

グループ会社の運営

Q. グループとして複数の会社がある。グループ全体としてどのように運営していくことが望ましいか？

要旨 バブル期に経営多角化で副業を開始したという事業者は多いといえます。また、販売部門や配送部門の経営力を高めるために、それらを別会社としているという事業者も多くいます。このようにグループ会社を運営している背景は様々ですが、その運営で留意すべき点を検討します。

解説

1. シナジー効果を期待する場合

グループ会社では事業部制組織の独立性をさらに高めた組織形態にすることにより独立採算制が強化されます。収益も個別に把握され、明確に区分されます。このように独立性を高めて運営されるべきグループ会社ですが、その目的と実態がマッチしていない状況が多々発生します。

グループ会社を運営する目的でもっとも多いケースは、例えばグループ全体で $1 + 1 = 3$ になるようなシナジー効果を獲得することです。

ところが、多くの場合、シナジー効果が得られているどころか、事業を継続していることで逆に損をしているという状態に陥っている場合が多いといえます。その理由は、余剰資金を活用して未経験の事業に進出しているケースが多いからです。

2. 別機能を期待する場合

親会社の職員がリタイアした後の受け皿を目的にグループ会社を保有しているケースもあります。別の給与テーブルとして労務コストを下げるのが目的であり、現場作業などの事業を行っているケースが多いといえます。また、販売部門と製造部門、

販売部門と配送部門を別会社として機能を高度化させているケースもあります。製販部門を独立させて各事業の損益を明確にする、いずれかの会社が法令違反等で事業停止となった場合の代替機能とするため、もう一つ会社を保有しておくという目的の場合もあります。

3. マネジメントと権限・責任

グループ会社は事業部制よりも独立採算制を重視していることが大前提となりますので、経営トップを頂点として組織化され、階層によるリーダーがマネジメントしている状態が望まれます。また、グループ会社として権限を有し、責任も明確になっている必要があります。

しかしながら、概して主要メンバーが親会社職員の兼任者で構成され、グループ会社が何をやるかということに関して親会社が強く関与する一方、結果の責任は負わないというケースが多いといえます。その結果、マネジメントや権限・責任が不明確になっているケース、さらに、事業計画が未策定というケースも多いと考えられます。

存在意義を明確にして存続可否を検討 ～全体収益を把握～

<ご提案のポイント>

- ・グループ会社運営の目的を明確化して、存続可否を検証します。
- ・グループ会社は事業計画レベルで目標立案することとし、結果と成果の責任を持たせることで、運営上も独立採算制を高めることができます。
- ・内部取引を除外した合算損益を把握することで、グループ全体の収益力を認識することができます。

1. グループ会社運営意義の明確化

グループ会社を保有する目的は、①関連事業を展開することによるシナジー効果の獲得、②リタイア職員の受け皿の位置付け、③複数の取引先口座確保、④法令違反に伴う事業停止のリスクに備えた代替機能など、親会社と別の機能を確保する場合に分けられます。しかしながら、例えばシナジー効果がなく本来の目的が果たせなくなっているなど、時代の変化とともにグループ会社の意義が薄れている可能性があります。複数の会社の保有はグループ全体の状況を把握するための障害となりやすく、本部の管理運営コストもかかるので、そのような場合には閉鎖・再編の判断も必要です。

2. マネジメント機能と権限

グループ会社のマネジメントが機能せず、成果が問われないことがあります。この原因はグループ会社に権限がないこと、したがって責任がないことによります。親会社の兼任者がリーダーとして配置されている場合であっても、事業計画レベルで目標を明確化したうえでマネジメント機能を確保し、目標利益について責任を負うという運営が必要です。

3. グループ収益の把握

親会社との内部取引がある場合には、内部取引を相殺してグループ全体の収益構造を表す連結ベースの収益を把握できるよう、内部取引を区分して数値管理することが必要です。

親会社損益		内部取引	
売上高	8,000	売上高	▲ 1,000
原価	6,000	原価	▲ 1,000
利益	2,000		
子会社損益		合算損益	
売上高	1,500	売上高	8,500
原価	1,000	原価	6,000
利益	500	利益	2,500