

論 文

経理シェアードサービスの導入成果
－経験的な検証－新井康平^{*}, 大浦啓輔^{*}, 岡崎路易[†], 三矢 裕[†]

〈論文要旨〉

本論文の目的は、経理シェアードサービスセンターの導入成果について、質問票および公開財務諸表から得られたデータをもとに経験的に検証することである。グループ企業内に分散するスタッフ業務を集約するシェアードサービスは、規模の経済による間接費の削減や、業務標準化による業務品質の向上に寄与するといわれてきた。そこで、本論文では、イベントスタディを実施することで、これら導入成果についての実証的な知見を提供する。結果として、先行研究で提唱されてきたようなコスト削減と業務品質の向上という導入成果がみられることが明らかとなった。ただし、シェアードサービスセンターに集約される業務内容によって、その導入成果の程度が異なることも明らかとなった。

〈キーワード〉

経理部門、シェアードサービスセンター、導入成果、イベントスタディ

The Effect of Implementing Shared Service Centers
: An Empirical StudyKohei Arai^{*}, Keisuke Oura^{*}, Rui Okazaki[†], Hiroshi Miya[†]

Abstract

The purpose of this paper is to empirically examine the effect of implementing shared service centers based on the data obtained from financial statements and a questionnaire survey. Shared service centers provide operational divisions with administrative services. While precedent studies suggest that the centers improve the balance of cost and quality of resource allocation within group companies, results of this event study indicate that, reducing sales, general and administrative costs as well as improving the task quality after shared service centers implementation. In addition, the results show that the types of shared service centers influence the magnitude of these effects.

Key Words

Comptroller, Shared Service Center, Implementation Performance, Event Study

2010 年 10 月 6 日 受付

2011 年 3 月 28 日 受理

* 甲南大学マネジメント創造学部 講師

* 滋賀大学経済学部 准教授

† 神戸大学大学院経営学研究科 博士課程後期課程

† 神戸大学大学院経営学研究科 教授

Submitted 6 October 2010

Accepted 28 March 2011

*Lecturer, Hirao school of Management, Konan University

* Associate Professor, Faculty of Economics, Shiga University

† Doctoral Student, Graduate school of Business Administration, Kobe University

† Professor, Graduate school of Business Administration, Kobe University

1. はじめに

本論文の目的は、経理シェアードサービスセンターの導入成果について、郵送質問票および公開財務諸表から得られたデータをもとに経験的に検証することである。シェアードサービスとは、近年、企業グループ全体の間接費のコストマネジメント手法として注目を浴びている組織構造の再設計の方法である。なお、本論文では、企業内あるいは企業グループ内で分散していた間接業務を集約することによって独立させた組織を「シェアードサービスセンター」(以下SSCと略す)と呼ぶ。

SSCのうち経理・財務に関連するSSCは、財務会計業務だけではなく管理会計業務を実施する組織の一つとして、管理会計研究上、重要である。このように経理SSCは、コストマネジメント手法としてという意味だけでなく、管理会計を実施する組織であるという意味もあり、二重の意味で管理会計研究上重要な位置づけにある研究対象である。とはいえ、このような経理SSCは、園田(2006)の嚆矢的研究以降ようやく学術的な調査が途に就いたばかりであり、その導入成果に関する実証的な証拠は依然として蓄積されていない。

そこで本論文では、経理SSCの導入が組織に対してどのような帰結をもたらすのかを実証的かつ経験的に検証した。この研究目的を達成するため、次のような研究方法を採用した。まず、東証一部上場企業を対象とした郵送質問票調査により、経理SSCの実施企業と導入年を測定した。その上で、実施企業を対象として、経理SSC導入前後の相対的な成果の変動を明らかにするため、イベントスタディを実施して、その成果の統計的な有意性を検証した。

本論文では、コストマネジメント手法としての経理SSCの導入成果を検証するために販売費および一般管理費(以下、販管費と略す)の相対的な変動を検証した。また先行研究では、経理SSCの導入成果として、資産管理の効率化が挙げられていることから、売上債権回転率のような資産効率の相対的な変動を検証した。そのうえで、経理SSCの導入が結果として企業の包括的競争優位に対してどのような影響を与えているのかを議論するため、成果尺度としてROAの相対的な変動についても検証している。

もっとも、経理SSCを導入した企業とそうでない企業を単純に比較しただけでは、SSCの導入成果を検証したとは言えないだろう。というのも、各企業の経理SSCでどのような業務をどの程度実施しているかという要因も、SSCの導入成果を左右すると考えられるからである。本論文では、因子分析の結果、少なくとも2つの次元で経理・財務部門のシェアードサービス化が実施されていることが示された。そこで、この2つの次元である財務報告因子と資産管理因子を用いて、経理SSCの導入成果について差があるかどうかの検証も実施している。

以下、本論文の議論は、次のように進める。まず、次節では先行研究をもとに、本論文が解決する研究課題を作業仮説という形で提示する。第3節では、研究方法とサンプルの概要を述べている。第4節では分析結果を示し、その結果についての解釈を実施している。第5節では、結論として、分析結果の概略を示し、研究上の貢献と限界を明らかにした上で、今後の研究の展望を述べている。

2. 文献レビューと作業仮説の導出

本節では、主にわが国のシェアードサービスの事例および実態調査に関する既存研究を概観

する。とりわけシェアードサービスの導入状況およびその成果について既存研究の知見を整理し、残された課題を示すことで、本研究目的の意義と重要性を改めて明確化する。

2.1. シェアードサービス

連結会計の導入や、グループ経営の効率化が要求されている現在、企業グループとしての経営資源の全体最適化を志向し、グループ経営の強化を促す仕組みの1つとしてのシェアードサービスに一層の注目が集まっている。本論文におけるシェアードサービスとは、図1にあるように、社内または企業グループ内で分散して行われている間接業務を、ある部門または子会社に集中し、業務処理を行うマネジメント手法とする¹。

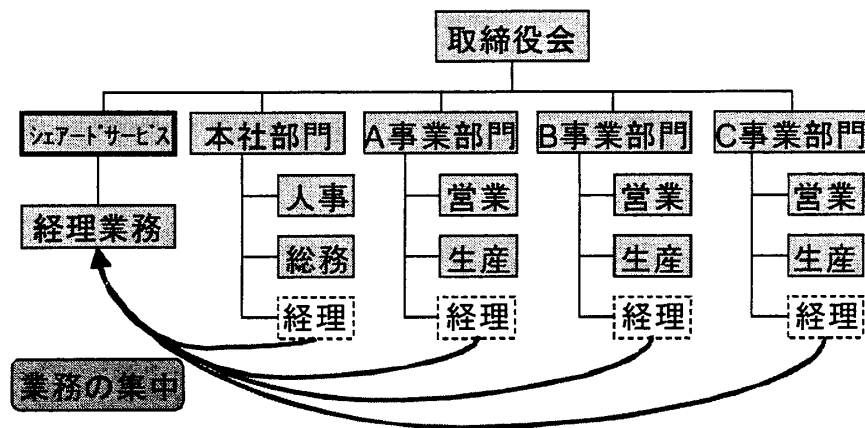


図1 シェアードサービスの概念図

シェアードサービスの定義については、論者により若干の相違がある。例えば、Schulman et al. (1999)は、外部顧客を満足させ、企業価値を高めることを共通の目的として、低価格、高品質のサービスを内部パートナーに提供するため組織内の共通業務を集中化することであるとしている。澤田(2006)は、複数の企業・組織で実施している同種の業務(スタッフ業務)を切り離して、SSCに集中させることで、業務の効率化を図るとともに、知識・能力を含蓄させる経営手法であると述べている。また、園田(2006)では、グループ経営の視点から、社内または企業間グループ内で分散して行われている業務(経理や人事などの間接業務である場合が多い)を、(1)ある本社部門または子会社に集中し、(2)それが本当に必要な業務であるのか、または効率的なプロセスで行われているのか、という視点から業務の見直しを行い、さらに(3)業務を標準化して処理を行うというマネジメント手法として捉えている。これらの定義から、経営資源を効率的あるいは効果的に利用するために、間接部門をどのように集約すべきなのかということが、シェアードサービスを議論する上で主要な論点となる。

また、SSCに間接業務をすべて移行するわけではなく、ある程度の組織や業務が残されるのが一般的である。つまり、通常はグループ各社には予算のような戦略的な機能または意思決定に関わる機能を残し、SSCには標準化になじむオペレーショナルな機能を委託する(園田, 2006)。この点に関して、伊藤(2007)は「一般的に、シェアードサービスの適用が容易なのは、トランザクション処理(定型業務)にかかわる業務領域である。それは、規模の経済性、標準化の経済性が働きやすく、また、現状部門からの物理的、組織的に距離を置くことのデメリットが比較的少ないと考えられるからである」としている。後に述べるように、こうした規模の経済や標

準化のメリットがシェアードサービス化に求められるコスト削減成果の根拠となる。

2.2.シェアードサービスの導入成果

一般にシェアードサービスの導入成果としては、定量的成果としてのコスト削減(あるいは利益獲得)効果と、シェアードサービスが提供するサービス品質の向上によってもたらされる定性的効果の2つに大別される。例えば、園田(2006)は、前者の定量的効果としてコスト削減および利益獲得をあげ、後者の定性的効果として顧客満足度の向上、連結財務諸表作成のスピードアップ、教育研修の効率化、間接業務の品質向上、内部統制の強化、間接部門従業員の意識変革などの項目をあげている。

既にシェアードサービスに関する既存研究は多くの蓄積があり、シェアードサービスの導入状況についていくつかの実態調査が行われている。まず、慶應義塾大学経済学研究科・商学研究科 COE プロジェクト経営会計班(2005)の調査ではによれば、経理(35.5%)、人事(33.0%)、総務(26.0%)、資金管理(26.0%)、購買(12.5%)、物流(13.0%)、その他(5.0%)でシェアードサービスが導入されている。また小畑(2004)は、上場企業 400 社の財務担当役員宛に質問票調査を実施しており、回収率は 10.2%、回答企業の 63%が製造業で、90%がグループ年商 1,000 億円超の、85%がグループ従業員数 1,000 人以上の大企業であった。その調査結果は、SSC を設立済みが 42%、設立に向け取組み中が 17%、設立を検討中が 22%、検討していないが 20%であった。さらに、澤田(2006)の調査は、一部上場企業を中心に連結決算で 2,000 億円以上の、グループ従業員数 3,000 人以上の企業、約 600 社を対象に、シェアードサービスの運営責任者、または本社経営企画部長に対して質問票を送付した。調査結果は、回答数 65 社で、実際にシェアードサービスを導入している企業は 46 社であった。導入時期については 2000 年以降に導入した企業が多かった。

これら実態調査においてシェアードサービスの導入目的がどのように検討されているかを見てみると、澤田(2006)の調査では、導入目的の上位 3 項目として、コスト削減(93%)、業務品質の向上²(64%)、業務ノウハウの集約(54%)があがっている。ここで、業務品質の向上は、間接業務の標準化による学習効果に伴うものと推定できる。また、小畑(2004)の実態調査では、導入目的は質問していないものの、シェアードサービスに期待する役割を明らかにしており、それは、低廉なコスト(85%)、専門性(76%)、スピード(61%)とその割合は高く、ナレッジの蓄積(29%)、人材育成(17%)は相対的に低い割合を示している。論者により、多少の相違はあるものの、シェアードサービスの目的として、コスト削減と業務品質の向上を取り上げる論者は多い。菊永(2003)はシェアードサービスの目的に専門性と効率性の向上による品質の改善とコスト削減を指摘している。同様に、島本(2004, p.51)も、「安価で質の高いサービスの提供、コアビジネス部門への効果的なサポート、サービス品質向上、コアビジネス部門への効果的な業務環境提供など」を挙げ、品質の向上と効率化をシェアードサービスに課せられたミッションとして指摘している。ほかにも、公表データに基づいて日本企業におけるシェアードサービスの導入実態を調査した川野ほか(2004)は、導入企業の大半がコスト削減をその目的にあげていることを指摘している。

このようにシェアードサービスは、業務を集中化することによって間接業務を効率的にマネジメントすることを主目的とするため、その主たる導入成果もコスト削減や業務品質の向上に求められる。アーサーアンダーセン・ビジネスコンサルティング(1999)は、米国企業 50 社を対象に調べた結果、商品仕入れや経費の支払業務と、伝票入力から月次決算・年度決算などを

行う一般会計業務で効果が最も大きく、45%もコスト削減が達成されていることを報告している。

園田(2006)によれば、業務品質の向上は、間接業務の標準化による効果が大きいという。シェアードサービス化に伴い、業務を標準化することは、作業時間の短縮やミスの減少といった面で効果をもつ。こうした業務品質の向上は、作業スピードの短縮や手直し作業の減少にともなう実際作業時間の短縮を促進し、ひいては間接業務に関するコスト削減を達成することが考えられる。つまり、SSC 導入による業務品質の向上とコスト削減という2つの効果は、互いに独立したものというよりは、相互依存的な関係にあるといえるだろう。園田(2003)も、業務の集中化によって重複した経営資源の削減が促進され、間接業務に関連した固定費や業務単位あたりの固定費を低減することが可能となることを主張している。また園田(2006)では、数社のシェアードサービスの導入事例をもちいて、こうした業務の見直しと標準化によって不要な間接業務の排除と非効率な業務プロセスの効率化を達成した数社の業務改善事例が報告されている(園田, pp.79-84)。そして、これらの業務改善は業務品質の向上に寄与することはもちろん、作業時間の削減に伴い業務コストが減少することを示唆している。ほかにも、寺西(2003)は、宇部興産でのシェアードサービスの導入が組織改編や業務の標準化などをもたらした結果として約23%の人員削減効果をもたらしたことを報告している。

以上のように、シェアードサービスを対象とした研究のうち、特にその導入成果に焦点を当てた既存研究は、成功事例(アーサーアンダーセン・ビジネスコンサルティング, 1999)や田村(2006)がいう理論的サンプリングに基づいた先駆的なケース研究(寺西, 2003; 園田, 2006)に限られている。もっとも、いくつかの実態調査(小畑, 2004; 澤田, 2006)においてはシェアードサービスの導入に関して言及しているが、その記述は「SSCの目的や役割」に限定的であり、必ずしも客観的な導入成果の経験的証拠と認められるものではない³。そこで、本論文では、次のような作業仮説1を設定し、シェアードサービスにおいて、既存研究で言われているようなコスト削減効果が存在するのかを公開財務諸表データを用いて検証する。

作業仮説1：経理SSCの導入により、企業の販管費は減少する。

もちろん、SSCの導入成果はコスト削減に限られたものではない。園田(2006)では、SSCの導入によってコスト削減が実現されるプロセスに着目し、コスト削減の要因として業務品質の向上の重要性を指摘している(図表2-6, p.30)。経理SSCにおいても、業務を集約することによる作業効率のアップあるいは経理処理の業務スピードの向上やミスの縮減といった点で業務品質の向上効果があると考えられる⁴。経理SSCに関しては、多様な観点からの業務品質が想定されるが、公開財務諸表データから実証的に検証可能な項目は少ない。そのため、ここでは検証可能性を優先させ、経理業務の1つとして債権管理を取り上げる。債権管理に関連した業務品質は、債権回収過程の時間を短縮させ、結果として売上債権回転率の上昇という形で検証可能なので、本論文では次のような作業仮説2を設定する。ただし、債権管理の効率性の上昇が、業務品質の向上を代表するというわけではないことには注意が必要である。

作業仮説2：経理SSCの導入により、企業の売上債権回転率は上昇する。

また、結果として経理SSCの導入が企業の競争優位に寄与したのかを検討することも意義が

あることといえる。コスト削減効果や品質上昇効果は、業務の時間を削減したり資産の効率を上昇させたりといった効果を経て、収益性を改善すると考えられる。逆に、個々のコスト削減効果や品質上昇効果が、何らかの逆機能的な状態を引き起こしているのなら、結果としての企業の競争優位に寄与したとは言えないからである。ここで、企業の包括的な競争優位の指標として、ここではROAを取り上げ、経理SSCの導入とROAについての関連についての作業仮説3を設定する。なお、本論文のように、結果として企業の競争力への貢献を検討する際にROAを用いることは、Kinney and Wemp(2002)などの研究で採用されている。その理由としては、売上高利益率や総資産回転率などの成果を含んだ企業業績についての包括的な測定指標であることが挙げられている(Kinney and Wemp, 2002)。

作業仮説3：経理SSCの導入により、企業のROAは上昇する。

3. 研究方法とサンプルの概要

作業仮説を検証するためには、いつから経理SSCを導入しているのか、という情報が必要となる。また、経理SSCについての詳細な情報も必要となるだろう。これらのデータ上の要請により、本論文では郵送質問票調査を採用した。また、成果の検証の際には、公表財務諸表をもとにデータを収集し分析を実施する。

3.1. 郵送質問票調査の設計

研究課題の達成のために、質問票には、経理SSCの導入の有無、導入年、経理SSCに集約している業務内容、などを調査項目に含めた。経理SSCの導入については、「シェアードサービス」や「シェアードサービスセンター」といった用語が回答者にうまく伝わらない可能性を考慮し、図1のような概念図⁵を質問票に記載することにより、導入の有無についての回答に正確を期すように配慮した。具体的には、経理SSCの図示による説明の後に、経理・財務機能を行うシェアードサービスの有無を聞いている。また、続く設問では、導入時期を「()年前に導入した」という形で回答者が年数を記入する形式で聞いている。

経理SSCで集約され実施されている経理業務と、集約されずに本社経理部門や事業部門内の経理部門で実施されている業務を区別するための設問も置いている。これは、「必ずしもすべての間接業務がSSC化されるというわけではない」ので(園田, 2006, p.55)、経理SSCにも業務内容についてのパターンがある可能性を考慮したからである。そこで、第2節で挙げた先行研究や、櫻井(1997)のような経理・財務組織を対象とした調査をもとに抽出した業務の項目として、(1)財務申告(財務諸表作成)、(2)税務申告、(3)債権管理、(4)支払業務、(5)資金調達、(6)固定資産の管理、(7)資金計画の策定、(8)中長期経営計画の策定、(9)予算編成、(10)原価計算、(11)予算・実績の差異分析、(12)投資の意思決定、(13)経理・財務の相談窓口、の13項目を挙げている。これら項目ごとに、「1.自社(親会社)が主に行っている」と「5.シェアードサービスが主に行っている」を両極とした5段階リカートスケールで質問している。このような回答形式を採用したのは、回答者として経理SSCの成員ではなく、グループ企業全体の経理責任者を想定しているからである。そして、グループ全体で当該業務を実施していない場合に備え、「全く業務を行っていない」という回答も用意した。

なお、質問票調査の実施に先立ち、管理会計研究者と3名の実務家にプレサーベイを実施し、構成概念の妥当性を確認した上で語句や言い回しなどに改良を加えた。

3.2. サンプルングとサンプルの概要⁶

サンプルングは次のように実施した。郵送質問票は、東京証券取引所一部上場各社の主には最高財務責任者(CFO)に個人宛で、2009年5月20日に発送した。対象となる企業に最高財務責任者という役職が存在しない場合には、それに準ずるとされる役職(管理本部長などの財務・経理管掌の役員)を宛先とした。質問票の配布にあたっては、依頼状を添付し、調査の目的と協力した企業には希望に応じて調査報告書を配布することを明示し、各企業の回答内容を個別に公開しないことを誓約した。当初の回答期限は6月5日を設定していたが、7月中に回収したものも集計に含めている。また締め切り日までに回答の得られなかったものについては、6月18日に葉書による督促状を一度送付し、フォローアップを行った。なお、郵送先の住所および宛名の特定には、ダイヤモンド社の『会社職員録全上場会社版2009』を利用した。

上記の手続きによって調査を実施した結果、郵送質問票の発送数は1704社、回収数は337社、回収率は19.8%となった。サンプル選択や回答者の情報は表1のようになった。また、サンプルの記述統計量は表2のとおりである。なお、表2の数値の多くは、2008年度の決算数値である。表中の売上債権回転率は売上高を売上債権(売掛金および受取手形)で除したもので、ROAは事業利益(営業利益+受取利息+受取配当金+持分法による投資利益)を総資産額で除したものである⁷。なお、貸借対照表項目は2007年度と2008年度の決算数値の平均値を採用した。

回答企業の業種別分布は表3のとおりである。特定の産業については、回答率が統計的に有意に異なることが明らかとなった。これは、産業別に経理SSCへの注目度が異なるからだと推測される。

表1 サンプルングの概要

(1.1) 企業の選択

送付先工場・事業所数	1704
回答企業数数(回答率: 20.2%)	344
うち、非有効回答数	(7)
最終的な分析対象サンプル(有効回答数)	337

(1.2) 回答者の職位

社長、取締役など	76	(22.6%)
部長級(ゼネラルマネジャーなど)	122	(36.2%)
課長級(部長代理、次長、マネジャーなど)	63	(18.7%)
係長級(課長代理、主任、リーダーなど)	29	(8.6%)
一般社員など	4	(1.2%)
(欠損値)	43	(12.8%)
合計	337	(100%)

表2 サンプルの記述統計量

	平均	標準偏差	第1四分位	中央値	第3四分位
導入年(年前)	7.16	4.30	4	7	20
連結子会社数	56.7	85.1	12.5	32	69.5
総資産(百万円)	804,100	1,689,087	76,470	285,400	871,900
売上高(百万円)	790,900	1,662,604	97,500	256,200	804,400
販管費(百万円)	117,200	243,279	12,610	41,900	128,300
売上債権回転率	7.48	4.48	4.38	6.23	9.65
ROA(%)	7.5	6.0	3.7	6.7	9.4

表3 産業別回答数

業種	母集団(東証一部)		サンプル	
	発送数	割合	回収数	割合
水産・農林業	5	0.3%	1	0.3%
鉱業	6	0.4%	2	0.6%
建設業	100	5.9%	32	9.5%
食料品	68	4.0%	15	4.5%
繊維製品	45	2.6%	7	2.1%
パルプ・紙	12	0.7%	1	0.3%
化学	121	7.1%	20	5.9%
医薬品	33	1.9%	3	0.9%
石油・石炭製品	11	0.6%	4	1.2%
ゴム製品	11	0.6%	3	0.9%
ガラス・土石製品	30	1.8%	4	1.2%
鉄鋼	35	2.1%	9	2.7%
非鉄金属	26	1.5%	4	1.2%
金属製品	38	2.2%	4	1.2%
機械	122	7.2%	27	8.0%
電気機器	159	9.3%	39	11.6%
輸送用機器	62	3.6%	13	3.9%
精密機器	24	1.4%	2	0.6%
その他製品	47	2.8%	10	3.0%
電気・ガス業	17	1.0%	3	0.9%
陸運業	35	2.1%	8	2.4%
海運業	10	0.6%	4	1.2%
空運業	4	0.2%	3	0.9%
倉庫・輸送関連業	19	1.1%	6	1.8%
情報・通信業	100	5.9%	20	5.9%
卸売業	135	7.9%	32	9.5%
小売業	143	8.4%	27	8.0%
不動産業	52	3.1%	3	0.9%
サービス業	96	5.6%	13	3.9%
銀行業	84	4.9%	7	2.1%
証券業	21	1.2%	6	1.8%
保険業	9	0.5%	3	0.9%
その他金融業	24	1.4%	2	0.6%
合計	1704	100.0%	337	100.0%

一様性の検定：カイ自乗値=47.6296，自由度=32，p値=0.0371.

4. 分析結果

本節では、3つの分析を通じて研究課題の検証を行う。まず、有効サンプルのうち実際の分析対象となる経理SSC導入企業群と、その他の企業群にサンプルを分割したうえで、導入企業群においてSSCに集約された業務内容のパターンを明らかにするための予備的分析を実施する。そして、イベントスタディでは、導入前後でそれぞれのパターンの経理SSCにどのような変化が起こったのかを確認する。具体的には、販管費の削減効果の検証、売上債権回転率についての検証、そしてROAの上昇に関する成果の検証の順で実施する。

4.1. 予備的分析

まずは、サンプルを経理SSC実施群とそうではないサンプル群とに分割する。これは、質問

経理シェアードサービスの導入成果

- 経験的な検証 -

票で経理 SSC についての図示を含めた説明をしたうえで、「御社では、シェアードサービスを実施していますか」という設問への回答に基づいた分割である。分割した結果、337 社のサンプル企業中、110 社(32.6%)が経理 SSC を実施していることが明らかとなった。次の表 4 は、産業別の実施状況を示している。なお、経理 SSC の導入要因などの検討は別稿で論じているので合わせて参照されたい。表 4 によれば、経理 SSC 実施サンプルは、産業別にも統計的には独立していない。経理 SSC についての興味の相違からであろう非回答バイアスの存在だけでなく、実際に経理 SSC の実施状況についても産業別に有意な差が存在していた。ただしこの点は、本論文の研究目的があくまで導入成果についての検証にあることから、結果に影響を与えるものではない。

表 4 産業別の経理 SSC の実施状況

業種	実施の有無		実施率
	実施	実施せず	
水産・農林業	0	1	0.0%
鉱業	2	0	100.0%
建設業	7	25	21.9%
食料品	7	8	46.7%
繊維製品	3	4	42.9%
パルプ・紙	0	1	0.0%
化学	6	14	30.0%
医薬品	3	0	100.0%
石油・石炭製品	3	1	75.0%
ゴム製品	1	2	33.3%
ガラス・土石製品	2	2	50.0%
鉄鋼	2	7	22.2%
非鉄金属	2	2	50.0%
金属製品	1	3	25.0%
機械	9	18	33.3%
電気機器	10	29	25.6%
輸送用機器	2	11	15.4%
精密機器	0	2	0.0%
その他製品	6	4	60.0%
電気・ガス業	3	0	100.0%
陸運業	4	4	50.0%
海運業	2	2	50.0%
空運業	2	1	66.7%
倉庫・輸送関連業	1	5	16.7%
情報・通信業	8	12	40.0%
卸売業	8	24	25.0%
小売業	7	20	25.9%
不動産業	0	3	0.0%
サービス業	6	7	46.2%
銀行業	0	7	0.0%
証券業	2	4	33.3%
保険業	0	3	0.0%
その他金融業	1	1	50.0%
合計	110	227	32.6%

独立性の検定：フィッシャーの直接確率により、p 値=0.0384.

次に、経理SSCに集約される業務内容についての分析を行う。この分析では、実施企業を主要なサンプルとして扱う。経理SSCの実施サンプルについて、ただ単に実施しているというだけでなく、どのような業務をどの程度SSCを実施しているのという視点から、さらにサンプルの特性を明らかにするのがここでの予備的分析の目的となる。既に第3節で述べたように、経理SSC内での業務内容について、5段階のリカートスケールにて実施頻度の回答を得ている。また、ここでは経理SSC内部での実施状況に関心があるため、「全く業務を行っていない」というリカートスケール外の設問についても、経理SSC内で当該業務が実施されていないという意味では、リカートスケールの1と同種の回答であると判断し、アフターコーディングの段階で1を与えている。

業務内容について、個別の具体的な業務である顕在項目を規定する潜在項目を抽出することは、業務内容のばらつきについての理解を深めるだろう。これは、経理SSCの業務内容を規定する次元を明らかにすることであり、探索的因子分析によって明らかとなる。しかし、業務内容として設定した項目のうち、「資金管理」、「資金計画の策定」、「中長期経営計画の策定」、「予算編成」、「原価計算」、「予算・実績の差異分析」、「投資の意思決定」の7項目でフロア効果が生じていたために分析から除外した。この結果は、上記の7項目が因子分析に耐える適切な分布を有していないという統計的な意味をもつ。さらに、実務的には財務会計業務が経理SSCに集約されるが、大半の管理会計業務は経理SSCに集約されることはない。ということを示している点でも重要である。つまり、経理SSCを導入したとしても、中長期経営計画や予算、原価計算のような管理会計業務については、本社経理部門や事業所などで依然として実施され続けているといえる。これは、園田(2006)のいう「間接機能のうち、業務の見直しや標準化になじみやすい、オペレーショナルな部分」がSSCへの集約対象となる、という議論と整合的である。

表5 経理SSCの集約業務内容についての探索的因子分析

	財務報告因子	資産管理因子	平均値	標準偏差
財務報告(財務諸表作成)	0.85		3.07	1.80
税務申告	1.05		3.05	1.85
経理・財務的相談の窓口	0.61		3.27	1.51
債権管理		0.78	3.09	1.61
支払業務		0.89	3.76	1.61
固定資産の管理		0.62	2.89	1.65
回転後の負荷量平方和	2.24	1.82		
クロンバックの α	0.893	0.798		

最尤法、プロマックス回転。因子負荷量は0.4以上を記載。因子間相関は0.65。なお、各測定項目は1(自社(親会社)が主に行っている)–5(シェアードサービスが主に行っている)という5段階リカートスケールで測定。

そこで、フロア効果を生じさせなかった項目のみを対象として、最尤法プロマックス回転による探索的因子分析を実施した。因子の解釈可能性やスクリープロットに従い、ここでは2つの因子を抽出することに成功した(表5)。この分析結果から、外部報告に関連する財務報告業務因子と、資産管理に関連する業務因子が抽出された。つまり、事例研究に基づく先行研究ではおそらく相関の高さから認識されることがなかったのだが、業務の集約には2つの次元が存在し、その結果それぞれの集約のパターンが存在するといえる。分析においては、これら因子の各項目のリカートスケール得点を標準化したうえで単純平均をとることによって、財務報告業務と資産管理業務として変数化している。

4.2. 研究課題の検証(1)：諸経費の削減成果

研究課題の一つ目は、経理 SSC の導入に伴い、先行研究が主張するようにコスト削減の効果があつたのかどうかについての検証である。園田(2006)によれば、SSC の導入により「間接業務に関係した固定費を削減する」ことができ(p.57)、このような本社側での削減効果は人件費や経費などの節約につながり、結局は販管費の総額の変化という形で表れるだろう。

ここでは、販管費総額を被説明変数として設定し、この費用の削減効果を検証するため、次のような回帰モデルを推定する。

$$\begin{aligned} SG\&A_{i,t} = \alpha_0 + \alpha_1 * SD_d_{i,t} + \alpha_2 * Sales_{i,t} + \alpha_3 * SD_d_{i,t} * Sales_{i,t} + \alpha_4 * Adopt_d_i * Sales_{i,t} \\ + \alpha_5 * Adopt_d_{i,t} * OneYear_d_{i,t} * Sales_{i,t} + \alpha_6 * Adopt_d_{i,t} * Sales_{i,t} * FRP_i \\ + \alpha_7 * Adopt_d_{i,t} * Sales_{i,t} * AMP_i + \varepsilon_{i,t} \end{aligned}$$

添え字の i は企業を、 t は年を表す。添え字が 0 から 8 をとる α は、回帰分析における係数を表す。 $SG\&A$ は企業 i の t 年における販管費の総額、 $Sales$ は企業 i の t 年における売上高を示している。またダミー変数として、 $t-1$ 年から t 年の売上高が減少したときは 1 をとる SD_d を、企業 i が t 年において経理 SSC を導入していれば 1 をとる $Adopt_d$ を、企業 i が t 年において経理 SSC を導入して 1 年目だったときには 1 をとる $OneYear_d$ を、それぞれ設定している。そして、 FRP は企業 i の経理 SSC の財務報告業務の変数を、 ASP は企業 i の経理 SSC の資産管理業務の変数を示している。

この回帰モデルでは、販管費の変動を通常の変動と経理 SSC の導入による変動に分類するため、販管費を売上高の関数として表現している。例えば、Anderson et al.(2003)や平井・椎葉(2006)は、売上高は販管費のコストドライバーの代理変数として用いられている。そこで、本研究においても販管費のコストドライバーの代理変数として、売上高を採用する。ただし、Anderson らが指摘しているように、前年度からの売上高が増加しているのか減少しているのかで販管費の増減に与える影響度合いは異なる可能性があるため、売上高が減少したときのダミー変数 SD_d を挿入して、この問題に対処している。また、導入した当初は、組織的な混乱などで成果が十分に現れない可能性を考慮して、 $OneYear_d$ を用いてこの影響をコントロールしている。なお、回帰モデルには含めていないが、不均一分散に対処するため全ての販管費および費用、そして売上高は期中平均総資産額で除した値を採用している。

第 1 の作業仮説は、回帰モデルにおける α_4 の係数が負になるかどうかで検証できる。というのも、コスト削減の効果があるのなら導入以後の売上高販管費率は低下していると予想できるからである。このモデルの推定は、各企業の導入前後の財務データが必要となる。

そこで、1986 年から 2009 年までの過去 24 年分の公開財務諸表に基づくデータにより分析を実施する。そのため、サンプルのうち 25 年以上以前に SSC を導入したと答えた企業を分析対象として除外する。なお、分析対象から外れた企業は 7 社あり、これら企業は平均して 37.9 年前に導入していたと答えていた。このように年代を区切ったのは、上記のデータの制約もあるが、分析期間が長期になりすぎると費用構造に構造変化が起きやすいこと、分析期間を通じて経理 SSC の業務内容が同一であるという仮定に無理が生じること、25 年以上前に導入したと答えたサンプルの導入年は一桁目が 5 や 0 となるようにまるめられており正確な導入年か疑わしいこと、などが理由としてあげられる。さらには、金融業のように通常の財務数値が手に入

らないサンプルも除外された。なお、表2ではすでにこれらサンプルを除いた数値を表示している。

この期間のサンプルを対象とした分析結果は、次の表7の通りである。パネルデータでの分析となるため、推定方法は最小自乗法(以下、OLS)、固定効果モデル、変動効果モデルのいずれかを選択する必要がある。F検定およびハウスマン検定により、ここでの分析は固定効果による分析が望ましいことが明らかとなった。F検定およびハウスマン検定の結果についても表7を参照されたい。

結果は、作業仮説を支持するものだった。 $Adopt_d * Sales$ の係数が統計的に有意な負の値を示したことから(係数=-0.0079, t値=-2.53***), SSC導入後は販管費の額が有意に低下することが示された。この点が示していることは、通常は販管費は売上高の13.6%程度だが、経理SSC導入後はその値が0.79%ほど有意に低下し売上高の12.8%程度になるということである。また、 $Adopt_d * Sales * FRP$ の係数から財務報告に関連する業務をSSCが実施しているほどその効果は弱まり(係数=0.0090, t値=2.42***), 逆に、 $Adopt_d * Sales * AMP$ の係数から資産管理に関連する業務をSSCが実施しているほどその効果は強まることが明らかとなった(係数=-0.0082, t値=-2.11***).

4.2. 研究課題の検証(2): 資産管理の効率化

研究課題の二つ目は、経理SSCの導入に伴い、先行研究が主張するように資産の効率的な運

表7 コスト削減効果の検証

	被説明変数: SG&A (販管費)	
	係数	t 値
(定数項)	0.0650	7.84 ***
SD_d	-0.0086	-1.22
$Sales$	0.1363	18.02 ***
$SD_d * Sales$	0.0131	2.06 **
$Adopt_d * Sales$	-0.0079	-2.53 ***
$Adopt_d * OneYear_d * Sales$	-0.0005	-0.07
$Adopt_d * Sales * FRP$	0.0090	2.42 ***
$Adopt_d * Sales * AMP$	-0.0082	-2.11 ***
決定係数	0.888	
自由度調整済み決定係数	0.882	
F 値	147.67***	
固定効果モデル選択のF検定	F値=123.2***, 自由度=(89,1791)	
変動効果モデル選択のハウスマン検定	カイ自乗値=22.6***, 自由度=7	

推定方法は、パネルデータの固定効果モデル。 $SG\&A$ は企業*i*の*t*年における販売費および一般管理費の総額、 $Sales$ は企業*i*の*t*年における売上高、 SD_d は*t*-1年から*t*年の売上高が減少したときは1をとるダミー変数、 $Adopt_d$ は企業*i*が*t*年において経理SSCを導入していれば1をとるダミー変数、 $OneYear_d$ は企業*i*が*t*年において経理SSCを導入して1年目だったときには1をとるダミー変数、 FRP は企業*i*の経理SSCの財務報告業務の実施度合いを、 ASP は企業*i*の経理SSCの資産管理業務の実施度合いを示す変数である。n=1888。クロスセクション数は90。***, p<0.01; **, p<0.05; *, p<0.1

用が促進されるのかについての検証である。これは、経理 SSC の 2 つの業務因子のうちの一つである資産管理業務の成果とも直結している。ここでは、被説明変数として支払い業務や債権管理業務などの効率性を判断する指標として売上債権回転率⁸を設定する。経理 SSC の導入によって売上債権回転率が上昇するのかを検証するため、次のような回帰モデルを推定する。

$$\begin{aligned} TurnOver_{i,t} = & \alpha_0 + \alpha_1 * SD_d_{i,t} + \alpha_2 * MeanTO_{i,t} + \alpha_3 * SD_d_{i,t} * MeanTO_{i,t} + \alpha_4 * Adopt_d_i * MeanTO_{i,t} \\ & + \alpha_5 * Adopt_d_{i,t} * OneYear_d_{i,t} * MeanTO_{i,t} + \alpha_6 * Adopt_d_{i,t} * MeanTO_{i,t} * FRP_i \\ & + \alpha_7 * Adopt_d_{i,t} * MeanTO_{i,t} * AMP_i + \varepsilon_{i,t} \end{aligned}$$

TurnOver は企業 *i* の *t* 年における売上債権回転率を示しており、*MeanTO* は売上債権回転率の企業 *i* が所属する産業の *t* 年の平均値を表している。なお、産業は東京証券取引所の産業分類に依っており、産業平均は東証一部上場企業のものを採用している。先ほどの販管費の推定の際には、売上高の関数としてモデリングすることが、実証的コストベヘイビアに関連する多くの先行研究からも適切であったといえる。しかし、売上債権回転率の変動を説明する変数については、それほど頑健な証拠が蓄積されているわけではない。そこで、Banker et al. (1996) を参考にして、企業が所属する産業の産業平均値に対して相対的にどのような位置づけにあるのかを検証することで仮説検証を行う。モデル内に産業平均の売上債権回転率が含まれているのはそのためである。分析結果は、表 8 のとおりである。先ほどと同様に固定効果モデルでの推定となっている。

表 8 資産管理の効率化の検証

	被説明変数：TurnOver 売上債権回転率	
	係数	t 値
(定数項)	6.4271	100.11 ***
<i>SD_d</i>	0.5963	5.96 ***
<i>MeanTO</i>	-0.0061	-3.93 ***
<i>SD_d*MeanTO</i>	0.0031	0.82
<i>Adopt_d*MeanTO</i>	0.0038	2.04 **
<i>Adopt_d*OneYear_d*MeanTO</i>	-0.0035	-1.11
<i>Adopt_d*MeanTO*FRP</i>	-0.0059	-2.15 **
<i>Adopt_d*MeanTO*AMP</i>	0.0106	3.20 ***
決定係数	0.862	
自由度調整済み決定係数	0.855	
F 値	116.32***	
固定効果モデル選択の F 検定	F 値=112.4***, 自由度=(88,1769)	
変動効果モデル選択のハウスマン検定	カイ自乗値=30.8***, 自由度=7	

推定方法は、パネルデータの固定効果モデル。*TurnOver* は企業 *i* の *t* 年における売上債権回転率を、*MeanTO* は企業 *i* が属する産業の *t* 年における売上債権回転率の産業平均値を、*SD_d* は *t*-1 年から *t* 年の売上高が減少したときは 1 をとるダミー変数、*Adopt_d* は企業 *i* が *t* 年において経理 SSC を導入していれば 1 をとるダミー変数、*OneYear_d* は企業 *i* が *t* 年において経理 SSC を導入して 1 年目だったときには 1 をとるダミー変数、*FRP* は企業 *i* の経理 SSC の財務報告業務の実施度合いを、*ASP* は企業 *i* の経理 SSC の資産管理業務の実施度合いを示す変数である。n=1888。クロスセクション数は 89。***, p<0.01; **, p<0.05; *, p<0.1。

分析の結果、作業仮説2の通り、SSC導入後、売上債権回転率が有意に上昇していることが示された。つまり、 $Adopt_d*MeanTO$ の推定値は正で有意であり(係数=0.0038, t 値=2.04**), 経理SSCの導入が資産管理を効率化していることを示している。2.1節で確認した先行研究の主張を経理SSCに当てはめるとすると、売上債権の管理業務が集約される場合、その業務は事業部門から切り離されて集約されて標準化が進展するといえる。標準化された業務は売上債権の効率的な管理を促進し、債権の現金化を加速させるだろう。結果として、売上高に占める売上債権の割合は減少するため、有意に売上債権回転率が上昇したと解釈可能である。

$Adopt_d*MeanTO*AMP$ の係数より、管理業務の度合いが相対的に高い場合は、売上債権の管理の効率性はより促進されることが明らかとなった(係数=0.0106, t 値=3.20***)。一方、 $Adopt_d*MeanTO*FRP$ の係数より、財務報告業務の度合いが相対的に高い場合は、売上債権管理の効率化を阻害することも明らかとなった(係数=-0.0059, t 値=-2.15**).

4.3. 研究課題の検証(3): ROA への影響

研究課題の三つ目は、経理SSCの導入に伴う種々の成果により、結果的にROAが向上するかどうかを検討する。分析上の被説明変数としては、事業利益についてのROAをおく。被説明変数が、経理SSCの導入によって上昇するのかを検証するため、次のような回帰モデルを推定する。

表9 ROAの検証

	被説明変数: ROA (総資本事業利益率)	
	係数	t 値
(定数項)	0.0621	19.31 ***
SD_d	-0.0048	-1.07
$MeanROA$	-0.1275	-2.33 **
$SD_d*MeanROA$	0.0574	0.80
$Adopt_d*MeanROA$	0.0617	2.48 ***
$Adopt_d*OneYear_d*MeanROA$	-0.0950	-1.83 *
$Adopt_d*MeanROA*FRP$	0.0530	1.89 *
$Adopt_d*MeanROA*AMP$	-0.0295	-0.94
決定係数	0.457	
自由度調整済み決定係数	0.427	
F 値	15.642***	
固定効果モデル選択のF検定	F 値=15.4***, 自由度=(88,1769)	
変動効果モデル選択のハウスマン検定	カイ自乗値=78.0***, 自由度=7	

推定方法は、パネルデータの固定効果モデル。ROAは企業*i*の*t*年における総資本事業利益率を、 $MeanROA$ は企業*i*が属する産業の*t*年におけるROAの産業平均値を、 SD_d は*t*-1年から*t*年の売上高が減少したときは1をとるダミー変数、 $Adopt_d$ は企業*i*が*t*年において経理SSCを導入していれば1をとるダミー変数、 $OneYear_d$ は企業*i*が*t*年において経理SSCを導入して1年目だったときには1をとるダミー変数、 FRP は企業*i*の経理SSCの財務報告業務の実施度合いを、 ASP は企業*i*の経理SSCの資産管理業務の実施度合いを示す変数である。n=1888。クロスセクション数は89。***, $p<0.01$; **, $p<0.05$; *, $p<0.1$

$$ROA_{i,t} = \alpha_0 + \alpha_1 * SD_d_{i,t} + \alpha_2 * MeanROA_{i,t} + \alpha_3 * SD_d_{i,t} * MeanROA_{i,t} + \alpha_4 * Adopt_d_i * MeanROA_{i,t} \\ + \alpha_5 * Adopt_d_{i,t} * OneYear_d_{i,t} * MeanROA_{i,t} + \alpha_6 * Adopt_d_{i,t} * MeanROA_{i,t} * FRP_i \\ + \alpha_7 * Adopt_d_{i,t} * MeanROA_{i,t} * AMP_i + \varepsilon_{i,t}$$

ROA は企業 i の t 年度における事業利益(営業利益+受取利息+受取配当金+持分法による投資利益)を総資産額で除したものである。また $MeanROA$ は、企業 i が所属する産業の t 年における ROA の平均値である。分析結果は、表 9 のとおりである。先ほどと同様に固定効果モデルでの推定となっている。なお、先ほどの売上債権回転率に関する分析と同様に、モデルは産業平均に対する相対的な変動を検証する形で定式化されている。

結果は、作業仮説 3 を支持するものだった。つまり、 $Adopt_d * MeanROA$ の係数が統計的に有意な正の値であることから(係数=0.0617, t 値=2.48***), SSC 導入によって ROA が有意に上昇することが示された。ただし、10%という有意水準ではあるものの、 $Adopt_d * OneYear_d * MeanROA$ の係数が負であることから、導入当初は ROA に対して負の効果を一時的にもたらすことも示されている(係数=-0.0950, t 値=1.83*)。導入当初の混乱に伴い一時的に費用などが上昇してしまい、結果として利益へ負の効果をもたらすことは、既存の管理会計システムの導入研究でも実証されている (Banker et al.,1996; 松尾他, 2007)。ここでの一時的な負の効果についても、同様の解釈が可能だろう。

4.4. 分析結果についての議論

ここまでの分析結果によって、いずれの作業仮説も検証されたといえる。これら検証結果と、追加的に検証した財務報告業務と資産管理業務の影響は次の表 10 のとおりとなる。なお、この表における「阻害要因」とは、正の効果を減じる要因、という意味である。

表 10 分析結果の概略

導入成果		追加検証：業務因子の影響	
		財務報告	資産管理
販管費の削減	削減効果有り	阻害要因	促進要因
売上債権回転率の上昇	上昇効果有り	阻害要因	促進要因
ROA の向上	向上効果有り	(影響なし)	(影響なし)

これらの分析結果から、経理 SSC は客観的な指標で分析を実施しても、先行研究が主張した様々な導入成果を有していることが実証されたといえる。また、経理 SSC が実施している業務内容によっては、こうした導入成果が促進されたり、弱められたりする点も明らかとなった。直接的な効果において一貫していたのは、財務報告よりも債権管理や固定資産管理、そして支払業務のような資産管理機能を集約している SSC の方がより高い効果をもたらしていたことである。これは、本社経理で行われた財務報告を集約する効果よりも、各事業部門に分散していた資産管理業務を集約した方が、より高い効果を得られるという点を反映しているといえる⁹。

5. 結論

本論文の目的は、経理 SSC の導入成果を客観的なデータに基づいて検証することであった。本節ではこの研究目的に対して、分析結果がどのようなものであったのかを要約して、本研究の貢献および限界を指摘する。

経理 SSC の導入成果については、先行研究が指摘していたような成果がいずれも実証的に支持された。販管費のようなコストは導入によって削減され、売上債権回転率のような業務品質に関連する指標でも正の効果がみられた。さらには、ROA のような包括的な指標においても、経理 SSC はわずかながらも有意な正の導入成果をあげていることが示されたのである。

また、これら導入成果については、経理 SSC に集約されている業務内容によっても差があることが明らかとなった。一般的に経理 SSC で行われている業務は、財務報告と資産管理の 2 つの業務に集約できる。そして、コスト削減効果や売上債権回転率の上昇効果には、いずれも資産管理業務の実施率と正の関係にあった。つまり、資産管理業務の実施率はこれら導入効果を促進させる傾向があったといえる。

このような研究結果は、次のような学術的な貢献をもたらしたといえる。それは、複数事例を積み重ねることで明らかとなった経理 SSC の成果について、実証的かつ経験的な証拠を提供した点である。さらには、事例研究の知見を経験的データで補強することに加え、資産管理業務の実施が成果につながりやすいという追加的な知見の提供にも成功している。

他方、本論文は研究方法の点からも学術的な貢献をもたらしたといえる。それは、サーベイ研究とアーカイバル研究のミックスドメソッドを採用することにより、非公開データに基づくイベントスタディを実施しその有効性を提示したことにある。経理 SSC に限らず、管理会計システムの導入成果の研究においては、同様の分析を実施することが可能であり、本論文はその一つのひな型を提供できたものといえるだろう。

もちろん、本研究にも限界はある。それは、被説明変数に関連した 3 点の限界である。1 点目は、業務品質の向上についての作業仮説の際に、売上債権回転率という資産管理の業務品質のみに関連した変数を用いたことである。これは、財務報告に関連する変数については未検証であり、作業仮説 2 の検証結果が限定的であることを示している。2 点目の限界は以下のとおりである。すなわち、経理 SSC が様々なリストラクチャリングの一環として導入されている企業に対しては、経理 SSC の成果に関する本研究の検証結果は限定的な説明力しか持たないであろう。この場合、本論文の検証結果が過度に一般化されている恐れがあるといえる。この点は、組織変革に関するコントロール変数を導入することで、より精度の高い検証が可能になるだろう。3 点目の限界は、全ての作業仮説に関連するのだが、本研究が比較的短期的な成果にのみ注目して分析を実施してきたことである。本研究では、主に先行研究で繰り返し述べられてきたコスト削減効果と業務品質の向上、およびその包括的な競争優位性が、SSC の導入によって比較的短期間にもたらされることを確認した。しかし、これは長期的な競争優位についても同様の結論がもたらされることを保証しているわけではない。例えば、経理 SSC の導入により、経理人材の育成に長期的に負の効果を企業にもたらすようなことがあったとしても、それは本研究の分析結果からはほとんど明らかにされないことには注意が必要である。今後の研究においては、短期的な成果ではなく長期的な成果の検証が可能となる経時的な事例研究が必要となるだろう。

謝辞

本研究の初期の段階から、慶應義塾大学商学部の園田智昭教授には示唆に富む貴重な意見をいただいている。また、日本管理会計学会 2010 年度年次全国大会および神戸大学管理会計研究会の参加者の皆様からは、お名前を挙げきれないほど多数の方から、以前の段階の本研究が抱えていた問題について、建設的な意見をいただいている。匿名の査読者の方々からは我々著者よりも深く論文を読み込んでいただき、表記上の問題から分析上の技術的問題にいたるまで丁寧に指摘いただいた。記して、深く感謝申し上げる。

そして、質問票に解答いただいた企業の方々の学術への深い理解と惜しみないご協力に何よりの謝意を表したい。

脚注

- ¹ この定義は、シェアードサービスが、業務の集中化(centralization)とほぼ同義である点に注意が必要である。これはまた、本論文では、SSC をプロフィットセンターや別会社とする点が通常の集中化と異なる、という立場には立たないことを示している。というのも、多くの事例研究を踏まえた調査が、集中化とシェアードサービスを同義と考えて議論を展開しており、SSC をプロフィットセンターや別会社とすることに限定することの意義が不明確だからである。
- ² 一般に、間接業務はルーティン業務が多いと考えられるが、ここでの「業務品質の向上」とは、こうした反復的な業務そのものの品質の向上というよりは、業務の標準化や改善などに伴う作業時間の短縮化などを指すものと思われる。
- ³ なお、管理会計システムの導入成果に関して、郵送質問票調査における「自己評価による回答」や「評価者による認知」にはバイアスがかかる可能性がある。こうした問題を背景として、例えば、Ittner et al.(2002)では管理会計システムの導入成果を検証する際に客観的指標のもつ有用性を指摘している。
- ⁴ この点に関連する実際の事例としては、経理 SSC に限っても NTT グループや宇部興産、積水化学などがある(企業研究会, 2003)。
- ⁵ 実際の質問票では、図表の「経理」という部門名を「間接部門」と表記し、また、集約された「経理業務」を「間接業務」と表記した。図 1 では、より正確性を期すために表現方法を変更している。
- ⁶ 本項での報告事項は、加登ほか(2008)にもとづいたものである。
- ⁷ 各財務指標の算出にあたっては、Palepu et al.(2000)、乙政(2009)、そして桜井(2010)を参考にしている。
- ⁸ 売上債権回転率は、「回転率が高いほど、現金販売の割合が高いか、あるいは債権回収までの期間が短いと推察される」という(乙政, 2009, p.109)。経理 SSC の導入により、債権管理が効率化されれば、おそらくは後者の理由により、売上債権回転率が上昇すると推測出来る。
- ⁹ この点の解釈については、慶應義塾大学商学部教授の園田智昭先生に貴重な示唆を頂いている。記して深く感謝申し上げる。

参考文献

- Anderson, M. C., R. D. Banker, and S. N. Janakiraman. 2003. Are selling, general and administrative cost “sticky”? *Journal of Accounting Research*. 41(1): 47-63.
- Banker, R.D., S. Lee, and G. Potter. 1996. A Field Study of the Impact of a Performanse-

- Based Incentive Plan. *Journal of Accounting and Economics*. 21: 195-226.
- Ittner, C. D., W. Lanen, and D. F. Larcker. 2002. The Association Between Activity- Based Costing and Manufacturing Performance. *Journal of Accounting Research*. 40(3): 711-726.
- Kinney, M. R. and W. F. Wemp. 2002. Further Evidence on the Extent and Origins of JIT's Profitability Effects. *The Accounting Review*. 77(1): 203-225.
- Palepu, K., P. Healy and V. Bernard. 2000. *Business Analysis and Valuation: using financial statements: text & cases, 2nd ed.* South-Western College Publishing. 斎藤静樹監訳 2001 『企業分析 第2版』東京大学出版会.
- Schulman, D. S., M. J. Harmer, J.R. Dunleavy and J. M. Lusk. 1999. *Shared Services: Adding Value to Business Units*, John Wiley & Sons. プライスウォーターハウスクーパースコンサルタント (株)FCM グループ訳 2000. 『実践モデル シェアードサービス』東洋経済新報社.
- アーサーアンダーセン・ビジネスコンサルティング(1999) 『シェアードサービス：間接部門のサービス向上とコスト削減の実現』東洋経済新報社.
- 伊藤克容. 2007. 『組織を活かす管理会計』生産性出版.
- 乙政正太. 2009. 『財務諸表分析』同文館出版.
- 小畑哲哉. 2004. 「シェアードサービス活用戦略」 CFO FORUM. 8:6-10.
- 加登豊・大浦啓輔・新井康平. 2008. 「わが国の管理会計研究論文におけるサーベイ研究の特徴と諸問題」管理会計学. 16(1): 3-18.
- 川野克典・中島健一・山本大介・村田圭弘・高野里子. 2004. 「公表データからわかった経理業務改革手法の導入と活用の実態 第4回・完 シェアードサービス」経理情報. 1066: 49-52.
- 菊永孝彦. 2003. 「経理関連業務のシェアードサービスの導入」経理情報. 1013: 44-48.
- 企業研究会編. 2003. 『シェアードサービス実践事例集』企業研究会.
- 慶應義塾大学経済学研究科・商学研究科 COE プロジェクト経営会計班. 2005 『慶應義塾大学経済学研究科・商学研究科 COE プロジェクト経営会計班 中間報告書』慶應義塾大学.
- 桜井久勝. 2010. 『財務諸表分析, 第4版』中央経済社.
- 櫻井通晴. 1997. 『わが国の経理・財務組織』税務経理協会.
- 澤田和幸. 2006. 「導入企業の実態調査からわかった日本型シェアードサービスの成功要因」経理情報. 1106: 38-42, 1107: 33-37.
- 島本洋一. 2004. 「日本の経営環境を加味した七つの要諦」Business Research. 9月号: 46-56.
- 園田智昭. 2003. 「クローズアップ シェアードサービス導入によるコスト削減効果」経理情報. 1031: 58-61.
- 園田智昭. 2006. 『シェアードサービスの管理会計』中央経済社.
- 田村正紀. 2006. 『リサーチ・デザイン：経営知識創造の基本技術』白桃書房.
- 寺西直康. 2003. 「宇部興産における総合事務センターの設立とその後の展開」企業研究会編『シェアード・サービス実践事例集』309-321, 企業研究会.
- 平井裕久・椎葉淳. 2006. 「販売費および一般管理費のコスト・ビヘイビア」管理会計学 14(2): 15-27.
- 松尾貴巳・大浦啓輔・新井康平. 2007. 「ABC 導入が財務成果に与える影響についての経験的研究」原価計算研究 17(2): 84-93.