



事業組み換えの必要性

㈱中小企業総合研究所 主席研究員 坂東輝夫

長期不況の終盤には、産業界で大きな変化が起こると言われる。確かに、不況が長引くと、企業の勝ち組と負け組がハッキリと別れてくる。勝ち組はともかく、長く不況に耐えてきた負け組企業がとうとう耐えきれなくなって、生き残りのために大胆な行動に打って出る。それが産業界に変化を呼び起こす、というのだ。

さて、そういう目で今の産業界を見ると、なるほど企業の勝ち負けが際立ち、大きな変革のうねりが起きているように思える。もちろん、だからと言って、この長期不況が終盤を迎えたと言うことにはならないだろう。しかし、産業界の動きはダイナミックで、不況後を睨んで動き出した企業が目立つ。

早い話、電機大手の前9月中間期決算を見ると、勝ち組と負け組の明暗がハッキリする。「西高東低」とはある経済紙が名付けた電機大手の中間決算の特徴だが、確かに家電に強い関西系企業がほぼ善戦したのに対し、総合電機が多い関東系企業は一部を除き苦戦した。

それも、デジタル家電などの成長分野

に経営資源を集中したかどうかによって、勝敗が大きく別れたという。デジタル家電の成長性をどう読むかという経営判断の差が業績の明暗を分けたのだ。経営戦略の巧拙が現れたとしか言いようがない。

では、負け組企業はどうしたか。純利益を前年同期比66%も減らし、売上高営業利益率でライバルの松下電器産業に9期ぶりの逆転を許しそうなソニーを負け組企業に数えてもいいと思うが、そのソニーはグループ従業員の13%に相当する約2万人を削減する。ソニーというピカピカの有名企業が大量の人員削減に追い込まれたことに対する驚きはあるが、リストラという名の縮小経営はどここの企業もやっていることだから、ここでは触れない。

それより注目したいのは、ソニーが矢継ぎ早に打ち出す大胆な手だ。まず、金融持ち株会社を2004年4月をメドに設立し、生保、損保、銀行の金融3子会社の事業を統括するという戦略である。事業会社が金融持ち株会社を抱えるのがこれが初めてという物珍しさもさることなが

ら、それ以上に注目されるのはこれによってソニーの収益基盤で金融事業の占める割合がグンと高まることだろう。

次いで、ソニーは2005年夏から韓国のサムスン電子と合併で液晶テレビ用パネルを韓国で量産する。デジタル家電に力を入れるためだが、その一方で今年度中に国内のテレビ用ブラウン管の生産から撤退する。

ソニーが10月末に発表した事業構造改革にはもっと沢山の対策が盛り込まれているが、これくらいで止めておこう。ソニーが打とうとしていることを知るには、以上で十分だからだ。では、ソニーはどのような手を打とうとしているのか。一言で言うと、事業の組み換えであり、収益構造の転換だろう。

追い詰められた企業が、自社の弱さを企業提携で補い（液晶パネルの生産）、強さをさらに強めていく（金融事業）。そのためには、思い切った事業の切り捨て（ブラウン管生産の撤退）も厭わないし、ライバル企業（サムスン電子）と手を組むのもためらわない。

もっとも、以上の事業組み換えの戦略は何もソニーに限ったことではない。産業界を見ると、似たような事例が数多く目につく。花王とカネボウは化粧品事業で手を組んだし、富士通は米国のサン・マイクロシステムズと高性能サーバーの事業を統合することで合意している。山之内製薬と藤沢薬品工業も一般用医薬品（大衆薬）事業を統合する。

当のソニーにしてからが、携帯電話用

のICカード事業ではNTTドコモと提携する。いずれも、10月後半に発表された事例ばかりである。いまや、業種を問わずに多くの企業が大胆な事業の組み換えに走り出しているのである。そこでは、ライバル企業はもちろん、外国企業と手を組むのも当たり前になっている。

本文の最初の部分で産業界に大きな変革のうねりを感じると言ったのは、このことだったのである。大企業は今、環境変化に合わせて、自らを構造改革中なのである。

さて、以上は大企業中心の話である。では、中小企業はどうか。長期不況の厳しさは大企業以上に中小企業を追い込んでいる。信用収縮で企業倒産こそ減っているが、中小企業の減少傾向は去っていない。都内の事業所数は2001年、02年と2年連続で2ケタ台の減少が続けている（本誌10月15日号参照）。

業績の好不調（勝敗）という点では、中小企業に負け組が圧倒的に多いのである。では、大企業にならって、中小企業にも変革のうねりが起こっているだろうか。残念ながら、そうは見えない。長期不況の後を模索する大企業に比べて、中小企業の動きのいかに鈍いことか。小回りが効くのが中小企業の利点だったはずだが、その利点を生かしているだろうか。

少なくとも、長期不況下での事業構造のままポスト不況を乗り切れるほど、環境は甘くない。これでは、事業所数が減るのも当然だろう。中小企業もそろそろ行動を起こすべき時ではないか。