

氏名(本籍)	ほし 星	のりこ 法子(栃木県)
学位の種類	博士(経営学)	
学位記番号	博甲第3003号	
学位授与年月日	平成14年9月30日	
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当	
審査研究科	社会工学研究科	
学位論文題目	分権的管理システムの財務業績効果に関する研究	

主査	筑波大学教授	博士(学術)	庄司功
副査	筑波大学教授	学術博士	門田安弘
副査	筑波大学教授	経済学博士	星野靖雄
副査	筑波大学講師	Ph. D. (組織行動)	渡辺真一郎
副査	筑波大学教授	経営学修士	小倉昇

## 論文の内容の要旨

本研究では、分権的管理システムの構造の違いがもたらす財務業績効果について、質問票調査のデータを用いて研究している。本論文は第1部と第2部から構成されている。第1部は、事業部制と分社制との間で、管理者への業績評価指標がもたらす財務効果に違いが出てくるのかどうかを実証的に明らかにしている。第2部では、分権的管理制度としての分社制のメリットないしデメリットをアウトソーシングの委託先の違いから実証的に分析している。分析手法としては、対数線形モデルと分散分析とを用いている。

第1章は本研究の目的とフレームワークを示し、それ以降が第1部と第2部に分かれる。第1部は第2章、第3章、第4章から構成され、どの章も分権的組織単位の管理者への業績評価指標がもたらす財務効果を分析している。

第2章は、事業部長の利益業績評価指標と企業の資本利用効率との関係を調べている。事業部長の利益業績の測定尺度としては、事業部長の管理可能な範囲にある「管理可能利益」と、管理の及ばない本部費・共通費が配賦された「本部費・共通費配賦後利益」が用いられている。学界では、前者を用いるべきことが通説であるが、業界では後者で評価している企業が大部分である。本章では、そのような実務慣行の理由を考察し、さらに事業部長の業績評価指標と企業の財務業績との関係を実証的に解明した。質問票調査は東証1部上場企業1,296社を対象に、1997年10月に行った。その分析の結果、本部機能やサービス機能が事業部に移管されている割合が高い企業群では、「本部費・共通費配賦後利益」で事業部長を評価している場合には、財務業績(総資本回転率、総資本経常利益率)が良くなる傾向があった。

第3章は分社制と事業制における社会的業績評価指標が財務業績に及ぼす効果を明らかにしている。第2章と同じく1997年の郵送質問票調査のデータによって分析をした。その結果、分社制では社会的業績指標を多く用いることによって、財務業績(総資本回転率・総資本経常利益率)向上にプラスの効果の傾向があり、事業部制ではマイナスの効果の傾向があることが明らかになった。

第4章は、分社制と事業制における資本効率評価指標の重視が財務業績に及ぼす効果について調べている。日本企業がグローバル企業として資金を調達するためには、今日では「株主価値」、すなわち株式時価総額の増大が重要になる。そこで本章では、理論的に株主価値を高めるとされているEVA類似指標としての「残余利益」(=

営業利益－資本コスト総額)を事業部長や分社長の評価に用いるならば、そのことが実際に財務業績にどのような効果を及ぼしているかを実証的に解明している。

第2部は第5章と第6章から構成され、アウトソーシングの組織構造の財務効果について分析している。

第5章ではアウトソーシングにおける関係会社利用の連結財務効果について明らかにした。1997年の郵送質問票調査のデータを分析した結果、本社管理・サービス業務の移管の程度が高い企業群については、財・サービスを本社が関係会社にアウトソースする程度が高ければ、連結の資本生産性(連結総資本回転率)は高くなる傾向にあることが分かった。

第6章では製造業におけるアウトソーシングの委託先別の連結財務効果について分析した。第5章ではアウトソーシングの委託先を関係会社だけに限定して分析したが、ここで、関係会社に委託する割合が大きい企業と、外部の独立企業に委託する割合が大きい企業とでは、財務業績に違いはないのだろうかという疑問が生ずる。そこで、第4章と同じく2001年に行なった郵送質問票調査のデータを使って分析した。その結果、本部機能や本社サービス機能が事業部や分社によく移管されている企業群(つまり分権化の進んだ企業群)では、外部委託先がグループ内の関係会社である割合が低い方が、連結の収益性(連結売上高経常利益率)は良くなるという仮説が支持された。

## 審 査 の 結 果 の 要 旨

本研究では分権的組織の構造の違いとして、社内の事業部と社外の関係会社とを区別し、その両者間で業績評価指標のもたらす財務効果がどう異なってくるかを理論的及び実証的に分析している。本研究の理論モデルは従来の拡張モデルになっており、この点は高く評価できる。また、事業部制と分社制における効果の違いを、外部市場からのモニタリングの有無によって説明し、特に前者では内部的インセンティブ・システムの必要性を明らかにした。

また、本論文の内容の大半は、すでに2つの審査付き学術誌と和文および英文の著書の1章としても公刊されている。以上の諸点を評価すると、本論文は本学の博士号の水準に十分達しているものと認められる。

よって、著者は博士(経営学)の学位を受けるに十分な資格を有するものであると認める。