

日本企業における分権的組織のコントロール 戦略的管理会計の視点から

流通科学大学商学部

安酸建二

Kenji_Yasukata@red.umds.ac.jp

戦略的管理会計論あるいは戦略的コスト・マネジメント論に関する文献では、事業単位の戦略にあわせて業績測定・評価システムを設計し、事業単位の戦略行動をコントロールすべきであると一般に主張されている。例えば、事業単位のポートフォリオ上の位置付けにおいて、利益をあげるべき事業単位には、利益やキャッシュ・フローの額、あるいは資本利益率(ROI)を強調するような目標設定と業績評価を行い、一方、成長段階にある事業単位には、市場シェアの拡大や売上高の増大を強調するような業績評価を行うべきとされる。

しかしながら、1999年に行った日本企業を対象とする郵送質問票調査では、調査対象企業のうち、各事業単位に対してこうした差別的な目標設定を行っている企業は、分権的な組織構造を採用している企業の約25%を占めるにとどまり、残りの約75%の企業においては、各事業単位に対して共通の業績評価尺度を適用していることが明らかになった(表参照)。

組織構造と目標設定

組織構造		目標設定		合計
		差別的目標設定	共通目標設定	
職能別組織	度数	9	27	36
	組織構造に占める割合	25.0%	75.0%	100.0%
	全体に占める割合	7.1%	21.4%	28.6%
事業部制組織および カンパニー制組織	度数	23 (1)	67 (6)	90 (7)
	組織構造に占める割合	25.6%	74.4%	100.0%
	全体に占める割合	18.3%	53.2%	71.4%
合計	度数	32	94	126
	組織構造に占める割合	25.4%	74.6%	100.0%
	全体に占める割合	25.4%	74.6%	100.0%

()内はカンパニー制を採用している組織の内訳

各事業単位に対して共通の目標設定を行うという実務は、戦略的管理会計論の提言とは明らかに異なる。現在、このような実務の背後にある要因を特定する目的でインタビュー調査と文献研究を行っているが、今回の報告では、質問票調査の結果を踏まえながら、目標設定と業績測定に影響を与えると現時点で考えられる要因について議論すると同時に、この研究が持つ戦略的管理会計論へのインプリケーションについても触れたい。