

日本企業における連結経営

— グローバリゼーションと経営意思決定 —

藤 野 哲 也

Abstract

The purpose of this paper is, based on the result of my field survey carried out in 1999 and 2000, to examine the consolidated management and the evolution of globalization in Japanese major corporations, reviewing both in 2003 and in 2006 to check up on and take in the changes happening after the basic survey.

Japanese corporations had maintained their divisional appraisal system only with the divisions within the parent company, but in the middle of '90s they have adopted Consolidated Divisional Appraisal System which aims to measure the financial performance of each product division with its subsidiaries in consolidated basis.

Furthermore, the human resources management system in Japanese corporations has become a little different style from Japanese typical system, adopting so called "pay for job" system. Then, some of Japanese corporations have adopted Consolidated Organizational Chart as the general concept of the product strategy.

Keywords: Japanese Corporation, Globalization, Consolidated Organizational Chart, Consolidated Management

第1章 日本企業のグローバル事業展開

今日、市場のグローバル化に伴って、企業における連結経営もまたグローバルであることが求められている。まず、日本企業のグローバル事業展開に

ついてみておくと、日本企業の多国籍化というのは、1960年代の米国多国籍企業の事業展開に奇妙にも似ている。1960年代の米国企業が抱えていた問題に、当時の EEC への対応という問題があった。EEC が1950年代後半に設立され、1960年代にその経済活動を開始してヨーロッパが地域経済圏として自立を始めたときに、米国多国籍企業は巨大な米国国内市場以外の海外市場にどう対応するかを迫られた。概ね、この頃から米国企業の多国籍化が始まったと考えられる。^{注1)}

それから30年を経て、市場のグローバル化が1990年代あたりから急速にいくつかの要因で展開するようになり、それに伴って、日本においては企業の多国籍化とグローバル化が90年代に同時に起きたのである。^{注2)}

工業用ファスナーのメーカーである YKK (吉田工業) は世界市場で50%以上のシェアを持つが、57ヶ国に有する海外子会社の自立経営を奨励し、日本の本社への配当送金を後回しにしても進出先国に投資し、現地の社会に溶け込み、現地人社員を登用することなどを積極的に進めてきたことで知られている (吉田忠雄[1986]「わが社の海外展開の基本理念」『経団連月報』No. 9など)。

ところが、90年代になるとグローバリゼーションの進展の結果、顧客であるリーバイスやアディダスなどが各国子会社レベルで個別に取引するのではなく、親会社レベルでのグローバルな供給契約の締結を求めるようになってきた。衣料業界で製品の世界市場での同一化・一体化が進んだため、ファスナーも各国仕様でそれぞれ調達するより、親会社がグローバルに価格、納期などを決めて購入する方が合理的になってきたのである。この要請に対応するためには親会社がグローバルなマーケティングを担当し、各国子会社の最適な組み合わせにより価格、納期など顧客のニーズに対応する必要がある。各国子会社もその戦略の下で同一の仕様で製品を供給することが何よりも重要になってきたのである。^{注3)}

このように、経営のグローバリゼーションを推し進めていくためには、日本市場をグローバル市場の中で正しく位置付け、世界市場を対象にした経営資源配分の最適化を計り、単に日本市場や各国市場の特殊性に適應するのみならず、世界共通の仕様、品質などを目指す生産体制、組織構造、人事システムなどを構築していく必要がある。

米国企業の場合は、多国籍企業化が1960年代に進展しており、地域のマネジメントへの対応は1960年代以降、紆余曲折ありながら、90年代のグローバル化に対応した。この面でフェーズの違いはあるが、市場のグローバル化に対応しているという点では、現時点で日本企業も米国企業も同じであると言えよう。この点では、日本が単純に米国から30年遅れているということではなく^{注4)}、言わば「同じ土俵」で競争が行なわれていると言える。

もともと企業は、国内市場に集中して設計、生産、販売などの企業活動を営む方が経営効率が高く、恐らく、それは日本企業も欧米企業も同様であろう。国内で研究開発し、製品化して販売する、そして製品として完成度の高いものを海外へ持っていく。米国企業もそのように製品事業展開している訳で^{注5)}、一般的なイメージとして定着している「国内市場中心型である」いうことは必ずしも日本企業の特徴ではないのではないのか。

海外市場へのアプローチという面から言えば、一般に三つの選択肢が考えられる。ひとつは、自国内で生産を行い、製品を輸出するアプローチであり、第二に、ライセンスを供与して相手国企業に生産を認め、特許料や実施料を得るというアプローチである。第三のアプローチとして、海外投資をして現地生産をするという方法がある。結果から見れば、欧米企業は早い時期から海外生産を、日本企業は可能な限り輸出で対応して貿易摩擦など相手にトリガーを引かれると、渋々出て行くという事実がある。^{注6)}

この背景には、企業の合理性からみて、まず国内で足元を固めてそれから海外に出るということ以上に、もう少し異なる要因が考えられる。

企業の多国籍化に関する研究ではいろいろな調査があるが、米国企業が欧

州市場へ進出する場合と、日本へ進出するのとでは差があるという指摘がある。同じ企業が海外展開するとき、欧州に進出する時には現地生産を志向するのに対し、日本への進出の際にはライセンス供与を志向するという調査結果がある。^{注7)} これは企業のビヘイビアから説明されるのではなく、市場の要因、日本の規制などが主だとされる。

一方、日本企業が海外進出する際にはどうなのかと言うと、前述の通り、欧米企業も日本企業も国内の方が経営し易いし、必ずしも海外事業展開したい訳ではない。それにも拘わらず、欧米企業と日本企業に違いが生じる背景としては、ノウハウの持ち方が明示的か、あるいは暗黙的かという違いも関係してくる。特に、生産ノウハウに係わる部分が、日本企業の場合はどちらかと言うと労働者に対する依存度が高く、^{注8)} 現地の人材をうまく使えないと成果が上がらないという面がある。

勿論、装置産業型の場合、ある種の設備を導入してしまえば、各企業の経営成果に極端な差は出ないという側面も考えられよう。しかし、組立加工産業の場合には、海外進出先の現地採用社員であるブルーカラー（local nationals: LNs）をうまく使いこなし、生産ノウハウを伝授しなければ、なかなか生産性が上がらないという面がある。そうすると、どうしても日本企業のノウハウは、「やってみせる」という形でしかなかかなか伝達できないという特徴もあり、^{注9)} 次々と入社してくる新入社員たちがその企業の「企業特長的な」仕事の仕方に慣れるという形で、職場ごとに継承されていくことになる。

従って、日本企業が海外進出する場合、欧米多国籍企業と違う形で顕著に現われるのは、大量の現地採用のワーカー（LNs）を日本に連れてきて3ヶ月から6ヶ月の訓練をし、逆に日本から大量の海外駐在員、それもホワイトカラーではなくて現場の班長レベルの従業員をも含めて大量に送り込むことが多い。^{注10)} 「手取り足取り」という形で、固有のノウハウを伝達するのである。

こうした手法を、世界市場の、例えば50カ国で同時に行なうという事態を迎えれば、人材の量の面でも質の面でも困難を伴わざるを得ない。こうした企業文化、あるいは日本企業の特殊性と言われるものが、日本企業のグローバル事業展開の特徴に絡んでいるのではないかと思われる。

日本企業のグローバル事業展開が始まった当初は、日本企業は現場主義であり、むしろ欧米企業が現地法人に任せないような範囲まで現地に任せていたと言える面がある。「赤字でなければいい」「配当でもしてくれれば御の字だ」という現地任せの経営が、初期の日本企業の海外事業展開だったのではないかと考える。それは、北米を除けば、東南アジアや台湾、および中南米地域で行われていたが、^{注11)} 所謂、発展途上国が輸入障壁・輸入代替政策を採っていて、関税障壁で国内市場を守っていたのである。

従って、輸出では現地国市場に参入できないので、海外に現地法人を設立せざるを得ないという形で、海外進出せざるを得なかったケースが多かったと考えられる。70年代初頭においては、それら地域における各国の一国の国内市場規模は比較的小さく、さらに、各々の国で関税障壁があり、地域間での取引もやり難く、それぞれの国に工場を建設しなければならないというスタイルを採らざるを得なかったのである。

そうした国では規模の経済性も働かないし、ローカル価格で売ればいいというスタイルでやっていく経営方針が採られることになり、ほとんど親会社の事業経営と関係がなくなる。親会社としてはリスクも取りたくないし、所有政策においても100%出資子会社ではなく、現地の商業資本などとの合弁形態を志向し、「技術は出すから、また生産も人材を出して指導するから、売る方は任せる」というスタイルを採っているところが多かった。^{注12)} こうした面から言うと、経営の現地化というのは実は、かつての方が進んでいたとも言えよう。もともと海外進出先現地での子会社経営について関心も薄く、合弁形態を採っていた訳であり、海外進出先での現地採用社員から登用された役員 (Director) などが数多くいたケースもある。^{注13)}

しかし、それがここ10数年、市場経済化・グローバル化が進んできた状況下で、各国が市場経済化を図ることの方が経済発展にとってプラスであるとし、関税障壁を下げるという経済モデルが主流になってきた。^{注14)} こうして規模の経済性が働くようになると、企業にとって海外事業が重要な問題となってくる。また、マーケットが大きくなるので、国や地域をまたがるような海外子会社が出てきて、そこで赤字を計上することになったりすると、単独決算の時代であったとしても資金援助や借り入れ保証はしなければならない事態に陥るケースもある。^{注15)}

このように、日本企業において海外事業が親会社の経営の土台に影響を及ぼすような規模になってきている。また、経済のグローバル化の中で日本経済が円高下にあり、日本市場でコスト競争力を失なったことに対応して、それを逆輸入の形で海外子会社に生産させるというケースが1990年代に少なからず生じた。そうすると今度はむしろ、親会社にとって海外子会社が調達先になってしまい、そこで品質に問題のある部品や製品を作られると日本での品揃えや組立てに影響を及ぼしてしまうため、あまり現地側に子会社経営を任せてはおけなくなってきた。

従って、ローカリゼーション、現地人社長の比率や現地人社員マネージャーの比率などは、必ずしも単純に段階的に増加してきたという訳ではなく、逆に初期の方が高くて、上記の要因から一度低下し、現在は違う質のローカリゼーションというフェーズにおいて再び上昇させなければならないという事態を迎えていると言える。^{注16)}

[注]

- 1) 藤野[1998 a], 第9章「『日本型多国籍企業』のゆくへー日本企業にみられる変化ー」, Parks[1969], "Survival of the European Headquarters", *Harvard Business Review*, March-April, Stopford/, Wells [1972], *Managing The Multinational Enterprise*, Basic Book Inc. (邦訳 山崎清訳[1976], 『多国籍企業の組織と所有政策ーグローバル構造を超越てー』ダイヤモンド社) ほか。

- 2) 藤野[1998 a]を参照されたい。
- 3) 朝日新聞, 2000年5月13日記事などを参照。
- 4) 八城政基シティバンク在日代表(当時。元エッソ石油社長, 新生銀行前会長)は, 1997年5月30日の筆者のインタビュー調査において「(日本企業が欧米多国籍企業より30年くらい後れているというのは) 感覚的に合致する」という見解を示した。
- 5) Vernon, Raymond[1971], *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, Basic Books (霍見芳浩訳[1973], 『多国籍企業の新展開』, ダイヤモンド社), 実践経営学会編『実践経営辞典』2006年, 櫻門書房などを参照。
- 6) 藤野[1998 a]pp.77-81を参照のこと。また, マルコム・トレバーは日本企業の多国籍企業を「reluctant multinationals」と呼んでいる。Trevor, Malcom[1983], *Japan's Reluctant Multinationals: Japanese Management at Home and Abroad.*, Frances Pinter (Publishers), London を参照されたい。
- 7) Dunning, John H.[1996], “Explaining foreign direct investment in Japan: some theoretical insights”, M. Yoshitomi and E. M. Graham, *Foreign Direct Investment in Japan*, U.K., Edward Elgar を参照のこと。
- 8) White, Michael, and Trevor, Malcom[1985], *Under Japanese Management*, HEINEMANN EDUCATIONAL BOOKS(猪原英雄[1986], 『ジャパニーズ・カンパニー 外国人労働者が見た日本式経営』, 光文社) を参照されたい。
- 9) 林吉郎[1985], 『異文化インターフェイス管理海外における日本的経営』有斐閣, 林吉郎[1985], 『異文化インターフェイス経営国際化と日本的経営』日本経済新聞社などを参考に行っている。
- 10) 本田技研工業はその典型的な例と考えられる。この点については, 安保保夫, 板垣博ほか[1991], 『アメリカに生きる日本の生産システム現地工場の「適用」と「適応」』東洋経済新報社, 安保保夫編著[1994], 『日本的経営・生産システムとアメリカシステムの国際移転とハイブリッド化—』ミネルヴァ書房などを参考に行っているほか, 筆者自身の同社に対するインタビュー調査に基づいている。
- 11) 通産省「我が国企業の海外事業活動」調査」によれば, 70年代初めの日本の製造業の海外直接投資先は「アジア, 中南米という発展途上国に北米を加えた3地域に集中しており, 1件あたりの投資金額が小さく, 日本側出資比率が95%以上のケースは少なく, 50%未満のケースが3分の1以上あった」。この点については, 藤野[1998 a], 序章「日企業(製造業)の海外事業の原点—1970年代初頭の断面図—」を参照されたい。
- 12) 藤野[1998 a], 第5章「事業部組織と連結業績評価システム 1. 事業部組織と出資比率」を参照のこと。
- 13) 藤野[1998 a]pp.132-133.
- 14) 東南アジア諸国でこうした傾向がみられるほか, 例えばブラジルでは, 1990年のコロール政権発足と同時に, 従来の輸入代替政策を転換し, 国際競争力強化に踏み出した。

- 15) 1997年のアジア経済危機の際に、各社が子会社貸付金の負担軽減や出資比率の引き上げを余儀なくされた事例はよく知られている。詳細は、藤野哲也[2002c], 「ASEAN進出企業の現状と課題」, 『経営者』, vol.56, No.660を参照のこと。
- 16) 経営のグローバリゼーションと経営の現地化については、藤野[1998a], 第6章「人材の登用と連結経営」を参照されたい。

第2章 連結経営のスタイル

連結経営の進め方という意味で、日本企業の取り組みについてみると、例えば、連結事業部あるいはグローバル製品別事業部の採用が早いのは松下電器産業であろう。松下は戦前から事業部制を採っていた企業で、日本企業の基本的な流れとは全く異なっている。このような突出した企業以外で言えば、東レが1988年頃に「世界事業部制」として、各事業部が国内市場だけをみているのではなく、世界市場をみることにした。しかし、1980年代にそうした組織形態を公式に採っていたのは松下と東レ、ソニーくらいではなかったと思われる。^{注1)}

日本企業の場合、経営のグローバリゼーションは1990年代に一斉に始まったと考えられる。少なくとも、海外事業に関して、海外事業部(国際事業部)を解体して海外生産子会社あるいは海外販売子会社を製品別事業部の統括下に置くという試みについてはそう言える。国内関係会社についても同様で、国内外を貫くグローバルな製品別事業部制の採用というのは、1990年代の半ば以降にみられるケースが多く、キヤノンの場合も、御手洗社長(当時。現会長)が「連結事業部」という発言をしたのが1996年であり、^{注2)} 公式組織としてグローバル製品別事業部制が、旭硝子、ソニー、東芝、日立製作所、三菱電機、キヤノン、デンソーなど多角化された製品事業を持つ主要な日本企業で採用されるようになったのは90年代の半ばであると考えられる。^{注3)}

こうした事実と実態面で連結経営が実現しているかという問題とは別の問題であって、例えば、ソニーの場合、経営の仕組みの面の如何に拘わらず、

連結経営が行われているという面がある。但し経営者の資質や、経営者のグローバル性、企業の風土などとは別に、組織構造に代表されるような公式のシステム・制度面でグローバル性を持っているかという観点に立てば、ソニーも連結経営システムの導入が早かったとは決して言えない。

しかしながら、「制度が整っていないから連結経営がうまくいかない」というのは、トップ・マネジメントの言い訳に過ぎないのであって、ソニーのように、トップ・マネジメントがグローバルな考え方の持ち主であれば、経営の仕組みが不十分でもグローバルな経営はできると言える。経営の結果を実態で測るのか、システムや制度の側面で見るとかという違いによって、評価に違いが出るのだと思われる。勿論、非上場企業やより規模の小さな企業では、早くから連結経営の実態を伴っていた企業として、矢崎総業やミネベアなどを挙げる事ができる。^④

また、経営システムも仕組みもないところから、連結経営を全社プロジェクトとして推し進めたケースとしてデンソーを挙げる事ができるが、このために逆に、デンソーは他社よりもシステム面・仕組みの面で進んでいるとも言える。例えば、キヤノンの場合は、確かに御手洗社長（当時）が1996年から連結経営ということを行っているものの、実務として、特に海外を含めたシステム化には時間が掛かり、「連結事業本部別業績評価システム」(フェーズ1)が導入されたのが1997年、同システム・フェーズ2がスタートしたのは2000年であった。^⑤

従って、連結経営をシステムとして作り上げるか、経営者の思想として進めるか、という違いがあるのであり、後者の意味では、確かにキヤノンは比較的早かったと言えるが、デンソーは3年計画で何をなすべきかを詰めながら実行したという点で、極めてシステマティックなアプローチが採られたと思われる。日本企業の場合、むしろ経営者のトップ・マネジメントとしてのグローバル経営というケースの方が多いのではないかと考える。

各企業も、汎用連結会計パッケージを入れようか迷ったり、導入したもの

のそれだけではうまくいかず、試行錯誤しているケースもみられる。また、経営計画は連結ベースで作成しているが、月次の連結ベース業績把握は21世紀に入ってから整備されたという企業もある。比較的進んだ企業でも、連結ベースの業績評価が月次でできているかについてみると、2000年前後によくコンピュータ・システム化できたというレベルだと思われる。このように、経営理念の話と仕組みや制度でかなり様相が異なっているのである。

日本企業の場合は、トップ・マネジメントの掛け声ひとつで急速な変革が実現する場合がある。例えば、年俸制などの所謂、成果主義賃金は、導入したものの、あまり拙速に導入してしまったために問題を抱えているケースも報告されている。^{注6)}

[注]

- 1) 但し、ソニーの場合も、事業単位別に社内資本金が割り振られたのは、1994年4月の19事業本部を8つのカンパニーに括り直す組織改編を行ない、一定の投資決裁権限や人事権などをカンパニーに委譲したときである。
- 2) 『日経ビジネス』、1996年8月5-12日号、吉原英樹、板垣博、諸上茂登編[2003]「Case 18 キヤノン グローバル経営」などを参照。
- 3) 藤野[1998 a]pp.101-116のほか、吉原英樹[2001]、『国際経営 新版』など。
- 4) 矢崎総業については筆者の「東南アジア日系製造業の経営課題調査」(1996年7-8月)、ミネベアについては1999年8月の訪問調査結果に基づいている。
- 5) 吉原英樹、板垣博、諸上茂登編[2003]「Case 18 キヤノン グローバル経営」p.301を参照。
- 6) 高橋俊夫[2004]、『虚妄の成果主義—日本型年功制復活のススメ』日経BP社、城繁幸[2004]、『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』、光文社ほか。

第3章 製品軸と地域軸

連結経営を展開する中で、企業グループ全体のマネジメントを製品軸で括

る組織構造と、地域軸で括る組織構造、および両者を合わせたマトリックス組織構造がある。各企業の置かれている状況によって異なる面があるが、一般論で言えば、経営のグローバル化で世界事業部制、グローバル製品別事業部制に移行する方向性が日本企業だけではなく、欧米多国籍企業にも認められ、最近の傾向として、製品別の統括軸が主となっている。

例えば、マトリックス組織で知られたABBがマトリックス組織を製品事業別に改めたのと同様に、Proctor & Gamble, AlliedSignal, Shellなどの欧米多国籍企業において、従来地域軸を重視していたり、マトリックス組織を採っていた企業が、地域統括会社を解体して製品軸を優先するという形に改めるケースがみられる。^{注1)}

こうしたケースでは、地域統括会社の役割に変化が生じ、コンサルティング機能が無くなる訳ではないが、損益責任や事業責任は製品軸に移ってきている。本来、組織とはタテ（製品）にもヨコ（地域）にも責任があるマトリックス関係によって成り立っているものであるが、損益責任や売上責任については、製品軸を統括軸とする方向性が強まってきている。しかし、ヨコ（地域）の調整が必要なくなるという訳ではないので、ヨコの調整は人事や地域などの機能別部門が担うことになる。顧客別・製品別・地域別という三次元マトリックス経営を行なっているIBMにしても同様の流れと考えられる。

従来、組織を製品軸で括ってきた企業では divisionalization が進展し、カンパニー制や分社化といった方向に進んでいるものと考えられる。これらは、いずれも広い意味での事業部制組織であると言えよう。これまでは分権化度の低い製品別事業部制という側面が強かったが、自主的に管理していく本来の事業部制に近づいていくのではないかと思われる。

地域との関係は、製品別事業の幅と関係している。トヨタ自動車のように製品事業が主として自動車であるという製品多角化度の低い企業では、やはり事業の括りが製品軸ではなく地域軸にならざるを得ない。製品別事業の幅

が広い企業は、グローバル製品別事業部を採用して、それぞれの事業部長に権限を委譲しなければ、事業経営に困難をきたす。親会社のトップ・マネジメントの立場からも、マトリックス組織などは範囲が広過ぎるが、製品別事業の幅が小さい企業は、機能別組織や職能別組織のままでは全体の統制がとれないので、「ヨーロッパのことはヨーロッパに任せる」など、地域に権限を委譲する方向へ向かうものと考ええる。この場合、地域統括会社は、ヨーロッパ事業部を意味する。所謂、地域事業部である。

地域事業部の下では、日本国内と海外市場で製品が異なるかと言えば、必ずしもそうとは限らないであろう。自動車を例に取れば、世界モデル車でいくか、地域限定車とするかという問題である。アメリカ事業部と日本事業部でモノが同じ場合でも、仕様が異なる場合も考えられる。

地域統括会社と製品事業別子会社の関係は、進出した国の市場の大きさによって異なってくる。例えば、巨大市場のアメリカへ製品別事業の大半が進出する場合、どうしても製品別事業子会社の規模が大きくなる。一方、タイにある製品別事業を全部まとめても、一人のトップ・マネジメントがみることが出来るスコープに収まる。勿論、アメリカにおける製品別事業の様々な部分を調整して結論を出すことを、地域統括会社の立場で統括責任を持って親会社に対して交渉できるパワーを持つトップ・マネジメントが必要とされるが、自ずとそれは社長に対抗でき、製品別事業全体がわかる（副社長）クラスでなければならない。

地域統括会社を損益責任のない、形式上のホールディング・カンパニー（持株会社）にするか否かの問題については、日本企業の中には、「地域にある各製品事業別子会社を統括するためには、地域統括会社にそれら子会社の株式を所有させる形式を採る必要がある」という錯覚があるように思われる。

旭硝子を例に挙げると、連結経営において他社に比べて進んでいる点は、以下の図に示すように、単体としての組織図とは別に、連結ベースのSBU

図 旭硝子の戦略ビジネスユニット (概念図)

新セグメント 2001年3月以降	SBU
ガラス	硝子・建材事業部 加工硝子事業本部 AFG インダストリーズ社 グラバーベル社 旭ファイバーグラス社 旭テクノグラス社
ディスプレイ・電子	ディスプレイ事業本部 電子部材事業本部 (光通信, 情報関連部材)
化学	化学品事業本部 伊勢化学工業社
その他・セラミックス	セラミックス事業部

(出所) 旭硝子事業報告書より。

(Strategic Business Unit, 戦略ビジネスユニット) の概念図を持っており、そこで親会社の製品事業別と事業子会社である旭テクノグラス、伊勢化学工業社などを並列に置いている点である。^{注3)}

日本企業の場合は、子会社を自社の組織図から消しているケースが多いが、上図に見るように、旭硝子の組織図はまさに「連結組織図」になっていると言えよう。

米国企業の場合、当然のことながら、どういうマーケットで、どういうドメインで、どういうモノを生産・販売していくかという概念図を描く場合、組織図にそれぞれ子会社・孫会社が、必要に応じて含まれる。「これが我が企業グループのビジネスの概念図である」と言い切れるかどうかは問題となる。勿論、公認会計士や税務当局向けなど、外部報告用としてはホールディング・カンパニーの存在について法的な説明が必要な場合もあるが、あくまでそれは連結納税のメリットを享受するなどの目的に限定されており、所

謂「report to」の問題とは何の関係もない。

また、別の面から言えば、親会社の製品別事業部と100%出資子会社との関係において、従来、親事業部長と子会社社長が一對一でやっていたところに、間に地域統括会社が入り込むことになり、「余計な経営階層（extra layer of management）」が一つ増えるという弊害をもたらす。^{注4)} 経営の意思決定における調整コストが増え、意思決定自体が遅くなる可能性がある。そうなってくると、地域統括会社を作る意味が曖昧になってくる。欧米多国籍企業の場合、地域統括会社の役割は、財務面の活動や人材開発などを中心にしており、製品事業戦略における意思決定には関与していない。日本企業も欧米多国籍企業のプラクティスから学ぶ必要があるだろう。

[注]

- 1) 具体的な事例については、藤野[2003b]、「欧米多国籍企業における組織・人事システムのキー・ファクター —シンガポール・タイの実態調査から—」、『東南アジア研究年報』第44集を参照されたい。
- 2) 藤野[2003a]、『日本企業における連結経営—製造業11社の実態調査から—』第2章「連結経営の視点 1. 日本企業における divisionalization」および同書第4章以下の事例を参照されたい。
- 3) 旭硝子の組織図については、藤野[2003a]を参照のこと。
- 4) EECの成立を受けて、1960年代に米国企業が欧州地域統括会社を設立したケースでは、欧州地域統括会社の巨大な維持費の負担問題と並んで、この extra layer of management の存在が問題となった。
Parks, F. Newton[1969], “Survival of the European Headquarters”, *Harvard Business Review* を参照のこと。

第4章 連結経営の課題

連結経営については、製品軸と地域軸の関係のほかに、もうひとつ親会社とグループ会社の関係も存在する。連結経営における親会社とグループ会社

の関係がどうあるべきかは非常に難しい問題である。「仕組みを作っても魂が入らない(と効果が上がらない)」と言われることがある。このことは、敢えて言えば、結局、マネジメントのプロセスを管理することを止めることができるか否か、ということに尽きるのではないかと考える。

何と言っても、日本企業においては、「任せる」ということの意味が極めて曖昧である。例えば、日本企業の社長が海外子会社の新設や新工場の開設式典などで現地訪問する機会に、「私はみなさんに“任せる”経営をしたいと思う」などとスピーチすることがある。それを「エンパワーメント(権限委譲)」と訳すと、誤解される可能性があるのではないかと思われる。

一般に、日本企業においては「任せる」という言葉を軽々に使い過ぎる傾向がある。「任せる」というのは、任された人が自分で決めていいと受け取る方が自然である。しかし、日本企業の場合は、「任された」マネージャーが自分で意思決定すると叱責を受けるケースがある。「上司に事前に相談しろ」、「逐次報告しろ」と言うのである。これは、西欧的な意味では「任せる」とは言えない。むしろ、「任せない」という意味に近い。これは、非常に大きな問題であると考えられる。

日本企業の社長の言葉をより正確に翻訳するならば、「私たちは経営については任せません。しかし、皆さんからの提案は大歓迎です。例え平社員であろうとも、どんどん上司に言いなさい。そしてそれを私たちにもどんどん言ってきなさい。私たちはそれをきちんと検討し、判断します。下から意見が上がってくることはいつでも大歓迎です。どうかこのことを我が社のポリシーとして理解して欲しい」ということではないか。それを、日本人ビジネスマンは「任せる」という言葉で表現してしまう。

しかし、この「任せる」という言葉を日本人以外が耳にすると、「任せるというのは、自分で判断しろということなのだ」と受け取られる可能性が高い。任せるというのは、端的に言えば、口を出さないということである。

「任された」マネージャーが意思決定した後になって、「そんなことは聞い

ていない」というのは禁句であろう。そうした発言をするのであれば、むしろ、初めから任せることはせず、何でも「ホウ・レン・ソウ」（報告・連絡・相談）で遂行するように指示すべきではないのか。

「任せる」という意味を曖昧にしておくと、いつまでたっても分権化は進展しない。「欧米企業的意思決定はトップダウンである」と言われるが、本当に何でもトップ・マネジメントが知っているかと考えると、多角化された製品別事業の細かい事象などについては、トップ・マネジメントとしてはよほどの事情がない限り、知る筈もないのである。勿論、企業グループ全体の経営数値などについては日本企業のトップ・マネジメントと違って、比較的精通している場合が多いが、製品別事業の個別案件などは案外知らないのではないかと思われる。何故なら、それは一定の基準に基づいて、予め、信頼する部下に任せているからである。仮に、任せられている仕事について、想定外の事象が発生した訳でもないのに、トップ・マネジメントに相談などした場合、その人材には問題解決能力がないと判断されるリスクがある。そうした仕組みの下では、任されるに至った条件下では、任された人は、企業が定めた理念や手続きに従って、ただ結果を示せばよい。

トップ・マネジメントが知る必要があるのは、任せた事業の結果がどうなっており、その事業を今後どのような方向で進めていくのかということである。それも、Management by Objectives (MBO, 目標管理制度) に基づいて、予め議論して確定した目標の進捗状況をヒアリングするという方法でフォローする仕組みに基づいて、中間見直しを行なうことで足る。これに対して、日本企業のトップ・マネジメントは何でも知りたがる（より多くの情報量を得ようとする）傾向に陥り易いように思われる。この点を改めることができなければ、連結経営に「魂が入らない」のではないかと考える。

最後に、連結経営において最も重要だと考えられる点について、総括的に述べてみたい。

まず、所謂「約束 (commitment)」について考えてみよう。^{注1)} 約束 (commitment)」は、しばしば、target (あるいは、goal) でもある。例えば、「総資産利益率 (ROA) を何%にする」というような目標 (goal) が考えられるが、その目標を達成するための条件として、「何億円以下の案件は誰に任せる」というように分権し、その代わりに「何%のROAを達成できるか」ということを約束させる。「ROA=何%」という目標が達成できなければ (結果が出せなかったとしたら)、その権限を委譲されたものを交代させるか、別の手を打つ (別の手段を選択する) ことが必要となろう。

勿論、こうした手法だけでは単なる「丸投げ」(責任逃れ) になってしまうので、前述のような「中間フォロー」を行ないつつ、打てる手は適宜打ちながら、他方で、専門の監査部門が当該部門などへ出向くなどの措置を採り、コンプライアンス (遵法性) の問題などを徹底的に調べることになる。^{注2)}

やはり、プロセス管理から結果管理になるということに伴って、制度・システムに止まらず、コーポレート・カルチャー (企業文化) が変わらざるを得ない。権限の委譲に伴う意思決定プロセスに関する報告がないことにイライラするのも、トップ・マネジメントの仕事であると考えなければならないであろう。その上で、目標管理制度 (MBO) の中で、目標を達成できるのか否かについては、その都度、報告 (report) を受ければいい。そして、望ましい結果が出せそうになれば、やはり、その任せた人を替えるという選択肢が生まれる。

このサイクルが実行できなければ、どんな経営システム・制度を作っても、企業経営に支障が生じよう。特に、世界と日本の関係、とりわけM&Aで買収したような海外子会社に対しては、このサイクルがうまく回転しなければ、さまざまなトラブルを喚起するであろう。勿論、事前報告・報告を求めないというのは非常に難しいことであろう。あたかも、親が子供に対して干渉せずに見ているのがつらいのと同じである。子供の不始末を全て親が負うのと同様に、場合によっては、トップ・マネジメント自身の責任問題にまで発展

しかねない状況で、事前相談・報告を受けないということをどこまで実行できるか。

換言すれば、日本企業の場合は、「ハウ・レン・ソウ」(報告・連絡・相談)という、日本企業に特有の意思決定過程における干渉を止めることとなる。これを実際に行なうことは、企業経営の大きな変革になるように思われる。しかし、日本企業のあらゆる経営階層において、上述のような意識を根付かせることが真の連結経営の実現における最重要課題であろう。

[注]

- 1) カルロス・ゴーン, ルノー・日産自動車兼任 CEO は, 経営の意思決定プロセスに関して, 「コミットメント」(commitment) という言葉をしばしば用いている。日経新聞, 日経ビジネス, NHK 特集など。
- 2) 欧米多国籍企業の場合, 監査は, 単なる会計監査に止まらず, 業務監査を含み, かつ親会社内に限定することなく, 原則として子会社も対象となる。その場合, 国内子会社に限らず, 海外子会社も監査の対象となる。
藤野哲也[1995], 『比較経営論—ソトに出た日本型経営と欧米多国籍企業—』 pp.109-112などを参照されたい。

<参 考 資 料>

- Forbes[2000], 「連結時代のグループ経営」, 『Forbes』, 2000年7月
- 橋本綱夫[1998], 「グループ経営のためのソニーの機構改革」『執行役員制の実施事例』(別冊『商事法務』, No. 214), 商事法務研究会
- 本庄政昭[2000], 「東レの海外事業の歴史」, 『グローバル経営』No.228-232, 2000年5月号-10月号
- 石川栄一[1997], 「ソニー 連結決算業務と日程短縮化対応の実際」, 企業研究会『連結決算システムと経理業務の効率化実例集』
- 加藤宣明[2000], 「デンソーにおけるグループマネジメントへの挑戦」, 企業研究会『グループ経営体制の構築とマネジメント革新』
- 経団連[1999], 『新たな企業会計の幕開け—新会計基準の導入と経団連の取り組み—』
- 機械振興協会経済研究所[1999], 『機械関連産業のグローバル戦略と本社—子会社マネジメ

ント』

企業研究会[1989],『事業部制組織とマネジメント革新』企業研究会, 研究叢書No.109

企業研究会[1997],『連結決算システムと経理業務の効率化実例集』企業研究会, 研究叢書
No.100

企業研究会[2000],「特集: グループ経営と連結経営管理システム」,『Business Research』
通巻914号, 2000年8月

企業研究会[2000],『グループ経営体制の構築とマネジメント革新』

河野真人[1989],「東芝 事業部制組織の変遷と組織運営の実際」, 企業研究会『事業部制
組織とマネジメント革新』

宮原正雄[2000],「旭硝子 海外投資43年の軌跡を辿る」『グローバル経営』No.224-227,
2000年1月号-4月号

日本能率協会[1998],「連結経営革新への挑戦」,『JMAマネジメントレビュー』4/5,
1998年5月

西村茂[1998],「ソニーグループの経営機構改革」『執行役員制の実施事例』(別冊『商事法
務』, No. 214), 商事法務研究会

西村茂[2000],「ソニー — 経営改革になぜ取り組むか」,『マネジメントトレンド』vol.
5 No.1, 経営研究所

小野隆男[1997],「NECにおける連結管理システムと連結決算」, 企業研究会『連結決算
システムと経理業務の効率化実例集』

ソニー[1996],『源流』ソニー株式会社

鈴木俊一[2001],「NECにおける経営構造改革—企業価値最大化を目指して—」,『Busi-
ness Research』通巻926号, 2001年8月

寺岡正博[1999],「グラバーベル社 旭硝子のグローバル展開を本格化させた大型買収」
『日外協 Monthly』No.218, 1999年6月号

東洋経済[1999],「特集 激変するグループ経営」,『東洋経済』, 1999年7月3日号

宇治芳雄[1999],「欧州進出で目指す『世界のビッグスリー』」,『プレジデント』, 1984年4
月号

若林宏[2000],「東芝におけるグループ内資金管理制度の現状」, 企業研究会『グループ経
営体制の構築とマネジメント革新』

渡部國男[2000],「キヤノンにおけるグループ連結経営の現状と今後」, 企業研究会『グルー
プ経営体制の構築とマネジメント革新』

- 柳橋勝人[1997], 「キャノンにおける連結事業本部別業績計算の導入とグループ業績管理」,
企業研究会『連結決算システムと経理業務の効率化実例集』
- 吉田忠雄[1986], 「わが社の海外展開の基本理念」, 『経団連月報』No.9
- その他各社資料

<参 考 文 献>

- 安保保夫, 板垣博ほか[1991], 『アメリカに生きる日本の生産システム 現地工場の「適用」と「適応」』東洋経済新報社
- 安保保夫編著[1994], 『日本の経営・生産システムとアメリカシステムの国際移転とハイブリッド化』ミネルヴァ書房
- Bartlett, Christopher and A., Ghoshal, Sumantra[1995], *Transnational Management*, Irwin.
(C. パートレット/S. ゴシャール, 吉原英樹監訳[1990], 『地球市場時代の企業戦略—トランスナショナル・マネジメントの構築—』日本経済新聞社)
- Bartlett, Christopher A. and Ghoshal, Sumantra[1995], *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard College
- ビジネスブレイン太田昭和[1998], 『国際会計基準と連結経営』商事法務研究会
- Davis, Stanly M. and Lawrence, Paul R.[1977], *MATRIX*, Addison-Wesley Publishing Co. Inc. (津田達男/梅津祐良訳[1980], 『マトリックス経営』ダイヤモンド社)
- Drucker, Peter F.[1955], *The Practice of Management*, Butterworth-Heinemann Ltd. (野田一夫監修, 現代経営研究会訳『現代の経営』1956年, 自由国民社)
- Dunning, John H.[1996], “Explaining foreign direct investment in Japan: some theoretical insights”, M. Yoshitomi and E. M. Graham, *Foreign Direct Investment in Japan*, U.K., Edward Elgar
- 藤野哲也[1995], 『比較経営論—ソトに出た日本型経営と欧米多国籍企業—』千倉書房
- 藤野哲也[1998a], 『グローバリゼーションの進展と連結経営—東南アジアから世界への視点—』文真堂
- Fujino, Tetsuya[1998b], “How Japanese Companies Have Globalized”, *Management Japan* vol.31 No.2, 1998
- 藤野哲也[1999a], 「連結経営のノウハウと本社の役割—小さな本社(持株会社)は何をなすべきか—」, 『日外協Monthly』通巻215号, 1999年3月
- 藤野哲也[1999b], 「リージョナリゼーションと海外事業の統括軸—製品事業の多角化度とグローバル組織構造—」, 『Business Research』通巻903号, 1999年9月

- 藤野哲也[2002a], 「国際経営組織」, 吉原英樹編『国際経営への招待』有斐閣
- 藤野哲也[2002b], 「グローバル組織構造における<製品軸-地域軸>について—欧州地域統括会社の実態調査から—」『組織科学』, 白桃書房, 第35巻第4号
- 藤野哲也[2002c], 「ASEAN 進出企業の現状と課題」, 『経営者』, vol.56, No.660
- 藤野哲也[2003a], 『日本企業における連結経営—製造業11社の実態調査から—』, 東南アジア研究叢書35, 長崎大学経済学部東南アジア研究所
- 藤野哲也[2003b], 「欧米多国籍企業における組織・人事システムのキー・ファクター—シンガポール・タイの実態調査から—」, 『東南アジア研究年報』第44集, 2003年3月25日
- Galbraith, Jay R. and Nathanson, Daniel A.[1978], *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing Co.(岸田民樹訳[1989], 『経営戦略と組織デザイン』白桃書房)
- 林昂一, 浅田孝幸編[2001], 『グループ経営戦略—理論と実際—』東京経済情報出版
- 林吉郎[1985], 『異文化インターフェイス管理 海外における日本的経営』有斐閣
- 林吉郎[1994], 『異文化インターフェイス経営 国際化と日本的経営』日本経済新聞社
- 星法子, 星野靖雄, 門田安弘[2000], 「分社制と事業部制における社会的業績評価指標が財務業績に及ぼす効果」, 『日本経営学会誌』No.6, 2000年12月
- 今井賢一, 金子郁容[1988], 『ネットワーク組織論』岩波書店
- 今西伸二[1988], 『事業部制の解明』マネジメント社
- 今西伸二編[1991], 『事業部制の実際』マネジメント社。
- 乾久美子[1999], 「グループ連結経営時代の管理会計」『Japan Research Review』, 1999年11月
- 伊藤邦雄[1999], 『グループ連結経営』日本経済新聞社
- 伊藤邦雄[2000], 「新世紀に向けたグループ経営」, 企業研究会『グループ経営体制の構築とマネジメント革新』
- 小林麻里[2000], 「多国籍企業における統合的業績管理システム—戦略と業績評価システムのリンケージ—」『世界経済評論』, 2000年5月
- 城繁幸[2004], 『内側から見た富士通 「成果主義」の崩壊』光文社
- 河村哲二編[2005], 『グローバル経済下のアメリカ日系企業』東洋経済新報社
- 河野豊弘[1999], 「コア・コンピタンスと組織構造—強い本社と混血的事業部制—」『日本経営学会誌』No.4, 1999年5月。
- Lehrer, Mark, and Asakawa, Kazuhiro[1999], “Unbundling European Operations: Regional Management and flexibility in American and Japanese MNCS”, *Journal of*

World Business, 34(3)

- 真島弘[1978], 『松下電器の事業部制』日本実業出版社
- 三谷明彦[1999], 「連結会計とグループ経営」『第一勧銀総研レビュー』, 1999年3号, 第一勧銀総合研究所, 1999年7月
- 宮本寛爾[1997], 「松下電器産業株式会社の海外経営活動の業績評価」, 吉田寛, 柴健次編『グローバル経営会計論』税務経理協会
- 盛田昭夫[1987], 『学歴無用論』, 朝日新聞社
- 村藤功[2000], 『連結財務戦略』東洋経済新報社
- 武藤嘉明[1999], 「グループ経営のリスクを管理する本社機能の役割」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, Dec.-Jan. 1999年
- 西澤脩[1997], 『分社経営の管理会計—カンパニー等と持株会社の経営指針—』中央経済社
- 野村健太郎[2000], 『連結経営の衝撃』中央経済社
- 大坪稔[2001], 「日本企業における純粋持株会社形態の採用と株式市場の評価—カンパニー制との比較における純粋持株会社形態の経済的機能—」『日本経営学会誌』No.7, 2001年7月
- Parks, F. Newton[1969], "Survival of the European Headquarters", *Harvard Business Review*, March-April.
- 産業学会[1995], 『戦後日本産業史』東洋経済新報社
- 商事法務研究会[1998], 『執行役員制の実施事例』(別冊『商事法務』, No. 214), 商事法務研究会
- Shütte, Hellmut[1996], "Between Headquarters and Subsidiaries: The RHQ Solution", EIBA Conference paper.
- Stopford, John M. and Wells, Louis T. Jr. [1972], *Managing The Multinational Enterprise*, Basic Book Inc. (邦訳 山崎清訳[1976], 『多国籍企業の組織と所有政策—グローバル構造を超えて—』ダイヤモンド社)
- Trevor, Malcom[1983], *Japan's Reluctant Multinationals: Japanese Management at Home and Abroad*, Frances Pinter(Publishers), London
- 高橋浩夫[1994], 「本社の現状と組織論の視点」, 『Hakuoh Business Review』, vol.3, No. 1, 1994年3月
- 高橋浩夫[1998], 『国際経営の組織と実際……地域統括本社の実証研究……』多国籍企業研究会
- 高橋俊夫[2004], 『虚妄の成果主義—日本型年功制復活のススメ』日経BP社
- 日本経済調査協議会[1976], 『多国籍企業の経営』ダイヤモンド社

- 田中隆雄[2000], 「企業価値経営の戦略と組織—ソニーにおけるカンパニー制・執行役員制と業績管理—」, 研究年報『経済学』, vol.62 No.1, 東北大学
- Vernon, Raymond[1971], *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, Basic Books (霍見芳浩訳[1973], 『多国籍企業の新展開』, ダイヤモンド社)
- White, Michael, and Trevor, Malcom[1985], *Under Japanese Management*, HEINEMANN EDUCATIONAL BOOKS (猪原英雄[1986], 『ジャパニーズ・カンパニー 外国人労働者が見た日本式経営』, 光文社)
- 山本昌弘[2000], 「連結経営の理論について—M. Gooldのグループ経営戦略論を中心に—」 『明大商学論叢』 vol.82, No.2, 2000年1月
- 吉田寛, 柴健次編[1997], 『グローバル経営会計論』 税務経理協会
- 吉原英樹[2001], 『国際経営 新版』 有斐閣
- 吉原英樹, 板垣博, 諸上茂登編[2003], 『ケースブック 国際経営』 有斐閣
- 吉原英樹, 林吉郎, 安室憲一[1988], 『日本企業のグローバル経営』 東洋経済新報社
- Yoshino, M.Y.[1976], *Japan's Multinational Enterprises*, Harvard University Press (邦訳 石川博友[1977], 『日本の多国籍企業』 ダイヤモンド社)