

## 分権型組織における業績評価システムに関する実証研究

丹生谷 晋\*

## (論文要旨)

本稿は、業績評価システムの情報システムとしての側面に着目し、事業部門の状況についてグループ本社（G本社）の理解を促し、適切な資源配分に資するような業績評価システムの設計・運用と事業部門の財務的なパフォーマンスの関連性を実証的に明らかにすることを目的としている。研究に当たって、「グループ経営における事業部門の業績評価システムに関するアンケート調査」を実施し、東証1部上場製造業のうち分権的組織形態を採用している企業の事業部門責任者あるいは事業部門スタッフに質問調査票を送付した。218社307部門から回答を回収し、有効回答とみなされる273部門を対象に分析を行った。従来の管理会計研究においては、財務・非財務業績評価指標による業績情報を中心に検討されてきたが、人対人に代表される非公式的な情報伝達で補完することによってはじめてG本社は事業部門の状況に対する理解が進み、それがG本社による適切な支援や資源配分に繋がり、さらに事業部門の財務パフォーマンスの向上をもたらすという因果関係をモデルによって示した。

## &lt;キーワード&gt;

業績評価システム, 分権的組織, 非公式的な情報, 非財務的業績評価指標

Empirical Research on Performance Measurement System in  
Decentralized Organization

Susumu NIBUYA

## Abstract

The purpose of this article is to investigate the relationship between performance measurement system and financial performance in decentralized organization. A questionnaire survey was mail-administered with 3,245 decentralized units listed on the First Section of the Tokyo Stock Exchange and data has been collected from 307 units. The models were examined by confirmatory factor analysis. The result revealed that the units which use not only formal information with financial & non-financial performance measures, but also informal information showed significantly higher scores in financial performance. The conclusion is that informal information plays an important role in successful performance measurement system.

## Key Words

performance measurement system, decentralized organization, informal information, nonfinancial performance measures

2008年11月6日 受付  
2008年12月24日 受理  
筑波大学大学院ビジネス科学研究科博士後期課程

Submitted 6 November 2008  
Accepted 24 December 2008  
Doctoral Student of University of Tsukuba

## 1. はじめに

バブル経済崩壊後の長期的な低迷を脱した日本企業は、新たな成長の機会を求めて積極的に事業の多角化を推し進めている。とは言え、昨今の厳しい経営環境において総花的な事業展開を行っては経営資源の分散が避けられず、競争優位を実現することが困難である。そこで近年の多角化は、選択と集中により事業分野を絞り込みつつ、シナジーが期待される関連分野への展開を図る「関連多角化」が中心になっている（財務総合政策研究所, 2003, 経済産業研究所, 2007）。一方、事業の多角化に伴い、市場への迅速な対応を実現するために事業部門へ大幅な権限を委譲する、事業部制・事業本部制、カンパニー制、持株会社制などの分権的組織形態を採用する企業が増えている（経済産業研究所, 前出）。岡本（2000）によれば、分権的組織とは「企業組織全体を通じて、意思決定権の配分が比較的下位の管理者まで分散している組織」とされる。しかしながら、意思決定権の配分状況は各企業によって異なり、また同一企業内でも各事業の戦略ミッションやプロダクトライフサイクルによって差別的な取り扱いをしているケースが想定され、企業外部から組織名称だけで分権的組織かどうかを判別することは困難である。さらに、実在する日本企業の組織形態は多様であり、事業部制組織から研究開発部門や営業部門などを独立させた「一部事業部制」や自動車メーカーに多く見られるように機能別組織を基本としつつ新規事業は事業部制を採用した中間的な組織形態も多い（沼上, 2004）。本稿では、機能別組織以外の組織であって、自律的に事業経営を行う事業部、カンパニー、事業会社等の組織を幅広く分権型組織として捉え、考察していくこととしたい。

さて、分権型組織（以下「事業部門」）は意思決定の迅速化、独立採算による自己責任の明確化等のメリットを有する反面、各事業部門による部分最適化の追求、調整コストの増大等のデメリットにより関連多角化によるシナジーが十分に発揮されない懸念がある（小河, 1997, 浜田, 2006）。これらのデメリットの影響を最小化すべく、各事業部門に自律性を持たせながら全体を統治し事業間のシナジー創出を図るのがグループ本社（以下「G本社」）である。G本社の最大の使命はグループ全体の企業価値の向上にあり、①企業ドメインの設定、②どのような事業をどのような比重でどのように組み合わせ持つかという事業ポートフォリオの決定、③個々の事業のモニタリングと経営資源の配分等の全社的、戦略的な課題の遂行が主要な役割となる。G本社が事業の諸活動の調整に忙殺されることなく、これらの全社的、戦略的な課題に集中するためには、事業部門への大幅な権限移譲が必要である。しかしながら、G本社は株主に対するアカウンタビリティ、コーポレートガバナンスの観点から各事業の現状を的確に把握する必要がある。さらにG本社は各事業に対して深く関与することはない一方、全社的な資源配分を実行するために各事業の現状を的確に把握する必要がある（西居, 2005）。そのためには、G本社へ事業部門の現状をタイムリーかつ的確に伝達する管理会計システムの構築が不可欠である。

廣本(1988)によれば、管理会計システムには戦略立案や資源配分に関する意思決定に有用な情報を提供する「情報システム」としての側面と、戦略の実現に向けて経営者や管理者の意思決定や行動に影響を与える「影響システム」としての側面がある。管理会計システムの一部を構成する業績評価システム(performance measurement system)についても両側面が備わっていると考えられる。

本稿では、上述のG本社の役割を踏まえ、業績情報の提供を通じて事業部門の状況についてG本社の理解を促し、適切な資源配分に資する「情報システム」としての側面に着目し、分権的組織を対象とした業績評価システムについて検討を加えていく。

中核事業の成熟化に直面した日本企業は今後とも海外進出を含めた事業の多角化を推進し、分権的な組織形態を拡大していかざるを得ないと考えられる。結論的なことを予め申し述べれば、G本社が経営資源の配分を行う上で把握すべき事業部門が直面する様々な環境変化やそれに伴う新たなビジネスチャンスや脅威等に関する情報は、財務的業績評価指標を非財務的な指標で補完したとしても、これらをモニタリングするだけでは必要かつ十分に把握することは困難であろう。従来の管理会計研究では取り扱われてこなかった定性的な情報、業績指標によらない非公式的な情報に着目し、これらを包含した業績評価システムを再検討していくことが必要と思われる。こうした視点から、多様な形態の分権型組織を対象にどのような業績評価システムを設計・運用すればよいかを実証的に明らかにしていきたい。理論的には事業部制を主な対象としてきた分権的組織に関する管理会計研究の幅を広げ、実務に対しては業績評価システムの設計や運用に関し実践的な含意を提供

することが期待される。

## 2. 先行研究と仮説モデルの設定

### 2. 1 事業部制会計研究の課題

事業部制組織は、1921年にデュポン、わが国では1933年にパナソニックがそれぞれ初めて採用したと言われる。その後、1994年にソニーがカンパニー制を導入し、1997年には純粋持株会社制が原則解禁されるなど分権的組織の形態は多様性を増してきたが、管理会計において分権的組織の研究対象の中心は昔も今も事業部制組織であり、「事業部制会計」として発展してきた。

#### 2. 1. 1 事業部の業績の測定

責任会計としての事業部制会計における第一の課題は、事業部の業績をいかに適切に測定するかであり、利益額については Shillinglaw(1957)が売上差益 (sales margin)、管理可能利益 (controllable profit)、事業部貢献利益 (contribution margin) 及び純利益 (net profit) という4つの利益概念を示したことにより、事業部の利益額を適切に測定するための基礎が整い、その後、本社費・共通費の配賦、振替価格等のアイデア・技法が随時考案、導入されてきた (溝口, 1988)。しかしながら、事業経営に関する意思決定が投資を伴う広範なものであれば、事業部の業績評価は利益額の大小だけで測定するのは好ましくない (岡本・廣本・尾畑・挽, 2008)。米国における事業部制研究においては Chandler(1962)や Solomons(1965)によって早くから、事業部の資本を考慮に入れた財務的業績評価尺度として ROI や残余利益 (RI) が提案されている (鳥居, 2007)。さらに、事業部の業績の適切な測定という観点から、財務業績指標に偏重した業績測定は、①近視眼的な経営を促す、②集計された時は過去の情報でタイムリーに企業の業績を反映しない、③集約された情報でアクションが取れないといった弊害が指摘される中で (Johnson & Kaplan, 1987, Eccles, 1991, Kaplan & Norton, 1992, Merchant, 1998, 加登・河合, 2002)、非財務業績評価指標を用いた多面的な業績評価に関心が移り、こうした流れの中で Kaplan & Norton(1992)によりバランスト・スコアカードが開発・提案された。

さて、管理会計においては、「測定できないものは管理できない」という言葉に表れているように、業績情報は様々な財務・非財務業績評価指標を通じて伝達されることが想定されている。例えば、バランスト・スコアカードにおいては重要な戦略目標のすべてに K P I (Key Performance Indicator) とその目標値が設定されることが前提になっている (Kaplan & Norton, 1992, 櫻井, 2003等)。

しかしながら、実務上すべての項目に業績評価指標を設定することは多くの困難を伴う。田中・石崎・原田 (2006)によれば、業績評価指標は、①目標整合性の確保に結び付く組織成果への貢献度を測定する総合的効率性の尺度として役立つこと、②行動規範として組織成員の行動選択に対して重要な影響を与えられること、③自律的決定の範囲に注意を喚起することによって目標達成への動機づけ機能を期待できること、④組織成員が不公正や不満を感じないように行動科学的配慮のもとで公平であること、⑤定量的な尺度であることの5つの要件を満たす必要がある。だが、現実的にこれらすべての要件を満足させられるような業績評価指標を見出すことは難しい。特にプロダクトライフサイクル上導入期にある事業部門においては、事業の重要成功要因が必ずしも明確ではなく、戦略目標及び K P I の選択は試行錯誤の中で探索していかざるを得ない。この場合、初期の段階で設定した業績評価指標は組織成果へ貢献するどころか逆行する可能性さえある。次に、仮に適切な業績評価指標を見出すことができたとしても、測定・収集するために莫大なコストがかかるなどいわゆる接近可能性 (accessibility) の問題に直面する。

そこで、業績評価指標を設定できない項目については人と人とのコミュニケーションのような非公式的なマネジメント・コントロールで補完する必要がある (松本, 2004)。例えば、G本社が事業部門の所属する業界構造について理解しようとするれば、Porter(1980)のフレームワークによれば①既存業者間の競争、②買い手の交渉力、③供給業者の交渉力、④新規参入の脅威、⑤代替品の脅威という5つの要因 (ファイブ・フォース) を把握する必要がある。勿論、刻々と変化するこれらの要因のすべてをG本社が常時把握しなければならない訳ではないが、戦略の見直しに繋がるような

主要な項目については事業部門からG本社へ適宜伝達されることが望ましい。このファイブ・フォースを取ってみても、G本社に伝達されるべき情報のすべてを業績評価指標へ転換することは困難であり、非公式的なマネジメント・コントロールを併用せざるを得ないと言えよう。こうした認識を踏まえ、本稿では財務・非財務業績評価指標を用いた公式的な情報のやり取りと、指標を用いない非公式的な情報のやり取りの双方を総合した業績評価システムを考察していく。

## 2. 1. 2 業績評価システムの設計・運用

事業部制会計の次の課題は、組織構造に適した業績評価システムの設計・運用であり、本稿での問題意識に焦点を当てると、分権的組織においてどのような業績評価システムを設計・運用すれば、資源配分に関する適切な意思決定に資することができるかを明らかにすることである。70年代後半以降、あらゆる環境のすべての組織に適した会計システムは存在しないとする、管理会計論におけるコンティンジェンシー理論が展開されてきた。そこで前提とされたのは技術、企業環境、企業規模、経営戦略などの状況要因と業績評価システムに代表されるマネジメント・コントロール・システムとの適合関係が業績に影響するという関係性である(新江, 2004, 伊藤, 2007)。経営戦略とマネジメント・コントロール・システムの関係性に絞っても多くの研究が行われている。Govindarajan & Shank (1992), Shank & Govindarajan (1993), はビルド(育成), ホールド(維持), ハーベスト(収穫)といった戦略ミッションと戦略計画・予算管理・報酬システムの適合関係を検討している。また, Ward (1992)は導入期, 成長期, 成熟期, 衰退期といったプロダクトライフサイクル毎に必要なマネジメント・コントロール・システムの要素について考察している。Miles & Snow (1978)は, ディフェンダー(防御型), プロスペクター(攻撃型), アナライザー(分析型)等の戦略区分毎に採用されるコントロールシステムは異なると主張した。これらの一連の実証研究から, 事業レベルで追及される戦略が異なれば, 求められるマネジメント・コントロール・システムも異なるという一般的な仮説は概ね支持されている(挽・松尾・安酸・新井, 2008)。このことは, 企業あるいは企業グループ内に複数の事業部門を抱える場合, 事業部門の戦略の違いを考慮した業績評価システムの設計・運用が必要であることを示唆していると考えられる。

しかしながら, Chenhall (2003)によれば, 事業部を採用するような企業は企業規模が大きく, 分権化が進んでいるために, 予算管理などの公式的なマネジメント・コントロールに重点が置かれ, 情報を集計し統合した業績評価が有効であるとされる。また, Lipe & Salterio (2000)は事業部が業績評価を行う際, 評価者はその事業部固有の指標よりも共通指標を重視する傾向が見られると指摘している。確かに, 事業部門の数が一定数を超えると事業部門毎に業績評価システムの設計や運用を変えることは, 評価者である経営トップやG本社にとって大きな負担となるであろう。Simons (1995)が指摘するようにマネジャーの注意力は有限であり, 事業部門毎に業績評価システムの設計や運用をアレンジするより, 統一的なシステムを用いながらそこでやり取りされる業績情報の質を高める方が, 効率的かつ的確な意思決定のために有効であると考えられる。いずれにせよ, こうした視点に関する経験的証拠は蓄積されておらず, わが国の企業において, どのように業績評価システムが設計, 運用されているのか, G本社と事業部門間でどのような業績情報のやり取りを行っているのかを実証的に明らかにしていく必要がある。

## 2. 2 業績評価システムでやり取りされる業績情報

G本社は業績評価システムを通じて提供される業績情報に基づいて, 事業部門の状況を的確に把握し, 経営資源の配分を行う。その意味で業績情報は戦略立案や資源配分に関する意思決定に資する有用な情報でなければならない。ここで, 業績評価システムにおける業績情報はどのような意味, 内容を持つ必要があるのだろうか。Simons (1995, 2000)によれば, 戦略実行と利益目標の達成という観点からトップマネジメント(本稿ではG本社)と組織の下位レベル(本稿では事業部門)間で必要な情報の流れとしては, ①事業部門が機会を探索すべき戦略的事業領域についての情報, ②実行予定の戦略と計画についての情報, ③戦略実行の進捗状況についての情報, ④新たな脅威とビジネスチャンスについての情報の4つがある。Simonsは前二者をトップマネジメント(G本社)から組織の下位レベル(事業部門)への情報, 後二者を組織の下位レベル(事業部門)からトップマネジメント(G本社)への情報と区分している。しかしながら, 本稿では分権的組織を自律的に

事業経営を行う組織と定義し、戦略・計画は事業部門が主体的に策定することを想定している。したがって、②実行予定の戦略と計画についての情報は、事業部門からG本社へ報告されるべき情報として整理することとしたい。以上を踏まえ、本稿では事業部門からG本社へ提供される業績情報として、「実行予定の戦略と計画についての情報」「戦略実行の進捗状況についての情報」「新たな脅威とビジネスチャンスについての情報」の3つを考えていく。

### 2. 3 分析枠組みと仮説の設定

以上のような先行研究の検討を踏まえ、本稿は業績評価システムの情報システムとしての側面に着目し、事業部門の状況についてG本社の理解を促し、適切な資源配分に資するような業績評価システムをどのように設計・運用していくべきかを実証的に明らかにすることを最終目的としている。

図1は本研究での分析枠組みである。業績評価システムの設計・運用の適否が組織のパフォーマンスに影響を与えるという基本的な枠組みのもと、業績評価システムの設計・運用については、「事業部門からG本社への業績情報の報告姿勢」が「G本社の事業部門の状況の的確な把握」に影響を与え、それが「G本社の適切な支援と資源配分」に繋がるという因果関係を想定している。

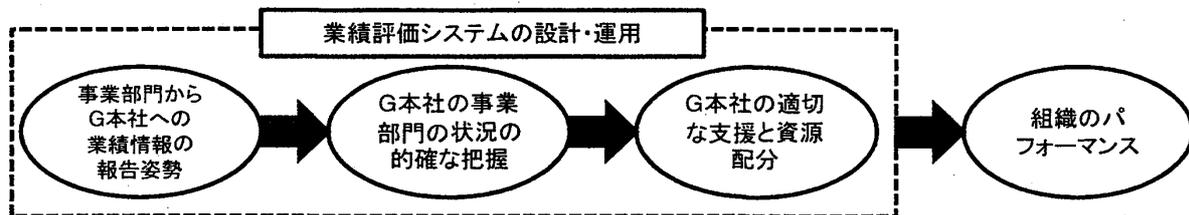


図1 本研究における分析枠組み

#### 2. 3. 1 業績評価システムの設計・運用に関する仮説

G本社が事業部門の状況を的確に把握するためには、事業部門がある環境想定の下で描いた戦略の骨子を理解した上で、その遂行状況や企図した戦略の見直しに繋がるような環境変化に関する情報が業績評価システムを通じてタイムリーに提供される必要がある。この場合先に見たとおり、すべての項目について業績評価指標を設定することは困難であるから、業績評価指標として伝達しにくい定性的な情報や事業部門が直面する機会や脅威に関する情報提供も必要である。事業部門がこれらの情報を適宜G本社に伝達すれば、G本社が事業部門の状況に関し把握すべき3つの業績情報、「実行予定の戦略と計画についての情報」「戦略実行の進捗状況についての情報」「新たな脅威とビジネスチャンスについての情報」についての把握度合いが高まるであろう。そこで、以下のような仮説が設定された。

仮説1：事業部門からG本社への業績情報の報告姿勢がG本社の事業部門の情報の把握に有意な正の影響を与えるであろう

「G本社の事業部門の状況の的確な把握」に関し、さらに以下の3つの下位仮説を設定した。

まず第一に、松本(2004)が指摘するように、業績評価システムにおける業績情報については業績評価指標を用いた公式的な指標に加えて、非公式的な情報の提供が重要であると考えられる。そこで以下の仮説が設定された。

仮説1-1：G本社が事業部門の状況を的確に把握する上で、非公式的な情報提供の多寡が有意な正の影響を与えるであろう

第二に、人対人のコミュニケーション等非公式的な情報の提供が重要であるとすれば、G本社内に存在する、社長あるいはCEO、担当役員や管掌役員、経営層をサポートする経営企画部門の各層に対しそれぞれに偏りのない情報提供が必要になる。そこで次の仮説が設定された。

仮説1-2：社長・CEO、担当・管掌役員、経営企画部門すべてに偏りのない情報提供がG本社が事業部門の状況の的確な把握に有意な正の影響を与えるだろう

第三に、財務業績指標に偏重した業績測定の欠点を補うべく、非財務指標の活用が多く研究者

から提唱されている。古田(1997)は Fisher(1992)や Shank & Govindarajan(1993)の調査結果を引用しながら、非財務業績指標は改善の大きさ(量)が財務上の単位で捉えられない点が弱点であるが、企業の戦略をより直接的に追跡できる点は強みであると指摘している。つまり、非財務業績評価指標と財務業績との関連性が必ずしも明確ではないが、非財務業績評価指標の活用は戦略の進捗状況を把握する上で有効ということを示している。そこで以下の仮説が述べられよう。

仮説1-3: G本社が事業部門の状況を的確に把握する上で非財務業績評価指標の活用状況が有意な正の影響を与えるであろう

G本社は各事業部門の業績情報として、「実行予定の戦略と計画についての情報」「戦略実行の進捗状況についての情報」「新たな脅威とビジネスチャンスについての情報」を把握することで、事業部門の現状や将来性を明確に評価することが可能となる。これにより、G本社は限られた経営資源の配分に際し合理的な判断ができるようになるであろう。そこで、以下のような仮説が述べられよう。

仮説2: G本社が事業部門の状況を的確に把握することが、G本社の的確な支援や資源配分に正の効果をもたらすだろう

### 2.3.2 業績評価システムの設計・運用と組織パフォーマンスの関連についての仮説

本稿では、業績情報の提供を通じて事業部門の状況についてG本社の理解を促し、適切な資源配分に資する「情報システム」としての業績評価システムを検討している。定性的な情報や業績指標によらない非公式的な情報を業績評価システムに組み込み設計・運用すれば、その成果はG本社による適切な資源配分として表れ、さらに事業部門の財務パフォーマンス向上に寄与するであろう。そこで以下の仮説が設定された。

仮説3: 定性的な情報や非公式的な情報を組み込み設計・運用された業績評価システムは、事業部門の財務パフォーマンスに有意な正の効果をもたらすであろう

## 3. 研究方法

以上の仮説を実証的に明らかにするために、2008年5~7月にかけて「グループ経営における事業部門の業績評価システムに関するアンケート調査」を実施した。

### 3.1 質問調査票の構成

本研究の質問調査票は大きく、①回答者及び回答企業のプロフィールに関する質問、②回答事業部門の状況に関する質問、③事業部門とG本社の関係性に関する質問、④回答企業及び事業部門で活用している業績評価指標に関する質問に分けられる。

回答者のプロフィール及び回答企業のプロフィールに関する質問は、回答者及び回答企業の属性を明らかにすることにより、今回の調査目的に合致した回答者であるかどうかを確認するために設定された。

回答事業部門に関する質問では、当該事業部門が保有する機能、事業ポートフォリオにおける位置づけ、Simons(1987)を参考に自部門内のマネジメント方法、自部門の財務パフォーマンス等について尋ねた。事業部門とG本社の関係性については、各マネジメント項目の権限移譲の程度、事業部門のG本社への情報提供、情報伝達の効果、非公式的な情報提供の割合、G本社内各層に対する情報伝達の効果、事業部門から見たG本社のマネジメント力等について尋ねた。

業績評価指標については事業部門がG本社へ報告している財務業績指標の種類、非財務業績指標については、顧客、品質、製造・生産、開発、環境・社会の5つに分け、管理状況を尋ねた。なお、本質問調査票作成に当たり、分権型企業5社へのインタビューと予備調査を実施した。

## 3.2 データ

### 3.2.1 調査票送付先の選定

先行研究は事業部制、カンパニー制、持株会社制等、いずれかの組織形態の一つだけを取り上げたものが多かった。本研究では多様な組織形態や名称が存在することを前提に幅広く対象をリストアップした。具体的には『ダイヤモンド組織図・系統図便覧全上場企業版 2008』及び『ダイヤモンド会社職員録上場会社版 2008』、各社のCSR報告書、ホームページ等を通じて、東証1部上場製造業（建設業を除く）のうち、分権的組織形態を採用していると考えられる企業の事業部門責任者あるいは事業部門スタッフをリストアップし、質問調査票を送付した。分権的組織形態として、事業部制、事業本部制、カンパニー（社内分社）制、持株会社制等を採用している企業をはじめ、機能別組織を採用している企業であっても事業部組織を設定している場合は当該組織を、事業子会社を傘下に保有している場合は当該子会社をそれぞれ対象とした。製造業を対象として絞った理由は、非財務業績評価指標に関する質問で生産・製造に関する回答を求めているためである。送付先の総数は3,245部門（社）に上った。また、事業責任者は事業部長、事業本部長、カンパニープレジデント、事業会社社長等の肩書・名称を指す。事業責任者の名称が特定できない場合は当該部門の事業企画スタッフ宛てに送付した。極めて大規模な一部の企業では、持株会社（G本社）と事業子会社、さらにその下に事業子会社本社（G本社）と事業部というようにG本社と事業部門という関係が重層的に存在するが、その場合は双方に質問調査票を送付した。

わが国における先行研究の多くは、企業グループ内で統一の業績評価システムが運用されていることを前提にG本社の経営企画担当部門を対象としていた。経営企画部門はグループ全体を鳥瞰する立場にありグループの全体像を把握する上では有効だが、各事業部門への資源配分の適切性を見るためには、事業部門の責任者やスタッフから回答を得る方がより実態を把握できるであろう。事業部門の責任者やスタッフを対象に質問紙調査を実施したことは本研究の特徴の一つである。

### 3.2.2 回答企業のプロフィール

質問調査票は2008年5月19日、同年6月16日付けで発送した。投函締め切りはそれぞれ6月5日、7月10日としたが、その後8月中旬まで返送があった。回答数は218社307部門で回答率は9.5%であった。本研究では自律的に事業経営を行う組織を分権的組織と定義していることから、中期経営計画、年度予算・事業計画のすべてをG本社が決定すると回答してきた28部門を分析対象から除外した。また、事業部門宛てに送付した質問調査票がG本社の経営企画部門に転送され、そこから回答してきた企業6社も除外したため、最終的に有効回答数は273部門となった。回答企業（有効回答）の業種、連結ベース売上高、同従業員数は表1のとおりである。

表1 回答企業の業種、売上高、従業員数

業種	度数	構成比	売上高(連結ベース)	度数	構成比	従業員数(連結ベース)	度数	構成比
食料品	6	2.2%	100億円未満	17	6.3%	100人未満	11	4.0%
繊維製品	13	4.8%	100～500億円未満	44	16.2%	100～500人未満	29	10.6%
金属製品	6	2.2%	500～1000億円未満	31	11.4%	500～1000人未満	28	10.3%
紙・パルプ	9	3.3%	1000～5000億円未満	97	35.7%	1000～5000人未満	90	33.0%
化学	45	16.5%	5000億円～1兆円未満	34	12.5%	5000～10000人未満	35	12.8%
医薬品	8	2.9%	1兆円以上	49	18.0%	10000人以上	80	29.3%
石油・石炭製品	4	1.5%	合計	272	100.0%	合計	273	100.0%
ゴム製品	5	1.8%	不明	1	—			
ガラス・土石製品	11	4.0%						
鉄鋼	16	5.9%						
非鉄金属	6	2.2%						
輸送用機器	14	5.1%						
機械	30	11.0%						
精密機械	11	4.0%						
電気機器	61	22.3%						
その他製品	28	10.3%						
合計	273	100.0%						

回答企業の業種の構成比は東証1部製造業の業種の構成比とほぼ同じであり、サンプルにはそれほど隔たりはないと判断した。

### 3.3 測定尺度

#### 3.3.1 事業部門からG本社への業績情報の報告姿勢

事業部門からG本社への業績情報の報告姿勢については5つの質問を設定しており、それぞれ「当てはまる」を5、「どちらかと言えば当てはまる」を4、「どちらとも言えない」を3、「どちらかと言えば当てはまらない」を2、「当てはまらない」を1とする5件法のリッカートスケールにより回答を求めた。各質問項目の内容と記述統計は表2のとおりである。この5つの質問項目に基づき探索的因子分析を実施した。主因子法により因子を抽出し、プロマックス回転を行ったところ、2つの因子を採択した。第1の因子は「G本社への報告姿勢」、第2の因子は「報告内容」と解釈された(表2)。

表2 事業部門からG本社への業績情報の報告姿勢

記号	観測変数	N	平均評定値	S.D.
X1	実績については業績情報を用いて定期的にG本社に報告している	273	4.61	0.717
X2	自部門(社)の経営に関する業績評価指標以外の定性的な情報についてもG本社に適宜伝えるようにしている	273	4.31	0.822
X3	新たな脅威やビジネスチャンスに関する情報はG本社に速やかに報告している	273	4.11	0.815
X4	計画達成見込みに変化が生じたらG本社に直ちにその旨の情報を伝えている	273	4.18	0.789
X5	目標値や実績見込みは手堅い水準の数字でG本社に報告している	273	3.63	0.937

記号	観測変数を略したもの	各因子の負荷量	
		因子1	因子2
		G本社への報告姿勢	報告内容
X1	業績指標	0.542	-0.194
X2	定性情報	0.766	-0.173
X3	機会・脅威	0.005	0.204
X4	見込変化	0.190	0.724
X5	報告水準	-0.292	0.615
固有値		2.166	1.125
累積説明率		43.321	65.823
Cronbachの $\alpha$ 係数		0.616	0.493

(注) 因子抽出法: 主因子法

回転法: Kaiserの正規化を伴うプロマックス法

絶対値が0.5以上の因子負荷は色塗り

#### 3.3.2 G本社の事業部門の状況の的確な把握

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

表3 G本社の事業部門の状況の的確な把握

記号	観測変数	観測変数を略したもの	N	平均評定値	S.D.
Y1	G本社が貴部門に経営資源を配分したり支援を行う上で必要な貴部門の戦略に関する情報はどの程度G本社に伝わっていますか	部門戦略	273	4.11	0.584
Y2	G本社が貴部門に経営資源を配分したり支援を行う上で必要な貴部門の戦略の進捗状況に関する情報はどの程度G本社に伝わっていますか	戦略進捗	273	4.06	0.588
Y3	G本社が貴部門に経営資源を配分したり支援を行う上で必要な貴部門が直面している新たな脅威やビジネスチャンスに関する情報はどの程度G本社に伝わっていますか	機会・脅威	273	3.91	0.672

#### 3.3.3 G本社の適切な支援と資源配分

G本社が事業部門に対し適切な支援や資源配分を行っているかどうかについては7つの質問項

目を設定し、「当てはまる」を5, 「どちらかと言えば当てはまる」を4, 「どちらとも言えない」を3, 「どちらかと言えば当てはまらない」を2, 「当てはまらない」を1とする5件法のリッカートスケールにより, 事業部門から見た評価を求めた. 質問内容及び記述統計は表4のとおりである. この質問項目に基づき探索的因子分析を実施した. 主因子法により因子を抽出し, プロマックス回転を行ったところ, 固有値の減衰状況によって2つの因子を採択した. 第1の因子は「適切な支援と資源配分」, 第2の因子は「適切な要求」と解釈された(表4).

表4 G本社の適切な支援と資源配分

記号	観測変数	N	平均評定値	S.D.
Z1	G本社が貴部門に要求する目標数値や内容は明確である	273	3.93	0.886
Z2	提示された目標数値は挑戦的でしかも達成可能な水準で設定されている	273	3.57	0.886
Z3	G本社は各事業部門の戦略をよく理解している	273	3.71	0.826
Z4	G本社は各事業部門のミッションやライフサイクルにきめ細かく配慮している	273	3.19	0.866
Z5	G本社の各事業部門への資源配分は公平かつ適切である	273	3.28	0.845
Z6	G本社の事業部門への支援は適切で十分である	273	3.17	0.852
Z7	G本社は事業部門間のシナジーを十分に図っている	273	3.10	0.881

記号	観測変数を略したもの	各因子の負荷量	
		因子1	因子2
		適切な支援と資源配分	適切な要求
Z1	目標・内容	-0.003	0.713
Z2	目標水準	-0.026	0.809
Z3	戦略理解	0.560	0.275
Z4	ミッション配慮	0.576	0.198
Z5	資源配分	0.652	0.056
Z6	支援	0.832	-0.053
Z7	シナジー	0.575	-0.110
固有値		4.110	0.887
累積説明率		58.717	71.391
Cronbachの $\alpha$ 係数		0.878	0.741

(注) 因子抽出法: 主因子法

固有値の減衰状況によって因子を採択

回転法: Kaiserの正規化を伴うプロマックス法

絶対値が0.5以上の因子負荷は色塗り

### 3.3.4 組織のパフォーマンス

本研究では組織のパフォーマンスの尺度として, 質問紙調査による回答者の財務業績に関する評価指標を用いた. これは, 公表されている財務諸表では対象事業部門のすべてからデータを得ることが困難であったためである. 評価を求めたのは, ①過去3年間の売上高伸び率, ②過去3年間の売上高対利益率の伸び率, ③ROA(総資本営業利益率)の3点であり, それぞれ5件法のリッカートスケールにより測定された. 売上高伸び率, 売上高対利益率の伸び率については, 業界内の競争他社と比べた場合, 「上回っている」を5, 「やや上回っている」を4, 「どちらとも言えない」を3, 「やや下回っている」を2, 「下回っている」を1の5点尺度によって過去3年間の事業部門成績をベースにして評価してもらうよう設定した. 一方, ROAは「+9.1%以上(=5)」~「-9.1%以下(=1)」の5点尺度によって回答してもらうよう求めた. しかしながら, ROAについては欠損値が94件と有効回答数の34.4%を占めた. さらに有効回答総数273部門のうち事業部, カンパニー等の社内組織は167部門あり, この中で社内資本金制度があると回答した企業は27部門にとどまっていた. 社内組織167部門の中で92部門がROAについて回答しているが, 差し引き65部門は社内資本金制度がないにも拘らず総資本やROAを算出していることになる. この点当該65部門の回答の信頼性にはやや疑問があり, 欠損値94件と合わせると58.2%に達するため, 本研究では組織のパフォーマンス尺度として, ③ROAを除外することとした.

## 4. 結果

本質問調査票のデータを用いて、仮説1～3については共分散構造分析により分析枠組みに沿ったモデルの適合性を評価する。仮説1-1～3については平均値の差の検定により検証する。

### 4.1 仮説1の検証

仮説1の検証に当たり、「3.3.1 事業部門からG本社への業績情報の報告姿勢」の探索的因子分析の結果確認された潜在変数と、「3.3.2 G本社の事業部門の状況の的確な把握」を用いて因果関係を含むモデルIを作成し、確認的因子分析を行った(図2)。

適合度指標は  $GFI > .90$ ,  $AGFI > .90$ ,  $RMR < .10$ ,  $RMSEA \leq .05$ ,  $NFI > .90$  の条件を満たしており、当該モデルは棄却されない。業績評価指標による報告(X1)に比して、定性的な情報(X2)や機会・脅威に関する情報(X3)がG本社への報告姿勢に高いパス係数を示している。また、潜在変数のG本社への報告姿勢からG本社の事業部門の状況把握へのパス係数は0.594と高く5%水準で有意であった。以上の結果は本作業仮説1「事業部門からG本社への業績情報の報告姿勢がG本社の事業部門の情報の把握に有意な正の影響を与えるだろう」を支持するものである。

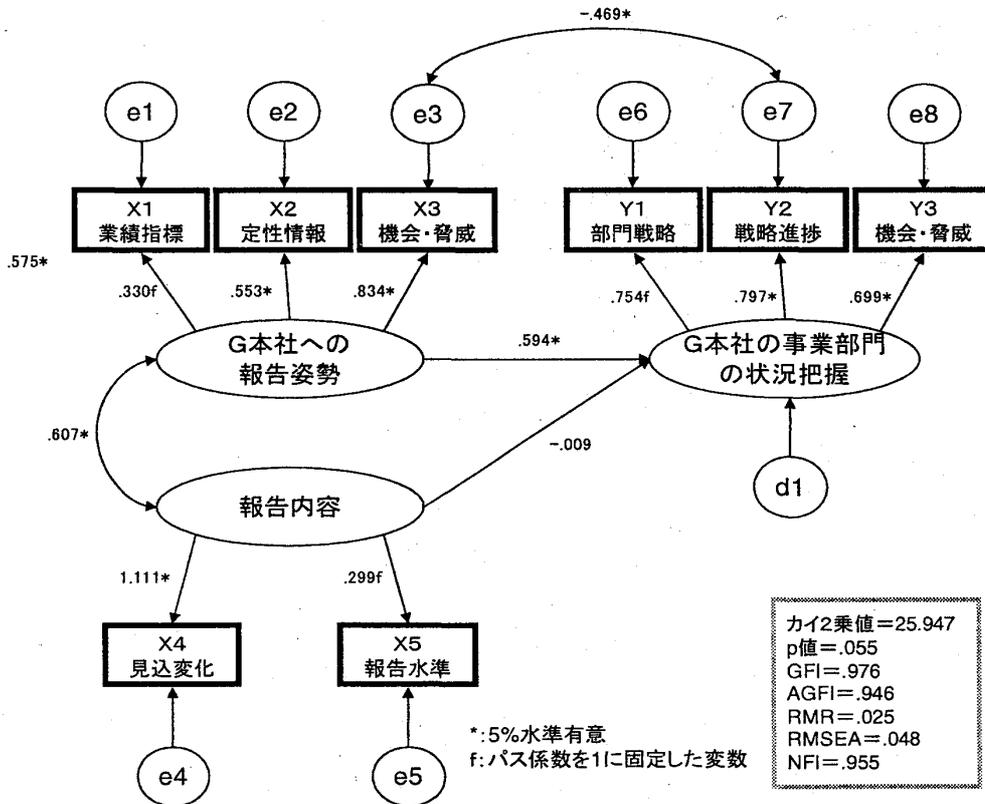


図2 モデルI

### 4.2 仮説1-1の検証

本研究の予備調査の段階で各企業にヒヤリングした結果によれば、非公式的な情報は主として、業績報告会議等のフォーマルな会議や報告文書等のドキュメントではなく、それ以外のインフォーマルな方法やルートを通じて伝達される。そこで、それぞれの情報毎に知っている情報全体を100%とした時に、こうしたインフォーマルな方法やルートを通じて伝達している情報の割合を尋ねた。仮説1-1については、表5のとおりインフォーマルな情報の割合(20%刻み5区分)毎のG本社の状況の把握度の平均値を一元配置分散分析により検定を行った。事業部門の戦略、事業部門の戦略の進捗状況、事業部門が直面している機会や脅威のいずれの情報についても、インフォーマルな情報の割合の多寡がG本社の状況の把握に有意な差を与えなかった。以上から、仮説1-1は棄却された。

## 分権型組織における業績評価システムに関する実証研究

表5 各情報におけるインフォーマルな情報の割合

■事業部門の戦略				■事業部門の戦略の進捗状況				■事業部門が直面している機会や脅威			
インフォーマルな情報の割合	度数	G本社の状況の把握	S.D.	インフォーマルな情報の割合	度数	G本社の状況の把握	S.D.	インフォーマルな情報の割合	度数	G本社の状況の把握	S.D.
20%未満	113	4.24	0.539	20%未満	111	4.18	0.635	20%未満	93	3.98	0.722
20%以上40%未満	76	4.01	0.639	20%以上40%未満	79	3.95	0.514	20%以上40%未満	85	3.86	0.659
40%以上60%未満	51	3.92	0.627	40%以上60%未満	55	3.87	0.579	40%以上60%未満	59	3.80	0.637
60%以上80%未満	28	4.14	0.448	60%以上80%未満	24	4.21	0.415	60%以上80%未満	32	3.94	0.619
80%以上	5	4.40	0.548	80%以上	4	4.75	0.500	80%以上	4	4.50	1.000
合計	273	4.11	0.584	合計	273	4.06	0.588	合計	273	3.91	0.672

一元配置分散分析 F=2.4926, p=0.014 Bonferroniの検定 20%未満と40%以上60%未満間で5%水準有意				一元配置分散分析 F=4.251, p=0.001 Bonferroniの検定 20%未満と40%以上60%未満間で5%水準有意				一元配置分散分析 F=1.255, p=0.284			
---	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------	--	--	--

## 4.3 仮説1-2の検証

「3.3.2 G本社の事業部門の状況の的確な把握」に関する同じ質問を社長・CEO, 担当・管掌役員, 経営企画部門のそれぞれの階層ごとに実施し, 「十分伝わっている」を5, 「ほぼ伝わっている」を4, 「どちらとも言えない」を3, 「ほとんど伝わっていない」を2, 「全く伝わっていない」を1とする5件法のリッカートスケールにより評価を求めている。社長・CEO, 担当・管掌役員, 経営企画部門各階層の記述統計は表6-1のとおり平均値や度数分布に差があり, 各企業によって各階層による事業部門の状況の把握度合いは異なっている。

表6-1 各職層毎の事業部門の状況の把握度に関する記述統計

		平均値	S.D.	歪度	尖度
(Y1) 部門戦略	社長・CEO	4.25	0.708	-0.921	1.663
	担当・管掌役員	4.57	0.610	-1.406	2.386
	経営企画部門	4.14	0.737	-0.519	-0.107
(Y2) 部門戦略の進捗状況	社長・CEO	4.16	0.779	-0.859	0.928
	担当・管掌役員	4.53	0.672	-1.511	2.432
	経営企画部門	4.07	0.784	-0.557	-0.088
(Y3) 部門が直面する機会や脅威	社長・CEO	4.10	0.805	-0.709	0.155
	担当・管掌役員	4.41	0.764	-1.214	0.997
	経営企画部門	3.94	0.841	-0.433	-0.425

そこで, 社長・CEO, 担当・管掌役員, 経営企画部門のスコアを単純合計し, 全データの平均値で2分し(「平均超」と「平均以下」), 各情報毎の「G本社の事業部門の状況の的確な把握」を従属変数として平均値を算出し, t検定を実施した。結果は表6-2のとおりである。社長・CEO, 担当・管掌役員, 経営企画部門の3者に対して満遍なく情報を提供している方がG本社の状況の把握度は有意で高い水準にあった。このことから仮説1-2は支持されたと考える。

表6-2 各職層への情報伝達によるG本社の情報の把握度の違い

	社長・CEO +担当・管掌役員 +経営企画部門	度数	部門戦略に関する情報の把握		部門戦略の進捗状況に関する情報の把握		部門が直面する機会や脅威に関する情報の把握	
			平均値	S.D.	平均値	S.D.	平均値	S.D.
(Y1) 部門戦略	平均超	149	4.316	0.521	4.256	0.534	4.161	0.570
	平均以下	101	3.822	0.537	3.792	0.571	3.544	0.641
	差		0.494	***	0.464	***	0.617	***
	t検定結果		t=7.236, df=210.4, p=0.000		t=6.542, df=248, p=0.000		t=7.800, df=197.7, p=0.000	
(Y2) 部門戦略の進捗状況	平均超	145	4.290	0.539	4.248	0.507	4.151	0.593
	平均以下	110	3.892	0.564	3.828	0.619	3.599	0.623
	差		0.398	***	0.420	***	0.552	***
	t検定結果		t=5.681, df=229.0, p=0.000		t=5.957, df=253, p=0.000		t=7.162, df=228.7, p=0.000	
(Y3) 部門が直面する機会や脅威	平均超	126	4.325	0.534	4.246	0.517	4.238	0.528
	平均以下	129	3.892	0.563	3.877	0.613	3.588	0.644
	差		0.433	***	0.369	***	0.650	***
	t検定結果		t=6.304, df=252.8, p=0.000		t=5.201, df=253, p=0.000		t=8.813, df=245.7, p=0.000	

(注) \*\*\* : 0.1%水準有意

#### 4.4 仮説1-3の検証

非財務業績評価指標を顧客、品質、製品開発・技術開発、生産・製造、環境・社会の5つに区分し、各非財務業績指標のG本社への報告の有無を独立変数、各情報毎の「G本社の事業部門の状況の的確な把握」を従属変数として平均値を算出し、t検定を実施した(表7)。

表7 非財務業績評価指標の活用の有無による事業部門の状況の把握の違い

	各業績指標の活用	度数	部門戦略		部門戦略の進捗状況		部門が直面する機会や脅威	
			平均値	S.D.	平均値	S.D.	平均値	S.D.
顧客	あり	118	4.203	0.563	4.144	0.527	4.116	0.543
	なし	155	4.040	0.591	4.001	0.624	3.748	0.717
	差		0.163		0.143	*	0.368	***
	t検定結果		t=2.306, df=271, p=.022		t=2.005, df=271, p=.046		t=4.827, df=270.9, p=.000	
品質	あり	154	4.149	0.603	4.117	0.548	4.018	0.631
	なし	119	4.062	0.557	3.993	0.631	3.763	0.697
	差		0.087	-	0.124	-	0.255	**
	t検定結果		t=1.256, df=262.4, p=.210		t=1.737, df=271, p=.084		t=3.118, df=240.5, p=.002	
製品開発 技術開発	あり	125	4.208	0.528	4.120	0.533	4.045	0.646
	なし	148	4.029	0.617	4.015	0.628	3.790	0.672
	差		0.179		0.105	-	0.255	**
	t検定結果		t=2.555, df=271, p=.011		t=1.482, df=271, p=.140		t=3.182, df=271, p=.002	
生産 製造	あり	125	4.136	0.544	4.096	0.530	4.039	0.628
	なし	148	4.090	0.614	4.035	0.633	3.796	0.689
	差		0.046	-	0.061	-	0.243	**
	t検定結果		t=0.656, df=271, p=.513		t=0.858, df=271, p=.392		t=3.048, df=269.4, p=.003	
環境 社会	あり	97	4.165	0.534	4.124	0.582	3.958	0.644
	なし	176	4.081	0.609	4.029	0.590	3.879	0.686
	差		0.084	-	0.095	-	0.079	-
	t検定結果		t=1.1392, df=271, p=.256		t=1.273, df=271, p=.204		t=.933, df=271, p=.352	

(注) \*\*\*: 0.1%水準有意, \*\*: 1%水準有意, \*: 5%水準有意

顧客に関する指標の活用は各情報のG本社による事業部門の状況の把握に対して有意な差をもたらす。製品開発・技術開発に関する指標は部門の戦略の進捗状況以外の情報に対しては有意な差をもたらした。また、部門が直面する機会や脅威に関する情報については環境・社会以外の非財務業績指標の活用が有意な差をもたらすことが明らかになった。以上のとおり仮説1-3は部分的に支持された。

#### 4.5 仮説2の検証

仮説2の検証に当たっては「3.3.2 G本社の事業部門の状況の的確な把握」と「3.3.3 G本社の適切な支援と資源配分」の探索的因子分析の結果確認された潜在変数を用いて、因果関係を含むモデルIIを作成し、確認的因子分析を行った(図3)。

適合度指標は前述の条件を満たしており、当該モデルは棄却されない。G本社の事業部門の状況把握、適切な支援と資源配分、適切な要求の各潜在変数とそれぞれの観測変数間のパス係数はいずれも高い水準にある。適切な支援と資源配分へのパス係数は、G本社の事業部門の状況把握、適切な要求のいずれも5%水準で有意であるが、後者の方が0.610と高い。そして、適切な要求に対してはG本社の事業部門の状況把握からのパス係数が0.434と高い数値を示している。すなわち、G本社が事業部門の状況を的確に把握することにより、事業部門への要求が適切になり、それが適切な支援と資源配分に繋がる。この結果は、本作業仮説2「G本社が事業部門の状況を的確に把握することが、G本社の的確な支援や資源配分に正の効果をもたらすだろう」を支持するものである。

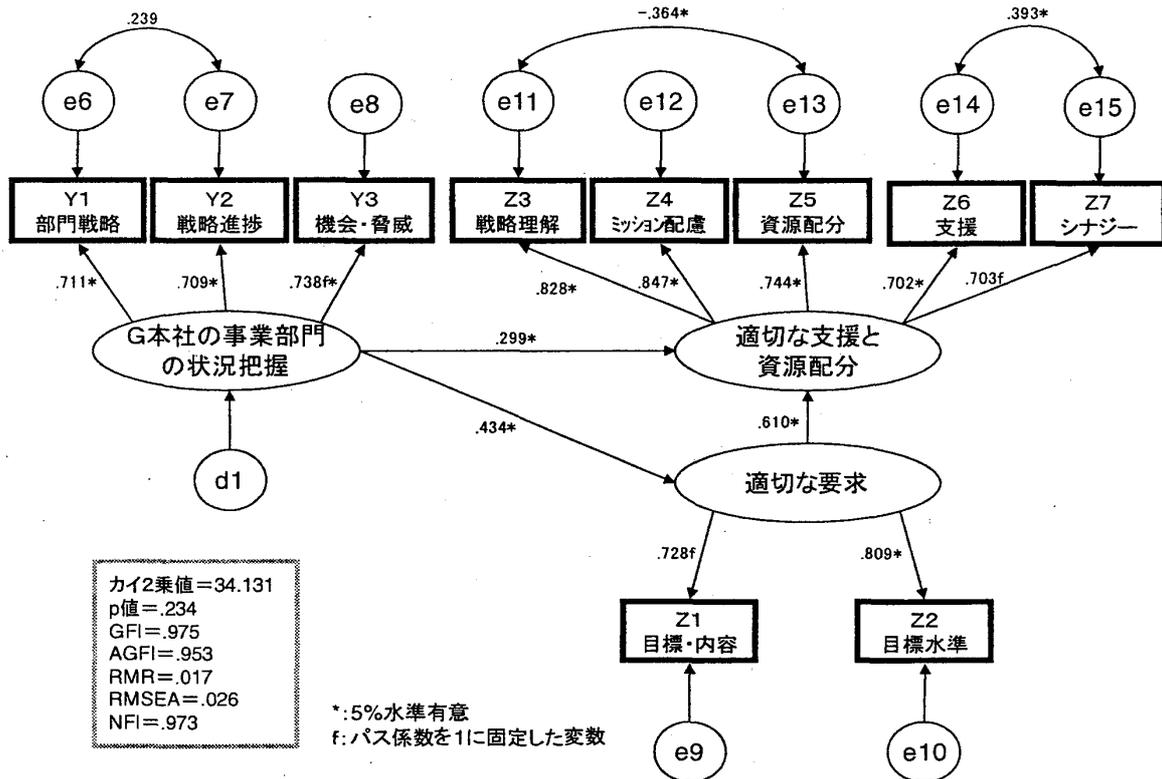


図3 モデルII

4.6 仮説3の検証

モデルI及びモデルIIと「3.3.4 組織のパフォーマンス」を用いてモデルIIIを作成し、確認的因子分析を行った(図4)。なお、紙幅の制約上、モデルI, モデルIIについては潜在変数のみを記載した。

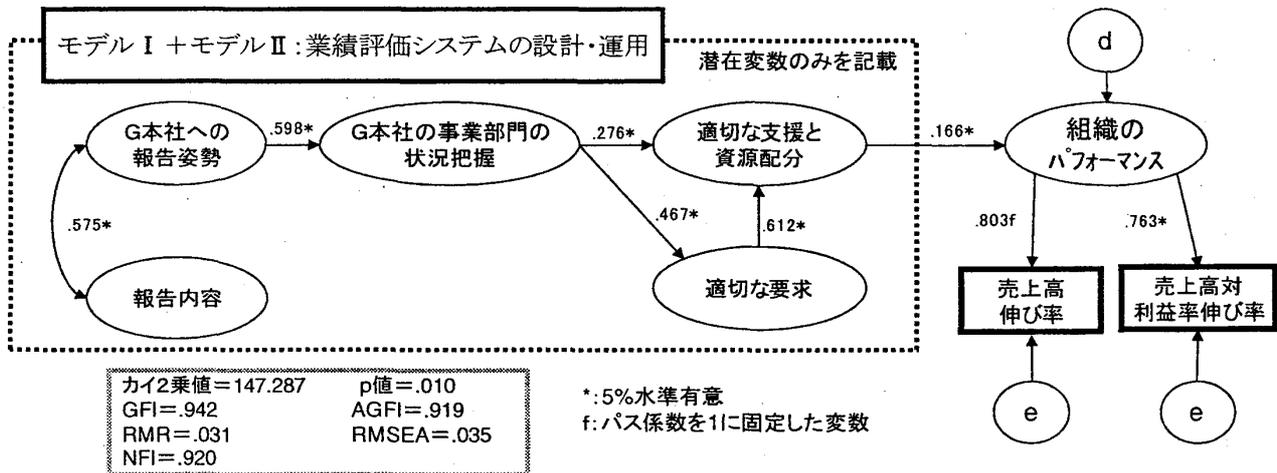


図4 モデルIII

適合度指標はいずれも前述の条件を満たしており、当該モデルは棄却されない。モデルI + モデルIIは定性的な情報、業績指標によらない非公式的な情報を組み込んだ業績評価システム的设计・運用がG本社の事業部門への適切な支援や資源配分に繋がることを示している。この結果、売上高伸び率及び売上高対利益率伸び率で表わされる事業部門のパフォーマンスは 0.166 とやや低いパス係数ながら5%水準で有意となった。仮説3「定性的な情報や非公式的な情報を組み込み設計・運用された業績評価システムは、事業部門の財務パフォーマンスに有意な正の効果をもたらすであ

ろう」は当該モデルにより支持された。

## 5. 考察

本稿では、分権的組織を対象に業績評価指標を用いた公式的な情報とそれ以外の非公式的な情報のやり取りを総合した業績評価システムについて考察してきた。業績評価システムの設計・運用の適否が組織のパフォーマンスに影響を与えるという基本的な枠組みのもと、業績評価システムの設計・運用については、「事業部門のG本社への業績情報の報告姿勢」、「G本社の事業部門の状況の的確な把握」、「G本社の適切な支援と資源配分」の3つの測定尺度を、組織のパフォーマンスについては売上高伸び率、売上高対利益率の伸び率の2つの尺度をそれぞれ設定し、大きく3つの作業仮説を検証してきた。

仮説1は事業部門からG本社への業績情報の提供姿勢がG本社の事業部門の状況の把握度合いに影響を与えるかどうかを確認するものであった。モデルを作成し確認的因子分析を行ったところ適合度指標はいずれも所定の条件を満たし、G本社への報告姿勢は定性的な情報や機会・脅威に関する情報と高い関連を有する一方、G本社への報告姿勢がG本社の状況の把握に有意な影響を与えるという検証結果を得た。

次に仮説2では、G本社の事業部門の状況の把握状況がG本社の適切な支援と資源配分に影響を与えるかどうかを確認した。モデルを作成し確認的因子分析を行ったところ、適合度指標はいずれも所定の条件を満たした。すなわち、G本社が事業部門の状況を的確に把握することにより、事業部門への要求が適切になり、それが適切な支援と資源配分に繋がるという結果を得た。

仮説3としては仮説1、仮説2のモデルを発展させ、組織のパフォーマンスを織り込んだモデルを作成し、確認的因子分析を行ったところ、適合度指標はいずれも所定の条件を満たし、定性的な情報や非公式的な情報を組み込み設計・運用された業績評価システムは事業部門のパフォーマンスに正の影響をもたらすことが確認された。

以上から、G本社と事業部門間の業績評価システムにおいては、財務・非財務業績評価指標による情報だけでなく、定性的な情報や事業部門が直面する新たな機会や脅威に関する情報をタイムリーに報告することで、G本社は事業部門の状況を的確に把握し、的確な支援や資源配分が可能になり、それが財務パフォーマンス向上に繋がるという実証結果を得た。従来の管理会計においては財務的業績評価指標を非財務業績評価指標で補完することの有効性が研究の中心であったが、本研究により業績評価指標には置き換えられない非公式的な情報を包含した業績評価システムの設計・運用の必要性を示すことができたと考える。特に本研究が対象とした分権的組織は自律的に事業経営を行う組織であり、G本社は事業部門へ事業経営に関し大幅な権限移譲を行うが、それがためにG本社と事業部門間の情報伝達は希薄なものになりやすい。しかもそれぞれの事業部門の重要成功要因は異なることから、G本社が一律に設定する業績評価指標に基づく情報だけで当該事業部門の状況を的確に把握することは困難である。さらに、再三指摘しているように重要な業績情報のすべてを業績評価指標に置き換えることは容易ではない。こうした中でG本社と事業部門間の意思疎通を十分なものとするためには、人対人のコミュニケーションに代表される非公式的な情報伝達を積極的に活用していくことが不可欠であると考えられる。

本研究では「事業部門の状況の的確な把握」に関し、さらに3つのサブ仮説を設定し、検証した。仮説1-1として、業績報告会議等のフォーマルな会議や報告文書等のドキュメント以外のインフォーマルな方法やルートを通じて伝達される情報の割合の多寡が、G本社の状況の把握度合いに影響を与えるかどうかを検証した。事業部門の戦略、事業部門の戦略の進捗状況、事業部門が直面している機会や脅威のいずれの情報についても、インフォーマルな情報の割合の多寡がG本社の状況の把握に有意な差を与えず、仮説1-1は棄却された。しかしながら、表5のとおり非対称の回答度数分布と期待値のU字分布は何らかの関係性が存在している可能性を示唆している。この点については、今後の研究課題としていきたい。

仮説1-2では、G本社内を社長・CEO、担当・管掌役員、経営企画部門の3つの階層に分け、それぞれへの情報提供度がG本社トータルの状況の把握度合いに影響を与えるかどうかを確認した。結果としては、この3者に対して満遍なく情報を提供している方がG本社の状況の把握度が有意度高

い水準であることが確認された。

仮説1-3では、非財務業績評価指標を顧客、品質、製品開発・技術開発、生産・製造、環境・社会の5つに区分し、各非財務業績指標のG本社への報告の有無がG本社の事業部門の状況把握に影響を与えるかどうかを確認した。顧客に関する指標の活用は各情報のG本社による事業部門の状況の把握に対して有意な差をもたらした。製品開発・技術開発に関する指標は部門の戦略の進捗状況以外の情報に対しては有意な差をもたらした。また、部門が直面する機会や脅威に関する情報については環境・社会以外の非財務業績評価指標の活用が有意な差をもたらすことが明らかになった。

各企業のG本社にとって、グループ全体の企業価値向上に向けて事業部門の状況を的確に把握する業績評価システムの設計・運用は常に重要な課題である。しかしながら、各G本社の関心はややもすれば最新の業績評価指標や経営管理システム等の管理会計手法の導入に偏りがちであり、近年ではそれぞれの代表例としてEVAやバランスト・スコアカードなどが挙げられる。新たな管理会計手法を探索し続ける姿勢は大事だが、より重要なことは従来利用してきた業績評価システムについてG本社が事業部門の状況を的確に把握するという目的を満たす上で何が不足しているのかを客観的に振り返ることではないかと考える。業績評価システムを多面的に考察した本研究の知見は、自社の業績評価システムを再考する上で重要な含意を提供するであろう。

しかしながら同時に以下のような課題も抱えている。

まず、本研究では3つの測定尺度をいずれも事業部門から見た評価のみに依存している。仮に企業の全体最適の視点から必ずしも適切ではない経営資源の配分が行われたとしても、自事業部門に都合のよい支援や資源配分が行われていれば、「G本社の事業部門への支援は適切で十分である」という問いに対して「当てはまる」と回答し、客観的な評価が得られていない可能性がある。また、事業部門から見れば、G本社への報告姿勢、G本社の事業部門の状況把握、適切な支援と資源配分に関する質問項目は極論すれば近接の概念であり、これらの相関が高いのは当然であるという指摘もあろう。この点については、G本社側からの評価を照合することで当該モデルの因果関係をさらに検証していく必要があると考える。

次に、本研究では事業部門の状況の把握がG本社の的確な支援や資源配分に繋がるという因果関係を想定したが、当然のことながら実際はもっと複雑な要素が絡み合っている。例えばいくら必要かつ十分な情報がG本社へ提供されたとしても、G本社の情報処理能力や判断力に問題があれば、的確な資源配分は困難であろう。また、企業内の様々な力関係によって経営資源の配分が歪められる場面も皆無ではないであろう。本研究が示したモデルはこれらの点を考慮したものにはなっておらず、モデルが単純過ぎるという指摘もあろう。

さらに、本研究は事業部、カンパニー、持株会社等を横断的に分析対象とした点で意義があると考えられるが、反面、分権的組織の定義自体が依然として曖昧である。事実、機能別組織であっても一般の事業部門以上に権限が移譲され、自律的に経営機能を発揮している部門、企業は少なくないと思われるが、本研究では一律に対象から外している。わが国では製造や販売という一機能だけの事業子会社が多いのが実情であり、機能別組織であることを理由に対象外とすることに対してもう少し慎重であるべきであるかも知れない。これらの諸点についても、今後の研究課題としていきたい。

## 謝辞

本研究におけるアンケート調査実施には多くの方々の協力を賜りました。調査にご回答いただいた企業の皆様方、3千通を超えるアンケート調査の発送作業を手伝ってくれたお茶の水女子大、電気通信大を初めとする学生諸氏に心よりお礼申し上げます。また、本稿は日本管理会計学会2008年度全国大会における自由論題報告を加筆・修正したものです。報告に際して、笠井賢治先生（亜細亜大学）、藤崎晴彦先生（横浜市立大学）から示唆に富むご質問、ご助言を頂きました。また、本論文掲載にあたり、2名の匿名レフェリーの先生方ならびに編集委員長の佐藤絃光先生からは貴重なコメントを頂戴しました。筑波大学大学院ビジネス科学研究科の小倉昇先生からは研究計画の段階から本稿執筆するまで多大なご指導を賜りました。ここに記して感謝申し上げます。最後に本稿は、メルコ学術振興財団から研究助成を受けて進めた研究成果の一部であることを申し添えます。

## 参考文献

- 新江孝. 2004. 「管理会計と経営戦略のインターフェース ～コンティンジェンシー理論に基づく管理会計研究～」 会計学研究 18:105-120.
- Chandler, A.D.Jr. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, Massachusetts: The Mit Press. 三菱経済研究所訳 1967. 『経営戦略と組織: 米国企業の事業部制成立史』 実業の日本社.
- Chenhall, R.H. 2003. Management Control Systems Design within its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future, *Accounting, Organizations and Society* 28:127-168
- Eccles, R.G. 1991. The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review* 70(1), January-February:131-137.
- Fisher, J. 1992. Use of Nonfinancial Performance Measures, *Journal of Cost Management*, Spring:31-38.
- 古田隆紀. 1997. 『現代管理会計論』 中央経済社.
- Govindarajan, V. and J.K. Shank. 1992. Strategic Cost Management: Tailoring Controls to Strategies, *Journal of Cost Management*, Fall:14-24.
- 浜田和樹. 2006. 「連結グループ経営のための業績管理会計情報」 会計 170(4):500-513.
- 挽文子・松尾貴巳・伊藤克容・安酸建治・新井康平. 2008. 「分権的組織の管理会計研究の回顧と展望」 国民経済雑誌 198(1):61-77.
- 廣本敏郎. 1988. 「管理会計研究覚書」 一橋論叢 100(5):601-618.
- 伊藤克容. 2007. 『組織を活かす管理会計 組織モデルと業績管理会計の関係性』 生産性出版.
- Johnson, H.T. and R.S. Kaplan. 1987. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston: Harvard Business School Press. 鳥居宏史訳 1992. 『レレバンス・ロスト・管理会計の盛衰』 白桃書房.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton. 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review* 70(1):71-79. 本田桂子訳 1992. 「新しい経営指標 “バランスド・スコアカード”」 *DIAMOND ハーバード・ビジネス* 4-5月号:81-90.
- 加登豊・河合隆治. 2002. 「管理会計における非財務的情報の活用」 国民経済雑誌 186(1):71-88.
- 経済産業研究所. 2007. 「日本企業の事業ポートフォリオとグループ化に関する調査」 報告書.
- Lipe, M.G. and S.T. Salterio. 2000. The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures, *The Accounting Review* 75(3):282-298.
- 松本安司. 2004. 「マネジメント・コントロールの多様化と事業部制業績評価」 商学研究科紀要 (早稲田大学) 59:139-148.
- Merchant, K.A. 1998. *Modern Management Control Systems: Text and Cases*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Miles, R.E. and C.C. Snow. 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- 土屋守章・内野崇・中野工訳 1983. 『戦略型経営—戦略選択の実践シナリオ—』 ダイヤモンド社.
- 溝口一雄. 1988. 『管理会計の基礎』 中央経済社.
- 西居豪. 2005. 「日本企業における非財務指標の利用方法」 大阪府立大学研究 51(211):79-96.
- 沼上幹. 2004. 『組織デザイン』 日本経済新聞社.
- 小河光生. 1997. 『図解 持株会社とグループ経営』 東洋経済新報社.
- 岡本清. 2000. 『原価計算 六訂版』 国元書房.
- 岡本清・廣本敏郎・尾畑裕・挽文子. 2008. 『管理会計 第2版』 中央経済社.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 1985. 『競争優位の戦略: いかに高業績を持続させるか』 ダイヤモンド社.
- 櫻井通晴. 2003. 『バランスド・スコアカード —理論とケース・スタディー—』 同文館出版.
- Shank, J.K. and V. Govindarajan. 1993. *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*, New York: The Free Press. 種本廣之訳 1995. 『戦略的コストマネジメント競争: 競争優位を生む経営会計システム』 日本経済新聞社.
- Shillinglaw, G. 1957. Guide to Internal Profit Measurement, *Harvard Business Review* 35(2):82-94.

分権型組織における業績評価システムに関する実証研究

- Simons, R. 1987. Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis. *Accounting, Organizations and Society*12(4):354-374.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press. 中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳 1998. 『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版.
- Simons, R. 2000. *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice-Hall. 伊藤邦雄訳 2003. 『戦略評価の経営学～戦略の実行を支える業績評価と会計システム』ダイヤモンド社.
- Solomons, D. 1965. *Divisional Performance: Measurement and Control*, Homewood, Illinois: Richard D. Irlin, Inc. 櫻井通晴・鳥居宏史監訳. 2005. 『事業部制の業績評価』東洋経済新報社.
- 田中雅康・石崎忠司・原田昇. 2006. 『最新 業績評価会計 多元・多様な評価の展開』中央経済社.
- 鳥居宏史. 2007. 「日本における事業部制会計の発展に関する一考察」*経済研究* 138:1-11.
- Ward, K. 1992. *Accounting for Marketing Strategies*. In Drury, C. (ed), *Management Accounting Handbook*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- 財務総合政策研究所. 2003. 『日本企業の多様化と企業統治』報告書.