



「グループ経営」を考える ～コングロマリット・プレミアムの実現に向けて（後編）～

横田昌史・倉沢学

【はじめに】

本稿では、現代の経営における大きなテーマである「グループ経営」を取り上げています。昨年末には前編として、「グループ経営」の本質的な論点を整理し、考え方のフレームワークを提示した「理論編」をお届けしました。今回の後編では、自らのグループの将来像を構想し「グループ経営改革」を推進していく際に、よく発生する問題と、その解決に向けた実践的ポイントを論じます。

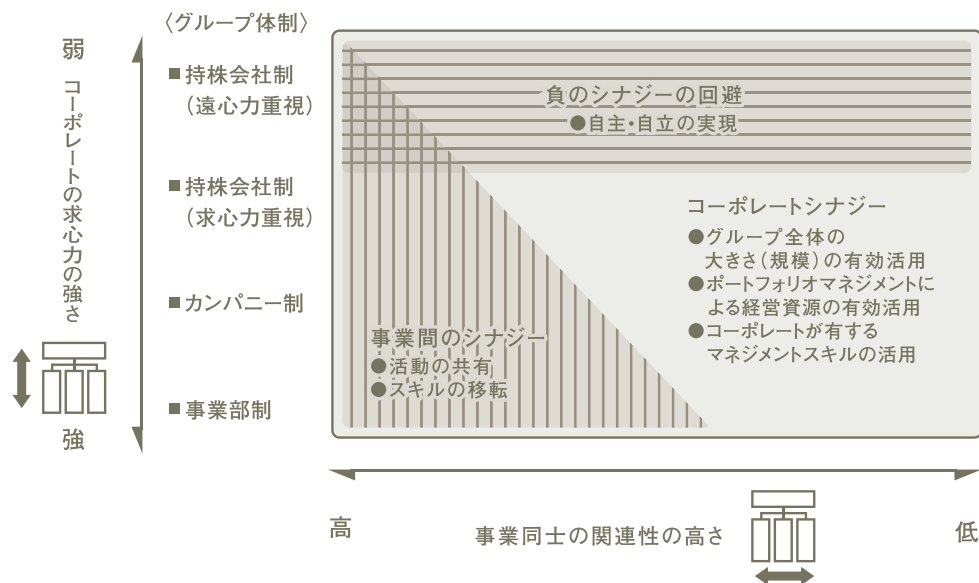
まずは前編の要旨を簡単に振り返っておきます。

- 「グループ経営」においては、複数の事業をそれぞれ単独で営むよりも、グループとして事業を営んだほうがリターンが大きくなる（ $1+1>2$ ）ことが必要である。このような状態をコングロマリット・プレミアムと呼び、コングロマリット・プレミアムの発揮が「グループ経営」における最終的な目標であるべきである。
- コングロマリット・プレミアムを発揮させる源泉（≡シナジー）は3つに類型化できる。
 - ・事業間シナジー
事業同士が「活動の共有」や「スキル・ノウハウの移転」を行うことにより「 $1+1>2$ 」とすること
 - ・コーポレートシナジー
「多数の事業を持つ大きなグループであること」自体を活かし、事業運営上のメリットにすること（例えば、ブランド力を活かし、営業活動・人材採用活動・資金調達活動を有利に運ぶなど）
 - ・負のシナジーの回避
グループ内の事業同士のもたれ合いのような、マイナス効果を打ち消すこと
- 「グループ経営」には3つの構成要素があり、これらは相互に整合性を持つ必

要がある。

- ①グループが目指すべきコングロマリット・プレミアムの明確化と共有
 - ②グループの事業ポートフォリオの規定
 - ③コーポレート部門と事業部門間のグループ・マネジメント体制の設計
- 3つの構成要素同士とその整合性を考え、目指すべきコングロマリット・プレミアムを明確化するためには、下記のようなフレームワークが活用できる。

図① 「グループ経営」を考えるフレームワーク(前編より再掲)



以上、前編の要旨をまとめましたが、このような考え方に立ち、また図1のようなフレームワークを効果的に活用しながら、CDIでは、数多くの企業グループの「グループ経営」のあり方について支援してきました。これらの経験から、多くの企業グループが「グループ経営改革」を推進していく上で直面する問題とその解決に向けた実践的ポイントを3つの構成要素ごとに述べていきます。

【①グループが目指すべき コングロマリット・プレミアムの明確化と共有】

この構成要素については、コングロマリット・プレミアムの「明確化」と「共有」の2段階に分けて論じたいと思います。

①-1:コングロマリット・プレミアムの「明確化」

直面する問題:コングロマリット・プレミアムの議論は迷走しやすい

「グループ経営」の最終的な目標であるコングロマリット・プレミアムをいかにし

て発揮させるか、言い換えればコングロマリット・プレミアムの源泉として3種類のシナジー（事業間シナジー、コーポレートシナジー、負のシナジーの回避）のいずれを目指すのか、を考えていきますと、「グループであることの意義」を考えることとほぼ同義であることに気がきます。「そもそも我々は何故、互いに資本関係のないバラバラの会社として自立・独立して生きていくのではなく、グループとしてまとまる必要があるのか」という根源的な問いです。これを、フレームワークを活用して考えると、図中のどの地点（もしくは「大体このあたり」という領域）を目指すべきか、を議論していくこととなります。

この問いに対する答えが、最初から明確なグループもあります。

例えば、「事業の関連性が高いA社とB社がM&Aを行い、純粋持株会社の下で両社を束ね、グループ化した」といったケースは、事業間シナジーによるコングロマリット・プレミアム実現が第一義的な目標となり、併せてコーポレートシナジーも視野に入るでしょう。セブン&アイ・ホールディングス、コニカミノルタホールディングス、セガサミーホールディングス等、代表例は数多くあります。

一方で、この問いに対する答えを出すことが難しいグループも少なくありません。上記のような目的ありきのグループ化ではなく、「長年にわたる成長の過程で事業の多角化を推し進め、結果として、相互の関連性が低い事業群で構成されているように見える多角化グループ」がこの典型です。このようなグループでは「グループであることの意義」を社内で突き詰めて考えたことがあるケースはきわめて稀です。そして、初めて突き詰めて考えていくと、そのグループが本来持っている、あるいは今後持つべき「競争優位性」をどこに求めるかを考えることに帰着していきます。グループがこれまでの歴史の中で培ってきた根源的な強みである「何か」への深い洞察がここでは必要になってきます。

多くのグループにおいてこの議論は大変熱気を帯びたものになります。しかしながら、論点自体が多分に概念的・抽象的であると同時に、議論に頻出する言葉（グループ理念／ビジョン／求心力／自主自立／シナジー…等々）に対し、人それぞれが抱くイメージや認識が異なることが多いため、議論は迷走しがちになり、具体的なコングロマリット・プレミアムの目標を「明確化」するまでには産みの苦しみを伴います。

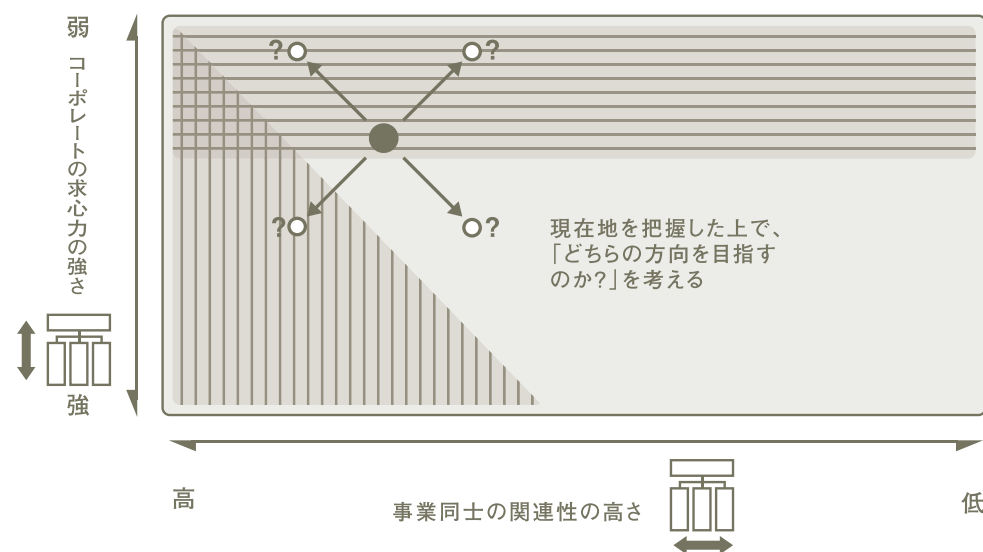
解決に向けた実践的ポイント：現所在地把握を出発点にして議論をする

CDIの経験上、そのグループの経営陣や中核スタッフは、自分たちのグループの根源的強みである「何か」に対する答えは、漠然としてはいるものの（少なくとも心の中には）既にお持ちであるケースが多いように感じています。その漠然とした「何か」を具体的かつ明快な言葉で表現できるところまで突き詰めて議論を尽くすことは「グループ経営」改革の実践に向けた最初の重要なポイントであると考えています。当然ながら、この議論のリーダーシップを取れるのは、グループの経営トップにおいて他にはあり得ません。

このような概念的・抽象的な議論を、参加者全員が共通言語で進めるためには工

夫が必要です。我々の経験上、この議論を進める過程で最も有効な手段は、まず、自社の「グループ経営」の現在地を把握し、そこを基点に議論をすることです。そうすることで、「今よりもっとコーポレートの求心力を高めるべきなのか／もしくは事業部門の自主・自立度合いをもっと高めるべきなのか」、「グループの事業ポートフォリオの関連性をより高め、事業間シナジーを追求すべきなのか」といった、グループが目指すべきコングロマリット・プレミアムの具体的な議論へと展開していくことが可能になります。このような議論をする上で、前述のフレームワークの活用が大変有効です。

図② 現在地を基点とした議論



但し、このフレームワークは縦軸・横軸とも目盛の定量化は難しいため、自社の現在地を納得感のある位置にプロットするには工夫が必要です。この方法は主に2つあります。

1つ目は、有名な多角化グループ（例えば、GEやソニー等）の「グループ経営」を事例研究し、フレームワーク上に（ポジションの厳密性にはあまりこだわらずに）プロットし、これらとの相対感から自グループのポジションを定義する方法です。こうしたグループについては書籍等が多く、具体的な制度に関する情報の入手が比較的容易なので、「あそこの人事制度と比べると、うちはまだ本社のコントロールが強いな」といった意見が出てくるようになります。

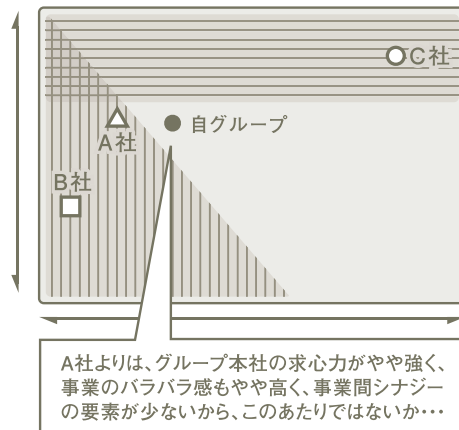
2つ目は、自グループの生い立ち・歴史を振り返り、「グループ経営」の変遷をたどり、現在地を定義する方法です。これによって「〇〇社長の時代は、エース級の人材を『お前、あそこに移れ』と有無を言わずに決めていた。いまより本社の権限が随分強かったよな」といった意見が出てくるようになります。

このように、具体的にイメージしやすい比較対象があると、メンバーの認識が大きくぶれることがなくなります。これらの2つの比較作業を取り入れることにより、

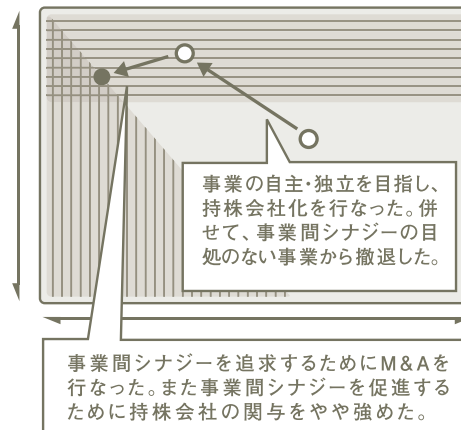
概念的・抽象的だった議論が具体化し、リアリティを持ちながら創造的に進んでいくことになります。

図③ 自グループの現在地をプロットする工夫

有名な多角化グループとの
相対感からプロットする例



自グループの歴史に鑑み、
プロットする例



また、「グループ経営」の議論に頻出する言葉（グループ理念／ビジョン／求心力／自主自立／シナジー…等々）については、各々の言葉を可能な限り事前に明確に定義し、議論を行うメンバー間で大きなぶれがないようにすることも重要なポイントとなります。但し、ここでは各概念の定義自体の正確性や汎用性にあまりこだわると、「神学論争」に陥り議論がスタックする危険性があるので、「本件を議論する上では、この言葉はこう定義することにする」という形で割り切ることが必要です。

①-2: コングロマリット・プレミアムの「共有」

直面する問題：コングロマリット・プレミアム変更の合意形成が難しい

目指すべきコングロマリット・プレミアムが「明確化」されたならば、コーポレート部門と事業部門の間でこれを「共有」し、協力しながら「グループ経営」を推進していくことは不可欠ですが、両者間で簡単にコンセンサスが得られることは極めて稀です。この根底には「グループ経営」というものが持つ本質的な難しさがあるように感じます。

多角化されたグループの多くは近年、何らかの形で事業部門に対して権限や責任を委譲してきています。分社化、カンパニー制など、「分権志向」の組織形態を導入する例も非常に多くなっています。このような事業部門への権限・責任の委譲は、グループへの過度な依存を断ち切り、自立・独立を促す意味で、「負のシナジーの回避」によるコングロマリット・プレミアムを目指すものと捉えることができます。事業部門としてはその意向を受けて頑張ってきており、「分権」方向に「組織の慣性」が働いているため、権限や責任をコーポレート部門に再度委譲するような動きには、たとえそれが部分的なものであっても、極めて強く反発します。

また、これから事業部門に対して権限や責任を委譲していこうとするグループの場合にも、事業部門側から抵抗が出ることがあります。ヒトや組織は、できれば敢えて苦難の道を選びたがりませんから、コーポレート部門から（程度の差はありますが）「切り離される」ことには抵抗感を持つケースが多いのです。

詰まるところ、コングロマリット・プレミアムの議論は、コーポレートと事業部門の間の責任・権限の分担に直結しており、本質的には「権力闘争」の要素を持つため、いずれのケースでも、抵抗するインセンティブを持つ組織・ヒトは必ず存在します。特に事業部門の長には、その後ろに多くの部下がおり、その代表者・代弁者でもあるため、簡単には後に引けないことも多いのです。かくして、新しいコングロマリット・プレミアムについて合意を得るには摩擦が付きものになるのです。

解決に向けた実践的ポイント：「明確化」プロセスの議論を活用する

この過程では、グループ経営トップを含むコーポレート部門と事業部門の経営層との間で徹底的な議論を重ね、全員の納得感を得る以外にありません。この際に、グループ経営トップは「明確化」のプロセスでの議論・検討内容をうまく活用し、他グループとの比較における自グループの目指す方向性や、自グループの歴史的な「グループ経営」の進化の過程を通じた今後の方向性などを示し、グループの将来像を具体的に説明することが効果的です。「明確化」プロセスに真正面から取り組んでさえいれば、たいていの抵抗・反論に対応できるだけの理論・迫力が備わっていますが、逆に言うと、そこでどれだけ突き詰めた議論ができたかが問われます。

ただ、事業部門の経営層も感情の動物である人間であり、また自部門の社員の代表者・代弁者という立場からも、理屈だけでは納得感を得られないことがままあります。その場合、抵抗が起きている背景を理解し、抵抗者のインセンティブへの配慮も必要となります。例えば、事業部門の経営者が、部下たちを説得するための「大義名分」を与えてあげるような方法が有効です。

もちろん、「抵抗があっても、断固としてやる」というグループ経営トップの強い意思とリーダーシップが最も重要なポイントとなります。その意味でも、「明確化」のプロセスで、グループ経営トップ自らが確信を抱けるまで議論を徹底できたか否かが重要となります。

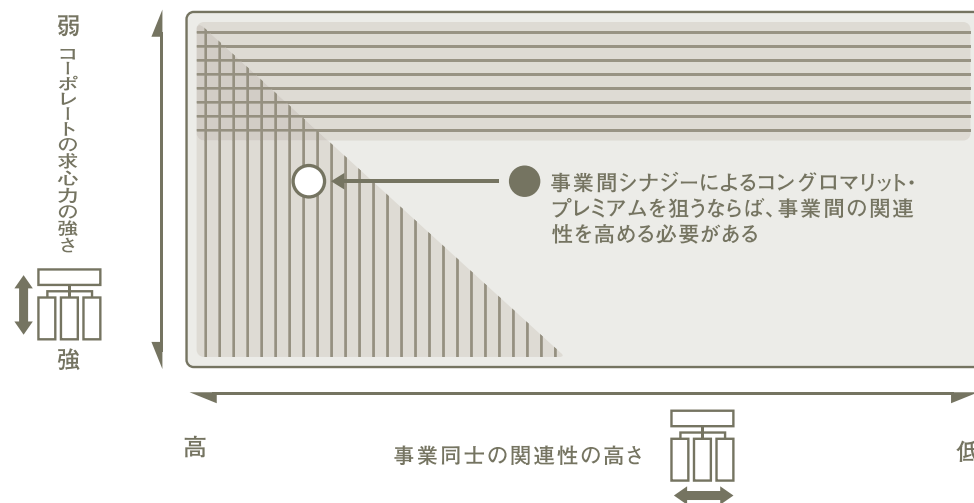
【②グループの事業ポートフォリオの規定】

この構成要素については、事業ポートフォリオ戦略を「どのような事業を営むか」「事業の括り（事業会社や事業部などの組織）をどのように区切るか」の2つに分解して論じたいと思います。

直面する問題：「事業同士の関連性」の評価が曖昧になりやすい

目指すべきコングロマリット・プレミアムが明確化・共有されると、フレームワーク上での目指すべきポジションが決まります。このポジションを実現するためのフレームワークの横軸のコントロール方法が本節の議論ですが、フレームワークをみておわかりのように、「事業同士の関連性」を高めることによって事業間シナジーによるコングロマリット・プレミアムを発揮する余地が広がります。「グループ経営」においては、グループの事業ポートフォリオを規定することによって、「事業同士の関連性」の高さをコントロールします。

図④ 「事業同士の関連性の高さ」をコントロールする



「どのような事業を営むか」を考える上で、まずはグループの既存事業群が出発点であることは言うまでもありません。その上で、事業間シナジーによるコングロマリット・プレミアムを目指すのであれば、「事業同士の関連性」を高めるように、グループの中核事業との事業間シナジーを発揮しうる事業をM&Aによって取得したり、逆に「事業同士の関連性」が低く収益性も低い事業は売却し、その資金をM&A等に活用することも考えられます。また、既存事業と関連性の高い新規事業を立ち上げることにより、更なる事業間シナジーを追求していくこともできます。

このように、目指すべきコングロマリット・プレミアムが明確になっていれば、事業ポートフォリオ組成の基本方針は明確になります。しかしながら、それを現実に運用しようとする、「事業同士の関連性」をどう評価すればよいのか、という問題に直面します。「事業同士の関連性」という概念には多分に曖昧さが含まれ、定量化することは困難です。従って、ある事業を持つべきか持たざるべきか、という論点に、客観的な根拠に基づいた判断をすることが難しいのです。

ただ、実践的には、「どのような事業を営むか」よりも「事業の括り（事業会社や事業部などの組織）をどのように区切るか」という論点のほうが重要なことも少なくありません。事業ポートフォリオ自体は簡単には変更できませんが、組織体制の最適化は必要であればすぐにでも実行可能であり効果も期待できるからです。例えば、グループ内の事業会社Aと事業会社Bの間で事業間シナジー発揮の可能性が非常に

高い場合には、組織の壁がシナジーの阻害要因にならないよう、両社を統合して1つの事業会社として括りなおすことは、非常に効果的な施策となり得ます。

また、事業会社A（例：エレクトロニクス事業）の中に、更に細かい括りでの「A1事業」（例：半導体事業）、「A2事業」（例：家電事業）がある場合、「A1事業」と「A2事業」という、1つ下のレイヤーにおいて事業間シナジーをいかに発揮させるか、ということも非常に重要な課題なのです。

解決に向けた実践的ポイント：可能な限り、定量的分析を基に議論する

前述の通り「事業同士の関連性」という概念を定量化することは難しいので、その代替策として、検討対象となる個別事業について、その事業を持つ場合と持たない場合のどちらのほうがトータルの利益額が大きくなりそうか、また、事業間シナジーによる効果はどれくらい大きくなりそうか、事業戦略や事業計画の観点から可能な限り定量的なシミュレーションを試みる方法をとることが考えられます。これによって、できる限り納得感のある形で、「どのような事業を営むべきか」という意思決定をしていきます。このように、事業間シナジーに関わる議論については、「グループ経営のあり方」といった抽象的になりがちな議論からは答えは出しにくいいため、あくまで「事業の論理」からの具体的な議論を経て答えを出していくことが現実的かつ有効です。

また、この課題を考える上で念頭におくべきは、ある事業を持つか持たないかの判断は、「事業同士の関連性」や事業間シナジーの有無・大小だけで決まるものではない、ということです。現実的には、事業間シナジーが低いと判断された事業であっても、一定以上の利益が出ているのであれば、コーポレートシナジーの要素があり、撤退コストも大きいいため、「即撤退する」という判断はなかなか難しいと思われる。このような事業については、一定の利益が出せる程度の資源配分だけは続け、その後、より事業間シナジーの高い事業に投資する際に、代わりに売却を検討する、といった方針が現実的な対応策になるでしょう。

「事業の括り」についても同様に、選択肢となるいくつかの括り方について、どの括り方がトータルの利益額を最大化できるかを可能な限り定量化してシミュレーションすることがポイントになります。

また、グループの中の最も大きな括りであるA事業とB事業の関連性のみならず、A事業を構成するA1事業とA2事業の関連性に注目することも重要です。多くの日本の多角化グループの場合、(バブル時代の闇雲な多角化などに起因することが多いのですが) 最上位のレイヤーのA事業、B事業、C事業…の間には、関連性が乏しいケースが多いのです。このような場合、関連性がそもそも乏しいA事業とB事業の間で無理に事業間シナジーの発揮を目指しても、結果は芳しくありません。むしろ、A事業という大きな括りの中に関連性のある事業群（A1事業、A2事業…）を整理して集約することにより、A事業の内部で事業間シナジーを最大化することが可能です。このように事業のレイヤーを整理し、「事業の括り」を考えていくことも大きな効果につながるがよくあります。

なお、「事業の括り」を変える際には、(ある事業会社の収益力のある事業が、他の事業会社の管轄化に移管されてしまうような場合には特に) 事業会社からの強い抵抗が予想されます。このようなケースで、可能な限り定量化したシミュレーション等を用い、当該会社の納得感を得ることは重要なポイントになってきます。

そして、「どのような事業を営むか」、「事業の括りをどのように区切るか」のどちらの論点についても、グループ経営トップが、可能な限り定量的に分析した資料に基づき、関係するヒト・組織を納得させ、最後は自らの強い意思で「全体最適」の結論を出すことが重要です。

【③コーポレート部門と 事業部門の間のグループ・マネジメント体制の設計】

直面する問題：コングロマリット・プレミアムの実現イメージと 個別制度設計の間に不整合が起きやすい

「グループ経営」におけるマネジメント体制を規定することとは、具体的にはコーポレート部門と各事業部門の役割・責任・権限を制度設計することです。しかし、制度はあくまで「手段」であり、「目的」はコングロマリット・プレミアムの実現ですから、目指しているコングロマリット・プレミアムが実現しやすいことが、制度設計上の基準になります。

一例ですが、コーポレートシナジーの一種と考えられる「グループ内に存在する、多様なスキルを持った人材の最適配置の実現」を目指すのであれば、グループ内の人事制度は、このような流動性を確保し得るものでなければなりません。従って、コーポレート部門が各事業部門の人材を(もちろん程度問題ですが)自由に再配置できるような権限を持つように設計することになります。これはコーポレート部門の「求心力」が強い(=事業部門への関与度合いが強い)制度と言えましょう。

こうした前提認識の下、目指すべきコングロマリット・プレミアムの実現のために、コーポレートの「求心力」(関与度合い)を強めるのか、あるいは事業部門の「遠心力」(自由度)を高めるのか。この基本方針を明確にした上で、個別の制度について、コーポレート部門と事業部門の役割・権限・責任について1つずつ設計をしていくことになります。

このような作業をしていくと、1つ1つの制度については、合理的に作られていながら、制度間に不整合が起きることがままあります。例えば、「グループ内で人材の最適配置を行うために、コーポレート部門に、グループ内の(一定以上の管理職層の)人材配置に関する権限は持たせたい」といった考え方は正しく聞こえます。一方で、「事業によって求められる人材スペックや給与水準等が異なるため、事業会社に人事制度の設計・運用に関する権限は持たせよう」という考え方もあっておかしくありません。しかしながら、この2つの考え方が同時に制度化されると、事業部門は「人事制度の設計・運用の権限はあるものの、主たる管理職層の配置には最終的な権

限がない」という難しい事態に直面してしまいます。このような全体としてみた時の制度間のずれや、場合によっては目指すべきコングロマリット・プレミアムとの矛盾が発生することは、細部まで含めると多岐にわたって起こり得ることです。

また、具体的な組織設計や人事制度など、「いま目の前にある」「個人の顔が思い浮かぶ」ような課題に取り組み始めると、どうしても現状に引きずられた制度設計になりがちです。また、各事業部門からの代表者を集めた分科会（作業部会）のような形式で議論を進めると、「声の大きい人に引きずられる」「各部門の意見を取り入れた結果、中途半端な制度になる」といった結果を生みやすくなります。一方、「グループ経営」の制度設計を実務的にまとめる役割はコーポレート部門のスタッフが通常担いますが、事業部門への責任・権限の委譲といった、自身の役割を大幅に削減するような制度に対して抵抗するインセンティブが働くことは十分に考えられます。制度設計においても、やはりこのような「人間的」な問題は非常によく起こります。

さらにいうと、このような制度設計は社内で期限を決めた時限プロジェクトとして検討を進められることが多いため、時間的制約から紛糾を避け「皆が一応、合意できる（実は中途半端な）結論」に落ち着いてしまうことも現実にはよく起こります。

解決に向けた実践的ポイント： 全体思想と個別制度の整合性を確認しながら議論する

こうした問題の解決に際して、最も重要なポイントは全体思想（目的）と個別制度（手段）の一貫性・整合性を確認しながら議論することです。全体思想（目的）を見失わないように、既に議論を行った「現在地からどちらの方向に向かうのか」を改めて確認し、制度設計を開始する前に、基本方針としてメンバー間で共有しておく必要があります。

現実的に大変よく起こる問題を念頭に、CDIでは「グループ経営」のマネジメント体制の設計に際しては、図5に示すような主要論点の一覧表をツールとして活用しています。このツールを用いることによって、責任・権限がコーポレート部門寄りになっているか（「求心力」重視か）、事業部門寄りになっているか（「遠心力」重視か）を可視化し、制度設計の一貫性・整合性をチェックすることができます。このツールを用いる際にも、冒頭のフレームワークの議論と同様、自グループの「グループ経営」のマネジメント体制の現在地を整理することは有効です。その上で、「今よりももっと求心力重視なのか／遠心力重視なのか」という議論を具体的にイメージしながら進めることができます。

このツールはまた、先ほど述べたような「人間的」問題に対して、論理的かつ客観的に議論を進め、脱線を防ぐ手助けの役割を果たします。

なお、留意点をひとつ指摘しておきます。この現在地には、制度上の現在地、運用上の現在地、という2つがあり、往々にしてこれらは一致しない、という点です。私どもがクライアントの制度の運用状況を実際に調べていくと「ルール上は確かにこうですが、それでは現実的にワークしないので、実際にはこうやっています」といっ

た話は非常に多く、この運用実態をグループ経営トップが認識していないケースもあるため、議論のスタート地点として、運用実態もしっかり把握する必要があります。さらには、「なぜ、いまの制度は現実的にワークしないのか」という原因を突き詰めておくことにより、新しい制度導入時にも運用が異なってしまうようなことを未然に防ぐ手立てを打つことができます。また、制度導入後には、ルールが遵守されているかをモニターする仕組みも必要となってきます。

図⑤ グループ・マネジメント体制の設計ツール(図は持株会社(HC)制の例)

論点		求心力重視	どこで バランスを 取るか	遠心力重視
マネジメントスタイルに関する基本方針		HCが事業運営／人事／財務／業務・システムなどの全てに関して、強い責任と権限を持ち、事業会社は執行部隊と位置づける。	◻ ◯	事業会社が事業運営／人事／財務／業務・システムなどの全てに関して、強い責任と権限を持ち、HCは結果評価など限定された管理機能のみ持つ。
個別機能におけるマネジメント	事業全般	事業戦略の策定 事業計画の立案	△ ◻ ◯	事業会社が戦略策定を主導的に実施し、最終決定を行なう責任と権限を有する。
		事業の評価 事業の処遇	◻ ◻ ◻ ◯	事業会社の評価は、基本的に財務的指標のみで行ない、厳格な倒産ルール等を設定し処遇する。
	人事	人材採用	◻ ◻ ◻ ◯	事業会社は、各事業会社内の人材採用に関するすべての責任と権限を有する。
		人材配置	◻ ◻ ◻ ◯	事業会社は、グループ内の人材配置に関するすべての責任と権限を有する。 ・事業会社の取締役および経営意思決定機関メンバーはHCが選ぶ。
		人事評価・処遇	◻ ◻ ◻ ◯	事業会社主導で、業種・業績にあった、より事業会社の業績に沿った処遇を行なう。
	⋮	⋮	⋮	⋮

◻ 制度上の現在地 ◯ 目指すべき位置 △ 運用上の現在地(制度と異なった実情になっている場合)

【「グループ経営」の実践に向けて ～人材の再生産】

ここまで、「グループ経営」の3つの構成要素に関して、改革を進める上で直面する問題と、その解決に向けた実践的ポイントを述べてきましたが、これらを実現するためには、実行能力を持った「グループ経営人材」の存在は必須です。詰まるところ、グループであれ単一企業であれ動かすのはヒトであり、またグループが永続的に発展することを目標とするならば、そのようなヒトを再生産する仕組みをビルトインすることは「グループ経営」を推進して行く上で必要不可欠な課題です。

単一事業の経営者はその「事業の専門家」であることが求められましたが、「グループ経営」で求められるのは、ここまで述べてきたような「グループ経営の専門家」です。私どもが、グループの経営トップの方々・事業部門の経営トップの方々の双方にお話を伺ってみると、率直な所感として、問題意識の深さ・視野の広さなどにレベル感の違いを感じることは大変多く、それぞれの立場に求められるものの違いを実感します。

「グループ経営」の経営者は、グループの競争優位性に対する深い理解に根ざして、コングロマリット・プレミアムの基本構想を描き、グループ内に浸透させ、グループの事業ポートフォリオの姿を描き、さらには必要に迫られれば個別事業の運営にまで介入をする… このような大車輪の活躍ができる人材（又は人材チーム）の再生産は、今までの単一事業の経営者のそれとは、大きく異なってきます。グループが大きくなればなるほどハードルが高くなるこの問いに対して、そのグループなりの固有の答えを出していかなければなりません。

実際に、日本を代表する多角化グループの経営陣の方々とお話しをすると、「将来のトップをいかに再生産するか」に対する問題意識は非常に高いものがあります。

このような「グループ経営人材」は果たして「意識的に育てられるものか？」と問われれば、私どもの経験からは「ノー」だと思います。少なくとも「経営者育成研修」のようなものから自動的に経営者を輩出することは考えにくく、「育てる」仕組みを作るよりも、むしろ潜在的な能力や意欲を持った人材が「育つ」場を設けるべきだと思います。

ある日本を代表する多角化グループの経営トップは「私の原点は、若いころに工場の係長として現場のラインに関する大きな責任を持たされた時の経験である。放っておかれたので何もかも自分でやるしかなく、ビジネスというものを肌身で理解できた」とおっしゃっていました。このように、将来性のある人材に、いかに（机上の知識では通用しないような）「修羅場」経験を積ませ、「育つ」機会を与えることができるか、がポイントなのではないでしょうか。また、多角化グループの経営を前提にすれば、ライフステージ・競争ポジション・事業経済性などの異なる、様々なタイプの事業で「修羅場」経験を積ませるほうがより望ましいのは言うまでもありません。

その際に、やってはならないことは、「将来有望な人材に失敗をさせてはならない」といった日本的な考え方で「助け舟」を早々に出してしまい、「修羅場」たり得なくなるような状況を作ってしまうことです。このように、「場」を有効に機能させるため

には考えうる様々な阻害要因を見越した仕掛けも必要になります。そしてこのような仕掛けは、グループ経営トップが積極的に関与し、自らの経験を踏まえて作り上げていくべきものだ和我々は考えています。

【おわりに】

前編の冒頭で述べたように、「1つの事業で長く、大きく勝ち続けることが難しい」時代においては、企業グループは成長を目指す上でも、生き残りを賭ける意味でも、「グループ経営」の本質を理解し、実践力を身につけることが大きなテーマになってくると考えられます。そのためには、本稿で述べたように、グループ経営トップ自らが、①グループにおける目指すべきコングロマリット・プレミアムの構想作り、②事業ポートフォリオ戦略作り、③コーポレート部門による事業部門のマネジメント体制の設計、などといったテーマに真正面から取り組むと共に、「グループ経営」人材を継続的に再生産できるような仕組みを作っていくことが極めて重要です。

CDIでは、今後とも引き続き「グループ経営」改革の支援に全力を挙げていく所存です。とりわけ、本稿で述べたような、より実践的なお手伝いができれば大変幸いに思っております。

(よこた まさふみ コーポレートディレクションパートナー)

(くらすわ まなぶ コーポレートディレクションアソシエイトパートナー)