

管理会計学

The Journal of Management Accounting, Japan

Volume 27, No. 2

2019

目 次

■ 論壇

企業グループの管理会計.....中村 博之 3

異文化マネジメントと管理会計上の課題

—純粋持株会社, 日系海外子会社の事例研究から—.....塘 誠 13

純粋持株会社における全体最適と部分最適.....福田 淳児 27

気候変動に伴う企業グループの環境管理会計の展望.....岡 照二 45

グローバル企業におけるグループ企業マネジメント

—日系グローバル企業の事例から—.....宮元万菜美 61

■ 事例紹介

国の地方局 A における管理会計実践

—人日管理 (事務量マネジメント) 導入を巡る職員の主観や認識の観点から—
.....竹本 隆亮 73

■ 研究ノート

中小企業の管理会計を支援する会計事務所の月次決算サービス

—フィードフォワード主体の経営協議の可能性—.....山本 宣明, 横井 隆志 83

■ 学会誌執筆要領等 99

日本管理会計学会

日本管理会計学会は、1991年7月に設立された。本学会は管理会計の研究、教育および経営管理実務に関心を持つ研究者や実務家から構成される組織である。会員には年2回学会誌『管理会計学』が送付される。

2017年4月から2020年3月までの役員の構成は次のとおりである。

会 長	水野 一郎 (関西大学)
副会長	伊藤 嘉博 (早稲田大学)
	井岡 大度 (国士舘大学)
	澤邊 紀生 (京都大学)
	中川 優 (同志社大学)

常務理事

青木 章通	(専修大学)	園田 智昭	(慶應義塾大学)
青木 雅明	(東北大学)	田坂 公	(福岡大学)
浅田 孝幸	(立命館大学)	長谷川 惠一	(早稲田大学)
伊藤 和憲	(専修大学)	浜田 和樹	(関西学院大学)
大鹿 智基	(早稲田大学)	原田 昇	(東京理科大学)
大島 正克	(亜細亜大学)	挽 文子	(一橋大学)
片岡 洋人	(明治大学)	平井 裕久	(神奈川大学)
木村 彰吾	(名古屋大学)	細海 昌一郎	(首都大学東京)
後藤 晃範	(大阪学院短期大学)	本橋 正美	(明治大学)
崎 章浩	(明治大学)	八木 和則	(横河電機(株))
清水 孝	(早稲田大学)	柳 良平	(エーザイ(株))
鈴木 浩三	(東京水道局)	山口 直也	(青山学院大学)
鈴木 孝則	(早稲田大学)		

理 事

飯島 康道	(愛知学院大学)	成田 智弘	(新日本有限責任監査法人)
伊藤 克容	(成蹊大学)	松尾 貴巳	(神戸大学)
井上 裕史	(経営科学研究所)	丸田 起大	(九州大学)
今井 範行	(トヨタファイナンシャルサービス(株))	水島 多美也	(中村学園大学)
岩田 弘尚	(専修大学)	皆川 芳輝	(名古屋学院大学)
岩田 悦之	(ZECOパートナーズ(株))	宮地 晃輔	(長崎県立大学)
大槻 晴海	(明治大学)	向田 靖	((株)経営研究所)
梶原 武久	(神戸大学)	森 久	(明治大学)
上總 康行	(メルコ学術振興財団)	諸藤 裕美	(立教大学)
川島 和浩	(苫小牧駒澤大学)	安酸 建二	(近畿大学)
椎葉 淳	(大阪大学)	山浦 裕幸	(千葉経済大学)
杉山 善浩	(甲南大学)	横田 絵理	(慶應義塾大学)
寺戸 節郎	(中央学院大学)	吉見 宏	(北海道大学)
塘 誠	(成城大学)	渡辺 岳夫	(中央大学)
中村 博之	(横浜国立大学)		

参 事

伊藤 正隆	(京都産業大学)
井上 秀一	(追手門学院大学)
梅田 宙	(専修大学)
庵谷 治男	(長崎大学)
岡 照二	(関西大学)
奥 倫陽	(東京国際大学)
関 洋平	(早稲田大学)
張 宏武	(大阪産業大学 (非常勤))
中井 誠司	(国士舘大学)

顧 問

辻 正雄	(名古屋商科大学)
------	-----------

監 事

斎藤 孝一	(南山大学)
長谷川 泰隆	(麗澤大学)
横山 和夫	(公認会計士)

本学会の年会費は次のとおりである。

正 会 員：8,000円

準 会 員：3,000円

賛助会員：1口 (50,000円) 以上

論 壇

企業グループの管理会計

中村博之

<論壇要旨>

現代企業の経営において、企業グループの経営活動は以前から続く興味深い研究対象の1つである。そのため、今回の統一論題のテーマは「企業グループの管理会計」として設定された。ここで、企業グループの経営はどのような形で機能しているのか。さらには、これからの管理会計は、企業グループの経営管理のためにどのような変化をしていくことになるのか。このような深遠な研究課題に関する展望を示すことが今回の統一論題の課題である。このために、今回の全国大会では、4つの研究報告を頂いた。これら4つの貴重な研究報告により、「企業グループと管理会計」の重要な論点が解明された。しかし、この「企業グループと管理会計」に関する研究が、今後も多くの有意義な研究の蓄積へと結びつくためには残された課題がある。この解決により、引き続き、企業経営の発展に結びつくべく、「企業グループと管理会計」に関連する研究が継続され、実際に企業の発展が実現することを期待したい。

<キーワード>

企業グループ、異文化マネジメント、事業会社横断の関係、環境管理会計、海外子会社マネジメント

Management Accounting for Enterprise Group

Hiroyuki Nakamura

Abstract

Management accounting of enterprise group is very attractive research area. Many researches have been continued by researchers from a few decades ago. In this annual meeting, this management accounting of enterprise group was discussed in the special session. Four researches were presented by distinguished researchers. These researches clarified the management systems of enterprise group. Based on these management systems, the evolution of management accounting for enterprise group was shown from their own viewpoints. They all were very valuable for future researches. In this paper, some critical issues of this management accounting of enterprise group will be explained for solutions. The researches of management accounting must be continued enough. I expect that these researches contribute to the future success of enterprise.

Keywords

enterprise group, different culture management, cross company relationship, environmental management accounting, foreign subsidiaries management

1. 統一論題開題

企業組織は絶えず急速かつ大規模な変貌を遂げている。とりわけ、近年は経営環境の変化が迅速かつ大規模に生じている状況にあることから、洋の東西を問わず、企業は生存を目指して組織の変革を常とせざるを得ない状況にある。このような企業組織の変革では、その組織内における資源としての人材、物品、資金などの配分の仕組みを変えることになる。その中にあって、企業の業績評価と意思決定のための経営管理の用具としての管理会計は、重要な役割を演じてきた。

ここで、この企業組織という表現については2つの意味合いがあると考えることができる。1つには、人間集団として形成される個別企業という意味であり、もう1つはいくつかの個別企業から形成される企業グループという意味である。俯瞰してみれば、双方ともに人間の「集まり」であるが、個別企業の場合は、それぞれを他の組織と区分する、ある種の会計実体としての境界が存在している。現在、企業経営では、これらの個々の組織としての個別企業の活動は、当然、重要であるが、ネットワークのように企業が張りめぐらされた形の組織として、企業グループの活動も興味深い経営現象の1つである。そのため、今回の統一論題のテーマは「企業グループの管理会計」として設定された。

この企業グループについては、相当以前から研究の関心が集まっている。たとえば、今井(1992)は、企業間関係である「系列」の問題について、その分析に際して、企業グループとして、財閥型企業グループと独立型企業グループとに分類している¹。その後、1999年の連結決算中心主義を受けて、グループ経営の分析対象として企業グループを示すのが、伊藤(1999)である。伊藤によれば、連結決算の範囲に含まれる企業の集合体を「企業グループ」と定義している²。この企業グループに関しては、かつての個別企業ではなく、グループ間の競争が中心となること、そして、そのグループ企業の経営に適用されるモデルを提示している。さらに、グループ企業の経営について、より一層踏み込んで研究を行ったのが園田(2017)である。そこにおいては、企業グループを資本関係により結合する企業集団としている³。そして、それら企業グループにおけるマネジメントを多面的に分析している。

上記は「企業グループ」の経営を議論した研究のごく一部であるが、経済や経営、財務会計と管理会計など、多くの視点から、分析対象として興味深い研究課題であることを見て取ることができる。ここでは、企業グループの範囲設定やそれらグループのパフォーマンス測定とその向上の仕組みが重要であることがわかる。このたびの統一論題では、これを現代の管理会計という状況設定で議論することとなった。この統一論題の問題意識の根底にあるのは、常に拡張を続ける企業経営において、現在、企業グループの経営はどのような形で機能しているのか。さらには、これからの管理会計は、企業グループの経営のためにどのような変化をしていくことになるのか。このような深遠な研究課題に関する展望を示すことが今回の統一論題の課題である。

この課題解決に向けて、このたびの統一論題では、4つの研究報告を頂いた。第1報告では、塘誠氏(成城大学)から異文化マネジメントの観点で企業グループの管理会計についての研究成果を披露頂いた。第2報告では、福田淳児氏(法政大学)から事業会社横断的な関係を促進するメカニズムと、その事例を報告頂いた。さらに、第3報告では、岡照二氏(関西大学)から企業グループの環境管理会計についての展望を提示頂いた。最後に、第4報告として、宮元

万葉美氏（情報通信総合研究所）から、海外子会社のマネジメントについての報告がなされた。本稿では、統一論題当日の各氏の研究報告に基づいて、第2節では当日の研究報告の要点を紹介する。続いて、第3節において、統一論題を受けての今後の企業グループの管理会計研究についての見解を示すこととする。最終節では、本統一論題をとりまとめ、むすびとしたい。

2. 統一論題報告の要点

2.1 塘報告

今回の統一論題報告の第1報告は、塘氏による「異文化マネジメントと管理会計上の課題—純粋持株会社、日経海外子会社の事例研究から—」である。研究報告の構成は、純粋持株会社の動向、ポートフォリオ・マネジメントの事例、グローバル・グループ管理の順になっている。論題タイトルに明らかなとおり、純粋持株会社を中心に、日本の企業グループの実態や個々の企業実務を重視し、各種データ等を活用することで現代企業の異文化マネジメントの解明を意図した。

純粋持株会社の動向については、過去から現在の持株会社の趨勢から現状を描き出す。そのために、上場企業での純粋持株会社の採用状況についての確認を行い、下記を明らかにした。

- (1) 直近の10年間で、上場企業において持株会社が継続的に増加している。
- (2) 業種別には、小売やサービスを代表に非製造業での採用比率が高く、製造業では食料品や建設業での採用率が高い。
- (3) 東証1部企業では、純粋持株会社の方が、売上高の平均が優位に大きい。
- (4) 東証1部企業では、この10年間で、純粋持株会社の増加が237社に対し、廃止は48社にとどまる。

さらに、この持株会社と関連して、カンパニー制の動向にも言及した。

本報告では前述のとおり、実際の企業の動きを重視している。そこで、これに関して、持株会社的な組織では、ポートフォリオ・マネジメントの適用が見られることについて、いくつかの企業事例に基づき検討を行っている。そして、下記の4社に関して、ポートフォリオ・マネジメントの特徴について説明している。

- (1) 三菱ケミカルホールディングスでは、そのポートフォリオ・マネジメントにおいて、資本効率性、成長性、収益性を評価のベースにしている。
- (2) 三菱商事では、事業評価に際し、資本コストを明示的に利用し、ポートフォリオとしての事業領域を評価している。
- (3) 三井物産の場合、事業への投資のリサイクルを行う。Growth and Sellモデルとして、成長分野への投資に始まり、収益基盤の強化を通じて、売却というリサイクルによる果実化を実現して、さらなる成長分野への投資を行う。
- (4) 旭化成では、純粋持株会社から事業持株会社への転換があった。これは、事業会社間の製品開発や販路開拓の重複、研究開発の統合によるものである。このことを通じ、旭化成の事業ポートフォリオが変化している。

これら一連の企業事例にみる通り、グループ企業の経営では、ポートフォリオ・マネジメントが重要な役割を示すことが理解できる。

ここまでの企業グループの管理は全体像を俯瞰するものであった。しかしながら、現状での新たな課題として、本報告の帰結ではグローバルなグループ管理に焦点を合わせている。

このグローバル・グループ管理は、海外のグループ企業をいかに管理するか、ということである。このことに関し、本報告は解決の方向性として3点明示している。

- (1) 日本の地方支社や工場と同レベルの管理の実行。
- (2) 海外子会社の管理は現地に任せる。
- (3) グローバル・プラットフォームの構築と適用。

上記の提案にあたっては、本報告の趣旨のとおり、企業実務を重視する。そこで、(1)の適用を示すものとして、アセアンの現地法人管理を、(2)はメキシコでの子会社経営を、そして(3)は日立や日産の事例をもとに、グローバル・グループ管理の実情と多様性を検討している。

本報告の結びでは、ここまでの検討から、グローバルな企業グループの管理とそのため会計についての示唆を提示している。すなわち、企業データに見られるように、持株会社のようなグループ経営の増加とそのグローバル展開が拡張することは間違いないことが理解できることから、このグループ企業のグローバル事業ポートフォリオなどの業績評価を行う管理会計では、異文化という要素に関する考慮が必要かつ不可欠となることである。最終的に、本研究を通じての、異文化を取り込んだマネジメントとして、その統合が必要であることと同時に、企業文化の存在とその衝突への危惧、異文化の統合方法について研究が必要であることを明確にした。

2.2 福田報告

統一論題報告の第2報告は、福田氏による「事業会社横断的な関係を促進するメカニズム」である。研究の目的は、純粋持株会社制を採用した企業グループの事例に基づき、事業会社横断的な取り組みを促進するためのメカニズム、およびその効果について検討することである。この研究目的達成のため、事業会社横断的な関係分析のための先行研究、さらに、それらに基づき、キリングループの事例研究を行った。

事業会社を横断する関係を構築するにあたり、そのことに影響を及ぼす要因として、純粋持株会社制の採用に伴う事業会社の自律性の向上があるが、そのメリットとして、市場環境の変化への迅速かつ的確な対応ができることがあるものの、デメリットとして、事業会社横断的な取り組みが効果的に実施できないことがあると指摘する。このような純粋持株会社と事業会社のグループに関し、先行研究を引用して、事業会社横断的な関係の必要性を説明する。すなわち、Kogut and Zander (1992)によればシナジー効果の発揮があることから、異なる事業が本社の参加にあることに意義があることとする。さらに、頼他(2012)によれば、「求心力と遠心力のバランス」、Adler and Kwon (2002)の社会的資本の必要性などを引用し、事業会社横断的な関係の必要性と促進メカニズムについて言及している。このように、本研究の基盤として、純粋持株会社を頂点としながら、それを下支えする事業会社という構図において、この双方から構成される企業グループという視点からは、その事業会社間の組織横断的な関係がグループ全体の発展のためには重要であることが理解できる。

本研究では、このような事業会社横断的な関係に関する研究の実施に際し、事例研究を行っている。この事例としてのケース研究を行うことの意義は、実務において、事業会社間での組織横断的な連携の不足とその問題点を解決するための研究の不足を補うことにある。このこと

により、確実に増加する、純粋持株会社と事業会社という企業グループにおいて生じるであろう組織横断的な取り組みの促進とそのメカニズム醸成に貢献することになるであろう。

事例として採択した企業グループはキリンググループである。キリンググループは2007年に純粋持株会社制に移行した。キリンホールディングスを頂点に、ビールをはじめとする各事業会社との垂直的な関係は一般に実施されているが、より重要となるのは、事業会社間の水平的な関係とする。本研究では、インタビューにより、この事業会社を横断する関係促進のメカニズムに注目した。具体的には、事業会社のキリン株式会社に設立した事業創造部を通じて、事業会社が分散的に行っていたプラズマ乳酸菌商品を統一するという事業横断する関係を通じ、その促進のメカニズムを明らかにした。事業創造部と各事業会社による役割と責任分担、人的な要因などの視点から、事業会社を横断する関係を促進するメカニズムについて実践を通じて説明することで、明瞭にしている。

本報告のむすびの要点は、企業グループとして、純粋持株会社制を採用した重要課題は、事業会社間の横断的な関係構築である。一般には、このことの欠如により、全体最適を阻害されることになるという。そこで、キリンググループでは、事業創造部という組織構造やブランドマネジメントで解決に向かったプロセスを明らかにした。ただし、本報告では、他社での取り組み事例の蓄積が課題となることを指摘し締め括った。

2.3 岡報告

統一論題の第3報告は、岡氏による「気候変動に伴う企業グループの環境管理会計の展望」である。研究の構成は、環境会計の現状、企業グループの管理会計、環境会計からフルコスト会計・自然資本会計への展開の順で研究報告を行った。

研究報告の冒頭では、世界規模での気候変動がもたらす危機的状況への危惧感の高まりが進行していることが示されている。このことについて、本研究の問題意識の核心として、企業グループという統一論題のテーマに即し、企業グループの環境管理会計に焦点を合わせる。ただし、自然環境という観点からは企業グループは世界から切り離された存在ではない。そのことを考慮し、社会全体と関連して企業グループの環境管理会計を検討する試みが本報告である。最終的には、企業グループの環境管理会計において、全体最適の範囲はいかなるものになるかについての提言を目指した。

最初に、各種公表資料に基づき、下記のとおり、環境会計の現状を明らかにした。

- (1) 環境会計の利用はおよそ30から35%である。
- (2) 単体と連結では、連結ベースでの環境会計実施企業が少ない。
- (3) 2013年度から2017年度にかけて気候変動対応に取り組む企業が年々増加している。
- (4) 同時期に、事業活動による生物多様性への影響を把握している企業が年々増加している。
- (5) 水問題について、経営に大きな影響を与えると認識しているが、リスクと考える企業は35%にとどまる。

このような調査結果から、環境会計の現状を改めて提示した。

次に、企業グループの環境会計に関して、日本会計研究学会スタディ・グループによる質問調査の結果を示した。この調査での企業グループ・マネジメントにおける環境会計についての仮説は以下の2つである。

- (1) 企業グループ・マネジメントの環境経営・環境会計において、ステイクホルダーの範囲

は拡張する。

(2) 企業グループ・マネジメントの環境経営において、最適化の範囲は拡張する。

この仮説に対し、回答企業の質問票分析の結果、両方の仮説が支持されることを明らかにした。なお、このステイクホルダーの範囲および最適化の範囲の拡張について、企業グループやサプライチェーンを越えて、地球全体規模に及ぶことを回答していたことを示した。

上記のとおり、環境管理会計は拡張することが確実に予想される。そのことの展望について、本報告では、フルコスト会計と自然資本会計を検討している。フルコスト会計は最広義のライフサイクル・コストングであり、社会的コストまでを含んだ環境管理会計である。また、自然資本に対する企業活動の影響度や依存度を把握・評価するのが自然資本会計である。これらの会計の意義を説明し、自然資本会計においては、企業の事例研究を示す。このようにして、環境管理会計の技法と実践から、その拡張を明確にしている。

最後に、課題と展望をとりまとめる。日本の管理会計研究の課題として、企業グループの環境管理会計への移行が急務であること、そして、そのような環境管理会計における「最適化」とは、地球全体規模の最適化であること、さらに、欧州を中心に行われる、気候変動会計などの新たな研究領域に目を向けることを示唆する。今後の展望として、企業グループを越えて、環境管理会計から自然資本会計へとつながっていくであろうこと、そこでは、フルコスト会計や自然資本会計が経営目的に合致するように継続試行の中で発展する必要があることを説明した。

2.4 宮元報告

統一論題の第4報告は、宮元氏による「グループ企業マネジメント—海外子会社のマネジメント手法の事例から—」である。研究の構成は、問題意識、リサーチの目的、リサーチの概要であり、これを受けて、結論を導出した。

本報告の問題意識は、日本企業が海外事業の拡大を目指す一方で、海外子会社のマネジメントは複雑化していることである。そこで、本報告では、リサーチの目的として、主としてM&Aによる成長と海外事業の拡大を目指す企業のマネジメントにとって、報告者の考える「必勝」の組織デザインは存在するかということである。

上記のリサーチとして、海外ビジネスを成長させた日系企業を対象に、公開資料とヒアリングによる事例調査を実施した。海外子会社の経営管理の解明について、下記の4点を明らかにすることを試みた。

- (1) 海外ビジネス戦略に関する所掌の分担（責任権限・範囲）。
- (2) 海外子会社の経営モニタリングスキーム。
- (3) 海外子会社の経営評価の方法。
- (4) 現スキームにおける課題・問題点等。

この調査から、マネジメントの視線として、親会社が個々の子会社を別個に見るパターン1と、国やエンティティーをまたがるバリューチェーンとして見るパターン2があることを指摘する。このことを論証するため、それぞれのパターンについて、調査による事例に基づいて具体的に説明する。パターン1について2社、パターン2についても2社の事例を示した。これにより、パターン1は拠点個別のマネジメントに意義があるケースであり、パターン2は、拠点間シームレスのマネジメントに意義があるケースと位置づける。

本研究のむすびでは、問題意識に対し、下記の3点をあげている。

- (1) どの組織にも万能の組織の型は存在しない。
- (2) 「強固なコントロールではなく、強固なエンゲージメント」のための組織デザインが必要。
- (3) うまくいく「型」を探して「型から入る」のではなく、何が不足しており、何が必要かを先に考える。

上記の通り、事例に基づく分析から、海外子会社のマネジメントに関する結論を示した。

3. 企業グループと管理会計研究

前節の通り、統一論題では、それぞれの報告者の観点から、多彩な研究報告を得ることとなった。各研究者の研究の方向性が異なることから、これら報告の示唆するところは多様性を持つ。そのため、ここで、それぞれの報告に基づき、これら研究の示唆を受けての今後の管理会計研究の方向性について考察を加えることとしたい。

塘報告の通り、純粋持株会社の分析で理解できるように、近年の企業経営の潮流として、グループ企業を検討することの重要性は明らかである。旧来の個別企業の利益最大化を目指すような自己完結的な組織単位の管理会計から、組織の「垣根」を越えた経営管理用具としての管理会計が必要不可欠となることがわかる。さらに、現実が指し示すように、本報告による研究の「異文化マネジメントと管理会計」の意義が増大することは明白である。しかしながら、拡大を続ける企業グループとそのグローバル展開という現実の前では、管理会計の研究課題は山積している。しかしながら、観点を換えれば、ここには管理会計研究の将来とその貢献を予見することができる。

福田報告によれば、事業部制以来、常に問題視される部分最適が検討の根底にある。企業グループにおいても、事業会社という部分最適を回避する優れた経営管理が必要である。このことは、企業グループの経営管理に寄与する管理会計システムの前提条件である。報告のケースにあるように、事業会社横断的な組織導入という工夫によって、その部分最適から全体最適へと向かう道筋が示された。今後に向けて、事業会社横断的な組織において、どのような管理会計情報を適用することで、企業グループ全体の目的にかなう経営が実施されることになるか、このことは引き続き研究が必要である。

岡報告では、企業グループの環境管理会計についての展望が示された。すでに社会的に認知される通り、個人のみならず、環境保全に対して、企業の役割の重要性は増すばかりである。それに呼応するかのように、企業の提供する環境関連の情報は拡張の一途をたどっている。本報告では、このことを各種資料から確認した。ここで、企業グループという視点からすると、個別企業以上に、社会や自然まで環境に関する情報の範囲、さらにその内容を拡張することが必然的であることが明示された。当然、今後、このような拡張は続くであろうが、本稿冒頭の通り、系列あるいはそれ以上にまで含む範囲となるのか、もしくは連結範囲で閉じるかの企業グループの設定は検討が必要である。これに付随して、これら企業グループの範囲に応じて、環境管理会計情報の内容も変化するであろう。これらに関する研究は現代の世界的な課題とも関連することから、引き続き重要な管理会計研究領域となる。

宮元報告によれば、海外事業の拡大を目指す企業が、そのマネジメントを行う場合、「必勝」

とも言える組織デザインは存在しないということを明らかにした。ただし、何が必要かを考えることから組織とその組織のための管理会計を検討するという結論は示唆に富む。今後も、実務適用を尊重すると、膨大な数の企業分析とそれに基づく管理会計研究へと結実することになる。

企業グループは、自然環境や法律、会計などが変化する中で、これからも変化と拡張を続けていくであろう。今回の統一論題を契機にして、企業グループという現代に重要な意義を持つ組織タイプの管理会計研究が進歩する、その出発点となることを期待する。

4. むすび

このたびの統一論題のテーマは「企業グループと管理会計」であった。基本的な課題は、企業グループの経営とそのための管理会計の現状と将来の展開に向けての示唆を得ることであった。そのため、この統一テーマについて、4つの研究報告を頂いた。塘誠氏の「異文化マネジメントと管理会計上の課題—純粋持株会社、日経海外子会社の事例研究から—」、福田淳児氏の「事業会社横断的な関係を促進するメカニズム」、さらに、岡照二氏の「気候変動に伴う企業グループの環境管理会計の展望」、そして、宮元万菜美氏の「グループ企業マネジメント—海外子会社のマネジメント手法の事例から—」である。

前述のとおり、上記の報告タイトルの下で、現代的な課題である企業グループの管理会計について次のような貴重な示唆を得ることとなった。塘氏の報告では企業事例から異文化のマネジメントとして、その統合の意味を明らかにした。福田氏の報告では、部分最適化を排除した企業グループの全体最適の仕組みとして、事業会社横断的な関係を促進するメカニズムについて、キリングループの事例に基づき説明した。岡氏報告では、気候変動という継続する環境問題の中で、企業グループの環境管理会計が環境・社会・自然とのかかわりを考慮して、その範囲を拡張する必要があることを論証した。さらに、宮元氏の報告では、海外事業拡大に向け、最適な組織構造が存在しないこと、そして、そのような組織が存在しない中で、組織形態の検討に必要な要素について企業事例を交えて明らかにした。いずれも今後の企業グループの管理会計研究の歩みを進めるために不可欠な研究である。

第3節の通り、今回の統一論題の研究が多くの研究の蓄積へと結びつくためには残された課題がある。「企業グループと管理会計」が重要な研究なればこそ、そのことによる多くの課題が存在する。そのため、今後の研究展開の方向性を提示することとした。このことに基づいて、引き続き、企業経営の発展に結びつく、「企業グループと管理会計」に関連する研究が継続され、企業の発展が見られることを期待したい。

謝辞

今回の統一論題については、報告頂いた4名の先生方、ならびに大会準備委員長の園田智昭先生（慶應義塾大学）に深甚の謝意を申し上げます。また、貴重な質問とコメントを頂いた先

生方にも感謝申し上げます。

注

- ¹ 今井(1992)では、企業グループとして「系列」について議論している。
- ² 伊藤(1999) p. 40.
- ³ 園田(2017) p. 3.

参考文献

- 伊藤邦雄. 1999. 『グループ連結経営—新世紀の行動原理—』筑摩書房.
- 今井賢一. 1992. 『資本主義のシステム間競争』筑摩書房.
- 経済産業省. 2002. 『環境管理会計手法ワークブック』経済産業省.
- 園田智昭. 2017. 『企業グループの管理会計』中央経済社.
- 田中隆雄, 高橋邦丸編著. 2004. 『グループ経営の管理会計』同文館.
- 中寫道靖, 國部克彦. 2018. 『マテリアルフローコスト会計の理論と実践』同文館.
- 林昇一, 浅田孝幸編著. 2001. 『グループ経営戦略—理論と実際—』東京経済情報出版.
- 茂垣広志. 2001. 『グローバル戦略経営』学文社.
- 吉原英樹. 2015. 『国際経営〔第4版〕』有斐閣.

論 壇

異文化マネジメントと管理会計上の課題 —純粋持株会社，日系海外子会社の事例研究から—

塘 誠

<論壇要旨>

株式市場全体の純粋持株会社 (HD) は、2018 年春時点で 445 社であった。そのうち 296 社 (67%) が東証 1 部に属していた。HD は、異企業間の企業統合や、企業内の組織再編で利用される傾向にある。直近 1 年で見ると、企業統合型と組織再編型は半々であった。HD では、事業の入替、ピークアウト、クロスサブシダイゼーションに Growth share Matrix を活用している事例があった。2017 年の日本企業の M&A のうち、国内企業が海外で行う IN-OUT の M&A が 56% を占めている。グループ管理においては、異文化マネジメントの重要性が増す。その中核は、企業の中で蓄積されてきた暗黙的なインセンティブシステムの明示化である。日本企業の管理職レベルではすでに、職務型の人事制度が従来の職能型を上回っている。職務型を採用した企業では、インセンティブシステムの明示化のため、管理会計情報の精緻化 (財管分離) が必要となる。

<キーワード>

純粋持株会社, グループ経営, PPM 分析, 異文化マネジメント, 職務型の人事制度

Intercultural Management from the Management Accounting Aspects: Based on Case Studies of Pure Holding Companies and Japanese-owned Overseas Subsidiaries

Makoto Tomo

Abstract

The number of pure holding companies (HD) in the Japanese stock market was 445 in early 2018. Of which 296 companies (67%) are listed in the Tokyo Stock exchange (TSE) 1st section. HD tend to be used for business integration and for organization restructuring. Looking at the most recent year, the number of integrated type and restructuring type were almost equal. There were cases using Growth share Matrix for strategies of selection and concentration, peak out, cross subsidization. Out of Japanese M&A in 2017, IN & OUT M&A accounts for 56%. The importance of cross-cultural management increases for group management. It is necessary to clarify the implicit incentive system accumulated in the corporation for it. Even in the Japanese managerial level, the personnel system based on positions and classes' type exceeds that of the function type. For companies that adopt personnel system based on positions and classes, it is necessary to refine management accounting information in order to clarify the incentive system.

Keywords

Pure holding company, Group management, Growth share Matrix, Cross-cultural management, Personnel system based on positions and classes

はじめに

純粋持株会社（以下、HD）や日系海外子会社の事例研究から、企業グループ・マネジメントとこれらに適応した管理会計の役割を考察するのが本稿の目的である。本稿は、大きく3つのパートに分かれている。第1が、純粋持株会社の動向である。異企業間の企業統合や、企業内の組織再編目的としてこれが依然用いられていることを確認する。第2が、グループ管理におけるポートフォリオ・マネジメント（以下、PPM）の活用事例である。そこでは、事業ポートフォリオの入替、ピークアウト、クロスサブシダイゼーションにPPMが活用されている事例を見る。第3が、グローバル・グループ管理である。国内企業による海外M&Aの増加等により、異文化マネジメントが重要になっている。そこでは、人事制度が従来の職能型から職務型に変わることによって、管理会計情報の精緻化の必要性が増すことを考察する。

1. 純粋持株会社の動向

1.1 純粋持株会社の採用数の推移

HDは、その役割を明確にするために「ホールディングス」、「グループ」を社名に付す場合が多い。NTT、キッコーマン、ココカラファイン、すかいらーく、エイベックスなどのように、社名にこれらを付さないHDもある。2014年にHDに関するアンケート調査を実施した際、東証1部のHD206社のうち175社(85%)が、「ホールディング」または「グループ」を社名に冠していた。このことから社名のみでHDを9割程度補足可能と推定できる。そこで、本節では、東洋経済社の会社四季報CD-ROMに収録されている企業から、英文会社名に「holding」もしくは「group」を含むものを抽出し、HDの採用動向を見ることにする。

上場区分別HD数の推移について図表1を見ると、全市場のHD数は、2018年春に445社と2008年春の209社から236社増加している。このうち東証1部所属のHDは、2018年春に296社であり、2008年春からの増加率（幾何平均）は11%であった。その結果、全市場で東証1部所属にHDが占める割合は、2008年春の51%から2018年春の67%へ16ポイント増加した。また、東証1部企業全体に占めるHDの比率は、2008年春の6%から2018年春には14%と8ポイント増加している。

東証1部上場企業のうち、HDとそれ以外（非HD）の売上高の平均を算出し、平均値の差の検定を行った結果を図表2に示す。分析にあたっては、日経NEEDS企業財務データ（NEEDS-Financial Quest）に一般事業会社として収録されている企業のうち決算月数が12か月かつ売上高が計上されている企業について、2018年8月時点で直近のデータを用いた。分析の結果、売上高の平均は、HDが510十億円と非HDの321十億円と比べ大きかった。この差は、平均値の差の検定のp値が0.03であることから統計的に有意といえる。このことは、HDが規模拡大過程におけるM&Aや、多角化した企業において分権管理を行うための仕組みであることと関連していると考えられる。

つぎに、図表3に示す2018年春における業種別のHD比率を見ると、非製造業が全体の71%を占めている。HD採用率は、製造業の8%に対して非製造業は16%と2倍である。小売、

図表 1 上場区分別 HD 数の推移

年	東証 1部	東証 2部	東証 マザーズ	ジャス ダック	その他	総計	東証 1部割合	東証1部 HD比率
2008 春	107	14	14	56	18	209	51%	6%
2009 春	121	17	18	67	22	245	49%	7%
2010 春	138	18	17	72	19	264	52%	8%
2011 春	149	21	18	70	22	280	53%	9%
2012 春	158	30	21	70	19	298	53%	9%
2013 春	173	32	20	69	18	312	55%	10%
2014 春	191	34	22	63	13	323	59%	11%
2015 春	214	34	17	65	12	342	63%	11%
2016 春	237	33	15	69	8	362	65%	12%
2017 春	261	36	19	69	10	395	66%	13%
2018 春	296	39	21	80	9	445	67%	14%
増加率	11%	11%	4%	4%	-7%	8%		

出典：東洋経済社，会社四季報 CD-ROM，各年春号から筆者作成。

図表 2 東証 1 部 HD 採用有無と売上高（単位：十億円）

グループ	売上高平均	度数	標準偏差
HD	510	258	1,357
非 HD	321	1,673	1,140
合計	347	1,931	1,173

Levene の検定の p 値 = 0.01, 2 つの母平均の差の検定（等分散を仮定しない）の p 値 = 0.03.

金融（銀行，保険，証券等），陸運等の採用率が 20% である。これらの業種では，M&A が活発なものもその背景と考えられる。

1.2 純粋持株会社の設立目的

HD の設立目的は，合併代替としての異企業統合型と社内分社としての組織再編型に大別できる。2018 年までの直近 1 年に HD 化した企業の目的を 2 分類した結果を図表 4 に示す。なお，ここでは，沿革等から判断して HD 化と同時に，もしくはその前後に M&A を実施している場合を統合型とした。図表 4 では，統合型が 21 社（57%），再編型が 16 社（43%）である。これには，もともと HD であった会社が，東証 1 部へ鞍替えもしくは新規上場したケースも含まれる。そこで，これらを除くと，統合型 11 社，再編型 9 社とほぼ半々の割合となる。外松・宮島（2013）によると，統合型が約 30%，再編型が約 70% を占めるという。このようにストックで見ると再編型の割合が高いものの，直近 1 年というフローで見ると統合型の比率が増加する。その理由として，統合型の場合，M&A に際して HD を採用しても，事業統合が完成した段階で HD を廃止するケースがあることが考えられる。

図表3 業種別のHD比率(2018年春)

業種名	会社数	HD数	構成比	業種採用比
電気機器	260	21	5%	8%
食料品	128	19	4%	15%
建設業	179	19	4%	11%
化学	215	13	3%	6%
機械	233	9	2%	4%
繊維製品	54	7	2%	13%
医薬品	67	6	1%	9%
金属製品	92	6	1%	7%
輸送用機器	95	5	1%	5%
その他製品	109	5	1%	5%
非鉄金属	36	4	1%	11%
鉄鋼	47	3	1%	6%
ガラス・土石製品	58	3	1%	5%
鉱業	7	2	0%	29%
石油・石炭製品	12	2	0%	17%
精密機器	51	2	0%	4%
ゴム製品	19	1	0%	5%
パルプ・紙	26	1	0%	4%
水産・農林業	11		0%	0%
製造業計	1,699	128	29%	8%

業種名	会社数	HD数	構成比	業種採用比
小売	359	76	17%	21%
サービス	426	72	16%	17%
情報・通信	420	52	12%	12%
卸売	335	44	10%	13%
銀行	92	19	4%	21%
陸運	66	14	3%	21%
証券・商品先物	41	14	3%	34%
不動産	128	12	3%	9%
保険	14	8	2%	57%
その他金融	37	3	1%	8%
電気・ガス	24	1	0%	4%
空運	5	1	0%	20%
倉庫・運輸関連	38	1	0%	3%
非製造業計	1,985	317	71%	16%
計	3,758	445	100%	12%

出典：東洋経済社，会社四季報 CD-ROM，各年春号から筆者作成。

1.3 純粋持株会社の廃止とその理由

図表5は、2008年春から2018年春にかけてHDの採用数と廃止数をグロスで集計した結果である。この間、HDを採用した企業は237社であり、HDを廃止した企業は48社(14%)である。差し引き189社増加し、HD数は2008年春の107社から2018年春には296社となった。

そこで、この間にHDを廃止した48社について、その理由を調査したものが図表6である。HD廃止の理由として、HDが屋上屋の組織としてコスト増を招くこと、収益が配当に依存するため弱い本社となる可能性があることなどの弊害を解消する目的が考えられる。これらHDの弊害を解消するためのHD廃止は、5社(10%)に過ぎない。一番多い廃止理由は、企業統合完了に伴うものであり、63%を占める。この内訳は、企業間の統合の一環として共同持株会社を設立したのち統合完了に伴い事業会社化したものが17社(35%)、他社に買収されるなどして上場廃止したものが13社(27%)である。

1.4 LIXILの事例

当初の統合が完了してもHDを維持している会社もある。LIXILがその一例である。LIXILは、トステム、INAX等の異企業間統合のため、2001年にイナックトステムHDとしてHD化した。その後、住生活グループ、LIXILグループと商号変更する過程で事業統合、組織再編を行っている。2011年には、子会社のLIXILにINAX、新日軽、東洋エクステリア、トステムを統合している。

さらに、2015年にHD傘下のLIXILをカンパニー制に移行している。ここでは、テクノロジーカンパニーとして、LIXIL Water Technology, LIXIL Housing Technology, LIXIL Building Technology,

図表4 HD化目的の分類(2017~2018年)

No.	異企業統合型	No.	組織再編型	
1	DD HD	1	テリカフーズ HD	
2	スターティア HD	2	マクセル HD	
3	クラウティア HD	3	萩原電気 HD	
4	ライトオンエクスプレス HD	4	ルック HD	
5	ワイエイシイ HD	5	さが美 GHD	
6	三井 E&S HD	6	MrMax HD	
7	関西みらいフィナンシャル G	7	センコー GHD	
8	三十三フィナンシャル G	8	朝日放送 GHD	
9	SRS HD	9	進学会 HD	
10	USEN-NEXTHD	10	井村屋 G	1 部に変更
11	ロカ・コーポレーション ジャパン HD	11	スシロー グローバル HD	1 部に変更
12	ヒノキヤ G	1 部に変更	12 グローバル G	1 部に変更
13	ヨシムラ・フート HD	1 部に変更	13 ヤマシタヘルスケア HD	1 部に変更
14	メデアス HD	1 部に変更	14 森六 HD	新規上場
15	シユータック HD	1 部に変更	15 キュービターネット HD	新規上場
16	ウイルプラス HD	1 部に変更	16 SG HD	新規上場
17	力の源 HD	1 部に変更		
18	クロス・マーケティング G	1 部に変更		
19	メデアトウ HD	1 部に変更		
20	Ubicom HD	1 部に変更		
21	ウェブロック HD	1 部に変更		

出典：企業のプレスリリース等から筆者作成。なお、Gはグループ、GHDはグループホールディングの略である。

図表5 東証1部 HDの増減数

時点	社数	割合
2008 春	107	31%
増加	237	69%
小計	344	100%
減少	48	14%
純増加	189	55%
2018 春	296	86%

出典：東洋経済社、会社四季報 CD-ROM、各年春号から筆者作成。

LIXIL Kitchen Technology の4つと、日本の販売・サービスを担う LIXIL Japan Company の計5つのカンパニーに移行している。この狙いのひとつは、「近年の M&A でグループ入りした北米と欧州の企業と「LIXIL Water Technology (LWT)」を立ち上げること」(LIXIL, 2014) がメインであり、これらを一傘下に配置している。

このように、LIXIL は、当初の統合が終了した後も、M&A の装置として HD を維持していると考えられる。HD を M&A の装置として使いつつ、中核子会社のレベルでは、カンパニー

図表6 HDの廃止理由

廃止理由		社数	割合
HD 弊害	事業持株会社化	5	10%
統合完了	事業持株会社化	17	35%
	被買収	13	27%
	小計	30	63%
業績不振	上場廃止	6	13%
商号変更	HD 維持	4	8%
その他		3	6%
合計		48	100%

出典：企業のプレスリリース等から筆者作成。なお、商号でHDを識別しているため、商号変更のみの会社もそのまま表示している。

制を採用するという、HDとカンパニー制の併用例でもある。

2. ポートフォリオ・マネジメントの事例

HDもしくはこれに類する組織では、PPMの適用事例が見られる。以下では、三菱ケミカルHD、HD的な経営を行っている三菱商事、三井物産、HDから事業持株会社に転換した旭化成の事例を見る。

2.1 三菱ケミカルホールディングスのPPM

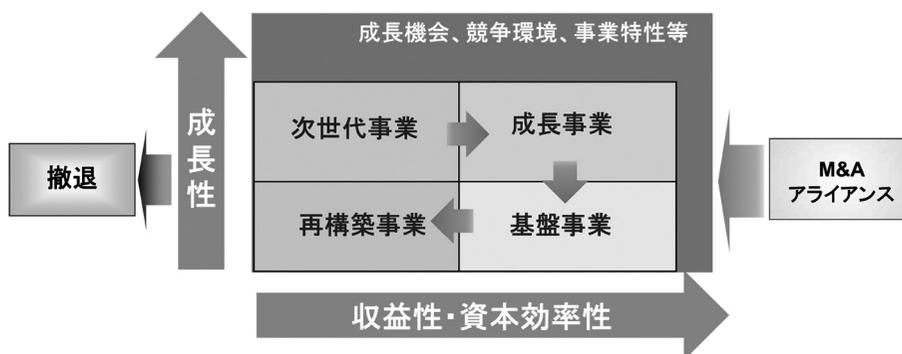
三菱ケミカルHDのPPMでは、いわゆるボストンコンサルティングの、Growth share matrixのアレンジ版が使われている。図表7で示すように、三菱ケミカルHDのPPMにおいては、縦軸の市場成長率の代わりに売上成長率、横軸の相対的マーケットシェアの代わりに売上高利益率(ROS)、投下資本利益率(ROIC)と、いずれの軸も内部的に得られる財務指標で代替している。また、象限の名称として、金のなる木を基盤事業、花形を成長事業、問題児を次世代事業、負け犬を再構築事業に置き換えている。

2.2 商社のPPMと投資売却・リサイクル

三菱商事では、PPMを図表8の事業領域評価マトリックスで行っている。事業領域評価マトリックスでは、先の三菱ケミカルHDと同様、Growth share Matrixをアレンジして、縦軸は収益規模、横軸は各事業の株主資本利益率(ROE)で代替している。そして、収益規模、収益率ともに低いところをピークアウト・入替候補にしている。横軸は、実際には実質リスクと資本コストを利用した経済付加価値(MCVA: Mitsubishi corporation value added)を用いている模様である(SAP編集部, 2017)。MCVAは、純利益から実質リスクに資本コストを乗じたものを引いたものである。ここで、事業リスクは、①事業リスク、②信用リスク、③市場リスク、④コントリビューションリスク、⑤外貨投資元本リスク、⑥オペレーショナルリスク、⑦その他のリスクの和で

図表7 三菱ケミカル HD の PPM

- 高成長・高収益型の事業体の形成をめざして、ポートフォリオ・マネジメントを徹底
- 資本効率性(ROIC)、成長性(売上成長率)、収益性(ROS)の評価をベースにして成長機会、競争環境、事業特性等の要因を加味して位置付ける



出典：三菱ケミカルホールディングス (2015), p.21 より引用。

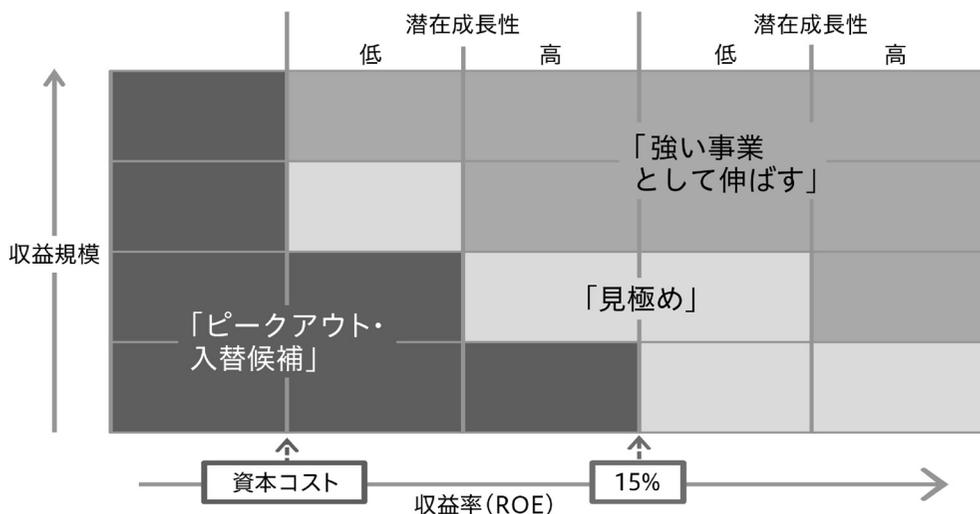
ある。この実質リスクが、株主資本の代替となっている。

三井物産でも、三菱商事同様に、過去には資本コストを利用した経済付加価値として PACC (Profit After Cost of Capital; 連結資本コスト制度) を用いていた。しかし、「資本コストの計算が複雑で営業側に自身の資本コストの考え方がなかなか浸透しなかった」ため、2012年で廃止した。現在は、事業評価指標として、税引後利益 (PAT: Profit After Tax) と営業キャッシュフロー (CF) から主に運転資本を除外した基礎営業CFを用いている。PAT、基礎営業CFともに損益計算書上の利益が基礎であり、業績評価上、貸借対照表科目は重視されていない。なぜならば、取引企業等に対する金融サービスは、コーポレートスタッフ部門が担当しており、これに伴い発生する売上債権、買入債務、棚卸資産など運転資本の管理は、評価対象から外しているためであると考えられる (浅田他, 2018)。

三菱商事では、事業撤退の基準としてEXITルールを導入している。例えば、3年間MCVAが赤字になると事業を見極め、撤退の検討する。一方、黒字であっても事業を売却し投資回収するピークアウトという方針もある。三井物産では、同様の方針を投資のリサイクルと呼んでいる。この背景には、事業ライフサイクルを勘案し、投資回収が最大になるとき売却するという考え方がある。

三井物産の投資のリサイクルの例として、ヘルスケア・サービス事業本部の戦略である「Grow and Sell モデル (成長分野への投資→収益基盤の強化→リサイクルによる果実化→成長分野への投資→…)」がある (浅田他, 2018)。当事業本部では、2011年に取得したマレーシアの病院グループ IHH (Integrated Healthcare Holdings) 社の持分比率 18.1%のうち、2.0%を2016年に売却し、249億円の資金回収と146億円の売却益を計上した。その後、2018年3月には、アジア最大手の中間所得層向け病院を経営するコロンビアアジアグループに148億円追加出資するなど、投資のリサイクルだけでなく「優良アセットの積み上げ」も並行して行っている。

図表8 三菱商事の事業領域評価マトリックス



出典：三菱商事、「統合報告書 2015」、p.8 より引用。

図表9 投資の売却回収・リサイクルとネット投資比率

(三菱商事)

(億円)

	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3
新規投資 (A)	△7,600	△8,900	△5,696	△7,960
売却回収 (B)	5,800	3,700	3,900	4,784
ネット (C)	△1,800	△5,200	△1,796	△3,176
ネット比率 (C)/(A)	24%	58%	32%	40%

三菱商事, 統合報告書, 決算説明会資料より筆者作成。

(三井物産)

(億円)

	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3
投融资額 (A)	△7,150	△6,000	△6,350	△5,600
リサイクル (B)	3,400	1,900	2,900	3,000
ネット (C)	△3,750	△4,100	△3,450	△2,600
ネット比率 (C)/(A)	52%	68%	54%	46%

三井物産, 「統合報告書 2018」, より筆者作成。

三菱商事, 三井物産ともに, 投資の売却回収, リサイクル額がそれぞれ開示されている。これらを使って, ネットの投資比率を計算したものが図表9である。三井物産よりも三菱商事のほうが, 売却回収比率が高く, 投資のネット比率は低い。三菱商事では, MCVA で資本コストを活用していることのほか, 「各営業グループはキャッシュ創出の範囲内で投資を行うことを徹底」(三菱商事, 2018) していることも影響していると考えられる。それに加え, 三菱商事では, クロスサブシダイゼーション目的で「営業グループ連結純利益の一定比率を全社が留保する仕組みを導入」(同前) しており, 財務面での全体最適も同時に追求している。

2.3 旭化成の PPM

つぎに、旭化成の PPM の事例を見る。旭化成は 2003 年から HD 制を採用していたが、2016 年に事業持株会社に転換した。これは、事業会社間の製品開発や販路開拓に重複が生じたためである。例えば、リチウムイオン電池の絶縁材は、電子材料と繊維が融合したものであり、事業領域間をまたがるものとなった（日経産業新聞、2015）。そこで、マテリアル領域の子会社を HD が吸収して事業持株会社になり、それが、住宅領域、ヘルスケア領域の子会社を保有する組織形態となった。同時に、10 年後に向けた新しい事業の創出を目指し、HD と素材系の事業会社の人財を集め、研究開発の統合も進めている（旭化成、2016: 12）。

旭化成（2018: 41）では、1950 年代から将来までのポートフォリオ転換の歴史が説明されている。1965 年までは繊維が中心であったが、現在ではケミカル、住宅・建材、エレクトロニクス、医薬・医療が主となっている。この間、旭化成は 1 千億円を超える M&A を HD 時代に 2 件、事業持株会社になってから 1 つ手がけている。HD 時代には、2012 年に救命救急医療機器の Zoll Medical を約 22 億米ドル（約 1,800 億円）で取得し、また、2015 年にバッテリーセパレータ事業の Polypore International を約 28 億米ドル（約 2,600 億円）で取得している。事業持株会社になった後は、2018 年に自動車シート材 Sage Automotive Interiors を 11 億米ドル（約 1,200 億円）で取得している。他方、2016 年に国内のエチレン製造設備を停止し、2013 年にコンタクトレンズを譲渡するなど、事業撤退も行っている。

旭化成の有価証券報告書、セグメント情報では、2008 年 3 月期まではその他を除き 8 セグメント、2014 年 3 月期までは 7 セグメントを開示していた。その後開示セグメント数は、4 セグメントに減少し、事業持株会社化した 2017 年 3 月期以降は、3 セグメントとなっている。しかし、決算説明会資料では 2014 年 3 月期までセグメントに近い 7 事業区分で開示している。これを用いて、縦軸を売上高対前年増加率、横軸を利益率として PPM 分析を行ったものが図表 10 である。4 象限に分割する線は、2 期間のそれぞれの軸の合計の平均値とした。図中のドット円が 2012 年度、格子円が 2017 年度の事業を示す。これら事業の位置づけの推移をみると、花形に位置する事業は、2012 年度の 3 から 5 事業に増加している。医薬・医療、住宅は、花形から金のなる木にシフトしている。このことから、旭化成の場合、HD のもと、M&A を使用した事業の選択と集中を通じて、事業ポートフォリオを高成長、高収益に転換した事例と考えられる。

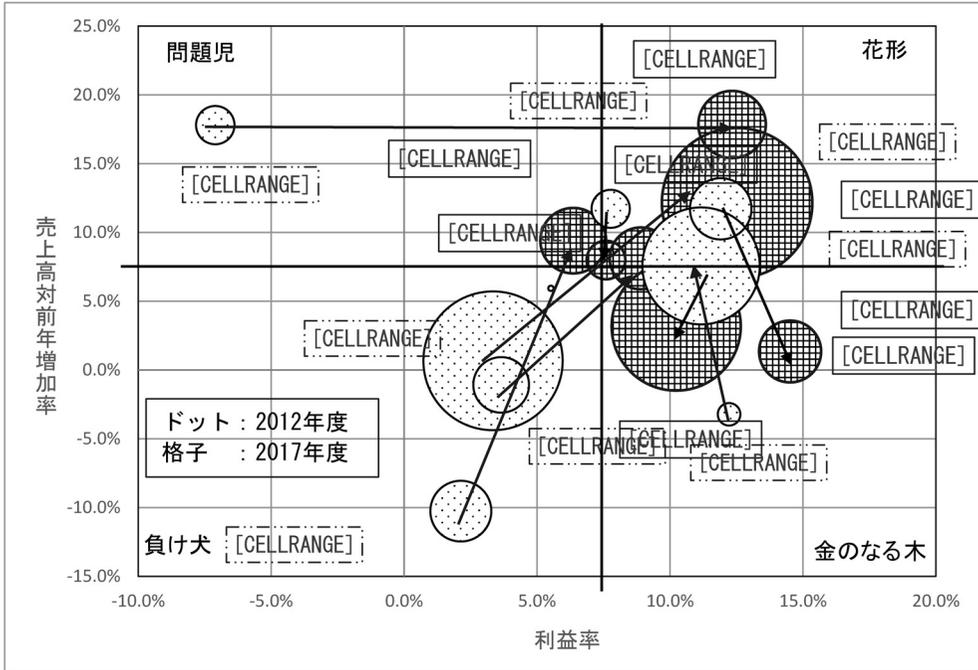
3. グローバル・グループ管理

本稿で事例として取り上げた、三井物産、旭化成、LIXIL は、いずれも海外で大型 M&A を実施していた。レコフの集計によると、2017 年の日本企業の M&A は全体で 13.3 兆円、IN-OUT が 7.5 兆円、IN-IN が 2.2 兆円、OUT-IN が 3.7 兆円となっており、56% を IN-OUT の海外 M&A が占めている（レコフ、2018）。海外事業活動調査（経済産業省、2018）によると、海外生産比率は、海外進出企業ベースで 38%、国内全法人ベースで 24% である。

このようにグローバル化が進展する中、「海外グループ企業をどう管理するか」という課題が生じる。この解決には 3 つの方向性が考えられる。

第 1 は、日本の制度に準じた管理である。予算制度、人事評価制度、生産管理等も日本の地

図表 10 旭化成の PPM 分析



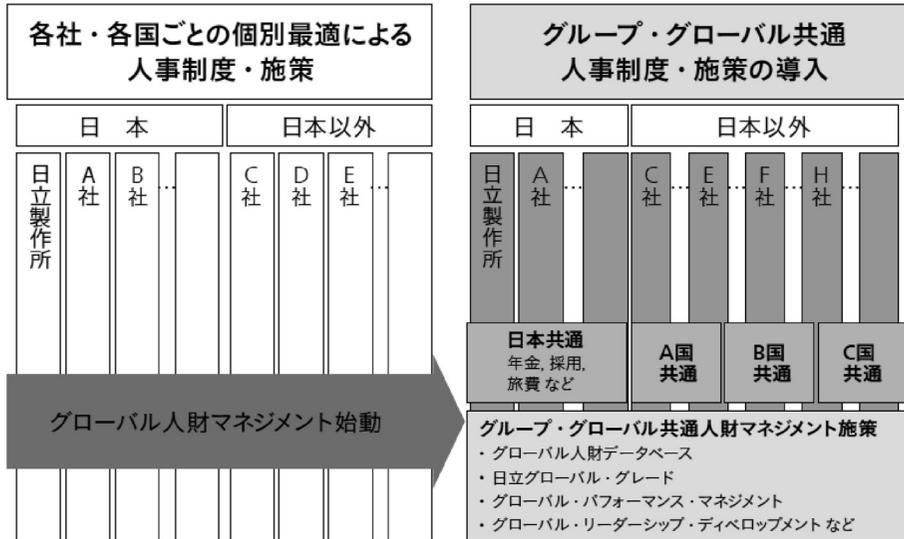
出典：旭化成 (2018), p.12 の数字を用いて筆者作成.

方の支店、工場と同レベルで行うイメージである。これは、中国やアセアンの現地法人で採用されるケースがある。それは、日本と時差が小さい、距離が近く出張で対応可能など地理的な要因が一因と考えられる。ただ、処遇面を日本に準じると、人材の定着率が悪いなど人事面で困難に直面することもある。

第2は、海外子会社の管理は現地に任せる権限委譲を軸にした管理である。距離的に遠い現法や現地で製品をカスタマイズしている企業の管理で用いられることが多い。例えば、メキシコにある自動車部品A社では、設立当初から現地人社長であり、権限委譲の程度は高い。日本の人事権は、現地社長のみである。マネジメント層は社長がヘッドハンティングして現地に適した人材を確保できている。メキシコの場合、教育システム面からも、昇進という日本の制度がなじまないため、ヘッドハンティングが主流となっている。その際、日本基準の賃金テーブルに従わなくてもよいため、同じポジションの日本人以上の給料を支払って確保している人材もいる。このように、現地流の人材獲得上、業績評価面、処遇面等を現地に合わせられる点で有利であるという。他方、日本からのコントロールが効きにくくなるという側面もある。

第3は、グローバル・プラットフォームを利用した管理である。M&A等を通じ経営の現地化が進んだ企業で用いられる傾向にある。例えば、日立製作所では、2012年度から図表11に示すグループ・グローバル共通人財マネジメントシステムを導入している。従来、各社が個別最適の人財施策・制度を持っていた。これをグローバル共通、地域共通、個社別の3層で整理し、グローバル共通施策については本社主導で、地域共通施策については五極体制として地域

図表 11 日立 グローバル人財マネジメント



出典：館田清志 (2018), p.35 図 1 より引用.

本社の主導で展開を図っている。この制度は、2013 年度に導入した日立グローバル・グレードという職務給がベースになっていると考えられる。これは、ポジション等級制度（9 段階で評価）であり、処遇面で人財のグローバル展開がやりやすい仕組みになっているという。

日立製作所のように、職務定義を明確化した職務型の人事制度は他の日本企業でも導入が進んでいる。マーサジャパン (2018) の調査によると、外資系企業では、管理職、非管理職（総合職系）、非管理職（一般事務職系）のいずれの階層でも 80% 以上が役割・職務に基づく等級制度や報酬制度を導入していた。日本企業でも管理職クラスに限れば、53% が役割・職務に基づく等級制度や報酬制度を導入していた。

この人事制度は、管理会計システムにも影響を与える可能性がある。例えば、職務型の人事制度を採用している海外現法 B 社では、現地本社スタッフ約 500 名中、100 名強が経理スタッフであり、さらにその 50 名が管理会計に携わっていた。その業務は、月次予実管理（差異分析）と月次フォアキャストイングがメインである。さらに、管理可能な実績で評価するための調整、グローバル・キャッシュ・マネジメント (GCM) のための財務部門サポートも行っていった。

このことから、図表 12 で示すように、人事制度が職能型であるか、職務型であるかによって、業績評価のための管理会計指標の精度が異なると考えられる。職能型では、管理コスト削減のために、財務会計情報を管理用に利用する「財管一致」のシステムでも十分かもしれない。しかし、職務型では、管理可能性原則に基づいた業績評価指標ならびに、財務会計と切り離れたより精緻な「財管分離」の管理会計システムが必要になると考えられる。

図表 12 職能型，職務型の人事制度と管理会計指標

項目	職能型（日本型）	職務型（欧米型）
給与	年功序列	職務サイズで一定
グローバル性	ローカル独自	グローバル共通
業績指標	主観的評価が混入	客観評価が主
組織内人材流動性	人材流動性がある	人材・組織が硬直
中途採用	職種が限られる	専門人材を採用しやすい
評価期間	長期的な評価	短期的な評価
業績連動性	業績に連動しない	業績に連動
指標作成コスト	小	大
コスト	指標作成コスト小	指標作成コスト大
管理会計情報	財管一致でも可	財管分離が必要

出典：筆者作成。

4. まとめと今後の課題

1997年のHD解禁後しばらくして、コニカミノルタ、富士電機などがHDを解消したことで、HDの負の側面を指摘する見解も出現した（河野，2013）。しかし、現在まで一貫してHDの採用企業は増加を続けてきた。株式市場全体のHD数は、2018年春時点で445社であり、中でも東証1部の占める割合は67%となっている。また、東証1部におけるHD比率は14%と比重を増している。そのため、HDは、規模拡大過程におけるM&A等を通じた企業統合や、多角化の進んだ企業で分権管理を促進するために利用される傾向にあると考えられる。ストックで見ると統合目的のHDが組織再編よりも少なく見えるのは、統合後にHDを解消するケースがあるためと考えられる。直近1年で見ると統合型と再編型は半々であった。また、HDは社内カンパニーの発展型とみる見方もあるが、LIXILのように両者の併用事例もある。社内の分権管理には、中核子会社が法人格を有するHDより社内カンパニーのほうが組織再編上、柔軟な可能性がある。グループ・マネジメントの目的により、HD、事業持株会社、社内カンパニーを企業は使い分けている。

グループ経営におけるPPMの適用事例として、三菱ケミカルホールディングス、三菱商事、三井物産、旭化成を取り上げた。そこでは、ポストンコンサルティングのGrowth share Matrixをアレンジし、軸には売上高成長率、利益率、ROEなどの財務指標を用いていた。これを事業の入替、ピークアウト、クロスサブダイゼーション等に活用していた。

HD、事業持株会社、カンパニー制等は、マネジメントのための装置に過ぎない。その中でも、HDは、異企業間統合の装置としての役割が大きいと考えられる。とりわけ海外企業をM&Aで取り込んだ場合、異文化マネジメントの必要性が増す。企業に蓄積・埋め込まれたインセンティブシステムが、企業文化の違いとして表面化するためである。そこで企業統合に際しては、業績評価法の明示化と統合が先決となる。その前提として、グローバル企業では、職務定義を明確にした職務型の人事制度の導入が進んでいる。日本企業でも管理職レベルですすでに、職務型の人事制度が職能型を上回っている。このような企業では、管理可能性原則に基づいた業績評価指標と「財管分離」の管理会計システムが必要になると考えられる。

職務型の人事制度を採用している企業では、細分化した職務定義に沿って具体的にどのような管理会計情報が必要とされるのか、海外グループ・マネジメントに際して、トップマネジメ

ント層がローカル人材であるか否かによって、現地法人の業績管理システムが異なるのか、それをグローバルにどう調整しているのか、などについての研究が今後の研究課題である。

謝辞

本稿は、日本管理会計学会 2018 年度年次全国大会（慶応義塾大学）統一論題報告・討論「企業グループの管理会計」に加筆修正を行ったものである。大会実行委員長の園田智昭先生（慶応義塾大学）、座長の中村博之先生（横浜国立大学）、報告者ならびにフロアの先生方からのコメントに感謝いたします。

本研究は、科研費（課題番号 18K01920）ならびに 2018 年度成城大学特別研究助成を受けて実施した。

参考文献

- 浅田孝幸, 塘誠, 三浦徹志, 金宰煜. 2018. 「ASEAN クラスタにおける企業経営の進化と管理会計上の課題」『企業会計』 70(6): 832-837.
- 旭化成. 『有価証券報告書』2008～2017 年度版.
- 旭化成. 2016. 「新中期経営計画（2016～2018）“Cs for Tomorrow 2018” 説明会 要旨」（2016 年 4 月 25 日）<https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/ir/library/initiative/pdf/160425jtxt.pdf>.
- 旭化成. 2018. 「2017 年度決算説明会資料」（2018 年 5 月 11 日）https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/ir/library/financial_briefing/pdf/1803_analyst.pdf.
- 旭化成. 2018. 「中期経営計画“Cs for Tomorrow 2018”の進捗について」（2018 年 8 月）<https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/ir/library/other/pdf/1808j.pdf>.
- 館田清志. 2018. 「日立のグローバル人財戦略の取り組み」『日立評論』 100(04): 34-38. <http://www.hitachihyoron.com/jp/archive/2010s/2018/04/07a01/index.html>.
- 経済産業省. 2018. 「第 47 回 海外事業活動基本調査概要（2016 年度実績）」<http://www.meti.go.jp/press/2018/04/20180405001/20180405001-1.pdf>.
- 河野俊明. 2013. 「純粋持株会社に問われるマネジメントの視点」『知的資産創造』 2013 年 10 月号: 18-29. <https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/publication/chitekishisan/2013/10/cs201310.pdf>.
- LIXIL. 2014. 「LIXIL の新事業モデルについて」2014 年 11 月 14 日付プレスリリース https://newsrelease.lixil.co.jp/news/2014/070_company_1104_01.html.
- マーサージャパン. 2018. 「職務の明確化とそれを前提とした公正な評価手法の導入状況に関する調査報告書」http://www.meti.go.jp/policy/jinzai_seisaku/houkokusyo.pdf.
- 三菱ケミカルホールディングス. 2015. 「中期経営計画 APTSIS 20（2016～2020 年度）」2015 年 12 月 9 日付事業説明会資料 <http://www.mitsubishichem-hd.co.jp/ir/pdf/00321/00374.pdf>.
- 三菱商事. 『統合報告書』2014～2017 年版. <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/ar/>.

- 三菱商事. 2018. 「2017年度決算 (IFRS) 公表資料 全文」2018年5月8日 <https://www.mitsubishi-corp.com/jp/ja/ir/library/earnings/pdf/201805j.pdf>.
- 三井物産. 『統合報告書』2015～2018年版. <https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/report/index.html>.
- 日経産業新聞. 2015. 「旭化成. 素材関連の子会社3社吸収. 研究開発. 迅速に」2015年3月4日13面.
- SAP 編集部. 2017. 「総合商社の業態変革と収益・リスク管理の変遷に於ける CFO の役割」(2017年4月7日) <https://www.sapjp.com/blog/archives/16011>.
- レコフ. 2018. 「2017年1-12月の日本企業のM&A動向」2018年1月4日付ニュースリリース <https://www.marr.jp/marr/category/q-report/entry/7768>.
- 東洋経済社. 『会社四季報 CD-ROM』2008～2018年版. 各年春号.
- 外松陽子, 宮島英昭. 2013. 「どのような企業が持株会社を選択しているのか?」『独立行政法人経済産業研究所コラム』 <https://www.rieti.go.jp/jp/projects/fcga2011/columns2/09.html>.
- ※記載した URL は, 2018年12月21日時点で全てアクセスできたことを確認している.

論 壇

純粋持株会社における全体最適と部分最適

福田淳児

<論壇要旨>

本稿の目的は、純粋持株会社制を採用している企業グループにおける、グループ・レベルでの全体最適と事業会社レベルでの部分最適との間の整合性を取るためのマネジメントの設計を明らかにすることにある。キリングroupへのインタビュー調査から以下の点が明らかになった。キリングroupではグループ全体最適な意思決定を促進するために、ホールディングスと事業会社間での取締役の兼任を行わない。また、事業会社の獲得した利益は全額配当金としてホールディングスに集約されている。さらに、グループ・レベルの戦略が事業会社の戦略に組み込まれ、その実行が確実に行われるために、KISMAPを始め、それに関連した業績測定・評価などのMCSsの設計に工夫が見られた。事業会社間の連携を促進するうえで、ホールディングスが積極的にブランド・マネジメント・システムを利用している点も特徴的であった。しかし、iMUSEブランドによる取り組みの背後には、組織メンバーの過去のプロジェクト経験に基づく非公式的なネットワークが果たす役割も重要であった。

<キーワード>

純粋持株会社, 全体最適, 部分最適, インタビュー, マネジメント・コントロール・システム

Total Optimization and Sub-optimization in Pure Holding Companies

Junji Fukuda

Abstract

The purpose of this research is to show the design of management systems a group use to tackle the sub-optimal decision making of operational companies and foster total optimization as a group. Based on interviews with KIRIN GROUP, we obtained the following results. KIRIN GROUP does not allow the director of holdings to sit as a director of operational companies. All profits acquired by operational companies are transferred to holding company as dividends. These practices make it possible for holdings to make optimal decision makings as a group. In addition, the design of MCSs such as KISMAP and performance measurement and evaluation systems ensure that group-level strategies are incorporated in the operational company-level strategies and ensure their execution. Furthermore, to promote cooperation among operational companies, KIRIN GOURP use brand management systems. However, behind the initiatives used by holdings, the informal network among project members based on the past common project experience plays an important role.

Keywords

Pure holding company, Total optimization, Sub-optimization, Interview, Management control systems

1. 問題の所在

1997年12月の「私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律」の改正以降、純粋持株会社制が、日本におけるグループ経営のための選択肢の一つとして登場（再登場）した。ただし、企業グループが、この組織形態を採用するには、それ以降の一連の法制度の整備や改正が待たれた。

純粋持株会社制の採用目的には、「親子型の『企業グループ』の内部における組織再編」と「既存の企業同士の『経営統合』」（下谷，2009：137）がある。当初の採用目的による区別は、時間の経過に伴い、相互に浸透し曖昧となる（浅田，2007；下谷，2009）。しかしながら、純粋持株会社制の採用目的は、企業グループがそれに期待する役割、またホールディングスと事業会社との間および事業会社間での関係性の構築の観点から重要である。本研究では、企業グループが内部の組織再編成目的で、純粋持株会社制を採用するケースを前提とする¹。これは、近年、純粋持株会社制の新たな役割として、大きな注目を浴びている（下谷，2009）。

純粋持株会社制では、ホールディングスは、グループ全体最適の視点から戦略的意思決定を行う。他方で、事業会社は、事業レベルでの戦略の策定とその実行に責任を有する。しかし、事業会社が、法的に別の実体であること、そのために高い自律性を有することは、事業会社間に高い障壁を生み出し、その連携を阻害する原因となる。これらの要因は、事業会社による部分最適意思決定を促進する要因である。社外への分社化を伴う純粋持株会社制では、同一企業内部での分権的組織形態である事業部制やカンパニー制と比べ、部分最適化がより一層顕著な問題となる可能性がある（園田，2017；頼他，2012）。純粋持株会社制を廃止した企業グループのいくつかでは、この点が大きな理由である²。

純粋持株会社制を継続的に利用し、グループ価値を向上させるためには、グループ・レベルでの全体最適意思決定が促進されることが必要である。また、事業会社による自律的な事業戦略の策定と実行を通じて、環境への迅速かつ確かな対応を行うことも必要である。それと同時に、自律的な事業会社がもたらす部分最適化の問題への対処も不可欠となる。本稿の目的は、純粋持株会社制を採用する企業グループにおけるグループ・レベルでの全体最適と事業会社レベルでの部分最適との間の整合性を取るためのマネジメントの実態を明らかにすることである。

上記の点を明らかにする目的で、本研究では、キリングroupを対象としたインタビュー調査を実施した。インタビュー調査から、キリングroupでは、多様なマネジメントの方法を組み合わせて利用することで、グループレベルでの全体最適と事業会社レベルでの部分最適との間の整合性が取られていることが発見された。第1に、キリングroupでは、ホールディングスと事業会社間での役割分担が、人的側面も含め明確になされている。このことは、ホールディングスと事業会社の双方のレベルで、最適な意思決定を促進すると考えられる。第2に、キリングroupでは、事業会社の獲得した利益が全額配当金としてホールディングスに集約される。このことは、グループ全体最適な投資決定を可能とするとともに、事業会社の自律性が制約されている。第3に、グループ・レベルの戦略と事業会社の戦略とのリンク、さらにはその実行を確実にするためにKirin Innovative & Strategic Management Action Program（以下、KISMAPと略す）が利用されている。第4に、キリングroupでは、ホールディングスによって、事業会社間の連携を促進する多様な取り組みがなされている。これらの取り組みは、事業

会社の部分最適な意思決定を抑制する。事業会社横断的な iMUSE ブランドの構築と利用は、その一環として捉えられる。iMUSE ブランドの構築とその利用の事例からは、事業会社横断的な連携を促進するうえで、ホールディングスの関与が重要であること、自律的な事業会社を初期の段階から巻き込むことが重要であること、さらにそれらの要因の背後では、従業員間の非公式的なネットワークが重要な役割を果たしていることが明らかになった。

本稿の構成は次のとおりである。次節では、純粋持株会社制がもたらすベネフィットとコストを整理したうえで、本研究の課題を明確にする。第3節では、本研究の研究方法及びインタビュー調査の対象であるキリンググループについて簡単に紹介する。第4節では、キリンググループを取り巻く環境、また純粋持株会社制の運用のための様々な取り組みについて詳しい叙述を行なう。第5節では、それらの取り組みについて、全体最適と部分最適の観点から検討を行う。最後に、第6節では、本研究のまとめと今後の研究課題について述べる。

2. 純粋持株会社制のベネフィットとコスト

純粋持株会社制では、「統治機構として意思決定・監督」(浅田, 2006: 29)を担うホールディングスと、個々の事業に関わる戦略的な意思決定およびその遂行を担う事業会社といった垂直的な役割分担が明確である。これによって、純粋持株会社制は、「経営透明性の向上と資本市場からの信頼性の構造的な担保」(浅田, 2006: 29)を提供する。

戦略本社としてのホールディングスは、グループ全体に関わる戦略的な意思決定に専念することができる。これには、「合併・買収などを含めて事業モデルの組み替えや更新・廃棄」(浅田, 2007: 23)に関わる意思決定、ならびにそれらの意思決定と密接に関連している既存の事業間での資源配分に関わる意思決定も含まれる。下谷(2009: 145)は、ホールディングス自身が「特定の『本業』を持たない」ことで、「これまでとは比較にならないほど柔軟に事業選択が行えるようになる」としている。下谷(2009: 146)は、純粋持株会社制が、「将来に新規事業を追加的にぶら下げるためのスペースを提供する『エンドレス機構』」を有していると主張する。

純粋持株会社制は、社外への分社化を伴う分権化の仕組みである。法的に別の実体である事業会社は、一般に高い自律性を有する。このことは、事業会社が、直面する事業環境の変化に迅速かつ的確に適応することを可能とする。また、ホールディングスの観点からは、法的に別の実体である事業会社の業績測定・評価にあたって、その透明性が向上する(田中, 2004)。これによって、効率的な経営資源の再配分を行うことが容易となる。さらに、法的な独立性は、事業会社が属している産業の諸条件に適した人事制度を採用することを可能とする(青木・宮島, 2011)。

しかしながら、純粋持株会社制には、いくつかのコストも存在する。事業会社が法的に独立の実体であること、そしてそのために事業会社が高い自律性を有することによって、事業会社間に高い障壁が生み出される。このことは、事業会社による部分最適な意思決定を促進する要因となる³。さらに、事業会社間での横の連携の欠如は、事業会社横断的な知識の移転や共有にも影響を及ぼす(Hansen, 2002)。純粋持株会社制を採用した企業グループのいくつかでは、個々の事業会社レベルでは最適な適応がなされても、グループ全体として最適な適応を行えない状況が見られる(福田, 2017)。これらの問題に対して、純粋持株会社制を継続して利用

している企業グループは、どのような対応を行っているのでしょうか。

純粹持株会社制では、事業会社間に高い障壁があり、人的資源またそれに付随する情報や知識の効果的な移転・共有が抑制される(福田, 2017)。さらに、事業会社間における人事制度の相違も、人的資源の移動を阻害する大きな理由の一つである。この問題に対して、グループ横断的な人事異動に取り組んだ企業グループがある。帝人におけるグループ横断的な人事会議創設(日経産業新聞, 2007/9/4)や、富士電機グループにおける人事交流(日経産業新聞, 2008/1/11)もその一つであろう。内山(2017: 27)は、この点に関連して、「人的資産の管理については、採用や教育訓練、異動、業績評価・報酬制度の設計などの少なくとも一部をグループ単位で行うことで、グループとしての全体最適を目指している」ことを指摘している。

頼他(2012: 18)は、事業会社の「強い遠心力にみあうだけの強い求心力」がホールディングスに求められるとしている。イオンとセブン&アイホールディングスへのインタビュー調査に基づいて、彼らは、ホールディングスが求心力を高める方法として以下のものをあげている(頼他, 2012: 26)。事業分社横断的組織の構築、各種会議体の開催、HDと事業会社、事業会社間の定期的な人事異動、HDと事業会社間の役員の兼任、フェイス・ツー・フェイスのコミュニケーションの場の設置、ビジネス・ユニットに横串を刺すゼネラリストの育成、主要経営幹部についての専門家の要請と設置、自部門重視になる部門業績に連動した成果主義の悪影響の除去、HDへの人事の一元化などである。

浅田(2006)は、三菱ケミカルホールディングスを対象としたインタビュー調査から、事業会社間に「横串をとおす」(浅田, 2006: 38)ためのマネジメントの仕組みを明らかにしている。一つは、事業会社間の連携を事業会社の自律的プロジェクトに任せ、ホールディングスはその結果についての責任を問う形で関与する方法である。もう一つは、ホールディングスが主体となり、「分社を横断した強力なトップダウン型のプロセス再構築(プロジェクト型)」(浅田, 2006: 39)を行う方法である。

さらに、福田(2017)は、サントリーグループを対象としたインタビュー調査から、事業会社横断的な連携、特に情報や知識の移転・共有を促進するメカニズムを明らかにしている。サントリーグループでは、事業会社間での共通機能を、機能会社へと括り出すことで、グループ内の多様な事業を横串を通して見ることが可能となった。さらに、共通機能としての生産技術部と各事業会社との間で開催される定期的な技術開発テーマ会議の運用にも工夫が見られた。会議を通じて認識された技術開発テーマが、過去に生産技術部が他の事業会社と取り組んだテーマと共通性が高いものであれば、生産技術部の担当者を通じて、過去のプロジェクトの成果が、他の事業会社に移転されている。これに加えて、サントリーグループでは、グループ内で行なわれている人事異動が、グループ構成員の事業会社横断的な協力の必要性の知覚を高めていた。同時に、サントリーグループでは、旧サントリー株式会社出身者であるという一体感も、事業会社間での情報・知識の移転・共有を促進する一つの要因であったことが発見されている。

これらの研究から、純粹持株会社制を採用する企業グループでは、高い自律性を有する事業会社による迅速かつ確かな環境適応とともに、それがもたらす部分最適化の問題への適切な対処が、グループ全体最適なマネジメントを実現するうえで必要であることは共通認識である。しかしながら、ホールディングスの関与の程度、またここで提示された多様な方法がどのような組み合わせで利用されるべきであるのかについても、なお十分に明らかにされていない。

本研究では、グループ全体最適のためのマネジメントについて、ホールディングスと事業会

社との垂直的な関係の観点から、両者間での責任と権限の分担、ホールディングスによる事業会社間での連携を促進する MCSs の構築を考える。また、事業会社間での水平的な関係の観点からは、事業会社による自律的な連携への取り組みを考える。

3. 研究の方法とインタビュー対象企業グループ

グループ価値の向上のためには、純粋持株会社制を利用している企業グループにおいて、グループ・レベルでの全体最適意思決定が促進されることが必要である。また、法的に独立の実体である事業会社による自律的な事業戦略の策定・実行が行われることも必要である。それと同時に、自律的な事業会社による意思決定がもたらす部分最適化の問題への対処も不可欠である。しかしながら、純粋持株会社制を採用する企業グループにおける全体最適と部分最適の整合性のためのマネジメントの仕組みについては、これまでの研究ではなお十分に明らかにされてこなかった。そこで、本研究では、以上の点を明らかにする目的で、企業グループへのインタビュー調査を実施した。インタビュー対象企業グループは、キリンググループである。

後述するように、キリンググループにおける純粋持株会社制の採用は2007年であり、インタビュー時点で既に11年が経過している。キリンググループは、純粋持株会社制をその解禁後初期の段階で採用してはいない。しかし、純粋持株会社制を比較的長期にわたって利用している企業グループの一つである。また、純粋持株会社制の採用に起因する様々な問題に対して、本社の移転や中間持株会社の採用、さらに純粋持株会社制を支えるマネジメントの仕組みも特徴的であることが知られている。日本を代表する企業グループの一つであるキリンググループが、純粋持株会社制がもたらす部分最適化の問題にどのように取り組んでいるのかは非常に興味深い点である。なお、本研究では、インタビューで得られた知見を確認するために、公表データおよび記事、さらに有価証券報告書などの情報も参考にしている。

4. キリンググループの事例⁴

4.1 キリンググループの組織と長期経営構想

キリンググループが純粋持株会社制に移行したのは、2007年7月である。純粋持株会社制を採用する以前である1999年には、事業持株会社であるキリンビール社内においてカンパニー制が採用された。さらに、2006年には、純粋持株会社制への移行を念頭において、キリンビバレッジをキリンビールの完全子会社としている。純粋持株会社制に移行した直後のキリンググループの組織は、次のとおりである（図1参照）。

2007年に純粋持株会社制に移行した後、2013年1月には、「日本総合飲料事業をさらに推進していく」（KIRIN REPORT, 2018: 4）目的で、中間持株会社であるキリン株式会社が設立されている。キリンホールディングスとキリン株式会社は、組織的には異なるが、人的にはほぼ一致しており、両者は一体的な運営がなされている（6月14日インタビューより）。なお、インタビュー実施時点での組織は以下のとおりであった。

の価値の向上、信頼される企業グループ、そしてグループの基本姿勢3C⁵に基づいて「一人一人が能力を遺憾なく発揮し、競争優位の原動力となっている」(KV2015: 8)ことを掲げている。キリングroupが成長を実現するためには、国内酒類事業の再成長による基盤事業の強化が必要であり、それによって総合飲料グループ戦略の推進、国際化の推進及び健康・機能性食品事業の構築といった3つの成長シナリオがサポートされることが必要である。

これらの基盤事業の強化と飛躍的な成長を実現する上で、グループ経営体制の構築も不可欠の要因とされた。「成長戦略の推進に適した」(キリンホールディングス・ニュースリリース 2006/5/11)組織構造として、純粋持株会社制が位置付けられた。純粋持株会社制におけるホールディングスの役割は、KV2015によれば、「グループ全体最適な投資判断、新規事業の発掘と育成、事業間のシナジー機会の発見と連携の促進を図る」(p. 19)ことにおかれている。他方、事業会社の役割は「権限・責任を明確にし、市場に密着した経営による意思決定のスピードアップと独自性を生かし、柔軟な資源配分と投資による一層の自律成長を目指す」(p. 19)ことにある。

純粋持株会社制への移行の背景には、従来のキリンビールを中心とする事業持株会社制では、必ずしも大胆な資源配分ができなかったこともある(日経情報ストラテジー, 2008)。純粋持株会社制を採用することで、ホールディングスの傘下に、全ての事業会社を並列に位置付けることで、機動的に権限の移譲を行い、成長分野に対して大胆な投資を行うことが可能となった(6月14日インタビューより)。実際に、純粋持株会社制を採用した2007年以降、国内では協和発酵工業株式会社を買収し(日経ビジネス, 2007/10/29: 14)、国外ではフィリピンのサンミゲル社のビール事業会社であるサンミゲルビール株式会社の株式を取得(キリンホールディングス・ニュースリリース 2009/2/20)したり、オーストラリアのLion Nathan社の未保有分の株式を全株取得し完全子会社化(キリンホールディングス・ニュースリリース 2009/8/6)を行ったりと、グローバルなレベルでも積極的な事業展開が行われている。

他方、純粋持株会社制の導入に対するグループ内での批判や、導入に伴う問題も見られた(6月14日インタビューより)。当初は、純粋持株会社制の導入が、屋上屋を重ねることになるとの批判が社内でも見られた。また、ホールディングスができた当初は、キリンビールやキリンビバレッジの本社がそれぞれ別の場所に所在していたために、共通機能がグループ内で重複するというコストも発生した。

4.2 キリングroupにおけるホールディングスと事業会社との垂直的な関係

キリングroupにおけるホールディングスと事業会社との役割区分は明確である。これは、取締役などの人的側面についても同様である。キリングroupでは、キリンホールディングス社の取締役は事業会社の取締役を兼務していない(6月14日インタビューより)。

しかしながら、このことは、ホールディングスが、事業会社が直面する環境の状況などを十分に理解できなくしてしまう可能性も内包している。このために、キリングroupでは、ホールディングスと事業会社との間で、積極的な人的交流が行われている。ホールディングスは事業会社からの出向者で構成されている。出向者は、ホールディングスに数年間ほど在籍した後に、事業会社に戻っていく(6月14日インタビューより)。これは、ホールディングスに「事業感覚を持たせることと人員を固定しないことが狙い」(日経ビジネス, 2008/3/3: 44)であるとされている。

また、キリングroupでは、「グループ全体の戦略と各事業会社の戦略の整合性」(横田・妹尾, 2010a: 129)を確保するための仕組みが存在している。キリングroupでは、戦略マネジメント・システムとして、Balanced scorecardを中心としたKISMAPが導入されている⁶。各事業会社の戦略策定は、前年の6月くらいから開始される。ホールディングスは、EVA、売上高また利益⁷といった定量的な目標(6月14日インタビューより)や「『顧客関係力の強化』といったグループ共通の戦略課題の設定」(横田・妹尾, 2010a: 129)を行い、事業会社への提示を行う。事業会社の戦略マップは、ホールディングスが提示した戦略の骨子に基づいて策定される(6月14日インタビューより)。ただし、事業会社レベルの戦略マップの策定にあたっては、事業会社の裁量は大きいことが特徴的である(横田・妹尾, 2010a)。

これらの戦略の骨子が事業会社の戦略に確実に組み込まれるうえで、中間持株会社であるキリン株式会社の経営企画部に所属する各事業会社の担当者の役割は大きい。経営企画部に所属する各事業会社の担当者は、主に当該事業会社からの出向者である。この事業担当者が、各事業会社の経営戦略会議などの会議体に、オブザーバー的な性格で出席する(6月14日インタビューより)。彼らは、会議の席上、事業会社が採用する施策がグループ全体またはキリン株式会社の立場からグループ最適なものであるかに常に注意を払っている。経営企画部の事業担当者は、ホールディングスから事業会社への受け渡し課題を明確化し、各事業会社の戦略にこれらの課題が埋め込まれることを確実にする役割を果たしているのである。事業会社の戦略に組み込まれたこれらの戦略課題は、定期的なモニタリングの対象とされる。

事業会社の策定した戦略マップの成果指標には、財務的な指標とともに、非財務的な指標が含まれる。非財務的な指標には、例えば、広告関係の指標、お客様からの支持率、社員のエンゲージメントなどがある。次年度の戦略は12月に実施される最終の取締役会で承認され、1月からスタートされる。

事業年度が開始されると、モニタリングは四半期に一度の頻度で実施される。モニタリングの対象は、財務的な指標と同時に、非財務的な指標も含まれる。キリンビール、キリンパレヅまたメルシャンなどの事業会社の場合には、モニタリングに関わる議題が、キリン株式会社の戦略会議に付議される。キリン株式会社執行役員および取締役の前で、各事業会社の社長と企画部長が説明を行う。当初の目標の達成が見込めない場合には、期央(6月くらい)に修正目標の設定を行う。これは、現状では年初の目標の達成が見込めない場合に、それに対する対応策を打つことによって、どのような結果になるのかを明らかにするためのものである。来年度の事業計画の策定を見据え、今年度の着地点がどのあたりであるのかを明確にする意味を有している。

これらのモニタリングの結果は、各事業会社の社長の業績評価と結びついている。ただし、最終的な評価は、修正目標ではなく、あくまで年初の目標数値に基づいて行われる。事業会社の社長の評価の場合、一般的には、財務的な評価が6割、非財務的な指標が4割をしめる。ただし、機能会社のケースでは、財務的な評価が4割になることもある。

また、キリングroupにおいて特徴的であるのは、ホールディングスと事業会社間の資金的なつながりである。キリングgroupでは、事業会社が獲得した純利益の全ての部分が、配当金という形でホールディングスに集められる。ホールディングスは、集めた資金をグループ企業に再配分する機能を有しているのである(日経ビジネス, 2008/3/3)。この理由としては、次の2点があげられている。第1に、「グループの資金を一括管理したほうが効率的である」ためである。第2に、「事業会社の利害を超えたグループ全体の成長を考えた投資を優先するた

め」(日経ビジネス, 2008/3/3: 35)である。各事業会社は外部から資金の調達を行う権限は有していないために(7月12日インタビューより)、事業会社は必要な資金をホールディングスから獲得することが必要とされるのである。

4.3 キリングroupにおける事業会社間の水平的な関係

キリングroupにおいて、事業会社間の水平的な関係に影響を及ぼす要因の一つとして、事務所のレイアウトがある(6月14日インタビューより)。純粋持株会社制に移行したことで、法的に別会社となった事業会社間には「垣根」が存在する。また、もともと上場企業同士である事業子会社間には、さらに大きな垣根が存在している。これらの垣根をなくすことを目的の一つとして、グループ会社の中野本社への移転および機能統合が実施された。中野本社では、各事業会社のマーケティング機能、営業機能さらに企画機能が同じフロアに配置されている。「グループ企業同士を物理的に横串で貫き、シナジー効果を狙う」(日経ビジネス, 2013/6/24)ことが目的である。これによって、常にお互いの動きがわかり、調整を行うことも可能となることで、事業会社間の垣根がなくなった(6月14日インタビューより)。

また、事業会社間の水平的な関係に影響を及ぼす要因として、事業会社横断的な人の異動がある。この背後には、「2009年キリングroup事業方針について」によれば、「採用・評価・研修などを通じたグループ共通の価値観であるKIRIN WAYの浸透・定着」(2009: 10)に向けた取り組みがある。グループ内で人的な異動が行われた場合でも、給与は原籍の給与体系に基づいている。このため、原籍の異なる複数の社員が同じ仕事を担当した場合にも、給与が異なるという現象が起きる可能性もある。この問題は、キリングroupの今後の課題の一つであるとされている。

さらに、事業会社横断的な会議の存在も重要である。事業会社横断的に、マーケティングや営業に関わる会議がもたれる。これらの会議は、各事業会社のマーケティングや営業での成功談また失敗談が共有される場でもある。例えば、グローバルなマーケティング会議の場において、イギリス、アメリカさらにオーストラリアでのクラフトビール事業の知識や経験が、近年クラフトビールがブームとなっている日本に取り入れられ、参考にされることもある。

これらに加え、事業会社間の水平的な関係に大きく寄与しているのは、iMUSEブランドの事業会社横断的な展開であろう。これについては節を改めて説明する。

4.4 iMUSEブランドの事業会社横断的な展開

2016年4月に、中間持株会社であるキリン株式会社内に、事業創造部が設立された。事業創造部のミッションは、「キリングroupの既存の枠にとらわれない、健康を中心とした社会課題解決のための事業の開発と実行」(6月14日インタビューより)を行うことにある。事業創造部の設立以前にも、経営企画部の中に、イニシアティブという形で、健康領域に関する事業の可能性を探るプロジェクトがすでに存在していた。しかしながら、キリングgroupとして、「会社の方向性を強く示す意図もあって、(事業創造部が)独立部門として確立された」(7月12日インタビューより。ただし、カッコ内は筆者)のである。この背後には、ホールディングスの代表取締役社長である磯崎氏の思いもある。磯崎氏は、過去に、事業開発部で事業開発を担当した経験を有している。しかし、その部門が閉鎖されてから25年、キリングgroupには事業開発機能を持った部署が存在しなかった。事業創造部は、将来のキリングgroupを考えた

ときに、次の芽を持った事業を作るべきであるという磯崎氏の思いから生まれた部署でもある(7月12日インタビューより)。

事業創造部は、経営企画部内で既に、健康を中心とした社会問題解決のためのプロジェクトに関与していた6名のメンバーに加え、ブランド戦略部に所属していたメンバーを部長に招くことで発足した。事業創造部のミッションは、キリングループの将来に向けて、多様な可能性を探ることにあった。事業創造部の設立当初は、自分たちの強みにこだわらず、様々な可能性の検討を行っていた。「探索して行くうちに、私たちが持っている免疫領域における研究の強みを生かそう」(7月12日インタビューより)ということから、プラズマ乳酸菌に焦点が絞り込まれた。そして、それ以降は、プラズマ乳酸菌に関わる事業を大きくするために必要な人材が、事業創造部に集められることとなった。

プラズマ乳酸菌は、キリンビールの基盤研究所で発見された。プラズマ乳酸菌は、「免疫の司令塔であるpDC細胞を活性化する素晴らしい機能を有している」(7月12日インタビューより)。キリングループでは、すでに健康への取り組みの一環として、「キリン プラスアイ」プロジェクトを立ち上げ、2012年の時点で、プラズマ乳酸菌を使用した商品を市場に提供している。当時、このプロジェクトでは、商品化自体を各事業会社が独立して行なうとともに、商品のターゲットさらに外観についても各事業会社に一任され、事業会社間で統一されたものは存在しなかった。たとえば、小岩井乳業が商品化したヨーグルトのターゲットは、比較的上の年代のお客様であったのに対し、キリンビバレッジが商品化した飲料は、甘さがあり、男子中高生に人気の高い商品であった(7月12日インタビューより)。さらに、このプロジェクトでは、売上はそれぞれの商品単位に事業会社の責任で管理され、一つの事業としてプロジェクト全体の数字に対して責任を負う部署は存在しなかった。

プラズマ乳酸菌の機能上の優位性にも関わらず、「事業会社がバラバラにやっているとお客様へのメッセージが分散して成功しない」(7月12日インタビューより)のではないかと。また、「お客様は素材の名前だけでは買わない。単に素材が入っているだけではなく、何をしてくれてどのような気分を提供するのか、何よりもブランドとしてお客様に愛されるものにしないとイケない」(7月12日インタビューより)と事業創造部の部長は考えたのである。キリンは、免疫領域において、長年研究を積み重ねてきた実績があった。事業創造部は、単にその研究で発見されたプラズマ乳酸菌という「素材だけで勝負をするよりも、健康に関するブランドを作っていくことを示したかった」(7月12日インタビューより)のである。

事業創造部部長は、ターゲットとする顧客層を「乳酸菌についての知識があって実際に消費行動を起こしやすい30代から40代の女性」(7月12日インタビューより)に絞り込むことにした。

キリングループ統一のブランドを作るための会議は、2016年8月に開始された。プラズマプロジェクトと名付けられたこの会議は、事業創造部部長が主催した。当初は、キリンビバレッジの健康領域を担当するマーケティングと小岩井乳業のマーケティングが会議に参加した。最も重要な、ブランドを創っていくワークショップは、戦略パートナーでもある外部のデザイナーにリードを任せた。事業創造部は、決して、各事業会社に統一ブランドを強制する権限を有していない。そこで、事業創造部は、各事業会社に統一ブランドを有することのメリットを知ってもらい、良いと思ってもらう必要があったのである。このために、「まだ形になっていない初期コンセプトの段階でキーパーソンを集め、商品のアウトプットを創り出す外部のデザイナーと共に各事業会社メンバーそれぞれの想いや意見を引き出した上で共通項を導き出す」(7月

図3 iMUSE



出典: キリングroup提供資料.

12日インタビューより) プロセスを踏むことが、非常に重要であったのである。

各事業会社のマーケッターは、プラズマプロジェクト会議での議論を踏まえ、各事業会社にそこで出た論点を持ち帰り、それぞれの事業会社で案を練ったうえで、再度全体会議に持ち寄り共有し、さらに問題点を議論していった。

この会議を通じて誕生したのが「iMUSE」と名付けられたブランドである。「『iMUSE』は『i(私)』の中にあるチカラを『MUSE(女神)』が呼び覚まし、いつまでも強く輝いた人生をサポートするキリングroup共同の新ブランド」であるという意味が込められている(キリンホールディングス・ニュースリリース, 2017/9/1)。

事業創造部と事業会社は共に、iMUSEブランドの成長と育成に責任を有している。しかし、両者の役割は、明確に区別されている。事業創造部の役割は、iMUSEのコア・コンセプトを考えることにある。「誰がターゲットか、どういう時に消費してもらいたいのか、どのような機能ベネフィットや情緒ベネフィット、そして自己実現ベネフィットを感じていただくのか」(7月12日インタビューより)といった点である。ブランドの基本設計が、事業創造部で明確化される。時には、事業会社と議論し調整を行う。このコア・コンセプトに基づいて、具体的な商品ごとに最適化を行う役割を事業会社が担っているのである。30代から40代の女性をターゲットとした場合に、ヨーグルトや飲料の味覚はどうするのか、これらは各事業会社が決定する。グループ横断のブランドとしてのiMUSEブランド、およびプラズマ乳酸菌といった素材に関わるPRは、事業創造部が主導で行う。iMUSEブランドを冠した商品は共通のコア・コンセプトに基づいており、商品の顔となるデザインもマスターブランドの考え方に沿って統一している(7月12日インタビューより)。これらの点は、事業創造部の行うPR上も、イメージが分散することがないため、非常に効果的である。もちろん、この点は消費者の認知の点からも有効であろう。他方で、事業会社ごとの商品の店頭での販促活動は、各事業会社の責任で行われる。

iMUSE ブランド全体に関する売上責任は、事業創造部が負っている。ただし、事業創造部の立てる iMUSE ブランド全体の売上目標金額は、単純に各事業会社の売上目標の合計額とはなっていない。事業創造部部長は、この点について、「事業会社の数値のサムアップが事業創造部の目指すところだと言ったら、我々は他力本願となり何もコミットしていないことになる。事業会社がやってくれないから売上がいかないという言い訳は本末転倒」（7月12日インタビューより）であると述べている。事業創造部は、iMUSE ブランド拡大のためにどの外部企業と組むのかを決め、その企業における商品化をサポートする⁸。事業創造部は、「プラズマ乳酸菌のお客様にとっての価値をどこまで高めることができるか」（7月12日インタビューより）にコミットしているのである。事業創造部部長は、プロジェクトが成功するかどうかは、責任が明確に規定されていること、そしてその活動にそれぞれの部署がコミットすることが重要であることを指摘している。

各事業会社は、それぞれの会社の売上目標に責任を有している。iMUSE ブランドを冠した商品についても、その売上目標を達成するうえで必要とされる商品開発や販売施策について、事業会社が起案を行う。もちろん、これについては、「何が iMUSE にとってふさわしく、何が iMUSE にとってふさわしくないか」（7月12日インタビューより）という観点に基づいて、厳しく議論され、プロジェクトの全体会議で共有する。これによって、各商品へのアクションについて、グループ内で情報が共有されることとなる。事業会社間での情報共有を通じて、異なる商品間で一緒に販売促進活動を行うなど、効率的なマーケティングが可能となるのである。

事業創造部部長によれば、iMUSE という統一ブランドを立ち上げ、共有することで、事業会社横断的な取り組みが可能とされた。単に使っている素材が一緒というだけでは無理であった。「同じブランドのもと、共通したブランド理念でマーケティングをしないと、簡単にバラバラになってしまう。事業会社のマーケッターにも共鳴して参画していただいている。各社それぞれで活動をすると投資もエネルギーも分散し、効率が悪くなります。グループ横断でブランドを育成するメリットを感じてきている」（7月12日インタビューより）と述べている。

ただし、これらの活動の背後には、キリングroupにおける人的な要因も大きな影響を及ぼしている。今回のプラズマプロジェクトに関わったマーケッターは、実はキリンビール株式会社において「氷結」ブランドの発足に関わったマーケティング関係のメンバーでもあった。彼らは、現在では、グループ内での異動を通じて、各事業会社に散らばっていたのであるが、今回の iMUSE ブランドの立ち上げにあたり、そのメンバーが再結集し、それぞれの事業会社の立場から関わったのである。過去の仕事を通じて築いたお互いの信頼関係も、このプロジェクトの鍵の一つ（7月12日インタビューより）であるとされている。

5. 事例の検討

本節では、キリングroupの事例を、グループ・レベルでの全体最適化と事業会社レベルでの部分最適化の整合性のマネジメントの観点から検討を行う。キリングroupでは、事業持株会社制から純粋持株会社制へ移行することで、「本業のしほり」（下谷，2009: 144）から脱したグループ全体最適投資を行うこと、また本業にとらわれない柔軟な事業の展開を行うことが目的とされた。また、事業会社間の連携を促進することも、ホールディングスの役割の

一つに掲げられている。同時に、事業会社レベルでは、自律的な事業経営が志向されている(KV2015)。グループ・レベルでの全体最適化と事業会社レベルでの部分最適化の整合性の問題は、純粋持株会社制をグループ価値向上目的で利用するうえで、非常に重要な課題である。ここでは、キリングroupによる取り組みを、ホールディングスと事業会社の垂直的な関係に基づくもの、また事業会社間の横断的な関係に基づくものに分けて考察しよう。

全体最適と部分最適の整合性のマネジメントに関わるホールディングスと事業会社の垂直的な関係に基づく取り組みとしては、次の諸点を指摘できる。第1に、キリングroupでは、ホールディングスと事業会社との間で、取締役の兼任が行われていない。このことは、ホールディングスと事業会社との役割分担をより明確なものとする。ホールディングスと事業会社は、それぞれのレベルで最適意思決定を行うことが可能である。しかしながら、このことは、ホールディングスと事業会社間での「情報の共有化による戦略的意思決定・監督と執行の場を共有する『場』の重要性を意識した仕組み」(浅田, 2006: 33)作りが機能しない可能性がある。キリングroupでは、ホールディングスと事業会社間で活発な人事交流を行うことで、この点を補っている。

第2に、キリングroupでは、事業会社が獲得した利益の全てが、配当金としてホールディングスに集約される。浅田他(2012: 116)によれば、事業会社からホールディングスへの配当政策およびそれに伴う資金の内部留保先は、「企業の置かれた環境および中核事業会社に資金的な自律性をどの程度与えるべきか」によって異なる。キリングgroupでは、事業会社の資金面での自律性が大きく制約されている。全体最適な観点から投資を実行できる体制が整えられていると解釈できる。この点では、「本社主導で資金の戦略的な再配分」(浅田他, 2012: 115)を行うことが強く意識されているといえよう。

第3に、キリングgroupでは、グループ全体最適の視点から構築された戦略が事業会社レベルでの戦略に確実に組み込まれるために、MCSsの一環としてのKISMAPが利用されていた。このプロセスにおいても、各事業会社から中間持株会社であるキリン株式会社に出向し、経営企画部に所属している事業会社担当者が大きな役割を果たしている。さらに、事業会社の策定した戦略マップの成果指標は四半期に一度の頻度でモニタリングされ、最終的には事業会社社長の業績測定・評価とも結びついている点も重要である。

次に、キリングgroupにおける、事業会社横断的な連携を促進する取り組みについて検討しよう。法的に独立で、かつ高い自律性を有する事業会社間には、高い障壁が形成される。これは、事業会社間の連携を阻害し、さらには事業会社による部分最適意思決定を促進する。キリングgroupでは、純粋持株会社制の採用にあたって、この点が強く認識されていた。キリングgroupでは、グループ本社の中野への移転と、中野本社におけるオフィスの物理的なレイアウトの工夫を通じて、異なる事業会社の同一機能部門の人材が「場」の共有を行うことを可能とした。これによって、異なる事業会社間での連携や協調を促進することが目的であった。事業会社横断的な人材の異動も事業会社横断的な連携を促進する仕組み一つである。この背後には、採用、研修および人事評価の過程で、グループ共通の価値観としてのKIRIN WAYが浸透・定着するような取り組みがなされていることも重要である。

さらに、キリングgroupでは、事業会社間の連携にあたって、iMUSEブランド自体、またそれを生み出したプラズマプロジェクトが重要な役割を果たしている。ここでは、「キリン プラス-アイ」プロジェクトとの比較で、プラズマプロジェクトの特徴を明らかにしよう。

両プロジェクトは、キリングgroupにおける健康領域に関する事業の可能性を探るプロジェク

トである点で共通点を有している。また、事業の取りまとめのための組織が存在している点、さらにプラズマ乳酸菌を使用した個々の商品の商品化を行う責任および当該商品に対する売上に対する責任を事業会社が負っている点でも共通点が見られる。

しかしながら、両プロジェクトには大きな違いも見られる。第1に、プラズマプロジェクトは、事業創造部長によって、事業会社横断的な統一ブランドを創ることを意図して開始されたプロジェクトである。ただし、事業創造部は、各事業会社に統一ブランドの利用を強制する権限はない。このため、ブランドのコンセプトを創る段階から、事業会社を巻き込むことで、統一ブランドの利用を彼らに納得してもらう必要があった。一連の会議を通じた議論によって、ブランドの基本設計に関するアイデアが事業創造部のみならず、事業会社間にも共有された。第2に、「キリン プラス-アイ」プロジェクトでは、プロジェクト全体の売上に責任を有する部署が存在しないのに対して、プラズマプロジェクトでは、事業創造部がiMUSEブランド全体の売上目標に対して責任を有している。第3に、両プロジェクトでは、事業会社の自律的な活動の範囲が異なる。「キリン プラス-アイ」プロジェクトでは、プラズマ乳酸菌を使用すること以外の要件、すなわち商品のターゲットやその外観も含めて全てが事業会社の自律的な活動に委ねられていた。このため、素材を除いては、事業会社間で統一されたものはなかった。顧客の側からも、事業会社間の行動に一貫性が認められず、「メッセージが分散して」(7月12日インタビューより)いる可能性があった。これに対して、プラズマプロジェクトでは、事業会社は、iMUSEのコア・コンセプトに基づいて、商品ごとの最適化を行う役割を担っている。このため、商品の外観にも統一性が取れている。このことは、事業創造部がiMUSEブランドやその素材であるプラズマ乳酸菌に関わるプロモーションを行うさいに非常に効果的であった。各事業会社は、iMUSEブランドを冠した個々の商品についての売上責任を有するため、売上目標を達成するために必要な商品開発や販売施策についての起案を行う。事業会社が行う起案は、プロジェクトの全体会議の場で、iMUSEブランドのコンセプトとの一致が厳しく問われる。この会議は、各商品に対する事業会社のアクションに関する情報をグループ内で共有するためにも有用であった。このことが、事業会社間で、異なる商品間での販売促進活動を一緒に行うなどの効率的なマーケティングを可能としている。

プラズマプロジェクトでは、中間持株会社の主導で、iMUSEという統一的なブランド・コンセプトが確立されるプロセス、またブランド・コンセプト自体が、事業会社横断的な統合のために重要な役割を果たしている。プラズマプロジェクトでは、ホールディングスまたは中間持株会社が、単に旗を振るだけでなく、事業に責任を負うことによって、またホールディングスと事業会社間での権限や責任の配分を明確化することで、事業会社横断的な連携が促進されている。さらに、キリングroupで特徴的であったのは、ホールディングスが主導して行ったiMUSEブランドの構築とその運用にあたって、そこに関与した人々の間には、過去にキリンビール株式会社において「氷結」ブランドの発足に関わったマーケティング関係のメンバーであったという非公式的なネットワークが重要な役割を担っていた点である⁹。

キリングroupの事例から、グループレベルでの全体最適と事業会社レベルでの部分最適との間の整合性を取るために、多様なマネジメントの方法が組み合わせられて利用されていることが明らかになるとともに、その基礎に非公式的な従業員間のネットワークがあることも明らかにされた。

6. 研究のまとめと今後の課題

1997年に解禁された純粋持株会社制は、その後の法制度の整備・改正を受け、グループ経営のための選択肢の一つとなった。しかしながら、社外への分社化を伴う純粋持株会社制では、同一企業内部での分権化の仕組みである事業部制やカンパニー制の場合と比較して、全体最適と部分最適間の問題がより一層顕著になる。

純粋持株会社制を継続的に利用することで、グループ価値を向上させるには、グループ・レベルでの全体最適意思決定が促進されること、事業会社による自律的な事業戦略の策定と実行を通じた環境への迅速かつ的確な対応を行うこと、さらに自律的な事業会社がもたらす部分最適化の問題への適切な対処が不可欠な要因である。本稿の目的は、純粋持株会社制を採用する企業グループにおいて、グループ・レベルでの全体最適と事業会社レベルでの部分最適との間にどのように整合性が維持されるのかについて明らかにすることであった。

上記の点を明らかにする目的で、本研究では、キリングroupを対象としたインタビュー調査を実施した。インタビュー調査から、キリングroupでは、グループレベルでの全体最適と事業会社レベルでの部分最適との間の整合性を取るために、多様なマネジメントの方法が組み合わされて利用されていることが明らかにされた。第1に、キリングroupでは、ホールディングスと事業会社間での役割分担が、人的側面も含め明確に行われることで、ホールディングスのレベルと事業会社レベルでの最適な決定が促進されている。第2に、事業会社の獲得した利益が全額配当金としてホールディングスに集約されることで、グループ全体最適な投資決定が行われる。第3に、グループ・レベルの戦略と事業会社の戦略とのリンク、さらにはその実行を確実にするためのMCSsの設計がなされている。第4に、キリングroupでは、ホールディングスによって、事業会社間の連携を促進する多様な取り組みがなされている。これらの取り組みは、事業会社の部分最適意思決定を抑制する。特に、iMUSEブランドの構築と利用は、ホールディングスまたは中間持株会社が積極的に関与すること、自律的な事業会社をブランド構築の初期の段階から巻き込むこと、さらに従業員間の非公式的なネットワークがそれらをサポートすることで、事業会社横断的な連携を促進している事例であった。

本研究は、キリングroupという単一の企業グループへのインタビュー調査に基づいたものである。ここで得られた結果が、一般的に妥当するものであるかどうかを検証するために、業種や直面する環境の状況が異なる他の企業グループへのさらなるインタビュー調査が必要とされる。また、純粋持株会社制を利用している企業グループを対象に、質問票調査を行うことも今後の課題である。

謝辞

本稿は、慶應大学で開催された2018年日本管理会計学会全国大会の統一論題での報告に加筆・修正を行なったものである。私のインタビューをお認めいただき、多大なお時間を割いていただいたキリングgroupの方々には記して感謝をいたします。また、当日、司会をお引き受けくださった横浜国立大学の中村博之先生をはじめ、ご質問、ご意見を賜った先生方に感謝い

たします。

注

- ¹ 園田(2005: 128)によれば、純粋持株会社制採用の理由は、「企業グループ全体を一つの有機的な組織と見て、企業グループ全体としての業績または価値の向上」にあるとされている。
- ² この一例として、2003年に純粋持株会社制に移行した富士電機を上げることができる。富士電機の場合、純粋持株会社制へ移行することで、「『業界最強の専業』の有機的集合体を目指し、各事業会社が得意分野への積極投資により事業を拡大・成長させてきました。これにより、損益責任が明確化し、また、戦略展開のスピードも向上したことで、個別では競争力の向上という成果に結びつけることができました」と、そのベネフィットが報告されている。しかしながら、同時に、「事業会社間での人的交流の停滞や横の連携の不足などにより十分なシナジーを創出できないという課題や、マーケットが変貌を遂げるなかでグループ全体が迅速にその変化に対応できないという課題が、急速な市況悪化を受け浮き彫りとなってきました」(アニュアルレポート、2009: 11)と、そのコストも報告されている。富士電機では、2011年には純粋持株会社制が廃止され、事業持株会社制に移行している。
- ³ 同様の指摘は、例えば、塘他(2011)においてもなされている。
- ⁴ キリンホールディングスへの聞き取り調査は、2回にわたり実施した。平成30年6月14日には、キリンホールディングス株式会社グループ経営戦略担当兼キリン株式会社経営企画部主査の方にご協力を賜り、1時間5分の聞き取り調査を実施した。さらに、7月12日には、6月14日調査でご協力を賜った方に加え、キリン株式会社事業創造部部长兼キリンホールディングス株式会社グループ経営戦略担当の方にご協力を賜り、1時間の聞き取り調査を実施した。2回とも、キリンホールディングスの本社でインタビューを実施した。
- ⁵ 3Cとは、Challenge(挑戦)、Commitment(達成責任)およびCollaboration(協働)の3つである。
- ⁶ これについての詳しい記述は、横田・妹尾(2010a, b)を参照のこと。
- ⁷ IFASの導入に伴い、事業利益と呼ばれている。
- ⁸ キリングroupは、カルビー株式会社とのパートナーシップによって、同社の主力商品であるポテトチップスにプラズマ乳酸菌を配当した商品を発売している(キリンホールディングス、ニュースリリース、2017/9/1)。
- ⁹ この点は、サントリーグループのケースとも類似している。サントリーグループにおいても、ホールディングスの主導で事業会社間の知識の移転を促進するメカニズムを構築しているが、それをサポートしている一つの要因が、旧サントリー出身者であるという非公式的な人的ネットワークであった。

参考文献

- 青木英孝, 宮島英昭. 2011. 「多角化・グローバル化・グループ化の進展と事業組織のガバナンス」宮島英昭編著『日本の企業統治』東洋経済新報社: 245-288.
- 浅田孝幸. 2006. 「日本型ホールディングス（純粋持株会社）の生成・戦略的機能化と管理会計の貢献可能性—事業統治と事業評価に関連して—」『組織科学』40(2): 27-42.
- 浅田孝幸. 2007. 「日本型ホールディングス（純粋持株会社制）への管理会計の貢献可能性—わが国の管理会計研究の研究方向—」『管理会計学』15(2): 19-39.
- 浅田孝幸, 塘誠, 頼誠. 2012. 「純粋持株会社におけるマネジメント・コントロールの現状と課題」『会計』174(3): 103-118.
- 福田淳児. 2017. 「事業会社間での知識の移転—サントリーグループの事例」園田智昭編著『企業グループの管理会計』中央経済社: 91-108.
- Hansen, M. T. 2002. Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies. *Organization Science* 13(3): 232-248.
- 下谷政弘. 2006. 『持株会社の時代—日本の企業結合—』有斐閣.
- 下谷政弘. 2009. 『持株会社と日本経済』岩波書店.
- 園田智昭. 2005. 「持株会社による企業グループ管理の課題—特にシェアードサービスの導入について—」『三田商学研究』48(1): 127-136.
- 園田智昭. 2017. 「企業グループの管理会計—研究目的と3つの研究視点について」園田智昭編著『企業グループの管理会計』中央経済社: 1-17.
- 田中隆雄. 2004. 「企業再生のための経営統合と持株会社」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: 21-37.
- 塘誠, 頼誠, 浅田孝幸. 2011. 「純粋持株会社における人事・資本コントロール」『産業経理』71(1): 27-36.
- 内山哲彦. 2017. 「企業グループ・マネジメントにおける人的資産管理の全体最適とグループ価値向上」園田智昭編著. 『企業グループの管理会計』中央経済社: 19-35.
- 横田絵理, 妹尾剛好. 2010a. 「戦略マネジメントシステムの事例研究 (1): キリンビール株式会社のバランスト・スコアカード」『三田商学研究』53(2): 123-136.
- 横田絵理, 妹尾剛好. 2010b. 「戦略マネジメントシステムの事例研究 (2): キリンビール株式会社のバランスト・スコアカード」『三田商学研究』53(3): 45-58.
- 頼誠, 浅田孝幸, 塘誠. 2012. 「持株会社本社の統治力としての求心力とは何か—その基盤としてのMCSの考察」『メルコ管理会計』5(1): 15-30.

新聞・雑誌の記事

- 日経産業新聞 2007年9月4日, 2008年1月11日, 2012年2月9日
- 「時事超流 『相手はキリンがベスト』」『日経ビジネス』2007年10月29日号: 14.
- 「キリン流持株会社はこう作る」『日経ビジネス』2008年3月3日号: 32-37.
- 「時事深層 キリン, 移転で壊す組織の壁」『日経ビジネス』2013年6月24日号: 20.
- 「トップインタビュー 加藤壹康 [キリンホールディングス 代表取締役社長]」『日経情報ストラテジー』2008 June: 32-36.

各社のホームページ

キリンホールディングス IR リリース. 2007年2月7日.

(https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/library/previousrelease/070207_2.html)

キリンホールディングス・ニュースリリース

2006年5月11日. (<https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/library/previousrelease/060511a1.html>)

2009年2月20日. (https://www.kirinholdings.co.jp/news/2009/0220_01.html)

2009年8月6日. (https://www.kirinholdings.co.jp/news/2009/0806_01.html)

2017年9月1日. (https://www.kirinholdings.co.jp/news/2017/0901_01.html)

2009年キリングroup事業方針. (https://www.kirin.co.jp/company/news/2009/0109_01.html)

キリン・グループ・ビジョ 2015 (KV2015). (<http://pdf.irpocket.com/C2503/FgNv/T5lF/nIKP.pdf>)

KIRIN REPORT 2018. (<https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/library/integrated/2018/>)

富士電機ホールディングス株式会社. 2009. アニュアルレポート 2009 2009年3月期.

(<http://www.fujielectric.co.jp/about/ir/pdf/ar2009/all.pdf>)

論 壇

気候変動に伴う企業グループの環境管理会計の展望

岡 照二

<論壇要旨>

現在、企業を取り巻く地球環境は大きく変化している。現代企業は、地球温暖化に伴う気候変動、水、生物多様性など従来の管理会計では対象としてこなかった社会的コストまで把握する必要がある。また企業グループ・マネジメントにおいて全体最適と部分最適の間で整合性を保った経営を行う必要があるが、上記の課題を抱える現代企業においても同じだろうか。

本稿では、持続可能な社会を実現するために、企業グループ・マネジメントにおいて、これまでの全体最適の範囲を地球全体へと拡張する必要がある、持続可能な経営に資する環境管理会計手法として、フルコスト会計および自然資本会計に注目した。そこで、日本の環境会計および環境管理会計、日本企業の環境活動の現状と課題を明らかにし、企業グループの環境経営・環境会計については質問票調査を実施した。また、自然資本会計については事例研究を行ない、気候変動に伴う企業グループの環境管理会計の新たな展開について検討した。

<キーワード>

環境管理会計、企業グループ、気候変動、フルコスト会計、自然資本会計

The Prospect of Environmental Management Accounting for Enterprise Group by Climate Change

Shoji Oka

Abstract

Currently, the global environment surrounding companies is changing dramatically. Companies need to grasp the social costs that have not been covered by conventional management accounting such as climate change, water, biodiversity associated with global warming. Moreover, though it is necessary to maintain consistency between overall optimality and partial optimality in group management, can this situation continue in modern companies with the challenges mentioned above as well?

In order to realize a sustainable society, it is necessary to expand the range of overall optimality so far in group management to the global. Thus, as a tool for environmental management accounting that contributes to sustainable management, we focus on full cost accounting and natural capital accounting. To clarify the current situation and problems of environmental accounting, environmental management accounting, and environmental activities in Japanese companies, we sent a questionnaire on environmental management and environmental accounting of enterprise group. We also conducted case studies on natural capital accounting and discussion of new developments in the enterprise group's environmental management accounting under climate change.

Keywords

Environmental Management Accounting, Enterprise Group, Climate Change, Full Cost Accounting, Natural Capital Accounting

2018 年 12 月 31 日 受理
関西大学商学部 准教授

Accepted: December 31, 2018
Associate Professor, Faculty of Business and
Commerce, Kansai University

1. はじめに一問題提起と研究目的一

本稿は、日本管理会計学会 2018 年度年次全国大会統一論題報告「企業グループの管理会計」における著者の報告内容をまとめたものである。

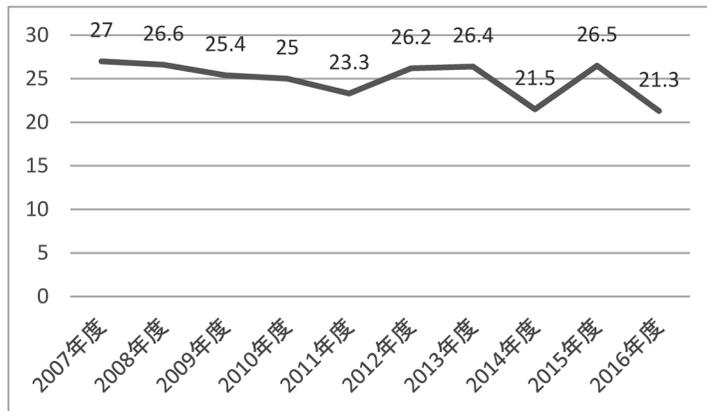
現在、企業を取り巻く地球環境は大きく変化している。2018 年においても、7 月の記録的猛暑、西日本を中心とした平成 30 年 7 月豪雨、台風 21 号による暴風被害など、これまで経験したことがない気候変動に伴う大きな災害が発生している。2018 年 7 月 23 日、気象庁の緊急会見において、「命の危険がある暑さ。一つの災害と認識している。」とした上で、「長期的にみると地球温暖化の影響が表れてきている」という説明がなされた。また、世界経済フォーラム (WEF) が毎年発表している『グローバルリスク報告書 2018 年版』において、グローバルリスクの上位 5 位以内に、大量破壊兵器と同様に、異常気象、自然災害、気候変動の緩和や適応への失敗が、影響の大きさ、発生の可能性ともにランクインされている¹。さらには地球システムにおけるフレームワークの中心的概念である「プラネタリー・バウンダリー (planetary boundaries: 地球の限界)」を提唱したストックホルム・レジリエンス・センターのロックストローム教授らの新著によれば、人新世における持続可能な開発のための新しいパラダイムへの移行について、「貧困と飢餓の根絶から経済成長まで、世界の開発目標を達成するためには、プラネタリー・バウンダリーの範囲内での豊かさの追求が必要である。それは、回復力が高く安定した地球システムが安全かつ公正に機能する空間の範囲内で、世界が発展することである。こうして経済が自然資本や社会資本を犠牲にして発展するという現在の開発パラダイムは変更され、ときに相反する要素とされる社会、経済、環境の三つの柱が並列するモデルから脱却していく。「経済は地球が安全に機能する空間内で発展し、社会に貢献する」という世界的な論理へ移行していく必要がある。」と主張されている (ロックストローム・クルム, 2018: 166-167)。

以上より、企業は気候変動など地球環境問題を無視して経済活動を行うことは到底できない。言い換えれば、現代企業は社会、経済、環境という 3 つの利益 (トリプル・ボトムライン) を同時実現する持続可能な経営を行う必要がある。大阪市立大学山上達人名誉教授によれば、現代企業とは、個別的側面と社会的側面という二つの側面をもつ組織体である、と定義づけられている。前者は、「個 (ミクロ)」としての企業の本来の目的である維持・発展 (成長) とその原動力である収益 (利益) の獲得を目的とするのであるが、他方、企業は、「全体 (社会) のなかのひとつ」として、マクロと何らかの関係をもっている。そして、このような現代企業の二側面は、対立しながらも融合しあうという「二律背反的な矛盾の統一体」として現象している (山上, 2005: 3)。持続可能な社会を実現するためには、現代企業は自己の利益のみならず社会全体の利益を考慮した経済活動を行わなければならない。

また本稿では、現代企業として、個別企業のみならず企業グループを対象とする。企業グループ・マネジメントの最も大きな課題とは、全体最適 (グループ経営の視点) と部分最適 (単一企業または特定セグメントの視点) の間で整合性を保った経営を行うことである²。企業グループ内でとられる最適化の範囲は、①個別企業の最適化、②連結セグメントの最適化、③企業グループ全体の最適化の 3 つである (園田, 2017: 6)。そこで、現代企業における企業グループ・マネジメントの環境経営・環境会計において、部分最適化から全体最適化へとシフトしているかどうかについて、岡 (2017) による質問票調査の結果を用いて分析を行った。

次に現在、日本企業における環境会計導入企業数は横ばいもしくは減少しているが、環境会

図1 環境会計の導入企業数割合の推移



出典：環境省 (2018) を用いて筆者作成。

計の現状について紹介する。そもそも環境会計構築の視座として、「マイクロとマクロのバランス関係（社会的公正性＝環境公平性）を考慮した」、換言すれば、「マクロ（社会）との関係をふまえたマイクロ（個別）の立場」での枠組みの構築にある。環境会計の構築にとって残された最も重要な問題は、社会的観点をどのようにして個別組織体（私的・企業）に導入・接合するかにある（山上，2005: 4）。環境会計の構築，とくにその測定にあたっては，社会的観定の導入，具体的には「社会的コスト」の認識が重要である，と指摘されている（山上，2005: 15）。そこで本稿の研究課題として、「果たして，企業グループの環境管理会計において，全体最適の範囲はどうなるのだろうか。企業グループを超えた環境・社会・自然まで範囲を拡張する必要があるのではないだろうか。また，これまでの管理会計で取り扱ってきた「企業コスト」のみならず「社会的コスト」までコストの範囲を拡張する必要はないだろうか。」を設定する。上記の問題意識に対して，環境会計からフルコスト会計および自然資本会計への展開について，日本企業の事例研究を用いて検討・考察した。

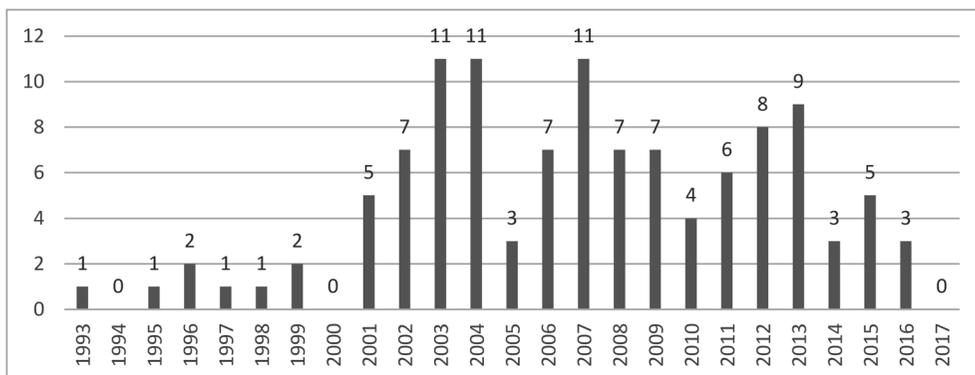
よって，企業は地球温暖化に伴う気候変動への対応は必須であり，持続可能な社会を実現するために，企業グループ・マネジメントにおいてはこれまでの全体最適の範囲を地球全体へと拡張する必要がある，持続可能な経営に資する環境管理会計手法の今後について展望したい。

2. 日本企業の環境会計／環境管理会計・環境活動の現状と課題

2.1 日本企業の環境会計の現状と課題

まずは，日本企業における環境会計の導入状況について確認したい。環境省が毎年発行している『環境にやさしい企業行動調査』によれば，図1のとおりである。2016年度は21.3%の企業が環境会計を導入しているが，導入企業数割合は10年間で減少傾向（5.7%ポイント減）にある³。

図2 環境管理会計に関する学術論文の推移



出典：CiNii のデータを用いて筆者作成。

そもそも環境会計に関するガイドラインは、環境省が1999年に最初に公表した。その後、改訂が繰り返され、2005年を最後に改訂は行なわれていない。2016年、環境省は環境会計ガイドライン改訂に向けて、「環境会計・自然資本会計のあり方に関する課題等調査検討業務」をKPMG あずさサステナビリティ株式会社に委託し、結果報告書を公表した。その報告書によれば、「現行の環境会計ガイドラインは情報提供者・利用者の双方にとって多くの課題に直面している。一方で、過去10年間において、自然資本に対する企業活動の影響や依存度（外部コスト）を把握・評価する取組（自然資本会計）の重要性が国際的に認識されるようになってきている。自然資本に関する事業リスクや機会、持続可能な経営や長期的な価値創造における重要課題となり得る。また、そのため、この領域における情報ニーズが高まっている。」（KPMG あずさサステナビリティ(2016)要旨）として、調査結果がまとめられている。よって今後、環境会計導入企業数を増加させるためには、環境会計に取り組むことの意義をより明確化する必要がある。環境会計の研究領域において、欧州を中心とした自然資本会計の動向について注目していく必要がある。自然資本会計の導入事例については、第4章にて詳しく紹介することとする。

2.2 日本企業の環境管理会計の現状と課題

つぎに、日本企業における環境管理会計の導入状況について確認していきたいが、環境会計と異なり、環境省などが公表している統計データは存在しない。そこで、環境管理会計に関する学術論文数の推移を用いて、環境管理会計の現状と課題について明らかにしたい。2018年7月、CiNii⁴を使用し、検索キーワードとして「環境管理会計」を用いた。また対象期間は2017年までとし、その結果、115本がヒットした。その結果は、図2のとおりである。

図2から、経済産業省(2002)発行以降、増加傾向にあるが、近年は減少傾向にある。また115本の論文それぞれの内容について確認したが、その多くは環境管理会計手法で最も注目されたマテリアルフローコスト会計(MFCA)に関する論文が圧倒的に多いことがわかった⁵。

表1 気候変動対応についての取り組みについて

	2013年度版		2014年度版		2015年度版		2016年度版		2017年度版	
	企業数	割合								
行なっている	416	36.9%	489	40.4%	569	43.6%	599	45.2%	650	46.2%
行なっていない	499	44.2%	597	49.3%	646	49.5%	652	49.2%	689	48.9%
その他	12	1.1%	17	1.4%	17	1.3%	17	1.3%	18	1.3%
無回答	201	17.8%	107	8.8%	73	5.6%	57	4.3%	51	3.6%
合計	1128	100%	1210	100%	1305	100%	1325	100%	1408	100%

出典：『CSR企業総覧』各年度版を用いて筆者作成。

表2 事業活動による生物多様性への影響について

	2013年度版		2014年度版		2015年度版		2016年度版		2017年度版	
	企業数	割合								
把握している	209	18.5%	235	19.4%	256	19.6%	278	21.0%	301	21.4%
把握していない	430	38.1%	425	35.1%	419	32.1%	409	30.9%	415	29.5%
その他	123	10.9%	135	11.2%	133	10.2%	128	9.7%	127	9.0%
不明	122	10.8%	125	10.3%	117	9.0%	119	9.0%	129	9.2%
無回答	244	21.6%	290	24.0%	380	29.1%	391	29.5%	436	31.0%
合計	1128	100%	1210	100%	1305	100%	1325	100%	1408	100%

出典：『CSR企業総覧』各年度版を用いて筆者作成。

2.3 日本企業の環境活動の現状と課題

本章の最後に、日本企業の環境問題に対する取り組みの現状について、東洋経済新報社が毎年発行している『CSR企業総覧』の統計データを用いて、分析・考察していきたい。

まず、気候変動対応についての取り組みについては、表1のとおりである。表1から、2013年度から2017年度にかけて、年々、気候変動対応について取り組みを行なっている企業が増加していることがわかる（5年間で9.3%増加）。また、これまで気候変動対応についての取り組みについて無回答だった企業が、大幅に減少している（5年間で14.2%減少）。つまり、企業の環境活動において、気候変動対応について無視することができないことがわかる。つぎに、事業活動による生物多様性への影響については、表2のとおりである。表2から、2013年度から2017年度にかけて、年々、事業活動による生物多様性への影響について把握している企業が増加しており（5年間で2.9%増加）、また把握していない企業も減少していることがわかる（5年間で8.6%減少）。一見、事業活動による生物多様性への影響の重要性について企業が認識し始めていると思われるが、無回答と回答した企業は5年間で9.4%増加しており、気候変動対応と異なり、企業の生物多様性に対する取り組みは発展途上であることがわかる。

最後に、水問題の認識については、表3のとおりである。表3から、水問題が「経営に大きな影響を与える」と回答した企業は年々増加しており、「今後大きく影響すると予想」とあわせ

表3 水問題の認識について

	2015年度版		2016年度版		2017年度版	
	企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合
経営に大きな影響を与える	122	9.3%	132	10.0%	154	10.9%
今後大きく影響すると予想	190	14.6%	202	15.2%	205	14.6%
特にリスクとは考えていない	454	34.8%	493	37.2%	517	36.7%
その他	72	5.5%	73	5.5%	81	5.8%
無回答	467	35.8%	425	32.1%	451	32.0%
合計	1305	100%	1325	100%	1408	100%

出典：『CSR 企業総覧』各年度版を用いて筆者作成。

ると、25%前後の企業が水問題に対する強い認識を持っていることがわかる。しかしながら、一方、「特にリスクとは考えていない」と答えた企業が35%前後あり、今後、日本企業が水問題に対する認識を変える必要がある。

以上、日本企業の環境活動の現状と課題について見てきた。気候変動対応について取り組みは実施している企業は増えているが、生物多様性や水問題については発展途上であることが把握できた。気候変動対応については、企業は機関投資家やCDPなど企業外部のステイクホルダーから強く要求され、その結果企業価値に少なからず影響を与えるため、実施する企業が増加したと思われる。一方、生物多様性や水問題に対する取り組みは今後の課題であり、その解決策として自然資本会計の導入は重要である。

そこで3章では、企業グループ・マネジメントにおける環境経営・環境会計の実態をより詳細に明らかにするため、質問票調査を実施した。

3. 企業グループの環境経営・環境会計に関する質問票調査

3.1 質問票調査の概要

日本会計研究学会スタディ・グループ（主査：慶應義塾大学園田智昭教授）「企業グループ・マネジメントのための管理会計」⁶において、企業グループ・マネジメントにおける環境会計の実態調査を行った。なぜ単体ベースの環境会計から連結ベースの環境会計への移行が思うように進まないのかを問題提起とし、4つの仮説を立て、質問票調査を実施した。本質問票調査の詳細な結果については岡(2018)を参照して頂きたいが、その4つの仮説のうち、本稿と関連がある2つに紹介・考察していきたい。そこで仮説として、①企業グループ・マネジメントの環境経営・環境会計において、ステイクホルダーの範囲は拡張する、②企業グループ・マネジメントの環境経営において、最適化の範囲は拡張する、とした。質問票調査は、東洋経済新報社が2013年に発行した『CSR 企業総覧 2013』において、「単体ベースで環境会計を実施して

表4 環境経営・環境会計におけるステイクホルダー別の重要度（複数回答可）

	環境経営		環境会計	
	ステイクホルダー	回答数	ステイクホルダー	回答数
1	顧客	60	投資家	57
2	従業員	59	顧客	47
3	投資家	56	従業員	46
4	地球環境	53	取引先	43
5	地域住民	53	地域住民	42
6	取引先	52	国・地方公共団体	32
7	国・地方公共団体	39	地球環境	29
8	債権者	20	債権者	19
9	その他	6	その他	12
合計		398		327

出典：岡(2018: 164)を参照し、筆者一部加筆修正。

いる」と回答した企業 242 社、「連結ベースで環境会計を実施している」と回答した企業 142 社、合計 384 社の環境部署を対象に質問票を郵送した。質問票への回答は 93 社（回収率 24.2%）からあり、有効回答企業は 81 社（有効回答率 21.1%）であった。

3.2 環境経営・環境会計におけるステイクホルダー別重要度

仮説①を検証するために、質問票において、貴社の環境経営・環境会計は誰のために実施・開示しているかどうかについて調査した。ステイクホルダーとして、投資家、顧客、債権者、取引先、従業員、地域住民、国・地方公共団体、地球環境、その他を列挙し、複数回答可とした。環境経営、環境会計それぞれの回答結果は、表4のとおりである。

表4を見ればわかるとおり、ステイクホルダーの重要度は環境経営では顧客、環境会計では投資家を最も重視しているが、上位3位（顧客、従業員、投資家）に大きな違いはない。この表で注目すべきは、通常の企業経営においてステイクホルダーとして扱われることがない地球環境について、環境経営においては重視していることがわかり、ステイクホルダーの範囲が外部拡張していることが明らかになった。一方、環境経営において地球環境は重要なステイクホルダーとして認識されているが、環境会計において地球環境の重要性はまだまだ認識されていないという現状を把握することができた。

3.3 企業グループの環境経営における最適化の範囲

つぎに、仮説②を検証するために、質問票において、貴グループの環境経営における最適化の範囲について調査した。最適化の範囲として、個別企業、連結セグメント、企業グループ全体、サプライチェーン、わが国全体、地球全体を列挙し、複数回答可とした。回答結果は、表5のとおりである。

表5を見ればわかるとおり、企業グループの環境経営において、企業グループ全体を最適化の対象としている企業が最も多かった。連結ベースの環境会計実施企業においては、単体ベースの環境会計実施企業と異なり、サプライチェーンまでを最適化の対象とする企業が2番目に

表5 企業グループの環境経営における最適化の範囲（複数回答可）

企業グループ	1. 個別企業	2. 連結セグメント	3. 企業グループ全体	4. サプライチェーン	5. わが国全体	6. 地球全体	合計
単体ベース	13	9	21	6	3	4	56
連結ベース	10	14	25	18	6	8	81

出典：岡 (2018: 168).

多いことがわかる。さらには、わか国全体、地球全体まで最適化の範囲として企業もあり、企業グループの環境経営において、最適化の範囲が拡張していることがわかる。つまり、連結ベースまで環境会計を実施しているような先進的な現代企業の環境経営においては、企業グループ全体のみならず企業外部の社会的範囲までを最適化の範囲として認識していると言える。よって、4章で詳しく述べるが、社会が負担するコストまでを環境コストとするフルコスト会計や自然資本金会計の導入が今後発展する土壌は日本国内にあると考えられる。

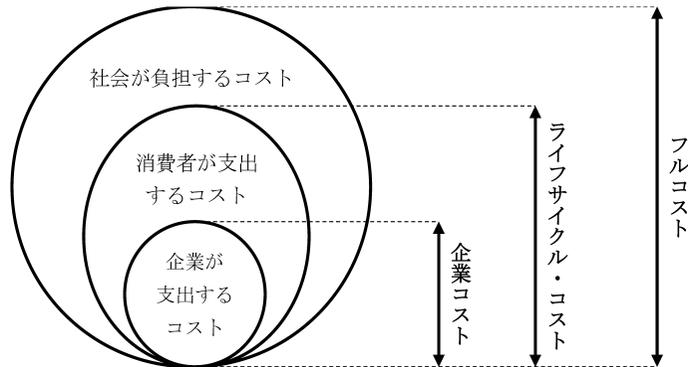
4. 環境管理会計からフルコスト会計／自然資本金会計への展開

4.1 環境会計および環境管理会計の意義

環境経営とはそもそも何であろうか。國部 (2012a) では、「企業経営の隅々にまで環境の意識を浸透させた経営」（國部、2012a: 2）と定義づけしている。また、環境経営とは矛盾を含む概念であり、企業の目標は営利（利益）の追求であるのに対して、環境への配慮は企業にとってしばしばコスト増の要因となり、必ずしも利益の追求と両立的ではないからである。そこで、環境と経営を結びつける方法として環境会計があると指摘している（國部、2012a: 2）。環境省 (2005) によれば、「環境会計とは、企業等が、持続可能な発展を目指して、社会との良好な関係を保ちつつ、環境保全への取組を効率的かつ効果的に推進していくことを目的として、事業活動における環境保全のためのコストとその活動により得られた効果を認識し、可能な限り定量的（貨幣単位または物量単位）に測定し伝達する仕組み」をいう（環境省、2005: 2）。また環境管理会計とは、経済産業省 (2002) によれば、「企業は、営利追求組織である以上、経済活動と隔離された環境マネジメントツールだけでは、持続的な環境保全活動は行なえない。環境保全と経済活動を結びつける手段が必要である。この手段を提供するのが環境管理会計なのである。」と定義づけされている（経済産業省、2002: 2-3）。

そこで、環境管理会計が対象とする環境コストの範囲は、以下の7つに分類できる（國部、2012b）。①環境保全コスト、②原材料費・エネルギー費、③廃棄物に配分される加工費、④製品に配分される加工費、⑤製品使用時に生じるエネルギー費、⑥製品の廃棄・リサイクル時に生じるコスト、⑦環境負荷としての社会的コスト、である。①から④までは企業内部で生じる企業コストであり、⑤と⑥は製品の使用・廃棄段階で生じるライフサイクルコストである。⑦は製品やサービスの利用者とは関係のない第三者が被る損害であり、経済学では外部コストと呼ばれる。この3つの分類を図示すれば、図3のようになる。

図3 環境コストの3層構造



出典：國部 (2012b: 29).

國部 (2012b) によれば、企業がいくら環境に配慮しても、経済活動を行っている以上、何らかの環境負荷が生じることは避けられない。そのような環境負荷は、外部不経済としての社会的コストを生じさせる。企業における環境保全活動の本質は、この外部不経済としての社会的コストを最大限削減することである。この社会的コストまでを含んだ環境管理会計は、最広義のライフサイクル・コストリングであるが、「完全なコスト会計」という意味で、フルコスト会計と呼ばれる (國部, 2012b: 31)。

そこで、環境管理会計が今後より発展するためには、企業が支出するコストから社会が負担するコストまでを環境コストの範囲とすべきであり、社会が負担するコストを測定・伝達していく必要がある。そこで、その1つの解としてフルコスト会計、および、近年注目されている自然資本会計について、次節以降、見ていくこととする。

4.2 フルコスト会計

フルコスト会計とは、環境管理会計の1手法として開発され、持続可能性評価モデルとしても拡張している。Bebbington et al. (2001) によれば、フルコスト会計とは「現行の会計と経済数値におけるすべての潜在的および実際のコストおよびベネフィットを、環境 (そして社会の) 外部性を含む要因と統合して、正しい価格を得ることを可能にするシステム」(Bebbington et al., 2001: 8) と定義づけられている。また大西 (2011) においては、フルコスト会計とは「企業活動に関連して発生した外部性を何らかの方法で貨幣換算することによって、企業の経済的情報と統合するプロセスおよび統合された情報」(大西, 2011: 171) と定義されている。

Bebbington et al. (2001) において、持続可能性評価モデルの実施プロセスとして、①コスト対象 (個別プロジェクト、個別の活動、あるいは企業全体) の決定、②分析範囲 (外部性の種類) の定義、③コスト対象のインパクトの物量計算、④インパクトの貨幣換算および財務情報との連携による正味の収益額の測定である。大西 (2009) によれば、持続可能性評価モデルの特徴として、経済的外部性に関わる問題をトリプル・ボトムラインの観点から経済、資源、環境および社会という4つの側面に分類した上で、それぞれの側面に関連して識別すべきコスト項目の検討していることである (大西, 2009: 21)。

表6 自然資本会計の導入・算出について

自社・グループの事業全体で算出している	一部の事業に絞って算出している	今後、導入・算出を検討している	導入・算出を検討していない、対応する予定はない	無回答	合計
24	17	205	141	10	396
6.1%	4.3%	51.8%	35.6%	2.5%	100%

出典：日本経済新聞出版社 (2017: 197) を参照し、筆者一部加筆修正。

フルコスト会計は、2000年以降、欧州を中心に、実際に社会的コストの計算、持続可能性評価モデルの開発など研究が進んでいたが、近年ではあまり注目されなくなってしまった。その一つの理由として、やはりフルコスト会計における社会的側面の貨幣評価は容易でない。そこで近年、欧州ではフルコスト会計に代わり、自然資本会計が注目され始めている。

4.3 自然資本会計

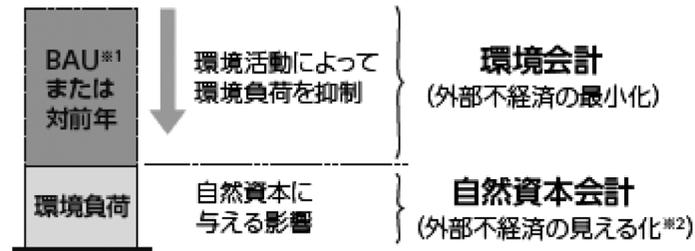
4.3.1 自然資本会計に関する調査

自然資本とは何であろうか。自然資本に関する定義は数多く存在するが、環境省(2014)によれば、自然環境を国民の生活や企業の経営基盤を支える重要な資本の一つとして自然資本が注目されており、具体的には森林、土壌、水、大気、生物資源など、自然によって形成される資本(ストック)であると定義し、自然資本から生み出されるフローを生態系サービスとして捉えることができるとしている。自然資本の価値を適切に評価・管理していくことが、国民の生活を安定させ、企業経営の持続可能性を高めることにつながるのである。また会計的側面から見ると、自然資本に対する企業活動の影響や依存度を把握・評価する自然資本会計は、欧州を中心に注目されている⁷。自然資本連合(NCC)は、2016年7月、自然資本が企業活動に与える影響や自然資本への依存度を測定・評価するガイドライン「自然資本プロトコル」を公表している。日本においても、国際統合報告協議会(IIRC)による国際統合報告フレームワーク<IR>において、企業が価値創造において利用する6つの資本を挙げ、その中に自然資本が含まれており、日本国内においても注目されている。

そこでまず、日本企業における自然資本会計の導入実態を明らかにするため、日本経済新聞出版社が毎年実施・公表している「日経環境経営度調査」の回答結果を用いることとする。2017年に公表された「第20回環境経営度調査」において、自然資本会計に関して初めて質問項目に記載されたが、翌年の第21回調査では質問項目が消滅している。そのため、日本企業における自然資本会計の実態を知る貴重なデータになっている。質問項目として、「貴社およびグループは、サプライチェーン全体で水や大気などの自然資本に与える影響を金額換算する「自然資本会計」を導入・算出していますか。」(複数回答可)であり、回答結果は表6のとおりである。

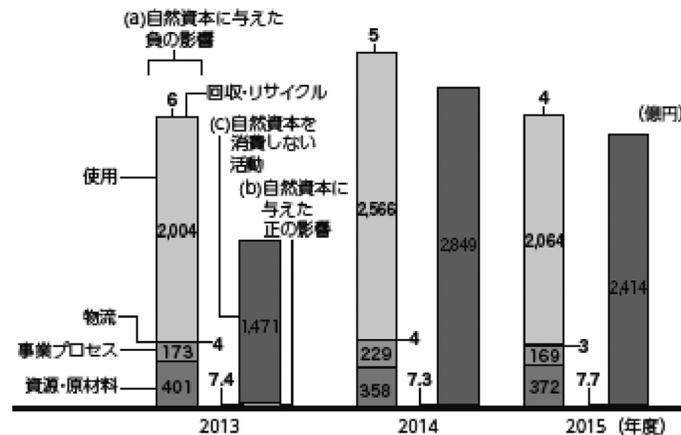
表6を見ればわかるとおり、実際に自然資本会計を導入・算出している企業は10.4%であり、現時点では発展途上であることがわかる。しかしながら、今後、導入・算出を検討している企業は51.8%もあり、環境経営における自然資本会計は注目されていることがわかる。そこで、自然資本会計・経営について先進的な取り組みをされている日本企業である東芝グループおよび積水化学グループの事例について、紹介したい⁸。

図4 東芝グループにおける環境会計と自然資本会計の位置づけ



出典：東芝 (2016: 64).

図5 東芝グループにおける環境影響の統合評価結果



出典：東芝 (2016: 65).

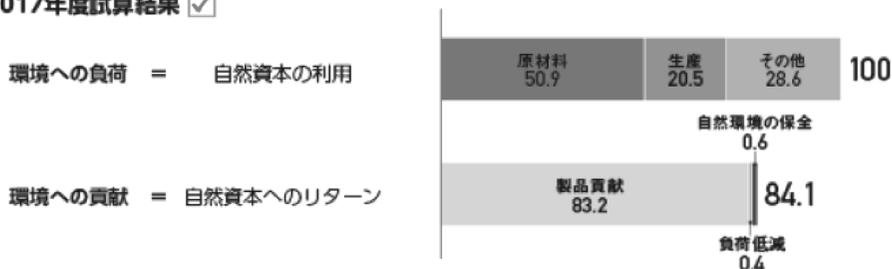
4.3.2 東芝グループにおける自然資本会計

東芝グループにおいて、自然資本会計に関する試みがなされ外部に情報開示がなされたのは2013年である。2013年から2016年まで、東芝グループの『環境レポート』において、自然資本会計に関する取り組みについて記載されており、日本企業の中でも最も先進的な取り組みがなされていた。

東芝グループでは、現在の環境会計について、環境保全活動に投じた費用を集計し得られた効果を把握する、「外部不経済の最小化」を計測する取り組みであると考えている。つまり、事業活動に伴う環境負荷をゼロにすることはできない。そこで、最終的に環境に与えた影響を経済価値として把握し外部不経済に見える化することは検討し、自然資本会計は「外部不経済の見える化」として捉えている(図4参照)。また東芝グループでは、2009年度より、サプライチェーンを含むライフサイクル全体の環境影響についてLIMEを用いた金額換算結果を毎年公表している。図5は、環境影響の統合評価結果であり、(a)自然資本に与えた負の影響と(b)自然資本に与えた正の影響および(c)自然資本を消費しない活動について金額換算している。(b)の対象とした費用として、①生物多様性保全活動費用、②自然保護、緑化費用、③環境保全にかかわる寄付金、支援費用が挙げられている。また(c)の対象とした活動として、①各年度に

図6 積水化学グループにおける統合指標「SEKISUI 環境サステナブルインデックス」

2017年度試算結果



出典：積水化学 (2018: 28).

運転開始した再生可能エネルギーの発電量（地熱、水力、風力、太陽光）、②水の再使用および再生利用、雨水の活用である。これらは環境負荷の金額換算や実際に支払った金額などが含まれているため単純に比較できないが、便宜的に比較することで自然資本への影響を相殺・緩和する仕組みを検討し、緩和率を利用している。2013年～2015年の3年間で、57%、90%、93%と推移している。

4.3.3 積水化学グループにおける自然資本経営

つぎに、積水化学グループにおいて、環境長期ビジョン「SEKISUI 環境サステナブルビジョン2030」が2013年度に策定された。積水化学グループでは、事業活動が自然資本に依存していると認識し、2030年には“地球から授かったもの以上に地球に返していく”ために、「環境貢献製品の市場拡大と創出」、「環境負荷の低減」、「自然環境の保全」の3つの活動による貢献を軸に環境経営を推進している。そこで、積水化学グループの企業活動が環境に与える負荷（自然資本の利用）と環境への貢献の度合い（自然資本へのリターン）を1つの指標で表した「SEKISUI 環境サステナブルインデックス」を2014年度から使用している。2017年度の実績は84.1%であった（図6参照）。算出方法であるが、(1)環境負荷の量、環境に関する活動の成果を項目ごとに定量把握し、(2)環境への負荷を算出する係数を集積した専門家のデータベースを使用し、項目ごとの負荷量（-因子）、貢献量（+因子）を計算、(3)項目ごとの負荷量、貢献量を合算（=統合化）する。(2)および(3)の段階では、東芝グループ同様、LIME2を用いて計算が実施されている。また、インデックスは中期計画における重要実施項目である各種環境負荷削減、環境に貢献する製品・サービスの拡大、自然環境の保全等の項目による効果をこの指標で統合化している。2017年度からは、自然資本へのリターン率については環境経営全体の進捗を示すKPIとして管理を開始している。

2030年には、自然資本へのリターンを100%以上とすることで地球上の自然資本の持続的な利用を実現し、“生物多様性が保全された地球”を目指している。

5. おわりに—今後の課題と展望—

以上、環境会計および環境管理会計の現状、また環境管理会計の新たな展開として、フルコスト会計・自然資本会計について、考察してきた。また、単体ベースの環境管理会計から連結ベース、企業グループの環境管理会計への移行が急務であることがわかった。例えば、MFCAでは、サプライチェーンへの導入で成果を上げ、2017年にはISO14052として規格化されており、他の環境管理会計手法についても必要性がある。また、企業グループの環境管理会計における「全体最適」とは、企業グループの環境会計と同様に、企業グループ全体の最適化の範囲を超えた地球全体の最適化を目指すことである。さらには、欧州を中心に、これまでの環境管理会計が対象としてきた範囲を超えた、気候変動会計、カーボン会計、ウォーター会計、生物多様性会計といった研究領域が提唱され⁹、日本においても今後実施していく必要がある。

最後に今後の展望について述べたいが、企業グループの管理会計において、対象とする範囲を企業グループのみならず環境・社会・自然まで拡張させる必要がある。また、これまでの管理会計で対象としてきた「企業コスト」「ライフサイクルコスト」のみならず「社会的コスト」までコストの計算範囲を拡張させ、社会的コストまでを測定し伝達する会計システムが必要である。今後、日本において環境管理会計研究がさらなる発展を遂げるためには、他の社会科学分野である環境経済学における環境評価方法や自然科学分野であるLCA、LIMEといった手法を用いて、非財務情報である環境情報を数値化することが必要である。例えば、サステナビリティ・バランスト・スコアカード(SBSC)のような環境管理会計手法を用いて、非財務情報と財務情報をリンケージさせていくことが必要である。國部(2016)において、「自然資本や人間資本や社会・関係資本の多くは、計算可能ではありません。計算可能ではないから、計算しないのではなく、計算して何らかの数値を出すことで、計算不可能なものに接近していく。」(國部, 2016: 113)と主張されている。本稿で取り上げたフルコスト会計、自然資本会計はそのひとつの解として評価すべきであり、今後さらなる研究を実施する必要がある。これらを用いて従来の会計システムでは測定されてこなかったものを測定・伝達することは環境、社会、自然の価値の可視化へとつながり、これからの持続可能な経営において重要である。

「地球規模にまで肥大化した人類が生き残るためには、人間と地球が対等の〈自然契約〉を結ばなければならない。一人間の自然への寄生的濫用の関係を正当化してきた旧来の社会契約説を排し、人間と地球の共生関係にもとづく新たな〈自然契約〉の締結を提唱する。」

ミッシェル・セール(1994)『自然契約』

謝辞

本稿は、日本管理会計学会2018年度年次全国大会(慶應義塾大学)における統一論題報告を加筆修正したものである。座長の中村博之先生(横浜国立大学)、報告者の先生方、フロアーの先生方との討論からも多くを学ばせて頂いたことに感謝申し上げたい。

なお、本論文は、文部科学省科学研究費若手研究(B)(16K17222)および文部科学省私立大学

戦略的研究基盤形成支援事業（平成26年～30年）により実施された研究成果の一部である。

注

- ¹ WEFによる『グローバルリスク報告書2018年版』において、発生の可能性が高いグローバルリスク上位5位として、1位異常気象、2位自然災害、3位サイバー攻撃、4位データの不正利用または窃盗、5位気候変動の緩和や適応への失敗があげられている。また、影響が大きいグローバルリスク上位5位として、1位大量破壊兵器、2位異常気象、3位自然災害、4位気候変動の緩和や適応への失敗、5位水危機があげられている。
- ² 部分最適とは、ある企業グループを構成する組織の利益が増加することである。部分最適と同時に、企業グループ全体の連結利益が減少する状態は、部分最適と全体最適の間でコンフリクトが生じていることを示している。また全体最適とは、ある企業グループを構成する組織の利益が増加することで、企業グループ全体の連結利益が現在よりも増加する状態である（園田編, 2017: 7）。また詳しくは、園田(2014)を参照して頂きたい。
- ³ 本調査は、2012年度より全数調査から標本調査に変更になっていることから、ポイント数値は参考情報である。
- ⁴ CiNiiとは、国立情報学研究所が運営する学術論文の学術情報サービスであり、論文検索のフリーワードに検索キーワードを入力し、検索を行った。<https://ci.nii.ac.jp/>のとおりである。
- ⁵ MFCAについては、中寫・國部(2008)、國部・中寫編(2018)を参照して頂きたい。
- ⁶ 日本会計研究学会スタディ・グループ「企業グループ・マネジメントのための管理会計」に関する研究成果については、園田編(2017)を参照して頂きたい。
- ⁷ 欧州における自然資本金会計に関する動向は、TRUCOST and TEEB(2013)、CIMA(2014)、NCC(2016)、CDP(2017)を参照して頂きたい。
- ⁸ 自然資本金会計の導入事例については、岡・中寫(2017)を参照して頂きたい。
- ⁹ 気候変動会計およびカーボン会計はSchaltegger et al. (Eds.) (2015)、ウォーター会計はChrist and Burritt(2017)、生物多様性会計はJones (Eds.) (2014)を参照して頂きたい。

参考文献

- Bebbington, J., R. Gray, C. Hibbitt, and E. Kirk. 2001. *Full Cost Accounting: An Agenda for Action*. The Association of Chartered Certified Accountants.
- CDP. 2017. *CDP Europe Natural Capital Report 2017*. CDP.
- Christ, K. L. and R. L. Burritt. 2017. Water Management Accounting: A Framework for Corporate Practice. *Journal of Cleaner Production* 152: 379–386.
- CIMA. 2014. *Accounting for Natural Capital: The elephant in the boardroom*. CIMA.
- IIRC. 2014. 『国際統合フレームワーク（日本語訳）』IIRC.
- Jones, M. (Eds.). 2014. *Accounting for Biodiversity*. Routledge.

- 國部克彦. 2012a. 「環境経営と会計システム」(國部克彦・伊坪徳宏・水口剛『環境経営・会計(第2版)』所収, 有斐閣アルマ), 1-23.
- 國部克彦. 2012b. 「環境管理会計」(國部克彦・伊坪徳宏・水口剛『環境経営・会計(第2版)』所収, 有斐閣アルマ), 25-55.
- 國部克彦. 2016. 「統合報告時代のアカウンタビリティ」『国民経済雑誌』213(5): 93-115.
- 國部克彦・中寫道靖編. 2018. 『マテリアルフローコスト会計の理論と実践』同文館出版.
- KPMG あずさサステナビリティ株式会社. 2016. 『「平成27年度環境会計・自然資本会計の在り方に関する課題等調査検討業務」に対する結果報告書』環境省.
- 経済産業省. 2002. 『環境管理会計手法ワークブック』経済産業省.
- 環境省. 2005. 『環境会計ガイドライン2005年版』環境省.
- 環境省. 2014. 『環境・循環型社会・生物多様性白書(平成26年度版)』環境省.
- 環境省. 2018. 『環境にやさしい企業行動調査 調査結果(平成28年度)』環境省.
- 環境省. 2018. 『環境報告ガイドライン(2018年度版)』環境省.
- 水野一郎. 1990. 『現代企業の管理会計』白桃書房.
- 中寫道靖, 國部克彦. 2008. 『マテリアルフローコスト会計(第2版)』日本経済新聞出版社.
- NCC. 2016. *Natural Capital Protocol*. NCC.
- 日本経済新聞出版社. 2017. 『日経環境経営度調査(第20回)』日本経済新聞出版社.
- 大西靖. 2009. 「フルコスト会計における持続可能性の評価」『社会関連会計研究』21: 13-23.
- 大西靖. 2011. 「環境外部性マネジメントを支援する環境管理会計」(國部克彦編『環境経営意思決定を支援する会計システム』所収, 中央経済社), 169-196.
- 岡照二. 2017. 「企業グループ・マネジメントにおける環境会計の実態調査—質問票調査を用いて」(園田智昭編『企業グループの管理会計』所収, 中央経済社), 157-171.
- 岡照二, 中寫道靖. 2017. 「環境会計から自然資本会計への新たな展開—新たな価値評価に向けて—」『原価計算研究』41(2): 134-145.
- J. ロックストローム・M. クルム. 2018. 『小さな地球の大きな世界: プラネタリー・バウンダリーと持続可能な開発』丸善出版.
- Schaltegger, S., D. Zvezdov, I. A. Etxeberria, M. Csutora, and E. Günther. (Eds.). 2015. *Corporate Carbon and Climate Accounting*. Springer.
- 積水化学工業. 2018. 『CSRレポート2018』積水化学工業.
- ミッシェル・セール. 1999. 『自然契約』法政大学出版局.
- 園田智昭. 2014. 「企業グループの全体最適と部分最適—管理会計の視点による分析—」『三田商学研究』56(6): 125-131.
- 園田智昭. 2017. 「企業グループの管理会計」(園田智昭編『企業グループの管理会計』所収, 中央経済社), 1-17.
- 園田智昭編. 2017. 『企業グループの管理会計』中央経済社.
- 東芝. 2016. 『東芝グループ環境レポート2016』東芝.
- 東洋経済新報社. 『CSR企業総覧』(2013年度~2017年度版) 東洋経済新報社.
- TRUCOST and TEEB. 2013. *Natural Capital at Risk: The Top 100 Externalities of Business*. TRUCOST and TEEB.
- 山上達人. 1999. 『環境会計入門』白桃書房.
- 山上達人. 2005. 「環境会計の視座と体系化の方向—環境会計の新しい展開」(山上達人・向山

敦夫・國部克彦編. 『環境会計の新しい展開』所収, 白桃書房), 2-19.
World Economic Forum. 2018. *The Global Risks Report 2018 13th Edition*. WEF.

論 壇

グローバル企業におけるグループ企業マネジメント —日系グローバル企業の事例から—

宮元万菜美

<論壇要旨>

グループ企業のマネジメントの形態や組織デザインは、ビジネスモデルに依存するところが大きい。また、顧客の分布やサプライチェーンが国や国際的な地域をまたがるとマネジメントは複雑化する傾向にある。ある企業が M&A によってグループ経営を拡大していく場合には、明確な役割分担の体系と共通のマネジメントフォーマットにより「問いかけ、任せる経営」を行うことが必要となる。また、これと結果の評価は直結していることが望ましく、外国出身の幹部のインクルージョンやトップの直接的コミュニケーションも重要な観点となる。本稿では日系企業の事例をもとに、どのような海外子会社のマネジメント形態があり、どのようなことに注意を払いながらマネジメントしていくことが望ましいと言えるのかを考察する。

<キーワード>

グループ企業経営、組織デザイン、ビジネスモデル、M&A、マトリクス・マネジメント

How Do Global Companies Conduct Group Management? —A Case of Japanese Companies—

Manami Miyamoto

Abstract

The form of management of group companies and organizational design depends on the business model. When the distribution of customers and a supply chain crosses country and international regions, management tends to be complicated.

When a company expands global business by M & A, it is a particularly important to carry out “ask, entrust and responsible management” with a clear role sharing system with a common management format. It is also desirable that the system and the evaluation of the result are directly connected as well. In addition, we point the inclusions of foreign executives and direct communications with the top management are also important points of view. In this paper, we study what kind of things we should pay attention to when conducting a global management throughout the cases of the Japanese global companies.

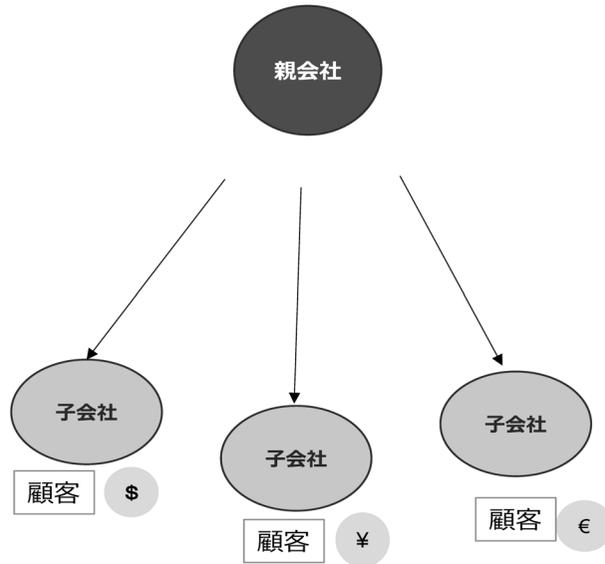
Keywords

Group Management, Organization Design, Business Model, M&A, Matrix Management

2018 年 11 月 30 日 受理
(株) 情報通信総合研究所法制度研究部 上席主任
研究員

Accepted: November 30, 2018
Senior Researcher, Legal and Regulatory Research
Department, InfoCom Research, Inc.

図1 パターン1



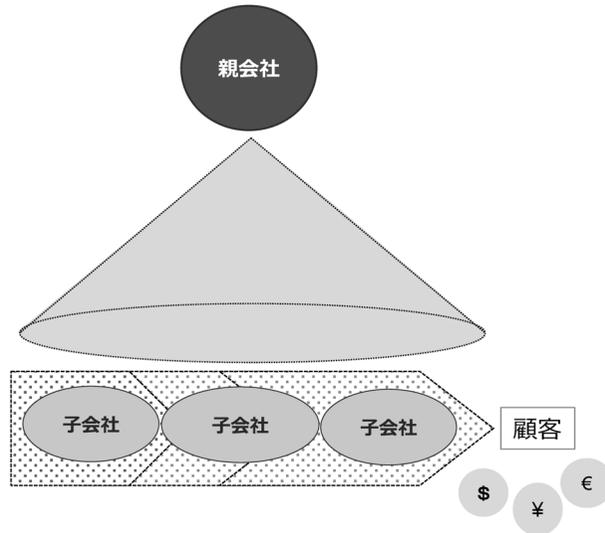
例があまりないという意味では、誰かのやり方を模倣する戦略は取りにくい。さらに言えば、挽 (2000) は「当たり前のように長年グループ企業経営を行ってきた（と思われる）欧米企業が必ずしも優れているとは限らない」とし、「個々の子会社が自立して優良子会社となるだけでは十分ではない」とも指摘している。ビジネスのグローバル化が不可逆的なトレンドであるとするならば、誰もがグローバル経営やグループ企業経営のあり方を改めて考えるべき局面が来ているというみかたもできる。

経済学的な視座が背景にあるタイプの経営理論は、個々のオペレーショナルなプロセスに踏み込んで物事を論じることをあまり得意としないが、管理会計の領域では経営管理の文脈でグループ企業経営あるいは連結経営のあり方が研究され、親会社対子会社という個別のマネジメントからグループ企業全体への議論へと視野角が広がろうとしている（園田編著，2017）。本稿では、主に M&A による成長と海外事業の拡大を目指す日系企業のグループ企業²にはどのようなマネジメント形態があり、また、どのようなことに注意を払いながらマネジメントしていくことが望ましいと言えそうなのかを、いくつかの事例にもとづき考察する。

2. グループ企業マネジメントの視点

一国に閉じないビジネスを展開する企業の伝統的なモデルには、Bartlett and Ghosal (1989) がある。2000 年代に入ってから P. Ghemawat のトリプル A やリージョナル経営の 5 類型なども、グローバルにグループを形成する企業の類型としてよく参照される。しかしこれらは、グループの中で各社が役割や責任をどう分担し、どうやって全体のマネジメントをするかという

図2 パターン2



内部的な視点はほとんど持たず、形態的なパターンを示すにとどまっている。本稿ではこれらの伝統的な類型からいったん離れ、グループ企業のバリューチェーンの違いによりマネジメントを考察する。

一つ目は、ある国に親会社があって国や地域ごとに事業会社（子会社）が存在し、その先にそれぞれ顧客が存在する形態である（図1：パターン1）。もう一つは事業会社が独立にビジネスを行うのではなく、国や地域をまたがりグループ企業全体でバリューチェーンを形成する形態である（図2：パターン2）。両者は今日、ある程度の規模でグローバル規模のパフォーマンスを実現している企業において現に存在するパターンである。

両者の違いは、企業から見たときの顧客の位置である。パターン1の場合は、事業会社が担当するそれぞれの国あるいは地域ごとに顧客が分布しており、バリューチェーンもその範囲におさまるため、ビジネスは担当する地理の内側で完結する。子会社の事業計画や経営管理はこの地理的な区分けに紐づく形となり、地理的に区分された個別の成果の最大化がグループ企業全体の成果の最大化に直結する。親会社³の目線では、マネジメントは地理単位ごとの縦割りとなり、ある意味それで十分だということにもなる。

パターン2では、国をまたがる複数の事業会社で構成されるバリューチェーンの先に顧客が存在する。顧客はある一つの国や地域の中にかたまって存在するとは限らず、バリューチェーンは国境やエンティティーをまたがって完結する。このような場合には、国境や地理といったわかりやすい境界による個別の管理以外に、境界をまたがるバリューチェーンを串刺しで見通すマネジメントが必要になる。

3. 日系企業の海外子会社のマネジメント事例

前節で示したパターンの事例として、海外ビジネスを積極的に展開しビジネスを拡大している日系企業のグループ企業マネジメントを検討する。ビジネス拡張にあたり、1,000億円以上の規模のM&Aを何度か行った経験があり、現在極端な経営不振に陥っていない企業を対象とした。本稿における事例の検討は、公開情報および2016年10月から2017年3月までに実施した非構造化インタビューに基づく⁴。本稿でとりあげるのは、製造業2社（A社、B社）および、同じ持株会社傘下のグループ企業でありつつも、海外子会社のマネジメント形態が異なるIT・通信系事業者2社（C社、D社）の計4社である⁵。

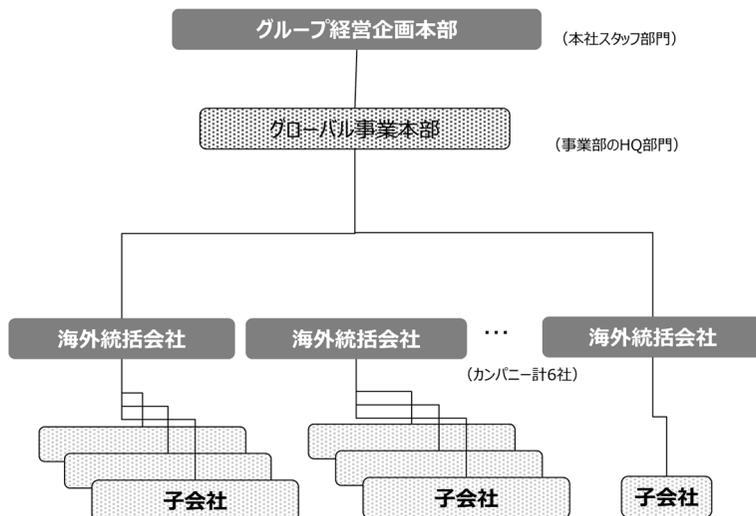
3.1 パターン1の事例

製造業のA社は、建設機械および産業機械の製造販売を主業とするB to B企業である。本社を日本におき、2018年3月期の売上高は連結で約2兆5000億円⁶、連結対象となるグループ企業は約270社である。キーコンポーネントの製造、生産技術、研究開発は日本中心に置きつつも、最終製品の組み立て製造や販売、プロダクトサポートの機能は需要がある場所すなわち、米州、欧州・CIS、中国といった、地理的な単位で担当範囲を分けた子会社に担わせている。海外の製造拠点は、概ね需要が出そうだと想定される2年ほど前に設置をする。営業やマーケティングに関わる顧客対応や販売代理店管理の機能は現地一任とし、一般社員人事、法務、一般経理等の業務を現地主導で行わせることで分権化し、海外子会社による現地マネジメントを推進している。日本からは駐在員をNo. 2として配置し、本社とのブリッジを担わせ、現地生え抜きとのツーヘッド体制をとりながら、定期的な本社経営層との直接的なコミュニケーションを通して社としての理念や経営方針を理解させているという。

同社は自らを「日本国籍のグローバル企業」と標榜する。「無国籍企業にはならないし、なれない」というポリシーを持ち、「グローバルにここだけは守り続けたいもの」として、創業以来受け継がれてきた価値観や心構えおよび行動様式が明文化されている。これを全15か国語に翻訳して全世界の社員に配布し、社員には遵守の署名宣誓をさせる。外国籍社員の割合が約6割となった現在、このポリシーは単なる「お題目」ではなく、海外子会社におけるコーポレートガバナンスや人材育成の基準ともなっている。同社は子会社の経営管理の目的を「海外ローカル社員による現地マネジメントの強化」であるとし、「現地の権限・責任を強化するために、グローバル共通の価値観と行動様式を共有する仕組みと人材」が必要であると言う。このことから同社が日本本社の主導する方針を基軸に、オペレーショナル・マネジメントを可能な限り現地化しようとし、またそれを実現しつつあることがわかる。地域別に区分された海外の子会社に日本本社の経営意思を強く持ちこむという意味では、伝統的な子会社マネジメントの方法を踏襲しつつ、顧客に近いところで最適化されたオペレーションを形成する形を取っている事例である。

このような形態をとる理由には、同社の競争力のコアとなる最先端の技術を安易に他国に流出させないという意図も相当に含まれているようではある。しかし2016年からは現地法人に在籍している外国人幹部社員の中から「グローバルオフィサー」を任命し、同社の幹部としての意識づけを行いながら経営の現地化を推進させ、次期以降の執行役員に登用する候補の人材プールとしている。ここには単なる現地乗り込み型の経営とは異なる、将来を見越した戦略的

図3 D社のグローバル組織概略図



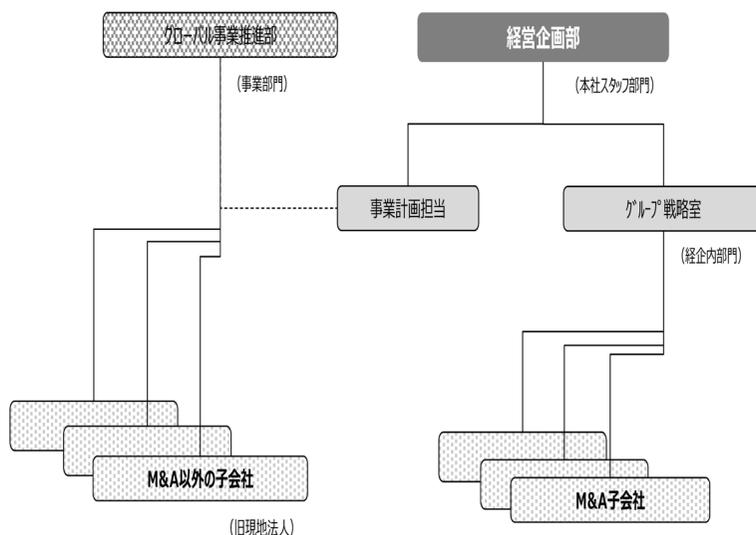
意図と特徴がある。

パターン1に該当するもう1社は、システムインテグレーションおよびネットワークシステムサービスを主業とするB to B企業のD社である。国内のデータ通信事業から端を発した同社は2000年代以降、積極的なM&Aと海外への技術展開を通じてグローバルビジネスを拡張している。2018年3月期の決算では約8,600億円⁷を海外セグメントの売上高として計上し、海外子会社の数は約30社、グループ全体の従業員数11万8,000人のうち約7割を海外従業員数としてカウントするにいたった。

同社は国内事業を含む全社の経営統括をするグループ経営企画本部の下にグローバル事業本部をおき、その下に6つの海外統括会社（カンパニー）を持つ。海外統括会社は5つの地域会社と1つのプロダクトパッケージを扱うソリューション会社による6区分である。このうちSAP専門のプロダクトカンパニーは例外的存在で、海外子会社の経営管理の構造は基本的には米州、欧州、APACなどの地域に紐づく。東京にあるグローバル事業本部は、各海外統括会社を通じて各海外子会社に事業計画の策定指示を行い、各社からの提案値と中期計画を元にグローバル事業全体の計画値をまとめ、グループ経営企画本部に提出する。グローバル事業本部は海外事業全体に対して責任を負い、海外統括会社は傘下の子会社の事業計画に責任を負うことになる。各統括会社の期中の進捗モニタリングや、役員クラスに対するヒアリングはグローバル事業本部の役割である。

役員幹部以外の社員の採用および処遇の運用は子会社に任されている。またM&Aは、基本的にそれをしたいと考える部門や海外統括会社が実施し、グローバル事業本部は意思決定機関との間に入って日本での決裁や承認の会議体を回す役割を担う。このようなことから、同社ではグローバルマネジメントが地域縦割りの構造になっていることと、相当の責任と権限が統括会社に委譲されていることがわかる。「SIはローカルビジネス、クロスボーダーとかクロスセルといえば聞こえはいいが、そんなことよりも買われた会社の国のビジネスで、各地で業績を

図4 C社のグローバル組織概略図



あげてくれという構造」という本社幹部の発言が象徴的である。事業本部では、同社グループのビジョンを浸透させる目的でコンファレンスを開催したり、同様のイベントの開催キットを作って各統括会社等に配ったりして、各国の社員が同社グループの一員であることを感じる機会を作り、社員のコミットメントやモチベーションを高めて求心力を作り出す取組みに注力している。

3.2 パターン2の事例

D社と同じ持株会社の傘下でありながら、パターン2の形態に相当するのがC社である。C社は、通信回線およびデータセンター、クラウド基盤、アプリケーションサービスなど、通信インフラに近いレイヤーのサービスを主業としており、社業としてはB to B、B to C両方のビジネスがある。2018年度3月期の海外セグメントの売上高は約3,300億円⁸、直接帰属会社と呼ばれる海外子会社の数は約30社、さらにその傘下の孫会社まで含めれば合計で約140社にのぼる。海外子会社にはM&Aによるものと、同社が当初から設置していた現地法人という2種類の異なる沿革のものがあり、この違いが本社子会社間のマネジメントルートの違いの背景となっている。同社の本社経営企画部の中には、M&Aの検討実施およびM&A後の子会社の経営をモニタリングする専担部門が置かれている。これは先のD社と異なり、「M&Aは企業買収に関する専門の知見を有する社員が行うべきである」との考え方による。

M&Aによらない子会社の管理はグローバル事業推進部が行うこととなっており、M&A子会社も含めたグローバル事業全体の経営情報のとりまとめはここで行われる。本社のグローバル経営の機能がグローバル事業推進部と経営企画部に分かれて存在する二重性以外に、同社には子会社のビジネス領域によって、親事業部的な位置づけを持つ主管組織が本社側に設定されている。主管組織は海外子会社に対する指揮命令権はないが、事業運営や人事に関して強く意向が働くところにも経営管理の二重性がある。

同じ持株会社の傘下でありながら、先のD社と異なり同社のマネジメントが複雑な理由のひとつは、「基盤サービス」「ネットワークサービス」「アプリケーションサービス」など、会社をまたがるプロダクト別の管理がマトリクス・マネジメントの形で存在するからである。月額使用料金が収益の基本となるサブスクリプション型のサービスや、通信ネットワークの一体提供をビジネスの軸とする同社には、子会社単位の経営管理（縦のマネジメント）以外に、国や地域をまたがるプロダクトやプロジェクトマネジメント（横のマネジメント）が必要となる。特に、グローバルな通信インフラを必要とするような大型の顧客に対しては、プロジェクト単位のマネジメントを導入することで、効率化と競争力強化を図る必要がある。現状の組織デザインはそれほど洗練されたものではないという意識は持ちつつ、それでもグローバルで一体的に通信インフラを提供するためには、内部的な管理が複雑になることを多少引き換えにしてもサービス群ごとに責任体制を導入し、サービス仕様やオペレーションの標準化で地域差の解消を図ることには一定の意味があり、二重投資や調整ロスの抑制効果があると彼らは考えている。

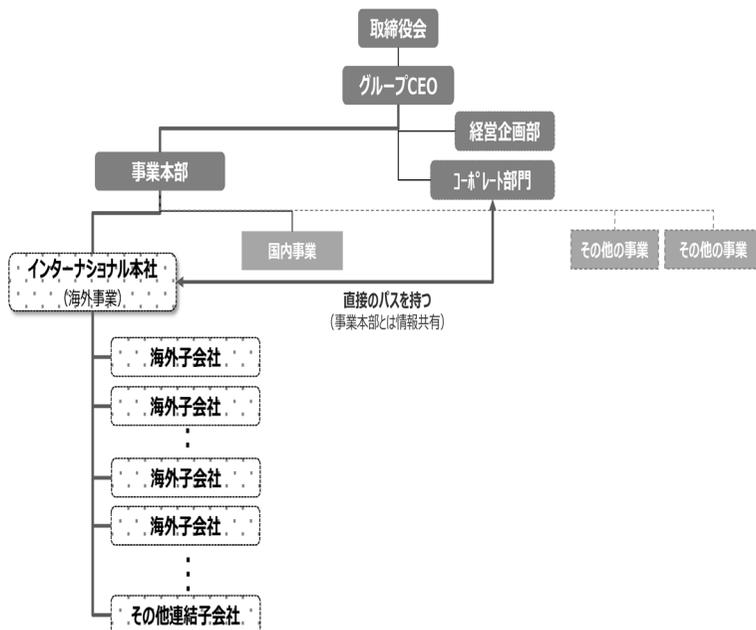
パターン2の二例目は、製造業のB社である。嗜好品、医薬品、加工食品などを手掛ける同社は、もとは国内専門のB to C事業者であったが、1980年代中ごろから海外事業を展開し始め、数度の大型のM&Aを足掛かりに、現在は2兆円を超える売上の約半分を海外事業から得ている。主力製品の海外事業は、東京の本社事業本部の下におかれた中間的親会社であるインターナショナル・ホールディングカンパニー（以下インターナショナル本社）で統合的に実施され、海外子会社はその下につく形になる。インターナショナル本社は日本国外に置かれ、国内事業とはマネジメントが完全に分離されている⁹。

東京の本社事業本部は、海外事業に関する責任と権限をインターナショナル本社に委譲し、情報を求めることはあっても基本的には方針に口出しはしない。また海外子会社がインターナショナル本社を飛び越して日本の本社に接触することもない。ただし、コーポレート業務（税務、アカウントティング、法務、IRなど）は事業本部を介さずに、本社のコーポレート部門とインターナショナルカンパニーが直接やりとりする形となっている（図5）。一方で、M&Aはすべての事業分野について、日本本社の経営企画部内で専一に実施される。

同社の経営管理の単位は、同グループ企業の用語で「マーケット」と呼ばれる、原料調達から製造、販売までを通貫した子会社群である。当然、各国で現地の法制度的義務を果たす必要があるため、子会社単位の財務会計や税務等は存在する。しかし、製販が会社ごとに分離されており子会社の社間取引が大きく、最終消費者も物価や購買力が異なる国々に散在している状況では、会社ごとの業績管理や評価はマネジメントになじまない。このため、日本本社は国や子会社単位のパフォーマンス管理はせず、目標の設定や評価はバリューチェーンを構成する「マーケット」ごとに行われる。「基本的には日本本社とインターナショナル本社との間で設定した目標が全体として達成されればOK」という考え方で、国や地域別に目標を与えることはせず、期中のモニタリングも「問いかけるが、口は出さないで任せる」という。インターナショナル本社は日本本社から、予算および中期計画の策定から事業遂行まで執行権限を委譲され¹⁰、各「マーケット」の業績の合計について日本本社に対して責任を負う。

R&Dや工場運営（製造）、マーケティング等の業務群は「オペレーショナルファンクション」と呼ばれ、ファイナンス、ヒューマンリソース・マネジメント、法務などは「コーポレートファンクション」と呼ばれる。これらのファンクションに属する組織は「マーケット」とは別に、それぞれ目標が設定され評価が行われる。「コーポレートファンクション」では、イン

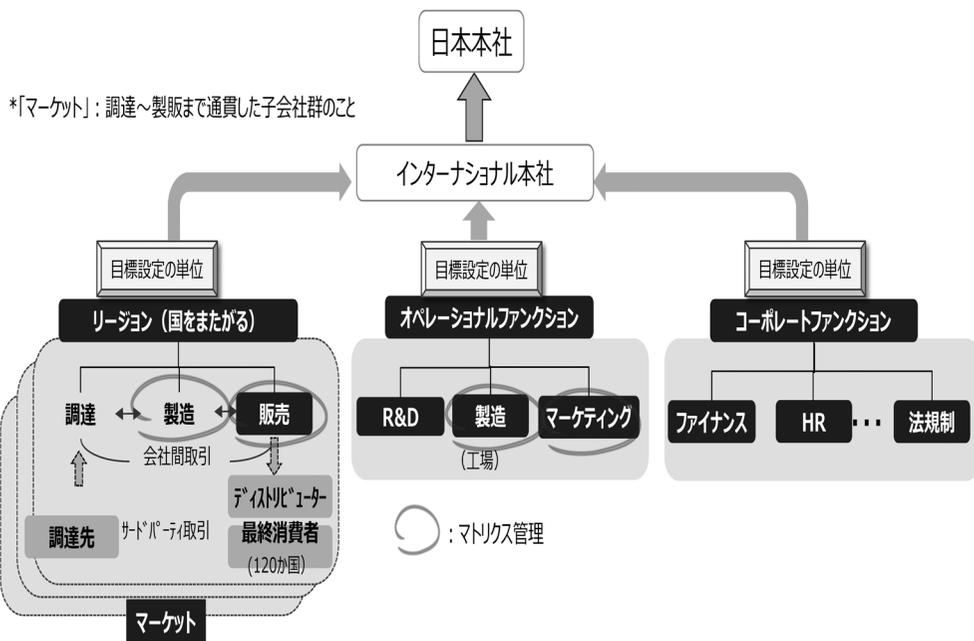
図5 B社のグローバル組織概略図



ターナル本社は直上組織の事業本部を介さずに、日本本社のコーポレート部門と直接コミュニケーションをとることが少なくない。つまり「マーケット」と関連の深い「ファンクショナルライン」の工場部門（製造）やマーケティングとの間や、コーポレートファンクションに係る業務には、意思疎通や経営管理の面でマトリックス構造が存在する（図6）。

同社グループではバリューチェーンを軸にして、会社をまたがるプロジェクトが多いことから、意思決定や経営管理は複雑化しがちになる。これを解決するために、権限規定や報告フォーマットは全て共通化され、どの会社も元のやり方やローカルルールは捨て、統一された「ガイドライン」と呼ばれるマネジメントルールに従って業務遂行することになっている。経営情報の取得様式や役職による権限の範囲を標準化することで、国や子会社の事情によらず状況を通貫で把握したり、成果を比較したり、意思決定に必要な情報をピックアップしたりすることが容易になるというわけである。この方法を導入するにあたっては、当然のように元のやり方に慣れた人々からの反発や試行錯誤もあったというが、本社およびインターナル本社が協調的に当事者への説明にあたることで実現されていったという。「グローバル本社には管理能力ではなく、パフォーマンスを全社として最大化させるためのアドバイザー能力が必要である」という発言が、努力の軌跡を示す言葉として象徴的である。

図6 意思疎通と目標設定の単位



4. 考察とまとめ

海外に複数の子会社を持つ企業のグループマネジメントの形態は、サプライチェーンと顧客の分布によるビジネスモデルの違いによるところが大きい。海外子会社のマネジメントを、国や地域といった拠点別にすることに意味があるのは、子会社のビジネスやサプライチェーンが地域内でほぼ完結する場合で、拠点ごとに商談を増やして域内の顧客カバレッジを成長させることが有効に働くケースだと考えられる。個別最適の総和がグループの全体最適とほぼ等しくなるようなケースでは、拠点特有のノウハウがあることや、地域単位で高度化したマーケティングおよび、個別のプロセスの効率化がパフォーマンスに効いてくる。M&Aの主目的が地域拠点の増強と現地の顧客サービスの強化である場合には特に、意思決定権限も地域に分散して委譲されている方が、機動的な意思決定ができて都合がいいと考えられるようである。

これとは異なりサプライチェーンが国や地域をまたがる場合や、顧客自身がグローバル・シームレスに存在したり活動したりしているような場合には、財やサービスを提供する側の企業も拠点シームレスなマネジメントを行う必要性が出てくる。M&Aの主目的がプロダクトラインの増強であるような時は、M&Aで持ちこまれてくるものも含めてリソースコストが膨らみがちにもなる。二重投資や調達の非効率性を回避し、世界の顧客に対して均質なサービスや重畳的なサービスを提供するには、境界を越えて通貫させたサプライチェーン上で業務を標準化することがシナジーにつながる。このとき、個別に事情が異なる子会社に役割を分担せよとすると、会社間の調整コストが少なからず発生する。バリューチェーンに紐づくプロダクト業務と、地域に紐づく業務との間でバランスを取りながら全体最適を見るためには、マトリ

クス・マネジメントが必要となる。本社のマネジメントは子会社横断的な目線をとつつ、各子会社にはグループの全体最適となる結果に対してコミットを求めることに意味が出てくる。

今回の事例調査結果からは、ビジネスの構造が異なれば子会社マネジメントの形態にも違いが現れることが理解でき、どの形態が優れておりどれに寄せるべきだということは一概には言えない。調査を通して、実際にうまくいっていると思うかどうかに関わりなく共通して意識されていたことは「組織や経営管理の型」ではなく、成果を最大化するための「責任の所在の置き方」であり、基本的には計画の策定と実施責任は現地にあるということである。それが「任せる経営」と評価の直結および、組織のレポートラインのデザインや経営情報のフォーマット化への意識へとつながっていくのである。各社の「グループ企業経営には、親会社と子会社双方の密で頻繁なコミュニケーションが必要である」というコンテキストには、経営には機動性が必要で、そのためには意思疎通はできるだけシンプルにしていくことが必要だという含意もあり、これには戦略の合意や重要な経営情報の流通には、共通言語となるフォーマットが必要だという実務的知見が含まれている。事業計画の妥当性の判断やM&Aによるシナジーの創出について、見積りの精度を高くして結果のプレを小さくするためには、共通言語によって責任の所在とマネジメントの実態を透明化することが必要だという意味である。

各社に共通するもう一つの点は、いずれの企業でも「本社が本国の奥座敷にあって遠隔監視するような形は、今日的な子会社マネジメントには馴染まない」と考えられていることである。各社で期中のKPIのモニタリングが少なくとも月次¹¹でデジタル把握されているのと同時に、組織形態の話とは別に、経営トップによる直接的かつ頻繁なコミュニケーションが担保されていることに注目したい。このことは、一方向に官僚的で硬直的な意思疎通は、異文化的な背景を持つ子会社のマネジメントにはなじまないという理解だけでなく、親会社が外国出身者やM&Aによって得た逸材を積極的に見出し、戦力人材としてインクルージョン配置していくことを射程化していることを意味している。事業に参画してきた優秀な人材が不適合を起こして流失していくことは、M&Aの意義を半減させ、戦力の空洞化を起こす。本事例は、子会社と本社との間で距離感を作らない状態を意図的に作りながら、経営に直結するコミュニケーションを「早く」「明瞭」にしていくために、どういうルール（方法とルート）を作っていくべきかに着目し、手を入れていくことが必要であることを示している。事例からは、子会社の結果への強いコミットメントと権限委譲は表裏一体と考えつつ、「強固なコントロール」ではなく「強固なエンゲージメント」を確立していくためのデザインを各社がそれぞれに模索していることが読み取れる。

注

- ¹ オンライン型のプラットフォームを基盤に世界規模でビジネス展開している Google, Apple, Facebook, Amazon の頭文字を取った4社の総称
- ² 本稿では、買収後に子会社の企業価値を最大化して売却益を得ることを当初からの目的とするようなケースや、設立とほぼ同時に一気にグローバル展開するボーングローバル企業は考察の対象にしない。
- ³ 本稿では単に「親会社」としているが、本国の本社組織がグローバル経営を統括する場合

もあれば、グローバルビジネスを統括する役割を専門的に持たせた中間親会社を置く場合もある。

- 4 各社内の所掌および組織名称等はインタビュー当時のものである。組織名称については各社の希望により、原形を著しく損なわない程度に名称を簡略化しているところがある。また本稿では各社比較を行うが、それぞれのマネジメントの巧拙を論じるものではない。
- 5 同グループは純粹持株会社制をとり、海外事業を行う事業会社を子会社として持株傘下に持つと同時に、子会社が M&A 等で取得した事業会社を孫会社の位置づけで抱える構造となっている。本稿は事業会社のマネジメントに焦点をあてるために、持株会社の役割には深入りしないが、同グループに限らずこのような重層的な構造をとる場合には、子会社が孫会社をどのように管理し、持株会社はどのように経営に関与していくのかという階層的課題がある。
- 6 米国会計基準による。
- 7 IFRS 移行に伴う会計基準統一の影響を勘案した日本基準の実績数値。
- 8 米国会計基準による。
- 9 その他の事業でもほぼ同様のマネジメント形態がとられ、海外の子会社は本社各事業本部の傘下にそれぞれ位置づけられる。
- 10 ガイドラインによって定められた一定の権限を越えるものは、本社の承認が必要とされる。
- 11 本国の本社が海外子会社の KPI を月次でマトリクス把握をしているということは、子会社や現場では、それ以上に細かい頻度と粒度で数値管理をしていることが暗喩されていることには注意したい。

参考文献

- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal. 1989. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. 吉原英樹 訳. 1990. 『地球市場時代の企業戦略—トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社.
- パンカジュ・ゲマワット. 「四つの「距離」を反映させた海外市場のポートフォリオ分析」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー. 2002年1月号』ダイヤモンド社.
- パンカジュ・ゲマワット. 「五つの戦略タイプで海外事業をとらえ直すグローバル競争とリージョナル戦略」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー. 2006年3月号』ダイヤモンド社.
- 挽文子. 2000. 「グループ経営と管理会計：欧米企業の事例を中心として」『日本管理会計学会誌』8: 69–84.
- 入山章栄. 2017. 「世界標準の経営理論 第38回「グローバル経営に理論はない」という事実が示す未来」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー. 2017年11月号』ダイヤモンド社.

事例紹介

国の地方局 A における管理会計実践 —人日管理（事務量マネジメント）導入を巡る職員の 主観や認識の観点から—

竹本隆亮

<論文要旨>

地方局 A で実践している管理会計手法を取り入れた「人日管理」と称する事務量マネジメントの導入を巡っては、職員の主観やモチベーションと密接に繋がっている組織の価値観と職員のワークライフバランスに資する取組であることを強調することによって組織内での合意形成を図っている。「人日管理」の導入により、標準を意識した事務改善活動の成果の積み上げが職員の認識を高めており、また、組織戦略を 1 枚のペーパーに描くことにより、職員との意識合わせと職員の方向付けが容易となっている。組織内で管理会計が職員の主観や意識に働きかけてそれらの変革を醸成し、それらを推進力に管理会計の徹底がなされている。

<キーワード>

事務量マネジメント、組織の価値観、ワークライフバランス、標準を意識した事務改善活動、組織戦略

Practice of Managerial Accounting Method at Local Branch Offices A —from the perspective of officer’s view and understanding over Person-day Management ‘Workload Management’—

Ryusuke Takemoto

Abstract

In regard to the introduction of Workload Management, also called “Person-day Management,” which learned from Managerial Accounting Method, the efforts have been made to build the mutual understandings in the organization by emphasizing that this way of management is beneficial for the improvement of organizational values and the work-life balance of officers, both closely related to the officer’s subjective view and motivation.

With the introduction of “Person-day Management,” the build-up of the achievements of efficiency improvement activities, being aware of the standards which have been set, have enhanced the understanding of the officers, and because the organizational strategy is drawn one paper, each officer has less difficulty understanding the strategy and therefore officers can work together in the same direction more easily.

In the organization, Managerial Accounting Method have impacted on the officer’s subjective view and understanding and helped them reform by themselves, and with them as the driving force, in turn, Managerial Accounting Method has been implemented more thoroughly in the organization.

Keywords

workload management, organization values, work-life balance, efficiency improvement activities being aware of the standards, organizational strategy

1. 「人日管理」と称する事務量マネジメントの概要について

地方局 A は、国の執行機関 X の地方支分局の一つで、その下には数十の事務所が設置され、約 3,000 人の職員が所属している。その予算は、人件費が約 8 割を占めている人手が中心の組織である。

事務運営の基本形の主な特色としては、次の 3 点が挙げられる。1 点目としては、職員が従事した事務量については、これを事務区分別に把握し、事後の事務管理に活用するため、各事務系統の事務をその内容に応じて 200~300 項目ほどの事務区分を定め、職員は、従事した事務に応じて事務区分ごとに、超過勤務も含め、原則として時間単位で事務量を入力している。2 点目は、事務や職場の改善については、提案制度が設けられている。職員がそれぞれの日常の職務や職場改善を通じて、適正な事務の管理を図ることと、事務の効率化等を図ることが目的とされ、長い歴史を有している。3 点目は、事務所の事務運営に当たっては、管内実情や各事務所それぞれに抱える課題を踏まえた施策を実施するとともに、PDCA サイクルに基づく効果的・効率的な事務運営に努めることとされている。

しかしながら、そうした組織にあるマネジメントに関する財産は十分に活用されずにいたのであった。職員が入力した稼働事務量については、事務運営において事務量自体がそれほど重視されることなく、行政調査件数や行政調査事績といった事績ばかりが検証され、行政を取り巻く課題への対応が増していく中で、事務量を分析することなく課題への対応のための事務量が投下されていた。また、事務の効率化に関する提案については、職員から提出されるものの、有効な提案として活用されるものは少なく、ほとんどの提案は廃案として捨てられていた。さらに、事務所長等のマネジメントは、大半において PDCA には程遠い、前年踏襲型の、組織的にデータ分析や実施状況の検証を行うことなく自らの経験則に頼った感覚の運営が繰り返されていたのである。

そうした中で、その他の事務（事務所内で行われることの多い特定事務以外の事務）に係る事務量は増加していき、本来、振り向けなければならない特定事務（事務所外で行われることが多く、かつ、公権力の行使という側面が非常に強い事務）に係る事務量は減少していった。また、組織運営は低下しており、職員間のコミュニケーションやモチベーションも低下しているのではないかという問題意識が高まりつつあった。

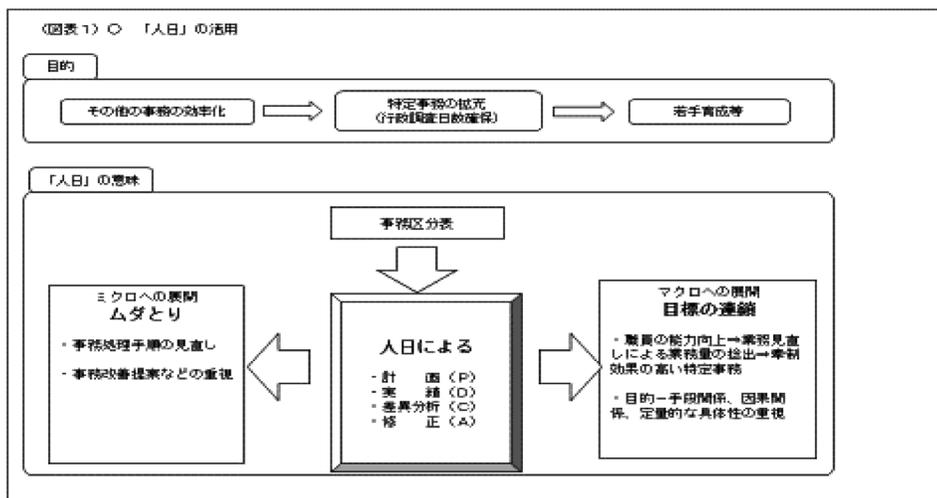
そのような状況の中で、組織のマネジメントの強化・高度化を図り、組織に即した管理会計手法等の運用徹底を図っていくため、「人日管理」と称する事務量マネジメントが導入されたのである。

まず、事務量マネジメントにおいては、事務量の把握が必須であるが、地方局 A の組織では事務区分別の事務量（人日）は、事務日誌（稼働事績）により把握されており、計数で可視化されていた。つまり、職員 1 人当たりの稼働日数が年間 200 日として、3,000 人の職員分である 60 万人日、これが、事務区分ごとにどの程度の事務量が投下されているか計数として可視化できていたのである。

そして、「人日管理」の目的は、「その他の事務を効率化して特定事務を拡充して人材育成を図って行く」ことであり、その目的の流れの中で、事務量を中心に考えていく事務運営、特に、「人日」で考えていく事務運営を徹底していくこととしたのである。

この「人日」で PDCA を回すということ、「人日」による「計画」、「実績」、「差異分析」、「修

図 1



正」という考え方は、一般企業でいうと「活動基準管理 (ABM)」という考え方に相当するものである。

「人日」を中心に事務量をどう考えていくか、それを企業に置き換えた場合、どういうふうに見えるかという点について、1つは、「ムダ取り」をやっていくことが「マイクロへの展開」である。「業務処理手順」ということをよく言うが、企業では「業務の標準」に相当するもので、「マニュアル」という言い方もあり、これを常に見直してムダを取る。その過程で職員からの「事務改善提案などを重視」していく。企業の場合には、このような流れがあり、我々もその流れに基づいて行い、それを徹底させていくこととしたのである。

その一方で、マクロへの展開としての「目標の連鎖」であるが、我々の基本的な流れは、「職員の意識を向上させ、業務を見直すことによって事務量を捻出し、牽制効果の高い特定事務に「人日」を投入する」ということである。これは、企業でいう「戦略マップ (BSC)」に相当するもので、企業においても「目的と手段関係」、仮説に基づく「因果関係」、「定量的な具体性」が重視される。こういう考え方で企業でも行われており、我々も原理原則は同じことをやっているということで、より徹底していくこととしたのである。

以上が、「人日管理」と称する事務量マネジメントの概要である。

2. 組織の価値観とワークライフバランスの強調について

「人日管理」については、トップマネジメントの指揮の下、コアメンバーを中心に徐々に理解され、活用に向けての取り組みが図られていった。まず、コアメンバーは「人日管理」のイメージの共有を図るために、管理会計への理解に努めた。このように、共通の用語や知識などを活用することは、「人日管理」や管理会計の概念の理解が楽になったのみならず、その後の

ブレのない動きにもつながっていった。

次に、「人日管理」を効果的に展開していくためには、部内の中立的立場にあり事務系統の事務運営を担う局主管課に理解者・協力者となってもらわなければならなかった。局主管課に対して、後述する組織の価値観を訴えることによって、「人日管理」への理解と協力を取り付けていったのである。この理解と協力が得られた局面に至ったところで、コアメンバーの1人は「人日管理」は「いける」と確信したのであった。

それから、「人日管理」の導入を巡る様々な攻防があった。その1つは、縦割り意識との攻防であった。「人日管理」は、すべての事務系統でその他の事務を効率化していき、効率化した事務量を使って事務系統を越えて特定事務へ拡充して行こうという取組である。こうした取組に対して、事務系統という旧態依然としたセクショナリズムの固執と縄張り意識から、当初は相当に抵抗が強かったのであった。そこには、事務を効率化して他事務系統の仕事を行えば、自分の事務系統の定員が削減されてしまうかもしれないといった暗黙の警戒心が強く働いていたのであった。縄張り意識のもう1つの側面は、いわゆる人に仕事を割り当てるやり方を行っていたため、職員感情の中に、自分の仕事はこの範囲であるといったテリトリーが形成されていたことに由来する。このような抵抗や壁を打ち破っていったのは、組織の価値観であった。

組織の価値観である「善良な関係者には尊敬される存在たれ、そうでない関係者には恐れられる存在たれ」は、個々の職員のモチベーションの醸成に大きく影響していた。その他の事務の効率化を単に事務効率としてだけ捉えるのであれば、それは人の削減につながると考えられてしまい、効率化に向けたモチベーションを上げるのは困難であった。しかし、効率化した事務量が特定事務へ活用されていき、それが我々の価値観につながっていくのであれば、個々の職員の心を動かすことができることとなり、そのモチベーションもあがっていくのであった。そして、これは、どのような事務を担当する職員であっても、奉職以来何度も聞かされてきた組織の価値観は同じものであり、同じ方向を向いて仕事をしなければならないことに違和感はなかったのである。「人日管理」の取組は、そうした組織の価値観の下で行われていったのであった。

もう1つの攻防は、総論賛成・各論反対の声との攻防であった。他局と同様、地方局Aには、従前から指摘されてきた課題として、実態はそれほど変わらないにもかかわらず、上の意向に表面だけ従った振りをする状況や、ある年度での重点的な取組は、年度が替わればご破算になるといった状況が存在していた。そして、「人日管理」には、総論は賛成であるが、現在の体制を維持しながらゆっくりと変えていけばいい、年度が替われば元に戻るかもしれないといった声があった。特に、年齢層の高い幹部においては、今まで自分たちがやってきたことを変えていくことに極めて強い抵抗があった。このようなことを背景に、総論賛成・各論反対といった声があがっていたのであった。しかしながら、これらを打破していったのは、事務改善による成果の積み上げであり、その強い推進力となったのはワークライフバランスの要請であった。そして、事務改善の成果の積み上げの旗振り役となったのは、必要に迫られて、ワークライフバランスをすでに実践していた女性職員による知恵と段取りであった。これら女性職員の活躍は特筆すべきものである。そして、彼女らの取り組みを奇貨として「人日管理」のミクロ展開であるムダとりとに弾みがついていった。そうした事務改善等の成果とスピード感で、総論賛成・各論反対の声を封じ込めていったのであった。

このように「人日管理」の取組は、ワークライフバランスを確保できる働き方の実現に資するものであった。事務が効率化されれば、職員の負担を減らし、効率化された事務量を超過過

務の縮減や年次休暇の取得促進に充てることができる。また、事務処理が「正しく・早く・安全に・楽に」なれば気持ちよく効率的に仕事ができるようになるのであった。

こうして、「人日管理」の導入を巡っての様々な攻防を打破し、「人日管理」が組織内で合意形成されていったのは、職員の主観やモチベーションと密接につながっている組織の価値観と職員のワークライフバランスに資する取組であることを強調していったことにある。

さらに、「人日管理」の取組の過程で意識していたことは、この取組においてはすべてを局幹部の判断の下で行うのではなく、事務所長、各部門、各職員のそれぞれのレベルで自律的な判断を求めていったことである。そして、局幹部の号令の下にガンバローではなく、それぞれがどの方向に向かうべきかを共有しながら、また、事務量を可視化しながら自律的に判断し、仕事のやり方を考えていくようになっていった。そして、各レベルでの自律的な判断の根幹に組織の価値観が存在していたのである。

3. 標準を意識した事務改善活動の成果の積み上げについて

「人日管理」による事務改善活動に当たっては、大きく3つのパターンでの有効な策を横展開していった。1つ目は、業務の見える化・情報の共有化を進め、繁閑調整等を頻繁に行う業務体制の構築である。具体的には、人それぞれに業務を分担しているのではなく、みんなでいろいろな業務をやりましょう。ホワイトボードの活用やミーティングの実施によって繁閑調整をしながら仕事に人を割り振る体制をとりましょうということである。2つ目は、ついでにできる事務の実施、重複作業の見直し、並行・共同作業の実施による業務全体での合理的な事務フローの確立である。具体例としては、書類が提出された際の受け渡しのひと手間である。従来、書類毎に受け渡しし、それぞれの書類毎に整理番号を検索するというムダをやっていたことを、同一の関係者の書類を束で受け渡すことにより、整理番号の検索を複数回から1回に短縮しましょうという事務フローの改善活動である。3つ目は、その他の事務の未経験者や非常勤職員の活用を促進するため、事務処理要領を具体化した作業手順書の作成である。具体的には、従来の事務処理要領は、若干粗いという問題があり、行間の隙間には職員のノウハウが必要となっていたことから、そのノウハウを共有するため行間に文書化して埋め込み、非常勤でも未経験者でも使える作業手順書を作ったということである。

地方局 A では、そうした事務改善活動を推進したことにより、「人日管理」の導入後1年ほどで、その他の事務の削減事務量としては、定員削減分の日数も含めると約20,000人日（およそ100名分の事務量に相当）に及ぶ状況であった。

このような事務改善提案等の活用により、どれだけの事務量が効率化できたのかという成功体験が、また新たな事務改善を生み、更なる効率化が期待できるのであった。そうすることによって、「人日管理」の好循環サイクルができあがっていった。こうした事務改善提案等による効率化できる事務量の積算は、標準時間に基づいた運営の推進への期待にもつながるのである。

事務改善活動の推進は、その広がりをみせていくにつれ、次のような効果も見られるようになってきた。まず、改善意識の浸透により、標準的な手順というものが意識されるようになった。作業標準に従って作業すれば、気持ちよく・早く・正確に処理ができるのであるが、作業

標準に従っていないと、手戻りが発生し、ムリムラムダも発生し、本来しなくてもいい残業が生じたり、急な年次休暇の取得も不可能になったりするのである。そうした意識の中で、次には、快適で気持ちの良い仕事ができる職場環境の醸成が図れ、新人や若手職員に対する教育効果が図れていった。さらに、仕事を与えられたものとしてではなく自分自身の課題として捉えることができるなどモチベーションの向上にもつながっていった。こうした事務改善活動により、日常の事務をコツコツと見直していくことは、行政組織にとっていわば宝の山であった。このような宝の山は、特に、定員事情が厳しくなればなるほど、また、新たな課題に対する事務の必要性が高まれば高まるほど重要となっていくのであった。

さらに、「人日管理」の一環として展開している事務改善活動は、BPRに相当する業務改革を誘発する側面もあった。地方局Aの属する組織においては、様々な業務改革が検討されているが、そうした業務改革の検討過程の中で、事務改善提案は生かされていたのである。事務改善活動には様々なレベルのものが内包されており、その結果、事務改善活動を契機にBPRに発展していくような様々な業務改革も見られることとなったのであった。現場目線の気づきがBPRにも展開されている。

こうして「人日管理」による事務改善活動は推進していったのであるが、この推進力の源泉は、各部門、各職員の自律的な判断による取組みであった。各部門、各職員が、現場で行う事務の中でたとえ小さなことでも考え、それを事務改善提案として提出していくようになり、そして、提出された事務改善提案が活用されて事務量へとつながっていったのであった。事務改善活動は職員それぞれの自律的な取り組みに依存しているところ、各職員の心を動かすのは組織の価値観であった。これらを全体としてみれば自律的組織観といえるようなものであった。

4. 意識合わせと方向付けが容易となる1枚ペーパーに描いた組織戦略について

「人日管理」については、前述した約20,000人日の事務量の効率化が可能となるなど事務改善やムダとりへの取組といったミクロへの展開は進んでいった。しかし、その一方で、マクロへの展開である目標の連鎖となる組織戦略については、課題が多い状況であった。マクロへの展開が遅れるということは、効率化によって生み出された、貴重な事務量が漫然と消費されていくことを意味する。これは何としても避けなければならない、戦線が崩壊する可能性を秘めた大問題であった。

まずは、各事務所におけるPDCAに基づく事務運営について、次の3点について指摘をした。1つ目は、職員に良い仕事をさせるためには、漠然とした「Plan」ではなく、具体的に考えたうえで、事務所長が職員に最終目標に至る挑戦的なロジックを示すべきである。2つ目は、各事務所の必須の行政調査や収納関係施策では、事務所長自ら管内事情を把握したうえで、それに応じた「波及効果」、「牽制効果」、「再発防止策」を示すべきである。3つ目は、「体制の整備」だけでなく、何をやるかが重要であり、事務所内の委員会等に何をさせるのか、若手研修等に応じたような工夫をするのか示すべきである。

そしてさらに、各事務所におけるPDCAを機能させ、組織戦略を徹底していくため、「プラ

ンの流れの例」を示し、プランの流れを全体像として1枚にまとめるよう提言した。そこでは、各事務所において、捻出した事務量を特定事務にいかに関与するか、特定事務量の効果を最大限発揮するための波及効果、牽制効果等をどうするかなどについて、目的-手段関係や因果関係仮説などにより目標を連鎖させ、組織戦略を綿密に組み立て、事務所の運営プランとして固めていくことを求めた。

当初、事務所長連は面食らい、反発の声をあげていたが、これは、目標の連鎖がどのようなものであり、どのようなイメージかがわからない故の戸惑いから来る反発であったのである。そこで、コアメンバーは、理解の早いグループから何例かを開示することにより、具体例でもって理解してもらおう方策をとった。その上で、理解の早い事務所のプランをモデルとして、他の事務所に展開していき、全事務所のプランの水準を上げていくことを目指したのであった。

このように、「人日管理」のマクロへの展開である組織戦略は、1枚の「プランの流れの例」により、戸惑いの中からも新たに展開していった。組織戦略が多すぎると読むのに労力が必要となり、その結果、誰も読まなくなるのである。しかし、これを1枚にまとめることが出来れば、現場職員も含め組織全体で、分かりやすい→意識が合わせやすい→職員の方向付け（同じ方向を向いて努力すること）が容易となる、といった効果が期待できるのであった。そして、1枚に描いたプランは、「事務所運営全体プラン」と称され、各事務所に徹底されていった。この「事務所運営全体プラン」の策定を通じて、組織戦略が個々の職員の事務と関連付けができるようになり、その結果、事務所の事務系統ごとの部門長もその部下職員も、事務所の運営方針と自らの業務との関連性が明確となっていった。

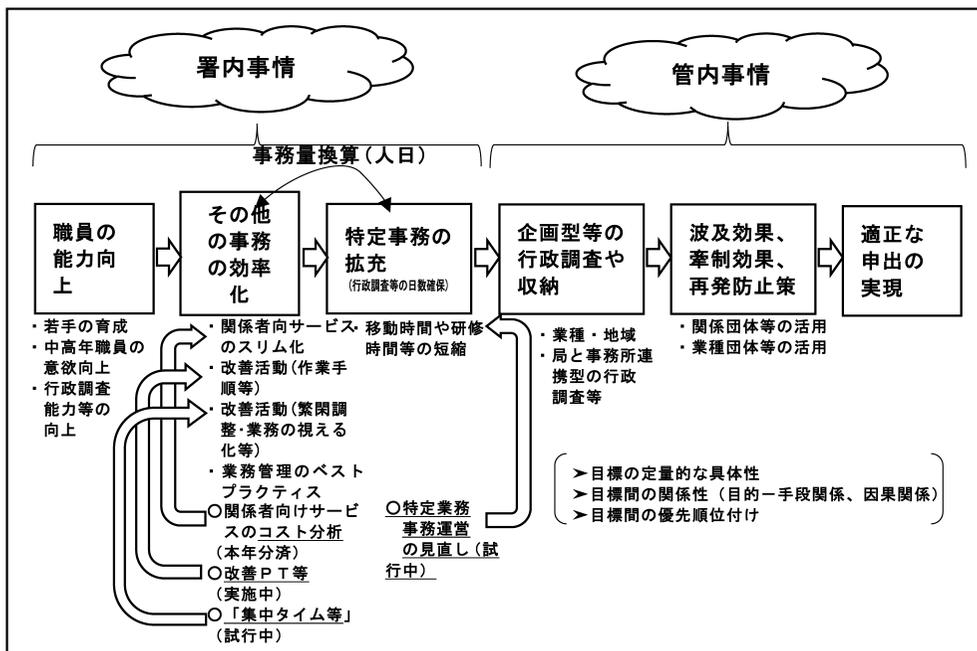
また、「事務所運営全体プラン」を策定することで、各事務所長が、各事務所の事情や実情を把握しながらその状況を踏まえて、自律的に判断し、事務所ごとの具体的な戦略を柔軟に考えるようになった。各事務所長が、他の事務所長と緊密に情報交換を図りながら問題点や対策を考え、戦略の実現に向けて自主的に判断していくようになった。そして、策定された「事務所運営全体プラン」に沿って、各部門、各職員それぞれが、連携を図りながら自律的に行動していくようになったのである。各レベルでの自律的な判断や行動は、組織の価値観や組織戦略でつながっていたのであった。

さらに、定量的な目標の下に、具体性のある有効な組織戦略を考案している事務所に対しては、弾力的な定員措置も必要ではないかと検討するに至った。こうした定員によるインセンティブを図ることは、組織戦略に向けての活性化だけでなく事務管理の徹底にもつながるのではないかと考えたのである。

このように、事務所への定員の配置については厳しく対応し、局においてバッファを持っておく一方、事務量を効率的・効果的に活用している事務所に対しては、そのバッファを活用し追加的に事務量を配分する。これにより、各事務所の事務効率化へのインセンティブも高めることができるだけでなく、全体としての事務量の効率的・効果的な活用につなげることができるのであった。

なお、一般的に、行政組織においては、事務を効率化できたところから屁理屈をつけて定員をはずすという手段をとることが多い、しかし、これでは努力した人間が損をするという構図になってしまう。それが故に、誰も協力しなくなるのである。重要であればあるほど、このようなインセンティブによる常識的な人間心理を踏まえた対応が必要とされるのである。

図2 Planの全体像(例)



5. 敵は戦艦大和

以上で述べてきたように、「人日管理」の導入及び実践の過程では、各事務所長、各部門レベル、各職員レベルでの自律的・自主的な判断が重視されることとなる。これらの判断を組織の価値観が束ね、全体として自律的組織観に従った事務運営となっていったと考えられる。そして、これらの過程で陰に陽に問題となっていたのが、我々が「戦艦大和」とよぶ機械的組織観であった。

組織の中では、「我が組織は大組織であり、方向転換も非常に難しく、時間もかかる」と言われており、その際のアナロジーとして「戦艦大和」がよく用いられていた。しかし、その子細をよく見ると、様々なレベルでの自律的な判断を行うためにはエネルギーが必要となるうえ、参照すべき基準もはっきりしておらず、不用意に判断をして責任をとらされるのはまっぴらだという感覚から、まるで機械の部品となったがごとく、思考を停止し、何となく全体に従っていたほうがラクだという風潮のあることが見てとれた。

その結果、組織は戦艦大和のように、機械的組織観にもとづく集権的な意思決定と目標設定が強調され、一律な統制に従うことが求められてきた。下部組織は、上部組織の意思決定に従っていれば良く、また、中間の幹部もそのほうがラクでもあった。そして、事務量をそれほど分析することなく人員を投入し、行政調査事績、収納事績などの結果さえ出していけば評価されていたのであった。そうした機械的組織観による管理の下で、組織は硬化化していったのであった。

しかし、変化の激しい環境下で、定員事情も厳しくなっている現在においては、より柔軟性が求められており、自律的判断にもとづく微調整できる管理の在り方が課題となっている。言わば、限られた人的資源を「人日管理」という手法を使って、組織が使える事務量がどれだけあるか、事務改善等によってどれだけの事務量を効率化して、それをどうやって有効活用していくか、適正な申出の実現という組織の目標に向けての施策にどうやって充てていくかが重要になってきているのである。

地方局 A では、「人日管理」により、プロセスを可視化し、検証していくということに、自律的に機能的に取り組んでいる。「人日管理」はプロセスを重視したマネジメントである。組織運営上の効果として、特定事務量が確保できるという事務運営上のメリットはもちろんであったが、それ以上に重要であったのは、事務所幹部が、その他の事務において効率化した事務量をどのような形で特定事務に投入できるかを考えて計画を立て、継続的に状況を観察し、想定どおりになっていない場合に、その過程のどこで問題があったかを具体的に把握したり、必要に応じて途中で計画を見直したり、代替策を考えるといった、事務量に途切れがないように、これを供給サイドからみる視点を持てるようになったことであった。そうした柔軟性のある自律的判断による取組みは職員にも合意されていったのであった。

このように、地方局 A においては、「人日管理」の実践を通じて、組織内で管理会計が職員の主観や意識に働きかけてそれらの変革を醸成し、それらを推進力に管理会計の徹底がなされている。そして、その根幹には、「善良な関係者には尊敬される存在たれ、そうでない関係者には恐れられる存在たれ」という非常に浸透力の強い組織の価値観があるのである。

謝辞

本稿の作成にあたり、ご指導・ご助言を頂いた財務省財務総合政策研究所研究員の大西淳也先生に深く感謝いたします。

また、地方局 A における「人日管理」の取組みにあたり、ご指導いただいた歴代トップマネジメントの方々に感謝いたします。さらには、さまざまな角度からのアドバイスや組織のための下支えをしていただいた諸先輩方、ワクワク感のある議論を交わすことができた同僚の方々に心より感謝を申し上げます。ありがとうございました。

参考文献

- 大西淳也. 2010. 『公的組織の管理会計』同文館出版.
樫谷隆夫編著. 2016. 『公共部門のマネジメント』同文館出版.

研究ノート

中小企業の管理会計を支援する 会計事務所の月次決算サービス —フィードフォワード主体の経営協議の可能性—

山本宣明[†], 横井隆志[‡]

<論文要旨>

中小企業の管理会計を向上させる有力な支援者となる可能性を会計事務所（税理士事務所）は有している。現在、会計事務所が月次決算サービスを中小企業に対して提供することが普及しているものの、多くは管理会計の立場から首肯できる内容となっていない。月次決算サービスを管理会計的に意味あるものとするには、何らかフィードバックとフィードフォワードを機能させる必要がある。そして、会計事務所の立ち位置と業務実態を踏まえると、フィードフォワード主体の経営協議を行うことが有効と考えられる。フィードフォワード主体の経営協議とは、顧問先の目指すべき財政状態を会計事務所が独自に持ち、顧問先が業績の向上に注力できるよう協議を行うことを指す。IT ツールの民主化を受けて台頭しつつある BI ツール Tableau を用いれば、数字を嫌う経営者にも直感に訴える形で協議を行うことができる。会計事務所が中小企業の管理会計を向上させる有力な支援者となるには、分析力を高める必要がある。

<キーワード>

中小企業, 会計事務所, 月次決算サービス, フィードフォワード, Tableau

Accounting Firms' Monthly Closing Services to Support SMEs Management Accounting: The Potential of Feedforward-centered Management Discussions

Nobuaki Yamamoto[†], Takashi Yokoi[‡]

Abstract

Accounting firms (tax account offices) have the potential of becoming strong supporters for small- and medium-sized enterprises (SMEs) in enhancing their management accounting. Currently, while accounting firms provide SMEs with monthly closing services widely, in many cases, they fall short of the level to which we approve from management accounting standpoint. To make monthly closing services meaningful from a management accounting perspective, some feedback and feedforward are needed to work. In light of an accounting firm's position and actual business operations, holding feedforward-centered management discussions is assumed to be effective. In a feedforward-centered management discussion, an accounting firm envisions an ideal fiscal state that the client aims for and helps it focus on improving performance. By applying the Tableau BI tool that is rising in the wake of the democratization of IT tools, we can discuss even with a business owner who dislikes numbers in an intuitive manner. In order for an accounting firm to become a powerful supporter for SMEs in enhancing their management accounting, it is necessary to increase its analytical ability.

Keywords

SMEs, Accounting Firms, Monthly Closing Services, Feedforward, Tableau

2018 年 9 月 28 日 受理

[†]LEC 東京リーガルマインド大学院大学高度専門
職研究科 教授

[‡]LEC 東京リーガルマインド大学院大学高度専門
職研究科 准教授

Accepted: September 28, 2018

[†]Professor, School of Professional Studies, LEC Grad-
uate University

[‡]Associate Professor, School of Professional Studies,
LEC Graduate University

1. はじめに

中小企業の経営者にとって顧問税理士及び会計事務所担当者は経営を相談できる身近な相談相手となる場合が多い。もちろん、単なる税務申告の代理業者のように見る向きがない訳でもない。しかしながら、一般的に中小企業の経営者は不安定な状況の中で経営について相談できる相手を求めている。顧問税理士及び会計事務所担当者が中小企業の経営者にとって有用な相談相手となり易いのは、何より法人及び個人の会計情報を保持しているからである。税務申告用とは言え会計情報があることは、会社全体そして場合によっては経営者個人や家族までを含めた財政状態を俯瞰できる。そのような情報を持っている会計事務所（税理士事務所）は、中小企業の管理会計を向上させる有力な支援者となる可能性を有している。

伝統的・制度的に会計事務所は税務申告用の決算書類を作成することを主たる業務としている。今後も基本的にその点は変わらないと予想される。その一方で、会計事務所間の競争は激しくなっており、会計ソフト及びクラウド会計の進展も相まって伝統的な税務申告サービスのみで生き残ることは難しくなっている。会計事務所業界では付加価値業務という用語が頻繁に使われており、内容は多岐に亘るものの、伝統的な税務申告サービス以外で何らかの付加価値を提供することが必要との認識が持たれている。そのような中で、本稿は中小企業の管理会計を支援する会計事務所の付加価値業務として、月次決算サービスの革新を提案する。

月次決算サービスは多くの会計事務所が提供しており、月に1回、顧問先の企業に基本的に前月までの実績と趨勢を報告することを指す。会計ソフト等の進化もあり、財務分析した結果も携えて前月の状況を説明するといったことが行われている。ところが、会計事務所が提供している月次決算サービスの多くは、管理会計の立場から首肯できるような内容となっていない。本稿は管理会計の立場から会計事務所が提供している月次決算サービスの問題点を明らかにした上で、会計事務所の立ち位置や業務実態を踏まえた新たな月次決算サービスの形を提案する。そして、特に本稿ではITツールの民主化に伴って台頭しているBIツールであるTableauを用いて、新たな月次決算サービスが有する可能性を示唆する。

なお、紙幅の関係から本稿で提案する新たな月次決算サービスの前半で述べるBSの将来像と関係するPLとCFの財務モデリングは、要点を示すに止まる¹。Excelに代表される表計算ソフトによる財務モデリングは広く知られる一方で、Tableauの可能性は台頭しつつある状況であるため、本稿ではTableauの紹介に重点を置いた説明を行う。また、本稿で紹介するTableauによる売上データの分析のワークブックを、Tableau Publicにて公開している(https://public.tableau.com/views/201808/sheet8?:embed=y&:display_count=yes&publish=yes)。合わせて参照されたい。

2. 月次決算の理論的位置づけとフィードフォワード

管理会計の論理的統合とされるマネジメント・コントロール・システム（田中，2002）では、伝統的にフィードバック概念が意図した計画を実現する上で不可欠と考えられてきた(Anthony and Govindarajan, 2006)。具体的なフィードバックが何を指すかは様々な次元で考えられるもの

の、月次決算は代表的な仕組みと言って良い。中長期計画と予算、そして組織構造を前提として実施される月次決算は、意図した目標を達成できているか否か、達成できていないとすれば何故か、どのような対応が必要かといったことを考える機会を提供する。そして、年度予算が中長期計画を前提とするなら、月次決算は年度予算の達成を通じて中長期計画を実現する一里塚（マイルストーン）となる（林，2007）。

情報技術の進展も伴って月次決算は伝統的な理解の中で進化してきた。例えば、グローバル展開している企業でも翌月一営業日に前月の決算が締まったりする。フィードバックの迅速化が情報技術の進展も相まって進んできたことが伺える。そして、管理会計の実務及び研究の世界で近年注目されてきたのがフィードフォワードである（丸田，2005）。なかでも具体的な適用を巡って注目されてきたのは脱予算経営（Beyond Budgeting）であろう（Hope and Fraser, 2003）。また、脱予算経営が予算を否定するニュアンスが強すぎるとして提唱された予測型経営もフィードバックだけでなく、フィードフォワードを取り入れている（清水，2013a, 2013b）。予算管理においてフィードバックが基本的に計画に対する実績を事後的に報告して改善策を検討することを指す一方、フィードフォワードを組み込むことは事前的に計画に対する実績を予想して改善策を検討することを指す²。発展的な予算管理ではローリング予測などを用いることで、計画それ自体の改訂も柔軟に考えることが想定されてきた。

柔軟性を重視し過ぎると利益計画ないし予算の規範性が不明になるものの、硬直的な予算の運用が弊害を持つことも明らかである。年間の利益目標及び利益計画の規範性を維持しつつ、環境変化に対応することが月次決算にフィードフォワードを用いる意味だと言える。月次決算にフィードフォワード（予測情報）を組み込むことで、事前的に計画と予測を突き合わせて目標達成の精度を高める一方、場合によっては事前的に計画の修正を行うことができる。このフィードフォワードを取り入れる効果は、会計事務所が提供している月次決算サービスの問題点を改善する上で不可欠である。

3. 会計事務所が提供する月次決算サービスの問題点と革新の焦点

会計事務所は規模の大小や形態の違いがあるものの、事務所職員一人当たり15社程度の月次決算サービスを提供する法人クライアントを担当していることが多い。確定申告のみの法人や個人のクライアントも別に担当することから、各クライアントの個別事情を精細に把握することは難しい。会計事務所の方針でクライアントを特定の業種業態に絞っていたりする場合もあるものの、少なくとも個別具体的な状況をリアルタイムに把握することは困難である。

3.1 問題点

管理会計の観点から会計事務所が提供する月次決算サービスの問題点がどこにあるのかと言えば、2つある。1つ目は月次決算のタイミング、2つ目は月次決算の内容である。

1つ目の月次決算のタイミングは、例えば月が明けて半月（2週間）後ぐらいに月次決算報告が行われることを指す。迅速なフィードバックとなっていないことが問題である。先述のグローバル展開している企業の例と比較すれば明らかのように、フィードバックは迅速さが生命

線である。月次決算は単に前月の実績がどうだったかという過去の振り返りではなく、適切な改善策を立案することに意味がある。前月の状況を時間が経っていないところで総括するからこそ、今月や翌月以降に有効な改善策や見通しを立てることができる。

月次決算のタイミングが遅くなるのはクライアントの姿勢が影響している部分と、会計事務所の業務形態が影響している部分がある。前者はクライアントが会計事務所に経理処理を丸投げする一方で、伝票などを適切に提供しない場合が典型的である。後者はクライアントの担当数が相当な数になれば、自ずと資料作成に時間がかかるということである。会計ソフトの進展によって負荷の低減が図られているものの、月次決算サービスの目的や位置づけが少なくとも管理会計的な意味で正確に理解されていないこともあり、タイミングの問題が存在している。

次に2つ目の月次決算の内容は、作成される資料が基本的に試算表に止まることを指す。予実差異がほとんどの場合で検討されない。会計事務所が相手する多くの中小企業クライアントは精緻な利益計画や予算を作成していない。このことから、必然的に月次決算サービスは前月の実績をまとめることに終始する。しかも正確性が必ずしも高くない(山本, 2018)。その一方で、会計ソフトの進展から各種経営指標・財務指標を計算することは容易になっている。しかしながら、正確性が低い月次決算や、それを元にした経営指標や財務指標の算出にどれほどの意味があるかは疑問である。加えて、経営指標や財務指標の読み方は相応の財務分析ないしは経営分析の訓練を受けなければ表面的な理解に止まらざるを得ない。そこに担当数の多さがのしかかってくる。会計情報の質や解釈の土台の脆弱さと業務負荷の重さが相まって、会計事務所が提供する月次決算サービスは多くの場合、管理会計的に意味を持つものになっていないと考えられる。少なくともフィードバックの効果を期待するのであれば、何らかし利益目標や利益計画を持つことが必要である。フィードフォワードに関しても同様だと言える。

3.2 革新の焦点

2つの問題点に共通しているのは、管理会計的な意味で月次決算サービスが捉えられていないということである。会計事務所側の事情で言えば、クライアントの担当数が多いことから、個別に経営そのものに踏み込んで関わるのが難しい状況がある。また、クライアント自身の会計情報に対する姿勢や経営そのものに対する姿勢が影響している。会計事務所が提供する月次決算サービスは、税理士という名の下で提供されることと税務申告を念頭に置いていることから、税コストの節減、節税に必要な以上に焦点が当たってしまう状況がある。税金は確かに1つのコストと言えるが、徒に節税に走ることは業績ないし経営の焦点を誤る。極端な場合、税負担をゼロにするために本来不必要な経費を上乗せするなど、利益を出さないようにするといった行動が採られる。本質的には、この点を転換する必要がある。

月次決算サービスを改善する動きは存在する。代表的な一例は古田土会計の取り組みである(古田土, 2017; 山本, 2018)。古田土会計は自ら率先垂範して経営計画及び利益計画の立て方を1つのモデルとして提示して実践しており、クライアントに対して模倣することを推奨している。それは何らかし利益目標や利益計画をクライアントに立てさせ、月次決算にフィードバックの機能を発揮させる意図がある。管理会計の伝統とも言える計画と統制をセットで装備させることで、フィードバックを有効ならしめようとする姿勢がある。他にも経営計画や利益計画の立て方、経営分析・財務分析の実践に関しては多くの実務書が著され、会計ソフトやクラウド会計でも経営計画の策定支援機能が付いてきたりしている。

これらの動きは従来の税務会計を中心とする会計事務所の月次決算サービスの革新に繋がる取り組みとして評価できる。しかしながら、経営に対する自覚が乏しい経営者に対して経営計画や利益計画を立てさせるのは、会計事務所に大きな負荷がかかる。あくまで会計事務所はクライアントの外部利害関係者であり、クライアントの経営そのものを担う立場ではない。かつ、多くのクライアントを抱えて集中的に関与できない事情があることも無視できない。結局のところ経営計画や利益計画の有効性は、クライアントである中小企業自身の自覚にかかっている。会計事務所は立ち位置からして、中小企業及び経営者の自覚を促す取り組みをするしかないと考えられる。そうだとすると、月次決算の検討を通じて経営者の意識が常に業績の向上に向かうようにすることが革新の焦点だと言える。

4. フィードフォワード主体の経営協議

会計事務所が提供する月次決算サービスを管理会計的に意味あるものとするには、何らかフィードバックとフィードフォワードが機能する仕組みとする必要がある。その為の改善方法は様々考えられるが、1つ目の問題点として挙げたタイミングの問題は会計事務所の業務実態を考えると解消が難しい。また、2つ目の問題点である月次決算の内容に関しても、正確性を高めるにも限界があると思われ、ましてや精緻な利益計画や予算の策定も困難な場合が少なくないと考えられる。更に、最も解消すべきは経営者の意識を徒な節税から業績の向上へと振り向けることである。このような制約条件の下でフィードバックとフィードフォワードを機能させる改善方法として、本稿はフィードフォワード主体の経営協議をメインとする月次決算サービスを提案する。

フィードフォワード主体の経営協議とは、前月の総括（フィードバック）よりも当月及び翌月以降の推移に重点を置いて経営者と会計事務所が共に協議することを指す。会計事務所がクライアントの①中期的なBSの将来像を独自に持ち、そこに至る②PLとCFのイメージをKPIを意識しながら持つことが前提となる。この準備によって、会計事務所の方でフィードフォワード的に月次決算を利用することができるようになる（会計事務所が独自に持つ計画値と実績の累積〔前年度と当年度〕から予想される予想値の比較）。そして、③毎月の月次決算の協議では売上の動向に焦点を当てる。経営指導ではなく経営協議というのがポイントである。具体的な行動計画を会計事務所は策定できない。しかしながら、経営者の意向を踏まえたBSの将来像を会計事務所が独自に持つことは可能である。その為、会計事務所はBSの将来像から逆算されるKPIの達成を念頭に、協議によって経営者に合理的な行動計画の策定を動機付けるのである。合理的な行動計画の策定を動機付ける上で売上に焦点を当てて協議を行うことは、おそらく最も効果的である。また、売上の動向に焦点を当てることは、利益計画を達成する上で最も重要な要因に焦点を当てることに他ならない。

月次決算サービスをフィードフォワード主体の経営協議の場とすることにより、フィードバックにはタイミング及び内容面で不足する現状を克服し、未来志向で税よりも業績に焦点を当てることが期待できる。

4.1 BSの将来像を持つ意味

会計事務所は経営の当事者ではない。したがって、具体的な経営行動と行動計画を策定することはできない。しかしながら、重要な利害関係者として経営者の意向を踏まえてBSの将来像を持ち、そこに至る利益計画や財務計画を持つことはできる。BSの将来像から逆算して、毎月の月次決算を検討するようにすれば、フィードバックとフィードフォワードの両方を機能させることができる（但し、本稿の議論からすればフィードフォワードに重点を置くことが前提）。つまり、BSの将来像を会計事務所が持つことは、月次決算サービスが管理会計的に意味を持つか否かの分岐点である。

BSの将来像は決して難しい内容を指すものではない。むしろ、シンプルな財務的目標を持つ方が良い。例えば銀行借入の一定程度の解消や現金預金の保持水準を具体的な目標として掲げることを考える。数年後に会社をどのような形にしたいか、経営者の希望を踏まえて財務的安全性を意識した目標設定を行い、そこに至る道筋、財務計画を組むことが必要である。

4.2 PLとCFのモデリング・イメージ

BSの将来像、目標とする財政状態を実現するには、言うまでもなくPLとCFの裏付けと積み上げが必要となる。通常、利益計画や経営計画を作成する際には、具体的な行動計画を詰めることになる。ところが、先述の通り会計事務所は行動計画の積み上げとしての経営計画を主体的に作成できる立場にない。そこで、BSの将来像を念頭に直近の実績からPLとCFの予測を積み上げることで実現可能性を検討する。ここで大事になってくるのは、シナリオを複数用意することである。簡単に言えば、好調な場合、現状維持の場合、不調な場合といった大枠3つのシナリオの準備を予定する。そして、何より直近の実績（前年度実績）を基礎に、ベースとなるPL予測のシートを作成することが重要となる。

PL予測のシートが出来上がったなら、次に準備すべきはCFの予測となる。CFの予測は、間接法によって作成するのが便法と考えられる。既に数年後までのBSの将来像があり、そこに至る暦年のPL予測があることを前提にCFの予測を行う。CFの予測を行うのは、営業CFだけでなく、投資CF、財務CFまでの予定を組み込まないし意識するためである。営業CFの水準、将来に向けた投資、銀行借入を中心とする安全性の基盤の確認が、CF予測を行う目的である。

PL予測とCF予測は月次決算での利用を想定して、直近の実績を基礎に月毎に保持する必要がある。また、会計事務所が作成する資料である以上、当然のこととして納税予測も組み込む必要がある。更に、PL予測とCF予測はシナリオの変更に合わせて柔軟に修正できるように準備する必要がある。BSの将来像は相対的に不変的な位置づけになると思われるものの、実現する水準や時期は実績の推移や予測のストレッチ度によって変わってくる。KPIの水準も変わることになる。したがって、財務モデリングで容易に修正できるようにすることが1つのポイントである。

4.3 売上に焦点を当てる意味

BSの将来像とそこに至るPLとCFの予測が一通り持てたなら、それを前提に毎月の月次決算サービスを提供する。ここで大事になってくるのは、売上に焦点を当てた経営者との協議である。財務予測シートを詳細に見せる必要はない。数字を苦手ないし忌避する中小企業の経営

者は多い。そうではない経営者がいるのも当然であるが、少なくとも数字が苦手な経営者でも売上の動向が気にならない者はいない。重要なことは財務数値の予測を細かく共有することではなく、売上に意識を集中した経営が行われるよう適切に動機付けを行うことである。経営者の意識を徒な税コストの節減ではなく、業績の向上に振り向ける必要がある。

他方、利益計画の成否は第一に売上の多寡で決まる。言うまでもなく利益は売上と費用の差額であるため、利益計画の成否は費用や原価のかかり方も大いに関係する。しかしながら、特に中小企業の場合はキャッシュインフローの起点である売上、そして販売の不確実性への対処が第一に重要である。また、売上は顧客価値を検討する最大の拠り所でもある。更に言えば、費用予測はかなりの精度で当たることがある。

繰り返しになるが、会計事務所が売上を維持ないし向上させる直接の責任を担える訳ではない。売上の多寡が重要だからと言って、単に経営者を鼓舞することに終始するのでは適切な動機付けに至らない。むしろ、売上の動向を構造的に認識して、会計事務所が経営者と共に考え続けることが必要である。経営者が主体的に売上の動向や構造に対する認識を深め、予測や対策を思い描くようにすることが必要である。売上の動向に焦点を当て構造的に認識することは、生産的な結果を生み出す土壌になる。このことを強力に支援する新たな BI ツール、Tableau が台頭している。

5. Tableau による売上データの分析

Tableau はローカルに保存された Microsoft Excel ブックだけでなく、SAP、Oracle などのデータベース、Dropbox や OneDrive、Google アナリティクスなどのクラウドサービスに直接アクセスし、フィールドとレコードによる構造化データに接続することができる。Tableau では接続したデータを上書きしない非破壊編集が行われる。また、接続したファイルを編集したりデータを追加した場合、Tableau で更新処理を行えば、元データの変更は Tableau に反映される³。本稿では、Tableau Desktop をセットアップする際にパソコンにインストールされる「サンプルスーパーストア」のデータを用いて可視化を行う。サンプルスーパーストアには、家具や家電、事務用品を扱い、大企業や小規模事業所、消費者向けに販売しているネット通販事業者の約 4 年分の売上データ 10,000 件が含まれる。データの可視化は、本稿が提案しているフィードフォワード主体の経営協議に具体的に有用と考えられる「任意の二期間の比較分析」、「パレート分析」、「アソシエーション分析」を取り上げる。その上で、Tableau の機能で注目できるダッシュボードを紹介する。

Tableau にデータを接続すると、接続したデータに含まれるフィールドが、分析の切り口となるディメンションと、指標となるメジャーに振り分けられる。基本的に、文字列と認識されたフィールドはディメンションに、数値と認識されたフィールドはメジャーに振り分けられるが、データの属性やディメンションとメジャーの区別は、フィールドごとに手動で設定することもできる。

図1 パラメーターの設定



出典：筆者作成。

5.1 任意の二期間の比較分析

最初に任意の1ヶ月間の売上を集計し、前年同月など任意の月との比較を行う。この方法を取り上げるのは、利益計画や予算を持っていない中で多くの場合選択される前年同月比の分析が、データさえあればTableauによって容易に実行できることを示すためである。任意の二期間であることから、必ずしも前年同月比にこだわる必要はない。様々な時点との比較がTableauであれば容易に実行できる。更には予算を作成しているなら、予実分析としても利用できる。具体的な作成法を次に示す。

まず、基準となる月（基準年月）、比較する月（比較年月）を指定するためのパラメーターを用意する。パラメーター作成画面を開いて、データ型や表示形式、許容値をそれぞれ設定する。データ型は、サンプル・スーパーストアのオーダー日が日付すなわちシリアル値の形式で扱われているため、「日付」を指定する。表示形式には「カスタム」を選択し、「yyyy年m月」と入力する。許容値は「範囲」を選択して、[フィールドから指定]から[オーダー日]を指定することで、データに含まれる期間が自動的に指定される。ステップサイズを「1月」とすることで、1ヶ月単位で日付を指定することが可能になる。パラメーターの名前を「基準年月」としたら[OK]を押す（図1）。

作成したパラメーターはディメンション、メジャーの下に表れるので、[基準年月]を複製し、[比較年月]と名称を変更する。[基準年月]と[比較年月]のパラメーターが完成したら、それぞれのパラメーターコントロールを表示することで、スライダーにより任意の基準年月と比較年月を指定できるようになる（図2）。

続いて、[基準年月の売上]と[比較年月の売上]を抽出する計算フィールドを作成する。Tableauに搭載されているIF関数を用いて以下のように記述する。

図2 パラメーターコントロール

出典：筆者作成。

```
IF YEAR ([オーダー日]) =YEAR ([基準年月]) AND
MONTH ([オーダー日]) =MONTH ([基準年月]) THEN [売上]
END
```

この式により、基準年月で指定した日付の年と月に一致するオーダー日の範囲の売上のデータを抽出することができる。[比較年月の売上]では、[基準年月]の部分を書き換える。そして、これでメジャーの準備が完了したので、[サブカテゴリ]を列に、[基準年月の売上],[比較年月の売上]を行に指定して、行を二重軸に設定する。さらに、軸の同期を設定し、[比較年月の売上]の[サイズ]を調整すれば、バーインバーチャートが完成する(図3)。

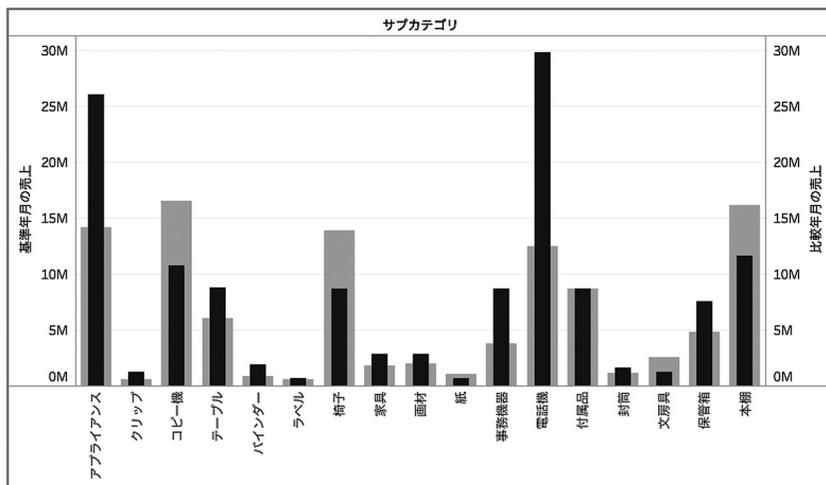
5.2 多角的なパレート分析

次にパレート分析を取り上げる。パレート分析を取り上げるのは、売上の構造を理解するためである。売上の動向や推移を考える土台として、売上の構造を理解することは重要である。Tableau を使えばパレート分析を多角的に実施することが容易にできる。

ここでは、基軸としてサブカテゴリ別の売上の状況をまず把握する。

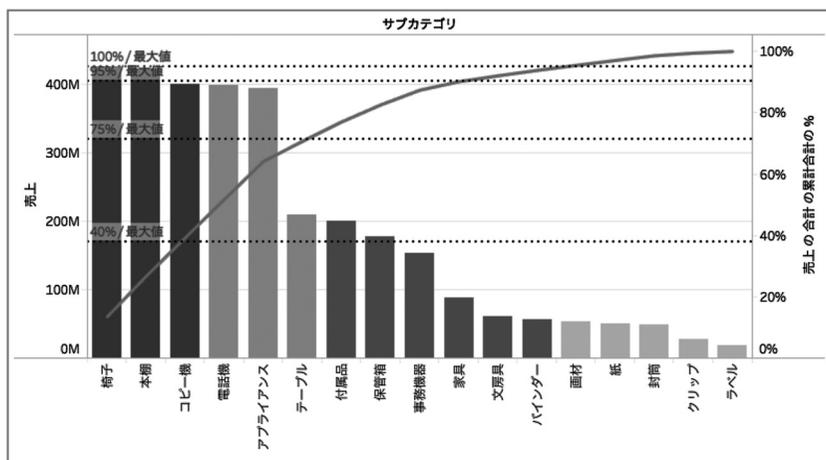
列にディメンションから[サブカテゴリ]を、行にメジャーから[売上]をドラッグ&ドロップすると、行に指定した[売上]は[売上(合計)]となり、列に指定した[ディメンション]ごとに合計が算出される。ここで売上合計のグラフを降順に並べ替える。続いて、再びメジャーの[売上]を行の[合計(売上)]の右側へドラッグする。そして、追加した行の欄右側の[合計(売上)]のメニューから[簡易表計算]の[累計]を選択する。続けて、表計算の編集から「セカンダリ計算の追加」を選択し、[合計に対する割合]を選択する。最後に、[行]の右側の[合計(売上) Δ]のメニューで[二重軸]を選択する。グラフの種類を選択し、リファレンスラインの追加と色分けを行ったのが、基軸となるサブカテゴリ別のパレート図(図4)である。

図3 二期間の差を表すバーインバーチャート



出典：筆者作成。

図4 サブカテゴリ別のパレート図

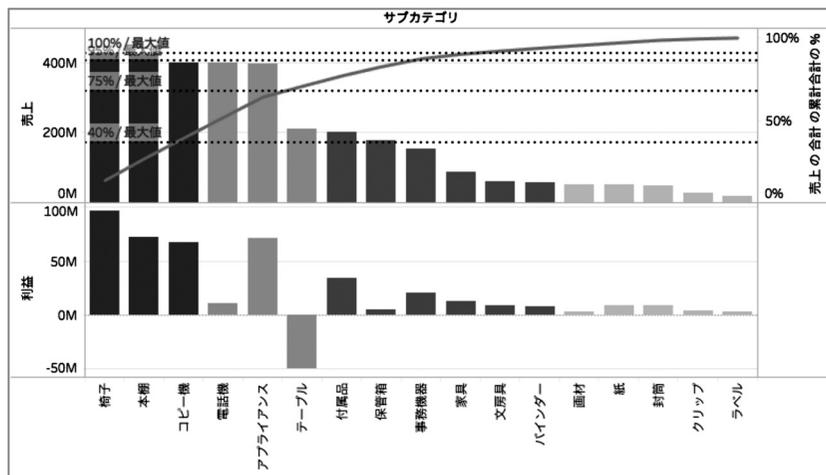


出典：筆者作成。

次に、サブカテゴリ別のパレート図を複製し、例えばディメンションの一覧から[製品名]をドラッグして、行に指定されている[サブカテゴリ]にドロップすると、売上の累計を算出する単位が[サブカテゴリ]から[製品名]に切り替わり、製品別のパレート図に即座に切り替わる。同様に、ディメンションの[都道府県]を[列]に指定すると、都道府県別の売上状況を表すパレート図を作成できる。つまりディメンションを切り替えることで、即座に分析の切り口を変えることができる。

更に売上合計と売上累計の構成比が指定されている行の右にメジャーの[利益]をドラッグ

図5 サブカテゴリ別の売上と利益の状況



出典：筆者作成。

&ドロップする。すると、元のグラフと横軸を共有した状態で下の段にサブカテゴリごとの利益の合計を示すグラフが追加される。サブカテゴリ別の売上と利益の状況を見ると、売上上位のAランクに該当し、売上高が相対的に高いテーブルの利益が大きくマイナスになっていることが確認できる(図5)。同様に瀬品別、都道府県別の売上と利益の状況を確認することも容易に実行できる。

従来のパレート図、例えばExcelによって同様の分析を行うことを想起すれば、Tableauによる可視化が、いかに動的に行えるかは明白である。この違いは圧倒的と言って良い。基軸とするパレート図(サンプルスーパーストアであればサブカテゴリ別)を起点に製品別や地域別へと展開し、認識を重層化することができる。月次決算の協議の際には、1年間の傾向を土台に月毎の傾向、前年同月との比較などを探索するだけで、相当なインサイトを得ることができるだろう。

5.3 アソシエーション分析

アソシエーション分析は、取引データから頻出するアイテムの組み合わせをもれなく抽出し、その中から興味深い結果を探し出すことをねらいとする。すなわち、ある購買商品と他の購買商品との間の相関構造に焦点をあて、クロスセリングの対象を設定するための仮説を見出すことを目的とする。クロスセリングは関連商品についての販売促進活動を指し、「同時に買われやすい商品(ショッピング・バスケット)」や、「ある期間中にA商品を購入した人は別のB商品を購入する」などの消費者の行動特性に注目する(照井・佐藤, 2013)。

サンプルスーパーストアには3つのカテゴリの下に17のサブカテゴリ、約2,000の商品の売上データが含まれている。ここでは、サブカテゴリ単位で併売されているレコード数を可視化する。

まず、縦軸と横軸にそれぞれサブカテゴリを指定して、それぞれの売上の件数を突き合わ

図6 シートの結合の設定



出典：筆者作成.

せる。Tableau で列と行にディメンションから [サブカテゴリ] を指定すると、行と列が同一のデータとして認識されるため、このままでは意図した結果を得ることができない。そこで、同一の売上データを独立したデータとして突き合わせる。データソースを指定する画面で、[注文] シートに [注文] シートを結合する。データソースとして指定されている [注文] シートに、再度、同じ [注文] シートをドラッグ&ドロップして、結合の設定を行う。結合の種類は完全外部とし、「データソース」すなわち元々データソースとして使用していた [注文] シートと新たに接続した [注文1] で、同一のものとみなすフィールドと別のものとみなすフィールドを指定する。それぞれのシートの [顧客] を同一のフィールドとみなし、[サブカテゴリ] を別のものと見なす設定を行う (図6)。

Tableau はデータに接続する際、直接元のデータに書き込んだり変更を加えたりしない非破壊編集を行う。元データを参照し、元データと完全に分離した状態で処理を行うため、このように同一のデータを外部データとして結合することを容易に実現できる。

結合の設定が完了し、ワークシートの作成画面へ移ると、ディメンションとメジャーの一覧に結合した2つのシート、[注文] と [注文1] のフィールドがそれぞれ表示される。ディメンションから [注文] の [サブカテゴリ] を列に、[注文1] の [サブカテゴリ] を行に指定する。さらに、メジャーから [レコード数] を [マーク] の [テキスト],[色],[サイズ] に指定し、微調整を行うと、サブカテゴリ別の併売状況を表すチャートが完成する (図7)。

Tableau によるアソシエーション分析が強力なのは、図7にある通り、多品目の併売状況が一覧的に分かりやすく可視化されることにある。そして、何よりこの分析に限ったことではないが、非常にシンプルな手順で目的とする結果を得られる。前述のパレート分析によって注目すべき・する商品を見定め、続けてアソシエーション分析で併売状況を確認すれば、売上の構造と動向に対する理解が深まることは想像に難くない。

5.4 ダッシュボード

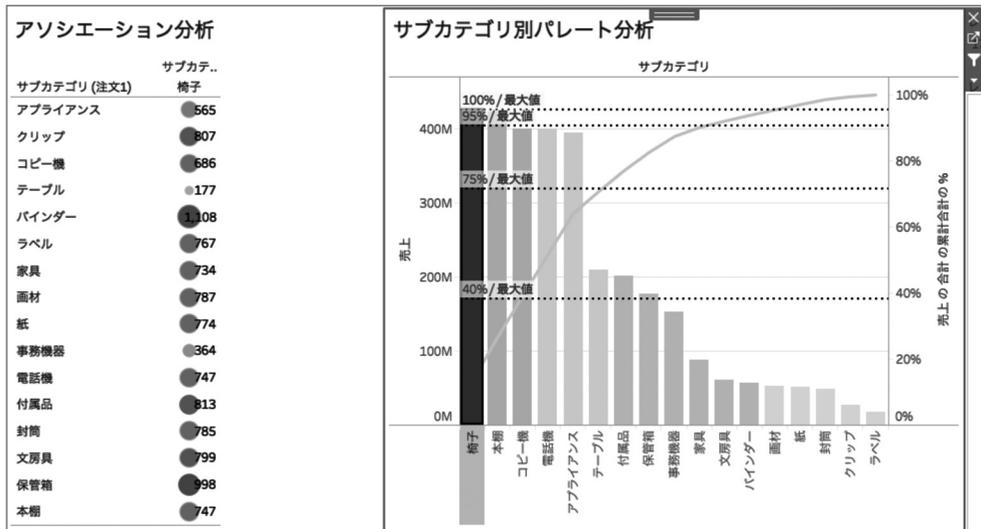
Tableau には複数のシートを一画面に配置できるダッシュボードと呼ばれる機能がある。Tableau のダッシュボードの特徴は、複数のシートを表示するだけでなく、任意のシートをフィルターとして機能させることができるという点にある。ダッシュボード上に配置したビューをフィルターとして使用するオプションを有効にすると、クリックした箇所を基準に、ダッシュボードに配置されたもう一方のビューをドリルダウンすることができる。

図7 サブカテゴリ別のアソシエーション分析

サブカテゴリ (注文1)	アブラ..	クリッ..	コピー..	テーブ..	バイ..	ラベル	椅子	家具	画材	紙	事務機..	電話機	付属品	封筒	文房具	保管箱	本棚
アプライアンス	384	383	127	607	393	565	371	367	420	196	427	432	454	417	500	386	
クリップ	384	486	111	762	564	807	501	529	532	250	563	516	530	568	666	530	
コピー機	383	486	123	704	471	686	459	519	514	237	569	480	479	531	636	529	
テーブル	127	111	123	221	126	177	126	111	122	45	136	145	126	139	155	137	
バインダー	607	762	704	221	854	1,108	776	725	772	365	804	782	785	804	939	772	
ラベル	393	564	471	126	854	767	525	532	535	280	570	571	601	564	721	539	
椅子	565	807	686	177	1,108	767	734	787	774	364	747	813	785	799	998	747	
家具	371	501	459	126	776	525	734	464	509	257	558	497	498	550	658	524	
画材	367	529	519	111	725	532	787	464	548	281	550	549	494	538	690	548	
紙	420	532	514	122	772	535	774	509	548	274	561	563	537	604	689	536	
事務機器	196	250	237	45	365	280	364	257	281	274	262	267	249	266	356	288	
電話機	427	563	569	136	804	570	747	558	550	561	262	592	516	628	703	553	
付属品	432	516	480	145	782	571	813	497	549	563	267	592	565	547	694	530	
封筒	454	530	479	126	785	601	785	498	494	537	249	516	565	589	691	477	
文房具	417	568	531	139	804	564	799	550	538	604	266	628	547	589	709	555	
保管箱	500	666	636	155	939	721	998	658	690	689	356	703	694	691	709	653	
本棚	386	530	529	137	772	539	747	524	548	536	288	553	530	477	555	653	

出典：筆者作成。

図8 アソシエーションチャートとパレート図を配置したダッシュボードによる絞り込み



出典：筆者作成。

図8では、パレート図をフィルターとして使用し、売上高が最大の椅子のカテゴリで絞り込みを行っている。椅子のカテゴリに絞り込んで、併売されているサブカテゴリの状況を確認することができる。これまでに作成してきたパレート分析やアソシエーション分析のワークシートは、ダッシュボードに配置して連動させることにより真価を發揮する。複数のシートを相互

に関連付けて動的なドリルダウンを行える。月次決算サービスで利用することを念頭に置くと、入手できるデータに応じてクライアントと会計事務所の間でダッシュボードを予め定めておき、探索的に分析を進める使い方が良いだろう。何れにしても、売上高の動向に注目するには従来の会計情報のみではあまりに情報が不足している。価格×数量によって一括表現される売上高の中身を Tableau によって可視化し、会計事務所が経営者と売上を巡って協議することは、経営ないし業績を生産的にレビューする月次決算サービスへの転換を促す可能性がある。

6. おわりに

本稿で提案した新たな月次決算サービスは、会計事務所がクライアントの外部 CFO として経営に関与するイメージを元にしてている。山本(2018)が示している通り、会計事務所はクライアントに対して PDCA サイクルで言えば P と C の局面で貢献できる可能性を有している。経営そのもの、若しくは営業活動を会計事務所が担う訳にはいかない、いわゆる CEO や CMO といった役回りを担うことはできない。その一方で、少なくとも月次決算サービスの提供を希望するクライアントは、財務的な観点からの経営に対するアドバイスを希望している。しかしながら、クライアントである中小企業の経営者は精緻な財務分析を期待しているのではない。経営の方向性や留意点がどこにあるのか示唆されることを期待している。これに応えるには、会計事務所の方で独自にクライアントの BS の将来像とそこに至る PL と CF の財務モデルを持ち、財務的な KPI を明確にすることが前提として必要である。この準備によって月次決算サービスをフィードフォワード的に利用できるようになる。その上で、利益計画を達成する起点となる売上の構造に対する認識を深め、業績の推移を未来志向で一緒に考えて行く。月次決算サービスの焦点を業績の向上に当て続けることが肝要である。その為に売上に注目するのである。売上の構造と動態を考えることは、クライアントの顧客価値がどこにあるかを考えることに他ならない。売上は常に変動するものであり、考え続けることで経営の練度は上がる。税金対策のために無駄に経費を使うといった経営的に意味不明な行為を止め、常に経営に意識を集中させて財務基盤の充実を図らせることが会計事務所に託されている社会的責任である。

他方、本稿で示した方法は、管理会計の理論的基盤といっても過言ではないフィードバックとフィードフォワードの適用を検討することで考案した。また、IT ツールの民主化の流れを受けて提案したものである。特に本稿で紙幅を割いて紹介した通り、Tableau によるデータの可視化は数字を嫌う経営者の直感に訴える強力さを備えている⁴。近年では個人経営の飲食店でもクラウド型の POS レジを導入している。レシート単位のデータの蓄積は規模の大小を問わず相当程度、行われている。そして、対応するソフトで簡易な売上分析ができるようになっている。しかしながら、本稿で示した大規模なデータの構造化を伴う本格的でインタラクティブな分析は Tableau のような BI ツールに依らなければ実施が困難である。なお、POS レジのデータと会計ソフトウェアの連携は確立しており、確定申告書の作成などは自動化されていると言って良い。会計事務所が伝統的に主たる業務としてきた確定申告業務が、ほぼ代替される状況は既に到来している。社会保険や総務的な周辺業務で強みを持つ方向も必要だが、会計事務所が本来の強みを強化すべきは会計情報を中心に関連する重要な情報を含めた分析力である。本稿で提示した方法に即して言えば、Excel による財務モデリングと Tableau による売上

データの分析を行う力を養う必要がある。本稿では要点を示すに止まった財務モデリングについては、別の機会に詳しく論じることを予定する。

謝辞

本稿は日本管理会計学会 2018 年度全国大会の報告内容をまとめたものである。本稿を作成するに当たり、青山学院大学経営学部の東伸一教授と小林義之税理士に多大なご支援を賜った。また、全国大会での報告に際しては貴重なご意見を様々賜った。ここに感謝の意を表す。

注

- ¹ 本稿では、BS は貸借対照表、PL は損益計算書、CF はキャッシュフロー計算書の略称として用いる。
- ² これは、伊藤(2014)によればフィードバックを前倒して行うということである。
- ³ Tableau によるデータの取り扱い方法の特徴や従来の BI ツールとの違いについては小野ほか(2017)に詳しい。
- ⁴ Janvrin et al.(2014) はインタラクティブなデータの可視化 (Interactive Data Visualization) ツールとして Tableau を取り上げている。

参考文献

- Anthony, R. N. and V. Govindarajan. 2006. *Management Control Systems*. 12th edition. McGraw-Hill Europe.
- 林總. 2007. 『新版わかる!管理会計—経営の意思決定に役立つ会計のしくみを学ぶ』ダイヤモンド社.
- Hope, J. and R. Fraser. 2003. *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press. 清水孝監訳. 2005. 『脱予算経営』生産性出版.
- 伊藤克容. 2014. 「将来志向の予算管理実務に関する検討: 「見込管理」におけるフィードバックとフィードフォワード機構の結合」『成蹊大学経済学部論集』45(1): 89-101.
- Janvrin, D. J., R. L. Raschke, and W. N. Dilla. 2014. Making sense of complex data using interactive data visualization. *Journal of Accounting Education* 32: 31-48.
- 古田土満. 2017. 『経営計画は利益を最初に決めなさい!』あさ出版.
- 丸田起大. 2005. 『フィードフォワード・コントロールと管理会計』同文館.
- 小野泰輔, 前田周輝, 清水隆介, 三好淳一, 山口将央. 2017. 『Tableau データ分析～入門から

実践まで』秀和システム.

清水孝. 2013a. 「予測型経営の理論と実務」『早稲田商学』(434): 825-854.

清水孝. 2013b. 『戦略実行のための業績管理：環境変化を乗り切る「予測型経営」のすすめ』
中央経済社.

田中隆雄. 2002. 『管理会計の知見』第2版 森山書店.

照井伸彦, 佐藤忠彦. 2013. 『現代マーケティング・リサーチ 市場を読み解くデータ分析』有
斐閣.

山本宣明. 2018. 「中小企業の管理会計に対する会計事務所の貢献可能性」『LEC 会計大学院紀
要』(15): 107-128.

学会誌執筆要領

2002年 9月 8日 常務理事会決定

2015年 7月25日 常務理事会改正

2016年12月17日 常務理事会改正

第1条 総則

本学会誌への投稿論文の執筆は本要領に従う。論文以外の投稿原稿もこれに準じるものとする。

第2条 投稿論文等の言語

投稿論文の言語は日本語または英語のいずれかとする。

第3条 投稿論文の書式

1. 投稿論文は横書きとする。
2. 投稿論文等はワードプロセッサにより作成する。日本語による投稿論文は、A4 版用紙に1枚42字×41行=1,722字とする。英語による投稿論文は、1枚500wordsを目安として作成する。
3. 日本語書体はMS 明朝を使用する。また、英語書体はTimes New Romanを使用する。

第4条 投稿論文等の枚数

投稿論文の枚数はワードプロセッサ原稿で15枚以下とする（本誌刷り上り15ページ以内となり、合計で25,830字が上限となる）。図、表、英文アブストラクト、日本語要旨に要するスペースもこれに含める。図や表は論文の本文中にそのままの形で入力し配置しておくこと。英文の論文の場合にも、ワードプロセッサ原稿で15枚以下とする。

原稿のタイプにより、学会誌編集委員会が妥当と認めた場合、前項の枚数を超えることができる。ただし、その場合には超過枚数につき印刷費の実費を掲載時に徴収するものとする。

第5条 投稿論文等の体裁

1. 投稿論文には通しページ番号を付ける。
2. 投稿論文の第1ページには内容を正確に表す表題、著者名と職位、および所属機関と部署を日本語と英語両方で書く（共著者についても同様）。また投稿者（共著の場合は代表者）の住所、氏名、電話番号、ファックス番号、eメールアドレスなどを明記する。
3. 日本語による投稿論文等は、第2ページに以下の諸項目を次の番号順でまとめて記す。
 - ① 日本語による表題
 - ② 日本語による著者名
 - ③ 日本語による10行程度（420字）の論文要旨
 - ④ 日本語による5語程度のキーワード
 - ⑤ 英語による表題
 - ⑥ 英語による著者名
 - ⑦ 英語による150words程度の英文要旨（Abstract）
 - ⑧ 英語による5語程度のキーワード（Keywords）
4. 英語による投稿論文等は、第2ページに以下の諸項目を次の番号順でまとめて記す。
 - ① 英語による表題

- ② 英語による著者名
- ③ 英語による150words 程度の英文要旨 (Abstract)
- ④ 英語による5 語程度のキーワード (Keywords)
- 5. 投稿論文の第3 ページ以降に本文, 謝辞, 注, 付録, 参考文献の順に記述する.

第6条 投稿論文等の書き方

1. 投稿論文等の書き方は以下を原則とする. これに合致しない場合は, 学会誌編集委員会は修正を要求したり, 修正を行うことができる.
2. 本文は章節項などで構成し, “1. ”, “2. 3”, “4. 5. 6”のような見出し番号とタイトルをつける.
3. 日本語による投稿論文は新仮名遣い, 常用漢字を用い, 平易な口語体で記す. 漢字については専門語はこの限りではない. 副詞, 接続詞, 連体詞, 助詞は原則として平仮名, 同音多義で誤読のおそれのあるものは漢字, 送り仮名は活用語尾を送る. 数字の書き方は, 原則としてアラビア数字を用いる. 成語・慣用語・固有名詞, 数量的意味のうすいものは漢字とする. 例えば, 一般的, 一部分, 第三者などである. ただし19世紀, 第1四半期などは例外とする. 英語による投稿論文および英文アブストラクトは自然で正確な表現を用い, ネイティブスピーカー等の校正を受ける.
4. 約物の使い方
 - (1) 句点 (.) と読点 (,) は用いず, ピリオド (.) とコンマ (,) を用いる.
 - (2) 中グロ (・) はあまり使うと目立ちすぎるので, 名詞並列の場合等に使う. 欧文略字には中グロを使わないで, ピリオドを用いる.

例: J. M. Keynes

しかし最近ではピリオドを入れないものも多くなった. この場合は一般的な慣例に従う.

例: EU, IMF, OECD など

 - (3) 引用文は「」を用い, クォーテーションマーク, 例えば“ ”などは, 欧文引用のみに用いる.
 - (4) 二重ヒッカケ『』は書名や重引用符に用いる.
 - (5) 述語および固有名詞の原綴りを書く時は, パーレン () でくくった中に欧文を書く. 必要な場合はキックコー [] やブラケット [] を用いてもよい.
 - (6) ダッシュは挿入句などの場合, 2倍のものを使う.
 - (7) ハイフンまたはダブル・ハイフン=はシラビケーションのほか, 複合語や外国固有名詞などを使う.
 - (8) リーダー・・・は中略の際に使う.
5. 人名は原則として原語で表記する. ただし, 広く知られているもの, また印字の困難なものについてはこの限りではない.
6. 数式は別行に記し, 末尾に通し番号を付ける. 文中で使用する場合には特殊な記号を用いず, “a/b” “exp(a/b)”などの記法を用いる.

上ツキ, 下ツキは a^c , x_y のように指定する. C, D, P, S, W など大文字と小文字の字形の同じものは, はっきりと区別する. ギリシャ文字 α (アルファ), γ (ガンマ), χ (カイ), ω (オメガ) と, アルファベットのa (エイ), r (アール), x (エックス), k (ケイ), w (ダブリュ) を区別する.
7. 注はなるべく使わない. やむをえず使用する場合は, 通し番号を付け, 本文中の該当箇所にその番号を記す. そして注釈文を本文のあとにまとめて記すこととする.
8. 数字はアラビア数字で横書きし, 三桁ごとにコンマ (,) をつける.
9. 図および表の書き方

図および表（写真を含む）には“図 1”，“図 2”，“表 1”，“表 2”のように通し番号を付ける。投稿原稿は正確にパソコン等の用器を用いて，そのまま写植して版下に使えるように書く。ただし，そのまま写植して利用できない図や表を提出した場合は，版下作成の実費を掲載時に徴収するものとする。

第7条 参考文献

1. 文中で参照する文献および特に関連ある文献のみを，本文末に一括してリストする。
2. 参考文献のリストの順序は，欧文和文を区別せず，原則として本条第4項の方式で配列する。
3. 単行本の場合は，著者名，発行年，表題，発行所をこの順で記す（ただし，欧文書については，発行所の前に発行地を記す）。単行本が欧文書の場合は，表題をイタリックにする。また雑誌論文は，著者名，発行年，表題，雑誌名，巻号，ページをこの順に記す。表題，書名および雑誌名等は略記しない。雑誌が欧文の場合は，雑誌名をイタリックにする。
4. 参考文献の配列は著者の，あるいは第1著者の姓によってアルファベット順にする。下にその例を示す。

浅沼萬里. 1997. 『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』 東洋経済新報社.

Fisher, J. G., J. R. Frederickson, and S. A. Pfeffer. 2000. Budgeting: An Experimental Investigation of the Effects of Negotiation. *The Accounting Review* 75(1): 93-114.

Hornigren, C. T., G. Foster, and S. M. Datar. 1997. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 9th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Monden, Y. 1998. *Toyota Production System*. 3rd edition. Norcross, GA: Engineering & Management Press.

Nishimura, A. 1995. Transplanting Japanese Management Accounting and Cultural Relevance. *The International Journal of Accounting* 30: 318-330.

Palepu, K. G., V. L. Bernard, and P. M. Healy, 1996. *Business Analysis & Valuation*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Company. 斎藤静樹監訳, 筒井知彦, 川本淳, 村瀬安紀子訳. 1999. 『企業分析入門』 東京大学出版会.

佐藤紘光. 2000. 「企業の投資行動と業績評価」 『管理会計学』 8(1・2): 17-31.

田中隆雄. 1997. 『管理会計の知見』 森山書店.

第8条 別刷り料金

抜き刷りについては部数に応じて別刷り料金を徴収する。その料金は，別刷り希望を募ってその実費（論文のページ数と別刷り部数に応じる）を徴収する。

学会誌編集委員会運営規程

第 1 条 総則

この規程は、日本管理会計学会会則第 2 4 条の定めに基づき設置される学会誌編集委員会（以下、編集委員会という。）の構成と運営について必要な事項を定めることを目的とする。

第 2 条 編集委員会の構成

1. 編集委員会は、編集委員長、2 名以内の編集副委員長、および編集委員をもって構成する。
2. 編集委員長および編集副委員長は、学会長の推薦に基づき、常務理事会で選出する。その任期は 3 年とする。ただし、重任を妨げない。
3. 編集委員は、常務理事会で選任する。その任期は 3 年とする。ただし、重任を妨げない。

第 3 条 編集委員長の職務

1. 編集委員長は、原則として毎年度 2 回以上編集委員会を開催し、会務を執行する。
2. 編集委員長は、編集委員会にあたって、議案および必要な資料を整理し提出する。
3. 編集委員長は、編集委員会の運営に当たる。
4. 編集委員長は、編集委員の中から若干名の常任編集委員を任命し、常任編集委員会を構成し運営する。
5. 編集委員長は、常任編集委員会が行った業務の概要を編集委員会に報告する。

第 4 条 編集副委員長の職務 編集副委員長は、編集委員長を補佐する。また、編集委員長に事故あるときは、編集副委員長のうちの 1 名がその職務を代行する。

第 5 条 編集委員会の業務 編集委員会は、下記の事項に関する方針を立案・審議する。

1. 学会誌の企画および編集に関する事項
2. 投稿論文等の受付、審査および掲載に関する事項
3. 査読者の選定に関する事項
4. 学会誌の発行に伴う予算請求および料金設定等に関する事項
5. その他編集委員会が行うのが適当と考えられる事項

第 6 条 常任編集委員会の構成 常任編集委員会は、編集委員長、編集副委員長、および常任編集委員をもって構成する。

第 7 条 常任編集委員会の業務 常任編集委員会は、第 5 条で規定される編集委員会の業務の中から委任を受けた経常業務を分掌処理する。

第 8 条 投稿論文等の学会誌への掲載

投稿論文等は、編集委員会の決定により、次の掲載区分にしたがって学会誌に掲載する。

1. 論文：問題意識から結論への推論過程が明確にされ、かつ得られた知見が創造的である研究成果の報告（研究の方法は問わない）
2. 論壇：統一論題報告者に対して編集委員会が依頼した研究成果の報告
3. 特別講演：特別講演（基調講演等を含む）として編集委員会から招聘を受けた研究成果の報告
4. 事例紹介：特定の企業または産業に関する事例を調査し、課題や実態を明示した報告
5. 研究ノート：問題意識が明確であり新しい知見も得られているが、結論に至る推論が十分でない研究成果の報告
6. 書評：おおむね 1 年以内に発表された著書や論文などの論評

第 9 条 投稿論文の審査手続き

1. 投稿論文の論文要旨等を参照して、審査に当たる査読者を選定する。1 編の投稿論文に対する査読者は原則として 2 名とする。
2. 選定した査読者に対し、所定の書式を用いて論文の審査を依頼する。
3. 査読者は、所定の書式により所定の期日までに、審査結果を編集委員長に報告しなければならない。
4. 審査期間は、査読者に投稿論文を送付した日より概ね 1 ヶ月以内とする。ただし、当該査読者が予め返却期日を指定して審査を了承した場合は、査読者に投稿論文を送付した日付より予め指定した返却期日までを審査期間とする。
5. 査読者が、審査期限経過後 10 日を過ぎても返却しない場合は、代替の査読者を選定し、審査を依頼することができる。
6. 投稿論文の改善・訂正を要請された投稿者が査読結果のお知らせを送付した日から 3 ヶ月を過ぎても訂正投稿論文を再提出しない場合は、投稿論文を取り下げたものとみなし、審査を終了する。ただし、正当な理由により投稿者から編集委員長へ期限延長の申し出があった場合は審査を継続することができる。
7. 投稿者は、査読者より投稿論文のタイトルを訂正するよう指摘された場合、論文タイトルを訂正することができる。

第 10 条 投稿論文の査読結果の表示とその取扱い

1. 査読者は、以下の各号に基づき投稿論文の総合審査結果を表示する。
 - a. 評点 A：適格であり、受理してよい。
 - b. 評点 B：指摘した事項の改善・訂正を要請するが、再査読は不要である。
 - c. 評点 C：指摘した事項の改善・訂正を要請し、再査読をする。
 - d. 評点 F：不適格であり、受理すべきでない。
2. 投稿論文の総合審査結果に基づき、次の各号によって投稿論文の取扱いを決める。
 - a. 各査読者による総合審査結果がいずれも評点 B 以上の場合は、投稿論文を受理可能なものとみなし、査読者による審査を終了する。ただし、総合審査結果が B である場合は、指摘された事項につき投稿者に対し改善・訂正を要請する。なお、編集委員長は査読者のコメント以外にも、論文としての形式や表現方法、学会誌投稿規程および学会誌執筆要領に準拠していない部分の改訂などについて改善を要求できる。編集委員長は改善・訂正を確認した後に投稿論文を受理する。
 - b. 一方の総合審査結果が評点 C、他方のそれが評点 C 以上の場合は審査を継続する。
 - c. 一方の総合審査結果が評点 C 以上、他方の総合審査結果が評点 F である場合は、原則として評点 F を与えた査読者に代えて、新たに別の査読者を選定し審査を継続する。各査読者の総合審査結果がいずれも評点 F である場合は、投稿論文を拒否し審査を終了する。
 - d. 投稿者が、審査の過程で投稿論文を取り下げた場合は、審査を終了する。
 - e. 上記の(3)号に該当する投稿論文が、第3回目の総合審査結果においていずれも評点 C 以下のときは、編集委員長の判断により審査を終了することができる。
3. 編集委員長は、査読者が3名以上である場合、前項の各号を準用して審査結果の取扱いを決める。
4. 編集委員長は、論文の投稿者に審査結果を通知する。

第 11 条 論文以外は、編集委員会の審議を経て学会誌への掲載を決定することができる。ただし、必要に応じて校閲に基づく修正を依頼することができるものとする。

第 12 条 投稿論文等の掲載 投稿論文等は、各掲載区分に見合った審査の結果に基づき、学会誌への掲載を編集委員会で決定する。ただし、掲載する投稿論文等の編数、その他学会誌の企画、体裁および編集の細部に関する事項は、編集委員会で決定する。

第 13 条 投稿論文等の校正 投稿者の校正は原則として1回とし、印刷上の誤りのみを訂正した後、受領後1週間以内に返送する。

第 14 条 本規程の変更 本規程の変更をする場合は、常務理事会における出席者の3分の2以上の

賛成決議を得なければならない。

付則

1. この規程は 1991 年 11 月 10 日制定, 1991 年 11 月 10 日から施行する.
2. 1993 年 8 月 1 日改正, 1993 年 8 月 1 日から施行する.
3. 1995 年 11 月 8 日改正, 1995 年 11 月 8 日から施行する.
4. 2001 年 6 月 2 日改正, 2001 年 6 月 2 日から施行する.
5. 2016 年 12 月 17 日改正, 2016 年 12 月 17 日から施行する.
6. 2017 年 7 月 15 日改正, 2017 年 7 月 15 日から施行する.

学会誌論文規格

2015年 4月 学会誌常任編集委員会
2016年 12月 学会誌常任編集委員会

1. 論文等の原稿サイズと余白

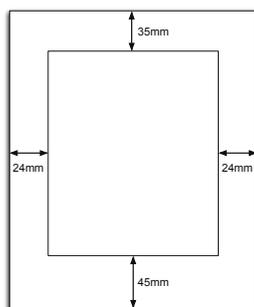
1.1 論文等の原稿は A4 判とする.

1.2 上下と左右の余白については, 以下のように設定する.

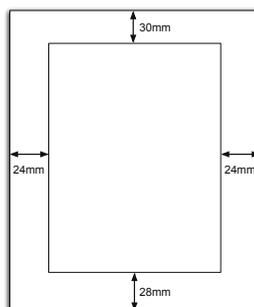
(1) 論文等の第 1 ページ目 (表題や著者名, また投稿者の住所, 氏名, e メールアドレスなどの連絡先を書くページ) の規格

第 1 ページ目の余白は自由とする.

(2) 論文等の第 2 ページ目 (表題・氏名・要旨などを書くページ) の規格



(3) 論文等の第 3 ページ目以降 (本文を書くページ) の規格



2. 論文等で使用するフォント

2.1 日本語の場合のフォントは MS Word による MS 明朝を使用する. また, 英語の場合のフォントは MS Word による Times New Roman を使用する.

【参考: Windows マシンの場合】

- ・ 「ページレイアウト」→「ページ設定」をクリック, 「文字数と行数」のタブを選び, 「フォントの設定」を選ぶと, 日本語と英語のフォントを選べます.
- ・ 「ページレイアウト」→「ページ設定」をクリック, 「余白」のタブを選ぶと, 余白を設定できます.
- ・ 「ページレイアウト」→「ページ設定」をクリック, 「文字数と行数」のタブを選ぶと, 文字数と行数を設定できます.

【参考: マックの場合】

MS Word のデフォルトでは, MS 明朝 (和文) + Century (英文) という設定になっていますが, 「書式」→「スタイル」のところで, 英文が Times New Roman で入力されるように変更しますと, 以前入力した文章も MS 明朝 (和文) + Times New Roman (英文) に変換されます.

2.2 論文等の第1ページ目の記載事項

論文等の第1ページ目のフォントサイズは自由とする。

2.3 論文等の第2ページ目の記載事項

- (1) 表題は、日本語、英語とも16ポイントとし、ボールド(B)で太くする。英語による表題については、接続詞を除く各単語の頭文字に大文字を用いる。
- (2) 副表題(サブタイトル)がある場合、日本語による副表題は14ポイントとし、二本の全角ダッシュで挟み込み表示する(例、「**表題 16pt** — **副表題 14pt** —」)。英語による副表題はコロンでつなぎ16ポイントとする(例、「**Title16pt: Subtitle16pt**」)。日本と英語ともボールド体とする。英語による副表題については、接続詞を除く各単語の頭文字に大文字を用いる。
- (3) 表題と副表題は中心揃えとする。
- (4) 日本語、英語とも著者名は14ポイントにし、右揃えとする。英語の著者名の頭文字には大文字を用いる。
- (5) <論文要旨><キーワード>という見出しは左揃えで10.5ポイントのボールド体とする。それぞれのテキストは改行し左揃えと記入する。Abstract, Keywords という見出しは中心揃えで10.5ポイントのボールド体とする。それぞれのテキストは改行し左揃えとする。

2.4 論文等の第3ページ目の記載事項

- (1) 論文等の節は14ポイントでボールド体とする。節に用いる数字は半角(例、「2.本研究の理論的フレームワーク」)
- (2) 論文等の款は、12ポイントでボールド体とする。款に用いる数字は半角(例、「2.1 管理可能利益と本部費配賦」)とする。
- (3) 論文等の要旨、キーワード、本文、謝辞、注、附録、参考文献は、10.5ポイントとする。

3. 行間

3.1 論文等の節の行間

論文等の節の直前行は1.5行空け、直後行は0.5行空ける。

3.2 論文等の款の行間

論文等の款の直前行は1行空き、直後行は行間を詰める(空きなし)。

4. カラー

モノクロとする。

原稿入力規格

2016年12月 学会誌常任編集委員会

投稿者情報

【日本語表題】

表題：

【日本語による投稿者情報（共著の場合，共著者全員について記入すること）】

著者名(所属機関，部署，職位)：

【英語表題】

表題：

【英語による投稿者情報（共著者全員について記入すること）】

著者名(所属機関，部署，職位)：

【投稿者（共著の場合は代表者）の連絡先】

住所：

氏名：

所属機関，部署，職位：

電話番号：

ファックス番号：

Eメールアドレス：

全角ダッシュ

表題 16pt. ボールド体

— もしあれば副表題 ボールド体 14pt. —

著者名 14pt.

<論文要旨> (「論壇」の場合は、<論壇要旨>)

10 行程度 (420 字) の論文要旨. 10.5pt
あああああ, ああああああああああああああ
あああああああああああああああああ, ああああああああああああああああ.
あああああああああああああああああああ, ああああああああああああああああ
あああああああああ, ああああああああ. ああああああ
あああああああ, ああああああああめめめ, めめめあああああ
ああ. ああああ, ああああああ, ああああああああああ. ああああ
あああああああああああ, ああああああああああ. ああああ, ああああああ
あああああああああああああああああああああああああああああああ, ああああああああああああああ
あああああああ. ああああああああああああああああああああああああああああああああ
あああああああああああああ, ああああああああああ.

全角不等号

半角スペース

<キーワード>

日本語による 5 語程度のキーワード. 10.5pt (例) 管理会計, マネジメント・コントロール, 原価計算, 原価管理

Title Title Title: Subtitle, if Any, 16pt. Bold

Taro Yamada (author name) 14pt.

Abstract

150words 程度 10.5pt Aaaa aaaaaa aaaaaaaaaaaaaa aaaaaa aaaaaaaaa aaaaa aaaaaa. Aaaaaaaa aaaa
aaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaa aaaaa aaaaaaaaa. Aaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaa aaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaaa.
Aaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaa aaaaa aaaaaaaaa aaaaaa aaaaa aaaaaaaaa aaaaaa aaaaaa
aaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaaaaa. Aaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaa aaaaa aaaaaaa
aaaaaaa aaaaa aaaaaaaaa aaaaaa aaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaaaaaaaa. Aaaaaaaa
aaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaa aaaaa aaaaaaaaa aaaaaa aaaaa aaaaaaaaa aaaaaa aaaaaa
aaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaaaaa. Aaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaa aaaaa aaaaaaa
aaaaaaa aaaaa aaaaaaaaa aaaaaa aaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaaaaaaaa. Aaaaaaaa

Keywords

10.5pt management accounting, management control, cost accounting, cost management

1. タイトル 14pt

10.5pt 本文本文本文本¹， 本文本文本文本²。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。

2. タイトル 14pt

2.1 タイトル 12pt

10.5pt 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本。

2.2 タイトル

10.5pt 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。

3. タイトル

3.1 タイトル

10.5pt 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本。

3.2 タイトル 12pt

3.2.1 タイトル 10.5pt

10.5pt 本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。

3.2.2 タイトル

10.5pt 本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。

謝辞

10.5pt 「投稿論文」の場合、投稿時点では「論文受理前のため未記載。」と記入してください。論文受理後、少なくともレフリーに対して必ず謝辞を記載して下さい。

「論壇」の場合、編集委員会へ原稿を送付する時点で記載してください。レビューアーによる論壇のレビューが行われる場合、最終原稿において、レビューアーに対する謝辞を必ず記載してください。

注

¹ 10.5pt 日本管理会計学会は…

² 10.5pt 日本管理会計学会は…

付録（もしあれば）

10.5pt 日本管理会計学会は…

参考文献

浅沼萬里. 1997. 『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』 東洋経済新報社.

Fisher, J. G., J. R. Frederickson, and S. A. Peffer. 2000. Budgeting: An Eperimental Investigation of the Effects of Negotiation. *The Accounting Review* 75(1): 93-114.

Horngren, C. T., G. Foster, and S. M. Datar. 1997. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 9th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Monden, Y. 1998. *Toyota Production System*. 3rd edition. Norcross, GA: Engineering & Management Press.

Nishimura, A. 1995. Transplanting Japanese Management Accounting and Cultural Relevance. *The International Journal of Accounting* 30: 318-330.

Palepu, K. G., V. L. Bernard, and P. M. Healy, 1996. *Business Analysis & Valuation*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Company. 斎藤静樹監訳, 筒井知彦, 川本淳, 村瀬安紀子訳. 1999. 『企業分析入門』 東京大学出版会.

佐藤絃光. 2000. 「企業の投資行動と業績評価」 『管理会計学』 8(1・2): 17-31.

田中隆雄. 1997. 『管理会計の知見』 森山書店.

日本管理会計学会 学会誌レフェリー基準

(目的)

第1条 この基準は、日本管理会計学会（以下「本学会」という。）が刊行する学会誌「管理会計学」（以下「本学会誌」という。）の編集およびレフェリーの業務を公正かつ効率的に推進するために、必要な事項を定めることを目的とする。

(常任編集委員会の権限)

第2条 常任編集委員会は、査読者による投稿論文等にかかる査読結果の適切性について客観的、かつ公正な観点から判断し、必要あると認められる場合には、新たに別の査読者を選定し審査を継続したり、掲載の可否を決定することができる。

2 編集委員長、副編集委員長および常任編集委員は、必要ある場合は、投稿者と査読者の間に立って投稿者に査読者の真意を伝えたり、常任編集委員会の判断を示し、場合によっては新たに別の査読者を選定し審査を継続することができる。

(研究領域による掲載可能性)

第3条 投稿論文等に係る「研究領域」の可否による本学会誌への掲載については、その研究領域課題の必要性と意義に関して常任編集委員会の判断によりこれを決定することができる。ただし、基本的には査読者が査読にあたってこれを判断してよいが、査読者が当該論文が研究領域の点で本学会誌に適さない旨の報告をした場合には、常任編集委員会の判断によりその意見を採択するか、あるいは査読者を変更するかの決定をすることができる。

(査読者の審査事項)

第4条 査読者は、投稿論文の査読において、次の事項を審査するものとする。

投稿論文の評価は原則的に以下に示される独創性、貢献性、形式的適切性に基づいて行う。

（ただし、事例研究・総合報告・研究ノートなどに関する原稿については、それぞれのカテゴリーの趣旨に応じて形式的適切性に関して弾力的に評価する。）

- (1) **独創性**：会計学・経営学の領域からみて次の各項のいずれかを満たしていること。
 1. 問題設定、適用領域に独創性がある。
 2. 発見、知見、事例に独創性がある。
 3. 理論、方法論、技法、解法に独創性がある。
 4. アプローチ、モデル、システムに独創性がある。
- (2) **社会的ないし学術的貢献性**：会計学・経営学の領域からみて次の各項のいずれかを満たしていること。
 1. 学術的、技術的、または社会的課題に込えている。
 2. 実用化、改良、改善などによる成果がある。
 3. 波及効果、啓発効果がある。
 4. 理論や方法の拡張、体系化、視点の転換などの成果がある。
 5. 管理会計の領域との関連が深く貢献度が高い。

(3) 形式的適切性：論文の構成と体裁について、以下の形式上の要件を満たし、論文として完結していること。

1. 「はじめに」(序論)の部分で次のことが明記されていること。

- 1) 目的ないし研究課題が明確に述べられている。
- 2) 研究の必要性と意義が明確に述べられている。
- 3) いかなる研究方法を採用するかが述べられている。
- 4) 研究課題に関する先行研究のサーベイが適切になされている。
(ただし、先行研究については別に節を設けてもよい。)

2. 論旨の展開が明確である。

3. 「まとめ」(結論)の部分で、研究目的に対する研究成果、主張点のまとめ(要約)が明記されている。

4. 内容や記述に誤りやあいまい性がない。

5. 数式、図、表等が正確であり、かつわかりやすく適切である。

(4) 論文の未公表性

論文、著書等(学会における口頭による研究報告のためのレジュメ、予稿集、資料等を除く)によりすでに公表済みでないことを確認する。

(5) 論文の題名の妥当性

タイトルが研究目的および研究成果を表現するのに妥当であるか否かを審査する。

(6) 論文の水準

論文の内容が、関連する研究領域の教科書、入門書、解説書等の水準ではなく、学会誌として新しい知見を提示するものにふさわしい水準に達しているか否かを審査する。

(実証研究資料の提示請求)

第5条 査読者および常任編集委員会は、投稿論文等の研究が経験的方法に従っている場合には、投稿者に対してその研究に基づいた質問票や集計結果、公表可能な会社名リストなどの提示を求めることができる。

(その他)

第6条 本基準に則って「レフェリーのガイドライン」、「レフェリー所見(1)」書式および「査読結果の記録」書式を用意する。

第7条 本基準の改正は、常任編集委員会が発議し本学会の常任理事会において審議し決定するものとする。

付則 本基準は、2002年10月1日より施行する。

日本管理会計学会誌投稿申込書

日本管理会計学会
学会誌編集委員会委員長 殿

下記の要領で、原稿を投稿致したく、ここに申し込みます。なお、投稿原稿は、学会誌執筆要領ならび論文規格に則し執筆しており、モノクロで印刷し提出しております。

申込日： 年 月 日

執筆者氏名 (英文表記)		会員 準会員 (いずれかを○で囲って下さい)	
執筆者代表者	現住所	〒	TEL
	Eメール・アドレス		
	所属機関・部署 (英文表記)		
	同上 所在地	〒	TEL
	連絡先	自宅 所属機関 (いずれかを○で囲って下さい)	
投稿原稿の表題 (英文表題)			
投稿原稿の種類		論文 事例紹介 研究ノート 書評 その他 ()	

(受付日： 年 月 日)

2019年3月31日発行

第27巻第2号

日本管理会計学会誌

管理会計学

経営管理のための総合雑誌

編集委員長 伊藤和憲

発行・編集 日本管理会計学会

学会誌編集委員会

〒214-8580 川崎市多摩区東三田2-1-1, 3409

専修大学商学部 気付

日本管理会計学会 学会誌編集委員会 委員長 伊藤和憲

電話 044-911-1073

E-mail : itoh@isc.senshu-u.ac.jp

日本管理会計学会 事務局

〒154-8515 東京都世田谷区世田谷4-28-1

国土館大学経営学部 井岡大度研究室内

URL : <http://www.sitejama.org/>

E-mail : jama-info@sitejama.org

印刷所 株式会社 国際文献社

会員外頒布価格 3,240円(本体3,000円)

The Members of the 2017–2020 Editorial Board

Editor in Chief	Kazunori Ito , Senshu University
Associate Editor	Masaaki Aoki , Tohoku University
Associate Editor	Hironao Iwata , Senshu University
Managing Editor	Katsuhiko Ito , Seikei University
Managing Editor	Hiroshi Umeda , Senshu University
Managing Editor	Tomoki Oshika , Waseda University
Managing Editor	Masakatsu Oshima , Asia University
Managing Editor	Akihiro Saki , Meiji University
Managing Editor	Ko Tasaka , Fukuoka University
Managing Editor	Kazuki Hamada , Kwansei Gakuin University

The Journal of Management Accounting, Japan has various sections, such as articles, invited articles, research notes, case studies, and book reviews. Articles in the journal are selected through a double-blind referee system. The scope of acceptable articles embraces all subjects related to management accounting and management practices as long as the articles meet the criteria established for publication in the journal. The manuscripts except articles are also selected through the review by a single referee according to the policy set by the editorial board.

The Journal of Management Accounting, Japan will be published semiannually by the Japanese Association of Management Accounting: Kazunori Ito, Editor in Chief, Senshu University, 2-1-1 Higashimita, Tama-ku, Kawasaki, Kanagawa 214-8580, Japan.

Printed by International Academic Publishing Co., Ltd.

Copyright © 2019, The Japanese Association of Management Accounting.