

Discussion Paper #97-D0J-79

日本企業の分社化戦略と権限移譲
—アンケート調査による実態報告—

伊藤秀史
菊谷達弥
林田 修

1997年2月

通商産業研究所 Discussion Paper Series は、通商産業研究所における研究成果等を取りまとめ、所内での討議に用いるとともに、関係の方々からご意見をいただくために作成するものである。この Discussion Paper Series の内容は、研究上の試論であって、最終的な研究成果ではないので、著者の許可なく引用または複写することは差し控えられたい。また、ここに記された意見は、著者個人のものであって、通商産業省または著者が所属する組織の見解ではない。

要 旨

企業が一部の事業を本体から分離させ、子会社・関連会社等の別会社として経営する「分社化」戦略は、日本企業にとっては重要な組織編成のあり方である。なぜ日本企業は分社化するのだろうか？分社化することで何が変化するのだろうか？なぜ別会社化することと同様の効果を、組織内部で、たとえば新たな事業部を追加することで得られないのだろうか？本稿は以上のような問題意識に基づいて、1996年3月に我々が実施したアンケート調査の概要報告である。アンケートの対象は、ひとつの大企業を中核として、その大企業と密接な関係のある企業群からなる「企業グループ」である。我々が特に重視するのは中核企業とグループ企業との権限委譲の程度で、企業内部の事業部の場合と別会社の場合の相違、資本関係・資金調達関係・取引関係・人的結びつきの効果について詳しく報告している。本稿は日本企業の分社化戦略の実体と効果、および「企業の境界はどのように決まるのか」という本質的問題を分析するための予備的考察と位置づけられる。

日本企業の分社化戦略と権限移譲 — アンケート調査による実態報告 —

[未定稿]

伊藤秀史
大阪大学社会経済研究所助教授

菊谷達弥
京都産業大学経営学部助教授

林田 修
大阪経済大学経営学部講師

1997年2月

1	はじめに	1
2	分社化の理由	2
2.1	これまでの論点	2
2.2	我々の論点	4
3	アンケート調査の方法	5
4	調査結果の概要	6
4.1	グループ企業的基本的な特徴	6
4.2	親会社との関係	9
4.3	分社化の理由	17
4.4	グループ企業への権限移譲	20
5	これからの研究の課題	30
	参考文献	31

日本企業の分社化戦略と権限委譲*
——アンケート調査による実態報告——

伊藤 秀史 (大阪大学社会経済研究所)
菊谷 達弥 (京都産業大学経営学部)
林田 修 (大阪経済大学経営学部)

1997年2月28日

*本研究の基礎となったアンケート調査をサポートいただいた村田学術振興財団，日本経済研究奨励財団，そしてデータ入力等をお手伝いいただいた井上真理さんに感謝したい。

1 はじめに

企業が事業活動を自社本体から分離して、あえて子会社・関連会社などの別会社において経営するという意思決定は、通常、分社化戦略と呼ばれる。日本の大企業にとって分社化戦略は、その基本的方向を決める上でもっとも重要な決定事項のひとつである。たとえば日本企業の多角化の程度が米国企業と比べて低いことが報告されているが(吉原他, 1981; 小田切, 1992; 坂本, 1994), 日本企業が企業本体の事業部制によらず、むしろ分社化によって新規事業を展開すると考えれば、上記の違いも納得のいくものとなる。言い換えれば、日本の大企業の多角化は、中核企業本体というよりもむしろ、企業グループ全体で行われ、その結果、中核企業本体のみの多角化を比較したとき、上記のような結果になると考えられる。このことは日本企業の事業部制の採用率が米国企業よりも低いこととも整合的である。たとえば坂本(1994)はトヨタとGMのケース・スタディを通して、米国企業は事業部制を採用することによって多角化する一方で、日本企業は事業部制と子会社・関連会社の両方の組織形態を通して多角化する傾向をもち、日本企業の子会社の方が米国市場の子会社と比較して戦略上の独立性が高いという仮説を提唱している。しかし日本企業の経営者はどのような経済効果を期待して分社化するのだろうか。分社化することでいったい何が以前と変化するのだろうか。なぜ別会社化することと同様の経済効果を、企業本体の内部で得られないのだろうか。

これらの設問を正確に理解するために、次のような様式化された状況を考えてみよう。今ある企業が新たな事業をビジネスとして確立させようとしているとしよう。この時点で企業の経営者は、企業本体の内部に新規事業部を設立してこの事業を育成するか、あるいは本体から分離して別会社を設立するかの、2つの選択肢をもつ。このときもしも経営者が後者を選択するとしたら、それはどのような経済効果を目的とするのだろうか。ここでこの設問が、経済学の領域で Coase(1937)が最初に提起した「企業の境界はどのように決まるのか」という本質的問題に深く関わることを強調しておきたい¹。したがって本稿の目的は、日本の大企業における分社化の実態を調査すると同時に、伝統的な「企業の境界」問題に対して新たな貢献を試みることである²。

以上の問題意識に立ち、我々は日本の大企業が採用する分社化戦略の実態についてアンケート調査を行った。本稿はこの調査の概要報告である。しかし本格的なデータ解析は現在進行中であり、その意味で本稿で行われる分析は予備的なものに過ぎない。

我々の研究対象は、日立グループ、松下グループ等のようにひとつの大企業を中核として、その大企業と密接な関係のある企業群からなる「企業グループ」である。このグループは「独立型(または親子型)」企業グループなどと呼ばれ、他の種類の企業グループと区別される。したがって、財閥型企业グループ(三井・三菱・住友)や銀行主導型企业グループ(三和・芙蓉・第一勧銀など)は本研究の対象ではない³。

本調査において、大部分の日本の大企業が選んだ分社化の理由は、事業の分社化によってその独立性を高め、経営責任を明確にし、より大きな裁量権・権限が与えられ、その結果有望事業に特化し迅速に事業を確立できる、ということであった。つまり一言で言えば、多くの経営者は、分社化によって分権化の徹底化を期待しているのである。もちろんそうであるからといって、親会

¹理論的展望を与えるものとして、伊藤・林田(1996a)を参照されたい。

²これまでの伝統的な「企業の境界」問題の研究と我々の研究とは次の点で大きく異なる。従来の理論は、どのような状況で市場取引を企業内部に取り込むべきかという設問を立て(たとえば垂直的統合の問題)、市場取引が内部化される合理的要因を分析した。これに対して我々は、従来とは逆のアプローチ、つまりどのような状況で企業の内部取引が外部化されるかという問題意識に立って、その要因を分析する。言い換えれば、従来の理論が市場の取引費用を強調するのに対して、我々は組織の取引費用に着目する。

³これらの区別については、たとえば今井(1989)を参照。

社がすべての権限を子会社・関連会社に委譲するとは考えにくい。むしろ意思決定すべき内容によって、権限委譲あるいは分権化の程度は一般に異なると考えた方がよいだろう。また、その程度は親会社と子会社・関連会社間の経営資源の依存関係からも影響を受ける可能性がある。このような疑問に関しても、我々はアンケートで質問している。

このような本稿の問題意識から、子会社・関連会社の中でも、特に100%子会社は重要となる。なぜならば100%子会社は、法的には区別されるとしても、経済的には親会社本体の一部であると考えられる経済学者は少なくないからである⁴。それではこのような分社化は、たとえば単に経理・税務上のメリット等を楽しむだけのものなのだろうか。我々はそうは考えない。さらに純粋持株会社を、すべての事業を100%子会社で経営する企業と見なしたとき、最近の純粋持株会社解禁の是非を問う議論に対して、何らかの判断基準を提供できるかもしれない。本稿でしばしば我々が100%子会社に特別な関心を払うのはこのような理由によるものである。

次節以降の構成は次の通りである。まず第2節で、これまでに論じられてきた分社化の理由を紹介する。次に第3節で我々の行ったアンケート調査の方法を述べる。第4節は調査結果の概要報告であり、第5節は結語である。

2 分社化の理由

これまでもなぜ分社化が行われるのかについて様々な説明がなされている。我々の調査結果を理解するための準備として、本節で主要な論点のいくつかを簡単に整理しておこう。

2.1 これまでの論点

まず第一に、分社化は意思決定の分権化を徹底させる、という主張がある。事業の分社化によってその独立性を高め、経営責任を明確にし、より大きな裁量権・権限が与えられ、その結果有望事業に特化し迅速に事業を確立できる、というものである。本調査から明らかにされるように、この主張は多くの企業によって分社化を行う最も重要な理由として掲げられる。この主張に対する本質的な設問は、なぜ分社化と同様の効果を組織内部での分権化で実現できないのか、である。前節で述べたとおり、我々の興味の対象も分権化の徹底のために行われるタイプの分社化であり、この本質的設問にある。

第二に、日本の大企業は本体をスリム化・同質化する誘因を持ち、そのためにいくつかの職能・事業単位を別会社化して従業員や役員の排出のための出向・転籍の受け皿をつくる、という主張である⁵。なぜ日本企業は本体をできる限りスリムに、かつ同質的に保とうとするのだろうか。その理由として、まず終身雇用制という企業側の都合で従業員を解雇しないという慣行がある。たとえば不況に直面して、生産性が低くしかも給与の高い中高年層を中心とした余剰人員を解雇することが効率化につながるとしても、その結果として、企業に対する信頼が失われ、その後の採用や若手の仕事ぶりにまで悪影響を与えてしまう可能性がある。このような理由から、日本の大企業には不況に直面しても極力解雇を避ける傾向があり、さらに相当の理由のない解雇は無効になるという法理が日本では形成されている。したがって、たとえ出向・転籍による調整の可能性を考慮したとしても、雇用調整による環境適応は制約されている。ここに、あらかじめ本体をスリムにしておこうとする誘因が生まれる。同様に、日本企業が単なる株主主権企業ではなく、従

⁴たとえばGrossman and Hart(1986)やHolmstrom and Tirole(1991)にそのような記述が見られる。

⁵以下の議論はAoki(1984)で展開されている。また小田切(1992)も参照せよ。

業員主権または従業員と株主の両者によって制御されていると考えられることが多い⁶。そのような支配構造は成長企業にさえ雇用量を制約する誘因を与える(青木, 1992)。さらに日本企業における典型的な意思決定は、多くの従業員・役員の間で縦横に様々な情報交換がなされる結果行われると言われる。スリム化は意思決定にかかわる人数を減らし、意思決定の迅速化を可能にすると考えられる。一方企業本体の同質化志向は、日本企業における人事機構の集権化と企業別組合の性格と関連している。人事部は終身雇用制下の従業員の採用・配置・異動・昇進などキャリアを公正に管理する責任を与えられており、その負担は、スリム化のみならず従業員のキャリアや就業パターンをできる限り同質的にすることによって軽減される。一方、日本の労働組合も、従業員の代表として機能するためには、平均的な労働者の選好を満たすのみならず、終身雇用制下の従業員の多様な選好を考慮する必要がある。同質化から得られるメリットは大きい。以上の考察より、日本の大企業は終身雇用制を維持しながら、本体をスリム化・同質化する誘因を持つ。分社化はそのような目的を達成するための組織編成と考えることが可能となる。

第三に、分社化はリスクを分散するために行われるという主張がある(Aoki, 1984)。新規事業を子会社で行うことによって失敗の際に撤退しやすく、また、事業の失敗が親企業へ波及することを抑えられるというメリットを追求しようとするものである。他方、成功の場合にはその事業を中核企業に吸収する。すなわち、親会社が子会社に新事業に関するリスクを負担させるという考え方である。これについては現実には親会社が債務保証をするケースがほとんどであり、果たして親会社が最終的に新事業に関する危険を回避し得るだろうか、という批判もある(吉村, 1993)。

第四に、人件費に関連した主張がある(小田切, 1992)。日本の労働市場においては企業間にある種の序列があり、大企業と中小企業の間で賃金格差をつけることができる。そこで能力・技能をあまり必要としない事業・職能を分社化することで労働費用を削減することができる、という主張である。また、地方の労働市場で親企業とは異なる労働条件(たとえば、転勤がない等)を提示し低い賃金で労働者を雇用するために別会社を設立する、という考え方もある。一時期の日本電気などで見られた地方工場の別会社化がこの例である(坂本, 1987)。このように子会社・関連会社と中核企業の間には賃金格差があれば、昇進昇格人事の一環または余剰人員の活用のために中核企業の従業員を企業外に排出する出向・転籍と組み合わせることによって、分社化は中核企業の従業員に対する強力なインセンティブ・メカニズムとして機能し得る。確かに、そのような役割を持つ子・関連会社も存在するかもしれない。しかし、その結果子会社・関連会社の従業員(特に親会社から出向・転籍させられた労働者)のインセンティブが十分に機能せず業績が悪化して、影響が中核企業にまで及ぶ危険も考えられる。またこのような賃金格差は、中核企業の従業員が出向・転籍を避けようとして上層部の意思決定に影響を与えようと非生産的な行動をとる誘因を与え、インフルエンス・コストを上昇させる⁷。

第五に、分社化が経理・税務上いくつかのメリットをもつことが知られている。しかし同時にデメリットもあり、節税という側面のみで分社化が説明できるとは思われない⁸。

⁶伊丹他(1993)所収の論文を参照せよ。

⁷インフルエンス・コストについての解説は伊藤・林田(1996a)を参照せよ。

⁸たとえば山本(1992)によれば、会社を分割して子会社を設立する場合には以下のような経理・税務上のメリットがある。(i) 法人税・事業税等の税率が軽減される。(ii) 外部債権につき貸倒引当金を設定することができる。(iii) 寄付金・交際費の損金算入限度額や地価税の基礎控除額が増加される。一方以下のようなデメリットがある。(i) 親会社の引当金・準備金・積立金を継承することができなくなる。(ii) 子会社が親会社に経費分担金を支出した場合に損金算入を拒否される。(iii) 特別償却の適用が失われるケースがある。(iv) 1年間の繰越税額控除限度額が失われる。(v) 先行取得資産を移管した場合に買換特例を利用できなくなる。

2.2 我々の論点

すでに前節で述べたとおり、本調査における我々の関心は第一の論点、すなわち分権化の目的で行われる分社化にあり、また第2.1節で述べたこのタイプの分社化に対する本質的設問にある。この設問に対する我々の解答は次の通りである。したがってアンケート調査も、以下で述べられる推論の正しさを確認することにウェイトが置かれた。

我々は分社化によって「雇用関係」が変化することに着目する。まず「雇用関係」を、Simon(1951)や労働法上の労働契約の概念にしたがって、経営者が雇用される労働者にある定められた報酬を支払うことに同意することと引き換えに、労働者が経営者の指揮命令を受け入れることと理解し、経営者は労働契約を結ぶことによって労働者という人的資産に関する残余コントロール権(公式権限)を獲得する⁹、と考える。これは、たとえ経営者がある種的意思決定の権限を事前に従業員(たとえば事業部長)に委譲したとしても、事後的にすでに委譲した権限を従業員から(望むならばいつでも)取り上げることができることを意味する。その結果、たとえ経営者が権限委譲によって従業員に關係特殊的投資を行う誘因を与えようとしたとしても、経営者自身がこの意思決定にコミットできない以上、従業員は委譲された権限を経営者によって取り上げられる可能性があり、このことを事前に予測する従業員はこの投資を行う誘因を失ってしまうだろう。もちろん権限委譲が契約に明記されればこのような事前非効率性は生じないが、しかし不完備な契約しか作成できないような不確実性の高い状況、たとえば新規事業においては、以上の問題が生じるだろう。また現実においても、日本企業が権限委譲に関する契約を従業員と結ぶケースは稀であろう。つまり契約の不完備性の下で、企業組織内部の権限委譲は限界をもつと推論できる。我々は、ここで上記のコミットメントを達成する方法のひとつとして分社化を考える。言い換えれば、分社化によって、雇用関係が親会社から子会社に移管され、親会社の経営者は権限委譲にコミットできるのである。その結果、子会社の従業員は、親会社の事業部に所属する場合よりも、關係特殊的投資を行う強い誘因をもつことになる¹⁰。

もちろんすべての構成員が親会社からの(転籍をともなわない)出向で占められる100%子会社のケースは我々の説によって説明できないが、そのようなケースは例外的であろう。また、もしも事業部長がその事業部の従業員と雇用契約を直接結ぶことができるならば、我々の推論は成立しなくなる。なぜならばわざわざ分社化しなくても、このように契約主体が変更されることによって、経営者の手から事業部長の手に、事業部の人的資源に関する残余コントロール権が移行するからである。言い換えれば、経営者は事業部長に人的資源に関する残余コントロール権を委譲することにコミットできるのである。しかし日本企業においてこのような事実はほとんど観察されない。一般的に日本企業は全社的に人事部が中心となって人事管理を行うとされる。そのため日本企業は、相対的に人事管理が分権化された米国企業と比べて、第一の論点による分社化が重要となると考えられる。つまりこのような親会社本体における人事権の集権化と分社化戦略は補完関係にあると推論できるのである¹¹。

同じ論点に立つとしても、我々とは異なった推論をすることも可能である。たとえば吉村(1993)、Yoshimura and Kagono(1994)は、分社化によって要素市場と直接に接触するようになり、それによって多面的な競争や評価にさらされるようになる、と主張する。たとえば株主や金融機関から多面的に監視されることにより、そうでない場合と比較して、親会社は自己にのみ都合の良い決定を子会社・関連会社に押しつけることが行いにくくなり、結果として親会社の権限から独立で

⁹ 「残余コントロール権」や「公式権限」の定義については伊藤・林田(1996a)を参照。

¹⁰ 以上は伊藤・林田(1996b)のモデル分析の結果を要約したものである。議論の詳細は前掲文献を参照。

¹¹ 人事権の集権化と意思決定の分権化の理論的展望については末廣(1996)が有益である。

きるようになる。我々の調査からも、資金調達の面では、子会社・関連会社が親会社からかなり独立していることが明らかにされる。しかし同じく我々の調査から、グループ企業に占める上場企業の割合は著しく低いことが示される。この事実から、日本企業の分社化行動が株主からのモニタリングを期待して行われるとは考えにくい。また雇用を行う労働市場から監視されるというメリットも、まず中核企業が従業員を一括採用し、その後グループ企業に出向・転籍されるようなケースにおいては期待できないだろう。

それでは次節以降、我々が日本の大企業の分社化の実態に関してアンケート調査した結果を紹介する。

3 アンケート調査の方法

我々は事前の準備として、分社経営で有名な大企業6社へのヒアリング調査を行って、分社化の目的・動機や組織運営上の問題点について基礎的な知識を得た。これをもとに、より広範な企業を対象として、既存のデータからは得られない定性的な性質を調べるために、96年2月にアンケート調査を実施した。

調査対象は親企業とグループ企業の2種類である。本来は、各親企業と傘下のグループ企業群とを対にして、その間の関係をグループ別に調べるのが望ましいが、アンケート調査は無記名が原則なのでこれは困難であり、親企業群とグループ企業群を分離して、別々に調査を行った。また分社化もしくはグループ企業化は、製造業と、金融等を含むサービス業ではその態様が異なるので、親企業が製造業に属する場合のみを調査対象とした。企業の多角化戦略についての従来の研究は製造業を対象とするものが多く、製造業に限定することは、これらの研究成果を参照する上でも都合がよい。

まず親企業群としては、国内の一部上場の製造業のすべて(1252社)を対象に、本社における事業部への権限委譲の程度、本社とグループ企業との事業関係別の関連会社保有数、分社化の理由などを尋ねた。ここで親企業への質問として、分社の数や理由など、親会社の分社化に対する全般的な戦略や傾向は問えるものの、グループ企業とのより細かい関係や権限委譲の程度などは問うのに適切ではないことに注意する必要がある。というのは、一つの親企業が抱えるグループ会社の数は多く¹²、事業内容も多岐にわたるから、個別のグループ企業ごとに、権限委譲の程度や取引関係を親会社に尋ねることには無理があるためである。これらの質問は、次で述べるグループ企業を対象とするアンケートでなされる。親企業への質問の中心となるのは、親企業内部における事業部制組織に対する権限委譲の程度である。先に述べたように、本稿の関心の中心は、分社化を企業内部・組織内部の取引との比較において論じることになり、その際、分社化を権限委譲へのコミットメントの手段としてとらえる視点が重要となる。したがって、そもそも親企業内部における事業部制組織に対する権限委譲の程度がどのようなものかを知る必要がある。これによって、グループ会社への権限委譲の程度と比較することが可能となるのである。

次にグループ企業群へのアンケートについては、94年の製造業の売上ランキング上位100社あるいは全16製造業種におけるランキング上位3社のいずれかの基準を満たす企業を親企業(計107社)とするグループ企業を対象とする。各業種上位3社をカバーしたのは、業種による多様性を含むようにしたためである。またどの企業がグループ企業かは、東洋経済新報社『日本の企業グループ94年版』に依拠した¹³。これによれば、上述の制限を満たすグループ企業は合計で4489

¹² 『日本の企業グループ94年版』では、製造業親会社1003社の1社当たり国内グループ企業数は24.2社である。

¹³ この場合グループ企業とは、子会社・関連会社、および親会社がグループ企業と認めた会社をさす。

社存在するが、この全てを調べるには数が多すぎるので、その半数をランダムに選び、調査対象とした。親企業は製造業に限っているが、当然のことながら、個別グループ企業の営む事業分野は、サービス業等を含む多岐にわたる。質問内容は、売上高、従業員数、設立年、設立の経緯、親会社による株式所有の程度、親会社との財の取引関係の程度、親会社への資金調達の依存度、親会社の人的支配度、分社化の理由、当該グループ企業への権限委譲の程度などである。親会社との資本・資金関係、財の取引関係、人的関係などのあり方、そして権限委譲の程度が質問の中心となる。

送付した企業のうち、親企業については約345社、グループ企業については約900社から回答があり、回収率は良好であった。ただし、これらの企業がすべての項目に回答しているわけではなく、部分的にのみ回答している企業も含んでいるため、項目によって観察数が異なる。

4 調査結果の概要

以下では、分社化および権限委譲の実態を、主としてグループ企業へのアンケート結果にもとづいて述べ、親企業へのアンケート結果の方は必要な限りで言及するにとどめる。

4.1 グループ企業の基本的な特徴

まずグループに属する企業の基本的な属性や特徴について見てみよう。

4.1.1 上場企業の割合

1部、2部、店頭を併せて30社、全体の3.33%だけが上場しており、残りの大多数が未上場である。分社化の究極の形態は子会社株式の上場であるが、この割合は極めて小さく、ごく一部の企業に限られる。

4.1.2 産業別の分布

所属産業について回答のあったグループ企業総数849社のうち、親企業と同じように製造業に属する企業は55%の470社であり、残りの45%は非製造部門に属する。非製造部門の企業について、卸小売は122社14%、建設・不動産63社7%、運輸・通信・電力・ガス50社6%、金融・保険10社1%、その他サービス152社18%であり、卸小売とその他サービスの比率が高いことがわかる。このようにサービス業に属するグループ企業が多いのは、物流・販売、事務サービス・情報システムサービスなど、親会社とグループ会社をサービス対象の一部としながら事業を営む子会社・関連会社が多いことを示唆している。これらは本来、本社機能に属するものであるが、これを切り離す、いわゆる機能分社化によって、本社機能の肥大化を防ぎ、かつまた本社およびグループ企業、あるいは外部企業をも一括してサービス対象とすることでスケール・メリットが享受できると推察される。

製造業に属する企業については、製造全16業種のうち、親企業と同じ業種に属する企業が470社中291社62%であり、残りは異なる製造業種に属するから、製造業に限定しても、グループ企業を通じた多角化の程度は高いといえる。またグループ企業と親企業の業務分担関係については、以下の4.2.5を参照されたい。

4.1.3 グループ企業の規模

表1に見るように、グループ企業の規模（資本金、売上高、従業員数）の分散は大きい。たとえば資本金は平均が9億円だが、最高値は367億円、最低値は300万円である。売上高は最高6418億円から最低2000万円の間に分布し、平均が182億円である。また従業員数の平均は385人であり、最高値は1万4728人である¹⁴。以上のように、3つの指標のいずれでもグループ企業全体としての規模の分散は大きい、これは製造業と非製造業をまとめて扱っているためかも知れない。

表 1: 要約統計量

項目	観察数	平均	標準偏差	最小値	最大値
資本金 (100万円)	901	905.0544	3021.449	3	36790
設立年 (西暦)	899	1970.715	15.57856	1889	1995
売上高 (100万円)	890	18273.61	49436.79	20	641819
従業員数 (人)	901	384.6371	1057.432	0	14728

たとえば中小企業基本法では、「中小企業」の定義は、工業・鉱業・運送業では従業員数300人以下または資本金1億円以下であるのに対し、卸売・小売・サービス業では従業員数100人以下または資本金3000万円以下である。この観点から製造業とサービス業の別による規模の違いをみたのが表2である。資本金についてのみ両者の間に有意な差が認められるが、その他の規模指標では有意な差はない。したがって上述の規模格差は、グループ企業の業種の違いによるとはいえないことがわかる。

表 2: 製造業とサービス業の平均値比較

項目	製造業	サービス業	t 値
資本金 (100万円)	1304.382	440.1795	3.99
設立年 (西暦)	1969.295	1972.069	-2.50
売上高 (100万円)	17289.13	19579.16	-0.64
従業員数 (人)	399.686	367.698	0.42

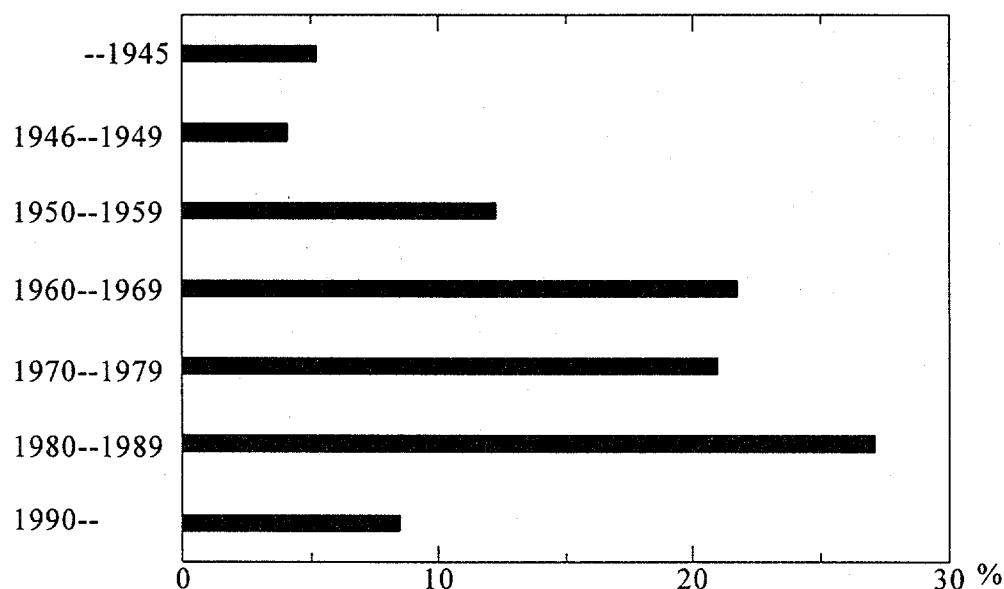
ここで、表としては掲げないが、グループ企業のうち、親企業によってすべての株式が所有されている100%子会社に特定して企業規模をみた。この場合、3つの規模指標の平均値は、先に述べた全体の平均値とほとんど差がないことが確かめられる。また次節の4.2.1で述べるように、100%子会社は全体の総数の過半数を占めている。これらは、分社化の一形態として我々が注目する100%子会社がグループ企業の中核をなすことを示している。

¹⁴従業員数がゼロの企業が存在する（7社）が、これはプロパー社員が存在せず、親企業からの出向社員のみからなる場合であると思われる。

4.1.4 グループ企業の設立年

グループ企業の設立年の分布をまとめたものが図1である。戦後から1949年までの4年間に設立された企業は全体の4%であり、これは戦前に設立された企業の比率5%にほぼ等しい。戦後のこの4年間の設立ペースは50年代にも引き継がれるが、次の60年代はこのペースが約2倍になる。2度の石油ショックがあった70年代はこのペースが維持されるが、80年代には再び増加し、全体の27%がこの時期に設立されている。ただし、ここで設立企業数に数えられているのは、過去に設立されたものが現在も存在している場合に限られる。設立年が現在に近くなるほど設立企業が存続している可能性が高いから、この数字が大きくなる傾向があることに注意する必要がある。しかし90年以降5年間の割合は8%であり、設立ペースがやや下がっている。

図 1: 設立年の分布



この設立年と、その企業がどのようにしてグループ企業となるに到ったかという設立経緯との間には、次の項に述べるような関係が見いだせる。

4.1.5 関係会社設立の経緯

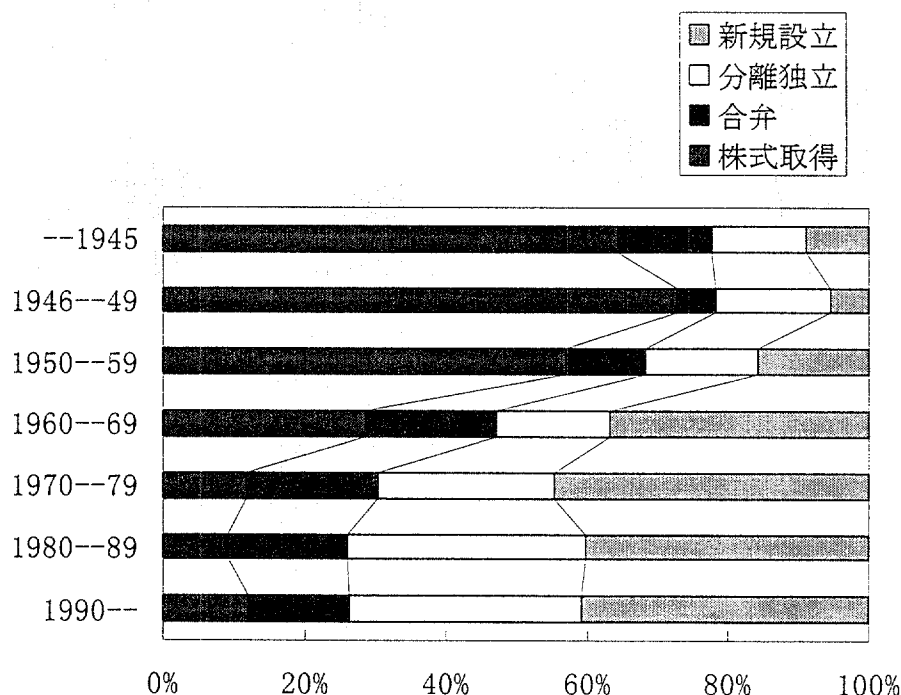
先に述べたように現実の分社化は、親会社の既存事業を外部化するという形で遂行されるとは限らない。アンケートでは、グループ企業の設立の経緯について、以下の4つの選択肢から回答を得た。

- (1) 親会社が既存の会社の株式を取得して関係会社とした。
- (2) 親会社が他社と合併して設立した。
- (3) 親会社の既存事業の一部から分離独立した。
- (4) 新規事業等により親会社が新規に設立した。

それぞれの回答の比率は、(1)が25%、(2)が16%、(3)が24%、(4)が34%であり、既存事業の分離独立という狭義の分社化と呼ばれるケースはさほど多くないことがわかる。しかしこのケースを(4)の新規設立型と区別すべき理論的な根拠はなく、両者を合わせると半分以上を占める。他社との合併の場合は、単一の親会社によって設立された場合に比較して、たとえその親会社の株式所有比率が同じでも、子会社の意思決定の裁量性は小さくなる。また株式取得型の場合も、単純に株式保有比率だけではとらえられない要素が含まれると考えられる。

次に、これらの設立経緯が企業の設立年にしたがってどのように変化したかを図2によって見てみよう。株式取得型は戦前に設立された場合よりも、戦後の4年間に設立された場合の方が比率が増加し、全体の70%を占めるに到ったが、その後急激に減少し、80年代には10%を割っている。代わって、新規設立型および親企業からの分離独立型が増加し、この二つを合わせると、70年代に70%を越えるに到った。特に新規設立型は、戦後から急速に増加し、70年代には一時、半分近くを占めるまでになったがその後は少し減少している。そして80年代には分離独立型のみが増加している。また合併型は、戦後の一時期を除いて、比較的安定した割合を維持している。このような設立の歴史的経緯は、関係会社と親企業との関係に種々の影響を及ぼしている可能性がある。

図 2: 関係会社設立経緯の変化

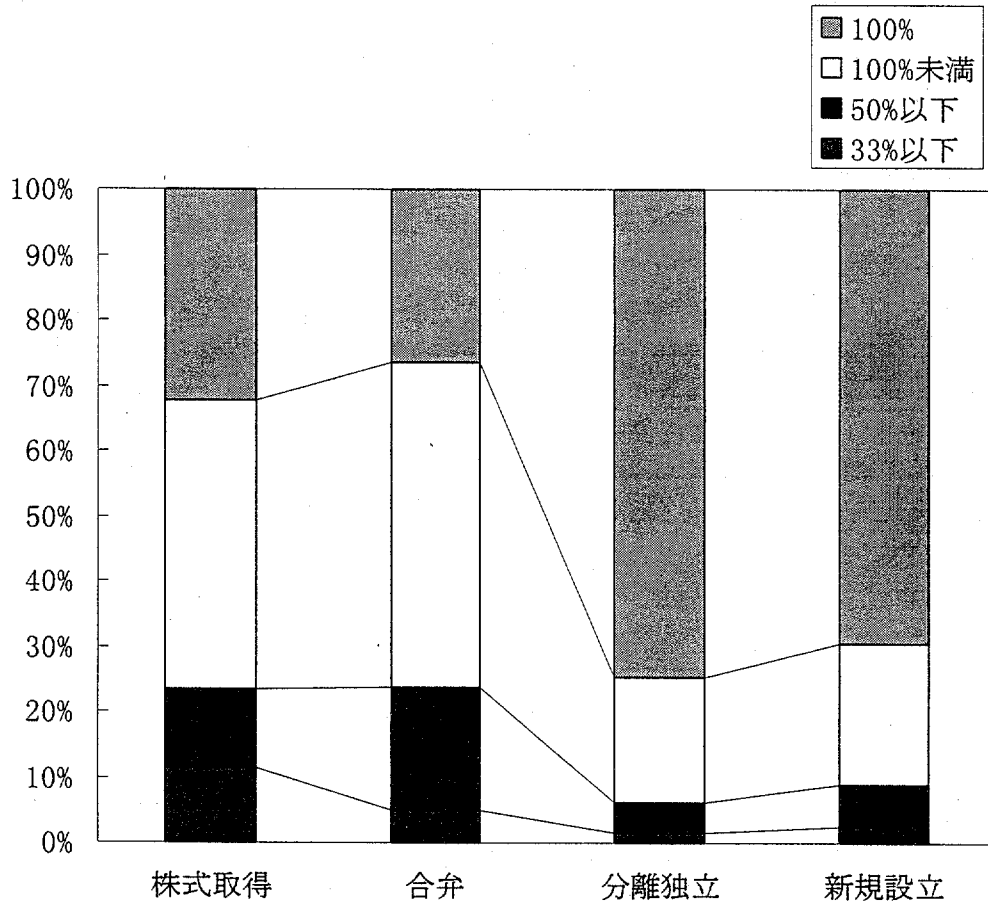


また設立経緯ごとに、親会社による所有比率を見たのが図3である。株式取得型と合併型の間には株式構造の共通性が見られ、50%超100%未満のケースが多い。同様の共通性は分離独立型と新規設立型の間にも見られ、この場合100%子会社のケースが多い。

4.2 親会社との関係

グループ企業は親会社と多面的な関係を有している。そのうちで資本関係がもっとも基本的なものだが、親会社による役員のパイプなど人的な関係も重要である。またわが国では親会社は事業持株会社であるために、子会社と何らかの業務分担関係を有するケースが一般的である。このような、

図 3: 設立経緯ごとの所有比率分布



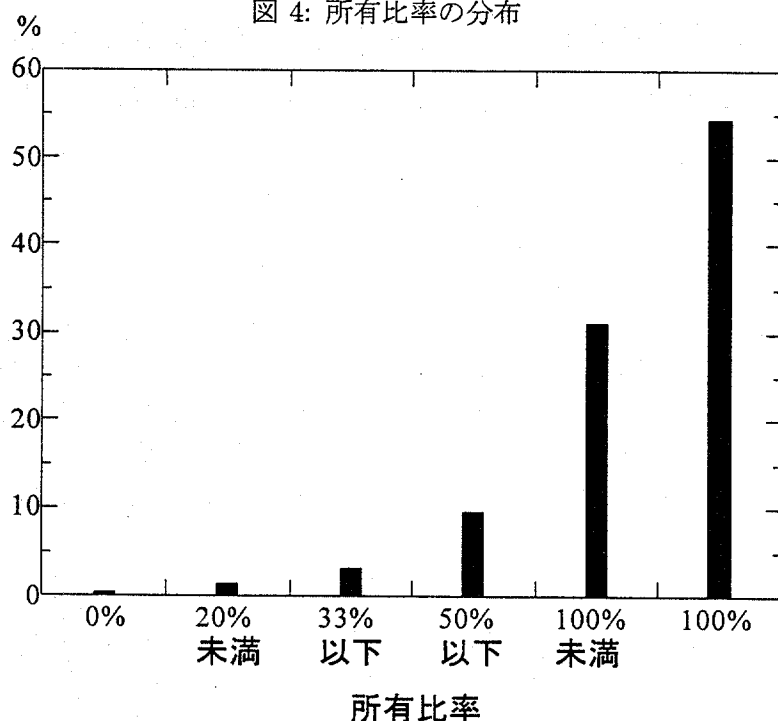
資本・資金関係、財の取引関係、人的関係などの点について両者の関係を見てみよう。また、これらの関係は、親会社からグループ企業への権限の委譲のあり方に影響を及ぼすと考えられ、これを次節で検討するが、本節はそのための準備という意味も有する。

4.2.1 親会社による株式所有比率

親会社による株式所有の程度は、グループ企業の独立性を左右する最も基礎的な要素であり、グループ企業の意味決定に大きな影響を与える。アンケートでは、会計原則上および商法上の重要な区切りとなる所有比率20%、33%、50%を境とした区間、それに0%と100%の場合を加えた6つのケースのどれに該当するか回答を得た。ここで0%の場合を加えたのは、『日本の企業グループ』では、株式所有比率に関わりなく、財の取引関係など資本関係以外の要素から、親企業がグループ企業と認識している企業も、グループ企業として含まれているからである。

図4に見るように、この6つのケースでは、所有比率が大きくなるほど、その割合は指数的に増加する。100%の場合だけで過半数を占め¹⁵、これに50%超100%未満の場合を加えると85%に達する。さらに商法上で規定された拒否権の行使が可能な3分の1以上の場合を含めると95%になる。親会社はグループ企業の多くを資本の上で所有しているといえるが¹⁶、しかし第2節で述べたように、資本の所有比率の大きさは必ずしもグループ企業への権限委譲の程度が低いことを意味しない。100%子会社の場合でも、事業部などの内部組織への権限委譲と比較すると、その程度が進んでいる可能性があるからである¹⁷。

図 4: 所有比率の分布



各ケースの所有比率が、グループ企業の設立年によってどう異なるかを示したものが図5である。

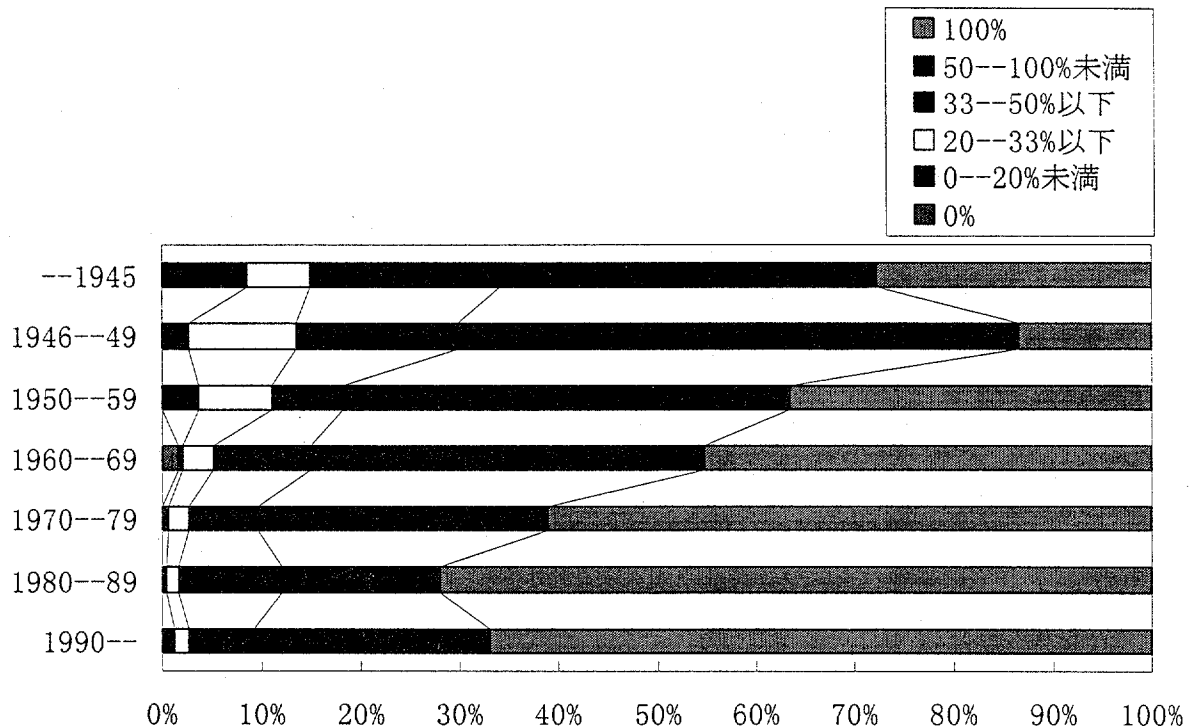
¹⁵『日本の企業グループ94年版』では、100%子会社の比率は45%である。

¹⁶ただしアメリカでは、子会社は100%子会社のケースが大多数といわれており、これと比較すると日本は100%子会社は相対的に少ないといえよう。

¹⁷実際、次節でこのことが確められる。

これによると、50%超100%未満のケースが戦後から傾向的に減少し、逆に100%子会社のケースが増大していることがわかる。これは前項で述べた設立経緯と合わせて考えると、50%超100%未満のケースの減少は株式取得型および合弁型の減少に、100%子会社の増大は分離独立型および新規設立型の増加に対応している。

図 5: 親企業の所有比率の変化



また、親企業による株式所有比率の相違によって設立経緯がどのように異なるかをみたのが図6である。所有比率が33%以下の場合には総数が少なく全体の4.74%なので、これをまとめて示してある。所有比率が大きくなるほど新規設立型および分離独立型は単調に増加する。両者を合わせたものは特に100%子会社の場8割近くにのぼる。合弁型については33-50%の場合が最も多い。100%子会社の場合にも合弁型が存在するのは、当初合弁企業として設立されたものが、後に親企業によって完全子会社とされたものと考えられる。既存企業の株式取得型は、所有比率が大きくなるほどおおむね減少する傾向があるものの無視できない比率を一貫して占めている。

4.2.2 親企業への売上比率の分布

関係会社の売上高に占める親企業との取引の割合を、0%と100%を両端として25%きざみで調べたものである。この親企業への売上には、原材料や部品そして完成品の場合もあれば、各種のサービスの場合もある。図7によれば、0%超25%以下と、75%超100%未満の2つのカテゴリーに、ほぼ同じ高さのピークがあり、あとの4つの場合がほぼ同じ10%前後の頻度である。このようなシンメトリーな分布は、売上について、親企業との関係が強いタイプと弱いタイプの二つのタイプが並存していることを示している。

図 6: 所有比率ごとの設立経緯の分布

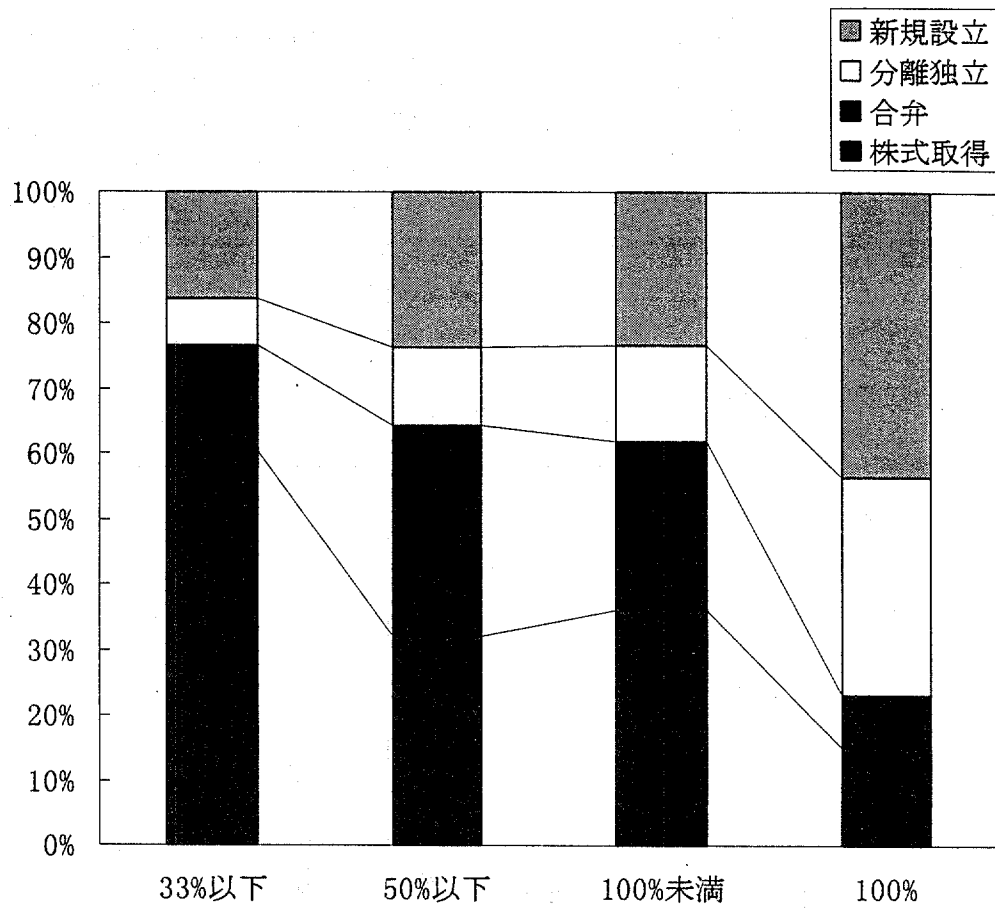
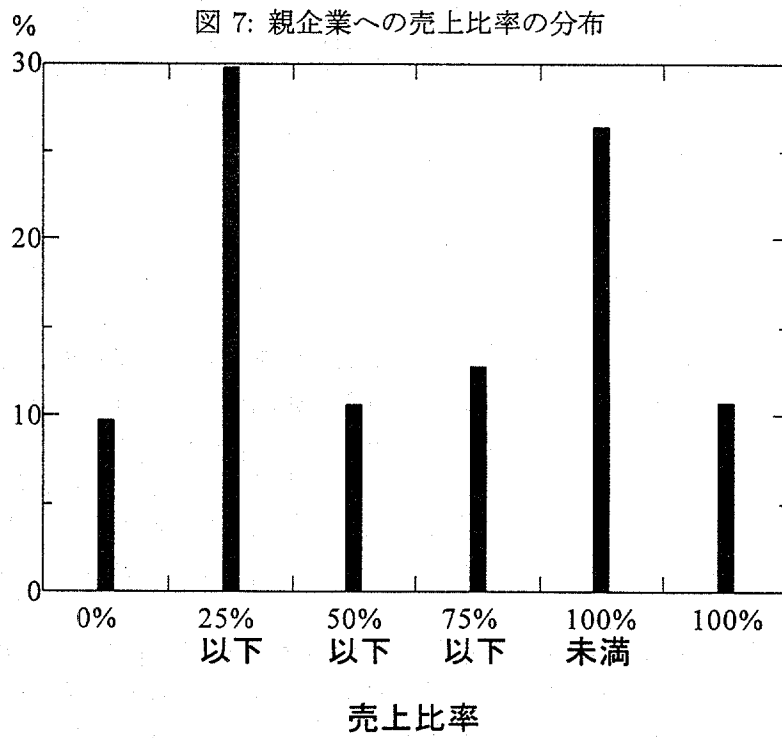


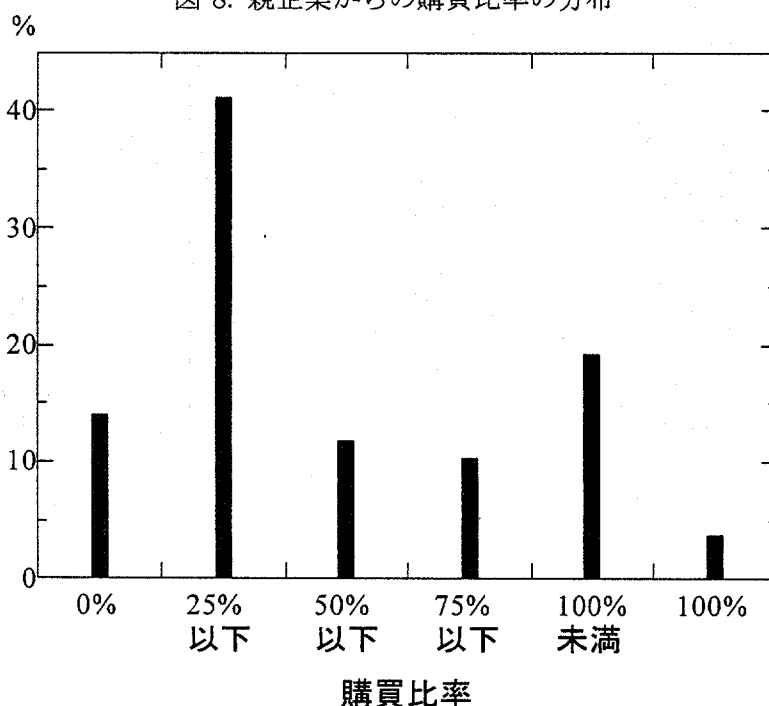
図 7: 親企業への売上比率の分布



4.2.3 親企業からの購買比率の分布

関係会社からの購買額に占める親企業との取引の割合を、0%と100%を両端として25%きざみで調べたものである。親企業から購買されるものには、グループ企業が製造業の場合には原材料や部品が、そしてグループ企業が卸小売などの場合には完成品もしくは製品としての原材料・部品が考えられる。図8によれば、0%超25%以下と、75%超100%未満の2つのカテゴリーにピークがある。前者のピークの方が高いものの、これらのカテゴリーにピークがあることは、前項4.2.2の親企業への売上比率の分布と共通しており、興味深い。また親企業からの購買比率100%の企業割合が4%と低いことは、完全な販売子会社などの場合は少ないことを示している。残りの3つの場合はほぼ同じ度数である。

図8: 親企業からの購買比率の分布



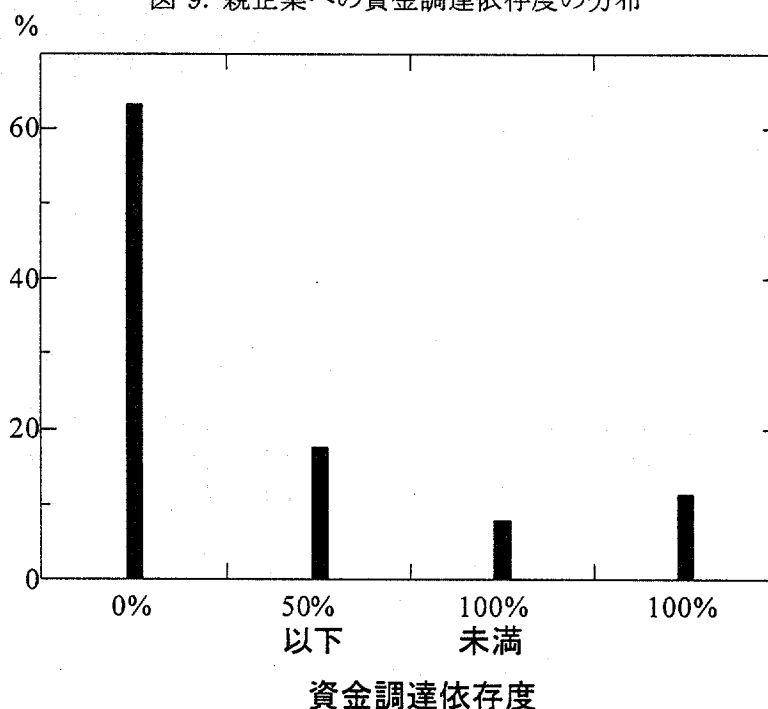
4.2.4 親企業への資金調達依存度

資本・資金市場に単独でアクセスできるかどうかは、関連会社の意思決定に重要な影響を及ぼすと考えられる。たとえば吉村(1993)によれば、外部の金融機関から資金調達する場合、これら金融機関からのモニタリングがはたらくために、親会社は自己にのみ都合の良い決定を関連会社に押しつけることが行いにくくなるという。ただし先に述べたように、株式市場から資金調達できる企業はごくわずかだから、株式市場による企業評価を通じたガバナンスによって、相対的に親企業のコントロールの余地が狭まるというメカニズムがはたらくことはほとんどないといつてよい。

図9は、関係会社の資金調達に占める親企業からの融資の割合を、0%と100%を両端として50%きざみで調べたものである。0%の場合が約3分の2と圧倒的に多く、単独で資金調達している企業が多いことがわかる。これは、事業的には親企業と関係が深い企業でも、資金は単独で調達している企業が多いことを示している。ただし、親企業から資金調達を行っていないとしても、同一グルー

プに属するファイナンス子会社から資金を調達している可能性があるので、この結果は、必ずしも親企業から資金調達面で独立していることを意味しないことに注意する必要がある¹⁸。

図 9: 親企業への資金調達依存度の分布



ここで図10によって、資金調達依存度と親企業による株式所有比率とを同時にみた場合、株式所有比率が高くなるほど資金調達依存度が増加するという強い傾向は認められない。たしかに親会社による所有比率50%以下の場合、より所有比率が高い場合と比べて、資金調達依存度0%の頻度が高く、逆に、所有比率100%の場合、資金調達依存度100%の頻度がわずかに高い。だが、この差は大きなものではなく、資金調達依存度の構造は、親会社による株式所有比率とは、ほとんど関係がないといえる。

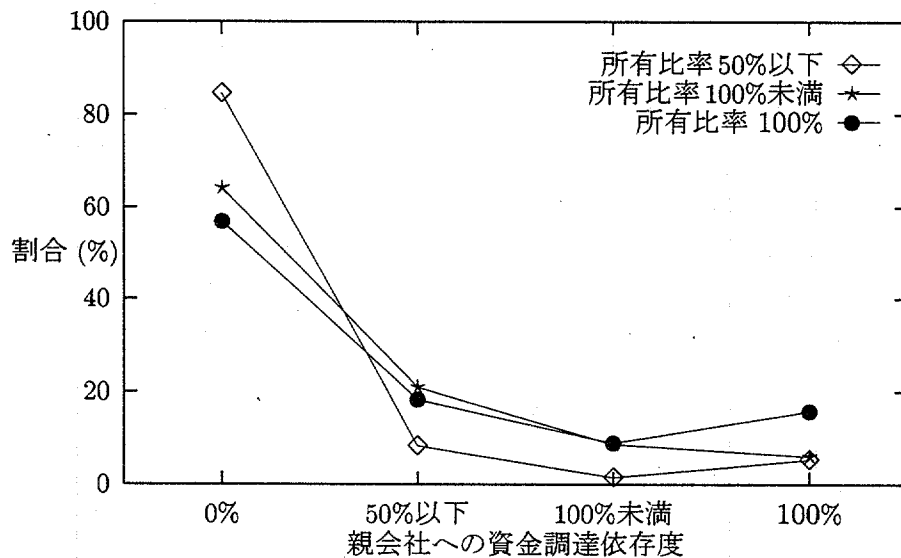
4.2.5 親会社との業務分担の分布

親会社との事業関係に関して、あらかじめ以下の(i)~(x)の項目を設定し、ひとつだけの回答を求めた。

- (i) 親会社製品の生産から販売まで一貫
- (ii) 親会社製品の生産
- (iii) 親会社製品の販売
- (iv) 親会社への原材料・部品供給
- (v) 主として親会社を対象としたサービス業務
- (vi) 主として親会社以外を対象としたサービス業務

¹⁸吉村典久氏の指摘に感謝する。

図 10: 資金調達と所有比率の関係



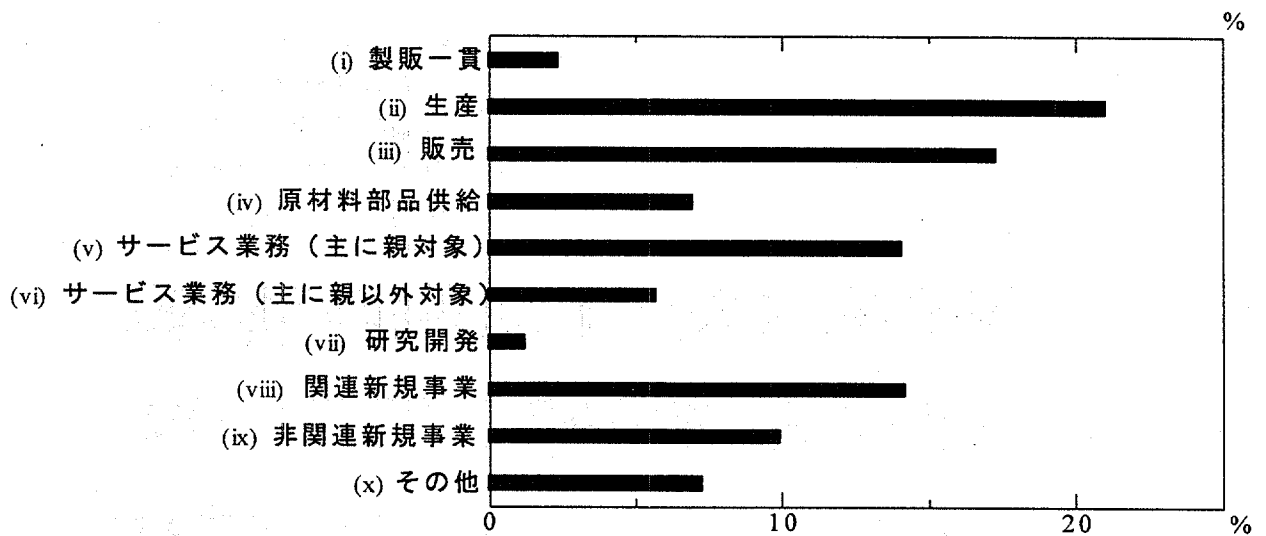
- (vii) 親会社のための研究開発
- (viii) 親会社の事業分野と関連した新規事業
- (ix) 親会社の事業分野とは非関連の新規事業
- (x) その他

このうち(i)~(iv)および(vii)は、親会社と垂直的な事業関係にあることを示す。図11に示すように、これらの合計で48%を占める。サービス業務では、主として親会社を対象とする(v)の場合の方が、そうでない(vi)の場合よりも3倍近く多い。事前のヒアリング調査で、サービス業務を別会社化するメリットとして、他社からの受注も期待できるようになる点があげられることがわかったが、この観点からすると、比率は大きくなって、むしろ、親会社以外を対象とするサービス業務を行うグループ企業の存在が注目される。また新規事業のうち、約5分の2が非関連の新規事業である。

4.2.6 親会社との人的結びつき

親会社との関係の最後に、親会社との人的な結びつきの強さについて述べよう。まず大多数のグループ企業は、親会社とは独自に正規従業員の採用を行っている(回答企業898社中784社、87.3%)。親会社に100%所有されている企業に限定しても85.9%(483社中415社)はプロパー社員の採用を行っており、分社化による人的独立性の変化が観察される。親会社からの出向・転籍者が、グループ会社の社長、役員、管理職、一般職の4つの階層において、どの程度の比率を占めるかを調べたのが図12である。親会社による人的結びつきが最も強いのは、各ポストについて、(1)親会社と兼務される場合であり、次いで(2)すべて出向・転籍者が占める、(3)過半数が出向・転籍者である、(4)過半数がプロパー社員である、(5)すべてがプロパー社員である、の順となる。ポストが上層になるほど、上記(1)、(2)が多くを占め、(3)、(4)は圧倒的に少なくなるという関

図 11: 業務分担の分布



係が明瞭に見て取れる。特に社長ポストについては、上記(1)、(2)で9割以上を占める。この比率は100%子会社の数的比率よりもずっと大きく、資本の所有関係を補完するために、親企業は人的な結びつきを重視していることがわかる。このことは、我々の事前のヒアリングで得た、特に役員人事以上の人事に関しては親会社が支配する傾向が強いという調査事実と一致する。ただし親企業は、この人的な結びつきを通じて、グループ企業をコントロールあるいはモニターするばかりではない。親企業との情報のやり取りを促したり、将来の親企業の経営者としての人材を育成したり、また親会社の管理職ポストを補完するといった役割もある。

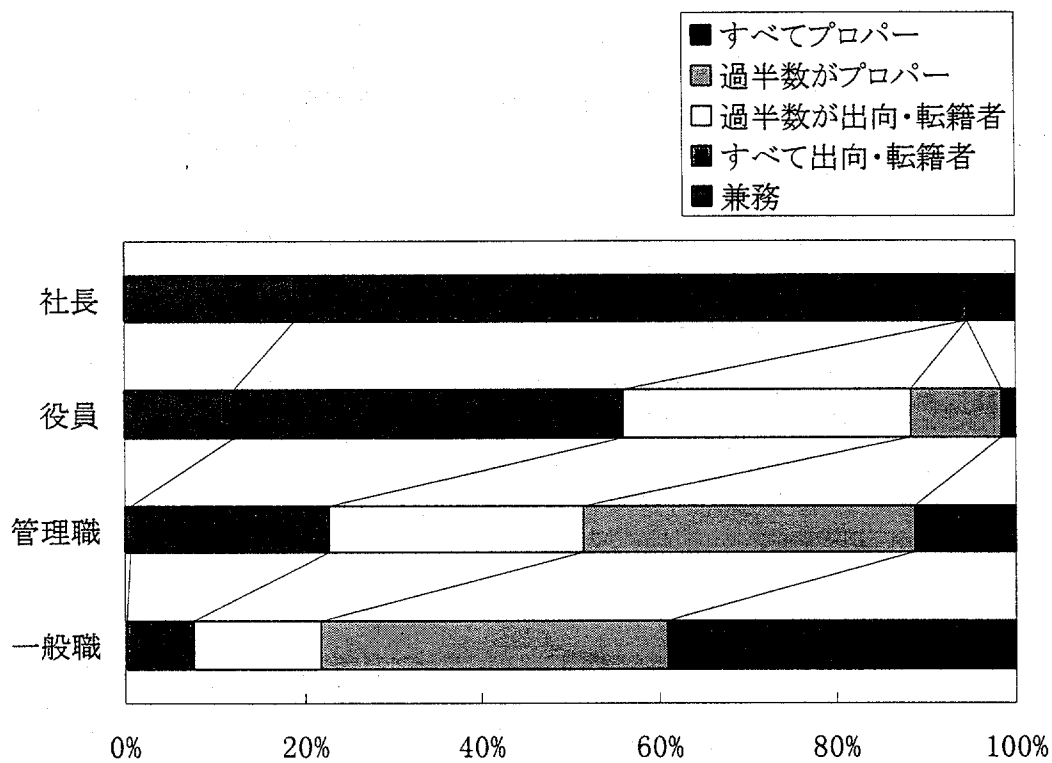
この親会社への人的な依存が、グループ企業への権限の以上をどの程度制約するかについては4.4.6を参照されたい。

4.3 分社化の理由

分社化の理由としてあらかじめ以下の15種類の項目を設定し、グループ企業にこのうちの3項目の選択を求めて、その割合を表したのが表3である。ただし実際には、2ないし1項目しか挙げていない企業も少数ながら存在することに注意する必要がある。

- (1) 有望事業への専門化・経営資源の重点配分
- (2) 異種事業・異種取引の分離
- (3) 経営責任の明確化
- (4) 分権化の推進
- (5) 他企業との取引機会の拡大
- (6) 企業グループの経営力強化
- (7) 新規事業に伴うリスクの分散
- (8) 親会社本体のスリム化・リストラの一環

図 12: 親企業との人的結びつき



- (9) 人件費の削減
- (10) 親会社と異なる労務管理体系の導入
- (11) 税金対策等の財務上のメリット
- (12) 不採算部門の分離
- (13) 営業拠点・工場等の地方進出のため
- (14) 中高年者の職場確保
- (15) その他

表 3: 理由の分布

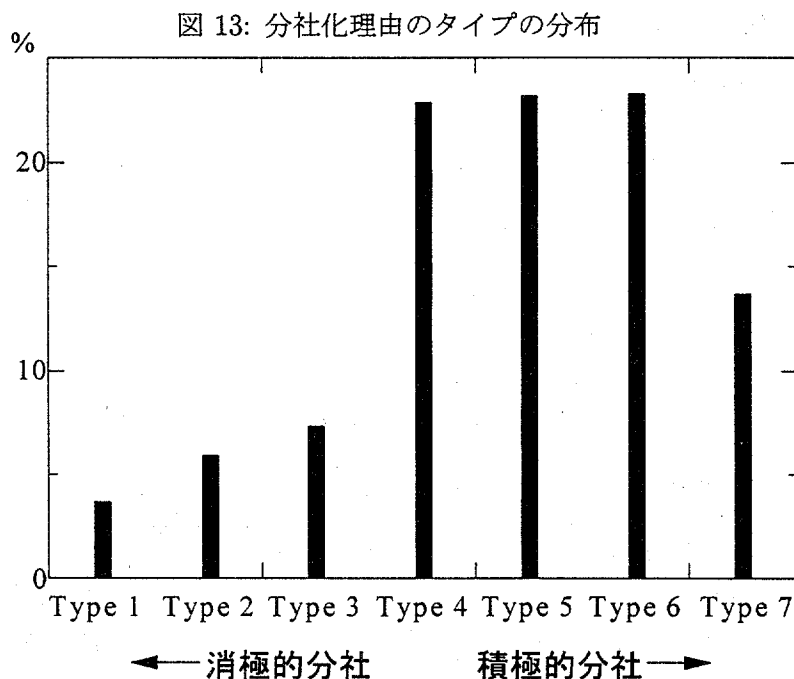
関係会社とした主な理由	選択した企業の割合
(1) 有望事業への専門化・経営資源の重点配分	50.74%
(2) 異種事業・異種取引の分離	20.69%
(3) 経営責任の明確化	19.77%
(4) 分権化の推進	12.46%
(5) 他企業との取引機会の拡大	17.83%
(6) 企業グループの経営力強化	40.80%
(7) 新規事業に伴うリスクの分散	10.17%
(8) 親会社本体のスリム化・リストラの一環	18.74%
(9) 人件費の削減	10.63%
(10) 親会社と異なる労務管理体系の導入	10.29%
(11) 税金対策等の財務上のメリット	1.94%
(12) 不採算部門の分離	3.09%
(13) 営業拠点・工場等の地方進出のため	18.40%
(14) 中高年の職場確保	11.89%
(15) その他	11.09%

最大3項目選択。ひとつでも理由を挙げた875社のうち、各項目を選択した企業の割合を示す。

このうち、グループ企業への権限委譲に直接関係する(4)の分権化の推進を選んだ割合は大きくないものの、その他に(1)、(3)、(6)も、多かれ少なかれグループ企業への権限委譲を進める方向に一致する。この中で、(1)と(6)の頻度が特に高くなっていることが注目される。また(8)のリストラは比較的頻度が多いものの、(9)、(12)、(14)などの消極的理由を選ぶ企業は少ない。こうした結果は、雇用職業総合研究(1987)、『日本の企業グループ94年度版』の調査結果と共通している。

そこで上記の理由のうち、(1)、(2)、(3)、(4)、(5)を積極的な分社化タイプとし、(7)、(8)、(9)、(12)、(14)を消極的な分社化タイプとして規定し、同時複数回答における選択頻度によってグルー

ブ企業を消極的分社から積極的分社まで7段階に分けて¹⁹、その度数を見たものが図13である。タイプ5～7の積極的分社化に属する企業の方が圧倒的に多いことがわかる。



(5)の別会社化によって、他企業との取引機会が増える可能性があることは、4.2.5で述べた通りであり、この頻度は比較的高い。(10)の「親会社と異なる労務管理体系の導入」は、たとえば親会社が製造、子会社が販売など、業務内容が両企業で異なる場合にそれぞれに合致した管理体系をとることが効率的であるからである。ただしこれは結果的に、(9)の人件費の抑制につながる可能性もある。(13)の「営業拠点・工場等の地方進出のため」は、他の選択項目とは異質であり、より根元的な経済合理的理由に帰着しうるものだろうが、アンケート調査という性格上、この項目を設けた。この項目をあげた企業は比較的多い。

4.4 グループ企業への権限委譲

本稿の中心的な論点である、分社化は子会社に権限委譲をするためのコミットメントであるとする説を検討するためには、分社化された企業への権限委譲の程度を測ることが不可欠である。そしてこの権限委譲の程度は、分社化された企業の行う各種の意思決定ごとに調べる必要がある。ここでは、以下のような12の種類の意思決定について調べた。

- (1) 中・長期経営計画の決定
- (2) 年度予算・事業計画の決定
- (3) 重要な組織変更の決定

¹⁹分社化の理由を上述のように積極型、消極型、それ以外の中立型の3つに分け、複数回答した項目がどの型に属するかという分布によって、企業を7段階のタイプに分けた。たとえば回答項目すべてが消極型ならタイプ1、逆にすべて積極型ならタイプ7、積極型と消極型と中立型が1ずつならタイプ4である。

- (4) 新製品・新技術開発の選定
- (5) 購買・調達先の決定
- (6) 納品・販売先の選定
- (7) プロパー社員の採用決定
- (8) プロパー社員の人事システム（給与体系・昇進基準等）の変更
- (9) プロパー社員の管理職への昇進決定
- (10) プロパー社員の配置転換の決定
- (11) 役員人事の決定
- (12) 金融機関等の外部からの資金調達の決定

これらのうち、(1)～(4)は長期的、戦略的経営決定、(5)、(6)は物的な業務的決定、(7)～(11)は人的決定、(12)は資金に関する決定として大別できる。

権限委譲の程度に関する指標は、以下のように作成した。アンケートでは、意思決定の種類ごとに、

- (1) 親会社が単独決定
- (2) 親会社と事前協議
- (3) 親会社に事後通知
- (4) 親会社は関与せず

の4つから選択してもらい、ここで(2)を選んだ場合には、実質的にどちらが決定しているかを調べるために、さらに

- (a) ほとんど親会社の意向が通る
- (b) どちらかという親会社の意向が通る
- (c) どちらかという子会社の意向が通る
- (d) ほとんど子会社の意向が通る

から選択してもらった。そこで上記(1)のとき権限委譲の程度1、(2)のときは、さらに(a)または(b)なら程度2、(c)または(d)なら程度3とし、さらに(3)または(4)のときは程度4とスコアをつけた。なお、この指標は、子会社への権限委譲だけでなく、親会社の事業部への権限委譲についても同様に適用される²⁰。

²⁰この場合、上記(1)～(4)および(a)～(d)の選択において、親会社は本社に、子会社は事業部に置き換えて質問した。

4.4.1 グループ企業への権限委譲の程度

このように指標化された権限委譲の程度を、意思決定の12の種類別に示したものが表4である。この中で特に、(11)の役員人事の決定に関する平均値が小さいのが注目されるが、これは先の4.2.6で述べたように、役員は親会社と兼務していたり、親会社から派遣される場合が多いという事実に対応している。その他はすべて平均値が3を越えており、主としてグループ企業の側に権限があることを示している。

表 4: 要約統計量(権限委譲の程度)

	項目	観察数	平均	標準偏差	最小値	最大値
(1)	中・長期経営計画	818	3.033	.8221	1	4
(2)	年度予算事業計画	831	3.229	.7781	1	4
(3)	組織変更	815	3.276	.7891	1	4
(4)	新製品新技術開発	669	3.214	.9481	1	4
(5)	購買調達先	808	3.606	.7909	1	4
(6)	納品販売先	783	3.493	.9446	1	4
(7)	採用決定	783	3.618	.6774	1	4
(8)	人事システム変更	769	3.502	.7990	1	4
(9)	管理職昇進決定	747	3.624	.7036	1	4
(10)	配置転換	765	3.813	.5394	1	4
(11)	役員人事	784	2.134	.8991	1	4
(12)	資金調達	720	3.213	.9305	1	4

数字は権限委譲のスコア平均値:

- 1 = トップ/親会社が単独決定
- 2 = トップ/親会社と事前協議・トップ/親会社の意向が通る
- 3 = トップ/親会社と事前協議・事業部/グループ企業の意向が通る
- 4 = トップ/親会社には事後通知または関与せず

(1)の中・長期経営計画の値が小さいのに対して、(2)の年度計画の値が相対的に大きいことは、常識的に考えられるところと合致する。また(3)の重要な組織変更および(4)の新製品・新技術開発については、年度計画の場合と同程度の自由裁量が平均的に認められていることがわかる。財の取引については、(5)の購買調達先の値が大きく、それより小さいが、(6)の納品販売先の値も比較的大きい。人的決定については、(7)から(10)までのプロパー社員に関する決定は、いずれも権限委譲の程度が大きい。そのなかでも特に(10)の配置転換の値が大きく、かつ標準偏差が小さい。これについてはグループ企業の多くが一致して大きな裁量を与えられていることがわかる。また、これら(7)~(10)の決定のもととなる情報はグループ企業が有しており、こうした情報上の優位性からも権限委譲を進めることが望ましいといえる。

4.4.2 事業部への権限委譲との比較

分社化は権限委譲へのコミットメントであるとの我々の考えが成り立つためには、なによりもまず、分社企業への権限委譲の程度が、果たして、親会社内部での事業部組織への権限委譲の程度と比べて本当に大きいかどうかをチェックする必要がある。これを調べたのが表5である²¹。(5)と(6)の場合を除いて、明らかに関係会社の方が自由裁量の余地が大きい。(5)の購買調達についての差はごくわずかである。また(6)の納品販売の場合も、次のパラグラフで述べるように実質的な差があるわけではない。さらにこれらの結果は、親会社に100%所有されている分社企業に限定しても成立することは注目に値しよう(以下の表7を参照されたい)。

表 5: 権限委譲の程度——事業部とグループ企業の比較

	意思決定	事業部	グループ企業
(1)	中・長期経営計画	2.332 (.6494)	3.033 (.8221)
(2)	年度予算事業計画	2.695 (.6788)	3.229 (.7781)
(3)	組織変更	2.315 (.7637)	3.276 (.7891)
(4)	新製品新技術開発	2.849 (.7833)	3.214 (.9481)
(5)	購買調達先	3.686 (.6558)	3.606 (.7909)
(6)	納品販売先	3.719 (.5887)	3.493 (.9446)
(7)	採用決定	2.861 (.9850)	3.618 (.6774)
(8)	人事システム変更	2.280 (.9922)	3.502 (.7990)
(9)	管理職昇進決定	2.777 (.9277)	3.624 (.7036)
(10)	配置転換	3.481 (.7372)	3.813 (.5394)
(11)	役員人事	N/A	2.134 (.8991)
(12)	資金調達	2.087 (.9603)	3.213 (.9305)

()内は標準偏差。

権限委譲度のスコアを平均値で比較するのではなく、その分布全体を比べたのが図14である。まず(5)の購買調達と(6)の納品販売の場合に、事業部とグループ企業間に明確な差がないことがわかる。次に(1)から(4)までの長期的、戦略的経営決定の間には、パターンの共通性がみられる。すなわちグループ企業の場合は権限委譲が大きくなるほど、(1)の場合を除いて、単調に度数が増えるのに対し、事業部の場合はスコア2またはスコア3のときにピークがある。(1)の中長期経営計画については、グループ企業の場合にスコア4の割合が低くなっているが、これは4.4.1で述べたように、(1)の場合には権限委譲の程度が比較的低いことに対応している。(7)から(9)までのプロパー社員に関する決定の間には、パターンにおおよそその共通性がみられ、かつまたこれらは(1)～(4)の場合と類似している。(7)～(9)の決定には長期的、戦略的性格があり、この点で、(1)～(4)と類似したものと思われる。(10)のプロパー社員の配置転換の決定については、(5)、(6)との共通性が認められ、これは配置転換という決定の短期的、業務的性格によるものと思われる。資金調達に関する決定の(12)については、権限委譲の程度が大きくなるにつれて、事業部は頻度

²¹ただし第3節で述べたように、親会社における事業部への権限委譲については、各関係会社の直接の親企業を対象として調べたものではない。関係会社への平均的な権限委譲の程度と、親会社事業部組織への平均的な権限委譲の程度とを比較したものである。

が単調に減少し、関係会社は単調に増加するという点で、両者にはパターンに際違った違いがみられる。

4.4.3 株式所有比率と権限委譲

親会社による株式所有の程度によって、権限委譲の程度がどのように変わるかをみたのが表6および表7である。所有比率50%以下の企業と50%超の企業の二つを比較すると、(5)を例外として、所有比率が低い方が権限委譲の程度が大きい。また(5)の購買調達、(6)の納品販売、(10)のプロパー社員の配置転換の場合には、両者の差がきわめて小さく、その差は有意なものではない。これは4.4.2で述べた、グループ企業と本社事業部との権限委譲の比較の場合とよく似ており、重層的な各種の意思決定のうち、下層に属するものは、本社事業部においても、また親会社による所有比率の高いグループ企業においても、権限委譲が進んでいることが推察される。換言すれば、分社化では、比較的上層の意思決定まで権限が委譲されるところに違いがあるといえる。

表 6: 権限委譲の程度——所有比率による相違

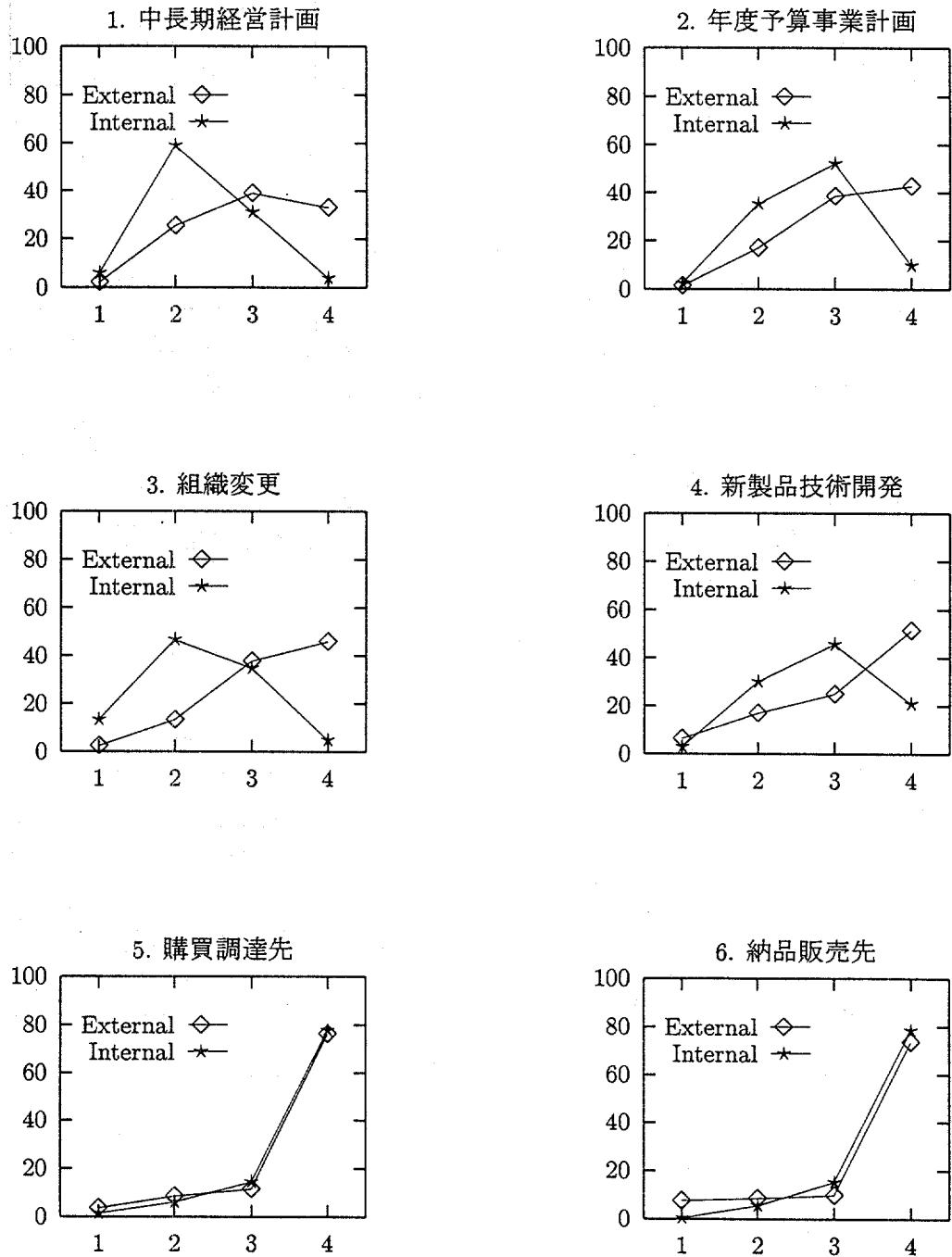
	意思決定	所有比率50%以下	所有比率50%超	t 値
(1)	中・長期経営計画	3.261	2.993	3.26
(2)	年度予算事業計画	3.522	3.179	4.42
(3)	組織変更	3.509	3.240	3.43
(4)	新製品新技術開発	3.462	3.170	2.77
(5)	購買調達先	3.584	3.608	-0.30
(6)	納品販売先	3.535	3.483	0.54
(7)	採用決定	3.778	3.592	2.64
(8)	人事システム変更	3.717	3.466	3.01
(9)	管理職昇進決定	3.790	3.598	2.62
(10)	配置転換	3.864	3.809	0.97
(11)	役員人事	2.536	2.064	5.20
(12)	資金調達	3.564	3.151	4.35

ただし所有比率100%未満の企業と100%の企業を比較した場合には、権限委譲の程度の差は拡大し、有意な差が生じないのは(6)の場合のみとなる。これは上記の50%を境とする比較と合わせて考えると、親会社による所有比率が大きくなるほど、相対的に権限委譲の程度が低くなることを意味する。しかしそれでも、事業部と比べれば(5)、(6)、(10)を除いて権限委譲の程度は依然として高い。

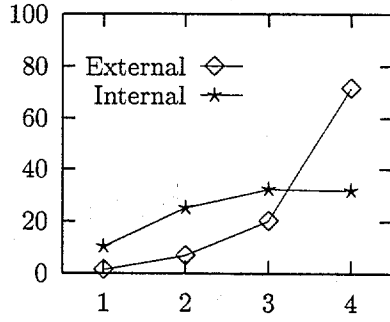
4.4.4 資金調達依存度と権限委譲

親会社からの資金調達に依存する程度と、権限委譲の程度の間関係をみたのが表8である。資金調達依存度が増すほど、自由裁量の程度は、各種の意思決定について例外なく単調に減少する。しかも表7の100%子会社の場合と比較すると、資金を100%親会社に依存するグループ企業は、どの意思決定についても、さらに自由裁量の余地が小さいことがわかる。4.2.4で見たように、資金調達依存度と株式所有比率の間には強い相関は認められないから、資金調達依存度は株式所有比

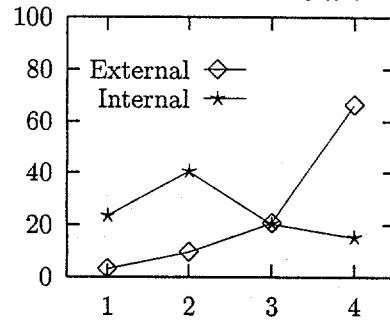
図 14: 権限委譲——事業部とグループ企業の比較



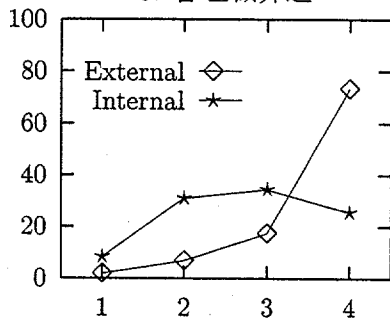
7. 採用決定



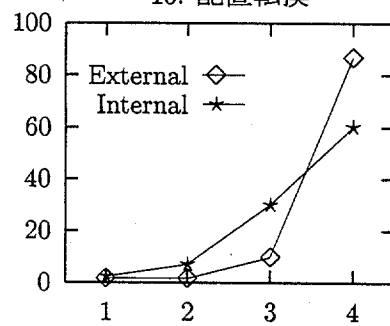
8. 人事システム変更



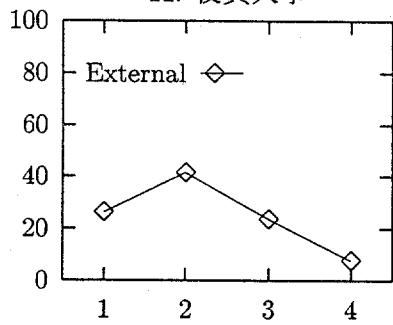
9. 管理職昇進



10. 配置転換



11. 役員人事



12. 資金調達

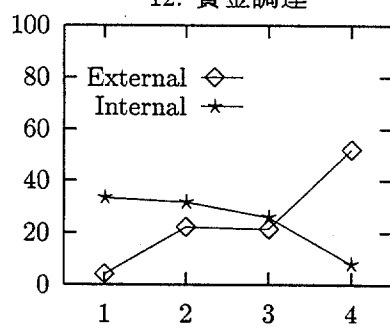


表 7: 権限委譲の程度——所有比率による相違

	意思決定	所有比率100%未満	所有比率100%	t 値
(1)	中・長期経営計画	3.203	2.886	5.56
(2)	年度予算事業計画	3.370	3.109	4.85
(3)	組織変更	3.432	3.151	5.12
(4)	新製品新技術開発	3.342	3.100	3.29
(5)	購買調達先	3.673	3.548	2.23
(6)	納品販売先	3.548	3.443	1.54
(7)	採用決定	3.741	3.514	4.69
(8)	人事システム変更	3.660	3.367	5.13
(9)	管理職昇進決定	3.750	3.518	4.57
(10)	配置転換	3.857	3.782	1.92
(11)	役員人事	2.349	1.956	6.22
(12)	資金調達	3.430	3.024	5.99

率とは別に、子会社の裁量度を制約する強い要因になっていることがわかる。このように、外部の金融機関から一切資金調達できない企業は、それができる100%子会社よりも、権限委譲の程度が低い。逆にいえば、外部の金融機関から資金調達が可能で、それらの金融機関からモニタリングを受ける企業は、相対的に自由裁量の余地が大きく、吉村(1993)が主張するように、親企業からの支配を相対的に受けにくくなるといえよう。

4.4.5 親会社との業務分担と権限委譲

先の4.2.5で述べたように、分社企業と親会社との事業関係は多岐にわたる。ここでは、(i)生産販売一貫(ii)生産(iii)販売(iv)原材料・部品供給(vii)研究開発といった業務を分担する分社化を「垂直的關係」とし、(viii)関連新規事業(ix)非関連新規事業といった業務を分担する分社化を「水平的關係」とする。こうした業務分担關係が、分社企業への権限委譲の程度にどのような關係を与えるかを調べたのが表9である。

意思決定の各種類のうち、(1)から(6)まで、および(11)は、水平的關係にある分社企業の方が有意に権限委譲の程度が大きい。ここで、4.4.2の事業部への権限委譲との比較、あるいは4.4.3の株式所有比率との關係の節においては差が認められなかった、(5)の購買調達先および(6)納品販売先の決定について、有意な差が生じていることに注意すべきである。親会社から調達したり、親会社に販売する場合には、両企業は垂直的關係にあるが、この場合、調達や販売に関する子会社への権限委譲は抑えられることがわかる。また有意水準は高くないが(11)の役員人事にも有意な差が認められ、水平的關係の方が権限委譲の程度が大きい。ただしこれには、先に述べた株式所有比率の違いなど他の効果も含まれている可能性がある。

(7)から(10)まではプロパー社員に関する決定であるが、これらについては有意な差が認められない。事業關係は、こうした人的決定には大きな影響を与えないことがわかる。また(12)の資金調達の決定についても、権限委譲の程度に有意な差はない。

表 8: 権限委譲の程度と資金調達依存度の関係

	意思決定	親企業への資金調達依存度			
		0%	50%以下	100%未満	100%
(1)	中・長期経営計画	3.156	3.090	2.758	2.522
(2)	年度予算事業計画	3.364	3.226	2.967	2.725
(3)	組織変更	3.358	3.305	3.197	2.890
(4)	新製品新技術開発	3.373	3.233	2.983	2.577
(5)	購買調達先	3.703	3.657	3.597	3.071
(6)	納品販売先	3.609	3.533	3.339	2.938
(7)	採用決定	3.697	3.634	3.559	3.244
(8)	人事システム変更	3.582	3.544	3.400	3.049
(9)	管理職昇進決定	3.699	3.626	3.571	3.270
(10)	配置転換	3.859	3.818	3.772	3.633
(11)	役員人事	2.230	2.044	2.131	1.770
(12)	資金調達	3.486	3.045	2.685	2.164

表 9: 権限委譲の程度と親会社との業務分担との関係

	意思決定	垂直的關係	水平的關係	t 値
(1)	中・長期経営計画	2.819	3.271	-6.33
(2)	年度予算事業計画	3.035	3.465	-6.33
(3)	組織変更	3.201	3.368	-2.36
(4)	新製品新技術開発	2.883	3.568	-7.94
(5)	購買調達先	3.448	3.781	-4.66
(6)	納品販売先	3.205	3.749	-6.23
(7)	採用決定	3.631	3.670	-0.67
(8)	人事システム変更	3.466	3.547	-1.10
(9)	管理職昇進決定	3.568	3.646	-1.16
(10)	配置転換	3.805	3.779	0.51
(11)	役員人事	2.087	2.233	-1.82
(12)	資金調達	3.170	3.181	-0.13

4.4.6 親会社との人的結びつきと権限委譲

先に述べたように、資本の所有を通じたコントロールに加えて、人的なコントロールも重要であり、これがグループ企業の権限委譲にどのような影響を与えるかを調べてみよう。そのために、まず役員がすべて親会社の兼任・出向・転籍者である(プロパー役員なしの)グループ企業と、プロパー役員がひとりでもいるグループ企業とで、権限委譲の程度を比較した²²。結果は表10に報告されている。すべての意思決定項目において、プロパー役員がいる分社企業の方が権限委譲の程度は有意に高く、役員レベルにおいての人的独立性が権限委譲に大きな影響を与える可能性が示唆される。

表 10: 権限委譲の程度とプロパー役員の有無との関係

	意思決定	プロパー役員あり	プロパー役員なし	t 値
(1)	中・長期経営計画	3.255	2.922	5.59
(2)	年度予算事業計画	3.458	3.099	6.51
(3)	組織変更	3.506	3.145	6.45
(4)	新製品新技術開発	3.395	3.140	3.37
(5)	購買調達先	3.723	3.545	3.10
(6)	納品販売先	3.667	3.393	3.93
(7)	採用決定	3.794	3.495	6.10
(8)	人事システム変更	3.747	3.329	7.19
(9)	管理職昇進決定	3.830	3.461	7.14
(10)	配置転換	3.919	3.738	4.59
(11)	役員人事	2.518	1.859	10.25
(12)	資金調達	3.456	3.009	6.22

次に、組織下部での人的結びつきの影響をもさらに細かく調べるために、4.2.6で述べた、各階層別の、親会社からの出向・転籍の程度の指標を用いて、親会社との人的結びつきの強さを次のような5つの段階に分ける。1.すべての階層でプロパー社員が過半数を占める、2.社長のみ出向転籍者が過半数を占める、3.役員以上のランクで出向転籍者が過半数を占める、4.管理職以上のランクで出向転籍者が過半数を占める、5.一般職を含むすべてのランクで出向転籍者が過半数を占める、という5つの場合である²³。段階の数字が大きくなるほど、親会社との人的結びつきは強くなることを意味する。

この指標を用いて、権限委譲の程度をみたのが表11である。いくつかの例外はあるものの、人的結びつきが強くなるほど自由裁量の程度が小さくなることがわかる。また、これらの例外のうちの多くは、上述の1と5の場合に起きている。これらは、人的独立性が非常に高い場合には、自由裁量を制限しないと子会社の意思決定が親会社の利益に反する可能性が大きい(1の場合)、および人的支配が極めて強い場合には、逆に子会社に意思決定を任せても利害の不一致の可能性が小さいから(5の場合)であると考えられる。

²²プロパー役員なしの企業は55.9%、プロパー役員がいる企業は44.1%を占める。

²³ここでは、ランクが下に降りるほどプロパー社員の比率が多くなることを前提にしているが、実際にはそうならない企業も少数あり、ここではこれらのサンプルは計算から除外されている。

表 11: 権限委譲の程度と親会社との人的結びつきの関係

	意思決定	出向・転籍者が過半数のランク				
		1. なし	2. 社長のみ	3. 役員以上	4. 管理職以上	5. すべて
(1)	中・長期経営計画	3.609	3.346	3.055	2.974	2.985
(2)	年度予算事業計画	3.783	3.623	3.272	3.102	3.197
(3)	組織変更	3.708	3.700	3.420	3.155	3.083
(4)	新製品新技術開発	3.684	3.659	3.286	3.043	3.220
(5)	購買調達先	3.750	3.808	3.664	3.594	3.462
(6)	納品販売先	3.500	3.865	3.568	3.374	3.443
(7)	採用決定	3.917	3.887	3.763	3.571	3.214
(8)	人事システム変更	3.792	3.769	3.685	3.407	3.178
(9)	管理職昇進決定	3.917	3.849	3.802	3.558	3.238
(10)	配置転換	3.917	3.906	3.905	3.827	3.641
(11)	役員人事	3.286	2.800	2.213	1.854	1.904
(12)	資金調達	3.696	3.511	3.391	3.042	2.889

4.4.7 分社化理由のタイプと権限委譲

4.3で述べた、消極的分社化のタイプと、積極的分社化のタイプの二つに分けて権限委譲の程度を比較したのが表12である。意思決定のすべての種類について、積極的分社化のタイプの方が権限委譲の程度が大きいことが確かめられる。このように戦略的に分社化を利用する場合には、権限の委譲を伴うことがわかる。ただし(3)、(5)、(6)、(10)の場合は、差が有意なものではない。(3)の重要な組織変更の場合を例外として、今まで述べてきたように、(5)、(6)、(10)の決定は短期的、業務的な性格をもつから、これらの場合に差が明確に現れないことは十分に納得できる。

5 これからの研究の課題

我々のアンケート調査の結果から、日本企業の場合、事業部制よりも分社化によって、権限がより強く委譲される可能性が示唆された。さらに我々は、親企業とグループ企業との関係を多元的に捉え、資本関係、資金調達依存度、財の取引関係、そして人的結びつきなどが、権限委譲の程度に重要な影響を与えることを確認した。

しかし、これらの結論は、多様な要因を同時に考察して得られたものではない。理論的基礎を持つ推計モデルを構築した上で、さまざまな変数をコントロールしてより厳密な分析を行う必要がある。また、同様のアンケート調査を欧米企業を対象に行うことによって、日本企業の分社化と権限委譲の特徴をより深く理解できるようになる。これらは今後の研究課題として早急に進めていく予定である。

表 12: 権限委譲の程度——分社化理由による相違

	意思決定	消極的分社化	積極的分社化	t 値
(1)	中・長期経営計画	2.910	3.095	-2.33
(2)	年度予算事業計画	3.044	3.304	-3.51
(3)	組織変更	3.188	3.307	-1.53
(4)	新製品新技術開発	3.029	3.293	-2.57
(5)	購買調達先	3.504	3.626	-1.54
(6)	納品販売先	3.471	3.544	-0.79
(7)	採用決定	3.422	3.652	-3.34
(8)	人事システム変更	3.312	3.529	-2.64
(9)	管理職昇進決定	3.420	3.643	-2.95
(10)	配置転換	3.760	3.824	-1.13
(11)	役員人事	1.863	2.197	-3.76
(12)	資金調達	2.941	3.256	-3.08

参考文献

Aoki, M. (1984): "Aspects of the Japanese Firm," in M. Aoki (ed.), *The Economic Analysis of the Japanese Firm*. Amsterdam: North-Holland.

青木昌彦 (永易浩一訳) (1992): 『日本経済の制度分析: 情報・インセンティブ・交渉ゲーム』筑摩書房.

Coase, R. (1937): "The Nature of the Firm," *Economica*, vol. 4, pp. 386-405.

Grossman, S. J., and O. D. Hart (1986): "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration," *Journal of Political Economy*, vol. 94, pp. 691-719.

Holmstrom, B., and J. Tirole (1991): "Transfer Pricing and Organizational Form," *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 7, pp. 201-28.

本多淳亮 (1981): 『労働契約・就業規則論』一粒社.

今井賢一 (1989): 「企業グループ」今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会.

伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編 (1993): 『日本の企業システム: 第1巻 企業とは何か』有斐閣.

伊藤秀史・林田修 (1996a): 「企業の境界——分社化と権限委譲——」伊藤秀史編『日本の企業システム』東京大学出版会.

伊藤秀史・林田修 (1996b): 「分社化と権限委譲——不完備契約アプローチ——」ISER Discussion Paper No. 430.

雇用職業総合研究所 (1987): 『企業グループ内人材活用に関する調査研究報告書』

- 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 (1987): 「生産子会社の展開——日本電気のケース——」 坂本和一・下谷政弘編『現代日本の企業グループ』 東洋経済新報社.
- 坂本和一 (1994): 「日本企業は組織的成長をいかに管理するか——企業グループの日米比較——」 『立命館産業社会論集』 第30巻第1号.
- 週刊東洋経済臨時増刊『日本の企業グループ '94』 東洋経済新報社.
- Simon, H. (1951): "A Formal Theory of the Employment Relationship," *Econometrica*, vol. 18, pp. 293-305.
- 末廣英生 (1996): 「意思決定構造と組織のパフォーマンス」 伊藤秀史編『日本の企業システム』 東京大学出版会.
- 山本清次 (1992): 『親子会社・関連会社の経理と税務 [四訂版]』 中央経済社.
- 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男 (1987): 『日本企業の多角化戦略』 日本経済新聞社.
- 吉村典久 (1993): 「組織外部化の論理——企業グループの研究——」 『六甲台論集』 第40巻第2号, pp. 63-74.
- Yoshimura, N., and T. Kagono (1994): "Externalization of Organizations," paper presented at the Mitsubishi Bank Foundation International Conference on "New Imperatives for Managing in Revolutionary Change."

Hiving Off Strategy of Japanese Corporations and the Delegation of Authority
--- Evidence from Questionnaire Survey ---

Hideshi Itoh

(Institute of Social and Economic Research, Osaka University)

Tatsuya Kikutani

(Faculty of Business Administration, Kyoto Sangyo University)

Osamu Hayashida

(Faculty of Business Administration, Osaka Keizai University)

Abstract

Separating an operation division from the main corporate body --- called "hiving off" --- and managing it as a separated company, such as a subsidiary or an affiliate, is an important organizational strategy for Japanese companies. Why do Japanese companies favor such a strategy? What changes in hiving off? Why can the same benefits realized by setting up separated firms not be achieved within the existing organization, such as by adding a new business division?

This paper is a first report on the questionnaire survey we conducted in March 1996 with the above issues in mind. Our targets were a business group with a major corporation at its core. We in particular attended to the degree to which authority is allocated among the core major corporation and group companies. We detailed differences in the way a major corporation deals with its internal operation divisions and separated companies, particularly regarding the effects of ownership, financial dependency, business transactions, and personnel ties. This paper can be considered as a preliminary study preceding more rigorous empirical analysis of the hiving off strategy, its effects, and the fundamental issue of "How boundaries of the firm are determined".