〔研究ノート〕

経営企画部のミッションと存在意義

三　宅　光　頼

1. 問題の所在

本稿は、経営企画部のミッションと存在意義を、各社の経営企画部の取組み事例から、再構成、再定義しようとするものである。

そもそもの問題意識は、同時期に大手2社の経営企画部から、コンサルティングの依頼をいただいたことがきっかけであった。

最初の依頼は、ある製薬会社A社の経営企画部からであった。

その製薬会社A社は、新薬開発で優れた成果を上げている高収益会社であったが、その多くが特許切れ間近であったため、新たな収益源を探していた。ここ数年は新薬の開発も滞っており原因追究も求められていた。

依頼とは「当社の経営企画部に足りないものは何か？」というものであった。

「他の製薬会社と比べ当社の経営企画部には、何があって何が足りないのか？　当部では何が出来ていて何が出来ていないのか？　今後当部は何を、どこをどうすべきか？」

二つめのB社の依頼は、トップの発した一言から始まった。

「本社の人間、多過ぎないか？」

B社は、両替機や券売機等の精密機械を制作販売している国内トップメーカーであったが、国内市場は飽和状態であり、生き残りの場は海外発展途上国か、ギャンブル市場等に限られた。先進国では現金よりもカードが使われており、国内工場は縮小を余儀なくされている。当然、本社人員も余剰の兆しが見えた[1]。

そこから経営企画部の迷走が始まった。

「どの部署が多いのか。どれくらい多いのか。そもそも社員の多少の判断基準は何か。」

これらは、2社の経営企画部から「正解（解答）」を求めて依頼されたものであったが、欠けていたのは、正解を導くためのデータや方法論だけでなく、依頼の「目的」と経営企画部当事者の「課題意識」であった[2]。

---

[1] 彼ら/彼女らから来た依頼は、「現在の組織の最適要員数（＝削減すべき余剰人員）を部門（部課）ごとに算出したい。」そのためには、今の業務内容と業務量の把握を行ない、そのうえで業務の改廃・取捨選択を実施。その後、「必要な業務だけに絞り込んで、必要な人員を割り当てる」という考え（アプローチ）だった。業務量とコスト意識（財務）のバランスは重要であるが、実務上は、部外者の判断が働きにくい。

[2] 事前のリサーチが必要な案件で、①経営企画部が何をしてきたか。その成果はどうか、についての情報収集、

(1) A社の迷走

最初にA社が採ったアプローチは、「コア課題追求と根本原因の解明」であった。なぜ、新製品がでないのか、なぜ、営業情報が共有できないのか、なぜ医薬開発本部と医薬営業本部の組織間コンフリクトが解消できないのか。このアプローチは、多くの組織の壁を一部取り払うことに成功したが、一方で、現有の社内リソースでは新薬開発も新規開拓も限界があることが分かった。課題は組織の外にあった。

次にA社がとったアプローチは「ベストプラクティス（ベンチマーク）」であった。

競合他社の中で、急成長している会社、開発力で優れている会社の経営企画部の役割をまねて導入しようとするものであった。しかし、調べれば調べるほど、経営企画部の在り様は多様であり、そこから特徴的な正解を導くことは困難に思われた。それらすべてに対応できる組織を設計しようとすると、膨大な間接人員を抱えることになり、とても実践できる内容ではなかった。

最後にA社がとったアプローチは、「競争差別化要因と成長促進要因」の特定であった。

結局、地道に「強みと弱み」を認識して、「強みを活かし、弱みを克服する戦略」をトップダウンのもとに、既存組織と連携しながら実践することであった。

(2) B社の迷走

精密機器メーカーB社の経営企画部が、最初にたどり着いたキーワードは、業務処理に必要な「適正人員」であった。

最低限必要な仕事に絞り、その処理のために何人必要なのか。適正な業務は何か、それはどのくらいの量か。当然、業務棚卸しすらしたことがない。各部からは常に増員の要求が出てくる。適正人員の議論は、「根拠のない空中戦」となった。その時、彼ら/彼女らが取り付かれていたのは「適正」という怪物である。

B社が、次にたどり着いたロジックは「部門別管理損益（管理P/L）」である。

部門損益で利益が出ないなら人員を減らす必要があるというもの。ここでは直間比率と管理職比率（管理職の割合）が問題となった。その比較には業務処理費用の適正原価も必要だった。当然、本社の人数の比率は把握できても、何が「適正か」は不明だった。この議論も、多くは空中戦になった。正解を導くための変数が多すぎた。

B社が最後にたどり着いた概念は「競争優位」であった。すなわち、その組織は他の組織に貢献しているか、必要な機能を果たしているか、の精査である。

それは顧客満足を実現しつつ、効率的な組織運営を遂行することに他ならない。すなわち顧客満足実現・効率的運営に必要なのは、「競争優位」の実現に他ならなかった。

A社の経営企画部もB社の経営企画部も、「トップ経営層や現場からの要望に応える」だけでなく、「純粋に自分たち自身で組織に貢献できる方法を見つけようとした」結果、経営企画部という組織自体が生き残る方法を検討し始めた。

結果的に、その考え方自体が、経営企画部の存在意義の「過てる忠誠心と献身」の証左となっ

---

②同業他社の経営企画部の情報収集、③これらを精査・比較したうえで、機能と業務の棚卸をし、再設計する。こうした作業の多くは困難を伴う。データが企業内に無いため、前提が仮説となり、検証も困難となる。

ていった。

A社もB社も、改革のアプローチのために結果的に経営企画部の要員が増加したのである。

本稿は、これまで議論されてきた経営企画部のミッションと存在意義を、事例の検証と精査を通じて、新たな機能とフレームとして再構成し、再定義を試みるものである。

2. これまでの経営企画部の役割および機能

経営企画部の役割および機能は何か。ミッションや存在意義の明確化のためには、まず、多くの経営企画部の担っている役割や機能を明確にする必要がある。

これまで経営者の役割について検証した事例は多いが、経営企画部の役割について、実態的に検証した事例はない。

本来、会社のミッションを担当するのは、それぞれの機能部である。財務部・人事部・営業部・製造部・開発部の各部である。そこに経営企画部はない。経営企画部は、すべての経営機能を代行し、サポートし、代行するがゆえに、本来の機能から見ると無用な（重複した）役割に思われる[3]。

それぞれの機能部（財務部や人事部等）が事業のミッションをもち実行するのであれば、経営企画部の役割あるいは果たすべき機能は何か、を明確にする必要がある。

小島茂（1988）によると、経営企画部の主要な機能は、次の4つになる[4]。

①戦略策定機能
②組織化機能
③内部統制機能
④情報提供機能

経営企画部が策定し、取締役会の承認を得た長期経営計画をブレークダウンさせるのは、経営企画部の重要な役割であろう。長期の理由は、経営企画部だけが実質的な経営執行予算を持つことがないため、トップの意向を受けて計画が策定できる。

実務的には、経理部や財務部が計数的な長期予算をたて、人事部が要員計画の長期的な予測を設計する。それは、現場だけが実務的な数値を把握し、コントロールしているからであり、経営企画部が設計するときは、数値を含め、実務的な運用は、すべて間接情報となる。机上のプランなら経営企画部でも設計できるが、実務上の予算執行となると現場の積み上げなしでは

---

[3] たとえば、全社の人事戦略を策定するのは、本来人事部である。人事部が全社の人事部ではなく、「人事部」という所属の「一利益代表」でしかないために、自部門の影響力を行使するための都合の良い人事戦略は策定できても、影響力を持たない他部署（および全社）に対して、人事部の機能は果たせない。その理由に、人事部が全社員の評価結果を持ち得ず、考課標語としての「SABCD」は持ち得ても、「なぜ、彼/彼女はA評価なのか」は知り得ない。そこまで使命をはたせる人事部は少ない。その結果、現場の言いなりになってしまう。一方、統制機能は果たせないが、人事部としての影響力だけは行使したがる。それが多くの人事部である。財務部・製造部・営業部も同様である。
八代尚宏『人事部はもういらない』講談社 1998年。

[4] 小島茂著『部門別経営機能強化マニュアル　経営企画部』日本能率協会マネジメントセンター　1988年。

不可能に近い。

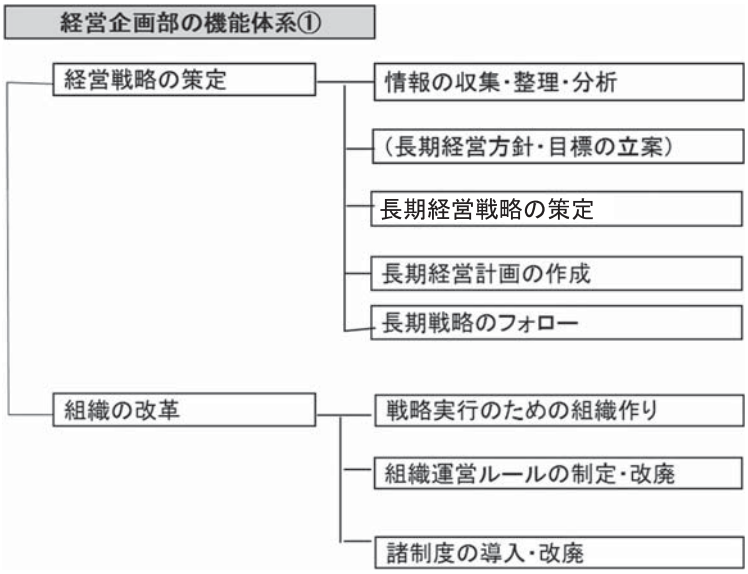

図1　経営企画部の機能体系

出典：小島茂（1988）

さらに小島（1988）によると、経営企画部の細分化された機能は、

①新規事業企画
②関連会社管理
③内部統制
④情報システム確立
⑤トップのブレーン
⑥問題解決

と続く。

ここで気付くのは、本当に経営企画部が関係会社や高度に専門的な情報システムまで関与して統制しようという気があるのか、という疑問が生じる。さらには（名誉ではあるが）トップのブレーンとなる覚悟があるのか、という疑問が残る。

トップ経営層が俯瞰するレベルでの経営上の課題解決は、直球過ぎるため経営企画部が扱うには非常に重い課題となる。

逆に、既存の人事部、財務部はそもそもトップのブレーンではないのか、課題解決をしていない（できない）のか、ということになる。

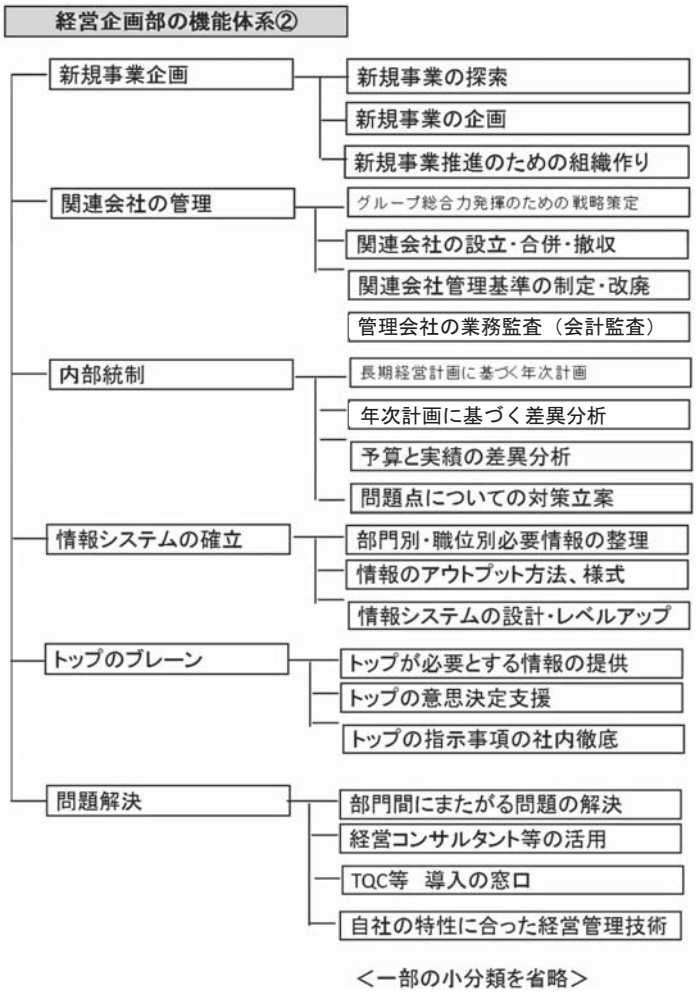

図2　経営企画部の機能体系②

出典：小島茂（1988）

3. 経営企画部の機能の再設計

これまでの検討で、経営企画部が担うべき機能をいくつか整理すると下記の機能に集約できると思われる。

それは、

①経営計画策定機能
②組織学習支援機能
③警告機能（アラーム機能）
④自切機能
⑤保護機能
⑥ガバナンス機能

である。それぞれの機能の詳細を確認する。

(1) 経営計画策定機能

経営企画部の果たすべき役割、機能の第一は「経営計画策定機能」である。

間違いなく、経営企画部は、経営計画策定機能や戦略策定機能を持たされる。長期・短期を問わない。たとえ、人事部が別にあっても人事戦略を策定する。財務部があっても財務計画を策定する。

実際には、この戦略策定機能を陳腐化させない姿勢や部品が経営企画部には必要となる。そうでなければ、この機能は役割やミッションというよりも「アリバイ証明」のようなものになってしまい、経営者の代理人として戦略策定するのではなく、経営者への「ポーズ」として策定するか、「戦略策定ごっこ」をすることになる。

なぜなら戦略策定のためには、「課題設定」と「リサーチ」が不可欠だからである。それなしの戦略は「アリバイ用のポーズ」に過ぎない。

したがって、戦略策定機能で必要なプロセスは下記となる。

①リサーチ（収集探索）
②アナライジング（分析精査）
③シミュレーション（仮説検証）
④プランニング（計画実行）
⑤オーソライジング（担保完遂）

この一つでも欠けていたら「ポーズ」に過ぎないか「（経営）ごっこ」といわれても仕方ない。

(2) 組織学習支援機能

経営企画部の果たすべき役割、機能の第二は「組織学習の支援機能」である。

経営者は「見たもの、見えたもの」を分析し、次に何を見るべきかを決定するには「何を見たいか、何を見るべきか」を発信しなければならない。

その情報のフィードバック機能をサポートすることが、経営企画部のミッションの一つとなる。

たとえば、人事部の機能は、評価・処遇・育成・活用、さらに採用退職、昇格昇進、配置転換、コンプライアンス等を実践するが、それらは一つ一つがトップの指示命令に基づいて実行されるわけではない。むしろ、トップは評価・処遇・育成・活用といった人事の業務や機能を知らないことが多い。給与がどう決定されるかすら知らないトップも多いだろう。そんな状態で人事部からの情報だけで、トップの人事異動は可能なのか、総額人件費の決定が可能なのか、要員管理が可能なのか。

それこそが、経営企画部がトップに対して実行できるトップの経営機能への「学習支援機能」にほかならない。この機能の最大の欠陥は、部下が上司に「気づかせる」ところにある。「裸の王様」を決して作らない「臣下」である。

(3) 警告機能（アラーム機能）

経営企画部のミッションは、経営者の「問い」の中にある。

経営企画部は、時に、経営者すら持ちえない「問い」を経営者に投げかける。そのため、経営企画部のミッションは多岐にわたるのである。

経営者の多くの「問い」は「疑問」であり「課題」であり、「仮説」であり、「アラーム」で

あることが多い。経営企画部は、このアラームを経営者から受け取ることはあっても、経営者に対して発信することはなかった。経営企画部が、経営者の頭脳であるならば、自らに問いかける機能も必要になる。

あたかも、「うれしいから笑うのではなく、笑うからうれしくなる」ように。「悲しいから泣くのではなく、泣くから悲しくなる」ように。

笑わない経営者、泣かない経営者のために、先に笑って見せる、先に泣いて見せることが、経営企画部のアラーム機能である。

(4) 自切機能

自切（じせつ）は、節足動物やトカゲなどに見られる、足や尾を自ら切り捨てる行動である。なぜ自ら体の器官を切り捨てるかは状況により異なると思われるが、主に外敵から身を守るために行われる例が多い。

外敵に捕捉された際に肢や尾等の生命活動において主要ではない器官を切り離すことで逃避できる可能性を作り、本体そのものが捕食される確率を下げるための適応であると考えられている。

そのため自切する器官はあらかじめ切り離しやすい構造になっており、喪失した器官を再生させる等の機能を持つ種が多い。

「トカゲのしっぽ切り」であるが、これを実現するのも経営企画部である。重要なのは、組織の存続である。トップの更迭、トップの首のすげ替え、これも「自切機能」である。会社の存続には、トップであっても、創業者であっても、「しっぽ」に過ぎないことをトップに認知せしめるのが経営企画部の仕事になる。

財務部は自切しない。営業部も自切しない。経営企画部だけが自切できる。

(5) 保護機能（カムフラージュ機能）

実は、経営企画部のミッション（存在意義）そのものが、「無用の長物」かもしれないという点である。経営企画部はあってもなくてもよい。なぜか。トップのクローンだからである。

実際は、トップの露出を削減し、何もなかったかのように「平静」を保つ役割を果たす。

あたかも経営企画部が画策したかのような行動を敢えて行うのも、経営企画部の仕事である。実務ではトップの影武者であり、代弁者となる。

リストラの場合は、トップのメッセージを人事部に代弁させる。会社のクレームや事件・事故の場合も、トップをカムフラージュする。不正をおこなった政治家秘書の役回りである。

(6) ガバナンス機能

ドラッカーは、経営に最も重要な機能として、「イノベーションとマーケティング」を挙げた。経営に重要なものは多くあるが、最も重要なものは2つだけ、イノベーションとマーケティングだという。他が必要ないというわけではないが、2つが欠けるのは致命的となる。

同じ理由で経営企画部に必要な機能は、プランニングとガバナンスであろう。特に、ガバナンスは、トップのミッションを代行代弁する立場になるため、ガバナンスは極めて重要な役割である。

ただ、異なるのは経営企画部のガバナンスは自ら実行するものではなく、トップの虎の威を

借る宿命である点である。すべてはトップのために、トップの名前で、トップの成果として実行されなければならない。ここでも経営企画部はトップのクローンそのものである。

4. 経営企画部に求められる追加機能

上述の6つはベーシックな経営企画部に求められる会社（組織）の機能であるが、会社の実行すべき機能を代行できても、トップ（人間）のインスピレーションやリスク感覚を代行するものではない。

本稿の目的である経営企画部のミッションや存在意義は、会社の機能だけではなく、人間としてのトップの機能支援にこそあるとみている。会社の機能は製造、営業、人事、財務等だが、トップの機能は人事、財務だけに特化できない。

トップの眼となり、耳となるもので、トップと同じレベルで経営感覚を磨き上げた能力を持って支援できればこれに越したことはない。現実にはその機能をメンバーで分担して、補完することになる。

何度も述べたように、本来の戦略は会社の各部、各機能が実行する。人事部が全社人事戦略を構築し、財務部が財務戦略を構築する。

経営企画部はトップの目であり耳であり、そこに経営企画部の役割があり、その意味で新たに追加されるべき機能は、「トップが意思決定できる情報の必要性に気付かせる能力」である。それはプリズムのようなものであり、経営者の経営能力を分解する3色の光のようなものである。経営企画部は、分割された光そのものであると同時にプリズムでもある。

これらには次の5つの能力が考えられる。

①視覚機能（アイサイト/Eyesight）

視覚で判断できるのは、物の変化、速さ、相互の相違、遠近、大小、さらに方向性である。見てわかるものは、見えているものをしっかり見ることが重要となる。

（判断項目は、ビジョン、戦略、ニーズ、価値、リスクなど）

②触覚機能（タッチ・フィーリング/Touch-Feeling）

見るだけでは、わからないものは触るしかない。触らなければわからないものは、滑らかさや粗さ、硬さ柔らかさ、凸凹、温冷、重軽、湿乾など。これらは触らなければわからない。

（判断項目は、信頼、絆、品質、コスト低減、など）

③味覚機能（テイスティング/Tasting）

味覚とは、組織内に取り入れることができるかどうか、である。人材の味でもあり、組織の味であり、資本の味でもある。場合によっては毒になる。

（判断項目は、M&A、ブルーオーシャン、コスト低減、価値向上、など）

④聴覚機能（ヒアリング/Hearing）

視覚・触覚は外から見えるが、聴覚は見ただけではわからない。六聴（大小・高低・長短・快不快・揺れ・ノイズ）はその典型である。

（判断項目は、リスク回避、新市場、製品開発、など）

⑤嗅覚機能（センティング/Scenting）

他の感覚機能とことなり、嗅覚の対象は空気であり、風であり、風土であるため、眼に見えない。いわゆる鼻を効かせて臭香、湿乾、好嫌をかぎ分けるのである。経営者として特に重要な感覚は、「お金の匂い」がわかること。M&A、新規事業、海外市場、業務提携、あらゆる戦略でお金の匂いがわかるということは、重要な経営感覚となる[5]。
（判断項目は、リスクテイク、ニーズ探索、競合戦略予測、など）

支援対象 ＼ 支援機能	判断内容	戦略／組織／資源	市場／顧客	製品／サービス	競合／環境
アイサイト （視覚機能）	変化／速さ 相違／遠近 大小／方向	ビジョン設定 方向性の明示	ニーズ探索 選好嗜好	価値実現 正義実現 美の形成	リスク回避行動 環境適合行動
フィーリング （触覚機能）	滑粗／硬軟 凸凹／温冷 重軽／湿乾	パートナーシップ 信頼構築	絆の形成 CSR実践 ハイタッチ ハイキャッチ	品質向上 快不快 バリュー実現 コスト低減	競合同行 脅威レベル感度
テイスティング （味覚機能）	六味（甘辛酸苦塩旨） ／吸収／滑粗／ 大小／好嫌	M&A／提携 拡大／成長 多角化	ブルーオーシャン レッドオーシャン	イメージ向上 改良改革 試行錯誤 コスト低減	OEM 不確実性 支配・服従・協同
ヒアリング （聴覚機能）	大小／遠近 高低／快不快	リスク回避 危機管理 情報収集	新市場 新規事業	製品開発	リスクアッバース リスクヘッジ リスクテイク
センティング （嗅覚機能）	臭香／湿乾／好嫌	リスクテイク リスクヘッジ リスクアッバース	市場探索 ニーズ探索	トレードオフ 差別化	競合行動予測 競合戦略予測

図3　経営企画部の追加機能

（筆者作成）

5. 各社の経営企画部の取り組み

ここまでの議論は、各社の経営企画部の取組み内容に散見される。いくつかの事例を取りあげて、本稿のまとめとしたい。

(1)　コスト低減

◆　ANAホールディング株式会社　（資本金250億円、連結売上高1兆7135億円）[6]
（コスト低減／触覚機能、味覚機能）

ANAホールディングは、三菱重工が開発する国産旅客ジェット機MRJのローンチカスタマーとして開発メンバーに参画している。ANAホールディングは、初回、最大25機を発注する予定である。「737」では大きすぎ、「プロペラ機DC-10」では小さ過ぎる空域距離を、MRJ

[5]「お金の匂い」とは利益を確保できるかどうかということで、利益は企業が正しいことをしていることを教えてくれる。そして､最も早道でストレートに利益を確保する方法が「顧客満足」に応え続けることである。（カルロス･ゴーン『クローズアップ現代』NHK、2000/10より。）ただし、その道は単純でも簡単でもない。

[6] 週刊「東洋経済」増刊　2013年5月7日号

に置き換えることで、燃料代を年間数十億円単位で低減できる。

ANAのグループ経営戦略部には「機材調達戦略担当」があり、責任者である吉田氏は、事業戦略のチーム主席部員として、経営的な財務分析からコスト低減方法として、トップの仮説を現場で検証し本プロジェクトに結び付けた。この責もANAでは経営戦略部が担う。

◆　アートコーポレーションがMBO　（資本金1億円、売上高844億円）[7]
（リスク回避、コスト低減/触覚機能、嗅覚機能）

引越し大手のアートコーポレーションの経営企画部は「監査や内部統制制度への対応など、上場維持に必要な負担が急速に増えた」と指摘し、MBOに踏み切った。

上場の魅力よりも、負担の重さがMBOの決め手のひとつになったと説明している。昨今では、長引く株安で買収されるリスクが高まっているだけに、防衛策の意味合いでMBOに踏み切る会社もある。

2011年、MBOが過去最高のペースで進められていた。既に15社が上場廃止を決定し、経営の抜本的改革を狙っている。MBO（マネジメント・バイアウト/経営陣が参加する買収）により上場を廃止する会社が増えているのである。暦年では過去最高を更新する公算が大きいという。

業績が悪化した会社が金融機関の後押しを受けて、経営改革を機動的に進めている。上場維持のための事務的な負担が重いために、上場維持をあきらめて、MBOを進める面もある。結果として投資家の株離れを招くとの声も出ている。投資家の投資を仰ぐために、わざわざ上場をしなければならない必然性がなくなってきている。必要なのは投資であって、上場ではない。

上場廃止を決断するのは中堅企業に多い。今年、上場廃止をする会社の中には、書籍販売、DVDレンタルの「TSUTAYA」を展開するカルチュア・コンビニエンス・クラブや、雑貨専門店「フランフラン」を運営するバルスなど、知名度の高い会社も目立つ。

上場廃止の狙いとしては、短期的な業績の変動や株価の動向に左右されず、株主の常套セリフである「配当要求や株価上昇」要求に対しても、いちいち左右されずに、抜本的な事業改革に取り組む狙みたいという、経営者としての真摯な欲求がある。

(2)　リスク回避

◆　旭テック　年金資本主義の転機　（資本金38億円、連結売上高780億円）[8]
（リスク回避・リスクヘッジ/味覚機能・嗅覚機能）

米年金給付保証公社（PBGC）は、昨年5月に破綻した旭テックのアメリカの子会社メタルダインに関する件で、同社の企業年金に1億3520万ドル（約114億円）の積み立て不足があるとして、旭テックに穴埋めを求めてきた。

企業の訴訟に対応するのは、法務部であるが、通常の契約審査、与信審査の業務と異なり、訴訟は大きな負担を企業トップに負わせる。旭テックでも、いま訴訟に対応するのは経営企画部であり公報としての統制も行なう。その理由は「年金に関しては、責任を比較的拡大解釈することが多く、企業側は注意が必要」（米カーター・レドヤード・アンド・ミルバーンの斎藤

[7] 2011年10月5日　日本経済新聞
[8] 日本経済新聞　　2010年11月30日、編集委員、藤田和明

康弘弁護士）との指摘されているからである。

年金運用とその米国は年金受給者の権利を保護する保証制度があり、破綻した企業の年金資産と負債を引き継ぎ、給付を継続するのがPBGCだが、新たな管理者となったPBGCが旭テックの支払い義務を主張しているものである。

(3) 品質向上

◆ アメリカンホーム保険　自動ブレーキ普及（資本金125億円、売上高825億円）[9]

（製品開発、顧客価値向上、品質向上／触覚機能・聴覚機能・嗅覚機能）

自動車保険業界では、若者の自動車離れで保険料収入が減少する一方、高齢者ドライバーの増加などにより保険金の支払いが増えている。アメリカンホーム保険の経営企画部は「衝突軽減ブレーキの普及が事故被害を減らすことにつながるはず」と期待し、自動車が前方の車両や障害物と衝突する危険を感知して自動的に減速する「衝突被害軽減ブレーキ（自動ブレーキ）」付きの自動車について、保険料を最大5％割り引くことを発表した。こうした割引制度を率先して導入するのは、日本で初めてとなった。割引制度は主力商品の「ファミリー自動車総合保険」の内容改定の一環として加えられた。具体的には、衝突軽減ブレーキを装備するトヨタ自動車の「マークX」の場合、前年事故がなければ、車両保険込みで最大3千円程度安くなる。

(4) 価値向上・広報

◆ 伊藤忠食品：教育支援を通じて社会貢献　（資本金49億円、売上高6170億円）[10]

（価値向上、イメージ向上、ニーズ探索／触覚機能・味覚機能・嗅覚機能）

伊藤忠食品の経営戦略部長、星氏は事業活動を通じて次世代の“日本の食”を支える若者たちの人材育成や地域活性化など、社会貢献活動を推進する大手卸の取組みを展開している。本業を生かしたCSR活動の一環として、人材育成の観点から、商業高校の教育支援を行っているのである。2013年7月31日・8月1日の両日、インテックス大阪で開かれた「FOOD WAVE 2013」で、昨年に続き「高校生プロデュース★ふるさと物産展」ブースを開設している。2回目の今年も、全国から7校が参加し、地元の銘産品を使った商品を紹介し、特設ステージでのプレゼンを行った。

星氏は、4月から新設科目となった商業高校の『商品開発』が、“流通に必要な知識と技術”も含めて教えることになったことから実践的な教育指導が求められていることを知り、流通のプロが集まる展示会を実践的な体験学習の場にできないかと考えた。先生からは『バイヤーやメーカーの開発担当との対話やプレゼンが学びにつながり、生徒が成長した』と好評をいただいている。今後もこうした教育支援活動を継続し、未来を担う人材育成に貢献していきたいとしている。

---

[9] 日刊自動車新聞　2013/7/10

[10] 日本食糧新聞　2013/09/04　URL: https://www.ub-speeda.com/news/328753

◆ NKSJ　ひまわり生命（資本金172.5億円、従業員2738名）
新社名にちなんだキャンペーン「みんなのひまわりプロジェクト」開催
（価値向上、イメージ向上、ニーズ探索/触覚機能・味覚機能・嗅覚機能）

NKSJひまわり生命は、2011年10月に損保ジャパンひまわり生命と日本興亜生命の合併で誕生した。新会社名にちなんだキャンペーン「みんなのひまわりプロジェクト」を開催さている。『笑顔を守る』という企業スローガンや、新社名に込めた思いを具現化したものとして、ウェブサイトでひまわりの観察日記をつけ、他の参加者日記を閲覧できる取り組みを実施した。

企画した経営企画部、原氏は地域との不断のコミュニケーションが重要であり、その積み重ねが信頼を形成すると信じ実践している。

生命保険会社の信頼は超長期の契約期間を担保するだけでなく、場合によっては2世代3世代と引き継がれて、契約者と受益者が異なる（初対面）といった場合がある。そのために、地域に根差して生活し、地域から決して逃げないところに基盤がある。

(5)　市場拡大・営業強化

◆ 永谷園　ビアードパパを買収　（資本金35億円、連結売上高783億円）
（市場拡大/触覚機能、嗅覚機能）

2013年、永谷園の経営企画部　渡邊マネージャーは、ビアードパパのブランドでシュークリームを世界中で販売している「麦の穂ホールディング」を買収し、海外での販売網の拡大を行おうとしている。もともと、海外ではお茶づけやお吸い物を食べる習慣がないため、商品の拡販と定着化に苦労していた。国内市場も縮小化しつつあるため、今後も成長を続けるには海外旬出しかないと感じており、有名ブランドとの協同営業網の拡大を志向している。

◆ NTTコミュニケーションズ　新たなM&A戦略体制
（資本金2117億円　売上高1兆2634億円）（M&Aの失敗、自社成長/視覚機能・味覚機能）[11]

NTTコミュニケーションズのグループ戦略担当部長（当時）前田氏は、2000年に8000億円で買収したアメリカネット通信会社ベリオの最終処理に追われていた。ベリオは買収直後、業績が悪化し、2002年3月期には7250億円の減損処理を実施した。ベリオはサーバーを貸すホスティング、大容量通信回線を使うバックボーン、インターネット回線の入口となるISP事業を展開した。買収後2年間の事業再構築を検討しすべての事業見直しを実施した。投資銀行やコンサル会社に頼らず、一切を自力で見直しし、ノウハウを積み上げていった。前田氏は、「新たな付加価値を生む戦略は、M&Aの前に完了していなければダメ」であり、社内の人材をつなぐだけでも前向きな力を生むことを強調している。

◆ コスモス薬品　九州埋め尽くし作戦　（資本金41億円　売上高3718億円）
（店舗展開、シェア拡大/視覚機能、触覚機能）[12]

2014年度は第2四半期を2桁の増収増益、過去最高益で着地した。その要因は既存店2.1%増、出店も31店舗と計画を上回ったことによる。経営企画部長の柴田氏は、「自店同士の競争も厭

[11] 週刊東洋経済　2013年12月09日号
[12] 日本食料新聞　2014年1月14日

わず、九州中を埋め尽くす方針」で新店の50％を九州で展開する。他店と比べ圧倒的に安さを追求したディスカウント政策で客数アップを狙う。

(6)　組織改編・組織間コミュニケーション

◆　キッコーマン　プロダクト・マネージャー制導入（資本金116億円　売上高3714億円）
（組織力強化、収益力強化／触覚機能・聴覚機能）[13]

キッコーマン名誉会長茂木氏は、経営企画部を担当する副社長に就任した1994年、中野社長（当時）から、茂木氏がかねて提案していた組織改革に取り組むように指示を受け、事業部制からプロダクトマネージャー制に変革を実施した。P&G社のブランドマネージャー制を参考に、原材料の調達から最終販売段階まで一貫して製品に責任をもつ体制を構築することで、製品に対する愛着や品質レベル、さらにブランドや味に対するこだわりを追求することができる体制を構築した。

◆　貝印　社内英知のネットとコラボ　（資本金4.5億円　連結売上高420億円）
（社内英知結集。コラボ体制／触覚機能・聴覚機能）[14]

貝印の経営企画室長、郷司氏は、グループの600名の社員が、普段の仕事で気か付いたこと、気になったことを週1回､170字でつづり社内ネットで読みあうシステムを導入した。販売ルート開拓や生産ライン改善の宝庫となっている。郷司氏は「お互いを知れば、部門をまたいで連携するきっかけにもなる」として社内の人材の情報と英知の結集を強調している。

◆　旭化成　『持ち株意見交換』プロジェクト　（資本金1030億円、売上高1兆9864億円）
（社内資源活用、部門交流、事業創出機会／触覚機能・聴覚機能）[15]

旭化成の持株会社経営戦略室は、人材・労務部と「持ち株意見交換」プロジェクトを主催。中堅幹部あたる事業部門長12名が集まり、旭化成の課題を検討させている。もともと旭化成は事業部制が進んでおり、各事業部が独立して力を発揮しているが、昨今の環境では単独行動に限界が見られているとして、事業部門長クラスに旭化成の課題を抽象的な「絵」として描いてもらい、それを互いに説明することで、相互の課題の本質と事業の理解を深め、意識の交流を速めている。これを機に、持株会社と事業会社の連携に役立ち、事業創出の機会が増加している。

◆　キリンホールディングス　移転で壊す組織の壁
（資本金1021億円　連結売上2兆1958億円）
（社内資源活用、部門交流、事業創出機会／触覚機能・聴覚機能）[16]

キリングループは、2013年傘下3社（キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャン）事業を統括する新会社キリンを設立した。傘下の企業3社から入社3年目～管理職未満の若手メン

[13] 日本経済新聞　2012年7月27日　私の履歴書
[14] 日本経済新聞　2013年2月25日　経営の視点
[15] 日経ビジネス　2011年6月27日号
[16] 日経ビジネス　2013年6月24日号

バーを全国の拠点から公募して未来を洞察するプロジェクト『アイデアラボ』を開始させた。参加者の平均年齢は28–29歳、毎月2日間、『2018年の商品企画』を討議している。キリン経営企画部島田氏は、これまでグループ全体でも、他部門の企画に意見を述べる機会もなかったので、ここからインパクトのある案を引き出そうとしている。あわせて、キリンでは初のグループ中期経営計画の策定やグループでのヒト・モノ・カネの配分を考える施策を展開している。

◆ サッポロホールディングス 横断的R&Dと知財管理
（資本金 539億円 売上高5187億円）
（社内資源活用、部門交流、事業創出機会/触覚機能・聴覚機能）[17]

経営戦略本部、経営戦略部グループリーダー土屋氏は、グループの枠を超えた横断的な研究開発と知財管理を推進するため、新組織として「グループ研究戦略推進部」および「グループ技術知財戦略部」を立ち上げ、同業他社よりもヒット商品を開発する体制を整え、生き残りを目指している。

◆ その他、経営企画部自身の組織再編行動

○スズキ（資本金1380億円 売上高3兆155億円）は、副社長4人による合議体の経営企画室を新設。重要な決定事項は4人が署名捺印をして決定[18]。

○そごう・西武（資本金100億円 売上高7893億円）は、店頭最優先の仕事への変革に向けて、売り場力＝現場力を強化するための改革を推進。全社経営企画および海外事業を担う企画部と、関連会社の取組みを強固に推進する関連事業部の2部体制に改革[19]。

○飛鳥建設（資本金56億円 売上高1186億円）は、スピード重視の経営判断と管理機能強化に取り組んでおり、一方で、目先の建設市場に左右されず取り組むため、従来の経営企画部廃止し、社長直轄の「経営企画室」に改編した[20]。

○第一三共 （資本金500億円 売上高9194億円）は、世界戦略を本格化させるタイミングで、長期的なプランを練り直すため、戦略本部を設置し、中心に経営戦略部を置き、10年スパンでシナリオを固め中期経営計画に落とし込む。社内の人材の強化を狙う。あわせて製品戦略を立案する製品戦略部を設置[21]。

○野村ホールディングス（5945億円 収益1兆9306億円）は、グローバル市場に対応する一方、部門地域を問わず、グループで新しい収益源を確保するため、旧企画部を格上げし、CEO, COOの直下に設置。従来の経営企画部は経営陣の指示で企画立案調査を実施してきたが、今後はトップより先に動いて、部門・地域の連携による収益源確保を目指す[22]。

参考文献

小島茂著『部門別経営機能強化マニュアル 経営企画部』日本能率協会マネジメントセンター、1988年。

[17] 日刊工業新聞 2014年3月24日
[18] 週刊東洋経済 2011年9月24日
[19] 流通ニュース 2014年1月30日
[20] 建設通信新聞 2014年5月8日
[21] 日経ビジネス 2012年5月7日
[22] 週刊ダイヤモンド 2011年7月2日

丹羽哲夫著『図解でわかる部門の仕事 経営企画部』 日本能率協会マネジメントセンター、2004年。
八田真資著『‘不確実性の時代’を生き抜く 最強の「経営企画部」』、2015年。
宮本俊昭著『経営組織における実践的正義認識』創書房、2001年。
拙著『人事戦略論』青山ライフ出版、2015年。
八代尚宏著『人事部はもういらない』講談社、1998年。

参考資料　各社の経営企画部の取組み79事例　（広報を含む）

No	企業名	タイトル	担当部署・担当者	具体的内容	出所	日付
1	東京海上ホールディング	Another Story 東京海上ホールディングス 中国「留守児童」を支援、学校訪問で絆強める	経営企画部・CSR室 F氏	東京海上グループは社会貢献活動として、中国の「留守児童」（両親が都市部へ出稼ぎに行くことにより、農村に残された子供たち）が多く通う農民工子弟学校などに机や図書などを寄贈するとともに、奨学金などの支援を行う。 東京海上グループの社員からボランティアを募り、留守児童との交流イベントを通じた現地での支援活動を実施 東京海上日動は1999年からボランティア休暇制度を導入、「ここ2～3年は年間200人程度が同制度を利用している」経営企画部・CSR室のF氏課長	週刊東洋経済 生保・損保特集	20111003
2	日本興亜損保	Another Story　日本興亜損保―業界初の保育園事業「日本興亜スマイルキッズ」	保育園代表理事 N氏	N氏が人事部から配置転換された経営企画部では昨年4月から保育園事業を本格的に検討。 育児休暇を自ら取得したことで著名な成澤廣修文京区長と直談判まで行い、準備期間わずか1年強で予定通り開園にこぎ着けた。	週刊東洋経済	20111003
3	東京海上日動火災	生保・損保特集―Another Story　東京海上日動火災―「ぼうさい授業」を通じ災害への備えを考える	経営企画部・CSR室	小学校で防災授業を実施 「地震や津波などの災害への対応は損保会社の本業であり、そのノウハウを基に、子供たちの安全を守る知識を伝えていきたい。授業で学んだことについて家族で話し合い、災害への備えにつなげていただけたらうれしい」（経営企画部CSR室）。	週刊東洋経済 生保・損保特集	20121001
4	丸久	丸久とファイブ・ア・デイ協会、食育イベントと食生活調査実施　農水省の補助事業で	経営企画室 担当部長 U氏	経営企画室担当部長　U氏は、「丸久では06年からファイブ・ア・デイ協会と連携し、食育活動を展開している。 食品事業に携わる者として、食育や健康の観念を売場や商品で具現化しお客さまへ伝えることは、今後ますます重要と考える。今回の事業を通じ、お客さまや関係企業への訴求はもちろん、社内各部署に対しても食育の重要性や取組み事例をあらためてしっかりと示したい」と語った。	日本食糧新聞	20131111
5	伊藤忠食料	商社は世界で勝てるか 変わる競争環境、真のグローバル化へ	経営企画部長 K氏	従来から商社が得意としてきた仲介も手掛けるが、本丸は中国での垂直統合体制の構築。 中国での自己完結を目指し、「中国でのオペレーションは意思決定を含めて現地法人に徐々に移管することになる」と話す。	日経ビジネス	20101025
6	SHARP	地を這う覚悟はあるか	経営企画部長 K氏	国内のエースをアジア地域に投入 国内営業本部副本部長兼シャープエレクトロニクスマーケティング社長 ASEAN強化を柱に掲げる中期経営計画の策定の関与した経営企画部長のK氏を副代表としてマレーシアに移る。	日経ビジネス	20140331
7	東亜オイル興業所	地下水浄化や工場排出物測定、中堅の技術、中国で脚光、成長機会、海外に。	経営企画室	地下水浄化、大気汚染物質測定、廃油処理など環境関連のニッチ分野で独自技術を持つ中堅企業が中国でビジネス拡大に動き出した。 国内では自動車保有台数の減少に伴い「廃オイルが手に入りにくくなり、今後も成長が期待できない」（経営企画室）ため、自動車市場が拡大する中国に活路を求める。	日経朝刊	20120604
8	ハウス食品グループ	ハウス食品グループ本社　コア・コア育成事業トップに聞く（下）ハウス食品グループ本社・広浦康勝氏	専務取締役 国際事業本部長 経営企画部担当 H氏	国際事業ではコア育成事業としてシフトアップしていくのが大きなミッション 米国における大豆事業、中国におけるカレー事業、ASEAN諸国における新規事業 各現地にエリアセンターを立ち上げ、現地で状況を把握し、迅速かつ柔軟に対応していく考え。	日本食料新聞	20140417
9	三井住友海上	小さく産んで、大きく育てる海外生保戦略が本格始動	経営企画部課長 S氏	アジアで、シンガポール、マレーシア、タイ、インド、中国、インドネシアの6か国で生保事業を展開する。海外事業の基本スタンスは「海外の拠点を国内と同列のビジネス拠点の一つと位置づけていること」	週刊東洋経済	20121001
10	山善	日台提携で中国市場へ	経営企画部	2011年、台湾山善の出資による中国現地法人を設立 「2002年に設立された現地法人、中国山善と台湾山善の販売拠点が重複するものの、競合することはない。台湾と中国では文化や商習慣が異なることもあり、台湾のEMSメーカーは台湾の企業（台湾山善）との取引を好む計回向がある。 台湾出資の中国現地法人では、台湾からの出向者がメインで営業し、中国山善は主に現地メーカーの案件を取り扱う。」（経営企画部）	週刊東洋経済	20111001

No	企業名	タイトル	担当部署・担当者	具体的内容	出所	日付
11	楽天	未踏の海外戦略、泥臭「ヨコテン」	経営企画室長 N氏	「名札は、いわば楽天グループのユニホーム」。名札をふけることで社員同士の連帯感や楽天への帰属意識を高める狙いがある。 海外の従業員に「楽天人」となることを課する一方で、日本の従業員には「グローバル人材」になることを課した。また人材の流動性も少しずつでている。だが、「全体で見るとまだまだ足りない」（経営企画室長）	日経ビジネス	20120220
12	ルネサンス	太る東南ア「健康」に商機、味の素、低カロリー甘味料、ルネサンス、児童に水泳教室	経営企画部	1月、ベトナムで20カ所のフィットネスクラブを運営するバンリン社と合弁会社を設立。ハノイで5月、小中学生向け水泳スクールを開講。受講料は15日間で390万ドン（約2万円）とベトナムでは高額だが、「日本式スイミングスクールとして品質が支持されている」（同社経営企画部	日経朝刊	20130910
13	三陽商会	百貨店とアパ バーゲン後ろ倒し	経営統括本部 経営企画室長 I氏	「後ろ倒しが定着すれば、メーカーのモノ作りは好循環に転じるはず」 「確かにアパレル業界では、百貨店に置かせてもらうことで売り上げを作るというBtoB意識が高かった。だがもはやその感覚では通用しない。我々も意識を変え、消費者と向き合った商品や売り場を作り始めている。」 2010年から、販売力を磨くために、接客技術を競うロールプレイングコンテストを開催 2011年以降は、営業体制を刷新し、来店客の反応を商品作りに生かし体制も整えた。 売り場で拾った消費者の声を機能的に吸い上げて商品作りに反映する仕組みを構築	日経ビジネス	20121008
14	ダイエーエブリー二十四	中部秋季特集：中部物流最前線＝ダイセーエブリー二十四・根本尚経営企画部部長	経営企画部部長 N氏	事業内容・現況：取り扱っている荷物の99%が食品で、特にチルド物流 西は岡山・香川まで、全国ではないが比較的広域に事業所を置いている。 業務の中心となるのはメーカー物流で約8割。 冷蔵センターは20ヵ所、自社車両540台、軽トラックも数台保有。 海外展開戦略、国内提携戦略 グループ会社で対応できる部分はM&Aを図る。 中長期的に海外で物流ネットワークを構築を図る。中国の上海とバンコクに支社。 日本通運と業務提携。	日本食糧新聞	20130909
15	大成建設	大成建設倉友会/技能者育成で連携/全国的課題対処へ連合会	執行役員 社長室副室長 兼経営企画部長 H氏	支店ごとの倉友会を束ねる全国組織「倉友会連合会」を設置して全国的な課題への対応を強化より密な関係を構築するために双方が話し合う場となる協議会を複数設置生産活動を支える優秀な技能者労働者の育成や協力会社の採用活動支援大成建設のH　執行役員社長室副室長兼経営企画部長は、「協力会社がより強いコミットメントを持ってくれることを期待している」と、再編による一層の関係強化を目指す。 「国の全国的な動きなど、支店レベルでは解決できない問題もあり、支店ごとにばらばらに対応していては組織としての一貫性がない」	建設通信新聞	20140422
16	東鉄工業	クローズアップ・東鉄工業経営企画本部経営企画部兼広報飛田 一枝さん	経営企画本部 経営企画部兼 広報 T氏	経営企画の仕事は「縁の下の力持ち的存在」と評し、「すぐに結果が出る訳ではないが、会社の将来を中長期で見据える仕事に責任を感じる」と日々努力を重ねる。 「全体を見渡す仕事が多いので、視野を広げ、さまざまな角度から会社の事業に精通すること」を当面の目標とし、市場や他社の動向チェックも怠らない。	建設通信新聞	20130731
17	三井倉庫	次世代ビジネス研究	経営企画室 N氏	三井倉庫は、物流拠点の配置や運送方法の組合せをシミュレーション技術により算出し、顧客にとって最適なシナリオを提案する。 「物流システム全体の最適化には強固な国際物流プラットフォームの構築が不可欠。」	週刊エコノミスト	20120731
18	三井物産	「盛夏」ゆえの悩み	経営企画 担当副社長 T氏 経営企画部 海外室次長 K氏	コアコンピタンスは「総合力」 「あらゆる分野でビジネスを手掛けているからこそ、横天下ができる」と三井物産で経営企画を担当する田中誠一副社長は指摘 情報交換の一義的な窓口は経営企画部に置く。取引先と話し合いから得たビジネスに結びつきそうな案件は、各営業部門に提供している。」（経営企画部海外室の小寺勇輝次長）	日経ビジネス	20101025

No	企業名	タイトル	担当部署・担当者	具体的内容	出所	日付
19	三菱商事	新成長戦略の成否	経営企画部長 Y氏	「縦が強いこれまでの“集合商社”から、その力を結集した“総合商社”になる必要がある。」 「事業を選ぶという発想の転換が必要」	週刊ダイアモンド	20140318
20	リコー	利益より売り、さらば縮小均衡路線	統合経営企画室長 Y氏 常務執行役員	「当社の基本戦略には『成長』という言葉が『体質改善』の先に来る。成長を最優先に考えているからにほかならない」。	日経ビジネス	20120123
21	資生堂	人材を育てる生かす（2） 資生堂社長末川久幸氏（経営塾） 壁に当たったら原点に戻る	資生堂社長 S氏 （前経営企画部長）	企業理念である「MVW（ミッション、バリュー、ウェイ）」を公表 18言語に翻訳、世界中のグループ社員が共有する。これを日常業務で実践することで事業・経営戦略やビジョンが実現し、グループが持続的に成長するのを目指す。 経営企画部長を務めていた09年ごろからMVW作成	日経朝刊	20130205
22	ユナイテッドアローズ	永続ブランドの方程式 脱低価格4つの処方箋」	執行役員 経営企画室長 Y氏	創業者のカリスマで作り上げたブランドをどう継承するか ブランド価値の継承のため、暗黙知として社内に存在している創業の遺伝子を「形式知」化した。 経営理念から年度方針、商品政策、販売政策までのすべての再定義し、文章にした。	日経ビジネス	20130722
23	コーセー	化粧品メーカーの試練	経営企画部 H氏	物流の効率化 11年10月までに、全国6カ所にあった流通センターをすべて日立物流に委託。 「本来必要だった設備投資や固定費などを考慮すると、外部委託による物流コストの削減効果は数十億円あると見込む。12年3月期だけでも5億円の削減効果があった」	週刊エコノミスト	20120619
24	東レ	会社を改革するモノサシ KPI（重要業績評価指標）	経営企画室担当部長 I氏	中期経営計画を立案するたびに、固定費削減に関して異なる方針を社内に提示。 2011年に東レでは固定費の適正な抑制を目的に固定費の増加分を限界利益の増加分で割った 「P（パフォーマンス）値」というKPIを使用 「分母と分子の両方をコントロールできるところが特徴だ」と経営企画室担当部長のI氏は語る」	日経ビジネス	20120305
25	川崎重工	川崎重工業 技術は捨てず、横展開	経営企画部	事業ごとの売り上げの規模が小さい。 研究開発費は年間400億円で少なくはないが、何でも着手できる金額ではない。 プラントや2輪事業が落ち込んでいるように、事業規模は経済環境の影響を強く受ける。 このような制約がある中、既存事業の収益力の変化だけでなく、開発中の 案件の事業化の目安、見込めるキャッシュフローの水準は「緊密に見積もる必要がある。」	日経ビジネス	20130422
26	キューアンドエー	キューアンドエー、ジャスダック上場延期、「市場環境の悪化で」、今年4社目。	経営企画部	ジャスダックへの新規上場を延期すると発表した。「想定以上に市場環境が悪化したため」（同社）という。延期は今年4社目。今年の新規上場社数は上場予定を含め前年比16社増の38社と復調してきたが、欧州債務問題に端を発した株式市場の動揺が影響を及ぼす可能性が出てきた。 キューアンドエーは当初12月19日に上場し、公募増資で約2億円を調達する計画だった。上場延期を受け、ジャスダックを運営する大阪証券取引所は同日、上場の承認を取り消すと発表。キューアンドエーは「ブランド力向上のために、改めて早期の上場を目指す」（経営企画部）と上場のタイミングを再検討する意向を示している。	日経朝刊	20111129
27	キューアンドエー	上場増えるも調達額縮小、今年平均15億円、過去5年で最低水準。	経営企画部	キューアンドエーは11月28日、ジャスダック市場への上場延期を決めた。 「市況が落ち着けば改めて上場を目指したい」（小久保匡史経営企画部長）という。	日経朝刊	20111221
28	芙蓉リース	芙蓉リース、公募社債100億円、調達先を多様化。	経営企画部	今後も「年1回程度の頻度で3～5年債を継続的に起債していく方針」	日経朝刊	20110302
29	ミサワホーム	ミサワホーム、優先株の消却を発表。	経営企画部	2011年2月、三菱東京UFJ銀行が保有する470億円（額面ベース）の優先株を一括消却することを正式発表した。 日本政策投資銀行を引受先とする145億円の新たな優先株を発行し、買い入れ消却の原資に充てる。 新たな優先株は「長くて5年以内には処理したい」（ミサワホーム経営企画部）考えだ。	日経朝刊	20111214

No	企業名	タイトル	担当部署・担当者	具体的内容	出所	日付
30	NTT東日本	NTTが分割回躍起 光接続料を3割値下げ	NTT東日本 経営企画部長 N氏	「原価である接続料が下がることで、（各社が）ADSL並みの料金で光ファイバーを提供する環境が整う」と発言	週刊東洋経済	20110205
31	ゲオ	頂上決戦　制するのはどっちだ。	経営企画部	ゲオはもともとポイント還元率が低い。ポイント自体がサービスになっていない。 その分、低価格路線を強化する。	週刊東洋経済	20130907
32	コスモス薬品	コスモス薬品、九州埋め尽くし作戦　増税後DS路線を強化	取締役 経営企画部長 S氏	14年5月期第2四半期決算を2桁の増収増益、過去最高額で着地。 既存店売上げ伸び率2.1%増、新規出店31店といずれも計画を上回ったからだ。 当面は「自店競合もいとわず九州を埋め尽くす」（柴田太取締役経営企画部長）方針で、新店の50%を九州地区に集中する。消費増税後は総額表示で価格訴求をさらに強める。「全品の価格据え置き、値下げは難しいが他店と比べより安いディスカウント戦略」（同）で客数アップを狙う。	日本食糧新聞	20140114
33	メッセージ	高齢者住宅、料金安く――月10万円切る物件も登場、安否確認など対応（M&I）	経営企画部長 I氏	メッセージ（岡山市）は「高齢者の厚生年金で払える範囲に料金を下げていく」（岩本隆博経営企画部長）のが目標。	日経朝刊	20150111
34	アメリカンホーム保険	アメリカンホーム 保険、衝突被害軽減ブレーキで保険料割引	経営企画部	保険、衝突被害軽減ブレーキで保険料割引 「同社は衝突軽減ブレーキの普及が事故被害を減らすことにつながってほしい」と期待している。	日刊自動車新聞	20130710
35	au損保	モバイル通信を活用し即時契約 保険業界の“空中戦”が本格化	au損保 取締役管理本部長 兼　企画部長 E氏	au損保はモバイルユーザー向けに設立された損保会社で、商品・サービス・販売方法すべてをモバイルに特化。 ソフトバンク、NTTドコモが損保側が開発した商品を仕入れて販売するこ保険代理店にすぎない。こうしたビジネスモデルでは、「モバイルユーザーのニーズに応えることはできず、いずれ限界がくる。」と考えて、設立されたのがau損保である。	週刊東洋経済 生保・損保特集	20111003
36	NTTドコモ	「土管化」回避に必死 もう電話では稼げない　携帯会社の次の一手	経営企画部 担当部 M氏	「音声収入が減る分はデータ収入の増加で補いたい」 スマホを介した新たな収益源も育成。音楽や動画、ゲーム、物販を展開するサイト「dマーケット」を強化中。現在、ゲーム以外はドコモユーザーしか利用できないが、M氏は「他社のスマホでも使えるようにしても構わないと思っている」と拡大に意欲を示す。	週刊東洋経済	20130119
37	クラレ	60年前の劣等生素材 液晶向けで大化けークラレのポバール	経営企画室 S氏	ニロンはも木綿の代替衣料として期待されたが、「衣料として不適格」 発色が悪く、吸湿性が高く、洗濯すると縮みやすい。 しかし、現在は液晶テレビに欠かせない偏光板の原料として使われている。クラレはこの分野の8割のシェアを持っている。	週刊東洋経済	20120317
38	コモ	パン特集：カテゴリーリーダーの挑戦・ロングライフパン＝コモ	執行役員 管理本部長 兼経営企画室長	「生産ラインを整備し、売れ筋商品や将来性のある製品に絞る。収益性の低い商品をはずし、新製品を投入する余地を広げる」と限られたコスト、ラインを将来性のある新製品に集中	日本食糧新聞	20130618
39	佐川急便	【特集　2013年大予測】―Part4　産業・企業編 74　国内物流の減少が続く陸運―宅配便市場拡大に期待 大手は付加価値競争へ	経営企画部部長 K氏	当日配送ニーズがネット通販向けなどで広がっており、これに即した大手の動きも活発化しそうだ。SGホールディングス傘下の佐川急便は、電話で24時間集荷を受け付けるサービスに注力する。現在、都心5区（千代田・中央・渋谷・新宿・港）の顧客が対象で、午前3時までに電話連絡すれば全国主要都市に当日配送（関東エリア向けなら当日午前中に配送）できるという。「今後はエリア特性を調査したうえで、都内を軸にサービスを拡大していきたい」としている。	週刊東洋経済	20121229
40	住友不動産	【特集　強い農業】―PART3 農業起業家が行く	住友不動産 経営企画部 T氏	戸建ての屋上でも楽しめる手軽に農業体験のできる市民農園がブーム。 「食育や自然志向、食の安全に対する関心の高まりが導入の背景。住民同士のコミュニケーションが重視される中、農業体験などを通じて住民交流につながればと考えた」（住友不動産経営企画部のT氏）	週刊東洋経済	20140208
41	相鉄HD	沿線を超える出鉄系ホテル	相鉄HD経営 戦略室 第一統括担当 課長 N氏	沿線を飛び越えてホテルを展開する理由 沿線人口が減少し、今後は運輸事業に大きな伸びが期待できない。 その一方で東京都心部では、20年の東京五輪開催などを背景に「今後も高い宿泊需要が見込める」（相鉄HD経営戦略室第一統括担当課長　N氏）	週刊東洋経済	20140322

No	企業名	タイトル	担当部署・担当者	具体的内容	出所	日付
42	TIACT 東京高裁エアカーゴターミナル	時事深層　苦戦続く羽田空港 想定の5分の1	経営企画室長 O氏	東日本大震災の前は年間旅客数が700万に達するペースだったが、震災後想定の5分の1。 首都圏へのアクセスや生鮮貨物の温度管理などTIACTならではの強みを改めて訴えていきたいと発言。	日経ビジネス	20110530
43	東電カスタマーサービスカンパニー	東電、10月から全国で小売り　三大都市圏で電力越境戦争	事業戦略室 S氏	東京電力は22日、電力小売りの全国展開を10月から始めると発表 事業戦略室のS室長は22日の会見で、「供給区域外に出ることで、競争を正面から受け入れることにした」と“宣戦布告” 「家電量販店や多店舗展開している企業などに販売したい」	産経新聞	20140523
44	ブルドックソース	ブルドックソース、青果売場限定商品を開発 「野菜が恋するソース」3品	経営企画室長 S常務	ブルドックソースは6日、本社に専門紙を招き、14年春の新商品発表会を開催 「当社では初の量販店の青果売場に限定し開発した商品である。青果売場向けの調味料は増加傾向にあり、野菜の新しい食べ方を提案する。手軽にヘルシーな野菜料理を食べていただく。30～40代の主婦層を主なターゲットに野菜売場で新たな顧客獲得につなげたい」	日本食糧新聞	20140218
45	前田建設	技術裏表・前田建設/つくば太陽光発電事業	事業戦略室 事業企画部 調査役 H氏	太陽光発電事業を展開している。 太陽光パネルを設置では、モジュール架台基礎にグループ会社のフジミ工研によるPCaコンクリートブロック工法を採用するなど、部門を越えた“オール前田”の取り組みにスポットを当てている。 「架台の据え付けにはミリ単位の精度が求められたが、スムーズに作業が進んだ」 ことし3月から発電を開始し、「天候に恵まれたため、予想を大きく超える発電量となった」	建設通信新聞	20130731
46	三越伊勢丹ホールディングス	高給化粧品も「百貨店離れ」	経営企画部 部長 S氏	2012年春に、JR東日本の駅ビル「ルミネ」に、国内外の高級化粧品ブランドを集めた新業態の小型コスメショップをオープン。「駅ビルに入ることで、普段百貨店を使わないような若年層の新規顧客も開拓できるだろう。」（経営企画部のS部長）	日経ビジネス	20111205
47	JR九州	鉄道会社が農業に参入 宅化で生き残りを模索	経営企画部長 M氏	「365日、決まった時間に決まった列車を走らせる鉄道員の仕事と、毎日休まず作業にいそしむ農作業とは、手を抜かず誠実にコツコツ取り組むという点で似っている。」 「今後も産品をもっと増やし、数十億円規模の事業に育てたい」 グループのほかの事業とのシナジーも期待されている。	週刊東洋経済	20120225
48	日東電工	クスリに群がる人々	経営企画部長 Y氏	エレクトロニック製品する日東電工は、バイオ医薬品分野の1つである「核酸医薬」の開発に着手。「医薬品への需要がなくなることはない。2018年には、メディカル分野が会社を牽引する事業になる。」	日経ビジネス	20120903
49	ビックカメラ	ビックカメラ 「スポ根文化と事業改革で激戦市場の勝ち残りを目指す。	経営企画部長 A氏	ビックカメラはアウトレット事業を別会社化。昨年池袋にオープンした専門業態「ビックカメラアウトレット」の売上が計画比約50%増と好調。「宝探し的な感覚で、近くのお客様が毎日のようにのぞきに来ては、いい商品があれば買っていく」ことを受け、さらなる拡大を目指す。	週刊ダイアモンド	20101023
50	山善	【第2特集　白モノ家電に明日はあるか】―じわりと浸透―値頃感を武器に攻勢　ジェネリック家電の正体	経営企画部 S氏	扇風機などの中小型家電はパナソニックや東芝などナショナルブランド（NB）が中心に手掛けていたが、採算悪化で撤退が目立つようになった。実際に製造していたのは下請けメーカーだったため 「代わりにわれわれが自社ブランド品として販売し始めた」（経営企画部のS氏）	週刊東洋経済	20131123
51	アンリツ	製造業、福島回帰のワケ	経営企画室 佐野道彦部長	アンリツは、福島県郡山に新工場を建設 福島県内での工場設立は「会社にとって、とても重要な決断」 福島県内に工場を新増設する企業に対して、最大で初期投資の4分の3を補助する制度が存在するが、それだけが投資に踏み切った理由ではない。 福島県は、納期の短縮が実現しやすい場所 部品を調達しやすく、顧客の企業へのアクセスも良い立地条件	日経ビジネス	20130311
52	ヤマダ電機	ヤマダ進出で加速か、名駅が「家電街」になる日	経営企画部	LABI名古屋はデジタル家電が中心に売れており、大物家電は郊外型店で買うといったようにすみ分けができている。」（経営企画部）	週刊東洋経済	20120211
53	ヤマダ電機	ヨドバシ、仙台に大型店、東北で販売競争激化。	経営企画部	ヤマダは11年度に130店以上を計画している新規出店のうち「1割強を東北6県に振り向ける方針」	日経朝刊	20110602

No	企業名	タイトル	担当部署・担当者	具体的内容	出所	日付
54	中部日本放送（CBC）	CBC本社再開発/放送センター増築（1期）/建設施工は竹中	経営企画部	全3期に分けて進める施設建設のうち第1期となる放送センター建設工事を竹中工務店の設計施工で3月に工事着手する。第3期の構想については、1、2期で放送設備、事務部門の機能を集約し、高度化するため、同社独自の利用用途は、ほぼ充足（経営企画部）	建設通信新聞	20140131
55	日機装	変わるオフィス市場（下）高級物件、手が届く――都心、賃料下落で需要増。	経営企画部	化学用精密ポンプの日機装は今月4日、本社を東京・恵比寿の「恵比寿ガーデンプレイス」に移した。 徒歩5分の距離にある従来の本社が3棟に分かれており、移転により効率化を図る目的だが、賃料水準が下がり「借りやすくなった」（経営企画部）ことが大きい。	日経朝刊	20110714
56	鹿島道路	現場の苦労を体感/ 鹿島道路が支店女性職員研修	経営企画部	全国の支店・営業所に在籍している女性職員のスキルアップとコミュニケーション、モチベーション能力向上を目的として、本店ビルで「支店女性職員研修」を2日間にわたって実施。初日は、経営企画部による講義や外部講師によるコミュニケーションスキルアップの講義・演習を受講した。2日目は各グループに分かれ、社会保険や建設業会計、コンプライアンスなどの専門教育。	建設通信新聞	20131010
57	双日	双日、戦略力養う部長研修拡大（ダイジェスト）	経営企画部	双日は戦略構築力などを養う部長研修を人事や経理などの部門に広げた。 経営企画部と人事総務部が主導して2011年度から始めた研修でこれまで営業部門のみが対象だった。 研修では、部長自らが所属する事業部の将来的な事業戦略を外部のコンサルタントを巻き込みながら立案し、最終的に内容を役員に向けて発表する。 研修期間は約2カ月。戦略立案とは別に部下や同僚による部長の評価を本人に通知し、現状認識にもつなげる。	日経朝刊	20121127
58	百五銀行	百五銀､中堅選抜し若手指導、1対1で営業手法など。	経営企画部	入行5年以下の若手行員の研修を強化 営業成績が優秀な中堅行員を指導役「マイスター」に選抜 指導役は「日々の実務で現場を引っ張るエース行員」（経営企画部）で構成	日経朝刊	20101122
59	神戸製鋼所	強い分散経営	経営企画部	事業ごとに独立採算性を導入し、社員の賞与も業績連動型に変更。その結果、事業間に競争原理が取り入れられ、会社の全体の収益性は一気に向上 それにより、1つの事業が不調でも別の事業が支える分散経営のメリットが享受できるようになった。	日経ビジネス	20110613
60	シンクスマイル	経営新潮流「ゲーミフィケーション」 ゲーム要素でファンを作る	経営企画室 I室長	人事評価や給与にゲーム要素を取り入れる。 社員がお互いの長所を発見するたびにウェブ上でバッジを送る。このバッジの獲得数が､人事評価や給与にも反映される。 バッジは行動指針や価値観を表せる15種類 「バッジを贈り合うことで、自然と経営理念や行動指針に精通していく」（経営企画室のI室長）	日経ビジネス	20120709
61	テーブルマーク	テーブルマーク、分社後の新体制決定　持ち株会社社長は日野社長が兼任	経営企画部	4月1日に持ち株会社体制へ移行 持ち株会社は経営管理、グループ監査などを行う。 社長の下に経営企画部と食の安全管理担当(O常務執行役員）を置く。	日本食糧新聞	20140204
62	常石ホールディングス	悩み抜き、外に出よ。	経営企画部 課長代理 柿本氏	グループ各部門の人が集め､特定問題を解決するGW（グループワーク）を実施	日経ビジネス	20100823
63	三菱ケミカルHD	経営教室「モノサシは自分でつくる」	社長	経営戦略室に「KAITEKIグループ」という作業班を作り、そのメンバーを中心に1年かけてMOS（マネジメント･オブ･サステナビリティ）の指標作った。	日経ビジネス	20130729
64	アサヒ	経営者たちの四十代ー泉谷直木 変化を見据えて生んだ自我作古	現社長　S氏 （前経営戦略部長）	既存の経営計画部の経営会議の事務当局の任務 ⇒中期計画を担う経営戦略部を新設 社内から管理職4人、一般社員4人を指名 管理職3人は、海外勤務や国際会計の経験者中途入社 ⇒国内企業からグローバル企業へ 安定した成長軌道を描くための改革を工夫	President	20140519
65	オムロン	オムロン名誉会長立石義雄氏（17）松阪立石電機（私の履歴書）	名誉会長 T氏	1976年、常務会を最高意思決定機関と定め、政策立案を補佐する経営戦略室を新設、監査室を設けて監査機能の拡充強化。すなわち、企画と監査を常務会の両輪とした。	日経朝刊	20121118

No	企業名	タイトル	担当部署・担当者	具体的内容	出所	日付
66	新日鉄住金エンジニアリング	新日鉄住金エンジニアリング/新事業創出、1000億円増収/エネルギー・環境、海外展開推進/2020年までに	戦略企画センター 戦略企画センター 経営企画部	11年に戦略企画センターを新設。経営企画や新事業企画、海外事業企画の各機能を集約し、中長期的な視点に立った成長戦略の立案機能を強化。 また、新規事業開拓に必須であるM&Aについても推進体制を強化するため、昨年4月に戦略企画センター経営企画部にM&A室を新設。	鉄鋼新聞	20130606
67	長谷工コーポレーション	ゼネコン各社の機構改革(上)/「ポスト五輪」へ布石	経営企画部門 CR推進部	ゼネコン各社が4月1日付で機構改革を相次いで実施した。東日本大震災からの復興や国土強靱化、東京五輪開催決定などで市場が活況を呈す中、各社の機構改革には“ポスト五輪”を見据えた経営戦略が垣間見える。 長谷工コーポレーションは顧客対応を強化するため、建設部門に「プレミアムアフターサービス部」、グループ各社事業での顧客との関係性を強化するため、経営企画部門に「CR推進部」を新設した。　これら顧客基盤の強化・拡充策には、価格競争一辺倒の従来の請負から脱却し、特命受注比率を上げたいとの意図が読み取れる。	建設通信新聞	20140507
68	東日本高速道路	五輪準備本部を設置/迅速・的確に課題対応/東日本高速	経営企画部	東日本高速道路は、2020年オリンピック・パラリンピックの東京開催決定を受けて、「2020年東京オリンピック・パラリンピック準備本部」を 社内に設置した。 廣瀬博社長が本部長を務め、経営企画部を中心に全社調整していく。対応課題の一つとして、インフラ整備を挙げている。	建設通信新聞	20130930
69	大林組	ゼネコンの景気の落とし穴	経営企画室室長 K氏	「中長期の視点で収益基盤を多様化させる」方針。その一環として、建設事業の売上高（連結）に占める海外比率を高める。2011年度は14%だったが13年度は20%に達する見通しで、中長期的には30%を目指す。	週刊エコノミスト	20140401
70	日産自動車	連載「ニッサン・グリーンプログラム2016　現状と新たな取り組み」（上）	経営企画本部 経営企画室室長 I氏	中期環境行動計画「ニッサン・グリーンプログラム（NGP）2016」の進ちょく状況を公表 四つの柱の一つであるゼロ・エミッション車の普及については「今後さらに加速が必要」 低燃費車の拡大では2005年比で25%と大幅に改善し、企業活動における二酸化炭素（CO2）排出量削減や新規に採掘する天然資源の最小化についても「順調」（同）な推移を強調。	日刊自動車新聞	20130719
71	トマト銀行	地銀、広がる起業支援、トマト銀は新窓口・融資制度	経営企画部	トマト銀行は創業・新事業を支援するため、トマト銀が地盤とする岡山県内5大学との産学連携や、ベンチャーファンドを紹介する。本部内に専門窓口を新設し、担当行員2人を配置 「景況感の回復などで起業意欲が高まっており、潜在需要は強い」（経営企画部）とみる。	日経朝刊	20140324
72	コマツ	坂根正弘の経営教室 最終回　世代を重ねて進化する	経営企画室長	取締役会の会議の議題選定に工夫。社長が社内をすべて把握し、議題を選ぶのは難しいため、みんなで議題を選ぶ。取締役会の2週間ほど前に、企画室長が常勤監査役と法務部長、株主総会を担当する総務部長など関係者を集め議題を選ぶ。	日経ビジネス	20120625
73	マツモトキヨシ	マイルにも繋がる稲盛改革	経営企画部 経営企画課 主席 M氏	利用額に応じポイント還元率を倍増 独自の分析でDM制度が向上、店頭陳列に反映 「DMの精度が上がり、ほぼ外さずに来店に繋げられるようになった。」	週刊東洋経済	20130907
74	タカキュー	小売り、思わぬ下請法違反、PB商品発注後値引き要求、製造委託の認識足りず(法務)	経営企画部長 O氏	勧告を受けた企業側は「適正量を発注して返品をしないよう、バイヤー教育を再徹底した」	日経朝刊	20120528
75	ハイディ日高	消えた外国人労働力	経営企画部	2011年大地震以降、4月中旬時点で「1店舗当たりの平均営業時間は、4 ～ 5時間」と大幅に短縮した。	日経ビジネス	20110502
76	古河電工	カルテル、芋づる式に摘発、申告定着、関連業界でも発覚、企業の対策遅れがち（法務）	経営企画室	独禁法の概要などをまとめたマニュアルを11年10月に改訂。国内と海外の規制の違いや、海外当局に国内企業が摘発された事例などを盛り込んだ。経営企画室の担当者は「法令を順守する意識の醸成や教育には継続的に取り組む必要がある」と力を込める。	日経朝刊	20120618
77	みずほ銀行	みずほ銀、入金遅れ解消。	経営企画部	システム障害が続くみずほ銀行は24日、23日夜に送金が遅れた1169件（46億円）の入金を終え、未処理の決済がひとまず解消したと発表した。 「ほぼ正常な状態に回復し一刻も早くすべてのサービスを利用できるようにする」（経営企画部）とのコメント	日経朝刊	20110325
78	理研ビタミン	船頭なき漁港再建	経営企画部 A氏	製造子会社の理研食品が三陸に置く3工場すべてで被災し、再稼働の時期は未定。商品の約7割に中国産のワカメを使っているものの、「産地にこだわるメーカーや消費者向けの商品の供給が難しい」（経営企画部A氏）	日経ビジネス	20110418

No	企業名	タイトル	担当部署・担当者	具体的内容	出所	日付
79	ホリカフーズ	東日本大震災3年の節目：ライスバレー　日本―タイ“お互い様”の精神で事業継続力と競争力強化	経営戦略室長 B氏	新潟県のコメ生産･加工･販売企業が組織する「ライスバレー」グループは事業継続計画（BCP）と成長戦略を組み合わせ、タイでの自己管理下のコメ作りや市場開拓など、新たなビジネスの創造に向けて活動 ライスバレーに所属する別府茂ホリカフーズ経営戦略室長が活動状況を報告 治療食や防災食などを得意とする同社は、04年の新潟県中越地震や、11年の東日本大震災での仙台港からのサプライチェーン停止を経験し、BCPの重要性を痛感。 海外での代替性を模索し、ライスバレーに加わった。今後はタイ国内で腎臓病患者向け低タンパク米の代替加工を行い、現地での糖尿病患者向け製品の開発も計画中だ。 B室長は「他国では3年かかった市場調査や臨床試験が半年で済み、スピード感のある取組みができている」と語った。	日本食糧新聞	20140313