

論文

経営企画部門の役割と機能

～企業組織における経営企画部門の位置づけ～

那 須 耕 三*

要旨

企業経営を取り巻く環境の変化は、上場企業に相応しいガバナンスとマネジメントを求める傾向を強くしている。例えば、金融庁が上場企業に対して有価証券報告書の記載内容に経営戦略やリスクの表示を求めたり、東京証券取引所も上場基準の厳格化をはかり、市場区分の見直しを行うことを検討している。

経営企画部門の役割と機能についての研究では、企業内部での役割と機能だけでなく環境の変化による対応能力についても検討しなければならない。ここでは、組織は戦略や役割、機能が投影されたものであることから、経営企画部門の役割と機能を明らかにするために、これらを反映する企業組織図を対象として分析を行った。東証1部上場企業で組織図の開示のある企業は、対象先数2,084社中56%の1,168社、開示のない企業は916社44%にのぼる。開示企業のうち経営企画部門機能の表示がある企業は85.7%の1,001社である。上場企業でありながら組織図の開示のない企業が多いことや、開示があっても、経営の中核機能である経営企画部門の表示のない企業がある。

組織図に経営企画部門の表示ある企業は全体の半数以下に留まっている。また、開示されている企業はされていない企業と比べ、業績や業歴などでもその差異が明らかになった。上場企業の経営開示に対する姿勢にバラツキがあり企業業績と関連している。ここではこのような組織図からの分析を踏まえて経営企画部門の役割と機能について研究する。また、企業へのインタビューでは、金融、製薬メーカー、アパレル小売業といった業態の違う企業の経営企画部門の実態から、環境の変化から求められる企業の課題の検討を行っている。

キーワード

経営企画部門、組織図、経営戦略と組織の関係、有価証券報告書、上場企業

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

目 次

1. はじめに
2. 上場会社を取り巻く環境の変化
3. 企業組織図とは何か
4. 組織図上の経営企画部門
5. 企業の経営企画部門の状況
6. 経営企画部門の役割と機能
7. おわりに

1. はじめに

企業の経営企画部門は、経営トップの指示のもとで、経営戦略を策定し、経営戦略を実践する組織の編成方針を策定し、経営戦略に基づく事業活動をモニタリングし、必要な経営管理上の業務を遂行する。経営企画部門の主な機能は「計画業務」と「コントロール業務」である。このように、経営企画部門は、企業経営上の極めて重要な役割と機能を有している。

経営企画部門の役割は、近年、ますます重要性を帯びている。日本における上場企業数は約 30 年の間に大幅に増加している。1990 年末には 1,752 社であった上場企業数が、2010 年末には 2,292 社、JASDAQ が創立された 2013 年末には 3,417 社、そして 2018 年末には 3,655 社にまで増加した¹⁾。このような中、金融庁は上場企業に対して有価証券報告書に経営計画やリスクを明記するなど大幅に記載内容を拡充するよう求めている。現時点では、上場企業であるにもかかわらず、経営戦略や組織図すら記載されていない企業がかなり存在している。これでは投資家への情報提供が十分とは言えない。開示義務のある数値の記載だけでなく、投資家にわかりやすい企業内容の開示が必要である。

また、東京証券取引所は、上場企業の時価総額の基準を引上げ、英文開示などを求めることを表明した。これにより、一部上場企業を維持できる企業は 3 割程度減少すると言われている。この背景は現在の市場構造をめぐる課題が提起されたことによる。また、各市場の位置づけの重複や分かりづらさが指摘されるなどがあり、上場と降格基準を厳格化し、「プレミアム市場」と「スタンダード市場」と「エントリー市場」の 3 つに区分することを検討している²⁾。

経営企画部門は、こうした環境の変化に応じて市場やステークホルダーの要請に機敏に応えていくことを含め、企業経営の基本戦略をどうするかを策定することが大きな役割である。企業の組織は、基本的に企業の経営戦略が反映されたものであり、経営戦略を実現するための組織である。従って、企業の組織図は、企業組織を可視化し指揮系統や部門間、顧客や株主との関係性を社内外に明示するものでもある。企業の経営企画部門が組織上のどこに位置づけられ、どう明示されているかを知ることが、経営企画部門の機能と役割を検討していくうえで非

常に重要である。

企業組織図上の経営企画部門の位置づけ、表記は企業の戦略を投影している。そもそも、上場企業において組織図の公開程度はどの程度なのか、経営企画部門に関連する部署は表記されているのか、業績との関係はどうかなど、企業組織図から知ることができる経営企画部門の役割と機能について、東証一部上場企業 2,084 社（2018 年 5 月末現在）を対象に検討する。また、その際、企業が置かれている環境の変化による上場企業に求められる新たな課題について、経営企画部門へのインタビューを通じて考察を行う。

2. 上場会社を取り巻く環境の変化

経営企画部門の役割は、昨今重要性を帯びてきている。特に上場企業については、金融庁は有価証券報告書に経営計画やリスクを明記するなど大幅に記載内容を拡充するように求めようとしている³⁾。開示義務のある数値の記載だけでなく投資家にわかりやすい企業内容の開示が必要となる。有価証券報告書の在り方自体が変革を求められているのである。

また、東京証券取引所は、「市場構造の在り方に関する懇談会」（座長・神田秀樹学習院大学教授）を設けて、2018（平成 30）年 11 月より議論し、その中で主力の東証一部上場企業の位置づけを再定義している。つまり、上場企業を時価総額の基準により引上げ、英文開示なども求める。これにより一部上場企業を維持できる企業は 3 割程度に減少すると言われる。見直しの背景は上場企業数の肥大化により、上場企業の不正行為の防止と競争力や収益力の向上が必要であり、企業価値を増大させることがより強く求められていることにある。すなわち、コーポレートガバナンスへの課題があり、投資家や株主だけでなくステークホルダーに対する責任が強く求められていることが背景にある⁴⁾。

この上場企業維持の基準の厳格化により、上場企業にとっては、上場維持に際してのさらなる経営努力が必要となり、企業の経営企画部門にとって役割がより大きな役割となることが予想される。

一方、環境の変化として 2015 年 9 月に国連サミットで採択された SDGs 実施に最大限取り組むことを政府が表明し、翌 2016 年 5 月に政府は SDGs 推進本部を設置して以来、多くの会合を経て、現在では 2019 年 6 月の G20 大阪サミットにおいて、①質の高いインフラ、②防災、③海洋プラスチックごみ、④気候変動、⑤女性、⑥保健、⑦教育の 7 分野で G20 議長国としてリーダーシップを発揮するとした「拡大版 SDGs アクションプラン 2019」が制定されている。日本は豊かで活力のある「誰一人取り残さない」社会の実現のために、一人一人の保護と能力強化に焦点を当てた「人間の安全保障」に理念に基づき、世界の「国づくり」と「人づくり」に貢献していくことをモットーに、SDGs の推進、地方再生、次世代や女性のエンパ

ワーメントを軸とした政策が実行されている。これらにより、企業は「持続的可能な開発目標」を実施していく必要が出ている。企業の経営企画部門は、こういった社会的要請も目線に入れて企業経営を実行していくことが重要となっている。

3. 企業組織図とは何か

Chandler (1962) は「組織構造は戦略に従う」という命題を提起し、経営戦略と組織構造の関係を明確にした。それは、組織構造は成長戦略に従うということである。企業の成長が進むのか退歩するのかの度合いは、経営戦略に大きく影響される。それに伴い組織も変更される。例えば、新たな事業分野への進出がある場合、当初は一部門のパイロット的部内部署、そして成長すれば一事業部門へ、または分社化する。それを関係会社として発展させていくこともある。反対に成長が減速やマイナスになる場合は、組織統合され、部内部署となり人員も減らされていくことがある。このように常に組織は変更されていく。そして、組織図は、企業の組織構造や資源配分を可視化し、経営戦略の実践プロセスや重点領域を明らかにするものでもある。

一方で、一般に公開されている組織図は、経営戦略のすべてを表すものではない。特に社外に公表される場合、詳細な組織図の公開は却って戦略実現の障害に繋がる可能性もある。従って、公開されている組織図を元に検討していくことには一定の限界がある。しかしながら、組織図の公開の有無から業績と相関性への関連性などを見たときに、公開している企業としていない企業には明らかに企業の姿勢に相違がある。組織図の開示をしない企業は多元的な戦略の開示に消極的であり、企業の社会的な責任の開示の必要性やコーポレートガバナンスコードの点からも趣旨に沿っているとは言えない。

企業の組織図を検討するということは、単に経営戦略、経営企画部門を検討するということに留まらず、当該企業の経営姿勢、社会的な責任性までも透けて見えるものである。次に経営企画部門は組織図の作成にも関与しており、その面からも検討を行う。

4. 組織図上の経営企画部門

企業の組織図は、当該企業の戦略実行の事業部門、事業部署、トップとの関係、指揮系統、所管範囲、ステークホルダー、株主などが表記されている。経営企画部門の組織図上の位置づけの特徴は、事業部門とは違ってトップマネジメントの直下にあることが多く、特別な位置づけにある。これは、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役割を果たしているからであり、そのため本社部門の一つとして、トップマネジメントを直

接支えている（那須（2018））。

東証一部上場企業 2,084 社（2018 年 5 月末現在）において、各企業のホームページ上での組織図の有無とその内容を調査した。まず、上場会社 2,084 社の概要、すなわち業種、売上高、利益額と経常利益率は表 1 の通りである。

売上規模の上位は、自動車などの輸送機器の 62 社 100 兆 1,283 億円、卸売業 172 社 86 兆 1,511 億円、次に小売業 197 社 52 兆 8,556 億円の順となる。業種により、売上高、利益額、経常利益率ともに大きな差異がある。

表 1. 東証一部上場企業 2,084 社の業種および売上高、利益額と経常利益率（単位：百万円）

| 業種 | 社数 | 売上高 | 経常利益 | 経常利益率 |
|------------|-------|-------------|------------|--------|
| 鉱業 | 7 | 1,443,634 | 396,306 | 27.45% |
| 建設業 | 104 | 32,707,907 | 2,439,676 | 7.46% |
| 食料品 | 82 | 25,975,534 | 2,085,501 | 8.03% |
| 繊維製品 | 40 | 5,634,097 | 365,124 | 6.48% |
| パルプ・紙 | 12 | 4,616,202 | 152,022 | 3.29% |
| 化学 | 144 | 37,898,378 | 3,930,179 | 10.37% |
| 医薬品 | 39 | 10,558,732 | 1,522,056 | 14.42% |
| 石油・石炭製品 | 10 | 19,267,429 | 929,899 | 4.83% |
| ゴム製品 | 11 | 6,153,824 | 580,760 | 9.44% |
| ガラス・土石製品 | 33 | 6,428,687 | 587,547 | 9.14% |
| 鉄鋼 | 32 | 15,877,883 | 835,158 | 5.26% |
| 非鉄金属 | 24 | 10,841,327 | 664,075 | 6.13% |
| 金属製品 | 40 | 6,776,434 | 415,810 | 6.14% |
| 機械 | 138 | 29,498,266 | 2,554,870 | 8.66% |
| 電気機器 | 160 | 77,715,692 | 5,760,899 | 7.41% |
| 輸送用機器 | 62 | 100,128,284 | 7,540,036 | 7.53% |
| 精密機器 | 31 | 5,036,790 | 558,651 | 11.09% |
| その他製品 | 53 | 9,173,331 | 699,059 | 7.62% |
| 電気・ガス業 | 22 | 24,475,978 | 1,209,036 | 4.94% |
| 水産・農林業 | 7 | 2,054,151 | 72,013 | 3.51% |
| 陸運業 | 43 | 23,013,646 | 2,357,100 | 10.24% |
| 海運業 | 8 | 5,292,796 | 77,532 | 1.46% |
| 空運業 | 3 | 3,406,123 | 325,706 | 9.56% |
| 倉庫・運輸関連業 | 23 | 2,529,776 | 122,103 | 4.83% |
| 情報・通信業 | 191 | 46,650,913 | 5,837,889 | 12.51% |
| 卸売業 | 172 | 86,151,108 | 3,994,160 | 4.64% |
| 小売業 | 197 | 52,855,606 | 2,545,447 | 4.82% |
| 銀行業 | 84 | 26,311,783 | 5,806,177 | 22.07% |
| 証券、商品先物取引業 | 23 | 3,521,610 | 689,174 | 19.57% |
| 保険業 | 10 | 32,854,727 | 1,706,626 | 5.19% |
| その他金融業 | 25 | 8,439,047 | 1,113,291 | 13.19% |
| 不動産業 | 66 | 11,670,855 | 1,431,476 | 12.27% |
| サービス業 | 188 | 31,175,984 | 2,570,295 | 8.24% |
| 計 | 2,084 | 766,136,534 | 61,875,653 | 8.08% |

出所）筆者作成（2018 年 5 月末現在）

企業組織図は、東証一部上場企業であっても有価証券報告書への掲載の義務はない。有価証券報告書の掲載要件ではないからである。表 2 は、ホームページ上での掲載の有無と組織図ありのうちの経営企画部門機能表記の有無を表している。

表 2. 調査対象内容

| | | |
|--------------|---------|-------|
| 組織図あり | 1,168 | 56.0% |
| 組織図なし | 916 | 44.0% |
| 計 | 2,084 社 | |
| 組織図ありの内訳 | | |
| 経営企画部門機能表記あり | 1,001 | 85.7% |
| 経営企画部門機能表記なし | 167 | 14.3% |
| 計 | 1,168 社 | |

出所) 筆者作成

組織図表記のある企業は 2,084 社中 1,168 社で全体の 56% である。そして、組織図上に経営企画部門組織の表記があったのは 1,001 社であり、組織図が掲示されていた企業の 85.7% にあたる。この経営企画部門の機能表記のある企業を検討していくが、その前にこの対象企業の概要についてみる。

2018 年 5 月末現在の東証一部上場企業は、全社で 2,084 社あり、その売上高総額は 766 兆円、経常利益額で 61 兆円である。そのうち、組織図の表記がある企業は 1,168 社で企業数では 56% であるが、売上高総額は 523 兆円で 68.3%、経常利益額では 43 兆円で 71.0% を占める。興味深いのは、組織図を公表している企業と、公表していない企業と比べると、公表している企業が売上高、経常利益額ともに上回っていることである。表 3 に見る通り、組織図の掲示の有無は業績との関連性が認められる。つまり、組織図のある企業の 1 社当たりの売上高、経常利益額は組織図なしの企業と比べ明らかに大きく、1 社あたりの経常利益率も高い。組織図のある企業はない企業と比べ、企業としての業績は上回っていることがわかる。

表 3. 組織図と売上高および経常利益額との関係

(単位: 百万円)

| 組織図 | 社数 | 売上高 | 比率 | 1 社 売上高 | 経常 利益額 | 比率 | 1 社 経常利益 | 経常 利益率 |
|-----|-------|-------------|-------|------------|------------|-------|-------------|-----------|
| 有 | 1,168 | 523,373,527 | 68.3% | 448,094 | 43,924,045 | 71.0% | 37,606 | 8.4% |
| 無 | 916 | 242,763,007 | 31.7% | 265,025 | 17,951,608 | 29.0% | 19,598 | 7.4% |
| 計 | 2,084 | 766,136,534 | 100% | 367,628 | 61,875,653 | 100% | 29,691 | 8.1% |

出所) 筆者作成

次に、経営企画部門の名称について検討してみる。企業の経営企画部門の名称は、企画部、戦略部、両方の設置、経営管理部、その他に大別される。企業の経営企画部門は文字通り、企画部門と呼ばれるが、その他に経営戦略や経営管理といった名称の部門でもある。これらの名

称を使用している企業数は 1,001 社（組織図の掲出のある企業）である。これを全社 2,084 社との割合を見てみた。

全社数中で組織図の掲出ある企業で業種ごとに割合を見た。表 4 の通り、業種別、掲出率の高い業種は、電気・ガス業、銀行業、鉱業、保険業、海運業と続く。いずれも業暦の歴史が長い企業である。

表 4. 組織図表記のある企業 1,001 社の業種と経営企画部門部署

（単位：社数，％）

| | 会社数 | 組織図 有の 企業数 | 組織図 の掲出 のある 割合 | 企画部 | 比率 | 戦略部 | 比率 | 両方 | 比率 | 経営 管理部 | 比率 | その他 | 比率 | ホール ディング あり 企業数 | HD 比率 |
|------------|-------|------------------|-------------------------|-----|--------|-----|-------|----|-------|-----------|-------|-----|-------|--------------------------|----------|
| 電気ガス業 | 22 | 21 | 95.5% | 19 | 90.5% | 2 | 9.5% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 1 | 4.5% |
| 銀行業 | 84 | 75 | 89.3% | 64 | 85.3% | 1 | 1.3% | 6 | 8.0% | 2 | 2.7% | 2 | 2.7% | 7 | 8.3% |
| 鉱業 | 7 | 6 | 85.7% | 6 | 100.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 1 | 14.3% |
| 保険業 | 10 | 8 | 80.0% | 8 | 100.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 7 | 70.0% |
| 海運業 | 8 | 6 | 75.0% | 5 | 83.3% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 1 | 16.7% | 0 | 0.0% |
| 陸運業 | 43 | 31 | 72.1% | 20 | 64.5% | 8 | 25.8% | 3 | 9.7% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 13 | 30.2% |
| 水産農林業 | 7 | 5 | 71.4% | 5 | 100.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| 証券、商品先物取引業 | 23 | 16 | 69.6% | 11 | 68.8% | 1 | 6.3% | 0 | 0.0% | 3 | 18.8% | 1 | 6.3% | 4 | 17.4% |
| 卸売業 | 172 | 114 | 66.3% | 91 | 79.8% | 13 | 11.4% | 2 | 1.8% | 5 | 4.4% | 3 | 2.6% | 25 | 14.5% |
| 鉄鋼 | 32 | 21 | 65.6% | 16 | 76.2% | 4 | 19.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 1 | 4.8% | 1 | 3.1% |
| 建設業 | 104 | 66 | 63.5% | 54 | 81.8% | 6 | 9.1% | 2 | 3.0% | 1 | 1.5% | 3 | 4.5% | 6 | 5.8% |
| 不動産業 | 66 | 40 | 60.6% | 35 | 87.5% | 1 | 2.5% | 1 | 2.5% | 2 | 5.0% | 1 | 2.5% | 6 | 9.1% |
| その他金融業 | 25 | 15 | 60.0% | 13 | 86.7% | 0 | 0.0% | 1 | 6.7% | 1 | 6.7% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| 医薬品 | 39 | 23 | 59.0% | 18 | 78.3% | 1 | 4.3% | 3 | 13.0% | 0 | 0.0% | 1 | 4.3% | 3 | 7.7% |
| パルプ紙 | 12 | 7 | 58.3% | 3 | 42.9% | 1 | 14.3% | 0 | 0.0% | 2 | 28.6% | 1 | 14.3% | 1 | 8.3% |
| 化学 | 144 | 72 | 50.0% | 54 | 75.0% | 1 | 1.4% | 7 | 9.7% | 4 | 5.6% | 6 | 8.3% | 11 | 7.6% |
| 繊維製品 | 40 | 19 | 47.5% | 13 | 68.4% | 0 | 0.0% | 3 | 15.8% | 2 | 10.5% | 1 | 5.3% | 6 | 15.0% |
| 情報通信業 | 191 | 88 | 46.1% | 61 | 69.3% | 9 | 10.2% | 3 | 3.4% | 11 | 12.5% | 4 | 4.5% | 24 | 12.6% |
| 倉庫・運輸関連業 | 23 | 10 | 43.5% | 9 | 90.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 1 | 10.0% | 1 | 4.3% |
| 電気機器 | 160 | 69 | 43.1% | 44 | 63.8% | 11 | 15.9% | 1 | 1.4% | 8 | 11.6% | 5 | 7.2% | 9 | 5.6% |
| 小売業 | 197 | 81 | 41.1% | 60 | 74.1% | 10 | 12.3% | 4 | 4.9% | 4 | 4.9% | 3 | 3.7% | 51 | 25.9% |
| 石油石炭製品 | 10 | 4 | 40.0% | 4 | 100.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 2 | 20.0% |
| 食料品 | 82 | 30 | 36.6% | 24 | 80.0% | 2 | 6.7% | 3 | 10.0% | 1 | 3.3% | 0 | 0.0% | 13 | 15.9% |
| 空運業 | 3 | 1 | 33.3% | 1 | 100.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 1 | 33.3% |
| ガラス・土石製品 | 33 | 11 | 33.3% | 9 | 81.8% | 0 | 0.0% | 1 | 9.1% | 1 | 9.1% | 0 | 0.0% | 2 | 6.1% |
| サービス業 | 188 | 62 | 33.0% | 48 | 77.4% | 6 | 9.7% | 2 | 3.2% | 2 | 3.2% | 4 | 6.5% | 29 | 15.4% |
| 輸送機器 | 62 | 20 | 32.3% | 18 | 90.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 2 | 10.0% | 0 | 0.0% | 4 | 6.5% |
| 機械 | 138 | 44 | 31.9% | 36 | 81.8% | 2 | 4.5% | 1 | 2.3% | 2 | 4.5% | 3 | 6.8% | 6 | 4.3% |
| 金属製品 | 40 | 12 | 30.0% | 12 | 100.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 4 | 10.0% |
| 非鉄金属 | 24 | 7 | 29.2% | 6 | 85.7% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 1 | 14.3% | 4 | 16.7% |
| ゴム製品 | 11 | 3 | 27.3% | 3 | 100.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| その他製品 | 53 | 9 | 17.0% | 8 | 88.9% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 1 | 11.1% | 3 | 5.7% |
| 精密機器 | 31 | 5 | 16.1% | 3 | 60.0% | 1 | 20.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 1 | 20.0% | 1 | 3.2% |
| 計 | 2,084 | 1,001 | 48.0% | 781 | 78.0% | 80 | 8.0% | 43 | 4.3% | 53 | 5.3% | 44 | 4.4% | 246 | 11.8% |

出所）筆者作成

組織図の表記がある割合を高い順に見てみる。業種名上位は、電気ガス業 95.5%，銀行業 89.3%，鉱業 85.7% である。上位業種において、名称として多いのは、企画部、戦略部、経営管理部、その他（IR 管理部など企画や戦略という名称を使用していない部署名）と続く。やはり、経営企画部門は企画という名称が一番多い。

組織図上から、経営企画部門の名称で一番多い名称は、「企画」781 社（78.0%）である。次いで、「戦略」80 社（8%）、両方あるのは 43 社（4.3%）であり、「企画」及び「戦略」の名称で、904 社となり全体の 90.3% を占める。一方で、他社と比べ「経営管理」が多い業種は証券・商品取引業、パルプ・紙業である。

次に、部門別の業種割合を見てみる。部門とは、「企画」、「戦略」、「企画」と「戦略」の両方記載、「経営管理」の 4 部門ごとの業種比率である。これによって、業種別に多い部門名が分かる。「企画」、「戦略」は卸売業、両方記載は化学、「経営管理」は情報通信業であった。ここで分かることは、業種により設置名称に若干の特徴があることである。それでは、「企画」、「戦略」、両方の部署、「経営管理」といった名称ごとに見ていく。

まず、「企画」が多い業種は、卸売業、次に銀行業、情報通信業、小売業、化学となり、業種特性がある。企画部重視の傾向がある。「企画」の名称は、企画部、経営企画部、経営企画室、総合企画室、といった企画と入った部署がある。それぞれ企画機能を主においている。この「企画」を置いている企業は、組織図を掲出している企業 1,001 社の中で 781 社、全体の 78% であることから企画機能を重視している企業が大半である。またそこには、業種的特徴もある。

「戦略」の名称がある企業は、1,001 社中 80 社、8% あった。名称に「戦略」とある場合の名称は経営戦略部、経営戦略室、経営戦略会議、事業戦略部、事業戦略室、経営戦略企画室、グループ経営戦略部、グループ戦略部などがある。「戦略」の名称がある企業業種は、卸売業、電気機器、小売業、情報通信業、陸運業の順に多い。「戦略」を「企画」と分けて組織している企業は、その部門の役割が違うのである。

さて、企業の組織構造における経営企画部門の成立の経緯を見てみる。重要なことは、経営企画部門とコントローラー制度との関係性である。それはアメリカ企業のコントローラー制度を我が国に導入しようとする動きを契機としたものであったからである（石川，2014）。内部統制は「企業の最高方針に基づいて、経営者が企業の全体的観点から執行活動を計画し、実施を調整し、かつ実績を評価することであり、これらを計量的統制の方法によって行うものである」⁵⁾としている。これは、企業を円滑かつ合理的に運営するために、計算制度を主体としたコントローラー制度を導入することを説いたものである。経理部の機能を計量的機能と財務的機能とに区分する必要性を主張し、経理部は財務機能のみの財務部とし、「コントローラー部」の下に位置づけさせ、予算課、会計課、統計課をその位置に位置づけさせている。

通商産業省産業合理化審議会による「企業経営における内部統制の大綱」（1951）では、コントローラー部に会計機能を付与し、ラインとスタッフを明確に区分するためのラインである財務を切り離すべきであること、内部統制の内容は予算統制であり、会計機能が不可欠であったことを指摘している。しかしながら、当時は間接金融の最盛期であり、資金調達を大きな任務としていた経理部から切り離し、コントローラー部への会計機能の付与は受け入れられなかった。アメリカ企業のようなコントローラーには未だギャップがあったとされる。内部統制実施に必要な機能として、予算統制、標準原価管理、監査を挙げながら、監査については監査役以上の機能は不要であると指摘し、内部統制導入は結局、予算統制などをどの程度に実施するかを構想を考えればよいとした⁶⁾。内部統制手続要領では、財務部の下に資金課、買掛課、投資課、売掛課を置き、会計課はコントローラー部の下に置き、計画の場として常務会制度を置くこととなった。コントローラー部は常務会を通して社長を補佐する部門と位置づけることで、コントローラー部の計画機能を明示しようとした。この常務会制度が普及することとなり、この事務局として企画統制スタッフとしての経営企画部門が定着したのである。並行して経理部門は財務機能と会計機能を併せ持つようになった。なお、この常務会制度は、最近まで多くの企業において運用されてきた。コントローラー部門の基本機能は、「測定」「計画」「方向づけ」である。このうちの「測定」機能は経理部が、「計画」「方向づけ」は経営企画部門が対応するようになった。わが国では財務会計機能を持たず、常務会事務局と予算管理を担当する疑似コントローラーとしての経営企画部門が成立した。その後、設置された経営企画部門は、技術イノベーションに伴う経営イノベーションが求められる1960年代に入り、長期経営計画の必要性、長期設備投資計画の必要性、利益計画の必要性などから計画型スタッフのニーズが高まり、長期経営計画を策定し、経営戦略を手掛ける経営企画部門がわが国に定着していったのである。

それでは、「企画」と「戦略」の両方ともある企業はどの程度あるのか。二つ共の部署があるというのはそれぞれに機能と役割を持たせているのである。その必要性を認め、重視し独立した部署としている企業である。「企画」と「戦略」の両方ある企業は、組織図を開示している1,001社中、43社、4.3%に過ぎない。業種では化学、銀行業、小売業、陸運業、繊維製品の順である。特性としては伝統的な業種が多い。また、銀行、陸運業など官公庁への許認可が必要な業種は、官公庁との窓口となる部門に「企画」という名称を付けており、それとは別に戦略部署を設けているのである。しかしながら、全体の比率で言うと非常に低い。両部署をもつことは組織を肥大化し、決裁ラインなどを多層化し、現在のような環境変化が激しい状況で組織のフラット化が求められる中では似つかわしくないと考えられる。

次に、「経営管理」について見てみる。「経営管理」は、企画部、戦略部の機能に加え、予算管理、経理、財務機能を兼ねている。本来のコントローラー機能を果たしている部署である。

経営管理部門の本来の姿であるが、内容的には企画や戦略機能は薄い。つまり、「経営管理」は、計数的に財務内容や企業のリスク評価を担う部署となっている。「経営管理」は、このような複合した部門を担っていることが多い。では、このような経営管理部署がある企業はどの程度あるのか。組織図開示がある 1,001 社のうち 53 社、5.3% である。そして名称は、経営管理本部、経営管理部、経営管理室、経営推進部経営管理部、管理本部、経財本部など多岐にわたる。

5. 企業の経営企画部門の状況

実際の企業の経営企画部門について見てみる。ここでは 3 社を訪問し、インタビューを実施した。

A 銀行（大手都市銀行）

A 銀行は持株会社企業であり、経営企画部門も親会社と子会社の双方にあり社員は両方の部門を兼務している。企画部門は、グループ戦略部、財務部、リスク統括部、マーケティング部の 4 部からなる。まず、グループ戦略部は 6 つの部門からなる。①経営企画グループは組織編成を扱い、②金融法人担当グループは主要な金融機関とのアライアンスを進め、③グループ会社担当は銀行グループ会社の戦略企画と調整を担い、④中期経営計画作成グループは中期経営計画を作成し、⑤戦略グループは事業開発、子銀行、リース会社、海外の戦略策定をし、⑥財務部門は、財務企画は計数を戦略に落とし込む作業を担っている。財務部は、ALM 計画、中期経営計画、BIS 規制対応を担っている。リスク統括部はすべての事業のリスクを計数化して B/S、P/L に落とし込む業務を担っている。⑨オムニチャネル戦略部は、当企業の特徴であるオムニチャネル戦略のマーケティング機能とそのチャネル開発を担っている。

A 銀行の中長期経営計画は 2017 年 4 月から 2020 年 3 月までの期間であり、現在は次期中長期経営計画の策定に入っている。中期経営計画策定は、内外の環境分析、収益の見通しを踏まえて、戦略の方向性を検討する。指標としては、税引後（配当後）の利益水準を重要視しており、その水準は BIS、自己資本比率の維持が前提である。

総資産（運用資産）、預金（負債）などのストックは極端に変動しないため、収益水準はある程度読める。また、自己資本比率の維持から必要な純利益は算定できるため、目標の業務純利益は策定できる。従って、現在の経営資源である預金口座先へのアプローチが大きな戦略となっている。貸出資産についてもその増加額を事業部毎に策定していく必要がある。

銀行の経営資源の一つは預金口座であるが、A 銀行の場合、口座名義人と接点が取れているのは全体の 8% に過ぎない。残りの 92% の口座へのアプローチとして、オムニチャネル戦略

を講じている。店頭来店客が減少している中、ネットを通じて取引機会の増大をはかっているのである。

中期経営計画策定上の注意点は、以上に加えてコーポレートガバナンスコードを意識し、投資家の判断要素となる SDGs への取組みなども重要である。特に他者からの評価を得ていくためにも社外取締役からは十分に意見を聞いている。以上のように、経営企画部門の役割は非常に広範囲であり、かつ多岐にわたっている（2018 年 8 月 31 日 A 銀行経営管理部担当者へのインタビュー）。

B 社（大手製薬企業）

経営企画部門としては経営企画部がある。経営企画部は秘書業務、中期経営計画（5 年）策定、M&A 業務からなる。この経営企画部門は企画業務と秘書業務で 10 名、M&A 業務の 5 名の総計 15 名である。中期経営計画策定時は経営企画部員に加え各部門から召集され、経営企画部門の担当役員の元に 3 部門からなるプロジェクトチームが組成され、中期経営計画が策定される。現行の中期経営計画は 2018 年 11 月に完成し、2019 年 4 月からの予算に反映されている。

B 社の総務部は、経営企画部門の役割として親会社（上場企業）やグループ会社との関係調整にあたっている。特に親会社は経営戦略や投資政策などに大きな影響力を持っている。総務部はこの関係性から親会社の意見を反映させるなど重要な役回りを担っている。総務部は、役員会や経営会議を主宰し、投融資などの事案にも関与しており、実質的な経営企画部門機能を担っている。有価証券報告書は経理財務部が作成責任部署であるが、経営企画部も経営戦略記載などの作成に参画している。海外事業推進部や中国事業統括室は個別の経営戦略と実行管理にあたっている。経営企画部の人材は経営者育成の部門ともなっていて MBA ホルダーも多い。人材のキャリアパスの側面もあり、一定年限で経営企画部から別の事業部門に移っていくことが大半である（2019 年 3 月 7 日 B 社経営企画部担当者へのインタビュー）。

C 社（大手アパレル小売業）

経営企画室は 4 つある統括本部の内の経営統括本部内にある。経営統括本部は人事部などの運営本部と経理部などの管理本部を傘下に持つが、経営企画室は経営統括本部の直下に位置している。経営企画室の人員は 10 名であり、財務部を吸収した予算管理運営の 4 名、会議運営 2 名、IR1 名、CSR2 名でコーポレート、PR、種々のプロジェクト運営を担っている。経営統括本部は上席執行役員が統括している。

C 社は 2013 年に大手アパレル小売企業 3 社が合併した。その際に 3 社をいきなり合併させたのではなく、2014 年に持株会社へ移行し、3 社を傘下とした。その後の 2015 年に 3 社合

併し、現在に至っている。この経緯は、企業文化が違う企業を当初から合併したのでは組織文化が融合できないと判断したためである。そして、現在は合併後の企業となり、多種多様なブランドを持つ企業に進化している。経営企画部門は持株会社時には、経営戦略部を持ち、親企業に企画本部を持つという状態の時もあった。現在は経営企画室に統一されている。

C 社は多くのブランドを持つことから、ブランドの改廃も含め時代に即したブランド運営をしなければならない。個別のブランド運営は各営業部が行うが、経営企画室は企業の今後の方向性を常に考えている。C 社の経営企画室では、戦略を実行する組織編成を検討するが、企業の成長戦略は社会課題を意識し解決することにあると考えている。社会課題を探るために 40 人の各階層の人々、社員や学者、C 社を取り巻く人々に、「何が一番大事なのか」をインタビューしたとのことである。社会課題にこそ自社の成長戦略があるとの見解である。そして、戦略を構築する際に重要なことは、自由な発想や戦略を構築するために収支や損益計画といっ

表 7. インタビュー企業の内容比較

| 企業 | | A 銀行 | B 製薬 | C アパレル小売業 |
|-----------|----------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| 部署 | | 経営管理部 | 経営企画部 (経営戦略 G) | 経営統括本部 (経営企画室) |
| 組織概要 | 包括する部門数 | 6 部門 | 3 部門 | 4 部門 |
| | 役割 | 経営企画部門 | 経営企画部門 | 経営企画部門 |
| | 自部門の位置づけ | 持株会社、銀行グループ全体をみる | 各事業部門をみる | グループ企業全体戦略をみる |
| | 部署人員 | 100 名 | 15 名 | 18 名 |
| 経営企画部門の関係 | 経営トップとの関係 | 代表執行役の直轄 | 社長直轄 | 経営統括上席執行役員直轄 |
| | 他部署との関係 | 横断的 | 横断的 | 横断的 |
| 企画部門の業務内容 | 経営戦略の策定 | ○ | ○ | ○ |
| | 中長期経営計画策定 | ○ | ○ | ○ |
| | トップサポート | ○ | ○ | ○ |
| | 予算計画 | ○ | ○ | ○ |
| | 上場維持 | ○ | ○ | ○ |
| | 組織編成 | ○ | ○ | ○ |
| | 組織人事 | ○ | ○ | ○ |
| | ステークホルダー対応 | ○ | ○ | ○ |
| | M&A | ○ | | |
| | 外部組織との提携・交流 | ○ | | |
| | 次世代事業・技術の選択と育成 | ○ | ○ | ○ |
| | グローバルスタンダードの導入 | ○ | ○ | |
| | 企業グループ経営企画 | ○ | ○ | ○ |
| 部門の統制 | 決裁ライン | 執行役員 | 執行役員 | 執行役員 |
| | 事業環境 | 金融環境の変化 | 保険制度の変化 | 顧客嗜好、顧客層の変化 |
| | 法律面 | 影響大 | 影響大 | 影響あり |
| | 他社動向 | 5 大銀行は安定化、地銀は再編機運 | 大型化進行 | 競争激化 |
| 経営戦略 | 主な経営戦略 | オムニ戦略 | 創薬事業と有薬事業の成長 | グローバル、テクノロジー、サステイナブル |

注) インタビュー項目は、丹羽哲夫（2013，2015）に記載された経営企画部の業務を参考にした。

出所) 筆者作成

た財務面やガバナンスやIRなどについて先に考えるのでないとのことである。どうしても発想や戦略に制約が出来てしまうからである（2019年7月18日 C社経営統括本部担当者へのインタビュー）。

上記の表7のとおり、銀行、製薬企業、アパレル小売業の3社の経営企画部門の事業部長、部長クラスの人物に丹羽哲夫（2013, 2015）に記載された経営企画部の業務を参考にインタビューし、企業の経営企画部門の機能と役割について確認した。共通するのは企業の経営企画部門として経営戦略や中期経営計画の策定といった本来の役割を実行しているのはもちろんであるが、自部門だけの業務を実行しているのではなく、本社スタッフ間の中での各部の調整や方向性を整えるなどの役割があり、その比重がかなり高いことである。

A銀行においては、グループ銀行や関係会社との調整や財務部、リスク管理部そして社外のアライアンス企業と広範囲である。これらの各部や各企業との調整や渉外活動は経営企画部門が担う大きな役割である。

B社においても同様であり、社内の各事業部、とりわけ比重が高いのは親企業である。グループ企業としての整合性をとるなど尊重しなければならない。なお、この親子上場企業については、コーポレートガバナンス改革の中で上場子会社の一般株主及び独立した意思決定の確保のために独立社外役員の役割が重要であるなど、上場子会社側の対応などガバナンスの在り方を示した「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」を新たに策定することが記載された「成長戦略フォローアップ」（2019）⁷⁾ が公表されるなど、上場子会社と親会社に対してのグループ・ガバナンスについての動向がある。こういった背景の下での親子上場企業の経営企画部門はこれらの動向も留意していかなければならない。

C社においては、合併企業であり企業間の調整はもとより、組織文化の違う企業の方向性を揃えるために持ち株会社に一旦した後に合併したとのことであり、さらにそこにブランド事業部間の調整や重複の排除、今後の方向性など多岐にわたる。現在は大きくなった組織の改編を含めた今後の改革を検討している。

上記の3社共に、経営企画部門の主要な役割である経営戦略の策定や中長期経営計画の策定、またトップサポート、予算計画など大部分は共通しているが、企業の成長段階や企業のおかれている状況により役割に多少の違いがある。上記の3社の各企業の特性や戦略を反映した組織形態となっており、戦略遂行のために経営企画部門が大きく機能している。また、環境の変化、社会情勢の変化により資本形態や株主、そして社会からの要請への対応を重視し、これらに応じた組織体制となっている。

企業は自社の保有能力と環境の変化を読み取る中で、企業目的に照らし合わせた経営戦略を実行していく。そのために組織は編成され、人材の採用、研修や育成を進め、人材を配置して戦略が絶え間なく実行されていく。

6. 経営企画部門の役割と機能

企業を取り巻く環境の変化激しく、企業組織は戦略実行のために常に変更される。経営企画部門はそれらを決定してく部署であり役割は重い。経営企画部門は、ステークホルダーに向かって企業の経営戦略といった企業の向かう方向を示すのと同時に、企業の姿勢や現在位置を知らせるのも大きな役割である。その際に企業活動の視点として使われるのが、CSR、ESG 投資、SDGs⁸⁾である。これらの視点は市場の選別や消費者ニーズに応える上で企業活動に不可欠となっている。これは従来の財務の視点だけでない、個々の企業活動の方向性を示している。また、地球全体の課題を解決するためには様々なアイデアが必要であり、ここに企業にとってのビジネスチャンスもあると考えられている。経営企画部門としても、この分野への取り組みは企業の経済目的にも適うことから、重要な経営企画部門の役割の一つとなる。

経営企画部門の役割は、経営戦略を策定し、統括管理するだけでなく、ステークホルダーへの企業活動の開示、広く社会への認知や社会の一員としての責任を果たしていくことである。経営企画部門は、企業内部の経営課題の解決だけでなく、広く社会や社外、ステークホルダーとの関係性も視野に入れていかねばならない。

今回の組織図からの経営企画部門の役割と機能の検討で明らかになったことは、社会が変化していく中で企業が置かれている環境の変化から、企業は単に業績だけが求められるものではないことである。加えて実際の企業では、各企業がもつ独自性、親会社や社会からの要請、そして経営戦略により経営企画部門の役割も大きく多様化し、変化に対応している。

組織図の表示有無、経営企画部門の名称、業種による特性、持株企業の有無とその経営企画部門の名称など、経営企画部門の役割と機能を論じる時の視点について、組織図は端的に経営企画部門の持つ課題を提示していると言える。

7. おわりに

今後、企業ガバナンスに関する環境の変化が見込まれる。例えば、2019 年度中に金融庁は、上場会社に有価証券報告書の記載内容について大幅に拡充させるとしている。取締役会で議論した事業戦略やリスク、株主還元策を明記し経営の方向性を詳細に示すように求め、上場企業の情報開示を一層進める。これには、役員報酬の決め方についての開示や政策保有株の検証方法、経営戦略と関連付けた定量的な保有、監査状況、監査法人の決定状況まで含まれる。有価証券報告書の作成は、企画部門と財務部門であり、経営企画、経営戦略と経営管理部門を担う経営企画部門の役割はさらに重要である。なお、現在、有価証券報告書に企業組織図の掲載は

要件とされていない。企業組織図は経営戦略を端的に表すものであり、情報開示の一環で開示が求められる。

これは、金融庁金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」報告において、「日本企業の経営戦略に関する開示については、全体としてみると、企業の中長期的なビジョンに関する具体的な記載が乏しい。MD&A⁹⁾ やリスク情報との関連付けがない等の企業が相当程度見られるとの指摘がある。」と指摘されている。そして、この中で「企業目的と経営戦略の説明について、企業構造、事業を行っている市場、市場との関係性等とともに関連付けながら企業の事業計画、方針を明確に説明し、経営戦略が目的を達成する上で適切であるかどうかの判断や、企業の成長、業績、財政状態、将来の見込みの評価に資する様な情報が提供されるべきである」とされている。

有価証券報告書では、これらを受けてより具体的に経営方針、経営戦略を他の項目と関連付け乍ら記載するように、企業内容の開示に関する内閣府令に記載されている。また、一方で東京証券取引所は主要企業で構成する東証第一部上場企業の在り方を見直すことを提示した。内容は一部での上場を維持できる時価総額の基準を引き上げるほか、他の市場から昇格する際の条件も厳しくする。東証一部は2,000社超と先進国では飛びぬけて多い社数である。企業を絞りこみ、投資環境を整える狙いがある。海外では米ナスダック「グローバルセレクト」1,400社、ロンドンの「プレミアム」500社であり、東証一部も削減されることになる。

東京証券取引所は「市場構造の在り方に関する懇談会」の中で、4市場の在り方を検討した。東証一部の上場企業数は2,000社を超えて、他の3市場の合計（約1,500社）よりも多く、上場基準が変わらず、個別企業の企業規模がこれまでと変わってきており、内容の面での見直しが必要と判断した。今後、東証一部企業数の削減、内容の向上を図ることになっている。このように、東証一部上場企業の内容、質、企業数ともに見直しが図られていくことは間違いない。

本稿の分析においても、東証一部上場企業は売上規模、利益規模も非常に差がある。企業組織図の開示についても組織図ありが1,168社で56%、組織図なしが916社、44%であった。情報開示が重要視されている中で44%の企業が開示していない。これでは経営戦略の一端もつかない知れない。

経営企画部門の役割と機能の検討での重要な視点は、経営戦略、ガバナンス、各種経営事項の決定などを投資家はじめ利害関係者へ開示していくことである。経営企画部門は社会のニーズの変化に合わせ企業経営の方向性を担う部署であることを忘れてはならない。

<注>

- 1) 上場企業数推移は、2013 年 7 月 16 日 JASDAQ 創立により JASDAQ スタンダード 851 社、JASDAQ グロース 49 社を加えて大幅に増加した。市場一部も 1990 年末は 1,191 社であったが、2010 年末は 1,670 社、2013 年末は 1,774 社、2018 年末は 2,128 社と増加している。
- 2) 東京証券取引所は、東京証券取引所グループと大阪証券取引所の経営統合により日本取引所グループが発足したことを受けて、2013 年 7 月に現物市場を統合した。市場統合にあたっては、上場会社の負担や投資者の混乱が生じることを避けるため、それまでの市場構造を維持することとしたが、一般投資者向けの市場として、市場第一部、市場第二部、マザーズ及び JASDAQ の四つの市場を運営されている。しかしながら、そうした市場構造や関連する上場制度を巡り、改善すべき点も見受けられるとして、市場構造を巡る諸問題やそれを踏まえた今後の在り方等に関する検討が行われている。東証は、「市場構造の在り方に関する懇談会」(座長・神田秀樹学習院大学教授)を設けて、2018 年 11 月より議論してきたが、「市場構造の在り方に関する市場関係者からのご意見の概要」株式会社東京証券取引所(2019)の意見を参考として大枠として上場する企業を時価総額の基準により引上げ、東証 1 部は「プレミアム市場」に中堅・新興の 2 部、ジャスダック、マザーズは、中堅の「スタンダード市場」と新興の「エントリー市場」の 3 市場に再編するとしている。これにより一部上場企業を維持できる企業は 3 割程度に減少すると言われる。上場企業にとっては、上場維持に際してのさらなる経営努力が必要となり、企業の経営企画部門にとっては大きな課題となることは間違いない。
- 3) 金融庁は 2019 年 5 月 17 日、東京証券取引所の市場区分の見直しに向けた議論を始めた。金融審議会(金融相の諮問機関)に投資家や学識者らでつくる有識者会議「市場構造専門グループ」を立ち上げた。初会合では東証第 1 部や東証株価指数(TOPIX)の役割を再定義すべきとの指摘や、企業の統治改善の取り組みを上場基準として導入すべきだといった意見が出た。座長は神田秀樹学習院大学大学院教授が務め、ほかフィデリティ投信の三瓶裕喜ヘッド・オブ・エンゲージメント、三菱ケミカルホールディングスの小林喜光会長、池尾和人立正大学教授ら 7 人の委員で構成されている。今後会合を重ねて提言をまとめるが、最終的な取りまとめ時期は示されなかった。この日は青克美・東証執行役員が 3 月末に東証がまとめた論点整理を説明し、現在の市場区分は位置づけが曖昧で「明確なコンセプトに基づいた制度に再設計する必要がある」と述べた。三瓶氏は「市場は TOPIX と切り離して独立した規律で運営すべきだ」と指摘した。ニッセイアセットマネジメントの井口譲二チーフ・コーポレート・ガバナンス・オフィサーは新たな上場基準では「ガバナンス・コード(企業統治指針)の重要項目の順守や有価証券報告書の英文開示を考慮すべきだ」と主張した。
- 4) 金融庁金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ報告—資本市場における好循環の実現に向けて—」2018(平成 30)年 6 月 28 日。「英国では 2013 年年次報告書として「戦略報告書」の作成が会社法によって義務付けられ、2014 年、財務報告評議会(FRC)がガイダンスを作成した。ガイダンスでは、戦略報告書は、取締役全体の見解を反映し、投資家にとって重要な情報で構成されるべきものであり、戦略的経営(企業の目的や経営戦略、ビジネスモデル)、事業環境(主要リスク等)、業績(主要業績評価指標(KPI)等)を相互に関連付けて記載すべきものとされている。中略 我が国においても、経営方針、経営環境および対処すべき課題等の開示を行うにあたっては、企業の目的と経営戦略、ビジネスモデルについて、取締役・経営陣が積極的に自らコミットしてその見解を示すことが必要である」。
- 5) 通商産業省産業合理化審議会(1951) p.405.
- 6) 通商産業省産業合理化審議会(1951) pp.403-411.
- 7) 内閣府(2019) pp.23-25. pp.25-27.
- 8) SDGs(Sustainable Development Goals)「持続可能な開発目標」。2015 年 9 月 25 日、ニューヨークの国連本部において 150 を超える加盟国首脳が、地球上のすべての人が地球で幸せに暮らし続けられる世界を作るための目標を定めた。目標の達成期限は 2030 年、世界を変えるための目標は 17 ある。「貧困をなくす、飢餓をなくす、健康に暮らす、清潔な水と衛生、再生可能エネルギー、新しい技術、

住み続ける、気候変動への対策、海の命を守る、陸の命を守る、質の高い教育、ジェンダーの平等、良い仕事と経済成長、不平等を減らす、作る、使う、平和で公正な社会、目標達成のための協力」。政府は2016年5月にSDGs推進本部を設置、SDGsに最大限取り組むことを表明している。

- 9) MD&A [management's discussion and analysis of financial condition and results of operations]
経営者による財務・経営成績の分析を示した定性情報のこと。アメリカでは1982年からアメリカ証券取引委員会（SEC）によってMD&Aの開示が義務づけられており、経営者による「語り口調による説明」を意識した開示が充実している。一方で、従来日本では、アメリカに比べて有価証券報告書などの公開情報に、経営者の分析や将来予測に関する情報が少ないといわれることが多かった。そこで2004年3月期決算より、有価証券報告書上の「財政状態及び経営成績の分析」において、経営者による、経営成績に重要な影響を与える要因についての分析や、資本の財務および資金の流動性にかかわる財源などの説明を開示することが求められるようになった。なお、MD&Aでは将来情報に関する記述が奨励されており、将来志向の情報開示であるという面で、主に財務分析や投資判断における有用性という観点から注目されている。

<参考文献>

<日本語文献>

- 伊丹敏之（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）
伊藤邦雄（2018）『新・現代会計入門 第3版』日本経済新聞出版社。
石川潔（2014）『我が国の経営企画部の機能の解明』文芸社。
伊丹敏之（1986）『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店。
大坪稔（2011）『日本企業のグループ再編 親会社―上場子会社間の資本関係の変化』中央経済社。
河端真一（2004）『コーポレートガバナンスの研究』信山社出版。
金融庁金融審議会（2018）「ディスクロージャーワーキング・グループ報告 ―資本市場における好循環の実現に向けて―」2018（平成30）年6月28日。
桐山晋次（2008）『人事マン入門』日経文庫。
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）
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（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―』
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」『會計』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」『會計』63-3, pp.403-415。
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。
内閣府（2019）『成長戦略実行計画』2019年6月21日 pp.25-27。
内閣府（2019）『成長戦略フォローアップ』2019年6月21日 pp.23-25。
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』立命館大学イノベーション・マネジメントセンター、2017年2月発行 VOL.11）
那須耕三（2018）「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～」(『立命館経営学 第57巻 第1・2号』立命館大学、2018年7月発行)
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。
丹羽哲夫（2015）『図解でわかる部門の仕事 改訂版 経営企画部』日本能率協会マネジメントセン

ター。

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。

發知敏雄・箱田順哉・大谷隼夫 (2018) 『持株会社の実務 (第 8 版)』東洋経済新報社。

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。

神田秀樹 (2019) 「東証市場区分見直しの課題 企業価値向上の動機づけに」『経済教室』日本経済新聞
<https://www.nikkei.com/article/DGXXKZO45995700S9A610C1KE8000/> (2019 年 6 月 13 日閲覧)

<外国語文献>

Charles W. Hofer & Dan Schendel (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts* West Publishing Co. 1978 (奥村昭博, 榊原清則, 野中郁次郎共訳 (1978) 『ホーファー／シェンデル 戦略策定』)

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)

Michael Beer (2003) *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 Education, Inc., publishing as PRENTICE, HALL, INC, (伊藤邦雄訳 (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」)

Robert Newton Anthony (1965) *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 Uncertainty*, McGraw-Hill Education (中嶋愛訳 (2009) 「徹底のリーダーシップ」プレジデント社)

The Role and the Function of the Corporate Planning Division ～ The Position of the Corporate Planning Division within Corporate Organization ～

Kozo Nasu *

Abstract

Major companies, such as those listed on the First Section of the Tokyo Stock Exchange (TSE), require appropriate corporate governance and management in response to the continuously changing business environment.

For example, the Financial Services Agency has announced that the major companies must disclose the risk of their operations and strategies through their financial statements. Furthermore, TSE is considering revising the market segment to regulate and restrict the criteria for eligibility to be listed as a First Section company.

Of 2,084 companies list on the First Section of the TSE, only 1,168 have disclosed an corporate planning division. Therefore, within the First Section of the TSE less than half the listed companies disclose the use of a corporate planning division.

Those companies which disclose both an organizational chart and corporate planning division have been operating very well and have been making a profit. It is necessary to examine the competencies of these companies in the face of a changing business environment.

The Role and Function of the Corporate Planning Division examines enterprise organization charts through interviews with financial, pharmaceutical, and retail experts.

Keywords:

corporate planning division, an organization chart, a management strategy and the organization, relationships between corporate planning division and organization charts, financial statements, major companies

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