

2015年 3月 31日

コンサルティングレポート

中堅中小企業 組織的経営シリーズ

経営企画機能の強化①

～企画機能の強化で成長戦略を実現～

経営コンサルティング部 [大阪] 部長 細川達也

1.成長戦略の鍵を握る「経営企画機能」

大企業と中堅・中小企業の大きな違いの一つに「経営企画機能」が挙げられます。企業規模が大きくなると経営陣だけで情報収集機能や戦略立案機能を果たす事は困難となり、経営陣を支援するための組織「経営企画部(室)」が設置されます。一方中堅中小企業では、経営陣あるいは経営者自らがその機能を担っている事が多いでしょう。単に両者の違いについて述べているのではありません。筆者は今後「経営企画機能の弱さ」が日本の中堅・中小企業の弱点となり得るため、中堅・中小企業においても「経営企画機能の強化」が必要だと考えております。

ではなぜ「経営企画機能の強化」が必要になるのでしょうか？ 具体的なポイントについて考えてみましょう。

- ✓ 「経営企画機能」の強化が求められる時代
- ✓ 「事務的」経営企画から「戦略的」経営企画へ！

(ア)「経営企画機能」の強化が求められる時代

日本の企業を取り巻く経営環境が大きく変わります。アベノミクス等の効果により景気は回復基調にありますが、現在の景況感が続くのはおそらく2020年のオリンピック頃までだろうと推測されます。2020年以降、様々な施策を講じるものの「人口減少」という構造的問題の影響は年々大きくなります。人口減少に伴い国内市場は徐々に縮小し、日本は厳しい経営環境の時代に突入するでしょう。このため企業は2020年頃までの期間を「生き残りをかけた準備期間」と捉え、2020年以降を生き残っているための様々な施策を講じていかなければなりません。市場縮小への備えと経営承継の問題から、多くの業界で再編が進むと考えられます。また企業はさらなる市場を求め、グローバル展開を加速させる事になります。海外進出からグローバル展開へ、これからの日本企業は「国内市場攻略→海外展開」といった成長過程を経るのではなく、初めから「グローバル展開」を視野に入れた戦略立案が求められることとなります。このようなダイナミックな経営環境の変化に対し、業界団体や経営者仲間から得られる情報、あるいはセミナーの情報等だけに頼り、経営陣や経営者だけが経営企画機能(情報収集機能・戦略立案機能等)を担っている状態の企業の将来は安泰でしょうか？ 多くの企業にとってその答えは「No」だと思われます。正直なところ、企業の活動範囲拡大、グローバルベースでの競争、人口減少(=構造的な市場減少)といったこれまで遭遇したことの無い問題に対応するためには、経営者を補佐する組織を設置し「経営企画機能の強化」を図っていかなくてはなりません。経営企画組織を設置す

るほど規模が大きく無い会社の場合、「同業との経営統合」など、同組織を設置できる程度に規模を大きくする必要に迫られるかもしれません。

(イ)「事務的」経営企画から「戦略的」経営企画へ！

経営企画部(室)を設置されている企業も多いのではないかと思います。貴社の経営企画部(室)は「予算のとりまとめ」や「経営計画策定時のとりまとめ事務局」だけになっていないでしょうか？ 正直なところ予算と経営計画策定のとりまとめ事務局だけであれば、本来経営企画に求められる機能の10~20%程度の機能しか利用できていません。もちろん予算や経営計画策定時の社内調整役としての機能も大切ですが、経営者のスタッフとしては物足りないところです。先ほど申し上げたように、日本の企業はこれから大変な時代を迎えます。その時代を乗り越えるためには「情報収集機能」「組織・経営管理体制整備機能」「経営戦略立案機能」「個別プロジェクト推進機能」といった、本来経営企画部が行うべき機能のレベルアップを図る必要があります。

2.「経営企画機能のレベル評価チェックリスト」で自社を評価する。

ここまでお話をさせて頂くと、「自社の経営企画機能のレベルはどの程度だろうか？」と心配になられる経営者もおられるのではないかと思います。そこで経営企画機能のレベルを評価するチェックリストをご用意致しました(図 1 参照)。全体は「経営企画組織」「情報収集機能」「組織・経営管理体制整備機能」「経営戦略立案機能」「個別プロジェクト遂行機能」の5分野に分れています。各々の分野で①~④の選択肢がありますので、該当文章の末尾にある点数を右端の「点数欄」に記入して下さい。全ての分野で記入が終わりましたら点数を合計して下さい。点数は15点満点で、0~5点は「低い」、6~10点は「普通」、11~15点は「戦略的」と言えます。

図 1 経営企画機能のレベル評価チェックリスト

No.	判定基準	点数
経営企画組織	<ul style="list-style-type: none"> ①経営企画機能を担う部門が設置されていない(0点) ②経営企画部(室)等が設置されているが、全員で様々な課題に対応している(1点) ③経営計画担当や管理会計担当など、部(室)内での役割分担が進みつつある(2点) ④経営企画部(室)内で役割ごとにチームが編成されており、かなり専門的な活動が行われている(3点) 	
情報収集機能	<ul style="list-style-type: none"> ①都度情報収集を行っており、組織的・体系的な情報収集活動は行っていない(0点)。 ②社内の情報について、各事業部門と連携しながら情報収集を毎月行っている(1点)。 ③社外の情報(業界情報・マクロ経済情報等)も積極的に収集し、定期的に経営層に報告している(2点)。 ④収集された情報の背景など分析レポートを作成し、定期的に経営層に報告・意見交換を行っている(3点)。 	
組織・経営管理体制整備機能	<ul style="list-style-type: none"> ①社内の組織・経営管理体制の整備に関し、経営企画部(室)が検討する事はない(0点)。 ②社内の組織・経営管理体制の整備に関し、意見集約や資料作りを行う程度の関与である(1点) ③経営層からの方針や指示に基づき組織設計や管理会計制度のたたき台を策定し、整備にも一部関与(2点) ④グループ全体や会社全体の組織設計・管理会計についての課題と提言をまとめ、またその整備を行うなど、仕組み作り積極的に関与している(3点) 	
経営戦略立案機能	<ul style="list-style-type: none"> ①全社的な予算編成の取りまとめ程度である(0点)。 ②中期経営計画や事務局レベル(スケジュール管理や資料の取りまとめ)程度である(1点) ③中期経営計画策定に必要な情報の収集・分析を行い、積極的に事業部に提供している(2点) ④グループ全体の戦略方針や戦略課題の案を立案するなど、計画策定を積極的に主導している(3点) 	
個別プロジェクト遂行機能	<ul style="list-style-type: none"> ①経営企画部内で簡潔する程度の課題には対応できるが、組織横断的なプロジェクトチームを編成し課題解決に当ることはできない(0点) ②コンサルティング会社等の支援を受ければプロジェクトを遂行できるが、事務局レベルの機能である(1点)。 ③比較的簡単な経営課題については自社内で対応できるが、複雑な経営課題に関しては、かなりの部分をコンサルティング会社等に頼らざるを得ない(2点)。 ④全社的な経営課題や経営トップからの特命事項に関し、課題解決に向けたプロセスを設計した上で関連部門との調整を行い、プロジェクトチームを立上げ、必要に応じてコンサルティング会社を活用しながら課題解決を推進することができる(3点)。 	
合計	上記評価結果の合計を計算し、下記の評価バーで判定して下さい。	



結果はいかがでしたでしょうか？ かなり厳しい結果が出たとしても心配される必要はありません。なぜなら本当の意味で戦略的な経営企画組織を有している企業はほんの一部であり、大多数の日本企業の経営企画部は「事務的」経営企画だからです。とは言え、経営企画機能を強化するためには時間が必要です。このままの状態を放置しては、2020年頃以降の非常に厳しい時代を生き残っていくことは難しくなります。

3. 「経営企画機能の強化」に向けた取り組みについて

経営企画機能を強化するためには、まず実態を把握しなければなりません。具体的には、①経営企画（事業企画）に関する経営層及び事業部門に対するアンケート（インタビュー調査）の実施、②経営企画部門（あるいは事業企画部門）の業務の棚卸、③情報収集体制の現状整理（作成資料・会議体・所属部員のスキル・外部情報収集体制等）、④経営企画機能強化に向けた問題点の抽出等を行い、経営企画部門に求められている機能の整理を行うことが大切です。その上で、経営企画部門の役割を再定義し、機能強化策の立案と優先順位付けを行った上で、機能強化策の実行計画を立案していくと良いでしょう。

4. まとめ

これからの日本企業にとって、「経営企画機能の強化」は極めて重要な課題となります。拡大する戦線（＝グローバル展開）からもたらされる情報を適時適切に処理し、経営戦略に反映していくためには、経営者一人の力では限界があるからです。2020年以降を見据えた準備期間として考えられるこれからの5年間を、より戦略的な位置づけとして活用するためにも、経営企画機能の強化を是非進めて下さい。

－ 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、執筆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様の決定、行為、及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、お客様ご自身でご判断くださいます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。当社までご連絡下さい。