



<論説> 純粹持株会社解禁後の日本企業の組織構造

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2009-08-25 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 上野, 恭裕 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24729/00001321

純粹持株会社解禁後の日本企業の組織構造¹

上野 恭裕

1. はじめに

純粹持株会社が解禁され、企業の組織改革に関する議論が盛んに行われるようになった。例えばカンパニー制の採用などが取り上げられ、純粹持株会社への移行の可能性が議論されている。カンパニー制と純粹持株会社の採用目的をともに分権的な組織構造作りととらえるならば、カンパニー制から純粹持株会社への発展は十分に考えられるであろう。たしかに両者の間に類似点は多いが、その狙いとするところは必ずしも同じではない²。またカンパニー制と一口にいても、その名称、内容は企業によってさまざまである。カンパニー制を採用する企業は多くなっているが、それだけをもって、日本企業の組織構造の変化を論ずることはできない。

日本企業の組織構造の現状はどのようなものなのか、日本企業は実際にどのような組織改革を行っているのか、事業部制を採用している企業の意思決定システムはどの程度分権化されているのか、ということ把握することがまず必要である。そのうえで、純粹持株会社やカンパニー制がどの程度日本企業にとって有効な組織構造となりうるのかを、企業の組織構造とその内部コントロールの観点から実証的にみていく必要がある。

同時に、日本企業の組織構造は欧米型の事業部制とどのように異なるのか、という国際比較の観点も重要である。企業がグローバル化し、国際的な競争環境に身をおくようになるにつれて、他国との違いが重要な問題として捉えられるようになった。日本企業の集権的な組織構造が迅速な意思決定の障害になっているという議論がある。グローバルな競争環境に対応するためには、欧米のような分権的組織構造が必要だという議論である。しかしながら、他国で有効な組織構造やマネジメント・システムが、そのまま日本で有効であるとは限らない。グローバル化したといっても日本独自の経営環境は存在する。どのような組織構造が有効かを国際比較の観点から考察することが重要なのであり、単純な模倣は意味がない。日本企業は欧米で盛んな持株会社形態を採用することによって、どの程度国際競争力を獲得できるのか、ということを実証的に検討していく必要がある³。

以上のような問題意識から、本稿では日本企業の組織構造の実態を明らかにし、また国際

比較研究を念頭におきながら、純粋持株会社も含めた組織構造の内部コントロールの実態、純粋持株会社解禁後の企業の組織改革、純粋持株会社採用の可能性とその条件を検討していく。それにより、今後の組織改革に対する1つの指針を提示する。

純粋持株会社は社会の希少資源を有効利用することができるような組織構造であろうか、また純粋持株会社は日本企業の国際競争力にどのような貢献をするのであろうか、ということが本稿の基本的な問題意識である。本稿ではマネジメントの問題として持株会社を議論するために、単に持株会社といった場合、事業兼営持株会社も含むものとする。

2. 純粋持株会社の解禁

2.1 純粋持株会社解禁の経過

1960年代に通産省により「抜け殻方式」による持株会社構想が出されて以来議論が重ねられてきた純粋持株会社が、1997年に解禁された。正確には1997年に独占禁止法第9条の持株会社禁止規定が改正され、事業支配力が過度に集中することとならない範囲で持株会社が解禁された⁴。一定の制約つきではあるが、実質的な解禁といってよい。

解禁に至るまでの議論では、純粋持株会社のメリットを主張するものと、規制緩和による事業支配力の集中を懸念するものに議論が集中した。純粋持株会社のメリットとしては戦略部門と事業部門の分離による経営の効率化（全社的マネジメントと事業マネジメントの分離により、純粋持株会社の経営者は日常的な意思決定問題から開放され、長期的な戦略問題に専念できるというもの）、人事・労務管理の改善によるリストラ効果、企業家精神が高揚されることによる企業内ベンチャーの促進、外国企業の対日投資の促進、買収・合併によるグループ再編成の促進、事業リスクの分散、本社レベルでの低コストでの資金調達、国際的な経営環境への適応などがあげられた。また本社コストの削減、法的・会計的独立性による経営責任の明確化、経営環境への迅速な対応なども純粋持株会社のメリットとしてあげられている⁵。

一方、解禁反対意見の多くは財閥の復活による事業集中を懸念するものであったが、それとは別に、解禁の反対意見ではないが、純粋持株会社解禁の積極的意義を疑問視する意見は注目に値する⁶。このような意見は主に事業兼営持株会社は従来から認められており、日本企業の多くが事業兼営持株会社という形態をすでにとっていたという事実に基づいている。1997年に解禁されたのはいわゆる純粋持株会社であり、「他企業の株式の保有だけを目的とし、生産・販売等の事業活動を一切行わない⁷」企業である。そのため純粋持株会社を認めることに対する積極的な意見は、事業兼営持株会社では得られない純粋持株会社固有のメリット、つまり本社が「生産・販売等の事業活動を一切行わない」ということから派生するメリ

ットを述べるものでなければならない。このように考えると一般的にいわれる純粋持株会社のメリットの多くは、事業兼営持株会社という形でも、カンパニー制や事業部制等、組織構造を工夫することにより達成可能であることが多い。純粋持株会社の解禁は、効率的な経営システム構築の必要十分条件とはならないのであり、企業が採用することが可能な組織形態の選択肢が増える（組織選択の自由度の増加）という点で、つまり企業経営者が組織構造を工夫しやすくなるという点で評価できるにすぎないと考えられる⁸。現実の企業が純粋持株会社に慎重であるという事実、あるいはそれほど積極的でないという事実は、純粋持株会社には現時点でそれほど魅力がないということの1つの証拠となるであろう。

2.2 日本企業の組織革新の動向

純粋持株会社問題は、純粋持株会社形態かそれ以外の形態かという単純な問題ではない。先にみたように、現実的には事業兼営持株会社は、すでに広く存在するのであり、経営学的には純粋持株会社を企業のとりうる1つの組織形態として、組織構造に関するより広い議論が必要である。ソニーに代表されるように、日本の大企業の多くがカンパニー制の採用などの組織改革を行っているが、ある企業は純粋持株会社の解禁を念頭において、それへの移行段階としてカンパニー制を捉えており、またある企業はそれとは関係なしに、自社の組織改革の必然として、カンパニー制を採用している。その分権化、権限委譲の程度、本社によるコントロールも一律ではない。進んだ分権的組織形態をカンパニー制と呼ぶかどうかは別として、日本企業はさまざまな組織構造をとりうるのである。

同時に日本企業の組織改革は欧米型の分権的組織を参考にしていることが多い。能力主義、成果主義人事に代表されるような欧米型人事制度の採用と同様、組織構造もアメリカ型の事業部制、あるいはイギリス型の持株会社形態の移行を前提として、あるいはそれらを参考にして企業の組織改革の方向性が議論されているが、企業の組織構造は日本型から欧米型へ単純に移行できるというものでもなく、また欧米型の組織構造が日本企業にとって本当に有効かどうかも疑問である。

2.3 持株会社とは

このような問題を考えるために、まず持株会社とは何かを明らかにしておく必要がある。持株会社について議論を行うとき、純粋持株会社と事業兼営持株会社の区別がまず必要である。さらに、形態上、法律上の持株会社問題とマネジメント上の持株会社問題のどちらを議論するのかを明らかにしておく必要がある。形態上の持株会社は、主に法律の分野の議論であり、自ら事業を行わず株式の所有のみを目的とした企業なのか、自ら事業を行いながら、子会社を所有する事業兼営持株会社なのかという上記の区別が重要になってくる。その際

は、株式の所有比率や資産に占める子会社株式の比率などが問題になってくるのであり、他企業の株式所有を通して、その市場での事業支配力がどの程度変化するのかということが主要問題となってくる。

一方、マネジメント問題における持株会社の議論は、株式所有比率、本体事業の有無よりも、むしろ、子会社との関係性が問題であり、どのような事業部マネジメント、内部コントロールを行うかということが主要問題となる⁹。もちろんこれは株式の所有関係にも影響を受けるが、マネジメントの自由度は存在するものと考えられる。

欧米などでは持株会社に関する規程はあまりなく、したがって議論はどのようなマネジメント・システムを採用しているか、という議論が中心になる。親会社自ら事業を行っていても、その事業部、子会社に対して戦略的な指導は行わず、十分な統制が行なわれていないような企業は、株式所有による配当のみを期待するような持株会社型の企業であると認識される。Williamson (1975)、や Goold et al. (1994) らの持株会社の定義は主にこのマネジメント・スタイルの問題を議論しているものであり、形式的には事業部制組織構造をとりながら、マネジメント・システムは持株会社のということもありうる。

一方で形式的には純粋持株会社形態をとりながら、必要な本社機能を残し、子会社の戦略に対して、本社が積極的に関与するということもありうる。安部 (1997) は「戦間期のイギリスでよく見られた『ルースな持株会社』と日本に典型的な『タイトな持株会社』¹⁰」を区別している。この場合の日本の持株会社は事業兼営持株会社を指しているのであるが、純粋持株会社を含めても、コントロールの程度は一定の範囲で幅を持つことが可能である。さらに安部 (1997) は「1970年代以降、アメリカにおいて、また程度はそれほどではないがイギリスにおいて、顕著な増大を示したコングロマリットも『ルースな持株会社』形態」と捉え「資金的資源の配分に関して、コングロマリットがひとつの合理性を持っていることも事実である」として、その意義を本社の資金配分機能に求めている¹¹。

法律論ではなくマネジメントの研究が議論の対象とするのはこのような問題であるが、そこには常に類型化の問題が存在する。そこで次にこれまでの研究が、どのような分類を行ってどのような研究を行ってきたのかを簡単にみてみよう。

3. 組織構造の研究

3.1 日本企業に関する研究

日本の大企業の組織構造に関する代表的な実証研究に、吉原他 (1981) がある。吉原他 (1981) では、ルメルトの研究をベースに、日本企業の多角化戦略が研究された。さらに経営戦略と組織形態の関係も議論されている。吉原 (1981) では日本の大企業 118 社を職能別組

織 (F)、一部事業部制組織 (F+D)、事業部制組織 (D) の3タイプに分類している。この時点では持株会社は分類に含まれていない。ここで判定される事業部の自律性は組織図に示された名称でなく、事業部が保有する職能と自律的組織単位の売上構成比をもとにしている¹²。その分類基準によると、1963年、1968年、1973年の三時点の調査により事業部制の比重が高まっていることが指摘されている(それぞれ28.8%、33.9%、41.5%)¹³。また、それは欧米との比較ではまだまだ低いことも指摘されている¹⁴。最終的には事業構成の多様性の増大、環境の変動性の増大、収益に関する正のパフォーマンス・ギャップ、という三つの要因が企業の分権化を促進させると結論付けている¹⁵。さらにこれらの適合・不適合が経営成果に及ぼす影響も分析され、環境・戦略・組織間のダイナミックなモデルを構築している。

吉原他(1981)では、質問票による組織構造の調査は、日本における事業部制という名称が持つ多様性のために、回答者の誤解を生み、分類基準の統一性が失われることを指摘し、上述のような方法がとられている¹⁶。確かに日本における実態を考慮に入れると、この主張は妥当であるが、国際比較という観点からは、外国において組織図の入手が困難な状況を考慮に入れると、組織図を利用した統一基準の利用は困難になる。その点では質問票調査もそれなりに意味があるように思われる。

本研究では、イギリスとの国際比較研究への発展可能性を持たせるために、質問票調査による方法を試みた。さらに、今日、日本企業において事業部制がかなり浸透している状況を踏まえ、そのうえで、より具体的に分権化の内容を探るという本研究の目的からも、質問票調査が有効と考えられた。

吉原(1981)の研究は持株会社に焦点を当てたものではない。持株会社の解禁前後に、持株会社解禁という状況を踏まえた研究が数多く行われた。その1つに岡崎(1999)がある。岡崎(1999)の研究は直接的には財閥の歴史的研究であるが、その内容は持株会社の有効性の研究である。岡崎(1999)は効率性アプローチからの戦前日本の財閥の分析を行っている。この効率性アプローチはウィリアムソンに従うものである。効率性アプローチとは「単純な市場取引以外の取引様式が採用される目的を、…(中略)…インセンティブ構造の改善や取引コストの節約による効率性の向上と見る¹⁷」考え方であり、戦前の財閥の存在意義をこの効率性アプローチに求め、検討している。岡崎(1999)によると「財閥は持株会社の設立という組織革新を通じて有効な企業統治の仕組みを構築し、内部資本市場において傘下企業の効率性を維持するとともに、潜在的・顕在的なテーク・オーバー・レーダーとして傘下外の企業の規律付けにも寄与した¹⁸」のであり、その意味を積極的に評価している。もっとも日本の戦前の財閥がもつ特徴は、Williamsonがいうところの持株会社とその統治構造において異なるものであり、岡崎(1999)においては、戦前日本の財閥はWilliamson(1975)による分類ではM型企業として捉えられているものである。

これらの研究は、持株会社の法律的な側面よりも管理的な側面に注目した研究であるといえる。このように企業の組織構造として持株会社を研究する場合、持株会社が持つ多義性に注意する必要がある。

島田（1998）はこのような持株会社が持つ多義性を指摘している。ここでいう持株会社の多義性とは、純粋持株会社と事業持株会社の区別、それと持株会社問題の多様性である。これらの問題を区別した上で、持株会社解禁論者の多くが主張する持株会社のメリットは、事業兼営持株会社でも達成可能であることが多いと指摘している。ではなぜ純粋持株会社に対する期待が高いのかというと、日本企業の大規模化に伴う非効率を改善するために、資本の論理を企業組織に持ち込むということによって、本社が戦略問題に専念できるという期待があるからであるが、「現実の持株会社は企業組織としては多用な組織形態を含むはず」であり、「それが経済的に合理的なものなのかどうかということは持株会社であるということだけでははっきりしない」として持株会社の問題点を指摘している¹⁹。

このような主張は吉村（1998）にも共通するものである。吉村（1998）は純粋持株会社の解禁は、「企業が採用しうる組織形態のバリエーションが増加する²⁰」という点においては評価できるが、純粋持株会社の採用がそのまま、経営成果に結びつくとは考えられず、純粋持株会社だからこそのメリットは明確ではないと指摘している。「純粋持株会社の経営者、経営陣の構成をどうするか。スタッフ構成をどうするか」によって純粋持株会社の性格は異なり、これが非常に重要な問題であるとしている²¹。

純粋持株会社が解禁された今日、議論すべき重要なことは、吉村（1998）が指摘するように、その組織構造の本質、持株会社の採用後のマネジメント・システムをどのようなものにするかということであり、そのために、企業のマネジメント・システムの正確な把握が前提として必要となる。このようなマネジメント・システムも含めた組織構造の把握は欧米ではどのように行われているのであろうか。

3.2 アメリカの組織構造の研究

Chandler（1964）はアメリカ企業の事業部制成立史を示し、「組織は戦略に従う」という命題を提唱した。企業が大規模化し、多数の事業を行うようになると、職能制はその有効性を失い、企業は多数事業部制へ移行するのであるが、GM（ゼネラル・モーターズ）のように企業によっては、持株会社から事業部制へ組織改革し、持株会社による本社のコントロール不足を解消しようとした例もある。純粋な意味での持株会社は、株の所有だけを目的にして、事業活動には無関心である事が多いが、そのような持株会社はアメリカではあまり見られない。Rumelt（1974）によると、アメリカでは企業の多角化の進展に伴い、事業部制組織構造が支配的な組織構造となった。1969年の時点で製品別事業部制組織構造を採用する企業は

75.5%に達する。それに対して、持株会社は少なく、ルメルトの調査では1969年の時点で2.4%に過ぎない²²。

Rumelt (1974) はアメリカにおける事業部制の増加を実証的に示し、多角化戦略と組織構造の関係を検証したが、この研究によってChandlerの命題のように組織は戦略に従うだけでなく、流行にも従うということも主張した²³。このことは今日の日本企業の組織改革を考える際に、非常に重要なことであり、カンパニー制や純粋持株会社など進んだ組織構造を採用した企業のケースが紹介されることが多いが、先進的な組織構造の採用、つまり純粋持株会社の採用がそのまま優れた成果に結びつくわけではないということを示唆している。その組織構造と企業の戦略、さらには環境との適合問題が重要である。

しかし、この適合関係が重要だとしても、企業の組織形態と実際の企業内部コントロールの方法をどのように区別・判別するかという問題は依然として存在する。また内部コントロールの方法をどのような分析枠組みで捉えるかということが問題となる。

Williamson (1975) によると「持株会社型の組織とよぶのは、司令部をなすユニットと、これとは分離した事業を営む諸部分とのあいだの統制がかぎられていて、しばしば非系統的であるような、緩い形の事業部制である。したがって、各事業部は、弱い管理構造のもとで高度の自律性を享受する²⁴」ような組織であり、「事業部制を採用しているが、必要な内部の統制的機構を欠いている企業²⁵」である。その上で、Williamson (1975) はM型構造の有効性を積極的に評価しているが、持株会社を積極的に評価していない。またRumelt (1974) は持株会社を「共通の親会社に所有された企業あるいは事業部の連合」であり「それぞれの企業は事実上、自律的であり、個々の企業より上層レベルの公式組織が事実上存在しない²⁶」ような組織としている。

Williamson (1975) もRumelt (1974) も内部統制システムを問題にしているのであり、ここでいう持株会社は法律上の持株会社に限定されない。経営管理上の有効性を議論するためには、あるいは少なくとも持株会社の組織構造としての有効性を実証的に研究するためには、Williamson (1975) のいうように、内部的な意思決定および統制の機構問題を扱うことが重要なのであり、内部構造にもとづく企業の分類システムを使用する必要がある。

このような研究にMarkides (1995) がある。Markides (1995) はWilliamson (1975) の企業分類手法を用い、SICコード0-40 (非サービス業)のアメリカ企業で1988年の売上高が4億ドル以上の企業、457社に対してCEO宛てに質問票を送付し、136社から回答を得ている(回収率30%)。これによるとアメリカにおいてはM型企业が支配的であるが(1970年53.3%、1989年41.1%)、H型企业も1970年の7.9%から1989年の14.7%に増加していることが示されている²⁷。

3.3 イギリスの組織構造研究

一方イギリスでは、持株会社は非常に多いといわれるが、その定義もさまざまであり、分析手法もさまざまである。鈴木(1991)はイギリス大企業の組織構造に関する研究のなかで、「持株会社とは、主として子会社をとおして事業を行う形態の企業である」とし、「このなかには、自らは事業活動を行わない『純粋持株会社』も、部分的には自らも事業活動を行う『親事業会社』(一当時の用語であるが、そのまま使う)も含まれる²⁸⁾」と持株会社を定義し、ある企業を持株会社と判断するための方法として、固定資産のうちにしめる関係会社株式の割合を利用している。この方法によると固定資産のうち関係会社株式の割合が9割を超えている企業(純粋持株会社)は、1920年には66社中11社、1930年には65社中11社、1940年には62社中13社であり、5割を超えている企業(親事業会社)は、1920年に14社、1930年には22社、1940年には19社であった。イギリス大企業のうち持株会社といえるものは、1920年代初めは半数以下であったが、1930年までに半数を超え、30年代をとおしてその割合を維持している²⁹⁾。鈴木(1991)によるとイギリス企業は資源配分に適合的な組織構造として持株会社を発展させ、株主の利害を中心とする行動とったのである³⁰⁾。

イギリスの持株会社と、日本企業が事業部制から持株会社に変わった場合とでは、その歴史的な経緯の違いから、両者を同列に論じることはできない。各国の組織形態はその歴史、発展の経緯、文化と深く結びついたものであり、イギリスのマネジメント形態もまた家族支配という過去の伝統に強く結びついたものである³¹⁾。その意味では日本の財閥と共通点はあるが、戦後解体されグループ企業として発展してきた今日の日本の大企業と同じではない。

以上のような先行研究をふまえ、本稿では欧米との比較を念頭において、日本企業の組織改革を純粋持株会社に代表される自律的事業部門制組織構造の採用を中心に、データにより検討する。

4. 日本企業の組織革新の実態調査

4.1 調査方法

本研究では日本企業の組織構造、マネジメント・システム、内部コントロールの実態を探ることを目的として質問票調査を行った。質問票は組織構造に関する質問、本社による事業部に対する内部統制に関する質問、純粋持株会社に対する対応に関する質問、戦略に関する質問、経営環境に関する質問からなる。本稿ではこのうち組織構造、純粋持株会社に関する質問、本社による事業部に対する内部統制に関する質問を利用する。

4.2 調査概要

調査方法は郵送による質問票調査であり、質問票は東京、大阪、名古屋の各証券取引所に上場している鉱業および製造業企業 1,331 社の各企業の代表取締役宛てに、2000 年 9 月 1 日送付され、2000 年 9 月 14 日締め切り回収が行われた。締め切り後、2 回にわたりはがきによる回答依頼を送付、176 社の有効回答が得られた。有効回答回収率は 13.2% である。回答企業の業種分布は表 1 のとおりである。

表 1 サンプル企業の業種分布

業種	企業数	%
食品	10	5.7
繊維・パルプ・紙	10	5.7
化学工業・医薬品	31	17.6
石油・ゴム・窯業	9	5.1
鉄鋼業・非鉄金属・金属製品	22	12.5
素材型産業 小計	82	46.6
機械	28	15.9
電気機器	28	15.9
造船・自動車	18	10.2
精密機器	10	5.7
その他製造業	10	5.7
加工型産業 小計	94	53.4
合計	176	100.0

4.3 組織構造の実態

問 1 では現在採用している組織構造を聞いた (表 2)。職能別組織と事業部制組織がそれぞれ約 50 社ずつあり、この二つが日本の大企業の主要な組織構造であり、職能別組織もまだ

表 2 組織構造の分布

問1 組織構造	企業数	%
1. 職能別組織	50	28.4
2. 事業部制組織	51	29.0
3. 階層構造をもった事業部制組織	28	15.9
4. 職能別組織と事業部制組織の混合形態	39	22.2
5. マトリックス制	1	0.6
6. 純粋持ち株会社	1	0.6
7. その他	6	3.4
合計	176	100.0

まだ多いといえる。しかし階層構造をもった事業部制組織を採用している企業（28社）を事業部制組織とあわせると、事業部制組織は合計約80社となり、最も一般的な組織構造となる。ただ職能別組織と事業部制の混合形態という、いわば日本独特の組織形態も多く見られる。マトリックス制を採用している企業は非常に少なく、複雑な組織構造を運営することの難しさを示しているといえる。また現時点で純粋持株会社形態を採用している企業はほとんどない³²。

これを吉原他（1981）の結果と比較してみよう。吉原他（1981）の組織構造の分類にあわせて、本調査の結果を再分類したものが表3である³³。これによると職能別組織が減少し、混合形態が増加していることが分かる。また事業部制も若干増えている。もちろんサンプルも分類手法も異なり、単純に比較することはできないが、現時点では事業部制は日本においてかなり支配的な組織構造となっているといえる。

次に組織構造の採用年度を見てみよう。ここでは分権的組織である事業部制に焦点を絞って議論する。表4は組織構造別に採用年度を示したものであるが、これによると事業部制を採用している企業の多くは、その組織構造を1980年以降に採用していることが分かる³⁴。事業部制採用の大きな流れは、80年代以降であり、日本企業が積極的に多角化を進めてきた年代と一致する³⁵。

これに続く組織改革が、純粋持株会社の解禁によってさらに加速することも考えられるが、現時点では上で見たように、純粋持株会社は企業が実際に取りうる組織構造とはなりえ

表3 組織構造の比較

	1973年	2000年
職能別組織構造	40.7	29.7
一部事業部制組織構造	17.8	24.6
事業部制組織構造	41.5	45.7
	100.0	100

注：1973年のデータは吉原他（1981）、2000年のデータは筆者調査による。
単位は%。

表4 組織構造採用年度（問2）

	1910-19	1920-29	1930-39	1940-49	1950-59	1960-69	1970-79	1980-89	1990-2000	合計
1.職能別組織	1	0	1	5	4	6	3	6	9	35
2.事業部制組織	0	0	1	0	0	4	4	12	21	42
3.階層構造をもった事業部制組織	0	0	0	0	1	1	0	7	18	27
4.職能別組織と事業部制組織の混合形態	1	0	0	0	1	2	0	10	22	36
5.マトリックス制	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
6.純粋持ち株会社	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
7.その他	0	0	0	0	0	0	1	0	3	4
合計	2	0	2	5	6	13	8	35	75	146

ていない。そこで純粋持株会社に焦点を絞った質問を見ることにより、純粋持株会社の可能性、問題点を考えてみよう。

4.4 純粋持株会社に対する企業の対応、取り組み

図1に示すように、純粋持株会社に関する関心は非常に高いが、すでに検討段階に入っている、あるいは採用予定であるという企業はまだまだ少ない。採用予定、あるいは検討中の企業が持株会社を採用しようとしている理由(図2)は、「事業単位トップの責任の明確化」、「意思決定のスピード・アップ」、「多角化事業の自律促進」、「グループ企業の求心力強化」、「本社が全社戦略の立案に専念できる」、「多角化事業の業績管理の強化」、「M&Aの機動的展開」、などが多く、多角化事業をいかに効率的に管理するかということが、持株会社選択の重要な理由となっている。一方で企業が純粋持株会社を現在検討していない理由(図3)は、連結納税制度が未整備であるということが最も多い。連結納税制度については2002年の導入に向けて検討が進められているが、純粋持株会社普及の鍵を握るであろう。また事業持株会社やカンパニー制など、現在の組織構造を工夫することにより持株会社と同様の効果が得られると考えている企業も多い。ただそのような企業も連結納税制度が整備されると、状況が変わる可能性もある。その他の記述では、「企業規模がそれほど大きくない」、「事業範囲がそれほど広くない」などの理由で、持株会社のメリットをそれほど感じないという理由が最も多かった。この結果を見ると、企業の純粋持株会社に対する評価はあまり高くないといえる。

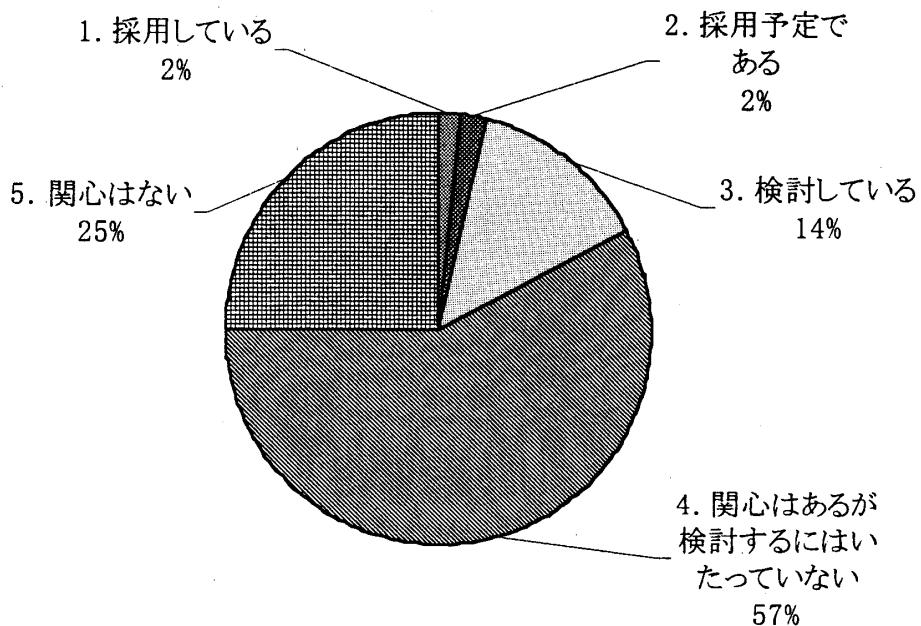


図1 純粋持株会社への対応 (問22)

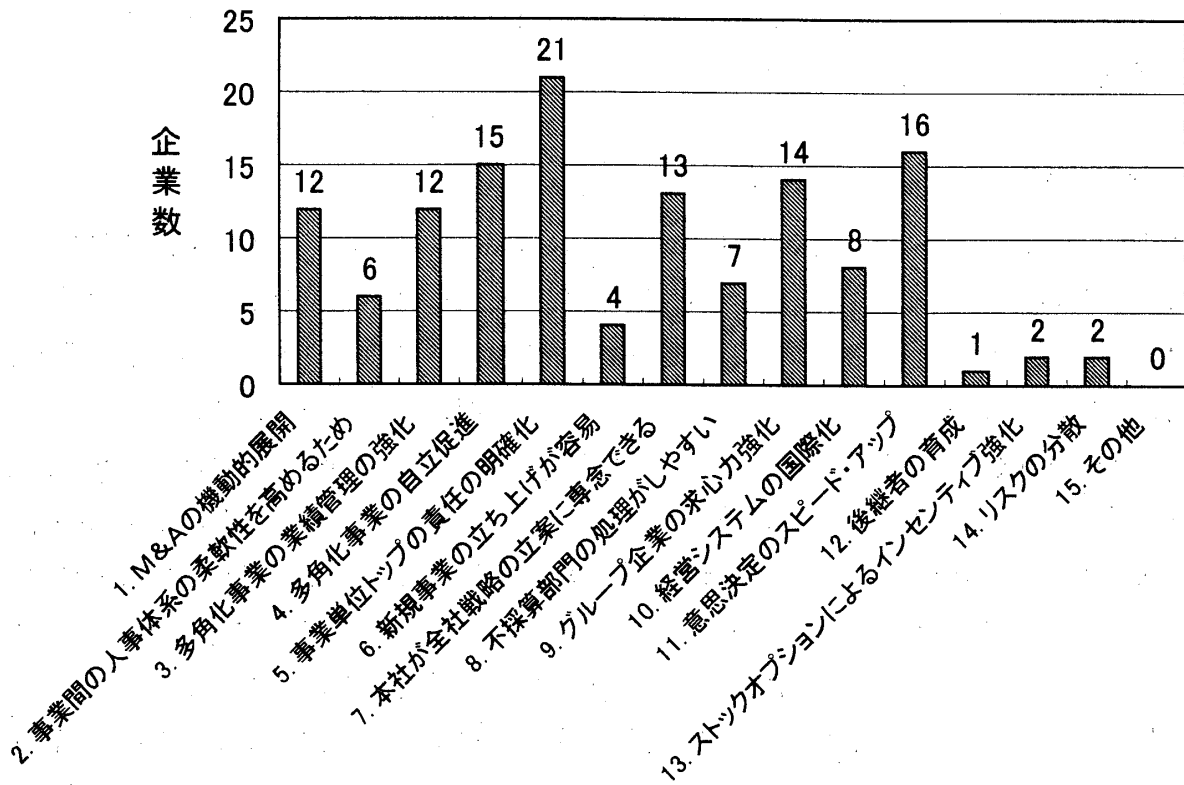


図 2 純粋持株会社の採用、採用予定、検討理由（問 23 複数回答）

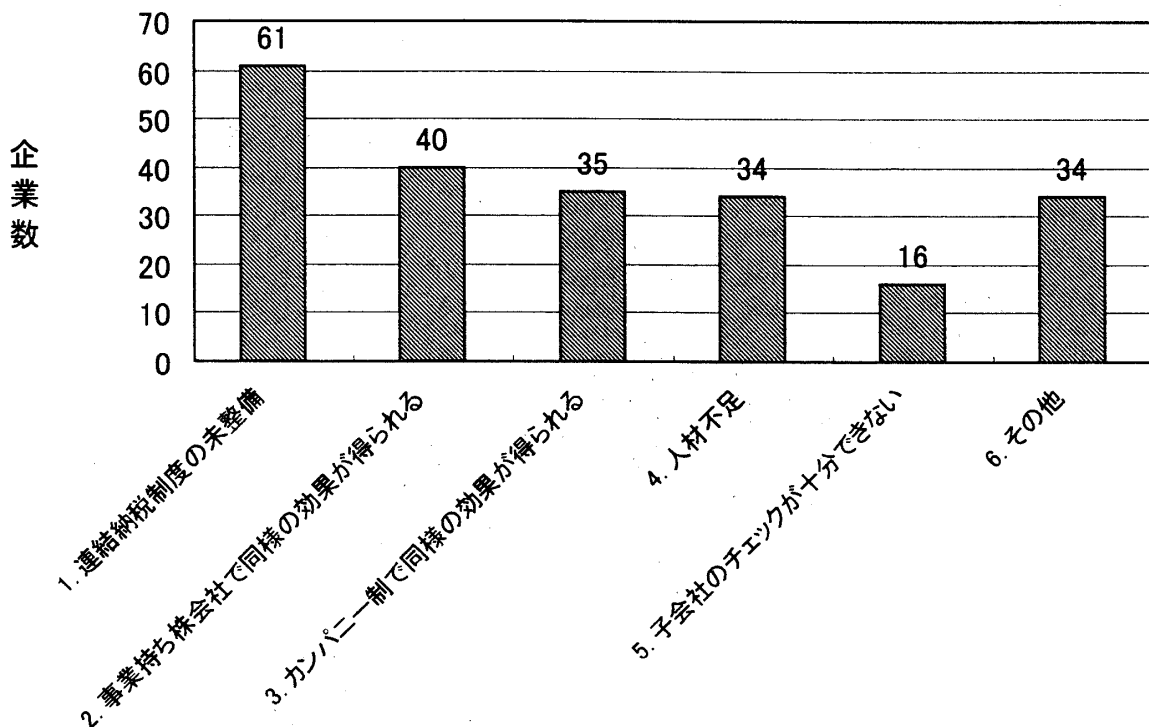


図 3 純粋持株会社を検討していない、あるいは関心のない理由（問 24、複数回答）

5. 組織の内部統制（部門別組織構造におけるマネジメント・システム）

5.1 事業部の自律性

事業部制はかなりの企業で導入されている。おそらくこれは周知の事実であろう。ただ企業の形式的な組織構造をもって、日本企業の分権化が進んでいるとは断定できない。またその組織構造特有の効率性を発揮できているかどうかとも疑問が残るところである。重要なことはその組織構造の仕組みを最大限に生かすような、内部コントロールが行われているかどうかである。欧米における事業部制はかなり自律性の高い、自己充足的な各部門からなる。このような事業部制は理念的な事業部制に近いものである。もちろん欧米企業と日本企業はその歴史、経営環境、組織風土も異なり、欧米式の事業部制の単なる模倣は意味がない。前章で見たように、アメリカでは持株会社形態から事業部制への移行がみられるのに対し、イギリスではその家族支配形態の維持という目的から純粹持株会社の重要度が高い。それに対して日本は戦前の財閥が戦後規制されながら、実質的に事業兼営持株会社は認められてきたという経緯から、単純な財務統制によるのではなく、複雑な中間的、混合的な組織形態が多くなり、本社規模が大きくなった。

そこで、日本の企業が、欧米の事業部制に見られるような、単純な事業部制とどのようにちがうのかを考えてみよう。日本の事業部制が、実際にはどのような自律性を持ち、本社からどのようなコントロールを受けているかを把握することがここでの目的である。

5.2 社内資本金制度

事業部の自律性を把握するのに有効と思われるのは、社内資本金制度の導入と事業部の資本責任の有無である。その事業部が費用責任だけを持っているのか、利益責任を持っているのか、あるいは資本責任まで持っているのかということは、事業部の自律性を測定する一つの有効な手段であると考えられる。

社内資本金制度とは、事業部など独立採算性をとる組織単位に資本金を配分し、組織単位ごとに貸借対照表を作成させる仕組みである。この制度の主な目的は、各事業部の独立性を高めることである。具体的には各事業部長は利益責任だけでなく、資本責任も持つようになり、事業の効率的運営が期待できる。職能別組織形態における各部門は自己充足的でないコスト・センターであり、事業部制組織における事業部は、一般的にはプロフィット・センターと考えられる。さらに投資決定プロセスにおいて事業部長の権限が大きい場合、その事業部はインベストメント・センターと呼ばれる。

事業部をインベストメント・センターとして捉えることと社内資本金制度の採用は同じではないが³⁶、自律的な事業部の活動を調整するためのメカニズムとして社内資本金制度を考

えることができる³⁷。また社内資本金制度は自律的事業部制の十分条件ではないが、事業部への分権を進めるために有効な手段であることは確かであり、さらに進んで日本企業の本社と事業部の関係を単なる「分権」の関係ではなく、「協働」の関係と捉え、その協働のための「情報の共有」やモチベーションの点から社内資本金制度の役割を考えることも可能である³⁸。

そこで問4で社内資本金制度を導入しているかどうかをたずねたところ、なんらかのかたちで事業部門制を採用している企業126社中121社がこの問いに有効回答をよせ、そのうち23社が社内資本金制度を導入していると回答した(表5)。社内資本金制度は日本独特の制度であるが、事業部制を採用している企業にとって、それほど一般的な制度とはなっていない。

では、それらの社内資本金制度を導入している企業は、どの程度の事業部門に利益責任、資本責任を負わせているのであろうか。問5から問7で利益責任や資本責任を持つ事業部門の具体的な数をきいた。それによると社内資本金制度を採用している企業23社のうち、問5から問7の質問に有効回答した企業が21社、その企業の中で利益責任や資本責任を持っている事業部の比率は90%程度で非常に高いといえる(表6)。

社内資本金制度の採用比率そのものは、それほど高くないが、この制度が導入されている企業は、多くの事業部門に資本責任まで持たせた、全社的に分権化がかなり進んだ企業になっているといえる。一方で、事業部門制を採用しているが、社内資本金制度は採用していない企業98社のうち、問5と問6に有効回答した企業は84社であった。そのうち、どの現業事業部門にも利益責任を持たせていない企業は3社(3.6%)であり、残りの81社(96.4%)

表5 貴社は社内資本金制度を導入していますか(問4)

	事業部制組織	階層構造をもった事業部制組織	職能別組織と事業部制組織の混合形態	マトリックス制	純粋持株会社	その他	合計
1.はい	10	9	2	0	0	2	23
%	20.4	32.1	5.4	0.0	0.0	33.3	19.0
2.いいえ	39	19	35	0	1	4	98
%	79.6	67.9	94.6	0.0	100.0	66.7	81.0
合計	49	28	37	0	1	6	121

表6 利益責任、資本責任を持つ事業部門の比率(問5、6、7)

	N	%
利益責任を持つ事業部門の比率(問6/問5)	21	94.0
資本責任を持つ事業部門の比率(問7/問6)	21	89.3

表 7 利益責任を持つ事業部門の比率 (問 6/問 5)

	企業数	%
0%	3	3.6
1%以上-20%未満	0	0.0
20%以上-40%未満	0	0.0
40%以上-60%未満	5	6.0
60%以上-80%未満	4	4.8
80%以上-100%未満	5	6.0
100%	67	79.8
合計	84	100.0

はひとつ以上の事業部に利益責任を持たせていた (表 7)。

社内資本金制度を採用していない企業でも利益責任というレベルでは分権化は進んでいるといえる。日本においてはプロフィット・センター型の事業部制が主流であり、インベストメント・センター型の事業部制はあまり普及していないといえる。

6. 結びにかえて

質問票調査の結果、日本企業の多くが事業部制を採用していることが明らかになった。しかしながらその内容を社内資本金制度の採用状況、事業部が持つ資本責任の状況から判断すると、欧米型の自律的事業部制とはかなり異なったものであるといえる。これが経営成果にどのように関係するかはまだわからないが、少なくともこのような状況から、純粋持株会社へ多くの企業が移行するとは考えられないし、それが経営成果にすぐによい影響を及ぼすとも考えられない。純粋持株会社は企業がとりうる組織構造の一つの選択肢ではあるが、現時点では、企業の現状からも、その理論的意義からもそれが他の選択肢に比較して、特に有効な組織構造であるという証拠は得られなかった。

しかしながら、現在、日本企業はグローバルで激しい競争環境に直面しており、経営環境の複雑性、不確実性、不安定性は激しく変化している。国際的な経営環境に対応するために選択肢を増やしておくのは、それはそれで意味がある。特に連結納税制度が整備された場合、激しい環境変化に対して、自律性の高い事業部制組織構造が有効な選択肢のひとつになる可能性は十分にある。ただその場合も企業の経営環境、戦略との適合問題を考えなければならない。事業部制やカンパニー制、あるいは純粋持株会社など、自律性の高い組織構造を採用しても、それにふさわしい内部コントロール・システムを整えないと環境適応は困難である。5 節でみた社内資本金制度は一つの工夫であろうが、そのような内部コントロール・システムの採用の是非は企業がとる戦略、あるいは企業の属する産業特性とも関係する問題で

ある。Rumelt (1974) の指摘するように、単に流行を追うだけの組織改革は意味をなさないものであり、自社の競争環境、事業特性を考慮した組織改革が求められている。

本稿では議論すべき持株会社問題を明らかにし、企業組織の実態を把握し、今後の組織改革の方向性を検討してきたが、戦略要因、環境要因との適合問題の分析も必要である。それらは今後の研究課題としたい。

注

- 1 本研究は平成 11、12 年度文部省科学研究費の助成を受けて行われたものの一部である。
- 2 小倉 (1999) 参照。
- 3 国際競争力の観点からは、武藤 (1997)、小谷他 (1996) がある。
- 4 「事業支配力が過度に集中すること」については宮本 (1998) を参照。
- 5 小谷他 (1996)、p. 78。
- 6 このような純粋持株会社の意義についての議論は吉村 (1998)、米倉 (1996)、武藤 (1996) を参照。
- 7 米倉 (1996)、p. 28。
- 8 吉村 (1998) 参照。
- 9 本社と子会社との関係、親会社による価値創造に注目した研究に Goold et al. (1994)、宮下 (1997) がある。
- 10 安部 (1997)、p. 14。
- 11 同上、p. 15。
- 12 吉原他 (1981)、第 5 章参照。
- 13 同上、p. 198。
- 14 同上、pp. 200-203。
- 15 同上、p. 226。
- 16 同上、p. 192。
- 17 岡崎 (1999)、pp. 8-9。
- 18 同上、p. 201。
- 19 同上、pp. 215-216。
- 20 吉村 (1998)、p. 195。
- 21 同上、p. 193。
- 22 この理由として、島田は反トラスト法の影響を指摘している (島田、1998、p. 217)。
- 23 Rumelt (1974)、p. 149。
- 24 Williamson (1975)、訳書、p. 238。Williamson は注において「持株会社という語のこの用法がかなり特殊であることは認めなければならない (私はこれを連邦型組織とよぶことも考えた

が、そうしてみても少なくとも同じくらい多くの問題が生じると判断した)。私が求めているものは、要するに、比較対照のために、非常に限られた種類の事業部制を表わすようなカテゴリーである」として、持株会社という用語の特殊性を認めている（同訳書、p. 253、注7）。

- 25 同上、p. 249。
- 26 Rumelt (1974)、p. 40。
- 27 Markides (1995)、Chap. 5。
- 28 鈴木 (1991)、p. 4。
- 29 同上、pp. 5-6。この結果は同様の調査を行っている Channon (1973) の結果とは若干異なるものであるが、この点に関して鈴木は Channon (1973) の組織構造についての定義のあいまいさを指摘している（鈴木、1993、p. 25）。
- 30 同上、p. 1。
- 31 Wilson (1995) 参照。
- 32 「純粋持ち株会社」と回答した1社は問2の組織構造採用年度を1994年としているが、純粋持株会社が解禁されたのは1997年であり、また当該企業が純粋持株会社になったという公表資料も得られておらず、直接確認に対しても返答を得られなかった。そのため何らかの誤解、あるいは回答ミス可能性がある。また「その他」6社のうちわけは、当該企業による具体的な記述や組織図から判断すると、職能別2、混合形態4と判断することができる。
- 33 表2における「その他」をその内容から判断し職能別組織（2社）と混合形態（4社）に振り分け、「階層構造をもった事業部制」と「マトリックス制」を事業部制組織構造に分類し、「純粋持ち株会社」をサンプルから除いた。
- 34 表4では1916年に職能別組織と事業部制組織の混合形態を採用した企業が存在しているが、一般には日本で最初に事業部制を採用したのは松下電器であるといわれている。松下電器は1931年のラジオ事業進出をきっかけに、1933年（昭和8年）に製品別事業部制を採用した。
- 35 上野 (1991) 参照。
- 36 挽 (1996)、p. 44 参照。
- 37 例えば頼 (1999) を参照。ここではカンパニー制は権限委譲の進んだ自律的な組織構造としてとらえられ、カンパニー（事業部）の独立性を高める手段として社内資本金制度が議論されている（頼、1999、p. 52）。
- 38 渡辺 (1996)、p. 85。

参考文献

- Chandler, A. D. (1962) *Strategy and Structure*, The MIT Press. (三菱経済研究所訳、『経営戦略と組織』、実業之日本社、1967年。)
- Channon, D. F. (1973) *The strategy and Structure of British Enterprise*, Macmillan.

- Goold, M., A. Campbell and M. Alexander (1994) *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*. John Wiley & Sons, New York.
- Markides, C. C. (1995) *Diversification, Refocusing, and Economic Performance*, The MIT Press.
- Rumelt, R. P. (1974) *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press.
(鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳『多角化戦略と経済成果』、東洋経済新報社、1977年。)
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies*, The Free Press, A Division of Macmillan Publishing. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』、日本評論社、1980年。)
- Wilson, J. F. (1995) *British Business History: 1720-1994*, Manchester University Press. (萩本眞一郎訳『英国ビジネスの進化—その実証的研究、1972-1994—』、文眞堂、2000年。)
- 安部悦生 (1997) 「イギリス企業の戦略と組織」、安部悦生・岡山礼子・岩内亮一・湯沢威著『イギリス企業経営の歴史的展開』、勁草書房。
- 上野恭裕 (1991) 「日本企業の多角化戦略と経営成果」、『六甲台論集』(神戸大学大学院)、第38巻第2号、pp. 47-63。
- 岡崎哲二 (1999) 『持株会社の歴史—財閥と企業統治』、ちくま新書。
- 小倉昇 (1999) 「持株会社とカンパニー制の管理会計システム」、『企業会計』、Vol. 51, No.9, pp. 37-46。
- 小谷野薫・金子晃三・宮下修 (1996) 「純粋持株会社導入とわが国企業経営の革新—海外事例からの示唆—」、『財界観測』、1996年8月号、pp. 52-91。
- 島田克美 (1998) 『企業間システム—日米欧の戦略と構造—』、日本経済評論社。
- 鈴木良隆 (1991) 「イギリス大企業と内部資本市場—両大戦間期を中心に—」、研究年報『経済学』(東北大学)、Vol. 53, No. 2, pp. 1-19。
- 鈴木良隆 (1993) 「イギリス大企業の構造と内部資本市場の変貌：1920~70年」、大河内暁男・武田晴人編『企業者活動と企業システム—大企業体制の日英比較史』、東京大学出版会。
- 挽文子 (1996) 「社内資本金制度の目的と機能」、『原価計算研究』、Vol. 20, No. 2, pp. 43-52。
- 宮下修 (1997) 「純粋持株会社の意義—株主の視点を中心に—」、『知的資産創造』、第5巻第1号、野村総合研究所、pp. 71-92。
- 宮本信彦 (1998) 「『事業支配力が過度に集中することとなる持株会社の考え方』の概要」、『商事法務』、No. 1480。
- 武藤泰明 (1996) 「持株会社組織のメリットと課題」、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』、Apr-May 1996, pp. 6-16。
- 武藤泰明 (1997) 「国際競争力と企業組織」、『経理情報』、No. 828, pp. 4-9。
- 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男 (1981) 『日本企業の多角化戦略』、日本経済新聞社。
- 吉村典久 (1998) 「純粋持株会社制度の解禁と企業行動への影響に関する一考察」、『経済理論』(和歌

山大学)、No. 281, pp. 177-197。

米倉誠一郎(1996)「持株会社の歴史とパラダイム転換へのインパクト」、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編『持株会社の原理と経営戦略』、pp. 23-48、ダイヤモンド社。

頼誠 (1999)「日本型カンパニーの管理会計の実態」、『企業会計』、Vol. 51, No. 4, pp. 49-56。

渡辺康夫 (1996)「カンパニー制からみた社内資本金制度」、『産業経理』、Vol. 55, No. 4, pp. 78-86。