

## 論 説

日本企業による海外子会社コントロールの実態：  
理念コントロールおよび会計コントロールと成果および  
行動との関係に関する検証

中 川 優

## 目 次

はじめに

1. 経営理念と業績の関係
2. 海外子会社における経営理念の浸透と業績の関係
3. 会計コントロールと海外子会社における業績目標の達成度
4. 本稿の意義と限界

## は じ め に

本稿では、日本企業に対して実施したアンケート調査のデータに基づいて、海外子会社に対して実施しているコントロールと海外子会社の成果・行動に対する満足度の関係について、探索的な因子分析および構造方程式モデルを利用して検証するものである。近年は、複数のコントロール・システムを組み合わせ、同時に利用する「コントロール・パッケージ」という考え方が、しばしば用いられている。例えば、例えば、西居・近藤・中川（2015）では、アンケート調査により収集された大量サンプルデータにより、日本企業の海外子会社管理において、理念コントロールと会計コントロールがセットで行使されるというモデルの妥当性が検証されている。

本稿では、これらのコントロール・システムと海外子会社の経営上の様々な成果および行動との関係について、検証を行う。なお、本稿は拙稿（2015）の追加的検証および補論として位置づけられる。

## 1. 経営理念と業績の関係

経営理念など企業が構成員に対して行動の規範となるような指針に基づくコントロールは、マネジメント・コントロールに関連したものとして、Simons（1995）を挙げることができる。Simons（1995）においては、4つのコントロール・レバーとして、理念コントロール（belief system）、境界コントロール（boundary control）、診断的コントロール（diagnostic control）、相互作用的控制コントロール（interactive control）の4つのモードが示されている。このうち、理念コントロール（belief system）は、企業の経営理念や価値観などを浸透させることにより、企業にとって望ましい方向に従業員の行動をコントロールするものである。

一方、マネジメントにおける経営理念の重要性については、マネジメント・コントロールだけではなく、経営学の分野においても強調されてきた。その典型的なものとしては、Peters = Waterman (1982) ; 同邦訳書 (1983) であろう。ここでは、強固な企業文化、経営理念を持つ企業は、好業績企業であるということを、インタビューに基づくデータにより検証している。実際には、「好業績企業」を様々な基準により抽出し、それらの企業に共通する特質をインタビュー調査および文献により、明らかにしている。その結果として、彼らは 8 つの特質をあげている。これらの中には経営理念に関するものも含まれているが、それらを含む基本的な「価値観」を行動の原理としている。これらの優良企業は、包括的な企業文化としての強固な価値観および経営理念が企業の末端まで浸透しているとしている。もちろん、このような経営理念の浸透のような強固な企業文化と業績との関係については、多くの批判もある<sup>1)</sup>。

また、Peters = Waterman (1982) の調査対象企業がアメリカ企業に限定されている点についても、批判がなされている<sup>2)</sup>。また、その後の研究においては、欧米企業を対象とした研究においては、経営理念と業績との関係は、実証研究においても明確にはされなかった。

そこで、より近年でしかも日本企業を対象とした研究としては、久保他 (2005) がある。この研究においては、Peters = Waterman (1982) では、明確にされていなかった経営理念と業績との因果関係を、日本企業に特徴的なガバナンスのあり方と関連づけている。すなわち、日本企業のガバナンスのあり方は、アメリカ型の株主主権型とは異なり、「企業は従業員を含めた様々なステークホルダーのもの」というステークホルダー型が主流であるとしている<sup>3)</sup>。このような日本企業に特徴的なステークホルダー型企業においては、企業の目的が自明ではないために、企業の構成員がいかなる行動をとるべきなのかを知ることが容易ではなく、各構成員の行動が適切かどうかを判断することが困難であると主張している<sup>4)</sup>。このような状況下において企業が構成員の行動をコントロールする手段として、経営理念の存在が一定の役割を果たしていると考えられる。

また、日本企業においても強固な経営理念を持つ企業が注目を集めている。たとえば、「アメーバ経営」で有名な京セラは、「アメーバ」と呼ばれる小集団に収益責任あるいは利益責任を負わせる代わりに、大幅な権限委譲を行っている。しかし、このような小集団に権限委譲を行い、部分的にはあるにせよ利益責任を持たせると、個々のアメーバが自己の利益を最大化することを優先する部分最適化を行うことが危惧される。そこで、彼らが「経営哲学」として「京セラフィロソフィー」と呼ばれる強固な経営理念の浸透が、そのような行動を防ぐ重

---

1) 「強い文化」と好業績との関係に関する批判やその議論については、北居 (2004) に詳しい。

2) 北居 (2004), p.295.

3) 久保他 (2004), p.113.

4) 同論文, p.113.

要な役割を果たしている。そこでは、自己の利益のみを追求することではなく、会社全体ひいては社会全体の利益を追求することが強調されている。このように、経営理念が単なる「スローガン」ではなく、経営管理システムとして機能していることが指摘されている<sup>5)</sup>。そこで、経営理念の浸透がコントロール・システムとして機能しているとすれば、経営上の成果に反映されることになる。これらの関係性については、強固な経営理念を持つ企業が、高い業績をあげていることは、感覚的には理解できたとしても、具体的な検証を行った研究は少ない。これらの検証を行ったものとして数少ない研究として、久保他（2004）をあげることができる。ここでは、経営理念の存在の有無が企業の業績にどのような影響を与えるのかについて、公表データによる実証的な検証を行っている。具体的には、企業理念の有無と企業業績としてのROA および一人あたり賃金との関係を検証している。

その検証の結果は、図表 1 および 2 に示されている。

図表 1：経営理念の存在と ROA，一人当たり賃金

	理念あり（64社）	理念なし（64社）	差
ROA（%）	3.26	3	0.26 *（0.073）
一人あたり賃金（百万円）	8.03	7.65	0.38 ***（0.000）
サンプル数	814	814	

（ ）内は p 値 \*\*\*，\*，\* はそれぞれ，1%，5%，10% で有意

出所：久保他（2004），p.122。

ここで、経営理念の有無は、サンプル数を多く取るために、企業がホームページ上で経営理念を公表している場合には、「あり」とし、公表していない場合には、「なし」としている。業種その他の要因が影響を与えないようにするために、同一業種に属し、総資産の規模も類似している企業で、経営理念を公表している企業と公表していない企業で対応サンプルを作成している<sup>6)</sup>。結果は、表 1 に示されているように、経営理念「あり」の企業が、経営理念「なし」

図表 2：経営理念の存在と ROA，一人あたり賃金との関係

	ROA（%）	一人あたり賃金（百万円）
経営理念の有無	0.356 **（0.014）	0.227 **（0.025）
規模	-0.068（0.216）	0.174 ***（0.000）
企業の年齢	-0.016 ***（0.000）	0.003（0.221）
調整済み R2	0.081	0.157
サンプル数	1628	1628

（ ）内は p 値 \*\*\*，\*，\* はそれぞれ，1%，5%，10% で有意

出所：久保他（2004），p.122。

5) 「アメーバ経営」については三矢（2003）、アメーバ学術研究会（2010）等を参照されたい。

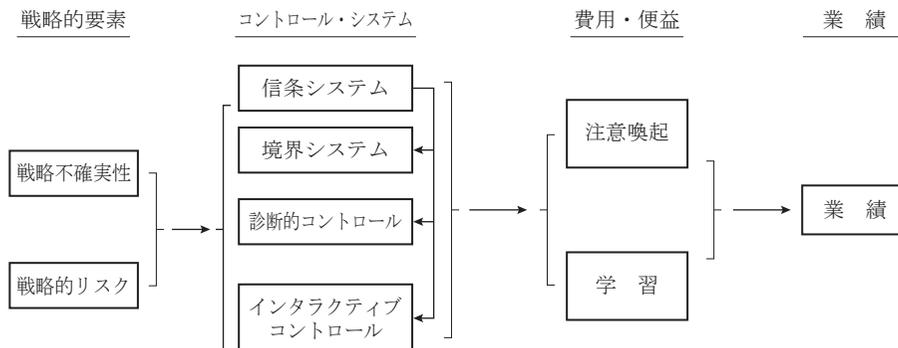
6) 久保他（2004），p.121。

の企業に比較して、ROA および一人当たり賃金ともに、平均値が有意に高くなっている。また、同一のサンプルで、企業理念の有無（ダミー変数）と企業の設立時からの年数（企業の年齢）を説明変数とし、ROA（%）と一人当たり賃金を被説明変数とする回帰分析を行った結果が表 2 である。

図表 2 の結果からは、経営理念の有無が ROA、一人当たり賃金ともに正の影響を与えており、経営理念の存在が業績に対してプラスの影響を与えているという結果となっている<sup>7)</sup>。

この結果からは日本企業を対象としており、しかもマクロデータによる分析ではあるが、経営理念の存在が業績に一定の影響を与えていると結果になっている。これは、経営理念がダイレクトに企業業績に与えるという前提となっているが、実際には、様々な変数が関与している可能性がある。例えば、Widener (2007) は、前述した Simons (1995) により示された 4 つのコントロール・レバーの概念を援用して、図表 3 のように 3 つの要素が業績に影響を与えるという理論モデルを設定して、その検証を行っている。

図表 3：Widener (2007) における理論モデル



出所：Widener (2007), p.758.

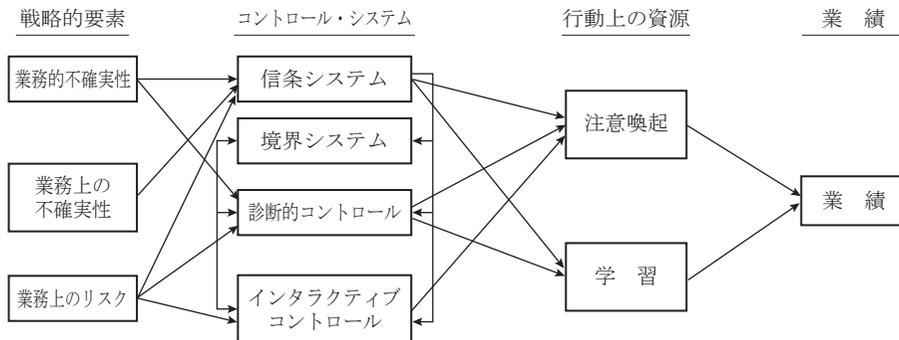
そして、図表 3 の理論モデルに基づき、アンケートにより収集したデータを用いて、実際に検証した結果は、図表 4 のとおりである。図表 4 では、1% および 5% 水準により有意な関係のみを示しているが、「業務上のリスク」および「業務的不確実性」が「信条システム」に正の影響を与え、「信条システム」は、「注意喚起」および「学習」を介して、業績に正の影響を与えていることが示された。

このように、経営理念などの「信条システム」が、直接あるいは間接的に企業業績に影響を与えているという結果が示されている。久保他 (2004) は、日本企業を対象としているのに対して、Widener (2007) は、アメリカ企業を対象としている。また、欧米企業を対象とした経

7) 経営理念以外の影響が完全にコントロールされているかどうかは、疑問の余地があるが、対応サンプルを用いることで、ある程度この問題は回避されていると考えられる。

営理念と業績の関係に関する結果では、これらと異なるものもある<sup>8)</sup>。

図表 4：モデルの検証結果



出所：Widener (2007), p.778 (一部省略)。

そこで次節においては、日本企業に対する海外子会社のマネジメントに関するアンケート調査により収集したデータに基づいて、検証を行う。

## 2. 海外子会社における経営理念の浸透と業績の関係

### ①調査対象とデータの収集<sup>9)</sup>

調査対象は、海外に子会社を有する日本企業とした。この場合、海外子会社をどのように定義するかであるが、海外子会社には様々な形態がある。しかし、マネジメントの上で問題となるのは、少なくとも販売機能を有した子会社であり、出資だけを行っている場合には、本稿が課題としているような大きなマネジメント上の問題は、生じないものと思われる。したがって、本稿において対象となる企業は、少なくとも販売機能を有した海外子会社を持っている日本企業である。

アンケートの送付先は、ダイヤモンド社が提供するデータベースから、海外事業を担当すると思われる部門長（上場企業および非上場企業）と東洋経済社発行の『海外進出企業総覧』により選定した。アンケートの発送数は、5,410通、有効回答数は637通であり、回収率は、12.14%であった。近年、郵送質問票調査の回収率は、かなり低くなっているが、本調査は、送付先を上場企業に限定しなかったことから、発送数が5,410という多数であったため、回収率も比較的よい方であると思われる。

回答企業の業種別の内訳、進出先の地域別および国別内訳については、図表5～7のとおりである。

8) 欧米における経営理念と業績の関係に関するレビューについては、北居（2004）を参照のこと。

9) 以下で利用するアンケート調査の概要については、拙稿（2013）を参照されたい。

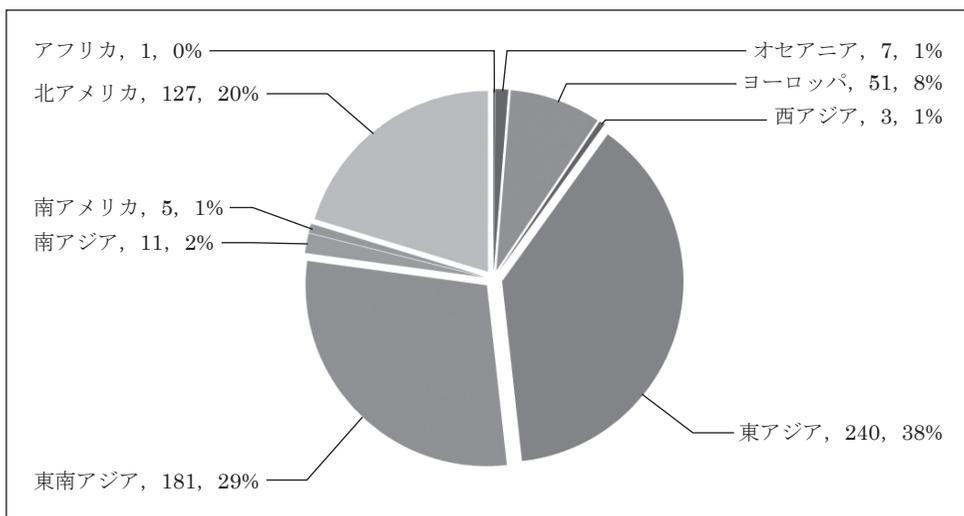
大分類の業種では製造業が最も多くなっており、製造業の中では、機械、電機、輸送用機器という加工組立型産業の比率が高くなっている。

以下の質問は、海外子会社が複数ある場合には、回答企業にとって主要な事業である海外子会社の 1 社を対象として、回答するように要求しているため、以下の回答は、回答企業が想定している海外子会社に関する回答ということになる。

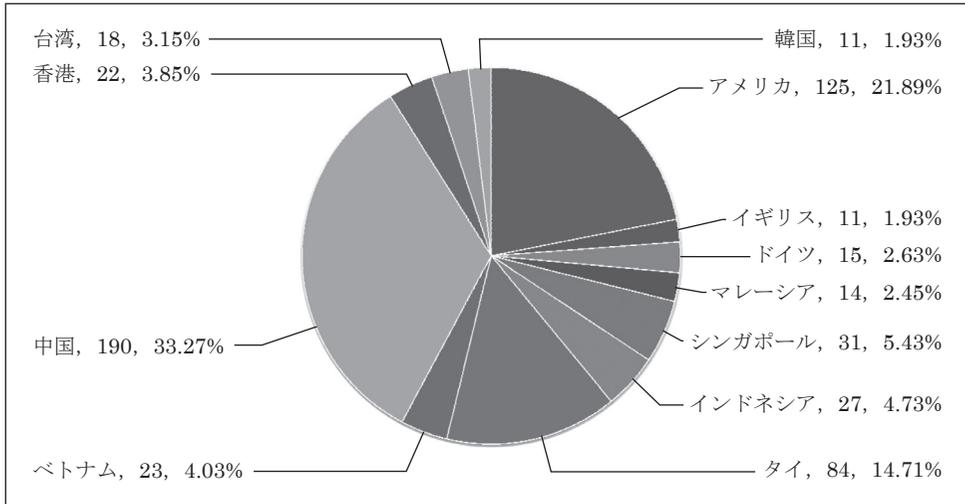
図表 5：回答企業の業種別内訳

	度数	割合				
鉱業	4	0.63%	内訳			
建設業	35	5.50%				
製造業	416	65.41%				
商業	86	13.52%				
サービス業	28	4.40%				
運輸・情報通信業	43	6.76%				
不動産業	3	0.47%				
金融・保険業	21	3.30%				
				ガラス・土石製品	12	2.88%
				ゴム製品	9	2.16%
				パルプ・紙	9	2.16%
				医薬品	13	3.13%
				化学	46	11.06%
				機械	73	17.55%
				金属製品	28	6.73%
				非鉄金属	14	3.37%
			精密機器	14	3.37%	
			電気機器	66	15.87%	
			輸送用機器	54	12.98%	
			繊維製品	17	4.09%	
			鉄鋼	9	2.16%	
			石油・石炭製品	1	0.24%	
			食料品	26	6.25%	
			その他製品	25	6.01%	

図表 6：進出地域別内訳



図表 7： 国別内訳（10以上の回答が得られた国／特別行政区）（国名，度数，全体に占める割合）



②海外子会社に対する理念コントロールと業績目標の達成度

本稿では、前項で検討した経営理念と業績との関係が、海外子会社のマネジメントというフレームワークの中において、何らかの関係があるかどうかを検証するものである。まず、アンケート調査において、経営理念の浸透に関して、図表 8 のような質問項目を設定している。

図表 8： 海外子会社に対する経営理念の浸透についての質問項目

問 5 海外子会社における経営理念についてお尋ねします。下記の各項目について想定頂いた海外子会社の実情にあてはまる数字 1 つに○印をおつけください。なお、「経営理念」とは、文書化された価値観や信念を示し、企業理念、社是・社訓、ミッションステートメントとして表記されたものを想定してください。

	全くそのようなことは無い		どちらとも言えない			全くその通り	
	1	2	3	4	5	6	7
① 海外子会社に対しても貴社の経営理念を浸透させることを重要視している。	1	2	3	4	5	6	7
② 海外子会社の母国語を通じて、貴社の経営理念とその詳細が示されている。	1	2	3	4	5	6	7
③ 貴社の経営理念を深く理解している人物を海外子会社に出向させている。	1	2	3	4	5	6	7
④ 海外子会社内のあらゆる場において、経営理念を象徴する『マーク』や『ロゴ』が使用されている。	1	2	3	4	5	6	7
⑤ 現地国の価値観や文化を踏まえた経営理念の解釈を海外子会社に示している。	1	2	3	4	5	6	7
⑥ 海外子会社内にて、貴社の経営理念に関する研修・教育が頻繁に行われている。	1	2	3	4	5	6	7
⑦ グループの一員として相応しい、あるいは社名に恥じない行動をとることを、海外子会社に求めている。	1	2	3	4	5	6	7

上記の質問は、本社の経営理念を海外子会社に対してどのように浸透させているのかを聞いている。まず、質問項目に関する一貫性を検証するために、信頼性分析を行ったが、クロンバックの  $\alpha$  の値は、0.853 であり、質問項目に関する一貫性は確認できた。次に各質問項目間の相関関係について、分析を行った。結果は、図表 9 に示されているとおりである。

図表 9：経営理念の浸透に関する変数間の相関係数

	問 5-1	問 5-2	問 5-3	問 5-4	問 5-5	問 5-6	問 5-7
相関係数	1	.585**	.508**	.497**	.404**	.505**	.532**
有意確率 (両側)	.	0	0	0	0	0	0
度数	653	653	651	652	652	653	653
相関係数	.585**	1	.403**	.440**	.408**	.519**	.412**
有意確率 (両側)	0	.	0	0	0	0	0
度数	653	653	651	652	652	653	653
相関係数	.508**	.403**	1	.354**	.330**	.435**	.469**
有意確率 (両側)	0	0	.	0	0	0	0
度数	651	651	651	650	650	651	651
相関係数	.497**	.440**	.354**	1	.444**	.489**	.437**
有意確率 (両側)	0	0	0	.	0	0	0
度数	652	652	650	652	651	652	652
相関係数	.404**	.408**	.330**	.444**	1	.526**	.414**
有意確率 (両側)	0	0	0	0	.	0	0
度数	652	652	650	651	652	652	652
相関係数	.505**	.519**	.435**	.489**	.526**	1	.463**
有意確率 (両側)	0	0	0	0	0	.	0
度数	653	653	651	652	652	653	653
相関係数	.532**	.412**	.469**	.437**	.414**	.463**	1
有意確率 (両側)	0	0	0	0	0	0	.
度数	653	653	651	652	652	653	653

※相関係数は、スピアマンの相関係数、\*\*は、1% 水準で有意

相関関係の結果からは、相関係数間の相関は、1% 以下水準で有意であり、変数間の相関関係は、存在すると考えられる。

さらに因子分析を行った結果は、図表 10 のとおりである。因子は 1 つに集約されており、「経営理念の浸透」ということとする。

図表 10：因子分析の結果

因子行列<sup>a</sup>

	因子
	1
問 5-1	.755
問 5-2	.697
問 5-3	.568

問 5-4	.666
問 5-5	.628
問 5-6	.756
問 5-7	.669

因子抽出法：主因子法

## 説明された分散の合計

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和		
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %
1	3.762	53.740	53.740	3.237	46.248	46.248

因子抽出法：主因子法

次に、業績に関する指標としては、過去の先行研究のような ROA や一人当たり賃金のようなデータではなく、アンケート調査の質問項目にある海外子会社の成果・行動に関する質問項目を利用することにした。これは、アンケート調査の対象企業がどの海外子会社を念頭に回答を行ったかが特定できないために、調査対象企業の海外子会社に関する財務データを収集することが困難である。また、非上場企業も調査対象に含まれているため、この点においても財務データの入手は困難である。

そこで、実施したアンケート調査においては、海外子会社の成果および行動に関して図表 11 に示された質問を行っている。したがって、これらの質問項目を業績の代理変数として用いることとする。

図表 11：海外子会社の成果・行動に関する質問

問 11 想定頂いた海外子会社の下記の成果・行動についてどの程度満足していますか。該当する数字 1 つに○印をおつけください。

	全く満足して いない		中程度			非常に満足 している	
	1	2	3	4	5	6	7
① 業績目標の達成度	1	2	3	4	5	6	7
② 変化への対応	1	2	3	4	5	6	7
③ 競合他社と比較した業績	1	2	3	4	5	6	7
④ グループ内の子会社と比較した業績	1	2	3	4	5	6	7
⑤ 課題発見能力	1	2	3	4	5	6	7
⑥ 自発的な学習	1	2	3	4	5	6	7
⑦ 計画の実行力	1	2	3	4	5	6	7

まず、確認のため、これらの質問項目間の相関関係について検証を行った。結果は、図表 12 のとおりである。

図表 12 : 質問項目間の相関係数

		問 11-1	問 11-2	問 11-3	問 11-4	問 11-5	問 11-6	問 11-7
問 11-1	相関係数	1.000	.639**	.707**	.748**	.460**	.429**	.622**
	有意確率 (両側)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	度数	653	652	652	648	653	652	653
問 11-2	相関係数	.639**	1.000	.653**	.569**	.611**	.566**	.643**
	有意確率 (両側)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	度数	652	652	651	647	652	651	652
問 11-3	相関係数	.707**	.653**	1.000	.670**	.477**	.458**	.579**
	有意確率 (両側)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	度数	652	651	652	647	652	651	652
問 11-4	相関係数	.748**	.569**	.670**	1.000	.483**	.446**	.580**
	有意確率 (両側)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	度数	648	647	647	648	648	647	648
問 11-5	相関係数	.460**	.611**	.477**	.483**	1.000	.796**	.684**
	有意確率 (両側)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	度数	653	652	652	648	653	652	653
問 11-6	相関係数	.429**	.566**	.458**	.446**	.796**	1.000	.686**
	有意確率 (両側)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	度数	652	651	651	647	652	652	652
問 11-7	相関係数	.622**	.643**	.579**	.580**	.684**	.686**	1.000
	有意確率 (両側)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	度数	653	652	652	648	653	652	653

相関係数は、スピアマンの相関係数を求めているが、いずれも 1% 以下水準で有意となっているので、質問項目間の相関関係は確認された。また、クロンバックの  $\alpha$  の値も 0.914 であるので、一貫性はあると思われる。そこで、因子分析を行った結果が、図表 13 である。結果からは、抽出された因子は 1 つであり、この因子は、海外子会社に成果および行動を表すものとして、解釈することが可能である。

図表 13 : 因子分析の結果

因子行列<sup>a</sup>

	因子		
	1		問 11-4
			問 11-5
問 11-1	.781		問 11-6
問 11-2	.808		問 11-7
問 11-3	.767		

因子抽出法：主因子法

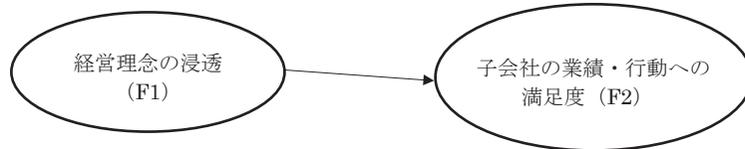
説明された分散の合計

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和		
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %
1	4.645	66.362	66.362	4.256	60.804	60.804

因子抽出法：主因子法

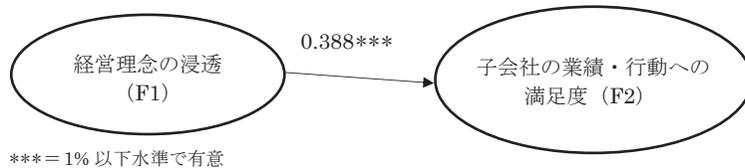
そこで、「経営理念の浸透」と「子会社の業績・行動への満足度」を潜在変数とする図表 14 のようなモデルにより、パス解析を実施した。その結果は、図表 15 のとおりである

図表 14：検証モデル



図表 15：モデルの検証結果

			推定値	標準誤差	検定統計量	確率
F2	←	F1	.388	.050	7.750	0.000
問 51	←	F1	1.000			0.000
問 52	←	F1	1.276	.076	16.681	0.000
問 53	←	F1	.814	.063	12.879	0.000
問 54	←	F1	1.128	.075	15.114	0.000
問 55	←	F1	.867	.063	13.720	0.000
問 111	←	F2	1.000			
問 112	←	F2	.917	.042	22.032	0.000
問 113	←	F2	.957	.046	20.617	0.000
問 114	←	F2	.964	.047	20.342	0.000
問 115	←	F2	.893	.043	20.987	0.000
問 116	←	F2	.847	.042	20.087	0.000
問 117	←	F2	.934	.041	22.855	0.000



図表 15 の結果からは、「経営理念の浸透」が「子会社の業績・行動への満足度」にプラスの影響を与えていることになる。これは、拙稿（2015）において回帰分析を用いた検証と一致するものである。しかし、モデルの適合度を示すカイ 2 乗値／自由度は、13.754、NFI = 0.833 など、モデルの適合度を示す数値は、よくない値を示している。したがって、別の潜在変数の存在などモデル自体に問題がある可能性もある。

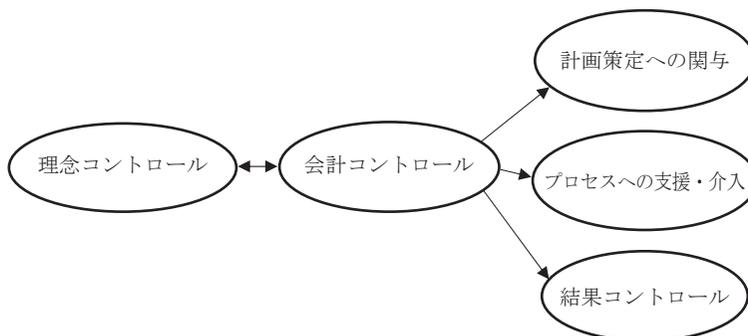
### 3. 会計コントロールと海外子会社における業績目標の達成度

本節では会計コントロールが海外子会社の業績にどのような影響を与えているのかについて、分析を行う。近年のマネジメント・コントロール・システム（MCS）の議論においては、コントロール・システムをどのように分類するかについては、多くの議論があるが、近年の

コントロール・システムに関する実証研究等で多く援用されているものとして、前述した R. Simons が提示したモデルがある。これはその後登場するコントロール・パッケージという概念に代表されるように、コントロール・システムを単独で用いるのではなく、複数のコントロール・システムを同時に組み合わせることが、より効果であり、実務においてもそのような形態で運用されているとしている。特に海外子会社の管理においては、現地における経営環境、法規制、現地における価値観、文化の相違、経済発展の状況などのマクロ経済的状況など、考慮しなければならない要素が多数あり、しかも関係性が複雑である。このため、企業は、複数のコントロール・システムを組み合わせることでコントロールを行うことが合理的であると考えられる。

本稿と同じデータを用いた実証研究である西居・近藤・中川 (2015) では、コントロール・システムがコントロール・パッケージとして、用いられているのかどうかを検証している。この論文では、理念によるコントロールおよび会計コントロールがそれぞれ個別に実施されているのではなく、相互に密接に関係しながらマネジメント・コントロール・システムを構成しているということを、日本本社による海外子会社のマネジメントにおいて実証しようとしている。具体的には、理念コントロールが会計コントロールを構成する下位のシステムである「計画策定への関与」、「プロセスへの支援・介入」、「結果コントロール」という 3 つの変数にどのような影響を与えているのかについて、検証を行っている (図表 16)。

図表 16 : 理念コントロールと会計コントロール



出所：西居・近藤・中川 (2014), p.85。

因子分析およびパス解析の結果からは、日本企業の海外子会社管理において、理念コントロールと会計コントロールがセットして行使されるモデルが適合することが、検証された。この結果からは、理念コントロールと会計コントロールを二者択一的に用いるのではなく、1つの組み合わせとして捉える分析フレームワークが有効であることが示唆されている<sup>10)</sup>。

しかし、本稿では、西居・近藤・中川 (2015) と同じデータを用いているが、コントロール・

10) 西居・近藤・中川 (2014), p.91.

システムがコントロール・パッケージとして、用いられているのかどうかというよりも、個別の要素が子会社の成果にどのように結びついているのかを、探索的に検証することを目的としている。そこで、西居・近藤・中川（2015）と同様に、問9の14ある質問項目を因子分析により、要素の絞り込みを行った。これらの質問項目は、図表17に示されている。

図表17：「結果コントロール」に関する質問項目

問9 貴社による海外子会社管理についてお尋ねします。下記の各項目について想定頂いた海外子会社の実情にあてはまる数字1つに○印をおつけください。

	全く そうではない		どちらとも 言えない			全く そのとおり	
	1	2	3	4	5	6	7
① 海外子会社に関連する詳細な業務データを収集している。	1	2	3	4	5	6	7
② 海外子会社に業績結果の原因や次の施策方針などについて詳細な説明を求めている。	1	2	3	4	5	6	7
③ 海外子会社で生じた異常や不測の事態に対して、親会社は適宜指示・支援を与えている。	1	2	3	4	5	6	7
④ 業績評価指標を用いて、海外子会社の役割期待の達成度を把握している。	1	2	3	4	5	6	7
⑤ 海外子会社が担うミッションの成否をどのように判断するのが事前に明確になっている。	1	2	3	4	5	6	7
⑥ 予算実績比較は重要な海外子会社管理手段である。	1	2	3	4	5	6	7
⑦ 海外子会社には非常に厳しい予算目標を課している。	1	2	3	4	5	6	7
⑧ 海外子会社には予算目標の必達を求めている。	1	2	3	4	5	6	7
⑨ 事前に定められた目標との比較を中心に海外子会社の評価を行う。	1	2	3	4	5	6	7
⑩ 海外子会社の経営陣の報酬は業績連動型である。	1	2	3	4	5	6	7
⑪ 海外子会社の資金計画の策定に貴社が深く関与している。	1	2	3	4	5	6	7
⑫ 海外子会社の短期利益計画の策定に貴社が深く関与している。	1	2	3	4	5	6	7
⑬ 海外子会社の中長期経営計画の策定に貴社が深く関与している。	1	2	3	4	5	6	7
⑭ 海外子会社の役員人事は、貴社が深く関与している。	1	2	3	4	5	6	7

因子分析を実施した結果は、図表18のとおりである。

図表 18 : 因子分析の結果

パターン行列<sup>a</sup>

	因子		
	1	2	3
問 9-1	-.181	.828	.070
問 9-2	-.039	.917	-.038
問 9-3	-.009	.611	.109
問 9-4	.304	.526	-.090
問 9-5	.398	.425	-.038
問 9-6	.466	.216	.122
問 9-7	.684	.021	.055
問 9-8	.839	-.058	.005
問 9-9	.806	.033	.000
問 9-10	.569	-.129	-.131
問 9-11	-.141	.081	.767
問 9-12	.058	-.031	.868
問 9-13	.092	-.085	.851
問 9-14	-.118	.094	.525

因子抽出法 : 主因子法

回転法 : Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

クロンバック  $\alpha = 0.885$ 

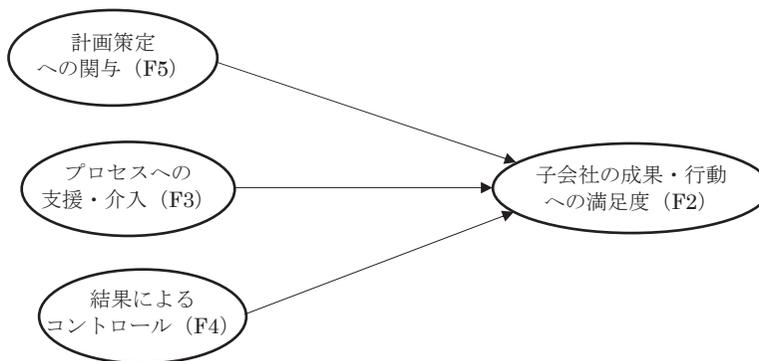
説明された分散の合計

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和 <sup>a</sup>
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %	合計
1	6.002	42.870	42.870	5.597	39.977	39.977	4.562
2	1.776	12.682	55.552	1.356	9.686	49.663	4.541
3	1.205	8.605	64.157	.777	5.548	55.211	3.826

因子抽出法 : 主因子法

図表 18 の結果からは、3 つの因子が抽出された。西居・近藤・中川 (2014) とほぼ同様に、第一因子を「結果によるコントロール」、第二因子を「プロセスへの介入・支援」、第三因子を「計画策定への関与」とする。これらを潜在変数として、図表 19 に示すモデルを想定して、パス解析を実施した。

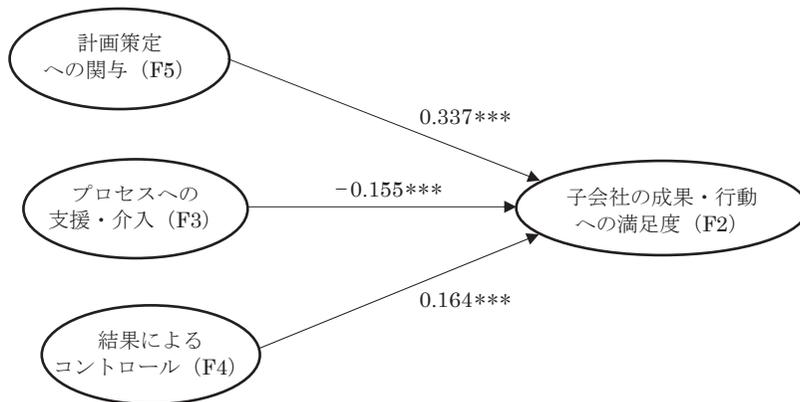
図表 19 : パス解析のモデル



パス解析の実行結果は、図表 20 に示されているとおりである。

図表 20：パス解析の結果

			推定値	標準誤差	検定統計量	確率
F2	←	F3	-.155	.044	-3.485	0.000
F2	←	F5	.337	.050	6.670	0.000
F2	←	F4	.164	.048	3.392	0.000
問 111	←	F2	1.000			
問 112	←	F2	.915	.042	22.042	0.000
問 113	←	F2	.956	.046	20.648	0.000
問 114	←	F2	.963	.047	20.371	0.000
問 115	←	F2	.894	.042	21.078	0.000
問 116	←	F2	.850	.042	20.221	0.000
問 117	←	F2	.937	.041	23.013	0.000
問 911	←	F3	1.000			
問 912	←	F3	1.183	.057	20.793	0.000
問 913	←	F3	.970	.048	20.353	0.000
問 914	←	F3	.505	.042	12.022	0.000
問 97	←	F4	1.000			0.000
問 98	←	F4	1.112	.062	17.862	0.000
問 99	←	F4	1.115	.063	17.776	0.000
問 910	←	F4	.750	.077	9.778	0.000
問 91	←	F5	1.000			0.000
問 92	←	F5	.981	.049	19.858	0.000
問 93	←	F5	.682	.042	16.368	0.000
問 94	←	F5	.886	.057	15.408	0.000



\*\*\*=1%以下水準で有意

結果からは、「計画設定への関与」および「結果によるコントロール」は、「子会社の成果・行動への満足度」には、プラスの影響を与えているが、「プロセスへの支援・関与」は、マイナスの影響を与えている。これは、子会社の成果・行動に満足していないために、日本本社が

プロセスへの支援・関与を強めているという解釈も成り立つ。いずれにしても、会計的なコントロール・パッケージのうち、「計画策定への関与」と「結果によるコントロール」は、「子会社の成果・行動の満足度」に寄与しているということが言える。ただし、経営理念の浸透のモデルと同様に、カイ 2 乗値/自由度 = 13.754, NFI = 0.833 と、モデルの適合度を示す数値は、良くない値と言える。このため、モデルの妥当性にも問題がある可能性がある。

#### 4. 本稿の意義と限界

本稿においては、経営理念の浸透が業績にどのような影響を与えるのかという課題について、日本本社の海外子会社のマネジメントというフレームワークの中で検討を行った。経営学の分野においては、過去の欧米の実証研究においては、明確にならなかった経営理念と業績関係の関係は、久保他 (2005) により日本企業を対象とした研究において、経営理念の存在が企業業績にプラスの影響を与えていることが示唆された。

本稿においても、回帰分析により検証した拙稿 (2015) と同様に、日本本社による海外子会社への経営理念の浸透と海外子会社に対する成果・行動の満足度についても、プラスの影響があるという結果となった。また、会計コントロールについても、海外子会社のマネジメントというフレームワークの中で、その関係を検証しようとした研究はあまりないが、本稿においては、プロセスへの支援・介入というコントロールを除いて、会計コントロールが業績目標の達成度に対してプラスの影響を与えているという結果となった。これは、回帰分析により検証した拙稿 (2015) とは、やや異なる結果となっている。

図表 21 : 会計コントロールと業績目標の達成度に関する回帰分析

モデル	非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率	共線性の統計量	
	B	標準誤差	ベータ			許容度	VIF
1 (定数) 役割期待達成度	3.463	.224		15.479	.000		
	.208	.041	.197	5.081	.000	1.000	1.000
2 (定数) 役割期待達成度 短期計画への関与	3.929	.269		14.585	.000		
	.248	.043	.235	5.813	.000	.904	1.107
	-.129	.042	-.124	-3.064	.002	.904	1.107
3 (定数) 役割期待達成度 短期計画への関与 異常事態の指示	3.073	.346		8.875	.000		
	.184	.045	.174	4.057	.000	.783	1.277
	-.177	.043	-.170	-4.068	.000	.831	1.203
	.251	.065	.171	3.875	.000	.743	1.346
4 (定数) 役割期待達成度 短期計画への関与 異常事態の指示 業績連動報酬	2.916	.350		8.324	.000		
	.162	.046	.153	3.515	.000	.754	1.326
	-.179	.043	-.172	-4.135	.000	.831	1.204
	.247	.064	.169	3.832	.000	.743	1.347
	.080	.032	.098	2.512	.012	.944	1.059

a. 従属変数 業績目標の達成度

例えば、図表 21 は、拙稿（2015）において、実施した回帰分析の結果であるが、本稿においてプラスの影響であった「計画策定への関与」を構成する変数の「短期計画への関与」は、負の係数となっており、本稿の結果と矛盾しているように思われる。また、「プロセスへの支援・介入」を構成する「異常事態への指示」は、正の係数となっており本稿の結果と一致していない。

その一方で「短期計画への関与」と「プロセスへの支援・介入」も見方を変えれば同じ要素が含まれていると見ることができる。

このように、因子分析により変数を絞り込み、潜在変数を仮定した共分散構造分析と、拙稿（2015）の単純な回帰分析の結果が、本稿の結果と完全に一致しないことは、いずれかのモデルに妥当性が欠如している可能性がある。また、本稿の設定した因果配列が、誤っている可能性も否定できない。さらに、拙稿（2015）において指摘したように、本稿のモデルにおいては、経営理念の浸透および会計コントロールが、子会社の成果・行動の満足度に影響を与えているということになっている。しかし、子会社の成果・行動の満足度が高いから経営理念の浸透が容易に行うことができる、あるいは、子会社の成果・行動の満足度が高いから、会計コントロールが有効に機能するという逆の因果関係が成立している可能性も否定できない。

さらに、企業が置かれている環境や競争の状況なども影響を与えている可能性もある<sup>11)</sup>。

以上のような課題については、今後、検証するモデルの妥当性等も含めて今後の課題としたい。

#### 【参考文献】

- 安部哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文溥（1991）『アメリカに生きる日本の生産システム：現地工場の「適用」と「適応」』、東洋経済新報社。
- Ali, A.J. (2000), *Globalization of Business: Practice and theory*, International Business Press.
- Anderson, S.W. and S. Mark Young (2001), *Implementing Management Innovations: Lessons Learned from Activity Based Costing in the U.S. Automobile Industry*, Kluwer Academic publishers.
- Ansari, S.L., J.E. Bell and the CAM-I Target Cost Core Group (1997), *Target Costing: The Next Frontier in Strategic Cost Management*, Irwin.
- Anthony, R. (1965), *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Department 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)。
- Anthony, R. (1988), *The Management Control Functions*, Harvard Business School.
- Anthony, R. and V. Govindarajan (2003), *Management Control Systems (10<sup>th</sup> edition)*, McGraw-Hills Education.
- Argote, L. (1999), *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*, Kluwer

---

11) 西居他（2014）では、理念コントロールと会計コントロールが組み合わされて行われていることに関して、海外子会社の所在する地域間に差はないことが実証されている。

## Academic publishers.

- 浅羽 茂 (2002) 『日本企業の競争原理：同質的行動の実証分析』, 東洋経済新報社。
- 浅沼万里 (1997) 『日本の企業組織：革新的適応のメカニズム』, 東洋経済新報社。
- 浅田孝幸・古田隆紀・小林哲夫 (2003) 「コスト・マネジメントシステムの実態と課題：米国企業の分析から (1)」『会計』第 163 巻第 6 号, 935-948 頁。
- 浅田孝幸・古田隆紀・小林哲夫 (2003) 「コスト・マネジメントシステムの実態と課題：米国企業の分析から (2)」『会計』第 164 巻第 1 号, 104-114 頁。
- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』, 日本経済新聞社。
- Bartlett, C.A. and S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press (吉原英樹監訳 (1990) 『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社)
- 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 (1998) *Managing Across Borders: The Transnational Solution (second edition)*, Harvard Business School Press.
- Besser, T.L. (1996), *Team Toyota: Transplanting the Toyota Culture the Camry Plant in Kentucky*, State University of New York Press. (鈴木良始訳 (1999) 『トヨタの米国工場経営：チーム文化とアメリカ人』, 北海道大学図書刊行会)。
- Bruns, Jr., W.J. and R.S. Kaplan (1987), *Accounting and Management: Field Study Perspectives*, Harvard Business School Press.
- Bruns, Jr., W.J. (ed.) (1992), *Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*, Harvard Business School Press.
- Chandler, A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press (三菱経済研究所訳 (1967) 『経営戦略と組織』, 実業之日本社)。
- Chapman, C.S. (ed.) (2005), *Controlling Strategy: Management, Accounting And Performance Measurement*, Oxford: Oxford University Press (澤邊紀生・堀井悟志監訳 『戦略をコントロールする：管理会計の可能性』, 中央経済社, 2008 年)。
- Chow, C.W., Y. Kato and M.D. Shields (1994), "National Culture and Preference for Management Controls: An Exploratory Study of the Firm-Labor Market Interface," *Accounting, Organization and Society*, Vol.19.
- Chow, C.W., M.D. Shields and A. Wu (1999), "The Importance of National Culture in the Design and Performance for Management Controls for Multi-National Operations," *Accounting, Organization and Society*, Vol.24.
- Clark, K. and T. Fujimoto (1991), *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press (田村明比古訳 (1993) 『製品開発力』ダイヤモンド社)。
- Cooper, R. (1995) *When Lean Enterprise Collide*, Harvard Business School Press.
- Cooper, R. and R. Slagmulder (1999), *Supply Chain Development for the Lean Enterprise: Interorganizational Cost Management*, Productivity, Inc. (清水孝・長谷川恵一監訳 (2000) 『企業連携のコスト戦略』, ダイヤモンド社)。
- Cusumano, M.A. (1985), *The Japanese Automotive Industry: Technology & Management at Nissan & Toyota*, The Council on East Asian Studies, Harvard University.
- Cusumano, M.A. and K. Nobeoka (1998), *Thinking beyond Lean: How Multi-Project Management Is Transforming Product Development at Toyota and Other Companies*, The Free Press.
- Dent, F.J. (1996), "Global Competition: Challenges for Management Accounting and Control," *Management Accounting Research*, Vol.7 No.2.
- Dertouzos, M. and R. K. Solow, the MIT Commission on Industrial Productivity (1989), *Made in*

- America: Regaining the Productive Edge*, The MIT Press. (依田直也訳 (1990) 『Made in America: アメリカ再生のための米日欧産業比較』, 草思社)。
- Egelhoff, W.G. (1993), "Great Strategy or Great Strategy Implementation: Two Ways of Competing in Global Markets," *Sloan Management Review*, Vol.34 No.2.
- Ferrara, W. L. (1990), "The New Cost/Management Accounting: More Questions than Answers," *Management Accounting (IMA)* Vol.72 No.4
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』, 中央公論新社。
- 古田隆紀 (1997) 『現代管理会計論』, 中央経済社。
- Fuss, M.A. and L. Waverman (1992), *Costs and Productivity in Automobile Production: The Challenge of Japanese Efficiency*, Cambridge University Press.
- Galbraith, J. R. and E. E. Lawler III (1993), *Organizing for the Future*, Jossey-Bass. (寺本義也監訳, 柴田高・竹田昌弘・柴田道子・中條尚子訳 (1996) 『21世紀企業の組織デザイン』, 産能大学出版部)。
- Gupta, A. 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.
- Gupta, A. and V. Govindarajan (2000), "Knowledge Flows within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, Vol.21 No.4, pp.473-496.
- 長谷川信次 (1998) 『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』, 同文館。
- Henri, J. (2006), "Organizational culture and performance measurement systems," *Accounting, Organizations and Society*, Vol.31, p.77-103.
- 洞口治夫 (2002) 『グローバリズムと日本企業: 組織としての多国籍企業』, 東京大学出版会。
- Hornigren, C.T., A. Bhimani, S.M. Datar and G. Foster (2002), *Management and Cost Accounting (second edition)*, Prentice Hall.
- Hornigren, C.T., S.M. Datar and G. Foster (2002), *Cost Accounting: Managerial Emphasis (9<sup>th</sup> Edition)*, Prentice Hall.
- 星野優太 (2003) 『日本企業の業績評価と報酬システム: 理論と実証』, 白桃書房。
- 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の実態調査」『産業経理』第52巻第4号, 52-65頁。
- 井上信一 (1995) 「アジア進出日系企業の経営実践と管理会計の国際移転」『香川大学経済論叢』第68巻第1号, 63-99頁, 307-333頁。
- 井上信一 (2003) 「NIES 進出日系企業の管理会計・原価管理に関する調査研究」『研究年報』(香川大学経済研究所) 第42-2号, 1-57頁。
- 石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人 (1998) 『日本のリーン生産方式: 自動車企業の事例』, 中央経済社。
- 石井昌司 (1994) 『日本企業の海外事業展開: グローバル・ローカリゼーションの実態』, 中央経済社。
- 板垣 博編 (1997) 『日本の経営・生産システムと東アジア: 台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場』, ミネルヴァ書房。
- 伊藤嘉博 (2001) 『管理会計のバースペクティブ』, 上智大学出版会。
- 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。
- 岩淵吉秀 (1995) 「国際化企業における資源依存関係とマネジメント・コントロール」(伊藤嘉博編『企業のグローバル化と管理会計』中央経済社, 1995年所収)。
- 岩淵吉秀 (1997) 「戦略的コスト・マネジメント導入による組織学習の進展: Magnetti Marelli 社 Rotating Machines 事業部における組織変革」『国民経済雑誌』第175巻第6号, 71-91頁。
- Johnson, H.T. and R.S. Kaplan (1987), *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press.
- Johnson, H.T. (1992), *Relevance Regained: From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment*, Free

- Press. (辻厚生・河田信訳 (1994) 『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・エンパワメント」へ』, 中央経済社)。
- Johnson, H.T. and A. Bröms (2000), *Profit beyond Measure: Extraordinary Results through Attention to Work and People*, Free Press (河田信訳 (2002) 『トヨタはなぜ強いのか: 自然生命システム経営の真髄』, 日本経済新聞社)。
- 会計フロンティア研究会 (1993) 『管理会計のフロンティア』, 中央経済社。
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton (1996), *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press. (吉川武男訳 (1997) 『バランス・スコアカード』, 生産性出版)。
- Kaplan, R.S. and R. Cooper (1998), *Cost and Effect*, Harvard Business School Press. (桜井通晴監訳 (1998) 『コスト戦略と業績管理の統合システム』, ダイアモンド社)。
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton (2001), *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press (桜井通晴監訳 (2001) 『戦略的バランスト・スコアカード』, 東洋経済新報社)。
- 加登 豊 (1993) 『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 (1996) 「原価企画の現状と課題: 日本と欧米との比較」『品質管理』第 47 巻第 2 号, 171-179 頁。
- Kato, Y.G. Böer and C.W. Chow, (1995) “Target Costing: An Integrative Management Process,” *Journal of Cost Management*, Vol.9 No.1.
- 加登 豊 (1997) 「原価企画の海外移転に関する予備的考察」『国民経済雑誌』第 175 巻第 6 号, 29-47 頁。
- 加登 豊 (1999) 「事業部・本社関係が原価企画普及活動に及ぼす影響: Magneti-Marelli 社電子システム事業部の事例」『国民経済雑誌』第 179 巻第 2 号, 61-83 頁。
- 加登 豊 (2000) 「日本の管理会計の海外移転: 手法主導型導入とコンセプト主導型導入の比較分析」『會計』第 157 巻第 3 号, 219-236 頁。
- 経済産業省 (2003) 『我が国企業の海外事業活動: 平成 13 年度海外事業活動基本調査』, 財務省印刷局。
- Kenney, M. and R. Florida (1993), *Beyond Mass Production: The Japanese System and its Transfer to the U.S.*, Oxford University Press.
- 木島淑孝編 (2006) 『組織文化と管理会計システム』, 中央大学出版部。
- 北居明 (2004) 「80 年代における「強い文化」論をめぐる諸議論について」『大阪府立大学経済研究』50 巻第 1 号, 287-306 頁。
- 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 (1999) 「戦略的管理会計に関する一考察: アカウンタビリティのスタイルとプロセス」『會計』第 155 巻第 1 号, 1-12 頁。
- 小林哲夫 (2001) 「相互依存関係のマネジメントと管理会計の変革」『企業会計』第 53 巻第 3 号, 340-347 頁。
- Kozul-Wright, R. and R. Rowthorn (1998), *Transnational Corporations and the Global Economy*, Palgrave.
- 久保克行・広田真一・宮島英昭 (2005) 「日本企業のコントロールメカニズム: 経営理念の役割」『季刊企業と法創造』第 4 号, 113-124 頁。
- 李 建 (2002-a) 「日系オーストラリア子会社のマネジメント・コントロール」『京都学園大学経営学部論集』第 11 巻第 3 号, 65-82 頁。
- 李 建 (2002-b) 「日系イギリス子会社のマネジメント・コントロール」『京都学園大学経営学部論集』第 12 巻第 1 号, 51-66 頁。
- 李超雄・門田安弘 (2000) 「原価企画におけるサプライヤー関係が原価低減に及ぼす効果に関する実証研究」『管理会計学』第 8 巻第 1・2 号, 119-136 頁。
- Liker, J.K., W.M. Fruin and P.S. Adler (ed.) (1999) *Remade in America: Transplanting & Transforming Japanese Management System*, Oxford University Press.

- 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。
- 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つて」『會計』第 145 巻第 3 号, 311-325 頁。
- 牧戸孝郎 (2000) 「日本の管理会計の特質と海外移転」『會計』第 157 巻第 3 号, 161-174 頁。
- 牧野昇監修・三菱総合研究所経営開発部編 (1992) 『日本企業のグローバル戦略: 「海外事業」転換期の課題とシナリオ』, ダイアモンド社。
- Merchant, K.A. (1990), "The Effect of Financial Controls on Data Manipulation and Management Myopia," *Accounting, Organizations and Society*, Vol.15. pp.297-313.
- 宮本寛爾 (2003) 『グローバル企業の管理会計』, 中央経済社。
- Monden, Y. and M. Sakurai ed. (1989), *Japanese Management Accounting: A World Class Approach to Profit Management*, Productivity Press.
- 門田安弘 (2003) 『経営・会計の実証分析入門』, 中央経済社。
- 中川 優 (2002) 「在欧日系企業における管理会計システム: アンケート調査の結果から」『同志社商学』第 54 巻第 1・2・3 号, 329-361 頁。
- 中川 優 (2003) 「在外日系企業における製品開発と原価企画」『同志社商学』第 54 巻第 4 号, 555-566 頁。
- 中川 優 (2004) 『管理会計のグローバル化』, 森山書店。
- 中川 優 (2013) 「海外子会社マネジメントの実態: アンケート調査の結果から」『同志社商学』第 64 巻第 5 号, 541-558 頁。
- 中川 優 (2014) 「海外子会社マネジメントの実態: 地域別子会社管理の比較」『同志社商学』第 65 巻第 6 号, 917-933 頁。
- 中川 優 (2015) 「日本企業による海外子会社コントロール: アンケート調査によるデータに基づく探索的な検証」『松山大学論集』第 27 巻第 4-1 号, 41-67 頁。
- 中村久人 (2002) 『グローバル経営の理論と実態』, 同文館。
- 日本貿易振興会 (1996) 『在米日系製造企業: 経営の実態 1996 年版』, 日本貿易振興会。
- 日本貿易振興会 (1998) 『進出企業実態調査アジア編: 日系製造企業の活動状況』, 日本貿易振興会。
- 日本会計研究学会 (1996) 『原価企画研究の課題』, 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, 83-94 頁。
- 延岡健太郎 (1996) 『マルチプロジェクト戦略: ポストリーンの製品開発マネジメント』, 有斐閣。
- 延岡健太郎 (1997) 「米国自動車産業の競争力向上における日本の経営手法の学習」『経済経営研究年報』(神戸大学経済経営研究所) 第 47 号, 99-130 頁。
- 延岡健太郎 (1999) 「日本自動車産業における部品調達構造の変化」『国民経済雑誌』第 180 巻第 3 号, 57-69 頁。
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press
- Nonaka, I. and D. Teece (ed.) (2001), *Managing Industrial Knowledge: creation, transfer and utilization*, SAGE Publications.
- 尾畑 裕 (2000) 「ドイツにおける原価企画の受容と展開」『會計』第 157 巻第 3 号, 186-198 頁。
- 大貝威芳 (2000) 『競争と戦略のグローバル化: 21 世紀多国籍企業の展望』, 中央経済社。
- 荻野 登 (2001) 「なぜ日系メーカーがターゲットか」『海外労働時報』No.318, 2001 年 12 月号, 57-59 頁。
- 岡本康雄編 (1998) 『日系企業 in 東アジア』, 有斐閣。
- 岡本康雄編 (2000) 『北米日系企業の経営』, 同文館。
- 岡野 浩 (1995) 「原価企画の海外移転プロセス」『原価計算研究』第 19 巻第 1 号。

- 岡野 浩 (2003) 『グローバル戦略会計』, 有斐閣。
- Olve, N.G., J. Ray and M. Wetter, *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons (吉川武男訳 『戦略的バランス・スコアカード: 競争力・成長力をつけるマネジメント・システム』, 生産性出版)。
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press. (土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫 (1982) 『競争優位の戦略』, ダイヤモンド社)。
- Prahalad, C. and G. Hamel (1995), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press. (一條和生訳 (1995) 『コア・コンピタンス経営』, 日本経済新聞社)。
- Punnett, B.J. and O. Shenkar (ed.) (2004), *Handbook for International Management Research (2<sup>nd</sup> edition)*, The University of Michigan Press.
- Rumelt, R.P. (1974), *Strategy, structure, and economic performance*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. (鳥羽欽一郎他訳 (1977) 『多角化戦略と経済成果』, 東洋経済新報社)。
- 佐久間 賢 (1993) 『現地経営の変革: 情報共有化戦略への挑戦』, 日本経済新聞社。
- 櫻井通晴 (2004) 『管理会計 (第三版)』, 同文館。
- Shields, M.D. (1997), “Research in Management Accounting by North Americans in 1990s,” *Management Accounting Research*, Vol.3 pp.3-62.
- Shields, M.D. (1998), “Management accounting practices in Europe: a perspective from the States,” *Management Accounting Research*,” Vol.9, No.4.
- 清水 孝 (2001) 『戦略管理会計』, 中央経済社。
- Simons, R. (1995), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.
- 鈴木直次 (1991) 『アメリカ社会のなかの日系企業: 自動車産業の現地経営』, 東洋経済新報社。
- 鈴木貞彦 (1993) 『日本企業による欧米企業の買収と経営』, 慶應通信。
- 高橋泰隆 (1997) 『日本自動車企業グローバル経営: 日本化か現地化か』, 日本経済評論社。
- 田中雅康 (1995) 『原価企画の理論と実践』, 中央経済社。
- 田中隆雄・小林啓孝編 (1995) 『原価企画戦略: 競争優位に立つ原価管理』, 中央経済社。
- 谷 武幸 (1994-a) 「原価企画におけるインターラクティブ・コントロール」『国民経済雑誌』第 169 巻第 4 号, 19-38 頁。
- 谷 武幸編 (1994-b) 『現代企業の管理システム』, 税務経理協会。
- Tani, T., H. Okano, N. Shimizu, Y. Iwabuchi, J. Fukuda and S. Cooray (1994), “Target Cost Management in Japanese Companies: Current States of the Art,” *Management Accounting Research*, Vol.5. pp.367-382.
- Tani, T. (1995), “Interactive Control in Target Cost Management”, *Management Accounting Research*, Vol.6 No.4 pp.399-414.
- 谷 武幸編 (1997) 『製品開発のコスト・マネジメント: 原価企画からコンカレント・エンジニアリングへ』, 中央経済社。
- 谷 武幸 (1999) 「2 つのコストテーブルとその機能」『国民経済雑誌』第 179 巻第 2 号, 1-11 頁。
- 谷 武幸・岩淵吉秀編 (2000) 『競争優位の管理会計』, 中央経済社。
- 谷 武幸 (2002) 「日本の管理会計の国際化」『企業会計』第 54 巻第 4 号, 468-478 頁。
- 谷 武幸編 (2004) 『成功する管理会計システム』, 中央経済社。
- 植木真理子 (2002) 『経営技術の国際移転と人材育成』, 文眞堂。
- 上埜 進 (1997) 『日米企業の予算管理: 比較文化論的アプローチ [増補版]』, 森山書店。
- 早稲田大学商学部・(財) 経済広報センター編 (1997) 『自動車産業のグローバル戦略: 挑戦から共生へ』, 中央経済社。
- Widner, S.K. (2007) “An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework”, *Accounting*,

*Organizations and Society*, 32 (7-8), pp757-788.

Wilson, R. M.S. (ed.) (1997), *Strategic Cost Management*, Ashgate.

Womack, J., D. Jones and D. Roos (1990), *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates.

(沢田博訳 (1990) 『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える。: 最強の日本車メーカーを欧米が追い越す日』, 経済界。

山本浩二 (1998) 「感性領域への管理会計の拡大 - : 組織の活性化」『*会計*』第 153 卷第 3 号, 347-362 頁。

安室憲一・(財) 関西生産性本部編 (1997) 『現場イズムの海外経営』, 白桃書房。

横田絵里 (1998) 『フラット化組織の管理と心理 : 変化の時代のマネジメント・コントロール』, 慶應義塾大学出版会。

吉田栄介 (2002) 『持続的競争優位をもたらす原価企画能力』, 中央経済社。

吉原英樹 (2001) 『国際経営 (新版)』, 有斐閣。

吉原英樹編 (2002) 『国際経営論への招待』, 有斐閣。

吉原英樹・板垣博・諸上茂登編 (2003) 『ケースブック国際経営』, 有斐閣。

Young, S.M. (1997), "Field Research Methods in Management Accounting," *Accounting Horizons*, March 1997 pp.76-84..

Young, S.M. (1997), "Implementing Management Innovations Successfully: Some Principles for Lasting Change," *Journal of Cost Management (Spring)* pp.16-20.

(本稿は、平成 27 年度科学研究費基盤 (B) : 海外子会社マネジメントにおけるコントロールパッケージに関する研究 : 研究課題番号 : 26285104) による研究成果の一部である。)

