

## コンサルティングレポート

# 「子会社・事業部門の事業性(本業と異なる場合)」判断の流れ

経営コンサルティング部 [大阪] チーフコンサルタント 山村 一夫

## はじめに

筆者は本業と異なる子会社・事業部門を抱える「クライアント・親会社・経営企画部門」に対して、事業性判断・収益改善支援・中期経営計画策定支援を行ってきました。

株主目線からは証券市場の国際化や外国人投資家の割合の増加も背景として、本業・本業外に関わらず投資に対する収益性の詳細な説明が求められています。取締役会や経営企画部門で、本業外の「子会社・事業部門」の戦略的意義を問い直し、経営決断をしなくてはならないケースもあります。事業・子会社を設置・買収してから年月が経過し、当初想定していた事業シナジーや戦略的意義が消滅し、グループの事業ポートフォリオの大胆な変更を迫られるケースもあります。

そこで、本レポートでは「子会社・事業部門の事業性(本業と異なる場合)」の判断の流れのポイントを、1. 「客観的な調査ポジション」 2. 「前提条件の整理と共有」 3. 「定量的シミュレーション」の3つに絞って解説します。

## 1. 「客観的な調査ポジション」

### (1) 過去の経緯からの客観性

本業外の子会社や事業部門には、本社の経営企画部門の元上司などの親会社からの出向者や、その設立の過程に現在のトップが関与しているケース等、過去の「しがらみ」を抱える場合が少なくありません。そのような場合においてこそ、社内事情に左右されず分析・報告ができる環境は極めて重要です。思わぬ横槍や現場の非協力が出てこないようにするためにも、しっかりとした調査のポジショニングを組み立てる必要があります。

### (2) 設立当初の意図のくみ取り

本業外の子会社や事業部門を設置・買収等をした当初の背景や意図を十分にくみ取る必要があります。時代・状況の変化によって、当初の戦略的意義がなくなっているように見えるケースも確かにあります。一方、戦略的意義がなくなっている要因が、対象事業部門・子会社ではなく、本社サイドにある場合もあります。本社への指摘も十分にできる客観的な調査ポジショニングは非常に重要です。

## 2. 「前提条件の整理と共有」

### (1) 取締役会・経営企画部の意思決定に役立つ調査設計

本社サイドで事業性に対する見解が分かれているために、内部で結論を出しきれないケースがあります。その場合、意思決定者が疑問・クリアにしたい論点を整理し、「重視する判断軸」が何かを明確にするプロセスが大切です。「重視する判断軸」のうち、たとえば、直近の黒字の可能性か、将来のキャッシュフロー増大の可能性か、事業価値か、投資収益率か等、どの指標を取るかによって、「事業性評価を踏まえた意思決定」は大きく変わるからです。もちろん、従業員の雇用、将来の市場拡大可能性の有無など、定量化しきれない「判断軸」を重視する場合もあります。内部で十分に議論できるような視点での資料のとりまとめが重要です。

(2) 「よくわからないこと」が何かを明確に

本業外の子会社や事業部門の管理会計の精度が、本社サイドより高いケースは少ないといってもよいでしょう。論点を整理し、「何だかよくわからない」から「これがわかれば納得」という点は何なのかを明確にすることが設計段階では欠かせません。調査の最終結果全体の信頼性にかかわってくるからです。

初期において「よくわからないことが何かわからない」というケースでも、調査の「問い」を決めるための簡易調査や議論が必要です。言い換えれば、当社における事業性とは何かという問いです。

(3) 判断をする際に必要な資料

本業外の事業の場合、本社サイドで対象会社の業界知見を有さない場合も多くあります。一般的な PEST 分析、5Forces 分析などは、業界知見を有さない意思決定者にとって有用です。意思決定者との共通理解を深め、議論の橋渡しをすることが期待できます。対象となる子会社・事業部門について、専門知識のない人が判断するという視点を忘れてはなりません。

3. 「定量的シミュレーション」

(1) シミュレーションと信頼性向上

定量化手法の一つとして、管理会計のロジックを再構成しつつ行う、複数年の損益シミュレーションがあります。しかし、対象会社の管理会計の精度が低く、本社サイドで分析・判断ができないケースもあります。また、対象会社の事業計画が、本社サイドが適切と思える粒度で構築されていない際に、それを補わなくてはなりません。

例えば、必要なデータがそろっていない場合、現場の管理帳票を活用して計数構造を明らかにすることで、シミュレーションの不備を補完することもあります。事業性判断に必要な範囲のシミュレーションを行えばよいので、完全性に固執する必要はありません。

また、本社サイドの常識と、対象会社の所属する業界常識に違いがある場合、対象会社の管理会計資料への疑問がでてきます。例えば売上計上基準、売掛金の認識の方法、減価償却の方法など、その業界の違いを説明しつつ、実態を明示することが必要になるケースなどです。対象会社に対する疑問の構造・実態を明らかにし、疑問が的を射ていた場合の影響度を定量化します。例として、売上計上基準を本社とそろえる場合の会計上の売上・利益に与えるインパクトなどの明確化が挙げられます。

これには、シミュレーションの信頼性の向上に資するプロセスが重要なケースもあります。

(2) 前提条件の変化が結果に与えるインパクト

シミュレーションの前提については、当然本社サイドで議論が分かれる場合も多いです。将来のキャッシュフローが重視される場合、セグメント別の成長率をどう置くのかなどです。その場合、「前提条件」をアップサイド、成行き、リスクなどのケースに分け、シミュレーション結果に反映していきます。

意思決定者の価値観に基づいた論点整理、業界知見の整理、定量化等の材料に沿って、本社サイドの意思決定をスムーズにすることが調査の目的の一つであるからです。

4. まとめ

このように本業と異なる子会社・事業部門の事業性判断の際には、「客観的な調査ポジション」に基づき、意思決定者と判断する「前提条件」を整理・共有し、「定量的なシミュレーション」を参考にしながら、意思決定をする流れが有効だと考えています。

「客観的な調査ポジション」では、過去の経緯を踏まえつつ、本社、子会社・事業部門サイドのどちらにとっても中立的であること、意思決定者が判断をする「前提条件」の整理は、素朴な疑問にわかりやすく丁寧に対応しシミュレーション結果も活用しながら、意思決定をしやすい環境を作ることがポイントとなります。

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。