

AIに代替される経営企画、 付加価値を創出する経営企画

～ AI時代に生き残る経営企画の条件とは？～



株式会社グロースドライバー
代表取締役 三浦 慶介



三浦 慶介

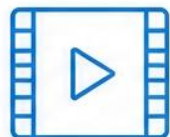
株式会社グロースドライバー 代表取締役
株式会社シンセカイトクノロジーズ 取締役CGO

経歴



著書

『AI時代に仕事と呼べるもの』 / 東洋経済新報社 (2025年)



エンターテインメント

ソーシャルゲーム企画・開発

会員 **150万人** 超 ↗



マーケティング組織改革

運用予算 5億円→

30億円へ拡大 



商業施設DX推進

ショッピングセンターのマーケティングDX

年間利益創出 **10億円** 超 ↗



SaaS/IT営業改革

上場ベンチャーの営業・マーケティング改革

生産性 YoY **160%** ↗

AI時代に仕事で成果を
出したいすべての人へ

私たちに残された
仕事の価値は、
まだ「4つ」ある

AI時代に仕事と呼べるもの
「あなただけ」の価値を生み出し続ける働き方
三浦慶介



本日のテーマ

「経営企画」の定義を確認したうえで、AIによる変化を理解し、価値を高めていく戦略を理解する

01

経営企画の定義

5つの類型と、成果の条件

02

経営企画の成果と AIによる変化

ケーススタディから整理

03

AIによる進化と淘汰

残る経営企画と消える経営企画

経営企画の定義とは？

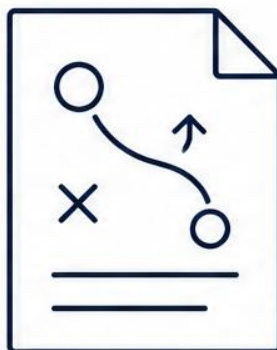
前提の整理：「経営企画」の仕事は、会社によって異なる

予実管理チーム



予算編成と実績集計が中心

中計策定チーム



中期経営計画の企画立案

M&Aチーム



M&AやPMIを担当

—— 会社によって「経営企画」が指す仕事はバラバラ。まず分類して整理する

経営企画

Corporate Planning — ポジション

Strategic PlanningとFP&Aを内包した部署。戦略と意思決定を両立

FP&A

Financial Planning & Analysis — 職能

海外でCFO配下が担う。予実・予測・意思決定支援。
経営企画の『数字で経営をナビする』中核機能

管理会計

Management Accounting — 手法

KPI・部門別損益・原価などの手法。
FP&Aが使う『道具』

管理会計は「手法」、
FP&Aはそれを使う「職能」、
経営企画はそれを内包する
「ポジション」

— 企業・組織の状況ごとに重要視される比重が違う。次ページにてミッション類型を整理

経営企画の5分類

(おおまかな整理として)

01

予実管理型

予算策定と差異分析が中心

02

管理会計型

KPI設計・部門別
収益管理まで担当

03

戦略策定型

中計や成長戦略の企画立案

04

PMO型

重要PJTの進行管理・
部門間調整

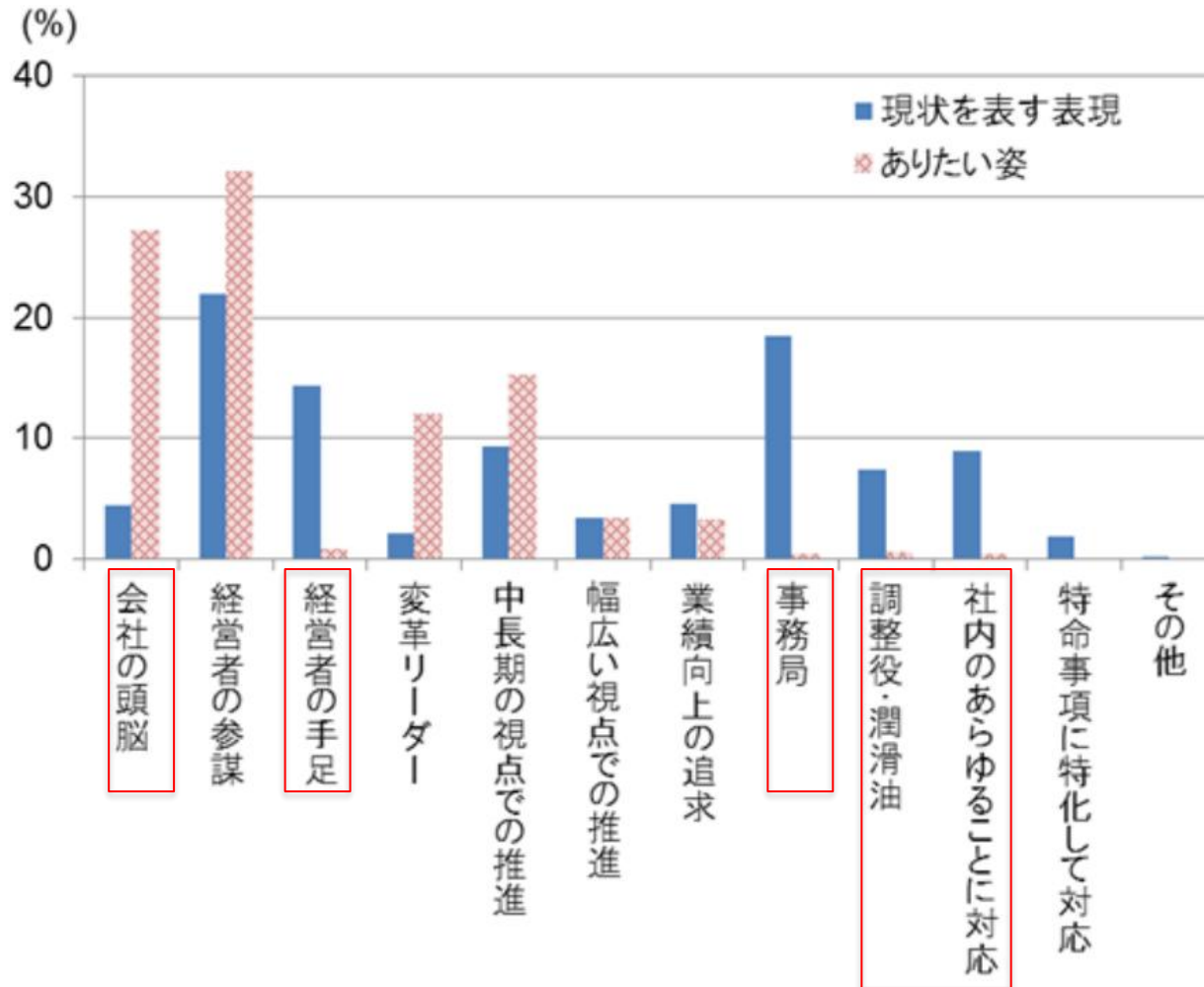
05

コーポレート開発型

M&A・資本政策・
新規事業の実行

—— 多くの会社では1~2の比重が大きく、3~5に手が回らない

理想と現実のギャップ：「経営企画」の実情



■理想
「経営者の参謀」「会社の頭脳でありたい」



■現実
事務局・調整役、手足にとどまる企業が多い
(経営を企画する仕事に至っていない)

02

第二章

経営企画の成果と AIによる変化

ケーススタディから見る、経営企画の打ち手と成果

経営を動かす経営企画とは？

経営を動かす3つの動作

01

把握する

事業構造・KPI・損益を
全社解像度で把握し、
あるべき姿とのギャップを
定量化する



02

企画する

ギャップ要因を構造化し、
打ち手を実行可能なレベルまで
設計する



03

動かす

事業部門と連携し、
期限と達成条件を握って
実行をやり切らせる

把握



企画



動かす



成果（事業成長）

ゴールはここ！

Case 01 – スパイダープラス

建設DX SaaS / 従業員70名→300名フェーズ

経営企画

生産性モニタリング
損益分岐距離の管理



事業側

執行役員 三浦 慶介
部署横断の意思決定

—— 経営企画と事業側で連携し、経営 이슈の優先度を確認。三浦は事業側として実行に集中

Case 01 — 当時のスパイダープラスの課題感

上場直後の急成長フェーズにおける経営企画の役割

当時の課題感



上場後の成長にむけた先行投資フェーズ

投資をどこにいくら配分すべきかが大きな経営課題



黒字転換のための生産性改革が必要

コスト構造の見直しと、現場の生産性向上が急務



大きなボトルネックは営業

営業効率と組織の生産性に大きな改善余地

取った打ち手

**営業生産性（1人あたりARR）
をKPIとして定義し、改革に着手**

事業構造から逆算したKPI設計が起点

—— **経営課題を分解し、改革の起点となるKPIを定義することが経営企画の起点**

Case 01 — 具体アクション

各部門で実行した打ち手



営業

- 獲得しやすい顧客像を再定義
- 受注リードタイムを短縮
- 営業ROIをKPIに昇格



マーケティング

- ROI重視への大転換
- 販促予算を採用にシフト
- 指名検索数で効果測定



プロダクト

- 過剰投資の開発体制を最適化
- 機能優先度を顧客価値で再評価
- 開發生産性をKPI化

—— 経営企画が事業ボトルネックを定義。横断的に課題を定義して打ち取っていく

実際の数字変化（IR資料より）

一人当たりARR推移（2022-2024）



※本グラフは全社員ARRであり営業1人あたりではない

ポイント解説

営業部門（S&M）の人員増強にもかかわらず、一人当たりARRは着実に上昇。FY2024では人員増の中でも一時的な低下がなく、むしろ生産性向上を達成。これは営業組織の効率化と個人スキル向上の成果と言える。

営業生産性（営業1人あたりARR）

YoY **160%**

Case 02 某教育系企業における経営企画の在り方の変化

“経営を企画できていない状況”が続いており、予実管理から事業成長の示唆を出せていなかった

×

Excel職人化

集計作業に膨大な時間を
費やし、本来の企画業務が
後回しに

×

インサイトなき可視化

ダッシュボードは綺麗だが、
意思決定には繋がらない

×

現場との分断

数字は語るが、事業の
手触り感が欠落している

×

実行力の欠如

提言までで終わり、
結果に責任を持たない

—— 『数字をまとめる経営企画』から『意思決定を促す経営企画』へ

2週間の意思決定が、翌期計画のEBITDAを1億円押し上げた

Case 02 — ターンアラウンド

01

黒字 vs 赤字店舗の定義

店舗別損益を可視化

02

トレンド分析

悪化要因を構造化

03

意思決定

2週間で経営判断

翌期計画への成果

+1億円

翌期計画EBITDAの改善

※実績ではなく、翌期計画における改善見込みを表す

すでにある数字を適切に使うだけで、大きな利益につながることを実証

経営を動かしたものは何か

01

企画力

高解像度でギャップを定義する力

- 事業構造を理解する
- ギャップを定量化する
- 要因を構造化する
- 打ち手を設計する

02

PM力

計画に実行力を加える力

- 事実ベースで状況を把握する
- 進捗を可視化する
- 成功条件を定義する
- ギャップ・ドリフトを管理する

—— 本質的に必要なのは、経営を動かすための汎用的なポータブルスキル

企画力とは何か

高解像度の事業理解から、実行可能な打ち手を設計する

企画力の定義

高解像度の事業理解に基づき、
ギャップ要因を構造化し、打ち手を設計する力



—— 数字を読めるだけでは不十分 — 構造を読み解き、打ち手まで描く力が必要

PM力とは何か

計画に実行力を加え、結果を出す

PM力の定義

計画だけでは何も生まれない。実行を支援して、成果を出す力

計画立案だけ

提言で終わる経営企画



計画 + 実行支援

成果を出す経営企画

— 数字を読み、議論し、現場と並走する力こそがPM力

△データ収集

○企画と実行

03

第三章

AI時代の経営管理

淘汰されるものと、進化するもの

AI活用のユースケース

データから示唆まで、対話的に到達する



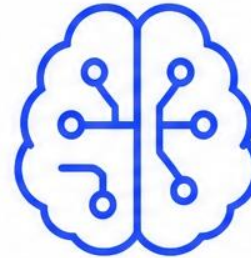
データ連携

Salesforce / 基幹系などの
データをAIに接続



問いを入力

『先月のCV率が低い理由は?』
など自然言語で



AIが多角的に分析

セグメント別・時系列・
要因分解を自動実行



示唆を取得

『Xセグメントで**30%CV低下**』
のような具体的な発見

— AIは分析時間を圧縮し、人は『問いの設計』と『打ち手』に集中できる

AIに話しかければ、集計・分析できる時代になっている

経営企画の問いに、AIが即座に応える

不採算店舗の洗い出しをして、期中に撤退した場合の
来期EBITDA改善インパクトを試算して

人間

AI

対象店舗は32店舗、平均500万円の赤字のため、
期中撤退による影響は+1.6億円です。ただし…

営業部の生産性を部ごとに確認し、
特に1人あたり生産性の改善余地が高いチームを課単位で出して

人間

AI

営業3部の生産性は平均の75%にとどまり、
1人あたり売上が1,500万円/人です。
特に1課は1,350万円/人であり人員配置の見直しが求められます

—— 問いの設計力 × データ基盤 で、経営企画の生産性が一桁変わる

経営企画の専門的な業務も、AIに聞けばここまで答える

予実分析・予測修正・資本管理 — AIが下書きを作る時代に



売上未達▲5%の主因は、新規顧客のクロージング遅延(▲3%)と既存顧客の解約増(▲2%)です。クロージング遅延は商談化からの平均日数が前月比+8日…

今月の売上未達5%、要因を分解してコメント書いて



Q1実績ベースで年間着地は当初予算比+2.1%。
ただし原材料+10%シナリオでは粗利率が▲1.8pt悪化し、営業利益は当初比▲4.5%まで下振れします

Q1実績を踏まえて、年間着地予測を更新して。
原材料価格が10%上がるシナリオも



現状の在庫回転に基づくと、在庫日数10日短縮で運転資本は約8.2億円が解放されます。
資本コスト4%換算で年間3,300万円の財務改善効果が見込めます

在庫日数を10日短縮できたら、運転資本はいくら浮く?



AIに任せられる領域を任せ、人間は『問いの設計』と『意思決定』に集中する

AIは経営企画の時間軸を、日単位から分単位へ変える

BEFORE

これまでの経営企画



数日～数週間

- Excelで手作業の集計・突合
- ドリルダウンに半日
- 仮説検証のサイクルが遅い
- レポート作成で時間切れ

AFTER

AI時代の経営企画



数分～数時間

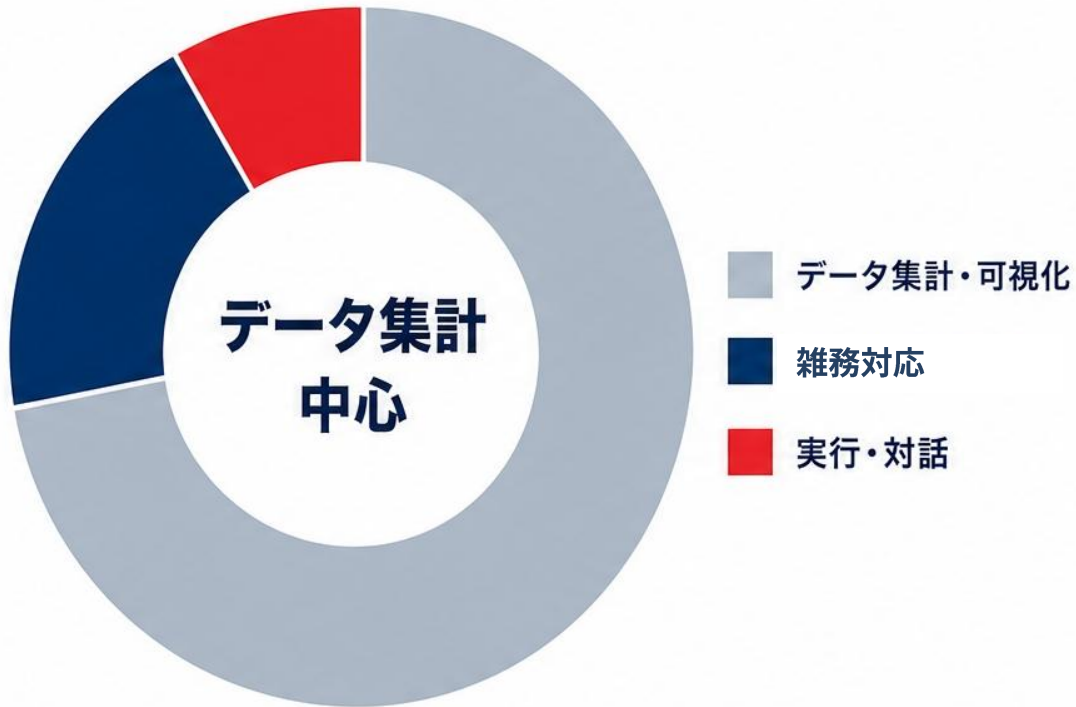
- AIが多角的に自動分析
- 質問を投げるだけでインサイト
- 検証サイクルが10倍速
- 経営との対話に時間を使える

—— 勝負所は『集計の速さ』ではなく『問いの質』にシフトする

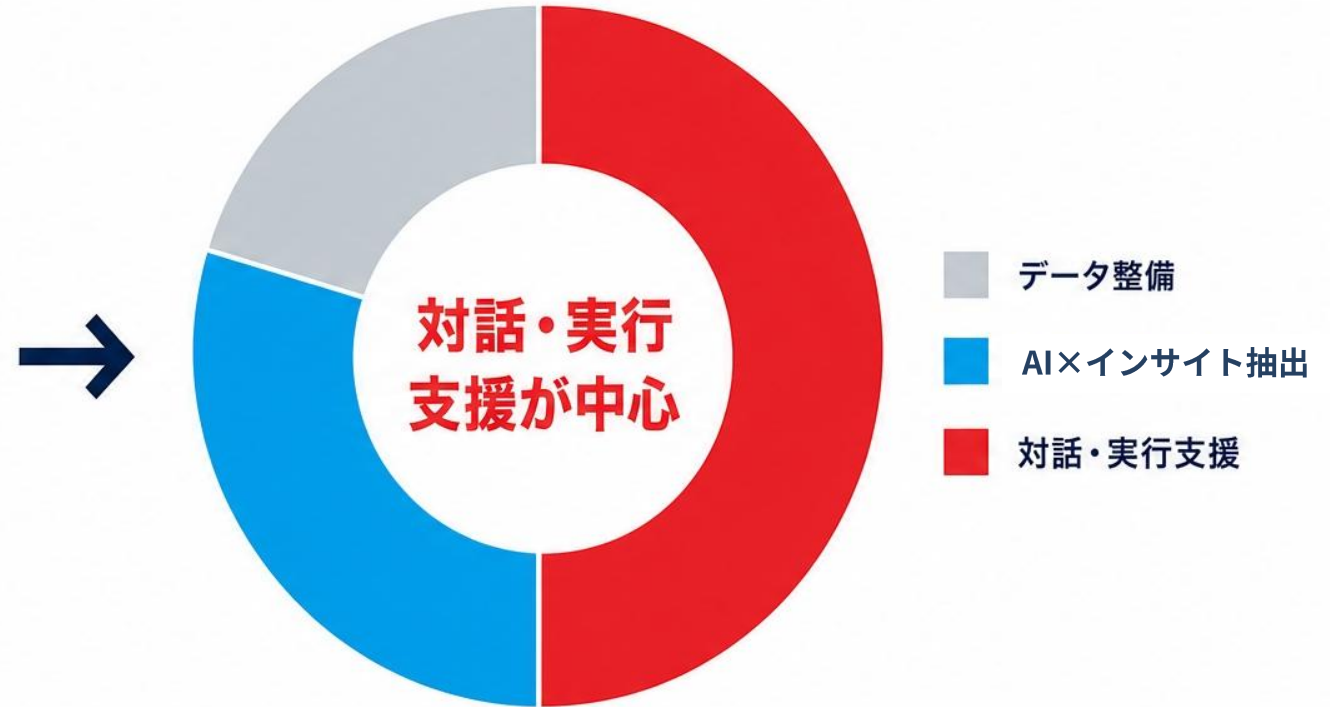
変化：作業ではなく、成果へ

『集計作業』から『インサイト抽出と実行支援』へ時間を再配分する

BEFORE
現状の時間配分



AFTER
あるべき時間配分



—— 経営企画の付加価値は『何を集計したか』ではなく『どう動かしたか』で測られる

動かすために必要なこと

前提① — 高解像度で問いを立てられるか

問いを立てない経営企画

×

- 「売上が落ちている」
- 「コストが高い」
- 「マーケがうまくいっていない」
- 「もう少し分析が必要」

→ AIに渡しても、的を射た示唆は返らない

問いを立てる経営企画

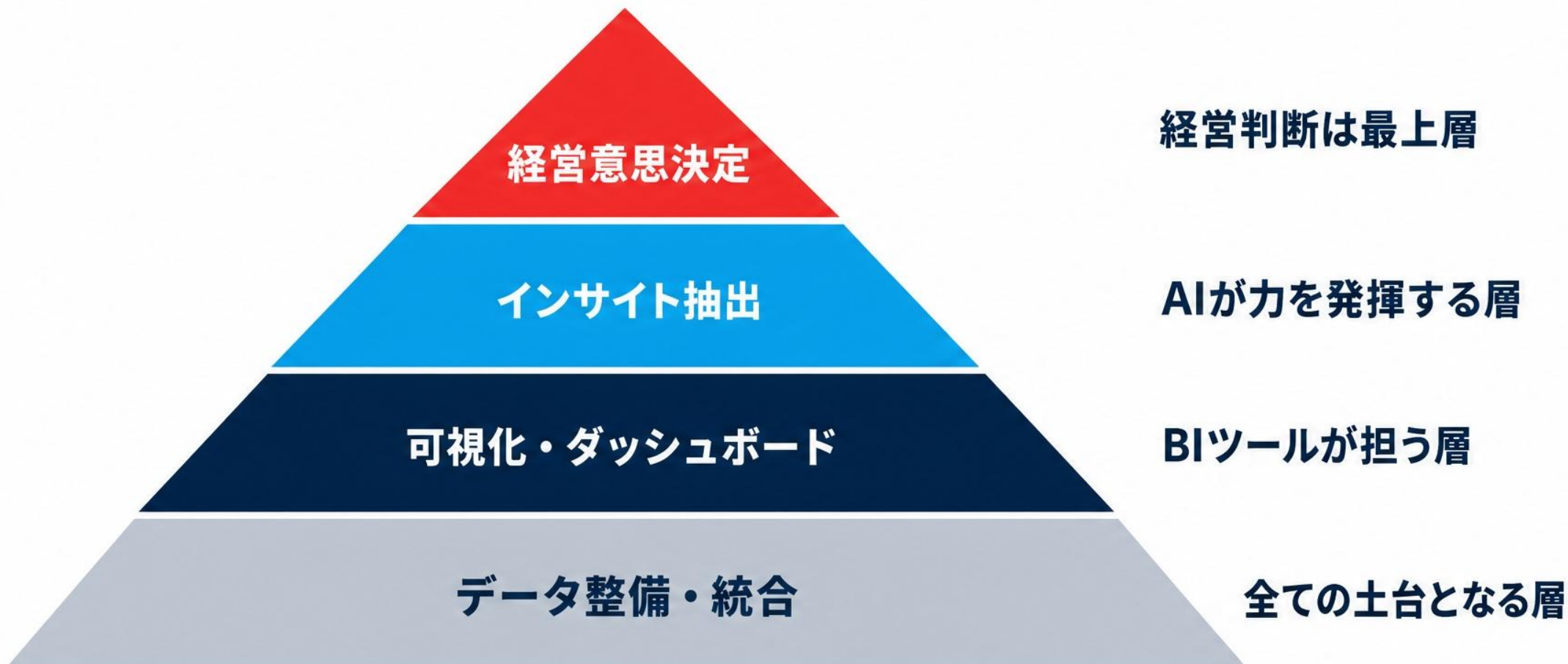
✓

- 既存顧客の年次売上増加率は鈍化していないか
- 来期の売上目標達成において、今期の新規開拓ペースは足りているか
- 事業の限界利益を圧迫している内訳で特に増えている変動費は何か
- 採用費用に対する入社後の人材のリターンは十分出ているか

→ AIが鋭い示唆を返せる

—— AIの価値は、問いの質に比例する

前提② — クリーンなデータがあるか



— クリーンなデータがなければ、AIは何もできない — 土台が9割

消える



「問い」なきデータ収集屋

- Excel集計ばかりしている
- 可視化はするが示唆を出せない
- 現場と事業の解像度が低い
- 打ち手の仮説が出てこない

→ AIに代替される領域

(データを基に)

残る



価値創出者

- AIを使いこなす
- 事業を深く理解している
- 打ち手まで設計できる
- 経営と現場をつなげる

→ AI時代に必要とされる経営企画

—— 問いを立て、AIを使い、現場を動かす —— これが残る経営企画の3要件

経営を動かすために、すぐにやるべきこと

データ収集や雑務に追われる状態こそが最大のリスク。動きをすぐに始める

01



データ基盤の整備

データ取得にかかる時間を、
限りなくゼロに近づける

02



管理会計・予実管理の簡便化

見たい切り口の数字を、
すぐにみられる状態を作る

03



経営を動かす企画力と PM力のトレーニング

事業理解を深め、
事業支援の実績を積む

+

AI活用の実践を積む

①②③のすべてを加速させる横断的な取り組み

データ収集や雑務に追われる時間は、経営企画の競争力を確実に削る — 今すぐ動く

グロースドライバーの経営伴走支援

経営企画の現場に伴走し、データ活用・意思決定・AI活用を一緒に進める



**「どうデータ活用すればいいか、
イメージがわからない」**

データ基盤の設計から、
見るべき数字の定義まで伴走



**「意思決定が難しいので、
ファシリテーションしてほしい」**

経営会議・意思決定の場に入り、
論点整理と合意形成を支援



**「AIをどう活用すればいいか、
わからない」**

経営企画業務へのAI実装。
ユースケース設計から運用定着まで

支援のご相談は、お気軽にどうぞ

初回ご相談は無料です — オンライン60分でお話してください

ご視聴ありがとうございました

「あなただけ」の価値を
生み出し続ける働き方

AI時代に 仕事と 呼べるもの

著 三浦慶介 Miura Keisuke

変化の
最前線に
立ち続けて
見えた、
変わらない
本質

ネット → スマホゲーム → DX
AI → SaaS → デジタルマーケ

問われるのは「職種」ではなく、
「成果の出し方」だ。

東洋経済新報社

「AI以上の価値」を生み出す人に共通する仕事の作法



※ぜひレビューもお願いします