

## 連結経営と構造改革

### Management and Reform of Consolidated Group of Companies

講師 野 村 健 太 郎

（大分大学経済学部教授）

#### 1 連結経営と連結優位

1996年橋本元総理の「日本版金融ビッグバン」構想表明を受けて、翌97年改訂連結財務諸表原則が公表された。当該原則において個別企業会計に対する連結会計の優位、つまり「連結優位」が明確にされ、連結業績が注目の対象とされた。

それに伴い連結経営（正確に言えば「連結企業集団経営」）の抜本的改革が求められることになった。投資判断や債券発行に係る格付けの基礎として連結業績に関心が集まるからである。従来のように、親会社単独の経営業績を良好に見せかけるために、子会社、関連会社を活用して、商品の押込み販売、帳簿価値の低い有価証券・株式・土地などの時価による譲渡を行うことは無意味になってしまう。連結会計では、これらの行為・取引は内部譲渡に係るものとして相殺消去されてしまうからである。

「連結優位」の状況においては、親会社、子会社、関連会社などから成る企業集団内取引を正常化するとともに、連結経営に係る企業集団全体としての経営ビジョン・方針・戦略を基軸として、当該構成企業の経営を良好に展開していくことが求められる。連結経営に関して構造改革を進展させていくことが重要な課題となってきた。

#### 2 構造改革とその手法

1997年「連結優位」が表明されてから、日本において、証券取引法、商法、税法などの法制度において各種の改革が実施に移されてきた。具体的には、97年独占禁止法改正による純粋持ち株会社解禁、99年商法改正による株式交換・株式移転制度の導入、2000年商法改正による会社分割制度の導入、2001年金庫株取得の解禁、2002年税法上での連結納税制度の導入などを挙げることができる。

これらによって、連結経営上の構造改革を進めやすくするための枠組み・容器が出来上がったが、

これを経済界で有効に活用していくことが求められている。そうでないとこれらの法整備は「絵に描いた餅」にすぎなくなり、グローバル連結経営から脱落していくことになる。連結経営に係る企業集団価値を高めていくため、どの「容器」を使って構造改革を進めていくべきかを絶えず検討していかなければならない。

そのため、まず自己の企業集団としての特徴・欠陥を絶えず見極めていかなければならない。そして、これらの「容器」の中身を調べてその使い勝手の良さを探求し、これを採択していくべきである。

### 3 構造改革の成功・失敗の事例

連結経営に係る構造改革を迅速に達成するために、不利な事業や停滞的事业を処理・売却し、他方で重要な戦略的コア事業に注力するという「選択と集中」を積極的に行ってきた企業集団として、キヤノン、ソニー、東しなどを挙げることができる。これらは経営改革志向度が高く、注目されている。

他方で、企業集団内で「飛ばし」行為を行ったり、安易な株式持ち合い構造に依拠して慣れ合い経営を行ってきた企業集団は倒産に追い込まれたり、第三者企業に吸収されたりしてきた。

これら連結経営に係る成功・失敗の事例を深く観察していくと、自己の連結経営の発展に寄与していくことができる。環境激変、グローバル化進展などに対応するため不断の構造改革に務めていくことが求められる。

(注) 詳しくは次の拙著を参照されたい。

野村健太郎 『連結経営の衝撃』 中央経済社、2001年

野村健太郎 『連結経営と構造改革』 税務経理協会、2002年

野村健太郎 『連結企業集団の経営分析』 税務経理協会、2003年

平成15年6月24日 於 本学1号館111番教室

