

2014年5月22日 全7頁

《実践》コーポレートガバナンス

企業価値を創出するグループ統制

自社に独自かつ最適なグループ統制の構築に向けて

コンサルティング・ソリューション第二部

主任コンサルタント

吉田 信之

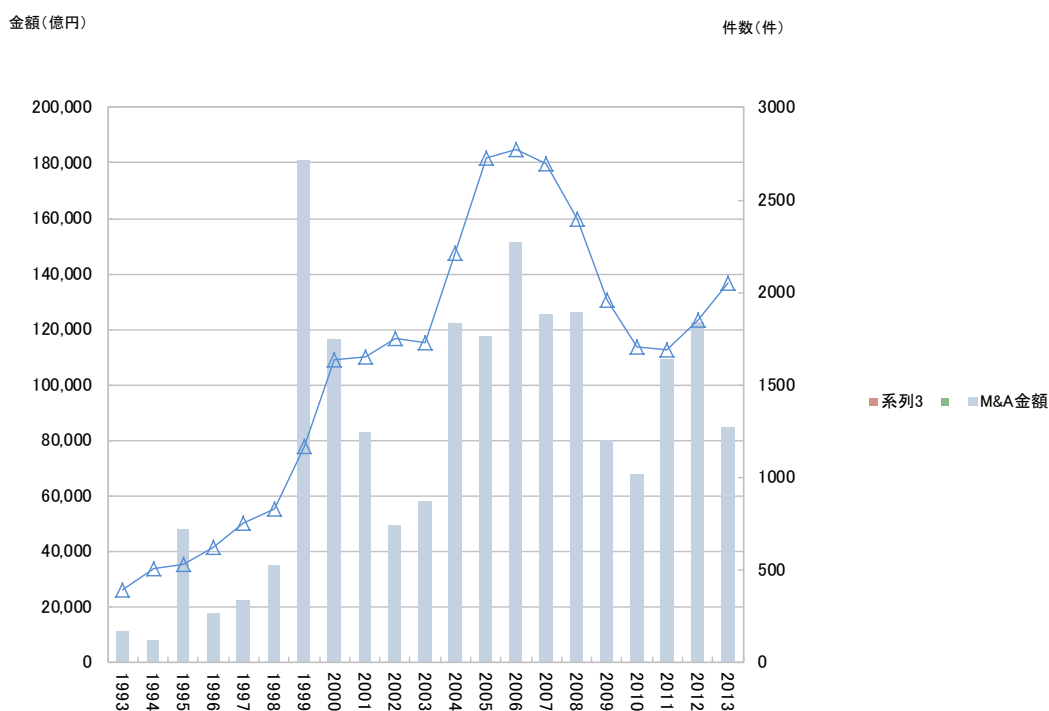
[要約]

- 国内経済の成熟化や企業間競争の激化等を背景に、M&A等を活用した企業規模の拡大、新規事業への進出、さらには海外展開（グローバル化）が進展してきている。特に、2005年頃までは日本企業同士のM&A（IN-IN）が比率として最も多かったが、その後は日本企業が海外企業を買う IN-OUT 型のM&Aが増加し、日本企業の海外進出、グローバル化傾向が見て取れる。
- ここで注意しなければならないのは、現実には、M&Aによる急激な企業規模の拡大に対して、グループ統制など企業の組織体制の構築が追いついていないケースが懸念されるという点である。海外グループ子会社が放任状態となった結果、「企業グループ全体でのシナジーの創出」はもとより、「海外グループ子会社の実態把握」すらままならないケースさえ見受けられる。
- 今後は、海外グループ子会社を含むグループ子会社の情報をいかに収集・集約し、グループ全体の企業価値創造につなげていくか、すなわちグループ統制をいかに図るかが、企業グループの将来を左右するといっても過言ではない。
- 各企業は、自社が営む事業構造や将来の戦略ビジョン、中期経営計画などと照らしあわせながら、それぞれのグループ子会社ごとに、独自かつ最適なグループ統制を構築することが重要となってくるといえよう。

1. はじめに

従来は、M&Aに対して慎重な姿勢をとる日本企業も多かったが、近年では大きく変わりつつあるといえる。特に1999年以降は金額ベース、件数ベースともに急速に増加してきており、企業グループの拡大・再編等が進んでいる様子が伺える（図表1）。リーマンショックが起きた2008年から2010年前後までは金額・件数ともに減少する局面も見られたが、ここ2～3年はまた増加に転じている。これは、国内経済の成熟化や国内外の企業間競争の激化等を背景に、企業規模の拡大、新規事業への進出、さらには海外展開（グローバル化）が必要と考える企業が増えたためと思われる。今後もこの傾向は続くと考えてよいのではないか。

図表1：M&A件数とM&A金額の推移

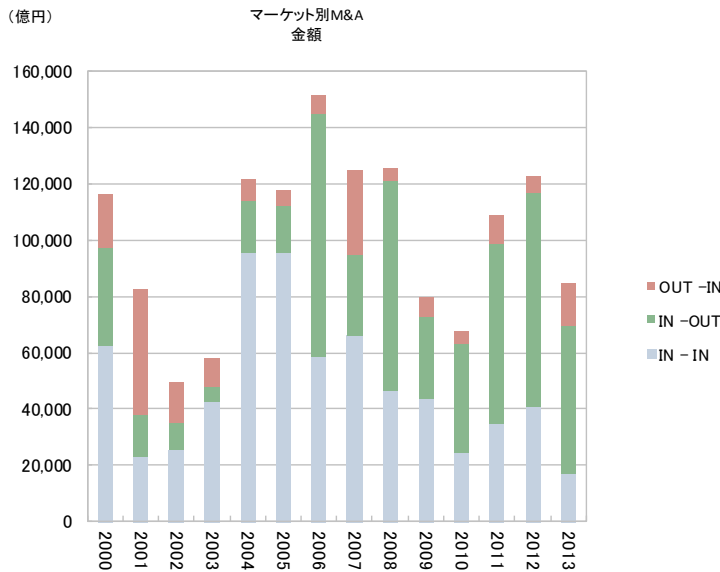


(注) 棒グラフはM&A金額（左軸）、線グラフはM&A件数（右軸）

(出所) レコフデータ「MARR」より大和総研作成

また、M&Aの内訳をみてみると、2005年頃までは日本企業同士のM&A（IN-IN）が比率として最も多かったが、その後は日本企業が海外企業を買うIN-OUT型のM&Aが増加し、日本企業の海外進出、グローバル化傾向が見て取れるといえよう（図表2）。

図表 2 : マーケット別 M&A 金額の推移



(注) IN-IN (日本企業同士の M&A)、IN-OUT (日本企業が外国企業を買収)、OUT-IN (外国企業が日本企業を買収)
(出所) レコフデータ「MARR」より大和総研作成

2014年以降に実施された日本企業の主な IN-OUT 型の M&A では、ほぼすべての案件が海外におけるマーケットシェアの獲得や新規市場への参入等、積極的なグローバル展開を目的とするものであった(図表 3)。サントリーの 1 兆円を超えるビーム社買収ほどの大型案件は稀なケースとしても、100 億円を超える資金を投入しても積極的なグローバル展開を図るケースは珍しくなくなっているといえる。

図表 3 : 2014 年 1-3 月における主な IN-OUT 型の M&A (100 億円以上)

当事者 1	当事者 2	形態	金額 (億円)	日付	摘要
サントリーホールディングス	日本 ビーム	USA 買収	16,793	2014/1/14	世界の様々なエリアでの両社の強力なブランド展開に加え、販売流通の拡大や技術交流の深化でグローバルな成長の実現を図る
大阪瓦斯、中部電力	日本 FLNGリクイファクション	USA 資本参加	1,200	2014/2/28	米国テキサス州のフリーポート LNG プロジェクトにおける液化事業に出資参画
日本ペイント	日本 ウットラム傘下の合弁会社 (中国、マレーシア等)	SIN 買収	1,033	2014/2/4	ウットラムとの協業を強化し、塗料業界でのグローバルトップメーカーを目指す
楽天	日本 バイバー・メディア	CYP 買収	936	2014/2/15	既存のビジネスに加え、デジタルコンテンツサービスにより新たに市場を開拓(登録ユーザーは世界で2億8千万人)
大陽日酸	日本 コンチネンタル・カーボニック・プロダクツ	USA 買収	239	2014/2/14	ドライアイス業界では米国第2位の企業であり、同国の炭酸ガス・ドライアイス市場へ本格参入する
新日鉄住金エンジニアリング	日本 フィジア・パブコック・エンヴァイロメント	ITA 買収	190	2014/3/25	欧州での環境プラントエンジニアリング事業の強化
東海カーボン	日本 カンカーブ	CAN 買収	182	2014/1/21	天然ガスを原料としたサーマルブラックを生産、事業領域の拡大を目指す(世界で50%以上のマーケットシェアを保持)
コーセー	日本 タルト	USA 買収	137	2014/3/18	北米でのグループ存在感を高め、海外事業の拡大、新たな販路と顧客獲得を目指す

(出所) レコフデータ「MARR」より大和総研作成

ここで注意しなければならないのは、現実には、M&Aによる急激な企業規模の拡大に対し、グループ統制など企業の体制構築が追いついていないケースが懸念されるという点である。本来、M&Aは、市場シェアの拡大や（海外拠点での）生産能力や調達ルートの強化、新規顧客の獲得などを主たる目的として実施されることが多いが、これらと併せて、グローバル調達等によるコストシナジーの享受やクロスセルによる販売シナジーの享受、グループ連携による経営資源の最適配分といった「企業グループ全体におけるシナジーの創出・享受」をM&Aの目的として掲げる企業も多い。しかし実際には、M&Aで買ってきた企業が単独で生み出す売上や利益、市場シェアなど数字の単純な「足し算」で算出される直接的な効果に目が奪われがちであり、企業グループ全体の視点からシナジーを生み出すための組織体制づくりといった目的は後回しになりがちである。その結果、海外グループ子会社がM&Aで買った時のまま放任状態となることも多く、更には「企業グループ全体でのシナジーの創出」はもとより、「海外グループ子会社の実態把握」さえままならないケースさえ懸念される。

かつて、IN-IN を中心とするM&Aが主流であり、グループ子会社は国内のみに限定されていたような時代では、仮にM&Aで外部から企業文化の異なる企業や事業を買ってきた場合でも、日本固有の組織風土や企業文化がある程度共有化できるため、親会社からのグループ統制・管理は比較的容易であった。しかし、製品・サービス市場のニーズや政治・文化・宗教など、諸条件が日本とは異なる海外のグループ子会社が増えてくると、グループ経営の難易度は一気に上がってくる。今後は、海外グループ子会社を含むグループ子会社の情報をいかに収集・集約し、企業価値創造につなげていくか、すなわちグループ統制をいかに図るかが、企業グループの将来を左右するといっても過言ではないであろう。

2. 望ましいグループ統制の在り方

ここで、一口にグループ統制といっても、対象となるグループ子会社がどのような機能を有しているかによって、望ましいグループ統制の在り方は変わってくる。例えば、製造子会社や販売子会社のように、企業グループが営む事業の一部の機能を担っているにすぎない子会社のケースでは、必然的に親会社と子会社の取引関係が強いものになるため、グループ子会社の統制は比較的容易である。一方で、グループ子会社が独立した市場で事業を営み、親会社と子会社の取引関係が弱いケースでは、親会社からグループ子会社の統制は効きづらくなる。

また、企業グループが複数の事業を営む場合には、グループ統制のあり方は変わってくる（図表4）。一般に、事業が多角化するにつれて、分権的な組織形態（事業部制、カンパニー制、持株会社制等）を採用する企業が増えるようである。これは、各事業会社や各事

業部門に大幅な権限移譲を行うことで、意思決定のスピード化を図るとともに、各企業や社員の創造性、自由度を高め、イノベーションが起きやすくすることを狙いとするものと考えられる。このように、企業が採用する組織形態も、親会社と子会社との関係、すなわちグループ統制の在り方に大きく影響する。

このように、グループ統制は企業グループが営む事業の内容や組織形態、グループ子会社が担う役割等により変わっていくものであり、どの企業にも当てはまるような普遍的な一つの最適解があるわけではない。すなわち、グループ子会社を親会社からの厳格な管理で縛る方がうまくいく場合もあれば、敢えて自由に活動させる方がグループ全体からみると望ましい場合もある。よって、各企業は、自社が営む事業構造や将来の戦略ビジョン、中長期経営計画などと照らしあわせながら、グループおよび各子会社の成長ステージも勘案したうえで、自社グループに独自かつ最適なグループ統制の在り方を追求することが必要となってくるといえる。

図表 4 : 分権型組織と集権型組織

	内容	キーワード		適合する事業類型
		ビジョン	ガバナンス	
分権型	グループ構成企業に大幅な権限委譲を行い、各企業・社員の自由・創造性を重視、各企業の自律性を高める	自由・創造性重視	「個」重視	オリジナリティの高い製品・技術を基盤とした事業展開を行なう事業 顧客に密着しニーズを的確に掴み、自らの技術でそれに対応していく事業
集権型	中央に権限を集中させつつ、定量データを基に全社利益の観点から、メンバー企業あるいは事業の組み換えを実施する	コスト効率性	「全体」重視	大量生産を前提としたコスト優位性が競争力に直結する事業
創発進化型	グループ構成企業の自発性を尊重した上で、企業間にカオス(混沌)が生じる環境を作り、そこでの異種融合から新たな秩序としての革新が起こることを促す	異質融合 スピード重視	個と全体の創発重視	ハード(効率性重視)とソフト(創造性重視)の融合を通じたビジネスモデル

(出所) 大和総研作成

3. グループ統制の4つの切り口

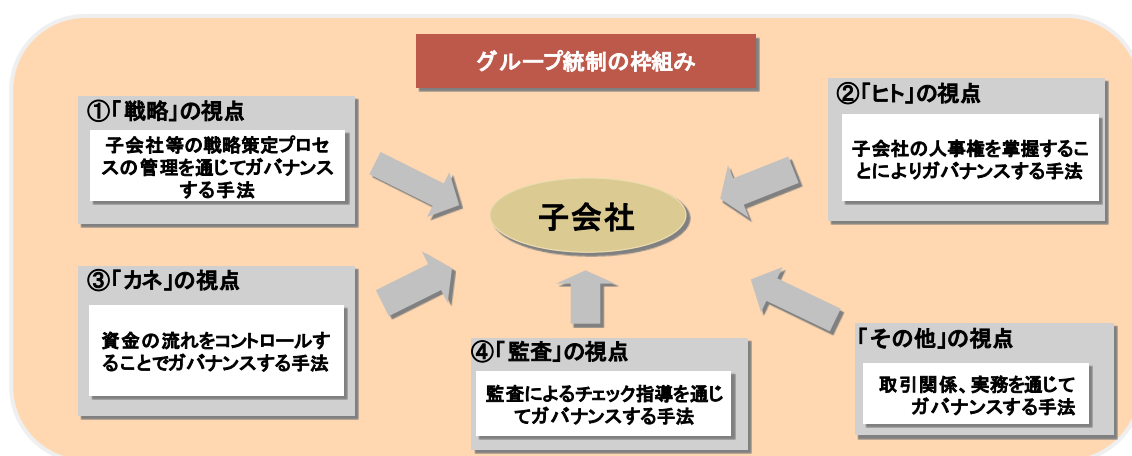
一般に、グループ統制を構築する際の切り口としては、①「戦略」の視点、②「ヒト」の視点、③「カネ」の視点、④「監査」の視点、等が挙げられる。これらの切り口のうち、どれを重視してグループ統制を構築していくか(状況によって、複数の切り口を併用することもある)は、それぞれの子会社が持つ機能や親会社が期待する役割等を勘案して決定

することになる。例えば、グループ戦略上で重要なグループ子会社は、まず①「戦略」の視点により、親会社が定めた経営戦略に沿ってグループ子会社が行動することを前提に、適切な目標管理を行っていくことになろう。また、グループ全体から見て重要性の低いグループ子会社については、事後的なチェック方法である④「監査」の視点により、定期的に問題が生じてないかを確認していくという方法で足りるかもしれない。③「金」の視点は、グループ子会社が新規で事業を立ち上げたばかりの会社である場合や、業績があまり良くない会社、積極的な投資資金を必要とするような会社等の場合に、親会社から資金面で援助することで資金の出し手として子会社へのコントロールを効かせる方法である。

また、日本的経営の良さを維持したままグローバルに経営を推し進めたいと考える企業等の中には、②「ヒト」の視点を中心としたグループ統制を図っているケースも多い。②「ヒト」の視点によるグループ統制とは、主としてグループ子会社に対して親会社から人を派遣することで親会社からのコントロールを利かせる方法であり、社長を送り込むケース、経営幹部クラスを送り込むケース、マネージャークラスを配置するケースと様々である。さらに③「カネ」の視点も重要、と判断する場合には、財務担当の経営幹部やマネージャーを配置することも選択肢となろう。

なお、親会社から人を送り込む場合には、この派遣される者が孤立しない様に配慮することが肝要である。グループ子会社の自立性が高い場合には、親会社からの関与を嫌い、当該派遣者に情報を隠すこと等も起こり得る。このような事態を回避するためには、親会社からの要求を一方向的に押し付けるのではなく、グループ子会社と互いに Win-Win となれるような関係を作り、グループ子会社との信頼感を醸成することが重要である。

図表 5 : グループ統制の切り口



(出所) 大和総研作成

以上、グループ統制における①～④の切り口を検討する際、どのようなケースが適合するかについては、当該海外グループ子会社の属する国や地域の特徴、企業グループにおける当該グループ子会社の位置づけ（重要度）等を総合的に勘案し、決定することとなる。

このように、グループ子会社をどのように統制していくかの最適解は一つではなく、それぞれのグループ子会社ごとに個別に検討していくべきものである。特に、M&A等により規模が急拡大している企業やグローバル化が急速に進んでいる企業は、一度、あるべきグループ統制の在り方について、グループ子会社ごとに整理・検討したうえで、グループ統制に関する基本方針を定めておく方が良いであろう。また、グループ子会社との関係は、企業グループの戦略転換やグループ子会社が担う役割の変化、子会社が属する国・地域の事情・状況など様々な要素によって変化しうるものであるため、状況に応じて常に見直しをかけていく必要があるといえる。

－以上－