

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% を占めるといふ。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 シェパソン 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	ウエルラス 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	ウェーブロック 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、これらをカンパニー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

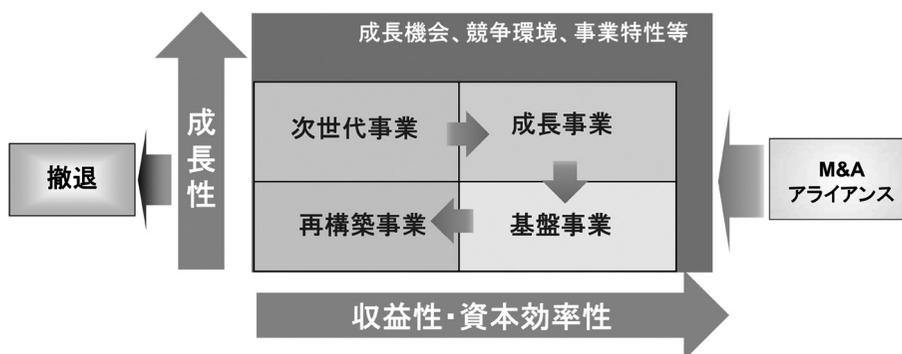
三菱ケミカルHDのPPMでは、いわゆるボストンコンサルティングの、Growth share matrixのアレンジ版が使われている。図表7で示すように、三菱ケミカルHDのPPMにおいては、縦軸の市場成長率の代わりに売上成長率、横軸の相対的マーケットシェアの代わりに売上高利益率(ROS)、投下資本利益率(ROIC)と、いずれの軸も内部的に得られる財務指標で代替している。また、象限の名称として、金のなる木を基盤事業、花形を成長事業、問題児を次世代事業、負け犬を再構築事業に置き換えている。

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コントリーリスク、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。

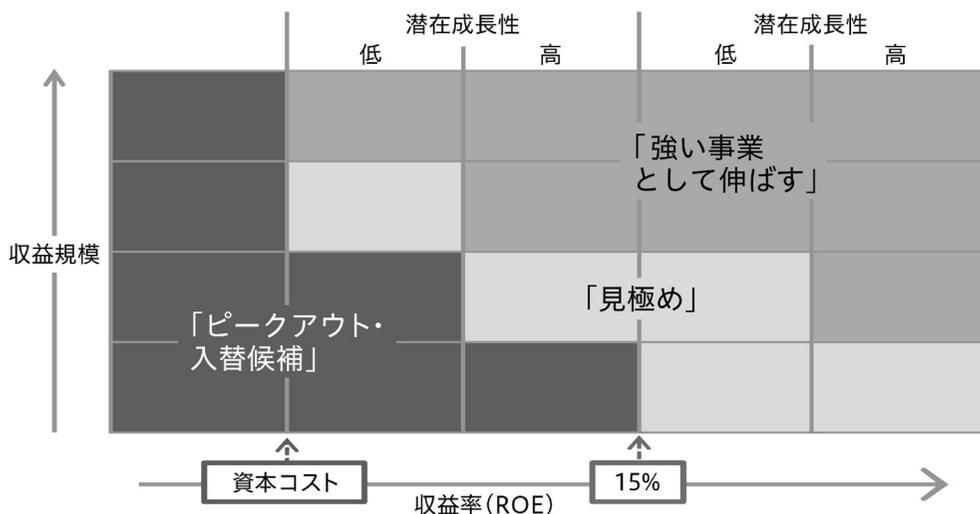
ある。この実質リスクが、株主資本の代替となっている。

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
投融資額 (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。

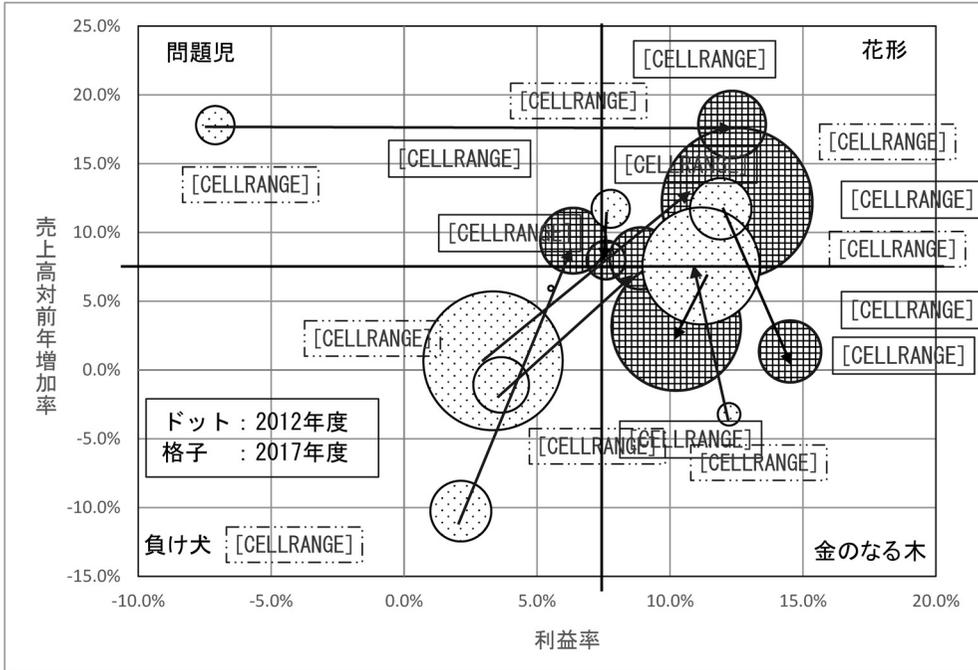
3. グローバル・グループ管理

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



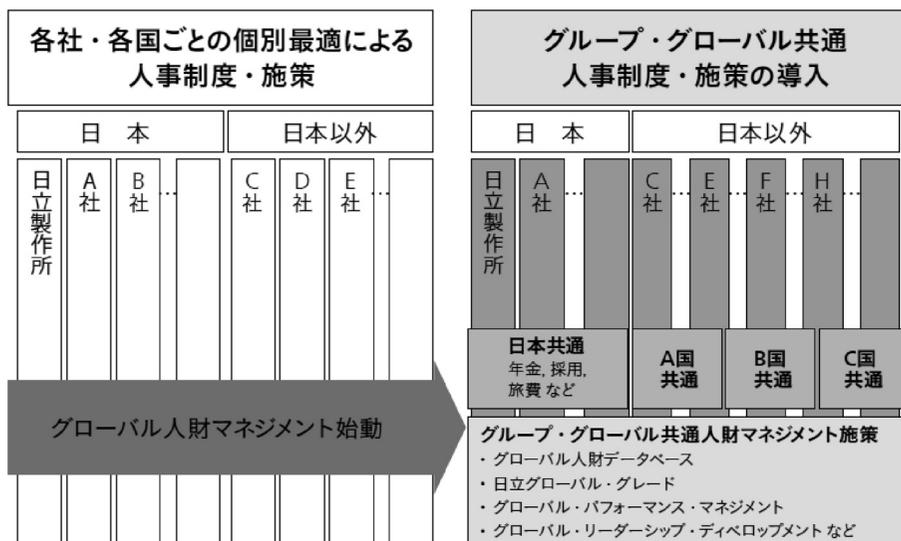
出典：旭化成 (2018), p.12 の数字を用いて筆者作成.

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.