

企業の分離・独立の研究

— 日本の電機エレクトロニクス企業の事例を中心として —

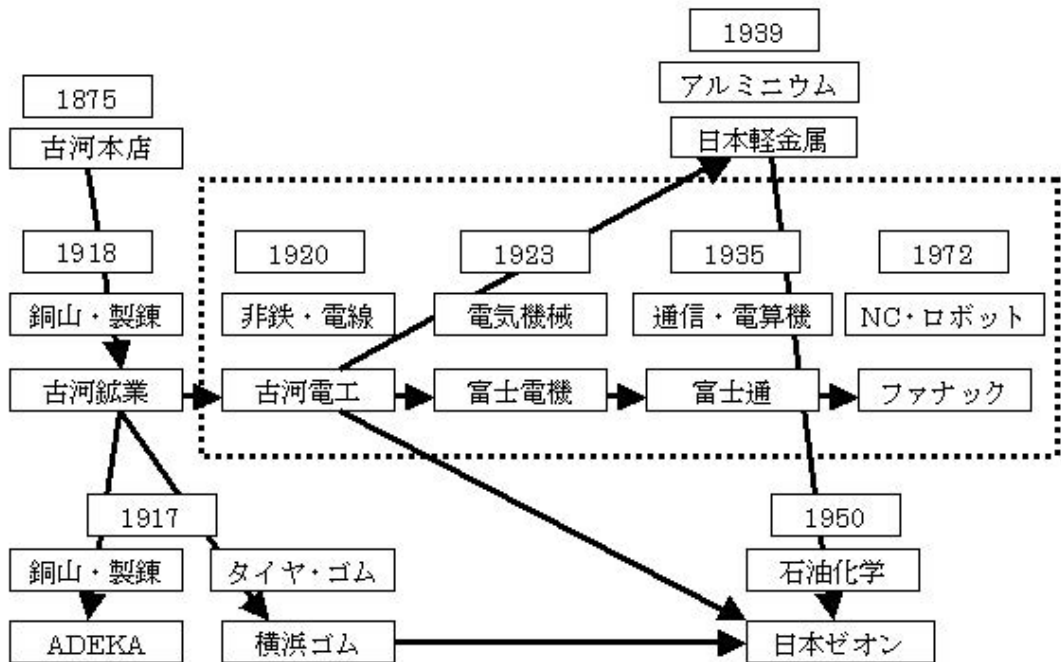
岡本 久吉

1. はじめに

古河グループの生成・発展の過程において、電機エレクトロニクス企業の各社（下図の破線内）が、それぞれの親会社から分離・独立をし

て行った一連の事例分析を行った。その分析を通して、現代日本企業が抱える経営課題に対して、なにか有効な手掛かりが得られないかどうかについて研究した。以下に、その概要を説明したい。

図1. 古河グループの電機エレクトロニクス企業の生成・発展図



注：□内の数字は、各社の設立年を示すものである。

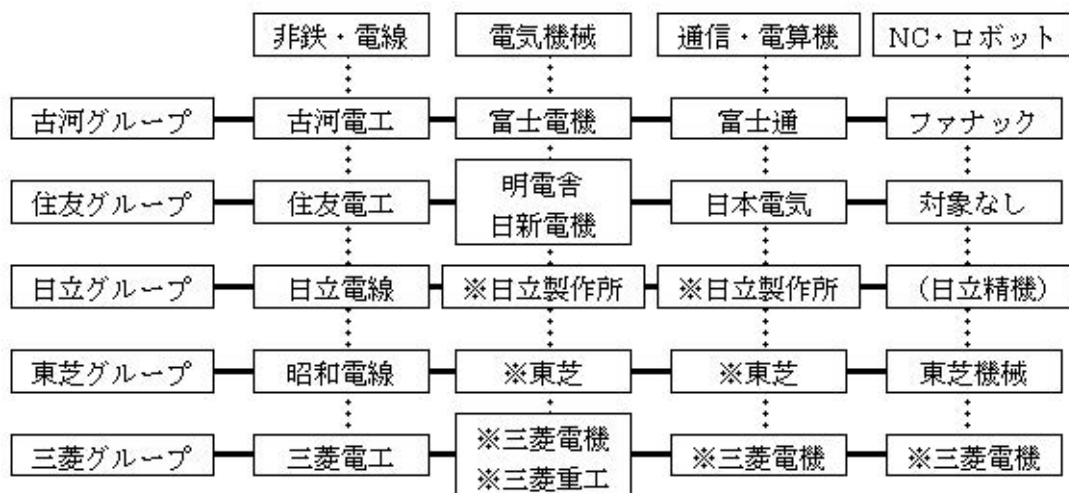
前頁の図1. 破線内に示される古河電工、富士電機、富士通、ファナックの時系列的な分離・独立のプロセスを研究対象とした。なかでも、富士通が富士電機から分離・独立し、その富士通からファナックがさらに分離・独立していった事例が典型的に示すように、何故、将来有望な新しい事業が、資本の論理を乗り越えて、親会社から完全に分離・独立することができたのかを分析した。そこで見出された分離・独立を実現させるに至った論理が、さかのぼって古河鉱業から古河電工が分離・独立し、古河電工から富士電機が分離・独立して行った過程にも適用されることを併せて確認した。

これら4つの分離・独立の事例を通して見れば、古河鉱業における銅の生産を起点として、

銅の下流加工分野への連続した電機エレクトロニクス企業の分離・独立という形で展開されていることが分かる。

そして、下記の図2. に示すように、生成・発展のプロセスは異なるが、同じような構造を持つ、古河グループの電機エレクトロニクス企業と互いに競合関係にある他の電機エレクトロニクス企業グループが存在することを確認した。これらの比較可能な電機エレクトロニクス企業グループの長期に亘るパフォーマンス（資料の入手可能な直近過去30年間）の相互比較を行うことにより、日本における企業の分離・独立のあり方について、可能な限り有効な論理を見出すための検討を行った。

図2. 企業グループ別の電機エレクトロニクス企業の存在形態



注：横方向の実線は個別企業が繋がった企業グループの比較検討対象を示し、※印は対象企業の比較可能事業セグメントを示す。縦方向の破線は企業グループの構成事業の競合関係を示すものである。括弧内の企業（日立精機）は現存しない。

これらの研究を通して見出された、現在の企業経営に対する有効な論理は次の3点に集約することができる。

第1点は、資本の論理を乗り越えて、事業の

分離・独立を推進する原動力は、新事業の開発に取り組む強烈な同志的活性集団とこの集団を忍耐強く育成・強化する先見性のある経営者の存在が必要であること。第2点は、事業の多角

化の過程で生まれる新事業に関し、これを直接的であれ、間接的であれ親会社が統合管理するよりも、新事業の事業モデルが出来上がった段階で分離・独立させ、自由に素早く自律経営させることが最適であること。第3点は、上記第1および第2の論点をさらに発展させ、現在の連結グループ経営のあり方を検討し、親会社のコア技術、コア事業とは異質な、あるいは、異質でなくても広く水平分業的展開に適する事業は、可能な限り連結グループから分離・独立させ、それらの事業が持つ潜在的な発展力を最大限に発揮させることが有効な新しい経営戦略—連結統合管理からのビッグバン—となるのではないかということである。

2. 同志的活性集団を結社の事業体へ発展させること、即ち、集団から結社へ

富士通が富士電機から完全に分離・独立できた要因は、両社の社史その他の文献から明らかのように、IBMに立ち向かって、あらゆる困難を乗り越えながら独自技術による国産コンピュータの開発に取り組んだ富士通の池田敏雄を中心とする同志的活性集団とこれを支えた和田恒輔富士電機社長と岡田完二郎富士通社長の存在があったことである。

また、ファナックが富士通から完全に分離・独立できた要因は、富士通の社史およびファナックの歴史に関する記録から明らかのように、日本で初めての工作機械向けのNC（数値制御）装置の開発に取り組んだ稲葉清右衛門を中心とする同志的活性集団とこれを支えたNC開発初期段階における尾見半左右常務取締役、引き続いて高羅芳光富士通社長および同社小林大祐専務取締役（後に富士通社長となる）の存在があ

ったことである。

同志的活性集団とは、「独自の新技術・新事業の開発に意欲を燃やす、志の高い強力なリーダーを中心として、他社の追随を許さない新技術・新事業および新市場の創出に組織的に取り組む高度に動機付けられた人々の同志的結合体である」といえる。

先に述べた独自技術に基づく国産コンピュータの開発に取り組んだ、富士通における池田敏雄を中心とした同志的活性集団、工作機械向けのNC装置の開発に取り組んだファナックの稲葉清右衛門を中心とした同志的活性集団が典型的な例である。外国の例を挙げれば、インテルのPC用マイクロプロセッサMPUを開発したアンディ・グローブを中心としたパラノイド集団、アップルのiPod、iPhone、iPadなどの新製品を次々と開発しているスティーブ・ジョブズを中心とした強烈な技術者集団なども同志的活性集団の定義に当てはまる。

先見性のある経営者と同志的活性集団の組合せは、新技術・新事業の開発のためのプロジェクト・チームの編成に始まる。新技術・新事業開発が軌道に乗り、人的結合力が強まり、強烈なリーダーの下に同志的活性集団が形成される。この間、経営者は新技術・新事業の事業化の大きな可能性を洞察して、間接的に（新技術・新事業開発に対する社内反対勢力との関係を調整するなど）、また直接的に（開発に必要な経営資源を既存事業などから捻出するなど）、同志的活性集団を支え新事業の育成を促進する。そして新事業が対応する市場の急速な成長が始まり、新事業のビジネス・モデルが確立して行く。新事業の事業規模はますます拡大し、より多くの経営資源（特に資金）を必要とし、同志的活性集団は既存分野とは異なる独自の組織文化を形成し、まさに結社化して行く。その様な状況が

進展する中で、親会社において、既存事業との異質性が高まることによって新事業の既存事業との統合管理が矛盾を孕むようになる。この段階で、先見性と洞察力のある経営者は、既存コア事業の合理化あるいは拡大・発展と新事業の潜在能力の完全な開放という2つの問題を同時に解決する機会を見計らって新事業の分離・独立に関する意思決定を行う。

さらに、分離・独立した新会社はやがて上場され、その後の親会社のキャピタル・ゲインの活用（親会社による新会社の株式の市場での売却）と共にその独立性を高め、ついには完全独立会社となり、その後は親会社と緩やかな連携を保つ互恵的パートナーシップ関係を形成する。一方、親会社は既存コア事業分野で堅実な経営活動を続けながら、分離・独立した新会社と互恵的パートナーシップ関係を維持し、大きくネットワーク化されたグループ全体の成長・発展を図って行く。以上のプロセスは、古河グループの電機エレクトロニクス企業の分離・独立のプロセスに見出された、独特の日本型「事業の分離・独立」論と概念化して言うことができる。

ここで論じている新事業の分離・独立の段階は、親会社からスピンオフされる、あるいはカーブアウトされるベンチャー企業の分離・独立の段階と異なるものである。いわゆる「新事業の種を蒔く」段階でもなければ、「苗を植える」段階でもなく、新事業のビジネス・モデルが確立した段階、アナロジー的に言えば、「若木が逞しく成長」し始めた段階である。この意味で、親会社からのベンチャー企業の分離・独立論とは明らかに異なる次元のものである。

3. 新事業の統合管理か、または、分離・独立かについての比較優位の検証

先に示した図2. に展開されている、古河グループの電機エレクトロニクス企業および競合関係にある他の電機エレクトロニクス企業グループの直近過去30年間（1977～2006年）の連結ベース業績比較を行った。その結果、次頁の表1. に示すように、全体として古河グループの電機エレクトロニクス企業が他のグループより相対的に優れており、しかも、直近過去30年間の業績を10年単位で見ると、次頁の表2. および図3. から明らかのように現在に近づく程、その優位度が高まってきている。

この意味することとは、古河グループの電機エレクトロニクス企業の存在形態が、図1.、図2. および付記資料から分かるように、新事業が完全に分離・独立しているのに対し、他のグループ（住友グループを除く）が新事業を直接的または間接的に統合管理していることによる。言い換えれば、新事業の完全な分離・独立が結果として、統合管理よりも優れていることを実証しているものと考えられる（住友グループの場合は分離・独立後の互恵的パートナーシップのあり方が古河グループのそれと異なることによる差と考えられる。）。

なお、住友グループ、日立グループ、東芝グループ、三菱グループの各電機エレクトロニクス企業グループの生成・発展図を本文の説明後に参考のために付記資料として添付する。

表1. 過去30年間年平均（1977～2006年）の各グループの連結経営指標比較

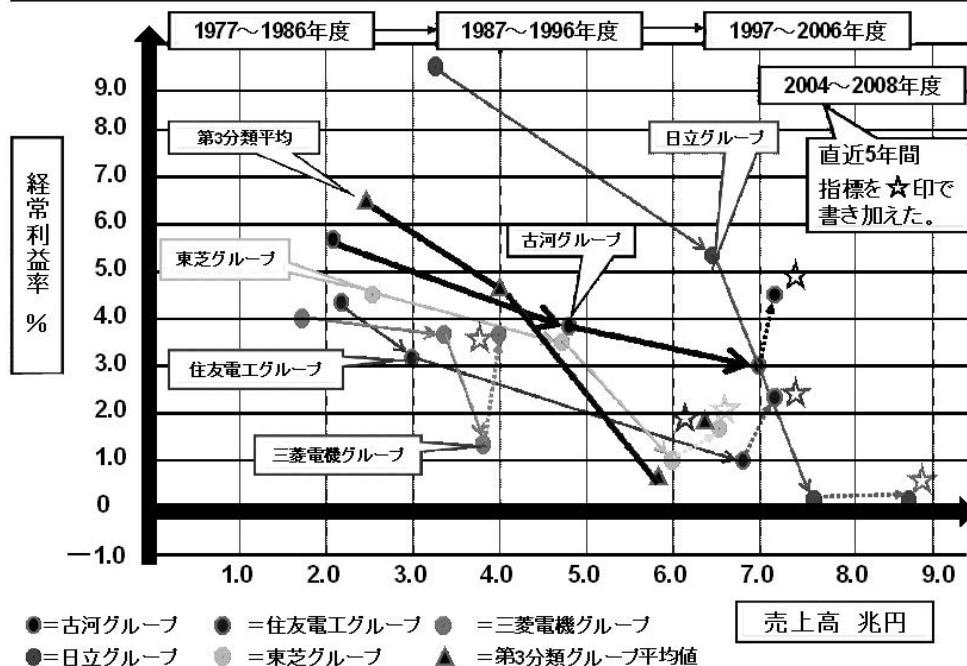
	古河 Gr	住友 Gr	日立 Gr	東芝 Gr	三菱 Gr	A・B・C
			A	B	C	平均値
売上高（10億円）	4,624	4,679	5,756	4,435	2,922	4,371
営業利益率（%）	4.7	3.8	3.9	3.3	3.7	3.6
経常利益率（%）	3.7	2.4	3.9	2.6	2.7	3.2
純利益率（%）	1.3	0.8	1.0	1.0	1.1	1.0

注：上記数字は、各社の30年間の有価証券報告書の連結ベース財務諸表によっている。
 明電舎は、1977～1996年は単独ベース、1997～2006年は連結ベース、日新電機は、1977～1983年は単独ベース、1984～2006年は連結ベースである。
 三菱 Gr は、三菱重工の原動機部門のセグメント情報が1996年以前のものが得られないためすべて三菱電機の連結指標によっている。しかし、1997年以降の10年間の三菱重工のセグメント情報により修正を加えた指標をみると、三菱 Gr の指標はいくらか改善されるが、大きな変化はない。

表2. 直近過去10年間年平均（1997～2006年）の各グループの連結経営指標比較

	古河 Gr	住友 Gr	日立 Gr	東芝 Gr	三菱 Gr	A・B・C
			A	B	C	平均値
売上高（10億円）	6,954	6,785	7,640	5,981	3,831	5,817
経常利益率（%）	3.0	1.0	0.4	1.0	1.2	0.8
純利益率（%）	0.6	0.0	-1.0	0.2	0.6	-0.8

図3. 各グループの直近過去30年間の10年単位期間の経営指標の推移



4. 連結経営のビッグバン

これまでの論点は、第1に、新技術・新事業の発展の原動力は同志的活性集団の活躍と先見性のある経営者との相互連携によること、第2に、新しい事業は、事業モデルが確立した段階で、実質的に分離・独立させることが戦略的に優位であることを解明してきた。これら2つの論点を融合・発展させて、現在の連結グループ経営のあり方を見ると、連結グループの親会社に求心的なグループ事業運営は、大きな問題点を包含しているものと考えられる。

即ち、連結グループの親会社の垂直事業分野（部品・材料、開発、製造、流通、販売など）を担当する連結子会社の水平方向へのさらに広い展開による潜在的成長力に対する制約、そして、もっと重要な問題は、親会社のコア事業の垂直事業部分を構成しない異質な新事業を担当する連結子会社の潜在的な発展可能性に対する制約（求心的な統合管理による制約）が加えられている可能性が大きいことである。これらの点についてももう少し掘り下げて考えてみたい。

第1に、事業の垂直統合的グループ形成によるコスト低減効果を発揮することが連結グループ経営の大きな目的の1つであるが、ある連結子会社が優れた部品・材料を作っても、グループ内のカスタム需要（キャプティブ・マーケット）だけでは限られたものであり、それらを標準化して他企業グループへ同種品の拡販をどうするかが大きな課題となる。そうであるならば、最初から連結グループ内の狭いカスタム需要より、圧倒的に広いグローバルな市場を視野に入れた部品・材料の開発を行えば開発段階からスケールメリットを活用することができ、開発インセンティブも高かめられる。

第2に、連結グループ経営の主眼はシナジー

効果の発揮であると言われる。新製品や新サービスを連結グループ内の横断的なコラボレーションにより効率的に生み出し、グループ全体の価値の最大化を図るというものである。しかし、ICT技術が発達し、グローバリゼーションの進展により地理的・時間的な障壁がなくなった現在では、狭い自社連結グループ内のシナジー効果を求めるよりも、より広く多様な世界の最先端技術を持つ他の企業とのアライアンスを通しての開発や事業創出を進める方が、選択の幅が広がり、むしろ制約が少なく、より素早く競争力を強化できるのではないかと。

第3に、連結グループ会社の数が多数に上り、コングロマリット化すれば、連結グループ企業の統一理念が明確さを欠くことに繋がる。多様な事業をカバーするために経営理念が極度に抽象化した場合には、連結グループ企業の従業員にとっては、身近でかつ具体的な行動基準が把握できないために、グループ経営がもたらす安定志向に偏り、そのために行動が保守化し、事業が本来常時持つ危機に対する意識の希薄化が起こる可能性が高い。

第4に、複雑多様な連結グループ経営を効率的に統合管理をしようとすれば、組織が官僚機構化し、結果として事業運営上の意思決定が遅くなり質の低下を招くことになる。そのために、ICT革命とグローバリゼーションの進展する現在において、これまでの経営の成功の戦略が「最大の価値を最小のコストで提供」ということから「最大の価値を最小のコストと最短の時間で提供」することに置き換わっていること、即ち、時間の要素の重要性の高まりに対応できないことになる。

それでは、どうしたら連結グループ経営のディレンマから脱却して、グローバル市場において競争優位を維持・発展することができるので

あろうか。

第1に、既存の連結グループ内の狭いシナジーの活用に捉われないで、グローバルな視点に立って、世界の最先端の技術に基づく新しい技術・事業の開発に取り組む同志的活性集団の育成・発展を可能な限り促進することである。連結グループ内のシナジーはそれぞれの事業展開の戦術的な局面（ソフトウェアの開発、コストダウン、マーケティング手法の合理化など）で活用する。

第2に、新事業のビジネス・モデルが確立したら、市場の拡大に応じて、新事業を親会社から分離・独立させ、まず、連結子会社として連結グループ内で事業の育成・拡大を図り、次に、さらなる対応市場の拡大に応じて新事業の発展に対する制約から可能な限り解放するために連結グループから完全に分離・独立させる。それとともに、親会社はキャピタル・ゲインの大きな報酬を活用することができる。

第3に、次元を一步進めて、原則として、親会社のコア事業と異質な事業を担当する子会社は、可能な限り早く連結グループから完全に分離・独立させ、その上で、独立した企業相互間の互恵的パートナーシップ関係を形成し、柔軟で効果的なビジネス・ネットワークを構築する。そして、ネットワークを形成する企業グループ全体のパフォーマンスを最大化して行く。

第4に、議論をさらに進めて、現在の連結グループの大部分が、親会社を中心とする事業の垂直的展開（部品・材料、開発、製造、流通、販売）、言いかえれば垂直統合型のグループであるが、この垂直統合型の水平部分を構成する子会社（例えば、機能材料を担当する連結子会社など）をグループの制約から解放し、水平的に拡大発展させる。必要に応じて、他の企業グループの同一ないし類似的な水平部分事業と連携

することも戦略的な選択肢として行く。

第5に、上記の議論を集約すれば、連結グループ経営を可能な限り外部に向かって遠心的に拡大・発展させること、言い換えれば、「連結ビッグバン」という戦略に辿り着く。「連結ビッグバン」のエネルギーの根源は、第1に、コングロマリットの連結経営から、親会社のコア技術・コア事業から外れる異質な新事業を担う連結子会社を完全に分離・独立させることである。第2に、垂直統合的連結グループから垂直的な事業部分についても広く水平的に発展させ、必要に応じて他の企業グループの同種事業との連携ないし統合という手段も活用しながら完全に分離・独立させることによるものである。

そして、親会社の既存のコアコンピタンスに基づく事業は自己改革を図りながら存続・発展を続け、完全に独立して行った関連企業群との間で互恵的なパートナーシップ関係を形成し、大きな包括的ビジネス・ネットワークを構築する。連結親会社は、その「連結ビッグバン」の過程で得られるキャピタル・ゲインの活用を有効に行うことは言うまでもない。

まとめて言えば、これまでの日本的な連結経営から、可能な限り連結子会社群を完全独立化させる「連結ビッグバン」を引き起こし、それに伴う連結子会社群の潜在的な事業活力を最大化し、親会社を中心とするビジネス・ネットワーク全体のパフォーマンスの最大化を図ることがこれからの日本企業の有効な経営戦略となるものと考えている。

5. 結びに

この論文の基本的問題意識は、「なぜ将来有望な事業が、資本の論理を乗り越えて、親会社から分離・独立されるのか」という疑問に答える

ことから議論を展開している。この疑問を解明するために、古河グループにおける典型的な分離・独立の事例研究を行い、日本独特の「事業の分離・独立」論を生み出し、その合理性と有効性を実証しようとしたものである。併せて、古河グループと競合関係にある日本の各電機エレクトロニクス企業グループとの相互比較を行い、その結果を基に連結グループ経営の在り方の比較考量についての研究を行った。これらの研究分析を通して、先に述べたように、議論を大きく3つの論点に絞って進めた。

この論文は、著者が神戸大学へ提出し、承認された博士論文「日本における企業の分離・独立の研究—古河グループの電機エレクトロニクス企業の事例を中心として—」に基づき、その

概要を簡潔に紹介したものである。

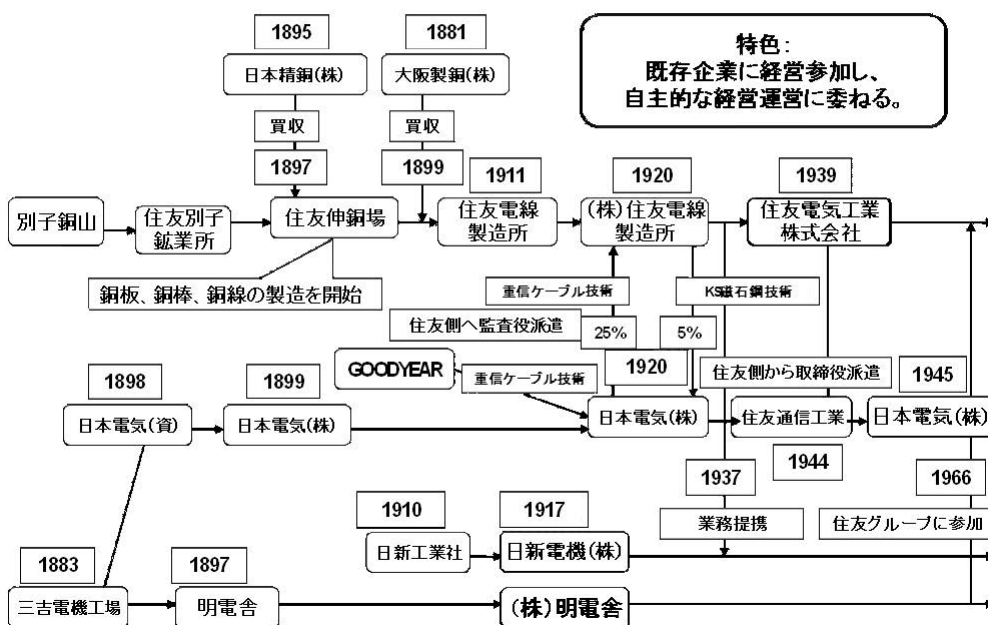
したがって、この論文においては、紙面の制約の関係もあり、展開している3つの論点に関わる詳細な事例研究、実証的なデータ、論理の解明についてかなり省略されていることもあって、論旨の不徹底、あるいは飛躍が見られるかも知れない。

ところで、上記の博士論文の全体を分かりやすく書き換えたものを、別途、LEC 会計院大学叢書として今年の6月中旬に出版させて頂くこととなり、その中で、この論文で展開している3つの論点については、詳細に説明されているので、恐縮ですが比較参照されることをお願いしたい。

以上

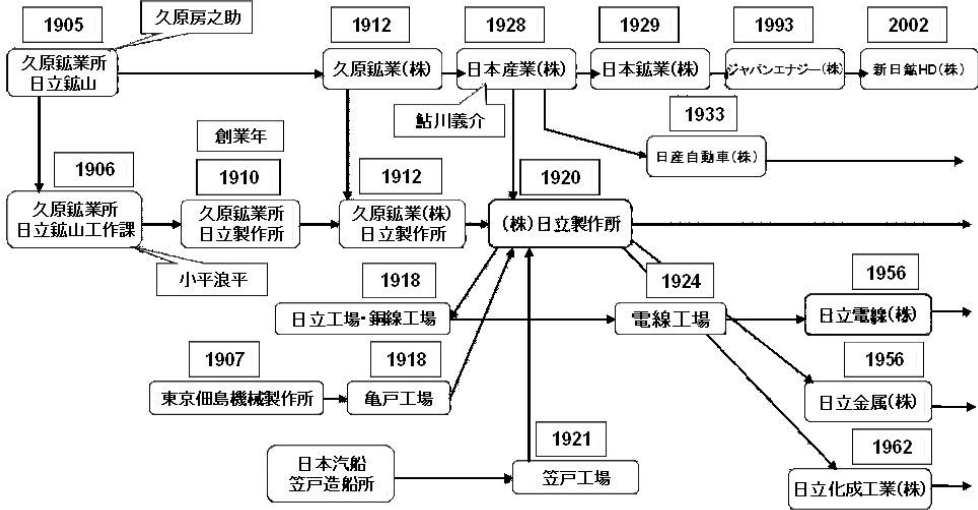
付記資料： 各電機エレクトロニクス企業グループの生成・発展図

住友電工グループの電機エレクトロニクス企業の生成・発展図

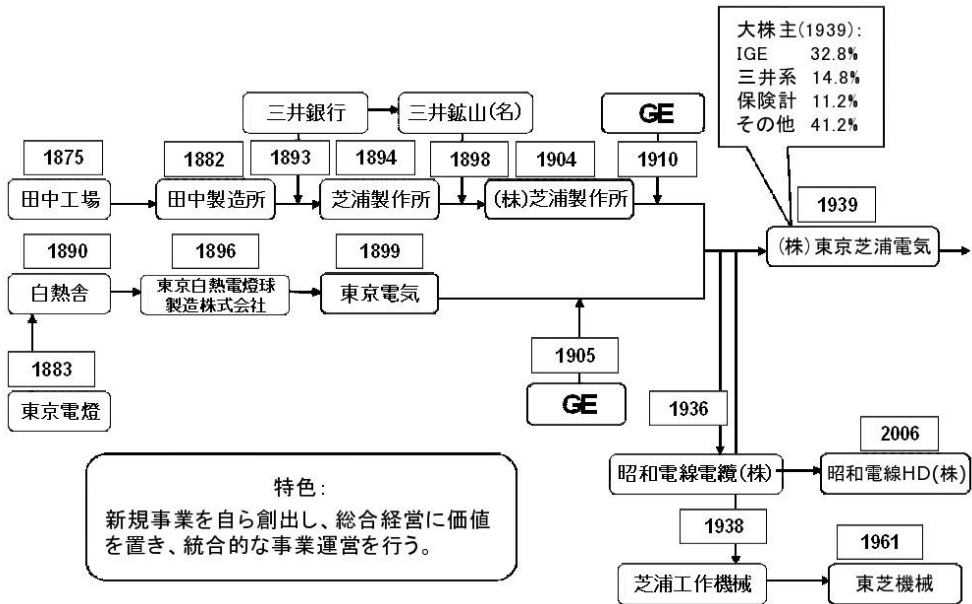


日立グループの電機エレクトロニクス企業の生成・発展図

特色：
新規事業を自ら創出し、総合技術経営の妙を発揮できるよう統合的な管理運営

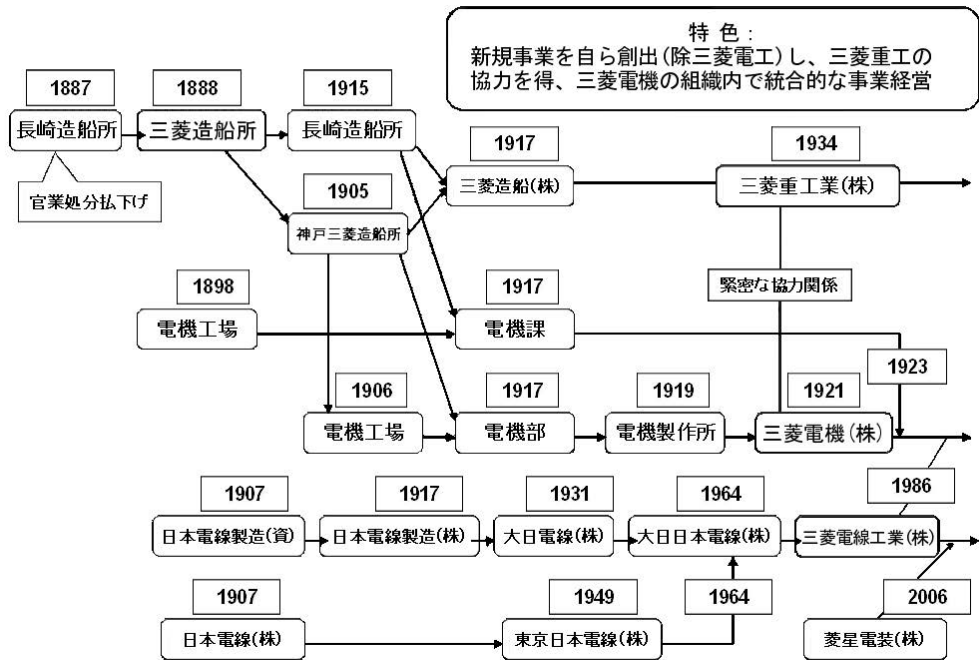


東芝グループの電機エレクトロニクス企業の生成・発展図



特色：
新規事業を自ら創出し、総合経営に価値を置き、統合的な事業運営を行う。

三菱電機グループの電機エレクトロニクス企業の生成・発展図



< 参考文献 >

Alfred D. Chandler *Inventing the Electronic Century* Harvard University Press 2005

KIYOHiko ITO *Japanese Spinoffs: Unexplored Survival Strategies*, Strategic Management Journal, Vol. 16, pp. 431-446(1995)

Richard L. Daft *Organization Theory and Design Eighth Edition* Thomson South-Western, 2004

稲葉清右衛門著『黄色いロボット』日本工業新聞社、1991年

「岡田完二郎さんの思い出」編集委員会編『岡田完二郎さんの思い出』富士通株式会社発行、1973年

木嶋豊著『カーブアウト経営革命』東洋経済新報社、2007年

橋川武郎著『日本の企業集団—財閥との連続と断絶』有斐閣、1996年

菊池浩之著『企業集団の形成と解体—社長会の研究』日本経済評論社、2005年

経済産業省産業技術環境局技術振興課所管スピノフ研究会編『スピノフ研究会報告書』経済産業省、2003年4月17日公表

『月刊 生産財マーケティング 特集 日本の工作機械 30年の歩み』ニュースダイジェスト社、1987年3月、A-56～A-67頁

住友電工 100周年社史編集委員会編『住友電工百年史』住友電気工業株式会社、1999年

ダイヤモンド社制作『東芝百年史』東京芝浦電気株式会社発行、1977年

東洋経済新報社制作『日立電線史』日立電線株式会社、1980年

永池克明著『電機産業の発展プロセス—競争力を高める』中央経済社、2007年

西澤 脩著『企業集団の会計—グループ経営の羅針盤』白桃書房、2004年

貫井 健著『黄色いロボット 富士通ファナックの奇跡』読売新聞社、1982年

野田一夫著『財閥』中央公論社、1969年

野村健太郎著『連結経営の衝撃』中央経済社、2000年

(財)日本経営史研究所編『創業100年史 古河鋳業(株)』古河鋳業(株)、1976年

(財)日本経営史研究所編『創業100年史 古河電気工業(株)』古河電気工業(株)、1991年

(財)日本経営史研究所編『NECの100年』日本電気株式会社、2000年

日本社史全集刊行会編纂『富士通社史Ⅰ・Ⅱ』(株)常盤書院、1979年

日本電気社史編纂室編『日本電気株式会社百年史』日本電気株式会社、2001年

日本電気社史編纂室編『日本電気株式会社百年史 資料編』日本電気株式会社、2001年

日立製作所臨時五十周年事業部社史編纂部編『日立製作所史1』日立製作所発行、1960年改訂版

日立製作所臨時五十周年事業部社史編纂部編『日立製作所史2』日立製作所発行、1960年

日立製作所社史編纂委員会編『日立製作所史3』日立製作所発行、1971年

日立製作所創業75周年記念事業推進委員会社史編纂小委員会編『日立製作所史4』日立製作所発行、1985年

富士通(株)編『社史Ⅲ』富士通(株)、1986年

富士通アプリコ(株)編『尾見半左右さんの思い出』富士通(株)、(株)富士通研究所発行、1986年

富士電機製造(株)社史編集委員会編『富士電

機社史』富士電機製造(株)、1957年

富士電機製造(株)社史編集委員会編『富士電機社史Ⅱ』富士電機製造(株)、1974年

富士電機ホールディングス(株)社史編集室編『富士電機社史Ⅲ』富士電機ホールディングス(株)、2004年

三菱電機株式会社社史編纂室編『三菱電機社史創立60周年』三菱電機株式会社発行、1982年

明電舎社史編纂室『明電舎100年史 沿革・資料編』株式会社明電舎、1998年

明電舎社史編纂室『明電舎100年史 技術製品編』株式会社明電舎、1998年

由井常彦監修『人物で読む日本経済史 第5巻 古河市兵衛翁伝』ゆまに書房、1998年

有価証券報告書「昭和電線ホールディングス(株)」1984年3月～2007年3月

有価証券報告書「住友電気工業(株)」1984年3月～2007年3月

有価証券報告書「(株)東芝」1984年3月～2007年3月

有価証券報告書「東芝機械株式会社」1984年3月～2006年3月

有価証券報告書「日新電機(株)」1984年3月～2007年3月

有価証券報告書「日本電気(株)」1984年3月～2007年3月

有価証券報告書「(株)日立製作所」1984年3月～2007年3月

有価証券報告書「日立電線(株)」1984年3月～2007年3月

有価証券報告書「富士通ファナック(株)」1978年3月～1981年3月

有価証券報告書「ファナック(株)」1984年3月～2007年3月

有価証券報告書「富士通(株)」1984年3月～2007年3月

有価証券報告書「富士電機製造（株）」1963年9月
有価証券報告書「富士電機製造（株）」1972年3月～1975年3月

有価証券報告書「富士電機製造（株）」1978年3月
有価証券報告書「富士電機製造（株）」1981年3月
有価証券報告書「富士電機ホールディングス（株）」1984年3月～2007年3月

有価証券報告書「古河機械金属（株）」1984年3月～2007年3月

有価証券報告書「古河電気工業（株）」1963年4月～1963年9月

有価証券報告書「古河電気工業（株）」1964年10月～1965年3月

有価証券報告書「古河電気工業（株）」1969年10月～1970年3月

有価証券報告書「古河電気工業（株）」1974年10月～1975年3月

有価証券報告書「古河電気工業（株）」1979年4月～1980年3月

有価証券報告書「古河電気工業（株）」1984年3月～2007年3月

有価証券報告書「三菱電機（株）」1984年3月～2007年3月

有価証券報告書「三菱電線工業（株）」1984年3月～2007年3月

有価証券報告書「(株)明電舎」1984年3月～2007年3月

吉原英樹、佐久間昭光、伊丹敬之、加護野忠男著『日本企業の多角化戦略—経営資源アプローチ』日本経済新聞社、1981年

「吉村萬次郎さんを偲びて」編集委員会編『吉村萬次郎さんを偲びて』中央公論事業出版、1972年

「和田恒輔さんを偲ぶ」刊行委員会編『和田恒輔さんを偲ぶ』中央公論事業出版、1980年