

コンサルティング企画資料

経営機構、役員体制の整備・改革

—経営戦略と計画を推進する、強固なボディー（経営主体）を作り上げる—



ソフィア
コンサルティング

平成 24年 4月

ソフィアコンサルティング株式会社

はじめに～経営機構・役員体制整備の重要性

一昔前、会社法が改正され委員会等設置会社の設立が可能になった頃、大手を中心にコーポレートガバナンスへの関心が高まりました。

しかし、その後は流行に沿った経営改革が特段企業業績にメリットをもたらさないことから、次第に関心は薄れていきました。

ところが、その後の経緯を見ると、日本経済は依然デフレ不況を抜け出すことができないだけでなく、個別企業では組織の弱体化が進んでいます。

各社が経営戦略を成功裏に推進するために、今ほど経営組織体制の強化が求められている時はありません。

本企画書は、貴社の経営組織を、結束して経営課題に立ち向かう強固な“マネジメントチーム”に高めるための具体策をまとめたものです。

ご高覧の上、ぜひとも今後正式のご提案機会を賜りますよう、お願い申し上げます。

なぜ今、経営機構の整備が求められるのでしょうか？

例えば、貴社の経営機構(≒取締役会)についての、次の質問を
考えてみてください。



- 貴社の取締役会(役員)は、喫緊の経営課題に対して共同で果敢に立ち向かっていますか？
- 貴社の取締役会(役員)は、叡智を結集して、新たな戦略を生み出していますか？
- 貴社の取締役会(役員)は、類稀なチームワークを実現し、社内の模範となっていますか？
- 貴社の取締役会(役員)は、幹部の業務執行を強力にサポートしていますか？
- 貴社の取締役会(役員)は、互いに、あるいは幹部と緊密な経営情報共有を行っていますか？
- 貴社の取締役会(役員)は、次期トップへの最後の試練の場となっていますか？
- そもそも貴社の取締役会(役員)は、自らのミッション(役割・職責)を明確に認識していますか？
- 貴社の取締役会(役員)は、経営について、日々学習していますか？
- 貴社では役員が、「上がり」のポジションになっていませんか？

この10年間を振り返ると.....

わが国企業の経営機構(≡取締役会はじめ役員体制)は、規模の大小に関わらず、コンプライアンス、会計基準変更、情報保護.....といった経営監督面にばかり力を割かれ、肝心要の経営戦略立案とその実行(※要するに、どう稼ぎどう成長するか、そのためにどう知恵を絞るか、どのような体制を敷くか 等)に対して注力できない状況に置かれてきました。

経営機構を整備・強化するとは.....

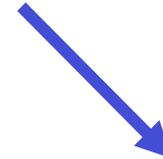
企業の経営機構は、主に次のミッションを担っています。

- ①戦略的意思決定(=戦略の立案と推進)
- ②業務執行(戦略と業務の実行)
- ③経営監督(経営機構自体のマネジメント、業務執行状況の監視)

経営機構の整備とは、こうしたミッションを自社ビジネスに合わせて明確化し分担して、企業組織を激しい競争環境の中で戦える状態にしておくことです。

競争力を高める経営機構整備への基本指針

形式上の身分や計画に依存することなく、差し迫った現実の経営課題に
対して果敢に立ち向かう、機動的な経営組織・役員体制を構築する！



■戦略を構築する意味

- 一 戦略構築とは、企業の存続と成長を保障するため、ビジネスモデル革新するシナリオを、描いておくことです。
- 一 さらに、戦略推進のアクションプランは経営計画へと具体化され、共有されていきます。
- 一 そのアクションプランをマネジメントすることで、企業は日々成長していくことができます。

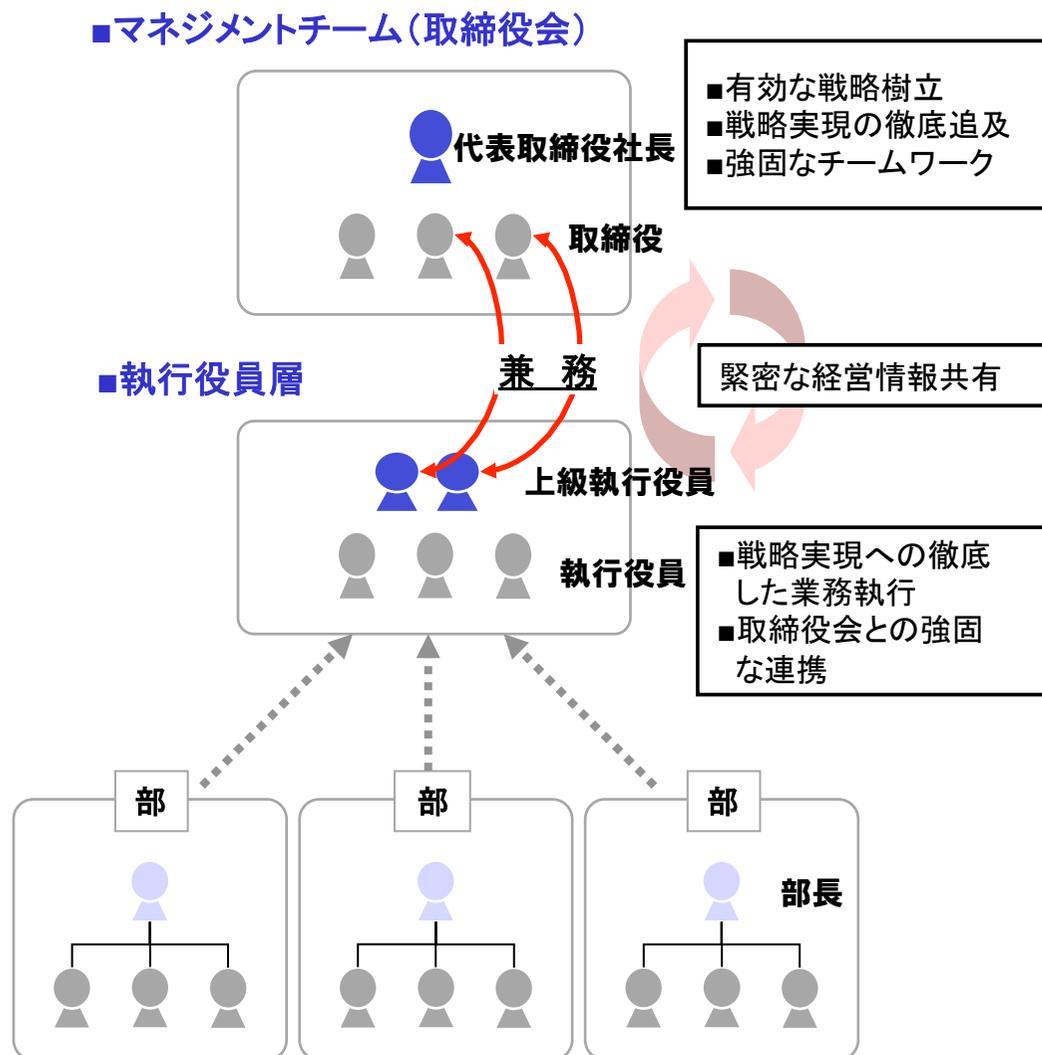
■経営機構を整備する意味

- 一 しかしながら、どんなに優れた戦略があっても、それをやりとげる「ボディー」(組織と人材)がなければ、実現できません。
- 一 とりわけ、組織の中枢である経営機構(マネジメントチーム)を、最高に機動的で戦闘力の高い結合にしておくことが重要です。

経営機構整備(役員体制改革)のイメージ

役員と役員会のミッションを明確化し、真の業績責任に基づく役員配置を実現していきます。

役員体制の構築イメージ



役員体制強化への具体策(例)

1. 取締役会の“マネジメントチーム”への刷新

- ※取締役会を最強の戦略チームとする
- ※戦略樹立と業績向上に徹底してコミットする

2. 役員の職責及び業務プロセス整備

- ※ミッションの明確化、戦略課題へのコミット、取締役間の連携、執行役員との連携、社長と取締役の連携、戦略の徹底推進のためのプロセスを整備する

3. 会議機構の機能見直し

- ※経営会議の到達成果を生かしつつ、取締役会本来の機能を再建する

4. 執行役員の導入

- ※後顧の憂いなき業務執行への邁進、取締役会との連携のための、地位・責任関係を明確化

5. 役員の評価。報酬制度の整備

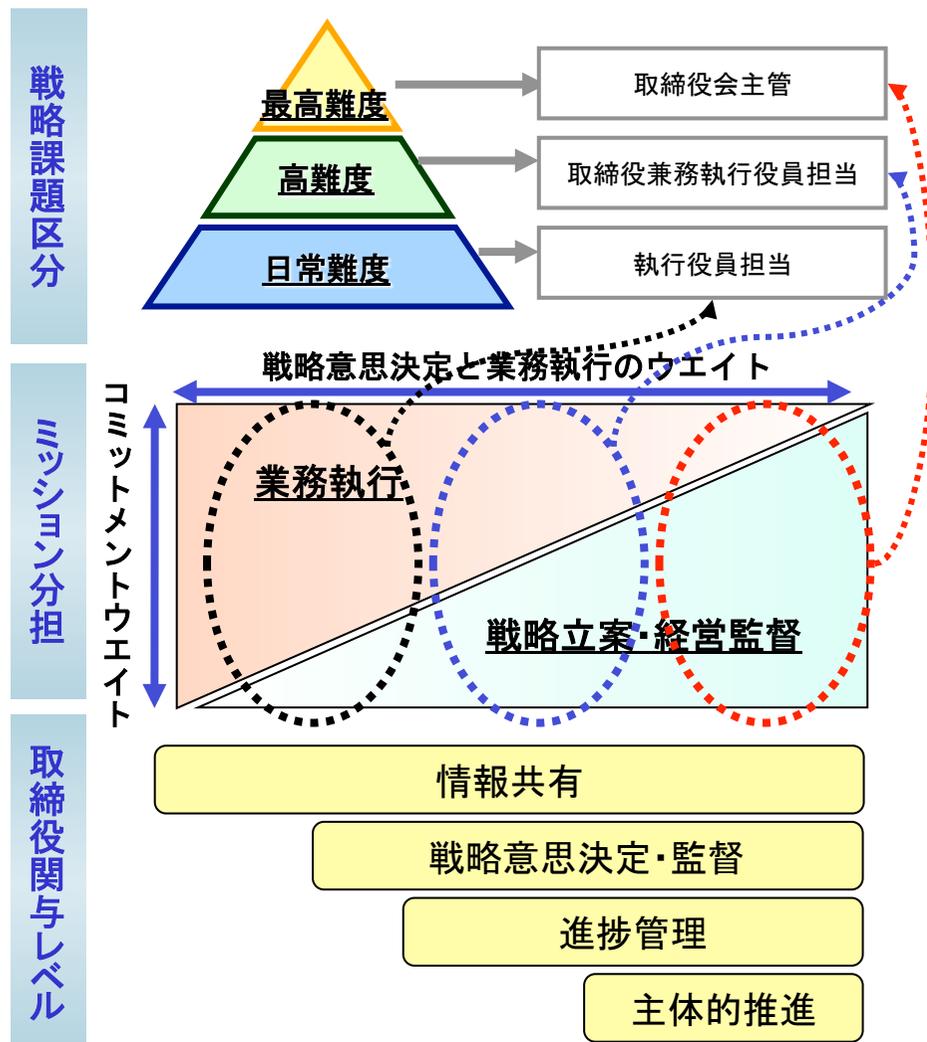
- ※マネジメントチームの持続的成長のための指針と仕組みづくり

役員ミッションの分担と推進イメージ

経営層の2大重要ミッション(※戦略意思決定と業務執行)を軸に、経営組織機構を大胆に整備します。

役員におけるミッション分担イメージ

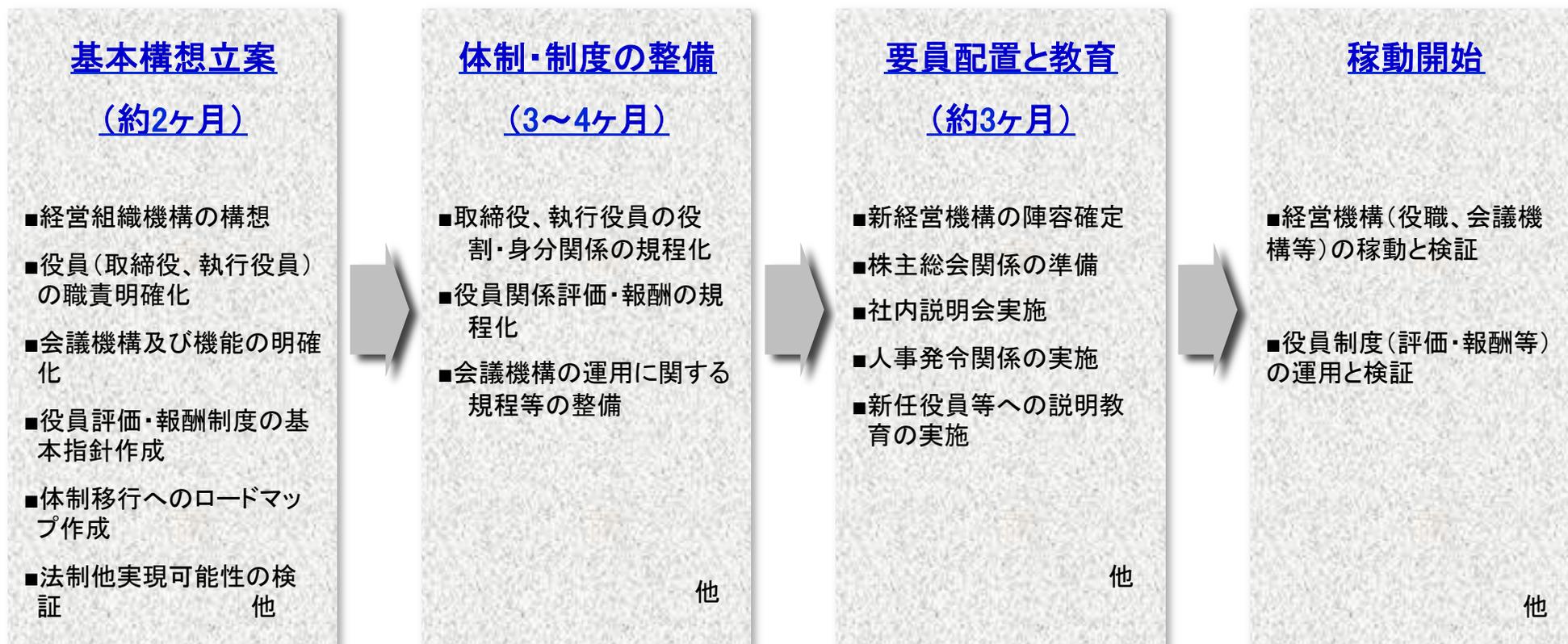
機構改革の基本的考え方



- 戦略意思決定と業務執行を軸に、役員のミッション(職責)を明確化する
- 執行役員を任命する等、業務執行責任を明示する
- 執行役員は業績請負人として、経営戦略に基づく業績向上を徹底して追及する
- 経営戦略は、課題の重要性に応じて、取締役会と執行役員が柔軟にミッションを担う
※戦略重要度の高い課題ほど、取締役会のコミットメントウエイトを高める
- 経営会議等を有効活用し、日常の経営を機動的に推進し、経営層のチームワークを抜本的に高める。
- 困難な課題は、最終的には取締役会が引き受け解決する
- 取締役会の力量を高めつつ、執行役員への権限・職務委譲を強力に推進する
※権限委譲の進んだ執行役員を優先的に取締役候補とする

経営機構整備のプロセス(※雛形)

次期経営年度からの稼働を目指し、基本構想をベースに周到的な整備を進めていきます。



※基本構想だけを、お引き受けすることもできます。

支援コンサルティングの構成

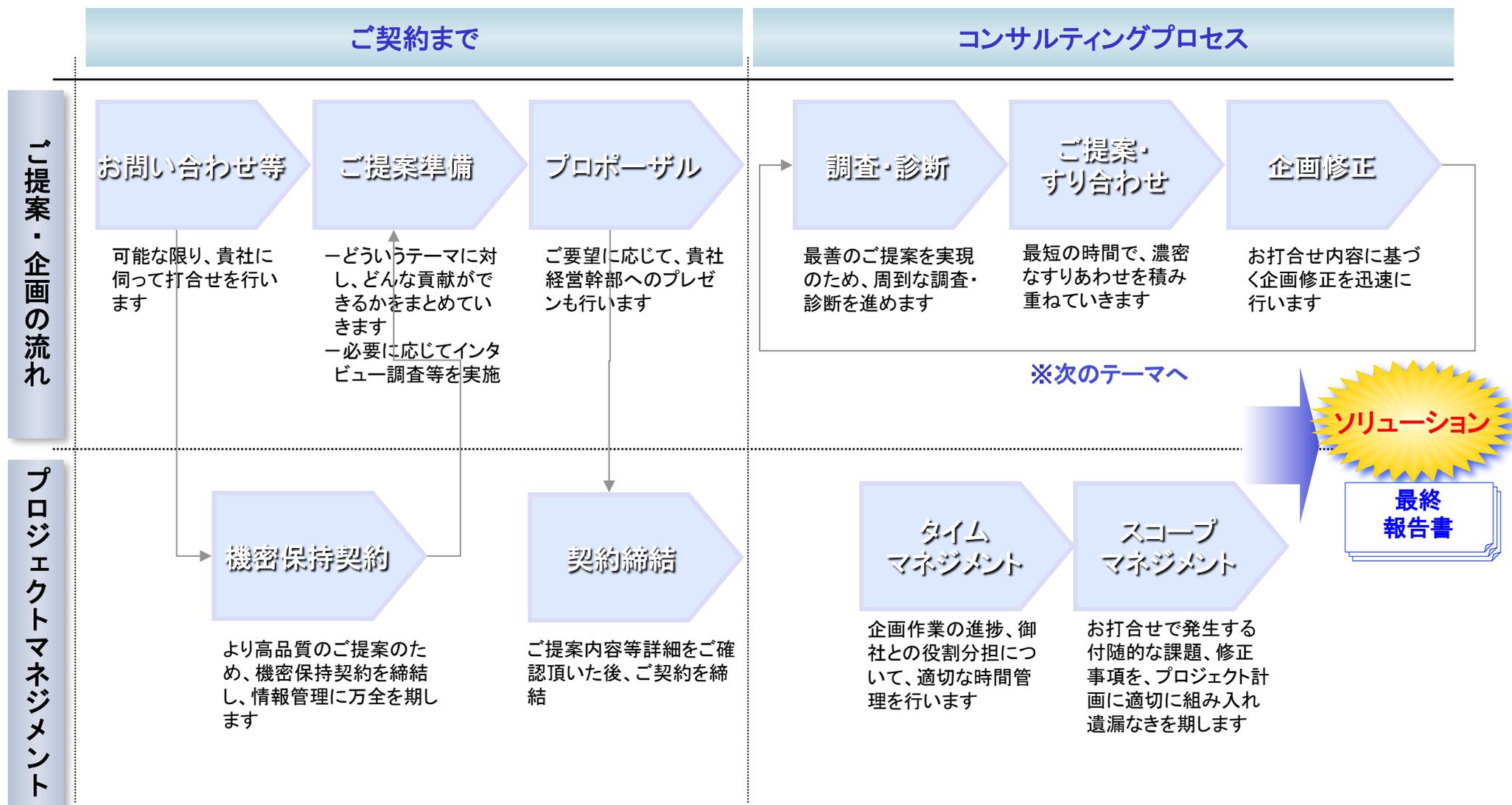
基本支援項目

オプション

タスク項目	目的・効果	タスク概要	アウトプット
1. 現状調査	<ul style="list-style-type: none"> －経営方針・計画の詳細把握 －制度・規程等の分析 他 	<ul style="list-style-type: none"> －役員関係貴社規程内容の把握・分析 －役員へのインタビュー －課題、問題点等の整理 他 	<ul style="list-style-type: none"> ■インタビュー報告書等
2. 基本構想立案	<ul style="list-style-type: none"> －経営組織機構、役員体制整備に関する構想確立 	<ul style="list-style-type: none"> －経営組織機構の構想 －役員（取締役、執行役員）の職責明確化 －会議機構及び機能の明確化 －役員評価・報酬制度の基本指針作成 －体制移行へのロードマップ作成 －法制他実現可能性の検証 他 	<ul style="list-style-type: none"> ■経営組織改革基本構想書
3. 役員関連規程整備	<ul style="list-style-type: none"> －経営機構及びその運営、役員のミッション・身分等に関わる基本ルールの整備 	<ul style="list-style-type: none"> －規程体系立案 －取締役会規程、取締役規則、執行役員規程等基本規程案の立案 	<ul style="list-style-type: none"> ■各種役員関連規程
4. 役員人事制度整備	<ul style="list-style-type: none"> －役員の評価・処遇に関する仕組みの整備 	<ul style="list-style-type: none"> －役員報酬に関する仕組み（規程、検討委員会等）の立案 －役員評価に関する仕組みの立案 	<ul style="list-style-type: none"> ■各種役員処遇規程
5. 役員教育	<ul style="list-style-type: none"> －新体制の浸透及び理解・コンセンサスの確立 	<ul style="list-style-type: none"> －役員初期研修の実施 －管理職説明の実施 －役員継続研修及び業績管理サポートの実施 他 	<ul style="list-style-type: none"> ■各種研修及び説明資料
6. 経営報告	<ul style="list-style-type: none"> －社長、役員会等へのレポートिंग 	<ul style="list-style-type: none"> －基本構想に関する報告 －構想内容に関するすり合わせ 他 	<ul style="list-style-type: none"> ■経営報告書
※現状調査の補足	<ul style="list-style-type: none"> －課題、問題点のより正確な分析 	<ul style="list-style-type: none"> －役員の職責遂行状況及び課題認識に関する詳細調査票作成と、それに基づくアンケート調査及び分析 －主要管理職（※部長等）層へのインタビュー調査 	<ul style="list-style-type: none"> ■調査報告書

コンサルティングサービスご提供の流れ

クライアントの経営課題とニーズを深く共有する中から、成果を見据えた迅速・的確な対応を進めます。



プログラム導入のご検討にあたって

■まずは情報交換から...

貴社の経営課題を十分にお伺いいたします。まずは、次頁連絡先にメールかお電話でお気軽にご連絡ください。

■ご提案は無料です

貴社経営課題に基づいて最適のご提案を無料で差し上げます。

■ご予算と組織特性に応じて対応いたします

— ご予算がおありの際はそれに合わせてご提案します。

— 既存の研修体系との調整や、社内検討プロジェクト組織等との兼ね合いも円滑に進めてまいります。

貴社組織力・人材力強化のため、本コンサルティングのご活用を検討賜りますよう、お願い申し上げます。

●ソフィアコンサルティング株式会社

●〒160-0016 東京都中野区中野4-5-2-302

●TEL : 03-6454-0951 (代表) FAX : 03-6454-0953

●URL : <http://www.philosophia.co.jp>

●E-mail : inquiry@philosophia.co.jp

どうぞお気軽にお問い合わせ下さいませ。

禁無断複写転用