

# 第10回 コングロマリット企業の 組織形態と本社機能



青嶋 稔

## CONTENTS

- I 組織形態再編の背景と論点
- II 先進事例
- III 企業のトランスフォーメーションに向けて

## 要約

- 1 多様な事業を持つコングロマリット企業は、コングロマリット・ディスカウ  
ントの問題に直面している。持続的成長を続け、コングロマリット・プレミ  
アムを実現するには、組織形態に対する考察がなされるべきである。
- 2 コングロマリット企業が組織形態を再編する動機としては、①事業単位での  
資本収益性の向上、②意思決定の迅速化、③市場起点での事業展開、④ポー  
トフォリオ変革、⑤事業ガバナンスの強化、の5つが挙げられる。
- 3 組織形態について試行錯誤を続けている先進事例として、三菱ケミカルグル  
ープ、レゾナック・ホールディングス、富士電機、三菱電機を取り上げ、各  
社の考え方や取り組み内容について考察する。
- 4 組織形態には永続的な最適解は存在しないため、コングロマリット企業は、  
①事業の自律的成長、②事業ポートフォリオの継続的な見直し、③市場起点  
での事業創造、④遠心力と求心力のバランス、の4点を考慮しながら、現時  
点での最適解の実現に向け、模索し続ける必要がある。

## I 組織形態再編の背景と論点

### 1 | コングロマリット企業の組織形態

事業を多角的に展開するコングロマリット企業は、グループ全体の成長を実現するために、複数の事業をどのようにマネジメントするかについて試行錯誤を繰り返している。GE（ゼネラル・エレクトリック）やシーメンスは、事業を分割することで新たな成長局面を迎えている。

GEは、MRI（磁気共鳴画像装置）などを手がけるGEヘルスケア・テクノロジーズ、発電分野のGEベルノバ、航空機エンジン事業を引き継いだGEエアロスペースの3社に分割した。シーメンスも電力・ガス部門を分社化し、2020年9月にはシーメンス・エナジーとして上場させている。加えて2025年11月に、ヘルスケア事業をシーメンスヘルシニアーズとしてスピノフさせたが、その際、株式の30%をシーメンスの株主に譲渡し、連結対象から除外することを発表した。現在、シーメンスはコングロマリット企業という形態から脱し、デジタルインダストリーズの会社として成長している。

このようなグローバルの潮流から、一般的にコングロマリット企業は事業を持てば持つほど、コングロマリット・ディスカウントを起しやすいついわれている。そのため、コングロマリット企業は経営環境の変化に応じて、業務の効率化、事業の競争力向上を目指し、最適な組織形態を模索している。

1933年に松下幸之助が日本で最初に製品別事業部制を導入して以来、多くの企業が同様の制度を採用してきた。確かに優れた仕組みであるが、事業単位で法人化し権限を委譲す

る場合は、カンパニー制度や純粋持ち株制度への移行が選択肢になる。カンパニー制度は事業本部を疑似的な会社と見なし、ROIC（投下資本利益率）などの経営指標による管理ができる。また、分社による独立会社化は、事業変革や組織再編を容易にする純粋持ち株制度につながる。

しかしながら、これらの組織体制への移行が常に順調に進むとは限らない。以下、主な組織形態である「事業本部制度」「カンパニー制度」「純粋持ち株制度」について比較検討する。

事業本部制度は、同一社内に複数の事業本部を設置する形態である。事業運営に関する権限は事業本部長に委譲されるが、投資権限などは本社が持つことが多い。事業本部はBS（貸借対照表）指標を持たないため、売上高や利益といったPL（損益計算書）指標のみで評価される。このことは、事業部門のリーダーにとっては事業ごとの投資効率を評価する機会が少なくなることを意味し、経営者を育成するための場が限られることにもつながる。

カンパニー制度は、本社の下に疑似法人化した事業単位（カンパニー）を配置する制度である。各カンパニーはBS指標を持ち、事業に対する投資効率評価が可能となる。カンパニーのCEOには大きな権限が与えられるため、事業レベルで迅速な意思決定が行える。事業本部制度と比べて経営者育成においては優位といえるが、間接機能が重複しがちであり、グループ全体では効率が低下する懸念もある。

純粋持ち株制度は、本社の下に複数の事業会社を置く形態である。各事業会社は法的な

表1 組織形態の特性とメリット・デメリット

項目	事業本部制度	カンパニー制度	純粹持ち株制度
組織形態	1社内で事業別に事業部を設置	疑似的法人（カンパニー）として独立採算	親会社の下、複数の子会社を持つ（法的に分社化）
権限委譲	事業部長への権限委譲（限定的権限委譲）	経営判断、投資、人事など広範な裁量を付与	事業会社にはほぼ完全な権限委譲 ・本社は管理監督
事業の財務評価	PL評価	疑似BS評価	PL評価 BS評価（投資効率）
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業ごとの責任・利益が明確化できる</li> <li>・事業部組織再編がしやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業レベルで意思決定を早めやすい</li> <li>・経営者の育成がしやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業ポートフォリオの最適化がしやすい</li> <li>・事業再編がしやすい</li> <li>・子会社としての独立性が高く経営者の育成がしやすい</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・投資判断など意思決定は本社に依存</li> <li>・事業に関する投資効率が見えない（PL評価のみ）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織コストが重複しやすい</li> <li>・カンパニー間の連帯が弱くなりがち</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理機能が重複しがち</li> <li>・経営の硬直化、意思決定の屋上屋化（権限委譲が不十分になりがち）</li> <li>・事業会社間の連携がしづらい</li> </ul>

法人として独立運営が可能であり、一定程度の投資権限も保有するため、意思決定の迅速化や事業ポートフォリオの再編・最適化が容易である。分社化によって事業のカーブアウトも行いやすい。一方で、経営の遠心力が強まることで本社の戦略的な影響力が低下したり、間接機能が十分にシェアード化されなかったりする場合には、本社と事業会社で機能が重複するといったデメリットが生じる。一方、戦略的なコントロールを強めすぎると、事業会社への権限委譲が進まず、意思決定が屋上屋になってしまう。また、分社化を進めれば会社間でのリソースを融通しづらくなるという課題もある。そのため、権限委譲と本社のガバナンスのバランスがより重要となる。

なお、日本製鉄のように主たる事業を親会社が持ち、それ以外の業務を子会社化する事業持ち株会社という形態もある。具体的に

は、同社は、製鉄事業を本体で展開しつつ、エンジニアリング、ケミカル&マテリアル、システムソリューションなどを事業会社とする持ち株会社として運営している。分社化された子会社には独立運営権限を与えることで多角的に事業展開している（表1）。

## 2 | 組織形態再編の動機

企業が組織形態再編を検討する主な動機としては、①事業単位での資本収益性の向上、②意思決定の迅速化、③市場起点での事業展開、④ポートフォリオ変革、⑤事業ガバナンスの強化、といった5つが挙げられる。

とりわけ、多くの事業を傘下に持つコングロマリット企業では、コングロマリット・デイスカウントの防止策として、これら5つの要素を取り込みながら、遠心力と求心力のバランスをいかに保つかという観点が重要になっている。

### (1) 事業単位での資本収益性の向上

企業全体での資本収益性を高めるため、カンパニー制度もしくは純粋持ち株制度への移行を進めることが多い。事業単位でBSを持ち、資本収益性に対する評価を明確にするとともに、事業ごとにバリューチェーンを集結し、事業単位での損益構造を顕在化し、資本効率を高めることが目的である。

### (2) 意思決定の迅速化

市場の変化に即座に対応するには、意思決定のスピードを上げなければならない。そのため、多くの企業はカンパニー制度もしくは純粋持ち株制度を採って事業の独立性を高め、意思決定の迅速化を目指している。しかしながら、純粋持ち株制度を採っても、権限委譲が適切に行われないと、意思決定が重複したり遅くなったりしてしまう。そのため、権限委譲に伴う意思決定の仕組みを整備するとともに、意思決定を担う事業経営者の適切な配置と育成も必要になっている。

### (3) 市場起点での事業展開

製品別事業組織の課題として、市場の大きな変化への対応が難しい点が挙げられる。そこで、市場や顧客への対応を向上させるため、市場起点で複数の事業組織を束ねる事例が増えている。

後述する三菱電機では「BA（ビジネスエリア）」という考え方をを用いて空調機やエレベーターなどのビルシステムにかかる事業組織を同じビジネスエリアに集約している。また、日立製作所も2016年に「フロントBU（ビジネスユニット）」という考え方の下、市場起点で組織を再編している。この考え方

は、製品としてのバリューチェーンを持ちつつ、顧客起点でOTとITを連携し、市場起点で事業展開を強化しようというものである。同社はそれ以前は製品別のカンパニー制度を採っていたが、この再編により、現在は、デジタルシステム&サービス、エネルギー、モビリティ、コネクティブインダストリーの4つのセクターによる体制となっている。

### (4) ポートフォリオ変革

純粋持ち株制度への移行においては、事業ポートフォリオ再編、たとえば、事業会社の独立性を高め、事業再編や分社化を容易にすることを目的にするケースが多い。たとえばコニカミノルタは、コニカとミノルタが統合する際、純粋持ち株制度を採用したが、その判断は後のカメラ事業の再編・売却を見据えてのものであった。実際、コニカミノルタはカメラ事業を売却し、ソニーが一眼レフカメラ事業をαブランドのまま継承している。その後、コニカミノルタは2013年4月をもって純粋持ち株制度を解消し、事業本部制度に再編した。

他方、リコーはOAメーカーからデジタルサービスカンパニーへの転換のため、2021年にカンパニー制度を導入し、新規事業創造を推進している。

### (5) 事業ガバナンスの強化

組織形態の変革は本社と事業との距離感の変化ともいえる。その距離感をどうするかについては、事業に対するガバナンス体制をどう構築するかにかかっている。その際、ポイントとなるのは遠心力と求心力である。遠心力が強い場合、事業の自由裁量が大きくなる

一方、監督機能のあり方が課題となる。本社はどのように各事業を束ねるのか、すなわち各事業に裁量を付与しながら、求心力をいかに発揮するかが重要になってくる。特にコングロマリット企業にとっては、この遠心力と求心力のバランスが事業に対するガバナンスの根幹を成すといえる。

次章では、こうした組織形態について試行錯誤を続けてきた先進事例を基に、組織形態のあり方について考察を深めたい。

## II 先進事例

先進事例として、ここでは、三菱ケミカルグループ、レゾナック・ホールディングス、富士電機、三菱電機の取り組みを紹介する。

### 1 | 三菱ケミカルグループ

#### (1) 企業概要

三菱ケミカルグループは、その傘下に機能性材料、石油化学、炭素事業を行う三菱ケミカルと、産業ガス事業を行う日本酸素ホールディングスを持つ。2025年3月期の連結売上高は4兆4074億円、コア営業利益は2984億円、連結従業員数6万3258人のグローバルカンパニーである。

同社の祖業は、1933年の新興人絹（後の三菱レイヨン）、1934年の日本タール工業（後の三菱化成）、1946年の長浜ゴム工業（後の三菱樹脂）にさかのぼり、90年以上の歴史を有する。現在の三菱ケミカルグループは、2024年に発足した筑本社長体制の下、多くの経営改革を進めると同時に「KAITEKI Vision 35／中期経営計画2029」を掲げ、グリーン・

スペシャリティ企業の実現を目指している。

#### (2) 経営体制の変遷

まず、三菱ケミカルグループにおける持ち株会社化の経緯と以降の経営体制の変遷を、持ち株会社と事業会社の関係のあり方に焦点を当てながら整理する。

同社はこれまで数多くの事業統合と経営体制の変革を繰り返してきた。現在の三菱ケミカルの前身である三菱化学は、1994年に三菱化成と三菱油化の統合で発足した。三菱化学は社内に9つのカンパニーを置いて従来の社長権限を大幅に委譲し、機動性と効率性の向上を図った。しかしその一方で、縦割り意識が強くなり、自らのカンパニーの利益を最優先する傾向が強まるといった副作用も生じた。同じく三菱ケミカルの前身である三菱レイヨンは、1998年に日東化学と合併し、繊維、樹脂、機能製品に化学品を加えた四事業部門体制を敷いた。

1990年代後半から企業評価は単体決算から連結決算へと劇的に変化した。三菱化学は2002年4月に社内カンパニーを廃止し、セグメント経営に移行した。子会社を含め、事業を石油化学、機能化学、機能材料、ヘルスケア、サービスの5つのセグメントに分け、本格的な連結経営を開始した。2002年に就任した富澤龍一社長の下、三菱化学は2003年度から2005年度までの中期経営計画「革新Phase 1」において、ポートフォリオ改革、財務体質の改善、持続的成長に向けたR&D（研究開発）投資、コスト削減の徹底、グループ総合力強化を挙げ、連結経営の基盤を構築した。

さらに2005年10月には、三菱化学とその子

会社である三菱ウェルファーマ（後の田辺三菱製薬であり、現在の田辺ファーマ）は株式移転により、持ち株会社として三菱ケミカルホールディングスを共同で設立した。持ち株会社制への移行は、医薬をグループの中核事業に位置づけるとともに、アライアンスの加速を追求するためであった。

2006年に小林喜光氏が社長に就任して以降、多くの事業を持ち株会社の下に集約・統合させて事業を拡大した。三菱化学に加え、2007年10月には三菱樹脂、2010年4月には三菱レイヨン、2014年11月には大陽日酸を連結子会社化した。さらに2020年3月には田辺三菱製薬を完全子会社化している。

持ち株会社の体制の下で2008年には、三菱化学のフィルムなどの事業を三菱樹脂に移管し、機能材料事業を三菱樹脂に集約してグループの中核事業とするなど、持ち株会社制を活かしたグループ内再編を進めている。

また、これらの事業統合・再編の最中、持ち株会社制に移行してから10年目の2015年に、持ち株会社の機関設計を行う機能を指名委員会等設置会社に変更している。執行と監督を分離することで、グローバルに説明責任を果たしやすいガバナンス形態にするとともに、社外取締役の比率を高め、透明性の高いコーポレートガバナンス体制を目指したのである。

なお、2025年度における持ち株会社の取締役会の構成は、社内取締役2人、社外取締役6人となっている。社外取締役は、会計や法律、化学分野における専門に加え、グローバル経営に精通した企業経営経験者で構成されており、取締役会の独立性を一段と高めるとともに、多様な経験や専門性を有する経営

人材の知見をフル活用する体制となっている。

2005年10月に持ち株会社制に移行した後の経営執行体制については、2012年3月末までは持ち株会社の社長が三菱化学の社長を兼務していた。持ち株会社と三菱化学は表裏一体で運営されていたが、その一方で、持ち株会社と各事業子会社はそれぞれが役員会を持ち運営していたため、やや入り組んだ意思決定がなされる体制となっていた。

2012年4月からは、ホールディングスの社長と事業会社の社長を分け、持ち株会社は上場・持ち株会社機能に特化し、事業の運営は事業会社の経営陣に委ねることで、機動的な経営体制を目指した。2015年6月には、三菱ケミカルホールディングスの会長に就任した小林喜光氏が経済同友会代表幹事に就いたことで、持ち株会社においては財界・官界向けの対外的な活動に対する支援機能も強化された。

2017年4月には、持ち株会社傘下の化学系3社（三菱化学、三菱樹脂、三菱レイヨン）が統合して三菱ケミカルが発足されたことにより、三菱ケミカルホールディングスグループの中に巨大な事業会社が存在することとなった。これにより、事業規模が大きく、人的リソースが豊富な三菱ケミカルに経営の重心が移動した。

三菱ケミカルの発足時には、持ち株会社の越智仁社長が三菱ケミカルの社長を兼務していたが、翌2018年4月には兼務を解消し、三菱ケミカルの社長に和賀昌之氏が就任した。三菱ケミカルホールディングスは持ち株会社としての独自性を強化、事業会社とは別に、コーポレート機能を中心に組織を強化・拡大させた。2015年3月に104人であった持ち株

会社の要員数は、2018年3月には158人まで拡大している。

このように三菱ケミカルグループは、2005年の持ち株会社発足の後、コングロマリット化による事業規模と業容の拡大と並行して、2015年の指名委員会等設置会社への移行、2017年の三菱ケミカルの設立など、事業環境の変化に合わせた経営体制最適化のための組織変革を繰り返してきたが、グループ内の重層的な意思決定の仕組みの改革や、持ち株会社と事業会社の機能重複の解消、経営の効率・スピードの向上といった課題は残されていた。

### (3) ギルソン社長の就任：

#### OCOTによる経営変革

同社はコロナ禍での厳しい事業環境の下、事業ポートフォリオ変革の推進を加速し、企業価値の向上を図るべく、2021年4月にジョンマーク・ギルソン氏が持ち株会社の社長に就任した。

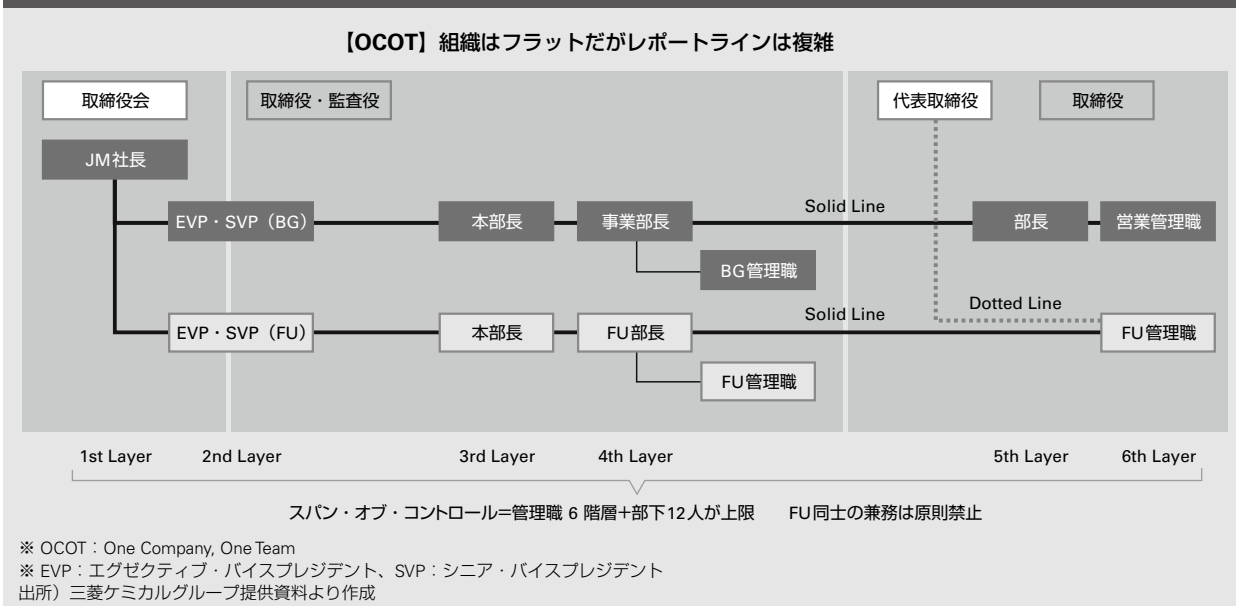
ギルソン氏は、入り組んだ意思決定、機能

の重複するグループの経営体制を見直すとともに、持ち株会社と三菱ケミカル、田辺三菱製薬の経営をバーチャルに統合し、効率的な組織体制を築くことで、グループ全体を一体で（中央集権的に）経営し、執行のスピードを上げ、収益向上の早期達成を目指した。グループ全体を一体で経営する体制を社内外に示すため、2022年7月、社名からホールディングスを外し、持ち株会社の社名を三菱ケミカルグループに変更している。

ギルソン氏は、「One Company, One Team (OCOT)」のコンセプトの下、持ち株会社と、完全子会社の事業会社である三菱ケミカルおよび田辺三菱製薬を疑似的な一つの会社とした一体経営体制を採り、フラットな組織の構築と責任の所在の明確化を目指した。具体的には、三菱ケミカルと田辺三菱製薬の社長および役員を実質的に廃止し、持ち株会社である三菱ケミカルグループの社長と役員が事業会社を含め全グループの経営を担う体制となった。

さらに、グループ全体を一つの事業体とし

図1 三菱ケミカルグループにおけるギルソン氏時代のスパン・オブ・コントロール



たうえで管理職にスパン・オブ・コントロール（統制範囲）を拡大適用した。具体的には、ギルソン社長を第1階層とした6階層を階層数の上限とし、グループ経営の縦のレポートライン（Solid Line）によるグループ管理体制を構築した。子会社については、事業運営はBG（ビジネスグループ：ビジネス部門）ごとに構築する縦ライン（Solid Line）に組み込むが、法令に基づく事項は法人内のレポートライン（Dotted Line）を通じて運営する欧米型のマトリックス経営となった。

間接機能については、三菱ケミカルグループにFU（ファンクションユニット：コアレポート部門）を設置し、子会社の間接機能も三菱ケミカルグループのFUに一体化して効率的な運営を進めようとした。FUについてもスパン・オブ・コントロールを適用し、グローバルを含めて管理体制を最大6階層までとした。

OCOTのよい点は、持ち株会社である三菱ケミカルグループが一貫して縦ラインで管理し、BGごとに一体経営できることにある。また、ファンクションについては、海外拠点に枝葉となる組織を設けることでグローバル体制を整備し、グローバル大での管理・統制を図ろうとしたことが挙げられる（図1）。

ギルソン体制では、業態も人事制度も異なる三菱ケミカルと田辺三菱製薬を三菱ケミカルグループとして、あたかも一つの会社のように経営してきたが、運営を進めるにつれ、いくつかの問題が表面化していった。

#### （4）現在の三菱ケミカルグループ：

##### 筑本体制による改革

経営上の課題が多く顕在化してきた中、

2024年4月には筑本学氏が社長となった。筑本体制では、まず、ケミカルズ事業における注力事業領域に集中投資することとし、2025年7月に田辺三菱製薬は医薬事業に造詣が深いベインキャピタルの傘下に譲渡した。また、OCOTのよさを残しつつも改善が必要な事項を明確にし、役員間で徹底的に議論したうえで経営改革にも取り組んだ。

その取り組みについて、①現場と経営の距離感、②持ち株会社の役割と機能、③経営の風通し・横通し、④スパン・オブ・コントロール、⑤グループ経営、⑥人事制度・人事システム、⑦リージョン経営、⑧KAITEKI Vision35／中期経営計画2029、の観点から説明する。

##### ①現場と経営の距離感

OCOTの下では、すべての意思決定を三菱ケミカルグループ、つまり持ち株会社で行うため、事業会社の経営体制は形骸化してしまった。事業を遂行する機能と意思決定機能との距離感が極端に遠くなったのである。社員数約4万人の巨大組織において、このように現場感覚と遠く離れたところで意思決定を行ってしまったこと、さらには、前社長のギルソン氏が打ち出した石油化学・炭素のカーブアウトの方針も相まって、現場のモチベーション低下を招いていた。

筑本体制では事業の主軸を事業会社に戻し、事業会社がケミカルズ事業を直接運営し、その役員が経営判断と事業を主導することとした。一方、持ち株会社はケミカルズ事業および産業ガス事業の監督、グループ全体に影響し得る事項の意思決定と、上場管理機能に特化することとした。石油化学・炭素の

カーブアウトはいったん白紙に戻し、あらためて業界再編を含む組織再構築と構造改革に取り組むこととした。

## ② 持ち株会社の役割と機能

前体制では、持ち株会社に三菱ケミカル、田辺三菱製薬の要員を含めファンクション機能を集中させたため、2024年3月には持ち株会社の要員数が500人にまで増大した。また、FUにグローバル体制の整備・強化を求めたため、各FUがそれぞれ体制の強化を図り、一部の地域では要員増加による組織の肥大を招いた。

筑本新体制では、持ち株会社が屋上屋となることで意思決定が遅くならないように会議体と役員体制を再設計し、2024年12月の取締役会において、三菱ケミカルグループから事業会社の三菱ケミカルへ大幅に権限を委譲するとともに、三菱ケミカルグループの主たる役割としては、グループとしての重要事項の意思決定と事業会社のモニタリングに絞らねることを決議した。ビジネス遂行のためのコーポレート機能はすべて、事業会社である三菱ケミカルに戻した結果、持ち株会社である三菱ケミカルグループの要員数は、ギルソン時代の約500人から約30人となった（表2）。

持ち株会社の機能を絞り込んで「大きな本

社」になることを防ぐと同時に、事業会社と持ち株会社の役割を分けながらも、社長が兼務することにより、親子間の経営方針と事業における意思決定を同期させ、効率的な経営体制となっている。

## ③ 経営の風通し・横通し

前体制では、ギルソン社長と個々の役員でさまざまな意思決定が行われていたため、役員全員での議論や調整が十分にできていないまま実行に移された経営施策が少なくなかった。中には実行性・実効性が伴わないものもあり、結果として計画どおりに変革の成果を上げられなかった。

また、BGもFUもレポートラインを6階層を上限にしたため、グローバルな事項はリージョン子会社のトップが意思決定に入れないという不都合も発生していた。BG、FUともに自らの縦ラインが関心事となり、それぞれが自らの縦ラインを最適化する視点で運営するようになり、事業間の横連携やFUとの横連携、FU同士の調整が弱くなっていた。

そこで、筑本体制においては役員間のコミュニケーションや連携を重視し、経営施策は役員間で徹底的に議論することを原則とし、全役員のコンセンサスを取って実行するようにしている。役員間の議論には時間をかける一方で、施策を熟知した役員の指揮の下、実行段階におけるスピードが格段に上がり、社内の混乱も生じなくなった。役員が、タウンホールミーティングを通じカスケードダウンすることで、BG、FUとも実務レベルでの縦横連携と調整は円滑になっている。

表2 三菱ケミカルグループにおける持株会社の要員数

2021年3月	201人
2022年3月	223人
2023年3月	430人
2024年3月	501人
(2025年7月現在)	31人

出所) 三菱ケミカルグループ資料より作成

④スパン・オブ・コントロール

社員4万人の組織において、管理職6階層を上限とするスパン・オブ・コントロールを適用することは困難で、縦ラインの構築や組織づくりでは実際の運営と齟齬が生じた事業もあった。

新体制の下では、スパン・オブ・コントロールを見直し、効率的な経営の実現に必要な階層は設置し、グローバルにも同様に適用することとした。また、組織構造をよりシンプルに、組織数も最小限にした。また、ビジネスの運営に必要な組織はすべて事業会社に置くことを基本とし、持ち株会社には上場会社としての管理と持ち株会社業務に機能を絞った。効率性を確保するため、必要に応じて持ち株会社と事業会社にミラー組織を配置している。

現在は、BGは事業をグローバルに管理し、FUは国内外子会社のコーポレート部門と連携することにより、FU、BG、リージョンの縦横連携が強化されている（図2）。

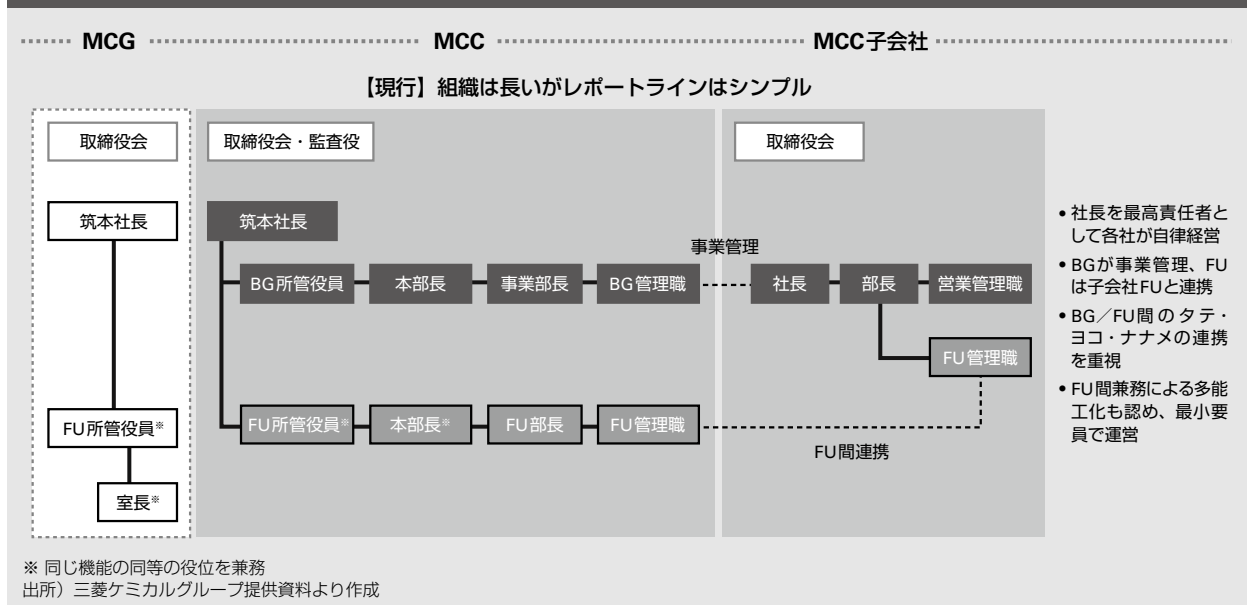
⑤グループ経営

三菱ケミカルグループは傘下に200社強の子会社を有している。そのため、経営方針、事業戦略を共有のうえ、規模の大きい事業については三菱ケミカルグループ本体が受け持ち、その他の事業については小回りの利く子会社を通じて機動的に遂行してきた。グループ経営においては子会社の自主的な経営を基本とし、各社の社長にはグループ内の優秀人材を任命してきた。

OCOTの下では、親会社のBGが事業に関する意思決定を一元的に行い、子会社は事業に付随する法的事項のみを判断していた。子会社は本来、商品の製販やサービス提供の主体であるばかりでなく、雇用や労務、安全やコンプライアンスの確保を行う事業ユニットとして重要な役割を担うが、その機能が法的事項に限定されていたため、子会社の経営は形骸化が進んでいた。

新体制においてはグループ経営を見直し、子会社の社長の役割と責任を再定義するとともに、権限委譲を行うなど、子会社の社長を

図2 三菱ケミカルグループにおける筑本社長体制下でのレポートライン



強いリーダーとする従来のスタイルに戻した。また、三菱ケミカルグループ役員と子会社社長とのコミュニケーションと連携の場として、グループ会社社長会を再開した。そこでは子会社からの要望・要求を聴くセッションを設けるなど、グループ経営の再構築・強化に着手している。

#### ⑥人事制度・人事システム

人事制度については、2020年頃からジョブ型の制度に移行するとともに、処遇や福利厚生標準化を進めたが、人事制度の改定や新たなタレントマネジメントシステムの導入による効果が社員に十分に伝わらず、社内の一部から反感を招いていた。

そのため、新体制ではタレントマネジメントシステムの必要性をあらためて周知し、社内の納得感の醸成に努めている。人事制度について、社長自ら各事業所を訪問し、対話会などを通じて現場のニーズを拾ったうえで、経営的に可能な施策・改善策を経営陣で議論し、順次実行に移している。

#### ⑦リージョン経営

前体制では、海外のリージョナルマネジメント体制を整備したが、権限は委譲せず、本社がすべての意思決定を行っていたため、海外リージョンの実態や課題が経営に反映されづらくなっていた。

新体制では、海外リージョンのRHQ（地域統括拠点）機能を再構築し、RHQに権限委譲をすることで地域の自主経営を重んじている。RHQは、グローバル事業に対する支援やグローバルポリシー、標準プロセスなどを展開・運用するほか、地域でのシェアード

サービス化なども進めている。さらに、RHQ長（地域統括長）を任命し、各ファンクション（間接部門）のトップから一定の権限を委譲したうえで、リージョンで意思決定をするための会議体（リージョナル・マネジメント・ボード）を設置した。RHQ長は、対外的代表としての役割に加え、本社から委譲された役割やリージョナル・マネジメント・ボード議長の役割も担っている。

#### ⑧KAITEKI Vision35／中期経営計画2029

三菱ケミカルグループの経営陣は、2024年4月からの3年間で明確な改善を示すことをコミットしている。これを社内外に示すため、2024年11月に、2025年4月から2035年までのビジョン「KAITEKI Vision35」と2029年度までの「中期経営計画2029」を発表した。

同社は5つの注力事業領域として、「グリーンケミカルの安定基盤」「環境配慮型モビリティ」「データ処理と通信の高度化」「食の品質保持」「新しい治療に求められる技術と機器」を掲げている。また、社会のニーズと最適なソリューションや社内外のリソースを徹底的に「つなぐ」ことをキーワードとして打ち出した。製品縦割りではなく、さまざまな技術や製品を横断的につなげ、顧客が抱える悩みごとの解決を真摯に目指していくことを意味している。

また、「事業選別の3つの基準」として、「Visionとの整合性」「競争優位性」「成長性」を挙げるとともに、「規律ある事業運営の3原則」として、「価格政策」「投資判断」「資産最適化」を掲げている。

「規律ある事業運営の3原則」による収益貢献目標を2029年までに1400億円としたうえ

で、付加価値に基づくプライシング、ネガティブマージン撲滅などの「価格政策」、厳格な投資選別と実行後のレビュー、次世代・成長ドライバーに重点投資を行う「投資判断」、コスト構造改革による収益改善、事業整理など「資産最適化」に取り組んでいる。

この3原則の進捗については、2025年度上期時点ですでに通年590億円（進捗率42%）のめどがついており、当初目標を大きく超える成果が期待されている。また、多くのオンリーワン製品を持つスペシャリティマテリアルの収益は、当初計画を上回る進捗を見せており、石油化学、炭素、MMA（メタクリル酸メチル）は、市況低迷時でも収益貢献できる事業基盤の再構築に取り組んでいる。

事業ポートフォリオについては、「構造改革」「収益基盤」「次世代」「成長ドライバー」の四象限を再定義し、次世代と成長ドライバー領域に経営資源を重点投入することを明らかにした。次世代には、GaN（窒化ガリウム）、通信（光電融合）、半導体EUVレジスト、熱マネジメント素材、ケミカルリサイクル（廃プラ油化）を、成長ドライバーとしては、炭素繊維・コンポジット（パーツ）、半導体、ソアノールTM、高機能エンジニアリングプラスチック、高機能フィルムズを挙げている。

三菱ケミカルグループは、成長と同時に事業のグリーン化を追求している。川上の素材を供給する化学会社として、燃料、原料、プロセス、そして製品のグリーン化を行うことで、顧客をはじめ社会全体のサステナビリティに貢献している。さらに、リサイクル・バイオマス・CCU（Carbon Capture and Utilization：炭素捕捉・貯留）については、コス

ト競争力を維持させつつ事業化に向けた検討が進められている。

人的資本価値の最大化も重要な目標としている。要員構成の適正化、労働生産性の向上、若手・優秀人材の活躍促進策を実行するとともに、筑本社長および各役員が事業拠点を含むタウンホールミーティングなどを随時開催している。2024年度には筑本社長自身が国内外で44回の対話会を行い、社員と膝を突き合わせて経営方針を説明し、相互理解の深化に努めた。また、全従業員が参加した提案型の改善運動である「これだけはやめたいプロジェクト」では、国内各拠点から約7200件の提案があった。4100件は効率化に結びつき、やめなかったことについても丁寧なフィードバックで現場の納得感醸成に努めている。従業員意識調査のエンゲージメントもすべての項目でスコアが向上しており、風土改革に関して確実な成果を見せているという。

## (5) 三菱ケミカルグループの

### これまでとこれから

過去30年間を振り返ると、三菱ケミカルグループは、社内カンパニー制の導入、持ち株会社化、指名委員会等設置会社への移行、三菱系化学3社の事業統合による三菱ケミカルの誕生、One Company, One Team経営など、数々の経営改革を実行してきた。

経営体制については、集中による効率化、分権化による機動性向上のいずれにも利点があり、正解と呼べるものはない。三菱ケミカルグループはその点、業容や事業環境の変化に応じて常に最適な経営を追求し続ける姿勢と、自ら変化する柔軟性を持っているといえる。

2024年度に発足した筑本体制においては、前述のとおり、経営体制をはじめさまざまな変革を行ってきた。筑本社長は、「2025年度までは、足元の問題の解決や合理化など、守りに7～8割の力を使ってきたが、2026年以降は攻めを9割にして大きく経営の舵を切る」と述べており、これから反転攻勢をかける強い意思を表している。

三菱ケミカルグループのパーパスは、「私たちは、革新的なソリューションで、人、社会、そして地球の心地よさが続いていくKAITEKIの実現をリードしていきます。」である。同社は「KAITEKI Vision 35」の期間中の2033年には創業100年を迎えるが、次の100年を見据えながら社会が求める最適なソリューションを提供し続け、素材の力で顧客を感動させるグリーン・スペシャリティ企業になることを目指している。

## 2 | レゾナック・ホールディングス

### (1) 企業概要

レゾナック・ホールディングスは、株式会社レゾナックを傘下に持つ持ち株会社である。レゾナックは半導体前工程材料、半導体後工程材料、ハードディスク、SiC（シリコンカーバイド）、自動車部品、アルミ機能部材、基礎化学品、黒鉛電極、リチウムイオン電池材料、機能性化学品、樹脂材料、コーティング材料、セラミックスを製造している。グループ全体での2024年12月期の連結売上高は1兆3915億円、連結従業員数は2万3936人である。

### (2) 組織再編と事業ポートフォリオ機能

2020年12月、昭和電工は日立化成を約9640

億円で買収した。2022年に昭和電工と昭和電工マテリアルズ（旧日立化成）が実質的に統合した後、2023年1月に持ち株会社制に移行した。統合新会社の社名をレゾナックとし、昭和電工がレゾナック・ホールディングスとして持ち株会社になったのである。旧昭和電工は、この統合新会社の誕生を第二創業と位置づけ、世界トップクラスの機能性化学メーカーを目指してさらなる変革を進めている。

旧昭和電工の事業ポートフォリオ変革は、2023年の体制変更前から進められていた。具体的には、2020年12月に日立化成のTOBによる買収を決定してから体制変更までに、アルミ缶事業をはじめ、食品包装用ラップフィルム事業、蓄電デバイス・システム事業、セラミック事業など9つの事業、計2000億円規模の事業を売却するなど、事業ポートフォリオを短期間で組み換えた。

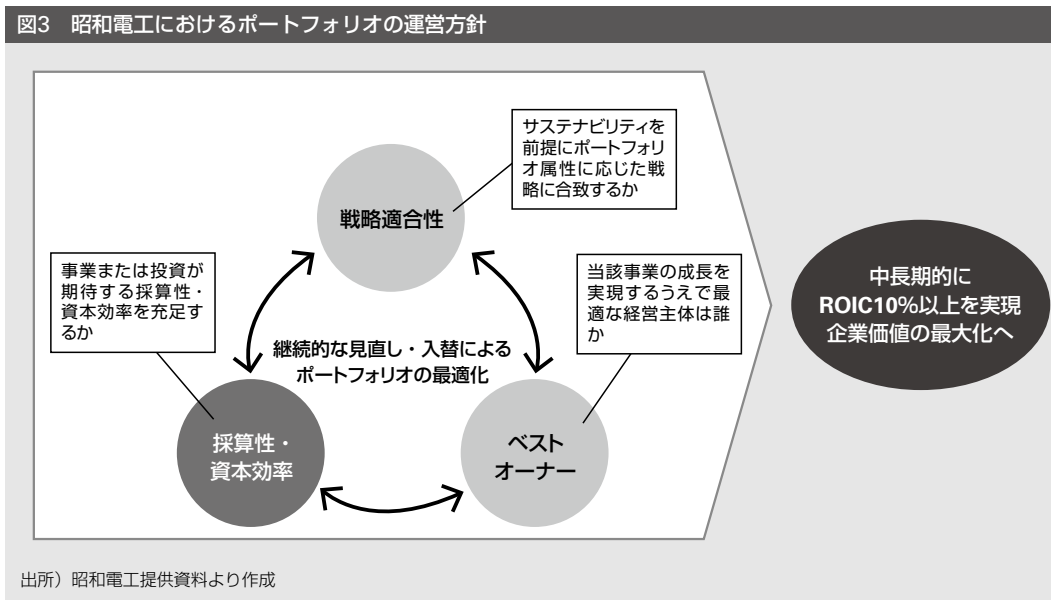
また、レゾナック・ホールディングスは、昭和電工と日立化成の統合で債務が増えることになった。そのため、中長期に調整後ネットD/Eレシオ（負債資本倍率）1.0倍を目標として財務体質の健全化を進めた。

2020年12月末時点で、旧昭和電工の優先株とLBOローンを含めた有利子負債の合計額は1兆3351億円、D/Eレシオは1.84倍であった。

その後、事業売却によりスリム化を進めると同時に、社債を発行してLBOローンを返済し、キャッシュアウト負担の大きい優先株を劣後ローンで早期償還することなどによって、レゾナック全体の財務健全化を推進している。

資本効率の向上も目指しており、中長期でROIC10%以上を目標としている。こうした

図3 昭和電工におけるポートフォリオの運営方針



活動の結果として、2025年3月末時点でのD/Eレシオは1.1倍まで改善している。

組織の統合と再編の結果、同社は石油化学から半導体材料事業までさまざまな事業を傘下に持つこととなり、それに伴うコングロマリット・ディスカウントを防止し、企業価値を最大化すべく、事業ポートフォリオを素早く、そしてドラスティックに組み替える必要があった。同社は旧昭和電工時代から、事業ポートフォリオ組み換えについては一貫した方針を持って推進しており、①戦略適合性、②採算性・資本効率、③ベストオーナー、という3つの観点から総合的に判断している。この考え方はレゾナック・ホールディングスとなった現在も変わっていない（図3）。

### (3) 戦略適合性

レゾナック・ホールディングスは半導体材料に注力しており、売上高は約1兆3926億円（2022年12月決算）のうち、半導体・電子材料分野の売上が4272億円を占める。同分野の

営業利益は442億円、EBITDAが953億円あり、高い競争力と収益性を持つ事業となっている。特に、半導体の微細化に限界が見える中で新たに注目が集まっている後工程分野において優位性があり、圧倒的なグローバルトップ企業となっている。高純度ガスやCMPスラリー、銅張積層板、感光性フィルムなど、半導体材料の多くで世界トップクラスのシェアを有している。また、グリーン半導体として注目される次世代パワー半導体用のSiCエピタキシャルウエハー事業においても高い成長を続けている。

同社は、後工程材料の開発拠点として2019年、川崎市内にパッケージングソリューションセンターを立ち上げ、半導体を製造するための後工程装置をすべてそろえて、一貫貫で材料のパッケージ完成品レベルでの試作・評価ができるようにしている。

また、同社は国内の半導体材料・装置メーカー12社とともに「JOINT 2」というコンソーシアムを設立し、次世代半導体パッケー

ジ技術の評価・開発を進めてきた。さらに、日本、米国、シンガポールなどの半導体材料・装置・設計企業27社（同社含む）による共創型評価プラットフォーム「JOINT 3」を2025年9月に設立発表している。ここには世界トップクラスの企業が集結し、515mm×510mmサイズのパネルレベル有機インターポザー試作ラインを用いて、それに適した材料・装置・設計ツールの開発を推進している。これらの取り組みは、半導体の性能向上に伴って半導体インターポザーのサイズが大型化し、シリコンインターポザーから有機インターポザーへの移行が進んでいることに対応するためである。

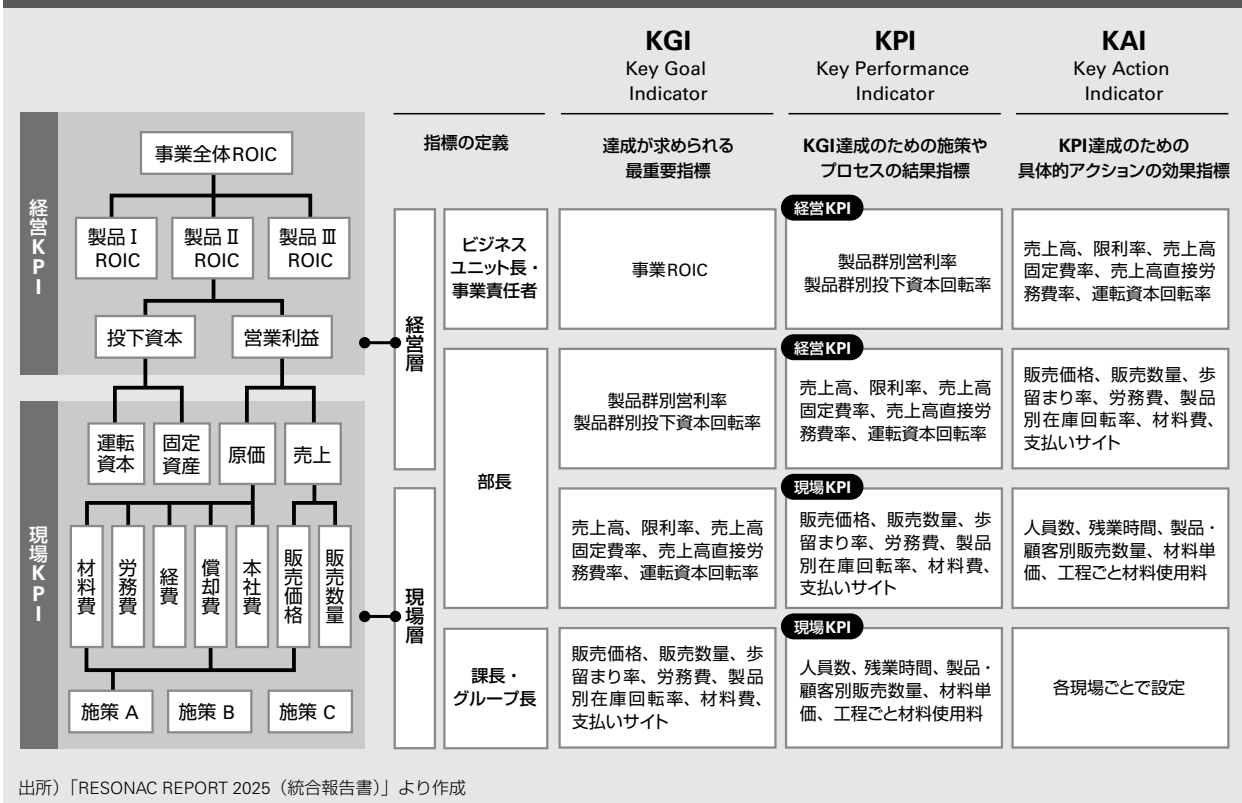
#### (4) 採算性・資本効率

2022年2月に公表された「長期ビジョン」において、レゾナック・ホールディングスは

2030年に向けて、化学業界でTSR（トータル・シェアホルダーズ・リターン）上位25%の水準を達成するために、2025年に向けて売上1兆円超、EBITDAマージン20%、調整後ネットD/Eレシオ安定的に1.0倍を目指している。ROICについては中長期的に10%水準にするとの目標を設定している。

上記の長期ビジョンを発表する前までは、同社はROE（株主資本当期純利益率）を指標にしていた。今回、ROICを主要指標とした背景には、事業管理においてROICの目標水準をWACC（加重平均資本コスト）を上回る10%に設定することと、現場指標を分解して実行力を高めようとする狙いがあったことが考えられる。ROICを各現場指標にまで分解することで、社内の各部門において、分かりやすい目標値に展開することが容易になる（図4）。

図4 レゾナック・ホールディングスにおけるROICと現場管理の指標



ROICの運用を、柔軟性をもって行っていることは同社の特徴といえる。成長事業にROICを適用すると、数字を達成するために投資のモチベーションが下がってしまうことがその背景にある。そこで成長事業についてはEBITDAを重視して短期的にはすべての事業評価を行い、資産が重い事業についてはROICを適用して資産効率を重視している。

同社はこのようにROICおよびEBITDAといった指標を用いて、コア成長事業、安定収益事業、基盤事業と3つの属性でそれぞれの事業の位置づけに合った管理を推進して、資本効率、成長の最大化を図っている。

### (5) ベストオーナー

レゾナック・ホールディングスは、戦略適合性が低く、同社が経営しても成長できない事業を切り出すことは、その事業にとっても、日本経済の成長にとっても大事であると考えている。すなわち、同社が再投資を重点的にできないのであれば、利益を上げた事業に投資ができること、もしくはその事業を本業として再投資する企業の傘下に入った方が事業当事者としてもメリットがあり、日本経済の成長にとっても望ましいとの考え方である。

その具体例として、再生医療CDMO事業の米アルタリスへの譲渡が挙げられる。再生医療は非常に専門性が高い領域であり、同社がその事業を成長させるには、経営資源を勘案すると困難があると考えた。一方アルタリスは、ヘルスケアセクターで20年以上の投資実績があり、業界に関する専門的知見および経営資源を有しているため、レゾナック・ホールディングスとしては、その傘下に入った

方がより大きな成長ができると判断したのである。

ベストオーナーという考え方で再編を決めたのが石油化学事業である。同社は石油化学事業を切り出し、2024年8月1日付で同社100%出資のクラサケミカルを設立している。2024年2月には、石油化学事業のパーシャル・スピノフの検討開始を公表した。昭和電工が推進してきた石油化学事業は安定収益事業であったが、生み出した利益を事業に投資できないという課題があった。そこでパーシャル・スピノフをすることで自律経営が可能になり、自ら投資できるようになることを狙ったのである。

実際、分割準備会社であるクラサケミカルは、石油化学のGX（グリーントランスフォーメーション）実現に向けた取り組みを加速させており、利益拡大と競争力強化に取り組んでいる。

このように同社は、最適な事業ポートフォリオについて常に考え、実行し続けている。それは同社が事業ポートフォリオには最終的な最適解というものも存在しておらず、常に見直し続けていかなければいけないものだと考えているからである。こうした考え方の下、レゾナック・ホールディングスは成長の道を歩んでいる。

## 3 | 富士電機

### (1) 企業概要

富士電機は、エネルギー事業、インダストリー事業、半導体事業、食品流通事業などを持つ企業である。2025年3月末の売上高は1兆1234億円、営業利益は1176億円、連結従業

員数は2万7391人のグローバルカンパニーである。

## (2) 組織再編と成長

富士電機は2003年に持ち株会社制に移行した。それにより独立採算の意識が定着するなど一定の成果を上げたものの、事業間の連携や人材交流が進まず、営業効率が悪化するなどの弊害もあった。

そこで同社は、社会インフラをめぐる競争が激化する中、グループの求心力を高める必要があると考え、持ち株会社制を廃止することを決定した。2011年4月1日付で中核事業子会社の富士電機システムズを吸収合併すると発表し、同時に富士電機ホールディングスは持ち株会社から事業会社に転換し、社名を「富士電機」に変更した。

富士電機システムズは発電機やインバーターといった社会インフラ向けの機器や、パワー半導体などの省エネ機器を手がけている。2010年3月期の売上高（単体）は3289億円と、同時期における富士電機グループの連結売上高の5割近くを占めていた。グループの中核事業をエネルギー・環境に絞り込む中で、事業の選択と集中を進めたのである。

このような改革は、2010年から2012年に事業構造改革を推進し、利益体質を強化した一連の流れで実施したものである。持ち株会社制の廃止は事業の一体運営を可能とした。また執行役員を53人から18人に減少させ、意思決定のスピードを向上させた。さらに経営方針の改定を並行し、成長戦略を明確にした。同社は数多くの事業を手がけているが、中でもエネルギー・環境事業での成長を目指すことを打ち出したのである。そして収益力を高

めるため、生産拠点の再編、グローバル調達・集中購買によるコストダウン、サプライチェーン改革による棚卸資産の圧縮、ものづくり力の強化を掲げ、生産技術部門の集約ならびに人財の育成を強化した。

2013年から2015年にかけては成長戦略を推進し、パワーエレクトロニクス（パワエレ）システム・パワー半導体の強化と事業間のシナジー最大化に取り組んだ。研究開発機能の強化にも努めた。また、グローバル事業を強化するために地産地消を推進し、タイ、インド、米国に生産拠点を設立した。また、内製化、自動化、標準化によって付加価値生産性を向上させた。

2016年から2018年の中期経営計画の期間においてもさらなる変革を進めた。特にパワエレシステム事業での積極的なM&Aを展開した。具体的には、中国、アジア、北米でM&Aを積極的に展開し、商流、エンジニアリング、生産拠点を獲得していった。また、パワエレシステム・パワー半導体のシナジーを強化するために、研究開発費を重点的に投入した。

こうした取り組みの成果が、パワエレシステム事業における社会システム、産業インフラ、パワエレ機器事業の再編へとつながり、事業基盤が強化されていった。さらに国内マザー工場（鈴鹿・神戸）を強化し、生産機種を再編することにより、利益を出せる体質へと変革を進めた。このような収益力改善に向けた全社活動の一環として「Pro-7」を推進し、あらゆるコストをゼロベースで見直した業務効率化に着手した。加えて、あらゆる業務の棚卸しを行い、業務効率・業務品質の向上も図った。

表3 富士電機の経営改革の変遷

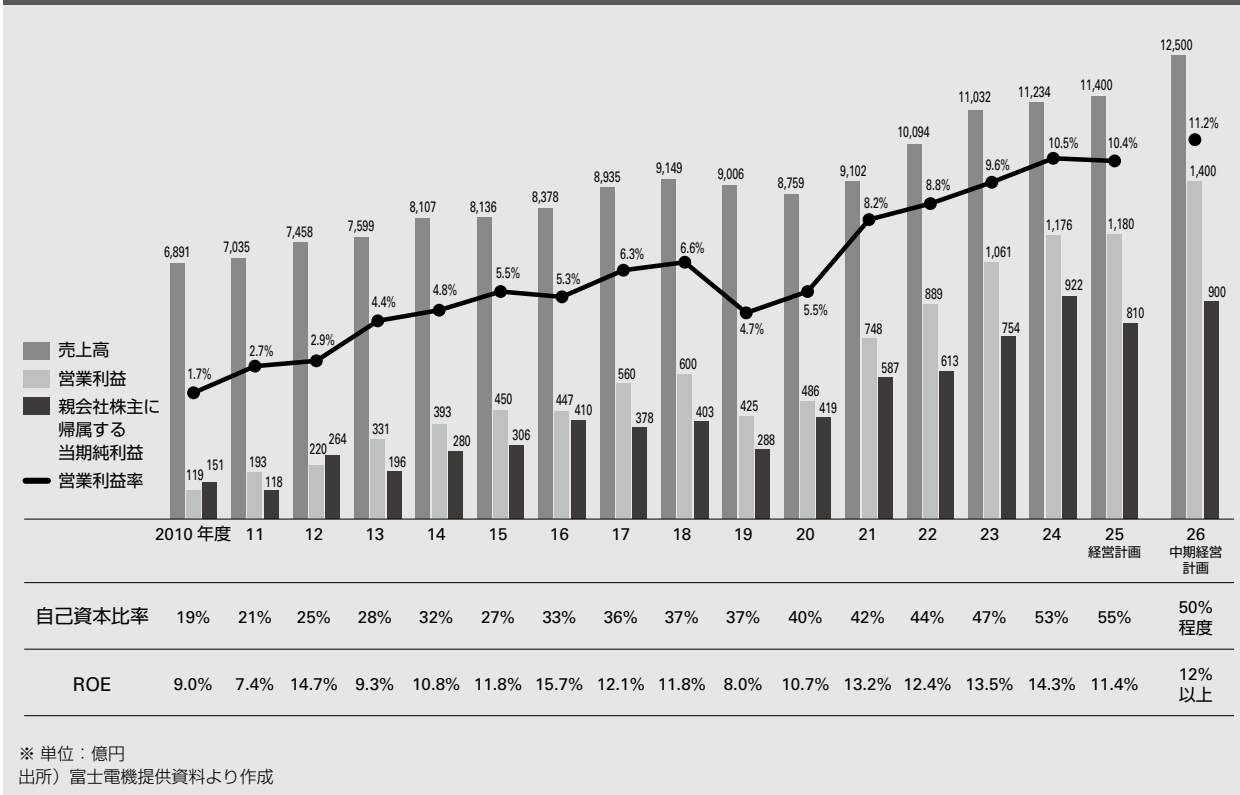
主な取り組み	2010～2012 事業構造改革による 利益体質強化	2013～2015 成長戦略の推進 攻めの経営	2016～2018 富士電機の さらなる変革	2019～2023 持続的成長企業の 基盤確立	2024～ 利益重視経営による さらなる企業価値向上
経営基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>持株会社制の廃止による事業の一体運営</li> <li>経営意思決定のスピード化 (執行役員：53人→18人)</li> <li>経営方針の改定</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>政策保有株式の一部解消</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指名・報酬委員会の設置</li> <li>CEO、COO体制による経営・業務執行機能の強化</li> <li>政策保有株式のさらなる縮減</li> <li>企業行動基準の改定</li> <li>「環境ビジョン2050」の策定</li> <li>TCFD提言への賛同</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役に対する業績連動型株式報酬制度導入</li> <li>TNFD対応</li> </ul>
成長戦略の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ドメインをエネルギー・環境事業に明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外事業拡大                             <ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;A・協業の推進による人財・商流の獲得 (アジア他6社、中国2社、米国2社、欧州1社)</li> </ul> </li> <li>パワーエレクトロニクス・パワー半導体の強化、シナジー最大化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発の強化</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パワーエレクトロニクス事業の強化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>社会システム、産業インフラ、パワーエレクトロニクス事業の再編</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パワーエレクトロニクス事業へのリソース傾注</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パワーエレクトロニクス事業の強化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>システム、コンポーネント事業の再編</li> <li>設備工事会社の完全子会社化</li> </ul> </li> </ul>
収益力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業構造改革の実施                             <ul style="list-style-type: none"> <li>生産拠点の再編 (ディスク媒体、自販機)</li> </ul> </li> <li>グローバル調達・集中購買によるコストダウン</li> <li>サプライチェーン改革による棚卸資産の圧縮</li> <li>ものづくり力の強化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>生産技術部門の集約ならびに人財育成強化</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地産地消の推進                             <ul style="list-style-type: none"> <li>生産拠点の設立 (タイ・インド・米国)</li> </ul> </li> <li>内製化・自動化・標準化による付加価値生産性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>利益体質強化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>国内マザー工場の強化 (鈴鹿・神戸)</li> <li>生産機種の新規再編</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ディスク媒体事業の撤退</li> <li>調達リスク対応の強化</li> <li>デジタル改革推進による生産性・信頼性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本コストを意識した事業運営強化 (ROIC)</li> <li>SCM-PLMのデジタル連携</li> <li>情報システム投資</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>収益力改善に向けた全社活動「Pro-7」の推進                             <ul style="list-style-type: none"> <li>あらゆるコストをゼロベースで見直す業務効率改善</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>あらゆる業務の棚卸しによる業務効率・業務品質の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RPA導入拡大による生産性向上</li> <li>働き方改革の推進</li> </ul>	

出所) 富士電機提供資料より作成

2019年から2023年には持続的成長企業の基盤を確立している。まず、ガバナンスと経営基盤を強化するため、指名・報酬委員会を設置した。またCEO、COO体制を取り、経営と業務執行それぞれの強化を行った。事業再編も実施し、同社が強みを持つパワーエレクトロニクス

やパワー半導体事業へのリソースのさらなる傾注を行っている。加えて、地産地消の考え方、グローバルでのものづくり力強化に注力した。具体的には、東南アジア、インド、中国を中心とした海外現地拠点でのリーダー層の育成や、IoTを活用したデジタル改

図5 富士電機の業績推移



革の推進を行っている。その一方で、全社大で経費削減に取り組み、ディスク媒体事業からの撤退も断行した。

2024年からの中期経営計画では「利益重視経営によるさらなる企業価値向上」を基本指針としており、取締役に対しては業績連動型株式報酬制度を導入するなど、より利益追求を意識した経営にシフトしようとしている。

事業においてはパワエレ事業をさらに強化し、システム、コンポーネント事業を再編すると同時に、設備工事会社を完全子会社化して収益性を高めている。さらに資本コストを意識した経営にシフトするため、ROICによる事業運営を強化している(表3)。

以上のような組織再編を伴いながら経営改革、構造改革を推進してきた結果、富士電機

は、エネルギー、インダストリーの2つの事業を大きく成長させている(図5)。

## 4 | 三菱電機

### (1) 企業概要

三菱電機は、社会システム、電力システム、防衛・宇宙システム、FAシステム、自動車機器、ビルシステム、空調・家電、情報システム・サービス、電子デバイスなどを展開している。2025年3月末決算での連結売上高は5兆5217億円、連結従業員数は14万9914人のグローバル製造業である。

### (2) 顧客起点での事業強化

三菱電機は2022年4月1日から、全社的視点・中長期的視点での事業戦略を構築・推進

している。その典型的な取り組みとして、インフラ、インダストリー・モビリティ、ライフ、ビジネスプラットフォームの4つの社会課題領域において関連の深い複数の事業本部を統括するため、BAO（ビジネスエリアオーナー）と称する執行役を配置した。BAOは、全社的視点から傘下の事業本部におけるM&Aや事業再編などを推進するとともに、担当するBAを俯瞰し、新たな事業創出や技術・事業分野の強化、戦略的リソースシフトを推進する役割を担う。

それ以前、同社にはFAシステム、社会システムなど9つの事業本部が並立しており、各事業本部がそれぞれの事業目標を達成するために独立して運営していた。結果、縦割り運営に固執し、ところどころでサイロが発生する結果となった。

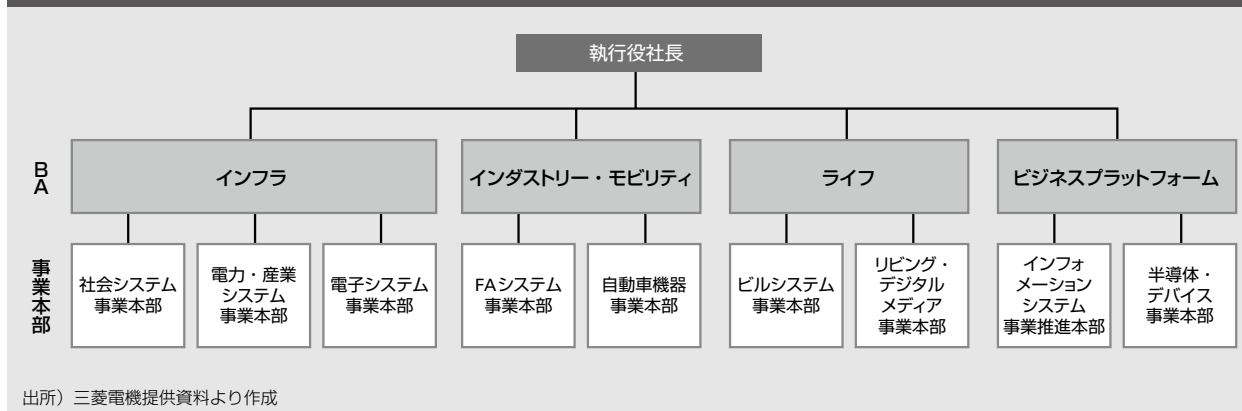
上記の組織改革は、従来の事業本部制の枠にとどまらない、ダイナミックでスピーディな経営変革を実現することが大きな目的である。同社は、デジタル・エンジニアリングによる循環型リカーリング事業の創造を目指しており、各事業がサイロとならないよう、BAという形で事業のカテゴリを大きくしたのである。以降、それぞれのBAについて組織体制と活動内容を概観する。

### ①ビジネスエリア（BA）

「インフラBA」には、社会システム、電力・産業システム（現・エネルギーシステム）、電子システム（現・防衛・宇宙システム）の3事業本部が属している。同社がこれまで培ってきたデジタル・エンジニアリング技術を活用して幅広いソリューションを提案することで、よりレジリエントで安心・安全な社会インフラシステムの構築に貢献しようとしている。

「インダストリー・モビリティBA」には、FAシステム、自動車機器の2事業本部が属している。インダストリー4.0やCASEなど、激変する事業環境下で傘下の両事業本部が培ってきた駆動制御技術やセンサー技術などを相互に活用・発展させることにより、スマートな産業社会・モビリティ社会の実現を目指している。インダストリー・モビリティBAの特性は、このエリアを主導するFAシステム事業本部にとって、自動車機器事業本部が最大の社内ユーザーである点といえよう。データを活用した循環型デジタル・エンジニアリングによる事業を本格化するには、社内での実践事例の積み重ねが欠かせないが、この2つの事業本部が一体となって活動することで、豊富な社内実践経験を基に外部への展開

図6 三菱電機のビジネスエリア（BA）



が可能になる。

加えて自動車機器事業本部では、モビリティ事業を筆頭に、事業軸でグローバルに戦える体制に変革している。モビリティ事業は、産業構造が急速に変化する中で意思決定プロセスを簡素化することで、スピーディな事業運営を指向している。同社としてはこの状況を踏まえ、三菱電機モビリティという子会社を設立した。この改革は、他事業にも大きな影響を与える先行事例となっている。

「ライフBA」には、ビルシステム、リビング・デジタルメディアの2事業本部が属している。昇降機や空調換気設備といった個々の事業領域にとどまらず、パーソナルからパブリックまで幅広いコミュニティに向けて快適・便利な空間を提供し、豊かでサステナブルな暮らしの創造に取り組んでいる。これにより、ビル内でのデータを活かした快適性・安全性を高めるビル空間を提供することを目指している。

「ビジネスプラットフォームBA」には、当時、インフォメーションシステム、半導体・デバイスの2事業本部が属していた。高効率で信頼性の高い半導体デバイスや、セキュアで拡張性の高い情報システムを広く社会に提供して、多様化する社会課題の解決に貢献し、ほかの3つのBAの発展を支える役割を担っている(図6)。

BAOには、投資に関する権限などが大きく委譲されており、より中長期的な観点からリソース配分、成長投資などを検討できるようになった。また、BAO間で定期的に会議が持たれ、各BAOとCSO(最高戦略責任者)、CDO(最高デジタル責任者)との会議も月に一度開催されている。テーマドリブン

での会議体も適宜開催されている。こうした機会を通じて、BAO同士が月に二度ほど顔を合わせることで、全社視点での議論がなされる風土に変わったという。

なお、2025年4月1日の組織再編に伴い、前述したビジネスプラットフォームBAは改組され、事業部門は3BA(インフラBA、インダストリー・モビリティBA、ライフBA)と2事業本部(デジタルイノベーション事業本部、半導体・デバイス事業本部)による体制となっている。

## ②横断テーマ

三菱電機の組織改革においては、こうしたBAを横断した事業創造の仕組みの構築も特徴である。その例がデジタルイノベーション、E&F(エネルギー&ファシリティ)ソリューション、OTセキュリティといった横断テーマである。

まず、デジタルイノベーションについて解説する。量産品からインフラなどの受注品まで幅広い事業を持つ同社にとって、顧客起点で事業を束ね、デジタル技術で顧客とともに価値を創造し、それを高めていくことは最も重要な課題である。そこで、そのような課題を解決する「循環型デジタル・エンジニアリング企業」への変革を加速・推進すべく、2025年4月1日に、DX・IT・セキュリティ関連部門を再編し、デジタルイノベーション事業本部および三菱電機デジタルイノベーション株式会社を設立した。この新体制に社内でのデジタルリソースを集約している。

この新体制の目指すところは、「DX・ITソリューションサービスの提供による顧客価値向上」と「デジタル基盤『Serendie®』を

活用した新たなソリューションの創出」である。

前者の目標像は、複数事業を有するコングロマリット企業としての幅広い事業アセット、知見、ノウハウと、DX・IT領域におけるインフラセキュリティ技術やオペレーション&メンテナンスの強みを活かしたDX・ITソリューションサービスを提供し、顧客価値向上に貢献することである。

後者については、三菱電機グループが保有する異なる領域の機器やシステムやサービスから集約されたデータや知見を融合するSerendie®を活用し、事業領域を横断した新たなソリューション創出を推進して社会課題を解決することである。なお、Serendie®とは事業横断型のデータ分析基盤のことであり、同社のさまざまな事業部門が持つデータを集約し、異なる領域の機器やシステムから取得した情報をかけ合わせて新しいソリューションを生み出す仕組みとして位置づけられている。

次に、E&Fソリューションについて解説する。同社は、E&Fソリューションを強化しており、それを推進する組織としてE&Fソリューション事業推進部門を設けている。この組織は、たとえばデータセンターなどファシリティに関する空調、冷却などの設備とエネルギーに関するソリューションを一体となって提供し、顧客を起点として同社が保有するさまざまな技術を横断的に提供することを目指している。

最後にOTセキュリティについて解説する。OTとは同社が強みとするオペレーショナルテクノロジーを指すが、同社は全社大でOTセキュリティ事業を強化している。たと

えば、インダストリー・モビリティBA傘下にあるFAシステム事業本部では、ランサムウェアなどによるセキュリティ確保に悩まされている製造業を主たる顧客としているが、OTセキュリティはその課題解決に大きく寄与するものである。こうした機能をさらに強化するため、同社は2025年9月、工場内のネットワークの異常・侵入を検知するソフトウェアを手がける米国のセキュリティ企業ゾミニネットワークスを、約1300億円で完全子会社化すると発表した。

同社は、前述したSerendie®でさまざまなデータをかけ合わせて顧客に新たなサービスを提供しているが、上記のOTセキュリティにより、さまざまな機器がセキュアな状態でネットワークに接続されていることが大きな強みとなっている。すなわち、製造業をはじめさまざまな顧客に対して、そのような安全な状況の下で分析・開発・デザインされた新サービスを提供することが可能になっているのである。

このように三菱電機は各事業をBAという大きな単位で括り、各エリアの責任者（BAO）に大きな権限を委譲することで、BAOはそれぞれのBA内でポートフォリオを強化している。また同社は、ROICを各事業の評価指標としており、それぞれの事業が自律して強くなることを目指している。加えて、BAを横断するテーマを強化している。具体的には、デジタル基盤のSerendie®を基に、関連するBAが相互のデータや知見をかけ合わせて新たなサービスを提供している。

三菱電機は、このようにそれぞれが強い事業本部になることを前提にそれらを市場別に

束ね、連携を強化することで顧客との価値創造を目指しているのである。

### Ⅲ 企業のトランスフォーメーションに向けて

前章の先進事例で見てきたように、多様な事業を展開するコングロマリット企業は、コングロマリットであることの意義やコングロマリット・プレミアムを実現するための成長シナリオを、ステークホルダーに明示することを強く求められている。そのためにコングロマリット企業は、①事業の自律的成長、②事業ポートフォリオの継続的な見直し、③市場起点での事業創造、④遠心力と求心力のバランス、の4点を考慮しながら組織と機能をデザインし、最適な組織形態に変革していかなくてはならない。

#### 1 | 事業の自律的成長

企業にとって、事業組織（事業部門／事業会社）の自律性を発揮することは重要な課題であり、そのトップは一企業の経営者のように動くことが求められる。ソニーグループが実施したように、事業経営者自らが広報・IR活動を行い、事業価値を高める戦略を主体的に発信することは有効な取り組みである。

企業としては、個々の事業経営者が積極的かつ安心して事業価値の向上を目的とした活動を実施できるような土壌づくりが求められる。たとえば、事業経営者が自律的に説明責任を果たしていくためには、BSも意識した事業経営を行う必要があり、それを正しくナビゲートする指標が欠かせない。ROICなどの指標を基に資本効率性をウォッチすると

ともに、資本効率性を重視するあまり投資に消極的にならないよう、並行してEBITDAなどを評価することが望ましい。

#### 2 | 事業ポートフォリオの継続的な見直し

事業ポートフォリオには永続的な最適解は存在しない。企業は常に事業ポートフォリオの入れ替えを意識し、必要に応じてカーブアウトなどの再編を含め、現況に合わせた最適化を進めなくてはならない。

その際に重要なのは、自社の事業ポートフォリオに対する考え方を明確に打ち出すことである。たとえばレゾナック・ホールディングスでは、戦略適合性、ベストオーナー、採算性という3つの要素から事業ポートフォリオの考え方を分かりやすく整理している。

本社機能は自社の事業特性を十分に把握したうえで、投資家の観点で適切な指標やKPIを用いながら、個々の事業を客観的かつ適切に管理することが求められる。この点についてソニーグループでは、事業特性に応じてKPIを使い分けている。たとえば音楽事業において、音楽カタログの充実が非常に大切な成功要因となっている。カタログの充実によって配信から着実な収益が得られるため、資本効率だけではなく、IRR（内部収益率）やハードルレートなどの指標も見つ、投資に合ったリターンが得られているかをモニタリングしている。このように事業特性を踏まえた柔軟な管理が求められる。

コングロマリット企業は、本社機能が主体となって自社にとって最適な状態になっているのかを常に自問しながら、事業ポートフォリオを見直していかなければならない。

### 3 | 市場起点での事業創造

コングロマリット企業は、市場起点という観点から事業組織が市場のドラスティックな変化に十分に対応できているのか、また、事業と事業の隙間に存在する成長機会を逃していないかについて、継続的にモニタリングしておきたい。その際、事業組織を横断する横串機能を創設するのが有効であるが、横串を通すことが目的化しないような工夫も必要になる。昨今の市場起点の取り組みにおいては、長期の事業開発テーマ、事業組織を横断するようなテーマが多くなっており、たとえば、本社内に事業開発を行う組織を設けるという方法もある。

ソニーグループは事業開発プラットフォームを有し、それを活用しながら新規事業創造、とりわけ事業部門単独ではできない事業創造を推進している。さらに、同社にはテクノロジープラットフォームという考え方があり、10のプラットフォームにおいて事業横断での活動を展開している。このように市場の動きに合わせて事業を創造するには、リソースを柔軟かつ横断的に連携できる風土を醸成することが重要である。

また、三菱電機では、市場別のビジネスエリア（BA）を編成し、複数の事業本部を束ねることで、本部横断での事業展開を推進している。さらに、「Serendie®」という顧客とともに価値共創することを目的としたデジタル基盤を持ち、BA間を横断する事業創造に全社大で取り組んでいる。市場や顧客ニーズの変化を起点にした事業創造を進めるには、三菱電機のように、自社のリソースを事業部門横断で組み合わせ、最適な体制を設けるような仕組みづくりも有効である。

### 4 | 遠心力と求心力のバランス

自社の組織をどのような形態にするかについては、遠心力と求心力のトレードオフを考えながら、そのときに応じたバランスをもって設計する必要がある。この際、本社と事業組織との距離感が重要なポイントとなる。

ソニーグループは、2021年の持ち株会社化により、本社と事業部門の距離感を等しくすることに努めた。祖業のエレクトロニクスも音楽も映画も、すべての事業部門を本社から等距離に置くことで、距離感の違いを気にすることなく意思決定でき、事業部門の自律性が高まった。このように、事業組織の自律性をより高められるのは持ち株会社制の特性であるが、事業組織間でのリソースのやりくりがしづらくなる面もあるため、状況に応じて組織形態をリデザインしたいところである。

事業組織間のリソースをやりくりしなくてはならない状況であれば、事業本部制度やカンパニー制度など、同一社内でリソースを束ねやすくする組織形態とすることが有効である。たとえばキヤノンは、オフィス市場の成長の鈍化から、印刷技術にかかるリソースのより融合的な配分が重要と考え、本社と事業組織の距離感を縮め、リソース融合、再編、組み換えをしやすくする形態に変革した。具体的には、市場別にプリンティンググループ、イメージンググループ、メディカルグループ、インダストリアルグループにグループ分けし、プリンティングに関連するリソースをデジタルプリンティング事業本部に束ねた。同社が持つさまざまなプリンティング技術を融合させ、BtoCからオフィス、商業印刷領域までリソースを融通しやすくしている。

事業のライフステージ（揺籃期、成長期、成熟期など）やビジネスモデル、事業サイクルが異なる場合も、それぞれの特性に応じた組織形態をデザインする必要があるが、それらを一体的に経営する場合、遠心力と求心力とのバランス、本社と事業組織との距離感を差配することがより難しくなる。総合化学メーカーはこのケースの典型例といえるが、バリューチェーンがつながっている各種事業を一体経営する効率のよさと、バルク生産である石油化学、多品種で中ロットから小ロットである高機能化学といったように異なるビジネスモデルを適切に管理する難しさのトレードオフに悩まされている。

この課題について、レゾナック・ホールディングスでは、石油化学の事業独立性を保ち、利益を上げた事業に再投資することで独自に成長する遠心力を重視し、クラサケミカルとして独立させている。さらに、同事業を部分的に分離するパーシャル・スピノフを検討している。一方、三菱ケミカルグループでは、傘下の三菱ケミカルの事業として、市況低迷時でも収益貢献できる事業基盤の再構築を進めると同時に、モビリティやメディカルなどのスペシャリティマテリアルズ事業での収益性を高めることを目指し、求心力を重視した一体経営を強化している。

持ち株会社制は大きな資本再編の後も事業組織の独立性が尊重されるため、その後の組織再編を行いやすいことが特徴である。たとえば、富士フィルムホールディングスは2001年に富士ゼロックスに75%まで増資をしたことにより、2006年10月に富士フィルムと富士ゼロックスという二大事業を傘下に持つ富士フィルムホールディングスという持ち株会社

に組織再編した。富士ゼロックスは後に100%子会社化し、社名も富士フィルムビジネスイノベーションと改めている。富士フィルムホールディングスは、それぞれの事業組織の自律性を強めつつ、ホールディングス本社としては、ポートフォリオフィルムソース配分を推進し、CDMO（医薬品開発製造受託機関）などの成長事業を創出するとともに、イメージング事業など旧来の事業の利益率を大きく伸ばすことにも成功している。

また、コニカミノルタはカメラ事業を再編しやすい組織にするため、統合時に持ち株会社制を採用したが、カメラ事業を売却してからは事業本部制に再編している。当初の持ち株会社制は、あくまでもカメラ事業の再編が大きな目的であったからである。

このように、同じ写真フィルムを祖業とし、複合機事業を保有する両社でも、持ち株会社制を採る動機はそれぞれであることが特筆される。前述したように、組織形態の設計に関しては最適解を導く方程式などなく、企業の置かれている市場環境と状況によって柔軟かつ適切に組織を変革していくことが求められる。富士電機も持ち株会社制から事業本部制に再編しているが、これは成長領域にリソースを柔軟に集中させることを重視したためである。三菱電機のBAでは、カンパニー制度のような自律性を持ちつつも、その中に製品別事業本部を持つことで、市場別の事業展開と新事業創出に向けて社内におけるリソースのやりくりのしやすさを両立させることを目指した組織形態としている。

組織形態によって、本社機能をいかにデザインするかも重要な論点となる。三菱ケミカルグループでは、三菱ケミカルホールディン

グスという持ち株会社方式になってからは、事業に関する意思決定を行えるように本社機能を大きくし、500人以上のホールディングスカンパニーとなった。その結果、事業会社が弱体化してしまったことから、現在は、持ち株会社の機能および役割を分けたいうえで事業との距離を広げ、現場に近いところで意思決定ができる形態に変革している。このように、企業をどのような組織機能、組織形態にデザインするかは非常に重要な意味を持つ。

コングロマリット企業は、市場環境の変化に柔軟に対応しながら、中長期的なスパンにおける成長を実現するために、事業組織と本社の距離感のバランスを取りながら組織形態や機能のあり方をデザインしていく必要がある。組織形態には永続的な最適解は存在しな

いことから、その形態をどうすべきか、事業組織の自律的成長をどう推進するか、ポートフォリオをどう変えていくか、どのような体制で市場起点の価値創造を進めるか、遠心力と求心力のバランスをどう取っていくかを、本社を中心に継続的に考えなければならぬ。自社の特性、置かれた立場に適した形態を模索し実現することが、企業のトランスフォーメーションにつながるのである。

---

#### 著者

青嶋 稔 (あおしまみのる)

野村総合研究所 (NRI) エグゼクティブパートナー  
米国公認会計士、中小企業診断士

専門はイノベーション、組織構造改革、PURPOSE & VALUES策定、買収統合、PMI、自動車、精密、電機、重電などの製造業における中長期経営計画策定、事業戦略策定など