

# 「視点」

Roland Berger  
Strategy Consultants

Vol. 10  
July 2002

business perspective from Roland Berger

## 実効性が問われるグループマネジメント

(株)ローランド・ベルガー・アンド・パートナー・ジャパン パートナー 水留 浩一 / シニアコンサルタント 矢部 謙介

多くの企業が連結重視の姿勢を打ち出し、グループマネジメントの強化を標榜している。カンパニー制や持ち株会社、執行役員制といった、グループマネジメントを強く意識した組織体制に移行した企業も今や珍しくない。しかしながら、これらの取り組みがグループ全体の経営強化につながらず、外部からも評価されない例が散見される。グループマネジメントは「形から入る」時代が終わり、実効性を問われるフェーズに入っているといえる。

### なぜ、グループマネジメントが重要視されているのか？

グループマネジメントを強化していく動きは、既に企業の常識になりつつあると言っても良い。その取り組みは、持ち株会社設立やカンパニー制への移行、執行役員制導入や会議体改革など、多岐にわたっている。

そもそも、企業がグループマネジメントを強化していく背景には、関連法税制の改革がある。中でも、2000年3月期から始まった連結ディスクロージャーの強化は、企業がグループマネジメント重視へと大きく舵を切っていくきっかけとなった。従来、連結対象子会社は持ち株比率が50%を超えるグループ会社に限られていたが、この制度変更により支配力基準が導入され、持ち株比率が50%に達していなくても、人事や資金取引などの関係により支配力が認められれば、連結対象に含めなければならない

くなったのである(図1)。このことは、企業経営のあり方に対して大きなインパクトを与えた。従来は、経営不振の子会社を連結から除外するために持株比率を下げる、いわゆる「連結外し」が横行しており、連結財務諸表を見ても、グループ全体の業績が見えにくい状況にあった。都合の悪い部分を覆い隠すための「隠れ蓑」として、連結外しをしたグループ会社が利用されていたのである。しかしながら、連結ディスクロージャーの強化後は、連結外しの手法が通用しにくくなり、連結財務諸表にグループ各社の業績を正確に反映させなくてはならなくなった。外部から企業の実力を測ろうとする場合にも、連結の業績を中心にみていくのが、もはや一般的となっている。従来の親会社中心の視点から、グループ全体を見る視点へと、大きなパラダイム転換が起こったといえる。

会社分割制度が与えたインパクトも無視できない。

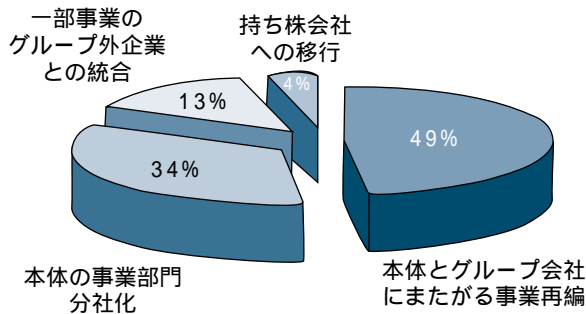
2001年4月に施行された会社分割法を利用した事業再編は、2002年3月までの1年間で200件を越えた(レコフ調べ)。その利用方法も、本体とグループ会社にまたがる事業再編や、本体の事業部門分社、グループ外企業との事業統合など、多岐にわたっている(図2)。従来であれば、事業部門を会社から切り離すには、半年から1年にも及ぶ検査役による資産内容の検査が必要であったり、資産譲渡に伴う譲渡益課税が課されるなどの様々な障害があった。しかしながら、会社分割法を用いれば、検査役による検査は不要で、しかも譲渡益課税に関しても一定の条件を満たせば繰り延べることが可能になるなど、事業の再編を考える企業にとってのメリットは非常に大きい。

かねてよりの懸案であった連結納税制度も、2002年6月の国会で関連法案の成

図1 連結対象・持分法対象の範囲

連結の対象となる基準	議決権の50%超を有するグループ企業 (従来と同様の基準)
	議決権の40%以上を有していて、人事・資金取引などの関係により支配力があると認められる場合 (新たに追加された基準)
持分法の対象となる基準	議決権の20%以上を有するグループ企業 (従来と同様の基準)
	議決権の15%以上を有していて、人事・資金取引などの関係により営業や事業方針に重要な影響が与えられると考えられる場合 (新たに追加された基準)

図2 会社分割法の利用形態



資料：レコフ、日本経済新聞社

立が決まり、2003年3月期から実施される。これまで、赤字部門を分社化すると、本体の黒字額が大きくなり、納税額が増加するため、分社を躊躇する例も散見された。しかし、連結納税制度が導入されれば、赤字部門を分社化したとしても、グループ全体での納税額は理論上変わらなくなる。従って、連結納税制度が導入されれば、分社に対する税制上の壁はほぼ取り払われると言って良い。これに加えて、2年間の時限措置として設けられる予定の連結付加税の早期廃止が実現されれば、連結納税を選択する企業が急増する可能性が高まるだろう。

以上の、「連結ディスクロージャーの強化」「会社分割制度の導入」「連結納税制度」の3つの法税制整備により、グループマネジメントの自由度と、それに対する責任が大きく増したことは間違いない。企業は、グループ全体としての事業構造を強化するために、様々なオプションを選択することが出来るようになった一方で、如何にグループとしての業績を高めていくかが問われる状況に立たされているのである。

グループ全体としての経営が問われる現在、企業はグループ全体の事業ポートフォリオをどのように構成していくのか、一層気を配らなくてはならない。グループとしての事業ポートフォリオを考えていくにあたり、筆者は以下の4つの論点が重要であると考えている。

1. 現在の事業をどのように括り、ユニット化するか？
2. 各事業部門に対し、どのように資源配分を行っていくのか？
3. 新規事業の立ち上げに対してどのような基準を設定すべきか？
4. 事業の撤退をどのように意思決定すべきか？

次章では、これらの論点に基づいて、どのようにグループ全体の事業ポートフォリオを組み立てていくのか、という点について詳しく述べていきたい。

### グループ全体の事業ポートフォリオ強化の考え方

まず、グループ全体の事業ポートフォリオを検討していくに当たって考えなければならないのは、自社の事業構成の現状である。多くの事業を抱える企業の場

合、この現状把握だけでもかなりの時間や労力が必要である。弊社の経営コンサルティングの現場では、まずビジネスモデル等の視点から事業の括り方の見直しを実施し、売上規模と収益率で大まかな収益構造を把握していく。その後、事業のライフサイクルや事業ドメイン、更には事業リスクなど様々な視点を加味して、事業ポートフォリオを強化していくための道筋を付けていくケースが多い。

新規事業に対してどう取り組んでいくか、という点も事業ポートフォリオを考えていく上で非常に重要な視点の一つである。一口に新規事業といってもその事業リスクは様々であるため、単に事業計画上の収支を見ても投資収益性の優劣を測ることは難しい。従って、過去の事業立ち上げ実績や、業種の持つ特性などによって新規事業毎のリスクを推し量り、その事業に期待される収益率を設定した上で、事業計画上の投資収益性を検討していく必要がある。それに加え、グループ全体の視点から見て、当該新規事業の重要性等を勘案しながら、新規事業への投資の是非について意思決定を行うことが望ましい。

また、不採算事業などの撤退を意思決定していくことも、事業ポートフォリオを強化していくためには欠かせることができない。しかしながら、これは事業構造改革を行う上で、経営陣が頭を悩ます問題の一つである。実際、経営者や経営スタッフの方から「不採算事業の撤退は絶対に必要なのだが、なかなか意思決定に踏み切れない」との相談を受けることも多い。最近では、厳格に事業撤退の意思決定を行う必要があることから、そのための基準を設ける企業が増えてきている(図3)。たとえば、ニチメンでは「2期連続当期純利益赤字」「2期連続キャッシュフロー赤字」「2期連続営業利益赤字」「計画売上高・純利益に対して実績が下方に50%以上乖離」といった条件に当てはまる事業を、第一次撤退基準該当事業と位置付けている。

図3 各社の撤退基準例

採用企業	事業の撤退基準
住友電工	・ROA8%を達成する目処が立たない場合
松下電工	・2期連続赤字 ・社内資本金が当初の50%になった場合
クラレ	・全社でROA7%を達成できない場合には、将来性の薄い事業(2期連続赤字で損益改善見込みがない事業など)は縮小・撤退
ニチメン	・2期連続当期純利益赤字 ・2期連続キャッシュフロー赤字 ・2期連続営業利益赤字 ・業績計画に比べて売上高・当期純利益の実績が下方に50%以上乖離
三菱商事	・社内格付が下から2ランク以内に該当 ・3期連続当期利益赤字または債務超過 ・3期連続投資利益赤字 ・3期連続EVA(経済的付加価値)赤字

資料：日経四紙、プレントラスト

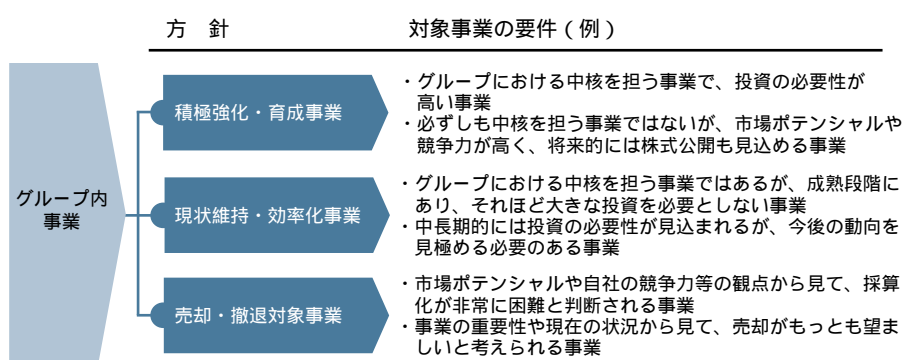
確かに、撤退の意思決定プロセスを明確化することができるという点で、事業撤退基準を設定しておくことは有用であるといえる。しかしながら、これらの撤退基準は事業に対する「イエローカード」にはなりうるが、「レッドカード」ではないと考えられる。撤退基準に該当した事業部門に対しては、イエローカードに相当する改善勧告を伝えた上で改善計画を提出させ、それが実行できなければ（あるいは実行できる見込みがないと判断した段階で）撤退（レッドカードの提示）を行う、というプロセスが必要になるということである。従って、事業撤退の意思決定を適切に行うためには、撤退基準を設けるだけでは不十分であり、経営陣が事業を客観的かつ冷静に判断する「目」と撤退の意思決定に向けたリーダーシップが欠かせない。また、後に述べるような経営と執行の分離が不十分だと、事業執行者からの抵抗により、事業撤退の意思決定が下しにくい状況に陥る場合もあるので注意が必要だ。

以上の様な視点からグループ内の各事業の状況を検討していくと、「積極投資して成長させていく事業」「現状を維持しつつ効率化を図る事業」「売却・撤退を検討すべき事業」といったような括りでまとめることができる（図4）。グループ全体の資源配分を決定していくためには、このように各事業に対する投資の姿勢を明確化しておくことが必要とされる。

### グループマネジメントを強化するための組織設計

グループマネジメントのあり方を検討していく上で、組織形態の選択は非常に重要なポイントの一つといえる。責任単位としての組織を明確にしながら、グループ全体としてのベクトルを合わせていくことが出来るということが、グループマネジメントを強化していくための組織としての必要条件である。ここでは、グループマネジメントを行っていくための代表的な組織形態である、カンパニー制と持ち株会社制とを比較しながら、それぞれがどのような場合に効果的であるのかという点を検討していきたい。

図4 グループ内事業に対する方針の明確化



### カンパニー制

カンパニー制は、1994年にソニーが初めて採用した組織形態である。従来の事業部制との違いとしては、次のような点が挙げられる。

カンパニー毎の損益計算書とともに、貸借対照表を作成する

グループ本社からの投下資金を社内資本金として設定し、カンパニー毎の資本効率を評価の対象とするカンパニー長には投資や人事の決裁権限を委譲し、カンパニー単位での自主独立性を高めるとともに、収益や資本効率に対する責任を負わせる

このように、各カンパニーがあたかも独立した会社のように経営を行っていく、という点が、カンパニー制の基本的な特徴といわれている。しかしながら、カンパニー制を採用している企業の事例を見ていくと、そのあり方は実に様々である。たとえば、投資に対する権限の付与方法を見ても、カンパニー長が年間最大投資枠内で自由に投資できるとしている企業もあれば、どんな投資案件であっても本社経営陣の事前承認が必要な企業もある、といったように、その運用は非常に柔軟性に富んでいる。また、カンパニー毎のビジネスの切り分け方も非常に柔軟に変更することが可能である。先に述べたソニーのカンパニー制にしても、1994年の発足以来、1996年と1999年の2回に渡ってカンパニーの再編成を行い、市場の変化等に対応している。つまり、カンパニー長の権限規程を事業運営スキルのレベルに応じて柔軟に設定したり、マーケットの変化や戦略の変更に応じてカンパニー毎のビジネスの括り方を変更できる、という点が、カンパニー制の最大の特徴であると考えられる。このような特徴から考えると、カンパニー制は、マーケットの動きが激しい業界を事業ドメインとしている企業や、事業部門長の経営スキルを高めながら権限委譲を進めていきたいと考えている企業にとって適した制度であるといえる。一方で、権限の設計を間違えると、カンパニー長の実質的な権限は従来の事業部長と変わらないにも関わらず、資本効率等に対する責任が増大するために、組織としての「疲弊感」が生まれてしまう危険性もあると考えられる。

また、M&Aの実施を考えたときには、持ち株会社制に比べるとやや機動力に欠けるといった点や、カンパニー毎に異なる人事制度を導入しにくい、といったデメリットもある。

### 持ち株会社制

1997年の純粋持ち株会社解禁に加え、先に述べた法税制改革の後押しを受けて、純粋持ち株会社あるいは事業持ち株会社への移行を表明する企業も増加してきている（図5）。たとえば、日本テレコムは会社分割制

# 「視点」

度を活用して、2002年8月に固定通信部門を分社化し、持ち株会社制に移行すると発表した。事業部門をグループ本社から分社化し、残った部門が純粋持ち株会社となる、いわゆる「抜け殻方式」の持ち株会社化である。また、読売新聞社も会社分割法を活用して、2002年7月から持ち株会社体制へ移行する事を計画している。

カンパニー制と比較した時に、持ち株会社へ移行するメリットとしては、次のような点が挙げられる。

- 事業部門のトップの経営責任を明確にしやすい
- ROEなど、資本効率を問うような経営管理指標が導入しやすい
- グループ会社毎に適した人事制度を導入することができる
- 株式によるインセンティブを与えやすい
- M&Aを実行する場合の機動力が高い

もちろん、これらの点についてもカンパニー制では実現不可能という訳ではない。しかしながら、持ち株会社制の場合には各事業部門が独立した法人格を持つため、分権化を徹底しやすい、という点が大きく異なる。持ち株会社制の場合はカンパニー制と違って、資金管理は基本的に各グループ会社の業務になるし、倒産などの経営責任についてもグループ会社のトップに帰属することになる。カンパニー制でも、一定の基準を設けて倒産を擬似的にシミュレーションしている例はあるものの、その基準に該当した部門の社員がその日から路頭に迷う、ということは基本的にない。従って、責任の明確さと厳格さは、持ち株会社制の方が高いといえる。

一方で、持ち株会社制に移行するに当たって注意すべきなのは、グループ会社の暴走を防ぐ仕組みを整えておかなければならないという点である。後に述べるような、資本政策や経営監査の仕組みにより、グループ全体として整合のとれた経営を目指していく必要があるだろう。また、分社化後はカンパニー制のように頻繁な組織変更を行うことは難しいため、その点についても留意しておかなければならない。

## 組織体制の変更だけではグループマネジメントの問題は解決しない

先に述べたような組織変更さえ実施すれば、グルー

図5 持ち株会社への移行が相次いでいる

	具体的内容
日本テレコム	・会社分割制度を利用して固定通信部門を分社化すると共に、2002年8月に日本テレコムを持ち株会社にする発表 ・移動体通信と固定通信などの事業の位置付けを明確化していく事が狙いと見られる
タリーズコーヒー ジャパン	・2002年8月を目処に、持ち株会社「フードエクスグループ」を設立すると発表 ・既存のコーヒー事業はタリーズコーヒージャパンが担当し、今後立ち上げる新規事業については、持ち株会社傘下に配置する
全日本空輸	・旅行部門を統括する中間持ち株会社「ANAセールスホールディングス」を設立 ・傘下の全日空ワールド、全日空スカイホリデー、全日空トラベルの旅行三社を事業部門ごとに再編していく方針
読売新聞社	・2002年7月より持ち株会社制に移行すると発表 ・読売新聞社グループ本社の下に、東京・大阪・九州の新聞事業三社のほか、読売巨人軍、中央公論新社を配置する
日清製粉	・2002年7月に純粋持ち株会社「日清製粉グループ本社」を設立すると発表 ・製粉、食品部門は会社分割法を利用して分社化。グループ各社については、ROE（株主資本利益率）や株主資本比率など個別の経営目標を設定する計画

資料：日経四紙

プマネジメントを強化することができるのだろうか。答えは残念ながら「No」である。実際、グループマネジメント強化を目指して組織体制の変更を実施したものの、思うようなグループマネジメントが実現できていない、という声をよく耳にする。グループマネジメントを強化していくためには、組織体制を変更していくと共に、グループマネジメントの手法を高度化していかなければならないのである。ここでは、よくある失敗例を紐解いた後に、どのようなグループマネジメントの手法が必要なのかを見ていくこととする。

失敗例 「組織は変えたものの、実質的には何も変わっていない」

このような失敗は、組織体制は変えたが、カンパニー長（グループ会社社長）の権限などがほとんど変わらないような場合に多い。事業部門が暴走することを恐れるあまり、「どんな投資案件であっても本社の事前承認を必要とする」など、本社からの管理統制をきつくしすぎているようなケースである。このような企業では、本社の取締役会においてカンパニーやグループ各社の個別政策まで論じている、というような例も散見される。要するに「カンパニーやグループ会社に権限を委譲する」と言っているが、実質的には権限がほとんど委譲されていない、ということである。

また、業績評価の仕組みが不明確であるため、「がんばっても報われない」報酬制度になっている場合にも、このような声が聞かれることがある。これは、自分たちの成果が目に見える形で返ってこない、という不満の表れである。

失敗例 「グループ本社が何をすればよいのか分からない」

これは、グループ本社と事業部門の機能の切り分けに失敗したときに発生する失敗例である。本来、グル

ープ本社はグループ全体の資源配分を始めとして、グループ全体としての人材の有効活用や、事業シナジーが発揮されるようなグループ経営戦略の立案・策定を行うことを主なミッションとする。しかし、それにふさわしい機能をきちんと保持し、有効な機関として機能しなければ、グループ本社の存在意義自体を問われる事態を招いてしまうことになる。

失敗例 「間接部門が各事業部門に分散し、非効率的になってしまった」

持ち株会社制やカンパニー制に移行するに当たって、経理や庶務に関する業務などについても事業部門（グループ会社）に分散した場合、これらの業務の効率が著しく低下してしまう例が見受けられる。もちろん、分権化を進めるという観点から言えば、各社に機能を分散すべきという考え方も正しいのだが、あまりにも非効率になってしまう場合には、その対応策を考えておく必要がある。

失敗例 「グループ会社や事業部門が言うことを聞かない」

事業部門（グループ会社）の暴走を招いてしまったのがこの失敗例である。グループの中核を担う事業部門であるにもかかわらず、グループからの離脱を表明する、といった深刻なケースも散見される。先に述べたように、ミッションに合わせた資本政策や、権限規程の設計、経営監査といった仕組みを構築しておくことで、事業部門を暴走させないようにする必要がある。

それでは、これらの失敗例を念頭に置きながら、グループマネジメントを強化していくための対応策について考えていきたい。

対応策 バランスのとれた権限規程の設計

グループマネジメントを強化していくためには、事業部門への権限委譲とグループ全体としての統制・管理の双方が必要であるが、権限委譲を考える上で非常に重要なのが権限規程の設計である。カンパニー制を採用している企業の事例を見ても、各社ともある程度の投資決裁権・人事権等をカンパニー長に与えて、カンパニーの経営を行っていく仕組みを採用している（図6）。

権限規程の設計に当たっては、

大きく分けて「戦略・方針」「資金調達・投資」「人事政策」の3つのポイントから、事業部門長に対してどのような権限を与えていくかを検討していく。実際、どの程度の権限を与えるかについては、事業部門の独立性をどの程度確保するのかという点や、事業の意思決定のスピードをどれくらい速くすべきなのかといった観点から設計を行っていく必要がある。

また、決裁項目別の意思決定プロセスについても検討していく必要がある。決裁項目の種類によって、「事業部門長が独自に意思決定できる事項」「経営による承認・決裁が必要な事項」「経営による起案・決裁事項」といった形で分類し、権限規程に落とし込みを図っていくことになる。

なお、権限規程を作成する際には、解釈によって曖昧になるポイントが極力生じないようにする必要がある。たとえば、権限規程において「重要な投資についてはグループ本社経営会議の承認が必要」とするよりは、「不動産投資を伴う場合、または投資額が1億円を超えるような投資についてはグループ本社経営会議の承認が必要」というように記述した方が良い。

対応策 適切な業績評価手法の確立

事業部門が、ミッションにふさわしい業績を上げているかどうかをチェックしていくためには、グループとしての業績評価手法を確立しておくことが必要である。業績評価手法については、「どのような業績評価指標を採用し、どのような基準で評価するか？」「業績評価結果をどのようにフィードバックしていくか？」といった点を考慮しながら検討を行う必要がある。

業績評価指標の選択に当たっては、事業ミッションと業績評価指標の整合性に気を配る必要がある。たとえば、売上高営業利益率を中心とした業績評価制度を採用した場合、部門長は長期的な投資よりも短期的に収益が上がるような施策を打とうとするだろう。仮にその事業部門のミッションが将来的な柱となりうる事

図6 カンパニー長の権限設定の事例

	投資決裁権	人事権	その他の権限
伊藤忠商事	・年間総投資額の枠内の決定権を持つ	・カンパニー内の人事権（但し、カンパニーCFO以外）を持つ ・採用権についても一部保有	・組織体制改編の権利を持つ ・子会社整理統合を行う権限あり
ソニー	・1件10億円以下の投資決定権を持つ	・カンパニー内人事権を有する	
日立製作所	・1件10億円未満の投資権限あり	・カンパニー内人事採用権を持つ	
NEC	・エレクトロニクスカンパニーは1件50億円、他2つのカンパニーは1件10億円の投資決裁権を持つ	・各事業の実状に応じて人事制度を大幅に手直しする権限を持つ	
神戸製鋼所		・カンパニー内人事権を有する	・組織体制の改編を行う権限あり

資料：日経四紙、各社ヒアリングなど

図7 会計的な業績評価指標

具体的指標（例）

会計的業績評価指標	株主付加価値	・SVA（株主付加価値）*
	収益性	・営業利益額、売上高営業利益率 ・フリーキャッシュフロー
	効率性	・ROA（総資産利益率） ・ROI（投下資本利益率）
	成長性	・売上高成長率 ・営業利益成長率

\*SVAは、Shareholder's Value Addedの略で、利益から株主などステークホルダーが要求するリターンを差し引いた指標。プラスであれば、ステークホルダーが求める以上の付加価値を生んでいると判断することが出来る

業の育成だとしたら、事業ミッションと業績評価指標はミスマッチを起こし、本来果たすべき役割が実現されない、という結果を招いてしまう。従って、業績評価指標の体系を設計していく際には、様々な指標を用意した上で、事業ミッションにあった指標を選択していくアプローチを採ることが望ましい。たとえば、「株主付加価値」「効率性」「収益性」「成長性」を表す会計的な業績評価指標を用意しておいた上で（図7）新規事業部門については成長性指標を重視するとか、固定資産投資が大きな事業については効率性を重視する、といったように各指標のウェイト付けを行っていく。また、会計的指標だけに限らず、当該事業の運営のポイントとなる指標については、業績評価に組み入れていくことが重要である。

業績評価の基準については、計画値とのずれを基本とするケースが多いが、この場合は事業計画そのものの正確さが評価に大きな影響を及ぼすことになる。従って、評価の際の基準としては、期初の段階での計画値と、前年実績値の双方を採用していくことが望ましいのではないかと考えられる。

なお、業績評価の結果は、当然その後の経営にフィードバックされる。従って、業績評価を行う指標は、経営上の打ち手が明確になるものでなくてはならない。また、毎期の評価サイクルを通じて、どのような指標を用いるのが望ましいのか、見直しを続けていくことも重要である。

そして、最終的には業績評価結果が事業部門長を始めとしたメンバーの報酬に反映されることが望ましい。自分たちが出した成果をメンバーで分かち合うことで、事業部門の一体感を醸成することが可能になるからだ。しかしながら、処遇への反映を行うに当たっては、事業部門間で不公平にならないように設計する必要があることは言うまでもない。たとえば、SVA（株主付加価値）を処遇に反映させることを考えたときに、全ての事業部門の資本コスト率（期待収益率）を同一に設

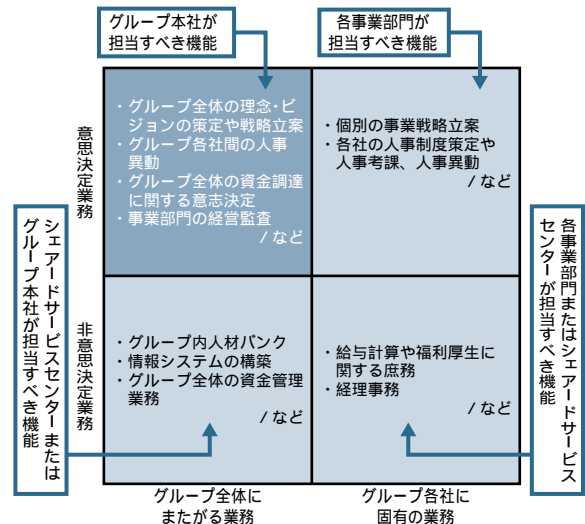
定したのでは、リスクの高い部門とリスクの低い部門の間でその評価結果に不公平が生じてしまう。従って各事業部門のリスクの度合いを測定した上で、適切な資本コスト率を設定しなければ、公平な業績評価を行うことができないのである。業績評価結果を報酬に反映させる場合には、極めて慎重にその方法を設計しなければならない、ということがお分かり頂けるのではないだろうか。

対応策 グループ全体における業務の切り分け

グループマネジメントを強化していくためのグループ本社の役割は極めて重要である。図8に示した例のようにグループ全体の業務を切り分けたとき、グループ本社で行うべきなのは、基本的にグループ全体にまたがる業務のうち、戦略的意思決定を伴うものと考えることができる。すなわち、グループ全体の経営戦略策定や資源配分、カンパニーやグループ会社間での人事異動に加え、後に述べる事業部門の経営監査などが主な機能となる。従って、グループ本社には、グループ全体を客観的な視点で俯瞰して方向性を提示すると共に、あるべき姿に向けてグループを引っ張って行くことが求められる。極めて高い分析力とリーダーシップがグループ本社には必要とされるのである。

なお、グループ本社のメンバー構成を検討する際に問題になるのが、グループ各社のCEOやカンパニー長をグループ本社のメンバーに含めるかどうか、という点である。事業部門の長とグループ本社のメンバーが兼任となる場合、各事業の内容をリアルに把握しながらグループ全体の意思決定が行える一方、ある事業部門に不利な決定がなされる場合にはメンバーが「抵抗勢力」になる危険性がある。また、兼任しない場合には、グループ全体の視点による意思決定がしやすい一方、グループ本社が現場から遊離してしまう危険性がある、というメリット・デメリットがある。これについては、グループマネジメントを実施するに当たって、

図8 グループ内業務の切り分け方



経営と執行の分離を重視するのか、それとも事業執行をベースとした経営判断を重視するのかといった点を勘案しながら決定していく必要があるだろう。

グループ本社以外の機能については、事業部門毎の自主性を尊重するという観点から言えば、カンパニーあるいはグループ各社に配置されることが望ましい。しかしながら、各社に分散させることで著しく非効率的になる非意思決定業務については、その業務を専門に行う部門（シェアードサービスセンター）を設立することで、高品質のサービスを効率よく提供できるケースが多い。シェアードサービスセンターで行う業務としては、給与計算や経理・物流といった定型業務で、しかも集約化することで効率化が見込めるものが対象となる。

ニコンでは、グループ全体の経営に関する意思決定や、長期技術戦略立案・財務戦略・知的財産権戦略等をグループ本社の機能に設定する一方、カンパニーには部長人事や投資配分に関する権限を大幅に委譲することで、カンパニー個別の戦略機能を持たせるよう設計している（図9）。また、ニコンのグループ本社においては、経営委員会に事業部門の執行責任者をメンバーとして加えないなど、経営と執行を分離する体制を構築している点も、非常に特徴的であるといえる。

対応策 経営監査の仕組み整備

事業部門の「暴走」を防ぐためには、事業部門の経営をモニタリングする、経営監査機能を整備しておく必要がある。事業部門の経営が、委譲された権限・責任の下で適切に行われているのかどうか、グループ本社の視点からチェックするのが経営監査部門の主な役割である。

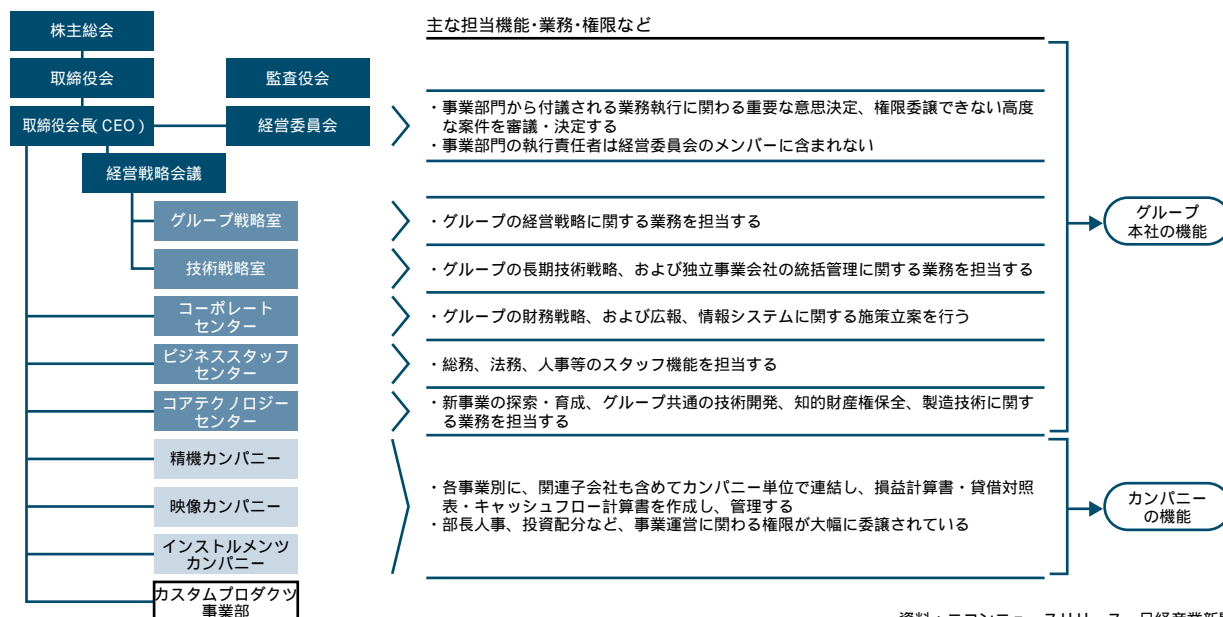
東芝では、本社内のコーポレートスタッフ部門に「経営監査部」を設置し、事業部門の監査に当たっている。この経営監査部は、各カンパニーの経営状況についてチェックを行った上で、監査報告会において結果をカンパニーに通知すると共に、社長にも直接報告するという、かなり強い監査機能を持った組織となっている。なお経営監査部のスタッフには、次期事業部長の候補者を起用し、1年間監査を任せている。これは、今後の経営を担う人材に対して、経営センスを身につけさせると共に、経営に対する責任意識を植え付ける、という意図も含まれていると考えられる。

先に述べたように、経営監査は事業部門の暴走を防ぐという意味で有効な仕組みであるが、加えて事業の業績を向上させていくための仕組みにもなりうる。たとえば、売上構成に大きな変化が起きているといった、経営上の環境変化を迅速に把握することで、それに対応した施策を講じていくことが可能になる。従って、経営監査を行う際には、事業のリスクを管理するという視点が必要なのは勿論のことだが、加えて期中に生じた環境変化に対する施策を検討していくという視点も不可欠なのである。

対応策 グループ会社のミッションに適合した資本政策

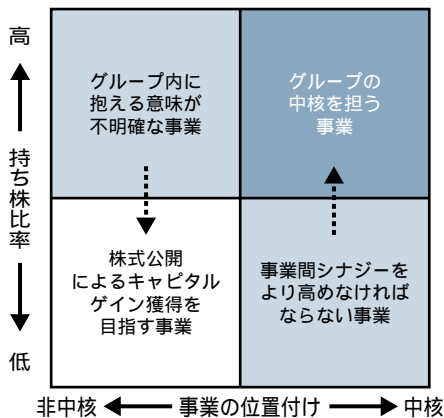
特に持ち株会社制においてグループマネジメントを行っていく上で重要なのは、グループ会社のミッションと資本政策をどのようにマッチングさせるか、という点である。グループにおける中核を担うようなグループ会社については、持株比率を100%近くまで高めてグループ本社との連動性を強化し、中核にならないグループ会社に関しては株式公開および持株の売却によるキャピタルゲイン獲得を目指す、というのが資本政

図9 株式会社ニコンにおける組織機能の切り分け



資料：ニコンニュースリリース、日経産業新聞

図10 グループ会社の資本政策の考え方



策に関する基本的な考え方である(図10)

ソニーは、2000年1月にソニーミュージックエンタテインメントなど上場子会社3社の上場を廃止し、100%子会社化を行った。これは、音楽等のビジネスとエレクトロニクス事業のシナジーを強化し、競争力を高めていく狙いがあったと考えられる。また、2002年1月には松下電器産業が松下通信工業などの系列5社を完全子会社化する方針を打ち出している。これは、中核事業であるエレクトロニクス事業における重複した製品展開を、グループ全体の視点から整理し、グループ本社主導で今後の成長戦略を描いていくための布石であろう。

今後、グループ会社の資本政策は、グループマネジメントの方針を打ち出していく上で、非常に重要な位置を占めると考えられる。なぜなら資本政策は、グループ会社のミッションをどのように設定しているのか、ということを具体的に表しているからである。中核事

業であるにもかかわらず持株比率の低いグループ会社や、非中核事業であるにも関わらず100%子会社になっている事業については、今後その位置づけを問われる可能性が高い。

終わりに

これまで見てきたように、グループマネジメントは、強化の姿勢を示す「第1段階」から、その実効性がより問われる「第2段階」へと移行しつつある。従って、単に組織体制を変えるだけではなく、高度な運営手法によるグループマネジメントを行っていくことが必要とされているのである。

まず、カンパニーやグループ会社に対する適切な権限委譲の実施に合わせて、事業部門の経営をモニタリングする経営監査機能や、業績評価の方法を整備していかなければならないし、グループ本社・事業部門・シェアードサービスセンターのそれぞれの機能・役割を切り分けていくことも必要とされる。また、グループ全体における事業部門のミッションを明確化できるような資本政策も必要となるなど、その検討範囲は非常に多岐に渡っている。これらの項目について、それぞれのあるべき姿を検討し、マッチングを如何に図っていくかということが、グループマネジメントの実効性を高めていくためのポイントとなっていると考えられる。そして、これらの仕組みを活用しながら、グループ全体としての経営戦略を描き、企業価値を高めていけるかどうか、今後勝ち残っていくための必要条件になっているのである。

執筆者・発行人プロフィールと“ひとりごと”



パートナー  
水留 浩一 Koichi Mizutome  
koichi\_mizutome@jp.rolandberger.com  
東京大学で天文学を専攻。卒業後、大手広告代理店に就職。当時話題の広告キャンペーンを手がける。米系コンサルティングファームを経て、多くの企業のコンサルティングを手がけながら、欧州系戦略ファーム、ローランドベルガーの日本での立ち上げ、事業拡大を担当。Kellogg経営大学院 Executive MBA、最近のテーマは「リストラチャリング」、「ブランドマネジメント」、「グループマネジメント」



シニアコンサルタント  
矢部 謙介 Kensuke Yabe  
kensuke\_yabe@jp.rolandberger.com  
慶應義塾大学理工学部卒業、慶應ビジネススクール経営管理修士(MBA)  
国内系コンサルティングファームにて、幅広い業種を対象としたグループ経営戦略立案やマーケティング戦略構築等のプロジェクトに参画。ローランドベルガー入社後は、グループマネジメントや、中期経営計画策定を中心としたプロジェクトを担当している。

今回の「視点」は近年関心を高め、多くの日本企業の課題でもある「グループマネジメント」に焦点を当てております。日本においては歴史的にコーポレートガバナンスやグループ経営、あるべき本社機能への考え方が未整理になっている場合も多いですが、企業の競争力という視点からこの企業の根幹に関わるテーマに対し、実効性を伴って取り組んでいく事が必要不可欠と考えます。私事ですが、仕事の合間を縫って愛娘悠理を連れて旅行に行ってきた。ほんの数日ではありましたが、24時間一緒にいる事の喜びと大変さを徐々に味わいました。こうして喜んで父親と遊んでくれるのは何時まででしょうか。最近はや言葉も豊富になり、駆け引きも覚えてきましたし。

事業・マーケティング戦略チーム

遠藤 功	パートナー	渡邊 究	プロジェクトマネージャー
水留 浩一	パートナー	鬼頭 孝幸	プロジェクトマネージャー
丹治 和男	アシエイトパートナー	泉 智之	シニアコンサルタント
宮崎 真澄	シニアマネージャー	矢部 謙介	シニアコンサルタント
石黒 泰時	シニアマネージャー		