

# 「全社戦略」セミナー

Corporate Strategy

共催 経団連事業サービス ダイヤモンド社

事業部門ごとの利害を超えて、持続的な成長をとげるための戦略策定・遂行のあり方とは？

各事業計画の足し合わせで、全社の経営計画を立てていないか

将来を見据えて、事業の取捨選択がシビアにできているか

多彩な企業ゲストの講演と、講師の講義により「全社戦略」を攻略する——！

## 各回のタイムスケジュール

1. 企業ゲストの講演、質疑応答 (80 ~ 100 分)
2. 講師・松田氏の講義 (45 分)
3. 参加者の懇談 (グループごとに学びを共有・発表、ネットワーキング、45 分) ※リアル会場参加者のみ

## 1. 全5回の開催日とゲスト&講演テーマ



Day 1

7/7 (金)

14:00-17:00

レゾナック・ホールディングス  
代表取締役社長 社長執行役員 CEO

高橋秀仁

(たかはし・ひでひと)

統合新会社の  
収益力強化と  
文化づくり



Day 2

8/31 (木)

14:00-17:00

日本たばこ産業  
元代表取締役副社長

新貝康司

(しんがい・やすし)

"大規模 M&A=  
有事" をてこに  
した企業改革



Day 3

9/6 (水)

14:00-17:00

KDDI  
執行役員常務 CFO

コーポレート統括本部長

最勝寺奈苗

(さいしょうじ・ななえ)

5つの  
注力領域拡大と  
経営基盤強化



Day 4

9/19 (火)

9:00-12:00

不二製油グループ本社  
代表取締役社長

酒井幹夫

(さかい・みきお)

事業ポートフォリオ  
強化と  
サステナビリティ  
戦略



Day 5

10/12 (木)

9:00-12:00

日本電気  
取締役 Corporate Secretary

松倉肇

(まつくら・はじめ)

復活と未来に  
かける  
コーポレート・  
ガバナンス改革

## 2. 講師・松田氏の講義テーマ

Day 1 \_\_ 総論「全社戦略の現在地」

Day 2 \_\_ 全社変革とマネジメント、ガバナンスのありかた

Day 3 \_\_ 全社ポートフォリオの分析と企業の成長戦略

Day 4 \_\_ 企業が望む将来像の明確化と、ケイパビリティ診断

Day 5 \_\_ 本社の役割と企業のペアレンティング



講師略歴

松田千恵子 (まつだ・ちえこ)

東京立大学大学院経営学研究科教授。東京外国語大学外国語学部卒業、仏国立ボンゼ・ショセ国際経営大学院経営学修士、筑波大学大学院企業科学研究所博士後期課程修了、博士(経営学)。(株)日本長期信用銀行にて国際審査、海外営業等を担当後、ムーディーズジャパン(株)格付けアナリストを経て、経営戦略コンサルティング会社である(株)コーポレートディレクション、ブーズ・アレン・ハミルトン(株)でパートナーを務め、現在に至る。全社戦略、財務戦略と企業統治に関する研究、教育、実務に携わる。一橋大学大学院経営管理研究科特任教授。日本 CFO 協会主任研究委員。その他、事業会社の社外取締役、政府・公的機関の委員等を務める。著書に『グループ経営入門 第4版』(税務経理協会)、『これならわかるコーポレートガバナンスの教科書』(日経 BP 社)、『ESG 経営を強くするコーポレートガバナンスの実践』(日経 BP 社)、『サステナブル経営と資本市場』(日本経済新聞出版社、共著)、『経営改革の教室』(中央経済社、編著)、『コーポレートファイナンス実務の教科書』(日本実業出版社)、『事業ポートフォリオマネジメント入門』(中央経済社、共著)、『全社戦略』(ダイヤモンド社、訳・解説)等多数。

開催方法と会場

①リアル会場 (経団連会館または近隣会場を予定) 各回 50 名

②オンライン配信

参加費 (税込)

各回 1 名 ① 2 万 7,500 円 ② 1 万 7,600 円

詳細・お申し込み  
はこちら



	ゲスト	講演詳細
Day 1	<b>レゾナック・ホールディングス</b> 代表取締役社長 社長執行役員 CEO <b>高橋秀仁</b> (たかはし・ひでひと)	<b>統合新会社の収益力強化と文化づくり</b> 昭和電工と昭和電工マテリアルズ（旧日立化成）が統合して誕生した「レゾナック」。社名は、「Resonate（共鳴する、響き渡る）× Chemistry（化学）」から生まれた造語である。統合作業は段階的に進められ、2023年1月には法人格を統合して、いよいよ最終段階にきている。この統合を第二の創業と位置づけ、世界で戦える機能性材料メーカーをめざす。「企業価値＝戦略（ポートフォリオ改革）×個の能力×組織文化」と考える同社において、さらなる事業ポートフォリオ再編を軸とする収益力強化や、あらたな組織文化づくりはどのように進められているのか。前線に立つ高橋 CEO に伺っていく。
Day 2	<b>日本たばこ産業</b> 元代表取締役副社長 <b>新貝康司</b> (しんがい・やすし)	<b>"大規模 M&amp;A= 有事" をてこにした企業改革</b> 「M&A 巧者」として知られる JT（日本たばこ産業）。実は、成長への反転攻勢をかけるべく、先んじて大がかりな構造・組織改革を進めていたからこそ、海外大型 M&A という“有事”は成功し、企業を変革できた。2003～05 年度の中期経営計画「JT PLAN-V」では、国内のたばこ製造工場を 22 力所から 10 力所に集約、従業員を 1 万 7000 人から 6000 人削減するなどの構造改革を実施。また 2000～01 年には職務価値に基づく給与制度を導入して、能力の高い若手を抜擢するなどの組織改革を断行した。一連の施策は、合理的でありながら、社員や役員の感情を逆なでし感情的な衝突や妨害も多々生じた。果たしてどのように計画・遂行できたのか、改革の生々しい現場について伺う。
Day 3	<b>KDDI</b> 執行役員常務 CFO コーポレート統括本部長 <b>最勝寺奈苗</b> (さいしょうじ・ななえ)	<b>5つの注力領域拡大と経営基盤強化</b> KDDI は 5G 通信を核として、金融、DX、LX（Life Transformation:消費・体験行動に革新を起こす事業モデル）、エネルギー、地域共創という 5つの注力領域の拡大を目指す。これら領域の利益成長は、2022 年度からの 3 年間で 1000 億円以上と見込む。注力領域への要員シフトを見据え、ジョブ型人事制度を導入したほか、人財育成や働き方改革も急ぐ。果たして通信を軸にしつつ、各注力領域と全社一体の戦略をいかに整合させ、実践しているのか。また、その遂行において、本社部門はどのような価値を生んでいくべきなのか。勘所を伺っていく。
Day 4	<b>不二製油グループ本社</b> 代表取締役社長 <b>酒井幹夫</b> (さかい・みきお)	<b>事業ポートフォリオ強化とサステナビリティ戦略</b> 「人まねをしない」「植物性にこだわる」という 2 点を創業以来の DNA とする不二製油グループ本社。2030 年までを 3 つに区切ったフェーズ 1 にあたる中期経営計画「Reborn 2024」（2022～24 年度）では、事業基盤の強化、グローバル経営管理の強化、サステナビリティの深化、という 3 つの基本方針を掲げている。背景には、原料やエネルギーコストの上昇など不確実性が高まる中においても、確実に収益を生み出す企業へ生まれ変わらなければ生き残れないという危機感がある。独自の FUJI ROIC を導入し、事業ポートフォリオでの管理や運営を進め、コモディティから高付加価値製品へのポートフォリオの入れ替えを図り、サステナビリティ戦略においてはサプライチェーン全体でステークホルダーとの共創を進めていく取り組みについて伺う。
Day 5	<b>日本電気</b> 取締役 Corporate Secretary <b>松倉 肇</b> (まつくら・はじめ)	<b>復活と未来にかけるコーポレート・ガバナンス改革</b> NEC は 2021 年度～25 年度の中期経営計画で、営業利益率 8.6%（同 6.0%※）をめざす。約 20 年間でパソコンや半導体などの事業を切り離すなど構造改革を進め、再び通信を含む社会インフラ事業や IT 事業で成長強化を図るほか創業事業に参入するなど、攻勢に転じている。同時に進めるのが、コーポレート・ガバナンス改革である。指名委員会等設置会社に移行して監督と執行を分離、役員報酬制度を改定し、経営の意思決定の質向上とスピードアップを図ったほか、人的資本の価値を最大化すべく、人事評価制度の見直しも進める。再成長に向けて本社部門が担うべき役割とコーポレート・ガバナンスのあり方について伺っていく。 ※ 21 年度と 25 年度で会計基準が異なる。

リアル  
会場参加者に  
テキストとして  
進呈!



## 全社戦略

グループ経営の理論と実践  
ウルリッヒ・ポドゥン (著)  
松田千恵子 (訳・解説)

全社戦略は事業戦略のパッチワークでは機能しない! コーポレートガバナンス・コード再改訂で問われる資本コストを見据えた事業ポートフォリオ・マネジメント (=全社戦略) の実践的な教科書の決定版。日本企業向けのオリジナル解説も充実! (定価 4,950 円)



スキルが  
上がる



事業が  
伸びる



投資判断が  
できる

## ダイヤモンド・プレミアム

ダイヤモンド編集部独自の深掘り記事 や  
プロフェッショナルによる解説動画 が

月額 1,980 円で読み放題・見放題!



詳細・  
お申し込み  
はこちら



## 「全社戦略セミナー(全5回)」参加申込書

<input type="checkbox"/> ダイヤモンド社のHP、メルマガ、Peatix募集ページ等をご覧になって申し込まれた方はチェックをしてください		ご記入日【 2023年 月 日】
会社・団体名		
●参加者 ※請求書送付先		
住所 〒		電話
氏名	所属・役職	
メールアドレス(各回の案内やZOOM情報送付のため必ず記載してください)		<input type="checkbox"/> 経団連事業サービスの、各種セミナーや新刊書籍の新着情報メールを希望する
備考 ※請求書送付先が上記以外の場合は、こちらにご記入ください。		

◎お申込みにあたっては、「全5回参加」/「全5回のうち1回のみ参加」/「全5回のうち複数回に参加」のいずれも選択いただけます。  
ご参加者1名につき、参加申込書1枚をご提出ください。

※希望の回と参加形態の□にチェックを付けてください(複数回参加可)

<input type="checkbox"/>	「DAY1」(7月7日(金) 14:00~17:00) ゲスト:高橋 秀仁 レゾナック・ホールディングス 代表取締役社長 社長執行役員CEO テーマ:「統合新会社の収益力強化と文化づくり」	<input type="checkbox"/>	「会場 参加」	<input type="checkbox"/>	「オンライン 参加」
<input type="checkbox"/>	「DAY2」(8月31日(木) 14:00~17:00) ゲスト:新貝 康司 日本たばこ産業 元代表取締役副社長 テーマ:「"大規模M&A=有事"をてこにした企業改革」	<input type="checkbox"/>	「会場 参加」	<input type="checkbox"/>	「オンライン 参加」
<input type="checkbox"/>	「DAY3」(9月6日(水) 14:00~17:00) ゲスト:最勝寺 奈苗 KDDI 執行役員常務CFO コーポレート統括本部長 テーマ:「5つの注力領域拡大と経営基盤強化」	<input type="checkbox"/>	「会場 参加」	<input type="checkbox"/>	「オンライン 参加」
<input type="checkbox"/>	「DAY4」(9月19日(火) 9:00~12:00) ゲスト:酒井 幹夫 不二製油グループ本社 代表取締役社長 テーマ:「事業ポートフォリオ強化とサステナビリティ戦略」	<input type="checkbox"/>	「会場 参加」	<input type="checkbox"/>	「オンライン 参加」
<input type="checkbox"/>	「DAY5」(10月12日(木) 9:00~12:00) ゲスト:松倉 肇 日本電気 取締役 Corporate Secretary テーマ:「復活と未来にかけたコーポレート・ガバナンス改革」	<input type="checkbox"/>	「会場 参加」	<input type="checkbox"/>	「オンライン 参加」

\* 参加申込締切日:各回の前々日(土・日・祝日を除く)

\* 各回前日以降(土・日・祝日を除く)のキャンセル及び当日不参加は、各回の参加費全額を申し受けます(配付資料とZOOM録画によるアーカイブ配信情報を後日送ります)

\* 各回の参加申込締切日直前の「代理出席」はお受けします(前日・当日はお受けできません)

\* 各回の参加申込締切日前までは、「会場参加」→「オンライン参加」への変更をオンライン価格にて受け付けます

\* 「オンライン参加」→「会場参加」への変更は、オンライン参加を取り消し、あらためて申し込みをなおしてください  
定員に達していない場合のみお受けします

\* 請求書は、複数回お申込みいただいた場合でも、各回毎別々にお送りいたします(銀行振込時の手数料はご負担ください)

\* お預かりした個人情報は、当法人の個人情報保護規程に基づき、安全かつ適正に管理させていただきます。