

悪いイメージだった「清算」が、

いままでは「リストラ」[〃]として評価される時代に

加納 孝彦 (公認会計士/コーポレートパートナー代表取締役)

事業の再編成のための

「集中と選択」を

積極的に進める大手企業

二〇〇〇年三ヶ月決算から日本でも連結財務諸表中心に変わるようになる。従来の単体中心の決算では企業の実態が把握できず、相次ぐ金融機関等の破綻に見られたように、親会社の損失を実質上支配しているグループ会社に押し付けるケースや、またグループ会社が損失を出しても持ち株比率基準により連結対象外だとして直ちに連結決算には反映されない粉飾事件が起きてきた。この結果、投資家や格付け機関から日本の企業は

「不透明」であるとの強い批判を受けるとなった。

しかし、連結制度導入後二三年を経てなされた今回の連結主・単体従という大改正により、従来のように損失を隠蔽するために関係会社を利用するということはできなくなる。

また連結子会社の範囲の判断基準に「支配力基準」を導入することにより、過半数の株式を保有していなくても実質的に経営を支配していれば、子会社と見なされ連結決算に反映される。今後、収益性が悪い子会社や資産の劣化した子会社を意図的に連結対象範囲から外せば、粉飾の疑いがかけられ、

格付け機関に格付けを下げられたりして、株価も下落する事例も出てこよう。連結決算時代ではいかに企業グループ全体の収益性を高めるかが重要となる。このため、経営戦略として効率性を重視し、収益性の高い事業や子会社を選択して経営資源を集中投入するとともに、不採算事業などをグループから切り離していくことがブームとなりつつある。

この「集中と選択」は事業の再編成の過程にはかならず、具体的にはM&Aおよび事業譲渡と、これによることのできない場合の整理・清算という手法を取り入れることとなる。

M&A、事業譲渡を積極的に

経営資源の集中と選択のために、M&Aや事業譲渡という手法が積極的に使われるようになってきた。アサヒビールは優良子会社である鳥居薬品を、また旭化成は食品事業をJTに売却した。日産自動車はこれまでに傘下としていた広告、繊維機械、リース、販売金融などの子会社の事業を売却してきたが、本体の事業部門であるフォークリフト事業を米ナコ・マテリアル・ハンドリングに譲渡した。こうした動きは「苦しいから手放す」という従来型の考え方が

ら「より強い分野に経営資源を集中させる」という意味合いが強い。

「無能」という烙印への危惧

企業の競争力強化には、不採算事業から早期に撤退して財務内容を充実させる、それが高い格付け、ひいては株式市場の高評価を導き、低コストで資金が調達できる。一方、不採算事業を早急に整理しなくては、格付けが引き下げられ株価も下落、会社存続の危機に陥ることになる。

ところで、これまで日本の経営では子会社の整理の手段としての「清算」はあまり用いられなかった。清算という言葉の響きは、その会社の経営者にとって「無能」という烙印が押されるという危惧からこれを避ける傾向にあった。特に大会社は収益性の悪い子会社があつても、メンツにかけて清算だけは避け、その子会社を本体にいったん吸収合併させ、一時的に事業部という形にし、それから社内の整理するなどの方法をとってきた。

例えばある繊維会社が地方に工場を持つてしていると。本社と地方の工場とは当然、給与水準が違ふ。そこでこの工場部門を子会社として分社化し上場するまで成長させた。

ところが時がたつにつれて親会社は繊維以外の事業が柱となり、この子会社は親会社が増資等で資金支援を何度行つても赤字続きで本体の足を引く張る。親会社は清算を考えたが、上場会社の場合、会社更生法を申請するとその時点で株式は突然、紙屑になつてしまふ。そこで投資家に迷惑をかけるないうよう親会社に吸収合併する。吸収合併後、子会社の工場は閉鎖するということになる。

近時、経営者の意識も急速に変わつてゐる。バトンリレーのように先輩社長からバトンを受け取りシェアの維持を図るといふおみこしに乗るトップ型から、積極果敢に次世代を見据えて難局を乗り切るというタイプが増えている。このような動きは不採算部門の整理・清算にも顕著に見られるようになってきた。

清算の例としてはNKKの電炉子会社で上場会社でもあつたトリア・スチールが挙げられよう。これまでの経営手法では考えられない大胆な方法ともいえる。ところが、これまで悪いイメージを持たれがちだった「清算」は、いまでは逆に格付け機関からグリストラットして評価され、市場からも好意的に受け取られるようになってきた。

変化する時代に即応できる

経営の変革

日本企業は急激な環境変化の下、大企業を中心に短期間に「集中と選択」を進めている。その結果、より透明性の高い経営実態の開示が求められる。そのツールとして今般改定される連結決算を捉えるならば、これまでの連結決算による内容と異なる内容が多数出てくる。一例をいえば海外の赤字会社だろ。これを連結決算に含めるか含めないかは問題だ。特に発展途上国では国策により現地進出時に現地企業と合併会社を作ること、強制され、実質的には日系企業が支配権を持つていても四九%以下

の株式の保有しか認められなかつたケースがあるからだ。

新会計基準ではこのようなケースでも自動的に連結対象子会社となる。家電や自動車関連などは、これまで連結対象外だったこれらの会社、特にアジア通貨危機の影響を被つている子会社を連結決算に加えずにはならない。

連結財務諸表制度の改革とともに、有価証券や年金資産の時価主義の採用など、国際会計基準の導入が急ピッチで進んでいる。併せてディスクロージャーの充実、商法においては企業組織の分社化・統合化のための株式交換や会社分割制度、また会社更生、和議、破産などの倒産法制の改革、税法においては連結納税（企業集団税制）の導入等、制度上の問題のみならず、人材の流動化、環境問題への対応など、変化する時代に即応した企業経営の変革を経営者は実行していかなばならない。

連結決算の本格導入も、これらの一つの現象面として捉えらると、単なる会計制度の変更という小さな問題ではない。