

カンパニー制は、個別事業を独立した1つの会社(カンパニー)とみなし、カンパニートップにヒト・モノ・カネの権限を大幅に委譲する、分権経営を志向する組織形態の一種である。カンパニー制の歴史は1990年代まで遡るが、(株)ローソンや(株)NTTドコモなど、最近になってカンパニー制への移行を表明する企業も相次いで現れている。事業ごとの専門性追求、そのための分権化推進という流れは、多くの企業が見据える経営の方向性である。こういった事情の背景には、グローバル化・デジタル化といった経営環境の変化によ

て事業ごとに最適化されたマネジメントを追求する必要性が高まっていることに加えて、事業ごとに資本コストを把握し、事業ポートフォリオ管理をより適切に行うことが、コーポレート・ガバナンスの観点から一層強く要請され始めていることなども指摘される。また、人事の世界で昨今注目を集めているジョブ型雇用の考え方は、事業側への人事権の委譲を前提としており、日本企業がこれまで大事にしてきたがゆえに分権経営の妨げになりがちだった、内部公平性を過度に重視する人事慣行を見直す潮流も現れてきている。

こういった環境認識を背景に、本特集では分権型組織形態の1つのオプションであるカンパニー制について説明を行う。通常、分権経営のあり方が議論される場合には、経営戦略、および、「ヒト・モノ・カネ」の管理のしかたに最も関心が寄せられがちだが、分権経営のあり方とその実効性を決める観点からは、ヒトの部分も重要なファクターである。そのため、本特集では、経営戦略、財務経理に加えて、人事の観点からも押さえておくべきポイントなどを紹介したい。

第1章

事例からひもとく

カンパニー制の概要と基本的なしくみ

【この章のエッセンス】

●カンパニー制とは、個別事業を独立した1つの会社(カンパニー)とみなし、事業の意思決定速度の向上や、収益・投資責任の明確化を志向する分権的な組織形態の一種である。

●各カンパニーは直接機能に加え、

間接機能(財務・経理、人事、IT等のコーポレート機能)も保有し、カンパニートップはヒト・モノ・カネに関する大きな意思決定権限を有する。

●カンパニー制は1994年にソニー(株)(現・ソニーグループ(株))によってはじめ導入されたが、(株)ローソン、(株)NTTドコモなどが

今年になって相次ぎ導入を表明するなど、今なお、分権型経営の形態として選択されている。

カンパニー制の概要

カンパニー制は1994年にソニー(株)によって導入されて以来、日

本企業に広く導入されてきた組織形態である。セールズや製造など、機能を軸にした職能別組織とは異なり、製品、サービスなど、事業を組織設計の基軸としている。その点で事業部制組織と類似した特徴を有するが、カンパニー制はより事業の独立性を重視した分権的な組織形態といえる。本章ではこうしたカンパニー制の基本的な特徴を、日本企業における導入の歴史なども紹介しながら説明していく。

はじめに、カンパニー制が日の目を浴びることになった1990年代前後の日本企業の概況について振り返っておきたい。ポイントは大きく2つだ。1つは、多くの日本企業の