

研究

提携型カーブアウト組織の自律性と マネジメント・コントロールの親和性 ～事例によるバリューチェーンのインセンティブの分析～

三浦徹志

目次

1. はじめに：自律的組織のマネジメント・コントロールの拡張と親和性
2. 事業結合による分権的・自律的組織の創造性
 - (1) 事業結合の趨勢と課題
 - (2) 拡張的なマネジメント・コントロールの意義
3. 先行研究：バリューチェーンの組織学習活動
 - (1) 提携型カーブアウト（共同新設分割）論によるシーズ技術切出し結合
 - (2) イネープリング・コントロールによる試行錯誤と創意工夫
 - (3) 同質性（協調・補充）と異質性（意見・選好の相違）によるインセンティブ効果
4. フィールド・スタディ：中堅伝統企業2社の前方・後方カーブアウト事例調査
 - (1) プロセス・イノベーションの源泉としてのバリューチェーン一本化行動
 - (2) 集権的組織から自律的組織への移行と組織学習活動の実態
5. 結び：中規模カーブアウト結合の5年間の経過と理論モデルの比較・検討

1. はじめに：自律的組織のマネジメント・コントロールの拡張と親和性

成長戦略の選択肢として親企業から一部事業を切り離して外部リソースと結合させ製品品質とコスト力を強化し、市場ポジションの優位を確保しようとする合弁組織や相互出資の提携プロジェクト組織の増勢が見られる（図表1）。これら結合組織の活動は、親元の事業グループの一員として資源配分、製品開発方針などの強制的コントロールを受ける一方で、中間組織として自ら情報探索を行い目標・計画を策定し試行錯誤と創意工夫によって力強いプロセス・イノベーションを起こし、持続的な価値創出を行うことが求められている。そこでは、マネジメント・コントロールはルーティンの管理から拡張され、より幅広い創造的な役割が望まれる（Adler & Borys 1996, Ouchi 1995, Ahrens & Chapman 2004, 伊藤 2009）。

本論は業績管理会計の観点から、「市場」に対する「組織」の形成に関わる企業行動の判断に着目し、様々な動機で行われる垂直統合や戦略的提携について、コントロールのあり方を検討する。結論として、結合組織の自律性・学習能力の担保が重要となるとの仮説を導く。

シーズ技術事業の強化・拡大のため一定事業を切出して他社の分割した資源と結合・外部化し、接点を設けることで同時に他組織の経営資源を内部化する。このような方法で、上流工程と販売先・顧客との距離を近づけるバリューチェーン構築を優先するため、過去に取引関係・

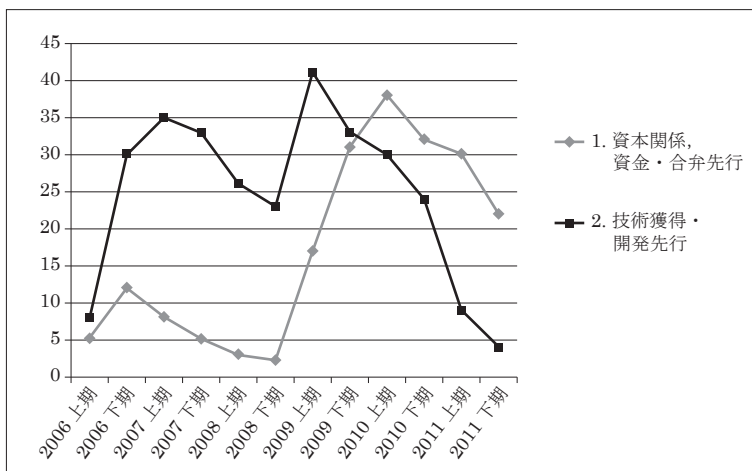
信頼関係のなかった企業同士がパートナーとなり協業が行われる。この共同行為は、それぞれのどのような利得で成立しえるのか。この場合、2つの興味深い管理会計テーマが含まれると考えられる。1つは市場調整機能・市場の合理性の限界であり、2つめは制度としての管理会計技法に期待される認識力、改善計画力、すなわち「行為」と「制度」の相互作用の進化の問題である(澤邊 2006, 2012)。管理会計は、組織間に合理的な行動をもたらし得るのか。ここでは異質な組織文化と方法論が接することによって多様性が生じ、妥協・譲歩と説得・共益の調整努力が必要になる。不完備契約を前提とすると、慣習やルールの違いからくる軋轢は現場主導で自律的に解決しなければならない。このようなそれぞれの親会社から分権化された自律的な中間組織・フロントラインの学習活動を促進するためのマネジメント・コントロールの検討に、伊藤(2011)の整理によるイネープリング・コントロール論及び伊藤・森田(2013)の組織の異質性をもたらすインセンティブ効果に関する構造研究などが示唆を与えると考えられる。これらを援用しながら、以下では調査事例の解釈を行い定性的な考察、分析を試みる。

2. 事業結合による分権的・自律的組織の創造性

(1) 事業結合の趨勢と課題

外部組織との連携による異質性の強い資源の結合に踏み込んだ場合、低コストで資源・技術・情報などの補完相乗作用が期待される反面、人的な面や価値観・行動規範において反発や摩擦など重たい負の効果がつくことが予想される。このようなプロセスでは、イノベーションにつながる組織学習の効果と情報探索を促すインセンティブの確保にはどのようなコントロールが適しているのであろうか。これを検討するためには、関連するカーブアウト論、異質的組織のインセンティブの働きなどの理論モデルをサーベイし、事例に当てはめながら有効性

(図表 1) 近年の資本・合併提携件数の推移 (筆者により作成)



を探る必要がある。

図表 1 は、近年の金融危機前後の戦略的提携が観察された件数の推移である（日経新聞記事から採取，分類，集計）。これによると，リーマンショック後の 2009 年から全体的な戦略提携件数の増加と共に，とくに合弁・資本持ち合いの提携・協業が急激に増加していることがわかる。後述する株式持ち合い制度の奨励策や手続きの簡易化を背景として環境変化への対応として共同出資による資源結合のシナジー，事業結合の効率と価値創造性に注目が集まったことがうかがわれる。

本稿で取り上げる事例は，2010 年から稼働した合弁事業であるが，成長戦略として一部事業を親元企業本体から切り出し，過去取引関係のない他社との共同新設（アライアンス・カーブアウト型合弁子会社の手法（木嶋 2007））を行った産業資材メーカー A 社のケースである。なお，基本的な組織間関係論については，佐々木（2005）のレビューによる企業間マネジメント論，経営戦略論・戦略的提携論はバーニー（2003）の資源ベースビューに基づく垂直統合論，BRIO などの所説，組織再編コストや市場と組織の折衷的アイデアに関しては浅田（2003）の持株会社選択の議論，ほかにクリステンセン（2001）のイノベーション論等を解釈・検討の参考にしている。これらを，実際に観察される事例に重ね合わせて，財務，非財務の管理会計の視点で従業員の動機づけと学習活動，業務プロセスで生起する特徴を捕捉したい。

本編は，企業間の戦略的事業結合の意義，課題に関する研究の一部であり 1 事例のみに基づいて定性的に分析しているが，その限りにおいては事業分離して戦略的に設ける中間組織では，組み合わせ条件で一定程度のプロセス・イノベーションと業績効果への合理性と企業価値効果の示唆を得ている。時系列データや他社事例比較などの定量分析は，次の課題としている。

さて，00 年前後から言われている再編論では，シーズ技術の効率的な事業化，グループ経営の促進，外部リソースとのダイナミックな連携等によるグローバルの事業スピードアップの重要性が強調されている（門田 2002，浅田 2002）。また株式交換や会社分割などの法整備が行われて 15 年余が経過し，この間世界金融危機もあって大企業のデシジョンの遅れの問題（半導体，液晶等），クロスライセンス（特許権相互利用）依存から脱却したブレイクスルー型製品戦略の必要性（アップル情報製品の優越等），スピンオフやカーブアウトによる既存事業から分離した明確な集中経営（ファナックの精密機械の優位等）等の重要性が指摘されてきた（木嶋 2007，岡本 2010）。

グローバル化の中で低迷する日本企業の業績に対する組織再編の議論では，より効率的な経営資源配分と分権的組織への構造改革が主張され，管理会計の論点として資本生産効率（ROE 最大化），株主価値・企業価値創造，コア・コンピタンスと組織能力・ケイパビリティの議論が広範に行われてきた（門田 1999，原田 2003 ほか）。

企業再生・競争力向上に向けた法制度改革では，再編・分割等に向けた持株会社の解禁，株

式交換制度、企業結合会計基準等の整備、2006 年会社法導入などの施策がつづき、ビジネスインフラが整えられ M&A・分割手続きの迅速化を促し、連結納税制度などにより戦略的提携あるいは社内ベンチャーなどが後押しされた。

この間の動きは、国内でも大手企業を中心に医薬、化学、製鉄業界の大手企業同士の合併が加速し、海外企業の M&A、あるいは事業分割など大胆な例も見られている。また、たばこ産業や食品、通信業界などでは M&A が多用され、自動車、家電、繊維・衣料等の提携行動も顕著にあらわれている。この動向は、筆者らの行った質問票調査から得た示唆、結合・再編が財務指標面だけではなく中期的に非財務面からの評価 (BSC の顧客ニーズ等) が必要であるとす企業が多いことと重なり、提携後のコントロールが課題となることを示すものである。(三浦 2011) (松本・三浦 2012)。また裾野の広い自動車産業界の合従連衡・戦略提携は熾烈なシェア競争の中で新興市場を巻き込んで世界規模で観察され、サプライチェーンの大きさから 2 次、3 次の車両用電気部品、部材・資材レイヤーでの製販連携、水平協働などにも影響が及んでいる。これらのダイナミックな協調行動は、組織か市場かという企業の境界の問題であり、測定コスト問題・会計ディスクロージャーの問題 (椎葉 2003, 2010)、あるいは多角化経営と合併の理論 (山本 2002) などの論点に関連し、単に取引コスト理論や資源ベースビュー、規模の経済、範囲の経済などによる、自明の消極的な市場競争調整作用と言えるものでもない。

本稿の対象とする事業単位の内部化、外部化による中間組織形成は、事業特性に応じたバリューチェーンを作り、取引の無駄を取り除いたコストの最小化とサプライチェーンのスピード感のある意思決定が期待できる点で効率化追求の取引コスト論に依拠した仕組みともいえるが、他方現場主導型の、需要に応じた応用研究・開発、プロセス・イノベーションを刺激する創造性の働きを追求するものとしてとらえることができる。そこにおいては、持続的成長を目指す組織として組織を束ねる規律的コントロールと、創造を促すコントロールの両立が求められる。

(2) 拡張的なマネジメント・コントロールの意義

マネジメント・コントロールの課題は、90 年代から近年にかけてグローバル化のコンテクストの中で企業環境の不確実性が増し、製品開発プロジェクトのあり方が複雑に変化したことから来ている。国内市場の成熟や新興国の成長によって、製造業においては、鉄鋼、セメントなどの素材産業などでは競争力のための規模追求型経営のコントロールがさらに高度化しつつあり、また、最終製品、部材等で個々の専門性を重視する企業では、カンパニー制や持ち株会社によるグループ経営などが求められ、コントロールにも大きな幅が生まれている。複合事業体制と単独事業経営の力点の違いは、親企業の資本、予算を主たるツールとした集権的支配と、一定の影響を与えながら自律的な中長期の組織学習と意思決定を任せる分権的支配に別

れ、さらに多様なタイプが想定され得るのである。

初期に Anthony (1968) が提唱した会計的手段を強調した（と受け止められている）集権的コントロールに対して、非会計的手段であるモチベーション効果等を焦点とするコントロールへのアプローチが問われることで、より柔軟な自律的コントロールへ拡張が求められてきている。

提携合弁型の間組織では、独立性を保ちながら、資源の補完・協調関係の構築による自明視されるシナジーとコスト効率を超えて超過収益力を実現しなければならない。そこでは、動機づけや満足度を尊重した中間組織現場の PDCA を活発に働かせて創造性を求めるコントロールのあり方が望まれる。

3. 先行研究：バリューチェーンの組織学習活動

(1) 提携型カーブアウト（共同新設分割）論によるシーズ技術切出し結合

カーブアウトとは、一般的に、木嶋 (2007) によると「経営戦略として経営陣が事業の一部を切出して、第三者の評価、投資などを含む参画を得る大企業・中堅企業ベンチャーの一つ」であり、「研究開発を活発に行い、シーズとしての技術や質の高い技術者を抱えて、研究開発の企業価値化に適した手法」(P3) であるとし、リスクマネーを潤沢に使える魅力的な方法論であると説かれている。しかし、ケースバイケースのことも多く、岡本 (2010) は、上の主張を「分離・独立される事業がどのようにして生まれ、親会社の中でどのようにして育成され、どのような段階で、どのようにして分離されるのかに関する実態的でダイナミックな説明がおこなわれていない」また「事業の推進を行う人的結合の必要性の分析が求められる」と批判的に述べている (P124)。

次に、提携型のカーブアウト・共同新設分割であるが、形体的にみると会社分割の一種であり会社法では新設分割と吸収分割が設けられている。また新設分割には単独新設と共同新設があり、本稿の議論は共同新設である。また、企業結合の定義は、複数企業が「分割で移転する各営業」が独立した子会社において1つの経済企業体となることを意味している。

この特徴、長所は、概ね1社単独の事業分離・独立の長所に加えて事業結合によるシナジーと刺激がもたらす動機づけ効果が想定される。

また、アメリカにおけるカーブアウトは日本での理解とは異なり、「部分的スピンオフ」とも呼ばれ「親会社が子会社の株式の一部（通常20%以下）をIPOにより、あるいは外部に売り出すことにより、分離すること」であると岡本は注意を促している（前掲書）。また、岡本は自身の勤務した古河電工から、富士電機、富士通、ファナックが順次生まれた分離・独立の歴史研究をもとにして、ハワイ大学の Kiyohiko Ito (1995) のスピンオフ理論を紹介し、IT・電子・機械・ケミカル・化学繊維など先進業種の経営多角化過程で用いられることの多いスピンオフ（新規事業拡大の方向での母体企業からの独立・分離）・カーブアウト（親企業による分権効果を目指し

た戦略的切り離し・部分所有)の議論を行っている。ここでは特に、投資効果・研究開発効率が主に検討されている。この理論的背景には、取引コスト理論、コア・コンピタンス理論、経営上のドミナント・ロジックの相違論(異質事業の統合コントロールの困難性)、無形資産の構築論などがある。これらの視点は、概ね取引コスト論的な効果を前提とした調和的な議論であるが、分離した組織の効果を適切に認識する方法はあまり述べられていない。

これらの考え方は、中堅・中小企業においても、新規ビジネスコアとグローバル競争優位の構築に際して示唆が含まれていると考えられる。

いずれにしても事業の成長戦略に関し、このような資本参加のあり方、外部資本の利用による方法で集中的な当該事業の発展を促すガバナンス・モード(資本参加率)変更によって、あえて自社の完全支配から影響力の関係へと変えることで、外部資源との交流の流れを作り、刺激を生み出して活性を図ろうとしていると考えられる。ここでは、予算を経由した従来の前年度ベース+、-の考え方は後退し、ゼロベースからの組み立てが求められるであろう(バーニー2003)。具体的には、予算要求の議論と説得力を担保するものとして、研究・開発・企画という製造・販売一体となった組織活動・チームプレイが期待されるのである。

さて、本論で取り上げている日本的なカーブアウト論では、伝統をもつ既存業種が成熟段階に入り、今後の成長戦略を模索するなかでは、品質・技術と加工・製造・販売プロセスのイノベーションの契機として組織の活性化と分権的なマネジメント・コントロールのあり方を重視する。新事業を軌道に乗せ企業価値を向上させるための実務的な方法論・形体論としての事業切出しモデルの強みと課題が問題となってくる。

近年、日本においても長くつづいた伝統企業が既存事業群を見直し、同時に企業を束縛しているサプライヤーや顧客、競争相手などの外部環境を見直して(C.クリステンセン et al. 1995)、事業組織の外部化や内部化の流動化により果敢にリスクを取って、最適なグループ、プロセス、マネジメントコントロール、コスト構造を構築しようとしているケースがみられる。

このようなケースは、自社にとって異なるバリューネットワークを見だし、事業プロセスを革新しようとしていると理解できる。バーニー(2003)は、垂直統合の概念としてバリューチェーンを重ね合わせ、バリューチェーンに含まれる設計、生産、販売、配送などの個々の活動(ステージ)のうち、どれだけ自社独自に取り組むかの意思決定を取り上げ、携わる活動が多いほど垂直統合度(付加価値額÷売上高)が高いとして、適宜企業の戦略によって最終顧客に近づいていく前方垂直統合と製作の源流に近づいていく後方垂直統合を説明している。また、統合的な統治メカニズムによって市場取引のみに頼った統治より機会主義的行動の脅威を管理できるとしている。

(2) イネープリング・コントロールによる試行錯誤と創意工夫

伊藤（2011）は、イネープリング・コントロール（enabling control）を「組織学習を促進するマネジメント・コントロール」と規定した上で、「組織ルーティンを試行錯誤によって改良することを目指す方法論」（Adler & Borys）に対応する「組織学習促進の処方箋として位置づけ、日本企業の現場主義の改善手法と親和性が高い」と説明している。また同時に、「TQC, TPM, ミニプロフィットセンターなどのフロントラインによる自主的な改善手法に対応した自律的組織のマネジメント・コントロールの重要構成要素」としている。

以下、伊藤の整理と所説のポイントを挙げる。

まず注意すべき点として、計算制度や管理手法が固有に目的に対応しているのではなく、それらを何の目的に用いるのか、すなわちイネープリング・コントロールのためか、強制的コントロールのためか、それによって運用のあり方が異なると説いている。

今日、企業環境の変化によってマネジメント・コントロールは財務情報中心の期間計画統制システムのみならず、組織文化によるコントロール・クランコントロールの考え方など多様な手段の重要性が認識されており、マネジメント・コントロールに対する役割期待が戦略や組織ルーティンの単純な実行面に限られることなくその概念が拡張されている。すなわち、戦略の創発にはインターラクティブ・コントロールが、組織ルーティンの改変はイネープリング・コントロールが当たるとし、3点のポイントを挙げている。①事前に設定された目標を、決められた業務ルーティンに従って実行するだけのプロセスではない、②実行過程で、目標の修正、ルーティンの見直しを行う、③複数の目標を同時追及するため、会計的コントロール手段だけの閉じた議論をするのではなく、多様なコントロール手段のパッケージとして考える見方に留意する。以上の指摘に加え、試行錯誤による事業資源配分、組織ルーティンを更新する探索型のマネジメント・コントロールの検討が十分ではないと問題を提起する。

つづいて管理会計との関係については、マネジメント・コントロールシステム（以下MCS）は、標準原価、差異分析、各種財務指標等の会計的なコントロール手段と会計以外のコントロール手段の区別を示し、挽（2007）、廣本（2009）を参照して、近年の組織問題の複雑化につれて会計だけではなく経営システム全体を考察するアプローチの必要性が述べられている。

次に挙げているのが、MCSの前提とする組織モデルが集権的組織から自律的組織へと移行したことを挙げ、自律的組織においては目的、組織ルーティン自体を探索しなければならない上、処理も複雑となったことで、自律的組織での問題は複雑となりすぎており、各種コントロール手段の併用が求められるとしている。

加えて、新江・伊藤（2008, 2010）の検討結果として、コントロール・パッケージの必要性に関する知見として次の4つを有用として重視している。①マネジメント・コントロールが実施される状況が、事前に目標、方法論が確立しておらず探索しなければならないこと、②組

織内の政治的、社会的、心理的側面に留意し、インフォーマルなコントロール手段も必要となったこと、③通常の期間計画と統制サイクルに合致するサイバネティック・コントロールのモデル以外のコントロール手段にも着目すること、④権限規定された垂直的管理階層のみならず水平的調整も対象となったことである。

ここでイネープリング・コントロールの問題は、①に関する「事前に達成することが期待されている目標水準、業務改善の手段が明確でない状況での組織活動を活発化させるための方法論」であるとしている。そうであれば、従来型の「与えられた手続きを効率よく実施することを促進する」強制的マネジメント・コントロールとは区別しつつ、併用されることになる。強制的コントロールでは、目標数値などは評価者には既知であるが、イネープリング・コントロールが受け持つのは、目標の次元や方向性だけが与えられ、方法や高めるべき水準は誰にとっても未知な世界である。このことが、自律的組織に必要なマネジメント・コントロールとしてイネープリング・コントロールが位置づけられる理由である。

これらを総合して、伊藤 (2011) では、先行研究の整理の結果、イネープリング・コントロールの設計の要件として次のように 4 つの特性を挙げている。

イネープリング・コントロールの要件となる 4 つの特性 (図表 2)

特 性	内 容
①修復可能性	業務プロセスで起きる問題を、担当者自ら修復できる (直接介入できる)。
②部門内透明性	業務プロセスの特定部分がどのように機能しているか、担当者が理解している。
③全体透明性	個々のプロセスがシステム全体にどのように関連するか、担当者が理解している。
④柔軟性	コントロール・システムをどのように利用するか (停止も含めて) が、担当者に一任されている。

①と④は、自由度の大きさ (権限) に関する要件であり、自発的な学習で裁量により様々な実験ができ、ノウハウの蓄積が期待できる。④の柔軟性により、実験の比較も可能となる。②、③は担当者に十分な情報が与えられるべきことを示している。この因果関係や関係性を表す情報が与えられることで、部門内と全体の両方に寄与できると考えられるのである。

(3) 同質性 (協調・補完) と異質性 (意見・選好の相違) によるインセンティブ効果

伊藤・森田 (2013) の研究は、組織の異質性について組織の経済学から取り上げている。一般的に会社組織は同じ組織に属する人々が価値観・行動規範などで共通点が多くなり同質化する傾向があると考えられることが多い、と同時に実際は異なる意見を持ったり、選好が異なる場合が少なくない点に重要な意味があることに着目して、組織内の多様性・異質性がどのような働きをし、プラス効果を生む場合があるのかについての分析を行っている。

問題状況での方針決定に際しては、選択肢に対し成功確率の異なる評価を下して意見の相違

組織の異質性がもたらすインセンティブ効果 (図表 3)

直面する決定問題 1 案 製品を現状維持 2 案 新しい試み採用	意見／選好の相違の存在 (組織成員：A, B の 2 人と仮定)		(結果：成功か失敗) 情報探索・選択・実行に対する インセンティブの効果
A と B が同質的	・相違は、いずれかの案に収束しやすい ・相違を埋めたり，案をより良くするための努力は小さくなる		・利得（満足）があり，プラスのインセンティブが働く ・利得（満足）が少ないとインセンティブ効果が小さい
A と B が異質的	補完性 相手を説得するための効果 偏見回避効果 情報活用効果	新たなアイデア，技術， 洞察を生む 相違を埋め，案を良くするための努力は大きくなる 相違のため反対していると思われないための努力 支持する案の追加的情報を探索する	プラスのインセンティブ 学習の実行 プラスのインセンティブ プラスのインセンティブ メリットが出てプラス効果 隠蔽すればマイナス効果

伊藤・森田（2013）より筆者の解釈により作成

を招いたり，また 2 つの選択肢に同じ成功確率を認めながらも，それぞれが好みの違いによって異なる判断を示すケースである。

組織の異質性に着目して，多様で創造的な組織学習が促進されるためには何が必要か。全社戦略・予算計画・組織ルーティンなどのコントロールに加えて，「動機づけ」と「満足」のインセンティブに着目した組織の経済学を援用して，中間融合組織の異質性が生み出す「利得」を求める行動について定性的に検討を加える。図表 3 は，組織の含む異質性のデメリットとメリットを伊藤・森田（前掲書）から筆者の解釈でまとめたものである。

4. フィールド・スタディ：中堅伝統企業 2 社の前方・後方カーブアウト事例調査

(1) プロセス・イノベーションの源泉としてのバリューチェーン一本化行動

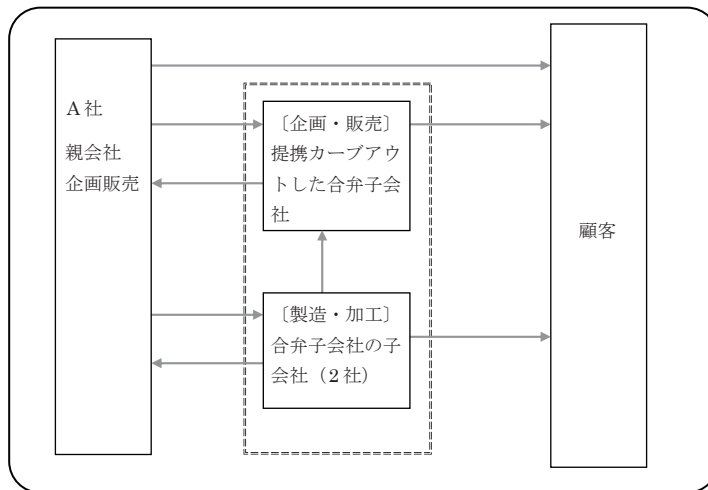
以下では，国内需要において成長が停滞状況にあった繊維系成熟産業に属する伝統・中規模企業（売上 1,000 億円前後，連結従業員約 2,500 人）の A 社を対象として，変化する競争環境の中でバリューネットワーク強化を指向するガバナンスと新たなマネジメント・コントロールを取り入れようとする経営戦略について検討する。

本調査では，2008 年 9 月金融危機（リーマンショック）後のグローバル経済の回復過程における 2 次自動車部材メーカー 2 社（産業資材メーカー A 社と化学繊維メーカー B 社）の戦略的提携の成立（合弁設立）事例の調査をもとに，そこで模索された＜技術的シナジー＞と＜コスト競

争力の獲得>というねらいについて、管理会計ベースのアプローチによって成果と妥当性について考察を加えている。オーダーメイドの素材・中核部品製造企業 A 社が、経営戦略として、サブコア事業をあらたに強化しより付加価値の高い事業を創造するために、車両資材事業の一部を切出してさらに別の親企業 B 社の支配と利害関係の下でカーブアウトした加工子会社と資本提携による範囲の経済を指向したネットワーク経営によって競争優位の持続と企業価値向上を目指した事例といえる。

A 社から見た場合、後方統合的な（生産の源流寄りの）グループ経営形成によって、A 社が得意とする得意先（自動車組立メーカー）との交渉ノウハウ、企画から販売までの活動のバリューチェーンが強化される。これによって加工や製造現場を顧客に近づけ、市場との親和性の高い組織学習を行えるようにすることで組織成員の動機づけと、研究開発と事業の融合を促すプロセス・イノベーションにつながるマネジメント・コントロールを求めている。

A 社から見た当該分割事業の製品の流れ・系統図 (図表 4)



聴き取り調査と有価証券報告書 2015 から筆者作成

上の合弁子会社のケースは、取組み始めて 5 年目となるが、従来一定の業績を誇りサプライチェーンの中で地位を確立してきた A 社としては、その位置づけゆえに顧客・サプライヤー、競争相手などの外部環境からの様々の束縛を受けていたと考えられる。その中で利益率を高め資本効率を高めるには、内部資源の限界を越えて外部から比較的に小さいリスクを取ることに従来を上回る収益効果を得なければならないとの判断に至ったと考えられる。すなわち、M&A による大きな資金負担とリスクテイク、リストラ費用を負うことなく、多角化や集中の効果を得るために、補完的なパートナーを見いだして自ら有望なビジネスの一部を切り出し外部資源との共同事業を組むことで、品質の向上、競争力獲得を実現すると考えたので

ある。

2008年リーマンショック以後、我が国の各企業は欧米及び国内市場における需要の急激な縮小・変動に直面し、それまで液晶パネル事業や自動車産業、空調機産業等に代表される輸出と現地生産を含めたそれまでの拡大基調に大きな変化が生じた。その結果、製品開発や部材の調達、在庫政策、直材費・加工費等のコストテーブルの見直し、あるいは生産地域や組織戦略にいたるまで修正が迫られ、競争力確保のためにはムダの削減、資産効率・投資効率向上等が求められるようになった。一方、アジアをはじめとする新興市場では成長の加速が見込まれ、これらに対する対応が併せて急がれた。

製造各社では国内企業間の競争体制の地固めと新興市場進出強化に向けた戦略の練り直しを図られ、組織間関係のあり方ではサプライチェーンとの協力関係や競合企業との「ゲーム」の再構築が構想されている。特に部品メーカー間では厳しい予算統制と原価管理の下で価格競争を強いられやすく製品差別化と価格上限はワンセットで行うという状況がみられる。そこでは、業界内、同業種・異業種間を問わずより柔軟な最適調達（より安く）、最適納入（より高く）が企図されると同時に、さらに思い切ったM&Aによる有利な成長事業の買収や緩やかな事業連結を用いたコアビジネスの強化が協議、決断された観がある。このことは、筆者の収集した過去5年間のM&Aと提携のプレス発表による件数と目的の推移や訪問聴き取り調査からも推測される。

この内、戦略的で緩やかな企業連結が推し進められた背景には、アライアンスがパートナー間における成長事業への集中と持てる資源の効率利用に適しており、独立性を併せ持つ疑似的結合によってより強化され、限られたパイの4者間、3者間、あるいは2者間一騎打ちという競争環境での即効的闘争力をもたらし得るという期待が生まれたことがうかがわれる。

以上の推測は、会計情報によって跡づけられ、また会計的評価によってさらに将来的に有効で安定的な関係を維持できるものと考えられる。

□調査事例の整理

<事例企業の経緯と考察>

- ・ A社はカーペット、インテリア、自動車内装資材（繊維製品）を主力とする戦前からの中堅メーカーであり、パートナーのB社は化学繊維メーカーであり、今日では産業資材（炭素繊維）、化成品（フィルム、包装材等）、医薬品を主力とする大手メーカーである。
- ・ 本合併プロジェクトの株主向のオフィシャルなテーマは、「戦略的提携による原価予算内の企画・提案力の向上」であった。
- ・ 案件では、A社が2次レイヤーとしてトヨタはじめ大手自動車メーカーに販売する黒字事業のカーシート（座席の生地）事業について、トップの判断により今後の採算と価格競争力等を考慮して、戦略的な提携・事業統合を立案した。

A 社ほかに対して化学繊維（ポリエステル）等を販売していた B 社も、ほぼ同様の理由で自動車メーカーとの販路強化と旧繊維産業用資産の整理、効率化を考慮して提携に同意した。

- ・ 2009 年 8 月より現在まで、主に聴き取りによる調査を実施した。（7 回の面接調査と 1 回の工場訪問、ヒアリング。提供資料の分析、及び公表財務資料等の解析）

< 合弁の内容 >

A 社（東証 1）・・・・・・・・・・・・・・・・・・ B 社（東証 1）

〈カーブアウトした資源〉

- ・ シート事業の切り出し
- ・ 孫会社 3 社と現金
- ・ メーカーデザイン部との折衝能力
- ・ ニット整理染色加工，起毛，生地加工，エンボス加工

◎切り出した資源の評価に基づく出資比率は、A 社 50.1%，B 社 49.9% となる

合弁会社 C

< C 社における共同事業（実務）の例 >

VE： デザイナーの新車コンセプトに合わせたデザイン・生産技術のコラボレーションによる一体開発，染色釜サイクルの短縮，起毛針の改良他

（例）テーマコンセプト 「俊敏さと優美さ」

提案価格 500 円 / m

標準原価計算 700 円 / m

VE とコストテーブル，生産工程見直し → 430 円 / m で入札

4 社応札： 2 社に絞られ，一騎討ちとなり，メイン車種が特別エディションで受注競争

当該事業業績：

年度	2011	2012	2013	2014	2015
売上（百万円）	11,580	12,100	※ 9,890	9,630	9,240
売上総利益率（%）	14.7	14.2	※ 17.0	19.7	21.4

※ 2013 年度期より，海外生産額が増加したための変動（海外シフト）

株価の推移：

	2006	07	08	09	10	11	12	13	14	15
A 社	526 円	409 円	250 円	163 円	247 円	248 円	188 円	305 円	336 円	380 円

（高値比較）

□提携手続（参考）

プロセス： 経営分析，財務・管理会計ツール

< 提携（合弁）開始前段階 >

（1）前交渉 秘密保持 財務情報分析，業界把握等 覚書

(2) 採算・相乗効果査定 デューデリジェンス (DD)

資産価値査定, 業績, 収益見込み

DFC 算定

(3) 基本事項の交渉

(4) 実務交渉, 合弁計画, 合弁契約書 (30 条程度の条項)

出資割合, 役員構成, 違反調整精算金条規約※等

(※実績 B/S 流動資産 (現預金・受取債権・棚卸在庫) ー長短借入) と同予測値の差額によって, リスクを想定しておく)

<提携 (合弁) 開始後段階>

計画の実行 デッドロック条項

(種類株式の拒否権など重要事項で, 第 1 決定権限者と拒否権者の対立が起こることを想定して, 株主間契約による買い取りなど, その事項と処理を取り決めておく)

会議体の立ち上げ, 取締役の参加規約

情報共有規約

予算・実績検討会議規約

収益管理, VE 実施, コスト・テーブルの見直し, 原価企画, 生産管理ほか

(2) 集権的組織から自律的組織への移行, 組織学習活動の実態

資材メーカー A 社と化学繊維メーカー B 社の合弁・協調戦略によるコスト競争力については, 第 1 段階 (5 年目) で確認できた業績からは, A, B 両社に相応の黒字効果をもたらしていると考えられる。また, 特に B 社には提携前は独自の高度なニット技術を持ちながら過剰な資産 (子会社を含む)・設備・要員を抱え当該事業での黒字計上が進まなかったが, 自動車メーカーの売れ筋車種での採用達成によるシェア拡大等により, 現在は提携効果が売上と営業利益に現れていることを確認できている。自動車メーカーとの直接パイプを持つ A 社と加工技術に強みを持つ B 社のシナジーが, 1 年間のデューデリジェンスの結果ほぼ対等出資で開始した戦略的提携によって, 会計から測定できるいくつかの情報としてプラス効果をもたらし, パートナー両者の営業力と技術力をつなぐかたちでタイトな原価予算内での企画・提案力の向上を実現しつつあることが認められる。

なお課題は, 現在のシナジーが今後の活動領域として期待されている新興市場において, 海外組み立てメーカーとのパイプが弱い現在の立場で発揮されるのか, マーケティング・商品企画力にどのように結びつくか等である。この点から見た上記戦略的提携では, 調達ノウハウを含めた原価企画・コストテーブル作成など, さらなる管理会計の貢献の余地があると考えられる。

5. 結び：カーブアウト結合の 5 年間の経過と理論モデルの比較・検討

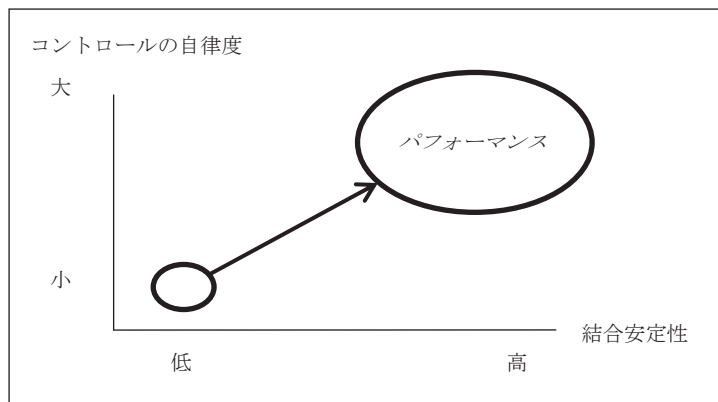
A 社事例による 5 年間の推移とイネーブリング・コントロールの理論モデルの比較対応関係は、途中経過として次のように考えることができる。

(図表 5)

特 性	内 容	事例の合併企業の評価
①修復可能性	業務プロセスで起きる問題を、担当者自ら修復できる (直接介入できる)。	○実現している (現場の方から)
②部門内透明性	業務プロセスの特定部分がどのように機能しているか、担当者が理解している。	△従前より理解度は進んでいる
③全体透明性	個々のプロセスがシステム全体にどのように関連するか、担当者が理解している。	不明
④柔軟性	コントロール・システムをどのように利用するか (停止も含めて) が、担当者に一任されている。	△情報が増え改善が見られる

上の考察から、2つの軸、①結合組織のフロントラインの自律性・自由度と、②結合安定性 (アライアンスの度合) を組み合わせることで、新たなプロセス・イノベーションやコスト力向上の可能性というパフォーマンスへつながるといふ仮説が得られる。(図表 6)

結合組織と自律性の仮説 (図表 6)



本稿では、自律的組織と仮定した戦略合併子会社へのイネーブリング・コントロールの適用を定性的に検討することを試みた。一定の適合は認められるが、今後さらに、収集したフィールド情報や現場管理者及び他の事例情報をもとに、加工技術、加工プロセスの改良、受注・提案の改善活動などをリードタイム短縮などの実績と比較検討したい。この点は組織の異質性によるインセンティブ効果 (3 節 (3) で検討) を考慮し、マネジメント・コントロールのタイプとプロセス・イノベーションの適合関係について、さらに継続して示唆を求めたい。

参考文献

- P. Dussage = B. Garrete (1999) "Cooperative Strategy", pp.151-173, Wiley
- Ouchi, William G. (1979) "Conceptual Framework for The Designs of Organizational Control Mechanisms", Management Science Vol.25 No.9, September, pp.833-848
- Ito, Kiyohiko (1995) "Japanese Spinoffs: Unexplored Survival Strategies" Management Journal Vol.16 pp.431-446
- A. Bhimani・M. Bromwich (2010) "Management Accounting: Retrospect and Prospect", CIMA
- Ahrens, T. & Chapman C.S. (2004) "Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in A Restraint Chain", Contemporary Accounting Research
- Adler, P. = Borys, B. (1996) "Two Types of Bureaucracy: Enabling and coercive" Administrative Science Quarterly, vol.41, No.1
- Argyris, C. (1999) "On Organizational Learning 2nd ed" Blackwell
- 三浦徹志 (2006) 「事業創造のための戦略的提携による組織間プロジェクト形成」, 国際 P2M 学会誌 Vol.1
- 三浦徹志 (2012) 「R&D プロジェクトのための企業間連携」, 国際 P2M 学会誌 Vol.13
- 三浦徹志 (2011) 「自動車部品関連メーカーの合弁・協調戦略によるコスト競争力について—戦略的提携による原価予算内の企画・提案力の向上—」, 日本管理会計学会年次全国大会報告
- 松本有二・三浦徹志 (2012) 「企業間提携のためのマネジメント・モデルの構築に向けた探索的研究」, 国際 P2M 学会誌
- 安藤史江 (2001) 「組織学習と組織内地図」, 白桃書房
- 廣本敏郎他編 (2012) 「日本企業の管理会計システム」, 澤邊紀生, 『第 8 章 研究方法論 第 1 節』, 中央経済社
- 浅田孝幸他編 (2012) 「戦略管理会計」, 木村彰吾, 『第 2 章 組織間管理会計』, 中央経済社
- 浅田孝幸編著 (2005) 「企業間の戦略管理会計」, 佐々木宏 第 1 章, 山本達司 第 8 章, 同文館出版
- 山本達司 (2002) 「企業戦略の理論と会計情報」, 中央経済社, 2002
- 椎葉淳・高尾裕二・上枝正幸 (2010) 「会計ディスクロージャーの経済分析」, 同文館出版
- 門田安弘他編 (1999) 「日本のコストマネジメント」 浅田孝幸 第 6 章 研究開, 発マネジメントと管理会計, 鈴木浩三 第 1 章 戦略的な企業間結合によるコスト低減
- 伊藤克容 (2011) 「組織学習活動を促進するマネジメント・コントロールに関する考察」, 成蹊大学経済学部論集第 42 巻第 1 号, 2011
- (2007) 「組織を活かす管理会計」, 生産性出版, 2007
- アンソニー, R.N. (1968), 高橋吉之助訳 (1968) 「経営管理システムの基礎」, ダイヤモンド社
- サイアート, R.M. =マーチ, J.G. 松田武彦他訳, (1967) 「企業の行動理論」, ダイヤモンド社
- スケイペンス, R.W. 石川純治監訳 (1992) 「管理会計の回顧と展望」, 白桃書房
- 廣本敏郎他 (2009) 「自律的組織の経営システム—日本の経営の叢智」, 森山書店
- ピーター, M. セング 枝廣淳子他訳 (2011) 「学習する組織」, 英治出版
- クリステンセン, クレイトン 玉田俊平太監訳 (2001) 「イノベーションのジレンマ」, 翔泳社
- (2003) 「イノベーションへの解」, 翔泳社
- 玄場公規 (2010) 「イノベーションと研究開発の戦略」, 芙蓉書房出版
- バーニー, ジェイ B. 岡田正大訳 (2003) 「企業戦略論 競争優位の構築と持続 上・中・下」, ダイヤモンド社
- 岡本久吉 (2010) 「日本における企業の分離・独立の研究」, 東京リーガルマインド
- 木嶋豊 (2007) 「カーブアウト経営革命」, 東洋経済新報社
- 前田昇 (2002) 「スピンオフ革命」, 東洋経済新報社
- ミルグロム, ポール=ロバーツ, ジョン 奥野正寛他訳 (1997) 「組織の経済学」, NTT 出版

- 日本会計研究学会特別委員会 (2003) 「企業価値と組織再編の管理会計に関する研究」, 門田安弘 第 1 章『企業価値・企業統治と組織再編』, 原田昇 第 2 章『企業の境界と組織再編』, 椎葉淳 第 3 章『測定コストと企業の境界』, 浅田孝幸 第 9 章『持株会社の戦略と管理—持株会社の選択と意義』, 横田絵理 第 10 章『事業部制・カンパニー制の戦略とマネジメント—組織の自律化と統合の視点からの考察』, 日本会計研究学会
- 澤邊紀生 (2005) 「会計改革とリスク社会」, 岩波書店
- 澤邊紀生 (2006) 「管理会計研究における進化概念の応用について—制度進化パースペクティブによる技法研究と応用研究の総合—」, 経済論叢 (京都大学) 第 178 巻 4 号
- 澤邊紀生・飛田務 (2009) 「中小企業における組織文化とマネジメントコントロールの関係についての実証研究」, 日本政策金融公庫論集 第 3 号
- 堀井悟志 (2015) 「企業内におけるコントロール・パッケージの使い分け」, 立命館経営学第 53 巻第 6 号
- 福島誠宣 (2012) 「コントロール・パッケージ概念の検討」, 管理会計学 第 20 巻第 2 号
- チャップマン, クリストファー 澤邊紀生・堀井悟志監訳 (2008) 「戦略をコントロールする」, 中央経済社
- 椎葉淳他 (2010) 「会計ディスクロージャーの経済分析」, 同文館出版
- 新江孝・伊藤克容 (2008) 「組織文化と管理会計システムとの関係性—組織文化マネジメントの視点から」, 会計学研究 第 22 号
- Faulkner, D.O., & De Rond, M. (Eds.) (2000), “Cooperative Strategy: Economic, Business, and Organizational Issues”, Oxford University Press
- Reuer, J.J. (Eds.) (2004), “Strategic Alliances: Theory and Evidence”, Oxford University Press
- 安田洋史 (2010) 「アライアンス戦略論」, NTT 出版
- 徳田昭雄 (2000) 「グローバル企業の戦略的提携」, ミネルヴァ書房
- 石井真一 (2003) 「企業間提携の戦略と組織」, 中央経済社
- Smit, H.T.J. and Trigeorgis, L. (2004) “Strategic Investment: Real Options and Games”, Princeton University Press
- Trigeorgis, L. (1996) “Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation”, MIT Press
- ウイリアムソン, O.E. 浅沼万里他訳 (1980) 「市場と企業組織」, 日本評論社
- コース, ロナルド. H 宮沢健一他訳. (1992) 「企業・市場・法」, 東洋経済新報社
- ハート, オリバー 鳥居昭夫訳 (2010) 「企業契約 金融構造」, 慶應義塾大学出版会
- Hennart, J.F. (1998) “A Transaction cost Theory of Equity Joint Venture”, Strategic Management Journal, Vol.9, pp.361-374.
- 伊藤秀史・森田公之 (2013) 「組織の差異性がもたらすインセンティブ効果」, 一橋ビジネスレビュー 2013, 第 61 巻 1 号
- 挽 文子 (2007) 「管理会計の進化」, 森山書店