

企業新世紀 1

公開に「待った」

「あの会社の上場は成功だったのか」。富士通の社内で今、子会社上場の是非を蒸し返す議論が起こっている。

昨年九月に東証二部に上場した富士通サポートアンドサービス(エフサス)。伸び盛りの情報システムの保守サービス事業を手がけ、株価は二万円を突破した。社員のやる気を引き出すため、公開前から社員持ち株を奨励、株売却が解禁される九月には株式長者が続出する。社名から「富士通」を外そうという勇ましい声も出るほどだ。だが、「サービスカンパニー」を標ぼうする富士通にとって保守サービスはコア・コンビタンス(競争力の中核)そのもの。大成功に見えた子会社上場は実は、富士通の企業価値を「流出」させただけではないか、との声があがる。

富士通は今春、日商岩井の持ち株を買い取り、パソコン通信の最大手、ニフティを完全子会社にした。ニフティ社内には上場計画があったが、「株を公開する気はない」と秋草直之社長はいう。富士通は今、自らの利害とぶつかる子会社の株式公開に「待った」をかけている。

子会社の社員の士気を鼓舞し、親会社にはキャピタルゲインが転がり込む----。「親子上場」は、ごく最近までは日本で当たり前の出来事として通ってきた。しかし今、子会社を引き戻す逆の力学が働き始めた。

時価総額で逆転

「今は絶好調でも、単独での事業展開は行き詰まる。一緒にやらないか」。中華ファミリーレストラン、バーミヤンの伊東康孝社長は昨年秋、親会社のすかいらーくの茅野亮社長から合併の打診を受けた。九七年に株式を店頭公開。成長軌道に乗ったところだったが、親会社からの要請にこたえ、合併はスピード合意した。

バーミヤンは現在二百八十店舗を2007~8年に千店に拡大する計画。人口の減少で外食市場は限られたパイの取り合いが一段と激しくなる。「競争に勝つための積極出店には、すかいらーくの資金力が不可欠だと思った」と本社の専務に復帰した伊東氏は話す。

いったん、公開した子会社を親が買い戻すのは簡単なことではない。イトーヨーカ堂=3兆2千億円、セブン-イレブン・ジャパン=5兆2千億円。ヨーカ堂

グループは、株式時価総額でみた親子の力関係の逆転に直面している。

ヨーカ堂は、実質的な企業価値で自社を上回ってしまった子を自由にできない。「上場は社内でも議論があったが、今さらどうにもならない」とヨーカ党幹部はいう。

たとえ親に資金があっても、公開子会社を親会社の都合だけで親元に引き戻そうとすれば利益を奪われるとして、子会社の一般株主が反旗を翻す。親子双方の公開は欧米ではほとんど例がなく、日本独特の現象。株主の論理を突き詰めると、隠れていた矛盾が噴き出る。

再編に株主反旗

すかいらーくとの合併を諮るバーミヤンの株主総会では、同社株主からの質問状で、「私が買ったのは成長性の高いバーミヤンの株式。なぜ、すかいらーくの株を割り当てられなければならないのか」と猛反発が出た。

合併比率はバーミヤン株一株に対しすかいらーく株。一・七株。現在の株価水準ではバーミヤンの株主の利益は損なっていないが、「合併後、すかいらーくの株価が下がりでもしたら大ことだった」(伊東氏)。日本ではこれまでグループ経営の優劣を上場子会社群の数で測ってきた。子会社、孫会社会させて三十社以上を抱える日立製作所はその優等生だが、逆に子会社の非公開を原則にする企業の評価が高まっている。

オリックスは、市場の変化に対応して、頻繁にグループ内の事業再編成をする。成長性の高い子会社を親会社に取り込もうとしても、「子会社にほかの株主がついていると再編の自由が利きにくい」(藤木保彦取締役)。

宮内義彦社長は「日本企業の子会社公開政策は、社会的意義や子会社従業員の士気向上などが目的で、純粋に経営上、必要だからではなかった」という。単独決算から連結の時代へ。大転換の中で非公開の「哲学」が、がぜん光を放ち始めた。

連結重視など世界標準のうねりが日本の企業集団を変えようとしている。再生へ向け産声を上げる新・企業グループ像を探る。

1999/7/14/水

企業新世紀 2

1999/7/16/金

社長減らし進む

JR 金沢駅前の「金沢全日空ホテル」。六月末、このホテルから社長が消えた。実は、二年前、同ホテルの社長に内定していた人物がいる。全日本空輸「中興の祖」若狭得治元会長の長男、将治氏。科学技術庁を退職後、系列ホテル役員を経て、金沢全日空ホテル社長に就く予定だった。だが、「長老による人事の私物化」という社内の反発で、白紙に戻った。将治氏は今年、全日空グループを去る見通しだが、その前に因縁のポストそのものが消滅する。お家騒動が再燃したわけではない。全日空が連結経営をにらみ、グループ会社の役員大削減に乗り出したからだ。

九九年度から五百七十の関係会社役員ポストは三割も減る。最大の目玉が連結ベ-スの累積損失の大半を占めるホテル事業。社長ポストは一挙に八つ消えた。グループ役員職は本社役員の目がない社員を遇する受け皿でもあったが、連結重視の時代に入り「もうやめる」(山元峯生取締役)。

七月二日、野村吉三郎社長が主要六十六社トップを前にリストラ計画を説明した。「みんな先輩。すごく緊張した」と出席した新役員。しかし、年功序列のしがらみを断たないとグループ経営は成り立たない。

商社も「社長減らし」を進めている。住友商事は三月、業績不振の製紙子会社を自主廃業させた。子会社約三百を来年度中に半減、将来性のない七十社は清算する。丸紅、伊藤忠商事も大なたをふるう。

「隠れ損失」露呈

本社役員になれなくても関連企業へ天下り-…。エリート商社マンが描く人生設計が大きく狂う。「行き先は取引先も含め幅広く探す」(辻亨丸紅社長)とする商社もあるが「結局はポストは自分で探さないと」とおびえる管理職は多い。

上場千六百二社の九九年三月期決算では、連結最終損益が単独を下回る企業が八百五十五社と過半数を占めた。ドイチェ証券の武者陵同氏は「天下り先の確保や決算の帳尻合わせに親会社が子会社を好きなように使った結果」とみる。

二〇〇〇年三月期に導入される連結重視の会計制度が、親会社中心の発想にとどめを刺そうとしている。

三崎町開発(出資比率一九%)二百七十四億円、城東土地(同一九%)九十七億円……。金融機関から千二百億円の債務免除を受けたフジタの九九年三月期の有価証券報告書にグループ会社の「隠れ損失」がざらり並ぶ。

不動産事業の失敗で債務超過に陥ったこれら再開発会社はフジタの別動隊。出資比率を二〇%未満にとどめて連結対象から外していたが、今期から経営支配

の実態があれば出資比率が低くても対象になる。結局、フジタは連結対象外のグループ会社向けに千億円強の損失を計上した。

東急グループの中核、東京急行電鉄。連結対象社数は新基準導入で三百二十九社から四百社超に膨らむ。東急百貨店や東急不動産など東急電鉄の出資比率が二〇%未満のグループ主要会社が新たに加わるからだ。

早速、米格付け会社は「建設、ホテルなどグループ各社の収益動向が不透明」として東急電鉄の長期價格付けを引き下げた。新基準はあいまいな境界を浮き彫りにし、市場は企業集団の実像に目を凝らし始める。

“押し付け合い”

連結新基準に対し、実態の方を逆に変えようとする「抵抗組」もいる。

「日産ディーゼル工業は何が何でも連結からはずすし(安樂兼光日産自動車副社長)。ルノーと組み、再出発する日産。日産ディーゼル・販売グループは少なくとも一千億円の損失を抱えるとみられる。昨年は日産ディーゼルに社長を派遣しなかった。支配力基準をかいくぐろうと、日産は五〇%出資する日産ディーゼル販売を日産ディーゼルに吸収させるなどあの手この手を繰り出す考えだ。

日本レジャーカードシステム。五百四十億円の累積損失を抱えるこのパチンコ向けプリペイドカード会社を巡り、社長ポストの“押し付け合い”があった。一八・八%出資の筆頭株主、三菱商事、第二位株主のNTTデータはともに次期社長の派遣を見合せた。どこまでがグループなのか。境界線上の会社を巡り、水面下で攻防が始まった。

企業新世紀 3

1999/7/17/土

ウェットからネットへ

鉄鋼業界に旋風

鉄鋼業界が今、「ミラー旋風」に揺れている。マツダのジェームズ・ミラー・社長が進める資材調達改革の矛先が、自動車用鋼板におよんできたからだ。

マツダは昨秋、技術コンペを実施した。最優秀の評価を得たのは新日本製鉄だった。マツダは住友系列。慌てた住友金属工業は新日鉄から技術を導入し、何とか取り引き関係をつなぎとめたが、メッキ鋼板の調達先は六社から二社に減った。調達先を絞り、大量発注でコストを引き下げる。欧米では常識だが、

日本の自動車メーカーはつねに五、六社の鉄鋼メーカーと取引し、長年シェアをほぼ固定してきた。

「同じ仕様でも製鉄所ごとに微妙なクセがある。調達先を絞ればコストは減るのに……」。そんな声が生産現場であがりながら、実践されなかつた改革についてにマツダが手をつけた。

鉄鋼業界の関心は日産自動車へ移る。日産は現在、五社から鋼板を調達しているが、仏ルノーのカルロス・ゴーン氏が最高執行責任者に就任。「マツダのような『外国の会社』になると怖い」と、大手鉄鋼メーカー首脳は心配する。

値下げ勝ち取る

産業界で長年にわたって築いた取引関係を見直す動きが広がっている。ネットなどを通じた「世界最適調達」の波が、グループ、長期的な関係に支えられてきた取引を揺さぶる。

「サービス料を下げないなら、データを国際回線で米国へ飛ばして海外で処理する」。コダックの日本法人は日本アイ・ビー・エムに対しこう通告し、18%の値下げを勝ち取った。

コダックが日本 IBM に情報システムの運用業務を委託したのは九二年末。契約期間は十年だったが、「技術は進歩する。データ処理の料金も下がるはず」と二年前、社長に就任した堀義利氏は感じた。昼夜が逆になる米国 IBM の処理センターを使えばもっと安くなるのでは……。「担当者に聞けば無理というが、私には本当かなと思うことだらけ」と堀社長。

オフィス用品で急成長を遂げるアスクル。ファクシミリ用紙、紙コップなど、オフィスの必需品を電話やインターネットなどで注文を受け「即時宅配」する。都心部などでは午前11時までにネット注文すれば、夕方5時までに届ける。「お客様は問屋や小売店ではない。オフィスだ」。大手文具メーカー、プラスから二年前に独立した岩田彰一郎社長は、ネットを利用して、問屋、小売店を経由した多段階流通システムに風穴をあけた。

必要な部品を必要な量だけ調達する「カンバン方式」。効率を徹底追求した生産システムで世界に名をとどろかせた日本企業がなぜか、事務部門では、無駄な文具や紙の在庫をかかえたり、割高な購買を続ける。

アスクルはそのホワイトカラー職場に「カンバン方式」を持ち込んだ。従業員はわずか百人。営業や資金回収のため、町の文具店をグループ化、全国 1600 の代理店網を築いた。毎月 3 万事業所のペースで新規の顧客を獲得し、売上高は前期、二百億円を突破した。

商慣行搖るがす

企業買収で事業を拡大する日本電産の永守重信社長は被買収企業の事務経費をまず、チェックする。「名刺印刷に高い料金を払っている会社は買い得」。購買の仕組みを変えれば、コストが激減することを経験で知っているからだ。。

「日本企業の購買戦略に明らかに変犯の芽が出てきた」。今番、日本に進出した英エレクトロコンポーネンツ社のロバート・ローソン最高経営責任者はいう。11万点の電子部品をカタログ販売する。

毎月、単価が二%ずつ下がる電子部品。同じ部品でも月初と月末に発注するのでは、調達コストに2%の差ができる。「時間」は企業の競争力に直結する。

人間関係を重視する、WET(ウェット)な取引からNET(ネット)な取引へ----しがらみを持たない「外の目」と「ネット経済」が、日米構造問題協議などでやり玉にあがりながら、ぴくともしなかった日本の商慣行をあっさりと突き崩そうとしている。

企業新世紀 4

1999/7/18/日

孫社長の苦言

「ストックオプション(自社株購入権)で稼いだ分が生涯賃金から引かれたら全く意味がない」--。ソフトバンクの孫正義社長は思わぬ難問に遭遇した。昨年春、同社と電通が共同出資するネット広告会社「サイバー・コミュニケーションズ」の社長交代時。ソフトバンクはストックオプションの導入を提案したが、電通では「出向社員の賃金は本社と同じ。子会社が本社より高い給料をもらうことはできないし(松本宏取締役)。仮に多額の報酬を支給されても、退職金から引くことになるかもしれない」と、導入は見送られた。

業績連動の報酬に張り切るソフトバンク出身者と親のルールに縛られた電通出向者。これでは共同事業は成り立たない。「子会社の報酬制度は今後の課題」(松本氏)と、電通は制度の見直しを検討し始めた。「親子の序列」。日本には子会社の給与水準は親会社を超えない不文律がある。子の意向を無視した天下りもある。ヘイ・コンサルティンググループの田中滋社長は「日本のグループ経営は封建的な身分制度でがんじがらめ」と断じる。

子会社一社一社の競争力が厳しく問われる連結重視の時代には厳然とした、「序列」も存在意義を失う。

「年俸三千万円では」「それでは少なすぎる」----。20~30代の社員が丁々発

止で交渉する。

IBJ・ノムラ・ファイナンシャル・プロダクツ。日本興業銀行と野村証券のデリバティブ合弁会社だ。ここには人事部門はない。年俸数千万円も珍しくない社員の報酬や採用を決めるのは、部員数人を束ねる三十代前半のチームリーダー。

親の権威を破壊

高度な金融専門知識を競うデリバティブ市場で、親の年功型給与体系を引きずるわけにはいかない。実力主義の人事報酬制度はライバルの外資系投資銀行に倣った。「市場の原理に基づく全く新しい会社にした」と木鳥紳社長はいう。

「ウチは子会社に何の格差もない。どこもグループの重要な職場」。四月、信越化学工業の市村浩信常務は新人を前に声を高めた。

信越化学は、「連結経営の優等生」として知られる。当期純利益の連単倍率は1.78倍。99年3月期決算ではグループのほぼ全社が黒字記録を更新した。その秘密は、親の権威を完全に破壊したことにある。

主要子会社社員はすべて本社が一括採用、新人の大半は即座に出向する。報酬制度は全社一律。業績が上がれば子会社でも親より早く昇給・昇進する。グループトップへの道もある。「本社役員の半数は子会社出身」(市村常務)という。業種や業態、国籍も違う企業の社員がやる気を出して働く環境を作る。連結経営の目的をそこに定めれば、「出向」「天下り」など親をピラミッドの頂点に置く諸制度は邪魔になる。

大人同士の関係

ソニーは昨年4月、グループ役員向けに特殊な報酬制度を導入した。子会社の役員は会社から支給された資金で投資組合に出資、この組合がソニーの株式を購入し、値上がり益を享受する仕組みを作り上げた。

今国会の産業再生法案に盛り込まれるが、現在の商法では子会社の役員は親会社株のストックオプションを使えない。グループ経営を目指す同社にとって各子会社の業績が反映されるのは親会社のソニー株。子会社役員に子会社株のオプションでは意味がない。

「ストックオプション抜きではハリウッドで戦えない」と森本旨義執行役員はいう。映画郁娯楽事業では高額報酬での人材引き抜きは日常茶飯事。米子会社で事業展開するソニーにとっては死活問題だった。

「仕組みが極めて複雑なので他社はみな、しり込みした」。新制度を提案した日興ソロモン・スミス・バー二-証券の舟橋信夫氏が振り返る。「ソニーだけが飛

びついた。それだけグループ経営にかける思いが強いと感じた」

連結経営はむやみに親が支配力を強めることではない。「親子の呪縛(じゅばく)」から抜け出し、大人同士の関係で、総力戦の仕組みを作る。そんな企業グループだけが連結経営の果実を手にできる。

企業新世紀 5

1999/7/19/月

あいまいさ排除

トヨタ自動車が六月末、総勢百十人の専門部隊を旗揚げした。自動車市場を根底から変える可能性を秘めた燃料電池車を開発する「FC技術企画部」にはトヨタの技術陣に加え、アイシン精機、デンソーなどグループ主要企業から四十人強が出向の形で参加した。

「オールトヨタの総力を結集する」----。事あるごとにトヨタが使う、うたい文句は同じだが、今回は事情が違う。「同じグループだから」とあいまいにされがちだった知的所有権や商品化の権利の帰属などグループ企業間のルールをあらかじめ取り決めるという。

一つのきっかけは昨年に起きた『事件』だった。「敵に塩を送るのか」。富士重工業が発売した新型「レガシィ」を見たトヨタの販売店からこんな声が沸き起こった。同車のエンジンに搭載された可変バルブタイミング機構と呼ばれる部品はデンソーがトヨタと共同開発した。その三年前からトヨタは同部品を自社の高級車などに搭載。デンソーとしてはトヨタに十分な先行期間を与えたうえでの外販進出だったが、レガシィの対抗車種にはまだ搭載されておらず、販売戦略の思わぬ反発を招いてしまった。

揺らぐ利害関係

その出来事はグループ内の、力関係の変質を図らずも露呈した。「21世紀の自動車産業を握るのは米ゼネラル・モーターズ(GM)やトヨタではなく、独ボッシュやデンソーかもしれない」(奥田碩トヨタ会長)。自動車のハイテク化で、これまでの親子関係が逆転しかねないと不安を抱くトヨタに対し、世界的な競争を生き抜くために親離れを迫られるグループ企業。「仲間意識」だけで互いを縛り合うことは難しくなってくる。

「そんな話は何も聞いていない」(デンソー首脳)。今年初め、奥田会長(当

社長)が持ち株会社制への早期移行を示唆、グループにハチの巣をついたような騒ぎが起こった。その間隙(かんげき)を縫うかのようにトヨタは六月末付でデンソー、アイシン、豊田自動織機製作所のグループ御三家の会長、副会長にトヨタ出身者を送り込み、首脳級の人事交流に道筋をつけた。

奥田会長が狙うのは日本型グループ経営の総決算だ。「かつて同じ釜(かま)の飯を食った連中がおれとおまえの仲という情実の世界でやってきた。時代が変われば通用しなくなる」「グループの関係を明確にするルールや枠組み作りが必要な時期に来た」と張富士夫新社長も言う。

必要ならば資本構造の組み替えも辞さない。昨年五月に独ダイムラー・ベンツと米クライスラーが合併を発表、世界の自動車産業の再編の動きが表面化するやいなや、奥田会長はダイハツ工業、日野自動車工業への出資比率を五〇%超に引き上げると宣言した。「デンソーもいつ買収の標的にされるかわからない」

(豊田竜一郎取締役名誉会長)

古傷から教訓

トヨタには今も古傷のように尾を引く強烈な体験がある。八九年に表面化した米企業買収家、ブーン・ピケンズ氏による小糸製作所の株式取得事件だ。

麻布自動車グループの買い集めた株を肩代わりする形で、トヨタを抜いて筆頭株主に躍り出たピケンズ氏は株式持ち合いによる日本の閉鎖性を非難、出資比率二〇%未満の親が系列企業を「不当」に支配する構造に搖さぶりをかけた。

「株式貢い戻しで安易な妥協をすれば、トヨタだけでなく日本企業全体が仕手筋のおもちゃにされる」。当時、財務・経理担当専務だった奥田氏らの主張で、トヨタは「あくまで小糸の問題」と一株主の立場を貢き、闘いはピケンズ氏側の敗北に終わる。残された教訓は明快だった。資本の論理に対抗できるのは資本の論理しかない。

日本の企業グループのあいまいな資本のつながりは株式持ち合いの崩壊でその衣を一枚一枚はぎ取られていく。世界的な競争の波で、グループ企業の関係は出資比率という名目数字に見合ったものに落ち着く。

情実に流されない強いグループを作る。トヨタの挑戦は日本型企業集団が直面する選択を暗示している。

企業新世紀 6

「時間売る」工場

長野県箕輪町に「時間を売る」工場がある。コンピューターなどに組み込むプリント回路基板の試作品メーカー、キヨウデン。注文は外回りの営業マンが電子メールで伝達、すぐに生産ライン横にある端末画面に表れる。急ぎの仕事には「ミラクル」の指示。工程が複雑な四層基板でも納期はたった1.5日しかからない。午後十時五十分、宅配便の最終便がその日、仕上がった部品を本社工場から運び出す。ライバルより早く製品を売り出そうと電機、自動車などの大企業が系列を飛び越え、基板の試作を委託。いつの間にか世界の・メーカー三千五百社の注文が、長野の小さな工場に集中するようになった。

工場は二十四時間稼働、一日に百五十種類の基板の試作品をこなすが、ピーク時でも生産能力の三割は遊んでいる。これがミラクルを引き受ける余地となる。

設備稼働率を高め、生産量を増やして稼ぐ旧来の製造業とは正反対の生き方で、前期は百二十三億円の売り上げで二十一億円の経常利益をあげた。

求心力失う「親」

部品産業が加工組み立て産業を押しのけ、製造業の主役に躍り出た。技術のオープン化を背景に強い部品メーカーが特定の取引先を超えて、顧客を獲得、その性能やノウハウが完成品の競争力を左右する。IBMから霸権を奪ったインテルはその象徴だ。

部品と完成品の逆転。九九年六月末の時価総額を十年前と比べると力関係の変化は鮮明になる。伸び率トップは半導体のロームで十四倍。以下、日本電産、新光電気工業、シマノ、東京精密、キーエンスなどが続く。上位二十社のうち実に、十四社を部品や装置メーカーが占める。

自動車業界も、付加価値は部品に流れる。「生産四百万台の完成車メーカーより、世界中で五千万個の部品を売るメーカーが強くなる」(ゴールドマン・サックス証券の塩原邦彦氏)

自動車、電機など戦後の日本の基幹産業は頂点に組み立て型の大企業が立ち、傘下に多数の下請けを抱える集団を構成してきた。が、付加価値がすそ野の部品に流れれば、ピラミッド構造は幻想になる。頂点にあったはずの大企業は収益力や資金力をバックに、傘下の企業を束ねる力を失う。

世界の大企業で広がるスピンオフ(事業分離)は、製造業全体で起きている地殻変動の反映だ。ゼネラル・モーターズ(GM)は部品会社、デルファイを分離した。資本関係を完全に断ち切り、親子の利益相反を解消するのが株主にとってプラ

スと判断した。

コンピューターと計測器部門を切り離す日本ヒューレット・パッカード(HP)の申司恭常務は、「一緒にやっていくのがお互いの成長を妨げる。そう判断した以上、持ち株会社化や分社化など他の手段はあり得なかった」という。

野村総合研究所の渡辺茂企業経営研究室長は「親が子に付加価値を付ける能力を失えば、組織は分割に向かうのが自然。日本の持ち株会社ブームは逆行している」と首をかしげる。

新たな相乗効果

LSI(大規模集積回路)製造の日本ファウンドリーが快走を続けている。受注が好調で、今期の設備投資額は百七十億円と計画を二十億円上回った。

同社の前身は日鉄セミコンダクター。新日本製鉄が、台湾のUMCグループに売却して一年足らずで赤字経営から脱却しつつある。竹内定光社長は「研究開発も製造装置の鶴入も本社が一括する。規模のメリットを実感した」と話す。新日鉄のブランドは万能ではない。逆に、親の庇護(ひご)の下から離れ初めてシナジー(相乗)効果を味わった。

集団を扶養する力を失った大企業がピラミッドを無理に維持しようとすれば、自力で成長軌道を進み始めたグループ企業までが失速する。産業構造の変化を無視したグループ経営は、一步誤れば「護送船団」経営に墮するおそれがある。

この頃おわり

1999/7/20/火