

1

改革が急がれるグループ経営の仕組み

足立興治 / 小沼 靖 / 中川 理 / 中島 済



2000年3月期から、日本企業は連結主体の決算制度に移行する。このことは単に手続き上の変更だけにとどまらない。グループ全体の価値を高めるため、グループ全体を視野に入れたさまざまな改革が求められている。筆者らは、グループ経営がまだあまり注目されていなかった3年前から、グループ経営についての調査・コンサルティングを進めてきた。当時と比較して、グループ経営に関する認知度は高まっているものの、その改革に際して取り組まれている内容は比較的限られており、まだまだ整備途上であるのが現状である。

本稿では、「グループ価値最大化」という観点から、グループ全体最適の観点に立った戦略策定、グループ業績評価制度の確立、グループ力強化へ向けた人材活用――の3点に早急に取り組むべきであることを提言する。グループ価値向上を実現するための改革は、3つのステップを踏むべきである。

経営環境の変化が加速する グループ経営の仕組み改革

1 グループ経営の仕組みの改革 を迫られる日本企業

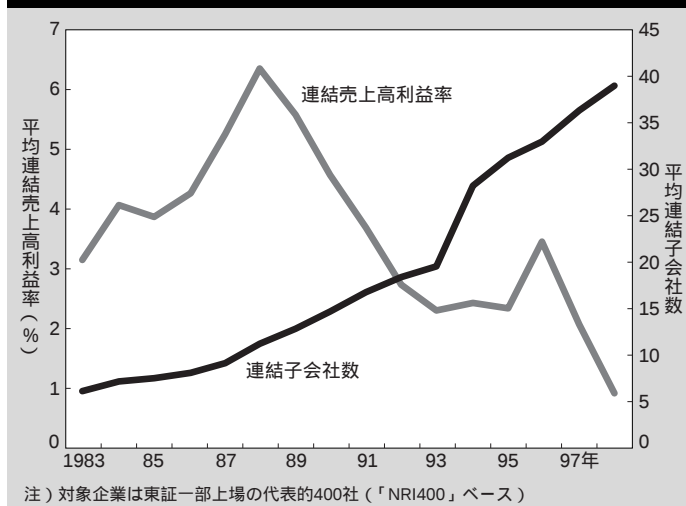
長引く景気低迷のなかで、日本企業はなかなか出口を見つけられないでいる。1997年11月には三洋証券、北海道拓殖銀行、山一証券が経営破綻し、98年10月には日本長期信用銀行が特別公的管理を申請して事実上破綻した。金融機関以外にも、東食、京樽、ヤオハンジャパン、東海興業などの上場企業の倒産も相次いだ。

これらの経営破綻の多くは、グループ会社を利用した粉飾決算・損失隠しや、グループ会社を含めた業績悪化などにより引き起こされている。一方、かつては日本を代表する優良企業といわれた電機メーカー、鉄鋼メーカー、建設会社、商社のなかには、大幅な連結赤字を計上し、事業の売却・撤退を含む大胆なグループリストラに着手する企業も見られるようになった。

グループとしての総合力が十分に発揮されていない事実は、上場会社の平均連結対象子会社数と平均連結経常利益率の推移を見ても明らかである（図1）。平均連結対象子会社数は、1983年度から右肩上がりで増えているが、平均連結経常利益率は88年を頂点として低下傾向に転じている。グループ会社は増えるものの、利益が伴っているものが少ないことがわかる。また、最近の日本経済新聞社の調査によれば、上場企業の1999年3月期の連結決算において、連結純利益は前期比66.2%の大幅減で、2期連続での減益となっている。

グループ経営の仕組みに抜本的なメスを入れないかぎり、経営上多くの問題を抱え

図1 平均連結子会社数と平均連結売上高利益率の推移



た日本企業は、この業績悪化のトンネルを抜け出すことは困難である。

2 グループ経営の仕組み改革を 促す制度改革

1997年からグループ経営の仕組みの変革を促す制度改革が進展している。次ページの表1に示すように、この制度改革は、国際会計基準を採り入れた連結会計制度の導入、およびグループ経営の仕組みに関連する法制度の整備が中心である。いずれも欧米先進諸国では導入済み、または導入予定の制度であり、いわゆる「国際標準経営」を实践させるための制度改革といえる。

グループ経営の変革を促す最大の制度改革は、国際会計基準と新たな連結会計制度の導入である。これにより、連結決算主体によるグループ全体最適経営への転換、

連結の範囲拡大による不採算グループ会社の処分、グループ会社を通じた粉飾決算の防止、時価会計の導入による含み資産に頼る経営や株式の持ち合い関係の解消——など、グループ経営そのものの変革が促進されることが期待される。

もう1つの大きな動きは、グループ経営に関連する法制度の改革である。1997年12月に解禁された持株会社は、グループ経営を行ううえで有力なグループ組織の選択肢の1つとなった。すでに、ダイエー、大和証券、NTT、ソフトバンクといった会社が持株会社を設立し、新たなグループ経営を展開しようとしている。

しかし、現行法制下ではさまざまな制約があり、持株会社への移行をはじめとして、分社、M&A（買収・合併）などを活用してのグループ経営構造改革を実践することは容易ではない。表1に示したような連結納税制度、株式交換・株式移転制度、会社分割制度は、持株会社への移行、分社、

M&Aなどの円滑な実施を可能にするものである。これらグループ経営に関連する代表的な制度は、2001年までにほぼ出そろうことになる。

アンケート調査に見る日本企業のグループ経営への取り組み

1 4つの側面から グループ経営の実態を把握

筆者らは3年前の1996年11月、グループ経営に関する日本企業の問題意識に関するアンケート調査を実施した。その結果、多くの企業はグループ経営の現状に関して危機感を持ち、経営改革に取り組む必要性

表1 グループ経営関連制度の改革の動き

グループ経営関連制度 制度の概要	
連結会計制度	1998年12月に国際会計基準（IAS）の大綱が固まり、わが国でもそれに沿うような形で準備が進められている。企業会計審議会が中心になって1997年から98年にかけて意見書や公開草案が公表され、99年4月以降に開始される事業年度から新連結決算制度が導入されることになった。主なポイントは、単体決算から連結決算が中心になること、連結の範囲の拡大、時価会計の採用、税効果会計の導入、連結キャッシュフロー計算書の作成——などである
持株会社制度	1997年12月に改正独占禁止法が施行され、戦後約50年ぶりに純粹持株会社が解禁された。持株会社は、多角的に事業を行っている企業や多くのグループ企業を有する企業では、合理的、客観的な事業評価および経営資源配分が行えるなどの点で優れたグループ組織形態である
連結納税制度（予定）	現行税制下で純粹持株会社を設立したときに、組織の実体は同じであっても納税額が増える場合があるのは、持株会社への移行を阻害する大きな要因である。こうした不都合を解消するためには連結納税制度の導入が必須である。1999年6月、法人課税小委員会が設置され、2001年度導入を目処とした連結納税制度の議論が開始された
株式交換・株式移転制度（予定）	現行法下で持株会社を設立するのは、商法の規定に基づく手続き（営業譲渡、検査役の選任・検査など）や税制上の問題（財産譲渡益課税など）が障害となり実務的には困難である。この問題に対処するため、米国に見られるような株式交換・株式移転制度（ただし、株式移転制度は日本特有の制度）が1999年度中に導入される見通しとなっている。株式交換・株式移転制度を用いれば、株主総会決議により、特定の会社を持株会社とし100%親子会社関係を容易に構築できる。株式交換制度は株式取得に当たって現金を用いなくてすむため、持株会社の創設だけでなく、M&A（買収・合併）にも特に有効な手段となる。株式交換・株式移転制度の導入に合わせて、株式交換時に生じる株式譲渡益課税の繰り延べおよび株式移転時に生じる株式譲渡益の非課税を認める税制上の措置がすでにとられている
会社分割制度（予定）	現行商法では会社分割に関する包括的な規定は存在せず、分社の方法として認められているのは営業譲渡による方法だけだが、手続きが煩雑なために不採算部門を分社して売却、切り捨てを行うのは困難である。1999年7月、法制審議会商法部会は、2000年中の施行を目指して、会社分割法制の創設などを内容とする「商法等の一部を改正する法律案要綱」中間試案を公表した
親子会社株主保護に関する制度（未定）	現在の商法では、親会社の株主は子会社の活動をモニタリングできる権利がない。また、子会社に少数株主が存在する場合には、親会社の株主と利益相反する場合がある。1998年7月、法制審議会商法部会は「親子会社法制等に関する問題点」を公表し、この点についての問題提起を行った
出所）各種資料から野村総合研究所作成	

を感じていることが判明した。その後、経営環境はいっそう厳しさを増し、制度面の整備も大きく進展したことから、昨今では3年前と比べ、企業のグループ経営に関する取り組みや問題意識は大きく変化しているものと予想された。

このような問題意識に基づき、筆者らは再度グループ経営に関する実態調査を行うべく、一部上場企業1411社を対象として、再び今年3月に「グループ経営に関するアンケート」を郵送法で実施した。回答企業は259社（回収率18.4%）であった。

アンケート調査の結果の分析は、以下の4つの側面から行った。

第1に、1996年11月に行った調査との時系列分析を行った。これにより、グループ経営の取り組みや重要度がどのように変化してきているかを把握することができる。

第2に、回答企業の財務データに基づく分析を行った。これにより、業績の良い企業とそうでない企業で、グループ経営への取り組みがどのように異なるかを把握することができる（ここでは連結ROE、すなわち株主資本利益率を業績の指標として代用した）。なお、財務データは、分析する時点で最新の1997年度の実績値を用いた。

第3に、連結子会社数に基づく分析を行った。グループの発展につれて、グループ会社数は増加すると読み換えれば、グループ規模の発展段階ごとに重要となる施策や取り組むべき課題が、どのように変化するかを把握することができる。

最後に、業種別分析を行った。ここでは4業種に分けて、業種によるグループ経営の取り組み状況の相違を分析した。

また、それぞれの分析に際しては、主に施策の3つの切り口から検討を行った。

2 グループ経営への取り組みの全体的な傾向

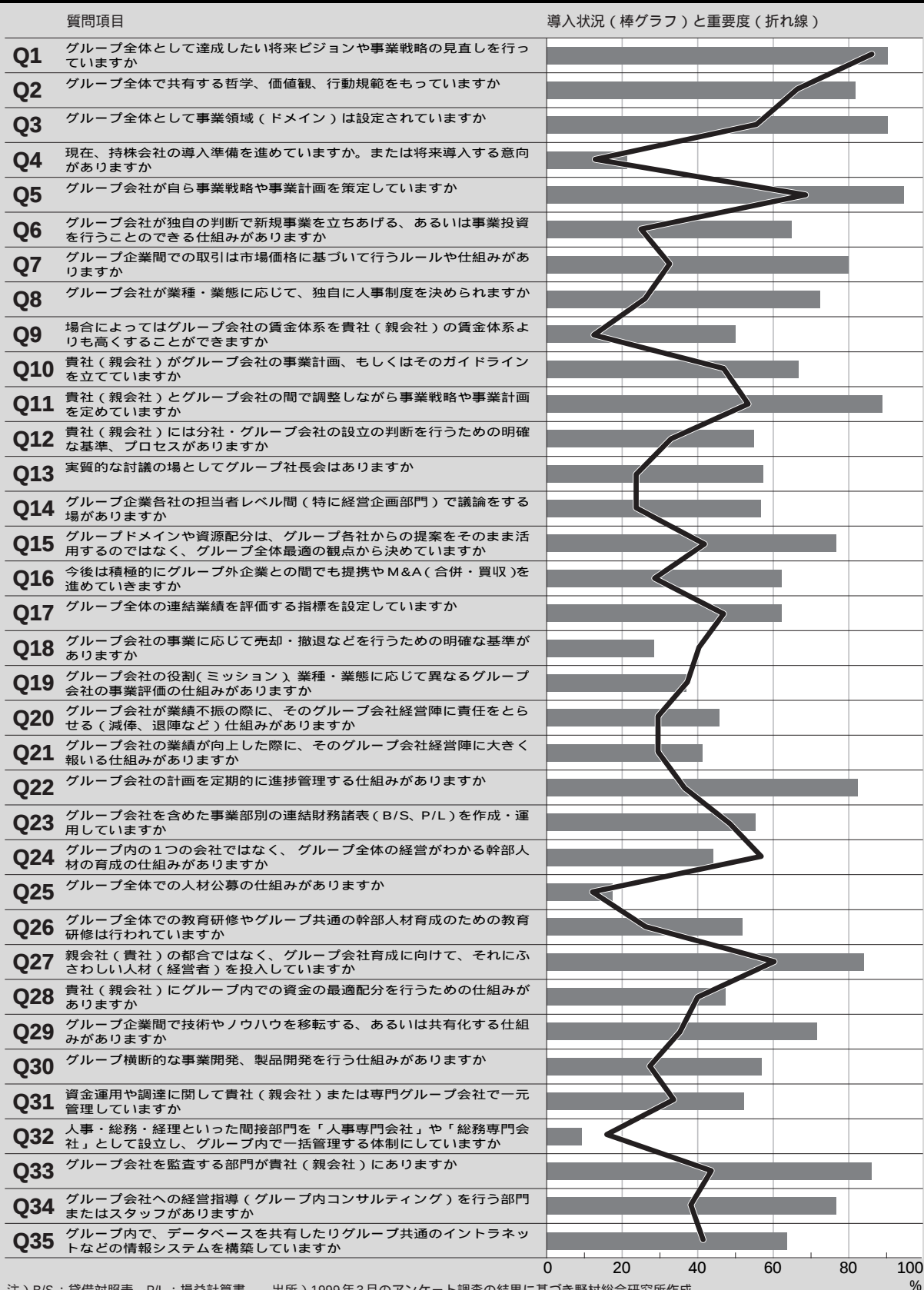
最初に、「グループ経営に対する企業の取り組みの実態と意識」の全体的な傾向を把握するために、単純集計をもとに分析を行った（次ページの図2）。

まず、グループ経営に関する施策の導入状況を見ると、「グループ全体で共有する哲学、価値観、行動規範」「グループ全体の事業領域の設定」「グループ会社が自ら事業戦略や事業を策定」「親会社と分社・グループ会社との間で事業戦略や事業計画を調整」など、グループ経営の大枠づくりに関する施策は導入が進んでいる。その反面、「グループ会社の役割（ミッション）」「事業ごとの業績評価の仕組み」「グループ幹部人材の育成」など、グループ各社の能力が最大限に発揮されるような施策の整備はあまり進んでいない。

次に、各企業が重要と考えている施策を見ると、「グループ将来ビジョンやグループ事業戦略の見直し」「グループ全体で共有する哲学、価値観、行動規範」「グループ全体の事業領域」など、グループの全体方針に関する施策が多くあげられている。また、「グループ会社が自ら事業戦略や事業を策定」「親会社と分社・グループ会社との間で事業戦略や事業計画を調整」「グループ会社への最適な人材投入」など、事業面や人材面でのグループ全体最適に関する施策も、重要と考えられている。

他方、グループ経営に関する新たな施策として注目される「持株会社の導入または検討」「親会社より高いグループ会社の賃金体系」「グループ全体での人材公募の仕組み」「間接部門のグループ内一括管理体制」などに関しては、マスコミ等で話題に

図2 グループ経営に関する施策の導入状況と重要度



なっている割には導入も進んでいないし、重要という認識も高まっていない。

以上を総括すると、近年、持株会社、連結経営、ミッション経営など、グループ経営に関するさまざまな話題が取り上げられるようになったことも影響し、「グループ全体の指針を明確にする必要がある」という問題意識は高まっている。また、各企業はグループ経営の仕組みの大枠づくりに取り組みつつある。

しかし、グループ全体最適のための資源配分の仕組みや業績評価制度など、実際にグループ全体をうまく機能させるための仕組みづくりに関しては、まだ整備が進んでいないというのが実情である。

さまざまな切り口からの分析結果

1 3年間における変化

1996年調査と99年調査の結果を比較し、「グループ経営に関する企業の取り組みが、この3年間でどのように変化してきているか」を分析した（次ページの表2）。

（1）近年、導入が進んだ施策

グループ経営に関する施策のなかで、この3年間で導入が進んだものは、グループ会社も含めた事業活動に関する施策が中心である。特に、「グループ会社が独自の判断で新規事業を立ちあげたり、事業投資を行う仕組み」に関しては、2割程度の企業が導入を進めたことになる。また、「グループ全体の事業領域の設定」や「グループ会社の事業計画、ガイドラインの設定」に関しても導入が進められている。

また、事業関連以外の施策としては、

「グループ会社間での公正な取引」や「グループ会社の担当者レベルでの議論」など、グループ会社と適正な関係を構築しようとする動きも見られる。

（2）導入が進んだが不十分な施策

1999年調査では、「あるが不十分」ととらえられている施策として、「グループ会社への最適な人材投入」「グループ会社への経営指導」「グループ会社間の技術・ノウハウ共有」「グループ全体最適の視点に立った資源配分」が上位にあがっている。これらの項目に共通するのは、グループ内の種々の資産を全体最適の観点から配分するという要素であると考えられる。

次に、1996年調査と比較して、「あるが不十分」と回答した企業が多くなった施策では、「グループ会社が独自の判断で新規事業を立ちあげたり、事業投資を行う仕組み」が第1にあげられている。これは導入が最も進んだ施策だが、多くの企業では不十分にしか機能していないということになる。この結果だけから、「グループ会社の自律性に任せた事業展開を行うこと自体むずかしい」と判断することはできないが、親会社がグループ各社の事業ガイドラインを設定するだけでなく、グループ全体ビジョンのなかでの各社の位置づけや役割を共同で検討するなど、何らかの指導をしていくことが重要ではないか。

また、「業績向上時に報いる仕組み」や「業績不振時に責任をとらせる仕組み」など、業績評価制度に関する施策も、導入が進んだものの不十分な施策として位置づけられている。したがって、グループ会社の役割を明確にしたうえで、それに沿った形で業績評価制度を導入する仕組みを再考す

表2 グループ経営への取り組みの時系列比較

質問項目	1996年調査 (314社)	1999年調査 (249社)	差
「ある」と「あるが不十分」の合計が大きくなった項目			
Q6 グループ会社が独自の判断で新規事業を立ちあげる、あるいは事業投資を行うことのできる仕組みがありますか	46.2 %	64.3 %	18.1 %
Q14 グループ企業各社の担当者レベル間（特に経営企画部門）で議論をする場がありますか	48.1 %	56.2 %	8.1 %
Q10 貴社（親会社）がグループ会社の事業計画、もしくはそのガイドラインを立てていますか	59.6 %	65.5 %	5.9 %
Q3 グループ全体として事業領域（ドメイン）は設定されていますか	83.1 %	88.8 %	5.6 %
Q7 グループ企業間での取引は市場価格に基づいて行うルールや仕組みがありますか	75.5 %	80.7 %	5.2 %
「あるが不十分」の高い順（1999年）			
Q27 親会社（貴社）の都合ではなく、グループ会社育成に向けて、それにふさわしい人材（経営者）を投入していますか（ ）		61.8 %	
Q34 グループ会社への経営指導（グループ内コンサルティング）を行う部門またはスタッフがありますか（ ）		53.8 %	
Q29 グループ企業間で技術やノウハウを移転する、あるいは共有化する仕組みがありますか		52.2 %	
Q15 グループドメインや資源配分は、グループ各社からの提案をそのまま活用するのではなく、グループ全体最適の観点から決めていますか（ ）		51.4 %	
Q1 グループ全体として達成したい将来ビジョンや事業戦略の見直しを行っていますか（ ）		45.8 %	
「あるが不十分」が高くなった項目（差が大きい順）			
Q6 グループ会社が独自の判断で新規事業を立ちあげる、あるいは事業投資を行うことのできる仕組みがありますか	21.3 %	36.9 %	15.6 %
Q21 グループ会社の業績が向上した際に、そのグループ会社経営陣に大きく報いる仕組みがありますか	29.9 %	35.7 %	5.8 %
Q3 グループ全体として事業領域（ドメイン）は設定されていますか	30.3 %	35.7 %	5.5 %
Q20 グループ会社が業績不振の際に、そのグループ会社経営陣に責任をとらせる（減俸、退陣など）仕組みがありますか	30.9 %	36.1 %	5.3 %
Q10 貴社（親会社）がグループ会社の事業計画、もしくはそのガイドラインを立てていますか	38.2 %	43.4 %	5.2 %
「重要度」の高い順（1999年）			
Q1 グループ全体として達成したい将来ビジョンや事業戦略の見直しを行っていますか（ ）		84.7 %	
Q5 グループ会社が自ら事業戦略や事業計画を策定していますか		67.1 %	
Q2 グループ全体で共有する哲学、価値観、行動規範をもっていますか		64.7 %	
Q27 親会社（貴社）の都合ではなく、グループ会社育成に向けて、それにふさわしい人材（経営者）を投入していますか（ ）		60.2 %	
Q3 グループ全体として事業領域（ドメイン）は設定されていますか		56.6 %	
Q26 グループ全体での教育研修やグループ共通の幹部人材育成のための教育研修は行われていますか（ ）		55.4 %	
「重要度」が高くなった項目（差が大きい順）			
Q5 グループ会社が自ら事業戦略や事業計画を策定していますか	53.5 %	67.1 %	13.6 %
Q6 グループ会社が独自の判断で新規事業を立ちあげる、あるいは事業投資を行うことのできる仕組みがありますか	14.0 %	26.5 %	12.5 %
Q10 貴社（親会社）がグループ会社の事業計画、もしくはそのガイドラインを立てていますか	36.0 %	46.6 %	10.6 %
Q7 グループ企業間での取引は市場価格に基づいて行うルールや仕組みがありますか	22.3 %	32.5 %	10.2 %
Q3 グループ全体として事業領域（ドメイン）は設定されていますか	47.1 %	56.6 %	9.5 %
Q28 貴社（親会社）にグループ内での資金の最適配分を行うための仕組みがありますか	32.5 %	41.4 %	8.9 %
注） 印は時系列で比較できない設問 出所）1999年3月、96年12月のアンケート調査の結果に基づき野村総合研究所作成			

る必要があると考えられる。

(3) 重要度が高くなった施策

前述したように、1999年調査で重要度が高いと考えられているのは、グループ全体方針に関する施策と、事業面や人材面でのグループ全体最適に関する施策が中心である。一方、1996年調査と比べ重要度が高くなった施策を見ると、この3年間で導入が進んだ施策と同様に、そのほとんどが事業関連の施策である。また、これらの施策は、「重要だが不十分」という切り口から見てもほとんど同様な傾向を示す。

景気低迷のなか、日本企業は親会社だけでなくグループ全体で、新たな収益源となる事業の柱を模索し、現状を打破すべく努力している様子がうかがえる。具体的には、グループ全体で目指すべき事業領域を設定し、グループ各社の事業の位置づけを明確にして、その枠組みのなかで各社の自律性を活かす仕組みの整備に取り組んでいる。ただ、その努力の割には成果は不十分であり、実際に十分機能する仕組みにはなっていないことが多い。

今後は、グループ各社の自律性と親会社の統制とのバランスをどうとるかを考えながら、各社の役割づくりと、それを評価するための業績管理の仕組みづくりなどに注力していくことが望まれる。

また、グループ全体最適のための仕組みづくりに関しても同様なことがいえる。従来、親会社あるいはグループ各社の経営資源を、グループ全体最適の観点から配分して投入するという概念自体が弱かった。ただ、この3年間のトレンドを見ると、この概念は明らかに根づきつつある。このような方向性でグループ経営に取り組んでいこ

うとする姿勢は評価すべきであろう。今後は、実際にこれが機能する仕組みをいかにして作り込んでいくかが課題となる。

2 業績による

取り組み状況の相違

連結ROEの実績から、上位20%、中間60%、下位20%という「2-6-2の経験則」に基づいて、アンケートへの回答企業を3つに分類し、グループ経営の各種施策への取り組み状況と企業の業績との関係を分析した(次ページの表3)。

(1) 不十分な施策の業績別の比較

連結ROEから見ると、業績が良い企業ほど、グループ経営に関する施策が整備され、十分に機能している。特に、「グループ将来ビジョンやグループ事業戦略の見直し」などのグループ全体方針に関する施策、「業種業態に応じた人事制度」などのグループ会社の自律性に関する施策、「グループ会社の進捗管理」などの業績評価に関する施策の整備がROE上位企業では進んでおり、グループ全体最適の観点からグループ経営に取り組んでいる様子がうかがえる。

(2) 重要度の高い施策の業績別の比較

「重要だが不十分」という視点から見ても、不十分度の傾向とほとんど同様である。ROE上位企業ほど、さまざまな施策の整備が進んでいるのに対し、下位企業では、「グループ会社への最適な人材投入」をはじめとして、重要だが不十分である施策が多い。ただし、ROE上位企業では、さまざまな施策が整備されてはいるが、「グループ幹部人材の育成」や「グループ全体での教育研修」など、グループ人材の育成に関

表3 ROE（株主資本利益率）ランク別のグループ経営への取り組み

質問項目	全体 （203社）		上位20% （41社）		中間60% （121社）		下位20% （41社）	
	比率	順位	比率	順位	比率	順位	比率	順位
不十分度高い項目								
Q21 グループ会社の業績が向上した際に、そのグループ会社経営陣に大きく報いる仕組みがありますか	87.5%	1	83.3%	3	92.2%	1	81.0%	4
Q18 グループ会社の事業に応じて売却・撤退などを行うための明確な基準がありますか	86.2%	2	81.3%	4	90.9%	3	81.3%	3
Q32 人事・総務・経理といった間接部門を「人事専門会社」や「総務専門会社」として設立し、グループ内で一括管理する体制にしていますか	84.2%	3	100.0%	1	84.6%	5	0.0%	34
Q24 グループ内の1つの会社ではなく、グループ全体の経営がわかる幹部人材の育成の仕組みがありますか	83.9%	4	80.8%	5	85.1%	4	85.0%	1
Q19 グループ会社の役割（ミッション）、業種・業態に応じて異なるグループ会社の事業評価の仕組みがありますか	81.2%	5	65.0%	13	91.1%	2	75.0%	9
Q20 グループ会社が業績不振の際に、そのグループ会社経営陣に責任をとらせる（減俸、退陣など）仕組みがありますか	80.0%	6	84.0%	2	78.8%	8	78.6%	6
Q29 グループ企業間で技術やノウハウを移転する、あるいは共有化する仕組みがありますか	77.1%	7	66.7%	10	80.2%	7	82.1%	2
Q12 貴社（親会社）には分社・グループ会社の設立の判断を行うための明確な基準、プロセスがありますか	76.7%	8	76.7%	7	75.8%	10	79.2%	5
Q27 親会社（貴社）の都合ではなく、グループ会社育成に向けて、それにふさわしい人材（経営者）を投入していますか	74.7%	9	73.0%	8	75.0%	11	75.8%	8
Q28 貴社（親会社）にグループ内での資金の最適配分を行うための仕組みがありますか	74.5%	10	58.3%	17	82.7%	6	72.7%	12
不十分度が低い項目								
Q3 グループ全体として事業領域（ドメイン）は設定されていますか	41.6%	1	33.3%	2	40.7%	2	52.6%	9
Q5 グループ会社が自ら事業戦略や事業計画を策定していますか	43.4%	2	29.3%	1	46.1%	4	50.0%	3
Q31 資金運用や調達に関して貴社（親会社）または専門グループ会社で一元管理していますか	46.4%	3	60.0%	20	39.1%	1	52.2%	8
Q1 グループ全体として達成したい将来ビジョンや事業戦略の見直しを行っていますか	47.8%	4	35.9%	4	51.4%	8	50.0%	4
Q33 グループ会社を監査する部門が貴社（親会社）にありますか	48.3%	5	55.3%	15	45.5%	3	48.6%	2
Q16 今後は積極的にグループ外企業との間でも提携やM&A（合併・買収）を進めていきますか	48.9%	6	52.2%	13	47.8%	7	50.0%	4
Q13 実質的な討議の場としてグループ社長会がありますか	49.6%	7	48.1%	9	46.6%	5	57.1%	14
Q8 グループ会社が業種・業態に応じて、独自に人事制度を決められますか	50.0%	8	34.3%	3	53.9%	12	56.7%	13
Q23 グループ会社を含めた事業部別の連結財務諸表（B/S、P/L）を作成・運用していますか	50.4%	9	42.3%	7	52.9%	9	51.7%	7
Q22 グループ会社の計画を定期的に進捗管理する仕組みがありますか	51.2%	10	38.9%	5	54.7%	14	54.1%	12
「重要」かつ「不十分」の割合								
Q27 親会社（貴社）の都合ではなく、グループ会社育成に向けて、それにふさわしい人材（経営者）を投入していますか	38.9%	1	29.3%	4	40.5%	2	43.9%	1
Q1 グループ全体として達成したい将来ビジョンや事業戦略の見直しを行っていますか	38.4%	2	31.7%	1	41.3%	1	36.6%	2
Q2 グループ全体で共有する哲学、価値観、行動規範をもっていますか	29.1%	3	29.3%	3	28.9%	4	29.3%	3
Q5 グループ会社が自ら事業戦略や事業計画を策定していますか	28.6%	4	22.0%	8	33.1%	3	22.0%	11
Q29 グループ企業間で技術やノウハウを移転する、あるいは共有化する仕組みがありますか	26.1%	5	26.8%	5	24.8%	7	29.3%	4
Q15 グループドメインや資源配分は、グループ各社からの提案をそのまま活用するのではなく、グループ全体最適の観点から決めていますか	25.1%	6	22.0%	10	25.6%	6	26.8%	5
Q34 グループ会社への経営指導（グループ内コンサルティング）を行う部門またはスタッフがありますか	24.6%	7	24.4%	7	24.0%	9	26.8%	7
Q11 貴社（親会社）とグループ会社の間で調整しながら事業戦略や事業計画を定めていますか	24.1%	8	14.6%	22	27.3%	5	24.4%	9
Q3 グループ全体として事業領域（ドメイン）は設定されていますか	23.6%	9	17.1%	17	24.8%	8	26.8%	6
Q10 貴社（親会社）がグループ会社の事業計画、もしくはそのガイドラインを立てていますか	23.6%	10	22.0%	9	24.0%	10	24.4%	10

出所）1999年3月のアンケート調査の結果に基づき野村総合研究所作成

する施策に関しては、重要だが不十分になっている企業が比較的多い。

また、重要だがまだ導入していない施策についても傾向は同様で、特に「事業の売却・撤退基準」に関しては、この傾向が顕著に表れている（ROE上位企業14.6%、中間企業28.1%、下位企業31.7%）。

以上を総括すると、ROEが高い企業ほど、グループの目指す方向を明確にし、その自律性をグループ各社に求め、グループ間での戦略の整合性をとっている。また、業績評価の仕組み、進捗管理の仕組みの整備に関しても前向きである。それに対し、ROEが低い企業では、導入している施策自体にはそれほど大きな違いはないものの、それらが十分に機能していないことが多い。

事業環境の変化に即応してグループ経営に関する施策を整備しているROEが高い企業と、従来の延長で取り組んでいるROEが低い企業とが、グループ経営への取り組みの視点から見ても対照的な状況になっていることは興味深い。

3 グループ規模による 取り組み状況の相違

「2-6-2の経験則」に基づき、連結子会社の数で、グループ規模小（連結子会社数5社以下、23%）、グループ規模中（同6~39社、54%）、グループ規模大（同40社以上、23%）の3つに分類し、グループ経営に対する意識や取り組みがどのように異なるかを分析した（次ページの表4）。

（1）不十分な施策の子会社数別の比較

子会社数が違って、導入している施策自体には大きな差異は見られない。ただ、

施策が十分に機能しているかどうかという観点から見ると、グループの規模によって特徴がある。

グループ規模小の企業では、グループ会社の自律性に任せた事業展開や、グループ会社を監査する仕組みは比較的機能している。これはグループ規模が小さいため、目の行き届く範囲で管理ができていからであろう。逆に、不十分な施策は、「グループ幹部人材の育成」「業績不振時に責任をとらせる仕組み」「分社化基準」など、さまざまな領域にわたっている。

次に、グループ規模中の企業では、「グループ会社の役割、事業ごとの事業評価の仕組み」が不十分と考えられている。これは、グループ会社が増えるなかで、各社の位置づけや役割を明確にする必要性が生じているためと考えられる。

また、グループ規模大の企業で十分機能していない施策を見ると、「事業の売却・撤退基準」があげられる。一般に、グループ会社数が多いと種々の事業領域にまたがるが多くなるため、事業の撤退基準を定めておかないと、撤退時期が遅れ、多大な損失を招くことにもなりかねない。これらの企業では、このような経験を通じて、事業撤退基準が不十分という認識を持っていると考えられる。

（2）重要度の高い施策の比較

重要度の軸からだけ見ると、グループ規模大の企業では、さまざまな施策を重要と考えており、グループ経営の重要性を認識している。また、「重要だが不十分」という視点から見ると、さらにさまざまな特徴がある。

グループ規模小の企業では、「グループ

表4 連結子会社数別のグループ経営への取り組み

質問項目	全体 (212社)		5社以下 (49社)		6～39社 (115社)		40社以上 (48社)	
	比率	順位	比率	順位	比率	順位	比率	順位
不十分度が高い項目								
Q18 グループ会社の事業に応じて売却・撤退などを行うための明確な基準がありますか	87.0%	1	78.6%	6	87.5%	4	91.3%	1
Q21 グループ会社の業績が向上した際に、そのグループ会社経営陣に大きく報いる仕組みがありますか	86.6%	2	85.0%	4	87.8%	3	85.7%	2
Q32 人事・総務・経理といった間接部門を「人事専門会社」や「総務専門会社」として設立し、グループ内で一括管理する体制にしていますか	85.7%	3	0.0%	34	88.9%	2	83.3%	3
Q24 グループ内の1つの会社ではなく、グループ全体の経営がわかる幹部人材の育成の仕組みがありますか	83.7%	4	90.0%	1	86.3%	5	74.1%	7
Q19 グループ会社の役割（ミッション）、業種・業態に応じて異なるグループ会社の事業評価の仕組みがありますか	81.5%	5	64.3%	17	94.2%	1	65.4%	14
Q20 グループ会社が業績不振の際に、そのグループ会社経営陣に責任をとらせる（減俸、退陣など）仕組みがありますか	80.0%	6	85.0%	3	81.8%	6	73.3%	9
Q29 グループ企業間で技術やノウハウを移転する、あるいは共有化する仕組みがありますか	75.5%	7	86.2%	2	69.2%	13	82.1%	4
Q12 貴社（親会社）には分社・グループ会社の設立の判断を行うための明確な基準、プロセスがありますか	75.2%	8	82.6%	5	75.0%	7	71.1%	11
Q28 貴社（親会社）にグループ内での資金の最適配分を行うための仕組みがありますか	73.6%	9	75.0%	11	74.6%	8	71.0%	13
Q27 親会社（貴社）の都合ではなく、グループ会社育成に向けて、それにふさわしい人材（経営者）を投入していますか	73.2%	10	75.6%	10	71.9%	10	73.8%	8
「重要」かつ「不十分」の割合								
Q27 親会社（貴社）の都合ではなく、グループ会社育成に向けて、それにふさわしい人材（経営者）を投入していますか	39.2%	1	44.9%	1	31.3%	2	52.1%	1
Q1 グループ全体として達成したい将来ビジョンや事業戦略の見直しを行っていますか	37.3%	2	42.9%	2	40.0%	1	25.0%	11
Q2 グループ全体で共有する哲学、価値観、行動規範をもっていますか	27.4%	3	28.6%	4	25.2%	3	31.3%	6
Q5 グループ会社が自ら事業戦略や事業計画を策定していますか	26.4%	4	22.4%	11	24.3%	4	35.4%	2
Q29 グループ企業間で技術やノウハウを移転する、あるいは共有化する仕組みがありますか	25.5%	5	26.5%	7	21.7%	7	33.3%	4
Q15 グループドメインや資源配分は、グループ各社からの提案をそのまま活用するのではなく、グループ全体最適の観点から決めていますか	25.0%	6	24.5%	8	20.9%	9	35.4%	3
Q34 グループ会社への経営指導（グループ内コンサルティング）を行う部門またはスタッフがありますか	24.5%	7	28.6%	5	23.5%	5	22.9%	16
Q10 貴社（親会社）がグループ会社の事業計画、もしくはそのガイドラインを立てていますか	23.6%	8	24.5%	9	21.7%	8	27.1%	10
Q24 グループ内の1つの会社ではなく、グループ全体の経営がわかる幹部人材の育成の仕組みがありますか	23.1%	9	30.6%	3	15.7%	17	33.3%	5
Q3 グループ全体として事業領域（ドメイン）は設定されていますか	23.1%	10	28.6%	6	22.6%	6	18.8%	20
「重要」かつ「なし」の割合								
Q24 グループ内の1つの会社ではなく、グループ全体の経営がわかる幹部人材の育成の仕組みがありますか	29.7%	1	22.4%	3	31.3%	1	33.3%	2
Q18 グループ会社の事業に応じて売却・撤退などを行うための明確な基準がありますか	26.9%	2	20.4%	5	30.4%	2	25.0%	4
Q19 グループ会社の役割（ミッション）、業種・業態に応じて異なるグループ会社の事業評価の仕組みがありますか	24.1%	3	26.5%	1	18.3%	3	35.4%	1
Q21 グループ会社の業績が向上した際に、そのグループ会社経営陣に大きく報いる仕組みがありますか	17.5%	4	22.4%	4	11.3%	10	27.1%	3
Q23 グループ会社を含めた事業部別の連結財務諸表（B/S、P/L）を作成・運用していますか	17.0%	5	16.3%	7	14.8%	4	22.9%	5
Q32 人事・総務・経理といった間接部門を「人事専門会社」や「総務専門会社」として設立し、グループ内で一括管理する体制にしていますか	17.0%	6	24.5%	2	13.9%	6	16.7%	9
Q20 グループ会社が業績不振の際に、そのグループ会社経営陣に責任をとらせる（減俸、退陣など）仕組みがありますか	16.5%	7	20.4%	6	13.0%	8	20.8%	7
Q28 貴社（親会社）にグループ内での資金の最適配分を行うための仕組みがありますか	15.1%	8	16.3%	8	11.3%	11	22.9%	6
Q17 グループ全体の連結業績を評価する指標を設定していますか	13.7%	9	12.2%	12	14.8%	5	12.5%	13
Q31 資金運用や調達に関して貴社（親会社）または専門グループ会社で一元管理していますか	13.2%	10	8.2%	16	13.0%	9	18.8%	8
出所）1999年3月のアンケート調査の結果に基づき野村総合研究所作成								

将来ビジョンやグループ事業戦略の見直し」が、重要だが不十分な施策ととらえている。この施策は、グループ会社数が多くなると位置づけは低くなるので、グループ会社数を増やす過程で整備が進められていくものと考えられる。

一方、グループ規模大の企業では、「グループ全体最適の視点に立った資源配分」や「グループ会社間の技術・ノウハウ共有」など、グループ資源配分に関する施策が、重要だが不十分ととらえられている点特徴的である。

また、グループ規模大の企業では、「グループ会社の役割、事業ごとの事業評価の仕組み」や「業績向上時に報いる仕組み」などのグループ会社の業績管理制度に関する施策と、「グループ会社を含めた事業別連結財務諸表」「資金の最適配分」「資金運用・調達の一元管理」など、財務・資金関連の施策が、重要だがまだ導入していない施策と位置づけられている。

4 業種による

取り組み状況の相違

最後に、業種別にグループ経営への取り組み状況の相違を分析する。業種は、サービス業（商業、金融、通信、運輸など）

建設不動産業、素材系製造業（鉄鋼、金属、化学、窯業、ガラス、ゴム製品などの素材系製造業）加工系製造業（食品、機械、電子機器、輸送機器などの組み立て加工系製造業）の4つに分類した。

業種を問わず、総じて、グループ全体方針およびグループ間戦略の調整、業績評価、グループ人事などの施策が、不十分だが重要と考えられている。ただし、建設不動産業では、バブル崩壊の後遺症からか、ほと

んどすべての分野の施策が重要だが不十分と考えられており、グループ経営を抜本的に見直す必要があると想定される。

グループ経営の仕組みの強化へ向けて

以上、大企業のグループ経営の実態を見てきた。ここ数年来、連結経営の重要性がいわれている割に基本的な経営の仕組みの整備が進んでいないというのが、率直な印象である。そこで最後に、グループ経営の強化へ向けて、日本企業が今後、重点的に取り組むべき課題を提示するとともに、改革のためのステップを考えてみたい。

1 グループ全体最適の観点に立った戦略策定

グループ戦略の明確化はグループ経営における最重点課題であり、アンケート結果を見ても、多くの企業がそのような認識を持っている。しかし、実際に各企業のグループ戦略を見ると、グループ各社が個別につくった戦略を本社がとりまとめ、グループ戦略と称しているのがほとんどである。その結果、多くの企業でグループ全体として最適な事業領域の選定、経営資源の配分がなされないという事態が生じている。

グループ全体最適を目指すためには、グループ各社の立場に過度にとらわれることなく、いわば中立の立場から各社を取り巻く事業環境や各社の強さを冷静に分析し、そのうえでどの事業領域に注力するかを判断する必要がある。その際には、グループ内のすべての企業を、業界の魅力度と競争力の2軸からなるマトリクスに落とし込んで評価する手法が有効である。

図3 グループポートフォリオ

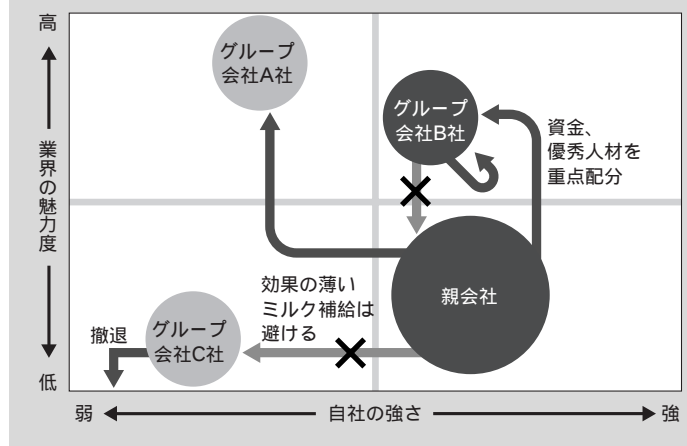


図4 グループ会社の役割

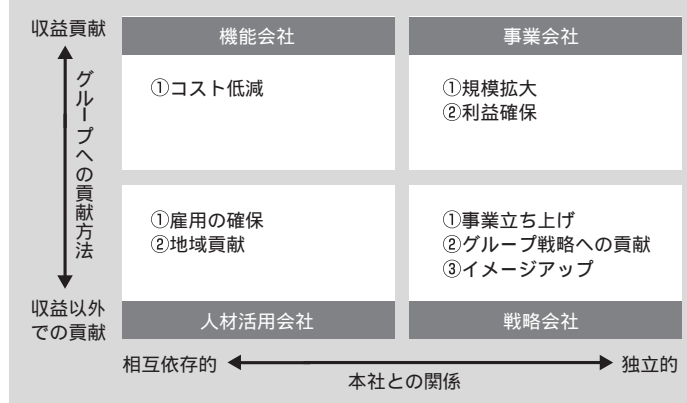


表5 グループ会社の役割の業績評価指標への対応

分類	役割	業績評価指標の例
事業会社	● 規模拡大、売り上げ増	● 売上高（成長率） ● 顧客数（増加率） ● 市場シェア
	● 利益確保	● 利益額、利益率 ● 資本効率（ROA、ROE）
戦略会社	● 事業立ち上げ、売り上げ拡大	● 売上高（成長率） ● 顧客数（増加率）
	● グループ戦略への貢献	● 新技術数 ● グループ会社への販売価格（削減率）
	● イメージアップ	● マスコミ登場回数
機能会社	● コスト低減	● サービス当たり費用、サービス単価（削減率）
人材活用会社	● 雇用確保	● 受け入れ従業員数
	● 地域貢献	● 地域での雇用

注）ROA：総資産利益率

図3は、PPM（製品ポートフォリオマネジメント）の考え方を応用したものだが、このようなマトリクスを活用することで、経営資源をどのグループ会社に集中的に配分すべきなのか、あるいは逆にどのグループ会社には注力すべきでないのかといった議論がやりやすくなる。

なお、グループ戦略構築のためには、本社の強力なリーダーシップが必要である。グループ各社の合議により、コンセンサスが形成されるのが理想だが、全体最適を達成するための戦略は、場合によってはグループ各社の意向と衝突することもありうるからである。本社の強い意思がなければ、自社の利益を最優先に考えるグループ各社を説得することはできない。

2 グループ業績評価制度の確立

PLAN - DO - SEE（計画・実行・評価）のサイクルを確実に回すことが経営の基本であり、その重要性はグループ経営でも変わらない。アンケート結果の分析のなかでも指摘したように、このサイクル中でも最もうまく機能していないのがSEEの部分であり、業績評価の仕組み、評価結果活用の仕組みの確立が求められている。

納得できる業績評価のためには、まず、グループ各社のグループ内での役割を明確にしておくことが不可欠である。役割が明確でないと、業績評価指標を定めようがない。なお、役割を検討する際には、グループへの貢献方法、本社との関係の2軸を使って考える方法が有効である（図4）。

役割が決まれば、その役割に合わせて業績評価指標を定めていく。表5に示すように役割が違うのであれば、業績評価指標も違ったものになって然るべきである。本社

から自立して収益をあげることを期待されているグループ会社と、グループ内の雇用吸収を期待されている企業とを同じ指標で評価したところで、グループ各社の納得は得られない。グループ全体戦略のなかで、グループ各社がどのような役割を与えられているのかという議論を抜きにして、業績評価指標は決められない。

こうして業績評価指標が決まったとしても、業績評価が業績評価で終わっていたのでは意味がない。その結果が何らかの行動につながってこそ評価は生きてくる。グループ全体最適の視点に立った資源配分、事業の売却・撤退、業績向上時に報いる仕組み、業績不振時に責任をとらせる仕組みなど一体のものとして、業績評価をとらえる必要がある。業績評価の結果に基づき、グループの事業構成が変更され、グループ会社トップの処遇が決められる、そのようなサイクルを確立することが求められる。

3 グループ力強化へ向けた人材活用

重要性の高さが認識されていながら、実際には十分な対応がされていないのが、グループ人事の問題である。今回の調査でも、本社の都合が重視されるがゆえにグループ会社のニーズに合った人材が配置されない、グループ幹部人材の育成ができていないといった問題が明らかになった。

これらの問題を解決するには、グループ内人事ローテーションの活用が最も有効な方法といえる。従来のように引退間近の人材だけでなく、幅広い年齢層でグループ内異動を行うべきである。他のグループ会社での経験は、若い年齢層にとっては、グループに対する理解と一体感を醸成する効果

があるし、マネジャークラスの人材にとっては、本社にいるときよりも一段高い責任を担うことにより、経営者としての能力を高める良い機会となる。

グループ経営の強化という観点からいえば、グループ会社で優れた実績をあげたことを、本社やグループ会社のトップや役員になるための条件にするというルールを併せて導入することが望ましい。このようなルールを導入することで、幹部人材および幹部候補人材のグループ会社に対する関心と、グループ経営に対するより強いコミットメントを引き出すことが可能になる。

4 グループ価値向上に向けた改革ステップ

グループ価値向上のためには、本稿で紹介したグループ経営のさまざまな仕組みを再構築することが望ましい。しかし、導入順序を間違えると狙いどおり機能しないことにもなりかねない。そこで筆者らは、グループ経営に関する調査・コンサルティングの蓄積から、次ページの表6のような3つの改革ステップを描いた。

(1) グループとしての方向を明確にする

第1ステップでは、グループビジョン、理念の明確化を図り、グループとしての事業領域および事業ポートフォリオを見直し、方向性を明確にする。グループの存在意義や目標をもう一度レビューし、それに基づいて選択と集中の観点からグループ内の事業を明確にする。このステップでは、「グループ会社の設立基準」や「既存グループ会社の撤退や売却の判断基準」を明確にするとともに、グループ外企業との「提携」や「M&A」などの仕組みも用意する。

そして、グループ全体の業績を評価できる仕組みを構築する。

(2) 各社の役割と業績管理を明確にする

第2ステップでは、第1ステップで明確にしたグループとしての方向をもとに、グループ各社が果たす役割を明確にし、進捗管理および業績管理の仕組みを導入する。

まず、グループへの貢献および本社との関係という観点から、グループ各社の役割を規定する。役割の規定は、グループ会社の事業領域上の位置づけや業界の特性などを考慮して行う。そして、グループ各社間で役割を相互に理解し、重複を回避できるように、グループ社長会を開催して情報交流が図れる仕組みを構築する。

次に、各社の事業計画策定および進捗管理に関するPLAN - DO - SEEのサイクルを整備する。グループ全体最適を実現するために、本社が計画策定に際してのガイド

ラインを提示し、グループ各社の事業計画を調整する。また、各社の事業計画の進捗を確認する仕組みとして、グループ会社を含めた事業別財務諸表や管理会計システムなどを整備する。

さらに、グループ各社が役割を遂行するために必要な責任と権限を規定し、役割の達成度を評価する業績評価の仕組みを構築する。ある程度軌道に乗った段階で、業績に応じた報酬体系に移行する。

(3) グループ価値向上を促進する仕組みをつくる

第3ステップでは、グループ価値の向上に向けて、グループ内資産の共有と活用を図るための仕組みを導入する。

最初に、グループ人材育成のための仕組みを確立する。グループビジョンに基づく人材像を明確にし、その実現に向けたキャリアパスを設計する。また、人事ローテ

表6 グループ経営の仕組み改革のステップ

	第1ステップ	第2ステップ	第3ステップ
改革テーマ	- グループビジョン、理念の明確化 - グループ事業領域、グループポートフォリオの見直し	- グループ各社の役割規定 - グループ各社の業績管理	- グループ人材育成 - グループ内資産の共有・活用
整備する仕組み	<事業領域の規定> - グループ会社設立基準 - 売却・撤退基準 - グループ外とのM & A <業績評価> - グループ全体の業績評価指標	<各社の役割> - グループ会社の役割、業種、業態に応じた業績評価 <計画策定、進捗管理・評価> - 全体最適から見た事業計画 - グループ会社の事業計画またはガイドライン - 事業計画の進捗管理 - グループ会社を含めたB/SおよびP/L - 業績に応じた報酬、責任規定 <支援機能> - グループ社長会	<人材育成> - グループ内人材公募 - グループ幹部人材育成 <ノウハウ共有> - 横断的な事業開発 - ノウハウ共有、技術移転 <一元管理> - 資金の一元管理 - 専門子会社 - 情報共有化、グループウェア <支援機能> - 担当者レベルでの調整 - グループ会社の指導・監査

ション方針、スキル向上に向けた教育・研修体系を整備する。必要なスキルが習得できる部署へ一定期間在籍させる「グループ内留学」や、希望者が能力を発揮できる環境を提供する「グループ内での人材公募」を行う仕組みを導入する。

次に、グループ間での資産の共有、活用のための機能を整える。グループ各社には、事業を通じて得られたさまざまなノウハウやスキルなどが存在する。各社の連携機能を向上させ、グループ横断的な事業開発が遂行できる機能を整備するとともに、円滑な技術移転、ノウハウ活用などが可能になる仕組みを構築する。これによって、グループ全体の事業領域を深耕したり、グループ内バリューチェーン（価値連鎖）の強化を図ることを目指す。

さらに、グループ全体としての資金面、業務面、情報面での一元管理を図る。

資金面では調達、運用の一元管理の仕組みを構築する。グループ全体としての調達能力の向上や、ネッティング（相殺決済）などの機能を充実させ、資金効率を高めることを目指す。

業務面では、コスト、品質の両面でメリットが期待できる場合には、グループで共通する業務を集約化することも検討する。

情報面では、以上の仕組みがある程度規定できた段階で、情報共有化の観点から整備を進める。企業統合ソフト（ERP）の活用や、エクストラネット（インターネットを利用した企業間情報システム）の利用など、さまざまな方法を検討する。

5 グループ価値向上へ向けて

会計制度の面では2000年3月期決算から連決算結中心に変わるにもかかわらず、グ

ループ全体の価値を最大限に向上させるという観点に立った経営の仕組みの構築は、まさにこれからが本番といってよい。

企業の評価＝連結の評価に変わるこれからの時代、グループであることにより、各社が単独でいる以上の価値を生み出せるような関係、すなわち1+1が3にも4にもなるような関係をいかに築き上げるかが、勝負の決め手になってくる。親会社単体のパフォーマンスの最大化を目指す経営の仕組みから、グループ全体のパフォーマンスの最大化を目指す経営の仕組みへの、いち速い脱皮が求められている。

著者-----
足立興治（あだちこうじ）
経営コンサルティング部上級コンサルタント
1987年千葉大学大学院経済学修士
専門はグループ経営、ガバナンス、管理会計、業務改革など

小沼 靖（こぬまやすし）
経営コンサルティング部上級コンサルタント
1982年早稲田大学商学部卒業、1991年イリノイ大学会計学修士、1992年米国国際経営大学院国際経営学修士
専門はリスクマネジメント、財務戦略、グループ経営戦略、グローバル経営戦略など

中川 理（なかがわさとる）
経営コンサルティング部上級コンサルタント
1989年東京工業大学大学院理工学修士、1997年マサチューセッツ工科大学経営理学修士
専門はマーケティング戦略、事業戦略、グループ経営など

中島 済（なかじまわたる）
経営コンサルティング部上級コンサルタント
1988年東京大学経済学部卒業、1993年ペンシルベニア大学ウォートンスクール経営学修士
専門はグループ経営、競争戦略、経営管理など