

【論 説】

情報システム部門の分社化（1）

中 根 雅 夫

目 次

1. はじめに
2. 多様化する組織展開
—情報システム部門における状況—
3. 分社化のパターン
4. ケース・スタディ
＜ケース・1＞ ヤマトシステム開発株式会社

1. はじめに

分社化を巡る動きが最近とみに活発化している。言うまでもなく、その背景には、リストラクチャリング（restructuring）に象徴される近年の景気後退に伴う組織構造の抜本的な見直しが指摘されよう。しかし、これまでも企業は、経済環境の変化に応じて組織構造を組み替えてきた。ここでは、それを企業組織の「振り子運動」として捉えておこう。

まず、分社化への強い指向性も、上述の意味合いでの「振り子運動」として認識できるが、もう1つの大きな要因として、いわゆる「持株会社」を巡る動向を挙げるができる。

持株会社は「他の会社の株式を所有し、事業活動を支配することを主たる目的とする」点を基本特徴とする形態であり、戦前のわが国における「財閥」に近似する仕組みである。したがって、従来独占禁止法第9条により禁止されてきた。それが、独占・寡占等の弊害が当然一方で考慮されるべきであるが、各々の企業の競争力強化策の一環として機動的で効率的な企業形態の実現を促

情報システム部門の分社化（１）（中根）

す狙いから、「原則自由」として持株会社を解禁する方向で政府が動いていることは周知の通りである。そのためもあって、分社化に対する関心が一段と高まりつつある。

その詳細は以降で改めて検討を加えるが、分社化の推進は、他の組織構造の場合と同様、必ずしも容易ではない。親会社と子会社との間の確執の類が問題になるケースもあれば、子会社労働者の労働環境の劣化やモラル・ダウンが懸念されるケース等もあり、克服すべき課題も多い。

本稿は、以上の諸事情を踏まえて、分社化を巡る諸状況と今後の課題に関して考察を行うことが主要な目的である⁽¹⁾⁽²⁾。

2. 多様化する組織展開

－情報システム部門における状況－

情報化が多くの局面で益々本格化する中で、その情報化を推進すべき情報サービス産業ないしは情報システム部門の業務形態が近年大きく変質しつつある。しかし、この業務形態の変化は、情報サービス産業や情報システム部門だけに限ったことでなく、かなり広範囲に見受けられる。それは、リストラクチャリングないしはリエンジニアリング（reengineering）の意味合いを含むということにもなる。

ところで、将来的に見た企業組織における情報システム部門の機能を改めて考えてみると、

- ① 基幹業務支援機能
- ② 一般サービス機能

の2つに大きく区分されると思われる。

基幹業務支援機能は、たとえばSIS（Strategic Information System：戦略的情報システム）等はその典型を見るように、全社的レベルに係わる情報シス

テムの開発・運営の支援を意味する。

一般サービス機能は、経理処理等に代表される情報システム部門が従来請け負ってきた開発・保守・運用と、特に昨今その普及が著しいエンドユーザ・コンピューティング（enduser computing）に対するバックアップ・サービスの提供等を行うことを意味する。

したがって、前者は、システムの規模が相対的に大きく、かつ、その開発・運営に際して高度な力量が要求される情報システムに係わるものである。

それに対して、後者は、特に最近ではワークステーションやパソコンを中心とする比較的小規模な情報システムに係わるものである。この場合、特に後者に関する状況は重要である。すなわち、より具体的には、情報システム部門とユーザーとの関係の質的变化となって現われている³⁾。

現行では、情報技術の著しい進展と普及、更には多くの「アマチュア・プログラマー」の出現によって、情報システム部門主導型の開発体制から、従来ユーザーにとってブラック・ボックス化していた開発プロセス自体にユーザー自身が積極的に直接参画する体制へと変わりつつある。

そのために、たとえばシステムが完成された段階になってユーザーと情報システム部門と間の「認識のズレ」が判明する、といった弊害が大きく改善されることになる（このような体制を「相互参画型アプローチ」とする）。

また一方、エンドユーザ・コンピューティングあるいはダウンサイジング（downsizing）の潮流があることは言うまでもない。

このように分散型対応が一層本格化すると、単にユーザーと情報システム部門とのパーセプション・ギャップによる種々のトラブルの発生防止だけでなく、情報化に対する両者間の効率的な役割分担が実現され、その結果、一段と情報化への取り組みがマネジメントにとって有効に機能する可能性も高くなっていくのである。

すなわち、このような情報化の「大衆化」が本格的に進展するに伴い、情報技術活用の質的向上がより強く期待されることになる。但し、情報技術の導入・運営の本格化が必ずしも直接的に企業経営に際して有益なデータないしは

情報システム部門の分社化（1）（中根）

情報の提供を約束するものではないことに留意しなければならない。

ところで、情報システムに対する従来の組織対応に問題があるとする以下の指摘は示唆的である⁽⁴⁾。

- ① 市場の変化のスピードに開発・保守がついていけない。
- ② 保守品質の長期劣化傾向を避けられない。
- ③ バッチ処理などの時間規制型の運用は業務の生産性向上の阻害要因となっている。
- ④ 開発・保守・運用業務の重要性や優先順位づけなどの価値判断が情報システム部門ではできない。
- ⑤ 低コスト・オペレーションの時代にコストがかかりすぎる。

そのために、欧米諸国の企業では、情報システム部門のBPR（Business Process Reengineering）を行う場合、次のような方策をとることが多い⁽⁵⁾。

- ① 各事業部門に情報サービスの「忌避宣言権」を認め、情報サービスを社内外のどこからでも調達できるよう自由化する。また、各事業部門が自ら情報サービス組織を所有しても構わない。
- ② 社内の情報サービスについては、社内価格により、かかった費用の100%を内部顧客である各事業部門に負担させる。
- ③ 社内の情報サービス機能は内部顧客の満足を追求し、顧客満足に対する対価を稼ぐ場合にのみ存続を許される。
- ④ 社内の情報システム部門は、プロフィット・センターとして社内にサービスを提供してもよい。
- ⑤ 人事考課なども、①～④の観点で行われる。

これらのことから明らかなように、社内の情報化を巡る「規制緩和」が展開されるに伴って、情報化を巡る「社内競争」が生じてきている状況をうかが

うことができる。その結果、情報システム部門には必然的に次のような変化が起こる⁶⁾。

- ① 情報サービス機能とコーポレート機能が明確に分離される。
- ② 開発・保守・運用業務のうち、重要性の価値判断に係わる業務は内部顧客が行うようになる。
- ③ 情報システムが情報系と業務系に分離され、変化の激しい情報系の開発、運用などは内部顧客が手がけるようになる。ダウンサイジングの進展もあって、適用業務ソフトの開発が簡易言語やリレーショナル・データベース、グラフィック・ツールを使って、プロトタイプ方式で盛んに行われる。一方、情報システム部門が責任を負う価値の高い一部の業務系は、できるだけ修正が不要な方法で、コンピュータ専門家向けの手続き型言語によって開発・保守が行われる。
- ④ 情報システム部門の業務内容も変化し、各部門に対する情報技術コンサルティング型のアドバイス機能が新しいサービス形態として重要になる。特に、情報システム部門が保守・運用業務の相当部分から解放されることの意味は情報要員にとって重大である。

このように、情報化の本格的な展開に伴い、情報システム部門の社内のポジショニングがドラスチックに変化する。端的に言えば、情報システムの開発を巡って、従来型の情報システム部門主導型のアプローチと、新たなタイプのユーザー主導型のアプローチとによる「棲み分け」が定着していくと思われる。

そして、情報システム部門の本社からの切り離しという形をとった分社化の多くが、少なくともその初期段階では、一般サービス機能の提供を主に期待されることになると思われる。

ところで、冒頭でも指摘した通り、組織改編は、従来「振り子運動」のように集権的な組織と分権的な組織との間を往復してきた。たとえば、職能別部門制と事業部制との「振り子運動」はその典型である。

情報システム部門の分社化（1）（中根）

ここで注意すべき点は、この組織改編の「振り子運動」がもたらすジレンマの存在である。すなわち、組織全体の統合化に対する必要性和組織内の各々の部門の自律化に対する要求とのジレンマである。

この点に関する詳細な検討は別の機会に委ねるが、いずれにせよ、これらの要因は、いずれも「トレード・オフ」の関係にあることは明らかである。分社化も、この「振り子運動」のジレンマの問題と無縁でない。すなわち、親会社と分社間で、たとえば経営方針等を巡って見解が対立した場合に、両者間の調整は、分社側の独立性が強まるにつれて、必ずしもスムーズにはいかなくなることは容易に想像される。

また、企業組織の成熟化に伴い、当該組織の安定指向が高まり、リスクを背負い込む変革が疎まれるようになる。その結果、組織全体が次第に硬直化し、組織活力が損なわれ、環境変化への的確な対応がしにくくなる。このような弊害を回避するためには、次のような施策が少なくとも必要である。

- ① 企画機能の強化（戦略立案担当部門の充実）
- ② 社内コミュニケーションの強化（稟議制度の改善、セクショナリズムの打破、情報の共有化等）
- ③ 顧客ニーズへの的確な対応
- ④ 人材育成への効果的な取り組み（特に、管理者の養成）
- ⑤ 組織成員の自主性の尊重（自己実現欲求への配慮）

更に言えば、硬直化ないし形骸化しがちな組織に「カンフル剤」を投与する必要性も生じる。たとえば既設部門の抜本的な統廃合は典型的な処方箋であろう。既述の通り、バブル経済の崩壊後の経済成長力の低下に伴い、リストラクチャリングが多くの企業で断行され、既設部門が整理されたが、必ずしも前向きな戦略的な判断によるものでなく、「背に腹はかえられない」式の、コスト削減だけを目論んだ行動が目立ったことも事実である。

これでは効果的な改革に結びつく可能性も自ずと低くなり、「カンフル剤」

的な効用は望めないことになる。端的に結論づけて言えば、このような弊害を克服するためには、明確なビジョンの下での組織戦略の展開が前提となる。この場合に、最も重要となるのは、このビジョンを可能な限り多くの組織成員が認識し、受容することである。その意味で、繰り返しになるが、ビジョンには明確性が要求される。更には、そのビジョン自体に、組織成員に対するインセンティブ効果が内包されるべきであろう。

ところで、「協働」という機能が組織のキー・ポイントの1つとなることは既に明らかである。「協働」は従来、明らかに個々の組織体の「内部対応」を前提として考えられてきた⁽⁷⁾。たとえ外部との「つながり」があったとしても「命令－服従ライン」がそこでは強固な前提となっており、たとえば現在注目されている「バーチャル・コーポレーション」(virtual corporation：仮想企業体)に見られるような、対等なパートナーシップに基づく「協働」とは明らかに異質なものである⁽⁸⁾。むしろ、多くの便益をもたらしてきたことも一方で事実であるが、その多くがいわゆる「親会社－下請会社」の関係性に強固な形で組み入れられており、そのため、相補性が有効に機能しているとは言いがたい面も多く、必ずしも「共通目的」を主体的に持てない状況にあったことは明らかである。

その意味で、従来の企業間関係はその期待効果が必ずしも十分には発揮されていない傾向にあったと理解することができる。ところが、近年著しい環境変化（たとえば国際化、情報化、成熟化、価値観の多様化、メセナに見られる企業行動原理の変質等）に伴い、明らかに組織活動も多様化の様相を一段と呈してきている。

具体的に情報サービス産業や情報システム部門の場合を考えると、情報化の本格的な進展とともに、情報化対応が形態的にも多様化しつつある。それは図表2-1に見るように、「外部委託の多様化」と理解される⁽⁹⁾。

更に、企業内部の情報化対応への多様化も指摘できる。すなわち、エンドユーザ・コンピューティングに典型的に見られるユーザー主導型の推進体制である。

情報システム部門の分社化（１）（中根）

図表 2-1

| 外部委託の形態 | 委 託 内 容 |
|----------|-----------------------|
| FM | コンピュータ・センターの設備関連を請け負う |
| VAN | ネットワークの運用・管理を行う |
| SO | 運用・保守の受託を行う |
| SI | システム設計・開発の・一括請負を行う |
| アウトソーシング | 情報システム部門の機能を全面的に委託する |

（出所：「COMPUTERWORLD」より作成）

分社化は、言わば「擬似外部委託」的な対応と考えることができる。また、分社化の戦略性から判断すると、アウトソーシング（outsourcing）と共通する面もある⁽¹⁰⁾。いずれにせよ、分社化の展開を通して、よりの確かな情報化対応を試みるケースが近年目立ってきているのである。

更に言えば、モノをつくらないメーカーの存在が近年しきりに強調されるように、組織展開の多様性は想像以上に著しいと考えるべきである⁽¹¹⁾。

3. 分社化のパターン

ここで「分社化」の定義を改めて確認しておく。分社化は、一般に「企業がその事業部門または組織の一部を分離して、独立した子会社とすること」を意味する。ちなみに「連結財務諸表規則」（昭和51年・大蔵省令）では次のような定義づけがなされている。

- ① 親会社：他の会社の議決権の過半数を実質的に所有している会社。
- ② 子会社：親会社により議決権の過半数を実質的に所有されている会社。
- ③ 関連会社：会社が他の会社の議決権の100分の20以上、100分の50以下を実質的に所有し、かつ、その会社が人事、資金、技術、取引などの関係を通じて当該他の会社の財務及び営業の方針に対して重要な影響を与え

ることができる場合における当該他の会社。

- ④ 関係会社：親会社、子会社及び関連会社、更にその会社が他の会社の関連会社である場合における当該他の会社の全て。
- ⑤ 非連結子会社：子会社であっても親会社や企業グループにとって重要でない会社。原則として売上高と資産総額及び利益額が、いずれも連結グループ企業全体の10%以下の場合。

分社化に対する法的解釈は以上の通りであるが、経営管理上の意味合いも、多様化している。大きく区分すれば、次のような類型化が可能となる（図表3-1）⁽¹²⁾。

- I. 業務補完型
- II. 事業拡大型
- III. 間接誘因型

以下、情報サービス関連の分社化を中心に、より詳細に考察してみよう。

「業務補完型」は、親会社の本業業務の補完を狙いとして設立されるものである。たとえば、次のような状況が考えられる。

- ① コンピュータ・メーカーのケース
 - ・基本ソフトウェア（OS）の開発
 - ・応用ソフトウェア・コンバージョン作業等のサポート
 - ・ソフトウェア・プロダクトの開発等
- ② コンピュータ・メーカー以外のケース
 - ・親会社のシステムに組み込まれるマイコン・ソフトウェアの開発等

このように、「業務補完型」は、親会社の主要な方針に沿うことが前提条件となる。したがって、このタイプの分社化は、親会社との機能分担が限定的で

図表 3-1

| | 主要機能 | 特 性 |
|-------|--|---|
| 業務補完型 | <ul style="list-style-type: none"> ● 親会社の本業業務を補完する | <ul style="list-style-type: none"> ● 親会社の主要な方針に沿うことが前提となる ● 親会社との機能分担が限定的となる ● よりきめの細かい環境対応的な効果が期待できる ● 分社側の裁量権が弱いので、組織成員のモラル低下が懸念される |
| 事業拡大型 | <ul style="list-style-type: none"> ● 独自に収益を得るために直接、市場に働きかけを行う | <ul style="list-style-type: none"> ● 親会社からの独立性が高い ● 親会社との対等なパートナーシップが形成される ● 外販機能と補完機能のバランスが問題となる |
| 間接誘因型 | | <ul style="list-style-type: none"> ● コストを削減する ● 要員の活性化をはかる ● 要員の受け皿として位置づける |

あり、それに専従する体制にあることから、よりきめの細かい環境適応的な効果が期待できる。

しかし一方、このタイプの場合、分社側の裁量権が弱いので、分社側の組織成員のモラル・ダウンが懸念される。この問題に関しては、各々の組織成員の仕事の成果が給与等に反映されやすくなったために、モラル・アップにつながったという指摘も同時にあり、その意味でも仕事の付加価値をできるだけ高めるような工夫が要求される。

また、このタイプは、「小さな本社」を指向するという、より積極的な意義も含んでいることに注目する必要がある。

それに対して、「業務拡大型」の場合は、以下のような事情が主に考えられる。

- ① 親会社の本業中に開発されたノウハウや応用ソフトウェアの外販
- ② 親会社の情報システム部門により開発されたコンピュータ利用技術の外販

このことから明らかなように、「事業拡大型」は、「業務補完型」よりも一層積極的な働きかけを市場に対して展開することが期待される。別な見方をすれば、「業務補完型」よりも親会社からの独立性が高く、その意味で、親会社との対等なパートナーシップの形成が可能となる。但し、この場合、親会社に対する補完機能が全くなくなるような状況は考えにくいので、外販機能と補完機能のバランスが問題となってくる。

このタイプには、外資系企業がわが国における事業拡大を図るために日本企業と提携して分社化を行うようなケースも含まれる。たとえば、新日本製鉄はE D Sと共同で情報システム構築・運営管理サービス会社の設立を行ったが、その背景にはE D Sの日本市場に対する積極的な働きかけが指摘される。⁽¹³⁾

更に、地域特性を重視して分社化を行ったケースもある。たとえば、電通ではきめ細かい営業を目指して、都内と埼玉県をカバーする東京本社、近畿圏の関西支社、名古屋周辺の中部支社を残存させ、残る17支社を再編成して、100%子会社として北海道、東北、東日本、西日本、九州の各ブロックを営業範囲とする法人を設立、営業部門を移管する計画を立てた。これは、「地方分権や規制緩和の推進で地域の市場特性は多様化しており、これに対応するためにはエリア・マーケティングを重視した分社化しかない」という判断に基づくものである⁽¹⁴⁾。

「間接誘因型」は、必ずしも親会社の積極的な意味での経済的要因だけではないものによって設立されるケースである。その主要な要因は、

- ① コスト削減
- ② 組織成員の活性化
- ③ 親会社の役員の受け皿

情報システム部門の分社化（１）（中根）

等である。

①のコスト削減では、間接部門の分社化が本社内にコスト意識を強く持たせることになることを狙いとする。

また、②の組織成員の活性化に関連して言えば、たとえばNTTの分社化には、社員の意識改革を意図したものが多く含まれること等を指摘することができる⁽¹⁵⁾。

更に、③の親会社の役員の受け皿的な機能については、しばしば指摘される点である。わが国の経営慣行として、今後も存続していく可能性が高いと思われる（実際、親会社への依存度が低い企業でも、この種の対応を依然行っているケースもある）。いずれにせよ、「間接誘因型」は、「業務補完型」及び「事業拡大型」に比べて、戦略的に見た場合の積極的な意義が必ずしも強くないことは明らかである。しかし、従来分社化を試みる場合には、このタイプが意外に多かったのである。そのため、経済環境の変化によって分社の統廃合が必要以上に行われ、安定性を損ない、組織が却って混乱を来し、結果的に分社化が逆効果となる事態も生じることもなった。

現実には、これらの３つのカテゴリーのいずれかを同時に含むケースが多く考えられる。たとえば、大手鉄鋼メーカーを母体とするSN社では、分社化の狙いとして以下を挙げている⁽¹⁶⁾。

- ① 本社の多角化経営戦略
- ② 鉄部門向けシステム開発・維持体制の強化
- ③ 鉄部門合理化の人員対策

より具体的には、図表３－２に見るような体制が採られている。

更に、分社化のパターン自体が環境変化に伴って変化することに留意しなければならない。たとえば、図表３－３はTC社のケースであるが、このことから分社側の親会社からの自立に向けての姿勢が明らかになる。

また前出のSN社のケースを見ると、以下のような事業戦略が明らかにされ

図表 3-2

支社・分社体制（下図 発足時）

本社——企画管理，人事開発，研究開発

- 関東支社 —— 営業統括，営業，技術，システム開発（一般向け），システムセンター（鉄向け／東京・君津）
- 関西支社 —— 営業，システムセンター（鉄・一般／広畑・堺）
- 中部支社 —— 営業，システムセンター（鉄・一般／東海）
- 西日本支社 —— 営業，システムセンター（鉄・一般／八幡・光）
- 大分支社 —— 営業，システムセンター（鉄・一般／大分）
- 北海道EC株 —— 管理，営業，システムセンター（鉄・一般／室蘭）
- 東北EC株 —— 管理，営業，システムセンター（鉄・一般／釜石）

（注）北海道，東北に関しては形式上支社を設立し，支社長を置くが両子会社の社長が支社長を兼務する

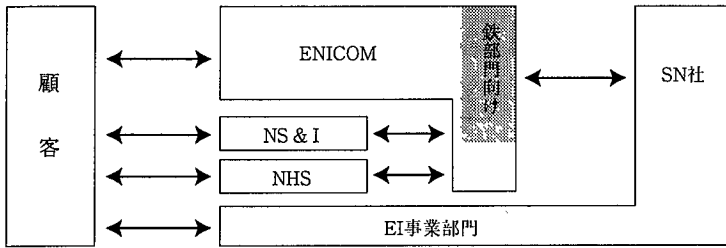
図表 3-3

| | 分社化の目的 | 特記事項 | 親会社業務 |
|--------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------|
| 昭和48年4月 (1973年) | ①コンピュータの共同利用 ②情報サービス産業進出への足がかり | 会社設立 | コンピュータの時間貸し |
| 昭和53年9月 (1978年) | | 親会社本社ビル移転に伴いコンピュータ専用ビルに移転 | コンピュータ運用業務受託 |
| 昭和59年6月 (1984年) | 情報サービス業として積極経営に転換 | 経営理念，経営ビジョン作り | システムメンテナンス業務受託 |
| 平成3年4月 (1991年) | 親会社新規事業として明確に位置づけ | 親会社情報通信システム部廃止部員全員当社へ出向 | 情報通信システム部の全業務受託 |

ており，分社化のフォーメーションの変化がうかがえる（図表3-4）⁽¹⁷⁾。

- ① 親会社のシステム部門を大半（設計・開発中心）分社に出向させ，鉄部門向けシステムを分社のベースカーゴとする。
- ② 相当程度の規模でスタートすることにより，業界進出のインパクトを強力に打ち出す。
- ③ 同時に発足するJ/V（Joint Venture：合弁事業）社の営業力を生かした

図表 3-4



集客構造により「船団方式」で参入を行う。

④ SN社の知名度、信用力、購買関係を利用するとともに、ハード・ソフト・業務ノウハウなどの有形・無形の資産を新会社の事業展開に利用する。いずれにせよ、分社化という組織戦略が意思決定としては高度なレベルなため、その成否を評価することは決して容易でない。繰り返しになるが、端的に言えば、分社化を展開する際に、明確なビジョンを提示することがまず前提条件となることに改めて注意する必要がある。また当然ではあるが、そのビジョンの周知徹底を図るべきであろう。更に、その対応が「運動」として展開されることで、組織結集力が高まることにもなる。

ところで、ソニーや三菱化学、日立等で採用されている「社内カンパニー制度」（社内分社化）が近年注目されている。これは、既述の通り、「純粋持株会社」が規制の対象となっていたために、これに最も近い形態としての社内分社化への指向性が高まっている表れと思われる。ちなみに、持株会社の基本的な特徴を再確認すれば、次のようである⁽¹⁸⁾。

1960年代に、持株会社の形態は、合併や買収を通じて発展した会社に幅広く採用された。この構造は、独立した事業（事業部や子会社と呼ばれる）の集まりである。業績評価や資源配分を決定する財務的なコントロール・システムにより結合される。事業部制と違って、中核的な企業は殆ど財務分析だけに専念する少数の専門化した本社スタッフで構成される。本社経営陣とスタッフは

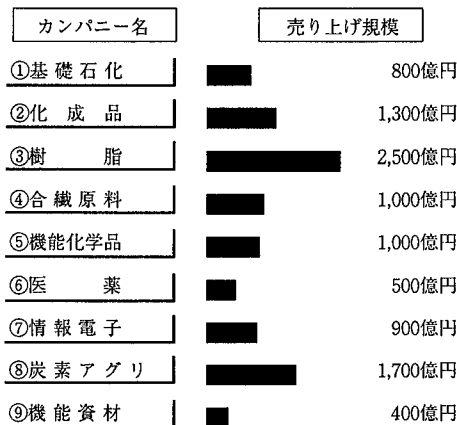
情報システム部門の分社化（1）（中根）

個々の事業活動には従事しないが、通常財務上の業績決定を例外として、全ての意思決定をするために事業部のマネジメントを必要とする。事業部間の調整は他の組織構造におけるほど公式化はされていない。

このように持株会社は、企業グループ内のリストラクチャリングを行うのに適合する制度の1つである。すなわち、事業展開を別法人化して行うことにより、事業業績の良否によって賃金体系に格差を設けることも可能になり、更には、他社の事業の吸収合併や、逆に、業績悪化が著しい事業の売却・撤退がよりスムーズに行われることにもなる。

より具体的に社内分社化を見ていくと、三菱化学の場合では、図表3-5に見るように、事業を、基礎石化、化成品、樹脂、合繊原料などの9つのカンパニーに分割し、各々の責任者をプレジデントと呼び、独立採算制を採る⁽¹⁹⁾。社長、会長は経営資源の配分と中長期戦略に専念し、各々のプレジデントに大幅な権限委譲を行うことになる。たとえば、課長以下の人事や5～10億円程度の設備投資はプレジデントの裁量範囲となる。

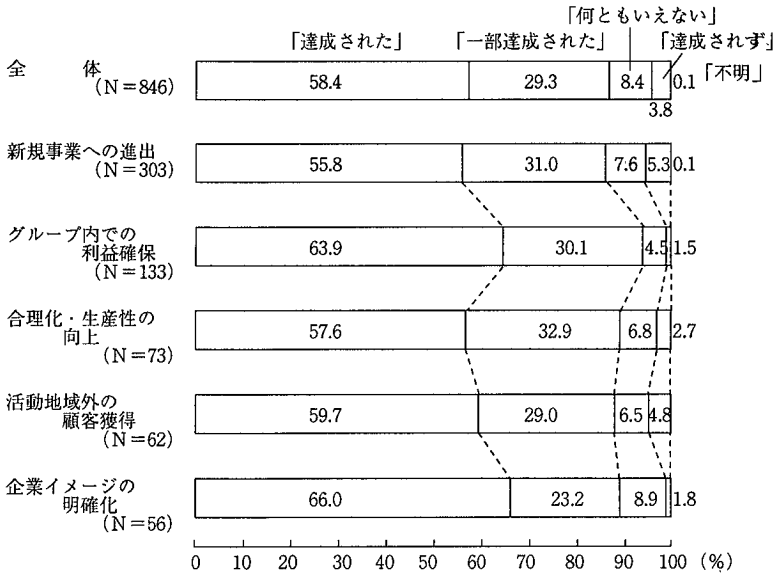
図表 3-5



(注) 売り上げ規模は三菱化学発足後の年間見通し

情報システム部門の分社化（１）（中根）

図表 3-6



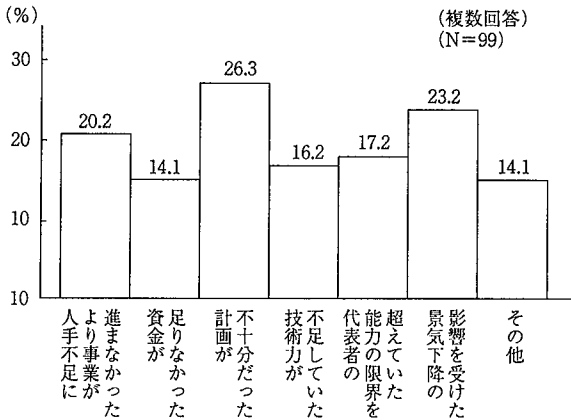
(出所：国民金融公庫総合研究所「中小企業の分社に関するアンケート調査」)

一方、コーポレートと呼ぶ本社共通部門には、研究開発・技術の他、カンパニー間の調整を担当する経営企画室、大所帯となる石油化学事業の戦略を担う石化企画室等の間接部門が属する。社長、会長は会社全体の見地から研究開発費用や設備投資の割り振り、次長以上の人事を決定する他、中長期的な経営戦略の策定に当たることになる。通常的意思決定は社長、会長とプレジデント、管理部門担当の常務が参加する経営会議（月1回開催）で決定する。また、細かな問題については、個別のプレジデントと社長、会長が加わる限定経営会議で決める意向にある。

このように、カンパニー制度の狙いの多くは分社化のそれと共通している。

分社化のパターンについては以上に見てきた通りであるが、それに対して、分社化の目的別に見た達成度から各々のパターンの成否を考えると、図表3-6に示すような状況にある。概ね、パターン別では著しい差はないが、敢えて言えば、「業務補完型」及び「間接誘因型」に比べて、「事業拡大型」の分

図表 3-7



(出所：図表 3-6 と同じ)

社化の達成度が低いように思われる。これは「事業拡大型」の分社化の目的自体に困難性が多く含まれるためである。

ちなみに、成果が思わしくない理由は、図表 3-7 に見るような状況となっている。このことから、外部環境における要因を盛り込んだ事前準備段階での対応に不備な点が目立つ点や経営資源の効果的な運営に、必ずしも十分な配慮が見られないことが特徴的である。

4. ケース・スタディ

分社化を巡る諸事情に関しては、前節まで一応の検討を加えてきた。そこで、本節では、個別ケースを通して、分社化の現況を更に詳細に見ていくことにしよう。

情報システム部門の分社化（1）（中根）

<ケース・1> ヤマトシステム開発株式会社⁽²⁰⁾

図表4-1

- ・会社名：ヤマトシステム開発株式会社
- ・事業内容：技術サービス、システム開発、受託計算、データエントリー、システム機器の販売・保守、トータルファシリティマネジメント、キャリアサービス
- ・親会社名：ヤマト運輸株式会社
- ・親会社の事業内容：貨物自動車運送事業、その他
- ・設立時期：1973年（昭和48年）
- ・資本金：18億円
- ・従業員数：1,180名
- ・設立目的：事業拡大/業務補完

(1) 基本ポリシー

ヤマトシステム開発株式会社（以下、ヤマトシステム開発）は、「クロネコヤマトの宅急便」を同業他社と差別化する情報戦略の担い手となっている。たとえば、利用者が自分の出した荷物が今どこにあるのかとか、特に受取状を出さない利用者が多いという状況にあって、本当に配達されたか否か等が確認できる。実際、データの約3分の1はその類の問い合わせとなっている。特に中元、歳暮の時期に、この傾向が顕在化する。

ちなみに、ヤマトシステム開発は、純然たるソフトウェア・ハウスとしてではなく、マシンを保有している計算センター的な企業という位置づけから、マシンを動かすことによって収入を得る仕事と、マシンを動かすためのシステムをつくる仕事の両方を手がけていこうとした。

(2) コア・ビジネス

ヤマトシステム開発のコア・ビジネスに関して言えば、次のような状況が指摘される。

すなわち、物流の情報化というレベルにおいて、ヤマトシステム開発は明らかに先行的企業と言える。ヤマトシステム開発は、親会社のヤマト運輸株式会社（以下、ヤマト運輸）の業務委託を通して蓄積された経験と技術に基づき、

「付加価値通信・情報処理・物流情報システムの3つが1つになったインフラストラクチャー」の構築を指向した。これはトータル物流情報サービスと総称することができる。すなわち、総合物流企業としてのヤマト運輸の物流パワーとヤマトシステム開発の情報処理・付加価値通信ノウハウとを統合させて、「物流と情報」の流れを総合的にコントロールするという戦略的レベルでの基本的なスタンスである。たとえば、多品種の商品を預かって利用者の在庫負担を減らし、リードタイムの短縮、物流負担を軽減させる「商・物分離システム」である。コンピュータや医療機器等の緊急性の高い部品を保有し、24時間体制で配送管理を代行する「パーツバンキング」、マーケティングから受注、物流、代金決済まで有機的に代行サービスをする「無店舗販売支援システム」等、その内容は多様化している。

更に、ダイレクト・マーケティングの展開が挙げられる。これは、新規顧客の開拓、新しい販売の拡大、イベント・セミナーへの集客からのフォロー等、販売を支援し、顧客データサービスを活用するサービスである。また、通信販売支援サービスとして、全国規模でのTVショッピング・カタログショッピングの大量受注にも対応している。

(3) 事業特性

前項で見た通り、ヤマトシステム開発はヤマト運輸のオンライン・ネットワークを生かしたVAN事業を展開し、併せて、外販も行っている。

事業内容としては、ソフトウェア開発、機器販売、ソフトウェア販売が主要なものとなる。

この場合、ヤマトシステム開発にとって最も強みとなるものは、超大型コンピュータセンターと高速デジタル通信網に物流センターを加えたインフラストラクチャーと物流の戦略的活用のためのノウハウということになる。

より具体的には、「他人のいやがる仕事」にまず取り組むことになった。オンライン化すればパンチ業務が一元化されると思ったが、データエントリー業務がむしろ「名刺代わり」になり、営業の契機になった。官庁からの仕事は依

情報システム部門の分社化（1）（中根）

然、データエントリーの仕事だった。ヤマト運輸の業務上（住所、品物の名前のカナ文字入力）、カナ文字入力サービスには定評があった。これが結果的に差別化の効果をもたらすことになった。ちなみに、親会社への依存率は30%以下で、現在、20%程度である。

（4）分社設立の経緯

冒頭で述べた通り、ヤマトシステム開発はヤマト運輸の宅急便の情報支援を遂行する役割としての確たる位置づけにある。具体的には、宅急便サービスの仕組みづくりが情報システムの良否に強く依存すること、しかも通常のケースとは異なり、分社としての親会社への依存度は低く、独立会社のな色彩をより強く持っていること、分社独自の技術力を向上させていること、情報サービス業としての展開の方法にユニークさがあることなどが主な特徴である。

ヤマトシステム開発設立の淵源を辿ると、ヤマト運輸のコンピュータ室としてスタートしたということになる。1969年（昭和44年）当時、コンピュータ活用例はわが国全体では必ずしも多くなかったが、ヤマト運輸では情報化時代の到来を見込み、いち早く高度な情報システムの構築に着手した。その結果、1973年（昭和48年）、ヤマトシステム開発としての独立をみた。そして、ヤマト運輸のS I Sを構築したノウハウを生かして、システム・インテグレータとしての指向性を強めている。

ところで、分社化することはコンピュータ室にとっては親会社からスピンアウトすることを文字通り意味したが、こうしたコンピュータ部門の分離独立というのは時代の1つの流れでもあった。当時、銀行等ではコンピュータ部門が事務センター等として独立し始めていたし、運送業界では最大手の日本通運が既にコンピュータ部門の一部を日通総合研究所に移管・独立させていた。ちなみに、「新会社設立目論見書」の「会社設立の趣旨」によると、次のような優位性・可能性が指摘されている。

- ① 大和運輸のコンピュータ利用技術と実績を全て引き継ぎ、同社のコンピ

ュータ・システムを受託し、運営できる。

- ② 大和運輸の企業グループの一員として、共通の基盤を持ち、グループの情報センターになれる。
- ③ トラック業者を母体とする同業者としては日通総研1社のみで他に類似性がない。
- ④ 物流システムの中でコンピュータの占める位置は高いが、コンピュータメーカーをはじめとするコンピュータ関連業界において、これが着目されたのは最近で、まだ定評を得た物流コンピュータ・システムは生まれていない。
- ⑤ 需要はその50%が東京で発生し、その大部分がビジネス・センターにある。新宿に本拠地が設置でき、大和オンライン・ネットワークを利用できる立地条件は将来性が大きい。

以上の基本認識を踏まえて、ヤマトシステム開発は1973年（昭和48年）2月28日、大和運輸との間で電算処理受託契約を締結した。実際に仕事を進めていく上では言うまでもなく大和運輸の仕事が主体になるが、それは4割程度になるように、後は外部の営業で賄うという方針を立てた。ともかく、分社化することで技術的な向上を目指し、それを親会社にフィードバックして欲しいという意向が強く持たれた。

ところで、分社化が構想された直接的な契機は、1972年（昭和47年）のヤマト運輸の事業の落ち込みである。そのために次のような事情が明らかになり、分社化することの必要性が認識された。

- ① 情報システム部門の業務内容の専門性や24時間体制（当時、マシンの稼働率を最大限に高めることが必須の条件だった）等が一般事務とも営業とも異なるものだった。
- ② 既述した通り、当時ヤマト運輸は業績悪化に直面していたので、分社化に対する意向として経費削減があった。

情報システム部門の分社化（1）（中根）

- ③ 一方で、ソフトウェア開発業務をはじめとする情報サービス産業の市場性にも強い期待があった。
- ④ 24時間体制等の労働環境のために、労務管理についての組合対策的な意図も働いた。

（5）情報システムの変遷

分社化する前のヤマト運輸の情報システムの主要な変遷をごく粗く概観してみると、次の通りである。

まず、ヤマト運輸社内で事務機械化が立ち上がってきたのは、1960～1961年（昭和35～36年）頃のこと、モータ駆動の電動タイプライタあるいは電動計算機の導入に始まる。

そして、1968年（昭和43年）6月に、コンピュータ導入の正式決定と同時に、その導入準備を推進するための本社機構として電算準備室が発足した。

更に、翌年の6月になると、この電算準備室は発展的に解消され、コンピュータ室が社長直属の組織として新たに設置された。このコンピュータ室が最初に取り組んだ主要な仕事の1つは、それまで外部委託していた計算業務を引き取ることであった。

以上のような経過を辿り、同年（1969年）8月自社計算がスタートしたのである。

大和運輸におけるコンピュータ活用は1966年（昭和41年）から始まるが、それ以前の数年間にわたる担当者達の経験の蓄積が本格的なコンピュータ利用時代への備えとなっている。

（6）組織対応

大和運輸からの分離独立が決まった時点で、コンピュータ室は男子23名、女子20名、計43名のスタッフで構成された。独立独歩で思い切りよく仕事に取り組むということで、この全員が新会社に移ることに決まったが、社長室情報管理課に1人が残留し、その後のシステム設計に際しての橋渡しをするこ

とになった。

その後、1992年（平成4年）から、組織的には大阪センターを中心とする体制を採っており、東京はむしろ分室的な位置づけとなっている。

（7）各種ネットワーク・サービス事業

ヤマトシステム開発の出発は、NEKOオンラインシステムの開発・運用と受託計算を行うセンター業務からである。すなわち、ヤマトシステム開発は、民間VAN第1号として本格的なネットワーク・サービスを展開している。現在、全国72カ所にアクセス・ポイントを持つネコネットは、DDXやISDNにも早くから対応してきた多目的なマルチメディア通信網という基本認識で臨んでいる。ちなみに、第1次NEKOトータルシステムを構成するのは、以下のようなサブシステムである。

- ① 原票集配信システム（自動運賃計算システム）
- ② 貨物追跡システム
- ③ 問合せシステム
- ④ メッセージ交換システム

（8）マネジメント諸相

ヤマトシステム開発とヤマト運輸との処遇面での格差はない。週休2日制を3年前に導入したが、これはヤマト運輸に対する配慮によるものである。ともかく、分社化する以前のコンピュータ室の時分から、当該メンバーの大半が「コンピュータ大好き人間」の集団だった。その意味から、「くすぐられた」職場で、メンバーの労働意欲も高かった。そもそも従業員が講習会を受講したりする姿を見て、組織内部の周囲からは「むずかしい仕事」と受け取られていた。更には、外部のコンピュータ・メーカー等との直接交流によって外部からの刺激を受けてもいた。

また、分社化後10年間は実施していたヤマト運輸との間のローテーション

情報システム部門の分社化（1）（中根）

は現在では行っておらず、ヤマト運輸の求めに応じて情報処理要員を派遣している。このローテーションがなくなった背景としては、ヤマト運輸における宅急便事業の急激な成長がある。ヤマト運輸では、いっきに従業員数が5,000名も増えたのである。

人事採用の面では、1973～1978年（昭和48～53年）頃まではヤマト運輸を通して実施していたが、1979年（昭和54年）以降はヤマトシステム開発で直接採用を行うようになった。ちなみに、1977年（昭和52年）頃の出向社員とプロパー社員との構成比率はおおよそ半々である。

業績面では、分社化後の3年目で単年度黒字を果たした。外販比率はおおよそ1/3～1/4程度だったが、50%を目標とした。既述のように、直接的要因としてヤマト運輸の業績悪化によって1973年（昭和48年）に分社化を行ったが、1976年（昭和51年）に宅急便事業の展開が開始され、1978年（昭和53年）に業績が向上し、外販比率もアップした。現在、外販比率はおおよそ60%強となっている。ヤマト運輸の年間成長率が120%となっているので、外販比率の実質的アップを実現するためには業務拡大せざるを得ない状況にある。

（9）親会社とのリンケージ

ヤマト運輸との交流に関しては、現場では毎日ヤマト運輸の担当者と「派遣」したヤマトシステム開発の社員との間でコンタクトが持たれている。そこでは実務的な内容のやりとりがなされる。その意味で、両社間のコミュニケーションは円滑であると認識している。一方、フォーマルなものとしては、毎月の営業部門と開発部門との打ち合せがある。

また、計画の擦り合わせが年2回持たれている。1月または2月のそれでは、予算関連、提案事項や課題等に関する検討を行うことになる。一方、9月または10月の会議では、中間報告、進捗報告等が行われる。

ヤマト運輸との「内部取引」に関しては、原価では税務上問題となる場合もあるので、「原価+ α 」という一応の基準で臨んでいる。但し、その場合も、市場価格よりも低く抑えている。

情報システム部門の分社化（１）（中根）

分社化である以上、大和運輸からの「受け皿」としての機能は存在する。

主要な業務内容としては、

- ① コンピュータ
- ② 物流
- ③ 雑務

で各々３等分されている。

教育体制に関しては、業務知識の習得のための環境づくりを基本ポリシーとしている。たとえば、情報処理技術者試験へのインセンティブの付与を行っている。また海外研修も行っており、課長職の２名が研修中である。

営業体制としては、SEの経験者を充てている。プロジェクト規模は受注単価で見ると、1,000万～3,000万円となっている。プロジェクト・リーダーは、原則として係長職レベルが就任する。年齢的には30～35才、入社歴の面では5～10年となっている。リーダー会議は月に1回開催されている。

（10）関連会社

関連会社に関しては、以下のような状況にある。

- ① ヤマトシステムズUSA, INC.：市場の国際化に伴い、ヤマトシステム開発の海外拠点として米国ロサンゼルスに設立。現地法人として米国内のサービスをよりスムーズに行う。ヤマトシステム開発の100%出資会社である。
- ② (株)インフォメーションスペースサービス：企業情報の保管、配送からシステムバックアップまで高度情報化社会に対応したサービス会社でNTTとヤマトシステム開発が中核出資者となっている。
- ③ (株)サン情報開発：流通業を中心とした情報システム構築で貢献する総合情報サービス会社で、長崎屋とヤマトシステム開発の合併会社である。

情報システム部門の分社化（１）（中根）

注

- (1) 筆者は、分社化に関する考察を既に行っている。拙稿『情報システム部門の分社化を巡る諸相』（社）日本経営協会『事務と経営』44巻550号、平成4年）及び拙稿『分社化戦略に関する一考察』（国士舘大学『経営経理』14号、平成6年）を参照。
- (2) 本稿をまとめるに当たって、多くの方々のご援助を得た。まず、分社化についての様々な示唆を与えてくださった大陽東洋酸素株式会社常勤監査役・藤井徹氏に感謝の意を表したい。また、本稿で取り上げるケース・スタディの実施に際して、ヤマトシステム開発株式会社常務取締役・内田五郎氏、東燃システムプラザ（現システムプラザ株式会社）代表取締役社長・真殿宏氏、株式会社エヌ・ケー・エクサ企画管理本部人事部長・園田恭義氏、株式会社アイネス代表取締役・狩野健司氏（当時）には特に多大な配慮を度々受けた。これらの諸氏にも、改めて感謝の意を表したい。
- (3) この点に関しては、拙著『IT導入が組織を活性化する』（日刊工業新聞社、平成4年）を参照。
- (4) 『NOMURA SEARCH』1994年7月号（15巻7号）野村総合研究所。
- (5) 『NOMURA SEARCH』、前掲書。
- (6) 『NOMURA SEARCH』、前掲書。
- (7) C.I.バーナード『新訳・経営者の役割』1938年（山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳、ダイヤモンド社、昭和43年）を参照。
- (8) たとえば、W.H. デーヴィドー、M.S. マローン『バーチャル・コーポレーション：未来企業への条件』（徳間書房、1993年）を参照。
- (9) この点については、たとえば拙著、前掲書を参照。
- (10) アウトソーシングの対応は、今後の重要なキーとなると思われる。この点に関しては、たとえば島田達己『実践アウトソーシング』（日科技連出版社、1998年）を参照。
- (11) この点に関しては、たとえばA.S. ラバポート、S. ハレヴィ/八原忠彦『コンピュータをつくらないコンピュータ企業：ソフトウェアの支配こそが市場制覇の決め手』（『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』Oct.-Nov.1991年（A.S. Rappaport, S. Halevi, “The Computerless Compute Company”, 1991））を参照。
- (12) この類型化に際しては、藤井氏からの重要な示唆を得た。
- (13) 『日本経済新聞』平成6年7月5日付。
- (14) 『毎日新聞』
- (15) NTTの分社化に関しては、たとえば下田博次『NTTの子会社戦略：情報通信産業への衝撃』（日本経済新聞社、昭和61年）を参照。
- (16) (社) 企業研究会による 세미나資料。

情報システム部門の分社化（１）（中根）

- (17) 前掲資料。
- (18) 通産省産業政策局編『企業組織の新潮流：急がれる持株会社規制の見直し』（財）通商産業調査会出版部，1995年。
- (19) 『日本経済新聞』
- (20) 聞き取り調査及びその時に入手した資料による。また、『ヤマトシステム開発20年史』（ヤマトシステム開発株式会社，平成5年）にも依っている。