

論文

グループ本社の役割・機能とマネジメント能力

丹生谷 晋

〈論文要旨〉

近年、企業の多角化が一段と進み、グループ内に事業のライフサイクルや事業特性が大きく異なる事業群が併存するようになったことから、グループ全体のマネジメント・コントロールはますます困難さを増している。グループ本社（CH）が多様な事業部門（BU）の経営状況を的確に把握しながら企業グループ全体の舵取りをしていくためには、グループ戦略の策定をはじめとするCHの機能強化と当該機能を遂行するだけのマネジメント能力の向上が求められている。CHの役割・機能は大きくグループ全体のマネジメント機能とサポート機能の二つに分類することができるが、グループの継続的な成長のためには前者の機能の強化が必要である。本稿では、当該機能を遂行するCHの能力をマネジメント能力と定義し、当該マネジメント能力について、筆者が2008年に実施した質問紙調査のデータに基づき仮説検証型の実証分析を行った。

〈キーワード〉

グループ本社、マネジメント能力、業績評価システム、非財務業績評価指標

The function , the role and the ability of management skills
in Corporate Headquarter

Susumu NIBUYA

Abstract

The number of diversified companies has begun to increase rapidly in recent years. The present study examined the function , the role and the ability of management skills in Corporate Headquarters(CH) which steer the entire corporate groups. Because of varieties in business properties and their product life cycles, management control of the entire corporate group has grown increasingly difficult. To promote sustainable growth of the corporate groups , CHs are required to improve their ability of management skills to carry out their function. In this paper, the hypothesis about CH's ability of management skills are tested empirically based on the data from the questionnaire conducted by the author in 2008.

The implication of the results and future research direction are discussed.

Key Words

Corporate Headquarters, ability of management skills, performance measurement system, non-financial performance measures

2010 年 6 月 18 日 受付
2010 年 11 月 21 日 受理
筑波大学大学院ビジネス科学研究科博士後期課程

Submitted 18 June 2010
Accepted 21 November 2010
Doctoral Student of University of Tsukuba

1. はじめに

少子高齢化社会に移行し、中核事業の成熟化に直面した日本企業は、新たな成長の機会を求めて積極的に多角化、事業領域の拡大を推し進めている¹。そして多くの企業が新たな市場や顧客への対応を迅速かつ柔軟に行うために、事業責任者に事業経営に関する権限を委譲する、事業部、カンパニー、事業子会社等の分権的組織形態を採用している²。

事業経営に関する権限を委譲された個々の事業部門（事業部、カンパニー、事業子会社等の分権的組織を指し、以下「Business Unit：BU」と言う）は、それぞれの市場でいかに競争優位を実現するかに全力を傾注するが、企業グループ内の経営資源は有限であり、各BUのすべての要求に応えられる訳ではない。そこで、企業グループ全体の舵取りを行うグループ本社（事業子会社の本社と区別し、以下「Corporate Headquarters：CH」と言う）の役割が極めて重要になってくる。CHは、一方では成熟したBUから得られるキャッシュフローを潜在成長力の大きいBUに対し投入しつつ、他方では市場の成長が見込めず自社のプレゼンスも低いBUの売却・撤退を促すなどポートフォリオを組み替えながら、グループ全体の企業価値向上を図っていくのである（Mintzberg, 1979, 武藤, 1999a）。

しかしながら、わが国では90年代に「小さな本社」³が流行して以降、CHは単なる間接部門、コストセンターとして扱われ効率性が優先されたために、必要以上に管理・企画スタッフが削減され、CHが弱体化しているとの指摘がある（小沼, 2005）。本来、CHは各BUが負担する本社経費以上に企業グループ全体に付加価値をつけることが求められるが（Grant, 2007）⁴、CHとしての付加価値を向上させることより、本社経費を削減することを優先させた結果、図らずも削減した本社経費以上に企業グループ全体の価値が減少しているという報告もある⁵。

近年、企業の多角化が一層進み、グループ内に事業のライフサイクルや事業特性が大きく異なるBU群が併存するようになったことから、グループ全体のマネジメント・コントロールはますます困難さを増している。CHが多様なBUの経営状況を的確に把握しながら企業グループ全体の舵取りをしていくためには、グループ戦略の策定をはじめとするCHの機能強化と当該機能を遂行するだけのマネジメント能力の向上が求められていると言えよう。

このような問題意識から本稿では、CHの役割・機能とそれに必要なマネジメント能力に焦点を当て、検討していく。

本稿の構成は次のとおりである。次節では、CHは本来どのような役割・機能を担うべきなのか、先行研究をもとに考察する。まず、CHの役割・機能は大きくグループ全体のマネジメント機能とサポート機能の二つに分類することができることを確認する。この二つの機能のうち、グループの継続的な成長のためには前者の機能の強化が必要であり、本稿では当該機能を遂行するCHの能力をマネジメント能力と定義する。第3節以降は、CHのマネジメント能力について、筆者が2008年に実施した質問紙調査のデータに基づき仮説検証型の実証分析を行う。まず、第3節では本研究の調査デザインを明らかにする。第4節では分析結果を示し、その解釈について検討する。最後に第5節ではむすびとして本研究のまとめと限界について述べる。

2. 本社（グループ本社を含む）の役割・機能

本稿では、事業部、カンパニー、事業子会社等の分権的組織を対象にマネジメントを行うスタッフ組織をグループ本社（CH）と呼んでいるが、本節ではこれに限らず一般に本社あるいは本部と呼ばれる組織を対象として考察していく。

2.1 先行研究における本社の役割・機能の定義

一般に本社とは、戦略の策定や業績評価等、企業全体をマネジメントするとともに、財務、人事、広報、法務、情報システム、教育、知的財産保護などグループ内のBUをサポートする、「戦略計画部門、専門スタッフ、サービス・スタッフより成る部門」（河野, 1999）である。この定義からもわかるように、本社の役割・機能は少なくともグループ全体をマネジメントする機能と各BUをサポートする機能の2つに分けることができる。濱田（2006）は前者をさらに、グループ全体の戦略を策定・伝達する戦略策定調整機能、資源配分機能、そして業績評価指標の設定、モニタリング、実績評価等の戦略管理機能の3つに分類し、本社が何をどこまで行うかはグループ経営のタイプ⁶によって異なるとした。後者のサポート機能とは、人事、経理、法務、人材育成、技術支援、知的財産、研究開発等の業務を指す（濱田, 2006）。近年では環境、CSR、品質マネジメント、リスクマネジメントなどの業務も重要になっている（佐々木, 2008）。これらのサポート機能の内容も企業によって異なる。研究開発を例にとると、本社が一括して保有するケース、各BUに全面的に委ねるケース、各BUが保有することを原則としつつ各BUと直接関係のないものや複数のBUの共通の基盤になるものについては本社が限定的に保有しているケースなどのバリエーションがある（武藤, 1999b）。

Goold & Campbell (1988) は、本社の機能として戦略調整、ガバナンス、資源配分、サービスという4つの機能を挙げている。ガバナンス機能と戦略管理機能、サービス機能とサポート機能という呼称の違いはあるが、それぞれの内容は濱田（2006）の見解とほぼ同じである。

Mintzberg (1979) は、①戦略的なポートフォリオの管理、②財務的な資源の配分、③業績管理システムの構築、④BU管理責任者の配置、⑤個人の部門における行動のモニター、⑥各BUに対する共通サービスの提供という6つが本社の機能であるとした。①戦略的なポートフォリオの管理は戦略策定調整機能、②財務的な資源の配分は資源配分機能⁷、③業績管理システムの構築～⑤個人の部門における行動のモニターは戦略管理機能、⑥各BUに対する共通サービスの提供はサポート機能として読み替えることが可能であり、これも濱田（2006）やGoold & Campbell (1988) の見解と内容的にはほぼ同じとみてよい。

以上のとおり論者によって多少表現方法は異なるものの、本社の役割・機能についての認識はほぼ共通している。すなわち、グループ全体のマネジメント機能とサポート機能の大きく2つの機能⁸に分けることができ、さらに前者のマネジメント機能は濱田（2006）に従えば戦略策定調整機能、資源配分機能、戦略管理機能の3つに細分化される。

2.2 強化していくべきCHの役割・機能

前項で確認した本社の機能はいずれも経営上必要な機能であり、重要性において優劣はつけられない。一例を挙げれば、サポート機能として位置づけられている経理、法務、知的財産などの業務は近年増加しているM&Aの際のデューデリジェンス等の諸業務に不可欠で

ある。人事制度の設計や経営情報を多角的に分析できる機能を持つ管理会計、情報システムの構築などの業務も経営統合の際に必要となろう。つまり、サポート機能は定常的な事務サービスだけではなく、戦略実行を支援する側面を有している。こうしたことから、日本有数のコンサルティングファームである野村総合研究所は、サポート機能を「経営プラットフォーム」と呼び、効率化だけでなく機能強化も必要であると指摘している（森沢, 2005, 小沼, 2005）。

しかしながら、本稿では今後強化していくべき本社の役割・機能として戦略策定調整機能、資源配分機能、戦略管理機能からなる、グループ全体のマネジメント機能に的を絞る。その理由は以下の2点である。

まず、第一に中核事業の成熟化に直面している日本企業にとって、大胆な事業ポートフォリオの組み替えが喫緊の課題になっているからである。言い換えれば、本社が「リスクは高いが収益の見込める新規分野への投資」、「成長しうる既存事業分野への重点的投資配分」、「撤退・再構築すべき事業の見極め」を速やかに断行できない場合、当該企業グループは早晩成長性、収益性の問題に直面することが想定される（武藤, 1999b）。

第二に、サポート機能の多くはシェアードサービス会社などにアウトソーシングが可能であるのに対し、マネジメント機能は基本的にアウトソーシングが困難であり、かつ本社が保有すべき本来の機能と考えられるからである。事業部制組織の歴史的成立過程を分析したChandler (1962) は、事業部制組織に移行した際の本社の役割は、各BUの業務をグループ全体の観点から戦略的に策定し、計画、調整、評価し必要な経営資源を配分することであると述べている。およそ半世紀も前に分権的組織の原形である事業部制組織における本社の役割・機能は、資源配分をはじめとするグループ全体のマネジメント機能にあると位置づけられていたことは注目に値する。

以下本稿では戦略策定調整機能、資源配分機能、戦略管理機能からなる、グループ全体のマネジメント機能を本社本来の機能と位置づけ、当該機能を遂行する上で必要とされる能力を本社のマネジメント能力と定義して議論を進める。

3. リサーチデザイン

過去、CHのマネジメント能力を実証的に取り扱った研究は見当たらない。本研究では、まずCHのマネジメント能力に影響を与える要因とマネジメント能力の効果についてモデルを設定し、これを中心として仮説検証型の研究を行う。

3.1 仮説モデル

丹生谷(2009a)では、図1のようなモデルを共分散構造分析により検証した⁹。このモデルは業績評価システムの設計・運用の適否が組織のパフォーマンスに影響を与えるという基本的な枠組みのもと、業績評価システムの設計・運用については、「各BUからCHへの業績情報の報告姿勢（業績評価指標に基づく報告だけでなく、定性的な情報、機会・脅威に関する情報をタイムリーに提供する姿勢）」が「CHによるBUの状況の的確な把握」に影響を与え、それが「CHの適切な支援と資源配分」に繋がるという因果関係を示している。なお、同モデルでは組織のパフォーマンスとして、①過去3年間の売上高伸び率及び②過去3年間

の売上高対利益率の伸び率について業界内の他社と比べての評価を5点尺度により測定している。そして、「CHによるBUの状況の的確な把握」度を高めることが「CHの適切な支援と資源配分」を通じて組織の財務パフォーマンスを向上させることが明らかにされた。

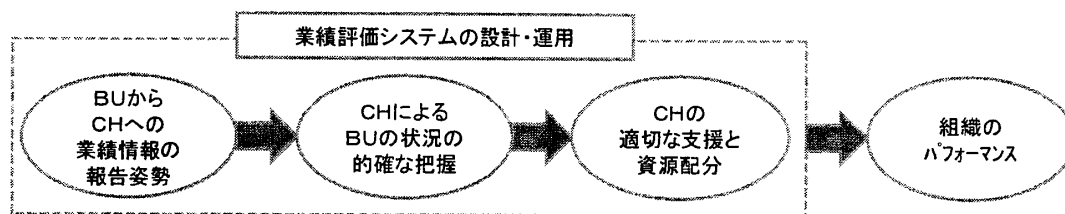


図1 丹生谷(2009a)のモデル

逆に言えば、組織の財務パフォーマンス向上に繋がる適切な資源配分や支援を行う上で、「CHによるBUの状況の的確な把握」が極めて重要なファクターになっている。CHのマネジメント能力が高まることによって得られる効果は多面的で多様であると考えられるが、本稿ではこの「CHによるBUの状況の的確な把握」度との関連を対象に検討する。それは今日の企業グループにとって大胆な事業ポートフォリオの組み替えが必要であり、その前提として各BUの戦略の進捗状況や各BUが直面する機会や脅威の把握が不可欠であると考えられるからである。

しかしながら、小沼(2005)によれば、多くのグループ企業はCHがコントロールできないほど事業が多角化し、また分権化を進め過ぎた結果、CHとBUの距離が広がり、BUサイドの戦略や意思決定が正しいかどうか判断できない状況に陥っている。そもそも直接事業経営を行っていないCHが当該事業に関してBUを超える知識を保有することは困難であり、CHがマネジメント能力を発揮できるかどうかはかなりの部分をBUからのタイムリーかつ的確な情報提供に依存していると言える。

本研究では丹生谷(2009a)のモデルの左半分を用いて図2のような分析枠組みを設定した。



図2 本研究の分析枠組み

これは、図1のモデルにおける「BUからCHへの業績情報の報告姿勢」を「CHのマネジメント能力」に影響を与える要因、「CHによるBUの状況の的確な把握」を「CHのマネジメント能力」の効果として捉えたモデルである。

3.2 仮説設定

上記のモデルをもとに仮説を設定すると以下のとおりとなる。

一般に、分権型組織を採用する企業の業績評価システムは、月次、あるいは四半期サイクルで財務的業績評価指標（以下「財務指標」と言う）・非財務的業績評価指標（以下「非財務指標」と言う）を用いてBUからCHへ業績が報告されるよう設計されている。しかしながら、実務上すべての項目に業績評価指標を設定することは多くの困難を伴い（松本, 2004）、報告される業績評価指標だけでCHが把握すべき重要な情報が伝達される訳ではない。例えば、Porter(1980)が示したファイブ・フォースに関する情報はCHがマネジメント機能を遂

行する上で重要な情報であるが、これに関する適切な業績評価指標を設定することは容易ではなく、多くの場合、定性的な情報として伝えるほかはない。このような業績評価指標として伝達しにくい定性的な情報については、様々な方法を用いてBUからCHへタイムリーに伝達されることが重要であり、これらの情報をBUが積極的に伝えようとする姿勢がCHのマネジメント能力に影響を与えると考えられる。そこで、以下のような仮説が設定された。なお、定性的な情報の中でもとりわけBUが直面する機会や脅威に関する情報については、CHのマネジメント機能に大きな影響を与えると考えられるため、独立した仮説（仮説1b）として設定した。

仮説1a BUからCHへの定性的な情報の提供度が高い方が、CHのマネジメント能力は高いであろう。

仮説1b BUからCHへの機会や脅威に関する情報の提供度が高い方が、CHのマネジメント能力は高いであろう。

この仮説1a・1bでは、図2のモデルにおける「BUからCHへの業績情報の報告姿勢」を定性的な情報および機会や脅威に関する情報の提供度合いと捉え、これが「CHのマネジメント能力」に与える影響をみようとしている。

もちろん、これらに限らずBUの状況を的確に把握できるような業績評価指標による情報提供も重要である。特に非財務指標は、財務指標の先行指標として多様な活動実績の把握を可能にすることが期待されている（Eccles, 1991, Shank and Govindarajan, 1993）。しかしながら、BUからCHへの業績評価指標に基づく業績情報は、丹生谷（2009b）の調査によれば依然として売上高、営業利益、経常利益を代表とする財務指標が中心であり、品質以外の顧客、製品開発・技術開発、生産・製造、環境・社会に分類される非財務指標の利用は限定的であった。これにはいくつか要因が考えられるが、情報を受け取る側のCHのマネジメント能力もその一つではないかと思われる。そこで、仮説1cとしてCHのマネジメント能力に関連して以下の仮説が設定された。

仮説1c CHのマネジメント能力が高い方が非財務指標の活用が多いだろう。

次に、CHのマネジメント能力が高ければ、資源配分を的確に実施する上での必要となる、各BUの戦略およびその進捗状況、各BUが直面している機会や脅威に関する情報を的確に把握することが可能になるであろう。そこで、以下の仮説が設定された。

仮説2 CHのマネジメント能力が高ければCHによるBUの状況の的確な把握度は高まるだろう。

仮説2は図2のモデルにおいて、「CHによるBUの状況の的確な把握」を「CHのマネジメント能力」の効果として検討しようとしている。これらの仮説1a・b、仮説2を基本的な仮説として設定しつつ、さらに以下の点を検討していきたい。

近年企業のCHが機能保全に陥っている原因の一つが上述のとおりCHがコントロールできないほど事業が多角化し、分権化すなわち権限移譲を進め過ぎた結果であるとすれば、これらがCHのマネジメント能力に影響を与えている可能性がある。前者をCHが対象とするBU数、後者をCHからBUへの権限移譲の程度という変数として捉え、CHのマネジメン

ト能力との関連について以下の仮説が設定された。

仮説 3a 対象とするBU数が少ない方がCHのマネジメント能力は高いであろう。

仮説 3b CHからBUへの権限移譲の程度とCHのマネジメント能力は相関関係にあるだろう。

以上の研究仮説の関係を整理すると図3のとおりとなる。

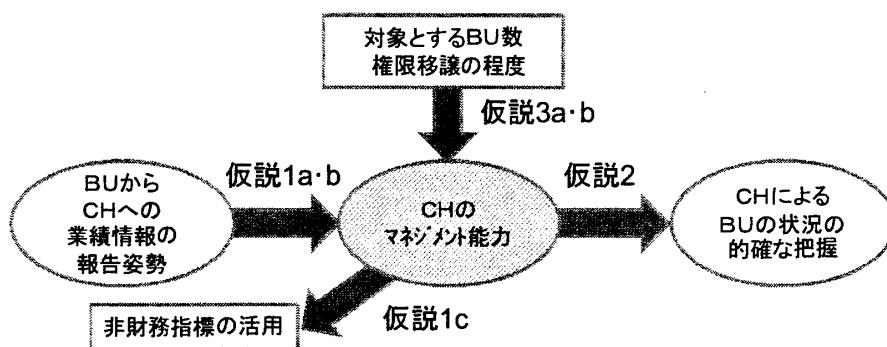


図3 本研究における研究仮説

3.3 データ

本研究においては、丹生谷(2009a)と同じ質問票調査データを用いる。この質問調査票は2008年5月19日、同年6月16日付けで発送し、それぞれ2008年6月5日、同年7月10日を投函締め切りとして設定した。送付先は、東証一部上場製造業（建設業を除く）のうち、分権的組織形態を採用していると考えられる企業のBU責任者あるいはBUスタッフであり、送付総数は3,245部門に達した。回収数は218社307部門で回答率は9.5%であった。本研究では、このうち当該企業のBU数を把握できる283部門を対象に分析を行った。

3.4 測定尺度

3.4.1 CHのマネジメント能力

当該能力は、前述のとおり戦略策定調整機能、資源配分機能、戦略管理機能からなる、グループ全体のマネジメント機能を遂行する上で必要とされる能力と定義した。そこで、これらに関する質問項目を設定し、BUサイドから見た評価を求めた¹⁰。例えば戦略策定調整機能として全社戦略の策定があるが、これについては「全社もしくはグループ全体に関する明確な方針を打ち出している」「CHの打ち出すビジョン・方針に共感できる」といった質問を設定し、「当てはまる」を5、「どちらかと言えば当てはまる」を4、「どちらとも言えない」を3、「どちらかと言えば当てはまらない」を2、「当てはまらない」を1とする5件法のリッカートスケールにより回答を求めた。各質問項目と記述統計は表1のとおりである。全13個の質問項目の中で歪度が1を超えているのが、「①全社もしくはグループ全体に関する明確な方針を打ち出している」、「③CHは短期的なことばかりでなく、中長期的な視点で物事を見ている」の2つであり、これらを除いた11項目をもとに主因子法による因子分析を行った。

表 1 CHのマネジメント能力尺度に関する質問項目の記述統計

項目内容	度数	平均値	標準偏差	歪度	尖度
①CHは全社もしくはグループ全体に関する明確な方針を打ち出している	277	4.029	0.880	-1.052	1.310
②CHの打ち出すビジョン・方針に共感できる	277	3.917	0.787	-0.615	0.731
③CHは短期的なことばかりでなく、中長期的な視点で物事を見ている	277	4.032	0.844	-1.044	1.619
④CHが貴BUに要求する目標数値や内容は明確である	277	3.964	0.880	-0.766	0.525
⑤提示された目標数値は挑戦的でしかも達成可能な水準で設定されている	276	3.609	0.902	-0.553	0.271
⑥CHは各BUの戦略をよく理解している	277	3.755	0.810	-0.551	0.404
⑦CHは各BUのミッションやライフサイクルにきめ細かく配慮している	277	3.235	0.868	-0.239	0.037
⑧CHの各BUへの資源配分は公平かつ適切である	277	3.307	0.840	-0.298	0.263
⑨CHの意思決定のスピードは迅速である	277	3.274	0.911	-0.166	-0.247
⑩CHはすぐれた意思決定を行う能力が高い	277	3.408	0.919	-0.305	0.028
⑪CHのBUへの支援は適切である	277	3.191	0.836	-0.223	0.391
⑫CHはBU間のシナジーを十分に図っている	277	3.101	0.871	-0.164	-0.202
⑬全社もしくはグループ全体の戦略の進捗状況は各BUへ迅速にフィードバックされている	277	3.560	0.885	-0.435	0.117

その結果、表 2 のとおり、1 因子が抽出され、11 項目の寄与率は 49.98%であった。なお、内的整合性を検討するため Cronbach の α 係数を算出したところ 0.914 と十分な値が得られた。

表 2 CHのマネジメント能力尺度の因子分析結果

項目内容	I	共通性
⑦CHは各BUのミッションやライフサイクルにきめ細かく配慮している	0.802	0.64
⑪CHのBUへの支援は適切で十分である	0.773	0.60
⑫CHはBUのシナジーを十分に図っている	0.764	0.58
⑩CHはすぐれた意思決定を行う能力が高い	0.762	0.58
⑥CHは各BUの戦略をよく理解している	0.758	0.57
⑨CHの意思決定のスピードは迅速である	0.706	0.50
⑧CHの各BUへの資源配分は公平かつ適切である	0.700	0.49
②CHの打ち出すビジョン・方針に共感できる	0.636	0.40
⑬全社もしくはグループ全体の戦略の進捗状況は各BUへ迅速にフィードバックされている	0.624	0.39
⑤提示された目標数値は挑戦的でしかも達成可能な水準で設定されている	0.618	0.38
④CHが貴BUに要求する目標数値や内容は明確である	0.594	0.35
因子寄与	5.50	
寄与率	49.98	
Cronbachの α	0.914	

CHのマネジメント能力は上記 11 個の下位尺度に含まれる項目平均値を尺度とする。その記述統計は表 3 のとおりである。

表 3 CHのマネジメント能力尺度の記述統計

度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
276	1.18	5.00	3.49	0.633

3.4.2 BUからCHへの定性的な情報、機会や脅威に関する情報の提供度

BUからCHへの定性的な情報の提供度については、「自部門の経営に関する業績評価指標以外の定性的な情報についてもCHへ適宜伝えるようにしている」、機会や脅威に関する情報の提供度は、「新たな脅威やビジネスチャンスに関する情報はCHへ速やかに報告している」という質問項目を設定し、それぞれ「当てはまる」を5、「どちらかと言えば当てはまる」を4、「どちらとも言えない」を3、「どちらかと言えば当てはまらない」を2、「当てはまらない」を1とする5件法のリッカートスケールにより回答を求めた。各質問項目と記述統計は表4のとおりである。

表4 BUからCHへの定性的な情報、機会や脅威に関する
情報の提供度尺度の記述統計

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
定性的な情報	280	1	5	4.31	0.854
機会や脅威	280	2	5	4.11	0.817

3.4.3 CHによるBUの状況の的確な把握度

CHがBUの状況を的確に把握する度合いは、BUの戦略、戦略実行の進捗状況、BUが直面している新たな脅威と機会の3つについてそれぞれ質問項目を設定した。「十分伝わっている」を5、「やや伝わっている」を4、「どちらとも言えない」を3、「やや伝わっていない」を2、「全く伝わっていない」を1とする5件法リッカートスケールにより、BUから見た評価を求めた。質問項目の内容及び記述統計は表5のとおりである。

表5 CHによるBUの状況の把握度尺度の記述統計

項目内容	略称	度数	平均値	標準偏差
CHが貴BUに経営資源を配分したり支援を行う上で必要な貴BUの戦略に関する情報はどの程度CHに伝わっていますか	BU戦略	282	4.11	0.577
CHが貴BUに経営資源を配分したり支援を行う上で必要な貴BUの戦略の進捗状況に関する情報はどの程度CHに伝わっていますか	BU戦略の進捗	282	4.05	0.597
CHが貴BUに経営資源を配分したり支援を行う上で必要な貴BUが直面している新たな脅威やビジネスチャンスに関する情報はどの程度CHに伝わっていますか	機会・脅威	280	3.93	0.681

3.4.4 BU数

回答企業について『ダイヤモンド組織図・系統図便覧全上場企業版2008』、『ダイヤモンド会社職員録上場会社版2008』、各社のCSR報告書、ホームページ等から、各社における事業部、事業本部、カンパニー、事業子会社等の名称の組織をピックアップしカウントした¹¹⁾。BU数についての記述統計は表6のとおりである。

表6 BU数の記述統計

度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
283	1	49	10.82	9.046

3.4.5 CHからBUへの権限委譲の程度

CHからBUへの権限移譲の程度については経済産業研究所(2007)における14個の質問

項目をもとに、設備投資や部門長クラス以下の職位、従業員の異動配置などの質問項目を加え、全23個の項目についてBUとCHのどちらが決定するかについて質問した。「CHが決定」を1、「CHの意向を多く反映」を2、「どちらとも言えない」を3、「BUの意向を多く反映」を4、「BUが決定」を5という評価を求めた。質問項目の内容及び記述統計は表7のとおりである。歪度が1を超える8つの項目を除いた15項目について主因子法による因子分析を行った。固有値から見て2因子構造が妥当と考えられた。そこで因子負荷が0.500未満を示した項目を分析から除外し、再度主因子法、Promax回転による因子分析を行った。Promax回転後の最終的な因子パターンを表8に示す。内的整合性を検討するためCronbachの α 係数を算出したところそれぞれ、0.859、0.732と十分な値が得られた。

表7 CHからBUへの権限移譲の程度尺度の質問項目に関する記述統計

	度数	平均値	標準偏差	歪度	尖度
(1) 中期経営計画の決定	280	3.13	1.415	-0.238	-1.385
(2) 業績評価指標の決定	281	2.54	1.412	0.415	-1.260
(3) 年度予算・事業計画の決定	279	3.42	1.316	-0.583	-0.922
(4) 事業領域の変更	280	3.02	1.398	-0.175	-1.303
(5) 新規事業への進出決定	281	2.99	1.328	-0.195	-1.252
(6) 既存事業からの撤退決定	281	2.88	1.387	-0.091	-1.408
(7) 新製品・新技術の開発決定	280	3.75	1.250	-0.966	-0.054
(8) 他社との事業提携／M&Aの決定	280	2.54	1.349	0.160	-1.483
(9) 子会社の新規設立の決定	281	2.41	1.363	0.304	-1.460
(10) 重要な組織変更の決定	281	3.09	1.407	-0.300	-1.333
(11) 設備投資の決定 30億円以上	280	1.78	1.167	1.299	0.347
(12) 同 10～30億円	278	1.91	1.247	1.038	-0.398
(13) 同 10億未満	279	2.63	1.516	0.213	-1.541
(14) 中期的な人員計画の決定	280	3.53	1.250	-0.715	-0.561
(15) 正規従業員の採用決定	281	3.63	1.451	-0.740	-0.857
(16) 人事制度の設計や運用の決定	279	2.25	1.442	0.735	-0.954
(17) 部門長の決定	281	1.85	1.281	1.329	0.385
(18) 部長クラスの決定	281	3.24	1.488	-0.376	-1.338
(19) その他の管理職クラスの決定	281	3.88	1.294	-1.103	0.042
(20) 一般従業員の異動配置転換の決定	281	4.37	0.982	-2.085	4.360
(21) 一般従業員の人事評価の決定	280	4.45	0.887	-2.194	5.316
(22) 購入・調達先の決定	281	4.27	0.992	-1.670	2.637
(23) 販売先・取引先の決定	281	4.34	0.969	-1.742	2.824

表8 CHからBUへの権限移譲の程度尺度の因子分析結果

	I	II
(6) 既存事業からの撤退決定	0.886	-0.099
(5) 新規事業への進出決定	0.806	-0.044
(4) 事業領域の変更	0.743	-0.002
(8) 他社との事業提携／M&Aの決定	0.691	-0.069
(9) 子会社の新規設立の決定	0.612	0.058
(7) 新製品・新技術の開発決定	0.556	-0.078
(15) 正規従業員の採用決定	-0.199	0.780
(14) 中期的な人員計画の決定	-0.001	0.634
(16) 人事制度の設計や運用の決定	-0.217	0.617
(18) 部長クラスの決定	0.075	0.513
因子寄与	3.570	1.254
寄与率	35.70	12.54
Cronbachの α	0.859	0.732

第1因子は6項目で構成されており、既存事業からの撤退、新規事業への進出、M&AなどBUの事業構造の変更に関する意思決定の項目が高い負荷量を示していた。そこで「事業構造改革」因子と命名した。第2因子は4項目で構成されており、従業員の採用、人員計画といった人事的な意思決定に関する項目が高い負荷量を示していた。そこで、「人事的意思決定」因子と命名した。

CHからBUへの権限移譲の程度は上記2因子それぞれの下位尺度に含まれる項目平均値を尺度とする。記述統計および両因子の相関は表9のとおりである。

表9 CHからBUへの権限移譲の程度尺度の記述統計および相関

	度数	平均値	標準偏差	人事的意思決定	
事業構造改革	278	2.93	1.026	事業構造改革	0.325 **
人事的意思決定	276	3.15	1.051	**	p<.001

3.4.6 非財務指標の報告数

非財務指標については、名称も数もきわめて多様であると考えられる。そこで本調査では河合(2004)を参考に、①顧客・市場に関する指標(顧客満足、市場占有率、顧客維持率など)、②品質に関する指標(不良率、品質クレーム件数など)、③製造・技術開発に関する指標(特許件数、製品開発リードタイムなど)、④製造・生産活動に関する指標(生産高、設備稼働率など)、⑤環境・社会に関する指標(環境格付け、企業イメージなど)のジャンルごとに各BUがCHに対して報告しているか否かを質問した。報告しているジャンル数は平均2.29(標準偏差1.752)、であり、その分布は表10のとおりである。

表10 BUからCHへ報告している非財務業績指標ジャンル数分布

CHへ報告している 非財務指標ジャンル数	度数	構成比
0	63	22.3
1	43	15.2
2	55	19.4
3	38	13.4
4	40	14.1
5	44	15.5
合計	283	100.0

4. 結果

4.1 仮説1a・1b・1cの検証

4.1.1 仮説1a・1bの検証

BUからの定性的な情報(仮説1a)、BUから機会や脅威に関する情報(仮説1b)の提供度をそれぞれの平均値で二分し、CHのマネジメント能力の平均値の差をt検定により検定した。

結果は表11のとおりであり、定性的な情報の伝達が高い方がCHのマネジメント能力が1%水準有意で高く($t(272)=3.418, p<.01$)、機会や脅威に関する情報の伝達が高い方が0.1%

水準有意でCHのマネジメント能力が高かった ($t(272) = 5.364, p < .001$).

定性的な情報及び機会や脅威に関する情報については、業績評価指標として定期的かつ定量的に報告することは困難であり、実務的にBUの事業責任者・スタッフがCHに対して適宜、直接的に説明するのが一般的のようである¹²。こうした機会が増えればCHのBUに対する理解が深まり、CHのマネジメント能力が発揮しやすいであろう。「仮説 1a BUから定性的な情報の提供度合いが高い方がCHのマネジメント能力は高いであろう。」および「仮説 1b BUから機会や脅威に関する情報の提供度が高い方がCHのマネジメント能力は高いであろう。」はいずれも支持されたと言えよう。

表 11 BUからCHへの情報の提供姿勢とCHのマネジメント能力の関係

仮説 1a

定性的な情報の提供度	BU数	CHのマネジメント能力	標準偏差
平均以上	134	3.62	0.569
平均未満	140	3.37	0.487

$t(272) = 3.418, P < .01$

仮説 1b

脅威やビジネスチャンスに関する情報の提供度	BU数	CHのマネジメント能力	標準偏差
平均以上	100	3.75	0.655
平均未満	174	3.34	0.429

$t(272) = 5.364, P < .001$

ただし、定性的な情報や機会・脅威に関する情報を積極的に提供した結果としてCHのマネジメント能力が高まるのか、逆にCHのマネジメント能力が高いからBUの情報提供を積極的に要求しているのか、その因果関係については定かではない。この点については項を改めて検討する。

4.1.2 仮説 1c の検証

仮説 1c の検証に当たり、CHのマネジメント能力を平均値で二分し、BUからCHへ報告している非財務指標の数の平均値を比較した。表 12 のとおりCHのマネジメント能力が平均以上の場合は2.61個、これに対して同能力が平均未満の場合は1.98個と前者が上回っていた。この平均値の差を t 検定により検定したところ、5%水準で有意であった ($t(269.3) = 3.048, P < .05$)。非財務指標は財務指標に比べて、その指標の持つ意味を理解することが難しいと考えられる。裏返して言えば、CHのマネジメント能力が向上すれば非財務指標の活用が現状以上に高まる可能性があるだろう。以上から「仮説 1c CHのマネジメント能力が高い方が非財務指標の活用が多いだろう。」は支持された。

表 12 CHのマネジメント能力と非財務指標の関連

CHのマネジメント能力	BU数	報告している非財務指標数	標準偏差
平均以上	136	2.61	1.806
平均未満	140	1.98	1.629

$t(269.3) = 3.048, P < .01$

4.2 仮説2の検証

CHによるBUの状況把握については、BU戦略、BU戦略の進捗状況、機会・脅威の3つについて、それぞれCHのマネジメント能力と相関分析を行った。その結果は表13のとおりである。

表13 CHのマネジメント能力とCHによるBUの状況の把握の相関分析

	BU戦略	BU戦略 の進捗	機会・ 脅威
Pearsonの相関係数	0.392	0.363	0.465
有意確率(両側)	**	**	**
度数	275	275	275

** : $p < .001$

それぞれ相関係数は0.392, 0.363, 0.465で、いずれも0.1%水準で有意であった。BUからいかに有益な情報提供がなされようと、情報の受け手側のCHのマネジメント能力が低いと情報をキャッチしきれない。CHに当該能力が備わって初めてBUの戦略やその進捗状況を理解でき、BUが直面している機会や脅威に関する情報もしっかりと受け止めることが可能になる。「仮説2 CHのマネジメント能力が高ければCHによる状況の的確な把握度は高まるであろう。」は支持されたとえよう。

このCHのマネジメント能力とBUの状況把握の因果関係はロジックとして明確であるが、前項のBUのCHへの報告姿勢（定性的情報や機会・脅威に関する情報）とCHのマネジメント能力の因果関係については明確ではなかった。そこで、仮説1cで検討した非財務指標の報告数を含め図4のようなモデルを作り、共分散構造分析を用いて確認した（非財務指標の報告数を除いて潜在変数のみを記載）。

当モデルの適合度指標はGFI>.90, AGFI>.90, RMR<.10, RMSEA≤.05, NFI>.90の条件を満たしている。まず、非財務指標の報告数はBUのCHへの報告姿勢、CHのマネジメント能力とそれぞれ相関関係（相関係数はそれぞれ0.240, 0.229）にある。すなわち非財務指標の活用はBUのCHへの報告姿勢を促し、CHのマネジメント能力を向上させる。逆にBUのCHへの報告姿勢、CHのマネジメント能力は非財務指標の活用を高める。

CHへの報告姿勢とCHのマネジメント能力は相関係数0.374を示した。これらはどちらかが基点となるのではなく、CHのマネジメント能力がBUの報告姿勢を高め逆にBUの報告姿勢がCHのマネジメント能力を高めるという相互関係にあると解釈することができる。

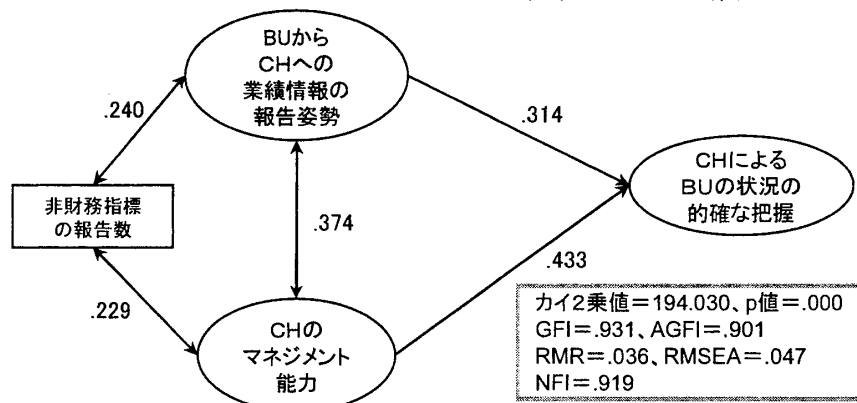


図4 BUの報告姿勢、CHのマネジメント能力、非財務指標の報告数、BUの状況把握の関連性

前述のとおり、「CHによるBUの状況の的確な把握」は適切な資源配分と支援を通じて財務パフォーマンスを向上させる。この「CHによるBUの状況の的確な把握」度を高めるためには、業績評価指標として伝達しにくい定性的な情報やBUが直面する機会・脅威に関する情報及び非財務指標をタイムリーにCHへ報告する姿勢を強化するとともに、CH自身が自らのマネジメント能力を向上させるべく努力する必要がある。また、CHのマネジメント能力はCHの自助努力だけで向上できるものではなく、BUサイドも積極的に自部門の状況をCHに伝えるべく働きかけ、相互のコミュニケーションを強化することが求められていると言える。

4.3 仮説 3a, 3b の検証

4.3.1 仮説 3a の検証

仮説 3a については、BU数がおおよそ二分割できる8部門超、8部門以下の企業のCHのマネジメント能力の平均値の差をt検定により検定した。結果は表14のとおりである。BU数が8部門以下の場合のCHのマネジメント能力の平均値は3.57と、8部門超の3.40に対して0.17上回っている。この差は5%水準で有意であった($t(274)=2.214, P<.05$)。確かにCHにとって対象とするBU数が少ない方が個々のBUに対し目配りが効き、BU固有の事業特性や戦略遂行上の重要成功要因に対する理解は深まるであろう。そしてそういった積み重ねがCHのマネジメント能力の向上に寄与すると考えられる。「仮説 3a 対象とするBU数が少ない方がCHのマネジメント能力は高いであろう。」は以上から支持されたと考える。

表 14 CHのマネジメント能力とBU数の関連

BU数	度数	CHの マネジメント能力	標準偏差
8部門超	131	3.40	0.636
8部門未満	145	3.57	0.621

$t(274)=2.214, P<.05$

4.3.2 仮説 3b の検証

仮説 3b の検証に当たり、CHのマネジメント能力と権限委譲の程度の2つの尺度、「事業構造改革」と「人事的意思決定」と相関分析を行った。結果は表15のとおり2つとも無相関であった。

表 15 CHのマネジメント能力と権限委譲の程度の相関分析

	事業構造改革	人事的意思決定
Pearson の相関係数	-0.022	-0.540
有意確率 (両側)	0.722	0.375
度数	272	272

** : $p<.001$

BUは市場で競争優位を築くために環境変化に迅速に対応できるよう大幅に権限を移譲される必要があるが、権限移譲が行き過ぎた場合はグループの全体最適を図るCHのマネジメント能力が十分に発揮されない可能性がある。本仮説はこれを明らかにするためのものであったが、統計上有意な結果が出なかったのは、今回の権限移譲の程度に関する2つの尺度にCHのマネジメント能力に影響を与える項目が十分反映できていなかったことが起因して

いるかも知れない。今回の分析では、「仮説 3b CHからBUへの権限委譲の程度とCHのマネジメント能力は相関関係にあるだろう。」は棄却された。

5. むすびにかえて

本稿では、多角化、事業領域の拡大とともに分権的組織形態への移行が進む日本企業において、グループ本社（CH）の役割・機能の重要性が増しているという認識のもと、経営資源の配分等グループ全体のマネジメントを遂行する能力をCHのマネジメント能力と定義して考察してきた。丹生谷(2009a)における調査データを用いながら、仮説を設定し実証分析を行った。

まず、仮説 1a, 1b ではCHのマネジメント能力に影響を与える要因として、業績評価指標に基づく報告だけでなく、定性的な情報、機会・脅威に関する情報をタイムリーにCHへ提供するBUの姿勢が、CHのマネジメント能力に影響を与えることを確認した。仮説 1c では、CHのマネジメント能力の高低とBUからCHへの非財務指標の報告数との関連を検証した。結果的に、CHのマネジメント能力が高い企業の方が報告される非財務指標の数も多かった。

次に仮説 2 では、CHのマネジメント能力が高まった成果として、BU戦略、BU戦略の進捗状況、BUが直面する機会や脅威に関しCHの理解が深まることを示した。仮説 1a, 1b 及び仮説 2 の結果を踏まえ、BUのCHへの報告姿勢、CHのマネジメント能力、非財務指標の報告数、CHによるBUの状況の的確な把握の4つの変数に関するモデルを作成し、共分散構造分析によりモデルを検証した。まず非財務指標の報告数はBUの報告姿勢及びCHのマネジメント能力と相関関係にあり、非財務指標を活用することによりBUの報告姿勢を促進しCHのマネジメント能力を高めること、逆にBUの報告姿勢及びCHのマネジメント能力が非財務指標の活用に影響を与えることを確認した。次にCHのマネジメント能力がBUの報告姿勢を高め、逆にBUの報告姿勢がCHのマネジメント能力を高めるという相互関係にあることを確認した。CHのマネジメント能力を高めるためには、CH自身の自助努力に加えて、BUからCHへの積極的な働きかけと相互のコミュニケーションの強化が必要であることが示された。

仮説 3a, 3b ではCHのマネジメント能力に影響を与える要因として、CHが対象とするBU数とCHからBUへの権限移譲の程度の2つを検証した。前者のBU数については対象とするBU数が少ない方がCHのマネジメント能力が高いという結果が得られたが、後者の権限移譲の程度については、今回の分析ではCHのマネジメント能力と相関関係は見られなかった。

日本企業が継続的な成長を実現するためには、戦略的なポートフォリオの管理の徹底が不可欠である。まず、企業グループ全体が従事すべき事業のポートフォリオを確立し、ポートフォリオを組み替えるためにBUを創設、取得、売却、閉鎖する。そして、BUから過剰利益を吸収して、潜在成長力の大きい他のBUに資金を投入する。BUの業績評価に当たっては短期決戦型の利益至上主義に陥らず、企業グループ全体の将来を開拓するために、明確なミッションを与えつつ場合によっては当面の事業赤字を許容する。こうした一連のマネジメントの実践が戦略的なポートフォリオ管理の要諦であると考えられる。

これらのベースとなるのが適正な業績評価システムの設計とそれを活用するCHのマネジメント能力である。そして、今日の管理会計研究は双方の視点からのアプローチが求められていると認識すべきであろう。従来は業績評価システムの設計・運用面に関する提案に留まり、後者のCHのマネジメント能力についてはほとんど焦点が当たっていなかった。しかしながら、いくら優れた業績評価システムを設計しても使い手の能力に問題があれば本来の目的は達成できない。CHのマネジメント能力については今後も更なる研究の蓄積が必要であると考えている。

本稿はCHのマネジメント能力という切り口に取り組んだ点で新規性を有しているが、反面以下のような限界もある。

まず、本研究における測定尺度はいずれもBUから見た評価のみに依存している。特にCHのマネジメント能力については積極的にコミュニケーションをとっているBUとそうでないBUでは評価に大きな差が出るであろう。この点で客観性が十分に確保されているとは言えない。

次にCHのマネジメント能力に影響を与える要因については、BUからCHへの業績情報の報告姿勢やBU数等だけでは視点が少なくそこから得られるインプリケーションも限られている。今後はより広範に検討していく必要がある。例えば、組織規模、組織構造、過去の管理システム（以上西居, 2005）、組織文化（新江・伊藤, 2007）、CHの規模（佐々木, 2008）などが考えられる。

第三に、本研究ではCHのマネジメント能力が高ければそれが望ましいという前提で議論を進めてきた。しかしながら、CHが強くなり過ぎるとBUとのパワーバランスが崩れ、結果的にBUの自主性が損なわれたり、BUがCHの指示待ち型に陥るような危険性も秘めている。CHとのマネジメント能力はBUとの相互関係によって捉える必要があるが、本研究ではこの点を考慮していない。これらについては今後の課題としていきたい。

謝辞

本稿は2009年度管理会計学会全国大会における自由論題報告を加筆・修正したものである。報告に際して、上埜進先生、原田昇先生、澤邊紀生先生から示唆に富むご質問、ご助言をいただいた。2名の匿名のレフェリーからは論文の構成や表現方法等について重要な指摘をいただいた。ここに記して感謝申し上げる。なお、本稿はメルコ学術振興財団から研究助成を受けて進めた研究成果の一部である。

脚注

- ¹ 経済産業研究所(2007)によれば、1995年から2007年までの間に親会社単体の売上高がほぼ横ばいなのに対し、連結ベースの売上高は拡大しており、連結売上高を単体売上高で除して算出する連単倍率は1995年の1.3倍から2007年の1.7倍まで上昇している。中核的機能を担う親会社の売上高が伸び悩み、企業グループの成長がM&Aや子会社設立による新規事業分野進出や海外での事業展開によって支えられている状況が伺われる。
- ² わが国においては直近数年間で職能別組織を採用する企業が相対的に減少し、事業部制組織、カンパニー制、純粋持株会社制といった分権的組織形態を採用する企業が増加している(経済産業研究所, 前出)。
- ³ 日経ビジネスが1993年に出版した著書の名称であり、本社部門をスリム化し決断のスピードを速めること、分社化を進め市場への対応を強化することなどを提唱した。90年代の日本企業において「小さな本社」は一種の流行となった。

- ⁴ Grant (2007) は、多角化事業企業が経営的に成立していく条件として、いくつかの事業を共通の持ち主と経営の支配下に置くことにより生じる追加的利益がBUが負担する本社経費を上回ることであると、全社事業ポートフォリオの経営、個々のBUへの助言と管理、BU間の繋がりなどの管理の3つの付加価値の付け方があると指摘した。
- ⁵ これを裏付けるように、加護野・上野・吉村 (2006) は、1996年に実施した調査を通じて戦略調整機能を担当する管理・企画スタッフ部門を縮小した企業の業績低下が顕著であると、流行に乗った形の本社組織の縮小は企業にとってマイナスの効果しか生まないことを示した。
- ⁶ 濱田 (2006) はグループ経営のタイプを大きく3つに分けている。第一のタイプはグループ本社 (CH) 主導型であり、CHがグループミッション、グループ戦略の立案・伝達をするだけでなく、各BUに対するミッションと具体的目標の決定と指示を行う。各BUはそれを実現する具体的施策を決定する。第二のタイプは事業部門・関係会社 (BU) 主導型であり、CHは個別ミッションのみを示し、具体的な戦略目標は各BUが決定する。第三のタイプは財務管理型で、CHは求心力をもたせるためにグループミッションやグループ戦略の伝達を行う。戦略の立案はBUにゆだねられ、CHは定期的な業績評価のみを行う。
- ⁷ 資源配分としては財務・資金的なものだけでなく、人材も対象として加える論者もいる。
- ⁸ 武藤 (1999a) はこのほか、株主・資本市場対応を挙げている。企業グループの成果と未来像を適切に説明することが本社の役割としてますます重要になる。Goold (1994) は本社が適切に各BUの経営活動に関与することによって、企業全体の業績を向上させる働きをParenting Stylesと呼び、本社の重要な機能と主張している。
- ⁹ このモデルは、共分散構造分析において、カイ2乗値=147.287, GFI=0.942, AGFI=0.919, RMR=0.031, RMSEA=0.035, NFI=0.920と適合度指標の条件を満たした。なお、組織のパフォーマンスは売上高伸び率、売上高対利益率伸び率を使用した。
- ¹⁰ 本調査の質問調査票作成に当たり、分権的組織を採用している企業5社へのインタビューと予備調査を実施した。本項目の多くはインタビューを通じて重要と思われるものを抽出した。
- ¹¹ その意味で当該BU数は企業が公表する部門数と必ずしも一致しない。
- ¹² 注10に同じ。

参考文献

- 新江孝・伊藤克容. 2007. 「組織文化と管理会計システムとの関連性 ―組織文化マネジメントの視点から―」日本原価計算研究学会第33回全国大会自由論題報告資料。
- Chandler, A.D.Jr. 1962. *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*, Cambridge, Massachusetts: The Mit Press. 三菱経済研究所訳 1967. 『経営戦略と組織: 米国企業の事業部制成立史』実業の日本社。
- Eccles, R. G. 1991. *The performance measurement manifesto*, Harvard Business Review, January-February:131-137.
- Goold, M. & Campbell, A. 1998. *Strategies and styles: the role of centre in managing diversified corporation*, Oxford: Basil Blackwell.
- Goold, M. 1994. *Corporate-level strategy: creating value in the multibusiness company*, John Wiley & Sons Inc.
- Grant, R. M. 2007. *Contemporary strategy analysis*, sixth edition, Blackwell Publishing Ltd. 加瀬公夫監訳 2008. 『グラント現代戦略分析』中央経済社。
- 濱田和樹. 2006. 「連結グループ経営のための業績管理会計情報」会計170(4):500-513.
- 加護野忠男・上野恭裕・吉村典久. 2006. 「本社の付加価値」組織科学40(2):9-10.
- 河合隆治. 2004. 「日本における業績評価指標測定の実状」総合研究紀要(桃山学院大学)29(3):39-53.

- 河野豊弘. 1999. 「コア・コンピタンスと組織構造：強い本社と混血的事業部制」 日本経営学会誌 4:3-17.
- 経済産業研究所. 2007. 「日本企業の事業ポートフォリオとグループ化に関する調査」 報告書.
- 松本安司. 2004. 「マネジメント・コントロールの多様化と事業部制業績評価」 商学研究科紀要（早稲田大学） 59:139-148.
- Mintzberg, C. H. 1979. *Structuring of organizations, a synthesis of research*, Prentice Hall College Div; Facsimile.
- 森沢伊智郎. 2005. 「機能志向のグループ本社組織への再編」 知的資産創造 1:58-71.
- 武藤泰明. 1999a. 「カンパニー制の成否を左右する本社機能の役割と課題」 週刊ダイヤモンド 87 (28) :56-58.
- 武藤泰明. 1999b. 「グループ経営のリスク管理する本社機能の役割（特集連結経営事業ポートフォリオの再構築）」 Diamondハーバード・ビジネス 24 (1) :34-41.
- 丹生谷晋. 2009a. 「分権的組織における業績評価システムに関する実証研究」 管理会計学 17 (1) :39-56.
- 丹生谷晋. 2009b. 「わが国企業における業績評価指標活用の実態分析 ―分権的組織を対象として―」, メルコ管理会計研究 2:23-37.
- 西居豪. 2005. 「日本企業における非財務指標の利用方法」 大阪府立大学研究 51:211:79-96.
- 小沼靖. 2005. 「分権的組織における本社機能改革 グループ全体最適を追求するために」 Business Research 973:54-62.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press. 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 1985. 『競争優位の戦略：いかに高業績を持続させるか』 ダイヤモンド社.
- Shank, J.K. and V.Govindarajan. 1993. *Strategic cost management : the new tool for competitive advantage*, The Free Press. 種本廣之訳. 1995. 『戦略的コストマネジメントー競争優位を生む経営会計システムー』 日本経済社.
- 佐々木一彰. 2008. 「企業組織における本社機能と規模の検討」 経済集志（日本大学） 77 (4) :575-587.