

分社制と事業部制における社会的業績評価指標が財務的業績に及ぼす効果

星 法 子

筑波大学大学院博士課程社会工学研究科計量ファイナンス・マネジメント専攻

星野靖雄

筑波大学社会工学系 教授

門田安弘

筑波大学社会工学系 教授

1. はじめに

企業は多角化にともなって複雑になった業務を効率的に管理するために、社内に事業部あるいは社外に子会社を作り、組織を再編成しながら全体の業績の向上を図っている。これらの組織構造はそれぞれ事業部制および分社制と呼ばれている。また、企業の戦略は、消費者や労働者の要求や期待、環境保護への必要の高まりに対して対応することが重要となってきた。すなわち、企業のいろいろな利害関係者が企業に対していただく要求や期待は多様でかつ大きく、それらは企業の社会的業績によって満たされていく。したがって、今日では企業の評価は財務的業績指標だけではなく社会的業績指標でも行われるようになった。

そこで本稿の研究テーマは、企業の本部ないし企業グループの親会社が事業部の長や分社の長の業績を評価するさいにも、社会的業績を重視し、したがって社会的業績指標をよく使うようになれば、財務的業績は向上するであろうか、という問題である。この場合、逆に、社会的業績のような「株主以外の利害関係者への誘引付け」を重視すると、会社の財務的業績は悪化することになるであろうか。この問題を実証的に解明することが本稿の課題である。さらに、分権的組織のなかでもその構造を異にする事業部制と分社制とで違いが出てくるのかどうか、という問題にとくに焦点を当てている。

また、事業部や分社の意思決定権限の大きさの程度、つまり本部の持っていた「経営職能の移管の程度」が高まるならば、社会的業績を一層重視したり、財務業績にも貢献するようになるであろうか、という疑問もある。

そこで本実証研究では、経営職能移管の程度をコントロールしながら、さらに事業部制と分社制という組織構造の違いを区別しながら、分権的な企業が社会的業績指標を重視するならば、一体それは財務的業績に対しプラスの影響を及ぼすことになるであろうかどうかを検証する。

ただし、本稿では、現実にすでに存在する事業部制あるいは分社制を所与として受け止める。与えられた事業部制あるいは分社制のもとで企業業績ないしグループ業績を上げて行くためには、どういう条件ないし管理システム（本稿では経営職能移管の程度と社会的業績評価指標の使用程度とが「管理システムの違い」に相当する）を具備してその組織形態を補強して行くべきか、という規範的な課題に答えることを目的として分析する。

2. 先行研究のサーベイと仮説の設定

2.1 分社・事業部の業績評価

事業部制の成果は一般に資本利益率を基準として測定される。しかし、財務的収益性の測定だけでは短期目的重視になり、研究開発、人材育成や労働者のモラルなどの長期的目的が犠牲になるおそれがあるので、企業の存続・成長を確保するためには、長期目的を重視するような業績評価が必要になる。具体的な例を見てみると、ゼネラル・エレクトリック社（GE社）は多元的な業績評価を行い、(1)収益性、(2)市場地位、(3)生産性、(4)製品リーダーシップ、(5)人材育成、(6)従業員の態度、(7)公共責任、(8)短期目標と長期目標の調整という8つの企業的成果責任を定めていた（今西、1988）。多くの事業部をもつ企業ではかなり古くからこのような多元的な事業部の業績評価を行ってきた。

分社が親会社の全体の組織の一部として運営されるならば、分社も事業部の一変形であ

り、それを広義に事業部に入れてもさしつかえないと考える(占部, 1984)なら、事業部制も分社制も類似した管理方法が適用される(Solomons, 1965)ので、事業部制でも分社制でも多面的な評価指標を使って事業部長や分社長を評価する点では実務の慣行に相違はあまりない。

2.2 企業の社会的業績と財務的業績の関係

Barnardの組織均衡理論(Barnard, 1938)やCyert and Marchらの行動科学的な組織論(Cyert and March, 1963)によると、組織とは個人の連合体(a coalition)であり、企業組織の場合ではその連合体を構成するメンバーには、ステークホルダー(利害関係者)としての経営者、従業員、株主、供給業者、顧客、弁護士、税徴収当局、監督諸機関などが含まれる。これらの組織構成員が提供する「貢献」に対して、組織が分配する「誘引支払」(side payment)が均衡を与えるときに、組織は存続する。この誘引支払いには、金銭、個人的処遇、権限、非公式の約束などがある。

組織的均衡理論からみると、企業組織は株主だけでなくすべての利害関係者に対してその貢献に見合う誘引支払いをしなければ組織は崩壊してしまう。よって、社会的責任(従業員やサプライヤーや顧客や地域住民などの利害)をよく果たさない企業は、結局は存続しえない。逆に、社会的責任を果たしている企業は、存続・発展することができ、株主など資金提供者への誘引支払い(つまり財務的業績)もよくなるであろう。

米国では、企業の社会的業績と財務業績の関係を分析した論文が数多く出版されている(Waddock and Samuel, 1997; McGuire, Sundgren and Schneeweis, 1988; Ullman, 1985; Aupperle, Carroll and Hatfield, 1985; Shane and Spicer, 1983など)。さらに、McGuire, Schneeweis and Branch (1990)は社会的業績を企業の質を表す指標として取り入れている。これらの論文では、社会的業績が重視されるようになったのは、投資家がこれを企業を評価する指標のひとつとして扱うようになったからであると考えている。

表 2.1 専門家による社会的業績のウェイト

Weight	Attribute
0.168	Employee relation
0.154	Product
0.148	Community relation
0.142	Environment
0.136	Treatment of women and minorities
0.089	Nuclear power
0.086	Military contracts
0.076	South Africa

出所: Waddock & Samuel (1997)

社会的業績と財務的業績について、その相関関係が正になるという分析結果を得たのは、McGuire *et al* (1988)、McGuire *et al* (1990)、そしてAupperle *et al* (1985)である。しかし、一人の研究者が相反する2つの結果を報告したという事例もある(Ullman, 1985)。Waddock *et al* (1997)はこの点について、社会的業績の測定の難しさが異なる結果をもたらしていると指摘している。そこで、Waddock *et al* (1997)は、Kinder, Lydenberg, Domini

(KLD) 社が Standard and Poors 500 で適用した 8 つの企業の社会的業績の指標（表 2.1 参照）のデータソースを使い、この指標に社会的指標の専門家によるウェイト付けをし、回帰分析を用いて財務的業績と社会的業績の間の相関関係を実証的に明らかにした。結果は ROE については社会的業績の効果は有意ではないが、ROA については 1%、ROS については 5% で有意、しかも正の関係となった。すなわち、より良い社会的業績が財務業績をより良くするということが実証的にも明らかにされた。

2.3 分社・事業部の社会的業績と財務的業績の関係

会社全体ではなく事業部や分社についてはこの関係はどうか。前述の GE 社の例のように、事業部や分社の業績評価も多元的に行うことが必要である。

本稿では、本社（本部）による分社（事業部）の業績評価指標としてこの社会的業績を用いた場合、グループ全体の財務業績にどう影響するかを検証する。つまり、分社制では連結企業集団の財務業績への影響を見て、事業部制ではその単独企業全体の財務業績がどう影響されるかを見る。このようなテーマの研究は従来なかった。

筆者は事業部長と分社長との間には自律性の程度に違いがあるために、同じ業績評価指標を適用しても、かれらをよく動機づけるためにはインセンティブ・システム（報酬・罰則の制度）を異なる形にして使い分けなければならないと考えている。この問題意識が本稿の核心のテーマとなるであろう。社会的責任が達成されないときに、分社の場合、法的に独立した会社だから、放置しておいても社会（市場）からの糾弾を受ける形でインセンティブが働くが、事業部長は放置しておく社会（市場）からの糾弾を受けないので、社会的責任を果たさないですむだろうというモラル・ハザードが働くかもしれない。そこで、モラル・ハザードについて次に検討しよう。

2.4 分社・事業部の社会的業績とモラル・ハザード

モラル・ハザードとは、もともと保険業界から発生した言葉である。保険契約以前は、事故を最小限に抑えようと努力するが、保険契約後、万一事故が起きたとしても、その損失を保険会社が支払うことになるので、加入者は注意を怠るようになり、保険会社のコストがかかるような行動をとるようになる。このような行動の変化はモラル・ハザードが原因とされている。

このモラル・ハザードの問題をコントロールする手段のひとつがモニタリング（監視）である。事業部長や分社長へのモニタリングは、事業部や分社の業績数字で可能になる。このモニタリングは社内のモニタリングとして機能する。これに対して、分社長などの企業の経営者に対する場合は、社内（本社）だけでなく、市場（社会）がモニタリングの役を果たすことがある。企業は競争的優位な製品を作り出し、それを市場に投入しなければ倒産の可能性もある。市場が厳しいモニターとなる。

さらに、モラル・ハザードの問題をコントロールするもうひとつの手段は、モニタリングと連動させた明示的なインセンティブ契約である。企業が従業員に出来高給や販売員に販売高による給与制などのインセンティブをとるのは、このモラル・ハザードの問題を防ぐための方策である。事業部長にはボーナスや昇格などのインセンティブを与える。そして、

分社長などの経営者には倒産させないような経営上のインセンティブが与えられることになる。

社会的業績を向上させるためのインセンティブ契約は、ボーナスや昇進などプラスの報酬とともに、マイナスの報酬、つまりペナルティが重要である。社会的業績を高めれば、プラスのボーナスなどを割増で与えることもありうるが、さらに社会的業績が悪い場合には管理者にペナルティを与える、例えば、ボーナスを減らすとか更迭（降格）するなどの必要がある。

このようなマイナスのインセンティブは分社の社長の場合には、社会の人々（市場）からクレームという形で突きつけられて、当該子会社およびその社長は社会的に糾弾されるという制裁を受ける。これはまさにペナルティである。このようなペナルティを避けようとして分社長は社会的業績の実績を高めようとする。これは上記の「市場によるモニタリング」によって、子会社の経営者が「社会的業績を重視しない」というモラル・ハザードが防止されることを意味する。

ところが、会社内の一部門たる事業部の長は、社会的業績を達成したり高めるとボーナスを与えられるという制度は導入できるが、社会的業績をよく達成しない場合に、かれは社会的制裁を受けない。なぜなら、事業部長は、社会的業績を達成しない場合には、社会からのクレームは本部の経営者の方に向けられ、事業部長ではなく本部の経営者がペナルティを受けてしまうからである。このことは「市場によるモニタリング」は会社内の部門長たる事業部長に対してはモラル・ハザードのコントロール効果を発揮しないことを意味する。その結果、事業部長は自分がペナルティを受けないのであれば、社会的業績指標はほどほどにしておこうということになりかねない。こうして社会的業績評価指標の実績を向上させなければならぬという経営者の要請に対し、これを遵守しないという事業部長のモラル・ハザードが生じるであろう。これはまた、事業部長に対する社内のインセンティブ制度（契約）の中に、明示的なペナルティが規定されていない場合に顕著となるであろう。

2.5 仮説の設定

これまでに本節の各項で述べてきた理論的理由に基づいて、下記の仮説を立てる。

分社は事業部と違ってそれ自体は独立法人だから社会からの批判に対しては社会の矢面に立たざるを得ないので、社会的指標重視の傾向が事業部より高くなるであろうと想像でき、それが仮説2と仮説5の違いとなっている。

分社制に関する仮説：

仮説1 分社制のもとでは、本社から分社への「経営職能の移管の程度」が高くなれば連結財務業績（連結総資本利益率）は良くなる。

仮説2 分社長の業績評価に社会的業績指標を重視し多く用いるようになると、連結財務業績は良くなる。

仮説3 経営職能の移管の程度が高くて、かつ社会的業績指標を重視し多用している場合には、連結財務的業績は良くなる。

以上の仮説の変数の関係を図2.1に示す。

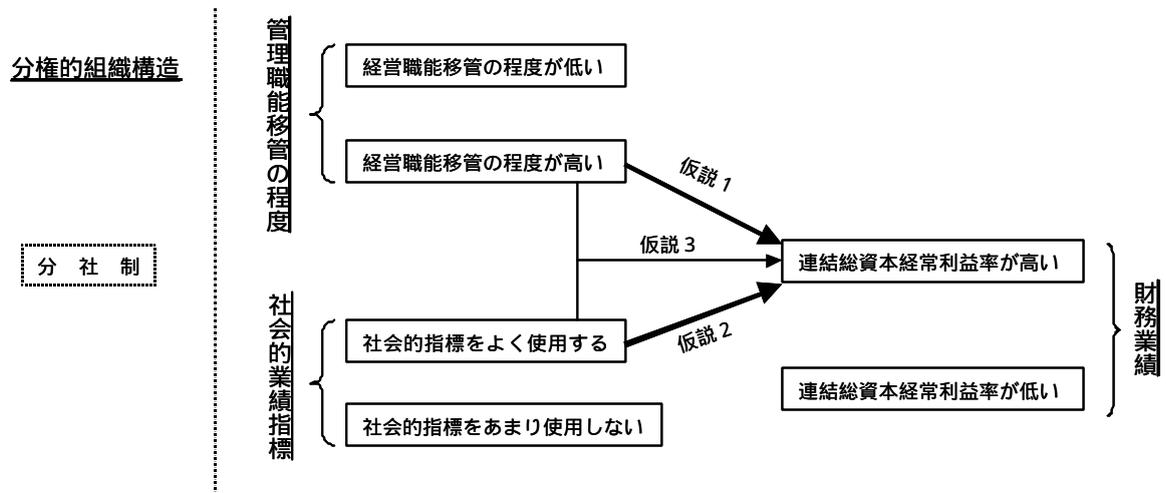


図 2.1 分社制の変数間の関係 図 2.1 分社制の変数間の関係

事業部制に関する仮説：

仮説 4 事業部制のもとでは、本部から事業部への「経営職能の移管の程度」が高くなれば単独財務業績(単独総資本利益率)は良くなる。

仮説 5 事業部長の業績評価に社会的業績指標を重視し多く用いても、単独財務業績は良くならない。

仮説 6 経営職能の移管の程度が高くて、かつ社会的業績指標を重視し多用している場合には、単独財務的業績は良くなる。

以上の仮説の変数の関係を図 2.2 に示す。

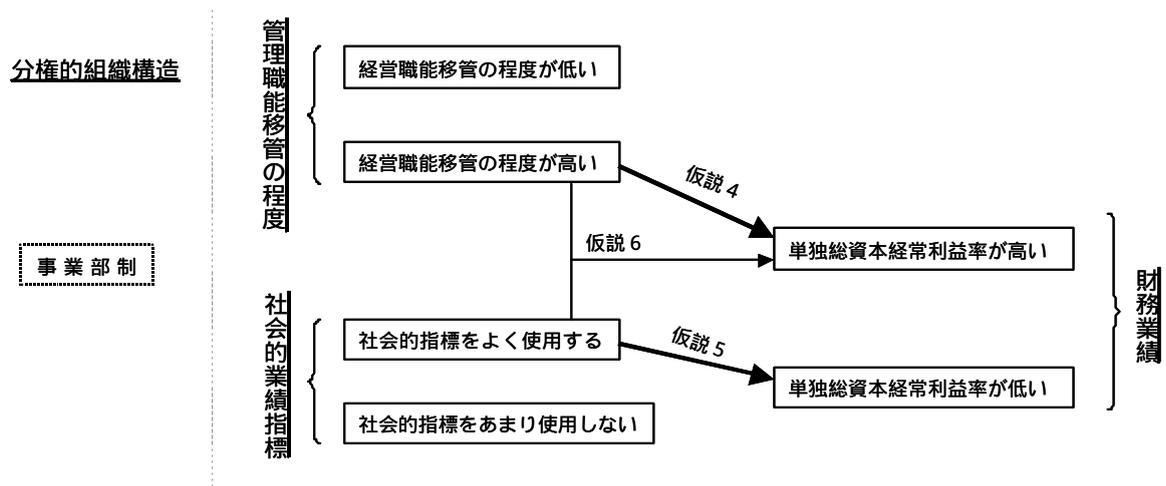


図 2.2 事業部制の変数間の関係

分社の場合は、本社が分社長への評価指標として社会的業績を重視すれば、分社長は社会からのペナルティーをおそれて、この評価指標を心底から重視して社会的業績を高めるように努める。その結果、社会的業績が高まるとBarnardのいう組織均衡が達成されて財務

業績も高まる。

これに反し、事業部の場合は、たとえ本部が事業部長の評価に社会的指標を重視しても、先に述べた理由で事業部長の「モラル・ハザード」が発生し、彼は社会的業績を高めようとはしない。この結果、事業部長の社会的業績は実際には高まらず、組織均衡論的にみると、バランスを欠くので財務業績も悪くなっていく。

しかしながら、「経営職能の移管の程度」も一種の分権化の程度の尺度と考えられるので、事業部であっても「経営職能の移管の程度」が高い場合にはその事業部は実質的には分社と同じ程度に自律性が高いと考えられる。したがって、そのような事業部については社会的業績指標を多用すれば財務的業績も良くなると考えられる。

3. 変数の測定

前節の仮説を検定するために、東京証券取引所1部上場企業1,296社、全業種を対象として郵送質問票調査を行った(1997年10月から11月)。有効回答数は304社(有効回答率23.5%)となった。分析に用いる各変数は質問票調査の回答データおよび公表財務データを用いる。(回答企業については付録を参照)

3.1 経営職能移管の程度

分社制では、「経営職能移管の程度」については、管理業務およびサービス業務を分社がどれくらい代行しているかを質問票によって測定した。業務項目は一般的に考えられる15の項目を使った。すなわち、総務、経営企画、人事、人材開発、経営法務、監査、経理、財務、マーケティング、物流、情報システム、資材・購買、研究開発、広報および信審査である。

事業部制では、全社的な「売上高に対する本部費比率」で「経営職能移管の程度」を測定した。本部費とは、本部の経理部・人事部・総務部・情報処理部・研究開発部門等の諸部門で発生する原価をいう。これらのサービス部門の業務は本来事業部が行ってもよいものであるが、規模の経済を考え、本部に集中することがある。その集中度によりそこで発生する原価を各事業部に配賦する。したがって、会社の本部費比率が低いほど「経営職能移管の程度」は高く、本部費比率が高いほど「経営職能移管の程度」は低くなる。

3.2 社会的業績評価指標

社会的業績の具体的な提案は先のGE社の例もあるが、1973年にスイスのダボスで行われた(小川, 1997)。それによれば、社会的業績とは次のとおりである。

経営者は製品の原価、品質等の面で、顧客に奉仕しなければならない。

経営者は特に職場の確保、実質所得の向上、労働者の人間化の点で従業員の奉仕しなければならない。

経営者はとくに投下資本に対する利払いの保証、リスクに対する十分なリターンで投資家に奉仕しなければならない。

経営者は環境確保のための技術の開発、税負担によって社会に奉仕しなければならない。

われわれのアンケート調査では社会的業績の指標として、顧客満足度、従業員満足

度， 社会貢献度， 環境対応度を採用する。

Waddock and Samuel は，KLD 社が Standard and Poors 500 で適用した 8 つの社会的業績の生データを使い，そのデータにウェイトを掛け社会的業績の指標とした。(表 2.1) このウェイト付けからも明らかのように，前述の 4 つの指標はほぼ同じウェイトとなり，8 つの指標の中でもウェイトが高くなっている。KLD 社の社会的業績指標は企業の利害関係者にとって必要な指標としてそれを捉え，また企業の評価を行うために選ばれた指標である。

しかし，本稿では，あくまで質問票に示した各種の社会的指標に対し個々の企業が実際に重視している程度によって採用程度を測定した。また，Waddock and Samuel はウェイト付けを重視しているが，8 つの指標に格差がある場合はそれも重要である。しかし，前述の 4 つの指標は表 2.1 でも明らかのようにウェイトに大きな差はなく，ほぼ同じ程度に重要と考えられるので，ウェイト付けはしないで分析する。

3.3 財務業績

本研究では，事業部（分社）の財務業績としての成果は，資本利益率を指標として測定した。この指標は事業部（分社）の資産の運用効率を測定することができる。事業部（分社）は本社から使用資産を預かって利益を生み出すため，いかにしてその使用資本の効率的な運用を図るかという財務責任をもっているため，事業部（分社）の財務業績の業績評価には重要な指標である。分社には連結業績，事業部には単独業績を用いる。

3.4 変数のカテゴリーの分類

3.4.1 分社制に関する変数のカテゴリーの分類

- (1) 「管理職移管の程度」は質問票の「業務移管の程度」の回答データを用いる。各業務項目の移管程度を意味する数字から全業務項目について平均値を計算し，その平均値で低・中・高の各カテゴリーに入る数がほぼ同数になるように分類する。
- (2) 「社会的業績評価指標の採用の程度」は質問票の「業績評価指標」の中で顧客満足度（品質評価等），従業員満足，社会貢献度（納税額等）および環境対応度という 4 つの指標について，各社の使用している指標の数を用いる。社会的業績評価指標を使用している数により，低・中・高に分類する。

表 3.1 変数のカテゴリーの分類（分社制）

記号	変数	カテゴリー	内容
A	管理職能の移管の程度	低	各業務項目の平均値4.2未満
		中	各業務項目の平均値4.2以上5.4未満
		高	各業務項目の平均値5.4以上
B	社会的業績評価指標	低	社会的業績指標の使用数が 1 または 0
		中	社会的業績指標の使用数が 3 または 2
		高	社会的業績指標の使用数が 4
C	財務業績	不良	業種ごとの中央値未満
		優良	業種ごとの中央値以上

- (3) 財務業績は公表の財務諸表データから、親会社の連結決算情報によって、単年度の連結総資本経常利益率を業種別に中央値で不良・優良の2カテゴリーに分ける。これは、Varadarajan and Ramanujam (1990)の方法による分類に従っている。
 以上の分社制に関する変数のカテゴリーの分類を表3.1に示す。

3.4.2 事業部制に関する変数のカテゴリーの分類

- (1) 「管理職移管の程度」は質問票の「売上高に対する本部費比率」の回答データを用いる。本部費比率により3つのカテゴリーの分類する。
 (2) 「社会的業績評価指標の採用の程度」は分社制と同様、低・中・高に分類する。
 (3) 財務業績は公表の財務データから、単独業績、すなわち、企業業績は親会社の単独決算情報によって、単年度の単独総資本経常利益率を業種別に中央値で不良・優良の2カテゴリーに分ける。
 以上の事業部制に関する変数のカテゴリーの分類を表3.2に示す。

表3.2 変数のカテゴリーの分類(事業部制)

記号	変数	カテゴリー	内容
A'	管理職能の移管の程度	低	本社費比率10%以上
		中	本社費比率3%以上10%未満
		高	本社費比率3%未満
B'	社会的業績評価指標	低	社会的業績指標の使用数が1または0
		中	社会的業績指標の使用数が3または2
		高	社会的業績指標を使用している数が4
C'	財務業績	不良	業種ごとの中央値未満
		優良	業種ごとの中央値以上

4. 分析方法

データの分析には、対数線形モデルを適用して、財務業績に対する主効果、交互作用を検討する。対数線形モデル適用の理由は、業種間に差がある財務業績を業種ごとに優良・不良と分類して、業種間の差をなくすカテゴリー変数を用いて分析できるからである。対数線形モデルは次のようなものである。

3つの変数A, B, C(表3.2参照)のカテゴリーをそれぞれ, i, j, k ($i=1, 2, 3, j=1, 2, 3, k=1, 2$), セル(i, j, k)の期待度数を f_{ijk} , 観測値を n_{ijk} とする。

まず、三元分割表に対し、基準セルからのすべての主効果、1次、2次の交互作用を含むモデル(飽和モデル)を考えると次の式で表わされる。

$$\log f_{ijk} = u + u_i^A + u_j^B + u_k^C + u_{ij}^{AB} + u_{ik}^{AC} + u_{jk}^{BC} + u_{ijk}^{ABC} \quad (4.1)$$

($i=1,2,3; j=1,2,3; k=1,2$)

ここで、 I, J, K は変数A, B, Cのカテゴリーの数

この飽和モデル(4.1)に含まれる効果項のうちいくつかの効果をも0としたモデルを不飽和モデルという。ただし、階層の原則に従い、ある効果が0であればそれに関わる高次の

効果項はすべて0として取り扱われる。たとえば、 $u_{ij}^{AB} = 0$ ならば、

$$u_{ijk}^{ABC} = 0$$

となる。このモデルを式で表すと、

$$\log f_{ijk} = u + u_i^A + u_j^B + u_k^C + u_{ik}^{AC} + u_{jk}^{BC} \quad (4.2)$$

となる（モデル[AC][BC]と表記する）。これらのモデルから最適なモデルを選択するとき、モデルの種類を限定する理論的裏付けがある場合、理論的に検討に値するいくつかのモデルのテストを実施することになる。そこで、本稿では、そのいくつかの理論的モデルの中から最適なモデルを選び出す選択基準としてAICを用いる。AICはデータへの当てはまりが完全でないことが予想される場合、このずれを測るものである。したがって、AICの小さなモデルを選ぶことになる。AICは次式で表せる。

AIC = - 2 · log(モデルの下での最大尤度) + 2 (推定すべき自由なパラメータ数)

また、同じ標本について仮定される2つのモデルの尤度を比較する尤度比検定に用いる尤度比カイ二乗統計量も用いる。これは次式で表される。

$$G^2 = 2 \sum n_{ijk} \log \frac{n_{ijk}}{\hat{m}_{ijk}} \quad (4.3)$$

ここで、 n_{ijk} は観測値、 \hat{m}_{ijk} は最尤推定値

さらに、計算の簡素化のために、この尤度比カイ二乗統計量 G^2 と r (自由度) を使って、2つモデルのAICの差、

$$AIC_W - AIC_F = G^2 - 2r \quad (4.4)$$

ここで、 AIC_W : 不飽和モデルのAIC、 AIC_F : 飽和モデルのAIC

を求め、この差からAICの値が小さいモデルを選択する。

最後に、採択されたモデルの主効果、交互作用の推定値を求め、それぞれの効果を調べる。

5. 分析結果

前節の手順により、分社制企業と事業部制企業について、それぞれ分析する。

5.1 モデルの選択

分社制について表5.1の三元分割表をあてはめた対数線形飽和モデルを[ABC]とする。この飽和モデルからひとつの効果を省略して得られるモデルについて、尤度比カイ二乗統計量 G^2 と「AICの差」を求めた（表5.2）。表5.1でA, B, Cなどの記号は、先に示した表3.1の記号に対応している。また、表5.1の「分権化」とは「経営職能移管の程度」を表す。

表 5.1 各変数と連結総資本経常利益率の三元分割表（分社制）

A：分権化	B：社会的業績指標	C：連結総資本経常利益率	
		不良	優良
低	少	13	6
	中	4	9
	多	16	15
中	少	13	13
	中	6	10
	多	8	20
高	少	16	12
	中	5	7
	多	12	9

表 5.2 各モデルの尤度比カイ二乗統計量と AIC の差（分社制）

モデル	G^2	df	p	AICの差
[ABC]	-	-	-	0.000
[AB][AC][BC]	3.042	4	0.551	-4.958
[AB][AC]	8.066	6	0.233	-3.934
[AB][BC]	6.856	6	0.334	-5.144
[AC][BC]*	6.820	8	0.556	-9.180

*は選択されたモデル

表 5.2 から AIC が最小のモデル[AC][BC]を採択した。

次に事業部制についても同様に尤度比カイ二乗統計量と「AIC の差」を求めた(表 5.4)。

表 5.3 各変数と単独総資本経常利益率の三元分割表（事業部制）

A'：分権化	B'：社会的業績指標	C'：単独総資本経常利益率	
		不良	優良
低	少	16	18
	中	9	3
	多	10	4
中	少	28	30
	中	12	10
	多	16	17
高	少	3	8
	中	4	6
	多	5	3

表 5.4 各モデルの尤度比カイ二乗統計量と AIC の差（事業部制）

モデル	G^2	df	p	AICの差
[A'B'C']	-	-	-	0.000
[A'B'][A'C'][B'C']	3.830	4	0.430	-4.170
[A'B'][A'C']	6.912	6	0.329	-5.088
[A'B'][B'C']	6.960	6	0.325	-5.040
[A'C'][B'C']*	8.633	8	0.374	-7.366

*は選択されたモデル

表 5.4 から AIC が最小のモデル[A'C'][B'C']を採択した。

5.2 効果項の推定値

前項で採択したモデル[AC][BC]とモデル[AC'][BC']から、基準セルを分権化の程度が低く、社会的業績指標の使用度が少なく、財務業績の悪い企業として、効果項の推定値を求めると表 5.5 と表 5.6 のようになった。

表 5.5 モデル[AC][BC] の下での効果項の推定値（分社制）

交互作用		推定値
経営職能移管の程度 * 連結総資本経常利益率	中 * 優	0.561
	高 * 優	-0.069
社会的業績指標 * 連結総資本経常利益率	中 * 優	0.854
	多 * 優	0.504

表 5.6 モデル[AC'][BC']の下での効果項の推定値（事業部制）

交互作用		推定値
経営職能移管の程度 * 単独総資本経常利益率	中 * 優	0.354
	高 * 優	0.685
社会的業績指標 * 単独総資本経常利益率	中 * 優	-0.450
	多 * 優	-0.431

採択したモデルから、分社制および事業部制ともに経営職能移管の程度（A）と社会的業績指標の使用度（B）との間には特に関係があるとは認められない。

表 5.5 から分社制では財務業績（連結総資本経常利益率）が良い企業は経営職能移管の程度が中程度のときであり、経営職能移管の程度が高くなると財務業績が悪くなる傾向がある。また、社会的業績指標を多くまたは中程度用いている企業は財務業績が良いことが明らかになった。なお、対数線形モデルによる分析は、三元分割表の表現の方法に左右されないで、表 5.5 の推定値から、財務業績が良い企業は社会的業績指標を多くあるいは中程度に用いているとも解釈できる。

一方表 5.6 から事業部制では、経営職能移管の程度が高いか中程度の企業は財務業績（単独総資本経常利益率）が良いことが明らかになった。しかし、社会的業績指標の利用程度如何は財務業績の向上に対する効果がないことが明らかになった。

5.3 分析結果

以上の分析結果から、分社制に関して仮説 1 は経営職能移管の程度が中程度のとき支持された。仮説 2 は支持された。しかし、仮説 3 は採択されたモデルから、経営職能の移管の程度(A)と社会的業績指標(B)とが関係があるとは認められず支持することはできなかった。

事業部制に関しては、仮説 4 と仮説 5 が支持された。そして仮説 6 は分社制と同様、採択されたモデルから支持を得ることはできなかった。

6. 結論

分社制のもとで、経営職能が移管される方法として、事業子会社に移管される場合とサービス子会社に移管される場合とがある。サービス子会社に移管される場合、サービス子

会社がサービス業務のみを行う独立した会社として成り立つためには、本社からの経営職能の移管の程度は高くなるが、設備、人件費等の費用が増大する。本社ではその分の資産や費用が減り、単独の財務業績（単独総資本経常利益率）は良くなるが、連結では財務業績（連結総資本経常利益率）は良くなると考えられる。このことが表5.5と表5.6の分析結果にも表われている。

さて、前節の分析結果で最も重要なことは、社会的業績指標を多く用いることによって、分社制では財務業績向上の効果があり、事業部制ではその効果がないことが明らかにされた点である。

今日では企業は自律性あるいは分権化の程度が比較的高いことが必要なビジネスを分社として設立し、自律性ないし分権化の程度が相対的に低いビジネスを事業部とすることがある。さらに、分社は事業部と違って社会の矢面に立ち、社会からの評価を直に受けることになるので、社会的業績指標重視の傾向が事業部より高くなるのであろう。その結果、分社長が社会的指標を真に重視すれば社会的業績の実績もよくなり、「組織均衡理論」からみて財務業績もよくなるのである。

なお、理論的な仮説としては、子会社が川下（下流）の消費財の生産や販売の業者であれば、かれらは最終消費者からのクレームの矢面に立つので、市場のモニターはよく機能し、したがって社会的業績評価指標は子会社によって重視されるであろう。しかし、子会社が川上（上流）の生産財（原材料、部品、機械設備）のメーカーであれば、かれらは子会社として資本的に親会社と系列化して繋がっていることが多いので、子会社と親会社の関係はいわば垂直統合と市場との「中間の組織」とも見られる。したがって、このような子会社は事業部制企業の内部における事業部に似た位置付けになる。つまりこの子会社は事業部と同様に市場の最終消費者のクレームに直面しないので、市場モニター機能が働きにくくなり、したがって社会的業績評価指標は重視されなくなる傾向があるかもしれない。

しかし、現実には子会社の多くが川下と川上の両方の製品を生産している場合が多く、これを企業によって厳密に分けることは困難である。したがって、本稿ではこれを区別せずに分析した。

一方、事業部制では、事業部は分社ほど自律性が高くなく、したがって事業部長の自由裁量の余地や能力は大きくない。この場合には、評価指標によるインセンティブ・システムの効果は相対的に小さくなる。なぜなら、インセンティブ制度は分権的組織単位の長が彼の自由裁量による行動を通じて、その評価指標の数字をある程度高めることが可能であることが前提となっているからである。このことのために、たとえ本部が形式的に社会的指標を事業部長評価に使うと告げても、事業部長はこれを高めようとしても高めるアクションが取りえないのかもしれない。その結果、モラル・ハザードが起こったかのように見えてくる。

また、事業部長は社会的業績指標に関する管理権限がたとえあるとしても、その責任はむしろ本部の責任だと考えてしまうならば、かれは社会的業績を向上させようという意識を持ちにくくなり、社会的業績は良くなる。これはモラル・ハザードである。このような場合に事業部長を社会的業績向上に向けて誘導するには、（社会業績が低い時に）何らかのペナルティを与えるシステムが必要になる。

さらに、本社の事業部長業績の総合評価において、社会的指標は財務的指標よりもラン

クが低く、ウェイトも小さいことが考えられる。例えば、松下電器産業（株）の事業部長評価では財務的指標としての売上高は40%、利益は30%であるが、社会貢献度（納税額）は他の指標たる資金残高や事業創造（新規事業の売上伸び率）とともにわずかに10%である（井原，1996）。これでは事業部長としては自己の報酬を高めるために、社会業績よりも財務業績の方をより重視した方が効率が良いと考えるかもしれない。これがモラル・ハザードになる。

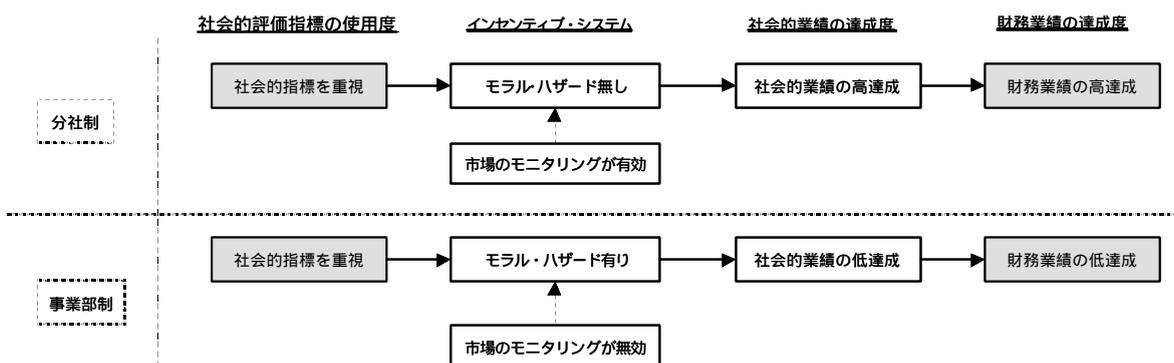


図 6.1 分析結果による変数間のインプリシットな関係（網掛けはデータの数字があるもの）

そこで事業部長のこのようなモラル・ハザードないしモラル・ハザード類似現象を防止するには、事業部制において本部長あるいは社長（プリンシパル）と事業部長（エージェンツ）との間で、事業部長が本部長の意図に沿って行動することを促すインセンティブ・システム、つまり報酬と罰則（アメとムチ）の仕組みを設計しておけばよい。

まず報酬面では、事業部長の多面的な業績の総合評価に当たって、財務的業績指標に比して社会的業績指標のウェイトをあまり低いものにしておかないことである。優先順位ないしウェイトとして社会的業績指標も財務的業績指標と同等以上に重視されていることが（社長と事業部長との間の）年度契約に明記されているならば、事業部長は総合評価に基づく報酬を念頭においた行動で、社会的指標を軽視することはしないであろう。

さらに事業部長の権限を（分社長なみに）高めて、社会的業績指標を改善しようとする行動をとれるようにしてやることも必要であろう。

しかし、環境状況によっては事業部長がたとえ努力したとしても社会的業績がそれほど高まらないこともある。その場合には総合評価による報酬は下がるというリスクがあるが、本社の方でも社会的業績の低下がもたらす諸問題に対処しなければならないというリスクがある。よって、ここに本部と事業部間のリスク分担がある。

次に罰則（ペナルティ）の面では、次のようなルールが考えられる。

- 1) 社会の人々（地域住民とか消費者など）が本部のPR部門や社長などにクレームを寄せてきた場合には、そのクレーム内容を引き起こした事業部にはその営業利益の範囲内で、そのクレームに起因する会社の（地域住民らへの）補償額の一定パーセントを負担させる。その結果、当該事業部の営業利益がその負担額だけ減少し、それに比例して事業部長のボーナスも減少する。つまり、会社が引き受けなければならないかもしれない社会的補償額負担のリスクを、本社と事業部とでシェア（分担）するのである。

2) 事業部の社会的業績が落ちれば会社のイメージダウンとか社会的補償の増加などが起こる可能性がある。このリスクも本社と事業部とでシェアするためには、例えば事業部の社会的業績が3期連続で高まらなければ(あるいは目標値を3期連続で下回れば)、その事業部長を降格させたり、かれの給料ないしボーナスを一定率だけ引き下げるといったルールを設定しておく。ここで1期だけの業績ではなく、3期連続で見るのであるから、社会的業績に関して事業部長だけに全面的に責任を押し付けることにはなっていない。2期までは社会的業績低下が連続しても、生じうるコストを本部が負担しなければならない。ここに本部と事業部長との間のリスク分担がある。

本稿の目的は、分社や事業部などの分権的組織単位的环境適応力を測る社会的業績評価指標を重視することが財務業績にいかなる影響を与えるかを検証することである。分社と事業部の分析の結果の違いは、この組織形態の違いの中に、すでに分権化の程度の違いが大きく反映されていることになる。分権化の程度の違いが分権的組織単位的环境適応力を変えるなら、分権化組織では社会的業績を向上させるためのインセンティブを分社と事業部とで使い分け、事業部には社会的業績を向上させるよう社内的インセンティブを与え、分社には市場のモニタリングによる社会的業績の重要性を認識させ、企業グループ全体で社会的業績を向上させることが重要になる。

注

財務業績として総資本回転率を選んだ場合には、分析プロセスは紙幅の関係で省略するが、分析結果は次のようになった。

分社制の効果項の推定値はすべて正の値となり、経営管理職能移管の程度と社会的業績指標は財務業績(連結総資本回転率)に対して効果があることが明らかになった。また、事業部制の場合、効果項の推定値はすべて負の値となり、経営管理職能移管の程度と社会的業績指標はともに財務業績(単独総資本回転率)に対して効果がないことが明らかになった。

参考文献

- Aron, D. J.: "Using the Capital Market as a Monitor: Corporate Spinoffs in an Agency Framework," *Rand Journal of Economics*, Vol.22, No.4, 1991, pp.505-518.
- Aupperle, K., Carroll, A. and Hatfield, J.: "An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social responsibility and profitability", *Academy of Management Journal*, Vol.28, No.2, 1985, pp.446-463.
- Barnard, C. I.: *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938; 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳:『新訳 経営者の役割』,ダイヤモンド社,1968年.
- Cyert, R.M. and March, J.G.: *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, 1963; 松田武彦・井上恒夫訳:『企業の行動理論』,ダイヤモンド社,1967年.
- Horngren, C. T.: *Cost Accounting (4th edition)*, Prentice-Hall, Inc., 1977.
- 星野靖雄:「企業の社会経済指標の分析」,東洋大学経営研究所研究報告,第3巻,1977年.
- 井原豊昭:「事業のグローバル化と事業部業績評価」,管理会計学,Vol.4, No.2, 1996年, pp.67-73.

- 今西伸二:『事業部制の解明』, マネジメント社, 1988 年.
- 伊藤秀史編:『日本の企業システム』, 東京大学出版会, 1996 年, p.153-181.
- Kaplan, R. S. and Atkinson, A. A.: *Advanced management Accounting (2th edition)*, Prentice-Hall, Inc., 1989 ; 浅田孝幸・小倉昇監訳:『キャプラン管理会計 上, 下』, 中央経済社, 1996 年.
- 木村幾也・小松原聡・松尾貴巳:『経営組織の変革に関する実態調査報告書』, 広島県立大学, 1995 年.
- 松田紀之:『質的情報の多変量解析』, 朝倉書店, 1988 年.
- McGuire, J. B., Sundgren, A. and Schneeweis, T.: "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.4, 1988, pp.854-872.
- McGuire, J. B., Schneeweis, T. and Branch, B.: "Perception of Firm Quality: A cause or Result of Firm Performance", *Journal of Management*, Vol.16, No.1, 1990, pp.167-180.
- Meyer, M., Milgrom, P., and Roberts, J.: "Organizational Prospects, Influence Costs, and Ownership Changes," *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol.1, 1992, pp.9-35.
- Milgrom, P., Roberts, J.: *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall, 1992 ; 奥野正寛・伊藤秀史・今井春雄・西村理・八木甫訳:『組織の経済学』, N T T 出版, 1997 年.
- 門田安弘編著:『管理会計学テキスト 第2版』, 税務経理協会, 2000 年.
- 森本三男:『企業社会責任の経営学的研究』, 白桃書房, 1994 年.
- Murphy, R. W.: "Corporate Division vs Subsidiaries," *Harvard Business Review*, Vol.34, No.6, November-December 1956.
- 日本経済新聞社:『日経会社年鑑 1997』, 日本経済新聞社, 1997 年.
- 日本経済新聞社:『日経連結会社年鑑 1998』, 日本経済新聞社, 1997 年.
- 緒方裕光・松原純子・柴田義貞:「多重環境要因の複合効果の統計解析 対数線形モデルによる分析」, *応用統計学*, Vol.13, No.3, 1984 年, pp.105-114.
- 小川洵:「社会関連会計論の展開」, *会計*, 第152巻第5号, 1997年, pp1-15.
- Shane, P. B. and Spicer, B. H.: "Market Response to Environmental Information Produced Outside the Firm," *The Accounting Review*, Vol. L , No.3, 1983
- 柴田悟一・中橋國蔵編著:『経営管理の理論と実際』, 東京経済情報出版, 1997 年.
- Solomons, D.: *Divisional Performance*, Richard D. Irwin, Inc., 1965, p.8-13, P.34-37.
- 谷武幸:『事業部業績の測定と管理』, 税務経理協会, 1987 年.
- Ullman A. A.: "Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms", *Academy of Management Review*, Vol.10, No.3, 1985, pp.540-557.
- 占部都美:『事業部制と利益管理』, 白桃書房, 1969 年.
- 占部都美:『新訂 経営管理論』, 白桃書房, 1984 年.

Varadarajan, P.R. and Ramanujam, V.: "The Corporate Performance Conundrum; A Synthesis of Contemporary Views and an Expansion," *Journal of Management Studies*, Vol.20, No.5, September 1990, pp. 463-483.

Waddock S. A. and Graves S. B.: "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.4, 1997, pp.303-319.

付録

表 F-1 回答企業の回収率

業 種	発送数	回収数	回収率	有効回答数	有効回答率
製造業	866	226	26.1%	225	26.0%
非製造業	430	82	19.1%	79	18.4%
その他		1		0	
合 計	1,296	309	23.8%	304	23.5%

表 F-2 回答企業の業種別明細

業 種	回答企業数	業 種	回答企業数	業 種	回答企業数
建 築 業	3 1	非 鉄 金 属	5	不 動 産 業	3
食 料 品	1 3	金 属 製 品	1 0	陸 運 業	4
織 維 業	8	機 械	2 9	海 運 業	3
パ ル プ ・ 紙	2	電 気 機 器	3 4	空 運 業	1
化 学 工 業	3 9	輸 送 用 機 器	2 5	倉 庫 ・ 運 輸 関 連	1
石 油 ・ 石 炭 製 品	2	精 密 機 械	5	電 気 ・ ガ ス 業	3
ゴ ム 製 品	1	そ の 他 の 製 造 業	6	サ ー ビ ス 業	7
ガ ラ ス ・ 土 石 製 品	5	商 業	4 0		
鉄 鋼	1 0	金 融 業	1 7	合 計	3 0 4

表 F-3 協力会社一覧
(企業名掲載承諾を得た153社のみ)

(あ)

(株)旭通信社
旭テック
味の素
荏原
(株)アマダメトレックス
アンリツ
池上通信機
伊藤忠商事
I N A X
N E C システム建設
王子製紙
小野薬品工業
オリエンタル建設

(か)

花王
鹿島
加商
(株)カスミ
カルソニック
川商ジェコス
関西電力
(株)カンセイ
(株)北川鉄工所
キッコーマン
(株)九電工
(株)協和エクシオ
協和醗酵工業
キリンビール
キリンビバレッジ
近畿車輛
金商又一
空港施設
(株)クボタ
(株)熊谷組
グラフテック
クラリオン
黒崎窯業

グンゼ産業
(株)神戸製鋼所
国際電気
コマツ
小松建設工業

(さ)

(株)サクラダ
サッポロビール
澤藤電機
サンウエーブ工業
三機工業
塩野義製薬
(株)静岡銀行
シナネン
(株)常陽銀行
昭和電工
新和海運
住友化学工業
住友金属工業
住友重機械工業
住友商事
セイコー
(株)西洋フードシステム
積水ハウス
セントラル硝子

(た)

ダイキン工業
ダイダン
台糖
大同特殊鋼
大日精化工業
ダイハツ工業
太平洋工業
大和證券
高砂香料工業
タツタ電線
中外製薬
中外炉工業
千代田化工建設
帝人製機
電気化学工業

(株)デンソー
天馬
(株)トーキン
東海観光
東京ガス
(株)東京楽天地
東芝セラミックス
(株)東食
東武鉄道
東邦レーヨン
東洋運搬機
東洋化学
東洋建設
東レ
(株)トクヤマ
栃木富士産業
トピー工業
(株)トプコン
トヨタ自動車
(株)豊田自動織機製作所

(な)

(株)中山製鋼所
(株)ナムコ
(株)新潟鐵工所
ニチレキ
日工
日産化学工業
日産ディーゼル工業
日本建鐵
日本光電
日本酸素
日本車輛製造
日本新薬
日本製紙
日本ドライケミカル
日本飛行機
日本ペイント
日本油脂
(株)ノーリツ

(は)

萬有製薬

(株)ピー・エス
久光製薬
日立建機
福山通運
藤井
富士火災海上保険
(株)フジクラ
富士興産
藤沢薬品工業
(株)フジタ
富士通
(株)富士通ゼネラル
富士電機冷機
富士レビオ
フタバ産業
ブラザー工業
(株)ブリヂストン
プロミス
(株)ベスト電器
ホーチキ
北越製紙
本田技研工業

(ま)

松尾橋梁
松下精工
丸一鋼管
丸全昭和運輸
三国カ・コ・ホ・トリノ
(株)ミツバ
三菱化学
三菱樹脂
(株)ムトウ
(株)明電舎

(や)

山之内製薬
山武ハネウエル
ヤマハ発動機
ユアサ商事
雪印乳業
横河電機