

GEの残余利益法について

高 浦 忠 彦

目 次

はじめに

1. コーポレート・ガバナンス初出文献
2. 敷田文庫
3. GEのRIに関する文献
 - ・RIの考え方の起源
 1. RIの概念
 2. RIの考え方の起源
 - ・EVAとRIの関連
 1. EVA (Economic Value Added, 経済付加価値)
 2. EVAとRIの関連
 3. 細部の相違
 4. 広義と狭義のRI
 - ・GEの事業部制
 1. 事業部制の普及
 2. GEの事業部制の採用
 3. 事業部制採用の狙い
 - ・RI開発のプロセス(1)
 1. 副社長スミッディによる任命
 2. RI開発のプロセスに関する資料

3. 新鮮な観察
4. 指導原理
5. 業績のカギとなる領域(業績測定の主要基準)
6. 資本利益率の欠点
 - ・RI開発のプロセス(2)
 1. 他企業の収益性指標とGEの3つの指標
 2. 利益金額の強調
 3. 測定チームの勧告
 4. RI採用に関する若干の限定
 - ・RIと資本利益率の採用状況及び資本利益率批判
 1. モリエール・アンソニー調査
 2. リース・ケール調査
 3. ディアーデン(ら)による資本利益率への厳しい批判
 4. GEにおけるRIの実施状況とその廃止
 - ・残された課題
 1. RIとEVAの関連
 2. 1920年代のGMに起源を求める見解
 3. RIの考え方の起源

はじめに

この論文は、筆者のコーポレート・ガバナンスの研究の副産物である。その契機となったのは、次にあげる文献・資料である。

1. コーポレート・ガバナンス初出文献

1960年にリチャード・イールズ (Richard Eells) が「コーポレート・ガバナンス」(Corporate Governance) という用語を初めて使用した。例えば、著書の19頁には次の表現がみられる。

「最後に、これら大きな問題 [倫理的なジレンマ, 企業目的, 企業政策, 社会の他のセクタ

ーとの相互依存関係] とそれぞれ結び付いているが、これまでほとんど理解されていないコーポレート・ガバナンス——企業統治体に関する構造と機能 (the structure and functioning of the corporate polity) ——の問題である¹⁾。」

なお、イールズには、*The Government of Corporations*, 1962. (第1章の標題 The Study of Corporate Governance) の著書がある。

イールズが関係した企業は、主として GE と IBM である²⁾。特に GE に関しては、『ビジネスの未来像』の前書きで、「一時的に離職してこの研究を定時的に行い、かつその成果を独立の個人的なプロジェクトとして出版することを私に許可してくれた、ジェネラル・エレクトリック社³⁾」と謝意を呈している。また、後出する、GE の (副社長) ハロルド・スミッディ (Harold F. Smiddy) にも、同じ前書きで謝意を呈しているのである。

従って、GE と IBM の1950年代の実態との関連を探る必要性があった。GE に関しては、Ronald G. Greenwood, *Managerial Decentralization: A Study of the General Electric Philosophy*, D. C. Heath & Co., 1974. (Enlarged Second Edition, 1982.) (第2版の翻訳・斎藤毅憲・岡田和秀監訳『現代経営の精髓 GE に学ぶ』文眞堂, 1992年) により、1950年代の GE のコーポレート・ガバナンスの現状や、残余利益 (Residual Income: RI, 以下 RI と略示) 法の開発プロセスがある程度判明することとなった。

2. 敷田文庫

特に、RI の開発プロセスを解明するのに役立ったのは、立教大学経済学部教授であった故・敷田禮二氏の所蔵書であった。故・敷田氏の所蔵書は、同大教授老川慶喜氏ほかのご尽力で基本的に金沢経済大学へ寄贈された。その際、これに関わった者の一人として、敷田千枝子夫人のご厚意で、数冊を頂戴した。その中に、GE の1954年時点の総合管理 (マネージメント・コントロール) の実態を報告した *Planning, Managing And Measuring The Business: A Case Study of Management Planning And Control at General Electric Company*, Controllership Foundation, Inc., January 1955. (以下 *Planning, Managing And Measuring* と略示) および敷田メモ (基本的に、同書の要約) が存在したのである。この本及び敷田メモによって、グリーンウッド、前掲書の理解がさらに深まることとなった。

1) Richard Eells, *The Meaning of Modern Business, An Introduction to the Philosophy of Large Corporate Enterprise*, Columbia Univ. Press, 1960, p. 19. 企業制度研究会訳『ビジネスの未来像 協和的企業の構想』雄松堂, 1974年, 24頁参照。[] 内は引用者の補足 (他の引用文でも同様)。

2) Richard Eells, *The Government of Corporations*, Free Press of Glencoe, 1962, p. viii.

3) Richard Eells, *op. cit.* (1960), p. vii. 企業制度研究会訳, 前掲書, xiii 頁。

3. GEのRIに関する文献

Planning, Managing And Measuring 中のRIに関する報告書作成の当事者・ロバート・ルイスの「目標、計画、及び予算に関連した業績結果の測定、報告、及び評価」(1954年10月の報告)⁴⁾(以下、ロバート・ルイス報告と略示)でRIの開発に関する詳しい記述が見られる。但し、ロバート・ルイス報告及びグリーンウッド、前掲書は、すでに上總康行『アメリカ管理会計史』(下巻)同文館、1989年(第4章「巨大企業における参加型予算管理の展開」)で利用されていた。そのほか、同書ではGeneral Electric Co., *Professional Management in General Electric*, Book Two, General Electric's Organization, 1955. (Third Printing, September 1957.); Ralph J. Cordiner, *New Frontiers for Professional Managers*, McGraw Hill, 1956. (川村欣也訳『これからの経営者』東洋経済新報社、1958年)も活用されていた。なお、同書でのグリーンウッド、前掲書の利用は初版のものであるが、第2版自体が、初版本にタイプ印刷の雑誌原稿4編(9章以降)を追加したものであり、RIの開発プロセスに関する限り、内容上同一のものである。

I. RIの考え方の起源

1. RIの概念

デヴィッド・ソロモンズ(David Solomons)は、実態調査を踏まえて、RIを「純利益の資本コストを超えた部分⁵⁾」と定義している。これがRIの最も簡潔な定義であろう。つまり、純利益 - 資本コスト = RI、である。但し、純利益の部分に関しては、ソロモンズは「税引後利益から[資本コストを]控除⁶⁾」とも指摘しており、税引前利益、税引後利益の両方を含むものと理解される。また、NAA(National Association of Accountants, 米国会計人協会)の管理会計指針(Statements on Management Accounting)4Dでは、次のように修正純利益(純利益プラス税引後利子)を使用しており、純利益概念は、さらに多様である。

「残余利益は、純利益の代替物であり、資本コストを認識し、比率(ROI)をドル金額で置き換えている。残余利益を計算するためには、使用資産は使用純資産の資金調達コスト(資本コスト比率)を乗ぜられる。...この資本コストは、残余利益に到達するために、修正純利益(純利益プラス税引き後利子)から控除される⁷⁾。」

4) Robert W. Lewis, "Measuring, Reporting and Appraising Results of Operations With Reference to Goals, Plans and Budgets," in *Planning, Managing And Measuring*.

5) David Solomons, *Divisional Performance: Measurement and Control*, Richard D. Irwin, etc. 1965, p. 63.

6) *Ibid.*, p. 64.

7) "Statement on Management Accounting 4D, Measuring Entity Performance," *Management Accounting*, March 1966, p. 55. ...は省略を示す(他の引用文でも同様)。

2. RI の考え方の起源

A. I. ドゥル (A. I. Duru) は、博士論文「株式会社企業の業績および管理者報酬契約における残余利益法⁸⁾」の中で、J. S. ウォーレス (J. S. Wallace)⁹⁾ が、アルフレッド・マーシャル (Alfred Marshall) によって¹⁰⁾ 全純利益マイナス投下資本に対する利子 (当座の率)、と RI の考え方が示されている、と指摘していると述べている。現に、マーシャルは、次のように述べている。

「ある人が企業経営を行っている際に、その年間の利潤 (PROFITS) は年間の経営経費に対する経営収入の超過額に他ならない。...この利潤から現行利率による [自己] 資本利子を控除した残余は一般に企業利益ないし経営利益 (EARNINGS OF UNDERTAKING or MANAGEMENT) と呼ばれる¹¹⁾。」

なお、第9版 (1961年) では、次のような仮設例で説明されている。

「例えば100ポンドが年利4パーセント、すなわち年4ポンドで貸し付けられるとしよう。もしある人が総額1万ポンドの価値を持つさまざまな財のストックをその経営で資本として使っていたとすると、その資本を構成する財の集計的な貨幣表示額が不変であるならば [つまり総額1万ポンド]、その資本に対して4パーセントの利子は年400ポンドになる。ところで、その経営から現行利率による [自己] 資本利子を超える純利益 (total net gains) をあげると期待されるのでない限り、彼はこの経営を続けていこうとはしないであろう。この純利益は利潤 (*profits*) と呼ばれる¹²⁾。」

この仮設例を使えば、先の引用文は、経営者が (100%自己資本による資金源泉の場合) 自己資本利率を、借入金の利率と同じ利率と想定して、残額、純利益を計算している、と説明していると理解される。従って、マーシャルの見解は、経営者の頭の中では、自己資本利子という形で、自己資本コストが計算されている、と説明していること、ただしマーシャルの説明では、自己資本と他人資本から構成される場合の資本コスト総額や加重平均資本コストには明示的な言及がなされていないこと (とはいえ、自己資本利率を、借入金の利率と

8) Augustine I. Duru, "Residual Income in Corporate Firm Performance and Executive Incentive Contracts," UMI Dissertation Services, 1997.

9) J. S. Wallace, "Adopting Residual Income Based Compensation Plans: Evidence of Effects On Management Actions," Working Paper (August 1996) (未見); A. I. Duru, op. cit., p. 12, n. 14. に拠る。

10) Alfred Marshall, *Principles of Economics*, Macmillan, 1890.

11) Alfred Marshall, op. cit., p. 142. 第9版 (1961年) の翻訳・馬場啓之助訳『マーシャル経済学原理』東洋経済新報社, 1965年, 95頁参照。

12) Alfred Marshall, *Principles of Economics*, Ninth (Variorum) Edition with Annotations by C. W. Guillebaud, Macmillan, 1961, p. 73. 馬場啓之助訳, 前掲書, 94-95頁参照。圏点は引用者。なお、利潤 (Profit) の用語が、初版では自己資本利子控除前の利益, 第9版では自己資本利子控除後の利益と、使用法に相違がみられる。

同じ利率と想定しているので、資本構成の如何にかかわらず加重平均資本コストは借入金の利率と同じ4%となる)、利益から自己資本利子を控除した部分(第9版の表現では「利潤」)つまり実質上RIがプラスでなければ事業を継続しないと説明していること、以上を意味しているものと理解される。

II. EVA と RI の関連

1. EVA (Economic Value Added, 経済付加価値)

1989年に、財務コンサルタント会社・スターン・スチュワート社 (Stern Stewart & Co.) が EVA (正式には EVA®) と MVA (Market Value Added) を測定用具として開発した(実際の開発はこれより前の可能性が大)。

1993年の『フォーチュン』誌が、EVAを大々的に取り上げ、これによってEVAの普及が加速された。EVAは、スターン・スチュワート社の登録商標であり、導入を希望する企業は同社にロイヤリティを支払って、同社の指導を受けてEVAを導入することになるのである。EVAは次のように計算される。

EVA = 税引後営業利益 (Net Operating Profit After Tax : NOPAT, 以下 NOPAT と略示) - 資本コスト

資本コスト = 投下資本 × 加重平均資本コスト

{ 自己資本の資本コスト = 金利 + リスクプレミアム
 { 他人資本の資本コスト = 金利

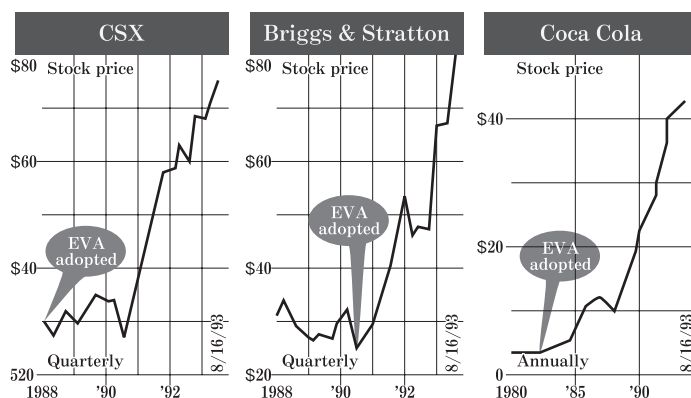
計算の過程は、表1の2つの事例で確認できよう。念のため、Anheuser Busch (ビールのバドワイザーで有名) の例を見ておこう。NOPATが、営業利益1,756(単位:百万ドル。以

表1 EVAの計算

	After tax operating profit	minus	cost of capital	=	EVA		
Anheuser-Busch	\$1,756 MILLION OPERATING PROFIT		11.3% WEIGHTED AVERAGE COST	{ 67% equity @14.3% { 33% debt @ 5.2%	Anheuser-Busch's positive EVA		
	-\$617 MILLION TAXES		× \$8.0 BILLION TOTAL CAPITAL				
	\$1,139 MILLION	minus	\$904 MILLION			=	\$235 MILLION
Spiegel	\$188 MILLION OPERATING PROFIT		11.1% WEIGHTED AVERAGE COST	{ 33% equity @18.3% { 63% debt @ 6.8%	Spiegel's negative EVA		
	\$69 MILLION TAXES		× \$1.6 BILLION TOTAL CAPITAL				
	\$119 MILLION	minus	\$178 MILLION			=	-\$59 MILLION

(注) Shawn Tully, "The Real Key to Creating Wealth," Fortune, September 20, 1993, p.37.

LOOK WHAT EVA CAN DO



(注) Ibid., p.34.

図1 3社のEVA採用時期と株式時価の増大

下省略) マイナス法人税617から1,139と算出されている。これから、使用資本8,000に加重平均資本コスト11.3%を乗じた資本コスト904がマイナスされて、235のEVAが算出されている。同社の場合はプラスのEVAであるが、Spiegelの場合はマイナスのEVAである。同社の加重平均資本コスト11.3%は、自己資本(自己資本比率67%)の資本コスト14.3%と他人資本(他人資本/総資本の比率33%)の資本コスト5.2%の加重平均($0.67 \times 0.143 + 0.33 \times 0.052 = 0.11297$)で計算される。

なお、図1は、『フォーチュン』誌が示した、CSX、Briggs & Stratton、及びCoca Colaの3社の、EVA採用時期とその後の急激な株式時価増大を示した図である。Coca ColaのEVA採用時期が1982年頃で、1989年とされるEVAの開発時期は実際にはそれよりも早かったことが窺われる。

2. EVAとRIの関連

スターン・スチュワート社のシニア・ヴァイスプレジデント兼EVAインスティテュート議長であるアル・アーバー(Al Ehrbar)の著『富を創造するEVA経営』の前書きで、同社のジョエル・スターン(Joel M. Stern)は次のように指摘している。

「EVAはパフォーマンスの[測定]尺度として200年以上にわたってエコノミストの道具一式(tool kit)の一部となってきた。EVA(経済付加価値)の基本的な形態は残余利益の簡潔な概念である¹³⁾。」

従って、EVAの大枠はRIであることが分かる。

13) Al Ehrbar, *EVA The Real Key to Creating Wealth*, John Wiley & Sons, Inc., 1998, p. xi.
河田剛訳『富を創造するEVA経営』東洋経済新報社、1999年、xiii頁参照。圏点は引用者。

3. 細部の相違

細部の相違としては、利益概念と株主資本 [自己資本] 等価項目 (equity equivalent reserves) の (変動分の) 存在が挙げられる。

(1) 利益概念

RIの (税引前) 純利益, 税引後純利益, 修正純利益 (純利益プラス税引後利子) などに
対し, EVA では NOPAT を使用している。これは, 経営財務論の成果を導入したもの (他
人資本の導入によるレヴァレッジ効果を排除するため) である。

(2) 株主資本等価項目の変動分

J. L. ドッド (J. L. Dodd) と S. チェン (Shimin Chen) は次のように指摘している。

「自己資本に株主資本等価項目を加え, これら準備金の期間的な変動 [分] を税引き後営
業利益に加える¹⁴⁾」

株主資本等価項目としては, スターン・スチュワート社の G. B. スチュワート3世 (G.
Bennett Stewart,) が, 貸倒引当金, 後入先出準備金, 営業権償却累計額, 研究開発費,
税引後累計特別損失などの資産計上分を挙げている¹⁵⁾。

4. 広義と狭義の RI

本論文では, 次のように RI を広義と狭義に把握する。

$$\text{広義の RI} \begin{cases} \text{狭義の RI} \\ \text{EVA} \end{cases} \begin{cases} \text{GE で開発されたもの} \\ \text{GM で開発されたもの (?) ...後述} \end{cases}$$

III. GE の事業部制

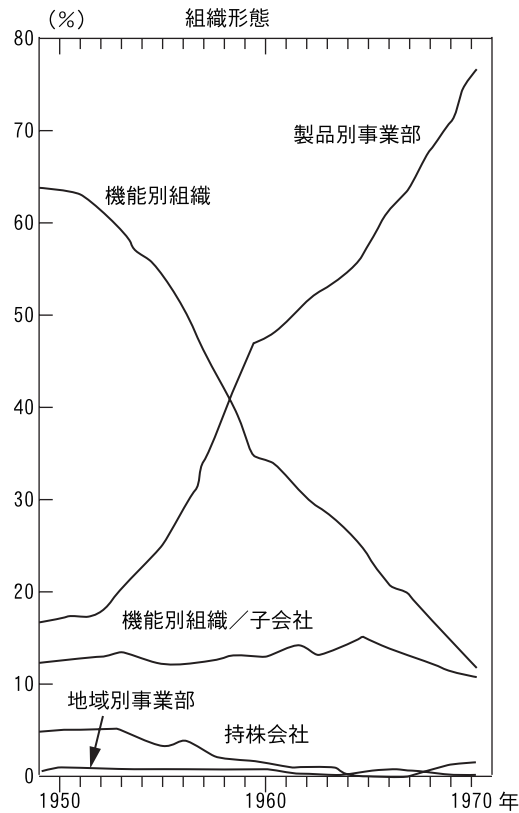
1. 事業部制の普及

事業部制の採用については, チャンドラー (Alfred D. Chandler, Jr.) の名著『経営戦略
と組織』¹⁶⁾ によって GM やデュポン社などの1920~30年代の採用例 (先駆事例) が有名である。
しかし, 現在の大企業の事業部制採用への影響 (各事業部単位の規模がそれなりの大きさを有

14) James L. Dodd & Shimin Chen, "EVA: A New Panacea?" *B & E Review*, July September 1996, p. 26.

15) G. Bennett Stewart, , *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*, HarperCollins Publishers, Inc., 1991. 河田 剛・長掛良介・須藤亜里訳『EVA 創造の経営』東洋経済新報社, 1998年。

16) Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, 1962. 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織: 米国企業の事業部制成立史』実業之日本社, 1967年。



(注) Richard P. Rumelt, *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard Univ. Press, 1974, p.66.

図2 フォーチュン500社の経営組織

する) の点では、フォード社での事業部制採用 (1949年。ドラッカー [Peter F. Drucker] の『企業概念』¹⁷⁾の影響大) やGEの事業部制採用 (1951年) の影響が大きい、と考えられる。傍証として、ルメルト (Richard P. Rumelt) による製品別事業部制採用状況 (図2参照) や、ホールデン・フィッシュ・スミス著『トップ・マネジメント』¹⁸⁾ (1941年) が (事業部制組織ではなく) 中央集権的職能別組織を前提にトップ・マネジメントを論じていることを挙げておこう。

17) Peter F. Drucker, *Concept of The Corporation*, John Pay Company., 1946. 下川浩一訳『現代大企業論』(上)(下), 未来社, 1966年。上田惇生訳『企業とは何か その社会的な使命』ダイヤモンド社, 2005年。

18) Paul E. Holden, Lounsbury S. Fish & Hubert L. Smith, *Top Management Organization and Control*, McGraw Hill Book Co. Inc., 1941. 第12版 (1951年) の翻訳: 岸上英吉訳『トップ・マネジメント』ダイヤモンド社, 1951年。

2. GEの事業部制の採用

1943年に、シック社 (the Schick Company) の社長であったコーディネーター (Ralph J. Cordiner) が、GEの副社長兼社長補佐としてGEに呼び戻された。彼は、スウォープ (Gerald Swope) 社長、チャールズ・ウィルソン (Charles H. Wilson. モーター・チャーリー——GMのCharles E. Wilson, エンジン・チャーリーに対し——) 社長の下で組織改革の研究に着手した。

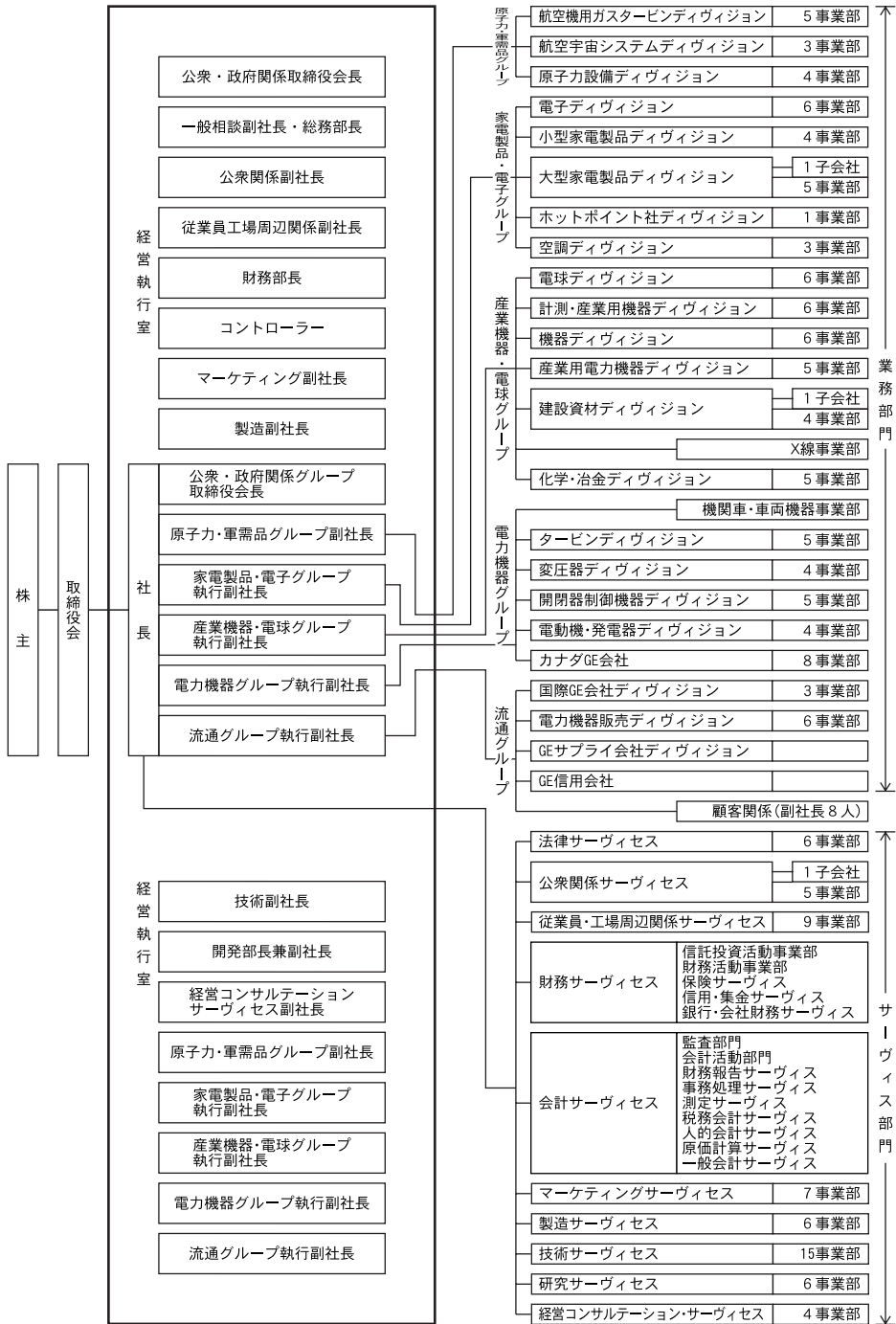
1950年12月に、ウィルソン社長の朝鮮戦争国防動員局 (the Korean War Office of Defense Mobilization) への転出により、コーディネーターが社長に就任した。コーディネーター社長が最初に行った仕事のひとつが、(1951年2月に) ハロルド・スミッディを経営コンサルテーション・サーヴィセス・ディヴィジョン (Management Consultation Services Division 以下、経営コンサルテーション・サーヴィス・ディヴィジョン) 担当の副社長に任命したことであるという¹⁹⁾。

1951年1月にGEは事業部制を採用した (図3参照)。この時点では、70の事業部からなる20のディヴィジョン (事業部小グループ) に、さらに、20のディヴィジョンが7つの事業グループ (事業部大グループ) に編成されていた。事業グループ、ディヴィジョン、事業部の関係を、*Planning, Managing And Measuring* を踏まえて図4～図6で確認しておこう。但し、事業グループ、ディヴィジョン、事業部の名称・担当者名は、1954～55年時点のものであり、1951年のものとは相違がありうる。

図4にあるように、コーディネーター社長の下に、執行副社長 (Executive Vice President) であるロバート・パックストン (Robert Paxton) が管掌する、産業機器・電球グループ他5グループがある。さらに産業機器・電球グループの下に、副社長であり、ジェネラル・マネジャーであるW. C. ウィッチマン (W. C. Wichman) が管掌する産業用電力機器ディヴィジョン他6ディヴィジョンが存在する。図5にある製品ディヴィジョンは、例えば、産業用電力機器ディヴィジョンがそれで、その下にジェネラル・マネジャーであるW. F. オスワルト (W. F. Oswalt) が管掌する一般用コントロール (機器) 事業部 (例えば図5のProduct Department “A” に該当) 他の5事業部が存在する。Product Departmentが製品事業部であることは、図6で、Product Departmentのジェネラル・マネジャーの下に、職能別のマネジャーが配置されていることで確認できよう。

なお、図7は、ライン部門である業務部門 (事業グループ、ディヴィジョン、事業部) と、スタッフ部門である「サーヴィス部門」に分けられていることを示しており、図では明示されていないが、スタッフ部門でも、業務部門に準じて部門の格付けがされ、例えば産業用電力機

19) Ronald G. Greenwood, *Managerial Decentralization: A Study of the General Electric Philosophy*, Enlarged Second Edition, Hive Publishing Co., 1982, p. 155. 斉藤毅憲・岡田和秀監訳『現代経営の精髓 GEに学ぶ』文真堂, 1992年, 216頁参照。



(注) 1. General Electric Co., *Professional Management in General Electric, Book Two: General Electric's Organization*, 1955, Appendix II, Over-All Organization Chart.
 2. 事業部名については一部を除き省略 (事業部数のみを示す)。

図3 GEの事業部制組織図 (1955年5月現在)

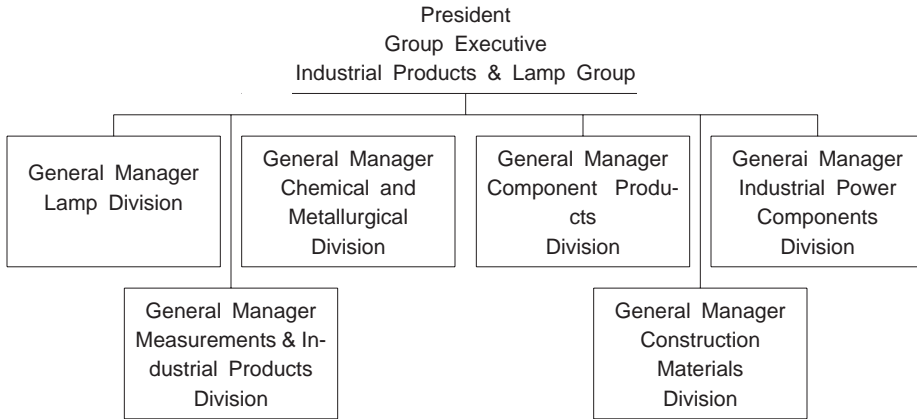


Figure 3

(注) *Planning, Managing And Measuring*, p.6.

図4 GEの組織図(1)(1954年10月現在)

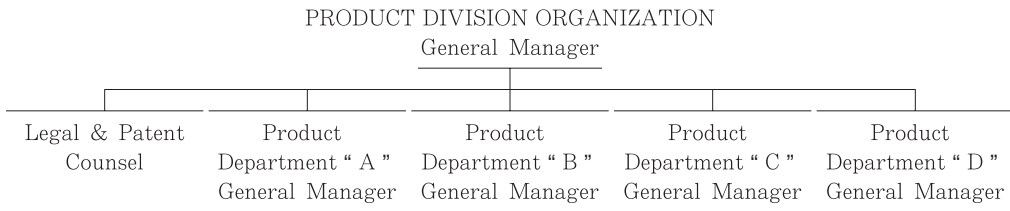


Figure 2

(注) *Planning, Managing And Measuring*, p.5.

図5 GEの組織図(2)(1954年10月現在)

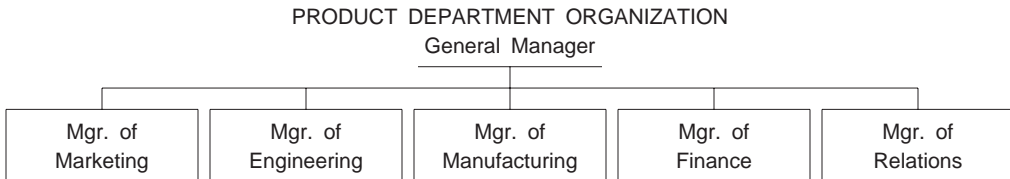


Figure 1

(注) *Planning, Managing And Measuring*, p.4.

図6 GEの組織図(3)(1954年10月現在)

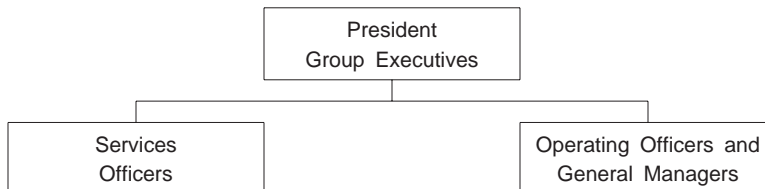


Figure 4

(注) *Planning, Managing And Measuring*, p.11.

図7 GEの組織図(4)(1954年10月現在)

器ディヴィジョン他と同格のものとして会計サーヴィセス・ディヴィジョン等が位置づけられているのである。

また、図4の社長と産業機器・電球グループの間にある Group Executive とも関連するが、1951年に Executive office が設置された際に、このメンバーは、社長、最高経営者 (CEO) の双方または一方、取締役会長、事業グループ担当の経営者、サーヴィス部門の長 (Services Officer) であったという²⁰⁾。

3. 事業部制採用の狙い

アメリカの大企業に一般的であるが、GE も、第二次大戦中に急成長した。戦前の「1939年頃までは、GE 社も高度の中央集権的な経営によって十分能率的に機能することができた²¹⁾。」

しかし、第2次大戦中の4年間に売上高は約4倍に増加した。規模の増大とともに、特に、「製品の多様性²²⁾」が大きな問題となった。そこで、コーディネーは、次のように中央集権的経営組織の事業部制への再編を講じたのである。

「会社が新しい事態に対処するためには、従来以上に綿密な計画と、より柔軟な組織と、正しい情報に基づいた敏速な意思決定を必要とすることだけは [企業の組織や経営の問題についての] 調査の当初からはっきり認識されていた。そしてそのためには、従来はどうかやっていけた高度に中央集権的な組織構造を変えることが、まず必要であった。つまり、個々の意思決定のための責任と権限とを、仕事が実際に行われる場に最も近い組織階層の下に委ねることによって、仕事を十分理解して直ちに適切な行動をとりうる担当者の力を役立たせなければ、会社はとうてい、何百という機敏な競争者に太刀打ちすることはできないはずであった²³⁾。」

事業部制の採用によって、コーディネーは、次のように大企業の利点と中小企業の利点を兼ね備えた組織を展望したのである。

「GE 社においては、経営分権化 [事業部制] は、大企業の持つ重要な役割を維持し発展させながら、同時に一方においては、中小規模の企業の利点である——もちろん現実には必ずしも達成されているとは限らないが——組織の柔軟性と人間的な接触を達成する手段となっている²⁴⁾。」

なお、GE では、分権化 (decentralization) が地理的分権化 (地理的分散) と権限の分権

20) *Ibid.*, p. 30. 斉藤毅憲・岡田和秀監訳, 前掲書, 42頁参照。

21) Ralph J. Cordiner, *New Frontiers for Professional Managers*, McGraw Hill, 1956, p. 44. 川村欣也訳『これからの経営者』46頁参照。

22) Ronald G. Greenwood, *op. cit.*, p. 57. 斉藤毅憲・岡田和秀監訳, 前掲書, 82頁参照。谷口明丈「第41回経営史学会大会資料」によると、GEの製品ライン数は、1935年の239、1940年の281から、1945年に303、1950年に328に増大している。

23) Ralph J. Cordiner, *op. cit.*, p. 45. 川村欣也訳, 前掲書, 47-48頁参照。

24) *Ibid.*, p. 47. 川村欣也訳, 前掲書, 49頁参照。

化（事業部制）の2通りに使われる²⁵⁾とされるが、地理的分権化は、工場などの単なる地理的分散を意味するのではなく、工場の場合でも、例えばリン（Lynn）工場の周辺に複数の工場が建設され、リン工場がこれら周辺工場を管理することを意味しており、リン工場への一定の権限移譲を伴っているのである。とはいえ、この論文では、分権化は、事業部制の意味にのみ限定する。

IV. RI 開発のプロセス（1）

若干の重複は生じうるが、GEのRI開発のプロセスを、*Planning, Managing And Measuring* で判明する部分を（1）で、その他の資料で判明する分を（2）で記述しておく。

1. 副社長スミッディによる任命

事業部制が採用された翌年（1952年5月）に、副社長スミッディが〔事業部、事業部長などの〕業績の測定方法研究の任務を、経営コンサルテーション・サービス・ディヴィジョンのフレッド・ボーチ（Fred J. Borch, 彼は後に〔1964年に〕コーディネーターの後を襲って社長に就任している）に、次いで、会計サービス・ディヴィジョン（Accounting Services Division 以下、会計サービス・ディヴィジョン）のロバート・ルイス（Robert W. Lewis）に負わせている。この時点で、両サービス・ディヴィジョンの共同作業となり1953年中頃までこの体制で継続した。1953年5月にフレッド・ボーチがライン部門の電球ディヴィジョンに移った後は、会計サービス・ディヴィジョンがこのプロジェクトの責任を単独で負うこととなった。

2. RI 開発のプロセスに関する資料

RI 開発のプロセスに関する資料には以下のような資料が存在する。

Robert W. Lewis, “Measuring, Reporting and Appraising Results of Operations With Reference to Goals, Plans and Budgets” (in *Planning, Managing And Measuring Measurement Project*, Part I, The Overall Project (Jan. 1954.))

Measurement Project, Part II, Operational Measurement Key Result Area No. 1: Profitability (Jan. 1954.)

Excerpts from the Measurement Project, Part I (Jan. 1954.)

ただし、最初のロバート・ルイス報告以外の資料は、目下、未見であるので、グリーンウッドの前掲書から引用することとなる。このこともあって、ロバート・ルイス報告で判明する部

25) Ronald G. Greenwood, *op. cit.*, p. 1. 斉藤毅憲・岡田和秀監訳、前掲書、2頁参照。

分を（１）に、２つ目以降の資料から判明する部分を（２）に分けて記述している。

ロバート・ルイス報告の内容を検討してみよう。

３．新鮮な観察

ロバート・ルイス報告では、測定プログラムを進める際の「新鮮な観察」を強調している。

「...GEの内部において、我々の組織理念の発展と我々の分権化管理構造〔事業部制〕の確立が、まず第１に我々の現在の測定〔尺度〕が改善されるかどうか、第２に我々の測定プログラムが範囲（scope）において十分広範であるかどうか、という２つの事柄を決定するために、我々がこれまで利用してきた測定における新鮮な観察（a fresh look）をとる必要〔性〕を示している²⁶⁾。」

４．指導原理

次に、ロバート・ルイス報告では、測定プログラムにおける５つの指導原理を以下のように説明している。

「我々の調査活動〔測定プログラム。このプログラムには、ドラッカーも参加している〕の初期から、我々はそれによって測定プログラムが支配されるべきと我々が信じる次の次の一連の〔５つの〕原理を開発した。／ １．〔測定〕プログラムの範囲内における測定は、個人の業績ではなく〔事業部などの〕組織の構成要素の業績を測定するよう設計される。／ ２．計画は業績の一般的指標（indexes）の形成に関係しているものであって、業績の一般的基準（standard）を開発することに関係しているものではない。例えば、資本利益率はすべての事業に共通な１指標である。しかしこの指標による基準はある製品事業においては10パーセントであり、他〔の製品事業〕では20パーセントであり、第３〔の製品事業〕では30パーセントであるかもしれない。／ ３．測定は判断にとって代わるものではなく、〔判断を〕補完するものである。測定はより大量の事実に関する知識に基づいて経営者が意思決定することを助ける有用な道具を与えるが、それらが判断にとって代わるものではない。／ ４．直接的成果と長期の目標の間にバランスが保たれるよう、現在の成果と将来の計画の両者を評価する際に役立つように測定は追及されなければならない。／ ５．測定は、組織構造上の各レベルにおいて最低限に保たれなければならない²⁷⁾。」

なお、測定プログラムの当初では、個人業績評価と事業部・ディヴィジョン等の組織の業績評価の両者が課題であった模様であるが、かなり初期の段階から個人業績の評価が上記１の指導原理に明記されているように除外され、組織の業績評価に絞り込まれている。

26) Robert W. Lewis, "Measuring, Reporting and Appraising Results of Operations With Reference to Goals, Plans and Budgets" in *Planning, Managing And Measuring*, p. 29.

27) Ibid., pp. 29-30. 下線部分は、原文でイタリック。

この [測定] プログラムは3つのサブ・プロジェクトに分けられる。

「1. 業務上の測定——例えば、収益性と市場地位 [等, 以下に見るように8つの領域] / 2. 機能上の測定——エンジニアリング, 製造, マーケティング, 財務, 従業員関係, 工場コミュニティ関係及び法務 / 3. 経営者の仕事の測定——計画, 組織化, 統合 [調整] 及び測定²⁸⁾」

5. 業績のカギとなる領域 (業績測定の主要基準)

上記1のサブ・プロジェクト「業務上の測定」には、次の8つの領域が挙げられている。

収益性 (Profitability)

市場地位 (Market position)

生産性 (Productivity)

製品のリーダーシップ (Product leadership)

職員訓練 (Personnel development)

従業員の態度 (Employee attitudes)

社会的責任 (Public responsibility)

短期目標と長期目標の間のバランス (Balance between short-range and long-range goals)

8つの領域のうち、のようにコーポレート・ガバナンスを考える際に重要な領域や、のように現在のバランス [ト] スコア・カード (Balanced Score Card) を考える際に重要な領域もみられるが、ここではの収益性の部分に限定する。

の収益性に関して、ロバート・ルイス報告では次のように述べている。

「収益性が自由競争企業社会における事業業績の究極的測定 [尺度] であると我々すべてが認めている、と私は信じている。利益だけが、物的設備の拡張のための、研究のための、製品開発のための、配給組織の開発のための、そして成長の種子であるその他の多くの要因のための、資金を [生み出すことを] 可能にする。 / 収益性指標の我々の研究は、資本利益率や売上高利益率や、利益の付加価値に対する比率のような可能な多数の他の指標を含んでいる。多分今日最も広範に使用される収益性指標である資本利益率は、資本がそれに対して使用されるところの効率性を測定するのに利用可能な最も重要な尺度であると通常考えられている。我々はこのことを抽象的原理としては争わない [賛成する]。もし資本が所与の業務にコミットされていれば、資本利益率を観察する (look) ことは意味があるし、そして業務コストが [製品] ラインで利益をもたらしているか (get out of line) 否か、または、投資の一部がそうあるべきほど速く回転していないか否かについての指標を得るために、資本利益率に貢献する諸要因を特に [観察することは] 意味があると我々は認める。または、将来を見て、もしあなたが

28) Ibid., p. 30.

費用に含まれるところのリスクが等しい投資提案の一覧表を持っていて、[合計が] 支出可能な金額を超えていれば、最高の資本利益率を約束する案を選択することは意味がある²⁹⁾。」

6. 資本利益率の欠点

更に、ロバート・ルイス報告では、「資本利益率の欠点」について次のように述べている。

「しかしながら、GEのように分権化された会社においては、我々の各事業の一義的な (primary) 収益性目標としてそれ [資本利益率] を確立することを阻害するところのいくつかの欠点を有しているということを、我々は目下のところ結論してきている。ある指標の厳密な試験 (acid test) は、分権化された管理 [者] を会社全体の最良の利益で意思決定するようガイドする際の有効性であるべきであると、我々にとっては思える。なぜなら、この試験は、資本利益率及び売上高利益率のような他の指標の特有の (particular) 弱点を指摘している。この弱点は、利益金額における改善よりも比率の改善を奨励する傾向である。特に、比率において、より良い結果をもたらす事業は、その意思決定が当該利益金額を考慮することなく、特定の事業の当座の比率にもたらす効果に基づいてなされる傾向となるであろう。これは、それ [比率] がより収益性のある事業を成長させる誘因を鈍らせるがゆえに、成長及び拡大への誘因を妨げる傾向がある。 / 私が簡潔に述べていることは、分権化組織においては指標の動機上の誘因を考慮することが必要であるということである。トップに集権化された統制を有する集権組織またはそこにおいて所有者兼全般管理 [者] によって意思決定がなされる場所の小規模な所有者型会社においては、指標の動機上の影響を考慮する必要性はない。しかしながら業務上の管理 [者] がかなりの独立性を与えられている分権化組織においては、動機的な要素が重要となる。 / そこで要約すると、収益性の領域において次の基準に合致するであろう指標を開発するよう、我々は試みつつある。 / 1. 投下資本の利益への貢献を認識すること、 / 2. 人および機械の作力 (effort) を認識すること、 / 3. 指標が現実的で、理解可能で公平 (equitable) かつ組織の理念 (philosophy) と一致しているという意味で会社の『生活の事実』 (“facts of life”) を認識すること、 / 4. そして最後に、業務を行う管理 [者] の意思決定を、会社全体の利益に導くこと³⁰⁾」

GEのように大規模化し事業部制を採用する企業では、指標の動機上の誘因を考慮する必要があり、「利益金額における改善よりも比率の改善を奨励する傾向」を資本利益率の欠点として挙げているのである。この金額よりも比率の改善を奨励する傾向の部分は、後に J. ディアードン (J. Dearden) によって指摘された³¹⁾、事業部の観点と、全社的観点の相違の問題と

29) Ibid., p. 31.

30) Ibid., p. 32. 下線部分は、原文でイタリック。ゴチックは引用者。

31) John Dearden, “Limits on Decentralized Profit Responsibility,” *Harvard Business Review*, July August 1962.

重ねると理解しやすい。例えば、A事業部は目標資本利益率が30%であり、ある投資案が100の投資で15%の予想資本利益率の場合で、全社的な資本コストが10%の時、A事業部は、当該投資案を却下する（もし採用した場合、実績の資本利益率が30%を割る可能性がある）。全社的な観点からすれば、当該案を採用すれば、 $100 \times 0.15 - 100 \times 0.1 = 5$ の利益増になるにも拘わらずである。RIで説明すれば、（A事業部の現行の修正後利益が120であり、使用純資産は400であるとすると） $120 - 400 \times 0.1 = 80$ から $120 - 400 \times 0.1 + 100 \times (0.15 - 0.1) = 85$ へとA事業部のRIが5増大するのである。

また、かつてデュポン社のROIの研究の過程で、パークスデール（H. M. Barksdale）の「投下された資本および知力に対して公正な利益（a fair return on the capital and brains invested）を会社が享受すべきである³²⁾」という1905年時点の指摘を、投下された資本に対する公正な資本利益率に純化する過程にあるものと我々は把握したが、「人および機械の作力を認識すること」の部分から判断すると、ロバート・ルイス報告では、これよりもより高い評価を与えられることになると思われる。

ロバート・ルイス報告では、以下、市場地位～短期目標と長期目標の間のバランスの説明に向かっている。したがって、我々は、ロバート・ルイス報告を離れてRIの開発プロセスを解明する必要がある。

V. RI 開発のプロセス（2）

ここでは、ロバート・ルイス報告以外の資料を Ronald G. Greenwood, *op. cit.*（斎藤毅憲・岡田和秀監訳、前掲書）に依拠して、判明する部分によって説明する。

1. 他企業の収益性指標とGEの3つの指標

GEでは、大きな問題が起きると、他企業の調査をして学ぶ良き伝統があるが、この場合も、他企業の収益性測定指標が調査され、次の7つの指標が指摘されている³³⁾。

利益総額、売上高利益率、資本利益率（ROI）、貢献価値（contributed value）に対する利益の比率、付加価値（value added）に対する利益の比率、総人件費に対する利益の比率、専門職の費用に対する利益の比率、以上である。

しかし、GEの測定プロジェクトでは、GE内部の経験が重視された。測定プロジェクト・

32) Report from Acctg. Dept. at H. E. O. D. meeting in Nov. 1905, presided by (H. M.) Barksdale. (Cited in Earnest Dale & Charles Meloy, "Hamilton McFarland. Barksdale and the Du Pont Contributions to Systematic Management," *Business History Review*, Summer 1962, p. 140.) 高浦忠彦『資本利益率のアメリカ経営史』中央経済社、1992年、74頁。

33) Ronald G. Greenwood, *op. cit.*, p. 63. 斎藤毅憲・岡田和秀監訳、前掲書、89 90頁参照。

チームの1951年から1954予算年度のディヴィジョン、事業部などの調査によると、GEは他企業とは異なり、事業単位における製品ラインの内部統制のための一般的な指標として「利益額以外の」帳簿利益（“book profits”）を用いているという。これには3つの指標がある。つまり残余利益額（residual dollar profit）、残余利益率（percent residual dollar）、貢献価値に対する（残余）利益（率）（profit to contributed value）である³⁴⁾。残余利益額は、「[税引き後] 帳簿純利益から資本コストをマイナスしたものの³⁵⁾」と説明され、残余利益率は、分母が明示されていないが、使用純資産（資本）と想定され、事業部の観点と全社的観点の相違の際に用いたA事業部の例で示せば、 $85 / 500 = 17.0\%$ を意味するものと考えられる。また、貢献価値に関しては、「[外部への] 売上高から最終製品に組み入れられた財貨やサービスに支払われたコストを差し引いたもの³⁶⁾」と説明されている。従って、売上高と外部から購入した原材料や部品の総コスト（直接材料費）との差額である付加価値とほぼ同一の概念である。但し、事業部などの内部で消費された部分を含むか否かで、厳密には付加価値と相違する。

2. 利益金額の強調

ロバート・ルイス報告にみられたと同様に、利益率ではなく、利益金額を強調する見解が次のように見られる。

「配当金は利益金額——利益率ではない——から支払われている。そして利益の極大化に向けて全力を傾注するためには、利益総額が良い指標になっている³⁷⁾。」

そして、資本利益率とRIについて次のように指摘している。

「測定チームは1951年から1954年予算年度にかけて業務部門（ディヴィジョン等）ごとに調査をし、GEがこれまで使用してきた指標の下で、提案される指標による成果を比較している（その指標は、例えば、売上高利益率、資本利益率、残余利益額、利益額および残余利益率である）。この比較から、残余利益額（residual dollar profit [RDP]）や資本利益率（rate of return [ROI]）は多くの場合、同じように推移することすなわち、資本利益率が増加すれば残余利益額も増加し、減少すれば同じように減少することが分かった。しかし、資本利益率が減少しても残余利益額が他方で増加し、指標[による評価]が反対になっている例も20以上あった。このように両者が矛盾していることを評価すると、残余利益額の方が資本利益率より収益性に対する良好な指標であり、成長と拡大を促進すると思われる³⁸⁾。」

34) *Ibid.*, p. 63. 齊藤毅憲・岡田和秀監訳, 前掲書, 89頁参照。

35) *Ibid.*, p. 66. 齊藤毅憲・岡田和秀監訳, 前掲書, 93頁参照。

36) *Ibid.*, p. 74. 齊藤毅憲・岡田和秀監訳, 前掲書, 105頁参照。

37) Measurement Project Part . Ronald G. Greenwood, *op. cit.*, p. 64. 齊藤毅憲・岡田和秀監訳, 前掲書, 90頁参照。

38) Measurement Project Part . Ronald G. Greenwood, *op. cit.*, p. 65. 齊藤毅憲・岡田和秀監訳, 前掲書, 92頁参照。

3. 測定チームの勧告

1954年に、測定チームは以下のような指標を全社的に使用するよう勧告している³⁹⁾。

一義的な指標となる残余利益額 (Residual dollar profit as a primary index)

残余利益率 (Percent residual dollar)

副次的な指標となる貢献価値に対する [残余] 利益の比率 (Profit to contributed value as secondary index)

通常これが、GEにおけるRIの採用時期とされている。

4. RI採用に関する若干の限定

グリーンウッドの指摘するところによると、RIの採用は、全社的・統一的な採用ではなく、ディヴィジョンや事業部ごとの裁量によるとされている。グリーンウッドは次のように指摘している。

「このプロジェクト研究はあるサーヴィス・ディヴィジョン [これまで見てきたように会計サーヴィス・ディヴィジョン] で行われたので、これらは勧告であり、ライン部門または業務部門 [ディヴィジョンや事業部] へ提案されるだけのものであった。また、分権化の経営理念があるために、経営者たちはそれらの測定の在り方について業務部門が最終的な発言権を持たねばならないと考えていた。モーリス・メイヨ (Maurice Mayo) 副社長 (コントローラー兼任) は、今日 [1969年7月] ですら統一的な尺度はなく、若干の勘定間の統一をはかるために考慮される唯一の理由は税務目的のためであるとしている⁴⁰⁾。」

VI. RIと資本利益率の採用状況及び資本利益率批判

1. モリエール・アンソニー調査

ジョン・モリエール (John J. Mouriel) とロバート・アンソニー (Robert N. Anthony) は、1966年に、大企業におけるインヴェストメント・センター (investment center) の採用状況及び資本利益率、RIの採用状況の調査結果を発表した⁴¹⁾。この調査は、Dun & Bradstreet, *Million Dollar Directory* より1963年の売上高2千万ドル以上の企業を選び、これに *Fortune Dictionary* から銀行、保険、輸送会社を加えた3,525社を対象にした調査で、3,525社中2,658社の回答であった (回収率75.4%)。彼らは、収益 - 費用である利益に対する利益責任を負うプロフィット・センター (利益責任単位) [実態としては利益額ではなく資本利益率に対する

39) Ronald G. Greenwood, *op. cit.*, p. 65. 斉藤毅憲・岡田和秀監訳, 前掲書, 93頁参照。

40) *Ibid.*, p. 66. 斉藤毅憲・岡田和秀監訳, 前掲書, 93頁参照。

41) John J. Mouriel & Robert N. Anthony, "Misevaluation of Investment Center Performance," *Harvard Business Review*, March April, 1966.

責任]としての事業部の他に、利益/資本の資本利益率に責任を負い、更に資本の投下に関して事業部長が権限を有するインベストメント・センターという概念を提示し、その採用状況及びROIと資本利益率の採用状況を調査したのである。調査結果は次のように示される。

ROI (資本利益率) のみを採用する企業	838社	31.5%	52.2%	} 93.8%
ROIとRIの両方を採用する企業	665社	25.0%	41.5%	
RIのみを採用する企業	100社	3.8%	6.3%	} 47.7%
インベストメント・センターの使用を報告する企業合計	1,603社	60.3%	<u>100.0%</u>	
インベストメント・センターの不使用を報告する企業合計	1,055社	39.7%		
回答会社合計	2,658社	<u>100.0%</u>		

インベストメント・センターの採用状況は、2,658社中1,603社(60.3%)であり、インベストメント・センターの採用企業1,603社中資本利益率を採用する企業(資本利益率のみを採用する企業と資本利益率とRIの両方を採用する企業)は合計1,503社(93.8%)と高率であること、また、RIを採用する企業(RIのみを採用する企業と資本利益率とRIの両方を採用する企業)は合計765社(47.7%)とかなりの比率を占めていることが判明した。

2. リース・クール調査

モリエール・アンソニー調査の12年後に、ジェームス・リース (James S. Reece) とウィリアム・クール (William R. Cool) による調査結果が発表された⁴²⁾。これは、1976年の『フォーチュン』1000社を対象と対象企業数がやや少なく、回答620社(回収率62.0%)であった。この調査結果は、次のように示される。

インベストメント・センターもプロフィット・センターも不採用	26社	4.2%	
プロフィット・センターを採用	135社	21.8%	} 95.8%
インベストメント・センターを採用	459社	74.0%	
回答会社合計	620社	<u>100.0%</u>	
ROIのみを採用する企業	299社	65.1%	} 93.0%
ROIとRIの両方を採用する企業	128社	27.9%	
RIのみを採用する企業	9社	2.0%	} 29.8%
他の方法を採用する企業	17社	3.7%	
N. A.	6社	1.3%	
合計	459社	<u>100.0%</u>	

42) James S. Reece & William R. Cool, "Measuring investment center performance," *Harvard Business Review*, May/June 1978.

プロフィット・センターを採用する企業135社（回答企業中21.8%）に対し、インベストメント・センターの採用企業459社（回答企業中74.0%）とモリエール・アンソニー調査の採用率60.3%に比べてインベストメント・センターの採用率が高まっている。また、インベストメント・センターの採用企業459社中資本利益率を採用する企業（資本利益率のみを採用する企業と資本利益率とRIの両方を採用する企業）は427社（93.0%）とモリエール・アンソニー調査の採用率93.8%に比べて採用率がほぼ同じである。これに対し、RIを採用する企業（RIのみを採用する企業と資本利益率とRIの両方を採用する企業）は合計137社（29.8%）とモリエール・アンソニー調査の採用率47.7%から約18%も採用率を落としているのである。単純に両調査を比較すること自体は若干問題があるかもしれないが、重要なことはこの間に、次に見るディアードンらによる資本利益率に対する厳しい批判が存在している事実である。一般的に考えれば、採用率を上昇させて不思議でないRIの採用率がそれにも拘らず急落しているということが重要である。

RIの採用率はその後も低下しているのである⁴³⁾。

3. ディアードン（ら）による資本利益率への厳しい批判

モリエール・アンソニー調査とリース・クール調査の間に、ディアードン（ら）による資本利益率への厳しい批判がなされている。ここでは、代表的な論者ディアードンによる批判を見てみよう。ディアードンの論文は、以下の4論文が代表的である。

John Dearden, "Problem in Decentralized Profit Responsibility," *Harvard Business Review* (以下 *H. B. R* と略示), May June 1960.; Do., "Problem in Decentralized Financial Control," *H. B. R.*, November December 1961.; Do., "Limits on Decentralized Profit Responsibility," *H. B. R.*, July August 1962.; Do., "The case against ROI control," *H. B. R.*, May June 1969.

ディアードンは、^(a)では主として固定資産評価の問題を論じ、^(b)では主として棚卸資産評価の問題を論じ、^(c)では事業部間の目標資本利益率の相違問題を論じ、^(d)では、全体の総括を行っている。主要な批判点は、事業部の観点と全社的観点の相違（前出）と、短期的視点と長期的視点の相違（目標資本利益率を達成するために、研究開発費や従業員訓練費などを削減し、当面目標資本利益率をクリアできるが、長期的にみると新製品開発の遅れや従業員の水準やモチベーションを低下させるなどの問題を生じること）である。

43) 例えば、NAA（[全米]原価会計士協会）の『新しい製造環境下の管理会計』（1988年）の調査結果（表3）（アメリカについては1986年5月調査）を参照されたい。アメリカの部分で総資産利益率（g）（「常に用いられる」「時々用いられる」の合計で——以下同様——）62%、総資本利益率（h）（ここでの総資本は総資産 - 流動負債の意味）48%、自己資本利益率（i）47%という資本利益率の採用状況に対し、（j）の残余利益はわずか13%の採用状況である。

繰り返しになるが、重要なことは、ディアードン（ら）による資本利益率への厳しい批判があったにも拘わらず、モリエール＝アンソニー調査で93.8%あった資本利益率の採用率が、12年後のリース＝クール調査で93.0%とほとんど変わらない採用率であったのに対し、モリエール＝アンソニー調査で47.7%あったRIの採用率が、リース＝クール調査で29.8%と急落させている事実である。

4. GEにおけるRIの実施状況とその廃止

GEでは、1951年に採用された分権化・事業部制自体が、組織内に浸透していくのに長い時間を要した。グリーンウッドの指摘によると、

「[分権化の推進者] スミッディは1951年頃に [分権化の] 基礎的概念と組織の土台作りを公式化した。しかし [分権化の] 基礎的概念が1958年から1960年までに本当に効果的に機能したと主張する人々はほとんどいなかった。スミッディ自身、真に分権化が始動したのは、自分が引退した1960年であったと明言している⁴⁴⁾。」

その大きな原因の一つは、副社長レヴェルの剛毅な性格の管理者の存在であった。彼等の多くは、下部のディヴィジョンや事業部の責任者に十分な権限移譲を行い得なかったのである。グリーンウッドはこう指摘している。

「彼等 [副社長レヴェルの強力な上級管理者達] が多くの変革を妨げ、『自分たちの仕事を放棄する』 (“to give up the business”) こと、つまり1階層から2階層下の各事業部に移されたプロフィット・センターを、個人的に指揮する権利を手放すことができなかったのである⁴⁵⁾。」

GEのRIの実施状況は、前にみたように、全社的・統一的なものでなく、各ディヴィジョン、事業部のライン部門の責任者の裁量によるものであった。しかも、

「[. の4. 指導原理でみた、収益性～短期目標と長期目標の間のバランスの8つの領域の内 の収益性、特に] 短期的な収益性が唯一の現実的な測定法であると感じている結果として、多くの事業部のジェネラル・マネジャーは会社全体の利益を犠牲にして自分の事業部に利益増をもたらすため構成単位つまり事業部という立場から『利己的な行動』をとることになる⁴⁶⁾。」という状況さえ生まれたのであった。また、短期的な収益性の指標についても、従業員関係担当の元副社長のレムエル・ポールウエア (Lemuel Boulware) の書簡によると、全ての事業部ではないと思われるが、実態としての指標はRIではなく、

「業務 [部門] においては、売上高 (volume)、利益、資本利益率、棚卸資産回転率、市場での成果、そして [当該] 産業の販売実績の比率 [マーケットシェア] のプラスの値が当然の

44) Ronald G. Greenwood, *op. cit.*, p. 98. 斉藤毅憲・岡田和秀監訳、前掲書、139頁参照。

45) *Ibid.*, p. 98. 斉藤毅憲・岡田和秀監訳、前掲書、139頁参照。

46) *Ibid.*, p. 108. 斉藤毅憲・岡田和秀監訳、前掲書、153頁参照。

ことながら [経営者の] 満足感を与える⁴⁷⁾。」

という状況でもあったという。

結局、GEでも1981年にRIの利用を止めている。その理由は、

「残余利益アプローチを利用するとき、事業部の損益を企業全体の連結利益に調和させられないということこそが、GEでの残余利益の終焉に導いた⁴⁸⁾。」

とされている。事業部の損益では自己資本コストを計算に入れたRIで計算がされるが、事業部損益を集計した（さらに本社費を控除）GE全体の利益と、連結利益（ここでは自己資本コストは参入されていない）との不一致がRIの利用を止める原因と指摘しているものと理解される。

VII. 残された課題

1. RIとEVAの関連

我々の疑問は、一方のRIが衰退しているのに対して、基本的な枠組みが同一であるEVAが何故1990年代以降繁栄しているのか、という疑問である。管理会計学会ではEVAが大前提で、どうバランス [ト] スコア・カードと結びつけるかの議論が主流となっている。RIとEVAの細部の違いが、これだけの相違を生み出しているとは考え難い。EVAが経営者報酬の基準を提供する、コーポレート・ガバナンスに寄与する、などの論点は理解できない訳ではないが、やはり、上記の疑問は残る。スターン・スチュワート社が自社の登録商標であるEVAを万能薬であるがごとく宣伝するのはわかるが、研究者としては、いま少し時間をかけて、EVAのメリット・デメリットを探る作業が必要であると思われる。現に、ドッドとチェンの論文⁴⁹⁾によれば、Stern Stewart 1000のCompustatのデータ・ベースから抽出した566社の10年間を対象とする調査で、EVAは株価の変動の20.2%を説明できるにすぎない（株主資本利益率が株価の変動の25.5%を説明できる）という結果が示されているのである。

なお、本稿ではRIとEVAの関連を、前出のように、広義RIと狭義RIとしてとらえたが、その枠組みでよいのかも詰める必要があると思われる。

2. 1920年代のGMに起源を求める見解

A. I. ドゥルの指摘⁵⁰⁾によると、1994年のStern Stewart EVA Round tableの席上で、

47) *Ibid.*, p. 124. 斉藤毅憲・岡田和秀監訳、前掲書、174頁参照。圏点は引用者。

48) H. Thomas Johnson & Robert S. Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, 1987, p. 207, n. 8. 鳥居宏史訳『レレバンス・ロスト 管理会計の盛衰』白桃書房、1992年、191頁、注8、参照。

49) James L. Dodd & Shimin Chen, op. cit.

50) A. I. Duru, op. cit., p. 12.

GMの1920年代の実務に起源を求める見解が示されたという(同じラウンド・テーブルで、J. Zimmermanは*Planning, Managing And Measuring*を根拠にGEにおける実践とRIの命名を主張したという)。本稿の対象外でもあり、また、筆者のかつての研究からの推察ではこの見解に対して懐疑的であるが、目下のところ何を根拠に誰が(おそらくスターン・スチュワート社の人間)主張したのか不明であるので、今後の課題としたい。なお、1965年のDavid Solomons, *Divisional Performance: Measurement and Control*, Richard D. Irwin, etc. 1965. はGEを含む(GMは含まない)25社の参加企業の実務を踏まえている。

3. RIの考え方の起源

.の1.でみたように、RIの考え方はマーシャルの著書(1890年)に遡れる。また、.の2.でみたように、スターン・スチュワート社のジョエル・スターン(Joel M. Stern)が、「EVAはパフォーマンスの[測定]尺度として200年以上にわたってエコノミストの道具一式の一部となってきた。」

と指摘している。200年以上前のエコノミストが誰であるのか、特定はできないが、状況証拠からして、自己資本利子という形で、自己資本コストが計算(少なくとも資本家・経営者の頭の中で)されていることを論拠にしていると思われる。その意味で、マーシャルの著書よりも前に、企業実務で自己資本利子の計算がなされているので、RIの考え方の起源はもっと前に遡れる可能性が高い。例えば、安部悦生氏が解明された1823年のカヴァースヴァ文書の事例で、表2に見られるように、純利益33,337ポンド余から自己資本利子(利子率は法定利子率の5%)7,356ポンド余が控除され(他人資本利子716ポンド余はその前に計算されている)「利潤」25,981ポンド余が計算されている。この「利潤」25,981ポンド余は、出資割合に応じて、ウィリアム・クロウシェイ、ウィリアム・クロウシェイ2世に配分されているのである。このことは、シドニー・ポラード(Sidney Pollard)による次の指摘ともよく照応している。

「期末に各パートナーは、自己資本利子を貸方記入され、それから残りの「利潤」(net surplus)が一定の割合で...配分され、そのパートナーの勘定に貸方記入された。しかしながら、配当や[自己資本]利子は支払われないで、自分の生活費[等]を賄うためのパートナーによる不定期の引出しが許されていたが故に、実際の資本持分は、絶対額においても、パートナーの他のパートナーに対する比率においても、最初の切りの良い金額[や比率]から離れた⁵¹⁾。」

ともあれ、他人資本コストが計算済みであり、純利益から自己資本利子(自己資本コスト)を控除しているのであるから、「利潤」25,981ポンド余はRIと考えて良いと思われる。但し若

51) Sidney Pollard, *The Genesis of Modern Management: A Study of the Industrial Revolution in Great Britain*, Edward Arnold (Publishers) Ltd., 1965, p.233. (Pelican Library of Business and Management, 1968, p. 272.) 山下幸夫・桂 芳男・水原正亨訳『現代企業管理の起源』千倉書房、1988年(第2刷)、347頁参照。

表2 カヴァースヴァ文書の各項目の関連

£ s d		£ s d	
資産合計	206,748. 13. 0	出資者負債	178. 9. 1
"	204,562. 9. 11	Premises	82,307. 14. 0
資産差額	<u>2,186. 3. 1</u>	"	80,300. 0. 0
		Premisesの差	<u>2,007. 14. 0</u>

£ s d		£ s d	
利子勘定	8,072. 17. 10		
"	-716. 7. 6		
自己資本利子	<u>7,356. 10. 4</u>		

£ s d		£ s d	
Balance (総利益)	35,345. 10. 2	自己資本利子	7,356. 10. 4
減価償却費	-2,007. 14. 0	「利潤」	25,981. 5. 10
純利益	<u>33,337. 16. 2</u>	純利益	<u>33,337. 16. 2</u>

	Wm Crawshay	Wm Crawshay Jr.	Total
	£ s d	£ s d	£ s d
償却前 B/S	143,130. 7. 10	4,000. 0. 0	147,130. 7. 10
出資者負債	39. 8. 7	139. 0. 6	178. 9. 1
差額	143,090. 19. 3	3,860. 19. 6	146,951. 18. 9
自己資本利子	7,156. 10. 4	200. 0. 0	7,356. 10. 4
小計	150,247. 9. 7	4,060. 19. 6	154,308. 9. 1
「利潤」	16,238. 6. 2	9,742. 19. 8	25,981. 5. 10
償却後 B/S	<u>166,485. 15. 9</u>	<u>13,803. 19. 2</u>	<u>180,289. 14. 11</u>

(注) 1. 安部悦生「カヴァースヴァ文書について」『一橋論叢』第77巻第6号, 1977年, より作成。
 2. 高浦忠彦「利潤率と資本利益率について」(2)『立教経済学研究』第34巻第2号, 131頁。

干の限定が必要となる。他人資本利子716ポンド余は、受取利子を相殺した後の数値である可能性が高い。従って、他人資本コストとして他人資本利子全額を含んでいなければならない、と考えるならば、「利潤」25,981ポンド余は正確にはRIとは考えられないこととなる。また、RIの計算に際し、自己資本コストと他人資本コストが異なる場合に、自己資本コストと他人資本コストのそれぞれが総額として示されるか、NAAの管理会計指針4Dのように、使用純

資産×加重平均資本コストと、加重平均資本コストによる計算を必要条件とすれば（こう考える必要性は少ないと思われるが）、この「利潤」はRIとは考えられないことになろう。なお、カヴァースヴァ文書での自己資本利子の計算は、1822年からであると指摘されている⁵²⁾。

このように細部はまだ詰めるべき点は残るが、RIの考え方の起源は、目下の所200年以上前までは遡りえないが、企業実務で1820年代までは遡りうると考えられるのである。さらなる資料探索が必要となる。

表3 目標達成のための財務的指標（注43と関連）

(複数回答, 単位: %)

	常に用いられる		時々用いられる		たまに用いられる	
	日 本	アメリカ	日 本	アメリカ	日 本	アメリカ
a 売上高	93	80	3	9	0	1
b 売上高伸び率	60	56	8	26	3	4
c 貢献利益	48	35	13	24	0	18
d 粗利益	45	49	15	27	0	7
e 営業利益 (売上高に対する%)	53	48	8	22	0	11
f 正味利益 (")	55	51	8	17	0	13
g 総資産利益率	30	39	20	23	5	20
h 総資本利益率	20	26	23	22	13	23
i 自己資本利益率	18	27	23	20	13	25
j 残余利益	3	5	3	8	10	43
k 経済学上の所得	0	4	5	9	8	40
l 資本コスト	13	21	15	27	0	21
m キャッシュフロー	33	48	20	25	0	9
n インベントリー水準	48	47	13	23	0	7
o その他	0	0	3	0	0	0

(注) NAA 東京支部研究報告 No.1 『新しい製造環境下の管理会計——米国管理会計の再構築に何を学ぶか——』 NAA 東京支部, 1988年, 130ページ。

52) 安部悦生「カヴァースヴァ文書について」『一橋論叢』第77巻第6号, 1977年。