

## 【論 文】

# 企業価値向上のための マネジメントコントロールシステムの分析視角\*

～2000年代における企業観の変化と管理会計への影響～

飛 田 努

## 1. はじめに

これまで、多くの先達が明らかにしてきたように、1950年代以降の日本では安定株式保有、終身雇用、メインバンク融資という「三つ組の制度」(Lazonik〔2005〕和訳：p.57)が発達し、安定株式保有が企業の戦略的コントロールを、終身雇用が組織的統合を、メインバンク融資は資金的裏付けを確保するための制度として機能してきたと考えられてきた。

ところが、「失われた10年」あるいは「失われた15年」と呼ばれる長期不況下において、銀行や企業間の株式持ち合いの解消が徐々に進み、主たる株主が年金基金や投資ファンドに代表される機関投資家へと移行した。また、日本能率協会が毎年実施しているアンケート調査「新任役員の素顔に関する調査」によれば、「だれの利益を最優先するか」という問いに対して、2004年の調査では株主38.4%、従業員25.8%、顧客21.5%との結果から明らかなように、役員レベルでは株主重視の傾向が強く、この傾向は2000年頃から年々高まっていた。すなわち、1990年代から2000年代にかけてのわずか10年足らずの間に、日本企業の経営陣の中で株主を重視する方向へ意識が変わったことを示唆している。

こうした動向と合わせて、1990年代末から2000年代初頭にかけて相次いだ会計制度の変更、商法改正、商法から会社法への移行のような法制度の大きな変化は企業経営に大きな影響を与えてきたと思われる。特に、(純粹)持株会社の設立容認、買収手段の多様化、時価主義、連結財務諸表中心へのディスクロージャー制度への移行といったキーワードは、この数年の法制度の変更・改正を表す象徴的な言葉であろう。

このような状況を極めて単純化して整理するとすれば、機関投資家は自らの投資パフォーマンスの最大化を図るために、企業経営者に対して企業価値の増大を図るような経営を求めた。その一方で、企業経営者は、利害関係者重視から株主重視へと移行、あるいは法制度の改正が相次ぐ中で、企業価値最大化を図るためのマネジメントシステムをいかにして構築すべきか、親会社中心主義からグループ全体の最適化を図るためにどうマネジメントしていくべきか、これらの複雑な問いの中で最適解を求めなければならなくなったと言えよう。

米国の社会学者 Fligstein〔1990〕は、法制度のような規制構造の変化は、経営者の持つコン

\*本稿は科学研究費(若手研究(B):研究課題「企業グループM&Aの経済効果ー連結会計移行後における企業グループ再編の実証分析ー」、課題番号19730279)の助成を受けたものである。

トロール（統制）の観念に影響を与え、その統制の観念が変化すると組織構造も変化すると指摘している。さらには、企業内部のコントロールにおいて、それぞれの企業の経営陣や業界で支配的になっているモノの見方や基本的な価値観（パースペクティブ）が影響を及ぼし、そうした基本的な認識が企業の経営戦略と組織構造を規定する上で重要な役割を果たしていると指摘した。こうした指摘から推察すると、1990年代末から2000年代初頭にかけて起きた制度変化やコーポレート・ガバナンスの担い手が変わる中で、企業観や価値観が何らかの影響を受け、日本企業の経営戦略や統制概念の変化が形として表れていると言えるのかもしれない。

本稿では、Fligstein〔1990〕の分析モデルに依拠しながら、1990年代末からのおよそ10年の間に企業の経営戦略、あるいはマネジメントシステムがどのように変化してきたのかを検討する。これによって、現代における日本企業を取り巻く状況が変化していく中で、企業内部のマネジメントシステムがどう変化してきたのかについて分析するための視角を得ることができれば幸いである。

## 2. 制度変化による企業コントロールの変化

かつて、経営学の泰斗である Chandler〔1962〕は、著書『経営戦略と組織（*Strategy and Structure*）』において、米国において1920年代に事業部制組織が採用される経緯を分析し、それぞれの業種や組織形態、マネジメントスタイル等の相違はあるものの、初期の事業拡張、集権化による合理化、新しい製品や市場への進出、新しい分権型組織の発展という共通のパターンの存在を見出した。そして、彼は「組織は戦略に従う」という命題を示した。つまり、彼はある一定の環境条件のもとで最も効率的で合理的な最適解が求められると考えたのである。

これに対して、Fligstein〔1990〕は、彼の著書『企業コントロールの転換（*The Transformation of Corporate Control*）』において、新制度派組織論の立場から最適な組織構造がいかなるものであるのかを論じた。新制度学派と呼ばれるパースペクティブは、Berger and Luckmann〔1966〕に代表される知識社会学に立脚し、人々を取り巻く現実が相互作用を通じて社会的に構成されているという視点に立ち、社会的現実あるいは社会的現実を構成する事象を制度と捉える点に特徴がある。中でも、新制度派組織論は組織が置かれている社会的文脈を詳細に検討することに特徴があり、組織が他の組織とどのような関係にあるかが重要なポイントとなる<sup>1</sup>。Fligstein〔1990〕によれば、1880年代からのおよそ1世紀の間、米国の巨大企業で採用された主たる組織形態は、トラスト、持株会社、職能別組織、事業部制組織の順で推移してきたという。この点において、Chandler〔1962〕の主張とは大きく変わらない。だが、組織転換をもたらした要因について両者の見解は異なる。それは、Fligstein〔1990〕が「企業コン

<sup>1</sup>新制度派組織論は、環境要因として社会に広く認知されている価値や規範などの文化的要因を重視し、こうした環境のことを制度的環境と呼び、その環境によって組織構造が規定されると考えている。会計学において新制度学派を分析視角（制度化パースペクティブ）として用いている先行研究には、澤邊〔1998〕、牧田〔2002〕が挙げられる。

ロールに関する基本認識」の相違が組織転換をもたらす要因であると指摘していることである。

例えば、1880年代からのおよそ1世紀に及ぶ米国企業内部におけるコントロールについて、オーナー経営者による直接的なコントロール（19世紀末から20世紀初頭にかけて）、製造部門中心のコントロール（1920年代中心）、販売とマーケティングを通じたコントロール（1940年代～1950年代半ば）、財務によるコントロール（1960年代以降）と4つの時代変遷があることを示している。つまり、19世紀末から20世紀初頭にかけては価格競争や乗っ取り、カルテルや水平統合、独占などを通じた他社支配がコントロール方法として顕著に見られ、これが米国における最初のM&Aブームをもたらし、巨大企業形成の基礎を築いた。1920年代になると、垂直統合戦略を通じて製品の生産の効率化を図り、かつ大量生産による製品価格の低下を図ることに力点を置く製造主導のコントロールが取られるようになった。その後、企業コントロールは販売とマーケティングに力点が置かれるが、1960年代の第3次合併ブーム以降、製品や商品の関連性よりもむしろそれぞれの事業の収益力を重視して合従連衡を繰り返すコングロマリットを形成することで企業規模の拡大が図られるようになった。すなわち、財務数値主導の財務によるコントロールである。

こうしたコントロールの変化をもたらした要因として、Fligstein〔1990〕は、①国家による法規制、②企業間の影響関係の場である組織フィールドの状態<sup>2</sup>、③企業の内部体制という3つの要因が相互作用することが影響を及ぼすのだと説明している。

例えば、法規制では、反トラスト法による独占や企業統合に対する規制が最も大きい影響を及ぼしていると指摘し、これが米国企業における企業コントロールに関する基本認識と組織形態を規定する上での最も重要な要因だと論じている。そして、それぞれの時代の政府や行政機関、司法機関が採用していた独占や企業統合に関する政策が、企業コントロールに関する基本認識や経営戦略、組織構造のあり方に対して極めて重要な影響を及ぼしていることを明らかにした。

以上のように、Chandler〔1962〕の場合、米国における巨大企業の組織構造に見られる歴史的変遷を、より効率的な経済活動や利益の極大化あるいは企業の持続的成長を至上命題とする経営者の戦略の変遷によって説明するのに対して、Fligstein〔1990〕は社会的・政治的な要因によって説明している。そして、それぞれの時代に特定の経営戦略や組織構造が主流の位置を占め、それが最も効率的な戦略と組織の組み合わせのように見えるのは、それぞれの時代に効率性というものについての社会的な定義が変化しているからだとして述べている。すなわち、企業内部のコントロールにおいて、それぞれの企業の経営陣や業界で支配的になっているモノの見方や基本的な価値観（パースペクティブ）が影響を及ぼし、そうした基本的な認識が企業の経営

<sup>2</sup>ここで言う組織フィールドとは、DiMaggio and Powell〔1983〕によれば「あらゆる行為者間の相互作用を通じて構造化される制度的営みの認識された一領域を構成するような諸組織」と定義される（安田・高橋〔2007〕p.426）。具体的には、類似のサービスや生産物を供給する諸組織、サプライヤー、規制当局、認定団体などのあらゆる利害関係者である。言わば、同じ業界内の利害関係者を指している。

戦略と組織構造を規定する上で重要な役割を果たしていると指摘したのである。

かつて、Abbegren〔1958〕は日本的経営の特徴として終身雇用、年功序列、企業内組合を取り上げ、これらを「3種の神器」と呼び、以後続く日本の経営研究に多大な影響を及ぼした。それは人事、労務に関わる研究のみならず、系列やメインバンク・システム、株式持ち合いを研究対象とした産業組織論、金融論、経営財務論などでも見られた。それが近年、日本企業が米英とは異なる新しい形に進化しつつあると指摘されるようになっていく。それは、1990年代以来続いた長い経済低迷期を経る中で、日本企業が持つ伝統的価値観と米英流の手法の統合が進められてきたという意味である（英国・エコノミスト誌：2007年12月）。この点については Jacoby〔2005〕でも指摘されており、「日本企業は日米の特徴を併せもつハイブリッド型のシステムに向かい、市場、投資家、社員からの圧力に伝統的な慣行を適合させるさまざまな方法を模索している」と述べている（Jacoby〔2005〕訳書：p.127-128）。

このような指摘は、かつて人々の間でシステムとして認知され、共有されていた日本企業の経営スタイルである日本的経営が1990年代に入ってから徐々に変わってきたことを述べている。しかしながら、それがどのような要因によってもたらされてきたのか、筆者が知る限りでは十分に明らかにされているとは言えない。だが、これを明らかにするに際して、Fligstein〔1990〕が法規制、組織フィールド、企業の内部体制が相互作用して、企業内部のコントロールメカニズムに何らかの影響を与えていると指摘していることは示唆的である。すなわち、日本企業がこの間にどのような状況に置かれ、その変化に対応していく中で、「ハイブリッド型日本的経営」と呼ばれる経営スタイルを構築していったのかを解く糸口がここにあると言えるのかもしれない。

そこで以下では、1990年代後半から見られる法規制としての会計制度と企業法制の改正、組織フィールドとして電気機器産業による M&A を活用した事業再編、企業の内部体制としての管理会計システムを取り上げ、それぞれについて概観していく。

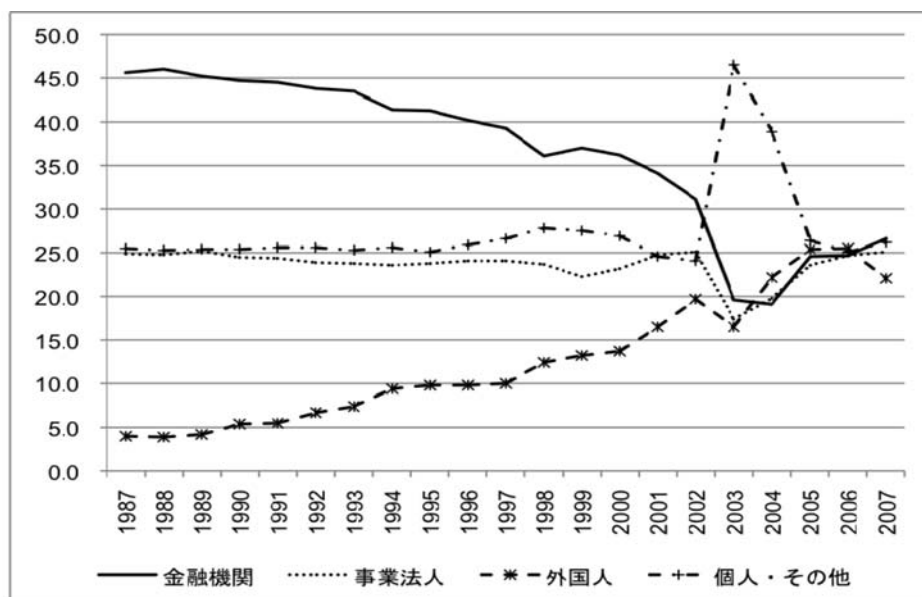
### 3. 企業を取り巻く状況の変化：株式保有比率の変化と法制度の改正

バブル経済崩壊以後の「失われた15年」と呼ばれる長い経済低迷と、1997年から相次いだ金融危機を経る中で、企業を取り巻く状況は大きく変化した。

周知の通り、第2次大戦後、銀行を中心とする企業集団、自動車産業や電気機器産業に多く見られた系列や企業グループに見られるように、日本企業は系列化、グループ化を推し進めてきた。メインバンク・システムや株式持ち合いは日本的経営財務の特徴であり、長らくこのシステムは日本企業の高度成長を支える仕組みとして順機能してきたと考えられる。ところが、バブル経済の崩壊はこうした仕組みの変化をもたらした。1997年当時、都市銀行10行、長期信用銀行3行あった大手銀行の大半は、3大メガバンク（三菱UFJ、みずほ、三井住友）に集約された。また、長らく固定化された株式所有構造は大きく変化し、外国人投資家や年金基金といった機関投資家が主たる株主として台頭した。



図表 1 主要投資部門別株式保有比率の推移（過去20年間）



注）2003年から2005年にかけて個人・その他の比率が高いのはライブドアによる大量株式分割の影響を受けているため。

図表1は1980年代後半からの主要投資部門別株式保有比率の推移を表したものである。これを見ると、2003年から2005年はライブドアによる大量株式分割の影響を受けて個人の保有比率が極めて高くなっているが、この要素を取り除けば概ね以下のことが指摘できる。すなわち、国内金融機関が大きく保有比率を下げてい一方で、事業法人や個人は大きく変化していない。他方で外国人が大きく保有比率を上げている。この統計では外国人の内訳を詳細に分析できないが、これらの大半は外国人投資家と呼ばれる海外の機関投資家であろう。また金融機関の中には普通銀行だけでなく、年金基金の信託を受けている信託銀行も含まれており、2005年以降わずかながら金融機関の株式保有比率が上昇していることはこうした影響があると推察される。

こうした機関投資家は自らの投資パフォーマンス向上のために、株主として経営者に企業価値の最大化を図る経営を行うことを求める。こうした株式所有構造の変化は多くの日本企業の経営者は自社の経営目標として企業価値創造を第一義とするように意識の変化をもたらしたと言っても過言ではなかろう。その証拠として、日本能率協会が新任役員に対して実施しているアンケート調査結果では、2000年以降継続的に株主重視の傾向が強まっていた<sup>3</sup>。

また、1990年代後半から2000年代初頭のおよそ10年の間に、相次いで企業法制の改正が行われた。例えば、1997年には独占禁止法が改正され、戦後禁止されてきた（純粋）持株会社の設立が解禁された。さらに1999年の商法改正においては株式交換、株式移転のように現金を用い

<sup>3</sup> 2008年秋のリーマン・ショック以後はこの動向も変わってきているようである。2005年調査では株主が37.4%、従業員が31.8%であったが、2009年調査では株主が19.0%、従業員が51.6%となっている。こうした傾向が今後も続くかどうかは注視していきたい。

ずに企業買収が可能になる制度が設けられた。これにより、これまで合併や現金買収のみによってしか認められてこなかった企業にとって、持株会社を設立して経営統合を図ったり、企業を株式交換によって買収することが可能になっていった。

加えて、1990年代から現在まで、日本の会計制度は会計基準の国際的調和化が訴えられる中で進められた、いわゆる「会計ビッグバン」によって大きく変化を遂げた。例えば、企業グループを基礎に置く連結ディスクロージャー制度の導入は、会計手続きの問題だけではなく、企業の組織構造そのものの変化をもたらした。それまでの日本企業は、たとえ企業集団を形成していたとしても、会計制度上は単独財務諸表を主体としていた。これを国際会計基準に代表されるグローバル・スタンダードへの調和化を図るために、2000年3月期から連結財務諸表を主体とするディスクロージャー制度へと改められることになった<sup>4</sup>。これにより、「連結ベースで企業評価が行われることになる。企業はそうした評価軸の移行に伴い『グループ連結経営』に注力する必要がある」とされ、さらには「グループの企業価値を破壊したり、グループ戦略に合わなくなった子会社を整理・統合する必要がある、（中略）事業の『選択と集中』が本格化しよう」（伊藤〔1999〕）と指摘された。実際に M&A の件数推移をレコフ社の「日本企業の M&A データブック<sup>5</sup>」で見えていくと、1998年834件、1999年1169件、2000年1635件、2001年1653件とわずか4年で倍増している。さらに2004年には2211件、2006年には2775件と増え続け、1990年代末からの数年間の間に M&A の件数が3倍以上に増加していることがわかる。

以上のように、1990年代から進んだ金融機関から外国人への株式保有主体の変化と、1990年代末期から進められた度重なる法制度の改正は、日本企業に対して、機関投資家が求める投資収益率の向上を図るため、株主重視に裏付けられるアングロ＝アメリカン流の合理化や保有資産の圧縮を推し進めることを促したと言えるであろう。こうして、従来の日本的な利害関係者を重視するシステム（stakeholder-based business system）からアングロ＝サクソン型の株主を重視するシステム（shareholder-based business system）への移行が進んだと言えるであろう（Ahmadjian and Robbins〔2005〕）。

#### 4. 経営戦略の見直し：電気機器産業を中心に

バブル経済以前の日本企業は全般的に專業傾向が強かったが、その中でも事業展開に合わせて事業を分社化し、別法人として立ち上げるケースが多く見られた。このことは、「日本企業

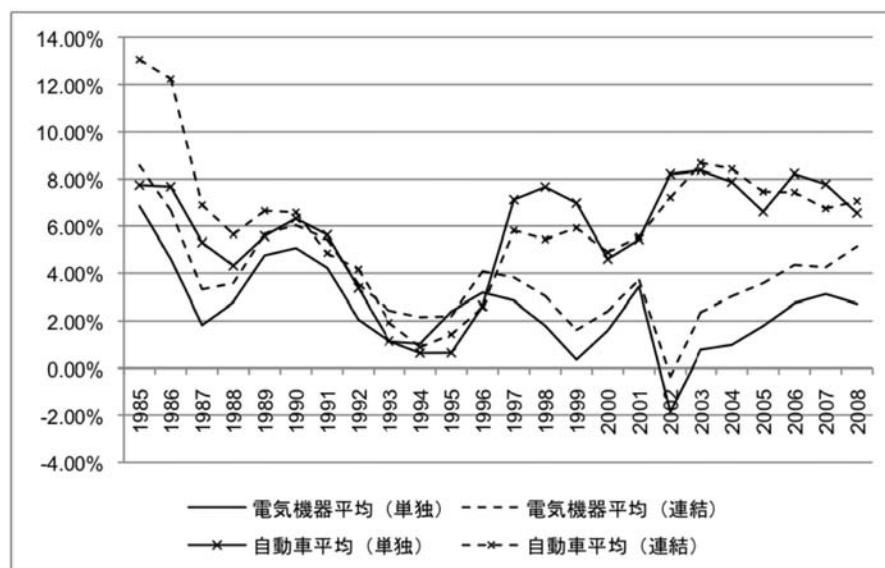
<sup>4</sup> 周知の通り、米国における公開財務諸表はそもそも連結財務諸表であり、個別・連結の区別は存在しない。米国においては連結範囲をどのような基準を用いて定めるかについて議論はあるものの、日本のように公開財務諸表について連結を主とするか、個別を主とするかという議論は見られない。そもそも親会社が証券市場において株式公開するのが一般的であり、子会社の株式公開は極めて稀である。日本のように、子会社を株式公開することによって親会社は資金調達が可能になるが、一方で少数株主が存在するなど経営の機動性を阻害する側面があることも否めない。このように、本稿が対象とする事象は、世界的に見ても日本においてのみ見られた特殊事例であると言えるかもしれない。

<sup>5</sup> レコフ社が公開しているデータでは、出資拡大、資本参加、事業譲渡、買収、合併を M&A としてカウントしている。

は能力と技術を合併買収によって購入するよりも、『内製』する傾向が強い。無関連事業を企業内に維持する傾向が弱く、むしろそれを子会社として分社化（スピン・オフ）し、出向、雇用政策の企業間調和、その他の方法によって、子会社との連携を維持することを好む」（Jacoby〔2005〕邦訳：p.278）と指摘されている<sup>6</sup>。また、「子会社には多くの権限が委譲され、自律的経営が期待される一方で、子会社経営者のコントロールを通じたガバナンスが行われている」（伊藤・菊谷・林田〔2003〕p.60）とされ、役員や経営幹部の親会社からの派遣を通じて人的なコントロール手段を維持する一方で、事業拡大や資金調達手段では自律性が期待された。こうした中で、日本企業はバブル経済期にはそれまでの事業とは関連性の薄い多角化戦略を進展させていったが、1990年代以降になると再び専門化戦略を採り始めたとされている（宮島・稲垣〔2003〕）。

ところが、1990年代末以降の状況変化によって、日本企業の経営者は親会社中心主義から企業グループ全体の最適化を図る連結経営を志向しなくなってきた。しかもそれは、コーポレート・ガバナンスの担い手として注目されるようになった機関投資家などの株主に対して企業価値創造をもたらすようなマネジメントが行われなければならないことをも意味した。これにより、企業経営者は具体的な方策として株式交換・株式移転によるグループの再編、会

図表2 1985年以降の電気機器産業・自動車産業のROA（総資産営業利益率）推移



注) 電気機器平均は日立製作所、東芝、三菱電機、パナソニック、シャープ、ソニーの6社  
自動車平均は日産自動車、トヨタ自動車、本田技研工業の3社（証券コード順）

<sup>6</sup>日本企業の分社化・多角化の傾向として、宮島・稲垣〔2003〕は、①集中度が高く、多角化する場合でも関連分野への展開が中心、②積極的な分社化を進めた結果、スリムな本体を持つ、③相対的に低い採用比率と分権的性格（権限委譲とインセンティブの付与）の弱い事業部制を持っているという3点を挙げている。こうした指摘と合わせて考えれば、日本企業の多角化は関連事業への多角化が中心的に行われてきたと言えるだろう。

社分割による分社化、他企業・グループが保有する事業（または子会社）との経営統合などの戦略的な M&A を実施したのだと考えられる。

中でも、電気機器産業は事業再編を積極的に進めており、M&A 件数を見ても2000年まで全産業の中で最も多かった<sup>7</sup>。近年においても、上場子会社の完全子会社化や、事業分割や新会社の設立などにより、事業再編の事例が多く見られる。

図表2は、1985年3月期から2008年3月期における電気機器産業6社と自動車産業3社の単独・連結 ROA（総資産営業利益率）の推移を示したものである。なお、この中には決算期を変更した企業が含まれているが、調整を行っている。

これによると、1980年代後半から1990年代半ばにかけて、電気機器産業と自動車産業の業績には大きな差が見られない。しかし、1996年3月期以降を見ると、連結でも単独でも電気機器産業と自動車産業とでは顕著な差が見られる。すなわち、自動車産業が1996年3月期以降安定的な業績であったのに対して、電気機器産業では2002年3月期に赤字決算になっている。このように、電気機器産業は自動車産業と比べて低業績であったことが明らかである。

この原因を三品〔2006〕は、電気機器産業のビジネスモデルとマネジメントのあり方に求めている。電気機器産業は1970年代以降、利益を犠牲にして規模の拡大を優先する戦略を選択し、事業の拡大を図ってきた。これに伴い、これらの企業は事業ポートフォリオの中に無数の製品群を抱え、事業内容・製品群の多様性、相互関連性が複雑に入り組むようになっていった。事業領域の拡大に伴って事業部や子会社を新たに設立し、さらには上場する子会社が出てくる中で、複雑化する組織を管理せざるを得なくなっていく。総合電機メーカーは、事業部、子会社、関連会社という組織形態と、電池や小型部品、家電、携帯電話、コンピューターから発電機などの重電設備までといった非常に幅広い事業領域が複雑に絡み合っている。かつては事業規模の拡大が企業経営の第一義とされ、売上高、または総資産の規模最大化を果たす戦略が重視されてきたが、1990年代半ば以降にはコングロマリット・ディスカウントが発生し、規模に比して極めて低い収益力しかなかった。そして、「自社の成長と環境の変化に呼応して経営の複雑性は増大する一方であるのに、これを受容する管理機構の整備も、またはそれを保証する複雑性の削減も、明確な戦略として追求してはこなかった」（三品〔2006〕 p.351）のである。すなわち、組織構造が複雑化していくにもかかわらず、それをいかにしてマネジメントしていくのか、その方針が示されていなかったのである。このことが規模の不経済を生み出した要因の1つであり、電気機器企業の収益性の低迷につながったと考えられる<sup>8</sup>。

こうした戦略的な課題を克服し、グループ全体の企業価値創造を図ることと求められたこれ

<sup>7</sup> 2000年以降で最も M&A の件数が多いのは、ソフト・情報やサービスである。特にソフト・情報は被買収側になるケースが多く見られる。電気機器は順位こそ低下したが、1990年代後半からはほぼ毎年100件以上の M&A が実施されている。詳細はレコフ社が毎月発刊する『MARR』誌を参照のこと。

<sup>8</sup> 三品〔2004〕では、日本の電気機器業の中でも事業ドメインが明確な専門メーカーの収益性は高く、業界を代表すると一般的に認められている企業群はサンプル全体の加重平均よりも低い売上高営業利益率であったことを述べている。



らの企業群は、株式移転、株式交換、会社分割といった1999年の商法改正以降に認められた組織再編手法を用い、子会社や事業再編を積極的に進めている。その最たる例として挙げられるのは、松下電器産業（現：パナソニック）の社長に2000年秋に就任した中村邦夫氏による一連の改革であろう。経営資源であるヒト、モノと技術、カネ、情報の全てが改革の対象とされ、2001年からスタートした中期経営計画においては上場子会社の廃止、早期退職募集、管理会計システムの改革が実施されることになった<sup>9</sup>。

以上のような電気機器産業の動向に代表される、近年における日本企業の事業ポートフォリオとグループ化の動向は、経済産業研究所〔2007〕によって以下のようにまとめられている。第一に、いわゆる事業の選択と集中が進展し、加えて関連事業への多角化をも同時的に進める企業が増加している。すなわち、経営資源の集中や事業分野の絞り込みは継続しつつも、収益の見込める関連分野については積極的な投資を行うようになっている。第二に、多角化の手段として子会社の設立など社内の経営資源を活用する多角化に加えて、M&A など外部の経営資源を活用した多角化が増加している。第三に、M&A や子会社設立による多角化、事業拡大・海外展開の進展の結果、企業のグループ化が継続的に進展している。最後に、グループの規模が相対的に拡大する中、既存の関連会社や子会社については、本体への吸収合併、100%子会社化が進んでおり、本体のコントロール力を強化しながらグループ化を進めている。要約するならば、グループ全体の価値創造のための事業内容の選別、事業の選択と集中を進めるためのM&A の推進、そしてグループ全体のコントロール強化が日本企業にとって大きな経営課題であったと言えるであろう。

## 5. 企業グループ価値創造のための内部管理体制の構築：管理会計を中心に

先に見たように、連結財務諸表を中心とするディスクロージャー制度への移行に伴い、親会社中心から子会社を含めたグループ全体の経営最適化を図らねばならなくなった。それまで「経営者が意思決定に利用する業績評価会計報告は基本的に親会社単独の情報であり、子会社の経営資料は必要に応じて参考にする程度で十分であった」（田宮〔1999〕p.32）が、グループ全体の戦略的意思決定、あるいは各事業の業績評価や統制に有用な情報を提供する管理会計システムはそれまでとは異なる設計思想が求められるであろう。

そこで、ここではグループ全体としての企業価値創造のための管理会計システムと、親会社の戦略構築または親子間のマネジメントを円滑に進めるマネジメントコントロールシステム（Management Control System：以下、MCS）について概観していくことにすることで、企業価値創造と連結経営への移行が進む中で内部管理体制としての管理会計システムについて検討することにした。

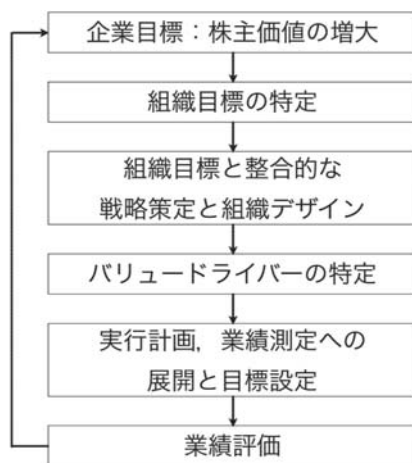
<sup>9</sup>松下電器産業における経営改革については、伊丹・田中・加藤・中野〔2007〕において詳細にまとめられている。

### 5.1. 企業グループ価値創造のための管理会計システム

管理会計の役割は、「組織の目的を時間軸上で明示し目的達成のための具体的な計画を示すとともに、その計画遂行にあたる組織成員ひとりひとりの責任を明らかにすることで、多様な成員から構成される組織を統合し有機的に機能させることにある」（澤邊・飛田〔2009〕p.53）。管理会計の主たる機能は、業績評価システムと統制システムに区分できる。経営者はこれらのシステムを有効に利用することで、企業の方向付けを行い、戦略的な決断を下し、目指す目標に到達することが可能になる。しかも、これらのシステムは事業戦略を構築するための規範と企業内部におけるコミュニケーション・チャンネルという2つの機能を持ち合わせており、これらによって事業戦略が構築され、戦略目標が組織全体に確実に伝わるようにするものである。さらには、戦略実行の進捗度合いをモニターする重要な手段でもある（Simons〔2004〕）。

1990年代以降、企業の間では様々な管理会計技法を包括的に取り扱い、企業価値創造を図るための管理実践を企業価値創造経営<sup>10</sup>（Value Based Management：以下、VBM）として統合するようになった。このアプローチの特徴は、①株主価値創造のために最大限の可能性（企業能力）を引き出す戦略を実行する、②価値創造や企業内部の事業部（ユニット）、製造、営業（顧客対応）といった部門間をまたがって存在する価値の源泉に集中して情報システムを実行する、③企業価値創造を伴う事業の計画や資源配分のようなマネジメントプロセスを調整する、④企業価値創造をもたらすような業績評価指標やインセンティブをデザインする、といった点

図表3 Ittner and Larcker〔2001〕による価値創造経営のフレームワーク



出所）Ittner and Larcker〔2001〕p.353

<sup>10</sup>企業価値と言うとき、論者の視点によってその定義は異なる。株式時価総額、株式と負債の時価総額の和、事業（保有資産）によって生み出される将来キャッシュフローの現在価値の和が代表的な定義であろう。要するに貸借対照表の貸方側で定義するか、借方側で定義するかで捉え方が異なると言える。基本的な議論に則れば、理論株価は配当を割引率で除して求められる。よって配当を最大化することで株価の最大化を図ることができる。それはすなわち、株主に分配される利益を最大化することと同義であり、事業による収益最大化が求められる。

が挙げられる。要するに、VBMは株主のために長期間における価値の創造を明示的な目的とし、事業の業績測定やマネジメントのために統合的なフレームワークを構築する活動実践である（Copeland et al. [1990]）。VBMに基づく業績評価指標の代表例は経済付加価値概念（EVA®<sup>11</sup>:Economic Value Added）である。1990年代後半から、日本企業の間でも経済付加価値概念を導入して業績評価を行う企業が多く見られるようになった<sup>12</sup>。

図表3はIttner and Larcker[2001]が示したVBMフレームワークである。VBMフレームワークの詳細は企業ごとによって異なる部分があるが、概ね6つのステップに区分される。すなわち、①株主価値の増大のために組織目標を定める、②組織目標と整合的な戦略策定と組織デザインを行う、③戦略策定と組織デザインによってもたらされる価値創造のためのバリュードライバーの特定、④実行計画の展開、業績評価指標の選択やバリュードライバーによって認識された優先順位に基づく目標の設定を行う、⑤実行計画の評価、組織レベル、管理レベルの業績評価、⑥組織の目的、戦略、計画や成果を踏まえたコントロール・システムの実行妥当性の評価、の6つの段階からなっている（Ittner and Larcker [2001] p.353）。

先行研究では、2000年から進められた松下電器産業（現：パナソニック）における経営改革において導入された経済付加価値概念に依拠した管理会計システム（Capital Cost Management: CCM）が紹介されている。だが、現時点において、企業でどのように構築され、実践されているのかについては全体像が十分に明らかにされていない<sup>13</sup>。

## 5.2. 本社（親会社）の戦略と子会社・事業単位のマネジメントコントロールシステム

MCSは戦略的な優位性や業績拡大を確保するために戦略や事業活動を支える仕組みであり、企業が経営目的を達成するために利用される情報ベースの仕組みである。（Dent [1990]、Simons [1995]）<sup>14</sup>。会計システムによって必要な情報が提供されることで、組織における意思決定における複雑なプロセスがコントロールされる（山本 [2008]）。企業内部の情報を司る会計システムである管理会計は、MCSの中核的なシステムに位置づけられる。

<sup>11</sup>EVA®は米国のスターン・スチュワート社の登録商標である。本稿ではEVA®を含む包括的な概念として経済付加価値概念という言葉を使用する。

<sup>12</sup>経済付加価値概念を業績評価システムに導入する企業では、花王に代表されるようにスターン・スチュワート社とコンサルティング契約を結び、EVA®をそのまま導入する企業と、松下電器産業（現：パナソニック）や日立製作所のように自社でカスタマイズを行う企業がある。導入の経緯等については小倉 [2000] を参照のこと。

<sup>13</sup>管理会計研究においては、1990年代に入ってから企業において事業部の再編、カンパニー制への移行がトピックとして取り上げられ、多くの研究成果が報告されている。それらの多くは、事業部制会計の延長としてカンパニー制を取り上げており、組織構造と業績評価、責任会計の関係について論じられている（伏見・渡辺 [1995]、挽 [2001]、木村 [2005]）。

<sup>14</sup>MCS研究の嚆矢であるAnthony [1965]は、MCSを「経営管理者が経営資源を組織目的の達成のために効率的、かつ効率的に獲得し、利用することを確保するプロセスである」と定義した。これは、計画設定における会計を基礎とするコントロール、活動のモニタリング、業績の測定からなり、あるいはこれらを統合したものと考えた。また、Simons [1995]はAnthony [1965]の概念を拡張し、MCSを組織活動のパターンを維持あるいは変化させるために管理者が用いる公式的で、情報に立脚したルーティンや手続き（procedures）であると定義した。

日本企業に限らず、あらゆる企業はその規模が拡大していく中で、複雑化するマネジメントに対応していかなければならない。MCSに関する先行研究でも、分権化する組織においていかなるコントロール手段が有効であるかという問題を扱い、大きな組織ほど分権化される傾向を持ち、予算のような公式的なコントロールに依存していることが示されている。すなわち、分権化が進み、本社からのコントロールが困難になるほど、予算のような公式的なコントロールが用いられることが明らかになっている（Langfield-Smith [2005]）。

こうした複雑化する組織における MCS を考察する際に、2つの見方が考えられる。それは、事業単位をコントロールするために親会社あるいは本社（以下では、便宜上に「親会社」とする）が用いるコントロールシステムと、事業単位内で用いられるコントロールシステムである（Langfield-Smith [2005]）。すなわち、親会社が各事業単位、あるいは子会社をどのようにコントロールするのかという問題と、各事業単位、あるいは子会社の内部で用いられるコントロールシステムをどのように構築するのかという問題とでは、その性格が異なる。もう少し具体的に言えば、親会社はグループ全体の企業価値向上のために、広く組織全体にわたって均一性を実現したいと考えるであろう。一方で、各事業単位、あるいは子会社は親会社から与えられた予算、業績目標を達成するために事業活動を行うが、その事業活動には親会社の意図が強く反映される<sup>15</sup>。

こうした親子間に存在するコントロールシステムの相違について、Goold et al. [1987] [1994] は、parenting advantage<sup>16</sup>という概念を提示している。それは、「個々の事業部ないし事業子会社が親会社による後見を得ることによって獲得される競争上の優位性のことで、それなしで事業を行っていれば獲得できなかったであろう価値のこと」である（Goold et al. [1987] p.13）。そして、親会社による事業部や子会社へのコントロールには、財務コントロールスタイル（Financial Control Style）、戦略的計画設定スタイル（Strategic Planning Style）、戦略的コントロールスタイル（Strategic Control Style）の3つがあることを示した。海外の先行研究では、本社の戦略スタイルと事業単位の MCS について実証的な検証が多数行われている。それらの多くも Goold et al. [1987] によって提示された3つのコントロールスタイルをもとに分析が行われている（Nilsson [2000]、Chung et al. [2000] など）。

財務コントロールスタイルとは、本社は事業部や事業戦略単位（SBU）に対して公式的な戦略的計画設定は行わず、年次の財務指標によってのみコントロールするものである。そのため、親会社は積極的な M&A を実施することで優良事業を取り込もうとする一方で、収益性の悪い企業は会社分割や事業売却によってスピン・オフされるという戦略を取り得る。次に、戦略的計画設定スタイルとは企業の活動は具体的な戦略や目的によって整合的にサポートされるべき

<sup>15</sup> 浜田 [2006] では、グループ連結経営における親会社の機能として、グループ全体をマネジメントする機能と事業や関係会社をサポートする2つの機能を挙げている。特に前者は戦略策定機能、資源配分機能、戦略管理機能の3つに区分できるとしている。

<sup>16</sup> 山本 [2000] では parenting advantage を「後見優位」と訳出している。本稿では特定の訳語を与えずに、parenting advantage とする。



であるという立場に立つものであり、本社は事業部や SBU における大規模な戦略的計画設定を行うことでコントロールするものである。このスタイルを取る親会社は、複数事業のシナジー効果を期待して、事業部や子会社に積極的に関与する。つまり、親会社の関与度合いが高いのがこのスタイルである。最後に、戦略的コントロールスタイルとは、戦略的計画設定スタイルと財務コントロールスタイルの中間に存在するバランスのとれたスタイルであり、各事業部や SBU の自律性を尊重しながら、本社は事業の重複などがないように企業全体の事業ポートフォリオ戦略を調整・策定すると同時に、戦略を絵に描いた餅にしないために、一定の財務指標による事業戦略の業績評価を行うことでコントロールしようとするものである。

国内企業を対象とした先行研究である福嶋・加登・新井〔2009〕は、日本企業のグループ経営における管理会計実践を明らかにするため、Goold et al.〔1987〕で提示された上記の 3 つのコントロールシステムを経験的研究によって明らかにしようとしている。その結果、戦略的計画設定スタイル、戦略的コントロールスタイルに該当する企業群の存在が確認されたものの、財務コントロールスタイルに対応する企業群の存在は確認されなかったという。代わりに、戦略的コントロールほどは財務指標や非財務指標によるコントロールを重視せず、かといって計画段階でのマネジメントはほとんど行わないという特徴を持つ企業群であった。福嶋・加登・新井〔2009〕はこの企業群を分権型と名付けた。さらには、分析結果から、この分権型企業こそ、その他のコントロールスタイルを持つ企業群よりも、統計的に有意に高い収益性を示していたことを明らかにしている。だが、こうした企業群がどのような管理会計実践が行われているのかについて十分に明らかにされておらず、今後の課題とされている。

## 6. おわりに

以上のように、本稿では Fligstein〔1990〕の分析モデルを援用しながら、1990年代末期から近年までの動向を法規制、組織フィールドの状態、企業の内部体制という 3 つの要因と、そこにおける研究課題について検討を行ってきた。

日本においては会計制度の変更、商法改正や会社法への移行といった規制構造の変化が、日本的経営システムを象徴する株式持ち合いの緩やかな崩壊による機関投資家の台頭を伴って、事業の見直しや、見直しを行う実行手段としての M&A の増加という組織構造の変化をもたらしている。規制構造の変化は、企業や人々の間で共有される企業価値の最大化とグループ連結経営という、それまでの企業慣行とは異なる新たな観念を生み出し、さまざまな現象を引き起こしているのかもしれない。だが、これらについてはあくまでも事実関係を所与として取り扱い、本稿で結びつけているに過ぎない。

企業組織の大規模化、複雑化は、経営管理において知識のさらなる公式化や客観化を要求する。組織の規模が拡大し、構造が複雑になると、個々人の判断を要する情報よりも、それに煩わされないより客観化された情報が必要になる（山本〔2008〕）。そうした中で、管理会計は組織目的を達成するために経営者の意思決定に有用な情報を提供するシステムであると同時に、

組織内部の管理者や従業員に対して動機付けを与える組織に関わる会計である。管理会計には「組織目標として共通の意味を付された一組みのシンボルを組織内部の人びとに自我の一部として受け入れさせ内面化させる能力」があり、組織目標を従業員と管理者・従業員の間で共通主観性を形成する役割を果たしている（高寺〔1992〕p.126-127）。つまり、経営者は、新たな観念を経営目的、経営目標としたとき、管理者・従業員にそれが共有されるように管理会計システムを作り直し得るのである。すなわち、1990年代末期からトレンドとなった企業価値創造と、制度変化によってもたらされた連結経営への移行という状況変化を経営者がどのように受け止め、それが組織内でどのように共有されていったのか否か、観念の変化をいかにして浸透させていったのかを明らかにしていく必要がある。

よって、今後の課題は以下の通りである。

第一に、企業価値創造という観念が1990年代末期の日本においてどのように共有されるようになり、企業経営にどのような影響をもたらししているのかについて詳細な検討を加える必要がある。特に Fligstein〔1990〕が提示したフレームワークを分析視角とする場合、組織フィールドや内部体制といった要因がどのようなもので、それがいかに相互作用しているのかについて検討を要する。

第二に、一部の企業で導入された経済付加価値概念を業績評価システムに代表される形式的なシステムに移行した事例を取り上げるだけでなく、企業内部において企業価値創造や連結経営といった概念が、親会社の戦略的意思決定や親子間のコントロールのあり方にどう影響を及ぼし、組織内で共有され、管理会計実践として積み上げられていくのかを分析していく必要があるように思われる。

## <参考文献>

- ・ Abeggren, C. J.〔1958〕 *The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization*, The Free Press（訳書：山岡洋一訳〔2004〕『日本の経営＜新訳版＞』日本経済新聞社）
- ・ Ahmadjian, C. and Robbins, G.〔2005〕“A Clash of Capitalisms: Foreign Shareholders and Corporate Restructuring in 1990s Japan,” *American Sociological Review*, Vol.70, No.3, pp.451-471
- ・ Berger, P. L. and T. Luckmann〔1966〕 *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Doubleday（山口節郎訳〔2003〕『現実の社会的構成－知識社会学論考』新曜社）
- ・ Chung, L. H., P. T. Gibbons, and H. P. Shoch〔2000〕“The influence of subsidiary context and head office strategic management style on control of MNCs: the experience in Australia,” *Accounting Auditing & Accountability Journal*, Vol.13 No.5, p.647-666
- ・ Collis, d. J. and C. A. Montgomery〔1998〕“Creating Corporate Advantage,” *Harvard Business Review* May-Jun ; 76（3）（西村裕之訳〔1999〕「連結経営時代の全社戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』1999年2-3月号、p. 10-25）
- ・ Copeland, T., Koller, T. and Murrin, J.〔1994〕 *Valuation -Measuring and Managing the Value of Companies-*, McKinsey & Company（伊藤邦雄訳〔1999〕『企業評価と戦略経営－キャッシュフロー経営への転換－』日本経済新聞社）
- ・ Dent, J. F.〔1990〕“Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research,” *Accounting, Organizations and Society*, 15, p.3-24

- ・ DiMaggio, P. J. and W. Powell [1983] “The iron cage revisited” institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields” , *American Sociological Review*, 48, p.147-160
- ・ Fligstein, N. [1990] *The Transformation of Corporate Control*, Harvard University Press
- ・ Fligstein, N. [2001] *The Architecture Of Markets: An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies*, Princeton University Press.
- ・ 福嶋誠宣・加登 豊・新井康平 [2009] 「日本企業のグループ経営における管理会計実践：クラスター分析にもとづく経験的研究」神戸大学経営学研究科 Discussion Paper Series 2009-35
- ・ 伏見多美雄・渡辺康夫「マネジメント・コントロール・システムの事業部制とカンパニー制」『慶應経営論集』p.49-74
- ・ Goold, M. and A. Campbell [1987] *Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Basil Blackwell
- ・ Goold, M., A. Campbell and M. Alexander [1994] *Corporate - Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, John Wiley & Sons
- ・ 浜田和樹 [2006] 「連結グループ経営のための業績管理会計」『会計』170（4）、p.500-513
- ・ 挽 文子 [2001] 「戦略経営時代のグループ・マネジメントと管理会計－分散経営の諸相と業績評価」『企業会計』vol.53 No.5. p.40-47
- ・ 伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野 誠編 [2007] 『松下電器の経営改革』有斐閣
- ・ 伊藤秀史 [2006] 「日本企業の組織再編 事業部制組織の経済分析」（伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上 幹編『リーディングス 日本の企業システム第Ⅱ期第1巻』有斐閣、第12章、p.328-356）
- ・ 伊藤秀史・菊谷達弥・林田 修 [2003] 「親子会社間の多面的関係と子会社ガバナンス」（花崎正晴・寺西重郎編『コーポレート・ガバナンスの経済分析：変革期の日本と金融危機後の東アジア』東京大学出版会、第2章、p.51-80）
- ・ 伊藤邦雄 [1999] 「会計制度変更 日本の企業の変革本番へ」日本経済新聞1999年5月14日（経済教室）
- ・ Ittner, C.D. and D.F. Larcker [2001] “Assessing Empirical Research in Managerial Accounting Research,” *Journal of Accounting and Economics*, Vol.32, No.1-3, p. 349-410
- ・ Jacoby, S. [2005] *Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton University Press.（鈴木良始・伊藤健市・堀 龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部－日米企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社）
- ・ Johnson, H. T. and R. S. Kaplan [1988] *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business Press（鳥居宏史訳 [1992] 『レlevance・ロスト－管理会計の盛衰－』白桃書房）
- ・ 経済産業研究所 [2007] 『日本企業の事業ポートフォリオとグループ化に関する調査結果』
- ・ 木村幾也編 [2005] 『グループ企業の管理会計』税務経理協会
- ・ Lazonik, W. [2007] 「所有と経営：戦後－三つ組の制度と日本の発展－」（工藤 章・橘川武郎・グレン. D. フック [2007] 『現代日本企業 企業体制（上）内部構造と組織間関係』有斐閣；第2章）
- ・ Langfield-Smith, K. [2005] “What Do We Know about Management Control Systems and Strategy?” , in Chapman, C. S. ed. [2005] *Controlling Strategy: Management, Accounting, and Performance Measurement*, Oxford University Press.（澤邊紀生・堀井悟志監訳 [2008] 『戦略をコントロールする 管理会計の可能性』中央経済社、第4章、p.85-116）
- ・ レコフ『MARR（マール）』各号
- ・ 牧田正裕 [2002] 『会計制度キャッシュ・フロー：アメリカにおけるキャッシュ・フロー計算書の制度化プロセス』文理閣
- ・ 三品和広 [2006] 「企業戦略の不全症」（伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上 幹編『リーディングス 日本の企業システム 第Ⅱ期第2巻』有斐閣、第14章、p.396-418）

- ・宮島英昭・稲垣健一〔2003〕『日本企業の多様化と企業統治－事業戦略・グループ経営・分権化組織の分析－』財務省財務総合政策研究所
- ・Nilsson, F.〔2000〕“Parenting styles and value creation: a management control approach,” *Management Accounting Research*, 11 ,p.89-112
- ・小倉 昇〔2000〕「日本企業に見える管理会計としての経済付加価値」『会計』第157巻第5号、p.662-678
- ・佐藤郁哉・山田真茂留〔2004〕『制度と文化 組織を動かす見えない力』日本経済新聞社
- ・澤邊紀生〔1998〕『国際金融規制と会計制度』晃洋書房
- ・澤邊紀生・飛田 努〔2009〕『組織文化に応じたマネジメントコントロールの役割～管理会計と企業業績に関する実証分析～』「メルコ管理会計研究」第2号、p. 53-67
- ・Simons, R.〔1995〕*Levers of Control*, Harvard Business Press. (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳〔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)
- ・Simons, R.〔2000〕*Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice-Hall Inc. (訳書：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)
- ・高寺貞男〔1992〕『会計と組織と社会』三嶺書房
- ・田宮治雄〔1999〕「グループ経営における業績評価と会計情報システム」『企業会計』vol.51 No.4、p.32-39
- ・飛田 努〔2006〕「連結経営と管理会計 ～松下電器産業の事例を中心に～」(上總康行・澤邊紀生編『次世代管理会計の構想』中央経済社、第7章、p.145-164
- ・飛田 努〔2007〕「企業グループ内の事業関連性と企業価値創造－上場子会社の再編を素材として－」財務管理学会『年報 財務管理研究』第18号、p.72-81
- ・飛田 努〔2009〕「連結経営と企業グループの再編 ～企業価値創造を目標とした組織構造の構築と財務戦略～」(坂本恒夫・松村勝弘編『現代の財務経営（8）日本的経営財務』中央経済社、第12章、p.195-214
- ・山本昌弘〔2000〕「連結経営の理論について－M. Gooldのグループ経営戦略論を中心に－」『明大商学論叢』第82巻第2号、p.267-281
- ・山本昌弘〔2008〕『会計とは何か 進化する経営と企業統治』講談社選書メチエ
- ・安田 雪、高橋伸夫 (2007)「同型化メカニズムと正統性—経営学輪講」『赤門マネジメント・レビュー』6 (9)、p.425-432. (<http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR6-9.html>)