

コンサルティング紹介

グループ本社再構築・機能強化

【背景・概要】

運輸・通信業（東証一部上場企業）

- これまで中核事業中心の本社組織であったが、中核事業以外の売上比率が徐々に高まる中で、「グループ本社組織」のあるべき姿を設定する必要がでてきた
- 具体的には、グループ本社と事業部門との役割分担・それぞれの機能強化課題の整理、事業部門の自立経営に必要な権限委譲の考え方、会議体の見直しなどがテーマであった
- 日本総研は現状把握～あるべき姿の実現に向けたマスタープランの策定までのグループ本社再構築（基本構想策定）を支援した

【ステップ・スケジュール】

現状把握・課題整理

ビジョン策定

計画策定

3ヶ月

2ヶ月

1ヶ月

現状・課題把握

- グループ組織・機能の現状把握
- グループ経営に関する各種課題のディスカッション

ベンチマーク調査

- グループ経営組織・機能・業務のトレンド調査
- 類似企業のグループ経営体制ベンチマーク調査

あるべき姿の設定

- 強化又は効率化すべき機能・業務の設定
- 権限委譲とコントロールの方針、あるべき組織体制検討

マスタープラン策定

- 実現に向けた関連施策の詳細化
- 実行ステップとスケジュールを明確化

【成果（お客様からの評価）】

グループ本社機能の明確化

- グループ本社としての強化機能、事業部門へ移管すべき機能の明確化

権限・責任の明確化

- 権限委譲範囲の明確化
- 事業部門のコントロールの仕組み再構築

事業部門意思決定

- 権限の拡大による意思決定の迅速化
- 自主自立経営促進

会議体の再設計

- グループ経営会議等の会議体の設置

グループ本社再構築の考え方・検討の視点

- グローバル化、事業展開の多様化とともに本社部門（コーポレート） だけでの対応は限界にきている。
- 「グループ経営の二層化」をキーワードにコーポレートと事業部門（カンパニー） におけるグループ経営の役割分担を検討することが必要である。

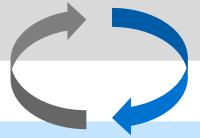
グループ経営の「二層化」

本社が担うべき
グループ経営
↓
全体最適での
価値向上

【全社視点でのグループ経営】⇒ 本社が主導

- 事業単位での経営資源の配分
- 事業間のシナジーの創出支援
- 各事業の適切な統制
- 資金マネジメント
- 経営プラットフォームの提供

調整・整合性の確保



事業部門が担う
べきグループ経営
↓
個別事業の
価値向上

【事業視点でのグループ経営】⇒ 事業部門が主導

- 商品、地域単位での経営資源の配分
- ビジネス構造に応じた地域、機能組織の再編
- 事業に関わるグループ会社の統制
- 連結ベースの事業計画・予算策定とPDCA運用
- 事業セグメント内での最適な人材マネジメント 等

- 例えば、全体最適追求、自律的事業運営、経営基盤整備、社会環境対応といった視点から、グループ本社のあるべき姿を検討する。

検討の視点

全体最適追求

貴社グループ本社において、今後の強化方針（強化の優先順位と手法）を明確にする

- ビジョン・ブランド
- ドメイン・PPM
- 新領域開発
- シナジー創出
- ファイナンス
- トップマネジメント人事

自律的事業経営

カンパニーへ移転を優先すべき機能を特定する、一方でグループ本社の機能を再定義

- 事業戦略策定
- 事業計画、予算
- 投資企画
- 資源配分・PPM
- 組織
- 人事
- リスク管理

経営基盤整備

グループ全体で、効率的かつ一定の統制をかけるためどのような機能を強化すべきかを明確にする

- グローバル対応
- 業績管理
- 監査・統制
- M&A支援
- 事業開発支援
- 関係会社管理
- 資金管理
- 人材マネジメント
- 情報システム
- SSC

社会環境対応

上場企業として、果たすべき責任を担う機能を再定義

- ガバナンス
- リスク
- コンプライアンス
- IR
- PR
- CSR
- 渉外