

国際社会におけるグローバル経営

ーグループ経営とERPを中心にー

日大生産工 ○洞内祥次 佐野短大 長江庸泰 (株)正和加工 丸山秀人
(株)ナガラ 三原敏彰 (株)大沼百貨店 桃園昌幸 大晴工業運輸(株) 高橋 徹

1. はじめに

国際社会は、将に、激動している。嘗ては、アメリカとソ連を中心とする政治的パワーの時代を経て、エコノセントリズムの時代に移行し、現代は、環境の時代である。

世界は、平和と共生のために、持続可能な社会を志向している。しかしながら、国際社会の現状は、イラク戦争、イスラエルとパレスチナ間の対決そして北朝鮮の核の脅威など緊迫度を増幅している。更に、地球環境の破壊の進行によって人類存続の危機が迫っていることは周知である。

国際社会は複雑多岐にわたる未解決の課題を包含しており、解決の為に国連および国際機構をコアに邁進している。

企業環境においても市場経済が国内市場から国際市場へ展開するに伴い、企業の活動領域が国家を超えた空間的拡大化している。したがって、企業形態も環境に適応するグループ経営に転化している。グループ経営の推進を図るには統合基幹業務システムであるERPの導入によってベースとなる経営システムの構築とグローバル・スタンダードである国際会計基準への対応を図ることが、グローバル経営による環境適応戦略を実行する上で不可欠である。

この観点から、企業存続には環境適応力の必要性和グループ経営とERPに焦点を当て報告する。

2. 国際社会における企業評価の変遷と環境適応力

国際社会は、グローバル化の進展によって従来の既存概念を根幹から覆す変革をもたらしている。したがって、環境適応戦略の可否が企業の命運を決定する。サステナブル・カンパニーとして存続を図るに

は、グローバル化の進展と企業との相関関係を把握する必要がある。

なぜならば、国家の概念を超えた世界的潮流となり、政治、社会、経済を包括し、企業における商品生産、資本、労働力、情報に及び日常生活に至るまで広範囲にわたって展開しているからである。これほどの意識的改革と環境適応能力の必要性を認知されたことについて、歴史を顧みれば、対象の違いはあるが、共通性としての視点からは、チャールズ・ダーウィンの進化論に起因すると捉えることができる。それは、生態系を自然界が生成したメカニズムと変種のメカニズムによって進化したことと一脈相通じる。自然界が永い年月をかけ、時間をかけながら、地球に生まれた生物すべてが生命・進化によって脈々と生き、厳しい制約条件の中で存続を図ってきた。環境への適応力のない生物は自然淘汰されてきた。企業経営に当て嵌めれば、進化・環境適応力がなければ、存続が成し得ないことは歴史が証明している。

企業経営においても、1960年代、古典派経済理論を背景とする完全競争市場の概念が社会に認知されていた時代に、K.E.ボールドディングは、企業を「単に利潤の最大化を志向する経済制度にとどまらず、社会的、心理的および政治的側面をもつ複合的社会機関である」と論じている。これは、企業評価の新たな機能・役割について理論・実践面から企業の実像を捉えているといえる。即ち、企業を社会的経済システムのサブシステムとして認知した。このことは、“自らも他のシステムに対しても影響を及ぼすと同時に、他のシステムからも直接的・間接的に影響され得る。換言するならば、ほかのシステムからの影響力に適応する企業行動システムの構築こそ必要であると強調していると捉える。これは、現代社会においても相通じる論理である。

Global Management of the International Social

ー A Case for Group Management and

Enterprise Resource Planning ー

Yoshitsugu Horauchi Tsunehiro Nagae Hideto Maruyama

Toshiaki Mihara Masayuki Momozono Touru Takahashi

チャールズ・ダーウィン、K.E.ボールディング両者の主旨を換言すれば“環境適応力が企業の命運を決定する。したがって、環境変化と共に進化し続けることが要諦である”と述べていると理解できる。このことから、国際的情報ネットワーク社会において拡大する事業展開に伴い、企業形態がグループ経営に必然的に転化したと捉える。また、緒方貞子は、グローバル化の進展は「相互依存の進化となり、すべてが影響を受ける。したがって、国際的連帯を図る必要がある。地球共同体という認識を誰もが持つこと。これからは、パートナーシップが大切である。」と述べている。換言するならば、“三者共通の認識として社会性を失えば企業は存続できない。ということを示唆している”と捉える。

企業が社会的経済システムのサブシステムとして社会に認容されてから、現在では、企業行動の拡大に伴う国際的影響力は経済発展への貢献と環境汚染・破壊の主因として両面から評価されており、世界が志向する持続可能な社会の確立に大きな役割を果たす存在として認知されている。

3. 国際社会とグループ経営

1) 国際社会とリスクマネジメント

グローバル化の進展に伴い、企業の活動領域が国家を超え空間的拡大化することにより、市場経済が国内市場から国際市場へ展開している。企業の国際化は海外生産、国際分業、現地販売へと進行中であり、世界企業の影響力は巨大となり計り知れない。ここで今後、将来にわたり問題となるのが、世界企業破産への対応である。

エクセレント・カンパニーと称された米国のエンロンの破産ケースを採り上げ、その足跡を辿る。

エンロンは 1980 年代に、ガスパイプライン会社として発足し、その後、原油、電力、天候デリバティブなどを扱い、全米で7位、世界で 16 位の世界企業であった。最盛期には、全米市場で4分の1のシェアを獲得し、41ヶ国に進出し、2000 年度総売上高は約 1010 億ドルにも及んでいた。しかしながら、粉飾決算による見せかけの利益を急増させ、株価を上昇させ続けることで資金を調達し、デリバティブによる巨額の損失を穴埋めするという自転車操業を続けていた。さらに指摘するならば、コングロマリット化した当該企業を維持することに主力を注ぎ強引な経営手法は、企業、証券アナリスト、監査会社、証券取引委員会そして政界も巻き込む構造的腐敗に発展した。エンロンの監査を担当していたアーサー・アンダーセンは、エンロンの多額の薄外債務

を故意に見逃し、不正書類を処分していた。また、長距離電話第 2 位のワールドコムは経費を設備投資として計上、収益を水増ししていたことが明らかとなり、同社も破産している。エンロンの破産後、粉飾決算が米国企業に蔓延していることも明らかになった。いずれの企業グループも破産時、ディスクロージャーされた経営内容と監査法人は超一流であった。結果として世界経済を揺さぶることとなり、国際市場における株価とドルが暴落した。

国際会社におけるグローバル経営の展開に伴い、今後発生する企業破産に対しては、国連及び国際機構をコアとした国際ルールと世界システムによるリスクマネジメントの構築が喫緊といえる。

2) グループ経営と戦略経営

グループ経営は、本社機能による全体最適化経営の推進とグループ会社による個別最適経営と部分最適の追求により、グループ本社の求心力とグループ会社の遠心力のパワーバランスを図ることによってグループ全体の価値の最大化を志向することを目的としている。したがって、グループ経営と国際会計基準に基づく連結決算、連結経営は両輪を成している。

国際環境に対応するため、グループ経営に転化した背景として、第一に、制度改革への対応である。国際会計基準の導入によって連結重視の会計制度の導入。そして減損会計の 2006 年 3 月期からの強制適用への対応問題。第二は、コーポレート・ガバナンスへの対応である。グループ経営全体のディスクロージャーが求められており、企業トップがステークホルダーに対してアカウンタビリティの行使と証明をしなければならない。第三は、コーポレート・バリューの視点からグループ経営全体の企業価値の最大化を図る。第四は、企業の競争形態の変化があげられる。即ち、連結重視の時代が到来したことである。従来は企業間競争は個別企業対個別企業との競争であったが、現在は、グループ力対グループ力との国際的大競争時代に突入している。

グループ経営の代表的成功ケースとしてイトーヨーカ堂とセブンイレブン(現セブン&アンド・アイ、ホールディングス)の連結経営を取りあげるならば、イトーヨーカ堂が10月7日発表した2004年8月年間の連結決算は、売上高 1兆7956億円(前年同期比1.4%増)、営業利益1123億円(同13%増)と増収増益だった。主力の総合スーパー(GMS)は、既存店売上高が前年を割り込んでいるが、セブンイレブンやアイワイバンク銀行など有力子会社の収益が拡大し、連結業績を押し上げている。しかしな

がら、グループ本体であるイトーヨーカ堂の業績は、売上高7271億円(同0.1%減)、営業利益(同9.5%増)は70億円である。グループ会社のセブンイレブンは本社をも凌駕する存在となっている。これこそ、グループ経営の目的である全体最適による企業価値の最大化が図れているといえる。本社とグループ会社との相乗効果は両者が際立ったラーニング組織だからこそ成立しているが、両者または、一方だけが優れているだけでは効果はでない、相乗効果は両者のパワーバランスが図れてこそ成立する。2005年10月23日に発生した新潟中越地震に際しては、グループ企業として両者のチームワークと顧客を大切にする行動が称えられている。セブンイレブンは限られたエリアの中での営業活動であり、制約条件もあったがイトーヨーカ堂の全面協力により、翌24日に震災地への食料品見舞いを優先し、25日には、セブンイレブンをオープンしている。

イオンでも岡田元也社長が震災地見舞いの後、被災者に店をあげてのボランティア活動を実施している。阪神淡路大震災の教訓を活かした自衛隊の出動。奇跡とも思える人命救助。企業活動の意義は何かを現実知らされた。

3) グループ経営と国際会計基準

グローバル化の進展は、国内市場での競争優位のための競合から国際市場でのグローバル競争へ展開している。国際社会においては、国連および国際機構をコアに持続可能社会の確立を志向している。したがって、グローバル・スタンダードに基づいた、協調・協力と秩序の維持のために、国際ルールの遵守を規定している。したがって、国際市場での企業行動は国際会計基準に則る必要がある。

日本では、連結財務諸表原則の見直しによる実質支配力基準に基づいた連結決算が2000年3月期から導入されている。具体的な変更点としては、個別財務諸表から連結財務諸表へ移行し作成頻度を年1回から2回へ、子会社および関連会社の範囲は持ち株数基準から支配力基準へ。税効果会計の適用は委任であったが全面適用となった。また、金融取引も原価法または低価法から時価評価に大幅に変更となっている。

また、企業が最も影響を受けるのが、2006年3月期から強制適用が開始される減損会計への対応問題である。遊休資産や賃貸ビル、製造設備などの固定資産が抱えた損失を一気に減損処理する場合、当然赤字になる企業も発生するが、バブル経済崩壊の影響を抱えている企業は経営の健全化を図っているとの評価を得ても、価値の生まない

遊休地を保有するリスクが高い、よって、減損会計への対応が企業経営に与える影響は大きいといえる。

国際会計基準の影響によって、日本の企業会計制度は、連結重視、時価会計、キャッシュフロー重視の会計制度へ変換を図っている。

日本の会計制度における、会計基準と国際会計基準の主な相違点は会計目的にある。

日本は、債権者保護であり、配当可能利益の計算が重視され、さらに税法が課税所得を計算する実質税務会計が実態である。

国際会計基準では、ステークホルダーが意思決定する際の有用な財務情報を重視している。したがって、キャッシュフローを発生させる能力と発生時期、確実性を評価することにある。

企業会計は企業のグローバル化が進展する中で、国際的な共通性が求められ、グローバル・スタンダード作りが進められている状況にある。しかしながら、企業会計は各国資本市場の実態に基づいて発展を遂げてきた経緯がある。各国の会計基準に差異があっても、その基準が形成された背景には合理的な理由が存在しており、その差異の影響がある程度開示されていればステークホルダーにとって国際比較の障害にならない場合が多々ある。各国、企業の特性を考慮すべきと考える。

4. 事例研究

経営システムにおけるERPの導入に際しては、企業規模と組織体の特性によって準備期間を必要とすることと、コストが数億円かかる場合があるが、基幹業務をコントロールできる運用効果は大きい。したがって、グローバル経営推進には経営者の叡智に基づく意思決定にかかることとなる。

(1) ㈱ダイナックス

当社は、摩擦材料の素材開発から、クラッチディスクやクラッチパック・アッセンブリーなどの多彩な製品群の開発・製造を主たる業務として、グローバル経営を推進中であり、国内の北海道を中心に静岡、名古屋。海外は、米国、中国、ドイツに工場および営業所を展開している。

1) 会社概要

創 立:1973年(本社:北海道)

資本金:5億円

業 種:製造業

社 員:647名(2004年3月)

売上高:266億円(2004年3月)

(2) ㈱シバタ

当社は、工業用ゴム・プラスチック製品を主力とした、工業ゴム用品卸売業である。全国に41の支店・営業所及び関連企業3社で事業展開しているグループ企業である。

1) 会社概要

創 立:1954年(本社:東京)

資本金:9千600万円

業 種:工業ゴム用品卸売業

社 員:435名

売上高:約291億円(2004年3月期)

図1. ERP の販売管理システム

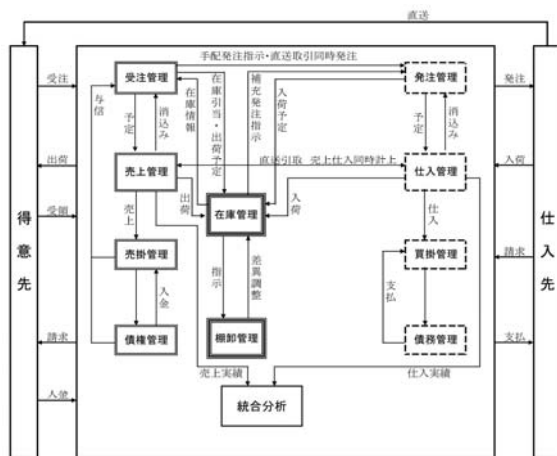


図2. ERP の IT ネットワーク

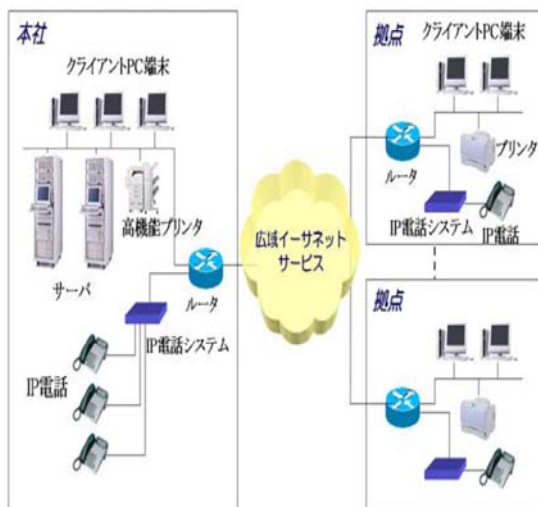


図3. ERP のシステム開発基盤

(凡例)◎: 大変優れている, ○: 優れている, △: やや劣る, ×: 劣る

	ERPのシステム開発基盤		個別システム開発基盤
	標準機能	アドオン開発	完全ソフト開発
開発品質	○	△	×
開発生産性	○	△	×
保守運用	○	○	○
カスタマイズ自由度	△	○	○
現状業務の適用性	△	○	◎
開発工数	◎	△	×

ハリソン東芝ライティング株式会社の場合
㈱シバタの場合

(3) ハリソン東芝ライティング株式会社

当社は、自動車、OA機器、情報機器等の産業機器全般にわたる照明機器製造業である。

全国に5支店・事業所を展開しているグループ企業である。

1) 会社概要

創 立:1950年

資本金:41.1億円

業 種:照明機器製造業

社 員:約1200名

売上高:約480億円(2003年3月期)

5. おわりに

国際社会におけるグローバル経営を推進するには、グループ経営と国際会計基準は両輪となる。

統合基幹業務システムであるERP導入は内外のグループ会社、事業所を展開するグループ経営の業務効率化を図るためにも必要不可欠である。

三者の連動的活用がグローバル経営の根幹を成すといえる。

<参考文献>

- 1) 洞内祥次『循環型ネットワークモデルと経営者団体』実践経営No.41 実践経営学会 2004 pp243-249
- 2) 洞内祥次、長江庸泰、小堀純一、片野秀臣、丸山秀人、新保武夫『最適経営とERP』日本大学生産工学部第36回学術講演会 2003 pp53-56
- 3) ERP 研究推進フォーラム『ERP導入リーダーめざす人のための実践ガイド』ERP 研究推進フォーラム 2002 pp15-25, pp63-77
- 4) 日経情報ストラテジー『活用事例ERPを活かす』日経BP社 vol.147 2004
- 5) 洞内祥次他『グループ経営と国際会計基準』日本大学生産工学部第37回学術講演会 2005 pp45-48