

# コーポレート組織・機能設計 サービスの紹介

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社



The better the question. The better the answer. The better the world works.



Shape the future  
with confidence

**急速に変化する事業環境の中で、企業グループのコーポレート機能には、  
経営管理としての高度化とオペレーション部門としてのスリム化の両立が求められています**

## コーポレート機能には今、何が求められているのか

### 企業を取り巻く環境

#### 経営への要請の複雑化・加速化

- 事業環境の複雑化や不確実性により、グループ経営の高度化、ポートフォリオマネジメントの重要性は高まっている
- 資本効率改善をはじめとするアクティビストや投資家からの各種要請や説明・情報開示への要求は近年、ますます活発化
- ESG基準や開示は今後も厳格化が続く

#### コスト効率化への要請

- コーポレート部門（間接部門等）は依然としてコストセンターとして扱われる側面もあり、コスト効率化が求められる

### コーポレート機能に求められる対応

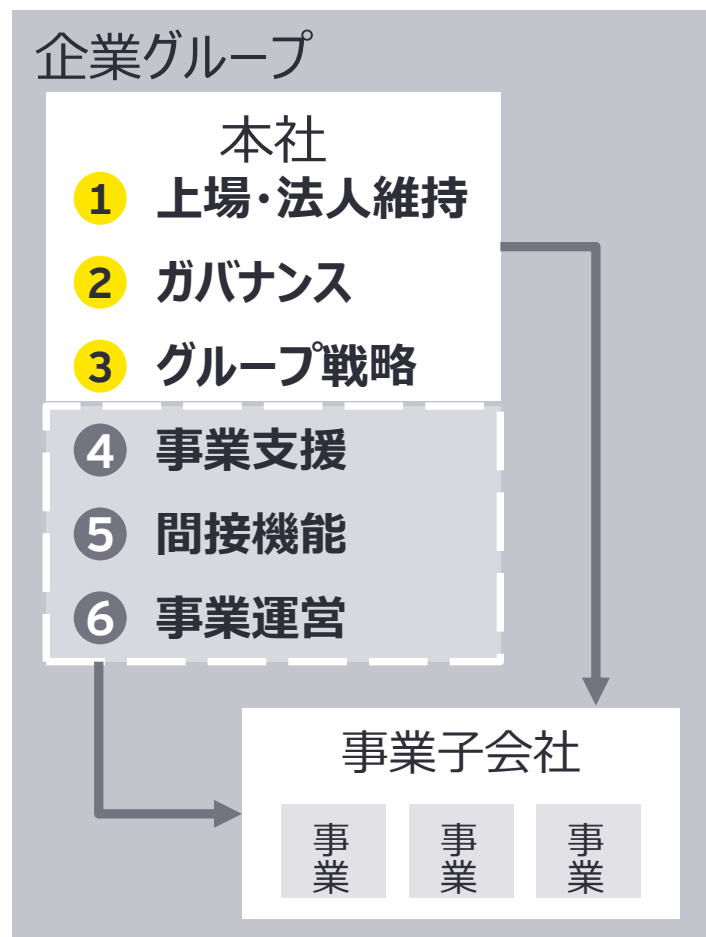
#### 機能の「高度化」・「スリム化」両立による 筋肉質なコーポレート機能への変革

双方向の要請に応えるために、本社はグループにおける役割をより一層研ぎ澄まし、高度化・スリム化のメリハリが効いた組織への変革が必要



# グループ企業のコーポレート機能が持つ機能は6つに大別され、グループ内で本社に求める役割によって、保有機能は異なります

## コーポレート機能の全体像



● 必須機能 ● 企業によって本社で保有する機能

機能	概要	具体例
① 上場・法人維持	■ 上場企業や法人として法規制を順守し、 <b>社会的信用を維持</b> するための機能	■ 決算・財務報告 ■ IR・投資家対応
② ガバナンス	■ 企業グループ全体の健全性を確保するための <b>統制・管理</b> 機能	■ 内部監査 ■ リスク管理 ■ 予算策定・予実管理
③ グループ戦略	■ グループ全体の成長と持続可能性を担保するための <b>戦略策定</b> 機能	■ ポートフォリオマネジメント ■ M&A戦略 ■ 資本政策
④ 事業支援	■ <b>新規事業促進、グループ横断の調達・DX推進</b> 等の事業支援機能	■ 研究開発 ■ 購買・調達 ■ DX推進
⑤ 間接機能	■ グループの <b>間接業務を効率化し、スケールメリット</b> を追求する機能	■ 人事・給与計算 ■ ITインフラ管理 ■ 法務・総務
⑥ 事業運営	■ <b>事業戦略立案やその実行</b> を本社が直接担う機能	■ 事業部門の設置 ■ 事業戦略策定 ■ マーケティング

## 企業グループにおける内外環境を踏まえた最適なコーポレート機能の役割定義および人員規模の策定から、各機能・業務の詳細設計への落とし込みまで支援いたします

### コーポレート機能再設計のステップ

#### Step1

#### 現状業務の調査・ 課題の初期診断

- 現状のコーポレート部門について機能・業務・人員数（業務工数）を棚卸し
- ベンチマークとの比較による業務工数やコストの最適化余地の試算
- 部門別の保有機能・業務内容・人数に関する課題の当たり付け

#### Step2

#### コーポレート機能が 目指す姿の定義

- 現状課題や中長期戦略方針、他社ベンチマーク分析に基づくコーポレートの目指す姿の策定
  - どのタイプのコーポレート機能を本来的に目指すべきかを整理
  - ベンチマークとの比較により、目指すべき人員数を設定

#### Step3

#### 目指す姿の 実現に向けた機能具体化

- 目指すコーポレートの姿における機能別の役割・業務整理
  - 目指すコーポレートの姿の定義、ベンチマークとの比較を踏まえ、機能別の役割・体制を設計
  - 各機能で持つべき業務内容や各業務の工数を整理
- グループガバナンスの仕組み設計
- コーポレートの提供機能を踏まえた収支モデルの設計

目指すべきコーポレート機能の定義と現状調査の両面からアプローチすることで、  
実行計画へ確実につなげる機能設計を支援いたします

# 現状のコーポレート各部門における業務・人員数・業務工数等把握のため、各部門を対象に調査を実施します

## Step 1 現状業務の調査・課題の初期診断

### 現状業務の把握



#### コーポレート機能見直しに向けた発射台となる各部門の業務内容・業務量を調査

- 目指すコーポレート機能や人員数への変革の発射台とするため、各機能における業務ごとの人員数（業務工数）を定量的に把握。調査票・インタビュー等による詳細な調査を実施
  - ✓ 調査項目例： 業務内容・業務量（業務ごとの工数）・業務ごとの機能分類（例：上場・法人維持、ガバナンス、・・・）

### 他社比較による変革規模の試算



#### 他社ベンチマークとの比較による人員数・コスト最適化余地を試算

- 現状業務の調査結果を他社におけるコーポレート機能の持ち方・人員数と比較することで人員数・コストの最適化余地を初期試算するとともに、各機能が担う役割・業務の差異を整理

### 課題の初期診断



#### コーポレートの機能・人員数における課題を当たり付け

- 調査結果とベンチマーク分析を踏まえ、コーポレートの保有機能・業務内容・人員数に関する想定課題を整理。後続の検討ステップを通じて、課題の精緻化および解決への方策を検討

コーポレート機能には大きく3つの類型が存在し、企業グループの置かれた内外環境や中長期的な戦略方針を踏まえ、企業価値向上に向けて本来的に目指すべきコーポレートの姿を定義します

## Step 2 コーポレート機能が目指す姿の定義

### コーポレート機能の目指す姿定義

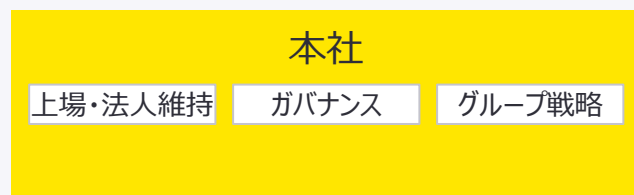


### 自社の方向性・特徴や他社分析を踏まえ、目指すコーポレート機能の役割を定義

- 企業グループにおけるビジョン・中長期的な戦略方針、事業の特徴（多角化／専門化等）の整理、他社ベンチマーク分析やコスト削減効果を踏まえ、最適なコーポレートの類型・人員数を策定

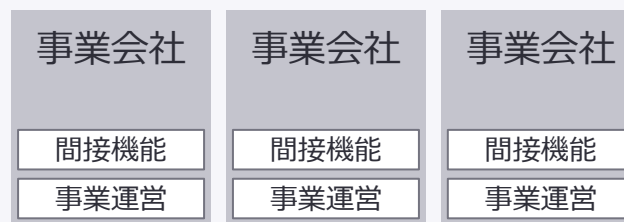
### コーポレート機能の類型

#### 戦略／投資家／上場機能本社



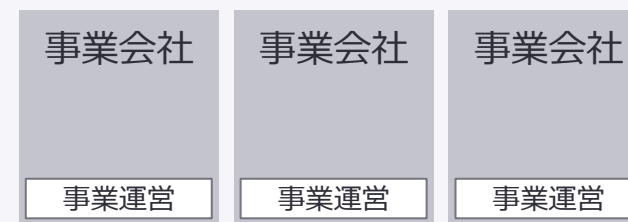
本社は上場・法人維持、グループ戦略、ガバナンス機能のみ保持

#### 事業支援本社



本社が事業支援機能（グループ横断の調達・開発・DX推進等）まで保持

#### トータルバックオフィス本社



本社は事業会社向けの間接機能も保持

## 目指すコーポレートが持つ役割定義を基に、各機能・業務の変革方針を詳細整理するとともに、グループガバナンスや本社収支を再設計します

### Step 3 目指す姿の実現に向けた機能具体化

#### 機能・業務・ 工数の整理



#### 目指すコーポレートの姿における各機能の役割・体制を設計の上、業務・工数を整理

- 他社事例も踏まえた、目指すべきコーポレートの姿における機能別の役割定義と体制設計
  - 機能ごとに持つべき業務・工数の整理
- ※ 同時に、本社では保有しない業務の新たな配置先を検討（機能子会社や事業会社 等）

#### グループ ガバナンス設計



#### 目的達成に向けて必要なガバナンス機能を整理し、集権・分権のバランスを考慮して設計

- 事業会社における意思決定の本社としての関与レベルや意思決定プロセスの骨格となる機関設計
- 予算管理、業績モニタリングの統制強度・仕組み（KPI・レポートライン等）の設計
- 過度なグループ個別最適化を防ぎコーポレート求心力を保つグループ横串機能の設計（IT、M&A、調達機能 等）

#### 本社収支設計



#### 税務・会計論点を踏まえ、目指すコーポレート機能に見合った収支モデルを再設計

- 機能別の役割定義、業務内容および体制を踏まえた、コーポレート各部門のコスト試算とコーポレートとしての収入源の再設計（経営指導料、業務委託料、配当 等）