

株式会社日本総合研究所 総合研究部門 経営企画機能研究チーム

経営企画部門の実態

874 社に聞いたアンケート調査結果

2016 年 4 月

はじめに ～本アンケート調査を実施した背景、目的～

- 背景・目的

「中期経営計画の作成精度とスピードアップができるはずだ」「もっと新しくてもうかる事業は無いのか」「社内の改革スピードが遅すぎる」

目まぐるしい変化が起こる現代の事業環境を勝ち抜いていくうえで、経営企画機能として要請されるテーマ、スキル、活動は多岐にわたるとともに、常に変化への適応も求められ、まさしく経営企画部門の真価が問われる時代と言えます。

では、経営企画機能の定義とは何なのでしょう。

経営企画部門とはどういう組織であるべきなのでしょう。

「営業部門は売上・利益を伸ばす部署」「経理部門は決算をする部署」とおおよその役割が決まっていますが、世の中の経営企画部門を覗いてみると「M&A に特化」「新規事業開発に特化」したような企業もあれば、「中計の策定」「予算の編成・管理」「取締役会の事務局」などから突発的な「特命プロジェクト」まで幅広い守備範囲をカバーする企業など、その実態は多種多様ようです。

「他社の経営企画部はもっとしっかりしているのでしょうかねえ……」

「うちの会社と経企は何を変えなきゃいけないのでしょうかねえ……」

とある経営企画部長のつぶやきを耳にしたのをきっかけに、このアンケート調査を企画しました。

「うちと同じくらいの規模の会社の経営企画部門（機能）はどんな感じだろう……」

「もうかっている会社とそうでない会社の経営企画部門（機能）は何が違うのだろう……」

「世の中の経営企画部員は何に悩み、何を目指しているのだろう……」

本アンケート結果を通じて、少しでも多くの共感や違いへの気付きを得ていただくことを願っています。

また、これらのデータをモノサシとして、自社の現状と比較し、ギャップを把握し、変革の端緒として活用いただければこの上なく幸甚です。

最後になりましたが、今回のアンケート調査にご協力賜りました 874 社の皆さまに厚くお礼申し上げます。

株式会社日本総合研究所 総合研究部門 経営企画機能研究チーム 一同

<結果の詳細等についてのご質問がございましたら下記メールアドレスまでお願いします>

株式会社日本総合研究所 総合研究部門 経営企画機能研究チーム

吉田徹、高津輝章、栗田輝、木下直紀、富田奈央子

E-mail: 200010-keiki-study@ml.jri.co.jp



目次

はじめに ～本アンケート調査を実施した背景、目的～	1
1. サマリー	3
1.1. 経営企画部門の現状	3
1.2. 経営企画部門が抱える課題と理想	4
1.3. 増益傾向の企業と減益傾向の企業の経営企画部門の主な違い	5
2. 調査概要	6
2.1. 実施概要	6
2.2. 調査項目	6
2.3. 回答社属性	6
3. 設問ごとの回答結果	7
3.1. 経営企画部門の基本属性	7
3.1.1. 経営企画機能を担う部門の名称 (Q1)	7
3.1.2. 機能の集約度 (Q2)	7
3.1.3. 人員数 (Q3)	8
3.1.4. 役割・ミッションの明文化 (Q6)	9
3.2. 経営企画部門の業務内容	10
3.2.1. 主管する業務 (Q7 (i))	10
3.2.2. 主管業務に対する役割遂行度合 (Q7 (ii))	12
3.2.3. 兼務する機能 (Q8)	13
3.2.4. 時間をかけている活動 (Q10)	14
3.2.5. 情報収集 (取得有無) (Q11a)	15
3.2.6. 情報収集 (用途) (Q11b)	16
3.2.7. 情報収集 (課題) (Q12)	17
3.2.8. コミュニケーションの頻度 (Q13a)	19
3.2.9. コミュニケーションの内容 (Q13b)	20
3.3. 経営企画部門の課題・全社の課題	21
3.3.1. 部門としての課題 (Q14)	21
3.3.2. 部員のスキル (Q15ab)	23
3.3.3. 部門を表す表現・部門のありたい姿を表す表現 (Q16、Q17)	25
3.3.4. 部門の役割の今後の変化 (Q18)	27
3.3.5. 会社全体としての課題 (テーマ別) (Q19)	28
3.3.6. 会社全体としての課題 (社員の意識) (Q21)	29
参考資料	調査票

1. サマリー

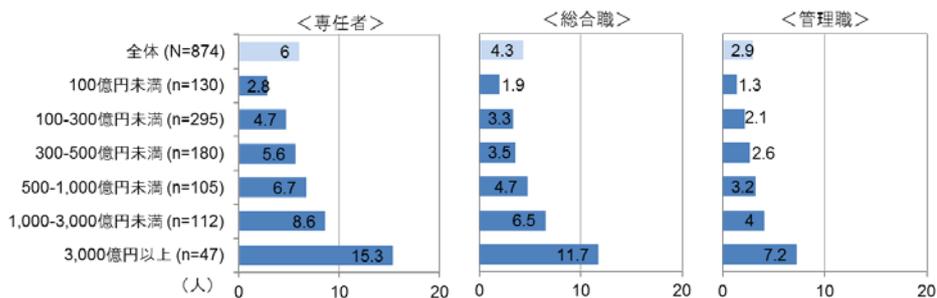
1.1. 経営企画部門の現状

- 経営企画部門の3大主管業務は以下のとおり。
 - 中計・ビジョンの策定、設定、管理
 - 単年度予算の編成・管理
 - 特命プロジェクト推進
- ただし、過半数の経営企画部門が以下の業務にも何らかの形で関与しており、経営企画部門の守備範囲は極めて広範かつ多様である。

過半数の経営企画部門が何らかの形で関与していると回答した業務
「組織構造の見直し・拠点再配置」「新規事業推進」「M&A 推進」「グループ会社管理」「資本政策」「組織風土改革」「取締役会等の会議体事務局」「コーポレートガバナンス」「中長期要員計画」
「海外展開推進」「コンプライアンス推進」「CSR 推進」

- 経営企画部門の部員数は、企業規模（売上規模）の拡大にあわせて以下のとおり増員される。

経営企画部門の平均人数（売上規模別）

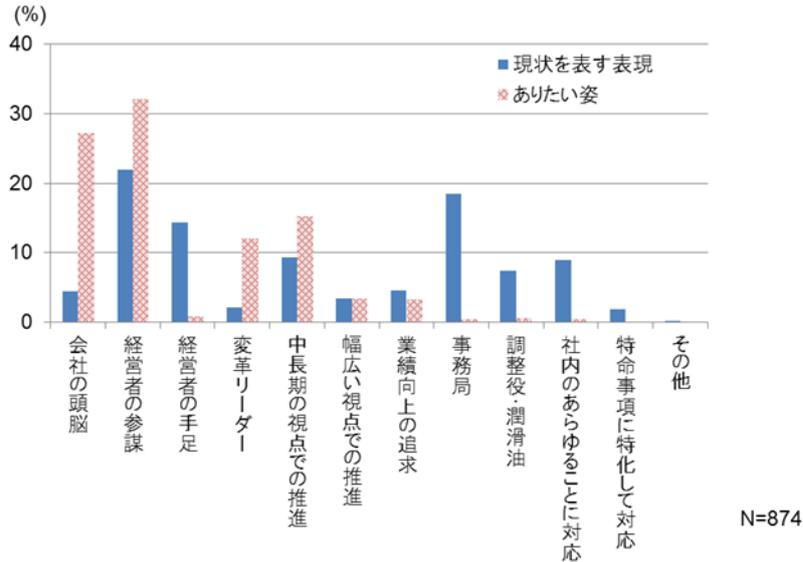


- 経営企画部門と経営トップのコミュニケーションの実態は以下のとおり。
 - 経営企画部門と経営トップとのコミュニケーション頻度は平均週に2回弱（1.8回）
 - 経営トップと毎日コミュニケーションしている経営企画部門は全体の14.3%
 - 4社に1社（24.1%）は、経営トップとのコミュニケーションが月に1回以下
- 経営企画部門と現場（事業部門）のコミュニケーションの実態は以下のとおり。
 - 経営企画部門と現場のコミュニケーション頻度は平均週に1.6回
 - 現場と毎日コミュニケーションしている経営企画部門は全体の14.9%
 - 3社に1社以上（35.2%）は、現場とのコミュニケーションが月に1回以下

1.2. 経営企画部門が抱える課題と理想

- 理想は「経営者の参謀」、「会社の頭脳でありたい」と願うものの、実際は事務局・調整役、手足にとどまる企業が多い。

現状の部門を表す表現およびありたい姿を表す表現



- 経営企画部門内の課題の上位は「経営企画部員としての経験不足」「人員不足」「スキル不足」「雑務や調整役に終始」。
- 現状の経営企画部員に十分備わっていると自己評価するスキルの上位は「上司とのコミュニケーション力」「当社の製品・サービス、顧客に関する知識」「現場とのコミュニケーション力」。
- 逆に下位は「グローバルなコミュニケーション力」「ITスキル」「社内外のネットワーク構築力」。
- 今後強化が必要となるスキルの上位は「企画立案力」「情報分析力」「グローバルなコミュニケーション力」。
- 「今後5年間で経営企画部門の役割が変わる」と考える企業は88.9%と非常に高い回答率。
- 「今後5年間で経営企画部門の役割の重要性が増す」と考える企業も76.1%と非常に高い回答率。
- 特に社員の意識面に焦点をあてた会社全体の「気になる」課題として半数を超えるものは以下のとおり。

会社全体の課題	「気になる」と回答した割合
受け身型社員の増加	82.7%
マネジメントと現場の乖離	74.1%
コミュニケーション不足	73.8%
セクショナリズム	64.8%
前例踏襲主義	62.2%
一体感の欠如	61.6%
先が見えない不安	59.6%
世代間の意識の違い	54.4%

1.3. 増益傾向の企業と減益傾向の企業の経営企画部門の主な違い

- 増益傾向の企業と減益傾向の企業とで回答結果を比較分析したところ、回答に差異がみられた主な項目は以下のとおり。

設問内容	増益傾向の企業で相対的に高い回答*1		減益傾向の企業で相対的に高い回答*2	
	回答内容	ポイント差	回答内容	ポイント差
役割を果たしていると自己評価している業務	「新規事業推進」	+9	「中長期要員計画」	+7
	「ICTの利用推進」	+7	「コーポレートガバナンス」	+7
	「将来を担う経営人材の育成」	+7	「単年度予算編成」	+6
時間を掛けている活動	「企画立案活動」	+6	「情報収集活動」	+4
	「企画計画推進の旗振り」	+9		
取得した情報の活用	分析している	+3	蓄積している	+5
			他部署にうまく共有できていない	+7
			目的に沿った情報収集が出来ていない	+5
経営トップ・役員・現場とのコミュニケーションの内容	互いに意見を持ち寄って議論 経営トップ 役員 現場	+9 +4 +7	相手からの一方的な指示／提案／報告	
			経営トップ	+3
			役員	+2
			現場	+3
			経企からの一方的な報告	
			経営トップ	+6
役員	+2			
現場	+1			
部門としての課題	人手不足	+5	経験の不足	+14
			雑務に追われる	+7
			調整役に終始	+6
			スキル不足	+4
現状を表す表現	経営者の参謀	+9	経営者の手足	+5
	中長期視点での推進	+4		
会社全体の課題	-	-	一体感の欠如	+21
			先が見えない不安	+25

*1 増益傾向企業の回答比率から減益傾向企業の回答比率を引いたスコア。サンプル数は項目別に異なる

*2 減益傾向企業の回答比率から増益傾向企業の回答比率を引いたスコア。サンプル数は項目別に異なる

- また、上記以外に増益傾向の企業に相対的に高い回答として目立ったのは、以下のとおり。
 - 経営企画部門の役割やミッションが明文化されている
 - 非公開の業界情報を社外から取得している
 - 「上司や現場とのコミュニケーション力」「業界や当社の製品・サービス、顧客に関する知識」「企画立案力、情報収集力」など

2. 調査概要

2.1. 実施概要

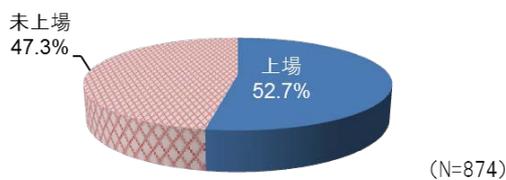
調査目的	<ul style="list-style-type: none"> 日本企業における経営企画機能の実態を多面的、統計的に把握し、経営企画機能を担う部門の在り方を調査研究、レポートする
調査方法	<ul style="list-style-type: none"> 郵送調査
調査主体機関	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社日本総合研究所
調査実施機関	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社日経リサーチ
調査時期	<ul style="list-style-type: none"> 2015年12月-2016年1月
対象企業	<ul style="list-style-type: none"> 2015年11月時点における全上場企業 上場企業と同数の直近売上高100億円以上の非上場企業
対象回答者	<ul style="list-style-type: none"> 経営企画機能を担う部門の責任者
回収数	<ul style="list-style-type: none"> 874s（回収率12%）

2.2. 調査項目

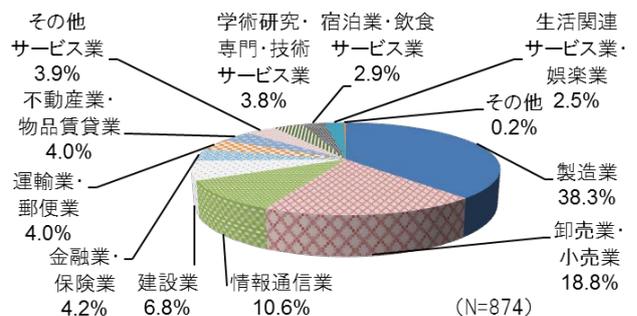
分類	調査項目	分類	調査項目
I. 経営企画部門の基本属性	1 経企部門の名称	III. 経営企画部門・全社の課題	14 経企部門の課題
	2 経企機能の集中度		15 経企部門員の現状スキルと強化スキル
	3 経企部門の人数		16 経企部門を表す表現
	4 経企部門を有した時期		17 経企部門のありたい姿
	5 経企部門が現在の体制に変更した時期		18 今後5年における経企部門の役割変化
	6 経企部門の役割・ミッション明文化の状況		19 今後5年で全社にとって重要性が増す業務
II. 経営企画部門の業務内容	7 経企部門の担当業務	20 今後5年で特に重要性が増す経営課題	
	8 経企部門の兼務状況	21 全社の課題	
	9 経企部門の重要視している業務	22 設立年	
	10 経企部門の時間をかけている業務	23 組織形態	
	11 経企部門の情報収集有無と用途	24 業績傾向	
	12 経企部門の情報収集における課題	25 経営の意志決定方法	
	13 経企部門のコミュニケーション頻度と内容	26 組織風土	
		IV. 全社の基本属性	

2.3. 回答社属性

<上場区分>



<業種>



3. 設問ごとの回答結果

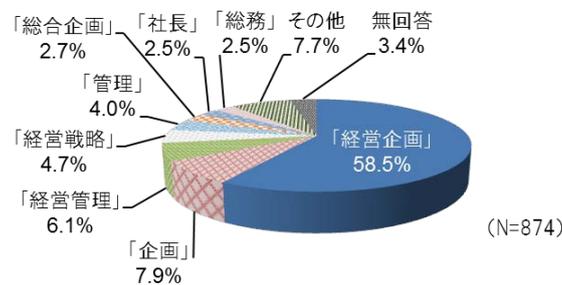
3.1. 経営企画部門の基本属性

3.1.1. 経営企画機能を担う部門の名称 (Q1)

- 経営企画機能を担う部門の名称は様々である。

経営企画機能を担う部門の名称について質問したところ、文字通り「経営企画部（室、課、グループなどを含む、以下同じ）」という名称が全体の6割を占め、「企画部」「経営管理部」「経営戦略部」などが続く結果となった。

図表 1：経営企画機能を担う部門・部署（以降、当部門）の名称（全体）



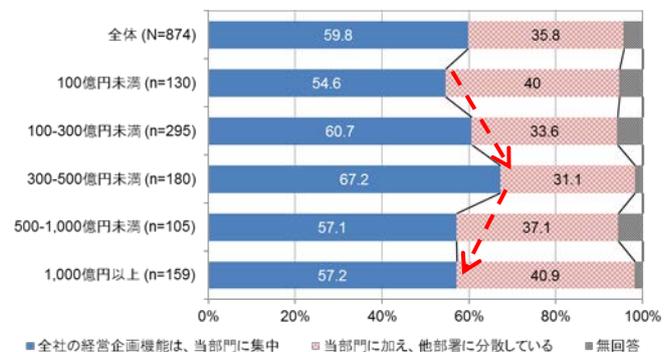
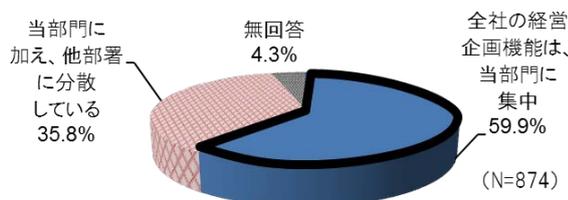
3.1.2. 機能の集約度 (Q2)

- 経営企画機能を一部署に集中している企業は全体の6割である。

経営企画機能を組織として一部署に集約させているか否かについて質問したところ、売上規模別に見ると、機能の集約度が最も高いのは「売上300~500億円」となった。

企業が成長していく過程で分散している経営企画機能が一部署に機能集約され、一定の企業規模を超えると機能分散していくという組織の変遷が見て取れる。

図表 2：経営企画機能の集約状況（全体） 図表 3：経営企画機能の集約状況（売上規模別）（※）



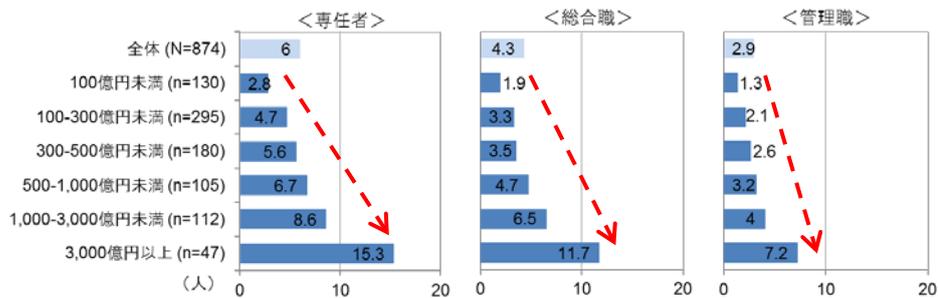
※全体には、調査実施機関のデータベースに2015年に上場した等の理由で売上高の情報がなかった企業5社も含まれている。以降同様

3.1.3. 人員数 (Q3)

● 企業の成長につれて経営企画機能を担う人数が増えていく。

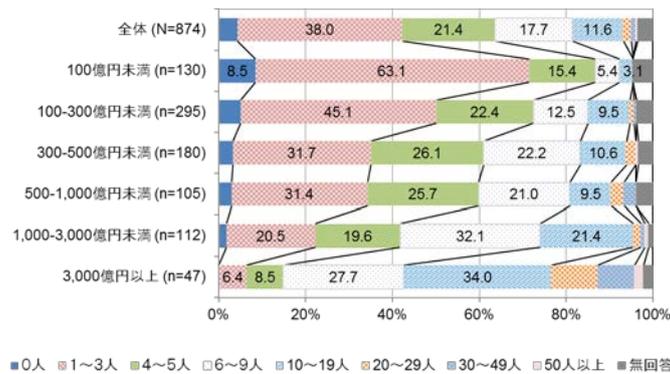
経営企画機能を担う部署の人員数について質問したところ、全体平均では専任者 6.0 人、総合職 4.3 人、管理職 2.9 人という結果となった。

図表 4：経営企画部門の平均人数（売上規模別）

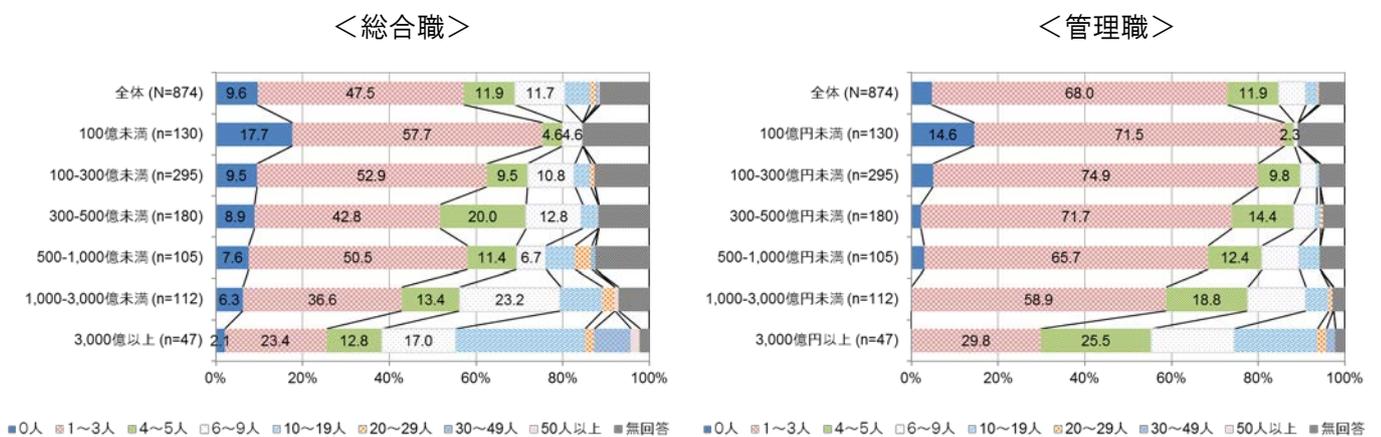


売上規模 300 億円未満では過半数の企業が専任者を 3 人以下としているのに対し、売上高 300 億円を超えると 4 人以上の専任者を置いている企業が過半数となる。

図表 5：経営企画部門 専任者の平均人数（売上規模別）



図表 6：経営企画部門 職種別平均人数（売上規模別）



3.1.4. 役割・ミッションの明文化 (Q6)

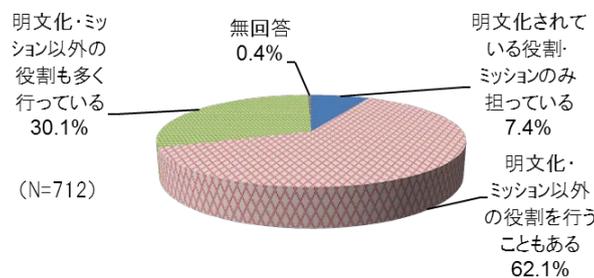
- 明文化された役割・ミッション以外の役割も担っている経営企画部門が全体の92%を占める。
- 30%の経営企画部門が「明文化されていない役割」も「多く」担っていると回答。
- 売上規模別で見ると、企業の成長につれて「明文化」されていく割合が高まる。

経営企画機能を担う部門の役割やミッションがどの程度明文化されているかについて質問したところ、「明文化されている役割・ミッションのみ担っている」経営企画部門は全体の7.4%にとどまり、「明文化されていない役割も担っている」経営企画部門が全体の92%を占める結果となった。

後の調査結果でも見られるとおり、経営企画部門の役割が多岐にわたること、求められる役割が変化し続ける宿命を負っていることなどが主な要因と考えられる。

経営企画部門の役割の社内的な位置づけ、また事業環境の変化に応じて適時適切に変容させることの困難さがうかがえる結果となった。

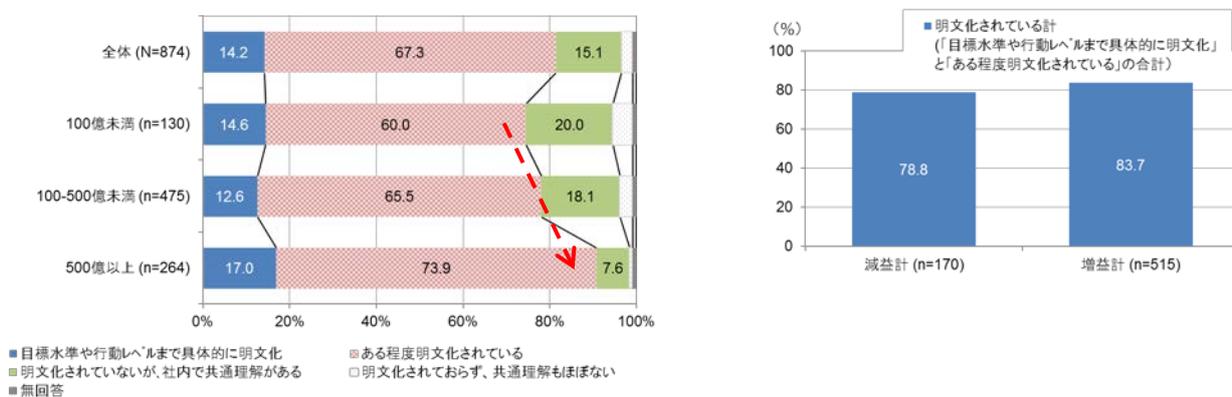
図表 7：明文化された役割以外の実施状況（全体）



経営企画部門の役割やミッションが社内で明文化されているか否かについては、全体の8割以上の企業で明文化されているとの結果であり、売上規模が高まるほど明文化が進む傾向がみられる。

また、回答企業の業績の傾向（※）別に比較すると、増益傾向の企業ほど明文化が進んでいる。

図表 8：役割・ミッション明文化の状況
（売上規模別、増益傾向企業と減益傾向企業の回答率の比較）



※「Q24 業績傾向」の設問より分類。選択肢1・4を増益傾向、2・5を減益傾向とした。以降同様。

- 設問 ここ数年における貴社の業績の傾向をお答えください。(1つだけ○)
 ※連結決算をされている場合、連結ベースでお答えください。
- 選択肢 1. 増収増益の傾向 2. 増収減益の傾向 3. 概ね横ばいの傾向
 4. 減収増益の傾向 5. 減収減益の傾向

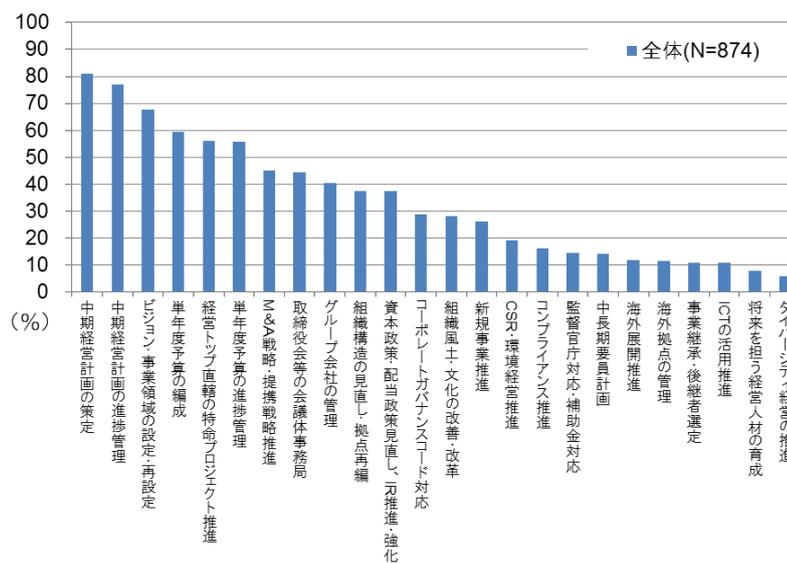
3.2. 経営企画部門の業務内容

3.2.1. 主管する業務 (Q7 (i))

- 過半数の企業が「中計やビジョンの策定・管理」「単年度予算編成・管理」「特命プロジェクトの推進」を経営企画部門の主管業務と位置付けている。
- 経営企画部門が関与する業務は極めて広範かつ多様である。

経営企画部門が「主管部門として担当」している業務について選択形式で質問したところ、「中計やビジョンの策定・管理」「単年度予算編成・管理」「特命プロジェクトの推進」が上位の回答となった。

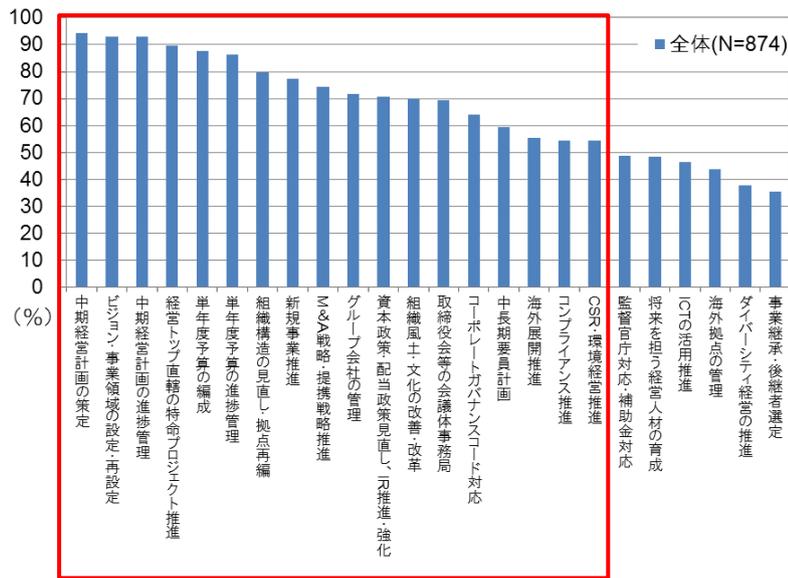
図表 9：「主管部門として担当」している業務のランキング (全体)



経営企画部門が「主管部門として担当」している場合に加え、「他の部門が主管している（もしくは主管部門が不明である）が経営企画部門も関与」している場合も足し合わせ、「経営企画部門が（何らかの形で）関与している業務」として集計した結果、下図のような結果となった。

「組織構造の見直し・拠点再配置」「新規事業推進」「M&A 推進」「グループ会社管理」「資本政策」「組織風土改革」「取締役会等の会議体事務局」「コーポレートガバナンス」「中長期要員計画」「海外展開推進」「コンプライアンス推進」「CSR 推進」などの業務に、過半数の経営企画部門が「何らかの形で関与」しており、経営企画部門の守備範囲が極めて広範かつ多様であることがうかがえる。

図表 10：「当部門が（何らかの形で）関与」している業務のランキング（全体）



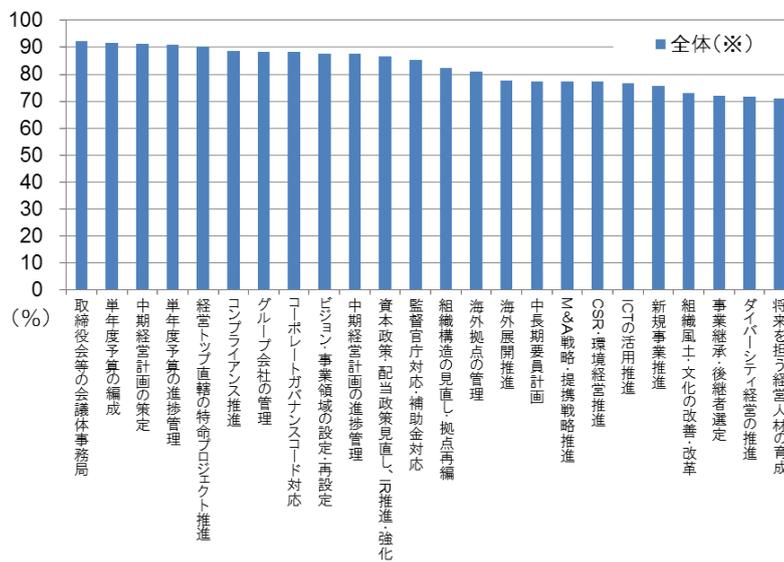
過半数の経営企画部門が関与する業務

3.2.2. 主管業務に対する役割遂行度合 (Q7 (ii))

- ほとんどの主管業務において「役割を果たしている」と自己評価する企業が多い。
- 増益傾向の企業ほど「新規事業推進」「ICT 活用推進」など「これまでに無い新たな取り組み」や「改革」系の業務遂行を高く自己評価している。
- 減益傾向の企業が高く自己評価するのは「制度対応」や「管理」「作業」系の業務が多い。

経営企画部門の主管業務だと回答したそれぞれの業務に関して、適切に役割を果たしているか否かを質問したところ、「十分に適切な役割を果たしている」または「一定程度適切な役割を果たしている」との回答が大多数を占める結果となった。

図表 11: 「十分または一定程度適切な役割を果たしている」業務のランキング (全体)



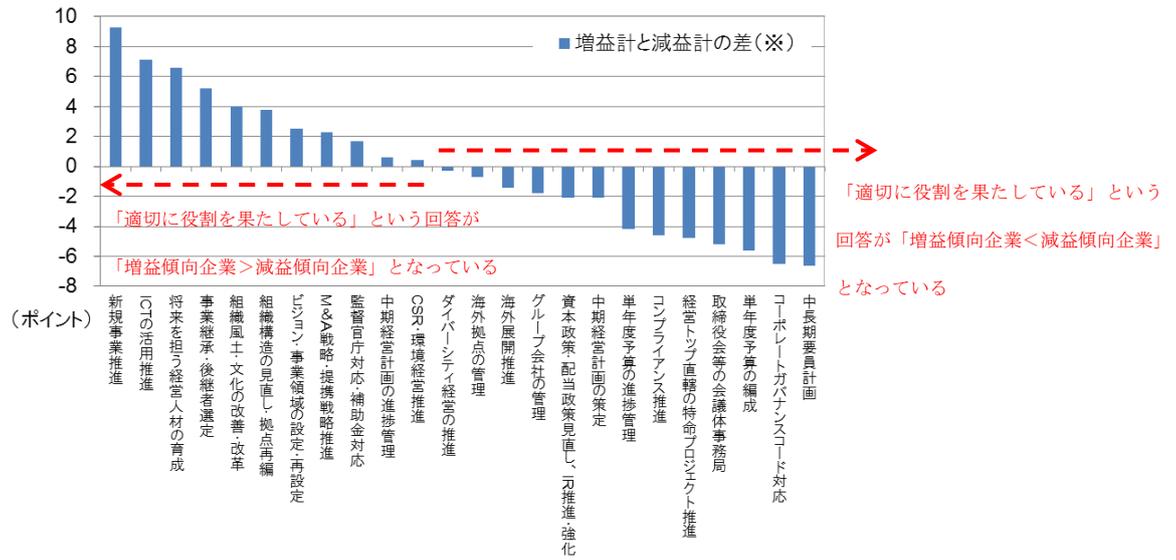
※個々の業務によって主管業務と回答したサンプル数が異なるため、本設問のサンプル数も項目別に異なる (300s~850s)

役割を果たしているか否かの自己評価を企業業績と絡めて相対的に比較したところ、増益傾向の企業ほど高く自己評価している業務は「新規事業推進」「ICT の利用推進」「将来を担う経営人材の育成」などとなっており、減益傾向の企業がより高く自己評価している業務は「中長期要員計画」「コーポレートガバナンス」「単年度予算編成」「取締役会等の会議体事務局」などとなっている。

相対的な傾向として、増益傾向の企業では「これまでに無い新たな取り組み」や「改革」系の業務により自信を持っていることが見て取れる。

他方、減益傾向の企業では、「制度対応」や「管理」「作業」系の業務のほうに、より自信をのぞかせる傾向がうかがえる。

図表 12：「十分または一定程度適切な役割を果たしている」業務の状況
(増益傾向企業と減益傾向企業の回答率の差の比較)



※増益傾向企業の回答比率から減益傾向企業の回答比率を引いたスコア。サンプル数は項目別に異なる (50 s ~ 350 s)

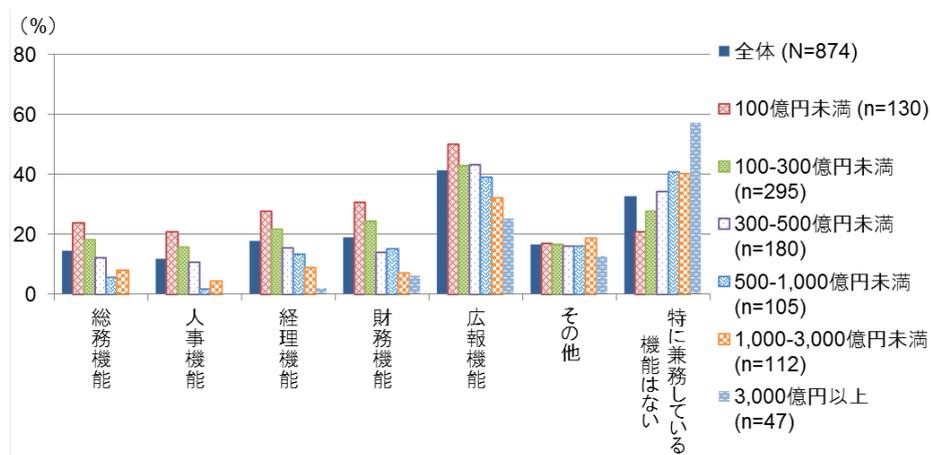
3.2.3. 兼務する機能 (Q8)

- 売上規模別で見ると、企業の成長につれて兼務する機能が減っていく。(組織として分化していく)。

経営企画機能以外に兼務している機能の有無について質問したところ、最も高い割合で兼務している機能は「広報」であった。

当然のことながら、企業が拡大成長していくに連れて、兼務する機能が減少し、組織として機能分化していく様子が見えてくる。

図表 13：兼務する機能の状況 (売上規模別)



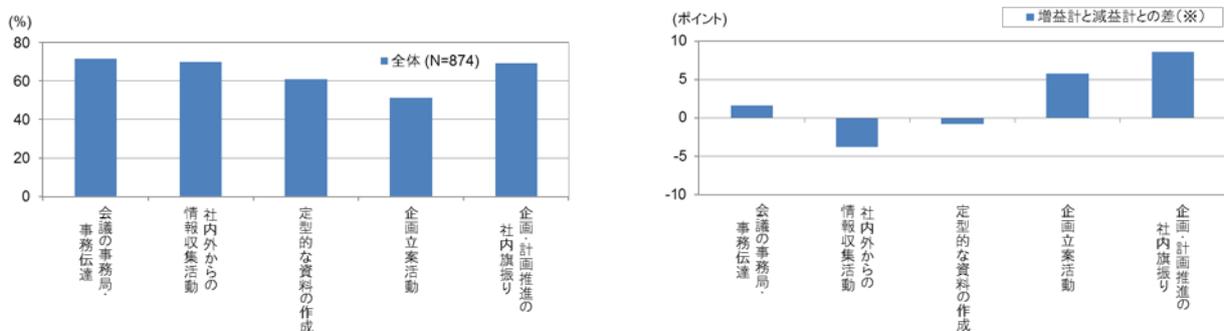
3.2.4. 時間をかけている活動 (Q10)

- 増益傾向の企業は「企画立案活動」や「企画計画推進の旗振り」に相対的に時間をかけている。
- 減益傾向の企業が相対的に時間を費やしているのは「情報収集活動」や「定型的な資料作成」である。

経営企画部門がどのような活動に時間をかけているのかについて質問をしたところ、増益傾向の企業ほど「企画立案活動」や「企画計画推進の旗振り」に相対的に時間をかけている結果となった。

他方、減益傾向の企業が相対的に時間を費やしているのは「情報収集活動」や「定型的な資料作成」となっており、経営企画部門の活動の力点の置き方と企業業績に一定の関係性がみられる。

図表 14：時間をかけている（かなり時間をかけている、またはやや時間をかけている）活動
(全体) (増益傾向企業と減益傾向企業の回答率の差の比較)



※増益傾向企業 (n=515) の回答比率から減益傾向企業 (n=170) の回答比率を引いたスコア

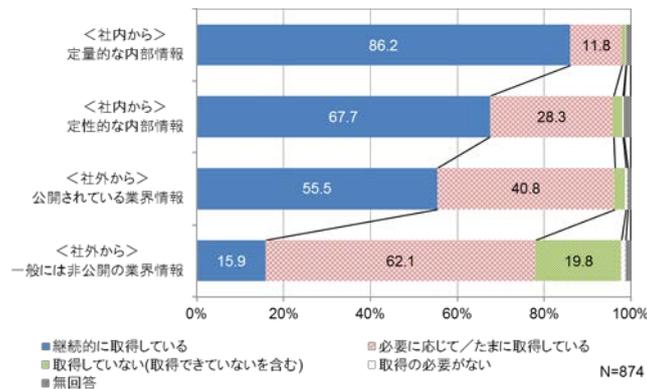
3.2.5. 情報収集（取得有無）(Q11a)

- 情報入手経路・内容によってややばらつきはあるものの、経営企画部門の情報収集活動は幅広く行われている。

経営企画部門での情報収集活動の有無ならびに情報の入手経路と内容について質問したところ、最も活発に行われているのは「社内からの定量的な情報の入手」という結果となった。

社内情報よりも社外情報、公開情報よりも非公開情報になるほど、情報収集活動の実施割合が低下するが、いずれの選択肢においても多くの企業が情報収集活動を行っているとは回答している。

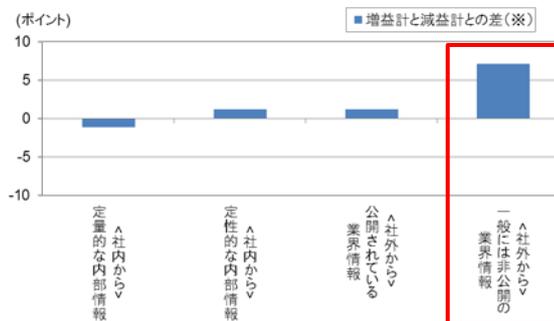
図表 15：情報収集（取得有無）の状況（全体）



情報収集活動について企業業績と絡めて相対的に比較したところ、「非公開の業界情報を社外から取得している」とする割合の差が、最も顕著となっている。

増益傾向の企業と減益傾向の企業との差が最も大きい（増益企業>減益企業）。

図表 16：取得している（継続的に取得している、または必要に応じて・たまに取得している）の状況（増益傾向企業と減益傾向企業の回答率の差の比較）



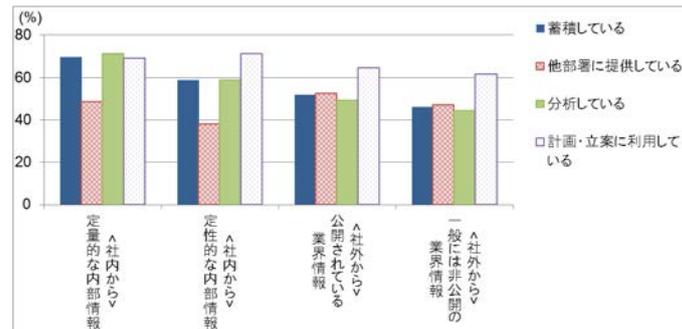
※増益傾向企業 (n=515) の回答比率から減益傾向企業 (n=170) の回答比率を引いたスコア

3.2.6. 情報収集（用途）(Q11b)

- 情報経路・内容によってややばらつきはあるものの、取得した情報はしっかり蓄積、他部署提供、分析、計画・立案活用されている。

取得した情報の用途（蓄積／他部署に提供／分析／計画・立案に利用）について質問したところ、各社、それぞれの情報収集目的に合わせて広く情報を活用している様子が見える。

図表 17：情報収集（用途）の状況（全体※）

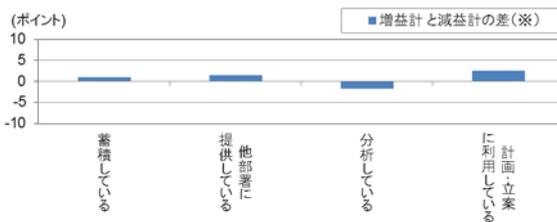


※個々の情報によって取得したと回答したサンプル数が異なるため、本設問のサンプル数も項目別に異なる（680s～860s）

取得した情報の用途について企業業績と絡めて相対的に比較したところ、社外からの非公開の業界情報を筆頭に、増益企業ほど「計画・立案に利用している」傾向が強く、減益企業では「蓄積」にとどまっている傾向が見える。

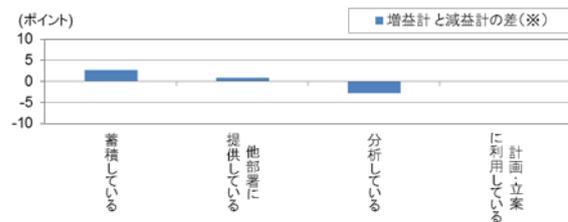
図表 18：＜社内から＞定量的な内部情報

（増益傾向企業と減益傾向企業の回答率の差の比較）



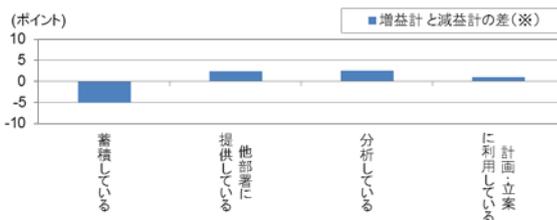
図表 19：＜社内から＞定性的な内部情報

（増益傾向企業と減益傾向企業の回答率の差の比較）



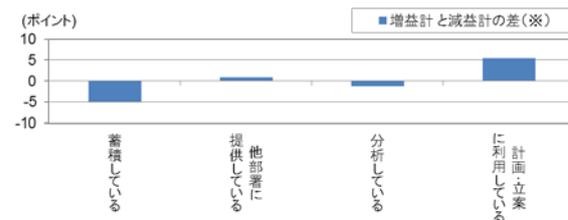
図表 20：＜社外から＞公開されている業界情報

（増益傾向企業と減益傾向企業の回答率の差の比較）



図表 21：＜社外から＞非公開の業界情報

（増益傾向企業と減益傾向企業の回答率の差の比較）



※増益傾向企業の回答比率から減益傾向企業の回答比率を引いたスコア

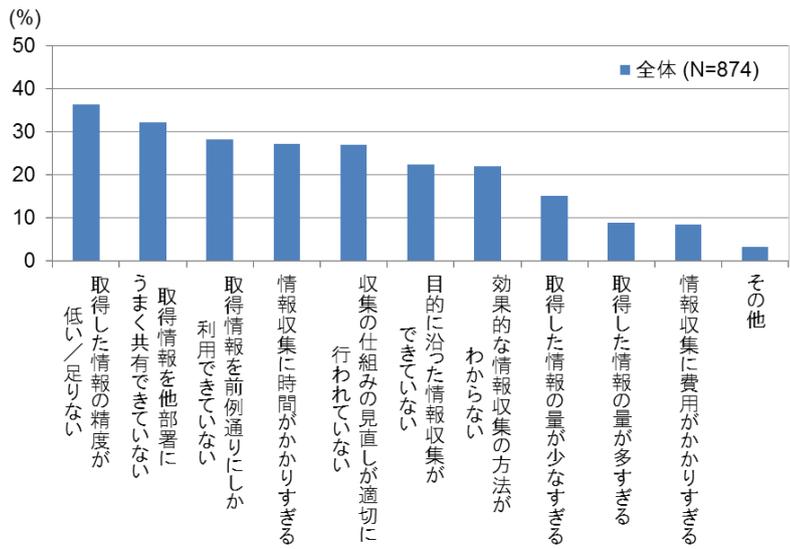
個々の情報によって取得したと回答したサンプル数が異なるため、本設問のサンプル数も項目別に異なる（120s～510s）

3.2.7. 情報収集（課題）（Q12）

- 情報収集や情報の利用全般に関する現状の課題の上位は「情報の精度」「他部署との共有」。
- 特に、減益傾向の企業の課題は「他部署との情報共有」や「目的に沿った情報収集」。

情報収集や利用状況に関する経営企画部門の現状の課題について質問したところ、「情報の精度」や「他部署との共有」などが上位の回答となった。

図表 22：情報収集（課題）（全体）



売上規模別に比較したところ、「100 億円未満」では「情報量の少なさ」、「100～300 億円」では「他部署との情報共有」、「300～500 億円」では「前例通りにしか利用できていない」、「500～1,000 億円」では「目的に沿った情報収集」、「1,000～3,000 億円」では「情報収集に時間がかかり過ぎる、情報量が多すぎる」、「3,000 億円以上」では「情報収集の仕組みの見直しが行われていない」という課題がそれぞれ相対的に高い回答率となっており、企業ステージによって課題の質が異なることがうかがえる。

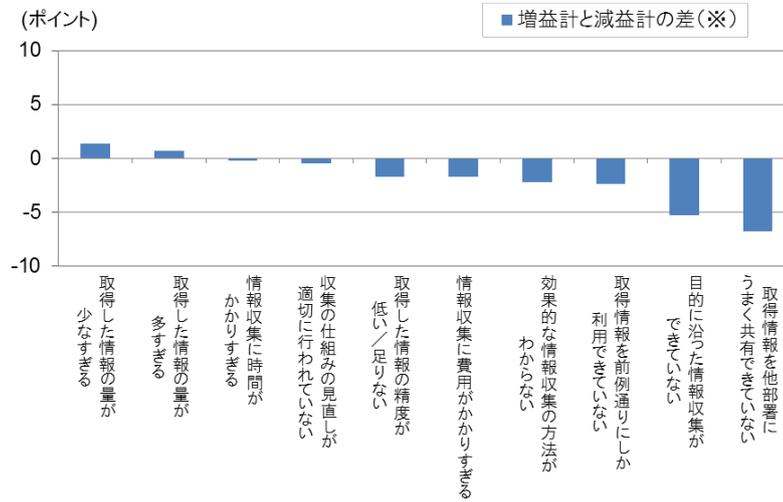
図表 23：情報収集（課題）（売上規模別※）

売上規模	相対的に高い回答率となった情報収集の課題
100 億円未満	情報量の少なさ
100～300 億円未満	他部署との情報共有
300～500 億円未満	前例通りにしか利用できていない
500～1,000 億円未満	目的に沿った情報収集
1,000～3,000 億円未満	情報収集に時間がかかり過ぎる、情報量が多すぎる
3,000 億円以上	情報収集の仕組みの見直しが行われていない

※サンプル数は「3.1.3. 人員数（Q3）」同様

情報収集や利用状況に関する経営企画部門の課題について企業業績と絡めて相対的に比較したところ、「他部署との情報共有」や「目的に沿った情報収集」などが減益企業の特徴的な課題となっていることがうかがえる。

図表 24：情報収集（課題）（増益傾向企業と減益傾向企業の回答率の差の比較）



※増益傾向企業（n=515）の回答比率から減益傾向企業（n=170）の回答比率を引いたスコア

3.2.8. コミュニケーションの頻度 (Q13a)

- 経営企画部門と経営トップのコミュニケーション。
 - 経営企画部門と経営トップとのコミュニケーション頻度は平均週に2回弱 (1.8回)。
 - 経営トップと毎日コミュニケーションしている経営企画部門は全体の14.3%。
 - 4社に1社 (24.1%) は、経営トップとのコミュニケーションが月に1回以下。
- 経営企画部門と現場 (事業部門) のコミュニケーション。
 - 経営企画部門と現場のコミュニケーション頻度は平均週に1.6回。
 - 現場と毎日コミュニケーションしている経営企画部門は全体の14.9%。
 - 3社に1社以上 (35.2%) は、現場とのコミュニケーションが月に1回以下。

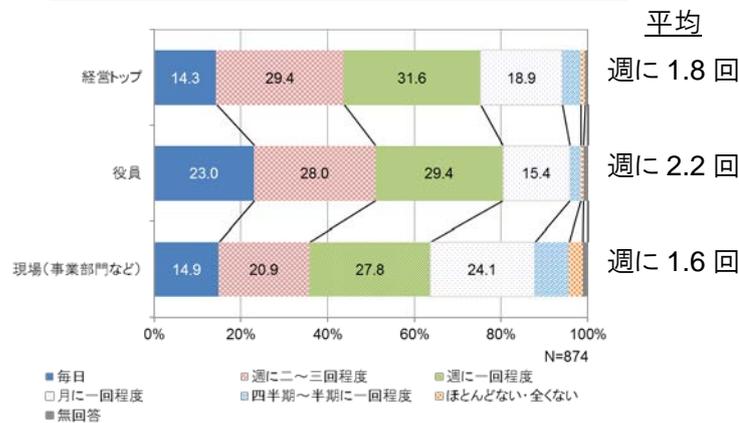
経営企画部門と社内関係者 (経営トップ/役員/現場 (事業部門など)) とのコミュニケーションの頻度について質問を行った。

3者それぞれとの頻度の比較では、役員とのコミュニケーション頻度が最も高く、次いで経営トップ、現場とのコミュニケーションが最も低い結果となった。

おおむね週に2回前後のコミュニケーションが平均的である一方、毎日コミュニケーションしている経営企画部門も2割前後存在する。

他方、現場とのコミュニケーションが月に1回以下にとどまる経営企画部門が3社に1社 (35.2%)、経営トップとのコミュニケーションが月に1回以下にとどまる経営企画部門も4社に1社 (24.1%) 存在しており、月次の定例の報告会以外では全くコミュニケーションが無いなどの状態が想像される。

図表 25：コミュニケーションの頻度 (全体)

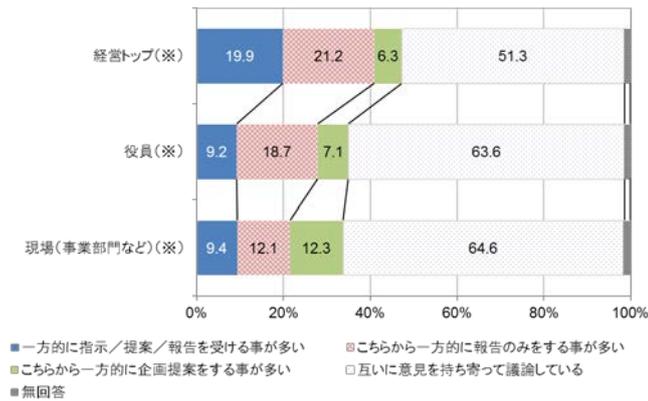


3.2.9. コミュニケーションの内容 (Q13b)

- 一方的な指示・提案・報告ではなく、「互いに意見を持ち寄って議論」するような双方向型のコミュニケーションの取り方が半数を超える。

経営企画部門と社内関係者（経営トップ／役員／現場（事業部門など））とのコミュニケーションの内容（どちらかから一方的／双方向など）について質問したところ、いずれにおいても「互いに意見を持ち寄って議論している」という双方向型のコミュニケーションが半数を超える結果となった。

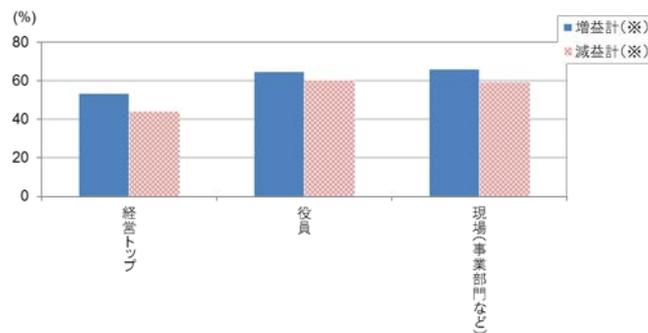
図表 26：コミュニケーションの内容（全体）



※コミュニケーション先によってコミュニケーションありと回答したサンプル数が異なるため、本設問も項目別に異なる。830 s ~ 860 s

「互いに意見を持ち寄って議論している」と回答した経営企画部門について企業業績と絡めて相対的に比較したところ、いずれの関係者とのコミュニケーションにおいても増益企業のほうが双方向型をより強く志向している傾向がみられる。

図表 27：「互いに意見を持ち寄って議論している」状況
(増益傾向企業と減益傾向企業の回答率の比較)



※サンプル数は項目別に異なる。40 s ~ 510 s

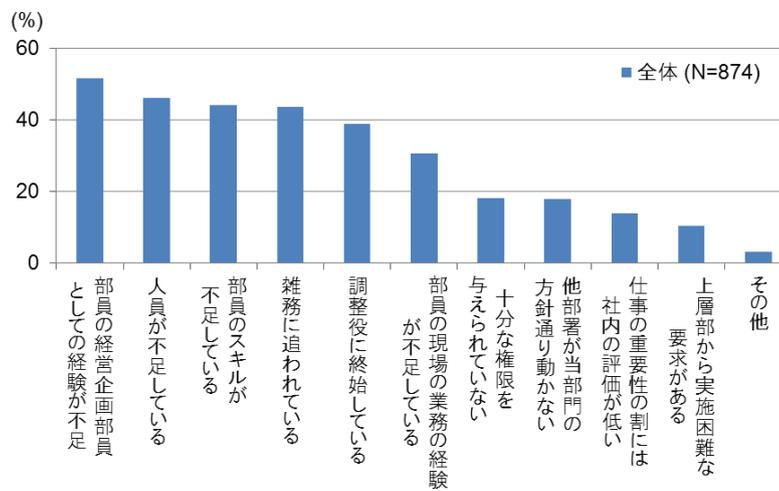
3.3. 経営企画部門の課題・全社の課題

3.3.1. 部門としての課題 (Q14)

- 経営企画部門内の課題は「経営企画部員としての経験不足」「人員不足」「スキル不足」「雑務や調整役に終始している」などが上位。
- 増益傾向の企業ほど人手不足を課題と感じ、減益傾向の企業は部員の経験やスキルを課題と感じる傾向にある。

経営企画部門内の課題についてあてはまるものを質問したところ、「経営企画部員としての経験不足」「人員不足」「スキル不足」「雑務や調整役に終始している」などが上位の回答となった。

図表 28：部門としての課題（全体）



売上規模別に比較したところ、「500 億円未満」では「権限が与えられていない」、「500～1,000 億円」では「部員の現場業務の経験不足」、「1,000～3,000 億円」では「調整役に終始」、「3,000 億円以上」では「人員不足」という課題がそれぞれ相対的に高い回答率となっており、企業ステージによって課題の質が異なることがうかがえる。

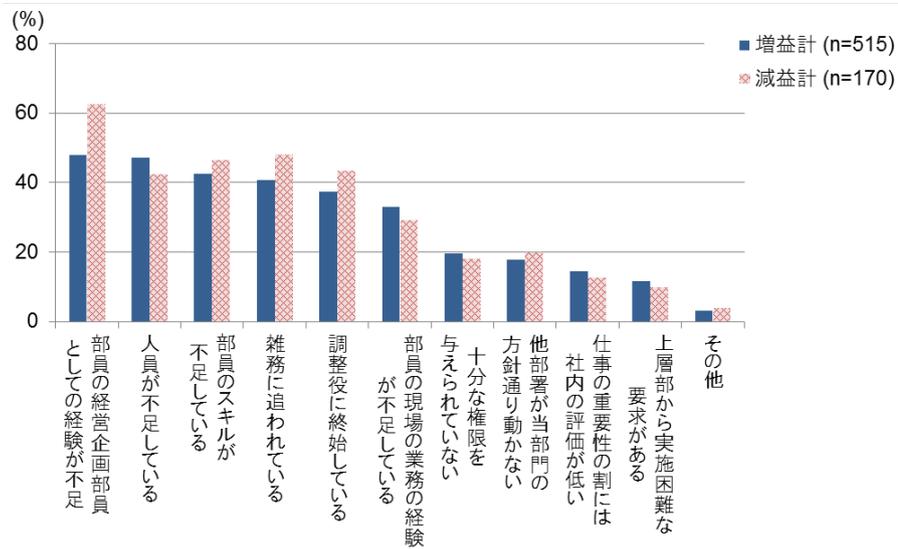
図表 29：部門としての課題（売上規模別※）

売上規模	相対的に高い回答率となった部門としての課題
500 億円未満	権限が与えられていない
500～1,000 億円未満	部員の現場業務の経験不足
1,000～3,000 億円未満	調整役に終始
3,000 億円以上	人員不足

※サンプル数は「3.1.3. 人員数 (Q3)」同様

企業業績と絡めて相対的に比較したところ、増益傾向の企業ほど人手不足を課題と感じ、減益傾向の企業は部員の経験やスキルを課題と感じる傾向にある。

図表 30：部門としての課題（増益傾向企業と減益傾向企業の回答率の比較）



3.3.2. 部員のスキル(Q15ab)

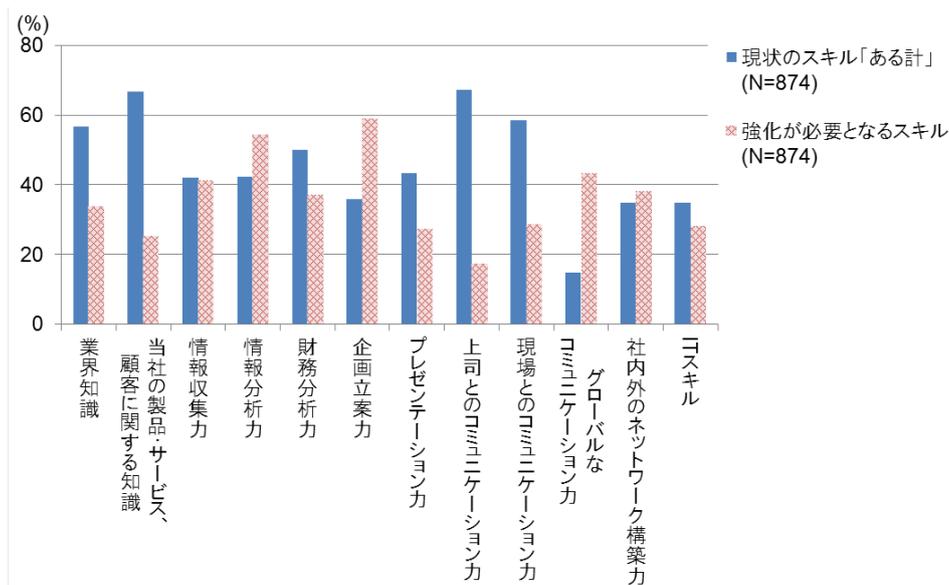
- 現状の経営企画部員に十分備わっているスキルの上位は「上司とのコミュニケーション力」「当社の製品・サービス、顧客に関する知識」「現場とのコミュニケーション力」。
- 逆に下位は「グローバルなコミュニケーション力」「ITスキル」「社内外のネットワーク構築力」。
- 今後強化が必要となるスキルの上位は「企画立案力」「情報分析力」「グローバルなコミュニケーション力」。

経営企画部員の、現状のスキルの十分性および今後必要となるスキルについて質問したところ、現状「十分にある」または「どちらかといえばある」と回答した項目の上位は「上司とのコミュニケーション力」「当社の製品・サービス、顧客に関する知識」「現場とのコミュニケーション力」であった。

逆に、下位は「グローバルなコミュニケーション力」「ITスキル」「社内外のネットワーク構築力」であった。

また、今後強化が必要となるスキルの上位は「企画立案力」「情報分析力」「グローバルなコミュニケーション力」であった。

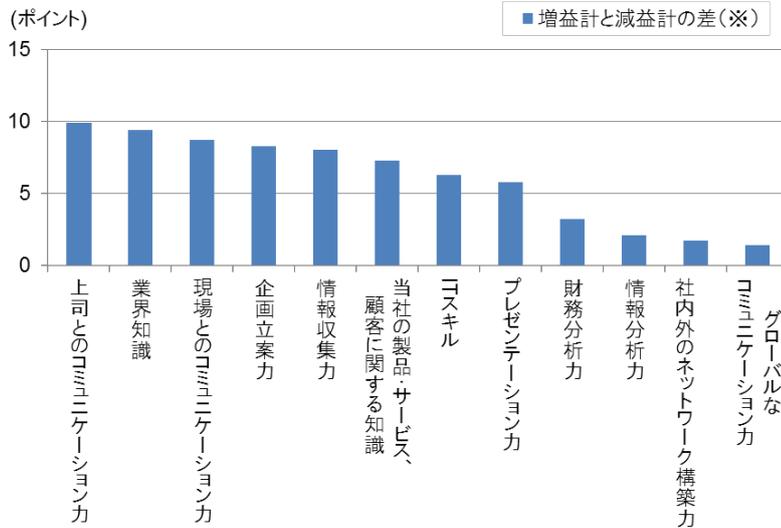
図表 31：現状のスキルと今後必要となるスキルの比較（全体）



部員の現状のスキルが「十分にある」または「どちらかといえばある」と回答したそれぞれの項目について業績と絡めて相対的に比較したところ、増益傾向の企業と減益傾向の企業とで大きく差が出たのは「上司とのコミュニケーション力」「業界知識」「現場とのコミュニケーション力」であった。

(いずれも増益傾向の企業のほうがより高い割合で「スキルがある」と回答)

図表 32：部員の現状のスキル（十分にある、またはどちらかといえばある）
 （増益傾向企業と減益傾向企業の回答率の差の比較）



※増益傾向企業（n=515）の回答比率から減益傾向企業（n=170）の回答比率を引いたスコア

売上規模別に比較したところ、「100 億円未満」では「当社の業界や製品・サービス、顧客の知識」、「500～1,000 億円」では「情報分析力」、「1,000～3,000 億円」では「企画立案力」、「3,000 億円以上」では「情報収集力、情報分析力、財務分析力、グローバルコミュニケーション力、社内外ネットワーク構築力」のスキルがそれぞれ相対的に高い回答率となっており、企業ステージによって課題の質が異なることがうかがえる。

図表 33：部員の今後強化が必要となるスキル（売上規模別）

売上規模	相対的に高い回答率となった経営企画部員として今後必要なスキル
500 億円未満	当社の業界や製品・サービス、顧客の知識
500～1,000 億円未満	情報分析力
1,000～3,000 億円未満	企画立案力
3,000 億円以上	情報収集力、情報分析力、財務分析力、グローバルコミュニケーション力、社内外ネットワーク構築力

※サンプル数は「3.1.3. 人員数 (Q3)」同様

3.3.3. 部門を表す表現・部門のありたい姿を表す表現 (Q16、Q17)

- 理想は経営者の参謀、会社の頭脳でありたいが、実際は事務局・調整役、手足にとどまる企業も多い。

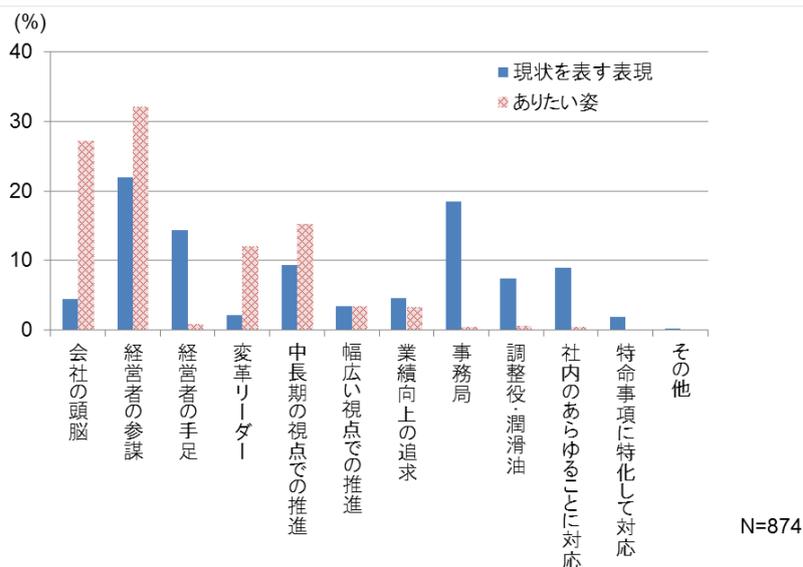
現状の自社の経営企画部門を表すものとして最もあてはまる表現、および、本来ありたい姿として最もあてはまる表現について質問した。

現状の自社の経営企画部門を表す表現としては「経営者の参謀」「事務局」「経営者の手足」が上位の回答となった。

また、本来ありたい姿を表す表現としては「経営者の参謀」「会社の頭脳」「中長期の視点での推進」が上位の回答となった。

本来は「経営者の参謀」や「会社の頭脳」でありたいが、実際には「事務局・調整役」や「手足」にとどまっているというギャップがうかがえる。

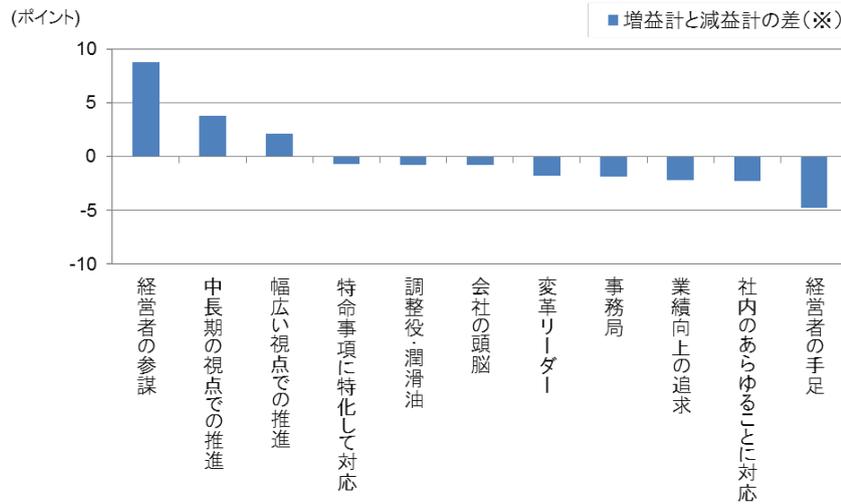
図表 34：現状の部門を表す表現およびありたい姿を表す表現（最もあてはまるもの）（全体）



現状の自社の経営企画部門を表す表現を業績と絡めて相対的に比較したところ、増益傾向の企業ほど「経営者の参謀」「中長期の視点での推進」と回答する割合が高い。

逆に、減益傾向の企業が相対的に高い割合で選択したのは「経営者の手足」「社内のあらゆることに対応」であった。

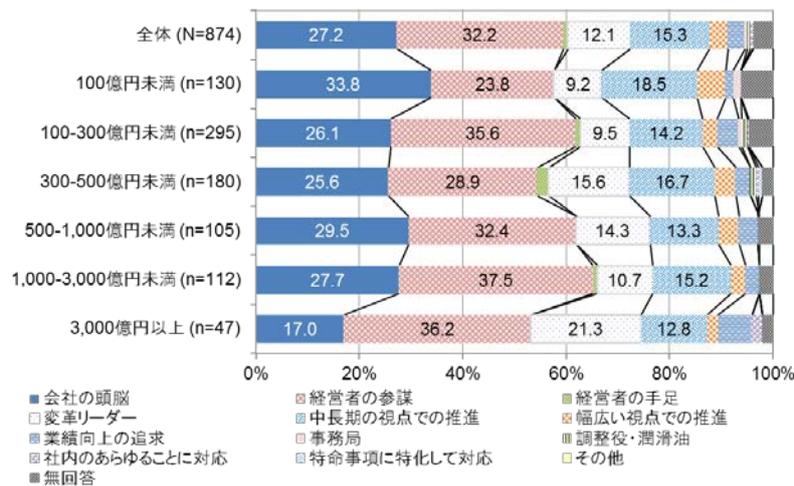
図表 35：現状の部門を表す表現（最もあてはまるもの）
 （増益傾向企業と減益傾向企業の回答率の差の比較）



※増益傾向企業（n=515）の回答比率から減益傾向企業（n=170）の回答比率を引いたスコア

本来ありたい姿を売上規模別に比較したところ、「100 億円未満」では「会社の頭脳」を選択する割合が高いのに対し、企業規模が大きくなるにつれて「経営者の参謀」や「変革リーダー」の割合が相対的に高まる結果となった。

図表 36：ありたい姿を表す表現（最もあてはまるもの）
 （売上規模別）



3.3.4. 部門の役割の今後の変化(Q18)

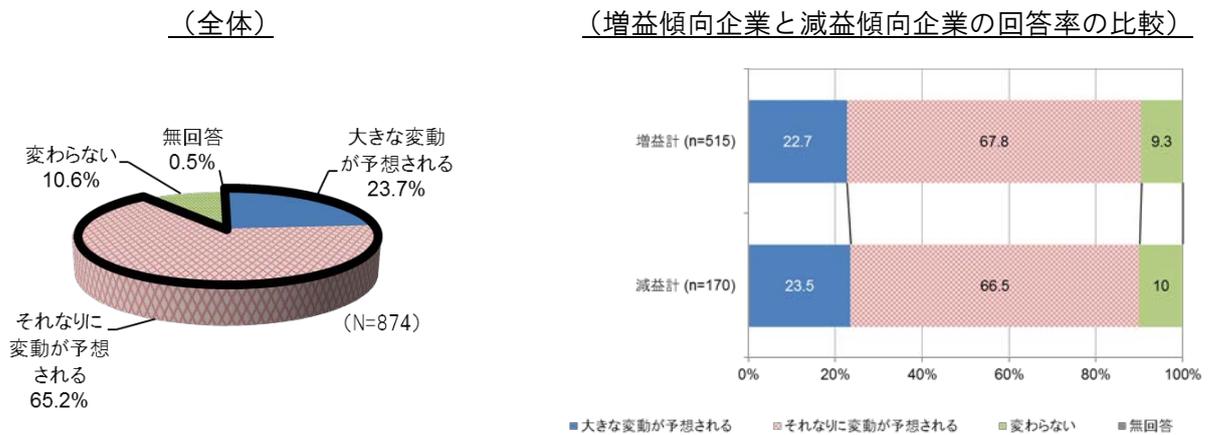
- 今後5年間で経営企画部門の役割が変わると考える企業は88.9%。
- 今後5年間で経営企画部門の役割の重要性が増すと考える企業は76.1%。

自社の経営企画部門の役割の内容および重要性が今後5年間で変化するか否かについて質問した。

「役割の内容」については、「大きな変動が予想される」が23.7%、「それなりに変動が予想される」が65.2%であり、合わせて約9割の企業が「経営企画部門の役割の変化」を予想している。

また、増益傾向の企業と減益傾向の企業とで回答結果に顕著な差異は認められなかった。

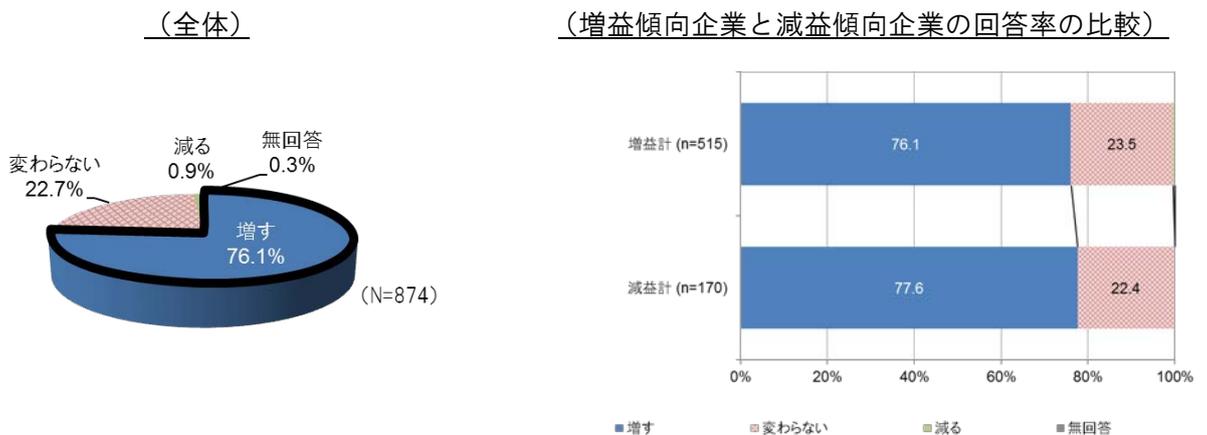
図表 37：部門の「役割の内容」の今後の変化



「役割の重要性」については、76.1%の企業が「増す」と予想している。

また、増益傾向の企業と減益傾向の企業とで回答結果に顕著な差異は認められなかった。

図表 38：部門の「役割の重要性」の今後の変化

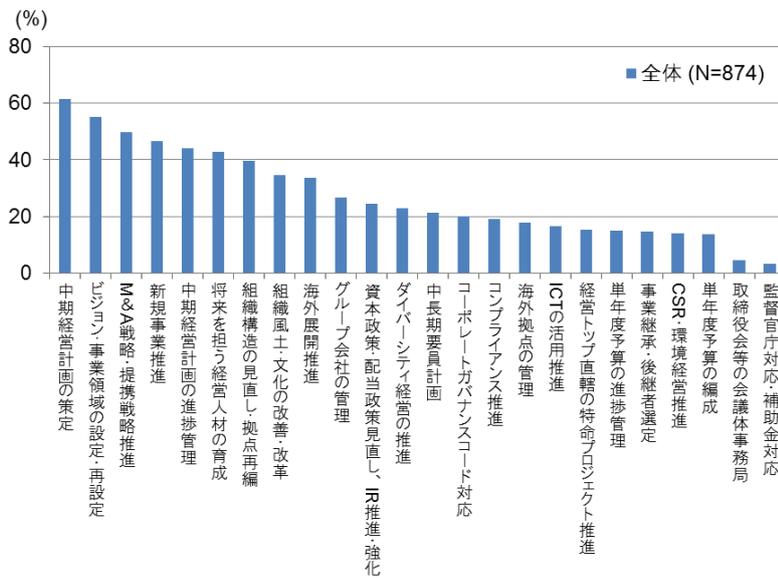


3.3.5. 会社全体としての課題（テーマ別）（Q19）

- 今後 5 年間で重要性が増すと考えられる会社全体のテーマは「中期経営計画の策定」「ビジョン・事業領域の設定」「M&A 推進」が上位。

経営企画部門だけでなく会社全体にとって今後 5 年間で重要性が増すと考えられるテーマについて質問したところ、「中期経営計画の策定」「ビジョン・事業領域の設定」「M&A 推進」が上位の回答となった。

図表 39：会社全体としての課題（テーマ別）（全体）



3.3.6. 会社全体としての課題（社員の意識）（Q21）

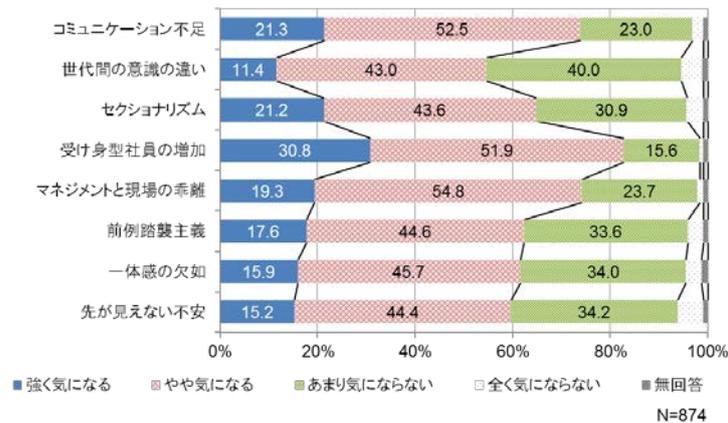
- 経営企画部門から見た当社全体の内的な課題で最も高いのは、受け身型社員の増加（82.7%）。
- 総じて内的な課題意識が非常に強い（全ての課題で「気になる」が過半数）。

会社全体の視点で「社員の意識」という面において気になる課題について質問したところ、いずれの選択肢においても「気になる」（強く気になる、またはやや気になる）が半数を超える結果となった。

特に、「受け身型社員の増加（82.7%）」「マネジメントと現場の乖離（74.1%）」「コミュニケーション不足（73.8%）」などが高い回答率となった。

「経営企画機能」といえば「中計・ビジョン策定」「新規事業推進」などの業務面に目が行きがちであるが、この設問に現れているような内的な課題にこそ、経営企画部門のより大きな苦悩がうかがわれる。

図表 40：会社全体としての課題（社員の意識）（全体）

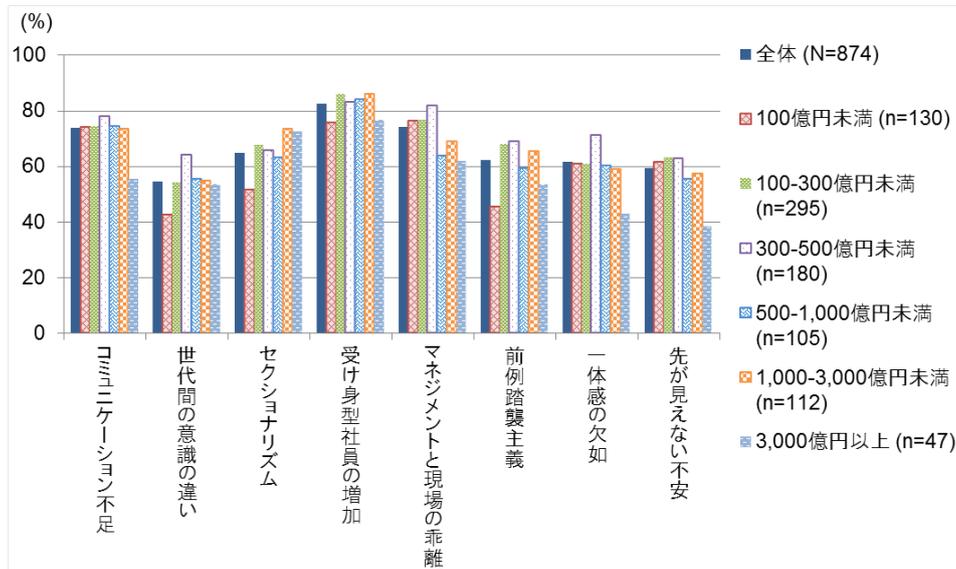


売上規模別に比較すると「300～500億円」で課題意識がピークを迎えるものが多い（「コミュニケーション不足」「世代間の意識の違い」「マネジメントと現場の乖離」「前例踏襲主義」「一体感の欠如」）。

成長の過程で、組織内の歪みが生じやすいのがこの規模であると推測される。

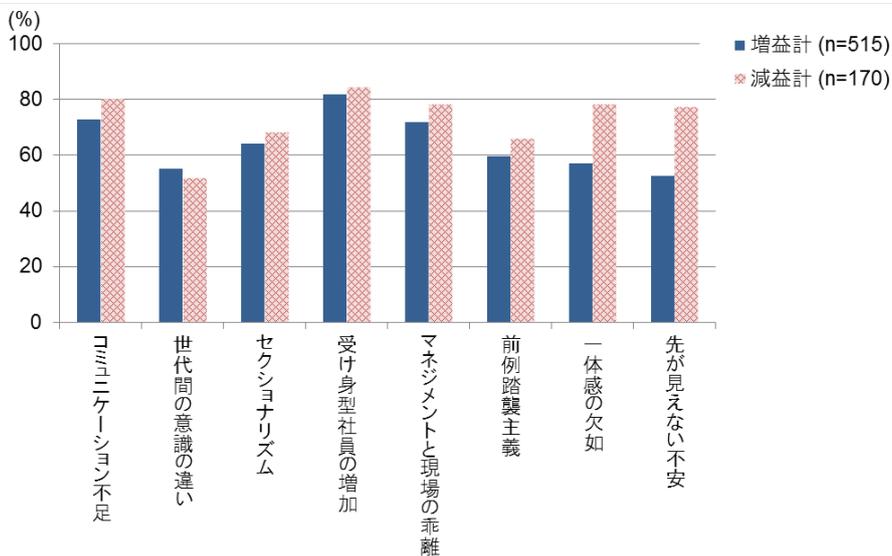
「セクショナリズム」は大企業ほど高い比率となり、「先が見えない不安」は規模が小さい企業ほど高い比率となっている。

図表 41：会社全体としての気になる課題計（強く気になる、またはやや気になる）
（社員の意識）（売上規模別）



業績と絡めて相対的に比較したところ、全般的に減益傾向の企業ほど高い回答率となっている。特に、「先が見えない不安」「一体感の欠如」などで顕著な差異がみられる。

図表 42：会社全体としての気になる課題（強く気になる、またはやや気になる）（社員の意識）
（増益傾向企業と減益傾向企業の回答率の差の比較）



※本レポートは、調査結果の総合的な傾向を踏まえて言及しています。

経営企画機能の実態調査
- ご協力をお願い -

拝啓 時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

今回、株式会社日本総合研究所では「経営企画機能の実態調査」を実施する運びとなりました。
ビジネス環境が目まぐるしく変化し、次々と新たな全社的課題に取り組まなければならない現代において
「経営企画機能」の重要性が高まっていると推測される一方、各社の体制、取組範囲、課題意識などの実態は
多様であるとも推察しています。

本調査は、通常明らになることの少ない各社の経営企画機能の実態を多面的、統計的に把握し、経営企画
機能を担う部門の在り方を調査研究、レポートすることで、皆様の事業活動に少しでもお役立て頂くことを目的
としております。(上場企業様 約3,500社、非上場企業様 約3,500社にご協力のお願いをさしあげております。)

ご回答はすべて「〇〇という回答が△△パーセント」というように統計数値にまとめますので、貴社名を特定
する形で公表されたり、営業活動などに利用されることなどは一切ございません。

調査の実施は日本経済新聞社の総合調査会社 日経リサーチが担当いたします。
つきましては、お忙しいところ誠に恐れ入りますが、調査の趣旨をご理解いただき、12月22日(水)までに
ご返信いただきますよう、是非ともご協力くださいますようお願い申し上げます。

なお、調査にご協力いただきました方には、統計数値及びその分析結果などを取り纏めた調査結果
レポートを適量させていただきます。(2016年3月上旬ごろを予定)

調査結果レポートを希望される場合、お手数ですがございますが、同封の調査結果レポート送付宛名シールに
ご記入の上、調査票と一緒に同封の返信用封筒に入れてご返送ください。ご記入いただきました個人情報取扱
いにつきましては、最終ページをご確認ください。何卒よろしくお願い申し上げます。

2015年 12月

敬具

<調査主体>

株式会社日本総合研究所

<調査実施機関・問合せ先>

日本経済新聞グループの総合調査会社

株式会社日経リサーチ

〒101-0047 東京都千代田区内神田 2-2-1 鎌倉河岸ビル
メディア総合調査部
担当：井上、飯島、富沢
TEL 03-5296-5198 FAX 03-5296-5140
(受付時間：平日 10:00~18:00)



【II. 貴部門の業務内容についておかがいします】

Q7. i) 貴部門の担当している業務をお答えください。 ii) 主管部門として担当している業務・関与している業務の
うち、適切な役割を果たしていると思われる業務をお答えください。
※「主管」とは主導して行っている業務をさします。

Table with 2 main columns: i) 1~24について 1~6のうち1つに〇, ii) 1~24について 1~3のうち1つに〇. Rows list various business tasks like '1. ビジョン・事業領域の設定・再設定'.

Q1. 貴社の経営企画機能を担う部門・部署(以降、貴部門)の名称をお答えください(※)。(1つだけ〇)

- 1. 「経営企画」室、グループ、課、部、部門など
2. 「経営戦略」室、グループ、課、部、部門など
3. 「経営管理」室、グループ、課、部、部門など
4. 「総合企画」室、グループ、課、部、部門など
5. 「社長」室、グループ、課、部、部門など
6. 「企画」室、グループ、課、部、部門など
7. 「管理」室、グループ、課、部、部門など
8. 「総務」室、グループ、課、部、部門など
9. その他(具体的に:)

※経営企画機能を「専門」で担当組織の最小単位の名称でお答えください。
例1) 経営管理部門の下部組織として総務・財務・経営戦略の各グループがあり、その中で経営戦略グループのみが経営企画機能
を主に担当する場合、「2. 「経営戦略」」をお答えください。
例2) 経営管理部門全体が経営企画機能を担当する場合、「3. 「経営管理」」をお答えください。

Q2. 貴部門の経営企画機能は、次のどちらにより近いですか(※)。(1つだけ〇)

- 1. 全社の経営企画機能は、当部門(貴部門)に集中している
2. 当部門(貴部門)に加え、経営企画機能は他部署(事業部・グループ会社含む)に分散している

※各事業部に経営企画機能がある場合は、「2. 分散している」をお選びください。

Q3. 貴部門の人数をお答えください。

Form for Q3: 全体 [] 人, 専任者の人数 [] 人, 専任者のうち管理職の人数 [] 人, 専任者のうち総務職の人数 [] 人

Q4. 貴社が「経営企画機能を担う部門」を初めて有した時期をお答えください。(1つだけ〇)

- 1. 1980年代以前/時期は不明だが昔から存在する
2. 1990-1994年
3. 1995-1999年
4. 2000-2004年
5. 2005-2009年
6. 2010年-現在
7. 不明

Q5. 貴部門の現在の体制に変更した時期(役割・大幅な人数増減など)をお答えください。(1つだけ〇)

- 1. 1980年代以前/時期は不明だが昔に体制変更があった
2. 1990-1994年
3. 1995-1999年
4. 2000-2004年
5. 2005-2009年
6. 2010年-現在
7. 不明
8. 設立後、体制変更は行っていない

Q6. 貴部門の役割・ミッションは明文化されていますか。(1つだけ〇)

- 1. 目標水準や行動レベルまで詳細かつ具体的に明文化されている(=Q6S01へ)
2. ある程度明文化されている(職務権限規定等の記載はあるレベル)(=Q6S01へ)
3. 明文化されていないが、社内でおおよその共通理解がある(=Q7へ)
4. 明文化されておらず、社内の共通理解もほほない/全くない(=Q7へ)

→ Q6S01. 明文化されている役割・ミッション以外のことを行っていますか。(1つだけ〇)

- 1. 明文化されている役割・ミッションのみ担当している
2. 明文化されている役割・ミッション以外の役割を行うこともある
3. 明文化されている役割・ミッション以外の役割も多く行っている

Q7. 続き

Table for Q7 continuation with columns for 1~24について 1~6のうち1つに〇 and 1~24について 1~3のうち1つに〇. Rows include '16. 資本政策・配当政策見直し、IR推進・強化'.

Q7S01. 次のうち、貴部門として時間をかけている上位3つの業務の量をお書きください。

Form for Q7S01: 1位 [] (最も時間をかけている業務), 2位 [] (二番目に時間をかけている業務), 3位 [] (三番目に時間をかけている業務)

- 1. ビジョン・事業領域の設定・再設定
2. 中期経営計画の策定
3. 中期経営計画の進捗管理
4. 単年度予算の編成
5. 単年度予算の進捗管理
6. 海外展開推進
7. 海外拠点の管理
8. M&A戦略・提携戦略推進
9. グループ会社の管理
10. 新規事業推進
11. 事業継承・後継者選定
12. 将来を担う経営人材の育成
13. 中長期要員計画
14. 組織構造の見直し・拠点再編
15. 組織風土・文化の改善・改革
16. 資本政策・配当政策見直し、IR推進・強化
17. 監督官庁対応・補助金対応
18. CSR・環境経営推進
19. コーポレートガバナンスコード対応
20. ICTの活用推進(情報通信技術を使った効率化・価値創出など、ビッグデータの活用含む)
21. ダイバーシティ経営の推進(女性・シニア人材の活躍推進など)
22. コンプライアンス推進
23. 取締役会等の会議体事務局
24. 経営トップ直轄の特命プロジェクト推進

Q8. 貴部門は経営企画関連以外の機能も兼務していますか。お分かりになる範囲でお答えください。(いくつでもO)

1. 総務機能	4. 財務機能	7. 特に兼務している機能はない
2. 人事機能	5. 広報機能	
3. 経理機能	6. その他 ()	

Q9. 貴部門では、次の業務をどの程度重要視していますか。(それぞれ1つだけO)

業務	例	かなり重要視している	やや重要視している	どちらともいえない	どちらともいえない	あまり重要視していない	ほとんど(全く)重要視していない
会議の事務局・事務伝達	取締役会の事務局や予算作成方法の各部への案内など	⇒ 1	2	3	4	5	
社内外からの情報収集活動	事業部からの月次業績報告のやり取り、予算ヒアリング、業界情報取得など	⇒ 1	2	3	4	5	
定型的な資料の作成	月次社内レポートの作成など	⇒ 1	2	3	4	5	
企画立案活動	事業のアイデア出し、新規施策の企画立案など	⇒ 1	2	3	4	5	
企画・計画推進の社内旗振り	計画達成に向けたアクションの要請、指導など	⇒ 1	2	3	4	5	

Q10. 貴部門では次の業務にどの程度時間をかけていると思いますか。(それぞれ1つだけO)

業務	例	かなり時間をかけている	やや時間をかけている	どちらともいえない	かけていない	ほとんど(全く)時間をかけていない
会議の事務局・事務伝達	取締役会の事務局や予算作成方法の各部への案内など	⇒ 1	2	3	4	5
社内外からの情報収集活動	事業部からの月次業績報告のやり取り、予算ヒアリング、業界情報取得など	⇒ 1	2	3	4	5
定型的な資料の作成	月次社内レポートの作成など	⇒ 1	2	3	4	5
企画立案活動	事業のアイデア出し、新規施策の企画立案など	⇒ 1	2	3	4	5
企画・計画推進の社内旗振り	計画達成に向けたアクションの要請、指導など	⇒ 1	2	3	4	5

Q11. 貴部門の情報収集に関して、a) 取得有無、b) 用途をお答えください。

	a. 取得 (それぞれ1つだけO)					b. 用途 (それぞれいくつでもO)					
	継続的に取得している	必要に応じて取得している	取得していない	取得の必要がない	取得していない	蓄積している	他部署に提供している	分析している	計画・立案に利用している	左記以外の利用をしている	特に利用していない
社外から 公開されている業界情報 (例 業界誌、ネットの業界サイトなどから入手する情報)	⇒ 1	2	3	4	1-2にOをつけた方	1	2	3	4	5	6
社外から 一般には非公衆の業界情報 (例 他社との情報交換など個別のコミュニケーションから入手する情報)	⇒ 1	2	3	4	1-2にOをつけた方	1	2	3	4	5	6
社内から 定量的な内部情報 (計数・業績)	⇒ 1	2	3	4	1-2にOをつけた方	1	2	3	4	5	6
社内から 定性的な内部情報 (戦略・課題など)	⇒ 1	2	3	4	1-2にOをつけた方	1	2	3	4	5	6

Q12. 貴部門の情報収集・利用状況における課題のうち、あてはまるものをお答えください。(いくつでもO)

1. 効果的な情報収集の方法がわからない	8. 取得した情報を前例通りにしか利用できていない
2. 目的に沿った情報収集ができていない	9. 取得した情報を他部署(事業部含む)にうまく共有できていない
3. 情報収集に時間がかかりすぎる	10. 情報収集の仕組みの見直しが適切に行われていない
4. 情報収集に費用がかかりすぎる	11. その他 ()
5. 取得した情報の量が多すぎる	(具体的に:)
6. 取得した情報の量が少なすぎる	
7. 取得した情報の精度が低い/足りない	

Q13. a. 貴部門では次の方とどのような頻度で経営企画業務に関するやり取りをしていますか。
b. また、やり取りをしている場合、どのような内容が最も多いですか。

※やり取りとは、会議以外の非公式なコミュニケーションも含みます。
※複数の方と異なる頻度・異なる内容で行われている場合、最も頻度が高い方を想定してお答えください。
例) 専務とは週2~3回、常務とは月に1回などの場合、専務を想定してお答えください。

	a. やり取りの頻度 (それぞれ1つだけO)						b. やり取りの内容 (それぞれ最も多いもの1つだけO)			
	毎日	週に1~2回程度	週に1回程度	月に1回程度	四半期/半年に1回程度	ほとんどない・全くない	報告を受けることが多い	一方的に指示/企画提案/のめきをする(と)が多い	こちらから一方的に報告/提案をすることが多い	こちらから一方的に企画/議論している
経営トップ	⇒ 1	2	3	4	5	6	1	2	3	4
役員(※)	⇒ 1	2	3	4	5	6	1	2	3	4
現場(事業部門など)	⇒ 1	2	3	4	5	6	1	2	3	4

※あなたが役員の場合、貴部門と他の役員の方とのコミュニケーションを想定してお答えください。

【Ⅲ. 貴部門・貴社の課題・今後についておかがいます】

Q14. 貴部門の課題についてあてはまるものをお答えください。(いくつでもO)

1. 人員が不足している
2. 人員のスキルが不足している
3. 部員の経営企画部員としての経験が不足している
4. 部員の現場の業務の経験が不足している
5. 上層部から実施困難な要求がある
6. 他部署(他事業部・グループ会社含む)が当部門の方針通り動かない
7. 雑務に追われている
8. 調整役に終始している
9. 仕事の重要性の割には社内の評価が低い
10. 十分な権限を与えられていない
11. その他(具体的に:)

Q15. 貴部門員の a. 現状のスキル、b. 今後強化が必要となるスキルについてあてはまるものをお答えください。

	a. (全体としての) 現状スキル (それぞれ1つだけO)					b. 今後強化が必要となるスキル (縦方向にいくつでもO)
	十分にあり	どちらかといえはあり	どちらかといえは不足している	不足している	不足している	
業界知識	⇒ 1	2	3	4	5	1
当社の製品・サービス、顧客に関する知識	⇒ 1	2	3	4	5	2
情報収集力	⇒ 1	2	3	4	5	3
情報分析力	⇒ 1	2	3	4	5	4
財務分析力	⇒ 1	2	3	4	5	5
企画立案力	⇒ 1	2	3	4	5	6
プレゼンテーション力	⇒ 1	2	3	4	5	7
上司とのコミュニケーション力	⇒ 1	2	3	4	5	8
現場とのコミュニケーション力	⇒ 1	2	3	4	5	9
グローバルなコミュニケーション力	⇒ 1	2	3	4	5	10
社内外のネットワーク構築力	⇒ 1	2	3	4	5	11
ITスキル	⇒ 1	2	3	4	5	12

Q16. 現状の貴部門を表す表現として (a) あてはまるもの、(b) 最もあてはまるものと思うものをお答えください。

Q17. 貴部門の「ありたい姿」として (c) あてはまるもの、(d) 最もあてはまるものと思うものをお答えください。

	Q16. 現状を表す表現		Q17. ありたい姿	
	a. いくつでもO	b. 最もあてはまるもの1つだけO	c. いくつでもO	d. 最もあてはまるもの1つだけO
会社の頭脳	⇒ 1	1	1	1
経営者の参謀	⇒ 2	2	2	2
経営者の手足	⇒ 3	3	3	3
変革リーダー	⇒ 4	4	4	4
中長期の視点での推進	⇒ 5	5	5	5
幅広い視点での推進	⇒ 6	6	6	6
業績向上の追求	⇒ 7	7	7	7
事務局	⇒ 8	8	8	8
調整役・潤滑油	⇒ 9	9	9	9
社内のあらゆることに対応	⇒ 10	10	10	10
特命事項に特化して対応	⇒ 11	11	11	11
その他(具体的に:)	⇒ 12	12	12	12

Q18. 今後5年間に於ける貴部門の社内での役割についてお答えください。

■役割の重要性 (1つだけ○)

1. 増す	2. 変わらない	3. 減る
-------	----------	-------

■役割の内容 (1つだけ○)

1. 大きな変動が予想される	2. それなりに変動が予想される	3. 変わらない
----------------	------------------	----------

Q19. 次の項目のうち、今後5年間で貴社全体にとって重要性が増すとお考えの項目をお選びください。(いくつでも○)

1. ビジョン・事業領域の設定・再設定	13. 中長期要員計画
2. 中期経営計画の策定	14. 組織構造の見直し・拠点再編
3. 中期経営計画の進捗管理	15. 組織風土・文化の改善・改革
4. 単年度予算の編成	16. 資本政策・配当政策見直し、IR推進・強化
5. 単年度予算の進捗管理	17. 監督官庁対応・補助金対応
6. 海外展開推進	18. CSR・環境経営推進
7. 海外拠点の管理	19. コーポレートガバナンスコード対応
8. M&A戦略・提携戦略推進	20. ICTの活用推進 (情報通信技術を使った効率化・価値創出など。ビッグデータの活用含む)
9. グループ会社の管理	21. ダイバーシティ経営の推進 (女性・シニア人材の活躍推進など)
10. 新規事業推進	22. コンプライアンス推進
11. 事業継承・後継者選定	23. 取締役会等の会議体事務局
12. 将来を担う経営人材の育成	24. 経営トップ直轄の特命プロジェクト推進

Q20. 今後5年で貴社全体にとって特に重要性が増すとお考えの経営課題について、お聞かせください。
※前問の項目に限らず、ご自由にご記入ください。

Q21. 次の項目はどの程度、貴社全体の課題として気になりますか。(それぞれ1つだけ○)

	強く 気 になる	やや 気 になる	気 にな ら な い	あ ま り 気 にな ら な い	気 にな ら な い
コミュニケーション不足	⇒ 1	2	3	4	
世代間の意識の違い	⇒ 1	2	3	4	
セクショナリズム	⇒ 1	2	3	4	
受け身型社員の増加	⇒ 1	2	3	4	
マネジメントと現場の乖離	⇒ 1	2	3	4	
前例踏襲主義	⇒ 1	2	3	4	
一体感の欠如	⇒ 1	2	3	4	
先が見えない不安	⇒ 1	2	3	4	

【IV. 貴社とあなたについておかがいします】

Q22. 貴社が設立された年をお答えください。(1つだけ○)

1. 1945年以前 (戦前)	5. 2000-2004年
2. 戦後-1980年代以前	6. 2005-2009年
3. 1990-1994年	7. 2010年-現在
4. 1995-1999年	8. 不明

Q23. 貴社の現在の組織形態について最もあてはまるものをお答えください。(1つだけ○)

1. 職能別制 (生産・販売・研究開発といった職能ごとに管理を行う)	3. カンパニー制 (独立採算的に運営を行う。人事権や投資権などがあり、事業部制より権限移譲が行われている)	5. (自らが) 純粋持株会社 (事業を行っている持株会社)
2. 事業部制 (製品分野や地域ごとに業績など)	4. (自らが) 事業持株会社 (本来の事業も行う持株会社)	6. その他 (具体的に:)

Q24. ここ数年における貴社の業績の傾向をお答えください。(1つだけ○)

※連結決算をされている場合、連結ベースでお答えください。

1. 増収増益の傾向	4. 減収増益の傾向
2. 増収減益の傾向	5. 減収減益の傾向
3. 概ねばい傾向	

Q25. 貴社の経営に関する意思決定において、次のうち最も近いものをお選びください。(1つだけ○)

※役員会等における前の「案」の決定についてお答えください。

1. 大半の経営事項に関して、経営トップ(会長・社長等)がリーダーシップをとって決めている
2. 重要な経営事項は経営トップだが、その他は担当役員や各部門長クラスがリーダーシップをとって決めている
3. 大半の経営事項に関して、担当役員や各部門長クラスがリーダーシップをとって決めている
4. その他(具体的に:)

Q26. 貴社の組織風土について、それぞれ最もあてはまるものをお選びください。(それぞれ1つだけ○)

	あ て は ま る の こ と が 多 い	あ て は ま る の こ と が あ ま り あ て は ま る の こ と が あ ま り	あ て は ま る の こ と が あ ま り	あ て は ま る の こ と が あ ま り
組織として決定が必要な際は、比較的スピーディーに判断・承認されることが多い	⇒ 1	2	3	4
役職や年齢などに関わらず、平等に意見を言える風土だ	⇒ 1	2	3	4
不足人材がいたとしても、現社員の育成をすることで対応することが多い	⇒ 1	2	3	4
意思決定は、経営層の意向が大きく反映されることが多い	⇒ 1	2	3	4
組織として決定が必要な際、十分に情報収集、分析、吟味したうえで意思決定が行われることが多い	⇒ 1	2	3	4
過去の実績や役職の上下を重んじて意思決定する風土だ	⇒ 1	2	3	4
人材の穴はヘッドハントなどで即座に埋めることが多い	⇒ 1	2	3	4
意思決定は、従業員の意向をもとに決定されることが多い	⇒ 1	2	3	4

Q27. あなたの役職をお教えてください。(1つだけ○)

※複数の方でご回答された場合、主にご記入になった方の役職をお教えてください。

1. 会長・副会長	4. 事業本部長・部長・部長代理	7. 一般社員
2. 社長・CEO	5. 課長・課長代理	8. その他()
3. その他役員	6. 係長・主任・リーダー	

— 質問は以上です。ご協力ありがとうございました —

株式会社日本総合研究所(弊社)における個人情報のお取り扱いについて



1. 個人情報の取扱い方針	弊社は1998年10月6日にプライバシーマークの付与・認定を受けております。ご提出いただいた個人情報は弊社が定める「個人情報保護方針」に則り、適切な保護措置を講じ、厳重に管理いたします。尚、弊社の「個人情報保護方針」をご覧になりたい方はインターネットで http://www.jri.co.jp/privacy/ をご覧ください。
2. 個人情報の利用目的	ご提出いただいた個人情報は以下の目的のために利用させていただきます。下記以外の目的で個人情報を利用する場合は、改めて目的をお知らせし、同意を得るものと致します。 (利用目的)ご回答者の方希望なさる方へ経営企画機能の実態調査結果(以下「調査結果」といいます。)を送付するため。
3. 個人情報の提供・共同利用の予定	ご回答いただきました個人情報の第三者への提供または共同利用の予定はありません。
4. 個人情報取扱いの委託予定	ご回答いただきました個人情報は、調査票の送付・回収作業、調査結果の送付を委託する株式会社経リサーチに取扱いを委託いたします。その際、必要な契約を締結いたします。
5. 個人情報を弊社に提供することの任意性及び当該情報を与えなかった場合に回答者に生じる結果について	調査結果の送付をご希望なさらない場合、個人情報のご提供は不要です。
6. 開示、訂正・利用停止等の申し立て及び個人情報の取扱いに関する苦情、ご相談の受付窓口(ご本人様より申し立てがあったときは遅滞なく開示、訂正・利用停止等の措置をとります。詳しくは弊社の「個人情報保護法に基づく公表事項」4.をご覧ください。)	① 本案件の個人情報の取扱責任者: 総合研究部門 吉田 徹 TEL:06-6479-5332 FAX:06-6479-5531 E-mail: yoshida.toru@jri.co.jp ② 開示等の申し立て、苦情・相談窓口: 総合研究部門 河野 俊明 TEL:06-6479-5689 FAX:06-6479-5531 E-mail: kawano.toshiaki@jri.co.jp ③ 個人情報保護法に基づく公表事項: http://www.jri.co.jp/privacy/kohyo/ を参照ください。