

# いわゆる「分社」考

下 谷 政 弘

## 目次

1. 課題
2. 「分社」の誕生とコンツェルン
3. 「分社」という用語
4. 自律的事業単位と非自律的事業単位
5. 「事業部か子会社か」
6. 分社化の理由
7. 企業本体のスリム化——結語に代えて——

## 1. 課 題

よく知られているように、日本の大企業は親会社として、傘下に数多くの子会社を抱えている。つまり、親会社は、傘下の多数の子会社とともに親子型の「企業グループ」を形成している<sup>1)</sup>。これら多数の子会社は、一体どのようにして誕生したのであろうか。もちろん、子会社の誕生の具体的な経緯は一様ではない。それぞれには、それぞれの物語が秘められてもいよう。

いわゆる「分社」(hive-offs)というのは、この企業グループの数多くの子会社のうち、親会社本体の内部資源(事業部門など)を分離することによって誕生した子会社をいう。本稿は、「分社」に関しての種々の問題点を寄せ集めてみたものである。

近年、商法や独禁法など経済法の改正が相次いでいる。そのなかで、「企業」というものが分離可能ないくつかの「事業単位」(business units)の集大成である、という考え方が広く浸透してきた。なかでも、傘下の子会社の位置づけに顕著な変化が現れてきた。たとえば、「連結経営」や「グループ経営」などという考え方の浸透は、子会社をも含みこんだグループ全体としての企業経営の重要性を徹底させることとなった。また、持株会社の解禁や、会社分割および株式交換などの手法の普及、さらには連結納税の実施などによって、一方では子会社の設立がさかんとなり、他方では逆に、企業が傘下の子会社を吸収統合あるいは完全子会社化するなどグループ再編の事例がふえている<sup>2)</sup>。いわゆる「トラッキング・ストック」などの手法が一時世間の注目を浴びたのも、以上のことと関連している。今日では、「分社」こそは、日本の企業間関係におけるいくつかの特色を相互につながり合わせる重要な環となっている<sup>3)</sup>。

ここに断るまでもなく、企業が企業グループを形成して存在すること自体は日本特有のことではない。どこの国の大企業も傘下に子会社を擁し、それぞれの企業グループを形成している。し

表-1 総資産上位30社の連結企業数 (1999年度)

順位	企業名	単体総資産 (百万円)	連結総資産 (百万円)	連結企業数	国内子会社・ 関連会社数合計
1	東京電力	14,294,811	14,559,331	18	18
2	日本電信電話	8,068,962	18,411,700	56	37
3	トヨタ自動車	7,775,276	16,469,054	475	306
4	関西電力	7,166,847	7,500,934	11	11
5	東日本旅客鉄道	6,624,788	7,308,391	97	92
6	中部電力	6,098,210	6,316,916	13	12
7	東海旅客鉄道	5,824,798	6,061,618	21	20
8	三菱商事	5,213,327	7,949,194	653	303
9	松下電器産業	4,483,829	7,686,883	335	199
10	三井物産	4,463,427	6,395,966	882	411
11	東北電力	4,070,307	4,331,990	15	14
12	三菱重工業	4,008,827	4,636,739	268	146
13	日立製作所	4,003,916	9,837,198	1,124	783
14	九州電力	3,959,200	4,141,718	15	14
15	オリックス	3,603,115	5,341,542	181	181
16	日産自動車	3,563,853	6,541,184	342	294
17	日本電気	3,554,056	4,608,964	177	98
18	ソニー	3,405,704	6,807,197	1,065	113
19	富士通	3,380,427	5,134,648	493	141
20	東芝	3,380,216	5,780,006	354	235
21	丸紅	3,275,176	5,584,353	646	231
22	住友商事	3,186,655	4,795,133	767	289
23	伊藤忠商事	3,174,139	6,067,125	852	420
24	中国電力	2,870,031	3,011,101	20	19
25	新日本製鐵	2,793,067	4,172,459	281	283
26	日石三菱	2,616,372	3,760,800	95	72
27	三菱電機	2,603,521	3,905,975	137	333
28	日本たばこ産業	2,581,098	3,095,298	146	48
29	日商岩井	2,489,849	4,078,286	617	306
30	電源開発	2,282,881	2,351,886	12	10

(出所) 公正取引委員会「大規模事業会社とグループ経営に関する実態調査報告書」, 2001年, 3ページ。

かし、日本の企業グループに顕著な特色として挙げることができるのは、(1)子会社の数が圧倒的に多いこと、(2)その多くが「分社」として誕生したこと、さらには、(3)親会社と並んで子会社も上場する「親子上場」が見られること、などである。

たとえば、表-1は総資産上位30社の大企業が傘下にもつ子会社（連結企業）の数を示している。1社当たり平均で339社という数の多さは他国の経済ではみられない現象である。近年、とくに1990年代の後半以降、グループ再編を目的に子会社の整理統合が進められた結果、その数はしだいに減少しつつあるものの、中には1000社をこえる子会社を傘下に擁したグループも存在したのである。

そうした多くの子会社は、一体どのようにして誕生したのであろうか。

もちろん、グループの外部にあった既存の企業を子会社として取り込んだ場合も多々ある。いわゆる「系列化」やM&Aである。その場合、徐々に資本参加（株式取得）しながら系列化することもあれば、一挙に子会社化してしまうこともある。企業はつねにその触手を伸ばし外部企業を取り込むことによって、自らの裾野を拡張しようとしてきたのである。しかしながら、実際に日本企業の子会社の誕生について観察してみると、こうした外部からの企業の取り込みよりも、親会社の事業の展開によって自らの内部資源の一部を分離（＝分社化）して生まれたいわゆる「分社」の方がはるかに多かったことに気がつく<sup>4)</sup>。本稿では、なぜ日本企業にはこの分社が多いのか、それは何を意味するのか、ということに焦点をあてて考察してみることとした。

なお、「親子上場」についてもふれておけば、これは利益相反や「親子ねじれ」現象などの問題を随伴するとしてしだいに解消の方向にある。しかしながら、現在でも上場子会社の数は250社を超えており、上場企業全体の1割近くを占めている<sup>5)</sup>。

## 2. 「分社」の誕生とコンツェルン

日本の「企業」が傘下に子会社を擁するようになり、いわゆる「企業グループ」化の動きを積極的にスタートさせたのはけっして新しいことではなかった。戦前の1930年代、とくにその後半以降にまでさかのぼる<sup>6)</sup>。少し歴史的な話から始めよう。

日本の1930年代とは、よく知られているように、深刻な恐慌からようやく脱して、重化学工業化の急速な進展や軍需産業の殷賑、または各種の新技术の導入や株式市場の活況、あるいはまたさかんな植民地進出などに彩られた時代であった。つまり、大いなるビジネスチャンスに恵まれた時代であった。当時の日本の大企業は、これらの条件を格好の舞台装置として、積極的に他企業を買収して傘下に取り込みはじめた。同時にまた、より重要なのは、企業の内部においても経営の多角化や事業の垂直化を大いに進展させたのであり、その結果として、企業の内部に数多くの「事業単位」を抱えるようになっていた。そして、それら企業内部に生まれた事業単位は、次々に子会社として展開（＝分社化）されはじめたのである。

たとえば、当時の代表的な事例としてはいわゆる「新興コンツェルン」の登場があった。具体的には、日窒コンツェルン、森コンツェルン、日曹コンツェルン、理研コンツェルンなどが有名である。それらは、上記の時代背景を利用して傘下に数多くの子会社を抱えるようになり、短期

間のうちに新興の企業グループとして台頭した。広く「新興コンツェルン」と呼ばれるほどにまで当時の耳目を集めたのである。

ただし、こうした企業グループ化を積極的に進めたのは「新興コンツェルン」と呼ばれたこれら特定の企業グループだけのことではなかった、ということに注意が必要である。つまり、当時の大企業のほとんどが、たとえば、紡績会社、電力会社、製糖会社、肥料会社、製紙会社、鉱山会社、電機会社などなどが、広く一般的に、企業グループ化を推し進めたことが重要である。当時の日本ではほとんどの大企業が一斉に子会社を持ちはじめたのであり、その意味で、1930年代とは日本企業にとってのまさしく「企業グループ」化の時代であったといえる。日曹コンツェルンや森コンツェルンなどのいわゆる「新興コンツェルン」の登場というのは、その代表的な事例ではあったものの、1930年代における「企業グループ」化という大きな時代現象の中における一事例にすぎなかった。

こうした「企業グループ」化という広範な時代現象は、もちろん、当時の財閥をも巻き込んで広まった。つまり、財閥コンツェルンを構成していたそれぞれの企業においても同様に進展した。たとえば、三井財閥の内部では、三井鉱山、三井物産、鐘紡、王子製紙、芝浦製作所などがそれぞれ独自の子会社を擁するようになり「企業グループ」化を進めた。したがって、財閥コンツェルンは、結果的に、1930年代になると財閥本社の傘下における「いくつかの企業グループの集合体」へと組織構造を変貌させることとなった。

以上の詳細はともかくも、こうした「企業の企業グループ化」ともいうべき動きにおいて重要なことは、その子会社の多くが、グループ外の既存企業の系列化によるものも少なくなかったが、むしろ逆に、企業本体から分離して誕生した「分社」によって占められていたということである。

たとえば、日本窒素肥料の「社史」は次のようにいていた。「最近当社の紹介に当ってよく〈日曹コンツェルン〉又は〈持株会社としての日本窒素〉等の文字を用ひた経済雑誌を見る事があるが……然るに当社〔の子会社は〕……当社のみによって設立せられ其全投資が事実上当社独りの手に依ってなされてゐる。当社事業の発展は近代経済に於ける資本の魔力を巧みに利用した事に依って持ち来されたものといふ可きではなく個々の事業其者の内部的発展に依って自然に齎らされたもので何等不自然なる他資本の合同合併に依つたものではない<sup>7)</sup>。あるいは、日曹コンツェルンの創始者、中野友禮も次のように述べていた。「元来、コンツェルンとは事業が横に集団したもの……各種産業が横に結合した企業統一連合体、つまり、財の集団と云ふことであるが、私の場合は、日曹コンツェルンなる言葉がかかる意味の財の集団を現はすためのものでなく、最初一つの事業から出発して、それが次第に発展し、膨張していつた、止むを得ない勢によつて出来あがつたものであつて、謂はば、作らんがために出来たものでなく、自然に沸いたものである<sup>8)</sup>」。

すなわち、1930年代に大いに進展した経営の多角化や事業の垂直化は、たんに企業経営の規模を急速に拡大しただけにとどまらず、企業の内部に、錯綜する多数の事業単位を生み出した。そのことは、必然的に経営管理上の諸問題（規模の不経済や経営の非効率など）を惹き起こしたのである。そして、その合理的な解決策として選択された手段こそが、それら事業単位の「分社」化であった。つまり、「多角経営を行ひ、企業の規模が大となり活動内容が複雑となるときは、連絡統制を保つて之を経営してゆく事が甚だ困難となる。一般に大規模企業になる程経営が困難と

なり、従つて経営の費用が多くなる。工場を数箇所に分割するばかりでなく、企業としても別個のものとする方が有利となる<sup>9)</sup>。]

このように、1930年代には、経営の多角化の結果として次々と新事業が編み出され、あるいはまた事業の垂直化の深化による各種の新部門が次々と生み出されたのであり、それらの事業単位は子会社という形で分社化されていった。

その際に、かれらが「新興コンツェルン」あるいは「新興財閥」などと呼ばれたことから類推できるように、かれらに先行する形で、1910年代にやはり同じ「分社化」の手法により「コンツェルン」を形成していた財閥の事例が参考とされたことは容易に想像できよう。財閥コンツェルンもまた、本来的に分社化の産物であった。

すなわち、ほぼ第一次大戦期をはさむ1910年代に、これまでそれぞれの「家業」を中核に成長を続けてきた財閥は、それらの内部で多角化してきた事業部門をほとんど一斉に株式会社として「分社」化した。つまり、財閥本社とその傘下の事業会社とから成るピラミッド型のコンツェルンへと組織構造をシフトさせたのである<sup>10)</sup>。その背景には、当時の税制改正や有限責任性の導入などがあったことが知られているが、それはともかく、ここで確認しておくべきことは、財閥もまた「分社化」の手法によってピラミッド型の組織形態を作り出したという事実である<sup>11)</sup>。家業の「分社化」によって新たに誕生した主要な株式会社群は、三井では直系会社と呼ばれたが、三菱では分系会社、住友では連系会社などと呼ばれたことにその痕跡が残されている。このように財閥のピラミッド型組織は、まず「家業」の分社化によって原型が作られたのち、1920年代を通じてそれぞれの分社は大いに発展し、さらに1930年代になると、上述したように、今度はそれぞれの分社自体がさらに独自に分社化を展開することによって「企業グループ」を形成したのである。

### 3. 「分社」という用語

以上見てきたように、日本で「企業グループ」化が広く進展し、企業の傘下に数多くの「分社」が誕生しはじめたのは1930年代のことであった。したがって、「分社」という用語そのものも、同じ1930年代から使われはじめたものと思われる。管見する限りでは、明確に「分社」という用語を初めて用いたのは松下電器産業ではなかったろうか<sup>12)</sup>。

すなわち、同社は1935年にそれまでの個人企業（松下電器製作所）の形態から株式会社（松下電器産業、資本金1000万円）へと組織変更したが、それと同時に、2年前からスタートしていた事業部制をとりやめ、当時のすべての事業単位（4事業部）を子会社として分社化した。つまり、「企業グループ」化した。その結果として、「抜け殻」となった本体（松下電器産業）は純粹持株会社となって、グループ内では「産業本社」と呼ばれるようになった。また、新たに形成された「松下電器グループ」は当時の人々によって「松下産業団」とも呼ばれた。いわゆる「分社制」のスタートである。その際に、同社は『松下電器組織及基本内規』を作成して、産業本社と傘下の分社との間の関係について定めている<sup>13)</sup>。以下、その要点だけを拾ってみると次のようになる。

まず、〈組織〉については、表-2に示したように、本社と並んで「分社」（さらには「友社」という用語を用いて分けていることがわかる。また、〈基本内規〉においては、「本社ハ……其ノ

表-2 松下電器グループの組織（1935年）

本社	松下電器産業株式会社
分社	松下乾電池株式会社 松下無線株式会社 松下電器株式会社 松下電熱株式会社 松下金属株式会社 松下電動機株式会社 松下電器貿易株式会社 松下電器直売株式会社 松和電器商事株式会社 日本電器製造株式会社 ナショナル電球株式会社
友社	ナショナル蓄電池株式会社 株式会社岡田電器商会 朝日乾電池株式会社 増井電器製造株式会社 ビームライト製作所

（出所）「松下電器組織および基本内規」松下電器産業『社史資料 No. 7』, 1962年, 69ページ。

必要ニ応ジ分立会社ヲ設立経営シ又ハ他ニ投資ヲ為スモノトス」(第1条) などとあるように、「分立会社」という言葉が「分社」と同意義に使われているのが興味深い。むしろ、条文の中では「分立会社」を省略して「分社」という用語が使われている。具体的に分社に関する取り決めとしては、たとえば、「分立各社ノ経営ハ本規及幹部会議ニテ決定セル基本経営方針ヲ基調トシテ之レヲ行フモノトス」(第9条)、あるいは「本規ニ於テ分社ト称スルハ本規制定時現在表示ノ各社ノ外投下資本二分ノ一以上ニシテ本社店員ヲシテ直接経営ニ当ラシムル会社ヲイフ」(第10条)、などとされている。ちなみに、ここで「店員」とは、当時の松下電器産業では「本社々員ヲ店員ト称シ」(第13条) ていたのであり、「店員ハ凡テ本社ニ於テ採用シ籍ヲ本社ニ置キ便宜分社ニ派遣ヲ命ジ各担任業務ニ当ラシムルモノトス」(第18条) とされていた。また、翌年になると「本社及各分社ノ経理事務ノ統一ヲ目的トシ」て『経理事務処理準則』が制定されている。

#### 4. 自律的事業単位と非自律的事業単位

さきに述べたように、日本ではなぜ子会社がかくも多いのであろうか。また、なぜそれらの大半が「分社」という形で誕生したのであろうか。

まず、指摘すべきは、子会社となって分社化される親会社の事業単位とはそもそも何なのか、という問題である。いうまでもなく、それらの事業単位の中には、いわゆる「事業部」(あるいは、「事業本部」) などのように開発・製造・販売などの諸機能を一括して保有する、いわば本来的に自己完結的な「自律的な事業単位」がある。自律的 (autonomous) な事業単位は、もとより自立的 (independent) な事業単位となりやすい。つまり、そのまま別会社化されて子会社となりやすいことはいうまでもないであろう。後述するように、普通一般には、分社化される事業単位として真っ先に想定されてきたのは事業部であった。事業部こそは分離可能な事業単位の典型であると考えられてきたのである。

しかしながら、重要なのは、日本企業の場合、実際に分社化されてきたのはこうした本来的に自律的な事業単位だけではなかった、という明白な事実である。つまり、事業部の全体をそっくり分社化するのではなく、たんなる製造や販売などの一機能だけしかもたない事業単位、換言すれば事業部を構成すべき一機能単位にすぎない「非自律的な事業単位」もまた同様に分社化の対象とされてきたのである。たとえば、たんなる一工場や一営業所などが、次々と生産子会社や販売子会社として分社化されてきた。さらには、製造や販売などといった直接的な現業部門だけに

表-3 日本電気のスピンアウト子会社

地 方 日 電	東北日本電気	リレー、通信機器部品	海 外 生 産 子 会 社	NEC アメリカ	交換機、ボタン電話
	秋田	半導体		NECIS	オフコン、プリンタ
	山形	トランジスタ、IC		NEC エレクトロニクス	IC、LSI
	米沢	通信機器部品		USA	
	宮城	搬送装置、フィルタ、コイル		NEC メキシコ	伝送・無線機器
	福島	マイクロ波通信装置用パネル		NEC ブラジル	交換機、伝送・無線機器
	茨城	小型コンピュータ、オフコン		ベコム NEC	交換機
	埼玉	通信機器および部品		三星電管工業	白黒ブラウン管
	新潟	バドミントンプリンタ		金星電気	伝送・移動無線機器
	長野	VTR、テレビ、半導体		台湾通信工業	電話機、交換機、伝送機器
	岡	ファクシミリ、ボタン電話		ベルナス NEC	伝送・交換機
	富山	プリント基盤、コンデンサ		NEC マレーシア	半導体、IC
	福井	半導体、IC		NEC シンガポール	半導体、蛍光表示管
	関西	電子部品		ランク NEC	カラーテレビ
	兵庫	通信機用機構部品		NEC オーストラリア	交換機、伝送・無線機器
	山口	IC		イラノニッポンエレクトロニクス	伝送・無線機器
	九州	LSI		NEC セミコンダクター	IC、LSI
	福岡	LSI		ズ UK	
大分	IC	NEC アイルランド	IC、LSI		
熊本	LSI				
鹿児島	発光ダイオード、表示管				

（出所） 大和証券経済研究所編『日本電気の研究』東洋経済新報社、1982年、67ページ、および日本電気『有価証券報告書総覧』1984年版。

区 分	会 社 名	設立年月
会社付帯業務の専門事業化	日電興産	1966. 12
	日電旅行サービス	69. 9
	日電図書	69. 9
	日電厚生サービス	70. 10
生産付帯業務の専門化	日電物流センター	72. 2
	日電機工	72. 2
	日本電気環境エンジニアリング	73. 9
	日本電気エンジニアリング	75. 6
	日電工務センター	76. 6
専門知識特化事業化	産業システム研究所	70. 12
	日本電気デザインセンター	71. 5
	日本電気コスト・コンサルティング	73. 8
	日本電気特許技術情報センター	79. 6
販売専門化又は販売付帯業務の専門化	日本電気海外市場開発	73. 4
	日本電気貿易業務	73. 9
	日電コンピュータ販売	74. 8
	日本電気情報サービス	74. 9
	日本電気電力エンジニアリング	78. 2
保守サービスの専門化	日本電気フィールドサービス	66. —
	日本電気移動無線サービス	72. 12
	日本電気電波機器エンジニアリング	74. 4
	日本電気郵便エンジニアリング	74. 10
	日本電気トランスミッションエンジニアリング	75. 4
ソフト関連会社	日本電気ソフトウェア	75. 9
	関西日電ソフトウェア	77. 4
	日本電気通信システム	80. 1
	日本電気アイシーマイコン	80. 6

（出所）『職業訓練』第23巻第3号、1981年3月、8ページ。

限らず、親会社本体のスタッフ業務さえも分社化の対象とされてきた。つまり、スタッフ業務のうちでも、基幹的な企画関連部門は本社に残しつつも、他方のサービス関連（間接補助）部門の方は切り離されて、次々と分社化の対象とされてきたのである。

具体的に見てみよう。その場合にすぐに想起されるのは、いささか古い事例であるが、有名な日本電気グループのいわゆる「スピンアウト戦略」である<sup>14)</sup>。これは1969年からスタートした分社化戦略であり、表-3に示したように、非自律的な事業単位が次々と切り離されて、新たな分社を数多く誕生させてきた。

たとえば、かつての地方生産工場が、それぞれの地方名を「日本電気」の頭に冠した商号を付与されて、新たな生産子会社（いわゆる「地方日電」）として設立された。これらの「地方日電」各社は特定の量産品の製造にそれぞれ専門化され、製品はすべて親会社へ納入するという、製造という一機能だけに特化した子会社であった。すなわち、「技術の開発や販売機能は親会社の各担当部が集中管理し、地方日電には生産効率の向上に専念させることにした」のであって、「地方日電」は実質的には「独立会社とはいえ当社の地方生産基地」、つまり親会社本体の地方分工場にすぎなかった<sup>15)</sup>。ほぼ同時期に国際的に展開されはじめた数多くの「海外生産子会社」もまた同じ位置づけであり、これら国内外の生産子会社は、他方に設立された販売子会社やサービス子会社などとも連携をとりながら、「オール NEC」としての一大生産マップを描き出したのである<sup>16)</sup>。

日本電気の「スピンアウト戦略」は以上にとどまらない。さらにより明確に特色を発揮したのは、間接補助部門の積極的な分社化であった。すなわち、親会社のスタッフ業務を企画機能とサービス機能とに二分して、企画機能を強化する一方で、サービス機能の部署はその効率化を目的として次々と分社化されはじめたのである。たとえば、海外渡航業務や図書購入業務を総務部から分離して日電旅行サービスと日電図書販売の2社を、また厚生施設管理業務を勤労部から分離して日電厚生サービスを設立するなど、サービス機能業務の効率性向上とその「プロフィット・センター」化を目指してきたのである。さらには、保守サービス部門や設計エンジニアリング部門なども次々と分社化されていった。このように、現業部門だけに限らずスタッフ業務をも巻き込んで、これら一機能だけしかもたない非自律的な事業単位の分社化が相次いだのである。

あるいは、表-4は富士通が1983、84年度に新設した子会社の一覧である。見られるように、ほとんどが特定の機能だけに専門化した100%完全子会社であった。これらの子会社は、明らかに親会社の「分身」あるいは「別働隊」としての機能を期待された非自律的な事業単位ばかりであった。

また、1990年代末の時点における松下電器産業の場合でみると、主要な国内連結子会社143社について、それらと親会社との「営業上の取引」関係の内容は次のように分類されていた。すなわち、「当社〔親会社〕製品の製造」を分担する子会社は11社、「当社製品・生産用部品の製造」は24社、「当社製品の販売」は99社、「その他〔製品据付・不動産・リース・クレジット、など〕」は5社、「なし」は4社、となっていた<sup>17)</sup>。海外の連結子会社156社についてもその大部分は販売子会社やサービス子会社などで占められていた。このように、同社の主要な連結子会社は、少数の生産子会社と多数の販売子会社あるいはサービス子会社とから構成されていたのである。

以上に掲げたケースはほんの一例にすぎない。日本企業の分社化においては、事業部がその対象とされることもあるが、数の上では圧倒的な部分がこうした非自律的な事業単位の分社化だっ



表-4 富士通の新設関係会社（1983, 84両年度）

年 月	新 会 社 名	出資比率	
1983. 4	富士通静岡エンジニアリング	100%	
	富士通プログラム技研	100	
	富士通デジタルテクノロジー	100	
	富士通関西通信システム	100	
	6	エムエフ情報システム	50
		富士通 KL 同和*	50
	8	富士通中国システムエンジニアリング	100
		富士通北海道システムエンジニアリング	100
		富士通マイクロエレクトロニクス*	100
	9	山形富士通	100
		石川富士通ユーザック	60
10	富士通ヴィエルエスアイ	100	
11	富士通九州通信システム	100	
	富士通ノルディック*	100	
84. 2	富士通徳島システムエンジニアリング	100	
	富士通長野システムエンジニアリング	100	
	富士通イタリア*	100	
	3	テクノプロジェクト	40
		富士通名古屋通信システム	100
	4	富士通周辺機	100
	5	富士通山梨エレクトロニクス	100
		滋賀富士通ソフトウェア	60
	7	富士通ネットワークエンジニアリング	100
		亀井システムハウス	30
	9	富士通愛知エンジニアリング	100
富士通金融情報システムズ		100	
富士通ソーシャルシステムエンジニアリング		100	
10	富士通鳥取システムエンジニアリング	100	
85. 2	富士通特機システム	100	
	3	富士通北関東システムエンジニアリング	100
		富士通秋田システムエンジニアリング	100
		富士通東北通信システム	100

(注) \*印は海外子会社。  
 (出所) 『日経産業新聞』1985年4月4日号。

たのである。今日では、さらにいくつかの企業では、財務や人事など、親会社の基幹的な戦略部署さえ切り離され、分社化される事例が報道されている<sup>18)</sup>。

「企業グループ」とは親会社の傘下の数多くの子会社群から成っている。しかも、それら子会社群は、親会社の下で全体として一つの有機的な事業関連性を醸し出しており、グループ内での分業関係を形成している。つまり、それぞれが具体的かつ専門的な役割を担っている。このことは、以上見てきたように、子会社の多くがもともとは親会社の内部にあった事業単位であったことから容易に理解される。

いま、企業グループの内部における子会社の役割分担について、それを親会社が携わる事業（「本業」）との関連性から観察してみると、次の2つに大別できることがわかる。すなわち、(1)親

会社の本業から多角化した事業を分担する子会社、そして、(2)親会社の本業に対して垂直的に補完支援する役割（たとえば、製品の販売、部品の供給、運輸業務、サービス提供、など）を担う子会社、である。

前者の子会社は、通常、その前身が親会社の事業部などのように自律的な事業単位であった場合が多い。他方、後者の前身は、ほとんどの場合、親会社の内部で（あるいは、その事業部の内部で）製造や販売、あるいは各種のサービス提供などの一つの機能だけを担ってきた非自律的な事業単位である。一般的に、前者の子会社の方が相対的に規模が大きく、一部には株式を公開（上場）しているものもある。他方、後者の子会社とは、規模が小さいだけでなくその大半が完全子会社で占められている。しかも、分社化された後も「それらの取引相手は親会社だけ」、という場合も少なくない。そして、何よりも、数の上でも圧倒しているのは、この後者の子会社なのである。

このように、企業グループの子会社群は、親会社の本業との関連性から見ていくと大きく2つに分けることができる。つまり、その前身が（1）自律的な事業単位であった少数の子会社、および（2）非自律的な事業単位であった大多数の子会社、である。

## 5. 「事業部か子会社か」

以上が観察された事実である。しかしながら、近年の子会社や分社についての研究（主要なものは経済学からのアプローチである）をみると、このような実状についての考慮が十分に払われてきたようには思われないのである。言い換えれば、これまでの研究においては、前者の自律的な事業単位（具体的には「事業部」）の分社化だけでもっぱら関心が寄せられてきたのであり、反面、数の上で大多数を占める非自律的な事業単位の分社化についてはほとんど考慮の外に置かれてきたように思われる。

いくつかの主要な研究を見てみよう。たとえば、ある研究はいう。「企業が分社化戦略により別会社を設立する理由はさまざまであり、その結果、子会社・関連会社の役割も多様である。したがって、すべての分社化を説明する単一の理論を追求することで得られるものはほとんどないであろう」。それに続けていう。「我々の主要な関心は、企業がある有望な分野の事業を確立し、ビジネスとして拡張する目的で行うタイプの分社化にある。……その事業を事業部として内部で育てるか、それとも子会社を設立して行うかである<sup>19)</sup>」。あるいは、別の論者はいう。「企業が拡大するにつれて経営管理上の規模の不経済が発生する……事業部制はこうした規模の不経済に対処するための一つの組織上の工夫であるが、それが不人気であるとすれば、日本の企業はほかにどうしているのだろうか。一つの答えは、子会社を作り、その活動のある部分の子会社に任せることである。こうした〈分社化〉は近年活発になってきている<sup>20)</sup>」。

すなわち、規模の不経済および経営の非効率の問題を解決するための方途として、「事業部か子会社か」（あるいは「内部組織か中間組織か」）、といういわば選択の図式の中で議論されてきたのである。かれらは、「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<sup>21)</sup>」、と問いかける。実に興味深い問いかけである<sup>22)</sup>。しかしながら、その時、かれらの念

表-5 分社設立の理由

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

(注) 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。

(出所) 伊藤・菊谷・林田「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分析——」『通産研究レビュー』10, 1997年, 45ページ。

頭には、分社化されるべき事業単位としての大多数の非自律的な事業単位の存在は忘れ去られ、主要には事業部のケースしか想定されていなかったのではないだろうか。

しかし、そうであるとすれば、なぜ日本の企業グループの子会社の数がかくも膨大なものになるのかを説明できないであろう。日本の企業グループの中には数百もの（中には千を超える）子会社をもつケースがあるが、一企業が携わる「事業部」の数（あるいは「有望な分野の事業」）がそんなに多いはずはない。

すなわち、現実の子会社の大部分は、その前身が小規模な非自律的な事業単位によって占められてきたのである。「事業部」そのものをそっくり分社化するケースはむしろ少数派に属し、反面、親会社あるいは事業部の内部における一機能だけを担う非自律的な事業単位の分社化の方が圧倒的多数を占めていた。日本の企業グループが膨大な傘下子会社を擁している理由は、このような非自律的な事業単位までをもさかんに分社化してきたからに他ならなかった。

では、なぜ日本の企業はそれら非自律的な事業単位までをも積極的に分社化しようとするのであろうか。

## 6. 分社化の理由

表-5は分社化の理由について調査したアンケート結果である。<sup>23)</sup> 同表が示しているように、その理由は多様であり、多岐にわたって分布していることがわかる。

これまでも、分社化の理由としてはさまざまなものが挙げられてきた。主要なものとしては、

たとえば、意思決定の迅速化、分権化の徹底、企業本体のスリム化、リスクの分散、人件費節減（賃金体系の親子間分離）、経理・税務上のメリット、などが挙げられてきた。これらの他にも、たとえば、人事問題（役員ポストの不足問題）の解決や、あるいは子会社とすることでの技術秘密の漏洩防止なども付け加えることができよう。

このように分社化の理由にはさまざまなものが挙げられるが、上記のアンケート調査は結論的に次のように述べていた。つまり、「本調査によれば、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・権限を与え、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。要約して言えば、多くの経営者は、分社化によって分権化の徹底化を図ることを期待しているのである<sup>24)</sup>」。

もちろん、この結論は否定できないものであろう。分社化する第一義的な理由として、分権化の徹底を主要なものとして挙げることに大きな問題はないであろう。しかしながら、ここで注意しておく必要があるのは、前述したように、数多くの分社の中には、「それらの取引相手は親会社だけ」という分社や、たんに親会社の「分身」あるいは「別働隊」としての機能しか期待されないものも少なくなかった、という事実である。たとえば、分社化によって誕生した多くの販売会社などでは分権化の程度は必ずしも高くはなかったのである<sup>25)</sup>。すなわち、一口に「分社」といっても、もとの事業単位が自律的なものと非自律的なものとは分権化の度合いも大いに異なっている。また、前に見たように、親会社との関係からみたグループ内での分社の役割分担は幅広いスペクトラム上に分布していたのであり、それに応じて分権化の程度はやはり違ったものとなっていたはずである。言い換えれば、この結論というのは、自律的な事業単位の分社化に関する一般的な結論であるにすぎない。日本企業の分社はその前身・規模・役割などがさまざまであって、けっして一様なものではなかった。したがって、日本企業が小規模かつ非自律的な事業単位までも分社化しようとしてきたことを考慮すれば、それらの間における分権化の程度問題についても踏み込んだものであるべきだったように思われる。

## 7. 企業本体のスリム化——結語に代えて——

一般的に日本企業の組織構造の変遷を追いかけて気がつくのは、自らのサイズをできる限りスリム化しようとしてきた根強い動きである。「小さな本社」の絶えざる追求であるともいうことができる<sup>26)</sup>。

つまり、これまで見てきたように本体部分をできる限り「分社化」してダウンサイジングしようとする動きであった。日本企業は、分離できるものであればいかなる事業単位であれ、分社化の対象にしてきたのである。その端的な現われこそが、今日のいわゆる「カンパニー（社内分社）制」を採用する企業の広がりであろう。今日ではカンパニー制を採用する企業は少なくない。すでに数多くの子会社を傘下に抱えている企業が、さらに一步突き進んで、親会社本体までも「コーポレート」および「カンパニー」部分に細分した上で、カンパニー部分を擬似的に（社内）分社化しようとしてきたのである。その意味で、社内分社制とはまさしく究極の分社化の動きであったともいえる。

つまり、本体部分をこのように細分化してまでスリム化を追い求めようとする日本企業が、事業部を構成部分にまで細分化して分社化するのはむしろ当然のことでもあったろう、ということである。これまで見てきたように、非自律的な事業単位の多くは、実際には事業部を構成する一単位でもあったわけである。というよりも、分社とされた後も、それらの分社は直接的にはもとの事業部の下にそのまま所属している場合が多かったのである。

本稿の最後に、この事業部制との関連についてもふれておこう。

これまで見てきたように、企業は成長によって規模を拡大し、多くの事業単位を内部に抱えるようになる。その際、日本の企業は規模の不経済および経営の非効率を避けるために、自律的な事業単位としての事業部だけでなく、現業部分や補助スタッフ業務に関わる非自律的な事業単位までも子会社として分社化し、本体自身のサイズをできる限りスリム化しようと努めてきた。つまり、さきのアンケートの結論部分が述べていたように、分社化の手法を通じて分権化を徹底的に推し進めることによって、親会社本体は純粋に「戦略本社」としての役割を担う方向を追求してきたということができるのである。

本来、これらの目的のために採られるべき手段は、いうまでもなくいわゆる「事業部制」の導入であったろう。事業部制（multidivisional system; M-form）とは、1920年代の米国に初めて誕生した、戦略決定部署と事業遂行部署とを基本的に分離する分権的な組織モデルであった。ただ、戦前の1930年代の日本では、まだ事業部制という組織改革の手法は知られていなかった。松下電器の事業部制の採用（1933年）は特異かつ例外的な事例にすぎなかった。事業部制が日本で広く普及しはじめたのはようやく1960年代のことである。したがって、先に見たように、戦前期におけるほとんどの大企業は「分社化」という直截的かつ手っ取り早い手法によって自らをスリム化し、分権化を目指して企業グループの形成に走ったのであろう。

それでは、戦後（1960年代以降）の場合についてはどうであろうか。

今日では、これまで日本企業の中に根付いてきた「事業部制」は必ずしも分権化を徹底する目的にとって十分でなかったことが知られている。それは、いわば特殊日本的な事業部制であるといわれてきた。すなわち、「日本企業は、欧米の事業部制とは微妙に異なる独特の事業部制組織を生み出してきた。……これは、程度の違いというよりも質の違いといったほうがよい程の違いである<sup>27)</sup>」。つまり、いわゆる「職能別事業部制」などと呼ばれるような不完全なものであったとされている。普通、事業部といえば分権的な運営を本質とする独立採算の事業単位であるべきだが、日本企業の事業部においては、たとえば販売の機能についてみると、親会社にある販売本部（営業本部）が中央で全社的に管轄しており、他方、事業部内の販売部署は販売本部へのたんなる窓口にすぎない、などということが多い。

このように、日本では事業部制は必ずしも経営の分権化を推し進める手段としては十全なものとして期待されなかった。戦後の日本経済においても、企業が積極的に（つまり、事業部を「分権」した非自律の事業単位をも含めて）分社化戦略をとり続けてきた背景はそこら辺りにあろう<sup>28)</sup>。日本企業は、事業部であれ事業部の構成単位であれ、分社化できるものはできる限り分社化することによって、親会社の絶えざるスリム化を追い求めてきたのである。換言すれば、企業成長にともなう規模の不経済と経営の非効率の発生を、分社化という手法によって、すなわち「企業」組織をいったん分社の形で分権化した上で、それらの分社を再び企業グループという枠内に結集さ

せることによって解決しようとしてきたのである。いわば、企業組織の全体を「中小サイズの分社の集合体」へと組み替えることによって、分権化を果たそうとしてきたのではなかったのか。

いわゆる「企業の境界」云々を議論する際にも、こうした日本の企業グループがもつ特殊性に留意すべきであろう。すなわち、いったん分社という形で分権化しながらも、他方ではグループの枠内に集権化するという、集権と分権の微妙なバランスを追い求めてきたという特殊性に留意することが必要であろう。また、「事業部か子会社か」などという独特の「選択の議論」も、このような日本の企業グループの特殊性においてこそ大いに意味をもつこととなった、というべきなのである。

#### 注

- 1) 「企業グループ」については、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、1987年、下谷政弘『日本の系列と企業グループ』有斐閣、1993年、など。
- 2) とくに、会社分割制度の利用が目立っている。2001年4月の導入以降の利用状況をみると、翌年8月までの1年あまりで300件を突破、その内訳は、持株会社化4.3%、グループ内の再編46.9%、グループ内の分社化32.9%、グループ外企業との再編15.9%、などとなっていた。「日本経済新聞」〈会社分割〉活用300件超す、2002年8月14日。
- 3) 以上については、下谷政弘『持株会社解禁』中公新書、1996年、小河光生『分社経営』ダイヤモンド、2001年、など参照。
- 4) 本稿では、事業展開のプロセスの中で、親会社が独自で新規に設立した子会社も「分社」に含めた。ある研究では、「親会社が子会社を保有するにいたる経緯」として、2つのタイプに分けている。すなわち、「親会社の内部資源を用いた」内部成長タイプと「他社の資源をも利用しながらグループ全体として企業成長を遂げる」外部成長タイプとである。同研究のアンケート調査によれば、内部成長タイプによる子会社はほぼ7割（組織内の既存事業の分離独立29%、新規設立40%）を占め、これに対して外部成長タイプによるものは26.7%（他社との合弁9.7%、株式取得によるもの17%）であった。「このように日本では米国企業と異なり内部成長が主流である」という。伊藤秀史・菊谷達弥・林田修「子会社のガバナンス構造とパフォーマンス」伊藤秀史編『日本企業・変革期の選択』東洋経済新報社、2002年、243ページ。
- 5) かつて2000年末には上場企業（新興市場除く）の数は2533社、「うち上場子会社は275社と1割を超え」ていた。「日本経済新聞」（子会社上場に見直し機運）、2001年1月5日。
- 6) 以下は、たとえば、前掲、下谷『日本の系列と企業グループ』、同「持株会社とコンツェルン」『経営史学』40-1、2005年、など。
- 7) 日本窒素肥料『日本窒素肥料事業大観』1937年、412ページ。引用文中の〔 〕内の字句および傍点はすべて引用者。以下、同様。
- 8) 中野友禮『これからの事業・これからの経営』実業之日本社、1938年、220-21ページ。
- 9) 田杉競「日本の工業化と新興コンツェルン」『科学主義工業』1938年6月号、192ページ。田杉は続けて、次のようにも言っている。「多角経営はコンツェルンと同義ではない。一般的原则として一企業の生産過程の数を少くし、個々の生産過程を大単位とすることが最も有利な方法である。コンツェルンは多角経営と大規模生産とを調和する方法として意義がある。化学工業会社に於ても重工業会社に於ても、先ず多角経営に進出し、その規模が大きくなるに従ひ、その構成部分を分離して子会社とし、コンツェルン化する場合が多いのはこの間の事情を物語る」。同、192ページ。
- 10) 財閥のコンツェルン組織への転換については多くの研究がある。主要なものとしては、たとえば、武田晴人「資本蓄積(3)財閥」大石嘉一郎編『日本帝国主義史(1)』東京大学出版会、1985年、橘川武郎「第一次世界大戦前後の日本におけるコンツェルン形成運動の歴史的意義」『青山経営論集』22-1、

- 1987年、青地正史「持株会社による組織革新(1)(2)」『経済論叢』169-5/6, 170-1, 2002年, など。
- 11) 「1910年代に各有力事業家たちが持株会社の設立によって傘下事業を〈分社化〉していく傾向にあったことは、当時の経営的な技術・手段などからみて、たとえば、事業部制的な組織をとるにせよ、それらの事業を一企業内に包摂するよりも、〈分社化〉することの方が合理性が高いと判断されたと見てよいだろう。……コンツェルン組織の整備が進展した背景には、税制改正をきっかけとする〈法人成り〉による節税の目的があり、また株式会社化による有限責任性の導入という意図があった。しかし、そうした事情の下に選択された組織形態が財閥を中心とする大企業群に定着した基盤には、選択された組織形態が事業の発展に有効な分権化を推し進める有力な方法となったことが指摘されなければならない」。武田晴人「大企業の構造と財閥」由井常彦・大東英祐編『大企業時代の到来』岩波書店, 1995年, 103ページ。
  - 12) 以下は、下谷政弘『松下グループの歴史と構造』有斐閣, 1998年, 参照。
  - 13) 詳細については、松下電器産業『社史資料No. 7』, 1962年, 68~72ページ。
  - 14) 詳しくは、下谷政弘「現代企業グループの構造と機能」坂本和一編『技術革新と企業構造』ミネルヴァ書房, 1985年。
  - 15) 日本電気『日本電気最近10年史』1980年, 41ページ。なお、日立製作所では、このような製造の機能だけに特化した子会社の設立を「製造分社化」と呼んでいる。
  - 16) ただし、中枢的な技術開発の役割を担う工場は本社の直轄下に残された。
  - 17) 前掲、下谷『松下グループの歴史と構造』, 23~24ページ。
  - 18) たとえば、日立造船では「経理・ファイナンスは専門子会社に集約して……日立造船本体と製造子会社30社の経理業務」を担当させた。「日本経済新聞」(連結経営で効率化探る), 2000年6月5日。あるいは、東芝は「全額出資子会社……を設立、東芝本体と国内グループ会社550社の人事・勤労業務を移管すると発表」, 「日本経済新聞」(東芝も人事部門分社), 2001年2月27日, また、三洋電機も「人事・庶務や施設維持などの間接部門を本社から切り出し、新会社を2社設立」した。「朝日新聞」(三洋電機, 人事など切り出し), 2001年3月27日, など。
  - 19) 伊藤秀史・林田修「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, 1996年, 172~73ページ。
  - 20) 小田切宏之『日本の企業戦略と組織』東洋経済新報社, 1992年, 157ページ。あるいは、さらに別の論者は次のように述べている。「多角化が非効率性をもたらす企業価値を下げる可能性はよく知られている。この理由としては、内部資本市場の非効率性や、多数の事業を調整する管理コストの増大などが指摘される。後者については、事業部制を採用することによってこうしたコストを抑制できよう。しかし、多角化がさらに進めば、事業部制による分権化の効果も逡減的であるために、やはり管理上の非効率性は高まる。このとき分社化によって分権化を一層徹底すれば、そうした非効率性を緩和できる効果が大きいであろう」。菊谷達弥「企業グループの多角化分析：雇用調整、事業再編、分社化と多角化行動」経済産業省『企業活動基本調査パネルデータを活用した我が国企業活動の多角化行動と収益性に関する調査研究』2005年, 132ページ。
  - 21) 前掲、伊藤・林田, 172ページ。
  - 22) とはいえ、「内部の事業部か外部の子会社か」という問題そのものは、すでに古くから「子会社形態は事業部制の一形態か、子会社形態は事業部制の進んだ形態か」として議論されてきた。たとえば、岩田龍子「事業部制の諸形態」あるいは土屋守章「管理機構の問題としての事業部制と子会社形態」。いずれも中村常次郎編『事業部制』春秋社, 1966年, など。
  - 23) 以下、伊藤秀史・菊谷達弥・林田修「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分析——」『産産研究レビュー』10, 1997年。同論文は分社化に関する包括的な調査結果にもとづいており、示唆に富む。
  - 24) 同上, 27ページ。
  - 25) 「もっとも代表的な見解は、組織外部化〔=分社化〕を、組織構造の分権化をさらに徹底させるた

め的手段とみなすものである。ただし、この見解では、たとえば、なぜこれが親会社のなかでの分権化の徹底によって実現できないのかがうまく説明できない。また、松下電器グループの一部の子会社（たとえば、販売会社）のように、外部化されてはいるが、分権化の程度がかなり低い企業も存在している。吉村典久「組織外部化の論理」『六甲台論集』40-2, 1993年, 64ページ。この論文では、分社の「制度的独立性」の見地から「法的に独立した子会社が要素市場と直接的な取引を行うことができる」ことに注目している。

- 26) 「小手先の合理化で〈小さな本社〉は生まれぬ」。日本IBMは1993年に「パソコン営業とサービスソフト部門の2つの事業部門を子会社として分離独立させ、本社人員17百人のうち13百人をそれぞれの子会社に配転するという荒療治を断行した。コンピューター市場のダウンサイジングの動きに対応して意思決定を迅速にし、小回りの利く営業ができる体制にするのが狙いである」。日経ビジネス編『小さな本社』日本経済新聞社, 1993年, 18ページ。
- 27) 加護野忠男「職能別事業部制と内部市場」『国民経済雑誌』167-2, 1993年, 35ページ。この「職能別事業部制」という用語は、さきの「社内分社制」などと同様に、語義矛盾を含む興味深い表現である。語義矛盾した表現の中に、日本企業の組織上の特殊性が現れている。
- 28) さきのアンケート調査は、分社化の理由として結論的に「分社化によって分権化の徹底化を図ることを」挙げていたが、このことにも日本の事業部が分権化の推進にとって不十分であったことが示されている。