

論文

経営企画部門の役割と機能の研究

～本社スタッフ部門の中での経営企画部門の役割～

那 須 耕 三*

要旨

企業経営では、経営トップはビジョン実現の為、外部環境と内部資源を勘案して戦略を策定する。そして、戦略遂行のための組織と人事を決定し、企業目的達成のための事業活動を行っている。企業の組織構造は、企業の成長戦略に従い段階的に発展し、その過程で複数事業を手掛ける企業は事業部制組織となった。

こうした企業では、経営企画部門を有しており、主に「計画業務」と「コントロール業務」の二つの活動を担っているが、これらの活動は「マネジメント・コントロール」と呼ばれている。言い換えれば、経営企画部門は戦略の策定とプロセス管理の両方を担っているのである。

トップ・マネジメントと経営企画部門の関係であるが、戦略策定から業務執行に責任を有するトップ・マネジメントに近いスタッフ部門である。すなわち、経営企画部門は他の本部スタッフ部門よりも、企業のトップ・マネジメントとの関係は密接であり、「トップへのアドバイザー機能」という特有の役割を持っている。

経営企画部門の役割は、対内的には戦略の立案、中期事業計画の策定、予算計画の策定と管理、法務、人事に及んでいる。対外的役割としては、対外的コミュニケーション、企業間交渉、株主総会の運営やIRがある。さらに、コーポレート・ガバナンスの観点から、企業の情報開示行動が求められている。すなわち、経営企画部門の機能は、経営計画の策定と組織編成、経営計画の進捗管理や新規事業開発、リスク対応を行っている。

経営企画部門の役割と機能は、企業を取り巻く環境変化によっても変化していく。経営企画部門は、トップ・マネジメントを支える役割の発揮が求められる。また、本社の各スタッフ部門と連携しながら、戦略策定業務にトップ・マネジメントの指示のもとに従事し、かつ戦略の遂行状況を管理することが求められる。

キーワード

経営企画、組織、本部スタッフ、コーポレート・ガバナンス、CEO、CFO

* 立命館大学大学院経営学研究科博士課程後期課程
株式会社たけでん取締役兼専務執行役員

目 次

はじめに

- I 企業組織構造と戦略プロセス
 - 1 企業組織構造について
 - 2 戦略プロセスについて
- II 企業組織における経営企画部門
 - 1 経営企画部門とトップ・マネジメントの関係
 - 2 経営企画部門と他の本社スタッフ部門の関係
- III 経営企画部門の役割
 - 1 経営企画部門と戦略的思考
 - 2 経営企画部門の対内的役割
 - 3 経営企画部門の対外的役割
- IV 経営企画部門の機能
 - 1 経営計画の策定と組織編成
 - 2 経営計画の進捗管理
 - 3 新規事業開発
 - 4 リスク対応

おわりに

は じ め に

企業組織は、企業の継続性と成長を実現する経営戦略を実行するための仕組みである。この点では、戦略の実現は組織の目的である。Hofer and Schendel (1978) は「戦略形成を企業の基本的使命、企業が達成したいと思っている諸目的およびその諸目的の達成のために企業が使用する諸資源を左右する主たる戦略と政策を決定するプロセスである」と考えている¹⁾。したがって、戦略の形成とは具体的な活動であり、通常は企業の目的を達成するための資源の展開を伴うものである。

経営資源を適切に配分して最大の成果を上げるためには、戦略的な思考が必要である。戦略的な思考では、顧客が評価する価値を認識する外部環境と、競合他社にない価値を生み出す内部組織、そして戦略的な意思決定のすべてが重要である。この戦略的な思考はトップ・マネジメントにおいて必要不可欠であることは言うまでもない。ただし、トップ・マネジメントだけでこうした戦略的思考による企業経営が実践できるわけではなく、多くのスタッフ部門の支援が必要である。スタッフ部門の中で、経営企画部門は、自社の企業目的を踏まえて、自社を取り巻く環境の変化と自社の経営資源を理解し、経営戦略を策定する業務を主に担うと考えられている。しかし、経営戦略の理解、経営戦略の策定プロセスに関する研究は非常に多く行われているが、そこで重要な役割を果たしている経営企画部門の機能と役割についての研究はそれほど多くはない。

本稿では、組織構造および戦略プロセスに関する先行研究を踏まえた上で、企業組織内での位置づけ、経営企画部門と他の本社スタッフ部門との関係、トップ・マネジメントと経営企画部門との関係を検討する。そして、経営企画部門の役割と機能はどのようなものを提示する。

I 企業組織構造と戦略プロセス

1 企業組織構造について

Chandler (1962) は、組織の長期的存続を維持するために最も重要な4つの基本的成長戦略として、量的拡大、地理的拡大、垂直統合、製品多角化をあげている。そして、それぞれの戦略は異なったタイプの管理上の問題をもたらし、それゆえに異なった形態の組織構造が採用されるに至ることを示した。戦略-構造の「適合」という基本問題を論じているのである。端的に言うと、企業は組織を戦略と適合させることが出来ず、環境の変化に対する行動の効果が伴わず、つまり成果が出ない場合がある。当然のことながら、こうした場合、戦略は柔軟に変更されなければならないのである²⁾。

一方で、組織構造にはいくつかのタイプがある。集権的職能別組織、分権的事業部制組織、持株会社、またマトリックス組織である。集権的および分権的とは権限が中央にあるか、下部組織にあるかにより分かれる。職能別組織は通常集権化されており、その部門は専門化された企画、人事、財務、マーケティング、法務、製造などのような職能ごとに編成されている。事業部制組織は分権化されており、製品、市場、地域ごとに分化されている。そして、製造だけでなく販売、市場への供給、また本社スタッフもそれぞれに配置しているケースが多い。持株会社は本社機能を集約させていることで対外的な企業としての役割を果たすことで、傘下子会社の活動をしやすくしている。マトリックス組織は職能別の志向と製品別の志向の両方を組織形態に反映させたものである。

Chandler (1962) は3つの原則を提示している。第1の原則は、組織構造は企業の成長戦略に従う。第2の原則は、企業の戦略と組織構造の関連には段階的な発展の順序がある。第3の原則は、非効率の為にそうせざるを得なくなるまでは、その組織はその構造を変化させない。特に、第1の原則は重要である。組織が技術、所得、人口の変化に直面して、もっと資源を有効に使うために、成長戦略を変化させるにつれて、この新しい戦略は新しい管理上の問題をもたらす。これらの管理上の問題は組織構造をこの新しい戦略に適合させるように再編成したときに初めて解決される³⁾。製品ごとの製造、販売、管理に対しての資本の配分プロセスを戦略的に管理する組織形態は事業部制組織である⁴⁾。一般的に事業部はプロフィットセンターとして、常に業績に責任を持ち、本社は中長期的な企業の経営に対して責任を有してい

る。ゼネラルマネジャーは事業部のコントロールを行うのであるが、戦略に応じた組織形態としては、事業部制への進化があったと説明されるのである⁵⁾。

Galbraith (1970)⁶⁾ の戦略と組織像についての実証研究は、企業の戦略タイプと組織形態を時系列に展開比較したものである。そこでは、企業の戦略タイプを単一事業、主力事業、関連事業、無関連事業の 4 つに分け、1950 年から 1970 年の間に職能別組織から事業部制組織への展開を説明している。これによると、イギリス、フランス、西ドイツ、イタリア共に各企業とも時代を経るにつれて事業部制組織の比率が高くなっている。また、Galbraith (1970) は、多くの主力事業を職能別組織から事業部別の構造によって管理していこうとした変化を見ている。一般的に事業部制組織は職能別組織より分権化されている。事業部は製品、市場、地域ごとに部門化され、製品の製造、販売市場への供給に必要なすべての資源が、通常一つの特定の事業部によってコントロールされるようになっていく。つまり、単一事業から複数の事業を手掛けるようになっていく企業にとっては、組織形態も職能別組織から事業部制組織となっていく傾向があることを実証したのである。

2 戦略プロセスについて

1960 年代から 1970 年代において、戦略形成とは「形式的な戦略策定プロセス」を意味しており、企業経営の中核を担う戦略スタッフによる「戦略計画」が重視されていた。この過程において、戦略は、目標、予算、行動計画へ落とし込まれて予算という形でコントロールされていく。従って、予算編成は事前的なプログラムの作成であり、また一方で目標管理、予算管理といった事後的な成果によるコントロールであった⁷⁾。

経営企画部門は、多様な業務をこなしている。それらの業務の中で重要な業務と考えられているのは「計画業務」と「コントロール業務」である。計画は各事業部門のコントロールに不可欠であり、コントロールのためには計画値と実績値の比較が欠かせないように、計画とコントロールは表裏一体の活動である。計画とコントロールの活動は「マネジメント・コントロール」と呼ばれるシステムが担っている。

Anthony (1970) は、戦略的計画とマネジメント・コントロールのプロセスを次のように定義している。「戦略的計画とは、組織の目的、これらの目的の変更、これらの目的達成のために用いられる諸資源、およびこれらの資源の取得・使用・処分に際して準拠すべき方針を決定するプロセスである」としている。「マネジメント・コントロールは、マネジャーが組織の目的達成のために資源を効果的かつ能率的に取得し、使用することを確保するプロセスである」。この二つは似ているようで違う。戦略的計画とマネジメント・コントロールとの特性を踏まえて、「戦略的計画は目的及び方針を決定するプロセスである。それは長期的な結果を伴う主要な問題を処理しなければならない。マネジメント・コントロールは、これらの方針によって設

定された路線の範囲内で、企業の進行しつつある活動を処理しなければならない」と述べている。

また、Anthony (1970) は、戦略的計画とマネジメント・コントロールの二つを区別した対比表を作成している。それによると、戦略的計画はある時期の一局において、複雑性があり、問題ごとに情報収集をする。特に組織外部の将来について情報収集が多く、情報の伝達は比較的容易である。予想される結果を明らかにすることが目的であり、関係者はトップ・マネジメントとスタッフであり、関係者は少数である。計画が主であり、コントロールは従である。計画期間は長期が多く、計画の成果は方針や手続きである。一方、マネジメント・コントロールは組織全般について、情報は網羅的であり、組織内部の過去の情報が多く正確性は相対的に低く、情報の伝達は比較的困難となる。目的は分析でなく満足すべき結果に導くことであり、関係者はトップ・マネジメントとライン・マネジメントであり、関係者は多数である。戦略的計画とマネジメント・コントロールとの対比、疑似性を区別しながら検証していくことが必要である。従って、経営企画部門では戦略的計画を策定する役割とマネジメント・コントロールの役割の両方を担うことから、両者を峻別しながら、その特性を考えてマネジメントしていくことが必要となる。

さらに、Anthony (1970) は、オペレーショナル・コントロールとは、特定の業務が効果的かつ能率的に遂行されることを確保するプロセスであると定義している。計画とコントロールのプロセスは、内部指向のプロセスとして、戦略的計画があり、それがマネジメント・コントロールされ、次いでオペレーショナル・コントロールにより、情報処理また財務会計のプロセスを経て、外部志向のプロセスに移行するというものである。オペレーショナル・コントロールは実行していく上で非常に重要なプロセスである。

さて、伊丹 (1986) は、このマネジメント・コントロールのために行う行動をマネジメント・コントロール活動と呼び、影響活動、直接介入、選別の三つの活動からなっているとしている。まず、影響活動とは、下位者の意思決定のプロセスを構成する前提や要因に上位者にとって望ましい影響を与えようとすることを指す。直接介入とは下位者の決定に上位者が直接介入して指令を出すことである。選別はどの業務プロセスをどの下位者に任せるのがいいのか選択を行うことである。続けて、概念枠組みとして、マネジメント・システムとは、情報への影響活動、認識基準への影響活動、目的への影響活動、代替案への影響活動、結果への影響活動、能力への影響活動、直接介入、選別というマネジメント・コントロール活動を上位者が遂行するのを助け、これらの目的のために情報収集を行い、かつまた下位者同士の間の情報の流れを良くするためのシステムであると述べている⁸⁾。

また、伊丹 (1986) は、経営管理制度について、経営計画制度、予算管理制度、業績評価の仕組み、原価管理制度、目標管理制度、利益管理制度、人事考課制度、ボーナス査定制度など

はマネジメント・コントロールとしての機能であると述べている。つまり、これら経営管理制度はマネジメント・コントロールのサブシステムの機能を複合的に果たしているということである。経営管理制度は下位者への影響システムという面と上位者のための情報システムとしての面を二重に持っている。さらに、伊丹 (1986)⁹⁾ は、マネジメント・コントロールとは「階層的な意思決定システムにおいて、下位者に対して権限移譲された意思決定を上位者がコントロールすること」であると述べている。つまり、他人に任せた意思決定のコントロールである。しかも、他人に任せた意思決定自体がコントロール活動についての意思決定で、その意味でコントロール活動がマネジメント・コントロールの本質である。

次に、Simons (2003) は、創発的な戦略を計画的な戦略と整合させたり活用させたりできるというインタラクティブ・コントロールという概念を唱えた。これは計画値との差異により現場をコントロールする「診断的コントロール」と対になる概念であり、計画策定や業績評価といった場面において、現場との対話を通じて戦略的な課題を明らかにしたり、創発された戦略を認識したりするというものである¹⁰⁾。経営企画部門は現場とのインタラクティブなコントロールによって創発された戦略を実現させていく。

また、Simons (2003)¹¹⁾ は主に戦略を実行するための新たな管理会計の手法について論じている。すなわち、利益目標と戦略を実現するために、業績評価システムとコントロールシステムが必要不可欠なツールである。このツールは同時に利益と成長とコントロール、短期の成果と長期の成果、異なるステークホルダーからの様々な期待、事業機会と経営者の時間と関心、人々の異なる動機などをバランスさせることを可能にする。業績評価システムと統制システム適切に運営することで実現できる。

ここで、事業部門をコントロールするという観点から経営企画部門もしくは事業部門長が管理していく考え方について見てみる。1990年代は「予算管理」であるという概念から、予算を悪とする Hope (2005) の「脱予算管理」という考え方を経て、Kaplan (2005)¹²⁾ のバランス・スコア・カード (BSC) へとコントロールの概念が移行していく。

よく知られているように、BSC は、財務、顧客、業務プロセス、学習と成長の 4 つの視点に策定された戦略を具体的なアクションに落とし込み、実施状況をモニタリングしていくものである。この 4 つの視点に戦略目標を達成するために重要成功要因 (KFS : Key Factor For Success) を定める。さらにそれらを定量的な数値目標に落とし込み、達成度を測るための評価目標を設定する。このようにすれば、戦略がアクションに繋がりに日々の行動がビジョンの実現にどのように影響を与えるかが分かる。この BSC のポイントは、売上や利益といった財務指標に偏重しがちであった経営の見方を広げたことにある。顧客との関係性、業務プロセスの卓越性や効率性、堅実性、人材育成や組織開発での優位性なども競争力の源泉となる。

このような指標管理は、戦略マップの作成、テーマの選定にあたっては、自社の強みや弱み

を分析し洗い出し設定していく。この際に、各項目の数値目標の設定が重要であり、本社部門だけの選定では社員は納得せず、実行できない指標となってしまうため、現場からの十分なボトムアップと擦り合わせながら目標値の設定をする必要がある。また、4つの指標はそれぞれが原因と結果の関係にあり、相互のバランスやつなげ方に特色がある。経営戦略の策定後の実行、プロセスの管理にあたっては、経営企画部門にとって使いやすいツールである。

BSCの手法は、企業経営にとって必要な項目が全て数値化されており、主管する部門だけでなく、社員やその他の利害関係者に対し進捗状況が非常に分かりやすく開示できる。従って、社内での推進だけでなく社外の株主などの利害関係者に対しても説明がしやすい。また、経営企画部門はBSCの策定から実行管理まで関与する。このように、経営企画部門にとってBSCは社内外への数値の見える化ができ、社内での戦略遂行の指揮ができる有効な戦略遂行手段であると考えられている。

戦略プロセスを理解するには、戦略的計画とマネジメント・コントロールは区別して考えられなければならない。また、お互いに関連しあっているため、計画とコントロールをバランスよく実行していかなければならない。次に、マネジメント・コントロール、インタラクティブ・コントロールのいずれの議論においても、経営計画とコントロールの両方の理解が重要である。BSCの議論では、数値目標を用いた戦略遂行であり、経営企画部門が戦略の策定とプロセス管理の両方を担うことが浮き彫りになった。

II 企業組織における経営企画部門

1 経営企画部門とトップ・マネジメントの関係

経営企画部門は、経営戦略策定や策定された戦略計画のコントロール等を担うという役割を果たしている。そのため、本社スタッフ部門の一つとして、トップ・マネジメントを直接支えている。また、トップ・マネジメントが策定した戦略に基づいて組織全体を動かしていくために必要な企業内外の情報の収集と整理と分析を行い、トップ・マネジメントに提供している。

経営企画部門が影響を及ぼすステークホルダーは企業組織内外の両方であるが、経営戦略を企画し実行させていく部門であることから、特に社内に対してコントロールしていかなければならない。従って、トップ・マネジメントの直属であるケースが多く、その意向を日常的に直接受ける位置にある。

トップ・マネジメントと経営企画部門の関係を見る場合に、まず企業の組織形態の概観からみてる。組織形態には、業務内容で分類される機能別組織と、製品別、顧客別、地域別など市場に焦点を当てて編成される事業別組織の大きく2つがある。

企業組織の歴史の変遷としては、全体として機能別組織から事業別組織への移行であるが、

どちらがより優れているかをア priori に判断できるわけではない。重要なことは、経営戦略の実践が常に顧客を向いているかどうかであり、これを実現するための相応しい組織編成になっているかどうかである。従って、トップ・マネジメントには、組織の各階層が、顧客の創造と満足を実現しうる戦略の実践を遂行していくに相応しい組織構造の編成と各組織へ適切な人的配置と資源配分をしているかが問われる。

トップ・マネジメントは、戦略を策定し、決定し、企業組織に決定事項を行き渡らせる。企業組織における各部門は実践し、環境変化に合わせて、必要な調整や資源の再配分を行う。この中で経営企画部門は、トップ・マネジメントの意向を踏まえて各部門への調整を働きかけながら企業の方向性を整えていく業務を持つと同時に、各部門からの経営上重要な情報を収集し、整理し、分析し、その結果をトップ・マネジメントに報告し、環境変化に応じた戦略的あるいは業務的意思決定を支援しなければならない。

次に、トップ・マネジメントのありようや経営企画部門の関わりについて見ていく。Nadler (1999) は、トップ・マネジメントとは、単にトップの経営者だけでなくエグゼクティブ・チームであると言っている。1960年代に、アメリカではエグゼクティブの役割と業務を構築する方法として CEO と COO のモデルが出現した。この構造の典型としては、取締役会長が CEO を務め、社長が COO として CEO に直属し、大勢のエグゼクティブが COO に直属して、それぞれが特定の事業単位の責任を負う。業務の割り当ては、CEO が戦略課題、外部との関係、全体的な企業経営を担当して、COO は社内でのマネジメントに第一義的に責任を負う。COO は直属の部下と定期的に会合し、これら直属の部下はエグゼクティブとして、組織の自らの担当部門をトップからの指示に合致する形でマネジメントを行う。この役割や割り当てられる業務は企業によって違うが、この構造はアメリカ企業のエグゼクティブ・レベルを組織する支配的な形となった。

その後、トップの設計とは別のタイプであるエグゼクティブ・チームが生まれた。この設計では、エグゼクティブ・チームが CEO に直属する。そして CEO がいない場で、内部マネジメントの役割を集団で負い、戦略の策定や外部との関係のマネジメントといった CEO の役割を引き受けることもある。エグゼクティブ・チームは相互に依存しあう。チームのメンバーは一つのアイデンティティーを持ち、互いに依存しながらアウトプットを生み出し、共同の結果を生み出す。決定的な特徴は、一群の人々が集団で組織の戦略、マネジメント、リーダーシップを担っている。従って、メンバー各自が自身の事業単位や職能の責任を負うだけでなく、企業のリーダーシップというもう一つの「帽子」をかぶるのである¹³⁾。

このエグゼクティブ・チームは、CEO、COO とともに、企業の戦略策定から業務執行まで担う。このチームの特徴は、その組織のための戦略的リーダーシップ、経営執行リーダーシップ、手段的リーダーシップをとる役割を集団で担うグループといえる。各メンバーは自身の担

当部門や職能について責任を負うだけでなく企業全体のリーダーシップの役割も併せ持つ。このようにエグゼクティブ・チームは企業の経営企画業務を遂行してきている。一部の分かれた事業部門に経営企画機能を持たせるのではなく、チーム全体が持つ。米国企業ではこのような組織構造が多くみられるようになった。

企業のリーダーシップの観点から、経営企画部門の役割について見てみたい。Nadler (1999) は、リーダーシップの役割を 11 項目挙げている。それは、①企業の戦略的方向を策定する戦略家、②組織構造と運営システムを確立して戦略的な方向を達成させる建築家、③社外に対する第一の代表者である外交官、④外部の支持者との関係において基調と方向を決める企業イメージの守り手、⑤企業のビジョンと戦略を組織的な政策、指令、手順に置き換える政策の管理、⑥企業のマネジメント業績の目標を定め、チェックする業績の管理、⑦事業の運営について、戦略的目標と業績目標に一致するように管理する運営の管理、⑧人的資源、法務、広報、財務などの職能部門のスタッフを管理する職能部門の管理、⑨中核の事業プロセスが効率的に配置され、職能するように管理するプロセスの管理、⑩上級管理層を開発し、指導する人材の管理、⑪企業のメッセージを内部に伝えるスポークスマンとなる情報の管理である。

この 11 項目は多かれ少なかれ経営企画部門と関係しているが、経営企画部門の役割とより深く関わるのは、①戦略家、②建築家、⑤政策の管理、⑥業績の管理、⑦運営の管理の 5 項目である。この 5 項目は経営企画部門の基本的な役割と符合し、それだけに企業のリーダーシップ、トップ・マネジメント、エグゼクティブ・チームとの関係性は深く、経営企画部門は他部署とは違い非常に密接な関係を持ち大きな役割を担っているといえる。なお、⑥業績の管理や⑦運営の管理、⑨プロセスの管理は、企業によっては営業統括部や経営管理部、業務管理部といった専門部署が設けられていることが多い。

2 経営企画部門と他の本社スタッフ部門の関係

佐久間・坪井 (2005)¹⁴⁾によると、組織の二面性について職能の分担構造と管理の分担構造がある。前者は仕事の分担であり、専門的分化されたもの、つまり製造、販売、財務、購買、人事、会計、技術など通常組織図の中にあるように部門化された仕事の分担である。通常は製造、販売、財務を主要業務執行部門とする 3 大部門説が一般的である。この他製造、販売の 2 大部門説、製造、販売、会計、購買の 4 大部門説がある。いずれにしても経営企画部門は主要業務執行部門には入っていない。つまりは、経営企画部門はこれら独立して業務する執行部門をより効率的かつ生産性を上げる支援組織であることを示している。しかしながら、経営企画部門は独立して執行する業務がないわけではなく、それは「経営トップへのアドバイザー機能」であり、トップ・マネジメントとの関係そのものである。後者で管理の分担構造については、管理者の仕事、管理機能を意味している。管理機能とは、指揮・命令、調整、計画化、組

織化、統制など管理過程としての機能である。一人の管理者がすべての管理機能を担っているが、一人では無理で、各機能を補佐する存在としてスタッフが存在している。佐久間・坪井(2005)は、職能と機能について混乱があると指摘している。

さて、一般的に本社スタッフの主要部門は、企画、人事、経理部門である。小規模企業では企画部門がないことが多く、ここでは、中堅規模以上の企業を検討の対象とする。「経営企画部門の機能と業務に関する調査」¹⁵⁾によると、経営企画の機能と役割を担う部署の名称で最も多いのが「経営企画部(室)」(58.4%)、次いで「総合企画部」(11.2%)、「企画部(室)」(8.4%)で企画という名称を取り入れている企業が約 8 割ある。また、回答企業の組織構造は「ライン & スタッフ制」(49.2%)、「事業部制」(37.2%)で約 9 割である。製造業では「事業部制」(43.0%)、「カンパニー制」(14.0%)といった分権組織構造をとる企業が約 6 割である。

本社スタッフ部門は、それぞれ専門性を持っている。人事部門については、予算や人事制度を担う人事企画部門、労務管理や異動業務を任務とする人事部門、人材育成の研修部門、社員の退職や出口管理の人材開発部門、また、女性活躍推進やダイバーシティー、LGBT などの運営管理をする人材運営部門、また OB 退職者の社友会事務局運営や持ち株会運営、社員の福利厚生運営を行う部門まで多岐に渡る。経理部門では、予算やポートフォリオ管理の経営管理部門、高度な計数化されたリスク管理を行うリスク管理部門、決算業務を担う経理部門、企業全体の調達、運用を担う財務部門、上場企業は適時開示から決算、IR につながる決算の公開運営管理など、これも多岐にわたる。

人事部門、経理部門だけでも、これだけ専門化された部門があり、経営企画部門はすべてに対して、トップ・マネジメントの意向が反映された業務活動になっているのかを管理していかねばならない。そのためには、各部門が当該企業の経営戦略を理解し、その実現につながっているのかを確認していかねばならない。そのような、確認と検証の場であるが、一般的に「経営会議」といわれるものになる。

経営企画部門と本社スタッフ部門との関係について、河路(2004)¹⁶⁾は、企業によって経営企画部門の位置づけは多様であり、様々な機能を担っていると指摘している。「本社機能のうち、経理部、人事部、情報システム部などが担当する明確な機能以外は、すべて経営企画部が担当している」と記述されているように、本社スタッフ間においても各部門を跨ぎ補完するような機能を担っている。スタッフ間において、経営企画部門の独自性がその関係性においても重要である。

しかしながら、この調査のスタッフのあり方についての現状とあるべき姿の調査結果によると、経営企画部門は「トップへのアドバイザー機能」がある。この項目は調査では現状、理想共に 70% を超えて重要視されていることから、他部署とは違った決定的に独自の存在意義がある機能と言える。

その他では「社内のコーディネーター」項目が現状 79%、理想 34% との結果であり、大きな格差がある。また、「プロのプランナー」項目は、現状 28%、理想 66% と逆転しており、現状のような調整役でなく積極的な企画提案者としての在り方を理想としている。この調査結果からも、現状の経営企画部門は各部門の調整機能が不可欠であり、各部門のスタッフ間との関係においては独立して存在しているのではなく、縦横無尽に部門調整、方向性の調整を図っている姿が見てとれる。

Ⅲ 経営企画部門の役割

1 経営企画部門と戦略的思考

経営企画部門が役割を果たす上で重要なことは、戦略的な思考を持つことである。戦略的な思考とは、経営目標を達成するために必要な認識であり、質の高い意思決定をしていく上で必要なアプローチである。ここでは、先に戦略的な思考の基本を抑えた後、経営企画部門の役割について、企業経営の実態に即しながら述べていく。

経営戦略とは将来のビジョンの実現に向けて、企業または各部門の目標を達成するため、資源配分を含む独自の活動の方向性や具体策を立てることである。まず、実現には戦略的な思考が必要である。

戦略的な思考の基本ポイントは、3つあるといわれる¹⁷⁾。まずは外部認識、次に内部認識、最後に意思決定である。1つ目の外部認識であるが、経済や社会環境、顧客や競合他社の動向や変化など経営活動に関係のある環境の変化に敏感になり、その状況を的確にとらえることとなる。つまりは「事実」をしっかりと認識することが必要である。事実は顧客がどこに価値を見出しているのかであり、事実からリスクと機会を発見することになる。

2つ目の内部認識とは、外部認識だけでなく組織内部の状況をしっかりと認識する必要がある。企業組織の現状を踏まえた活動の方向性を明確化することで戦略の発揮ができることとなる。そのために、企業組織の現状についての適切かつ正確な認識が必要不可欠である。

3つ目は意思決定である。外部環境の認識、内部の強みを蓄積する重要性の認識をただけでは十分ではない。最終的に活動の方向性を意思決定し、的確に経営資源の配分をしていかなければならない。限られた資源を重要な活動に集中させていくことが必要である。経営企画部門はこうした戦略的な思考を絶えず持っていることが必要である。

2 経営企画部門の対内的役割

経営企画部門の役割を考えると、企業活動の点から対内的な側面からと企業の対外的な側面といった両側面があることから、それぞれを分けて考えてみる。経営企画部門の対内的役割

は、経営を補佐するグループ統括的な推進役割、全社的な管理統括としての役割、特命事項推進役割の 3 つがあるとされている¹⁸⁾。経営を補佐するグループ統括的な推進役割としては、グループ戦略の企画立案、中期事業計画の策定、予算計画の策定と管理、戦略的財務、戦略的人事、企業価値向上に資する IR および資本政策がこれにあたる。まさに経営的な課題であり、企業の存立にかかわる分野を担う。

この分野は、トップ・マネジメントのみで実行できるものではなく、複数の専門性の高い本社スタッフが時には外部コンサルタントや弁護士、税務専門家、会計士など専門家の協力も得ながら実行や判断を行う事が必要である。特に、対外的な交渉や調整、意見聴取、管理する諸官庁との調整なども念頭に置いて、対内的な推進役割を果たさねばならない。イノベティブな行動を起こすときに反動が多いのは対外的にというよりも、対内的な場合が多く、対内的調整に多くのエネルギーが必要となることはしばしば見られる。現状維持や既得権を主張するいわゆる現状維持的思考をする人材はどここの組織にもあり、改革や変革をはかる推進は経営企画部門に重要な役割を果たすことが期待される。

企業の変革には、構造を変える、プロセスを変える、コストを見直す、企業文化を変えることであると言われる¹⁹⁾。これらは、既得権益や既得勢力がある中での変革行為となるために、相当な反対が想定される。これらを跳ね返し、変革を進めていくためには、周到な準備、とりわけ危機感の発露がなければ成功はしない。経営企画部門は強い意思を持って、トップ・マネジメントを補佐し、グループ全体を戦略的な見地で動かしていかなければならない。

次に管理統括としての役割は、決定された経営方針に対して、予算計画の統括、実績管理、グループの財務や税務上の運用、与信管理、企業法務などの統括管理、会議体における重要な議案の統括など、各事業部の抱える問題を管轄する業務である。経営計画を実際に遂行していく業務である。これは経営企画部門が直接実行していく場合もあれば、プロジェクトチームや執行部門が行う場合があるが、統括管理責任は経営企画部門にある。つまり、その企画が事業化されるまでは、経営企画部門が所管であり、責任部署である。

特命事項推進役割とは、合併、事業部門の統廃合、コンプライアンス事案、不祥事案や各種事故の初期対応、戦略的 M&A、組織再編、新規事業の発掘・育成などである。これらはトップ・マネジメントの推進事項であり、進捗状況は役員会や経営会議で報告される。高度な資本政策もこの範疇に入る。特命事項は、その初期対応に成否が分かれることがあり、高度な判断が要求される。特にリスク対応は、別に総務部や内部監査部、コンプライアンス統括部など他の対応部署もあり、その初期対応の担当主管部署の判断が分かれる。

企業の経営は、将来行動への対応だけでなく、現在のリスク事象に対して対応し、行動していくことが求められている。つまり、リスクは企業経営に関わる重大事であり、経営企画部門は強い関心を持つことが必要である。経営企画部門は考えられる限りの経営リスク事項に関し

て注視し対応していく責務がある。また、特命事項対応の一環として、リスク対応を捉えてみると、新たにリスク対応という対内的機能を認識し役割としても設けることが必要である。

3 経営企画部門の対外的役割

経営企画部門の対外的役割は、当該企業外への対外的コミュニケーションである。具体的には、折衝窓口としての役割として、提携先の選定や、提携メリットやデメリットの精査、企業価値向上の試算、提携契約書の作成、具体的提携内容の折衝、買収先企業の人事なども折衝する。また、財務戦略や資本政策といった経営的、財務的課題にも役割を持つが、専門的知識も必要であり、財務部門に任せるケースもある²⁰⁾。

経営企画部門の重要な任務として、株主総会の運営や IR がある。自社の経営計画を十分に説明し、ステークホルダーや投資家に内容の理解を図り、継続して投資を呼びかけることが必要である。異業種企業や金融機関や研究機関との情報交換を通じ、常に先端的な技術の発掘、シンクタンク機能を発揮しなければならない。経営企画部門は、企業の投資価値を判断する投資家への対応が対外的役割として最重要であり、日頃からの経営行動に対して緻密な統制行動をとることにより、自らの経営計画の実行状況を把握し、どんな事象であっても対外的な説明ができるようにしなければならない。

この意味において、経営企画部門の対外的役割の一つには、自社の経営行動、財務活動、社会的行動、コンプライアンスや事故などへの対応についての対外的な折衝と交渉能力が求められる。そのための対外的な組織への対応能力も求められる。これらが総じて経営企画部門の対外的な役割である。

そこで、昨今重要となってきた経営企画部門とコーポレート・ガバナンスとの関係について見てみる。ここでは、経営企画部門の対外的役割の観点から論じてみたい。1990年代後半、日本企業を取り巻く環境が大きく変化し、規制緩和、制度改革の進展などにより、日本企業は企業統治、事業や組織に関して大きな改革が展開された。かつてのメインバンク制、株式相互持合い、内部昇格者からなる取締役会、従業員重視の経営に特徴づけられる日本企業の企業統治は、1997年の銀行危機を境に急速に変容しその進化と改革は、企業内部組織である経営企画部門にも大きな変化と影響を与えている。

コーポレート・ガバナンスの議論では、経営者に対する監視について内部監視（internal control）と外部監視（external control）に大別される²¹⁾。内部監視は企業内部の利害関係者であり、株主総会、取締役（会）、監査役（会）、企業内労働組合による監視、外部監視は企業外部の主体で、メインバンク、機関投資家、会計監査人、市場、行政機関、報道機関である。この監視については、長年にわたり空洞化が言われてきたが、コーポレート・ガバナンスの強化策の一環で、昨今の日本版スチュワード・コードの公表により 210 機関投資家が受け入れ、

また企業も 2,000 社以上が適用したコーポレート・ガバナンス・コード、そして会社法の改正とつながり、コーポレート・ガバナンス強化に一定の成果が見られてきた。

2014 年 6 月に『日本再興戦略』改訂 2014—未来への挑戦—を受けて、ガバナンス関連の政府の施策が矢継ぎ早に出された。日本版スチュワード・コードの策定・公表、そしてコーポレート・ガバナンス・コードの策定を内容とする有価証券上場規程の改正という形で結実した。また、この間、コーポレート・ガバナンス・コードの強化を盛り込んだ改正会社法が可決・成立し、2015 年 5 月 1 日から施行された。コーポレート・ガバナンス・コードは、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のためにと銘打たれ、株主の権利、平等性の確保、株主以外ステークホルダーとの適切な関係、適切な情報開示と透明性の確保、取締役会等の責務、株主との会話の 5 章からなり、「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを意味する」とある。

コーポレート・ガバナンス・コードへの企業の実際の対応状況は、73 の原則すべてについての実施が求められている訳ではない。この中で、各原則の主な対応状況によると経営企画部門との関係ある項目は、①中期経営計画への実現努力、未達の場合の分析（実施率 85.1%）②経営戦略や経営計画の策定と公表（実施率 89.1%）であり。原則の中でも、経営計画に関しては、企業の実施比率は、ともに 85% 以上を示しており、経営計画の記載が高く求められていることを表している。

「コーポレート・ガバナンスの現状分析」（2016）によると、コーポレート・ガバナンス・コードにおいては、企業の情報開示として求められている「会社が目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画」（原則 3-1）を取り上げられており、「経営方針」をキーワードとして分析されている。これによると、企業統治の体制に関する記述に「経営方針」の記載がある会社の割合は、56.3%（前年比 3.1% 増加）となっている。

以上、コーポレート・ガバナンス・コードによる「経営方針」の記載を諸キーワードとの関係にみたが、いずれもガバナンス上「経営方針」が重要であることがわかる。これらから、企業の経営方針を策定する部門である経営企画部門はコーポレート・ガバナンス上からも重要な役割と機能を持っていることがわかる。加えて、経営企画部門は、社内だけの役割の強化が必要であるだけでなく、社外の株主や機関投資家といった関係者に対しての役割が強く求められるようになってきた。経営企画部門の運営においては、コーポレート・ガバナンスへの社内外の対応業務が大きな役割となっている。ここで必要なことは、ステークホルダー、特に社外の利害関係者への対応能力である。

IV 経営企画部門の機能

1 経営計画の策定と組織編成

ここでは、経営企画部門の機能についてみるが、一般的な機能に加え、果たすべき機能の観点から述べることにする。まず、経営企画部門での重要な業務は中長期経営計画の策定である。では、中長期経営計画が策定される目的とはどのようなものか。トップ・マネジメントが現状の分析や現状の課題、今後の方向性などを検証する場合や中長期経営計画を策定し新たな経営を始めようとする時に必要となる。また、新規事業の際の投資、計画の策定、M&A やプラットフォームの策定、IR、資金調達などがある。社内プロジェクトとして推進、ジュニアボードとして推進などボトムアップして策定する方法と、役員が合宿して推進などトップ・マネジメントの指揮のもとトップダウンで推進する方法がある。手順としては、自社の置かれている現在の環境と将来環境を予測し、市場を分析し、各事業部門の増販や減販を加味した売上利益の見込を分析し、自社の経営方針を立案し、経営計画を策定する。ここでは、事業分野を特定し、事業分野ごとの事業計画をまとめる。その後、機能戦略を策定していく。

経営計画は経営企画部門が策定するが、機能戦略はその経営計画を各事業部の課題に照らし合わせて、各事業部が戦略を策定する。時として単独では解決できない課題もあり、各部との調整や合同での検証も必要となる。また、事業部間での重要度、優先度があるため、経営企画部門による調整が欠かせない。

中長期経営計画が立てられた後の、経営目標未達を防ぐための軌道修正、進捗管理を行う必要がある。ここでの管理内容は、中長期経営計画の進捗管理と実績との対比、年度予算との対比、企業グループの管理と運営の効率化、調整となる。戦略を実行するための組織体制の構築作業がある。組織体制の課題は大きく3つに分類される。組織構造と機能、人と組織、新陳代謝・体質改善である。組織構造については、企業グループ全体の設計がある。グループでは持株会社、カンパニー制、分社制、企業内では事業部制などである。また、委員会設置会社、社外取締役、執行役員制度など企業規模により多種多様な選択肢もある。

人と組織については、フローの人的資源管理の面と組織行動の面がある。人的資源管理とは人という経営資源をとらえて企業と社員の関わりをインフロー、内部フロー、アウトフローの人材フローで捉えて意思決定や管理する視点であり、いわゆる人事制度や評価、採用、異動、退職がこれにあたる。組織行動とは、企業の生産性や業績に影響する個人と集団の行動を捉え意思決定、管理する視点であり、モチベーションやインセンティブ、リーダーシップ、組織文化などがこれにあたる。

人と組織の関係においては、人事戦略をマネジメント・システムと捉えて組織や人材の質や

量、人材開発と定義づけるとすると、組織開発、組織変革につながることから、単なる機能戦略ではなく経営戦略そのものになる。人事を戦略的に構築するという戦略的人事の考え方があり、経営企画と人事戦略を統合していくともいべき分野がある。ここは経営企画部門の領域である。

また、次世代のリーダーやマネジメントの候補者育成の経営幹部を選抜し、自社の経営課題を部門ごとに検討させるリーダー人材育成の方法がある。項目は中長期のビジョン、販売戦略や物流、店舗、新規事業、人事、内部統制、システムなど、現在の自社での課題を上げて、それぞれについてプロジェクトを組成し、議論させる。3か月程度後にプロジェクト毎に発表させ、経営者への提言とする。経営企画部門は、とりまとめをし、中長期経営計画の策定の際の方向性の一つの参考としていく。具体的な手順としては、第1ステップ(戦略視点)、第2ステップ(戦術視点)、第3ステップ(財務指標への落とし込み)である。ここでの経営企画部門の役割は、ボトムアップで出てきた戦略とトップ・マネジメントとの意向のずれの調整や、諸比率や目標値への置き換えなど、戦略面の統合を主とした重要な機能を担うこととなる。

2 経営計画の進捗管理

進捗管理状況は速やかに経営会議などに報告するだけでなく、その対策の明示、少なくとも各部への指示準備まで行う必要がある。中期経営計画の進捗管理上で重要なことは、目標どおりに数字が達成していれば良いという、単に数字や目標の管理だけではない。このままの事業構造で良いのか、構造面の改革が必要でないか、常に検討していくことが必要である。現在は環境の変化が著しく、また世界情勢や株価、為替、法制度の改定など後発事象による変化が著しいため、急激な業況劣化も十分に考えられるのである。特に各事業部門における将来性は先読みをしていかなければならない。また、こうした兆候は現実の実績数値や顧客動向に先行して見受けられることもあり、早期に情報を収集し、分析して手を打たなければならない。さらには、中長期経営計画の進捗をみながら、現在の経営手法の限界を見極め新経営手法の開発と導入を図ることも不可欠である。

構造面での視点である事業構造についての検討は、各部門の損益構造の分析(事業部門ごとの損益分岐点分析)²²⁾や顧客構造の分析(伸びている業態や企業にシフトしているか、商品特性に合致した顧客構造か、赤字の顧客を減らしているか)、商品構造の分析(新商品の売上比率は増えているかどうか、商品の品目数を絞り込んでいるかどうか、自社ブランドの商品は強化されているかどうか)、開発・生産構造の分析(新商品のヒット率は高まっているか、開発期間やリードタイムは短縮しているか、世界から最適品質、最小コストで調達しているか)、流通構造の分析(伸びている流通チャンネルに転換しているか、直接取引の比率は上がっているかどうか、電子取引は浸透しているか)などが考えられる。

年度予算との対比では、通常の予算管理に加えて、重要な変化と項目の把握が重要である。変化要因は、商品のライフサイクル、新規参入、シェアの増減、競合他社の戦略変更などがあ
る。このような重要項目の変更は、主要な原因とともに各部へ連絡される。各部はその指示に
基づき子細な生産計画や販売計画の変更を実行する。

3 新規事業開発

経営企画部門にとって次世代の事業、業態の開発も重要な業務であり、機能である²³⁾。新
規事業や新業態の開発は業界の動向の変化や環境の変化などにより、自社の周辺業務や関連業
務など相関関係の高い分野への進出から全く新たな事業分野への進出など広範囲に及ぶ。いず
れも常にアンテナを張り自社の次の柱になる事業開発を仕掛ける必要がある。

基本的な新規事業や次世代事業への移行は、当初は各事業分野の新規事業としてパイロッ
ト的に始めさせ、軌道に乗ってきたときに人的資源、財務資源を投入し、一つの事業分野として
独立させる。その時のスピードは速やかに行い、タイミングを外さないようにしなければならない。
そうでないと、例えば技術の進歩により自社の技術が陳腐化し競争力を失ってしまう。
このような状況が起こるため、既存の技術の応用や新販路の開拓など、新事業の選択も含め速
やかにビジネススキームを検討する必要がある。

新規事業への展開スタイルは以下のようなタイプがある。コア事業部に委託する、資本参加
する、社内ベンチャー、分社化・子会社化、M&A、新事業部設立、子会社・関連会社への委
託などである。この分野においても経営企画部門の役割が必要である。

4 リスク対応

経営企画部門を対象とした一般的な調査において、業務の重要度と将来のあるべき姿との関
与度合いについては、現在の経営企画部門が主に関与している「戦略」「組織設計」「管理会
計」は重要性が認められており、概ね今後も現状程度の関与を示唆する結果であるが、関与度
の低い「人的資源管理」「環境管理会計」「環境問題への対応」「サプライチェーン・マネジメ
ント」「品質問題への対応」「顧客管理」といった項目は、現在の関与度に比べ重要であり、重
要度に比して関与度が低いと分析しているものが多い²⁴⁾。これらの業務については、それぞ
れ専門とする部署が存在するが、経営企画部門としてはさらに積極的に関与すべきである。特
に、昨今の事故やアクシデントからみても、専門部署にだけ任せては企業の将来存続にか
かわることもある。

リスク管理の前提となる意思決定の改善策として、実務ベースで行われているのは、以下の
方法がある。現在の企業はどこも、現場力が落ち、しかし人員も増やせられない、社員の年齢
も上昇、採用にも限界がある。つまり、企業全体の余力が減ってきている。ここで、必要なこ

とは「生産性」と「業務効率」の向上である。

そして、「生産性」と「業務効率」を上げるには「システム投資」と「職務権限の見直し」が有効である。共に仕組みを変えていく事になるが、特に「職務権限」は、顧客対応を変える事につながる。つまり、顧客の利益率に応じて権限を変える方法がある。取引先の利益率に応じて、利益率の高い顧客には権限を緩める、低い顧客には権限を高めることである。つまり、取引によって裁量を変えることである。この際、尺度としては、利益率の他、与信などの格付け、効率性なども判断の目安となる。つまり、低利益率、低格付、非効率な取引先は判断する側の権限を上げて改善していくのである。意思決定を低いレベルで行うための組織が求められる。こう言ったことが行われて始めて、企業のリスク回避に繋がるのである。

お わ り に

経営企画部門の役割と機能を検討する際には、企業を取り巻く環境を理解しておく必要がある。加えて、経営企画部門は企業の組織構造による違い、また社内の関係する各部門との連携、本部スタッフ部門、またトップ・マネジメントとの関係を理解することが必要である。

経営企画部門は「計画業務」と「コントロール業務」の二つの活動を担い、その活動は「マネジメント・コントロール」と呼ばれる。マネジメント・コントロールの管理は、「予算管理」から「脱予算管理」への移行が見られた。そして、「バランス・スコア・カード (BSC)」は、数値目標を用いた戦略遂行であることから、経営企画部門が戦略の策定とプロセス管理の両方を担っていることから、有意なツールであると見なされることが多い。

トップ・マネジメントと経営企画部門の関係は、戦略策定から業務執行に責任を有するトップ・マネジメントに近いスタッフ部門である。すなわち、経営企画部門は他の本部スタッフ部門よりも、企業のトップ・マネジメントとの関係は密接であり、「トップへのアドバイザー機能」という特有の役割を持っている。

経営企画部門の役割は、対内的には戦略の立案、中期事業計画の策定、予算計画の策定と管理、法務、人事にも及ぶ。対外的役割としては、対外的コミュニケーション、企業間交渉、株主総会の運営や IR がある。さらに、コーポレート・ガバナンスの観点から企業の情報開示行動が求められている。これらを受けて、経営企画部門の機能も変化する。この影響は大きく、自社だけの課題であった経営方針や経営計画を、コーポレート・ガバナンス・コードによって、ガバナンスへの企業の対応姿勢を投資家によって厳しく評価されるようになっている。企業の社会的な責任を重要視する傾向は今後も拡大していくことになる。

企業は、環境の変化、時代の要請に基づき、経営計画や事業戦略を策定し、実行していく必要がある。併せて社内外の利害関係者への要請にも応えていかねばならない。企業の経営企画

部門の役割と機能は、こうした企業活動において重要であり、多岐にわたり、環境の変化に合わせて機動的に、また可変性をもって対応していかねばならない。すなわち、経営企画部門は先見性を持ち企業の方向性を見極めていかねばならないのである。

経営企画部門の役割と機能の発揮のため、経営戦略の立案は企業がおかれている環境を鑑み、自社の経営資源を配分し、いかに企業目的にそった経営戦略を立てるかを常に考えなくてはならない。本社スタッフも外部環境の変化に応じて変化対応していかねばならず、経営企画部門は他の本社スタッフ部門と調整しながら、同時に業務の方向性を提示する必要がある。そのためには、経営企画部門はトップ・マネジメントとの連携が重要であるだけでなく、これまでのルールや慣習に依拠するのではなく、環境の変化に応じて変化していく感受性と判断を持つことが必要である。

経営管理部門の役割は変化する。それに伴って機能も変えていかねばならない。新たな機能追加も必要である。例えば、企業の経営管理の判断ができる経営企画部門人材の育成も大きな課題である。経営企画部門に携わる者は、単に自部門の業務遂行にあたるだけでなく、トップ・マネジメントと同じ目線、同じビジョンを思い描き、経営人材として戦略実行を担っていくことが必要である。本社各部門は相互に各部門の基本的な業務内容を把握するだけでなく、財務や会計知識、法務知識など基本的なスキルを持つこと、そして、環境の変化を感じて先手を打っていく姿勢が必要である。これが社内連携をあげることになり、生産性を上げることにもなる。経営企画部門は経営戦略策定や策定された戦略計画のコントロール等を担うという役割を果たしている。

最後に、今後の課題として、本稿での経営企画部門の役割と機能の提示は主に先行研究と調査に基づくものであり、現実の役割と機能の分析について、実態把握をした上で検討することが必要である。また、経営企画部門が本来的に果たすべき役割と機能と現実とのギャップについての検討を進めていくこと、さらに、経営企画部門の人材に求められる能力とその人材育成のありようを検討することが必要である。

<注>

1) Hofer & Schendel (1978)

2) Galbraith and Nathanson (1978) p.4

3) Chandler (1962) は新しい戦略の創出、新しい管理問題の発生、経済的成果の低下、新しい適切な組織構造の考案、それによる利益水準の回復、からなる一連の順序を主張した。その順序とは、単一事業所、一つの産業、一か所の立地から量的な拡大を経て、さらに地理的な拡散の戦略が生じ、同一の職能、同一の産業ではあるが、異なったいくつかの地域に立地する現業単位群が作られた。この単位間の調整、専門化、標準化といった管理上の問題を処理するために職能部分としての管理部局が編成された。これら歴史的発展の次の段階は垂直統合の戦略によるものである。これは同じ産業内であ

るが、他の職能を吸収ないし創設したものである。

- 4) Galbraith and Nathanson (1978) p.15
- 5) Chandler (1962) の他、Wilamson (1975) は組織が能率的に処理を迫られたとき、市場階層秩序が、どちらか一方のタイプの関係へ向かう筋道を解明した。Mintzberg (1994) は現代組織の幅広いタイプと、それらの有効性について説明を加える。Handy (1976) は既存の組織構造をいくつか検証した後、全く新しい形態が誕生しつつあることを示唆する。Bartlett と Ghoshal (2007)、マルチナショナル企業が現在のグローバルな市場環境で成功を収めようとするならば革新的な新しい構造と仕事の文化を育てなければならないとする。
- 6) Galbraith (1970)
- 7) 戦略論においては戦略計画そのもの、またはサポートする手法に関心が寄せられた。SWOT 分析や BCG による成長率、市場占有率マトリックスなどはあまりに著名である。
- 8) 現実の組織体では、このマネジメント・システムは 8 つのサブシステムからなるとしている。それは責任システム、業績測定システム、目標設定システム、インセンティブ・システム、モニタリング・システム、人事評価システム、コミュニケーション・システム、教育システムである。このサブシステムは部下の決定に直接介入したり、部下の選別を行ったりする、それぞれの管理行動に対応するものであり、これらの管理行動を管理者が行うのをシステム化したものあるいはサポートするものとしている。この概念枠組みについての見解は、マネジメント・システムの中でマネジメント・コントロールするための各部門の役割を表している。
- 9) 伊丹 (1986)
- 10) Simons (2003)
- 11) Simons (2003)
- 12) Kaplan (2005)
- 13) Nadler and Spencer, (1999)
- 14) 佐久間、坪井 (2005) p.4 ~ 5
- 15) 産業総合研究所 (2003) は、「人事機能の変化と人事関連業務の現状に関する調査」であり、250 社から回答を得ている。内訳 1,000 人以上企業 131 社、999 人以下企業 119 社。製造業 114 社、非製造業 136 社。
- 16) 河路 (2004)
- 17) 富士ゼロックス総合教育研究所講師の飯塚慶介氏と中山和也氏へのインタビュー (2016 年 5 月 20 日)。
- 18) 降旗・赤岡 (1978) 「企業組織と環境適合」
- 19) Michael [岡村桂訳] (2003)
- 20) 八田 (2015)
- 21) 河端 (2004)
- 22) 事業部門の損益分岐点分析とは、事業所毎の売上高と固定費から損益分岐点比率を算出し比率状況で事業所の存立の方向性を判断する。事業所毎の損益分岐点を例えば、80% 以下、100%、120% 以上など 3 段階に分類する。80% 以下は優良であり投資を進めるべき事業所、100% は利益が出ていないため、固定費の削減や利益率の高い商品群の強化の実施、120% 以上は事業所の統廃合を含め経営判断を要する事業所といったように事業所判断を行う。
- 23) 丹羽 (2004)、八田 (2015)
- 24) 河路 (2004)、日本総合研究所 (2016)

＜参考文献＞

〔日本語文献〕

- 伊丹敬之（1986）『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店
- 産業総合研究所（2003）『『経営企画部門』の機能と業務に関する調査』『賃金実務』2003年6月15日号）
- 那須耕三（2017）「経営企画部門の機能と役割」『立命館ビジネスジャーナル』VOL.11，立命館大学イノベーション・マネジメントセンター
- 国土交通省（1999年5月策定）「テレワーク人口倍増アクションプラン」
- 有限責任あずさ監査法人／KPMG（2012）『CFOの実務 第2版』東洋経済新報社
- 石川潔（2014）『我が国の経営企画部の機能の解明』文芸社
- 伊丹敬之（1986）『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店
- 江村稔（1952）『コントローラーと近代経営』東京大学出版社
- 江村稔（1953a）「コントローラーの日本的ありかた」『会計』5-1，pp.123-129.
- 江村稔（1953b）「コントローラー制度の本質」『企業会計』5-4，pp.478-485.
- 河端真一（2004）『コーポレートガバナンスの研究』信山社出版
- 河路武志（2004）「経営企画部門の機能に関する実態調査」『成蹊大学経済学部論集』34（2），23-52，2004-03，成蹊大学
- 産業総合研究所（2003）『『経営企画部門』の機能と業務に関する調査』『賃金実務』2003年6月15日号
- 通商産業省産業合理化審議会（1951）「企業経営における内部統制の大綱」『会計』60-2，pp.122-128.
- 通商産業省産業合理化審議会（1953）「内部統制に関する手続き要領」『会計』63-3，pp.403-415.
- コーポレート・プラクティス・パートナーズ編，中西敏和・関孝哉著（2016）『コーポレート・ガバナンスの現状分析—有価証券報告書・臨時報告書を対象に一』商事法務
- 株式会社東京証券取引所（2015）『コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～』JPX 株式会社東京証券取引所
- 丹羽哲夫（2004）『図解でわかる部門の仕事 経営企画部』日本能率マネジメントセンター
- 丹羽哲夫（2010）『経営企画実務ハンドブック』日本能率協会マネジメントセンター
- 日本総合研究所（2016）『経営企画部門の実態 874社に聞いたアンケート調査結果』日本総合研究所 総合研究部門 経営企画機能研究チーム
- 中本龍明（1953）『『内部統制の実施に関する手続要領』と企業の実情』『企業会計』5-4，pp.486-489.
- 野田信夫（1953）「わが国コントローラーの5年計画」『会計』5-1，pp.119-121
- 八田真資（2015）『不確実性の時代を生き抜く最強の「経営企画部」』中央経済社
- 降旗武彦・赤岡功（1978）『企業組織と環境適合 コンテンジェンシィ・セオリー』同文館出版
- 松山一紀（2005）『経営戦略と人的資源管理』白桃書房
- 宮島英昭（2011）『日本の企業統治』東洋経済新報社
- 山城章監修・企業研究会編（1963）『ゼネラル・スタッフ』白桃書房

〔外国語文献〕

- Charles W. Hofer & Dan Schendel (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, New York, West Publishing Co. (奥村昭博，榊原清則，野中郁次郎共訳（1981）『戦略策定—その理論と手法—』千倉書房)
- Charles H. Brandon, Ralph E. Drtina (1997) *Management Accounting Strategy and Control*, New York, The McGraw-Hill Book Co.Ltd.
- David R. Anderson, CPA and Leo A. Schmidt, CPA (1961) *Practical Controllorship*, Richard D. Irwin Inc

- Derek Salman Pugh and David J. Hickson (2003) *Great Writers on Organization*, Burlington, Vermont, Ashgate Pub Ltd. (北野利信訳 (2003) 『現代組織学説の偉人たち』有斐閣)
- David a. Nadler, Janet L. Spencer, and Associates (1999) *Executive Teams*, San Francisco: Jossey-Bass (斉藤彰悟監訳, 平野和子訳 (1999) 『エグゼクティブ・チーム』春秋社)
- George A. Steiner (1979) *Strategic Planning –What Every Manager Must Know–*, New York. The Free Press.
- Henry Mintzberg (1973) *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper Collins Publishers Inc., (奥村哲史・須貝栄訳 (1993) 『マネジャーの仕事』白桃書房)
- Henry Mintzberg (1994) *The Rise And Fall Of Strategic Planning*, New York, Prentice Hall (中村元一監訳, 黒田哲彦・崔大龍・尾高輝夫訳 (1997) 『「戦略計画」創造的破壊の時代』産業能率短期大学出版部)
- Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (1998) *Strategy Safari: The Complete guide Trough the wilds of strategic management*, 02 Edition, New York, Harvard Business School Press (斉藤嘉則監訳 (2013) 『戦略サファリ 戦略マネジメント・コンプリートガイドブック』東洋経済新報社)
- Jay R. Galbraith (1970) *Environment and Technological Determinants of Organization Design in Lawrence and Lorsch (eds.) Studies in Organization Design*, Home-wood, Illinois: R.D. Irwin, pp113-139 (清水勤訳 (1970 年訳) 『変化対応の組織』産業能率短期大学出版部, 第 7 章所収)
- Jay R. Galbraith, Daniel A. Nathanson (1978) *Strategy Implementation; The Role of Structure and Process*. St paul Minn, West Pub. Co. (岸田民樹訳 (1989) 『経営戦略と組織デザイン』白桃書房)
- J. Hugh Jackson (1949) *The Comptroller: His Functions And Organization* Cambridge, Massachusetts. Harvard University Press
- Jeremy Hope (2006) *Reinventing the CFO*, Boston Mass, Harvard Business School Press (米田隆監訳 菊永孝彦・佐久間裕輝・吉田孝江訳 (2007 年) 『最高財務責任者の新しい役割』ファーストプレス社)
- David R Anderson, Thornton F. Bradshaw, and Hull Charles C. *Controllorship in modern management*, Chicago, R.D. Irwin (江村稔訳 (1952) 『コントローラーと近代経営』東京大学出版会)
- Michael Beer *Managing change and transition*, Boston, Harvard Business School Press (岡村桂訳 (2003) 『ハーバード・ビジネス・エッセンシャルズ〈1〉変革力』ハーバード・ビジネススクール・プレス, 講談社)
- Robert Simons (2000) *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, First Edition Pearson, Upper Saddle River N.J, PRENTICE HALL (伊藤邦雄監訳 (2003) 「戦略評価の経営学：戦略の実行をさせる業績評価と会計システム」ダイヤモンド社)
- Robert Newton Anthony *Planning And Control Systems A Framework For Analysis*, Boston, Harvard Univ. Graduate school of Business Administration Division of Research (高橋吉之助訳 (1970) 『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社)
- Ram Charan (2009) *Leadership In The Era Economic Uncertain*, New York, MaGraw-Hill (中嶋愛訳 (2009) 『徹底のリーダーシップ』プレジデント社)
- Ram Charan, Stephen Drotter, and James Noel (2004) *The Leadership Pipeline: How To Build the Leadership-Powered Company*, New Jersey, Josey-Boss (グロービス・マネジメント・インスティテュート訳 (2016) 『リーダーを育てる会社・つぶす会社ー人材育成の方程式ー』英治出版)

The Study of the Role and Function of the Corporate Planning Division ～ The Role of the Corporate Planning Division Plays Among the Staffs at Headquarters ～

Kozo Nasu *

Abstract

The boards make decisions to achieve the company's vision by considering outside forces and the power of their own staff.

Next, in order to achieve their goal of starting the business, they decide the corporate structure. This structure has to use their personnel. This develops step by step with the growth strategy of the company. It indicates that the corporate has several different kinds of divisions.

As for its corporate planning division, it deals with the operation of planning and the control of business. This action is called "Management Control".

The corporate planning division has unique function of, "Providing Advice to Boards". Their other roles are the drafting of a strategy and a mid-term business plan, the agreement of a budget plan, and judicial affairs and other internal affairs. As the external share, and there are also negotiations between the company, the operation of a general meeting of shareholders, and IR. And moreover, there is a follow up on the organization and the management plan, and new business development and risk correspondence.

The role of the corporate planning division changes considerably by environmental change. So there is a need not only for supporting the boards but also cooperating with corporate activity with the staff of the head office.

Keywords:

management plan, the organization, head office staff, corporate governance, CEO,CFO

* Graduate School of Business Administration, Doctoral Program in Business Management, Ritsumeikan University
Executive Director, Executive Officer of TAKEDEN CO.LTD.

