

今回のテーマは
経営企画と経営管理（後半）

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：経営企画は「攻め」、経営管理は「守り」！

1. 経営企画と経営管理の役割

経営企画と経営管理の役割（業務内容）を役職別に整理しました。ご参照ください。

（1）経営企画の役割

図表 1

役職	業務内容
部長	【新規事業計画】 ①新規事業の構想案の作成 ②新規事業の中期計画化（年次別課題の整理） ③新規事業の利益計画（投資回収計画）の立案 【新規事業運営】 ①新規事業立ち上げまでの業務管理 （準備室の運営から開業まで） ②立ち上げ後に発生する諸課題の解決 ③新規事業のオペレーションの確立
	【マネジメントシステム関連】 ①新規マネジメントシステムの企画 ②新規マネジメントシステムの導入計画の作成
	【IR活動】 ①IR活動の全体計画案の作成 ②投資家への説明資料等の作成の指導

課 長	【新規事業計画】 ①新規事業に関する情報収集 ・業界情報の収集とデータ分析 ・他社の戦略分析 ②自社の強みと弱みの分析と他社比較 ③自社の独自の能力の他分野への活用の追究 ④新規事業の企画原案の作成 【新規事業運営】 ①外部交渉（仕入先、施設設計、広告宣伝などに関わる協力会社への交渉） ②立ち上げまでのスケジュール管理
	【マネジメントシステム関連】 ①新規マネジメントシステムの導入計画に沿ったシステムの作り込み ②新規マネジメントシステムの導入に必要な外部交渉
	【I R活動】 ①投資家への説明資料等の作成
	【新規事業計画】 ①新規事業に関する情報収集 【新規事業運営】 ①外部交渉（仕入れ先、施設設計、広告宣伝などに関わる協力会社への交渉）の補佐 ②オペレーションの補佐または実践
担 当	【マネジメントシステム関連】 ①新規マネジメントシステムの社内への周知 ②新規マネジメントシステムの導入時の運用サポート
	【I R活動】 ①投資家への説明資料等の作成の補助

※経営企画のその他の業務（I S O関連、I Tなどのシステム構築関連、トップの特命事項への対応など）は省略しています。

(2) 経営管理の役割

図表 2

	業務内容
部 長	【既存事業計画】 ①経営管理会計を用いた既存事業の中期利益計画の立案 ②経営管理会計を用いた既存事業の年度利益計画の立案
	【既存事業運営】 ①年度利益計画の月度での進捗管理・利益管理 ②各部および全社の予算管理・予算統制
	【マネジメントシステム】 ①諸マネジメントシステム（経営管理会計、目標管理、人事制度等）を用いた経営管理 ②諸マネジメントシステムのルールおよび運用方法の改善
課 長	【既存事業計画】 ①経営管理会計を用いた全社および部門別の年度利益計画の立案の補佐（年度利益計画の原案作成） ②年度利益計画に基づいた全社の予算案の作成
	【既存事業運営】 ①月度の部門別P/Lを基に各部の問題点の抽出と改善のための政策案の提案
	【マネジメントシステム】 ①諸マネジメントシステムの運用スケジュールの立案 ②諸マネジメントシステムのルールおよび運用方法の改善の提案
担 当	【既存事業計画】 ①経営管理会計を軸とした計画経営の年間スケジュールの立案と進捗の管理 ②経営管理会計のしくみと運用および部門別P/Lデータについての各部からの質問等への対応
	【既存事業運営】 ①経営管理会計データの入力と月度の部門別P/Lのアウトプット ②経営管理会計の基礎データに関する各部への連絡、調整
	【マネジメントシステム】 ①諸マネジメントシステムの運用（書類等のとりまとめ）

※経営管理のその他の業務（トップの特命事項への対応など）は省略しています。

2. 経営企画と経営管理の担当者の特性

よく経営企画と経営管理にはどのようなタイプの人材を配置したらよいのかと聞かれます。次の表にある能力要件と資質要件を参照としてください。

(1) 経営企画の能力要件と資質要件

図表 3

	能力要件と資質要件
部長	<p>【能力要件（右脳的要件）】①秀でた着眼力に基づく事例研究とそこからの、展開する新規事業の類推力 ②ビジネスモデルの構想力 ③商品・サービスの創造力</p> <p>【資質要件】①ポジティブ気質 ②チャレンジ精神 ③クリエイティブ指向</p>
課長	<p>【能力要件】①事例研究と分析力 ②コンセプチュアルスキル（概念化能力。暗黙知を形式知に変える能力）③交渉力</p> <p>【資質要件】①フットワーク ②研究心</p>
担当	<p>【能力要件】①論理性（ロジカルシンキング）②理解力（理論の学習力）③学習の実践力</p> <p>【資質要件】①知的好奇心 ②問題意識 ③顧客指向・マーケティング指向</p>

(2) 経営管理の能力要件と資質要件

図表 4

	能力要件と資質要件
部長	<p>【能力要件（左脳的要件）】①計数思考 ②本質追究力（問題の核心を突く能力）③システム思考（システムによる問題解決力）</p> <p>【資質要件】①保守的気質 ②実務指向 ③（どちらかというと）トップのイエスマン</p>
課長	<p>【能力要件】①データ分析力（経営管理会計のアウトプットデータの原因追究力） ②論理性ある主張力</p> <p>【資質要件】①細かさ・緻密さ②厳格さ</p>
担当	<p>【能力要件】①合目的的思考 ②データに基づく仮説・検証力</p> <p>【資質要件】①利益感度 ②PDCA</p>