

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.653 2019.12.10

## ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2019年12月5日号

### 日銀短観（12月調査）予測

～大企業製造業の業況判断D.I.は3ポイント低下の2と予想

経済・金融フラッシュ 2019年12月2日号

### 法人企業統計（19年7-9月期）

～設備投資は堅調維持も、  
企業収益の悪化に歯止めがかからず

## 経営 TOPICS

統計調査資料

### 景気動向指数

（令和元年10月分速報）

## 経営情報レポート

次世代通信規格が企業経営を変える！  
5Gテクノロジーの概要と活用事例

## 経営データベース

ジャンル：経営戦略 > サブジャンル：組織形態  
ラインとスタッフの概念  
「事業部制組織」の概要

ネット  
ジャーナル

ニッセイ基礎研究所

# 日銀短観（12月調査）予測 ～大企業製造業の業況判断D.I.は 3ポイント低下の2と予想

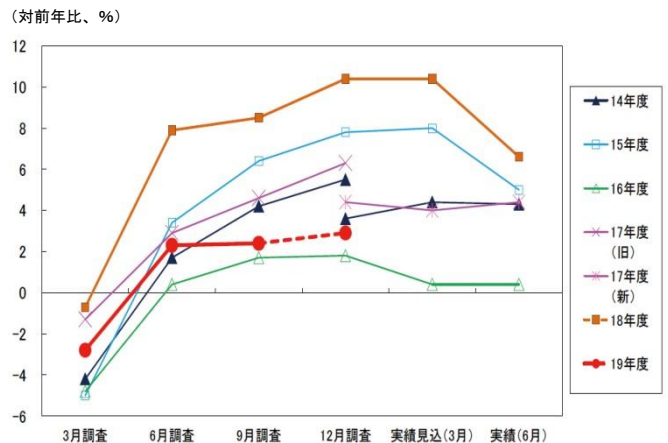
**1** 12月調査短観では、米中貿易摩擦や海外経済低迷を受けて輸出の低迷が長引くなか、消費増税と台風19号の影響が加わり、大企業製造業で4期連続となる景況感の悪化が示されると予想する。円安やITサイクルの底入れ感など一部前向きな材料もあるが、景況感を押し上げるには力不足だ。非製造業でも、増税に伴う消費の落ち込みや台風による営業休止、日韓関係悪化に伴う訪日客の落ち込みなどをを受けて、景況感が悪化すると見ている。

**2** 先行きの景況感は方向感が分かれそうだ。米中摩擦に関して部分合意に向けた交渉が続いており、摩擦緩和への期待が高まっているほか、ITサイクル持ち直しへの期待もあり、製造業では先行きにかけて持ち直しが示されそうだ。一方、非製造業では、増税後の内需回復の遅れに対する懸念などから、先行きにかけて景況感の低迷が見込まれる。

**3** 2019年度の設備投資計画は前年比2.9%増へ上方修正されると予想。例年12月調査では、中小企業で上方修正されるクセが強いためだ。ただし、上方修正幅は、例年同時期に比べて小幅に留まるだろう。収益の圧迫によって企業の投資余力は低下してきているとみられるほか、米中貿易摩擦の行方も依然流動的であり、

先行きの不透明感が払拭されたわけではない。このため、一部で設備投資を見合わせる動きが生じているとみられる。

## 設備投資計画推移（全規模全産業）



(注) リース会計対応ベース。17年度分12月調査は新旧併記、その後は新ベース（調査対象見直し後）、点線は予測  
(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

**4** 消費増税後初の調査にあたる今回の短観で特に注目されるのは、内需との連動性が高い非製造業の景況感だ。昨年来、米中貿易摩擦等で輸出が下振れる一方で、堅調な内需が日本経済を支えてきた。従って、今回示される非製造業の足元・先行きの景況感の動向が「堅調な内需の持続性」を占ううえでポイントになる。また、景況感の悪化が内需の一つの柱である設備投資の計画に波及しているかも注目される。計画の勢いが明らかに鈍っている場合には、増税後の景気回復が遅れるリスクの高まりを示唆することになる。

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

ネット  
ジャーナル

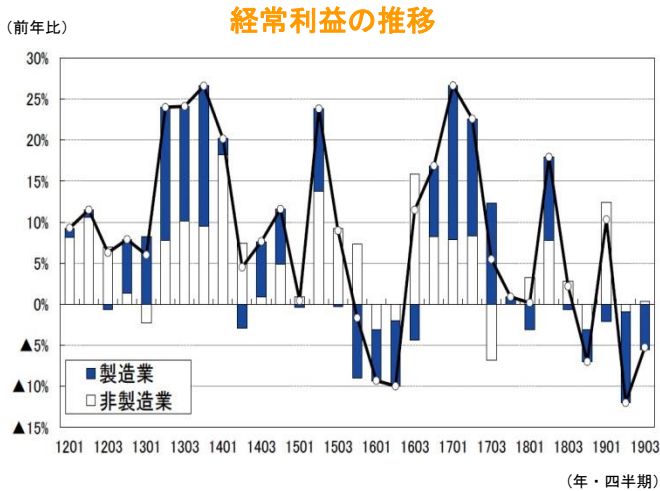
# 法人企業統計（19年7-9月期）

## ～設備投資は堅調維持も、 企業収益の悪化に歯止めがかからず

ニッセイ基礎研究所

### 1 2四半期連続の減益

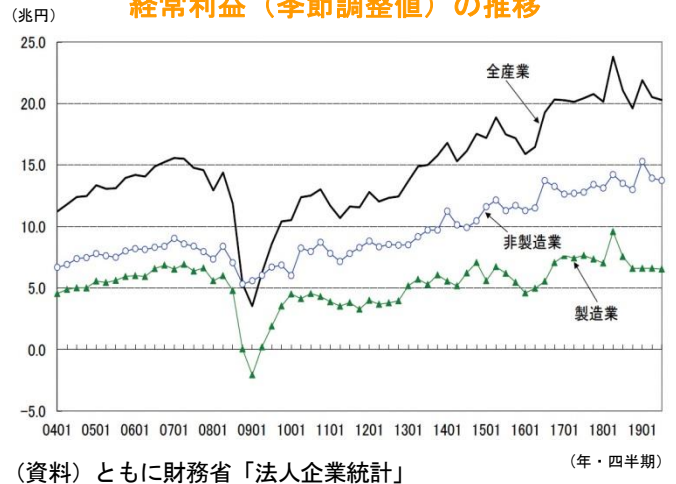
財務省が12月2日に公表した法人企業統計によると、19年7-9月期の全産業（金融業、保険業を除く、以下同じ）の経常利益は前年比▲5.3%（4-6月期：同▲12.0%）と2四半期連続の減少となった。非製造業が前年比0.5%（4-6月期：同▲1.5%）と2四半期ぶりに増加したが、製造業が前年比▲15.1%（4-6月期：同▲27.9%）と5四半期連続で減少した。



### 2 企業収益は消費増税後に一段と悪化へ

季節調整済の経常利益は前期比▲1.1%（4-6月期：同▲6.3%）と2四半期連続で減少した。製造業（4-6月期：前期比▲0.1%→7-9月期：同▲0.8%）、非製造業（4-6月期：前期比▲8.9%→7-9月期：同▲1.3%）ともに2四半期連続で減少した。経常利益（季節調整値）は20.3兆円となり、過去最高となった18年4-6月期の23.8兆円と比べると15%程度低い水準となった。

### 経常利益（季節調整値）の推移



### 3 設備投資は堅調を維持も、 先行きは期待できず

設備投資（ソフトウェアを含む）は前年比7.1%と12四半期連続で増加し、4-6月期の同1.9%から伸びが高まった。非製造業が前年比7.6%（4-6月期：同7.0%）と12四半期連続で増加したことに加え、製造業が前年比6.4%（4-6月期：同▲6.9%）と2四半期ぶりに増加した。

### 4 7-9月期・GDP2次速報は上方修正を予想

本日の法人企業統計の結果等を受けて、12/9公表予定の19年7-9月期GDP2次速報では、実質GDPが前期比0.2%（前期比年率0.9%）となり、1次速報の前期比0.1%（前期比年率0.2%）から上方修正されると予測する。

経済・金融フラッシュの全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。



# 景気動向指数 (令和元年10月分速報)

内閣府 2019年12月6日公表

## 概要

**1** 10月のC I (速報値・平成27(2015)年=100)は、先行指数：91.8、一致指数：94.8、遅行指数：104.4となった<sup>(注1)</sup>。

先行指数は、前月と比較して0.1ポイント下降し、3か月連続の下降となった。

3か月後方移動平均は0.60ポイント下降し、16か月連続の下降となった。

7か月後方移動平均は0.57ポイント下降し、17か月連続の下降となった。

一致指数は、前月と比較して5.6ポイント下降し、2か月ぶりの下降となった。

3か月後方移動平均は1.50ポイント下降し、2か月ぶりの下降となった。

7か月後方移動平均は0.87ポイント下降し、12か月連続の下降となった。

遅行指数は、前月と比較して0.2ポイント上昇し、3か月ぶりの上昇となった。

3か月後方移動平均は0.10ポイント下降し、2か月連続の下降となった。

7か月後方移動平均は0.03ポイント下降し、3か月連続の下降となった。

<sup>(注1)</sup> 公表日の3営業日前(令和元(2019)年12月3日(火))までに公表された値を用いて算出した。

## 2 一致指数の基調判断

景気動向指数(C I一致指数)は、悪化を示している。

## 3 一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度は以下の通り

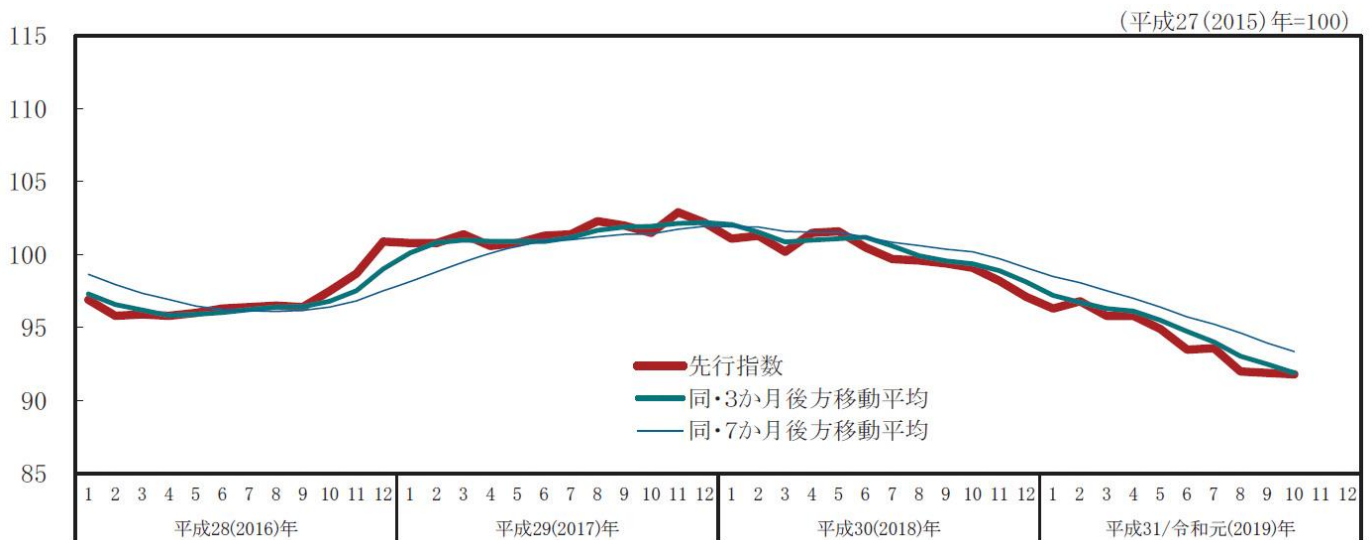
寄与度がプラスの系列	寄与度	寄与度がマイナスの系列	寄与度
		C6：商業販売額(小売業)(前年同月比)	-1.29
		C5：投資財出荷指数(除輸送機械)	-1.11
		C7：商業販売額(卸売業)(前年同月比)	-1.11
		C1：生産指数(鉱工業)	-0.72
		C3：耐久消費財出荷指数	-0.61
		C2：鉱工業用生産財出荷指数	-0.54
		C9：有効求人倍率(除学卒)	-0.25
C8：営業利益(全産業)	0.03	C4：所定外労働時間指数(調査産業計)	-0.01

「C4 所定外労働時間指数(調査産業計)」「C8 営業利益(全産業)」は現時点では算出に含まれていないため、トレンド成分を通じた寄与のみとなる。なお、各個別系列のウェイトは均等である。

資料

1 C I 先行指数の動向

1 先行指数の推移



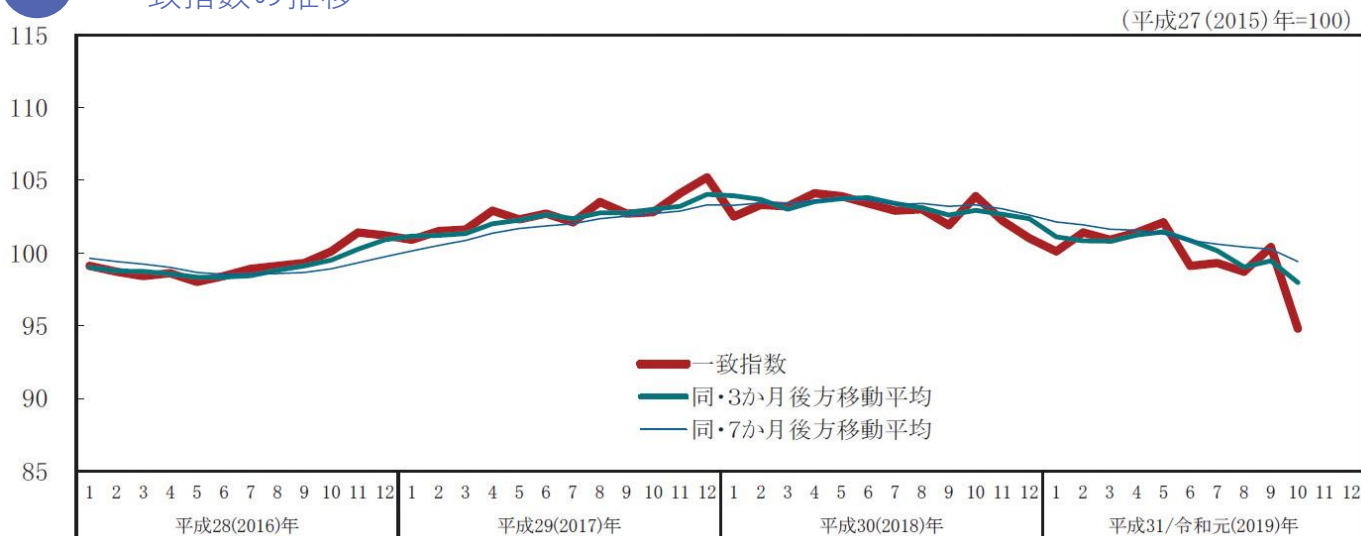
2 先行指数採用系列の寄与度

		令和元(2019)年					
		5月	6月	7月	8月	9月	10月
<b>C I 先行指数</b>		94.9	93.5	93.6	92.0	91.9	91.8
	前月差(ポイント)	-0.9	-1.4	0.1	-1.6	-0.1	-0.1
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	4.9	5.4	-5.8	2.6	-3.1	6.1
	寄与度(逆サイクル)	-0.44	-0.48	0.49	-0.22	0.29	-0.48
L2 鉱工業用生産財在庫率指数	前月差	-0.8	1.5	0.5	2.8	-1.4	3.1
	寄与度(逆サイクル)	0.14	-0.18	-0.04	-0.35	0.22	-0.47
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%)	4.2	-3.7	-1.6	0.6	-3.6	3.5
	寄与度	0.34	-0.46	-0.20	0.04	-0.42	0.44
L4 実質機械受注(製造業)	前月比伸び率(%)	-7.4	-1.6	5.7	-1.0	-5.3	
	寄与度	-0.24	-0.06	0.15	-0.04	-0.16	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	-2.5	2.9	-0.5	-1.0	-1.1	-1.1
	寄与度	-0.15	0.16	-0.04	-0.06	-0.06	-0.07
L6 消費者態度指数	前月差	-0.5	-0.6	-1.1	-0.6	-1.3	0.4
	寄与度	-0.17	-0.19	-0.34	-0.18	-0.40	0.16
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)	-0.8	-0.6	-0.9	-1.8	0.4	0.9
	寄与度	-0.15	-0.10	-0.16	-0.30	0.08	0.21
L8 マネーストック(M2)(前年同月比)	前月差	0.1	-0.3	0.0	0.1	0.0	0.1
	寄与度	0.08	-0.21	0.01	0.08	0.01	0.10
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)	-4.4	-0.5	2.1	-4.6	5.2	2.4
	寄与度	-0.25	-0.04	0.09	-0.24	0.23	0.12
L10 投資環境指数(製造業)	前月差	0.02	0.04	-0.02	0.12	-0.07	
	寄与度	0.01	0.03	-0.03	0.11	-0.07	
L11 中小企業売上げ見通しDI	前月差	-3.0	1.9	1.6	-8.6	3.4	-1.2
	寄与度	-0.16	0.11	0.10	-0.45	0.20	-0.06
一致指数トレンド成分	寄与度						
	寄与度	0.05	0.02	0.02	0.03	0.04	-0.03
3か月後方移動平均		95.5	94.7	94.0	93.0	92.5	91.9
	前月差(ポイント)	-0.63	-0.77	-0.73	-0.97	-0.53	-0.60
7か月後方移動平均		96.4	95.7	95.2	94.6	93.9	93.4
	前月差(ポイント)	-0.60	-0.67	-0.50	-0.61	-0.70	-0.57

(注2) 逆サイクルとは、指数の上昇、下降が景気の動きと反対になることをいう。「L1 最終需要財在庫率指数」及び「L2 鉱工業用生産財在庫率指数」は逆サイクルとなっており、したがって、指数の前月差がプラスになれば、C I 先行指数に対する寄与度のマイナス要因となり、逆に前月差がマイナスになれば、プラス要因になる。

## 2 C I 一致指数の動向

### 1 一致指数の推移



### 2 一致指数採用系列の寄与度

		令和元(2019)年					
		5月	6月	7月	8月	9月	10月
<b>C I 一致指数</b>		102.1	99.1	99.3	98.7	100.4	94.8
	前月差(ポイント)	0.7	-3.0	0.2	-0.6	1.7	-5.6
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)	2.0	-3.3	1.3	-1.2	1.7	-4.2
	寄与度	0.28	-0.46	0.17	-0.16	0.22	-0.72
C2 鉱工業用生産財出荷指数	前月比伸び率(%)	2.1	-2.8	2.0	-2.3	0.5	-3.1
	寄与度	0.29	-0.39	0.27	-0.32	0.07	-0.54
C3 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)	3.3	-9.3	1.9	0.5	-2.2	-7.1
	寄与度	0.22	-0.65	0.13	0.04	-0.14	-0.61
C4 所定外労働時間指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)	1.6	-2.1	-0.5	-1.6	0.9	
	寄与度	0.29	-0.37	-0.08	-0.26	0.17	-0.01
C5 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	3.2	-4.3	1.1	0.8	6.5	-8.8
	寄与度	0.31	-0.43	0.11	0.08	0.57	-1.11
C6 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差	0.9	-0.8	-2.5	3.8	7.4	-16.3
	寄与度	0.09	-0.08	-0.25	0.36	0.63	-1.29
C7 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	-3.4	-0.3	2.9	-3.4	7.4	-12.7
	寄与度	-0.21	-0.03	0.20	-0.24	0.51	-1.11
C8 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)	-4.5	-4.7	-0.0	-0.0	-0.0	
	寄与度	-0.28	-0.46	0.00	0.00	0.00	0.03
C9 有効求人倍率(除学卒)	前月差	-0.01	-0.01	-0.02	0.00	-0.02	0.00
	寄与度	-0.23	-0.23	-0.34	-0.10	-0.34	-0.25
<b>3か月後方移動平均</b>		101.5	100.9	100.2	99.0	99.5	98.0
	前月差(ポイント)	0.24	-0.60	-0.70	-1.14	0.44	-1.50
<b>7か月後方移動平均</b>		101.3	100.9	100.6	100.4	100.3	99.4
	前月差(ポイント)	-0.26	-0.44	-0.25	-0.20	-0.14	-0.87

(注3) C Iはトレンド(長期的趨勢)と、トレンド周りの変化を合成し作成されるが、トレンドの計算に当たっては、現時点で未発表の系列(前月比伸び率(%)又は前月差が未記入である系列)についても、過去のデータから算出(60か月から欠落月数を引いた後方移動平均)した長期的傾向(トレンド成分)を使用している。そのため、現時点で未発表の系列にもトレンドによる寄与度を表示している。

景気動向指数(令和元年10月分速報)全文は、  
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。





次世代通信規格が企業経営を変える！

# 5Gテクノロジーの 概要と活用事例

1. 次世代通信規格「5G」の概要
2. 産業別の経済効果と活用法
3. 5Gテクノロジーの課題とリスク
4. 5Gを導入している企業の事例



## ■参考文献

『日本経済新聞』 『週刊ダイヤモンド 2019年 3/23号』(株式会社ダイヤモンド社) 『週刊東洋経済 2019年5/25号』(東洋経済新報社) 『インプレス標準教科書シリーズ 5G教科書 —LTE/ IoTから5Gまで』(インプレス) 『すべてわかる5G大全 2017』(日経BPマーケティング)

# 1

企業経営情報レポート

## 次世代通信規格「5G」の概要

昨今、大きな注目を集めている次世代のモバイル通信方式「5G（ファイブジー）」は、最大20Gbpsもの大容量通信に加えてネットワーク遅延が少なく、多数の機器を同時に接続できるという特徴から、モバイルネットワークをスマートフォンのためのものから社会インフラを支える存在へと変えようとしています。

その5Gが普及することによる、企業経営に与える影響と変化、5Gを活用したビジネスモデルの事例を本レポートで解説します。

### ■ 通信規格の歴史と進化

5Gとは、現行の「第4世代（4G）」の最大100倍の速さの次世代通信規格のことを指します。毎秒10ギガ（ギガは10億）ビットの最高速度はアナログ方式であった1980年代の第1世代の100万倍です。例をあげると2時間の映画を3秒でダウンロードできることになります。

モバイルの通信規格はこれまで、第1世代（1G）から第4世代（4G）まで変化しています。

5Gは文字通り、「第5世代」の通信規格であることを表しています。これらの通信規格は約10年ごとに世代を大きく変えていますが、その理由は携帯電話自体の進化による利用スタイルの変化、それに伴うデータ通信量の増大が大きく影響しています。

### ■ 通信技術の進化

世代	時期	主なサービス
第1世代	1980年台中心	音声
第2世代	1993年～2000年	メール、インターネット接続
第3世代	2001年～2014年	音楽、ゲーム
第4世代	2015年～2018年	動画
第5世代（5G）	2019年～	高精細動画、IoT、自動運転、ロボット

#### (1) 第1世代（1G）アナログ携帯電話時代

最初の携帯電話は、日本、米国、欧州の地域別に技術開発が進められ、アナログ無線技術の地域別仕様が策定されて商用化されました。この「アナログ無線技術のモバイルネットワーク」が第1世代（1G）です。

1990年代になると、無線技術のデジタル化が進み、デジタル無線技術を用いたモバイルネットワークが標準化されてサービス提供が始まりました。



# 2

## 企業経営情報レポート

# 産業別の経済効果と活用法

### ■ 産業別経済効果の試算

大手通信各社は5Gを巡り、様々な業種と連携して新たな業務用途を掘り起こそうと取り組んでいます。これらが狙い通り順調に広がると、個人のスマートフォン利用が主体であった4Gまでとは桁違いの経済効果が見込めるといわれており、その金額は47兆円に達する可能性があります。総務省が「電波政策2020懇談会」の参考資料で試算した、日本国内の製造や交通、医療など10種類の産業別にみる5Gの経済効果は以下のとおりです。

### ■ 産業別経済効果の試算

分野	経済効果
交通・移動・物流	21.0兆円
工場・製造・オフィス	13.4兆円
医療・健康・介護	5.5兆円
流通関連	3.5兆円
スマートホーム	1.9兆円
農林水産	4,268億円
教育関連	3,230億円
予防保全の実施による橋梁更新費用の低減	2,700億円
観光関連	2,523億円
スポーツ・フィットネス	2,373億円
合計	46兆8,094億円

(出典) 総務省「電波政策2020懇談会」資料

経済効果で最も大きいのが交通分野です。渋滞や交通事故の低減、自動運転の普及による運転時間の有効活用などを合わせて21兆円の経済効果を見込んでいます。

製造業・オフィス関連では、IoTやビッグデータの活用促進により工場業務の効率化、事務機器の保守サポートの削減などが進むと13兆4,000億円、医療・健康・介護分野では、IoTを活用して疾病リスクを見える化し、発症を予防するサービスが立ち上がれば生活習慣病が減少し、医療費が1兆円程度抑制されるとして5兆5,000億円程度と、これらを含む各分野の経済効果を足し合わせると46兆8,000億円になります。

ここに含まれていないエンターテインメント業界なども加えれば、50兆円に手が届く可能性もありそうです。

# 3

企業経営情報レポート

## 5Gテクノロジーの課題とリスク

### ■ 5Gテクノロジー普及における課題

5Gの課題としては以下の4点があげられています。

第1に個人の需要を開拓できるか、第2に高周波技術を端末に低コストで搭載できるか、第3に投資に見合う経済効果が確実に得られるか、第4に世界中で同じ周波数が使えるか、です。

### ■ 5Gの導入・普及に向けた4つの課題

- |                       |
|-----------------------|
| 1. 個人で大容量を使う用途を開拓できるか |
| 2. 5G技術を端末に搭載できるか     |
| 3. 投資に見合う経済効果が見込めるか   |
| 4. 国際的に活用できるか         |

#### (1) 個人で大容量を使う用途を開拓すること

第1の課題は、個人ユーザーが毎秒10ギガビットもの超高速通信を生かせる用途を見いだせるかです。

携帯電話大手は「用途の開拓こそ重要課題」として、多くのユーザー企業に声をかけ、5Gの使い方を探る実証実験に力を入れています。自動車や警備、エンターテインメント産業、製造業などがその一例です。

一方で超高速通信を必要とする個人の活用シーンがまだ描けていない現状があります。

例えば4K映像の配信サービスは毎秒25メガ～80メガビットの帯域で十分で、4G(LTE)で既に提供されています。

3Gは「iモード」「写メール」などのヒットサービスがデータ通信の需要を生み出し、4Gはスマートフォンや動画サービスが高速通信への需要をさらに引き上げました。

5Gで同じような個人向けの「コンテンツサービス」が現れるかは未知数です。

#### (2) 5G技術を端末に搭載できるか

2番目の課題は、28ギガヘルツ帯など新たな周波数を使うことに伴うものです。5Gの基地局は都市部に密に設置される見通しですが、電波が届きにくい特性は不利に働きます。

高周波を増幅する半導体、通信端末に搭載するアンテナや半導体に求められる技術は、従来と大きく異なります。

これらを小型化・低価格化する研究開発は急速に進んでいますが、まだ発展途上です。5G対応の通信端末は高価かつ大型となり、販売が伸び悩む恐れがあります。

# 4

企業経営情報レポート

## 5Gを導入している企業の事例

### ■ 完全無人タクシーの実用化（DeNA）

#### （1）無人タクシーの概要

IT大手のディー・エヌ・エー（DeNA）は日産自動車と連携し、2015年から完全無人タクシー「（イージーライド）」の開発を進めています。2019年3月に2度目の実証実験を実施しました。アプリで配車依頼をすると指定場所に車両が到着します。

車に貼られたQRコードにスマートフォンをかざすとドアが開き、車内の「Goボタン」を押すと出発します。乗車中は車内モニターにお勧め観光情報が流れるなど、目的地に着いて降車するまで、人を介さずに自動で案内します。

操作方法を説明する人が居ないため最初は戸惑いそうですが、スマートフォンの小さな画面から正確に情報を伝えるのは、ゲーム事業で培ったDeNAの得意領域です。

#### （2）5Gを活用して管制に転送

無人車両の商用化には、遠隔監視体制が必須となります。実験では車内の乗客の様子を、管制センターで複数台同時に遠隔監視しました。要望次第では、モニターに映し出されたオペレーターと会話ができる「おしゃべりボタン」のような、遠隔対話機能も検討するようです。

こうした機能では、車両と管制センターの間で迅速に映像データを伝送する必要があり、5Gはそこに欠かせない技術になります。DeNAはEasy Ride以外にも、タクシー配車アプリ「MOV」を展開し、タクシーの運行管理システムを開発しました。将来的には自動運転車両をタクシー事業以外の宅配などのサービスへの拡大を検討しています。

### ■ Easy Rideサービス

<p>Feature 1</p>  <p>気軽に手配 スマホで簡単に配車手配</p>	<p>Feature 2</p>  <p>無人でも安心 24時間体制で管理センターが管理</p>	<p>Feature 3</p>  <p>新たな自分の時間 移動時間を有効活用</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

（出典）DeNAホームページ

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。



ジャンル：経営実務 > サブジャンル：組織形態

# ラインとスタッフの概念

組織構造における「ラインとスタッフの概念」について教えてください。

## 1. ライン

ラインとは、経営活動の基本的職能になります。

「基本的職能」の定義は一様ではありませんが、具体的には「購買」「製造」「販売」といった企業の目的達成を直接行う職能で、それを欠いた場合、「経営活動そのもの」が成り立たなくなります。

## 2. スタッフ

スタッフは、ライン活動を支援していく職能であり、いわば「間接的職能」と言えます。ラインの管理職能の複雑化によって、経営者・管理者が管理職能を十分に発揮できなくなったために生まれてきた経緯があります。また専門領域に関する助言・補佐を行うことがその職能であり、ラインへの「直接的な命令の権限」を持たないことが特徴になります。スタッフはその支援対象や支援内容の違いによって、次のように分類されます。

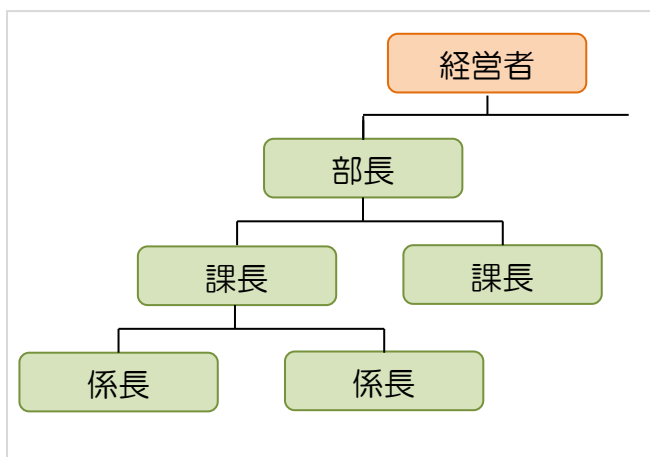
### (1) 管理スタッフ（マネジメントスタッフ）

管理スタッフとは、経営者、管理者に対して専門的立場より助言・補佐をおこない、管理職能の遂行を間接的に促進する役割を担います。経営企画部などの部門担当者がこれに該当します。このうち、トップマネジメントを対象とするスタッフを「ゼネラルスタッフ」と呼称し、ミドルマネジメント及びローマネジメントを対象とするスタッフを「専門スタッフ（スペシャルスタッフ）」と呼びます。

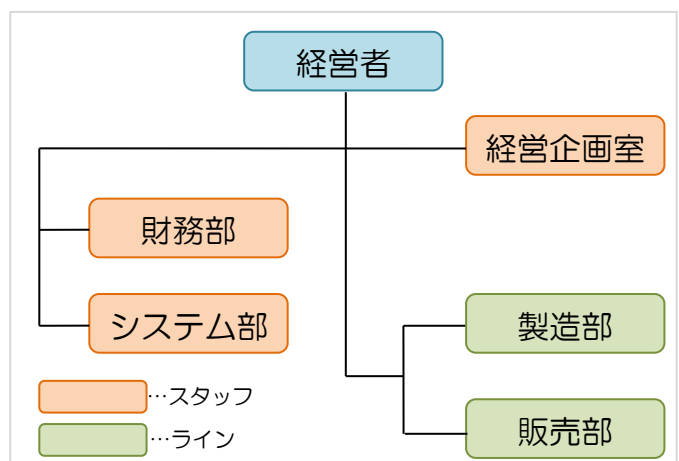
### (2) サービススタッフ

サービススタッフとは、運搬・保管・安全・衛生といった各ラインに共通する職能を担当するスタッフをいいます。

#### ■ライン組織(直系組織)



#### ■ラインアンドスタッフ組織



ジャンル：経営実務 > サブジャンル：組織形態

# 「事業部制組織」の概要

「事業部制組織」の概要について教えてください。

## 1. 事業部制組織の特徴

事業部制組織とは、「事業部」と呼ばれる管理単位を本社のトップマネジメントの下に編成した組織形態をいい、その大きな特徴は、「分権管理組織」という点にあります。そして各事業部は、「投下資本収益率」によって管理されています。

## 2. 事業部分割の基準

事業部は、製品・サービス、地域、顧客を情報に編成され、大幅な権限が委譲されています。各事業部は、事業部単位の計画・統制をおこない、企業全体の利益向上に貢献します。このような事業部を「プロフィットセンター（利益責任単位）」と呼びます。

## 3. 委譲される権限の内容

経営管理の多くの分野について事業部単位で権限を持つことになり、各事業部は「独立会社」のように運営されることになります。

## 4. 本部に保留される権限

一般的には、下記のような権限は、本部に保留されます。

- 長期経営計画及び利益計画の決定
- 予算の最終決定
- 一定金額を超える設備投資の承認
- 事業部の業績評価
- 幹部の人事権

## 5. 事業部制組織のメリット

- トップマネジメントが業績管理の仕事から解放され、戦略的意思決定に多くの時間を割けるようになる。
- 現場の状況に即応した弾力的かつ迅速な意思決定が可能になる。
- 下位管理者のモチベーションが高まるとともに、管理者の能力を高め、次代の経営者の養成が可能になる。

## 6. 事業部制組織のデメリット

- 研究開発、購買等の職能が各事業部で重複して行われ、コストがかさんでしまう。
- 各事業部がそれぞれの利益の達成にこだわり、視野が狭く、短期的な判断に陥ってしまう。
- 事業部間の競争が激化し、セクショナリズムをもたらす易くなる。