

カンパニー制組織への移行と経営管理手法の変化(1)

—A社の事例を参考に—

望月 信幸

1. はじめに

市場では、消費者によるニーズの多様化と、企業が提供する製品やサービスの多品種化が日常的な光景として見られるようになった。そして多くの企業は、そういった環境の変化に対応できるように様々な試行錯誤を重ね、常に企業努力を続けてきた。その1つの形として、自社で取り扱う事業分野の拡大と多様化が図られ、それは企業合併や多角化による組織の大規模化が進む一因にもなった。

このような経済状況の変化は、企業の組織形態にも大きな影響を与えている。少品種大量生産による企業運営が行われていた時代には、職能部門別組織を採用していた企業も多く存在していたが、その後、製品の多様化が進むにつれて事業部制組織を導入する企業が増加した。さらに近年では、企業合併などによる事業規模拡大や、組織横断型の事業形態を取り入れるといった組織戦略の違いによって、マトリックス組織やアメーバ組織、カンパニー制組織、持株会社制組織など、複数の組織形態が見受けられるようになった。特に組織の大規模化によって、事業部制組織からカンパニー制組織や持株会社制組織へと移行した企業も多い。

本論文では、事業本部制組織からカンパニー制組織へと移行したA社の事例を参考に、カンパニー制組織への移行とそれとともなって生じた管理者に対する権限と責任の変化、また導入後の問題点などについて、実務の現状を踏まえながら考察する。このことによって、理論上のアプローチと実務における実状の乖離や未解決の問題点を再認識し、合理的な業績管理アプローチを検討する際の一助とすることを目的としている。

2. カンパニー制組織と米国型事業部制組織

(1) 社内カンパニー制組織

カンパニー制組織は、1990年代半ばにソニーによって初めて導入された組織形態である。企業内に存在する事業部門を1つの独立した組織と同等にみなし、カンパニー管理者に対し大幅に権限と責任を委譲することによって、カンパニーが独自で利益管理や資金管理を行えるようにすることを目的としている。

日本では、カンパニー制組織が誕生する以前には、事業部制組織を採用する企業が多く存在していた。事業部制組織は、一般的に、製造から販売までの一連の職能を有した1つのセグメントとして認識される。また日本の事業部制組織では、事業部管理者に対して、短期の業務的意思決定に関する権限が委譲されるのと同時に、利益責任を有していることが多い。

ところが、さらなる事業の拡大により、事業部管理者に委譲された権限と責任の範囲では環境の変化などに迅速に対応しきれなくなった。そこで、事業部管理者への権限委譲が進み、管理者が事業部制組織よりも大きな権限と責任を持ったカンパニー制組織が考案され、次第に導入されるようになった。

カンパニー制組織は、組織構成の違いから、さらに社内カンパニー制組織と社外カンパニー制組織の2つに区分することができる。西澤氏によると、社内カンパニー制組織は次のように定義づけられている。

「カンパニー制としては、上記の社外カンパニー制のほか、社内カンパニー制がある。社内カンパニー制は、社内分社型のカンパニー制であり、本社の下にいくつかの社内分社（カンパニー）を設けた連合型の社内管理組織である」。^{*1}

このように、社内カンパニー制組織では、1つの企業組織の中にカンパニーとして複数の自律的組織が設置され、それぞれのカンパニーが独立採算によって事業運営を行うことになる。その際、カンパニー管理者に対しては、利益や資金に対する管理権限および責任だけではなく、投資や人事に関する権限と責任までもが委譲される。まさにヒト・モノ・カネに関する権限と責任がほとんどすべてカンパニー管理者に委譲されることを意味しており、1つの社内組織として本社の下に位置しているながらも、実質的には1つの独立した組織と同じように運営されることになる。

(2) 社外カンパニー制組織

それに対し、西澤氏は社外カンパニー制組織について次のように定義している。

「社外カンパニー制は、社外分社経営型のカンパニー制であり、準持株会社制といえる」。^{*2}

この定義からもわかるように、組織内の1つのセグメントを1つの独立した自律的組織として認識する社内カンパニー制組織とは異なり、名実ともに1つの独立した事業組織を集約した、グループ経営の組織形態と認識することができる。

社外カンパニー制組織は、社会経済生産性本部によって「アソシエーテッド

*1 西澤脩『新版 分社経営の管理会計』中央経済社、2000年、146頁。

*2 前掲書、163頁。

カンパニー制組織」]として初めて提唱された*³。社外カンパニー制組織では、意思決定の正確性と即時性を追求することで、顧客ニーズに合致した製品やサービスを提供することにその主眼が置かれている。そこで意思決定を迅速に実現するため、社外カンパニー制組織では、本部の権限が各カンパニーに大幅に委譲され、それぞれのカンパニーが独自に事業運営を行うことが求められている。

社外カンパニー制組織を採用する場合、本社に対して求められる役割は、ビジョンや企業理念の設定や事業会社のトップに対する人事などといった、カンパニー全体を取りまとめる必要のある事項や、カンパニー間の調整など、事業を行うために必要な最低限の共通事項を整理する機能のみにとどめられている。そして各カンパニーは、本社によって決定されたビジョンや企業理念に基づいて、カンパニー内の人事や研究開発などの組織運営をカンパニー管理者の権限の下で行うことになる。

このように、社内カンパニー制組織と社外カンパニー制組織では、各カンパニーが1つの組織の中に存在するセグメントなのか、それぞれのカンパニーが名実ともに独立した存在なのかは異なるとしても、管理者に委譲される権限や責任について大きな違いは見られないと言える。

(3) 米国型事業部制組織

このように、日本では事業部制組織よりもさらに大きな権限と責任が管理者に委譲された組織として、社内カンパニー制組織や社外カンパニー制組織を位置づけることができる。しかし米国では、1つの組織形態としてカンパニー制組織の概念が存在しているわけではない。それだけではなく、米国における事業部制組織の概念は、日本における事業部制組織の概念と異なっている。以前

*³ 前掲書, 165頁。

に拙稿において、日本型事業部制組織と米国型事業部制組織の相違点について述べたことがあるが*⁴、米国では事業部制組織について次のように定義されている。

「ビジネスユニットは、職能別に構造化された組織に固有の問題を解決するように設計されている。ビジネスユニットは事業部 (division) と呼ばれ、特定の製品ラインを用いて製造や販売を行うときに含まれるすべての職能に対して責任を持つ。ビジネスユニットの管理者は、あたかも独立した企業のように行動すると言ってもよい。」*⁵

この定義からも明らかなように、米国の事業部制組織では組織内をいくつかの事業部に区分し、事業部管理者に対しては、短期の業務的意思決定に関する権限だけではなく長期的な投資意思決定に関する権限も委譲され、利益責任に加えて投資責任までも認識されることになる。

それだけではなく、事業部制組織をさらに大きな概念として捉えている文献も見られる。Baumes は事業部について次のように定義している。

「この調査の目的のために、事業部 (division) は計画、製造、財務 (financial)、会計活動 (accounting activities) を含む業務の収益性に対して、完全に責任を有し、いつもではないがたいていは自身の販売員 (his own sales force) を有している人が率いる企業組織 (company unit) である。事業部は親会社のユニットかもしれないし、あるいは全部または一部の株式を有する子会社かもしれない。」*⁶

*⁴ 望月信幸「資金管理責任の測定とセグメント貸借対照表に関する研究」『アドミニストレーション』第15巻、第1・2合併号、2008年、105-137頁。

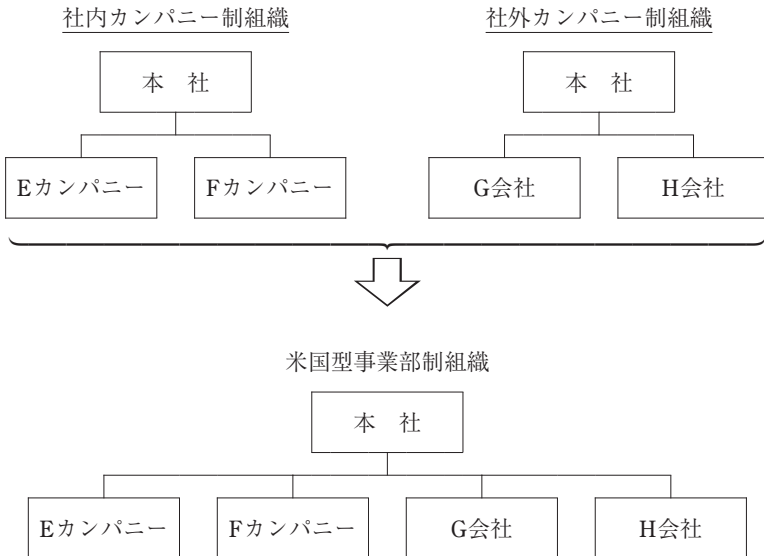
*⁵ Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan, *Management Control Systems*, 12th ed., McGraw Hill, 2007, p. 108.

*⁶ Baumes, Carl G., *Division Financial Executives: Studies in business Policy*, No. 101, The National Industrial Conference Board, 1961, p. 3.

この定義に基づくと、米国型事業部制組織は、同一の組織内に存在する複数のセグメントを何らかの形によってグループ化し、それを事業部と位置づけるだけではなく、子会社のように同一のグループに属するが別の法人格を持つ他の組織についても、事業部として認識していることを意味している。すなわち Baumes の定義を用いると、米国型事業部制組織は日本におけるカンパニー制組織とほぼ等しい組織概念として位置づけることができる。以下、本論文では米国型事業部制組織について Baumes の定義を用いることとする。

日本のカンパニー制組織および米国型事業部制組織の組織図を整理すると図表2-1のようになる。米国型事業部制組織は、このように社内カンパニー制組織と社外カンパニー制組織を集約した概念と考えられる。では、管理者に委譲された権限と責任の観点から見ると、事業部制組織からカンパニー制組織へと移行することによってどのような問題点が改善されるのであろうか。あるいは、

図表2-1 日本のカンパニー制組織と米国型事業部制組織



新たにどのような問題点が生じるのであろうか。また、それは日本のカンパニー制組織だけではなく米国型事業部制組織にも共通して発生する問題点なのであろうか。これらの点について、A社の事例を参考にしながら検討する。

3. カンパニー制組織への移行とその問題点

(1) A社の事業とカンパニー組織への移行

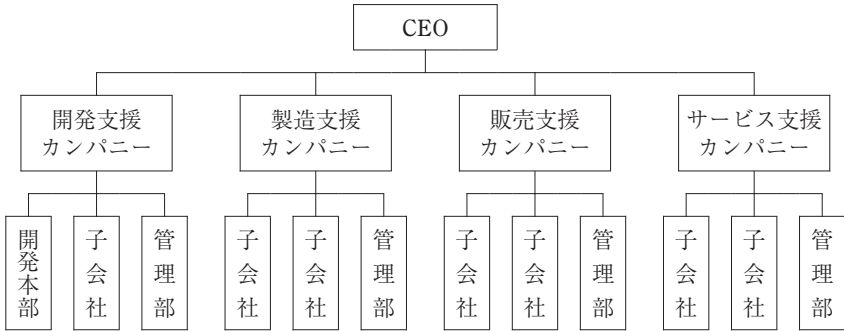
A社は医薬品の開発支援を中心とし、製造から販売までを含めた幅広い業務の提供を行っているグループ企業である。主として医薬品の開発支援、製造支援、販売支援、サービス支援の4つの事業から成り立っており、連結売上高で約260億円*7を計上する成長企業である。

従前のA社では事業本部制組織が採用されており、本社であるA社には、複数のエリアごとに分けられた開発支援事業の一部とコンサルティング業務がそれぞれ事業部として設けられていた。またそれ以外の事業については、グループ内の他の企業が事業ごとにそれぞれ展開していた。しかし、組織の肥大化や業務の多様化、および顧客からの高まるニーズに対応するためには、開発支援事業に対する意思決定の一元化と、業務執行スピードの向上および効率化を図ることが必要であると考えられた。その結果、それまでの事業部と子会社で形成していたグループ組織体制を見直し、グループ横断型のカンパニー制組織へと移行した。

まずはじめに、いくつかの組織にまたがっていた開発支援事業を見直し、A社にすべての開発支援事業を集約することで、A社の直属組織である開発支援カンパニーを設置した。開発支援カンパニーには開発本部などの事業本部と管理部が置かれ、また開発支援事業の一端を担う在外子会社もその傘下に収められた。

*7 A社によって示された2009年9月決算期の有価証券報告書に基づいている。

図表3-1 A社の略式組織図



その後、開発支援事業以外についても組織体制の見直しが行われ、各事業ごとに集約され、カンパニーとして位置づけられた。組織体制を略式に示したものが図表3-1である。カンパニー制組織が導入されたことにより、A社グループは職能ごとに開発支援カンパニー、製造支援カンパニー、販売支援カンパニー、サービス支援カンパニーの4つのカンパニーが設けられている*⁸。また、開発支援事業以外のカンパニーについては、すべてグループ内の他の子会社で構成されている。

この図表を見るとわかるように、A社では1つのカンパニーの中に事業部と子会社がそれぞれ集約されており、社内カンパニー制組織と社外カンパニー制組織が混在した組織構造となっている。それは言い換えると、米国型事業部制組織と組織構造が等しいと考えることができる。また、A社のカンパニー組織は、開発から販売までの一連の業務を兼ね備えたカンパニー制組織ではなく、1つのカンパニーが開発、製造、販売など、それぞれの職能ごとに集約され区

*⁸ A社が採用するそれぞれのカンパニーの正式名称は異なるが、本論文ではそれぞれ開発支援カンパニー、製造支援カンパニー、販売支援カンパニー、サービス支援カンパニーと呼ぶことにする。

分されたカンパニー制組織となっている。これはA社による事業の特殊性もあるが、それまでの職能別事業部制組織を基礎に置き、グループ企業を横断した形での組織および事業の集約化が行われたことを意味している。その結果、管理者に対する権限と責任の範囲が拡大され、職能別カンパニー制組織として構築されたと考えるのが自然であろう。

(2) カンパニー制組織移行の利点

日本型事業部制組織は、特に現代のような環境の変化がめまぐるしい時代において、事業規模が拡大されたことにより意思決定が迅速に行われず、時代の波に乗り遅れてしまうという懸念があった。そこで、多くの企業では意思決定の迅速化と適切な組織内の業績管理の遂行を実現することを主な目的として、カンパニー制組織の導入が行われた。その目的と効果は、米国型事業部制組織と類似した組織形態を導入しているA社においても同様である。つまり、日本型事業部制組織からカンパニー制組織へ移行した場合と、米国型事業部制組織を採用した場合には、どちらもともに同じ利点が見られる。

また、それぞれの領域で事業ごとに細分化され組織化されていた事業部が、開発支援、製造支援、販売支援、サービス支援の各事業領域ごとに集約され、カンパニーとして組織化されたことにより、カンパニー管理者に対しては大幅な意思決定権限が委譲される。それによって、A社の場合は1つのカンパニーが開発から販売までの一連の職能を持ちあわせているわけではないが、職能別に区分されたそれぞれのカンパニーが職能別カンパニー制組織として自律的に運営されることとなる。

(3) カンパニー制組織における問題点

① 共通費の配賦とシェアード・サービス

本論文で参考とさせていただいたA社の事例から、カンパニー制組織におけ

る問題として大きく3つの点が考えられる。以下では、どのような問題点が生じているのかについてそれぞれ考察する。

A社のカンパニー制組織では、各カンパニーごとに管理部が置かれている。それぞれのカンパニーに設置された管理部は、売上高の集計やコストの集計、管理会計情報の整理や現場サポートなどを主な業務としており、主としてカンパニーの運営サポートを円滑に行うために必要な機能を果たす目的で設置された。

それに対し、本社の中にも管理部が置かれている。本社の管理部は、各カンパニーに対する人事や経理などの業務について、一部の事業部を除いては、ほぼ一括してサービスを提供している。すなわち、人事や経理などのオフィス業務については、各カンパニーが本社の管理部によって提供されたシェアード・サービスを利用することによって、業務の共通化が図られ、情報の共有とコスト削減を可能にしている。

このように、共通費やシェアード・サービスにより発生した原価については、振替価格などを利用してそれぞれのカンパニーに配分されることになる。ただし、カンパニーの傘下に従属している事業組織として、本社直属のセグメントと子会社が混在する米国型事業部制組織を採用している場合では、本社の管理部によって提供されるサービスの質や量が異なることが想定される。なぜなら、子会社の中にも人事や経理を担当するセグメントが存在することから、ある程度の管理業務は子会社の内部に存在する管理部門で行われることとなる。そのため、本社の管理部やカンパニーの管理部で行われる管理業務との間で二重責任の問題が生じる恐れがある。さらには、発生した共通費や原価を同じ尺度で各組織に配賦することが適切な負担配分とはならない可能性も存在する。

たとえば持株会社の形態を採用する場合、事業を分割することが結果的に技術や人事、経理などの間接部門で発生する原価を増加させることを回避するため、グループ内の共通サービス活動を本社から分離し、シェアード・サービス会

社を作ることが一般的である。^{*9} 社外カンパニー制組織でも同様に、事業をカンパニーごとに分割・再編する際には、シェアード・サービスを提供するカンパニーを別個に設けるなどの組織構造を採用することで、発生する原価の増加を抑制し、各カンパニーによって利用される管理サービスの一元化と共通化を図ることも可能となる。

しかし、A社の事例にもあるように、子会社の場合は法律上においても1つの独立した事業組織であり、子会社のトップは自社に対する意思決定権限と責任を有している。そのため、後述するように、たとえば人事業務に対しても「人事」「採用」「教育」のうち一部を自社独自で行うなど、全体の整合性を取ることが困難なケースも見られる。そのような中で、管理部で発生した共通費をそれぞれのカンパニーに配賦することは、結果的に二重責任の問題が生じる恐れもあり、適切な配賦を行うことが難しいと考えられる。

② 人事に関わる二重責任の問題

A社が導入している人事業務については、少し複雑な制度となっている。A社では、人事業務について「人事」「採用」「教育」の大きく3つの領域に分かれている。カンパニー制組織では、カンパニー管理者に人事権も委譲されていることが一般的であり、採用や教育、人事に関しては、それぞれのカンパニー管理者の権限と責任に基づいて遂行されることが望ましい。

しかしA社では、自社のセグメントだけがカンパニーの中に置かれるのではなく、A社の子会社やグループ会社についても、カンパニーの傘下に置かれた事業部として存在している。そのため、人事権を統一することが難しいようである。人事業務については、すべてA社が行うか、あるいはすべてそれぞれのカンパニーまたは傘下の子会社が行う場合、「人事」「採用」「教育」に対する責

^{*9} 門田安弘『管理会計レクチャー [基礎編]』税務経理協会、2008年、p.110。

任はA社もしくは傘下の子会社が有することになる。しかし、「採用」は行わないが「人事」「教育」は行うといった子会社も存在することから、その場合にはカンパニー管理者が一括して人事権を持つことができるというわけではなく、人材に対する責任を誰が負担するのかについては不明確となる。

米国型事業部制組織では、1つのカンパニーの中に複数の事業部および子会社が集約されることもある。その場合、カンパニーの管理者には自らのカンパニーにおける人事、経理、財務などに関する権限と責任が委譲され、管理者の権限と責任の下で事業運営が行われることになる。しかしA社のように、カンパニーの中に社内事業部だけではなく、子会社までも1つのセグメントとして集約されることによって、カンパニー内の権限の統一を図ることが難しくなる恐れがある。言い換えると、子会社は法律的にも1つの独立した組織として認識されており、人事や経理、財務などの権限は一般的に子会社が持っていることが多い。ところがA社の事例からも分かるように、1つのカンパニー内に複数の事業部と子会社が混在することによって、「採用」「人事」「教育」に関して委譲されている権限がそれぞれの組織ごとに異なり、統一されていない。その結果、「採用」に関する権限を持つ組織と「人事」に関する権限を持つ組織が別々に存在することとなり、人材に対する二重責任の問題が生じると考えることができる。

このような問題は、人事などに関する権限と責任が管理者に統一されるカンパニー制組織では生じないであろう。また、すべての事業部が子会社によって構成される社外カンパニー制組織では、カンパニー内の事業部管理者が「事業会社内の人事、グローバルかつダイナミックな視点での外部企業との連携（生産、販売、研究開発、設備等の共同利用、アウトソーシング等）、大規模投資を伴わない程度の事業開発や製品開発については、自らの権限において意思決定できる」*10ことから、このような問題は生じないと思われる。すなわち、A社に見られるような人事に関する二重責任の問題は、セグメントと子会社が混在

する米国型事業部制組織を採用する組織において、独自に発生する固有の問題であると考えることができる。

③ 管理者の動機付けと形式的権限

上述のように、A社ではカンパニー制組織を採用し、管理者には自律的組織として運営に必要な意思決定権限と責任が委譲されている。これまでのA社では、CEOが直接的にすべての事業を統括して管理を行っていた。ところが、事業の拡大とともに事業部の規模と数が肥大化し、CEOがすべての事業部を適切に管理することが困難となった。すなわち、全社的に重点を置いている事業部や規模の大きな事業部、あるいは売上高の多い事業部へと意識が集中してしまい、それ以外の事業部については管理が行き届かなくなってしまったという。

そこでCEOは、事業部の管理を適切に行うためにそれぞれの事業部について見直しと組織再編を行い、管理者にさらに大きな権限と責任を委譲し新たにカンパニー制組織を採用している。そしてCEOは、グループ組織全体としての方向性を検討するため、10年程度の長期的な経営計画を念頭に置いて事業方針を掲げ、事業運営を行っている。

それに対し、カンパニー管理者の業績を測定するための評価指標には、カンパニー別に作成された損益計算書の利益額が用いられている。すなわち、カンパニー管理者は自らの業績を向上させるために、単年度の利益を向上させることに注力しようとするのがわかった。しかしCEOからすると、10年程度の長期的な経営計画を実現するためには、単年度の利益向上に取り組むことが必ずしも最善策とは限らないため、カンパニー管理者の意思決定に対し意見を行い、その意思決定に大きな影響を与えることもあるようである。

このような状況下では、カンパニー管理者が自らに委譲された権限を行使し

*10 西澤，前掲書，166頁。

て行った意思決定に対し、カンパニー管理者の上司となる CEO がその意思決定を覆す、あるいは拒否することになるため、カンパニー管理者は自らに委譲された権限を適切に行使できないこととなる。また、それによって変更された意思決定の結果、新たに生じた責任についてはカンパニー管理者が負担しなくてはならないことから、カンパニー管理者は名目上の意思決定権限を委譲されたにすぎず、権限と責任の非対称性が問題となる。さらには、管理者の適切な業績が測定されないことから、モチベーションの低下を招き、結果的にカンパニー全体、および企業全体に与えるマイナスの影響が大きなものとなってしまいう可能性がある。

4. おわりに

本論文では、日本におけるカンパニー制組織と米国型事業部制組織を対象に、経営管理上の問題点について、A 社による事例を参考にして考察を行った。事業部管理者に対し利益責任しか委譲していなかった日本型事業部制組織の導入企業は、企業規模の拡大と組織戦略の変化などによって、多くが社内カンパニー制組織へと移行していった。そこには、組織形態の変化にともなって管理者に委譲される権限と責任の範囲が、利益責任から投資責任を含むさらに大きな権限および責任へと変化していったことを表している。

それに対し、米国型事業部制組織では利益責任だけではなく投資責任までも管理者に委譲されており、日本の事業部制組織とはその位置づけと役割が異なっていた。それだけではなく、Baumes は、事業部制組織として社内の事業組織だけではなく子会社までもカンパニーの中に入れて定義づけている。この場合の米国型事業部制組織は、組織形態の面では、日本における社内カンパニー制組織および社外カンパニー制組織と等しいと考えることができる。

A 社の事例のように、Baumes の定義による米国型事業部制組織に近いカン

パニー制組織を採用している企業では、カンパニーに対し大幅な権限が委譲されることになるが、カンパニー管理者と、カンパニーの中に位置づけられた子会社のトップが持つ意思決定権限および責任との整合性を取ることが必要であり、それが難しい点ではないであろうか。管理者に委譲される権限と責任の明確化と、他の事業組織との関連性を適切に設定することで、カンパニー管理者の正当な業績評価とモチベーション向上につながり、企業全体の業績を高めることになる。しかし、社外カンパニー制組織と社内カンパニー制組織の混在した米国型事業部制組織においては、この点について具体的にどのような形式を採用することが望ましいのかを再検討することが求められる。

本論文では、A社の事例を参考にしながら、カンパニー制組織と米国型事業部制組織の組織形態の違いについて考察し、問題点を探ることによって、管理者の適切な業績評価指標を提示するための基礎となる部分を検討した。しかし、まだ問題点の明確な解決には至っておらず今後はこれらの問題点を解決するための適切な業績管理手法について、今後さらなる検討を行っていく必要がある。

【参考文献】

1. 岡本清, 廣本敏郎, 尾畑裕, 挽文子『管理会計 (第2版)』中央経済社, 2008年。
2. 櫻井通晴『管理会計 [第三版]』同文館, 2004年。
3. 西澤脩『新版 分社経営の管理会計』中央経済社, 2000年。
4. 望月信幸「資金管理責任の測定とセグメント貸借対照表に関する研究」『アドミニストレーション』第15巻, 第1・2合併号, 2008年, 105-137頁。
5. 門田安弘『管理会計レクチャー [基礎編]』税務経理協会, 2008年。
6. Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan, *Management Control Systems*, 12th ed., McGraw Hill, 2007.
7. Baumes, Carl G., *Division Financial Executives: Studies in business Policy, No. 101*, The National Industrial Conference Board, 1961.