

## 【論 説】

# 情報システム部門の分社化 (3)

中 根 雅 夫

### 目 次

#### 情報システム部門の分社化 (1)

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

#### 情報システム部門の分社化 (2)

4. ケース・スタディ  
    <ケース・2> 東燃システムプラザ株式会社  
    <ケース・3> 株式会社エヌケーエクス  
    <ケース・4> 株式会社アイネス

#### 情報システム部門の分社化 (3)

5. 情報サービス産業の新局面
6. 分社化を巡る新展開
7. おわりに

## 5. 情報サービス産業の新局面

通産省によると、1999年7月の情報サービス業の売上高は前年同月比で2.3%増加したという<sup>(1)</sup>。その背景として、情報システムの運営受託やソフトウェア開発の受注増が挙げられる。通産省はこうした業務について、「企業によるアウトソーシング（outsourcing）や情報化の推進で堅調に成長していく」と見ている<sup>(2)</sup>。

## 情報システム部門の分社化（中根）

例えば東芝は、情報システム構築のアウトソーシング向けビジネスの強化のために、99年に専門組織を設置することを明らかにしている。すなわち、従来はソフトウェアの保守や問い合わせ対応等が主体だった事業対象を汎用大型機の運用を含む大規模システムにも拡大し、グループ子会社と連携して事業規模の引き上げを計画している<sup>(3)</sup>（ちなみに、アウトソーシングを導入した主な企業・団体は図表-1に見る通りである<sup>(4)</sup>）。

いずれにせよ、著しい情報化の進展に伴い、情報サービス業の成長率の高さが際だっていることは明らかである。とりわけ米国では、情報サービス業が経済発展の牽引力となっていることは周知の事実であろう<sup>(5)</sup>。

このように情報サービス産業が活況を呈しているのには、いくつかの要因が考えられる。

一つの要因は、言うまでもなく、インターネット（internet）の急速な普及に伴う様々なサービス・ビジネスの誕生である。

また、企業の情報化に対する取り組みの強化も大きな要因として挙げられる（これには、いわゆるダウンサイジング（downsizing）だけでなく、伝統的な汎用大型機の再構築も含まれる）<sup>(6)</sup>。

さらには、「金融ビッグバン」や「2000年問題」関連の「特需」も指摘できよう。

以上に概観したような環境要因により、情報サービス業は、他の業界の多くが景気低迷に喘ぐ中で、ひとり好況を享受しているかのようにも思える。しかし、情報サービス業に対して楽観的な見通しをすることが本当に可能であろうか（ちなみに、業界全体の成長率は確実に鈍化していると指摘する経営者も少

図表-1

NEC	富士通	NTT データ
サークルK サンショップヤマザキ デジキューブ 信用保証協会	ジャスコ 安藤建設 神鋼商事 愛媛銀行	郵政省 社会保険庁 中堅証券 地方銀行

\*最上段が委託先、下段が委託企業

なくない)。この点に関して、次の見解は重要である<sup>(7)</sup>。

情報サービス会社はメーカ、商社、銀行など親会社の合理化政策の一環として、子会社や関連会社の形で切り離されることが多い。直接の親子関係はなくても特定の官公庁や大企業の“おほかえシステム会社”として成り立っている企業も多く、どちらかと言えば黒子役に徹してきた。(中略)

だがNTT データや一部の大手コンピュータ会社を頂点にしたゼネコン方式の仕事の受発注形態を改善しなければ、決まったパイの奪い合いになりかねない。(中略)

今の情報サービス会社の中で親会社や大手コンピュータメーカ相手に規模の大きさを太刀打ちできるところは少ない。結局は下請け的な地位に甘んじる結果にも成りかねない。

上述の状況は依然変わっていない。例えば、7兆6000億円規模に達した情報サービス業界で、「変貌し拡大しつつあるIT（情報技術）市場は情報サービス事業者に新たな事業機会を与えるが、新市場に対応するためには専門性の向上や外部資源の有効活用など各社の自己革新が必要不可欠」ということが指摘されている<sup>(8)</sup>。親会社や大手コンピュータメーカへの依存度が高い企業は、この「自己革新」への取り組みが十分ではない。

そこで問題となるのは、情報サービス業の旧来のマネジメント（将来への事業見通し等が不十分なまま、派遣業に安易に依存する対応）である。すなわち、ITの著しい発達と情報化の進展によるユーザ・ニーズの多様化等によって、情報システムの構築・運用サービスを提供する側の情報サービス業は従来以上に高度な対応が求められるのであるが、旧来のマネジメントでは明らかに限界がある。

そのため、情報サービス業の各社は、何よりも優秀な情報技術者の育成・確保を必要とするが、それは容易でない。元来、情報サービス業は受注産業としての特性を持っている。したがって、過去に経験したような急激な需要の「落込み」等を考えると、現在の需要に対応するために雇用促進を図ることが絶えずリスクを伴うことを経営者層は痛感しているのである。特に、大手からの下

## 情報システム部門の分社化（中根）

請けに依存してきた中小規模企業は既述の通り、安定的な経営基盤を構築しているとは言い難い<sup>(9)</sup>。

また、いわば「要員派遣のパラドックス」<sup>(10)</sup>に再び見舞われ、短期指向にとどまるあまり「成り行き」型対応に終始し、結果的に情報システムの劣化を招来することにもなりかねない。

情報サービス業は一見すると活況を呈しているように思えるが、全体的には依然、上述した意味での受注産業としてのジレンマから脱しきれていないのが実状である。

そこで当然ながら、受注産業からの脱皮が試みられることになる。その場合の情報サービス業にとっての選択肢としては主に、

- ①パッケージ・ソフトウェア（packaged-software）事業
- ②システム・インテグレーション（system-integration）事業
- ③国際化関連事業
- ④コンテンツ（contents）事業
- ⑤インターネット関連事業

が考えられる<sup>(11)</sup>。むろん、これらの事業が相互に組み合わさって展開されるケースもあり得るが、①、④及び⑤は当面、特に有望な事業領域になろう。

②は、本質的に受託ソフトウェア事業の延長であり、従来の問題をそのまま抱えることになる。また、③は、ソフトウェア開発が地域的なローカリティ（locality）の制約を強く受けるので本格的な取り組みが容易でない等の事情が考えられる。

そこで、本稿では、①、④及び⑤の事業化に関して、若干検討を加えてみよう。

まず、①の事業化であるが、自社開発のパッケージ・ソフトウェアの商品化によって、不安定な「下請け」的存在からの脱却が促される。パッケージ・ソフトウェア市場には、現在、「追い風」が吹いている。例えば、以下のような要因が考えられる。

- ①ソフトウェアの多様化

- ②ソフトウェアの低廉価
- ③ソフトウェアの高機能化
- ④ユーザの大幅な拡大
- ⑤プログラム開発の困難性への現実的対応

さらに、これらの事情に加えて、次の指摘からもうかがえるように、技術環境の変化もパッケージ・ソフトウェアの需要を高めている<sup>(12)</sup>。

メーカ固有システムの上でメーカごとにセグメント化されてきた市場がオープン・システムの拡大によりハードウェア、OS、アプリケーション・ソフトウェアの一体取り引きが崩れパッケージ・ソフトウェアが流通しやすい市場が形成されつつある。中小企業向けの財務会計や給与システムなどの汎用性の高い分野ではパッケージ・ソフトウェアが流通しメーカも数社で市場は寡占状態に入っている。

次に、コンテンツ事業を巡る状況について概観してみよう。

マルチメディア（multi-media）に係わるソフトウェア開発に際しては、従来型アプローチとは本質的に異なる面が多く要求される。すなわち、従来の開発プロセスでは、何よりもアルゴリズム（algorithm）の明晰性ないし論理的な遡求力が何よりも重要な要件となった。逆に考えると、情報化対象それ自体が論理性を前提とする領域に限定されていたとも言える。

ところが、マルチメディア向けソフトウェアの場合には、情報形態の多様性のために、論理上の完成度の高さが必ずしも十分な成果に結びつかないという事情がある。例えばマルチメディアの「売り物」の一つに動画情報があるが、この情報形態が効果的な機能を期待通りに発揮するには、ユーザの「感性」に直接強くアピールすることが求められる。すなわち、論理的な整合性だけでなく、「感性」という要件がマルチメディア対応に新たに付加されることになる。ところが、この状況変化への対応は決して容易でない<sup>(13)</sup>。

以上から、より良質のマルチメディア・ソフトウェアを開発するためには、「感性」を持った人材の確保・育成が重要なキーの一つとなることが明らかである。しかし、この種のマン・パワーの確保・育成は従来以上に困難であるこ

## 情報システム部門の分社化（中根）

とは容易に想像される。すなわち、魅力に富んだ映像、斬新なグラフィックス (graphics)、芸術性の高い写真、感動的な音楽といった素材を制作するには単なる知識ベースの教育訓練ではとても対応できない。

さらに、マルチメディアの素材を制作する個人あるいは集団を伝統的な組織管理の考え方で統制できるかどうかという点に対しても、否定的にならざるを得ない。その意味で、例えば外部スタッフとの効果的な提携は現実的な選択肢の一つとなろう。

インターネット関連事業についてはどうか。この事業領域はコンテンツ事業と重複する部分も多いが、周知の通り、最近の急速なインターネットの普及によって、成長著しい分野である。より具体的には、

- ①電子商取引 (electronic commerce) の事業者
- ②インフラストラクチャ (infrastructure) の提供者
- ③電子商取引の事業者に対するサポートの提供者

が挙げられる<sup>(14)</sup>。その中で、情報サービス業は主に②と③の担い手となると受け止められている。①に関しては全業種からの参入が予想される。

いずれにせよ、ここで重要なことは、情報化の対象領域が一段と拡大することである。それは、複数企業にまたがるビジネス・プロセスの改革、電子商取引に典型的に見られるITを基盤とするビジネス・プロセスの創造、企業内のノウハウや知識の蓄積、再活用の仕組み作りまでを含むことになる。

次の指摘は、今後の情報サービス業の行方を考える上で示唆的である<sup>(15)</sup>。

情報システム部門やITベンダは、「ビジネス・エンジニア」と「ビジネス・システム・プロバイダ」という異なる機能を備えた二つのグループに分化していく。

ビジネス・エンジニアは少数精鋭のチームまたは個人で、経営者や事業部門の責任者と議論して、理想的な経営の仕組み（ビジネス・モデル）やビジネス・プロセスを設計する。情報化の最大の鍵である、経営とITの橋渡しを担う。設計したプロセスをどう実現していくのかといった情報化プロジェクトの計画も練る。さらに、一度作り上げたプロセスが現場に定着しているかどうか

を定期的に見直し，改善していく任務もある。

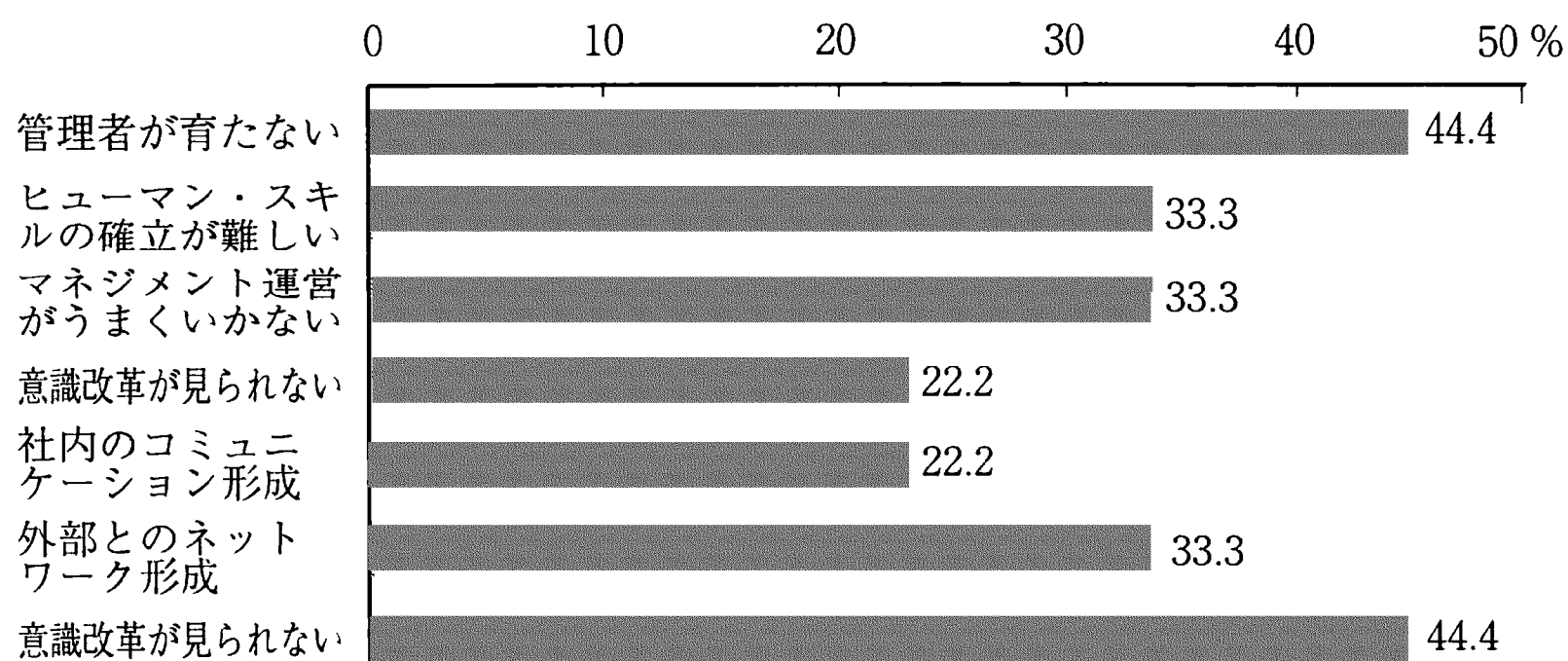
ビジネス・システム・プロバイダーは，ビジネス・エンジニアと連携して，実際のシステム構築を担当する。従来の情報システム部門やITベンダーとの違いは，システム構築にとどまらず，ビジネスそのものまで請け負っていくことである。すでに大手インテグレータは，経理システムを開発するだけでなく，経理業務まで請け負うといった活動を始めている。

情報サービス産業が置かれている新局面は以上に見た通りであるが，個々の企業は具体的にどのような状況にあるのか。この点について，我々が行った調査研究から見てみよう<sup>(16)</sup>。

組織管理を巡る課題については，全体的な傾向としてバラツキが大きい（図表-2）。「技術者の中から管理者が思うように育たない」「情報技術の発達が技術者に負担を強いている」が相対的に高い回答比率を示している。それに対して，「技術者の意識改革があまり見られない」「社内のコミュニケーション形成がうまくいっていない」は依然，低い回答比率にとどまっている。

開発プロジェクト等の展開に伴う外部との協力体制の状況は，否定的な回答（66.7%）が肯定的な回答（33.3%）を大きく上回っている。既往の調査結果との比較でも，ほぼ同様な傾向となっている（肯定的な回答が34.1%，否定

図表-2



（出所：『ソフトウェア開発プロジェクトに関する調査研究』）

図表-3

トップ方針を徹底化させる役割を担う	410.7
チームワークを強化する	421.8
チームメンバーの要望をトップに伝える	220.0
他のプロジェクト・チームとのコミュニケーションを確保する	199.8
技術情報をチームメンバーに伝える	188.7

（出所：『ソフトウェア開発プロジェクトに関する調査研究』）

的な回答が62.2%。当該調査は、筆者自身が参画し、(財)機械振興協会経済研究所で平成9年に実施された研究プロジェクトに基づくものである。以下、同様)。

外部との開発プロジェクトを行ったことの効果に関しては、肯定的な見方が過半数を占めている(66.7%)。既往の調査結果との比較でも、ほぼ同様の結果となっている。

今後の開発プロジェクト等の展開に伴う外部との協力体制については、肯定的な回答(66.7%)が否定的な回答(33.3%)を明らかに上回っている。既往の調査結果も同様な傾向を示したが(肯定的な回答が50.0%、否定的な回答が40.7%)、肯定的な回答の比率がより増加している。

プロジェクト・リーダーの現在の役割に対する考え方に関しては、「チームワークを強化する」(422。評価点尺度法による。以下、同様)「トップ方針を徹底化させる役割を担う」(411)が比較的回答比率が高い(図表-3)。既往の調査結果も、ほぼ同様の結果を示している。

以上の諸事実からも、情報サービス業が従来抱えている大きな課題が依然払拭されていない状況にあることが改めて確認される。このことを情報サービス業の個々の企業が正しく認識し、抜本的な改革を行わない限り、大きな飛躍は期待できず、米国をはじめとする諸外国にソフトウェアの面で遅れをとってしまうことも懸念されるのである。



## 6. 分社化を巡る新展開

最近、分社化を巡る動きが多く、多くの業界で一段と活発化している。周知の通り、従来、分権的な組織形態としては事業部制がある。例えば占部は、事業部制を採用した企業の経営幹部に対するアンケート調査を集約して、以下のような点で事業部制は日本の企業経営の意思決定構造に対して画期的な変革をもたらしている」と指摘する<sup>(17)</sup>。

- ①日常の決定権を事業部長に委譲することによって、トップ・マネジメントは重要なコントロール・ポイントに注意を集中できるようになった。
- ②トップ・マネジメントは、長期計画や、企業開発計画や人材の育成に専念することができるようになった。
- ③製品部門の多角化が行われている場合、各製品部門ごとに独自の販売方針・生産方針や独自の開発計画を進めることができる。
- ④各事業部が独自の製品市場の競争に直面することによって、トータル・マーケティングの概念が各職能活動に浸透した。
- ⑤各製品部門ごとに、販売・生産・技術開発・管理の諸活動の間に、事業部の経営目標の達成のために密接な調整が行われるようになった。
- ⑥事務と技術・営業と研究というような異質的な職能の融合が行われるようになった。
- ⑦利益管理意識が個々の問題の決定に作用してきた。
- ⑧業績責任が明確になり、責任体制が確立され、能力主義が浸透する基盤ができた。
- ⑨幹部の官僚主義的態度が変わって、ビジネス・センスが幹部に浸透していくようになった。
- ⑩諸々の決定が敏速に、かつタイムリーに行われるようになった。

ところが、近年の著しい企業環境の変化に伴い、否応なく、他の局面と同様、この組織形態も変質を遂げつつある。すなわち、利益責任だけでなく事業部ごとに資本金を与え、資産及び資本の効率的な活用の責任を負わせ、バランス・

情報システム部門の分社化（中根）

シートの作成を事業部ごとに義務づける企業（いわゆる社内カンパニー制度ないしは社内分社化）が多く見受けられる。

例えば松下電工は、98年12月に社内分社化を行い、利益重視の新しい経営管理システムの構築を試みている<sup>(18)</sup>。すなわち、開発と製造を担当していた事業部に、それまで地域別営業の形をとっていた営業部を加え、製造から販売までを一貫させた事業部に移行した。さらに、各事業部の上部組織として、販売ルートごとに住建、電子材料、電器等の5つの社内分社を設置している。

また、沖電気工業でも社内分社化が導入され、その結果、「とにかく事業計画の承認を受けるまでのスピードが遅かった。事業部制時代には大型案件や新事業計画では2カ月ぐらいすぐにたっていたが、分社化（社内分社化）で1カ月もかからず決められるようになった」と関係者は述懐し、さらに次のように述べている<sup>(19)</sup>。

役員会でサービス事業と半導体事業を同時に議論しても、比較できる共通指標は投資金額だけ。その事業の将来を見据えた判断を他事業の役員にはできない。だがグループ内の執行役員なら事業の収益性や将来性を加味して決断を下せる。

このことに関して、以下の指摘は重要である<sup>(20)</sup>。

分社化や持ち株会社によるグループ経営も、企業と外部市場との中間的な組織形態と位置づけられる。（中略）米国では自立した組織としての事業部に日常業務に関する権限を委譲し、本社は資金配分と部長人事を通じて事業部を統制するという事業部制を発展させることによって、企業の巨大化を実現してきた。

一方、日本では事業部制と銘打っても実際は事業部単位ではなく全社的な人的資源の育成と活用を重視するなど、事業部の自立性は米国より低かった。（中略）日本企業はその代わりに、企業の規模拡大に伴う非効率を最小限に抑えるため、分社化というシステムを採用してきた。（中略）分社化は規模拡大による非効率を最小限に抑えつつ、規模の経済性を生かそうとする工夫である。（中略）有形・無形資産の共用ができれば範囲の経済性が生まれ、多角的な事

業展開は有利である。だが、多角的な拡大は異なる事業への進出であるだけに、異なった人材や労働条件が必要であったり、異質な発想や文化が求められたりする。（中略）日本企業では全社共通の賃金体系など同質性を重んじる傾向が強いだけに、分社化は事業部制に対して魅力的な代案になる。

既に見た通り<sup>(21)</sup>、情報システム部門の分社化の狙いは主に、①業務補完、②事業拡大、③間接誘因にあるが、最近の分社化には、柔軟な企業組織の再構築を促して競争力を増強させようという積極的な意図が一段と強く働いているように思える。

例えば占部は、分社化と事業部制との相違点に関して、以下のように指摘する<sup>(22)</sup>。

子会社形態は、独立の会社法人の被服を着た事業部であり、事業部の一つの変形であるということができる。子会社にすれば、利益管理の分権化はより徹底して行われる。子会社は、独自の経営機関を持ち、独自の利益責任を持つ分権化の単位である。

そして占部は、分社化のメリットを以下のように説明する<sup>(23)</sup>。

子会社形態をとる場合の長所は、まず利益責任が明確になり、また経営者は自立性と伸縮性を与えられ、真の企業的責任を持つことができることである。子会社の経営者幹部は、社長、取締役の肩書を持つことは、その企業的責任感を高くする要因の一つでもあろう。

また、わが国の労働組合は今まで企業別組合をとってきているため、事業部制をとっても、事業部の経営成績やその製品業界の賃金水準に合わせて、事業部の賃金、労働条件に差を設けることができない。賃金水準の低い中小企業が業界の大半を占める場合にも、大企業の当該事業部の賃金水準は、社内の他の事業部のそれと同じ画一的な線で協定されることになる。そのため、大企業の当該事業部は、業界の競争上で不利な条件を受けることになる。（中略）子会社化すれば、賃金水準は、その事業の属する業界の水準によって決定され、事業の採算性を回復できる場合があるからである。（中略）

しかし、基本的な線としては、企業が集成型多角化の戦略をとり、現在の製

## 情報システム部門の分社化（中根）

品分野に対して、生産面、販売面や技術面であまり共通関連性のない新分野に多角化する場合に、子会社形態がとられる。また、危険の多い新規事業を開発する場合や他の会社との共同出資で新規事業に着手する場合、子会社形態が選択される。

さらに、伊丹・加護野は、分社化の論理が社内ベンチャーの論理とほぼ同じであるとし、それが社内にとどまらないのは、自律感や既存の思考様式、パワー関係、情報統合からの隔離の必要性和効果がそれだけ大きい場合だからであると指摘している。ちなみに、社内ベンチャーの意義に関して、伊丹・加護野は以下を挙げている<sup>(24)</sup>。

- ①事業の種の情報を持った人間が事業責任者になるという点では、情報の統合が現場に近いところで行われる。
- ②一つの独立企業かのごとくの運営を任されるという点からくる自律感が、新事業のたち上げに必要な心理的エネルギーはさらに高まる。
- ③独立的に運営させることは既存事業の管理や体系からベンチャーをはずすことを意味するので、既存事業や本社のパワー関係の悪影響や、既存事業との情報の統合のされすぎを防ごうとしている。
- ④既存事業の思考の範囲からくる既存の思考様式からの隔離も意図されている。

いずれにしても、ここで明らかなのは、経済状況の悪化やITによる急激な環境変化等に迅速かつ的確に対応するために、フレキシブルな経営行動を与える一方で利益責任をより明確にすることなどによって組織の機動性を高めることを狙い、多くの企業が分社化に取り組もうとする状況があるということである。

さらに、この社内分社化を巡る活発な動きの背景には、いわゆる「持ち株会社」への移行の狙いがある。

持ち株会社は、「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」とする組織形態である。個々の企業の競争力の強化策の一環として、既述のように、機動的で効率的な企業形態の実現を促す狙いから、「原則自由」

として持ち株会社を解禁する方向で政府が動いていることもあり、分社化に対する関心が一段と高まりつつある。

例えば東芝は、99年4月に持ち株会社に移行している<sup>(25)</sup>。カンパニー（社内分社）制を導入し、本社の役割を全社的な戦略的意思決定機能に絞り込み、権限委譲によるスピード経営と事業効率のシビアな監視体制を構築すると表明している。すなわち、同社は15ある事業本部や事業部を「家電機器社」「セミコンダクター社」など9カンパニーに再編し、各事業部門に権限委譲するという。総合電機メーカーとしてのもたれ合い構造を改め、市場変化に機敏に対応できるような体制を敷くため分社化する。本社部門は、ラインの管理部門ではなく、戦略立案を行う参謀機能と経営効率をチェックする考査機能に特化するという。

さらに、ソフトバンクでは、99年4月からの持ち株会社制への移行が決定されている<sup>(26)</sup>。出版、財務・金融と総務人事の3部門を分社化し、傘下に置く。ソフトバンク本体は、まずソフトウェアの流通等を主体とした事業持ち株会社に移行し、早期に純粹持ち株会社に転換するという。同社はインターネット関連分野に力を傾注しているが、持ち株会社への移行で買収・提携戦略の機動力を一層強化し、グループ全体の競争力の増強を意図していると受け止められている。

高柳は、事業部制における本社の役割を、事業部制の管理と会社全体としての経営戦略の決定と実施にあると指摘している<sup>(27)</sup>。その考え方を踏まえれば、持ち株会社の形態はこの本社機能を一段と強化したものに他ならない。

97年の独占禁止法改正により、純粹持ち株会社がわが国でも認められるようになった。連結決算制度が変更になり、連結経営の重要性が増せば、純粹持ち株会社を連結経営の中心として活用する企業グループの増加が予想される。

また、「連結納税制度」や株式交換等での持ち株会社への株式の譲渡の際の課税免除が認められる可能性も高い。持ち株会社導入への基盤が整備されることで、わが国でも持ち株会社化が本格化すると思われる。ソフトバンク以外にも、トヨタ自動車、大和証券、伊藤忠商事等が持ち株会社への移行を表明して

## 情報システム部門の分社化（中根）

いる。

持ち株会社には、持ち株会社自体が事業を行う「事業持ち株会社」と、事業を直接行わずグループ企業の統制に専従する「純粹持ち株会社」がある<sup>(28)</sup>。既に明らかかなように、事業部制、社内カンパニー制、持ち株会社など、複数事業の統制方法は他にもあるが、純粹持ち株会社の活用が可能となったことで、今後、連結経営の進展が見られよう。

上述した通り、純粹持ち株会社はグループ運営に集中できる点に最大の特徴がある。これまでも、多くのグループ企業を持つ企業はあったが、それらと純粹持ち株会社の違いは、グループ統制以外の事業を手掛けているかどうかという点にある。

事業持ち株会社では、事業の業績に対して経営者は当然大きな注意を払う必要があるが、同時にグループ企業の経営にも注意を払わなくてはならない。また、持ち株会社が事業を行っていけば、売り上げをグループ内で作ろうとしたり、利益の付け替えをするなど、「親子間」での甘えが出てしまう。

それに対して、純粹持ち株会社の場合には、グループ全体の利益最大化が目的となり、グループとしての最適経営が一層強く指向される。そのため、例えばグループ内取引等を排除する傾向が強まると思われる。

そもそも純粹持ち株会社解禁論の発端となったのは、通産省の報告書（95年2月、企業法制委員会）である。この中で、純粹持ち株会社の活用法として、次のことが想定されている<sup>(29)</sup>。

- ①事業部門を子会社として独立させて経営責任を明確にし、事業管理を徹底する。
- ②新規事業部門を統括する中間持ち株会社の傘下会社に独自の人事制度等を導入して、新規事業の育成・強化を図る。
- ③海外事業を統轄するために持ち株会社を活用する。
- ④M & A（Merger & Acquisition）の活性化、つまり企業再編に伴う「再契約コスト」を抑えて子会社の買収や売却を活発化し、企業の事業構成の組み替えを推進する。

⑤純粹持ち株会社を間に介する（共通の親会社を抱く）ことで企業合併を容易化する。

ちなみに、イギリスやドイツを中心とする欧州では、純粹持ち株会社のメリットは以下のように考えられている<sup>(30)</sup>。

第1に、本社コストの削減である。本社と子会社の役割分担を明確化して重複業務をなくすことによりコスト削減がもたらされるという発想が一般的である。第2に、法的及び会計的な独立性を子会社に与えることによる、子会社の経営責任の明確化である。第3に、顧客のニーズの変化や経営環境・規制環境への迅速な対応である。本社が経営戦略や業績目標の策定・提示を行い、子会社は日常業務のなかで課された収益目標の達成に特化することが期待されている。第4に、容易な事業買収及び売却である。第5に、ブランドの維持である。M & Aに際して、伝統あるブランド名や企業名を子会社形態のまま残すことで、マーケティングを容易にしたり顧客の引き留めを図る場合が該当する。こうした意識は欧州にとどまらず、米国でも若干残存する。第6に、子会社の事業リスクと規制の遮断である。欧州では特にカントリーリスクの遮断に大きな関心が払われているが、米国と同様に料金規制や厳しい許認可が存在する業種では、国内外を問わずに別会社にすることが多い。但し、製造物責任（PL）については、訴えられた子会社が損害賠償を十分に行い得ない場合には、賠償請求は親会社に遡及すると考えられる。

こうした経営上のメリットを追求するために、持ち株会社の本社はグループ全般の経営に対してどのような機能を担わなくてはならないのだろうか。

海外の純粹持ち株会社の本社機能を見ると、概ね、以下の点が指摘されている<sup>(31)</sup>。

- ①グループ経営の大枠の決定
- ②グループ財務（資金調達の配分の一元的な管理）
- ③税務
- ④法務
- ⑤人事面の事務処理

情報システム部門の分社化（中根）

⑥広報

⑦研究開発

⑦の研究開発活動は企業によっては子会社に委ねられることもあるが、その場合でも、①のグループ経営の大枠の決定は本社の取締役会が最終決定するという点が最も重要だと考えられている。また、本社と子会社の取締役の兼任はケース・バイ・ケースであるが、主要子会社のトップは本社から任命される場合が圧倒的に多い。逆に、子会社人事に関しては、主要経営者数人を本社が任命する以外は、子会社の独自性が高い。

また、①で策定されたグループ戦略を実効性あるものにするには、②のグループ財務管理の貫徹は不可欠と考えられており、投資管理の徹底が図られている。主要子会社に関する持ち分は、特別の事情がない限り、100%が原則とされている。

本社の事業子会社の戦略立案への関与については、

①子会社の事業戦略の立案に本社が深く関与する「戦略立案型」

②子会社が事業戦略を立案し、本社はグループ全体の整合性という観点から子会社の事業計画を審査・承認する「戦略管理型」

③子会社の事業戦略には本社がほとんど関与せずに、短期的な財務目標を重視する「財務管理型」

という3類型が考えられる<sup>(32)</sup>。

わが国では、戦前の財閥本社の連想から、特に③のような本社がイメージされる場合が多いが、欧州の持ち株会社では、①と②が多数派である。

以上のような点を踏まえながら、わが国経営者はまず「純粹持ち株会社を採用する目的は何か」、「本社にどのような機能を担わせるか」について検討することが求められる。

特に後者については、本社機能の絞り込みを行わないままに財務管理の強化のみを行えば、子会社を中心とするグループ企業の反発が強まることが予想される<sup>(33)</sup>。

以上に見てきたように、持ち株会社への移行を意図した分社化への取り組み



という新しい経営的意味合いを含む組織戦略の顕在化が、分社化を巡る最近の新たな展開として、確認できる。

ちなみに、日本経済新聞社が行った実態調査によると、日本の主要企業のトップは連結経営時代に向けてグループ力の強化を最重要課題とする姿勢を示しており、トップの約70%が迅速なグループ経営判断を下すため、持株会社や分社化など何らかの組織革新を検討している（トップの50%近くが、不採算部門の撤退や事業売却を検討している）<sup>(34)</sup>。

そして、連結経営に向けた具体的な組織対応として、「社内分社化を軸に、迅速なグループ経営判断を下す」が44.6%に上っている。ただ、「純粹持ち株会社」はわずか4.5%、「事業持ち株会社」も17.0%と割合は低く、持ち株会社への移行には慎重な姿勢がうかがえる。

## 7. おわりに

以上にわたり、情報システム部門の分社化という基本的な視座に立って、情報サービス業が現在置かれている状況をいくつかの観点から考察した。

その結果、情報サービス業には目下のところ「追い風」が吹いているものの、個々の企業が今後着実に成長を遂げていくには、いくつかの課題を克服していかなばならないことが確認できた。

それらは主に、

- ①新規市場の開拓
- ②高利益率を指向するソフトウェア開発のプロジェクト管理のレベルアップ
- ③新しいITに対応できる人材の確保

である。

さらに言えば、外部組織との連携も、従来以上に必要不可欠なアクションとして念頭に置く必要がある。

今後の中期的な展望として、次のような見解が示唆的である<sup>(35)</sup>。

21世紀に向けてIT市場はネットワーク化の進展、通信と情報の融合、生活

## 情報システム部門の分社化（中根）

者の情報リテラシーの向上などにより急速に変貌し成長・拡大していく。IT市場の拡大は、情報サービス事業者の新しい事業機会に直結する。（中略）

そのような中で、情報サービス産業は緩やかな成長が持続するが、ユーザの要求水準の高まり、要求内容の多様化への的確な対応が迫られるとして、①技術力、マーケティング力の強化、②外部資源の有効活用などによる自己革新が必要不可欠である。そうした自己革新を通して、情報システムの構築運用支援のみならず、情報活用支援までを事業領域ととらえるべきであると強調し、それらに伴う「産業としての総合化、企業として専門特化」の進展を占めている。

以上のことから理解されるように、情報システム部門から分社化した個々の企業は何よりも、旧来の、いわゆる受託開発業務から脱却しなければならない。そのためには主に、

- ①技術力の強化
- ②マーケティング力の強化
- ③組織管理能力のレベルアップ
- ④外部とのネットワーク形成の促進

を実現する必要がある。それには結局、トップの強いリーダーシップと従業員の自覚が不可欠となる。

### [注]

- (1) 通産省『特定サービス産業動態統計調査（速報）』平成11年9月。
- (2) 『日本経済新聞』平成11年9月9日付。
- (3) 『日本経済新聞』平成11年3月30日付。
- (4) 東京総研。平成9年。
- (5) 例えば、パッケージ・ビジネスソフトウェア市場は、96年に史上最高の1,028億ドル規模を達成し、自動車、機械、電子部品などに次ぐ、米国を支える産業となっている（BSA調査レポート）。90年から96年までの成長率は年平均12.5%、米国経済全体の約2.5倍となる。雇用は96年から2005年までに同約5.8%伸び、103万人を雇用することになると予想されている（『日本経済新聞』平成9月9日付）。

## 情報システム部門の分社化（中根）

- (6) 最近、ダウンサイジングが流行するなかで、いわゆる大型汎用コンピュータの「復権」が指摘されている。
- (7) 『日経産業新聞』平成11年6月10日付。
- (8) 情報サービス産業協会編『情報サービス産業白書99年版』コンピュータ・エージ社、平成11年。
- (9) この点に関しては、拙稿「ソフトハウスの現状分析」（国士舘大学『政経論叢』106号、平成10年）及び拙著『ソフトハウスの経営行動』（（社）日本経営協会、平成1年）を参照。
- (10) 昭和60年代の早い時期に、「ソフトウェア危機」という表現で情報処理技術者の絶対的な不足が喧伝され、その結果、必ずしも情報処理技術者としての十分な技能や経験を持たなくても「要員派遣」さえすれば売り上げに少なからず貢献できた状況がある。そのため、多くのソフトハウスは十分な計画的展望のないままに、企業経営を行っていった。著者は、これを「要員派遣のパラドックス」と表現している。
- (11) 拙稿「ソフトハウスの現状分析」を参照。
- (12) 最近のいわゆるASPを巡る動向も注目される。
- (13) 拙稿「マルチメディア」（『経営経理』（国士舘大学）15号、平成7年）を参照。
- (14) 『エコノミスト』平成11年8月24日号。
- (15) 『日経コンピュータ』平成11年1月4日号。
- (16) 本調査研究は、著者自身が参画し、（財）機械振興協会経済研究所で平成9年度に実施された研究プロジェクトに基づくものである。詳細は、拙稿「ソフトハウスの現状分析」を参照。
- (17) 占部都美『事業部制と利益管理』白桃書房、昭和44年、4-5ページ。
- (18) 『日経ビジネス』平成11年11月8日号。
- (19) 『日経システムプロバイダ』平成11年5月28日号。
- (20) 下谷政弘『持株会社解禁』中央公論社、平成7年。
- (21) 拙稿「情報システム部門の分社化（1）」（『政経論叢』（国士舘大学）105号、平成10年）。
- (22) 占部、前掲書、156ページ。
- (23) 占部、前掲書、157ページ。
- (24) 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社、平成1年、244ページ。
- (25) 『日経産業新聞』平成11年2月3日付。
- (26) 『日本経済新聞』平成11年2月11日付。
- (27) 高柳暁稿「組織形態の発展と組織の統合」（一寸木俊昭責任編集『現代の経営組織』有斐閣、昭和58年）、106ページ。

情報システム部門の分社化（中根）

- (28) 以下の記述の多くは，下谷（前掲書）に依っている。
- (29) 通産省，企業法制委員会報告書，平成7年。
- (30) 小谷屋薫稿「グループ経営は日本企業をこう変える」（『エコノミスト』毎日新聞社，平成11年7月27日号）。
- (31) 小谷屋，前掲書。
- (32) 小谷屋，前掲書。
- (33) 小谷屋，前掲書。
- (34) 『日本経済新聞』平成11年3月30日付。
- (35) 情報サービス産業協会編，前掲書。