

2018年6月13日

組織体制の選択

会社の成長ステージと組織体制の関係について

経営コンサルティング第二部
コンサルタント
佐藤 翔

1. はじめに

花から花へと舞うチョウは、卵から孵り、幼虫、さなぎと姿を変え、成虫として羽ばたく。成虫になることで後世に子孫を残すという目的を果たすことができる。変態することによりエネルギー獲得の方法を変え、外部環境へ適応しながら成長していく。会社も同じで、目指すべき姿に到達するために、その時々に適した組織体制に移行しながら成長を続けるものではないだろうか。

組織体制への関心は高い。弊社が開催している持株会社化セミナーにも例年多くの企業幹部の方にご参加いただいている。

組織体制もその時代ごとに流行り廃りがある。一昔前はカンパニー制が非常に注目されていた。他にも、営業や開発といった「機能」と、取り扱う「製品群」ごとの二重の組織により管理するマトリクス組織体制がもてはやされた時代もあった。ここ最近では持株会社体制に世間の関心が集まっている、というのが現場に出るコンサルタントとしての肌感覚である。

なぜ組織体制がこれほど注目され続けているのだろうか。

それは会社を取り巻く外部環境やその会社が位置する成長ステージに適した組織体制があるからではないだろうか。常に変わり続ける外部環境と会社の成長がある限り、組織体制も絶えず変化していく定めにあるのではないだろうか。

2. 組織体制の類型

組織体制の種類は数多くあるが、いくつかの類型に分類することができる。

本稿では組織体制を検討するにあたって議論の俎上に載せられることも多い、機能別組

織体制、事業部制、カンパニー制、持株会社体制の 4 つの組織体制について取り扱うこととする。

まずはこれらの組織体制について簡単におさらいしておきたい。

(機能別組織体制)

開発部、製造部、販売部のように組織が機能ごとに分かれた組織体制をいう。

(事業部制)

複数事業を営んでいる会社で、たとえばテレビ事業部、空調事業部、調理機器事業部などの事業ごとに分かれた組織体制をいう。各事業部の中に、開発機能、製造機能、販売機能等を内包する。

(カンパニー制)

複数事業を営んでいる会社で、たとえばエネルギーカンパニー、食料カンパニー、鉄鋼カンパニーのように分かれた組織体制をいう。カンパニーとは製品やサービス等ごとに事業を括った組織である。カンパニーには社長がおり、事業運営について大きな権限を有している。

(持株会社体制)

複数の子会社の株式を保有し、グループ経営を行う組織をいう。持株会社と子会社は親子関係となり、資本関係によって支配するという点が他の組織体制と異なる点である。持株会社には、自ら事業を営みながらグループ経営を行う事業持株会社とグループ経営に特化し事業を営まない純粋持株会社の 2 種類に分けられる。なお、本稿における持株会社体制は純粋持株会社であることを念頭に考察を進める。

3. 課題に対応する組織体制

会社の成長の初期段階として、単一事業を営む会社を想定する。

設立した会社の経営を軌道に乗せるためには、複数事業を営み経営資源を分散させてしまうよりは単一事業のみを営み、その事業の成長に尽力する方が効果的だろう。既存事業の成長による利益拡大を目指すためにより効率的な事業運営を行いたい、という課題が発生する。各機能の効率性を追求し、それぞれの機能が最良のパフォーマンスを発揮できるように機能ごとに組織を分けるという発想が機能別組織体制である。

事業が軌道に乗り順調に成長しても、いつかは限界がやってくる。会社が成長を続けるためには、第二・第三の柱となる事業を育てていかなければいけない。複数の事業を営む

こととなった場合に課題となるのは経営資源をどの事業にどの程度配分すべきか、という意思決定である。事業ごとの業績を把握し、また、事業ごとに計画を立て経営をしていくにあたっては計数管理も事業ごとに行う必要性がある。この課題に対応するのが、事業部制の組織体制である。機能別の組織体制では、把握の難しい事業ごとの業績を明確にするという点において事業部制は優れた組織体制なのである。

会社が更なる成長を求めたとき、さらに経済成長という時代背景と重なったときには多角化経営という経営スタイルが効果的であった。現実には、多くの会社が多角化経営に乗り出した時代があった。複数の事業、それも各事業がそれぞれ異質なリスク（水平的多角化に限らず、垂直的多角化においても、たとえば飲食ビジネスの生産、食品加工、小売の各業態ではリスクが異なる）を抱えていたとすれば、それを一人の CEO がすべて判断することには大きな困難を伴う。事業内容とリスクが同質である事業郡を一括りにした組織を組成し、その組織長が事業郡について意思決定をする方が合理的である。この一括りの事業群がカンパニーであり、組織長がカンパニー社長である。事業郡についての意思決定をカンパニー社長が担うためには、カンパニー社長に大きく権限を委譲する必要がある。大きく権限を委譲するためには事業群ごとに資産負債の配賦をする必要がある。このようにカンパニーを擬似的な会社とみなす組織体制がカンパニー制である。

好景気の時代もあれば不景気の時代もある。既存事業の成長に限界を感じれば新規事業の育成やM&Aが有効な手段になる。既存事業で利益を増やすためにどう効率的に運営するかという発想ではなく、将来のビジョン・目標という目指すべき到達点を定め、今現在の立ち位置からその到達点に達するための道筋を作っていく、という戦略的な思考がより重要になってくる。新規事業にしてもM&Aにしても、既存事業の運営より不確実性が大きい。経営資源の配分にあたっては、投資対効果やリスク低減策を検討しながら株主の求める水準のリターンを創出していかなければならない。この課題に対応した組織体制が持株会社体制といえる。持株会社の役割はグループ経営管理である。グループ経営管理により一会社の企業価値向上ではなく、グループ価値の最大化を目指す。持株会社と子会社は資本により結びついており、このつながりを新たに作り（買収）または絶つ（売却）こと、そして、どの事業領域（新規事業を含む）にどれだけの経営資源を投下するか、といった判断に特化するための体制が持株会社体制といえる。

(図表) 会社の課題に対応した組織体制

営む事業	成長ステージ	経営課題	組織体制
単一事業	既存事業の拡大	高収益を達成するため、 より効率的な事業運営を行いたい	(機能別組織体制) 機能ごとの効率性を高めるための組織
複数事業 (事業数：少)	既存事業の拡大	事業ごとの効率性がわからず、 投資判断が困難な状態。 事業の収益性を明確にしたい	(事業部制) 事業別の収益力を把握し、 投資判断に役立てるための組織
複数事業 (事業数：多)	新領域へ拡大	異質なリスクを有する事業を抱えることとなり 一人の経営者が意思決定することが困難	(カンパニー制) 特性の近い事業をカンパニーに括り、 カンパニー長が事業の意思決定をするための 組織
新領域事業	新領域へ拡大	既存事業の停滞、不確実性の増大から 成長を継続するためのM & Aや 新規事業の必要性が高まる	(持株会社体制) 将来を考える戦略機能の強化、新領域進 出のための経営人材育成、法人格の分離に よるリスクコントロールをするための組織

(出所：大和総研 作成)

4. おわりに

どの組織体制を選択するかは、会社の成長ステージや外部環境の変化だけではなく多くの要因が影響する。裏を返せば、会社の様々な課題を解決するツールとして組織体制が有効だといえる。

組織体制を検討するにあたっては会社の課題を整理する必要がある。組織体制で解決を目指す課題と組織体制以外の方法で解決を目指す課題に区分した上で、解決すべき課題に対してどの組織体制が有効であるかの比較検討を行ってほしい。

—以上—