

令和 5 年 5 月 10 日現在

機関番号：32612

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2018～2022

課題番号：18K01804

研究課題名(和文) 日本企業の本社(経営企画部門)の企業買収に果たす役割と課題の研究

研究課題名(英文) Research on Japanese firms' headquarters and their roles on M&A

研究代表者

清水 勝彦 (SHIMIZU, Katsuhiko)

慶應義塾大学・経営管理研究科(日吉)・教授

研究者番号：50579935

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：「現場は強いが本社は弱い」と言われることの多い日本企業の現状に問題意識を持ち、最終的に20社を超えるインタビューと50社以上のアンケートを実施することができ、「The effects of corporate staff: A missing element of research on TMT and strategic decision making」「Strategic planning revisited: Extension of Grant (2003) in the context of Japan」の2本の英語論文をまとめることができた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

今回は企画部門にフォーカスしてより深いリサーチを行った。その過程では、同じ名称(例、経営企画部)を使っているにもかかわらず同じ仕事をしているとは限らないこと、また中期経営計画が社内では非常に重視されていることが多い一方で、意味があるかどうかという点に関しては、本社の担当者クラスも疑問を感じていることが少なくないことなどがわかった。そうした意味でも、これまで「当然」のように考えられてきた本社、とくに経営企画部門の仕事等について「なんとなく」担当者が感じていた疑問やあるべき姿を白日の下にさらすことで、これまでの思考停止から一歩踏み出すことになる調査と提言をすることができた。

研究成果の概要(英文)：Japanese firms tend to be characterized by their strong operational capabilities and weak headquarters. Based on more than 20 interviews and more than 50 surveys, the role of headquarters of Japanese firms have been researched and elaborated. The results are summarized into the following two academic papers: "The effects of corporate staff: A missing element of research on TMT and strategic decision making" and "Strategic planning revisited: Extension of Grant (2003) in the context of Japan", both of which are to be submitted to prestigious international academic conferences.

研究分野：経営学

キーワード：本社 経営企画部門 日本企業 中期経営計画 M&A

1. 研究開始当初の背景

これまでの企業における戦略意思決定の研究は、特に欧米において CEO、あるいはいわゆる C-suite エグゼクティブ (例、CEO, CFO, COO) を中心にしたトップマネジメントチーム (TMT) に焦点を当てたものがほとんどである (Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004)。多くの実証研究は CEO あるいは TMT でもグラフィックなデータや報酬データをベースに、個人の資質、グループダイナミクス、あるいはインセンティブの設計が多角化や M&A といった企業の意思決定あるいは結果としての業績にどのような影響を与えるかをさまざまな角度から調べてきた (Hambrick, Humphrey, & Gupta, 2015; Hambrick & Mason, 1984)。一方で本社部門の戦略スタッフの役割も重要であることは認識されているものの、学術的な研究は極めて限られている (e.g., Mintzberg, 1994)。本社部門は、経理・会計、あるいは総務というバックオフィスとしての役割だけではなく、部門間のコーディネート、新規事業の調査・提案、そして戦略立案・情報収集など意思決定者のサポートを行うという意味で、経営に深くかかわり、その良し悪しが戦略意思決定の質にも大きくかかわる (Chandler, 1991; Foss, 1997)。ジャニス (1972) の古典的な著作『*Victims of Groupthink*』では、ケネディ大統領を取り巻く有能なスタッフが「グループシンク」に陥った結果、大統領の最終意思決定が歪められたことが如実に描かれている。その意味で、トップマネジメントの能力だけ焦点を当てた研究は企業の戦略意思決定能力の本質について不十分である可能性が高く、また実務的にも本当に重要なポイントをはずす可能性がある。本研究の独創的な価値は、「縁の下の力持ち」(あるいは「黒幕」といってもよい「本社の機能/価値(あるいは害悪)」という十分な研究がなされてこなかったが現実的には非常に重要だと思われる点について、戦略意思決定に特に密接にかかわる企画部門にフォーカスを当て、その役割と課題を明らかにすることにある。トップマネジメントに関してはアニュアルレポートやプロキシステートメントを通じてデモグラフィックなデータや報酬データが取りやすい一方、本社部門の企画部門、あるいはスタッフのデータはサーベイ以外では取りにくい点も「publish or perish」といわれる欧米の研究者の注目を浴びづらかった原因であると考えられる (Collis et al., 2007; Morikawa, 2015)。

日本企業は「現場は強いが本社は弱い」と言われることが多い。一方で本社は「エリート集団」「頭脳」ともいわれる。グローバル化が進むビジネス環境において経営トップを支える本社部門はどうあるべきか?これが本研究の「大きな問い」である。

2. 研究の目的

こうした問題意識に基づき本研究の具体的な目的は「本社」の中でも企業の頭脳と例えられる「経営企画部門」の戦略的意思決定、特に近年その重要性が高く指摘される企業買収 (M&A) に果たす役割 (現状及びあるべき姿) と課題について明らかにすることである。包括的なビジネス記事 / 文献のサーベイおよび実際の経営企画部門、更には M&A 関係企業 (投資銀行など) のインタビューを通じて、ブラックボックスであった本社のあり方について、まず経営企画部門という視点から光を当てたい。

この研究は単に日本企業に対して意味があるだけでなく、国際的にも意義がある。近年欧米で吹き荒れるレイオフを見ると、ほとんどが本社部門の人員をターゲットにしているからである。実際本社の人員を減らしたとしても業績は上がりこそすれ下がることはない。その意味でも「本社の本質的価値」についてはまだまだ分かっていない。特に、レイオフが実質的に不可能である日本企業については、本社の実情を踏まえた「あるべき姿」を考察することは非常に大きな意味があると考えられる。

3. 研究の方法

近年、本社(特に企画部門)の主要な機能は企業全体の資源配分であるとの視点から、本社の資源配分能力についての研究がなされ始めているが(e.g., Arrfelt, Wiseman, McNamara, & Hult, 2015)、本社の具体的な経営意思決定への貢献についてはまだまだ著についてばかりであり何がそうした資源配分能力の成否を決めるかについてはブラックボックスである。また、戦略立案(strategic planning)についても、間接的に本社の関わりは指摘されるが(e.g., Grant, 2003; Wolf & Floyd, 2013)、具体的な内容、実際の効果あるいは業績への影響については十分踏み込まれていない。更に重要な点は、本社機能、特に戦略/新規事業企画機能や部門間のコーディネート機能の重要性についてはよく指摘される一方で(e.g., Collis, et al., 2007; Foss, 1997)、企業業績が悪化するとまず最初に削減対象となるのが本社部門であるという事実である(Morikawa, 2015; Ziobro, 2017)。この点は本社機能の研究では見逃されてきており、その意味でもこれまでの研究は本社の価値、特に企画部門の価値について十分解き明かしているとは言い難い。本社機能、特に経営企画部門はその多忙さもあり、一般的な「あるべき論」は多くとも、実態はなかなか解明されてこなかった。実際に海外の文献でも実態に関するものはほとんど見られない。

こうした点を踏まえ、本研究ではまず楽天、住友林業、アサヒビール、リクルート社および慶應ビジネススクールのMBA、EMBAへの派遣企業を中心に20社以上の経営企画担当者とZoomを使っての深いインタビューを行った。そこでは仕事別の人員から始まり、経営会議のサポートに関する役割、中期経営計画策定にかかわる時間配分、M&Aへの取り組みなど多岐にわたった。

更にそれを踏まえ200社を超える企業にコンタクトを取り、経営企画部門に対する調査(経営企画部門だけではなく、経営や事業部門が経営企画部門をどう評価しているかなど)を行い、上場企業を中心に50社以上の回答を得ることができた。特に経営企画部門の評価を自部門だけではなく、しかも33項目について行うことができた点は本研究のユニークさとして特筆される。

4. 研究成果

今回の調査はサンプル数に限りがあるが、42社の上場企業を中心に50を超す企業からの協力を得ることができ、非常に興味深い結果が多く得られている。

特に企画部門にフォーカスしてより深いリサーチを行ったが、その過程では、同じ名称(例、経営企画部)を使っているにもかかわらず必ずしも同じ仕事をしているとは限らないこと、また中期経営計画が社内では非常に重視されていることが多い一方で、意味があるかどうかという点に関しては、本社の担当者クラスも疑念を感じていることが少なくないことなどがわかった。

そうした意味でも、これまで「当然」のように考えられてきた本社、とくに経営企画部門の仕事等について「なんとなく」担当者あるいは経営が感じていた疑問やあるべき姿を白日の下にさらすことで、これまでの思考停止から一歩踏み出すことになる調査と提言をすることができた。

さらに、前述のように経営企画部門の評価について、経営企画部門自身(経営企画部長)だけでなく、経営トップ(社長が多忙の場合は役員)および事業部門長(複数)から、対経営・経営会議、対組織、対事業部、対ステークホルダー、対経営企画部門自身、そして総合と32項目にわたって多面的な評価を得ることで、経営企画部門の社内での位置づけが明確になるばかりか、部門間および階層間の関係をより明確に把握することができた。

こうした結果については協力していただいた企業に簡単なフィードバックを済ませているが、どの企業からも非常に有益だったという反応を得ている。

更に本調査の結果は「The effects of corporate staff: A missing element of research on TMT and strategic decision making」「Strategic planning revisited: Extension of Grant (2003) in the context of Japan」の2本の英語論文をまとめることができた。現在、様々なフィードバックを受け、さらに学術的にもまた実務的にも

意味のある提言にすべく活動中である。

まず2024年に開かれるメジャーな国際学会 (Academy of Management Meeting, Strategic Management Meeting, Academy of International Meeting) で発表をおこなうべく準備を進めている。そこでのフィードバックを踏まえ、*Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal* と言ったトップの経営学術誌への実証研究としての投稿へと進む予定である。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計0件

〔学会発表〕 計2件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 2件）

| |
|--|
| 1. 発表者名 katsuhiko shimizu & daisuke uchida |
| 2. 発表標題 Short and Long Term consequences of a Signal: Evidence from Japanese Firms' M&A Budget Announcement |
| 3. 学会等名 Academy of Management (国際学会) |
| 4. 発表年 2021年 |

| |
|--|
| 1. 発表者名 katsuhiko shimizu & daisuke uchida |
| 2. 発表標題 How Do Firms Communicate New and Risky Strategy to Stakeholders? Evidence from Japanese Firms |
| 3. 学会等名 Academy of International Business Annual Meeting (国際学会) |
| 4. 発表年 2019年 |

〔図書〕 計2件

| | |
|---|-----------------|
| 1. 著者名 Sydney Finkelstein, Cary L. Cooper, Katsuhiko Shimizu, D. Uchida, S. Teerikangas, N. Reynolds, J. Berriategortua, O. Olasagasti, B. Florencio, E. Labbas, P. Sahib, T. Doan, J. Yang, M. Lander, D. King, S. Schriber, F. Bauer, S. Amiri, R. McKinney, D. Shao, L. Shao, M. McInerney, T. Goecke, B. Michaelis, L. Schweizer | 4. 発行年 2018年 |
| 2. 出版社 Emerald | 5. 総ページ数 190 |
| 3. 書名 Advances in Mergers and Acquisitions | |

| | |
|---|-----------------|
| 1. 著者名 T.K.Das, Katsuhiko Shimizu, C. Chen, P. Meyer-Doyle, W. Shi, B. Konduk, T. Hamada, T. Kobashi, J. Lee, S. Kim, J. cummings, D. Luvison, A. Damci, D. Arditì, G. Polat, A. Najmaei | 4. 発行年 2018年 |
| 2. 出版社 IAP | 5. 総ページ数 243 |
| 3. 書名 Behavioral Strategy for Competitive Advantage | |

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

| | 氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号) | 所属研究機関・部局・職 (機関番号) | 備考 |
|--|---------------------------|-----------------------|----|
|--|---------------------------|-----------------------|----|

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

| 共同研究相手国 | 相手方研究機関 |
|---------|---------|
|---------|---------|