

石川島播磨重工における子会社化過程の分析

麻 生 潤

I はじめに

日本における独占的産業資本の新しい現象の一つは、独占的産業資本が、多数の関係会社（子会社・関連会社）を作り出し、それらを統合して運動し、蓄積をすすめている、いわゆる企業グループ現象である。¹⁾

私は、企業グループは「内部組織」であり、巨大企業、すなわち独占的産業資本の具体的形態であると考えている。ただし、私は、トータルな資本論の立場から、企業グループをとらえるためには、単に事業活動をになう管理機構の組織的發展としてだけでなく、企業グループ形態をとることが、総体としての独占的産業資本の資本蓄積にとってもつ意味にまで、分析が進まなければならないと考えている。組織は、それ自身が發展する動力をもつのではなく、あくまでも資本運動の展開の中で、それが必要であるから、そうした組織發展をとげるのである。

本稿では、以上の問題意識にもとづいて、具体的な独占的産業資本の企業グループ形態をとりあげ、その中でも特にグループ化していく過程を中心に分析する。対象としては、石川島播磨重工（以下、本稿では、石播重工と略記す

1) 企業グループ現象についての具体的研究は、開始されたばかりであるが、代表的な先行研究として、ここでは坂本和一・下谷政弘編『現代日本の企業グループ——「親子関係型」結合の分析』（東洋経済新報社，1987年）をあげておこう。編者の坂本和一氏は、序章において、市場と企業の「中間組織」でなく、企業の「内部組織」であり、現代巨大企業のあり様である。第二に、トータルな資本論、企業論的な視点、それも実際に事業活動を担う企業組織の管理機構のレベルで把握することが必要である。第三に、子会社形態という法的に別会社の形態となっていることの意味が重要である。第四に、子会社にも多様な存在形態と分権化の度合いが存在するという、指摘しておられる。

る) をとりあげる。

叙述は、以下のように行う。まず、石播重工の企業形態の変化と子会社化過程の概観をおこない、つぎに、子会社化が、石播重工の資本蓄積からみてもつ意味を考察する。最後に、子会社化が、管理機能や意識改革にとってもつ意味を考察する²⁾。

本稿では、子会社を、関係会社と同じ意味で、すなわち関連会社と狭義の子会社とあわせた意味でもちいることにする。したがって、子会社化とは、企業グループ化するという意味である。

II 石播重工における子会社化の展開

石播重工の歴史を、企業形態からみれば、1960年の成立から1970年までの、吸収合併により巨大造船重工トラストとなっていく段階と、1970年前後を画期とする、企業の分離や新たな子会社設立を通じて、いわゆる「企業グループ」化していく段階とに分けることができる。

石播重工は、旧石川島重工が、播磨造船と合併することによって成立したが、それ以後、1964年に名古屋造船、名古屋重工、1967年に芝浦共同機械、1968年に呉造船を吸収し、造船重機械産業で第二位の位置をしめる独占的産業資本となった。こうしたトラスト化の過程は、船舶、民間設備投資需要の拡大という条件のもとでの独占資本間競争に勝ち抜くための競争力の強化と、生産規模拡大による資本蓄積をすすめるために必要とされたものである。

こうした蓄積条件は、1970年代に入り「高度経済成長」が終わるとともに失われることになる。そこで、石播重工は、次のような「経営戦略」をとること

2) なお、私は、「石川島播磨重工の資本蓄積と経営組織」『経済論叢』第144巻、第3・4号において、同社の企業組織、経営組織の発展を、特に事業部制組織を中心に考察した。同社の資本蓄積と事業部制組織との関係については、同論文を参照いただきたい。また、石播重工の子会社のうち、海外子会社については、独自の意味があるが、本稿では、紙幅の都合上、捨象せざるをえなかった。別の機会にゆずりたい。石播重工の海外進出については、田中隆雄「石川島播磨重工の海外進出と多国籍企業化」、藤井・中瀬・丸山・池田編『日本企業の多国籍企業化の史的展開』、大月書店、1983年を参照。

になった。すなわち、「低成長期」における、市場の変化に対応した事業分野の再編である。事業分野の再編は、具体的には、「A. 成長産業への進出（航空機・原子力・エネルギー・公害防止・システムエンジニアリングなど高度技術加工組立）、B. 民生関連分野への進出（民生用ボイラ・冷暖房器・駐車システムなど）、C. 政策分野の強化（公共事業・防衛だけでなく小規模の官公需要への対応）、D. 海外市場への進出」³⁾である。

そして、そのための「組織戦略」として、「A. 分権化、B. 分離化、C. 先行的技術開発、D. 国際化」⁴⁾が示された。このうち「分権化」は、1970年代の事業部制の再編を通じて、競争に対する全社の動員体制を強化し、また衰退部門からの撤退を実現するものであり、「先行的技術開発」や「国際化」の前提でもあった。「分離化」は、本稿で考察する子会社化政策として展開していく。

それでは、石播重工の子会社化の特徴を指摘しておこう。

石播重工は、1970年代を通じた子会社化過程の中で、第一に、国内関係会社の過半を占める34社を新たに設立した。第1表は、1984年時点における同社の関係会社を設立年を基準に整理したものである。この段階では、国内68社、海外17社が関係会社とされているが、そのうち、約半数は、石播重工本体の組織の一部を分離して独立させた、いわゆるスピン・オフ子会社であり、それ以外のものも、既存の関係会社と、本体の一部をスピン・オフさせたものをあわせて新設したものである。

第二に、スピン・オフなどによって新たに設立した子会社だけでなく、既存の関係会社の全体を、本体事業の一環に位置づけ、グループ総体としての蓄積をすすめる体制を作り出した。すべての関係会社は事業本部のもとに位置づけられ、本体の事業活動が独立した法人形態で遂行される体制を作り出した。また、関係会社の統合、再編もさかんに行われた。

3) 石播重工社内報『あいえいちあい』1973年12月号。

4) 社内資料『IHIハンドブック77年度版』。

第 1 表 石播重工の関係会社 (1984年度)

国内関係会社		社名	資本金 (百万円)	持株率 (%)	売上 (百万円)	従業員 (人)	業務内容 ○分類	担当事業本部
設立年	子会社							
1886	石川島鑄造		32	100	761	53	②製造	機械
1920	東京灣土地		48	—	219	6	⑥不動産	本社
24	立飛企業		618	10	3,239	107	⑥不動産	本社
	スター農機		700	89	7,567	508	①製造・販売	本社
43	石川島造船化工機		1,410	91	25,466	961	①製造・販売*	プラント
46	丸石工業		130	40	10,980	223	③建設工事	プラント
47	東京セールス		200	100	795	54	④販売	機械
	寿鉄工		77	25	2,170	120	①製造・販売	機械
49	千葉倉庫		40	55	194	13	⑥倉庫	本社
	新立川航空機		535	10	2,966	177	⑥リース	機械
50	極東貿易		620	25	7,220	700	⑥貿易	本社
	石川島芝浦機械		2,160	100	37,147	1,603	①製造・販売	本社
51	石川島クレーン		570	99	10,849	437	①製造・販売*	本社
52	近藤鉄工		60	26	1,762	130	②製造	機械
	石川島建機		400	100	15,273	461	②製造	機械
53	呉港製作所		350	100	2,944	169	②製造	機械
54	三越		40	15	778	65	④整備	機械
57	アイエイチアイ・クラフト		50	100	1,320	37	①製造・販売*	船舶海洋
59	近畿インコ		20	—	2,194	59	④販売修理	機械
	東京エンジニアリング		40	10	1,398	164	③設計	機械
	名古屋造船鉄工		5	100	1,045	28	②製造	船舶海洋
	西播開発		150	40	450	70	⑥不動産	本社

60	石芝サービス	400	50	21,074	281	④販売据付	機械
61	広島建設コンサルタント	35	29	1,097	128	③調査管理	機械
62	石川島汎用機械	1,760	100	20,647	925	①製造・販売*	機械
63	石川島産業機械	360	100	3,764	199	①製造・販売*	機械
64	石川島タタック建設	270	72	17,444	281	③建設工事	プラント
65	日本駐車場サービス	30	55	3,214	207	④整備修理	機械
67	日本タンカーサービス	50	100	268	15	③クローニング	船舶海洋
68	西日本設計	5	60	399	68	③設計	機械
	関東セグメント	135	100	1,745	117	②製造	機械
	昭和興産	8	—	578	42	②製造	機械
	岡谷金属	10	—	207	24	②製造	機械
69	石川島プラント建設	255	94	31,850	132	③据付工事	エネルギー
70	オムニパック	30	100	1,615	81	②製造	機械
	石川島汎用機械サービス	700	93	10,534	309	④販売修理	機械
71	石川島鉄工建設	280	86	9,652	361	③据付工事	機械
	石川島エスアイ	10	50	956	0	②製造	機械
	海祥海運	450	100	2,986	2	⑥リース	船舶海洋
	チス海運	420	100	1,020	5	⑥リース	船舶海洋
	石川島フアタタリング	200	100	809	20	⑥金融	本社
72	神奈川イシコロ	10	—	616	11	②製造	機械
	石川島興産	50	100	4,602	245	⑤印刷	本社
	石川島輸送機	1,815	100	7,801	321	⑥不動産	本社
73	石川島輸送機	630	98	11,831	294	①製造・販売*	機械
73	岩国製作所	400	70	5,662	248	②製造	機械
	関西セグメント	30	47	1,278	29	②製造	機械
74	栃木イシコロ	5	—	458	21	②製造	機械

75	石川島技術教習所 石川島建材工業 石川島検査計測 アイエイチアイ・マリ クリエイティブサービ 石川島ホイストサービ 石川島精機 アイエイチアイ・プリ 東京イシヨ建機販売 石川島油機 石川島精密鑄造 石川島防音工業 松本石川島精密鑄造 石川島ジェット・サー 石川島風水力サービ 石川島汎用ボイラ 石川島汎用ボイラサー 甲信イシヨ 石川島プラントエンジ 石川島マスタターメ	10 660 110 396 10 10 400 40 20 50 450 250 50 50 100 180 80 20 50 10	50 100 100 100 — — 100 54 — 70 67 100 — 100 100 100 — — 100 90	138 13,924 6,764 8,095 265 236 2,321 616 2,096 1,404 3,107 — 824 539 3,093 6,627 1,565 1,690 1,770 168	9 126 247 178 6 8 115 49 43 32 77 62 67 44 85 200 88 20 44 18	④販売 ①製造・販売* ③検査計測 ④修理部品 ⑤教育 ④修理 ②製造 ⑤印刷 ④販売 ④販売修理 ①製造・販売* ①製造・販売* ①製造 ③据付修理 ③据付修理 ①製造・販売 ④修理部品 ④販売 ③設計製造 ①製造	機械 機械 エネルギ一 船舶海洋 本社 機械 機械 本社 機械 機械 航空宇宙 航空宇宙 航空宇宙 航空宇宙 機械 機械 機械 機械 プラント 航空宇宙
----	---	--	---	---	--	---	---

海外子会社

設立年	資本金	持株率	従業員	国名	業務
59	18,887百万CRS	50	6,339	ブラジル	製造・販売
63	95,999\$S		2,445	シンガポール	製造・販売

70	エンジェル・エンジニアリング	1,012千\$			シンガポール	製造販売
71	ジュロン・エンジニアリング	5,400千\$	33	324	シンガポール	設計工事
	IHI エンジニアリング・オーストラリア	600千\$	100	28	豪州	営業修理
72	IHI ブラジル	1,500万CRS	98		ブラジル	部品供給
	IHI ユーロピュロ	10,000千DGL	55		オランダ	販売購入
73	ジュロン・ホールディング	35,763千\$			シンガポール	持株会社
74	ブラジル船舶修理	6,909千百万CRS			ブラジル	修理
	IHI マリンB, V	400千DGL	100	12	オランダ	整備修理
	IHI クェート	200千DGL	49	76	クェート	工事修理
	三星重工	10,000ウォン	25	1,600	韓国	製造販売
75	フェルゲラーIHI	9,000万ペセタ	44		スペイン	設計工事
77	IHI マリンエンジニアリング	400千S\$	100		シンガポール	営業
	IHI INC	2,000千US\$	100	37	合衆国	営業
80	IHI サウジアラビア	3,000千サウジL	30		サウジアラビ	工事
82	IHI 香港	100,000HK\$			香港	営業

(注) 1. 年度は設立年であり、関係会社に位置づけられた年度とは一致しない。
 2. アンダーラインの子会社は、本体の連結決算対象会社。
 子会社類型分類は、次の基準でおこなっている。

- ①製造・販売
- ②製造専門
- ③本体業務の補助機能
- ④販売・保守サービス
- ⑤間接業務(本仲間業務)
- ⑥金融・リース・不動産等

3. *は、本社の「機種別営業分担」に位置づけられている子会社。

4. 石播重工の特殊率が未記入のものは、いわゆる「孫会社」。

5. 1984年2月1日現在、従業員は1983年3月31日現在、売上高は1982年度。

(出所) 『IHI DATA BOOK 84』(石播重工(株)広報部編集)、その他会社資料により作成。

第三に、関係会社株式保有を増大させた。第2表によれば、石播重工の関係会社株式保有は、70年代を通じて約5倍化している。これは、スピン・オフ子会社をはじめとした関係会社の新設にともなう増大だけでなく、既存の関係会社についても、株式保有率を拡大し、関係を強化したことを意味している。

第2表 関係会社に対する投融資額および取引 (単位: 百万円)

	①関係会社株式	②関係会社貸付	③売掛金	④買掛金	⑤仕入れ額
70.3	10,492	3,078	9,072	5,064	—
72.3	14,110	8,321	10,765	6,153	—
74.3	23,419	19,567	18,187	12,161	—
76.3	31,585	12,360	26,691	10,721	—
78.3	46,136	10,090	23,710	21,678	—
80.3	55,027	7,233	22,820	32,731	157,609
82.2	52,210	4,538	26,959	38,417	169,981
84.3	52,566	4,576	23,150	32,780	144,502
85.3	52,154	2,253	18,156	37,104	145,776

(注) ① 各期末残高の貸借対照表計上額。

② 関係会社に対する長期・短期の貸付の合計額。

③④ 関係会社に対する、売掛・買掛金および支払い・受取手形の合計額。

⑤ 石播重工の売上原価のうち、関係会社からの仕入れ額。

出所: 石播重工有価証券報告書総覧。

第3表 関係会社規模と業績

年 度	関 係 会 社			本 体	
	会 社 数	従 業 員	売 上 高	従 業 員	売 上 高
1970年	63社	17,900人	1,086億円	36,111人	4,030億円
1975年	74社	22,500人	2,720億円	36,571人	6,249億円
1980年	98社	26,000人	4,500億円	26,202人	6,811億円

(出所) 石川島播磨重工社内報『あいえいちあい』1981年6月号。

以上を簡潔に示すのが、第3表である。1970年代を通じて、関係会社数は、約30数社増加し、売上高で本体の4分の1であったものが3分の1以上に、従業員数では本体に匹敵する規模になっている。この10年間を通じて、石播重工

は、「IHIグループ」とみずから称する「企業グループ」としての体裁を整えていったのである。

なお、1960年代においては、石播重工の関係会社は、基本的には下請け会社としての役割を果たすものでしかなかった⁵⁾。第4表は、1967年12月時点での関係会社である。関係会社のうち、事業部による管理の対象として、事業部の事業戦略上に位置づけられているものは、約40社中の13社にすぎない。その13社のうち、汎用機械の製造・販売に関わる2社を除くと、規模・事業内容とも本体の事業活動の補助的機能を果たしているにすぎない。この場合、関係会社の管理を主要に担うのは、事業部でなく、本社の関係会社管理部門とされている。

III 資本蓄積と子会社化

1970年代における、石播重工の子会社化は、第一に、資本蓄積にとっての意味と、第二に、別法人化することが、企業人の意識に対して与える意味の二つの側面をもっている。本節では、このうち第一の意味について検討する。

(1) 子会社化による事業拡大と競争力強化

石播重工は、石油ショック以降の国内での設備投資の停滞のもとで、大型プラント中心の事業体制の再編成をせまられた。その一つの試みは、プラント輸出の拡大であったが、国内市場においては、引き続き需要が拡大していた小型プラントや量産機種市場への参入をめざした。小型プラント等の市場は、専門メーカーによって構成されている、規模の小さな市場である。そのため、石播重工にとっては、あらたな原価管理の体制や、相対的に多数の顧客に対する販売体制の整備サービスなどの経験の蓄積が必要である。しかも、他の総合重機械資本等も一斉にこうした市場に参入したため、資本間競争が激しくなった。

5) 「従来、関係会社は独立した企業の形はとっていても一部の例外をのぞき、実質的にはIHIの専門工場でしかなかった」(前掲『あいえいあい』76年12月号)。

第4表 石播重工の関係会社(1967年度)

社名	資本金 (百万円)	持株率 (%)	従業員 (人)	事業部	業 務
石川島興業	111	100	412		保険
石川島汎用機械	200	100	994	汎	製造販売
名古屋造船鉄構	10	100	1	船	工事
I H I クラフト	36	94	27	船	製造
石川島造船化工機	600	93	1,488	化	製造
関西輸送機	90	99	336	運	販売修理
石川島芝浦機械	720	80	1,065	本	製造販売
石川島コーリング	800	75	1,115		製造
東京エンジニアリング	10	75	230	本	設計
スター農機	200	68	441		製造販売
千葉倉庫	10	55	11		倉庫
石川島フォスターウィラ	5	50	5	化	設計
東海ドレッシング	100	50	1		工事
石芝サービス	1.5	50	83	汎	販売
日本ブラウンフインチューブ	30	49	12		製造
石川島ザック	25	45		産	設計
石川島パーソンズウィトマー	2.5	45			設計製造
東京起重機	30	42	157		製造
石川島エアコンサービス	6	42	23		修理
亜細亜凌漈	102	33		船	工事
日本アルゴンクイン	3	33	15	船	設計
西播開発	5	30	97		ゴルフ場
極東貿易	220	28	732		商事
寿鉄工	38	25	821	船	修理
丸石工業	100	25	227		建設
プラスチック機械	25	25	23		製造
日本液化ガス輸送	126	24			海運
日本ジェットエンジン	220	23			試作
極東船舶	220	23	7		海運
国際汽船	280	15			海運
横浜駅前振興	250	12	64		不動産
日本原子力事業	3,250	13	268		開発
日本タンカーサービス	30	13	10		整備修理
新立川航空機	160	10	236		販売
東芝	71.96	60.7	59,700		
立飛企業	351	0.03	230		不動産

(注) 1967年12月現在であり、呉造船(株)の吸収合併(68年3月)にともなう、呉造船(株)の
関係会社は含まれていない。

出所: 石播重工『石川島播磨重工業の歩み』(1969年1月)。

そこで同社は本体の経営組織を、営業・販売等の諸機能をもち自律的に事業をおこなう事業本部制に改変し、他方国内の小型プラント市場などへの参入は、本体から分離した子会社に担わせ、関係する子会社群は各事業本部が統一して管理することにしたのである。これによって、石播重工は、本体事業部が引き続き巨大プラント市場に対応し、小型プラント市場には、利益意識、経営者意識を発揮しやすい子会社の形態で参入する体制を整えることになった。

このことを、当時の経営者、真藤恒は、次のように述べている。子会社化の「第一の分野は大企業には不向きな分野と考えていままで手加減してやってきた部品販売・メンテナンス・サービス業務など。第二は、一単位数億円程度のミニプラント。第三はハードの競争力をつよめること。これらは大企業の姿ではやりにくいので、とりあえず技術者と営業マンを集めて別組織を作り、独立できる見通しがたった時点で別会社にする」⁶⁾。

第5表は、このうちの重機プラント事業本部担当関係会社の業績推移を示している。経営者は、子会社の独自販売を意味する「自主営業率」の向上を追求し、「連結決算時代を迎えて子会社も親会社を頼ってうまくやっという態度は通用しない。子会社にとっては自分の製品分野において十分競争力をもった会社になることが第一の目標である」と⁷⁾、競争力の強化を追求して

第5表 重機プラント事業本部担当関係会社の業績推移

年度	売上高	自主営業比率	純利益率	本社投資残	従業員数	(本社からの出向者数)
74	293億円	8%	0.8%	20億円	2,315人	(230)人
75	321	21	1.7	22	2,585	(381)
76	445	32	1.3	26	2,746	(486)
77	581	42	1.3	30	2,861	(590)

(注) 1. 自主営業比率は、関係会社の売上高のうち、石播重工(本体)に対する売上を除いた売上高の比率。

2. 本社からの出向者は、石播重工から関係会社への出向者(うち数)。

出所: 『IHI調査時報』1976年6月号, 1978年6月号より作成。

6) 前掲『あいえいちあい』1976年12月号。

7) 石播重工『IHI調査月報』1976年7月号。

いる。

石播重工の関係会社を、その機能および組織体制によって分類すると(第1表)、第一は、①製品・販売を独自に行う子会社が、15社である。その多くは、資本金が1億円をこえる規模であり、決算上も連結対象とされているケースが多い。第二は、②製造専門子会社、15社である。これは既存下請け企業が系列化されたものが多いが、新たにスピン・オフされたものを含んでいる。第三は、③本体補助業務を独立法人化させたもの12社である。独自の営業体制をもっていない。第四は、④販売・保守サービスを専門に行うもの13社である。この場合、販売する製品は、本体が巨大プラント等を扱うのに対して、小型・量産型プラントや機器を扱う。第五は、⑤本社間接部門を独立させた3社であるが、独自の営業体制をもつ。第六は、⑥金融・リース・不動産関係の10社である。

このうち事業拡大の役割を担ったのは、①のタイプの子会社である。

いくつかの事例をあげよう。たとえば、石川島汎用ボイラ(株)は1978年に、標準ボイラ事業部第三工場が、工場ごと分離し、関連販売部門を加えて独立したものである。事業用小型ボイラから温水器などの量産型、民生用ボイラ等の開発、設計、販売を行う。石川島輸送機(株)は74年に、運搬機事業部から、コンベア・システム、駐車システム、物流システム等の部門がスピン・オフされたものである。石川島クレーン(株)は、74年に運搬機事業部のクレーン部門を吸収して新発足した。本体には超大型クレーン部門のみが残された。

しかも、孫会社の設立や関係会社相互の結合が行われていくことで、②、③、④のタイプの子会社も、こうした分野での事業拡大に動員されていく。石川島汎用ボイラ(株)からは、1983年には、石川島汎用ボイラーサービス(株)が新たにスピン・オフされ、据え付け工事と保守サービスを独自に行う会社として設立された。石川島建材工業は、1974年に鉄構事業部の建材部門がスピン・オフして独立したものだが、建設資材の設計・開発・販売をおこなうもので、製造は、孫会社(関東・関西・中部・九州セグメント)が行う。量産品目の製造工

程のみを独立させる方式は、旧事業部体制の段階では汎用機事業部が行っていたものである。汎用機事業部は、製造部門をもたず、1962年に設立された石川島汎用機械(株)が製造を担当していた。70年代以降の各種量産機種生産子会社化は、これを全社に拡張したものである。

(2) 子会社化と組織・人員の合理化

子会社化は、管理部門・間接部門等の合理化を遂行する体制であった。事業分野の拡大を、単純に事業部制組織の拡大、複雑化に結びつけていた場合、管理部門や間接部門が肥大化する。それは、資本の立場からすれば、人件費の増大要因となる。新事業への参入を子会社形態で行うこと、あるいは、間接部門も可能な限り分離、独立法人化することによって、本体における組織を簡略化し、人件費を節約できる。

第3表によれば、石播重工は、70年代に本体の従業員数を約一万人減少させているが、関係会社従業員数は、同じ時期に二倍になっている。本体から、子会社へ出向した場合には、給与体系は本体と同一であるが、子会社が独自に採用した従業員には、本体より低い給与体系が適応される。石播重工は、70年代が造船不況であったことも影響しているとはいえ、全体としての事業拡大にともなう人員増大に、子会社採用従業員を拡大することで対応したのである。

また、造船不況であった77～80年において、石播重工は集中した人員の削減を行い、この期間に本体従業員数は約1万人減少した。これによって、石播重工は、労務費用を77年の613億円から81年の552億円へと約60億円減少させることにより建造コストを引き下げ、81年からの造船部門での業績回復を果たした。その際、石播重工は、あらかじめ必要な技術者層を選別的に子会社に出向、転籍させておくことによって、彼らが造船現業労働者といっしょに流出することを防ぎ、他方で造船部門での人員削減を徹底しておこなったのである。

第6表は、石播重工からの出向者の数を示している。出向先は、必ずしも、

子会社とは限らないが、大半は子会社出向である。これをみると、出向者数は、造船不況期の77年から79年に増大しているが、その中では、間接員（設計技師や技術者層）の増大が顕著である。これは、この時期の新設子会社が、こうした技術者層を中心に、技術サービスの営業を行うものが目立つことも関連している。

第6表 従業員数・出向者数推移(各年度末時点・人)

年度	従業員数	うち現業	出向者数総計	現業員	間接員	管理職
71	36,111	(21,491)	781	187	388	206
73	36,319	(21,007)	864	168	467	229
75	36,571	(20,824)	1,382	161	893	328
77	34,145	(18,581)	2,532	770	1,430	332
79	26,521	(12,444)	2,907	762	1,683	462
81	26,456	(12,238)	2,562	313	1,733	516

(注) 現業員には班長を、間接員には職長を含む。管理職は課長以上。

出所: 『IHI調査時報』各号により作成。

(3) 子会社化と資金調達

子会社化が本体の資金調達コストの節約や営業外収益に貢献する点を検討しよう。

一般に、造船重工資本は、巨額の設備投資や販売資金を必要するため、大量の借入金を抱えざるをえない。そのため、資金コストの負担は膨大なものになる。したがって、子会社が成長して、独自の資金調達比率が増大することは、本体の資金コストをそれだけ節約させることになる。また、関係会社からの受取配当の増大は、経常利益に貢献することになる。

関係会社に関する財務資料は少ないため、この点での検証は困難であるが、有価証券報告書によって知りうるかぎりの事実を確認しておこう。

第2表によって、石播重工の関係会社に関わる投融資額の推移、および取引関係を検討してみよう。関係会社に対する投資は、70年代を通じて増大するが、

80年代に入ると停滞している。これは、石播重工の子会社化過程が、80年を画期として一段階を画すことを示している。関係会社に対する石播重工からの貸付をみると、70年代は顕著な増大傾向を示している。売掛金と買掛金の関係を見ると、70年代には、売掛金が買掛金を常に上回っている。これは、70年代が、石播重工にとってスピン・オフ子会社化も含めた関係会社を育成する段階であったことを金融の面から示している。

80年代においては、本体の関係会社からの仕入れ額は、基本的に変化していない。しかし、貸付金は急速に減少し、債権債務関係でも、売掛金の回収が進んでいる。これだけから断定することはできないが、子会社の成長にともなって、独自の資金調達が拡大しているものと推定できよう。

第7表で、78年度から公表されている石播重工の連結決算を見ると、1982年

第7表 石播重工の連結業績

(単位: 百万円)

	連結数	連結売上高 (倍率)	純利益 (倍率)	連結総資産 (倍率)
78.3	19	905,015 (1.19)	3,826 (0.67)	1,660,222 (1.18)
80.3	19	803,715 (1.19)	5,129 (1.35)	1,622,902 (1.16)
82.3	22	960,838 (1.24)	12,486 (1.62)	1,744,751 (1.13)
84.3	26(9)	1,015,727 (1.15)	11,644 (1.09)	1,594,735 (1.12)

(注) 1. 連結数の後の()は持分法。

2. (倍率)は、各単独決算に対する倍率を示す。

出所: 東洋経済新報『企業系列総覧』『日本の企業グループ』。

第8表 関係会社に関わる営業外収益

(単位: 百万円)

期	営業外収益 (総額)	関係会社に関わる 営業外収益(比率)	営業外費用
72.3	27,593	—	40,984
74.3	35,554	—	44,798
76.3	43,462	—	57,834
78.3	46,888	5,899 (12.5%)	60,876
84.3	42,708	4,422 (10.3%)	56,306
88.3	28,875	—	27,882

(注) 関係会社に関わる営業外収益は、営業外収益の内数で、受取配当・利子、その他が含まれる。

出所: 石播重工有価証券報告書総覧。

には、連結売上高では、本体単独に対して1.24の倍率、純利益で1.69と高い数値が記録されている。また、第8表によると、78年と84年のみの公表でしかないが、石播重工の営業外収益に対して、関係会社からの営業外収益は、10%程度であることがわかる。

以上、断定的にはいえないが、少なくとも、70年代の子会社化過程を通じて、関係会社が成長し、本体の蓄積に直接に貢献しはじめていることは確認できるであろう。

IV 子会社化による経営管理機能の強化と間接部門の合理化

本節では、子会社化による管理機能強化と意識変革の側面について検討する。

一般に、子会社は、単なる事業部制に較べて、より一層利益管理、原価管理を徹底させることができる。しかし、具体的に、どのような条件のもとで、どの経営単位が子会社化されるのかは、産業、資本の蓄積条件の相違によって異なってくる。たとえば、エレクトロニクス産業などでは、半導体のほとんどを生産子会社に製造させている事例も紹介されている。石播重工の子会社化の一つの特徴は、管理職や間接部門の「生産性向上」を直接的な目的として、子会社化が展開したということである。

70年代石播重工の社長を務めた、真藤恒は、同社現業部門における生産性の高さに対して、間接部門の生産性が低いことを繰り返し指摘し、氏の打ち出した「スピン・アウト戦略」は「ホワイトカラーの生産性向上運動」と公言している⁸⁾。

この発言は、次のことを意味している。まず子会社化することによって、管理機能が強化され、より徹底した利益管理、業績拡大に従業員を動員する経営体制をつくりだしたという意味である。つぎに石播重工では、この子会社化の過程で、文字通り、間接部門や管理職の中での生産性向上のための小集団運動

8) 前掲『IHI調査時報』1974年12月号。

が展開されたという意味である。

まず、子会社化による利益管理、業績拡大に動員する経営体制について検討しよう。

子会社それ自身は法人形態をとっているために、すべての事業活動の結果が経営成績として現れ、単なる原価管理がもたらすものより強い経営戦略への動員を強制することになる。また、間接部門の子会社の中には、事業所は、スピン・オフ以前と同じ本体の中にあるケースや、本体に出勤して本体の業務を行うケースも多い。これは、造船業の現業部門で行われている社外工制度を、間接部門にまで広げることを意味する。たとえば、石川島プラントエンジニアリング(株)は、81年に、プラント部門の詳細設計技術者の一部をスピン・オフして設立されたが、同社はスピン・オフ以前と同じ場所に事業所がある。

また子会社は、本体に対して、規模が小さいということ自身が意味をもつ。それは、本体であれば経験することがなかった層にまで、資金調達、経営計画、決算などの経営活動に参加させることができるということである。本社では中間管理職であったものが、子会社では、「経営陣」として経営活動に参加する。また、子会社への人員の移動は、管理職の場合は、(役員兼任を除けば)出向ではなく転籍である。これは、当該子会社での業績向上次第で本体への復帰が左右されることを意味し、いっそう経営者意識をもたざるをえなくさせる。

つぎに、石播重工における間接部門、管理職レベルでの小集団運動について検討しよう。石播重工では、1968年頃から、造船現業部門を中心に、安全運動という形で小集団運動が開始され、70年代初頭には、これが生産性向上運動として全社の現業部門に広がった。しかし、間接部門では、利益管理、業績管理の基準が不明確であるため、小集団運動の定着は困難をともなった。しかし、間接部門の子会社化は、利益管理の基準を明確にすることによって、間接部門にも小集団運動が浸透する条件を生みだした。また、小集団運動が、子会社もふくめた全社規模で展開され、本体の間接部門での小集団運動の定着につなが

ったのである。

管理職の小集団運動は、独自に74年頃から開始された。これは、社内では、「教頭制度」と呼ばれるもので、つぎのような内容であった。すなわち、事業分野の異なる課長10人が構成単位となり、それを異分野の部長・工場長で総括する。この総括者が「教頭」と呼ばれるのである。「教頭制度」の内容は、生産、経営上のテーマを「自主決定」し、それにもとづいて、各メンバーが調査・研究し、発表するというものである。

「教頭制度」について、真藤氏は、つぎのように述べている。

「こういうことをやっていると、従来大組織の中でトップ・ダウンの命令にしたがってやっていけばいいと考えていたのが、やはり、自分でやらなければ意味がないということがわかってくるようです。その結果、一つの技術でこれを種にして中小企業の形で新しい企業を分離するということが非常に抵抗なく行いつつあります。過去4年間で2000人のホワイト・カラーが分離しております。企業家マインドを持った者を責任者にして分離しながら低成長の世の中に対応しつつあるわけです」⁹⁾。

したがって、「教頭制度」で管理職の意欲や能力を引き出しつつ、その過程で子会社化できる部門を発見し、自らその子会社の管理者、「経営者」となっていく。そして、子会社でさらに経営能力を向上させるとともに、間接部門の従業員の生産性向上をはかるというものである。この管理職の小集団運動は、「教頭制度」と形態はことなるが、現在でも同社で行われている。

V お わ り に

以上の考察によって、石播重工の経営組織は、事業部制から、事業部制のもとでの子会社を含めた「企業グループ」形態に移行したことが、その発展は、組織それ自体の量的拡大にともなう対応ではなく、1970年代の「低成長」のもとでの、資本蓄積上の必要から行われたということを明らかにした。また、子会

9) 『中央公論・経営問題』1977年冬号。

社化による管理機能の強化は、小集団運動など独自の労務管理と結びつくことが、石播重工の子会社化の特徴である。

(1989年2月)