

「日本企業の事業ポートフォリオとグループ化に関する調査結果」

— 報道発表資料 —

経済産業研究所コーポレートガバナンス研究チーム（プロジェクトリーダー：宮島英昭早稲田大学商学大学院教授）は、東京証券取引所 1 部上場企業（金融保険業を除く）を対象に、企業の事業ポートフォリオ・グループ化と企業統治についてのアンケート調査を実施し、回答企業数は 251 社にのぼりました。

本調査の目的は 1990 年代以降、急速に多様化が進展した日本企業の①事業戦略（選択と集中、多角化と専門化）、②戦略的グループ展開（M&A、分社化、完全子会社化）、③組織特性（内部組織／グループ組織の権限委譲やモニタリング）の実態を解明することにあります。

今回の調査は、財務省財務総合政策研究所による 2002 年時点における同様の調査をフォローするものですが、特に本調査では、2002 年初め以降景気回復が長期化し、財務体質の改善が相当進んだとみられる中、日本企業がどのような事業戦略・組織戦略を選択しつつあるかに着目しています。

【総括】

本調査で示唆された主な結果は以下の通りです：

- ・ 「既存事業からの撤退」や「経営資源の集中」、すなわち「選択と集中」が進展、加えて「関連事業への多角化」をも同時並行的に進める企業が増加している。
- ・ 多角化の手段としては、子会社の設立など社内の経営資源を活用する多角化に加えて、5 年前との比較においては、M&A（買収・合併）など外部の経営資源を活用した多角化が増加している。
- ・ M&A や子会社設立による多角化、事業拡大・海外展開の進展の結果、「企業のグループ化」が継続的に進展している。連単倍率（＝連結売上高／単体売上高）は 80 年代半ばの 1.3 倍から近年では 1.7 倍近くにまで上昇した。
- ・ グループの規模が相対的に拡大するなか、既存の関連会社や子会社については、本体への吸収合併、100%子会社化が進んでおり、本体の（グループ企業への）コントロール力を強化しながらグループ化を進めている様子が窺われる。
- ・ 本体（親会社）内部の組織形態の変遷をみると、事業部制組織から機能別組織への回帰が一部に見られるなど、従来型の機能別組織がとる企業がほぼ 4 割近くを占めている。他方、分権的組織形態をとる他の 6 割のうち、5 年前に話題となったカンパニー制（擬似分社）の採用は一服したが、M&A を通じたに組織再編成を背景として、純粋持株会社は着実に増加している。
- ・ 分権的組織の採用企業では、部門ごとのパフォーマンス監視などを目的に導入される、社内資本金制度、社内倒産制度などの採用比率は概ね上昇している。また、同制度の採用企業では実際の権限移譲度も高い。5 年前に比べて、権限の移譲、財務面の管理の強化、誘因の提供などをセットにして組織編成を進める企業が増加している。

事業部（社内カンパニーも含む）と子会社への権限委譲度を比較すると、とくに人事面での子会社への権限委譲度が高く、また、近年戦略意思決定における権限委譲も進展している。この結果は、子会社化の狙いが、経営の自立性の上昇による子会社のイニシアティブの上昇にあるという見方と整合的である。

お問い合わせ先：宮島英昭（早稲田大学商学大学院教授・RIETI ファカルティフェロー）

電子メール：yaoita-shunpei@rieti.go.jp (RIETI RA 矢尾板) 電話：03-3501-0230 (研究秘書 斉藤)

◇RIETI 広報業務担当：電子メール：info@rieti.go.jp Tel：03-3501-1375

※RIETI コーポレートガバナンス研究チームの研究成果については、RIETI WEB ページ「企業統治分析のフロンティア」（<http://www.rieti.go.jp/jp/projects/cgp/index.html>）をご覧ください。

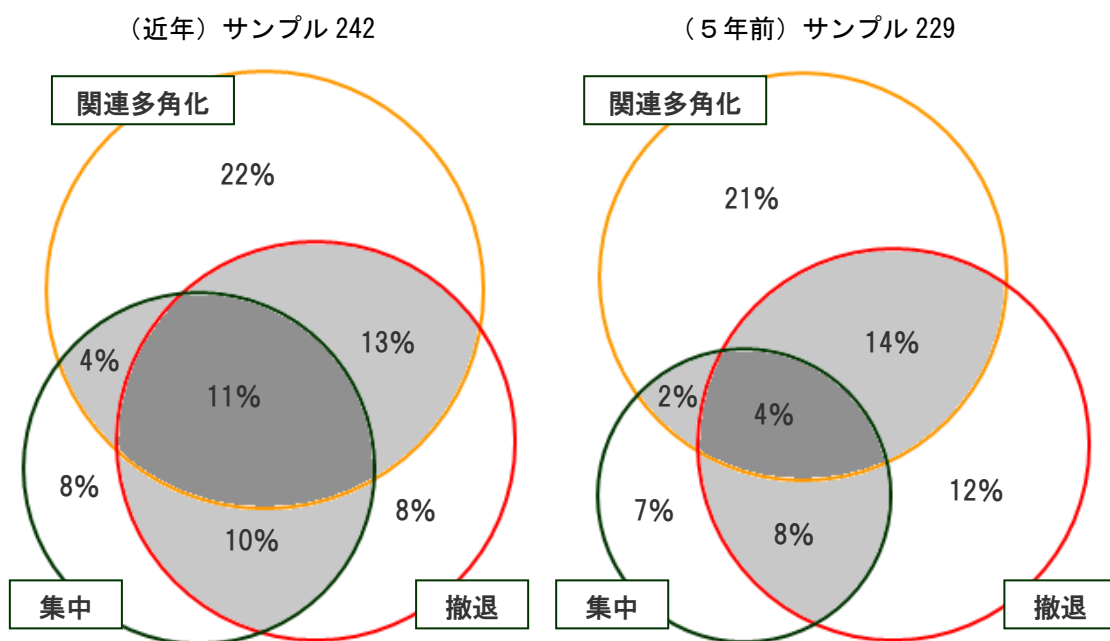
(1) 近年の「選択と集中」および「多角化」の実態

前回財務省調査の2002年には、リストラクチャリングに対する強い要請のもと、「選択と集中」が提唱されていたが、その後5年を経て企業による選択と集中、さらに多角化の進展状況はいかに進展しているのか？ 現在事業ポートフォリオの選択はいかなる特徴を示しているのか。

1) アンケート結果によれば、5年前と比較して、近年は「特定の事業へ経営資源を集中」もしくは「一部の既存事業から撤退」したとする回答が増加。その一方で、「既存事業と関連のある分野への多角化を推進」した企業も増加した。

一見、「選択と集中」と「多角化」は対立概念にもみえるが、クロス集計結果によると、両者を同時並行的に進めている企業が近年増加している。景気が拡大に向かうなか、経営資源の集中や事業分野の絞込みは継続しつつも、収益の見込める関連分野には打って出る、いわば「積極的な選択と集中」が進んでいるといえよう。

図表1：5年前と近年の事業展開について



上記3項目以外の詳細 (近年)

・進出事業分野に変化なし	20.2%
・経営資源の事業別投入ウェイトに変化なし	12.4%
・非関連分野への多角化	1.2%
・中核事業が変化	2.1%
・(うち重複分)	(11.2%)

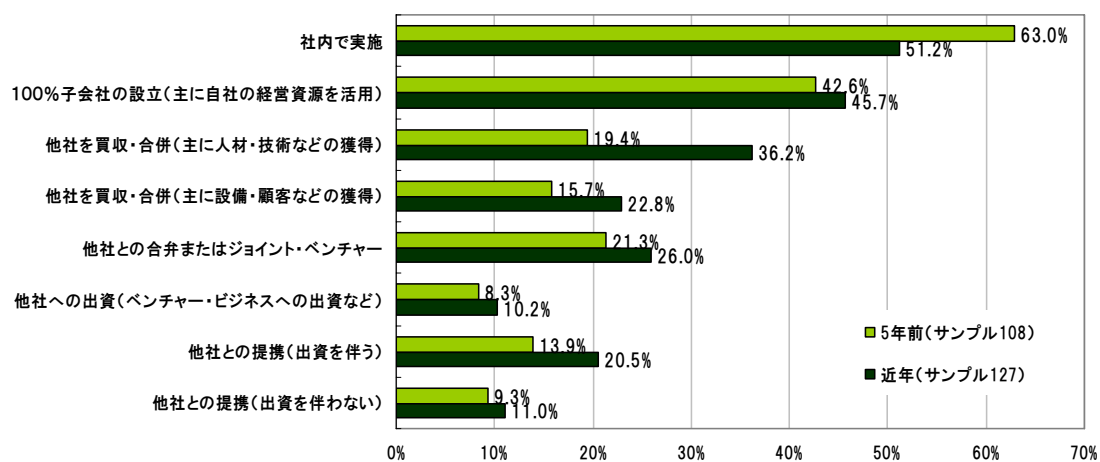
上記3項目以外の詳細 (5年前)

・進出事業分野に変化なし	23.6%
・経営資源の事業別投入ウェイトに変化なし	15.7%
・非関連分野への多角化	3.9%
・中核事業が変化	0.9%
・(うち重複分)	(12.7%)

注：事業展開に関する設問において「既存事業と関連のある分野への多角化を推進した」「一部の既存事業から撤退した」「特定の事業に経営資源を集中した」のいずれかに該当する企業についてクロス集計を行った。この3項目全てに該当する企業が最も濃い網掛けの部分であり、5年前の4%から近年11%にまで拡大している。

2) サンプルを「多角化を推進した企業」に限定し、その進め方について訊いたところ、「社内で実施」や「100%子会社の設立」など社内の既存経営資源を活用する多角化が依然主たる方法であるが、その割合は相対的に低下し、5年前との比較においては、M&A（買収・合併）が大きく増加した。外部の経営資源を活用した多角化が増加し、この5年間でM&Aは事業再組織化のツールとしての重要性を高めた。

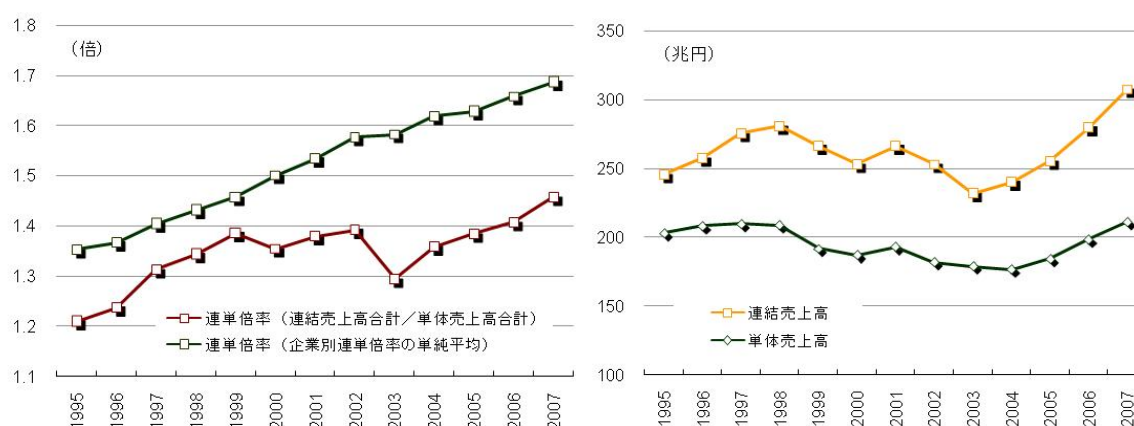
図表2：多角化の手段について



※該当項目に回答した企業の割合。複数回答のため足しても100にはならない。

3) M&A や子会社設立による多角化、事業拡大、さらに子会社設立による海外展開の結果、「企業のグループ化」が継続的に進展している。グループと親会社の相対的な大きさを示す連単倍率（＝連結売上高／単体売上高）は90年代半ばの1.3倍から直近では1.7倍近くにまで上昇しており、親会社（単体）を上回るスピードでグループの拡大が進んでいる。また、企業規模自体がどのように拡大しているかをみると、中核的機能を担う親会社単体の規模（単体売上高）はそれほど拡大せずに、企業グループの規模（連結売上高）を拡大させている様子が読み取れる。

図表3：連単倍率（＝連結売上高／単体売上高）の推移



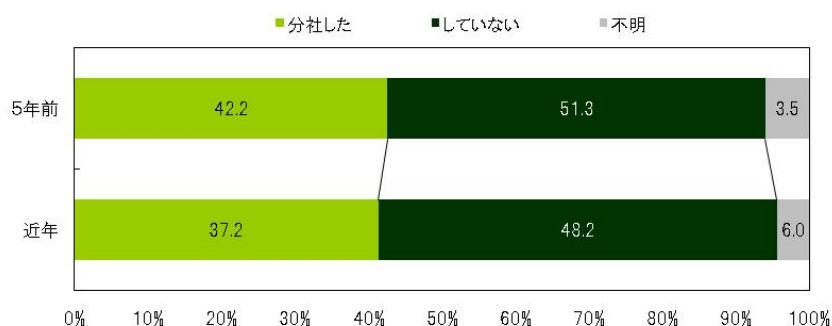
注1：1997年に持株会社が解禁されており、連単倍率が10倍超になる持株会社を含めると、平均連単倍率が5倍を超える。そのため、持株会社を除いたベースで連単倍率を求めた。

注2：銀行業、保険業、証券商品先物業、その他金融業を除く2006年末時点の東証株式時価総額上位200社ベース。ただし、持株会社および1995年以降のデータの揃わない会社を除くため、実質は161社ベース。

資料：Bloomberg、各社有価証券報告書より作成。

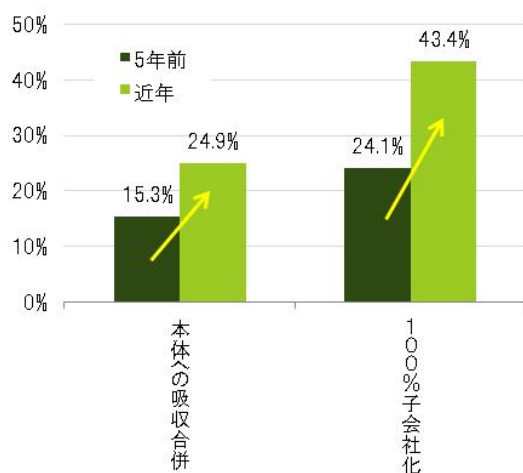
4) グループの規模が相対的に拡大するなか、本体に焦点を当ててみると、5年前と比べて分社化傾向の拡大は特にみられなかった一方、既存の関連会社や子会社については、本体への吸収合併、とくに100%子会社化の動きが近年の特徴である。本体の（グループ企業への）コントロール力を強化しながらグループ化を進めている様子が窺われる。

図表4：本体の分社化状況



注：①工場生産部門、②研究開発部門、③販売・マーケティング部門、④間接部門、⑤事業部や社内カンパニー、のいずれかひとつでも分社を行った企業を「分社した」としてカウントしている。

図表5：関連会社・子会社の合併吸収について



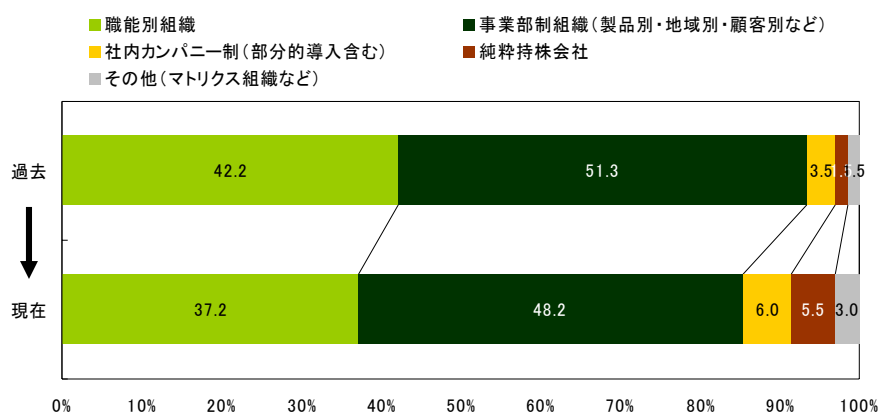
注：①子会社、②関連会社、③その他の会社、のいずれかひとつでも吸収合併、または100%子会社化した企業をカウントしている。

(2) 本体の組織形態、および事業部・子会社への権限委譲

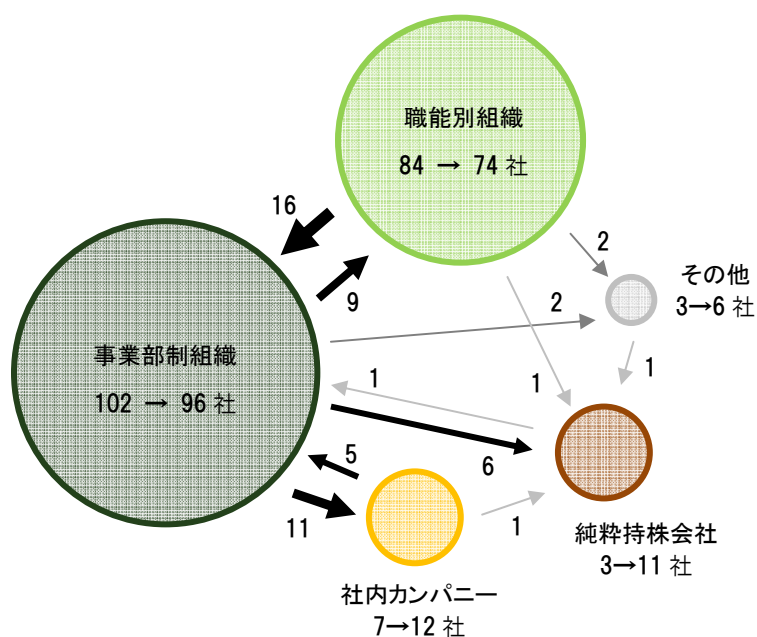
親会社の内部組織はどのように変化し、かつ事業単位（事業部や社内カンパニー）や子会社に対する権限委譲はどのように進んだか？

- 1) 本体（親会社）内部の組織形態の変遷をみると、事業部制組織から機能別組織への回帰も一部に見られ、従来型の機能別組織が4割近くを占める。他方、分権的組織形態をとる他の6割のうち、事業部制をとる企業が50%弱を占め、5年前に話題となったカンパニー制の採用は一服した。社内カンパニー制度については全体として採用企業は増加しているものの、5年前から継続して採用している企業は少ない。また、M&Aに組織再編成を背景として、純粋持株会社は着実に増加している。

図表6：親会社の組織形態の変遷



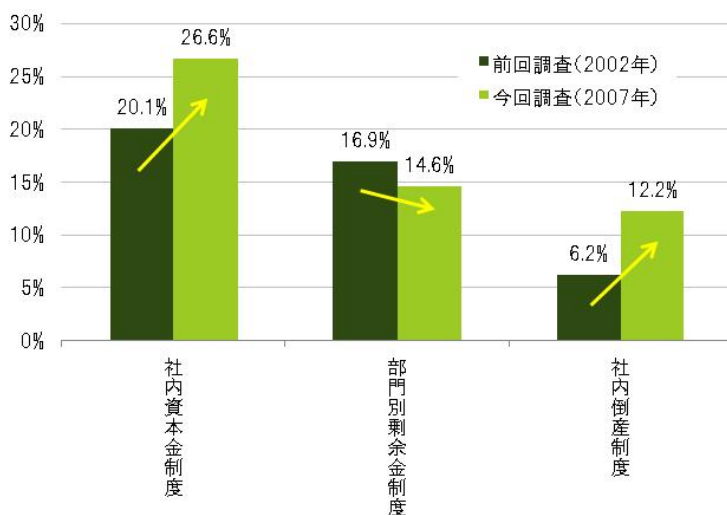
図表7：親会社の組織形態の過去→現在への変遷（クロス集計、数字は社数）



2) 分権的組織を採用している企業において、事業部・社内カンパニーに対して、パフォーマンスの監視などを目的に、「社内資本金制度」「部門別剰余金制度」「社内倒産制度」などの制度を導入することがある。

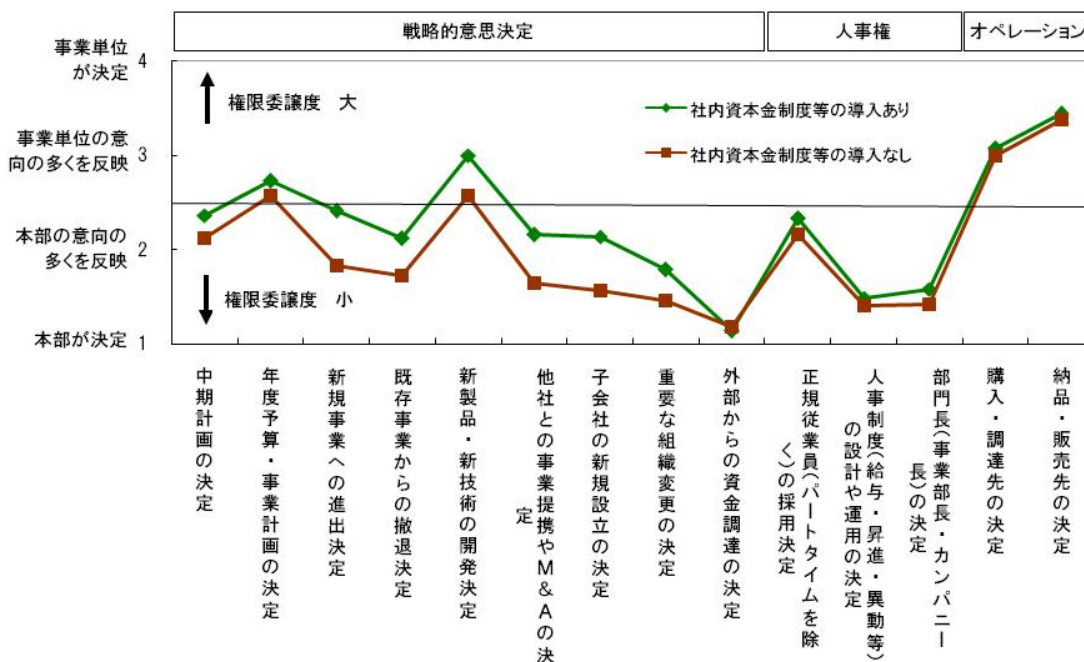
前回財務省調査（2002年）に比べると、こうした制度の採用は、部門別剰余金制度を除いて採用比率が大きく上昇しており、本体内でこうした制度を導入することによって、社内の各事業部門に対して明示的な規律付けを行なっている。また、こうした制度を導入している企業では、実際にも、人事権やオペレーションについて差がないのに対して、新規事業への進出決定などの戦略的意思決定を中心に事業部門に対する権限委譲度が高くなっている。

図表8：事業部等への社内資本金制度等採用比率の推移



注：財務省財務総合政策研究所（2003）『日本企業の多様化と企業統治』におけるアンケート調査結果との比較

図表9：制度導入の有無による権限移譲度の差



(図表 9 の検定結果)

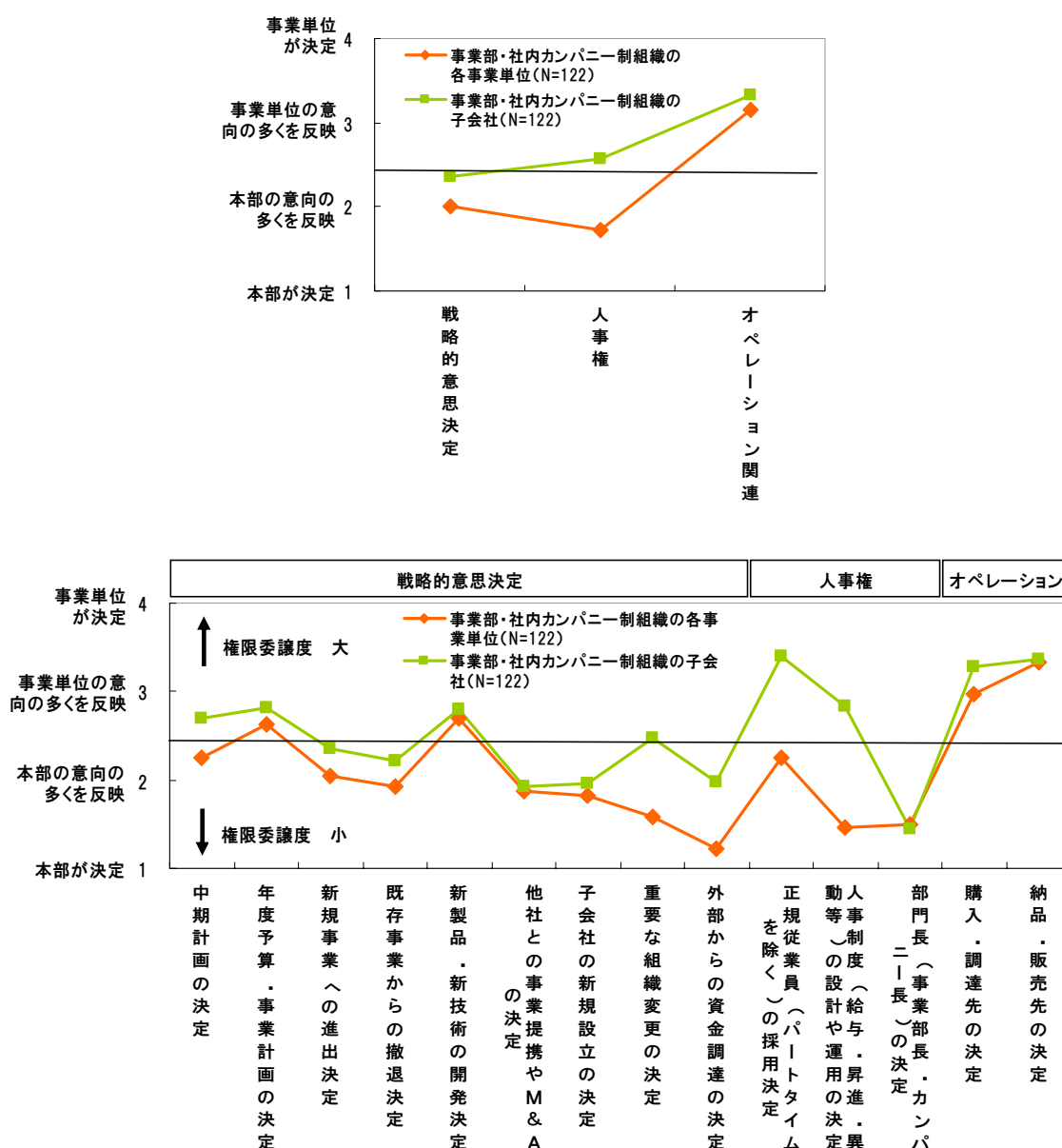
平均値の差の検定(対応のある2群)

	P値
中期計画の決定	0.270 -
年度予算・事業計画の決定	0.301 -
新規事業への進出決定	0.002 ***
既存事業からの撤退決定	0.076 **
新製品・新技術の開発決定	0.219 -
他社との事業提携やM&Aの決定	0.014 **
子会社の新規設立の決定	0.027 **
重要な組織変更の決定	0.037 **
外部からの資金調達決定	1.000 -
正規従業員(パートタイムを除く)の採用決定	0.429 -
人事制度(給与・昇進・異動等)の設計や運用の決定	0.533 -
部門長(事業部長・カンパニー長)の決定	0.046 **
購入・調達先の決定	0.642 -
納品・販売先の決定	0.907 -

注:***1%水準で有意、**5%水準で有意、*10%水準で有意、-有意でない。
平均値の差の検定はWilcoxonの符号付順位和検定を適用

3) また、事業部（社内カンパニー含む）と子会社を共に擁する企業が多数みられるが、事業部・社内カンパニー制組織における各事業単位への権限委譲度と、子会社への権限委譲度を比較すると、①オペレーショナルなレベルでは、事業部・子会社への権限委譲がほぼ同程度に進み、大きな差はない。②権限委譲度に最も大きな差が見られるのは、人事権であり、子会社設立の動機の一つが処遇面での自由度の拡大にあるとの見方と整合的である。③戦略的意思決定に関しては、新規事業への進出・撤退・組織変更に関して子会社への権限委譲が高い。

図表 10：各事業単位（事業部・社内カンパニー）と子会社における権限委譲度の比較



(図表 10 の検定結果)

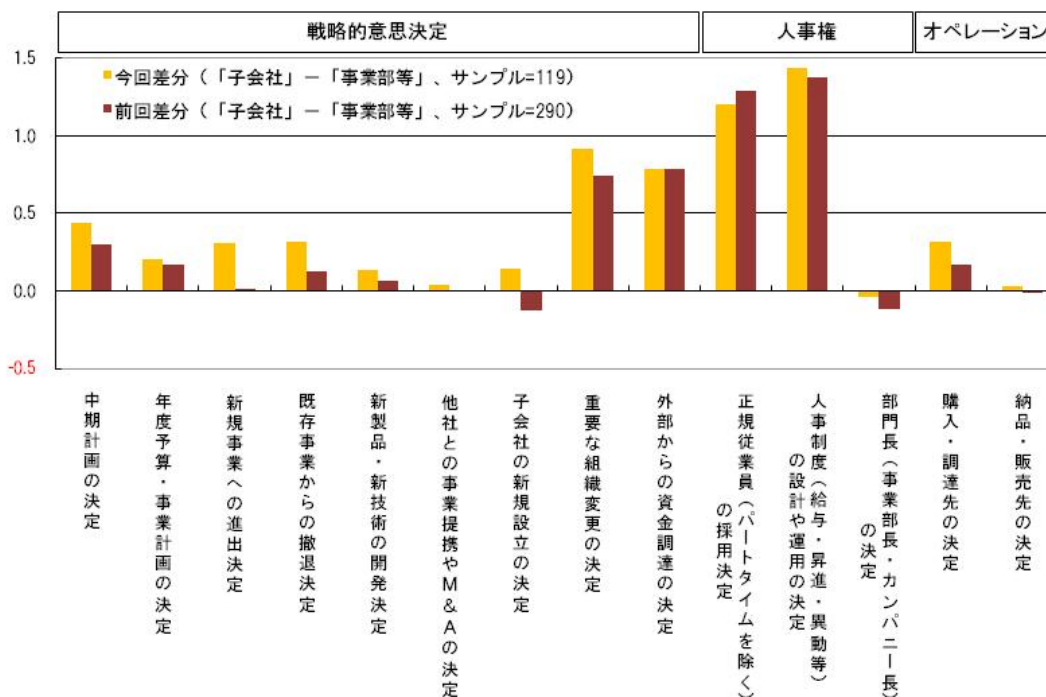
平均値の差の検定(対応のある2群)

	P値
中期計画の決定	0.000 ***
年度予算・事業計画の決定	0.029 **
新規事業への進出決定	0.003 ***
既存事業からの撤退決定	0.002 ***
新製品・新技術の開発決定	0.205 -
他社との事業提携やM&Aの決定	0.652 -
子会社の新規設立の決定	0.142 -
重要な組織変更の決定	0.000 ***
外部からの資金調達決定	0.000 ***
正規従業員(パートタイムを除く)の採用決定	0.000 ***
人事制度(給与・昇進・異動等)の設計や運用の決定	0.000 ***
部門長(事業部長・カンパニー長)の決定	0.537 -
購入・調達先の決定	0.001 ***
納品・販売先の決定	0.623 -

注:***1%水準で有意、**5%水準で有意、*10%水準で有意、-有意でない。
平均値の差の検定はWilcoxonの符号付順位和検定を適用

4) また、事業部等と子会社との間での権限委譲度の格差について、前回財務省調査（2002年）との比較を行なうと、オペレーション、人事権については統計的に有意な差はみられない。また、事業部と子会社の間での権限委譲度の差については、前回調査（2002年）と今回調査（2007年）に大きな変化はないが、戦略的意思決定の一部の項目において差が拡大している。一部の企業では、人事権の委譲のみでなく、戦略的意思決定に関しても子会社に権限を一部委譲し、そのイニシアティブを引き上げているものと解釈できる。

図表 11：企業体内部における権限委譲度の差（前回調査との比較）



注：財務省財務総合政策研究所（2003）『日本企業の多様化と企業統治』におけるアンケート調査結果との比較

（ 図表 11 の検定結果 ）

平均値の差の検定(対応のある2群)

	P値
中期計画の決定	0.253 -
年度予算・事業計画の決定	0.548 -
新規事業への進出決定	0.001 ***
既存事業からの撤退決定	0.066 *
新製品・新技術の開発決定	0.255 -
他社との事業提携やM&Aの決定	0.954 -
子会社の新規設立の決定	0.002 ***
重要な組織変更の決定	0.177 -
外部からの資金調達の決定	0.840 -
正規従業員（パートタイムを除く）の採用決定	0.989 -
人事制度（給与・昇進・異動等）の設計や運用の決定	0.383 -
部門長（事業部長・カンパニー長）の決定	0.145 -
購入・調達先の決定	0.177 -
納品・販売先の決定	0.840 -

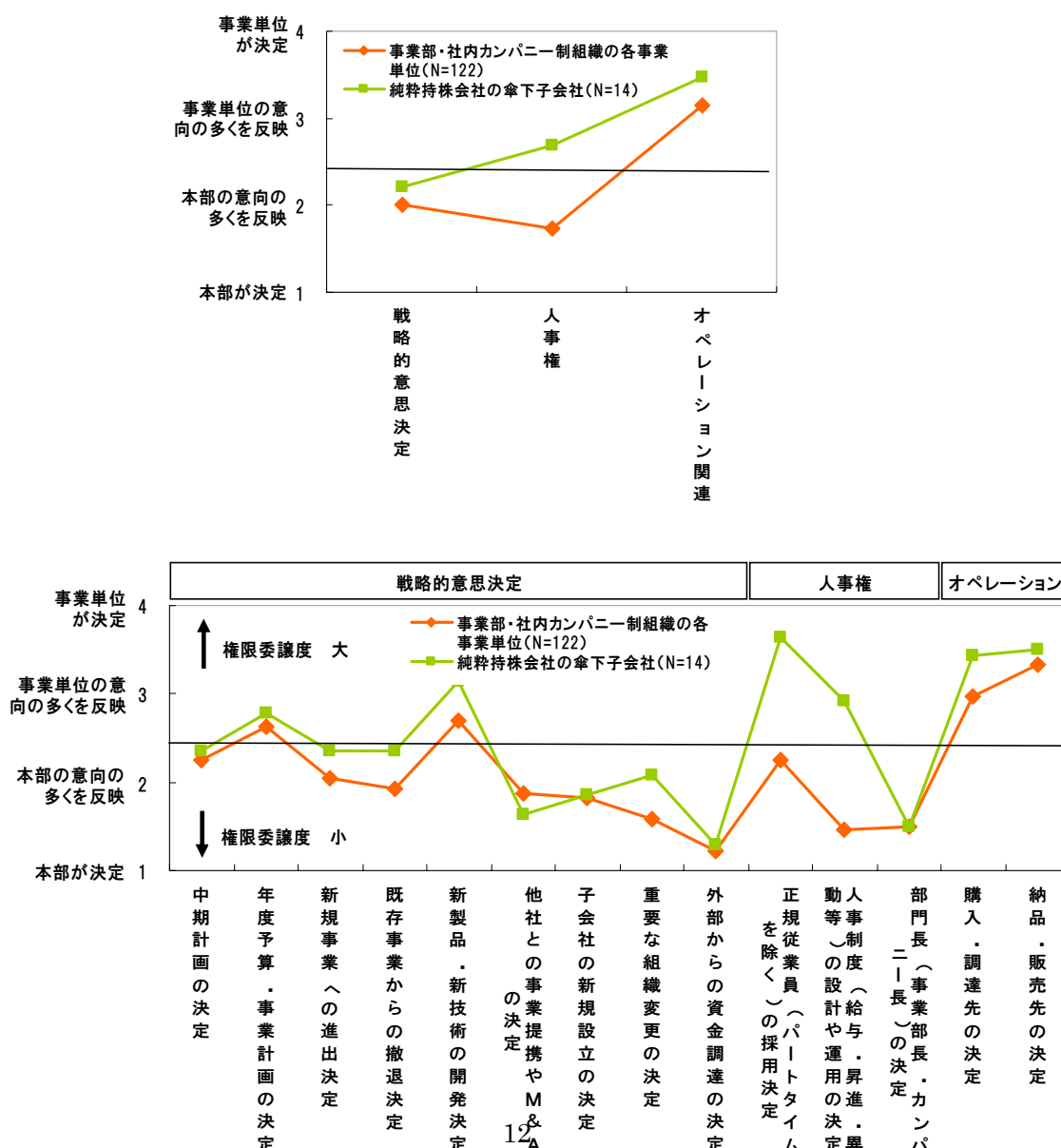
注：***1%水準で有意、**5%水準で有意、*10%水準で有意、-有意でない。
平均値の差の検定はWilcoxonの符号付順位和検定を適用

5) 純粋持株会社は、日本鋼管と川崎製鉄の統合による JFE の設立のように、M&A による組織再編成の結果として増加している。では、一企業内の事業部と、持株会社傘下の子会社との間でどの程度、権限委譲度の差はあるのだろうか。

サンプル数が限られているため確言できないが、オペレーショナルな面での分権化の程度や、戦略的意思決定に関しては両社にほとんど差はないが、人事権については、持株会社傘下子会社の分権度が著しく高い。近年設立の進んだ純粋持株会社の特徴は、権限委譲面では、人事権、ないし、従業員の処遇面での分権度の高さに、オペレーショナルな面や、戦略的な意思決定の面では、企業内の事業部と大きな差はない。

なお、事業部・社内カンパニー組織の事業部門と純粋持株会社の傘下子会社では、後者のほうがより権限委譲度が高い。

図表 1 2 : 持株会社の傘下子会社 と 事業部・社内カンパニー制組織の各事業単位への
権限委譲度比較



(図表 1 2 の検定結果)

平均値の差の検定 (対応のある2群)

	P値
中期計画の決定	0.270 -
年度予算・事業計画の決定	0.107 -
新規事業への進出決定	0.178 -
既存事業からの撤退決定	0.142 -
新製品・新技術の開発決定	0.048 **
他社との事業提携やM&Aの決定	0.351 -
子会社の新規設立の決定	0.631 -
重要な組織変更の決定	0.030 **
外部からの資金調達の決定	0.655 -
正規従業員(パートタイムを除く)の採用	0.016 **
人事制度(給与・昇進・異動等)の設定	0.004 ***
部門長(事業部長・カンパニー長)の採用	0.380 -
購入・調達先の決定	0.470 -
納品・販売先の決定	0.589 -

注:***1%水準で有意、**5%水準で有意、*10%水準で有意、-有意でない。
平均値の差の検定はWilcoxonの符号付順位和検定を適用