

部門別イノベーションテーマ

1

## 経営企画部門 戦略VMによる 経営戦略策定力の向上

### ▶ 経営企画部門の役割・使命

#### ① 経営戦略を立案する

経営戦略策定の根拠を明確にした中期経営計画を立案するために、市場、顧客、競合などの外部環境情報と、組織、人材、技術などの内部環境情報について手続きを明らかにして入手、分析する。

#### ② 中期経営計画の達成、進捗管理を行う

経営戦略を達成するために、中期経営計画の目標達成状況、実行課題の進捗状況を管理する。

#### ③ 環境変化に応じた修正、展開を行う

外部、内部の環境変化に応じて、現在推進している中期経営計画の内容や期限を見直し、社内への展開を迅速に行う。

#### ④ 中期経営計画の検証を行い、改善する

中期経営計画の達成と進捗の結果から、環境情報収集や作成手順に問題がなかったのかを検証し、次の計画立案時までに改善し、業務効率化も目指す。

### ▶ 経営戦略策定力向上のためのイノベーションのポイント

経営戦略策定力の主要プロセスは、調査分析、立案、実行、検証である。その中でも、経営戦略策定向上のための新しい切り口(イノベーション)として、検証段階を充実させ、変化に対応した経営戦略の修正を的確に行うことが肝心である。

ここで言う検証は、単なる目標と結果の差異を見ることではない。現在、実行している経営戦略、中期経営計画が環境変化に応じて妥当性があるか、調査分析、立案、実行段階のプロセスすべてをVMで見えるようにし、体系的に振り返ることである。

さらに、経営企画部門の業務は先を読む、見るため、環境変化に左右されやすく一般的に標準化が難しい。そのため、事例工数が読めず残業が多くなりがちである。しかし次のように、手順を標準化して、実施後または実施途中に検証を行うことで、実施すべきこと、改善すべきことが明確になる。そのため試行錯誤が少なくなり、残業抑制する効果も期待できる。

#### ① 経営戦略調査分析、立案、実行、検証手順の標準化を図る

- ・ 場当たりのかつ暗黙知な経営戦略ではなく、調査分析から検証手順を明確にして標準化を図る。標準化を図ることで改善すべき点が明確にする
- ・ 具体的には、環境情報収集の手続きの手順について収集先、収集後の分析方法を手順化することである。標準化することで、精度を上げる、効率的に行う改善点も見えてくる

#### ② 検証チェックリストによる策定プロセスの精度向上

- ・ 経営策定力向上には検証時に、見直すべきポイントも標準化し、策定プロセスの手順、内容を見直して精度向上を図る
- ・ 中期経営計画の立案プロセスである、情報収集→分析→立案→進捗管理→検証のプロセスについて、チェックリストを作成し、抜け漏れや効果を見るべきポイントを明記し評価を行う

## ▶ 経営戦略策定力向上のためのイノベーション実践事例.....

実践事例：中期経営計画検証時の経営戦略策定プロセスチェックリスト例

評価凡例 ○：中期経営計画の結果、実施に影響がなかった

×：中期経営計画の結果、実施にあたって内容面の不備、抜け漏れがあった

区分	No.	チェックポイント	確認・修正すべき管理帳票、手順	評価内容
戦略策定のための情報収集・分析	1	外部環境の変化に対して、外部環境分析におけるインプット情報の項目に過不足がないか	・外部環境調査項目	×
	2	内部環境の変化に対して、内部環境分析におけるインプット情報の項目に過不足がないか	・内部環境調査項目	○
	3	外部環境の更新頻度が現状の変化に対応しているか	・外部環境項目の入手、更新頻度	×
	4	内部環境の更新頻度が現状の変化に対応しているか	・内部環境項目の入手、更新頻度	○
	5	外部環境の変化の中で、顧客のニーズ、期待について情報収集をしているか	・顧客ニーズ調査票	×
	6	内部環境の変化に対して内部環境分析の強み、弱みの設定に問題がなかったか	・強み、弱みの判断基準	○
	7	外部環境と内部環境調査を行い、クロス分析(例：機会に強みを掛け合わせる)の実施方法に問題がなかったか	・クロス分析シート	○

改善課題管理表(上記の評価で×のついたものの改善実施管理)

チェックリストNo.	改善内容	担当	実行期限	実施の有無
1	競合調査が不十分なため、競合情報の収集を営業部門と連携して実施する	丸田	○月○日	○
3	工作機械受注動向の見極めを早くするために更新頻度を毎月にする	小島	○月○日	○
5	主要10社を顧客ニーズ調査票を使って営業部門で情報収集を図る	鈴木	△月△日	実施中

### ▶ 目的

経営戦略策定プロセスの正しさを検証して経営戦略策定力を向上させる。また、試行錯誤を極力排除し、効率的に見直すためである。

### ▶ 実施ポイント

- ・経営戦略策定プロセス手順ごとにチェック項目を設定して、現状のプロセスの良し悪しを判断する。実施項目の過不足から、不必要項目の排除、必要項目の追加も行う
- ・営業戦略、開発戦略を立案する上で、顧客ニーズと期待の情報収集を重視する
- ・評価後に効果がなかった、また、見直しが必要な点については、改善課題管理表に明記し、次回の中期経営計画立案までに改善する

### ▶ 効果

- ・体系的に中期経営計画で実施している手順についてチェックすることができる。そのため、調査分析、実行の試行錯誤が少なくできる。終局的に、中期経営計画作成の業務時間の低減が見込まれ、経営戦略策定力向上が図られる

(丸田 大祐)