

今回のテーマは
経営企画と経営管理（前編）

5分でマスター「経営課題の解決法」Q & A

Q：経営企画と経営管理の違いとは？また適性は？

A：前者は「全社の経営の企画」、後者は「事業経営の管理」

1. 経営企画と経営管理

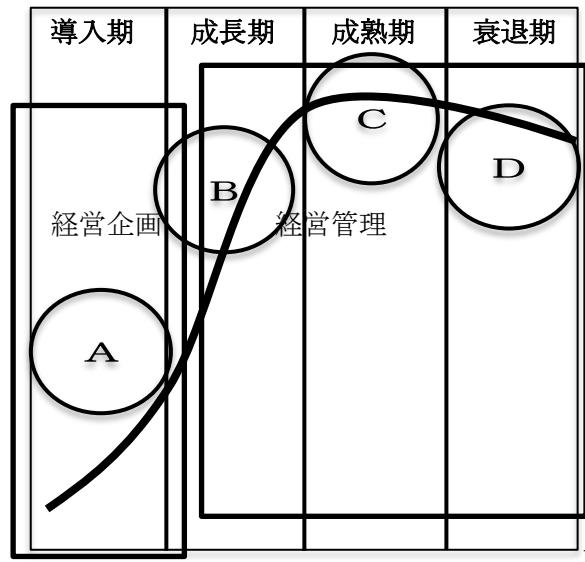
一定の企業規模となった段階で、経営企画また経営管理的なスタッフの配置を検討し始めます。社長の戦略業務や全社管理業務をサポートするスタッフです。しかし経営企画や経営管理を配置しても、それぞれの役割などが不明瞭な会社が多いのが実際です。とは言っても、経営企画と経営管理に社会通念的な定義などあるわけではありません。ここでは経営企画と経営管理についての考え方を説明します。

経営企画というのは新規事業開発がメインの業務です。新規事業の企画、計画の立案を行います。また事業の立ち上げから軌道に乗るまでは、新規事業部の責任者と共にその運営にあたります。

一方の経営管理は既存事業の管理がメインの業務です。既存事業の事業計画の立案サポートとPDCAの管理、管理

会計の運用による利益管理などの業務にあたります。これらの意味では、経営企画は事業のライフサイクルでの導入期から成長期初期の事業を担当し、経営管理は事業の成長期中期から成熟期および衰退期の事業を担当すると言えます。

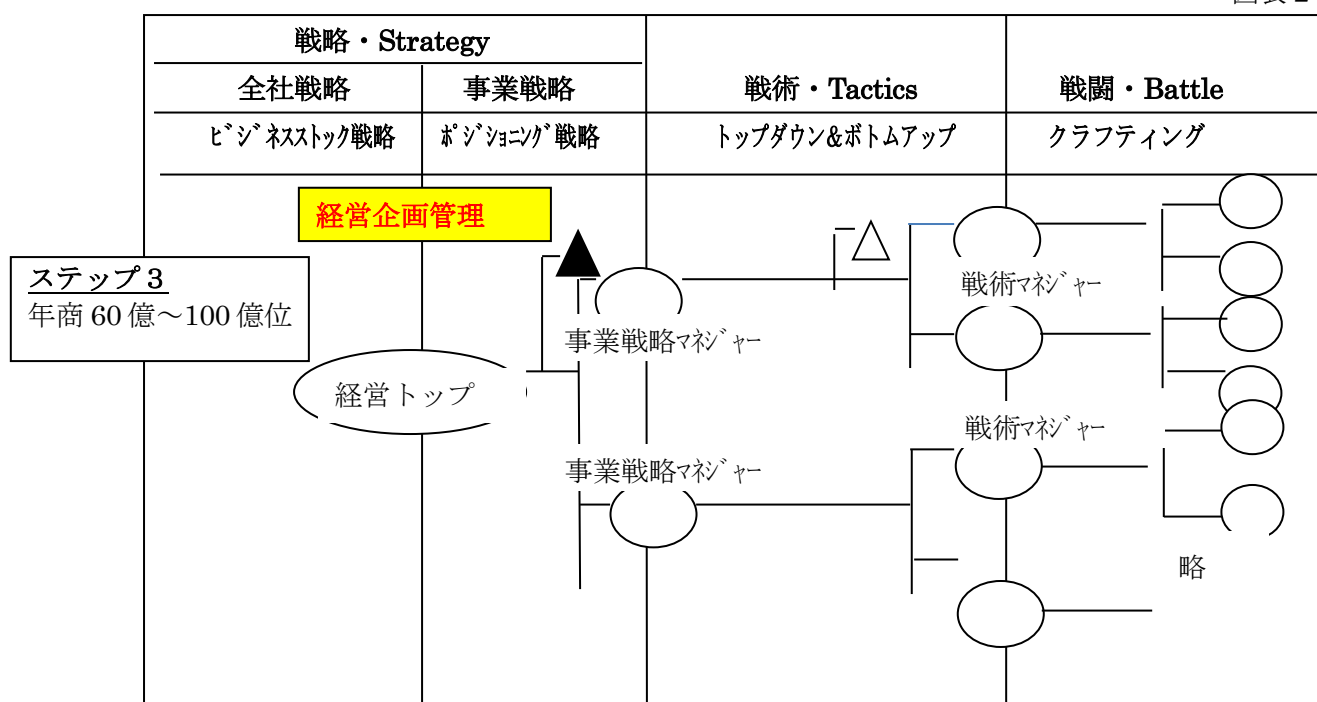
図表 1



2. 企業の成長ステップと経営企画・経営管理

企業の成長ステップで経営企画と経営管理を考えると、組織の中での位置づけなどがより分かりやすくなります。企業規模がステップ3の段階では、大概「経営企画管理」として、企画と管理業務を兼任するのが通例です。図表2の位置づけです。新規事業の案件数も少なく、既存事業の数も少ない段階です。社長の戦略および全社管理業務の補佐としての位置づけになります。

図表2



ステップ4になると経営企画と経営管理が分かれるようになります。図表3を見て下さい。経営企画は会社のビジネスストック戦略（これまでの事業で培ってきた財産＝顧客、ノウハウ、特許、設備など）の推進役となります。経営トップのブレーン役として積極的に多角化戦略を追究していきます。そして経営管理は各事業部内に配置されそれぞれの事業のポジショニング戦略（市場の中での独自性・ポジションを求める戦略）の推進役となります。経営企画は「全社の経営の企画」、経営管理は「事業経営の管理」の役割を担うようになります。

この例では企業内に製造業と小売業を持っています。業務内容の全く異なる製造と小売りを同じ部署で管理することは現実的に困難です。名称は経営管理でなくても、ステップ4になれば、一つの事業全体を管理する部門を設置するようになります。

図表 3

