

論 説

海外子会社に対するコントロール・システムの
利用実態とその有効性：
コントロール・パッケージの観点から

堀 井 悟 志

目 次

- I. 日本のグローバル管理会計の模索：コントロール・パッケージへの展開
- II. 研究方法
- III. 定性データによる海外子会社に対するコントロール実態の解明
- IV. 定量データの分析：記述統計と平均値の差の検定
- V. 海外子会社の業績向上に向けて

I. 日本のグローバル管理会計の模索：
コントロール・パッケージへの展開

経営のグローバル化は、大企業のみならず、多くの企業の課題であるが、筆者のこれまでの調査によると、必ずしも海外事業において期待通りの業績を残すことができていない企業が多い。その原因の一つとして、よく戦略やマーケティング上の問題が挙げられるが、海外子会社内の経営管理上の問題、例えば、日本人出向者と現地人の管理者／従業員のコミュニケーション・ギャップの問題や、日本の親会社の海外子会社に対するコントロールにかかわる問題、例えば海外子会社の状況を適切に把握できているのか、海外子会社を適切に運営できる仕組みができていないのかといった問題もあるのではないだろうか。

コントロール・システムは一般にマネジメント・コントロールの枠組みのなかに位置づけられ、議論が展開されてきた。Anthony (1965) のマネジメント・コントロール論では、会計コントロールが大きな役割を占めていたが、従業員を作業員として位置づけ、主体性や創意工夫を認めない伝統的なコントロール観から、従業員を「人」として重視するコントロール観への変化を基礎として、Ouchi (1979) のクラン・コントロールの提唱以降、理念、文化や人間関係に至るまで、さまざまなコントロール・ツールの意義が認識されるに至っている。そのようなさまざまなコントロール・ツールの組み合わせとしてのマネジメント・コントロールは、コントロール・パッケージと呼ばれ、Malmi and Brown (2008) の論文は多くの研究で引用されている。

日本のグローバル管理会計研究も例外ではない。日本企業を対象にグローバルという観点から行った管理会計研究は、管理会計システムの利用実態の解明や原価企画の海外移転を中心に、これまでも多くの研究蓄積がある（伊藤（和），2004；伊藤（嘉），1995；上埜，2007；中川，

2004 ; 西村, 2006 など)。そこでは, コントロール・システムについては, 海外子会社管理における振替価格, 予算管理, 業績評価といった個別の管理会計システムの利用実態や, その利用の在り方に影響を与える要因の分析が中心課題であった。近年では, より広くマネジメント・コントロールを対象とし, コントロール・パッケージの観点から検討を行った研究が蓄積されている (窪田ほか, 2014 ; 西居ほか, 2014 ; 松木ほか, 2014)。その中で, 海外子会社に対するコントロールにおいては, 基本的な価値観の共有といった理念コントロール/文化によるコントロールが重視され, 理念コントロールと会計コントロールを同時に用いられることなどが明らかにされている。

本研究では, 日本企業の海外事業展開を支援するコントロールの在り方を探求するために, これらの理念コントロールと会計コントロールの利用方法に関する到達点を受け, 海外子会社に対するコントロールとして, 理念コントロールや (管理会計を機能させる前提としての) 内部統制をも含んだより包括的なコントロール・パッケージの観点から, その利用実態を明らかにするとともに, 業績にも着目して, コントロールの違いによって海外子会社の業績に違いが生じているのかについて, 組織属性という観点も交えながら検討を行う。

II. 研究方法

本研究では, 聞き取り調査に基づく定性的研究とアンケート調査に基づく定量的研究という 2 つの研究手法を採用している。アンケートは, 東洋経済新報社の『海外進出企業総覧』から抽出された海外進出企業 4,167 社を対象に 2015 年 2 月 6 日に送付され, 2 月 28 日を回答締切とした。回答者は, ダイヤモンド社の役員・管理職情報ファイルをもとにできる限り適した個人に送付したが, 個人が特定できなかった企業については, 海外事業 (本) 部長/主要海外子会社担当事業 (本) 部長宛てとした。また, 質問内容は主要な海外子会社 1 社を想定して回答するものとした。送付先のうち 111 社が宛先不明で返送されてきたので, 実送付数は 4,056 社で, 435 社からの回答を得たが, 撤退 (予定) や回答拒否などを除外した有効回答は 408 社 (回収率: 約 10.1%) であった。

さらなる定量的研究の分析枠組みのつくりこみを行うため, またより詳細を理解するために, これらの回答企業のうち, 実際に調査を受け入れた 23 社に対して聞き取りを行った。聞き取り調査の概要は図表 1 のとおりである。聞き取り調査は, 海外子会社のオペレーション, ガバナンス (特に, 社長の選任, 不正防止, 情報システムなど), 管理会計 (PDCA, 業績管理指標 (KPI)) を中心に, 半構造化インタビューによって行われた。聞き取り調査は, 23 社に対して計 24 回行われ, 調査時間は, 1 回あたり 55 分 - 130 分で, 合計 39 時間 20 分である。なお, 聞き取り調査はすべて録音されている。

図表 1 聞取調査の概要

| 企業 | 訪問日（2015年） | 聞取時間（分） | インタビューの属性 | インタビューの階層等 |
|----|------------|---------|-----------|------------|
| 1 | 6月19日 | 85 | 海外事業 | M&L |
| 2 | 7月8日 | 105 | 海外事業 | T&L |
| | 8月18日 | 130 | | |
| 3 | 7月8日 | 95 | 管理部門 | M&L |
| 4 | 7月9日 | 90 | 管理部門 | L |
| 5 | 7月10日 | 120 | 管理部門 | T&L |
| 6 | 7月14日 | 90 | 管理部門 | M |
| 7 | 7月15日 | 115 | 海外事業 | T&M |
| 8 | 7月16日 | 100 | 管理部門 | T |
| 9 | 7月17日 | 90 | 管理部門 | M |
| 10 | 7月24日 | 120 | 海外事業 | L |
| 11 | 7月28日 | 105 | 社長 | 管理部門 T |
| 12 | 7月28日 | 105 | 海外事業 | M |
| 13 | 7月29日 | 70 | 海外事業 M | 管理部門 M |
| 14 | 7月29日 | 90 | 海外事業 | L |
| 15 | 7月30日 | 95 | 管理部門 | M&L |
| 16 | 7月31日 | 55 | 海外事業 | M |
| 17 | 7月31日 | 90 | 管理部門 | M&L |
| 18 | 8月3日 | 100 | 海外事業 | M |
| 19 | 8月3日 | 120 | 海外事業 | L |
| 20 | 8月4日 | 75 | 管理部門 | M |
| 21 | 8月4日 | 130 | 管理部門 | M |
| 22 | 8月12日 | 100 | 海外事業 | L |
| 23 | 8月21日 | 85 | 管理部門 | M |

※階層 T：経営上層部，M：中間管理者，L：下級管理者

Ⅲ. 定性データによる海外子会社に対するコントロール実態の解明

1 日本社長の選任：理念コントロールと管理会計リテラシー

聞取調査によると、M&A という形で海外進出を行った企業では、もともとの現地人の経営陣をそのまま社長などに登用し、経営自体をかなり委ねるケースがある（企業 8, 9, 18）が、多くの企業では、日本人が社長として選任され、出向している。この日本社長の選任の理由としては、信頼と理念への理解が挙げられている（企業 10, 12, 13, 15, 22）。海外子会社の社長は、管理の範囲が広範であり、本社からの不可視化の程度が高く、一定程度経営を任せることを念頭に、絶大な信頼をおけるということが重要な要素となっているようである。また、管理・経理機能を日本人出向者に任せる（企業 1, 3, 10, 12, 15, 17, 21, 23）など、社長に限らず、日本人出向者に対しては、信頼の程度がかなり高いようである。日本人ではなく現地人が社長の場合（企業 7, 23）でも、基本的には社内で一定期間勤務した人材の中からの登用であり、会社への帰属意識が重要視されている。

この信頼の源泉にもなるが、社長という職務を任すには、理念への理解が重要視されている(企業 5, 12, 15)。選任される社長は、すでに会社の経営理念を理解しているとされ、理念は人への埋め込みを通じて展開されていると考えられる。これは、聞取調査において、特別に企業の経営理念などについてコミュニケーションを図っているということは聞かれなかったことから示唆される。また、日本親会社から出向者への信頼の源泉として、「出向者はまた日本に戻ってきて勤務する」という会社への帰属と長期雇用を念頭にしたキャリアパスが存在しているようである(企業 22 など)。つまり、日本に戻ってくる以上は、信頼を裏切るようなことはしないし、もししたとしても、ローテーションがある以上、次の出向者によって裏切りが明らかにされる可能性が高いということが信頼の源泉の一部を成しているようである。

日本人社長は、理念を理解し、信頼の程度が高い一方で、管理者としての能力に対しては不十分であると認識されている(企業 2, 3, 5, 11, 12, 15, 19, 22)。日本企業の海外展開は、主たる職能を限定し、製造子会社、販売子会社という形になっていることが多い。また、海外子会社の規模を考えると、現地法人の社長は、単なる経営者・管理者としての管理業務のみならず、一定程度、事業の現場に携わることで、つまりプレーイングマネジャーとしての役割が期待されている。聞取調査でも確認できたことだが、この場合、製造子会社には、製造・技術系出身者が、販売子会社には、営業出身者が、社長として出向することがほとんどである。そのため、相対的に管理会計リテラシー(管理会計を取り扱う能力。詳細は堀井(2015a)をみよ)を含む、管理能力が不十分なことが多い。その結果、現地からの月次の会計報告にかかわって、複雑な管理会計制度を理解できない、差異分析・将来予測とその説明の水準が低い場合があるといったことが指摘されている(企業 4, 9, 15, 20, 22, 23 など)。この問題に対して、企業 15 がシンプルなわかりやすい仕組みという形で管理会計制度を展開する一方で、企業 22 では教育しないと述べられ、管理会計リテラシーの向上を図っている。また、多くの企業では、その不十分な点にかかわって、日本親会社からコミュニケーションをとり、海外子会社の現状に対する理解を深めているようである(企業 4, 20, 22, 23 など)。いずれにせよ、企業 4 が、「海外の現地要員の管理レベルが上がれば、もう一段上のところから仕事ができる。もっと求めたい」と直接的にも述べているように、現地の社長を含む出向者の管理能力の向上は大きな課題である。

このように、社長や主要な職能を日本人に任せることが多いが、日本人を出向させるとコストが上がることや、現地人のモチベーションが上がらないことがあることなどから、現地化を進めていくという意向は強く、特に販売子会社を有している企業からは、営業は現地人に任せたいとの声が多く聞かれた(企業 10, 12, 13, 14, 22 など)。これは、現地での営業においては、取引相手が日系企業の場合であっても担当は現地人であることが多く、現地人でないと、先方とのコミュニケーションや信頼関係の構築が難しいとのことからである。

2 海外事業の運営と管理会計のPDCAサイクル：管理の強度不足と情報の粒度／鮮度不足

日本人出向者への絶大な信頼の一方で、多くの企業で、不正防止のための制度づくりや、ルール・マニュアルの整備は一定程度進んでいるようである。特に職務権限についてはしっかりと規定されているようであり、業務については基本的には日本親会社と同様のルールが運用されている（企業1, 2, 12, 13, 15, 16, 20, 21など）。

このようなルール整備のうえで、事業活動が行われるが、その管理の強さについては、企業によって差がありそうである。ただ、先のルール整備とともに、管理の強化は、日本親会社それ自身が上場企業である場合に限らず、取引先が上場企業である場合においても、J-SOXへの対応の一環として求められており、リーマンショックの際の業績不振と相まって、進められている（企業2, 19など）。

事業を運営するなかで、多くの日本企業は、海外子会社との間に二つ（以上）の公式的なコミュニケーション・チャンネルを有している（2, 3, 4, 13, 14, 23など）。一つは、日本・海外を一貫して事業を担う事業部や海外事業の管理を担当する海外事業部や海外営業部といった事業部門と現地法人のコミュニケーションである。事業を運営するにあたり、意思決定権限の多寡にかかわらず、日本の事業部門と海外現地法人の間ではかなりのコミュニケーションが図られている。それは（テレビ）会議という形のものもあれば、日常的なメールや電話という場合や、対面型のコミュニケーションという場合もある（企業5, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 16, 19, 20, 21など）。聞取調査によると、売上が、1000億円を超えるような企業や、海外売上比率が70%程度を超えるような企業であっても、日本の親会社で企画・開発する製品で事業を展開していることもあり、日本の事業部が、戦略を考え、全世界の製造、販売といった事業活動を一元的に管理している（企業3, 4, 12, 23）。もちろん、これより小さな企業の場合、海外売上比率が小さい場合や、日本国内での販売がメインの企業の場合、海外事業の管理の範囲が相対的に小さくなるため、同様に、日本国内の事業部門が海外事業の活動を管理することが多い（企業6, 11, 13）。海外で販売される製品であっても、基本的なコンセプトなどの製品戦略などは、現地の意見を交えながらも日本の親会社で作上げ、開発が行われるため、現地での販売戦略についての権限がかなり委譲されている場合であっても、日本の親会社との密な連携が必要になる（企業7, 8, 10, 14）。

もう一つは、経営企画や経理といった管理部門と現地法人のコミュニケーションである（企業2, 4, 13, 23など）。これは主として、月報および月次の会計報告にかかわるコミュニケーションとして行われる（ただし、この月次報告の中でも生産や営業の活動報告については、必ずしも管理部門とのコミュニケーションとなるわけではなく、担当の事業部門からのコミュニケーションとなることもある）。海外子会社からの会計報告は、基本的には損益計算書、貸借対照表、およびキャッシュフロー計算書を基礎として行われる（会社によっては貸借対照表については月次報告がない場合もあ

る)。その中でも今回開取を行ったほとんどの企業、特に管理部門は、重要な KPI として、売上 (全体、顧客ごとなど)、利益 (売上総利益、営業利益、経常利益)、現預金、売掛金、在庫をみることで、営業活動、滞留売掛金、在庫の管理をしている。また、販売子会社については、営業の状況として、多くは今後の売上見込みや、受注、引き合い (見積依頼)、品質、市場の状況といった報告を、そして製造子会社については、歩留り/不良、品質、人員といった報告がなされている。これらの KPI、特に会計指標の実績は予算や前年実績と比較され、差異の分析が行われることになる。なお、分析に際しては、単なる単月の予実差異ではなく、見込み・着地点が重視する将来志向の予実管理を実施している企業もある (企業 2, 4, 5, 12)。

この予実差異分析の適切さについては、企業によって差があるようである。まず、海外からの月次の差異分析の水準については十分に高いわけではない (企業 3, 4, 6, 15, 20, 22, 23)。これは、現地法人の社長の管理会計リテラシーが不十分であることに起因する場合 (企業 4, 6, 15, 23 など) もあれば、「現地から積極的な分析は出てこない」 (企業 3) と述べられているように、分析や情報提供に対する現地法人の姿勢の問題の場合もある。後者について、企業 18, 19 では、何かあった場合に、現地からは事後報告という形でしか情報が上がってこないと述べられており、これらも現地法人からの分析や情報提供に対する基本的な姿勢の問題として考えられる。なお、このような問題に対して企業 18, 19 では、コミュニケーションの促進によって問題の解決が図られている。

次に、日本の親会社における分析・チェックについては、たとえば、企業 6 は、「とっかかりの情報は KPI から捕まえられる」と述べており、売上や利益率の動きから、販売子会社の現状を一定程度理解できるとしている一方で、異常値のチェックしかできておらず、その異常値のチェックも含めて、ちゃんと分析できているのかわからない (企業 3, 10)、といった日本の親会社での分析・チェックも不十分である、分析ができたとしても修正行動が難しい (企業 2) といった企業もある。また、親会社の姿勢として、「海外から情報をもらっても、特に指示はしない」 (企業 1)、「役員は売上と売上総利益が上がっていれば問題視しない」 (企業 14)、報告を受け取っても「何か議論することはない」 (企業 18) という会社も存在しており、適切に PDCA サイクルがまわされているとは言い難い。つまり、日本親会社の海外子会社の管理の強度は不十分であると言わざるをえない。

日本親会社での分析・チェックの結果、現地からの分析が適切ではない場合や、分からないことがある場合には、多くは、まず日本国内の担当の事業部門とのコミュニケーションを図ったうえで、現地とのコミュニケーションが図られる (企業 8, 13, 14, 15, 20, 22, 23)。しかし、「日本にいて、海外をみること自体難しい。…仕事の全容は見えない」 (企業 10) と述べられている通り、多くの企業にとって、情報の量・粒度と適時性 (鮮度) が海外に起因する大きな問題になっている (企業 3, 4, 6, 14, 15, 21 など)。会計を含む、現地からの報告だけでは、現

状では現地法人の実際の状況は把握しきれないのはもちろんのこと、その後のコミュニケーションを通じて、把握しきれない、もしくは把握できたとしてもかなりの時間を要している。つまり、現地からの会計報告や現地とのコミュニケーションを図っても、現状では現地の事業運営の情報を十分に得ることができていない。また、情報化社会とはいえ、例えばアメリカの場合、時差の問題もあり、テレビ会議なども容易ではなく、メールのやり取りも時間を要しており、コミュニケーションそれ自体も容易ではない。このように、日本親会社が現地を管理できる情報の入手と分析ができていない、つまり情報の量・粒度・鮮度の不足が、不可視化を解決できておらず、管理の強度不足と相互に関連していると考えられる。なお、この情報の問題に対して、情報システムの統合を通じて解決ができると期待している企業（企業15）があり、現段階では調査先の大半（70%程度）が情報システムが統合されていないが、実際に統合されている企業では日次での生産状況の報告（企業19）が行われており、その期待値は高い。

また、予実差異についてみると、予算それ自体の問題を挙げることができる。企業18ではこれまでは予算との比較だけを行っていたのは不十分だとして、前年との比較を行うようになつたという。その理由として、「予算のプロセスをよく把握していないと有意義な予算対比ができない」（企業18）と述べられている。これは、先の情報の問題にも起因して、そもそも管理基準としての予算の妥当性が担保できず、予算に意味をもたせることが難しいということであり、そうであれば、当然、予実差異分析は極めて難しくなる。企業12においても、「海外はコスト、リスクが見通せない」と述べられており、予算の意義づけというのが難しいことが推察される。

企業23においても、予算の精度の低さは指摘されている。ここでは、現地法人の管理会計リテラシーが低いこと、市場の将来予測が難しいことから、予算の精度が低くなっているという。その精度の低さに起因する予算の管理基準としての適用困難性に対して、売上に対する損益の理論値を算定し、実績との比較を行う一方で、売上それ自体や、固定費的な特徴をもつ販売費及び一般管理費については予算との対比で管理することで解決を図っている。つまり、売上や固定費を予算目標で管理する一方で、損益については、変動予算的に、売上に対する適正水準を確保できているのかを問うているのである。また企業23では、現地法人とのコミュニケーションについて、かなり細かな問い合わせをし、それによって現地からの情報の粒度は高くなっていると自負している。

最後に、子会社とはいえ、別会社であり、情報システムが統合されていない企業が多いなかでの（月次の）会計報告の信頼性に対してであるが、いくつかの企業は信頼性の担保は基本的には難しいと述べてつつ、次のように考えられている。まず、監査法人による監査およびレビュー（企業3, 6, 8, 12, 13, 14, 15, 16, 18）、次に、内部監査の実施や視察（企業6, 7, 10, 11, 15, 16, 21）、そして、日本人出向者の存在（企業3, 10, 20, 21）、情報システム（の統合）（企

業 4, 12, 19, 22), 経理機能の別会社への委託 (企業 7, 13), コミュニケーション (企業 23) である。

3 小 括

以上、みてきたように、聞取調査からは、日本人社長の選任を通じた理念コントロールの展開と管理会計リテラシーを含む管理能力の不足、理念の埋め込みからくる日本人出向者への信頼、一定程度のルール整備、コミュニケーションの重要性、統合的な情報システムの未整備、二本立てのコミュニケーション・チャネル、情報の量・粒度・鮮度の不足 (情報収集の困難さ) などによる管理の強度不足 (不十分な PDCA), などが特徴として挙げられる。

海外子会社の経営は、日本親会社からみた場合、不可視化の程度は高いため、その社長に一定程度任せることになる。そのため、この社長の選任は、経営上きわめて重要である。ただ、現状では、子会社の専門性を優先し、管理能力については相対的に低いが、これは日本の親会社としても、必ずしも是とはしておらず、その向上が必要であると考えている。それが子会社経営に貢献すると考えられる。しかし、不可視化が高く、「任せる」からといって、日本の親会社が何もしなくていいわけではない。「任せる」場合でも、そうでなくても、それに応じた管理が必要になる。少なくとも「任せる」からこそ、日本の親会社が子会社の経営や事業活動に関する情報を適切に入手し、子会社を牽制、管理する仕組みが必要になるであろう。つまり、親会社の支配的管理会計制度構築の問題であるが、情報収集の困難さの解決と合わせ、親会社自体の管理会計リテラシーの問題といえる。その中には、どのように予算の精度を上げ、予算管理を有意義なものとするのかも含まれている。

IV. 定量データの分析：記述統計と平均値の差の検定

前章では、定性データに基づいて、日本企業がどのように海外子会社の管理を行っているのか、その実態の解明を図った。本章では、先のコントロール実態を念頭に、アンケート調査の結果を用いてより大きなデータからコントロール実態の解明を図ることで、より頑健な実態の解明を試みる。そのうえで、製造か販売かという海外の進出職能も考慮したうえで、海外子会社に対するコントロールの違いによる業績の違いを平均値の差の検定によって明らかにする。

なお、ここでは質問項目の記述統計を中心に検討を進めるが、平均値の差の検定において用いる概念については、それぞれの質問項目の部分で変数の設定を行う。いくつか天井効果がみられる質問項目があり、その質問項目は、変数を構成する段階で除外している (結果として、「取締役の選任」「診断型コントロール」「社会コントロール」については変数の設定を行わず、平均値の差の検定から除外した)。変数の設定に際しては、各変数を構成すると考えられる質問項目をもとに、探索的因子分析を行い、因子の妥当性の確認を行うとともに、信頼性の検証を行ったが、紙幅

の関係上、探索的因子分析については省略し、図表中に信頼性係数（Cronbach's α ）のみを括弧内に記載する。いくつかの変数で信頼性係数が必ずしも十分ではないが、探索的因子分析において妥当性が確認されていることと、本研究の探索的な分析においては重要な概念であることから、そのまま分析に用いることとする。また、「1.1 海外子会社のプロフィール」以外の項目について、「業績」に関する質問項目については、「1 = とても悪い、5 = とても良い」で、それ以外の質問項目は、「1 = 全くその通りでない、5 = 全くその通りである」という形で当てはまる程度を質問した。

1 海外子会社に対するコントロール実態の現状：記述統計

1.1 海外子会社の職能と経営環境

まず、海外子会社の職能について、「製造」・「販売」・「開発」・「その他」という4つに対して複数回答を可とし回答を得た。その結果、製造と販売に着目すると、海外子会社が製造職能を有する企業が221社、販売職能を有する企業が233社あり、それらのうち、製造と販売の両方の職能を有する企業が160社あった。

海外子会社の経営環境として、グローバル展開に独自の要因で、グローバル管理会計の在り方に影響を与える進出の経緯、文化的近接性、取引先についてまとめたものが図表2である。ここから、進出経緯としては、標準偏差が大きいことから、一定数の企業が顧客・取引先の要望に従って海外進出し、日系企業と取引しているようである。また、進出先の文化については、組織文化、国民文化ともに、近接性は低くなっている。

図表2 海外子会社の経営環境

| 質問項目 | 回答数 | 平均 | 標準偏差 |
|--|-----|------|-------|
| 進出経緯 | | | |
| 顧客・取引先の要望に従って進出した | 388 | 2.90 | 1.407 |
| 文化的近接性 (Cronbach's $\alpha = 0.754$) | | | |
| 海外子会社の組織風土・組織文化は日本本社と近い。 | 400 | 2.67 | 1.004 |
| 現地の従業員の価値観は日本の従業員の価値観とよく似ている。 | 401 | 2.48 | 0.928 |
| 日系取引先 (0.664) | | | |
| サプライヤーの多くは日系企業である。 | 388 | 2.66 | 1.358 |
| 顧客の多くは日系企業もしくは日本人である。 | 397 | 2.79 | 1.522 |

1.2 海外子会社の業績

海外子会社の業績についてまとめたのが図表3である。ここから、前年度に比して業績がよい傾向はあるものの、業績に対する満足度も含め、必ずしも高い業績をあげられているわけではないことがわかる。

図表 3 海外子会社の業績

| 質問項目 | 回答数 | 平均 | 標準偏差 |
|----------------|-----|------|-------|
| 業績 (0.907) | | | |
| 目標・ミッションの達成度合い | 400 | 3.29 | 1.061 |
| 前の年度と比較した場合の業績 | 397 | 3.40 | 1.029 |
| 業績に対する満足度 | 401 | 3.04 | 1.108 |

1.3 海外子会社に対するガバナンス構造

海外子会社に対するガバナンス構造の質問に対する回答をまとめたものが図表 4 である。取締役の選任については、「子会社」の取締役の選任を大株主である日本の親会社が行っているか否かを問うたものであり、当然ともいえるが、極めて高いスコアとなっており、結果として、天井効果がみられる。次にルール整備についてである。聞取調査から一定程度ルール整備がなされていることが示唆されていたとおり、高いスコアとなっている。また、海外子会社における会計情報システムの整備・活用と日本親会社の経営上層部による現地直接視察も比較的高いスコアとなっており、定性データにおいて情報システムの統合は進んでいないことを指摘したが、子会社内部の会計情報システムの整備は進んでいることが示唆される。権限委譲については、内部プロセス、マーケティング、人事といった現場での日常的な活動にかかわる意思決定に関する権限は一定程度委譲されているものの、戦略的意思決定や設備投資決定といった中長期的で構造的な意思決定については、海外子会社には任せていないことがわかる。最後に、介入・撤退の基準については、多くの企業で事前に設定されていない。

図表 4 海外子会社に対するガバナンス構造

| 質問項目 | 回答数 | 平均 | 標準偏差 |
|---|-----|------|-------|
| 取締役の選任 | | | |
| 海外子会社の社長の選任は日本の本社が行っている。 | 404 | 4.72 | .805 |
| 海外子会社の取締役の選任は日本の本社が行っている。 | 402 | 4.54 | .904 |
| ルール整備 (0.923) | | | |
| 海外子会社の会計・経理以外の業務（製造や販売など）について、マニュアルや業務フローといったルールが整備されている。 | 403 | 3.73 | 1.033 |
| 海外子会社の会計・経理以外の業務（製造や販売など）において、マニュアルや業務フローといったルールが遵守されている。 | 399 | 3.69 | .953 |
| 海外子会社の会計・経理業務について、マニュアル・規則・手続きといったルールが整備されている。 | 403 | 3.86 | .957 |
| 海外子会社の会計・経理業務において、マニュアル・規則・手続きといったルールが遵守されている。 | 402 | 3.88 | .934 |
| 会計情報システム (0.936) | | | |
| 海外子会社の会計情報システムは整備されている。 | 401 | 3.70 | .981 |
| 海外子会社の会計情報システムは活用されている。 | 400 | 3.67 | .989 |

| 直接視察 (0.808) | | | |
|---|-----|------|-------|
| 日本本社の経営上層部は、よく現地（海外子会社）を訪れている。 | 404 | 3.71 | 1.000 |
| 日本本社の経営上層部は、現地にて海外子会社の業務を自らチェックしている。 | 404 | 3.51 | 1.015 |
| 権限委譲 (0.813) | | | |
| 新製品開発、新市場開拓、戦略策定といった戦略的意思決定は、海外子会社に任せている。 | 398 | 2.79 | 1.025 |
| 設備などの投資決定は、海外子会社に任せている。 | 398 | 2.57 | 1.101 |
| 販売促進や価格決定などのマーケティングに関する意思決定は、海外子会社に任せている。 | 399 | 3.34 | 1.132 |
| 取引相手との契約や、生産計画の立案といった内部プロセスに関する意思決定は、海外子会社に任せている。 | 400 | 3.54 | 1.139 |
| 雇用や解雇、昇進といった人事に関する意思決定は、海外子会社に任せている。 | 403 | 3.72 | 1.094 |
| 介入基準設定 (0.652) | | | |
| 業績悪化時の海外子会社の業務への積極的な介入のための業績基準を事前に設定している。 | 398 | 2.73 | 1.162 |
| 海外からの撤退のための業績基準を事前に設定している。 | 395 | 2.15 | 1.053 |

1.4 海外子会社との情報交換

海外子会社との情報交換についてまとめたものが図表5である。定性データから、頻繁にコミュニケーションが図られている一方で、情報の入手可能性に課題があるとされたが、アンケート調査結果の記述統計からは、コミュニケーションだけでなく、情報の入手可能性についても比較的高いスコアとなっている。

図表5 海外子会社との情報交換

| 質問項目 | 回答数 | 平均 | 標準偏差 |
|---|-----|------|-------|
| コミュニケーション (0.774) | | | |
| 日本本社と海外子会社の間では頻繁に会議が行われている。 | 404 | 3.56 | 1.100 |
| 日本本社と海外子会社の間では、公式・非公式問わず、頻繁にコミュニケーションが図られている。 | 403 | 4.00 | .907 |
| 情報の入手可能性 (0.839) | | | |
| 海外子会社全体の経営に関して必要な情報を入手するのは難しい。* | 402 | 4.02 | .911 |
| 海外子会社の日常的な個々の業務（製造活動や販売活動など）に関して必要な情報を入手できる。 | 403 | 3.82 | .949 |
| 海外子会社の経営に関する情報を適時に入手できる。 | 403 | 4.05 | .851 |
| 海外子会社の日常的な個々の業務（製造活動や販売活動など）に関する情報を適時に入手できる。 | 403 | 3.77 | .945 |

*リバースコード：この回答の平均は、スコアを逆転させて掲載している。

1.5 海外子会社に対する理念コントロール

海外子会社に対する理念コントロールについてまとめたものが図表 6 である。理念コントロール、KPI、予算管理の質問項目については、日本親会社や日本国内の事業部での状況と比較した場合、日本のほうがスコアが高いか否かについても回答を得ており、「日本の方が高い」を「1」、「低い」を「-1」とし、その記述統計をまとめたものも記載している。ここから、全体として理念コントロールのスコアは高く、基本的な価値観を経営上重視していることがわかるが、中でも、「海外子会社の社長・取締役は経営理念を深く理解している」という質問項目のスコアが極めて高くなっている。天井効果がみられるため、統計分析上は質問項目としての適切性の問題があるが、聞取調査から明らかになったように、社長・取締役の選任においては、理念への理解が重視されていることがわかる。

また、日本における理念コントロールとの違いについてみると、すべての質問項目で 0.5 前後の平均となっている。ここから、海外子会社に対する理念コントロールは強いものの、日本国内における理念コントロールに比べると相対的に低い水準となっていることがわかる。

図表 6 海外子会社に対する理念コントロール

| 質問項目 | 回答数 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 |
|---|-----|------|------|--------|------|
| 理念コントロール (0.798) [*] | | | | 日本との違い | |
| 海外子会社において、基本的な価値観（経営理念）は明確に示されている。 | 396 | 3.92 | .937 | .60 | .602 |
| 海外子会社に対して、基本的な価値観を明確に伝えている。 | 399 | 3.91 | .912 | .54 | .596 |
| 基本的な価値観は戦略的な判断の指針として重要である。 | 399 | 4.15 | .847 | .51 | .571 |
| 基本的な価値観は日常的な行動の指針としては重要ではない。 [*] | 398 | 4.02 | .941 | .33 | .651 |
| 海外子会社の社長・取締役は経営理念を深く理解している。 | 398 | 4.18 | .854 | .43 | .592 |

^{*}天井効果がみられる最終行の質問項目を除外した後の上から 4 つの質問項目に関する信頼性係数である。

^{*}リバースコード：この回答の平均は、スコアを逆転させて掲載している。

1.6 海外子会社の業績管理指標 (KPI)

次に、海外子会社の KPI についてである。回答の記述統計をまとめた図表 7 から、売上高、営業利益、原価・費用の項目が極めて高く、次いで、経常利益、税引前利益、税引後利益のスコアが高くなっている。一般的な損益計算書形式に従ったこれらの指標を重視するというのは聞取調査から得られた知見と一致するものである。次に、生産能率指標、受注高や生産量、売上高利益率、市場シェアといった指標が一定程度重視されているが、自己資本比率、資本利益率、配当性向といったストックの観点や株主の観点に基づく KPI はさほど重視されていないといえる。

日本との違いについては、どの項目も 0.4 程度の平均となっており、理念コントロールと同様に、全体として、日本国内ほど海外子会社では KPI を重視していないようである。

図表 7 海外子会社の KPI

| 質問項目 | 回答数 | 平均 | 標準偏差 | 日本との違い | |
|------------------------|-----|------|-------|--------|------|
| | | | | 平均 | 標準偏差 |
| 売上高 | 405 | 4.29 | .838 | .40 | .595 |
| 営業利益 | 406 | 4.50 | .726 | .34 | .608 |
| 経常利益 | 404 | 4.25 | .867 | .38 | .596 |
| 税引前利益 | 403 | 4.05 | .879 | .38 | .587 |
| 税引後利益 | 403 | 4.07 | .914 | .40 | .571 |
| 原価・費用 | 400 | 4.22 | .806 | .38 | .592 |
| 生産能率指標（時間当たり生産量，歩留率など） | 366 | 3.58 | 1.104 | .41 | .590 |
| 受注高や生産量 | 371 | 3.87 | 1.034 | .39 | .577 |
| 回転率 | 374 | 3.29 | 1.018 | .41 | .566 |
| 自己資本比率 | 387 | 3.07 | 1.005 | .44 | .586 |
| 資本利益率（ROA や ROE など） | 389 | 3.22 | 1.005 | .44 | .586 |
| 売上高利益率（ROS など） | 392 | 3.56 | .999 | .39 | .583 |
| 配当性向 | 388 | 2.92 | 1.184 | .42 | .613 |
| 市場シェア | 396 | 3.46 | 1.123 | .35 | .611 |

1.7 海外子会社に対する予算管理

海外子会社に対する予算管理についてまとめたものが図表 8 である。聞取調査から、どの企業も予算管理を一つの場として海外子会社の状況を把握しようとしているものの、その管理強度は不足していることが明らかになった。診断型コントロールの項目をみてみると、天井効果がみられるほどに、極めて高いスコアになっており、予算管理を基礎として海外子会社の状況を把握しようとしていることがわかる。一方で、予算管理の強度に関する項目については、低くはないものの、十分に高い値になっているとは言えず、全体としては、十分に強度の高い予算管理が行われているとはいえない。これらは、聞取調査からの知見と一致するものである。

双方向型コントロールについてみてみると、十分とはいえないものの、一定程度高いスコアとなっている。これは、聞取調査からスタッフ部門は予算を出発点にコミュニケーションを図っていることが明らかになったように、予算を基礎としたコミュニケーションが一定程度行われていることを示しているといえる。

日本との違いについては、どの項目も 0.3 程度の平均となっており、理念コントロールや KPI ほどではないにしろ、海外子会社に対しては日本国内ほど予算管理が重視されていないようである。ここで、管理会計（KPI、予算管理）が理念コントロールよりも日本と海外子会社の違いが小さくなっているが、これは海外子会社に対して日本同様に管理会計によるコントロールがなされている可能性もあるが、日本企業の支配型管理会計が相対的に弱いということ を考慮すると、日本では理念コントロールが極めて重視されている一方で、日本・海外ともに管理会計によるコントロールが弱いという可能性もある。

図表 8 海外子会社に対する予算管理

| 質問項目 | 回答数 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 |
|--|-----|------|------|--------|------|
| 診断型コントロール | | | | 日本との違い | |
| 海外子会社の目標達成に向けての進捗度合を確認するため | 402 | 4.30 | .789 | .35 | .538 |
| 海外子会社の事業活動の成果を確認するため | 401 | 4.32 | .724 | .34 | .526 |
| 海外子会社の重要業績指標の推移を定期的に確認するため | 402 | 4.22 | .764 | .34 | .539 |
| 双方向型コントロール (0.881) | | | | | |
| 海外子会社との話し合いを活発にするため | 398 | 3.47 | .927 | .28 | .548 |
| 海外子会社の事業活動の基本的前提や行動計画の継続的な議論・検討を支援するため | 396 | 3.76 | .823 | .30 | .536 |
| 海外子会社との間で共通理解を形成するため | 399 | 3.90 | .852 | .27 | .548 |
| 海外子会社と一体感を醸成するため | 398 | 3.53 | .927 | .26 | .561 |
| 海外子会社との間で問題を共有するため | 398 | 3.92 | .867 | .27 | .552 |
| 予算管理の強度 (0.836) | | | | | |
| 海外子会社の予算の数値目標は必達である。 | 403 | 3.70 | .962 | .36 | .553 |
| 海外子会社の予算目標は高い水準に設定されている。 | 403 | 3.54 | .901 | .28 | .580 |
| 海外子会社の予算編成に際しては精度を求めている。 | 403 | 3.59 | .953 | .39 | .529 |
| 海外子会社の予算の裏付けとして戦略や行動計画の作成を重視している。 | 403 | 3.76 | .904 | .32 | .546 |
| 海外子会社の予算と実績・実績見込みにずれが生じた場合、予算目標を達成するために、すぐに具体的な対処を求める。 | 403 | 3.61 | .939 | .37 | .531 |

1.8 海外子会社の経営上層部

最後に、海外子会社の経営上層部についてまとめたものが図表 9 である。社会コントロールについては、極めて高いスコアとなっており、人間関係を重視していることがうかがえるが、

図表 9 海外子会社の経営上層部

| 質問項目 | 回答数 | 平均 | 標準偏差 |
|---|-----|------|------|
| 社会コントロール | | | |
| あなたや日本本社の経営上層部と海外子会社の社長や取締役との人間関係は業務を遂行するうえで重要ではない。* | 406 | 4.47 | .862 |
| あなたや日本本社の経営上層部は海外子会社の社長や取締役と親交を深めるように心がけている。 | 405 | 4.27 | .848 |
| 管理会計リテラシー (0.815) | | | |
| 海外子会社の社長・取締役は、会計数値から事業活動上の課題を識別することができる。 | 405 | 3.98 | .803 |
| 海外子会社の社長・取締役は、目的に応じて、予算管理、業績評価、原価管理といった管理会計技法を適切に使いこなすことができる。 | 404 | 3.74 | .886 |
| 主体性 (0.856) | | | |
| 海外子会社の社長・取締役は創意工夫しつつ仕事に取り組んでいる。 | 403 | 4.00 | .801 |
| 海外子会社の社長・取締役は目標達成にとっても意欲的である。 | 402 | 4.18 | .776 |

* リバースコード：この回答の平均は、スコアを逆転させて掲載している。

天井効果がみられる。管理会計リテラシーについては、聞取調査からは相対的に弱いということが指摘されていたが、図表 9 からは、十分かどうかはわからないが、一定程度高い水準にあると回答されている。また、海外子会社の経営上層部が主体的かつ意欲的に仕事に取り組んでいることが主体性の項目からうかがい知ることができる。

2 コントロールの違いによる業績差：平均値の差の検定

ここでは、各コントロール要素における違いによって業績差がみられるのかについて、平均値の差の検定に基づいて検討を行う。今回は、企業をコントロールのスコアに応じてグループ分けすることから、独立したサンプルの平均値の差の検定を行うことになるが、それぞれのグループの分散を等しいと認めることができるかどうかによって、検定方法が異なるため、まず F 検定で、2 つのグループの分散に有意差があるかどうかを調べ、その結果を受け、それぞれに適した t 検定を行う（F 検定については紙幅の関係上省略する）。なお、グローバル経営においても、堀井（2015b）の分析のように、製造職能と販売職能によって、コントロールの在り方が異なると考えられるため、進出職能を分けただけで分析を行う。ここで、コントロールの違いは、5 点のリッカート尺度を用いているなかで、各コントロールの強弱を区分することを目的として、スコアが 3.5 より大きいグループと、スコアが 3 未満の 2 つのグループに区分した。また、日本と海外の違いについては、スコアが 0（日本と違いがない）と正（日本の方がスコアが

図表 10 コントロールの違いによる業績の平均値の差の検定

| | 製 造 | | | | | 販 売 | | | | | | |
|--------------|-----|--------|-----|--------|----------|----------|-----|--------|-----|--------|----------|----------|
| | 高 い | | 低 い | | 平均の 差 | 有意 確率 | 高 い | | 低 い | | 平均の 差 | 有意 確率 |
| | N | 平均 | N | 平均 | | | N | 平均 | N | 平均 | | |
| 文化的近接性 | 37 | 3.4955 | 126 | 3.1217 | 0.3738 | 0.052 | 54 | 3.4444 | 163 | 3.1902 | 0.2542 | 0.100 |
| 日系取引先 | 73 | 3.3196 | 99 | 3.2694 | 0.0502 | 0.738 | 78 | 3.1752 | 150 | 3.2867 | -0.1115 | 0.410 |
| ルール整備 | 152 | 3.3399 | 18 | 2.5556 | 0.7843 | 0.001 | 196 | 3.3078 | 33 | 3.0404 | 0.2674 | 0.134 |
| 会計情報システム | 146 | 3.4475 | 26 | 2.5385 | 0.9090 | 0.000 | 198 | 3.3418 | 41 | 2.8455 | 0.4963 | 0.002 |
| 直接視察 | 152 | 3.3092 | 32 | 2.9375 | 0.3717 | 0.051 | 190 | 3.2509 | 48 | 3.2014 | 0.0495 | 0.744 |
| 権限委譲 | 81 | 3.4198 | 69 | 2.9903 | 0.4295 | 0.007 | 120 | 3.4222 | 73 | 3.0091 | 0.4131 | 0.002 |
| 介入基準設定 | 29 | 3.4598 | 135 | 3.1012 | 0.3586 | 0.080 | 52 | 3.3013 | 174 | 3.2069 | 0.0944 | 0.530 |
| コミュニケーション | 159 | 3.3082 | 25 | 3.0267 | 0.2815 | 0.181 | 215 | 3.3116 | 28 | 3.0238 | 0.2878 | 0.125 |
| 情報の入手可能性 | 159 | 3.3648 | 22 | 2.9091 | 0.4557 | 0.038 | 218 | 3.3303 | 24 | 2.9444 | 0.3859 | 0.061 |
| 理念コントロール | 184 | 3.3351 | 10 | 2.7333 | 0.6018 | 0.066 | 245 | 3.2748 | 14 | 3.1667 | 0.1082 | 0.712 |
| 双方向型コントロール | 125 | 3.3067 | 23 | 3.1014 | 0.2053 | 0.369 | 175 | 3.2552 | 26 | 3.0641 | 0.1911 | 0.352 |
| 予算管理の強度 | 117 | 3.3846 | 31 | 2.8925 | 0.4921 | 0.011 | 171 | 3.2690 | 38 | 3.1491 | 0.1199 | 0.478 |
| 管理会計リテラシー | 158 | 3.3629 | 18 | 2.7778 | 0.5851 | 0.014 | 218 | 3.2997 | 19 | 3.0000 | 0.2997 | 0.101 |
| 主体性 | 172 | 3.3372 | 10 | 2.9000 | 0.4372 | 0.174 | 242 | 3.3278 | 10 | 2.8000 | 0.5278 | 0.083 |
| 理念（日本との違い） | 135 | 3.1062 | 60 | 3.5389 | -0.4327 | 0.002 | 185 | 3.1514 | 72 | 3.4630 | -0.3116 | 0.013 |
| 双方向型（日本との違い） | 71 | 3.1925 | 125 | 3.3067 | -0.1142 | 0.425 | 96 | 3.2813 | 162 | 3.2387 | 0.0426 | 0.726 |
| 予算管理（日本との違い） | 88 | 3.1515 | 111 | 3.3363 | -0.1848 | 0.175 | 130 | 3.1744 | 136 | 3.3039 | -0.1295 | 0.255 |

高い)に区分した。

コントロールの違いによる業績の平均値の差の検定の結果は図表 10 の通りである。

図表 10 より、製造職能が海外進出している場合、5%水準では、ルール整備、会計情報システム、権限委譲、情報の入手可能性、予算管理の強度、管理会計リテラシーが、10%水準では、さらに、文化的近接性、直接視察、介入基準設定、理念コントロールが業績の平均値に有意な差がある。つまり、海外子会社が製造職能を有している場合、ルール整備、会計情報システムの整備・活用、権限委譲、直接視察を進めること、理念コントロールと予算管理の強度を高めること、そして情報の入手可能性を高めることと子会社の経営上層部の管理会計リテラシーを高めることが、業績の向上を導く可能性がある。これは、製造子会社では、一定程度柔軟性が求められるため権限委譲が必要となるが、基本的には確実に製品製造を行うことが求められており、そのための状況把握およびコントロールとしてルール整備や会計情報システム、予算管理といった点がポイントになっていると考えられる。また、文化的近接性が高い方が業績が高くなっており、日本的な製造の仕組みを機能させるための前提として文化という要素が重要である可能性を示唆している。最後に介入基準の事前設定が行われているほうが業績が高いという点については、業績が悪い場合には本社からの介入が行われる結果として、業績が良くなっている可能性がある。

一方で、販売職能が進出している場合、5%水準では、会計情報システム、権限委譲が、10%水準では、文化的近接性、情報の入手可能性、そして主体性が業績の平均値に有意な差がある。つまり、会計情報システムの整備・活用と権限委譲を進め、主体性を高めることが業績の向上につながる可能性がある。これは、販売職能では、特に不可視化の程度が高いことから、現地の市場において柔軟に子会社が主体的かつ意欲的に事業活動を進めることが求められるが、現地において状況を把握し、意思決定を行う仕組みとして会計情報システムと権限委譲の違いを生み出している可能性がある。また、販売職能においても、文化的近接性が高いほど、業績が高くなっており、日本的経営が文化を前提としており、その海外展開には注意を要する可能性があることを示唆している。

また、販売・製造ともに、理念コントロールについては、海外よりも日本の方が強い場合のほうが、日本と海外の差がない場合に比べて有意に業績が低くなっている。これは、基本的な価値観に基づくコントロールが日本ほど強くできていない場合には、業績が悪くなっていることを意味し、日本・海外問わず、理念コントロールが重要であるといえる。一方で、日系取引先、コミュニケーション、双方向型コントロール、双方向型と予算管理の日本との違いについては、製販問わず、有意な差が認められなかった。双方向型コントロールを含む、コミュニケーションは、聞取調査などからも重視されていたことから、この結果については、今後、慎重に検討していく必要があるであろう。

V. 海外子会社の業績向上に向けて

本研究では、日本企業の海外事業展開を支援する経営管理の在り方を探求するために、日本企業の海外子会社に対するコントロール・システムに焦点を絞り、コントロール・パッケージの観点から、その利用実態を明らかにするとともに、コントロールの違いによって海外子会社の業績の違いが生じているのかについて検討を行った。その結果、詳細は繰り返さないが、聞き取り調査による定性データの分析と、アンケート調査による定量データの両面からのアプローチによって、日本企業の海外子会社に対するコントロール実践の実態の一端を明らかにすることができた。また、そのなかで部分的にはあるが、日本と海外でのコントロールの違いという観点から検討を行ったことは、日本的なグローバル管理会計の現状と今後の方向性を考えるうえで重要な一歩となったと考えている。しかし、情報の入手可能性と管理会計リテラシーなどについては、定性データと定量データではその傾向が異なっていると感じられ、この点については、今後さらなる検討が必要である。また、コントロールの違いが生じている背景、つまり意識し、強化したいができていないのか、意識すらしていないのか、また本研究で指摘した業績の平均値の差を生み出しているコントロール要素のすべてを単に強化すればいいのかなど、慎重に検討する必要がある。これらについては、今後の課題としたい。

グローバル管理会計は、本研究でも有意な差がみられた「文化」といった要因をはじめ、ほかにも法令や政治の影響などもあり、環境要因はかなり複雑である。さらに、複雑な要因のなかで、日本的な支援的管理会計と支配型管理会計の両立が求められており、日本企業に資するグローバル管理会計のモデルを構築するのは極めて難しい課題ではあるが、本研究を課題解決の第一歩としたい。

付記

本研究は、文部科学省科学研究費補助金基盤研究 (C) (15K03797) による研究成果の一部である。

引用文献

- Anthony, R. N. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. (高橋吉之助訳 (1968) 『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社).
- Malmi, T. and D. A. Brown (2008) "Management control systems as a package — Opportunities, challenges and research directions", *Management Accounting Research*, Vol.19, pp.287-300.
- Ouchi, W. G. (1979) "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms",

Management Science, Vol.25, pp.833-848.

伊藤和憲 (2004) 『グローバル管理会計』 同文館出版.

伊藤嘉博 (編) (1995) 『企業のグローバル化と管理会計』 中央経済社.

上埜進 (編著) (2007) 『日本の多国籍企業の管理会計実務—郵送質問票調査からの知見』 税務経理協会.

窪田祐一・近藤隆史・伊藤正隆・西居豪・中川優 (2014) 「グローバル企業におけるテンションとコントロール・パッケージ」『原価計算研究』第 38 巻第 2 号, pp.39-51.

澤邊紀生 (2013) 「臨床会計学の構想」『原価計算研究』第 37 巻第 1 号, pp.16-28.

中川優 (2004) 『管理会計のグローバル化』 森山書店.

西居豪・近藤隆史・中川優 (2014) 「日本企業における海外子会社管理—マネジメント・コントロール概念の検証—」『原価計算研究』第 38 巻第 1 号, pp.83-94.

西村明 (2006) 『アジアにおける企業経営・管理会計』 中央経済社.

堀井悟志 (2015a) 『戦略経営における予算管理』 中央経済社.

——— (2015b) 「企業内におけるコントロール・パッケージの使い分け」『立命館経営学』第 53 巻第 6 号, pp.61-80

松木智子・中川優・島吉伸・安酸建二 (2014) 「海外子会社の現地化とマネジメント・コントロール—日系グローバル企業のケーススタディー—」『原価計算研究』第 38 巻第 2 号, pp.27-38.