

論 壇

企業グループの管理会計

中村博之

<論壇要旨>

現代企業の経営において、企業グループの経営活動は以前から続く興味深い研究対象の1つである。そのため、今回の統一論題のテーマは「企業グループの管理会計」として設定された。ここで、企業グループの経営はどのような形で機能しているのか。さらには、これからの管理会計は、企業グループの経営管理のためにどのような変化をしていくことになるのか。このような深遠な研究課題に関する展望を示すことが今回の統一論題の課題である。このために、今回の全国大会では、4つの研究報告を頂いた。これら4つの貴重な研究報告により、「企業グループと管理会計」の重要な論点が解明された。しかし、この「企業グループと管理会計」に関する研究が、今後も多くの有意義な研究の蓄積へと結びつくためには残された課題がある。この解決により、引き続き、企業経営の発展に結びつくべく、「企業グループと管理会計」に関連する研究が継続され、実際に企業の発展が実現することを期待したい。

<キーワード>

企業グループ、異文化マネジメント、事業会社横断の関係、環境管理会計、海外子会社マネジメント

Management Accounting for Enterprise Group

Hiroyuki Nakamura

Abstract

Management accounting of enterprise group is very attractive research area. Many researches have been continued by researchers from a few decades ago. In this annual meeting, this management accounting of enterprise group was discussed in the special session. Four researches were presented by distinguished researchers. These researches clarified the management systems of enterprise group. Based on these management systems, the evolution of management accounting for enterprise group was shown from their own viewpoints. They all were very valuable for future researches. In this paper, some critical issues of this management accounting of enterprise group will be explained for solutions. The researches of management accounting must be continued enough. I expect that these researches contribute to the future success of enterprise.

Keywords

enterprise group, different culture management, cross company relationship, environmental management accounting, foreign subsidiaries management

1. 統一論題開題

企業組織は絶えず急速かつ大規模な変貌を遂げている。とりわけ、近年は経営環境の変化が迅速かつ大規模に生じている状況にあることから、洋の東西を問わず、企業は生存を目指して組織の変革を常とせざるを得ない状況にある。このような企業組織の変革では、その組織内における資源としての人材、物品、資金などの配分の仕組みを変えることになる。その中にあって、企業の業績評価と意思決定のための経営管理の用具としての管理会計は、重要な役割を演じてきた。

ここで、この企業組織という表現については2つの意味合いがあると考えることができる。1つには、人間集団として形成される個別企業という意味であり、もう1つはいくつかの個別企業から形成される企業グループという意味である。俯瞰してみれば、双方ともに人間の「集まり」であるが、個別企業の場合は、それぞれを他の組織と区分する、ある種の会計実体としての境界が存在している。現在、企業経営では、これらの個々の組織としての個別企業の活動は、当然、重要であるが、ネットワークのように企業が張りめぐらされた形の組織として、企業グループの活動も興味深い経営現象の1つである。そのため、今回の統一論題のテーマは「企業グループの管理会計」として設定された。

この企業グループについては、相当以前から研究の関心が集まっている。たとえば、今井(1992)は、企業間関係である「系列」の問題について、その分析に際して、企業グループとして、財閥型企業グループと独立型企業グループとに分類している¹。その後、1999年の連結決算中心主義を受けて、グループ経営の分析対象として企業グループを示すのが、伊藤(1999)である。伊藤によれば、連結決算の範囲に含まれる企業の集合体を「企業グループ」と定義している²。この企業グループに関しては、かつての個別企業ではなく、グループ間の競争が中心となること、そして、そのグループ企業の経営に適用されるモデルを提示している。さらに、グループ企業の経営について、より一層踏み込んで研究を行ったのが園田(2017)である。そこにおいては、企業グループを資本関係により結合する企業集団としている³。そして、それら企業グループにおけるマネジメントを多面的に分析している。

上記は「企業グループ」の経営を議論した研究のごく一部であるが、経済や経営、財務会計と管理会計など、多くの視点から、分析対象として興味深い研究課題であることを見て取ることができる。ここでは、企業グループの範囲設定やそれらグループのパフォーマンス測定とその向上の仕組みが重要であることがわかる。このたびの統一論題では、これを現代の管理会計という状況設定で議論することとなった。この統一論題の問題意識の根底にあるのは、常に拡張を続ける企業経営において、現在、企業グループの経営はどのような形で機能しているのか。さらには、これからの管理会計は、企業グループの経営のためにどのような変化をしていくことになるのか。このような深遠な研究課題に関する展望を示すことが今回の統一論題の課題である。

この課題解決に向けて、このたびの統一論題では、4つの研究報告を頂いた。第1報告では、塘誠氏(成城大学)から異文化マネジメントの観点で企業グループの管理会計についての研究成果を披露頂いた。第2報告では、福田淳児氏(法政大学)から事業会社横断的な関係を促進するメカニズムと、その事例を報告頂いた。さらに、第3報告では、岡照二氏(関西大学)から企業グループの環境管理会計についての展望を提示頂いた。最後に、第4報告として、宮元

万葉美氏（情報通信総合研究所）から、海外子会社のマネジメントについての報告がなされた。本稿では、統一論題当日の各氏の研究報告に基づいて、第2節では当日の研究報告の要点を紹介する。続いて、第3節において、統一論題を受けての今後の企業グループの管理会計研究についての見解を示すこととする。最終節では、本統一論題をとりまとめ、むすびとしたい。

2. 統一論題報告の要点

2.1 塘報告

今回の統一論題報告の第1報告は、塘氏による「異文化マネジメントと管理会計上の課題—純粋持株会社、日経海外子会社の事例研究から—」である。研究報告の構成は、純粋持株会社の動向、ポートフォリオ・マネジメントの事例、グローバル・グループ管理の順になっている。論題タイトルに明らかなとおり、純粋持株会社を中心に、日本の企業グループの実態や個々の企業実務を重視し、各種データ等を活用することで現代企業の異文化マネジメントの解明を意図した。

純粋持株会社の動向については、過去から現在の持株会社の趨勢から現状を描き出す。そのために、上場企業での純粋持株会社の採用状況についての確認を行い、下記を明らかにした。

- (1) 直近の10年間で、上場企業において持株会社が継続的に増加している。
- (2) 業種別には、小売やサービスを代表に非製造業での採用比率が高く、製造業では食料品や建設業での採用率が高い。
- (3) 東証1部企業では、純粋持株会社の方が、売上高の平均が優位に大きい。
- (4) 東証1部企業では、この10年間で、純粋持株会社の増加が237社に対し、廃止は48社にとどまる。

さらに、この持株会社と関連して、カンパニー制の動向にも言及した。

本報告では前述のとおり、実際の企業の動きを重視している。そこで、これに関して、持株会社的な組織では、ポートフォリオ・マネジメントの適用が見られることについて、いくつかの企業事例に基づき検討を行っている。そして、下記の4社に関して、ポートフォリオ・マネジメントの特徴について説明している。

- (1) 三菱ケミカルホールディングスでは、そのポートフォリオ・マネジメントにおいて、資本効率性、成長性、収益性を評価のベースにしている。
- (2) 三菱商事では、事業評価に際し、資本コストを明示的に利用し、ポートフォリオとしての事業領域を評価している。
- (3) 三井物産の場合、事業への投資のリサイクルを行う。Growth and Sell モデルとして、成長分野への投資に始まり、収益基盤の強化を通じて、売却というリサイクルによる果実化を実現して、さらなる成長分野への投資を行う。
- (4) 旭化成では、純粋持株会社から事業持株会社への転換があった。これは、事業会社間の製品開発や販路開拓の重複、研究開発の統合によるものである。このことを通じ、旭化成の事業ポートフォリオが変化している。

これら一連の企業事例にみる通り、グループ企業の経営では、ポートフォリオ・マネジメントが重要な役割を示すことが理解できる。

ここまでの企業グループの管理は全体像を俯瞰するものであった。しかしながら、現状での新たな課題として、本報告の帰結ではグローバルなグループ管理に焦点を合わせている。

このグローバル・グループ管理は、海外のグループ企業をいかに管理するか、ということである。このことに関し、本報告は解決の方向性として3点明示している。

- (1) 日本の地方支社や工場と同レベルの管理の実行。
- (2) 海外子会社の管理は現地に任せる。
- (3) グローバル・プラットフォームの構築と適用。

上記の提案にあたっては、本報告の趣旨のとおり、企業実務を重視する。そこで、(1)の適用を示すものとして、アセアンの現地法人管理を、(2)はメキシコでの子会社経営を、そして(3)は日立や日産の事例をもとに、グローバル・グループ管理の実情と多様性を検討している。

本報告の結びでは、ここまでの検討から、グローバルな企業グループの管理とそのため会計についての示唆を提示している。すなわち、企業データに見られるように、持株会社のようなグループ経営の増加とそのグローバル展開が拡張することは間違いないことが理解できることから、このグループ企業のグローバル事業ポートフォリオなどの業績評価を行う管理会計では、異文化という要素に関する考慮が必要かつ不可欠となることである。最終的に、本研究を通じての、異文化を取り込んだマネジメントとして、その統合が必要であることと同時に、企業文化の存在とその衝突への危惧、異文化の統合方法について研究が必要であることを明確にした。

2.2 福田報告

統一論題報告の第2報告は、福田氏による「事業会社横断的な関係を促進するメカニズム」である。研究の目的は、純粋持株会社制を採用した企業グループの事例に基づき、事業会社横断的な取り組みを促進するためのメカニズム、およびその効果について検討することである。この研究目的達成のため、事業会社横断的な関係分析のための先行研究、さらに、それらに基づき、キリングループの事例研究を行った。

事業会社を横断する関係を構築するにあたり、そのことに影響を及ぼす要因として、純粋持株会社制の採用に伴う事業会社の自律性の向上があるが、そのメリットとして、市場環境の変化への迅速かつ的確な対応ができることがあるものの、デメリットとして、事業会社横断的な取り組みが効果的に実施できないことがあると指摘する。このような純粋持株会社と事業会社のグループに関し、先行研究を引用して、事業会社横断的な関係の必要性を説明する。すなわち、Kogut and Zander (1992)によればシナジー効果の発揮があることから、異なる事業が本社の参加にあることに意義があることとする。さらに、頼他(2012)によれば、「求心力と遠心力のバランス」、Adler and Kwon (2002)の社会的資本の必要性などを引用し、事業会社横断的な関係の必要性と促進メカニズムについて言及している。このように、本研究の基盤として、純粋持株会社を頂点としながら、それを下支えする事業会社という構図において、この双方から構成される企業グループという視点からは、その事業会社間の組織横断的な関係がグループ全体の発展のためには重要であることが理解できる。

本研究では、このような事業会社横断的な関係に関する研究の実施に際し、事例研究を行っている。この事例としてのケース研究を行うことの意義は、実務において、事業会社間での組織横断的な連携の不足とその問題点を解決するための研究の不足を補うことにある。このこと

により、確実に増加する、純粋持株会社と事業会社という企業グループにおいて生じるであろう組織横断的な取り組みの促進とそのメカニズム醸成に貢献することになるであろう。

事例として採択した企業グループはキリンググループである。キリンググループは2007年に純粋持株会社制に移行した。キリンホールディングスを頂点に、ビールをはじめとする各事業会社との垂直的な関係は一般に実施されているが、より重要となるのは、事業会社間の水平的な関係とする。本研究では、インタビューにより、この事業会社を横断する関係促進のメカニズムに注目した。具体的には、事業会社のキリン株式会社に設立した事業創造部を通じて、事業会社が分散的に行っていたプラズマ乳酸菌商品を統一するという事業横断する関係を通じ、その促進のメカニズムを明らかにした。事業創造部と各事業会社による役割と責任分担、人的な要因などの視点から、事業会社を横断する関係を促進するメカニズムについて実践を通じて説明することで、明瞭にしている。

本報告のむすびの要点は、企業グループとして、純粋持株会社制を採用した重要課題は、事業会社間の横断的な関係構築である。一般には、このことの欠如により、全体最適を阻害されることになるという。そこで、キリンググループでは、事業創造部という組織構造やブランドマネジメントで解決に向かったプロセスを明らかにした。ただし、本報告では、他社での取り組み事例の蓄積が課題となることを指摘し締め括った。

2.3 岡報告

統一論題の第3報告は、岡氏による「気候変動に伴う企業グループの環境管理会計の展望」である。研究の構成は、環境会計の現状、企業グループの管理会計、環境会計からフルコスト会計・自然資本会計への展開の順で研究報告を行った。

研究報告の冒頭では、世界規模での気候変動がもたらす危機的状況への危惧感の高まりが進行していることが示されている。このことについて、本研究の問題意識の核心として、企業グループという統一論題のテーマに即し、企業グループの環境管理会計に焦点を合わせる。ただし、自然環境という観点からは企業グループは世界から切り離された存在ではない。そのことを考慮し、社会全体と関連して企業グループの環境管理会計を検討する試みが本報告である。最終的には、企業グループの環境管理会計において、全体最適の範囲はいかなるものになるかについての提言を目指した。

最初に、各種公表資料に基づき、下記のとおり、環境会計の現状を明らかにした。

- (1) 環境会計の利用はおよそ30から35%である。
- (2) 単体と連結では、連結ベースでの環境会計実施企業が少ない。
- (3) 2013年度から2017年度にかけて気候変動対応に取り組む企業が年々増加している。
- (4) 同時期に、事業活動による生物多様性への影響を把握している企業が年々増加している。
- (5) 水問題について、経営に大きな影響を与えると認識しているが、リスクと考える企業は35%にとどまる。

このような調査結果から、環境会計の現状を改めて提示した。

次に、企業グループの環境会計に関して、日本会計研究学会スタディ・グループによる質問調査の結果を示した。この調査での企業グループ・マネジメントにおける環境会計についての仮説は以下の2つである。

- (1) 企業グループ・マネジメントの環境経営・環境会計において、ステイクホルダーの範囲

は拡張する。

(2) 企業グループ・マネジメントの環境経営において、最適化の範囲は拡張する。

この仮説に対し、回答企業の質問票分析の結果、両方の仮説が支持されることを明らかにした。なお、このステイクホルダーの範囲および最適化の範囲の拡張について、企業グループやサプライチェーンを越えて、地球全体規模に及ぶことを回答していたことを示した。

上記のとおり、環境管理会計は拡張することが確実に予想される。そのことの展望について、本報告では、フルコスト会計と自然資本会計を検討している。フルコスト会計は最広義のライフサイクル・コストングであり、社会的コストまでを含んだ環境管理会計である。また、自然資本に対する企業活動の影響度や依存度を把握・評価するのが自然資本会計である。これらの会計の意義を説明し、自然資本会計においては、企業の事例研究を示す。このようにして、環境管理会計の技法と実践から、その拡張を明確にしている。

最後に、課題と展望をとりまとめる。日本の管理会計研究の課題として、企業グループの環境管理会計への移行が急務であること、そして、そのような環境管理会計における「最適化」とは、地球全体規模の最適化であること、さらに、欧州を中心に行われる、気候変動会計などの新たな研究領域に目を向けることを示唆する。今後の展望として、企業グループを越えて、環境管理会計から自然資本会計へとつながっていくであろうこと、そこでは、フルコスト会計や自然資本会計が経営目的に合致するように継続試行の中で発展する必要があることを説明した。

2.4 宮元報告

統一論題の第4報告は、宮元氏による「グループ企業マネジメント—海外子会社のマネジメント手法の事例から—」である。研究の構成は、問題意識、リサーチの目的、リサーチの概要であり、これを受けて、結論を導出した。

本報告の問題意識は、日本企業が海外事業の拡大を目指す一方で、海外子会社のマネジメントは複雑化していることである。そこで、本報告では、リサーチの目的として、主としてM&Aによる成長と海外事業の拡大を目指す企業のマネジメントにとって、報告者の考える「必勝」の組織デザインは存在するかということである。

上記のリサーチとして、海外ビジネスを成長させた日系企業を対象に、公開資料とヒアリングによる事例調査を実施した。海外子会社の経営管理の解明について、下記の4点を明らかにすることを試みた。

- (1) 海外ビジネス戦略に関する所掌の分担（責任権限・範囲）。
- (2) 海外子会社の経営モニタリングスキーム。
- (3) 海外子会社の経営評価の方法。
- (4) 現スキームにおける課題・問題点等。

この調査から、マネジメントの視線として、親会社が個々の子会社を別個に見るパターン1と、国やエンティティーをまたがるバリューチェーンとして見るパターン2があることを指摘する。このことを論証するため、それぞれのパターンについて、調査による事例に基づいて具体的に説明する。パターン1について2社、パターン2についても2社の事例を示した。これにより、パターン1は拠点個別のマネジメントに意義があるケースであり、パターン2は、拠点間シームレスのマネジメントに意義があるケースと位置づける。

本研究のむすびでは、問題意識に対し、下記の3点をあげている。

- (1) どの組織にも万能の組織の型は存在しない。
- (2) 「強固なコントロールではなく、強固なエンゲージメント」のための組織デザインが必要。
- (3) うまくいく「型」を探して「型から入る」のではなく、何が不足しており、何が必要かを先に考える。

上記の通り、事例に基づく分析から、海外子会社のマネジメントに関する結論を示した。

3. 企業グループと管理会計研究

前節の通り、統一論題では、それぞれの報告者の観点から、多彩な研究報告を得ることとなった。各研究者の研究の方向性が異なることから、これら報告の示唆するところは多様性を持つ。そのため、ここで、それぞれの報告に基づき、これら研究の示唆を受けての今後の管理会計研究の方向性について考察を加えることとしたい。

塘報告の通り、純粋持株会社の分析で理解できるように、近年の企業経営の潮流として、グループ企業を検討することの重要性は明らかである。旧来の個別企業の利益最大化を目指すような自己完結的な組織単位の管理会計から、組織の「垣根」を越えた経営管理用具としての管理会計が必要不可欠となることがわかる。さらに、現実が指し示すように、本報告による研究の「異文化マネジメントと管理会計」の意義が増大することは明白である。しかしながら、拡大を続ける企業グループとそのグローバル展開という現実の前では、管理会計の研究課題は山積している。しかしながら、観点を換えれば、ここには管理会計研究の将来とその貢献を予見することができる。

福田報告によれば、事業部制以来、常に問題視される部分最適が検討の根底にある。企業グループにおいても、事業会社という部分最適を回避する優れた経営管理が必要である。このことは、企業グループの経営管理に寄与する管理会計システムの前提条件である。報告のケースにあるように、事業会社横断的な組織導入という工夫によって、その部分最適から全体最適へと向かう道筋が示された。今後に向けて、事業会社横断的な組織において、どのような管理会計情報を適用することで、企業グループ全体の目的にかなう経営が実施されることになるか、このことは引き続き研究が必要である。

岡報告では、企業グループの環境管理会計についての展望が示された。すでに社会的に認知される通り、個人のみならず、環境保全に対して、企業の役割の重要性は増すばかりである。それに呼応するかのように、企業の提供する環境関連の情報は拡張の一途をたどっている。本報告では、このことを各種資料から確認した。ここで、企業グループという視点からすると、個別企業以上に、社会や自然まで環境に関する情報の範囲、さらにその内容を拡張することが必然的であることが明示された。当然、今後、このような拡張は続くであろうが、本稿冒頭の通り、系列あるいはそれ以上にまで含む範囲となるのか、もしくは連結範囲で閉じるかの企業グループの設定は検討が必要である。これに付随して、これら企業グループの範囲に応じて、環境管理会計情報の内容も変化するであろう。これらに関する研究は現代の世界的な課題とも関連することから、引き続き重要な管理会計研究領域となる。

宮元報告によれば、海外事業の拡大を目指す企業が、そのマネジメントを行う場合、「必勝」

とも言える組織デザインは存在しないということを明らかにした。ただし、何が必要かを考えることから組織とその組織のための管理会計を検討するという結論は示唆に富む。今後も、実務適用を尊重すると、膨大な数の企業分析とそれに基づく管理会計研究へと結実することになる。

企業グループは、自然環境や法律、会計などが変化する中で、これからも変化と拡張を続けていくであろう。今回の統一論題を契機にして、企業グループという現代に重要な意義を持つ組織タイプの管理会計研究が進歩する、その出発点となることを期待する。

4. むすび

このたびの統一論題のテーマは「企業グループと管理会計」であった。基本的な課題は、企業グループの経営とそのための管理会計の現状と将来の展開に向けての示唆を得ることであった。そのため、この統一テーマについて、4つの研究報告を頂いた。塘誠氏の「異文化マネジメントと管理会計上の課題—純粋持株会社、日経海外子会社の事例研究から—」、福田淳児氏の「事業会社横断的な関係を促進するメカニズム」、さらに、岡照二氏の「気候変動に伴う企業グループの環境管理会計の展望」、そして、宮元万菜美氏の「グループ企業マネジメント—海外子会社のマネジメント手法の事例から—」である。

前述のとおり、上記の報告タイトルの下で、現代的な課題である企業グループの管理会計について次のような貴重な示唆を得ることとなった。塘氏の報告では企業事例から異文化のマネジメントとして、その統合の意味を明らかにした。福田氏の報告では、部分最適化を排除した企業グループの全体最適の仕組みとして、事業会社横断的な関係を促進するメカニズムについて、キリングループの事例に基づき説明した。岡氏報告では、気候変動という継続する環境問題の中で、企業グループの環境管理会計が環境・社会・自然とのかかわりを考慮して、その範囲を拡張する必要があることを論証した。さらに、宮元氏の報告では、海外事業拡大に向け、最適な組織構造が存在しないこと、そして、そのような組織が存在しない中で、組織形態の検討に必要な要素について企業事例を交えて明らかにした。いずれも今後の企業グループの管理会計研究の歩みを進めるために不可欠な研究である。

第3節の通り、今回の統一論題の研究が多くの研究の蓄積へと結びつくためには残された課題がある。「企業グループと管理会計」が重要な研究なればこそ、そのことによる多くの課題が存在する。そのため、今後の研究展開の方向性を提示することとした。このことに基づいて、引き続き、企業経営の発展に結びつく、「企業グループと管理会計」に関連する研究が継続され、企業の発展が見られることを期待したい。

謝辞

今回の統一論題については、報告頂いた4名の先生方、ならびに大会準備委員長の園田智昭先生（慶應義塾大学）に深甚の謝意を申し上げます。また、貴重な質問とコメントを頂いた先

生方にも感謝申し上げます。

注

- ¹ 今井(1992)では、企業グループとして「系列」について議論している。
- ² 伊藤(1999) p. 40.
- ³ 園田(2017) p. 3.

参考文献

- 伊藤邦雄. 1999. 『グループ連結経営—新世紀の行動原理—』筑摩書房.
- 今井賢一. 1992. 『資本主義のシステム間競争』筑摩書房.
- 経済産業省. 2002. 『環境管理会計手法ワークブック』経済産業省.
- 園田智昭. 2017. 『企業グループの管理会計』中央経済社.
- 田中隆雄, 高橋邦丸編著. 2004. 『グループ経営の管理会計』同文館.
- 中寫道靖, 國部克彦. 2018. 『マテリアルフローコスト会計の理論と実践』同文館.
- 林昇一, 浅田孝幸編著. 2001. 『グループ経営戦略—理論と実際—』東京経済情報出版.
- 茂垣広志. 2001. 『グローバル戦略経営』学文社.
- 吉原英樹. 2015. 『国際経営〔第4版〕』有斐閣.