

Strictly Confidential

# グループ経営

～グループ経営戦略を軸にした事例～

経営のトピックス M-1

日本経営システムは、  
お客様の思いに真摯に向き合い、  
課題解決に向けて目的を見定め、  
協同作業を通じて確かな成果に結びつける  
コンサルティング企業です。



お客様の変革、成長を支え続けるために、  
自らも進化し、すぐれた経営システムを  
ともに作り続けていきます。

ともに考える未来 » Beyond together »

## 1. グループ経営に取り組む背景

- グループ経営とは、企業グループ全体の経営の枠組みとして捉え、グループの総合力を最大限に発揮することでグループ全体の成長・発展を図ることである。
- グループ経営のポイントである事業戦略を成功に導くには、中期ビジョンから事業の課題を明らかにし事業モデルの見直しを行うことである

### グループ経営の理念・基本思想

- ・企業グループの定義、グループ経営の目的、グループの目指すべき姿（中期ビジョン）
- ・グループとして追及すべき共通の価値
- ・各社の経営とグループ経営の関係

### グループ経営実現におけるポイント

#### グループ経営の事業戦略

- ・グループの事業領域の再設定
- ・戦略事業単位の設定と展開方針の明確化
- ・グループ企業の役割と目標の明確化

#### グループ経営の組織・体制

- ・グループ統括方式の選択  
(事業持株会社・純粋持株会社)
- ・グループ経営の体制整備
- ・意思決定構造

#### グループ経営の仕組み

- ・PDCAの仕組み  
(経営計画策定～調整～月次実績管理～年度実績管理～業績評価)
- ・連結決算制度、グループ管理会計制度
- ・事業評価及び業績評価の仕組み
- ・グループ人事制度

## 2. グループ経営の事業戦略の検討手法

■現在の競争環境や技術動向を加味して、中期ビジョンからグループ経営の主題を明らかにし、事業モデルの点検を行う

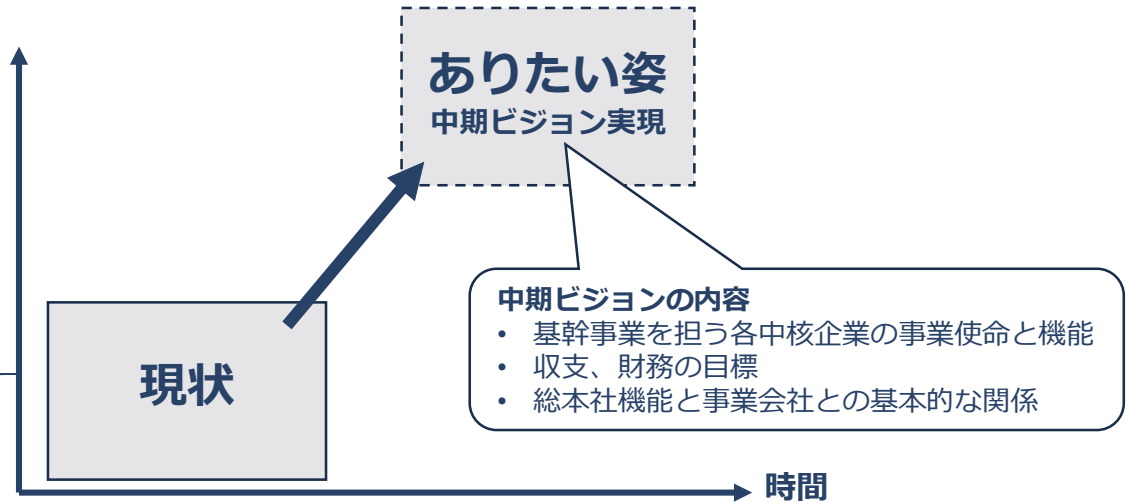
### 【人口動態の変化（人口減少）】

- ・ マーケットの縮小が進むことによる現状の収益確保に限界が見える
- ・ 労働人口が減ることによって、企業における効率的な事業推進が求められる

### 【競争環境の変化】

- ・ グローバルでの競争下においては、コストセーブが中心に行った収益確保を行ってきたが、限界が見えてきた

収益性



## 事業単位ごとの事業モデルとその適性規模の検討、及びグループとしての取り組み課題の抽出

### ①既存の事業モデルの見直しを行う（下記は例示）

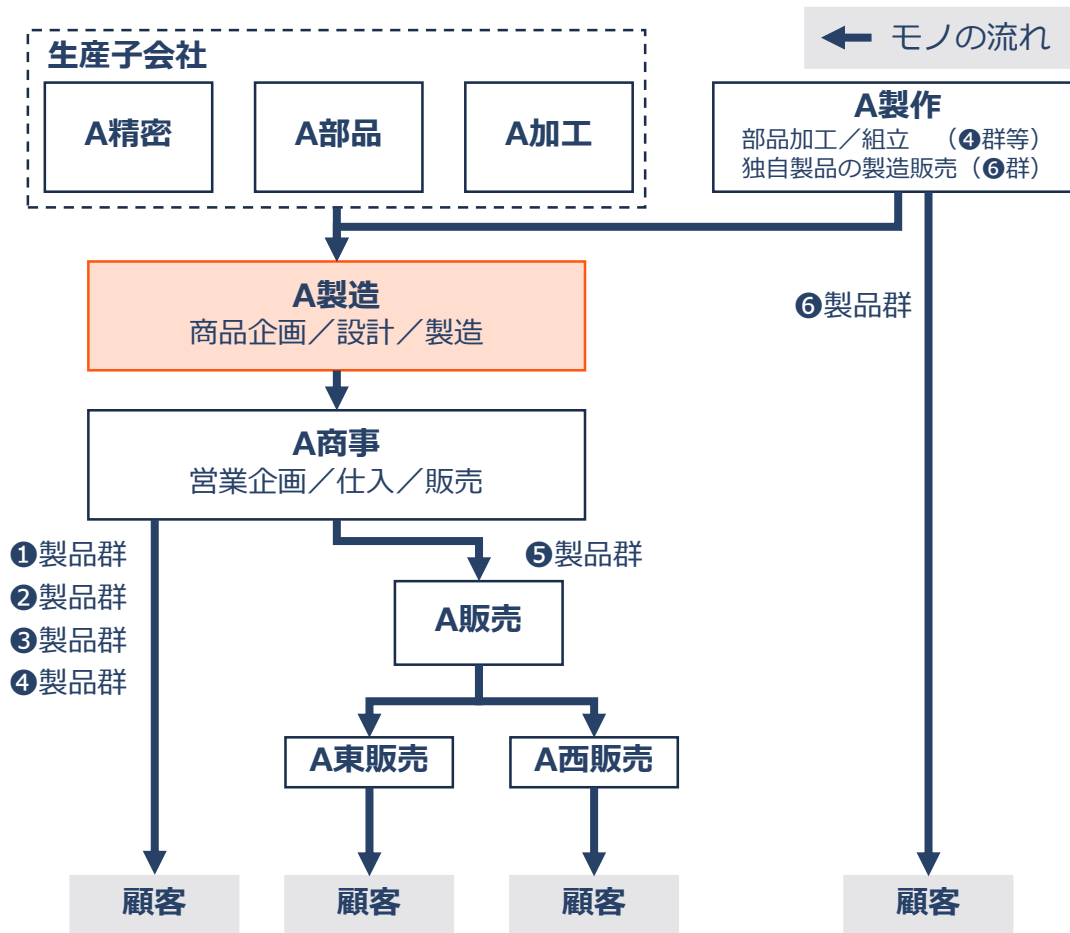
- ・ 対象顧客の捉え方（客層、地域、業種 等）
- ・ 生産政策（内外作基本区分、設備政策、生産拠点）
- ・ アフターケア政策（方法、料金）
- ・ 購買方針、採用方針、資金調達方針
- ・ 物流政策（物流サービス水準、物流拠点、輸配送手段）
- ・ 価格政策（料金水準、料金体系、取引形態）
- ・ 販売政策（各集客手段のバランス、方法）
- ・ その他基本ニーズと提供商品、サービス
- ・ 人事政策（事業特性にあった人員構成、処遇水準と体系）
- ・ 付加価値の源泉となっている要素の確認

### ②上記①を踏まえて、自社と視点モデルを組立あるいは確認し、不足機能の獲得も含めた適正規模をえる

※上記の検討にあたっては、①マクロ業界動向よりも事業に直結する市場・顧客・内外の資源を注視する②事業を担っているグループ各社の企業文化も見る

### 3. 事業戦略検討の事例 ～製造業を中心としたAグループ

- 製造業を営むAグループのトップマネジメントは、①A製造を中心とした全体の収益力低下②「市場に身をおいた製品開発力」が陰をひそめる③グループ各社の位置づけ（製品・機能）が曖昧なことに問題意識を持っていた
- プロジェクトでは、グループ経営の全面見直しを行い、グループ全体の収益力向上を目指した。



#### A製作

- ① 他グループからの支援要請があり、Aグループが51%出資した企業。A製造の④群製品の主要部品製造、組み立てを分担
- ② 自主経営思考が強く、**独自製品開発 (⑥群)**を手がけ始め、**自主販売を始める**

#### A製造

- ① グループ中核企業で、グループ各社の持ち株会社機能を保有。売上高1,000億円
- ② 大型新製品と価格低下の盈虚を受けて**収益力は過去に比較して低下**

#### A商事

- ① A製造の販売会社の位置づけ100%子会社として設立。売上高は1,300億円
- ② **自主独立的に経営され、独自仕入れ商品も数百億円程度**

#### 【各製品について】

- ①製品群：業界トップシェアの本業製品
- ②製品群：①群製品の応用展開製品（OEM）
- ③製品群：①群製品の応用展開製品（小型メイン）
- ④製品群：収支は厳しいが、第2の柱である新規分野製品
- ⑤製品群：④の応用展開（別市場でのルート販売）
- ⑥製品群：A製作の独自商品であるが、赤字商品

### 3. 事業戦略の事例 ～製造業を中心としたAグループ

- 長期ビジョンからグループの企業分担を想定した新グループ経営の役割を整理した。
- 体制を整えただけでは、新A社の収益力の強化は直結しがたいことが分かった。そこで、中期ビジョンを具体的に想定し、事業単位ごとの事業モデルの点検を試みた

	①群	②群	③群	④群	⑤群	⑥群
営業	新A社 (A製造・A商事の合併)			④群 特化企業体	販売会社	存在可否が 課題
営業企画					⑤群 特化企業体	
商品企画						
設計						
生産				委託		
物流	物流子会社					
アフターサービス	アフターサービス子会社					

「数年先を見据えた中期ビジョン」を想定

- 1) 3年後のグループ売上高・利益
- 2) ①群～⑤群ごとの事業基本戦略
- 3) 事業会社、自主自立運営を基本とする

### 3. 事業戦略の事例 ～製造業を中心としたAグループ

■策定した中期ビジョンから、各製品の事業モデルを「事業の要点」と「適正規模の視点」から整理し、今後Aグループが取り組むべき課題の抽出まで行った。

#### 【事業モデルの検討】

	今後の事業の要点	適正規模の視点	取組課題
①群	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品のユニット化設計</li> <li>アフターサービス網充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上を拡大しなくても利益が出る</li> </ul>	1) A製造内での事業部制による徹底改革 2) 群別の販売計画-受注-生産計画-生産-出荷の業務プロセス革新 3) 営業-設計までの一気通貫型の会社作り 4) A製作の純粋生産子会社化 ～④群事業部の管轄下
②群	<ul style="list-style-type: none"> <li>徹底したOEM体質づくり</li> <li>営業開発-設計-生産の組織的一体化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在の顧客に限定</li> </ul>	
③群	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスサイクルの短縮</li> <li>複数販売網の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当該製品の基本機能の提供を軸に、多様な市場に用途展開</li> </ul>	
④群	<ul style="list-style-type: none"> <li>OEM的体質づくり</li> <li>製品気候の基礎開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客は限定</li> </ul>	
⑤群	<ul style="list-style-type: none"> <li>数年サイクルのアイデア商品企画の実施</li> <li>生産はその都度適切な委託先起用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上高は市場要因で周年変動は与件事項。商品範囲を限定することによる収益性向上</li> </ul>	
⑥群	(グループ基礎研究テーマ化)		

#### 【マネジメントシステムの検討】

事業モデルの検討から必要となったマネジメントの視点	取組課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>群別の事業の深耕とは別に、全体戦略の強化</li> <li>上記1)～4)が方針通りに機能していくかの監視</li> </ul>	5) グループ全体の戦略立案機能強 6) グループ基礎研究開発部の明確化
<ul style="list-style-type: none"> <li>既存事業の経営とグループマネジメントの分類</li> </ul>	7) 執行役員制度の導入 8) グループ企業の業務・経営監視システムの導入

### 3. 事業戦略の事例 ～製造業を中心としたAグループ

■抽出を行った取り組むべき課題の優先順位付けを行い、「当面」「中期」「長期」の時間軸で整理を行った。

	事業戦略	マネジメントシステム															
当面	1) A製造内での事業部制への徹底改革 <table border="1" data-bbox="294 415 1083 676"> <thead> <tr> <th>事業部</th> <th>対象範囲</th> <th>現時点の企業</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>①群事業部</td> <td>製品企画-設計-生産</td> <td></td> </tr> <tr> <td>②群事業部</td> <td>製品企画-設計-生産</td> <td>A精密 A加工</td> </tr> <tr> <td>③群事業部</td> <td>製品企画-設計-生産</td> <td>A部品</td> </tr> <tr> <td>④群事業部</td> <td>製品企画-設計</td> <td>A製作</td> </tr> </tbody> </table>	事業部	対象範囲	現時点の企業	①群事業部	製品企画-設計-生産		②群事業部	製品企画-設計-生産	A精密 A加工	③群事業部	製品企画-設計-生産	A部品	④群事業部	製品企画-設計	A製作	5) グループ全体の戦略立案機能強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 群別の事業の深耕とは別に、全体戦略の強化</li> <li>➢ 上記1)～4)が方針通りに機能していくかの監視</li> </ul>
	事業部	対象範囲	現時点の企業														
①群事業部	製品企画-設計-生産																
②群事業部	製品企画-設計-生産	A精密 A加工															
③群事業部	製品企画-設計-生産	A部品															
④群事業部	製品企画-設計	A製作															
中期	4) A製作の純粹生産子会社化 3) 営業-設計までの一気通貫型の会社作り 6) グループ基礎研究開発部の明確化 2) 群別の販売計画-受注-生産計画-生産-出荷の業務プロセス革新	7) 執行役員制の導入 <table border="1" data-bbox="1234 1015 1839 1173"> <thead> <tr> <th>A製造</th> <th>A商事</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">グループトップ</td> </tr> <tr> <td>執行役員</td> <td>執行役員</td> </tr> </tbody> </table>	A製造	A商事	グループトップ		執行役員	執行役員									
A製造	A商事																
グループトップ																	
執行役員	執行役員																
長期	➢ A製造・A商事の合併	➢ 持ち株会社の設立															



## 4. 日本経営システムの概要

- 日本経営システムは、旧日本興業銀行を出自として50年の歴史を持ち、70名のプロパーコンサルタントを有するコンサルティング企業です。

### 1. 会社概要

項目	内容
会社名	日本経営システム株式会社
代表者名	山崎 文夫
所在地	〒105-0003 東京都港区西新橋2-1-1 興和西新橋ビル11階
資本金	50百万円 ・みずほ銀行12%出資 ・主要株主は、社員持株会、地方金融機関等
従業員	約80名（内コンサルタント約70名）

### 2. 沿革

#### 日本興業銀行の経営研究部を母体に、1970年5月に設立

- 設立趣旨：本格的なコンサルティング事業を日本に確立する
- 社是：つねにすぐれた経営システムを開発し社会の進展に貢献する

### 3. 事業内容

#### (1) 経営コンサルティング

- 収入の95%以上を占める、経営コンサルティング専門会社

#### (2) 経営幹部・管理職向けのセミナー

#### (3) 経営シリーズ（月刊）の刊行、書籍の出版

### 4. 日本経営システムの特長

#### (1) 1,200社以上の幅広く厚みのある顧客層

- 創立以来、1,200社以上の様々な業種・規模の企業へのコンサルティング実績

#### (2) 経営者が直面するあらゆる経営課題への対応

- 事業戦略や経営計画から、事業運営の仕組みや制度構築まであらゆるテーマ領域での実績

#### (3) 実施まで見据えた経営コンサルティングの実施

- 経営者のご方針を踏まえ、経営課題の解決に向けた計画作りから実施推進までの総合的なお手伝い

#### (4) 「完全専従方式」による「徹底した協同作業」

- 各社の実状に沿った注文仕立ての改善策を立案し実行に繋げるため、掛け持ちせず社内メンバーと共に検討

#### (5) 経験豊富なコンサルタント集団

- コンサルタント約70名の内、経験年数15年以上が半数を占め、全員が新卒採用のプロパー社員

#### (6) 高いリピート率

- 繰り返しご注文を頂いているお客様からの仕事が全体の80%を占める

経営コンサルティング、経営のトピックスのお問い合わせは  
お気軽に下記へご連絡下さい。

【お問合せ先】

副社長（営業統括）

**宇佐美嘉彦**

電話番号

**070-3350-2243**

メールアドレス

**y.usami@jmsinc.co.jp**

マネジメントコンサルタント

**細田 俊**

電話番号

**070-3350-2218**

メールアドレス

**s.hosoda@jmsinc.co.jp**



- 本資料は、貴社への提案、ディスカッションを目的として作成したものであり、弊社が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊社はその正確性・確実性を保証するものではありません。当該情報に起因して発生した損害については、その内容如何にかかわらず一切責任を負うことはできませんのでご注意ください。
- 本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますようお願い致します。また、弁護士、会計士、税理士など専門家の判断が必要な場合は、各々適切な専門家にご相談のうえお取り扱い下さいますようお願い申し上げます。
- 本資料の著作権は弊社に属します。弊社に無断で本資料の一部または全部を、①改変・修正すること、②複写、写真複写、あるいはその他の如何なる手段で複写すること、③弊社の書面による許可なくして第三者に開示、再配布することを禁じます。弊社が承諾した場合はこの限りではありませんので、本資料の改変・修正、複写または再配布が必要な場合は事前にご相談ください。
- 本資料に弊社の秘密情報を含んでいる場合は、秘密保持契約または業務委託契約に定める守秘義務の対象となります。