

社長室で考えた事 ＜第4回＞ コングロマリットの悲哀



JOI シニアフェロー 藤田 研一
(K-BRIC 代表、前シーメンス株式会社代表取締役社長兼 CEO)

.....
前職でドイツ企業の日本法人代表取締役を務めていました。社内の肩書きは役員・社長・会長と変わったのですが、同社に在籍した15年間で「マネジメント」というテーマは常に考えさせられる事柄でした。それらは外資系への就職希望者向けに「日本人が外資系企業で働くということ」と言う書籍で体系的にまとめさせてもらいました。

一方で、もっと日常的な何故や気付きもいくつかあり、こちらを軽いエッセイとして書いてみました。コーヒープレイクとして軽く読んでいただければ幸いです。

.....

コングロマリット企業で苦悩の時代が始まっています。

コングロマリットはさまざまな事業を抱えています。前職の会社は、2015年ごろより大幅な事業ポートフォリオの整理と入れ替えを行い、今では社内カンパニーと連結対象子会社がそれぞれ2社ずつというシンプルな構造ですが、私が本社勤めをしていた2010年ごろは、8個の事業部が発電設備、送電・変電設備、再エネ、産業機器、ビル管理、ソフトウェア、鉄道車両、医療機器などを手がけ、それ以前には自動車部品、携帯電話、冷蔵庫、食洗機、洗濯機、果ては補聴器やコーヒーマシーンまで作っていました。少しだけボヤかせてもらえれば、これだけ多岐にわたる事業を、それなりの知識を持って自信ありげにマスコミに語るのは、並大抵の努力ではありませんでした。

事業の多様性への理解では、先の私の悩みはそのまま、株主（投資家）やアナリストにもあてはまり、すべての事業の将来性、勝てる可能性を理解・分析して、投資判断（推奨）するのはとても難しいことです。そこで脚光を浴びるのが「コングロマリット・ディスカウント」という用語。平たくいえば「あんたのところが事業は多すぎて、よーわからん。このご時世、あんじょうやっとなる事業もあれば、へタレな事業もあるやろうから、科学的に割り引いて、企業価値を落とさせてもらいまっさ」（突然の関西弁ですみません。なんとなく似合いそうだったので）。「複合企業ゆえに、それだけで企業価値が落ちる。こんな理不尽があってもいいのか？」とも「アナリストの怠慢で、事業評価がちゃんとできないだけじゃない

か？」とも考えますが、とにかく現在はコングロマリットのリスクを企業価値評価の減額とする「コングロマリットディスカウント」や、分社化や売却による「事業ポートフォリオの整理と主力事業の明確化」が M&A と並ぶ企業経営の本流となり、複合型の企業は株式市場の圧力でバラバラにされつつあります。

とは言え、昔は「コングロマリット・プレミアム」という言葉もありました。さまざまな事業を展開しているので、ある事業が低迷しても他の事業が利益を助けるという発想です。ディスカウントがネガティブ指向なら、プレミアムはポジティブ指向といえるでしょう。同じ経営構造でも、角度を変えれば 180 度違ってみえるわけです。

さて 10 年後にはどちらの言葉が流行っているのでしょうか？

ついでに事業売却について書いておくと、もし「コングロマリットでは、子会社などの独立運営型の事業は切り出しやすいので、簡単に売却の憂き目にあう。でもウチは社内事業部だから大丈夫」などと思っている人がいたとしたら、甘い考えです。事業部制、カンパニー制、事業運営形態が何であろうと、「ある程度、完結しているビジネスユニットは売却しやすい」のです。本部機能、財務経理などのバックオフィス、独立した研究開発、専用工場、こういったものを持っていれば、明日から独立した会社としてスタートしてもおかしくない構成ですよ。あるいは、事業部門にかなりの独立経営が認められている場合、初めて実家から独立した子供のように、人間誰しも「自分のもの」が欲しくなります。テレビに冷蔵庫、ベッドにパソコンなどなど（さまざまな間接部門に該当します）を揃えたくくなります。こうやって子供は独立していくのですが、事業でも自分の組織を拡大すればするほど独立心が生まれ、そのうち実家（本社）を顧みなくなります。その後にお金が足らなくなって親に泣きついて遅い。「うちの家にお前はいらぬ」といわれれば、他の家族（企業やファン）に売却されても致し方ありません。実家にいたいのに家を出される子供。独立心旺盛で実家を顧みず、「親は誰だと思っているんだ！」と叱責されて勘当される子供。いずれも子沢山な複合企業群では起こりがちな話です。

（「社長室で考えた事 第5回：メールは手紙か情報伝達の手段か」は9月下旬に掲載予定です。）