

世界が進むチカラになる。



中堅・中小企業におけるガバナンス強化

属人的経営から組織的経営へ

2024年10月

GRCコンサルティング部

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

# はじめに

---

- 近年、ガバナンス不全による企業の不祥事が増加しています。
- パンデミックに由来する監査環境の制限により、企業内の不正が発見しにくい時期があったことも大きな要因と考えられていますが、その一方で属人的経営の弊害も大きな要因と考えられます。
- 属人的経営では、個人の判断に依存した経営が進められた結果、都度その時の事情で判断がゆらいでしまったり、声の大きな人の意向に沿って業務が進められたりすることにより、経営の有効性・効率性が阻害されることが多くあります。
- 属人的経営が継続した結果、経営の方向性に関する議論がおろそかになり、次世代の経営者が育たないという事態も発生しています。
- こうした状況のなか、属人的経営の弊害に気づいた企業では、次世代への移行などのタイミングをとらえ、組織的経営への移行を図ろうとする動きが見られます。
- 組織的経営においては、社内のルールを整備することにより、日々の活動に関する標準、行動に関する判断基準を示し、さまざまな価値観を有する社員に対して、会社としての価値観を明らかにすることが必要です。
- 判断基準が明確になることにより、都度の相談や検討が不要になり、生産性の向上が図られるというメリットが得られます。
- スピード経営の実現には、権限委譲が不可欠な要素となりますが、その前提は「責任と権限の明確化」であり、それが社内のルールとして明確になっていることが必要です。

# 組織的経営の必要性

## 課題認識

### ■ 組織的経営への移行によりさまざまな課題の解決が期待できます

#### オーナー支配による弊害

- ✓ オーナー支配による独断専行経営により、投資判断や人事評価を客観的に説明できない
- ✓ 権限委譲が行われず、経営のスピードが低下するとともに、経営幹部が育成できていない

#### 経営の世代交代

- ✓ 経営者の世代交代時期になっているが、属人的経営が足かせとなり、円滑な移行ができない
- ✓ 新たな人材の登用や組織の変更を行いたい、従来の属人的なやり方が邪魔をしている

#### 業容の急拡大

- ✓ 業容拡大にあわせ、組織を拡大したが、部門長の属人的判断に依存している
- ✓ 組織間の役割分担が曖昧になり、迅速果敢な経営判断ができなくなっている



#### 組織的経営への移行

- ✓ 会社としての価値観の明確化(経営理念、行動規範などの制定)
- ✓ 意思決定プロセスの再定義
- ✓ 組織・職務分掌の明確化
- ✓ 決裁権限の明確化による権限委譲の推進
- ✓ 業務の標準化による業務プロセスの統一 / など



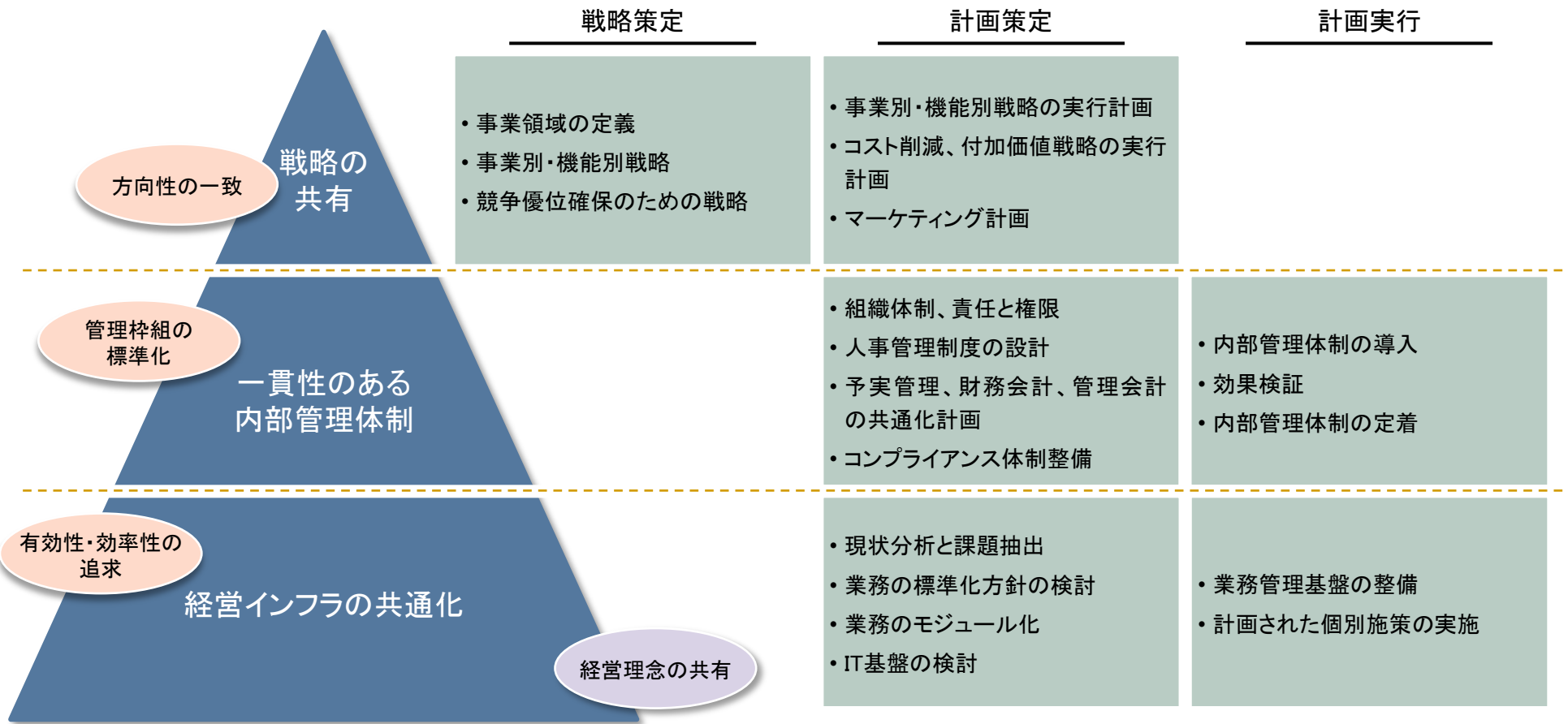
#### 組織的経営の効果

- ✓ 権限委譲を通じた次期経営幹部の育成
- ✓ 責任と権限の明確化によるスピード経営の実現
- ✓ 業務の標準化、人事異動の円滑化による内部統制の強化
- ✓ 機能組織における役割の明確化による生産性の向上 / など

# 経営管理体制の全体イメージ

## 経営管理体制

- 経営管理体制の整備にあたっては、各階層において、戦略・計画の策定から実行までの一連のプロセスを再定義します
- 共有された事業戦略の下、管理枠組の一貫性確保と経営インフラの共通化に向けた取り組みが重要となります



# 経営管理体制の対象領域

## 経営管理体制

- 経営管理体制の対象領域は、戦略から内部管理体制、経営インフラ、そして社員一人一人の意識まで多岐にわたります
- 全体方針の下、各領域において、同一の方向性に従って取り組むことが必要となります

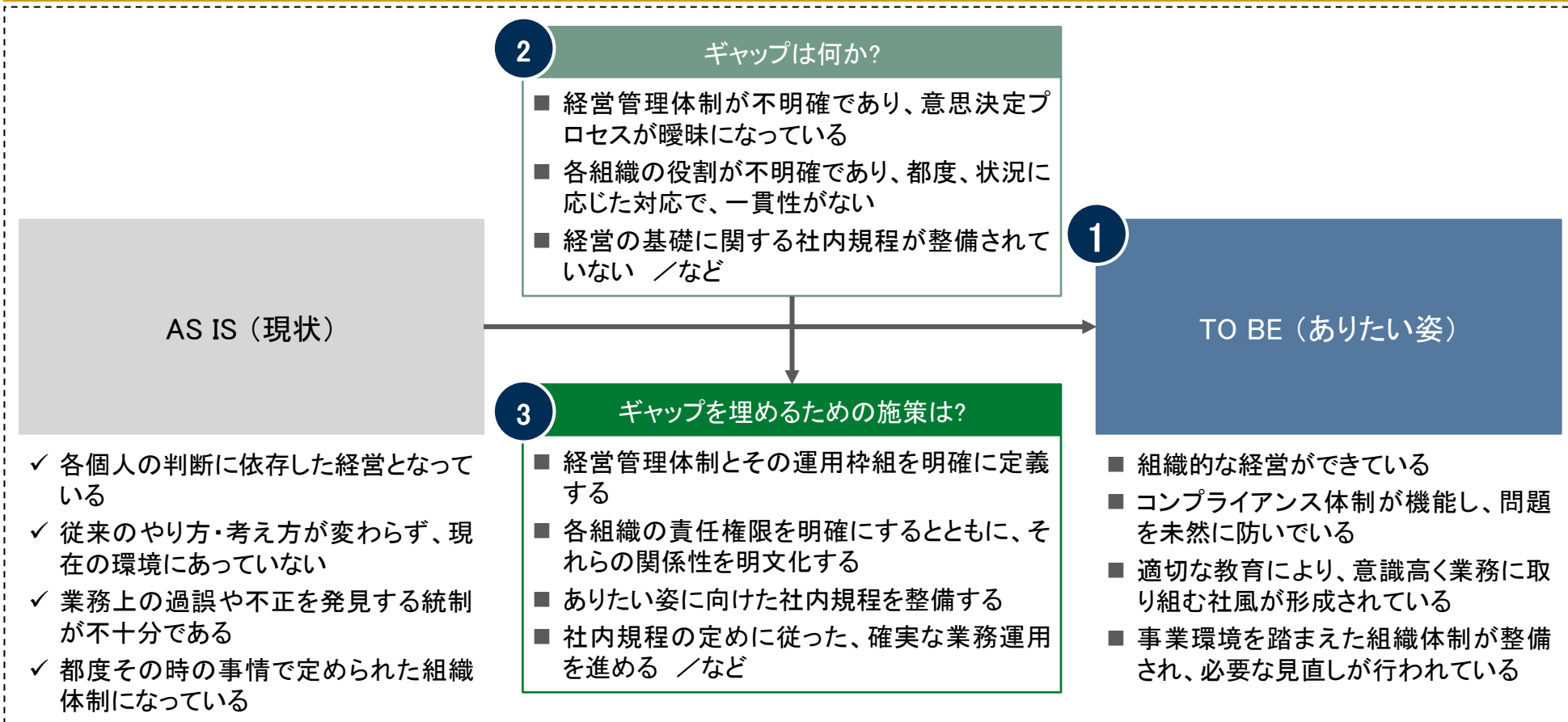
戦略		<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 将来ビジョンを見据えた戦略の共有</li><li>✓ 共有された戦略に従い、具体的な施策を展開</li></ul>
内部 管理体制	ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 会計(財務・管理)、目標管理など内部管理枠組の整備</li><li>✓ コンプライアンスをはじめ、一貫した内部統制を整備</li></ul>
	人事	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 資格体系、評価基準の整備</li><li>✓ 人的資本の強化に向けた育成計画の整備</li></ul>
	組織	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 現状の人材ありきではなく、事業戦略の実現に最適な組織を検討</li><li>✓ 全社のガバナンス、業務プロセスを踏まえて組織を再設計</li></ul>
経営 インフラ	業務プロセス	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 組織、要員、基幹システムなどを意識して業務プロセスを最適化</li><li>✓ 戦略の具現化に向けて業務改革を意識した取り組みを実施</li></ul>
	IT基盤	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 日々の業務を支えるIT基盤を整備</li><li>✓ IT技術・サービスの進展にあわせた柔軟な対応</li></ul>
意識		<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 時間をかけて各組織・階層に浸透、社風を醸成</li><li>✓ 相互理解の深化によって将来ビジョンを実現</li></ul>

# ありたい姿に対するギャップの明確化

体制整備の進め方

- 組織的経営において求められる事項を踏まえ、経営管理体制のありたい姿を明らかにするとともに、現状とありたい姿とのギャップ(対応すべき課題)を埋めるための改善施策を検討します

## 現状とありたい姿とのギャップへの対応(例)



# 組織的な経営管理体制の整備ステップ

体制整備の進め方

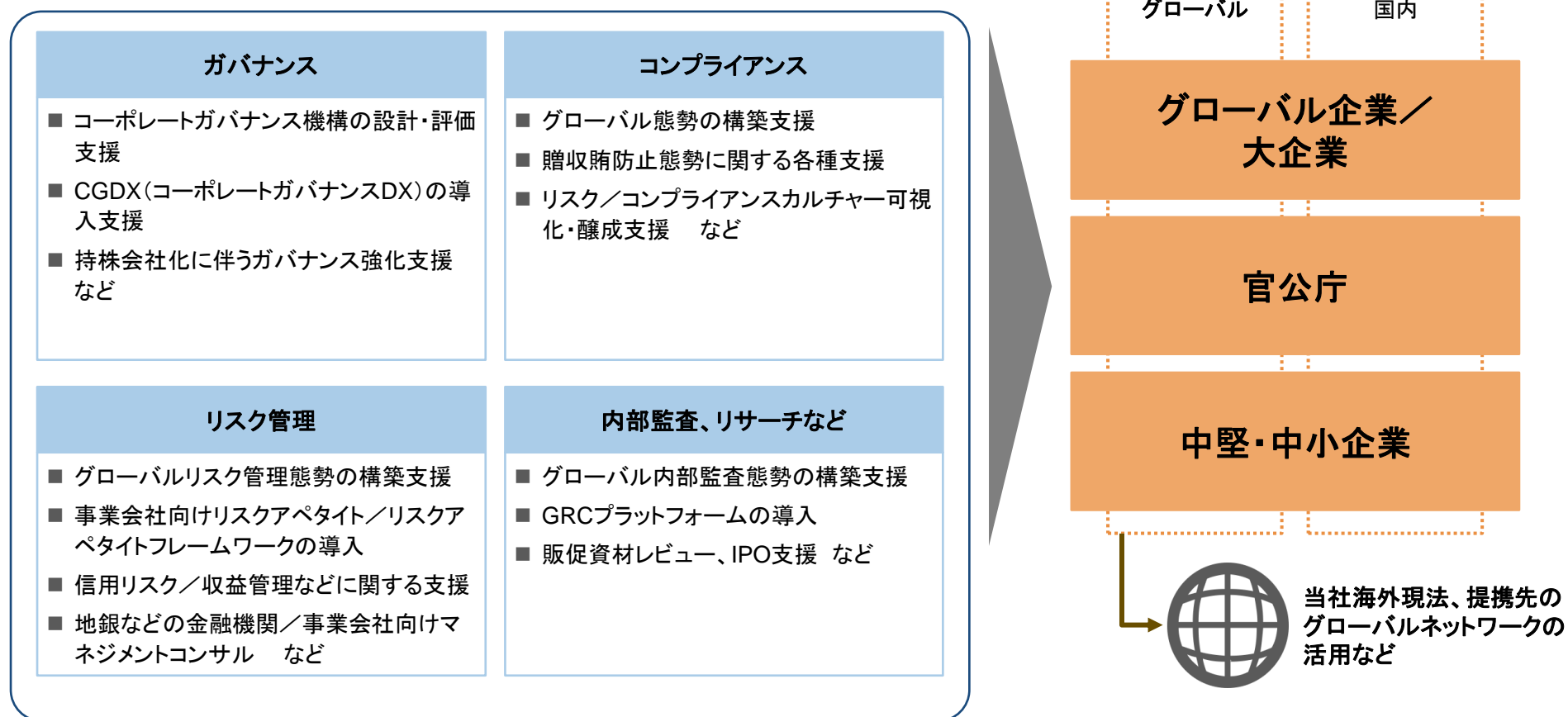
## ■ 現状調査、関係者へのヒアリング・ディスカッションを通じて、あるべき姿を支える組織的な経営管理体制を整備します

1 ありたい姿の 明確化	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 経営層ヒアリング、現状調査(関連資料の分析、関係者へのヒアリング など)を通じて、ありたい姿を明確にします</li><li>✓ ありたい姿を踏まえ、実現すべき経営管理体制のゴールイメージを明確にします</li></ul>
2 対応すべき課題の 抽出と整理	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ ありたい姿と現状とのギャップを明らかにします</li><li>✓ 明らかになったギャップは、ありたい姿を実現するための課題として特定し、整理します</li><li>✓ 解消すべきギャップの重要性、影響度を踏まえ、対応すべき課題の優先順位付けを行います</li></ul>
3 対応策の検討	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 関係者とのディスカッションを通じて、課題に対する対応策を検討します</li><li>✓ 対応策は、全体最適の観点から、多面的・複合的に検討します</li><li>✓ 中長期的な対応が必要な課題については、対応の方向性を明らかにした上で、継続的な検討を行います</li></ul>
4 ロードマップの 策定	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 検討された対応策を踏まえ、経営管理体制の整備に向けた実施事項のロードマップ(対応計画)を策定します</li><li>✓ 担当者、実施事項、実施時期、実施手法などを明確にした「使える」活動計画を作成します</li><li>✓ ロードマップには、現状を踏まえた、達成可能なマイルストーンを設定し、その進捗を確認できるようにします</li></ul>
5 対応策の実施と 進捗管理	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ ロードマップに従い、個々の対応策を実施します</li><li>✓ 進捗が芳しくないテーマについては、追加の対応策の検討、実施スケジュールの見直しなどを行います</li><li>✓ ロードマップは随時見直しを行い、確実な進捗管理(PDCAの推進)を行います</li></ul>

# GRCコンサルティング部のご紹介

- GRCコンサルティング部は、GRC (Governance, Risk, Compliance)の各領域について、日本に本社を持ちグローバルにビジネスを展開するクライアントに対して、グループ・グローバル経営に関するマネジメントコンサルティングサービスを提供しています。

## GRCコンサルティング部





# お問い合わせ

コンサルティングのご依頼・ご相談は、以下のボタンをクリックください。  
お問い合わせページに移動しますので、必要事項を記入ください。



お問い合わせはこちら



<https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkqpe-1648b29f41f462760deae4cdc248144>



—本資料のご利用に際して—

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません
- また、本資料は、作成者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいようお願い申し上げます
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください

本資料に関する問い合わせ先: 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング事業本部 <https://www.murc.jp/inquiry/>

# 当社概要

三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)のシンクタンク・コンサルティングファームです。東京・名古屋・大阪を拠点に、国や地方自治体の政策に関する調査研究・提言、民間企業向けの各種コンサルティング、経営情報サービスの提供、企業人材の育成支援、マクロ経済に関する調査研究・提言など、幅広い事業を展開しています。

 **会社概要はこちら**

<https://www.murc.jp/corporate/about/>

## 当社コンサルタントによる知見発信

### 出版物（一部抜粋）



<https://www.murc.jp/library/publication/>

### 当社コンサルタント出演のテレビ番組

BSテレビ東京 特別番組  
「日本はこうなる!?  
～2024年を生き抜くビジネス戦略～」  
(2023年冬)



[https://www.murc.jp/kounaru\\_2024/](https://www.murc.jp/kounaru_2024/)

### WEB上での情報発信

**コンサルティング  
レポート**

<https://www.murc.jp/library/report/>



**Quick  
経営トレンド**

[https://www.murc.jp/library/tags/tag\\_593/](https://www.murc.jp/library/tags/tag_593/)



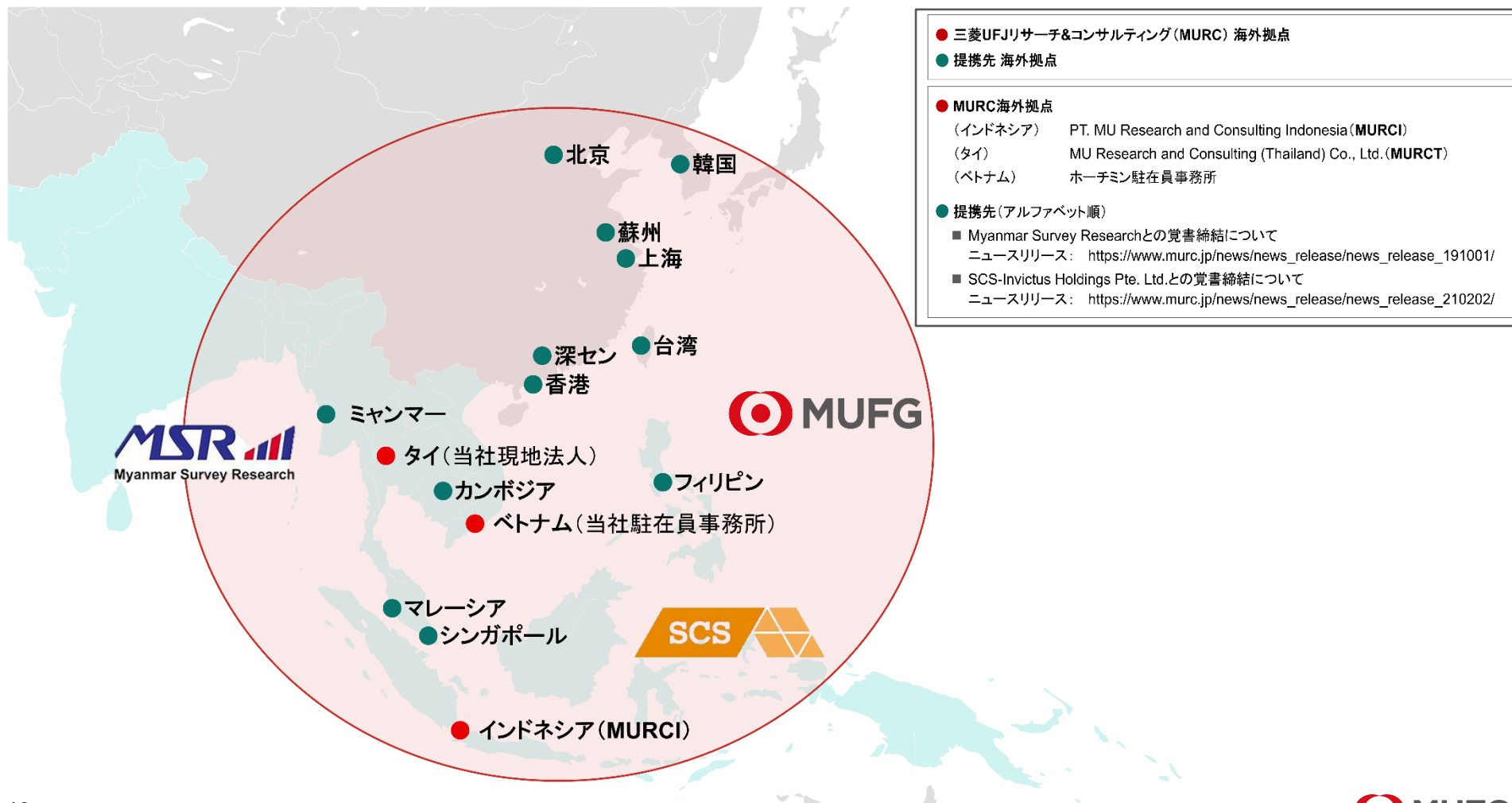
**オンラインセミナー  
過去動画**

[https://www.murc.jp/information/seminar/w\\_230414/](https://www.murc.jp/information/seminar/w_230414/)



# ASEAN地域におけるコンサルティングサービスネットワーク

- 当社はかねてよりアジアを重点市場としてとらえ、ASEANの3カ所に拠点をもち、コンサルティングサービスを提供しています
- 2021年2月に国際会計事務所グループである「SCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.」と覚書を締結し、幅広い領域で、お客さまのニーズにあわせて現地でサポートできるような体制としています



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

[www.murc.jp/](http://www.murc.jp/)