

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.773 2022.5.17

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2022年5月6日号

## 円安は一体いつまで続く？

～円安終了の条件と見通し

経済・金融フラッシュ 2022年5月10日号

【東南アジア経済】

## ASEANの貿易統計(5月号)

～輸出は商品市況の高騰により好調続くも、今後は中国都市封鎖の影響により鈍化へ

経営TOPICS

統計調査資料

## 全国小企業月次動向調査

(2022年3月実績、4月見通し)

経営情報レポート

## 厳しい経営環境を乗り越える 中小企業の経営強化のポイント

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

発行:税理士法人日下事務所

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

# 円安は一体いつまで続く？ ～円安終了の条件と見通し

ニッセイ基礎研究所

**1** 先月下旬から円安ドル高の進行が小休止しているが、今後も円安トレンドが続く可能性は高い。まず、今後も日本・円サイドで円買い材料が現れそうにないためだ。日銀は4月の決定会合で連続指し値オペの毎営業日実施を決定し、少なくとも黒田総裁任期中に緩和縮小へ転じる可能性が低いことが浮き彫りになった。また、実需面での円安材料となっている日本の貿易赤字も当面解消が見込みない。制裁を受けるロシアの生産減によって原油の需給はタイトな状況が続き、原油価格が高止まりすると予想されるためだ。

日本の貿易収支と燃料輸入額



**2** 従って、円安ドル高基調が収まるためには、米国のインフレが抑制に向かうことで米利上げ加速観測が後退したり、米景気減速懸念が台頭したりするなど、米国・ドルサイドでドル売り材料が顕在化する必要がある。FRBが急ピッチの引き締めを続ける以上、いずれは米国のインフレが抑制に向かったり、景気減速懸念が台頭したりする可能性が高いと見ているが、足元の情勢を鑑みると、当面そうした事態は見込みづらい。従って、今後

夏場までは円安ドル高がさらに進むと予想している。2～3カ月のうちに一時的に135円に達する可能性が高いと見ている。その後、秋になると緩やかな円高ドル安基調に転じると予想している。

利上げが進むことで先々の米国の景気減速リスクが意識されやすくなるうえ、供給制約の緩和や一部利上げ効果もあって米国の物価上昇率の鈍化傾向が見えてくることなどがドルの抑制材料になるためだ。夏場にかけて上昇したドル円は、年末にかけて1ドル130円程度まで下落すると予想している。

**3** ただし、ウクライナ情勢や供給制約問題などの不確実性は高いため、ドル円も幅を持って見ておきたい。円安の時間帯が長引いたり、さらなる利上げ観測によって1ドル135円を超えて円安ドル高が進み、140円に達したりする可能性も排除できない。

ロシア・ウクライナの世界シェア(主な燃料・穀物)

		ロシア		ウクライナ	
		生産シェア %	輸出シェア %	生産シェア %	輸出シェア %
燃料	原油	13.3	12.3	--	--
	石油製品	--	9.8	--	--
	天然ガス	16.6	25.3	--	--
	石炭	5.2	17.8	--	--
穀物	小麦	11.0	19.7	3.3	8.5
	トウモロコシ	1.2	2.2	2.7	13.0
	大麦	12.9	15.5	5.0	13.8
	大豆	16.2	--	--	--
	ヒマワリ油	--	--	31.0	47.0

(注) 燃料は2020年、穀物は2020/2021年  
「--」は不明 or 僅少、赤表記はシェア20%超、黄色表記は10%超  
(資料) BP "Statistical Review of World Energy 2021",  
USDA "Production, Supply, and Distribution Online"

「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。

【東南アジア経済】

# ASEANの貿易統計(5月号)

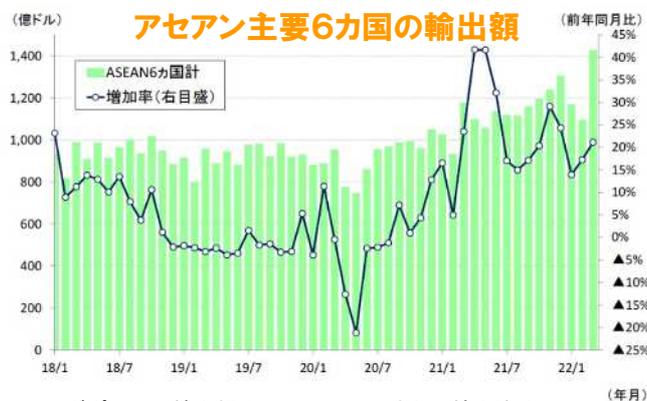
## ～輸出は商品市況の高騰により好調続くも、 今後は中国都市封鎖の影響により鈍化へ

ニッセイ基礎研究所

**1** 22年3月のASEAN主要6カ国の輸出（ドル建て、通関ベース）は前年同月比21.1%増（前月：同17.3%増）と伸びが加速した。輸出は20年に新型コロナウイルスの世界的な感染拡大と国内外で実施された活動制限措置の影響が本格化して一時的に大きく落ち込んだ後、経済活動の再開や半導体需要の増加、商品市況の高騰を受けて増加傾向が続いている。

今年1～2月はオミクロン株の感染拡大や半導体不足、中華圏の旧正月の影響などにより輸出の勢いが幾分鈍化したが、3月は世界的な景気回復や域内各国の活動制限緩和による生産活動の活発化、ロシアのウクライナ侵攻を背景とする商品市況の更なる上昇により輸出が回復した。

もっとも今後は中国の一部都市で行われている都市封鎖の影響が表れて輸出が失速する恐れがある。

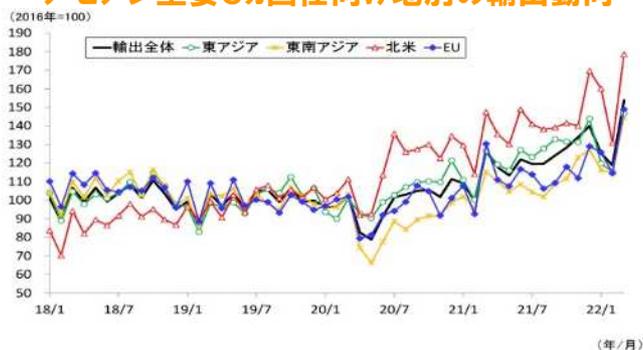


※シンガポールの輸出額はNODX（石油と再輸出除く）（資料）ともにCEIC

ASEAN6カ国の仕向け地別の輸出動向を見ると、3月は東アジア向けが同16.0%増、東南アジア向けが25.4%増、

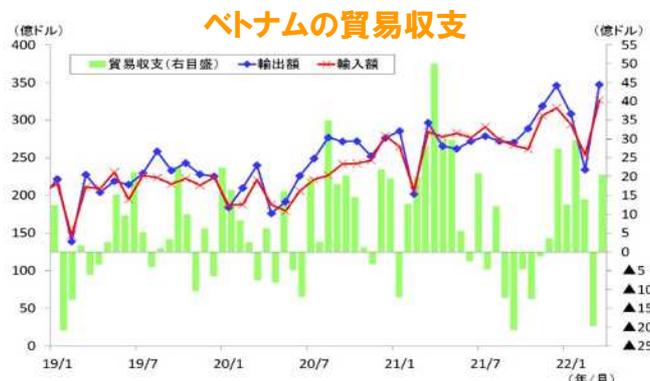
北米向けが同21.2%増、EU向けが同14.3%増となり、それぞれ大幅な伸びが続いた。

### アセアン主要6カ国仕向け地別の輸出動向



※シンガポールは地場輸出、インドネシアは非石油ガス輸出より算出。

**2** ベトナムの22年3月の輸出額（通関ベース）は前年同月比17.1%増（前月：同16.0%増）の347億ドルと、大幅な伸びが続いた（図表3）。輸出の基調は20年に新型コロナ感染対策として国内外で実施された活動制限措置の影響を受けて一時的に落ち込んだ後、世界的な経済活動の再開や電子機器の需要拡大により増加傾向が続いている。



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。

# 全国小企業月次動向調査 (2022年3月実績、4月見通し)

日本政策金融公庫 2022年4月25日公表

## 結果の概況

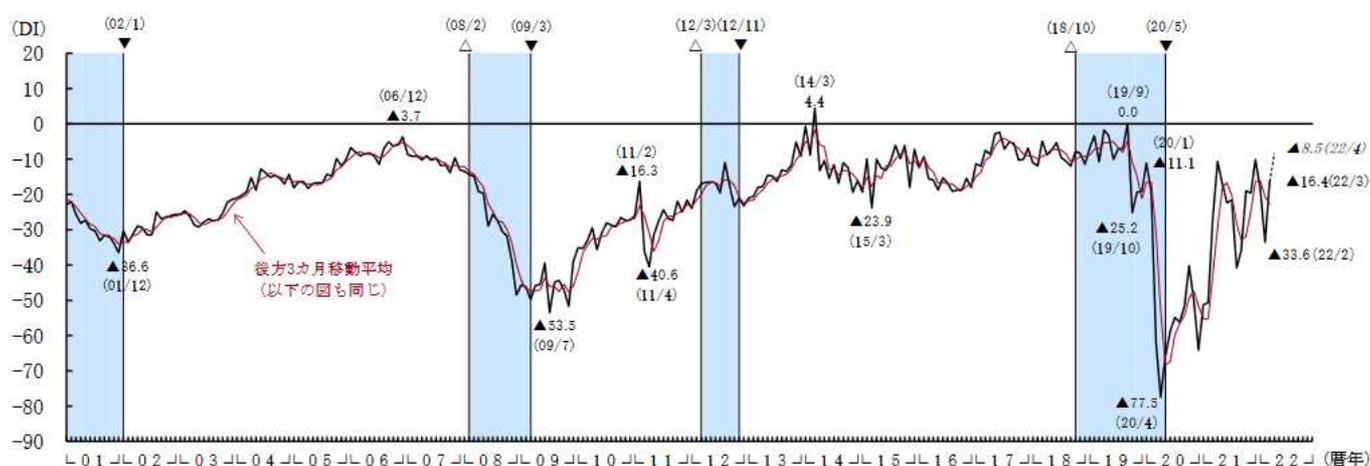
[概況] 小企業の売上DI(3月実績)は、マイナス幅が拡大

### 1 売上

- 3月の売上DIは、2月からマイナス幅が17.2ポイント縮小し、▲16.4となった。4月は▲8.5と、マイナス幅が縮小する見通しとなっている。
- 業種別にみると、製造業(▲7.8→▲12.0)ではマイナス幅が拡大した一方、非製造業(▲37.3→▲16.8)ではマイナス幅が縮小した。4月は、製造業では▲13.7とマイナス幅が拡大する一方、非製造業では▲7.6とマイナス幅が縮小する見通しとなっている。
- 非製造業では、建設業を除く全ての業種で上昇している。4月は、サービス業と運輸業を除くすべての業種で上昇する見通しとなっている。

### 売上DIの推移(全業種計、季節調整値)

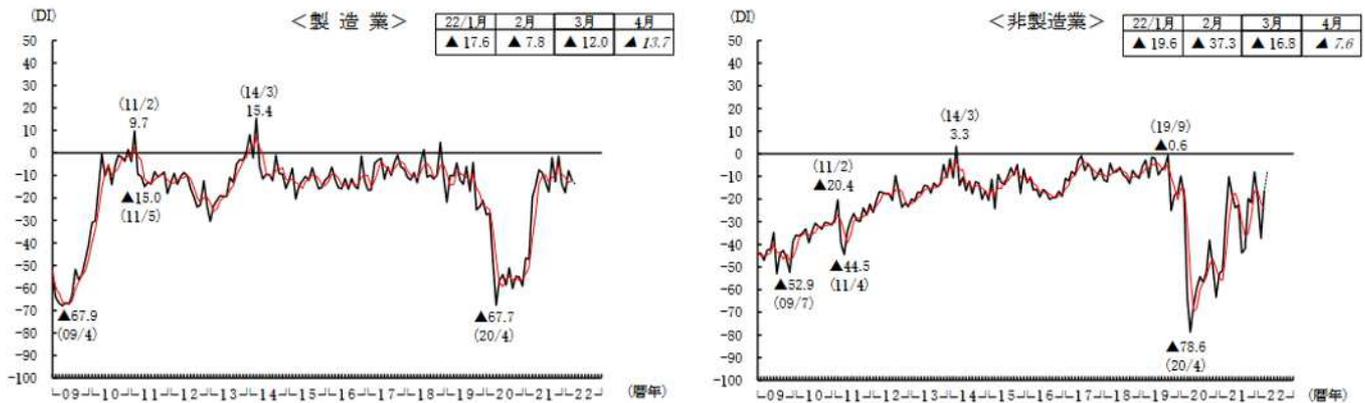
	2021 3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2022 1月	2月	3月	4月
実績	▲26.9	▲10.7	▲17.0	▲22.4	▲21.6	▲40.9	▲36.0	▲19.0	▲19.6	▲10.2	▲18.4	▲33.6	▲16.4	-
見通し	▲41.9	▲16.5	▲7.6	▲21.9	▲28.4	▲30.9	▲42.0	▲23.9	▲11.4	▲17.3	▲12.1	▲36.1	▲33.5	▲8.5



(注)1 売上DIは前年同月比で「増加」企業割合-「減少」企業割合

2 —は実績、---は見通し。斜体は見通しの値を示す。△は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。

### 業種別売上DIの推移(季節調整値)



																(見通し)				
	2020年			2021年								2022年								
	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	
製造業	▲54.8	▲55.1	▲59.2	▲46.8	▲47.2	▲19.5	▲14.4	▲7.6	▲8.9	▲12.7	▲17.4	▲2.1	▲12.8	▲1.4	▲13.7	▲17.6	▲7.8	▲12.0	▲13.7	製造業
金属・機械	▲60.5	▲63.0	▲64.0	▲46.9	▲50.0	▲21.0	▲6.6	▲12.2	▲4.4	7.1	0.1	11.6	▲2.5	13.7	1.7	▲6.2	▲5.5	▲11.3	▲14.0	金属・機械
その他製造	▲52.9	▲52.5	▲53.8	▲43.8	▲45.7	▲19.6	▲13.7	▲4.2	▲11.2	▲27.2	▲37.1	▲15.8	▲25.1	▲19.0	▲26.0	▲24.6	▲10.9	▲14.0	▲12.3	その他製造
非製造業	▲38.1	▲49.5	▲63.3	▲52.9	▲51.5	▲27.7	▲10.1	▲18.0	▲23.9	▲22.6	▲43.9	▲41.9	▲19.7	▲21.7	▲8.1	▲19.6	▲37.3	▲16.8	▲7.6	非製造業
①卸売業	▲37.4	▲42.1	▲38.9	▲46.0	▲45.0	▲17.5	▲23.3	▲13.1	▲12.5	▲17.1	▲38.3	▲29.3	▲29.7	▲7.7	▲11.8	▲13.8	▲25.8	▲15.1	▲5.2	①卸売業
織・衣・食	▲50.1	▲55.5	▲60.3	▲58.1	▲62.1	▲22.2	▲19.2	▲24.0	▲43.7	▲28.0	▲56.2	▲45.4	▲36.2	▲6.2	▲12.0	▲23.7	▲33.0	▲4.1	6.0	織・衣・食
機械・建材	▲26.3	▲31.2	▲24.5	▲38.8	▲35.6	▲9.4	▲27.7	▲6.6	6.0	▲8.9	▲25.7	▲19.1	▲22.4	▲7.1	▲11.9	▲8.4	▲23.4	▲17.3	▲14.1	機械・建材
②小売業	▲38.4	▲42.9	▲55.0	▲43.6	▲40.9	▲20.3	▲12.6	▲14.9	▲19.3	▲17.5	▲46.9	▲33.9	▲23.2	▲14.0	▲18.6	▲24.6	▲31.4	▲21.1	▲13.9	②小売業
耐久消費財	▲28.2	▲22.0	▲21.4	▲19.7	▲11.3	▲0.0	▲9.9	1.6	▲10.9	▲37.9	▲41.6	▲30.8	▲25.7	▲35.4	▲24.7	▲43.0	▲34.1	▲43.7	▲40.0	耐久消費財
非耐久消費財	▲39.2	▲46.2	▲63.1	▲51.5	▲46.3	▲25.2	▲12.6	▲17.6	▲20.6	▲14.1	▲47.3	▲34.0	▲21.4	▲8.6	▲18.6	▲24.1	▲30.1	▲17.3	▲8.5	非耐久消費財
③飲食店	▲34.9	▲69.1	▲93.0	▲89.6	▲82.9	▲50.2	▲8.3	▲19.9	▲50.3	▲34.6	▲70.9	▲67.9	▲7.9	▲23.4	24.3	▲19.1	▲66.4	▲24.5	▲3.9	③飲食店
④サービス業	▲43.2	▲54.7	▲66.8	▲53.8	▲52.2	▲19.2	▲4.3	▲21.4	▲25.2	▲23.7	▲31.3	▲45.5	▲19.2	▲27.7	▲2.1	▲15.2	▲35.1	0.5	▲4.0	④サービス業
事業所向け	▲28.8	▲41.1	▲52.2	▲35.2	▲31.5	▲14.9	▲21.8	▲13.3	▲9.9	▲30.8	▲22.2	▲28.2	▲3.5	▲3.8	▲4.4	▲22.8	▲16.4	5.0	▲4.2	事業所向け
個人向け	▲47.3	▲58.0	▲71.5	▲60.1	▲59.2	▲22.0	0.9	▲23.6	▲29.1	▲21.8	▲33.6	▲50.1	▲23.8	▲34.4	▲1.5	▲13.4	▲41.4	▲2.6	▲4.2	個人向け
⑤建設業	▲37.0	▲32.3	▲34.7	▲33.1	▲34.4	▲25.3	▲12.7	▲13.2	▲12.0	▲21.7	▲35.8	▲20.3	▲31.3	▲35.7	▲29.4	▲32.2	▲23.2	▲25.6	▲6.1	⑤建設業
⑥運輸業	▲42.2	▲43.4	▲49.5	▲44.8	▲62.7	▲24.0	▲21.0	6.9	7.3	▲2.5	▲21.1	▲16.1	▲12.0	▲4.9	▲10.9	▲8.7	▲37.1	▲1.7	▲24.6	⑥運輸業
道路貨物	▲33.7	▲33.9	▲36.9	▲35.5	▲53.8	▲28.0	0.3	7.2	12.6	▲2.5	▲17.0	▲8.6	▲14.3	▲8.1	▲18.8	▲6.5	▲31.5	▲16.0	▲37.2	道路貨物
個人タクシー	▲87.9	▲93.5	▲100.0	▲83.6	▲90.1	▲66.1	▲33.7	▲8.0	▲17.7	▲21.3	▲47.6	▲56.1	▲5.0	6.0	29.1	▲13.0	▲47.6	1.8	25.5	個人タクシー
全業種計	▲40.2	▲50.4	▲64.1	▲51.3	▲50.7	▲26.9	▲10.7	▲17.0	▲22.4	▲21.6	▲40.9	▲36.0	▲19.0	▲19.6	▲10.2	▲18.4	▲33.6	▲16.4	▲8.5	全業種計

(注)1 網掛けは、前月から低下した数値。(注)2 季節調整は業種ごとに行っている。

## 2 採算

- 3月の採算DIは、2月からほぼ横ばいの▲26.8となった。
- 4月の採算DIは、▲14.0とマイナス幅が縮小する見通しとなっている。

### 採算DIの推移(全業種計、季節調整値)

	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2022 1月	2月	3月	4月
実績	▲23.8	▲23.0	▲28.0	▲23.9	▲26.0	▲37.4	▲32.5	▲21.6	▲22.5	▲21.8	▲22.5	▲26.4	▲26.8	-
見通し	▲27.2	▲21.8	▲20.4	▲25.2	▲24.3	▲31.8	▲38.2	▲20.9	▲17.1	▲23.6	▲21.4	▲29.4	▲27.0	▲14.0

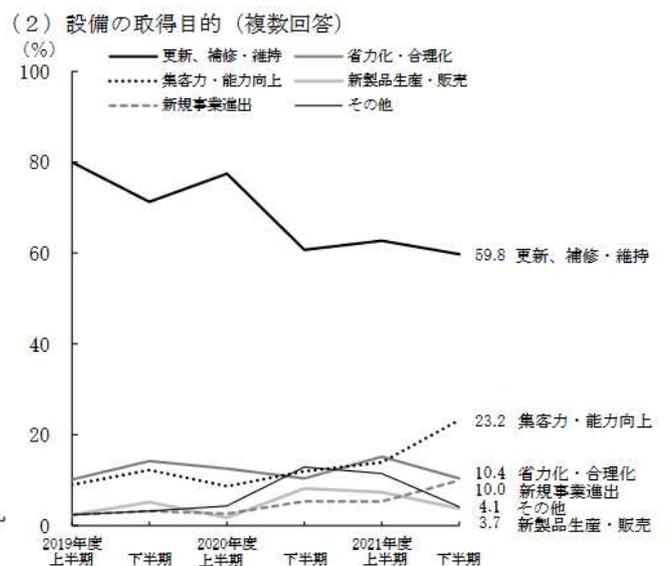
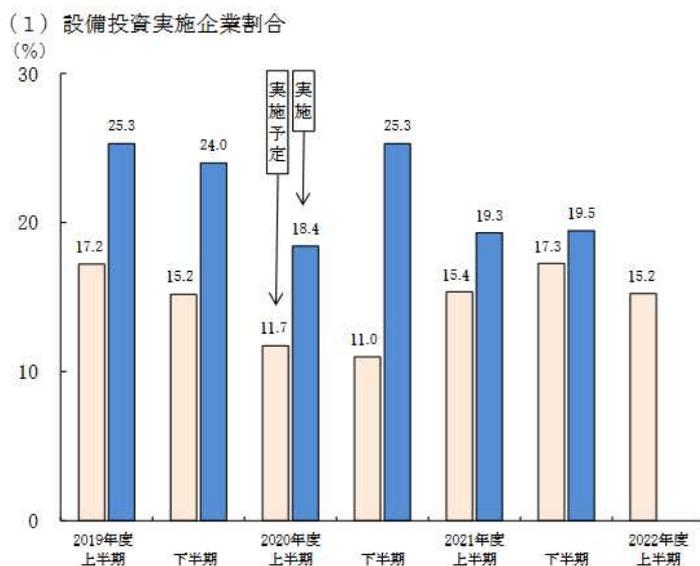


(注) 採算DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合。

### 3 設備投資

- 2021年度下半期に設備投資を実施した企業割合は、19.5%と2020年度下半期に比べて5.8ポイント低下した。2022年度上半期の設備投資実施予定企業割合は、15.2%と2021年度上半期の実施予定企業割合に比べて0.2ポイント低下している。
- 設備投資を「実施した」と回答した企業にその取得目的を尋ねたところ、「更新、補修・維持」が59.8%と最も多く、次に「集客力・能力向上」が23.2%となっている。

#### 設備投資実施企業割合と取得目的(全業種計)



(注) 1 設備投資はリースも含む。  
2 上半期は4月から9月まで、下半期は10月から翌年3月までを示す。

(注) 1 (1)で設備投資を「実施した」と回答した企業に尋ねたもの。  
2 複数回答のため合計は100%とはならない。

全国小企業月次動向調査 (2022年3月実績、4月見通し)  
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。

経営情報  
レポート  
要約版

経 営

厳しい経営環境を乗り越える

# 中小企業の 経営強化のポイント

1. 中小企業の経営強化を目指した法令の概要
2. 経営革新計画策定のポイント
3. 中小企業の経営強化による支援措置
4. 経営力向上につながった実践事例



## 参考資料

- 【中小企業庁】：「経営革新計画」  
「経営力向上計画策定の手引き」  
「中小企業等経営強化法に基づく支援措置活用の手引き」  
「中小企業等経営強化法経営力向上計画実践事例集」

# 1

## 企業経営情報レポート

# 中小企業の経営強化を目指した法令の概要

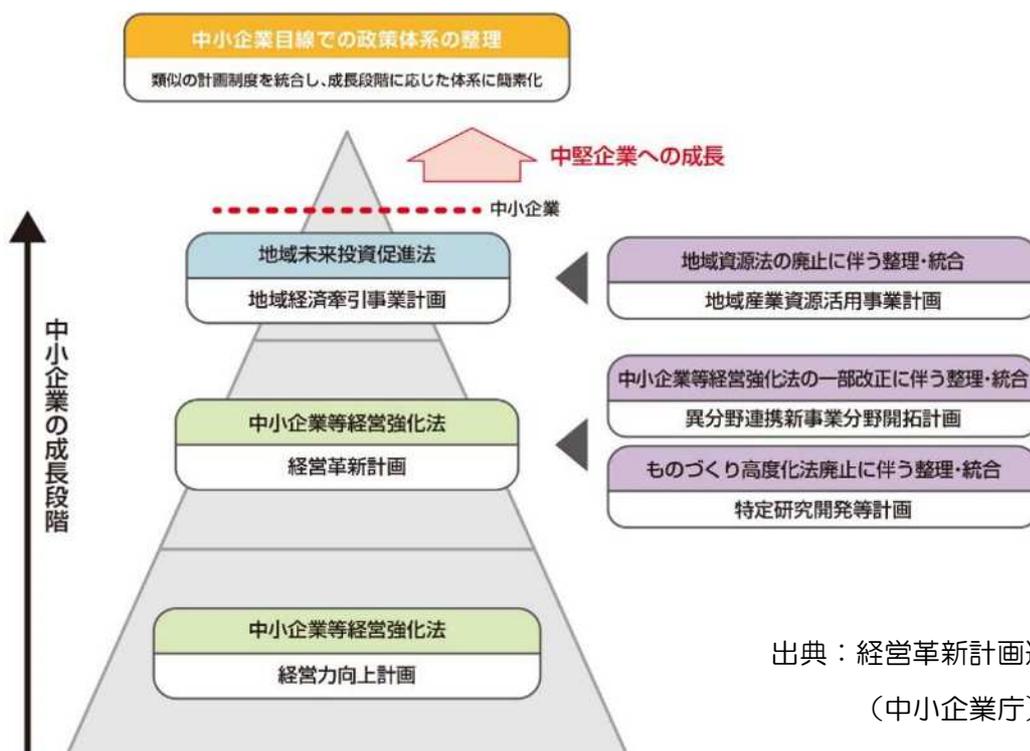
中小企業は、人材不足や生産性向上への対応が急務となっています。そのためには、自社で新たな収益拡大の機会となる新規事業の検討や、IT の導入等での省力化による生産性の向上などの取り組みが必要といえます。これらの経営強化を図るための対策を国や行政が後押ししています。本レポートでは、自社の経営強化につながる政策および事例などについて解説します。

### ■ 中小企業等経営強化法の概要

#### (1) 中小企業等経営強化法とは

中小企業等経営強化法とは、中小企業が「稼ぐ力」を身につけることを、国が後押しするために整備された法律です。具体的には、国が生産性向上に役立つ取り組みを分かりやすく中小企業・小規模事業者等に提供し、生産性を向上させるための取り組みの計画を策定した事業者等を税制面・金融面で支援することが定められています。

2020年10月1日に施行された「中小企業成長促進法」において、中小企業等経営強化法にもとづく新たな事業活動に取り組む「経営革新計画」、基礎体力をつける「経営力向上計画」、地域未来投資促進法にもとづく地域全体の活力向上を目指す「地域経済牽引事業計画」をベースに、生産性向上に向けた取組を支援する計画制度が整理統合され、成長段階に応じた体系に簡素化されました。



出典：経営革新計画進め方ガイドブック  
(中小企業庁)

# 2

## 企業経営情報レポート

# 経営革新計画策定のポイント

### ■ 経営革新とは

「中小企業等経営強化法」では、「経営革新」を「事業者が新事業活動を行うことにより、その経営の相当程度の向上を図ること」と定義しています。（中小企業等経営強化法 第2条第9項）  
なお、この法律の「経営革新」には、次のような特徴があります。

### ■ 中小企業等経営強化法における「経営革新」の特長

- ①業種による制約条件をつけないで、全業種の経営革新を支援
- ②単独の企業だけではなく、任意グループや組合等の柔軟な連携体制での経営革新計画の実施が可能
- ③具体的な数値目標を含んだ経営革新計画の作成
- ④都道府県等が、承認企業に対して、経営革新計画の開始時から1年目以後2年目以前に、進捗状況の調査（フォローアップ調査）を行うとともに、必要な指導・助言を行う

### ■ 中小企業等経営強化法における「経営革新」の特長



### ■ 経営革新計画に盛り込む新事業活動

個々の中小企業者にとって「新たな事業活動」であれば、既に他社において採用されている技術・方式を活用する場合でも原則として承認の対象となります。

ただし、業種毎に同業の中小企業の当該技術等の導入状況、および地域性の高いものについては、同一地域における同業他社の当該技術等の導入状況を判断し、それぞれについて既に相当程度普及している技術・方式等の導入については、承認対象外となります。

# 3

## 企業経営情報レポート

# 中小企業の経営強化による支援措置

### ■ 経営革新計画策定による優遇措置

中小企業者に対する融資の制度はいろいろありますが、経営革新計画の承認を受けると、主に次の4つの保証・融資の優遇措置があります。

### ■ 保証・融資の優遇措置

- ①信用保証の特例
- ②日本政策金融公庫の特別利率による融資制度
- ③高度化融資制度
- ④食品等流通合理化促進機構による債務保証制度

#### ①信用保証の特例

「信用保証」とは、中小企業者が金融機関から融資を受ける際、信用保証協会が債務保証をする制度です。本特例は経営革新計画の承認を受けた特定事業者に対して、①普通保証等の別枠設定と②新事業開拓保証の限度額引き上げを行うものです。

#### イ) 普通保証等の別枠設定

「経営革新計画」の承認事業に対する資金に関し、通常の付保限度額と同額の別枠を設けています。

限度額	通常		別枠
普通保証	2億円(組合は4億円)	+	2億円(組合は4億円)
無担保保証 (うち特別小口)	8,000万円 (うち2,000万円)		8,000万円 (うち2,000万円)

#### ロ) 新事業開拓保証の限度額引き上げ

経営革新のための事業を行うために必要な資金にかかるもののうち、新事業開拓保証の対象となるもの(研究開発費用)について、付保限度額を引き上げています。

<span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">通常</span> 2億円 → <b>3億円</b>	<span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">組合</span> 4億円 → <b>6億円</b>
---	---

## 4

## 企業経営情報レポート

## 経営力向上につながった実践事例

## ■ 明治期創業の老舗企業による新価値の創造

## 企業概要

企業名	株式会社 谷口化学工業所
資本金	5,000 万円
従業員	13 名
事業概要	靴塗料類製造販売、靴付属品製造販売
所在地	東京都

## (1) 同社の現状

1910 年（明治 43 年）、日本における革靴文化の黎明期に創業、「ライオン靴クリーム本舗」のブランド名でシューケア製品を発売。

現在も靴クリーム、靴ワックス、クリーナーなどを主力製品としています。

同社のこだわりは、人の手による高品質なものづくり。「靴を美しく見せるお手入れ用品だからこそ、それ自体も美しくなければならない」というこだわりのもと、クリームの表面を平滑にして光沢を表現する「三度注ぎ」、陳列したときの統一感を演出する手作業でのラベル張り、目視による全数検査など、手間のかかる製品づくりを今日も受け継ぎ、その品質の高さを製品そのもので強く訴えています。またこうした手作りの工程を活かし、各種コラボ製品の小ロット生産も受託しています。

## (2) 計画の内容

利用者の「香り」への評価に着目し、歩くだけで香るフレグランス効果のある靴クリームの実現を目指し、「経営革新計画」の立案に取り組みました。

その計画の立案において、会社をとりまくさまざまな数字が「見える化」され、会社の実情がよりリアルにつかめるようになりました。当時の社内には新製品開発について懐疑的な態度も見られましたが、最終的に新製品が市場で評価されたことにより、社内には一体感が生まれました。

## 【取り組みの成果】

- 「新製品開発」への取り組みによって、社内の空気が一変、一体感が強化
- 社員が自社の将来への期待感が向上するようになった

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:経営戦略 > 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」とであると言えます。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。

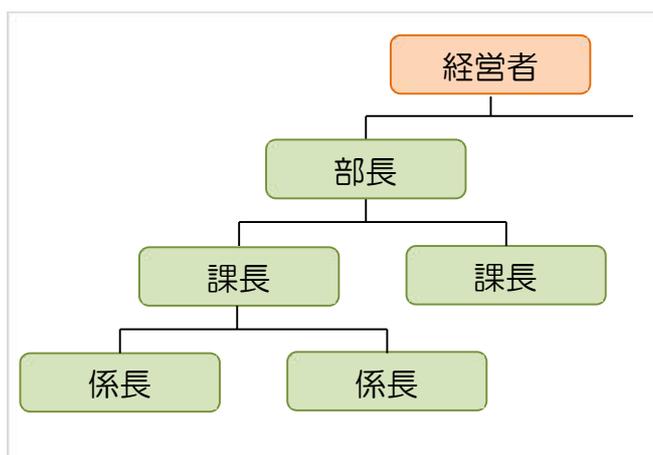
### (1) 管理スタッフ(マネジメントスタッフ)

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。

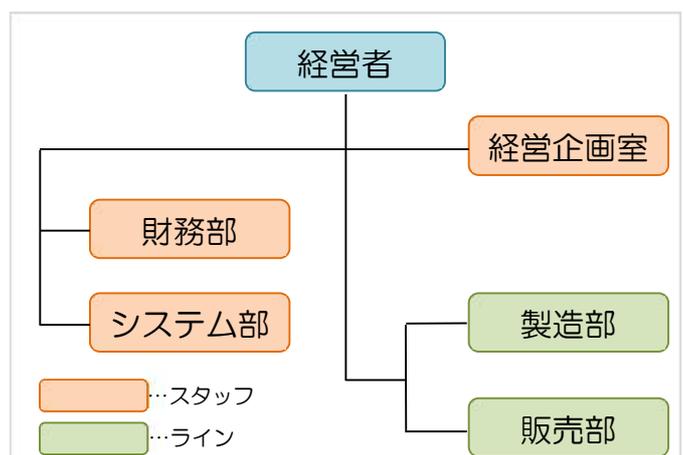
### (2) サービススタッフ

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:経営戦略 > 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となります。

## 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。