日本管理会計学会誌 管理会計学 2019 年 第 27 卷 第 1 号

論 文

自律的な在外子会社に対する本社による業績管理の影響

鬼塚雄大

<論文要旨>

本研究の目的は、本社による業績管理システム(Parent-Performance Management Systems; 以下、本社 PMS と略)の設計面と運用面の両側面から、在外子会社における意思決定に対する本社 PMS の影響メカニズムを解明することである。在日子会社トップ・マネジメントを対象とした質問票調査から収集したデータ(有効回答数、234 社、13.3%)をもとに分析を行った。その結果、設計面の特性として「本社 PMS の包括性」、運用面の特性として本社による PMS の「インタラクティブな運用」が在外子会社における意思決定に対して統計的に有意な(正の)影響を与えていることが明らかとなった。また、本社 PMS の設計面と運用面との交互作用項を検討した結果、「本社 PMS の包括性」と「診断的運用」との相互作用が在外子会社における意思決定に対してポジティブな影響を与える一方、「インタラクティブな運用」との相互作用ネガティブな影響を与えることが示された。

<キーワード>

多国籍企業, 本社-子会社関係, 在外子会社管理, 業績管理システムの設計と運用

The Influences of Parent-Performance Management Systems on Autonomous Subsidiaries

Yudai Onitsuka

Abstract

The purpose of this paper is to investigate the influence of Parent-Performance Management System (parent-PMS) implemented by headquarter on decision-making by subsidiaries from perspectives of the design and use of parent-PMS. The analyses using survey data from 234 top-managements in Japanese subsidiaries indicate some findings as follows. First, "comprehensiveness" as a characteristic of the design of parent-PMS influence on decision-making by subsidiaries. Second, when headquarter use PMS "interactively," parent-PMS can influence on decision-making by subsidiaries. Finally, while positive interaction effect between "comprehensiveness" and "diagnostic use" of parent-PMS on subsidiaries decision-making is confirmed, interaction between "comprehensiveness" and "interactive use" of parent-PMS negatively influence on subsidiaries decision-making.

Keywords

Multinational company, Relationship between headquarter and subsidiary, Subsidiary management, Design and use of performance management systems

2018年11月26日 受付 2019年1月26日 受理

慶應義塾大学大学院商学研究科 後期博士課程

Submitted: November 26, 2018 Accepted: January 26, 2019

Doctoral Student, Graduate School of Business and

Commerce, Keio University

1. はじめに

多国籍企業はグローバル市場での競争優位を獲得するために標準化と統合を進めるのみならず、ローカル市場からの要求に対しても柔軟に対応する必要がある (Bartlett and Ghoshal, 1989). さらに、在外子会社が進出先国(あるいは地域)から特有の情報や知識を得るためにも在外子会社の自律的活動を促進する必要がある。こうした状況下において、在外子会社に対する権限委譲、および在外子会社の自律的活動の促進と全社戦略への統合のバランスを取ることが今日の多国籍企業における重要な課題となっている (Quattrone and Hopper, 2005; Roth and Kostova, 2003). また、こうした課題は分権的な多国籍企業における課題としてのみならず、集権的な多国籍企業における一つのデメリットとしても指摘されるため (e.g. Bartlett and Ghoshal, 1989; Birkinshaw and Hood, 1998). 多国籍企業の在外子会社管理において重要な論点となる.

在外子会社に対して権限を委譲し、自律的活動を促進する際、本社は在外子会社の活動を全社戦略へと統合し、両社の意思決定に対して有用な情報を提供するような経営管理システムの採用が必要不可欠となる (Doz and Prahalad, 1984; Luo, 2005). この点について、近年の管理会計研究では、本社による業績管理システム(Parent-Performance Management Systems; 以下、本社PMSと略)が在外子会社の活動をコントロールし、全社戦略へと統合するために効果的であると主張されている (Busco et al., 2008; Dossi and Patelli, 2008, 2010; Mahlendorf et al., 2012; Micheli et al., 2011). これらの研究では、本社 PMS が在外子会社における意思決定に影響することで、在外子会社の自律的活動を全社戦略の遂行および全社目標の達成へと統合させるとしている、しかしながら、これまでの研究では、在外子会社の意思決定へと影響を与える本社 PMS の特性についてコンセンサスが得られておらず、本社 PMS の影響メカニズムについて、十分に解明されていない。

PMS には、設計 (design) と運用 (use) の二側面があるが、先行研究は主にその設計面に注目しており、運用面を看過している傾向にある (Dossi and Patelli, 2008; Franco-Santos et al., 2012). また、PMS の設計面と運用面とを明確に区別せず、両側面を混同して研究が進められているために研究成果にコンセンサスが得られていないとの指摘もある (Langfield-Smith, 1997; Smith and Bititci, 2017). さらに、意思決定者にとってより重要な側面は PMS の運用面であるという主張 (Langfield-Smith, 1997; Simons, 2000) があるものの、両側面を明示し同時に検証し、両側面の関係性を体系的に整理するような経験的証拠は不足している。そのため、本社 PMS の設計面と運用面、および在外子会社における意思決定との関係性について明らかとなっていない、そこで本研究では、在外子会社における意思決定に対する本社 PMS の影響メカニズムを本社 PMS の設計面と運用面の両側面を捉えることで、解明することを目的とした。

まず次節では、PMSの設計面、および運用面を本研究においてどのように捉えるのかについて、関連文献のレビューを行う。

2. 業績管理システムの設計と運用

2.1 業績管理システムの設計

PMS の設計に関して、PMS の展開プロセスを示した Wisner and Fawcett (1991) や Bourne et al. (2000) では、主に組織目標の設定とそれを測定するための指標の設計が含まれている。PMS に関する先行研究をレビューした Franco-Santos et al. (2012) では、Wisner and Fawcett (1991) や Bourne et al. (2000) の主張に加え、業績評価指標には財務、非財務の両指標が含まれているとされている。また、PMS の代表的なフレームワークとして引用されることの多い Kaplan と Norton のバランスト・スコアカード (Balanced Scorecard; BSC) においてもその設計段階では指標の設計が主に考慮されており、特に重要なことは業績評価指標の数や性質(それぞれが測定する対象を適切に反映しているか)、目標の基準設定であるとしている (Kaplan and Norton, 1992, 1996)。これらのことから、PMS の設計において特に業績評価指標の設計が考慮されているといえるであろう。

本社 PMS について、Busco et al. (2008) は、PMS によって本社一子会社間における地理的、組織的な「溝」が埋められ、多国籍企業内に存在していた様々なコンフリクトが解消される一つのきっかけとなることで、各在外子会社がそれぞれ全社戦略に沿うように意思決定が行われるようになると主張している。このような効果をもたらす本社 PMS の特性として、全社戦略との明確なリンクがみられること、全社戦略を反映させるように多様な側面から各在外子会社の活動が把握できることがあげられている。業績評価指標が戦略とのリンク、多様性を持つ PMSとして、包括的 PMS (Comprehensive Performance Management System)が注目されている(Hall、2008; 横田ほか、2013)。そこで本研究では、PMS の設計面に着目する際には主に業績評価指標を中心に考慮し、設計面の特性として本社 PMS の包括性を検討していく。

2.2 業績管理システムの運用

PMS の運用については様々な研究者によってその定義や分類が示されている。例えば Bourne et al. (2000) は、業績管理システムの運用を大きく2つのサブフェースへと分類し、それぞれ次のように説明している。「はじめに、組織戦略が成功裏に実行されているか(あるいはされたか)を測定し、評価する。次に、組織戦略の実行を測定、分析、評価した結果のフィードバックから得られる情報をもとに戦略そのものが適切であったかどうか査定する (Bourne et al., 2000: 758).」

このような手続き的側面に加え、Simons (2000) は PMS の運用プロセスについて、自身の提唱した「4 つのコントロール・レバー (Simons, 1995)」のうち診断的コントロール (diagnostic control) とインタラクティブ・コントロール (interactive control) を用いて説明している。Simons によれば、PMS の運用とは、会計情報のフロー (accounting information flow) であり、業績の測定や評価、フィードバックのプロセスや報告の際にどのようにして会計情報が用いられているかであるという。Henri (2006a) も同様に、情報フローの側面は PMS の運用においてより重要な側面であると指摘している。加えて Ferreira and Otley (2009) は、「会計情報の利用方法とそれによるコントロールが PMS の基盤である (p.274)」とし、会計情報の利用を通じたコントロール実践と情報の利用方法を PMS の運用として捉えている。特に、どのような方法で業績に関する情報が伝達されているのか、その伝達プロセスを通じたコントロールの方法が重要であり、

それらを捉えることが組織における PMS の効果を分析する際に必要であると主張している.

したがって、PMS の運用とは、単に業績測定や評価、フィードバック、報告、説明などの活動を指すのではなく、その活動において業績に関する情報がどのように用いられているのかであるといえよう。本研究では、このような PMS の運用プロセスの特性を捉えるために、Simonsによって提唱された4つのコントロール・レバー (Simons, 1995) のうち特に診断型コントロールとインタラクティブ・コントロールの2つのレバーに着目し、本研究における本社 PMS の運用面の特性として検討する^{1,2}.

3. 仮説構築

3.1 在外子会社における意思決定に対する本社 PMS の設計面の影響

本社 PMS が在外子会社に対して、全社戦略や目標を伝達し、それらが共有されることで、本社-子会社間のコンフリクトが調整される(窪田ほか、2014)。在中子会社を対象とした定量調査の結果から Mahlendorf et al. (2012) は、本社が在外子会社に対して包括的 PMS を用いることによって、在外子会社の意思決定に影響を与え、在外子会社の自律的活動を全社戦略に統合し、全社戦略を成功裏に実行することができると主張している。また Micheli et al. (2011) は、IT システムやガバナンスのメカニズムと PMS との関係性に着目してケース・スタディを行っており、 PMS と IT システム、ガバナンスのメカニズムとがうまく結合しないと、本社の意図とはかけ離れた活動を子会社が行うという結果が示されている。すなわち、本社 PMS が全社戦略や目標、在外子会社にとって重要な領域など、多様な情報を含む場合、在外子会社における意思決定に影響を与え、在外子会社の全社戦略に整合的な自律的活動を促進する。

しかしながら、本社、子会社の双方にとって重要な情報が多様な指標として設定された本社 PMS と在外子会社の意思決定との間に関係性を確認することができなかった研究もある。例えば Dossi and Patelli (2008) では、本社 PMS が在外子会社における意思決定に影響を与えていることが示唆されているが、その特徴として捉えていた業績評価指標の多様性について有意な影響関係は確認されていない。このように、本社による包括的 PMS が在外子会社の意思決定に影響を与えることが想定されるが、一部異なった結果も示されている。

ここで示している先行研究では、いずれも対象としている子会社の国籍が異なるため、子会社の国籍が影響している可能性もある。こうした先行研究の限界に対応し、先行研究との比較を通じて異なる研究結果が生じた理由の手がかりを模索するため本研究では、在中子会社を対象とした Mahlendorf et al. (2012) を中心に追試的な検証を行う。

そこで、本研究では仮説1として以下を設定した.

仮説 1:本社 PMS の包括性の程度が高いほど、在外子会社における意思決定に対する本社 PMS の影響は高まる。

3.2 在外子会社における意思決定に対する本社 PMS の運用面の影響

3.2.1 PMS の診断的運用

Simons (1995) によると診断型コントロールとは,「組織活動の結果をモニターし、事前に設定した業績水準との差異を調整する (p. 59)」ことである。PMS の診断的運用は、目標を事前に設定し、それに対する活動をモニタリングすることである。その際、PMS を運用しているマネジャーは、事前に設定された目標の達成プロセスにおいて例外的な事象が起きた場合にのみ関心を向ける。マネジャーはこの例外的な事象に対しての情報のみに注目し、その原因を分析し、軌道修正するために部下に対してアクションを起こす (Simons, 2000).

PMS の診断的運用は、組織構成員を戦略の実行へと動機づけるだけでなく、組織目標の達成へとその活動を整合させる (Widener, 2007). PMS を診断的に運用することで、組織戦略の成功 裏な実行において望ましい活動とそうでない活動が明確化されるため組織全体が戦略の実行へと方向付けられるのである (Bedford, 2015; Tuomela, 2005).

PMS の診断的運用について、多国籍企業における本社-子会社間の関係性を対象とした研究は見受けられないが、上記の先行研究の結果から得られた知見をもとに考えると、多国籍企業における本社-子会社間の関係性においても同様に考えられるのではないだろうか。本社が在外子会社に対して事前に目標を設定し、それに対する在外子会社の活動をモニターするよう PMS を運用することで、在外子会社の活動は、本社の望んだ行動をとるように方向付けられると予想される。また PMS の診断的運用は、機械的コントロール (mechanistic control) としての重要な特徴を備えている (Henri, 2006b)。高度に精緻化されたコミュニケーションと情報フローという機械的コントロールにより、組織における意思決定能力は高まる (Koufteros et al., 2014)。

したがって、本研究では以下の仮説を設定する.

仮説 2a: 本社が PMS を診断的に運用するほど、在外子会社における意思決定に対する本社 PMS の影響は高まる。

3.2.2 PMS のインタラクティブな運用

インタラクティブ・コントロールとは、「マネジャーが定期的、個人的に部下の意思決定行動に介入するために公式的な情報システムを運用する (Simons, 1995: 95)」ことである。PMS のインタラクティブな運用は、診断的運用とは大きく異なる。PMS をインタラクティブに運用する場合、マネジャーは自身の意向を常に部下へと伝達し、また期中における様々な戦略的不確実性に対応するために常に部下と積極的に関わる (Simons, 2000)。そのため、パフォーマンスに関するありとあらゆる情報のほとんど全てに対して日常的に関心を向けることとなる。

PMS のインタラクティブな運用の特徴の一つとして、業績に関する頻繁な会議や上司と部下との顔を合わせた (face-to-face) 議論があげられる (Bisbe et al., 2007). PMS のインタラクティブな運用によるこれらの重要な議論によって、現状の課題に対して全社的な視点から有効な対策が練りあげられる。そのため、PMS のインタラクティブな運用は意思決定の際、マネジャーを支援し、意思決定を組織全体にとって効果的なものとする (Abernethy and Brownell, 1999; Bisbe and Otley, 2004; Henri, 2006b). 加えて、PMS をインタラクティブに運用することで、本社は全社の状況を把握可能となり、組織全体の意思決定能力が向上し、全社的な財務パフォーマンス

が高まることが実証されている(Koufteros et al., 2014; 丹生谷, 2009). 多国籍企業を対象とした研究では、本社が PMS をインタラクティブに運用することで本社—子会社間の学習と対話が促進され、組織の戦略的資源配分能力が高まることが示されている (Dossi and Patelli, 2010).

これらのことから、本社は PMS をインタラクティブに運用することで、在外子会社のパフォーマンスに関するあらゆる情報を得ることができ、在外子会社の活動や現地環境について知識、理解を深め、情報の非対称性を緩和することができる。そのため、本社は組織の資源を効果的かつ効率的に配分することができ、在外子会社も全体最適となる意思決定を行うことができる。

以上の知見を総合し、本研究では次の仮説を設定する.

仮説 2b: 本社が PMS をインタラクティブに運用するほど、在外子会社における意思決定に対する本社 PMS の影響は高まる。

3.3 PMS の設計面と運用面の相互作用

PMS の設計面と運用面との関係性について、バランスト・スコアカード (Balanced Scorecard: BSC) の提唱者である Kaplan と Norton は、たとえ同様の機能を持つよう設計された BSC であっても、経営環境や BSC の利用目的など様々な要因を考慮し、臨機応変にその運用方法を変えなければ組織において有用なシステムとならないとしている (Kaplan and Norton, 1992, 1996). 運用方法についてより具体的には、PMS の運用プロセス、情報フローに着目し、それらを変更する必要が主張されている (Simons, 2000). また、Micheli and Manzoni (2010) は、PMS の機能はその目的や PMS の運用者の意図によって変わると主張している。これらの主張からは、PMSの設計面の特性と運用面の特性との相互作用関係を想定することが可能であり、設計上同様の特性を持つ PMS でも、その運用方法によって組織に及ぼす影響は異なる可能性を推察できる.

この点を示唆する経験的研究として、業績管理のプロセスにおいて管理者が被管理者の活動に過度に関与することで、タイトなコントロールとなり、被管理者のモチベーション、およびパフォーマンスを低めることを示唆する研究がある (e.g. Jordan and Messner, 2012; Smith and Bititci, 2017). 特に Smith and Bititci (2017) では、精緻化された PMS を用いる場合には、ルースなコントロール実践へと変更し、被管理者の自律性を高めるような運用方法に変更することで被管理者のモチベーション、およびパフォーマンスが高まることが示唆されている。上司による結果への圧力が高まることにより、被管理者は短期的思考に陥り、財務指標で測られる結果以外に関心を向けなくなってしまう可能性がある (Banker et al., 2000; Merchant, 1990).

他方,多国籍企業を対象に本社 PMS の設計面に着目した Mahlendorf et al. (2012) は,本社 PMS の設計面の特性として,包括性と即応性 (reactivity) との相互作用を検討し,即応性が高い場合には在外子会社の意思決定に対する包括的 PMS の影響は低まることが実証されている。この結果からは,期中における本社との対話によって示された新たな方針や情報に沿って在外子会社が意思決定を行う状況を想定できる (Gary and Wood, 2011; Simons, 1995, 2000). すなわち,社内外の環境変化へ適応するよう本社が PMS を運用する場合,意思決定の際に在外子会社は事前に設定された不確実で複雑な包括的 PMS を重視しなくなる可能性がある.

こうした先行研究は依拠する理論ベースによって結果の意味解釈こそ異なるが、これらの経験的証拠からは、被管理者の活動に対する管理者の過度な関与による圧力や、期中での PMS

の即応性や環境変化への対応が、被管理者に対する包括的 PMS の影響を低めるという関係性を推察できる、そこで本研究では、以下の2つの仮説を検討する。

仮説 3a: 本社 PMS の包括性の程度が高く、本社による PMS の診断的運用の程度が高い場合、在外子会社における意思決定に対する本社 PMS の影響は高まる.

仮説 3b: 本社 PMS の包括性の程度が高く,本社による PMS のインタラクティブな運用の程度が高い場合,在外子会社における意思決定に対する本社 PMS の影響は低まる.

4. 研究方法

4.1 データの収集

本研究では仮説検証のために、日本国外に籍を置く本社による100%出資の在日完全子会社を対象に郵送質問票調査を実施した。本調査において在日完全子会社を対象とした理由は、本社によるコントロール・システムの影響、意思決定権限委譲の程度などについては、本社-子会社間にて認識のギャップがある可能性があり、そのため子会社から直接データを収集しなければ、子会社のありのままの実態が反映されないためである(中川,2004)。

対象企業は、東洋経済新報社が 2016 年 7 月に発行した『外資系企業総覧』 から抽出した. 抽出された在日完全子会社 1,758 社を対象に 2016 年 9 月 15 日に質問票を一斉に送付し、2016 年 9 月 30 日 (消印有効) までの回答を求めた. 最終的な回答数は 250 社 (回答率 14.2%) であり、そのうちデータに重大な欠損のあるサンプルを除いた 234 社 (回答率 13.3%) を分析のためのサンプルとして用いる. 分析に用いるサンプルについて、回答企業の親会社国籍(地域)の内訳は北米 83 社 (35.5%)、欧州 112 社 (47.9%)、アジアおよびその他地域 39 社 (16.7%) であった. 加えて、在日子会社に対する意思決定権限の委譲の程度(後述の「在外子会社における意思決定に対する本社 PMS の影響」の項目と対応)について、14 項目ほとんどの実測平均値が理論平均値を超えている。これらのことから、分析に用いるサンプルは本研究が対象としている「自律的な」在外子会社を検討するうえで妥当といえる。なお、非回答バイアスの確認のため、回答企業の業種分布に関する適合度検定 (X² 検定)を行った結果、回答企業の業種分布は送付企業(在日完全子会社の業種分布)と適合していることを確認した (p>0.10).

4.2 変数の測定

本研究では、先行研究との比較可能性を高めるため、および内的妥当性を確保するために先行研究において開発、利用されている測定尺度を用いることとした。なお、いくつかの測定尺度は多国籍企業に対応するように一部変更している。

「PMS の包括性 (COMP)」を測定するために Hall (2008) や多国籍企業を対象に調査を実施した Mahlendorf et al.(2012) などを参考にして、業績評価指標の多様性や戦略とのリンクの程度などについて計9つの質問項目を設定した。そのうち天井効果を示した1項目を除く、計8項目によって変数が構成された。

表 1 在外子会社における意思決定への影響に関する記述統計・探索的因子分析結果3

	Min	Max	Mean	SD	因子!	因子 2	因子 3
ターゲット決定	1	7	4.47	2.032	.933	056	.108
価格決定	1	7	4.72	1.793	.738	.147	019
流通チャネル決定	1	7	4.21	2.132	.730	.051	.188
研究開発	1	7	3.56	2.028	010	.824	058
製造計画	1	7	3.74	2.129	.084	. 795	075
自製・購入	1	7	3.68	2.081	.167	.760	089
投資決定	1	7	3.94	2.043	173	.672	.158
サブライヤー選択	1	7	3.70	2.117	.153	.624	.101
従業員の報酬決定	1	7	4.59	1.877	016	.045	.873
社内人事	1	7	4.42	1.752	.153	.068	.773
従業員の目標決定	1	7	4.65	1.962	.212	088	.760
業績評価	1	7	4.72	1.809	051	.003	.689
Cronbach' α					.896	.865	.883

※因子抽出法:最尤法,回転:直接オブリミン

※寄与率:75.021%, 固有值:1.202, KMO標本妥当性:.861

表2 仮説検証に用いる変数の記述統計4

	Min	Max	Mean	SD	Cronbach' a	Composite Reliability
COMP	1.89	7.00	5.0679	1.24483	.912	.914
DUSE	1.00	6.60	4.1708	1.03981	.639	.756
IUSE	1.60	7.00	4.8949	1.25663	.842	.891
INF-S	1.00	7.00	4.4678	1.81180	.896	.820
INF-P	1.00	7.00	3.6990	1.67678	.865	.850
INF-C	1.00	7.00	4.5987	1.59418	.883	.849

本社 PMS の「診断的運用 (DUSE)」, および「インタラクティブな運用 (IUSE)」については, Henri (2006b) や Widener (2007), 横田ほか (2013) などを参考にした. 「診断的運用 (DUSE)」は, 天井効果を示した 1 項目を除く計 5 項目を, 「インタラクティブな運用 (IUSE)」については, 計 5 項目によって変数が構成された.

在外子会社における意思決定に対する本社 PMS の影響については、Prahalad and Doz (1987) などを参考に在外子会社における意思決定 14 項目それぞれに対する本社 PMS の影響の程度 を測定した。先行研究では、14 項目を一つの変数とみなし分析を行っている (e.g. Dossi and Patelli, 2008; Mahlendorf et al., 2012)。しかしながら、それぞれが示す意思決定の局面は明らかに異なっており、これらを一つの変数と見なした場合、分析結果の解釈が困難となる。そこで本研究では、探索的因子分析を行った。その結果、3 つの因子が抽出された(表 1)。

今回抽出された3つの因子それぞれが内包する項目を見てみると、まず第1因子はターゲットの決定や流通チャネル、製品・サービスの価格に関する意思決定についての負荷量が高いため、「販売意思決定への影響 (INF-S)」とした.

次に第2因子については、研究開発や製造計画、投資決定やサプライヤーの選択など製造やサービスの計画に関する意思決定についての負荷量が高い、そこで本研究では、第2因子を「製造・サービス計画に関する意思決定への影響(INF-P)」と呼ぶことにした。

最後に第3因子については、従業員報酬の決定や在日子会社内の業績評価など、主に在日子会社内の管理についての負荷量が高いため、「社内管理意思決定への影響 (INF-C)」とした.

以上の結果, 本研究における仮説検証に用いる変数は表2のようになった. なお, 分析に用

INF-S INF-P INF-C Model2a Modellb Model2b Modelic Model2c Modella .239** .249** COMP .224* .227* .147 DUSE .016 .031 .083 .129 -.018 -.015 .252** IUSE .146 .166 .100 .103 .229* COMP*DUSE .206* .086 .236** -.229** COMP*IUSE -.138 .144 -.057 -.049 .044 .052 **ESTTYPE** -.056 -.053 -.036 **ESTYEAR** -.044 .006 -.131 -.146 -.030 .050 SIZE .007 .209 .106 .086 .048 .237 HQ-US .221 .039 -.005 .201 .214 HQ-EU .222 .234 .037 .004 .223 .260 .117 .106 .224 .247 но-а .234 -.007 .083 -.058 -.055 INDUSTRY -.014 -.053 .059 R² .137 .095 .131 .207 .245 .161 Adj. R2 .093 .109 .043 .071 .166 .198 3.098** 3.086** 1.829* 2.165* 5.078*** 5.206*** F-value

表 3 重回帰分析結果5

※最小二乗法に基づく推定,係数は全て標準化

※ R²:決定係数, Adj. R²:調整済み決定係数, F-value: F 値

%*p < .05, **p < .01, ***p < .001

いる変数は、多重共線性を避けるためにそれぞれの変数における各項目の合計の平均値を基準として中心化したものを得点としている。在外子会社における意思決定に対する本社 PMS の影響については、それぞれの因子に高く負荷した項目で変数を構成している。本社 PMS の設計面、運用面に関する記述統計量については、附録を参照されたい。

5. 結果

5.1 分析結果(階層的重回帰分析)

本研究では、導出された仮説を検証するために次の回帰式(1)を推定する.

Influence of parent-PMS on decision-making by subsidiaries

$$= \alpha + \beta_1 COMP + \beta_2 DUSE + \beta_3 IUSE + \beta_4 COMP*DUSE + \beta_5 COMP*IUSE + \Sigma Controls + \varepsilon$$
 (1)

以上の回帰式の推定に向け、本研究では2つのモデルを設定する。第1モデルでは、主たる独立変数となる本社PMSの包括性(COMP)、診断的運用(DUSE)、インタラクティブな運用(IUSE)に加え、コントロール変数である設立形態(ESTTYPE)、設立年数(ESTYEAR)、企業規模(SIZE)、本社国籍(アメリカ:HQ-US、ヨーロッパ:HQ-EU、アジアその他:HQ-A)、業種(INDUSTRY)を投入する。第2モデルでは、本社PMSの設計面と運用面との交互作用項を投入する。

表3は重回帰分析の結果である.

表 4 单純傾斜分析結果

	INF-S				INF-C				
	DUSE		IU	IUSE		DUSE		IUSE	
	-1SD	+ISD	-1SD	+1SD	-ISD	+1SD	-ISD	+ISD	
COMP	.211*	.368***			.348***	.461***	.307**	.167	

※最小二乗法に基づく推定. 係数は全て標準化

%*p < .05, **p < .01, ***p < .001

仮説 1 に関して、Model 1 にて COMP と INF-S (.224, p = .017),および INF-C (.249, p = .006) との有意な正の因果関係が確認された。そのため、仮説 1a は部分的に支持された。次に、本社 PMS の運用面の特性と在外子会社における意思決定の影響との因果関係(仮説 2)について、IUSE と INF-C との有意な因果関係が確認されたため (.229, p = .014),仮説 2b は部分的に支持された。一方で DUSE については有意な因果関係は確認されず,仮説 2a は支持されなかった。最後に仮説 3 について、COMP と DUSE との交互作用項について、INF-S (.206, p = .021),および INF-C (.236, p = .006) との有意な正の因果関係が確認された (Model2a,c)。そのため,仮説 3a は部分的に支持された。他方,COMP と IUSE との交互作用項については,INF-C (-.229, p = .006) との有意な負の因果関係が確認されたため (Model2c),仮説 3b についても部分的に支持されたといえる。

5.2 補助分析(単純傾斜分析)

本研究では仮説検証(仮説3)のため、本社 PMS の設計面と運用面との交互作用項を階層的重回帰分析によって検討した。その結果、交互作用項と従属変数との統計的に有意な因果関係が確認された。そこで、結果についての解釈を深め、仮説に対してより説明力の高い結果を提示するために単純傾斜分析を行った。具体的には、Aiken and West (1991)に従い、INF-S, INF-Cのそれぞれを従属変数とし、DUSE, IUSE がそれぞれ±1SD (標準偏差)の得点をとった場合のCOMP を独立変数とした単回帰直線を推定した(表4)。

結果として,まず DUSE が高い場合 (+1SD),従属変数に対する COMP の係数は,それぞれ β = .368(INF-S), β = .461(INF-C),低い場合 (-1SD) には β = .211(INF-S), β = .348(INF-C) であり,本社による PMS の診断的運用の程度が高い場合の方が在外子会社における意思決定に対する本社による包括的 PMS の影響が強くなる傾向が確認された.

他方、IUSE について、IUSE が低い場合 (-1SD) のみ従属変数 INF-C に対する独立変数 COMP の係数が有意となり、本社による PMS のインタラクティブな運用の程度が低い場合のみ在外子会社における意思決定に対して本社による包括的 PMS が影響を与えることが示された。

6. 考察

前節にて示した分析結果において、まず本社 PMS の設計面の特性については、本社 PMS の包括性の程度が高いほど、在外子会社における意思決定に対してポジティブな影響を与えることが示された。この結果からは、Busco et al. (2008) や窪田ほか (2014) などがケース・スタディ

によって示しているように,在外子会社は全社戦略を反映した多面的指標によって自身の意思 決定や行動が測定,評価,分析されることで,全社目標に対してどのようにアプローチすれば よいかを理解し,それに沿った行動が確保されるといえる.

次に本社による PMS の運用について、本社による PMS のインタラクティブな運用が在外子会社における意思決定に対してポジティブな影響を与えることが示された。一方で、本社による PMS の診断的運用は在外子会社における意思決定に対して影響を与えるとは言えない。この結果については、先行研究において示唆されているように、本社が PMS をインタラクティブに運用することによって、本社―子会社間において業績に関する「高頻度の情報交換」が行われ、「業績に関しての情報共有」が高いレベルで実現した結果ではないかと考える(Dossi and Patelli, 2010; 鬼塚, 2018)。すなわち、本社―子会社間における頻繁な情報交換により、理解の共通化が促進されることで、全社の進捗状況や子会社が全社戦略上おかれている立場、本社からの要求を在外子会社が明確に把握することができ、全体最適となる意思決定を行う可能性が示唆される。

本研究において特に注目すべき結果は、本社 PMS の設計面と運用面との相互作用効果につ いての検証結果である(仮説3)、分析の結果、本社 PMS の包括性の程度が高く、本社が PMS を診断的に運用するほど,在外子会社における意思決定は本社 PMS を反映し,逆にインタラ クティブに運用する場合には、本社 PMS を反映しないことが示唆された。この結果について は,本社から在外子会社に対して多様な情報がPMS(あるいはその運用)を通じて提供され ることで、意思決定者が複雑な情報処理を強いられ、全ての情報を十分に活用できないという 状況を想定できる (Ghosh, 2005; Ittner et al., 2003)。そもそも全社、および在外子会社の戦略に 関連付けて、網羅的に財務、非財務指標を設定するような包括的 PMS に加えて、本社-子会社 間のインタラクションが頻繁にとなることで,情報過多となり在外子会社が意思決定の際に本 社 PMS を十分に反映しなくなる傾向が推察される (Banker et al., 2000). 加えて、本社が在外子 会社に対して頻繁に進捗管理を行うことや業績に関する情報を求めることで,在外子会社は 本社から信頼されていないと捉え、モチベーションが低下する可能性も示唆されている(横 田, 2015, 2016), すなわち、分権的な多国籍企業においては、在外子会社が活動するうえで重 要な領域や要因を特定し,それらを本社-子会社間で共有することが重要となるが (Busco et al., 2008; Dossi and Patelli, 2010),情報過多となってしまう場合,むしろネガティブな影響をもたら す可能性が指摘される.

7. おわりに

本研究は、在外子会社における意思決定に対する本社 PMS の影響メカニズムの解明を目的としていた。在日子会社トップ・マネジメントを対象としたサーベイ調査の結果をもとにした分析の結果、本社による PMS の設計面の特性として包括的 PMS としての特性が、運用面の特性としてはインタラクティブな運用が在外子会社における意思決定に影響を与えることが示唆された。また、設計面と運用面との交互作用効果を検討した結果、本社 PMS の包括性が高く、本社が PMS を診断的に運用する場合、在外子会社における意思決定にポジティブな影響を与える一方、インタラクティブに運用する場合はネガティブな影響を与えることが示された。

本研究の貢献は以下の通りである。まず、本社 PMS の在外子会社における意思決定への影響について、探索的因子分析により3つの潜在変数を特定し、分析を行った点である。分析の結果、INF-P に対してはいずれの独立変数とも統計的に有意な因果関係が確認されなかった。これは、製造・サービス計画に関する意思決定権限の委譲の程度が他に比べて相対的に低かったことが一つの要因として考えられる。このように想定する意思決定の局面によって、本社 PMS の影響が異なることを示した点は、本研究の貢献といえる。

次に、設計面と運用面とを同時に検討し、本社による PMS の運用方法によってその影響が異なることを示唆した点である。運用面のみにフォーカスした結果では、インタラクティブな運用が、設計面と運用面との交互作用効果を検討した結果では診断的に運用した場合に在外子会社における意思決定にポジティブな影響を与えることが示された。これらの結果は、PMS の設計上の特性に適合するような運用方法が存在する可能性を示唆している。さらに、PMS の設計面と運用面を同時に検討することで、これまでの先行研究における研究結果の対立を解消することができる可能性を示した点は本研究の意義である。

加えて、Tessier and Otley (2012) が主張するように、既存研究が診断的運用を"負"のコントロールとして捉えてきたのに対し、本研究の結果は必ずしもネガティブな影響を与えるわけではなく、状況によってその影響は変化する可能性を示唆した点にも貢献が認められる。

しかしながら、本研究にはいくつかの限界も存在する。まず、調査対象についてである。本研究では、日本国外に籍を置く本社による在日完全子会社を調査対象としたため、他国に展開する子会社に対して本研究の結果が当てはまるとは限らない。また、PMSの運用に対する本社一子会社間の認識ギャップについて、今回得られた質問票への回答、および結果は本社が意図していない可能性を否定できない。次いで、本研究は特に分権的な多国籍企業において顕著となる課題を想定していた。そのため本研究の結果は、集権的と言われる日系の多国籍企業を対象とした研究結果(e.g. 松木ほか、2014)とは整合的ではない可能性がある。

以上のような限界はあるものの、本研究の結果は多国籍企業における在外子会社管理に対して有用な示唆を与えるものである。将来的には、本研究の結果についてケース・スタディを中心とし、さらなる検討を重ねることで、多国籍企業における PMS の有用性についての知見を深めることができると考えている。

貉鯈

調査にご協力いただきました企業の方々に深く御礼申し上げます。また、本稿の作成にあたり、匿名の2名のレフリーの先生方から大変貴重なご意見をいただきました。ここに感謝申し上げます。なお、本研究は慶應義塾大学博士課程学生研究支援プログラムの助成を受けた研究成果の一部である。

附録

附録1 本社 PMS の設計面および運用面に関する記述統計量

	N	Min	Max	Mean	SD
本社 PMS の包括性 (COMP)					
活動と全社の目標とのリンク	234	2	7	5.55	1.396
在外子会社の業績と本社の長期戦略とのリンク	234	2	7	5.37	1.503
財務・非財務指標の設定	234	1	7	5.35	1.677
業績に関する多数の情報提供	234	1	7	5.01	1.710
多面的情報提供	234	1	7	5.01	1.570
文書化、業績評価に関する記録	234	1	7	5.00	1.595
幅広い業績情報の提供	234	Ī	7	4.95	1.764
本社や傘下企業の活動に対する影響の把握可能性	234	1	7	4.83	1.645
本社による PMS の診断的運用 (DUSE)					
本社→子会社:目標に対する進捗度合いの確認	234	1	7	5.30	1.638
本社→子会社:活動結果のモニター	234	1	7	5.28	1.674
本社:業績管理システムを通じて得た情報を作成・解釈する際に専門部署に依頼	234	1	7	3.97	1.600
本社→子会社:例外的な事項が起こった場合のみ活動にて関心	234	1	7	3.27	1.720
子会社→本社:例外的な事項が起こった場合のみ本社 PMS に関心	234	1	7	3.04	1.473
本社による PMS のインタラクティブな運用 (IUSE)					
本社→子会社:活動に対して日常的に関心	234	1	7	4.93	1.565
子会社→本社:本社 PMS に対して日常的に関心	234	1	7	4.91	1.602
アクション・ブランに基づく継続的な挑戦や議論	234	1	7	4.89	1.602
会議における議論の円滑化	234	1	7	4.88	1.547
本社 - 子会社間における頻繁な公式的コミュニケーション	234	1	7	4.85	1.708

注

- ¹ Simons (1995) 以外の PMS の運用のフレームワークについて、例えば Henri (2006a) のフレームワークなどは、PMS の役割や目的として捉えられており (e.g. Micheli and Manzoni, 2010) 運用プロセスを捉えることができないと考えたため、本研究では援用しない.
- ² Simons (1995) の 4 つのコントロール・レバーを援用する場合、4 つのレバーのすべてを対象としなければならないという議論がしばしばなされることがあるが、Simons (2000) において、信条システムや境界システムはあくまで PMS を補完する役割を持つ別のシステムとしての説明がされているため、本研究では 2 つのレバーに着目する.
- ³ 初回の因子分析の結果,「予算作成」と「従業員の責任権限決定」について因子負荷量, および共通性が低く, 各因子に対する説明力が低いと判断したため分析から除外している.
- ⁴ 変数の信頼性 (Cronbach α, Composite Reliability) について、それぞれの値は統計的に許容できる水準を満たしている (Hair et al., 2010).
- ⁵ 多重共線性を示す VIF (variance of inflation) は、一番高い値でも 2.2 であり、多重共線性の問題は生じていないと考えられる。

参考文献

- Abernethy, M. A., and P. Brownell. 1999. The Role of Budgets in Organizations Facing Strategic Change: An Exploratory Study. *Accounting, Organizations and Society* 24(3): 189–204.
- Bartlett, C. A., and S. Ghoshal. 1989. *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Banker, R. D., H. Chang, and M. J. Pizzini. 2004. The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy. *The Accounting Review* 79(1): 1–23.
- Bedford, D. S. 2015. Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research* 28: 12–30.
- Birkinshaw, J., and N. Hood. 1998. Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review* 23(4): 773–795.
- Bisbe, J. and R. Malagueño. 2012. Using Strategic Performance Measurement Systems for Strategy Formulation: Does It Work in Dynamic Environments? *Management Accounting Research* 23: 296–311.
- Bisbe, J., and D. Otley. 2004. The Effects of the Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation. *Accounting. Organizations and Society* 29(8): 709–737.
- Bisbe, J., J. M. Batista-Foguet, and R. H. Chenhall. 2007. Defining Management Accounting Constructs: A Methodological Note on the Risks of Conceptual Misspecification. *Accounting, Organizations and Society* 32(7–8): 789–820.
- Bourne, M., J. Mills, M. Wilcox, A. Neely, and K. Platts. 2000. Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management* 20(7): 754–771.
- Busco, C., E. Giovannoni, and R. W. Scapens. 2008. Managing the tensions in integrating global organisations: The role of performance management systems. *Management Accounting Research* 19(2): 103–125.
- Chenhall, R. H., M. Hall., and D. Smith. 2013. Performance measurement, modes of evaluation and the development of compromising accounts. *Accounting, Organizations and Society* 38: 268–287.
- Dossi, A., and L. Patelli. 2008. The decision-influencing use of performance measurement systems in relationships between headquarters and subsidiaries. *Management Accounting Research* 19(2): 126–148.
- Dossi, A., and L. Patelli. 2010. You learn from what you measure: financial and non-financial performance measures in multinational companies. *Long Range Planning* 43(4): 498–526.
- Doz, Y.L. and C. K. Prahalad. 1984. Patterns of strategic control within multinational corporations. *Journal of International Business Studies* 2 Autumn: 55–72.
- Ferreira, A., and D. Otley. 2009. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research* 20(4): 263–282.
- Franco-Santos, M., L. Lucianetti, and M. Bourne. 2012. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research* 23(2): 79–119.
- Gary, M.S. and R. E. Wood. 2011. Mental models, decision rules, and performance heterogeneity. Strate-

- gic Management Journal 32(6): 569-594.
- Ghosh, D. 2005. Alternative Measures of Managers' Performance, Controllability, and the Outcome Effect. *Behavioral Research in Accounting* 17(1): 55–70.
- Hair, J. F., W. C. Black, J. B. Babin, and R. E. Anderson. 2010. *Multivariate Data Analysis. 7th edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hall, M. 2008. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society* 33(2): 141–163.
- Henri, J. F. 2006a. Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society* 31(1): 77–103.
- Henri, J. F. 2006b. Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society* 31(6): 529–558.
- Ittner, C. D. and D. F. Larcker. 1997. Quality Strategy, Strategic Control Systems, and Organizational Performance. *Accounting, Organizations and Society* 22 (3/4): 293–314.
- Ittner, C. D., D. F. Larcker, and M. W. Meyer. 2003. Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review* 78(3): 725–758.
- Jordan, S., and M. Messner. 2012. Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society* 37(8): 544–564.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1992. The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review 70: 71-79.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Koufteros, X., A. J. Verghese, and L. Lucianetti. 2014. The effect of performance measurement systems on firm performance: A cross-sectional and a longitudinal study. *Journal of Operations Management* 32(6): 313–336.
- 窪田祐一,近藤隆史,伊藤正隆,西居豪,中川優. 2014.「グローバル企業におけるテンションとコントロール・パッケージ:3社の比較ケース」『原価計算研究』38(2):39-51.
- Langfield-Smith, K. 1997. Management Control Systems and Strategy: a critical review. Accounting, Organizations and Society 22(2): 207-232.
- Luo, Y. 2005. Toward cooperation within multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business* 40(1): 71–90.
- Mahlendorf, M. D., J. Rehring, U. Schäffer, and E. Wyszomirski. 2012. Influencing foreign subsidiaries decisions through headquarters performance measurement systems. *Management Decision* 50(4): 688-717.
- 松木智子,中川優,島吉伸,安酸建二.2014.「海外子会社の現地化とマネジメント・コントロール:日系グローバル企業のケーススタディ」『原価計算研究』38(2):27-38.
- Merchant, K. 1990. The effects of financial controls on data manipulation and management Myopia. *Accounting, Organizations and Society* 15(4): 297–313.
- Micheli, P., and J. F. Manzoni. 2010. Strategic performance measurement: Benefits, limitations and paradoxes. *Long Range Planning* 43(4): 465–476.
- Micheli, P., M. Mura, and M. Agliati. 2011. Exploring the roles of performance measurement systems in

管理会計学 第27卷 第1号

- strategy implementation: The case of a highly diversified group of firms. *International Journal of Operations and Production Management* 31(10): 1115–1139.
- 中川優. 2004. 『管理会計のグローバル化』森山書店.
- 丹生谷晋. 2009. 「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」『管理会計学』 17(1): 39-55.
- 鬼塚雄大. 2018. 「本社による在外子会社の業績管理:業績管理システムの運用への着目」『原 価計算研究』42(1): 58-70.
- Prahalad, C. K., and Y. L. Doz. 1987. The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision. Free Press, New York.
- Quattrone, P., and T. Hopper. 2005. A 'time-space odyssey': management control systems in two multinational organisations. *Accounting, Organizations and Society* 30(7): 735–764.
- Roth, K., and T. Kostova. 2003. The use of the multinational corporation as a research context. *Journal of management* 29(6): 883–902.
- Simons, R. 1995. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Harvard Business School Pres, Boston, MA.
- Simons, R. 2000. Performance measurement and control systems for implementing strategy. Prentice Hall.
- Smith, M., and U. S. Bititci. 2017. Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. *International Journal of Operations & Production Management* 37(9): 1207–228.
- Tuomela, T. S. 2005. The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research* 16(3): 293–320.
- Widener, S.K. 2007. An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society* 32(7–8): 757–788.
- Wisner, J. D., and S. E. Fawcett. 1991. Linking firm strategy to operating decisions through performance measurement. *Production and inventory management journal* 32(3): 5–11.
- 横田絵理. 2015. 「日本企業のマネジメント・コントロールの特性の検討:在フィンランド日系企業へのインタビューを通じて」『産業経理』75(2): 43-56.
- 横田絵理. 2016. 「イノベーションを支えるマネジメント・コントロール: フィンランド企業 調査からの考察」『慶應経営論集』33(1): 49-64.
- 横田絵理, 妹尾剛好, 高橋真吾, 後藤祐介. 2013. 「日本企業における業績管理システムの実態調査」『三田商学研究』55(6): 67-87.