

造といった直接機能はもちろん、財務・経理、人事、ITといったカンパニー内でのリソース差配やリスク管理を司るコーポレート機能も各カンパニーは具備する必要がある。

## (2) カンパニートップに対するヒト・モノ・カネの大幅な権限委譲

カンパニー内での自由な資源配分をカンパニートップが行えなければ、カンパニーの独立性・分権性は有名無実になってしまう。そのため、ヒト・モノ・カネに関する権限は、中長期的な投資も含めて、カンパニートップに大きく委譲されることが通常である。

## (3) カンパニーに対するコントリールシステムの整備

大幅な権限委譲を通じてカンパニーの位置づけがインベストメントセンターへと変わることに伴い、カンパニートップの業績責任を評価する指標も変化する。カンパニーを投資先の一企業とみなす以上、売上や利益といった収益指標だけでなく、ROAやROIC、EVAなど、投下資本ベースでの業績責任も課されることが望ましい。こうした指標を

評価するためには、当然、損益計算書(PL)だけでなく、貸借対照表(BS)やキャッシュ・フロー(CF)の整備がカンパニーごとに必要になる。加えて、カンパニーとしての独立経営を徹底するなら、本社の資本

金をカンパニーに疑似的に配分する社内資本金制度、負債に対する社内金利制度、配分された資本に対する社内配当制度やカンパニーの剰余金に対する社内留保金制度などの整備も検討する必要があるだろう。他に

も人事、IT、リスク管理などそれぞれの側面において、権限委譲がなされるカンパニーにどのような統制をかけていくか、そのために必要な各種制度・しくみをどのように整備していくかを検討する必要がある。

## 第2章

# 分権度合い、間接コスト、シナジーでみるカンパニー制と他の組織形態との比較

### 【この章のエッセンス】

●カンパニー制と同じく事業を基軸にした組織形態として、事業部制と持株会社制(分社化)が存在する。いずれも事業側への権限委譲を前提にした分権型の組織形態であり、分権化の度合いが組織設計・運営上、それぞれ異なる。

●いずれの組織形態が適するかは、個社の経営戦略、事業ポートフォリオの構成、自社における間接機能のケイパビリティやコストの考え方、事業間シナジー創出の可能性必要性などによって変わってくる。カ

ンパニー制、事業部制と一言でいっても、そのなかでの分権化の度合いや実運用のしかたは変えられるため、名称よりも内実に着眼することが重要である。

カンパニー制の特徴をこれまで概観したが、分権化をコンセプトにした組織形態はカンパニー制だけではない。事業を軸とした組織形態には、事業部制も存在するし、事業の分社化を通じた持株会社制も分権経営の有力なオプションだ。本章では、これら2つの組織形態とカンパニー制の比較を行う。

## 事業部制

### (1) 概要

事業部制は、1920年代にデュポンやゼネラル・モーターズで導入されて以来、世界中で広く採用されている組織形態である。それぞれの事業部は直接機能を備えているが、コーポレート機能までは保有せず、それらは全社で集約されている。そのため、事業部のトップは製造から販売に至るまで、事業運営に必要な大部分のオペレーションを自身の意