

三菱重工を分析する ⑩

矢継ぎ早の組織再編 ドメイン制とSBU

目 次

- | | |
|------------------|---|
| 1 ドメイン制とSBUがスタート | 1 |
| 2 矢継ぎ早の組織再編とその狙い | 4 |

2013年12月

この冊子は、「三菱重工を分析する」のブログから関係する部分を取り出し、再編集して作成しました。日本共産党三菱重工広製支部のホームページからダウンロードできますので、ご自由にプリントしてご活用ください。

皆さんからのご意見・ご感想をお待ちしています。

広島市中区八丁堀 8-11 日本共産党広島県委員会気付け
日本共産党三菱重工広製支部
Eメール zan67316@nifty.com

1 ドメイン制とSBUがスタート

ドメイン制がスタート

「2012 事業計画」は「事業規模の拡大」のために、「シナジー発揮」ができる組織として「顧客・市場を重視した4ドメインへ事業本部を集約・再編」するとし、各ドメインの戦略と事業規模拡大の目標を示している。

顧客・市場を重視した4ドメイン	
ドメイン	顧客・市場
①エネルギー・環境ドメイン	・電力会社 ・ガス会社 ・資源企業（石化・鉄鋼 他）
②機械・設備システムドメイン	・基礎産業（鉄鋼他） ・自動車 ・流通 他
③交通・輸送ドメイン	・エアライン(空) ・海運業(海) ・鉄道(陸) 他
④防衛・宇宙ドメイン	・防衛省（陸・海・空）・JAXA

上記の4ドメインの内、2014年4月に移行予定の「②機械・設備システムドメイン」をのぞく3つが2013年10月1日からスタートしている。

SBUもスタート

これとともに、「2012 事業計画」は、すべての事業を64のSBU(戦略事業単位)に分け、SBUごとに「戦略的付加価値(事業性と効率性を合わせた価値評価基準)」を割り出して「事業の選択と集中の判断材料」とする方針を示している。

その後、2013年8月には、具体的なSBU構成とSBU長(事業責任者)が明らかにされた。SBUは全部で64といわれてきたが、このとき発表されたSBUは全部で61である。これらのSBUも10月1日からスタートしている。

SBU長(事業責任者)には、事業部長・副事業部長・部長や事業会社の社長・本部長などがあてられている。すなわち、その事業にかかわるラインの長、または、長の次があてられている。一つの事業部、一つの事業会社の中にSBUが一つのものも複数のものもある。したがって、それぞれのSBUは完全な縦割りのラインにはなっていないし、会社組織にもSBUの表示はないが、利益責任を負わされているから、事実上は縦割りのラインとして運営されることになるであろう。

(注)ライン&スタッフ 組織形態の1種。ラインは階層化されたピラミッド型の命令系統を持って業務の遂行にあたり、スタッフは専門家としての立場からラインの業務を補佐する。

SBU の構成と名称は次のとおりである。詳細は三菱重工のホームページ(ニュースリリース 2013年8月7日)を参照方。

SBU の構成と名称(2013年8月発表)		
<u>エネルギー・環境ドメイン</u>	<u>交通・輸送ドメイン</u>	<u>防衛・宇宙ドメイン</u>
GTCC	商船	艦艇
大型コンベンショナル	交通システム	防衛航空機
産業用コンベンショナル	ITS	飛昇体
風車(陸上)	ボーイング民間機(除 787)	官需エンジン・機器
風車(海上)	ボーイング 787	特殊機械
太陽光発電システム	ボンバルディア向民間機	宇宙
船用ディーゼル	MRJ	特殊車両
船用機械	民航エンジン	
ポンプ・水車	その他民間機	
発電事業		
原子力二次系		
新製品(海淡)		
新製品(地熱)		
新製品(SOFC)		
新製品(リチウム)		
軽水炉(国内)		
軽水炉(海外)		
原燃・新分野		
化学プラント		
環境プラント		
計 20	計 9	計 7

機械・設備システムドメイン(2014年4月に移行予定)のSBUの構成と名称(2013年8月発表)

<u>機械・鉄構事業本部</u>	<u>汎用機・特車事業本部</u>	<u>冷熱事業本部</u>	<u>工作機械事業本部</u>
コンプレッサ	ターボ	空調機	工作機械
ゴム・タイヤ機械	エンジン	輸送冷機	精機品
運搬機器	物流機器	カーエアコン	
搬送システム			
メカトロシステム	農業機械	大型冷凍機	
商業印刷機			
紙工機械			
新聞輪転機			
立体駐車場			
先端機器			
製鉄機械			
環境設備			
射出成形機			
橋梁・鉄装			
食品包装機械			
機器・装置			
計 15	計 4	計 4	計 2

機械・設備システムドメインのSBU 合計:25

このSBU構成を見て、まず目に付くのは事業規模の相違が桁違いに大きいことである。たとえば、機械・鉄構事業本部の中には小規模なSBUが多いが、その中でもコンプレッサ事業とゴム・タイヤ機械事業の規模には大きな差がある。2009年3月期の受注高は、コンプレッサが531億円、ゴム・タイヤ機械が47億円と10倍以上の差がある。エネルギー・環境ドメインのGTCCなどの事業規模はさらに大きいと推測される。

このように大きな差があるSBUが「戦略的付加価値」なるもので評価され、その上、同じ“まな板”の上ではなく、事業のライフステージ(幼年期/壮年期/熟年期)によって“まな板”の高さが違うのである。これについては、「三菱重工を分析する③」の『「事業格付け」のサジ加減』で見たとおりである。資本効率(利益)が低く、事業規模の小さなSBUの中で将来性が期待薄と見られたSBUが真っ先に切り捨てられる心配がある。

2 矢継ぎ早の組織再編とその狙い

三菱重工は、かつて、事業本部と事業所のそれぞれが権限を持つマトリックス構造の組織運営をとっていたが、2000年になると、複数の事業所にまたがっている主力製品の集約・整理を進め、2011年4月には事業本部制に完全移行した。それと並行して「分社化の嵐」作戦を推し進めるとともに、“事業格付制度”を導入する方針を示した。この制度によって「SBU 毎に事業性・効率性を評価」し、「事業の選択と集中」を加速することを明確にした。これらは「三菱重工を分析する①」で詳しく見た。

つづいて、前章で見たように、2013年10月には事業本部制をやめてドメイン制へと矢継ぎ早の組織再編が進められた。事業本部制は2年半でしかなかった。

組織再編の狙い・目的

このような組織再編の狙い・目的を簡単に振り返っておく。

事業本部制の狙い

「事業運営の一層の迅速化をはかって、グローバル競争に勝ち残ることのできる体制をつくるのが狙い」
(ニュースリリース 2011年2月25日)

「分社化の嵐」作戦の狙い

宮永副社長(当時)談:「三菱重工の社員には、分社化などで本当の危機感を持たせることが必要だ」
(日経ビジネス 2011年4月4日号)
コンプレッサー事業分社化の狙い:「競争激化が予想される世界市場で勝ち残る俊敏で強靱な事業体制を構築するのが狙い」
(ニュースリリース 2009年11月27日)

SBU(戦略的事業単位)の狙い

「市場・顧客の動きにタイムリーかつ適切に対応し、収益性を高めるには、事業を統括するリーダーによる迅速な判断と機動的な組織運営が必要」
(ニュースリリース 2013年8月7日)

ドメイン制

「今回のドメイン制への移行は、個別製品事業(SBU)による迅速で活性化された事業運営を進めるとともに、ポートフォリオ経営における社全体としての事業の成長・拡大に向けたシ

ナジー効果が発揮できる最適な仕組みを構築するのが狙いです。具体的には、事業遂行部門を現状より大きな括りに再編することで、経営資源(リソース)活用の自由度を広げ、成長性・収益性の高い分野へのタイムリーな投入を行って事業の成長・拡大を実現します」。

(ニュースリリース 2013年7月31日)

二兎を追う

このように、ドメイン制においてはじめて「シナジー効果」が狙いに現れている。それまでの組織再編の狙いが「事業運営の迅速化」とか「俊敏で強靱な事業体制」であったのとは異なっている。そして、ドメインの下には61のSBUがある。上記の説明では、各SBUで「迅速化」を狙い、それを束ねるドメインで「シナジー効果」を狙うようである。

このような二兎を追うやり方が狙いどおりに行くであろうか。三菱重工の経営トップは彼らの視点からコーポレート・ガバナンス(企業統治)の強化策を打ち出している。

「ドメイン制移行に伴いコーポレート・ガバナンスの強化を推進」と題するニュースリリース(2013年10月1日)は次のように述べている。

「三菱重工業は、本年10月1日付で、組織体制をドメイン制へ移行しますが、これに伴い、コーポレート・ガバナンスの強化を推進します。

ドメイン制は、事業ドメインの経営に広範な権限を付与されたドメイン長による迅速な意思決定により、グローバル市場での事業拡大や収益性の向上を目指すものですが、一方で、これに伴う経営リスクの多様化や増大等も想定されるため、取締役会の監督機能の強化・業務執行体制の整備双方の観点から、コーポレート・ガバナンスの強化を推進し、効率的で透明性・信頼性の高い経営体制の構築を目指します」。

ニュースリリース(2013年10月1日)

ブラック企業にならないよう

「コーポレート・ガバナンスの強化」によって「グローバル市場での事業拡大や収益性の向上」が計画どおりいったとしても、働く者の視点からは別の心配もある。

それぞれのSBUは“事業格付制度”で評価されるために生き残れるかどうかという厳しい状態に置かれている。一方、ドメイン内は顧客・市場で共通性があるものの、SBU間では技術が異なるために、それらを束ねて実情に合った舵取りをするのは至難となる場面も考えられる。そのとき、ドメイン長が関係するSBUを納得させることができずに、短期的な利益を優先してSBUの尻をたたきだけの結果になると、職場は暗くなりパワハラが増えてブラック職場になる心配がある。実情

に合った舵取りをするには、現場の声を大切に、「迅速」を犠牲にしても関係者が納得するまで互いに詰める必要がある。ブラック職場・ブラック企業とならない仕組みをコーポレート・ガバナンスに取り入れてほしいものである。

東芝も日立も？

「週刊ダイヤモンド」(2013年10月8日)は「日立、東芝、重工3社が一斉着手“10.1改革”で狙う世界の勝ち組」と題して、次のように指摘している。少し長くなるが、注目すべきと思われる部分を引用する。

顧客ニーズや事業環境を踏まえて、大規模な組織再編に着手するのが三菱重工と東芝だ。

三菱重工は九つの事業本部を四つにするドメイン制への移行を表明しており、10月1日に第1段階として、「エネルギー・環境」「交通・輸送」「防衛・宇宙」の3ドメインへの集約を実行する。「事業本部制で各事業の採算管理を徹底し、縦軸意識を植えた。次はドメイン制による横軸強化で部門間のシナジーを生み出し、3兆円から5兆円企業へと、売上高の拡大に挑む」(三菱重工関係者)。

東芝も6月に就任した田中久雄社長の下で、10月1日に10年ぶりの大規模な組織再編を行う。「売上高の成長が使命」と自任する田中社長は、三菱重工と同じく事業間のシナジー創出で、右肩下がりとなっている事業規模の再拡大を目指す。新方針の目玉として、原子力発電機器と半導体に次いで3本目の柱にすると宣言したヘルスケアを、事業グループに格上げした。

一方、日立は2社と色合いが異なる。実は12年4月、関連性の強い事業の一体運営を目指し、5グループ体制への再編を実施済み。ところが肝いりとして新設したインフラシステムグループが、「事業を集め過ぎて組織が大きくなり過ぎた」(日立幹部)ため、13年4月に6グループ体制にした。

こうした試行錯誤を経て、この10月1日には、本社改革に打って出る。「1年近くかけて本社の機能を再定義したら、現在1800人の人員が600人で足りることがわかった」(中西宏明社長)として、業務のアウトソーシングも含め、本社のスリム化と専門性強化を目指す方針を示した。

凋落する家電業界と比べて、勝ち組とされてきた重電業界だが、重電のトップ3社がそろって“10.1改革”に乗り出すのは偶然ではない。背景には国内市場の縮小に伴い、世界市場

での競争に対する強い危機感がある。

一連の改革で共通するのが、社内横断的な事業展開の推進だ。重電 3 社が主力事業に位置づけるインフラ事業は、都市の設計や構築といった巨大プロジェクトへのニーズが高まっているにもかかわらず、長い歴史の中で縦割り化し、連携が不十分だったという反省がある。そこで、重電 3 社が目標としているのが、インフラ業界の世界 2 強、米ゼネラル・エレクトリックと独シーメンスである。(中略)

先行する世界 2 強に追いつき、日本の重電 3 社が国内の勝ち組から世界の勝ち組になれるか。その成否は、“10.1 改革”が表面上の変化ではなく、痛みを恐れぬ変革を甘受できるかどうかにかかっている。

「週刊ダイヤモンド」(2013 年 10 月 8 日)「日立、東芝、重工 3 社が一斉着手 “10.1 改革”で狙う世界の勝ち組」より

「現在 1800 人の人員が 600 人で足りる」(日立)とか「痛みを恐れぬ変革を甘受できるかどうか」とは非常に気になる言葉である。ブラック企業化が心配されるのは三菱重工だけではない。これら 3 社は、株主の利益を第一とする株主資本主義の点でも共通しており、それは、資本による職場の専制支配という危険性をはらんでいる。