

論文

距離が業績管理に及ぼす影響

西居 豪

<論文要旨>

本稿の目的は、親会社による海外子会社に対する業績管理に距離が及ぼす影響を実証的に明らかにすることにある。距離の及ぼす影響は、業績管理の困難性と必要性の観点から、正と負の正反対の方向性を想定できるが、いずれの影響がより強く発現するのかに海外子会社社長の国籍が関連しているのか分析を行った。共分散構造分析の結果、全サンプルの分析では、経済的距離、政治的距離、文化的距離と業績管理との間には有意な関係性は観察されなかったが、海外子会社社長の国籍によって、文化的距離の影響に違いがあることが明らかになった。すなわち、現地人の場合にのみ、文化的距離が業績管理構築に正の影響を及ぼし、日本人の場合にはむしろ、負の影響が観察された。これらの結果は、さまざまな距離概念の中でも文化的距離が子会社管理に深く関わっている可能性があること、海外子会社管理という文脈下では人の配置は決して無視し得ないマネジメント・コントロールの要素であることを示唆している。

<キーワード>

距離, 業績管理, 情報非対称性, 海外子会社管理, 国籍

The Effects of Distances on the Development of Performance Management Systems

Takeshi Nishii

Abstract

The objective of this study is to empirically clarify the effects of distances on performance management for the foreign subsidiary. The effects are positive or negative depending on the difficulty and necessity of developing the performance management system. Furthermore, the CEO's nationality in the foreign subsidiary is concerned with the effect on the point of easing the information asymmetry. We obtained the following results. In full sample, economic, political, and cultural distances non-significantly related to performance management. However, the multi-group analysis showed that the nationality moderated the effect of cultural distance on performance management. More specifically, cultural distance positively related to performance management in case of home country national, on the other hand, in one of parent country national, we found the adverse effects. The results indicate that cultural distance is so important and a personnel distribution is one of necessary management controls in the context of foreign subsidiary management.

Keywords

Distance, Performance management, Information asymmetry, Foreign subsidiary management, Nationality

2017 年 2 月 25 日 受付
2017 年 5 月 4 日 受理
専修大学商学部 教授

Submitted: February 25, 2017
Accepted: May 4, 2017
Professor, School of Commerce, Senshu University

1. イントロダクション

管理会計システムはリモート・コントロールと称されることもあるように (Johnson, 1991), 距離の概念と密接な関係にある。遠隔地にいるマネジャーの行動に影響を及ぼしたり, 現地の状況をモニタリングしたりするのに, 管理会計システムは重大な役割を果たす。その一方で, 距離は管理会計システムの普及プロセスにおける変化への障壁となったり (Ax and Bjørnenak, 2005), モニタリングの困難さやそのコストを押し上げることでエージェンシー問題を深刻化させたりする (Roth and O'Donnell, 1996)。すなわち, 距離は管理会計システムの必要性を高める一方, その構築を困難にする。

こうした距離の影響の解明は, 海外子会社管理という文脈では, より一層重要な研究課題である。なぜなら, 事業活動が国境を越えることで, 地理的, 政治的, 経済的, 文化的といった多面的に捉えられる距離が親会社と海外子会社との間に生じるためである (Ghemawat, 2001)。それゆえ, テキストでは, 国内子会社よりも海外子会社の管理がより困難であると説明されてきた (Gernon and Meek, 2001)。実務上も, 海外子会社に対する適切な管理体制の構築は, しばしば重要課題として指摘されている (足立・加藤, 2014; 中越, 2013)。

必ずしも距離概念について直接的に言及しているわけではないが, 管理会計研究では, 特に Hofstede の国民文化に着目した分析が広く行われてきた。中心的な検討内容は, 国民文化の差異が各国企業のマネジメント・コントロール・システムの設計や利用に及ぼす影響であった (上埜, 1994; 坂口, 2013; 中川, 2004)。たとえば, Chow et al. (1999) は, 台湾に位置する3カ国 (台湾, 日本, 米国) の製造業を対象とした質問票調査から, マネジメント・コントロールに国民文化が及ぼす影響の違いを検討している。しかし, 全体的な研究動向としては, 海外子会社管理という文脈に焦点を合わせた分析はあまり行われていない。一部の少数の研究 (Hassel and Cunningham, 2004; Roth and O'Donnell, 1996) では, 距離が子会社管理に及ぼす影響について実証的検討が試みられているが, 日本企業に関する経験的証拠は欠如している。国際経営領域の先行研究では日本企業の海外子会社管理の特異性が指摘されており (大木, 2013), 距離の及ぼす影響が海外企業と同一であるとは限らないので, 検討の必要性は高い。また, グローバル化の進展に伴い, 日本企業の進出先が多様化してきており (経済産業省, 2012; 中小企業庁, 2016), 進出先の差異の影響を分析する重要性が高まる中で, 各国の違いを総合的に測定できる距離概念は有効であると考えられる。そこで本稿では, 日本と海外進出国との間の距離が海外子会社に対する業績管理体制の構築とどのように関係しているのか実証的に明らかにしたい。

日本企業の海外子会社管理の特異性の一つとして, 海外子会社の主要ポジションに本国国籍人材 (Parent country national: 以下 PCN) を派遣することが繰り返し指摘されてきた (Rosenzweig, 1994; 白木, 2006)。PCN は, 全社の目標, 政策, 実践を熟知しており, 本社の意向の強固なフォロワーとされるのに対して, 現地国籍人材 (Home country national: 以下 HCN) は, 現地国の社会的, 政治的, 経済的環境に熟知したローカル志向の人材とされる (Harvey et al., 1999; Harzing, 2001)。こうした現地国・海外子会社と本国・親会社に関する情報の把握や理解の程度に関する差異は, 情報非対称性を高める距離概念の影響に関連している可能性が高い。したがって, 海外子会社の社長の国籍に着目し, それが距離と業績管理との関係にどのように関連しているのか検証を行う。

本稿の構成は以下の通りである。第2節では、Newman (2012) の距離概念の整理に従い、本稿での分析対象とする距離概念を明示する。第3節では、距離と PCN/HCN の及ぼす影響に関連する先行研究をレビューしリサーチクエスチョンを提示する。第4節では、調査概要と変数の測定方法について説明を行う。第5節では、分析結果とその考察を示す。第6節では、本研究の貢献と限界に関連した今後の研究課題を述べる。

2. 距離

距離概念は多義的に捉えられる。たとえば、Newman (2012) は、経営や会計領域の先行研究にて用いられる国家を超えた距離概念を、文化的距離 (cultural distance)、制度的距離 (institutional distance)、心理的距離 (psychic distance) に分類し、その特徴を整理している。以下では、彼女の整理に基づき、各概念について述べることにしよう。

文化的距離は、先行研究にて最も高い関心を集めてきた距離概念である。その多くが、Hofstede (1980) の国民文化概念に依拠している。周知の通り、彼は多国籍企業1社の世界各地にある支社で集められた膨大なデータに基づいて、権力格差 (Power distance: PDI)、不確実性回避 (Uncertainty avoidance: UAI)、男性らしさ (Masculinity: MAS)、個人主義 (Individualism: IDV) の4つの国民文化の次元を抽出した。その後、長期志向 (Long-term orientation: LTO) と抑制的／享乐的 (Indulgence versus restraint: IVR) の2つの次元が追加され、現在は6次元とされている。

彼の文化概念に依拠して距離変数を算出した先駆的研究が、Kogut and Singh (1988) である。彼らは、表1の(1)式を用いて、4つの次元での国家間の文化的距離を算出した。しかしながら、彼らの指数（以下 KS.4）はいくつかの観点から批判がなされている。たとえば、Shenkar (2001) は、より最新の Hofstede の研究成果を取り込んでいないことや各次元が同等の重要性を持つと前提を置いていることの2点を特に問題視している。後者の問題にも関連するが、KS.4 の算出式は一般的な距離概念と整合しないということから、様々な場面で用いられることの多いユークリッド距離（表1の(2)式）によって文化的距離を算出する研究もある (Barkema and Vermeulen, 1997)。しかしながら、このユークリッド距離に関しても、次元間の相関関係を考慮することができない点が問題視されており、相関関係を加味できるマハラノビス距離（表1の(3)式）を用いている研究もある (Berry et al., 2010)。Hofstede の国民文化概念そのものへの批判は根強いものがあるが (McSweeney, 2002)、文化的距離は依然として彼の示した次元スコアを用いて算出されることが多い。ただし、(3)式を用いている研究はあまり多くない。

制度的距離とは、事業慣行に影響を及ぼす相対的に客観的なコンテキスト要因に関する国家間の差異である。経済、法律、金融、政治、言語、宗教、知的財産権、教育などに関する具体的指標を使って距離の測定がなされてきた。制度的距離の理論的土台として、Scott (1995) の規制的・規範的・認知的という3つの支柱が指摘されることも多い。しかしながら、これは制度の定義に混乱をもたらす一因となっている。たとえば、行動の正当性の基礎を形成する価値や信念である規範的支柱は Hofstede の文化概念と非常に類似しているし、共有された理解や解釈方法である認知的支柱は特定の問題と関連づけて操作化される傾向にあり、国家レベルでの測定方法は明確ではない (Newman, 2012)。

心理的距離とは、市場からそして市場への情報フローを阻害する要因の総体と定義される

表1 文化的距離の算定方法

(1) KS (Kogut and Singh, 1988) 指数 ^①	$CD_j = \sum_{i=1}^n \{(I_{ij} - I_{ik})^2 / V_i\} / n$
(2) Eu 距離 (ユークリッド距離) ^①	$CD_j = \sqrt{\sum_{i=1}^n \{(I_{ij} - I_{ik})^2 / V_i\}}$
(3) Ma 距離 (マハラノビス距離) ^②	$d(j, k) = \sqrt{(j - k)C^{-1}(j - k)^T}$

① k 国 (比較ベースとなる国) と j 国との文化的差異 (CD_j) を算出する場合の計算式を示している。たとえば、日本と各国の文化的差異を計算する際には、 k が日本を指すことになる。 i は文化次元の種類、 V は文化次元スコアの分散、 n は文化次元の数を示している。つまり、 I_{ij} とは、 j 国の i 番目の文化次元のスコアを意味している。Kogut and Singh(1988) では、 $n=4$ 、 k =米国の場合の算出式が示されている。なお、分散による修正を行っていない研究もある。

② Ma 距離では、ある 2 国 (j 国と k 国) の国民文化の n 次元を、 $j = (j_1, j_2, \dots, j_n)$ 、 $k = (k_1, k_2, \dots, k_n)$ という 2 つのベクトルで示した場合の文化的差異の算出式を示している。 C は、列を国民文化の次元 n 、データに含まれる国 p を行とした行列 M の共分散行列である。なお、 C^{-1} は C の逆行列、 $(j-k)^T$ は $(j-k)$ の転置行列を示している。

(Johanson and Vahlne, 1977)。阻害要因の総体であるゆえに、言語的、制度的、文化的、政治的といった多様な要因を含んだものとして取り扱われている (Hassel and Cunningham, 2004)。また、企業の意思決定者の主観的認知に依拠した概念であるということも特徴的な点である (Sousa and Lages, 2011)。さらに、認知概念ということから、文化的あるいは制度的距離と国際的なビジネスに関する意思決定との関係を媒介あるいは調整する要因としての役割が期待されている (Newman, 2012)。しかしながら、主観的認知の差異を捉えられない方法 (たとえば、KS-4 をマネジャーの心理的距離の事前認知の代理変数とするなど) によって測定がなされ、文化的距離との区分がかなり曖昧になってしまっている研究も少なくないと指摘されている (Håkanson and Ambos, 2010; Sousa and Lages, 2011)。

本稿では、文化的距離と制度的距離に焦点を合わせた分析を行う。これらの距離変数は質問票調査とは独立したデータベースから測定でき、コモン・メソッド・バイアスを回避できるというメリットがある。また、心理的距離は文化的距離よりも可変的であるために (Ojala, 2014)、管理会計システムの設計・利用者を明確にでき、かつ、設計・利用の選択より前段階での、彼らの心理的距離の認知を把握できない限り、業績管理への影響の推定はより不安定になる。文化的距離は、先行研究との比較可能性を重視し、Hofstede の文化次元を用いて算定する。また、制度的距離のうち、Scott (1995) のいう規範的・認知的距離は、文化的距離との重複や測定方法に課題があることから、本稿では取り扱わない。規制的な観点から制度として取り上げられる内容も多岐にわたっているが、本稿では事業活動を行う上での基礎的環境を形成する政治的そして経済的要因に関する差異に注目する。

3. リサーチ・クエスチョン

本稿では、親会社による海外子会社管理の手段として業績管理に着目する。ここで業績管理とは、親会社が海外子会社の目標を決定あるいは承認し、その進捗状況を継続的に把握し、期末には実績に基づいた評価を行い、次期の目標や計画の修正を図る（もしくは求める）というものである。こうした管理は、多かれ少なかれ、多くの企業にて実践されていると考えられ、距離の影響を広く検討するには適切であると判断した。

距離については、文化的、制度的（経済的・政治的）距離を分析に組み込む。ただし、以下では、文化的、経済的、政治的な差異を距離と総称して議論を展開する。いずれの距離も、親会社と海外子会社との間の情報非対称性を増大させるという点で共通しているからである (Dikova, 2009; Gong, 2003; Roth and O'Donnell, 1996)。距離が離れるほど、海外子会社は親会社よりも現地の環境や戦略的文脈の成果への影響に関する特殊な知識をより多く所有できるので (Gomez-Meija and Balkin, 1992)、親会社が情報劣位の立場に置かれる。

Roth and O'Donnell (1996) は、親会社と海外子会社という情報非対称性が生じている文脈下での、海外子会社での報酬契約について実証的な分析を行っている。報酬契約には行動志向と成果志向という2つの基本形態があるが、適切な管理者行動をモニターするのが困難である場合には、成果志向であるインセンティブベースの報酬がより効率的な契約となる (Jensen and Meckling, 1976)。そうしたことから、Roth らは親会社の位置する本国と海外子会社の在籍地との文化的距離が大きくなるにつれインセンティブ・ベースの報酬割合が高まるとして、複数の仮説を構築した。分析の結果、文化的距離が離れているほど、海外子会社にてインセンティブ・ベースの報酬割合が増大する傾向にあることが明らかになった。

業績管理には、成果志向の報酬契約のような事後モニタリングという側面のみならず、最終的な成果に至る過程への関与も含まれている。たとえば、予算の期中管理や月次の損益管理などは最終成果を判断するのではなく、むしろそこに至る中間モニタリングに該当すると言える。また、業績管理では、事前に計画、目標、成否基準の妥当性を評価、承認あるいは修正する場合も少なくないが、こうした実践は、事前モニタリングに該当するであろう。このように、業績管理過程には、事後モニタリングのみならず、事前や期中のタイミングでのモニタリングも含まれている。それゆえ Roth らが分析した報酬契約よりも業績管理の方が、距離の及ぼす影響はより複雑になると考えられる。

モニタリングの強化は、エージェントの適切な努力を減退させるコミットメント問題（青木・奥野，1996）を引き起こす可能性がある。本社と海外子会社との間の情報非対称性が大きく、政府からの要請、規制、顧客ニーズなどの諸々の現地環境に対する適応度を高めるためには、親会社は海外子会社に高い自律性を付与し、分権化を進める (Martinez and Jarillo, 1989)。こうした場合、コミットメント問題はより深刻になるので、業績管理体制の強化は回避される可能性が高い。

また、モニタリング強化は、業績管理の設計・運用コストと無関連ではない。当然ながら、コストの増大は最適なモニタリング強度を減少させる (Hölmstrom and Milgrom, 1994)。特に、中間モニタリングのコストや難しさに関しては、Simons (2000) も指摘を行なっている。彼は、業務を「インプット→プロセス→アウトプット」という因果モデルで描き、この因果関係に関する理解が乏しい場合には、成果への変換過程であるプロセスをモニターするために情報を収

集するのではなく、アウトプットに着目した管理がより適切であると指摘している。同様に、Gong (2003) も、文化的距離の離れた場所にある海外子会社に対する行動的モニタリング実行に伴う高コストの問題を指摘している。親会社と海外子会社との距離が離れており情報非対称性が高い場合、子会社の成果に至る因果性に関する親会社の理解は低くなる。このとき、プロセスの適切なモニタリングには多大なコストを要する、もしくは実行そのものが困難な状態になってしまうと考えられる。さらに、Hassel and Cunningham (2004) は、フィンランドの多国籍企業による海外子会社管理を対象とした調査から、心理的距離が小さいときに、親会社の予算管理の強調が高い業績に繋がることを明らかにした。研究成果は管理体制構築への影響を検証したものではないが、業績との関連性からは、心理的距離が遠い国に位置する子会社への予算管理実行の困難さが伺える。

上述した Roth and O'Donnell (1996) の分析は事後モニタリングの有効性を検証したものであるが、実は海外子会社のトップマネジメント層におけるインセンティブ・ベースの報酬割合が文化的距離によって高まるという仮説は支持されなかった。結果が支持された海外子会社の一般従業員への報酬戦略とは異なり、経営陣へのそれは親会社による子会社管理の特性を強く有している¹。観察可能性という観点に基づけば、情報非対称性が高い状況下では、プロセスである行動よりも成果への注目が相対的に望ましいと言えるが、成果コントロールはより高いリスクをエージェントに負わせることになる。Gong (2003) は、特に距離の離れた不確実性の高い国にある海外子会社の場合、成果コントロールの適用はエージェントに負わせるリスクの観点から好ましくないと主張している²。結局のところ、距離によって情報非対称性が大きくなると、事後モニタリングであっても、その適用の困難さをみることができる。

このように、距離が離れるほど、親会社による海外子会社への業績管理構築は困難になる、あるいは高いコストを生じさせる。つまり、距離は業績管理構築に負の影響を及ぼすと予測される。

その一方、情報非対称性は海外子会社管理における不確実性要因となるので、親会社は非対称性をできる限り解消したいインセンティブを有している。特に、内部統制やコンプライアンスの観点からは、高い情報の非対称性の放置は決して望ましいものではない。

業績管理過程は、測定、実績や計画に関するコミュニケーションを通じて、海外子会社に関する様々な情報を収集する機会を親会社に提供する。こうして獲得された情報は、親会社の情報劣位の状況を幾分改善するのに貢献するだろう。もちろん、前述したように、情報非対称性があるなかで、業績管理体制を構築するのは非常に困難である、もしくは多大なコストを要する。しかしながら、特に海外子会社の失敗コストを高く見積もっている場合には、たとえ、設計・運用コストが高くついても、親会社は業績管理体制の構築を推進しようとするであろう。また、日本企業には、本国からのコントロールが強く効く海外子会社管理体制を敷く傾向が見られる (Bartlett and Ghoshal, 1989; 大木他, 2011)。このことは批判的に捉えられることも少なくないが、現地任せにしない経営管理の徹底は海外事業運営上の留意点として指摘されている (中小企業庁, 2016)。平均的にこうした方針をとる日本企業が多いのであれば、距離によって情報非対称性が高まるほど、その解消のために業績管理体制の構築を推し進めるであろう。

以上のように、業績管理構築の困難さと必要性という観点から、距離が業績管理に及ぼす影響に関して、正と負という互いに対立する2つの仮説が考えられる。すなわち、距離は親会社と海外子会社の情報非対称性を高め、業績管理体制の構築を困難にする、あるいはその設計・

運用コストを上昇させる一方で、非対称性低減のために業績管理体制構築の必要度を高める。非対称性解消の緊要は、親子間の相互依存性、内部統制の厳格度、戦略的な統合の程度などのさまざまな要因に影響を受けると考えられるが、本稿では情報非対称性解消の他の手段の行使による影響に着目する。以下に示すように、海外子会社の要職への人の配置 (PCN/HCN) が、情報非対称性の観点から、距離と業績管理との関係性に影響を及ぼすと考えられる。

同一国籍による社会的・歴史的背景の共有に加えて、PCNの海外子会社経営陣が本国組織との間に公式・非公式なコミュニケーション・チャンネルを持っていること (Harzing, 2001; Edström and Galbraith, 1977) を踏まえると、PCNの派遣は親会社と海外子会社との間の情報フロー構築により有益である。一方、社会的・歴史的背景が共有しておらず、コミュニケーション・ネットワークが脆弱なHCNの場合、親会社とのコミュニケーションに困難さを抱えやすい (Trevor, 1983)。もちろん、HCNの方が海外子会社内での現地従業員とのコミュニケーションは行いやすく現地情報に習熟している傾向にあるが、親会社にとって、直接的なコミュニケーションを通じた情報収集の機会を増大させるのはPCNの派遣である。したがって、PCNの派遣は情報収集という点で業績管理体制構築の必要性を低下させると考えられる。一方、HCNを用いている場合には、情報非対称性はPCNの場合ほど解消されないため、たとえ高コストであっても業績管理体制を構築するインセンティブは相対的に高いと考えられる。すなわち、HCNの場合、距離は業績管理に正の影響を及ぼす可能性が高いと予測できる。対して、PCNの場合には、相対的にその影響の程度は低くなるであろう。

上記の考察に基づき、本稿では、距離が業績管理構築に関連しているのか検証した上で、その関連性が海外子会社社長の国籍によって異なるのかどうか多母集団同時分析を行う。

4. 調査概要

分析データは、東洋経済新報社の海外進出企業データベースとダイヤモンド社の役員・管理職情報ファイル³を用いて、海外進出企業4,233社5,410部門を対象に、2012年8月から9月にかけて実施した質問票郵送調査により収集した。本社と海外子会社の1対1の関係に焦点を合わせるべく、回答者を海外事業本部長あるいは海外事業を担当している部長とし、質問内容は主要事業の販売機能を有した海外子会社1社を想定して回答するものとした。

604社659通の質問票が回収されたが、業績管理概念を測定するのに用いられた有効回答は、579社620件（鉱業4、建設業33、製造業408、商業81、運輸・情報通信業43、金融・保険業21、サービス業27、不動産業3）であった。また、分析対象となった海外子会社の所在国数は34カ国で、表2に示される通り、中国、米国、タイの3カ国の割合が高くなっている。非回答バイアスの検証は、業績管理概念の測定に用いた質問項目の回答について、早期回答群と後期回答群を比較することで行った。回答締め切り日による区分で70回答が後期回答に分類された。両群の間に差があるのかu検定・t検定を行った結果、有意な差異（5%水準）は観察されなかった。

以下では、分析に用いられる各変数の測定方法について説明する。質問票調査の質問項目は、関連する先行研究と海外進出を積極的に進めている日本企業2社に所属する複数名の管理者への聞き取り調査を参考にして考案されたものである。そして、6名の管理会計研究者と2

表2 海外子会社の所在（件数）

大陸州	所在国
東アジア 237	中国 185, 香港 24, 台湾 19, 韓国 9
東南アジア 180	タイ 82, シンガポール 33, インドネシア 25, ベトナム 22, マレーシア 13, フィリピン 5
北アメリカ 127	アメリカ 123, メキシコ 3, カナダ 1
ヨーロッパ 50	ドイツ 17, イギリス 13, フランス 6, ポーランド 3, ベルギー 2, オランダ 3, イタリア 1, スイス 1, スペイン 1, チェコ 1, ハンガリー 1, スロベニア 1
南アジア 11	インド 9, スリランカ 1, バングラディシュ 1
オセアニア 7	オーストラリア 7
南アメリカ 4	ブラジル 4
西アジア 3	UAE 1, サウジアラビア 1, トルコ 1
アフリカ 1	南アフリカ 1

名の経理・財務担当の管理者のパイロット・テストを通じて、質問項目の修正が行われた。まず、本稿の中心的検討概念である業績管理から見ていこう。

前述したように、業績管理には、事前、期中、事後という様々なタイミングによるモニタリングが含まれている。こうした機能は、評価次元・指標の設定、目標値の設定、測定結果の報告（目標値との対比）・議論（説明責任）、評価の付与といった一連のサイクルによって実現される。そこで、これらの管理サイクルを捉えることができるよう、PM1（説明責任の要求）、PM2とPM3（測定基準の明確化）、PM4（差異への注目）、PM5（目標値の設定水準）、PM6（事前の評価基準運用）の6つの質問項目を設定した。なお、多国籍企業の管理会計研究では予算管理が中心的な業績管理手法として位置づけられてきたことから（宮本，1989）、PM4とPM5は予算管理に関連づけた質問項目とした。これらの項目による業績管理概念の測定方程式の結果を示しているのが表3である⁴。表3に記載される各種適合度指標は満足できる水準の値を示しており、測定モデルの当てはまりに問題はないと判断できる。また、観測変数の標準化係数（因子負荷量）の有意性と係数の大きさ（0.50以上）、AVE（0.50以上）、CR（0.70以上）という3つの基準（Hair et al., 2010）から、尺度の収束的妥当性を確認できた。

距離概念は、文化的距離、経済的距離、政治的距離を取り上げる。まず、文化的距離に関しては、Hofstedeの国民文化の次元に基づいた距離変数を用いる。前述したように、先行研究では3つの測定方法が用いられているので、これら全ての測定方法を用い、4次元データと6次元データで算出した6種類の変数を代替的に適用する。Hofstedeの国民文化の各次元に関するデータは、ウェブサイト（<http://geerthofstede.com/>）よりダウンロード可能であるため、本研究ではこれを用いて文化的距離を算出した。ダウンロード（2016年12月26日アクセス）したのは、Hofstede et al. (2010)で提示された111カ国・地域のデータである。4次元に関するデータが欠如している国や同一国で複数のデータが開示されている場合⁵を除外した結果、分析対象となったのは73カ国・地域である。表1の3つの算出方法を用いて、それぞれ4次元版と6次元版で各国の日本との文化的距離を算出した。マハラノビス距離の適用根拠となる次元間の相関関係については、PDIとIDV($r = -0.624$)、PDIとIDV($r = -0.284$)、IDVとLTO($r = -0.506$)の3組で負の関係が観察された。

表3 業績管理因子の測定

項目		Min	Max	Mean	SD	β	AVE	CR	Cronbach's α
PM1	海外子会社に業績結果の原因や次の施策方針などについて詳細な説明を求めている。	1	7	5.70	1.07	0.676			
PM2	業績評価指標を用いて、海外子会社の役割期待の達成度を把握している。	1	7	5.28	1.39	0.792			
PM3	海外子会社が担うミッションの成否をどのように判断するのが事前に明確になっている。	1	7	5.05	1.34	0.799	0.515	0.840	0.839
PM5	海外子会社には非常に厳しい予算目標を課している。	1	7	4.57	1.42	0.618			
PM6	事前に定められた目標との比較を中心に海外子会社の評価を行う。	1	7	5.16	1.39	0.686			
PM4	予算実績比較は重要な海外子会社管理手段である。	1	7	5.86	1.19				

N=620, $\chi^2 = 0.766$ ($p = 0.858$), $\chi^2/df = 0.255$, AGFI=0.998, CFI=1.000, RMSEA=0.000

表4 距離変数と統制変数の基本統計量と相関関係

	N	Min	Max	Mean	SD	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
(1) 経済的距離	620	2.61	5.13	3.63	0.68	1													
(2) 政治的距離	620	0.61	3.91	2.40	1.12	-.261***	1												
(3) KS_4	619	0.63	5.72	3.03	0.80	-.022	.221***	1											
(4) KS_6	619	1.58	4.78	3.45	0.46	.053	-.322***	.597***	1										
(5) Eu_4	619	1.72	5.01	3.71	0.55	-.008	.242***	.989***	.609***	1									
(6) Eu_6	618	0.73	4.19	2.62	0.69	.062	-.268***	.605***	.995***	.628***	1								
(7) Ma_4	618	2.09	5.01	3.93	0.56	-.062	.380***	.944***	.508***	.950***	.533***	1							
(8) Ma_6	618	2.06	5.42	4.05	0.50	.055	-.411***	.359***	.745***	.351***	.740***	.274***	1						
(9) 設立経過年数	604	0.50	73	17.61	12.19	-.071*	-.404***	.001	.294***	-.007	.270***	-.070*	.319***	1					
(10) 出資比率	612	0.10	1.00	0.87	0.22	-.322***	.032	-.016	-.015	-.026	-.025	-.023	-.026	0.07	1				
(11) 従業員数 ¹	600	0.00	4.28	1.99	0.76	.066	-.029	-.021	.021	-.018	.025	-.011	.035	.263***	-.078*	1			
(12) 日系現地法人数 ¹	620	0.95	3.73	3.25	0.50	-.273***	.396***	.076*	-.031	.157***	.008	.130***	-.063	-.089**	.033	-.036	1		
(13) 在留邦人率比 ¹	620	-5.44	-2.32	-3.45	0.63	-.073*	-.139***	.496***	.459***	.443***	.430***	.370***	.390***	.284***	.159***	-.128***	-.092**	1	
(14) 貿易特化係数	620	-0.93	0.69	-0.16	0.26	-.167***	.197***	-.167***	-.282***	-.146***	-.262***	-.062	-.177***	-.201***	-.094**	.133***	.065	-.707***	1

¹ 対数変換

(注) N=580, *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

KS はコグーン・シン指数, Eu はユークリッド距離, Ma はマハラノビス距離を示し, 数値の 4 は 4 次元版, 6 は 6 次元版であることを示している。

6変数間の相関関係は次の通りである(表4)。同次元間では非常に高い正の相関係数、次元の異なる変数間ではそれよりもやや低い相関係数となった。

経済的距離は、米国のヘリテージ財団とウォール・ストリートジャーナルによって公表されている経済自由度指数のデータを用いて算出を試みた。この指数は、それぞれ10点満点で評価される、財産権の保護、汚職の少なさ、政府支出、財政の自由度、ビジネスの自由度、労働の自由度、通貨の自由度、貿易の自由度、投資の自由度、金融の自由度の10項目を平均した値が各国・地域の最終評点とされるというものである。欠損値を除外した177カ国・地域の2011年分のデータを用いて、マハラノビス距離によって、日本と各国との経済的距離を算出した。マハラノビス距離で計算を行ったのは、10項目のうち多くの項目間で中程度から高い相関関係が観察されたためである。

政治的距離は、イギリスのエコノミスト誌傘下の研究所であるエコノミスト・インテリジェンス・ユニットによって公表されている民主主義指数のデータを用いて算出を試みた。この指数は、選挙プロセスと多元的共存、政府機能、政治的参加、政治的文化、市民の自由の5つの項目から評価され、これらの全体スコアによって各国の順位づけがなされている。2011年分の165カ国と2地域のデータを用いて、マハラノビス距離によって、日本と各国との政治的距離を算出した。マハラノビス距離による算定は、項目間の高い相関関係が観察されたためである。

全ての距離の計算は、原データを基準化して行っている。また、算出されたスコアは値が高いほど距離が離れていることを示している。距離変数間の関係は次の通りである(表4)。4次元の文化的距離と政治的距離との間には弱い正の相関関係が観察された。一方、政治的距離と経済的距離、6次元の文化的距離と政治的距離との間には弱い負の相関関係が観察された。

業績管理への影響を統制するための変数として、海外子会社従業員数、出資比率、海外子会社設立経過年数、在留邦人率(対現地国人口)、日系現地法人数、貿易特化係数の6変数を設定した。まず、従業員数は組織規模を測定する代理変数である。これは、組織規模と管理会計システムとの洗練度との関係性を明らかにしてきたコンティンジェンシー理論に依拠した実証研究の知見より導出されたものである。

出資比率は、資本によるコントロールが強くなるほど、子会社に対する業績管理をより自由に行使しやすくなると考えられるために、統制変数に組み入れた。

海外子会社設立経過年数に関しては、年数経過に伴い子会社管理の経験が蓄積されるほど、情報非対称性が解消される可能性があるために、統制変数とした。上記の3変数は、質問票調査によって回答を得た値を用いた。

在留邦人率(対現地国人口比)と日系現地法人数は、海外子会社の在籍国における日本的慣行への許容度を測定する変数として考慮に入れた。つまり、在留邦人率が高いあるいは日系現地法人数が多い状態は、日本的慣行が現地の人々にとって比較的馴染みのあるものとなる可能性が高く、日本本社による業績管理が実践しやすくなると予測される。両変数は、データブックオブ・ザ・ワールド(vol.25)に掲載された2011年のデータを用いた。なお、在留邦人率は、在留邦人数と現地国人口のデータから算出している。

これら2変数に関連して、日本からの輸入が多い国では、日本製品が広く受け入れられている可能性が高い。こうした国では、日本的慣行への抵抗感が緩和されるかもしれない。そこで、貿易特化係数を統制変数として設定した。この係数は、輸出額から輸入額を差し引いた純輸出額(貿易黒字額)を、輸出額と輸入額の合計額(総貿易額)で割った値であり、マイナス

1 からプラス 1 の範囲をとる。データブック オブ・ザ・ワールド (vol.25) に掲載された 2011 年の貿易額（輸出額と輸入額）を用いて、諸外国から見た特化係数を算出した。つまり、マイナス 1 に近づくほど日本からの輸入に依存している傾向が強くなることを意味している。

最後に、社長の国籍は、質問票調査回答時に想定された海外子会社社長の国籍を尋ねた。回答結果は、PCN(n=485)、HCN(n=119)、第 3 国人材 (Third country national: TCN)(n=10)、二人社長などのその他 (n=5) となり、先行研究の観察と同様に、多くの日本企業が PCN を派遣している実態が明らかとなった。

5. 分析結果と考察

前節で述べたように、業績管理は潜在変数として測定され、距離変数や統制変数は観測変数であるので、いわゆる MIMIC (multiple-indicator-multiple-cause) モデルの推定を行う。この結果を示しているのが表 5 である。文化的距離の変数が 6 種類あるために、推定結果はこれらの種類ごとに個別に示されている。ただし、各変数の有意性や方向性については同一の結果が得られている。なお、測定方程式の結果は紙幅の関係上省略している。

統制変数に関しては、設立経過年数、日系現地法人数、在留邦人率に関しては有意な影響を及ぼす変数とはならなかった。一方、有意な影響を及ぼしている変数は、貿易特化係数、従業員数、出資比率の 3 つであった。影響の方向性は事前の予測通りであった。

3 つの距離変数は、ほぼ 0 に近い非有意な係数推定値を得た。業績管理の必要性和困難さによる正と負の効果が相殺しあって、有意な関連性が観察されないのかもしれない。本稿では、対立的な仮説に関連する要因として、海外子会社社長の国籍に着目している。以下では、国籍 (PCN/HCN) による距離の及ぼす影響の違いについて検証することにして、海外子会社社長に日本本国人材を用いる PCN か現地国人材を用いる HCN かによって、サンプルを 2 群に分け、これらを異なる母集団とみなした多母集団同時分析を行った。分析手順と結果は以下の通りである。

最初に、群ごとに別々に分析を行いモデル適合度に問題がないか確認した。文化的距離変数が 6 種類あるために、全部で 12 のモデルを推定した。適合度水準はいずれのモデルも許容できる水準にあったこと (CFI の下限値は 0.953、RMSEA の上限値は 0.076) から分析を進めた。次に、パラメータにいかなる等値制約も課さずに、2 つの母集団に同じパス図を適用できるか (すなわち、群間で配置不変モデルが成立しているかどうか) 検証した。全てのモデルにおいて、良好な適合度水準が得られ (CFI の下限値は 0.980、RMSEA の上限値は 0.034)、モデルの配置不変性が確認された。最後に、この配置不変モデルの因子負荷量に群間で等値制約を課した測定不変モデルの推定を行った。配置不変モデルとの比較は、カイ二乗の差の検定、 ΔCFI (0.01 以下)、AIC の比較に依拠して行った。いずれの基準も配置不変モデルと測定不変モデルとに差があることを示唆した。

等値制約を置かないモデルを用いて、因子負荷量の差の検定を行ったところ、質問項目 PM3 (子会社の成否基準の明確化) への負荷量に 1%水準で有意な差 (PCN 群 > HCN 群) があることが判明した。また、PM3 の決定係数も HCN 群よりも PCN 群の方が高く、成否基準の明確化という実践を業績管理概念によって説明できる程度に違いが見られた。

表5 MIMIC モデルの推定結果

	KS_4	Eu_4	Ma_4	KS_6	Eu_6	Ma_6
経済的距離	-0.011	-0.013	0.003	-0.035	-0.035	-0.039
政治的距離	0.024	0.025	0.024	0.021	0.021	0.021
文化的距離	-0.045	-0.043	-0.062	-0.008	-0.011	-0.018
設立経過年数	-0.049	-0.049	-0.047	-0.049	-0.049	-0.048
出資比率	0.184***	0.184***	0.183***	0.185***	0.185***	0.184***
従業員数	0.226***	0.226***	0.226***	0.223***	0.223***	0.223***
日系現地法人数	-0.062	-0.057	-0.062	-0.056	-0.056	-0.055
在留邦人率	0.044	0.041	0.042	0.023	0.024	0.025
貿易特化係数	-0.150**	-0.150**	-0.150**	-0.154**	-0.154**	-0.153**
R ²	0.105	0.105	0.107	0.102	0.102	0.102
N	581	581	581	580	580	580
χ^2	66.25	65.69	66.20	61.63	61.37	61.63
p	0.004	0.005	0.004	0.012	0.013	0.012
χ^2/df	1.699	1.684	1.697	1.580	1.574	1.580
AGFI	0.958	0.958	0.958	0.96	0.961	0.96
CFI	0.989	0.989	0.989	0.991	0.991	0.991
RMSEA	0.035	0.034	0.035	0.032	0.031	0.032
AIC	198.3	197.7	198.2	193.6	193.4	193.6

(注) 各変数の推定値は標準化解である。*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

上記の分析を踏まえて、有意差のあることが判明したPM3の係数のみ自由推定し、その他の因子負荷量に等値制約を課したモデル（上述した3つの比較基準は、この等値制約を緩めたモデルが配置不変モデルと差がないことを示している）にて、業績管理因子への影響要因に群間で差があるのか検証した（表6）。

政治的距離と経済的距離の2変数はすべてのモデルにおいて有意な変数とはならなかったのに対して、文化的距離に関しては、興味深い結果が得られた。つまり、HCN群では正の係数推定値が、4次元変数を適用したPCN群では負の係数推定値が得られた。しかも、全てのモデルにおいて、群間で文化的距離の影響に統計的に有意な差が観察された。また、HCN群の決定係数はPCN群のほぼ倍の値となっており、HCN群における文化的距離の説明力の大きさが示唆される。このように、文化的距離と業績管理との関係性は、社長の国籍によって影響を受けていることがわかった。具体的には、現地人社長の海外子会社では、文化的距離は業績管理と正の関係にあるのに対して、日本人社長の場合には、4次元変数で測定される文化的距離は業績管理と負の関係にあることが明らかとなった。

海外子会社内のマネジメントや現地環境への適応度をより重視すれば、現地人を用いる方がより適格的であるが（Harvey et al., 1999; Harzing, 2001）、親会社のメンバーと人的なコミュニケーション・チャネルをもつ日本人社長の採用は親会社にとって情報収集の機会を高める⁶。PCNによる人的ネットワークを通じて情報入手量が増大することで親会社の情報劣位の状況が改善すれば、現地の状況把握という点において、業績管理構築に多くの資源を注ぎ込む親会社のインセンティブは減退するであろう。特に、文化的距離が乖離し、行動原理や価値観に関する方向性の違いが大きくなっている場合には、業績管理の設計・運用コストがより高まることが予想されるために、そうしたインセンティブはより低減するであろう。一方、HCNの場

距離が業績管理に及ぼす影響

表6 多母集団同時分析の推定結果

PCN (n=456) HCN (n=110)	KS_4			Eu_4			Ma_4		
	PCN B	HCN B	群間の差の 統計検定量	PCN B	HCN B	群間の差の 統計検定量	PCN B	HCN B	群間の差の 統計検定量
経済的距離	0.045	-0.153	-1.096	0.049	-0.167	-1.201	0.044	-0.142	-1.025
政治的距離	0.024	-0.136	-1.26	0.023	-0.145	-1.349	0.032	-0.128	-1.212
文化的距離	-0.088*	0.232**	2.562***	-0.152*	0.447**	2.813***	-0.137**	0.285	2.233***
設立経過年数	-0.002	-0.004	-0.288	-0.002	-0.004	-0.283	-0.002	-0.005	-0.41
出資比率	0.005***	0.008***	0.883	0.005***	0.008**	0.873	0.005***	0.009**	0.953
従業員数	0.196***	0.282***	0.722	0.195***	0.279***	0.706	0.194***	0.288***	0.784
日系現地法人数	-0.115	-0.071	0.203	-0.101	-0.096	0.022	-0.114	-0.101	0.062
在留邦人率	0.074	-0.201	-0.968	0.07	-0.227	-1.056	0.056	-0.126	-0.659
貿易特化係数	-0.469**	-0.399	0.135	-0.467**	-0.433	0.065	-0.479**	-0.364	0.219
R ²	0.103	0.208		0.103	0.217		0.104	0.196	
χ^2	130.3			130.9			131.2		
p	0.000			0.000			0.000		
χ^2/df	1.608			1.616			1.62		
CFI	0.980			0.980			0.979		
RMSEA	0.033			0.033			0.034		
AIC	388.3			388.9			389.2		

PCN (n=456) HCN (n=109)	KS_6			Eu_6			Ma_6		
	PCN B	HCN B	群間の差の 統計検定量	PCN B	HCN B	群間の差の 統計検定量	PCN B	HCN B	群間の差の 統計検定量
経済的距離	0.043	-0.057	-0.535	0.045	-0.067	-0.606	0.039	-0.066	-0.564
政治的距離	-0.008	-0.027	-0.167	-0.006	-0.033	-0.236	-0.013	0.018	0.271
文化的距離	-0.071	0.278**	2.436***	-0.089	0.344**	2.515***	-0.060	0.363*	2.065***
設立経過年数	-0.002	-0.008	-0.707	-0.002	-0.008	-0.724	-0.002	-0.01	-0.969
出資比率	0.005***	0.008**	0.787	0.005***	0.008**	0.773	0.005***	0.009**	0.901
従業員数	0.196***	0.262**	0.543	0.196***	0.264**	0.56	0.193***	0.286***	0.77
日系現地法人数	-0.107	-0.2	-0.412	-0.104	-0.216	-0.496	-0.103	-0.222	-0.519
在留邦人率	0.063	-0.137	-0.729	0.061	-0.13	-0.703	0.035	-0.064	-0.372
貿易特化係数	-0.470**	-0.194	0.509	-0.470**	-0.185	0.525	-0.482**	-0.241	0.444
R ²	0.098	0.199		0.098	0.202		0.096	0.190	
χ^2	119.6			119.6			126.8		
p	0.003			0.003			0.001		
χ^2/df	1.477			1.477			1.566		
CFI	0.985			0.984			0.982		
RMSEA	0.029			0.029			0.032		
AIC	377.6			377.6			384.8		

(注) *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

合、PCN と比べて、人的ネットワークを通じた情報収集は相対的に困難になるので、情報非対称性はより大きくなる。さらに、こうした状況下で、文化的距離の乖離は、親会社による子会社の状況把握をより一層難しくするであろう。たとえば、価値観やコミュニケーションスタイルの違いが大きくなることで、問題の深刻度や報告の喫緊度といった認識面で親会社と海外子会社（社長）との間でズレが生じると、場合によっては、コンプライアンスあるいは業績面での深刻な問題を生じさせかねない。そのため、たとえ業績管理体制構築の困難さや高コストと

いう障壁があったとしても、直面するリスクを低減するには、子会社に対する業績管理体制の構築を押し進める企業が多いのかもしれない。

なお、国籍の違いをどのような人物を特定のポジションに配置するのかという人的コントロール (Merchant and Van der Stede, 2012)⁷ として捉えた場合、業績管理との関係性は以下のように解釈できる。親会社の意向を強く反映させる形態という点で、PCN は HCN よりもタイトな人的コントロールと言える。昨今の管理会計研究の重要な分析視角の1つであるコントロール・パッケージ (Malmi and Brown, 2008) の観点からは、PCN 群の負の影響については、タイトな人的コントロールを行使したことで、業績管理によるコントロールの機能の一部が補完されていると解釈できる。一方で、HCN 群の正の影響については、ルースな人的コントロールゆえに不十分な点を業績管理体制の構築を強めることで補完していると解釈できる。さらに、機能面のみならず、コントロール・パッケージのコストという観点からは、前述した組み合わせは過度な高コスト体制にならないようにバランスをとった結果としてみなせる。本稿での検討対象である社長の配置は、現地人に与える心理的影響、派遣の準備やその後のフォローアップに要するコストに関して言えば、HCN よりも PCN の方が高コストなコントロールであると思われる。それゆえ、文化的距離の乖離という局面に対して、HCN 群では業績管理構築を推し進めやすいのに対して、PCN 群では高コストなコントロール・パッケージになってしまうのを回避しようとしているのかもしれない。

こうした社長国籍による調整効果が、なぜ、政治的距離や経済的距離では観察されなかったのだろうか。文化的距離のみ有意な結果が得られたのは、政治的あるいは経済的な要因よりも、文化的要因による情報非対称性による不確実性を日本本社がより大きな課題として認識している可能性を示唆している。また、現地の政治的あるいは経済的要因については、業績管理という組織内部の手段よりも、各種レポートや統計情報などのより公的な組織外部の情報源を通じた情報収集の方が効果的な可能性が高い。それに対して、文化的要因は人々の価値観や判断基準に関わるもので、現地子会社を通じたより直接的な情報収集経路が重要視されているのかもしれない。

6. 結論

距離と管理会計システムとの関係性は、素朴な研究疑問ながら、十分な解明がなされていないテーマである。特に、海外子会社管理という文脈では、距離の影響の検討の重要性がひときわ大きくなる。かかる問題意識のもと、本稿では、距離、業績管理、海外子会社社長の国籍の三者の関係性について実証的な検討を行った。経済的、政治的、文化的という3つの側面から複合的に距離を捉えたこと、文化的距離の算定に複数の方法を適用したこと、日本企業の特異性の1つである海外子会社社長の国籍による調整効果を検証したことは、関連研究領域への貢献と言える本稿の特徴である。分析の結果、全サンプルでは、政治的距離、経済的距離、文化的距離は、親会社による業績管理構築と有意な関連性は観察されなかったが、文化的距離の影響は海外子会社社長の国籍によって差があることが明らかとなった。日本企業の特異性として指摘されてきた海外子会社人事に関連して、文化的距離の影響に違いが生じるというのは興味深い発見であり、今後の関連研究への示唆に富むものと考えられる⁸。

最後に、本稿の限界に関連した今後究明すべき課題を指摘することにしよう。第1に、本稿では複数の要因から構成される各距離を単一指標として算出した。国民文化を取り扱った管理会計研究に多く見受けられるように、各次元ごとの影響について検討を行う余地が残されている。本稿の分析でも、4次元変数と6次元変数とで若干の結果の違いが見受けられたために、LTOとIVRについてはさらなる検証が必要であろう。第2に、本稿の分析では子会社の成否基準の明確化に関する観測変数への負荷量に有意差が認められ、PCN群とHCN群の間で測定不変が成立しなかった。業績管理因子へのパス係数の差の検証結果はこの点を割り引いて判断する必要があるが、測定不変モデルの検証結果は今後の研究の方向性の1つを示唆している。すなわち、成否基準の明確化という実践の詳細な定性的観察は人の配置と結びついた業績管理のメカニズムの解明に貢献するであろう。また、測定不変が成立しなかったために、平均構造分析を通じた業績管理因子の平均を群間比較することができなかった。PCN/HCNと業績管理との関係性は、コントロール・コストや責任／権限という管理会計研究にとって非常に重要な論点にて関連が予想されるため、今後の重要な検討課題である。最後に、本稿で推定されたモデルの決定係数は決して高いものではなく、改善の余地がある。どのような要因が業績管理構築に影響を及ぼすのかは管理会計研究にとっての基本的課題であるので、影響力の大きな要因を探索する必要があるだろう。管理実践により直接的に関連していると考えられるのが、個人の認知概念である心理的距離である。設計や利用方法の決定に最も関連する意思決定者の特定など、心理的距離を加味した分析モデルを構築する必要があるだろう。

謝辞

本稿の作成にあたっては、お二人の匿名レフェリーの先生方から丁寧かつ有益なコメントを頂いた。ここに記して感謝を申し上げる次第である。勿論、本稿にありうべき誤謬は全て筆者の責任に帰するものである。なお、本稿はJSPS科研費26285104の助成を得て行われた研究成果の一部である。

注

- ¹ 海外子会社の経営陣に対する報酬戦略と海外子会社の一般従業員への報酬戦略とでは、主体となる管理者が異なると考えられる。一般的に、子会社の経営者・役員の人事権を親会社を保持していたとしても、一般従業員の人事は子会社が決定するケースが圧倒的に多い(伊藤他, 1997)。
- ² Gong(2003)は、文化的距離によって情報非対称性が大きくなると、PCNの派遣による文化的なコントロールに依存するようになることを実証している。
- ³ 昨今の対外直接投資の特徴として、業種や企業規模などの面での広がりが見られるので(経済産業省, 2012)、東洋経済新報社の海外進出企業データベースに掲載される全企業を調査対象とした。ダイヤモンド社のデータベースは、部署名、個人名、質問票送付先

の確定に利用した。なお、海外事業関連部署が複数ある場合には、その全てに質問票を送付した。このデータベースで部署・個人名が特定できなかった企業には、海外事業担当者様宛で質問票を送付（住所は本社宛）した。

- 4 PM4 に関しては、天井効果が観察されたために、当初から分析に組み込まなかった。また、モデルの適合度がやや低かったために、修正指数を参考に2組（PM2とPM5、PM5とPM6）の誤差変数間に共分散を設定した。表3は、この設定を置いた結果を示している。また、構造方程式の推定の際にも、この設定を置いている。
- 5 たとえば、ベルギー、カナダ、スイスなどは国名のデータに加えて、「国名+ French」という形でのデータも示されている。こうした場合、国名のデータのみを残し、その他は分析から除外した。
- 6 HCN 群と PCN 群の群間で各距離変数の値の平均値に差があるのか検証したところ、4次元の文化的距離、政治的距離、経済的距離にて、PCN 群の平均値が高い方向で統計的有意差が観察された。しかしながら、いずれも効果量は非常に低く、実質的な差はほとんどなかったと言える。
- 7 Merchant and Van der Stede (2012) の指摘する人的コントロールは、人の選別と配置、訓練、職務設計と必要な資源提供という3つの手段から構成されている。なお、彼らは、文化的あるいは人的なコントロールは、負の影響が少ないことや現金支出コストが相対的に低いことから最初に適用を検討すべきコントロールであると指摘している。
- 8 海外子会社社長による調整効果についての分析結果は、管理会計研究のみならず、国際事業研究に対しても示唆的である。というのは、日本の多国籍企業による海外市場参入モードの選択に関する実証研究では、文化的距離の有意な影響は観察されていない（Drogendijk and Slangen, 2006 を参照）。すなわち、この結果には海外子会社社長の配置が関連しているのかもしれない。たとえば、グリーンフィールド投資なのか買収なのか、あるいは完全所有なのかジョイントベンチャーなのかといった参入に関連した意思決定は、子会社社長人事とともに考慮される事項であろう。参入モード選択に関する研究でも、社長人事の国籍を加味した分析が新たな知見をもたらす可能性があるだろう。

参考文献

- 足立桂輔, 加藤弘毅. 2014. 「海外子会社管理と地域統括機能」『KPMG Insight』9: 1-4.
- 青木昌彦, 奥野正寛. 1996. 『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会.
- Ax, C. and T. Bjørnenak. 2005. Bundling and Diffusion of Management Accounting Innovations—The Case of the Balanced Scorecard in Sweden. *Management Accounting Research* 16(1): 1-20.
- Barkema, H. G. and F. Vermeulen. 1997. What Differences in the Cultural Backgrounds of Partners Are Detrimental for International Joint Ventures? *Journal of International Business Studies* 28(4): 845-864.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal. 1989. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. 1st edition. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Berry, H., M. F. Guille, and N. Zhou. 2010. An Institutional Approach to Cross-national Distance. *Journal*

- of *International Business Studies* 41: 1460–1480.
- Chow, C. W., M. D. Shields, and A. Wu. 1999. The Importance of National Culture in the Design of and Preference for Management Controls for Multi-national Operation. *Accounting, Organizations and Society* 24(5/6): 441–461.
- 中小企業庁. 2016. 『中小企業の海外事業再編事例集』
- Dikova, D. 2009. Performance of Foreign Subsidiaries: Does Psychic Distance Matter? *International Business Review* 18(1): 38–49.
- Drogendijk, R. and A. Slangen. 2006. Hofstede, Schwartz, or Managerial Perceptions? The Effects of Different Cultural Distance Measures on Establishment Mode Choices by Multinational Enterprises. *International Business Review* 15(4): 361–380.
- Edström, A. and J. R. Galbraith. 1977. Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. *Administrative Science Quarterly* 22(2): 248–263.
- Gernon, H. and G. K. Meek. 2001. *Accounting: An International Perspective*. 5th edition. Irwin McGraw-Hill.
- Ghemawat, P. 2001. Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review* 79: 137–147.
- Gomez-Mejia, L. R. and D. B. Balkin. 1992. Determinants of Faculty Pay: An Agency Theory Perspective. *Academy of Management Journal* 35(5): 921–955.
- Gong, Y. 2003. Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance. *Academy of Management Journal* 46(6): 728–739.
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson and R. L. Tatham. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Håkanson, L. and B. Ambos. 2010. The Antecedents of Psychic Distance. *Journal of International Management* 16(3): 195–210.
- Harvey, M. G., M. M. Novicevic, and C. Speier. 1999. Inpatriate Managers: How to Increase the Probability of Success. *Human Resource Management Review* 9(1): 51–81.
- Harzing, A. W. 2001. Who's in Charge? An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries. *Human Resource Management* 40: 139–158.
- Hassel, L. G. and G. M. Cunningham. 2004. Psychic Distance and Budget Control of Foreign Subsidiaries. *Journal of International Accounting Research* 3(2): 79–93.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G., G. J. Hofstede, and M. Minkov. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd edition. New York: McGraw-Hill.
- Hölmstrom, B. and P. Milgrom. 1994. The Firm as an Incentive System. *The American Economic Review* 84(4): 972–991.
- 伊藤秀史, 菊谷達弥, 林田修. 1997. 「日本企業の分社化戦略と権限委譲—アンケート調査による分析」『通商研究レビュー』 10: 24–63.
- Jensen, M. C. and W. H. Meckling. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3(4): 305–360.
- Johanson, J. and J. E. Vahlne. 1977. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowl-

- edge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies* 8: 23–32.
- Johnson, H. T. 1991. Managing by Remote Control?: Recent Management Accounting Practice in Historical Perspective. In P. Temin (Ed.), *Inside the Business Enterprise: Historical Perspectives on the Use of Information* (41–70). University of Chicago Press.
- 経済産業省. 2012. 『通商白書』「第3章 我が国企業の海外事業活動の展開」274–384.
- Kogut, B. and H. Singh. 1988. The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies* 19 (3): 411–432.
- Malmi, T. and D. A. Brown. 2008. Management Control Systems as a Package—Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research* 19(4): 287–300.
- Martinez, J. I. and J. C. Jarillo. 1989. The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies* 20(3): 489–514.
- McSweeney, B. 2002. Hofstede’s Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith—a Failure of Analysis. *Human Relations* 55(1): 89–118.
- Merchant, K. A. and W. A. Van der Stede. 2012. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 3rd edition. Prentice-Hall.
- 宮本寛爾. 1989. 『多国籍企業管理会計』中央経済社.
- 中川優. 2004. 『管理会計のグローバル化』森山書店.
- 中越一統. 2013. 「海外子会社に対する管理方法の現状と問題点」『アビタス通信』29.
- Newman, K. L. 2012. Cross-national Distance: Concepts, Measures and Relationships. *Journal of International Business and Economy* 13(2): 39–59.
- 二宮書店編集部. 2012. 『データブックオブ・ザ・ワールド vol.25 (2013年版)』二宮書店.
- Ojala, A. 2014. Geographic, Cultural, and Psychic Distance to Foreign Markets in the Context of Small and New Ventures. *International Business Review* 24(5): 825–835.
- 大木清弘. 2013. 「国際人的資源管理論における日本企業批判：日本人海外派遣者問題の再検討」組織学会編集『組織論レビュー I』1–42.
- 大木清弘, 天野論文, 中川功一. 2011. 「日本企業の海外展開に関する実証分析：本国中心主義は克服されているのか？」『赤門マネジメント・レビュー』10(5): 371–396.
- Rosenzweig, P. M. 1994. The New “American Challenge”: Foreign Multinationals in the United States. *California Management Review* 36(3): 107–123.
- Roth, K. and S. O’Donnell. 1996. Foreign Subsidiary Compensation: An Agency Theory Perspective. *Academy of Management Journal* 39(3): 678–703.
- 坂口順也. 2013. 「グローバル化とマネジメント・コントロール・システム—欧米の研究動向を中心に—」『現代社会と会計』7: 15–29.
- Scott, R. 1995. *Institutions and Organizations*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Shenkar, O. 2001. Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. *Journal of International Business Studies* 32(3): 519–535.
- 白木三秀. 2006. 『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣.
- Simons, R. 2000. *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy, Text and Cases*. Prentice Hall.
- Sousa, C. M. P. and L. F. Lages. 2011. The PD Scale: A Measure of Psychic Distance and its Impact on

- International Marketing Strategy. *International Marketing Review* 28(2): 201–222.
- Trevor, M. 1983. *Japan's Reluctant Multinationals: Japanese Management at Home and Abroad*. St. Martin's Press, New York.
- 上埜進. 1994. 「管理会計実践の国家間比較研究の方法に関する一考察」『會計』145(3): 48–59.