

# 日本企業の管理職の働く力

調査分析レポート【無料版】

— 「事業の改善企画と将来構想」 編 —

2021

Indigo Blue.

# はじめに

リーダーには、

現状の事業を改善し、持続的成長へと導くことが期待されると共に、更なる成長拡大に向けた将来構想を持つことが期待されています。

## 「今日のビジネスと明日のビジネス」

を意識したビジネスプランニング能力が求められているわけです。

ビジネスの構造を理解し、課題発見と解決のための企画ができること、合理的な収益計画を策定できること、そのためのリソースやアクションおよび必要資金が見えていること、将来に向けたシナリオが備わっていること・・・

これらを備えたビジネスプランニングスキルは、どこの企業や組織でも重宝される「**ポータブルスキル**」です。

上記の重要性を鑑み、IndigoBlueでは**経営者に対してビジネスプランの提案**を行う「疑似提案会議」を実施しました。「疑似提案会議」は、業績が思うように伸びないある事業を題材に、経営者に対して来期以降のプランを提案する\*1ものです。2020/4月～2021/3月の間で計71回実施し、71名の様々な日本企業の管理職の方々\*2が”企画マネージャー”として参加して頂いております。

本調査レポートは、日本企業の管理職がビジネスプランニングにおいて、「得意にしていること」「苦手としていること」の傾向を、71名の模擬実践の様子から読み解くものです。


\*1 全ての回において、同じテーマで実施

\*2 役職名としては、管理職一歩手前の方も若干名含む

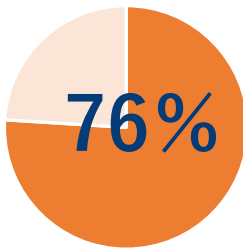


# 評価・分析の視点

事業の改善/成長プランを策定し、経営者へプレゼンテーションを行うにあたり、重要となるポイントを、以下の6つと考えました。

- 
- 1 事業全体の構造/仕組みを把握できているか
  - 2 課題や解決策、及びその効果を合理的に理解した上で利益目標を導き出せているか
  - 3 計画に関して  
必要なリソースやアクションが見えているか
  - 4 目先の単なる改善だけでなく  
将来シナリオを見据えた計画になっているか
  - 5 計画の実行に必要な資金が見えているか
  - 6 プレゼンテーションとして  
わかりやすく、納得感があるか

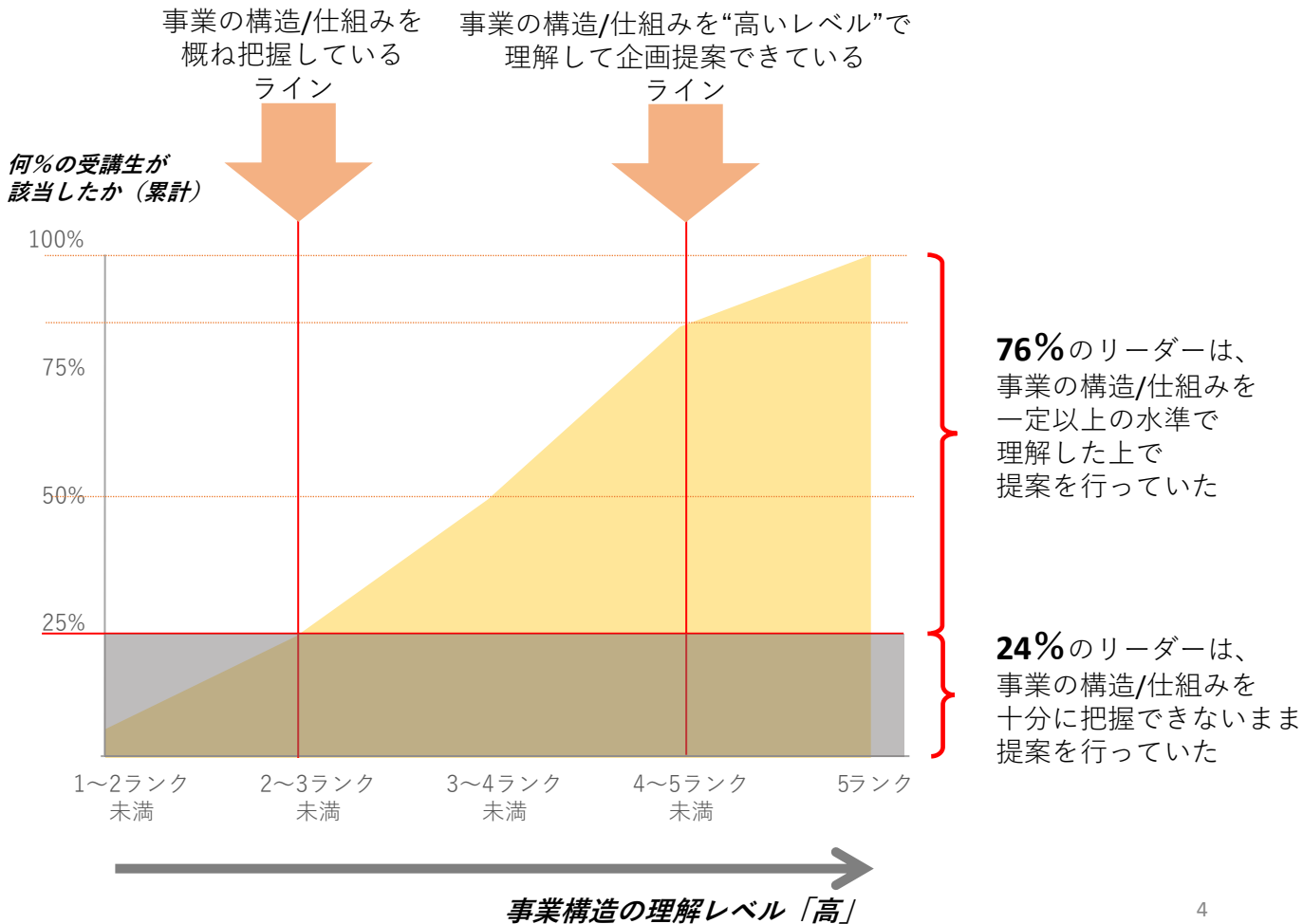
この6つの視点において、企画マネージャー役を担った受講生（71名）が「どの程度実践できたか」について次ページ以降で説明します。

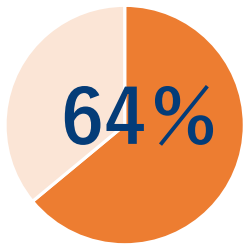


自らのビジネスに関して  
事業全体の構造/仕組みを把握できているか

今回71回の「疑似提案会議」において、自部門の事業全体の構造/仕組みを十分に把握/整理しないまま、経営者に対して提案プレゼンテーションを行ってしまった企画マネージャー（受講生）が24%存在した。

事業全体の構造/仕組みの理解や整理に不足がある状況での提案施策や計画は、全体観を欠き、”場当たりのなもの“であったり、”気づいたことの羅列“になってしまう。約1/4の企画マネージャー（受講生）にこの問題が見受けられた。





課題と解決策及び効果を合理的に理解した上で、  
利益目標を導き出せているか

事業計画の策定にあたっては、解決策の効果を合理的に把握し、利益目標を示す必要がある。合理的ではない、もしくは合理性に問題のある利益目標は、計画と呼ぶには“不確実性が高い”と判断せざるを得ない。

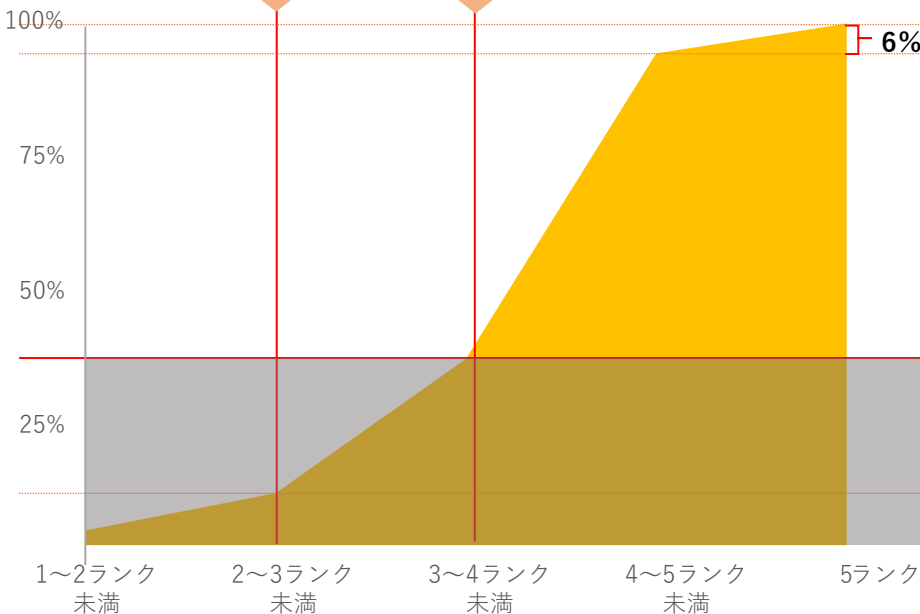
今回の疑似提案会議では、明確な利益目標の概算を示せない、または提示した利益目標に合理性を欠く企画マネージャー（受講生）が36%だった。

利益目標がない  
もしくは  
合理性に  
不安を感じる  
ライン

一定の合理性  
と共に  
利益目標を  
導き出せた  
ライン

※一方で、6%の企画マネージャーは、高い完成度で、合理的に解決策とその効果を考察し、利益目標を導き出せていた。

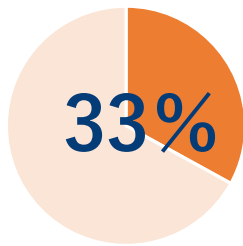
何%の受講生が該当したか（累計）



64%のリーダーは、一定の合理性をもって利益目標を提示することができていた。

36%のリーダーは、合理性のある利益目標を提示することができなかった

解決策を合理的に理解し、利益目標を導き出せるレベル「高」



## 計画に関して 必要なリソースやアクションが見えているか

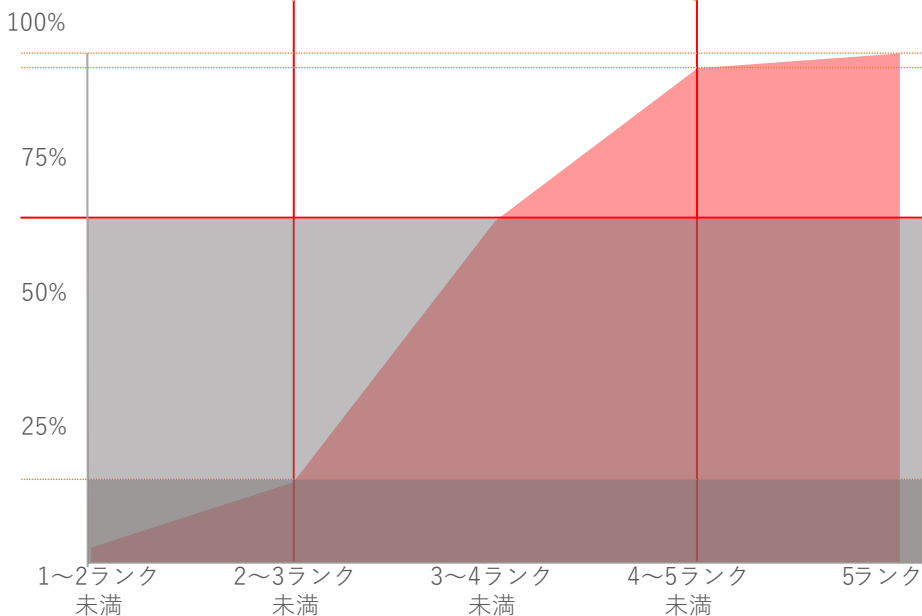
自身が策定した計画を実際実践していくためには、具体的なアクションや、必要となるリソース、必要機能/体制が見えている必要があり、これらはコスト計画や投資計画等に連動してくる。実践を伴わない構想になってしまう“もったいない例”は一般的に珍しくない。

今回の疑似提案会議では、一定水準以上に達していた企画マネージャー（受講生）は、全体の**33%**だった。

アクションはある程度  
想定できているが、  
必要リソースやコスト  
に落とし込めていないライン

アクションや  
必要リソースを想定し  
粗くてもコストを  
見込めているライン

何%の受講生が  
該当したか（累計）

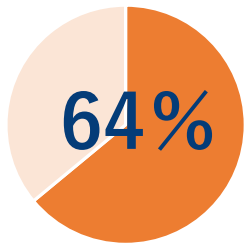


**33%**のリーダーは、  
必要なアクションと  
リソース、そこから  
導かれるコストまでを  
粗くはあっても想定する  
ことができていた

**67%**のリーダーは、  
必要なリソース等の想定  
に大きな問題がある  
（そのため、コスト等も  
見込めていない）

具体的なアクション・リソースの把握レベル「高」

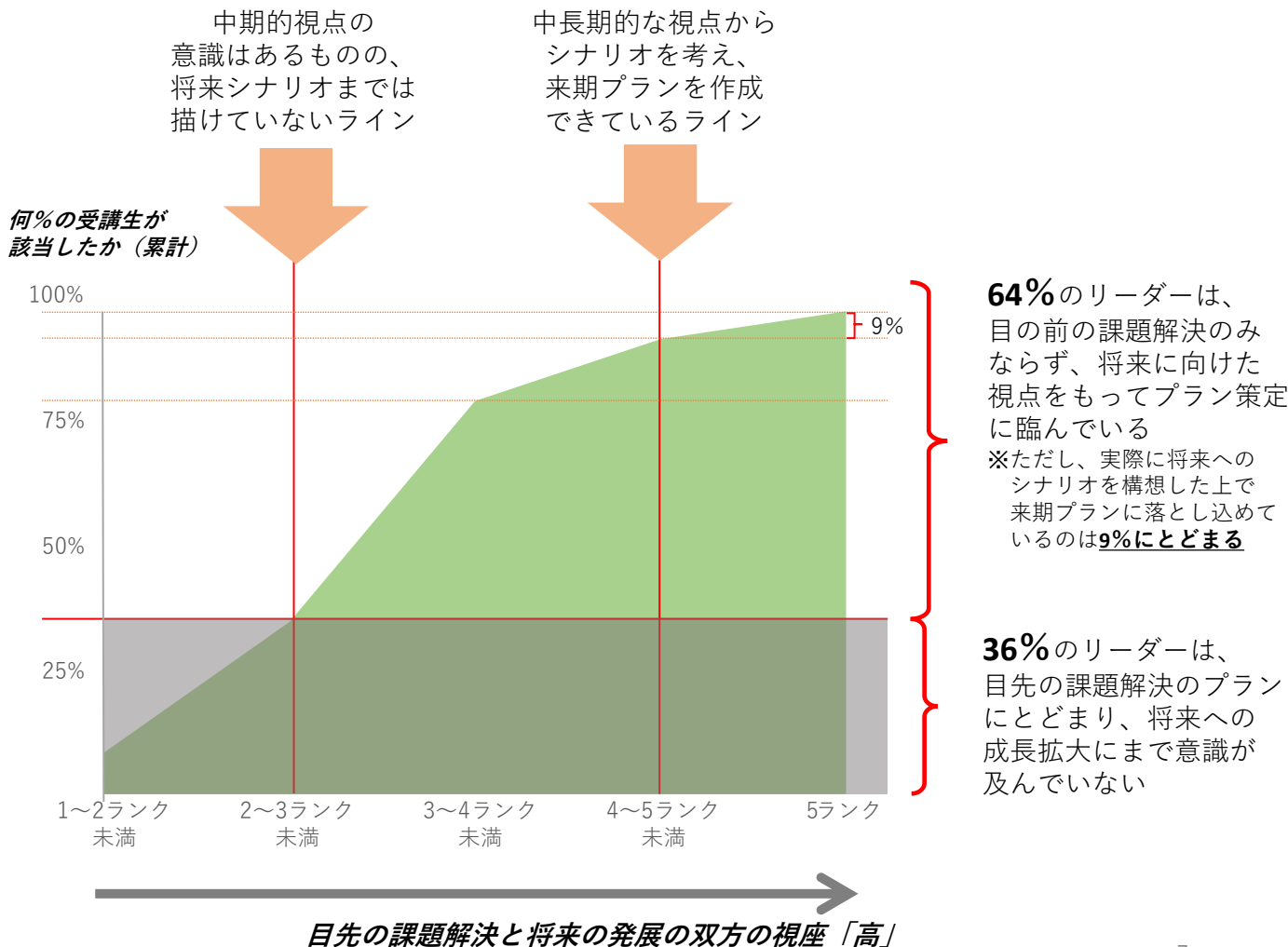


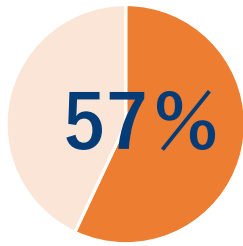


目先の改善案だけでなく、  
将来シナリオを見据えた計画になっているか

経営者の視点に立てば、目先の課題解決はもちろんのこと、その先の成長プランが極めて重要と言える。例えば、来期のプランを構築する際には、単なる現状改善に  
来期を費やすのではなく、将来に向けた時間の使い方も求められる。（「今日の  
ビジネスと明日のビジネス」の両方に関するプランニングが求められる）

今回の疑似提案会議では、3分の1超の企画マネージャー（受講生）は、眼下の  
課題解決に終始してしまっていた。





計画に関して  
実行に必要な資金が見えているか

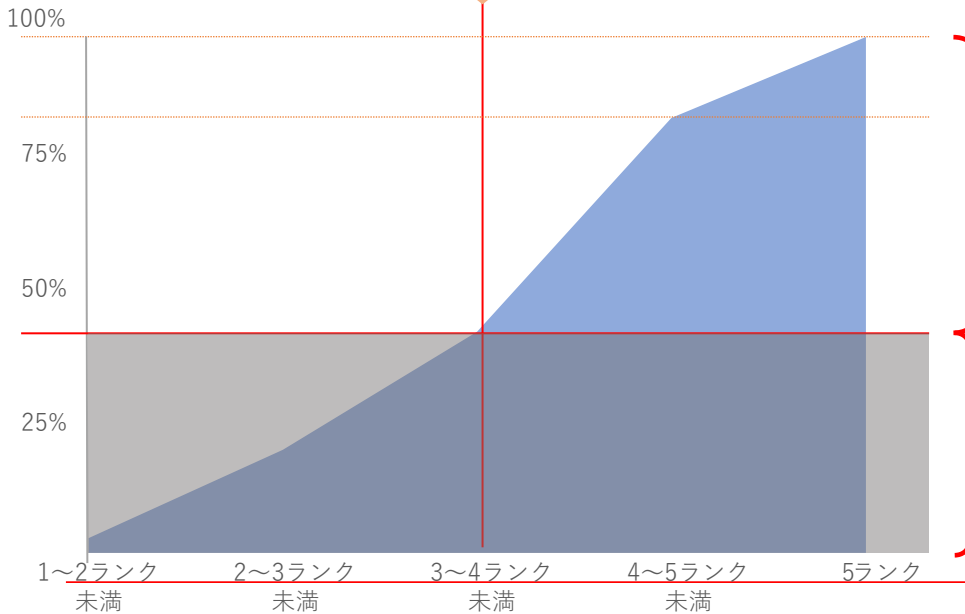
“経営”の立場から考える際には「このプランにはどれくらいの資金が必要になるのか」（≒リスク）の観点が必要である。この“資金”には、「投資」に関わる資金と「運転資金（赤字運転資金）」に関わる資金の両方が必要となる。

経営に近い場での経験が少なかったり、また資金を意識する必要のない環境での経験しかない場合に、必要資金の見識/意識に問題があることは少なくない。

今回の疑似提案会議では、43%の企画マネージャー（受講生）は、求める水準に達していなかった。

「投資に関する資金」と  
「運転資金」の双方を  
一定水準以上把握できているライン

何%の受講生が  
該当したか（累計）

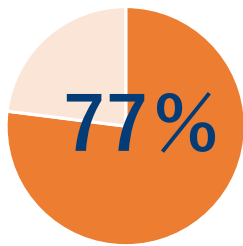


57%のリーダーが、  
プランに関する投資資金  
と運転資金と両方の観点  
を持ち、必要資金額の  
試算に臨んでいる

43%のリーダーが、  
自らの計画に必要なとなる  
資金に関して、十分な  
試算ができていない

必要な資金を判断できるレベル「高」

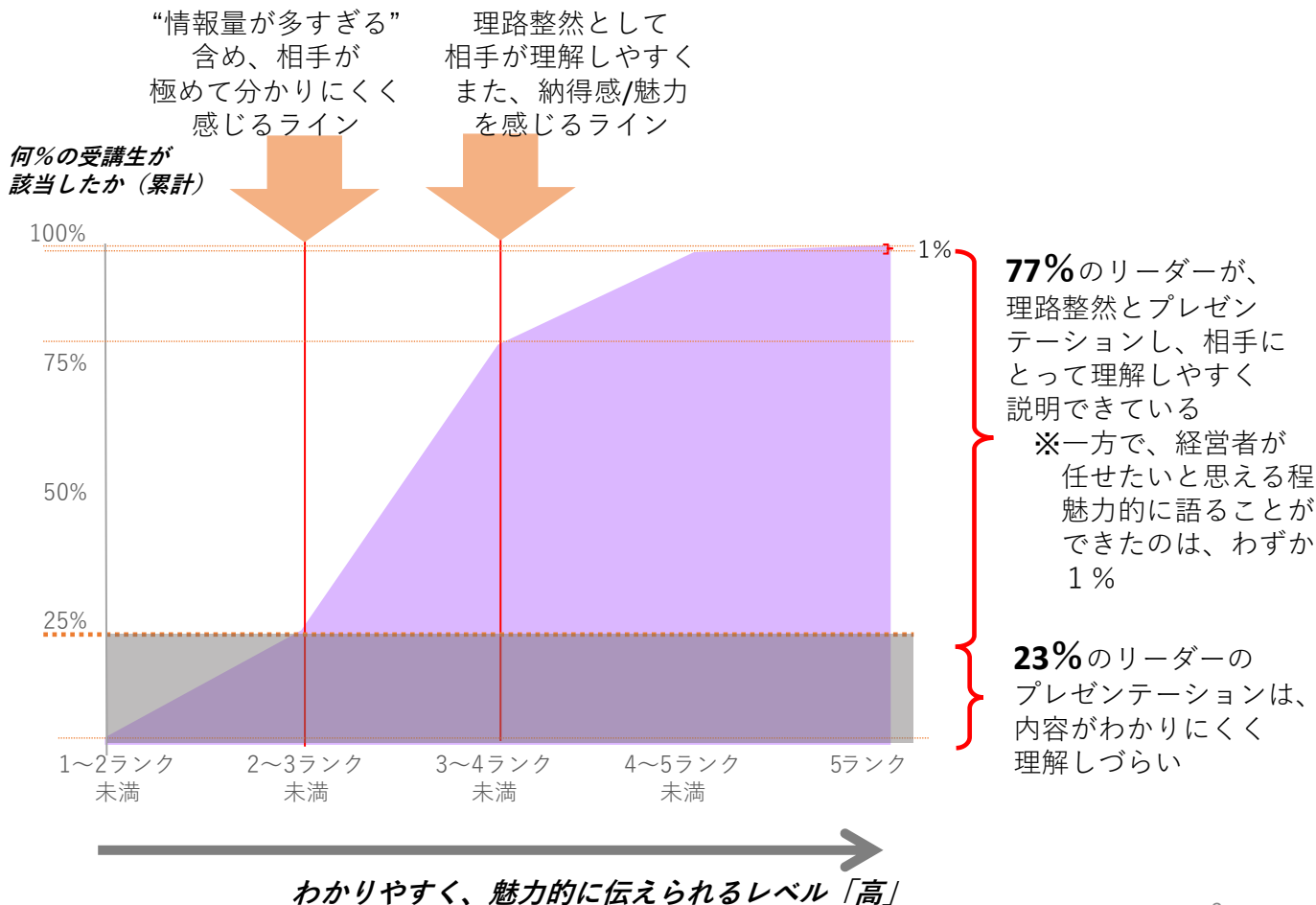




プレゼンテーションとして  
わかりやすく、納得感があるか

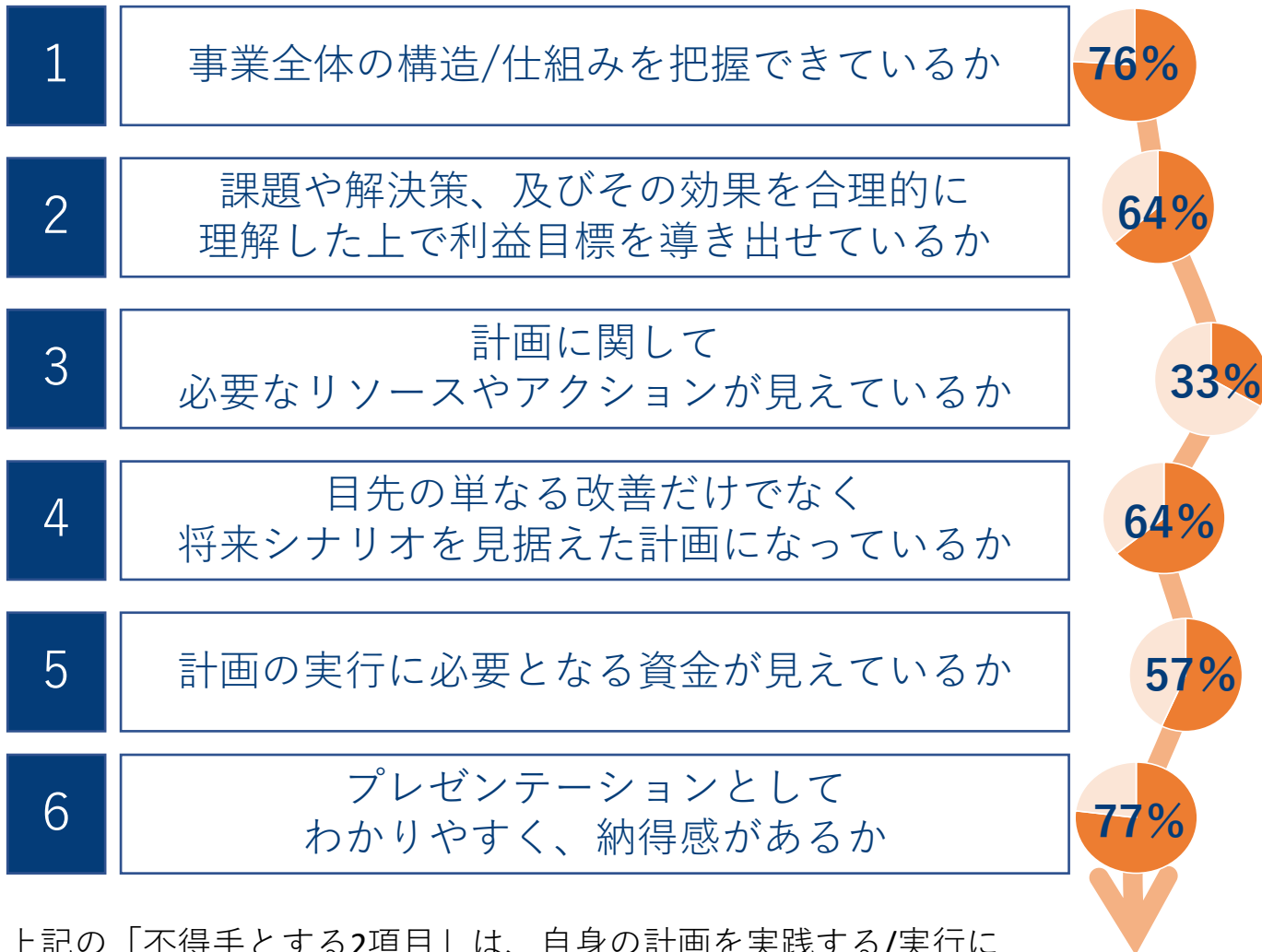
どんなに素晴らしいビジネスプランを構想することができても、それが相手に伝わらなければ意味がない。今回の疑似提案会議では、77%の企画マネージャー（受講生）がわかりやすく自身のプランを語っていた。ただし、経営者が「ぜひとも任せたい」とまで心を捉えるプレゼンテーションができたのは、全体の1%のみであった。

また、一方で23%のプレゼンテーションには、プレゼンスキルの改善の必要性を感じた。



# まとめ

今回の71名への「疑似提案会議」を通じて、特に「計画に関して必要なリソースやアクションを想定すること」「計画の実行に必要な資金を想定すること」に関して、不得手とする管理職の方が多い結果となりました。



上記の「不得手とする2項目」は、自身の計画を実践する/実行に移すために重要となる項目です。リーダーに求められる“実践力”に通じる課題といえます。

# 管理職の“実践力”を

## 見極めるプログラム

### Business eXperience Gates (通称：BXG)

現時点の実力（得手不得手）を認識し、実践力強化に繋げる  
”真の個の力”を見極めるリアルタイムシミュレーション

本メソッドの紹介ページ

<https://indigoblue.co.jp/service/bxg/>

### Organization Theater<sup>®</sup> (通称：OT)

有事のリーダーシップと経営総合力、そして実践力を問う  
”修羅場”体験プログラム

本メソッドの紹介ページ

<https://indigoblue.co.jp/service/organization-theater/>

# Indigo Blue.

ご相談・お問い合わせは

[こちら](#)からどうぞ

<https://indigoblue.co.jp/contact/>