

「日立における分社化の現状」

多田 義幸 所員

1. 問題意識

最初に「日立における分社化の現状」というテーマを取り上げるようになった問題意識について、説明します。1999年に私が働いている日立製作所 清水工場が事業部門丸ごと分社化され、日立冷熱と合併して、業務用空調・冷凍機の専門メーカーとして、従業員 1800人、資本金 100 億円・日立出資 100%の子会社として別会社になりました。そして分社化後 5 年が経過して、賃金 5%カット・早期退職・大阪の茨木工場の閉鎖などのリストラが実施され、来年の 4 月には三菱重工冷熱事業本部と合併の予定になっています。また日立全体としても清水工場の分社化を出発点として、多くの工場が分社化されました。こうした分社化の進展とそのネライについて把握しておきたいという思いが問題意識としてありました。

2. 分社化とは

日立などで行われている分社化が、日本の大企業の特徴的な形態のようです。野村総合研究所の資料を見ますと、分社化とは「企業の一部門を分離して子会社にすること。分社化により、事業の再編と業務の高度化を図る。」とあります。要するに二種類ある。「事業の再編」が清水工場のようなモノ作りに携わる部門を分社化することであり、「業務の高度化」というのは、主に本社機能の一部を分社化するという時に使われるようです。今回は「業務の高度化」を省いています。分社化を企業全体のリストラの中でどう位置付けるか、全体としてグループリストラクチュアリングと呼ばれているようですが、一つは、欧米でよく行われる M & A という企業の合併と買収です。もう一つが事業分割であり、事業を細かく分割することであり、ここにも色々な形態がありますが、分社化がその一つになります。

簡単に分社化の歴史を調べて見ますと戦前にも行われていました。旧財閥の成立にも分社化が盛んに行われていました。三菱財閥では分社化した会社を「分系会社」と呼んでいますし、住友財閥では「連系会社」と呼んでいました。戦後の分社化では、一般的に始まるのが 1970 年代のオイルショック後に分社経営が普及していきます。90 年代には、不採算事業の整理、非コア事業を親会社から切り離す分社を実施。そして 2000 年には、多角型経営モデルを解体し、コア事業集中型へ移行することにより、株主価値の最大化をめざす分社化が行われています。

今回私が取り上げるのは、ここ最近 5 年間の分社化になります。日立は総合電機と呼ばれていますが、これは発電所から家電まで電機に関わることは全て行う経営でした。この経営では儲けが上がらないということで、儲かるところだけ残して儲からないところは切り捨てていく、そのことで株主に儲けを出そうという戦略になっています。これが分社化の一つのネライと言えらると思います。

分社化の効用として経営サイドから見ると 意思決定の迅速化・適正化 事業特性に合致した人材の育成・確保 経営責任の明確化 ブランド戦略の推進 人件費の削減と

あります。私が実感として感じているのは、人件費の削減です。他のものについては、それ程明確に打ち出しているとは思えません。

調べた中で面白いと思ったのは、分社化を測る尺度というのがあるレポートに載っていました。子会社数ベースの分社化尺度 = 連結子会社数を連結売上高で割ったもの(単位10億円)と、親会社から見た分社化尺度 = 単体ベースの事業規模を連結ベースの事業規模(資本金や売上高)で割ったものがあります。日立の場合についても、この尺度を用いて分社化の進展を測定してみました。

3. 日立における分社化の進展

日立における分社化の進展ということで、大規模な分社化が99年~03年のほぼ5年間で行われました。図1に13工場出ていますが、売上高で3兆6000億円、連結の人員で10万人が対象になっています。一番最初に分社化されたのが清水工場で、99年4月に日立空調システムという別会社になりました。その下にある3つの工場(多賀、栃木、青梅)が家電部門です。その下の2つの工場(習志野、中条)が産業機器で、これらの工場は、採算が中々取れないということで製造分社化という形で行われました。製造分社化というのは、モノ作りに携わる部門だけで設計とか製造です。本社機能とか営業は含まない分社化です。それがまず行われました。それから01年4月に「会社分割法」が施行され、これを機会に分社化は「会社分割法」で事業部門丸ごとの分社化になりました。

次に図2連結の子会社数です。日立は1000~1200くらいあります。04年は1000を切っています。ソニーが日本で一番たくさん連結子会社を持っていて、日立は2番目です。トヨタが01年で564、松下電機が303ですので日立の子会社数は多いと言えます。外国の電機メーカーでヒューレットパカードが185、テキサスインストゥルメントが70ということで、日本の大企業が特に子会社数が多いと言えます。03~04年にかけて160の子会社が減っていますが、これは全て国内の子会社で海外では増えています。次に図2に従業員の人数の推移を示しています。連結は32~33万人で推移しています。図にはありませんが、国内は2万9000人減って、海外で2万7000人増えています。実態は国内から海外へ人が移動していますが、全体としてはあまり変わらないことになっています。日立単体としては99年6万6000人、04年3万6000人でこの間3万人の減少で、約半減です。売上高では連結ではあまり変わらず8兆円ですが、単体ですと99年3兆8000億円、04年2兆5000億円で約1兆3000億円減っています。

次に分社化の尺度です。親会社から見た分社化は、単体の売上高を連結で割った数字です。01年から急激に下がっていきます。要するに「会社分割法」で事業分割された時から分社化規模が拡大したと言えます。子会社ベースではあまり変化はありませんが、04年で少し下がっています。元々子会社が多いので数字に表れにくいと思います。

次に労務費ですが、図6において棒グラフが労務費の総額です。人が減っていますので当然下がっています。売上高に占める労務費も下がっています。80年代は14~15%でした。2000年には1桁台になり、03年には8%台になっています。日立空調システムの日立製作所に対する賃金の低下度合いは、99年には日立製作所と日立空

調システムは同じですので100%ですが、04年4月に基本給で97%となっています。これは成果主義賃金が導入されて、同じ格付けでも日立製作所と日立空調システムでは違うため、30万円の基本賃金の人で約9000円くらい違います。一時金は75%です。これは業績リンクで、業績が下がれば一時金も下がっています。

最後に日立の経営戦略です。今年の6月に発表されたものでは「新時代のライフラインを支えるソリューション」として、情報システムサービスと社会インフラシステムをあげています。これが今、日立製作所に残っている事業部門と言う事です。新しいものとして「高度技術グローバル商品」があります。FIVの黒字化。これは日立の専門用語です。資本金の1割を資本コストとして、税引き後営業利益から差し引いた値の事です。日立空調の場合は100億円の資本金ですから、10億円以上の営業利益を出さないと赤字ですよという厳しい数字です。これがもし2年連続して赤字になると事業を撤退します。そして約2割の事業から撤退しますと言うのが、今の日立の経営戦略です。

日立の分社化戦略は03年でだいたい終わり、事業分割にはメドをつけて、今行われているのはM&A(企業の合併、買収)売却、撤退です。企業を丸ごと売ったり、買ったり、捨てたりする。そのことによって日立の連結の利益を上げる。これが今の経営戦略です。こういう中で日立空調システムは来年4月に三菱重工と合併します。この三菱重工も赤字のところなんです。プロ野球の合併じゃありませんが、赤字同士が結び付けば当然人員整理、リストラが行われます。今後、県評のみなさんのご支援をいただきながら闘っていきたいと思っています。

以上

[資料]

	1999年												2000年												2001年												2002年												2003年												2004年											
旧工場名	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
清水工場	(株)日立空調システム																																																																							
多賀工場	(株)日立多賀エレクトロニクス																																																																							
栃木工場	(株)日立栃木テクノロジー												日立ホーム・アンド・ライフソリューション(株)																																																											
青梅工場	日立ライティング機器(株)																																																																							
習志野工場													(株)日立ドライブシステムズ												(株)日立産機システム																																															
中条工場													(株)日立中条テクノロジー																																																											
国分工場																									(株)日本エーイーパワーシステムズ																																															
那珂工場																									(株)日立ハイテクノロジーズ																																															
土浦工場																									(株)日立インダストリーズ																																															
茂原工場																																					(株)日立ディスプレイズ																																			
戸塚工場																																					(株)日立コミュニケーションテクノロジー																																			
小田原工場																																					(株)日立グローバルストレージテクノロジーズ																																			
武蔵工場																																					(株)ルネサステクノロジー																																			

図 1

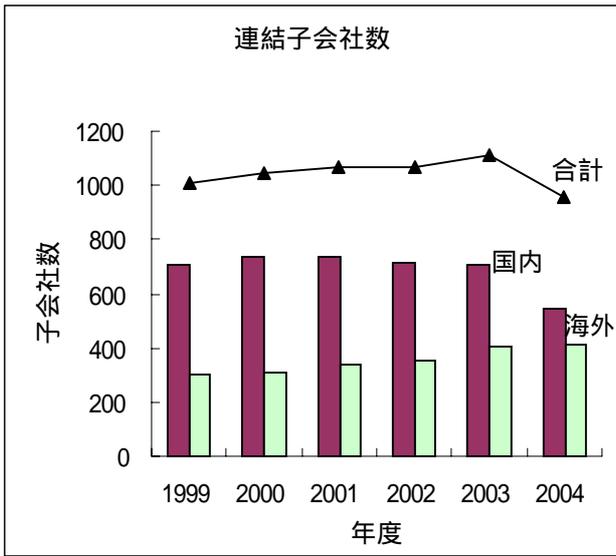


図 2

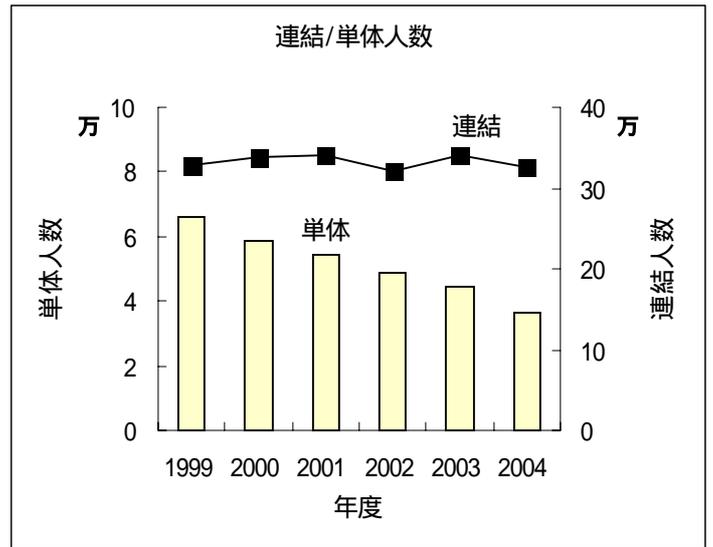


図 3

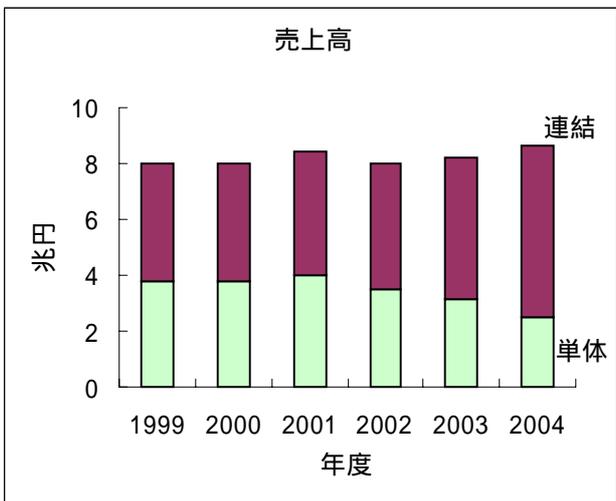


図 4

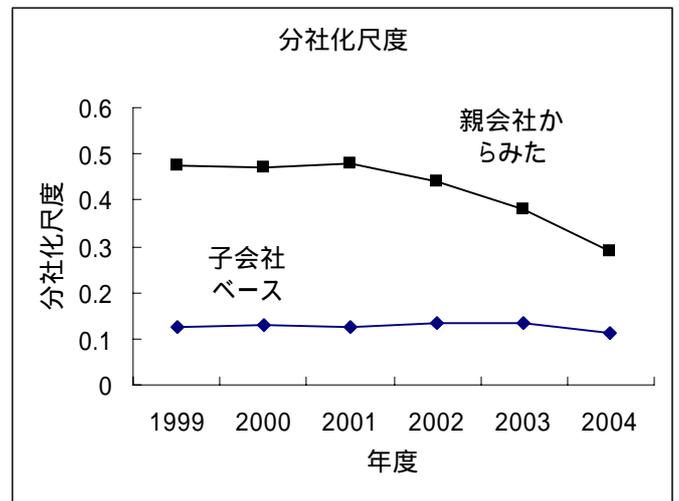


図 5

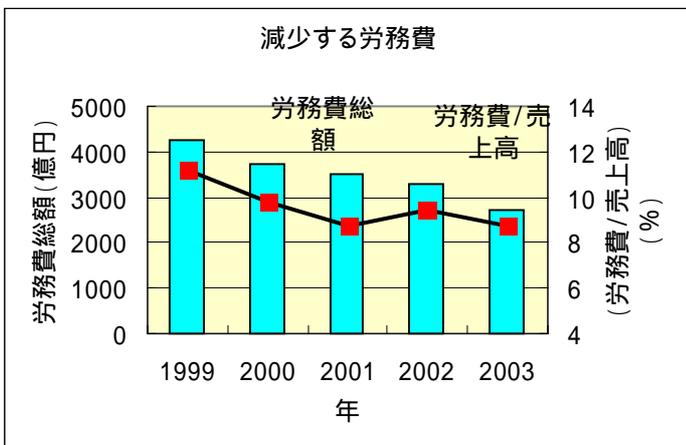


図 6

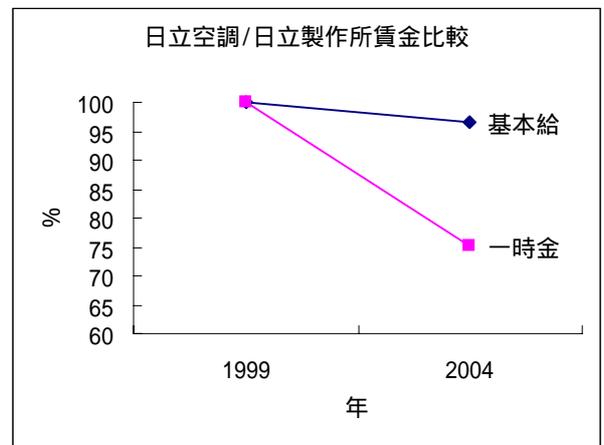


図 7

[参考文献]

- (1) 野村総合研究所 「経営用語の基礎知識」
- (2) 「日本企業型グループ・リストラクチャリング」(小沼靖：野村総合研究所上級コンサルタント)
- (3) 「大企業の時代 分権と統合」(下谷政弘：京都大学教授)
- (4) 分社化と企業収益に関する実証分析(小本恵照：ニッセイ基礎研究所)
- (5) 日立製作所 決算報告(1999～2004年)

(注) FIV (Future Inspiration Value) : 税引後事業利益から資本コストを控除した経済的付加価値をベースにした日立独自の付加価値評価指標。黒字化を実現するためには、資本コストを上回る利益が必要。