

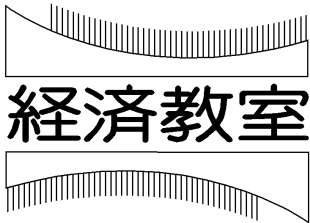
## ポイント

。経営者と事業組織トップの利害対立に直面  
。過度の分権化にともなうコストも問題に  
。海外では逆に子会社への権限配分が急務

宮島 英昭 早稲田大学教授  
青木 英孝 千葉商科大学准教授

1990年代以降、日本企業は多角化とグローバル化の進展とともに、より複雑な事業構成と、より多くの事業組織（事業部や社内カンパニーなどの内部組織と子会社）を抱えることになった。その結果、企業統治（コーポレートガバナンス）において、伝統的な株主と経営者間の利害対立と並んで、経営者と事業組織トップの間の利害対立というもう一つの問題に直面するようになった。

現在、日本企業の事業組織



のガバナンスはどのような問題を抱えているのか。本稿では、我々が経済産業研究所のプロジェクトの一環として、東証1部上場企業（金融を除く）を対象に実施したアンケート調査に基づき検討する。



日本企業は伝統的に、成長や市場シェアの拡大を重視する目標設定と、既存資源（特に人的資源）をテコにした内部分成長といった戦略特性を持っていた。その結果として、事業ポートフォリオの構成は本業中心型あるいは本業関連多角化型であった。また、組織構造としては職能別組織が主流であり、事業部制をとった場合でも、米国ほど各事業部の独立性は高くなかった。この本業中心の事業ポートフォリオ構成と、その必然的結果としての分権度の低い組織構造という特徴は、長期雇

## 上場企業の「分権化」を調査

# 事業組織の統治に課題

分野が一つしかない企業のエントロピー指数は0になり、数値が大きいほど多角化が進展していることを意味する。

90年代半ばから選択と集中が企業戦略上のキーワードとなったが、その効果が実際の事業ポートフォリオに表れるのはようやく02年からである。しかも、アンケート調査によると、その後も「既存事業からの撤退」と同時に「関連事業への多角化」を進める企業が多数派を占めていた。

さらに、景気回復期にあたる03・07年の注目すべき変化は、地理的な多様化が大幅に進んだことである。安価な労働力の確保、円高への対応、停滞する国内市場に代わる成長機会の確保などのため、海

## 多角化進み試行錯誤

### モニタリングも重要に

外事業が急速に展開した。海外売上高比率は97年の29・8%から05年には37・7%に上昇し、連結総資産に占める海外資産の比重も高まった。

事業内容や地理的範囲の拡大、事業ポートフォリオの複雑性の増大と並行して、企業内部組織が再編成された。

第一に、各事業単位の分権度を引き上げる試みが始まっ

た。94年、ソニーが各事業部門への権限の移譲を明確にするカンパニー制を導入した。さらに97年の銀行危機前後からは、多部門に展開してセグメント数の多い繊維メーカーや総合電機・総合商社などで、権限委譲と責任を強化する組織再編成が進展した。

第二に、グループ化が進展した。総資産上位200社の連結子会社数は、91年の49社から05年には108社に急増し、その売上高連単倍率（持ち株会社化した企業は除く）は91年の1・4倍から05年の1・8倍に上昇した。

第三に、01年からは持ち株会社化が進展した。97年の解禁当初、大企業間の統合のために利用された持ち株会社は、その後、会社分割方式を通じて、従来の事業部を分社し、その上に持ち株会社を設立するという組織再編に積極的に利用され始めた。08年現在で、東証1部上場企業全体

と総資産上位200社のいずれでもほぼ1割の企業が持ち株会社形態を採用している。

以上のグループ化と並行して、90年代前半には横ばいであった日本のリーディング企業の連結総資産規模が急速に拡大した。97年から07年にかけて、上位10社の連結総資産は46%、上位50社合計でも28%増加した。この間、名目国内総生産（GDP）がほぼ横ばいであっただけに、驚くべ

きは、表の通りこの間大きく変貌した本社自体のガバナンスと同等の重要性を持つようになった。

しかし、分権化を中心とする組織再編成は依然最適な事業組織を求める試行錯誤の過程にある。解決を要する問題として、3点を指摘できる。

第一は、過度の分権化にともなうコストである。我々の分析によれば、多角化が進むほど、内部組織・子会社のいずれも権限の委譲が進展した。また、多角化企業ほど、組織面ではカンパニー制などの分権的組織の採用が進む傾向がある。しかし、行き過ぎた分権化は組織効率に悪影響を与える。例えば、本社の統制力の相対的低下が選択と集中を遅らせた一因になった可能性が高い。

また、利益責任の強化は、自部門（自社）に直接利益をもたらさない開発・業務を回避する傾向を生む。こうした問題は04年前後から意識され、ソニーはカンパニー制組織の見直しを行った。また、2000年のIT（情報技術）バブル崩壊後に大幅な権限委譲を伴う組織改革を実施した企業も、各事業組織の横断的な結合の強化やシェアード（共有）サービスの導入を通じて、事業間の連携や重複する管理機能の共通化を試み始めた。

事業間の関連性が高い場合には、そもそも分権的組織を採用するメリットが十分なのか慎重に検討する必要がある。事業組織への権限委譲をどの程度進めるかは、今後の日本企業の組織設計における重要な検討課題である。

第二は、逆に、グローバル化に分権化が追いついていない可能性である。事業ポートフォリオの地理的多様性を増加させるグローバル化は、経営者と事業部門間の情報の非対称性（それぞれが持つ情報

量に差があること）を拡大するため、分権化を促進すると予測される。しかし、我々の分析では、むしろ海外売上高比率が高い企業ほど、子会社に対する戦略的意思決定の分権度は低かった。

この結果は、日本の親会社が海外子会社に対する支配権を強く維持していることを意味する。この要因としては、生産機能中心の海外子会社の戦略的位置づけが依然として低いことに加えて、急速にグローバル化が進展したために、海外子会社に対するガバナンスの整備が遅れている可能性が指摘できる。こうした現地化の遅れは、海外子会社のインセンティブ（誘因）の低下、問題解決の遅れなどの弊害を生む。海外展開の急速な企業では、子会社に対して十分な権限を配分することが急務であろう。

第三に、分権化の進展にもかかわらず、それと補完的な制度の整備が遅れている可能性である。特にこの問題が深刻なのは子会社であった。我々の分析によれば、内部組織のガバナンスに関しては、戦略的意思決定の分権度が高い企業ほど、社内資本金制度など内部資本市場に関する制度が充実し、人事の分権度が高い企業ほど、資産効率など利益指標に基づく事後的モニタリングが強いという関係があった。それに対して、子会社に関しては、権限は与えるが事後的モニタリングは弱いという不整合な状況にあった。

つまり、現状では、子会社には結果責任を伴わない過剰なフリーハンドが付与されており、グループ戦略からの逸脱などの問題が懸念される。分社化やM&A（合併・買収）によって子会社のネットワークを拡大した企業では、高い分権度と補完的なモニターの仕組みや報酬制度を整備することが、今後の重要な組織設計上の課題と言えよう。

みやじま・ひであき 55年生まれ。早大博士。専門は日本経済論、企業統治論  
あおき・ひでたか 74年生まれ。早大修士。専門は経営学

	1991年	1996	2001	2005
多角化（エントロピー）指数	0.75	0.80	0.89	0.89
事業セグメント数	3.16	3.41	3.90	3.96
子会社数（社）	49.1	74.8	104.0	107.5
売上高連単倍率（倍）	1.41	1.48	1.66	1.81
株式の機関投資家保有比率（%）	13.09	17.44	22.74	36.72
株式持ち合い比率（%）	14.11	13.59	10.47	7.49
取締役数（人）	27.4	25.9	18.1	12.2
執行役員制度の導入率（%）	-	-	47.1	66.8

（資料）東証1部上場（金融を除く）で連結総資産上位200社の平均

き増加である。いまや大企業における一事業組織の規模は中堅以上の企業に匹敵し、これら事業組織を本社（持ち株会社）が統括することとなった。こうして大企業における事業組織のガバナンス問