

REPORT I

人口減少時代の企業経営はいかにあるべきか (人口減少シリーズ その2)

経済調査部門 小本 恵照
komoto@nli-research.co.jp

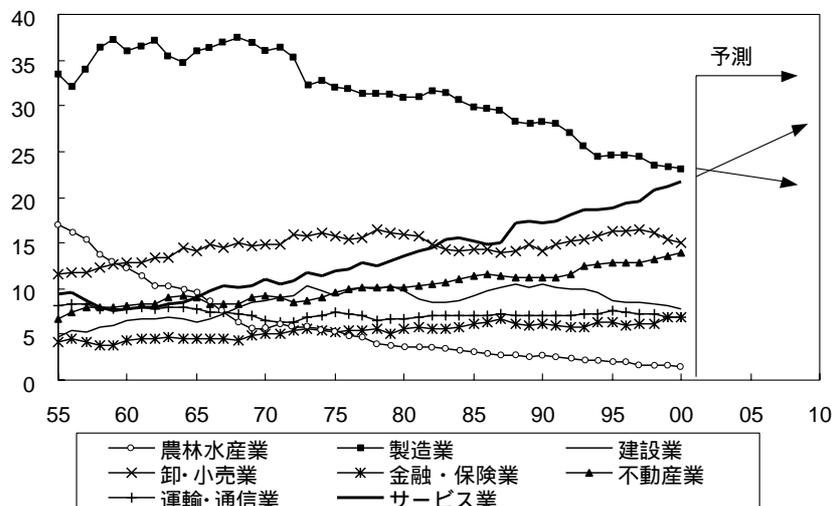
1. 経営環境の基本的趨勢

日本経済は2006年をピークに人口が減少する時代を迎える。わが国が初めて経験するこの構造的な人口減少時代には、国内需要が従来のように拡大しないし、高齢化に伴い需要構造も激変する。この変化は、企業経営に重大な影響を及ぼすことは間違いないが、その影響を正確に予測することは容易なことではない。そこで、将来の企業経営を考える上で前提となる需要構造や産業構造など、この長期に及ぶ時代の経営環境の基本的趨勢とも言うべき変化の方向を考察し、その手掛かりを探ることから始めたい。

(1) 停滞が続く国内需要

国内需要を全体としてみると、高度成長期から最近に至るまで、いわゆる右肩上がりの成長が当然のこととして受け入れられてきた。しかし、これからの人口減少時代には、国内需要がほぼ横這いしないしは若干のマイナスになることが経営の大前提となる。ここ数年の経済停滞が、いわば常態化するということであろう。しかも、経済全体が拡大しない中で、高齢者向けビジネス、バイオ関連ビジネス、環境ビジネスといったニュービジネスは確実に成長してくる。全体のパイが増えない中でニュービジネスが拡大するという事は、残りの需要は減少することを

図表 - 1 産業別GDPの推移



(資料)内閣府「国民経済計算年報」

意味する。つまり、大半の既存産業にとっては、国内需要が長期的に減少するという厳しい現実を前提に企業経営しなくてはならなくなるのである。

(2) サービス経済化や融合が進む産業構造

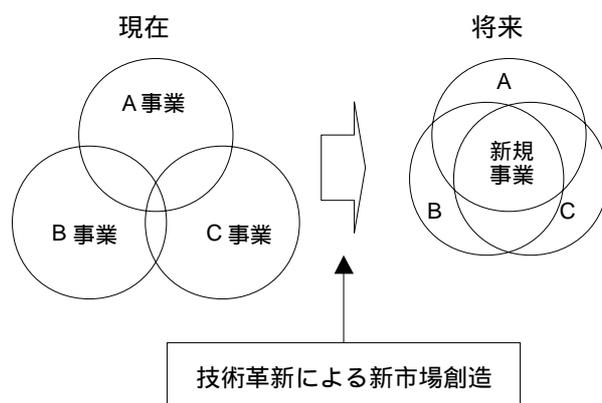
産業構造の変化の基本的な方向は、サービス経済化が続くということである(図表-1)。1990年代半ばに発表された2000年前半にかけての将来予測をみると、人口増加率の鈍化は、労働集約的なサービス部門が労働力を吸収する必要性を失わせる結果、米国のようにサービス経済化が進むことはなく、製造業のウェイトは低下しないというものが大半であった。しかし、その後の動きをみると、予想とは逆に、サービス経済化がますます進行した。これは、米国と同様に、ニューサービスに対するニーズが次々に生まれたことが主たる理由である。

今後は人口の高齢化が一段と進むこと、業務が専門化・高度化する中で企業の内部活動(経理・福利厚生・総務等)のアウトソーシングが一段と進むこと、米国の水準と比較すると新規ニーズ開拓の余地が依然として大きいこと(2000年のサービス業のウェイト：日本21.8%、米国25.0%)などから、健康・介護・医療サービスやビジネス支援サービスを中心に、サービス経済の拡大が続くと予想される。この結果、製造業、建設業、不動産業などが構成比を低下させる一方で、サービス業や通信業などがウェイトを高めていくとみられる。

また、今後の産業構造変化として注意しておきたいことは、産業間の壁が非常に低くなる点である。これまで、通信と放送の融合、小売、サービス、金融を融合したコンビニエンス・ストア、ITを駆使し医薬品とエレクトロニクスの境界を曖昧とする医薬品開発のバイオインフ

ォマティクスなど、その傾向が続いてきた。2050年に向けては、現時点では予想できない技術革新によって、複数の産業の特徴を併せ持つ新たな産業が生まれ、「産業融合」の動きは一段と加速していこう。企業レベルに言い換えると、事業の多角化が一段と進み、企業を既存の産業分類で色分けすることはますます困難になっていこう(図表-2)。

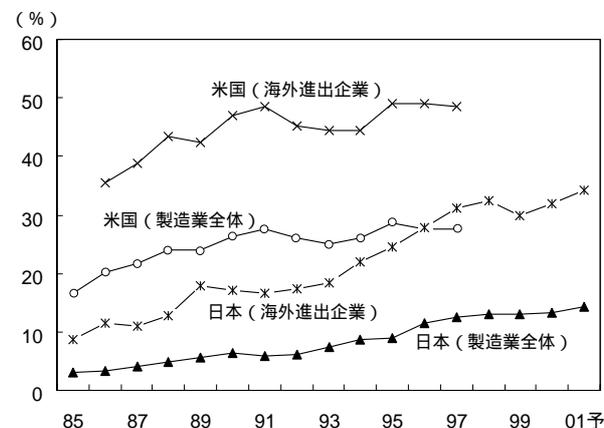
図表-2 産業融合のイメージ



(3) 産業空洞化の進展と国際競争の本格化

海外面に目を転じると、まず、産業の空洞化問題がある。日本の海外生産比率は持続的に上昇してきたが、依然として米国に比べると水準は低い(図表-3)。中国や東南アジア諸国の経済成長、インフラ整備、技術進歩などが進む

図表-3 製造業の海外生産比率の推移



(資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査」、Survey of Current Business, QFR

中で、残念ながら製造業の海外シフトは今後も続くだろう。国内に残されるものは、高付加価値品の生産、研究開発、経営戦略を担う本社機能などに限定され、産業の空洞化が進む。一方、非製造業については、海外企業の日本進出が活発化し、製造業と同様、海外の国際的大企業との競争に晒されることになるだろう。

(4) ビジネスに関する不確実性の増大

人口減少時代のビジネスの特性を考えてみよう。その最大の特徴は、ビジネスに関する不確実性が一段と強まる点にある。最終消費財をみると、生活必需的な財・サービスは既に充足されており、今後は買替え需要や付加的な需要が中心となる。この種の需要は消費者の個性や心理状態によって強い影響を受けるため、製品・サービスの差別化がこれまで以上に重要となる。また、製品に対するニーズが高まったとしても、一時的なもので長続きしないことが多くなる。財・サービスのライフサイクルが一段と短くなり、新製品の当たり外れも大きくなるだろう。

生産技術についてみても、現時点では予想できないような新技術の開発が相次ぎ、ビジネス環境を激変させることになるだろう。ここ数年の動きをみても、インターネットの普及は電子商取引などインターネット関連ビジネスを急速に拡大させている。また、デジタルカメラが従来のカメラに取って代わり、携帯電話が固定電話に置き換わっているように、新技術による新市場創造が従来の市場を駆逐する動きも目立っている。

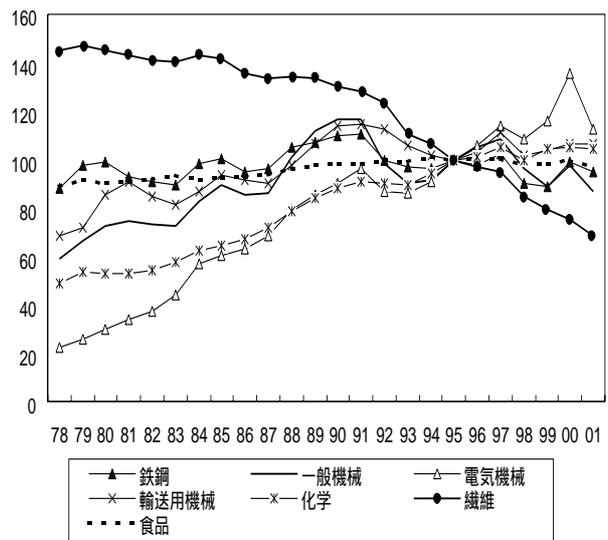
人口減少時代に企業が直面する経営上の課題は多岐にわたるが、以上述べた経営環境の基本的趨勢を踏まえると、産業空洞化や海外企業の進出が増加する中で、成熟・衰退期に入った

事業をどうマネジメントしていくか、多角化戦略としてニュービジネスをどう成長させるか、需要や技術革新面で高まる不確実性にどう対応していくか、という3点が特に重要な経営課題として位置づけられるものと思われる。

2. 成熟・衰退期に入った事業をどうマネジメントするか

主力事業が成熟・衰退期に入ったと判断された時の経営判断は、主力事業を引き続き経営の中軸に位置づける（本業強化戦略）別の有望な事業に経営資源をシフトさせていく（多角化戦略）の2つに大別される。このいずれの判断が望ましいかは、企業が置かれた状況によって異なるため明確な解答はない。ここでは、1990年代以降を分析期間とし、海外企業の台頭によって国内需要が特に大きく減少した繊維業を取り上げ、主力事業が衰退期に入った場合の経営戦略の違いが事業に与える影響を考察し、この問題について、将来の企業経営を考える手掛かりを探ってみたい（図表 - 4）

図表 - 4 産業別生産指数（1995=100）の推移



（資料）経済産業省「鉱工業生産・出荷・在庫指数」

繊維業は、早くも1960年代頃から斜陽化がみられ始め、各企業は多かれ少なかれ多角化を進

図表 - 5 大手繊維企業18社の企業業績

企業名	利益率の変化幅	專業率	專業率の変化幅	売上高変化率
東洋紡	- 2.8	51.9	- 14.7	- 47.5
カネボウ	- 0.3	30.5	- 12.7	- 45.1
ユニチカ	0.8	46.1	- 14.9	- 50.1
富士紡績	- 2.7	80.5	- 8.5	- 40.7
日清紡	- 1.6	34.6	- 14.5	- 41.9
クラボウ	0.9	61.1	- 12.0	- 20.1
ダイワボウ	2.7	83.0	32.0	- 28.9
シキボウ	3.7	79.3	- 9.6	- 45.4
日東紡	2.6	14.0	- 15.4	- 69.0
オ - ミケンシ	9.0	83.5	- 10.1	- 56.1
帝人	- 3.0	56.1	- 4.0	36.5
東レ	- 3.0	42.5	- 7.6	- 11.7
東邦テナックス	- 4.2	36.3	- 43.0	- 82.6
三菱レイヨン	- 2.8	31.7	- 8.4	- 31.9
クラレ	- 1.8	26.8	- 15.5	- 45.6
旭化成	0.0	10.7	- 6.8	- 44.1
片倉	- 1.9	16.7	- 20.3	- 67.5
ゲンゼ	- 1.8	66.5	- 11.8	- 33.6

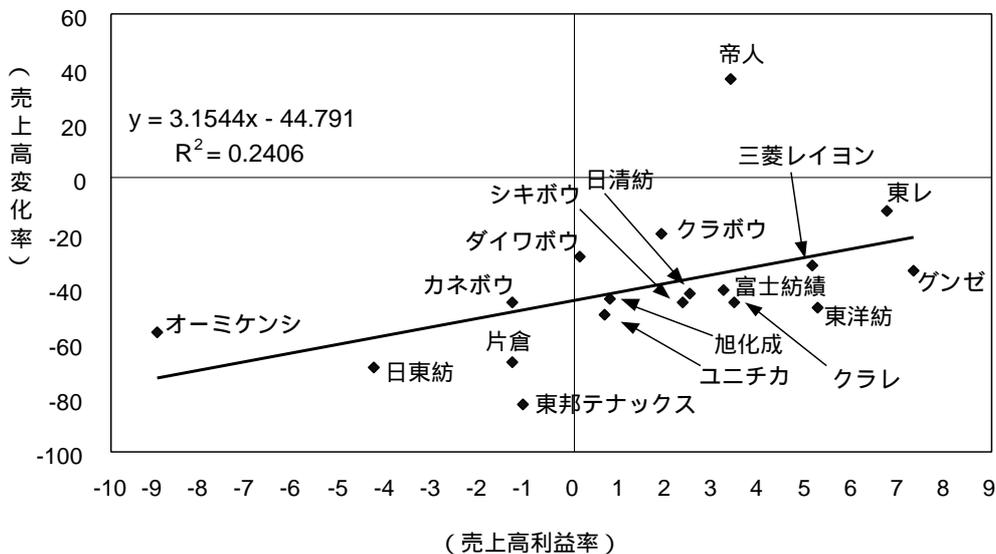
(注) 変化幅および変化率は90年度～01年度の変化率、專業率は01年度の水準。

めてきた。繊維業大手18社の非繊維率は1990年度には既に40.5%に達していたが、90年代には輸入品が増大する中で一段と上昇し、2001年度には52.7%に達した。一方、繊維の売上高は90～01年度に29.3%減少している。産業全体としてみると、1990年以降、繊維事業からの撤退および多角化が進められてきたと言えよう。しかし、個別企業ごとにみると、繊維部門の売上減少や多角化の程度は企業間でかなり違いがみられる(図表 - 5)。企業によって異なる経営戦

略が採られたのである。この経営戦略の違いが、90年代の経営パフォーマンスにどのような影響を与えたかみてみよう。

まず、90年代の繊維事業の売上高変化率を取り上げよう。売上高変化率が経営に与える影響を、90年代初頭の利益率(91 - 93年の平均)との関係から考えてみよう。図表 - 6は1991年度から2001年度までの売上の変化率と91 - 93年度の利益率の平均をプロットしたものである。帝人が売上を増加させている以外は全て減少して

図表 - 6 繊維大手18社の売上変動と利益率



いる（帝人の売上増加は海外子会社の連結対象化や東邦テナックスの買収によるものである）、残りの企業についても、減少の程度は1ケタの減少に止まった東レに対し、8割以上減少した東邦テナックスのように企業間でかなりの違いがみられる。売上の減少率と90年代初頭の利益率の関係については、売上の減少率が大きい企業ほど利益率が低くなっている。これには、

利益率が低いと設備廃棄などによって生産能力を縮小させ生産効率の向上を図った

利益率が低いことは、販売している製品の競争力が乏しいことを意味しており、乏しい競争力が一層の売上減少を招いた

という2つのルートが考えられる。後者のように製品の魅力が乏しいことが売上減少につながっているのであれば、売上の減少は一段と利益率を悪化させるであろう。一方、前者のように生産設備の廃棄などによって生産効率を高めたことが売上の減少につながったのであれば、逆に売上を落とした企業ほど利益率が改善している可能性が高いということになる。

次に考慮すべき要素としては、繊維事業の全事業に占めるウェイト（専業率）がある。2001年度時点の専業率をみると企業間でかなりの相違がある。

また、専業率の変化（90～01年度）については、ダイワボウ情報システムという親会社の数倍の規模を持つ子会社が連結対象から外れたという特殊要因で専業率が上昇したダイワボウを除き、軒並み専業率は低下している。低下幅の企業間格差も大きい。

専業率の水準と変化幅が利益率に与える影響としては、次のようなことが考えられる。低い専業率や専業率の低下は、繊維事業がコア事業から外され縮小・撤退すべき事業と判断されたとみて差し支えないだろう。そう判断されたな

らば、企業内のヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源の配分で、他の事業部門に比べ不利な扱いを受ける可能性が高くなる。そうすると、他企業と競争するための経営資源が不足すると同時に、従業員の士気も低下してくる。繊維産業では輸入品も含めた企業間の競争は熾烈であり、他社に見劣りする経営資源しか手許にないならば、競争に敗れる可能性が高くなる。以上のロジックが当てはまるならば、専業率が低いほど、また専業率の低下幅が大きいほど繊維部門の利益率は低下すると予想される。

以上の関係を検証するために、繊維業大手18社を対象に統計的分析を加えた。具体的には、1999～2001年度の利益率の平均から1991～1993年度の利益率の平均を差し引いた利益率変化を被説明変数とし、繊維業のウェイト（専業率）、1991～2001年度の専業率の変化幅、1991～2001年度の売上高の変化を説明変数とする回帰分析を行うと、次のような結果が得られた（カッコ内はp値）

$$\begin{aligned} \text{利益率変化} &= 5.26 * \text{専業率} + 24.72 * \text{専業率の} \\ &\quad (0.099) \quad (0.032) \\ \text{変化幅} &- 9.53 * \text{売上高変化率} - 3.46 \\ &\quad (0.015) \quad (0.127) \\ \text{Adj } R^2 &= 0.342 \end{aligned}$$

専業率および専業率の変化幅の係数はプラス、売上高変化率の係数はマイナスとなっている。つまり、専業率が高いほど、専業率を高めたほど、繊維の売上の減少率が大きいほど、利益率が改善することを示している。

このような過去の企業行動分析からみる限り、繊維事業を中心に据える本業強化戦略（＝高い専業率および専業率の上昇）を採用し、事

業の縮小均衡（＝売上高の減少）を行った企業ほど本業の繊維事業では成功を収めたことになる。成熟・衰退化している産業で好業績を挙げる企業には専門率の高い企業が多い点については、繊維と同様に多角化が進んでいる造船業で、専門メーカーの今治造船が業界のトップに躍進していることでも確認することができる。

一方、多角化戦略についてみると、前ページの企業行動分析は、単純な多角化（＝専門率の低下）では本業の収益率の低下を招くことを示している。多角化を進めつつ本業の収益率を維持するためには、単に多角化事業を遂行するだけでなく、本業が競争力を失わないような何らかの仕組み作りが必要なことを、過去の企業行動は示していると言える。

では、多角化を進めつつ衰退事業の収益を維

持するにはどうすればよいか。そのための有力な方策として衰退事業の分社化がある。分社化によって衰退事業の自立性を高めることは、賃金水準の切り下げを伴うものの、収益管理の明確化、事業の専門化を進めやすく、従業員のモラルの維持を図りやすいと考えられるのである。実際、96年10月にカネボウ、98年9月に東邦テナックス、99年3月にユニチカ、01年10月にクラレがそれぞれ繊維部門の分社化に踏み切っている。また、旭化成は03年10月に持株会社制に移行することを表明している。ただし、これらの分社化はやや遅きに失した面は否めず、より早期に取り組むべきだったと言わざるを得ない。しかし、分社化せず現時点においても本社に非コアの衰退事業を抱え込むよりは、はるかに適切な経営判断であったと思われる。

図表 - 7 大手繊維会社の多角化事業の収益率

企業名	繊維	医薬品	化成品	機械	住宅	不動産	その他
東レ	2.0	2.4	0.5	0.4			情報通信機材0.6、サ - ビス等2.3
帝人	1.8	24.4	- 1.2	3.6			磁気記録媒体等3.3
ユニチカ	1.2		11.0	8.3		5.4	生活健康7.9
三菱レイヨン	2.8		11.3				機能製品2.7
カネボウ	- 2.7	- 3.6					食品5.4、化粧品22.3 ホ - ムプロダクツ12.2
東洋紡	0.3	13.2	8.2				
旭化成	- 0.7	12.4	3.3	4.0	9.0		酒類・サ - ビス0.1
日清紡	0.2		- 4.0			14.1	ブレーキ3.5、紙5.6
クラレ	0.2	7.7	6.5				人工皮革等4.3
クラボウ	3.2		1.7	2.7		14.5	その他3.0
日東紡	0.1				- 1.4	4.9	グラスファイバ - - 3.0
シキボウ	5.4			- 11.0		4.1	その他5.9
富士紡績	1.5		7.2				不織布5.4
東邦テナックス	- 9.8		- 5.5	5.3			サ - ビス5.6
オーミケンシ	1.3			- 1.4		3.9	人材派遣5.7
ダイワボウ	2.7			- 0.5		3.4	
片倉工業	- 3.6			9.1		8.2	
ゲンゼ	6.7		8.2	- 0.6		7.5	スポ - ツ施設 - 3.1

(注) 収益率は、各部門別資産に対する営業利益として計算されている(2001年度決算)。

3. 新規事業にどう取り組むか

主力事業の将来性に見切りをつけ、経営の中心を他の有望な新規産業にシフトさせていく場合、どういう点に留意すべきであろうか。

多角化戦略に関しては、自社のコア事業が保有する経営資源やノウハウに関連の深い事業に多角化した場合には成功する可能性が大きく、コア事業との関連のない事業への多角化は失敗することが多いと言われている。

ここでも繊維業を取り上げてみると、多角化事業でそれなりの業績を挙げている企業が多い（図表 - 7）。合成繊維の事業から派生した化成品事業、医薬品事業、化粧品、工場跡地を利用した不動産事業などで収益が出ている企業が多い。しかし、日清紡のメカトロニクスや電子機器、日東紡の建材、ダイワボウの電気部品、オーミケンシの電子部門など、赤字か利益がほとんど出ていない事業も散見される。

これをみると、不動産事業は別にして、繊維の素材に近い部分の技術から派生した事業で成功しているものが多いように思われる。多角化に当っ

ては、自社の持つノウハウと既存企業の能力を比較した上で、自社のコア事業と近い分野に参入するのが第一のポイントと言えるだろう。

次に重要な点は、技術革新のスピードが加速し、変化の方向の不確実性も高まる中で、従来以上に、早期の事業化と変化への柔軟な対応が重要性を増してきていることである。これまで日本企業は、どちらかと言うと内部資源を活用して新規事業を立ち上げてきた。その結果、新規事業を一本立ちできるまでに育て上げるまでに、長い年数を要したケースが少なくない（図表 - 8）。帝人の医薬品事業や旭化成の住宅・建材事業などは有力な事業に育ったが、参入から数十年を要している。クラレの熱可塑性エラストマーも製品化に20年を要している。こうした悠長な事業育成はこれからの変化の激しい経営環境についていけないだろう。自前で事業育成する経営から、M & Aを用いて他企業から必要な経営資源を適宜取入れる、よりスピード感のある経営に移行しなくてはならない。日本の特徴である株式持合の解消が進み、M & Aを実行しやすい環境が形成されてくることは、スピ

図表 - 8 大手繊維会社の多角化状況

企業名	進出時期	内容
カネボウ	1961	化粧品、鐘淵化学工業（株）から復帰
	1964	カネボウハリス（株）設立（菓子事業進出）
	1966	山城製薬（株）の経営権を譲り受け、薬品事業へ進出
	1985	電子関連事業部設置、IC事業の開始
日清紡	1980	メカトロニクスを本格的にスタート
東洋紡	1970	プラスチック事業に進出
	1973	生化学事業に進出
旭化成	1967	住宅・建材事業に本格進出
	1970	各種医薬品の現末を企業化
	1983	エレクトロニクス事業に進出
東レ	1959	ポリエステルフィルムの生産開始
	1980	医薬品部門に進出
帝人	1973	医薬品事業に進出
クラレ	1972	イソブレン事業に進出
	1975	人工臓器事業に参入
	1978	歯科材料事業に進出
グンゼ	1985	電子部品事業に進出
片倉工業	1946	機械電子部品事業に進出

（資料）各社ホームページ等

ード感ある経営を志向する企業には追い風となる。

しかし、ここで注意しておきたいのは、これまでの日本企業のM&Aには、買収方法や買収後のマネジメントに失敗したケースが圧倒的に多いことである。バブル期における、三菱地所のロックフェラーセンターの買収や松下電器産業のMCAの買収、最近ではNTTドコモの海外戦略など枚挙に暇がない。M&Aをどう実行し、実行後のマネジメントをいかに遂行するかというノウハウの蓄積が急務と言える。

4. 不確実性の増大にどう対応するか

需要や生産技術面で不確実性が増大することは、企業が単独で研究開発や設備投資を行うことのリスクが高まることを意味すると同時に、変化に機敏に対応できる企業戦略や企業組織を作り上げることが極めて大切になってくることを意味しよう。

(1) 重要性を増す提携戦略

まず、企業戦略をみると、同じ業界に属する企業とって敵視するのではなく、リスク分散や経営資源の補完の視点から、場合によっては共同で事業を行うことが重要になる。協力できる点はライバル企業といえども協力し、その他の事業では厳しく競争するという経営スタンスである。例えば、共同研究によって部品の開発を行うがその部品を用いた最終製品市場では厳しく競争する、あるいは、A製品では事業統合するがB製品ではライバルとして競い合うといった関係である。

近年は、企業再編関係の法整備も進み、事業統合によって協力関係を築くことも増加している(図表-9)。しかし、これまでの事業統合をみると、企業業績の悪化からいわば追い込まれた形で実施されることがほとんどである。半導体、家電、商社の鉄鋼部門しかりである。不確実性の高まる人口減少時代はリスクが高まると同時にビジネスチャンスも増える。増大する

図表 - 9 最近の主な事業統合

発表年月	実施年月	参加企業	統合事業
2000/3	2002/4	日商岩井、兼松	紙パルプ事業
2000/10	2001/10	伊藤忠商事、丸紅	鉄鋼製品事業
2001/1	2002/10	三菱商事、日商岩井	鉄鋼製品事業
2001/6	2001/10	日商岩井、住友商事	液化天然ガス事業
2001/10	2002/4	東芝、松下電器産業	液晶表示装置(LCD)事業
2001/11	2002/10	石川島播磨重工業、住友重機械工業	造船事業・艦艇事業
2002/1	2002/10	三井金属、住友金属鉱山	亜鉛事業
2002/3	2003/4(予)	日立、三菱電機	システムLSI事業
2002/4	2002/7	日立建機、住友重機械工業	クレーン事業
2002/7	2002 年内(予)	旭化成、三菱化学、出光石油化学	ポリスチレン事業
2002/8	2002/8	日商岩井、ニチメン	化学品事業
2002/10	2003 年春(予)	同和鉱業、三菱マテリアル	亜鉛事業

(注) 新聞記事などを基に作成。

ビジネスチャンスを活かすためには、幅広い経営の自由度が確保できる業績が順調なときにこそ、事業統合を実行する姿勢を期待したい。

また、共同で事業を遂行する場合に、肝に銘じておくべきことは、無益な主導権争いを避けることであろう。日本企業は提携において、いかに自社が主導権を握るかに腐心し、肝心の共同事業の戦略策定が二の次となることが非常に多い。

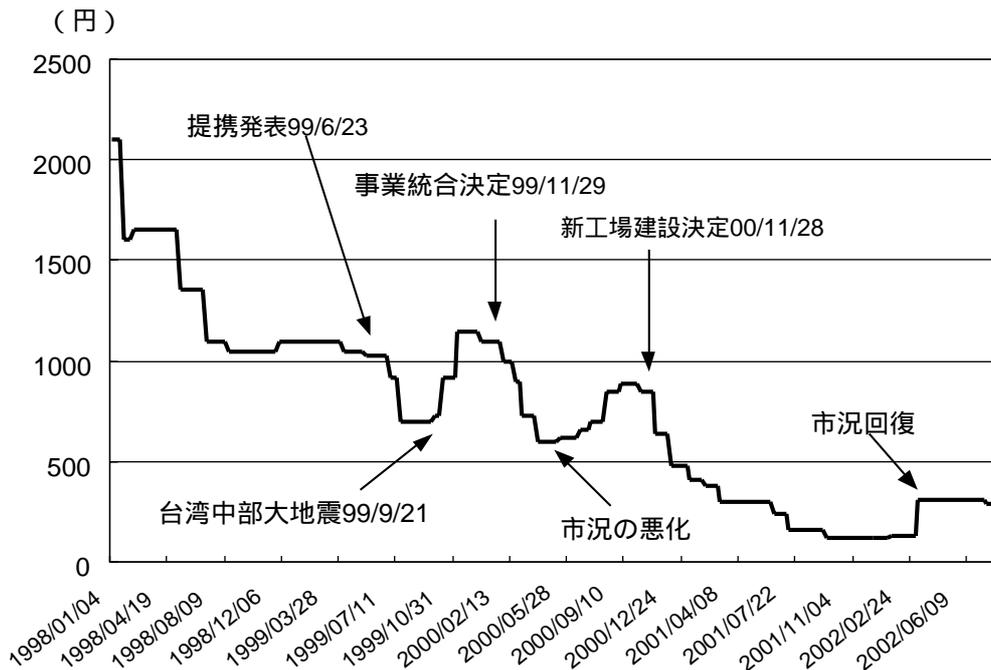
これは、日立製作所とNECが1999年6月に基本合意し、約半年後の1999年11月末に事業統合が決定、翌月に折半出資で設立したNEC日立メモリ（後にエルピーダメモリと改称）の例に典型的にみることができる。この統合では、基本合意は締結されたものの設立自体がそもそもスムーズに運ばなかった。提携発表時点におけるNECのDRAM事業は日立の1.8倍の規模があり「うちが50%超出すのは当然」と主張したのに対し、日立は微細化など自社が保有する最先端技術の優位性を盾に折半出資にこだわったためである。折りしも、台湾中部大地震によ

る供給不安を背景にしたDRAM市況の急騰もあって、「統合して一緒にならなくてもDRAM市場で生き残れるのではないか」との声が、両社の関係者から漏れたとも言われている（図表 - 10）。

日立とNECの社長の交渉でようやく折半出資の会社設立に漕ぎつけたものの、その後の詰めの作業でも不協和音が多く、現場に行けば行くほど両社で意見が衝突したと言われている。また、その間のDRAM市況の悪化が、巨額の設備投資を親会社に躊躇させたこともあって、新工場の建設決定は遅れ、投資規模も小さなものに止まった。このため、新工場の本格稼働が2003年1月にずれ込み2002年度の市況回復を享受できず、量産効果も発揮できない結果となってしまったのである。なお、同様の主導権争いによる提携交渉の難航は、今年の東芝と富士通の半導体事業の提携にもみることができる。

エルピーダメモリの例にみられるような主導権争いを関係企業が演じている限り、お互いが協力してWIN - WINの関係を構築すること

図表 - 10 DRAM (64M) 市況の推移



など不可能であろう。優れた大局観と強いリーダーシップを発揮する経営が、今後ますます望まれるところと言えよう。

(2) 迅速な意思決定を促す企業組織

次に、企業組織については、環境変化に柔軟に対応できる組織でなくてはならないだろう。多角化のための新規参入に関してみると、先に述べたように、経営環境の変化が激しい中では、参入時点では事業が成功するかどうかははっきりわからないケースが増加する。しかし、事業の将来性が不確実だといって参入を止めるようでは企業の成長はない。リスクを負担して参入するものの、そこで重要となるのは事業の将来性に対する迅速な見極めと行動である。予想と違う結果が出たら、過去のしがらみにとらわれず、傷が深くないうちに早めに撤退するという迅速な意思決定である。

日本企業には撤退の判断が遅れ、傷口を広げてきたケースが少なくない。特に、企業規模が大きくなり、組織が官僚的になると、決断が遅れがちとなる。不確実性が高まる中では、撤退決断の遅れは命取りにもなりかねない。経営者には、経営環境の変化を敏感に嗅ぎ取る先見性、迅速な意思決定ができる決断力が求められよう。また、それらを支える企業組織・企業風土の構築能力や変革能力も期待される場所である。

企業規模がある程度大きくなったならば、分社化あるいはカンパニー制といった疑似分社化によって権限委譲を進め、迅速な意思決定ができる仕組みを作ることが望ましいと思われる。ただし、日本企業では従来から分社化が盛んであるが、実質的に親会社から自立していないケースが圧倒的に多い点には注意が必要である。親会社から送り込まれた経営陣が親会社の顔色

を窺うとか、入社年次の古い子会社経営者に親会社が遠慮してモノをいわないなど、全く戦略性のない経営を行っているケースが多いのである。分社化するからには大幅な権限委譲と明確な結果責任がセットになっていなくてはならない。

これまでも増して経営環境に不確実性が強まる人口減少時代には、グループとしての戦略を明確に描いた上で、企業グループ各社あるいは事業部門が自立した組織として、スピード感のある経営ができるような企業組織を構築することが、何よりも重要と言えよう。