

提言 『連結経営革新への挑戦』

—グループ連結経営へのパラダイム転換—

〔基本提言〕

1998.3.10.

JMAの提言活動について

JMAは、1987年から毎年、その時々的重要な経営課題をとりあげ、問題の背景・進むべき方向・対策等について提言してきました。

この提言活動では、課題解決の正解を示すものではなく、より良い議論のための題材を提供することに主眼をおき、JMAの考え方について提言を行っています。

これを機会に、各社でさらに議論が盛んになり、新しい発想とシステムが生まれることを願っております。

JMA 提言テーマ

第1回	1987年度	「世界最適経営革新の提言」
2	88	「創造力革新の提言」
3	89	「サービス品質と生産性向上の提言」
4	90	「シナリオ2000 - 市民主義経営の提言」
5	91	「会社の魅力を高める提言」
6	92	「時間生産性向上の提言」
7	93	「日本的人事システムのリデザイン」
8	94	「ビジネスリーダー革新の提言」
9	95	「生活者主義時代の価格創造経営の提言」
10	96	「知力（知恵と活力）のマネジメントと創造」
11	97	「連結経営革新への挑戦」

1997年度JMA提言

「連結経営革新への挑戦」

— グループ連結経営へのパラダイム転換 —

〈内 容〉

	ページ
I 今なぜグループ連結経営革新が求められるのか	1
1. 連結単位の経営責任の飛躍的増大	1
2. 企業の競争条件の急変	1
3. グループの総合力の現状	2
II グループ連結経営革新の目指すもの	3
1. 企業グループ競争力の急速強化	3
2. グループ・ポテンシャルの最大発揮	4
III グループ連結経営革新 4つの提言	5
1. グループ企業の戦略的編成替え	6
2. 企業間ネットワークの強化	10
3. 経営者人材の大量育成	14
4. グループ本社機能の明確化と専任制	16

I 今なぜグループ連結経営革新が求められるのか

1. 連結単位の経営責任の飛躍的増大

単独決算中心	→	連結決算中心
株の持ち合い	→	外国の機関投資家増大
持株比率基準	→	支配力基準（対象企業の拡大）

わが国の上場企業の多くは既に連結決算書を公表しているが、2000年3月からの本格的連結決算制度への移行にともない、連結対象企業が拡大され、セグメント情報（事業別、地域別等の区分単位の財務情報）の詳細な開示が要求されるようになる。従来の単独決算中心から連結決算中心へと転換するのであるが、これは会計のグローバル・スタンダード化にとどまらず、株主を中心とするステークホルダーの企業評価の眼が単独の企業単位から連結単位へと変化することであり、特に中核企業の経営者は連結での経営成果の責任を問われることになるのである。

また機関投資家を中心とする外国人株主の増加によって、わが国においても、欧米なみに株主が積極的に注文を出し、連結での業績悪化に対して厳しく経営者の責任を追求するようになっていくであろう。

2. 企業の競争条件の急変

右肩上がりの経済	→	成熟経済
規制による保護	→	規制緩和・自由化
地域的競争	→	世界単一市場での大競争

わが国経済は、バブル崩壊後の長期低迷にあえいでおり、企業競争力を維持するためにロー・コスト化に懸命に取り組んでいるが、すでに成熟経済に到達している日本に再び右肩上がりの国内経済の成長を期待することは困難である。

さらに金融業をはじめとして各業界で国等の規制が緩和・撤廃されつつあり、規制に護られてきた業界を中心に倒産が相次いでいる。しかし日本企業に対してそれ以上に厳しい競争条件をつきつけてくるのは、世界単一市場化と大競争時代

への移行である。

日本企業は規格品の大量生産方式によって生産性と品質の向上を図り、国際市場で競争力を維持してきたが、これからはそれに加え顧客が喜ぶ商品、潜在的に望んでいる商品・サービスをタイミングよくグローバルに提供していくことが要求されてくる。

これらに対応するためには、中核企業だけでなくグループの各企業がそれぞれのコア・コンピタンスを強化し、それらをグループとして共有・活用することが必要である。これからは、グループ経営の巧拙が競争力の重要なファクターになってくる。

すでに世界の有力企業グループでは、国や業界のボーダーを越えてグループ企業の拡充やバリュー・チェーンの強化を進めており、メガ・コンペティション時代の生き残りをかけた競争に備えている。これらの企業と世界市場で競争することを前提に日本企業は体制を立て直す必要がある。

3. グループの総合力の現状

中核企業の低収益性 (ROE 約5%)	→	現在の米国なみに上げる必要 (ROE 約20%)
関係会社収益の低迷 (連単倍率1以下 約40%)	→	グループとしての競争力強化の 必要
単体経営中心	→	グループ連結経営体制整備の必要

わが国経済がバブルに浮かれている間に、米国企業は徹底的なリストラやリエンジニアリング等によって着実に収益力を高めてきており、S & P (Standard & Poor's) 500社の1995年の平均ROE (株主資本利益率) が20%前後であるのに対し、同年の日本の主要上場企業433社の単体での平均ROEは約5%で実に4倍の開きがある。

また96年度の決算では、東証上場および店頭登録会社のうち連結決算をしている2,172社の中で純利益連単倍率 (グループ全体の純利益を親会社単体利益で割った倍数) が1以下の企業が38.2%もあった。このように日本の企業グループの中には親会社単体の利益を食いつぶしている関係会社がかかなり含まれている。このままでは関係会社への投資が不良債権化しかねない。

従来わが国の企業は単体としての企業の改革に注力してきたが、グループ全体の総合力を発揮する努力を怠ってきた。そのことによって長年蓄積されてきた問題点が連結決算制度への移行にともない顕在化してきたが、グループとしての経営を立て直し、さらにグループの持つ潜在的な力を最大限に発揮することが、これからの厳しい企業競争に勝ち残るための最大の課題である。

折りしも昨年純粋持株会社が解禁となり、本格的なグループ経営への制度的な整備が進みつつある。これをグループ全体としての総合力の発揮に眼を向ける好機とし、速やかにグループ連結経営革新を推進すべきである。

Ⅱ グループ連結経営革新の目指すもの

1. 企業グループ競争力の急速強化

親会社のサブ・システム としてのグループ企業群	→	全社自主・自律の高収益性 企業群
親会社の経営成果の最大化	→	グループ全体の経営成果の 最大化

既に始まっている世界単一市場化と大競争の時代においては、顧客は各国に広がり、新商品・新事業の連続的でスピーディな立ち上げが要求され、しかも低コスト化のために最小コストを実現する生産拠点からの供給が必要となる。そこでは、従来の日本の企業のように親会社の経営成果の最大化を目指して、従属する関係会社を管理するといった経営形態の企業グループが生き残れる可能性は小さい。グループ各社が自主・自律の高収益性企業となり、グループ各社がグループ全体の経営成果の最大化を目指して協力し合う形態の企業グループが米欧では一般的である。これからの大競争時代においては、そのような新しい形の企業グループが生き残りをかけて熾烈な闘いを展開していくものと予想される。

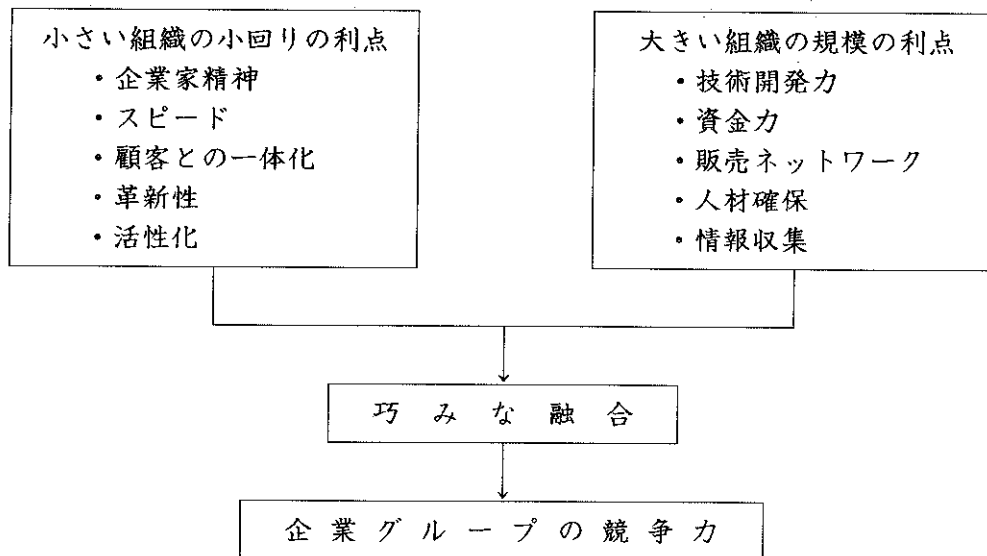
日本の企業においても、単体経営中心のマネジメントから企業グループとしての競争力の強化を目指すグループ連結経営へと急速に移行していく必要がある。日本企業はまさにマネジメントのパラダイム転換を迫られているといえよう。

2. グループ・ポテンシャルの最大発揮

大組織と小組織のデメリットの掛け合わせ	→	大組織と小組織のメリットの掛け合わせ
マイナスのグループ・シナジーの発生	→	グループ・シナジーのスパイラル的拡大

グループ全体の経営成果を最大化するためには、その企業グループが持っている潜在的可能性を最大限に引出す必要がある。企業グループは大企業と中・小企業のネットワークで成り立っている。したがって大きい組織の規模の利点（中核企業およびグループ全体の規模の利点）と小さい組織の小回りの利点同士を掛け合わせることができれば、グループの相乗効果はスパイラル的に拡大していく筈である。しかし、それは易しいことではない。下手をすると大組織と小組織のデメリットが掛け合わされてしまい、マイナスのグループ・シナジーが発生してしまう危険性がある。

大きい組織と小さい組織のメリットの融合



以下に述べるグループ連結経営革新に関する4つの提言は、いずれも大きい組織と小さい組織のメリットを融合しグループ・シナジーを最大限に発揮する上で必須の重要課題であり、日本の企業グループとしては直ちに着手し、速やかに達成する必要のあるものである。

Ⅲ グループ連結経営革新

4 つの提言

1. グループ企業の戦略的編成替え

その都度の対処的
子会社設立 → ゼロベースでの
戦略的見直し

2. 企業間ネットワークの強化

閉鎖・固定・上下 → オープン・可変・相互

3. 経営者人材の大量育成

本社幹部の天下り → オン・ザ・チャンス・トレー
ニングによる長期一貫的育成

4. グループ本社機能の明確化と専任制

親会社事業重点主義 → グループ全体最適化の専任者
設置

1. グループ企業の戦略的編成替え

零細多数のグループ企業 (限界企業)	→	環境変化に合わせたゼロ ベースでの戦略的編成
曖昧なグループ企業評価と 位置付け	→	ポートフォリオ等による 客観的評価と位置づけ
企業内プロセス改善の限界	→	積極的企業オペレーション

(1) グループ戦略の決定

グループの編成を変えていくためには、その前提としてグループの戦略が明確になっていなければならない。従来はまず親企業の戦略が決まった後、それに合わせてグループ各企業の戦略が定まるといったプロセスをとる企業グループが多かったが、ここでいうグループ戦略は、グローバルな市場環境とグループ全体の状況を鳥瞰しながら、グループ全体の経営成果を最大とすることを目的として立案されるものである。

(2) 零細多数から自力安定への企業オペレーション

日本の企業グループは、事業部の都合や幹部人材の処遇の必要性等その時々
の事情によって場当りの設立された企業群が多く、グループ全体戦略のもと
に秩序立てて形成されたわけではなく、著しく自然発生的であった。そして気
づいてみると数十社、数百社にもなっていたというのが実態に近い。それらの
グループ企業の多くは零細で、厳しい市場環境のもとでは競争力を持ちえない
限界企業である。これらの限界企業を引きずったままではこれからのメガ・コ
ンペティションに勝算はない。

各企業の設立にはそれぞれいきさつがあったであろうが、ここではゼロベ
ースでそれぞれの企業の存在価値を評価しなおし、グループ企業同士の合併、あ
るいは他企業グループへの売却等を大胆かつ迅速に進める必要がある。そして
少なくとも自立できる規模の企業群に再編成するのである。その際可能な限り
単なる撤退は避けなければならない。合併や売却であれば、それまでに蓄積さ
れてきたのれんや人材・設備等の経営資源を継続的に活用できるのに対し、撤
退は大変な苦勞をするうえに財政的にも大きなマイナスをもたらす。その意味
でも合併や売却はチャンスがあれば速やかに実行すべきである。

以上のような合併・売却・撤退等をここでは企業オペレーションとっている。企業オペレーションには他に企業の創立・買収・分離・提携などの企業単位での施策も含まれ、後述するグループ本社の最も重要な機能の一つである。

(3) 各グループ企業の位置づけの明確化

グループの戦略に合わせたグループの編成替えや企業オペレーションを行うためには、個々のグループ企業をいろいろな視点から分類し、位置づけておく必要がある。数百もある企業の中から目的に応じて関連する企業を自在にかつ迅速に抽出できるようになっていなければ、急激な環境変化に対応した機動的なタスク・フォース的グループ編成やタイミングのいい企業オペレーションは行えない。

企業グループごとに重要な分類基準は異なるであろうが、以下のような基準は基本的であろう。

- ・ 関連事業領域
- ・ バリュー・チェーン上の位置づけ
- ・ 中核企業との取引の割合（売上または仕入）
- ・ グループ本社の持株比率
- ・ 企業規模
- ・ 収益性（ROE等）
- ・ グループ戦略上の連携性の強さ

このような分類と位置づけは、個々の企業のミッション（使命、役割）を決める上でも重要な情報となる。ここでミッションとはたとえば以下に示すようなものである。

- ・ 既存製品のコストダウン（部品のコスト等）
- ・ 新しい市場（海外の特定エリア等）の開発
- ・ 従来グループになかった事業領域への進出と地歩の確保
- ・ 既存事業領域での新製品・新事業の開発と立ち上げ

(4) グループ・ポートフォリオの活用

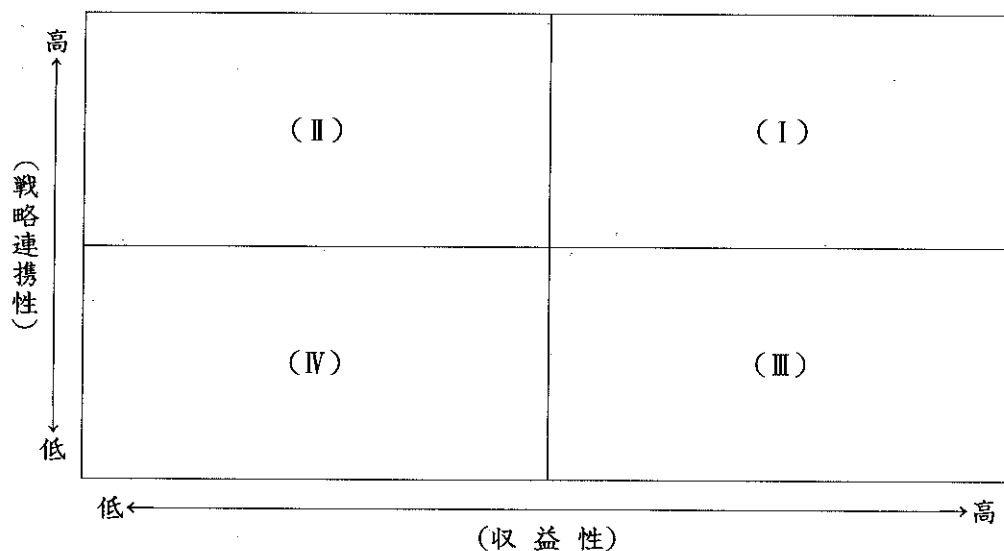
個々のグループ企業の分類や位置づけを行う際に、ポートフォリオは実務上非常に有効である。

たとえばグループの企業について、収益性とグループとしての戦略連携性を基準として次のようなポートフォリオを作成し、グループ編成や企業オペレーションの参考情報とすることが出来る。

このポートフォリオで現在から近い将来にわたって(Ⅳ)に位置づけられる企業は、グループ企業としての存在価値が低く、グループの足を引っ張る可能性のある企業である。グループの競争力を強化するために吸収合併、売却、解散等のドラスティックな対応を取る必要がある。

(Ⅲ)に位置づけられる企業はグループの現在の事業領域からは外れているが、その領域で一定以上の収益性を上げている企業である。このような企業については、特定の狭い領域で業界トップを狙うか、あるいはネットワークを広げてグループの新しい主力事業に育つことを期待する。場合によっては高配当だけを期待するということもありうる。

グループ企業の位置づけ



(Ⅱ)に属する企業は、グループ主力事業のバリュー・チェーンの中で重要な地位を占めているが、未だ収益性は十分でない企業である。設立間もない揺籃期の企業の場合は早く自立できるよう支援する一方、揺籃期を過ぎた企業の場合はグループ企業同士で合併するとか、アウトソーシングを検討する。

グループ・シナジーを発揮するためには（I）に属する企業を増やしていく必要があり、既存のグループ企業を（I）に移行させる努力をする一方で、グループ外の企業の買収、合併会社の設立等によって補強することも重要である。

(5) 将来のビジネス・ユニットに向けてのゼロベースの再編成

より徹底したゼロベースでのグループ再編成のためには、以下のような方法もある。

グループ企業の会社としての枠を一旦とりはずし、各企業の事業の中味を同じ俎上にて分類・整理したうえで、将来伸びそうなビジネスの種をも同時に探索し、それを折り込んで現在のSBU (Strategic Business Unit) に代わる将来のビジネス・ユニット (Future Business Unit) を新たに構築する。そしてそれらのビジネス・ユニットを確立するうえで、最も効率的でかつグループの潜在力を発揮しやすいグループ編成を考えるのである。

このようにして決まった各グループ企業のミッションは、グループのビジョン、戦略と整合性のとれた明確なものとなる。

(6) 日本的企業オペレーション

M&Aを中心とする企業オペレーションは米欧の企業が得意とするところであり、日本の企業には自ら種をまいて育てた事業を売却したり、逆に他人の育てた事業を買収することに対して倫理的な抵抗があった。

しかし、世界単一市場での競争は新製品・新事業開発、顧客への対応等全ての面でスピードを要求する。企業買収や合併、提携といった企業オペレーションはスピード・アップの有効な手段である。そのような時代に自前主義の閉鎖的グループでは勝目はない。競争に敗れば、社員の解雇等一層倫理的な問題を処理しなければならなくなる。

しかし、社員を重んずる日本的経営において、米欧流の資本の論理だけの企業オペレーションは、グループ企業全体の社員のモラルに悪影響を与えかねない。時代の要請として企業オペレーションは積極的に進めざるをえないが、社員の生活を十分に配慮した日本的企業オペレーション（資本論理＋ヒューマニズム）に努力すべきである。たとえばある企業を売却するに当たって従業員を含めてしかもより待遇がアップする可能性のある企業を探したり、自グループの中の有望なビジネスの芽を急速に成長させて撤退した企業の社員を吸収する

等の人道的配慮である。

いずれにしても、企業オペレーションはトップ主導で慎重な配慮を行いながらも、スピーディーにしかも確実に効果が上がる形で実行されなければならない。

〈提言1のキーワード〉

この提言1の重要なキーワードは「純化」(Purification)である。あいまいな企業ミッションを単純明解にする、限界企業を整理する、ポートフォリオで企業の位置づけを明確にすることなどは全て純化の一環といえる。

2. 企業間ネットワークの強化

親会社との上下・依存関係 のネットワーク	→	自主・自立・互恵・創発をベース としたネットワーク (パートナーシップ)
情報発信の一極集中	→	企業ごとのコア・コンピタンス を共有する多中心型情報発信
自前主義・グループ内指向 の閉鎖的・固定的ネット ワーク	→	提携等によるグループ外経営資源 の活用(資本連結から機能連携へ の拡大)

(1) クローズド・ネットワークからオープン・ネットワークへ

日本の企業は伝統的にネットワーク力を使って競争力を高めてきた。下請企業との系列取引、特約店・代理店制度等である。しかしそれは閉鎖的・固定的で、上下関係のクローズド・ネットワークであった。

次に登場したのが資本参加をともなう関係会社の大量設立であるが、この段階でも一部企業を除いて基本的にはクローズド・ネットワークを堅固に続けていた。つまり、親会社の関係会社管理は、関係会社の自由裁量を認めず、鵜匠と鵜の関係のような一方向からの横並び管理で、十分な支援もせずただハッパをかけるといった類のものが多かった。さらには高齢幹部の最終ローテーション先として活用したり、親会社の採算悪化をカモフラージュするために関係会社との取引条件を一方的に変更したりといった、親会社が経済的不利益を関係会社に押し付ける例も見られた。

このような状況下に置かれた関係会社側は本社の指示待ち姿勢が定着し、自発的開発、改革の意欲を失い、ついには親会社にとってもお荷物となるに至っている。

これから迎えるメガ・コンペティション時代に生き残るためには、ネットワークの次の発展段階であるオープン・ネットワークに速やかに移行することが絶対に必要である。オープン・ネットワークの特長を要約すると以下のようになる。

- ・グループ内企業の自立と自律
- ・グループ企業間の互惠・協力
- ・グループ企業間の競争（市場性のない商品であれば親会社からの仕入も拒否できる等）
- ・個々の企業による外縁的なネットワーク拡大
- ・以上によるグループ内の創発性発揮（結果としてグループ・シナジーの実現）

(2) 多中心型ネットワークの形成

従来は親企業中心の単一中心型であったが、グループ企業の中から上場企業が出るなど親企業に次ぐ実力を蓄えた企業も出てきており、それら企業の周りにはバリュー・チェーンでつながったグループ企業がサブのネットワークを展開しつつある。

その他にも特定分野の顧客情報や技術情報、あるいは研究開発、金融、研修等特定の機能でグループのセンターとなりつつある企業や部門が出てきている。このような方向を積極的にバックアップし、多中心型のネットワークを形成していくことが望ましい。

多中心型ネットワークを使ってグループ企業同志の互惠と創発を促す有力な方法がある。それはグループ各企業のコア・コンピタンスをグループ内に公表し、それをグループ共有資源として活用できるようにするシステムである。ここでは、重要なコア・コンピタンスを発信している企業が、それぞれ特定機能のセンターとなる。

そして、グループ本社はそれらコア・コンピタンスの活用やコア・コンピタンス同志の結合を促進するのである。このようにしていくつかの中心が自然の

流れとして形成されていくことになる。

(3) 資本関係を越えたネットワークの拡大

企業グループといえは資本関係をベースとした連結決算の対象企業がイメージされるが、オープン・ネットワークにおいてはグループの境界線はできるだけ低い方がよい。資本関係で企業グループに取り入れるよりも、特定の戦略について連携性の高い企業と提携し、一定期間だけ協力し合う方式の方が投資額も少なくすみ、効率が良くリスクも少ない場合が多い。

提携には、新事業の種まきを目的とするコーポレート・ベンチャリング、前競争段階の共同研究も含まれ、アメリカでは積極的に活用されているが、シリコン・バレーのようなベンチャー企業団地が形成されていないこと、企業が研究開発の自前主義をとっていることから、わが国ではあまり普及していない。これからは従来からある技術提携、OEM契約等と合わせ戦略的に多様なアライアンスを展開していく必要がある。

また情報の面からみてもグループ中核企業が直接接触できる企業や人の範囲は限られているが、多様な領域に広がったグループの各企業が自主的に外部の企業等を自己のネットワークに取り込んでいくようになれば、グループとして異種情報との接触・融合による創発のチャンスは何倍にも拡大される。

(4) グループ情報ネットワークの拡充と有効活用

グループのオープン・ネットワーク化のベースは、まず情報インフラとソフトの整備である。それは、世界各地の事業所の生産・販売・在庫のリアルタイムの把握、地域間の時差を利用した研究開発・金融取引・サービス業務の24時間体制の確立などグループの顧客対応力の強化につながるが、その効果はそれだけにとどまらず、運用次第でグループ・アイデンティティの確立とグループの活性化、創造力の発揮（創発性）にも役立つのである。

そのためには、第1にグループ内の情報のディスクロージャーを進める必要がある。つまりグループ内の個々の社員がアクセスできる情報の範囲の拡大である。たとえば次のような情報である。

- ・グループの最高意思決定者のメッセージ
- ・グループ全体の最近の動向（決算の数値などかたいものばかりでなく、

たとえばマスコミが取り上げたグループに関するトピックス等も)

- ・グループの共通ルール（グループ企業トップの人事に関するルールから各人の行動基準、倫理規定まで）
- ・商品開発、業務改革等の成功例
- ・グループで優れた業績を上げた企業とチーム、個人
- ・グループ企業、特定の部門、個人等が発信する情報（ホームページ等）

第2は、グループ内企業のどの部門の人とでも、その情報システムを使って直接的・間接的にコミュニケーションできる道を開くことである。これによって、異種の情報接触・融合し新商品開発・業務改善等のヒントが得られる可能性が高まる。

第3は、フェイス・ツー・フェイスの交流と情報の共有化である。

情報通信手段がいかに発達しようと、人間と人間が直に接触する交流ほどインパクトの強い交流はない。世界単一市場のもとでの顧客への迅速かつ適切な対応のためには、異なる文化、慣習を有する各国の社員が、普段から業務を通じて交流していることが非常に有効である。

研修を目的としたグループ間の交流、適材適所を目的としたグループ内のローテーション、さらに各グループ企業から派遣されたチーム・メンバーでグローバルなビッグ・プロジェクトに対応するなど、グループ内の人事交流はいろいろな局面で積極的に推進する必要がある。

〈提言2のキーワード〉

提言2のキーワードは「垣根を低く」(Boundaryless)である。部門、企業、グループの垣根を高くしていたのでは、オープン・ネットワークは十分に機能しえない。垣根を低くしてどこまで広く情報、機能、人材、顧客をグループの中にネットワークとして取り込み、融合・活用できるかにグループの競争力は大きく依存している。

3. 経営者人材の大量育成

親会社からグループ企業への 天下り（企業に多様な問題・ 課題が山積）	→	グループ企業の改革の経験を通 じた経営者育成 （オン・ザ・チャンス・トレーニング）
経営者指導・育成体制の不在	→	グループ専任トップによる経営者 育成（長期展望と一貫した実行）
ルーズな関係会社幹部評価	→	厳格な評価に基づく人事・処遇

(1) 企業グループの成長は経営者の質と量

企業の業績は社長等トップの資質に大きく依存している。わが国では親会社幹部の天下り先としてグループ企業経営者のポジションが確保されている例が多いが、そのようなグループ企業は一部の例外を除いて業績が低迷しており、グループ全体の成果にぶら下って存続している。そのような安易なグループ企業の経営者人事を行っていたのでは、これからの企業グループ同士の厳しい競争に生き残ることは出来ない。

各グループ企業のミッションにマッチした適材を経営者として配置することは即グループ全体としての経営成果の向上につながる。1,000社にもおよぶグループ企業を擁する企業グループもあり、これからもグループ企業数は増加の傾向にあるので、グループ企業経営者の大量育成・確保はまさに緊急の課題である。

(2) グループ企業は経営者育成の最適環境

知識やスキル以上に経営感覚と人間性が問われる経営者の育成は、管理者教育のような集合研修で大量育成することは難しい。優れた経営者に育ちうるポテンシャルを持っている人材を可能な限り早期に大量発掘し、ローテーションによりグループ企業の要職を任せ、経験を通じて自ら成長してもらう以外に育成の方法はない。つまり小プロジェクトから大プロジェクトへ、小企業から中企業へとより困難な仕事にチャレンジさせ、その過程で選別していくのである。このような育成方法をオン・ザ・チャンス・トレーニングと呼ぶ。つまり企業改革の体験を通じた経営者育成である。環境とポジションが人をつくるのである。

困難な仕事の例としてたとえば、赤字会社を黒字にする、中途半端な業績の

事業をカテゴリー・トップに引き上げる、海外の失敗合併会社から撤収するなどがある。このようなトレーニングのチャンスは中核企業側にはあまりないが、数あるグループ企業はまさにトレーニング・チャンスの宝の山である。

経営者育成イコール企業改革、リエンジニアリング、新事業開発なのである。

(3) 経営者候補者の選抜と育成

まずグループ企業の経営者となる候補者を選抜する必要がある。育成過程で脱落者が出ることを想定して人数を定める。選定基準としては次の3つが重要である。

- ① 35歳～40歳
- ② 改革を成し遂げた成功経験のある人材
- ③ 誠実・信頼・実行力

このようにして選定した経営者候補者にまずは難かしい問題を解決するプロジェクト・リーダーを経験してもらい、その成績をみながら小企業の経営者、より難度の高い中企業の経営者へと上っていく人を厳しく選抜していくのであるが、グループ企業の経営者育成はグループ経営専任トップの責任と権限において長期的展望のもとに一貫して実行されることが重要である。

オン・ザ・チャンス・トレーニングによる経営者育成・指導の上で重要なポイントは次の3つである。

- ① ルールの明確化（ミッション、目標、使える経営資源等）
- ② 権限の完全委譲
- ③ 成果の評価とフィードバック（処遇・敗者復活等）

従来関係会社の経営者のポジションは、親会社幹部の引退前の処遇の場とされてきたきらいもあるが、これからは経営者としての修業の場であり、特に事業の再建は経営者としての潜在能力の有無を試される試練の場となる。中核企業の経営者さらにはグループ経営専任の経営者も、そのような内外のグループ企業での修羅場を見事に切り開いてきた人々で構成されるようにならなければならない。

〈提言3のキーワード〉

提言3のキーワードは「改革・育成の一体化」である。つまり大量の経営者育成と個々のグループ企業の改革の同時達成である。さらにこのシステムによってグループ企業間の人事交流が進み、イコール・パートナーとしてのアイデンティティも強まり、グループ全体に革新の気風が充満するといったグループ・シナジーのスパイラル的拡大につながる可能性も秘めている。

4. グループ本社機能の明確化と専任制

親会社事業の経営中心 (グループ経営専任トップ不在)	→	グループ経営専任実力トップの 任命 (Chief Group Officer – C GO – の任命)
不明確な権限委譲にもとづく ムードによる経営	→	本社の機能・権限の重点範囲を 明確化し、それ以外は原則自由
グループ企業での不祥事・巨 額損失の発生 事業リスクの巨大化	→	未然防止のためのグループ監査 役制度・ウォーニング (警告) システム等の導入

(1) グループ全体の経営に専念する実力者CGOの任命

これまでグループ中核企業の取締役は、事業部や人事・経理等の現場を担当する人がほとんどで、自企業を含めたグループ全体のあり方が取締役会で真剣に議論されることは少なかった。グループが議論される場合も管理対象としての関係会社の問題が中心であった。

しかし、これからの大競争時代においては巨大企業グループ同士の激突となることは必至であり、企業グループとしての競争力に多くの問題・課題を抱えるわが国の企業グループとしては、グループ全体の経営に専念し、グループ経営革新の推進力となりうる強力なグループ本社体制を直ちに確立する必要がある。

昨年わが国でも認められるようになった純粋持株会社は純粋な形でのグループ本社体制であるが、連結納税制度の未整備や各企業グループごとの特殊事情もあって、直ちに純粋持株会社に移行することは難しいであろう。

そこでまずやらなければならないことは、グループ全体の経営に専念するCGOの任命である。

ここでのCGOとは、従来の関係会社管理を担当する役員とは異なり、親会社を含めたグループ全体のマネジメントを行う人である。それはグループのナンバー1あるいはナンバー2のトップが担当すべきであり、海外のグループ企業の社長等を歴任し、グループ企業の現場の様子を知っていると同時に、グループ全体およびその市場環境を鳥瞰できる人が望ましい。

なおグループ経営担当役員は複数任命できれば一層強力となる。グループ全体をマネジメントする取締役と本社の個別の事業を執行する執行役員を区別するカンパニー制は、純粹持株会社に一步近づいたグループ本社体制である。

この役員の一分化も本社機能の「純化」の一環である。

(2) 価値観、ビジョン等のグループ共有化

個々のグループ企業のトップおよび社員、あるいは株主が、グループの存続と発展のために力を合わせて協力し、突発的事態にも適切な行動が取れるようになるためには、それぞれが同じグループの一員であるという強いアイデンティティが必要である。

日本の企業は、伝統的に創業者等の信念や価値観あるいは行動基準等を企業理念として文章化し、企業戦略や社員の行動を方向づけると同時に、企業のアイデンティティのベースとしてきた。しかし、企業が分社化、合併等によってグループ化し、そのグループが海外にも展開するようになって、創業以来の親会社の企業理念が、時代にマッチしなくなったり、海外の異質なカルチャーになじまなかったりして、そのままでは全グループ企業のアイデンティティの形成に十分な役割を果たせなくなってきた。

一方で世界単一市場化は、顧客対応等においてグループとしての俊敏な統一行動をますます要求するようになってきており、グループの緊密な協力体制を確立するためにも、グループ・アイデンティティの確立は急がなくてはならない。

アイデンティティのベースになるものは、企業活動を通じて達成しようとする社会への貢献、企業人として理想とすべき行動原則等人間行動のより深いところに根ざす信念や価値観が応用動作を誘発する点で望ましいが、事業ドメインを定めたグループ・ビジョンあるいは中長期の企業戦略でもよい。肝要なことは、飾り物に終わらせることなく末端まで浸透させ、共有することである。このことがグループ求心力の基本的なベースとなるのである。

(3) 本社機能の明確化と小さな本社の実現

CGOが統轄するグループ本社機能には、通常以下のような内容が含まれる。

① 戦略機能

グループ全体の方向性を定める機能で、最も重要な本社機能である。具体的には以下のようなものが含まれる。

- ・グループ理念・共有すべき価値観の決定
- ・グループ・ビジョンの決定
- ・グループ幹部人事の決定（経営者等の配置・育成等）
- ・グループ戦略（含企業オペレーション）の決定
- ・各グループ企業の単年度および中・長期計画の承認
- ・各グループ企業の投資活動の承認
- ・グループ共通ルールの決定（取引ルール、情報処理基準等）

これらの戦略機能には、関係するグループ企業の参画が望ましいが、戦略の一貫性、対応の俊敏性も重要であり、自立したグループ企業間の主張の違いをいかに速やかに調整するかがCGOの手腕である。

② レビュー機能

グループ本社は戦略、中・長期計画、年度予算等で各グループ企業の目標や課題を明確にしたら、その達成プロセスについては特定の事項（大規模投資や提携の承認等で企業ごとに異なる）を除いて各企業に任せ、自主的・自律的にやってもらう。しかし、期中の進行状況については、各種の指標等で速やかに追跡できるような情報システムを構築し、合わせて危険な状態が予知できた時には直ちに警告を発するウォーニング・システムも確立する。

そして計画期間が過ぎたら、各企業の業績について厳正に評価する。業績が良ければその企業のグループ内の位置づけが高まり、経営者、社員の処遇もよくなるが、業績が悪ければ経営者の更迭、当該企業の吸収合併や売却ということもありうる。

このレビュー機能には会計監査機能も含まれるが、これについては別項で述べる。

③ サポート機能

グループ本社はグループ企業に対して次のようなサポートを行い、また

サービスの提供を行う。

- ・情報サービス（本社の方が集めやすい情報について）
- ・技術サービス（新製品・製造・経営等に関する技術）
- ・広報・法務サービス
- ・経営指導
- ・幹部集中研修

以上のような本社機能はCGOと最少限の本社スタッフで行う必要がある。これらのスタッフは中核企業に所属していても、その役割はあくまでもグループ全体の経営成果の最大化である。これらの少数精鋭のグループ本社スタッフがいかにかCGOを支えて本社機能を効果的に果すかは、グループ・ポテンシャルの発現に大きくかかわっている。

(4) 監査機能の強化

グループ企業の不祥事がグループ全体に大きな影響を与えた事例がいくつか発生している。そのような不祥時を未然に防ぐためには、グループ社員全体の教育、内部牽制制度の導入、ローテーションの活用、会計監査機能の強化等が考えられるが、なかでも会計監査機能の強化が重要である。

わが国企業の監査役は、取締役の経験者が多いが、監査の専門家ではなく権限基盤も十分ではない。になれなかった人の次のポジションとして名誉職的性格が強い。また、公認会計士の監査も会計処理上の適切さをチェックするもので、不正を摘発することが主目的ではない。そのため、わが国のグループ企業に対する不正防止を目的とした会計監査機能は決して十分とはいえない。

対策としては、グループ企業の監査役はすべてグループ本社に所属させ、本社の監査最高責任者の下に一元化して、そこから各会社に配置するという方式も考えられる。それによって監査役と監査対象企業との仲間意識を切断するのである。監査には強力な権限が必要であり、グループのトップがそれをバックアップする体制が望ましい。

さらに徹底して、各企業の経理責任者はグループ本社の経理部門所属とする方式も考えられる。

以上のような対策によって、事業プロセスの透明性・公正性、経営者のアカ

提言 『連結経営革新への挑戦』

—— グループ連結経営へのパラダイム転換 ——

〔基本提言〕

正誤表

頁	誤	正
19頁 下から 11～12行	<p>限基盤も十分ではない。になれなかった人の次のポジションとして名譽職的格が強い。また、公認会計士の監査も会計処理上の適切さをチェックするもので、</p>	<p>限基盤も十分ではない。監査機能上のガイドラインやスタッフの活用にも問題が少なくない。公認会計士の監査も会計処理上の適切さをチェックするもので、</p>

ウンタビリティの明確化等を実現し、ステークホルダー（株主・社員・社会等）に信頼される経営の確立を図るべきである。

〈提言4のキーワード〉

提言4のキーワードは「矛盾（パラドックス）の両立」である。グループ経営にはさまざまな矛盾が必然的に包含されることになる。その代表的なものがグループ本社による統合と個々の企業の自立である。これは求心力と遠心力と、いいかえることもできる。こまが勢いよく回っている時はこまは安定しており、その状態では求心力も遠心力も強く働いている。

つまり矛盾するものを共に強化しバランスをとることがグループ経営の秘訣であるといえる。グループ経営では他にグループ企業間の競争と互惠、価値観等の共有と発想や文化等の異質性、グループの拡大と俊敏性等の両立が要求されるのである。



提言 連結経営革新への挑戦

社団法人日本能率協会 総合推進事務局
〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 電話03(3434)6211(大代表)