

# Insight Report

企画業務の変革は  
待ったなし！

Oct/2022

**MRI** 三菱総合研究所

DX技術本部  
企画業務DX研究会

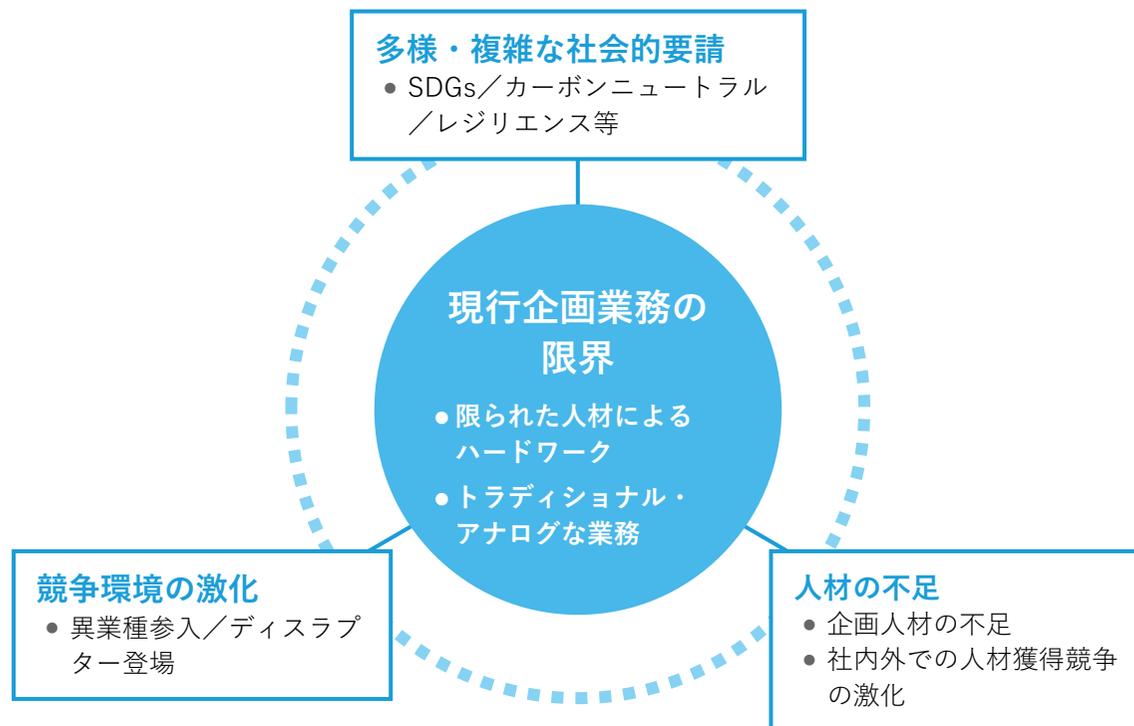


## 企画業務DX研究会 ～AIと働く企画部～

- 目的** いわゆる企画部署で実施されている新事業や社内施策の企画・計画業務は未だアナログ、かつ、高負荷であることが多い。AI等のデジタルツールを活用して企画業務の効率化や支援を行い、企画品質の向上や企画人材の増加にもつなげる。
- 日程** 第1回（5/11）、第2回（5/20）、第3回（6/16）、第4回（7/22）、第5回（8/29）、第6回（9/16）
- 参加企業** 第一工業製薬、中部電力、TOTO、日本電気、日本ビジネスシステムズ、三菱UFJ信託銀行、明治安田生命（50音順）
- 事務局** 三菱総合研究所  
（研究理事 比屋根、DX技術本部 本田、清水（浩）、高橋（怜）、中尾、辻本、児玉、磯、勝山）

## 世の中の激しい変化への対応は、喫緊の経営課題

- 企業経営を取り巻く課題は**複雑化・多様化**し、さらに**即応**が求められている。経営企画だけでなく、マーケティング、営業、研究開発、人事、DX等の企画組織が協力して対応しているが、企画人材が不足している企業は多く、**間もなく立ち行かなくなる**と予想される。企画業務のようなノンルーティンの業務に長けた人材はマクロ的にも不足しており、外部調達も困難だ。
- 抜本的な業務改革が必要といえる状況だが、どのように改革すればよいだろうか？



抜本的な業務改革が必要

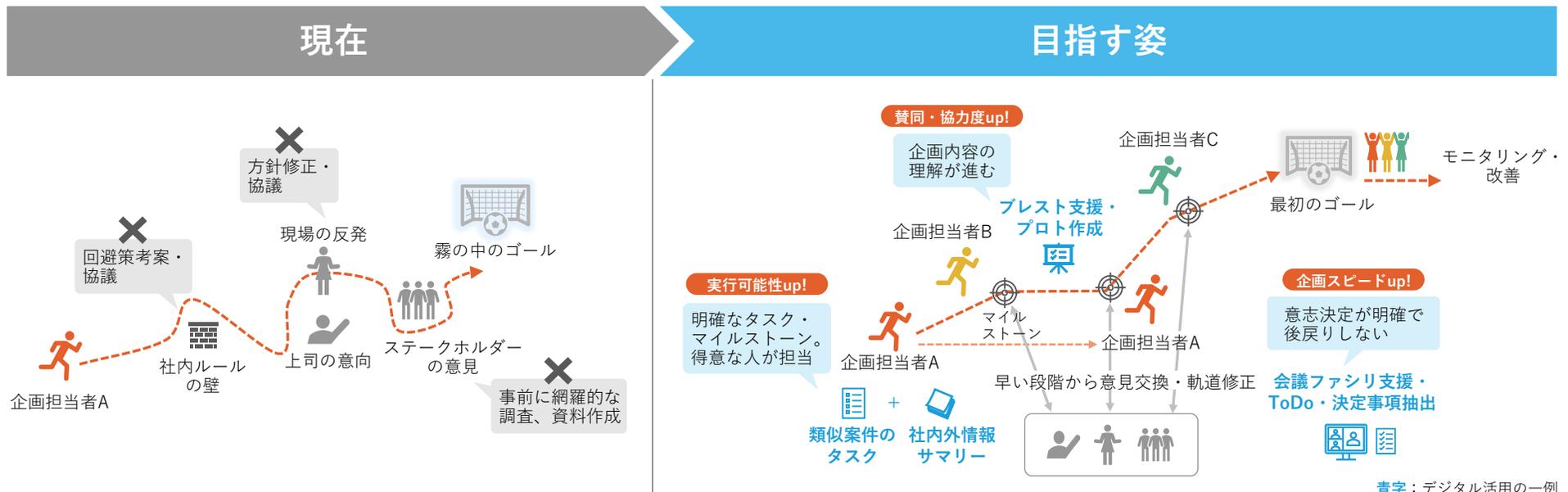
でも、どうすればいい？



どんな姿を目指すか？

## チームプレーで正解の無い課題の解決に着実に近づく

- 多様な人材が得意分野を持ち寄って協働し、素早くゴールに到達することを目指したい。とはいえ、企画経験の少ない社員は企画業務のハードルが高いと感じるだろう。企画業務は暗黙知の塊であり、何をすべきかわからない（左下図）。
- しかし、実は解決プロセスは過去の課題と類似している。過去の取り組みを記録しておけば、それを参考にマイルストーン設定やタスク分解が可能だ。デジタルツールを使えば記録はもちろん、タスクの再利用・レコメンドもしやすくなる（右下図）。
- もうひとつ大事なものは、完璧なゴールを目指さずに、「合格点であればよい、改善していけばよい」という発想に転換することだ。課題を取り巻く状況は常に変化する。状況変化に応じて対応を変える柔軟性がほしい。



## 効率化から開始し、データを蓄積、チームプレーを実現

- 前ページは理想的な姿だが、実際にチームでの企画に移行しようとするするとアサインや進め方などの業務変化が大きい。**まずはデジタルツールを導入し既存業務を効率化しつつ、並行して企画部および経営層のマインドを変えていく**のがよい（STEP1）。
- ツール活用が進むと過去の業務プロセスや資料を検索・参照できるようになるため、課題へのアプローチ方法が想像でき、役割分担も可能となる（STEP2）。
- さらに**データが蓄積されると、AIが類似事案や推奨アプローチをレコメンドできるようになる**。これは、企画に不慣れな社員に参画してもらうためにもぜひ取り組みたい。ただし、データ蓄積に負荷がかかっては続かない。ツール導入で効率化効果を実感しつつ、そのツールを活用していれば自然とデータが蓄積されるような仕組みにしていく。

### STEP 1 企画担当の負荷軽減・経営含めたマインドチェンジ

- デジタルツールによる情報収集・会議等の作業・運営効率化
- 各人の役割再認識、変化の受容などマインドチェンジ

### STEP 2 チームによる企画（業務標準化）

- 案件単位で企画部内で柔軟にチームを組成
- 過去のプロセスを参考に案件・課題に対するアプローチを決定。役割分担して遂行

### STEP 3 高難易度案件に即応可能な組織

- 企画部内外から最適な人員を集めてチームを組成
- 蓄積されたプロセス・資料等をもとにAIが推奨アプローチ・タスクを設定。非企画部員（各事業部の専門家）も容易に参画

データ蓄積

データ活用

AIによる支援

でも、そもそも  
企画業務って  
何なんだろう？



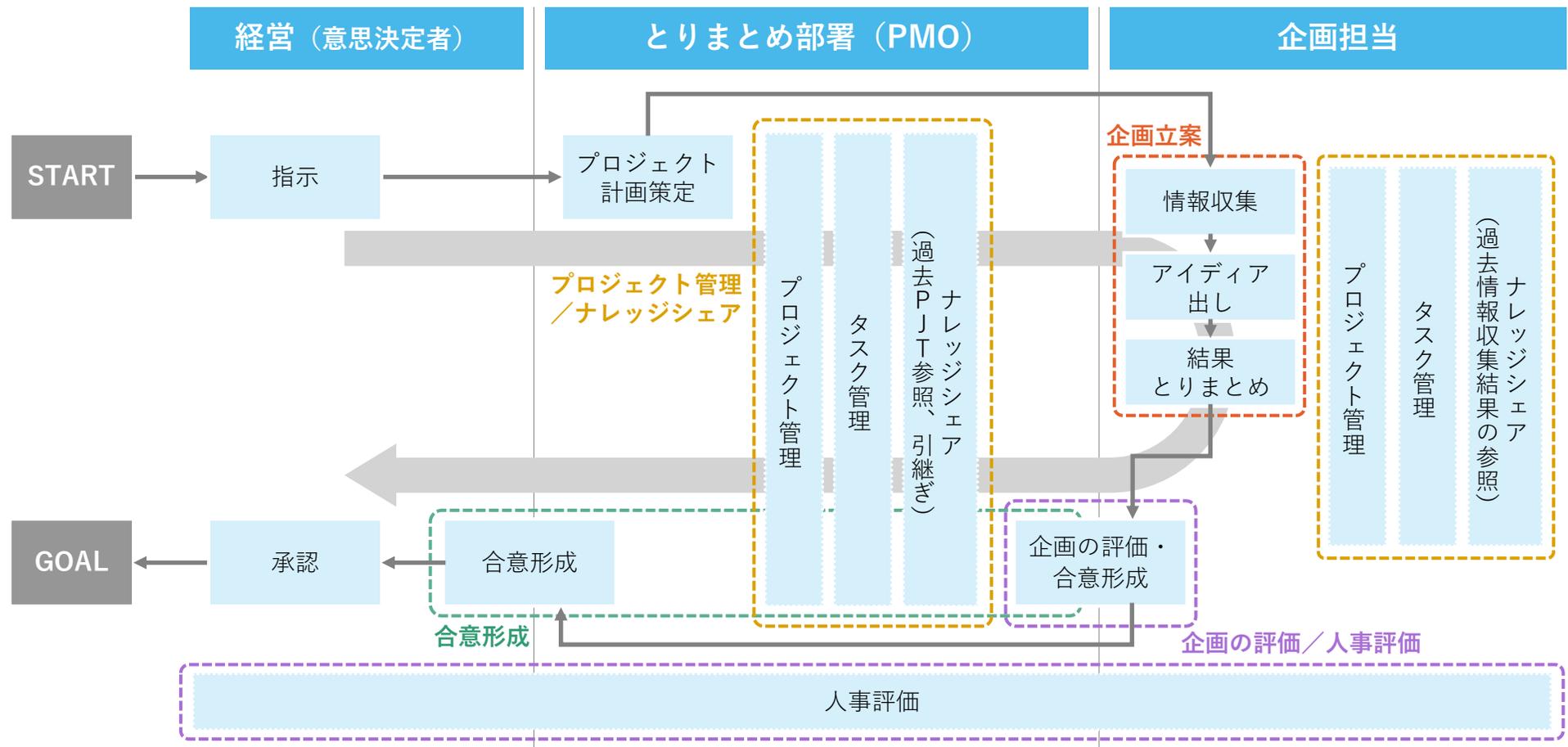
---

4回のワークショップを開催し、  
参加企業の企画部署の責任者・担当者が  
自身の経験や自社の課題を持ち寄り、  
「企画」の業務内容とあるべき姿、  
それらの課題・解決策を検討しました

---

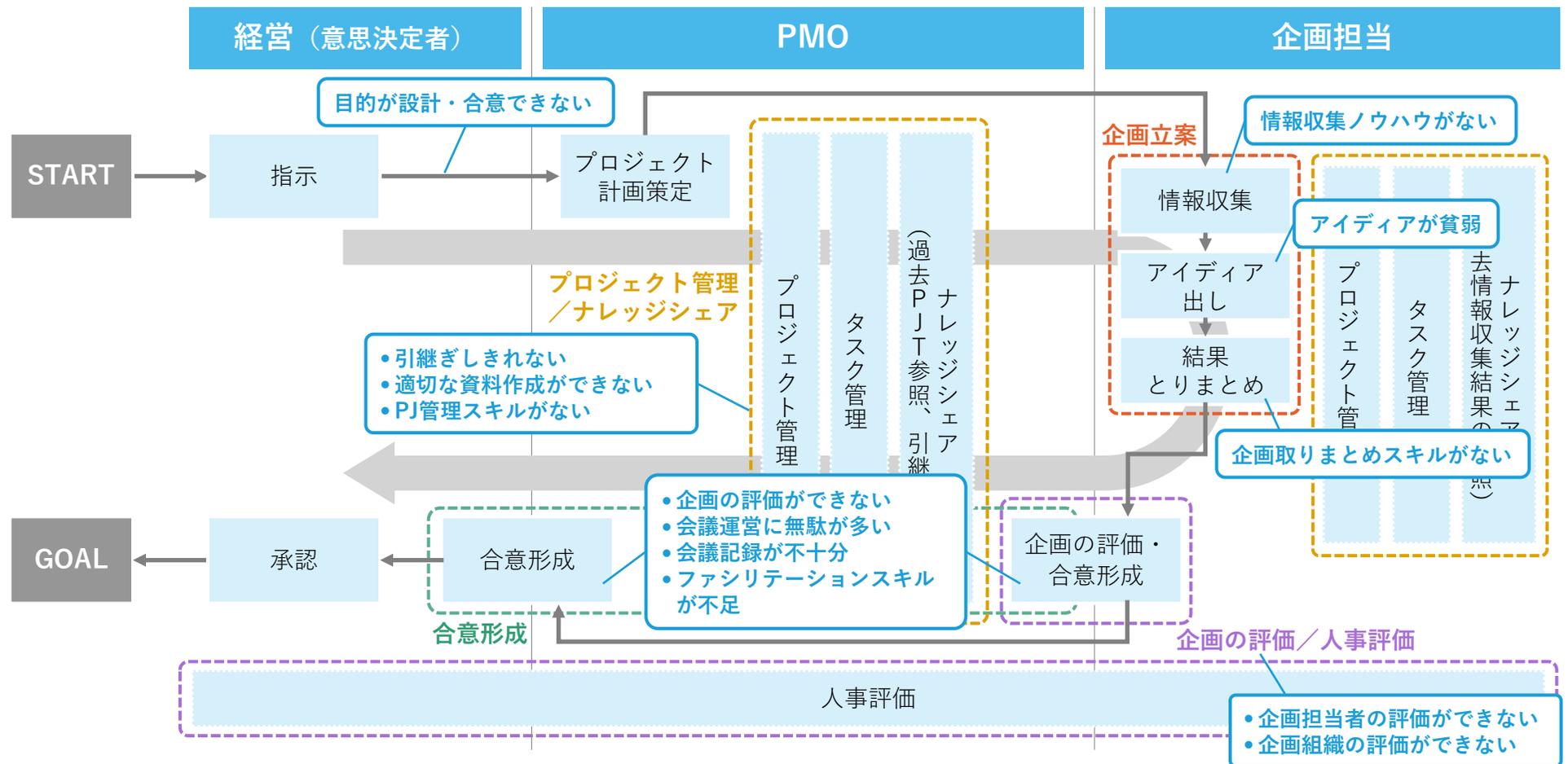
# 企画業務の根本は経営課題解決であり、起点・終点は経営

- 様々な企画部で様々な業務があるが、（粒度・程度の差はあれ）経営からの直接・間接的な指示に基づいて推進され、最終的に経営に報告される。とりまとめ部署（PMO）や企画担当者は下図のフローをたどって業務を遂行することが一般的である。



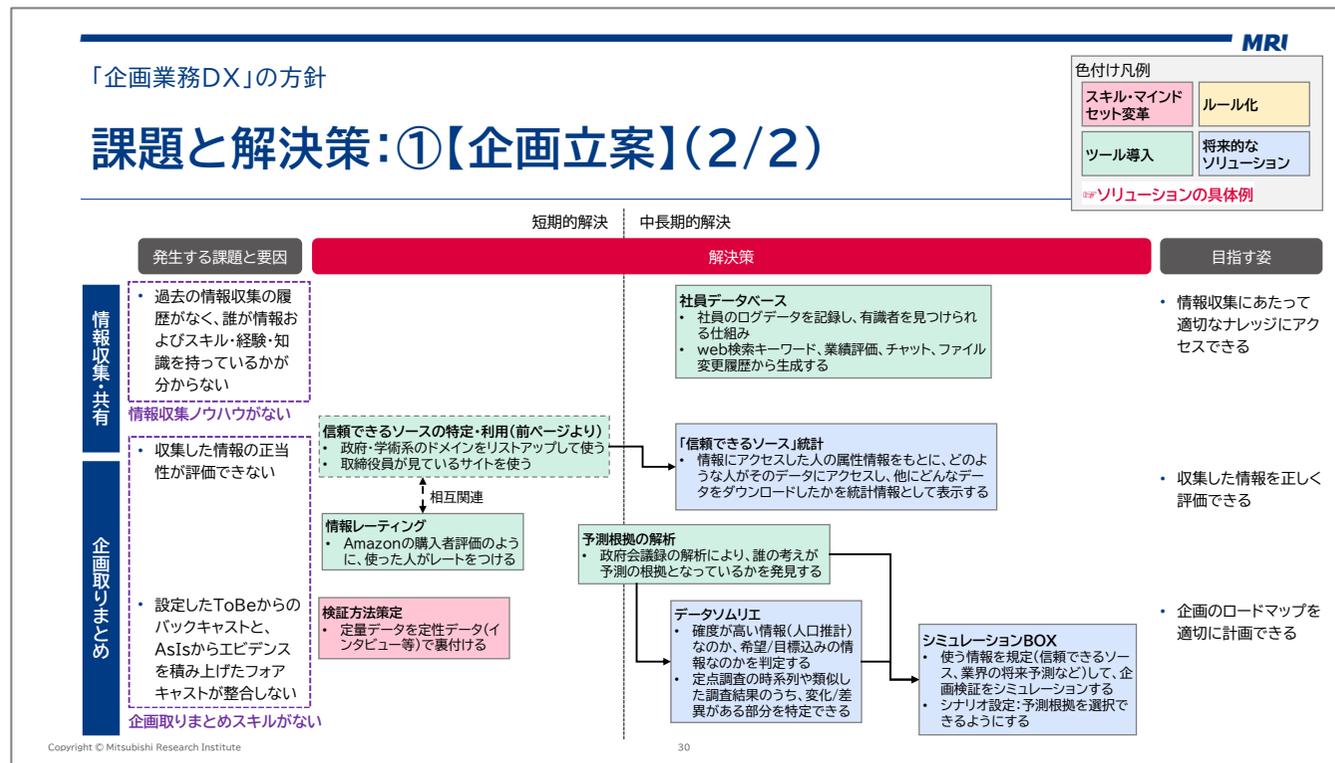
# 各所に課題が山積み

- 企画業務では本来、「企画のアイデア出し」が最重要だが、実業務では周辺業務に課題（青吹き出し）が山積しており、アイデア出しに注力できていない。それどころか、暗黙知化・高負荷の要因となっている。



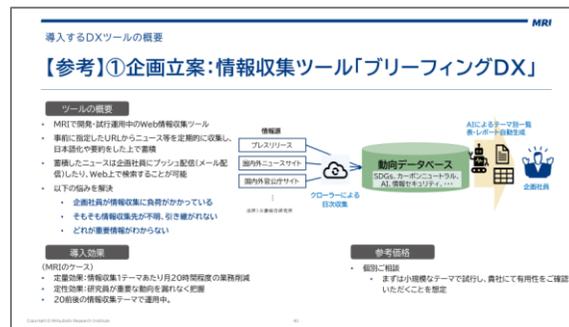
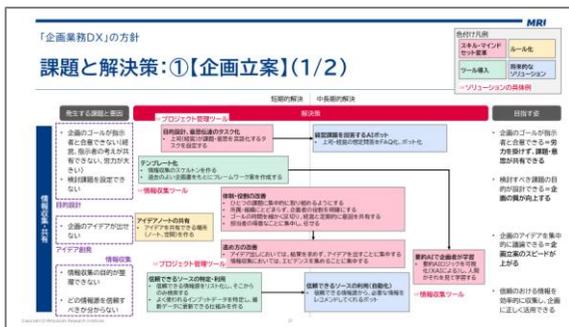
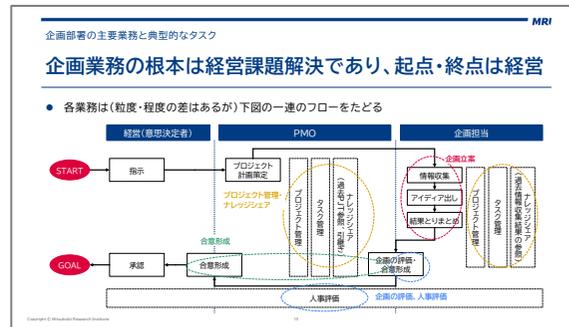
# 「目指す姿」に向けて短期的な解決と中長期的に取り組んでいく事項を検討

- 抽出した課題に対して、「本来あるべき姿・目指す姿は何か」を設定した後、「そのために何をすべきか」をバックキャストのアプローチで検討し、ロードマップを作成した。
- 短期的には業務ルール・マインド変革や効率化と業務可視化を目的としたツール導入を進め、中長期的には蓄積したデータとAIの力を使って誰でも企画業務を推進できるようになる。



# 参加企業内での起案を想定した「企画業務DX企画書」を作成

- 議論結果を「すぐに使える」資料に再構成。研究会での検討対象外であったKGI・KPIや実施体制例などはMRIにて作成した。また、参考情報として、MRI自体のDXの取組方針やMRIでの導入ツール・導入効果も掲載している。



## 【目次】

1. 企画業務と経営	5
2. 企画部署の主要業務と典型的なタスク	12
3. 「企画業務DX」の推進ロードマップ	19
4. 企画業務の課題	27
5. 企画業務の解決方針	32
6. DX施策の実実施計画（概要）	37
7. 導入するDXツールの概要	40
8. KGI・KPI	46
9. 実施体制	48
10. (参考) 他社での実施事例	50

おわりに

## 企画業務の悩みは共通。 あなたの組織も企画業務DXを始めませんか？

- 研究会の中で口々に言われたのは「みなさん同じような課題をお持ちですね」ということでした。企画部は戦略的な情報を扱うことも多いことから他社と情報共有することも少なく、他社の企画部がどんな課題を抱えているのか互いに知りませんでした。
- コロナ禍の影響もありリモートワークは普及しているものの、働き方全般で見るとまだまだ旧来型の働き方を引きずっています。全社のDXを推進していても、意外と自分たち企画部のDXは見過ごされてきたのです。しかし、冒頭に述べたように次々に新たな課題が降ってくる世の中ですので、これからは企画部のDXも急ピッチで進めていく必要があるでしょう。
- MRIはこれまで様々な企画部の方々にリサーチ&コンサルティングサービスを提供してきました。しかし、まだまだMRIの研究員・コンサルタントのデジタル活用は不十分だったため、現中計にてDXを推進しています（「シンクタンクDX」と呼んでいます）。今後、弊社の経験や開発したツール等を企画部の方々にもご提供していきたいと考えています。
- 一緒に企画部のDXを進めませんか？ ご興味のある方はぜひお問合せください。

---

本資料に関するお問い合わせ先

**株式会社三菱総合研究所**

**DX技術本部 シンクタンクDXグループ 企画業務DX研究会 事務局**

[担当] 清水（浩）

icf\_dx\_jimu@ml.mri.co.jp