

# カンパニー制組織の限界

小沼 靖

カンパニー制組織は、個々の事業の独立性を高めるうえで一定の効果を創出してきた。一方で、ヘッドクォーター（本社）の統制機能の弱体化を招き、事業の「選択と集中」を遅らせた。この状態を放置しておく、さらに企業価値が低下し、ヘッドクォーターの機能が弱体化するという悪循環に陥る。この悪循環から脱するためには、ヘッドクォーターがカンパニーのキーパーソンと外部専門家を交えて事業再編プランを策定し、実行することが有効である。

## 安易に導入された 「疑似会社制」

1994年4月、ソニーは事業責任の明確化と市場対応の強化を目的に、9事業本部と8営業本部を8つの組織（カンパニー）に集約した。これがカンパニー制組織の起源である。

カンパニー制組織は、事業部制に市場原理を導入し、独立会社により近づけた形態の「疑似会社制」であり、効率的な多角化経営を実現する目的で設計された。カンパニー個々の事業運営の面では一定の効果を創出してきたが、カンパニーへの大幅な分権化の結果、コーポレート・ヘッドクォーターの機能が低下・喪失する弊害が見られるようになった。

日本では、このようなカンパニー制の弊害が認識されずに、事業

の自立性・独立性を高めることによる事業責任の徹底とか、事業間のもたれ合いの廃止といった目的のもとに、安易に導入され普及してきた。

## カンパニー制組織の進化

ソニーが1994年に日本で初めてカンパニー制組織を導入してから、三菱化学、住友商事、日立製作所、ダイエー、HOYAなどが相次いで類似の組織形態を導入した。

各カンパニーは開発から設計、製造、営業までを統合して、より独立性を強めた。各カンパニーは社内資本金を持ち、ヘッドクォーターに利益を配当するとともに、ヘッドクォーターとは別に独自に経理、人事、企画部門を持ち、個々の事業に関連した投資案件の

決定権限をも大幅に委譲された。

カンパニー制組織は、各社固有の経営課題や環境変化に合わせて再設計され、徐々に進化・発展してきた。しかし、2000年3月期からの連結決算主体の企業会計制度への移行に伴い、グループ体経営が重視されるなかで、親会社単体をベースとしたカンパニー制では十分に対応できなくなった。

そこで、各カンパニーに関係会社を含めて統括管理する組織形態が出現した。この組織形態は各カンパニーの連結管理を基本としており、HOYA、キヤノン、三菱商事などが採用している。

また、各カンパニーに各種事業機能を自己完結的に持たせると、企業全体としての経営効率が損なわれる。この課題に対処するため、ヘッドクォーターから分離して各カンパニーに分散させた研究開発機能、生産機能、マーケティング機能を、再度、集約化したり、各カンパニーに置いていた経理、財務、人事、総務などの間接機能をシェアードサービスとして集約化したりするなど、企業全体の共通のプラットフォームを構築する動きが出てきた。

各カンパニーの自己完結性よりも、企業全体としての経営効率を

優先するようになったのである。ソニー、NECなどがこの改革に取り組んだ。

### カンパニー間のシナジー追求の弊害

カンパニー制組織の最大の目的は、カンパニー単位で事業の自立性を高め、個別事業価値の最大化を通じて、企業全体の価値を最大化することである。

その一方で、カンパニー間や事業間のシナジー（相乗効果）も追求しようという戦略をかかげる企業が多い。だが、この戦略はカンパニー個別最適と企業全体最適の双方を追求することから、多くの部分でコンフリクト（摩擦）が生じ、どちらも中途半端に終わっているケースが目立つ。

英国の経営コンサルタントのマイケル・グールドとアンドリュー・キャンベルが「シナジーパイアス」として指摘するように、多くの経営者は、シナジー追求の幻想にかられており、シナジー追求が一部の経営者には強迫観念にもなっている。

シナジーを生み出しえないような事業構成にもかかわらず、やみくもにカンパニー横断的にシナジーを追求することで、非効率な投

資やコスト負担が発生し、さらにカンパニーの経営に過度に介入する結果となる。このため、カンパニーの経営効率の低下を招き、カンパニー個別の自立経営と業績の最大化が阻害されているおそれがある。

しかし、意外にも多くの企業はこのシナジー追求の弊害を認識していない。

### カンパニー制組織の本質的な問題

カンパニー制組織には、企業にとって極めて重大な本質的な問題が残されている。

#### （１）弱体化したヘッド

##### クォーター機能

抜本的な事業の「選択と集中」が求められるようになった1990年代後半以降、多角化企業では、積極的にカンパニー制組織の導入が行われた。カンパニー制により分権化を進めて、事業個々の業績を最大化することで、企業全体の経営効率を高めることを目論んだのである。

だが、カンパニー制でもたらされた分権化は、ヘッドクォーターを事業から遠く隔てることになり、さらに管理・コントロールできる範囲を超えて事業を広げるこ

とを許してしまった。

この結果、ヘッドクォーターには、事業や業界環境に関する知識、事業戦略策定スキル、経営ノウハウが蓄積されなくなり、カンパニーの活動の妥当性や正当性を評価・モニタリングできなくなったばかりか、カンパニーからヘッドクォーターに対する提案の妥当性を適正に評価することもできなくなった。

#### （２）進展しない事業再編

ヘッドクォーター機能の弱体化は、皮肉にも多角化事業の再編を遅らせる結果を招いた。事業再編を検討する場合でも、カンパニーに再編プランを策定させ、基本的に当該プランに沿って事業再編が実行される結果、抜本的な改革が進められなくなっている。

必然的に、企業価値を高めるための、残すべき事業と捨てるべき事業の取捨選択が弾力的に行われにくくなる。

#### 問題解決の糸口

「分権化は中央集権化された統制を必要とする」と組織論の教科書に書かれている。しかし、カンパニー制では、教科書どおりにヘッドクォーターの統制機能を強化することは容易ではない。

そもそも多角化が過度に進んだ企業では、ヘッドクォーターに各種統制機能を期待するのは現実的でない。ヘッドクォーター機能の弱体化は、カンパニー制組織をとるいかなる企業でも直面する本質的な問題であり、永遠のテーマなのである。

### (1) ペアレンティング

上記の問題の本質を理解し、解決の糸口を見つけるうえで、前述のキャンベル、グールドらの提案する「ペアレンティング」のフレームワークが役に立つ。

このフレームワークに基づくと、企業価値を最大化するためには、ヘッドクォーターがカンパニー（事業）にグループ独自の経営資源を提供したり、卓越した経営ノウハウを提供したりするなど、価値を提供しうるカンパニー（事業）だけを同一グループ内に保有すべきとされる。ヘッドクォーターがカンパニー（事業）に「価値を提供する」ことは、「統制機能を発揮する」こととかなり重なり合っている。

このフレームワークに基づいて事業を絞り込めば、ヘッドクォーターは、カンパニー（事業）に対して本来の統制機能を発揮できるようになり、経営効率の高い企業

グループへの移行が可能になる。ヘッドクォーターは復権し、その存在価値が高まる。

### (2) カンパニー制組織の悪循環と解決策

しかし、事業を絞り込むにしても、ヘッドクォーターが各種統制機能を喪失した状況下では、カンパニーを納得させられるだけの事業再編プランを策定することは極めて困難である。

結局、このようなヘッドクォーターでは、カンパニーの事業に大胆なメスを入れられず、何も変革できない。そして、より一層ヘッドクォーターの存在価値が低下し、企業価値が破壊されるという悪循環に陥る。

このような悪循環から脱するためには、経営トップの強力なリーダーシップのもとで、ヘッドクォーターは、再編対象となる各カンパニーのキーパーソンを巻き込んで、上記フレームワークに基づく事業再編プランを策定することが必須である。

また、コンサルティング会社のような外部専門家の客観的・専門的知見やプレッシャーを活用すると、カンパニーの理解と協力を得るうえで、さらに効果的である。

### 徐々に姿を消すカンパニー制組織

1990年代から欧米企業では、GE（ゼネラル・エレクトリック）のような例外を除き、多角化は専業企業や特定の事業分野に集中する企業と比べ、非効率な経営モデルであるという認識が浸透し、多角化企業の解体が進展した。

元来、カンパニー制組織は、非効率になりがちな多角化経営を最大限に効率化するための組織形態である。カンパニー制が多角化を前提としている以上、企業価値の最大化という点では限界がある。

業績低迷に苦しんでいる日本企業は、保有する個々の事業の競争力を強化しようとする戦略よりも、自社の強みの活かせる事業に集中する戦略を優先すべきである。日本企業の間で、抜本的な事業の「選択と集中」が浸透・進展した段階では、カンパニー制組織は徐々に姿を消していくだろう。

「NRI Consulting NEWS」2003年6月号より転載

小沼 靖（こぬまやすし）  
経営コンサルティング二部上級コンサルタント