

# 在外子会社コントロールのための本社による業績管理

鬼塚 雄大

## <要 約>

本研究の目的は、在外子会社における意思決定に影響を与える本社による業績管理システムの特性について、本社による業績管理システムの設計面と運用面の両側面から明らかにすることである。研究目的達成のため、日本国外に籍を置く本社による 100%出資の在日完全子会社 1,758 社を対象に郵送質問票調査を実施し、収集されたデータ（有効回答数, 234 社, 13.3%）をもとに重回帰分析を行った。分析の結果、「包括的業績管理システム」、「業績と報酬とのリンク」、「インタラクティブな運用」という業績管理システムの特性が在外子会社トップ・マネジメントの意思決定に対して統計的に有意な影響を与えていることが明らかとなった。

## <キーワード>

多国籍企業, 本社－子会社関係, 業績管理システム, 業績管理システムの設計と運用

## 1. はじめに

グローバル化の進展に伴って、多国籍企業は標準化と統合による競争優位の獲得と同時にローカル市場への柔軟な対応も必要となった。また、グローバル市場で競争優位を獲得するためには、在外子会社が進出先国から得る特有の情報や知識も重要となる (Johanson and Vahlne 1977)。そのため、在外子会社を中心となって自律的に活動することが求められる (McEvily and Zaheer 1999)。このように在外子会社は、全社戦略上その重要性が高くなり、以前のように単なる生産拠点や販売拠点としてではなく、様々な機能を持ち自律的に活動することが必要となった (Birkinshaw and Hood 1998)。

したがって現代の多国籍企業は、在外子会社の自律的な活動の促進とそれによる在外子会社の部分最適、機会主義的行動の調整という課題に直面している (Devinney et al. 2000; Krug and Nigh 1998; Roth and Kostova 2003)。こうした課題に対して、近年、業績管理システム (Performance Management System; 以下、PMS) が有用であると言われている (Schäffer et al. 2014)。先行研究では、本社による在外子会社の業績管理のためのシステムが在外子会社における様々な意思決定に影響を与えたことで、在外子会社のコントロールに対して有用なシステムとなったことが示唆されている (Busco et al. 2008; Dossi and Patelli 2008; Mahlendorf et al. 2012)。すなわち現代の多国籍企業では、本社が PMS を用いることで在外子会社における意思決定へと影響を与え、本社 - 子会

社間の関係性に存在する様々なコンフリクトを調整し、在外子会社の活動を全社戦略へと統合できるといえる。

しかしながらこれまでの研究では、どのような PMS が在外子会社における意思決定に影響を与えるのかということについて未だ明らかとなっていない。PMS には設計面と運用面があると言われているが、上述した在外子会社における意思決定に影響を与える本社による PMS の設計面の特性については、先行研究の結果に相違も見られる (e.g. Dossi and Patelli 2008; Mahlendorf et al. 2012)。また、意思決定者にとってより重要な側面はその運用面であるという主張 (Langfield-Smith 1997) があるものの、多国籍企業の本社 - 子会社間の関係性において有用となるような運用面の特性についてはほとんど明らかとなっていない (Franco-Santos et al. 2012)。そこで本研究では、在外子会社における意思決定に影響を与える本社による PMS の特性について、PMS の設計面と運用面の両側面から明らかにすることを目的とする。

本稿の構成は以下の通りである。次節では、まず PMS の設計 (design) と運用 (use) について先行研究のレビューを行い、それぞれをどのように捉えるのかについて述べる。次に、在外子会社における意思決定への影響について、先行研究の結果から仮説の導出を試みる。第 4 節では、研究方法について説明する。第 5 節では、仮説検証の結果を示し、考察を行う。最後に本研究の結果をまとめ、貢献と課題について述べる。

## 2. PMS の設計と運用

PMS が機能するためには、それを設計し、設計されたシステムを運用することが必要である。そのため、PMS の設計面と運用面の両側面について注目することが必要である (Braz et al. 2011)。それでは、PMS の設計と運用とは何を指すのであろうか。ここでは先行研究における主張を踏まえ、本研究において PMS の設計と運用をそれぞれどのように捉えるのかについて明示していく。

### (1) PMS の設計

PMS の設計に関して、PMS の展開プロセスを示した Wisner and Fawcett (1991) や Bourne et al. (2000) では、主に組織目標の設定とそれを測定するための指標の設計が含まれている。PMS に関する先行研究のレビュー論文である Franco-Santos et al. (2007), Franco-Santos et al. (2012) においても同様に、PMS の設計として主に業績評価指標について述べられていた。Franco-Santos et al. (2012) では、Wisner and Fawcett (1991) や Bourne et al. (2000) の主張に加え、業績評価指標には財務、非財務の両指標が含まれているとされている。また、PMS の代表的なフレームワークとして引用されることの多い Kaplan と Norton のバランスト・スコアカード (Balanced Scorecard; BSC) においてもその設計段階では、指標の設計が主に考慮されている。Kaplan and Norton (2001) では、BSC の設計段階において特に重要なことは、業績評価指標の数や性質 (財務、非財務などそれぞれが測定する対象を適切に反映しているか)、目標の基準設定であるとされていることから、PMS の設計において特に業績評価指標の設計が考慮されているといえるであろう。

他にも PMS の設計面に着目した多くの先行研究において共通して業績評価指標の設定が PMS の設計として捉えられている (e.g. Bititci et al. 2000; Kruis and Widener 2014; Malina and Selto 2004; Suwignjo, et al. 2000)。したがって、本研究においても PMS の設計面の特性を捉える際には、業績評価指標をその中心として考察する。

## (2) PMS の運用

PMS の運用について Hopwood (1972) や Franco-Santos et al. (2012) は、会計情報を組織や経営管理者のパフォーマンスの評価のために運用することと説明している。これに加えて Bourne et al. (2000) は、PMS の設計段階で設計された業績評価指標を用いて、戦略が成功裏に実行されているかについて、組織の活動を測定、評価、分析し、目標の見直しや活動の見直しなどのアクションを行うことであると説明している。

これに対して Ferreira and Otley (2009) は、業績評価と PMS の運用とを分けて説明しており、PMS の運用とは、主に会計情報の運用とコントロールの方法であるとしている。類似した説明が Simons (2000) においてもなされており、業績評価指標を通じて組織内に情報を伝達するプロセスであるとして、特にトップ・ダウン、ボトム・アップの両方の情報伝達フローを想定している。そこには業績の測定や評価、フィードバックだけでなく、組織の活動に関する多様な情報交換のプロセスが含まれている。この点について Henri (2006a) も同様に、PMS の運用とは主に会計情報の利用方法であるとしている。これらの先行研究を考慮すると PMS の運用とは、組織活動やその結果である業績を測定、分析、評価、モニター、フィードバックする際の会計情報の利用方法とそれによるコントロール実践であるといえる。

## 3. 仮説構築

### (1) 在外子会社における意思決定に対する PMS の設計面の影響

Busco et al. (2008) は、PMS によって本社一子会社間における地理的、組織的な「溝」が埋められ、多国籍企業内に存在していた様々なコンフリクトが解消される一つのきっかけとなることで、各在外子会社がそれぞれ全社戦略に沿うように各地の意思決定が相互に作用するようになったと主張している。上記のような効果をもたらす PMS の特性として、全社戦略との明確なリンクがみられること、全社戦略を反映させるように多様な側面から各在外子会社の活動が把握できることがあげられている。このように業績評価指標が戦略とのリンク、多様性を持つ PMS として、包括的 PMS (Comprehensive Performance Management System) が注目されている (Hall, 2008, 2011; 横田ほか, 2013)。

Mahlendorf et al. (2012) は、包括的 PMS が在外子会社における意思決定に対して影響を与えることを定量調査によって実証している。この結果をもとに、多国籍企業において本社が包括的 PMS を用いることによって、在外子会社における意思決定に影響を与え、在外子会社の活動を全社戦略に統合することができると主張している。またケース・ステディでも、多国籍企業におけ

る全社戦略の実行のためには包括的 PMS が重要であることが示唆されている (Micheli et al. 2011)。

しかしながら、上記の先行研究の結果とは一部異なった結果も示されている。例えば、Dossi and Patelli (2008) は本社による PMS が在外子会社における意思決定に影響を与えることを示唆しているが、その特性として捉えていた業績評価指標の多様性についての影響関係は確認されていない。このように、包括的 PMS としての特性が在外子会社における意思決定に影響を与えることが考えられるが、異なった結果も示されている。その影響関係を確認するために、また異なる研究結果が生じた原因を模索するためにも追試的な検証が必要である。したがって、本研究では以下の仮説を設定した。

仮説 1a : 本社による PMS が包括的 PMS としての特性が強いほど、在外子会社トップ・マネジメントの意思決定に強く影響する

また、業績評価の結果と報酬とのリンクは PMS 研究において重要であり、注目すべき点である (Otley 1999; Merchant and Van der Stede 2012)。PMS と報酬とをリンクさせることによって、在外子会社の活動をより効果的にコントロールすることが可能になると言われてきた (e.g. Goold and Campbell 1987)。しかしながら、近年行われた調査は異なる結果を示している。Dossi and Patelli (2008) は、在イタリア子会社を対象に実証研究を行ったが、PMS と報酬とのリンクと在外子会社における意思決定との関係性は確認されていない。この結果について、サンプルサイズの小ささや本社の国籍による影響などの理由が挙げられている。また、在外子会社の国籍も関係する可能性があり、これらの影響関係について、更なる検証が必要である (Mahlendorf et al. 2012)。したがって本研究では、先行研究の結果を受け、業績評価の結果と報酬とのリンクの影響についての追試的な検証のため、以下の仮説を設定した。

仮説 1b : 本社による在外子会社の業績評価の結果と在外子会社トップ・マネジメントの報酬とのリンクの程度が強いほど、在外子会社トップ・マネジメントの意思決定に強く影響する

## (2) 在外子会社における意思決定に対する PMS の運用面の影響

コントロール・システムは意思決定者に対して重大な影響を与え、そのため意思決定者にとってより重要なコントロール・システムの側面はその設計面ではなく運用面である (e.g. Langfield-Smith 1997)。それでは、在外子会社における意思決定に影響を与える PMS の運用面の特性とはどのようなものであろうか。

例えば Sprinkle (2003) は、経済志向視点から計画・コントロールのための運用と意思決定支援のための運用との 2 点をあげている。しかし、これらの特性は PMS のモニタリングとしての機能に偏っていることや両者を明確に区別することが難しいと指摘されている (e.g. Dossi and Patelli 2008)。他方 Henri (2006a) は、Simon et al. (1954) や Burchell et al. (1980) などをもとに会計情報の利用方法という視点から (1) モニタリング (2) 方向付け・注意喚起 (3) 戦略的意思決定支

援 (4) 活動の正当化という 4 点をあげている。しかしながら, Henri (2006a) のフレームワークは先行研究 (e.g. Artz et al. 2012; Micheli and Manzoni 2010; Van Veen-Dirks 2010) において PMS の役割や目的として捉えられており, 前節にて述べたような会計情報の利用方法とそれによるコントロール実践を捉えることができない。そこで, 本研究の想定する PMS の運用プロセスの特性を捉えるために, Simons によって提唱されたコントロール・レバー (Simons, 1995) のうち特に診断型コントロールとインタラクティブ・コントロールの 2 つのレバーに注目し, 本研究における PMS の運用面の特性を表すフレームワークとして援用する<sup>1)</sup>。

Simons (1995) によると診断型コントロールとは, 「組織活動の結果をモニターし, 事前に設定した業績水準との差異を調整する (p.59)」ことである。PMS の診断的運用は, 目標を事前に設定し, それに対する活動をモニタリングすることである。その際, PMS を運用しているマネジャーは, 事前に設定された目標の達成プロセスにおいて例外的な事象が起きた場合にのみ関心を向ける。マネジャーはこの例外的な事象に対しての情報のみに注目し, その原因を分析し, 軌道修正するための何らかのアクションを起こす (Simons 2000)。

PMS の診断的運用について, マネジャーの行動に対して制限が設けられ, 組織戦略の実行において望ましい行動とそうでない行動との境界が引かれるため, マネジャーの行動が戦略の実行へと方向付けられることがケース・スタディによって示されている (Bedford 2015; Tuomela 2005)。この結果に関して, Henri (2006b) や Widener (2007) も同様の結果を定量分析によって示しており, PMS の診断的運用は組織従業員の行動を組織目標へと整合させ, 戦略に沿った行動を確保することを示している。

PMS の診断的運用について, 多国籍企業における本社一子会社間の関係性を対象とした研究は見受けられないが, 上記の先行研究の結果から得られた知見をもとに考えると, 多国籍企業における本社 - 子会社間の関係性においても同様に考えられるのではないだろうか。本社が在外子会社に対して事前に目標を設定し, それに対する在外子会社の活動をモニターするよう PMS を運用することで, 在外子会社の活動は, 本社の望んだ行動をとるように方向付けられると予想される。したがって, 本研究では以下の仮説を設定する。

仮説 2a: 本社による PMS が診断的に運用されるほど, 在外子会社トップ・マネジメントの意思決定に強く影響する

一方インタラクティブ・コントロールとは, 「マネジャーが定期的, 個人的に部下の意思決定行動に介入するために公式的な情報システムを運用する (Simons 1995, p.95)」ことである。PMS の

---

1) Simons (1995) の 4 つのコントロール・レバーを援用する場合, 4 つのレバーのすべてを対象としなければならないという議論がされる (e.g. Martyn et al. 2016)。しかし, Simons (2000) において, PMS の運用に対しては診断的あるいは, インタラクティブな運用が説明されており, 信条システムや境界システムはあくまで PMS を補完する役割を持つ別のシステムとしての説明がされている。したがって本研究では, Simons (1995) の 4 つのコントロール・レバーのうち, 診断型コントロールとインタラクティブ・コントロールの 2 つのレバーを対象としている。

インタラクティブな運用は、診断的運用とは大きく異なる。PMS をインタラクティブに運用する場合、マネジャーは自身の意向を常に部下へと伝達し、また期中における様々な戦略的不確実性に対応するために常に部下と積極的に関わる (Simons 2000)。そのため、パフォーマンスに関するありとあらゆる情報のほとんどに対して日常的に関心を向けることとなる。

本社が PMS をインタラクティブに運用することで、本社一子会社間の学習と対話が促進され、組織の戦略的資源配分能力は向上する (Dossi and Patelli 2010)。一方で在中子会社を対象に調査を行った Schäffer et al. (2014) は、在外子会社の財務業績が低減されることを定量分析によって確認している。

これらの経験的証拠から、本社は PMS をインタラクティブに運用し、在外子会社のパフォーマンスに関するあらゆる情報を得ることで在外子会社の活動や現地環境について知識、理解を深めることができると考えられる。インタラクティブな運用の特性にもあげているように、本社が在外子会社の活動に対して日常的に関心を向け、積極的に意思決定へと影響しようとした結果、上記のように在外子会社の財務業績が低減したのではないだろうか。すなわち、在外子会社の部分最適、機会主義的行動が本社によってコントロールされた結果、在外子会社の財務業績が低減したことが予想される。

この点に関連して、分権的組織でも類似した結果が確認されており、パフォーマンスに関してタイムリーな情報を報告することで、本社は全社の状況を把握することができ、全社としての財務業績が向上する (丹生谷 2009)。また、ドメスティックに活動する企業を対象に行われた実証研究でも、PMS がインタラクティブに運用されることで、組織の意思決定能力が向上し、結果として目標に対する財務パフォーマンスの向上に貢献していることが示されている (Koufteros et al. 2014)。したがって、本研究における一つの仮説として以下のように設定する。

仮説 2b : 本社による PMS がインタラクティブに運用されるほど、在外子会社トップ・マネジメントの意思決定に影響を与える

## 4. 研究方法

### (1) データの収集

本研究では仮説検証のために、日本国外に籍を置く本社による 100%出資の在日完全子会社を対象に郵送質問票調査を実施した。本調査において在日完全子会社を対象とした理由は、本社によるコントロール・システムの影響や意思決定など子会社から直接データを収集しなければ、子会社のありのままの実態が反映されない項目を多く含んでいるためである (中川 2004)。

調査は、在日完全子会社 1,758 社を対象に 2016 年 9 月 15 日に質問票を一斉に送付し、2016 年 9 月 30 日 (消印有効) を回収期限とした<sup>2)</sup>。最終的な回答数は 250 社 (回答率 14.2%) であり、そ

<sup>2)</sup> 東洋経済新報社が 2016 年 7 月に発行した『外資系企業総覧』を参考に対象企業を抽出した。なお、企業情報の不足により、送付されなかった企業が数社存在する。

表 1：業種別回答状況

業種	サンプル数	送付企業数	業種	サンプル数	送付企業数
食料品	8 (3.42%)	64 (3.64%)	卸売	25 (10.68%)	164 (9.33%)
繊維・衣服	5 (2.14%)	29 (1.64%)	小売	4 (1.71%)	31 (1.76%)
パルプ・紙	0 (0.00%)	8 (0.46%)	建設	0 (0.00%)	3 (0.17%)
化学	13 (5.56%)	113 (6.43%)	広告	1 (0.43%)	14 (0.79%)
医薬品	11 (4.70%)	47 (2.67%)	コンサルティング	3 (1.28%)	48 (2.73%)
石油・燃料	1 (0.43%)	9 (0.51%)	ホテル・レジャー	1 (0.43%)	7 (0.40%)
ゴム製品	1 (0.43%)	3 (0.17%)	情報・ソフト	24 (10.26%)	216 (12.29%)
鉄鋼・金属	5 (2.14%)	70 (3.98%)	新聞・出版	2 (0.85%)	13 (0.74%)
機械	22 (9.40%)	180 (10.24%)	通信・放送	4 (1.71%)	14 (0.80%)
輸送機器	18 (7.69%)	82 (4.66%)	不動産	0 (0.00%)	10 (0.57%)
電気機器	30 (12.82%)	187 (10.64%)	貨物運送	1 (0.43%)	18 (1.02%)
精密機器	19 (8.12%)	158 (8.99%)	海運	6 (2.56%)	16 (0.91%)
ガラス・土石	1 (0.43%)	12 (0.68%)	金融	11 (4.70%)	81 (4.61%)
その他製造	2 (0.85%)	37 (2.10%)	保険	5 (2.14%)	15 (0.85%)
農林・水産	1 (0.43%)	3 (0.17%)	その他サービス	10 (4.27%)	105 (5.97%)
鉱業	0 (0.00%)	1 (0.06%)	合計	234 (100%)	1,758 (100%)

表 2：包括的業績管理システムとしての特性に関する記述統計

	Min	Max	Mean	SD
財務・非財務指標の設定	1-7	1-7	5.013	1.710
業績に関する多数の情報提供	1-7	1-7	5.009	1.507
多面的情報提供	1-7	1-7	5.004	1.595
活動と全社の目標とのリンク	1-7	2-7	5.551	1.396
在外子会社の業績と本社の長期戦略とのリンク	1-7	2-7	5.372	1.503
本社や傘下企業の活動に対する影響の把握可能性	1-7	1-7	4.526	1.731
幅広い業績情報の提供	1-7	1-7	4.833	1.645
文書化、業績評価に関する記録	1-7	1-7	4.949	1.764
Cronbach $\alpha$				.904

のうちデータに重大な欠損のあるサンプルを除いた 234 社（回答率 13.3%）を分析のためのサンプルとして用いる<sup>3)</sup>。

## (2) 変数の操作化

「包括的 PMS としての特性 (COMP)」を測定するために Hall (2008, 2011) や多国籍企業を対象に調査を実施した Mahlendorf et al. (2012) などを参考にして、業績評価指標の多様性や戦略

3) なお、非回答バイアスの確認のため、回答企業の業種分布に関する適合度検定 ( $\chi^2$  検定) を行った結果、回答企業の業種分布は送付企業（日本における在日完全子会社の業種分布）と適合していることを確認した ( $p > 0.10$ )。

表 3：報酬とのリンクに関する記述統計

	Min	Max	Mean	SD
昇進	1	7	5.054	1.758
昇格	1	7	5.007	1.817
ボーナス	1	7	5.854	1.674
評判	1	7	5.176	1.549
基本給	1	7	4.502	2.007
Cronbach $\alpha$				.834

表 4：診断的運用に関する記述統計

	Min	Max	Mean	SD
本社→子会社：目標に対する進捗度合いの確認	1	7	5.303	1.638
本社→子会社：活動結果のモニター	1	7	5.260	1.723
本社：業績管理システムを通じて得た情報を作成・解釈する際に専門部署に依頼	1	7	3.970	1.600
子会社→本社：例外的な事項が起こった場合のみ関心	1	7	3.042	1.473
本社→子会社：例外的な事項が起こった場合のみ活動に対して関心	1	7	3.270	1.722
Cronbach $\alpha$				.639

表 5：インタラクティブな運用に関する記述統計

	Min	Max	Mean	SD
アクション・プランに基づく継続的な挑戦や議論	1	7	4.885	1.602
会議における議論の円滑化	1	7	4.893	1.547
本社→子会社：活動に対して日常的に関心	1	7	4.931	1.565
子会社→本社：日常的に関心	1	7	4.914	1.602
本社 - 子会社間の公式的会議の頻繁な開催	1	7	4.850	1.708
Cronbach $\alpha$				.830

とのリンクの程度などについて計 9 つの質問項目を設定した。そのうち天井効果を示した 1 項目を除く、計 8 項目によって変数が構成された (表 2)。

「報酬とのリンク (CMPS)」については、主に Bouwens and van Lent (2007) などを参考にし、基本給やボーナスなどの金銭的報酬とのリンクに社内での評判などの非金銭的報酬とのリンクも加えた計 5 つの質問項目を設定した。「ボーナスとのリンク」について、天井効果が確認されたが、この変数を構成する中心項目であるため今回の分析には用いることとしている (表 3)。

「診断的運用 (DUSE)」、「インタラクティブな運用 (IUSE)」を測定するために、Henri (2006b) や Simons (1995, 2000), Widener (2007), 横田ほか (2013) などを参考にし、それぞれについて 6 項目ずつ、計 12 の質問項目を設定した。「診断的運用 (DUSE)」については、天井効果を示した 1 項目を除く計 5 項目によって、「インタラクティブな運用 (IUSE)」についても計 5 項目によって変数が構成された (表 4, 5)。

これまで在外子会社の意思決定への影響に関しては、先行研究において限られた知見しか得られていない。また、本研究と近い視点から分析を行っている研究として近年では、Dossi and



表 6：在外子会社における意思決定への影響に関する記述統計・探索的因子分析結果<sup>a</sup>

	Min	Max	Mean	SD	因子 1	因子 2	因子 3
ターゲット決定	1	7	4.470	2.032	.933	-.056	.108
価格決定	1	7	4.718	1.793	.738	.147	-.019
流通チャネル決定	1	7	4.206	2.132	.730	.051	.188
研究開発	1	7	3.559	2.028	-.010	.824	-.058
製造計画	1	7	3.737	2.129	.084	.795	-.075
自製・購入	1	7	3.677	2.081	.167	.760	-.089
投資決定	1	7	3.944	2.043	-.173	.672	.158
サプライヤー選択	1	7	3.705	2.117	.153	.624	.101
従業員の報酬決定	1	7	4.585	1.877	-.016	.045	.873
社内人事	1	7	4.423	1.752	.153	.068	.773
従業員の目標決定	1	7	4.650	1.962	.212	-.088	.760
業績評価	1	7	4.721	1.809	-.051	.003	.689
Cronbach $\alpha$					.896	.865	.883

※ 因子抽出法：最尤法，回転法：直接オブリミン法

※ 寄与率: 75.021%，固有値: 1.202，KMO 標準妥当性: .861

a 初回の因子分析の結果，「予算作成に関する意思決定」と「在日会社における従業員の責任権限についての意思決定」の因子負荷量 (0.5 以下) と共通性 (0.5 以下) が低く，それぞれの因子についての説明力が低いと判断したため本分析からは除外している

表 7：変数間相関表

	1	2	3	4	5	6	7
1 INF-P	1						
2 INF-C	.289**	1					
3 INF-S	.468**	.644**	1				
4 COMP	.183**	.402**	.308**	1			
5 DUSE	.211**	.238**	.177*	.555**	1		
6 IUSE	.216**	.389**	.299**	.692**	.663**	1	
7 CMPS	.242**	.348**	.224**	.307**	.268**	.347**	1

※ Pearson の相関係数，\* $P < 0.05$ ，\*\* $P < 0.01$  (両側)

Patelli (2008) や Mahlendorf et al. (2012) があげられるが両研究において在外子会社の意思決定への影響は一つの変数として扱われている。しかしながら，今回の分析にて用いる項目をそれぞれ見てみると，明らかに一つの変数では説明が出来ないであろう。そのため，本研究では在外子会社の意思決定への影響に関する項目について探索的に因子分析を行うことで，変数の設定を試みた (表 6)。

今回抽出された 3 つの因子それぞれが内包する項目を見てみると，まず第 1 因子にはターゲットの決定や流通チャネル，製品，サービスの価格に関する意思決定を含んでいることから，「販売意思決定への影響 (INF-S)」とする。

次に第 2 因子について，研究開発や製造計画，投資決定やサプライヤーの選択など製造やサービスの計画に関する意思決定についての項目を含んでいることがわかる。そこで本研究では，第 2 因子を「製造・サービス計画に関する意思決定への影響 (INF-P)」と呼ぶことにする。

表 8：重回帰分析結果<sup>4)</sup>

	INF-S	INF-C	INF-P
COMP	.181 <sup>†</sup>	.194*	-.016
DUSE	-.088	-.077	.081
IUSE	.182 <sup>†</sup>	.215*	.098
CMPS	.173*	.219**	.198**
EST-TYPE	-.360	.155	-.251
EST-YEAR	-.005	-.033	-.007
SIZE	.070	.180	.276
HQ(USA)	.139	.413	.007
HQ(EURO)	.102	.373	.000
HQ(ASIA)	.199	.518	.089
R <sup>2</sup>	.180	.262	.118
ADJ. R <sup>2</sup>	.133	.219	.066
F-VALUE	3.784***	6.100***	2.291*

※1 † P<0.1, \*P<0.05, \*\*P<0.01, \*\*\*P<0.001

※2 R<sup>2</sup> : 決定係数, ADJ. R<sup>2</sup> : 調整済み決定係数, F-VALUE : F 値, 係数はすべて標準化

※3 EST-TYPE は設立形態, EST-YEAR は設立年数, SIZE は規模, HQ は本社の国籍をそれぞれ表しており, 今回の分析におけるコントロール変数として設定されている

最後に第 3 因子については, 従業員報酬の決定や在日子会社内の業績評価など, 主に在日子会社内の管理についての項目を含んでいると考えるため, 「社内管理意思決定への影響 (INF-C)」とした。表 7 は, 今回の仮説検証のための分析に用いる説明変数, および被説明変数についての変数間相関表である。

## 5. 分析結果と考察

本研究では, 導出された仮説を検証するために重回帰分析を行った。表 8 は重回帰分析の結果を示している。

### (1) PMS の設計面の影響 (仮説 1 a, b)

まず, 仮説 1a について, 「包括的 PMS としての特性 (COMP)」と「販売意思決定への影響 (INF-S)」(.181, P<0.1), 「社内管理意思決定への影響 (INF-C)」(.194, P<0.05) との有意味な因果関係が確認された。この結果は, Mahlendorf et al. (2012) の結果を支持していることから, 本社による PMS が包括的 PMS としての特性をもつ場合, 在外子会社の意思決定に重大な影響を与えるといえる。Busco et al. (2008) や窪田ほか (2014) などのケース・スタディの結果が示すように, 在日子会社トップ・マネジメントは, 全社戦略を反映した多面的指標によって自身の意思決定や行動が測定, 評価, 分析されることで, 全社目標に対してどのようなアプローチをとればよいかを理解し, それに沿った行動が確保されると推察される。

4) 多重共線性を示す VIF (variance of inflation) は, 一番高い値でも 2.2 であり, 多重共線性の問題は生じていないと考えられる。

また本研究では、Dossi and Patelli (2008) や Mahlendorf et al. (2012) を参照して「在外子会社トップ・マネジメントの意思決定への影響」に関する質問項目を設計し、探索的因子分析によって、3つの潜在変数を設定した。その中で「製造・サービス計画に関する意思決定への影響 (INF-P)」については、統計的に有意な因果関係は確認されなかった。そのため、Dossi and Patelli (2008) の研究結果との対立については、在外子会社における意思決定について細分化されていなかったために生じた可能性がある」と指摘する。すなわち、本社による PMS が包括的 PMS としての特性をもつ場合は、特に在外子会社における社内管理のための意思決定や販売に関する意思決定に影響することで、在外子会社の活動をコントロールできると推察される。

次に仮説 1b について、「報酬とのリンク (CMPS)」は設定された全ての被説明変数との有意な因果関係が確認された (それぞれ、173,  $P<0.05$ ; 219,  $P<0.01$ ; 198,  $P<0.01$ .)。この結果についても先行研究の結果を支持していることから、本社による PMS が在外子会社トップ・マネジメントの報酬とリンクしている場合、在外子会社の意思決定に重大な影響を与えるといえる。

PMS と報酬とのリンクに関する先行研究の結果の不一致について、本研究と同様に在外子会社における意思決定への影響が確認されている Mahlendorf et al. (2012) の調査対象が在中子会社であり、対立的な結果を示している Dossi and Patelli (2008) の調査対象が在イタリア子会社であることから考えると、本社の国籍というよりは、むしろ在外子会社の国籍や在外子会社トップ・マネジメントの国籍などが影響していることが推察される。

## (2) PMS の運用面の影響 (仮説 2 a, b)

本社による PMS の運用面の特性と在外子会社における意思決定の影響との因果関係について、「インタラクティブ・コントロール・システムとしての運用 (IUSE)」と「販売意思決定への影響 (INF-S)」(.182,  $P<0.1$ )、「社内管理意思決定への影響 (INF-C)」(.215,  $P<0.05$ ) との有意な因果関係が確認された。この結果については、先行研究においても示唆されているように、本社-子会社間において、PMS がインタラクティブ・コントロール・システムとして運用されることによって、業績に関する「高頻度の情報交換」が行われ、「業績に関しての情報共有」が高いレベルで実現されるのではないかと考えることができる。また、そのことにより、全社の進捗状況や子会社が全社戦略上おかれている立場、本社からの要求を在外子会社トップ・マネジメントが明確に把握することができ、全体最適となる意思決定を行うことが可能となると推察される。

一方で、「診断的運用(DUSE)」については有意な因果関係は確認されなかったため、仮説 2a は支持されなかった。この結果は、PMS の運用方法の相違によって、組織に与える影響が異なるという先行研究の主張 (e.g. Koufteros et al. 2014; Henri 2006a) を支持する重要な結果である。

## 6. おわりに

本研究では、在日子会社に対する郵送質問票調査から得られた定量データをもとに、在外子会社における意思決定へ影響を与える本社による PMS について、設計面と運用面とに分け、その両

側面の特性を確認した。実証分析から得られた知見、本研究の貢献は以下の3点である。

第1に包括的PMSとしての設計面の特性が在外子会社トップ・マネジメントの意思決定に影響を与えることが実証された。これについては、先行研究の結果にコンセンサスが得られていなかった。本研究は、先行研究におけるコンセンサス欠如の原因として、在外子会社における意思決定についてその局面ごとに分類していなかったことを指摘した。想定する意思決定の局面によって、本社PMSの影響が異なることが示され、先行研究におけるコンセンサスの欠如の原因の一つを示したことは、本研究の貢献といえる。

次に、PMSと報酬とのリンクが在外子会社における意思決定へ影響を与えることが実証された。これに関しても先行研究の結果にコンセンサスが得られていなかった。本研究では、分析結果と先行研究の結果から、在外子会社の国籍や在外子会社トップ・マネジメントの国籍などが影響しているのではないかと推察した。しかしながらこの点については、本研究、先行研究ともに研究の限界であるため、さらなる検討が必要であろう。

3点目に、多国籍企業を対象とした先行研究では、PMSの運用面による影響についての経験的証拠はほとんど確認されていなかったが、本研究ではPMSの運用面の特性について、インタラクティブな運用が在外子会社における意思決定に影響を与えることが実証された。また、PMSのインタラクティブな運用が在外子会社における意思決定に影響を与える一方で、診断的運用は影響しないという本研究の結果は、先行研究が示唆するようにPMSの運用方法によってその影響が異なることを実証しており、大きな貢献であると考えられる。

しかしながら、本研究にはいくつかの限界もあげられる。第1に、PMSの特性として本研究で取り扱った要素が限定的であるという点である。考えられる要素をすべて加味して研究を行うとその煩雑さから正確な関係性を確認できない可能性があるため、本研究では先行研究を参考にその要素を限定した。そのため、本研究が着目した特性以外にも本社によるPMSが在外子会社における意思決定へ与える影響と関係性のある特性が存在する可能性がある。第2に、調査対象に関する課題があげられる。本研究では、本社を国外に持つ在日会社を対象として研究を行ったため、他国に展開する子会社に対して本研究の結果が当てはまるとは限らない。第3に、PMSの設計面と運用面との関係性について解明できていない。そのため、システム設計上、同様の特性をもつPMSであっても、その運用方法によって影響が異なるのかについては不明であり、さらなる研究が必要となる。

これらの課題に対して、本研究の知見を活かし、さらなる検討を重ねることで、多国籍企業におけるPMSの有用性についての知見を深めることができると考えている。

## 参考文献

- [1] Artz, M., C. Homburg, and T. Rajab. 2012. Performance-measurement system design and functional strategic decision influence: The role of performance-measure properties. *Accounting, organizations and society* 37(7): 445-460.
- [2] Birkinshaw, J., and N. Hood. 1998. Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of management review* 23(4): 773-795.
- [3] Bititci, U. S., U. Turner, and C. Begemann. 2000. Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management* 20(6): 692-704.
- [4] Bourne, M., J. Mills, M. Wilcox, A. Neely, and K. Platts. 2000. Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International journal of operations and production management* 20(7): 754-771.
- [5] Bouwens, J. and L. van Lent. 2007. Assessing the performance of business unit managers. *Journal of Accounting Research* 45(4): 667-697.
- [6] Braz, R. G. F., L. F. Scavarda, and R. A. Martins. 2011. Reviewing and improving performance measurement systems: An action research. *International Journal of Production Economics* 133(2): 751-760.
- [7] Burchell, S., C. Clubb, A. Hopwood, J. Hughes, and J. Nahapiet. 1980. The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society* 5(1): 5-27.
- [8] Busco, C., E. Giovannoni, and R. W. Scapens. 2008. Managing the tensions in integrating global organisations: The role of performance management systems. *Management Accounting Research* 19(2): 103-125.
- [9] Devinney, T. M., D. E. Midgley, and S. Venai. 2000. The optimal performance of the global firm: Formalizing and extending the integration-responsiveness framework. *Organization Science* 11(6): 674-695.
- [10] Dossi, A., and L. Patelli. 2008. The decision-influencing use of performance measurement systems in relationships between headquarters and subsidiaries. *Management Accounting Research* 19(2): 126-148.
- [11] Dossi, A., and L. Patelli. 2010. You learn from what you measure: financial and non-financial performance measures in multinational companies. *Long Range Planning* 43(4): 498-526.
- [12] Johanson, J., and J. E. Vahlne. 1977. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies* 8(1): 23-32
- [13] Franco-Santos, M., M. Kennerley, P. Micheli, V. Martinez, S. Mason, B. Marr, and A. Neely. 2007. Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations and Production Management* 27(8): 784-801.
- [14] Franco-Santos, M., L. Lucianetti, and M. Bourne. 2012. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research* 23(2): 79-119.
- [15] Ferreira, A., and D. Otley. 2009. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research* 20(4): 263-282.
- [16] Goold, M., and A. Campbell. (1987). *Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified corporations*. Oxford: Basil Blackwell.
- [17] Hall, M. 2008. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society* 33(2): 141-163.
- [18] Hall, M. 2011. Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development?. *Management Accounting Research* 22(2): 68-83.
- [19] Henri, J. F. 2006a. Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organization and Society* 31(1): 77-103.
- [20] Henri, J. F. 2006b. Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society* 31(6): 529-558.
- [21] Hopwood, A. G. 1972. An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of accounting research* 156-182.
- [22] Kaplan, R.S., and D. P. Norton. 2001. *The Strategy-Focused Organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.  
桜井通晴監訳. 2001. 『キャプランとノーソンの戦略バランス・スコアカード』 東洋経済新報社.
- [23] Kruis, A. M., and S. K. Widener. 2014. Managerial Influence in Performance Measurement System Design: A Recipe for Failure? *Behavioral Research in Accounting* 26(2): 1-34.
- [24] Krug, J., and D. Nigh. 1998. Top management departures in cross-border acquisitions: Governance issues in an international context. *Journal of International Management* 4(4): 267-287.
- [25] Koufteros, X., A. J. Verghese, and L. Lucianetti. 2014. The effect of performance measurement systems on firm performance: A cross-sectional and a longitudinal study. *Journal of Operations Management* 32(6): 313-336.

- [26] 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: 3社の比較ケース」『原価計算研究』38(2): 39-51.
- [27] Langfield-Smith, K. 1997. Management Control Systems and Strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society* 22(2): 207-232.
- [28] Mahlendorf, M. D., J. Rehring, U. Schäffer, and E. Wyszomirski. 2012. Influencing foreign subsidiary decisions through headquarter performance measurement systems. *Management Decision* 50(4): 688-717.
- [29] Malina, M. A., and F. H. Selto. 2004. Choice and change of measures in performance measurement models. *Management accounting research* 15(4): 441-469.
- [30] McEvily, B., and A. Zaheer. 1999. Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic management journal* 1133-1156.
- [31] Merchant, K. A., and W. A. Van der Stede. 2012. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives 3rd edition*. Pearson Education.
- [32] Micheli, P., and J. F. Manzoni. 2010. Strategic performance measurement: Benefits, limitations and paradoxes. *Long Range Planning* 43(4): 465-476.
- [33] Micheli, P., M. Mura, and M. Agliati. 2011. Exploring the roles of performance measurement systems in strategy implementation: The case of a highly diversified group of firms. *International Journal of Operations and Production Management* 31(10): 1115-1139.
- [34] 中川優. 2004. 『管理会計のグローバル化』 森山書店.
- [35] 丹生谷晋. 2009. 「分権型組織における業績評価システムに関する実証研究」『管理会計学』17(1): 39-55.
- [36] Otley, D. 1999. Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research* 10(4): 363-382.
- [37] Roth, K., and T. Kostova. 2003. The use of the multinational corporation as a research context. *Journal of management* 29(6): 883-902.
- [38] Schäffer, U., M. D. Mahlendorf, and J. Rehring. 2014. Does the interactive use of headquarter performance measurement systems in foreign subsidiaries endanger the potential to profit from local relationships? *Australian Accounting Review* 24(1): 21-38.
- [39] Simon, H., H. Guetzkow, G. Kozmetsky, and G. Tyndall. 1954. *Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department*. New York: Controllershship Foundation Inc.
- [40] Simons, R. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Pres, Boston, MA. 中村元一, 浦島史恵, 黒田哲彦訳. 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.
- [41] Simons, R. 2000. *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice Hall. 伊藤邦雄監訳. 2003. 『戦略評価の経営学: 戦略の実行を支える業績評価と会計システム』ダイヤモンド社.
- [42] Sprinkle, G. B. 2003. Perspective on experimental research in managerial accounting. *Accounting, Organizations and Society* 28(2/3): 287-318.
- [43] Suwignjo, P., U. S. Bititci, and A. S. Carrie. 2000. Quantitative models for performance measurement system. *International journal of production economics* 64(1): 231-241.
- [44] Tuomela, T. S. 2005. The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research* 16(3): 293-320.
- [45] van Veen-Dirks, P. 2010. Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers. *Accounting, Organizations and Society* 35(2): 141-164.
- [46] Widener, S.K. 2007. An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and society* 32(7-8): 757-788.
- [47] Wisner, J. D., and S. E. Fawcett. 1991. Linking firm strategy to operating decisions through performance measurement. *Production and inventory management journal* 32(3): 5-11.
- [48] 横田絵理, 妹尾剛好, 高橋真吾, 後藤祐介. 2013. 「日本企業における業績管理システムの実態調査」『三田商学研究』55(6): 67-87.