The Japanese Association of Management Accounting

日本管理会計学会誌
管理会計学2000年 第8巻第1·2合併号

論 文

グループ経営と管理会計：欧米企業の事例を中心として

挽 文子*

<論文要旨>

日本では，グループ経営ないし連結経営なる用語が大流行し，学者およびコンサルタントによって複数の著書が出版され，雑誌および新聞記事にも頻繁に特集が組まれている．この現象をもたらした原因の1つは，2000年3月期から開始される連結主個別従の財務報告への移行と考えられる．

財務会計（財務報告）が企業の行動に大きく影響すると仮定した場合，それならば長年主たる財務諸表が連結だった欧米ではグループ経営は進んでいるのだろうかという疑問が生じる．

ところが，経験豊富であるからといってそれが必ずしも今でも優れているとは限らない．欧米企業においても，グループ経営のために従来のさまざまな経営管理システムやプロセスが大きく見直されている真っ最中である．しかも大幅な見直しを行っている企業の中には，たとえばProcter and Gambulのように，グローバルに最も尊敬されている企業の上位にランクされ，業績もよく，株主価値が高い企業が含まれていることに注意すべきである．

本稿では，欧米企業におけるグループ経営と管理会計について，一般に入手可能な文献資料およびインタビューに基づき，具体的に検討する．グループ経営のために管理会計担当者がどのような役割を果たすことが期待され，実際その期待にこたえるためにどのようなシステムを設計しているか，その際に注意すべき点は何かについて，その現状と課題を明らかにすることが本稿の目的である．

<キーワード>

管理会計，グローバル，グループ経営，グループ本社，セグメント，連結会計システム，連結業績評価システム

1999年11月受付
2000年 1月受理
* 一橋大学商学部 助教授

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

1. はじめに

日本では，グループ経営ないし連結経営なる用語が大流行し，学者およびコンサルタントによって複数の著書が出版され，雑誌および新聞記事にも頻繁に特集が組まれている．

そのような現象を生じさせた原因の1つは，企業会計審議会が，1999年4月以降に開始する事業年度から，連結を主，個別を従とする開示制度に移行する主旨の答申を出したことによる．図1①のように，財務会計（財務報告）は投資家を含む企業外部の利害関係者の情報ニーズを勘案したうえで情報の提供を考えるが，そうした人々の情報ニーズは企業がどのような活動をしているかに依存する．

しかしながら，同時に逆の関係も成り立つ．つまり図1②のように，財務会計（財務報告）は企業の活動および経営の仕方そのものに直接的に多大な影響を与える．連結財務諸表が主たる財務諸表となったことが，多数の企業に対してより真剣に，効率的かつ効果的なグループ経営を考え，それを推進する仕組み作りを設計させるよう影響しているのである．同様に，企業外部の利害関係者の情報ニーズと行動も，企業の経営に大きな影響を及ぼす．最近になってグループ経営の大幅な見直しを行っている日本の大企業のトップ・マネジメントは，格付け機関および投資機関（証券アナリスト）が企業経営に与えるインパクトが大きくなっており，彼等ないし彼女等への対応の一環としてグループ経営の仕組みを見直したと指摘されている[1]．

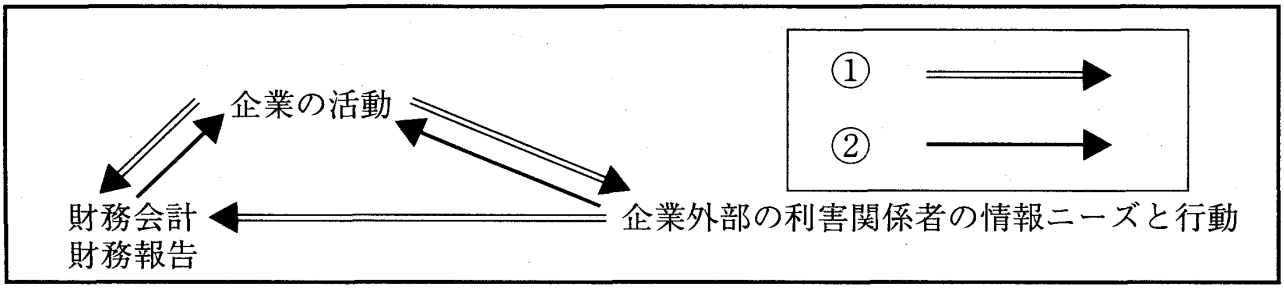

図1　企業の活動と財務会計（財務報告）の関係

1940年代から連結財務諸表だけを公表する企業が増大し，1997年に企業会計審議会が公表したものと同じ立場の見解を，米国ではAAAの会計概念および基準委員会が，40年以上も前に発表している．財務会計が企業の経営の仕方に与える影響が多大であるとするならば，米国そしてまた欧州においても，経営といえばいわばグループ経営が当たり前であると考えられる．実際，グローバルな企業の経営についての議論は盛んであるが，グループ経営なる用語は，現在，欧米では日本ほどもてはやされていない．

それでは当たり前のように長年グループ経営を行ってきた（と思われる）欧米企業のグループ経営に役立つ管理会計システムおよびプロセスは，果たしてより優れているのだろうか．だが，経験豊富であるからといってそれが必ずしも今でも優れているとは限らない．欧米企業においても，グループ経営のための既存のさまざまな経営管理システムやプロセス，さらには事

[1] たとえばNECの松本常務は，証券アナリストの影響がここ2年ほどで急速に拡大してきたことから，証券アナリストの重視する見方（セグメント情報・時価情報）および指標（EVA，フリー・キャッシュ・フロー）に対応する必要性が生じたと指摘されている（1998年8月22日一橋大学で開催された管理会計フォーラムでのご発言．ご報告と質疑応答の要旨はhttp://obata.misc.hit-u.ac.jp/0822a.html を参照されたい）．三菱商事顧問山本氏（元三菱商事専務）は，連結管理会計システムの設計において特に重視したことは，対外的な対応を第一に考えた点，つまり格付機関および投資家が三菱商事に何を期待しているのかを十分に考慮した上で管理会計システムを設計したと指摘されている（1999年5月22日の管理会計フォーラムでの三菱商事専務山本氏のご発言．詳しくはhttp://obata.misc.hit-u.ac.jp/0522c.html を参照されたい）．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

業構造がグループレベルで大きく見直されている真っ最中である．しかも大幅な見直しを行っている企業の中には，たとえばProcter and Gambul（以下P＆Gと省略する）のように，グローバルに最も尊敬されている企業の上位にランクされ，業績もよく，株主価値が高い企業が含まれていることに注意すべきである[2]．

本稿では，欧米企業のグループ経営について，一般に入手可能な文献資料およびインタビューに基づき，管理会計に焦点を当てて具体的に検討する．グループ経営のために管理会計担当者がどのような役割を果たすことが期待され，実際その期待にこたえるためにどのようなシステムを設計しているか，システム設計の際に注意すべき点は何かについて検討することが本稿の目的である．

なおグループ経営という場合のグループを，本稿では財務報告上の連結決算の範囲に含まれる企業の集合体と定義する．次節ではまず欧米の企業グループの現状を概観し，グループ経営にとって重要な問題は何かを明らかにすることにしよう．

2. 企業グループの現状と管理会計の課題

(1) 企業グループの現状

欧米の大企業は実際にどのような活動を，どのような組織を通じて，どこで展開しているのだろうか．どのような課題を抱えているのだろうか．グループ経営に役立つ管理会計システムを検討するには，以上の点を明確に考慮することが不可欠である。グループ本社（Corporate Headquarter）をドイツのレバクーゼンにおくBayerグループを例にとってこれを概観してみよう．同社は研究開発に基盤をおく世界的な企業グループであり，1998年度Bayerグループの全世界の従業員数は145,100人，150カ国に350の子会社を設立しており，取扱い品目は1万種に及ぶ．財務報告では後述の事業セグメント別に加え，4つすなわちヨーロッパ，北米，ラテンアメリカおよびアジア･アフリカ･オーストラリアの地域別セグメント情報も開示されている．

Bayerグループの事業は，ヘルスケア，農業関連製品，高分子材料，化学品，Agfaの5事業セグメント（財務報告上のセグメントはこの5つ）にまたがる20の事業グループから成る[3]．各々の事業グループが世界的な活動の成功と業績拡大に責任を負っているが，ヘルスケアセグメントの診断（Diagnostics）事業グループ長は米国のBayerに，彼以外はすべてドイツにいる．1998年のグループ総売上は549億マルク，税引前利益は53億マルクである．

日本には1886年に進出し，日本における主要な連結子会社としてはバイエル薬品株式会社，バイエル株式会社，住友バイエルウレタン株式会社，日本バイエルアグロケム株式会社があげられる．日本のBayerグループは11社から構成され，1998年度の売上高は2,230億円，従業員数は3,596人である．日本のBayerグループの最高意思決定機関は経営委員会（management committee）である．そのメンバーは在日Bayerグループ代表兼バイエル株式会社社長クヌート･クレデーン，在日Bayerグループ財務コーディネーター兼バイエル株式会社専務取締役ヨハネス･ディーチをはじめ，子会社の会長，社長あるいは副社長の計14名，その内日本

[2] P＆Gは，スターンスチュアート社によるアメリカ企業のMVAランキングの8位（日本経済新聞1998年7月22日），毎年Fortuneに掲載されるグローバルに最も尊敬されている企業のランキングでは総合順位14位（Fortune, 1998.10.26., pp.80-96），1998年度連結売上高約381億ドル，営業利益約62億ドル（売上高営業利益率16%），税引前純利益58億ドル，総資産利益率12%，ROE31%である．同業の花王では1998年度連結売上高約68億ドル，営業利益約5億ドル（売上高営業利益率8%），税引前純利益約4億ドル，総資産利益率3%，ROE6%．

[3] 同社は1999年度にAgfa事業セグメントをスピンオフさせたため，現在は4事業セグメント，17事業グループ．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

人は5名である．

日本の子会社11社には，ドイツのBayer社が100%出資しているバイエル株式会社やカイロン株式会社，スタルクヴイテック株式会社もあれば，ドイツのBayer社とヘキスト社による折半出資の合弁企業ドイツ・ダイスター社が出資しているダイスタージャパン株式会社，さらには日本のバイエル株式会社と帝人化成株式会社が折半出資による帝人バイエルポリテック株式会社が含まれる．出資関係は多様である．それら11社は，自発的に日本のBayerグループの事業報告書を発行している．

◇樹脂グループ
バイエル株式会社樹脂事業部
帝人バイエルポリテック株式会社
◇ゴムグループ
バイエル株式会社ゴム事業部
住友バイエルウレタン株式会社
◇ポリウレタングループ
住友バイエルポリウレタン株式会社
◇塗料着色料特殊原料事業グループ
バイエル株式会社塗料・着色剤・特殊原料事業部
住友バイエルウレタン株式会社

（出所：日本のBayerグループのホームページより筆者が作成.）

図2　日本のBayerグループ：高分子材料セグメント

子会社の役割について，高分子材料セグメントを例にとってまとめたのが図2である．高分子材料セグメントは6つの事業グループから成るが，そのうちの4事業グループが日本で事業を展開している．日本の子会社には，バイエル株式会社のように子会社内で事業部制を採用していたり，1つの子会社が複数の事業グループに属することがわかる．機能についてみると，たとえば尼崎にある住友バイエルポリウレタンのように，愛媛に工場をもち製造と販売の2つの機能を有する子会社もあれば，販売（輸入販売）機能のみを担当する子会社もある．さらに，ヘルスケアセグメントの医療用医薬品グループを構成するバイエル薬品株式会社のように中央研究所をもち，喘息の研究開発についてグローバルな責任を負う子会社もある．子会社の役割はこのように多様であるが，いずれにしても，その事業および機能は明確に区分されていることを注意すべきである．

Bayerグループはグローバルなトライアングル研究体制を敷いており，ドイツおよび米国とならんで日本がその拠点の1つとなっている．ではどれ位海外拠点の研究開発が進んでいるのであろうか．日本における研究開発では，日本バイエルアグロケム株式会社の中央研究所で開発された農薬の有効成分イミダクロプリドがグローバルに成功を収めており，連結売上で年間10億マルク以上を達成する大型商品となっている[4]．米国のBayerについてみてみると，1997年度米国のBayerグループのR＆Dへの投資はBayerグループ全体の29%，過去10年米国のBayerグループがR＆Dへの投資をした成果として開発された製品は，Bayerグループの連結売上高の4割を占める[5]．

(2) グループ経営のための管理会計システム設計における課題

さて，このように多数の国々に1つあるいは複数の機能をもち，単一の事業あるいは複数の

[4] 日本のBayer1998年年次報告書, p.2.
[5] 米国のBayer（Bayer Corporation）のホームページhttp://www.bayerus.com./about/main.html.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

事業を行う子会社を多数設立している大企業では，どのようなシステムを設計し，どのようなプロセスを通じて，どのように子会社を経営管理しているのであろうか．

日本企業の実務では，冒頭で指摘したように，グループ経営の重要性が認識され，そのためのシステム設計が行われている．そのような実務を反映して，日本では，理論でもグループ経営に適切な管理会計研究の必要性が唱えられている[6]．グループ経営に役立つ管理会計を考える場合には，現代の企業グループが実際にグローバルに活動を展開しているわけであるから，当然企業グループをグローバルな視点からとらえた研究が不可欠となる．ところが，日本ではグローバルに活動する企業の管理会計研究が遅れているという[7]．

果たしてグローバルに活動を展開している企業では，どのようなセグメントで予算を編成し，戦略計画（中期計画）を策定しているのか．そのプロセスには誰が関与するのか．予算および戦略計画を承認するのは誰か．

個々の子会社ごとにみるのか，それがおかれている国単位あるいは国をいくつかまとめた一定の地域でみるのか，それとも子会社の事業ごとにグローバルに連結してみるのか，あるいはそれらのうちいくつかを組み合わせてみるのか．管理会計システムの設計において，あるいはプロセスを考えるに当たって，セグメントの定義は重要な問題である[8]．

そのセグメントが最近になって欧米の先進企業において見直されつつある．そのいずれもがグローバルな視点を重視した変更であるが，ここでは次節（第3節）において，①地域別管理の廃止と②業種別セグメントの新設という2つの例示をとりあげたい．

日本においては東芝，日立製作所，武田薬品，HOYA，欧州では後述するABB，米国においてはP＆G，IBM等など，例を挙げれば枚挙にいとまがないほど日欧米の大企業で本社機構および機能の見直しが盛んに行なわれている[9]．本社におかれていた機能の一部は事業部および子会社に移され，また別の一部は子会社および事業部におかれていた機能の一部と合体させたうえで，両者からそれらの機能をもった単位を組織的に独立させている．たとえば，後述するABBでは，合併時に本社スタッフを90%減らし，150名としている．30%は事業部門，30%は新設の職能サービス部門に配置転換，30%は退職および定年ということでそれを成し遂げた[10]．

ではグループ本社に残った少数のスタッフ，とりわけ管理会計担当者はグループ経営においてどのような役割を担うのだろうか．伝統的な事業部制会計のフレームワークでは，事業部の業績測定・評価システムの設計という重要な責任を本社の管理会計担当者が負った．子会社を管理するために，グループ本社（親会社）の管理会計担当者はどのような役割を果たすことが期待され，実際どのような役割を果たしているのか．続く第4節においてこの問題をとりあげる．

---

[6] たとえば門田教授（1999, pp.73-74）は，管理会計の研究対象（あるいは研究課題）のパラダイムが，従来のような「個別企業内の分権管理システムの研究」から「企業集団内の分権管理システムの研究」へとシフトしていくと考えている，と指摘されている．

[7] これについて加登教授（吉田・柴編,1997所収，p.22）は，「管理会計に関してもっとも研究が遅れているのは，グローバルに活動する企業のマネジメント・コントロールに関する管理会計研究である．ここでの指摘は，すでに数多くの日本のグローバル企業が世界的規模で活動しているにもかかわらず，その管理会計行動を説明したり，これらの企業が直面している管理会計問題を記述することすら十分にできていないことを意味している．」と指摘されている．

[8] 連結セグメントの重要性は拙稿（1995, 1998）以外でも，門田教授（1999），岩淵助教授（吉田・柴編，1997所収）が指摘されている．

[9] 日本企業における本社機構改革の具体例については社団法人企業研究会「小さな本社実現のための『本社機構改革と革新運動』事例集」1997年を参照されたい．

[10] Kevin Barham and C.Heimer, 1998, p.79.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

3. セグメントの再定義

(1) 地域別管理の廃止

(ABBの事例)

Asea Brown Boveri（以下ABBと略す）は，1988年1月スイスのAsea AB（今のABB AB）とBrown Boveri（今のABB AG）が合併してできたエンジニアリング会社である．ABB ABとABB AGが50%づつ出資している．ABBの配当方針として，その年の連結純利益の30%から50%を親会社2社に支払っており，その意味でもグループ経営を重視した経営を行っている会社であるといえる．1998年度連結売上高は308億7,200万ドル，税引前純利益18億6,500万ドル（売上高利益率6.0%），ROE23.2%，ROCE21.1%[11]であった．

同社は，送変電，配電，環境保全等の電力関連設備および大型高圧モータ，塗装機器・システム，ロボット，制御バルブ等の産業用機器設備全般にわたる事業領域でグローバルに活動を展開している．世界100カ国に法的に独立した子会社約1,000社（operating company）を設立，従業員20万人の大企業である．グループ本社はチューリッヒにあるが，1999年7月現在で約130人という，小さな本社の会社としても知られている．

同社の（グループ）経営については，Harvard Business Schoolのケースが複数作成され，最近出版された著書（たとえば拙稿の参考文献リスト16, 21）にも頻繁に登場する．また事業構造の戦略の面からも，重電事業(heavy asset businesses)依存体質から脱却し，知識・サービス関連事業を拡大するという戦略を実行すべく，この夏に発電事業についてアルストム社と合併し，同事業をスピンオフするなどにより注目を集めている．

① グローバル・マトリクス組織の設計

同社で実際に各国において事業活動をしているのは，従業員200人程度の独立法人約1,000社である．子会社はさらに50人程度のプロフィット・センターに細分されるが，フロントラインの子会社社長は，損益責任のみならず貸借対照表についても責任と権限をもち，現地で借入をしたり，自己資本を変更することも可能である[12]．つまり子会社はインベストメント・センターである．

合併後CEOバーネビクは，親会社2社から5人ずつマネジャーを選んで2ヶ月で新しいマトリクス組織を設計した．マトリクス組織のもと，子会社社長は特定の国におけるすべての事業活動に責任を負うカントリー長と特定の事業エリアについてグローバルな責任を負うワールドワイド・ビジネス・エリア長（以下BA長と略す）の2人に報告する．

たとえば，米国リレー社社長ジャンスは，米国のカントリー長ベーカーとリレーBA長兼スウェーデンのリレー会社社長ガンドマークに報告する．2人の上司の承認を受けなければ，後述する上級副社長に予算を提出することはできない．

次にBA長およびカントリー長も，それぞれ，特定の事業セグメントに責任を負う事業セグメント担当上級副社長と特定の地域におけるすべての事業活動に責任を負う地域担当上級副社長の2人に報告する．

同社における財務報告上のセグメントは，事業セグメントと地域である．各事業セグメントの受注高については，さらに細分しBA別の受注高情報も開示している．

上級副社長は11人であるが，それぞれ特定の地域のみならず事業セグメントにも責任を負

[11] 同社のAnuual Report 1998.
[12] Sumantra Ghoshal and C.A.Bartlett, 1997, p.27.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

い，2つの帽子をかぶっている．上級副社長はABBグループのトップ·マネジメントであり，エグゼクティブ·コミッティのメンバーである．つまり，同社におけるマトリクスの1つの軸は事業，もう1つの軸は地域である．事業の軸で見れば，子会社は65（1998年度のAnnual Reportでは33）のBAの1つに位置付けられ，次にBAは7つの事業セグメントの1つに分類される．地域の軸で見れば，子会社はまず所在国，次に複数の国をまとめた地域に分類される．

マトリクス組織には運用上の問題が多いと言われているが[13]，同社においても地域もしくは国と，事業の利害が一致しない状況があると当初から指摘されていた[14]．

たとえば，子会社とカントリー長の関係について，前述のジャンスが電子リレーを開発する費用として150万ドルの予算を計上したとき，ベーカーは米国内の送電·配電事業の予算が達成できないという理由で反対したが[15]，ガントマークの支援を得て開発を続けることはできた．ジャンスは，ワールドワイドリレー事業地域委員会に提出する組織のバランスシート上の負債項目として，事業と国別のマネジメント間の緊張関係をあげている[16]．

② グローバル·マトリクス組織の見直し

1993年CEOバーネビクは，これまで地域と事業という2つの帽子をかぶらせていた上級副社長の帽子をどちらか1つにするという組織変更をした．上級副社長3人はそれぞれ重点地域である北米，ヨーロッパ，アジア太平洋地域を担当する．各地域すなわちブリュッセル，コネクチカットおよび香港に地域本社がおかれた．地域本社は，その地域における事業の拡大を意図して設立された．

他方，事業セグメントを6つから4つに減らし，残る上級副社長4人は，それぞれ電力，送配電，産業·建設システム，輸送という4つの事業セグメントの1つを担当するようになった．

この変更は，エグゼクティブ·コミッティ·レベルで地域の責任と事業の責任を兼務させることが難しく，たとえばどこに工場を建設するかの意思決定において，本来の目的とは無関係に，特定の地域に加担し，バイアスがかかってしまう問題を克服するために行われた[17]．

これにより，地域責任を負うコミッティ·メンバーは販売に責任を負うことになり，他方事業責任を負うコミッティ·メンバーは製造，マーケティング，R&Dおよび配送に責任を負うこととなった．

さて，1993年の変更はマトリクスの地域軸（地域もしくは国）と，もう1つの軸である事業との利害の不一致をエグゼクティブ·コミッティ·レベルでなくすことを目的としていたが，この変更を地域別管理との関係からとらえるとどのようなことがいえるだろうか．それを廃止するというよりも，むしろ強調した変更であったということができる．たとえば次のような見解がみられる[18]．

「エグゼクティブ·コミッティのリストラクチュアリングは巨大な地域通商ブロックの出現にABBが適応するのを助けることも目的としていた．ABBはグローバル企業であるが，この時点では重要な地域の環境はそれぞれ特有のものとみなされた．その地域のプレイヤーになることが必要とされた．個々の国では解決できない地域共通の課題があったからである．1人の

[13] マトリクス組織の問題についてはChristopher A.Bartlett and S.Ghoshal, 1995 (Chapter5) を参照されたい．
[14] 地域と事業との間の問題はCase 9-192-142 を参照されたい．
[15] Sumantra Ghoshal and C. A. Bartlett , op.cit., p.32.
[16] Ibid., p.33.
[17] Kevin Barham and C.Heimer, op. cit., p.283.
[18] Ibid., p.286.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

ローカルなカントリー長ないしBA長では解決できないクロスボーダーの問題に直面していた.」

③ 地域別管理の廃止

1998年9月1日，グローバルな事業環境に適応し，能率をあげるために地域別マネジメント階層が廃止された．同時に変化する市場の状況に適応すべく，事業セグメントが再編された．産業・建設システムセグメントは新たに3つ，すなわちオートメーション，オイル・ガス・石油化学，製品・契約セグメントに，送配電セグメントは送電と配電の2つのセグメントに細分された[19]．その他に発電セグメントおよび財務サービスセグメントがあり，ここにすべての上級副社長が7つの事業セグメントのいずれか1つに責任を負うことになった．特定の地域に責任を負う上級副社長は一人もいなくなったのである．

この組織変更を行ったのは1998年夏に新しいCEOとなったリンダール（元送配電セグメント長）である．ABBのエグゼクティブ・コミッティの構成メンバーは，社長兼CEOのリンダール，7人の事業セグメント長およびCFOの計9人となった．

地域別管理を廃止した理由について，リンダールは次のように述べている[20]．

「これは組織の焦点をあわせ，フラット化をすることによってスピードと能率をあげることを目的とした積極的な変更である．…アジアは地域以上のものになっており，世界とりわけ西ヨーロッパおよび北米とさらにはラテンアメリカとも相互関係を有する．…地域というボーダーは消えつつあると考えている．欧州も同様，欧州はEU以上であり，…グローバリゼーションの傾向が見られ，それはますます強まりつつある．この段階でどのような組織を設計すればよいだろう．われわれはグローバリゼーションの結果を甘受すべきであり，また組織をグローバライズさせなければならないと結論をくだした．すなわちそれは地域別の廃止を意味する.」

かくして子会社社長はBA長にのみ報告すればよく，予算についても従来のように2人のボスの承認を得る必要はなくなった[21]．BA長の承認だけ得ればよくなった．

なお，70人の子会社社長とリンダールとの間で議論が交わされたが，地域別の報告ラインをなくす意思決定をサポートする意見が多かったという[22]．

（P＆Gの事例）

このように，地域別のローカルな視点よりもグローバルな視点を重視するという観点から従来のグループ経営の見直しをはかっているのはABBだけではない．P＆Gでも地域別管理を全面的に廃止しようとしている．同社では，140カ国で製品を販売することと，真にグローバルなベースで事業を計画し管理することとは大きな違いがあるとして，1998年から2005年に向けてorganization2005プログラムを実行中である．このプログラムは5項目から成るが[23]，その第1にGBU（Global Business Units）の設定があげられている．

同社ではこれまで4つの地域（北アメリカ，ヨーロッパ・中東・アフリカ，アジア，ラテンアメリカ）別に子会社を管理してきたが，事業別に7つのGBU（Fabric，ホームケア，紙関連，ビューティケア，食品，飲料，ヘルスケア）にセグメントを定義し直す．地域ではなくブラン

[19] 同社のAnnual Report 1998, p.5.
[20] Kevin Barham and C. Heimer, op. cit., pp.296-298.
[21] Ibid., p.299.
[22] 9割が賛成であった．Ibid., p.300.
[23] このプログラムに含まれる項目は，GBSの設定以外に，MDO (Market Development Organizations) の設定，GBS (Global Business Services) の設定，コーポレートの役割と機能の再定義，カルチャーの見直し（業績報酬制度の強化）の4つである．Annual Report 1998, 1999.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

ドについてグローバルに戦略と利益責任を集中することによって，一層のイノベーションとスピードを駆りたてることがその目的である．

そもそもP&Gでは，子会社の自律性を重視した管理を行ってきた．たとえば欧州において，子会社社長はP&Gのヨーロッパテクニカルセンター（ETC）長トムに報告責任を負ってはいたが，トムは子会社の意思決定には干渉しないことを是としてきた．しかしながら，そのようなスタンスでは，ETCは子会社のコストを比較することもできなければ，製品開発，製造，市場戦略などに関して子会社同士を協力させることにおいても困難を極めた．それが1980年代になって大きな問題となり，ABB同様，地域別の管理をP&Gの場合はとりわけ欧州に力をいれて行い始めたのである[24]．

しかしながら今日では，その地域別管理でも不十分となった．そこでグローバルな事業別管理への移行を決定し，実行するようになっている．このことに注意すべきである．

以上，ABBとP&Gの2つの事例は，いずれも地域別管理を廃止し，グローバルに事業別戦略をはかり，利益責任を追及するのが重要であることを物語っている．もっとも，それはローカルな視点がまったく重要でなくなったことを意味するわけではないことをも注意すべきである．実際，2社とも「グローバルに考え，ローカルに行動する」ことが重要であると認識しており，ABBにおいては地域別管理は廃止されたが，カントリー・マネジメントは残し，カントリー長は政府との関係の構築，顧客との関係保持および人材開発などにあたっている．P&Gでも，グローバルなプログラムをローカルな市場に調整し，優れたローカル顧客と顧客の知識を活用すべく，市場開発組織（MDO）を設けている．

グローバルとローカルの捉え方について，競争に勝つためにはグローバルな視点をより重視すべきである，そうせざるを得ないと考えられているものと思われる．たとえば，ABBのリンダールは次のように述べている[25]．

「われわれは（引用者注：ローカルとグローバルとの）バランスを変え，グローバルな次元により力を入れている．ローカルな次元とグローバルな次元の間で合意が得られない場合，グローバルを推し進める．それはマトリクスのもう1つの適応である．疑う余地なくカントリー利益ではなく，常にグループ利益に基づいて意思決定する．ボーダーレスの世界にいるならば，グローバルな最大化が必要となる．」

(2) 業種別セグメントの新設

(IBMの事例)

IBMはコンピュータ業界で圧倒的ともいえる地位を築いており，80年代にはエクセレントカンパニーの1つにあげられていた．だが，1990年代初頭に，いまの日本の大企業が直面しているのと同様の経営危機に陥った．1990年から1993年にかけて連結売上高は689億3,100万ドルから627億1,600万ドルまで減少，1991年にははじめて5億9,800万ドルの赤字を計上し，1992年には68億6,500万ドル，1993年には79億8,700万ドルにまで赤字が増大した．株価は下落し，企業の格付けもS&PではAAAからAA－に，Moody'sではAaaからA1に下がった．そこで危機から脱するために，RJRナビスコ社のCEOであったガースナーが，1993年4月に

[24] P&Gにおける子会社の管理とセグメントの定義の変遷について，詳細はCase 9-384-139およびChristofer A. Bartlett and S. Ghoshal, 1989 (Chapter8) を参照されたい．

[25] Kevin Barham and C. Heimer, op. cit., pp.298-299.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

IBMの会長兼CEOに着任した.

ガースナーは顧客満足重視という明確な経営方針を打ち出すとともに,ITソリューション事業を同社における重要な事業領域と位置付けた.

IBMでは研究開発および製造については事業別にグローバルに,販売と配送ならびにサービスについては地域別国別にローカルな視点を重視した管理を行ってきた.しかしながら,1994年5月6日,インダストリー(業種)に特化した営業体制をグローバルに展開するために,営業組織の再編計画を発表した[26].ITソリューション事業の展開にあたってそれが重要となったからである.こうして販売についてもローカルだけではなく,グローバルな視点をとることになった.この組織変更は,IBMがビジネスの対象とするグローバルな市場·顧客に一層密着し,インダストリー特有のかつ個別顧客ごとのソリューション・ニーズにこたえ,サービスを提供していくことを狙ったグローバルな視点からのマーケット戦略の具体化であるとされている[27].

かくしてIBMでは現在3つのセグメンテーションが行われている.1つは160数カ国の国別・4地域別の単位.第2に製品·商品·サービスの単位.第3がITソリューションを提供しているお客様の業種別単位である[28].従来はローカルな視点を重視した販売も,グローバルな視点が重要となり,顧客の業種別にグローバルなセグメントが設定され,管理されるようになったことに注意すべきである.本稿では,販売面におけるグローバルな視点を重視した管理の一例としてIBMを取り上げた.

4. グループ本社の管理会計スタッフの役割

グループ本社(corporate headquarter)に残った少数のスタッフ,とりわけ管理会計担当者はどのような役割を担うのだろうか.結論からいうと,本社の管理会計担当者はトップ・マネジメントのスタッフとして重要な役割を果たすことが期待されているが,その1つが連結会計システムの設計である.

たとえば,キャノンの御手洗社長は,「21世紀の経営には,世界規模で資金と人,設備を合理的に動かすことが必要となる」とし,そのような意思決定に役立つ情報つまりグループ全体の経営状態を早く正確に把握することの重要性を説いている.そのニーズにこたえるため,同社では子会社の経営状況を迅速に把握する情報ネットワークシステムを本社経理部が設計中である[29].

それでは連結会計システムを設計する上での問題は何か.システム設計者が取り組むべき課題として,本稿では以下の4つをとりあげる.①グループ本社が責任を負う会計システムへのデータ入力をどのレベル(子会社,国連結,BAごと,地域連結,事業セグメント)で行うのか,どの範囲までネットワークをつなぐのか,②どのような情報を収集するか,③作成・開示する情報の測定・評価方法をどうするか,④グループ内への情報開示をどのようにするか,レベルにかかわらずすべての情報をオープンにするのか,それともレベルに応じて開示する情報を制限するのか,するとすればどのようにするか.

既に連結会計システムを設計し,それを運用しているABBを例にとって,同社における上記課題への取り組みを検討することにしよう.

---

[26] 味方および高山,1994年, p.i.
[27] 同上書, p.i.
[28] 日本IBM株式会社管理部門経理部長久保信一「IBMグループ経営を支える連結決算の仕組み」p.240.(日本能率協会編,1998年所収.)
[29] 日本経済新聞1999年8月21日.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

(1) 連結会計システムの設計と運用

(ABACUS ；Asea Brown Boveri Accounting and Communication System)[30]

合併後残った150名のABB本社スタッフのうち経理部員（Corporate Control Group）は20人．彼ないし彼女たちはCorporate accountingと連結，財務報告，予算調整，ABACUSの保全に責任を負う[31]．ここでいうABACUSというのが，現在キャノンが2000年1月の運用開始に向けて設計中の連結会計システムに相当する．

合併後ABBで最初に行われたのが，前述のグローバル･マトリクス組織の設計と連結会計システムの設計であり，1988年8月にはABACUSが誕生した．同社においては企業グループの第1の言語は英語，第2の言語がABACUSと位置付けられている．

① ABACUSにデータを入力するのは，子会社の管理会計担当者である．ABBグループの子会社はすべてネットワークでつながれている．子会社にはイントラネット接続されたパソコンが支給されており，そこに数値データとマネジメント・コメント（予算および予測からの乖離の説明と事業の推移）を，現地通貨で入力する[32]．

本社の管理会計担当者は，子会社がABACUSにデータを転送しているかどうかをチェックする．毎月スイス時間の午前11時には子会社からのデータ入力が完了し，12時には世界中の子会社においてABACUSからの情報が入手可能となる．11時までに世界中のマネジャーに電話をかけてデータを入力させることに本社管理会計担当者は責任を負っている．

IBMでは各国で締めた決算を集めて4地域の決算をまとめていたが，現在は各国の決算を直接IBM本社に送るようになっている[33]．ABBではさらに進んで，国別ではなく全世界の子会社が，直接予算および実績データをプロフィット･センター別に入力している．それがABACUSデータベースに収納され，そこからさまざまな種類の情報が作成される．

子会社さらには子会社のプロフィット･センター別業績まで透明になっている点，さまざまな連結が可能となっている点は非常に興味深い．

② 子会社の管理会計担当者は，表1の項目についてのデータを毎月現地通貨で入力するが，分析を可能にするために，入力されたデータは自動的に米国ドルに換算され，5,000のプロフィットセンターに関する，32の業績尺度が記録され，予算と実績の比較をすることができるという[34]．ABACUSはデータを事業セグメント別，BA別，国別および子会社別に連結させたり，ブレークダウンすることが可能である[35]．経常的に作成されている報告書は，連結財務諸表，上級副社長向け報告書，BA別報告書，プロフィット･センター別報告書，子会社別報告書，本社コントロール報告書，本社スタッフ報告書である[36]．

③ ABBグループ全体の重要な会計方針は財務会計目的と管理会計目的では異なるが，それぞれの目的ごとに統一されている．

管理会計目的では，資本コストが考慮されている点と減価償却費の計算で取替価額を利用している点が特徴といえる．ABBではRI概念（EVA概念）が採用されているのである．資本コストは，営業資産（受取手形，棚卸資産，建設仮勘定，有形固定資産）に利子率を乗じて計算

[30] ABACUSシステムの詳細はハーバード･ビジネス･スクールのRobert Simonsが作成したケース9-192-140およびKevin Barham and C. Heimer, 1998を参照されたい．
[31] Case 9-192-140, p.5.
[32] Ibid., p.3.
[33] 久保, 前掲書, p.246.
[34] Kevin Barham and C. Heimer, op. cit., p.72.
[35] Ibid.
[36] Case 9-192-140, p.4.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

される[37]．利子率の計算法および資産の評価方法は資産によってあるいは国によって異なるが，それらはすべてABBグループ内のルールによって規定されている．子会社に対して，管理会計上の測定・評価のための統一ルールが適用されていることに注意すべきである．財務会計では比較可能性が問題となるが，管理会計でもグループ経営を考えた場合にはそれが重要になると思われる．比較のためには，法的には独立した法人の子会社にも，管理会計上の測定・評価方法を統一しておく必要がある．

表1　月次報告書

受注高：	従業員数
ABBグループ外への受注高	月末従業員数；
ABBグループ内他地域への受注高	正規従業員
ABBグループ内自地域への受注高	見習従業員
製造原価	臨時雇用従業員
総原価	従業員数合計
売上高：	
ABBグループ外への売上高	
ABBグループ内他地域への売上高	
ABBグループ内自地域への売上高	
製造原価	
売上総利益	
販売費および一般管理費	
計算成果(CALCULATED RESULT)	
減価償却費控除後営業利益	
ABBグループへの配当可能利益	
財務項目考慮後利益	
税引前利益	

（出所：Case 9-192-140, p.13を筆者が一部修正.）

④ CEOにはBA情報を含むABBグループ内の500の活動についての詳細な情報が提供されている．トップ・マネジメントによるABACUSの利用に関していえば，たとえば，トップ・マネジメントの一人であり，合併当時9つのBAに責任を負う事業セグメント長であると同時に7ヶ国に責任を負う上級副社長カールソンは，ほとんど毎日ABACUSを利用していたという[38]．もっとも，ABACUSはトップ・マネジメント向けだけのツールではない．同時にあらゆるレベルの経営管理者にも情報が提供される[39]．

しかしながら，どのような報告書を入手できるかは，各経営管理者の権限と責任によって異なる．たとえば，子会社のマネジャーは自社および自社内のプロフィット・センター報告書にアクセスできるが，他社のデータにはアクセスできない．BA長はBA内のすべてのプロフィッ

[37] 資本コストおよび減価償却費の計算方法と目的についてはIbid., pp.18-20 参照.
[38] Ibid., p.2.
[39] Kevin Barham and C. Heimer, op. cit., p.72.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

ト・センター報告書にアクセスできるが，他のBAの報告書にはアクセスできない．上級副社長は，責任を負うプロフィット・センターとBA報告書にアクセスできることに加え，さらに広範な情報にアクセス可能である[40]．

このように，権限と責任に応じて開示する情報を制限している点は大変興味深い．グローバルに活動を展開している企業において，グループ経営のために責任会計的な考え方がとり入れられているからである．

ABACUSに各国の子会社からアクセスするためには，まず本社の経営管理システムに入るためのパスワード入力，続いてABACUSに入るために再度パスワードを入力しなければならない．なお，パスワードは頻繁に変更されている[41]．こうした情報の開示と情報の管理（セキュリティ）に対するABBの姿勢は日本企業に大いに参考になると思われる．

同社では，前述したように，ABACUSが第2の言語と位置付けられ，唯一のオフィシャルな報告チャネルとなっている．そのため，会計方針以外にも企業グループとしての統一的で厳格なルールが定められている．たとえばABACUSデッドラインよりむりやり早くマネジャーに報告させてはいけない，ABACUS以外から事前に情報を入手してはいけない，報告書やデータは本社経営管理者(corporate management)，事業セグメントのコントローラーおよびBAのコントローラーが同時に迅速に利用可能でなければならないといったルールが定められている[42]．コントローラーにも情報を入手するタイミングに関してのルールが定められていることは驚くべきである．

さて，ABACUSの情報がさまざまな階層の経営管理者に開示されているとして，果たして彼あるいは彼女達は実際にその情報を活用しているのであろうか．答えはイエスである．ABACUSのヘビーユーザーは，事業セグメント長とBA長である[43]．たとえば前述したBA長のガンドマークは，業績リーグ(performance league)と呼ばれるBA内のコントロール・システムを用いている[44]．ガンドマークはBA長であるから，BA内のすべての子会社情報をABACUSから入手できるが，彼はその情報を利用して子会社の業績ランキングを発表し，業績の悪い子会社社長が業績の良い子会社社長にコンタクトをとり，在庫管理および品質水準等について学ぶ機会を与えている．

グローバルな事業に対して責任を負うBA長は，常に能率を追求し，より能率のよい工場へ生産を移管することを考えており，そのような意思決定に対してもABACUSは有用な情報を提供している．

(2) 連結業績評価システム

たとえ最新の情報通信システムを使って迅速に子会社の業績を把握する連結会計システムを設計しても，それだけでは不十分である．トップ・マネジメントのニーズを十分に満たしているとはいえない．確かに連結会計情報システムが設計されれば，トップ・マネジメントを含むさまざまな階層の意思決定者は，自らの意思決定に役立つ（と思われる）情報を入手できるようになるし，グローバルに展開されている企業活動の成果を迅速に知ることができる．

しかしながら，もしグローバルに事業を展開する責任を負わされている経営管理者の業績評価が単独業績に基づいて行われているとしたらどうなるであろうか．しばしば指摘されている

[40] Case 9-192-140, p.4.
[41] Ibid., p.3.
[42] Ibid., p.6.
[43] Ibid.
[44] Sumantra Ghoshal and C. Bartlett, 1997, p.189.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

ように，業績評価は経営管理者の意思決定や行動に少なからざる影響を及ぼす．したがって，経営管理者がグローバルな事業最適化をはかるよう，強く動機付けるシステムを設計する必要がある．

かつてMauriel and Anthonyは，インベストメント·センターの要件として投資ベースと利益に関する情報が定期的にトップに報告されるだけではなく，それがインベストメント・センターの業績評価に使われることをあげていた[45]．グループ経営を考えた場合も同じである．連結ベースの業績評価システムの設計が必要不可欠である．

キャノンでは1996年から2000年をフェーズ1としたグローバル優良企業グループ構想をスタートさせている．その中核となるのが「連結事業本部制」，すなわち事業本部別のグループ経営であり，連結ベースの業績評価制度を導入している．同社では古くから連結決算を実施していたが，業績評価はキャノン単体ベースで行われることが多かったという．グループ経営を推進していくにあたり，単体ベースの業績評価システムでは問題があるとして，新たに連結セグメントを明確に再定義するとともに，連結業績評価システムが設計されたのである[46]．

キャノンに限らず，1960年代から財務会計目的で定期的に連結業績を測定しトップに報告してきたが，最近まで連結業績評価は行ってこなかったという日本企業は多い．

ところで，筆者は連結業績評価システムにおいて，親事業（本）部長は連結で業績評価されるのに対し，海外の子会社は個別で業績評価されているNECの例を拙稿〔1995, 1998〕で紹介した．しかしながら，親事業本部が，NECおよびキャノンの場合のように，必ずしも親会社にあるとは限らないことに注意すべきである．

研究開発機能も含めたグローバルな責任を子会社（の事業部長）が負っている場合，その子会社（の事業部長）は連結業績で評価されるべきである．グローバルな責任を親会社の事業（本）部長が負っている場合もあれば，子会社（の事業部長）が負っている場合もある．海外の子会社を考えた場合も，その子会社内のすべての事業部長がグローバルな事業責任を負っているとは限らない．業績評価システムの設計者は，経営管理者が何に責任を負っているかを明確に認識したうえで連結業績and/or単独業績で業績を評価すべきかを選択すべきである．

さて，前述の連結会計システムは企業グループとして1つのシステムをグループ本社の管理会計担当者が設計することが望ましいと思われるが，業績評価システムについてはどうだろうか．企業グループとして1つの連結業績評価システムが望ましいのであろうか．グループ本社の管理会計担当者は，どのレベルの経営管理者までを対象に共通の統一した業績評価システムを設計し評価すればよいのか．企業グループの掲げている目標がたとえばROEであるとして，あるいはEVAであるとして，そうした尺度で評価すべきはどこの，どのレベルの経営管理者か．そのように具体的な尺度まで提言すべきか，それとも子会社に対して業績評価の方針を示す程度に留めるべきなのか．本社管理会計担当者が連結業績評価システムの設計に関して解決すべき残された課題は多く，またこの点については理論と実務が非常にかけ離れているという印象を筆者はもっている．

5. むすび

グループ経営を当たり前のように行ってきた（と思われる）欧米企業として，たとえばD.

[45] J.J.Mauriel and R. N. Anthony, "Misevaluation of Investment Center Performance", Harvard Business Review (March-April 1966), p.99.

[46] キャノンの連結業績評価システムについては参考文献19，グループ経営の経過については参考文献22も詳しい．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

Solomonsの調査にも協力したJonson and Johnson（以下J&Jと省略する）をみてみよう．同社では小さな，自律した単位が優れていると考えられており，分権化が古くから強調されていた．分権化のフィロソフィーのもと，特定の市場ニーズおよび特定の顧客別に，各国に相当な自律性をもった子会社を設立してきた．個々の子会社が優良企業となることがJ&Jグループの成功につながると考えられていた．各国に設立された子会社は，配当を支払う義務のほか，月次，四半期および年次財務報告書を提出する責任を負う．

ところが分権化が進んでいたがゆえに問題が生じた．たとえば，1980年代初頭，医療専門市場向け事業では市場の変化に迅速に適応した他社に対し，J&Jでは対応が遅れた．優良子会社の反対にあったため，2年もの歳月をかけて，同事業に従事する13の子会社と事業部に分権化されていた配送機能をやっと集権化している[47]．

今日，個々の子会社が自律して優良子会社となるだけでは十分ではない．実際，J&Jでもこれまでの国別のローカルな体制では経済性に劣るとして，21世紀のグローバルな要求に応じた全世界の製造ネットワーク再編に取り組んでいる．同時に購買，情報管理，人的資源といった全社的共通サービスの共有化にも取り組んでいる．J&Jはじめ本稿でとりあげた欧米の大企業は，これまでのグループ経営のための経営管理システムおよびプロセスを，まさにグローバルな視点から見直しているのである．

本稿では，グローバルに事業活動を展開する企業のグループ経営と，それに役立つ管理会計システムの設計とそれに伴う課題を検討した．廣本教授は、管理会計研究と実務の関係について次のように指摘されている[48]．

「管理会計研究と実務の関係に注目すると，従来，研究から実務へのアイデアの流れが強調されてきた．そのようなアイデアの流れが今後も重要であることに変わりはないが，同時に実務から研究へのアイデアの流れが緊急の課題となっている．」

グローバルに活動する企業の管理会計研究が遅れているという現状認識をすれば，われわれ研究者は実務から研究へのアイデアを流すべく，その方向に向けた研究を行う必要がある．その際には次のようなアプローチこそが意味をもつと思われる．

「現場あるいは実務を自分の目で観察し，自分自身の問題意識の上に，1つ1つの事実，データを丹念に積み上げながら研究を進めていくことが必要である．[49]」

参考文献

[1] 味方守信および高口道宏『IBM復活へのシナリオ：MDQ経営で蘇る巨人』にっかん書房, 1994年.

[2] Bruce A.Pasternack and A. J. Viscio, *The Centerless Corporation : A New Model for Transforming Your Organization for Grout and Prosperity,* Simon and Schuster Inc. 1988.

[3] Charles L. Decker, *Winning With The PandG 99*, Pocket Books, Simonand Schuster Inc, 1998.

[4] Christofer A. Bartlett and S.Ghoshal, *Managing Across Borders : The Transnational Solution,* Harvard Business School Press, 1989.

[5] Christofer A.Bartlett and S.Ghoshal , *Transnational Management : Text,Cases, and Readings in Cross-Boarder Management 2nd ed*, Richard D.Irwin, 1995.

[47] 詳細はCase 9-392-050を参照されたい.
[48] 廣本,1993年, p.65.
[49] 廣本,1988年, pp.41-42.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

[6] Harvard Business School Case
9-192-139 Asea Brown Boveri
9-192-140 Asea Brown Boveri : The ABACUS SYSTEM0
9-192-141 ABB : Accountability Times Two (A)
9-192-142 ABB : Accountability Times Two (B)
9-199-027 Asea Brown Boveri (Condensed)
9-190-137 IBM : Make It Your Business (A)
9-190-138 IBM : Make It Your Business (B)
384-053 Johnson & Johnson (A) : Philosophy and Culture
9-394-050 Johnson & Johnson : Hospital Services

[7] N9-393-001 Johnson & Johnson in the 1990s.

[8] 挽文子「事業部制会計の課題」『産業経理』第54巻第1号, 1994年.

[9] 挽文子「NEC社のグローバル化とマネジメント·コントロール·システム」(伊藤嘉博編『企業のグローバル化と管理会計』中央経済社, 1995年所収)

[10] 挽文子「管理会計情報としての連結情報」『産業経理』第58巻第1号, 1998年.

[11] 挽文子「分権的組織における管理会計の再構築 (1) 」『一橋論叢』第122巻第5号, 1999年11月.

[12] 廣本敏郎「管理会計研究覚書」『一橋論叢』第100巻第5号, 1988年11月.

[13] 廣本敏郎「管理会計の新動向」『一橋論叢』第第110巻第5号, 1993年11月.

[14] 井口嘉則および三浦克人『グループ連結経営戦略テキスト：親会社主義を脱しグループ企業価値創造を』日本能率協会マネジメントセンター, 1999年.

[15] 伊藤良二および須藤実和『戦略グループ経営：事業ポートフォリオの再構築』東洋経済新報社, 1999年.

[16] 伊藤邦雄『グループ連結経営：新世紀の行動原理』日本経済新聞社, 1999年.

[17] Kevin Barham and C. Heimer, *Abb The Dancing Giant : Creating the Globally connected corporaiton*, Financial Times Pitman Publishing, 1998.

[18] 門田安弘「管理会計研究のパラダイム·シフト」『会計』第155巻第2号,1999年2月.

[19] 日本能率協会編『グループ経営革新と関係会社マネジメント実践資料集』社団法人日本能率協会,1998年.

[20] Robert Simons, *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy : Text and Cases*, Prentice Hall, 1999.

[21] Sumantra Ghoshal and C. A. Bartlett, *The Individualized Corporation : A Fundamentally New Approach to Management*, Harper Business Book, 1997.

[22] 寺本義也編『日本型グループ経営の戦略と手法：フィールドスタディ有力5社分析 (1) 製造業編 (2) 情報サービス産業編』中央経済社, 1996年.

[23] 吉田寛および柴健次編『グローバル経営会計論』税務経理協会, 1997年.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

The Journal of Management Accounting, Japan
Vol. 8, No. 1·2 2000

Management Accounting for Group Management

Fumiko Hiki*

Abstract

The term group management hascurrently become increasingly popular in Japan. Why ? One of the reasons is thought to be influenced by the change in the financial reporting system. If you think that the financial reporting system greatly influences the management of a company, it follows that group management is advanced over Europe and America where the consolidated accounting information has been uses for a longer time.

This paper is based on the literature survey and the author's field studies concerning group management in European and American enterprises. These enterprises are globally developing much activity today. Therefore, when management accounting for group management is to be examined, it is necessary to target a global group.

First I took a general view of the current state of the enterprise group in Europe and America that globally develops the activity. Next, I examined the role that the person in charge of management accounting is playing in such an enterprise as group management. It is a purpose of this paper to investigate what kind of amanagement accounting systems should be designed for a management accountant to play that role.

Key Words

Consolidated Performance Measurement Systems, Consolidated Performance Evaluation Systems, Corporate Headquarter, Global, Group Management, Management Accounting

Submitted November 1999.
Accepted January 2000.
*Associate Professor, Hitotsubashi University, Faculty of Commerce

NII-Electronic Library Service