

日本企業が分社化する要因

久保亮一

要 旨

本研究ノートでは、「日本企業の分社化要因」を定量的に検討する前の準備段階として、先行研究を整理した文献レビューを記述することを目的とする。本稿では、日本企業が分社化行動を行う際に先行研究で論じられてきた要因を整理する作業を行った。その結果、先行研究では分社化する要因として、分権化要因、成長・リスク分散要因、内部労働市場要因の3つが取り上げられてきたことが明らかになった。

キーワード：経営戦略、成長戦略、分社化戦略、スピンオフ、多角化

1. はじめに

トヨタ自動車、富士通、野村証券、日立製作所など、わが国を代表する企業のはじまりが分社化であったことはよく知られている。分社化とは、企業内の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ことである（伊藤・菊谷・林田，1997）。わが国で分社化が実施される際には、100%子会社で始まるケースが多く（大坪，2004）、その時点では、企業の意味決定の観点からみて、社内か社外かは実質的な影響がないといえる（小田切，2010）。欧米の先行研究でも100%子会社は社内事業部と大きな違いはないととらえている。

では、なぜ日本企業は分社化するのだろうか？ 結論を先取りすると、先行研究は分社化を実施する理由を次の3つの要因で説明している。第一に、分権化要因である。事業活動を分社化することによって独立性を高め、経営責任を明確にし、より大きな裁量権・権限の下に迅速に事業を運営するために分社化する（伊藤・菊谷・林田，1997）。そのほか、企業規模が大きくなるにつれ規模の不経済が発生することがある。これらの問題に対応するために、分社化を行うことで事業の効率化やスリム化（星野・相澤，2004）を達成しようとする。第二に、成長・リスク分散要因である。欧米企業と比べた場合に日本企業の多角化の程度が低い（吉原・佐久間・伊丹・加護野，1981）ことが報告されているが、社内での多角化の代わりに分社化を行うことによって、親会社の本業の拡張や非関連事業への多角化を実現しようとする（Ito, 1995）。言いかえると、新規事業に取り組む際に、社内よりも社外で行うことにメリットを見出すという意味決定である。第三に、内部労働市場要因である。親会社と子会社で異なる人事制度、賃金体系を適用することでコスト削減を行うことや（小田切，1992）、

管理職のポスト増や権限移譲による従業員のインセンティブの増加（小田切，2010）がこの要因に含まれる。

2. 日本企業の分社化

これまで多くの日本企業は、分社化を実施して子会社を増加させ、企業グループを形成してきた。この種の企業グループは、旧財閥や銀行が主導した企業集団ではなく、日立グループや松下グループなどに代表されるように、主に1つの企業を中核として形成されており（伊藤・菊谷・林田，2002）、近年ますます増加している。2000年の会計制度の変更により連結決算が重視されるようになるにつれ、企業単体よりも企業グループで企業の業績を評価する必要性が高まっている。

日米における分社化行動を所有構造の観点から比較すると、大きな相違点を見いだすことができる。わが国で分社化が実施される際には100%子会社で始まるケースが多く（大坪，2004）、子会社が成長するにつれて、子会社株式の一部を第三者割当て他社に譲渡したり株式市場での公開を通じて、親会社の持株比率が低下していく（小田切，2010）。一方、米国において分社化は主にスピノフ（spin off）と呼ばれ、新設会社の株式を分割会社の株主に配分するのが通例である（伊藤・林田，1996；小田切，2010）。つまり、米国と異なり、日本の分社化企業は、所有構造からみて親会社から完全に独立した存在とはいえ、意思決定を自由に行える環境にない。これらから、企業の境界という観点からみると、日本における分社化の（初期）状態は、親会社と子会社の境界が曖昧であるとも言いかえられ、伊藤・ローズ（2014）はわが国における分社化の形態を日本式スピノフと名付けている。

ここで分社化の定義について確認しておくことにしよう。先述した通り、分社化とは、企業内の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ことである（伊藤・菊谷・林田，1997）。大坪（2005）は、このタイプの分社化を「狭義の分社化」と呼んでいる。一方、企業が子会社を1から設立し、そこで新規に事業活動を行う場合がある。この場合、新たに設立される子会社が親会社の既存事業ではなく新規事業を行う点で、先に述べた狭義の分社化とは異なっている。だが、この場合も内部資源を活用することから、「親会社による新規事業の実施＋分社化」と解釈することが可能であり、大坪（2005）はこのタイプの分社化に狭義の分社化を加えたものを「広義の分社化」と名付けている。

3. 分社化に関する先行研究

2で述べたように、わが国で実施される分社化の形態は日本特有であり、他国ではあまり経営事象として存在しない（Ito and Rose, 1994）。そのため、分社化を検討した先行研究は、主に日本の経済学者・経営学者によって行われてきた。以下では、三つの研究動向を中心にして先行研究を記述する。

第一の動向として、伊藤清彦による一連の研究（Ito and Rose, 1994；Ito, 1995；Rose and Ito, 2005；伊藤・ローズ，2014）があげられる。たとえばIto（1995）では、変化するビジネス環境の中で生き残るために取りうる戦略として日本の分社化を位置づけ、取引費用理論と資源ベース理論（コ

アコンピタンス)を用いながら分社化戦略を検討している。前者の取引費用理論から、同質社会、暗黙契約、安定株主、外部労働市場の欠如という特徴を有している日本では、「分社化する費用」や「分社化後、親会社の子会社に対するガバナンスコスト」が低くつくことを述べている。後者の資源ベース理論から、親会社の知識や資源を移転し、子会社でそれらを育成しながら新事業の成長につなげていることを、富士通－ファナック、大阪野村銀行（現 大和銀行）－野村証券、三菱造船（現 三菱重工）－三菱電機の例をあげながら説明している。その結果、次の3点の可能性を指摘している。①多角化した事業をマネジメントするコストが分社化すれば低減すること、②子会社が移転されたコアコンピタンスをもとに独自に成長を遂げること、③親会社から子会社への人材異動を通じて内部労働市場を効率的に運営できること。

第二の動向として、伊藤秀史が中心になって行った一連の研究（伊藤・菊谷・林田，1997；2003；伊藤・林田，1996；1997）があげられる。たとえば、伊藤・林田（1997）は、不完備契約理論を援用しながら、分社化する主たる理由を分権化に求めて理論的な分析を行っている。その結果、①企業内部で新たな事業を拡張する際に、経営者が従業員（例：事業部長）に意思決定の権限を委譲していても、雇用契約に基づいて委譲した権限を奪うことが可能であること（経営者の過剰介入の問題）、②分社化によって設立された子会社が、親会社からの独立性の低さにもかかわらず、過剰介入の問題を緩和できる（権限移譲が実施される）、という結論を導いている。伊藤・菊谷・林田（1997）は、伊藤・林田（1997）で議論した内容を検討するために、親会社約315社、子会社約900社による大規模なアンケート調査を行っている。その結果、子会社になると事業部制の時よりも権限が強く委譲されることを見出している。

第三の動向として、小田切宏之の研究（1992；2010）があげられる。たとえば、小田切（1992）では、企業規模の拡大につれ発生する規模の不経済に対応する手段として、分社化戦略が採用される可能性を指摘している。ここでいう規模の不経済とは、トップ経営者の調整・指導機能に限界が生じること、組織階層の増加により情報の流れが悪化してコントロールが効かなくなること、官僚化を原因として従業員のモラルが低下することを指している。ほかには、分社化戦略のタイプを分類し、本業での拡張と非関連事業の多角化のために分社化を活用していることを述べている。さらに、小田切による研究の特徴として、内部労働市場の観点（労働コストの削減や新規のポストづくり）から分社化する企業にメリットがあることを強調している。

4. 分社化する要因（なぜ分社化するのか）

分社化する要因を検討した先行研究を整理した結果として、主に次の3つの要因を指摘する。

第一に、分権化要因である。この要因は、事業の分社化によってその独立性を高め、経営責任を明確にする。さらに、より大きな裁量権・権限の下に迅速に事業を運営する目的を持つ、というものである（伊藤・菊谷・林田，1997）。ほかには、企業規模が大きくなるにつれ発生する問題を、意思決定の分権化（分社化）によって解決する、というのもこの要因に該当する。具体的には、事業の効率

化や親企業本体のスリム化、戦略的意思決定や人事に関する意思決定の委譲などが分権化要因としてあげられる。

第二に、成長・リスク分散要因である。欧米企業と比べた場合、日本企業の多角化の程度は低いとされているが（吉原・佐久間・伊丹・加護野，1981）、社内での多角化の代替手段として分社化を行うことで成長を達成しようとする、というのがこの要因である。これまでの日本企業の経営目標として、成長や市場シェアの拡大が重視されてきた。成長を目指して多角化する場合、既存の経営資源を活用した内部拡大が主流であり、1990年代の終わりまで M&A などの手段を用いた外部拡大は限定的であった（青木・宮島，2010）。この事実と社内での多角化の程度の低さから考えれば、日本企業がこれまで分社化戦略を採用しながら多角化してきた可能性がうかがえる。ほかには、新規事業や新分野へ進出する際のリスク分散のためにも分社化が行われる（伊藤・菊谷・林田，1997）。新規事業を子会社で行うことで失敗の際に撤退しやすくなる一方、成功した場合には中核会社に吸収できる、というのがリスク分散の内容である。

第三に、内部労働市場要因である。分社化し異なる労働条件を創出することで人件費の削減をはかる、というのがこの要因にあたる。言いかえると、親会社と子会社で異なる人事制度や賃金体系を適用することで、人件費を削減することができる（小田切，1992）。特に分社化された子会社の所在地が地方に位置する場合には、子会社従業員の人件費の削減が見込みやすい。ほかには、分社化した子会社に管理職のポストを増やしたり、子会社への権限移譲によって従業員の勤労意欲を増加させることができる（小田切，2010）。特に昇進のためのポストづくりは、親会社に適当なポストが十分でない場合、子会社を作ってその社長や取締役あるいは部課長として出向させることを目的としたものである。一般的に、日本企業は社長や取締役あるいは部課長のポストが内部昇進者によって占められており、出世レースの目標として社長や取締役に就任することが中高年労働者の目的となっている。伊藤・菊谷・林田（1997）では、分社化された企業においてポストが上層になるほど親会社と人的結びつきが強い、つまり親会社から子会社に人材が動いていることを報告している。

次に、先行研究の中で、これらの要因がどの程度データを用いて検証されてきたかについて述べる。この点に関する主たる先行研究として、伊藤・菊谷・林田（1997；2003）がある。伊藤・菊谷・林田（1997）は、一部上場企業の製造業に属する親会社約 315 社、子会社約 900 社による大規模なアンケート調査を行った。その中で、分社化の理由を問う質問を 15 問用意し、各社に 3 個ずつ回答してもらう形式で分社化の理由を質問し、表 1 の結果を得ている。

<表 1: 関係会社とした主な理由>

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

出所：伊藤・菊谷・林田（1997）の表 3 を % 順に編集

伊藤・菊谷・林田（1997）は、表 1 の項目を積極的な理由と消極的な理由に分類し、積極的な理由で分社化する企業の割合が多いことを報告している。1994 年 8 月に全上場企業、店頭公開企業、未上場の大手企業を対象とした週刊東洋経済臨時増刊の『日本の企業グループ'95』においても参加企業を増加させる目的として表 1 とほぼ同様の結果を得ている（大坪，2005）。

また、電機産業の上場企業 713 社を対象にアンケート調査を行った伊藤・菊谷・林田（2003）においても、回答比率が高かった理由は、分権化を推進するタイプの分社化（有望事業への専門化・経営資源の重点配分、経営責任の明確化と業績評価を容易にするため、権限委譲の推進による親会社のスリム化、意思決定の迅速化）と人件費節約タイプの分社化（人件費の削減）であり、低かった理由は、株式の上場、不採算部門の分離、税金対策等の財務上のメリットであった。

他の研究として、星野・相澤（2004）は、一部上場企業 63 社からのアンケート調査を実施し、分社化を事業の効率化・スリム化のために行っている比率が高いことを発見している（分社化の経験がある 45 社のうち 32 社）。他の分社化の目的としては、社員の意識改革（20 社）、待遇格差によるコスト削減（13 社）、人員のための職場作り（10 社）という回答を得ている。また、青木・宮島（2010）は、上場企業 167 社からのアンケート回答をもとにして、戦略的意思決定および人事に関する意思決定の両面で、内部事業単位よりも完全子会社の方が、分権化の程度が高いことを明らかにしている。

以上をまとめると、本稿で大別した分権化要因、成長・リスク分散要因、内部労働市場要因のうち、分権化要因と成長・リスク分散要因を分社化の要因として挙げている研究が多いことが分かる。

上で述べた分社化要因に関する先行研究に対して、以下の課題をあげることができる。第一に、2次データに基づく定量分析によって、分社化する要因を検討した研究がほとんど存在しないことである。特に、分社化要因を検討する際に先行研究が採用してきた方法が1次データを用いたアンケート調査に限られている。さらに、伊藤・菊谷・林田（2003）が述べているように、多様な分社化要因を同時に検討した推計モデルを採用している研究は存在しない。日本企業が分社化する際に、その目的が複数存在することも考えられるため、多様な分社化要因を同時に推計する意義がある。第二に、先行研究が指摘していない他の分社化要因が存在する可能性がある。今後、分社化研究を深めるためには、先行研究で指摘されていない分社化要因を検討する必要がある。以上の内容をふまえ、今後は2次データを用いながら分社化要因と分社化行動の関係性を2次データで推計する定量分析に取り組んでいく予定である。

参考文献

- 青木英孝, 宮島英昭 (2010) 「日本企業における事業組織のガバナンス: 企業の境界と二層のエージェンシー問題の視角から」 (RIETI Discussion Paper Series 10-J-057), 独立行政法人経済産業研究所.
- 星野靖雄, 相澤翼 (2004) 「企業の合併, 買収, 分社, 撤退についてのアンケート調査」『東京家政学院筑波女子大学紀要』8, 195-210.
- Ito, K. (1995). Japanese spinoffs: unexplored survival strategies. *Strategic Management Journal*, 16, pp.431-446.
- Ito, K., & Rose, E. L. (1994). The genealogical structure of Japanese firms: parent-subsidiary relationships. *Strategic Management Journal*, 15 (Summer), 35-51.
- 伊藤清彦, エリザベス L. ローズ (2014) 「組織所有構造の時空的考察」『組織科学』48, 4-14.
- 伊藤秀史, 菊谷達弥, 林田修 (1997) 「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, 24-62.
- 伊藤秀史, 菊谷達弥, 林田修 (2002) 「子会社のガバナンス構造とパフォーマンス—権限・責任・モニタリング」伊藤秀史 (編) 『日本企業 変革期の選択』8章, 235-268, 東洋経済新報社.
- 伊藤秀史, 林田修 (1996) 「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』5章, 153-181, 東京大学出版会.
- 伊藤秀史, 林田修 (1997) 「分社化と権限委譲 不完備契約アプローチ」『日本経済研究』34, 89-117.
- 伊藤秀史, 菊谷達弥, 林田修 (2003) 「親子会社間の多面的関係と子会社ガバナンス」 (RIETI Discussion Paper Series 03-J-005), 独立行政法人経済産業研究所.
- 大坪 稔 (2004) 「日本企業における分社化に関する実証研究」『証券経済研究』47, 83-96.
- 大坪 稔 (2005) 『日本企業のリストラクチャリング - 純粋持株会社・分社化・カンパニー制と多角化 - 』中央経済社.
- 小田切宏之 (1992) 『日本の企業戦略と組織』東洋経済新報社.

小田切宏之 (2010) 『企業経済学』 (第2版) . 東洋経済新報社 .

Rose, E, L., & Ito, K. (2005) . Widening the family circle: spin-offs in the Japanese service sector.

Long Range Planning, 38, 9-26.

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.

The determinants of implementing spin-off strategy in Japan

Kubo RYOICHI

Abstract

This research note is intended to review previous work as a preliminary stage before examining "the spin-off factor of the Japanese company" quantitatively. As a result, it was found that previous study argued there were three purposes (decentralization factor, growth and risk distribution factor, internal labor market factor) that Japanese firms adopted spin-off strategy.

Keywords: corporate strategy, growth strategy, subsidiary management, spin-off, diversification strategy