

第 8 章 多数事業部制

文責：坂本 義和

< pp.223-224 >

- ・ 企業の規模と複雑性が増大しつづけるとき、企業をどのように組織すべきか。
 - あたえられた目標を追及するさいの効率性。
 - 目標の選択にさいしての有効性。
- ・ 単一型企业(unitary form)の規模を単純に拡張してゆくとき種々の問題に出会うが、それらは多数事業部制(multidivisional structure)への移行によっていちじるしく緩和される。
- ・ 第 1 節：単一型企业が規模と複雑性を増すにつれて出会う問題について。
- ・ 第 2 節：単一型の多数事業部制による置き換えについて。
- ・ 第 3 節：多数事業部制がミニチュア資本市場という面でもつ独特の性質について。
- ・ 第 4 節：最適な多数事業部制のあり方について。
- ・ 結論：M 型仮説について。
- ・ 補論：内部構造にもとづく企業の分類システム。

1 単一型企业

1-1 構造的特徴

< pp.224-225 >

- ・ 19 世紀末に単一製品の、多数の職能をもつ大企業が台頭してき。これらの企業は職別に組織されていた。(単一型または U 型企业)
- ・ 職能による専門化は規模の経済性と効率的な分業とを、ともに実現することを可能にする。

1-2 放射状拡張の帰結

< pp.225-227 >

- ・ U 型の企業編成法をとりつづければ、どのような問題に突きあたるか。
 - 累積的なコントロールロス効果を生じ、それが内部効率に悪影響をもつ。
 - ◇ 限定された合理性の帰結。合理性に限界があることは、管理範囲を有限のものにする。
 - やがては戦略的意思決定過程の性格を変質させるに至り、その結果、利潤以外の目的に力を入れることが容易になる。
 - ◇ 限定された合理性のもう 1 つのあらわれ。最高管理者の全社的視野に立つ選好からの乖離がおこり、職能部門とより直結した党派的利害が優先される。
 - もし部門管理者側に有利に情報の偏在があり、彼らが自由裁量権を与えられていると認識、さらに機会主義的に行動する傾向があれば、それ以上の結果となる。

1-3 法人企業支配のディレンマ

< pp.227-228 >

- ・ 理論的には製品市場での競争と資本市場での競争が裁量的行動を抑止する。しかし現実的には、経営者の裁量の問題が明らかに存在する。
 - バーリー・ミンズが認知した法人企業支配のディレンマは、この枠組みで解釈できる。
- ・ 裁量的行動を組織形態の変更によって抑止できるかもしれないという可能性。
 - 伝統的に資本市場に託されてきた機能を企業に移すことによって、資本市場の失敗を緩和してきた。

2 組織革新 - 多数事業部制

2-1 一般論

< pp.229-231 >

- ・ U型企業が規模と複雑性を増すにしたがって現れるタイプの内部運営問題に直面して、1920年代にデュポン社が多数事業部制またはM型構造とよぶ組織形態を考案した。
 - U型構造の職能別部門にかえて、なかば自律的な事業部を任務の分割と責任の割当ての主たる拠りどころとした。
 - こうした事業部がそれぞれ職能別にさらに分割されるというかぎりでは、これらの事業部は規模を落とし専門化したU型構造であるといってもよい。
- ・ 組織の再編成を完全に有効にするには、もっと多くの条件が必要である。
 - 階層組織の頂点で全社的調整をおこなう部局（総合本社）のほうも転換を遂げなければならない。
 - 総合本社の戦略的意思決定の責任を補佐するために、エリート・スタッフがあたえられる必要がある。
- ・ M型革新の特徴と利点。
 - 1. 業務的決定の責任は（事実上独立な）事業部ないし準企業に割り当てられる。
 - 2. 総合本社直属のエリート・スタッフは助言および監査の機能を果たす。これらはともに、事業部の行動に対する統制をいっそう強力に確保する効果がある。
 - 3. 総合本社は主として、（たがいに競合する）事業部のあいだへの資源配分を含む計画、評価、統制にかかわる戦略的決定にたずさわる。
 - 4. 総合本社を日常業務から分離することによって、総合本社の管理者たちは、各職能部門の問題に心を奪われることなく組織の全体的な成果に関心をおくよう、心理的なコミットメントをあたえられる。
 - 5. 結果として生じる構造は合理性とともに相乗効果をしめす。すなわち、全体は部分の和よりも大きい。
- ・ 同一の活動に従事するU型企業にくらべて、複雑な大企業のM型組織は、
 - 限定された合理性を節約し、機会主義を緩和することに役立った。
 - 業務的決定は事業部段階で解決され、コミュニケーションの負担を軽減した。
 - 戦略的決定は総合本社の職務として留保されるが、これは資源配分過程への党派的影響を弱める。
 - 本社が使用する内部監査と内部的統制の諸手法は、情報の偏在の条件を克服することに役立ち、各作動部分に対して微調整的な統制を行使することを可能にする。

2-2 一つの例示

< pp.231-233 >

- ・ 第7図参照。

2-3 普及

< pp.234-235 >

- ・ 1945年以降，大企業の事業部制への移行は広範におこなわれるようになった。
 - ヨーロッパでも浸透。

3 資本市場での競争

3-1 摩擦のない資本市場

< pp.235-237 >

- ・ 企業行動に関するピータソンの楽観的な見解。
 - 伝統的資本市場が情報の偏在の深刻な諸問題につきまわっていて，現在の経営陣がテイクオーバーの企図に抵抗をしめすようなら，その更迭にかなりの費用を要する，との命題と矛盾しないように思われる。
- ・ 伝統的資本市場によるコントロールが比較的粗雑であるのは，企業の内部状態に関する情報の偏在の条件が存在するためであり，また分類の困難性があるので，テイクオーバーを企てる側の機会主義の危険が大きいため。
 - 伝統的な資本市場で経営者を規制するプロセスにともなう取引費用はそうとう大きい。
 - 現に在職している経営陣のとりうる裁量的行動の範囲は，摩擦なき資本市場の虚構の支持者たちが認めるよりも，いくらか広い。

3-2 ミニチュア資本市場としてのM型企業

< p.238 >

- ・ 資本市場の重大な限界は，それが外部からの統制手段であること。
- ・ しかしながら，たんなる事業部制への移行だけで，U型大企業が発生させる非効率性と目標の歪曲とを矯正するに十分であると結論してはならない。

3-2-1 持株会社

< pp.238-240 >

- ・ 持株会社のカテゴリーにおいてもっとも控えめなタイプの事業部制は，本社が本質的に損益計算書その他の財務報告書類をとりまとめる事務局に帰着してしまうもの。
 - この場合，持株会社はリスク・プール機関の役割を果たすが，この点ではオープン投資型信託会社に劣ることが多い。
 - のみならず，本社からの統制をほんの少しだけ追加すれば，持株会社の種々の事業部門がそれ自身独立した企業をなしている場合よりも優れた成果が得られるかどうかは明らかではない。

3-2-2 M型企業における戦略的統制

< pp.240-244 >

- ・ M型構造は多くの点でミニチュア資本市場とみなされるべきものであるが、企業が実際にミニチュア資本市場の機能を有効に果たすには、持株会社型の組織がもっているよりも広範な内部的統制の機構をもつ必要がある。
 - 誘因機構の操作，内部監査，キャッシュフローの配分，が考察に値する。
 - 誘因：内部組織にしかできないような特殊な誘因機構を意識的に活用して，本社幹部の目標をより忠実に守らせるようにすることができる。
 - ◇ 金銭的報酬，非金銭的報酬，解雇，職位変更。
 - 内部監査：信頼性の高い結果を達成するような誘因機構に微調整的な調整をほどこすには，情報につうじたうえで変更を行なう必要があり，内部監査はこの目的に役立つ。また因果関係の確定のためだけではなく，事業部をいつ援助すれば効果があるかを判断する基礎としても役立つ。
 - キャッシュフローの配分：収益性の高い用途にキャッシュフローを割り当てる。社内での資本獲得競争。
 - ◇ 内部的な統制過程と外部的な統制過程をくらべてみるとき，多くの点で，収益性の高い用途へキャッシュフローを割り当てるといふこの性質が，M型企業のもっとも基本的な性質である。

4 最適な事業部制

< pp.244-246 >

- ・ 事業部制が効果を発揮するには，本社幹部（ならびにスタッフ）が事業部から適当な距離を保つことが必要。
- ・ 最適な事業部制の要件。
 - 1．企業内の分離可能な経済活動を識別すること。
 - 2．おののちに準自律的な地位を与えること。
 - 3．各事業部の効率性の面での成果を監視すること。
 - 4．誘因をあたえること。
 - 5．収益性の高い用途にキャッシュフローを配分すること。
 - 6．その他の面で戦略的計画の立案を行なうこと。
 - ◇ M型構造とは，事業部制の概念に，内部的統制および戦略的意思決定能力を結合したもの。
- ・ 事業部制を採るかどうか，採るとすればどんな形のものがよいかは，企業の規模，職務の分離可能性，および情報処理技術の水準に依存している。
 - 最適とは比較制度論の観点から用いられている。
 - 他の点では同等の単一型ないし持株会社型の組織にくらべて，M型構造は顕著な優位性をもつようである。しかしながら，M型構造が考えうるあらゆる構造のなかで最善のものだということを立証することはできない。
- ・ M型構造が基礎をおいている階層組織的な分解の原理は強固である。

5 「M型仮説」と結論

< pp.246-247 >

- ・ M型の線に沿って大企業を編成し運営するほうが、U型の組織構造を採る場合に比べて、新古典派の利潤最大化仮説に近い目標追求と最小費用行動をもたらすであろう。
- ・ こうした効果を実現するには、たんなる事業部制の採用以上のものが必要である。
 - 業務的な責任と戦略的な責任の分離。
 - 本社幹部が各事業部の成果を評価するための内部的統制の機構を開発すること。
 - 収益性の高い用途に資源を割り当てるのに好都合であるような内部資源配分能力を開発すること。

補論 企業組織の分類システム

< pp.248-251 >

- ・ M型仮説の検証を試みるために、事業部制を採用している企業の内部統制を評価し、いくつかのタイプを区別する必要がある。このような検証を容易にするために6分割の分類を行なう。
- ・ 事業部制を採用しているすべての企業をM型企业として分類すると、あまりに多くの企業をM型のカテゴリーに含めてしまうことになり、検証に問題が生じる。
 - 単一型（U型）
 - 持株会社（H型）
 - 多数事業部制（M型）
 - ◇ D1型
 - ◇ D2型
 - 過渡的多数事業部制型（M'型）
 - スポイルされた多数事業部型（ \bar{M} ）
 - 混合型（X型）