

経営企画部門の現状と 自律的組織変容に向けた課題

～ 874社に聞いたアンケート調査から見えた 経営企画部門の真のあり方～



株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門 シニアマネジャー

● 吉田 徹

はじめに

「経営企画部門」とは何をする部署なのだろうか？
営業部門は「売上を伸ばす部署」、経理部門は「決算を行う部署」など、それぞれおよその役割が決まっており、世間的な共通理解もあるが、経営企画部門についてはその実態は多種多様である。
コンサルタントという職業柄、「うちの経営企画部には何か足りない」「経営企画部を立ち上げたがうまく機能しない」などの声を経営者から聞くことが多いこともあり、「世の中全般的な経営企画部門の実態」を広く調査し、共感や違いへの

気付きを提供できればという思いでアンケート（図表1）を実施した。

調査結果の詳細は、(株)日本総合研究所のホームページにて公開しており、ぜひ一度参照いただきたいが、本稿ではその概要と結果から得られる示唆について解説する。

1. 経営企画部門の役割の実態

1) 多種多様で守備範囲の不明確な業務を少人数で対応

図表2のとおり、中期経営計画やビジョンの策定・管理、特命プロジェクト推進、単年度予算編

図表1 アンケート実施概要

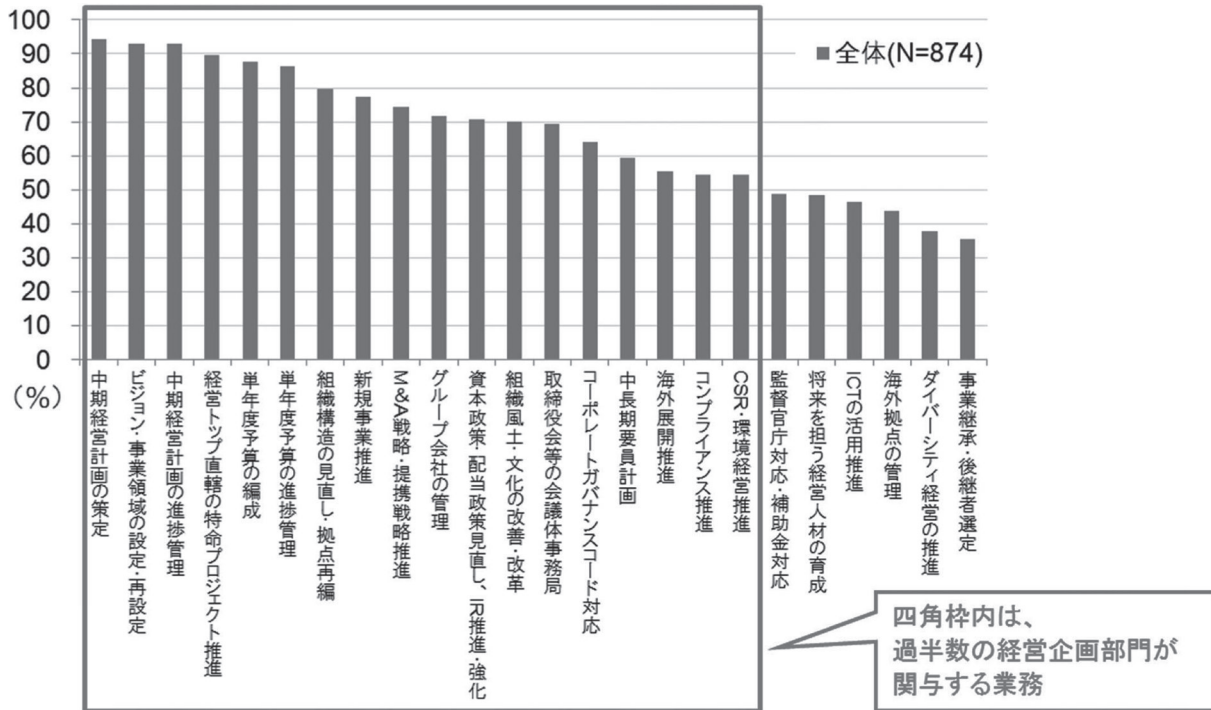
| | | |
|--------|------------------|------|
| 調査実施機関 | (株)日本総合研究所 | 調査対象 |
| 調査実施時期 | 2015/12月～2016/1月 | |

①2015/11月時点での上場企業 及び
②①と同数の非上場企業(直近売上高100億円以上)
の経営企画機能を担う責任者宛に送付し、874社より回答を得た

| 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 | IV. 全社の基本属性 | 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 経営の意思決定方法 |
| | 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 |

(出所)「経営企画部門の実態」レポート (株)日本総合研究所

図表2 経営企画部門が何らかの形で関与している業務ランキング

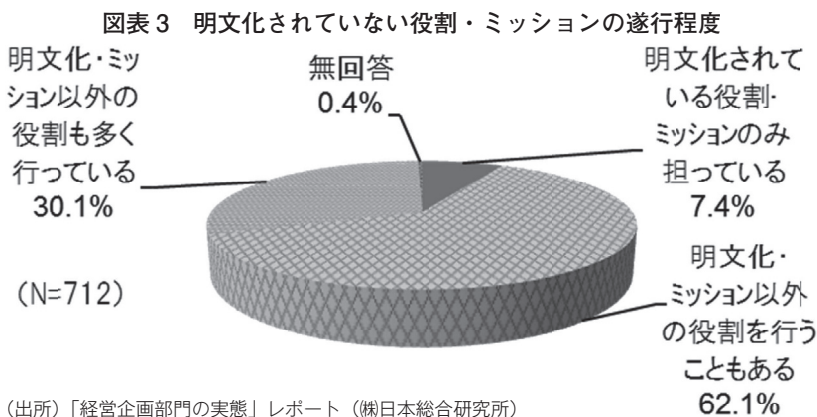


(出所)「経営企画部門の実態」レポート (㈱日本総合研究所)

成・管理などがどの企業にも共通する経営企画部門の定番業務と言えそうだ。

さらに、「新規事業推進」「M&A」「グループ会社管理」「海外展開推進」や「コンプライアンス」「CSR・環境経営」に加え、「取締役会等の会議体事務局」に至るまで経営企画部門の守備範囲は極めて広範かつ多様であることが分かる。

また図表3のとおり、「明文化されている役割やミッションのみ担っている」のは全体の7.4%にとどまり、9割以上の経営企画部門は明文化されていない役割やミッションも担っている。



(出所)「経営企画部門の実態」レポート (㈱日本総合研究所)

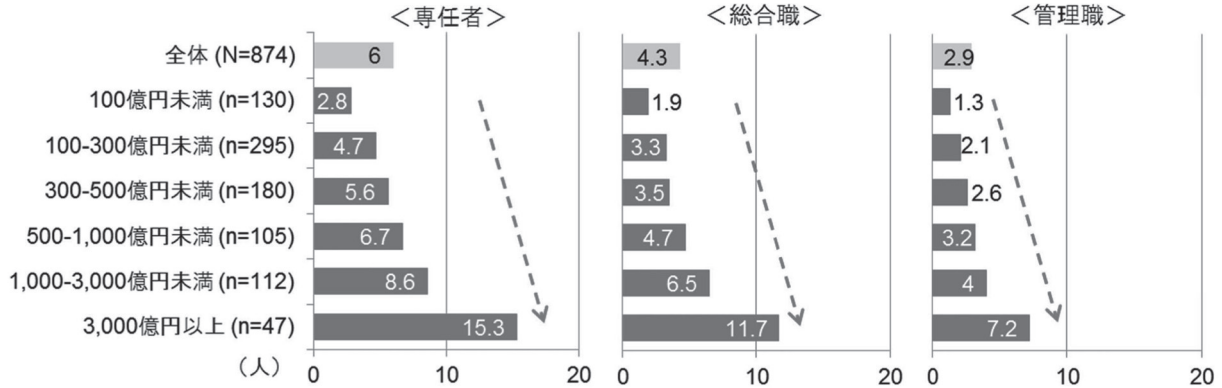
部門の所属人数については、図表4のとおり、売上100億円未満の企業では管理職が平均1.3人となっているのに対し、300億円を超えるようになると管理職を2名置くようになる。500億円以上では3名、1,000億円以上3,000億円未満では4名と増員されていくが、少数精鋭型の体制が一般的である。

2) 自らの役割の重要性や変化への対応を自認しつつも実態とのギャップを埋めきれない

全体の約9割が、今後5年間で経営企画部門

の役割が変動すると予想している(図表5)一方で、経営企画部門の「現状を表す表現」および「ありたい姿」をそれぞれ選択してもらったところ、「経営者の参謀」「会社の頭脳」でありたいと願うものの、実際には「事務局・調整役」「手足」ととどまっていると自己評価している傾向が見られる(図表6)。

図表4 経営企画部門の所属人数



(出所)「経営企画部門の実態」レポート (株)日本総合研究所

内外の経営環境が大きく変化していく中で、変化の兆候を真っ先にキャッチして対応策を企画し、社内の旗振り役を担っていくことを理想と掲げつつも、実態がそれに伴わないことへの苦悩が垣間見える。

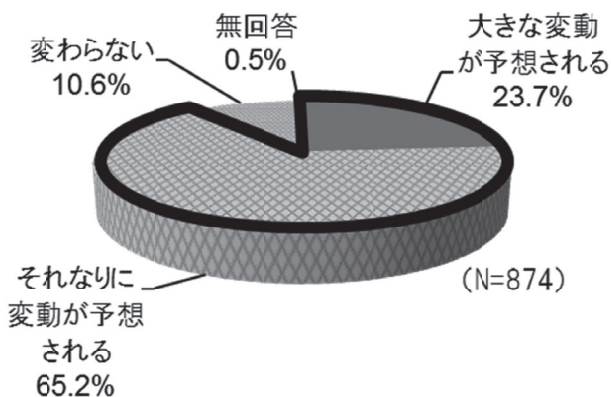
2. 経営企画部門の自律的組織変容に向けた課題

経営企画部門とは「常に自らの組織変革を求められる宿命を背負った組織」だと考えるならば、その変革を阻害する要因は何だろうか。

ここでは「自らの組織の妥当性、十分性を測るモノサシがない」という点を指摘したい。

「組織は戦略に従う」という言葉があるとおり、通常の組織はビジョンや戦略を軸に自らの在りようを変えて行くのが (世間の実態は必ずしもそう

図表5 経営企画部門の「役割の内容」の今後の変化



(出所)「経営企画部門の実態」レポート (株)日本総合研究所

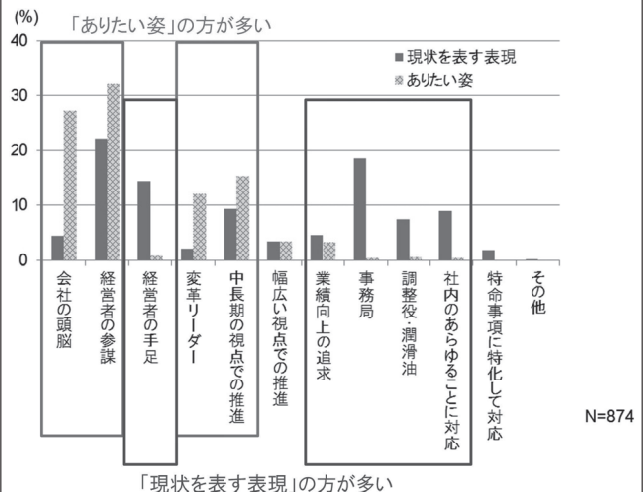
はなっていないかもしれないが) オーソドックスな考え方である。

一方で、経営企画部門は「ビジョンや戦略を策定し、社内の各部門を管理していく」という役割を担う部署、すなわち、組織変革を促す側の立場に立つ部署であるため、自らの組織の妥当性や十分性を評価するというプロセスが介在しづらい宿命にある。

また、自己評価を行うとしても、「あるべき経営企画部門像のベンチマークとは？」という点で壁に当たることも想像される。

今回、我々が行ったアンケートでは、先に紹介した「どれくらいの人数で」「どのような役割を担っているのか」に加え、「内外からの情報収集

図表6 経営企画部門の「現状を表す表現」と「ありたい姿」



(出所)「経営企画部門の実態」レポート (株)日本総合研究所

の実態」「経営者や現場とのコミュニケーションの実態」「克服すべき課題」など、広く経営企画部門の在り方全般に関わるデータを提供したものであり、これらを活用して「自らの組織を俯瞰的に眺め、組織変革すべきポイントを見いだす」というメタ認知の取り組みを定期的実施することをお勧めしたい。

特に、経営者が交代するタイミングや経営企画部門のトップが交代するタイミング、新中期経営計画策定のタイミングなどが自己評価の好機である。

ひとつ例を挙げれば、カリスマ経営者が一線を退くタイミングが分かりやすいだろう。

カリスマ経営者は、ビジョンや戦略策定から実行管理に至るまで経営機能全般を一人で幅広くカバーするため、経営企画部門に期待される役割は「経営者の意に沿った情報収集・企画策定」や「規定通りの忠実な会議運営、事務局」などとなるケースが多い。

ところが、カリスマ経営者が一線を退くとなると、同タイプのカリスマ性を持った経営者が後継指名されない限り、経営企画部門に期待される役割や重要性が大きく変わるはずである。

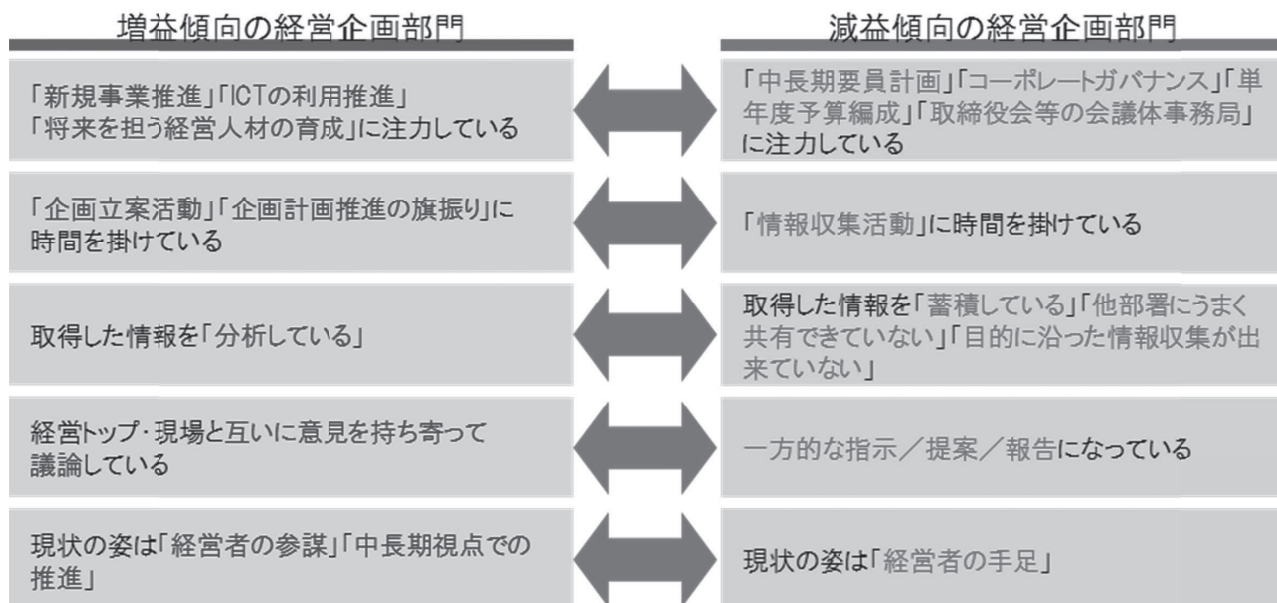
このように経営企画機能のあるべき像は、企業によって異なるのはもちろん、同一の企業であっても、経営環境や経営者のポリシー、ステージなどによって可変的で柔軟性が求められるという点に留意が必要であり、だからこそ自律的組織変容がタイムリーに行える経営企画部門を目指さなければならない。

なお、今回のアンケートでは、「増益傾向の企業」と「減益傾向の企業」のそれぞれの経営企画部門の主な相違点を取りまとめており、自律的組織変容の目指すべき先のヒントとして参考になれば幸いである（図表7）。

3. 現代の経営企画部門の真の役割とは

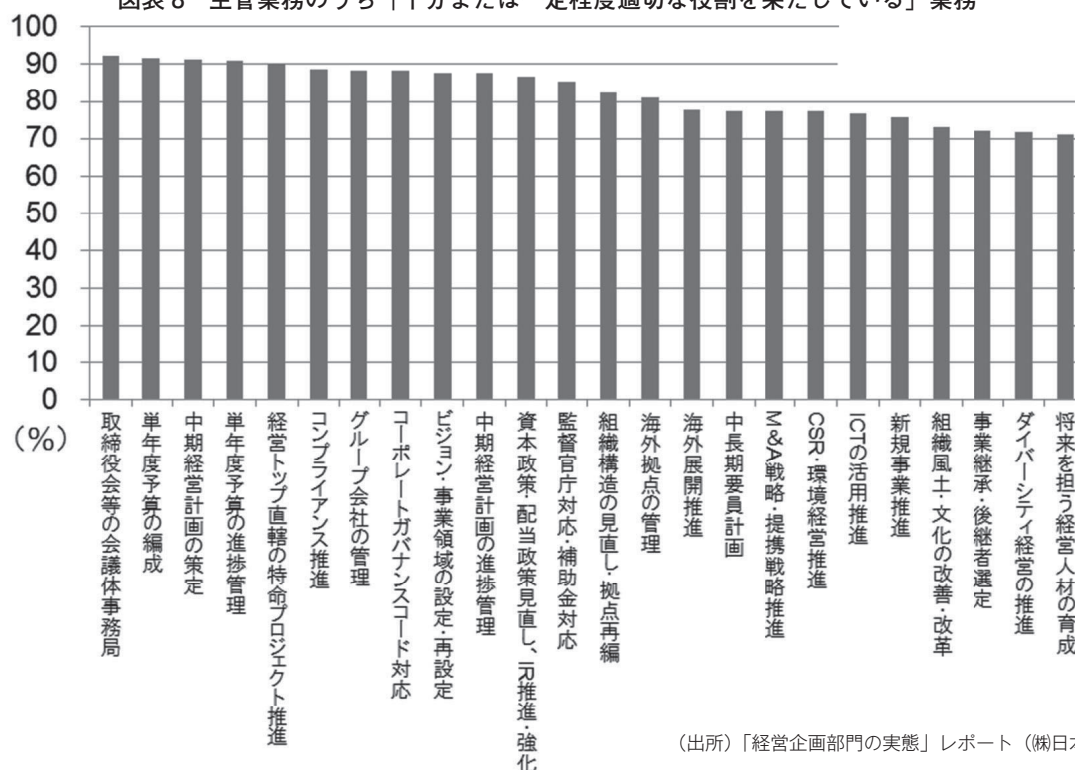
今回のアンケート結果によれば、経営企画部門は中計・ビジョンの策定・設定・管理、単年度予算の編成・管理、特命プロジェクト推進をはじめ、多くのテーマ・業務・ミッションを抱えている一方で、これらを「適切に役割遂行できているか」という設問に対しては、多くの回答者が「適切に役割を果たしている」と自己評価している（図表8）。

図表7 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



(出所)「経営企画部門の実態」レポート (㈱日本総合研究所)

図表8 主管業務のうち「十分または一定程度適切な役割を果たしている」業務



(出所)「経営企画部門の実態」レポート (株)日本総合研究所

これは、近年「中計やビジョン、予算などの立て方、管理の仕方」「特定テーマ別の解決方法」などのノウハウ・ツール・ITシステムが比較的簡単に手に入るようになり、経営企画部門としてのノウハウやツール面での負担が以前に比べ急速に軽減されていることが一つの大きな要因になっていると想像している。

では、このような時代の変化に伴い、経営企画機能はどう変化していくべきなのだろうか。

今回のアンケートでは、多くの回答者が「受け身型社員の増加」「マネジメントと現場の乖離」「コミュニケーション不足」「セクショナリズム」「前例踏襲主義」「一体感の欠如」など、より内的で根深い課題に強い懸念を抱いている様子がうかがえる(図表9)。

中計の策定や新規事業開発など、経営企画部門が行う多くの活動において「適切に役割を果たしている」にも関わらず、「(なぜだか)うまくいかない」「成果が出ない」などの状況に置かれているとすれば、その原因はこのような「内的で根深い課題」に手が付けられていないことにあるのか

もしれない。

現場側で「新規事業のアイデアや方法論」などが熱心に議論されているにも関わらず上層部には届かない、などといった笑えない話は企業規模を問わず意外と多くの会社から聞こえてくるものである。

図表9 会社全体の「気になる」課題

| 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% |

(出所)「経営企画部門の実態」レポート (株)日本総合研究所

図表 10 経営企画部門と経営トップ/現場（事業部門）のコミュニケーション頻度

| 頻度 | 経営トップとの コミュニケーション | 現場(事業部門)との コミュニケーション |
|-------|----------------------|-------------------------|
| 毎日 | 14.3% | 14.9% |
| 月1回以下 | 24.1% | 35.2% |
| 平均 | 1.8回/週 | 1.6回/週 |

今回のアンケートで、経営企画部門と経営トップのコミュニケーションの頻度を尋ねたところ、平均では週に1.8回という結果となった（図表10）。

ただし「毎日コミュニケーションしている」という企業が14.3%存在する一方で、「コミュニケーションが月1回以下」という企業が24%すなわち4社に1社存在することが分かっている。

また、経営企画部門と現場（事業部門）とのコミュニケーションの頻度についても同様に尋ねたところ、平均では週に1.6回と経営者との頻度を下回る結果となり、現場（事業部）と「毎日コミュニケーションしている」という企業が14.9%存在する一方で、「コミュニケーションが月一回以下」という企業がなんと35.2%にも上っている。

現場（事業部）とは月1回の定例の会議で顔を合わせるだけ、という経営企画部門が意外と多いのかもしれない。

いわゆる「内的で根深い課題」の根深さは、一個人や一事業部門だけでは解決できない、組織横断（経営から現場までの縦断）型の問題であり、経営企画部門のような横断（縦断）型組織でなければ解決に至りづらい、という点にある。

従って、現代の経営企画部門は、「中計・ビジョンの策定、設定、管理」などといった従来のテーマ型職務に加え、「コミュニケーション推進」や「社内風土改善」などの観点を加味した同時並行型ソリューションを強く意識する必要があるし、むしろ後者の役割期待（「コミュニケーショ

ンリーダー」「モチベーター」「キュレーター」などといった呼称で表されるふるまい）のほうが、今後より一層強く要請されるのではないだろうか。

※本稿で紹介した「経営企画部門の実態」アンケート調査結果は、(株)日本総合研究所のホームページ (<http://www.jri.co.jp/page.jsp?id=28214>) に掲載しています。

より詳細なデータ、情報をお知りになりたい場合はご参照ください。

また、本データに関するお問い合わせは以下までお願いします。

本データを用いた社内勉強会などの開催をお手伝いすることも可能ですので、お気軽にお問い合わせ下さい。

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門

経営企画機能研究チーム 吉田 徹

200010-keiki-study@ml.jri.co.jp

吉田 徹（よしだ とおる）

公認会計士。銀行、監査法人、大手メーカーを経て、日本総研に入社。内部管理体制強化、中期経営計画策定・運用支援、経営承継支援、組織活性化、改革実行プロセス支援等のコンサルティング業務に従事。関西学院大学非常勤講師、日本公認会計士協会専門委員を歴任。