

企業価値向上への「経営マネジメント戦略」 ～持株会社化、グローバル化への対処など失敗しないグループ経営の舵取り

“Business Management Strategies” for Raising Corporate Value

-Best practices for steering corporate group management and the successful transition to globalization, holding company management systems

グループ経営が叫ばれて久しいが、多くの企業では、単体経営に追われ、なかなかグループ全体に目が届かない。しかし、グローバル化の進展や、昨今のM&Aによる企業の統合・合併などから、突然、グループ経営にまともに直面せざるを得なくなった企業が増えている。そこでは、持株会社化（ホールディングス化）など否応のない機動的なグループ経営体制の再構築が迫られている。

そもそも、本社とは何か。賦課金を事業部門から吸い上げるだけのありがたない存在とみられている企業は多い。戦略本社としての役割変革、本社改革を促す方法として「経営マネジメント戦略」の考え方が有効となる。

「経営マネジメント戦略」という観点からのグループ経営は、個々の事業の戦略のコンテンツそのものを本社がリードしようとするものではない。グループ内の事業の動きを全体的に監査し、モニターすることで、個々の事業のパフォーマンスの適切性を判断し、必要な横断施策の実施・意思決定マネジメントを行うための活動の流れの重要性を説くものである。そこでの視点は、個別事業の戦略や業務推進の個別最適化の視点よりも、全体としての動き、全体を見ながら一方で個の動きをみるという全方位の視点が求められる。つまり、グローバル化も含め、いかにグループシナジーを最大化するマネジメントを行うかである。

「経営マネジメント戦略」では、経営課題を全方位にとらえる。戦略本社は、事業活動のモニターとグループシナジー創出のための施策を愚直に実行していく。そのための誰でもマネジメントできる手順の構築が求められている。



The need for corporate group management has been advocated for some time. Most companies are so busy managing their individual companies they are seldom able to keep a close watch on the overall corporate group. However, due to the recent rise in consolidation and business combinations through mergers and acquisitions, in addition to the progress of corporate globalization, more companies are suddenly finding themselves in a position to squarely deal with corporate group management. They are often hard-pressed to transform themselves into an agile and more flexible management group, while implementing new structures, such as the adoption of the group holding company systems.

What exactly are the responsibilities and functions of the head offices supposed to be in the first place? In many companies, the head office is often viewed as the unwelcome existence which absorbs the internal profits earned in operational divisions. An effective approach for facilitating the head office reforms and the transformation of their role to become the strategic headquarters is to introduce the concept of the “business management strategy”.

Based on the “business management strategy”, corporate group management is not about the head office taking the lead in setting the strategy content for each business within the group. Its relevance is aimed and tailored towards advocating the significance of the processes that will enable the group to evaluate the adequateness of each business’s performance, as well as to implement and manage the decision-making for necessary cross-sectional (group-wide) initiatives. This strategy is achieved by the auditing and monitoring of various developments in the group’s businesses from an overall perspective. Rather than focusing on piecemeal optimization of the strategies and business development efforts of individual businesses, what is called for here is a panoramic perspective. While group-wide developments and the overall business itself must be reviewed on one hand, individual developments must also be taken into consideration on the other hand, both at the same time. In other words, it is about how the business can be managed in order to maximize group synergies, including globalization strategies.

In “business management strategy”, management issues are captured from an all-around perspective. The role of strategic headquarters is to diligently implement measures for monitoring business activities and creating group synergies. What is called for is the establishment of a set of procedures (best practices) which will enable anyone to be successful in business management.

1 はじめに

筆者は、最近まで、銀行ソリューションと経営コンサルティングのシナジーを形づくる仕事に携わってきた。それまでは、大企業を中心に数十社の経営コンサルティングを経験してきたが、銀行では、圧倒的に中小企業の経営の相談を受けることが多い。この間、数百社以上の企業を見、コンサルティングに至る前捌きとして多くの経営者の悩みを聞いた。

銀行では、企業からの相談が連日のように持ち込まれる。それぞれの経営上の課題は、各社にとっては切実なものであるが、問題のパターンからみれば、一見したところ、特に変わったものがあるわけではない。しかし、少し注意してみると、日本経済の最前線の動きが、経営者の悩みという形で、珍しい相談のパターンという前兆として現れ、次第に頻繁に生じる相談に転じるという形で出現してくることがわかる。

最近の特徴的な動きは、中小企業の廃業や後継者難から生じるM&Aであり、また、中小企業から大企業を問わず持株会社化（ホールディングスづくり）、グループ経営への対処の動きである。本稿では、このグループ経営へ直面せざるを得なくなった企業が、これへどう対処するか、単体経営の視点のときと、グループ経営のときはマネジメント面で何が違うのか、特に、グループ企業に対し本社機能として果たすべき役割とは何か、本社改革すべきことは何か、さらには、こういった動向から、今後の企業のグループ経営マネジメントにはどのような視点が求められているのか、これらに対し、企業はこれからどのように対処すべきか、について考察と提案を行っている。

2 競争戦略だけでは経営課題の解決にならない

一般的に、経営コンサルティングの分野では、そのメインテーマに見えるのは、書店に行くと山ほど積まれている競争戦略関連であろう。しかし、企業の現場で寄せられる経営課題は、競争戦略上の悩みというより、むしろ

人事制度や会社のしくみに関わることなど経営のマネジメント面や内部管理体制に関する悩みが圧倒的に多い。本稿では、これらの領域に主たる焦点を当てる考え方を「経営マネジメント戦略」として位置づけている。

競争やマーケティングの戦略のテーマは、過去から、また、今後も永遠の課題である。しかし、競争戦略の難しい作戦検討という泥沼にはまるよりも、人事制度のインセンティブのあり方で営業パーソンを工夫で競わせ、その中で圧倒的に成果をあげるやり方に報償を出し、最も成功した施策を戦略としようというやり方もある。へたに考えるより、まずはやってみていい成果の出る活動を残し改善していこうということだ。この場合、マーケティング戦略・競争戦略というよりも人事制度・業績評価戦略とでも呼ぶほうがふさわしい。

業務プロセスをPDCAで管理すること、ITでしくみを作ることで業務改革を実現し、結果的に他社との競合上の成果をあげることもこれにあたる。企業が産み出す価値を高めることで、結果的に世の中や社会に支持される業務サービス体制を形成できれば、他社を追い落とし、他社を出し抜いて競争に打ち克つ施策に血眼にならなくとも、自ずと継続的で手堅い経営体制が構築できるであろう。逆に、事業が存続できないというのは、他社との競争戦略上の良否というよりも、顧客へのサービスにおいて、顧客に喜んでもらえる価値創出ができていないのではないかと、事業そのもののありようを見直し改革していく必要があると考える。

施策のプロセスをコントロールし、産み出す価値を上げる改善活動を愚直に続ける。それにより、頭で考えすぎたマーケティング戦略でギャンブル的なハイリスクハイリターンに陥るよりも、ゆっくりだが堅実で継続的な成果を上げ続けるということをも可能にする。そのためには、事業の存続を脅かすリスクは何かを全方位で取り上げ体系化する必要がある。さらに、その重要度・影響度を評価した上で、自らの体力にあわせ、順次その要因をつぶしこんでいくという活動を続けていくことが重要となる。このやり方は、一定の体系的、構造的

な思考とマネジメント手順で誰でも実行できる。ただし、劇的な即効性が必ずしもあるわけではないので、地道な努力が必要になる。

天才的なマーケティング戦略を考えられれば理想だが、企業内にそうしたことを継続し続けることのできるスーパー人材も体制もあるわけでもない。経営コンサルタントに依頼したところで、企業内の人材以上に優れた戦略を導き出せるわけでもない。ただし、経営コンサルタントの活用には、企業内の思い込みや常識を打破する効果はある。平凡な人材でも継続的な成果を上げ続けることのできるマネジメント手順の構築が必要とされている。

内部管理体制に関する課題は多岐に渡り、世の中には、それぞれにこの道何十年の専門のコンサルタントがいるほどだ。それに対し、企業の経営企画室部門や管理部門の担当者は、数年のサイクルで異動して対応を迫られている。1つのテーマだけでも経営コンサルティングとして外部の支援が必要とされるほど重い。そんな大変な深みのある課題であるにもかかわらず、企業内では、管理部門の統括担当者は八面六臂な対応を求められる。企業経営の土台を支えるしくみづくりに関わる課題に対し、有能であっても個々の各論テーマについては素人といってもいい経営企画等の担当に任じられた者は、一体どう対処すればよいのであろうか。

3 | 全方位での経営課題のマネジメントが求められている

ピンポイントでソリューションを示されても、全ての経営課題は相互に関連しており、単一テーマでの解決の視点だけでは不十分だ。すなわち、それぞれの経営課題は、全体を貫く統一した考え方で解決へむけて総合的にコントロールされなければならない。これはあたかも、ゼネコン（建設会社）が、躯体工事会社とか、内装工事会社とか、設備工事会社という専門のプロフェッショナル（サブコン）を集め統合的に横串を通し、あらゆるリスクに目配りし、品質のコントロールをしながら巨大な建築物を作る活動にも似ている。

しかし、経営課題の解決は、総合的に行わねばならな

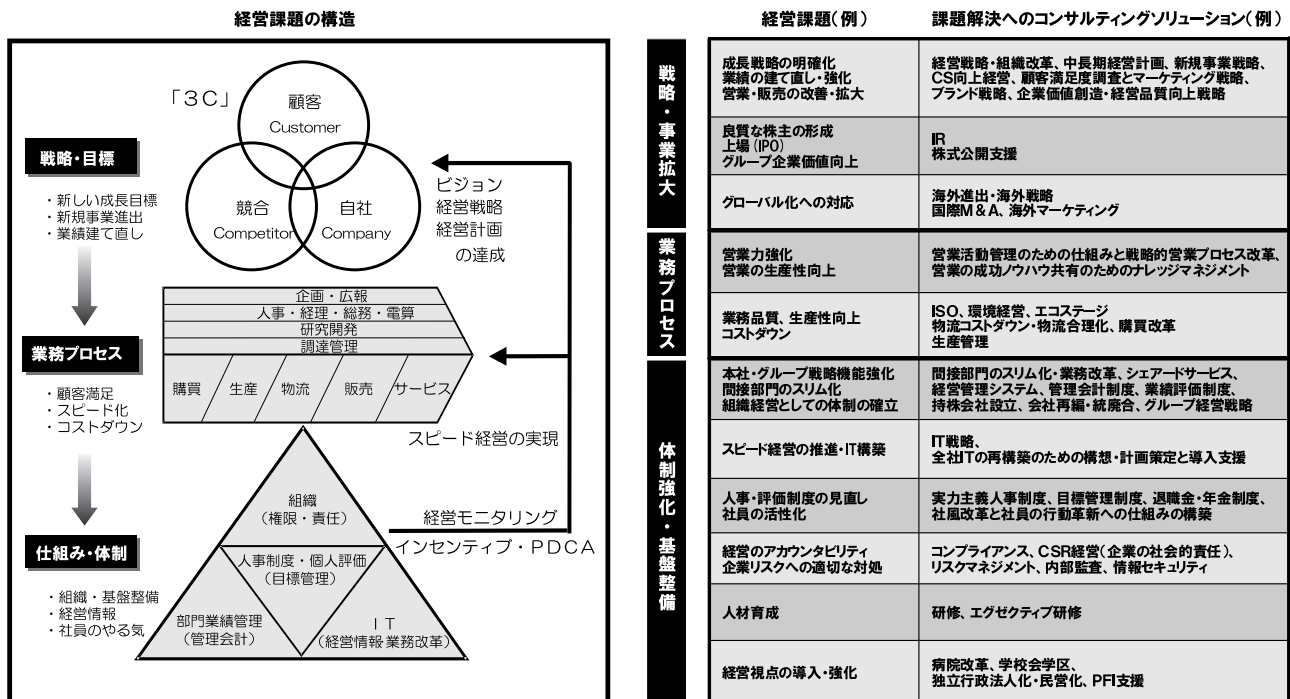
いが、経営資源の制約から一度に全てを行うことはできない。順番を考え、企業の体力や状況に合わせ、進めていく必要がある。どの順番に行うべきかを考えること、そして、それに一貫性の横串・縦串を通すこと、これをどう行うかが「経営マネジメント戦略」としての最大の検討課題だ。当然、この中のひとつにマーケティング戦略をはじめ、中期経営計画やビジョンを策定することも含まれる。しかし、競争戦略を主体に考えていたときに比べ、多様な競争場面を想定したアクロバットで戦略的な難しさまでは立案分析する必要度は必ずしも高いとはいえない。よく、ボトムアップな計数の積み上げ型の経営計画はだめといわれるが、場合によってはそれでもかまわないとすらいえる。それで十分であるとはいき切ることではないが、多くの企業がそれでも経営はなんとかなっている事実がそれを示している。競争戦略展開の良否のみが全てではない。ただし、その企業が、世の中や社会に対し、必要とされる価値を持つサービスを提供できているかということが前提であることはいうまでもない。

経営課題を全方位にとらえるという観点に立つと、中小企業であれ、大企業であれ、それらのニーズは、その解き方、ソリューション方法、優先順位はそれぞれの企業の置かれた状況で異なるが、実は、What-to-doとしての課題の体系は、ほとんど変わらないということがわかる。つまり、経営課題の体系は企業を問わず実はワンパターンということだ。この体系の構造は10人の企業であろうと何千人の企業であろうと同じである。

4 | 経営課題は複雑で難しいという思い込み

図表1に示すように、経営課題は、売り上げ拡大面（事業拡大・戦略面）、コストダウン面（業務プロセス面）、事業継続性面（しくみ・体制面）の3つに分類できる。図表1にあげるキーワードで、企業の悩みを1行1行愚直に聞いていけば、必ず、喫緊の経営課題（What-to-do）が見つかる。逆に言えば、このフレームワークに入らない経営課題はほとんどない。異なるのは、前述したよう

図表1 経営課題の体系



に、優先順位の組み合わせと、見つかった経営課題の解き方 (How-to-do) だ。この解き方の無限のパターンにとらわれ、多くの人は、経営課題は複雑で難しいと考えている。しかし、真のWhat-to-doがわかれば、解決の糸口を見つけることはそんなに難しいことではない。しかも、What-to-doとしての経営課題は、実は、ワンパターンの体系の中に位置づけられるのだ。

多くの企業が、個別の課題の存在と全体体系の関係をあまり明確にしないまま、目先の問題解決に追われ、常に課題が別なところにあるのではないかという違和感のなかで、日々取り組みに追われている。課題の全体体系がわかって初めて、優先順位を考えることができ、さらには、その難易度から必要に応じ、外部コンサルティングの助けを借りるという経営判断も可能になる。全体体系と優先順位を見極めると、企業の筋肉質経営体制づくりに適切な処方箋を見出すことができるようになる。いわば、経営課題のコンシェルジュ機能だ。

こうした観点からは、経営課題を個別ピンポイントに解決する対策だけでは不十分であり、総合的な取り組み

を順序正しくやっていくコントロール体制が極めて重要になる。個にとらわれず全体を見る。全体を見て個をとらえる。この場合には、個の戦略やコンテンツへの細かな介入コントロールまではやりきれない。個の遂行は、現場の担当者に委ねる必要がある。全体のバランスを眺めながら、目の端で個に異常が起きていないか、異常があれば必要な対策を指示するなど、全体状況を常に監視コントロールしていく感覚だ。これからの企業のグループ経営など複雑な企業運営が求められる現場では、単体経営の視点だけでは不十分な全体的・統合的な経営のコントロールの視点がますます重要なものになっている。

これを外部コンサルタントに支援を依頼する場合、ピンポイントのソリューションの専門家は世の中にたくさん代替案がある。しかし、それらを総合的にアレンジしてくれる助言者はあまりいない。すなわち、実務のアウトソーサーのアレンジや品質管理までコントロールする役割まで総合的な支援体制が求められているということだ。人材の層が厚い超大企業でもなければ、社内にこうした人材や体制を自前で手当てすることは容易なことでは

はない。

課題体系の取り組みの設計図が描ければ、企業経営はさほどぶれることはない。企業の生き残りへの条件がより複雑になっていく一方の状況下、個別のピンポイント型課題解決ではなく、全方位に目配りしたゼネコン型課題解決による企業価値向上への施策の継続的な実施がより一層求められるようになってきている。それができない企業は、いつの間にか他社に代替されるだけの機能サービス会社に成り下がり、そうなると価格競争の果てに淘汰される運命が待ち受けることにもなりやすい。

5 「感性と運」の経営 vs 「論理とデータ」の経営

業績が順調な企業において、その企業内からの依頼や発案がない限り、中期経営計画や戦略づくりのコンサルティングを外部の立場から提案しても、それを外部に頼んでまで支援を受けようという申し出に至ることはまずない。特に、経営者が自信家でカリスマ性が高い場合は、よりその傾向が高い。実際、へたな外部の支援を受けるより、経営者のカンピュータ（「感性とひらめき」）の方がよほど確かな企業運営をしているといえる。経営が順調なときは、経営者は、「論理とデータ」をも直感的に見定め、へたに頭のよい社内担当者が緻密な分析を行うより、判断がぶれることがない。

しかし、勘はいずれ鈍るときが来る。鈍ったときには、「論理とデータ」に立ち返った判断を行う必要がある。それが外部経営コンサルティングを使う理由であり、そのタイミングであるといえよう。

6 有能な社員だけでは社内改革はできない

経営コンサルタントの技能とは、論理とデータによる判断基準の策定による意思決定支援だ。論理とデータで明らかにすべきこと、また、どんなに社内に頭の良い人間がいてもできないこととは、下記の3つである。

①組織利害の突破

経営を改善するには、社内を改革する必要がある。

しかし、社内には、組織間の利害があり、それが改革

の妨げとなる。例えば、営業部門と生産部門での利益の取り合いの果てしのない対立など。同じことでも、外部の人間が、他社では、一般的には、という事例とともに方向を示すことで社内政治の合意を誘導することが可能となる。社内の有能な社員も社内政治を調整することはできない。頭がよければよいほど八方美人政策をとらざるを得なくなり、改革には程遠いものとなる。

②施策効果の定量化

社内がもめるときは、声の大きい抵抗勢力が議論をリードしていることが多い。その場合、誰もその暴走を議論では止めることができない。それを論破するには費用対効果等の緻密な定量化が有効となる。社内の担当者には、ルーチンワークもあり、また、ノウハウ的にも長けていないことから定量化を効率的に行える体制がない。外部の経営コンサルタントは、定量化がもっとも得意な技能だ。

③顧客と競合の情報把握

社内が判断に迷うときには、顧客が当社をどう見ているのか、競合他社に対し、当社はどのようなポジション、価値を提供できているのかを調べることが有効である。社員である限り、顧客からの評価も、競合の状況も客観的に調べることは不可能である。

上記3つあげたことは、社員の能力の問題ではなく、社内という立場からくる制約である。少なくとも上記3つについて解決への糸口が見えれば社内を改革していくことができる。社内を改革したいとき、カリスマ経営者が自信をなくしたとき、有能な社員がいたとしても、誰も社内を変革することができなくなってしまうのである。

7 競争戦略の時代から共想の戦略の時代へ

共創戦略と語る人もいる。似たような概念だが、筆者は、共感することの重要性を強調したい。その意味で共想という字を用いている。

競争戦略とは、ゼロサムゲーム（誰かが得すれば誰か

が損する。利益の総和はゼロであるという考え方) のフレームワークに位置づけられる考え方だ。すなわち、強くない弱者を淘汰し、残る市場を席巻し、シェアを占有していくことを良しとする考え方である。ニッチ戦略でも同じだ。狭い市場を設定し、そこを占有しようという考え方に立つ。ただし、ニッチの市場を創造しようという姿勢であれば、それは共想の考え方に近い。ニッチにせよ生存競争に生き残れない者は、存在の価値がないという考え方といえ言ひすぎだろうか。他者から奪った分だけ、他社を追い落とした分だけ利益になるという考え方だ。

これに対し、共想の戦略とは、共感しあう度合いの高い者同士（供給者同士、供給者と需要者等）が協調しあい利益を分け合い、その広がりが増加（全員が利益になる）の価値を生むという考え方である。感謝と共感の結果に業績がついてくる。業績がついてこないとなると、場合によっては、独りよがりのプロダクトアウトなビジネススタイルになっているのではないかという疑念を持つ。感謝や共感の輪には、上限がない。ただし、短期的に圧倒的で急速な業績形成力は通常ない。しかし、継続的にゆっくりにせよ成長し、いずれ、ビジネスモデルとして、メジャーな地位を形成していくことができる。

たとえば、大企業と中小企業の共想関係。大企業のブランドと営業力の傘の下で、中小企業は安定した生産活動収益を得る関係もそのひとつだ。その関係を大企業が搾取しているとみなすのであれば、そこに共想は生まれない。

たとえば、ジャストインタイムのせいで、サプライチェーン上の中小企業は在庫での対応を余儀なくされ、大企業の都合でその在庫を中小企業に転嫁されたという怨嗟の声をよく聞く。しかし、共想の理念に値するものであれば、在庫の転嫁ではなく、中小企業も自らカイゼンに取り組む活動として昇華し、それらが結果として社会全体の価値として高めていくことのできる活動になるであろう。工夫もせず、大企業から在庫を押し付けられたと考える、またはそれしか対処方法のない中小企業は

残念ながら、共想の時代にサバイバルはできない。当社にしか提供できない価値は何かが問われる。それを持つ企業のみが社会に必要とされ生き残る。また、故意に中小企業に出口としての配慮を全くしないまま、単に在庫を押し付けるような自己利益追求型の大企業であるならば、それもまたいずれ存続を全うできないことになる。中小企業と大企業で相互に共感できる関係の構築、その結果として社会全体にも価値提供をできる体制の構築、これからの時代はこうした関係構築が企業の存続への重要な要素になる。今後の経営マネジメントの観点には、他から奪うのではなく、価値の創造ができていくかという経営の監査・改善をコントロールしていくことが課題のひとつとして求められている。

8 | リスクを最小化する経営が収益を最大化する

収益を最大化したい、稼げるときには徹底的に稼ぎたいとどの企業も思いがちだ。収益をめざす姿勢は、悪くはないが、多くの事例が示しているように、必要以上に稼ぎにあせりすぎた企業の末路は意外と実は厳しい。たとえば、中小企業において、アイディアが受け、他にない商品だからと高値を設定し、莫大な収益を上げることができたということはないわけではない。ただし、その先には、「おいしい市場」と大企業が参入し、瞬く間に、淘汰されるという状況も起こる。つまり、利益が出すぎることがリスクになるということがあるということだ。実際、それを防ぐために、新しい食材であるが、値段を低く設定し、利益を抑え、その結果、消費者にとって安くて喜ばれ、一方、競合大企業からは、利益の旨みのなさから参入の魅力がない状況を作り出し、継続的な独占市場を形成した中小企業がある。欲張らないことが、結果的に息の長い事業モデルの形成につながったということのひとつの事例である。

収益の最大化は、特に、短期的視点に立つほど、継続させにくい。市場からの収益最大化期待に応えられなくなったとき、経営のひずみがでることになる。際限のない拡大志向のチェーンビジネスなどは、成長が弱まった

瞬間にキャッシュフロー不足に陥り破綻することが多くこの典型である。収益最大化の誘惑はギャンブルの施策に転じる恐れもあり、当たったときは利益は大きい、そうでないときはマイナスが大きくなる。

リスク最小型経営スタイルの例として、アパレル業界で、SPA（Speciality store retailer of Private label Apparel：製造から小売までを統合した垂直統合度の高い販売業態）と呼ばれる市場生産直結のやり方がある。これは、シーズン前に流行を予想し大量に仕入れを行うギャンブル型の経営スタイルに対し、売れそうなものを小出しにマーケットに出し、その反応をみて、短期生産の体制で供給を行う方法である。在庫のリスクというギャンブル性を廃した業務のスタイルともいえる。近年、名を高めたアパレル会社の戦略だ。

株の世界でもそうだが、見切り千両とはよく言われる。この教訓は、損切りせよということではなく、株の高値売り抜けを考えてばかりいるよりも、損をするリスクを最小化するための対策を行った投資スタイルが、結局は、勝者になっているということだ。リスクに備え、それを最小化する経営スタイルが結局は息の長い継続的な企業

成長を可能にする。あるレストランチェーンでも、飲食業態のギャンブル性を、確率的な業態店舗展開と撤退戦略との組み合わせ等により、顧客に支持されなくなるリスクを最小化するということを意識（機動的に店舗業態を転換）することで堅実な成長をしている事例がある。

リスクを最小化するとは、単に、守りの経営をすることではない。売り上げを伸ばさない、去年と同じままでよしと考えることもリスクだ。従業員の給与上昇要望は常にあるため、去年と同じ給与では、従業員の不満が増し、その結果、経営のリスクが増すことになる。すなわち、一定の成長を継続させられなければかえって経営のリスクになるというような見方も必要とされる。経営のリスクには、図表2のようなものがある。昨今の内部統制システムもリスクマネジメントのひとつであるが、単なる守りの経営の姿勢を推奨するものではないことは言うまでもない。同様なことが、情報セキュリティや法令順守経営にも言える。今後の経営マネジメントの観点には、リスクへ目配りを怠らないこと、リスクの予防保全を図る対策を継続することも課題のひとつとなる。

図表2 リスクマネジメントの体系

分類	リスク項目	リスク例	
事業戦略	競合	競合の戦略変更、新規参入、代替品の登場	ビジネスモデル構築
	顧客・市場	顧客ニーズ変化、顧客層の変化	
	取引先	取引先倒産、調達先・提携先の変化、取引先の姿勢の変化	
	株主	株価低下、株主構成の変化、買収	
	広報・IR	虚偽情報の開示、情報開示遅延、マスコミ対応失敗、クレーム対応失敗	
	その他の組織等	アナリストの評価、各種団体からのクレーム	
	風評	マスコミ報道、ネットでの誹謗	
業務プロセス	商品・サービス	商品ライフサイクル変化、商品の瑕疵、返品・リコール、知的財産権侵害、商品・サービスの陳腐化、虚偽表示	業務改革／全社一貫の再構築
	マーケティング	顧客ニーズとのミスマッチ、価格設定、商品構成	
	販売	不適切な販売、顧客満足低下、納期遅れ	
	運輸・物流	商品の滅失・毀損、物流コスト増大、輸送ルート断絶、誤配・遅配	
	調達	欠品、余剰在庫、滞留在庫、調達価格（原油価格変動、原材料価格変動）	
	アウトソーシング	外注コスト増大、要求水準未達、アウトソーサーへの過度の依存	
	資産保全（物理的資産・知的財産）	建物・設備の毀損、現金・貯蔵品等の滅失・毀損	
仕組み・内部管理体制	ガバナンス	役員の不正、グループ会社の統制不足	人事制度構築
	組織企業文化	M&A等による混乱・不適合、組織の硬直化	
	コミュニケーション	方針の不徹底、組織間の連携不備、重要情報の伝達漏れ	
	財務	財務諸表の虚偽記載、引当金不足、含み損の発生、債権回収遅延、在庫の不一致	
	金融環境	株価変動、金利変動、為替変動	
	情報システム	システム障害、情報漏洩、ウィルス被害、サイバーテロ、テクノロジーの陳腐化	
	労務（安全、就業）	労基法違反、セクシャルハラスメント、人権問題	
	人材	人材流出、従業員のモチベーション低下、業績評価制度の納得性	
	コンプライアンス	贈収賄、インサイダー取引、契約不履行、反社会的勢力との関係、金銭事故	
	環境	CO ₂ 排出、不法投棄、土壌汚染	
	法律・規制・商習慣	法律・規制の変更、当局の姿勢の変化	
	自然災害・事故	自然災害・天候不順	
	事故・犯罪	電力等公共サービス停止、犯罪・事故	
事業環境	国レベルの紛争・混乱	戦争・紛争、インフレ・通貨危機、政変	事業継続体制構築

資料：経済産業省「先進企業から学ぶリスクマネジメント実践テキスト」をもとにMURC加筆・修正

個別のソリューション例 コンサルソリューション例

9 | 構造的思考方法で真の経営課題を見つける

多くの企業で、営業パーソンの生産性の低さ、やる気のなさは悩みであり愚痴の種である。筆者は、コンサルティングの相談で企業訪問しているとき、しばしばこの質問・相談を受ける。そこにどのような提案を行うべきだろうか。簡単な施策は、まず、営業社員研修を思いつく。しかし、営業社員のやる気を出すために研修という発想は悪いとはいえないが他にもある。やる気を出させるための評価制度を整備する。さらには、営業のPDCAを活動管理するという方法。さらには、そもそも、売れない商品を販売したり、間違った販売方法をしている可能性もある。その場合には、マーケティング戦略の立案が課題となる。この4つのソリューションは、外部のコンサルティングを依頼すると、それぞれ専門家が異なる領域になっている。これを全てできるという専門家がいたらとすれば、その人は実は、単にいろいろな分野に詳しい研修講師である可能性が高い。一体どのレベルの対処で、営業力アップを図るのか、経営マネジメントにおける重要な検討課題となる。解決策の視点は、しくみ・制度面、業務プロセス面、戦略面という3つの経営課題の区分(図表1)という構造的発想から可能になる。「経営マネジメント戦略」の検討においては、構造的な体系から真のニーズ・課題を探索し、全方位でコントロールしていく姿勢が重要である。

ある企業を訪問したとき、当社は、在庫削減が課題だが、これは社内で解決すべき問題だ。ところで問題は、売掛金のサイトが長いのでそれを短くする方法を教えろと問われた。いろいろ他社事例も知っているだろうと。有能な銀行員なら、それならば、売掛金の流動化はどうですかと、金融商品の売り込みに転じるだろう。しかし、先方はそうした解答を求めているわけではない。どう答えるべきか。筆者は、そのとき、在庫削減の問題と、売掛サイト短縮化の問題の関連から、当社が直面しているのは、キャッシュフロー経営の問題ではないかと断じた。であれば、売掛サイトの問題だけではなく、買い掛けサ

イトの長期化も課題となる。さらには、EVA等の指標で経営を管理することも必要になる。すなわち、キャッシュフロー最大化の観点から経営戦略、業績評価のあり方を全社的観点から見直すべき課題ではないかと逆提案した。さらに、売掛サイトを短くしたことに成功した社内事例もあるのではないか、そのナレッジの共有化、研修も課題となる。また、売掛サイトを短くできた人を報償する評価制度の構築も必要ではないか。さらには、サイトを短くしているかPDCAで業務プロセス管理も必要ではないかと。この思考パターンは、「しくみ・制度面、業務プロセス面、戦略面」から考えるという上述の営業力アップの施策提言の方法と同じである。こうした構造的な思考のフレームワークを持っていると、施策の発案の視点が多様化され、より本質的な課題の発見につながりやすい。

10 | 突然の「グループ経営」下命にあたふたしないためには

近年、上場企業では、連結決算で評価されるため、比較的グループ経営が意識されている。しかし、それでもグループの売り上げの大多数を占めている親会社が、事業持株会社として展開・管理している形態が多い。そうした企業では、どうしても売り上げのマイナーな子会社については、連結会計での配慮以外には、なかなか親会社並みほどには目が届きにくいのが実情だ。ましてや、未上場で子会社を抱えている企業では、上場企業のように連結経営を市場から見られることもないこと等もあり、しっかりグループ経営できているといえる企業は必ずしも多くない。コア事業でない部分をグループ企業として分離し数が増えた結果、グループとしてのコントロールが困難になっているか、親会社に比べ、規模があまりにも小さい子会社のため、目があまり届いていないかのどちらかになっているケースが多い。そうした企業が、最近、否応なしにグループ経営に直面するケースが出てきている。特に、純粋持株会社（ホールディングス）を設立し、グループの連邦経営を行うという事態への直面である。

その第一は、企業の合併・統合を機会として、各社の経営文化の違いを尊重し、対等の関係をキープするためにホールディングスを設立し、シナジーを追求するためのグループ経営を行う形態が典型的である。銀行の合併等いろいろな事例をみることができる。

第二は、機動的なM&Aを行うために、持株会社制をとり、事業の切り売りや吸収・合併に備える場合である。グループ企業価値増大をめざし、ホールディングスは投資会社のようにM&Aの目利き集団としてグループの拡大と企業価値の向上をコントロールしていく。

第三は、資本政策上の要請である。同族経営の経緯から子会社が親会社の株式を持つ形態が残っている企業等では、それを是正するため、株式の持合解消にあわせて、グループを実質的に運営できるよう持株会社化による対応を検討していく場合がある。

第四は、オーナー経営の会社の事業承継を機会とする場合である。それをきっかけとして、持株会社を設立し、グループ経営体制を模索している企業も少なからずある。第三のケースにやや近い。

第五は、グローバル化への対応である。ある企業では、国内は200人程度の中小企業であるが、海外への投資が成功し、海外の子会社が成長した。その結果、日本国内は、どちらかといえば、中小企業で下請け的な企業体質から抜け出なかったが、海外子会社が、日本国の本社をしのぎ、グローバルでプレゼンスを拡大した。今や世界的に生産・拠点を展開しており、その技術ノウハウは、もともと日本国内のものであるが、日本国内は、空洞化傾向で伸び悩む一方である。こうした状況下、当社は、本社としてグローバル化の中で一体どのような役割を果たすべきかという問題意識に直面した。グローバルでは、数千人の大企業なのであるが、日本国内の本社は、依然として中小企業意識から抜け出していない。グローバルにグループコントロールするにも何をどう手をつけたらいいのか、昨日までの中小企業意識で培われてきた日本国内のスタッフが困惑しているというケースである。

グループ経営の難しさは、単体事業についての業績拡大への施策コンテンツ指導ではなく、グループ内の各事業の経営の監査の視点が求められることである。各事業の中身まで立ち入る専門性、知識、見識はないが、外部の観点から、それがうまくいっているかどうか見極める視点が求められる。これまで、単体経営の中で戦略コンテンツにどっぷりつかっていた担当者では、中身を知らない事業に対しどう戦略アドバイスすべきなのかにとまどってしまう。どんな有能社員でも多様な事業に対し、戦略面にまで立ち入ったコンテンツ指導はまずできない。

このためには、グループ経営を行うスタッフ、戦略本社は一体何をする集団であるのかの定義をまずははっきりさせる必要がある。事業会社単体であれば、施策の立案や助言を自分の知識・経験の範囲で行えばよい。しかし、それなりの見識と自信で指示・指導ができると考えた人が、あまりなじみのない事業に対し、一体何をチェックし、コントロールすればよいのか。つまり、各事業へのコンテンツそのものへの介入ではなく、うまくいっているかどうか、うまくいっていないとすれば一体何を指導すればよいのだろうか。

11 金を吸い取るだけの本社と言われないためには

本社は、事業部門や事業会社からみて、ただ利益を吸い上げ、管理費の賦課を課すだけの迷惑なコストセンターと見られている企業が意外と多く見受けられる。本社費というわけのわからない賦課金があればゆうゆう利益が出ているのにと。さほどに、本社は一体何をしてくれているところなのか、多くの企業でいまだにはっきり認識されていないのが実情である。戦略本社の役割の要件は図表3のようなものがあげられる。「持株会社」は、本来、「戦略本社」と称せられるべきものであることは言うまでもない。

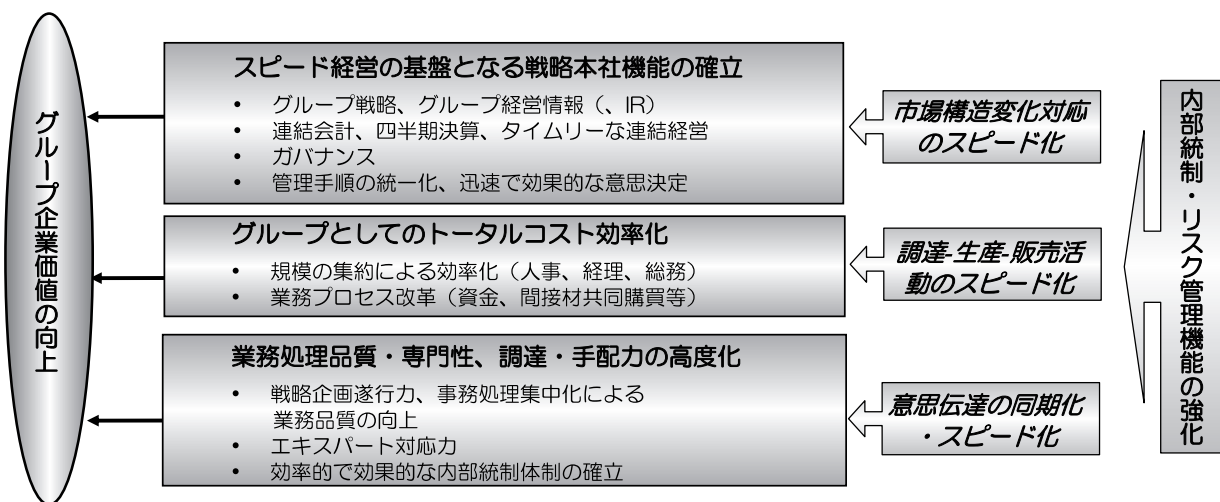
本社の役割とは、事業部門や事業会社単独ではできない、または、単独の取り組みでは非効率となる、シナジーを形成する横串を通した施策を実施することにある。すなわち、①グループ経営の企業価値を増大するための提

図表3 戦略本社の役割（「経営マネジメント戦略」の目標）

1. グループシナジーへのしくみ・基盤を作る	・投資家や株主への適切な開示 ・グループシナジーを高める意思決定の質の高度化（達成目標を具体化） ・事業部門活動の妥当性や正当性についてタイムリーな評価・モニタリングとリスクマネジメント ・事業部門に対しアドバイスやグループ内の優れた知見の移転などシナジーを誘導 ・グループ全体の価値を高める全体最適化の視点をコントロール
2. グループシナジーを創り出す	・技術、設備、バーゲニングパワーなど共通性の高い経営資源を戦略的に共有 ・技術、ブランド、M&Aノウハウなど希少性の高い経営資源を保有・管理 ・特殊なスキルを備えた人材など経営資源を安定的かつ差異的に調達・供給
3. グループ成長への事業モデルを構築する	・グループシナジーの機会に乏しい事業を発見・整理（売却等） ・新しい価値を創造できる事業を追加（新規事業の創出、外部からの購入等） ・各事業ユニットが単独では満たせないKFSの獲得を支援し、競争力を強化・育成 ・自立している事業はその成長をさらに促すためにグループ外で独立化（必要に応じ売却）
4. グループシナジーをマネジメントする	・グループ経営のビジョン策定者にとどまらず、グループを連結した事業システムモデルの構想者、導入推進者としての役割を遂行（経営資源の選択と集中・提携に関する戦略策定、プロデューサーとなって事業システムモデルの全体最適化、グループ本社内の投資家的機能の強化・充実） ・統合への基盤を整備（全社・グループ横断の戦略的な企画、価値基準の全社共有化、組織設計、研修） ・継続的に変革を生み出す独立事業組織の設置と、そのモデルを事業部門に波及させるしくみを構築
5. グループシナジーの機会を誘導する	・グループベストプラクティス情報やグループ経営情報を伝播・共有 ・グループシナジー活動の利益とコストの理解を推進（事業部門の被害妄想や技術の囲い込みを是正） ・人事制度・モチベーションシステムにより、グループのシナジー活動を促進誘導 ・外部からの資源調達や、グループ間のノウハウ・資源の流動化などスキルや経営資源を伝播・流通

資料：Harvard Business Review等を参考にMURC加筆・修正

図表4 持株会社設立によるグループ経営改革のねらい

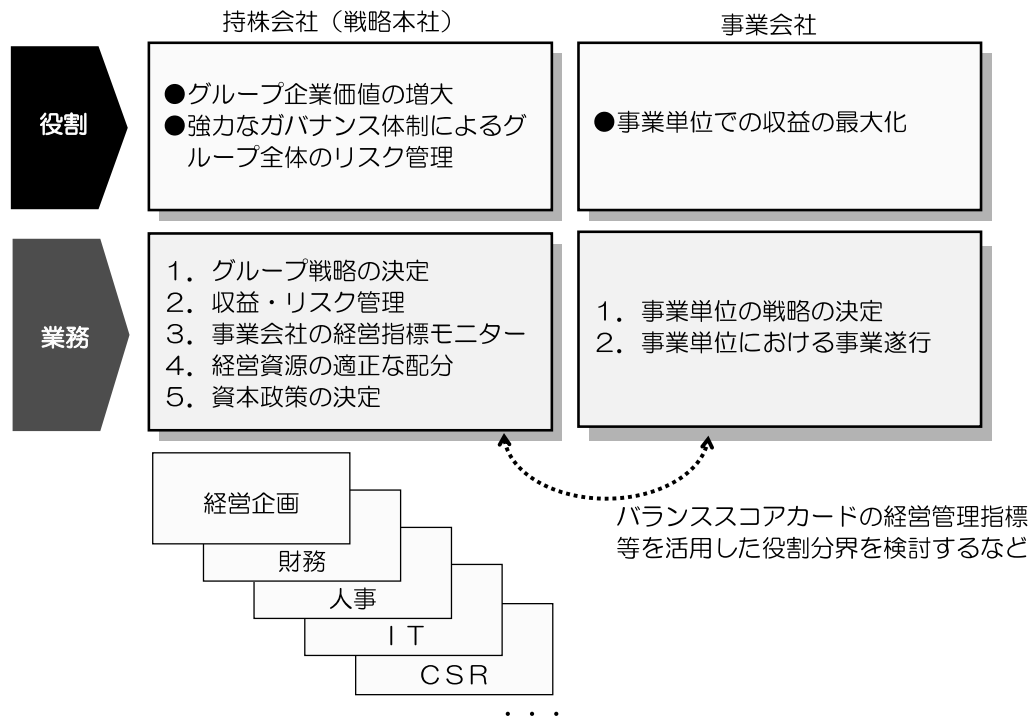


携や新規事業の推進、②グループ経営のコストを集約化・共同化する等により効率化するための施策の推進、さらに、③グループ経営としての横断的なしくみ、統制・意思決定品質を上げるための対策（グループ人事制度、連結会計、グループ内部統制等）の推進、である。

特に、従来、グループ経営は、コストダウンをねらいとする場合が多かったように見受けられるが、近年では、

内部統制面の観点からの必要性・重要性が格段に高まりつつある（図表4）。その観点到立つと、むしろ短期的には、コストアップの場合すらあり得る。しかし、その取り組みは、法令違反等の不祥事から発生する企業の壊滅的なリスクを防衛し、襟を正す経営を推進し、結果的には企業価値を高める方向に働く攻めの要因にもなるのである。

図表5 戦略本社と事業会社との役割分担



12 投資会社と戦略本社は似て非なるもの

投資会社と戦略本社の役割は、事業会社（部門）のパフォーマンスを監視し、評価するという観点ではよく似ているが、両者は似て非なるものである。すなわち、投資会社は、財務面の結果指標とそれによるパフォーマンスのみを見るだけであるが、戦略本社は、プロセス指標もモニターする。バランススコアカードでいえば、戦略本社は、財務の視点だけでなく、顧客満足の視点、業務プロセスの視点、人材と長期投資の視点の指標をもモニターし、その指標の進捗状況について、監視し、遅れていれば原因の報告と、改善対策の報告を求め、対処への指導・監査を行うべきである（図表5）。

そのことによって、事業会社が設定したプロセス施策の推進の十分性について評価し、足りない点を指導する役割を担い、事業会社の施策コンテンツまでは入らないが、それを示すプロセス指標の達成についての報告と改善の責任を追及する。その活動を通じて、グループ全体の横串を通す必要のある施策があれば、実施するという

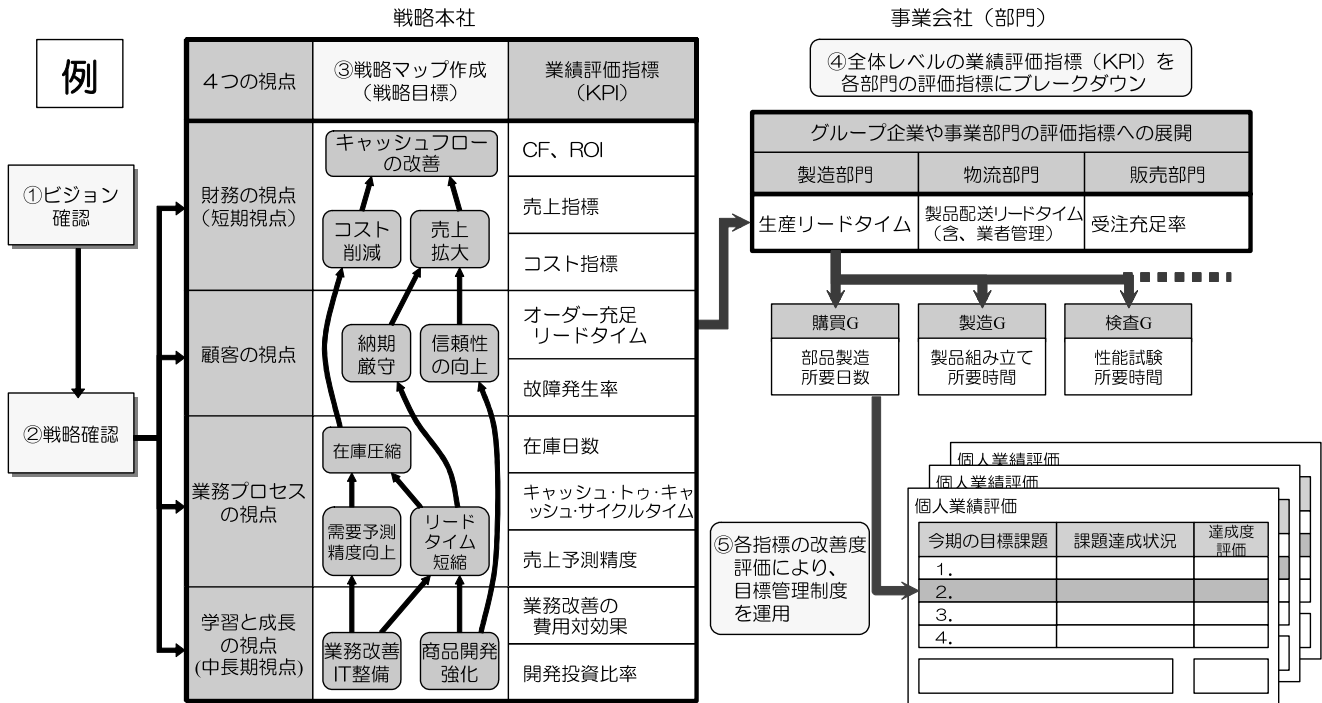
役割を果たす。事業会社は、プロセス指標をさらにブレイクダウンし、その達成のPDCAを遂行し、事業単位の価値の増大を推進していく役割を担う（図表6）。

こうした意味で、戦略本社は、事業拡大・戦略面、業務プロセス面、体制・しくみ面のすべてに関わるグループ横断で実施すべき施策を体系化し、その実施の順番を設計の上、実施推進を図っていくことが求められる。このとき、個別事業の戦略コンテツそのものを指導するのではなく、グループ経営に対し、経営マネジメント課題の全方位から、施策を立案し、モニターし、改善を指導していく役割が重要になる。その事例を示したものが、図表7（手順）、図表8（線表）である。

13 「戦略はともかくまずは持株会社の設立」と言われたら

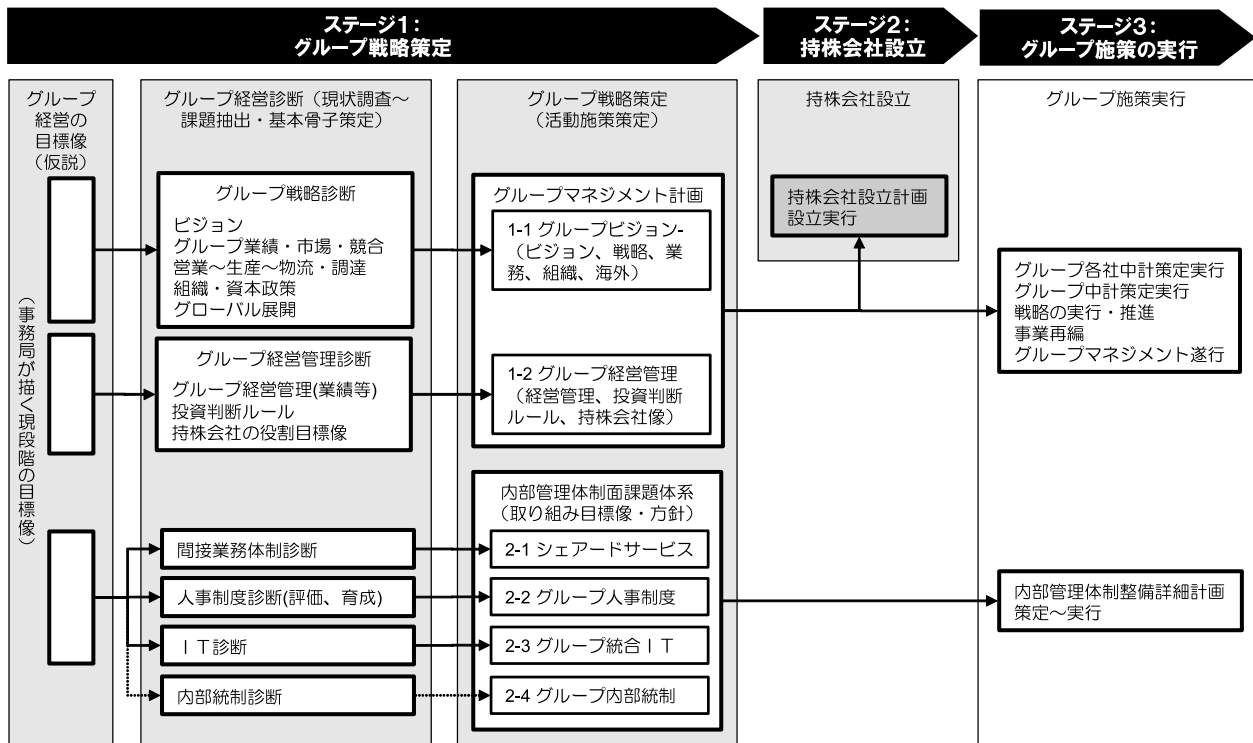
持株会社を設立する手順として、上述の手順のように、本来は、グループ戦略があって戦略本社のあり方を考えるべきである。しかし、上述のグループ経営に直面するときにあげたように、突然の統合・合併や事業承継等から持株会社化に直面した企業は、グループ戦略を作る間

図表6 BSC（バランススコアカード）活用による経営情報・業績評価指標の可視化



※KPI：キーパフォーマンスインディケータ（経営監視上、重要と考える経営指標およびそのブレイクダウン情報）

図表7 グループ戦略策定を踏まえた持株会社設立への検討フロー



図表 8 持株会社設立および設立後の活動計画（例）

	作業課題	1年目				2年目				3年目				4年目			
		～6月	～9月	～12月	～3月	～6月	～9月	～12月	～3月	～6月	～9月	～12月	～3月	～6月	～9月	～12月	～3月
ステージ1	グループ戦略策定（ビジョン、グループ経営管理のしくみの目標計画）	←→				←→				←→				←→			
		←→				←→				←→				←→			
ステージ2	フェーズ1：持株会社設立の基本骨子	←→															
	フェーズ2：持株会社設立の実施計画					←→											
	フェーズ3：持株会社設立					←→											
						←→											
ステージ3の課題例	①グループ各社の中期経営計画策定					←→											
	②グループ中期経営計画の策定					←→											
	③グループ子会社の事業・組織再編									←→				←→			
	④グループ経営管理の仕組みの高度化									←→				←→			
	⑤投資判断ルールづくり（改善）					←→								←→			
	⑥連結会計・管理会計制度改革					←→				←→							
	⑦グループのグローバル展開施策実施									←→				←→			
	⑧シェアードサービスセンターづくり									←→				←→			
	⑨グループ内部統制システムの構築									←→				←→			
	⑩グループ横断IT整備					←→				←→				←→			
	⑪グループ横断の人事制度					←→				←→				←→			
	⑫グループマネジメント人材育成研修									←→				←→			
	⑬グループ会社でできない新規事業開発									←→				←→			
	⑭グループ横断の知財戦略（特許、商標）									←→				←→			

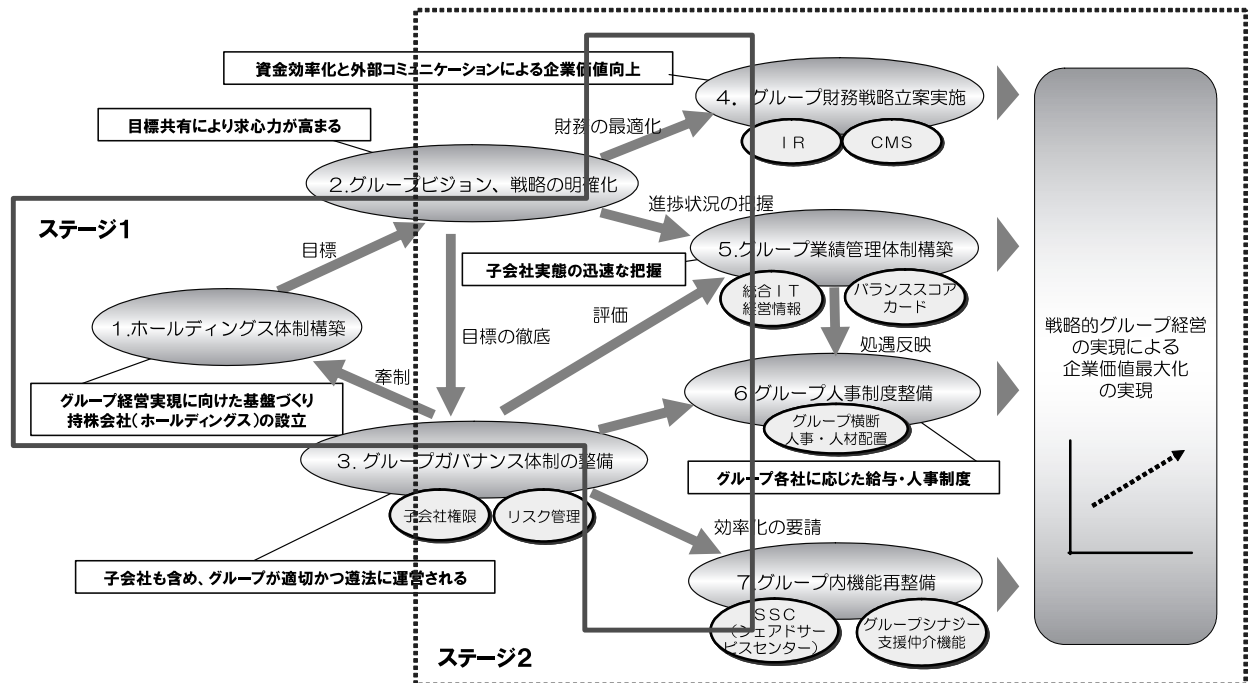
も持てないままに、まずは、持株会社設立という事態に追い込まれているケースも少なからずある。持株会社を設立すること自体は、半年から1年もあれば手続き的な問題でありさほど難しいというわけでもない。しかし、その後、持株会社が何をするのか、グループ経営のセンターとして果たす役割を十分に設計しないまま、設立に走った企業もある。しかし、そうした企業は、後になって、結局、形ばかりの持株会社と事業会社との権限・役割のあり方をめぐって混乱しているケースが少なからずみられる。そこでは、結局、傘下の事業会社主導のお任せ・遠心力経営になっていることが多い。その場合、持株会社は、単に、事業会社の足し算をして報告しているだけの機能に止まっていることも多い。

急な統合等に直面した企業では、ゆっくりグループ戦略を作っている時間はない。まずは持株会社を設立するが、その後に訪れるグループ経営マネジメントを行うための施策体系を同時に検討していく。そこでは、最低限のグループ経営の方向と、グループ内を横断したとき、横串を通した基盤整備課題として何が必要となるかをま

ず診断する。それを踏まえ、持株会社設立後に行うべき持株会社としての行動計画の3年間分を同時に設計するという手順である。施策課題体系は、経営課題の「戦略・事業拡大面、業務プロセス面、しくみ・体制面」という3つの枠組み（図表1）から検討するとみれがたい。

なお、持株会社設立後に、グループ戦略を策定するというのは、理想的な手順からいえば逆（図表9）であるが、現実的なスピード対応のなかで、やむをえない手順として必要となる場合は多々ある。むしろ多い。そのときには、持株会社の運営・設立において、平行して設立後の行動計画をきちんと立てておき、グループ戦略からグループ横断の視点からの個別の機能の具体化という順に魂を入れていく活動を順次進めていく。むろん、時間があれば、拙速な持株会社設立ではなく、まず、グループ戦略の方向を見定めた上で、持株会社設立に取り組んでいくことが望ましい。その場合には、最低でも1.5年以上の検討期間が必要である。統合やM&Aが半年～1年程度で迫っている場合には、こうした設立の手順も必要になる。

図表9 グループ戦略策定に先行して持株会社を設立する手順



14 戦略本社の適正な人員体制とは？

持株会社を設立した企業の人員事例を見ると、さまざまである。1万人以上の企業で2人というケースもある。この場合は、単なる資産管理会社のものである。グループ人員に対し、0.3%~7%くらいまで幅広く分散している（MURCが過去調査した従業員規模1万人以上の20-30社の事例を単純平均すると0.8%）。持株会社の人数が多い企業ほど、シェアードサービスや共同仕入れ機能、物流機能、研究開発機能等を横断的な位置に配し、本社機能の役割を高めた展開をしている。人数が少ないほど、投資会社的な役割に限定されている傾向が高い。持株会社に戦略的な機能を持たせグループをリードする役割を果たすには、R&D機能やグループ横断のしくみを整備する機能などの組織を持株会社に配し、その結果、2~3%程度以上の人員構成になっている企業が多い。持株会社の人員規模を目安に、持株会社のグループのなかでの重要性の位置づけも判断できる。当然のことながら、どの程度の体制にするかは、当該企業の方針・哲学に沿うことになる。

15 持株会社化してみても起こった当て外れ

持株会社設立のメリットとしては、図表10にあげるようなものが、いろいろな文献にもあげられている。ところが、我々の調査では、当初のメリットとしてのねらいに対し、逆に、それがデメリットとして逆効果になっている事例も見られた。持株会社設立時にその後の活動設計を十分にやれていない企業では、往々にして起こる当て外れだ。持株会社と事業会社の責任分界がはっきりしないため、逆に、事業会社の独立性、遠心力の方が強まってしまったということだ。ことほどさように、持株会社設立時に持株会社の役割の設計は重要な作業課題になる。形ばかりの持株会社を急いだケースの場合は、そうした点が往々にして後手になっている。それを防ぐために、図表8に示したような内部管理体制面への施策課題実施の行動計画の線表づくりをあらかじめしっかりやっておくことが必要である。そうした事業設計は、課題テーマが広範にわたるために、経験の浅い社内人材だけではいかに有能であっても目配りが十分になりにくい点があることは否めない。必要に応じ外部の支援を求めるこ

図表10 持株会社の一般的なメリット・デメリットと、実際に生じた想定外のデメリット

一般的に整理される持株会社化のメリット・デメリット

【メリット】

- ・グループ経営の参謀本部として全体の統治がしやすくなる
- ・経営陣はグループ全体の戦略立案と意思決定に専念できる
- ・M&A、グループ企業の再編が行いやすい
- ・経営資源の効率的配分がしやすい
- ・人事制度を事業内容により変更しやすい

【デメリット】

- ・強力なリーダーシップがないとグループの求心力が低下する恐れがある
- ・間接部門を集約化しないと家賃コスト高となる
- ・純粋持株会社の収益源を確保することが難しい
- ・連結納税を提供しないと損益通算できない
- ・持株会社が税務上「株式保有特定会社」になると株式の相続税評価額が高めになりやすい

実際取り組み企業で生じた想定外のデメリット例

(MURC過去調査より)

- ①事業間の協力やシナジー創出を進めにくくなった
- ②各事業に対するコントロールが効きにくくなった
- ③従業員の事業会社への気持ちは（事業部制の）以前より高まったが、グループ意識が希薄化した
（情報・ノウハウの共有不足等）
- ④人材や経営資源の柔軟なシフトが行いにくくなった
- ⑤グループ内調整などの内向き業務が増加した
- ⑥間接部門の多重化により管理経費が増大した
- ⑦事業会社の採用力が弱い
- ⑧責任の重さに、事業会社が小さくまとまってしまう
- ⑨新規事業が育ちづらい

とも有効である。

さて、グループ経営のスタイルという点で、純粋持株会社形態でいくのか、事業持株会社形態でいくのかどちらがよいのかという論点がある。たとえば、電気量販店業界では、エディオングループが、純粋持株会社形態により、傘下にはもとの事業会社を残しつつ比較的ゆるい連合形態で規模の形成を図り業界順位を上げている。一方、ケースデンキグループでは、事業持株会社形態で、他社を傘下の子会社にする事で強い中央集権型でネットワークを拡大している。規模の拡大ではエディオングループの方が先行している。有価証券報告書でみると、それは、調達面で売上原価比率の優位として現れている。しかし、そこから、販管費を除いた利益率では、むしろケースデンキグループの方が高い。グループ全体で、販管費を下げるには、相当強い統制による管理・徹底が必要である。傘下の企業の運営独自性を尊重したゆるい連合型でいくのか、中央集権型でいくのかはグループ戦略の違いによる。これによって、本社の統制コントロールのありように対しても、当初のねらいどおりなのか、ずれているのかという事態も起こる。

こうしたことから、一旦作った持株会社を解消したという企業の動きも最近ではみられる。純粋持株会社よりも事業持株会社の方が事業モデルの徹底と中央集権的な

管理を行いやすいと考える企業もある。

持株会社設立時にグループの間接部門を集約したシェアードサービスの設立が検討されることが多々ある。シェアードサービスも単なるコストダウンを目的にすると、その後、そのはずではなかったということがよくある（詳しくはUFJレポート（2002年Vol.7 No.3）「本社改革・間接部門改革への実践のポイント」を参照）。シェアードサービス設立の第一世代は、エキスパート社員の移籍により、別会社化、別組織化しても本社の社員と気心も知れている。そのため、あうんの呼吸で相互にうまく業務を動かすことも、その結果、コストダウン目標も当初の予定通りの達成もそれなりにできる。しかし、世代が進むにつれ、あうんの呼吸が伝わらなくなり、本社とシェアードサービス会社の間に非効率な業務の壁ができて、結局、当初のねらいの達成できない既得権を主張するだけの集団に変貌してしまったというケースもある。

集中したり、統合すると、そのために家賃コストアップになったり、スピードダウンになったりすることもあるというデメリットもあり得るということもよくわかった上での検討が必要である。なぜ、統合・集約化するのか、ねらいを見定め、取り組みを行わないとねらいは達成されないことになりかねない。持株会社づくりでも全く同じことが言える。

16 | これからのグループ経営と戦略本社

「経営マネジメント戦略」という観点からのグループ経営は、個々の事業会社の戦略のコンテンツそのものを本社がリードしようとするものではない。グループ内の事業の動きを全体的に監査し、モニターすることで、個々の事業のパフォーマンスの適切性を判断し、必要な横断施策の実施・意思決定マネジメントを行うための活動の流れの重要性を説くものである。そこでの視点は、個別事業の戦略や業務推進の個別最適化の視点よりも、全体としての動き、全体を見ながら一方で個の動きをみるという全方位の視点が必要である。

したがって、ルーチンとしては、グループの個々の事業業績のパフォーマンスのモニターと評価を行いつつ、一方で、グループ横断の内部管理体制整備に関する施策、すなわち、組織、人事制度、IT整備、内部統制、リスクマネジメント等について横串を通し続けていく活動が求められる。そうした目配りのなかで、企業価値拡大にむけ不足な点があれば、グループとしての新規事業の立案と投資の実行等も行う。グループ内でのシナジーある事業活性化へのインキュベーターの役割を果たすのが戦略本社だ。持株会社は、まさにこれを遂行する位置にある。グループによっては、持株会社がグループのリーダー的

に果たす役割よりも、個々の事業会社の自主性や責任を重視するケースもある。それはそれでそのグループ経営の哲学であり、何ら否定されるものではない。

グループ経営は、目配りする対象が多岐にわたるが故に、単体経営の本社機能とは違う、いわば経営監査の視点が重要となる。それは、経営をチェックするという後ろ向きなイメージに止まる活動ではなく、経営課題のゼネコンとして、全方位アレンジャーとしての監査と業務実行コントロールを行う役割である。短期収益の個別最大化よりも、中長期的に企業グループ全体が発展し拡大する、世の中に必要とされる貢献役割が拡大するというために一体何を推進しコントロールするのかという視点がより求められる。すなわち、グループ運営にかかわる経営課題をピンポイントでなく全方位に体系化し、数年の行動計画として策定し、実行コントロール・改善（PDCA）していくこと。これが「経営マネジメント戦略」実行の骨格である。戦略本社は、とりまとめたグループ経営戦略に基づき、グループ横断の施策についてその実行と推進を行うことが役割である。つまり、グループ内の個々の事業戦略コンテンツのクリエイターではなく、グループ戦略をとりまとめ実行するプロジェクトマネジャー（＝品質とリスクのコントローラー）である。