経営企画スタッフのための
基礎実務セミナー
（オンライン・ライブ講座）

2020年　9月　16日

株式会社ユニバーサル・ワイ・ネット
代表取締役　井口 嘉則

©Yoshinori Iguchi 2020

0

＜目　次＞

1. 経営企画スタッフの役割と必要知識・スキル
2. 月次・週次業務
3. 年間業務
4. スポット業務・プロジェクト対応
5. 社内制度・体制の整備
6. まとめ

©Yoshinori Iguchi 2020

1

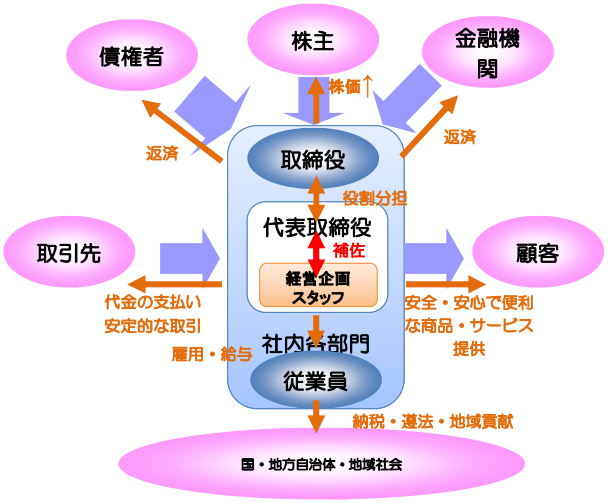
1. 経営企画スタッフの役割と必要知識・スキル

©Yoshinori Iguchi 2020

2

利害関係者別に見た経営企画スタッフの役割

■会社には、さまざまなステークホルダー（利害関係者）がいます
■経営者の重要な任務に、各ステークホルダーの利害関係の調整があります
■経営者は、利害関係者からの信用・信頼の付託に応えなければなりません



©Yoshinori Iguchi 2020

3

3

利害関係者への提供価値と役割

■ 社内外のさまざまな利害関係者に対して、どのような価値を提供する必要があるかを考えると、経営企画として果たすべき役割が見えてきます

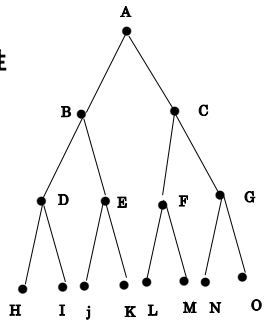
利害関係者	提供価値	果たすべき役割
1. 社長	・タイムリー対応 ・よい企画・提案 ・円滑な社内調整・社内展開・浸透 ・意向を汲んだ動き ・気働き ・有用な情報収集・提供	・納期重視の活動、クイックレスポンス ・会社の実態、目指す方向にあった提案 ・ていねいなコミュニケーション ・社長の意向を受け、アクション提案 ・ニーズを先読みし、先手を打つ ・社内外にアンテナを張り情報収集
2. 上司（担当役員）	（社長との共通部分以外では） ・手柄をサポート ・社長からよい評価	・「手柄」の推し量りとそのプラスになる行動 ・上司経由で提案・情報提供
3. 事業部門 （営業・生産・開発・購買等）	・社長への適切な報告 ・企画・計画立案の容易化 ・上層部の考え・意向が分かる	・事業部門から情報収集と上への的確な伝達 （現場の実態・問題点・課題・要望等） ・企画支援につながるツールや場の設定 ・社長の意向・考えの適切な伝達
4. 管理部門 （経理・人事・総務・情シス等）	・上層部の考え・意向が分かる ・管理しやすいルール・仕組み ・円滑なコミュニケーション	・社長や担当役員の意向・考えの適切な伝達 ・使い勝手の良いツールやルールの整備 ・リアルも含めたコミュニケーション
5. 社外の利害関係者 （証券関係・マスコミ関係）	・有用情報提供 ・積極的なコミュニケーション姿勢	・相手の立場に立った適度な情報提供 ・依頼・要望への柔軟姿勢

©Yoshinori Iguchi 2020

日本的組織の特徴 「タテ社会」

－序列（上下関係）で安定
－序列は、メンバーになった順（先輩－後輩）
－ウエに従う
－底辺のない三角形＝下同士のつながり弱い
－個体＝小集団（例：家族） 個人ではない
　集団が個人に優先。個人が集団のために自己犠牲
－共同体（ゲマインシャフト）
－集団の中は「ウチ」、まわりは「ヨソ」
－原理原則がない、「集団にとってよいこと」をする
－小集団のリーダーに従う
－小集団の中で合意形成・・・「和」を大切にする
－調整型リーダー
－合意に時間、決まると早い
－感情的なつながり（情け）
－感情（好き・嫌い／誉める・けなす）が論理に優先
　議論ができない

タテ社会の構造

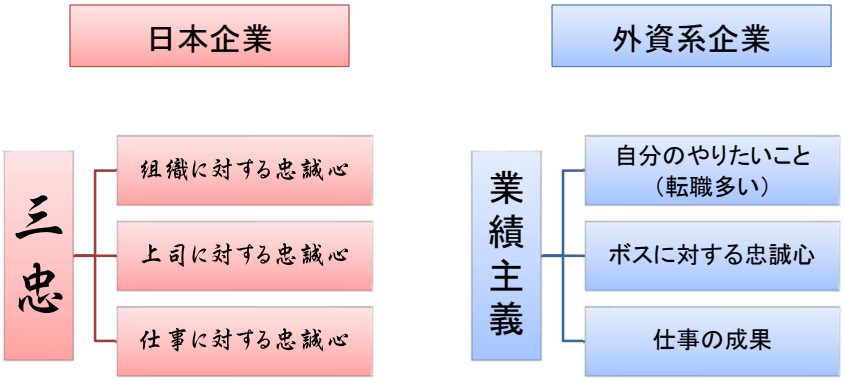


出所：中根千枝『タテ社会の人間関係』『タテ社会の力学』より

©Yoshinori Iguchi 2020

日本企業　vs　外資系企業

■日本企業では、基本的に「三忠」が求められますが、外資系企業では業績が求められます



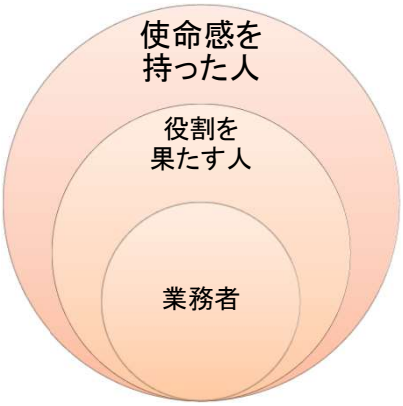
©Yoshinori Iguchi 2020

守りの経営企画vs.攻めの経営企画

守りの経営企画	攻めの経営企画
1. 指示されてからやる	1. 指示がある前に動く
2. いちいちお伺いを立てる	2. 先回りして、報連相する
3. 聞かれたら調べて答える	3. 聞かれたら答えられるように準備しておく
4. 問題が出てから対処する	4. 問題が発生する前に原因を潰す
5. 決められた仕事だけやる	5. 仕事の枠を超えて動く
6. 必要になってから後手対応する	6. 先読みして準備しておく
7. アイデアはいつも社長から	7. 経営企画発のアイデアを上申
8. 制約条件を受け入れて実行する	8. 制約条件に囚われず動く
9. 流行を後追いしようとする	9. 流行を先取りする
10. 経営者や上司の所為にする	10. 他人の所為にしない
11. 環境の所為にする	11. 環境変化に対応する
12. 自分から進んで勉強しない	12. 自ら進んで学び、自分のものにする

©Yoshinori Iguchi 2020

使命感を持った人



使命感を持った人 例

・会社が良くなるよう、経営改革案を提言し、自ら旗を振っている

役割を果たす人 例

・経営企画に求められる役割を認識し、その役割を果たせるよう自発的に仕事を行っている

業務者 例

・部長から指示されることをこなしているが、雑用が多く、一体何が経営企画の仕事なのかよくわからない

©Yoshinori Iguchi 2020

求心力の要素について

■このような遠心力に抗してグループとして、会社としてのまとまり、一体性を保つには、何らかの求心力が必要となり、以下の中から自社グループに有効なものを活用して行く必要があります

#	求心力の要素	働かせ方	メリット	デメリット	例
1	強いリーダー	・強いリーダーが権限を掌握し、意思決定する	・正統性とカリスマ性があれば構成員がリーダーに従う	・リーダーが失敗したり、居なくなると求心力を無くす	・創業者・創業家・強いリーダー等
2	社名・グループ名	・同じ企業・グループの一員であるという帰属意識を持たせる	・帰属意識を持たせることはできる	・帰属意識以外を働かせにくい ・物理的距離で減衰する	・〇〇グループ
3	理念・ウェイ	・価値観・使命・考え方を共有する	・共有した考え方のもとに相互理解・協働が進めやすい	・浸透が難しい、時間が掛かる ・ともすると「言葉だけ」になりがち	・創業者亡き後、理念を大切にする企業グループ
4	事業（本業）	・本業を中心に事業展開を行っていること、事業のコアであることを周知	・事業の発祥・オリジンが分かりやすい	・本業が左前や小規模になると、求心力が低下	・「ウチの本業は・・・」「ウチの発祥は・・・」等
5	表象（シンボル）	・共通の表象を使うことでビジュアルな統一感を出す	・視覚的に識別できる	・表象にマイナスイメージが付くと逆効果	・ロゴ、バッチ等
6	言葉や仕草、所持品	・合言葉や同じ動作、同じ所持品を持つことで「仲間」であることを示す	・仲間意識の醸成を図れる	・同じ言葉やモノが使えないと効果がでない	・合言葉、制服、共通動作
7	イベント	・周年行事やイベントで一緒に集まり、一体感を醸成する	・場の共有で一体感が醸成できる	・単なるイベントになってしまうと希薄化する	・新年会、周年行事、朝礼等

©Yoshinori Iguchi 2020

トップとのコミュニケーションによる理解

■経営企画は、社内ではトップに最も近い位置にあり、トップの補佐が役目ですから、トップとのコミュニケーションは重要です

トップ理解とコミュニケーション

バックグラウンド	哲学	気質・姿勢	視点	思考	スタイル
（家系・家族・学歴・職歴・成功体験・原体験等）	（理念・信念・想い）	（積極性・関心分野・決心・待機・感情表出・責任）	（経営環境・事業展開・顧客・競合・従業員・取引先等）	（問題/課題認識・解決法・改革志向・リスク等）	（トップダウン・合議・率先・指示等）

理解に基づいた接し方・対応

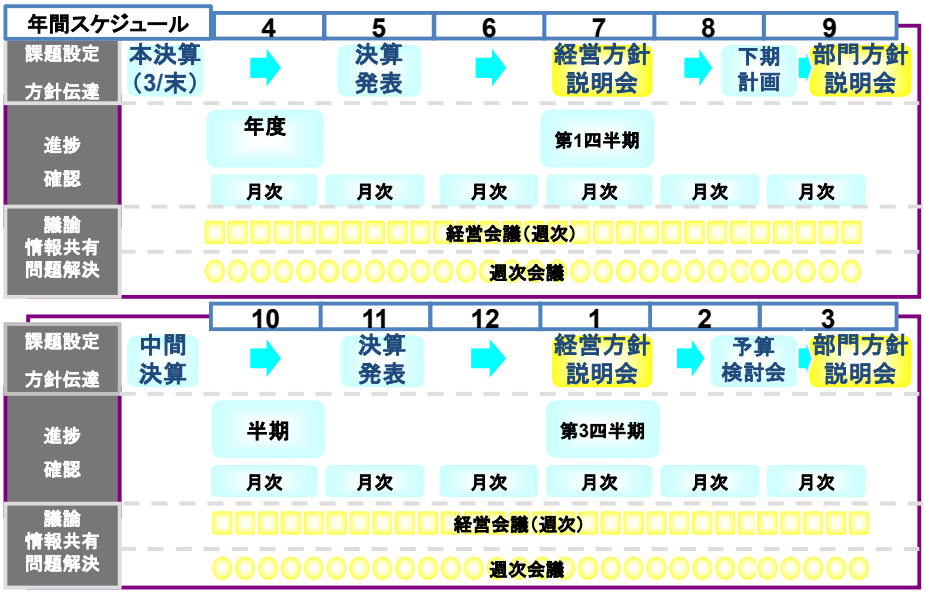
©Yoshinori Iguchi 2020

経営者のタイプ別対処法

経営者のタイプ	特　徴	その結果	対処法
1．ワンマンタイプ	何でも自分で決めたがる 指示を出したがる	下が指示待ちになる 考えなくなる	提案を非公式にインプット 自分が考えたことだと思ってもらう
2．良きに計らえタイプ	神輿に乗って、お任せ姿勢	明確な方針やビジョンが出てこない 動いて欲しい時に動いてくれない	信任の厚い役員から話を通してもらう
3．細かいタイプ	細かい数字やルールに拘る	大事なことのタイミングを逃す 大局感がない、近視眼的	細かい部分でつつかれないように準備し、大きな話に持ち込む
4．二世タイプ	前経営者（親）と違ったことをしたがる 社内の人望・求心力がない	いらないところで方針変更、ルール変更する 新規事業に熱心だが、失敗が多い うまい話に乗せられて、損をする	前経営者の話をしない 持ち上げる やったらどうなるか事前に考えてもらう メンターを持ってもらう 経験から学んでもらう
5．イケイケタイプ	とにかく高い目標、気合いを重視	社内が振り回される 業績はいいが、疲弊感強	ある程度合わせる 適度に息を抜く
6．慎重タイプ	何事にも慎重でリスクを取らない	投資案件、M＆Aや提携案件が通らない	リスクはしっかり潰し、チャンスに目を向けさせる 成功体験を積んで自信を付けてもらう
7．自分で動かないタイプ	人任せで自分で動かないといって、責任は問う	中計や予算、ルール等の周知徹底が行われない 経営者への信頼感・求心力がなくなる	メンターを持ってもらう 自分で動いて経験と自信を積んでもらう
8．その他	いろいろなタイプの経営者がいます		それぞれのタイプに合った対処法を考えます ただし、経営者をないがしろにしてはいけません

©Yoshinori Iguchi 2020

年間スケジュールと業務



©Yoshinori Iguchi 2020

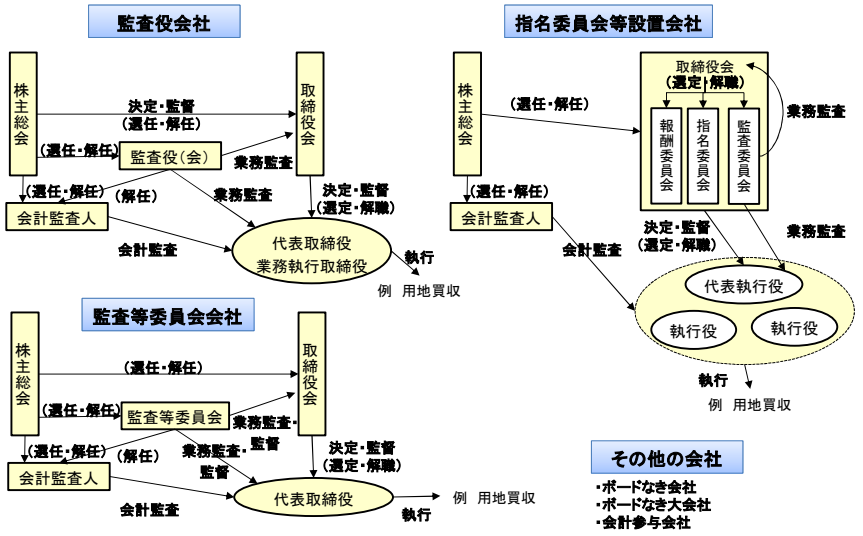
経営企画スタッフに必要な知識とスキル

区　分	業　務	必要知識	スキル
月次・週次業務	経営会議・業績検討会等	・会社法、金融商品取引法、財務・管理会計、社内規定、会議運営、全社の業務内容と組織	・報連相、情報収集、会議資料作り、社内調整、会議運営、議事録づくり
年間業務	予算関係	・財務・管理会計、税法、差異分析、外部環境変化、予測・予想、要因分析	・方針づくり、分析スキル、会議運営
	広報・IR対応	・マスコミ対応、証取・証券会社対応	・対外文書作成スキル ・ドキュメンテーションスキル ・プレゼンスキル
	組織改正	・組織論、職務権限規程、社内有力者とその性格	・組織図作成スキル ・社内調整
	中期経営計画	・中期経営計画の策定方法と進捗管理方法 ・ビジョンと戦略	・外部・内部環境分析 ・ビジョン設定・ファシリテーションスキル ・戦略立案スキル ・施策具体化・計画化スキル
	新規事業	・新規事業開発、社内ベンチャー、投資回収、新規事業分野、他社動向、ファイナンス、ベンチャーキャピタル、サーベイ手法	・発想法、リサーチ(含アンケート、インタビュー)、統計解析、プレゼン
スポット業務・プロジェクト対応	企業調査 案件対応 プロジェクト管理	・情報ソース、調査会社、企業判断 ・デューデリ ・プロジェクトマネジメント	・情報収集 ・調査スキル ・(プロマネスキル)
社内制度・体制整備	社内制度・規定整備	・各種法制度、管理会計、投資評価、リスクマネジメント	・規定・ルール作り
	改革手法・経営管理の仕組み導入	・各種改革手法	・改革手法導入スキル ・改革スキル

©Yoshinori Iguchi 2020

会社法による法律上の株式会社の機関

■2015年5月の会社法改正により、以下の基本3形態となりました



出所：中島茂 著『取締役の法律知識（第3版）』（日本経済新聞出版社、2015年）をもとに作成

※大会社（資本金5億円、負債200億円以上）

©Yoshinori Iguchi 2020

コーポレート・ガバナンス・コード

■東京証券取引所は、2015年6月より、上場企業に以下の基本原則を求め始めました（2018年6月一部改訂）

■基本原則

1. 株主の権利・平等性の確保
2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働
3. 適切な情報開示と透明性の確保
4. 取締役会等の責務
5. 株主との対話

補充原則　4－1②　中期経営計画

取締役会・経営陣幹部は、中期経営計画も株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向けて最善の努力を行うべきである。仮 に、中期経営計画が目標未達に終わった場合には、その原因や自社が行った対応の内容を十分に分析し、株主に説明を行うとともに、その分析を次期以降の計画に反映させるべきである。

【原則5－2. 経営戦略や経営計画の策定・公表】

経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人材投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。

©Yoshinori Iguchi 2020

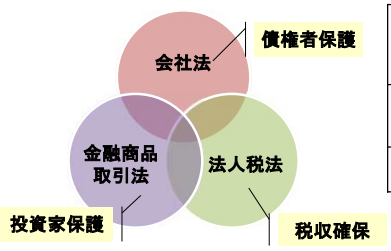
財務会計と管理会計

財務会計

・社会的に承認された会計基準によって作成された財務諸表を要求される。
・ルールに則って事業の情報を正確かつ迅速に示す会計。
・制度として定められているから制度会計といわれる。
・株主・債権者をはじめ多くの関係者に財務の状況を報告することから財務会計とも呼ばれる。
・さらに、財務会計の重点は外部への報告であることから外部報告会計とも呼ばれる。

管理会計

・原価計算、利益計画、予算統制、経営分析など、金額のほか数量もつかみ、数字の背後にある経営活動を解析し、業績の向上に役立つ会計。
・主として内部管理用に使用する
・利益管理のために組織と責任範囲を明確化し、商品や組織単位での損益を管理できるようにする

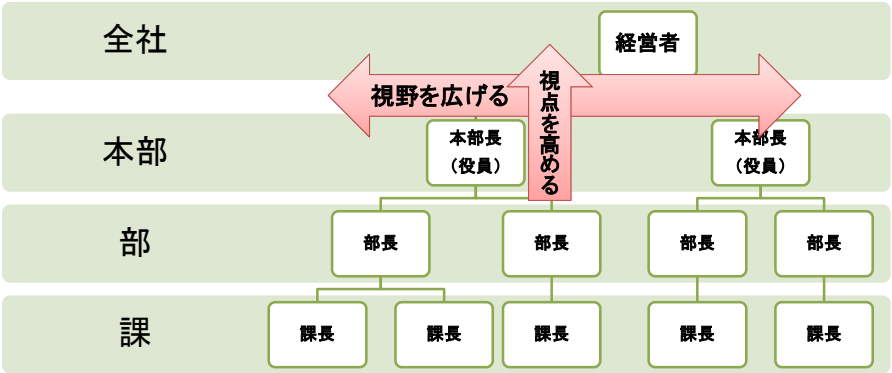


会社法	2006年に施行された会社法は、1890年に制定された商法を大幅改定し、会社の設立、定時株主総会、取締役および監査役の業務、新株の発行、計算書類の作成などについて規定している。2015年に改定。
金融商品取引法	国民経済の適切な運営及び投資者の保護に資するため、有価証券の発行及び売買その他の取引を公正ならしめ、且つ、有価証券の流通を円滑ならしめることを目的としている。
法人税法	法人税を支払う義務のある会社及び課税所得の算出方法や法人税申告書提出の手続なども規定している。

©Yoshinori Iguchi 2020

経営者視点で、全社を視野に

■ 経営者視点からの発想、全社的な観点からの問題の捉え方をできるようになる必要があります



©Yoshinori Iguchi 2020

求められる思考法の違い

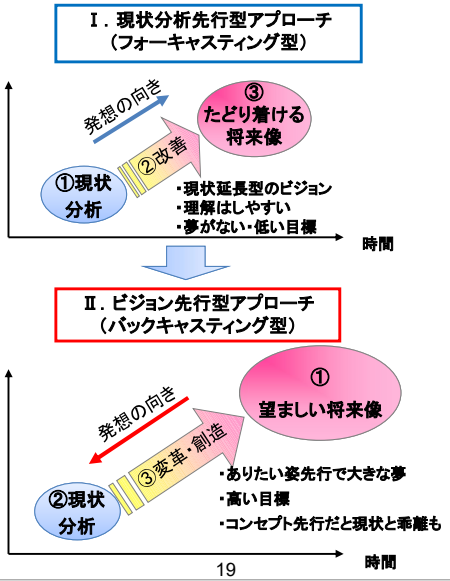
■ 組織の役割階層ごとに求められる思考法が異なり、階層を上がることにより上位の思考法を身に付ける必要があります。経営企画には、下記の思考法が必要です。

#	区　分	対象層とアプローチ	内　容	必要な知識・思考フレームワーク
6	ビジョン・戦略思考	・経営者～事業・部門責任者・企画担当 ・トップダウンが必要	・望ましい将来像や高い目標設定を行い、それを実現する戦略を立案し、計画に落とし込み、実行する	・ビジョン戦略立案FW、3C分析、SWOT分析、ファシリテーションスキル等
5	創造思考	・新たな市場や顧客ニーズを捉え、新商品や新サービス、新しいビジネスモデルを創造し、実現して行く	・発想法、マーケティング知識、調査・分析力、ビジネスモデル、戦略発想、事業収支、事業計画書作成、アントレプレナーシップ等	・新規事業の企画・提案・推進者に求められる
4	変革・改革思考	・経営者～マネージャー ・トップダウンが必要	・現状のビジネスプロセスや、営業・生産方法、事業所、要員体制、組織等を大幅に見直したり、製品・サービス内容を大幅に改善する等	・論理思考、ゼロベース思考、全社的・経営的な視点、問題解決法と課題解決法、ベンチマーキング等
3	マネジメント・リーダーシップ思考	・リーダー層、マネージャー層以上	・業務と人・組織の両面をマネージすることで、効率や成果を最大化 ・リーダーシップを発揮し、高い目標にチャレンジしていくこと	・全体的視点、目標設定、PDCA、役割分担、雰囲気作り、報連相、モチベーション、チームワーク、指導・育成、率先垂範等
2	改善思考	・現場の担当者・マネージャー ・ボトムアップで実行可能	・問題点やボトルネックを見つけ、解決することにより品質や生産性を上げる	・三現主義、目の付けどころ、問題解決法、QC7つ道具、ISO、5S等
1	オペレーション思考	・現場のマネージャーと担当者に必須 ・現場で実行	・業務を回す、こなす ・必要な数量を求められる品質で、納期通りに間に合わせる	・業務に求められるQCD、業務知識・スキル、要員数、機械の能力・メンテ、業務ができる人材育成、コスト意識等

©Yoshinori Iguchi 2020

現状分析先行型とビジョン先行型

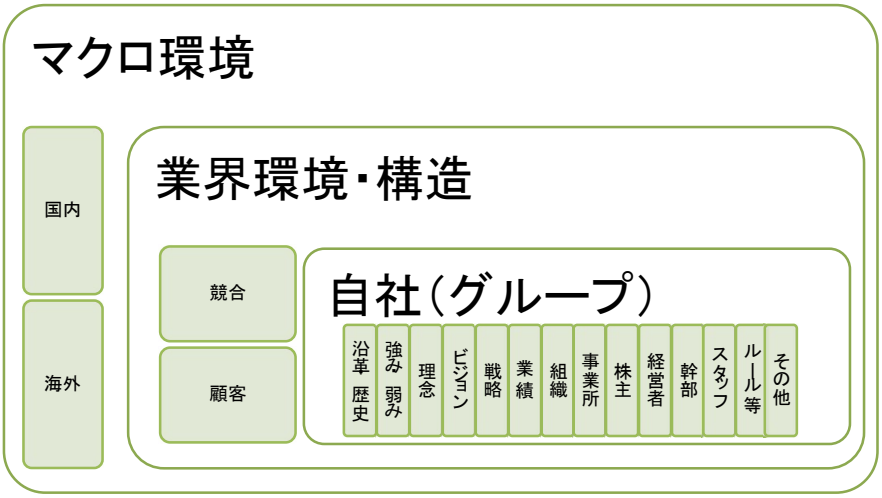
■ 将来像を描くには、以下の2つのアプローチがありますが、変革・創造を起こすには、ビジョン先行型アプローチ（バックキャスティング）で、発想する必要があります



©Yoshinori Iguchi 2020

会社に対する基礎知識

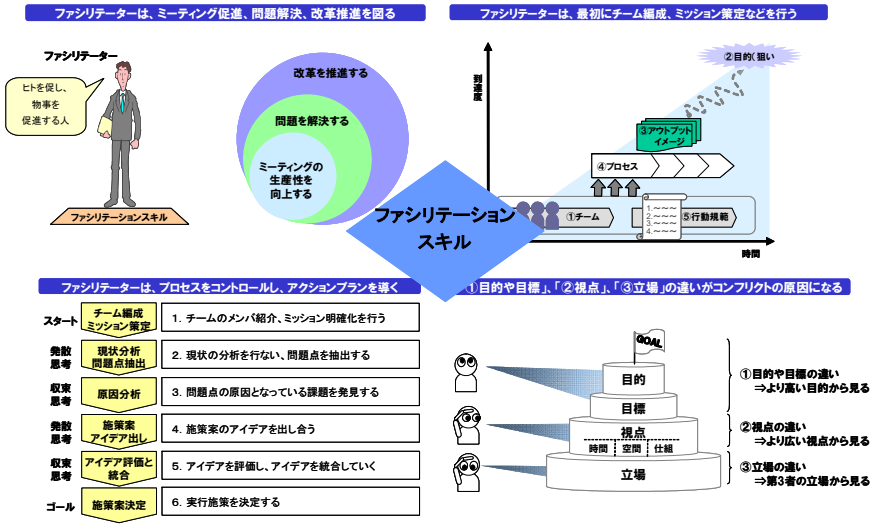
■社内に対しても、社外に対しても自社に関連する基礎知識は身に着けておかなければなりません



©Yoshinori Iguchi 2020

ファシリテーションスキル

■ 会議の生産性向上、問題解決、プロジェクトリーダー育成などにファシリテーションスキルが必要になりますが、体験的な習得が必要です



©Yoshinori Iguchi 2020

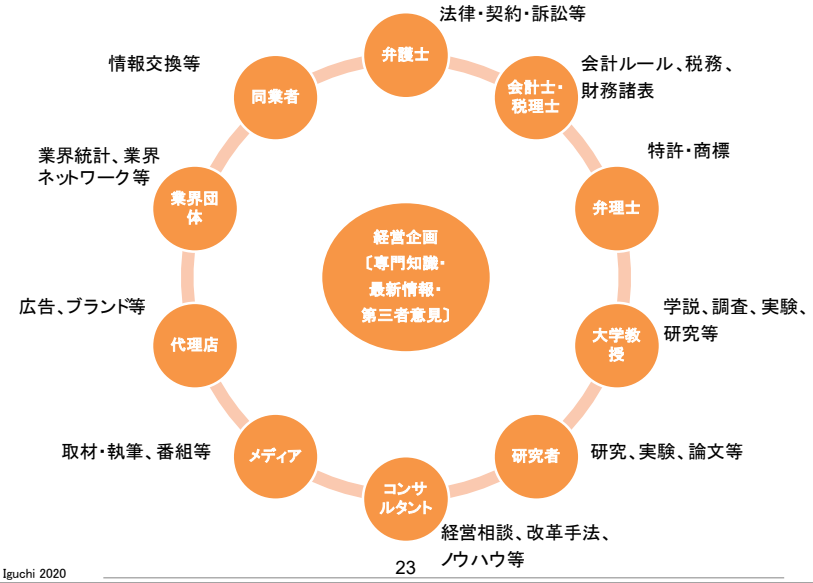
参画型ミーティングの行い方

1. 考え方のフレームワークの提示（例：問題解決法）
2. 討議プロセスの確認
3. 討議ルールを設定し、守る、守らせる
4. 参加者に考える時間・機会を与える
5. 平等に発言等の機会を与える
6. 反対意見も言えるようにする
7. いい意見は採用する
8. ファシリテーターが最後までリードする
9. 発言内容で不利益を蒙らないように参加者を守る

©Yoshinori Iguchi 2020

社外の専門家ネットワーク

■経営企画スタッフの仕事を遂行していく際に、外部の専門家の知識・知恵・ノウハウを活用していくと効果的です



©Yoshinori Iguchi 2020

2. 月次・週次業務

©Yoshinori Iguchi 2020

24

経営者との報連相（秘書との違い）

- 報連相としての基本は変わりませんが、忙しい経営者を相手にしたものですから、タイムリー、かつ簡潔に、時間厳守がキーとなります
- 秘書は、アポや予定等比較的定型的、短時間で済む報連相が多いですが、経営企画の報連相は、**内容に深く入り込む**ので、**時間が多くかかる**ことが多く、その分**事前準備**、**タイムマネジメント**が重要です

報連相の目的

経営企画スタッフ（本人）						経営者（相手）				
立場	状況	意識	知識	スキル	（信頼）関係	立場	状況	意識	知識	スキル

報連相の内容（いつ・どこで・誰が・何のために・何を・どのように・いくらで）

報連相の手段（相対・会議・メール・その他）

タイミング（事前・途中・事後）

伝えたい事柄（情報・状況・イメージ・感情）

コミュニケーションに対する考え方やルール

コミュニケーションの風土・土壌

©Yoshinori Iguchi 2020

25

25

報連相のコツ（共通）

■経営企画の報連相は、一般業務レベルよりも数段高いレベルが求められます
■報連相が上手な人は、人から信頼され、仕事がスムーズに行きます
■上手な報連相を心掛け、円滑な業務を行い、気持良く仕事をしましょう

■報連相のコツ

1. タイムリーに行う
   - 報連相はタイミングが重要です。遅すぎるのは厳禁。早めがいいでしょう
2. 伝えるルートを考え、適切な相手に行う
   - 経営者、上司、同僚、部下、その他内容により、報連相のルートを考え、相手を選んで行いましょう
3. 先に結論を
   - 相手は忙しいことを前提に、先に結論を言いましょう。理由や説明は後から。
4. 5W1Hが伝わるように
   - 話の順番の基本は、いつ（When）、どこで（Where）、誰が（Who）、何のために（Why）、どのように（How）、何をした（What）。状況や相手により省けるところは省いて簡潔に
5. 伝えるものは、(1)内容と(2)気持ちと(3)イメージの3つ
   - 話の内容だけでなく、自分の気持ち、感情も伝え、相手に内容のイメージが伝わるように
6. アポは秘書経由で
   - スケジュール管理は秘書の仕事、ちょっとした報連相も秘書の確認を得て
7. 相談は、時間に余裕を持って
   - 報連相のうち一番時間が掛かるのは、相談。必要な時間を見積もって、時間取りを
   - 相談事は、代替案を持って

©Yoshinori Iguchi 2020

報連相の話の順番

■社長等忙しい方への報連相は、相手の都合や待ち時間を考慮し、なるべく早く結論を伝えられるように、以下の順序で話をするように心がけます

1. 都合を聞く
2. 用件を言う
3. 結論を言う
4. 背景や理由を述べる
5. Q&Aを行う
6. 確認する

©Yoshinori Iguchi 2020

下の立場からは「報連相」、では受ける立場は？

する立場		受ける立場	
報　告	・起こった出来事について、特定の人に、内容をまとめて伝える		
連　絡	・これからのことについて、比較的大勢の人たちに、一斉に伝える		
相　談	・特定のテーマについて、意思決定や行動について助言を求める		

©Yoshinori Iguchi 2020

報告・連絡・相談の仕方ルール例

■社内で報連相が必要な事項について、報連相の仕方、心構えをまとめてみるのも一法です

区分	No.	事　項	いつ	だれに	何を	何で	どう	留意事項
			タイミング	相手	中身	手段	伝え方の工夫	
報告	1	オリエン・プレゼンがありました	早めに	部長	事実	口頭	分かりやすく	
	2	トラブルがありました	〃	〃	事由、対応策	口頭（Tel）	焦らず、明解に	ポイント明確に
	3	経費事後報告	〃	〃	事実	口頭	事実・金額	
	4	直行・直帰	前日	部長	理由	メール		
連絡	5	会議場所変更	決定時	関係者	事実	メール	わかりやすく	
	6	クライアント情報共有	前日・当日	全社員	顧客概要	メール	わかりやすく	長文にしない
相談	7	社内メンバーに協力を要請したい	スケジュールに合わせ	各部長	業務内容	口頭		
	8	見積書	一週間	部長	金額	口頭	打ち合わせ時間をもつ	

©Yoshinori Iguchi 2020

経営会議対応

項　目	内　容
位置付け	「経営会議」は、会社法でいう取締役会とは別に、**経営者を含む社内の幹部で実質的な意思決定を行う会議体**で、呼び名は各社で異なります
頻度	1回／週、2回／月等
時刻・時間	午前中が多く、2時間／回程度が一般的
出席者	社長、役付役員（専務・常務等）、経営企画部室長・担当、都度議案によって招聘されるメンバーもいる
議題	**月次業績検討会**等の定例のもと、**投資案件**、**重要事案**等都度のものとがあり、1～2週間前から決められている。まれに飛び込み案件も
事前準備	・定例の議案は、書式に従って作成され、その様式で報告される ・**非定例の議案も、概要は1枚もの**程度にまとめられ、詳細は別紙という体裁に ・資料は、議案を上程する部門が作成し、**事前に**経営企画に提出し、経営企画が記入漏れ、内容の不備がないかどうか**確認**し、OKとなったものを正式に会議に掛ける ・会議資料は、**事前配布**して、出席者が事前に目を通し、提案者が説明する時間を省くようになっている
議事進行	・議事次第（アジェンダ）に従って、経営企画部室長が司会を行う ・必要に応じ、Q＆Aを行い、確認・採決を取る ・忙しい人、予定のある人が多いため、**タイムマネジメント**が重要 ・条件付きOKや差し戻しもある
議事録作成・配布	・会議での発言を経営企画の書記担当が詳細にメモを取り、発言要旨をまとめ、所定の議事録様式に則って**議事録を作成**し、経営企画部室長の承認を得て、出席者に配布される ・まれに議事録修正を求められることがある　※文例は、議事録文例集を参照方
フォロー	・経営会議での決定事項、指示事項が実行されているか**モニタリング**する必要がある

©Yoshinori Iguchi 2020

提案書の基本構成

■提案書には基本的な構成・構造があるので、それを押さえてある程度定型化した様式を用意しておくとよいでしょう

経営会議資料　　経営会議提案書：〇〇〇について　　日付：201〇年〇月〇日
提案部署：〇〇本部〇〇部

＜要約＞

提案事項			
目　的		区分	
費　用		予算	
期待効果			
計　画			

＜具体的な内容＞

背　景	
現　状	
課　題	
目標・将来像	
施策内容	

費用対効果（含投資回収）	
実行計画	
実行体制	
リスクと対策	
その他	

＜添付資料＞

現状分析 環境予測分析 競合動向 その他	

討議結果	承認・見直し・否決	特記事項	

©Yoshinori Iguchi 2020

業績検討会対応

項　目	内　容
位置付け	前月の業績を振り返り、予実の差異分析、今月以降の修正行動を検討する会議
頻度	1回／月、月初～月中にかけて（実績把握の経理システムの集計に合わせて）
時刻・時間	午前中が多い、2～3時間／回
出席者	社長、社内役員、経理・財務責任者・担当者、経営企画部室長・担当者他 （企業によって参加者の階層、規模が異なる）
議題	前月の業績（売上・粗利・管理利益）と**予算との対比**、**差の原因分析**、今月・次月の**修正行動**
事前準備	・所定の様式に従って部門別、地域別、商品別等の業績データ ・同データの予算との対比 ・大きな差がある部門の差異分析 ・前月の主な活動とその成果、今月・次月の修正行動計画案等を準備する **データは、主に経理が用意**し、それに対して**事業部門が差異分析説明**と**今月・次月の修正行動案**を作成する
議事進行	・所定のアジェンダに従って、経営企画部室長（経理責任者のこともある）がグループ、会社別、部門別等**大きい所から細かい方**に**分析と対策**を進めていく ・差異説明は、担当部門で行うことが多い
議事録作成・配布	・会議で配布された資料とQ&Aや討議事項、指示事項等について議事録が作成され、経営企画部室長等の確認を経て関係者に配布される
フォロー	・次月には、前回の**指摘事項**や**修正行動計画の結果**がどうなったか確認を受ける

©Yoshinori Iguchi 2020

よくある予実差分析の問題点

1. 予算が「行った」「行かなかった」の議論に終始
2. 責める　vs　言い訳　の応酬
3. マイナスの原因を外部に求める（他責）
4. 「次月頑張ります・挽回します」でその場をしのぐ

↓

進歩のないPDCA会議

©Yoshinori Iguchi 2020

予実差の分析の視点

■ 前月の実績（含む見込み）について、予実差の分析を下記のように因数分解して行います

区分	予算達成度B	要因E	要因C	要因K	対応策M
ケース	計数計画 (実績－予算)>0 (Y/N)	環境要因(Y/N) （マクロ・市場・競合）	活動計画 (Y/N)	KPI (Y/N)	対応策(維持：Keep/ 修正計画：Revise)
イ	達成(Y)	想定通り(Y+/-)	計画通り (Y)	目標達成 (Y)	このまま進める(K)
ロ	未達成(N)	想定通り(Y+/-)	計画通り (Y)	目標達成 (Y)	活動とKPI見直し(R)
ハ	未達成(N)	想定通り(Y+/-)	計画通り (Y)	未達成 (N)	活動見直し(R)
ニ	未達成(N)	想定通り(Y+/-)	計画未達 (N)	未達成 (N)	活動見直し&徹底(R)
ホ	未達成(N)	想定外(N+/-)	計画通り (Y)	未達成 (N)	環境要因見直し&活動見直し(R)
ヘ	その他（いろいろな組合せが考えられます）				組合せに応じて対応策を練る

©Yoshinori Iguchi 2020

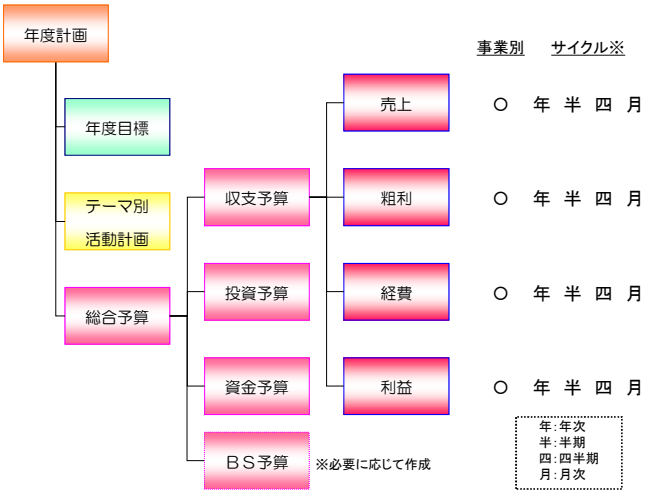
3. 年間業務

©Yoshinori Iguchi 2020

年度計画・予算策定

■年度計画・予算作りにおいては、その範囲や細かさにおいていろいろなやり方がありますが、以下は包括的な総合予算の項目を示しています

■中期経営計画がある場合は、中期経営計画を前提として策定します

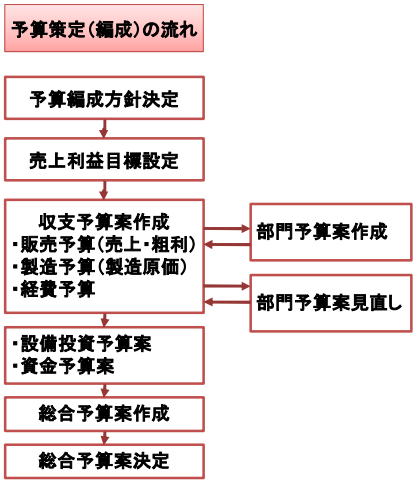


©Yoshinori Iguchi 2020

予算策定（編成）の流れ

■予算策定方針・ガイドライン設定

■予算作成依頼と集約、見直し、決定



©Yoshinori Iguchi 2020

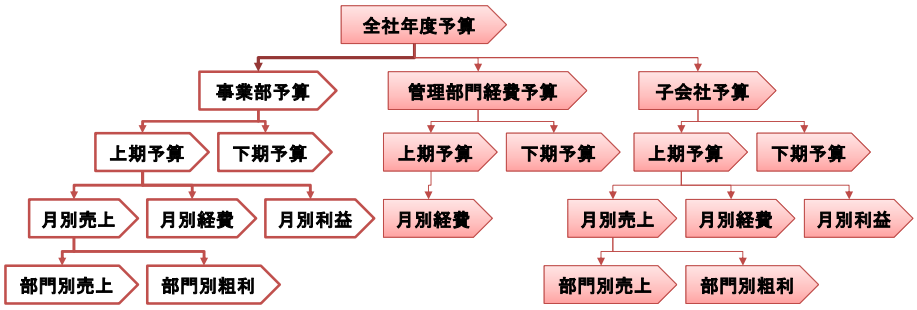
予算編成方針項目例

策定方針項目	内　容	備　考
1. マクロ環境関連	・円／ドル、元／ドル等主要為替レートの想定 ・原油・エネルギー等の市況想定 ・国内・海外主要市場の経済成長率・インフレ予測 ・カントリーリスクの折り込み方 ・税制・法制（含む業界ルール）等の前提	
2. 市場・競合関連	・市況、市場トレンドに関する想定 ・競合他社に関する想定	
3. 経営方針関連	・前年度掲げた方針との関係や新方針	
4. 収益に関する方針	・グループ・会社全体及び事業部・グループ会社の収益のあり方についての方針	
5. 売上に関する方針	・前年度予算・実績見込との関係、目標設定方法について	
6. 原価に関する方針	・原材料費や労務費、製造経費に関する見通しや方針 ・原価率に関する方針	
7. 経費関連	・1人当り人件費や経費、本社費、社内金利、償却方法について等	
8. 投資・設備更新関連	・設備投資についての考え方、予算の計上方法について	
9. 人員関連	・人員体制、増強、削減、採用等人員に関する考え方	
10. 組織関連	・組織形態、体制、運営に関する方針	
11. その他	・その他予算策定にあたって前提として周知徹底しておきたい事項	

©Yoshinori Iguchi 2020

年度予算から部門別予算へ

■全社予算は、事業部予算、管理部門予算、子会社予算等にブレークダウンされた内容で構成されます



©Yoshinori Iguchi 2020

予算の構成要素とその影響要因

■ 自社における予算の構成要素と、その影響要因を理解し、過去実績の分析及び今後の変動要因の予測等から予算作成を行います

予算の構成項目を確認します

過去実績の分析から、変動要因を学びます

今後の変動要因を予測します

活動計画とその効果を検討します

活動計画を加味した予算案を作成します

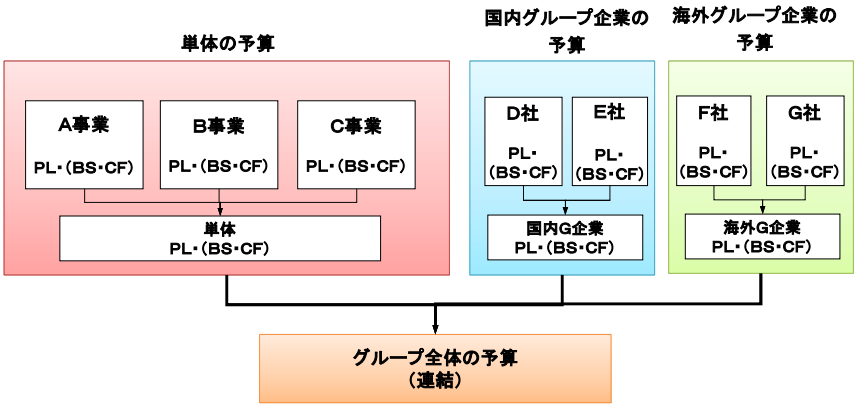
固変	区分	勘定科目	実績			変動要因	予測	活動計画	予算案
			一昨年	昨年	本年				
売上	外部売上								
	内部売上他								
変動費	売上原価								
	粗利益								
	その他変動費								
		計							
限界利益									
固定費									
営業利益									
営業外損益									
経常利益									

©Yoshinori Iguchi 2020

グループ全体の予算

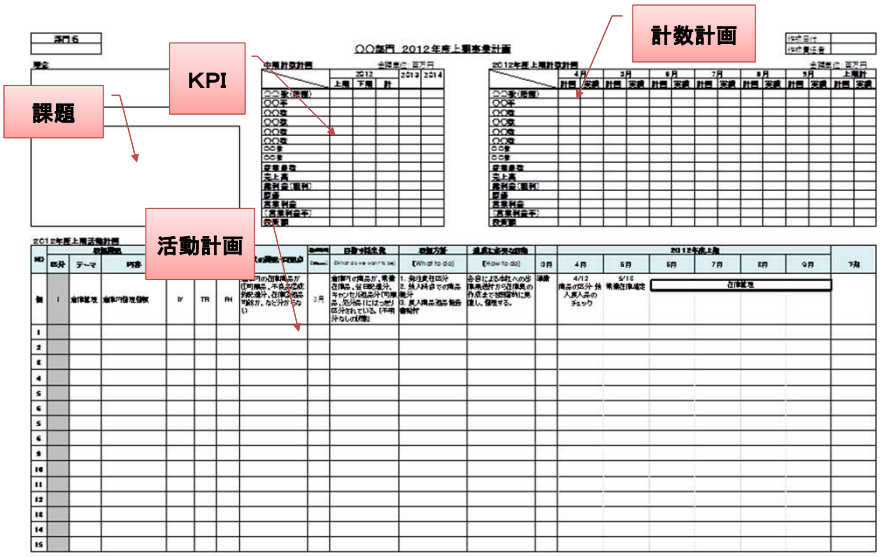
■ 単体だけの予算だけでなく、国内のグループ会社の予算、海外グループ企業の予算も連結して作成します

■ 損益計算書（P／L）だけでなく、貸借対照表（B／S）、キャッシュフロー計算書（C／F）も合わせて作成できるようになるとよいでしょう



©Yoshinori Iguchi 2020

部門の年度計画帳票例

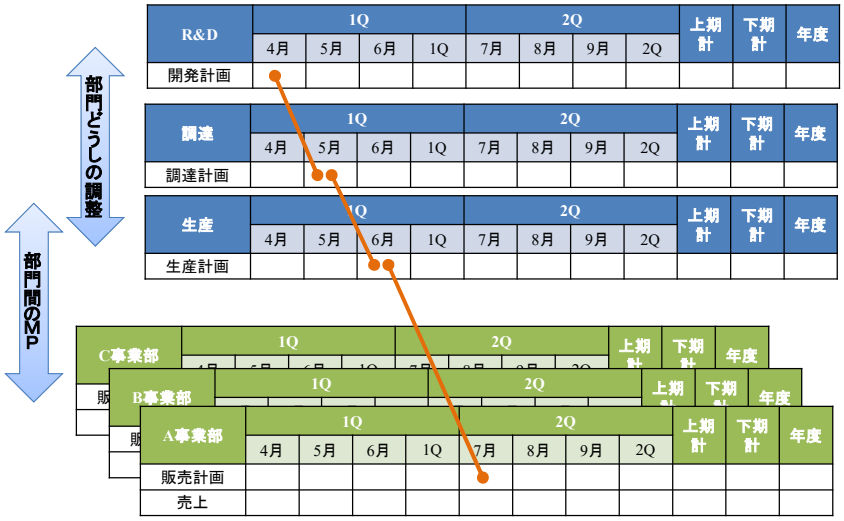


©Yoshinori Iguchi 2020

42

42

部門別予算と機能別目標との整合性の取り方



※MP：Master Plan

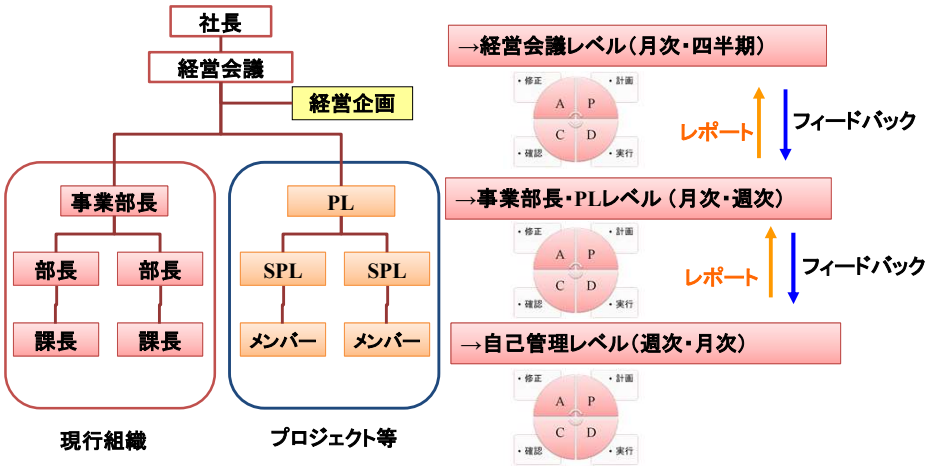
©Yoshinori Iguchi 2020

43

43

階層別PDCA

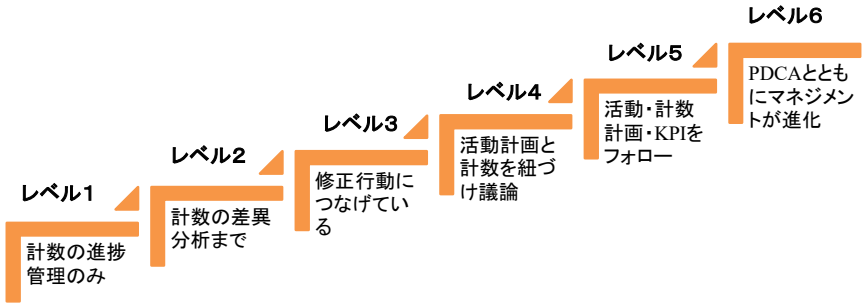
■大きな組織では、次のような体制で階層別にPDCAを回す必要があります。



©Yoshinori Iguchi 2020

PDCAのレベル

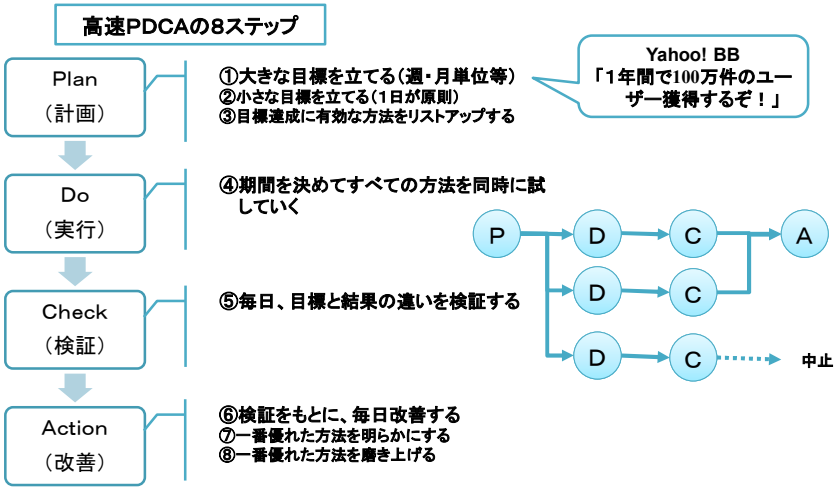
■PDCAがどのように行われているかで、レベル判断できます
■現状を理解し、より高いレベルでPDCAが行われるように、仕組み・仕掛けを変えていく必要があります



©Yoshinori Iguchi 2020

いろいろなPDCA方法：その1　ソフトバンク

■ソフトバンクは、孫正義社長のリーダーシップの下、以下のような手順で高速PDCAを回すことにより、急速な成長を遂げることが出来ました

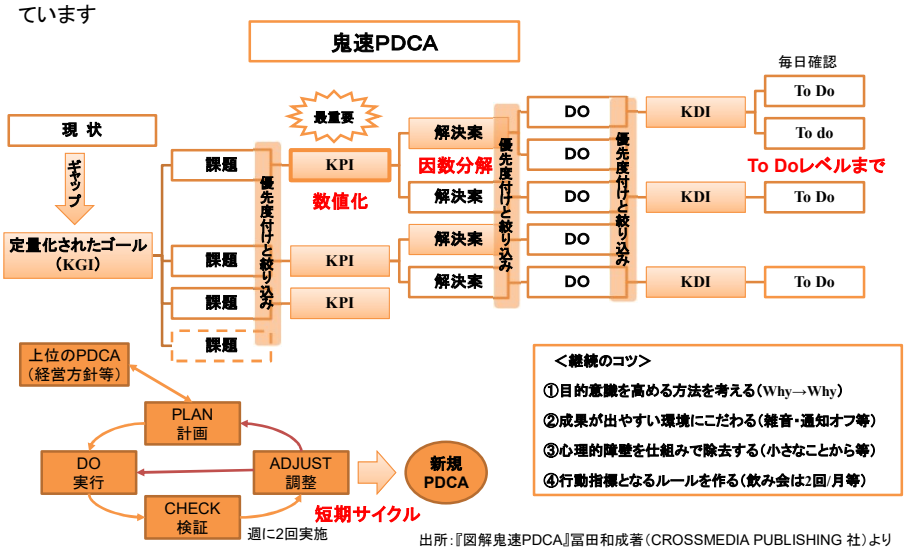


出所：『孫社長のむちゃぶりをすべて解決してきたすごいPDCA』三木雄信著（ダイヤモンド社）より

©Yoshinori Iguchi 2020

いろいろなPDCA方法：その2　鬼速PDCA

■野村證券出身で、金融経済メディア「ZUU online」を立ち上げマザーズに株式公開した株式会社ZUUの冨田和成社長は、自身が営業で成功したPDCAノウハウを「鬼速PDCA」として紹介しています

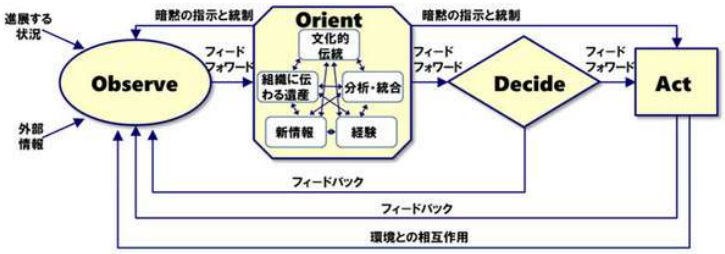


出所：『図解鬼速PDCA』冨田和成著（CROSSMEDIA PUBLISHING 社）より

©Yoshinori Iguchi 2020

新しい経営管理手法1：OODA Loop

- OODA Loop（ウーダループ）は、アメリカ空軍のジョン・ボイド大佐が提唱した理論で、朝鮮戦争における戦闘機同士の空中戦の戦いで、性能に優れたソ連・中国のMiG-15戦闘機に対して、状況判断・対応力の差で米軍のF-86が勝利を収められた戦い方に端を発しています
- 元々は航空戦に臨むパイロットの意思決定を対象としていましたが、作戦術・戦略レベルにも敷衍され、さらにビジネスや政治など様々な分野でも導入されています
- OODAループは、**観察**（Observe）- **情勢への適応**（Orient）- **意思決定**（Decide）- **行動**（Act）- **ループ**（Feedforward / Feedback Loop）によって、素早く健全な意思決定を実現するというものであり、理論の名称は、これらの頭文字から命名されています



出所：『OODA Loop』チェット・リチャーズ著　東洋経済新報社　2019年3月

©Yoshinori Iguchi 2020

OODA Loop　2　PDCAとの比較

- OODA LoopをPDCAとを体系的に比較すると以下のようになります
- ボイド大佐は、「機動戦」における「焦点」の「非対称的高速遷移」の重要性を説きました
- それは実際の「戦争」についてと同様ビジネスの世界でも同様であるとしています
- ビジネスにおける「機動戦」には「正」（顧客が期待していること）と「奇」（顧客が期待していなかった驚き・喜び）を最初から取り揃えておくことで競合に勝利することができるとしています
- また、競合他社がその「奇」に気づいて対処してきたら、新たな「奇」を生み出し、「焦点」を遷移させていく必要があります

項　目	PDCA	OODA Loop
1．不確実性	低い	高い
2．命令のタイプ	タスク型命令	ミッション型命令
3．タスク	反復的	創発的
4．対応の重点	事前対応	事後対応
5．データ	予測データ	事実データ
6．専門性・特殊性の要求	低	高
7．行動に関する判断	上位判断	現場判断

出所：『OODA Loop』チェット・リチャーズ著　東洋経済新報社　2019年3月より

©Yoshinori Iguchi 2020

OODA Loop ２ PDCAとの比較 ２

■PDCAが比較的予測可能な状況下で、計画された活動を行っていくのに適しているのに対して、OODA Loopは、予測困難で、その場の状況を見ながら迅速な判断を行っていく活動にてきしています

比較項目		PDCAサイクル	OODAループ
適用の目的		目標の達成	不測の事態への適切な対処
適用	環境変化の予測	ある程度予測可能	予測が難しい
状況	達成目標の設定	何らかの目標を設定	目標の設定が難しい
	実行計画の作成	実行計画の作成が可能	実行計画の作成が難しい
	活動の期間	比較的長い（月、年）	短い（秒、分、時）
重要	重視する視点	目標達成への計画性	臨機応変な対処
事項	重大な能力	目標設定・計画策定能力	情勢見極め・方向づけ能力
	集団での必要条件	目標・計画の共有	知識・判断基準の共有

出所：ニュートンコンサルティング ホームページより

©Yoshinori Iguchi 2020

OODA Loop ３ 組織文化

■OODA Loopを高速で回すための組織文化として、以下の4つが重要であるとしています
■そうした前提の下、「暗黙的相互理解」による「誘導・統制」が重要であるとしています

1. 相互信頼を醸成している
2. 直感的能力を活用している
3. リーダーシップ契約を実行している
4. 焦点と方向性を与えている

出所：『OODA Loop』チェット・リチャーズ著　東洋経済新報社　2019年3月より

©Yoshinori Iguchi 2020

新しい経営管理手法2：OKR

- OKRとは目標の設定・管理方法のひとつで、Objectives and Key Results（目標と主要な結果）の略称
- 米・インテル社でA・グローブが考案・導入し、劣勢にあった8086プロセッサーの「クラッシュ作戦」で目覚ましい成功を収めました
- それを経験したジョン・ドーアが、その後インテルを辞めてクライナー・パーキンス（著名なVC）に移り、投資先のGoogle等にOKRを紹介して、同社の飛躍の元となりました。他にFacebookなど、シリコンバレーの有名企業が取り入れていることで、近年注目を集めています
- Oは組織が達成を目指すObjectives（目標）
  - シンプルで覚えやすいものであること、定性的なもので、定量的な指標は入れなくてよい
  - チームのモチベーションを高めるような挑戦しがいのあるもの、野心的なもの
  - 四半期（3カ月）～1年程度で達成できるような目標です
- KRとはKey Results（主要な結果）であり、Objectiveへの進捗を図るための具体的な指標
  - KRには定量的な指標が必要となります
  - 一つのObjectiveに対してKRは2～5つ程度
    多すぎるとチーム内のコミュニケーションを阻害
  - 「むずかしいが不可能ではない」「ベストをつくせば達成できそう」という水準のストレッチが掛かった目標が望ましいとされ、個人にまで落とし公開する
  - KRの達成度を0~1.0で測り、その平均値をOの達成度とし、色分けして評価します。
  - コミットするOKRは100%が必須、野心的なOKRは60～70%の達成度で成功とします

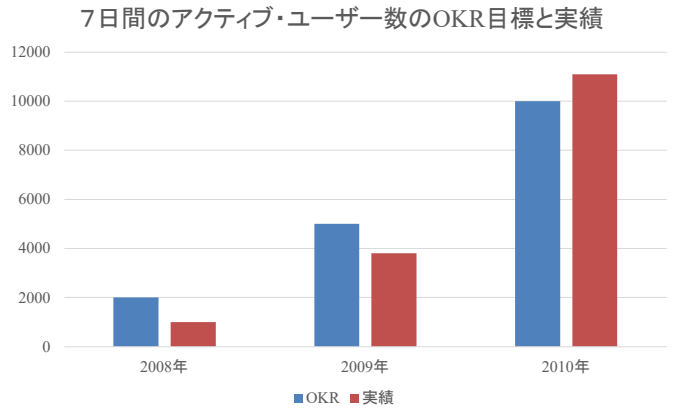
項目	OKR	KPI	MBO
目的	全社的なコミュニケーションの促進、生産性向上	業績・プロセスのチェック	人事考課（報酬金額の決定）
運用単位	経営陣を含む全社員	全社、部門部署単位	本人と上司
設定する目標達成率	0.7以上青 0.4~0.6黄 ~0.3赤	100%	100%
レビューのタイミング	月1回～四半期に1回	指標により短期~1年	人事考課のタイミング
さらなるメリット	組織文化の形成	PDCAサイクルの促進	従業員のスキルや能力向上

出所：カオナビ、BIZHINT等の ホームページを参考に作成

©Yoshinori Iguchi 2020

OKRの成功例

- 1972年にインド南部で生まれたサンダー・ピチャイは、2004年にGoogleに入社し、その後Google Chromeの開発に携わり、「Chromeの7日間のアクティブ・ユーザー数の目標」をOKRで設定し、下図のような目覚ましい業績を挙げました
- ピチャイはその実績を買われ、2015年からGoogleの持ち株会社アルファベットのCEOを務めています



出所：ジョン・ドーア『伝説のベンチャー投資家がGoogleに教えた成功手法』日本経済新聞出版社、2018年を参考に作成

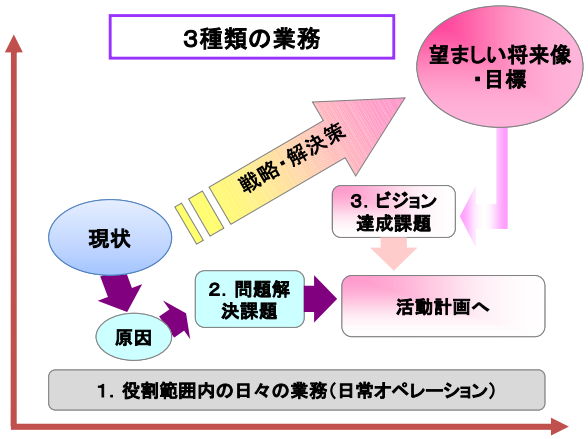
©Yoshinori Iguchi 2020

3種類の業務への取組み

■ 業務には、大きく分けて以下の3つのものがあります

1. 日常業務（オペレーション業務）
2. 問題解決型の課題への取組み業務（問題解決業務）
3. ビジョン達成型の課題への取組み業務（ビジョン達成業務）

■ 日常業務を行っているだけでは、予算を達成することはできません



©Yoshinori Iguchi 2020

問題意識の抽出例

■ 課題を導き出すために、まず問題意識の抽出を行います

例 示

NO.	項 目	内 容	評 価		
			緊急性	重要性	難易度
1	部門間連携が悪い	・各部門が、部門間調整を行わないまま活動を行い、客先や取引先から指摘を受けることがある	○	◎	△
2	ビジネスモデルが古くなってきている	・これまでの主要な収益源であった商品が、客先の内製化等により、売れなくなってきており、ビジネスモデルを見直す必要がある	◎	◎	◎
3	繁盛貧乏	・コンビニからの要請で、価格を抑えたまま出荷しているが、作れば作るほど赤字が出る状況	◎	◎	◎
4	投資効率が悪い	・工場の要望に沿って設備投資を行っているが、投資をしてもだんだんと儲からなくなっている	◎	◎	○
5	意思決定が遅い	・客先要望に対応しようとするが、競合に比べ意思決定が遅く、コンペ負けすることがある	○	○	○

©Yoshinori Iguchi 2020

問題意識の抽出（記入シート）

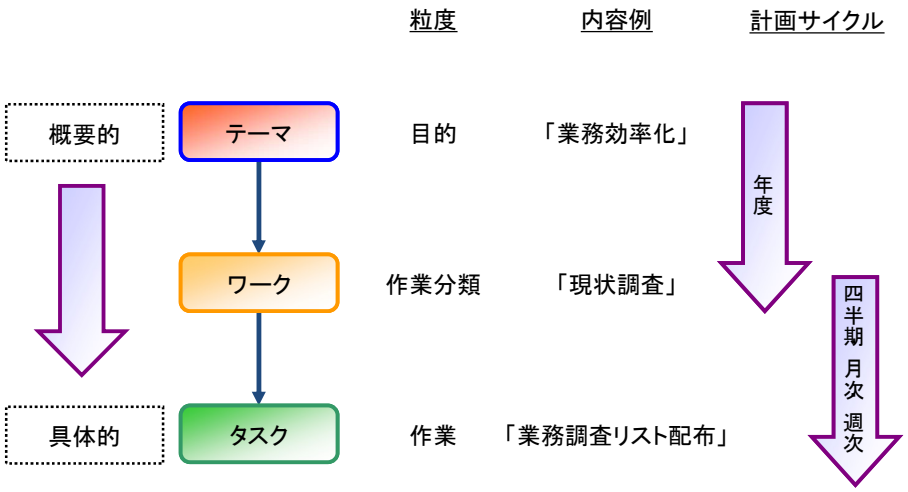
■課題を導き出すために、まず問題意識の抽出を行います

NO.	項　目	内　容	評　価		
			緊急性	重要性	難易度
1					
2					
3					
4					
5					

©Yoshinori Iguchi 2020

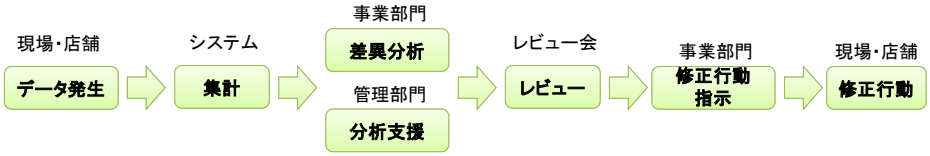
活動の具体化による推進

■活動計画が実行に移されるためには、テーマレベルから、テーマを遂行するためのワーク、ワークを実行するためのタスクへとブレークダウンされていく必要があります



©Yoshinori Iguchi 2020

予実検討・差異分析



製品別予算管理例(部品メーカー例)

(単位:千円)

		3月			累計(10～3月)		
		予算	実績	予算比(%)	予算	実績	予算比(%)
売上高	A製品	55,920	316,245	565.5	2,448,181	2,412,345	98.5
	B製品	367,800	342,015	93.0	1,298,849	1,348,169	103.8
	C製品	26,400	220,584	835.5	753,765	933,762	123.9
	D製品	0	2,428	-	3,600	6,028	167.4
	E製品	8,000	22,675	283.4	63,631	79,521	125.0
	F製品	40,800	44,638	109.4	262,796	270,333	102.9
	計	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	4,050,159	104.5
売上原価	A製品	44,031	270,115	613.5	1,919,753	1,867,155	97.2
	B製品	363,580	339,839	93.5	1,219,477	1,289,110	105.7
	C製品	19,584	179,041	914.2	638,423	788,875	123.6
	D製品	0	1,315	-	1,756	3,482	198.3
	E製品	6,153	20,905	339.8	49,671	70,344	141.6
	F製品	25,000	30,407	121.6	162,932	169,649	104.1
	計	458,348	841,623	183.6	3,992,012	4,188,615	104.9
売上総利益	A製品	[illegible]	[illegible]	[illegible]	528,427	545,584	103.2
	B製品	4,220	2,175	51.5	79,372	59,059	74.4
	C製品	6,816	41,542	609.5	115,341	144,886	125.6
	D製品	0	1,112	-	1,843	2,545	138.1
	E製品	1,847	1,769	95.8	13,959	9,177	65.7
	F製品	15,800	14,231	90.1	99,863	100,685	100.8
	計	40,572	106,962	263.6	838,808	861,939	102.8
販売費及び一般管理費		90,112	163,077	181.0	523,317	571,395	109.2
営業利益		△ 49,540	△ 56,114	113.3	315,491	290,543	92.1
営業外収益		1,459	2,049	140.4	9,420	16,241	172.4
営業外費用		7,768	23,887	307.5	37,003	62,297	168.4
経常利益		△ 55,849	△ 77,952	139.6	287,908	244,487	84.9
特別利益		0	0	-	0	0	-
特別損失		51,335	1,393	2.7	58,000	8,058	13.9
税引前当期利益		△ 107,184	△ 79,345	74.0	229,908	236,429	102.8
法人税等		△ 48,120	△ 18,220	37.9	147,000	165,000	112.2
当期純利益		△ 59,064	△ 61,125	103.5	82,908	71,429	86.2

差異分析

○予算達成率の把握
○売れ筋、死に筋製品の把握
○売れている(売れない)理由

○操業度(稼働率)差異
○工数差異
○能率差異
○調達費用の差異

©Yoshinori Iguchi 2020

予算見直し

■ 予算は上下、四半期、月別に作られますが、例えば下記のような状況になると、上期の予算見直しと合わせて下期の予算見直しも必要となります

A事業部	1Q				2Q				上期計	下期計	年度
	4月	5月	6月	1Q	7月	8月	9月	2Q			
予算	100	110	120	330	130	140	150	420	750	900	1,650
実績	90	95	100	285							
差	▲10	▲15	▲20	▲45							

■ 予算見直しは、せいぜい上期で一度、下期で一度程度の頻度

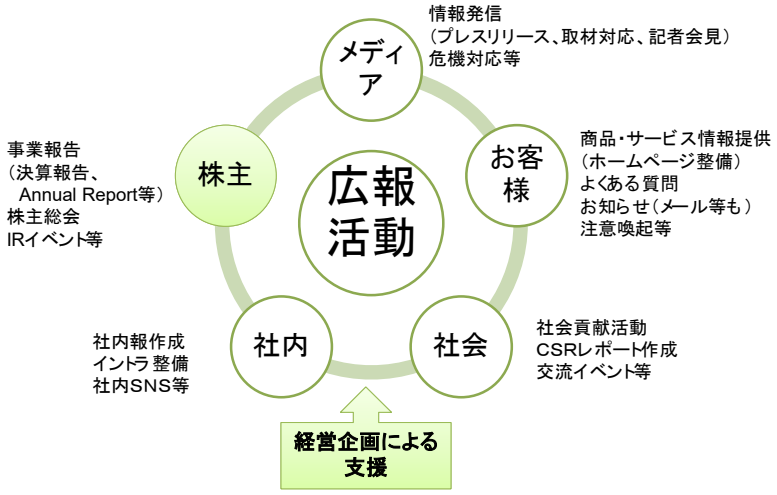
■ 見直しの範囲は、予算とのかい離の大きい部門を中心に行いますが、最終的な影響は全社に及ぶので、結局全社予算が見直されることになります

■ 公開企業は、予算を公開しますが、売上で10%以上、利益で30%以上の乖離が見込まれる場合は、タイムリーディスクロージャーが求められます

©Yoshinori Iguchi 2020

広報対応

■広報活動は、主に広報部署が行いますが、それに**必要な情報提供、資料作成、原稿作成支援**等を行います



©Yoshinori Iguchi 2020

企業広報活動の変遷

■企業の広報活動の重点は、時代とともに変化し、近年では、ソーシャルメディア（SNSやツイッター、Facebook等）活用、対応が重要になってきています

	60年代（高度成長期）	70年代（企業批判期）	80年代（低成長・リストラ期）	90年代	2000年代	2010年代
広報の中心	マーケティング	マスコミ対応	活性化 CI 企業イメージ	CC(コーポレート・コミュニケーション)	コーポレート・ガバナンス	マスコミ対応 ソーシャルメディア対応 危機管理
キーワード	消費革命	社会的責任 モノから心へ	個性化 多様化	地球環境 フィランソロピー メセナ	コーポレート・ブランド コーポレート・レピュテーション	エンゲージメント
主な広報対象	消費者	地域住民	生活者 社員	生活者 社員 海外	ステークホルダーズ	社会全体
重視メディア	マスコミ	マスコミ	イベント(冠イベント、博覧会) クラス・メディア 社内メディア	イベント 社内メディアと社外メディアの統合	デジタル放送、インターネットなど多様化	マスコミ ソーシャルメディア
広報資源	商品・技術	トップ	トップ	企業文化 社会貢献活動	トップ	全社員
広報部門の役割	商品の魅力の発信 会社の強みの表現	社会の意見の受信 会社の公正さの表現	会社の個性の発信 会社らしさの表現 社会広報の重視	企業文化の変革 企業文化のチェック 地域市民を表現	経営機能の一環	経営機能の一環

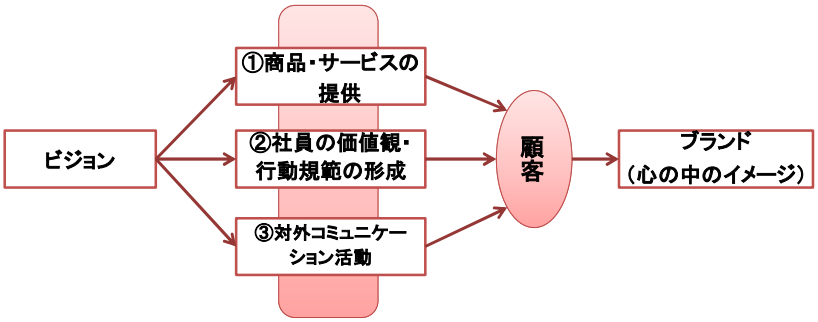
出所：経済広報センターホームページより

©Yoshinori Iguchi 2020

よいブランドイメージの創出

■ブランドイメージは、お客様の心の中に形成されるものです

■そのブランドイメージは、①商品・サービスの提供のみならず、②社員の価値観・行動規範の形成や③対外コミュニケーション活動から生まれます



一貫性のある働きかけ

出所：寺澤直樹「グループ経営の実際」（日経文庫）より

©Yoshinori Iguchi 2020

IR活動の種類とレベル

■有用な広報は、企業のブランドイメージ向上に貢献しますが、一方、有用なIR（Investor Relations）活動は、企業価値向上につながります

段階	目的	意識レベル	IR担当者の問題意識	IRコストの認識	活動の種類
I	投資家対応	IRはアカウンタビリティ（説明責任）として仕方なく実施	IR活動の成果が不明確（業績不振局面では、社内の理解を得られないことも）	株式公開していることで発生する税金	・説明会、印刷物等のツールから入る
II	株主づくりや株主満足度の向上	IRはマーケティング活動（やる意義は感じているが、やり方にさらなる工夫が必要）	IR活動の成果が測定されるが、経営にとっての意義が不明確	「株式」という一種の自社商品の販売促進費	・ターゲティング、株主調査、パーセプションスタディから入る
III	企業価値の向上	IRは価値創造活動（株式公開しているメリットをフルに享受）	IR活動の成果が経営上の価値として認識されている	企業イメージという資産の償却費（IRの費用は経費ではなく、その何倍もの価値を生み出す投資）	・各段階を包括した総合的で一貫したIR戦略の立案 ・企業価値創造に向けたインフラ整備 ・ディスクロージャー体系の構築から入る

出所：株式会社インベスチャー作成資料より

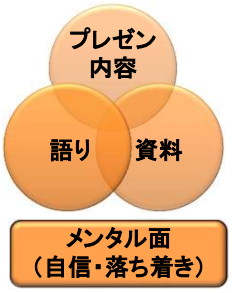
©Yoshinori Iguchi 2020

事業計画説明会

■事業計画は、その関係者に広く知られる必要があります
■その意味で、社内、あるいは社外向けに、分かりやすく効果的な事業計画の説明を行う必要があります

■社内事業計画プレゼン
- 発表者：事業部長クラス
- 聴き手：社長以下役員
- 事務局：経営企画
- 発表内容
  - 事業部のビジョンと目標
  - 既存事業戦略
  - 新規事業戦略
  - 具体的な施策
  - 活動計画
  - 計数計画
  - まとめ
- Q＆A

事業計画説明会



©Yoshinori Iguchi 2020

組織改正

■組織にはいろいろな形態があり、それぞれにメリット・デメリットがあります
■また、環境変化とともに組織形態を進化させていく必要があります

区分	事業部制	カンパニー制	持株会社
組織形態	内部組織	内部組織	別会社
管理・支配方法	事業部の損益計算書	P／LとB／S（仮想資本金を各カンパニーに配賦）	持株会社が事業子会社に出資
目標指標	経常利益まで	（仮想）純利益、配当	純利益、配当

	長所・短所	事業部制	カンパニー制	持株会社
1	事業と経営の分離		○	○
2	経営者のマネジメント負担の軽減		○	○
3	事業責任者の意識改革		○	○
4	分権・自律		○	◎
5	部門損益の透明性		○	◎
6	機構改革の容易性	○	○	×（重要な変更は株主総会）
7	赤字部門との損益通算	○	○	×（連結納税で解決）
8	企業再編の容易性			○
9	部門別人事・賃金制度			△

出所：武藤泰明「持株会社経営の実際」（日経文庫）他

©Yoshinori Iguchi 2020

組織改正の手順

■組織改正は、おおむね以下の手順で行うとよいでしょう

1. 現状の組織・業務の問題点抽出
2. 原因分析（人か組織か業務かルールか）
3. 目指す姿（業務や責任の在り方・人材像・業績）
4. 組織の設計（責任と権限）
5. 人の当てはめ
6. 業務のシミュレーションと効果検討
7. リスク・マイナス面検討
8. 人名付組織図と責任・権限作成
9. 承認・公表

©Yoshinori Iguchi 2020

定期調査・定点観測

■モラールサーベイ、ブランド調査等、毎年定例で調査・サーベイを行い、指標をモニタリングするものがあり、それぞれの調査は主管部署が行うにしても、どのような調査を行っているか、調査結果がどうなっているか把握しておく必要があります

定期調査・定点観測

区　分	内　容	情報ソース・入手方法
業績関連	業績評価指標（KPI）	・社内データ、情報システム等
信用関連	信用調査	・帝国データバンク等
品質関連	製品品質調査	・民間調査機関（車だとJDパワー等）
顧客満足度	顧客満足度調査	・同上
ブランド関連	ブランド認知度・イメージ調査	・同上（日経BP、博報堂、インターブランド等）
就職関連	就職人気ランキング	・リクルート、マイナビ、日経、ダイヤモンド等
モラール／従業員満足度	モラールサーベイ 従業員満足度調査	・リサーチ系、コンサル系、総研系等いろいろ

©Yoshinori Iguchi 2020

業績評価指標（KPI）とそのモニタリング

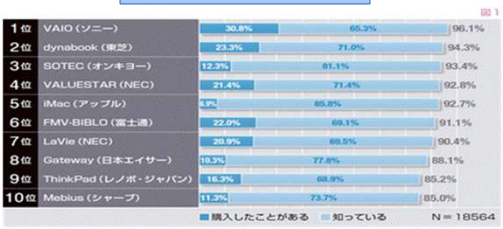
■ 部門ごとのパフォーマンスを見るのに、業績評価指標（KPI）を設定し、情報システム等を使って把握できるようにしておくと、変化の把握、成果の確認が容易に行えます

部門	課　題	目標項目例	達成基準例
営業	売上高向上	①売上高 ②売上数量 ③定番化率	①売上金額〇〇%アップ ②売上数量〇〇個アップ ③定番化率〇〇%アップ等
	売上利益向上	粗利率	粗利益率〇〇%アップ等
	新規顧客開拓	①新規顧客数 ②新規訪問件数 ③新規取扱件数	①新規顧客数〇〇件 ②新規訪問件数〇〇件 ③新規取扱件数〇〇件等
	売り上げシェア向上	①業界内シェア ②顧客内シェア ③自社内シェア	①業界内シェア〇〇%向上 ②顧客内シェア〇〇%向上 ③自社内シェア〇〇%向上等
生産	品質向上	①クレーム件数 ②不良率	①クレーム件数1／3に低減 ②不良率〇〇%低減等
	納期の遵守	納期遵守率	納期遵守率の〇〇%アップ等
	コスト削減	①原材料費率 ②経費率 ③人件費率	①原材料費率の〇〇ポイントダウン ②経費率の〇〇ポイントダウン ③人件費率の〇〇ポイントダウン等
	生産性向上	①1人当り生産高 ②1日当たり生産量 ③一台当たり生産時間	①1人当り生産高の〇〇%アップ ②1日当たり生産量の〇〇%アップ ③一台当たり生産時間の〇〇%ダウン等
	安全性の向上	事故件数	事故件数〇〇件／年→〇〇件／年等
経理	月次決算日数の短縮	月次決算日程	月初稼働日〇日→〇日
人事	リーダー層育成	研修日数・受講者数	年度内に新規にリーダー層（100名）向け2日研修実施
情報	〇〇情報システム構築	システムリリース	年度内に人事情報システム構築、トライアル実施

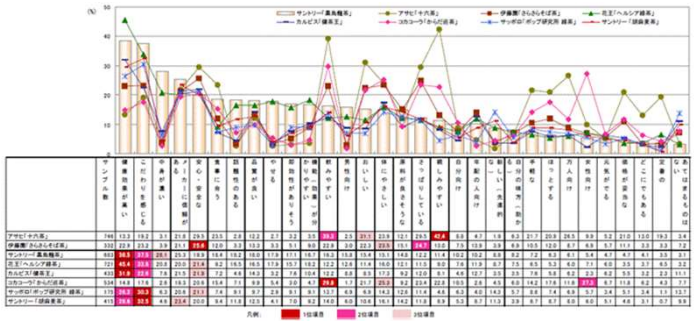
©Yoshinori Iguchi 2020

ブランド認知とイメージ

ブランド認知度



ブランドイメージ



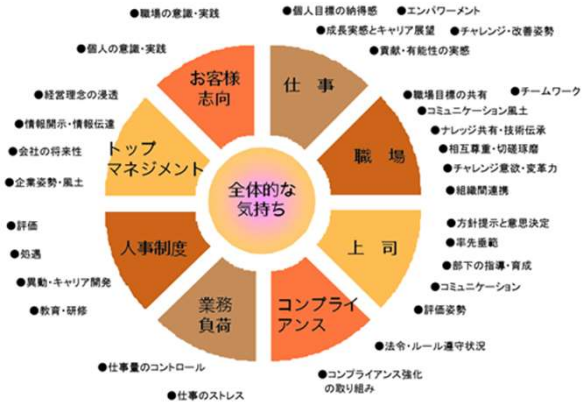
出所：日経BPホームページ等より

©Yoshinori Iguchi 2020

モラールサーベイ・従業員満足度調査

■モラールサーベイ、ブランド調査等、毎年定例で調査・サーベイを行い、指標をモニタリングするものがあり、それぞれの調査は主管部署が行うにしても、どのような調査を行っているか、調査結果がどうなっているか把握しておく必要があります

モラールサーベイ項目例



出所：JMARホームページより

©Yoshinori Iguchi 2020

4. スポット業務・プロジェクト対応

©Yoshinori Iguchi 2020

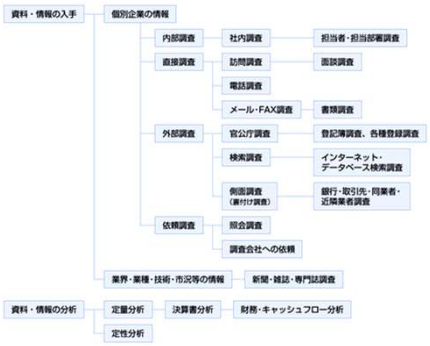
企業調査

■トップからの指示で、特定企業の調査を求められることがあり、企業の調査方法を知っておくのは大切なことです

■最近は、インターネットの普及もあり、無料で多くの情報が得られるようになりましたが、目的によっては、有料で役に立つ情報もあります

調査目的	調査方法
1. 信用	信用調査
2. 経営者	紳士録、人事興信録等
3. 事業内容	ホームページ パンフレット
4. 業績	ホームページ 会社情報・四季報 有価証券報告書等
5. 沿革	ホームページ 社史等
6. 内部の様子	インタビュー等
7. その他	興信所、探偵社等

信用調査の方法

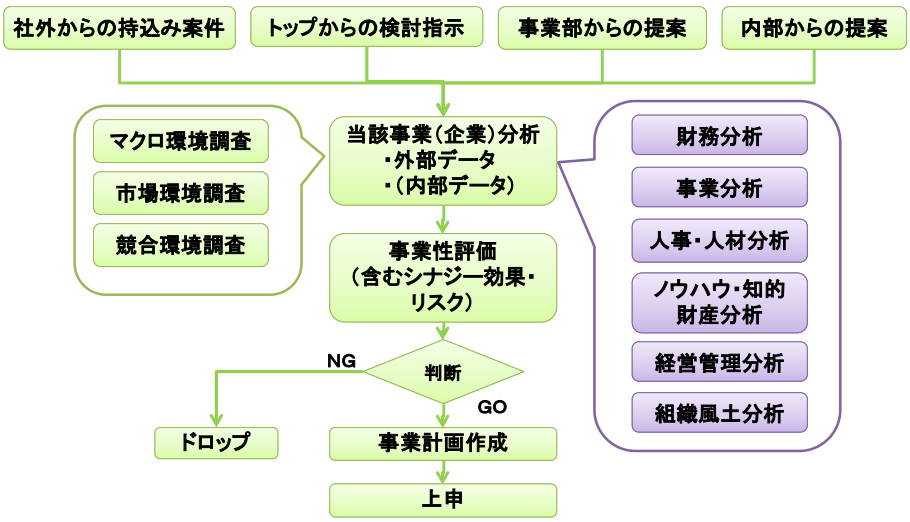


出所：信用調査の方法は、東京商エリサーチ　ホームページより

©Yoshinori Iguchi 2020

M&A・提携案件調査

■M&Aや提携の話は、いろいろなルートがありますが、トップから指示されることもあり、速やかで的確な判断が求められます



©Yoshinori Iguchi 2020

M&Aの手法・形態

企業提携	資本の移動を伴う提携(広義のM&A)	企業買収(狭義のM&A)	買収	株式取得資本参加	株式譲渡
					新株引受
					株式交換
				事業譲渡資産買収	一部譲渡
					全部譲渡
			合併	吸収合併	
				新設合併	
			分割	新設分割	分社型分割
					(分割型分割)
				吸収分割	分社型分割
					(分割型分割)
		株式の持ち合い	業務提携の補強		
		合弁企業の設立	リスクの分散		
	資本移動を伴わない提携(業務提携)	共同開発・技術提携	研究開発部門の補充・強化		
		OEM提携	工場生産部門の補充・強化		
		販売提携	営業販売部門の補充・強化		

出所：木俣貴光「企業買収の実務プロセス」中央経済社より作成

©Yoshinori Iguchi 2020

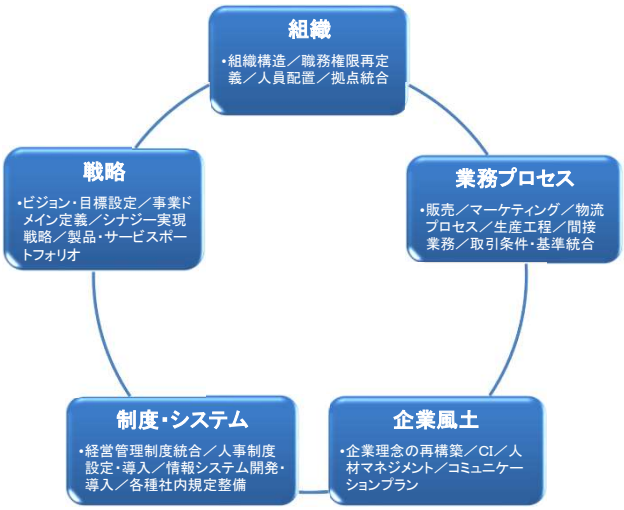
M＆A型を成功させる6つのポイント

1. シナジー効果を事前に見極める
2. 負の遺産・資産を事前に見極める
3. 高買いしない
4. 統治・改革できる人材を送り込む
5. 人的資産・ノウハウを失わない
6. M＆A後の物的・人的統合を速やかに行う

©Yoshinori Iguchi 2020

ポストM＆Aの統合領域

■ 一般に、合併後の統合領域には、下記の５つの領域があり、すべての領域について、新会社としてのあるべき姿を描き、計画を立てて具体的に実行・実現していく必要があります



出所：松江英夫『ポストM＆A成功戦略』ダイヤモンド社より

©Yoshinori Iguchi 2020

提携型を成功させる6つのポイント

1. 提携せざるを得ないような切羽詰まった状況に陥らない
2. 複数の候補の中から選べるようにする
3. 信頼できる提携候補を選ぶ
4. 双方の提携メリットを明確にする
5. 提携の具体的方法を検討しておく
6. 提携解消後を考えておく

©Yoshinori Iguchi 2020

プロジェクト対応

■直接責任者になったり、メンバーになったりすることはなくても、社内外のプロジェクトに関わり、進捗状況を確認したり、経営会議での取り上げを求められ対応が必要なケースがあります

分類	種　類	目　的	ポイント
社内	**新商品開発**	新商品の開発・発売	顧客ニーズに合致し、かつ差別化できる商品ができるか
	新規事業	新規事業の企画・立上げ	立ち上げられるか、立ち上がった後、うまく行きそうか
	海外進出	特定国への進出・工場建設等	進出可能か、進出して成功するか
	M&A・提携	特定企業の買収、提携交渉	M&Aや提携に値する企業か、適正な価格か
	コンサルティング	コンサルティング内容による	適任のコンサルティング会社か、コンサルタントか、プロジェクトが成功させられるか
	改革プロジェクト	プロジェクトの目的によるが、現状の大幅な変更とそれによる成果	プロジェクトが完遂できるか、改革目標が達成できるか
	コストダウン	製品、工場、人件費、経費等のコストダウン	コストダウンできるか
	人事制度	処遇の改善、従業員のやる気アップ 仕事と処遇のギャップ解消等	いい制度設計ができるか、運用がうまく行くか
	認証取得	ISO等特定の認証機関の認証取得	認証が取得できるか
	その他	プロジェクト目的による	プロジェクト目的・種類による
社外	**共同研究**	他企業・団体・研究機関等と共同で研究成果を出す	研究が成功するか
	調査	調査テーマとなっていることを明らかにする	調査結果が得られそうか
	投資	特定企業やプロジェクト等に投資して、リターンを得る	投資が回収できそうか

©Yoshinori Iguchi 2020

その他

■その他のスポット業務としては、例えば以下のような業務があります
■臨機応変に対応します

- スピーチ原稿作成
- 通訳
- 委員会等への代理出席
- 慶弔対応
- 手紙・礼状の代筆
- 社長の社外講演資料作成
- プレゼンリハーサル同席
- 社員との懇談会・懇親会同席
- イベントの司会
- その他

©Yoshinori Iguchi 2020

5. 社内制度・体制の整備

©Yoshinori Iguchi 2020

社内規定

■法律で義務付けられている定款・就業規則以外に、規定やマニュアルの整備を行い、社内の業務や管理の秩序を保つ必要があります

- 定　款
- 就業規則
- 契　約
- 規　程
- 規則・マニュアル
- 基　準
- 通達・連絡

法律で作成義務付け
定款：目的・組織・活動・構成員・業務執行などについての基本規則
就業規則：労働者の就業上遵守すべき規律及び労働条件（終業時間・残業・給与支払い・身分等）に関する具体的細目について労働基準法に基づいて定められた規則

規程類：基本経営関連、組織権限関連、人事労務関連、業務管理関連、総務関連

©Yoshinori Iguchi 2020

規程類

■株式公開を目指す企業では、以下のような規程類の整備が求められます。

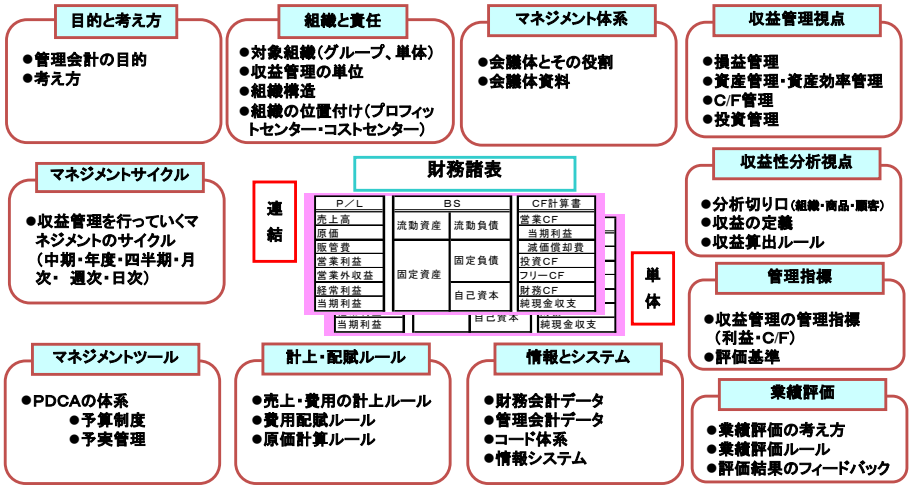
区　分	名称.チェックポイント
基本経営 （会社運営の基本的事項）	定款、取締役会規程、諸会議規程、規程管理規程、監査役会規程、株式取扱規程、インサイダー取引防止規程、役員規程　など
組織権限 (組織や業務およびその権限)	組織規程（組織図）、業務分掌規程、職務権限規程、稟議規程、関係会社管理規程　など
人事労務 (社員の処遇や服務ルール)	就業規則、給与規程、退職年金規程、出張旅費規程、転勤旅費規程、貸付金規程、従業員持株会規程　など
業務管理 (業務遂行上の規則)	経理規程、原価計算規程、内部監査規程、購買管理規程、外注管理規程、在庫管理規程、債権管理規程、与信管理規程、予算管理規程　など
総務関連 (総務および関連事項)	文書取扱規程、印章取扱規程、固定資産管理規程、安全衛生管理規程、社宅管理規程、人事考課規程　など

出所：株式公開入門NAVIのホームページより

©Yoshinori Iguchi 2020

管理会計的視点のフレームワーク

■管理会計的なものの見方を下記に示すような幅広い視点から、これからの時代に求められる管理会計を考えて行きます。



©Yoshinori Iguchi 2020

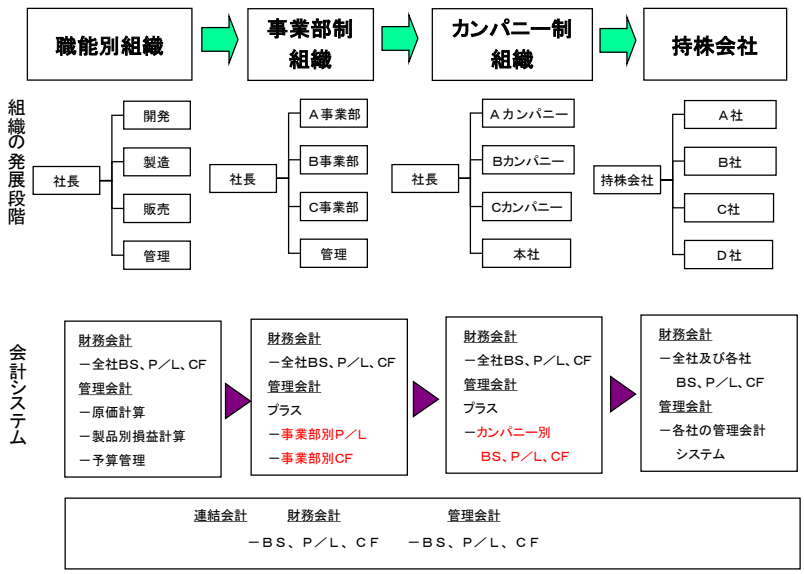
管理会計の単位の設定

■一般に、組織は管理会計上は以下のように区分することができます。
■区分そのもの、あるいは当該区分にどの既存組織が属すのかということについては、経営・組織管理の考え方次第です。

責任単位	定義（管理会計上の位置づけ）	対象部門	管理帳票	管理指標
インベストメントセンター（投資管理責任単位）	利益創出のみならず、投下資本に見合った収益とキャッシュフローを確保する責任を負う組織（投資回収責任・資産管理責任・投資効率責任）	事業本部 販売部門	部門別P／L、簡易B／S、C／F	CFROI 利益 キャッシュフロー
プロフィットセンター（利益管理責任単位）	収益の向上、費用の削減の両面を管理対象とし、当該部門の利益の創出に責任を負う組織	運営本部、各支社・支店・店舗	部門別P／L（予実対比）	売上高 利益 生産性 キャッシュフロー
コストセンター（費用管理責任単位）	当該部門の収益が発生せず、費用の発生を管理対象として責任を負う組織	スタッフ	部門費明細表（予実対比）	部門経費 生産性
サービスセンター（料金管理責任単位）	社内料金制などの採用により、プロフィットセンターへの役務の提供に対応する社内料金を徴収し、社内売上が発生するが、基本的には費用のみを管理対象とする組織（擬似プロフィットセンター）	スタッフの一部	部門別P／L（予実対比）	料金水準 部門利益

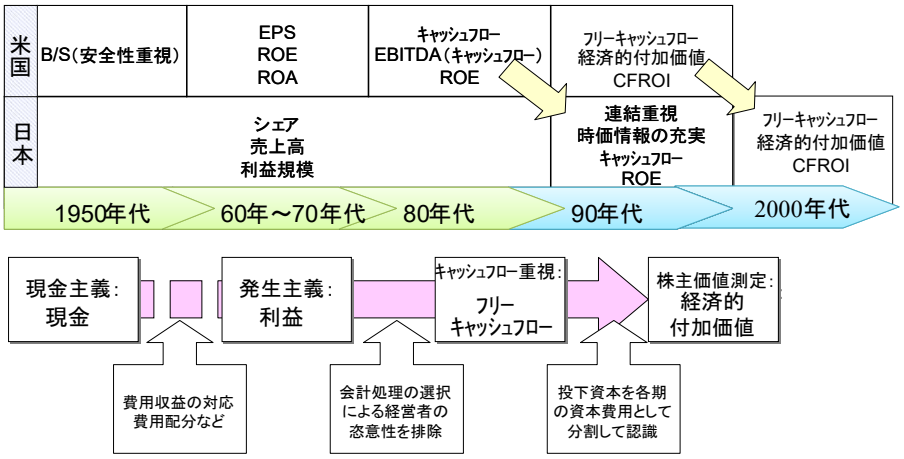
©Yoshinori Iguchi 2020

組織の発展段階と会計システム



©Yoshinori Iguchi 2020

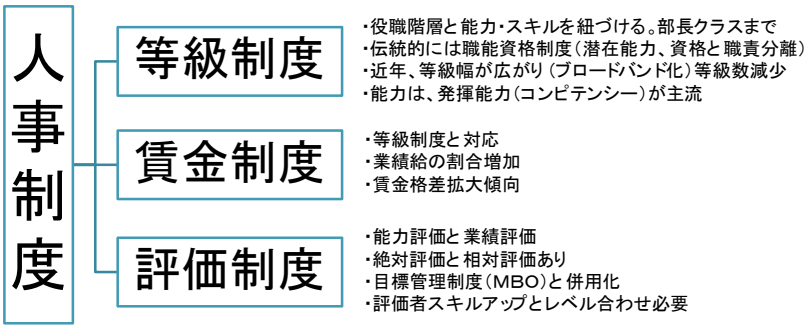
新しい企業評価手法：日米経営指標の変遷



©Yoshinori Iguchi 2020

人事制度の整備

■ 人事制度は、主に人事が主管しますが、社内の人材確保、育成、従業員満足度に大きな影響を与えるものなので、そのあり方について、経営者の方針、考えが的確に反映されるようにする必要があります



©Yoshinori Iguchi 2020

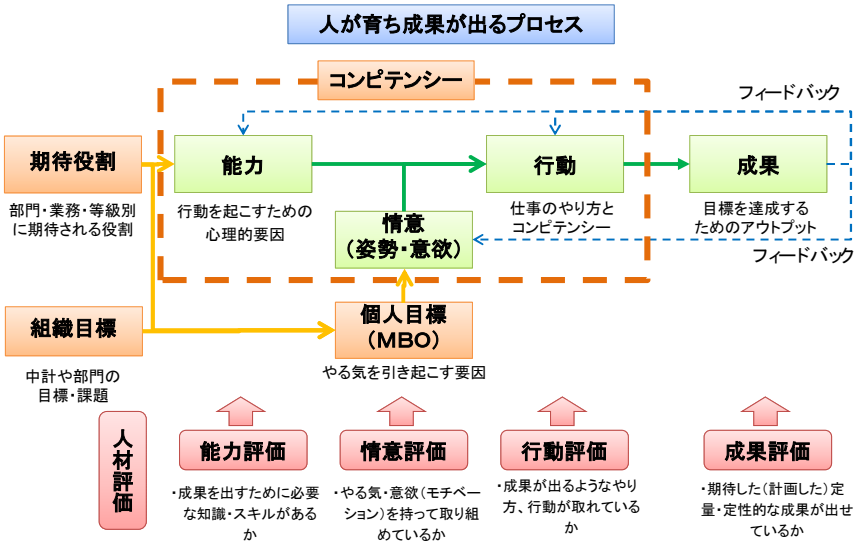
日本における人材確保と育成の問題点

区分	内容	派生する問題
採用	新卒採用中心	・自社のやり方が普通と思い込む ・他の企業を知らない ・人間関係で仕事をする ・風土や社風は所与のものと思っている ・中途採用が疎んじられる
	中途採用限定的	・前の会社に馴染めなかった人が出てくる ・転職を繰り返す人が多くなる ・面接だけでは判断しずらい
育成	OJT中心	・業務経験が中心 ・価値観の持ち方、持たせ方を知らない ・ビジョン・戦略思考ができない ・リーダーシップは人なり ・改善が中心（製造業等） ・改革方法を知らない ・マネジメントを実践的に学ぶ場がない→経営人材が育たない
スキル	業務スキル中心	・仕事が違うと手も足もでない
	日本語中心	・英語ができず外国人とコミュニケーションが取れない
	日本市場中心	・異文化、外国市場・ニーズが理解できない
コンプレックス	白人・欧米劣等感 対アジア優越感	・欧米人に英語で話されると鵜呑みにする ・アジア人に対して上から目線になる

©Yoshinori Iguchi 2020

人材評価

■よい個人目標は、やる気と成果につながります。成果評価が、公平・公正に行われると、さらなるやる気につながります



©Yoshinori Iguchi 2020

役職階層ごとに求められる視野と視点の違い

役職階層	視野	視点	思考法	スキル
経営者	・全社・グループ全体・業界・グローバル	・株主・顧客・従業員等すべての利害関係者の視点を理解しつつ、経営的視点で全社をリードし、経営成果を上げる	＋上位のマネジメント思考	＋全社マネジメントスキル
役員	・全社・グループ～部門	・全社の状況や経営者の方針を理解し、部門間調整を行いながら部門をあるべき方法に導く	＋マネジメント思考	＋部門間調整スキル
部長	・全社～部	・全社の状況や、経営者・役員の方針を理解し、自部門の状況を把握した上で、あるべき方向に導く	＋ビジョン・戦略思考	＋部門マネジメントスキル
課長	・部門～課	・上下左右の関係者や部署の立場や状況を理解し、課長として求められる職責を果たす	＋改革思考	＋業務マネジメントスキル
リーダー	・部～自グループ	・上司や顧客、取引先、部下の立場や状況を理解し、リーダーとして求められる職責を果たす	＋改善思考 ＋リーダーシップ思考	＋リーダーシップスキル、コミュニケーションスキル、問題解決スキル等
担当者	・自グループ	・顧客、取引先の立場や状況を理解した上で上司の指示に従い、求められる自分の職責を果たす	・オペレーション思考	・マナー等基礎スキル ・業務スキル

©Yoshinori Iguchi 2020

投資案件評価

■投資とは
- 成果が不確実(リスクがある)だが、うまくいけば使った費用以上の成果が上がる(リターンが高い)もの
- リスクの評価と、投資をリターンにつなげる努力が必要
- 投資は、案件ごとに都度その可否を判断して、意思決定する
- 単年回収できないものが多いため、効果、成果の判断も年度をまたいで行う

■投資の種類
- 企業投資
  - M&A、出資等
- 財務投資
  - 有価証券投資、金融資産投資、不動産投資、動産投資
- 事業投資
  - 業態開発、BR開発、商品開発、店舗開発、店舗設備、R&D投資、新規事業等
- インフラ投資
  - 本社屋、オフィス、情報システム
- 人材投資
  - 教育
- その他
  - 経営コンサル等

©Yoshinori Iguchi 2020

投資評価方法

■投資評価方法には、投資回収評価、投資効率評価、投資リスク評価等があるが、案件特性に応じて使い分けや組み合わせ評価を行っていく

		意味合い	計算式等
投資回収	NPV	将来得られるキャッシュフローを現在価値に割り引いて、投資を差し引いた後にどれだけ残るかを測る	NPV＝将来C/Fの割引現在価値－投資
	回収期間	将来得られるキャッシュフローで総投資額をどれくらいのスピードで回収するか（回収したか）を測る	投資回収期間＝ 投資額（保証金を除く） / 平均C/F予測値
投資効率	CF	総投資額に対し、どれくらい効率的にC/Fを獲得しているかを測る	CF ROI ＝ C/F / 投資額
	ARR	総投資額に対し、どれくらい効率的に利益を獲得しているかを測る	ARR ＝ 利益 / 投資額
	IRR	内部収益率ともいう 投資に対して将来得られるC/Fがどの程度の率でリターンとして得られるかを測る	IRR：割引した将来C/F＝投資となる割引率を求める
投資リスク		保証金未返還や中途解約による資産の除却損、違約金等をリスクとした、その時点の潜在リスクを測る	潜在リスク倍率 ＝ 設備等の残高＋保証金＋違約金等 / 今後獲得するC/F予測値

©Yoshinori Iguchi 2020

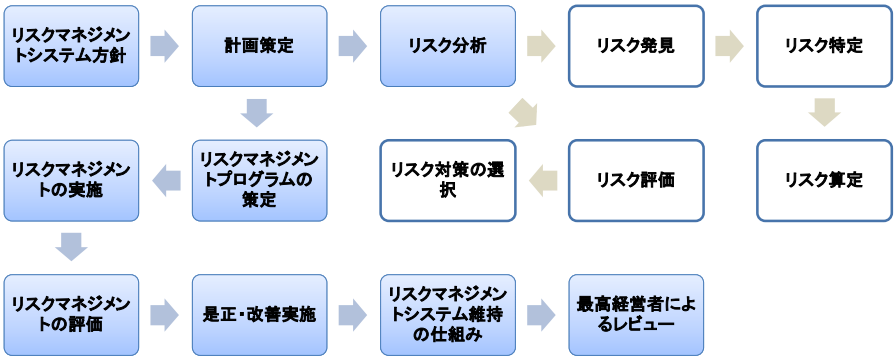
リスク管理と対応

区　分	例	対応策例	備考
1.社内リスク	不法行為等	内部統制、定期異動、自己完結型にしない、採用時のスクリーニング等	倫理教育が重要
2.法務リスク	訴訟・関連法令等の改廃等	関連部門でモニタリング、対応策の事前検討、業界団体による活動等	専門家必要
3.経営リスク	自社の敵対的買収・事業承継等	資本政策立案、承継計画、所有と経営の分離等	長期的視野の取り組み
4.メーカー・製品リスク	品質の低下・材料、燃料等の調達先確保等	複数購買、原材料の品質管理体制構築、定期検査等	管理とリスク分散
5.財務リスク	為替レートと金利の変化・資金繰り悪化等	資金調達方法の多様化、メインバンクを持つ、特定金融機関に依存しすぎない、為替ヘッジ等	リスク分散
6.情報リスク	情報漏えい・不正アクセス等	データアクセス制御、媒体制限、セキュリティ対策等	セキュリティ強化
7.自然災害リスク	地震・火事・津波・洪水等	BCPプラン作成、データセンターの二重化、移転、緊急時対策マニュアル整備等	まさかの備え
8.カントリーリスク	投資等対象国の政治・法律・環境の変化等	事前カントリーリスクの見極め、モニタリング、保険、緊急時対策マニュアル整備等	「君子危うきに近寄らず」、保険
9.健康リスク	感染症、環境汚染、災害、事故	自宅待機、リモートワーク、避難、仮設住宅・施設等	健康第一

©Yoshinori Iguchi 2020

リスクマネジメントの進め方

■ 以下にリスクマネジメントの進め方フローを示します



出所：『リスクマネジメントの法律知識＜第2版＞』長谷川俊明著、日経文庫、より

©Yoshinori Iguchi 2020

BCP（事業継続計画）

■ BCP（Business Continuity Plan）とは、「企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のことです。」（中小企業庁）

■ 国や地方自治体のみならず、企業としても自社のBCPを平時に用意し、従業員に周知・教育・訓練などを施し、いざというときの備えをしておく必要があります

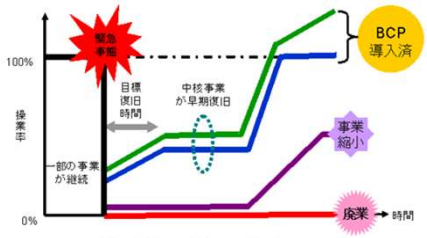


図　企業の事業復旧に対するBCP導入効果のイメージ

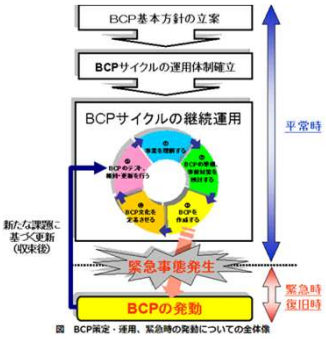


図　BCP策定・運用、緊急時の発動についての全体像

出典：BCI(The Business Continuity Institute)現場のマネジメントサイクルを参考に作成

出所：中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」 より

©Yoshinori Iguchi 2020

改革手法・経営管理の仕組みの導入・見直し等

- 日本企業は、戦後の成長・発展を経て、90年代の停滞、2000年代後半からの再生の道を歩んできました
- その間に、欧米発の経営改革・管理手法や日本オリジナルの改革手法を導入、発展させてきました
- 先人の成功・失敗事例に学び、自社に必要な経営改革や経営管理手法を学び、導入提案していく必要があります

分野	経営改革・管理手法	導入	改善
経　営	・CG改革／純粋持ち株会社／社外取締役／委員会設置会社／外国人経営者／M&A／MBO／投資ファンド／非公開化等		
企画・戦略	・戦略系（7S／垂直・水平統合／競争戦略／PPM／PM戦略／5F／バリューチェーン／アンゾフのマトリックス／ビジネスモデル／SBU／事業売却／その他） ・その他（PDCA／TQC／TQM／6σ／JQA／内部統制／OODA／OKRその他）		
営業・販売	・CRM／SFA／コールセンター／モバイル活用／SNS活用／単品管理／その他		
開　発	・CAD／CAM／PLM／商品PM制／ゲストエンジニア制／ユニット化／モジュール化／ブラックボックス化／その他		
製　造	・かんばん方式／OEM／コンカレントエンジニアリング／海外生産／SCM／EMS／世界同時立上げ／少量多品種生産／その他		
調　達	・複数購買／情報購買／電子調達／リバースオークション／その他		
品　質	・QC／QCサークル／作り込み品質／その他		
物　流	・3PL／セールスドライバー／多頻度配送／帰り便活用／物流加工／自動倉庫／その他		
経理・財務	・連結CF／会計制度改革／SAP導入／ネッティング／経済価値（EV）／財テク／デリバティブ／バランススコアカード／ABC会計／他		
人事・広報	・MBO／コンピタンシー／カフェテリアプラン／風土改革／グローバル人材育成／フレックスタイム制／裁量労働制／在宅勤務／時短勤務／子育て休暇／周年休暇／他		
総　務	・ファシリティマネジメント／リースバック／ファイリングシステム／フリーアドレス制／シェアードサービス／ネット調達／その他		
情報システム	・CIO制／ダウンサイジング／クラウド化／SaaS／ビッグデータ活用／AI・IoT・DX／他		

※凡例：**導入**：了：導入済み、未：未導入、ー：非該当　**改善**：◎：重点的に要改善、〇：要改善、△：優先順位低い、ー：非該当

©Yoshinori Iguchi 2020

6. まとめ

©Yoshinori Iguchi 2020

経営企画の仕事充足度

■以上みたように経営企画の仕事は幅広いですが、現在の充足度をセルフチェックしてみましょう

区　分	業　務	内　容	部室	個人
月次・週次業務	経営会議・業績検討会等	・経営会議準備、企画・提案、運営、議事録発行 ・月次業績検討会準備、運営、議事録発行 ・経営者との週次の報連相		
年間業務	予算関係	・予算編成方針作成、予算編成指示、集約、見直し依頼、とりまとめ、決定、示達		
	広報・IR対応	・マスコミ対応、広報誌作成支援、ホームページ作成支援 ・証取・証券会社対応、IR報告会・説明資料作成		
	組織改正	・組織の問題点把握、改正案検討、組織図作り、発表		
	中期経営計画	・策定方針作成、環境分析、ビジョン・経営目標設定、戦略立案、戦略具体化、活動計画・計数計画策定 ・ローリング、進捗管理（フォロー）、推進サポート		
	新規事業	・新規事業分野探索、新規事業アイデア発案、社内発案体制作り、社内教育、社内起業家発掘、事業開発、モニタリング		
スポット・プロジェクト対応	企業調査 案件対応 プロジェクト管理	・情報収集（2次情報、1次情報）、情報ソース発掘、調査会社活用、案件判断、報告書作成、報告 ・デューデリ依頼、報告書作成、報告、交渉、契約書作成、契約締結 ・プロジェクト参加、モニタリング、推進サポート		
社内制度・体制整備	社内制度・規定整備	・社内規程類整備・改定、管理会計の整備、改訂、 ・投資案件評価方法、新規事業提案制度、 ・リスクマネジメント体制構築		
	改革手法・経営管理の仕組み導入	・各種改革手法・経営管理手法の学習、社内紹介、導入		

※凡例：◎：よく果たしている、○：普通に果たしている、△：少し不足している、×：果たせていない、－：非該当

©Yoshinori Iguchi 2020

まとめ「攻める経営企画スタッフ」となるために

■どこを攻めるか？

■中長期の取組みシナリオ

■望ましい姿

攻めの経営企画

1. 指示がある前に動く
2. 先回りして、報連相する
3. 聞かれたら答えられるように準備しておく
4. 問題が発生する前に原因を潰す
5. 仕事の枠を超えて動く
6. 先読みして準備しておく
7. 経営企画発のアイデアを上申
8. 制約条件に囚われず動く
9. 流行を先取りする
10. 他人の所為にしない
11. 環境変化に対応する
12. 自ら進んで学び、自分のものにする

©Yoshinori Iguchi 2020

「経営計画テーマ推進」と「ミドルの改革力育成」を一挙両得する

■経営計画で掲げたテーマの推進とミドルクラスの改革力育成を兼ねて「テーマ推進ワークショップ」を行うと効果的です

	経営計画のテーマ推進	ミドル層の改革力育成
背　景	・経営計画で新たな課題・テーマ設定をしたが、推進部署がない ・過去いろいろなテーマが上がったが、なかなか推進できなかった ・委員会を立ち上げても、途中で立ち消えになることが多い ・兼務で推進が難しい	・ミドル・リーダー層から仕事上の不満は出るが、提案が出て来ない ・業務・組織の枠でしか仕事をしていない ・改善はできるが、改革までは行えない ・受け身で自発性がない
目　的	・経営計画で設定した新たな課題・テーマを力強く推進したい	・ミドル・リーダー層を育成したい ・社内改革力をつけたい

経営計画テーマ推進ワークショップ

期待成果	テーマの施策具体化と初期実行成果 ミドル層の育成と改革力習得

©Yoshinori Iguchi 2020

コンサルタント　兼　企業研修講師　－井口　嘉則（いぐち　よしのり）－

株式会社ユニバーサル・ワイ・ネット
代表取締役
（産業能率大学　講師等）

－ 略歴 －

■ビジョン作り、戦略立案、中期経営計画策定、新規事業立上げ、営業力アップ、業務改革等の幅広い分野で、コンサルティング及び企業研修を提供。
　ストーリーテリング手法を活用
■学歴　東京大学文学部社会学科卒　シカゴ大学ＭＢＡ
■職務経歴
　－日産自動車にて情報システム部門、海外企画部門を経験、中期計画・事業計画を担当。
　－三和総合研究所（現三菱ＵＦＪリサーチ＆コンサルティング）にて、中堅～大企業向けに経営コンサルティング実施、１０年で１００案件をこなす。
　－フューチャーアーキテクトにて、ＩＴを駆使し、経営改革につながるコンサルティングサービスを提供。企画～導入・立上げまでを支援
　－イニシア・コンサルティングにて経営コンサルティング及び研修企画・講師を行いつつ、経営に携わる。
　－2008年～オフィス井口を設立し、独立
　－2009年～ユニバーサル・ワイ・ネット代表取締役
　－2011年～16年 立教大学経営学部　兼任講師（英語）
　－2013年～17年 中央大学ビジネススクール客員教授
■著書『ゼロから分かる事業計画書の作り方』『中期経営計画の立て方・使い方』『こうして会社は良くなった』他

－ 最近の主な参画プロジェクト －

- 大手住宅メーカーの営業戦略立案
- 大手住宅設備機器メーカーの中期経営計画策定
- 大手教育産業のＩＴを活用した新規事業立上げ
- 大手美容業向け新規事業企画
- 自動車部品メーカーの新規事業企画
- 地場スーパーの中期経営計画策定

－ 主な研修及び講師実績 －

- 大手サービス会社の営業力アップ研修
- 大手住宅部材メーカーの課題解決提案研修
- 大手レジャー施設新規事業研修
- 大手飲料メーカーの新規事業研修
- 大手メーカー関係会社社長向ビジョン・戦略研修
- 大手自動車部品の新規事業研修立上げ　他多数

－著書－

マンガで分かる経営企画の仕事

経営企画の役割・仕事の基本がマンガと解説で分かります

累計５万部！中計のベストセラー

20年来のベストセラー
08年～現行版
22種類のワークシー（Excel）とその一貫した記入事例付き

中計のマンガ版新著

業種の違う２つの会社の２種類のアプローチをマンガのストーリーと解説で留意点とともに紹介

新規事業の企画に

アイデア出しからビジネスプランづくりまでをマンガのストーリーと解説で紹介

©Yoshinori Iguchi 2020

担当講座紹介

#	講座名	主な内容	開催地			備考
			東京	名古屋	大阪	
1	経営企画の役割と業務の基本	・多岐にわたる経営企画の役割と業務を「攻めの経営企画」をキーワードに週次・月次・年度・スポット・プロジェクト対応等に分類して紹介	○	○	○	
2	同　実践編	・「攻めの経営企画」を実践するために、過去のコンサル事例を使ってケーススタディし、攻めるポイントの探し方、攻め方を演習を通じて学ぶ	○	○	○	実践編は開催地により内容に違いあり
3	中長期経営計画の立案	・中期経営計画の立て方を、ビジョン・戦略立案フレームワークの4つのパートに分けて解説	○	○	○	
4	中期経営計画のローリングと進捗管理	・中期経営計画の実行フェーズで、ローリング方式vsフィックス方式のメリット・デメリットを紹介し、見直しをすべきかどうか、どう見直すべきかを解説 ・中期計画を進捗管理できるようにする方法と進捗管理の仕方を解説	○	○	○	
5	新規事業の企画・開発	・新規事業の企画・立案方法、新規事業の開発体制、ビジネスプランのまとめ方を解説	○	○	―	
6	重要業績評価指標（KPI）の設定方法	・KPIのメリットとその設定方法、使い方を解説 ・全社戦略マップの作り方、各部門のKPIへの展開方法（含む間接部門のKPI）と演習 ・特定業務プロセスでのKPI設定方法の演習	○	○	○	
7	マネジメント基礎	・変化する環境の中で、自ら進化し、部下指導しつつ業績目標を達成できるようになるために必要な知識・スキルを解説。演習有り	○	―	―	

©Yoshinori Iguchi 2020

分かりやすくてよく身に付く　ワークショップ・研修メニュー

■お客様の事業、受講者の業務に即した内容で演習を行うので、分かり やすく良く身につきます
■職場に戻って使えるので、**研修程度の費用でコンサル以上の成果**が出せます

目的別ワークショップ

ビジョン・戦略立案ワークショップ
・ビジョン・戦略立案フレームワークを使って、会社や部門のビジョンをビジョン先行型の発想で描き、それを達成できる戦略を描きます

新規事業ワークショップ
・事業アイデアを出すところから、ビジネスモデルの構築、商品・サービスの具体化、事業収支シミュレーションまでを、一連のワークショップで作り上げます

変革・改革提言ワークショップ
・自社・自部門を対象に、変革・改革の方向性を打ち出し、具体的な提言、効果検証を行います

共通するアプローチ

- 自社・自部門を対象
- ワーク・討議主体（アクションラーニング）
- ビジョン先行型発想
- リーダーシップ醸成

要素スキルワークショップ

ビジョンストーリーWS
・望ましい将来像をストーリーで描き、自らイメージ化し、人と共有できるとともに実現意欲が喚起されるやり方です

リアルコーチングWS
・ストーリーテリングの手法を使ったコミュニケーション力強化のためのコーチング的手法です。

・顧客や上司とのコミュニケーションの質が格段に向上し、

目標達成の方程式WS

- 問題解決法WS
- 論理的思考法
- 財務分析WS
- ファシリテーション
- 報連相
- 課題達成計画立案
- モチベーション
- ポジティブ思考

©Yoshinori Iguchi 2020