

企業グループ経営の展開と分社化政策の意義

——わが国製造業を対象に——

海 保 英 孝

1. 問題の所在と本論文の目的
2. 企業グループに関する諸研究と本論文の研究対象
3. 企業グループ経営における分社化政策の意義
4. わが国製造業の企業グループ経営の動向
5. 結びにかえて

1. 問題の所在と本論文の目的

現代の大企業は、上場企業クラスの親会社とその子会社群から構成される「企業グループ」をひとつの経営体として機能している。もはや独立した法人格を有する親会社だけが「企業」ではなく、企業グループを「企業」と考えた方がよいとさえいわれている。

1980年代前半の連結決算制度の本格的な導入をひとつの契機として、企業グループ・レベルで戦略的に経営を考える「グループ経営」や「グループ戦略」が重視されるようになってきた。従来、子会社や関連会社は親会社の周辺業務を行う組織として位置づけられていたが、経営多角化やグローバル化の戦略を担う組織としてその活躍が期待されるようになってきた。そして、親会社のコントロールのもと、企業グループの新たな核として子会社を自律的に成長させ、企業グループ全体として成長を達成するための仕組みづくりが重要な経営課題として取り上げられるようになってきたのである。

80年代後半には、このグループ経営の名のもと、分社化政策（会社分割）の有効性が強調され、新規事業展開を担う新会社が相次いで設立された。

近年の景気後退を背景に、このような子会社の統廃合や親会社への吸収合併、あるいは清算などの分社化政策の見直しが進みつつあるものの、依然、分社化政策は大企業の組織活性化のオプションのひとつとして検討が続けられている。

このような成長環境下での子会社設立の搖籃期を経て、企業グループ経営を体系的に再検討する必要性が生じてきている。なぜ、親会社の企業組織内部でなく、分社化政策がとられるようになってきているのか。分社化政策は果たして有効といえるのか。また、それが有効であるためにはどのようなマネジメント・コントロール・システムが必要となるのか。さらに、わが国の企業グループ・レベルでの戦略や組織の特性はどのようになってきているのか。企業グループ・レベルでの経営特性について、実証的に明らかにすべき課題は極めて多い。

このような問題意識のもと、本論文では、企業グループ経営における分社化政策の意義を論じたい。わが国製造業の企業グループ経営の動向を大数観察により明らかにすることが目的である。分析の中心は、企業グループの外部売上と内部取引構造に関するものであり、財務データを用いて時系列的にそれらの動向を明らかにしていきたい。

2. 企業グループに関する諸研究と本論文の研究対象

わが国の「企業集団」や「企業グループ」に関する研究は、その研究対象や問題意識が曖昧になり、混乱を招いていることも少なくない。そこで、これらの過去の諸研究の研究対象とその問題意識について概観したうえで、本論文の研究対象とする「企業グループ」の定義を明らかにしておきたい。

「企業集団」や「企業グループ」の研究は、大きく分けて競争政策、経営管理、組織間関係の3つの視点から行われている。

競争政策の視点では、いわゆる旧財閥の六大企業集団などを対象にし

て、その存在が市場に及ぼす影響（市場独占の問題など）について研究が行われている。例えば、植草 [1982] は「現代の大企業は多角化や株式持ち合いなどの手段によって結合することで多市場にわたって市場を支配しており、それが公共の利益からみて望ましくない市場成果を生み出すことになる」という問題意識のもとに、企業集団の存在が市場成果に及ぼす影響を実証的に明らかにした¹⁾。しかし、今井 [1989] は「どこの国でも企業集団の影響力は全体的に弱まる傾向にあり、それに伴って研究の役割も終わりつつある」と指摘し²⁾、三輪 [1990] も、このような視点での研究に対して批判的な検討を加え、企業集団の意思決定機構の存在や資金・役員兼任による紐帯の意義について疑問を呈している³⁾。

一方、経営管理の視点では、子会社や関連会社まで含んだ「企業グループ」をひとつの経営体として、長期的に発展していくための経営管理方策が研究されている。1960年代から70年代にかけては、山田 [1971] や山城 [1977]⁴⁾ で関係会社管理に関する議論が総括されており、80年代以降では坂本・下谷 [1987] や下谷 [1993] で分社化を中心とした企業グループ経営に関する議論が総括されている。ここでの対象たる「企業グループ」とは、「親会社」と親会社の出資比率が50%を超える「子会社」、出資比率20%以上50%以下の「関連会社」から構成される集合のことである。これは、いわゆる市場と内部組織の2分法でいうならば、「内部組織」である⁵⁾。このような内部組織は、各部門の自律性を犠牲にしても、その間に生じるコンフリクト（対立）を何らかのオーソリティ（権限）で調整する組織である。

これに対して、組織間関係の視点では、企業間の業務提携、共同研究開

-
- 1) 植草 益 [1982], pp. 248-292.
 - 2) 今井賢一 [1989], 「企業グループ」, 今井賢一・小宮隆太郎 著 [1989], pp. 131-134.
 - 3) 三輪芳朗 [1990], pp. 173-216.
 - 4) これらの文献では、後述する中間組織についても研究対象としている。
 - 5) 今井賢一・伊丹敬之・小池和男 [1982], pp. 126-130.

発組合、業界団体、業界内の共同組織（VAN ネットワークなど）、都市開発パートナーシップ、コンビナート、建設ジョイント・ベンチャーなど、緩やかな企業集団を対象にしている。これは、市場でも内部組織でもないことから「中間組織」と呼ばれたり、企業グループよりは結合関係が緩やかであることから「企業ネットワーク」と呼ばれたりする集合である。組織間関係論では、価格機構によって調整される自律的な組織間関係や公式組織によって組織内部のように調整される階層的な組織間関係よりも、互いに自律し、しかも異なる目標を持ちながら相互依存している組織間関係が研究対象である⁶⁾。そこでは、このような諸組織がいかに権限なしで調整することができるか、組織と組織の交渉によりいかに合意が形成されるか、というのが主たる問題である。

以上のように、「企業グループ」や「企業集団」という用語は、研究の視点によって意味する対象が大きく異なる。本論文では、親会社の強力なマネジメント・コントロール下での分社化という経営現象を分析することが目的であり、内部組織としての「企業グループ」が研究対象である。具体的には、親会社と子会社から構成される連結企業集団に、親会社と資本関係の強い関連会社を加えた広義の連結企業集団を対象とする。従って、いわゆる旧財閥などの六大企業集団や緩やかな企業ネットワークは対象ではないことを明確にしておきたい。

3. 企業グループ経営における分社化政策の意義

わが国の大企業経営は、親会社の業績第一主義であることはよく指摘される。大須賀 [1977] は、1960年代から70年代頃の企業グループ経営の本質は親会社の経営中心主義であり、それは親会社の業績優先からくる支配であり、このような立場をとる親会社の経営理念には子会社を育成し、長期的に集団としての経営力を確保しようという意図はみられない、と指摘

6) 山倉健嗣 [1993], pp. 23-25.

している⁷⁾。また、三浦 [1983] も、わが国の企業グループでは親会社の本業を盛り立てるために新規企業を設立したり、関係会社に対して財務的な自律性を与え、それが親会社の収益性を防御する性格をもつ、と主張する⁸⁾。上場企業である親会社の単独決算が赤字になる恐れが出てくると、子会社に対して固定資産を売却したり、押し込み販売をして、親会社の決算を守り、上場廃止に至らないようにすることは日常的な光景でさえある。

しかし、企業活動のグローバル化とともに、親会社だけでなく子会社や関連会社までも含んだ企業グループ全体の経営資源の最適配分と最高効率での活用が必要となってきた⁹⁾。また、連結決算制度の本格的な導入をひとつの契機として、株式市場を中心に、企業グループ・レベルで企業評価を行おうとする動きが高まりつつある。このような企業内外の要請を背景に、企業グループ全体をひとつの有機的な経営体として長期的に維持・発展していこうとする「企業グループ経営」が重視されるようになってきた。

企業グループ・レベルでの組織的対応方策として代表的なものが「分社化政策」である。分社化政策は親会社内部の既存部門を別法人として分離・独立させ、企業グループとして成長していくための方策である¹⁰⁾。

本章では、過去の諸研究の成果をもとに、企業グループ経営における分社化政策の意義を検討する。

1) 検討のフレームワーク

図1では、「事業展開の幅」（本業中心から非関連多角化）と「組織展開の

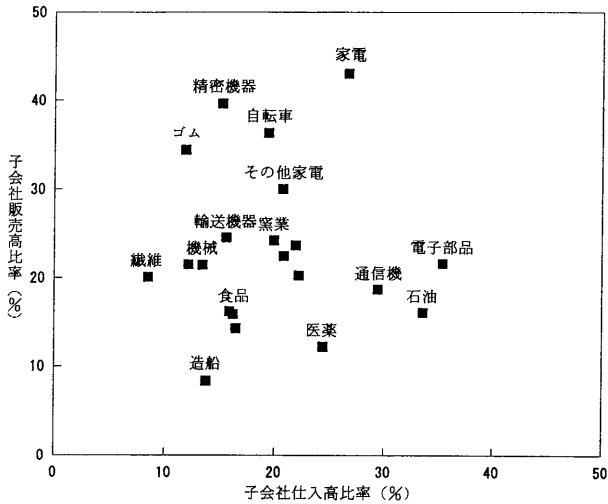
7) 大須賀政夫 [1977], 「集団経営（関連会社）は何故必要か」, 山城章編著 [1977], p. 24.

8) 三浦隆之 [1983], 「企業行動と経営組織の構造」, 一寸木俊昭編著 [1983], p. 152.

9) 清水龍瑩 [1992], p. 8.

10) 以下では、新規事業のための子会社設立も分社化政策のひとつに含めて考えることにする。

図1：企業グループの組織タイプと分社化政策パターン



幅」(親会社内部組織中心から多数の子会社によるグループ化)の2軸で分け、企業グループ・レベルでの組織タイプを整理した。ここでは、図中に矢印で示した分社化政策が、どのような戦略的な意図によって行われるのか、を中心に検討していく。

まずは、各組織タイプの意味について説明を加えておきたい。

親会社の内部組織での事業活動が中心となる組織タイプが「親会社内部・職能別組織」(タイプⅠ)と「親会社内部・事業部制組織」(タイプⅡ)である。タイプⅠは本業中心の事業活動を親会社内部組織で行う職能別組織であり、子会社数も少なく企業グループとしての組織展開の幅は極めて小さい。タイプⅡは親会社内部組織で事業の多角化を図る事業部制組織であるが、タイプⅠ同様に子会社数は少ない。これらは企業グループ経営の展開が小さいフェーズである。

このタイプⅡから事業単位ごとに分社化を図るのが「事業単位別分社組織」(タイプⅢ)である。これには既存企業を買収して事業単位別の子会社にするケースも含まれる。また、新規事業展開を子会社の設立やベン

チャー企業の買収・子会社化により行うケースもタイプⅢ'として、これに含めた。

一方、親会社内部組織の形態(タイプⅠまたはⅡ)に関係なく、子会社は販売機能や生産機能など職能別に分社化を図るのが「職能単位別分社組織」(タイプⅣ)である。

ここでは、大きく4つの組織タイプを設定したが、実際にはタイプⅢとⅣの間で中間的な組織形態になっていることが多いと考えられる。

以下では、「事業単位別分社組織タイプ」(タイプⅢ)への移行と「職能単位別分社組織タイプ」(タイプⅣ)への移行の2つが、分社化政策の典型的なパターンとみなして、その戦略的な意図について検討する。

2) 事業単位別の分社組織化

まず、事業部制組織(タイプⅡ)から事業単位別分社組織(タイプⅢ)への移行(図1の①)が行われる分社化政策について考えてみよう。

企業グループ経営の諸研究では事業部単位での分社化(スピン・オフ)を前提に論じているものが一般的である。この議論での対象は事業部制組織を採用している比較的成熟した大企業であり、事業部制組織のもつ限界を超える方策として事業単位別分社組織の優位性が論じられる¹¹⁾。

事業部制組織では多角化された複数の事業活動を自律的な事業単位(事業部)ごとに組織化し、意思決定権限を事業部に大幅に委譲するとともに、業績評価により全体の経営資源配分とコントロールが行われる。しかし、

11) 大須賀政夫 [1977], pp. 23-36. 今西伸二 [1988], pp. 226-232.

大須賀政夫 [1977] は最適企業規模の観点からも分社化を説明する。企業には生産コストを最小限化する適正規模だけでなく、従業員のモラルを昂揚させつつ経営を行える管理的な限界という意味での適正規模が存在する。その限界内において企業が独自に対応している姿が事業部制組織であるが、それも大組織化ともなって組織効率の低下など競争力維持の限界が生じ、適正規模を実現することで組織活性化を行うことが必要である、と主張している。

親会社の内部組織である限り、業績評価方法、人材採用基準、人事評価基準、勤務条件、管理会計システム、製品受発注方法、決裁方法など重要なマネジメント・コントロール・システムが社内でも統一的に運用される。それが多角的な事業活動を行う事業部への制約条件として働くことになる。例えば、日常の安全運行が最も重要である鉄道会社の内部組織で、多大なリスクを伴う不動産事業を新規に行おうとすると、極めて保守的な鉄道事業での評価基準で不動産事業が運営されるというジレンマに陥り、積極的な事業展開ができなくなる可能性がある。

本業と異なる事業活動を展開する場合に制約となるのはマネジメント・コントロール・システムばかりではない。暗黙の意思決定パターンや行動様式のような組織文化要因も制約条件として働く。歴史的な活動の経緯から身に付いた、その企業の内部で支配的な行動原理（ドミナント・ロジック）も事業の多角化にはマイナスに作用すると考えられる。

このような制約から自由に事業活動が展開できるようにするために、事業単位別の分社化が行われる。これは大幅な意思決定権限の委譲（分権化）であり、それにより子会社のトップマネジメントが企業家精神を発揮し、機動的な事業展開をすることが期待される¹²⁾。親会社の組織形態に関係なく（タイプⅠまたはⅡ）、親会社の制約から自由に新規事業活動を行わせるというのも、これと同様の意図と考えられる（タイプⅢ）。

これらの議論の根底にあるのは、事業単位ごとの自律性を高め、新たな中核事業に育成することで企業グループ全体の成長を達成しようとする戦略的な意図である。極論すれば、事業部→100%出資子会社→上場子会社というコースで自律性を高めることでの成長が目指されている。

12) 村松司叙 [1979] は、分社化の動機を組織面、株主の利益面、経営者の財務面の3つに分けて、その有効性を論じている。特に、組織面では、分権化が推し進められ、子会社のトップ・マネジメントが市場に対する鋭い感覚を養い、不確実な環境下でのリスクに挑むようになることが期待できる、としている（村松司叙 [1979], pp. 258-275）。

ところで、米国における分社化（スピン・オフ）とは、親会社が100%出資する子会社の株式を親会社の株主に対して優先的に非課税譲渡し、株式公開企業にすることを意味する。これにより、親会社の支配から脱却して、子会社の自律性が高まる。ウー・ウィラード・ダレンバック [1992] は、子会社の所有権を親会社から第三者へ移転する方法には売却（セル・オフ）、LBO、分社（スピン・オフ）の3つがあり、そのなかでスピン・オフによるものが最も子会社の自律性を高めるとしている¹³⁾。

この考え方に従えば、親会社100%出資の子会社¹⁴⁾の自律度は極めて低く、株式公開してこそ、子会社の自律性は高まる。そして、自律度の高い企業群が緩やかなネットワークを形成している状態を創り出すことが望ましい、ということになる。

このように、事業単位別分社組織への移行は、親会社のドミナント・ロジックから自由に活動させることで、子会社の自律性を最大限高めていくことが中心的な意図となっている。

3) 職能単位別の分社組織化

一方、親会社内部組織の形態（タイプⅠまたはⅡ）に関係なく、子会社は販売機能や生産機能など職能別に分社化を図る（図1の②）のが「職能単位別分社組織」（タイプⅣ）である。下谷 [1993] は、近年のわが国の企業グループの形成の特徴は事業部などの自律的単位での分社化ではなく、販売機能や生産機能など非自律的単位での分社化である、と指摘している^{15), 16)}。

13) Woo, Willard & Daellenbach [1992], pp. 433-434.

14) 東洋経済新報社の「関係・関連会社アンケート」（92年9月1日現在）によると、わが国の上場企業を親会社とする企業グループ（2057社）における国内子会社は25293社であり、そのうち、親会社の出資比率が100%である子会社の割合は全体の約45%（11308社）、50%を超えるものまで含めると実に約66%に達する（東洋経済新報社編 [1993], p. 32）。

15) 下谷政弘 [1993], pp. 39-48.

16) しかし、子会社がどのような機能を持ち、それが自律的か否かを大数観的に検討した調査研究はないようである。

このタイプでは、親会社が大部分の意思決定権限を持ち、その強力なコントロールのもとに、子会社では限定された範囲内で事業活動が行われる。

タイプⅣへ移行する意図は、企業活動の空間的な拡大による地域環境条件への適応と事業採算性の追求であると考えられる。企業が成長過程において空間的な市場拡大を図り、それに伴って販売や生産などの企業活動も広域化する現象は一般的である。販売や生産機能を親会社組織ではなく別会社化（現地法人化）するのは、労働条件などの地域環境条件に適応するためである。

また、子会社の機能を限定することにより事業採算性を追求する意図もある。販売子会社ならば統括エリア内での営業成果を最大化する、生産子会社ならば担当製品のコストを最小化するという限定された問題を解決するという明確なミッションが与えられ、それを達成することが最大の目的となる。また、別会社化することで社内取引ではなく取引を自ら行うことになり、事業採算意識が高まるという成果も期待されている。

このように、職能単位別分社組織への移行は、親会社の強力なコントロールのもと、企業活動の空間的な拡大にもなって多様化する地域環境条件への適応を図るとともに、限られた活動範囲での事業採算性の追求が主たる意図であると考えられる。

4) 分社化政策の意義

企業グループ経営における分社化政策の意義は、親会社から自由な事業活動の仕組みをつくりだすことにある。この分社化政策には大きく2つのパターンがある。

ひとつは、事業単位別の分社化を行い、子会社の自律性を高めることで、企業グループから緩やかな企業ネットワーク組織に移行することを目指すものである。この方策では、個々の企業の自律性を高めることに力が注がれるので、企業グループ全体を活性化させるという意義は大きいと考

えられる。

もうひとつは、あくまで親会社が強力なコントロールを行いつつ、職能単位別に分社された子会社は限られた活動範囲での効率性を追求していくものである。この方策では、事業間の関連度が大きい場合に事業シナジーを発揮させやすいという意義も大きい。

4. わが国製造業の企業グループ経営の動向

では、わが国製造業の企業グループでは、どのような経営が行われているのだろうか。また、どのような経営特性が見い出せるのだろうか。以下の3つの課題について、財務データを用いて時系列的な動向を分析することが本章の目的である。

- (1) 子会社での事業は拡大してきているのだろうか。
- (2) 企業グループの構造はどのように変化しているのか。図1でいう、事業単位別分社組織のように、事業単位が独立しつつあるのだろうか。それとも、職能単位別分社組織のように親会社の役割が大きいのだろうか。
- (3) 親会社の業績第一主義が見直され、企業グループ全体の業績が重視されるようになってきたのだろうか。

以下では、日本経済新聞社の「日経 NEEDS 財務データベース」(企業財務ファイル、連結企業財務ファイル及び企業基本ファイルI)の財務データを用いて分析を行う。ここでの統計的分析は財務データを中心とした変数の基本統計量の分析及び相関分析である。サンプルは、わが国製造業の上場企業を親会社とする企業グループのうち、1984年度から92年度まで時系列的に連結財務情報が得られる576社である。

1) 子会社の独自事業の拡大

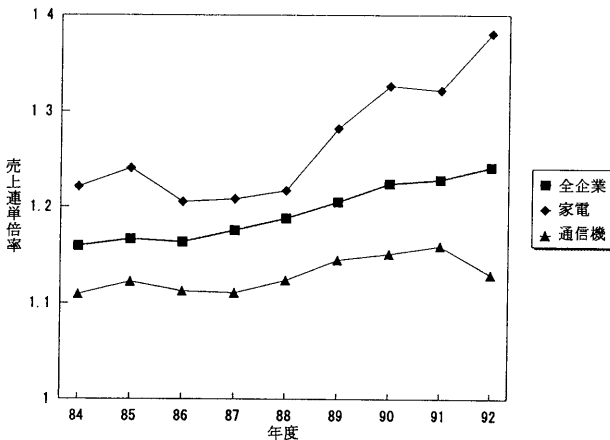
まず、子会社独自の事業は拡大しつつあるのかどうか検討しよう。ここ

では、親会社の事業と関係のない子会社独自の売上高が、企業グループ全体の売上高のなかで拡大しているかどうかを時系列的に追ってみよう。

子会社独自事業の売上高は連結売上高と親会社単体売上高の差である。一般に「売上連単倍率」（連結売上高を親会社単体売上高で割った比率）を用いて、子会社独自事業の売上高が企業グループ全体の売上高に占める割合を表すことが多い。この売上連単倍率が1.0ならば子会社独自事業の売上がなく、連結売上高と親会社売上高が等しいことを示し、高くなるほどそれが多いことを示している。逆に、この比率が低いことは親会社と密接な事業上の取引関係があることを意味し、1.0を割り込む場合は親会社から子会社への押し込み販売などがあり、在庫が生じている可能性が指摘できる。

売上連単倍率（92年）の平均は1.24、中央値は1.16である。正規分布よりは右側へ歪んだ分布になっており、大半の企業グループで子会社独自事業の比率は20%以下で、全般的には親会社との事業上の依存関係が依然として強いことがわかる。しかし、時系列的にみると、この比率は84年以降、年々高まってきている。業種別にみると、その動きに大きな差がみられ、例えば、同じ電機業界でも家電が全企業平均を大きく上回って売上連単倍率

図2：売上連単倍率の推移（84年～92年）



を伸ばしているのに対して、通信機ではそれを下回っている（図2参照）。

また、売上連単倍率の伸び率と連結売上高成長率との間には、正の相関関係¹⁷⁾ がみられることから、企業グループの成長に子会社独自事業の売上が貢献していると考えられる。

2) 企業グループ内部取引構造の変化

次に、企業グループ内部取引構造の変化についてみてみよう。親会社と子会社の内部取引構造については、親会社売上高に占める子会社への売上高の比率である「子会社販売高比率」と親会社の売上原価に占める子会社からの仕入高の比率である「子会社仕入高比率」により推測できる¹⁸⁾。

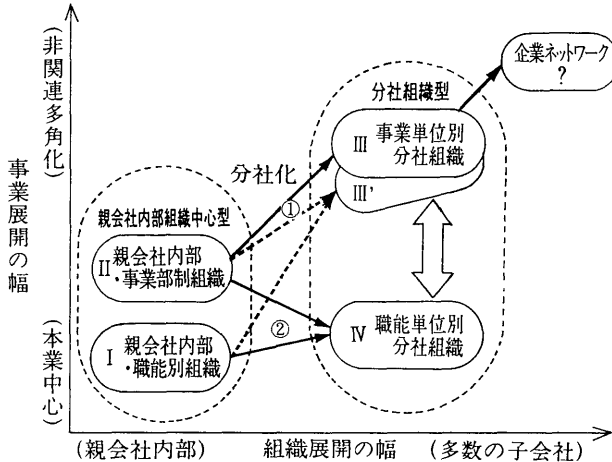
全サンプルでの子会社販売高比率（92年）の平均は22.6%，子会社仕入高比率の平均は18.6%である。これを業種別にみると図3のようになる。子会社販売高比率の高いものは家電、精密機器、ゴム、自動車などの消費財であるのに対して、子会社仕入高比率の高いものは電子部品・制御機器、通信機、石油などの産業財である。消費財を扱う企業は、積極的な市場開拓のために、子会社による販売チャンネル・ネットワークの整備に注力する。一方、産業財を扱う企業は販売面よりも製品開発力とコスト競争力が極めて重要であるため、生産子会社を活用したコスト・ダウンに注力しているものと考えられる。

この内部取引構造は時系列的に見ると安定的に推移している。各企業ごとに、84年から92年までの9年間について、子会社販売高比率及び子会社仕入高比率の最大値と最小値を抽出し、そのレンジ（最大値と最小値の差）を算出してみた。すると、子会社販売高比率のレンジは、平均値が11.1ポ

17) 相関関係0.254, 1%水準で有意。

18) この「子会社への売上高」と「子会社からの仕入高」は営業報告書の損益計算書注記事項として記載されている（計算書類規則第40条）。朝日親和会計社[1993], pp. 48-59。しかし、ここでは子会社と関連会社に対象範囲を広げたいので有価証券報告書の損益計算書注記事項のデータを用いることにした。

図3：企業グループの内部取引構造



イント（以下pと略す），中央値が7.2pで右に歪んだ分布となり，全企業の75%が13.4p以下であることがわかった。同様に，子会社仕入高比率のレンジは，平均値が11.9p，中央値が8.7pで右に歪んだ分布であり，全企業の75%が16.3p以下となった。このレンジの値が小さいことは，企業グループ全体が拡大するのとはほぼ同じ比率で，親子会社間の内部取引関係も安定的に拡大してきたことを示し，企業グループ内部での取引構造は大半の企業で極めて安定的に推移してきたと考えられる。

3) 売上連単倍率の拡大要因

これまでの分析より，子会社独自事業の売上が高まってきており，それが企業グループの成長に貢献しつつあること，また，企業グループ内部の取引構造は比較的安定していることがわかった。

では，子会社独自事業の売上が高まっている要因，すなわち，売上連単倍率が拡大している要因について，もう少し詳細に検討してみよう。

売上連単倍率（92年）の大きい企業（2.0以上）は12社しかない。いくつか

の企業について、時系列的にその動きを追ってみると、ソニー、住友ゴム、ブリヂストンなどは対象期間中の1、2年以内に急拡大している。この原因は、多角化事業の成功も考えられるが、これらの企業に共通していることは海外での大型企業買収を行ったことである。

また、売上連単倍率の伸び率と子会社販売高比率（92年）及びその伸び率が正の相関関係¹⁹⁾にあることから、販売子会社の展開と企業グループの成長には密接な関連があり、売上連単倍率の拡大に販売子会社の事業が貢献している可能性を指摘できる。すなわち、販売子会社独自のフル・ラインナップのための他社製品の仕入・販売や販売に付随する独自のサービス事業などの売上が拡大しているものと考えられる。しかし、子会社仕入高比率と売上連単倍率の間にはそのような相関はみられなかった。

4) 企業グループの財務成果

連結ベースと親会社単体ベースの財務成果はどのように推移しているのだろうか。

財務成果に使用総資本経常利益率を用いて、連結と親会社単体での利益率を比較してみると、92年に連結が親会社単体を上回っていた企業は全体の42.4%である。対象期間9年間でみると、この92年の比率は最小値であり、最大値は51.4%（84年）である。50%を超えたのは3期しかなく、各年により変動があるものの、約半分の企業においては連結が親会社単体を下回っている。

また、各々の企業について、連結が親会社単体を上回った期間（最小0年～最大9年）を算出するとほぼ一様な分布になる。全期間9年間にわたり連結が親会社単体を上回っていたのは全体の9.2%、7年間以上でも23.7%に過ぎなかった。

このことから、依然として、親会社の業績が重視される姿勢がみられ、

19) 相関関係0.176, 0.109（ともに1%水準で有意）。

子会社はリスクのバッファとされていることが指摘できる。

5) 分析結果のまとめ

以上の分析から、わが国製造業の企業グループ経営の基本的な動向をまとめておこう。

時系列的にみると、売上連単倍率が拡大する傾向がみられ、一般的に企業グループ経営が進展し、子会社の役割が高まっている。しかし、3章で整理したように、事業単位別の分社化が進んでいるならば、売上連単倍率はかなり大きな値を示すと考えられるが、実際には2.0を超えるものでさえ少なかった。むしろ、親会社の事業と密接に関連した子会社が多く、事業単位別よりは職能単位別の企業グループになっているものと考えられる。そして、販売子会社での独自事業の拡大が企業グループ経営の成長に貢献している可能性のあることが指摘できた。

また、企業グループ内部での取引構造は、比較的安定的に推移していることがわかった。ドラスティックな分社化政策や子会社の吸収合併が行われると、子会社販売高比率や子会社仕入高比率のレンジが大きくなるはずであるが、内部取引構造は時系列的に安定しているようである。もちろん、分社化で有名な岡部や鐘紡、新規事業の成功で有名なダイワボウなどでは大きなレンジ値を示している。

そして、親会社の業績第一主義の傾向は、依然として顕著であり、常に企業グループの業績が親会社のそれを常に上回っているわけでないことが明らかとなった。

5. 結びにかえて

分社化政策は、企業組織の内部で長年培われてきた「組織のロジック」ではなく、企業を取り巻く社会制度、技術条件、地域特性などの「環境のロジック」に適応するための新たな仕組みづくりである。企業グループ・

レベルでの経営については、この分社化政策を中心とした研究がなされてきた。そこでの議論は、事業部を子会社にして分権化を推進し、事業単位ごとの独立性を高め、連邦型経営組織やネットワーク組織へ移行することで環境適応を図るというものであった。本論文の第3章で検討した事業単位別分社組織（タイプⅢ）への移行は、このような議論を踏まえたものであり、それは親会社内部での事業部制組織（タイプⅡ）が本来持つべき機能を徹底させるという意味が大きい。

しかし、これまで検討してきたように、わが国の製造業における企業グループは、親会社の強力なコントロールのもと、限られた範囲での効率性を追求する子会社を有効に活用して企業グループ全体の成長を図ろうとしている。図1でいえば、事業単位別分社組織（タイプⅢ）よりも、職能単位別分社組織（タイプⅣ）への移行が主流であるといえる。

分権化を進め、各事業単位の自律性を高めることを強調するのが目的であれば、タイプⅢのようなフラットな分社組織への移行がひとつの解決策であるかもしれない。だが、反対に、企業グループ内部での事業シナジーをどのように高めるか、といった企業グループの内部での柔軟性を保つためにはタイプⅣのような分社組織の方が望ましいと考えられる。小田切[1992]は、日本の企業がダイナミックな効率性を維持しているのは、ウィリアムソンのいうM型組織（事業部制組織）の採用が一般的でも、完全でもないためであるとして、タイプⅣのような親会社中心型の企業グループの意義を強調している²⁰⁾。

本論文ではわが国製造業の企業グループを対象に、大数観察的に企業グループ経営の動向を分析し、分社化政策の意義について検討してきた。しかし、分社化政策が有効に機能するにはいくつかの条件整備が求められる。

まず第一に、親子会社間での「関係」を改善することが必要である。従来のように、本業が中心で、新規事業展開を新市場開拓を担う子会社は1ラ

20) 小田切宏之 [1992], pp. 147-182。

シク下にも見るような扱いは見直されるべきであり、相互の活発な人事交流が求められている。原田 [1987] は、企業グループ内部で事業シナジーを發揮させるためには、親会社と子会社の関係が対等であることが大前提であると主張する²¹⁾。清水 [1993] は、日本セメント、味の素、興和、鐘紡などの社長へのインタビューをもとに、子会社に対して二流の人材を出すのではなく、若手の一流の人材を出すことが必要であることを指摘している²²⁾。

また、子会社は親会社が抱える各種の制約条件から自由に事業活動し、企業グループの新たな成長のタネを育てている。もし、企業グループがそれらの新しい事業を核にして成長していこうとするならば、それを親会社本体に取り込み、新たな本流としていくことが必要となる。マイルズ&スノー [1978] は、子会社での経験を企業グループ全体にフィードバックする組織学習の重要性を指摘している²³⁾。野中 [1993] も組織が自己変革していくためには、組織内部で矛盾を創り出し、それを増幅することが必要であり、その方策のひとつが子会社での新規事業であると主張している²⁴⁾。

このような諸条件がどのように整備されるべきか、については、今後の研究課題としたい。

参 考 文 献

- 朝日新和会計社編 [1993], 『連結決算の実務 (企業集団等の状況・関連当事者間取引の開示)』, 中央経済社。
- 伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編著 [1993], 『リーディングス・日本の企業システム (第2巻) : 組織と戦略』, 有斐閣。
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男 [1982], 『内部組織の経済学』, 東洋経済新報社。
- 今井賢一・小宮隆太郎編著 [1989], 『日本の企業』, 東京大学出版会。
- 今西伸二 [1988], 『事業部制の解明 (企業成長と経営組織)』, マネジメント社。
- 植草 益 [1982], 『産業組織論』, 筑摩書房。

21) 原田行男 [1987], p. 114。

22) 清水龍壘 [1993], pp. 195-196。

23) マイルズ&スノー [1978], 邦訳書, pp. 222-230。

24) 野中郁次郎 [1993], 「組織の自己革新」, 伊丹敬之他編著 [1993], pp. 411-440。

- 遠藤泰弘 [1988], 『分社経営の実際』(日経文庫395), 日本経済新聞社。
- 小田切宏之 [1992], 『日本の企業戦略と組織(成長と競争のメカニズム)』, 東洋経済新報社。
- 坂本和一・下谷政弘編著 [1987], 『現代日本の企業グループ』, 東洋経済新報社。
- 清水龍瑩 [1992], 『大変革期における経営者の洞察力と意思決定』, 千倉書房。
- 清水龍瑩 [1993], 『日本企業の活性化・個性化』, 中央経済社。
- 下谷政弘 [1993], 『日本の系列と企業グループ(その歴史と理論)』, 有斐閣。
- 一寸木俊昭編著 [1983], 『現代の経営組織(その構造とダイナミクス)』(現代経営学3), 有斐閣。
- 東洋経済新報社編 [1993], 『日本の企業グループ』, 東洋経済新報社。
- 日本経済新聞社編 [1993], 『日経財務データ・磁気テープ説明書』, 日本経済新聞社データバンク局。
- 原田行男 [1987], 『変容せまられる企業グループ経営とその戦略』, ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス, DEC.-JAN. 1987, pp. 112-119.
- 三輪芳朗 [1990], 『日本の企業と産業組織』, 東京大学出版会。
- 村松司叙 [1979], 『多角化企業論』, 槇書店。
- 山倉健嗣 [1993], 『組織間関係(企業間ネットワークの変革に向けて)』, 有斐閣。
- 山城 章編著 [1977], 『関連会社の経営』, 中央経済社。
- 山田一郎 [1971], 『企業集団経営論』(経営学全書16巻), 丸善。
- Miles, R. E. and C. C. Snow [1978], ORGANIZATIONAL STRATEGY, STRUCTURE, AND PROCESS, McGraw-Hill (土屋守章・内野崇・中野工訳, 『戦略型経営』, ダイヤモンド社, 1983)。
- Woo, C. Y., G. E. Willard and U. S. Daellenbach [1992], SPIN-OFF PERFORMANCE: A CASE OF OVERSTATED EXPECTATIONS?, Strategic Management Journal, Vol. 13, pp. 433-447.

【付記】

本論文は、平成5年度・成城大学特別研究助成による研究成果の一部である。