

## 論文

## グローバル予算管理の「状況に埋め込まれた機能性」

堀井 悟 志\*

## 要旨

本論文は、公認会計士への聞き取りを行うことで再確認した、日本企業のグローバル管理会計実践では、予算編成を活用したコミュニケーションの促進が図られているものの、総じて、予算コントロールは強度が弱いと言わざるを得ず、支配型管理会計は不十分であるという現状を打破するための一助とすべく、グローバル経営という状況下において ROE 経営を展開している A 社のケースを基に、支配型管理会計としての予算管理の牽制機能の強化の在り方について検討を行った。ケースからは、中期 ROE 目標の設定と、その売上高営業利益率、総資産回転率、財務レバレッジへの展開および目標設定、さらには、総資産回転率維持のための固定資産管理制度の構築・運用を明らかにすることで、同社における予算管理の位置づけを明確にしたうえで、売上高、営業利益、売上高営業利益率を中心とした日本本社から事業部や海外子会社に対する予算管理実践を明らかにした。そのなかで、支配型管理会計としての予算管理において、売上実績の妥当性検証と予算の規範性の役割期待の低下と補完的情報の活用から見出された固定的目標をもつ予算管理への相対業績評価の補完的取り込み、制御的予算管理ではない情動的予算管理の可能性、そして状況に埋め込まれた機能性を発揮するための（ある状況のなかで、その状況との相互作用のなかで活用されうる）状況依存的管理会計リテラシーの存在とその体得などを明らかにした。

## キーワード

グローバル予算管理、状況に埋め込まれた機能性、支配型管理会計、支援型管理会計、制御的予算管理、情動的予算管理、状況依存型管理会計リテラシー

---

\* 立命館大学経営学部 教授

## 目 次

- I. 日本的グローバル管理会計構築への期待
- II. 管理会計の「状況に埋め込まれた機能性 (situated functionality)」と管理会計リテラシー
- III. 日本企業のグローバル管理会計実践：現状の再確認
- IV. 支配型管理会計の強化による日本的グローバル管理会計の展開：ケーススタディ研究
  - 1. 調査先企業の概要と調査概要
  - 2. 組織：事業部と職能別海外子会社
  - 3. ROE 経営の展開：中期経営目標としての ROE
  - 4. 固定資産管理
  - 5. 支配型管理会計としての予算管理の構造上の工夫と牽制機能：売上高営業利益率の管理
  - 6. 予算管理の状況に埋め込まれた機能性
- V. グローバル予算管理の知見の可能性：情動的予算管理と状況依存的な管理会計リテラシー
- VI. グローバル化時代の日本的予算管理の構築を目指して

## I. 日本的グローバル管理会計構築への期待

現在、多くの日本企業が何らかの形で海外に進出している。人口の減少に起因する日本市場の縮小や、競争のグローバル化のもと、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。しかし、必ずしも海外事業においていい業績を残すことができていない日本企業が多く、その一因として経営管理上の問題がある。

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としてはこれまでも、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研究蓄積がなされている（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問題、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<sup>1)</sup>が重視され、理念コントロールと会計コントロールが同時に用いられていることが明らかにされている。また、鬼塚（2018）は、本社一子会社間における事前に設定した業績指標を超えた頻繁なコミュニケーションの重要性を指摘している。

これらのコントロール・システムの利用実態に関する研究の到達点を受け、筆者は、海外子会社の業績向上に資する予算管理制度の在り方の検討へと議論を進め、堀井・山田（2016）、堀井（2016）では、23社に対する定性的分析から、日本企業のグローバル管理会計にかかわる実態として、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視、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・チャンネル、現地の情報の量・粒度・鮮度の不足(情報収集の困難さ)などによる日本本社からの管理の強度不足(不十分なPDCA)などを指摘したうえで、堀井(2016)においては、コントロールの違いによる業績の平均の差の検定を行い、製造機能が海外進出している場合、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一方で、販売機能が進出している場合、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とを明らかにした。また、堀井・山田(2016)では、パス解析を用いて、日本本社の予算管理のPDCAサイクルを見直し、強化することで、管理の強度不足を解消し、それによって、管理会計リテラシーといった管理能力不足と情報の量・粒度・鮮度の不足の解決を図ることが期待できること、つまり、日本本社が支配型管理会計を強化することで、管理の強度不足を解消し、それによって、支援型管理会計に必要な管理会計リテラシー不足と情報の量・粒度・鮮度の不足の解決を図ることが期待できることを明らかにした。これは、海外子会社の業績向上に対して、支配型管理会計の強化による支援型管理会計の発展、換言すれば支配型管理会計と支援型管理会計の共進化が貢献する可能性を示すものである。

ここで、支配型管理会計とは、(特に欧米での)管理会計の理論的基礎を成している管理会計の在り方で、経営上層部およびコントローラーという専門スタッフが管理会計機能を担う上位者による下位者支配のための管理会計をいう(堀井, 2015)。一方で、支援型管理会計とは、日本企業の管理会計実践でみられるような管理会計機能が経営上層部だけでなく、事業を直接的に担う下位管理者にも付与された下位者の事業活動を支援するための管理会計をいう(堀井, 2015)。支援型管理会計は、現場に近い管理者や従業員のモチベーションの向上につながり、現場重視の経営という観点では、極めて大きな競争力の源泉となっていると考えられる一方で、コントローラーといった有能な専門スタッフの不在にもつながっている。経営のグローバル展開においては、日本とは異なる組織コンテキストのなか、物理的距離も大きく、事業活動の不可視化の程度が高い状況で、適切に状況を把握し、必要な意思決定を行う海外子会社に対するリモートコントロールとしての支配型管理会計が必要に思えるが、コントローラーの不在にもみてとれるように、日本企業にはタイトに支配型管理会計を遂行する素地がない。一方で、支援型管理会計は海外子会社の経営者や管理者の能力を活用できる可能性はあるが、海外子会社の経営者や管理者は、生産や販売といった一職能の管理者であることも多く、その管理会計リテラシー(管理会計を取り扱う能力を指し、会計と実体の関係性への理解を前提に、管理会計技

法を適切に用い、経営課題の解決を図る能力を指す)に適合しておらず、適用が困難な可能性もある。もし支援型管理会計の実践が可能で、事業運営のための管理会計機能を現場に委ねたとしても、むしろ委ねたからこそ、日本の親会社が適切に海外子会社の現状把握と課題解決を図る支配型管理会計の必要性は高い。そのため、日本企業には日本的な支援型管理会計を変化させ、支配型管理会計と支援型管理会計を組み合わせ、グローバルに適用していく必要があり、その一つの在り方が、堀井・山田(2016)で示された支配型管理会計の強化による支援型管理会計の進化である。

本研究では、この知見を念頭に、まずは、この間に行った開取調査を基に、日本企業のグローバル経営管理実践の現状についてより詳細な理解を図ったうえで、上場企業であるA社のグローバル予算管理実践に関する定性的分析から、支配型管理会計の強化の一つの在りようを明らかにすることを目的とする。

## II. 管理会計の「状況に埋め込まれた機能性 (situated functionality)」と 管理会計リテラシー

支配型管理会計としての日本本社から海外子会社への予算管理の強化は、予算管理の機能発現の強化と理解することができる。堀井(2015)において指摘しているように、管理会計機能は、管理会計技法の構造および管理会計リテラシーの相互作用によって発現する。

また、Ahrens and Chapman (2007)は、管理会計の機能は、必ずしも管理会計技法にアプライオリに想定されている通りに発現するものではなく、コンテキスト依存的であるとしたうえで、行為者の巧みな管理会計実践を説明するための視点の一つとして、状況に埋め込まれた機能性 (situated functionality) という概念を展開した。そこでは、組織プロセスにおける技術的会計プロセスと解釈的会計プロセスの相互作用がその状況に埋め込まれながら機能する様が検討される (Ahrens and Chapman, 2007)。これについて、堀口(2010)は、「その背景には、洗練された技巧における全体的視野やその実行可能性は、経験を積んだ行為者の実践のうちに宿るという考え方」があると記している。つまり、状況に埋め込まれた機能性は、会計は固有のローカルな状況に埋め込まれることで、たとえ同じ会計情報であっても状況が異なれば、また情報の利用主体が異なれば、その利用の在り方は異なるといった重要な管理会計実践を表現している (Nama and Lowe, 2014) のである。

これらのことから、状況に埋め込まれた機能性を有する管理会計機能の発現のためには、ある状況に埋め込まれている実体とそれにかかわる技術的会計プロセス (管理会計技法の構造) を介したその運用方法までを含めた解釈的会計プロセス (管理会計リテラシーの一部) の相互作用が出発点として必要であることがわかる。ここで、管理会計リテラシーに注目すると、ある状況に埋め込まれた実体にかかわる管理会計技法の構造の解釈能力やそれにかかわる解釈枠組み

の形成が重要であるといえる。本論文では、支配型管理会計として、多様な状況を念頭にしつつも、いかに日本本社として海外子会社に対する予算管理の構造を作り上げるのか、また一方で、いかに状況に埋め込まれた機能性を発揮するために重要な上述したような管理会計リテラシーの向上を図るのかについて、経験的データに基づく定性的分析によって検討を行う。

### Ⅲ. 日本企業のグローバル管理会計実践：現状の再確認

ここではまず、最初に述べた日本企業のグローバル管理会計実践について、新たに行った聞取調査から、その現状の再確認を行う。筆者は、日本企業のグローバル管理会計実践の現状を再確認し、その理解を深めるために、大手監査法人の海外事務所で、主として日本企業のコーディネーターとして働く公認会計士に対して聞取調査を行った。調査の日時、場所は以下の通りである。

No	日時	所属	インタビュー	時間
1	2017年 12月21日	A 監査法人 ドイツ事務所	日系企業サービス担当公認会計士	80分
2	2018年 4月13日	B 監査法人 オランダ事務所	日系企業サービス担当公認会計士	90分
3	2018年 10月18日	B 監査法人 ロサンゼルス事務所	監査担当パートナー 監査担当マネージャー	115分
4	2018年 10月19日	A 監査法人 ロサンゼルス事務所	日系企業サービス担当公認会計士 監査担当マネージングディレクター	120分

聞取の結果、日本本社による海外子会社の経営管理制度のありようについて、興味深いことに、すべての調査において、公認会計士が同じ分類枠組みで理解していた。それは、海外子会社の経緯（設立子会社か、M&Aか）によって分類するというものであった。なお、昨今の傾向もあってか、公認会計士からの話はM&Aの場合に多くの時間が割かれた。

M&Aによって海外子会社を取得した場合、もちろん優れたPMI (Post Merger Integration) を行う日本企業もあるものの、多くの日本企業がリーダーシップスタイルやモチベーションの維持を理由にもととの経営上層部を変えず、その動向について様子を見るのが多く、結果として、本社から方向性を示すことがないまま、管理ができておらず、現地任せになっていることが多いようである（インタビュー1, 2, 3）。ここには、海外子会社側が積極的に対話を働きかけたとしても、言語の問題もあってか、必ずしも日本本社がそれに答えることができず、直接対話の不足という不十分なコミュニケーションの問題もあるようである（インタビュー1, 2）。なかには、一定程度、計数の把握と会議を通じたコミュニケーションを確立している企業もあるが、その場合でも、総じて、事業活動としては現地任せになっていることが多いようである。

ある (インタビュー 1)。そして、それが海外子会社のマネジメントから、日本本社に対する不信感につながっている場合も多い (インタビュー 4)。

一方で、設立子会社の場合、設立当初より、日本から経営上層部が送り込まれ、当初は成長だけを関心とし、管理は置き去りにされていることが大半である (インタビュー 4)。成長過程での課題は、現地化であることが多い (インタビュー 1) が、一定程度以上の規模まで成長している場合、現地化の程度は高い (インタビュー 4)。

予算管理に着目すると、予算編成の意識は高く、海外子会社は、予算編成段階では、高い目標水準が求められる (インタビュー 2, 4) が、そもそも日本本社からは海外子会社の予算目標の妥当性の判断は十分にはできていないことも多く、この段階でコミュニケーションが図られているようである (インタビュー 1)。また四半期ごとの予算の見直しを行うことで、さらなるコミュニケーションがなされていることも多い (インタビュー 2)。一方で、月次業績の報告を海外子会社は本社に対して行っているものの、概して予実差異分析を含め、予算コントロールの強度は強くないようである (インタビュー 1)。さらに、支配型管理という意味においては、情報の入手可能性が重要であるが、欧米と比べてみても、情報システム投資は多くなく、遅れていると言わざるを得ない (インタビュー 2, 4)。つまり、日本本社の海外子会社に関する情報の入手可能性は必ずしも高くない (インタビュー 1, 3)。

このように、日本企業のグローバル管理会計実践では、予算編成を活用したコミュニケーションの促進が図られているものの、総じて、予算コントロールは強度が弱いと言わざるを得ず、支配型管理会計は不十分であり、その共進化の段階に至っている企業は多くはないのが現状である。このような現状を打破するための一助とすべく、次章では、支配型管理会計の強化に関する日本のグローバル管理会計実践について定性的分析を行う。

#### IV. 支配型管理会計の強化による日本のグローバル管理会計の展開：

##### ケーススタディ研究

##### 1. 調査先企業の概要と調査概要

ここでは、日本に本社を置く A 社におけるケーススタディから、いかにして海外子会社に対する支配型管理会計を展開しているのかについて検討する。A 社は B to B ビジネスをメインとする電子部品メーカーであり、ある 2 つの事業を柱としている。2017 年度の有価証券報告書によると、その連結売上高は約 2000 億円、連結営業利益は約 100 億円を計上し、一定水準の ROE を記録している。グローバルな事業を展開し、海外企業への売上が多く、海外売上高比率は高い水準にある。また製造も、日本国内には拠点を有しておらず、すべて中国や東南アジアに展開した製造子会社で行っている。

A 社の管理担当執行役員に対して筆者は、グローバル展開のなかでの ROE 経営及び予算管

理の在り方について、2015年8月より2019年2月に至るまでで、計10回、およそ17時間の聞取調査・意見交換を行った。以下では、その調査で得た経験的データを基に、まずA社におけるROE経営の展開について論じたい。海外子会社に対する支配型管理会計としていかに予算管理を行っているのかについて、技法と管理会計リテラシーの両面から検討を行う。

## 2. 組織：事業部と職能別海外子会社

高い海外売上高比率をもち、高度にグローバルに展開した事業活動を遂行するために、A社は、多くの職能別の海外子会社を有し、製品製造はすべて中国や東南アジアに展開されている製造子会社にて行い、販売職能は、日本本社はもちろんのこと、中国や東南アジアに加え、ヨーロッパや北アメリカに展開された販売子会社が担っている。日本本社には、管理などのスタッフ部門のほか、生産量や調達のコントロールや生産技術を担う製造本部と、一部販売職能を有し、グローバルな事業活動のかじ取りを行っている主力事業に対応した2つの事業部がある。

基本的には、グローバルに展開している営業活動および生産活動は本社にある事業部によって調整・管理がなされている。具体的には、営業活動の場合、本社で練られた販売戦略のもと、海外子会社と本社事業部がコミュニケーションを図りながら、顧客へのアプローチは海外子会社の裁量で行われる。また、生産活動に関しても、日本本社の事業部において月に1回作られる月次および1年間の販売計画に基づいて各海外製造子会社において生産する製品と見込数量が取りまとめられ、それに基づいて各海外製造子会社において実際の受注に基づいて具体的な生産計画が作られる。なお、日本本社の事業部には、顧客との窓口となり販売職能と製販調整を行う営業部と製品の開発・設計を行う技術部がある。

日々の事業活動に関しては、海外販売子会社が日本本社の事業部に報告し、コミュニケーションを図っているのと同様に、海外製造子会社も、生産の状況それ自体を日本本社の製造本部および事業部にも報告を行っており、それらの報告に基づいて日本本社の事業部にある営業部が、製造と販売を総合的に管理している。このように、その報告ラインと機能から考えると、実質的には、日本本社の事業部が経営管理の中心を担っており、事業部のもとの各職能として、海外製造子会社と海外販売子会社が位置づけられていると理解することができる。

A社の製品は、安価に大量生産することを可能にする生産技術を基礎とした品質とコストのバランスにその競争力があり、一方の事業において、その市場の大きさと安定性をもつ取引において一定程度の売上を上げることができるポジションを確保していることがA社の強みであるが、他方の主力事業には最終製品の競争状況および売れ行きの変化やそこで求められるニーズの変化の速さと大きさから大きな不確実性が存在していると認識している。

### 3. ROE 経営の展開 : 中期経営目標としての ROE

A 社では、近年、中期経営計画における最重要目標として ROE (Return on Equity, 株主資本利益率) の向上を掲げている。A 社は、もともと重要な経営指標として ROE をうたってはいたものの、具体的な数値目標を設定したり、何らかの経営指標へと展開することはなかったが、X 氏 (現社長) が社長に就任すると、中期経営計画の策定の際に、グローバルな大手企業に見劣りしない会社を目指して、中期的な ROE 目標値を全社として設定した。この ROE 目標の設定の背景には、中国や東南アジアにある製造子会社の人件費の上昇やその将来的な可能性への対処としての機械化 (設備投資) とそのもとの利益率の維持・向上の重要性がある。ROE 目標の設定を通じて、日本本社の事業部や海外子会社の経営陣に経営意識の醸成も図られている。

しかし、現時点では、ROE や、そこから財務政策の論点を除いた ROA (Return on Asset, 総資産利益率) が、そのまま目標値として事業部や海外子会社に展開されているわけではなく、あくまでも中期目標として ROE を明確に定めることで、会社として維持すべきことや、その達成のためにやらなければならないことを明確にすることを目的としている。中期経営計画は、年に 1 回、経営上層部を中心に検討され、その進捗状況の確認がなされるとともに、ローリング方式で中期経営計画それ自体も見直しがなされる。

A 社における中期 ROE 目標は、デュポンの分解公式を基礎として、(売上高純利益から営業外損益や特別損益の影響を排除した) 売上高営業利益率、総資産回転率、そして財務レバレッジの 3 つの側面に分解され、それぞれ中期目標値が与えられるとともにその施策の検討がなされている。第一に、売上高営業利益率であり、中期 ROE 目標達成のためにこの売上高営業利益率の向上が大きな課題とされている。中期目標のうち、この売上高営業利益率目標が唯一事業部に中期目標値として展開され、事業部では、売上高営業利益率を向上させるべく、容易ではないものの、より付加価値の高い新製品の開発と、製品設計だけでなく、生産プロセスまでも意識した設計・開発によるコスト低減を目指している。また、中期的な施策である機械化を押し進めることで、人件費の上昇によるコスト増を抑えるだけでなく、不良率の低下による品質コストの低減も図られている。この売上高営業利益率は、中期と短期の緊密な連携とまではいかないものの、事業部や海外子会社に対する短期的な予算管理の中心として管理がなされている。

次に、総資産回転率である。総資産回転率の目標値は、財務レバレッジの財務政策的目標値 (後述) と目標 ROE を所与として、利益率とのバランスから決定されている。現実には、その目標値は、すでに達成している高い水準の維持になっているが、労働集約的な生産プロセスの機械化による省人化という会社としての方針があるなかでは、その水準の維持それ自体も高い目標であるといえる。高い水準の維持のために、会社として投資を含めた固定資産の管理の厳

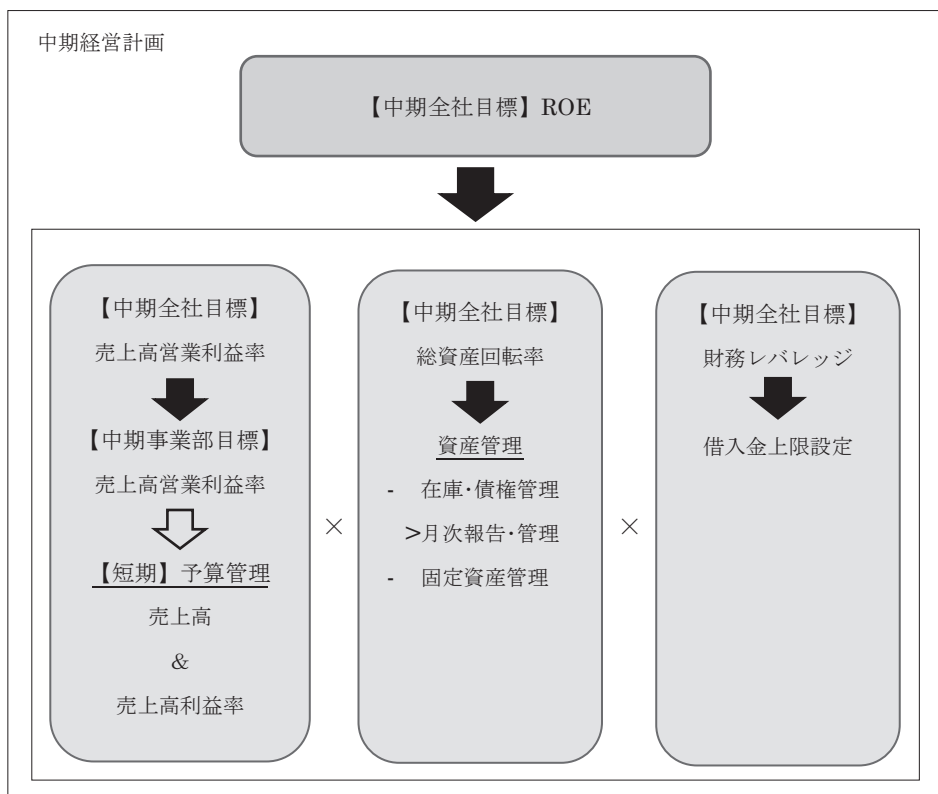


格化(後述)と、これまでも行ってきた在庫や債権の回転期間の管理(例えば、海外子会社や事業部からの月次報告と管理)を基本方針として取り組んでいる。

最後に、財務レバレッジである。財務レバレッジの目標値は、財務的な安全性と負債の活用の感覚的なバランスから財務政策として目標値が設定され、すでにその水準は達成されており、その維持が図られている。なお、A社では、各海外子会社に借入金の上限が設定されており、その上限以上の借入に対しては本社の承認を要することとなっており、この上限の設定を通じて、グループ全体としての財務レバレッジの水準は管理されている。

図1は、ここで説明した中期ROE目標の展開を図示したものである。

図1 A社における中期ROE目標の展開



#### 4. 固定資産管理

ここでは、総資産回転率の管理の中心である固定資産管理を取り上げる。以前は積極的な投資を行っていたこともあり、X社長就任時には、活用していない遊休資産が存在していたため、資産効率の向上という観点から工場の閉鎖や遊休資産の廃棄などを行った。そのうえで、機械化を基本方針とする一方で、設備投資意思決定プロセスの整備を行い、多額の投資案件

は、多様な部門の管理者から成る日本本社の審議委員会での多面的な審査を経て意思決定を行うこととした。

設備投資の立案自体は、基本的には、その必要性和プロセス改善の観点から海外子会社によって、生産技術の展開の観点から日本本社の製造本部によって、そして顧客の新機種のタイミングで日本本社の事業部によって、それぞれなされる。投資の審査においては、戦略性や需要変動などの不確実性リスクなどの定性的要素とともに、正味現在価値や回収期間といった会計的投資採算性が評価される。しかし、いかに慎重に検討しようとも、顧客との関係特殊的に行った投資が想定通りの需要がない、つまり不確実性リスクの顕在化などの要因によって、余剰設備が生じることがあるが、売上高営業利益率の低下などを契機として、このような余剰設備は適宜廃棄や減損処理がなされている。

中期 ROE 目標の展開においては、事業部や海外子会社の管理者の経営意識の醸成がその狙いの一つであった。2015 年の調査開始当初には、事業部や各海外子会社が自律的に資産効率を考えるようになることが重要であるが、現状では資産効率は他人事として関心を寄せておらず、ROA の事業部や海外子会社への展開が必要かもしれないと管理担当執行役員は指摘していたが、その翌年には、中長期的な成果を生み出すと考えられる投資は本社が積極的に進めつつも、総じて、決して消極的ではないが、投資立案の本社への提案前に慎重な検討がなされ、結果として無駄な資産を生み出す投資はなくなっていると評価している。つまり、ROA 管理を社内導入せずとも、固定資産管理の厳格化を通じて、資産効率に関する意識は改善されており、今後はそれが持続されるかどうかを見守る必要があるとしている。また、設備投資に関する牽制機能を強化するためにも、データの入手可能性が低いという問題はあるものの、より厳格な投資事後監査の確立が課題であるとしている。

## 5. 支配型管理会計としての予算管理の構造上の工夫と牽制機能：売上高営業利益率の管理

### (1) 予算編成

中期 ROE 目標から展開された事業部の中期売上高営業利益率目標を達成すべく、年度の売上高や売上高営業利益率目標の設定が目指されるが、一方で、B to B ビジネスという事業特性から、顧客製品の売上動向の影響が大きく、短期的な目標設定では、市場の売上予測という側面を考慮せざるを得ない。A 社の予算編成は、販売子会社および事業部から提出された将来予測に基づく売上目標を積み上げるところから出発する。その後、集約された売上目標を海外製造子会社に割り振り、それを受けて、各製造子会社は、施策とともに営業利益目標を本社に提出する。しかし、日本本社から見た場合、海外子会社から提出される目標は概して保守的であり、過去実績と比較しても低水準になることが多く、そのまま予算として認めると、日本本社が会社として考える目標水準としては不十分となる。そこで、日本本社において提出された

内容を精査し、過去の当該子会社の目標設定の傾向や過去実績から想定される営業利益額を検討したうえで、あまりにも現状や中期目標等から導かれた目標との乖離がある予算案に対しては、本社から海外子会社に対して修正依頼がなされる。その際、営業利益目標は、現状のままでは達成できないが、既存の仕組みの改善など、取り組み方次第では達成可能な水準での依頼がなされる。なお、予算編成の出発点となる売上目標の妥当性のチェックは、新規開拓の見積りや新製品の売上など予測困難な要素もあるものの、顧客から提示される売上予測などを基に、可能な限り行っているという。このような予算編成における目標水準について、結果として、営業利益目標は子会社サイドの不十分な管理会計リテラシー、経営環境上の予測の難しい要素やストレッチの程度などから必ずしも精度が高くないときもあるが、売上目標の水準については、妥当な水準で設定できているという。また、A社では、頻繁な予算の見直しは行われず、行われても半期に1回であり、基本的には固定的な予算目標が設定されている。

日本本社にある事業部は必達目標としての予算目標のほかに目指すべき姿としての中期売上高営業利益率目標が与えられる一方で、海外子会社にとっては予算目標が唯一の目標となる。その会計責任としては、事業部や海外販売子会社では、売上高、営業利益、営業利益率が、そして、海外製造子会社では営業利益と営業利益率が重視されている。ここで、製造や販売といった単一職能とはいえ、海外子会社であるため、それぞれは利益センターとして位置付けざるをえず、製造子会社から販売子会社への取引は基本的には日本本社を介して行われるが、その製品の標準原価を基礎として、租税上の適切性も念頭に、振替価格が設定されている。

## (2) 月次業績報告

編成された予算目標を基準として、海外子会社や事業部から経営会議において月次で業績報告がなされ、経営上層部によるモニタリングが行われる。報告は、海外子会社からは、貸借対照表、売上高や営業利益を中心とする損益計算書、費用明細のほか、販売子会社は得意先別の販売状況および販売見込みが、製造子会社は、不良品・返品や材料の滞留による廃棄のコストといった品質関連コストや生産数量が報告される。事業部については、各責任者が、当該事業部の製品の製造・販売を行っている海外子会社の連結売上と連結営業利益を中心に損益計算書ベースで報告を行っている。この月次報告のなかで、在庫や売上債権の水準およびその回転期間・滞留状況も毎月日本本社の経理部によってモニタリングがなされ、例えば滞留在庫は陳腐化に関係なく強制的に引当金計上がなされるなど、厳格な流動資産管理がなされるとともに、そのなかで海外子会社や事業部の意識も高い状況にあるという。

一方で、月次の会計報告に際しては、事業部などの報告者の管理会計リテラシーが問題となることもあったという。具体的には、事業部は海外子会社の連結業績を基に報告を行わなければならないなかで、十分にはその状況を理解しないまま報告することもあるという。また、

その基礎となる海外子会社からの報告自体も、管理担当執行役員は合格点にあると評価する一方で、説明の精度という点では改善の余地があるとしている。ただ、業績に関する説明が不十分な場合でも、その内容に応じて、電子メール、電話、テレビ会議を使い分けながら、日本本社の管理部から問い合わせを行い、追加的な説明を求めるといふ。その結果、現在では、業績報告の説明の精度と緻密さが高くなっているという。

経営会議においても、例えば営業利益率が落ちた場合など、事業部は経営上層部から説明が求められるが、これは業績悪化の原因としてのミスなどを明らかにするといった業績評価やコントロール目的で行っているとは限らず、事業の現場で何が起きているのか、例えば想定外の事態が生じているのかなど、事業部とのコミュニケーションを通じて環境変化の察知や新たなビジネスの可能性などを理解するといった情報収集を目的としても行われている。ただ、そのためには、経営上層部や管理スタッフには事業部からの説明が、言い訳なのか、合理的なのかを評価する能力（管理会計リテラシー）が必要であるとしている。ここには、A社において売上高営業利益率が重要な指標とされつつも、例えば今や主要顧客になっている企業ですら初めは小さな取引からスタートしており、会社として単にビジネスの大きさや利益率だけで判断するのではなく、顧客に真摯に向き合うことでビッグビジネスにつながりうるといったような合理的にその利益率が低下する可能性があることが共有されているという背景がある。つまり、事業部は、自身の判断として、短期的な視点から勝手にリジェクトすることなく、売上高営業利益率が悪化しようとも、将来のビジネスの拡張性など、中長期的な視点から取引を行うといったチャレンジ精神があり、会社としても、必ずしも売上高営業利益率の高さだけで判断するのではなく、事業活動の戦略性や中長期的な合理性なども踏まえて総合的に管理がなされている。このように、A社における予算管理では、目標達成へのプレッシャーはあるものの、何らかの事情によって状況が変化した場合には、その中での戦略性や合理性を説明することで経営上層部の理解を得ることができる。一方で、経営上層部も事業活動の評価を行うためにも、日ごろから事業活動への理解を図っており、社長を含め、ほとんどの役員がグローバルに飛び回って、コミュニケーションを図っている。

### (3) 予実差異分析の工夫

日本本社の事業部が海外子会社の事業活動の支援・管理を行う一方で、日本本社の管理部も、支配型管理会計として、予実差異分析の工夫を行いながら、事業部や海外子会社に対する牽制機能を発揮している。予算編成時における牽制機能としては、先述した通り、その目標水準の妥当性の検証を行っているが、月次業績報告など期中の予実管理においても実績値の妥当性のチェックなどを行っている。例えば、海外販売子会社の場合、売上や固定費からなる販売費および一般管理費は、期初に設定された予算を基準として管理が行われるが、営業利益や営

業利益率は予算達成度という観点からも管理はされているが、その限りではない。管理部では、売上実績に対する営業利益の期待値を、過去実績を基礎とした CVP 分析の考え方に基づいて算定し、それを営業利益実績と比較することで、当該利益実績の適正さを評価している。つまり、例えば、もし売上が何らかの事情によって減少した場合、一定程度の固定費の存在を考えると、利益額の減少はもちろんのこと、利益率も低下を余儀なくされる。このような状況に対して、利益額や利益率を単に予算との対比で管理するのではなく、その期待値との対比で実績を評価することで、問題発見や事業理解に努めているのである。また、売上実績についても、単に予算と比較するだけでない。実際には、予算目標と期中変化による現実的な売上水準には乖離が生じている可能性がある。そこで、顧客から提示された、例えば3か月分の販売・生産計画などを分析したり、それらの情報に加えて、顧客が上場企業の場合は、その売上高の実績値を出発点として、自社の売上高の妥当性の確認を行うとともに、競争状況の検証や予期せぬ環境変化の察知を試みている。このように、顧客からの販売・生産計画や顧客の売上実績などを用いて、自社の実績の妥当性を顧客の実績情報とのかかわりで相対化することで、この間批判されている予算の規範性に対して疑問視しつつも、補完を行う工夫がなされている。

一方で、A社では、多くの日本企業と同様に、予実差異など海外子会社の業績を分析するために、より詳細な情報を入手し、分析を試みているが、その情報の入手可能性に関しては難しさを感じているという。まず、例えばA社における機械化の進展など、ビジネスは絶えず変化しており、それに対して必ずしも十分に情報システムが追いついていないという。つまり、情報システムを組んだ段階ではその時の情報ニーズに適合するように設計・構築されるが、環境変化に伴う情報ニーズの変化には対応できず、結果として、欲しい情報がすぐには入手することができないという。そのため、出てくるデータから、さらにその数字の裏を読む必要がある。例えば、A社の財務会計システムでは、海外子会社の人件費は円ベースで計上され、実際にはその裏には、為替、人員数、賃率などがかかっているが、これらを直ぐ調べられるシステムにはなっていない。人件費の上昇に注意を払うという意味では、これらをみられるシステムに改善することも可能であるが、今次進めている機械化が進むと、そもそもの人件費データの重要性が低下する可能性が高い。これは情報の入手可能性の問題であると同時に、KPI (key performance indicators) 設定の困難さを意味している。つまり、ビジネスが安定していれば、詳細な KPI を設定し、その進捗度を管理する意義はあるが、ビジネスが変化するなかでは、そのような KPI を達成すべき目標として設定することで、事業活動を変化に適応させることなく過度に拘束することになる危険性がある。今後の環境変化の予想が難しいなかでは、KPI の位置づけは変化せざるを得ず、環境変化を捕まえる情報として KPI を活用するのが1つの可能性ではないかと管理担当執行役員は指摘している。

## 6. 予算管理の状況に埋め込まれた機能性

### (1) 状況依存的な管理会計リテラシーとしての肌感覚

先の月次の業績報告のなかでも触れられていたが、予算管理においては、例えば売上高営業利益率の低下という情報は、状況によって、単なるミスを表す場合もあれば、現状では利益率が低いものの将来性のある取引の開始を意味する場合もあり、また予期せぬ環境変化を表す場合もある。つまり、予算管理には状況に埋め込まれた機能性がある。ただし、その状況に埋め込まれた機能性を発揮するためには、先に少し触れたが、状況に埋め込まれた管理会計情報の理解・評価を可能とする経営上層部や日本本社の管理部門のスタッフの管理会計リテラシーが重要となる。

この日本本社の管理会計リテラシーについて、事業部においても同様であり、管理担当執行役員は、工場すべてが海外にあり、日本国内にない状況では、製品開発は設計図の段階でのコストは検討するが、量産の難易度を考慮した追加コストの発生可能性にまで意識は至らず、結果として十分にはコストを意識したものにはならないと指摘した。また、例えば経理部門で設備導入による成果・影響としての海外子会社から出てきた実績の数値の変化を理解できない従業員もいるという。同様に、日本本社では、予算管理のほかに原価のモニタリングも行っているが、製品 1 個の原価への意識が低くなっているようである。具体的には、実際原価の変動には、ミスや無駄によるものもあれば、何らかの傾向によるものもあれば、不可避なものもあるなかで、海外製造子会社は自分たちのミスは隠したがる傾向にあるため、日本本社が原価の数字の動きから事実を見抜いて、管理する必要がある。現状では、人数的には多くないが、管理会計リテラシーの高い人間がモニタリングすることで、重要な動きについては理解し、対処を行えているが、工場が日本国内にない現状では、日本本社でこのような管理会計リテラシーを育成するのは難しいという。

予算編成についてみてみても、日本本社が海外子会社に対して挑戦的な目標を与える場合、海外子会社は、達成できないと不満をもつことがあるが、そのような目標だからこそ、それまでは思いつかなかったような方法で生産効率を上げることができることもある。この挑戦的な目標の水準設定は、状況に埋め込まれた海外子会社の現状への理解とその状況との相互作用を前提とする状況依存的な管理会計リテラシーといえるが、これを管理担当執行役員は、「肌感覚」と表現し、論理的に説明できるようなものではないとした。特に、A 社の場合、全製造拠点の海外展開と高い海外売上高比率という高度なグローバル展開のなか、事業活動それ自体の不可視化の程度は極めて高く、日本本社は報告される数字から想像し、管理する必要がある、そこでこの状況依存的な管理会計リテラシーである肌感覚が経営のかじ取りをするうえで重要になる。この肌感覚を補完し、また更新するためにも、社長をはじめすべての役員は積極的に海外子会社を訪問している。

本研究の調査において聞取・意見交換を行った管理担当執行役員は、大手監査法人で、海外出向も含み、公認会計士として経験を積んだのち、A社に管理者という立場で転職した経緯があるが、その経緯を踏まえ、この肌感覚の体得について、最初の一年間は、会計数値の裏にどのような事業活動の動きがあるのかわからず、頻繁にある海外出張においてさまざまな質問をしたり、さまざまな会議にでて現状把握をするなかで、肌感覚を得て、会計数値が腹に落ちてくるまで2年ぐらいは要したと述べていた。一方で、A社の日本人社員のなかには、5-6か国を経験していたり、現地の従業員と接することで、肌感覚を体得している人もいるようである。なんにせよ、A社では、現在の日本本社の人が、製造拠点が日本にないことに起因して、必ずしも会計数値の奥に何があるのかを理解できていない現状を踏まえて、状況依存的な管理会計リテラシーである肌感覚を得るために、ジョブローテーションの一環として計画的に海外子会社の管理者の経験を積ませている。

## (2) B社のケース：ジョブローテーションによる管理会計リテラシーの確保

ジョブローテーションによる状況依存的な管理会計リテラシーの確保への理解を深めるために、B社のケースを取り上げる。同社も多くの海外子会社を有し、海外売上高比率は高く、高度にグローバル展開している企業であるといえる。筆者は、グローバル予算管理への理解を深めるために、2018年4月4日に同社の海外子会社の社長に60分、そして2019年1月22日に日本本社で海外事業の管理を行っている部のグループ長に110分の聞取を行った。

グループ長によると、日本本社の当該部は、海外事業のサポートとリードの両面を担い、その事業管理を行う一方で、B社のなかでも、マーケティング・事業管理能力と海外で事業を行う感覚の養成という点で人材育成部門として位置付けられ、毎年半数が入れ替わり、部から転出するうちの半数は海外子会社へと出向するという。当該部には多くの海外経験者がおり、その経験の中で培われた本社と現地法人をお互いに尊重した状況依存的な管理会計リテラシーをもとに、海外子会社の経営層の得手不得手を理解したうえで、コミュニケーションを図りつつ、サポートとリードを使い分け管理をしている。実際には、当該部の個々人がすべての子会社のことを理解しているわけではなく、実際グループ長も行ったことがないところはわからないと述べていたが、そのようなところでも、部のなかの誰かが経験したことがあることから、部全体として相互に協力している。逆に、行ったことがあるところについては、報告される会計などの数字や月報をみることで、何が起きているのかを理解することができ、日本本社からでも海外子会社の事業活動の状況は見えていと述べ、経験したことがない子会社のことは相互協力により状況把握する状況をあわせると、状況依存的な管理会計リテラシーの体得と活用がなされているといえる。

一方で、海外子会社の社長への聞取りからも、リアルタイムではないが、日本本社は海外子

会社のことをよく理解しているということが聞かれた。またその理解が月次報告、マーケティングプランなどといった公式的な報告と人間関係によってなされており、日本本社は報告の内容から何かが起こっていることを察知するとしている。それがわかるからこそ、海外子会社の社長としても月次報告では、思いを込めるのではなく、事実を淡々と報告することを心掛けているという。

このように、B社の日本本社から海外子会社に対する予算管理については、日本本社と海外子会社の理解は整合しており、物理的距離はあろうとも、日本本社による緩やかなグリップを利かせた状況依存的な管理会計リテラシーを基礎に、月次報告をはじめとしたコミュニケーションを通して、日本本社は海外子会社の事業活動の不可視化の程度を軽減し、海外事業を管理していることがわかる。また、その予算管理の状況に埋め込まれた機能性を発揮する状況依存的な管理会計リテラシーは、海外における実務経験を経て体得されているようである。

#### V. グローバル予算管理の知見の可能性： 情動的予算管理と状況依存的な管理会計リテラシー

本論文では、公認会計士への聞き取りで再確認した、日本企業のグローバル管理会計実践では、予算編成を活用したコミュニケーションの促進が図られているものの、総じて、予算コントロールは強度が弱いと言わざるを得ず、支配型管理会計は不十分であり、その共進化の段階に至っている企業は多くはないという現状を打破するための一助とすべく、グローバル経営という状況下において ROE 経営を展開している A 社のケースを基に、支配型管理会計としての予算管理の牽制機能の強化の在り方について検討を行った。A 社のケースからは、中期 ROE 目標の設定と、その売上高営業利益率、総資産回転率、財務レバレッジへの展開および目標設定、さらには、総資産回転率維持のための固定資産管理制度の構築・運用を明らかにすることで、同社における予算管理の位置づけを明確にしたうえで、売上高、営業利益、売上高営業利益率を中心とした日本本社から事業部や海外子会社に対する予算管理実践を明らかにした。そのなかでは、支配型管理会計としての予算管理において、売上実績の妥当性検証と予算の規範性の役割期待の低下、制御的利用ではない情動的利用の可能性、そして状況に埋め込まれた機能性を発揮するための状況依存的な管理会計リテラシーの存在とその体得などが明らかにされた。

まず、売上実績の妥当性検証と予算の規範性の役割期待の低下についてであるが、A 社のケースでは、日本本社の管理部門が支配型管理会計としての牽制機能を強化するために、CVP 分析を活用した事後的な営業利益の期待値と実績を比較するという工夫を行っているほか、顧客からの生産・販売計画や顧客の売上実績から自社の売上実績の妥当性の検証を行っていた。これは予算の硬直性を念頭に、環境変化の認識の必要性への対応であるが、予算の目標



値としての規範性の役割期待が低下しているとともに、それを顧客(から)の情報によって補完することで、自社の業績を相対的に評価しているとも考えられる。例えば、堀井(2015)のバッファローの事例では、その会計責任として、売上高、売上総利益、市場シェアの3つを用い、その目標値と戦略・行動計画と連動させることで、環境変化への理解を図ることが指摘されている一方で、この事例における市場シェア情報は、売上高や売上総利益の実績水準の妥当性を競争力の観点から検証しているとも理解できる。換言すれば、売上高や売上総利益は予算達成の観点だけでなく、他社との市場競争情報という相対性を導入することで、業績への理解を深めるとともに、自社にとっての環境変化の察知を可能にしている。このように、企業の予算管理実践では、相対評価を可能にする補完的な情報を用いることで、固定的な目標をもつ予算管理の短所を補うとともに、環境変化への理解を可能にしている。『脱予算経営』(Hope and Fraser, 2003)においては固定的な予算目標を廃して、例えば他社の実績をベンチマークとして利用するといった相対的な業績評価の導入が提案された一方で、Arnold and Artz (2015)や Sponem and Lambert (2016)のように予算目標に柔軟性をもたせることが必ずしも適切ではないという研究がある現状において、A社やバッファローの実践は、固定的な目標をもつ予算管理への相対業績評価の補完的取り込みと理解でき、予算管理の現代的展開といえる。また、それを単なる運用スタイルとして論じるのではなく、計算実践(calculative practice)として、予実差異分析において用いられる情報やその特性(業績の相対化)を取り上げ、検討したことは、この間、進展のなかった古典的な予実差異分析から大きな進展を導きうるものである。

次に、情動的予算管理の可能性である。上記の実績値の妥当性検証や、ケースのなかで取り上げた経営会議における経営上層部による環境変化や戦略理解のための予算管理情報の活用は、制御的予算管理ではなく、情動的予算管理としての可能性を切り開くものである。ここで、「制御的」特性、「情動的」特性とは、もとは Deci (1975) が認知的評価理論を展開し、外的要因が内発的動機づけにいかに関与するかを検討するための情報特性に関する概念として提示されたもので、「制御的」特性は他者による統制という認知を、「情動的」特性は行動の結果の表現という認知を表し、情動的特性が自己決定感を増すことで内発的動機づけにつながると考えられている。さらなる詳細な検討は改めて行うが、ここでは暫定的に、それらの概念を援用し、上位者が事前に定めた通りに下位者が活動するよう統制するための事後評価・フィードバック目的およびその下位者による認知をもたらす予算管理を制御的予算管理、上位者が下位者の事業活動への理解を深め、事前対処を可能にせしめるフィードフォワード目的およびそのような下位者の認知を生み出す予算管理を情動的予算管理と称し、A社のグローバル予算管理実践を、グローバル状況下の支配型管理会計で求められる環境変化の察知と適応行動の創出を可能にする予算管理実践として、情動的予算管理として理解している。ケースのなかで触れた情報システムの遅れと KPI 設定の困難さからくる環境変化を捕まえるための KPI という可能

性と合わせて、情動的予算管理は、不可視化の程度が高く、環境変化の激しい状況における支配型管理会計の在り方として可能性を切り開くものである。なお、Simons (1995) で提示された診断型コントロールと双方向型コントロールはともに上位者がいかに下位者に対する管理を行うかという意味において支配型管理会計のスタイルの違いとして位置付けることができ、診断型コントロールがおおむね制御的利用、双方向型コントロールが情動的利用に対応しているが、堀井 (2015, pp.12-13) でも指摘しているように診断型コントロールおよび双方向型コントロールはあくまでもスタイルとしての議論に終始しており、予算管理の構造・手続きといった計算実践や情報特性との関係で論じられておらず、誤解を生まないためにも、異なる概念として制御的利用と情動的利用という概念を提示した。なお、双方向型コントロールが事前に設定された戦略的不確実に関するコミュニケーションを通じた下位者から上位者への情報伝達がその中心にあることから考えると、それは情動的予算管理の一部であり、情動的予算管理には、ほかにも本論文で取り上げたような上位者による情報分析なども含まれることから、より広範な概念であると考えられる。

最後に、状況に埋め込まれた機能性を発揮するための状況依存的な管理会計リテラシーの存在とその体得である。A社のケースでは、グローバルな状況という不可視化の程度が高いからこそ、月次報告される会計情報の裏にある事業活動への理解が必要であり、グローバル予算管理は状況に埋め込まれた機能性を発揮することになるが、これを可能にするのは、顧客企業の情報などの多様な情報の活用とともに、状況依存的な管理会計リテラシーが必要となることが明らかにされた。またその体得には、勤務経験や現地視察といった直接的な経験が重要であると考えられている。この状況依存的な管理会計リテラシーは試行錯誤による管理会計実践の改善とそれによる独自性の高い管理会計実践の構築を促す可能性があり、アメーバ経営や回収期間法の利用など、必ずしも欧米の理論ベースに展開される管理会計実践とは同様ではない日本の管理会計を読み解く鍵となる可能性がある。

## VI. グローバル化時代の日本的予算管理の構築を目指して

以上みてきたように、本論文では、グローバル予算管理の実践のケースから、支配型管理会計としての予算管理の牽制機能の強化の在り方について検討を行った。そこから、支配型管理会計としての予算管理において、固定的目標をもつ予算管理への相対業績評価の補完的取り込みやそこでの計算実践の解明、制御的予算管理ではない情動的予算管理の可能性、そして状況に埋め込まれた機能性を発揮するための状況依存的な管理会計リテラシーの存在とその体得という論点を見出し、より効果的なグローバル予算管理モデル構築を切り開くとともに、これらはグローバルという状況に関係なく、予算管理論それ自体の展開をも切り開くものである。本論

文の成果を、画一的な理論ベースの予算管理実践とは一線を画した日本企業に適した日本的予算管理の構築への一助としてさらなる展開を図ることを今後の研究課題としたい。

#### 付記

本研究は、日本学術振興会科学研究費補助金挑戦的萌芽研究(16K13404)、基盤研究(C)(18K01926)、村田学術振興財団2017年度研究助成(H29 助入 28)による研究成果の一部である。

#### <注>

- 1) 文化によるコントロールと表現されることもある。

#### <引用文献>

- Ahrens, T. and Chapman, C.S. (2007) "Management accounting as practice", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.32 No.1/2, pp.1-27.
- Arnold, M.C. and M. Artz (2015) "Target difficulty, target flexibility, and firm performance: Evidence from business units' targets", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.40, pp.61-77.
- Hope, J. and R. Fraser (2003) *Beyond Budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. (清水孝監訳 (2005) 『脱予算経営』生産性出版)。
- Nama, Y. and A. Lowe (2014) "The 'situated functionality' of accounting in private equity practices: A social 'site' analysis", *Management Accounting Research*, Vol.25, pp.284-303.
- Simons, R. (1995) *Levers of Control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. (中村元一・黒田哲彦・蒲島史恵訳 (1998) 『ハーバード流 21 世紀経営—4つのコントロール・レバー』産能大学出版部)
- Sponem, S. and C. Lambert (2016) Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach, *Management Accounting Research*, Vol.30 No.1, pp.47-61.
- Deci, E.L. (1975) *Intrinsic Motivation*, Plenum, New York.
- 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。
- 鬼塚雄大 (2018) 「本社による在外子会社の業績管理—業績管理システムの運用への着目—」『原価計算研究』第 42 巻第 1 号, pp.58-70.
- 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.
- 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 (2015) 『戦略経営における予算管理』中央経済社.
- 堀井悟志 (2016) 「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」『立命館経営学』第 54 巻第 5 号, pp.145-162.
- 堀井悟志・山田徹雄 (2016) 「海外子会社に対する会計コントロールの影響に関する経験的研究：予算管理と管理会計リテラシーの観点から」『原価計算研究』第 40 巻第 1 号, pp.61-73.
- 堀口真司 (2010) 「相対主義的会計研究の現代的地平を求めて：会計研究における科学哲学の意味を理解するために」『国民経済雑誌』第 202 巻第 4 号, pp.57-75.
- 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.

## The “Situating Functionality” of Global Budgetary Management

Satoshi Horii \*

### Abstract

In this paper, I confirmed from the interviews with Certified Public Accountants that while in global settings a lot of Japanese companies aim to communicate with overseas subsidiaries with budget preparation, top-down control by Japanese headquarter does not work well. In order to improve this insufficient management accounting practices, I discussed how to establish top-down control, based on case study at A COMPANY listed on Tokyo Stock Exchange, which operate with ROE in global setting. I described budgetary management practices by Japanese headquarter against overseas subsidiaries. In the practices, I found

- incorporation of relative performance evaluation into budgetary management with fixed target,
- the possibility of informational budgetary management, not controlling budgetary management,
- and situated management accounting literacy which makes situated functionality well.

### Keywords:

global budgetary management, situated functionality, top-down control, bottom-up empowerment, controlling budgetary management, informational budgetary management, situated management accounting literacy

---

\* Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University

