

## コングロマリットディスカウントに 対抗する組織



小枝冬人



渡邊健太



田畑貴大



坂尻雄飛

### CONTENTS

- I コングロマリット経営をめぐる組織運営の論点
- II 意思決定構造を改革した事例
- III シナジーを生み出す事業間連携を加速させる事例
- IV コングロマリット企業に求められる組織の修正力

### 要約

- 1 多業種にまたがる事業展開を進める企業への風当たりは強い。複数事業を抱える企業グループに対し、経営の複雑性や明確なシナジー創出のストーリーが提示されないことから、コングロマリットディスカウントが指摘されている。
- 2 コングロマリットディスカウントは、複数事業を持つことによるリスクや強みの見えにくさではなく、コングロマリット企業の複雑性がもたらす「組織の歪み」にこそ、その要因がある。コングロマリット企業は事業面・財務面のシナジー創出を求められるが、非効率な組織体制によってそうしたシナジーが効果的に生み出せていないことが企業価値棄損につながっている。
- 3 本論考では、組織の複雑さの中でもコングロマリットディスカウントを抑える工夫を実践している例として、意思決定をシンプルに行う意思決定構造の改革と、事業間シナジー創出を加速させる事業間連携の改革の事例を紹介する。
- 4 日本企業は世界的に見ても企業年齢が高く、シナジー創出を阻害する組織の歪みが顕在化しやすい。求められる組織・体制は振り子のように揺れ動くものであり、コングロマリット企業には一定期間ごとに組織やその運営について見直しを行うこと、つまりは組織の修正力が求められる。
- 5 組織の修正力とは、組織構造改革のPDCAを継続的に回すことである。明確な改革コンセプトの打ち出しとルールづくり・浸透の徹底に加え、組織の状態の定点観測を通じ、潜在的な業務課題をモニタリングする機能を持つことが重要である。

# I コングロマリット経営をめぐる 組織運営の論点

## 1 コングロマリット経営をめぐる 潮流

企業の成長手段の一つとして、他分野への事業展開を行う事業の多角化がある。1990年代、日本企業は業種を問わず活発に多角化を行ってきた。事業の多角化を進めた企業が、技術面や市場面で関連性が弱い事業を抱えている場合、コングロマリットと呼ばれる。

近年、こうしたコングロマリット企業が直面する企業価値の棄損、すなわちコングロマリットディスカウントに対する風当たりが強くなっている。コングロマリットディスカウントとは、複数事業を抱える企業が、保有する事業をそれぞれ単一の企業が経営した場合に比べて、企業価値が低くなっている状態のことを指す。ディスカウントに相当するのは、各事業部門の事業価値の合計額と連結の時価総額の差分である。反対に、連結の時価総額が個々の事業価値の総和を上回る状態のことは、コングロマリットプレミアムと呼ぶ(図1)。

コングロマリット企業に限らず、企業は、中長期的な企業価値の向上のために、資本コ

ストを上回るリターンを求められる。金融庁と東京証券取引所が2018年に改訂したコーポレート・ガバナンスコードにおいては、自社の収益力・資本効率などに関する目標実現のため、事業ポートフォリオの見直しや経営資源の配分について株主に対して明確な説明を行うように明記されている。これらは必ずしもコングロマリット企業のみ当てはまる要求ではない。しかし、事業ポートフォリオの見直しという表現から、複数事業を抱える企業を念頭に改訂されているのは明らかであり、複数事業を抱える企業はより明確な説明が求められる状況にあるといえる。

また、保有する事業の数が多いこと自体が、企業価値にマイナスに働く可能性を示唆するデータもある。経済産業省の分析によると、事業セグメントの数が多くなるほど予想PER(株価収益率=株価/1株当たり当期純利益)が低くなる傾向があるという。こうしたデータに基づき、経済産業省が定める事業再編実務指針では、適切な事業評価の仕組みに基づいた事業再編の必要性が提言されている(図2)。

実際に近年、コングロマリットディスカウントを避けるべく、事業再編に踏み切った例も見られる。21年には、海外の代表的なコン

図1 コングロマリットディスカウント(左)とコングロマリットプレミアム(右)のイメージ

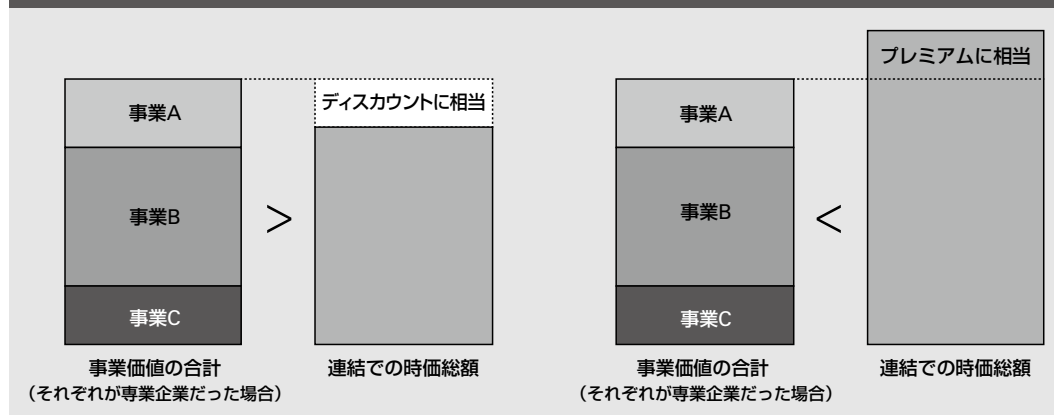
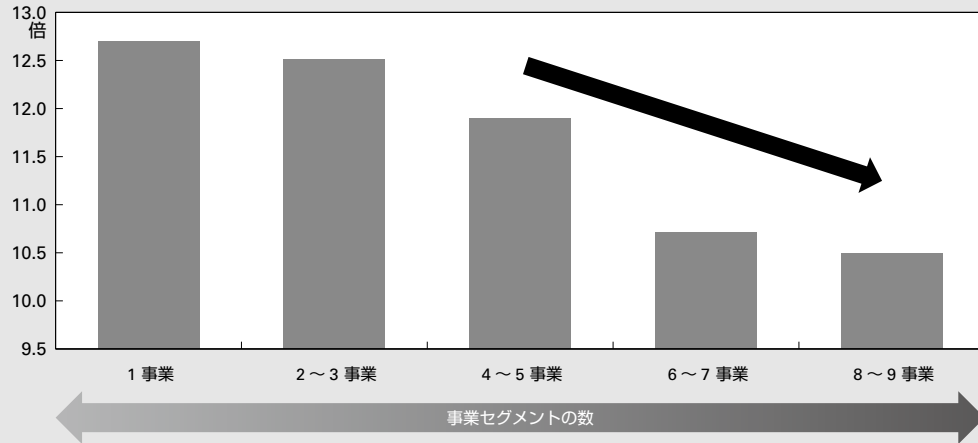


図2 事業セグメント数ごとのPER（12カ月先予想）



※対象はTOPIX1000、予想はQUICKコンセンサス（ない場合は東洋経済新報社による予想）  
 PER：株価 / 1株当たり当期純利益  
 出所）経済産業省 第1回事業再編研究会「事務局説明資料」（2020年1月）より作成  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/jigyo\\_saihen/pdf/001\\_05\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/jigyo_saihen/pdf/001_05_00.pdf)

グロマリット企業であるGE（ゼネラルエレクトリック）やジョンソン・エンド・ジョンソン（J&J）が相次いで会社分割することを発表した。日本においても、東芝が21年にグループを分割する計画を発表したことは記憶に新しい。

## 2 組織の歪みが企業価値を毀損する

企業が成長するために、事業の多角化は重要な戦略オプションである一方、事業の多角化を進めるとコングロマリットディスカウントが生じて企業価値が目減りするという点は、企業が持続的に成長する際に直面するジレンマといえる。本節では、このジレンマを解決するために、そもそもコングロマリットディスカウントが生じる根本の原因について考察していきたい。

コングロマリットディスカウントが発生する要因は、株主や投資家から複数事業を企業グループ内に持つ合理性が評価されていないことにある。原因として考えられるのは、次

の二点である。①コングロマリットが保有する複数の事業が相互にシナジーを創出し、あるいは将来創出する見込みは高いが、対外的な情報開示や説明が不十分で分かりづらく、株主や投資家から評価されていない。②コングロマリットが保有する複数の事業が生み出すべきシナジーが創出できておらず、将来創出できる見込みも低い。

①については株主や投資家との対話や情報開示の問題であり、本論考では言及しない。本稿では戦略や組織設計の問題である②に焦点を当てる。

シナジーは、大きく財務シナジーと事業シナジーに大別される。財務シナジーとは、成長余地の乏しい事業から高い利益成長が期待される事業への適切なリソースの配分を通じ、事業の成長力を高め、財務の安定性を担保することである。複数事業を抱える企業にとっては、余剰資金をより成長が見込まれる事業に投資できることは、単一事業のみの企業と比して競争力を高めることにつながる。内部

資本市場とも呼ばれるこうしたシナジーがうまく機能しないとなれば、投資家は自身でポートフォリオを組んで成長が期待される事業へリソース配分をした方がよいということになり、分社化の圧力が強まるということになる。

事業シナジーとは、各事業が個別に保有する経営資源を、事業間で共有することを通じて各事業の収益力を向上させることである。事業シナジーの効果には、重複していた業務や部門の統合などによるコストの低減効果と、異なる事業の販売チャネルの共有などにより売上を高める効果がある。

これらのシナジーを効果的に働かせるためには、グループとしての投資判断に必要な情報を吸い上げ、適時に意思決定を行う機能や、事業間のリソース共有のための組織間連携が必須である。しかしながら、コングロマリット企業ではその事業の多さから組織自体が肥大化・複雑化し、それらの機能を効果的に働かせることが難しくなるという問題を抱えている。コングロマリットディスカウントに対抗するためには、内在するこうした組織の歪みを防ぎ、シナジーを働かせることがポイントとなる。

代表的な組織の歪みの一つが事業のサイロ化である。事業部制組織、さらにはコングロマリット企業でしばしば採用されるカンパニー制や持株会社制においては、社員の関心が事業内部に集中しがちになる。サイロ化が起きると事業は外部からの干渉を避け、情報共有に消極的となり、経営者にとって事業がブラックボックスになってしまう。また、潤沢な資金や人といったリソースの囲い込み傾向にもつながる。こうした点は、事業・財務の両面からシナジー創出の阻害要因となるだろう。

コングロマリットディスカウントの要因が、対外的な説明という側面だけでなく、組織構造自体にあるのであれば、ディスカウントを打破するために専門化を意図して事業の切り出しを進めることは唯一解ではなく、組織の見直しによって、ディスカウントを防ぐ手立てを構築することが重要だろう。

以下、複数の事業を抱える企業の改革事例を取り上げる。財務シナジーを働かせるために必要な意思決定を行うための組織改革のアプローチや、事業間のシナジーの創出に求められる組織間連携の手法を紹介しつつ、コングロマリット企業に求められる組織の在り方について述べる。

## II 意思決定構造を改革した事例

### 1 コングロマリット企業が抱える意思決定のトレードオフ

第I章で述べたように、コングロマリット企業が財務シナジーを機能させるには、事業の情報を適切に吸い上げ、全社最適の視点からスピーディにリソース配分の意思決定を行う仕組みが必要である。

しかし、全社最適の追求と意思決定スピードを両立させることは難しい。リソース配分に関する意思決定を全社最適にするには、本社・経営層がそのプロセスを主導しなければならない。さもなければ、発言力が強い事業部門の意向が優先され、一部事業部門の個別最適に陥ってしまう。ただし、本社・経営層による主導は、意思決定プロセスを冗長化させ、ひいては意思決定スピードの低下を招く。このように、意思決定における全社最適の追求とスピードの担保は、トレードオフの

関係にある。

そういったトレードオフは、コングロマリットに限らず多くの企業に共通する課題である。ただしコングロマリットの場合、以下の二つが要因となり、全社最適の視点が損なわれやすい。

第一に、コングロマリットでは事業部門の権限が強くなるように組織設計されやすい。多様な事業を有するコングロマリットの本社・経営層は、各事業の詳細までは把握し切れない。故に、事業部門に積極的な権限委譲を行うことで、市場動向や顧客ニーズに沿った意思決定を目指す傾向がある。

さらに、時間の経過に伴い、子会社新設、買収や組織の統廃合を通じて組織構造が複雑化していく。その結果、ますます本社・経営層は事業部門の情報を把握しづらくなり、組織設計段階で意図した権限以上に、事業部門の実質的な発言力が強くなってしまう。

これは仕組み上も実態も事業部門に権限が偏っている状態であるため、意思決定のスピードは担保できているように見える。しかし、いざ本社・経営層が事業横断の重要な意思決定を主導しようとする、事業の情報把握に時間がかかり、意思決定のための審議において複雑なプロセスを経なければならないという状態になっている企業も多い。

このような状況下で、コングロマリット企業に求められるのは、権限設計だけでなく意思決定にかかわる組織や会議体も同時に見直すことで、スピードを極力損なわず、意思決定を全社最適に寄せるための工夫である。

次節で紹介する A 社は、グループ統一の意思決定プロセスの仕組みを整備し、会議体の削減や組織のシンプル化を進めた。一方 B

社は、組織の大括り化を通じて本社・経営層が事業を直接管理する仕組みを構築すると同時に、役職階層の削減を行った事例である。

## 2 製造業グループ A 社の事例

### (1) 肥大化組織による

#### 意思決定構造の複雑化

製造業グループ A 社は素材や医療などの複数の事業セグメントを持ち、多くの再編を繰り返した結果、グローバルで数百社から構成される巨大グループとなった。同社グループは、連結での売上高規模の割に時価総額が割安な状態、いわゆるコングロマリットディスカウントが指摘されていた。同社は企業構造の複雑さからくる意思決定の遅さなどを問題視し、組織をシンプルな構造へ変革させることを意図して改革へ着手した。

同社が抱える課題の一つは、子会社以下も含めたグループ全体で多層かつ複雑な組織になっており、意思決定の責任主体が曖昧で、なおかつスピーディな意思決定ができていないということであった。具体的には、同社の中核事業会社および大規模な子会社には、取締役会と経営執行会議などの執行機関が置かれており、事業の執行については、子会社の部門長決裁、社長決裁、経営執行会議審議、取締役会決議などのプロセスを経た上で、重要案件は持株会社である親会社の執行役会議決議、取締役会決議に諮ることとなっている。このように、組織階層および審議の会議体が多く、誰が審議し決めたのか、という責任の所在が不明瞭になり、同時に本当に審議・決定すべき事項に対して注力しにくい構造になっていた。

また、度重なるグループ内再編の結果、重

要な意思決定に関する各種規程における審議項目や付議基準、用語などが旧社そのまま残っており、グループ全体として統一されていなかった点も課題であった。経営執行会議や各社の取締役会規程を見直し、意思決定プロセスをルールの面からも簡素化することが求められていた。

## (2) グループ一体運営を意識した

### 意思決定のストラクチャー改革

同社が行ったのは意思決定のストラクチャー改革である。そのために組織階層としてスリム・シンプルなるものを意図し、グループ一体経営をコンセプトに掲げ、各社の法人格は残しつつもグループ全体を一つの企業体と見立てた運営を目指している。法人格は残るため、バーチャルな組織体系にはなるが、個々の事業部門・コーポレート別の組織へと再編を行う中で、組織階層も各社の複雑な体系を見直し、原則六階層までのシンプルなものへと再構成している。

特徴的なのは、単に組織図上で一体としただけでなく、中核子会社の取締役会を廃止し、原則として取締役社長や会長も設置しない形にした点である。法人ごとの意思決定に必要なプロセスを最小限とすることで、会社単位のマネジメントからの脱却を進め、本当に必要な情報をビジネス・機能単位で把握し、適時に意思決定できる仕組みとした。指揮命令系統も明確化・簡素化を進め、所属する会社組織の社長ではなく、法人の枠組みを超え、各機能およびビジネスのトップへとレポートラインを変更している。

また同社は、グループ一体運営を実務的な意思決定プロセス上でも実現させるため、グ

ループ共通の決裁権限ルールを新設した。これまで各法人に点在していた会議規則などの意思決定にかかわる規程を統合し、意思決定のプロセスの簡素化を図っている。まずは主要子会社と親会社間での決議・報告としていた項目をまとめ、起案者・審査先などのフローを明確化した。

こうした取り組みの根底には、グループとしてのハイレイヤーの意思決定を、基本的にはビジネス・機能部門のトップに集約するという考え方がある。一方で、すべてをグループ本社で判断するのは現実的に難しいことから、投資基準であれば一定金額で、人事であれば一定階層までを念頭に、どこまでを下位レイヤーへ移譲するかを事業部門と議論しながら設定・構築している。

このように、同社が進めている改革はバーチャルな形ではあるものの、組織のシンプル化と法人からビジネス・機能別のマネジメントへの移行を進めるとともに、取締役会をはじめとした会議体の削減・グループ統一の意思決定ルールを整備した点が大きな特徴である。

## 3 システム・インフラ系企業

### B社の事例

B社は、システム開発やインフラ構築など、複数の事業を有しており、創業時から事業部制組織を維持している。ただし、事業環境の変化に応じて、事業部制の骨格は残しつつも、継続的に組織を見直してきた。そうした中で同社は近年、成長事業への柔軟かつ迅速なリソース配分を実現するため、組織改革を実施した。

B社の改革の背景となった課題は、事業部門を束ねるBU（ビジネスユニット）内で

の情報の囲い込みである。改革前の同社には100以上の小規模な事業部門が存在しており、本社・経営層がそれらのすべてから報告を受け、指示をする体制を築くことは不可能であった。そのため、事業部門の上位にBUという階層を設置するとともに、BU長への大幅な権限委譲を行うことで、本社・経営層はBU長から事業の報告を受けるといった仕組みを採用した。

しかし、時間の経過とともにBUから本社・経営層への情報連携は不十分なものになっていった。たとえば業績報告では、BU全体で合算した数値のみが報告され、事業別の情報を把握するには、BUへ逐一問い合わせることが必要な状態であった。さらに、細分化した組織の単位は市場の単位と合っておらず、事業部門の業績を市場平均などと比較して評価することが困難となっていた。

こうした課題を踏まえ、B社は市場の単位に合わせて事業部門を大括り化し、BUを事実上廃止することで本社・経営層が事業部門を直接管理する仕組みを構築した。事業部門の数をこれまでの3分の1程度まで集約したため、本社・経営層は事業部門から直接報告を受け、指示をすることが可能になった。改革後の事業部門数も、一般的な管理スパンの水準を大きく超えてはいるが、CEOの強いリーダーシップや同改革で機能強化した経営企画部門が運営を支えていると考えられる。

事業部門長には、これまで位置付けが曖昧だった執行役員層を任命することで、事実上廃止されたBU長と併せて、実質的に組織階層を二つ削減した。BU長の廃止を事実上と表現しているのは、BUが情報開示のセグメントとして残されたためである。

このように同社は、組織の大括り化を通じて、本社・経営層が事業部門を直接管理する仕組みを実現しながら、組織階層の削減を通じて意思決定スピードの担保を図ったといえる。

### Ⅲ シナジーを生み出す事業間連携を加速させる事例

#### 1 コングロマリットプレミアムの創出に向けた組織設計・組織運営

コングロマリット企業において、前章で述べた財務シナジーの創出以上に重要なのが、事業シナジーを生み出し、コングロマリットプレミアムを創出することである。

そもそも事業シナジーとは、各事業が個別に保有する経営資源を、事業間で共有することを通じて各事業の収益力を向上させる（費用を低減させる、もしくは収入を増加させる）ことである。各事業は、自部門の利益最大化を目指しているため、費用を低減させるための経営資源の共有にはインセンティブが働きやすい。

一方で、経営資源の融合を通じて新しい製品・サービスを創出し、収入の増加ひいては事業の成長を目指すことは、各事業にとってハードルが高い。シナジー効果を享受するには時間がかかる上、どの程度成功するかも不透明だからである。そのため、どうしても事業間連携よりも現業の優先度が高くなり、優秀な人材は現業のために囲い込まれるといった事態が生じて、ますます事業間連携が阻害される。事業シナジーによる事業成長を目指すには、時限的・部分的な取り組みでは不十分であり、会社全体の組織を設計しながら、中長期的・全社横断的に取り組む必要がある。

一般的に、事業間連携を目的とした組織設計の方法は次の三パターンに大別できる。

まず、「①各事業の特定の機能を本社機構に集約する」パターンである。たとえば、各事業に点在していたマーケティング機能を、本社機構に集約することによって、製品・サービス起点ではなくマーケット・顧客起点でのマーケティング戦略立案機能を強化する、といった例が該当する。明確なミッションを持つ本社組織として設計されるため、事業間連携の推進力が強い一方で、あくまで本社組織であるため、各事業との密なコミュニケーションが運営上のポイントとなる。

次に、「②各事業の特定の機能に横串を通すバーチャルな組織を設計する」パターンである。たとえば、各事業の営業部門を委員会や会議体といったバーチャルな組織で束ねることで、同一アカウントに対して各事業が個別に実施していた営業活動の情報を集約し、アカウントマネジメントを強化する、といった例が該当する。組織を新たに設立するわけではないため、比較的取り組みやすい一方で、委員会や会議体の権限・推進力が十分でない場合は機能しない可能性がある。また、事業側社員のコミットメント醸成も重要なポイントである。

そして最後が、「③各事業の特定機能に横串を通す組織を設置しマトリクス型の組織構造とする」パターンである。②の営業機能の例でいえば、委員会ではなく各事業の営業部門を束ね、全社的な営業責任を負う営業統括組織を新たに設置するのである。各事業を縦串の組織とするならば、この営業統括組織は横串を通す組織である。事業間の壁を越えた全体最適の視点で施策を展開しやすい一方

で、営業統括組織と各事業部長が調整をしながら互いの指揮権限を行使するため、意思決定の複雑化や縦串組織と横串組織間のコンフリクトなどが懸念として挙げられる。

どの組織設計のパターンも一長一短はあるが、組織運営上の工夫によって、事業間連携の恩恵を最大化することは可能である。以降は、「技術」という経営資源に焦点を当て、異なる事業の技術を融合させることでシナジーを生み出すための、組織設計・組織運営の事例を紹介する。

## 2 ソニーグループの事例

ソニーグループは、ゲーム&ネットワークサービス、音楽、映画、エンターテインメント・テクノロジー&サービス、イメージング&センシング・ソリューション、金融といった多様な領域で事業を展開しており、2021年4月から持株会社であるソニーグループ株式会社を中心に、上記の領域を担う各事業会社を位置付ける経営体制を取っている。

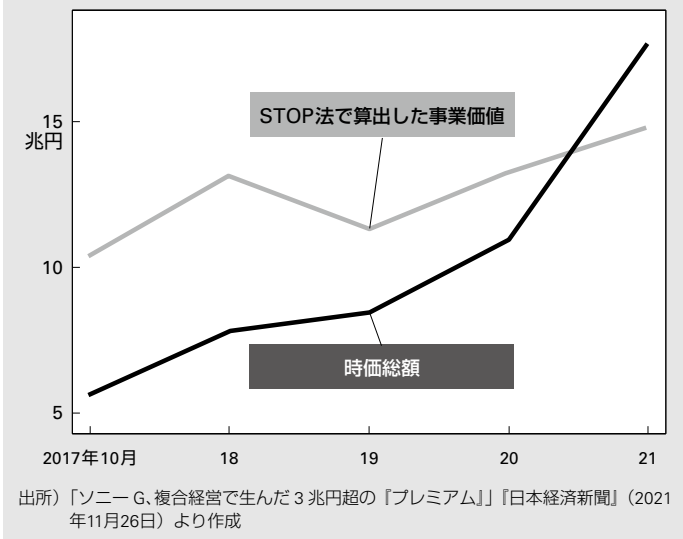
ソニーグループは、コングロマリットプレミアムを実現している代表的な企業である。21年には、各事業領域の事業価値の総和から推定されるソニーグループ全体の事業価値（「STOP法」による算出）よりも、時価総額が上回った（図3）。

これは、外部への説明責任を重視し、経営の透明性を向上させ、ステークホルダーとの対話を積み重ねた成果といえる。多様な事業領域を持つことで事業シナジーを生み出している点が株式市場からも認められるようになったということである。

同グループにおける事業シナジー創出の源泉の一つは、やはり事業間の技術連携といえ



図3 ソニーグループの時価総額と推定事業価値



るだろう。同グループでは、コーポレートR&D機能の一つである「R&Dセンター」の効果的な運用と、研究者間のつながりの創出を目的とした組織間交流により、多様な事業領域で培った技術の融合を推進してきた。なお、前者の取り組みは、前述の組織設計・運営方法の「①各事業の特定の機能を本社機構に集約する」パターンに該当し、後者の取り組みは「②各事業の特定の機能に横串を通すバーチャルな組織を設計する」パターンに該当する。

### (1) 「R&Dセンター」の効果的な運用

ソニーグループでは、持株会社であるソニーグループ株式会社と各事業会社がそれぞれ研究開発機能を保有している。その中でもR&Dセンターは、本社機構として持株会社内に設置されており、技術転用や事業化へのリードタイムが長い基礎技術の研究を主に行っている。一方、事業会社側は事業化に直結するリードタイムが短い研究開発を担ってお

り、時間軸や将来性を加味して各組織の研究開発領域を戦略的に分類している。

R&Dセンター内で多様な事業領域の技術連携を促進するために、同グループでは組織的な工夫を複数実施してきた。これまでの取り組みで代表的な工夫点として挙げられるのは、フラットな組織体制の構築である。階層の多い縦割りの組織構造では、各ラインで研究開発領域が固定化され、サイロ化状態に陥りやすい。そのため、R&Dセンターでは、階層をシンプルにし、部同士の技術連携を促進している。部の名称を特定の技術領域を想起させないように設定している点や、所属する研究者が多様な領域に触れられるよう、人材のローテーション・研究開発拠点の配置換えを積極的に行っている点も、研究開発領域の固定化・サイロ化を避けるための工夫として挙げられる。

章の冒頭で説明したとおり、「各事業の特定の機能を本社機構に集約する」上で重要なポイントになるのは、各事業との密なコミュニケーションである。同グループでは、R&Dセンターの研究員を事業会社に送り込んだり、事業会社と兼務させたりすることにより、事業側との連携を促している。こうした研究員が各事業の技術をR&Dセンターに持ち帰り、R&Dセンターで生み出した技術を各事業部に発信する、といった好循環を生み出している。

また、本社機構の中に設置されている「事業開発プラットフォーム」の存在も大きな特徴として挙げられる。この組織はグループを横断する新規事業の推進を担う組織であり、R&Dセンターの技術を事業に昇華させる役割も担っている。具体的には、R&Dセンタ

ーと事業会社の研究開発部門混成でのプロジェクトチームの組成や運営支援を行っており、R&Dセンターの技術と事業をつなげる、いわば橋渡しの役割も担っている（図4）。

同グループでは、上記の工夫により、多様な事業領域で培った技術の融合を実現し、事業シナジーを創出している。

## (2) 事業横断の組織間交流

前述のとおり、ソニーグループでは、本社機構のR&Dセンターの効果的な運用が技術連携の促進に大きく貢献してきているが、加えて、グループ全体での研究者同士のつながりを創出する仕組みも構築している。技術情報の共有・研究者同士のコミュニケーションを目的とした、「技術戦略コミッティ」や「STEF（Sony Technology Exchange Fair）」などのコミュニティの運営がこれに当たる。特に、技術領域ごとに分かれた10の技術戦略コミッティでは、事業の垣根を超え

て最先端の技術情報を共有し、研究者が自身の技術力を高めるとともに、次世代人材の成長支援も行っており、グループを横断するエンジニアのコミュニティとして有益な場となっている。

しかし、このような組織の枠を超えた活動は、運営側の企画推進力と参加者側のコミットメントが十分でないと有益な場として機能しづらい。同グループでは、多数の研究者の巻き込みを図るためにどのような組織的工夫を行っているのだろうか。

技術戦略コミッティは、参加メンバー自らが活動を企画し、本社機構の組織である「コーポレートテクノロジー戦略部門」が運営のサポートを担っている。そして、コーポレートテクノロジー戦略部門は、通称DE（Corporate Distinguished Engineer）と呼ばれる、同グループ全体から選ばれたトップエンジニアを擁しており、彼らがこれらのコミュニティに主体的に携わる体制となっている。本社



機構の組織が旗を振り、研究者同士の人的交流を促すことによって、十分な企画推進力を得られるとともに、グループを代表するエンジニアがコミュニティを通じた連携を推進することにより、参加者の高いコミットメントが保たれているのである。

また、事業間の技術連携という観点では、多様な事業連携が必要となったフェーズにおいても、研究開発がエレクトロニクスの組織形態にならって構成されていたことに起因する課題を払しょくするに至ったことが、「事業・組織の枠を超えた新しい発見」に対する社員の前向きな姿勢・意識、そして、研究者同士の交流を活発化させる大きな要因となっている。

### 3 化学メーカー C 社の事例

C 社は、石油化学からエレクトロニクスまで多岐にわたる事業を抱える総合化学メーカーであり、マトリクス型組織の構築を通じて多様な技術分野の融合による事業シナジーを追求している。

C 社では、2010年代中盤までR&D（研究開発）機能を各事業部の生産拠点にそれぞれ配置し、研究員は各事業部に所属する体制を採用していた。その結果、各事業部において優秀な研究員の囲い込みが進んでいた。こうした状況を打破するため、CTO直下にR&D統轄組織を設置し、各事業部のR&D部門への指揮命令権限、特に人事権を持たせるという組織改革を実施した。事業部という縦串組織とR&D統括組織という横串組織からなるマトリクス型へと移行したのである。

R&D統括組織は、事業間の技術融合の推進というミッションを与えられており、研究

員の異動・最適配置・人材交流を推進することで、各事業の中に閉じやすい技術・ノウハウの連携・融合を促している。加えて、トップダウンで技術融合に向けた研究テーマの選定なども実施し、全社的な視点でR&D機能の方向づけも行っている。

同社では、一般的なマトリクス型組織の弊害である縦串組織と横串組織のコンフリクトという点に対して、人事権などの強い権限をR&D統轄組織に付与することで回避しているといえる。加えて、その強い推進力を最大限活かすために、技術融合に向けた社内制度の運用も実施しており、たとえば、ボトムアップでの技術融合を目的とした現場の研究員からのテーマ提案制度や、一定の成果に貢献した研究員への表彰制度などを運用している。

事業間連携という命題に対し、この章の冒頭で紹介した①～③のどの組織設計のパターンが最も有効か、という普遍的な解は存在しない。しかしながら、ソニーグループやC社のように、組織設計上のデメリットを運営上の工夫で補うことにより、自社にとっての最適解を導き出すことは可能であるといえる。

## IV コングロマリット企業に 求められる組織の修正力

ここまでいくつかの事例を挙げつつ、意思決定の改革や事業間連携の組織のパターンについて述べてきた。冒頭に述べたように、コングロマリット企業がディスカウントに陥るのは、シナジーを効果的に生み出せていない組織にその原因がある。本論考の最後に、コングロマリット企業が意識すべき組織の不断の見直しの重要性和、備えるべき組織として

の修正力について述べる。

## 1 企業年齢と組織の歪み

日本企業は、国際的に企業年齢が高いといわれている。日立製作所やパナソニックのような著名な大企業でも創業100年を超えることは珍しくない。日経BPコンサルティング・周年事業ラボが2022年に発表した長寿企業ランキングによる、創業100年以上の企業数の国別の割合を見ると、日本には世界全体の5割を占める3万7085社も存在する。長寿の企業が多いのは日本企業の特徴といえる。

組織は、事業のステージや外部環境の変化、企業自体の統合や再編など、さまざまな過程を経て戦略的に適さなくなってくる。組織の歪みは創業当時から発生するものではなく、時間が経過するにつれ徐々に生じてくるものだろう。

また、日本特有の雇用慣行から人材の流動性が乏しく、必然的に発生する組織の同質性の高さも年齢の高い企業に多い特徴といえる。異なる分野の事業を抱えるコングロマリット企業においては、求められる人材像も異なり、事業間の人材交流が活発に行われにくい構造にある。結果的に事業組織、あるいは事業子会社の中で用いる用語や文化、商習慣が独自に形成され、内部が自己完結的になってしまう分、他事業への協業や情報提供に消極的になりがちな傾向につながる。これらの特徴は、いずれもコングロマリット経営における事業間連携や適切な意思決定の阻害となるものである。

日本企業の中でも比較的年齢の高い企業においては、こうした組織の歪みが経年とともに顕在化した結果、コングロマリットディス

カウントが生じやすい土壌があるのではないかと考えられる。

## 2 同一体制に対する 不断の見直しの重要性

コングロマリット経営の代表的な形態である純粋持株会社体制は、1997年の純粋持株会社の解禁以降、増加の一途にある。純粋持株会社は事業部門を持たず、経営管理機能に特化し、より公平な事業ポートフォリオの見直しやリソース配分を行う体制である。同体制はM&Aや事業の切り出しを行いやすいというメリットがあるため、複数事業を抱えるコングロマリット企業において、経営体制の一つとして採用されることも多い。

しかし近年では、持株会社体制に移行した後に発展的解消を果たしたケースも見られるようになってきた。表1は、純粋持株会社体制を解消した主な企業の、純粋持株会社体制の期間の年数である。

これを見ると、純粋持株会社体制を解消したケースにおいては、3～13年という比較的短期間で組織体制を移行している企業が少なくない。企業数が限定されているため一概にはいえないが、適切な策を講じない場合、目

表1 主な企業の純粋持株体制期間

企業名	純粋持株体制の年数
旭化成	13年
コクヨ	11年
LIXIL	10年
シチズン	10年
富士電機	8年
アデランス	3年
ファンケル	3年
カドカワ	2年
日清オイリオ	2年

安として15年以上同じ組織体制を維持していくと同一体制の弊害が顕在化してくる可能性が示唆される。日本企業のグループ経営は、最近ではパーパス経営やデジタルツールを用いた経営管理などさまざまな形で高度化が模索・実行されているが、同一体制のデメリットが顕在化してきた際には果断に体制見直しを検討することが重要である。

たとえば、化学・住宅・ヘルスケア領域に事業展開する旭化成は、各カンパニーによる各事業の高い独立性の確保を通じた収益力の強化を狙い、2003年に純粋持株会社体制へ移行した。当初は狙いどおり各事業の収益は改善し、もたれ合いの解消にはつながったが、個社最適を優先したために、同じような研究開発が同一グループ内で別々に行われるなど、「中小企業の集合体」とでもいうべき弊害が顕在化したことから、17年に同体制を解消している。

このケースから示唆されるのは、必ずしも持株会社の弊害が大きいという話ではない。事業のステージや外部環境において適した組織・体制は、振り子のように揺れ動くものであり、そのために企業には一定期間ごとに、組織やその運営について不断の見直しを行うことが求められるといえる。

### 3 組織構造改革のPDCAが必要

最後に、不断の見直しのために企業が備えるべき組織の修正力として、組織構造改革のPDCAのポイントを述べたい（表2）。

事業部門に対して本社が弱いといわれる日本企業にとって、組織の抜本的な見直しは容易ではない。そのため、改革の着手時P（Plan）の際に重要となるのは、経営トップが社内の反対勢力があってもやり切れるだけの明確なコンセプトを掲げることである。本論考で取り上げたグループ企業A社とB社は、組織改革の契機はいずれもトップである社長の交代であった。また、ソニーグループでは、持株会社体制に移行する前にグループ全体を貫くパーパスを掲げ、各事業の方向性の前提となる拠りどころを構築したとともに、異なる事業領域に従事する社員に共通する風土を醸成することに成功した。これも当時の経営トップである吉田社長の徹底したコミットが背景にあった。

次にD（Do）のポイントとして押さえるべき点は、当然ながら組織の形を変えるだけでは改革は実現しないということである。意思決定プロセスの改革や、事業部門の横串については、実際の業務を回す社員に対して、これまでと何が異なるのか、明確なルールの

表2 組織が備えるべき修正力＝組織構造改革のPDCAのポイント

PDCAのポイント	内容
P（Plan）	経営トップによる明確なコンセプトの提示 <ul style="list-style-type: none"> <li>事業部門が強いとされる日本企業にとって、組織構造改革には社内の反対勢力があってもやり遂げるだけのコンセプトが必要</li> </ul>
D（Do）	実務運用ルールの整備の徹底 <ul style="list-style-type: none"> <li>組織の形を変えるだけでは改革は実現しない。実際の業務がどう変わるのか、現場の社員に浸透させることが必要</li> </ul>
C（Check）・A（Action）	組織の状態に対する定点観測を通じた潜在課題の把握 <ul style="list-style-type: none"> <li>社員エンゲージメント調査の定期的な実施</li> <li>業務のステータスに関するダッシュボードの活用を通じた、改革の「その後」のモニタリングを行い、組織の歪みの兆候を捉えることが効果的</li> </ul>

整備とセットで説明し、納得させることが重要となる。より具体的には、組織階層の削減や組織の大括りについては、適切な権限委譲のルールを細部まで詰める必要がある。また事業間連携においては、評価や配置をはじめとした人事権をどこに持たせるか、それによるデメリットをどう乗り越えるかの検討が必須だろう。

最後にC (Check)・A (Action) については、社員エンゲージメントの調査や業務の可視化ツールを用いた組織の状態に対する定点観測が有効である。部門別の組織課題を抽出する過程では、問題の背景が見えづらく部門としての大きな課題しか捉え切れない。特にコングロマリット企業においては本社と現場の距離が大きく、具体的な業務課題がつかみにくいことから、社員の業務環境の満足度やどのような潜在的な課題があるのかをボトムアップで把握する機能を持つことが重要である。

たとえば、ある金融系会社では、複数システムを統合的に扱うプラットフォームである「ServiceNow」を導入し、間接業務のワークフローの簡素化を進めるという業務改革プロジェクトを進めていた。同社内部の部門横断の稟議を回す際のプロセスについて、同サービスを用いて簡略化を進めるという改革である。着目すべきは、同社はServiceNowの導入と業務改善にとどまらず、業務のステータスに関するダッシュボードを活用し、業務の処理量やリードタイム、文書の差し戻し率などを把握できるようにすることで、改革の「その後」をモニタリングできるよう取り組んでいる点である。定性的に顕在化している課題への対処も重要だが、組織の歪みの兆候を捉

えるには、こうした業務課題をデジタルツールの力を借りつつチェックし、全体の組織の見直しにつなげていくことも重要だろう。

コングロマリット企業においては、改革の旗振り部隊を新規に組成するだけでも各所への調整が必要で、腰が重くなりがちである。一方で、改革の成果は短期的には見えづらく、課題も徐々に顕在化してくるものであり、一朝一夕には実を結ばない。そのため、上記のようなストラクチャーのPDCAは時限的なプロジェクトではなく、恒常的な専門部隊を設置する中でモニタリングしていく機能として備えることが重要である。

#### 著者

小枝冬人 (こえだふゆと)

野村総合研究所 (NRI) 経営DXコンサルティング部  
シニアコンサルタント

専門は組織構造改革、グループ再編・統合支援、人材マネジメント改革 (人事制度設計) など

渡邊健太 (わたなべけんた)

野村総合研究所 (NRI) 経営DXコンサルティング部  
シニアコンサルタント

専門は経営管理、組織・グループ再編、戦略立案支援 (中計・サステナビリティ戦略) など

田畑貴大 (たばたかひろ)

野村総合研究所 (NRI) 経営DXコンサルティング部  
コンサルタント

専門は組織・グループ再編、デジタルツールを活用した業務改革など

坂尻雄飛 (さかじりゆうひ)

野村総合研究所 (NRI) 経営DXコンサルティング部  
コンサルタント

専門は組織構造改革、DX戦略策定・実行支援、データナリティクスなど