

第3章 部門別マネジメントイノベーションの進め方

1. 経営企画部門

1. 経営企画部門の マネジメントイノベーションの必要性

1. 経営企画部門の役割使命

経営企画部門は、企業の経営全体をマネジメントする重要な部門である。その役割使命は、

- ①経営理念に基づき経営ビジョン、経営方針、経営戦略、中期経営計画、単年度方針目標管理までの一貫性をもった管理体系を構築し、全社一体となって事業を展開する組織体制をつくる
 - ②企業が成長するための全社的な方向性を示す経営・事業戦略を策定し、全社に展開し、経営目標を達成するための戦術をリードする
 - ③経営分析、財務分析、業績予測を行い中期経営計画の修正をコントロールする
 - ④外部環境や内部環境分析を行い、自社の強み弱みの変化を予測することにより新規事業の立案や事業撤退の判断をタイムリーに行う
 - ⑤経営目標を実現する組織改革・再編成を行う
- など経営企画部門は、企業の政策を決め、将来の方向性をコントロールする企業の要である。

2. 役割使命が果たされていない実態

大企業の場合は、経営企画室や事業企画部門など専門組織があるが、多くは社長や総務部、経理部が役割を担っている場合がある。そのため、経営方針は作成しているが経営戦略は策定していない企業も多く、経営戦略を作成していてもあるべき論に終始し、実行計画にまで落とし込まれず、絵に描いた餅になってしまっている企業が多い。

経営企画の役割使命が機能していないと次の問題を抱えてしまう。

- ①長期的な視点に欠けるため開発、開拓、人材育成など先行投資が不足し、成長ができない
- ②場当たりの経営で、景気動向に左右されるため、常に人余り、人不足が生じ、赤字傾向になってしまう

- ③環境変化に立ち遅れてしまい勝ち残れない
- ④企業の強みを活かしきれず、ムダに経営資源を投入してしまう

3. 経営企画部門のマネジメントイノベーションとは

これからは、いかなる環境変化の下でも勝ち残る企業としての姿と目標を明確にした上で、拡大事業、新規事業、撤退事業を見極めて経営資源を集中し、経営環境の変化に対応した戦略を策定し、実行に移す経営企画機能を充実する必要がある、経営環境を分析する力、弱みや財務状況を把握する力をもつ人材を育成するとともに企業全体をコントロールするマネジメント力が必要である。

2. 経営企画部門の重要な管理業務

経営企画部門の役割使命である企業の経営全体をマネジメントするために、次の管理業務についてマネジメントイノベーションを実施する必要がある。

(1) 環境分析

時々刻々と変化する経営環境を見据えた経営を行っていく必要がある。形式的な環境分析ではなく、企業の事業特性にあった外部および内部の環境分析を行い、企業の今後の方向性を見極めることができるマネジメントが必要である。

(2) 経営戦略

環境分析の結果を踏まえて、将来の進むべき方向性、事業領域を定め、経営資源を傾斜配分する必要がある。また、各領域に対する基本戦略(事業戦略、市場戦略、製品開発戦略…)を具体的に策定し定期的に検証するマネジメントが必要である。

(3) 中期経営計画

経営戦略の実現に向けて、3年から5年先を予測して、事業の方向性、目標と行動を示した中期経営計画書を策定する。さらに、実績と環境変化を検証しローリングするマネジメントが必要である。