

|                  |                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Title            | 本社部門の規模分布：事業セグメントデータによる予備的分析                                                                                                                                                                                      |
| Sub Title        | The size distribution of corporate headquarters : a preliminary analysis based on business segment data                                                                                                           |
| Author           | 牛島, 辰男(Ushijima, Tatsuo)                                                                                                                                                                                          |
| Publisher        | 慶應義塾大学出版会                                                                                                                                                                                                         |
| Publication year | 2024                                                                                                                                                                                                              |
| Jtitle           | 三田商学研究 (Mita business review). Vol.67, No.3 (2024. 8) ,p.77- 87                                                                                                                                                   |
| JaLC DOI         |                                                                                                                                                                                                                   |
| Abstract         | 本社部門が多角化企業で果たす役割は一樣ではなく，その規模にも企業間で大きな違いがある。本稿では，日本企業の事業セグメント情報の一部である従業員数データに基づき本社部門の規模を計測し，分析における課題や留意点を検討する。また，20年間のパネルデータに基づく予備的な分析を行う。                                                                         |
| Notes            | 榊原研互教授・岡本大輔教授 退任記念号<br>論文                                                                                                                                                                                         |
| Genre            | Journal Article                                                                                                                                                                                                   |
| URL              | <a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20240800-0077">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20240800-0077</a> |

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

# 本社部門の規模分布

—— 事業セグメントデータによる予備的分析 ——

牛 島 辰 男

## <要 約>

本社部門が多角化企業で果たす役割は一律ではなく、その規模にも企業間で大きな違いがある。本稿では、日本企業の事業セグメント情報の一部である従業員数データに基づき本社部門の規模を計測し、分析における課題や留意点を検討する。また、20年間のパネルデータに基づく予備的な分析を行う。

## <キーワード>

多角化企業、本社部門、企業グループ、事業セグメントデータ

## 1. はじめに

本社部門 (corporate headquarters) が多角化企業のマネジメントで果たす役割は、経営戦略論 (あるいは、より広く経営学) において、長く検討されてきたテーマである。Chandler (1962) による多角化と事業部制組織の著名な研究は、特定の事業に特化し、自律的かつ自己完結的に活動する力を持つ事業部門がどのように生まれてきたかと同時に、それら部門への権限移譲により、本社部門はいかなる役割を果たすようになったのかの考察である。また、経営戦略論の方向性に強い影響を及ぼしてきた Rumelt *et al.* (1994) は、この分野が取り組むべき基本的な課題 (fundamental issues) の1つに、多角化企業における本社部門の役割の解明をあげている。

実務においても、本社部門の役割やあるべき姿はしばしば議論の対象となる。景気後退期など企業リストラクチャリングが活発化する時には、コストセンターである本社部門の「重さ」が意識されやすくなるため、「スリムな (小さな) 本社」を理想とする論調が強くなる傾向がある。逆に、企業の社会的責任や知財マネジメントなど、企業が全社的に取り組むべき課題が注目される時には、本社部門の強化がなされやすい。

こうした関心にもかかわらず、本社部門についての体系的な研究の蓄積は乏しい。その基本的

な理由は、企業組織の成り立ちは外部から観察しにくく、観察できたとしても、多くの企業について情報を集め、定量化やコード化することが難しいことである。本論文では、この問題を事業セグメントデータの活用により軽減し、日本企業の本社部門について理解を深めていくための予備的な分析を行う。事業セグメントデータは、多角化企業が複数の事業の組み合わせであることで生じる透明性の低下を、事業領域（セグメント）で細分化された情報の開示により緩和することを目的とする。日本では売上高や利益といった財務数値に加え、セグメント別の従業員数が開示される。この情報を用いることで、特定の事業に属さない企業スタッフである本社部門の規模（従業員数）を知ることができる。以下では、この情報の有用性を他のデータとの比較を交えて検討する。また、多角化企業の本社部門の規模分布について、実際のデータを用いた予備的な分析を行う。

本稿の構成は次の通りである。次節では、本社部門の概念と日本企業を対象とする過去の研究事例を概観する。第3節では、2000年から2019年の間に事業セグメント情報を開示していた事業会社のパネルデータを作成し、この期間における日本の多角化企業の本社部門の規模分布を把握する。第4節では、このデータを用いて、簡単な統計的分析を行う。第5節は結論である。

## 2. 本社部門の概念と計測

### 2.1. 概念

本社部門とは事業組織から構造的に分離され、企業全体のために対内的、対外的な役割を果たす諸部門の総称である（Menz *et al.* 2015）。総務や経理といった、いわゆる間接機能を担う部門は、1つの事業に集中する企業（専業企業）にも存在する。企業が必ず持つこうした義務的機能に加え、多角化企業の本社部門には、事業の集合として企業が存在することの意義（経済合理性）の担い手としての役割がある。

Chandler (1991) と Foss (1997) はこの役割を、価値付加的（value adding）と損失防止的（loss preventing）<sup>1)</sup> の2つの側面に分けている。前者は事業ポートフォリオの形成や事業間の資源配分、戦略的資源への投資等を通じて、多角化企業の価値を傘下事業の価値の単純和以上に高めることである。すなわち、事業間にプラスの相乗効果（シナジー）を生み出すことである。後者は独立した企業としても存在しうる事業が、より大きな企業の一部であることの弊害を抑止、軽減する役割である。そうした問題としては事業部門の規律の低下やサイロ化、影響活動（influence activities）の活発化などが考えられる（Meyer *et al.* 1992; Wulf 2009）。マイナスのシナジーの抑制といってもよい。

これらの役割のために本社部門が行う活動の規模と範囲は、企業が事業ポートフォリオに付加

---

1) 本社部門の役割は、活動の機能面から定義することもできる。例えば、Collis and Montgomery (1997) は本社部門の役割を一般的な間接機能（overhead functions）に加え、戦略形成（strategy formulation）、資源の守護者（resource guardian）、管理コンテキスト（administrative context）の設定の4つの領域に区分している。

しようとしている価値に応じて変わる (Collis and Montgomery 1998)。より広い文脈でいえば、これは Hill *et al.* (1992) のいう競争的組織 (competitive organization) と協力的組織 (cooperative organization) の違いである。競争的組織とは、市場の不完全性を回避し、企業内部に市場(競争)性の強い環境を作り出すための組織である。<sup>2)</sup> 競争的組織は分権的であり、その構造は高い自己完結性と自律性を備えた事業部門と小さな本社部門の組み合わせを特徴とする。小規模ではあるものの、本社部門は事業部門の業績をモニターし、それに応じた報奨を行うと共に、全社最適のために事業間で資源配分を変更する力を持つ。対するに、協力的組織は事業間で資源を共用することで、範囲の経済性を生み出すための組織である。本社部門は企業内における価値ある資源の所在を把握し、共用の組織的な仕組みを作り、運営する。必要に応じて事業活動へと積極的に介入し、全社的な重要性を持つ資源については、自らが蓄積の担い手となることもある。ゆえに、協力的組織の本社部門は多機能で、大規模になる。

Hill *et al.* (1992) の重要な洞察は、競争的組織と協力的組織は相反する特徴を持つゆえに、多角化企業が生み出すことができる価値には、構造を通じたトレードオフが生じるということである。企業が組織構造を自らの戦略に適合させるならば、企業間には戦略の違いに応じた構造の差異が生じ、本社部門の規模も一様ではなくなることになる。

## 2.2. 計測

実際に多角化企業の間では、本社部門の規模にどの程度の違いがあるのだろうか。また、その違いはいかなる要因によってもたらされ、どのような影響を及ぼすのだろうか。これらの問いに実証的に答えようとする時に、計測は大きな課題となる。企業組織の部分の規模を組織の外から知ることは一般に難しいため、研究対象となる企業に聞き取りやサーベイの形で尋ねることが多く行われる。だが、「本社部門」の意味は企業や回答者によってしばしば異なるため、単純にその規模を尋ねても、企業間で比較可能な情報が得られるとは限らない。共通の定義を示した上で、尋ねる必要がある。

Collis *et al.* (2007) は、そうした調査を日本を含む7カ国で行い、本社部門の規模と機能について比較可能なデータを536社(うち、日本企業は163社)<sup>3)</sup>について収集した貴重な研究である。この研究で、特に興味深い結果は2つある。第1は、日本企業の本社部門は国際的に見て大きく、多機能なことである。従業員千人当たりの本社スタッフ数の平均は日本企業が39人であるのに対し、全体サンプルは19人、<sup>4)</sup> 米国企業では16人となっている。第2は、同じ国の中でも、企業間に本社規模の大きな違いが存在することである。日本企業の場合、千人当たり本社スタッフ数の10パーセンタイルは15人であるのに対し、90パーセンタイルは109人である。

こうしたサーベイには、研究者による独自の設計が可能であるという利点がある。一方で、単

2) Williamson (1975) が定義する「ミニチュア資本市場」としての M 型組織 (事業部制組織) は、競争的組織の典型である。

3) 日本以外の調査対象国は米国、英国、ドイツ、フランス、オランダ、チリである。

4) 上野 (2011) も日本企業への独自サーベイを行い、同様の傾向を英国企業との比較で見出している。

発の調査となりやすいため、ある時点における状況は把握できても、時系列での変化を長期で捉えることは難しい。経済産業省が毎年実施している『企業活動基本調査』は、この点で興味深い統計である。この調査は対象企業の本社部門の規模を、本社機能部門の常用従業者数として尋ねている。2021年度調査では、本社部門の平均規模は46.1人、従業員千人当たりの平均は94人である。後者の値がCollis *et al.* (2007) よりも大きい主因は、企業規模の違いであろう。後で見るように、本社部門の活動には規模の経済性が働きやすいため、『企業活動基本調査』の対象に多く含まれている小規模企業では、本社部門の組織的なウェイトが大きくなりやすいのである。

Morikawa (2015) は、この統計の個票データを活用し、本社部門の規模の規定要因と生産性効果を分析した稀有な研究である。大規模なパネルデータに基づく推計によると、企業組織に占める本社部門のウェイトは、多角化の進んだ企業ほど小さくなる。また、大きな本社部門を持つ企業ほど、全要素生産性が高い傾向があることが見出されている。本社部門が企業組織の官僚的性格を強め、硬直化をもたらす存在と見なされがちであることに鑑みれば、後者の結果は非常に興味深い。

『企業活動基本調査』はこうした分析を可能にする貴重な統計であるものの、留意すべき点はいくつかある。第1は、多角化企業は企業グループとして自らを作ることが一般的であるのに対し、この統計における「企業」は法人としての企業、すなわち会社であることである。ゆえに、ある「企業」の本社部門が、企業全体の本社部門であるとは限らない。「企業」が別の会社を中核（親会社）とするグループの一員（子会社）であるならば、その本社部門の企業全体の中での位置づけは部門本部（divisional headquarters）と見るべきであろう。第2は、この統計が尋ねているのは、「企業」の本社・本店に所在する部門の従業員数であることである。このため、グループの中核会社に対象を絞ったとしても、グループ内に別法人として組織され、企業全体のために行われている活動は補足できない。シェアードサービス会社を設立するなどして、グループ内で本社機能を分散させている企業では、本社部門の規模を過小評価することになる。第3に、調査対象が製造業を中心とする事業会社であるため、持株会社を中核とする企業グループを分析することはできない。

### 3. データの作成と評価

#### 3.1. 事業セグメント情報における本社部門

日本の多角化企業の本社部門を分析するためには、上場企業の事業セグメント情報も活用できる。セグメント情報の開示企業は、各セグメントに関連付けられた従業員数を有価証券報告書の「第1部 企業情報 第1 企業の概況」の「5 従業員の状況」欄に記載することが求められる。その際に、本社部門の従業員は特定の事業セグメントに属さないため、数が別記されるのである。セグメント情報の開示義務を負う企業は多く存在し、この情報は定期的に公開される。このため、多くの企業を対象にパネルデータを作ることができる。また、セグメント情報は基本的に連結ベースで作られるため、本社機能を担う従業員の数も企業グループ全体として把握できる。

表1 ソニーの事業セグメント別従業員数（100人）

| セグメント名称               | 連結    | 単体 |
|-----------------------|-------|----|
| ゲーム&ネットワークサービス        | 127   | -  |
| 音楽                    | 111   | -  |
| 映画                    | 91    | -  |
| エンタテインメント・テクノロジー&サービス | 384   | -  |
| イメージング&センシング・ソリューション  | 203   | -  |
| 金融                    | 135   | -  |
| その他                   | 21    | -  |
| 全社（共通）                | 58    | 24 |
| 合計                    | 1,130 | 24 |

注：ソニーグループ株式会社有価証券報告書（2022年度）に基づき作成。

ソニーを例として、実際の開示を見てみよう。表1は、2023年3月期の有価証券報告書に記載されている同社の事業セグメント別の連結従業員数をまとめたものである。ゲーム&ネットワークサービス、音楽といった事業セグメントごとの従業員数に加えて、これらセグメントには属せずに本社機能を担う従業員数が「全社」として5,800人記載されている。ソニーは持株会社であるソニーグループ株式会社を中核とする企業グループである。持株会社は自ら事業を行わないため、基本的にその従業員はすべて本社部門スタッフとみなすことができる。だが、2023年3月期におけるソニーグループ株式会社の単体の従業員数は2,400人ほどであり、連結の「全社」より少ない。これは、シェアードサービス子会社の従業員が「全社」に含まれるためである。

このように、日本企業の事業セグメント情報は、本社部門の規模を公開情報ベースで把握することを可能にする貴重なデータソースである。だが、限界もある。このデータは、企業が複数の事業セグメントを持つことが前提であるため、専業企業の本社部門については情報が得られない。研究者によるサーベイのように、本社部門の人員数を機能領域別に把握することもできない。また、後述するように、事業セグメント情報を開示していても、本社部門の規模が形式上ゼロとなっている企業がある。データにこうした「クセ」があるのであれば、利用においても配慮が必要になる。そこで、以下では実際にパネルデータを作成し、データの特徴を見てみよう。

### 3.2. サンプル

本稿では、日本経済新聞社のNEEDSデータベースが収録するセグメント情報に基づき、サンプルを作成する。最初に、2000年1月期から2019年12月期までの期間中にセグメント情報を開示していたすべての多角化（複数セグメント）企業を抽出する（金融機関は除く）。そうした企業は、延べ数で44,241社（企業・年）存在する。このうち、5,792社では、セグメント別従業員数がNEEDSから得られない。セグメント別の財務数値では、そうした問題は見られない。そこで、従業員数が欠けている企業をいくつか選び、有価証券報告書を確認したところ、セグメント別従業員数は例外なく記載されていた。ゆえに、欠落は入力もれなど、データベース作成時のエラー

表 2 サンプル企業の従業員数の分布 (n=28,951)

|              | 平均    | 標準偏差   | パーセンタイル |     |     |        |        |
|--------------|-------|--------|---------|-----|-----|--------|--------|
|              |       |        | 1 %     | 5 % | 中央値 | 95 %   | 99 %   |
| 従業員数：        |       |        |         |     |     |        |        |
| 本社部門         | 167   | 506    | 4       | 8   | 54  | 630    | 1,845  |
| 企業計（連結）      | 4,128 | 16,195 | 32      | 83  | 851 | 15,638 | 53,999 |
| 最大セグメント      | 2,394 | 10,004 | 14      | 43  | 523 | 8,547  | 31,366 |
| 最小セグメント      | 303   | 1,301  | 1       | 1   | 49  | 1,108  | 4,247  |
| 従業員千人当たり人員数： |       |        |         |     |     |        |        |
| 本社部門         | 90    | 87     | 4       | 12  | 65  | 253    | 444    |
| 最大セグメント      | 615   | 190    | 232     | 314 | 609 | 918    | 961    |
| 最小セグメント      | 100   | 106    | 1       | 3   | 60  | 344    | 431    |

注：単位はすべて人。従業員数は期末連結の値（連結財務諸表のない企業は単体の値）。従業員千人当たり人員数は連結従業員千人当たりの値。

によるものと推測される。<sup>5)</sup>

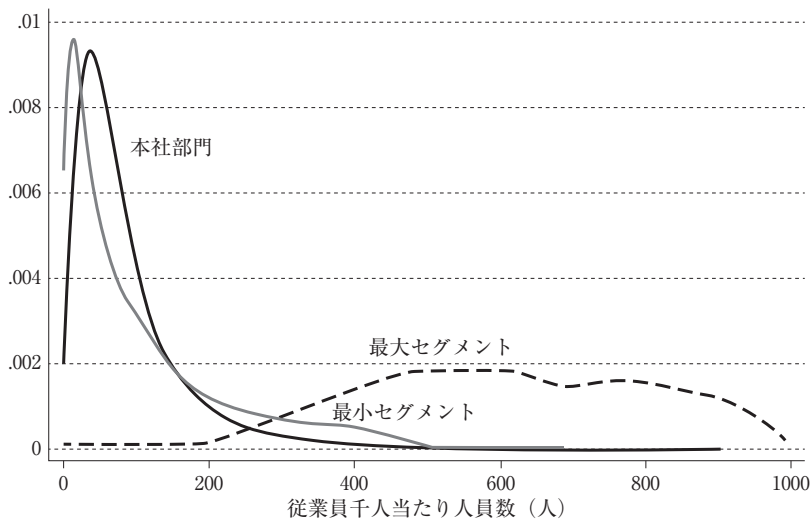
NEEDS ではソニーの「全社」のように、個別の事業セグメントに属さない従業員数が、事業セグメントの合計値と企業全体の値の調整項目（セグメント No.(SA01\_RECNO) = 2）として収録されている。この人員数が、各社の本社部門の規模となる。ここで注意すべき点は、事業セグメントの従業員数の合計が連結従業員数と一致しているため、データ上は本社部門を持たない企業があることである。そうした企業は延べ数で8,429社あり、セグメント別従業員数がNEEDSに収録されている企業の2割に上る。これら企業が実際に本社部門を持たないということは考えにくい。<sup>6)</sup>本社部門の従業員は特定の事業セグメントに含められているか、何らかの基準でセグメント間に案分されているのであろう。これら企業に加えて、事業セグメントの従業員数が一部欠けている企業をサンプルより除外する。一方、連結従業員数が事業セグメントの合計を上回るにもかかわらず、調整項目の値がない企業が若干数ある。これらについては、その差を本社従業員数と見なす。逆に値があっても、ゼロやマイナスの場合には欠損値として扱う。これらの調整により最終的に得られる観測値の数は、28,951社（企業・年）である。

表2は本社部門の従業員数の記述統計量を、企業全体と事業セグメントとの比較で示したものである。サンプル企業の本社部門の平均規模は167人、標準偏差はその3倍超の506である。したがって、本社部門の規模にはサンプル内で大きな違いがある。また、中央値（54人）が平均を大きく下回ることが示すように、分布は正の歪度を持つ。一般に企業の規模分布は強い非対称性を示すため（Sutton 1997）、その一部である本社部門に同じ傾向が見られることは不思議ではない。本サンプルにおいても、連結従業員数の平均（4,128人）と中央値は（851人）には大きな違いがあ

5) 恐らくこうした問題が起きるのは、セグメント別の財務数値と従業員数が有価証券報告書の中で離れた箇所に記載されるためである。両者は共に「第1部 企業情報」の中で開示されるが、前者が「第5 経理の状況」の財務諸表の注記であるのに対し、後者は「第1 企業の概況」に記載される。

6) 事実、こうした企業の中核会社が公開している組織図を見てみると、明確に本社部門といえる部門が存在する。

図1 従業員千人当たり人員数のカーネル密度



注：2000年から2019年の全体サンプルで、正規分布をカーネル関数として推定したもの。

る。

連結従業員千人当たりの本社部門人員数は平均が90人、標準偏差は87である。企業規模をコントロールすることで分散は相対的に小さくなるものの、企業間に大きな差異があることには変わらない。表2には、各企業における最大と最小の事業セグメント（従業員数ベース）の値も示している。最大セグメントの従業員千人当たりの人員数は平均で615人であり、本社部門よりも大幅に大きい。一方、最小セグメントの平均（100人）は本社部門のそれと大きく異ならず、中央値（60人）はわずかに小さい。したがって、日本の多角化企業の組織における本社部門の平均的なウェイトは、最も小さな事業セグメントと同程度ということが出来る。図1は本社部門とこれらセグメントについて、従業員千人当たりの人員数のカーネル密度の推定結果を示したものである。

### 3.3. データの評価

セグメント情報から把握される本社部門の規模は、実態を正確に反映しているのだろうか。他のデータとの比較を交えて検討してみよう。参考のため、最初に『企業活動基本調査』と比べてみる。この統計によると、2000年から2019年の期間中における日本企業の本社部門の平均規模は、従業員千人当たり93人である。この値は、上記の事業セグメント情報に基づく値に非常に近い。だが、『企業活動基本調査』は多角化企業だけを対象とはしていない。また、前述の通り、この調査における「企業」は企業グループ全体ではない。さらに、この期間における『企業活動基本調査』の対象企業の平均従業員数（常用雇用者数）は456人と、本稿のサンプル企業の連結従業員数の平均（4,128人）よりも大幅に少ない。したがって、これら2つのデータが捉えている「本社部門」には、質的に大きな違いがあると考えてよい。

この意味で、本稿にとってより重要なベンチマークは Collis *et al.* (2007) である。既に紹介したように、この研究における日本企業の本社部門の平均規模は従業員千人当たり39人であり、表2に示した値よりもかなり小さい。彼らのサーベイの実施時期は1997年ごろであり、本研究のサンプル期間に先行する。だが、最も近い2000年に限定して見てみても、セグメント情報ベースでの平均は82人であり、大きな差が残る。この差を生み出している主因は企業規模である。Collis *et al.* (2007) は、調査対象を従業員2000人以上の企業としている。このため、回答企業の従業員数は中央値で6,100人と、我々のサンプルにおける値(851人)よりも大幅に大きい。そこで、従業員2000人以上の企業にサンプルを限定すると、セグメント情報ベースの本社部門人員数は従業員千人当たりの平均で50人となり、差は大幅に小さくなる。中央値については、Collis *et al.* (2007) の値が39人であるのに対し、セグメント情報ベースでは35人とほぼ同じになる。したがって、事業セグメント情報から把握される本社部門の規模は、Collis *et al.* (2007) の調査に反映されている実態にかなり近いといえる。

一方、本社部門の規模が形式的にゼロとなっている企業が少なからず存在することは、分析での問題点となりうる。1つの懸念は、何らかの形でセレクションバイアスが生じる可能性である。この問題は、分析の文脈と内容を特定化して考える必要があるため、ここでは立ち入らない。いま1つの懸念は、本社部門の従業員数がゼロではない企業でも、その数が過少に報告されている可能性である。上述の Collis *et al.* (2007) との数値的な整合性はこの懸念を軽減するが、別の形でも確認してみたい。持株会社を中核とする企業グループに注目した検証である。

持株会社は定義として、本社部門スタッフのみを従業員に持つ。だが、持株会社だけがその企業グループの本社部門であるとは限らない。ソニーの例が示すように、本社機能の一部が持株会社の外に組織されていることは珍しくない。ゆえに、持株会社を中心とする企業では、持株会社の従業員数が本社部門の規模の下限となる。したがって、事業セグメントデータが企業グループ全体の本社部門の規模を適切に捉えているならば、これら企業について、その値が報告会社の単体従業員数を下回することは基本的にないはずである。そこで、単体の従業員数が連結従業員数の5%以下の企業(2,149社)に限定して見てみると、事業セグメント情報に基づく本社部門の人員数が単体従業員数を下回るケースは稀である。従業員千人当たりの平均(中央値)は、単体従業員数が20(17)人であるのに対し、本社部門は34(23)人である。この結果からも、事業セグメントデータに基づく本社部門の規模が、実態から大きく乖離している可能性は低いと考えられる。

#### 4. 回帰分析

以上を踏まえた上で、本社部門の規模分布を規定する要因と時系列での変化を、回帰分析により考察してみよう。企業間の違いをもたらす要因としては、3つの基本的な企業属性を明示的に取り上げる。第1は企業規模(連結従業員数)である。前節で見たように、規模の大きな企業に

7) 持株会社でこの比率が5%を超えることは稀である(Ushijima 2016)。閾値を10%に上げた場合も、単体従業員数と本社部門従業員数には上記と同じ関係が見られる。

表3 本社部門規模の回帰モデル（記述統計量と推計結果）

|             | (1)              | (2)                  | (3)                  |
|-------------|------------------|----------------------|----------------------|
| 連結従業員数（千人）  | 4.130<br>[16.20] | -0.384***<br>(0.093) | -0.237***<br>(0.091) |
| 単体従業員比率（％）  | 54.84<br>[31.12] | 0.965***<br>(0.054)  | 0.828***<br>(0.087)  |
| 事業セグメント数    | 3.249<br>[1.232] | 1.257<br>(1.097)     | 0.282<br>(0.836)     |
| 年固定効果       | -                | Yes                  | Yes                  |
| 企業固定効果      | -                | No                   | Yes                  |
| 自由度修正済み決定係数 | -                | 0.133                | 0.844                |
| 観測個数        | 28,934           | 28,934               | 28,934               |

注：(1)は説明変数の平均と標準偏差（カギカッコ内）、(2)と(3)は、従業員千人当たり本社部門人員数を被説明変数とする回帰モデルの推計結果を示す。カッコ内は企業でクラスターした標準誤差。\*\*\*は1％水準で有意を表す。

サンプルを限定すると、従業員千人当たりの本社部門人員数は平均的に小さくなる。すなわち、大きな企業の本社部門は相対的に小さい。この傾向は Collis *et al.* (2007) と Morikawa (2015) によっても確認されており、本社部門の活動に規模の経済性が働くためと考えられる。

第2は構造の集権性（単体従業員数／連結従業員数）である。中核会社の中（外）で行われる活動のウェイトが大きいほど、その企業の構造的な集権（分権）性は一般的に高まるため、本社部門の規模は大きく（小さく）なるものと予想される。第3は多角化の度合い（事業セグメント数）である。この要因の影響は予想しにくい。企業が多くの事業を持つほど組織の分権化が進み、本社部門が小さくなる効果と、多数の事業を統合するために大きな本社部門が必要になる効果の双方が考えられるためである。

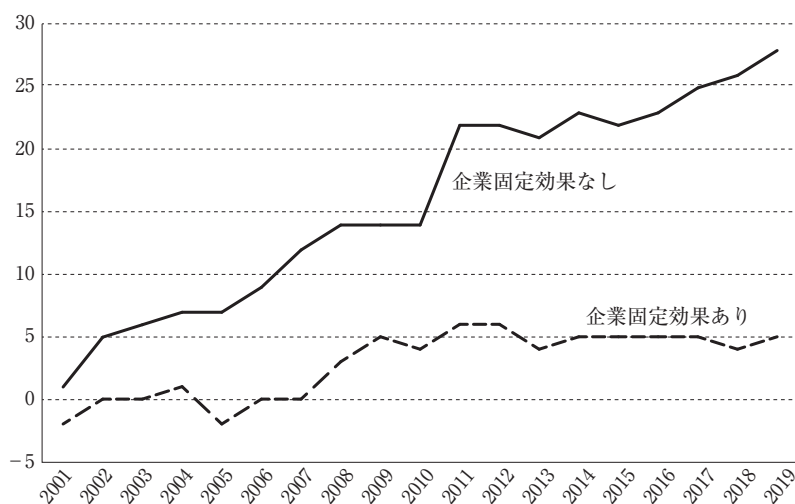
これら要因の影響を分析するために、千人当たり本社部門人員数を従属変数（ $h$ ）として、次の回帰モデルを推定する。

$$h_{it} = \beta x_{it} + \varphi_i + \theta_i + \epsilon_{it}$$

ここで、 $x$ は上記の説明変数、 $\varphi$ は年固定効果、 $\theta$ は企業固定効果、 $\epsilon$ は誤差項である。推計は企業固定効果を含まないモデルについても行う。表3は説明変数の記述統計量とモデルの推計結果をまとめたものである。標準誤差（カッコ内）は企業でクラスターしたものである。

表3の(2)は企業固定効果を含まないモデルの推計結果である。予想された通り、企業規模の係数は有意にマイナスであり、大きな企業ほど本社部門の組織的なウェイトが小さくなる傾向があることを示している。連結従業員数に占める単体従業員の比率の係数は有意にプラスであり、組織構造の集権的性格が高まるほど、本社部門が大きくなる傾向を示している。一方で、事業セグメント数の係数は有意ではなく、多角化のプラス効果とマイナス効果が相殺し合っているように見受けられる。(3)が示すように、これらのパターンは企業固定効果を含むモデルでも同様に見られる。すなわち、企業が大きくなると、その組織における本社部門のウェイトは一般に低下

図2 年固定効果の推計値



注：表3の回帰モデルにおける年固定効果の推計値を2000年をベースケースとして図示したものの。実線（企業固定効果なし）は(2)の推計結果、破線（企業固定効果あり）は(3)の推計結果に基づく。

する。また、構造の集権（分権）性が高まると、その企業の本社部門は大きく（小さく）なる傾向がある。

これら2つの推計結果を比較して恐らく最も興味深い点は、企業固定効果によって説明される分散の大きさであろう。このパネルデータはアンバランスながら20年の期間をカバーしている。にもかかわらず、モデルの自由度修正済み決定係数は企業固定効果を含めることで、0.133から0.844まで上昇する。本社部門の規模の企業間の違いは、高い持続性を持つ要因に由来する部分が大きいのといえる。

年固定効果にも興味深いパターンが見える。図2は2000年をベースケース（ゼロ）とした推計値を、(2)と(3)の双方のモデルについて示したものである。企業固定効果を考慮しない(2)の場合、年固定効果の推計値は分析期間を通じて大きくなる。推計結果に基づく、サンプル企業の千人当たり本社部門人員数の平均は、他の条件を一定として、期間中に30人近く増加している。一方、企業固定効果を含む(3)のケースでは、同様なトレンドが見られるものの、年固定効果の増加の程度はかなり小さくなる。この結果は、(2)の推計に見られる平均の上昇が、企業構成の変化を反映していることを示唆している。すなわち、日本の多角化企業の中では、相対的に本社部門が大きな企業が増えている。この興味深い結果の詳細な検討は、今後の課題としたい。

## 5. おわりに

多角化企業における本社部門の役割は、経営戦略論において長く議論されてきたテーマである。だが、その実証的な考察のためには、データの制約が大きな障害となりがちである。本稿では、

日本企業が事業セグメント情報の一部として開示している従業員数データの活用が、この問題を軽減する方法となりうることを指摘した。また、実際にパネルデータを作成し、その有用性を検証した。その結果、妥当性の高いデータを長期間、多くの企業について得られることが確認された。また、予備的な分析を行うことで、本社部門の規模分布と変化について新しい洞察を得られる可能性を示した。このデータを活用したより本格的な分析を、今後いくつかの方向で進めていく計画である。

## 参 考 文 献

- Chandler, A.D., 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Chandler, A.D., 1991. The functions of the HQ unit in the multibusiness firm. *Strategic Management Journal* 12, 31-50
- Collis, D., Young, D., Goold, M., 2007. The size, structure, and performance of corporate headquarters. *Strategic Management Journal* 28, 383-405
- Collis, D.J., Montgomery, C.A., 1997. *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*. McGraw-Hill.
- Collis, D.J., Montgomery, C.A., 1998. Creating corporate advantage. *Harvard Business Review* 76, 70-83
- Foss, N.J., 1997. On the rationales of corporate headquarters. *Industrial and Corporate Change* 6, 313-338
- Hill, C.W., Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., 1992. Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms. *Organization Science* 3, 501-521
- Menz, M., Kunisch, S., Collis, D.J., 2015. The corporate headquarters in the contemporary corporation: Advancing a multimarket firm perspective. *Academy of Management Annals* 9, 633-714
- Meyer, M., Milgrom, P., Roberts, J., 1992. Organizational prospects, influence costs, and ownership changes. *Journal of Economics & Management Strategy* 1, 9-35
- Morikawa, M., 2015. Are large headquarters unproductive? *Journal of Economic Behavior & Organization* 119, 422-436
- Rumelt, R.P., Schendel, D., Teece, D.J., 1994. *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Harvard Business School Press.
- Sutton, J., 1997. Gibrat's legacy. *Journal of Economic Literature* 35, 40-59
- Ushijima, T., 2016. Diversification, organization, and value of the firm. *Financial Management* 45, 467-499
- Williamson, O.E., 1975. *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. Free Press.
- Wulf, J., 2009. Influence and inefficiency in the internal capital market. *Journal of Economic Behavior & Organization* 72, 305-321
- 上野恭裕, 2011. 『戦略本社のマネジメント：多角化戦略と組織構造の再検討』, 白桃書房.