

JRI CONSULTING SOLUTION

ワンマン経営から 「チーム型経営」への変革支援

株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門

1. 本コンサルティングサービスの目的

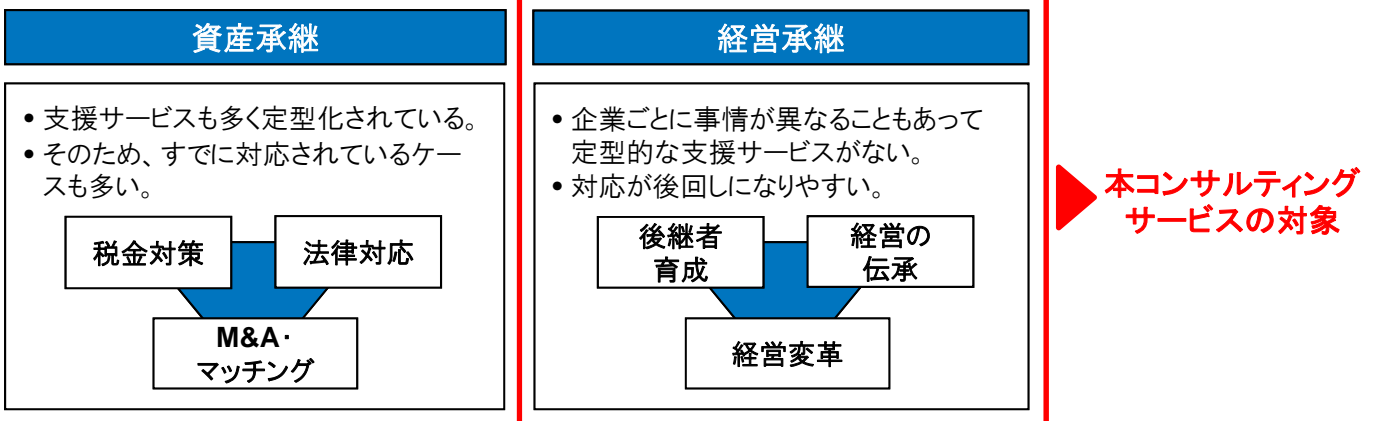
現オーナー経営者によるワンマン経営から次世代経営者を中心とした「チーム型経営」への変革を支援します。

事業承継には、オーナー経営者の資産(主に株式)を承継する資産承継と、企業経営自体を承継する経営承継があります。事業承継を検討している企業の中には、株式をはじめとする資産承継は済んだものの、経営承継については手つかずのケースが多いのではないのでしょうか。

中小企業は、オーナーに依存するいわゆるワンマン経営になりがちです。しかし、創業者ではない次世代経営者がワンマン経営を志向してもうまくいかないケースが散見されます。このような場合は新たな経営スタイルとして、過去の経験や勘ではなく、事実に基づく経営を組織として実践していく「チーム型経営」への転換が必要になります。

本プログラムでは次世代経営者らを巻き込みながら、中期経営計画の策定や業績管理制度の構築などを通じて、チーム型経営の実現を支援します。

事業承継の両輪



2. 本コンサルティングサービスの特長

日本総研の経営承継サービスは単なる研修ではなく、貴社の中期経営計画の策定を具体的に支援します。

経営承継は後継者の人材育成として捉えられ、単にナレッジ研修(営業や会計、語学などの業務研修)を受けるといったことで済まされることもあります。それだけでは、オーナー経営者が培ってきた企業に対する志や思い、戦略立案力・実践力等は引き継がれません。

本コンサルティングメニューでは、オーナー経営者の考えも把握しつつ、次世代経営者およびチーム型経営の担い手たちに実際に自社の中期経営計画を立案することから始めています。単に研修という座学ではなく、自社をケースとして取り扱い、具体的な経営計画を検討することで、後継者としての意識の醸成だけではなく、具体的な経営課題などが把握できます。

日本総研は経営戦略(計画)の立案だけに留まらず、具体的な仕組みづくり、企業運営まで一貫して支援します。

コンサルタントが計画立案だけを支援して、あとは企業任せというケースもよく見られますが、日本総研は計画の立案だけにとどまらず、お客さまの要望にお応えし、「チーム型経営」を推進していくための業績管理制度の構築や経営会議の運営までも一貫して支援します。

日本総研は第三者として公平な立場で、客観的なデータの提供、組織間の調整を実施し、企業変革を支援します。

自らが属する業界情報など、当然ながらお客様の方が詳しい部分もありますが、シンクタンクとして蓄積した調査データ等に基づき、今後の市場見通しを可能な範囲で提供します。また、企業変革において、組織間のコンフリクトも多々発生することが予測されますが、第三者の立場として各者の利害調整を実施し、企業変革がスムーズに進むように支援します。

3. コンサルティングの進め方(例)

経営承継支援の実績豊富なコンサルタントが次世代経営者に「チーム型経営」の手法を伝達します。

ステップ①

中期経営計画策定
(次世代が目指す
企業像の整理)

- オーナーが培ってきた企業に対する思いをヒアリングし、企業理念、経営ビジョンという次世代に受け継がれる形に転換し、計画の起点とします。
- 日本総研のコンサルティング手法を活用し、外部環境調査、企業ヒアリングおよび財務分析等に基づき、貴社の強み・弱みを踏まえ、3～5年後のあるべき姿を明確にし、その実現に向けたアクションプランまで整理した中期経営計画を策定していきます。
- また、中期経営計画の策定プロセスにおいて、次世代経営者およびチーム型経営の担い手に参加してもらい、経営者、経営層としての意識を醸成します。

ステップ②

業績管理制度構築
(経営の見える化)

- 多くの中小企業において、試算表レベルの管理しかなされていないケースも散見されます。そのような管理では企業活動のどこに問題があるのかが把握できず、総花的な対策となり、経営活動の改善がなされていないケースもあります。
- 「チーム型経営」への移行に向けて、意思決定を「客観的なデータに基づく、合理的なもの」に変革していく必要があります。業績管理制度の構築などを検討していきます。
- 事業別、顧客別、製品別などで正しく損益を把握する、営業活動や商品開発のプロセスを組織として共有できるような仕組みを構築します。

ステップ③

次世代経営層での
戦略会議の運営支援
(「チーム型経営」
の実現)

- ワンマン経営では、オーナーが一方的にしゃべり、指示を出すということも多く、参加者が自発的に討議されていないケースも少なくありません。
- 「チーム型経営」は極論、会社に属するすべての従業員一人一人が企業活動における問題点を捉えて、その改善の打ち手を考え、改善活動を推進していく経営スタイルです。そのために、従来とは異なる形で、会議参加者が中心となった会議運営が必要となります。
- 会議の運営方法を変えることで、次世代経営者の意識も変わり、企業活動のあり方も変わってきます。

※実際のコンサルティングのご提案にあたっては、お客様のご要望に応じた適切なコンサルティングの進め方を個別にご提案します。

4. コンサルティングケース

建設業A社の状況

コンサルティング実施

中期経営計画の策定
(約4カ月)

事業部別損益管理制度
及び戦略会議の実施
(初年度)

ミドルへの目標管理
制度の導入(2年目)

コンサルティング成果

- 典型的なオーナー企業であったA社は、オーナーの高齢化に伴い、ご子息を社長として自身は会長職に就いていたものの、依然、会長中心の会議が進行され、事業環境の変化に対する経営改善が進まず、業績が悪化していた。
- 経営層から各事業部長、各役職別にヒアリングを実施し、さらに、従業員全員へのアンケート調査を実施することにより、幅広く現状を把握し、事業部制への移行を盛り込んだ中期経営計画を策定した。
- 期末での試算表ベースの管理しかされておらず、まず、事業部ごとの損益状況が把握できる仕組みを導入し、さらに事業別売上見通し(営業活動)が把握できる仕組みを導入した。
- また、社長を中心とした戦略会議(月次)を設け、新たな業績管理制度に基づき、事業部長らが自発的に事業活動を改善できるような取り組みを実施した。
- 事業部長のリーダーシップが発揮されるようになったが、ミドル(中間管理職)の意識は依然低いままであった。ミドルに対して、目標管理制度を導入することで、組織目標の達成とミドルのモチベーションアップにつなげた。
- ワンマン経営から「チーム型経営」への転換が進み、自発的に経営改善できる企業体質への改善を遂げ、経常利益赤字企業から経常利益率5%以上を確保できる優良企業への変革を実現した。

5. 主なコンサルティング実績

企業規模、業種を問わず、幅広いオーナー企業様の経営承継を支援しています。

No	業種	企業規模	主な取組み
1	中堅製薬企業 (上場)	約600億円	▶経営ビジョンの策定、中期経営戦略の策定 ▶事業ドメイン拡大に向けた新規事業開発支援 ▶商品開発プロセス、製造プロセスの改善
2	電器製造業 (上場)	約200億円	▶中期経営戦略の策定 ▶事業別組織体制・業績管理制度の導入 ▶新規事業開発支援
3	金属加工業 (未上場)	約170億円	▶中期経営戦略の策定 ▶業績管理制度、営業マネジメントの導入 ▶グローバルグループ経営の仕組み導入
4	建設業 (未上場)	約70億円	▶中期経営戦略の策定 ▶事業別組織体制・業績管理制度、予算制度の導入
5	金属塗装業 (未上場)	約50億円	▶経営ビジョンの策定、中期経営戦略の策定 ▶事業別組織体制・業績管理制度の導入 ▶人事制度の再構築
6	ソフトウェア (上場)	約50億円	▶中期経営戦略の策定 ▶上場支援 ▶営業体制・プロセスの再構築

会社概要

- 名称 株式会社日本総合研究所
The Japan Research Institute, Limited
- 創立 1969年2月20日
- 資本金 100億円
- 従業員数 2,124名(2014年3月末現在)
- 株主 株式会社三井住友フィナンシャルグループ



お問い合わせ先

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 成長戦略グループ
 〒141-0022 東京都品川区東五反田2-18-1
 TEL(03)6833-6300 FAX(03)6833-9480
 E-mail rcdweb@mljri.co.jp