

Graduate School of  
Business Administration

KOBE  
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2009-35

日本企業のグループ経営における管理会計実践：  
クラスター分析にもとづく経験的研究

福嶋 誠宣 加登 豊 新井 康平

Discussion Paper Series

日本企業のグループ経営における管理会計実践：  
クラスター分析にもとづく経験的研究

日本原価計算研究学会第35回全国大会用ワーキングペーパー

福嶋 誠宣 †

† 京阪電気鉄道株式会社都市開発部，課長

加登 豊 ‡

‡ 神戸大学大学院経営学研究科，教授

新井 康平 ※

※ 甲南大学マネジメント創造学部，助教(有期)

連絡先) 連絡担当著者は新井康平。〒663-8204 兵庫県西宮市高松町 8-33 甲南大学西宮キャンパス新井康平研究室，E-mail : arai@center.konan-u.ac.jp。データの利用可能性についても，こちらに連絡されたい。

## 要 旨

この論文は、日本企業のグループ経営における管理会計の実態を経験的に明らかにすることを目的としている。既存の研究の多くが、財務・非財務という単純な変数にもとづいて議論を行っていたのに対して、本論文では財務・非財務のような業績評価の軸だけではなく計画についての軸を含めた実態調査を実施した。これは、Goold, M and A. Campbell (1987) *Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Blackwell が主張したマネジメントスタイルの議論にのっとったものである。日本企業についての調査結果は彼らの分類結果に疑義を生じさせるものであった。我々が代替として提案する新しい分類は、クラスター分析にもとづく統計的で頑健な結果であり、日本企業におけるグループ経営の実態についての新しい知見を追加するものといえる。

## キーワード

グループ経営，グループ会社，親会社，業績評価，分権的組織の管理会計

## 1. はじめに

本論文の目的は、現代の我が国のグループ経営において、親会社がグループ会社をマネジメントする上でどのような管理会計実践が行われているのかを明らかにすることである。そもそも、日本企業の分権的組織においては、分権的ではあるが自己完結的ではないという形態が、一般的にみられる特徴であったという(加護野, 1993)。しかし、近年、このような形態ではなく Williamson (1975)が想定した理念型に近い分権的組織が出現しているという主張もある(加登ほか, 2004)。本論文は、このように新しく登場しはじめた我が国の分権的組織形態、特にグループ経営における管理会計実践を探求するものである。

今井・伊丹(1981)の指摘によると、自己完結的ではない日本企業の組織編成原理は、経済全体が適度な成長率を維持していること、ならびに需要構造の変化が微調整的であることを前提条件としていたという。ところが、1980年代から1990年代前半にかけてのバブル経済が崩壊した後、このような前提条件が満たされなくなった日本企業は、様々な経営改革を試みることとなった(加登, 2004)。このような企業の経営改革、特に分権的組織の改革の一つが、自己完結的な分権的組織を志向する組織構造の採用だろう。例えば、宮島・稲垣(2003)は、1995年以降、カンパニー制の増加に伴い、職能別組織および事業部制が減少していることを指摘した。ほかにも、横田(2008)などが、自己完結的なカンパニー制や持株会社の台頭を指摘している。このような現状について、加登ほか(2004)は、分権化の一層の促進が本社への戦略的意思決定機能の集中、経営意思決定と業務意思決定の分離、事業単位の自己完結性・自立性の確保、意思決定の迅速化などを実現し、高い業績を目指すものであると論じている。その結果、日本企業は、Williamson (1975)が想定した理念型としての事業部制へと接近したと考えられる。

このような近年の日本企業における分権的組織の形態の変化に伴い、管理会計実践はどのように変化したといえるだろうか。興味深いことに、近年の欧米でみられる多くの分権的組織の管理会計を対象とした研究が、これら管理会計実践を財務・非財務情報の比率のような切り口で分析したものとなっている<sup>1</sup>。しかし、このような分析は、理論的で仮説検証的な研究には向いていても、多様な管理会計実践の様相を明らかにできない可能性がある。そこで、我々は、多様な実践を「マネジメントスタイル(management style)」として分類した Goold and Campbell (1987)の古典的な研究に依拠して、我が国における現代の分権的組織、なかでも最もその理念型に近いと想定されるグループ会社を対象とした管理会計実践について、実態調査にもとづいた研究を実施する。

---

<sup>1</sup> 例えば、挽ほか(2008)の第2節を参照されたい。

このような研究を実施するにあたり、本論文では次のように議論を進める。まず、次節では、Goold and Campbell (1987)の研究の特徴を示し、これが既存の管理会計研究に比べて有効な知見を提供できるフレームワークであることを明らかにする。続く第3節では、本研究の調査デザインを明らかにする。そして第4節では、分析結果およびその解釈ならびに先行研究の結果との比較などについて議論を行う。最後に第5節では、むしろにかえて本研究の成果が持つインプリケーションおよび限界を述べる。

## 2. 分析枠組みの構築

近年の世界における分権的組織の管理会計研究の特徴は、業績評価における財務・非財務情報の比率に注目した研究が主流となっていることだろう(例えば、Abernethy et al. (2004), Moers (2006), Bouwens and Van Lent (2007)など)。しかし、Simons (1995)の「境界体系(Boundary Systems)」や Merchant and Van der Stede (2007)の「行動コントロール(Behavior Control)」に関する研究が示しているように、分権化された対象のマネジメントにおいては、業績評価段階だけではなく計画設定段階においてもその活動が実践されている。だとすれば、親会社によるグループ会社のマネジメントのための管理会計の実態を明らかにしたいという我々の研究課題を解決するためには、近年の代表的な研究のような財務・非財務情報を中心とするアプローチではなく、より多様な実態を明らかにできるアプローチを採用する必要がある。

そこで、本論文では、(1)業績評価だけではなく計画段階でのマネジメントを考慮に入れている、(2)現在まで経験的な追試が行われていることから影響力が強く<sup>2</sup>汎用性も高いと想定できる、という2点からGoold and Campbell (1987)のフレームワークをもとにして分析を進める。本節においては、まずGooldらのフレームワークを検討し、さらには、日本企業を分析する上で、人材の派遣を通じたコントロールという概念を追加することの必要性を指摘する。

### 2.1 Goold and Campbell (1987)の分析枠組み

Goold and Campbell (1987)は、イギリスの大企業16社のフィールド調査にもとづき、多角化企業の経営体制についての分析フレームワークを提示した研究である。彼らは、本社がどのようにして事業部門に影響を与えるのかという視点から、多角化企業を次の2軸によって分類しようと試みた。それらは、計画への影響(Planning Influence)とコントロールを通じた影響(Control Influence)という2軸である。計画への影響とは、本社がど

---

<sup>2</sup> Chapman (2005)によれば、Goold and Campbell (1987)は「影響力の大きい著書」であったという。また、その後の展開についても同書のレビューを参考にされたい。

の程度トップダウンで意思決定を行うのかを示す尺度である。コントロールを通じた影響とは、業績目標として何を重視するのか、その結果に対して本社がどのように対応するのかを示す尺度である。なお、後者のコントロールを通じた影響という軸は、一次元の尺度ではなく、「柔軟で戦略的(Flexible Strategic)」、「タイトで戦略的(Tight Strategic)」,そして、「タイトで財務的(Tight Financial)」という3つのカテゴリーからなる。コントロールを通じた影響が「柔軟で戦略的」か「タイトで戦略的」の場合には、財務・非財務情報のいずれもが業績評価の対象となる。両者の差は、目標達成についての評価がより厳格かどうかによる。また、コントロールを通じた影響が「タイトで財務的」のときは、予算などの単年度の財務目標が最も重視され、これらを達成することが強く要求されるという。

彼らは、このような計画とコントロールに関連する2軸を用いて調査を行った結果、有効な組合せとして、次の3つのマネジメントスタイルを導いた。すなわち、強い計画段階での影響と柔軟で戦略的なコントロールに特徴づけられる「戦略的計画設定スタイル(Strategic Planning)」, 中程度の計画段階での影響とタイトで戦略的なコントロールに特徴づけられる「戦略的コントロールスタイル(Strategic Control)」,そして弱い計画段階での影響とタイトな財務的コントロールに特徴づけられる「財務コントロールスタイル(Financial Control)」である。これらのマネジメントスタイルは、実際に観察されたものの、あまり一般的とはいえないその他のマネジメントスタイルも含めて、図表1のようにまとめられている(Goold and Campbell, 1987, p.36)。

<図表1をこのあたりに挿入>

## 2.2 日本企業の諸特徴

現代の日本企業におけるグループ会社の管理会計を探求する上で、計画への影響とコントロールを通じた影響の2軸で、適切に実態を明らかにできるのだろうか。管理会計研究の見地からは、伝統的なこれら2つの視点を用いることに十分な意義があるといえるだろう。だが、現実の企業では、管理会計によるグループ会社のマネジメントは、複数あるマネジメント手段の一つにしかすぎないともいえる。そこで、計画とコントロールという軸だけではなく、管理会計的ではないほかのマネジメント手段も検討しておこう。具体的には、親会社から役員などの人材を派遣することにより、グループ会社の意思決定に直接親会社の意向を反映させるというマネジメントを検討する。これにより、グループ会社のマネジメントスタイルについてのより深い洞察が得られるだけではなく、管理会計によるマネジメントと人材の派遣を通じたマネジメントが代替的あるいは

補完的なものなのかを明らかにできるだろう。

そもそも、日本企業のグループ経営において、人材の派遣によりコントロールを行うことは、Kaplan and Minton (1994)の研究にみられるように、良く知られた事実である。このような事実を踏まえ、グループ会社のコントロールについて調査・分析を行ったものに伊藤ほか(1997, 2003)がある。特に、伊藤ほか(2003)では、資本・資金関係と並び、人的関係を通じたコントロールが強調されている。彼らの分析によれば、「子会社には多くの権限が委譲され、自律的経営が期待される一方で、子会社経営者のコントロールを通じたガバナンスが行われている」という(伊藤ほか, 2003, p.60)。その根拠として、例えば子会社の社長では、親会社の役員や従業員が兼任する場合は 22%、親会社から出向・転籍する場合は 66%という調査結果が示されている。これらの実証的な証拠が示していることは、少なくとも日本企業にとっては、親会社によるグループ会社への社長や役員への派遣が重要なコントロールの手段であるということである<sup>3</sup>。

それでは、人材の派遣による意思決定への直接的な介入は、計画への影響やコントロールを通じた影響のようなグループ会社マネジメントの方法とどのような関係にあるといえるのだろうか。この点も含めて、本研究ではグループ会社に対する親会社のマネジメントスタイルを探索することとする。

### 3. 調査デザイン

本論文の研究課題を、前節で示したような分析フレームワークに従って解決するには、どのような研究方法を採用すれば良いだろうか。本節では、実態調査という性格から、我々が調査デザインとして採用した郵送質問票調査の概要を示し、測定された変数を明らかにする。

#### 3.1 調査方法

本研究においては、(1)すでに Goold and Campbell (1987)をはじめとするいくつかの研究が、フィールドスタディによる探索的な調査の結果として理論的に完成度の高い分類軸を提供していること、(2)日本企業のグループ経営の特徴を抽出するためには、より広範なサンプル収集が求められること、さらには(3)我々が追加した人材の派遣によるマネジメントという軸についての統計的な検証を行えること、といった理由から、郵送質問票による調査を実施した。

---

<sup>3</sup> これらの研究のほかにも、例えば横田(2004)では、日本企業の北米子会社を対象としたフィールド調査から、それら子会社に対する日本企業のマネジメントには、システムよりも本社からの派遣人材を介して、プロセスを管理する特徴があることが指摘されている。

調査対象は、金融・保険業を除く東証一部上場企業である。この調査対象は、一定の企業規模があり、企業集団を形成してグループ経営を実践している可能性が比較的高いということから選択した。質問票は、2008年7月17日付で対象企業の経営企画部門長宛てに送付した。ただし、対象となる企業に経営企画部門が存在しない場合は、社長室といった経営企画部門に順ずる部門へ送付した。なお、郵送先の住所および宛名の特定にはダイヤモンド社のD-VISIONデータベースを利用している。

上記の結果、郵送質問票は1,141社を対象として発送され、回収数は190社、回収率は16.7%となった。これらのうち、分析に用いる項目に欠損がある質問票については除外され、最終的に有効なサンプル数は161社(14.1%)となった。これらサンプルの記述統計は図表2の通りである。また、加登ほか(2008)に従って、これらサンプルが対象を良く代表しているといえるかをチェックするため、業種別に非回答バイアスの検討を行った。その結果は図表3の通りであり、非回答バイアスは存在しないといえる。

<図表2および図表3をこのあたりに挿入>

### 3.2 測定された変数

我々の研究で用いられる変数は、「コントロールを通じた影響」、「計画への影響」、「人材の派遣による影響」である。ここでは、これらの測定項目およびその記述統計、ならびに合成の結果を示す。

まず、「コントロールを通じた影響」という変数の概要を述べる。その測定項目および記述統計は図表4の通りである。多くの先行研究と同じように、財務情報と非財務情報とに因子が分割された。これは、Goold and Campbell (1987)のカテゴリ分類を採用する上でも整合的な結果であるといえる。これらの項目を測定するために用意した設問は、「グループ会社の業績目標を設定する際、下記に挙げる各項目をどの程度重視していますか？」(図表4中の「業績目標」項目)、「グループ会社の財務目標・非財務目標の達成度合いは、グループ会社の責任者の報酬にどの程度影響しますか？」(図表4中の「業績評価」項目)という2つの形式で同一の項目について尋ねるというものである。その回答は5点リカートスケールで求めた。なお、「売上高」、「営業利益」、「経常利益」、「キャッシュフロー」といった項目は、業績目標であっても業績評価であっても、いずれも平均と標準偏差の和が測定値の上限を超える天井効果を示したので、分析から除外してある。これらの結果を踏まえ、「財務情報による業績評価(第1因子、変数名:FM)」および「非財務情報による業績評価(第2因子、変数名:NFM)」について、各項目を正



規化した上で加算するという方法で合成した<sup>4</sup>。

<図表 4 をこのあたりに挿入>

同様の手続を「計画への影響」および「人材の派遣による影響」についても行い、変数をそれぞれ合成した。「計画への影響」についての項目は **Goold and Campbell (1987)** をもとに作成し、「人材の派遣による影響」については伊藤ほか(1997)などの先行研究を参考にオリジナルの項目を作成した。これらの項目に対して、それぞれ、「グループ会社の事業に対する本社(親会社)の関与などについて、下記の事項は御社グループの実態にどの程度当てはまりますか」、「グループ会社の人事政策などについてお尋ねします」という設問により、5点リカートスケールで回答を求めた。

ただし、「計画への影響」と「人材の派遣による影響」という合成された2つの変数間には高い相関が確認されたため、個別の変数として一因子性を確認するのではなく、これら測定項目をまとめて因子分析を実施した。その結果、計画への影響と人材の派遣による影響という2つのマネジメントの手段は、同一の因子であることが明らかとなった。結局、資金・資本調達を通じた影響と同様に、人材の派遣による影響も、計画への影響という大きなコントロール活動の下位次元といえるのだろう。そこで以下では、この変数を単に「計画段階でのマネジメント(変数名：PM)」と呼び分析を進める。なお、図表 5 は、PM についての測定項目のうち、0.3 以上の因子負荷を示さなかった項目を除いた上で再度実施した因子分析の結果と、項目ごとの記述統計を示している。ただし、第2因子は解任権についての項目が負荷したものであり、分析には用いない。分析に用いる PM は、第1因子に0.3以上の負荷量を示した項目を正規化した上で加算して合成した。

<図表 5 をこのあたりに挿入>

以上のような測定項目のほかにも、質問票内では組織構造について職能別組織か事業部制か、といった項目を測定している。さらに、質問票ではなくサンプル企業の財務諸表から調査期間の直近の財務指標を算出し、分析に用いている。

---

<sup>4</sup> 因子分析によって得られた結果をもとに回帰分析を行う際、抽出された因子得点をそのまま投入したり、平均値によって代替したりする代わりに、抽出した因子得点を標準化した値を用いることが推奨されている(Grice and Harris, 1998)。

## 4. 分析結果

本節では、グループ会社の管理会計実践についての実態を、個々の管理会計技法に注目するのではなく、Goold and Campbell (1987)が提示した「マネジメントスタイル」にもとづいた分類作業を行うことにより明らかにする。まず、予備的な分析として、Goold and Campbell (1987)が想定したコントロールを通じた影響のカテゴリーに疑義があることを示す。その上で、「財務情報による業績評価(FM)」、「非財務情報による業績評価(NFM)」、そして「計画段階でのマネジメント(PM)」という3つの分類軸を用いてクラスター解析を実施し、Gooldらの分類に対して新しいマネジメントスタイルの分類を提案する<sup>5</sup>。さらに、これらの分類がどのような特徴を有しているのかについて、追加的な分析を行う。

### 4.1 予備的分析

Goold and Campbell (1987)における「コントロールを通じた影響」のカテゴリーは、業績評価に用いられる財務情報と非財務情報の度合いにより3つに区分される、というものだった。この区分は、1980年代のイギリス企業を対象にした研究の成果であることから、現代の日本企業を分析する上でそのまま適用可能かどうかを検証する必要がある。そこで、FMとNFMの2つの変数で予備的なクラスター解析を実施し、同様の区分が出現するかどうかを検証した。

クラスター解析による分類ではウォード法を用いており、Gooldらの区分に合わせて3つのクラスターに分類した。各クラスターのFMとNFMの平均値は図表6の(6.1)のようになった。この結果を(6.2)に示したGooldらの区分と比較すると、「タイトで財務的(Tight Financial)」に該当するカテゴリーが存在しないことがわかる。その代わりに、財務情報ではなく非財務情報を重視するカテゴリーが現れた。

<図表6をこのあたりに挿入>

この予備的な分析の結果は、少なくとも日本企業のグループ経営においてはGooldらのフレームワークにもとづく分類をそのまま採用することについての疑義を生じさせている。彼らの分類を採用することは、非財務情報を相対的に重視するという日本企業にみられる特徴を捨象することにつながるからである。そこで、分類軸としてGooldら

---

<sup>5</sup> なお、これら分類軸は企業の規模に関する変数とは独立したものである。従業員数や連結売上高のような変数と3つの分類変数の相関関係は、最も大きいものでも0.25以下の相関係数であり、これら変数間の関係は独立であるといえるだろう。

の提示した概念を踏襲しつつも、その結果示される分類については彼らの結果とは独立して明らかにすることが必要となる。

#### 4.2 クラスタ解析によるマネジメントスタイルの分類

予備的な分析の結果、現代の日本企業のグループ経営を分析する上で Goold and Campbell (1987)の分類軸をそのまま当てはめることに問題が生じる可能性が明らかとなった。そこで、FM, NFM, PM という 3 次元の分析フレームワークを用いて、階層的なクラスタ解析を実施した。この解析の目的は、Goold らの分類に対して代替案を提示することにあるため、クラスタ数は 3 とした。FM, NFM, PM の各変数の基本統計量および変数間の関係は図表 7 のようになった。また、クラスタ解析の結果にもとづく各クラスタの変数の統計量は図表 8 のようになった。

クラスタ解析の結果出現した 3 クラスタは、それぞれの親会社によるグループ会社管理の変数の特徴から「計画設定型」、「本社主導型」、「分権型」と名付けた。「計画設定型」と「本社主導型」とは、Goold らの分類の「戦略的計画設定」と「戦略的コントロール」に対応するマネジメントスタイルである。ただ、Goold らの「財務コントロール」に対応するクラスタは現れなかった。それに代わって抽出されたのは、「戦略的コントロール」ほど、財務・非財務のコントロールを重視せず、かといって計画段階でのマネジメントはほとんど行わないというクラスタである。非財務情報よりは財務情報を重視してはいるのだが、その平均的な値は「本社主導型」には及ばない、という点が Goold らの「財務コントロール」との最も顕著な差異であるといえるだろう。この 3 つ目のクラスタは、「本社主導型」ほど強いマネジメントが実施されていないという点から「分権型」と名付けた。

<図表 7 および図表 8 をこのあたりに挿入>

#### 4.3 追加的な分析

ここまでの議論から、日本企業のグループ経営について、計画を重視して業績評価をほとんど重視しない「計画設定型」、中程度の計画設定の重視と業績評価を強く重視することに特徴づけられる「本社主導型」、計画設定に関与せず業績評価を中程度実施する「分権型」に区分できた。しかし、これら 3 クラスタがどのような特徴を有しているのかについては、まだ示されていない。そこで、追加的な分析として、クラスタごとのプロフィール変数(従業員数、総資産額、売上高、営業利益など)の平均値が有意に異なるかどうかを検証した。だが、分散分析による検定の結果からは、このような変数

のいずれについても、10%の有意水準で異なるとはいえなかった。この結果から、我々が示した3つのクラスターは、規模などの変数に影響を受けない一般性の高い分類であるといえる。

ただし、ROA(総資本事業利益率)<sup>6</sup>のみは10%の有意水準で値が異なるという分散分析の結果が示された( $F=2.36$ ,  $p=0.098$ )。そこで、ROAと並ぶ重要な収益性指標であるROS(売上高営業利益率)を用いて、ROAとROSからなる収益性ベクトルを企業ごとに作成し、多変量分散分析(MANOVA)を実施した<sup>7</sup>。その結果、5%の有意水準で差が存在することが明らかとなった( $Roy=0.048$ ,  $p=0.024$ )<sup>8</sup>。これらの分析から、クラスター間で収益性に違いがあるといえるだろう。なお、各クラスターにおけるROAとROSの値は図表9の通りである。

<図表9をこのあたりに挿入>

この結果については、次のような解釈が可能である。それは、グループ会社が設置されている本来の理由はより分権的な経営を行うためであるという観点からは、「分権型」クラスターで行われているマネジメントスタイルが最も適合的である、という解釈である。逆に、冒頭で触れたような自律性の低い事業部制に対して実施されていたマネジメントスタイルをグループ会社に用いることは、グループ経営において有意に収益性を低下させる可能性が示されたともいえるだろう。

また、この解釈は、日本企業の分社化についての経験的な研究である伊藤ほか(2003)の指摘とも整合的である。その指摘とは、「事後的なプリンシパルの過剰介入の可能性が、事前におけるエージェントの努力インセンティブを損なう危険性」(p.61)であり、親会社の機会主義的な行動がグループ会社の経営努力を低下させるというものである。その結果として、グループ全体の収益性を低下させる可能性があるといえるだろう。

## 5. むすびにかえて

本論文では、日本企業におけるグループ経営に用いられる管理会計実践を明らかにす

---

<sup>6</sup> ROAの分子を営業利益や経常利益とはせず事業利益(=営業利益+受取利息+受取配当金+持分法投資利益)としたのは、金融収益および関連会社への投資利益が含まれており、金融費用が控除されていない利益概念の方が、分母の使用総資本に対してより首尾一貫している(桜井, 2007)といえるからである。

<sup>7</sup> 多変量分散分析における有意水準の算定には複数の方法が存在し、統一的な計算方法が存在しない(Everitt, 2007, 邦訳 p.158)。論文内ではRoyの最大根による近似F値を報告しているが、他の有意水準の計算方法では近似F値が減少している点に注意されたい。

<sup>8</sup> なお、同条件でROAの分子を営業利益または経常利益とした場合は、10%水準で有意という結果であった(営業利益,  $Roy=0.036$ ,  $p=0.062$ ; 経常利益,  $Roy=0.035$ ,  $p=0.067$ )。

のための経験的な研究を実施した。ただし、財務・非財務情報という視点だけではなく計画という視点をも考慮するため、分析では、個々の管理会計技法に注目するのではなく、Goold and Campbell (1987)にのっとして企業のマネジメントスタイルを明らかにする、というアプローチを採用した。

その結果、本研究では次の3点の主要な発見事実があった。1点目は、Gooldらの「コントロールを通じた影響」という軸は、少なくとも日本企業のグループ経営においては当てはまりが悪い分類軸であったということである。2点目は、日本企業のグループ経営におけるマネジメントスタイルでは、Gooldらが提示した「財務的コントロール」に代わり、「分権型」と呼ぶべきものが存在したという点である。3点目は、この「分権型」のマネジメントスタイルをとる企業は、その他のスタイルの企業に比べて有意に高い収益性を示していた、ということである。特に3点目は、グループ経営のあり方において、管理会計の運営方法を含むマネジメントスタイルが企業業績に影響を与える可能性を示唆したという点で、重要な発見事実だったといえるのではなかろうか。

ただし、この肝心の「分権型」のマネジメントスタイルにおいて、具体的にどのような管理会計実践が行われているのかは、いまだほとんど不明である。これは、先行研究では示されなかったマネジメントスタイルであるという理由によるものである。よって、今後の研究では、この「分権型」のマネジメントスタイルで実践されている管理会計について、より深い理解を得ることが必要であるといえるだろう。

[2009.8.21 939]

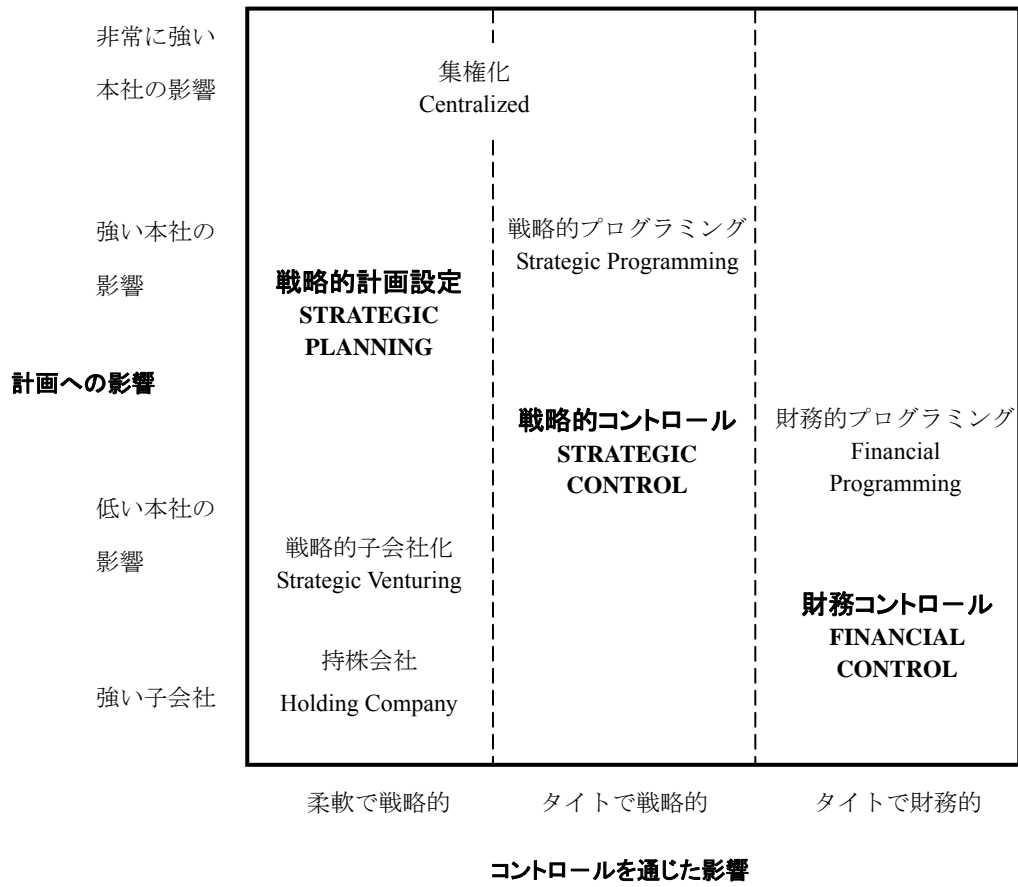
## 参考文献

- Abernethy, M. A., J. Bouwens, and L. Van Lent (2004) "Determinants of control system design in divisionalized firms" *The Accounting Review*, Vol. 79, pp.545-570.
- Bouwens, J. and L. van Lent (2007) "Assessing the performance of business unit managers" *Journal of Accounting Research* Vol. 45, pp.667-697.
- Chapman, C. (2005) "Controlling Strategy (chapter 1)" in Chapman, C. ed. (2005) *Controlling Strategy*, Oxford (澤邊紀生・堀井悟志訳「戦略をコントロールする(第1章)」澤邊紀生・堀井悟志監訳『戦略をコントロールする』中央経済社).
- Everitt, B. S. (2007) *An R and S-Plus Companion to Multivariate Analysis*, Springer (石田基広訳(2007)『RとSPLUSによる多変量解析』シュプリンガー・ジャパン).
- Goold, M. and A. Campbell (1987) *Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Blackwell.
- Kaplan, S. N. and B. A. Minton (1994) "Appointments of Outsiders to Japanese Boards: Determinants and Implications for Managers" *Journal of Financial Economics*, Vol. 36, Issue 2,

- pp.225-258.
- Merchant ,K. A. and W. A. Van der Stede (2007) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives 2nd ed.*, Prentice Hall.
- Moers, F. (2006) “Performance Measure Properties and Delegation” *The Accounting Review*, Vol. 81, pp.897-924.
- Simons, R. (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, HBS Press.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press (浅沼万里・岩崎晃訳(1980)『市場と企業組織』日本評論社).
- 伊藤秀史・菊谷達弥・林田修(1997)「日本企業の分社化戦略と権限委譲-アンケート調査による分析」『通産研究レビュー』第10号, pp.24-62.
- 伊藤秀史・菊谷達弥・林田修(2003)「親子会社間の多面的関係と子会社ガバナンス」花崎正晴・寺西重郎 編『コーポレート・ガバナンスの経済分析：変革期の日本と金融危機後の東アジア』東京大学出版会, pp.51-80.
- 今井賢一・伊丹敬之(1981)「日本の企業と市場-市場原理と組織原理の相互浸透」『季刊 現代経済』第43号, pp.14-27.
- 加護野忠男(1993)「職能別事業部制と内部市場」『国民経済雑誌』第167巻 第2号, pp.35-52.
- 加登豊(2004)「管理会計による競争優位性の獲得と維持」『管理会計学』第12巻 第2号, pp.35-45.
- 加登豊・安酸健二・島吉伸(2004)「組織改革とパフォーマンス-事業部制組織導入に関する実証研究の文献レビューとカンパニー制研究へのインプリケーション」『国民経済雑誌』第189巻 第4号, pp.45-66.
- 加登豊・大浦啓輔・新井康平(2008)「わが国の管理会計研究論文におけるサーベイ研究の特徴と諸問題」『管理会計学』第16巻 第1号, pp.3-18.
- 桜井久勝(2007)『財務諸表分析 [第3版]』中央経済社.
- 挽文子・松尾貴巳・伊藤克容・安酸建二・新井康平(2008)「分権的組織の管理会計研究の回顧と展望」『国民経済雑誌』第198巻 第1号, pp.61-77.
- 宮島英昭・稲垣健一(2003)『日本企業の多様化と企業統治-事業戦略・グループ経営・分権化組織の分析』財務省財務総合政策研究所.
- 横田絵理(2004)「連結体制後の海外日系子会社のマネジメント・コントロール：在米子会社責任者へのインタビューを通して」田中隆雄・高橋邦丸 編著『グループ経営の管理会計』同文館出版, pp.121-145.
- 横田絵理(2008)「日本企業の組織原理とマネジメント・コントロール：アンソニーの枠組み

からの考察」『会計』第 173 卷 第 2 号, pp.29-42.

図表1 マネジメントスタイルの概略



Goold and Campbell (1987)の p.36 より引用。邦訳は筆者らによる。



図表 2 サンプルの記述統計

	平均値	標準偏差	中央値
売上高 (百万円)	602,523.2	1,478,879	156,588
経常利益 (百万円)	36,705.8	93,100	7,120
総資産 (百万円)	618,055.9	1,582,083	116,089
グループ会社数 (社)	58.3	145	17
グループ社員数 (人)	14,964.9	46,599	3,290

図表3 非回答バイアスの検定

産業	東証一部		サンプル	
	対象数	(%)	返送数	(%)
水産・農林	5	(0.3)	0	(0.0)
鉱業	5	(0.3)	0	(0.0)
建設業	103	(6.5)	13	(8.1)
食料品	69	(4.4)	6	(3.7)
繊維製品	46	(2.9)	2	(1.2)
パルプ・紙	12	(0.8)	2	(1.2)
化学	121	(7.7)	9	(5.6)
医薬品	33	(2.1)	2	(1.2)
石油・石炭製品	11	(0.7)	2	(1.2)
ゴム製品	12	(0.8)	2	(1.2)
ガラス・土石製品	30	(1.9)	2	(1.2)
鉄鋼	35	(2.2)	2	(1.2)
非鉄金属	26	(1.7)	2	(1.2)
金属製品	38	(2.4)	2	(1.2)
機械	123	(7.8)	10	(6.2)
電気機器	162	(10.3)	23	(14.3)
輸送用機器	63	(4.0)	10	(6.2)
精密機器	23	(1.5)	2	(1.2)
その他製品	47	(3.0)	6	(3.7)
電気・ガス業	17	(1.1)	0	(0.0)
陸運業	35	(2.2)	9	(5.6)
海運業	10	(0.6)	3	(1.9)
空運業	4	(0.3)	0	(0.0)
倉庫・運輸関連業	19	(1.2)	1	(0.6)
情報・通信業	97	(6.2)	7	(4.3)
卸売業	138	(8.8)	11	(6.8)
小売業	141	(9.0)	17	(10.6)
不動産業	53	(3.4)	4	(2.5)
サービス業	95	(6.0)	12	(7.5)
合計	1,573	100.0%	161	100.0%

独立性の検定： $\chi^2=35.05$ ，自由度=14， $Pr>\chi^2=0.168$ 。なお，この産業分類は，証券コード協議会の中分類によっている。

図表4 「コントロールを通じた影響」の変数の概要

項目	第1因子 負荷量	第2因子 負荷量	平均 値	標準 偏差	第1 四分位	中央値	第3 四分位
<b>【業績目標】</b>							
ROA	0.59		3.17	0.97	3	3	4
ROE	0.52		3.22	1.04	2	3	4
EBITDA	0.74		2.66	1.06	2	3	3
EVA (含類似指標)	0.63		2.52	1.01	2	3	3
販売数量		0.47	3.65	0.98	3	4	4
マーケットシェア		0.68	3.47	1.10	3	4	4
新製品開発		0.57	3.35	1.11	3	3	4
顧客満足度		0.75	3.89	0.97	3	4	5
人材育成		0.65	3.85	0.93	3	4	4
<b>【業績評価】</b>							
ROA	0.68		2.58	1.02	2	3	3
ROE	0.70		2.50	0.99	2	3	3
EBITDA	0.89		2.24	0.94	1	2	3
EVA (含類似指標)	0.84		2.23	1.00	1	2	3
販売数量		0.60	3.10	1.04	2	3	4
マーケットシェア		0.68	2.99	1.08	2	3	4
新製品開発		0.61	2.89	1.06	2	3	4
顧客満足度		0.73	3.31	0.99	3	3	4
人材育成		0.63	3.30	0.92	3	3	4
因子寄与度	4.17	4.09					
クロンバックの $\alpha$	0.89	0.87					

因子分析は主因子法、プロマックス回転。なお、因子負荷量は0.3以上のもののみ記載。クロンバックの $\alpha$ は、項目を正規化した後に算出。

図表5 「計画への影響」「人材の派遣による影響」の変数の概要

項目	第1因子 負荷量	第2因子 負荷量	平均 値	標準 偏差	第1 四分位	中央値	第3 四分位
<b>【計画への影響】</b>							
事業計画のグループ会社による立案*	0.35		1.83	0.82	1	1	2
グループ会社独自の資金調達*	0.92		3.49	1.11	1	3	4
資金調達が親会社によるグループ会社への資金配分	0.79		3.47	1.15	1	3	4
<b>【人材の派遣を通じた影響】</b>							
グループ会社による役員の独自指名*	0.32		3.57	1.04	1	3	4
グループ会社による社員の独自採用*	0.32		2.21	1.04	1	2	2
業績低迷を理由とした親会社によるグループ会社の役員解雇		0.60	2.99	0.95	1	2	3
経営方針の変更による親会社		0.90	3.40	0.92	1	3	3
因子寄与度	1.80	1.19					
クロンバックの $\alpha$	0.67	0.70					

\*項目は逆転項目。統計量は逆転済みのものを記載。因子分析は主因子法，プロマックス回転。なお，因子負荷量は0.3以上のもののみ記載。クロンバックの  $\alpha$  は，項目を正規化した後に算出。

図表6 Goold and Campbell (1987)の区分の検討

(6.1) 予備的なクラスター解析の結果

	クラスターA (n=29)	クラスターB (n=79)	クラスターC (n=61)
FM (財務情報による業績評価)	-0.65	0.69	-0.33
NFM (非財務情報による業績評価)	-0.58	0.23	0.64

クラスター解析は階層的クラスター解析をウォード法にて実施。

(6.2) Goold and Campbell (1987)の「コントロールを通じた影響」のカテゴリー

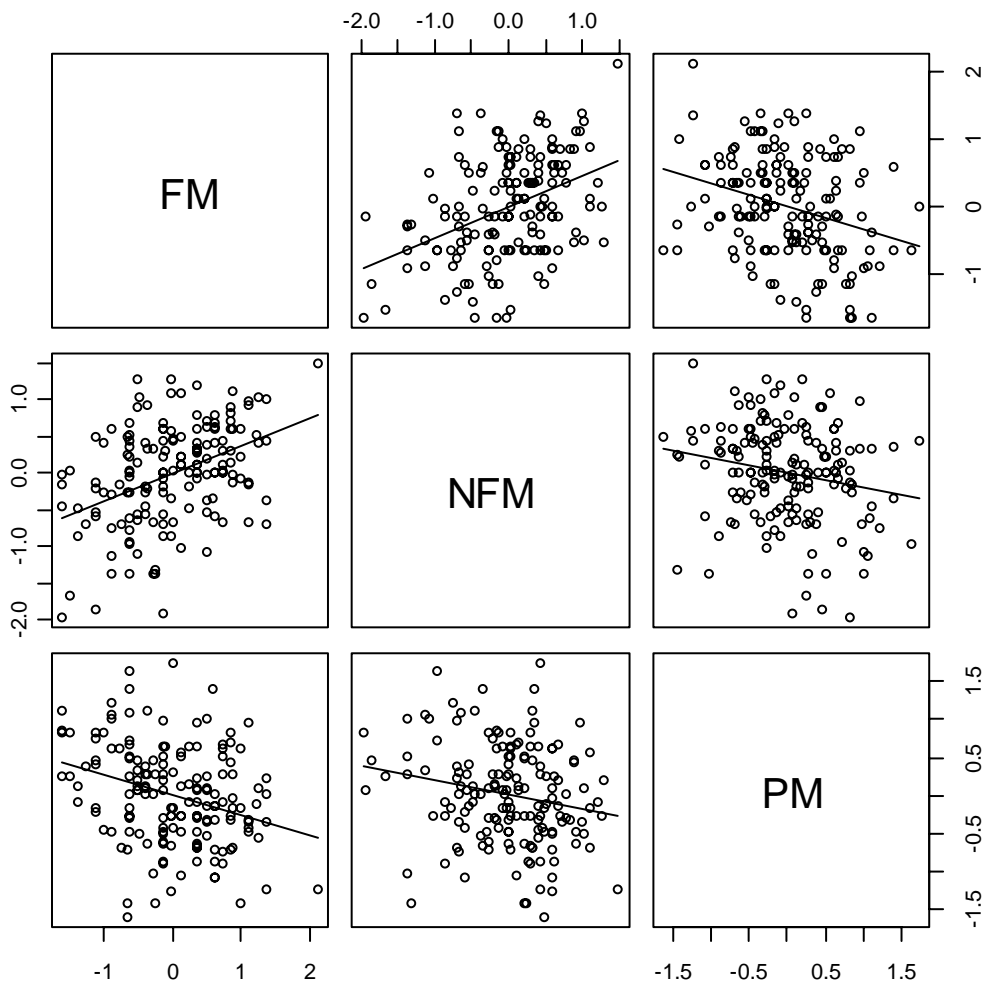
	柔軟で戦略的 (Flexible Strategic)	タイトで戦略的 (Tight Strategic)	タイトで財務的 (Tight Financial)
財務情報による業績評価	-	+	+
非財務情報による業績評価	-	+	-

図表 7 変数間の関係

(7.1) 変数の記述統計と相関分析

	平均値	標準偏差	第1四分位	中央値	第3四分位	相関係数		
						FM	NFM	PM
FM	0.00	0.75	-0.63	-0.01	0.60	1		
NFM	0.00	0.68	-0.44	0.02	0.44	0.41	1	
PM	0.00	0.65	-0.45	0.01	0.46	-0.30	-0.19	1

(7.2) 変数間の行列散布図



図中の直線は最小二乗法により推定された直線を示している。FM は財務情報による業績評価を、NFM は非財務情報による業績評価を、PM は計画段階でのマネジメント、をそれぞれ指している。

図表8 クラスターごとの分類変数の平均値

	計画設定型 (n=65)	本社主導型 (n=55)	分権型 (n=41)
FM	-0.67	0.65	0.19
NFM	-0.37	0.42	0.02
PM	0.41	0.06	-0.73

クラスター解析は階層的クラスター解析をウォード法にて実施。FMは財務情報による業績評価を、NFMは非財務情報による業績評価を、PMは計画段階でのマネジメント、をそれぞれ指している。

図表9 クラスターごとの収益性指標の平均値

	計画設定型 (n=65)	本社主導型 (n=55)	分権型 (n=41)
ROA (%)	6.42	7.01	8.45
ROS (%)	6.26	6.79	7.33

ROA は総資本事業利益率，ROS は売上高営業利益率を示す。なお，これら指標の算定は，すべて親会社の連結財務諸表の値を用いている。