

海外子会社コントロールにおける 理念コントロールの実態

——在北米子会社と在東南アジア子会社の比較を中心として——

中 川 優

はじめに

- I 子会社の所在地域によるマネジメントの差異
- II 経営理念の浸透

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理念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。とりわけ本稿においては在北米子会社と在東南アジアの子会社との比較を行う。特に海外子会社に対するマネジメントにおいては、現地における環境の相違から、本社によるマネジメントは地域ごとに異なる可能性がある。また、海外子会社に対するマネジメントにおいては、その複雑性について指摘がなされてきた。

その一方、近年においては、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。そこで、本稿においては、コントロール・パッケージの代表的な文献である Malmi = Brown（2008）においても、指摘されている「文化によるコントロール」のうちの「理念コントロール」と業績との関係について、検証を行うことを目的としている。

なお、本稿は拙稿（2016）、（2015）から得られた知見をベースとして追加的検証および補論として位置づけられる。

I 子会社の所在地域によるマネジメントの差異

日本企業の海外進出といってもその理由は様々である。しかし、大きく分けると①現

地市場への製品の供給・販売, ②生産コストに着目した製造拠点, という分類が可能である。しかし, 中国のように当初は, 生産コストの安さを理由として製造拠点を設置したが, それとともに現地マーケットの拡大により, 現地市場への製品の供給も拡大するという地域も存在する。このような差異の存在が, 日本本社による海外子会社のマネジメントに影響を与えている可能性がある。

従来の研究においても, 進出地域ごとの日本本社によるコントロールの様々な差異は, 実証的に確認されている。例えば, 岡本 [1998] および岡本 [2000] においては, バートレット=ゴージャルのモデルをベースとして, 日本本社の海外子会社マネジメントに関する戦略を, 「グローバル市場志向戦略」「現地市場プラス海外市場志向戦略」「現地市場志向戦略」に分け, これらと企業業績の関係, また, 現地企業のマネジメント(製品開発・設計技術, 生産技術, 生産管理, 組織管理)に関する要因が, 企業業績に与える影響について分析を行っている。

岡本 [1998] においては, 東アジア(中国, 韓国, 台湾, タイ, マレーシア, シンガポール, インドネシア)に所在する58社と1事務所を対象としてインテンシブなインタビュー調査によって収集されたデータに基づいて分析がなされている。

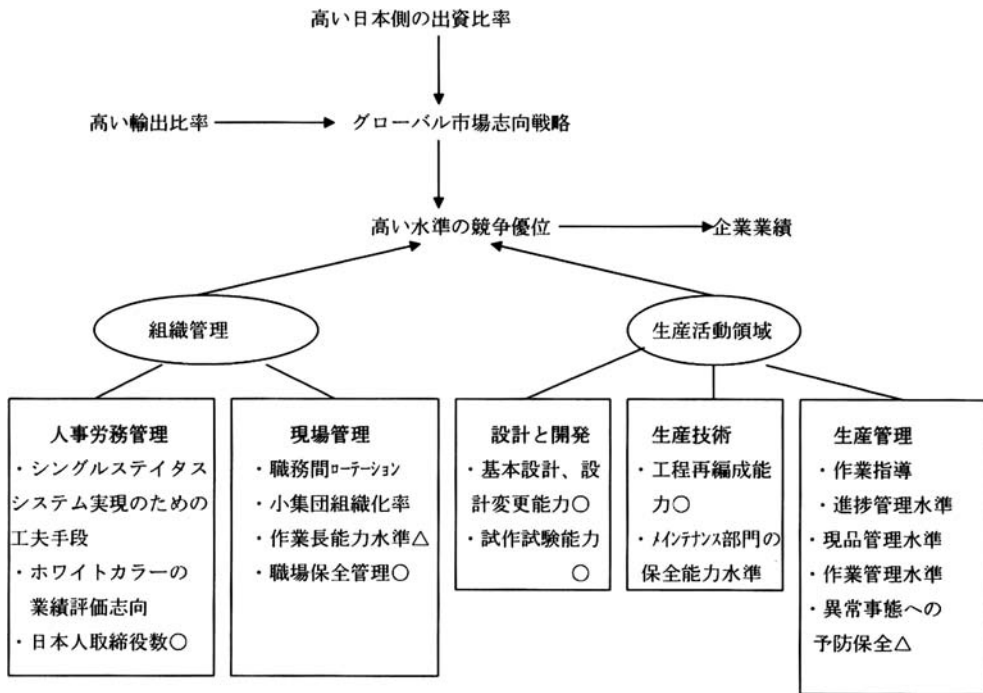
この中で注目される点は, 上記の戦略と日本側の出資比率と海外子会社の輸出比率との関係を分析していることである。特に, 岡本 [1998] においては, 日本側の出資比率と「グローバル市場志向戦略」(グローバルな製品間分業を地域ごとに行う戦略: 植木 [2002] における「輸出市場志向型に相当」)との間に有意な相関関係を確認している¹。

さらに, 上記の3つの戦略と現地における操業年数および, 意思決定の現地化と現地における操業年数との関係も検証している。これらについては統計的な検定は行われていないが, 現地子会社に焦点を当てた研究であるが故に, 現地における操業年数について着目したものと思われる。

岡本 [1998] においては, 基本戦略(「グローバル市場志向戦略」「現地市場プラス海外市場志向戦略」「現地市場志向戦略」という3分類), 競争優位, 業務的意思決定のそれぞれの要素について, 相関分析を行っており, その結果は図表1のようにまとめられている。

1 岡本 [1998] p.28

図表1 海外進出のパターンと管理システム・業績の関係



出所：岡本[1998]p.41、ただし一部省略。△：10%水準で優位、○：5%水準で優位、無印は1%以下水準

この岡本 [1998] と同一の日本企業の在米子会社を対象として行われたものが、岡本 [2000] である。これらの研究は、郵送質問票調査と異なりサンプルとした企業は少ないが、かなりインテンシブなヒアリングを通じて、質問票調査よりも信頼性の高いデータの収集を行っていることが読み取れる。岡本 [2000] においても日本本社 20 社の北米子会社 32 社と地域統括会社 2 社、さらに 20 社の現地人マネジャーに対する質問票調査も並行して行っている。このように、同一の日本企業の在東アジアと在北米企業をダイレクトに比較することが可能となり、企業の個別要因による影響（企業独自の経営方針、マネジメント・システム、企業文化等）を排除できるという有利さを持っている。

ただし、基本戦略（「グローバル市場志向戦略」「現地市場プラス海外市場志向戦略」「現地市場志向戦略」という3分類）との関わりについての分析は、なされていない。これは北米と東アジアへの進出目的の相違によるものと思われる。

東アジアの場合には、日本およびその他の国への輸出目的、現地市場への製品の供給、またこの両方を兼ねたものというように、いくつかのパターンに分類することが可能であり、このことが上述した基本戦略の違いとして認識されうる。

これに対して、北米の場合には、現地市場への製品の供給目的で生産子会社が設立されており、このような基本戦略による分類は、直接的な意味をあまり持たないと考えら

れる。

実際に、岡本 [2000] における北米日系企業の基本戦略の類型は、グローバル市場志向戦略 2 社、現地市場 + 海外市場戦略 10 社、現地市場志向 20 社という分類になっており、さらに現地市場 + 海外市場戦略に分類されている企業の中には、カナダの生産子会社が数社含まれている。しかし、これらの輸出先はほとんどアメリカであり、北米（カナダ、アメリカ、メキシコ）を 1 つの市場と見れば、現地市場志向戦略ということもできよう。このように、やはり北米に設立された日系企業が、北米市場への製品供給を目的としていることが裏付けられたといえよう。

また、植木 [2002] においては、Bartlett = Ghoshal [1989] のモデルに依拠しながら、子会社の戦略的な位置付け（役割）により、その子会社の経営システムが決定されることを主張している。そして、子会社の戦略的役割として、現地市場に製品を供給するために操業を行っている「現地市場型」と日本または第三国への製品の輸出を主目的とする「輸出型」では、現地子会社のマネジメントの方式が異なるという命題を設定して、これを実証するために、タイに所在する日系企業を対象として仮説の検定を行っている。具体的には、仮説のレベルとしては、輸出比率の高い企業ほど日本的経営の実施率が高いというものである。仮説の詳細は以下のとおりである（一部省略）。

仮説①輸出市場志向の高い企業ほど組織・管理関係を主とした日本型経営技術の移転度が高い。

仮説②輸出市場志向の高い企業ほど人材育成に積極的に取り組む結果、現地中間管理者の職務満足度と仕事および会社へのコミットメントを高める。

これらの仮説は、タイの日系企業のうち、現地で生産した製品を輸出することを目的としている企業は、現地においても日本的なマネジメントを行っていることを検証しようとしたものである。結果は図表 2 および 3 に示されるとおりである。

図表 2 仮説②の検証結果 (1)

	t 値	検定結果
仕事に対する積極的なコミットメントがありますか	3.00	◎
会社に対する積極的なコミットメントがありますか	3.72	◎

出所：植木 [2002] p.70 一部省略，◎：1% 以下水準で有意

図表3 仮説②の検証結果(2)

	「現在の職務満足度」の評価	t 値	検定結果
1	経済的な誘因	1.25	×
2	昇進の可能性	2.68	◎
3	長期雇用の安定性	5.53	◎
4	社会的評価の高い会社への積極的な忠誠心	1.39	×
5	職場の良い人間関係と雰囲気	3.03	◎
6	興味深い仕事に対するチャレンジ	1.95	△
7	高い職位の下で期待された権限委譲	1.94	△
8	新しい技術や技能の習得機会	3.04	◎
9	適正な評価と人事考課	2.11	○

出所：出所：植木 [2002] p.73 一部省略，◎：1% 以下水準，○：5% 以下水準，△：10% 以下水準で有意

図表2および3の結果からは、輸出型企業の方が仕事や会社に対するコミットメントが高くなっており、職務満足度を示す指標についても、概ね輸出型企業の方が国内市場型よりも統計的に有意に高くなっている。さらに長期雇用などの日本的なマネジメントに対する満足度も高い。したがって、仮説①および②は、支持されていると見ることが可能である。

このように、植木 [2002] においては、在外日系企業を輸出市場志向型と国内市場志向型の2つに分類して、日本的な経営技術（実践）の移転度が異なることを示そうとしており、さらに日本的な経営実践の中でも特に長期雇用の安定性に着目して仮説を構築して、検証していることに注目することができる。ただし、植木 [2002] において自ら指摘しているように、日本的な経営技術の移転の程度は、その内容によって移転の程度が異なり、移転の容易性（困難性）についてばらつきが見られることは、確かである。

これらの研究からは、日本企業であっても海外子会社の所在する地域により、日本的なマネジメント・システムの実践の程度や移転について異なる可能性があることを示唆している。日本本社はそれぞれの地域における子会社マネジメントを地域ごとに変えていることも考えられる。これは、拙著²においても検討した課題である。

II 経営理念の浸透

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研究として、Simons (1995) を挙げるこ

2 拙著 (2004) では、所在する地域による海外子会社のマネジメントが、一部異なることが検証されている。

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、それらを包括する基本的な「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³。

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⁴。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⁵。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⁶。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。

3 「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。

4 北居 (2004), p.295.

5 久保他 (2005), p.113.

6 同論文, p.113.

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」としている「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要な役割を果たしている。ここでは、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。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（2005）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 4 および 5 に示されている。

図表 4 経営理念の存在と ROA, 一人あたり賃金

	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⁸。結果は、図表 4 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」の企業に比較して、ROA および一人あたり賃金ともに、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

7 「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。

8 久保 (2005), p.121.

一変数)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図表5である。

図表5 経営理念の存在とROA、一人当たり賃金との関係

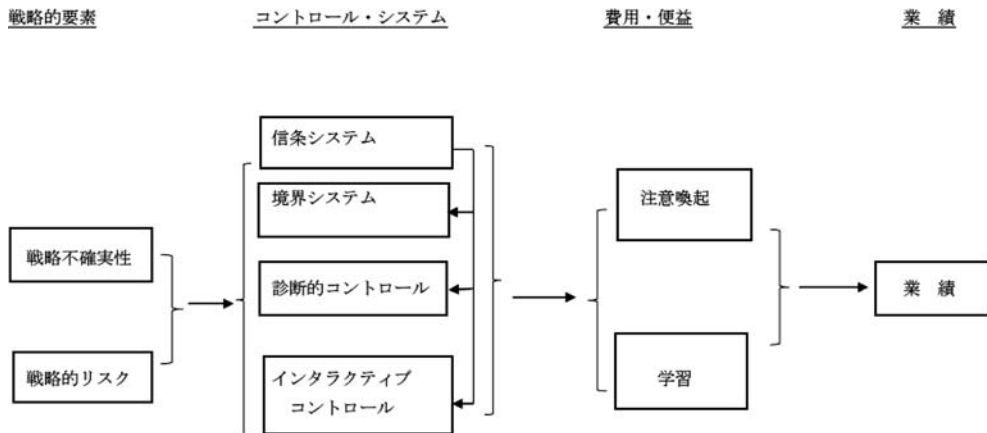
	ROA (%)	一人あたり賃金 (百万円)
経営理念の有無	0.356** (0.014)	0.227** (0.025)
規模	-0.068 (0.216)	0.174*** (0.000)
企業の年齢	-0.016*** (0.000)	0.003 (0.221)
調整済み R ²	0.081	0.157
サンプル数	1628	1628

()内はp値 ***, **, *はそれぞれ, 1%, 5%, 10%で有意
出所:久保他(2005), p.122。

図表5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。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、様々な変数に関与している可能性がある。

例えば、Widener(2007)は、Simons(1995)により示された4つのコントロール・レバースの概念を援用して、図表6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6 Widener(2007)における理論モデル



出所: Widener(2007), p.758.

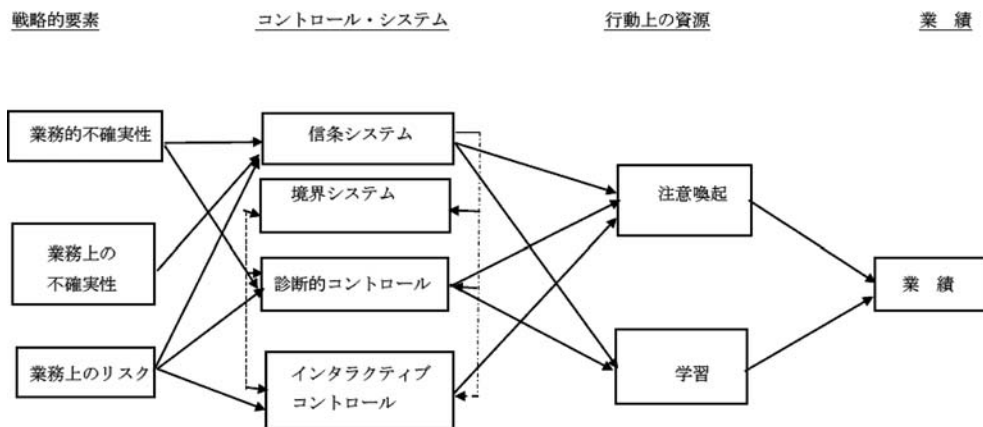
そして、図表6の理論モデルに基づき、アンケートにより収集したデータを用いて、実

9 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。

際に検証した結果は、図表7のとおりである。図表7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」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。¹⁰

図表7 検証の結果



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¹¹

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有し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

10 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。

11 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。

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8～10のとおりである。

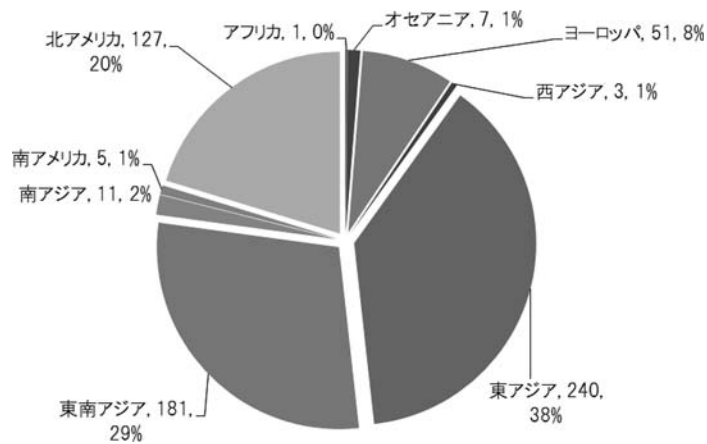
大分類の業種では製造業が最も多くなっており、製造業の中では、機械、電機、輸送用機器という加工組立型産業の比率が高くなっている。

アンケートの質問は、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ので、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。

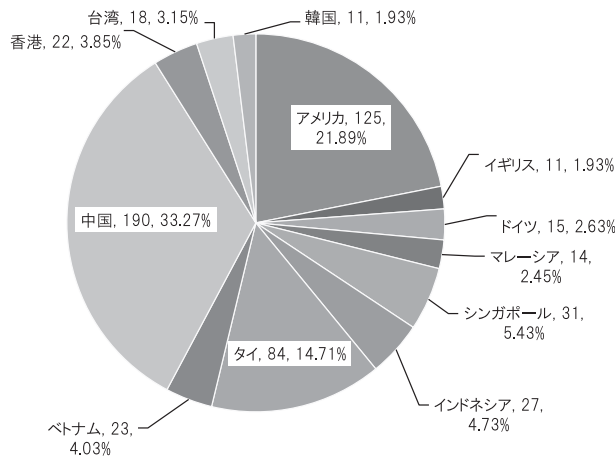
図表8 回答企業の業種別内訳

	度数	割合				
鉱業	4	0.63%	内訳	ガラス・土石製品	12	2.88%
建設業	35	5.50%		ゴム製品	9	2.16%
製造業	416	65.41%		パルプ・紙	9	2.16%
商業	86	13.52%		医薬品	13	3.13%
サービス業	28	4.40%		化学	46	11.06%
運輸・情報通信業	43	6.76%		機械	73	17.55%
不動産業	3	0.47%		金属製品	28	6.73%
金融・保険業	21	3.30%		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9 進出地域別内訳



図表10 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）



国別内訳のデータのうち、アメリカに加えてカナダ、メキシコに所在する子会社を対象とした合計131社を在米子会社のデータとする。そして、タイ、シンガポール、インドネシア等のデータに国別データに示されていないフィリピン等のデータを加えた185社のデータを在東南アジア子会社のデータとして、主として両者の比較を中心とした分析を行う。

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

(1) 経営理念の浸透と所在地による差異

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11のような質問項目を設定している。

図表 11 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ない		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 α の値は、在東南アジア子会社の場合には 0.819 であり、在北米子会社の場合には 0.872 であった。いずれも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 12 および 13 に示されているとおりである。

図表 12 経営理念の浸透に関する変数間の相関係数：在東南アジアの分析

		問 5-1	問 5-2	問 5-3	問 5-4	問 5-5	問 5-6	問 5-7
問 5-1	相関係数	1.000	.622**	.447**	.492**	.261**	.520**	.443**
	有意確率 (両側)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	度数	185	185	185	185	185	185	185
問 5-2	相関係数	.622**	1.000	.390**	.354**	.318**	.609**	.339**
	有意確率 (両側)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	度数	185	185	185	185	185	185	185
問 5-3	相関係数	.447**	.390**	1.000	.298**	.188*	.413**	.427**
	有意確率 (両側)	0.000	0.000		0.000	0.010	0.000	0.000
	度数	185	185	185	185	185	185	185
問 5-4	相関係数	.492**	.354**	.298**	1.000	.315**	.453**	.337**
	有意確率 (両側)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000

	度数	185	185	185	185	185	185	185
問 5-5	相関係数	.261**	.318**	.188*	.315**	1.000	.466**	.326**
	有意確率 (両側)	0.000	0.000	0.010	0.000		0.000	0.000
	度数	185	185	185	185	185	185	185
問 5-6	相関係数	.520**	.609**	.413**	.453**	.466**	1.000	.395**
	有意確率 (両側)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
	度数	185	185	185	185	185	185	185
問 5-7	相関係数	.443**	.339**	.427**	.337**	.326**	.395**	1.000
	有意確率 (両側)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	度数	185	185	185	185	185	185	185

※相関係数は、スピアマンの相関係数、**は、1%水準で有意

図表 13 経営理念の浸透に関する変数間の相関係数：在北米の分析

		問 5-1	問 5-2	問 5-3	問 5-4	問 5-5	問 5-6	問 5-7
問 5-1	相関係数	1.000	.629**	.629**	.484**	.436**	.510**	.539**
	有意確率 (両側)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	度数	132	132	132	132	132	132	132
問 5-2	相関係数	.629**	1.000	.429**	.566**	.402**	.478**	.433**
	有意確率 (両側)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	度数	132	132	132	132	132	132	132
問 5-3	相関係数	.629**	.429**	1.000	.343**	.348**	.456**	.471**
	有意確率 (両側)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
	度数	132	132	132	132	132	132	132
問 5-4	相関係数	.484**	.566**	.343**	1.000	.438**	.519**	.486**
	有意確率 (両側)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
	度数	132	132	132	132	132	132	132
問 5-5	相関係数	.436**	.402**	.348**	.438**	1.000	.457**	.440**
	有意確率 (両側)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
	度数	132	132	132	132	132	132	132
問 5-6	相関係数	.510**	.478**	.456**	.519**	.457**	1.000	.585**
	有意確率 (両側)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
	度数	132	132	132	132	132	132	132
問 5-7	相関係数	.539**	.433**	.471**	.486**	.440**	.585**	1.000
	有意確率 (両側)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	度数	132	132	132	132	132	132	132

※相関係数は、スピアマンの相関係数、**は、1%水準で有意

図表 12 および 13 の結果からは、経営理念の浸透に関する変数間に有意な相関関係が存在することが確認された。

そこで、両サンプル間の平均値の差の検定を行った。結果は図表 14 および 15 のとおりである。

図表 14 基本統計量

	サンプル	度数	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差
問 5-1	在東南アジア	185	5.67	1.439	.106
	在北米	132	5.83	1.281	.112
問 5-2	在東南アジア	185	4.88	1.955	.144
	在北米	132	5.60	1.620	.141
問 5-3	在東南アジア	185	5.56	1.342	.099
	在北米	132	5.25	1.749	.152
問 5-4	在東南アジア	185	5.24	1.799	.132
	在北米	132	5.25	1.859	.162
問 5-5	在東南アジア	185	4.66	1.541	.113
	在北米	132	4.92	1.481	.129
問 5-6	在東南アジア	185	3.75	1.669	.123
	在北米	132	3.92	1.639	.143
問 5-7	在東南アジア	185	5.68	1.348	.099
	在北米	132	5.77	1.401	.122

図表 15 検定統計量

	問 5-1	問 5-2	問 5-3	問 5-4	問 5-5	問 5-6	問 5-7
Mann-Whitney の U	11651.000	9720.500	11442.000	11970.500	11256.000	11511.000	11442.000
Wilcoxon の W	28856.000	26925.500	20220.000	29175.500	28461.000	28716.000	28647.000
Z	-.725	-3.174	-.984	-.306	-1.212	-.884	-.994
漸近有意確率 (両側)	.469	.002	.325	.760	.226	.376	.320

図表 14 および図表 15 の結果からは、問 5-2 が 5% 水準で有意な差が確認された他は、両者の間に有意な差は確認されなかった。ただし、有意な差が確認された問 5-2 は、「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」、というものであり、在北米子会社の回答企業がほとんどアメリカであることから、英語で経営理念が記述されていると理解できる。その一方、東南アジアの場合には、現地語のほかにフィリピンやシンガポールなど英語が母国語に近い形で通用している国もあり、英語で経営理念等が記述されている可能性も考えられる。このような場合には、上記の質問では「母国語」とは受け止められなかったと思われる。

いずれにしても、いずれも高い平均値を示しており、海外子会社の所在地に関係なく、経営理念の浸透を図ろうとしていることが推察される。

(2) 経営理念の浸透と業績の関係

次に、経営理念の浸透と業績の関係について検証することにする。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「海外子会社の業績目標の達成度」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。

一方、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 16 に示された質問を行っている。そこで、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 16 業績の満足度に関する質問項目

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

これらの業績の満足度に関する質問項目が経営理念の浸透によって影響されているかを検証するために、それらの要素を絞り込むために、因子分析を実施した。

まず、経営理念の浸透に関しては、在北米子会社に関しては、図表 17～20 のとおりである。「経営理念の浸透」と「業績への満足度」は、いずれも 1 つの因子しか抽出されなかった。

図表 17 説明された分散の合計（問 5-1～7）経営理念の浸透

成分	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	4.052	57.890	57.890	4.052	57.890	57.890
2	.730	10.433	68.323			
3	.635	9.068	77.391			
4	.534	7.628	85.019			
5	.429	6.124	91.143			
6	.363	5.192	96.335			
7	.257	3.665	100.000			

因子抽出法：主成分分析

図表 18 問 5-1～7 についての成分行列

成分	
1	
問 5-1	.833
問 5-2	.769
問 5-3	.670
問 5-4	.771
問 5-5	.688
問 5-6	.780
問 5-7	.801

因子抽出法：主成分分析

図表 19 説明された分散の合計 (問 11-1~7) 業績への満足度

成分	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	4.790	68.425	68.425	4.790	68.425	68.425
2	.924	13.196	81.620			
3	.446	6.374	87.995			
4	.286	4.085	92.080			
5	.240	3.431	95.511			
6	.183	2.615	98.126			
7	.131	1.874	100.000			

因子抽出法：主成分分析

次に在東南アジアの子会社に関しては、図表 21~24 のとおりである。経営理念の浸透については、北米子会社と同様に 1 つの因子しか抽出されなかったが、業績の満足度については、2 つの因子が抽出されたので、第 1 因子を「業績への満足度」、第 2 因子を「子会社の自発性への満足度」とする。

図表 21 説明された分散の合計 (問 5-1~7) 経営理念の浸透

成分	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	4.052	57.890	57.890	4.052	57.890	57.890
2	.730	10.433	68.323			
3	.635	9.068	77.391			
4	.534	7.628	85.019			
5	.429	6.124	91.143			
6	.363	5.192	96.335			
7	.257	3.665	100.000			

因子抽出法：主成分分析

図表 20 問 11-1~7 についての成分行列成分行列

成分	
1	
問 11-1	.799
問 11-2	.851
問 11-3	.772
問 11-4	.818
問 11-5	.856
問 11-6	.814
問 11-7	.874

因子抽出法：主成分分析
クロンバックの $\alpha = 0.922$

図表 22 問 5-1~7 についての成分行列

成分	
1	
問 5-1	.771
問 5-2	.774
問 5-3	.617
問 5-4	.662
問 5-5	.558
問 5-6	.819
問 5-7	.648

因子抽出法：主成分分析

図表 23 説明された分散の合計 (問 11-1~7) 業績の満足度および子会社の自発性

成分	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		
	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%
1	4.432	63.315	63.315	4.432	63.315	63.315	2.907	41.524	41.524
2	1.132	16.170	79.485	1.132	16.170	79.485	2.657	37.961	79.485
3	.487	6.956	86.440						
4	.300	4.279	90.719						
5	.250	3.571	94.290						
6	.233	3.322	97.612						
7	.167	2.388	100.000						

因子抽出法：主成分分析

図表 24 問 11-1～7 についての回転後の成分行列^a

	成分	
	1	2
問 11-1	.881	.212
問 11-2	.617	.517
問 11-3	.851	.265
問 11-4	.836	.212
問 11-5	.204	.916
問 11-6	.201	.920
問 11-7	.496	.738

因子抽出法：主成分分析

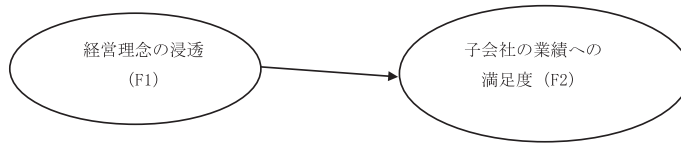
回転法：Kaiser の正規化を伴うバリマックス法^a

a. 3 回の反復で回転が収束しました。

クロンバックの $\alpha=0.902$

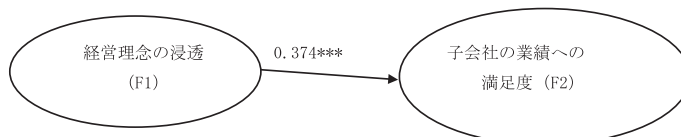
そこで、在北米子会社に関して「経営理念の浸透」と「子会社の業績への満足度」を潜在変数とする図表 26 のようなモデルにより、パス解析を実施した。その結果は、図表 26 のとおりである。

図表 25 検証モデル



図表 26 モデルの検証結果

	推定値	標準誤差	検定統計量	確率
F 2 ← F 1	.374	.093	4.005	***
問 51 ← F 1	1.000			
問 52 ← F 1	1.141	.131	8.703	***
問 53 ← F 1	1.034	.146	7.075	***
問 54 ← F 1	1.301	.151	8.629	***
問 55 ← F 1	.895	.123	7.253	***
問 56 ← F 1	1.174	.132	8.875	***
問 57 ← F 1	1.047	.112	9.350	***
問 111 ← F 2	1.000			
問 112 ← F 2	1.040	.114	9.106	***
問 113 ← F 2	.968	.129	7.495	***
問 114 ← F 2	1.051	.130	8.108	***
問 115 ← F 2	1.220	.128	9.563	***
問 116 ← F 2	1.138	.124	9.187	***
問 117 ← F 2	1.090	.115	9.474	***

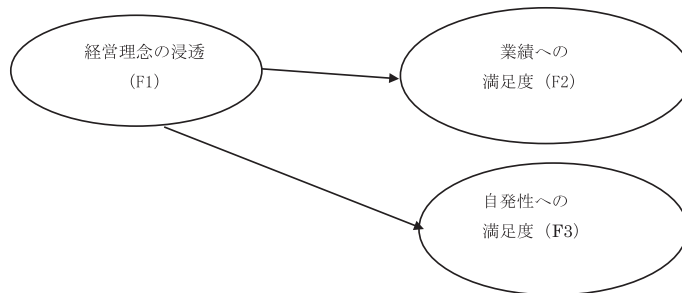


*** = 1% 以下水準で有意

図表 25 の結果からは、在北米子会社においては「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 RMSEA が 0.136, と 0.1 を越えているため、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。

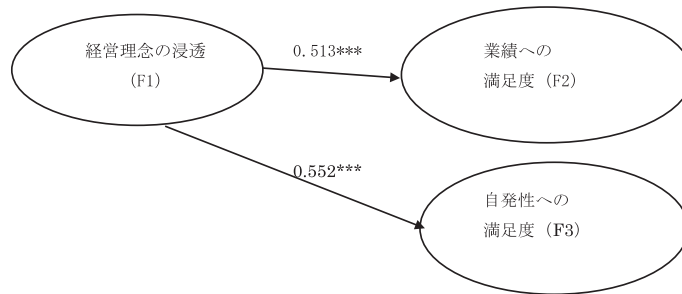
一方、在東南アジア子会社に関しても、図表 27 のようなモデルにより検証を行った。その結果は、図表 28 のとおりである。結果は、在北米子会社と同様に、経営理念の浸透が、業績への満足度にプラスの影響を与えているという結果となった。さらに、経営理念の浸透が子会社の自発性への満足度も高めているということを示唆している。しかし、このモデルにおいても、モデルの適合度を示す RMSEA が 0.120, と 0.1 を越えているため、モデルの適合度を示す数値は、よくない値を示している。

図表 27 検証モデル



図表 28 検証の結果

推定値	標準誤差	検定統計量	確率	ラベル
F 2 ← F 1	.513	.095	5.407	***
F 3 ← F 1	.552	.102	5.432	***
問 51 ← F 1	1.000			
問 52 ← F 1	1.392	.160	8.718	***
問 53 ← F 1	.707	.107	6.584	***
問 54 ← F 1	.998	.144	6.915	***
問 55 ← F 1	.792	.123	6.428	***
問 56 ← F 1	1.320	.139	9.508	***
問 57 ← F 1	.742	.108	6.862	***
問 111 ← F 2	1.000			
問 112 ← F 2	.879	.078	11.211	***
問 113 ← F 2	1.080	.079	13.749	***
問 114 ← F 2	.981	.079	12.412	***
問 117 ← F 2	.809	.072	11.220	***
問 115 ← F 3	1.000			
問 116 ← F 3	.872	.099	8.773	***



***=1% 以下水準で有意

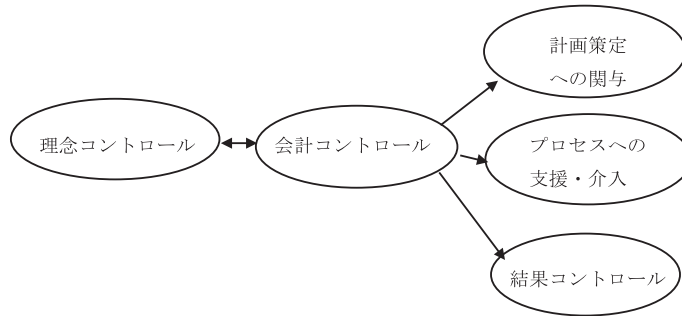
4. 本稿の意義と限界

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と思われる。

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。しかし、経営理念の浸透に関する地域差は、在北米子会社と在東南アジア子会社の間で有意な差は確認されなかった。これは、いずれの地域にあっても、Malmi=Brown（2008）が指摘する「文化によるコントロール」が有効に機能していることが示唆されている。

さらに他のコントロール・システムとの組み合わせであるコントロール・パッケージの概念を用いた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29）。

図表 29 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¹²されている。

したがって、このコントロール・パッケージを援用したモデルからも明らかなように、経営理念の浸透などの「理念コントロール」が他のコントロール・システムを介して、業績の満足度に影響を与えている可能性もあり、このことが検証したモデルの適合性を低下させている可能性もある。これらの課題については、今後の検討課題としたい。

参考文献

- 安保哲夫・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 (10th edition)*, McGraw-Hills Education.
- Argote, L. (1999), *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*, Kluwer 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。

12 西居・近藤・中川 (2014), p.91.

- 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)」『會計』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)」『會計』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.
- 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) 『グローバルリズムと日本企業: 組織としての多国籍企業』, 東京大学出版会。
- Horngren, C. T., A. Bhimani, S. M. Datar and G. Foster (2002), *Management and Cost Accounting (second edition)*, Prentice Hall.
- Horngren, C. T., S. M. Datar and G. Foster (2002), *Cost Accounting: Managerial Emphasis (9th 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) 『管理会計のパスペクティブ』, 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髓』, 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』, ダイヤモンド社)。
- 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」『会計』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」『会計』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りて」『会計』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」『会計』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』, ダイヤモンド社。

- 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。
- 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」『会計』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。
- 萩野 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』, ダイアモンド社)。
- 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 (2nd 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*, Boston: Harvard Business School Press (中村元一他訳『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』, 産能大学出版社, 1998年)。
- 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。
- 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), pp 757-788.
- 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巻第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 29 年度科学研究費 (基盤研究 (B)) : 課題番号 17H02583) による成果の一部である。)