2005 2006 Deutschland in Japan 日本におけるドイツ

日本におけるドイツ年 記念経営シンポジウム

今後の企業戦略と会計・財務・法律の国際調和

# 経営の質的変革迫られる日独企業

# 多角化から事業への集中度高める再編成へ

時価会計の導入、株主価値中心型経営への切り替え、財務の国際化の進展などを背景に、企業活動は多くの変動をみせている。こうした制度変革に障害を抱える日独企業は制度変更そして企業経営の質的変革を迫られている。このような時代認識の下で、「日本におけるドイツ年 記念経営シンポジウム 今後の企業戦略と会計・財務・法律の国際調和」がこのほどドイツ文化会館にて開催された（主催は慶應義塾大学ビジネス・スクール、企業の構造改革研究会、日経メディアマーケティング）。同種の問題に直面している日独の関係者が集まり様々な角度から、課題について討議し、今後の企業経営について考えた。

## プレゼンテーション&パネル討議

### 第一部 専門家による研究発表

シンポジウムは主催者を代表して慶應義塾大学ビジネス・スクールの柴田典男教授があいさつを述べた後、第一部がスタート。前半では「会計、財務面での日独がさらされている構造的変化とその影響」について各界の専門家がそれぞれプレゼンテーションを行った。

まず「日独の会計制度をめぐる状況」と題し、公認会計士の田中義幸氏より国際的な資本移動の活発化と各国によって異なる会計基準の関係について問題提起がなされた。次に西村ときわ法律事務所の武井一浩弁護士が「新会社法とガバナンス」といった二つの論点から法律のグローバル化が進んでいる背景を述べつつ、企業の独自の競争力を損なわないためには各国独自の会社法を形成した方が良いという見解を示した。続いて埼玉大学経済学部の相沢幸悦教授は「ドイツの金融システムとコーポレート・ガバナンス」と題して、ドイツの社会的市場経済原理などについて紹介した。同原理には、企業の競争によって生み出される社会的不平等を是正する機能があり、日本にとっても重要な仕組みであると述べた。

プレゼンテーションに引き続き行われたパネルディスカッションではドイツ-日本研究所 経営・経済研究部部長のDr・A・メルケ氏が「ドイツ企業のコーポレート・ガバナンスとドイツ経済のグローバル化」について語った。ドイツにおいても日本と同様、企業の不祥事などコーポレートガバナンスが必ずしもうまく機能しない事例も挙げられたが、ドイツの企業統治にかかわる法律がさらに厳格になり、より高い透明性が求められていることを指摘した。

OPEパートナーズの嶺英俊社長は、効率性の競争が活発になってきた今、市場をどう生かすかが最大のポイントと見解を語り、会計・法制度などがキャッチアップしてきたことは望ましい方向にあると語った。

また西村ときわ法律事務所の佐藤勲平弁護士は、「制度設計とコーポレート・ガバナンス」をテーマに、制度設計が走り過ぎている面があり、社員まで温度差なく浸透できる方策が必要と話した。

### 第二部 日独企業の経営者を交えたパネル討議

第二部では、企業の構造改革と経営の問題について企業経営の視点から議論が展開された。最初に、バイエル（日本法人）のDr・M・ポートフ社長が、バイエルグループの組織再編について紹介した。次に日本とドイツのコーポレートガバナンスについて、機関投資家の観点から新生銀行のアセットマネジメント部リヒャルト・シュナイダー部長が話をした。さらに「人のまねをしない」という独自の経営を展開するゼオンの企業価値最大化戦略について日本ゼオンの中野克彦会長が取り組みを紹介した。

最後に「IHIの事業概要」と題して、石川島播磨重工業の昼間祐治執行役員から多角化した重機械産業の一例として今後のリフォーメーションについて、その一端が紹介された。

これらを受けて、慶應義塾大学ビジネス・スクールの青井倫一教授が、ガバナンス、市場型資本主義と産業特性のマッチング、そして企業の立場でのリフォーメーションという三つの切り口から課題提起した。

## シンポジウム総括

## 日独企業の構造改革への視点

現在、株主価値を高める方法として、株主のガバナンスと会社法をベースにした経営者の問題とともにM&A（企業の合併・買収）による事業の選択と集中という米国型企業再編論が主流になっている。今回の議論の中で、人的資本をベースとした日独企業では、株主の存在が希薄なことから企業の組織再編成をここにした企業の構造改革の重要性が提起された。

欧州の一部企業では、米国式のリフォーメーションとは異なるスタイルが見られる。その代表がドイツ化学業界の大手三社、ヘキスト、バイエル、BASFだ。この三社は、個別事業をそれぞれ専門化し国際的にも大きな力を持ちつつある。

一方、日本の一部の企業では様々な企業の単位を引きずりながら多角化して個別で悩んでいる問題がある。このリフォーメーションの差をどう考えるべきか、大きな命題を産業政策的にも突きつけられている感じがする。

### 将来見すえた事業の改革を

事業のリフォーメーションは、単なるプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）ではなく、将来を見すえた事業の可能性、すなわちマネジメントができる人材をいかに活性化し、事業を支えることができるかといった視点が大事だ。それには、やはり企業モデルは今までと同じでは通用しない。新しいステークホルダーを再構成せざるを得ないだろう。

結局は国際競争や従来と違うスケールで起きている産業の再編成を考えたときに、一つの事業ロットを今までと同じ物差しで測っていては負けてしまう。

日独の伝統的経営モデルでは、経営を戦略と組織と管理の三つに分け、組織や人の活力に依存し、金融機関との長いリレーションに期待したうえで多角化経営を進めてきた。したがって経営問題は管理型のマネジメントをいかにうまくやるかというのが特に日本的経営の典型的モデルだったと思う。

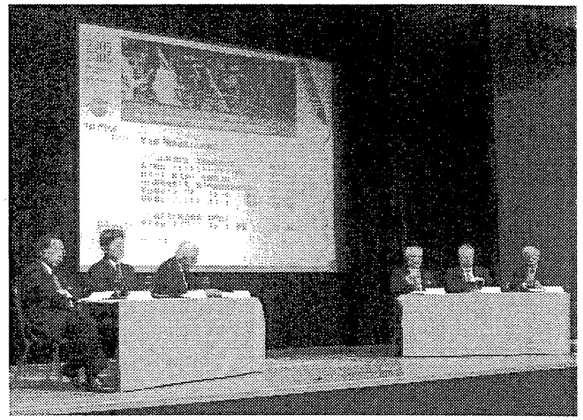
現状のコストダウンや顧客満足を高めるだけではなく、将来を見すえる原動力が大切だ。M&Aとは異なる組織再編成で、新たな構造を組み替えることによって、その事業を生かすようなリフォーメーションが求められる。

### 財務体質を改善する事業の再編成

企業人は法人格である「企業」に縛られることなく、事業家として当該事業の競争優位性を高める方向で再編成を進めることになる。この方法論の長所は人的リストラをミニマイズして事業ごとの国際競争力を高め、同時に収益性の向上と投資リスクを吸収できるだけの財務体質へ企業を転換・改革させられることにある。

つまり、コングロマリット・ディスカウントと言われる多角化構造から事業ごとにより集中度を高めた事業群へ新たに企業を再編成することが、本シンポジウムで提起された企業の構造改革に関する方向性ではないかと思う。

（慶應義塾大学 ビジネス・スクール 教授 許斐 義信）



広告

企画・制作＝日本経済新聞社広告局

提供＝企業の構造改革研究会　日経メディアマーケティング

http://www.nikkeimm.co.jp/