



慶應義塾大学ビジネス・スクール

キリンホールディングス株式会社

5

— グループ組織をマネジメントする仕組みの構築 —

2010年10月にケースライターはキリンホールディングス株式会社の経営企画部を訪問し、同社のグループ組織の戦略マネジメントについてヒヤリングした。経営企画部は持株会社の中核組織の一つであり、陣容は約20名、社長への戦略面でのサポートを行うシンクタンクの組織であった。社長にインプットし、またキャッチボールするために、グループ企業でいろいろなキャリアを持つ人々の知恵を持株会社に集めた形の部署であった。また事業会社の情報を社長に直接インプットするために、社長が事業会社の現場を巡回していろいろな人たちと話す機会も作っていた。(ヒヤリング時点での社長は三宅占二氏。グループ全体の売上高と利益の概要は図表1参照。)

10

15

持株会社と事業会社の関係について、経営企画部のマネジャーは次のように述べた。

「持株会社と事業会社のバランスは非常に大切です。それは対話のレベルともいえます。つまり事業会社の自主自律を尊重するとすればグループ最適が欠けることがあるし、グループ最適を目指すのであれば各事業会社にマイナスを強いることもあります。」

20

「各事業会社とは、数字のやり取りについては定期的なモニタリングによって行っています。数字の目標については、言われたものを受け入れて全体の目標が達成できないのでは困るので、最低のガイドラインについて示しています。」

「事業会社には計画策定の時から入ります。ゼロ次案から入ると言い方をしています。もちろん事業会社は大歓迎というわけではないですが、最初から多くのボールを投げあつてないと後で困ることになります。なぜなら、市場の見立てが事業会社と我々で異なることが多いので、キャッチボールを初めから行っておくことが大事なのです。」

25

このケースは、キリンホールディングス株式会社の協力を得てヒヤリング調査を行いまた社内資料の提供を受け、加えて公開情報も使用することで、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 高木晴夫と商学部教授 横田絵理が作成した。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright© 高木晴夫、横田絵理 (2011年4月作成)