



# グローバル組織のコントロール・システムに関する 実証研究

李, 建

---

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

1996-09-30

(Date of Publication)

2008-05-21

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲1590

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.11501/3129700>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1001590>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

グローバル組織のコントロール・  
システムに関する実証研究

1996年7月1日

神戸大学大学院経営学研究科

会計学専攻

李 建

## 目 次

第1章 序 章 -----	1
第2章 既存研究のレビュー -----	5
第1節 本社の役割に注目した研究 -----	5
1) Chandler[1962]の研究 -----	5
2) Williamson[1975]の研究 -----	5
3) Goold and Campbell[1987]の研究 -----	6
4) Bartlett and Ghoshal[1989]の研究 -----	7
第2節 子会社の役割に注目した研究 -----	9
1) Bartlett and Ghoshal[1986, 1989]の研究 -----	9
2) Gupta and Govindarajan[1991]の研究 -----	10
第3節 ナショナルリティーに注目した研究 -----	11
1) 加護野他 [1983] の研究 -----	11
2) Campbell, Goold and Kase[1990]の研究 -----	12
3) 浅田[1989]の研究 -----	12
4) 上埜[1992]の研究 -----	13
5) Egelhoff[1984]の研究 -----	13
第4節 インダストリーに注目した研究 -----	13
1) Chandler[1991]の研究 -----	14
2) Hungenberg[1993]の研究 -----	14
3) Bartlett and Ghoshal[1989]の研究 -----	15
4) その他の研究 -----	17
第5節 本研究の位置づけ -----	17
1) 組織構造とコントロール -----	17
2) マクロとミクロ -----	17
3) 因果関係 -----	17

第3章 研究のフレームワーク -----	19
第1節 問題の提起 -----	19
第2節 コンティンジェンシー・アプローチ -----	23
1) コンティンジェンシー理論と管理会計研究 -----	23
2) 本研究のフレームワーク -----	24
1 環境 -----	25
2 戦略 -----	26
3 本社・子会社関係 -----	28
①インプリメンター型 -----	31
②ローカルイノベーター型 -----	32
4 マネジメント・コントロール・システム -----	33
第4章 グローバル組織のコントロール・システムに関する仮説 -----	39
第1節 環境／戦略と本社・子会社関係の仮説 -----	39
1) 戦略と本社・子会社関係 -----	39
2) 環境と本社・子会社関係 -----	42
第2節 本社・子会社関係とマネジメント・コントロールの仮説 -----	43
第3節 環境とマネジメント・コントロールの仮説 -----	52
第4節 その他の関係 -----	54
1) 子会社の数 -----	54
2) 海外事業の歴史 -----	55
3) 進出地域 -----	56
4) 企業サイズ -----	56
5) 出資比率 -----	56
第5章 リサーチ・デザインおよび調査企業の状況 -----	58
第1節 質問票調査の概要 -----	58
1) 郵送質問票の設計 -----	58
2) 質問票の送付 -----	58

3) 調査期間	59
第2節 調査対象企業の特徴	59
1) 質問票の回収状況	59
2) 単純集計に見る日本のグローバル企業の特徴	61
3) 本社・子会社関係のタイプ別分布	67
1) タイプ分けの基準	68
①絶対基準	68
②相対基準	69
③統合基準	71
2) 本社・子会社関係のタイプ別特徴	72
①本社から子会社への知識移転	72
②子会社から本社への知識移転	74
③分権化の程度	75
第6章 日本のグローバル組織におけるコントロール・システムの分析	81
第1節 データの分析と仮説検証	81
1) 環境／戦略と本社・子会社関係	81
1) 環境／戦略要因としてのナショナリティー	81
2) 環境／戦略要因としてのインダストリー	83
2) 本社・子会社関係とマネジメント・コントロール・システム	86
1) 責任システム（経営の現地化）	86
2) 教育システム（価値・理念の共有化）	92
3) 目標設定システム（予算管理システム）	95
4) インセンティブ・システム（インセンティブ・ボーナス）	99
5) モニタリング・システム（コントロール・モード）	103
6) コミュニケーション・システム（コミュニケーション）	106
7) 業績測定システム（マネジメント・スタイル）	112
8) 人事評価システム（業績測定と業績評価の結びつき）	114
9) マネジメント・コントロールの差別化	116
3) 環境とマネジメント・コントロール・システム	120

第2節 調査結果の要約と解釈	123
1) 調査結果の要約	123
2) 調査結果の解釈	125
第7章 終章	130
第1節 本研究の結論	130
第2節 いくつかの貢献	133
第3節 今後の研究課題	134
参考文献	136
〔付録A〕 郵送質問票	150
〔付録B〕 調査協力会社一覧	167

## 【 図目次 】

図2-1	マネジメント・スタイルの位置づけ	6
図2-2	プランニングとコントロールのウェイト	8
図2-3	海外子会社の役割(1)	9
図2-4	海外子会社の役割(2)	11
図2-5	水平・垂直的調整とマネジメント・スタイル	15
図2-6	業界の必要条件と企業能力	16
図3-1	業績管理会計のコンティンジェンシー・モデル	23
図3-2	原価企画のコンティンジェンシー・モデル	24
図3-3	研究のフレームワーク	25
図3-4	グローバル企業の環境	26
図3-5	グローバル戦略への発展パターン	27
図3-6	国際的組織構造の段階モデル	29
図3-7	グローバル企業の組織タイプ	29
図3-8	集中管理モデル	31
図3-9	SPMマトリックス(インプリメンター型)	32
図3-10	分権的連合モデル	32
図3-11	SPMマトリックス(ローカルイノベーター型)	33
図4-1	マネジメント・スタイルの結合モデル	50
図5-1	SPMマトリックスの応用	68
図5-2	本社・子会社関係のタイプ別分布1(絶対基準)	69
図5-3	本社・子会社関係のタイプ別分布2(相対基準)	70
図5-4	本社・子会社関係のタイプ別分布3(統合基準)	71

## 【 表目次 】

表 4 - 1	グローバル企業の組織特徴	40
表 4 - 2	マネジメント・スタイルの基本的仮定	49
表 5 - 1	業種別回収状況	60
表 5 - 2	ノンレスポンス・バイアスの検定	60
表 5 - 3	業種別・進出地域パターン別回収状況	61
表 5 - 4	売上高と従業員数	62
表 5 - 5	地域別進出国名	62
表 5 - 6	進出後の経過年数	63
表 5 - 7	子会社の戦略的重要度	64
表 5 - 8	子会社での販売活動	64
表 5 - 9	子会社での製品開発	65
表 5 - 1 0	地域本社の有無	65
表 5 - 1 1	子会社社長の国籍	66
表 5 - 1 2	コミュニケーション専門職能	66
表 5 - 1 3	本社費の子会社負担	67
表 5 - 1 4	本社から子会社への移転知識に関する主成分分析	72
表 5 - 1 5	知識尺度の信頼性 (1)	73
表 5 - 1 6	本社から子会社への知識移転に関するクロス集計	74
表 5 - 1 7	子会社から本社への移転知識に関する主成分分析	75
表 5 - 1 8	知識尺度の信頼性 (2)	75
表 5 - 1 9	子会社から本社への知識移転に関するクロス集計	76
表 5 - 2 0	意思決定に関する主成分分析	76
表 5 - 2 1	意思決定尺度の信頼性	77
表 5 - 2 2	分権化に関するクロス集計	78
表 5 - 2 3	分権化に関する相関係数	78

表6-1	地域別・タイプ別の子会社分布	81
表6-2	本社・子会社関係のタイプとカイ自乗検定（統合基準）	82
表6-3	本社・子会社関係のタイプとカイ自乗検定（絶対基準）	83
表6-4	本社から子会社への知識移転に関する相関係数	84
表6-5	本社から子会社への知識移転の規定要因（ $\beta$ 係数）	85
表6-6	子会社から本社への知識移転に関する相関係数	85
表6-7	海外子会社の社長の現地人化	87
表6-8	副社長・部長クラスの現地人化	88
表6-9	現地人化に関する相関係数	89
表6-10	現地人化に関する仮説の検証（1）	89
表6-11	現地人化に関する仮説の検証（2）	90
表6-12	経営管理の現地化尺度の信頼性	90
表6-13	経営管理の現地化	91
表6-14	経営管理の現地化に関する相関係数	91
表6-15	経営管理の現地化に関する仮説の検証	92
表6-16	価値・理念の共有化に関する主成分分析	93
表6-17	子会社マネジャーの組織社会化尺度の信頼性	93
表6-18	価値・理念の共有化	94
表6-19	価値・理念の共有化に関する相関係数	94
表6-20	価値・理念の共有化に関する仮説の検証	95
表6-21	予算達成圧力	96
表6-22	予算達成圧力に関する相関係数	97
表6-23	予算達成圧力に関する仮説の検証	97
表6-24	予算原案作成権限の分権化	98
表6-25	予算原案作成権限の分権化に関する相関係数	98
表6-26	ボーナス決定のベース	99
表6-27	子会社業績とボーナスのリンケージ	100
表6-28	子会社業績とボーナスのリンケージに関する相関係数	101
表6-29	業績とボーナスのリンケージに関する仮説の検証	101
表6-30	ボーナス決定の公式度	102

表6-3-1	公式によるボーナス決定	-----102
表6-3-2	ボーナス決定の公式度に関する相関係数	-----103
表6-3-3	結果（財務業績）重視度	-----104
表6-3-4	アウトプット・コントロールに関する仮説の検証	-----105
表6-3-5	ビヘイビア・コントロールの程度	-----105
表6-3-6	ビヘイビア・コントロールに関する相関係数	-----106
表6-3-7	垂直的コミュニケーション尺度の信頼性	-----107
表6-3-8	垂直的コミュニケーションの程度	-----108
表6-3-9	垂直的コミュニケーションに関する相関係数	-----109
表6-4-0	垂直的コミュニケーションに関する仮説の検証	-----109
表6-4-1	コミュニケーション専門職能の有無	-----110
表6-4-2	コミュニケーション専門職能の設置	-----110
表6-4-3	コミュニケーション専門職能に関する相関係数	-----111
表6-4-4	コミュニケーション専門職能に関する仮説の検証	-----111
表6-4-5	プランニングへの影響とコントロールへの影響	-----112
表6-4-6	マネジメント・スタイル特性に関する相関係数	-----114
表6-4-7	業績測定と業績評価の結びつき	-----115
表6-4-8	業績測定と業績評価の結びつきに関する相関係数	-----115
表6-4-9	業績測定と業績評価の結びつきに関する仮説の検証	-----116
表6-5-0	進出地域によるマネジメント・コントロールの差別化	-----117
表6-5-1	子会社の役割によるマネジメント・コントロールの 差別化	-----119
表6-5-2	環境要因とサブシステムとの相関（タイプ別）	-----121
表6-5-3	仮説検証結果の要約（1）	-----123
表6-5-4	仮説検証結果の要約（2）：大仮説3の場合	-----124

## 第1章 序 章

世界的な競争の激化と情報技術や通信・輸送手段のめざましい発展に伴い、地球全体を念頭において事業を展開するグローバル企業<sup>(1)</sup>が注目を集めている。国際経営学の分野では、早くから多国籍企業論という領域のなかでグローバル企業の経営行動が研究されてきた。そこでは、明確に区別される2つの研究の流れがある。1つは、Hymer[1960]の不完全競争モデルに始まり、Vernon[1966]のプロダクト・ライフサイクル論、内部化理論、Dunning[1977]の折衷理論にいたる経済学的研究であり、いま1つは、Perlmutter[1969]やStopford and Wells[1972]らに代表される経営学的研究である。そもそも企業はなぜ国境を越え多国籍化するのかという疑問、すなわち企業の多国籍化の現象を説明しようとするのが前者の立場である。そうして多国籍化した企業が戦略や組織、経営管理とのかかわりでいかなる行動をとるのかに注目するのが後者の立場である。

管理会計の分野におけるこれまでの関連研究は、1965年頃から主として国際振替価格や業績評価システムの問題を中心に展開されてきた<sup>(2)</sup>。これらの研究は、上記2つの分類から言えば、後者の経営学的研究の領域に属していることは言うまでもない。しかし、従来の管理会計研究に共通しているのは、グローバル企業の戦略や組織要因の影響を明確には考慮していないことである。会計フロンティア研究会[1994, 146頁]においても、この点を意識した次のような記述が見られる。

「グローバル管理会計」とは、国際企業における管理会計のことである。確かにこれまでも、国際振替価格や海外子会社の業績管理問題が、「国際管理会計」という名のもとで研究が行われてきている。それは評価できるものであるものの、われわれは少なからず不満を持っている。

そのもっとも大きな原因は、国際企業の行動様式や組織構造、さらには組織特性を分析枠組みに取り込んだ研究がほとんど存在しないことである。多くの国際管理会計研究は、・・・伝統的な管理会計研究を、国境を越えて活動している企業に応用しているにすぎない。伝統的管理会計研究の理論と実務のギャップも大きい、この領域のギャップはさらに大きい。したがって、われわれは、従来の「国際管理会計」の名前とは決別し、「グローバル管理会計」という新たな名前の下で研究を出発しようと思いついたのである。

このように、グローバル管理会計の研究は、伝統的な管理会計研究をグローバ

ル企業に応用する外延拡張型ではなく、グローバル企業固有の戦略や組織特性と管理会計システムとのインタラクションに注目するパラダイム・シフト型の研究を志向している。近年、この新たな流れに沿った管理会計研究が徐々にではあるが現れつつあり、グローバル組織を対象とする管理会計研究は活性化の兆しを呈している。本研究では、「グローバル組織の管理会計」、あるいは略称としての「グローバル管理会計」という名称を用いることにより、本研究がこの新たな研究の流れを受け継いでいることを強調している。

ところで、Peters and Waterman[1982]は、エクセレント・カンパニーの特徴の1つとして小さな本社を挙げているが、そのような指摘は少なくとも日本企業に対してはそのまま当てはまるものではない。欧米の企業の本社に比べ、日本企業の本社規模は著しく大きいことが知られているからである<sup>(3)</sup>。日本と欧米の企業の間で本社規模に差があるということは、本社の役割、さらには子会社の役割にも何らかの相違があるということの間接的に示唆するものである。そこで、世界的なグローバル企業を射程に入れた「グローバル管理会計」研究の1つの切り口として、本社と子会社の役割とそれらの役割から導かれる本社・子会社関係のタイプに注目することの意義は大きいといえよう。

本社・子会社関係のタイプが異なれば、本社の海外子会社に対するマネジメント・コントロールのあり方にも違いが生じることが推測される。また、組織特性としての本社・子会社関係は環境や戦略によってかなりの程度規定されよう。こうした因果関係をコンティンジェンシー・モデルに依拠し検証していくことによって、グローバル組織のコントロール・システムは環境や戦略、組織要因との関連の中で形づくられ、かつ機能しているものであるという命題を導き出したいと考えている。この種のアプローチは、既述した会計フロンティア研究会[1994]の問題意識をかなりの程度反映するものといえる。そして、具体的な研究方法としては、郵送質問票調査に依拠した。海外に2つ以上の子会社を保有し、そのうち少なくとも1つ以上が製造子会社である上場会社をグローバル企業とみなし、質問票を発送することで、仮説検証のために必要なデータを入手することができた。

本研究は、後述するように、国際経営学の研究成果と従来の管理会計の研究成果をともに取り込みながら、これまでに両者の辺境とみなされていた広い意味でのマネジメント・コントロールの問題に注目することによって、新たな研究領域

を切り開くという意味合いも併せ持っていることを確認しておきたい。

以上の研究目的を達成すべく、本研究の全体構成は次のとおりとなっている。

第2章「既存研究のレビュー」では、本社と子会社の役割、ナショナリティー、インダストリーなどに注目した既存研究をレビューする。とりわけナショナリティーについては、グローバル企業の戦略とも深く関わっているため、戦略変数のサロゲートとして位置づけられる。

第3章「研究のフレームワーク」では、コンティンジェンシー・アプローチをベースにした本研究のフレームワークが提示される。その際、第2章でのレビューがフレームワークの構築に反映される。研究フレームワークにおいて設定された主な因果関係は、環境や戦略から本社・子会社関係への影響、本社・子会社関係からマネジメント・コントロール・システムへの影響、環境や戦略からマネジメント・コントロール・システムへの影響などである。

第4章「グローバル組織のコントロール・システムに関する仮説」では、本研究のフレームワークおよび既存研究から導かれる変数間関係が仮説という形で提示される。前章で設定した変数間の因果関係に沿って、4つの基本仮説とその各々の下に複数のサブ仮説が導かれる。

第5章「リサーチ・デザインおよび調査企業の状況」では、上記の仮説を実証するために行われた郵送質問票調査について概観し、調査対象企業のデモグラフィックな特徴をつかむとともに、第6章の分析につなぐための本社・子会社関係のタイプ分けを行う。日本のグローバル企業の場合、概念的に考えられる4つの本社・子会社関係のタイプのうち、インプリメンター型とローカルイノベーター型の割合がもっとも高いことが示される。

第6章「日本のグローバル組織におけるコントロール・システムの分析」では、第4章で設定した仮説を検証するために、調査データに対する単純集計と多変量解析を行っている。また、調査結果の要約と結果に対するいくつかの解釈も同時に述べられる。

最終章である「終章」では、仮説検証結果を総括すると同時に、本研究の結論と貢献を述べる。さらに、グローバル組織を対象とする管理会計研究における今後の研究課題のいくつかを提示する。

## 注

- (1) 本研究で用いられる「グローバル企業」あるいは「グローバル組織」という用語は、Bartlett and Ghoshal[1989]のそれとは異なるものである。彼らは世界的企業を、①グローバル企業（狭義）、②インターナショナル企業、③マルチナショナル企業、④トランスナショナル企業に4分類しているが、本研究でいう「グローバル企業（広義）」は、これら下位分類をすべて包括した世界的企業という意味で使われている。すなわち、グローバル企業とは、クロス・ボーダーないしトランスナショナルで活動を展開している企業に対する総称である（MAFNEG研究会[1991,101頁]）。そこで、混同を避けるために、Bartlett and Ghoshalの下位分類としてのグローバル企業（あるいは、グローバル戦略）を引用する場合には、「狭義の」グローバル企業（あるいは、「狭義の」グローバル戦略）と表記することにする。
- (2) 国際事業に関わる経営管理システムに関する最初の研究成果は、Hawkins [1965]であるといわれる（宮本[1989,40頁]）。
- (3) 本社の規模に関する研究のレビューは、Kase[1994]に詳しい。彼は、情報処理パラダイムに基づき、日本企業が相対的に大きな本社を維持する理由を解明しようとした。

## 第2章 既存研究のレビュー

### 第1節 本社の役割に注目した研究

本社の役割をめぐる研究は、主として多角化企業を対象に行われてきた。そのなかでもとくに重要と思われるのは、Chandler[1962]とWilliamson[1975]である。これらの研究をベースに概念的モデルづくりを試みたのがGoold and Campbell[1987]である。本節では、多角化企業を対象にした上記3つの代表的な研究と、グローバル企業を対象に本社の役割を議論するBartlett and Ghoshal[1989]の研究を順にレビューしていく。

#### 1) Chandler[1962]の研究

Chandler[1962]は、主要アメリカ企業4社<sup>(1)</sup>を対象にした経営史的な研究の中で、これらの企業がいかにして職能別組織から事業部制組織へと組織変更を行ったかを記述し、「組織は戦略に従う」という命題を提示している。彼によれば、事業部制組織の本社は結果的に3つの職務をもつことになったという(邦訳290頁)。第1の基本的役割は、各事業ユニットの業務水準を市場需要や嗜好の変化に合わせて調節しかみ合わせることである。これには事業ユニット相互間の製品の流れの調整が含まれる。第2は、本社の補助・サービス部門が、多数の専門業務を引き継ぐことによって、各事業ユニットの管理上の負担を軽減することである。第3は、市場変動に業務を合わせることや、専門業務の確立のほかに、企業の資源に関し現在の業務執行状態を評価することはもちろん、今後の運用のために経営資源を配分することである。こうした本社の3つの役割は各々、プランニング、サービス、コントロールという機能に集約できる。

#### 2) Williamson[1975]の研究

Williamson[1975]は、事業部制組織が職能別組織よりも有効であると主張するChandler[1962]の見解を支持する一方、事業部制組織の本社は資源の配分におい

て資本市場よりも効率的でありうると主張する（邦訳243頁）。さらに、最適な事業部制は本社の機能と関連し次の要件を満たさなければならないとしている（邦訳244頁）。すなわち、①企業内の分離可能な経済活動を識別すること、②各々に準自律的な地位を与えること、③各事業部の効率性の面での成果を監視すること、④誘因を与えること、⑤収益性の高い用途にキャッシュ・フローを配分すること、⑥その他の面で戦略的計画の立案を行うことである。このうち、③と④はコントロール機能、⑤と⑥はプランニング機能とそれぞれ対応している。

要するに、Chandler[1962]とWilliamson[1975]の両者は、多様なビジネスのポートフォリオを管理する際に、事業部制組織が職能別組織や資本市場よりも有効であることを主張しており、事業部制組織における本社の役割を概ね次のように捉えている。

- ①プランニングと資源の配分
- ②コントロールと業績の評価
- ③本社サービスの提供

### 3) Goold and Campbell[1987]の研究

Goold and Campbell[1987]は、上記3つの本社機能のうち、プランニングとコントロールに特に注目し、イギリスの多角化企業16社を対象にした研究から3つの

図2-1 マネジメント・スタイルの位置づけ  
(出所：Goold and Campbell[1987, p. 36])



代表的なマネジメント・スタイルを導き出している。具体的には、事業ユニットの戦略計画に本社がいかに影響力を行使するか（プランニングへの影響力）という次元と、事業ユニットの成果に対して本社がいかに反応するか（コントロールへの影響力）という2つの次元から8つのマネジメント・スタイルを類型化し、図2-1に見るように、とりわけストラテジック・プランニング・スタイル（以下、SPスタイルと略称する）、ストラテジック・コントロール・スタイル（以下、SCスタイルと略称する）、ファイナンシャル・コントロール・スタイル（以下、FCスタイルと略称する）という3つのスタイルをもっとも代表的なマネジメント・スタイルとして認識している<sup>(2)</sup>。

以上のChandler、Williamson、Goold and Campbellの研究はいずれもその対象が多角化した企業となっており、グローバル化した企業がその対象になっているわけではない。しかし、多角化企業は事業の多角化、グローバル企業は地域の多角化を各々特徴としていることから、多角化企業のマネジメント・ロジックをグローバル企業に援用しようとする試み、あるいは両者を平行的に捉えようとする見方も存在する<sup>(3)</sup>。

#### 4) Bartlett and Ghoshal[1989]の研究

一方、グローバル企業を対象にしたBartlett and Ghoshal[1989]は、グローバル組織における本社の役割を次のように定義している。

##### ①狭義のグローバル企業の本社の役割

- ・世界各地の事業単位に対して戦略方針と行動方針を指令し、本部の専門スタッフの支援を提供すること

##### ②マルチナショナル企業の本社の役割

- ・海外事業を監視し統制すること

##### ③トランスナショナル企業の本社の役割

- ・世界各地の事業単位に対する戦略方針の指令、支援
- ・海外事業の統制

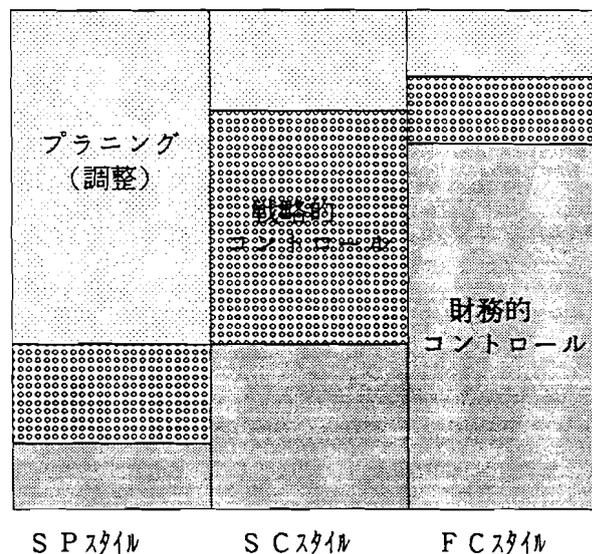
- ・複雑な連結をつくり維持するための調整機能：

－戦略目的と業務政策の調整

- 企業全体の原材料、コンポーネント、資金の流れの調整
- 過去に蓄積された知識、情報、経験の集約・貯蔵・再配分

このように、グローバル企業の本社の役割の中では、特にトランスナショナル企業のように、子会社間の調整という機能が重視される。この調整機能をも含んだ広い意味でのプランニング概念を導入することで、上記のGoold and Campbell[1987]のモデルは次のように概念化しなおすことができる。

図2-2 プランニングとコントロールのウェイト  
(Anthony[1988, p. 29]を参考に作成)



本社によるプランニングへの影響力が非常に重視されるスタイルはS Pスタイル、タイトな財務的コントロールを特徴とするスタイルはF Cスタイルと各々対応している。その中間にあって、戦略的コントロールと財務的コントロールがともに重視されるマネジメント・スタイルは、S Cスタイルと対応している。

要するに、本社の役割は一律ではなく、当社がいかなるマネジメント・スタイルをとっているのかによって、本社の役割にも違いが生じることが示唆される。

## 第2節 子会社の役割に注目した研究

本社の役割はさらに、子会社の役割との関連でも決まってくる。子会社にどんな役割が与えられているのかによって、本社の子会社に対するマネジメント行動が異なることが予想されるからである。子会社の役割に注目した研究としては、Bartlett and Ghoshal[1986,1989]とGupta and Govindarajan[1991]が代表的である。

### 1) Bartlett and Ghoshal[1986,1989]の研究

Bartlett and Ghoshal[1986,1989]は、戦略軸と組織軸の交わりによって海外子会社が果たす4つのタイプの役割を次のように分類している。戦略軸は、グローバルな戦略にとっての各国の環境の重要性である。組織軸は、海外子会社の技術、生産、市場開発、その他の分野における能力を表している。両軸の大小によって、各海外子会社は戦略リーダー、貢献者、実行者、ブラック・ホールとしての役割が与えられる。

図2-3 海外子会社の役割(1)  
(出所: Bartlett and Ghoshal[1989]、邦訳142頁)

現地環境の 戦略的 重要性	高	ブラック・ホール	戦略リーダー
	低	実行者	貢献者
		低	高

現地組織の能力のレベル

戦略リーダーは、強い競争力を持ち、戦略上重要な市場にある海外子会社であ

る。本社が幅広い戦略を開発し実行するうえで、戦略リーダーは本社のパートナーとして認められる。フィリップスのテレテキスト・テレビ事業を例にとると、第1人者としての同社の立場をさらに発展させるうえで、イギリス子会社は重要な役割を果たしている。

貢献者は、高い能力を持っているが市場戦略における重要性に欠ける子会社である。エリクソンのオーストラリア子会社はこの貢献者の役割の好例である。

海外子会社の中には、戦略的に重要でない市場で現地の事業を維持する以上の余剰能力がない実行者たるものもある。親会社による経営資源の投入量は、その市場の可能性の程度に見合っている。ほとんどの企業では、大多数の海外子会社がこの役割を演じており、南米、アフリカ、アジアの子会社をはじめとして、カナダやヨーロッパの小国の現地子会社もこうした特徴を備えている。

戦略上重要な市場でありながら、その海外子会社の能力が弱小な場合がある。このブラック・ホールの立場にある海外子会社の例としては、日本市場のフィリップス、アメリカ市場のエリクソン、ヨーロッパ市場の松下などが挙げられる。この3つの市場では、強力な現地子会社を持つことがグローバルな地位を維持するための基本となる。

## 2) Gupta and Govindarajan[1991]の研究

Bartlett and Ghoshal[1986,1989]が戦略軸と組織軸によって子会社の役割を細分化したのに対し、Gupta and Govindarajan[1991]は本社と子会社、さらには子会社間の「知識の流れ」によって子会社の役割を、グローバルイノベーター、統合プレイヤー、ローカルイノベーター、インプリメンターの4つに分類している。

特定の子会社から企業の他の部分（すなわち、本社および他の子会社）へ流れる知識が多く、その逆方向の知識フローは少ない子会社にはグローバルイノベーターの役割が期待される。反面、企業の他の部分から特定の子会社へ流れる知識は多いが、当該子会社から他の部分への知識フローは少ない場合、そのような子会社はインプリメンターと呼ばれる。さらに、両方向の知識フローがともに多い子会社は統合プレイヤーと呼ばれ、逆に両方向の知識フローがともに少ない子会社にはローカルイノベーターと呼ばれる役割が与えられる。

図2-4 海外子会社の役割(2)  
 (出所: Gupta and Govindarajan[1991, p. 774])

特定の子会社 から企業の他の 部分に流れる 知識の フロー 高	グローバルイノベーター	統合プレイヤー
	ローカルイノベーター	インプリメンター
低	低	高

企業の他の部分から特定の  
 子会社へ流れる知識のフロー

### 第3節 ナショナルリティーに注目した研究

ナショナルリティーの違いが戦略、組織、マネジメント・システムの相違をもたらすという認識を示した研究は数多く存在している。本節では、そうした研究のうち、経営学分野の代表的研究として加護野他[1983]およびCampbell, Goold and Kase[1990]を、管理会計分野の代表的研究として浅田[1989]および上埜[1992]を取り上げる。さらに、グローバル企業を対象にしたEgelhoff[1984]の研究にも触れる。

#### 1) 加護野他 [1983] の研究

加護野他 [1983] による日米企業の経営比較はこの領域における代表的な研究の1つとなっている。そこでは、日米企業の環境適応方法の違いを、戦略に関してはオペレーション志向とプロダクト志向、組織編成に関してはグループ・ダイナミクスとビュロクラティック・ダイナミクスという2つの包括的次元で対比し、両国間の一般的違いとして、日本企業はオペレーション志向戦略とグループ・ダ

イナミクスへの依存度が高く、アメリカ企業は一般的にプロダクト志向戦略とビュロクラティック・ダイナミクスへの依存度が高いことを指摘している。また、コントロールに関しても日米間でかなりの差が認められる。日本では「価値と情報の共有」によるコントロールがより多く用いられているのに対し、アメリカでは、「アウトプット・コントロール」と「自律性」によるコントロールがより多用されている。

## 2) Campbell, Goold and Kase[1990]の研究

Campbell, Goold and Kase[1990]においても、同様に日本と欧米の経営比較がなされており、組織構造、計画のレビュー、経営哲学・ビジョン、全社戦略目標、相互依存の管理、資源配分、目標の設定、結果のモニタリング、プレッシャーとインセンティブの各次元で、日本と欧米の経営実務は非常に異なることを明確にしている。さらに、欧米のストラテジック・プランニング企業とは明らかに区別される日本のストラテジック・プランニング企業の主要特性として、ネットワーク的な組織、能力創造型のリーダーシップ、献身的なサラリーマン、インクリメンタルな計画とコントロールの4つを抽出するに至っている。

## 3) 浅田[1989]の研究

浅田[1989]は、日米両国の大企業における予算管理実践を比較・分析し、日本企業に比べアメリカ企業は予算編成により多くの日数を割き、かつ、全社レベルの予算委員会をより頻繁に開催しているという。また、日本企業の事業部長に比べアメリカ企業の事業部長は全社レベルの予算委員会に対してより強い影響力を有している。他方、アメリカ企業の全社レベルの管理者に比べ日本企業の全社レベルの管理者は、事業部予算の変更を事業部に要求することによって、上司としての意向を部門管理者に伝達するという指揮監督行動をより頻繁にとっている。さらに、業績評価の基準についていえば、アメリカ企業は資本利益率や統制可能利益を重視し、日本企業は売上高や本社費配賦後利益を重視していること、および日本企業に比べアメリカ企業は事業部長の報酬額の決定の際に予算の達成度をより重視していることなどを明らかにしている。

#### 4) 上埜[1992]の研究

上埜[1992]では、日米の予算統制実務の相違を文化という説明変数によって究明しようとした。文化のいかなる次元が予算管理実践に対し影響を及ぼしているのかを調べるために、Hofstede[1980, 1983]の研究をベースに、日米間でもっとも顕著な違いを見せている2つの文化の次元、すなわち個人主義－集団主義の次元と不確実性回避の次元を取り上げ、これらの文化次元と予算統制実務の6つの側面との相関を分析した。その結果、個人主義－集団主義の文化次元から導出された4つの仮説が支持され、日本企業に比べアメリカ企業は、予算編成過程において公式のコミュニケーションやコーディネーション、予算スラック、予算に対する統制可能性などを広く活用するが、その一方で、長期の業績尺度をあまり利用していないことが裏付けられた。

#### 5) Egelhoff[1984]の研究

上記のような国家間のマネジメント・スタイルの違いは、異なるナショナリティーを持つ国内企業が国際化のプロセスを経てグローバル企業へと進化していく際に、世界本社の海外子会社に対するマネジメント・スタイルの相違という形で現れてこよう。アメリカとイギリス、そしてヨーロッパの多国籍企業を対象にコントロール・パターンの相違を調査したEgelhoff[1984]は、多国籍企業のナショナリティーが、海外子会社に対するコントロールのタイプに強い影響を及ぼしていると主張する。すなわち、アメリカの多国籍企業は子会社アウトプットのモニターと業績データの頻繁な報告を重視する（アウトプットコントロール）のに対し、ヨーロッパの多国籍企業は海外子会社の主要ポストに親会社国籍の者をより多く充てている。また、ヨーロッパの多国籍企業のほうがアメリカの多国籍企業に比べ、分権化の程度が高くなっている。

### 第4節 インダストリーに注目した研究

企業の属する産業が異なれば、タスク環境は自ずと異なるはずだから、戦略、組織、マネジメント・システムなどにも違いが生じるだろうと推察される。本節

では、多角化企業を対象にしたChandler[1991]およびHungenberg[1993]の研究と、グローバル企業を対象にしたBartlett and Ghoshal[1989]の研究を代表的な研究として取り上げる。

### 1) Chandler[1991]の研究

Chandler[1991]は、イギリス企業を対象とした上記のGoold and Campbell[1987]の研究枠組みをアメリカ企業に援用し、その妥当性を再確認している。さらに、多角化企業の本社機能は、当該企業の属する産業の特性によって異なっていることを指摘した。例えば、新製品開発が企業間競争の主要な要因となっており、R & D支出が大きく、マーケティングに専門技術を必要とするような産業においては、本社は企業家的（価値創造的）機能に集中し、戦略計画プロセスにおいて強力な役割を果たす必要がある。このようなマネジメント・スタイルはS Pスタイルに該当する。

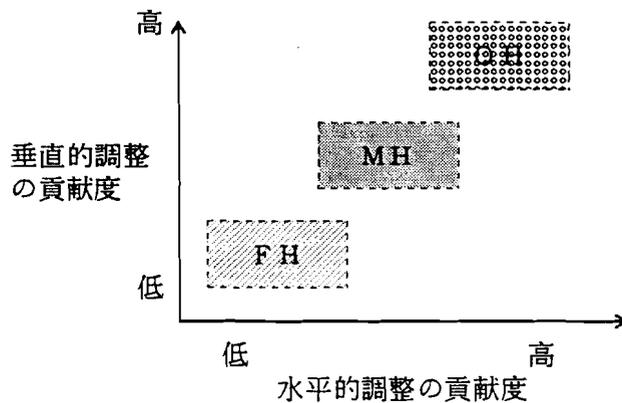
一方、最終製品の属性が安定しており、R & D支出は相変わらず必須だがそれが基本的には製品の改良やプロセスのコスト削減のために充てられ、設備が高価でマーケティングも複雑だが、要求される設備と技術がすでに確立されているようなより成熟した産業においては、本社は現業部門に戦略計画をより容易に委譲することができる。そして、企業全体としての長期目的を設定し、ターゲットを設定することで戦略的コントロールを維持することができる。このようなマネジメント・スタイルはS Cスタイルに対応している。

また、製品が大同小異で生産の技術が複雑でなく設備も高価でない、競争が生産やR & Dよりも流通やマーケティングに左右されるような成熟した製造業やサービス産業では、財務的コントロールだけで十分であるという。このようなマネジメント・スタイルはF Cスタイルに該当する。

### 2) Hungenberg[1993]の研究

Hungenberg[1993]は、多角化企業の本社の役割を議論するなかで、水平的調整と垂直的調整の必要性に注目し、本社がとりうるマネジメント・スタイルとしてオペレーショナル・ホールディング（以下、OHと略称する）、マネジメント・ホールディング（以下、MHと略称する）、ファイナンシャル・ホールディ

図2-5 水平・垂直的調整とマネジメント・スタイル  
 (出所: Hungenberg[1993, p. 69])



ング(以下、FHと略称する)の3つのスタイルをとりあげている。図2-5に見るように、OHスタイルとは、垂直的調整(事業ユニットレベルの意思決定プロセスへの本社の介入)および水平的調整(本社による事業ユニット間の調整)の潜在的貢献がともに高いマネジメント・スタイルのことであり、FHスタイルとは、両者がともに低いマネジメント・スタイルのことである。

Hungenberg[1993]はさらに、産業とこれらマネジメント・スタイルとの適合関係にも触れ、OHスタイルは科学技術、コンピュータ、テレコミュニケーション、航空産業に、MHスタイルは電子、自動車、その他製造業に、そしてFHスタイルは異質の事業単位を抱える多角化企業にそれぞれ適していると主張している。

### 3) Bartlett and Ghoshal[1989]の研究

グローバル企業を対象にしたBartlett and Ghoshal[1989]においても、日用雑貨、家電、通信機といった業界を例にとり、日用雑貨産業では適応性、家電産業では効率、通信機産業では知識の移転が戦略課題であると述べている。すなわち、日用雑貨事業では各国ごとで事業活動を展開するほうが適しており(マルチナショナル戦略)、例としてユニリーバをあげることができる。同社は現地のニーズやチャンスに敏感な力のある子会社を各国につくり、本社からの指揮は最小限にして現地子会社に経営の自由を与えている。また、家電産業ではグローバルな規模で効率を高めることが成功の鍵となっており(狭義のグローバル戦略)、松下

図2-6 業界の必要条件と企業能力

(出所：Bartlett and Ghoshal[1989]、邦訳28頁)

適応性 (日用雑貨)	ユニリーバ	花王	プロクター&ギャンブル
効率 (家電)	フィリップス	松下	ゼネラル・エレクトリック
知識移転 (通信機)	ITT	NEC	エリクソン

↑

必要条件      企業能力 →      適応性                      効率                      知識と能力の移転  
 (マルチナショナル)      (狭義のグローバル)      (インターナショナル)

(注：網かけの部分が適合的な組合せを表す)

が代表的な例である。通信機産業では知識の移転が戦略課題となっており（インターナショナル戦略）、例としてはエリクソンが代表的である。エリクソンは自社の革新的製品や加工技術を国際市場に移転させたり適応させたりする能力を中心に戦略を立てている。本国で開発された革新的技術を次々に普及させていく同社の戦略はこの業界によく適合している。図2-6はこのような適合関係を表している。

このようなBartlett and Ghoshal[1989]のロジックによれば、産業特性が戦略を規定することになるが、現実のグローバル企業は必ずしも産業特性によって戦略が規定されるとはいえない。なぜなら、適応性が要求される日用雑貨産業において、花王（狭義のグローバル戦略）やプロクター&ギャンブル（インターナショナル戦略）はマルチナショナル戦略をとっておらず、効率が戦略課題とされる家電産業においても、フィリップス（マルチナショナル戦略）とゼネラル・エレクトリック（インターナショナル戦略）は狭義のグローバル戦略以外の戦略を採用しているからである。むしろ、ナショナルティーの相違が戦略を大きく規定しているといえよう（安室[1992]）。

#### 4) その他の研究

インダストリーに注目したこのほかの研究としては、Prahalad and Doz[1987]、Ghoshal and Nohria[1993]、Egelhoff[1984]などが代表的だが、これらについては後述することにする。

### 第5節 本研究の位置づけ

#### 1) 組織構造とコントロール

組織構造とコントロールは異なるものであるから、研究においても両者は区別されなければならない。ところが、従来の組織研究では、組織構造とコントロールは明確に区別されずに取り扱われてきた。Ouchi[1977]はこのことに注意を促し、組織構造とコントロールの関係を検証しようとした。彼の調査結果によると、コントロールは環境特性と組織構造特性によって3割強が説明できるという。組織構造とコントロールは明確に区別される別のものであり、そのコントロールを規定する代表的なものは環境と組織構造であるとする彼の主張は、本研究のベースにもなっている。

#### 2) マクロとミクロ

ところで、グローバル組織に関する従来の研究は、研究対象をめぐって2つのアプローチがとられてきた。1つは、組織全体を1つの分析単位とする伝統的なアプローチであり、いま1つは、一企業内の子会社を分析単位とする比較的新しいアプローチである。前者をマクロ・アプローチ、後者をミクロ・アプローチと称するならば、本研究は、アプローチ的には、子会社の役割差別化に注目すると同時に、その役割差別化から導かれる企業全体としての子会社ポートフォリオのパターンにも注目することで、ミクロとマクロの両方を視野に入れた統合的アプローチをとっていることになる。

#### 3) 因果関係

本研究では、グローバル組織の本社と子会社の役割に注目しながら、本社・子

会社関係がマネジメント・コントロール・システムの設計にどのように関わってくるのかを考察する。とりわけ、ナショナリティーがグローバル組織の戦略アーキタイプと密接に関連することから、ナショナリティー（戦略）／インダストリー（環境）から本社・子会社関係、本社・子会社関係からマネジメント・コントロール・システムへの因果関係をそれぞれ想定している。このような適合関係は、インダストリー（環境）からマネジメント・コントロール・システムへの因果関係によっても影響されるはずだが、後者の影響はあくまでもマイナーなものとして解釈している。要するに、本社・子会社関係によってマネジメント・コントロール・システムのプロトタイプが決まり、インダストリーによってそのプロトタイプからのバリエーションが説明できるというのが本研究の基本的スタンスである。

#### 注

- (1) 研究対象となったのは、デュポン、GM、スタンダード石油、シアーズ・ローバックの4社である。
- (2) その他のスタイルとしては、本社集権化、ストラテジック・ベンチャリング、ホールディング・カンパニー、ストラテジック・プログラミング、ファイナンシャル・プログラミングの5つがある。
- (3) このような見方については、Gupta and Govindarajan[1991]やGhoshal and Nohria[1993]を参照されたい。

## 第3章 研究のフレームワーク

### 第1節 問題の提起

Bartlett and Ghoshal[1989]は、組織を人体にたとえ、組織の解剖学的変化は、組織生理学および組織心理学の助けを借りなければならないと主張する<sup>(1)</sup>。組織の解剖学では、組織構造があつかわれる。従来の研究の多くはこの組織の解剖学に属するといえる。これに対して、第2の組織生理学は、企業内の情報の流れや計画とコントロールのシステムなどをあつかう。第3の組織心理学のテーマは、企業の価値観や規範である。グローバル企業がその戦略を実行して戦略の持つポテンシャルを実現するためには、戦略に適合的な組織構造を設計して採用するだけでは十分でなく、戦略に適合的なマネジメント・システムや価値観を発展させ浸透させることも重要である(Bartlett[1986])。そこで、これまで焦点の外におかれてきた後者の側面をもっと重視しなければならない(吉原[1985, 34頁])。

その具体的な取り組みとして、グローバル企業のマネジメント・コントロール・システムに焦点を合わせた研究が考えられる。マネジメント・コントロールの問題は、それが経営学、組織論、管理会計さらには経済学の境界領域に位置していたため、理論的な真空地帯になってしまったといわれる(加護野[1987])。グローバル化のコンテクストにおいてもそれは例外ではない。グローバル企業のマネジメント・コントロールに注目した本格的な研究は、これまでにほとんど見あたらない。従来の研究の焦点は常に戦略と組織の問題におかれていたのである。

もっとも、国際経営学や多国籍企業論とは流れを異にする領域から、国際管理会計あるいは多国籍企業管理会計というタイトルのもと、海外子会社の予算管理プロセスや業績評価システムに関する研究が早くも1965年頃から始まっている。しかしこの種の研究は、グローバル企業のマネジメント・コントロールの全貌を把握するには不十分なものであり、それに加えて、戦略や組織とこれら予算管理プロセスや業績評価システムとの関連がほとんど考慮されていないという限界を

併せ持っている。要するに、国際経営学の分野においてはマネジメント・コントロールが注目されず、他方の管理会計研究においては、業績評価システムなどのマネジメント・コントロール・システムと戦略や組織とのインターアクションが考慮されてこなかったのである。

以上の反省を踏まえて、本研究は、予算管理や業績評価を含むより広い意味でのマネジメント・コントロール・システムに注目しながら、戦略や組織の影響をも分析の枠組みに織り込んだかなり包括的な研究を志向している。議論を先に進める前に、まずマネジメント・コントロール・システムとは何かを簡単にレビューしてみよう。

伊丹[1986, 52-57頁]によれば、マネジメント・コントロール・システムは、(a)責任システム、(b)業績測定システム、(c)目標設定システム、(d)インセンティブ・システム、(e)モニタリング・システム、(f)人事評価システム、(g)コミュニケーション・システム、(h)教育システム、の8つのサブシステムからなるものと考えることができる。これらサブシステムの中身は以下のとおりである。

(a)責任システムとは、下位者各人が組織全体の成果を構成するさまざまな要素のうち、どの部分について責任をもっているかを規定するシステムである。たとえば、ある部門の長の責任がその部門のあげる利益にあるのか、あるいは売上高にあるのか、人材育成といったような事柄にも明示的に責任を持たせるのか、といったような点を規定するシステムである。

(a)で定められた下位者の責任パフォーマンス変数の測定を行うのが、(b)業績測定システムの役割である。内部会計システムがその典型であろうが、下位者に与えられた責任変数のうちには、直接的に計量的測定を行うことが難しいものもある。たとえば、人材育成という責任変数はその例である。その場合には、上位者による観察という非計量的プロセスによって責任の達成度の確認の努力を行うことが考えられる。業績測定システムは、さまざまな意味でマネジメント・コントロール活動の基盤となる重要な情報を供給する中心かつ基礎的なシステムである。

(c)目標設定システムは、下位者の行動目標（たとえば年度あるいは月次の業績目標）の設定を行うシステムのことである。目標による管理制度における自己申告による目標設定システムや、経営計画制度の中で、部門間の調整や組織全体の

目標との調整を行いながら各組織単位や下位者の行動目標を設定していくシステムなどが、この目標設定システムの例である。各人の目標の相互整合性、上位者による下位者の目標設定への方向付け、自己の目標設定への下位者の参加と動機づけなどがこの目標設定システムの設計の際に考えなければならないポイントである。

(d)インセンティブ・システムとは、組織が下位者に与えるさまざまな形での報償のシステムのことである。金銭的報酬だけでなく、昇進といった地位に関する報償等々、広範囲に考える必要がある。賃金の形態（たとえば、時間給か能率給か）、ボーナス制度、人事昇進の制度等はこのインセンティブ・システムの具体例である。

モニタリングとは、文字どおり下位者の行動、意思決定、そのやり方、適性、パフォーマンス、あるいは下位者の置かれた環境の状態などをモニターすることである。そのためのシステムが(e)モニタリング・システムである。このモニタリングのためには(b)業績測定システムから出てくる業績情報が大きな役割を果たすが、しかしそれはモニタリングの一部にすぎない。たとえば、部下が上司に自分の決定を説明する会議などは、部下の意思決定の仕方、決定にいたる思考のプロセスのモニタリングを上司が説明を聞きながら行っている機会に使われることもある。モニタリングの機会あるいは場の具体例はきわめて多種多様である。

そのモニタリングの結果を総合して行われるのが、人事評価である。その評価のシステム全体を、(f)人事評価システムとよぼう。このサブシステムは、評価の結果が下位者に与えられるインセンティブのタイプと大きさを左右するという意味で、インセンティブ・システムと深い関係をもつ。おそらく多くの下位者にとって、もっとも関心の深い、したがって上位者の設計の巧拙が重大な影響をもたらすマネジメント・コントロールのサブシステムであろう。

(g)コミュニケーション・システムは、モニタリング・システムとならんで組織の中の情報伝達システムの全体を構成しているものである。組織内の情報伝達の方角を、①下位者から上位者へ、②上位者から下位者へ、③下位者相互間、の3つに分けて考えるとき、①下位者から上位者への情報伝達システムが、すでに述べたモニタリング・システムである。②上位者から下位者への情報伝達システムと③下位者相互間の情報伝達システムを合わせて、ここでは(g)コミュニケーション

ン・システムと呼ぶことにする。

(h)教育システムもマネジメント・コントロール活動の一翼を担う重要なシステムである。ここでいう教育は、フォーマルな教育訓練、自己啓発、オンザジョブの教育、いずれも含むと考えてよい。あるいは、さらに広く考えれば、形の上では職場を離れた個人的交際のプロセスを通して行われるさまざまな形での感化という現象も教育システムの一部を事実上形成している。

以上、伊丹[1986]によるマネジメント・コントロール・システムの8つのサブシステムの内容を簡単にレビューしたが、このうち、グローバル企業の経営学的研究でカバーされてきたとおもわれるサブシステムは、人事・報酬制度と関わりのある人事評価システムとインセンティブ・システムである。また、管理会計研究で注目されてきたのは責任システム、目標設定システム、業績測定システムなどである。そこで、グローバル組織のマネジメント・コントロール・システムという研究領域に注目し、両者の収斂を試みることの意義は大きい。そこでは、マネジメント・コントロール・システムの一部にのみ注目するのではなく、8つのサブシステム全体を念頭におく研究になることが望ましい。

これまで、グローバル企業のマネジメント行動は一様ではないことがさまざまな研究によって示唆されてきたが、それでは企業のマネジメント行動を決定する要因は何であろうか。既存研究からは、グローバル企業本社のナショナリティーとインダストリー特性がマネジメント行動に差異をもたらす有力な影響要因として認識されたが、その背後にあるロジックを究明することが依然として課題として残されている。

本研究では、コンティンジェンシー・アプローチに基づきながら、グローバル企業のナショナリティーとインダストリー特性が本社・子会社関係への影響を通じていかにマネジメント・コントロール・システムを規定しているのかを明らかにしようとする。これまでにも、管理会計の領域において、業績管理会計システムの研究(谷[1990a])や原価企画の研究(谷他[1993])等にコンティンジェンシー理論が応用され、興味ある結果を導き出している。したがって、整然とした体系化が立ち遅れているグローバル組織のマネジメント・コントロールを研究する際にも、コンティンジェンシー・アプローチは有力な方法論を提供するものと考えられる。

## 第2節 コンティンジェンシー・アプローチ

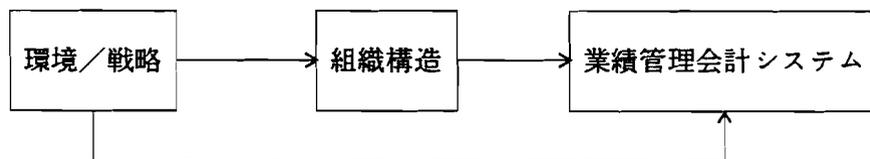
コンティンジェンシー理論は2つの独立したルーツを持つ。1つは、Lawrence and Lorsch[1967]に代表されるように、環境と組織の適合関係に注目した研究であり、いま1つは、Chandler[1962]に代表されるような戦略と組織の適合関係に注目した研究である。コンティンジェンシー理論に関するその後の研究は、これら2つの見方のうちの1つ、あるいは両方の見方をともに取り入れた研究となっている（Ghoshal and Nohria[1993, p. 34]）。谷[1990a]や谷他[1993]、および本研究のモデルはいずれも環境と戦略がともに考慮の対象となっていることから、結果的に後者の立場をとることになる。

### 1) コンティンジェンシー理論と管理会計研究

谷[1987, 1990a, 1993]の一連の研究はコンティンジェンシー理論をベースにしている。谷[1987]および谷[1990a]において設定されたコンティンジェンシー・モデルでは、変数間に下図のような関係を想定している。環境や戦略に組織構造が適合し、その組織構造に業績管理会計システムが適合するという関係である。そして環境や戦略が業績管理会計システムに直接影響するという関係も含まれている。ただし、谷[1990a]の場合は、業績管理会計システムと経営戦略との双方向的な関係（戦略実施の業績管理会計および戦略促進の業績管理会計）のうち、主として戦略実施の側面から下図のようなコンティンジェンシー関係を想定しているのである<sup>(2)</sup>。

図3-1 業績管理会計のコンティンジェンシー・モデル

(出所：谷[1990a, 69頁]から部分抜粋)

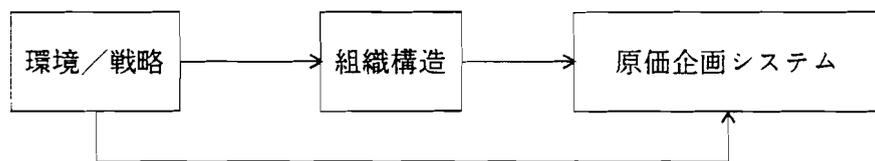


また、業績管理会計システムの具体的なサブシステムとして、谷[1987]では、本社費・共通費の配賦、社内金利制度、社内資本金制度、事業部長の業績測定と業績評価との結びつきの4つを取り上げており、谷[1990a]では、主として本社費配賦システムと振替価格設定システムに注目している。

また、谷他[1993]においても類似のモデルが想定されている。すなわち、環境や戦略が組織構造に影響し、組織構造が原価企画システムを規定するという因果関係である。また、環境／戦略から原価企画システムへの直接的な影響も考慮されている。具体的な原価企画システムのなかみとしては、原価企画活動の範囲、原価企画の目的、原価企画の組織、目標原価の設定、目標原価達成のフォローアップ、原価企画のツールなどが取り上げられている。

図3-2 原価企画のコンティンジェンシー・モデル

(出所：谷他[1993, 76頁])



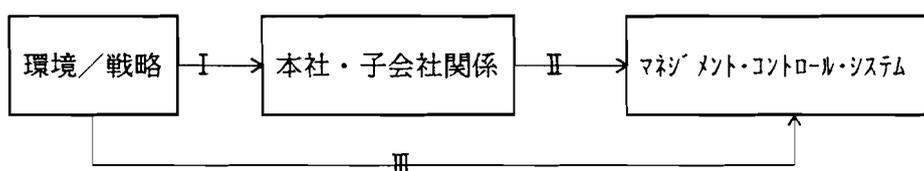
要するに、原価企画システムは経営環境・経営戦略およびこれによって規定される組織構造に依存していると考えられる。このように、コンティンジェンシー・モデルは原価企画システムの設計をポジティブに説明するフレームワークとして有効であり、この種の研究に対する期待は大きい（原価企画特別委員会[1994]）。

## 2) 本研究のフレームワーク

本研究は、基本的には谷[1987, 1990a]や谷他[1993]において設定された変数間の関係をベースにしている。ただ、環境／戦略変数のなかみとしてナショナルリーダー（戦略）とインダストリー（環境）特性に注目する。さらに、組織構造の代わりに新たに定義した本社・子会社関係を組織変数として導入する。そして、これらの変数のマネジメント・コントロール・システムへの影響を分析することに焦点がおかれ、全体的な研究フレームワークは下図のようになる。すなわち、環

境や戦略が本社・子会社関係を規定し、その本社・子会社関係がマネジメント・コントロール・システムを規定するという関係である。また、環境や戦略が直接マネジメント・コントロール・システムに働きかける側面も考えられるが、この側面はとりあえずマイナーな影響として解釈している。

図3-3 研究のフレームワーク



## 1 環境

伝統的なコンティンジェンシー理論における環境変数は、環境の不確実性と複雑性という概念で議論されてきた。そこでは、環境の不確実性と複雑性が高いほど有機的組織が適合的であり、環境の不確実性と複雑性の程度が低い場合には機械的組織が適合的であるという結論を導き出している。

ところで、地球規模で事業を展開するグローバル組織を念頭におく場合には、環境の不確実性や複雑性という次元よりも、グローバル統合への圧力/ローカル適応への圧力という環境特性が重要となる (Prahalad and Doz[1987])。業界の違いによって、グローバルな観点からの調整と統合が事業の成功にとって不可欠となる業界がある反面、進出した現地国のニーズにきめ細かく反応していくことが事業の成功を左右するような業界も存在する。したがって、グローバル企業の属するタスク環境の特性如何によってその経営行動に違いが生じる可能性は高い。

Prahalad and Doz[1987]らの提唱するグローバル統合への圧力、ローカル適応への圧力という2つの環境特性をベースに、Ghoshal and Nohria[1993]はグローバル組織の直面する環境を次のように4分類している。

すなわち、グローバル統合への圧力が高くローカル適応への圧力が低い環境をグローバル環境と呼び、グローバル統合への圧力が低くローカル適応への圧力が高い環境をマルチナショナル環境と呼んでいる。また、グローバル統合への圧力

図3-4 グローバル企業の世界  
 (出所: Ghoshal and Nohria[1993, p. 27])

グローバル 統合への 圧力	高	グローバル 環境 (狭義)	トランスナショナル 環境
	低	インターナショナル 環境	マルチナショナル 環境
		低	高
		ローカル適応への圧力	

とローカル適応への圧力がともに高い環境はトランスナショナル環境と名づけているが、いずれの圧力も低い環境はインターナショナル環境と呼んでいる。

## 2 戦略

グローバル企業の戦略に関しては、これまでさまざまな類型化がなされてきており、各々の論者間で用語法が統一されているわけでもない。代表的な戦略類型としては、Bartlett and Ghoshal[1989]、安室[1992]等の研究があげられる<sup>(3)</sup>。

Bartlett and Ghoshal[1989]は、グローバル企業のとりうる戦略として4つの戦略タイプを認識している。情報や権限の中央集中化を基本とする狭義のグローバル戦略、情報と組織力の分散を特徴とするマルチナショナル戦略、調整型連合体を特徴とするインターナショナル戦略、統合ネットワークを志向するトランスナショナル戦略の4つである。彼らは、グローバル企業はいずれ、狭義のグローバル戦略、マルチナショナル戦略、インターナショナル戦略からトランスナショナル戦略へ移行すべきだと主張する。その意味では、トランスナショナル戦略をグローバル企業のとりうる理想的な戦略として認識している。

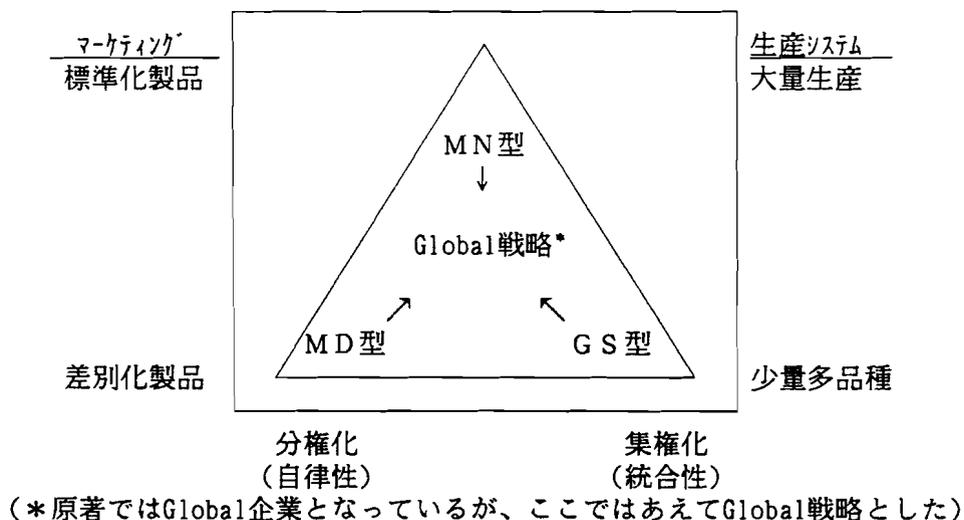
安室[1992]においても、理想型を含む4つの戦略タイプが認識されている。用語法は先のBartlett and Ghoshal[1989]とやや異なっているものの、全体的なイメージとしては類似したものがある。各戦略の特徴は以下の通りである。マルチドメスティック(MD)戦略は、ヨーロッパ系のグローバル企業に代表される戦

略タイプである。親会社は各国の子会社をほぼ独立した法人組織として扱い、現地に大幅な意思決定権限を委ねている。親会社は人的交流や財務関連を中心とした緩やかな連帯を維持するにとどめ、あからさまなコントロール行使を避ける傾向にある。それぞれの国の市場に適合した会社の緩やかな集合体という意味で、マルチ（複数）ドメスティック（国内企業）という名称で呼ばれている（安室[1992, 38頁]）。

マルチナショナル（MN）戦略は、アメリカのグローバル企業に代表される戦略タイプである。本社による集権的コントロールを重視するために、本社は世界的視野にたって戦略計画を立案し、各国子会社を実施計画を示し、詳細な業務報告を要求し、細部にわたってコントロールを行う存在と考えられる。

グローバルサプライ（GS）戦略は、日本のグローバル企業に代表される戦略タイプである。グローバルサプライ戦略では、親会社本社は世界各地の市場情報を収集・分析し、タイムリーな作戦行動を立案する中枢センターとして機能する。本社の中央指令に基づいて輸出部ないし海外事業部が海外事業を管理しつつ、製品の市場浸透を図る。海外に展開する子会社は、親会社の意図を実現すべく手足となって働く。一糸乱れぬ統一行動と機動性、親会社の統率力がもたらす集中攻撃力がグローバルサプライ戦略の特徴である。

図3-5 グローバル戦略への発展パターン  
（出所：安室[1992, 53頁]）



以上の3つの戦略アーキタイプは、それぞれ独特の国際市場条件に適応して発展してきたが、その環境条件は急速に変化している。そのため、どの戦略アーキタイプも環境ミスマッチを起こしているという。そこで、理想型としてのグローバル戦略への進化が必要となるのである（安室[1992, 52頁]）。図3-5はそれぞれの戦略アーキタイプが進むべき発展方向を示している。

この安室[1992]の戦略類型では、3つの戦略とナショナリティーとの関係を明確な形で前面に押し出している点に特徴がある。すなわち、日本企業はグローバルサプライ戦略、アメリカ企業はマルチナショナル戦略、ヨーロッパ企業はマルチドメスティック戦略をそれぞれアーキタイプとして採用しているという。もちろん、各々の国において例外的な企業もありうるが、平均的には上記のようなことが言えるだろう。

前述のBartlett and Ghoshal[1989]においても、組織モデル<sup>(4)</sup>とナショナリティーとの関連について触れている。それによると、「マルチナショナル型組織モデル」は、戦前に海外拡張をした多くのヨーロッパの企業の経営規範にうまく適合しており、「インターナショナル型組織モデル」は、アメリカに本拠をおく企業の経営文化によく適合する。そして、「狭義のグローバル型組織モデル」は、日本の経営規範や経営方法によく適合している。

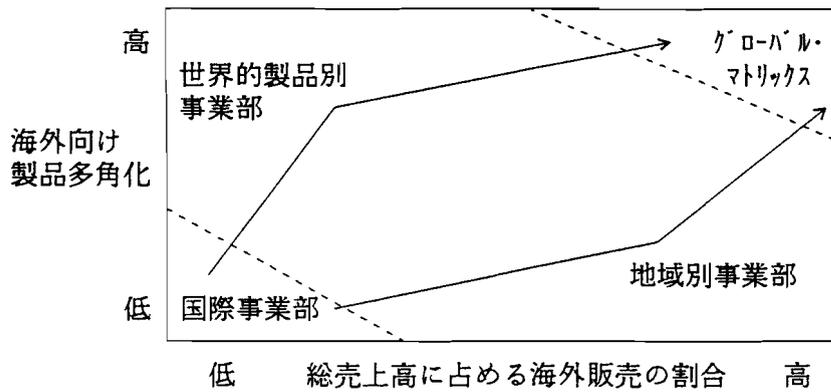
### 3 本社・子会社関係

グローバル企業の組織研究においては、大きく3つの流れが見受けられる。組織構造研究、組織のプロセスに注目する研究、そして子会社の役割差別化を想定する研究がそれである。以下、前者の2つについては簡単に、後者についてはより具体的に考察してみたい。

企業のグローバル化に伴って、グローバルな事業展開を支援すべく組織構造は変化しなければならない。Stopford and Wells[1972]によるアメリカの多国籍企業187社の組織構造研究はこの分野において代表的なものとなっている。

彼らが提案する国際的組織の「段階モデル」が示すのは、一般的にグローバル企業はそれぞれ違った組織機構を採用し、別々の段階を踏んで国際的拡張を図っているということである。彼らの研究によれば、海外拡張の初期段階では国際事業部で国際経営を行うが、そこでは海外売上高も製品多角化度も低い。次の段階

図3-6 国際的組織構造の段階モデル

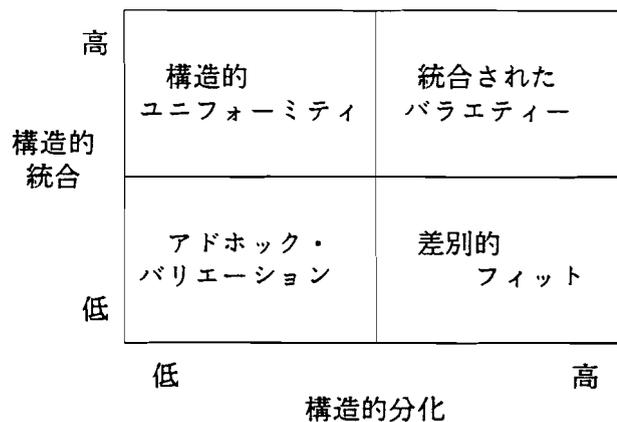


(出所：Stopford and Wells[1972]、Bartlett[1986, p. 368])

で、海外向け製品数をあまり増やさずに販売を伸ばした企業は、概して地域別事業部制を採用する。一方、海外向け製品数を実質的に増やした企業は、世界的製品別事業部制を採用する傾向にある。そして最終的に売上高も製品数も多くなれば、企業はグローバル・マトリックスに達することになる。

一方、Ghoshal and Nohria[1989, 1993]は、組織の構造的な側面に注目するそれまでの研究の限界を指摘し、組織のプロセスに注目した新たなアプローチをとっている。具体的には、Lawrence and Lorsch[1967]による組織の分化と統合という概念を用い、グローバル企業の組織タイプを次のように類型化している。

図3-7 グローバル企業の組織タイプ  
(出所：Ghoshal and Nohria[1993, p. 31])



すなわち、構造的分化の程度は低いが、構造的統合の程度は高いタイプを「構造的ユニフォーミティ」と呼び、構造的分化の程度は高いが、構造的統合の程度は低い組織タイプを「差別的フィット」と定義している。また、分化と統合の両方が高いタイプを「統合されたバラエティー」とし、両方がともに低い組織タイプを「アドホック・バリエーション」と定義したのである。彼らはさらに、4つの環境類型とこれら組織類型との適合関係<sup>(6)</sup>を確認している。環境の複雑性に見合う組織の複雑性が要求される、ということが彼らの研究結果からうかがえる。

グローバル組織の研究領域では分析単位をめぐって2つの観点が見受けられる。1つは、グローバル企業全体を分析単位とする伝統的立場であり、いま1つは同一企業内の子会社間に役割の差別化を仮定する立場である。Stopford and Wells [1972]とGhoshal and Nohria [1989, 1993]の研究はいずれも前者の立場をとっている。反面、後者の立場に立って子会社の役割をタイプ分けした代表的な研究としては、前述したとおり、Gupta and Govindarajan [1991]とBartlett and Ghoshal [1986, 1989]があげられる。

子会社の役割差別化という考え方は、さらに子会社ポートフォリオ・マネジメント (Subsidiary Portfolio Management; SPM) という概念へと発展していく。すなわち、グローバル企業は複数の子会社のポートフォリオから構成されており、それら各々の子会社は「知識の流れ」という観点 (Gupta and Govindarajan [1991]) から4つの役割のいずれかが与えられる。それらをSPMマトリックスにプロットすることによってグローバル組織全体の特性が明確になるであろう。ただし、Gupta and Govindarajan [1991]では、本社と子会社間のみならず、子会社と他の子会社間の知識フローにも注目しているが、実証研究を行う際の測定の困難性から、本研究では、本社と子会社間の知識フローだけに焦点を合わせている<sup>(6)</sup>。その結果、子会社同士の活発な知識移転とネットワーク的な調整をも念頭においた統合プレイヤーという子会社役割の名称は、本社と子会社間の知識フローだけを反映する新たな名称に改められる必要がある。そこで以下においては、これまでの統合プレイヤーのところに「ツーウェイプレイヤー」という新たな役割名をあてることにする<sup>(7)</sup>。

### ①インプリメンター型

子会社の多くがインプリメンターの役割を果たしている企業の本社・子会社関係は概ね下図のように表すことができる。下図は、Bartlett[1986]が「集中管理モデル」と呼ぶものであり、彼はこのモデルが日本企業の組織配置と管理パターンをもっともうまく代弁しているという。ここでは、本社が中心的な役割を担い、子会社はあくまでも実行部隊として機能する。知識や情報も本社が掌握し、子会社は必要に応じて本社に知識や情報を仰いでいる。下図に見るように、すべてが本社から子会社に一方的に流れる、いわゆるワンウェイ・モデルである（吉原・バートレット[1987]）。

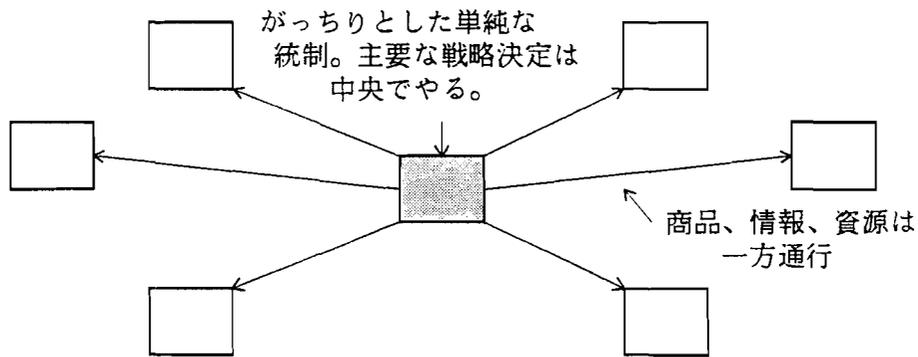
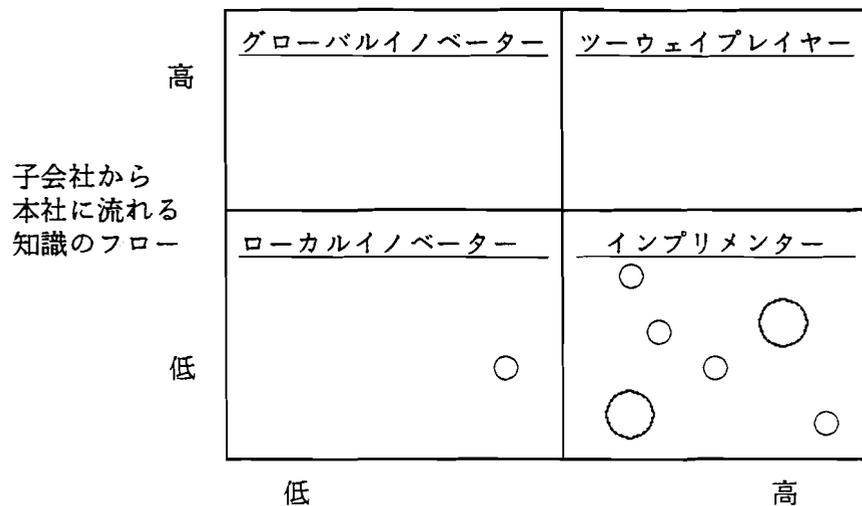


図3-8 集中管理モデル（出所：Bartlett[1986, p. 375]）

本社が集権的に意思決定を行い、海外の子会社にはそれほど意思決定の裁量が許されない上記のようなグローバル企業は、本社からの知識アウトフローと子会社による知識の吸収（知識インフロー）によって特徴づけられ、概ね図3-9のような子会社ポートフォリオを構成することになる。

このマトリックスでは、子会社の大部分がインプリメンターの役割を付与されていることから、このような組織を「インプリメンター型」企業と定義する。インプリメンター型企業では、本社自らはグローバルイノベーターとして機能し、Goold and Campbell[1987]のモデル（図2-2）では、とりわけ本社の計画・調整の役割がクローズアップされる。

図3-9 SPMマトリックス (インプリメンター型)



(注：図中の○は子会社、○の大きさは各子会社の戦略的重要度を表す)

②ローカルイノベーター型

子会社の多くがローカルイノベーターの役割を果たしている企業の本社・子会社関係は下図のように表すことができる。これは、Bartlett[1986]が「分権的連合モデル」と呼ぶものであり、彼はこのモデルがヨーロッパ多国籍企業の組織および管理パターンをもっともうまく捉えているという。ここでは、子会社は自立的に現地適応を図り、本社と子会社のリンケージもそれほど強くない。知識も子

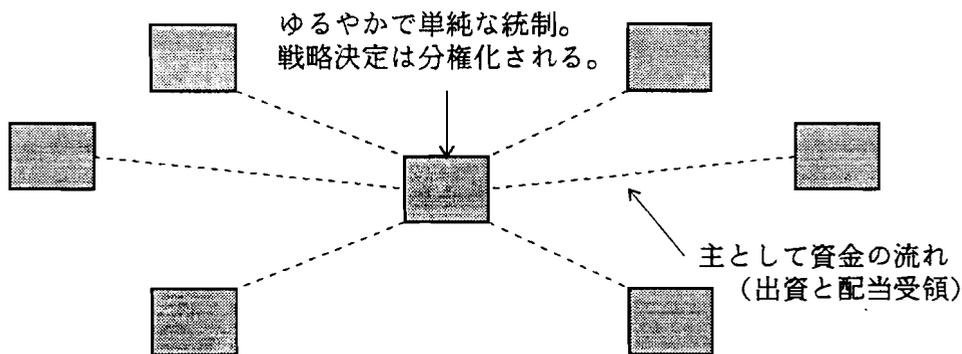
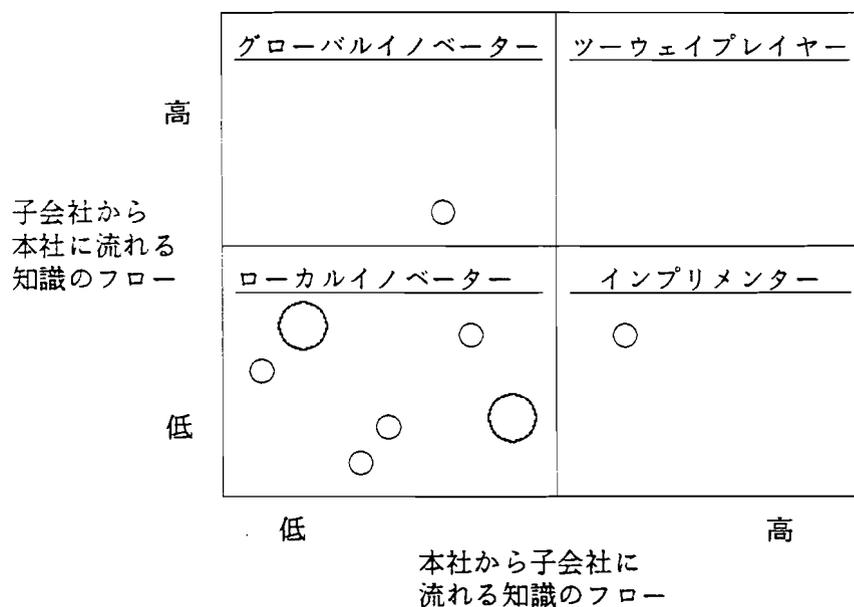


図3-10 分権的連合モデル (出所：Bartlett[1986, p. 374])

会社が自ら開発し、本社にはあまり依存しない。本社は子会社に対して緩やかな調整機能を果たすのみである。その結果、現地の国内市場に努力を集中する独立した子会社の緩やかな連合という形をとるのである。

このような関係は、SPMマトリックス上では図3-12のように図示できる。本社の子会社に対する大幅な権限委譲によって、子会社は自立的な経営が可能となり、本社と子会社間の知識移転もあまり期待できない。したがって、概ね以下のような子会社ポートフォリオを構成することになる。

図3-11 SPMマトリックス（ローカルイノベーター型）



子会社の多くがローカルイノベーターのセルに集中している、上図のようなポートフォリオを構成する組織を「ローカルイノベーター型」企業と定義する。ローカルイノベーター型企業では、Goold and Campbell[1987]のモデルでいう、本社のコントロール機能が相対的に重視されよう。

同様にして、「グローバルイノベーター型」企業と「ツーウェイプレイヤー型」企業の定義も概念的には可能である。

#### 4 マネジメント・コントロール・システム

グローバル組織におけるマネジメント行動は国内企業のそれとは異なることが予想される。しかしこれまでの研究では、グローバル組織を対象とするマネジメント・コントロールに関して十分な検討がなされてきたとはいえない。本研究は、伊丹[1986]の提唱するマネジメント・コントロールの理論に基づき、マネジメント・コントロールの8つのサブシステムに焦点を合わせている。8つのサブシステムは次のように操作化された。

責任システムとしては、経営管理の現地化とヒトの現地化を取り上げた。前者は、子会社経営管理の責任が本社にあるのか、それとも現地にあるのかを把握するための良い指標となる。後者は、子会社経営の責任を日本人に持たせるのか、あるいは現地人に持たせるのかについての方針と関わっている。次に、教育システムとしては、価値・理念の共有化を取り上げた。本社の価値や理念を子会社マネージャーに浸透させることは、広い意味での教育と考えられるからである。目標設定システムとしては、予算達成圧力と予算原案作成権限を取り上げることによって、とりわけ予算目標設定におけるパワー関係と設定した予算目標の重要性に注目した。インセンティブ・システムについては、ボーナス決定のベースおよびボーナス決定の公式度を取り上げた。モニタリング・システムについては、アウトプット・コントロールとビヘイビア・コントロールに注目した。前者は、アウトプットのモニターを重視するコントロール・モードであり、後者は、意思決定や行動のモニターを重視するコントロール・モードである。業績測定システムについては、既述したGoold and Campbell[1987]のマネジメント・スタイルに注目した。測定する業績のうち、予算業績を重視するのか、それとも戦略目標の達成を重視するのかによってマネジメント・スタイルが異なってくるからである。コミュニケーション・システムとしては、本社と子会社間の垂直的コミュニケーションおよびコミュニケーション専門職能の設置を取り上げた。最後に、人事評価システムについては、業績測定と人事考課システムとの結びつき、および業績測定とボーナスシステムとの結びつきに注目した。これらサブシステムの詳細は以下のとおりである。

#### ①責任システム（経営の現地化）

経営の現地化には、経営管理に当たるヒトの現地化という側面と、経営管理方式の現地化という2つの側面がある。この2つの現地化は深く関連しており、ヒトの現地化が進めば経営管理方式の現地化がそれだけ促進されるであろうし、また経営管理方式の現地化のためにはヒトの現地化が重要な条件となってくる（寺本他[1990]）。経営の現地化が進むほど、海外子会社に対する本社の直接的なコントロールは軽減されるはずである。経営の現地化は本社のコントロール負荷と負の関係にある。

#### ②教育システム（価値・理念の共有化）

本社の価値や理念を海外子会社に共有させることは、ときとして強力なコントロール・メカニズムとして機能する。本社が海外子会社に対し、直接的なコントロールを行使しない場合でも、海外子会社は共有された価値や理念に沿った意思決定ならびに経営行動をとることが予想されるからである。

#### ③目標設定システム（予算管理システム）

予算目標を設定する際に、目標設定の裁量が子会社にどの程度与えられるのかによって、当該予算がコントロール機能を果たす程度も異なってくる。仮に、予算目標設定の権限が子会社に大幅に委譲されているとしたら、予算はコントロール機能をほとんど果たせなくなる。また、本社が海外子会社の予算目標と予算以外の目標のどちらを重視するかによって子会社マネジャーの行動は異なってくる。予算目標をより重視する場合には、子会社マネジャーは強い予算達成圧力を感じることになり、長期的な目標よりも短期的な予算目標の達成のために全力を尽くすであろう。

#### ④インセンティブ・システム（ボーナス決定のベースおよび公式度）

ボーナスを何と連動させるかによって、海外子会社マネジャーの行動は影響を受ける。たとえば、当該子会社の業績のみに基づいて子会社マネジャーのボーナスが決まるとしたら、子会社マネジャーはグローバルな全社利益を犠牲にしてでも自分の子会社の業績を伸ばそうとするだろう。また、当該子会社の業績のみに

基づいてボーナスが決まってくる場合でも、業績評価の対象が予算業績なのか、それとも戦略目標に対する業績なのかによって、同様にマネジャーの行動は変わってこよう。ボーナスとの関連でもう1つ考慮すべきものは、ボーナス決定の公式度である。公式化の程度によってマネジャーの行動が影響されるからである。

#### ⑤ モニタリング・システム (コントロール・モード)

グローバル組織を対象にしたEgelhoff[1984]の研究では、Ouchi[1977]が2つのコントロール・モードとして指摘した「ビヘイビア・コントロール」と「アウトプット・コントロール」をグローバル組織のコンテクストに拡張している。ビヘイビア・コントロールを行う場合と、アウトプット・コントロールを行う場合とでは子会社マネジャーへの影響は異なる。また、アウトプット・コントロールの方が本社のコントロール負荷の軽減につながる。

吉原他[1988]では、グローバル組織のマネジメント・コントロールをダイナミックなプロセスとして捉えており、企業のグローバル化が進むにつれて、人を媒介にした行動的コントロールから組織階層による公式的コントロールへ、さらにはコーポレート・カルチャーによる内発的コントロールへとコントロール・モードが変わって行くべきであると主張する。

#### ⑥ コミュニケーション・システム (垂直的コミュニケーションおよび専門職能)

グローバル組織内のコミュニケーションは、本社と子会社間、子会社相互間という2つのチャンネルが考えられ、前者は垂直的コミュニケーション、後者は水平的コミュニケーションと呼ぶことができる。企業がグローバルな統合を促進するには、いずれのチャンネルにおいても密度の濃いコミュニケーションが要求される。またそのために、子会社内にコミュニケーション専門職能を設置することもありうる。

#### ⑦ 業績測定システム (マネジメント・スタイル)

本社のマネジメント・スタイルは、ある意味では総合指標としての性格を持つ。ここでは、Goold and Campbell[1987]の3つのマネジメント・スタイルを想定しているが、SPスタイルをとる場合とFCスタイルをとる場合とでは、海外子会

社マネジャーへの影響力も異なれば、本社のコントロール負荷も異なるはずである。仮に、本社がFCスタイルをとるグローバル企業では、経営の現地化が進み、分権化が進み、予算目標を重視し、アウトプット・コントロールの程度が高まるであろう。

#### ⑧人事評価システム（業績測定と業績評価の結びつき）

業績測定と業績評価のリンクージュが直接的か否かによって、子会社マネジャーの行動は異なってくる。たとえば、予算業績と人事考課システムやボーナス・システムとの結びつきの程度が強いほど、マネジャーは予算目標の達成を他よりも重視するであろう。一般に、業績測定と業績評価の結びつきは、日本企業と欧米企業の間でかなり違いがあるとされている。

## 注

- (1) Bartlett[1986]にも同様の主張が見られる。
- (2) 業績管理会計の戦略促進の側面については、図の矢印とは逆方向の矢印で表されるが、ここでは考慮外とする。
- (3) グローバル企業を対象にしたその他の戦略類型としては、まずPerlmutter [1969]を挙げるができる。そこでは、グローバル企業の戦略志向として、国内志向、現地志向、地域志向、世界志向の4分類が提唱されている。Porter[1986]もまた、類似の戦略論を展開している。彼によれば、グローバル企業の戦略は、輸出中心戦略、国中心戦略、単純グローバル戦略、複雑グローバル戦略の4つに大別できるという。
- (4) Bartlett and Ghoshal[1989]では、「戦略」と「組織」は明確に区別されずに使われている傾向がある。
- (5) 具体的には、狭義のグローバル環境と構造的ユニフォーミティ、マルチナショナル環境と差別的フィット、インターナショナル環境とアドホック・バリエーション、トランスナショナル環境と統合されたバラエティーとの適合を指す。
- (6) 本研究では、基本的に知識と情報を区別している。両者の具体的な操作化については第5章と第6章を参照せよ。
- (7) 実際に、統合プレイヤーまで到達している子会社はほとんどないといわれている。

## 第4章 グローバル組織のコントロール ・システムに関する仮説

環境／戦略によって本社・子会社関係が規定され、さらにはマネジメント・コントロール・システムが規定される。あるいは、より直接的に環境／戦略はマネジメント・コントロール・システムに働きかける、という関係を実証するために、本研究では以下の仮説を設定した。

### 第1節 環境／戦略と本社・子会社関係の仮説

グローバリゼーションのコンテキストで、環境／戦略が組織を規定するという関係を実証しようとした研究としては、Egelhoff[1988]やGhoshal and Nohria[1993]がある。前者は、製品多様性や海外売上高の比率とStopford and Wells[1972]の組織構造タイプとの適合を検討の対象としており、後者はグローバル（狭義）、マルチナショナル、インターナショナル、トランスナショナルという4つのグローバル組織のタスク環境と構造的ユニフォーミティ、差別的フィット、統合されたバラエティー、アドホック・バリエーションという組織類型との適合関係を検証している。

本研究では、環境／戦略変数としてナショナリティーとインダストリー特性を取り上げ、これらと子会社ポートフォリオによって認識した本社・子会社関係のタイプとの対応を検討の対象とする。

#### 1) 戦略と本社・子会社関係

Bartlett and Ghoshal[1989]は、4つの組織モデルを識別し、各々のモデルには組織機構、管理方法、経営精神について明確な特徴があるとしている。これら4つの組織特性を要約したのが表4-1である。

このうち、「権力分散型連合体」としての「マルチナショナル型組織モデル」は多くのヨーロッパの企業の経営規範にうまく適合しており、「調整型連合体」

としての「インターナショナル型組織モデル」はアメリカに本拠をおく企業の経営文化によく適合している。また、「中央集中」を特徴とする「グローバル型(狭義)組織モ

表4-1 グローバル企業の組織特徴

組織の特徴	マルチナショナル企業	狭義のグローバル企業	インターナショナル企業	トランスナショナル企業
能力と組織力の構成	分散型 海外子会社は自立している	中央集中型 グローバル規模	能力の中核部は中央に集中させ他は分散	分散、相互依存、専門化
海外事業が果たす役割	現地の好機を感じ取って利用する	親会社の戦略を実行する	親会社の能力を適応させ活用する	海外の組織単位ごとに役割を分けて世界的経営を統合
知識の開発と普及	各組織単位内で知識を開発して保有する	中央で知識を開発して保有する	中央で知識を開発し海外の組織単位に移転する	共同で知識を開発し世界中で分かち合う

(出所：Bartlett and Ghoshal[1989]、邦訳88頁)

デル」は日本の経営規範や経営方法によく適合している (Bartlett and Ghoshal [1989])。そしてこれら3つの組織モデルはいずれ「トランスナショナル型組織モデル」へと移行していくべきだと主張する。

ヨーロッパ、アメリカ、日本の各々にとってうまく適合する組織モデルが異なるという Bartlett and Ghoshal[1989]の主張は、国家間でグローバル戦略のアーキタイプが異なるという安室[1992]の主張と類似している。前述のように、安室[1992]によれば、グローバル戦略のアーキタイプとして、ヨーロッパ企業はマルチドメスティック戦略、アメリカ企業はマルチナショナル戦略、日本企業はグローバルサプライ戦略を採用している。以上のことから、次の仮説が導かれる。

仮説1：グローバル企業のナショナリティーは、本社・子会社関係に影響を与える<sup>(1)</sup>。

ナショナリティーによる組織モデルや戦略のこのような違いは、子会社ポートフォリオにどのように反映されてくるのだろうか。ヨーロッパ企業の「マルチナショナル型組織モデル」(Bartlett and Ghoshal[1989])あるいは「マルチドメスティック戦略」(安室[1992])は、海外子会社の自律性を前提としており、知識は各子会社内で創造され保有される。子会社の知識が本社や他の子会社に移転されることは少なく、逆に本社や他の子会社の知識が当該子会社に移転されることも少ない。したがって、SPMマトリックス上ではローカルイノベーターのセルにほとんどの子会社が集中し、全体としてローカルイノベーター型企業になることが予想される。そこで、次のサブ仮説が成り立つ。

仮説1-1 ヨーロッパ企業の本社・子会社関係は、ローカルイノベーター型が支配的である。

日本企業の「グローバル型(狭義)組織モデル」あるいは「グローバルサプライ戦略」は、表4-1にみるように、能力、権限、意思決定の中央集中を特徴としており、知識に関しても中央で開発し、保有するというパターンがとられる。Bartlett and Ghoshal[1989]や安室[1992]以外にも、たとえば、Bartlett[1986]は、「集中管理モデル」が日本企業の組織配置と管理パターンをもっとうまく描写しているという。また、吉原・バートレット[1987]は、日本のグローバル企業は、すべてが本社から子会社に一方的に流れる、ワンウェイ・モデルによって代表されるとしている。したがって、SPMマトリックス上ではインプリメンターのセルに子会社が集中し、全体としてインプリメンター型企業になることが予想される。そこで、次のサブ仮説が成り立つ。

仮説1-2 日本企業の本社・子会社関係は、インプリメンター型が支配的である。

アメリカ企業の「インターナショナル型組織モデル」あるいは「マルチナショナル戦略」は、調整型連合体を特徴としている。多くの能力や権限、意思決定権が分散しているが、経営支配権は依然として本社が握っており、トップマネジメントは独立した子会社が自由に行っている経営を管理し、子会社が目指すべき方向を指導することができる。このモデルの長所は組織全体のユニティを保ち、本社による統合的調整を重視する点である。本社に権限が集中するが、ヨーロッパ型のような過度の分権化も日本型のような過度の集権化も避けられる。また、知識や情報の移転についてもヨーロッパ型よりは本社に多く依存している。このように、アメリカ型は分権化に関していえばヨーロッパ型と日本型の間位置しており、SPMマトリックス上でもローカルイノベーター型とインプリメンター型の間位置する中間型になることが予想される。そこで、次のサブ仮説が成り立つ。

仮説1-3 アメリカ企業の本社・子会社関係は、中間型が支配的である。

## 2) 環境と本社・子会社関係

本社・子会社関係を規定するもう1つの有力な環境／戦略変数はインダストリーである。前述のように、Ghoshal and Nohria[1993]は、グローバル組織の直面する環境を、グローバル統合への圧力とローカル適応への圧力という2つの軸(Prahalad and Doz[1987])によってグローバル環境(狭義)、マルチナショナル環境、トランスナショナル環境、インターナショナル環境の4つに分類し、産業によって直面する環境の類型が異なると主張した。ここで、グローバル統合への圧力とは、グローバルな観点から企業活動を調整・統合するよう促す圧力のことであり、この圧力が強い産業はとりわけ本社と子会社間の垂直的な調整のみならず、子会社間の水平的調整の重要性も高まることが予想される。したがって、意思決定は集権化し、子会社の自律性は制限される。その結果、本社から子会社への知識フローは増大し、子会社にはインプリメンターの役割が求められる。逆に、ローカル適応への圧力が高い場合には、グローバルな観点からの調整・統合の必要性は低下し、意思決定権限の委譲が促進される。子会社には自律性が求め

られ、本社から子会社への知識フローも制限される。一方、グローバル統合への圧力とローカル適応への圧力がともに中程度に高い産業（トランスナショナル環境の一部とインターナショナル環境の一部）では調整・統合の必要性も中間的なものとなる<sup>(2)</sup>。そこで、インダストリー特性と本社・子会社関係は次のような仮説によって整理することができよう。

仮説2 グローバル企業の属する環境特性は、本社・子会社関係に影響を与える<sup>(3)</sup>。

仮説2-1 グローバル統合への圧力が高いほど、本社から子会社へ移転される知識の量は多い。

仮説2-2 ローカル適応への圧力が高いほど、本社から子会社へ移転される知識の量は少ない。

## 第2節 本社・子会社関係とマネジメント・コントロールの仮説

これまで、環境／戦略変数としてナショナリティーとインダストリーを取り上げ、この両者が本社・子会社関係を規定するという側面に注目してきた。仮説1と仮説2の関係から導かれる本社・子会社関係のタイプは、「インプリメンター型」、「ローカルイノベーター型」、「中間型」に大別できる。これら本社・子会社関係のタイプの相違によって、マネジメント・コントロール・システムが影響を受ける可能性は大きい。そこで、次の仮説が導かれる。

仮説3：グローバル企業の本社・子会社関係は、マネジメント・コントロール・システムを規定する<sup>(4)</sup>。

### 1) 責任システム（経営の現地化）

海外子会社のトップマネジメント・チームは、現地国籍者、本社出向者、第三国籍者から成るいかなる組み合わせも可能である。これまでの諸研究では、国籍のバックグラウンドがマネジメント・パースペクティブを大きく左右することが指摘されてきた。具体的には、本社出向者に比べて現地国籍者はローカル環境によ

り馴染んでおり、ローカルマネジャーとより強い結びつきを築いており、親会社よりも現地の子会社により強いコミットメントと一体感を示している。このような結果はアメリカの企業のみならず日本やヨーロッパのグローバル企業についても報告されている（Zeira and Harari[1979]）。Tung[1982]の調査からは、欧米のグローバル企業は、開発途上国よりも先進国で現地人採用が多いこと、また、日本のグローバル企業はミドル・マネジメント以上のレベルで、欧米企業より本国出向者が多いことが明らかになった。Zeira[1976]の調査では、エスノセントリックなグローバル企業では、子会社マネジャーはほとんど本国出向者であるという結果が出ている。

前述したヨーロッパ型のローカルイノベーター型企業においては、分権化が進んでおり、海外の子会社は自己充足的に経営を営むことが期待されているため、現地の子会社に強いコミットメントを示す現地国籍者が好まれることが予想される。また、日本型のインプリメンター型企業では逆に親会社に強いコミットメントを示す本国出身者が好まれるだろう。同様に、海外子会社の経営管理方式についても、ローカルイノベーター型企業の現地化度は高いことが推察される。そこで、以下の仮説が導かれる。

仮説3-1 海外子会社のトップマネジメント層の現地人化は、ローカルイノベーター型のほうがインプリメンター型より進んでいる。

仮説3-2 海外子会社の経営管理方式の現地化は、ローカルイノベーター型のほうがインプリメンター型より進んでいる。

## 2) 教育システム（価値・理念の共有化）

価値・理念の共有化の一環としての組織社会化は、「どんな行動とパースペクティブが組織内において習慣的であり、かつ望ましいのか」について個人が学習するプロセスである。言い換えれば、子会社マネジャーの価値と規範を親会社のそれに近づけるプロセスといえよう。そのためマネジャーの組織社会化は、全体としての組織に対してコミットメントと一体感を築き上げる強力なメカニズムになりうる。このような組織社会化の手段としては、事業単位間のジョブローター

ション、マネジメント開発プログラムなどが挙げられる(Edstrom and Galbraith [1977])。

親会社へのコミットメントを重視する日本型のインプリメンター型企業と、子会社へのコミットメントを重視するヨーロッパ型のローカルイノベーター型企業とは、組織社会化においても相違が予想される。そこで、次の仮説が導かれる。

仮説3-3 海外子会社マネジャーの組織社会化の程度は、ローカルイノベーター型よりインプリメンター型のほうが高い。

### 3) 目標設定システム(予算管理システム)

Otley[1978]はタスク相互依存性を予算管理のコンティンジェンシー変数として取り上げ、強い予算圧力は相互依存的なユニットよりも独立的なユニットに対して適しているという。また、Brownell[1982]は、自律性に注目し、強い予算圧力は高い自律性を持つ状況でより有効であり、自律性が低い場合には有効でなくなると主張する。Govindarajan[1984]は、環境の不確実性が高いときには高い予算圧力は負の結果と関連があるとし、不確実性が低いときにはこの関係は逆になることを示している。以上のことから、予算管理のタイトネスは、マネジャーが業績をどの程度コントロールできるかに大きく左右されるといえよう。

したがって、ヨーロッパ型のローカルイノベーター型企業では、各子会社は組織内の他の子会社との相互依存性が低く自律性が高いことから、強い予算圧力が適している。逆に、日本型のインプリメンター型企業は、本社への依存度が高く自律性が低いことから、強い予算圧力は適さない。同様に、予算原案の決定権限についても両者間で相違が見られるはずである。他の子会社との相互依存性が低く、自律性の高い子会社には予算原案の作成権限も大幅に委譲されると見られ、その逆の場合には、予算原案作成の段階から本社によるかなりの調整が予想される。そこで、次のような仮説が成り立つ。

仮説3-4 子会社の予算達成への圧力は、インプリメンター型よりローカルイノベーター型のほうが高い。

仮説3-5 予算原案の作成権限が子会社に委譲される程度は、イン

プリメンター型よりローカルイノベーター型のほうが高い。

#### 4) インセンティブ・システム（ボーナス決定のベースおよび公式度）

##### ① ボーナス決定のベース

子会社マネジャーへのボーナスの決定方法は理論的に3通りの代替案が考えられる。具体的には、当該子会社の業績に100%依存する方法、クラスター（いくつかの子会社からなる地域的クラスター、あるいは企業全体）の業績に100%依存する方法、そしてこの両者を組み合わせる方法である。この分野の研究（Gupta and Govindarajan[1986]）によれば、ユニット間の資源の共有の程度が高いほどユニットマネジャーのボーナスを複数のユニットからなるクラスターの業績に結び付ける必要性が高くなるという。なぜなら、マネジャーのボーナスがクラスターの業績に依存する程度が高いほど、意思決定や経営行動においてマネジャーはクラスターワイドな観点をとるだろうと推測されるからである。Salter[1973]も同様の見解を示しており、本社の影響力を増大させる必要がある場合には、ボーナス・プールとして子会社利益よりも全社利益が望ましいとしている。また、Pitts[1974]は、部門の自律性が高いときには部門業績のみにボーナスをリンクさせ、自律性の低いときには部門、グループ、全社業績にボーナスをリンクさせるべきであると主張する。

本社・子会社関係との関連からすれば、ヨーロッパ型のローカルイノベーター型企業は後述するように非常に分権化されていて、企業内の他の部分とのインターアクションの必要性が少ないため、マネジャーのボーナスは当該子会社の業績のみに依存した方がもっとも合理的である。一方、日本型のインプリメンター型企業においては、あくまでも本社が中心であり、海外の子会社は本社のパイプラインとして機能していることから、全社的あるいは地域クラスターの業績を念頭におくボーナス体系が合理的といえる。子会社マネジャーのボーナスをクラスターの業績とリンクさせることによって、マネジャーの行動や意思決定に影響を与えられるからである。これは一種の影響システムとして解釈できよう。また、アメリカ型の中間型企业においては、当該子会社の業績とクラスターの業績の両者

がともにボーナス決定の主要ファクターとなることが予想される。そこで、以下の仮説が導かれる。

仮説3-6 ローカルイノベーター型においては、当該子会社の業績と子会社マネジャーのボーナスとの結びつきが強い。

仮説3-7 インプリメンター型においては、クラスターの業績と子会社マネジャーのボーナスとの結びつきが強い。

## ②ボーナス決定の公式度

また、ボーナスの決定方式については、上司の判断による場合と公式による場合とが考えられるが、Salter[1973]によれば、子会社間の協働を促すときやトップが子会社の意思決定に直接的影響を行使したいときなどは上司の判断に依存した方が望ましく、逆に本社が子会社の経営に干渉しないときには公式に依存した方がよいことになっている。Gupta and Govindarajan[1986]は、SBU間の資源の共有度が高いときには、ボーナスの決定は上司の判断による方がよいとしている。また、Pitts[1974]は、ボーナスは部門の自律性が高いときには公式により、自律性の低いときには公式と上司の判断によるべきであるとしている。以上から次の仮説が導かれる。

仮説3-8 インプリメンター型においては、子会社マネジャーのボーナスが本社の判断に依拠する程度が高い。

仮説3-9 ローカルイノベーター型においては、子会社マネジャーのボーナスが公式に依拠する程度が高い。

## 5) モニタリング・システム (コントロール・モード)

Ouchi and Maguire[1975]やOuchi[1977,1979]では、2つのコントロール・モードとして「アウトプット・コントロール」と「ビヘイビア・コントロール」を区別している。アウトプット・コントロールとは、子会社マネジャーの業績を評価するのに概ね最終結果だけに依存するコントロールの仕方であり、ビヘイビア・コントロールとは、マネジャーの意思決定や経営行動をモニターすることによる

コントロールの仕方である。この両者は必ずしも代替的な関係にあるわけではない。Egelhoff[1984]は、アメリカとヨーロッパのグローバル企業のコントロール・モードを比較し、アメリカ企業の方がより「アウトプット・コントロール」依存적であると主張している。また、Ouchi[1977]では、コントロール変数の3割強が環境特性と組織構造特性によって説明可能であるという。

ヨーロッパ型のローカルイノベーター型企業は、分権化された自律性の高い子会社を特徴としているため、子会社マネジャーの意思決定や経営行動をモニターする必要は少なく、そのような意思決定や行動によって事後的に現れてくる結果（アウトプット）だけに注目すればよい。逆に、日本型のインプリメンター型企業は、子会社の本社に対する依存度が高く、本社の戦略が各子会社レベルで意図通りに実行されているかどうかをモニターする必要がある。ある意味では、結果よりもプロセスが重要視される。日本のグローバル企業の本社は、外見上は海外の子会社に権限を委譲しているが、実際には膨大な情報網を通じて子会社の行動を綿密にモニターしているとよく言われているのもそのゆえんであろう。そこで、以下の仮説が導かれる。

仮説3-10 ローカルイノベーター型は、インプリメンター型よりアウトプット・コントロールへの依存度が高い。

仮説3-11 インプリメンター型は、ローカルイノベーター型よりビヘイビア・コントロールへの依存度が高い。

#### 6) コミュニケーション・システム（垂直的コミュニケーションと専門職能）

既述したように、グローバル組織内のコミュニケーションは、本社と海外子会社間の垂直的コミュニケーションと海外子会社同士の水平的コミュニケーションという2つのコミュニケーション・チャネルに大別できる。企業のグローバルな統合と調整のためには、いずれのコミュニケーション・チャネルも必要であるが、グローバルな統合と調整の性格によってその相対的な重要度は異なる。本社中心の集権的な企業においては、グローバルな統合と調整のために垂直的コミュニケーションがより重視されるだろうが、ネットワーク型組織においては、水平的コミュニケーションの重要性もまた大きくなるであろう。本研究では、主として垂

直的コミュニケーションに焦点を合わせている。

インプリメンター型企業とローカルイノベーター型企業とでは、グローバルな統合と調整の必要性が異なるために、自ずと垂直的コミュニケーションの程度も異なってくる。また、本社・子会社間の垂直的コミュニケーションの頻度と密度を高めるために、インプリメンター型企業の海外子会社は本社とのコミュニケーションを専門とするような職能を設置することも考えられる。そこで、以下の仮説が導かれる。

仮説3-12 インプリメンター型のほうが、ローカルイノベーター型より本社・子会社間の情報伝達は活発である。

仮説3-13 インプリメンター型のほうが、ローカルイノベーター型より海外子会社にコミュニケーションの専門職能を設置する程度が高い。

#### 7) 業績測定システム (マネジメント・スタイル)

本研究で取り上げるマネジメント・コントロール変数の中でも、このマネジメント・スタイルはある意味で総合指標として位置づけられよう。前述のように、Goold and Campbell[1987]は、プランニングへの影響とコントロールへの影響という多角化企業の本社の役割に注目し、本社のマネジメント・スタイルをSPスタ

表4-2 マネジメント・スタイルの基本的仮定

		競争的成功の源泉	
		長期的な競争優位	短期的な結果重視
戦略の定義と マネジメント動機 付けへの ベスト・アプローチ	協働的、 共同の、 共有の目的	SP	-
	明確な 個人責任と モチベーション	SC	FC

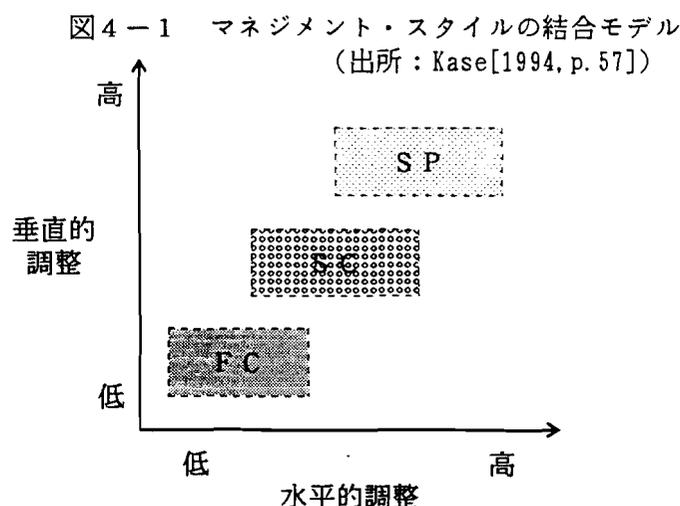
(出所: Goold and Campbell[1987, p. 298])

イル、SCスタイル、FCスタイルの3つに分類している。コントロールへの影響に関しては、戦略目標の達成を重視する戦略的コントロールと予算業績を重視する財務的コントロールの相対的ウェイトに関心がおかれるため、業績測定の問題とも密接に関わっている。上記3つのスタイルは表4-2のような仮定に基づいている。

類似した分類はHungenberg[1993]にも見られ、全社業績にとっての「調整(coordination)」の潜在的価値により、本社の採りうるマネジメント・スタイルが異なることを主張している。具体的には、インテンシブな垂直的・水平的調整が大きな価値をもたらす場合には、本社にとって有効な役割はオペレーショナル・ホールディングであり、逆に調整が価値をもたらさない場合にはファイナンシャル・ホールディングが本社にとっての有効な役割である。そして潜在的な価値が中間的なものである場合にはマネジメント・ホールディングのスタイルが有効であるという。

Kase[1994]は、このHungenberg[1993]のスタイル分類とGoold and Campbell[1987]の分類をリンクさせた結合モデルを図4-1のように提示し、垂直的調整・水平的調整の大きさとGoold and Campbell[1987]のマネジメント・スタイルとを直接関連づけた。

ここで、子会社の自律性が高く、子会社同士あるいは本社と子会社間の調整がそれほど必要でないヨーロッパ型のローカルイノベーター型企業においては、F



Cスタイルが適している。これに対して、本社の権限が大きく、子会社は本社のパイプラインとして機能することが期待されている日本型のインプリメンター型企業では、本社と子会社間あるいは子会社同士の調整の必要性がクローズアップされる。Goold and Campbell[1987]は、日本企業のマネジメント・スタイルとしてSPスタイルがもっとも支配的であろうと推測している。以上から、下記の仮説が導かれる。

仮説3-14 ローカルイノベーター型は、インプリメンター型よりFCスタイルへの依存度が高い。

仮説3-15 インプリメンター型は、ローカルイノベーター型よりSPスタイルへの依存度が高い。

#### 8) 人事評価システム（業績測定と業績評価の結びつき）

業績測定の結果は業績評価のベースとなる。本研究では、とくに予算業績と人事考課システムの結びつきおよび予算業績とボーナス・システムの結びつきに注目する。日本企業と欧米企業の間で、業績測定と業績評価の結びつきの強さに相違があることはこれまでも指摘されてきただけに、日本型のインプリメンター型とヨーロッパ型のローカルイノベーター型の間にもある程度の相違は予想される。一般に、日本企業より欧米企業のほうが結びつきがより直接的であるとされている。そこで、以下の仮説が導かれる。

仮説3-16 ローカルイノベーター型のほうが、業績測定と業績評価の結びつきが強い。

#### 9) マネジメント・コントロールの差別化

以上、グローバル組織におけるマネジメント・コントロールのサブシステムを考察してきたが、ここでもう1つ興味深いのは、SPMマトリックスの異なるセルに位置する子会社（すなわち、役割の異なる子会社）、あるいは子会社群に対して同一企業内で異なるマネジメント・コントロール・システムが適用されているか否かである。このことは、子会社の役割差別化に伴うマネジメント・コント

ロールの差別化を意味する。Goold and Campbell[1987]の研究では、対象となった多角化企業はいずれも1つのマネジメント・スタイルを全事業単位に適用しており、性格の異なる事業単位に対して異なるマネジメント・スタイルが適用されることは非常に稀だったという。さらに、スタイルが変更されることもほとんどなかったと主張する。彼らは、その理由として、単純性と一貫性をあげている (Goold and Campbell[1987, p. 244])。

このロジックがグローバル企業のマネジメント・コントロール・システムに対しても実際に成り立つとすれば、グローバル企業は子会社の役割差別化にも関わらず同様のマネジメント・コントロール・システムを適用しているはずである。しかしながら、Gupta and Govindarajan[1991]は、経営の合理性のもとでは、本社は役割の異なる子会社に対して異なるコントロール・メカニズムを用いるだろうと推測している。

Goold and Campbell[1987]の研究が、多国籍企業ではなく多角化企業を対象としていること、Gupta and Govindarajan[1991]の研究が理論的な規範論の領域にとどまっていることなどから、相反する両者の主張のいずれがグローバル企業の実態をよりうまく捉えているかは少なくとも現時点では明らかでない。しかし、国内企業ならともかく、グローバル企業が国ごとのカルチャーの違いや経済インフラの格差にも関わらず、同一のマネジメント・コントロール・システムを全子会社に適用するとは考えにくい。そこで、以下の仮説が導かれる。

仮説3-17 グローバル企業では、子会社の役割差別化に伴ってマネジメント・コントロール・システムは差別化される。

### 第3節 環境とマネジメント・コントロールの仮説

前述のごとく、Chandler[1991]は、Goold and Campbell[1987]の研究枠組みをアメリカ企業に援用し、多角化企業の本社の機能は当該企業の属する産業の特性によって異なっていることを指摘している。Bartlett and Ghoshal[1989]は、日用雑貨、家電、通信機といった業界を例にとり、日用雑貨産業では適応性、家電

産業では効率、通信機産業では知識の移転が戦略課題であると述べている。また、Hungenberg[1993]は、産業とマネジメント・スタイルとの適合関係に触れ、オペレーショナル・ホールディング・スタイルは科学技術、コンピュータ、テレコミュニケーション、航空産業に、マネジメント・ホールディング・スタイルは電子、自動車、その他製造業に、そしてファイナンシャル・ホールディング・スタイルは異質の事業単位を抱える多角化企業にそれぞれ適していると主張している。さらに、Prahalad and Doz[1987]やGhoshal and Nohria[1993]は、グローバル統合とローカル適応をx軸とy軸とする2次元平面の異なるところには異なる産業が位置すると主張している。

要するに、インダストリーの特性によって直面する環境（狭義のグローバル環境、マルチナショナル環境、トランスナショナル環境、インターナショナル環境）が異なり、この環境の相違がマネジメント・コントロールのあり方に影響を与えるという因果関係が想定されるのである。すでに、グローバル企業のナショナリティとインダストリーによって本社・子会社関係が規定され、この本社・子会社関係の相違がマネジメント・コントロール・システムを規定するという関係が検討されており、インダストリーによる環境の相違がマネジメント・コントロール・システムに与える影響は二次的なものといえよう。ところで、狭義のグローバル環境は、グローバル統合への圧力が高く、ローカル適応への圧力が低い環境である。そのため、この環境に属する企業は、本社から子会社へ移転される知識量の多いインプリメンター型の色彩が強い<sup>(6)</sup>。一方、マルチナショナル環境は、グローバル統合への圧力が低く、ローカル適応への圧力が高い環境である。そのため、この環境に属する企業は、本社から子会社へ移転される知識量が少ないローカルイノベーター型の色彩が強い<sup>(6)</sup>。そこで、以下の仮説が導かれる。

仮説4 グローバル企業の属する環境の特性は、マネジメント・コントロール・システムに影響を与える<sup>(7)</sup>。

仮説4-1 グローバル統合への圧力が高いほど、価値・理念の共有化、垂直的コミュニケーション、ボーナスとクラスター業績のリンケージ、ビヘイビア・コントロールなどの程

度は高い。

仮説4-2 ローカル適応への圧力が高いほど、経営の現地化、予算達成圧力、予算原案作成権限の委譲、ボーナス決定の公式度、アウトプット・コントロール、業績測定と業績評価の結びつきなどの程度は高い。

#### 第4節 その他の関係

Egelhoff[1984]は、米・英・欧の多国籍企業におけるコントロールのパターンを調査する際に、コントロールの尺度以外にも子会社所在国、子会社規模、子会社の歴史、子会社の数、本社の海外進出の歴史、インダストリーといった6つの要因とコントロール・パターンとの相関をも測定し、6つの要因がともに何らかの形でコントロール・パターンに影響を与えていることを検証している。

谷[1987, 75頁]の実証研究においても、業績管理会計システムの環境適応を検討する際に、事業部制導入後の経過年数をその他の説明変数として考慮している。その理由としては、組織構造にしても、またマネジメント・コントロール・システムにしても、経験をフィードバックしながら徐々に整備されてゆくと考えられるからである。

本研究においても、副次的に、子会社の数、海外進出の歴史、子会社所在国とマネジメント・コントロール・システムとの相関関係を分析している。ただし、インダストリーの影響については、すでに研究フレームワークの中に組み込まれているので、ここでは考慮しない。要するに、Egelhoff[1984]の研究と本研究の大きな違いの1つは、インダストリー変数を主変数としてモデルに取り込むか否かであるといってもよい。なお、以下の関係は仮説検証型ではなく仮説の発見を狙いとしていることから、具体的な仮説の提示までには至っていない。

##### 1) 子会社の数

子会社の数との関連では2つの相関関係に興味がある。1つは、子会社の数が多いグローバル企業とそうでないグローバル企業とでは、本社・子会社関係に達

いがあるか否かであり、いま1つは、子会社数の多い企業とそうでない企業とでは、マネジメント・コントロール・システムに違いがあるか否かというものである。子会社の数が増えるほど、本社の情報処理負荷は大きくなり、本社による集権的な管理は困難となる。したがって、子会社の数が多い企業ほどローカルイノベーター型企業になりやすく、マネジメント・コントロールにおいても現地化、分権化の色彩が濃くなることが予想される。Goold and Campbell[1987, p. 224]の多角化企業を対象にした研究においても、ポートフォリオを構成するビジネス単位の数が増えるほど、本社が強いプランニングの影響を行使することがますます困難になり、厳格なファイナンシャル・コントロールがより重要になると主張している。したがって、子会社の数が多くなるほど、本社のマネジメント・スタイルは分権化を強調するFCスタイルに近づくことが予想される。

## 2) 海外事業の歴史

海外事業の歴史と関連して、同様に2つの相関関係に興味がある。海外進出の歴史が古い企業とそうでない企業とでは、本社・子会社関係に相違があるだろうか。また、マネジメント・コントロール・システムについてはどうなのか。吉原他[1988, 77-85頁]は、既述のように、グローバル企業のコントロール様式として3つの形態を認識している。第1は、上位管理者が直接的な人的接触を通じて、下位者を指導・監督する行動的コントロールである。第2は、上位管理者が組織の公式的秩序を通じて、下位者を管理する階層的コントロールである。そして第3は、組織構成員が価値と情報を共有化することによって自己管理を志向する、コーポレート・カルチャーによる内発的コントロールである。海外事業の初期段階におけるコントロールの様式としては、行動的コントロールが取られるが、やがて子会社の経営が軌道に乗り子会社組織の公式化が進むと、階層的コントロールが行われる。しかし、階層的コントロールに内在する官僚主義の弊害を避けるために、最終的には内発的コントロールが不可欠になるという。

したがって、海外進出の歴史が古い企業ほど企業のグローバル化が進んでおり、子会社の自律性が高いことが予想される。換言すれば、早い時期に海外進出を果たしている企業ほどローカルイノベーター型の色彩が強く、マネジメント・コントロールにおいても現地化、分権化の傾向が強いであろう。

### 3) 進出地域

ここでの関心事の1つは、子会社の進出している地域ないし国家の違いが子会社の役割の違いとして現れてくるか否かである。本研究では、アジア、北米、ヨーロッパの3地域にのみ焦点を合わせているので、この3つの地域に進出している子会社の役割の違いに興味がある。既存研究において、戦略リーダー的存在として機能している子会社は概ね先進国に所在する子会社である<sup>(8)</sup>ことを踏まえると、とりあえず開発途上地域としてのアジアと先進地域としての北米・ヨーロッパとでは、子会社の役割に相違があることが予想される。潜在的な1つの仮説として、開発途上国の子会社はインプリメンターの役割、先進諸国に進出している子会社はローカルイノベーター、グローバルイノベーター、あるいはツーウェイプレイヤーの役割を担うことが考えられる。マネジメント・コントロールについても、前者は集権化の傾向が、後者は現地化、分権化の傾向が強いだろうと推測される。

### 4) 企業サイズ

売上高や従業員数で定義される企業サイズと本社・子会社関係およびマネジメント・コントロールの関連も考察に値する。一般的に、企業サイズが大きくなるほど分権化が進むことが知られている。同じロジックがグローバル化のコンテキストでも成り立つとすれば、企業サイズが大きい企業ほど、子会社の分権化、現地化が進んでいるはずである。

### 5) 出資比率

出資比率が高いほど海外子会社に対する本社のコントロールは厳しくなるのだろうか。あるいは本社・子会社関係はどうか。この種の疑問に答えるためには、出資比率と本社・子会社関係および出資比率とマネジメント・コントロール・システムの関係を検討する必要がある。もっとも、本研究では、質問票の回答にあたっての注意事項として、「出資比率51%以上の子会社」または「本社が実質的な経営権を有する子会社」を対象を絞っているため、調査結果の解釈においては特に注意を要する<sup>(9)</sup>。

## 注

- (1) ナショナリティーを真正面から取り上げ、国家間の相違を比較する研究が一般的だが、本研究ではそうしたナショナリティーの取り上げ方をしていない。すなわち、より大きな概念フレームワークから演繹的に日本企業の特徴を導き、その妥当性を日本企業だけを対象にした質問票調査から確認するという方法を採用している。なお、この仮説は、研究フレームワーク（図3-3）上のⅠの関係に対応している。
- (2) この中間的な性格を有する環境は、Prahalad and Doz[1987]の表現を借りればマルチフォーカル環境とすることができる。
- (3) この仮説は、研究フレームワーク上のⅠの関係に対応している。
- (4) この仮説は、研究フレームワーク上のⅡの関係に対応している。
- (5) 仮説2-1を参照せよ。
- (6) 仮説2-2を参照せよ。
- (7) この仮説は、研究フレームワーク上のⅢの関係に対応している。
- (8) たとえば、ゼロックスの日本子会社（吉原[1989]）、フィリップスのイギリス子会社（Bartlett and Ghoshal[1989]）、エリクソンのイタリア子会社（Gupta and Govindarajan[1991]）などが挙げられる。
- (9) 付録Aの郵送質問票の【ご回答にあたって】欄を参照せよ。

## 第5章 リサーチ・デザインおよび 調査企業の状況

### 第1節 質問票調査の概要

前章の仮説を検証するために、本研究では郵送質問票調査という研究方法を採択した。質問票の構成、送付、調査期間等は以下のとおりである。なお、パイロット・テストは7つの企業に依頼し行われた。

#### 1) 郵送質問票の設計<sup>(1)</sup>

質問票は全部で10項目から成っている。具体的には、経営環境、現地化とコミュニケーション、価値・理念の共有化、本社・子会社間の知識移転、インセンティブ・ボーナス、業績管理システム、マネジメント・スタイル、分権化、コントロールのあり方、一般情報・その他の順に複数の設問を設け、主として7点リッカート・スケールで回答を求めている。基本的に、アジア、北米、ヨーロッパの各子会社別に同一の設問が与えられた。

#### 2) 質問票の送付

調査対象企業の選別のために、次の3つの基準が設けられた。下記3つの基準をすべて満たす日本企業は575社にのぼる。

- ①東洋経済新報社『海外進出企業総覧95〔会社別編〕』に掲載の上場会社
- ②海外子会社を2社以上保有し、そのうち少なくとも1社以上が製造子会社であること
- ③建設、鉱業を除く製造業であること

質問票は、本社の海外事業統括部署の責任者宛てに個人名で送られた。企業によっては必ずしも該当部署が明確でないところが多数見受けられたので、優先順位を次のように設定した。なお、海外事業統括部署の責任者を特定するに当たっ

ては、ダイヤモンド社『会社職員録95〔上場会社編〕』に依拠している。

- ①海外（国際）事業関連部署の長
- ②経営企画関連部署（経営企画本部、経営企画室）の長
- ③管理本部長
- ④社長

このうち、①海外（国際）事業関連部署の名称については企業間でかなりのバリエーションが存在したが、名称の違いはある程度社内でのパワー関係を反映しているのではないかと推測される。主な名称を列举してみると、海外部、海外本部、海外事業部、海外事業本部、海外事業総括部、国際部、国際本部、国際事業部、国際事業推進本部、国際事業統括センター、外国部などがある。なお、営業にウェイトがおかれると思われる海外営業本部等は基本的に対象外とした。

### 3) 調査期間

郵送質問票は、1995年9月30日を回収期限とし、8月30日に発送された。回収期限が過ぎた10月にはいつてもかなりの回答が寄せられ、実際には10月20日分までを有効データとして含めている。なお、質問票の再送付などの質問票回収率を高めるための作業は実施していない。

## 第2節 調査対象企業の特徴

### 1) 質問票の回収状況

質問票は、全調査対象企業575社のうち183社から回収された（回収率32%）。このうち海外製造子会社を保有していないと答えた16社を除くと、最終的には167社からの回答が有効となる（有効回収率29%）。表5-1は、業種別の回収率を示したものである。

回答企業が母集団を代表しているか否かを確認するために、売上高と従業員数について回答企業と母集団の両分布の同一性を検定した結果、分布の同一性に関する帰無仮説を棄却することはできなかった<sup>(2)</sup>。

表5-1 業種別回収状況

	発送数	回収数	回収率
食品	32	8	25.00%
繊維	28	7	25.00
紙・パルプ	13	4	30.77
化学	91	37	40.66
石油・ゴム・窯業	36	10	27.78
鉄鋼	18	3	16.67
非鉄・金属製品	40	15	37.50
機械	78	21	26.92
電機	123	30	24.39
輸送用機器	59	18	30.50
精密機器	22	4	18.18
その他製造	35	10	28.57
合計	575	167	29.04

さらに、ノンレスポンス・バイアスをテストするために、回答企業群と非回答企業群の間で売上高と従業員数の平均値の差の検定を行ったところ、表5-2のように売上高と従業員数のいずれについても両グループ間で有意な差は認められなかった。

表5-2 ノンレスポンス・バイアスの検定

	回答企業群		非回答企業群		t 値
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	
売上高	2736.68	5331.44	2289.42	5829.75	-0.87
従業員数	5100.64	8402.22	4145.42	8379.76	-1.26

注) 売上高の単位は億円、従業員数の単位は名である。

以上から、回答企業は母集団をうまく代表しているといえる。しかも、表5-1からも分かるように、回収率における業種別のばらつきは非常に小さい。ただし、化学と非鉄・金属産業の回収率は相対的に高くなっている。

回答企業は、海外進出<sup>(\*)</sup>においても多様なパターンを見せている。表5-3は、業種別、進出地域パターン別の回収状況を表している。

表5-3 業種別・進出地域パターン別回収状況

	3地域進出	2地域進出			1地域進出	合計
		亜・北米	亜・欧	北米・欧		
食品	2	5	0	0	1	8
繊維	3	1	1	0	2	7
紙・パルプ	0	1	0	0	3	4
化学	11	9	1	3	13	37
石油・ゴム・窯業	5	1	0	0	4	10
鉄鋼	1	2	0	0	0	3
非鉄・金属製品	5	4	0	1	5	15
機械	8	3	2	1	7	21
電機	15	4	2	0	9	30
輸送用機器	5	5	0	2	6	18
精密機器	2	0	0	0	2	4
その他製造	4	1	1	1	3	10
合計	61(36.5)	36(21.6)	7(4.2)	8(4.8)	55(32.9)	167(100%)

アジア、北米、ヨーロッパの3地域にすべて製造子会社を持つ企業は、全回答企業の36.5%を占めている。そのあとを1地域進出企業が32.9%、2地域進出企業が30.6%と続いている。ちなみに、1地域進出企業はアジア地域へ進出しているケースが目立っており、2地域進出企業についてもアジア・北米の組み合わせが圧倒的に多い。

## 2) 単純集計に見る日本のグローバル企業の特徴

### ①企業サイズ

仮説検証に入る前に、単純集計の結果に基づき日本のグローバル企業の全体像を眺めてみたい。表5-4は、回答企業の売上高と従業員数の分布を表している。売上高に関しては、4割を超える企業が1000億円に満たないが、その一方で、1兆円を超える企業も12社(7.2%)ある。従業員数についても、7割近い企業が4000人以下となっているが、売上高の場合のように、1万人を超える従業員を抱える企業も21社(12.6%)存在している。

表5-4 売上高と従業員数

	売上高		従業員数	
	度数	割合	度数	割合
～ 1000	74	44.3%	34	20.3%
1001～ 2000	39	23.3	33	19.7
2001～ 3000	16	9.6	26	15.5
3001～ 4000	10	6.0	18	10.8
4001～ 5000	3	1.8	11	6.6
5001～ 6000	5	3.0	10	6.0
6001～ 7000	3	1.8	4	2.4
7001～ 8000	2	1.2	5	3.0
8001～ 9000	2	1.2	2	1.2
9001～10000	0	0.0	2	1.2
10001～	12	7.2	21	12.6
不 明	1	0.6	1	0.6
合 計	167	100.0	167	100.0

注) 売上高の単位は億円、従業員数の単位は名である。

②海外進出先

アジア、北米、ヨーロッパの地域別に、具体的な進出先国の名前をリストアップしたのが表5-5である。もっとも進出ケースが多いアジアの国はタイであり、

表5-5 地域別進出国名

アジア		北米		ヨーロッパ	
タイ	29	アメリカ	108	イギリス	19
台湾	26	カナダ	4	ドイツ	12
シンガポール	23	その他	4	フランス	11
インドネシア	16	不明	3	スペイン	9
マレーシア	15			ベルギー	8
中国	12			イタリア	4
韓国	9			オランダ	3
その他	13			その他	10
不明	2				
小計	145	小計	119	小計	76

台湾とシンガポールがあとを追っている。ごく最近になって、中国への進出が急激に増加しているのも特記すべきことである。北米地域では、案の定、アメリカが9割を超えている。ヨーロッパ地域では、イギリス、ドイツ、フランス、スペイン、ベルギーの順になっている。

### ③海外進出後の経過年数

表5-6は、日本企業の海外進出後の経過年数を地域別に集計したものである。アジア地域については、30年以上も前から今日に至るまで着実に海外進出が進んできたことが分かる。しかし、北米地域については、1985年から90年の5年間（表5-6のカテゴリーでは5～10年未満）に半分以上が集中しており、ヨーロッパ地域に関しても同期間に5割弱の進出が行われている。貿易摩擦、プラザ合意による円高基調の定着、バブル経済などが複合的に影響しているのであろう。この影響は、アジア地域においても現れている。

表5-6 進出後の経過年数

	アジア子会社	北米子会社	ヨーロッパ子会社	合計
～5年未満	23	13	11	47
5～10年未満	44	63	34	141
10～15年未満	9	18	11	38
15～20年未満	16	9	7	32
20～25年未満	23	5	7	35
25～30年未満	11	2	3	16
30～35年未満	15	5	1	21
35～	2	2	0	4
不明	2	2	2	6
合計	145	119	76	340

### ④各地域の戦略的重要度

回答企業のうち、アジア、北米、ヨーロッパの3つの地域にすべて進出している企業のみを対象に、各地域を代表する3つの子会社の戦略的重要度を聞いてみた。相対的に重要度が高い子会社から順に1、2、3の番号をつけてもらった結果は、表5-7のとおりである。

表5-7 子会社の戦略的重要度

	アジア子会社	北米子会社	ヨーロッパ子会社
1位	38(64.4%)	24(40.6%)	7(11.8%)
2位	12(20.3)	27(45.7)	16(27.1)
3位	9(15.2)	8(13.5)	36(61.0)
合計	59(100.0)	59(100.0)	59(100.0)

アジア子会社を1位に挙げた企業がもっとも多く(38社)、ヨーロッパ子会社を3位に挙げた企業も6割を超えている。大まかにいえば、日本企業はアジア地域を戦略的にもっとも重視しており、北米地域はその次となる。そして、ヨーロッパ地域の相対的重要性は今のところもっとも低いといえよう。

#### ⑤販売活動と製品開発

海外子会社は製造活動に加え販売活動と製品開発をも現地で行っているのだろうか。表5-8は、海外子会社において販売活動が行われているか否かを尋ねた問いへの回答である。いずれの地域の子会社も8割から9割程度が製造活動とともに販売活動を行っている。それらの子会社は、厳密には製造販売子会社と呼ぶべきであろう。純粹に製造子会社といえるものは1割から2割程度である。もちろん、本研究では、製造販売子会社を含む広い意味で製造子会社を定義している。

表5-8 子会社での販売活動

	アジア子会社	北米子会社	ヨーロッパ子会社
はい	115(81.6%)	104(89.7%)	62(84.9%)
いいえ	26(18.4)	12(10.3)	11(15.1)
合計	141(100.0)	116(100.0)	73(100.0)

製品開発に関してはどうか。海外子会社内でどれだけ製品開発が行われているのだろうか。表5-9に見るように、アジア子会社の41%、北米子会社の57%、ヨーロッパ子会社の50%が子会社内で製品開発を行っている。北米

子会社の比率がアジア子会社のそれよりかなり高いのは注目に値する。製品開発については、開発途上国より先進国のほうがメリットが大きいのであろう。

表5-9 子会社での製品開発

	アジア子会社	北米子会社	ヨーロッパ子会社
はい	56(41.5%)	63(57.3%)	35(50.0%)
いいえ	79(58.5)	47(42.7)	35(50.0)
合計	135(100.0)	110(100.0)	70(100.0)

⑥地域統括本社

地域本社の有無は、世界本社機能の移管という観点から重要な意味を持つ。表5-10は、回答企業を進出地域パターンによって3つのグループに分け、地域本社についての回答を要約したものである。

表5-10 地域本社の有無

	3地域進出企業	2地域進出企業	1地域進出企業
はい	22(36.1%)	11(22.0%)	9(16.4%)
いいえ	39(63.9)	39(78.0)	46(83.6)
合計	61(100.0)	50(100.0)	55(100.0)

上記の表からわかるように、1地域進出企業の16%、2地域進出企業の22%、3地域進出企業の36%が地域本社を保有している。進出地域が増えるにつれて地域本社を持つ企業の割合が高くなっていくのがよくわかる。質問票では、地域本社の有無のほかにも具体的な数を聞いている。参考までに、3地域進出企業の場合、地域本社が1つの企業は7社、2つの企業は8社、3つの企業は3社、4つの企業は3社、5つの企業は1社となっている。2地域進出企業と1地域進出企業に関しては、地域本社が3つの企業が各々1社あるのみで、それ以外は2つないし1つの地域本社を保有している。1地域進出企業が地域本社を持つのは、

主として海外販売子会社を地域ごとに統括するためであろう。

⑦その他

日本のグローバル企業の全体像をつかむ目的で、6つの集計結果を示したが、ここではさらにいくつかのクロス集計表を考察することにする。まずは子会社社長の国籍に関する表5-11から見てみよう。

これまで、日本企業はヒトの現地化が遅れていると指摘されてきた（吉原[1996]）が、下記のデータを見るかぎり、その指摘は正しかったようである。アジア子会社では2割強、北米とヨーロッパ子会社では3割くらいが現地人を社長に据えているにすぎない。言い換えれば、残りの7割にもものぼる子会社社長は日本人が占めているということになる。

表5-11 子会社社長の国籍

	アジア子会社	北米子会社	ヨーロッパ子会社
日本人	109(75.7%)	82(69.5%)	52(69.3%)
現地人	34(23.6)	35(29.7)	23(30.7)
その他	1(0.7)	1(0.8)	0(0.0)
合計	144(100.0)	118(100.0)	75(100.0)

次は、コミュニケーション専門職能の有無に関する回答である。海外子会社内に、本社とのコミュニケーションのみを担当とする職能があるかを尋ねたところ、アジア、北米、ヨーロッパともに2割か2割強の子会社が当該職能を設けていると答えている。ちなみに、コミュニケーション専門職能があると回答した子会社

表5-12 コミュニケーション専門職能

	アジア子会社	北米子会社	ヨーロッパ子会社
ある	29(20.0%)	27(22.9%)	17(22.4%)
なし	116(80.0)	91(77.1)	59(77.6)
合計	145(100.0)	118(100.0)	76(100.0)

の半数以上は、当該職能のみを担当とする専門担当者を置いていた<sup>(4)</sup>。

表5-13は、海外事業との関連で本社で発生する本社費を海外子会社に負担させているのか否かを尋ねた結果である。先ほどと同じように、回答企業を進出地域パターンによって3つのグループに分け、各々の割合を出している。3地域進出企業の44%、2地域進出企業の23%、1地域進出企業の35%が本社費を海外子会社に負担させている。3地域進出企業における割合が高いことから、進出地域が増えれば本社費を負担させる方向に進むようにも見えるが、1地域進出企業でもその割合がかなり高いのを見ると、必ずしもそうではないようだ。

表5-13 本社費の子会社負担

	3地域進出企業	2地域進出企業	1地域進出企業
負担させる	25(44.6%)	11(23.4%)	17(35.4%)
負担させない	31(55.4)	36(76.6)	31(64.6)
合計	56(100.0)	47(100.0)	48(100.0)

ただし、本社費の子会社負担を尋ねる際に、本社費の具体的ななかみまでは提示せず、むしろ自由論述の形で答えを要求していたので、回答者が本社費としてどのようなものをイメージしたのかは定かでない。データから一貫性のある解釈が導かれないのは、おそらくこのことがかなり影響しているのだろう。

### 3) 本社・子会社関係のタイプ別分布

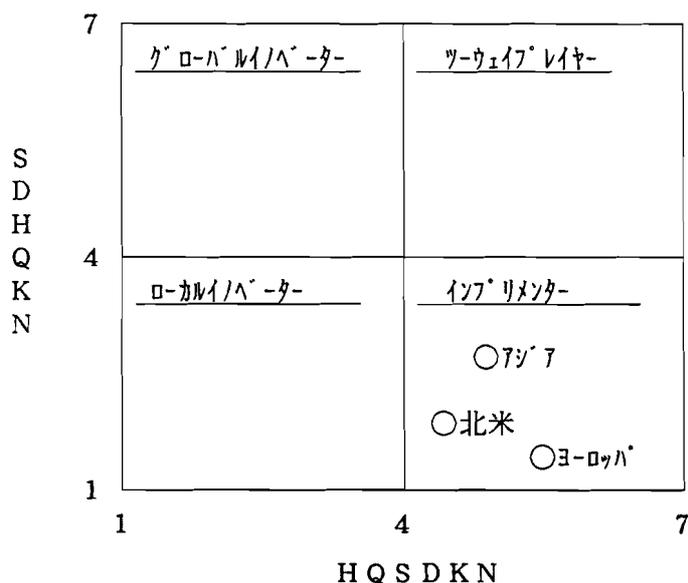
本研究の核心の1つは、本社・子会社関係の類型化にある。前述のように、本社と子会社間の知識フローのパターンはタイプ分けの手がかりとなる。しかし、知識フローのパターンさえ特定できれば自ずと本社・子会社関係のタイプが決まってくるというものではない。ある種のタイプ分けの基準が必要である。以下では、いくつかのタイプ分けの基準をとりあげ、各々の場合の回答企業のタイプ別分布を導出する。さらに、タイプ分けした本社・子会社関係の特徴を知識フローおよび分権化という観点から考察する。

## 1 タイプ分けの基準

### ①絶対基準

この基準では、本社から子会社への知識移転量（以下、HQSDKNと略称する）あるいは子会社から本社への知識移転量（以下、SDHQKNと略称する）が7点リッカート・スケールの4（半分程度）を超えるか否かに注目する。そして、特定企業のアジア子会社、北米子会社、ヨーロッパ子会社がすべて同じセルにプロットされたときに、その企業には当該セルのタイプが与えられると仮定するのである<sup>(6)</sup>。下図はこの基準を採用したときの例を示している。ある企業のアジア子会社、北米子会社、ヨーロッパ子会社がともに、HQSDKNでは4より大きく、SDHQKNでは4より小さい。したがって、この企業はインプリメンター型に分類される。なお、子会社のうち1つでも異なるセルにプロットされるときには、ハイブリッド型と呼ぶことにする。

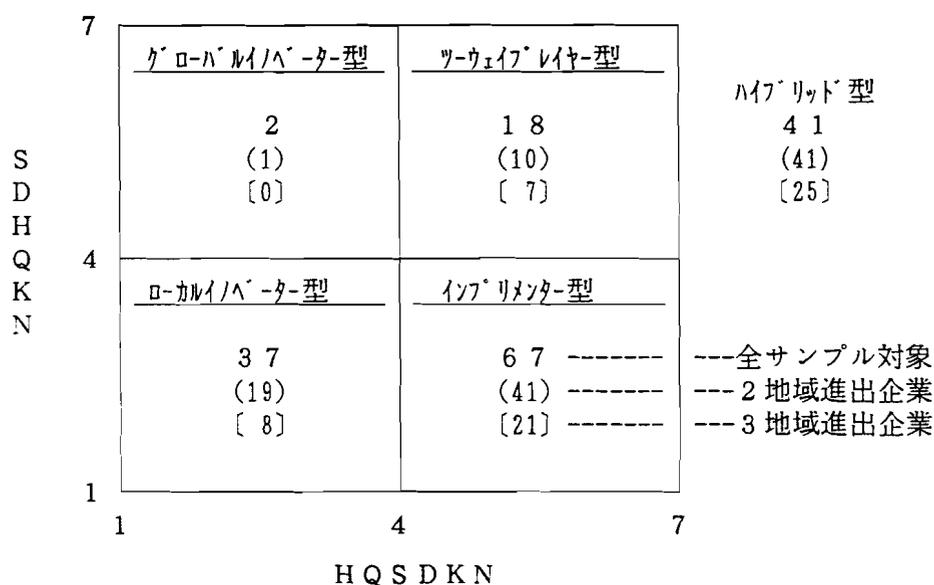
図5-1 SPMマトリックスの応用



質問票の集計結果から、絶対基準を採用した場合の本社・子会社関係のタイプ別分布が以下のように得られた。すべての回答企業を対象にした場合には、イン

プリメンター型が67社、ツーウェイプレイヤー型が18社、グローバルイノベーター型が2社、ローカルイノベーター型が37社となる。いわゆるハイブリッド型は41社にのぼる。なお、図5-2、図5-3、図5-4の( )の中の数字は、2地域以上進出企業を対象とした場合の分布を示しており、[ ]の中の数字は、3地域進出企業のみを対象とした場合のタイプ別分布を示している。

図5-2 本社・子会社関係のタイプ別分布1 (絶対基準)



絶対基準によるタイプ別分布から分かるように、回答企業の多くはインプリメンター型である。しかし、ハイブリッド型やローカルイノベーター型もかなりの割合を占めている。

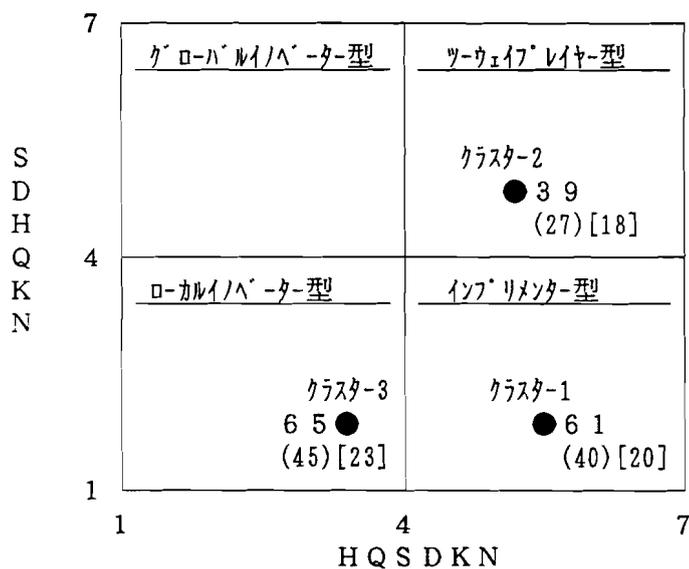
### ②相対基準

上記の絶対基準は、各々のセル内の分布については概ね無視している。同じタイプであってもタイプ内でのばらつきがあるはずである。たとえば、ローカルイノベーター型企業の中にもインプリメンター型に近いものもあれば、ツーウェイプレイヤー型に近いものもあるかもしれない。相対基準は、同じタイプ内のばらつきにも注目するところに強みがある。この基準を採用する場合に用いる手法は、

多変量解析のためのクラスター分析である。

HQSDKNの平均<sup>(6)</sup>とSDHQKNの平均を2つの軸にクラスター分析を行ったところ、下図のような3つのクラスターを識別することができた。3つのクラスターの中心点<sup>(7)</sup>がちょうど3つの異なるセルに位置しているので、クラスター1をインプリメンター型、クラスター2をツーウェイプレイヤー型、クラスター3をローカルイノベーター型と命名することができる。

図5-3 本社・子会社関係のタイプ別分布2（相対基準）



注) ●は各クラスターの中心点を表す。

この基準によれば、インプリメンター型は61社、ツーウェイプレイヤー型は39社、ローカルイノベーター型は65社となる。ローカルイノベーター型のほうが今度はもっとも多くなるというのが特徴的である。また、ツーウェイプレイヤー型も絶対基準の場合と比べ、かなりの数を増やしている。要するに、インプリメンター型の数が減った分と、ハイブリッド型というタイプをなくした分がローカルイノベーター型やツーウェイプレイヤー型のほうに流れてしまったのである<sup>(8)</sup>。しかし、1つだけ注意しなければならないのは、ツーウェイプレイヤー型のクラスター（クラスター2）とローカルイノベーター型のクラスター（クラスター3）の中心点がいずれもインプリメンター型のセルに近接していることであ

る。そのため、クラスター2と3の一部がインプリメンター型のセルにまではみ出ている。おそらくそのうちのかかなりの数は、絶対基準の場合にはインプリメンター型に属することになるであろう。

### ③統合基準

絶対基準のわかりやすさと相対基準の統計的強みをともに活かす方法は統合基準である。相対基準によって識別した各々のクラスターのなかにおいても、HQ SDKNの平均値とSDHQKNの平均値の分布にばらつきがあり、既述したように、異なるタイプのセルにまではみ出るものがある。この場合、はみ出たものに関しては当該クラスターから排除するという方法が考えられる。すなわち、第1段階としてクラスターを識別し、第2段階として絶対基準を適用するというものである。

図5-4 本社・子会社関係のタイプ別分布3（統合基準）

S D H Q K N	7	グローバルイノベーター型	ツウエイプレイヤー型	
	4		19 (13) [10]	
	1	ローカルイノベーター型	インプリメンター型	
	1	50 (33) [16]	61 (40) [20]	
		1	4	7
		HQ SDKN		

たとえば、相対基準の場合、ローカルイノベーター型は65社あるが、このなかで知識フローの平均値がインプリメンター型やツウエイプレイヤー型のセルにプロットされる15社を排除すると、最終的なローカルイノベーター型企業は

50社となる。このようにして調整されたタイプ別分布は図5-4のとおりである。本研究では、統合基準によって導かれた図5-4のタイプ別分布をもとに以降の分析を進めていく。

## 2 本社・子会社関係のタイプ別特徴

本社と子会社間の知識移転によって、本社・子会社関係のタイプ分けを行ったので、当然ながら各タイプ間で知識移転の程度は明らかに異なるはずである。以下では、本社から子会社への知識移転、子会社から本社への知識移転、分権化の程度の順に各タイプの特徴を考察してみよう。

### ①本社から子会社への知識移転

本社と海外子会社間の知識移転は、本社から子会社への知識移転と子会社から本社への知識移転に区別される。本研究では、本社から子会社へ移転される知識のなかみとして購買関連知識、製造関連知識、物流関連知識、マーケティング関連知識、製品開発知識の5項目を取り上げた。これら5項目を主成分分析にかけ、項目の集約を試みた結果、表5-14に見るように、2つの成分に集約できた。成分1はマーケット関連知識、成分2はプロダクト関連知識と解釈できる。

表5-14 本社から子会社への移転知識に関する主成分分析

	成分	1	2
変数名	成分の解釈	マーケット関連知識	プロダクト関連知識
購買関連知識		0.85439	0.14454
製造関連知識		0.13780	0.88093
物流関連知識		0.87696	0.11603
マーケティング関連知識		0.68278	0.35611
製品開発知識		0.23586	0.85298
固有値		2.66521	1.03942
寄与率		53.3%	20.8%
累積寄与率		53.3%	74.1%

注) 因子軸の回転はバリマックス回転による。以下同じ。

そこで、成分1と成分2の因子負荷量に注目し、成分1の因子負荷量の高い購買関連知識、物流関連知識、マーケティング関連知識の3項目を単純平均することでマーケット関連知識の尺度とした。また、成分2の因子負荷量が高い製造関連知識と製品開発知識を単純平均することでプロダクト関連知識の尺度とした。これらの尺度に対して、合成変数の信頼性を表すCronbachの $\alpha$ 係数を求めると下表のとおりとなる。いずれの $\alpha$ 係数も高いことがわかる。

表5-15 知識尺度の信頼性(1)

合成変数	Cronbach's $\alpha$
マーケット関連知識 (アジア子会社)	0.7529
マーケット関連知識 (北米子会社)	0.7649
マーケット関連知識 (ヨーロッパ子会社)	0.8053
プロダクト関連知識 (アジア子会社)	0.5910
プロダクト関連知識 (北米子会社)	0.8243
プロダクト関連知識 (ヨーロッパ子会社)	0.6719
トータル知識 (アジア子会社)	0.7460
トータル知識 (北米子会社)	0.8140
トータル知識 (ヨーロッパ子会社)	0.7976

表5-16は、本社から子会社への知識移転に関する地域別・タイプ別のクロス集計である。マーケット関連知識およびプロダクト関連知識のいずれにおいても、インプリメンター型のほうがローカルイノベーター型よりもかなり高い(有意水準0.1%)。そもそも、本社から子会社へのトータル知識移転の程度がインプリメンター型とローカルイノベーター型を判別する基準であることを考えると、両タイプ間で知識移転にかなりの差が存在するのは当然のことである。

また、マーケット関連知識に比べプロダクト関連知識のほうが、知識移転の程度は7点リッカート・スケール(1:親会社からきているものはまったくない、4:半分程度が親会社から、7:必要な知識のほぼ全部が親会社からきている)で2ポイント近く全体的に高くなっている。前者が現地特有の知識という性格が強いのに対し、後者は世界共通の知識といえる。そのため、プロダクト関連知識に関しては、親会社が開発し子会社に移転することが相対的に容易なのであろう。

表5-16 本社から子会社への知識移転に関するクロス集計

	インプリメンター型	ローカルイノベーター型	ツーウェイプレイヤー型	全サンプル
マーケット関連知識の 本社から子会社への移転：				
アジア	4.95(1.03)	2.50(0.96)	5.11(0.93)	4.07(1.51)
北米	4.61(0.99)	1.92(0.84)	4.07(0.80)	3.29(1.49)
ヨーロッパ	4.74(1.05)	1.85(0.59)	4.16(0.55)	3.58(1.49)
平均	4.75(0.97)	2.08(0.67)	4.73(0.97)	3.68(1.48)
グローバル関連知識の 本社から子会社への移転：				
アジア	6.54(0.53)	5.34(1.42)	6.38(0.67)	6.04(1.16)
北米	6.31(0.86)	4.23(1.91)	6.03(0.60)	5.32(1.71)
ヨーロッパ	6.33(0.84)	4.21(1.68)	5.60(1.07)	5.52(1.46)
平均	6.46(0.59)	4.64(1.54)	6.25(0.58)	5.70(1.34)
トータル知識の 本社から子会社への移転：				
アジア	5.56(0.74)	3.58(0.84)	5.60(0.69)	4.82(1.19)
北米	5.28(0.75)	2.80(1.03)	4.85(0.57)	4.07(1.40)
ヨーロッパ	5.35(0.83)	2.73(0.90)	4.74(0.70)	4.45(1.24)
平均	5.41(0.69)	3.05(0.70)	5.33(0.70)	4.45(1.24)

注) 単純集計表については、次のことが以下の表すべてに共通している。

1. ( ) 内は標準偏差である。
2. 平均は、各回答企業ごとに3地域(あるいはそれ以下)の平均を算出し、それを全サンプルまたは各タイプごとに平均したものである。
3. 地域別・タイプ別の有効ケース数は表6-1のとおりである。
4. 全サンプルのケース数は、インプリメンター型、ローカルイノベーター型、ツーウェイプレイヤー型のいずれにも属しない37社を含む。

## ②子会社から本社への知識移転

子会社から本社への知識移転に関しても、本社から子会社への知識移転と同じく、5項目について主成分分析を行い項目の集約を試みた。その結果、成分1に5つの項目がすべて集約されたので、子会社から本社への知識移転の尺度は、購買関連知識、製造関連知識、物流関連知識、マーケティング関連知識、製品開発知識の5項目の単純平均とした。

表5-17 子会社から本社への移転知識に関する主成分分析

	成分	1
変数名	成分の解釈	トータル知識
購買関連知識		0.85038
製造関連知識		0.91049
物流関連知識		0.89049
マーケティング関連知識		0.79300
製品開発知識		0.85814
	固有値	3.71026
	寄与率	74.2%
	累積寄与率	74.2%

地域別に上記の合成尺度の信頼性係数を求めたのが表5-18である。いずれも0.9以上の高い値を示している。

表5-18 知識尺度の信頼性(2)

合成変数	Cronbach's $\alpha$
トータル知識(アジア子会社)	0.9112
トータル知識(北米子会社)	0.9183
トータル知識(ヨーロッパ子会社)	0.9192

表5-19は、子会社から本社への知識移転に関する地域別・タイプ別のクロス集計である。いずれの地域についても、ツーウェイプレイヤー型のほうが他の2つのタイプ、すなわちインプリメンター型やローカルイノベーター型よりも子会社から本社への知識移転の程度は高い(有意水準0.1%)。子会社から本社への知識移転の程度がツーウェイプレイヤー型とその他のタイプとを判別する基準であることを考えると、このような結果は当然である。

### ③分権化の程度

タイプ別に本社と海外子会社間の知識移転の程度を見てみたが、それは意思決

表5-19 子会社から本社への知識移転に関するクロス集計

	インテリゲンター型	ローカルインター型	ツウエイブレイヤー型	全サンプル
トータル知識の 子会社から本社への移転：				
アジア	1.94(0.56)	1.94(0.79)	5.37(1.35)	2.61(1.51)
北米	2.03(0.68)	2.08(0.85)	5.26(1.23)	2.71(1.50)
ヨーロッパ	2.08(0.67)	1.98(0.89)	5.10(1.23)	2.79(1.48)
平均	2.02(0.59)	1.94(0.78)	5.41(1.01)	2.65(1.46)

定権限の委譲と何らかの相関があるのだろうか。本研究では、権限委譲されうる意思決定項目として、新製品導入決定、既存製品ラインからの撤退決定、サプライヤーの選定、設備の拡張投資決定、子会社予算原案の作成権限、子会社副社長へのボーナス決定、部長と課長クラスの子会社内昇進決定といった7項目を取り上げた。これらを主成分分析にかけ、項目の集約を試みた結果、2つの成分に集約できた。成分1は戦略的意思決定、成分2は管理的意意思決定と解釈できる。

表5-20 意思決定に関する主成分分析

	成分	1	2
変数名	成分の解釈	戦略的意思決定	管理的意意思決定
新製品導入決定		0.87423	0.07177
既存製品ラインからの撤退決定		0.83611	0.02556
サプライヤーの選定		0.49283	0.46798
設備の拡張投資決定		0.66652	0.13670
子会社予算原案の作成権限		0.38869	0.50710
子会社副社長へのボーナス決定		-0.00468	0.82720
部長と課長クラスの子会社内昇進		0.05403	0.85688
固有値		2.78536	1.43829
寄与率		39.8%	20.5%
累積寄与率		39.8%	60.3%

そこで、成分1と成分2の因子負荷量に注目し、成分1の因子負荷量の高い新製品導入決定、既存製品ラインからの撤退決定、サプライヤーの選定、設備の拡張投資決定の4項目を単純平均することで戦略的意思決定の尺度とした。また、成分2の因子負荷量が高い子会社予算原案の作成権限、子会社副社長へのボーナス決定、部長と課長クラスの子会社内昇進決定の3項目を単純平均することで管理的意思決定の尺度とした。これら合成尺度の信頼性をチェックするために、Cronbachの $\alpha$ 係数を求めたのが表5-21である。いずれも0.6以上となっており、信頼性に大きな問題はない。

表5-21 意思決定尺度の信頼性

合成変数	Cronbach's $\alpha$
戦略的意思決定（アジア子会社）	0.7646
戦略的意思決定（北米子会社）	0.6925
戦略的意思決定（ヨーロッパ子会社）	0.7434
管理的意思決定（アジア子会社）	0.6440
管理的意思決定（北米子会社）	0.6272
管理的意思決定（ヨーロッパ子会社）	0.6411

本社・子会社関係のタイプ別に、戦略的意思決定と管理的意思決定の分権化についてまとめたのが表5-22である。いずれの意思決定問題についても、ローカルイノベーター型がその他のタイプよりも分権化が進んでいることがわかる<sup>(9)</sup>。また、インプリメンター型とツーウェイプレイヤー型間の相違はほとんど目立たない。このことは、本社から子会社への知識移転の程度が高い（すなわち、インプリメンター型やツーウェイプレイヤー型に近づく）ほど集権化の傾向が強く、逆に本社から子会社への知識移転の程度が低い（ローカルイノベーター型に近づく）ほど分権化の傾向が強いことを物語っている。したがって、本社から子会社への知識移転と分権化は負の相関関係にあるといえよう。

表5-22 分権化に関するクロス集計

	インテリメンター型	ローカルイシューター型	ツウエイブレイカー型	全サンプル
戦略的意思決定				
権限の子会社委譲：				
アジア	3.68(1.29)	4.22(1.10)	3.27(0.98)	3.77(1.18)
北米	4.18(1.05)	4.38(1.04)	3.76(1.08)	4.17(1.07)
ヨーロッパ	3.98(1.20)	4.20(1.05)	3.35(0.97)	3.99(1.11)
平均	3.79(1.19)	4.33(0.92)	3.53(0.86)	3.92(1.07)
管理的意決定				
権限の子会社委譲：				
アジア	4.81(1.56)	5.24(1.36)	4.59(1.05)	4.81(1.41)
北米	5.42(1.39)	5.45(1.11)	5.11(0.91)	5.31(1.24)
ヨーロッパ	5.39(1.39)	5.53(1.24)	4.96(1.05)	5.42(1.25)
平均	4.95(1.52)	5.30(1.12)	4.77(0.85)	4.97(1.32)

注) ( ) 内は標準偏差

実際、分権化に関する相関係数を求めてみると、表5-23に見るように、本社から子会社への知識移転と分権化は、戦略的意思決定の分権化に関しては0.1%、管理的意決定の分権化に関しては5%の有意水準で有意な負の相関関係を示している。

表5-23 分権化に関する相関係数

	戦略的意思決定の分権化	管理的意決定の分権化
本社調整の規模	-0.579(165) ***	-0.266(165) ***
内部取引の規模	-0.203(165) **	---
現地ニーズの反映度	0.328(164) ***	---
本社から子会社への知識移転	-0.304(164) ***	-0.158(164) *
子会社から本社への知識移転	-0.167(163) *	-0.179(163) *
海外進出後の経過年数	---	0.257(162) ***
海外製造子会社の数	---	0.194(164) **

注) 相関係数表については、次のことが以下の表すべてに共通している。

1. ( ) 内は有効ケース数を表す。
2. 相関係数はアジア、北米、ヨーロッパの3地域の平均値による。
3. とくに断らない限り、相関係数はピアソンの相関係数による。

4. 相関係数は片側検定による。
5. 有意水準の区別は次のとおりとする。  
†  $p \leq 0.1$ 、\*  $p \leq 0.05$ 、\*\*  $p \leq 0.01$ 、\*\*\*  $p \leq 0.001$

表5-22においても1つ注目すべき点は、管理的意思決定権限の分権化のほうが戦略的意思決定権限の分権化より7点リッカート・スケール（1：本社が100%決定、4：両者協議のうえ決定、7：子会社が100%決定）で1ポイント以上高い値を示していることである。戦略的意思決定権限は本社が掌握するのに対し、管理的意思決定権限は子会社に委譲しやすいのであろう。

以上から、インプリメンター型は、本社から子会社への知識移転の程度が高く、意思決定権限は相対的に本社に集中する集権的な組織であり、ローカルイノベーター型は、本社から子会社への知識移転の程度は低く、意思決定権限は相対的に海外子会社に委譲されている分権的な組織であるといえる。また、ツーウェイプレイヤー型は、本社から子会社への知識移転と子会社から本社への知識移転のいずれの程度も高いが、意思決定権限についてはインプリメンター型と同様、相対的に集権的な組織となっている。ツーウェイプレイヤー型が相対的に集権的であることは、本社から子会社への知識移転と分権化との負の相関関係によっても説明できる。

注

- (1) 質問票の詳しい内容については、付録Aを参照されたい。
- (2) 売上高についてのKolmogorov-Smirnov検定では、Z値は0.925、両側確率は0.359である。また、従業員数を対象にした場合には、Z値は0.981、両側確率は0.291である。
- (3) 本研究では、海外製造子会社のみを対象とするため、海外進出しているということは海外に製造子会社を保有しているということを意味している。
- (4) コミュニケーション職能専門担当者に関するデータは以下のとおりである。

	専門担当者の有無			担当者の国籍		
	ある	なし	合計	日本人	現地人	その他
アジア子会社	15	13	28	13	0	2
北米子会社	15	11	26	12	1	2
ヨーロッパ子会社	10	6	16	8	0	2

- (5) 2地域進出企業の場合も同様である。但し、1地域にのみ進出している企業の場合は、子会社に与えられる役割（たとえば、インプリメンター）が即本社・子会社関係のタイプ（たとえば、インプリメンター型）となる。
- (6) ここでいう平均とは、アジア子会社、北米子会社、ヨーロッパ子会社の平均という意味である。
- (7) クラスタ1の中心は(5.41, 2.02)、クラスタ2の中心は(4.80, 4.81)、クラスタ3の中心は(3.30, 1.93)である。
- (8) 3地域の平均値を使用しているため、ハイブリッド型はありえない。
- (9) ローカルイノベーター型とインプリメンター型の平均値の差の検定によれば、3地域平均レベルでは、戦略的意思決定は1%、管理的意決定は10%水準で有意である。

## 第6章 日本のグローバル企業における コントロール・システムの分析

### 第1節 データの分析と仮説検証

本節では、いくつかの統計的手法を交えながら、第4章で設定した仮説を検証していく。仮説は、①環境／戦略と本社・子会社関係の仮説、②本社・子会社関係とマネジメント・コントロールの仮説、③環境／戦略とマネジメント・コントロールの仮説の3つに大別でき、マネジメント・コントロール・システムはさらに8つのサブシステムに分かれている。なお、とくに断らない限り、本社・子会社関係のうち、インプリメンター型とローカルイノベーター型の比較に焦点がおかれる。既述のように、統合基準に基づくタイプ分けによれば、回答企業のうちインプリメンター型は61社、ローカルイノベーター型は50社である。表6-1は、地域別・タイプ別の企業数および子会社数を表している。以下の分析では、欠損値のため多少の誤差はあるものの、有効ケース数は概ね下表の分布に基づいている。

表6-1 地域別・タイプ別の子会社分布

	インプリメンター型	ローカルイノベーター型	ツウエイブレイヤ型	その他	全サンプル
アジア子会社	54	39	18	34	145
北米子会社	40	40	14	25	119
ヨーロッパ子会社	27	20	10	19	76
タイプ別企業数	61	50	19	37	167

#### 1) 環境／戦略と本社・子会社関係

##### 1 環境／戦略要因としてのナショナルリティー

環境／戦略との関連で、本研究では3つの仮説を設定した。まず、グローバル

企業のナショナリティーが当該企業の戦略と深く関わっていることから、環境／戦略要因の1つとしてグローバル企業のナショナリティーに注目したのである。そこで、日本企業の本社・子会社関係は、インプリメンター型が支配的であろうと仮定した（仮説1-2）。

この仮説を検証するためには、全回答企業のうち、インプリメンター型の割合がもっとも高いことと、2番目にくるタイプとの差が十分大きいことを見せればよい。今回のタイプ分けにおいては、インプリメンター型が61社、ツーウェイプレイヤー型が19社、ローカルイノベーター型が50社となっており、最初の条件はクリアできた。次はローカルイノベーター型との差が十分大きいことが必要となってくる。単純に考えれば、61マイナス50は11となるので、かなり大きな差のように見える。しかしながら、表6-2に見るように、ノンパラメトリックのカイ自乗検定では帰無仮説が棄却されず、11の差は有意な差とは認め

表6-2 本社・子会社関係のタイプとカイ自乗検定（統合基準）

タイプ別	企業数
1) インプリメンター型	61
2) ローカルイノベーター型	50
カイ自乗 = 1.0901	p = 0.2965

られなかった。したがって、日本のグローバル企業の本社・子会社関係は、インプリメンター型が支配的であろう、と仮定した仮説1-2は支持されない。

ただし、既述したように、ローカルイノベーター型とツーウェイプレイヤー型のクラスターの中心点が非常にインプリメンター型のほうに片寄っているので、次のことがいえるであろう。すなわち、日本企業の本社・子会社関係は、インプリメンター型が支配的ではないにせよ、全体的にかなりの程度インプリメンターの方にバイアスがかかっている。もっとも、本社・子会社関係のタイプ分けをどの基準で行うのかによって結果は違ってくる。絶対基準によるタイプ分けでは、インプリメンター型は67社、ローカルイノベーター型は37社となっていることはすでに述べた。表6-3は絶対基準に依拠したタイプ分けとそのときのカイ

自乗検定の結果を表している。絶対基準によるタイプ分けの場合には、確かにインプリメンター型が支配的といえるのである（有意水準1％）。

表6-3 本社・子会社関係のタイプとカイ自乗検定（絶対基準）

タイプ別	企業数
1) インプリメンター型	67
2) ローカルイノベーター型	37
カイ自乗 = 8.6538**	p = 0.0033

\*\*  $p \leq 0.01$

## 2 環境／戦略要因としてのインダストリー

環境／戦略要因として次に取り上げたのは、インダストリー特性としてのグローバル統合への圧力ならびにローカル適応への圧力である。前者に関しては、グローバル統合への圧力が高いほど、本社から子会社へ移転される知識の量は多いだろうと仮定した（仮説2-1）。また、後者に関しては、ローカル適応への圧力が高いほど、本社から子会社へ移転される知識の量は少ないだろうと仮定した（仮説2-2）。

### ①変数の操作化

グローバル統合への圧力、ローカル適応への圧力は各々次のように操作化した。まず、グローバル統合への圧力は、「本社調整の規模」と「内部取引の規模」という2つの尺度で測定している。前者は、長期経営計画、短期利益計画、予算編成の3項目からなる計画の調整度と、生産量、生産スケジュールリング、取扱製品種類の3項目からなる生産の調整度を単純平均したものである。後者は、親会社と海外子会社間の内部取引の程度と、海外子会社同士の内部取引の程度を単純平均したものである。

ローカル適応への圧力は、海外子会社が製造する製品に現地ニーズがどの程度反映されているかで測定している。「本社調整の規模」、「内部取引の規模」、「現地ニーズの反映度」のいずれの尺度も、7点リッカート・スケールによる。

## ②仮説の検証

仮説2-1を検証するためには、グローバル統合への圧力を測る2つの変数と本社から子会社への知識移転との相関を見ればよい。同様にして、仮説2-2は、ローカル適応への圧力を測る変数と本社から子会社への知識移転との相関を見ることによって検証することができる。

表6-4 本社から子会社への知識移転に関する相関係数

	マーケット関連知識	プロダクト関連知識	トータル知識
本社調整の規模	0.388(166)***	---	0.314(166)***
内部取引の規模	0.174(166)*	---	0.176(166)*
現地ニーズの反映度	-0.176(165)*	-0.329(165)***	-0.248(165)***
海外製造子会社の数	0.138(165)*	---	---

注1) ( )内は有効ケース数

2) \*  $p \leq 0.05$ 、\*\*\*  $p \leq 0.001$

表6-4に見るように、トータル知識に関する限り、本社調整の規模と本社から子会社への知識移転の相関はかなり強く、内部取引の規模と本社から子会社への知識移転の相関も有意である。一方、現地ニーズの反映度と本社から子会社への知識移転の相関は有意な負の相関となっている。したがって、グローバル統合への圧力が高いほど、本社から子会社へ移転される知識量は多く、ローカル適応への圧力が高いほど、本社から子会社へ移転される知識量は少ないとする仮説2-1と仮説2-2は支持される。もっとも、本社調整の規模はマーケット関連知識の移転と強い相関関係にあり、現地ニーズの反映度はプロダクト関連知識と強い負の相関関係にあることは注目値する。本社調整を強めていくには、特にマーケットと関連のある知識を子会社に移転することが必要になってくるのであろう。逆に、現地ニーズを積極的に反映していこうとすると、プロダクトと関連のある知識を本社からの移転ではなく、子会社自らが開発・蓄積していく必要があるのだろう。

では、グローバル統合への圧力とローカル適応への圧力が本社から子会社への知識移転をどれだけ説明できるのだろうか。表6-5は、本社から子会社への知

知識移転を従属変数とした重回帰分析の結果を表している。本社から子会社への知識移転の規定要因として、本社調整の規模と現地ニーズの反映度のほかに「海外製造子会社の数」が挙げられ、この3つの変数が本社から子会社への知識移転の15～20%を説明している。この重回帰分析の結果も仮説2-1および仮説2-2を支持するものである。

表6-5 本社から子会社への知識移転の規定要因 ( $\beta$  係数)

説明変数	マーケット関連知識	グローバル関連知識	トータル知識
本社調整の規模	0.363(4.918)***	---	0.262(3.512)***
現地ニーズの反映度	-0.151(-1.989)*	-0.388(-5.121)***	-0.255(-3.320)**
海外製造子会社の数	0.193(2.618)**	0.175(2.314)*	0.211(2.834)**
	$R^2=0.19794$	$R^2=0.14772$	$R^2=0.18016$

注1) ( ) 内は t 値を表す。

2) 変数選択はステップワイズ法による。以下同じ。

3) \*  $p \leq 0.05$ 、\*\*  $p \leq 0.01$ 、\*\*\*  $p \leq 0.001$

以上、環境と本社・子会社関係についての仮説を見てきたが、仮説として取り上げたもの以外にもう1つ興味深い相関関係が確認されたので、その結果を表6-6に示しておく。

下記の表を見ると、本社調整の規模と子会社から本社への知識移転の相関、および内部取引の規模と子会社から本社への知識移転の相関はいずれも、有意水準0.1%で有意となっている。グローバル統合への圧力と子会社から本社への知識移転の相関に関しては、仮説導出過程において考慮されなかったが、データから見

表6-6 子会社から本社への知識移転に関する相関係数

本社調整の規模	0.328(165)***
内部取引の規模	0.258(165)***
海外製造子会社の数	0.179(164)*

注1) ( ) 内は有効ケース数

2) \*  $p \leq 0.05$ 、\*\*\*  $p \leq 0.001$

る限り、グローバル統合への圧力は、本社から子会社への知識移転との相関と同様に子会社から本社への知識移転との相関も高い。グローバル統合への圧力が高い状況で、グローバルな調整を行うために、本社は子会社から各種の情報を吸い上げる必要があるが、それに加えて、「技術・ノウハウ」のような「知識」収集も同時に必要となるのであろう。

## 2) 本社・子会社関係とマネジメント・コントロール・システム

本社・子会社関係とマネジメント・コントロール・システムとの関連では、伊丹[1986]に依拠し、8つのサブシステムに注目した。ここでは、その各々について、インプリメンター型とローカルイノベーター型の両グループ間に有意な差が見られるか否かに焦点がおかれる。もし有意な差が認められれば、そのサブシステムに関しては、本社・子会社関係が影響を与えていることになる。以下では、8つのサブシステム毎に仮説を検証していく。既述のように、本社・子会社関係のタイプ分けは統合基準に依拠しており、インプリメンター型は61社、ローカルイノベーター型は50社である。

### 1 責任システム（経営の現地化）

経営の現地化には、ヒトの現地化と経営管理の現地化があるため、その両者について別の仮説を設定した。前者に関しては、ローカルイノベーター型の方が現地人化が進んでいるだろうと仮定した（仮説3-1）。後者についても、同様に、ローカルイノベーター型の方が経営管理方式の現地化が進んでいるだろうと仮定した（仮説3-2）。

#### A ヒトの現地化

##### ①変数の操作化

ヒトの現地化は、子会社社長の現地人化、副社長クラスの現地人化、部長クラスの現地人化の3レベルに細分した上で測定を行った。まず、子会社社長の場合は、名目尺度を用い、社長が日本人なのか現地人なのかを尋ねた。副社長クラスと部長クラスに関しては7点リッカート・スケール（1：すべて日本人、4：両

国籍同比率、7：すべて現地人）を用いた。3レベルの得点を総合し、1つの現地人化の指標を導出する作業は敢えて行っていない。3レベル間にかかなりの異質性が存在すると考えられるからである。

## ②データの単純集計

表6-7は、子会社社長の現地人化についての単純集計である。表の中の数値（％）は、本社・子会社関係のタイプ別・進出地域別に現地人社長の割合を表している。たとえば、インプリメンター型企業61社のうち54社がアジアに子会社を持っており、その54の子会社のうち8社（14.8％）が子会社社長に現地人を登用していることがわかる。仮説は、インプリメンター型とローカルイノベーター型の相違に注目しているため、とりあえず両タイプにおける子会社社長の現地人化の割合を比較してみよう。インプリメンター型が15％前後であるのに対し、

表6-7 海外子会社の社長の現地人化

	インプリメンター型	ローカルイノベーター型	ツウエイブレイカー型	全サンプル
アジア	14.8%(8/54)	39.5%(15/38)	5.9%(1/17)	23.8%(34/143)
北米	15.4(6/39)	42.5(17/40)	15.4(2/13)	29.9(35/117)
ヨーロッパ	18.5(5/27)	45.0(9/20)	11.1(1/9)	30.7(23/75)

注) ( )内の数字は、分母=当該タイプに属する企業のうち当該地域に子会社を持つ企業の総数、分子=そのうち現地人が当該子会社の社長となっている企業数を各々表している。

ローカルイノベーター型の現地人化の割合は40％前後となっている。明らかに後者の方が社長の現地人化が進んでいる。しかし、全サンプルに注目すると、日本のグローバル企業の子会社社長の現地人化は3割前後に止まっており、さらなる現地人化への努力がこれからの課題といえるだろう<sup>(1)</sup>。

表6-8は、副社長クラスと部長クラスを対象にした現地人化についての単純集計である。インプリメンター型とローカルイノベーター型を比較してみると、3地域平均値が副社長クラスについては、前者が3.13、後者が3.88となっており、部長クラスについては、前者が4.00、後者が5.61である。確かにローカルイノベ

ーター型の方が現地人化は進んでいるが、副社長クラスよりは部長クラスにおいてその差は顕著である。また、全体的には副社長クラスよりは部長クラスの現地人化はるかに進んでいることがわかる。

表6-8 副社長・部長クラスの現地人化

	インプリメンター型	ローカルイノベーター型	ツウエイブレイヤー型	全サンプル
副社長クラスの現地人化：				
アジア	2.86(2.16)	3.51(2.28)	2.83(2.00)	3.08(2.16)
北米	3.65(2.17)	3.97(2.24)	3.64(1.98)	3.81(2.12)
ヨーロッパ	2.87(2.17)	4.20(2.52)	3.70(2.16)	3.82(2.46)
平均	3.13(1.89)	3.88(1.86)	3.20(1.97)	3.45(1.88)
部長クラスの現地人化：				
アジア	3.92(1.94)	5.28(1.71)	4.23(1.39)	4.52(1.87)
北米	4.20(1.77)	5.65(1.62)	4.57(1.78)	4.98(1.78)
ヨーロッパ	3.77(1.92)	5.70(1.94)	5.00(1.05)	4.86(1.88)
平均	4.00(1.73)	5.61(1.41)	4.28(1.49)	4.77(1.68)

注) ( ) 内は標準偏差

### ③仮説の検証

上記の関係は、現地人化に関する相関係数からも読みとれる。表6-9に見るように、2つのマネジメント層のいずれにおいても本社から子会社への知識移転と現地人化の程度は高い負の相関を見せている。また、現地人化を従属変数として行った重回帰分析では、いずれのマネジメント層においても本社から子会社への知識移転は現地人化の規定要因となっている。本社から子会社への知識移転がインプリメンター型とローカルイノベーター型を判別する基準であることを考えると、両タイプ間には現地人化において統計的にも有意な違いがありそうである。

表6-9 現地人化に関する相関係数

	副社長クラス	部長クラス
本社から子会社への知識移転	-0.217(162)**	-0.431(164)***
海外進出後の経過年数	---	0.156(162)*

注1) ( )内は有効ケース数

2) \*  $p \leq 0.05$ 、\*\*  $p \leq 0.01$ 、\*\*\*  $p \leq 0.001$

そこで、両タイプを対象に現地人化の程度について割合の差および平均値の差の検定を試みた。表6-10は、副社長クラスと部長クラスを対象にしたt検定およびMann-Whitney検定、表6-11は、子会社社長についてのカイ自乗検定の結果である。子会社社長と部長クラスの相違は顕著で、副社長クラスの相違は相対的に小さい。しかし、ローカルイノベーター型の方がインプリメンター型よりヒトの現地化が進んでいると仮定した仮説3-1は、いずれのマネジメント層においても支持される。

表6-10 現地人化に関する仮説の検証(1)

	インプリメンター型	ローカルイノベーター型	t 値	z 値
副社長クラス の現地人化:				
アジア	2.86(2.16)	3.51(2.28)	-1.38 †	-1.47 †
北米	3.65(2.17)	3.97(2.24)	-0.63	-0.52
ヨーロッパ	2.87(2.17)	4.20(2.52)	-1.87 *	-1.80 *
平均	3.13(1.89)	3.88(1.86)	-2.06 *	-2.07 *
部長クラス の現地人化:				
アジア	3.92(1.94)	5.28(1.71)	-3.49 ***	-3.33 ***
北米	4.20(1.77)	5.65(1.62)	-3.81 ***	-3.72 ***
ヨーロッパ	3.77(1.92)	5.70(1.94)	-3.36 ***	-3.21 ***
平均	4.00(1.73)	5.61(1.41)	-5.27 ***	-4.79 ***

注1) t 値は t 検定、z 値はMann-Whitney検定による。以下同じ。

2) t 検定とMann-Whitney検定のいずれも片側検定による。以下同じ。

3) †  $p \leq 0.1$ 、\*  $p \leq 0.05$ 、\*\*\*  $p \leq 0.001$

表6-11 現地人化に関する仮説の検証(2)

	インフォーマンテ型	ローカルイノベーター型	カイ自乗	p
子会社社長の現地人化:				
アジア	14.8%(8/54)	39.5%(15/38)	7.233 **	0.0071
北米	15.4 (6/39)	42.5 (17/40)	7.035 **	0.0079
ヨーロッパ	18.5 (5/27)	45.0 (9/20)	3.852 *	0.0496

\*  $p \leq 0.05$ 、\*\*  $p \leq 0.01$

## B 経営管理の現地化

### ① 変数の操作化

経営管理の現地化に関する仮説3-2を検証する前に、現地化変数の操作化に関して少し説明が必要である。まず、経営管理の現地化と関連のある社員採用制度、社内教育、ジョブローテーション、人事考課、給与体系の現地化という5項目を主成分分析にかけたが、いずれの項目も成分1に集約されたので、成分1をそのまま経営管理の現地化と解釈し<sup>(2)</sup>、経営管理の現地化尺度としてそれら5項目の単純平均を採用した。各項目の測定は7点リッカート・スケール(1:日本スタイル、4:両スタイル半々のミックス、7:現地スタイル)に依拠している。表6-12は、経営管理の現地化という合成変量の信頼性を表すCronbachの $\alpha$ 係数である。いずれも0.8以上の高い値を示している。

表6-12 経営管理の現地化尺度の信頼性

	経営管理の現地化 (アジア)	経営管理の現地化 (北米)	経営管理の現地化 (ヨーロッパ)
Cronbach's $\alpha$	0.816	0.809	0.825

### ② データの単純集計

表6-13に見るように、経営管理の現地化についても、ローカルイノベーター型のほうが現地化が進んでいる。しかし、両者の違いにもまして、いずれのタ

イブにおいてもスコアが非常に高いのは注目すべきであろう。ヒトの現地化が相対的に遅れているのとは対照的に、経営管理の現地化は全般的にかなり進んでいるといえよう。

表6-13 経営管理の現地化

	インプリメンター型	ローカルイノベーター型	ツウエイブレイヤー型	全サンプル
アジア	5.64(1.11)	6.03(0.95)	5.05(1.40)	5.73(1.11)
北米	6.10(0.78)	6.66(0.37)	5.50(1.26)	6.28(0.81)
ヨーロッパ	5.93(0.89)	6.49(0.72)	6.11(0.99)	6.21(0.87)
平均	5.81(1.01)	6.36(0.60)	5.20(1.38)	5.97(0.99)

注) ( )内は標準偏差

### ③仮説の検証

単純集計により、ローカルイノベーター型がインプリメンター型に比べ経営管理の現地化が進んでいることを確認したが、ここでは、その違いが有意か否かが検討される。まず、経営管理の現地化に関する相関係数から見ておこう。本社・子会社関係のタイプ分けの基準となる本社から子会社への知識移転との相関に注目すると、経営管理の現地化はかなり強い負の相関を示している。また、重回帰分析の結果によれば、本社から子会社への知識移転は経営管理の現地化を規定する主要因になっている。

表6-14 経営管理の現地化に関する相関係数

本社調整の規模	-0.295(166) ***
現地ニーズの反映度	0.160(165) *
本社から子会社への知識移転	-0.351(165) ***
子会社から本社への知識移転	-0.226(164) **

注1) ( )内は有効ケース数

2) \*  $p \leq 0.05$ 、\*\*  $p \leq 0.01$ 、\*\*\*  $p \leq 0.001$

そこで、経営管理の現地化について両タイプ間の平均値の差の検定を行った。期待どおり、ローカルイノベーター型の方が経営管理の現地化がより進んでいると仮定した仮説3-2は、有意水準0.1%で支持される。

表6-15 経営管理の現地化に関する仮説の検証

	インプリメンター型	ローカルイノベーター型	t 値	z 値
経営管理の現地化：				
アジア	5.64(1.11)	6.03(0.95)	-1.78 *	-1.82 *
北米	6.10(0.78)	6.66(0.37)	-4.09 ***	-3.37 ***
ヨーロッパ	5.93(0.89)	6.49(0.72)	-2.28 *	-2.40 **
平均	5.81(1.01)	6.36(0.60)	-3.53 ***	-3.18 ***

\*  $p \leq 0.05$ 、\*\*  $p \leq 0.01$ 、\*\*\*  $p \leq 0.001$

## 2 教育システム（価値・理念の共有化）

本社の価値や理念が海外子会社とどれほど共有されているのかに関して、仮説3-3を設定した。それは、インプリメンター型の方がローカルイノベーター型に比べ価値・理念の共有化が進んでいるというものである。

### ①変数の操作化

価値・理念の共有化手段として、本研究では現地人マネジャーの本社訪問、本社トップ・マネジメントの海外子会社訪問、現地人マネジャーの教育・研修プログラム、現地人マネジャーの配置換え、日本人マネジャーの配置換えの5項目を取りあげた。これら5項目を主成分分析にかけ、項目の集約を試みた結果、表6-16に見るように、2つの成分に集約できた。成分1は子会社マネジャーの組織社会化、成分2は内なる国際化<sup>(3)</sup>と解釈できる。

そこで、成分1と2の因子負荷量に注目しながら、子会社マネジャーの組織社会化の尺度を、現地人マネジャーの本社訪問、本社トップ・マネジメントの海外子会社訪問、現地人マネジャーの教育・研修プログラム、日本人マネジャーの配置換えの4項目を単純平均することによって求めた。この合成変数の信頼性を表すCronbachの $\alpha$ 係数は表6-17のとおりである。やや低い値ではあるが、いずれも0.5を超えているので、信頼性に大きな問題はなさそうである。

表6-16 価値・理念の共有化に関する主成分分析

変数名	成分の解釈	1	2
		子会社マネジャーの組織社会化	内なる国際化
現地人マネジャーの日本訪問		0.49589	0.41090
本社トップの子会社訪問		0.75818	-0.14155
現地人マネジャーの教育・研修		0.73004	0.33237
本社・子会社間の配置換え(現地人マネジャー)		-0.06479	0.90861
本社・子会社間の配置換え(日本人マネジャー)		0.54298	-0.01767
	固有値	1.76687	1.01110
	寄与率	35.3%	20.2%
	累積寄与率	35.3%	55.6%

表6-17 子会社マネジャーの組織社会化尺度の信頼性

	組織社会化(アジア)	組織社会化(北米)	組織社会化(ヨーロッパ)
Cronbach's $\alpha$	0.541	0.525	0.596

### ②データの単純集計

本社・子会社関係のタイプ別・進出地域別の平均値は表6-18のとおりである。子会社マネジャーの組織社会化と内なる国際化について、いずれの地域においても、インプリメンター型の方がローカルイノベーター型に比べてやや高いスコアとなっている。もっとも、全般的にみて内なる国際化がかなり遅れていることは否定できない。

### ③仮説の検証

価値・理念の共有化は、インプリメンター型の方がより進んでいることが単純集計の結果から確認できたが、両タイプ間の差は有意と認められるのだろうか。まずは、価値・理念の共有化に関する相関係数を見てみよう。例によって本社から子会社への知識移転に注目すれば、子会社マネジャーの組織社会化と本社から

表6-18 価値・理念の共有化

	インプリメンター型	ローカルイノベーター型	ツウエイブレイヤー型	全サンプル
子会社マネジャーの組織社会化：				
アジア	4.03(1.02)	3.69(0.92)	4.52(0.92)	4.03(1.03)
北米	4.22(0.90)	3.67(1.09)	4.07(0.98)	4.02(1.01)
ヨーロッパ	4.09(1.02)	3.47(1.15)	4.27(1.12)	3.94(1.10)
平均	4.01(0.98)	3.62(0.94)	4.26(0.86)	3.95(1.00)
内なる国際化：				
アジア	1.49(1.04)	1.20(0.73)	1.72(1.44)	1.47(1.05)
北米	1.45(1.06)	1.30(0.80)	1.50(0.94)	1.40(0.92)
ヨーロッパ	1.23(0.65)	1.05(0.22)	1.60(1.07)	1.32(0.81)
平均	1.48(1.04)	1.32(0.84)	1.60(1.11)	1.48(1.00)

注) ( )内は標準偏差

子会社への知識移転とは強い相関を見せているが、内なる国際化については強い相関は見られない。このことは、重回帰分析の結果からも明らかである。すなわち、本社から子会社への知識移転は、子会社マネジャーの組織社会化の規定要因とはなっているが、内なる国際化の規定要因ではない。したがって、インプリメンター型とローカルイノベーター型の間で統計的に有意な差が存在すると考えられるのは子会社マネジャーの組織社会化だけである。

表6-19 価値・理念の共有化に関する相関係数

	組織社会化	内なる国際化
海外製造子会社の数	0.261(165) ***	-0.144(160) *
海外進出後の経過年数	0.137(163) *	---
本社から子会社への知識移転	0.262(165) ***	---
子会社から本社への知識移転	0.219(164) **	0.138(160) *

注1) ( )内は有効ケース数

2) \*  $p \leq 0.05$ 、\*\*  $p \leq 0.01$ 、\*\*\*  $p \leq 0.001$

そこで、子会社マネジャーの組織社会化について両タイプ間の平均値の差の検定を行った。2つの検定手法の間に有意性をめぐってやや相違が見られるものの、概ねインプリメンター型の方が子会社マネジャーの組織社会化が進んでいるといえるだろう。価値・理念の共有化の2つの側面のうち、内なる国際化を考慮しないとすれば、仮説3-3は概ね支持されたことになる。

表6-20 価値・理念の共有化に関する仮説の検証

	インプリメンター型	ローカルイノベーター型	t 値	z 値
子会社マネジャーの 組織社会化：				
アジア	4.03(1.02)	3.69(0.92)	1.67 *	-1.11
北米	4.22(0.90)	3.67(1.09)	2.47 **	-1.87 *
ヨーロッパ	4.09(1.02)	3.47(1.15)	1.94 *	-1.86 *
平均	4.01(0.98)	3.62(0.94)	2.10 *	-1.55 †

†  $p \leq 0.1$ 、\*  $p \leq 0.05$ 、\*\*  $p \leq 0.01$

### 3 目標設定システム（予算管理システム）

予算との関連では、予算達成圧力と予算原案作成権限の2つの側面に興味がある。前者については、ローカルイノベーター型の方が子会社の予算達成への圧力が高く（仮説3-4）、後者については、予算原案作成権限の分権化はローカルイノベーター型の方が進んでいると仮定した（仮説3-5）。

#### A 予算達成圧力

##### ①変数の操作化

予算達成圧力の操作化には、Hopwood[1972]が提示し、Otley[1978]、Brownell[1982]によって応用された方法を、若干修正のうえ援用している。8つの業績評価項目を列挙し、その中から子会社マネジャーの業績を評価する際にもっとも重視する項目を3つ選択するよう求めた。具体的には、利益発生額、本社との関係、

努力の程度、予算の達成、品質への配慮、コストへの配慮、会社と仕事へのコミットメント、部下やスタッフとの関係という8つの項目から3つ選択したものの中に「予算の達成」が含まれているかどうかを見るのである。ここで1つ注意を要するのは、仮説設定の根拠となった上記の文献では、リーダーシップという文脈の中で予算達成圧力を取り上げているということである。したがって、本研究とはややコンテキストを異にしている。

### ②データの単純集計

下記の表から明らかなように、3つの選択項目の中に「予算の達成」を含んでいる割合は、インプリメンター型の方が高い。仮説どおりだと、ローカルイノベーター型の方が高い割合を示さなければならないが、結果はまったく逆になっている。しかも、20%以上の差が出ている。また、ツーウェイプレイヤー型において予算達成圧力が非常に高いことも注目される。

表6-21 予算達成圧力

	インプリメンター型	ローカルイノベーター型	ツーウェイプレイヤー型	全サンプル
アジア	59.6%(31/52)	39.5%(15/38)	72.2%(13/18)	59.0%(82/139)
北米	76.3(29/38)	56.4(22/39)	85.7(12/14)	69.6(80/115)
ヨーロッパ	84.6(22/26)	55.0(11/20)	100.0(10/10)	76.0(57/75)

注1) 予め用意した8つの業績評価項目のうち、「予算の達成」という項目が優先順位3位以上にランクされた場合に予算達成圧力が高いと見なした。

2) ( )内の数字は、分母=当該タイプに属する企業のうち当該地域に子会社を持つ企業の総数、分子=そのうち予算達成圧力の高い企業数を各々表している。

### ③仮説の検証

仮説とは逆に、インプリメンター型の方が予算達成圧力の高い企業の割合が多くなっているが、その差は有意なものであろうか。これを確認するために、まずは予算達成圧力に関する相関係数から見てみよう。本社・子会社関係のうち、インプリメンター型とローカルイノベーター型のタイプ分け基準となる本社から子

会社への知識移転と予算圧力との相関は有意ではない。そのかわり、ツーウェイプレイヤー型とその他のタイプとの判別基準である子会社から本社への知識移転が予算達成圧力と有意な相関関係にある。β係数についても同じ結果が出ている。

表6-22 予算達成圧力に関する相関係数

現地ニーズの反映度	0.164 (160) *
子会社から本社への知識移転	0.227 (160) **
海外製造子会社の数	0.134 (160) *
本社から子会社への知識移転	0.029 (160)

注1) スピアマンの順位相関係数による。( )内は有効ケース数。

2) \*  $p \leq 0.05$ 、\*\*  $p \leq 0.01$

しかし、相関係数およびβ係数に関する上記の結果にも関わらず、両タイプ間には表6-23に見るように、弱いながらも統計的に有意な差が認められた。すなわち、予算達成圧力はローカルイノベーター型のほうが高いとした仮説に対して、実際にはインプリメンター型のほうが予算達成圧力が高いのである。既存文献によれば、自立的な事業ユニットほど高い予算圧力が適している。インプリメンター型企業の子会社よりローカルイノベーター型企業の子会社のほうが確かに

表6-23 予算達成圧力に関する仮説の検証

	インプリメンター型	ローカルイノベーター型	カイ2乗	p
予算達成圧力:				
アジア	59.6% (31/52)	39.5% (15/38)	3.564 †	0.0590
北米	76.3 (29/38)	56.4 (22/39)	3.409 †	0.0648
ヨーロッパ	84.6 (22/26)	55.0 (11/20)	4.890 *	0.0270

†  $p \leq 0.1$ 、\*  $p \leq 0.05$

自立性が高いはずなので、ローカルイノベーター型のほうが予算達成圧力が高いと仮定したのであるが、その逆が支持されることになった。この点については、検討の余地が残されているといえよう。

## B 予算原案作成権限

### ①データの単純集計

予算原案作成権限の分権化は、7点リッカート・スケールで測定した。表6-24に見るように、インプリメンター型よりはローカルイノベーター型の方が高いスコアとなっているが、その差は大きくない。全サンプルについて見てみると、予算原案作成権限の分権化はやや高い方にある。

表6-24 予算原案作成権限の分権化

	インプリメンター型	ローカルイノベーター型	ツウエイブレイヤー型	全サンプル
アジア	4.80(1.60)	5.28(1.41)	4.27(1.93)	4.87(1.57)
北米	5.15(1.46)	5.22(1.36)	4.85(1.83)	5.10(1.47)
ヨーロッパ	5.03(1.48)	5.50(1.31)	4.40(2.06)	5.21(1.54)
平均	4.86(1.60)	5.15(1.34)	4.64(1.69)	4.92(1.51)

注) ( )内は標準偏差

### ②仮説の検証

まず、予算原案作成権限の分権化に関する相関係数を見てみよう。表6-25に見るように、本社から子会社への知識移転と予算原案作成権限の分権化との相関は一応有意となっている。しかしながら、重回帰分析の結果によれば、本社から子会社への知識移転は予算原案作成権限の分権化を規定する要因とはいえない。さらに、両タイプ間の平均値の差の検定の結果からも有意な差は認められなかつ

表6-25 予算原案作成権限の分権化に関する相関係数

本社調整の規模	-0.359(163) ***
海外進出後の経過年数	0.239(160) ***
本社から子会社への知識移転	-0.130(162) *

注1) ( )内は有効ケース数

2) \*  $p \leq 0.05$ 、\*\*\*  $p \leq 0.001$

たため、予算原案作成権限の分権化はローカルイノベーター型の方が進んでいると仮定した仮説3-5は棄却される。

#### 4 インセンティブ・システム（インセンティブ・ボーナス）

インセンティブ・ボーナスとの関連では、2つの側面に関心がある。まず1つは、子会社マネジャー（社長）のボーナス額が当該子会社の業績のみに依存するのか、それともグローバルな全社業績とリンクしているのか、という問題である。いま1つは、子会社マネジャーのボーナス額を決定する際に、事前に決定されているルール（公式）に依拠するのか、それとも本社の主観的な判断によるのか、という問題である。本研究では、子会社マネジャーのボーナスは、ローカルイノベーター型では当該子会社の業績との結びつきが強く、インプリメンター型ではクラスターの業績との結びつきが強いと仮定した（仮説3-6、仮説3-7）。また、インプリメンター型ではボーナスが本社の判断に大きく左右され、ローカルイノベーター型では逆に公式に依拠する程度が高いと仮定した（仮説3-8、仮説3-9）。

#### A ボーナス決定のベース

##### ①単純集計

表6-26は、子会社社長のボーナス決定のベースとなる業績を地域別に集計したものである。アジア子会社の場合には、全社業績のみがボーナスのベースと

表6-26 ボーナス決定のベース

	ボーナスのベースとなる業績			全サンプル
	子会社業績のみ	両者のミックス	全社業績のみ	
アジア	47(36.7%)	31(24.2%)	50(39.1%)	128(100%)
北米	49(45.8)	29(27.1)	29(27.1)	107(100)
ヨーロッパ	34(50.0)	19(27.9)	15(22.1)	68(100)
合計	130(42.9)	79(26.0)	94(31.0)	303(100)

なるケースがもっとも多い反面、北米やヨーロッパ子会社の場合には、当該子会社の業績のみがボーナスのベースとなるケースがもっとも多くなっている。アジアに比べ、北米・ヨーロッパの方が業績と報酬とのリンクージュがより明確であるといえるだろう。

表6-27は、本社・子会社関係のタイプ別・進出地域別に、子会社社長のボーナスが当該子会社の業績のみとリンクしている割合を求めたものである。ローカルイノベーター型の方がインプリメンター型よりも比率が高く、前者が6割前後であるのに対し、後者は3割前後と、ほぼ半分の比率となっている。

表6-27 子会社業績とボーナスのリンクージュ

	インプリメンター型	ローカルイノベーター型	ツウエイブレイター型	全サンプル
アジア	27.7%(13/47)	57.6%(19/33)	33.3%( 6/18)	36.7%(47/128)
北米	35.1 (13/37)	61.8 (21/34)	42.9 ( 6/14)	45.8 (49/107)
ヨーロッパ	30.4 ( 7/23)	63.2 (12/19)	50.0 ( 5/10)	50.0 (34/ 68)

注) ( )内の数字は、分母=当該タイプに属する企業のうち当該地域に子会社を持つ企業の総数、分子=そのうち子会社社長のボーナスが当該子会社の業績のみと連動している企業数を各々表している。

## ②仮説の検証

子会社マネジャーのボーナスが当該子会社の業績のみとリンクしている比率が、ローカルイノベーター型においてとりわけ高く、しかもそれはインプリメンター型の2倍近いものであることを考慮すると、両タイプ間には統計的にも有意な差が存在しそうである。このことを検証するために、まずは子会社業績と子会社マネジャーのボーナスとのリンクージュに関する相関係数を見てみよう。表6-28から分かるように、子会社業績とボーナスのリンクージュは本社から子会社への知識移転と高い負の相関を示している。また、重回帰分析の $\beta$ 係数も本社から子会社への知識移転に関しては有意となっている(有意水準1%)。

そこで、業績とボーナスのリンクージュについて、2つのタイプ間で割合の差の検定を行った。いずれの地域についても、子会社マネジャーのボーナスが子会社業績のみとリンクする割合は、ローカルイノベーター型の方が統計的にも高くな

表6-28 子会社業績とボーナスのリンクージュに関する相関係数

本社調整の規模	-0.169(152) *
本社から子会社への知識移転	-0.249(151) ***
子会社から本社への知識移転	-0.137(151) *

注1) スピアマンの順位相関係数による。( )内は有効ケース数。  
 2) \*  $p \leq 0.05$ 、\*\*\*  $p \leq 0.001$

っている。これは仮説3-6を支持するものである。また、ボーナスと子会社業績のみがリンクしているケース以外は、何らかの形で全社業績がボーナスに反映されるケースであり、インプリメンター型ではクラスターの業績とボーナスの結びつきが強いとする仮説3-7も自ずと支持されたことになる。

表6-29 業績とボーナスのリンクージュに関する仮説の検証

	インプリメンター型	ローカイパーター型	カイ2乗	p
子会社業績と ボーナスのリンクージュ:				
アジア	27.7%(13/47)	57.6%(19/33)	7.229 **	0.0071
北米	35.1 (13/37)	61.8 (21/34)	5.034 *	0.0248
ヨーロッパ	30.4 ( 7/23)	63.2 (12/19)	4.497 *	0.0339

\*  $p \leq 0.05$ 、\*\*  $p \leq 0.01$

## B ボーナス決定の公式度

### ①単純集計

子会社社長のボーナス額を決定する際に、本社の判断と公式(事前に決定されているルール)のいずれが重視されるだろうか。またそれは、本社・子会社関係の2つの異なるタイプ間で異なるのだろうか。表6-30のクロス集計を見てみよう。子会社社長のボーナス額の決定に公式を用いる企業の割合(項目1と2の合計)はアジア地域が2割、北米とヨーロッパ地域が3割強となっている。項目3と4に関しては地域差がほとんどないが、項目5に関してはアジアと欧米の間で10%以上の差が見られる。すなわち、アジア子会社に対しては、子会社社長

表6-30 ボーナス決定の公式度

項目	公式あり		公式なし			合計
	1	2	3	4	5	
アジア	3(2.2%)	25(18.4%)	32(23.5%)	45(33.1%)	31(22.8%)	136
北米	8(7.1)	32(28.3)	25(22.1)	34(30.1)	14(12.4)	113
ヨーロッパ	5(6.8)	19(26.0)	18(24.7)	22(30.1)	9(12.3)	73
合計	16(4.9)	76(23.6)	75(23.2)	101(31.3)	54(16.7)	322

注) 上記表の項目1～5は次のとおりである。項目1に近づくほどボーナス決定の公式度は高くなる。逆に、項目5に近づくほどボーナス決定の主観性は高くなる。

- 1 ボーナスは、財務業績に基づいて、公式によって決定される。
- 2 ボーナスは、部分的に財務業績を考慮にいて、公式によって決定される。
- 3 公式はないが、財務業績はボーナス額の決定に、非常に重要な要素である。
- 4 公式はないが、財務業績はボーナス額の決定に、ある程度重要な要素である。
- 5 財務業績は子会社マネジャーのボーナス決定に重要な要素ではない。

のボーナスは財務業績以外の要素によって決定される傾向が強いといえよう。もっとも、子会社社長のボーナス決定の際に、財務業績をある程度重視する一方で、公式は持たないやり方(項目4)が日本のグローバル企業にとってはもっとも一般的なものとなっている。

表6-31は、子会社社長へのボーナス決定に公式が使われていると回答した企業のタイプ別・地域別のクロス集計である。北米とヨーロッパ地域については、

表6-31 公式によるボーナス決定

	インクリメント型	ローカライズ型	ツウエイブレイク型	全サンプル
アジア	26.5%(13/49)	13.5%(5/37)	16.6%(3/18)	20.5%(28/136)
北米	36.8(14/38)	32.4(12/37)	35.7(5/14)	35.3(40/113)
ヨーロッパ	32.0(8/25)	36.8(7/19)	40.0(4/10)	32.8(24/73)

注) ( )内の数字は、分母=当該タイプに属する企業のうち当該地域に子会社を持つ企業の総数、分子=そのうち子会社社長のボーナス額の決定に公式を用いる(項目1と2の)企業数を各々表している。

インプリメンター型とローカルイノベーター型の間でほとんど差は見られない。アジア地域で若干の差が見られるだけである。地域的には、北米とヨーロッパに比べ、アジア地域での割合が相対的に低いのが注目される。

## ②仮説の検証

タイプ間の相違を検証するために、まずはボーナス決定の公式度に関する相関係数から見てみよう。表6-3-2からわかるように、タイプ分けの基準となる本社から子会社への知識移転とボーナス決定の公式度の相関は有意ではない。さらに、本社から子会社への知識移転については、重回帰分析の $\beta$ 係数も有意でない。

表6-3-2 ボーナス決定の公式度に関する相関係数

内部取引の規模	0.172(160) *
本社から子会社への知識移転	0.027(159)

注1) スピアマンの順位相関係数による。( )内は有効ケース数。  
2) \*  $p \leq 0.05$

実際、両タイプ間の割合の差の検定では、いずれの地域についても有意な差はなかった。したがって、インプリメンター型ではボーナス決定の主観性が高く、ローカルイノベーター型ではボーナス決定の公式度が高いとする仮説3-8と仮説3-9は棄却されたことになる。

## 5 モニタリング・システム (コントロール・モード)

コントロール・モードでの関心事は、アウトプット・コントロールとビヘイビア・コントロールのいずれのモードがインプリメンター型とローカルイノベーター型において支配的なのかを検証することである。2つのコントロール・モードは必ずしも排他的ではないといわれているが、本研究では、ローカルイノベーター型はアウトプット・コントロールに依存し、インプリメンター型はビヘイビア・コントロールに依存しやすいと仮定した(仮説3-10、仮説3-11)。

## A アウトプット・コントロール

### ①データの単純集計

仮説3-10を検証するために、子会社マネジャーの人事考課において、結果（財務業績）と経営のプロセスのどちらを重視しているのかを尋ねた。経営のプロセスに比べて結果を重視する程度が高いほどアウトプット・コントロールに近いと判断した。表6-33に見るように、いずれの地域もローカルイノベーター型の方がインプリメンター型より結果重視度が高くなっているが、その差は大きくない。全体的に見ると、7点リッカート・スケールの中間値であるポイント4にかなり近い。したがって、経営のプロセスと結果の両方をほぼ同程度に重視していると解釈できるだろう。

表6-33 結果（財務業績）重視度

	インプリメンター型	ローカルイノベーター型	ツウエイブレイター型	全サンプル
結果重視度（逆転スコア）：				
アジア	4.06(1.23)	4.43(1.48)	4.34(1.28)	4.12(1.28)
北米	4.18(1.16)	4.44(1.50)	4.29(1.20)	4.23(1.29)
ヨーロッパ	4.15(1.02)	4.90(1.48)	4.50(1.26)	4.36(1.25)
平均	4.08(1.20)	4.42(1.27)	4.35(1.27)	4.17(1.20)

注) 上記は逆転済みのスコアであり、( )内は標準偏差を表す。

### ②仮説の検証

結果重視度については、ローカルイノベーター型の方がインプリメンター型よりやや高いスコアとなっているが、その差は有意なものなのだろうか。これを検証するために、結果重視度に関する相関係数を求めたが、いずれの変数とも有意な相関は表れなかった。β係数に関しても同様である。

それでもなお、両タイプ間の平均値の差の検定を行ってみたところ、3地域の平均値に関してはかなり弱いながらも有意な差が認められた。地域別にはヨーロッパ地域だけが有意となっている。したがって、ローカルイノベーター型はインプリメンター型よりアウトプット・コントロールに依存しやすいと仮定した仮説3-10は一応支持されたことになるが、その検証力はそれほど高くない。

表6-34 アウトプット・コントロールに関する仮説の検証

	インプリメンター型	ローカルイノベーター型	t 値	z 値
結果重視度（逆転スコア）：				
アジア	4.06(1.23)	4.43(1.48)	-1.28	-1.06
北米	4.18(1.16)	4.44(1.50)	-0.84	-0.65
ヨーロッパ	4.15(1.02)	4.90(1.48)	-1.95 *	-1.75 *
平均	4.08(1.20)	4.42(1.27)	-1.45 †	-1.39 †

† p ≤ 0.1、\* p ≤ 0.05

#### B ビヘイビア・コントロール

##### ①データの単純集計

ビヘイビア・コントロールは、本社が子会社マネジャーの意思決定や経営行動をモニターする程度と子会社に対する是正措置の指示頻度で測定している。表6-35に見るように、インプリメンター型とローカルイノベーター型の間でスコアにほとんど差は見られない。全体的には、モニターの程度および是正措置の指示頻度ともに中間値よりやや高い傾向が見られる。

表6-35 ビヘイビア・コントロールの程度

	インプリメンター型	ローカルイノベーター型	ツウエイブレイヤ型	全サンプル
モニターの程度：				
アジア	4.49(1.40)	4.59(1.53)	5.11(1.27)	4.69(1.39)
北米	4.58(1.18)	4.86(1.33)	4.85(1.35)	4.76(1.20)
ヨーロッパ	4.55(1.31)	4.60(1.53)	4.70(1.33)	4.61(1.31)
平均	4.52(1.33)	4.59(1.36)	4.97(1.29)	4.65(1.31)
指示の頻度：				
アジア	4.71(1.30)	4.86(1.37)	5.27(1.17)	4.93(1.23)
北米	4.76(1.20)	4.84(1.30)	5.07(1.20)	4.85(1.19)
ヨーロッパ	5.18(1.14)	4.80(1.67)	5.20(1.13)	4.99(1.27)
平均	4.70(1.25)	4.73(1.26)	5.27(1.05)	4.86(1.18)

注) ( ) 内は標準偏差

## ②仮説の検証

モニターおよび是正措置の指示に関する表6-36の相関係数を見てみると、本社から子会社への知識移転はいずれとも有意な相関を見せていない。β係数も同様である。さらに、両タイプ間の平均値の差の検定からも、有意な結果は得られなかった。したがって、インプリメンター型はローカルイノベーター型よりビヘイビア・コントロールに依存しやすいと仮定した仮説3-11は棄却されたことになる。上記のアウトプット・コントロールの結果とあわせて解釈すると、日本企業のコントロール・モードは、どのモードが支配的というよりも両コントロール・モードを適切に使い分けているのではないだろうか。言い換えれば、日本企業はどのタイプであっても、アウトプットもしっかりコントロールしていれば、ビヘイビアあるいはプロセスもきちんとコントロールしているのであろう。

表6-36 ビヘイビア・コントロールに関する相関係数

	モニターの程度	是正措置の指示
本社調整の規模	0.152(163) *	0.187(163) **
子会社から本社への知識移転	---	0.191(161) **
本社から子会社への知識移転	0.078(162)	0.100(162)

注1) ( )内は有効ケース数

2) \*  $p \leq 0.05$ 、\*\*  $p \leq 0.01$

## 6 コミュニケーション・システム (コミュニケーション)

本社と海外子会社間のコミュニケーションに関しては、2つのことに関心がある。1つは本社と子会社間の垂直的コミュニケーションであり、もう1つはそのコミュニケーションを公式的に行うためのコミュニケーション専門職能の存在である。本研究では、インプリメンター型の方が本社から子会社への情報伝達と子会社から本社への情報伝達がともに活発に行われていると仮定した(仮説3-12)。また、活発な情報のやりとりを円滑にすべく、インプリメンター型の子会社にはコミュニケーション専門の職能が設置されやすいと仮定した(仮説3-13)。

## A 垂直的コミュニケーション

### ①変数の操作化

垂直的コミュニケーションとして、本社から子会社への情報伝達と子会社から本社への情報伝達の双方向の情報伝達量を測定している。前者の尺度は、サプライヤー情報、マーケット情報、同業他社情報の3項目に対する7点リッカート・スケール（1：親会社からきているものはまったくない、4：半分程度が親会社から、7：必要な情報のほぼ全部が親会社からきている）の得点を単純平均したものである。後者の尺度は、サプライヤー情報、マーケット情報、同業他社情報のほかに現地政府情報を加えた4項目の7点リッカート・スケールの得点を単純平均したものである。これら合成尺度の信頼性を地域別に見てみると表6-37のとおりである。Cronbachの $\alpha$ 係数は0.8前後と、かなり高い値を示している。

表6-37 垂直的コミュニケーション尺度の信頼性

合成変数	Cronbach's $\alpha$
本社から子会社への情報伝達量（アジア子会社）	0.8179
本社から子会社への情報伝達量（北米子会社）	0.7850
本社から子会社への情報伝達量（ヨーロッパ子会社）	0.7693
子会社から本社への情報伝達量（アジア子会社）	0.8910
子会社から本社への情報伝達量（北米子会社）	0.8674
子会社から本社への情報伝達量（ヨーロッパ子会社）	0.8324

### ②データの単純集計

垂直的コミュニケーションに関する単純集計を見ると、インプリメンター型はローカルイノベーター型に比べ、双方向の情報伝達量がともに多い。しかしながら、ツーウェイプレイヤー型の場合は、インプリメンター型よりも双方向の情報伝達量がさらに多くなっている。ツーウェイプレイヤー型は、本社から子会社への知識移転量とその逆方向の子会社から本社への知識移転量がともに多いタイプとして定義されるが、情報伝達に関しても知識移転と同じことが起こっているのである。

表6-38 垂直的コミュニケーションの程度

	インプリメンター型	ローカルイノベーター型	ツーウェイプレイヤー型	全サンプル
本社から子会社 への情報伝達量：				
アジア	4.10(1.53)	3.02(1.35)	4.57(1.20)	3.86(1.47)
北米	3.48(1.27)	2.67(1.33)	4.12(0.97)	3.35(1.36)
ヨーロッパ	3.18(1.27)	2.68(1.40)	4.03(0.99)	3.26(1.30)
平均	3.87(1.39)	2.74(1.16)	4.36(1.17)	3.61(1.39)
子会社から本社 への情報伝達量：				
アジア	4.44(1.43)	3.91(1.77)	5.76(1.27)	4.51(1.62)
北米	4.60(1.25)	3.86(1.49)	5.75(1.20)	4.52(1.50)
ヨーロッパ	4.45(1.14)	4.13(1.40)	5.47(1.27)	4.59(1.35)
平均	4.52(1.32)	3.85(1.58)	5.73(1.11)	4.52(1.52)

注) ( ) 内は標準偏差

### ③仮説の検証

仮説3-12の検証のために、まずは情報伝達量に関する相関係数から見てみよう。知識移転と情報伝達はかなり強いプラスの相関関係にあることがわかる。注目すべきことは、本社から子会社への知識移転が活発であればあるほど本社から子会社への情報伝達のみならず子会社から本社への情報伝達もまた活発であるということである。同様に、子会社から本社への知識移転が活発であればあるほど子会社から本社への情報伝達のみならず本社から子会社への情報伝達もまた活発であるということがいえる。この知識移転と情報伝達のための強い相関関係によって、ツーウェイプレイヤー型において、本社と子会社の間で知識移転と情報伝達とともに活発に行われていることを説明できる。そして、重回帰分析の結果からも、本社と子会社間の知識移転は本社と子会社間の情報伝達を規定する主要因であることが示される<sup>(4)</sup>。

そこで、インプリメンター型とローカルイノベーター型の間で情報伝達量の平均値の差の検定を行った。本社から子会社への情報伝達については、ヨーロッパ地域を除けば、インプリメンター型とローカルイノベーター型の間でかなりの有

表6-39 垂直的コミュニケーションに関する相関係数

	本社から子会社 への情報伝達	子会社から本社 への情報伝達
本社調整の規模	0.434(166) ***	0.290(165) ***
内部取引の規模	0.177(166) *	---
現地ニーズの反映度	-0.272(165) ***	---
本社から子会社への知識移転	0.489(166) ***	0.303(165) ***
子会社から本社への知識移転	0.347(165) ***	0.498(165) ***
海外進出後の経過年数	-0.129(163) *	---

注1) ( )内は有効ケース数

2) \*  $p \leq 0.05$ 、\*\*\*  $p \leq 0.001$ 

意差が表れている。子会社から本社への情報伝達についても、3地域平均レベルでは有意な差を見せている。したがって、インプリメンター型の方が本社から子会社への情報伝達と子会社から本社への情報伝達がともに活発に行われていると仮定した仮説3-12は支持されたことになる。

表6-40 垂直的コミュニケーションに関する仮説の検証

	インプリメンター型	ローカルイニテーター型	t 値	z 値
本社から子会社 への情報伝達量:				
アジア	4.10(1.53)	3.02(1.35)	3.51 ***	-3.10 ***
北米	3.48(1.27)	2.67(1.33)	2.77 **	-2.83 **
ヨーロッパ	3.18(1.27)	2.68(1.40)	1.28	-1.70 *
平均	3.87(1.39)	2.74(1.16)	4.60 ***	-4.19 ***
子会社から本社 への情報伝達量:				
アジア	4.44(1.43)	3.91(1.77)	1.61 †	-1.54 †
北米	4.60(1.25)	3.86(1.49)	2.39 **	-2.24 *
ヨーロッパ	4.45(1.14)	4.13(1.40)	0.85	-0.97
平均	4.52(1.32)	3.85(1.58)	2.42 **	-2.22 *

†  $p \leq 0.1$ 、\*  $p \leq 0.05$ 、\*\*  $p \leq 0.01$ 、\*\*\*  $p \leq 0.001$

## B コミュニケーション専門職能

### ①データの単純集計

本社と子会社間のコミュニケーションを円滑にするために、コミュニケーション専門の職能が子会社に設置されるケースがある。表6-41は、進出地域別にコミュニケーション専門の職能が子会社に設置されているか否かを尋ねたものである。2割強の子会社にコミュニケーション専門の職能が存在している。欧米に比べアジアの割合がわずかに低い程度で地域差はほとんどない。

表6-41 コミュニケーション専門職能の有無

	コミュニケーション職能あり	コミュニケーション職能なし	合計
アジア	29(20.0%)	116(80.0%)	145(100%)
北米	27(22.9)	91(77.1)	118(100%)
ヨーロッパ	17(22.4)	59(77.6)	76(100%)
合計	73(21.5)	266(78.5)	339(100%)

注) この表は、表5-12と同じものである。

次は、地域別・タイプ別にコミュニケーション専門職能の割合を見てみよう。他のタイプに比べ、ツーウェイプレイヤー型の場合は設置割合が4割強とかなり高くなっている。インプリメンター型とローカルイノベーター型では、後者の方がやや高い割合を見せている。

表6-42 コミュニケーション専門職能の設置

	インプリメンター型	ローカルイノベーター型	ツーウェイプレイヤー型	全サンプル
アジア	13.0%(7/54)	20.5%(8/39)	44.4%(8/18)	20.0%(29/145)
北米	12.5(5/40)	28.2(11/39)	42.9(6/14)	22.9(27/118)
ヨーロッパ	3.7(1/27)	30.0(6/20)	40.0(4/10)	22.4(17/76)

注) ( )内の数字は、分母=当該タイプに属する企業のうち当該地域に子会社を持つ企業の総数、分子=そのうち子会社にコミュニケーション専門の職能を設置している企業数を各々表している。

②仮説の検証

単純集計によれば、インプリメンター型よりローカルイノベーター型の方がコミュニケーション専門職能を持つ割合が高いが、それは統計的にも有意なものなのだろうか。まずは、コミュニケーション専門職能に関する相関係数から見てみよう。表6-43に見るように、両タイプの判別基準となる本社から子会社への知識移転との相関は有意でない。

表6-43 コミュニケーション専門職能に関する相関係数

本社調整の規模	0.130(166) *
子会社から本社への知識移転	0.173(164) *
本社から子会社への知識移転	-0.070(165)

注1) スピアマンの順位相関係数による。( )内は有効ケース数。  
2) \*  $p \leq 0.05$

それでもなお、両タイプ間の割合の差の検定を行ってみると、アジアを除く欧米の子会社に関しては弱いながらも有意な差が認められる。しかしながら、両タイプ間の割合の高低は、仮説で仮定したのとは逆になっている。仮説3-13では、インプリメンター型の方が本社と子会社間の情報のやりとりが活発であるだろうから、それをサポートするためにコミュニケーション専門の職能が設置されやすいと仮定したが、結果的にはローカルイノベーター型の方が設置の割合が高くなっている。このような結果についての解釈は後述することにする。

表6-44 コミュニケーション専門職能に関する仮説の検証

	インプリメンター型	ローカルイノベーター型	カイ自乗	p
コミュニケーション専門 職能の設置:				
アジア	13.0%(7/54)	20.5%(8/39)	0.954	0.3286
北米	12.5(5/40)	28.2(11/39)	3.015 †	0.0824
ヨーロッパ	3.7(1/27)	30.0(6/20)	6.267 *	0.0122

†  $p \leq 0.1$ 、\*  $p \leq 0.05$

## 7 業績測定システム（マネジメント・スタイル）

インプリメンター型とローカルイノベーター型は、Goold and Campbell[1987]の提唱する3つの代表的マネジメント・スタイルのうちどれを採用しているのだろうか。Goold and Campbell[1987]のいうFCスタイルとは、財務業績を厳しくコントロールするマネジメント・スタイルである。SPスタイルとは、本社が子会社の戦略計画に大きな影響力を行使するマネジメント・スタイルである。本研究では、ローカルイノベーター型はFCスタイルをとり、インプリメンター型はSPスタイルをとりやすいと仮定した（仮説3-14、仮説3-15）。

### ①データの単純集計

上記2つの仮説を検証するために、子会社プランニングへの本社の影響力とコントロールへの本社の影響力を測定した。前者は、子会社の長期経営計画が本社によってどの程度調整されるのか（長期計画の調整度）、後者は、本社が戦略目標達成と予算目標達成のどちらを相対的に重視するのかによって操作化した。表6-45に見るように、インプリメンター型とローカルイノベーター型の両タイプ間で、長期計画の調整度と戦略目標の重視度のいずれもほとんど差はない。むしろ

表6-45 プランニングへの影響とコントロールへの影響

	インプリメンター型	ローカルイノベーター型	ツウエイブレイカー型	全サンプル
長期計画の調整度：				
アジア	4.96(1.62)	4.55(1.81)	5.77(1.11)	4.97(1.62)
北米	4.77(1.68)	4.75(1.54)	5.07(1.44)	4.91(1.54)
ヨーロッパ	4.85(1.76)	5.50(1.53)	5.44(1.50)	5.16(1.64)
平均	4.88(1.57)	4.67(1.57)	5.44(1.20)	4.94(1.47)
戦略目標の重視度：				
アジア	3.86(1.41)	3.63(1.68)	4.11(1.45)	3.83(1.45)
北米	3.92(1.44)	3.56(1.50)	3.78(1.47)	3.78(1.45)
ヨーロッパ	3.88(1.50)	3.35(1.53)	3.80(1.47)	3.79(1.50)
平均	3.87(1.33)	3.64(1.51)	4.00(1.31)	3.84(1.37)

注) ( )内は標準偏差

ろ、長期計画の調整度において、ツーウェイプレイヤー型が相対的に高いスコアを示していることが注目される。全体的に見てみると、長期計画の調整度の場合はいずれの地域においてもかなり高いスコアを示している反面、戦略目標の重視度は7点リッカート・スケール（1：予算目標の達成を最重視、4：両目標同じウェイト、7：戦略目標の達成を最重視）のスコア4にかなり近い値となっており、戦略目標と予算目標がともに重視されていることを物語っている<sup>(6)</sup>。

このような特徴を示すマネジメント・スタイルは、Goold and Campbell[1987]の定義した3つの基本スタイルのいずれにもあたらない。むしろ、彼らがその他のスタイルとして分類した、ストラテジック・プログラミング・スタイル<sup>(6)</sup>が回答企業の全体像をかなりうまく捉えている<sup>(7)</sup>。Goold and Campbell[1987, p. 43]は、ストラテジック・プログラミング・スタイルの特徴を次のように述べている。

・・・本社は事業単位レベルの戦略開発に関与する。しかし、本社はそれに加えて、明確な業績目標を設定し、その目標の達成を強く要求しようとする。このスタイルは、詳細なプランニング、戦略の本社支援、財務目標および戦略目標に対するタイトなコントロールなどを特徴とする。

要するに、子会社のプランニングにも大きな影響力を行使するが、財務的結果に対してはコントロールを厳しく行う。それでいながら、戦略的な目標の達成も同時に強調するというのが、日本のグローバル企業の特徴として浮かび上がる。

## ②仮説の検証

Goold and Campbell[1987]の提唱するマネジメント・スタイルと本社・子会社関係のタイプとは何らかの相関があるのだろうか。このことを検証するためにまずは、長期計画の調整度と戦略目標の重視度に関する相関係数を求めた。インプリメンター型とローカルイノベーター型の両タイプとマネジメント・スタイルとの間に関連があるとすれば、長期計画の調整度と戦略目標の重視度はともに本社から子会社への知識移転と有意な相関関係にあるはずである。しかしながら、表6-46の結果によると、長期計画の調整度と本社から子会社への知識移転の間には有意な相関が示されたが、戦略目標の重視度と本社から子会社への知識移転の間には有意な相関関係が認められなかった。重回帰分析の $\beta$ 係数を見ても、長

期計画の調整度と戦略目標の重視度のいずれについても本社から子会社への知識移転は有意ではなかった。さらに、インプリメンター型とローカルイノベーター型の間で平均値の差の検定を行ったが、有意な差は示されなかったので、ローカルイノベーター型はFCスタイルをとり、インプリメンター型はSPスタイルをとりやすいと仮定した仮説3-14および仮説3-15は棄却される。

表6-46 マネジメント・スタイル特性に関する相関係数

	長期計画の調整度	戦略目標の重視度
本社調整の規模	0.655(166) ***	---
内部取引の規模	0.144(166) *	---
本社から子会社への知識移転	0.139(165) *	0.092(160)
子会社から本社への知識移転	0.229(164) **	---
海外進出後の経過年数	---	0.142(158) *

注1) ( ) 内は有効ケース数

2) \*  $p \leq 0.05$ 、\*\*  $p \leq 0.01$ 、\*\*\*  $p \leq 0.001$

## 8 人事評価システム（業績測定と業績評価の結びつき）

業績測定と業績評価の結びつきの程度は、インプリメンター型とローカルイノベーター型の間で差があるのだろうか。本研究では、ローカルイノベーター型の方が業績測定と業績評価の結びつきの程度が高いと仮定した（仮説3-16）。このことを検証するために、業績測定と人事考課とのリンケージおよび業績測定とボーナス・システムとのリンケージの程度が測定された。

### ①データの単純集計

表6-47は、タイプ別・地域別の単純集計である。業績測定と人事考課のリンケージ、業績測定とボーナス・システムのリンケージのいずれについても、両タイプ間でほとんど差はない。むしろ、ツーウェイプレイヤー型の方が相対的に高いスコアとなっている。

表6-47 業績測定と業績評価の結びつき

	インプレメンター型	ローカルイノベーター型	ツウェイブレイク型	全サンプル
業績測定と人事考課との結びつき：				
アジア	4.42(1.50)	4.21(1.66)	5.00(1.41)	4.37(1.49)
北米	4.78(1.45)	4.76(1.72)	5.35(1.55)	4.76(1.54)
ヨーロッパ	4.65(1.62)	4.60(1.66)	5.10(1.44)	4.68(1.50)
平均	4.52(1.48)	4.52(1.68)	5.00(1.44)	4.53(1.48)
業績測定とボーナスシステムとの結びつき：				
アジア	3.76(1.49)	3.78(1.66)	4.44(1.50)	3.88(1.52)
北米	4.13(1.47)	4.47(1.87)	4.71(1.54)	4.31(1.63)
ヨーロッパ	4.23(1.53)	4.65(1.72)	4.80(1.47)	4.46(1.57)
平均	3.86(1.47)	4.27(1.81)	4.42(1.53)	4.07(1.58)

注) ( ) 内は標準偏差

②仮説の検証

業績測定と業績評価の結びつきに関する相関係数を見てみると、インプレメンター型とローカルイノベーター型の判別基準となる本社から子会社への知識移転は業績評価システムと有意な相関を示していない。また、重回帰分析から得られるβ係数も、本社から子会社への知識移転に関しては有意でない。

表6-48 業績測定と業績評価の結びつきに関する相関係数

	人事考課システムとの結びつき	ボーナスシステムとの結びつき
内部取引の規模	---	0.142(161) *
現地ニーズの反映度	---	0.179(160) *
本社から子会社への知識移転	0.042(160)	-0.092(160)

注1) ( ) 内は有効ケース数

2) \*  $p \leq 0.05$

それでもなお、両タイプ間の平均値の差の検定を行ったところ、業績測定と人事考課との結びつきは有意でなかったものの、3地域の平均レベルでは、業績測定とボーナス・システムとの結びつきについて弱いながらも有意な差が存在する。したがって、ローカルイノベーター型の方が業績測定と業績評価の結びつきの程度が高いとした仮説3-16は一応支持されたことになる。

表6-49 業績測定と業績評価の結びつきに関する仮説の検証

	インプリメンター型	ローカルイノベーター型	t 値	z 値
業績測定とボーナス・システムとの結びつき：				
アジア	3.76(1.49)	3.78(1.66)	-0.06	-0.06
北米	4.13(1.47)	4.47(1.87)	-0.89	-1.16
ヨーロッパ	4.23(1.53)	4.65(1.72)	-0.87	-1.07
平均	3.86(1.47)	4.27(1.81)	-1.30 †	-1.46 †

†  $p \leq 0.1$

## 9 マネジメント・コントロールの差別化

これまで、マネジメント・コントロールの8つのサブシステムに関して、主としてインプリメンター型とローカルイノベーター型の比較を行ってきた。ここでもう1つ興味深いのは、同一企業内にある役割の異なる子会社に対して、異なるマネジメント・コントロール・システムが適用されるか否か、あるいは、進出地域別で本社の子会社に対するマネジメント・コントロールには相違があるか否かという、いわゆるマネジメント・コントロールの差別化の問題である。本研究では、子会社の役割差別化に伴ってマネジメント・コントロール・システムも差別化されるだろうと仮定した（仮説3-17）。

### ①進出地域によるマネジメント・コントロールの差別化

表6-50は、3地域すべてに進出している企業61社を対象に、3つの進出地域別にマネジメント・コントロールのサブシステムに違いがあるか否かを検討した分散分析の結果である。まず、責任システム（経営の現地化）の操作化変数

表6-50 進出地域によるマネジメント・コントロールの差別化

	アジア	北米	ヨーロッパ	総平均	F値
経営管理の現地化	5.92	6.29	6.22	6.14	3.07*
★現地人化(社長)	25.4%	35.0%	28.3%	29.6%	1.37
現地人化(副社長)	3.12	4.03	3.96	3.71	3.03†
現地人化(部長)	4.49	4.98	4.95	4.80	1.50
マニファの組織社会化	4.22	4.25	4.04	4.17	0.80
内なる国際化	1.40	1.29	1.27	1.32	0.37
★予算達成圧力	73.3%	73.3%	73.3%	73.3%	0.00
予算原案作成権限委譲	5.04	5.22	5.22	5.16	0.27
★ボーナスと子会社業績のリンク	41.8%	53.6%	52.6%	49.4%	1.89
★ボーナス決定の公式度	22.0%	35.0%	33.3%	30.2%	2.80
結果重視度(逆転スコア)	4.23	4.28	4.38	4.30	0.21
モニターの程度	4.78	4.73	4.68	4.73	0.07
是正指示の頻度	5.08	5.06	5.01	5.05	0.04
長期計画の調整度	5.05	4.91	5.11	5.02	0.22
戦略目標の重視度	3.75	3.81	3.78	3.78	0.03
本社から子会社への情報伝達	3.86	3.51	3.34	3.57	2.68†
子会社から本社への情報伝達	4.57	4.67	4.53	4.59	0.15
★コミュニケーション専門職能	23.0%	23.0%	19.7%	21.9%	0.25
業績測定と人事考課のリンク	4.56	4.75	4.63	4.65	0.23
業績測定とボーナスシステムのリンク	4.15	4.36	4.35	4.28	0.37

注1) 現地人化(社長)は、子会社社長が現地人である企業の割合を表す。予算達成圧力は、子会社社長の業績を評価する8つの項目のうち、予算の達成が上位3位以内にランクされる企業の割合を表す。ボーナスと子会社業績のリンクは、子会社社長へのボーナスが当該子会社の業績のみに基づく企業の割合を表す。ボーナス決定の公式度は、子会社社長のボーナス決定に公式が使われる企業の割合を表す。コミュニケーション専門職能は、本社とのコミュニケーションを専門とする職能が子会社に設置されている企業の割合を表す。

2) ★印は、地域間の割合の差の検定がカイ自乗検定によることを表す。したがって、F値欄の数値はカイ自乗値である。

3) 結果重視度のスコアは、逆転済みのスコアである。

4) † $p \leq 0.1$ 、\*  $p \leq 0.05$

としての経営管理の現地化および副社長の現地人化において、3地域間で有意な差が存在する（各々5%と10%水準）。経営の現地化については、アジア子会社より北米やヨーロッパの子会社の方が進んでいるといえる。また、コミュニケーション・システムの操作化変数としての本社から子会社への情報伝達において、3地域間で有意な差が表れた（10%水準）。本社から子会社へ伝達される情報量は、アジア子会社の場合がもっとも多く、ヨーロッパ子会社の場合がもっとも少なくなっている。しかし、これら2つのサブシステムのほかは、地域による違いはほとんどないといってよい。大まかにいえば、グローバル企業の本社は、アジア、北米、ヨーロッパの子会社に対して非常に似通ったマネジメント・コントロール・システムを適用しているのである。とりわけ、北米とヨーロッパの間では、8つのサブシステムすべてにおいてほとんど差が見られない。

#### ②子会社の役割によるマネジメント・コントロールの差別化

同一企業内の役割の異なる子会社に対して、マネジメント・コントロールは差別化されているのだろうか。表6-51は、3地域すべてに進出している61社のうち、アジア子会社がインプリメンターの役割、北米子会社がローカルイノベーターの役割を担う10社（表6-51の左半分）と、アジア子会社がインプリメンターの役割、ヨーロッパ子会社がローカルイノベーターの役割を担う10社（表6-51の右半分）を各々対象にしている。なお、今回の調査では、同一企業の中で3地域の子会社すべてに異なる役割が与えられているケースは1社も存在しなかった。

表6-51に見るように、インプリメンター（アジア子会社）とローカルイノベーター（北米子会社）のペアの場合、責任システム（経営の現地化）の操作化変数のすべてが有意である（10%水準）。とりわけ副社長の現地人化は、ローカルイノベーターの子会社の方がインプリメンターの子会社よりかなり進んでいる。ただし、表6-50の結果を踏まえると、副社長の現地人化の程度の差については、子会社の役割の違い以外に、アジアと北米という地域の違いの影響も十分考えられる。次に、インセンティブ・システムにおけるボーナス決定の公式度にも、明らかに違いが認められる。なぜなら、インプリメンターの子会社において、子会社社長のボーナス決定に公式が用いられることはないが、ローカルイノ

表6-51 子会社の役割によるマネジメント・コントロールの差別化

サブシステム の操作化	子会社の 役割			子会社の 役割		
	インフ リ メ ン タ (7ジ7)	ロ-カ イ ハ-タ ー (北米)	t 値	インフ リ メ ン タ (7ジ7)	ロ-カ イ ハ-タ ー (ヨーロッパ)	t 値
経営管理の現地化	6.24	6.64	-1.48 †	5.88	6.26	-0.85
★現地人化 (社長)	20.0%	60.0%	3.33 †	10.0%	60.0%	5.49*
現地人化 (副社長)	3.30	5.70	-2.76**	2.80	5.70	-3.34**
現地人化 (部長)	4.30	5.90	-2.02*	3.80	5.80	-2.31*
マネジャーの組織社会化	3.92	4.27	-1.04	4.05	3.95	0.21
内なる国際化	1.00	1.00	0.00	1.00	1.00	0.00
★予算達成圧力	90.0%	90.0%	0.00	70.0%	70.0%	0.00
予算原案作成権限の委譲	5.20	5.90	-1.13	5.10	6.10	-1.63 †
★ボーナスと子会社業績リンク	44.4%	80.0%	2.57	33.3%	60.0%	1.35
★ボーナス決定の公式度	0.0%	40.0%	4.56*	0.0%	55.6%	6.92**
結果重視度 (逆転スコア)	3.80	4.20	-0.62	4.10	3.60	0.85
モニターの程度	5.70	5.60	0.17	5.40	5.20	0.30
是正指示の頻度	5.20	5.40	-0.32	4.90	4.70	0.32
長期計画の調整度	4.77	5.00	-0.25	5.22	4.70	0.58
戦略目標の重視度	3.30	3.30	0.00	3.40	3.50	-0.15
本社→子会社情報伝達	3.73	3.10	1.10	4.00	2.40	2.94**
子会社→本社情報伝達	4.22	4.10	0.20	4.50	4.27	0.41
★コミュニケーション専門職能	20.0%	20.0%	0.00	40.0%	30.0%	0.21
業績測定と人事考課のリンク	4.00	4.60	-1.00	4.60	4.70	-0.14
業績測定とボーナスシステムのリンク	4.10	5.00	-1.96*	4.10	4.80	-0.93

注1) ★印は、子会社役割間の割合の差の検定がカイ自乗検定によることを表す。したがって、t 値欄の数値はカイ自乗値である。

2) 結果重視度のスコアは、逆転済みのスコアである。

3) †  $p \leq 0.1$ 、\*  $p \leq 0.05$ 、\*\*  $p \leq 0.01$

ベーターの子会社においては、子会社社長のボーナス決定に公式を用いる企業が4割も存在するからである。人事評価システム（業績測定と業績評価の結びつき）についても、ローカルイノベーターの子会社ではインプリメンターの子会社より業績測定とボーナス・システムとの結びつきが強い（5%水準）。

次に、インプリメンター（アジア子会社）とローカルイノベーター（ヨーロッパ）のペアを見てみよう。上記と同じく、責任システム（経営の現地化）における現地人化の程度とインセンティブ・システムにおけるボーナス決定の公式度は、いずれもローカルイノベーターの子会社のほうが高い。ただし、前者に関しては、子会社の役割の相違以外に地域の違いが影響している可能性がある。その他には、子会社予算原案の作成権限の委譲の程度（有意水準10%）、本社から子会社への情報伝達の程度（有意水準1%）に有意な差が表れている。すなわち、予算原案の作成権限の委譲は、ローカルイノベーターの子会社のほうがインプリメンターの子会社より進んでいる一方、本社から子会社へ伝達される情報量はインプリメンターの子会社のほうが多くなっている。

以上から、同一企業内で、子会社の役割差別化に伴ってマネジメント・コントロール・システムも差別化されるだろうと仮定した仮説3-17は、弱いながらも一応支持されたことになる。

### 3) 環境とマネジメント・コントロール・システム

環境が本社・子会社関係に与える影響については、すでに考察したとおりである。ここでの関心事は、環境がマネジメント・コントロール・システムに与える影響を検証することである。これまでの仮説検証から明らかなように、グローバル企業のマネジメント・コントロール・システムは、本社・子会社関係によってかなりの程度そのプロトタイプが形作られる。しかし、同じインプリメンター型企業であっても、実際のマネジメント・コントロール・システムにはかなりのばらつきが存在するはずである。そのプロトタイプからのバリエーションの原因を、本研究では環境要因の影響に求めている。具体的には、グローバル統合への圧力が高いほど、価値・理念の共有化、垂直的コミュニケーション、ボーナスとクワスター業績とのリンケージ、ビヘイビア・コントロールなどの程度が高くなると

表6-52 環境要因とサブシステムとの相関（タイプ別）

サブシステム の操作化	タイプ	インプリメンター型			ローカルイノベーター型		
	環境要因	本社 調整 規模	内部 取引 規模	現地 ニーズの 反映	本社 調整 規模	内部 取引 規模	現地 ニーズの 反映
経営管理の現地化 現地人化（副社長） 現地人化（部長）		-0.21*	.	.	.	.	.
		.	.	.	-0.20	.	.
		.	0.17	.	.	.	.
マネージャーの組織社会化 内なる国際化		.	.	0.19	.	.	-0.32*
		.	.	.	.	.	.
★予算達成圧力 予算原案作成権限の委譲		-0.17	.	0.24*	.	.	0.29*
		-0.37**	.	.	-0.29*	-0.20	.
★ボーナスと子会社業績リンク ★ボーナス決定の公式度		-0.35**	.	.	-0.19	.	.
		0.25*	0.46***	.	.	.	0.31*
結果重視度 モニターの程度 是正指示の頻度		-0.20	.	.	.	.	.
		.	-0.20	.	0.27*	.	.
		.	.	0.22*	0.25*	.	-0.20
長期計画の調整度 戦略目標の重視度		0.63***	0.20	.	0.59***	.	.
		.	.	.	.	.	.
本社→子会社情報伝達 子会社→本社情報伝達		0.33**	.	-0.32**	0.37**	.	-0.30*
		.	.	-0.18	0.27*	.	.
業績測定・人事考課のリンク 業績測定・ボーナスシステム・リンク		.	.	.	.	.	.
		.	0.20	.	.	.	0.24*

注1) ★印の項目についてはスピアマンの順位相関係数、その他の項目についてはピアソンの相関係数による。

2) 有効ケース数は、インプリメンター型が61、ローカルイノベーター型が50である。

3) \*  $p \leq 0.05$ 、\*\*  $p \leq 0.01$ 、\*\*\*  $p \leq 0.001$

仮定した（仮説4-1）。また、ローカル適応への圧力が高いほど、経営の現地化、予算達成圧力、予算原案作成権限、ボーナス決定の公式度、アウトプット・コントロール、業績測定と業績評価の結びつきなどの程度は高いと仮定した（仮

説4-2)。

この2つの仮説を検証するには、本社・子会社関係の各タイプ別に、環境要因とマネジメント・コントロールのサブシステムとの相関を見ればよい。前述のごとく、グローバル統合への圧力は本社調整の規模と内部取引の規模によって操作化され、ローカル適応への圧力は現地ニーズの反映度によって操作化された。これら3つの環境要因と8つのサブシステムの間には、表6-52に見るように、有意水準5%で有意な相関を示しているケースが多数存在する。

それらをサブシステム順に見ていくと、まず責任システム（経営の現地化）の場合、グローバル統合への圧力は経営管理の現地化と負の相関関係にある（インプリメンター型）。教育システム（価値・理念の共有化）の場合、ローカル適応への圧力はマネジャーの組織社会化と負の相関関係にある（ローカルイノベーター型）。目標設定システム（予算管理システム）の場合、グローバル統合への圧力は予算原案作成権限の委譲と負の相関関係を、ローカル適応への圧力は予算達成圧力と正の相関関係を示している（両タイプ）。インセンティブ・システム（インセンティブ・ボーナス）の場合、グローバル統合への圧力はボーナスと子会社業績のリンケージと負の相関関係にある（インプリメンター型）。一方、ローカル適応への圧力はボーナス決定の公式度と正の相関関係にある（ローカルイノベーター型）。モニタリング・システム（コントロール・モード）の場合、グローバル統合への圧力はビヘイビア・コントロールと正の相関関係にある（ローカルイノベーター型）。業績測定システム（マネジメント・スタイル）の場合、グローバル統合への圧力はプランニングへの影響と正の相関関係にある（両タイプ）。コミュニケーション・システム（垂直的コミュニケーション）の場合、グローバル統合への圧力は本社・子会社間の情報伝達の程度と正の相関を示している（両タイプ）。ローカル適応への圧力は本社から子会社への情報伝達と負の相関を示している（両タイプ）。最後に、人事評価システム（業績測定と業績評価の結びつき）の場合、ローカル適応への圧力は業績測定とボーナス・システムの結びつきと正の相関関係にある（ローカルイノベーター型）。グローバル統合への圧力とボーナス決定の公式度との正の相関（インプリメンター型）、およびローカル適応への圧力とビヘイビア・コントロールとの正の相関（インプリメンター型）を除けば、上記の相関関係はほぼ仮説どおりである。したがって、グローバル企

業の環境特性が、マネジメント・コントロール・システムに影響を与えると仮定した仮説4は支持され、そのサブ仮説も概ね支持されたことになる。

## 第2節 調査結果の要約と解釈

### 1) 調査結果の要約

それでは、いままでの調査結果を要約しそのインプリケーションを述べることにしよう。本研究では、4つの大仮説とそれを操作化するための複数のサブ仮説を設定した。4つの大仮説は、戦略と本社・子会社関係（仮説1）、環境と本社・子会社関係（仮説2）、本社・子会社関係とマネジメント・コントロール・システム（仮説3）、環境とマネジメント・コントロール・システム（仮説4）に関するものである。表6-53は、大仮説1から4までの検証結果を要約したものである。結果の判定は、サブ仮説の検証結果を総合的に判断したうえで行った。程度の差こそあれ、本研究で設定した4つの大仮説はすべてが支持されている。

表6-53 仮説検証結果の要約(1)

大仮説	独立変数	従属変数	判定
仮説1	戦略（ナショナルティ）	本社・子会社関係	△
仮説2	環境（インダストリー）	本社・子会社関係	◎
仮説3	本社・子会社関係	マネジメント・コントロール・システム	○
仮説4	環境（インダストリー）	マネジメント・コントロール・システム	○

注) ◎明らかに支持、○概ね支持、△どちらかといえば支持、  
×支持されない、★仮説の逆を支持

このうち、本研究の核ともいえる仮説3（本社・子会社関係とマネジメント・コントロール・システムに関わる仮説）については、マネジメント・コントロール・システムの8つのサブシステム別に、サブ仮説の検証結果を表6-54にまとめた。ここでも、結果の判定は総合判断による。

このような結果判定から、仮説検証の結論を次のように下すことができるであろう。まず戦略と本社・子会社関係について、日本企業はどちらかといえば、インプリメンター型の本社・子会社関係を保つ傾向にある。インプリメンター型が支配的なタイプではないにせよかなりその方向へとバイアスがかかっている。また、グローバル統合への圧力が高いほど、あるいはローカル適応への圧力が低い

表6-54 仮説検証結果の要約(2)：大仮説3の場合

サブシステム	サブシステムの操作化	仮説	判定	
責任システム	経営の現地化 A ヒトの現地化 B 経営管理の現地化	仮説3-1 仮説3-2	◎ ◎	◎
教育システム	価値・理念の共有化	仮説3-3		○
目標設定システム	予算管理システム A 予算達成圧力 B 予算原案作成権限	仮説3-4 仮説3-5	★ ×	×
インセンティブシステム	インセンティブ・ボーナス A ボーナス決定のベース B ボーナス決定の公式度	仮説3-6 仮説3-7 仮説3-8 仮説3-9	◎ ◎ × ×	○
モニタリングシステム	コントロール・モード A アウトプット・コントロール B ビヘイビア・コントロール	仮説3-10 仮説3-11	△ ×	△
コミュニケーションシステム	コミュニケーション A 垂直的コミュニケーション B コミュニケーション専門職能	仮説3-12 仮説3-13	◎ ★	○
業績測定システム	マネジメント・スタイル	仮説3-14 仮説3-15	× ×	×
人事評価システム	業績測定と業績評価のリケーゾ	仮説3-16	△	△

注) ◎明らかに支持、○概ね支持、△どちらかといえば支持、  
×支持されない、★仮説の逆を支持

ほど、本社から子会社へ移転される知識量は大きくなる。一方、経営の現地化、価値・理念の共有化、インセンティブ・ボーナス、垂直的コミュニケーションなどのマネジメント・コントロールのサブシステムは、本社・子会社関係によってかなり影響される。とりわけ、本社・子会社関係が経営の現地化とインセンティブ・ボーナス、垂直的コミュニケーションに与える影響は著しい。もっとも、マネジメント・コントロール・システムに影響を及ぼすのは本社・子会社関係だけではない。グローバル企業の直面する環境もまた影響要因の1つである。しかし、環境が及ぼす影響の大部分は、本社・子会社関係を経由してすでにマネジメント・コントロール・システムに反映されているため、本社・子会社関係を経由しない直接的な影響はマイナーな影響として理解すべきであろう。すなわち、仮説4の検証からわかるように、環境要因は、本社・子会社関係の各タイプ別に存在するマネジメント・コントロール・システムのバリエーションに関わっているのである。

## 2) 調査結果の解釈

質問票調査からは、概ね本研究のフレームワークに沿った結果が得られた。日本のグローバル企業は同質的ではないとする主張は、かなりの程度データによって裏付けられた。もっとも、今回の調査で支持されなかった仮説および逆の結果を見せた仮説に関しては、若干の解釈が必要である。予算原案作成権限に関する仮説（仮説3-5）、ボーナス決定の公式度に関する仮説（仮説3-8と仮説3-9）、ビヘイビア・コントロールに関する仮説（仮説3-11）、マネジメント・スタイルに関する仮説（仮説3-14と仮説3-15）は、それぞれインプリメンター型とローカルイノベーター型の間で有意な差がなかった。両タイプ間で違いが認められないということは、タイプの相違にも関わらず各々のサブシステムは非常に似通っていることを意味する。あるいは、変数の操作化に問題があり、十分に現状を捉えていない可能性もありうる。

さらに重要な問題は、逆の結果を示した予算達成圧力に関する仮説（仮説3-4）とコミュニケーション専門職能に関する仮説（仮説3-13）である。まず仮説3-4については、予算達成圧力はローカルイノベーター型のほうが高いとした仮説に対して、実際にはインプリメンター型のほうが予算達成圧力が高かつ

た。既存文献によれば、自立的な事業ユニットほど高い予算圧力が適しているという。インプリメンター型企業の子会社よりローカルイノベーター型企業の子会社のほうが確かに自立性が高いはずなので、ローカルイノベーター型のほうが予算達成圧力が高いと仮定したのである。

この結果を巡って、次の3つの解釈が考えられる。1つは、コンテキストの共有である。すでに考察したように、ローカルイノベーター型のほうがヒトの現地化も経営の現地化も進んでいる。他方、インプリメンター型は、相対的に現地化が遅れている反面、価値・理念の共有化は進んでいる。そのため、本社と子会社はコンテキストの共有が可能となる。このような状況では、本社は子会社に対して予算の達成を強調しても何の弊害も生じない。それどころか、予算は経営効率のシグナルとして機能する可能性さえある。ところが、ローカルイノベーター型の場合は、コンテキストが共有されていないために、本社が子会社に対して予算目標を強調すると、子会社は短期的な予算目標達成のために本社が意図していない行動をとりかねない。その弊害を意識して本社は子会社に強い予算達成圧力をかけないのだろう。第2の解釈は、予算のコントロール機能に関わるものである。既述のように、予算原案作成権限が子会社に委譲される程度は、タイプの如何に関わらずかなり高い（インプリメンター型4.86、ローカルイノベーター型5.15）ことから、予算がコントロール機能をほとんど果たさないか、あるいは非常に弱いコントロール機能しか果たせないことが考えられる。そういう状況では、予算圧力をかけること自体あまり意味をなさない。そのため、相対的に予算原案作成権限の分権化が進んでいるローカルイノベーター型では予算達成圧力が弱くなるのであろう。

もう1つの解釈は、調査方法自体の限界と関わっている。本研究で想定しているのは、本社が海外子会社に予算達成圧力をかける場面であり、Hopwood[1972]、Otley[1978]、Brownell[1982]等が想定していた場面とはかなり異質なものである。したがって、同様の測定尺度を使っているにもかかわらずその結果の解釈にはそうしたコンテキストの違いが反映されるべきなのかもしれない。ローカルイノベーター型の場合、子会社の自立性が高いが故にプロセスよりも結果重視の傾向が相対的に強くなる<sup>(8)</sup>。したがって、結果重視のローカルイノベーター型には、「利益発生額」、「品質への配慮」、「コストへの配慮」等が「予算の達成」よりも優先される可

能性があり、そのことが結果としてローカルイノベーター型の予算達成圧力が相対的に低い結果につながっているのであろう。

次に、仮説3-13については、インプリメンター型のほうが海外子会社にコミュニケーション専門職能を設置する比率が高いと仮定した仮説に対して、実際には、ローカルイノベーター型のほうが設置比率が高くなっている。そして、ツーウェイプレイヤー型の海外子会社にコミュニケーション専門職能が設置される比率はローカルイノベーター型のそれよりもさらに高いことは注目に値する。本社と子会社間の知識移転のパターンがまったく異なるローカルイノベーター型とツーウェイプレイヤー型のいずれにおいても、コミュニケーション専門職能を設置する割合はインプリメンター型よりも高い。そこで、各タイプ別に次のような解釈が可能である。まず、インプリメンター型において、コミュニケーション専門職能の設置比率が低いのは、本社と子会社間の垂直的コミュニケーションが非常に活発なため、特定の部門ないし職能を通じて本社と子会社間のコミュニケーションを行うには、当該部門ないし職能への負荷が大きくなりすぎるからであろう。それよりはむしろ、コミュニケーション専門職能という窓口を通すことなく、直接関連部門同士がコミュニケーションを行うほうがコミュニケーション効率という観点から望ましい。この逆のことがローカルイノベーター型に当てはまる。本社と子会社間の垂直的コミュニケーションはインプリメンター型ほど活発ではないので、子会社にコミュニケーション専門職能を設置し、それを窓口にも本社とのコミュニケーションを行うほうがコミュニケーションの効率が高いのだろう。問題は、コミュニケーション専門職能の設置比率がもっとも高いツーウェイプレイヤー型である。本社と子会社間の垂直的コミュニケーションは、ツーウェイプレイヤー型のほうが他のタイプよりはるかに活発である。そのため、ツーウェイプレイヤー型におけるコミュニケーション専門職能はローカルイノベーター型のそれとは異なる機能を果たしていることが考えられる。つまり、ローカルイノベーター型の場合、コミュニケーション専門職能は本社とのコミュニケーションの窓口という性格が強いのに対し、ツーウェイプレイヤー型のそれは、本社と子会社の関連部門同士の直接的コミュニケーションを側面から支援・調整する機能を果たしているのではないだろうか。いずれにしても、上記の各仮説については、インタビュー調査などにより今後さらに検討していきたい。

注

- (1) 吉原[1996, 19頁]の調査では、回答企業620社のうち484社(78%)で日本人が社長となっており、現地人が社長の海外子会社は136社(22%)に止まっている。
- (2) 成分1の固有値は3.21、寄与率は64.3%である。
- (3) 吉原[1996, 10頁]によれば、「内なる国際化は、日本の親会社の国際化のことである。その日本の親会社の国際化、すなわち内なる国際化は、日本の親会社の意思決定の過程に外国人が参加していること、あるいは外国人が参加できる状態にあること、と定義したい。ここでいう外国人とは、日本企業の海外子会社の現地人従業員を主として考えているが、それに加えて日本で採用される外国人従業員も含めている」。
- (4) 本社・子会社間の情報伝達量に関する重回帰分析の結果は次のとおりである(N=160)。下表の数値はβ係数であり、( )内はt値を表す。

説明変数	本社から子会社 への情報伝達	子会社から本社 への情報伝達
本社調整の規模	0.267(3.827) ***	---
本社から子会社への知識移転	0.378(5.596) ***	0.223(3.259) **
子会社から本社への知識移転	0.168(2.466) *	0.452(6.612) ***
	R <sup>2</sup> =0.35900	R <sup>2</sup> =0.29596

- (5) 日本のグローバル企業におけるプランニングとコントロールの相対的ウェイトは、表6-21、表6-35、および表6-45より推測可能である。
- (6) このスタイルの位置づけについては、第2章の図2-1を参照されたい。
- (7) 日本企業を対象に本社規模を実態調査したKase[1994]においても、同様の結論が出ている。彼は、高いプランニングへの影響と高いコントロールへの影

響が日本企業の特徴であるとし、そのようなマネジメント・スタイルはストラテジック・プログラミング・スタイルであろうと主張している。

- (8) ローカルイノベーター型のほうがインプリメンター型より結果重視の程度が高いことについては、表6-34を参照されたい。

## 第7章 終章

### 第1節 本研究の結論

グローバル企業は一様ではない。そのような異質性にも関わらず、これまでの研究において、グローバル企業は同質的なものとして扱われてきたきらいがある。そして、日本企業は集権的で、ヨーロッパ企業は分権的だともいわれてきた。しかし、日本企業のなかにも分権的な企業は存在するし、ヨーロッパ企業のなかにも集権的な企業はある。それならば、ナショナリティーの違いを超えて世界のグローバル企業を同次元で説明できる別の共通因子が存在するはずである。これが本研究のそもそもの問題意識であった。その共通因子として取り上げたのが、知識フローと本社と子会社の役割に注目した本社・子会社関係のタイプである。日本企業を対象にした今回の調査では、インプリメンター型、ローカルイノベーター型、ツーウェイプレイヤー型の3つのタイプが識別された。日本企業が集権的だといわれてきたのは、おそらくインプリメンター型の割合が相対的に高く、全体的にインプリメンター型の方向に傾いているからであろう。逆に、ヨーロッパ企業が分権的であるといわれているのは、おそらくローカルイノベーター型の割合が相対的に高く、全体的にもローカルイノベーター型の方向にバイアスがかかっているからであろう。

本社・子会社関係のタイプが異なれば、当然ながら本社の海外子会社に対するマネジメント・コントロールのあり方も異なってくるだろうと考えられる。それを実証するために、8つのマネジメント・コントロールのサブシステムを取り上げ、本社・子会社関係の異なるタイプ間で各々のサブシステムに相違があるか否かを考察してきた。これまでの結果を要約すると以下のとおりである。

責任システム（経営の現地化）は、ヒトの現地化と経営管理の現地化によって操作化した。前者はさらに、子会社の社長、副社長クラス、部長クラスに細分化し、インプリメンター型とローカルイノベーター型の間で現地人化の度合いを比較したが、いずれのレベルにおいても、ローカルイノベーター型のほうが現地人

化が進んでいることが示された。とりわけ、社長と部長クラスにおける相違は著しい。経営管理の現地化についても、ローカルイノベーター型のほうがはるかに現地化が進んでいることが示された。このような結果は仮説3-1と仮説3-2を支持するものである。

教育システム（価値・理念の共有化）は、主成分分析の結果として、子会社マネジャーの組織社会化と内なる国際化によって操作化した。前者については、インプリメンター型のほうがより進んでいることが確認されたが、後者の内なる国際化については、有意な差は認められなかった。こうした結果は、本研究で「内なる国際化」を非常に狭義に定義していることと無関係ではない。より広い意味で内なる国際化を定義していたならば、結果は違っていたかもしれない。いずれにしても、価値・理念の共有化変数としての子会社マネジャーの組織社会化において、インプリメンター型とローカルイノベーター型の間で有意な差が示されたことで、仮説3-3は一応支持されたことになる。

インセンティブ・システム（インセンティブ・ボーナス）は、ボーナス決定のベースとボーナス決定の公式度によって操作化した。前者については、とくに子会社業績と子会社の社長へのボーナスがリンクしている企業の割合に注目したが、ローカルイノベーター型のほうがインプリメンター型に比べその割合が確かに高いことが示された。後者のボーナス決定の公式度については、両タイプ間で有意な差は認められなかった。このような結果は、ボーナス決定のベースに関する仮説3-6と仮説3-7を支持する一方、ボーナス決定の公式度に関する仮説3-8と仮説3-9を棄却するものである。

コミュニケーション・システム（コミュニケーション）は、垂直的コミュニケーションとコミュニケーション専門職能によって操作化した。垂直的コミュニケーションはさらに、本社から子会社への情報伝達量と子会社から本社への情報伝達量に二分されるが、いずれの方向においてもインプリメンター型のほうが垂直的コミュニケーションは活発であった。この結果は、仮説3-12を支持するものである。一方のコミュニケーション専門職能に関しては、仮説3-13で想定していたものとは逆に、ローカルイノベーター型のほうがコミュニケーション専門職能を設置している企業の割合が高いことが示された。

モニタリング・システム（コントロール・モード）は、アウトプット・コント

ロールとビヘイビア・コントロールによって操作化した。アウトプット・コントロールについては、ローカルイノベーター型のほうがその程度が若干高くなっているが、ビヘイビア・コントロールについては、両タイプ間でほとんど差は見られない。この結果は、アウトプット・コントロールに関する仮説3-10の支持、ビヘイビア・コントロールに関する仮説3-11の棄却を意味している。

人事評価システム（業績測定と業績評価のリンケージ）は、業績測定と人事考課との結びつきと業績測定とボーナス・システムとの結びつきによって操作化した。前者に関しては、インプリメンター型とローカルイノベーター型の間でほとんど差は見られなかったが、後者については、ローカルイノベーター型のほうが若干結びつきの程度が高く示されている。したがって、仮説3-16は弱いながらも一応支持されることになる。

最後に、マネジメント・コントロールのサブシステムのうち、目標設定システム（予算管理システム）と業績測定システム（マネジメント・スタイル）については、少なくとも今回の調査では有意な結果は得られていない。もっとも、前者の操作化変数の1つである予算達成圧力に関しては仮説とは逆の結果が表れており、それについていくつかの解釈の余地があるということについてはすでに本文の中で触れている。

以上、マネジメント・コントロールの8つのサブシステムについて、主としてインプリメンター型とローカルイノベーター型の間で有意な差があるか否かを検証した分析結果をレビューしてきたが、これら8つのサブシステムは子会社の進出地域や子会社の役割が異なれば同一企業内でも差別化されるのだろうか。分析の結果からは、子会社の進出地域の違いによって同一企業内でマネジメント・コントロール・システムが差別化されることはほとんどないものの、子会社に与えられる役割が異なれば、同一企業内でも本社の子会社に対するマネジメント・コントロール・システムには違いが生じることが示唆される。また、本社・子会社関係のタイプは、環境や戦略によってかなりの程度規定されるという側面、環境や戦略がマネジメント・コントロール・システムに直接働きかけるという側面も分析結果によって確認されている。要するに、本社・子会社関係は、マネジメント・コントロール・システムのプロトタイプを形づくり、環境／戦略要因はそのプロトタイプからのバリエーションをつくり出しているのである。

このような結果が示唆するのは、環境／戦略要因と組織要因（本研究では本社・子会社関係）の影響を考慮しない、グローバル組織を対象とする管理会計研究は大きな限界を内包しているということである。その種の研究はさらなるレリバンス・ロストをもたらすに違いない。

## 第2節 いくつかの貢献

本研究およびその結論は、以下のような貢献を果たしていると考えられる。まず第1に、グローバル管理会計の分析枠組みのなかに環境／戦略要因および組織特性の影響を明確に取り込んでいることである。冒頭でも触れたように、会計フロンティア研究会[1994]は、従来型国際管理会計の問題点として国際企業の行動様式や組織特性を分析枠組みに取り込んだ研究がほとんど存在しないことを指摘していた。その意味では、本研究が理論と実務のギャップを埋める努力の1つとして位置づけられよう。しかも、組織特性の相違が、マネジメント・コントロール・システムの設計に影響を与えるという仮説が概ね実証されたことによって、実務的にも意味のある結果を導き出している。

第2に、国別の違いを強調する従来の研究とは異なり、本研究では本社・子会社関係のタイプ別相違を強調している。したがって、これまでにいわれてきた国別の違いは、本社・子会社関係のタイプ別割合の違いとして捉えられる。たとえば、日本のグローバル企業のなかにはインプリメンター型が多いが、ヨーロッパのグローバル企業の場合にはローカルイノベーター型の割合が高いといったことがいえるのではないだろうか。このように考えると、同じタイプの企業は国の違いにもかかわらず類似した特徴を備えていることが期待されるため、共通の次元でグローバル企業の分析が可能となる。その結果、これまでカルチャーの違いとして片付けていた事柄の多くの部分について、カルチャーに帰属させることなくかなりの程度論理的な説明ができることになる。

第3に、グローバル管理会計の研究において、「知識フロー(knowledge flows)」という概念の有効性を実証していることが挙げられる。本研究では、知識の本社から子会社への移転、あるいは子会社から本社への逆移転のパターンによって本

社・子会社関係のタイプを識別することが重要な意味をもっている。換言すれば、知識フローという概念が中心的な役割を果たしている。知識フローによって、本社・子会社関係、さらにはマネジメント・コントロール・システムの相違がどの程度説明できるのかに関心があったが、本研究においてこの目的はかなりの程度達成できたと考えられる。

第4に、グローバル企業の経営行動を分析するのに地域特性を考慮に入れたことである。アジア地域、北米地域、ヨーロッパ地域に進出している子会社は、地域特性ゆえに異なった役割を期待される可能性がある。この影響をコントロールした上で分析を行っているところに本研究の強みがある。

最後に、国際経営学や多国籍企業論と管理会計の接点をクローズアップさせたことが挙げられる。マネジメント・コントロールの問題は、経営学、組織論、管理会計、さらには経済学の境界領域に位置していたため、理論的な真空地帯になってしまっている（加護野[1987]）。国際経営学や多国籍企業論の分野もその例外ではなく、これまでにマネジメント・コントロールの問題にあまり注目してこなかった。本研究では、マネジメント・コントロールの問題に正面から取り組むことにより、国際経営学と管理会計の接点を見出そうとした。今後の研究では、両者のより緊密なインターアクションが必要となろう。

### 第3節 今後の研究課題

本研究は、グローバル組織のマネジメント・コントロール・システムの全体像を明らかにしようとした結果、各々のサブシステムについては必ずしも分析が十分であったとはいえない。また、日本企業だけを調査対象にしていることも若干問題である。こうした問題意識を踏まえたうえで、今後の研究課題として次のいくつかを指摘しておきたい。

まずは方法論上の問題である。本研究では、日本本社の海外事業担当役員宛てに質問調査票を送付し、あくまでも本社の視点に立って質問項目に回答してくれるよう依頼した。実際の質問項目の中には、本社においては把握しにくい事柄も含まれていたかもしれない。しかしそれ以上に、本社の回答と子会社の回答の間に

は認識のギャップが存在する可能性がある。こうしたギャップを見極め、現状をより正確に把握するには海外に進出している子会社にも同様の質問票調査を行うことが望ましい。

第2に、本研究では本社と子会社間の知識移転に注目し、本社・子会社関係のタイプ分けを行った。しかし、知識移転は本社と子会社間に限定されるものではない。今後の研究においては、本社と子会社間の知識移転に加え、子会社同士の知識移転をどのように扱うかを考慮しなければならない。

第3に、本研究は、マネジメント・コントロール・システムのあり方が戦略を規定する可能性があるという側面については概ね考慮外としている。しかしながら、今後のグローバル管理会計の理論構築のためには、マネジメント・コントロール・システムが戦略を規定する側面、あるいは戦略創発を促進する側面についても十分な検討が行われなければならない。

最後に、本研究で用いたフレームワークはそのままアメリカ企業やヨーロッパ企業にも応用できる。むしろ、同じフレームワークの下で国際比較研究を進めることの意義は大きい。今回の調査では取り上げなかったが、本文の中にはアメリカ企業やヨーロッパ企業に関する仮説も設定してある。ヨーロッパのインプリメンター型企業も日本のインプリメンター型企業と同じマネジメント・コントロール・システムを構築しているのだろうか。そして、日本企業とヨーロッパ企業の中間的な性格を保持しているといわれるアメリカ企業の場合はどうなのか。これらの疑問に答えを出していくこと自体、非常に興味深いことである。今後、日本企業を対象に行った本研究の結論が、どこまで普遍性を有しているのかを確認するためにも、国際比較研究が望まれるところである。

【 参 考 文 献 】

- Anthony, R. N. (1988), *The Management Control Function*, Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A. (1986), Building and Managing the Transnational: the New Organizational Challenge, in M. E. Porter (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A., Y. Doz and G. Hedlund (eds.) (1990), *Managing the Global Firm*, Routledge.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1986), Tap Your Subsidiaries for Global Reach, *Harvard Business Review*, Vol. 64, No. 6, pp. 87-94.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1987a), Managing across Borders: New Strategic Requirements, *Sloan Management Review*, Vol. 28, No. 4, pp. 7-17.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1987b), Managing across Borders: New Organizational Responses, *Sloan Management Review*, Vol. 29, No. 1, pp. 43-53.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1988), Organizing for Worldwide Effectiveness: the Transnational Solution, *California Management Review*, Vol. 31, No. 1, pp. 54-74.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略：トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社、1990年)
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1990), Managing innovation in the Transnational corporation, in C. A. Bartlett, Y. Doz and G. Hedlund (ed.) *Managing the Global Firm*, Routledge.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1991), Global Strategic Management: Impact on the New Frontiers of Strategy Research, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 5-16.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1992), What is a Global Manager?, *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 5, pp. 124-132.

- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1993), Beyond the M-form: Toward A Managerial Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 23-46.
- Bartlett, C. A. and H. Yoshihara (1988), New Challenges for Japanese Multinationals: Is Organization Adaptation Their Achilles Heel?, *Human Resource Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 19-43.
- Brownell, P. (1982), The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organizational Effectiveness, *Journal of Accounting Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 12-27.
- Buckley, P. J. and M. Casson (1991), *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan Publishers Ltd. (清水隆雄訳『多国籍企業の将来』文眞堂、1993年)
- Campbell, A., M. Goold and M. Alexander (1995), The Value of the Parent Company, *California Management Review*, Vol. 38, No. 1, pp. 79-97.
- Campbell, A. J. and A. Verbeke (1994), The Globalization of Service Multinationals, *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 2, pp. 95-102.
- Campbell, N. and F. Burton (eds.) (1994), *Japanese Multinationals: Strategies and Management in the Global Kaisha*, Routledge.
- Campbell, N., M. Goold and K. Kase (1990), The Role of the Centre in Managing Large Diversified Companies in Japan, *Working Paper*, Manchester Business School.
- Chandler, A. D., Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, MIT Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社、1967年)
- Chandler, A. D., Jr. (1991), The Functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 31-50.
- Chow, C. W., Y. Kato and M. D. Shields (1994), National Culture and the Preference for Management Controls: An Exploratory Study of the Firm-Labor Market Interface, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 19, No. 4/5, pp. 381-400.
- Doz, Y. L., C. A. Bartlett and C. K. Prahalad (1981), Global Competitive Pres-

- asures and Host Country Demands: Managing Tensions in MNCs, *California Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 63-74.
- Doz, Y. L. and C. K. Prahalad (1981), Headquarters Influence and Strategic Control in MNCs, *Sloan Management Review*, Vol. 23, No. 1, pp. 15-29.
- Doz, Y. L. and C. K. Prahalad (1984), Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, pp. 55-72.
- Dunning, J. H. (1977), Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach, in B. Ohlin et al (ed.), *The International Allocation of Economic Activity*, Holms and Meier.
- Edstrom, A. and J. R. Galbraith (1977), Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 248-263.
- Egelhoff, W. G. (1984), Patterns of Control in U. S., UK, and European Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, pp. 73-83.
- Egelhoff, W. G. (1988), Strategy and Structure in Multinational Corporations :A Revision of the Stopford and Wells Model, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 1-14.
- Egelhoff, W. G. (1993), Great Strategy or Great Strategy Implementation: Two Ways of Competing in Global Markets, *Sloan Management Review*, Vol. 34, No. 2, pp. 37-50.
- Ghoshal, S. (1987), Global Strategy: An Organizing Framework, *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 425-440.
- Ghoshal, S. and C. A. Bartlett (1988), Creation, Adoption, and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 3, pp. 365-388.
- Ghoshal, S. and C. A. Bartlett (1990), The Multinational Corporation as an Interorganizational Network, *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 603-625.

- Ghoshal, S. and N. Nohria (1989), Internal Differentiation within Multinational Corporations, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 323-337.
- Ghoshal, S. and N. Nohria (1993), Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations, *Sloan Management Review*, Winter, pp. 23-35.
- Ghoshal, S. and D. E. Westney (1993), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St. Martin's Press.
- Goold, M. (1991), Strategic Control in the Decentralized Firm, *Sloan Management Review*, Winter, pp. 69-81.
- Goold, M. and A. Campbell (1987), *Strategy and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Basil Blackwell, Oxford.
- Goold, M., A. Campbell and M. Alexander (1994), *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multinational Company*, John Wiley & Sons, Inc.
- Goold, M., A. Campbell and K. Luchs (1993a), Strategies and Styles Revisited: Strategic Planning and Financial Control, *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 5, pp. 49-60.
- Goold, M., A. Campbell and K. Luchs (1993b), Strategies and Styles Revisited: 'Strategic Control' - is it tenable?, *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 6, pp. 54-61.
- Goold, M. and K. Luchs (ed.) (1996), *Managing the Multibusiness Company: Strategic Issues for Diversified Groups*, Routledge.
- Goold, M. and J. J. Quinn (1990a), *Strategic Control: Milestones for Long-term Performance*, The Economist Books.
- Goold, M. and J. J. Quinn (1990b), The Paradox of Strategic Controls, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 43-57.
- Govindarajan, V. (1984), Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Empirical Examination of Environmental Uncertainty as An Intervening Variable, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 9, No. 2, pp. 125-135.

- Govindarajan, V. (1988), A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 4, pp. 828-853.
- Govindarajan, V. and A. K. Gupta (1985), Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, No. 1, pp. 51-66.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan (1984), Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 1, pp. 25-41.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan (1986), Resource Sharing among SBUs: Strategic Antecedents and Administrative Implications, *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 4, pp. 695-714.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan (1991), Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations, *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4, pp. 768-792.
- Habib, M. M. and B. Victor (1991), Strategy, Structure and Performance of U. S. Manufacturing and Service MNCs: A Comparative Analysis, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 589-606.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1985), Do You Really Have a Global Strategy?, *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 4, pp. 139-148.
- Hawkins, D. F. (1965), Controlling Foreign Operations, *Financial Executive* 33, February, pp. 25-32.
- Hedlund, G. (1986), The Hypermodern MNC—A Heterarchy?, *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 9-35.
- Heenan, D. A. and H. V. Perlmutter (1979), *Multinational Organization Development*, Addison-Wesley Publishing Company. (国際ビジネス研究センター訳『グローバル組織開発』文眞堂、1990年)
- Hirst M. K. (1983), Reliance on Accounting Performance Measures, Task Uncertainty, and Dysfunctional Behavior: Some Extensions, *Journal*

- of Accounting Research*, Vol. 21, No. 2, pp. 596-605.
- Hofstede, G. (1983), The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories, *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, pp. 75-90.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequence: International Differences in Work Related Values*, London, Sage.
- Hood, N. and J. E. Vahlne (1988), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm.
- Hopwood, A. G. (1972), An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation, *Empirical Research in Accounting: Selected Studies*, Supplement to *Journal of Accounting Research* 10, pp. 156-182.
- Hungenberg, H. (1993), How to Ensure that Headquarters Add Value, *Long Range Planning*, Vol. 26, pp. 62-73.
- Hymer, S. H. (1960), The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment, *Doctoral Dissertation*, MIT.
- Jarillo, J. C. and J. I. Martinez (1990), Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 501-512.
- Johansson, J. K. and G. S. Yip (1994), Exploiting Globalization Potential: U. S. and Japanese Strategies, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 8, pp. 579-601.
- Johnson, H. T. (1992), *Relevance Regained: From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment*, The Free Press. (辻厚生・河田信訳『米国製造業の復活：[トップダウン・コントロール] から [ボトムアップ・エンパワーメント] へ』中央経済社、1994年)
- Johnson, H. T. and R. S. Kaplan (1987), *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press. (鳥居宏史訳『レレバンス・ロスト：管理会計の盛衰』白桃書房、1992年)
- Jaeger, A. M. (1983), The Transfer of Organizational Culture Overseas: An Approach to Control in the Multinational Corporation, *Journal*

- of International Business Studies*, Vol. 14, pp. 91-114.
- Kase, K. (1994), The Corporate Centre in Japanese Management: An Analysis of its Size from an Information-Processing Perspective, *Doctoral Dissertation*, Manchester Business School.
- Kogut, B. and U. Zander (1993), Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation, *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 4, pp. 625-645.
- Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School Press. (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部、1977年)
- Lei, D., J. W. Slocum, Jr. and R. W. Slater (1990), Global Strategy and Reward Systems: The Key Roles of Management Development and Corporate Culture, *Organizational Dynamics*, Vol. 19, pp. 27-41.
- Leksell, L. (1981), *Headquarter-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*, Stockholm School of Economics.
- Lemak, D. J., and J. S. Bracker. (1988), Research Notes and Communications: A Strategic Contingency Model of Multinational Corporate Structure, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 521-526.
- Malmight, T. W. (1995), Globalization of an Ethnocentric Firm: An Evolutionary Perspective, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 119-141.
- Merchant, K. A. (1982), The Control Function of Management, *Sloan Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 43-55.
- Merchant, K. A. (1985), Organizational Controls and Discretionary Program Decision Making: A Field Study, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, pp. 67-85.
- Merchant, K. A. (1990), The Effects of Financial Controls on Data Manipulation and Management Myopia, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, pp. 297-313.
- Mouritsen, J. (1993), Accounting and the Command of Space in a Global Firm:

- The Corporate In-Corporation of the World, *Working Paper*,  
Copenhagen Business School.
- Mouritsen, J. (1994), Management Accounting in a Global Organizations,  
*Working Paper*, Copenhagen Business School.
- Nohria, N. and S. Ghoshal (1994), Differentiated Fit and Shared Values:  
Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations,  
*Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 491-502.
- Oijen, A. A. C. J. Van (1993), Roles for the Corporate Headquarters beyond  
Basic Types of Competitive Advantage, *Research in Global Stra-  
tegic Management*, Vol. 4, pp. 181-198.
- Oliver, N. and B. Wilkinson (1992), *The Japanization of British Industry:  
New Developments in the 1990s*, Blackwell.
- O'Leary, D. T. (1978), Budget Use and Managerial Performance, *Journal of Ac-  
counting Research*, Vol. 16, pp. 122-149.
- Otterbeck, L. (ed.) (1981), *The Management of Headquarters-Subsidiary Rela-  
tionships in Multinational Corporations*, Gower.
- Ouchi, W. G. (1977), The Relationship between Organizational Structure and  
Organizational Control, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22,  
pp. 95-113.
- Ouchi, W. G. (1979), A Conceptual Framework for the Design of Organiza-  
tional Control Mechanisms, *Management Science*, Vol. 25, No. 9,  
pp. 833-848.
- Ouchi, W. G. and M. A. Maguire (1975), Organizational Control: Two Functions,  
*Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, pp. 559-569.
- Perlmutter, H. V. (1969), The Tortuous Evolution of Multinational Corpora-  
tion, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 4, No. 1, pp. 9-18.
- Peters, T. J. and R. H. Waterman (1982), *In Search of Excellence: Lessons  
from America's Best-Run Companies*, New York: Harper and Row.  
(大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社、1983年)
- Pitts, R. A. (1974), Incentive Compensation and Organization Design,  
*Personnel Journal*, Vol. 53, No. 5, pp. 338-348.

- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年)
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年)
- Porter, M. E. (ed.) (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社、1989年)
- Prahalad, C. K. and Y. L. Doz (1981), An Approach to Strategic Control in MNCs, *Sloan Management Review*, Summer, pp. 5-13.
- Prahalad, C. K. and Y. L. Doz (1987), *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, Free Press.
- Roth, K. and D. A. Ricks (1994), Goal Configuration in a Global Industry Context, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 103-120.
- Salter, M. S. (1973), Tailor Incentive Compensation to Strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 51, pp. 94-102.
- Scapens, R. W. (1991), *Management Accounting: A Review of Recent Developments* [Second Edition], Macmillan Press. (石川純治監訳『管理会計の回顧と展望』白桃書房、1992年)
- Stopford, J. M. and L. T. Wells, Jr. (1972), *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books. (山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策』ダイヤモンド社、1976年)
- Tung, R. L. (1982), Selection and Training Procedures of U. S., European, and Japanese Multinationals, *California Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 57-71.
- Ueno, S. and U. Sekaran (1992), The Influence of Culture on Budget Control Practices in the USA and Japan: An Empirical Study, *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, pp. 659-674.
- Vancil, R. F. (1978), *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design*, Dow Jones-Irwin.
- Van Maanen, J. and E. H. Schein (1979), Toward a Theory of Organizational Socialization, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, pp. 209

- Vernon, R. (1966), International Investment and International Trade in the Product Cycle, *Quarterly Journal of Economics*, May, pp.190-207.
- Vernon, R. (1971), *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, Basic Books. (霍見芳浩訳『多国籍企業の新展開：追いつめられる国家主権』ダイヤモンド社、1973年)
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies*, The Free Press. (浅沼万里・岩崎晃『市場と企業組織』日本評論社、1980年)
- Yip, G. S. (1992), *Total Global Strategy*, Prentice-Hall.
- Zeira, Y. (1976), Management Development in Ethnocentric Mutinational Corporations, *California Management Review*, Vol.18, No. 4, pp. 34-42.
- Zeira, Y. and E. Harari (1979), Host-Country Organizations and Expatriate Managers in Europe, *California Management Review*, Vol. 21, No. 3, pp. 40-50.

- 浅田孝幸 (1989) 「予算管理システムの日米企業比較について (1) (2)」『企業会計』第41巻第4号、99-106頁、第5号、113-121頁.
- 浅田孝幸 (1993) 『現代企業の戦略志向と予算管理システム：日米経営システム比較』同文館.
- 浅田孝幸 (1994) 「日米企業のSBUの事業戦略と業績管理：実証研究」『会計』第145巻第3号、16-34頁.
- 浅田孝幸 (1996) 「グローバル企業の管理システム：予算管理システムの検討 (1) (2)」『会計』第149巻第2号、118-129頁、第3号、77-86頁.
- 伊丹敬之 (1986) 『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店.
- 伊丹敬之 (1991) 『グローバル・マネジメント：地球時代の日本企業』日本放送出版協会.
- 伊藤嘉博 (1992a) 「内なる国際化の進展と管理会計」『会計』第142巻第1号、58-74頁.
- 伊藤嘉博 (1992b) 「グローバリゼーションと管理会計：日本企業を取り巻くふたつの国際化の狭間で」『成蹊大学経済学部論集』第22巻第2号、44-63頁.

- 伊藤嘉博編著（1995）『企業のグローバル化と管理会計』中央経済社.
- 井上信一（1993）「オーバーラップ型研究開発と原価企画の国際移転：グローバル化した日本企業への実態調査」『産業経理』第52巻第4号、52-65頁.
- 井上信一（1994）「わが国企業のグローバル化と管理会計に関する一考察」『会計』第145巻第6号、51-63頁.
- 岩淵吉秀（1990）「多国籍企業における業績評価：為替リスクと予算管理」『商学研究科紀要』第30号.
- 岩淵吉秀（1991）「多国籍企業における為替変動と業績評価」『早稲田商学』第347号、121-153頁.
- 岩淵吉秀（1993）「国際化企業の戦略パターンと業績評価システム：アンケート調査の分析結果を手掛かりとして」『会計』第144巻第1号、69-80頁.
- 上埜 進（1992）「予算管理実践に対する文化の影響：米国と日本における実証研究」『会計』第141巻第6号、93-109頁.
- 上埜 進（1993）『日米企業の予算管理：比較文化論的アプローチ』森山書店.
- 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」『会計』第145巻第3号、48-59頁.
- 占部都美（1979）『組織のコンティンジェンシー理論』白桃書房.
- 岡野 浩（1995）『日本の管理会計の展開：「原価企画」への歴史的視座』中央経済社.
- 会計フロンティア研究会（1991）「グローバル組織の管理会計：新しい管理会計像を求めて」『企業会計』第43巻第7号、128-134頁.
- 会計フロンティア研究会編著（1994）『管理会計のフロンティア』中央経済社.
- 加護野忠男（1987）「書評：マネジメント・コントロールの理論」『組織科学』第21巻第2号、73-74頁.
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博（1983）『日米企業の経営比較』日本経済新聞社.
- 加登 豊（1989）『管理会計研究の系譜：計量的意思決定モデルから意思決定支援システムへ』税務経理協会.
- 加登 豊（1993a）『原価企画：戦略的コストマネジメント』日本経済新聞社.
- 加登 豊（1993b）「日本企業の海外進出と現地化される意思決定権限」『産業経理』第53巻第1号、97-106頁.

- 加登 豊 (1994) 「ナショナル・カルチャーとマネジメント・コントロール」  
『会計』第145巻第3号、60-75頁.
- 加登 豊・李 建 (1994) 「管理会計情報と管理者行動」『原価計算研究』第18  
巻第1号、71-83頁.
- 企業行動研究グループ編著 (1995) 『日本企業の適応力』日本経済新聞社.
- 原価企画特別委員会 (1994) 『原価企画研究の課題』日本会計研究学会原価企画  
特別委員会報告草案.
- 小林哲夫 (1993) 『現代原価計算論：戦略的コスト・マネジメントへのアプロ  
ーチ』中央経済社.
- 小林哲夫 (1996) 「戦略的コスト・マネジメント論の展開」『企業会計』第48巻  
第6号、4-10頁.
- 櫻井通晴 (1996) 「書評：企業のグローバル化と管理会計」『会計』第149巻第6  
号、128-132頁.
- 佐藤康男 (1994) 「企業のグローバリゼーションと管理会計：その問題点と展望」  
『会計』第145巻第3号、35-47頁.
- 谷 武幸 (1987) 『事業部業績の測定と管理』税務経理協会.
- 谷 武幸 (1989) 「戦略・組織構造・管理会計システム」『国民経済雑誌』第  
159巻第5号、31-43頁.
- 谷 武幸 (1990a) 「業績管理会計システムと経営戦略」『国民経済雑誌』第162  
巻第5号、67-83頁.
- 谷 武幸 (1990b) 「企業戦略と業績管理会計」『会計』第137巻第5号、1-12頁.
- 谷 武幸 (1993) 「管理会計システムの戦略的課題」『会計』第143巻第2号、47  
頁.
- 谷 武幸 (1996) 「日本の管理会計の課題：原価企画を中心に」『会計』第149巻  
第4号、45-58頁.  
-62頁.
- 谷 武幸、岡野 浩、清水信匡、岩淵吉秀、福田淳児、シラン・アントニ・クレ  
(1993) 「原価企画の実態調査 [第2部]：原価企画のコンティンジェ  
ンシー理論(1)-(3)」『企業会計』第45巻第4号、75-81頁、第5号、  
113-119頁、第6号、77-84頁.
- 寺本義也・宮下幸一・神田良・岩崎尚人・山口哲朗 (1990) 『日本企業のグロー  
バル・ネットワーク戦略』東洋経済新報社.

- 中川多喜雄（1983）「海外関係会社管理論のための予備的考察」『アカデミア経済経営学編』第80号、141-167頁.
- 中川多喜雄（1985）「海外関係会社管理と人的コントロール」『アカデミア経済経営学編』第88号、125-143頁.
- 野中郁次郎（1980）「組織のコンティンジェンシー理論：方法論と課題」『組織科学』第14巻第1号、29-39頁.
- 野中郁次郎（1990）『知識創造の経営：日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社.
- 花田光世・グローバルマネジメント研究会(1991a)「独立志向の事業部を統括する地域本部の挑戦」『Diamond ハーバード・ビジネス』第16巻第5号、69-78頁.
- 花田光世・グローバルマネジメント研究会(1991b)「小さな世界本社を実現する経営機能の現地化」『Diamond ハーバード・ビジネス』第16巻第6号、69-78頁.
- 林 吉郎（1994）『異文化インターフェイス管理：国際化と日本的経営』日本経済新聞社.
- 牧戸孝郎（1994）「グローバル環境下の管理会計：自動車産業を例にとって」『会計』第145巻第3号、311-325頁.
- MAFNEG研究会（1991）「管理会計の新展開：グローバル管理会計の模索」『産業経理』第51巻第2号、100-110頁.
- 溝口一雄編著（1987）『管理会計の基礎』中央経済社.
- 三菱総合研究所経営開発部編著（1992）『日本企業のグローバル戦略』ダイヤモンド社.
- 宮本寛爾（1983）『国際管理会計の基礎』中央経済社.
- 宮本寛爾（1989）『多国籍企業管理会計』中央経済社.
- 宮本寛爾（1990）「多国籍企業経営管理の類型と管理会計」『会計』第138巻第5号、95-107頁.
- 森田 皓（1993）「多国籍企業の管理会計システム」『会計』第143巻第5号、34-43頁.
- 安室憲一（1992）『グローバル経営論』千倉書房.
- 安室憲一（1993）『国際経営』日本経済新聞社.

- 安室憲一編著（1994）『多国籍企業文化』文真堂.
- 吉原英樹（1979）『多国籍経営論』白桃書房.
- 吉原英樹（1985）「グローバル統合化と非構造論的接近：多国籍企業の管理課題」  
『組織科学』第18巻第4号、28-37頁.
- 吉原英樹（1989）「親孝行の海外子会社：多国籍企業の新パラダイム」『世界経  
済評論』第33巻第4号、36-43頁.
- 吉原英樹編著（1992）『日本企業の国際経営』同文館.
- 吉原英樹編著（1994）『外資系企業』同文館.
- 吉原英樹（1996）『未熟な国際経営』白桃書房.
- 吉原英樹・C. A. パートレット（1987）「現地人トップと内なる国際化：多国籍化  
の新パラダイム」『世界経済評論』第31巻第5号、48-54頁.
- 吉原英樹・林吉朗・安室憲一（1988）『日本企業のグローバル経営』東洋経済新  
報社.
- 頼 誠（1991）「多国籍企業の振替価格基準と影響要因」『彦根論叢』第270・  
271号、163-192頁.
- 頼 誠（1992）「国際振替価格研究における留意点」『彦根論叢』第276・277号、  
205-243頁.
- 李 建（1993）「戦略情報システムに関する研究」神戸大学大学院修士論文.
- 李 建（1995）「グローバル管理会計の理論研究」『六甲台論集経営学編』第  
42巻第1号、1-20頁.
- 李 建（1996）「グローバル組織の管理会計：本社と子会社の役割を中心に」  
神戸大学大学院博士課程単位修得論文.

## 多国籍企業のマネジメント・コントロールに関する質問調査票

神戸大学管理会計研究会

貴社名			
記入者 御芳名		TEL FAX	
所属部課		役職	

【ご回答にあたって】

- 1 この調査の目的は、日本・北米・ヨーロッパの多国籍企業の間で（本社の海外子会社に対する）マネジメント・コントロールにいかなる相違があるかを明らかにすることにあります。そのため、これと同等の調査が欧米の多国籍企業に対しても行われることになっております。
- 2 本調査の対象となる海外子会社は、出資比率51%以上の製造子会社および製造販売子会社、または出資比率50%以下であっても本社が実質的な経営権を有する製造子会社および製造販売子会社です。従って、本質問票を通じて海外子会社、あるいは単に子会社というときにはすべて、以上の条件を満たす「海外製造子会社」および「海外製造販売子会社」を指すものとします。販売子会社は対象外です。
- 3 本調査では、製造（製造販売）子会社の進出している地域のうち、アジア、北米、ヨーロッパの三つの地域のみを対象とします。なお、複数の製造子会社が存在する地域については、もっとも典型的な製造子会社を想定しご回答下さい。一つあるいは二つの地域にしか進出していない場合には、その地域についてだけご回答下されば結構です。
- 4 質問の順序は、貴社の経営環境、現地化とコミュニケーション、価値・理念の共有化、本社・海外子会社間の知識移転、インセンティブ・ボーナス、業績管理システム、マネジメント・スタイル、分権化、コントロールのあり方、一般情報・その他の順となっております。ご回答は、こうした点について貴社を代表してお答えいただける方にご記入いただきたく、お願いいたします。
- 5 質問によっては、回答者の判断を要する項目があるかもしれません。理想ではなく、貴社の実情に対する判断でご回答下さい。
- 6 統計的な処理を行いますので、貴社の回答を有効に利用できるよう、できるだけ多くの質問にご回答下さい。特に、○印をおつけいただく項目および数字をご記入いただく項目については、記入漏れのないようお願いいたします。
- 7 ご不明の点は、神戸大学経営学部、加登あるいは李までご照会下さい（TEL. 078-803-0344、FAX. 078-591-8693）。なお、講義・出張等で不在の場合は、経営学部第2研究助成室（TEL. 078-881-1212 内線3423）にご伝言下さい。改めて当方からご連絡申し上げます。
- 8 ご記入いただきました調査票は、恐れ入りますが、同封の返信用封筒により、9月30日までに返送いただければ幸いです。

## 経営環境

問1 貴社の海外製造（製造販売）子会社が進出している地域にはすべて○印をおつけ下さい。

1 アジア                      2 北米                      3 ヨーロッパ

問2 次の各海外製造（製造販売）子会社の所在国と年齢（進出後の経過年数）をお書き下さい。複数の製造（製造販売）子会社が存在する地域については、もっとも典型的な製造（製造販売）子会社を想定しご回答下さい。また、それらの子会社は製造活動以外に次の活動を現地で行っていますか。はい、いいえのどちらかに○印をおつけ下さい。

典型的な	所在国	年齢	販売活動	製品開発
アジア子会社	(            )	(            ) 年	1 はい 2 いいえ	1 はい 2 いいえ
北米の子会社	(            )	(            ) 年	1 はい 2 いいえ	1 はい 2 いいえ
ヨーロッパ子会社	(            )	(            ) 年	1 はい 2 いいえ	1 はい 2 いいえ

注) 問3以下の質問はすべて、問2の海外子会社(製造/製造販売子会社)をその対象としています。

問3 海外子会社の製造する製品は、デザインや機能などが概して親会社のものと同じですか、それとも現地ニーズを反映した現地特有のものですか。各地域別に、該当する数字に○印をおつけ下さい。

	親会社の製品と まったく同じ		どちらとも いえ			現地ニーズを反映 した現地特有の製品	
	1	2	3	4	5	6	7
(アジア子会社)	1	2	3	4	5	6	7
(北米の子会社)	1	2	3	4	5	6	7
(ヨーロッパ子会社)	1	2	3	4	5	6	7

問4 海外子会社の次のような生産関連事項は、本社（親会社）によってどの程度調整されますか。下記の共通尺度を参考に、四角の中の該当する数字に○印をおつけ下さい。

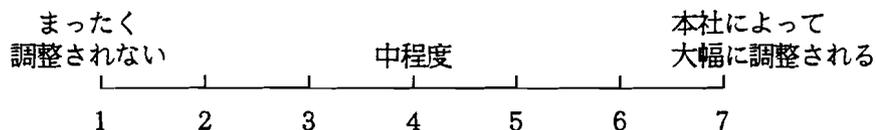
〔共通尺度〕

まったく 調整されない	中程度			本社によって 大幅に調整される		
1	2	3	4	5	6	7

	生産量	生産スジュールリガ	取扱製品種類
アジア子会社	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
北米の子会社	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
ヨーロッパ子会社	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

問5 海外子会社の次のような計画関連活動は、本社によってどの程度調整されますか。下記の共通尺度を参考に、四角の中の該当する数字に○印をおつけ下さい。

〔共通尺度〕



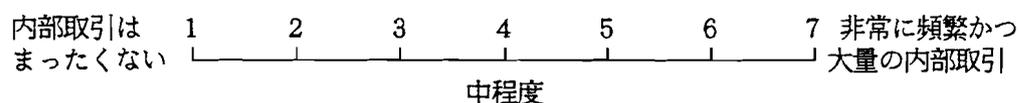
	長期経営計画	短期利益計画	予算編成
アジア子会社	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
北米の子会社	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
ヨーロッパ子会社	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

問6 貴社では、親会社と海外子会社間、あるいは海外子会社同士で中間生産物や完成品の内部取引（内部振替）がどの程度行われていますか。該当する数字に○印をおつけ下さい。

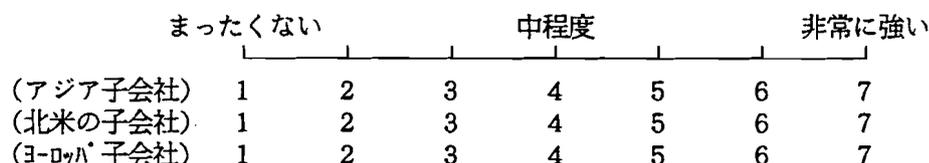
1) 親会社と海外子会社間



2) 海外子会社間



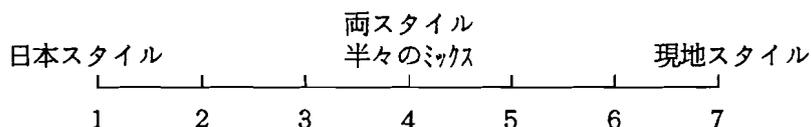
問7 貴社の各海外子会社に対する現地国政府の規制ないし圧力（たとえば、ローカル・コンテンツ政策、行政指導、輸入制限などの厳しさ）はどの程度ですか。各地域別に、該当する数字に○印をおつけ下さい。



## 現地化とコミュニケーション

問8 海外子会社において、現地人社員に対する人事管理および給与体系は日本の方式をそのまま移植していますか、それとも現地国の方式を取り入れていますか。下記の共通尺度を参考に、四角の中の該当する数字に○印をおつけ下さい。

### 〔共通尺度〕



	社員採用制度	社内教育	ジョブローテーション	人事考課	給与体系
アジア子会社	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
北米の子会社	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
ヨーロッパ子会社	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

問9 貴社の海外子会社において、トップマネジメント層の現地人化の程度はどのくらいですか。子会社社長（CEO）、副社長（VP）、部長クラスの各々についてお答え下さい。

#### 1) 子会社社長（CEO）

〔1～3のなかから選択〕

（アジア子会社）	1 日本人	2 現地人	3 その他（      ）
（北米の子会社）	1 日本人	2 現地人	3 その他（      ）
（ヨーロッパ子会社）	1 日本人	2 現地人	3 その他（      ）

#### 2) 副社長（VP）クラス

	すべて日本人			両国籍 同比率			すべて 現地人	
（アジア子会社）	1	2	3	4	5	6	7	
（北米の子会社）	1	2	3	4	5	6	7	
（ヨーロッパ子会社）	1	2	3	4	5	6	7	

#### 3) 部長クラス

	すべて日本人			両国籍 同比率			すべて 現地人	
（アジア子会社）	1	2	3	4	5	6	7	
（北米の子会社）	1	2	3	4	5	6	7	
（ヨーロッパ子会社）	1	2	3	4	5	6	7	

問10 海外子会社には、本社とのコミュニケーションのみを担当とする職能がありますか。また、その職能を担当する専門担当者がありますか。当該職能の有無、当該職能専門担当者の有無、担当者の国籍（担当者なしの場合は、国籍のチェックは必要ありません）の順に1～3に○印をおつけ下さい。

	当該職能	職能専門担当者	専門担当者の国籍
(アジア子会社)	1 ある 2 なし	1 ある 2 なし	1 日本人 2 現地人 3 その他( )
(北米の子会社)	1 ある 2 なし	1 ある 2 なし	1 日本人 2 現地人 3 その他( )
(ヨーロッパ子会社)	1 ある 2 なし	1 ある 2 なし	1 日本人 2 現地人 3 その他( )

### 価値・理念の共有化

問11 本社の経営理念や長期的な経営方針を海外子会社に周知・徹底させる方法として、次の1)～4)の方法が考えられます。その各々について、貴社における実施の頻度と効果の程度をお答え下さい。

1) 海外子会社の現地人マネジャー（社長、副社長、部長クラス）が、公式・非公式のミーティングや会合などのため日本にくる。

①実施の頻度

	そういうことは まったくない			中程度		そういうことは 頻繁にある	
	1	2	3	4	5	6	7
(アジア子会社)	1	2	3	4	5	6	7
(北米の子会社)	1	2	3	4	5	6	7
(ヨーロッパ子会社)	1	2	3	4	5	6	7

②効果の程度

	まったく効果なし			中程度		非常に効果的	
	1	2	3	4	5	6	7
(アジア子会社)	1	2	3	4	5	6	7
(北米の子会社)	1	2	3	4	5	6	7
(ヨーロッパ子会社)	1	2	3	4	5	6	7

2) 本社のトップ・マネジメント（社長または重役）が海外子会社を訪問する。

①実施の頻度

	そういうことは まったくない			中程度		そういうことは 頻繁にある	
	1	2	3	4	5	6	7
(アジア子会社)	1	2	3	4	5	6	7
(北米の子会社)	1	2	3	4	5	6	7
(ヨーロッパ子会社)	1	2	3	4	5	6	7

②効果の程度

	まったく効果なし			中程度		非常に効果的	
	1	2	3	4	5	6	7
(アジア子会社)	1	2	3	4	5	6	7
(北米の子会社)	1	2	3	4	5	6	7
(ヨーロッパ子会社)	1	2	3	4	5	6	7

- 3) 海外子会社の現地人マネジャー（社長、副社長、部長クラス）を対象に、本社の歴史や経営方針、経営理念などについての教育ないし研修プログラムを実施する。

①実施の頻度

	そういうことは まったくない			中程度			そういうことは 頻繁にある	
	1	2	3	4	5	6	7	
(アジア子会社)	1	2	3	4	5	6	7	
(北米の子会社)	1	2	3	4	5	6	7	
(ヨーロッパ子会社)	1	2	3	4	5	6	7	

②効果の程度

	まったく効果なし			中程度			非常に効果的	
	1	2	3	4	5	6	7	
(アジア子会社)	1	2	3	4	5	6	7	
(北米の子会社)	1	2	3	4	5	6	7	
(ヨーロッパ子会社)	1	2	3	4	5	6	7	

- 4) 本社（親会社）と子会社間でマネジャーの配置換えを行う。

現地人マネジャー（社長、副社長、部長クラス）の場合

①実施の頻度

	そういうことは まったくない			中程度			そういうことは 頻繁にある	
	1	2	3	4	5	6	7	
(アジア子会社)	1	2	3	4	5	6	7	
(北米の子会社)	1	2	3	4	5	6	7	
(ヨーロッパ子会社)	1	2	3	4	5	6	7	

②効果の程度

	まったく効果なし			中程度			非常に効果的	
	1	2	3	4	5	6	7	
(アジア子会社)	1	2	3	4	5	6	7	
(北米の子会社)	1	2	3	4	5	6	7	
(ヨーロッパ子会社)	1	2	3	4	5	6	7	

日本人マネジャー（社長、副社長、部長クラス）の場合

①実施の頻度

	そういうことは まったくない			中程度			そういうことは 頻繁にある	
	1	2	3	4	5	6	7	
(アジア子会社)	1	2	3	4	5	6	7	
(北米の子会社)	1	2	3	4	5	6	7	
(ヨーロッパ子会社)	1	2	3	4	5	6	7	

②効果の程度

	まったく効果なし			中程度			非常に効果的	
	1	2	3	4	5	6	7	
(アジア子会社)	1	2	3	4	5	6	7	
(北米の子会社)	1	2	3	4	5	6	7	
(ヨーロッパ子会社)	1	2	3	4	5	6	7	

## 本社—子会社間の知識移転

問12 海外子会社の現地経営には、各職能別にさまざまな技術やノウハウ（以下、知識という）が必要となります。海外子会社が必要とするそのような知識のうち、日本の親会社から移転されるのはどのくらいですか。下記の共通尺度を参考に、四角の中の該当する数字に○印をおつけ下さい（マーケティングと製品開発については該当する場合にのみお答え下さい）。

**〔共通尺度〕**

親会社から きいているものは まったくない	1	一部が 親会社から	2	半分程度が 親会社から	3	相当の部分が 親会社から	4	5	6	7	必要な知識のほぼ 全部が親会社 からきている
-----------------------------	---	--------------	---	----------------	---	-----------------	---	---	---	---	------------------------------

〔本社→子会社への知識移転〕

	購買関連知識	製造関連知識	物流関連知識	マーケティング知識	製品開発知識
アジア子会社	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
北米の子会社	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
ヨーロッパ子会社	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

問13 海外子会社の現地経営には、外部から各種の戦略的情報を収集することが必要となります。海外子会社が必要とするそのような戦略的情報のうち、日本の親会社から伝達されるのはどのくらいですか。下記の共通尺度を参考に、四角の中の該当する数字に○印をおつけ下さい。

**〔共通尺度〕**

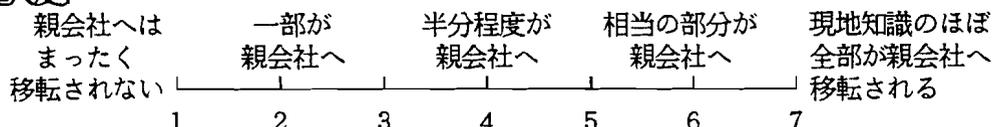
親会社から きいているものは まったくない	1	一部が 親会社から	2	半分程度が 親会社から	3	相当の部分が 親会社から	4	5	6	7	必要な情報のほぼ 全部が親会社 からきている
-----------------------------	---	--------------	---	----------------	---	-----------------	---	---	---	---	------------------------------

〔本社→子会社への情報伝達〕

	サプライヤー情報	マーケット情報	同業他社情報
アジア子会社	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
北米の子会社	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
ヨーロッパ子会社	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

問14 海外子会社は、現地で事業展開するなかで、各職能別にさまざまな知識（技術やノウハウ）を開発し蓄積していきます。海外子会社が開発・蓄積したそのような現地独自の知識のうち、日本の親会社に移転されるのはどのくらいですか。下記の共通尺度を参考に、四角の中の該当する数字に○印をおつけ下さい（マーケティングと製品開発については該当する場合にのみお答え下さい）。

〔共通尺度〕

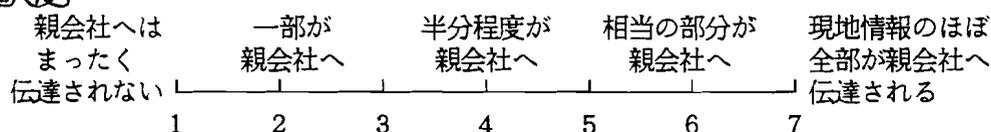


〔子会社→本社への知識移転〕

	購買関連知識	製造関連知識	物流関連知識	マーケティング知識	製品開発知識
アジア子会社	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
北米の子会社	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
ヨーロッパ子会社	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

問15 海外子会社は、現地で事業展開するなかで、外部から各種の戦略的情報を収集します。海外子会社が収集したそのような現地独自の戦略的情報のうち、日本の親会社に伝達されるのはどのくらいですか。下記の共通尺度を参考に、四角の中の該当する数字に○印をおつけ下さい。

〔共通尺度〕



〔子会社→本社への情報伝達〕

	サプライヤー情報	マーケット情報	同業他社情報	現地政府情報
アジア子会社	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
北米の子会社	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
ヨーロッパ子会社	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

問16 海外子会社は、親会社から移転された職能別の知識（技術・ノウハウ）をベースにした経営を行っていますか、それとも海外子会社自らが開発・蓄積した知識（技術・ノウハウ）をベースにした経営を行っていますか。該当する数字に○印をおつけ下さい。

	本社移転知識 ベースの経営	本社移転 知識主導	両知識 半々のミックス	現地独自 知識主導	現地独自知識 ベースの経営		
(アジア子会社)	1	2	3	4	5	6	7
(北米の子会社)	1	2	3	4	5	6	7
(ヨーロッパ子会社)	1	2	3	4	5	6	7

問17 海外子会社は、親会社から伝達された戦略的情報（サプライヤー情報、マーケット情報、同業他社情報など）をベースに意思決定を行っていますか、それとも子会社自らが収集した戦略的情報をベースに意思決定を行っていますか。該当する数字に○印をおつけ下さい。

	本社伝達情報 ベースの意思決定	本社伝達 情報主導	両情報 半々のミックス	現地独自 情報主導	現地独自情報 ベースの意思決定		
(アジア子会社)	1	2	3	4	5	6	7
(北米の子会社)	1	2	3	4	5	6	7
(ヨーロッパ子会社)	1	2	3	4	5	6	7

問18 海外子会社から本社に移転された子会社独自の知識（技術・ノウハウ）は、親会社の経営にどの程度活かされますか。該当する数字に○印をおつけ下さい。

	親会社の経営には まったく活かされない			中程度	親会社の経営に 大いに活かされる		
(アジア子会社)	1	2	3	4	5	6	7
(北米の子会社)	1	2	3	4	5	6	7
(ヨーロッパ子会社)	1	2	3	4	5	6	7

問19 海外子会社から本社に伝達された子会社独自の戦略的情報（サプライヤー、マーケット、同業他社、現地政府などに関する情報）に加えて、それに関連する情報の収集および調査を本社独自でどの程度行っていますか。

	本社独自で調査は まったく行わない			中程度	本社独自で調査を 大幅に行う		
(アジア子会社)	1	2	3	4	5	6	7
(北米の子会社)	1	2	3	4	5	6	7
(ヨーロッパ子会社)	1	2	3	4	5	6	7

問19 海外子会社は、自らの事業経験を通じて開発・蓄積した知識（技術・ノウハウ）を域内および域外の他の事業ユニット（親会社を除く）に移転したことがありますか。域内移転（例えば、アジア子会社からアジアの他の事業ユニットへの移転）と域外移転（例えば、アジア子会社から北米あるいはヨーロッパの事業ユニットへの移転）を区別し、該当する数字に○印をおつけ下さい。

[子会社→域内・域外への知識移転]

	域内の知識移転		域外への知識移転	
(アジア子会社)	1 ある	2 なし	1 ある	2 なし
(北米の子会社)	1 ある	2 なし	1 ある	2 なし
(ヨーロッパ子会社)	1 ある	2 なし	1 ある	2 なし

### インセンティブ・ボーナス

問21 海外子会社マネジャー（社長）のボーナス額は何と連動していますか。次の項目のうちから該当するものを選び、その番号を下の四角の中に書き入れて下さい。

- 1 当該子会社の業績と連動している
- 2 複数の子会社グループ（地域別、製品別など）の業績と連動している
- 3 本社を含むグローバルな企業全体の業績と連動している
- 4 当該子会社の業績と企業全体の業績の両方と連動している
- 5 その他（ ）

アジア子会社	北米の子会社	ヨーロッパ子会社

問22 海外子会社マネジャー（社長）のボーナス額を決定する際に、本社の判断と公式（事前に決定されているルール）のいずれが重視されますか。また、海外子会社の財務業績はボーナスとどのように関わっていますか。次の項目1～5のうちから、もっとも貴社の現状をうまく説明しているものを選び、その番号を下の四角の中に書き入れて下さい。

- 1 ボーナスは、財務業績だけに基づいて、公式によって決定される
- 2 ボーナスは、部分的に財務業績を考慮に入れて、公式によって決定される
- 3 公式はないが、財務業績はボーナス額の決定に、非常に重要な要素である
- 4 公式はないが、財務業績はボーナス額の決定に、ある程度重要な要素である
- 5 財務業績は子会社マネジャーのボーナス決定に重要な要素ではない

アジア子会社	北米の子会社	ヨーロッパ子会社

**業績管理システム  
マネジメント・スタイル**

問23 本社が海外子会社マネジャー（社長）の業績を評価する際に、もっとも重視する項目は何ですか。下記のA～Hの中から重要度の高いものから順に3つまでお選び下さい。

- |              |                  |
|--------------|------------------|
| A 利益発生額      | E 品質への配慮         |
| B 上司（本社）との関係 | F コストへの配慮        |
| C 努力の程度      | G 会社と仕事へのコミットメント |
| D 予算の達成      | H 部下やスタッフとの関係    |

	第1順位	第2順位	第3順位
アジア子会社			
北米の子会社			
ヨーロッパ子会社			

問24 貴社では、海外子会社の予算業績は、子会社マネジャー（社長）の昇進および配置換えの資料としてどの程度重視されていますか。

	まったく重要でない	中程度					非常に重要
	1	2	3	4	5	6	7
(アジア子会社)	1	2	3	4	5	6	7
(北米の子会社)	1	2	3	4	5	6	7
(ヨーロッパ子会社)	1	2	3	4	5	6	7

問25 貴社では、海外子会社の予算業績は、子会社マネジャー（社長）のボーナスや給料にどの程度反映されていますか。

	まったく反映されていない	中程度					かなり反映されている
	1	2	3	4	5	6	7
(アジア子会社)	1	2	3	4	5	6	7
(北米の子会社)	1	2	3	4	5	6	7
(ヨーロッパ子会社)	1	2	3	4	5	6	7

問26 本社は、子会社マネジャー（社長）の業績を評価する際に、予算目標の達成と戦略目標（例えば、価格競争力、品質、マーケット・シェア、顧客満足、新製品比率など）の達成のどちらを相対的に重視しますか。

	予算目標の 達成を最重視	予算目標の 達成をより重視	両目標 同じウエート	戦略目標の 達成をより重視	戦略目標の 達成を最重視		
(アジア子会社)	1	2	3	4	5	6	7
(北米の子会社)	1	2	3	4	5	6	7
(ヨーロッパ子会社)	1	2	3	4	5	6	7

問27 海外子会社が予算目標を達成できなかった場合の、子会社マネジャー（社長）に対する本社の対応についてお聞かせ下さい。

1) 地域（アジア子会社、北米の子会社、ヨーロッパ子会社）によって本社の対応に違いがありますか。どちらかに○印をおつけください。

- 1 はい
- 2 いいえ

2) 本社の対応について具体的にお聞かせください。地域間の相違についてもお答えください。

問28 本社が、事業単位としての子会社の業績と子会社マネジャー（社長）の業績を評価する基準は、地域（アジア子会社、北米の子会社、ヨーロッパ子会社）共通でしょうか。どちらかに○印をおつけください。

- 1 はい → 問29にお進み下さい。
- 2 いいえ → 地域間でどのように異なっているかをご説明下さい。その後、問30にお進み下さい。

問29 本社が、①事業単位としての子会社の業績と、②子会社マネジャー（社長）の業績を評価する基準はそれぞれ何でしょうか（例えば、投資利益率、売上高、利益、売上高利益率など）。2つ以上の基準が用いられている場合には、重要度の高いものから順に3つまでお書き下さい。財務的基準のみならず非財務的基準（例えば、マーケット・シェア、品質、新製品開発、顧客満足度など）も含めます。

	第1順位	第2順位	第3順位
①子会社の業績評価基準			
②マネジャーの業績評価基準			

### 分権化

問30 海外子会社の以下のような意思決定事項に対して、本社と海外子会社の影響力はどうなっていますか。次の1)～4)までの質問の回答にあたっては、下記の共通尺度を参考に、該当する数字に○印をおつけ下さい。

#### [共通尺度]

本社が 100%決定	本社 主導	両者協議の うえ決定	子会社 主導	子会社が 100%決定		
1	2	3	4	5	6	7

1) 子会社の製品関連決定：

	アジア子会社	北米の子会社	ヨーロッパ子会社
①新製品導入決定	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
②既存製品ラインからの撤退	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

2) 子会社のオペレーション関連決定：

	アジア子会社	北米の子会社	ヨーロッパ子会社
①オフィスの選定	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
②設備の拡張投資	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
③子会社予算原案	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

2) 子会社の人事関連決定:

	アジア子会社	北米の子会社	ヨーロッパ子会社
①子会社副社長のポスト	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
②部長と課長クラスの子会社内昇進	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

コントロールのあり方

問31 本社は、子会社マネジャー（社長）の人事考課において、①結果（財務業績）と、②経営のプロセスのどちらを重視しますか。

	結果だけで判断			両者同じウェイト			経営のプロセスを非常に重視		
(アジア子会社)	1	2	3	4	5	6	7		
(北米の子会社)	1	2	3	4	5	6	7		
(ヨーロッパ子会社)	1	2	3	4	5	6	7		

問32 本社は、子会社マネジャー（社長）が行う意思決定や経営行動を概してどの程度モニターしていますか。

	まったくモニターしない			中程度			常時モニターする		
(アジア子会社)	1	2	3	4	5	6	7		
(北米の子会社)	1	2	3	4	5	6	7		
(ヨーロッパ子会社)	1	2	3	4	5	6	7		

問33 本社は、海外子会社のマネジャー（社長）が行う意思決定や経営行動をモニターし、望ましくない意思決定や経営行動がとられている場合には是正措置を指示しますか。

	まったく指示しない			中程度			頻繁に指示する		
(アジア子会社)	1	2	3	4	5	6	7		
(北米の子会社)	1	2	3	4	5	6	7		
(ヨーロッパ子会社)	1	2	3	4	5	6	7		

問34 本社は子会社のモニターを行っている場合、具体的なモニターの方法を簡単にお書き下さい。

— 一般情報 - その他

(注：問35以下の質問は、代表的な海外製造子会社に限らず、すべての海外製造子会社を対象とします)

問35 進出地域別に、海外製造子会社の進出目的（進出初期と現時点）をお書き下さい。なお、進出初期と現時点とで進出目的に相違がある場合には、現在の目的に変更された時点を「変更年度」の欄にお書き入れ下さい。

	進出初期の目的	現時点の目的	変更年度
アジア地域			( )
北米地域			( )
ヨーロッパ地域			( )

問36 貴社の海外製造子会社は全部で何社ありますか。本社が実質的な経営権を有する製造子会社に限り、また、それらは世界何カ国に進出していますか。該当する番号をお選び下さい。

1) 海外製造子会社（製造販売子会社を含む）の数  
 ①0～4    ②5～9    ③10～14    ④15～19    ⑤20社以上

2) 海外製造子会社（製造販売子会社を含む）の進出国数  
 ①0～4    ②5～9    ③10～14    ④15～19    ⑤20カ国以上

問37 全社的に見て、アジア・北米・ヨーロッパ地域の海外製造子会社は戦略的にどの程度重要ですか。相対的重要度の高いものから順に1、2、3の番号をつけてください。

◎アジア子会社 ( )    ◎北米子会社 ( )    ◎ヨーロッパ子会社 ( )

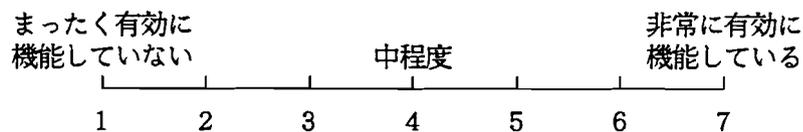
問38 貴社には、複数の海外製造子会社と海外販売子会社を地域別に統括するための組織単位（地域本社、地域統括本社、地域統括本部などと呼ばれることが多いですが、必ずしもその名称は問いません）がありますか。どちらかに○印をおつけ下さい。

① はい → 下記の間にもご回答下さい。その後、問39にお進み下さい。 —  
 ② いいえ → 問39へお進み下さい

「① はい」の方のみお答え下さい。 ←

1) 貴社には、地域本社が全部でいくつありますか。

2) 貴社の地域本社は有効に機能していると思われませんか。



問39 貴社には、海外製造子会社と海外販売子会社を管理ないし統括するための、独立した本社組織単位がありますか（たとえば、海外事業部など）。どちらかに○印をおつけ下さい。

- ① はい →1)にご回答下さい  
② いいえ →2)にご回答下さい。

1) 「① はい」の方は、もっとも代表的な組織単位の名称をお書き下さい。また、当該組織単位を構成するスタッフの数をお答え下さい。

1) 組織単位の名称

--

2) 組織単位構成員の数

- ① 1～10    ② 11～20    ③ 21～30    ④ 31～40    ⑤ 41名以上

2) 「② いいえ」の方は、海外子会社の管理がどのように行われているのかを簡単にお書き下さい。

---

---

問40 本調査に関する報告書に、調査協力会社として貴社名を掲載してもよろしいでしょうか。もちろん、貴社のご回答を匿名にしても個別に公開するものではありません。

- 1 はい  
2 いいえ

問41 必要な場合、2時間程度の面接調査にご協力いただけますでしょうか。

- 1 はい  
2 いいえ

問42 本社の、海外製造子会社に対するマネジメント・コントロール（経営の現地化、価値・理念の共有化、ボーナス・システム、分権化、業績管理システム、コントロールのあり方など）の仕方が製造子会社間で異なる、あるいは異なる理由を自由にご記入下さい。

【 ①子会社間で異なる、②子会社間で異なる 】 ←どちらかに○印をおつけ下さい

---

---

---

---

問43 貴社では、海外事業との関連で本社（および地域本社）で発生する本社費を海外製造子会社にどのように負担させていますか。本社費と地域本社費の場合を区別し、なるべく具体的に（負担のさせ方、配賦目的、配賦基準など）お聞かせ下さい。

【 ①負担させる、②負担させない 】 ←どちらかに○印をおつけ下さい

---

---

---

---

---

[本調査に関して、ご意見があればご自由にお書き下さい。]

ご協力ありがとうございました。特に、数字をご記入いただく項目および○印をおつけいただく項目について、記入漏れ、記入間違いがないかどうかを再度ご確認のうえ、同封の返信用封筒を利用してご返送下さい。

なお、貴社および貴社の企業グループの「英文による会社要覧」あるいは「アニュアル・レポート」などをご同封いただければ幸いです。

[あ]	昭和アルミニウム	トウペ
アイカ工業	シロキ工業	東洋アルミニウム
アイシン精機	スタンレー電気	東洋製罐
アシックス	住友金属鉱山	東リ
イーグル工業	住友ゴム工業	トーキン
石原産業	住友電気工業	
イビデン	住友電装	[な]
エスエス製薬	セーレン	ナブコ
ニステー化学	積水化成成品工業	新潟鉄工所
NKK	ゼクセル	西川ゴム工業
荏原製作所	セッツ	ニチアス
大崎電気工業	セントラル硝子	ニチレイ
		日新電機
[か]	[た]	日東電工
花王	第一製薬	日平トヤマ
河西工業	ダイキン工業	ニフコ
協和発酵工業	ダイセル化学工業	日本カーボン
金門製作所	ダイニック	日本ガイシ
グラフテック	大日本製薬	日本ガスケット
クラレ	太陽誘電	日本酸素
KOA	タカラ	日本シイエムケイ
小池酸素工業	田辺製薬	日本触媒
	田淵電機	日本ゼオン
[さ]	TYK	日本電気精器
ザ・パック	帝人	日本特殊陶業 19
三洋電機	帝人製機	日本ハイパック
塩野義製薬	テック	日本発条
ショーワ	東ソー	日本ピグメント

日本ヒューム管	富士通	[やらわ]
日本無線	プレス工業	ヤマハ発動機
日本油脂	本州製紙	ユニチカ
	本田技研工業	リケン
[は]		リョービ
バンドー化学	[ま]	ローランド
日立建機	マックス	ワールド
日立精機	松下電器産業	ワコール
日立造船	三井石油化学工業	
日立電線	三菱電線工業	
日立粉末冶金	三菱マテリアル	
日野自動車工業	ミツミ電機	
富士機工	ミドリ十字	
富士写真フィルム	ミノルタ	
不二製油	明星食品	

◎ 郵送質問票への回答会社中、会社名を記載してもよいと答えた108社のリストである。