企業の明暗分けるのは　有力コンサル30人アンケート

「内部統制」仕組み作りを

日本経済新聞社が実施したアンケートで、有力コンサルタント三十人は「M&A（企業の合併・買収）」を二〇〇六年の最重要課題にあげた。ただ、企業の明暗を分けるテーマはほかにも目白押しだ。「会社法施行」「人事・賃金制度改革」「知的財産権管理」「BRICs市場開拓」の四つのテーマに企業はどう取り組むべきかを聞いた。特に会社法への対応はM&A戦略やコーポレートガバナンス（企業統治）のあり方に大きな影響を与えそうだ。

（1面参照）

会社法5月施行 対応急務に

なれ合いから脱却 「株式会社」離脱も

会社法は企業のあり方、実務を大きく変える。使い方次第で経営の自由度が飛躍的に高まるため、「後追いで対応するのではなく、戦略的に活用する必要がある」（ASGマネジメントの浜村浩幸社長）

会社法施行で具体的にどんな対応を迫られるのだろうか。予想される事項を三つまでの複数回答で選んでもらったところ、一位は「内部統制の仕組み作り」（六〇・〇％）だった。大企業は不正の防止や発見につながる体制構築を義務付けられる。内部統制を確立することでなれ合いを脱却して責任を明確化、担当者間で緊張感を持たせる必要性が高まっている。

二番目に多かったのは「最低資本金規制の撤廃」（二三・三％）。資本金一円で創業でき、ベンチャー企業やニッチ（すき間）企業の増加が予想される。その結果、競争激化による既存企業の淘汰が進みそうだ。国内市場は勝てる分野に集中し、海外市場への本格展開を検討する動きがさらに広がる見込みだ。

「機関設計の柔軟化」（二〇・〇％）は三位。コーポレートディレクションの松田千恵子パートナーは「種類株式の活用により、会社のあり方は非上場か上場かという二択でなく様々な選択ができるようになる。従来の硬直的な『株式会社』から離脱する動きが広がる」と予測する。

アンケートでは法規制への対応という枠を越え、会社法施行が経営戦略そのものをどう変えるかも聞いた。影響が予想される経営テーマをポイント制でランキングすると「M&A」が一二二ポイントで一位だった。

施行後は吸収合併の対価を現金で支払ったり、子会社の株主総会を開かずに再編することなどが可能。株式会社でなくても社債を発行できるなど資金調達の道も広がる。

外国企業が自社株を使って日本の子会社と別の日本企業を合併させる「三角合併」の解禁は〇七年に延期されたが、大した猶予はないと見た方がいい。「解禁に向け、外国企業による日本の株式市場上場の動きが〇六年から出てくる」（ASGマネジメントの佐藤直司執行役員パートナー）

M&Aが定着するにつれ、その手法も変化しそうだ。〇五年のライブドアとフジテレビジョンによるニッポン放送株の買収合戦のような「一発勝負型M&A」から中規模の企業を複数取り込む「日常型M&A」に変化する」（A・T・カーニーの深沢政彦日本代表）との見方が強まる。

会社法が影響を与える経営テーマの二位には、内部統制と密接に関連する「企業統治」（九八ポイント）が続いた。三位にあがった「株主権限の強化」（六九ポイント）もあり、「透明性向上への圧力が高まる」（ワトソンワイアットの淡輪敬三社長）のは確実だ。ただ、柔軟に機関設計できる結果として「形式的な執行役員制など、統治と執行の分離が機能しない事例が増える」（ローランド・ベルガーの森健パートナー）という懸念もある。

企業統治の中身を細分化して特に関心がある項目（三つまでの複数回答）を聞くと、「コンプライアンス（法令順守）」（四六・七％）が最も多かった。「役員報酬の個別開示」も三〇・〇％に達した。会社法施行で柔軟で多様な企業運営が可能になる半面、経営者を見る目は一段と厳しさを増しそうだ。

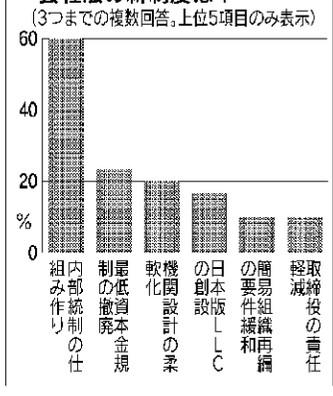
会社法施行は企業経営をこう変える

順位	影響する内容	ポイント
1	M&Aが加速する	122
2	企業統治が強化される	98
3	株主の権限が強まる	69
4	会社の形態が多様化する	62
5	柔軟に資金調達できる	46
6	その他	4

（注）各回答者に選択肢を示して会社法が与える影響度を順位付けしてもらった。影響が大きい方から5点、以下4、3、2、1点としポイントを算出。ポイントが大きいほど影響も大きいとの見方を示す

06年に企業が対応すべき会社法の新制度は？

（3つまでの複数回答。上位5項目のみ表示）

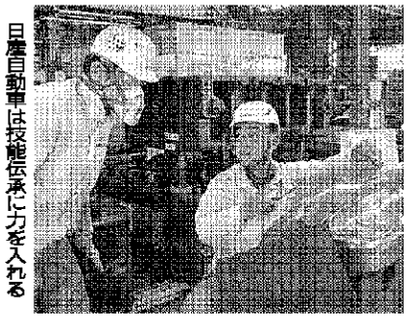


人事・賃金

成果主義と雇用延長 運用工夫し人材確保

人事・賃金制度で〇六年に企業が取り組むべきテーマ（三つまでの複数回答）を聞いたところ、昨年に続き「成果主義の拡大」が五〇・〇％で一位だった。

成果主義を巡っては大半の企業が制度設計を見直すなど試行錯誤を繰り返している。コンサルタントは「制度内容より運用」（ワトソンワイアットの竹田年朗コンサルタント）、「企業の業績と個人の成果の、より現実的な連動がポイント」（マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング の西口尚宏常務）と指摘する。運用を通じて社員の納得性をどう高めるかは依然、大きな課題だ。



日産自動車は技能伝承に力を入れる（神奈川県座間市の金型工場）

二位（四三・三％）のテーマは「定年の延長・廃止、再雇用制の導入」。いわゆる「二〇〇七年問題」への対応だ。景気回復で「War For Talent（人材獲得競争）の再燃」（ボストン・コンサルティング・グループの今村英明シニア・ヴァイス・プレジデント）も深刻。優秀な人材の確保と同時に、未活用資産である高齢者、女性、若年層へのアプローチを急ぐべきとの見方が多い。

雇用延長には「暗黙知の継承の観点から、少子化と高齢者対策のマッチングが必要」（タワーズペリンの篠崎隆コンサルタント）との声もある。企業の制度設計が注目されそうだ。

自由回答では「決定プロセスを含めた役員報酬改革」を求める意見が目立った。「元役員の子会社天下りを止めるためにも、役員報酬は業績のよい時には十分に上げた方がいい」（プーズ・アレン・アンド・ハミルトンの岸本義之ディレクター・オブ・ストラテジー）との回答もあった。

■ 回答者一覧

▼ASGマネジメント（石塚洋一、佐藤直司、浜村浩幸）▼A・T・カーニー（梅沢高明、深沢政彦、山本直樹）▼コーポレイトディレクション（田窪佳郎、皇甫一浩、松田千恵子）▼タワーズペリン（阿部直彦、浦田春河、篠崎隆）▼プーズ・アレン・アンド・ハミルトン（末崎重雄、岸本義之、高松越百）▼ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン（伊藤良一、堀新太郎、山本直司）▼ボストン・コンサルティング・グループ（今村英明、水越豊、御立尚資）▼マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング（桑畑英紀、西口尚宏、渡部善早）▼ローランド・ベルガー（平井孝志、水留浩一、森健）▼ワトソンワイアット（竹田年朗、淡輪敬三、山本成一）

社名・各社人名は五十音順、役職・敬称は省略

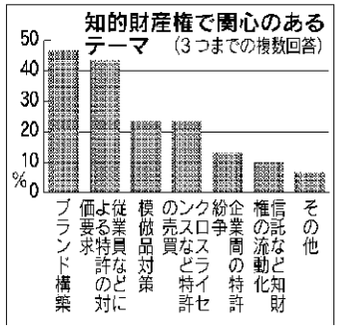
知的財産権

ブランド構築、優位保つ

知的財産権の分野で〇六年に最も注目するテーマ（三つまでの複数回答）は「ブランド構築」（四六・七％）で、「従業員などによる特許の対価要求」（四三・三％）が続いた。

ブランド構築に着目するのは「韓国、中国などの追随で技術に立脚する優位性の維持が難しくなり、ブランド資産の管理が重要になる」（A・T・カーニーの梅沢高明ヴァイスプレジデント）ためだ。

どう取り組むべきか。「高級車やプライベートバンクなど中高年富裕層向けのブランド構築」（ローランド・ベルガーの森健パートナー）とイメージ戦略を重視する見方と、「ブランドの本質は商品やサービスそのもの」（コーポレイトディレクションの皇甫一浩パートナー）と商品のポートフォリオを考え直すべきとする立場に分かれた。



従業員への対価に関心が集まるのは「知財はヒトに付く。企業というハコを用意してもヒトはすぐにハコから飛び出す」との視点があるからだ。従業員が飛び出さないような適正処遇、飛び出された場合のリスク管理の両方が大切だ。ASGマネジメントの石塚洋一マネージングパートナーは「従業員の研究開発への意欲を失わせない報酬規定にするべき」という。

知財戦略全体については「他社の活用も視野に入れたうえで、知財の早期把握と活用のための仕組みを開発すべき」（ベイン・アンド・カンパニー・ジャパンの堀新太郎パートナー・会長）。知財マネジメントは経営陣が積極的に取り組むべきとの見方は共通する。

「BRICs」注目は

インド断トツ／中国は一服

二〇〇六年に関心を集めるのはインド――。BRICsの中で最も注目する国では「インド」との回答が六五・六％と過半を占め、「中国」の三一・〇％を大きく上回った。

A・T・カーニーの梅沢高明ヴァイスプレジデントは「高い教育水準、貿易自由化などの構造改革の進展で、多くの欧米企業がインドを次のターゲットとみている」と説明する。インドは英語圏であり、IT（情報技術）やバイオテクノロジーなど先端産業に適した人材確保が期待できる。欧米企業に比べ出遅れていた日本企業の巻き返しが進みそうだ。

インドのリスク要因として外国人に対する株取引の規制や近隣諸国との政治問題がある。中でも不安要因として目立ったのが社会インフラの不足。「電力、水道、交通の不安が産業活性化のブレーキにならないよう対策を講じるべき」（コーポレイトディレクションの皇甫一浩パートナー）と指摘する。

中国については企業の市場展開が一巡したとみる向きが多い。ただ、中国の動向が日本経済に与えるインパクトはむしろ大きくなっている。「日本企業と中国との関係は他の三カ国と比較にならないほど深まっている」「デフレ、インフレの両面で世界経済に影響を与えている」として、引き続き中国を注目すべきとする意見は根強い。

(C)日本経済新聞社 無断複製転載を禁じます。