

グループ経営のための業績評価システム ——マトリックス評価システム



経営戦略研究科教授(会計専門職専攻) 浜田 和 樹

(Ⅰ) グループ経営の必要性

最近、グループ経営の重要性がよく指摘されている。また、グループ対グループの競争の時代であるとも言われている。経済成長率が高い時期には、親会社がコア事業を行い、周辺事業を子会社や関連会社に任せていた。そして子会社や関連会社の事業が多少重複しても問題にされず、自由に競争を行わせていた。しかし、現在のようにグローバル競争がより激しくなると、企業間競争に勝つためにはグループ全体の立場から子会社を方向づけ、無駄を排除し、必要であれば周辺事業だけでなくコア事業でさえも合併化したり、子会社化することが必要になってくる。

(Ⅱ) グループ業績評価システム設計の重要性

グループ経営のためには、グループ全体の成果を総括的に把握することができる業績評価システムの設計が重要である。その設計により、まず第1に、評価を統一的な指標で客観的に行うことができるようになり、事業の優先順位付けや撤退すべき事業の決定がやり易くなる。また、グループ全体の観点からの改善点の発見にも役立つ。第2に、グループ業績評価システムによる評価は、グループ統合意識を持たせるのに有効であり、またグループ評価基準を明確に示すことにより、部門や関係会社を自律的に行動させるのに役立つ。第3に、グループ業績評価の枠組みを用いることにより、新規事業の効果、既存事業間や既存事業と新規事業の間のシナジー効果の評価に役立つ。第4に、グループ戦略と首尾一貫した業績評価基準を設定し、その意味を理解させることによって、従業員に戦略の実行を動機づけることができる。第5に、非財務目標をも考慮しながら適切な財務業績基準を設定することにより、利益の追求だけでなくその他の目標の達成をも考慮に入れることができる。第6に、統一的尺度で評価することにより部門、事業部、関係会社の間での情報交換や情報共有を促進させる。

(Ⅲ) グループ業績評価システム設計における考慮点

業績評価システムを設計する場合に、考えなければならない点も数多くある。まず第1に、業績評価システムが短期目標だけでなく、グループ全体の戦略目標の達成に有効でなければならないという点である。第2に、評価する事業単位の大きさである。この大きさの決定には権限と責任の範囲を考慮することが重要である。第3に、評価システム設計には、事業単位の権限と責任とモニタリングの関係を考慮することが必要である。第4に、グループ業績評価システム設計には、事業部門・関係会社ごとの損益や製品ごとの損益の把握が必要になるので、前もって振替価格、社内金利、本社費配賦に対する方法等の配分方法を明確にしてお

くことが必要である。第5に、業績評価における会計手続きは不公平がないようにする必要があり、会計処理上の優遇措置を統一したり、会計処理統一化をする必要がある。第6に、会計処理をできるだけ標準化したり、簡略化することにより、迅速に情報を提供することが必要である。

(Ⅳ) マトリックス組織とマトリックス業績評価システム

グループ経営において、グループ内では各種の事業が行われている（各種の製品が生産されている）ので、基本的には、本社・関係会社の機能と、各種事業との間をマトリックスの関係で捉え管理するのが有効である。ここで「基本的には」と強調したのは、実施上困難な問題が多くあるからである。ただマトリックス関係を明確に捉えなくても、それを意識した経営を行うことは有効であると思われる。

そのような関係を考慮したマトリックス組織は以前かなりの企業がその組織を採用したが、そのほとんどが失敗した。その原因は、2元的な命令系統になるのでマネジャー間で権力争いが生じやすく、しかも組織内でコンフリクトが生じやすくなることが大きな原因である。これは権限・責任を明確にしていなかったこと、マトリックス組織に対する理解の不足が原因であると思われる。また、調整のために時間やコストがかかったことも、失敗した原因である。これらは考慮すべき重要な問題であるが、運用の仕方さえ誤らなければ、マトリックス組織は現在において有効な組織であると思われる。実際のところ、現在、過去の問題点を克服し、マトリックス組織を採用している企業も増えてきている。

マトリックス組織の利点は、組織の中に2つの異なった組織編成原理を持ち込めるということである。この組織を採用すれば、資源の最適利用を図るための共有化による効率性と、顧客の要求に素早く反応する市場適応性の両者の視点を、組織編成に取り入れることができるということである。また、この組織を採用すれば、多様な視点や情報が持ち込まれ、情報の共有化が促進されるという利点もある。多様な情報は、その適切な運用を通して学習効果が生まれ、時には戦略の創発を生じることもあると思われる。

マトリックス組織をもとに、マトリックスの軸を、例えば機能と事業にした業績評価システムを構築すれば、機能別組織の損益と事業別損益の両者が算定でき、両者のバランスを考慮に入れることができる。一般に、機能別組織の管理者は機能別組織の効率を上げるために望ましい設備や人材を保持したいと思うのに対し、事業別組織の管理者は自分の事業部の短期的損益に関心を持ちがちである。適切なマトリックス評価システムの導入により、両方の管理者の要求を満たすことができる。そのシステムの適切な運用は、自律性ある経営を促進すると同時にグループを統合するのに役立つと思われる。