



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

2009-1

日本企業のグループ経営における
マネジメント・スタイルの研究

福嶋 誠宣

Current Management Issues



目次

第1章	はじめに.....	1
1.1	本論文の主題と問題意識の端緒.....	1
1.2	本論文の研究目的と構成.....	2
第2章	先行研究のレビュー.....	3
2.1	分析フレームワーク.....	3
2.2	本社の機能.....	5
2.3	日本企業の本社規模の動向.....	9
2.4	業績指標によるコントロールの動向.....	11
2.5	日本企業の組織変革と分権化の動向.....	12
2.6	小括と研究課題.....	15
第3章	研究方法.....	17
3.1	調査デザイン.....	17
3.2	記述統計.....	19
3.3	変数の設定.....	21
第4章	マネジメント・スタイルの分析.....	23
4.1	マネジメント・スタイルの類型.....	23
4.2	マネジメント・スタイルの比較.....	28
4.3	マネジメント・スタイルの3つの変数と人材外部化度との関係.....	35
第5章	むすび.....	37
5.1	研究結果の総括.....	37
5.2	本論文の貢献と限界.....	38
5.3	実務上の含意と残された課題.....	38
	注.....	40
	参考文献.....	44

第1章 はじめに

1.1 本論文の主題と問題意識の端緒

この論文は、現代の日本企業のグループ経営について、マネジメント・スタイルという視点から、その実態を質問票調査によって明らかにしようとするものである。

本論文の主題をひと言で表現すると上記のようになるのだが、そこには語義があまり明瞭とは言えない「グループ経営」「マネジメント・スタイル」という2つの用語が含まれている。これらについては補足的な説明が必要であろう。

そもそも「グループ経営」とはどのように定義されるのだろうか。これに対する回答として、「グループ経営」とは、個々の総和以上の効果や企業価値を生み出すこと（伊藤, 1999; 森本, 2002）との説明がある。この説明は、単体経営との比較において、「グループ経営」の目指すところを示していると言えるだろう。しかし、その意味するところを、単体経営との比較ではなくより直截的に説明しようとする、企業の内部における様々なマネジメント・システムに言及する必要があると考えられ、端的に説明するのは容易ではないことに気づくのである。しかも、伊藤（1999）が指摘しているように、グループ内のメンバー企業の関係は、複雑で多様である。

このように具体的な内容を包括的に把握することが容易ではない「グループ経営」だが、その実態を研究対象とするための切り口として着目するのが「マネジメント・スタイル」である。「マネジメント・スタイル」の内容については第2章で先行研究からの考察を行うが、ここでは、若干その内容を先取りして、『業績指標によるコントロールの強度』および『本社（親会社）への集権化の程度』という2つの要素に分解して表したものと説明しておこう。

上記のような内容の研究を計画するに至った背景には、企業の経営企画部門における筆者の実務経験に根ざした問題意識がある^[1]。

筆者の勤務先では、グループ経営体制の強化に向けた経営改革を行うことが大きな課題となっていた。この課題の解決に向けて、社内では役員をはじめ要職に就くスタッフによって何度も議論が行われた。その際、新しい経営体制に関して交わされた意見は、（なかには相反する意見も含まれた）多種多様なものであった。いわく、「事業部門に対してさらに権限委譲を進めた方が良い」「より一層本社の求心力を高める必要がある」「もっと財務指標による業績管理を厳格に行うべきだ」「本社組織の規模は極力小さいことが望ましい」などといった具合である。これらの意見のなかには、グループ全体の視点から経営体制を考えたものもあれば、もっぱら自身の職務に都合の良いものもある。また、合理的な論拠を持つものもあれば、各自の経験からの直感に基づくものもある。

筆者を含めた経営企画部門のスタッフに与えられた課題は、上記のような意見をとりまとめ、新しい経営体制の素案を策定することであった。当初から予想されたことではあったが、それは容易に解決できるものではなかった。このような難題に直面している時、ある疑問に思い至ったのである。その疑問とは、次のようなことである。

グループ経営体制の構築は、筆者の勤務する企業に固有の課題であるはずがなく、企業

によって重要度の相違はあっても、ほかの企業でも同様の課題を抱えているに違いない。それならば、この課題に関するアカデミックな理論的蓄積が既にあるのではないか。

グループ経営に関して学術的な領域に知見を求めるようになったのは、上記のような経緯からである。しかしながら、先行研究を調べるうちにわかったことは、意外にも日本企業を対象にしたグループ経営に関する理論的蓄積は多くはないという事実であった^[2]。そこで、実務に応用が可能なグループ経営の理論的考察を行うための足掛かりとして、日本企業を対象にしたグループ経営に関する実態調査を行うことを企図したのである。

以上が、本節の冒頭で述べた内容をテーマとして本研究を計画するに至った動機である。

1.2 本論文の研究目的と構成

前節で述べた筆者の実務経験に根ざした問題意識から導かれる本論文の研究目的は、現代の日本企業が実践しているグループ経営の動向を明らかにすることにある。しかし、既に述べたように、グループ経営の内容を包括的に把握することは容易ではない。そこで、最初に必要となるのは、グループ経営の分析を行うためのフレームワークを導出することである。そして、次にその分析フレームワークを用いて実態調査を行い、日本企業のグループ経営の特徴を実証的に示すことが、本論文の最終的な研究目的である。

上記の目的を達成するため、本論文では以下のような構成で研究を行う。まず、第2章では、2段階に分けて先行研究のレビューを行う。その第1段階は、グループ経営の分析フレームワークを求め、それを提示している研究について考察する。先行研究レビューの第2段階は、第1段階で考察した分析フレームワークに即して、関連するそれぞれの領域の先行研究レビューを行う。第2章の最終節では、それらの先行研究の結果を受けて、本論文の具体的な研究課題を設定する。

第3章では、研究課題を解決するための調査デザインやサンプルの記述統計を示した上で、第4章で必要となる変数の設定を行う。

第4章では、第3章で概要を示した調査で得られた統計データの分析によって、研究課題の解決を図る。具体的には、まず、先行研究レビューで得た知見を基礎として、本論文で使用する分析フレームワークを導出する。次に、この分析フレームワークに基づいて、日本企業が実践しているグループ経営の類型化を行う。さらに、いくつかの検証を行うことで、それぞれのグループ経営の特徴を考察する。

最後に、第5章では、研究結果を総括し、本論文の貢献と限界、実務上の含意と残された課題を議論する。

第2章 先行研究のレビュー

2.1 分析フレームワーク

一般に、グループ経営体制には、組織構造や、本社から事業部門への権限委譲の程度、目標設定や業績評価など、企業内部のマネジメント・システムを幅広く含むものと考えられる。そのため、グループ経営体制という用語からは、とらえどころのない印象を受ける。そこで、本節では、このような漠然としたグループ経営体制に関して、その分析フレームワークを提示している研究のレビューを行う。

2.1.1 Goold and Campbell (1987) の研究

イギリスの大企業 16 社について調査した結果に基づき、多角化企業の経営体制の分析フレームワークを提示している研究に Goold and Campbell (1987) がある。彼らは、本社がどのようにして事業部門に影響を与えるのかという視点から、多角化企業を次の2つの軸で分類している。

- Planning Influence
- Control Influence

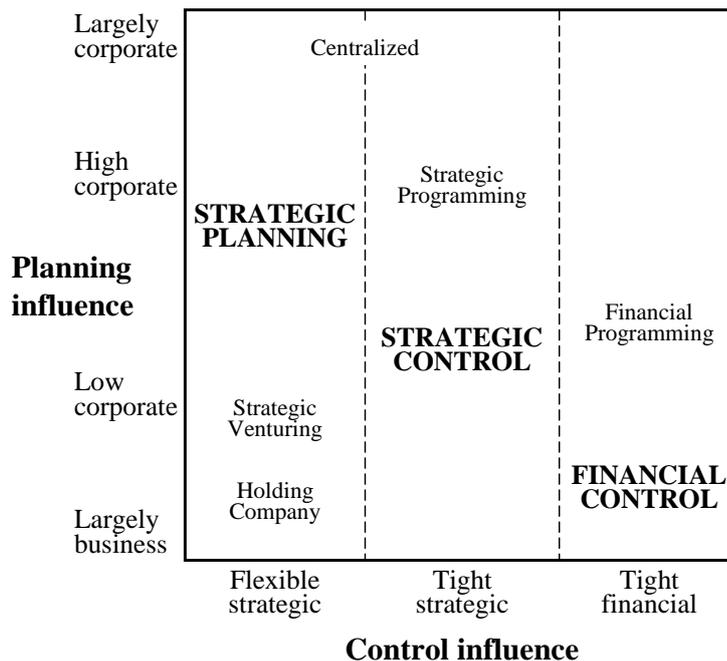
ひとつ目の軸、Planning Influence は、事業戦略の策定段階で本社が関与する度合いを表している。すなわち、この軸は、本社がどの程度トップダウンで意思決定を行うのかを示す尺度である。もうひとつの軸、Control Influence は、業績目標として何を重視するのか、その結果に対して本社がどのように対応するのかを表している。具体的には、この軸は、Flexible Strategic、Tight Strategic、Tight Financial の3つに区分される。このうち、Flexible Strategic および Tight Strategic では、ともに財務目標と非財務目標^[3]が設定される。ただし、Flexible Strategic では、本社が承認した戦略に従っている限り、目標が達成できなくてもある程度容認される。一方、Tight Strategic ではそれらの適用がより厳格であり、目標を達成したか否かで報酬やペナルティが与えられる。これらに対し、Tight Financial では、予算などの単年度の財務目標が最も重視され、これを達成することが強く要求される。

Goold and Campbell (1987) は、上記の2軸を用いて調査対象企業を分類した結果、8種類のマネジメント・スタイル^[4]の存在を確認したと述べている。ただし、大規模な多角化企業を経営する上では、なかでも次の3つのマネジメント・スタイルが有効であると結論づけている。

- Strategic Planning
- Strategic Control
- Financial Control

これら3種類のマネジメント・スタイルの特徴を簡単に述べると、次の通りである。第1の Strategic Planning は、本社が事業戦略の構想段階で強く関与する。設定される目標は定性的で、定量目標にはあまり注意が払われない。第2の Strategic Control では、戦略策定の主導権は事業部門に委譲されており、本社はそのレビューと批評を行うのみである。財務目標と戦略目標が明確に設定され、事業部門はそれを達成することが要求される。第

図表 2-1 Strategic Management Styles



出所：Goold and Campbell (1987, p. 36) より引用。

3 の Financial Control においては、本社は戦略策定にあまり関与しない。その代わりに、単年度予算に対する綿密なレビューが行われ、利益目標が設定される。

Goold and Campbell (1987) が提示した以上のようなフレームワークを図示したものが、図表 2-1 の Strategic Management Styles である。

2.1.2 伊藤（1999）の研究

国内の文献では、グループ経営体制の類型に言及したものに伊藤（1999）がある。伊藤（1999）は、「グループビジョン」と「グループガバナンス」という 2 つの要素によって「グループ経営モデル」が形成されると述べている。前者の「グループビジョン」とは、個々の企業としてではなく、企業グループレベルで共有するビジョンや理念である。例えば、「個々の企業・社員の自発性・創造性を最大限に生かす」「小企業のスピードを実現するとともに、コスト効率性を追求する」「グループ内に比較的異なる事業を擁し、それらの間の触発・融合によって革新を誘発する」といったタイプが挙げられている。後者の「グループガバナンス」とは、「グループのどの利益を優先するかという価値認識パターン」である。この「グループガバナンス」には、「グループを構成する各企業の利益を重視する」「グループ全体の利益を優先する」「個別企業とグループ利益をバランスし融合する」の 3 つが示されている。

伊藤（1999）は、上記のような 2 つの要素から、次の 3 つの「グループ経営モデル」が構想されると述べている。

- 自律連携モデル
- 戦略分析モデル
- 統合創発モデル

第1の「自律連携モデル」は、グループの各メンバー企業に権限を大幅に委譲し、各企業・社員の自由・創造性を重視する経営モデルである。第2の「戦略分析モデル」は、グループ全体で戦略を重視し、それをコスト効率・スピードを高めながら遂行する経営モデルである。第3の「統合創発モデル」は、「自律連携モデル」と「戦略分析モデル」とを両立させようという経営モデルである。

しかし、そもそもビジョンや理念といったものは、それを掲げる企業グループそれぞれに固有のものであり、伊藤（1999）が自ら指摘しているように、ひとつ目の要素となっている『「グループビジョン」は多様なもの』である。したがって、「グループビジョン」は、分類を行うための尺度として適しているとは言い難い。伊藤（1999）における「グループ経営の3つのモデル」は、上記の形成要素に基づいて構想することのできるモデルのなかから、典型例をとり上げたものに過ぎないと言えよう。

2.1.3 本節のまとめとこれからの先行研究レビュー

本節では、先行研究レビューの第1段階として、分析フレームワークを求め、Goold and Campbell（1987）および伊藤（1999）による研究のレビューを行った。

しかし、伊藤（1999）の議論は、「グループ経営モデル」の形成要素から構想することのできる典型例を示したに過ぎないというものであった。それ故、伊藤（1999）が示した類型は、グループ経営体制をいくつかの尺度で相対化して分析を行うためのフレームワークとしては扱い難いと言える。

なお、上記の先行研究以外では、本社の機能や規模、業績指標の利用実態、組織変革の動向など、個々のマネジメント・システムについて調査したものは存在するものの、それらを包括的にとらえて、近年の日本企業のグループ経営にアプローチしている研究は、筆者が調べた限りでは見当たらなかった^[5]。

そこで、次節以降では、先行研究レビューの第2段階として、Goold and Campbell（1987）の提示したフレームワークを構成する2つの軸について、それらに関連する研究のレビューを行うことで、日本企業のマネジメント・スタイルの動向を探ってみたい。

2.2 本社の機能

前節で言及したGoold and Campbell（1987）の研究は、企業の本社がどのようにして事業部門に影響を与えるのかという視点に基づくものであった。そこで、マネジメント・スタイルの動向を探るのにあたって、先に本社の機能について考察しておくこととする。

企業の本社とはどのような機能を有するのだろうか。これを端的に定義することは難しい。本社は企業組織の歩みのなかで形成され、各企業においてそれぞれ異なった構造・機能を持っているからである（加護野ほか、2006）。そこで、本社を扱った先行研究がその機能をどのように定義しているのかを概観し、それらに共通する項目に着目することで、一般的なグループ経営における本社機能を整理することとする。

前掲のGoold and Campbell（1987）は、海外の先行研究から多角化企業における本社の機能は次の3つであると定義している。

- Planning and allocating resources
- Controlling and auditing performance
- Providing some central services

第1の機能は、計画の策定と経営資源の配分を行う機能である。この機能を果たすために、まず、事業部門間の調整や意思決定の基本となる方針を本社が示す必要がある。次に、事業部門から上がってくる計画を審議した上で経営資源の投入を承認しなければならない。第2の機能は、事業部門の業績管理や監査を行う機能である。本社は、事業部門が何を達成して、それは満足できる結果であったのどうかを見極めなければならない。そのためには、業績を評価する指標を定める必要がある。第3の機能は、事業部門に対するサービス機能である。これは、財務、法務、人事などの各事業部門に共通して必要となる機能を本社に集約することで、これら間接部門にかかるコストの節約とサービス品質の向上を図るというものである。

一方、伊藤（1999）は、「グループ連結経営」の枠組みのなかで、本社には「グループを連結する力」が求められると指摘している^[6]。すなわち、伊藤（1999）の議論では、本社は企業グループ全体の成長戦略を策定するものであり、その戦略を実行するために「グループ本社」として次の3つの機能を担う必要があるとしている。

- 評価・監査機能
- 組替え機能
- 支援機能

第1の「評価・監査機能」とは、企業グループのビジョンに合わせて評価指標を策定し、それを徹底させる機能である。本社は、メンバー企業が満たすべき評価指標を策定し、それを徹底させる必要がある。第2の「組替え機能」とは、メンバー企業のミッションを定義し、時には再編を行う機能である。これによって、企業グループのビジョンあるいはそれに基づく目標を達成する上で最適な組織編成を実現する。第3の「支援機能」とは、グループの各メンバー企業が能力を最大限に発揮できる環境を作り上げる機能である。具体的には、財務、法務、人材育成などの機能に加え、ブランドやノウハウなどの経営資源の共有化を図る機能が含まれる。

以上のほか、河野（1985）の研究では、「本社組織とは、企業全体を統合し、スタッフ部門をもって専門的助言を与え、さらに新事業などの革新を立案し、推進する部門」であるとした上で、次の3つの機能を有すると指摘している。

- 組織全体の統合機能
- 専門スタッフとしての助言機能
- 革新的計画の立案機能

本社とはこれら3つの領域について「立案と統制」を行う組織であり、その具体的な内容を次のように示している。第1の「組織全体の統合機能」は、長期的戦略の策定と統合を行う機能である。この機能は、トップマネジメントおよびそのスタッフによって提供される。第2の「専門スタッフとしての助言機能」は、人事・経理・マーケティングといった専門スタッフやコンピューター部門・資材部門といったサービススタッフなどによって提供される専門サービス機能である。第3の「革新的計画の立案機能」は、上記の長期戦略に基づいた大きな変革をとまなう計画や事業開発部門によって提供される新規事業計画

を立案する機能である。

以上のような先行研究の議論から、グループ経営における本社の機能は、次の3つに整理することができよう。

(1) 全社戦略策定機能

本社は、全社的・長期的な視点で、事業部門では決断できない戦略を立案する機能を担っている。事業および組織の再編や新規事業の着手に関する計画の立案がこれに含まれる。また、河野（1985）や伊藤（1999）では明確に言及されていないが、経営資源の配分を行う機能もこれに含まれると考えられる。将来の戦略遂行に必要な経営資源を本社が握っていることで、この機能が実行性を持つからである（加護野ほか, 2006）。

(2) コントロール機能

本社が立案ないし承認した計画は、実際に行動に移されなければ意味がない。しかし、本社は「立案と統制とを行うが、実行は行わない」（河野, 1985）。本社が立案ないし承認した計画を遂行するのは事業部門である。そこで、計画を確実に実行させるために、事業部門をコントロールする仕組みが必要になる。すなわち、事業部門に対する目標の設定や業績の評価などを行うマネジメント・コントロールの機能である^[7]。

(3) サービス機能

財務、法務、人事などの間接業務は、各事業部門に共通して必要な機能である。しかし一方で、これらの業務は、専門的なスキルを要求される領域であり、それに見合う人材を採用または育成するには大きなコストがかかる。そこで、このような機能を本社に集約し、各事業部門にそのサービスを提供することで効率性と品質を同時に高めることができる（Goold and Campbell, 1987）。

ただし、(3)のサービス機能については、Goold and Campbell（1987）では次のようにも述べられている。単に専門的なサービスが必要なのであれば、その機能を内部に構築するよりも外部から購入した方が効率的である場合もある。また、事業部制組織では、それぞれの事業部がサービス機能を有している方が良い結果をもたらす場合もある。したがって、サービス機能の経済性や効率性は、本社の付加価値としてキーとなるものとは言えない。

また、Chandler（1991）は、本社の基本的な機能とは企業家的（entrepreneurial）機能および管理的（administrative）機能の2つであるとしている。前者の企業家的機能とは、戦略を決定し経営資源を配分することで企業価値の創造を図る機能である。これは、先ほどの「(1)全社戦略策定機能」にあたる。後者の管理的機能とは、業績のモニタリングと配分した資源の使用状況のチェックを行うことで損失の回避を図る機能である。こちらは、先ほどの「(2)コントロール機能」に該当する。

上記2つの海外の先行研究によれば、「(3)サービス機能」は本社の本質的な機能には含まない傾向にあるようである。それでは日本においてはどうかであろうか。このことを考察するため、シェアードサービスの導入という動きをとり上げる。

近年の日本企業の傾向として、間接業務を対象にシェアードサービスという手法を導入

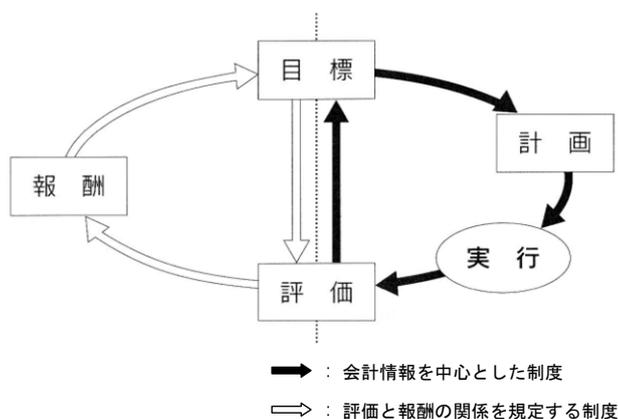
する事例が増加している。アビームコンサルティング(株)が 2005 年に行った実態調査によると、日本では 2000 年頃からシェアードサービスの導入が急拡大している。また、同調査によると、シェアードサービスの対象業務として、経理・財務、人事、総務、IT を挙げる企業が多い(澤田, 2006)。その場合、シェアードサービスセンター^[8]は本社内に設置されるとは限らず、新たに子会社を設立して、そこに置く形態も存在する(園田, 2001)。

以上の検討から、「(3)サービス機能」は、必ずしも本社が担わなければならない機能とは言えないということになる。したがって、本論文においては、先ほど挙げた 3 つの機能のうち「(1)全社戦略策定機能」および「(2)コントロール機能」を本社のより本質的な機能と考えることにする。

それでは、本社が「(1)全社戦略策定機能」や「(2)コントロール機能」を発揮するのにあたって、実際にその役割を担っているのは本社のどのような部門であろうか。このことに関する興味深い調査に加登ほか(2006)がある。同調査は日本企業の経営企画部門の実態を明らかにするという目的で行われたもので、そのなかに経営企画部門の業務についての調査が含まれている。その調査結果によると、「戦略」「組織設計」「管理会計(マネジメント・コントロール)」「グループ経営」などが経営企画部門の関与度の高い業務であるということが判明している。これらはまさしく上記の「(1)全社戦略策定機能」や「(2)コントロール機能」と符合する内容であり、筆者の実務経験とも整合的である。

ただし、一般的に管理会計は経営企画部門や経理部門が担当していると言われる(加登ほか, 2006)。すなわち、日本企業においては、管理会計業務は経営企画部門と経理部門との間で機能的な役割分担が行われていることが通例である。このことに関して石川(2007)は、日本における経営企画部門の成立の経緯からこのような状態が定着したと指摘している^[9]。また、日本企業のマネジメント・コントロールは、経理部門と人事部門によって実践されているという指摘もある(横田, 1998)。横田(1998)の指摘によれば、日本企業のマネジメント・コントロール・プロセスは、管理会計システムと人事管理システムの二分割構造となっている(図表 2-2)。以上の議論から、「(1)全社戦略策定機能」は主に経営企画部門、そして「(2)コントロール機能」については経営企画部門、経理部門、人事部門の関与度が高いということが言えよう。

図表 2-2 日本企業のマネジメント・コントロール・プロセスの二分割構造



出所：横田(1998, p. 68)より引用。

2.3 日本企業の本社規模の動向

前節では、グループ経営における本社機能について考察を行った。それでは、近年の日本企業では、そのような本社機能についてどのような変化が見られるのだろうか。本節では、本社組織の規模に着目して、その動向を探ることとする。

2.3.1 いわゆる「小さな本社」論

バブル経済が崩壊した 1990 年代以降、長期不況に直面した日本企業はリストラクチャリングを進めてきた（上野，2005）。このようなリストラクチャリングに対応して、企業の組織改革も盛んに行われている（上野，2004）。このような時代背景にあって、本社組織もスリム化すべきだとする意見が台頭してきた^[10]。いわゆる「小さな本社」論である。このことに関して、加護野ほか（2006）は、「企業組織を設計する際に『小さな』本社あるいは『純粋な』本社は『理想的』なものであり、『大きな』本社をもつ企業は遅れているとの論調が産業界では支配的」と述べている。

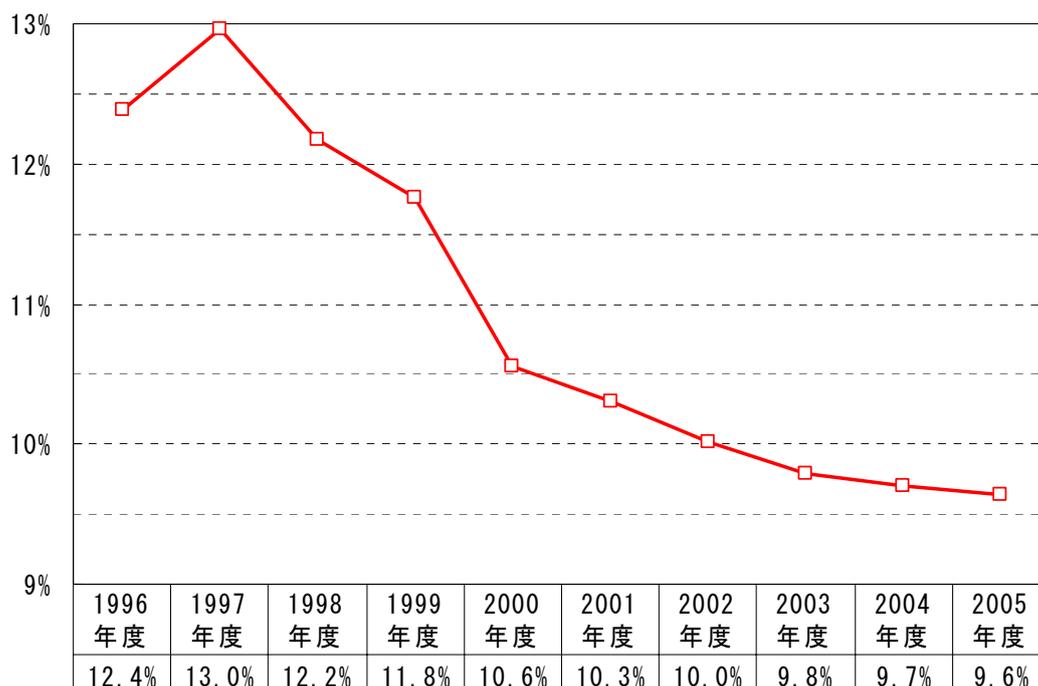
また、日本企業の経営改革の動向を調査した日本労働研究機構（2000）によると、その調査に応じた企業のうち 8 割超が『『小さな本社』の構築』を経営改革として最近 3 年ほどのうちに「実施した」あるいは「検討中」と回答したことが報告されている^[11]。この調査結果は、多くの日本企業が実際に「小さな本社」を志向していることを示唆しており、加護野ほか（2006）の指摘とも整合的である。

しかし、「小さな本社」論には異を唱える先行研究もある。Goold and Young（2005）は、ヨーロッパ、米国、日本、チリの 600 社について、本社の規模と業績の相関性を調査した結果、本社の規模とその構成は非常に多様であることが把握されたと述べている。そして、その分析結果から、「小さな本社」と優れた業績との間には因果関係が見出せなかったと結論づけている。また、前掲の加護野ほか（2006）は、「小さな本社」にすることが大切だとする主張は理論的・実証的根拠に欠け、「裏付けとなっていたのは、くり返して引用される少数の成功事例だけ」とであると指摘している。このような指摘を行った上で、加護野ほか（2006）は、「本社を小さくした企業が、その後、好業績をあげているかどうか」について、日本企業を対象とした本社組織に関する実態調査^[12]を利用した検証を行っている。その検証から判明した事実、本社の部門数やスタッフ数を減少させた企業は、それらを維持あるいは増加させた企業と比べて「利益率が有意に低い」ということである。これらの分析から、加護野ほか（2006）は、「小さな本社」論は一種の流行に過ぎず、むしろ「流行に従う」ことは収益性の点から見て危険であると結論づけている。

2.3.2 日本企業の本社規模の実態

本節でこれまで見てきた先行研究から、近年の本社組織は（それが単なる流行であれ）小規模であることが志向されているという事実が示された。しかし、その一方で、本社組織の規模を縮小することは必ずしも業績の向上をもたらすものではなく、むしろ収益性を悪化させる場合があることも明らかとなった。それでは、近年における日本企業の本社組織の規模には、実際のところどのような動向が見られるのだろうか。この疑問に対して、本節の残りの部分では、経済産業省が毎年公表している『企業活動基本調査報告書』のデ

図表 2-3 全従業員に占める本社部門人員の割合の推移



出所：『企業活動基本調査報告書』各年版をもとに筆者作成。

ータを利用した検証を行うこととする。

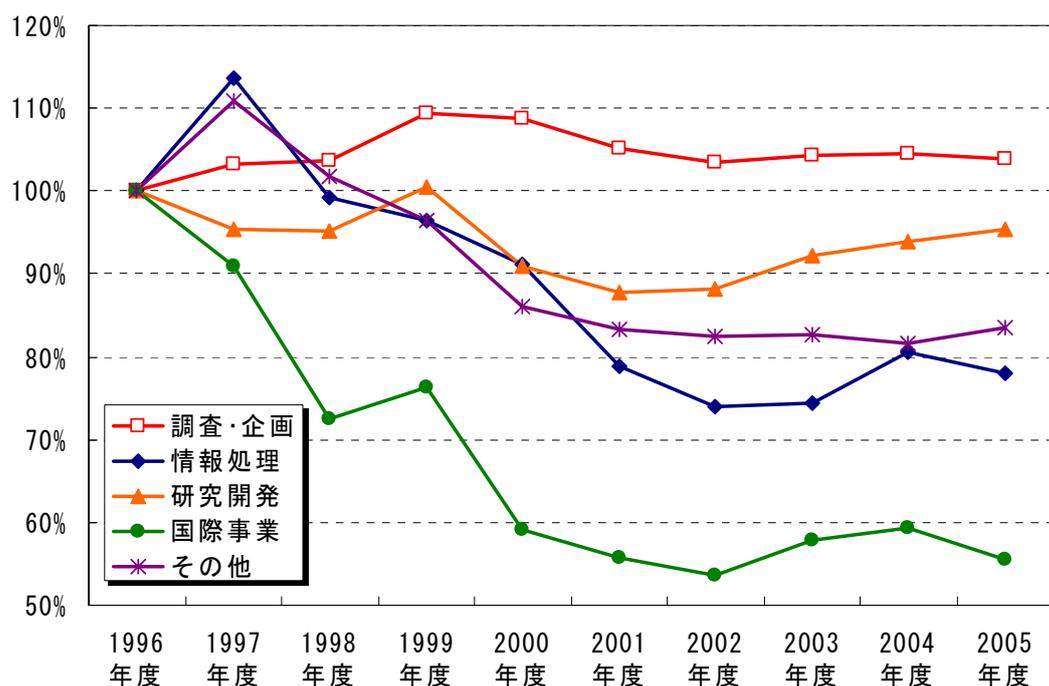
まず、企業の全従業員に占める本社部門人員の割合について、過去 10 年間の推移を表したグラフが図表 2-3 である。サンプルは、『企業活動基本調査報告書』で集計された全企業を対象としている。このグラフによると、全従業員に占める本社部門人員の割合は 1997 年度をピークに大幅な減少傾向を示しており、日本企業の平均的な姿として、本社組織は明らかに縮小していることが確認できる。

次に、本社組織に含まれる各部門の規模について、過去 10 年間の推移を確認する。図表 2-4 は、本社組織を「調査・企画部門」「情報処理部門」「研究開発部門」「国際事業部門」「その他の部門」という 5 つの機能部門に分類し、それぞれの 1996 年度における人員数を 100 として、過去 10 年間の増減の状況を示したものである。なお、「その他の部門」には、総務・経理・人事などの部門が含まれる。図表 2-4 から、本社組織の各部門は、実際の人員数についても概ね減少傾向にあることがわかる。しかし、そのような状況にあつて、「調査・企画部門」の人員数だけは 1996 年度以降横ばいからむしろ微増傾向にあることが見てとれる。

前節で考察した通り、本社の本質的機能を担う中心的な部門は経営企画部門であった。『企業活動基本調査報告書』による本社組織の機能分類において、それが該当するのは「調査・企画部門」である。これらを踏まえて、本節における『企業活動基本調査報告書』のデータを利用した検証の結果からわかることは次の通りである。

日本企業の本社組織は、外見的には明らかに縮小傾向にある。すなわち、「小さな本社」は確かに実践されている。しかし、本社の本質的機能を担う部門は、むしろわずかながら拡大している。これらのことから、日本企業の本社組織は、単に縮小しているということではなく、より本質的な機能に特化しているという動向をうかがうことができる。

図表 2-4 本社組織における機能部門別人員数の推移



出所：『企業活動基本調査報告書』各年版をもとに筆者作成。

ただし、上記の議論は、本社組織の外見的な側面からの検証に過ぎない。したがって、企業の内部で、本社の「全社戦略策定機能」や「コントロール機能」がどのように発揮されているのかといったことまでを計り知ることはできない。

2.4 業績指標によるコントロールの動向

2.1 節で考察した Goold and Campbell (1987) によるフレームワークの横軸、すなわち Control Influence は、財務指標および非財務指標といった業績指標^[13]に基づくコントロール強度のタイプによって区分されていた。これらの業績指標の利用実態について、日本企業にはどのような特徴があるのだろうか。本節では、事業部門のコントロールに用いられるこれらの業績指標に関する先行研究のレビューを行う。

過去、企業の業績評価システムと言えば、財務情報に基づくものであった (Kaplan and Norton, 1996)。これは、初期の管理会計システムが、製造業における諸工程の加工費を合理化するために、企業内部での経済的交換の測定に利用されて発展してきた (Johnson and Kaplan, 1987) ことを考えれば、不思議なことではない。そして、20 世紀の初頭には、標準原価計算や予算統制といった財務情報に基づく管理会計システムが、大規模企業で体系的に活用されることとなったのである (加登, 1999)。特に、事業部門への投資利益率 (以下、ROI と略称する) は、分権的組織である事業部制を採用して多角化を進める企業にとって重要な財務指標とされた (Chandler, 1977; Johnson and Kaplan, 1987; 加登, 1999)。

しかし、1980 年代後半以降、ROI などの財務指標に依存した伝統的な管理会計システムの弊害が表面化し、その有用性の喪失 (以下、Relevance Lost と略称する) が問題となった。このことに関する代表的な指摘は次の通りである。「今日の管理会計情報は、企業の

財務報告システムの手続きやサイクルで生み出されているが、非常に遅延するし、概括的でかつ歪められているので、管理者が計画を設定したり意思決定するのに適切ではない（Johnson and Kaplan, 1987, 邦訳 p.1）。このような指摘とともに、失われた管理会計システムの有用性を再獲得するための方策として、非財務指標の重要性が提唱された（Johnson and Kaplan, 1987; Johnson, 1992）。例えば、その後が続いて提唱されたバランス・スコアカード（Balanced Scorecard; 以下、BSC と略称する）は、財務指標および非財務指標の測定を要求するマネジメント・システム（Kaplan and Norton, 1996）のひとつである。

以上の議論から、近年の傾向として、財務指標のみに依存せず非財務指標も含めた業績指標が重視されることは明らかだろう。ただし、業績指標に関する本節のこれまでの議論は、主に米国企業におけるものである。それでは、米国企業と比較して、日本企業においてはどのようなことが言えるだろうか。

日本企業においては、財務指標のみに依存することなく、従来から非財務指標も重視されてきたことを示す実証研究が存在する。例えば、加護野ほか（1983）の日米企業の比較調査では、経営目標の設定に関して、米国企業が「ROI」を最も重視しているのに対して、日本企業は「市場占有率」を最も重視しているという結果が示されている。さらにこの調査結果から、「米国企業の回答が少数の経営目標とくに ROI 目標と株価に集中しているのに対し、日本企業の回答が高い比率を見せている」ということが指摘されている（加護野ほか, 1983, pp.24-25）。

また、星野（1994）の調査によると、日本の製造企業において重視される「戦略目標」の上位 5 つは、順に「収益の伸び率」「研究開発能力の強化」「製品品質の改善」「売上高成長率」「市場シェア伸び率」となっている。この結果に対して、星野（1994）は、「収益の伸び率」が第 1 位となっている点が注目されると述べている。そして、これは日本企業が経営効率をより重視し始めている証拠であると指摘している。しかしながら、「研究開発能力の強化」「製品品質の改善」「市場シェア伸び率」といった非財務的なものが依然として上位にあることも見逃せない事実であろう。

さらに、比較的近年の研究である乙政（2003）では、BSC における 4 つの視点、すなわち、「財務の視点」「顧客の視点」「社内ビジネス・プロセスの視点」「学習と成長の視点」というフレームワークを用いて、日本企業がどのような業績指標を重視しているのかに関する調査が行われている。その結果、62.6%の企業が 4 つの視点それぞれから業績指標を選択していることが示されている。また、乙政（2003）は、「財務の視点」からのみ指標を選択している企業は 7.5%であり、財務指標に過度に依存しているわけではないことがうかがえると指摘している。

2.5 日本企業の組織変革と分権化の動向

2.1 節で考察した Goold and Campbell（1987）によるフレームワークの縦軸、すなわち Planning Influence は、事業戦略の策定段階で本社がどの程度関与するのか、すなわち集権的であるのか分権的であるのかを示す尺度であった。そこで、本節では、日本企業の分権化の実態を探るため、組織変革の動向に着目する。具体的には、まず、組織原理^[14]とい

う視点から、分権的組織の典型である事業部制について、従来の日本企業の特徴に関する先行研究のレビューを行う。次に、近年における日本企業の組織変革の実態を確認し、その分権化の動向について考察する。

2.5.1 日本型事業部制の組織原理

日本企業の組織構造に関する様式化された特徴のひとつとして、自立性の低い事業部制の採用が指摘されてきた。例えば加護野（1993）は、製造業を例にとり、製造・開発に特化した事業部と販売・マーケティングに特化した事業部とが別々に存在していることを示し、このような事業部制を「職能別事業部制」と呼んでいる。そして、「職能別事業部制」の特徴は、それぞれの事業部が「分権的な組織単位ではあるが、自己完結的ではないことである」と指摘している。

また、加登（1999）も次のような指摘を行っている。日本企業の多くの事業部制は、事業運営にあたって必要な権限と責任がかなり制限された「不完全事業部制」である。そして、そのような不完全な事業部間の調整を行う機能を本社が担っている。さらに加登（1999）は、この調整機能について、日本企業では、部門や事業部を代表する管理者に対して、欧米企業よりも大きな配慮をする傾向があると指摘している。

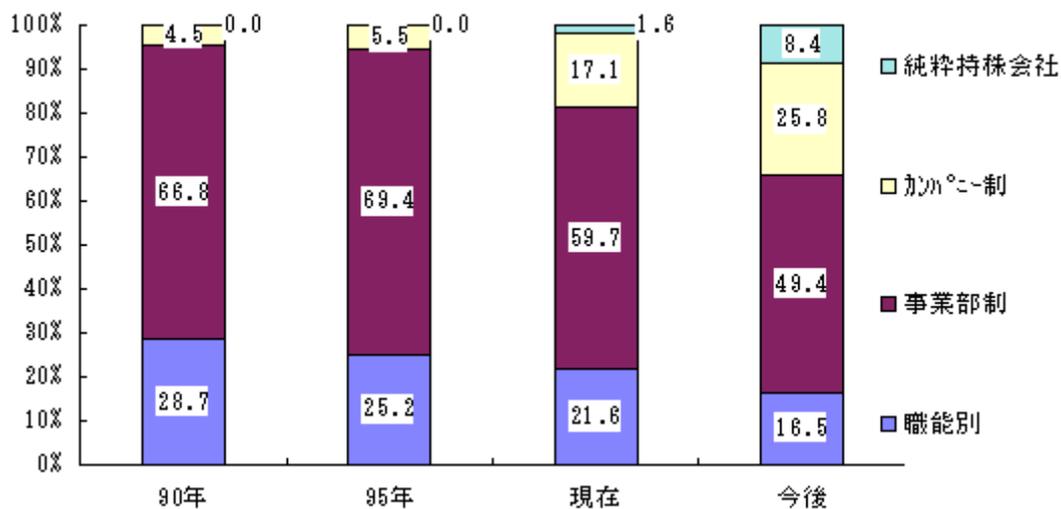
これらのような自立性の低い事業部制が採用されたことについて、鈴木（1992）は、日本企業が主として「ヒト」という経営資源の内部化に適した組織を形成してきたことに要因を求めている^[15]。鈴木（1992）によると、戦前から多くの日本企業では、現業事業単位の労働力を企業内部で育成・配分することが、組織形成上の中心的な問題として扱われてきた。そのため、1960年頃まで多くの日本企業では、現業事業単位を最高経営責任者の直轄とする形態の組織が採用された。このような「直轄型組織」の採用により、相対的に現業事業単位の地位が高まったのである。そして、この傾向は、戦後日本企業が事業部制を導入する際にも影響を及ぼした。その結果、「製造事業部」「営業事業部」「スタッフ事業部」といった日本独特の事業部が形成されることになったと結論づけている。

また、今井・伊丹（1981）も、日本企業では労働を中心に内部組織が形成されていると指摘している^[16]。そして、企業内に内部労働市場が形成されることの効果として、当該企業に特有な技能とノウハウが形成されることにあると述べている。その結果、多くの日本企業では、そのような技能・ノウハウを活用した事業計画が、一般にボトム・アップと言われるように下部組織から上層部へと提案されるのである。さらに今井・伊丹（1981）は、このような日本型の組織原理の長所が発揮されるのには、次の2つの前提条件が必要であると指摘している。そのひとつは経済全体が適度な成長率を維持していること、もうひとつは需要構造の変化が微調整的であることである。したがって、日本型の組織原理は、ゼロ成長という状況に適合することは難しく、また、ドラスティックなイノベーションが求められる状況にも向いていないと結論づけている。

2.5.2 日本企業の組織変革の実態

本節でこれまで見てきた通り、自立性の低い日本型の事業部制組織の形成は、労働力の内部資源配分機能を発展させてきた結果であった。しかし、このような日本型の組織原理は、バブル経済が崩壊した1990年代以降、それまで適合していた経営環境とは大きく異

図表 2-5 1990年代からの組織構造の変遷



出所：宮島・稲垣（2003，p. 72）より引用。

なる長期的な不況や需要構造の激変といった事態に直面した。すなわち、かつて今井・伊丹（1981）の懸念していた状況が、現実のものとなったのである。しかし、このような経営環境の変化に対し、日本企業は手をこまねいていたわけではない。むしろ、バブル経済の崩壊後、日本企業は様々な経営改革を試みてきたのである（加登，2004）。

それでは、近年の日本企業はどのような組織変革を行っているのだろうか。その実態を調査した研究に宮島・稲垣（2003）がある。この研究では、1990年から調査時点（2002年）まで、ならびにその後予定・検討されている日本企業の組織変革の動向が、アンケート調査によって明らかにされている^[17]。その変遷の状況を表したグラフが図表 2-5 である。

図表 2-5 に見られる組織構造の変化の特徴について、宮島・稲垣（2003）は次のように整理している。第 1 に、1990年から 1995年までは組織構造に大きな変化はなかったが、1995年から調査時点では大きな組織変化が観測される。第 2 に、1995年以降、カンパニー制が顕著に増加する一方、職能別組織および事業部制が減少した。第 3 に、1997年に解禁された純粋持株会社は調査時点では少数であるが、今後ある程度増加することが予想される。

以上に見られるような近年の日本企業の組織変革について、加登ほか（2004）は、いくつかの先行研究を踏まえて次のように指摘している。職能別組織から事業部制、さらにはカンパニー制、持株会社制への移行は、分権化の一層の促進を通じて、本社への戦略的意思決定機能の集中、経営意思決定と業務意思決定の分離、事業単位の自己完結性・自立性の確保、意思決定の迅速化などを実現し、高い業績を目指すものである。また、横田（2008）も、近年のカンパニー制や持株会社の台頭をとり上げ、これらは自己完結型で投資能力を持つ事業部への変化を狙ったものであると述べている。

しかし、加登ほか（2004）は、次のような指摘も行っている。事業部制からカンパニー制や持株会社制への移行は、分権化された組織構造であることに変わりはない。むしろ、このような組織変革は、戦略的な意思決定機能を担う本社と業務執行を担う事業部を明確に分離するという、理念型としての事業部制（Williamson, 1975）により一層近づく動き

として理解することができる。それ故、組織構造の変化よりも、組織内部の権限と責任の構造やそれを支える業績測定システムの設計などの実質的な変化に注目する必要がある。

Williamson (1975) によると、上記のような本社と事業部門の機能を明確に分離する事業部制が機能を有効に発揮するためには、戦略的な統制システムが必要となる^[18]。例えば、インセンティブ・システムを活用して、事業部長が本社の目的に一致するような行動をとるよう導かなければならない。このインセンティブ・システムとしては、金銭的報酬と非金銭的報酬とが利用できる (Williamson, 1975; 伊丹, 1986)。前者については、成果主義報酬システムとして日本企業にも浸透しつつある (加登, 2004)^[19]。一方、後者について、Williamson (1975) は、特に事業部長の更迭や職位変更の活用の有効性を論じている。すなわち、事業部長の職務要件から逸脱する者は解任される可能性があるという前提が、本社と事業部長の目標整合性を担保するという議論である。

しかし、上記のような職務を明確に定義する必要のあるインセンティブ・システムは、必ずしも従来の日本企業の組織原理に馴染むものとは考えられない。客観的な職務という原理による分業は、(長期雇用を前提として) 配置転換などにより労働力を企業内部で育成・配分することとは相容れないものがある (鈴木, 1992) からである。したがって、加登ほか (2004) の言う「理念型としての事業部制に近づく動き」は、日本企業の組織原理に矛盾を生じさせる可能性を孕んでいると言えよう。これらのことについて、横田 (2008) は、従来の制度に変化は起こっているものの、実態としては日本企業の組織原理と調和する仕組みを保っているように見えると述べている。

2.6 小括と研究課題

本章では、現代の日本企業が実践しているグループ経営の動向を明らかにすることを目的として、それに関連する先行研究を概観してきた。

先行研究レビューの第1段階としては、Goold and Campbell (1987) の提示したマネジメント・スタイルに着目した。彼らの研究は、多角化企業の経営体制という研究テーマに理論的な分析のフレームワークを与えるものであった。しかし、本論文の関心の対象としている日本企業のグループ経営については、同様の分析フレームワークでアプローチした研究は見当たらなかった。

そこで、先行研究レビューの第2段階として、Goold and Campbell (1987) が提示したマネジメント・スタイルに即して、それぞれの領域の先行研究レビューを行った。

まず、本社の機能および日本企業における本社規模の動向を考察した。それらから明らかになったことは、日本企業の本社規模は小さくなる傾向にあるものの、単に縮小しているということではなく、より本質的な機能に特化しているということであった。しかし、企業の内部で、その本社機能がどのように発揮されているのかということまではわからなかった。

次に、日本企業における業績指標の利用実態を米国企業との比較によって考察した。その結果、近年の米国企業では、財務指標への偏重から非財務指標も含めた業績指標の重視へと移行しているのに対し、日本企業においては、財務指標のみに依存することなく、従来から非財務指標も重視されてきたことが示された。これらは、Goold and Campbell

(1987)によるフレームワークの横軸すなわち Control Influence について、再検証の余地があることを示唆するものである。その根拠は、①彼らによるフレームワークが提示された年代とほぼ時を同じくして Relevance Lost の問題が指摘されていること、②日本企業においては従来から非財務指標も重視されてきたという独特の傾向が見られること、の2つである。

最後に、近年における日本企業の組織変革の実態を確認し、その分権化の動向について考察した。その結果、近年の日本企業の傾向としてカンパニー制や持株会社制といったより分権的な組織構造が増加する傾向にあることが示された。ただし、このような傾向は理念型としての事業部制 (Williamson, 1975) に一層近づく動きとして理解すべきであり、組織構造そのものの変化よりも組織内部のマネジメント・システムに関して実質的な変化に注目する必要があると指摘されている (加登ほか, 2004)。しかし、これはあくまで指摘であり、実際にそのような研究が行われているわけではない^[20]。

さらに、上記のような分権的組織の増加という傾向は、企業内に内部労働市場を形成するという日本企業の組織原理に矛盾を起す可能性を孕んでいることも明らかとなった。

上記の通り、第2段階として行った先行研究レビューは、Goold and Campbell (1987) が提示したマネジメント・スタイルという分析フレームワークに対して、様々な示唆を与えるものであった。しかしながら、それらの示唆は個々のマネジメント・システムについてのものであり、直截的に日本企業のグループ経営の実態を明らかにするものではない。すなわち、日本企業のグループ経営におけるマネジメント・スタイルは、依然として明らかにはなっていないのである。

以上の議論を踏まえ、「現代の日本企業が実践しているグループ経営には、どのようなマネジメント・スタイル上の特徴が見られるのかを実証的に示す」ことを本論文の研究課題として設定する。ここで言うマネジメント・スタイルとは、「業績指標によるコントロールの強度」および「本社（親会社）への集権化の程度」という2つの尺度で表現される。これら2つの尺度は、Goold and Campbell (1987) のフレームワークに基づくものである。ただし、この研究課題の解決にあたっては、次の3点に留意する必要がある。

(1)分析フレームワークの再検証

Goold and Campbell (1987) によるフレームワークの横軸すなわち Control Influence は、日本企業のグループ経営に適用する上では事前に再検証を行う必要がある。

(2)組織内部のマネジメント・システムへの注目

本社（親会社）への集権化または分権化の動向については、企業の組織構造よりもむしろ組織内部のマネジメント・システムに注目する必要がある。

(3)日本企業の組織原理との関係の考慮

分権的組織の増加という近年の傾向が、内部労働市場を形成するという日本企業の組織原理に矛盾を起す可能性があるのであれば、マネジメント・スタイルもこの組織原理と無関係であるとは考えにくい。したがって、マネジメント・スタイルの特徴を示す上で、この組織原理との関係はひとつの着眼点となり得る。

第3章 研究方法

3.1 調査デザイン

本論文の研究課題は、第2章で示した通り、「現代の日本企業が実践しているグループ経営には、どのようなマネジメント・スタイル上の特徴が見られるのかを実証的に示す」ことである。この課題の解決に向けて、郵送質問票を用いた日本企業のグループ経営に関する実態調査を実施した。調査対象は、東証一部上場企業（金融・保険業を除く）^[21]である。本節では、その調査方法および抽出したサンプル企業についての概要を示す。

3.1.1 調査対象の設定理由

本論文の関心は、既述したように日本企業のグループ経営にある。したがって、サンプルとなる企業は企業グループを形成していることが前提であり、そのためにはある程度の企業規模が必要と考えられる。それ故、日本の一般的な大規模企業として、東証一部上場企業を調査対象とした。

3.1.2 質問票調査の概要

郵送質問票は、主に各社の経営企画部門長を宛先として、2008年7月17日に発送した。対象となる企業に経営企画部門が存在しない場合には、それに順ずると思われるセクション（社長室など）の部門長を宛先とした。当初の回答期限は8月1日に設定していたが、8月中に回収したものは集計に含めている。なお、郵送先の住所および宛名の特定には、ダイヤモンド社のD-VISION データベースサービス^[22]を利用した。

上記の手続によって調査を実施した結果、郵送質問票の発送数は1,141社、回収数は190社、回収率は16.7%であった。

3.1.3 サンプル企業の概要

この調査における質問票の回収数は190社であったが、そのなかから第4章の分析で必要となる設問の回答に欠損値のある企業を除外した結果、最終的に有効回答数は161社、有効回答率は14.1%となった。これら161社を分析のサンプル企業として取り扱うこととする。このようにして抽出したサンプルについては、調査対象を偏りなく代表しているかを確認するため、非回答バイアスの検証を行う必要がある（加登ほか、2008）。そこで、東証一部業種別上場企業数^[23]を周辺分布として、業種および回収率の独立性の検定を行った（図表3-1）。その結果、非回答バイアスは検出されなかった。

さらに、図表3-2は、図表3-1の業種分布を図示したものである。この図からも、調査対象企業とサンプル企業の業種分布は、概ね同様の傾向を示していることが確認できる。

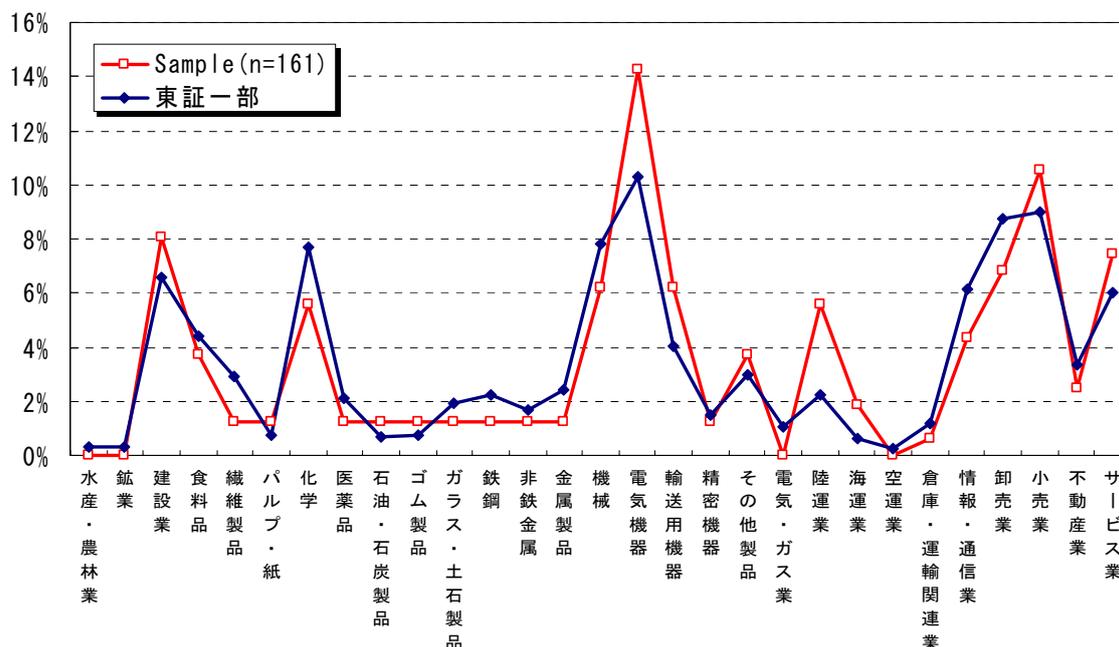
また、サンプル企業のグループ規模に関する記述統計^[24]は図表3-3、採用している組織構造の内訳は図表3-4の通りである。

図表 3-1 業種別内訳（非回答バイアスの検証）

業種	東証一部		Sample (n=161)	
	企業数	割合	企業数	割合
水産・農林業	5	0.3%	0	0.0%
鉱業	5	0.3%	0	0.0%
建設業	103	6.5%	13	8.1%
食料品	69	4.4%	6	3.7%
繊維製品	46	2.9%	2	1.2%
パルプ・紙	12	0.8%	2	1.2%
化学	121	7.7%	9	5.6%
医薬品	33	2.1%	2	1.2%
石油・石炭製品	11	0.7%	2	1.2%
ゴム製品	12	0.8%	2	1.2%
ガラス・土石製品	30	1.9%	2	1.2%
鉄鋼	35	2.2%	2	1.2%
非鉄金属	26	1.7%	2	1.2%
金属製品	38	2.4%	2	1.2%
機械	123	7.8%	10	6.2%
電気機器	162	10.3%	23	14.3%
輸送用機器	63	4.0%	10	6.2%
精密機器	23	1.5%	2	1.2%
その他製品	47	3.0%	6	3.7%
電気・ガス業	17	1.1%	0	0.0%
陸運業	35	2.2%	9	5.6%
海運業	10	0.6%	3	1.9%
空運業	4	0.3%	0	0.0%
倉庫・運輸関連業	19	1.2%	1	0.6%
情報・通信業	97	6.2%	7	4.3%
卸売業	138	8.8%	11	6.8%
小売業	141	9.0%	17	10.6%
不動産業	53	3.4%	4	2.5%
サービス業	95	6.0%	12	7.5%
合計	1,573	100.0%	161	100.0%

独立性の検定: $\chi^2=35.050$, 自由度=28, $p=0.168$.

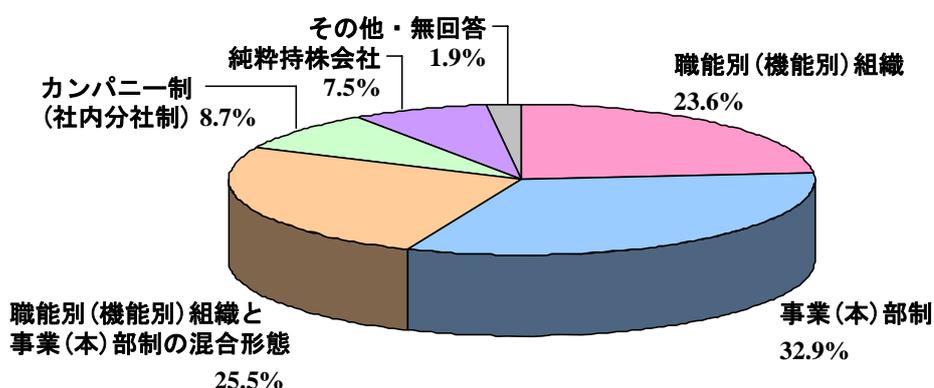
図表 3-2 業種分布



図表 3-3 グループ規模

	平均値	標準偏差	中央値
売上高 (百万円)	602,523.2	1,478,879.2	156,588
経常利益 (百万円)	36,705.8	93,099.9	7,120
総資産 (百万円)	618,055.9	1,582,083.1	116,089
グループ会社数 (社)	58.3	144.8	17
グループ社員数 (人)	14,964.9	46,599.4	3,290

図表 3-4 組織構造



3.2 記述統計

前節で概要を示した質問票調査について、第4章で行う分析の基礎となる調査項目の内容を示すとともに、それらの集計結果を報告する。

図表 3-5 は、業績指標によるコントロールの強度という調査項目の集計結果である。具体的には、グループ会社の業績目標の設定や業績評価の実施において、個々の業績指標がどの程度重視されるのか、または影響するのかを表している。この調査項目には4種の設問群があり、それぞれ表 A から表 D に対応している。表 A・表 B は、それぞれ財務指標・非財務指標が、グループ会社の業績目標においてどの程度重視されるのかを問う内容である。同様に、表 C・表 D は、それぞれ財務指標・非財務指標が、グループ会社の責任者の報酬にどの程度影響するのかを問う内容である。なお、各設問は、5段階の尺度で回答を求めている。

図表 3-6 は、本社(親会社)への集権化の程度という調査項目に関する設問の集計結果である。各設問の内容は、グループ会社の事業に対する本社(親会社)の関与の強度に関するものである。それらについて、5段階の尺度で回答を求めている。

図表 3-7 は、人材の外部化の程度という調査項目に関する設問の集計結果である。これらは、グループ会社の人材が、企業グループの内部労働市場からどの程度独立しているかを測定するものである。このことに関する各設問に対し、5段階の尺度で回答を求めている。

図表 3-5 業績指標によるコントロールの強度

表A: グループ会社の業績目標設定時に重視する財務指標

	まったく重視していない	あまり重視していない	どちらとも言えない	ある程度重視している	非常に重視している	平均値	標準偏差	中央値
売上高	0.6%	2.5%	3.7%	50.3%	42.9%	4.323	0.721	4
営業利益	0.0%	1.2%	1.2%	24.8%	72.7%	4.689	0.562	5
経常利益	0.0%	2.5%	2.5%	37.3%	57.8%	4.503	0.672	5
ROA	4.3%	20.5%	35.4%	33.5%	6.2%	3.168	0.970	3
ROE	5.0%	21.1%	29.8%	34.8%	9.3%	3.224	1.043	3
EBITDA	13.7%	32.3%	33.5%	15.5%	5.0%	2.658	1.055	3
キャッシュフロー	3.7%	8.1%	19.3%	52.2%	16.8%	3.702	0.967	4
EVA(その類似指標を含む)	16.8%	32.3%	37.3%	9.9%	3.7%	2.516	1.007	3

n=161.

表B: グループ会社の業績目標設定時に重視する非財務指標

	まったく重視していない	あまり重視していない	どちらとも言えない	ある程度重視している	非常に重視している	平均値	標準偏差	中央値
販売数量	1.9%	13.0%	20.5%	47.2%	17.4%	3.652	0.976	4
マーケットシェア	3.1%	20.5%	20.5%	37.9%	18.0%	3.472	1.101	4
新製品開発	6.2%	16.8%	27.3%	35.4%	14.3%	3.348	1.108	3
顧客満足度	2.5%	6.8%	18.0%	44.7%	28.0%	3.888	0.975	4
事業計画の進捗	0.0%	1.9%	6.2%	54.7%	37.3%	4.273	0.661	4
人材育成	1.2%	8.1%	20.5%	45.3%	24.8%	3.845	0.932	4
他のグループ会社への貢献	3.1%	15.5%	40.4%	36.6%	4.3%	3.236	0.877	3
各グループ会社固有の課題の解決	0.0%	1.9%	20.5%	52.2%	25.5%	4.012	0.733	4

n=161.

表C: グループ会社の責任者の報酬に影響する財務指標

	まったく影響しない	あまり影響しない	どちらとも言えない	ある程度影響する	非常に影響する	平均値	標準偏差	中央値
売上高	3.7%	14.3%	13.0%	54.0%	14.9%	3.621	1.024	4
営業利益	4.3%	5.0%	9.9%	43.5%	37.3%	4.043	1.033	4
経常利益	4.3%	6.2%	10.6%	45.3%	33.5%	3.975	1.043	4
ROA	17.4%	24.8%	44.1%	9.3%	4.3%	2.584	1.022	3
ROE	18.6%	27.3%	41.6%	9.9%	2.5%	2.503	0.988	3
EBITDA	25.5%	32.9%	36.0%	3.7%	1.9%	2.236	0.939	2
キャッシュフロー	11.2%	23.6%	39.8%	20.5%	5.0%	2.845	1.034	3
EVA(その類似指標を含む)	28.6%	29.2%	35.4%	4.3%	2.5%	2.230	0.995	2

n=161.

表D: グループ会社の責任者の報酬に影響する非財務指標

	まったく影響しない	あまり影響しない	どちらとも言えない	ある程度影響する	非常に影響する	平均値	標準偏差	中央値
販売数量	7.5%	20.5%	32.9%	32.9%	6.2%	3.099	1.038	3
マーケットシェア	11.2%	18.0%	37.3%	27.3%	6.2%	2.994	1.075	3
新製品開発	11.2%	23.0%	36.6%	23.6%	5.6%	2.894	1.064	3
顧客満足度	5.6%	11.8%	37.9%	35.4%	9.3%	3.311	0.989	3
事業計画の進捗	3.1%	5.6%	18.0%	42.9%	30.4%	3.919	0.994	4
人材育成	4.3%	11.2%	41.6%	35.4%	7.5%	3.304	0.922	3
他のグループ会社への貢献	6.8%	17.4%	42.9%	29.2%	3.7%	3.056	0.944	3
各グループ会社固有の課題の解決	2.5%	6.2%	26.7%	47.2%	17.4%	3.708	0.913	4

n=161.

図表 3-6 本社（親会社）への集権化の程度

	まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	ある程度当てはまる	非常によく当てはまる	平均値	標準偏差	中央値
グループ会社の事業計画の内容はグループ会社が立案する (R)	37.3%	48.4%	9.3%	4.3%	0.6%	1.826	0.818	2
グループ会社の事業計画の内容は本社(親会社)が立案する	14.3%	46.6%	18.6%	16.8%	3.7%	2.491	1.050	2
グループ会社の事業計画の実行はグループ会社自身が決定する (R)	24.8%	49.1%	10.6%	13.7%	1.9%	2.186	1.020	2
グループ会社の事業計画の実行には本社(親会社)の承認を要する	1.9%	8.7%	13.0%	47.2%	29.2%	3.932	0.969	4
グループ会社の資金調達はグループ会社が独自に行う (R)	3.7%	16.1%	28.6%	30.4%	21.1%	3.491	1.107	4
グループ会社の資金調達は本社(親会社)からの配分による	8.1%	10.6%	26.7%	36.0%	18.6%	3.466	1.151	4

n=161.

末尾に(R)を付した設問は逆転項目であり、ほかと反対の質問をしている。したがって統計量も逆転させてある。

図表 3-7 人材の外部化の程度

	まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	ある程度当てはまる	非常によく当てはまる	平均値	標準偏差	中央値
グループ会社の役員候補者は、グループ会社が独自に指名している	18.0%	41.6%	22.4%	15.5%	2.5%	2.429	1.035	2
グループ会社の社員は、グループ会社が独自に採用している	5.0%	6.8%	15.5%	49.1%	23.6%	3.795	1.038	4
グループ会社の役員に、御社グループ以外からの人材が就任することがある	14.9%	34.2%	11.8%	35.4%	3.7%	2.789	1.185	3
グループ会社は、社員の中途採用を行っている	2.5%	3.1%	6.8%	60.2%	27.3%	4.068	0.830	4
グループ会社の役員に欠員が生じた場合、本社（親会社）や他のグループ会社から補充する（R）	20.5%	54.0%	18.6%	6.8%	0.0%	2.118	0.809	2
グループ会社の社員に欠員が生じた場合、本社（親会社）や他のグループ会社から補充する（R）	1.9%	29.2%	36.6%	29.2%	3.1%	3.025	0.887	3
グループ会社の業績低迷を理由として、グループ会社の役員が解任されることがある	6.2%	23.0%	37.9%	29.8%	3.1%	3.006	0.952	3
グループ全体の経営方針の変更によって、グループ会社の役員が解任されることがある	12.4%	31.7%	40.4%	14.3%	1.2%	2.602	0.924	3

n=161.

末尾に(R)を付した設問は逆転項目であり、ほかと反対の質問をしている。したがって統計量も逆転させてある。

3.3 変数の設定

前節では、「業績指標によるコントロールの強度」「本社（親会社）への集権化の程度」「人材の外部化の程度」という調査項目について、図表 3-5 から図表 3-7 でその記述統計を示した。これらが、第 4 章の分析で用いる基本的な変数となる。具体的には、それぞれの調査項目に含まれる設問から合成変数を導いて使用する。

ただし、変数を設定する前に検証しておくべきことがある。それは、図表 3-5 で示した「業績指標によるコントロールの強度」についてである。すなわち、業績指標には財務指標および非財務指標が含まれるが、これら 2 つは 1 つの変数にまとめるべきだろうか、それともそれぞれを別々の変数とすべきだろうか。

上記のことを検証するため、図表 3-5 に示した業績指標に関する各設問について、因子数を 2 と推定する因子分析を行った。まず、天井効果を示している設問を事前に除外して 1 度目の因子分析を実施した。次に、両方の因子に 0.4 以上の負荷量を示した設問や、どちらの因子に対しても負荷量が 0.4 未満であった設問を順次除外したところ、最終的に図表 3-8 の結果を得た。この結果が示す通り、財務指標によるコントロールと非財務指標によるコントロールとは異なる因子と考えられる^[25]。したがって、「業績指標によるコントロールの強度」については、ここで得た 2 つの因子に基づいて、財務指標および非財務指標に関する変数をそれぞれ導くこととする。

以上の検証を踏まえ、分析の基礎となる次の 4 つの変数を設定する。

- 財務指標によるコントロールの強度（以下、財務コントロールと略称する）
- 非財務指標によるコントロールの強度（以下、非財務コントロールと略称する）
- 本社（親会社）への集権化の程度（以下、本社集権化度と略称する）
- 人材の外部化の程度（以下、人材外部化度と略称する）

これらの変数の記述統計および合成変数としての信頼性（内部一貫性）を表すクロンバックの α は、図表 3-9 の通りである。なお、変数の合成にあたっては、それぞれの変数に含まれる各設問の値を加重平均した。ただし、第 4 章で実際に分析を行う際には、結果を

図や表に表現した場合のわかり易さを考慮して、これらの変数について、平均 0、標準偏差 1 となるよう変換（標準化）した上で使用している。

図表 3-8 業績指標に関する各設問の因子分析

		Factor 1	Factor 2	
因子負荷量	業績目標	財務指標	ROA	0.489
			ROE	0.400
			EBITDA	0.729
			EVA(類似指標を含む)	0.616
	非財務指標		販売数量	0.418
			マーケットシェア	0.667
			新製品開発	0.576
			顧客満足度	0.789
		人材育成	0.721	
	業績評価	財務指標	ROA	0.701
			ROE	0.703
			EBITDA	0.940
		EVA(類似指標を含む)	0.888	
非財務指標		販売数量	0.542	
		マーケットシェア	0.648	
		新製品開発	0.580	
		顧客満足度	0.752	
	人材育成	0.682		
因子寄与度		4.270	4.037	
因子寄与率		0.237	0.224	
累積因子寄与率		0.237	0.462	

最尤法, プロマックス回転.

適合度検定: $\chi^2=839.136$, 自由度=118, $p=3.979e-109$.

図表 3-9 各変数の記述統計およびクロンバックの α

	平均値	標準偏差	中央値	α
財務コントロール	2.640	0.753	2.625	0.889
非財務コントロール	3.381	0.690	3.400	0.868
本社集権化度	2.899	0.594	2.833	0.604
人材外部化度	2.979	0.470	3.000	0.542

第4章 マネジメント・スタイルの分析

4.1 マネジメント・スタイルの類型

本章の目的は、第3章で概要を示した日本企業のグループ経営に関する実態調査（以下、本実態調査と略称する）で得られた統計データを分析する^[26]ことによって、「現代の日本企業が実践しているグループ経営には、どのようなマネジメント・スタイル上の特徴が見られるのかを実証的に示す」という研究課題を解決することにある。

本節では、第2章の先行研究レビューで得た知見を活用して、マネジメント・スタイルの分析フレームワークを導出する。次に、この分析フレームワークに基づいて、日本企業が実践しているグループ経営の類型化を行う。具体的には、本実態調査のサンプル企業についてクラスター分析^[27]を行い、各クラスターの属性を考察することで、日本企業のグループ経営にはどのようなマネジメント・スタイルが存在するのかを明らかにする。

4.1.1 分析フレームワークの導出

ここでの議論は、第2章の冒頭でレビューを行った Goold and Campbell (1987) の研究が基礎となる。彼らが提示したフレームワークは、Planning Influence を縦軸、Control Influence を横軸とする2つの尺度で表現されていた。これらのうち横軸の Control Influence は、財務指標および非財務指標によるコントロール強度の組合せによって、3つのタイプに区分されるというものであった。しかし、本実態調査の分析にあたっては、この横軸が示す3つの区分をそのまま適用しても問題はないのかということを検証する必要がある。その根拠は、先行研究レビューの結果から既に示した通り、①彼らによるフレームワークが提示された年代とほぼ時を同じくして Relevance Lost の問題が指摘されていること、②日本企業においては従来から非財務指標も重視されてきたという独特の傾向が見られること、の2つである。

それでは、Goold and Campbell (1987) が示したフレームワークの横軸である Control Influence（以下、単に Control Influence と略称する）について、本実態調査の統計データを利用した検証を行ってみよう。

第3章で行った因子分析による検証の結果から、財務コントロールと非財務コントロールとは異なる因子であるということが既に示されている。ここでの検証の視点は、分析フレームワークの尺度として、それらの組み合わせ方が Control Influence の通りで適切なのかということにある。

まず、図表 4-1 は、3つに区分された Control Influence について、その概念を表したものである。表中の記号は、「+」はコントロール強度が相対的に強いこと、反対に「-」は相対的に弱いことを表している。それぞれのタイプの説明は、既に先行研究レビューで行っているため、ここでは省略する。

次に、本実態調査のサンプル企業を Control Influence の区分の数に合わせて3つのクラスターに分類した。ここで行ったクラスター分析は、第3章で設定した変数^[28]のうち、財務コントロールおよび非財務コントロールの2つを尺度とするものである。この分析か

図表 4-1 Control Influence の概念

	Flexible Strategic	Tight Strategic	Tight Financial
財務コントロール	—	+	+
非財務コントロール	—	+	—

図表 4-2 サンプル企業のコントロール強度

	Cluster A (n=66)	Cluster B (n=66)	Cluster C (n=29)
財務コントロール	-0.657	0.973	-0.684
非財務コントロール	-1.531	0.383	0.290

ら得られた各クラスターについて、コントロール強度の平均値を図表 4-2 に示している。

図表 4-2 の内容を、図表 4-1 で示した Control Influence と比較すると、クラスターC が特徴的である。図表 4-2 の数値は、クラスターA の財務コントロールおよび非財務コントロールの強度が両方とも相対的に弱く、反対にクラスターB は両方とも相対的に強いことを示している。これらは Control Influence の区分にも存在するものである。しかし、これらに対し、クラスターC のように財務コントロールが弱く、非財務コントロールが強いという区分は Control Influence には存在しない。そのため、クラスターC に属する企業は、Goold and Campbell (1987) が示したフレームワークをそのまま当てはめると、適切に分類できないことになる。

以上の検証から、現代の日本企業を対象とした分析の尺度としては、Control Influence をそのまま使用することは適切ではないということが示された。そこで、本節におけるこれからの分析は、財務指標および非財務指標によるコントロール強度という尺度を、Control Influence のように統合するのではなく、財務コントロールおよび非財務コントロールの2つに一旦分けて実施する。すなわち、次の3つの変数を尺度とする3次元で分析を行うこととする。

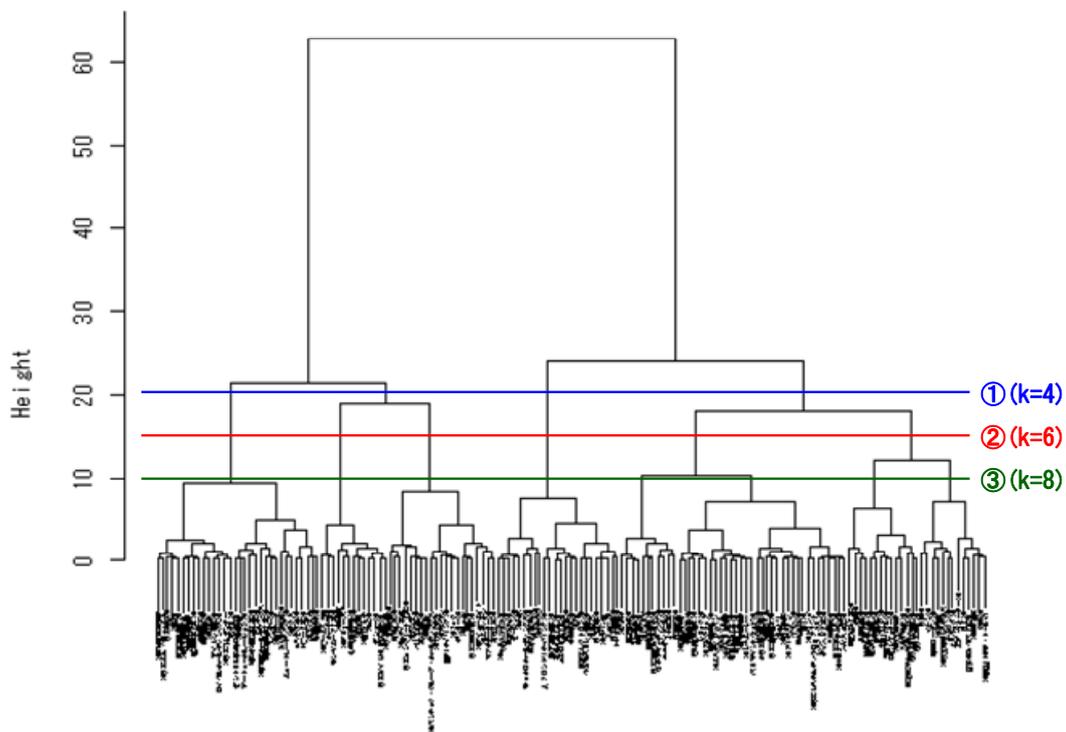
- 財務コントロール
- 非財務コントロール
- 本社集権化度

4.1.2 マネジメント・スタイルの分類

先ほど導出した3次元の分析フレームワークを用いて、本実態調査のサンプル企業についてクラスター分析を実施した。図表 4-3 は、そのクラスターの形成過程を示したデンドログラム（樹形図）である。図中の「① (k=4)」「② (k=6)」「③ (k=8)」は、その高さでデンドログラムを切断した場合、クラスター数がそれぞれ4、6、8となることを表している。

クラスター分析では、このようにデンドログラムをどの高さで切断し、各クラスターを

図表 4-3 クラスタ・デンドログラム



どの程度の段階で使用するかは、利用者の判断に任されている（武藤，1995）。そこで、分析に使用するクラスター数の判断材料として、各クラスターに属する企業の売上高および営業利益の連単倍率に着目してみよう。なお、連単倍率に着目するのは次のような理由からである。

日本企業は、従来から分社化を行って企業グループを形成する傾向にあった（下谷，2006）。伊藤（1998）は、このような分社化による企業グループの形成を「本体業績主義」および「子会社業績主義」の2つのタイプに整理している。前者の「本体業績主義」は親会社のパフォーマンスを重視し、後者の「子会社業績主義」は分社化した事業のパフォーマンスを重視するという方針である。そして、後者では、より権限委譲が進んでいると指摘している。このような議論を前提にすれば、グループ経営の方針の違いは、マネジメント・スタイルの違いとなって表れ、さらに連単倍率に影響を与えられらる。

ただし、連単倍率のような会計数値を比較する場合、外れ値の存在が想定されることから、母集団分布を前提としないノンパラメトリックな統計手法を用いるのが良いとの指摘（Barber and Lyon, 1996）がある。この指摘に従って、事前に連単倍率が正規分布しているのかを検証するため、Kolmogorov-Smirnov の検定を行った（図表 4-4）。その結果、売上高および営業利益の連単倍率は、正規分布していないことが確認された。

図表 4-4 連単倍率の正規分布の検証（Kolmogorov-Smirnov の検定）

	D (最大偏差)	p
連単倍率(売上高)	0.461	0.000
連単倍率(営業利益)	0.392	0.000

上記の結果を踏まえ、各クラスターの連単倍率をノンパラメトリックな統計手法で比較した。具体的には、クラスター数を4、6、8の場合に分け、売上高および営業利益の連単倍率について、クラスター間の差を Kruskal-Wallis の検定で分析した（図表 4-5）。その結果、クラスター数が4および8の場合には、売上高または営業利益の連単倍率のどちらか一方にのみ有意な差が見られた。これらに対し、クラスター数が6の場合には、両方の連単倍率に5%水準で有意な差があることが確認された。このことから、クラスター数を6とした場合に、各クラスターにおけるマネジメント・スタイルの違いが、より明瞭に表れるのではないかと推定できよう。よって、本論文ではこの6つのクラスターをとり上げ、分析を進めることとする。

図表 4-5 連単倍率の差の検証（Kruskal-Wallis の検定）

	k=4			k=6			k=8		
	自由度	χ^2	p	自由度	χ^2	p	自由度	χ^2	p
連単倍率(売上高)	3	7.414	0.060*	5	11.243	0.047**	7	11.831	0.106
連単倍率(営業利益)	3	2.890	0.409	5	14.365	0.013**	7	16.930	0.018**

**、* はそれぞれ5%、10%水準で有意であることを示す。

それでは、先ほどの分析で得られた6つのクラスターの内容を見てみよう。まず、分析フレームワークの3つの尺度、ならびに売上高および営業利益の連単倍率について、クラスターごとに平均値を集計したものが図表 4-6 である。次に、これらのクラスターについて、3つの尺度の平均値をレーダーチャートに図示することで、その属性を表現したものが図表 4-7 である。

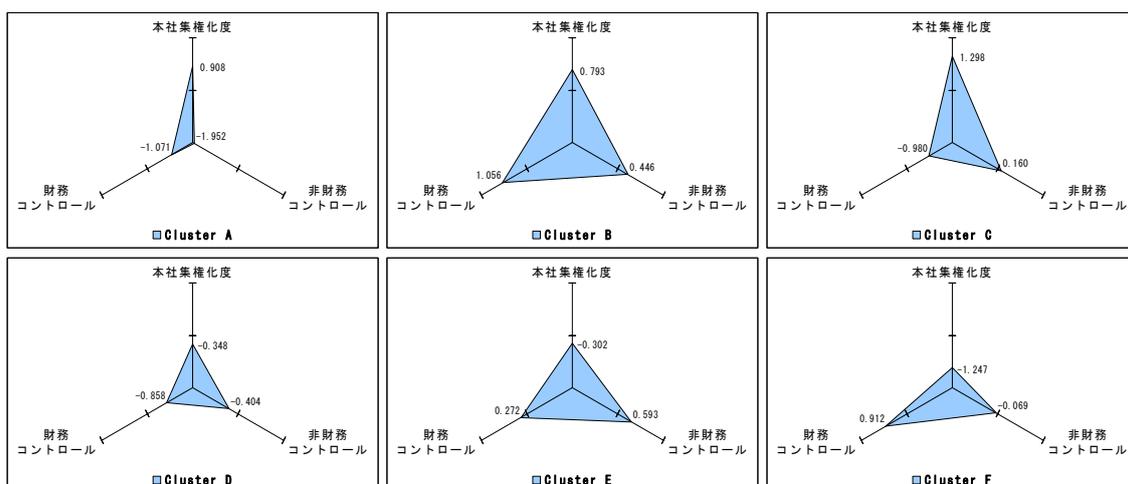
図表 4-6 各クラスターの3つの尺度および連単倍率の平均値

	Cluster A	Cluster B	Cluster C	Cluster D	Cluster E	Cluster F
財務コントロール	-1.071	1.056	-0.980	-0.858	0.272	0.912
非財務コントロール	-1.952	0.446	0.160	-0.404	0.593	-0.069
本社集権化度	0.908	0.793	1.298	-0.348	-0.302	-1.247
連単倍率(売上高)	1.245	10.512	7.564	1.913	1.463	3.850
連単倍率(営業利益)	1.162	2.666	2.413	9.063	1.582	2.529
サンプル企業の構成	13社 (8.1%)	24社 (14.9%)	21社 (13.0%)	32社 (19.9%)	44社 (27.3%)	27社 (16.8%)

図表 4-6 および図表 4-7 に基づいて、各クラスターのマネジメント・スタイルを概観すると次の通りである。

まず、クラスターA・B・C は、本社集権化度が比較的高いマネジメント・スタイルである。これらのうち、クラスターA は、財務コントロールおよび非財務コントロールの強度がともに低い「本社主導型」である。これに対し、クラスターB は、本社集権化度が高

図表 4-7 各クラスターの属性



い上に両方の業績指標によるコントロール強度も高い「本社干渉型」である。本社集権化度が全クラスターのなかで最も高い値を示したクラスターCは、業績指標によるコントロールが非財務指標に偏重した「非財務コントロール型」である。

次に、クラスターD・E・Fは、本社集権化度が比較的低いマネジメント・スタイルである。これらのうち、クラスターDは、本社集権化度が低い上に財務コントロールおよび非財務コントロールの強度もともに低い「放任型」である。これに対し、クラスターEは、両方の業績指標によるコントロール強度が高い「連邦型」である。本社集権化度が全クラスターのなかで最も低い値を示したクラスターFは、業績指標によるコントロールが財務指標に偏重した「財務コントロール型」である。

以上の考察から、業績指標によるコントロールという尺度は、次の4つの区分に再度統合できると言えよう。

(1)フレキシブル・コントロール

財務コントロールおよび非財務コントロールの強度がともに低いタイプ。

(2)タイト・コントロール

財務コントロールおよび非財務コントロールの強度がともに高いタイプ。

(3)財務コントロール

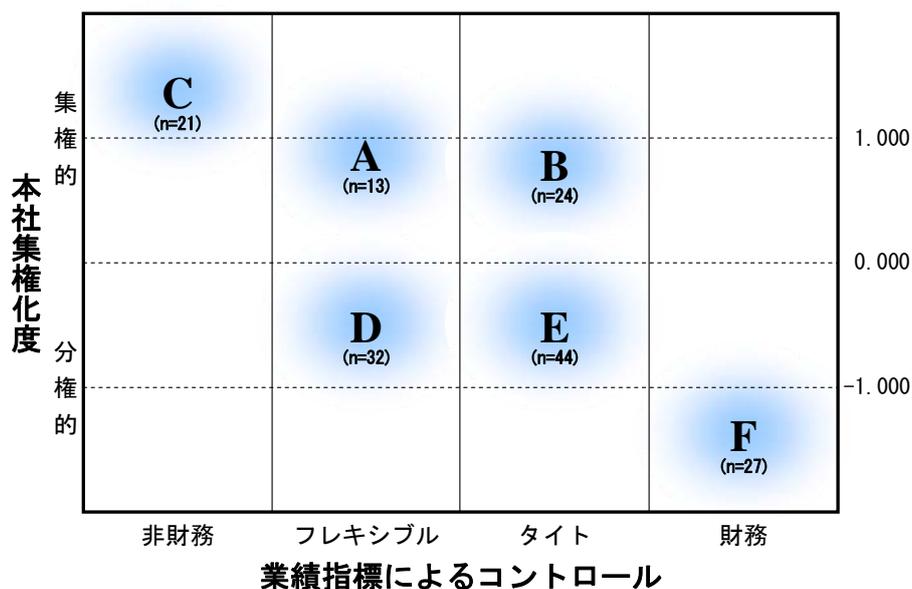
業績指標によるコントロールが財務指標に偏重しているタイプ。

(4)非財務コントロール

業績指標によるコントロールが非財務指標に偏重しているタイプ。

上記の4つの区分を横軸とし、本社集権化度を縦軸として日本企業のグループ経営におけるマネジメント・スタイルの分類を表現したものが図表4-8である。

図表 4-8 日本企業のグループ経営におけるマネジメント・スタイル



Goold and Campbell (1987) の研究と本論文における実態調査とは調査デザインが異なるため、上記のマネジメント・スタイルを第 2 章の図表 2-1 に示した “Strategic Management Styles” に重ね合わせて議論することにあまり意味はないかもしれない。しかし、明確に言えることは、Goold and Campbell (1987) では示されなかった「非財務コントロール型 (クラスターC)」というマネジメント・スタイルが、日本企業のグループ経営における 1 つのタイプとして存在しているという事実である。また、このマネジメント・スタイルは、本社への集権化の程度が非常に高いということもあわせて示された。

さらに、Goold and Campbell (1987) では大規模な多角化企業を経営する上で有効とはされなかったマネジメント・スタイルを採用する企業も、相当数存在することが示された。本社集権化度が高い上に財務コントロールおよび非財務コントロールの強度も高いクラスターB (24 社, 14.9%)、本社集権化度が低い上に財務コントロールおよび非財務コントロールの強度も低いクラスターD (32 社, 19.9%) がこれに該当する。

4.2 マネジメント・スタイルの比較

前節では、6 つのマネジメント・スタイルの存在を確認した。本節では、前節の分析で得られた各クラスターと組織構造および組織原理ならびに財務的パフォーマンスとの関係について検証することで、6 つのマネジメント・スタイルの特徴を考察する。

4.2.1 組織構造との関係

先行研究レビューの結果によると、近年の日本企業では、カンパニー制や純粋持株会社といったより分権的な組織構造が増加する傾向にあった。素直に考えれば、分権的な組織構造では、より分権的なマネジメント・システムが採用されるはずである。しかし、加登ほか (2004) の指摘は、組織構造そのものの変化よりも組織内部のマネジメント・システムに関して実質的な変化に注目する必要があるというものであった。この指摘は、組織構

造と組織内部のマネジメント・システムとが整合的ではないケースも存在することを示唆しているとも解釈できる。そこで、ここでは、組織構造とマネジメント・スタイル^[29]の関係について考察してみよう。図表 4-9 は、本実態調査のサンプル企業について、組織構造別に見たマネジメント・スタイルの構成比である。

図表 4-9 組織構造別に見たマネジメント・スタイルの構成比

	Cluster A	Cluster B	Cluster C	Cluster D	Cluster E	Cluster F	合計
職能別(機能別)組織	13.2% (5)	5.3% (2)	15.8% (6)	18.4% (7)	36.8% (14)	10.5% (4)	100.0% (38)
事業(本)部制	3.8% (2)	17.0% (9)	11.3% (6)	22.6% (12)	26.4% (14)	18.9% (10)	100.0% (53)
上記の混合形態	14.6% (6)	17.1% (7)	12.2% (5)	22.0% (9)	17.1% (7)	17.1% (7)	100.0% (41)
カンパニー制 (社内分社制)	0.0% (0)	14.3% (2)	7.1% (1)	7.1% (1)	42.9% (6)	28.6% (4)	100.0% (14)
純粋持株会社	0.0% (0)	25.0% (3)	25.0% (3)	25.0% (3)	8.3% (1)	16.7% (2)	100.0% (12)
その他・無回答	0.0% (0)	33.3% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	66.7% (2)	0.0% (0)	100.0% (3)
合計	8.1% (13)	14.9% (24)	13.0% (21)	19.9% (32)	27.3% (44)	16.8% (27)	100.0% (161)

下段()内の数値は実数(単位:社)。

独立性の検定: $\chi^2=25.851$, 自由度=25, $p=0.416$ 。

図表 4-9 によると、分権的組織と言われる事業部制・カンパニー制・純粋持株会社では、クラスターD・E・Fのどれかに含まれる企業が、それぞれ 67.9% (53 社中 36 社)、78.6% (14 社中 11 社)、50% (12 社中 6 社)となっている。前節で考察したように、クラスターA・B・C は集権的なマネジメント・スタイルであり、クラスターD・E・F は分権的なマネジメント・スタイルである。すなわち、分権的組織では、半数以上が分権的なマネジメント・スタイルを採用していると言える。しかし、その一方で、事業部制・カンパニー制・純粋持株会社であっても、クラスターA・B・C に含まれる企業が相当程度存在していることも見てとれる。そこで、組織構造とマネジメント・スタイルとの関連を検証するため、これらについて独立性の検定を行った。その結果、既に図表 4-9 に示したように、独立性の仮説は棄却されなかった。これは、組織構造とマネジメント・スタイルとは関連がないという可能性を示している。すなわち、分権的な組織構造の企業であっても、必ずしも分権的なマネジメント・システムが採用されているわけではないということが示されたわけである。

4.2.2 組織原理との関係

既述したように、近年の日本企業では、より分権的な組織構造が増加する傾向にある。先行研究レビューで明らかになったことは、このような動きは、企業内に内部労働市場を形成するという日本企業の組織原理(以下、単に組織原理と略称する)との間に矛盾を起こす可能性を孕んでいるということであった。

これらの前提から、もし、分権的組織を採用している企業がこの矛盾を解消する方向に

動いているとすれば、組織構造によって組織原理にも違いが見られるはずであると推測することができる。ただし、先ほどの分析から、分権的な組織構造の企業であっても、必ずしも分権的なマネジメント・システムが採用されているわけではないということが示されている。そこで、この組織原理の動向を、組織構造との関係およびマネジメント・スタイルとの関係の両面から考察してみよう。

ここで、組織原理の動向の代理変数として用いるのは、第3章で設定した人材外部化度という変数である^[30]。この変数は、グループ会社の人材が、企業グループの内部労働市場からどの程度独立しているのかを示している。

まず、人材外部化度と組織構造との関係を確認しておこう。図表 4-10 は、組織構造ごとに人材外部化度の記述統計を示したものである。先ほど推測したように、組織構造によって人材外部化度に有意な差異があると言えるのだろうか。これを検証するため、分散分析および Kruskal-Wallis の検定を行った。ところが、各組織構造には人材外部化度に有意な差があるという結果は得られなかった（図表 4-11）。

図表 4-10 各組織構造の人材外部化度

	平均値	標準偏差	中央値
職能別(機能別)組織	-0.229	1.187	-0.222
事業(本)部制	0.231	0.707	0.311
上記の混合形態	-0.222	1.021	-0.222
カンパニー制 (社内分社制)	0.216	1.017	0.445
純粋持株会社	0.111	1.182	-0.089
その他・無回答	0.400	1.469	1.111

図表 4-11 各組織構造の人材外部化度の差の検証

	分散分析			Kruskal-Wallisの検定		
	自由度	F	p	自由度	χ^2	p
人材外部化度	5 / 155	1.646	0.151	5	7.074	0.215

次に、図表 4-12 は、クラスターごとに人材外部化度の記述統計を示したものである。この表から、概ねクラスターD・E・Fの方が、クラスターA・B・Cに比較して人材外部化度が高いという傾向が読みとれる。この傾向は統計的に有意な差と言えるのだろうか。これを確かめるため、分散分析および Kruskal-Wallis の検定によって、各クラスターの人材外部化度の差を検証したところ、どちらの統計手法によっても有意な差があるとの結果が得られた（図表 4-13）。この結果を受けて、さらにどのクラスターの人材外部化度が高いのか、または低いのかを見るため、Tukey の方法（Tukey's Honestly Significant Differences Test）で多重比較を行った（図表 4-14）。

図表 4-12 各クラスターの人材外部化度

	平均値	標準偏差	中央値
Cluster A	-1.083	1.600	-0.222
Cluster B	0.011	1.011	0.178
Cluster C	-0.552	0.904	-0.489
Cluster D	0.086	0.849	0.311
Cluster E	0.281	0.748	0.311
Cluster F	0.381	0.753	0.311

図表 4-13 各クラスターの人材外部化度の差の検証

	分散分析			Kruskal-Wallisの検定		
	自由度	F	p	自由度	χ^2	p
人材外部化度	5 / 155	6.892	0.000***	5	21.276	0.001***

*** は1%水準で有意であることを示す。

図表 4-14 各クラスターの人材外部化度の多重比較

	α	Cluster A	Cluster B	Cluster C	Cluster D	Cluster E	Cluster F
Cluster A	- α	—					
Cluster B	- α	1.095***	—				
Cluster C	- α	0.531	-0.563	—			
Cluster D	- α	1.170***	0.075	0.638	—		
Cluster E	- α	1.364***	0.270	0.833**	0.195	—	
Cluster F	- α	1.464***	0.369	0.933***	0.294	0.099	—

***, ** はそれぞれ1%, 5%水準で有意であることを示す。

上記の多重比較（図表 4-14）から、まず、クラスターE・FはクラスターA・Cよりも人材外部化度が有意に高いことが示された。また、クラスターDはクラスターAよりも人材外部化度が有意に高いことが示された。これらのことから、分権的なマネジメント・スタイルを採用している企業では人材外部化度が高いと言えるであろう。

次に、クラスターBはクラスターAよりも人材外部化度が有意に高いということも示された。これは、業績指標によるコントロールが強いマネジメント・スタイルを採用している企業では、人材外部化度も高いということを示唆している。このことは、前記のクラスターEはクラスターAよりも人材外部化度が高いということとも整合的である。

以上の検証から、組織構造によって人材外部化度に違いがあるとは言えないが、それぞ

れのマネジメント・スタイルには人材外部化度に有意な差があるということが示された。

また、図表 4-14 の結果から、人材外部化度という変数と分析フレームワークの 3 つの尺度との間には、何らかの関係が存在しているのかもしれないということが推測できよう。これについては、後ほど節を改めて検証を行うこととする。

4.2.3 財務的パフォーマンスとの関係

本節の最後に、マネジメント・スタイル間で、財務的パフォーマンスに違いがあるのかということについて考察する。

実際の分析に入る前に、財務的パフォーマンスを測定するための指標について検討しておこう。企業の財務的パフォーマンスを測定する場合、収益性の視点が最も本質的かつ重要である（桜井, 2007）。この収益性の測定においては、使用総資本に対する利益率を表す総資本利益率が重要な指標である（桜井, 2007）とされている。本論分の関心の対象がグループ経営におけるマネジメント・スタイルにあることから、財務的パフォーマンスの指標として、この総資本利益率を利用することが適切であると考えられる。その理由は次の通りである。

前節で導出したマネジメント・スタイルの分析フレームワークは、企業の本社（親会社）がどのようにして事業部門（グループ会社）に影響を与えるのかという視点に基づいている。先行研究レビューで考察したように、本社（親会社）の本質的な機能は、全社戦略に基づいて経営資源の配分を行い、事業部門（グループ会社）のコントロールを行うことであった。それ故、それぞれのマネジメント・スタイルは、換言すれば、この本社機能の発揮形態の類型であると表現することができる。したがって、それぞれのマネジメント・スタイルによって本社機能すなわち資源配分機能およびコントロール機能の有効性に違いがあるのであれば、投下資本の使用効率に影響を与え、その総和である総資本利益率の差異となって表れるはずである。

ただし、サンプル企業の総資本利益率を算出するためには、使用総資本および利益として使用する会計数値を具体的に特定する必要がある。そこで、ここでの分析では、分母となる使用総資本に総資産、分子となる利益には事業利益を使用する。なぜなら、使用総資本は具体的には資産の形態で運用されていることから「使用総資本 = 総資産」であり、使用総資本という分母に理論的に首尾一貫する利益概念は営業利益に金融収益を加算した事業利益だからである（桜井, 2007）。

以上の議論から、総資本事業利益率（以下、ROA と略称する）を各マネジメント・スタイルの財務的パフォーマンスの測定指標として使用することとする^[31]。また、ROA は、次のように売上高事業利益率および総資本回転率に分解することができる（桜井, 2007, p.154）。これら 2 つの指標についても、あわせて分析の参考とする。

$$\frac{\text{事業利益}}{\text{使用総資本}} = \frac{\text{事業利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{使用総資本}}$$

ROA 売上高事業利益率 総資本回転率

図表 4-15 は、ROA・売上高事業利益率・総資本回転率（以下、これらを測定指標と総称する）について、クラスターごとに記述統計を示したものである。この記述統計では、

図表 4-15 各クラスターの測定指標

	ROA			売上高事業利益率			総資本回転率		
	平均値	中央値	標準偏差	平均値	中央値	標準偏差	平均値	中央値	標準偏差
Cluster A	6.176%	6.750%	4.994	6.469%	5.151%	6.632	1.203%	1.306%	0.404
Cluster B	7.215%	6.796%	4.249	7.878%	6.078%	5.817	1.109%	0.982%	0.492
Cluster C	5.682%	5.794%	2.753	5.728%	4.460%	4.177	1.214%	1.193%	0.503
Cluster D	7.383%	6.328%	5.167	7.171%	5.131%	7.654	1.339%	1.157%	0.740
Cluster E	8.121%	7.462%	5.457	7.873%	6.439%	6.453	1.191%	1.055%	0.481
Cluster F	6.780%	5.092%	4.759	6.685%	5.897%	4.169	1.128%	1.096%	0.459
全体	7.139%	6.394%	4.788	7.142%	5.688%	6.023	1.202%	1.097%	0.536

平均値および中央値のどちらにおいてもクラスターEのROAの高さが目立っている。中央値に着目すると、クラスターC・FのROAが、ほかよりも一段低いことが見てとれる。

まず、これらの測定指標について、クラスター間で有意な差があると言えるのか、統計的手法によって検証する。

ここでの分析では、会計数値である測定指標を比較することとなるため、前節と同様に Barber and Lyon (1996) の指摘に従い、Kolmogorov-Smirnov の検定を用いて事前に正規分布への適合度を検証した (図表 4-16)。その結果は、それぞれの測定指標の正規分布への適合度は非常に低いというものであった (ROA および総資本回転率は 5% 水準で棄却、売上高事業利益率は 1% 水準で棄却)。

上記の結果を踏まえ、それぞれの測定指標について、クラスター間の差を Kruskal-Wallis の検定で分析した。その結果は、いずれの測定指標についても有意な差は認められないというものであった (図表 4-17)。

図表 4-16 測定指標の正規分布の検証 (Kolmogorov-Smirnov の検定)

	D (最大偏差)	p
ROA	0.111	0.038
売上高事業利益率	0.145	0.002
総資本回転率	0.111	0.039

図表 4-17 各クラスターの測定指標の差の検証 (Kruskal-Wallis の検定)

	自由度	χ^2	p
ROA	5	3.845	0.572
売上高事業利益率	5	2.567	0.766
総資本回転率	5	2.483	0.779

次に、それぞれの企業が採用している組織構造も考慮に入れて、財務的パフォーマンスを考察してみよう。

既述したように、組織構造とマネジメント・スタイルの関係の分析から、分権的な組織構造の企業であっても、必ずしも分権的なマネジメント・システムが採用されているわけではないということが明らかになっている。これは、組織構造とマネジメント・システムが不整合を起こしている可能性もあるということを示しているとも言える。このような企業の財務的パフォーマンスは、ほかの企業と比較して違いはないのだろうか。また、その一方で、組織構造とマネジメント・システムが整合的な企業の財務的パフォーマンスについても、同様の疑問が呈される。

そこで、サンプル企業を、分権的組織構造かつ集権的マネジメント・スタイルを採用している企業 26 社（以下、分権組織・集権スタイルと略称する）とそれら以外の企業 135 社の 2 群に分け、それぞれの測定指標の差異を検証する。また、分権的組織構造かつ分権的マネジメント・スタイルを採用している企業 53 社（以下、分権組織・分権スタイルと略称する）についても、同様に、それら以外の企業 108 社との比較を行うこととする^[32]。

測定指標に関するそれぞれの記述統計は、図表 4-18 および図表 4-19 に示す通りである。図表 4-18 を見たところでは、分権組織・集権スタイルの ROA は、平均値・中央値の両方で、それら以外の企業よりも低い値となっている。図表 4-19 では、分権組織・分権スタイルの ROA および売上高事業利益率が、平均値および中央値のいずれにおいても、それら以外の企業より高い値を示している。

図表 4-18 分権組織・集権スタイルおよびそれ以外の企業の測定指標

	分権組織・集権スタイル (n=26)			左記以外の企業 (n=135)		
	平均値	中央値	標準偏差	平均値	中央値	標準偏差
ROA	6.634%	6.055%	3.184	7.236%	6.408%	5.042
売上高事業利益率	7.158%	5.117%	5.665	7.139%	5.775%	6.109
総資本回転率	1.190%	1.094%	0.507	1.204%	1.097%	0.543

図表 4-19 分権組織・分権スタイルおよびそれ以外の企業の測定指標

	分権組織・分権スタイル (n=53)			左記以外の企業 (n=108)		
	平均値	中央値	標準偏差	平均値	中央値	標準偏差
ROA	7.640%	6.857%	4.345	6.893%	5.989%	4.992
売上高事業利益率	7.736%	6.535%	5.122	6.850%	5.158%	6.421
総資本回転率	1.167%	1.030%	0.571	1.219%	1.164%	0.520

上記のような傾向は統計的に有意な差異と言えるのだろうか。これを確かめるため、Wilcoxon の順位和検定によって、測定指標の 2 群の差を検証した (図表 4-20)。その結果、分権組織・集権スタイルのケースでは、統計的に有意な差は認められなかった。一方、分権組織・分権スタイルのケースでは、ROA および売上高事業利益率が、それぞれ 10% 水

図表 4-20 分権的組織に関する測定指標の差の検証 (Wilcoxon の順位和検定)

	分権組織・集権スタイル		分権組織・分権スタイル	
	z	p (片側検定)	z	p (片側検定)
ROA	0.113	0.4552	1.480	0.069*
売上高事業利益率	0.085	0.4661	1.800	0.036**
総資本回転率	0.113	0.4552	0.768	0.780

**、* はそれぞれ5%、10%水準で有意であることを示す。

準、5%水準で有意に高いということが示された。これらの結果から、組織構造とマネジメント・システムが不整合であっても、必ずしも財務的パフォーマンスがほかより劣るということにはならないが、それらが整合的である場合、より高い財務的パフォーマンスを發揮できる可能性があるということが言えるであろう。

4.3 マネジメント・スタイルの3つの変数と人材外部化度との関係

本論文における主要な分析結果は、本章の 4.1 節および 4.2 節に記述した通りである。それらに対して、本節の内容は、前節の分析を補足するという位置づけである。

本節での議論の視点は、マネジメント・スタイルの分析フレームワークで使用した3つの変数と前節で組織原理の動向の代理変数とした人材外部化度との関係にある。この関係について追加的な検証を行うことで、前節の分析の補強を行うことが、本節の目的である。

4.3.1 分析モデル

前節のマネジメント・スタイルと組織原理との関係に関する分析では、分権的なマネジメント・スタイルは人材外部化度が高いという傾向が示された。また、業績指標によるコントロールが強いマネジメント・スタイルは人材外部化度が高いことを示唆する結果も出ていた。これらは、先行研究に対する考察から、分権化は企業内に内部労働市場を形成するという日本企業の組織原理との間に矛盾を起す可能性があり、もし、企業がこの矛盾を解消する方向に動いているとすれば、組織原理に違いが表れるはずであるとの推測に基づいて行った検証の結果であった。ここでは、その推測を仮説として回帰分析を行う。それによって、各マネジメント・スタイルの人材外部化度に関する傾向の背後にある変数間の関係を検証することとする。その分析モデルは、次に示す通りである。

$$HR = a_0 + a_1 \cdot FC + a_2 \cdot SC + a_3 \cdot CT + a_4 \cdot SIZE$$

HR : 人材外部化度

FC : 財務コントロール

SC : 非財務コントロール

CT : 本社集権化度

SIZE : グループ会社数 (対数変換した上で使用している)

なお、上記の変数のうち SIZE は、企業グループの規模をコントロールするための変数である。

4.3.2 分析モデルの検証結果

まず、変数間の相関分析を行った。その結果は、図表 4-21 に示す通りである。個々の相関係数を見ると、財務コントロールと非財務コントロール、本社集権化度と人材外部化度に弱い相関関係があることがわかる。また、本社集権化度は、ほかのどの変数との組合せにおいても相関係数が負の値になっている。すなわち、ほかの全ての変数が（集権化ではなく）分権化と正の相関があるということを示している。ただし、これらの相関係数はどれも値が小さく、強い相関は見当たらない。よって、回帰分析を行う上で多重共線性の問題はないものと判断し、このまま分析を進める。

次に、図表 4-22 は、先ほど示した分析モデルの推定結果である。この結果が示す通り、本社集権化度は、人材外部化度に有意な（負の）影響を与えている。すなわち、分権化は、人材外部化度に正の影響があるということが示されたわけである。これは、前節のマネジメント・スタイルの傾向とも整合的である。ただし、財務コントロールや非財務コントロールは、有意な結果とはならなかった。したがって、前節の分析結果である「業績指標によるコントロールが強いマネジメント・スタイルは人材外部化度が高い」ということを説明することはできなかった。マネジメント・スタイルの3つの変数ならびに人材外部化度は、より複雑な影響関係を相互に有しているのかもしれない^[33]。

図表 4-21 変数間の相関分析

	財務 コントロール	非財務 コントロール	本社集権化度	人材外部化度	グループ 会社数
財務コントロール	—				
非財務コントロール	0.412***	—			
本社集権化度	-0.250***	-0.148*	—		
人材外部化度	0.251***	0.198**	-0.350***	—	
グループ会社数	0.230***	0.070	-0.088	0.275***	—

***, **, * はそれぞれ1%, 5%, 10%水準で有意であることを示す。

図表 4-22 分析モデルの推定結果

	係数	t
財務コントロール	0.083	1.010
非財務コントロール	0.105	1.341
本社集権化度	-0.294	-3.976***
グループ会社数	0.172	3.031***
定数項	-0.519	-2.798***
決定係数	0.205	
自由度調整済み 決定係数	0.185	

*** は1%水準で有意であることを示す。

第5章 むすび

5.1 研究結果の総括

最初に設定した本論文の研究目的は、現代の日本企業が実践しているグループ経営の動向を明らかにすることにあつた。しかし、グループ経営という研究対象はとらえどころがなく、包括的に把握するのは容易ではないという問題意識がそこにはあつた。

そこで、第2章では、2段階に分けて先行研究レビューを行った。まず、第1段階として、グループ経営の分析フレームワークを先行研究に求めた。その結果、Goold and Campbell (1987) の提示したマネジメント・スタイルに着目した。次に、第2段階として、そのマネジメント・スタイルというフレームワークに即して、それぞれの領域の先行研究レビューを行った。第2段階として行った先行研究レビューは、マネジメント・スタイルというフレームワークに対して、様々な示唆を与えるものであつたが、直截的に日本企業のグループ経営の実態を明らかにするものではなかつた。以上の議論から、本論文の研究課題を「現代の日本企業が実践しているグループ経営には、どのようなマネジメント・スタイル上の特徴が見られるのかを実証的に示す」ことに設定した。

第3章では、上記の研究課題を解決するために実施した実態調査の概要とサンプル企業に関する記述統計を示した。

そして、第4章では、第3章で概要を示した実態調査から得た統計データの分析を行った。分析にあたっては、まず、Goold and Campbell (1987) の提示したマネジメント・スタイルの再検証を行い、新たな分析フレームワークを導出した。次に、この分析フレームワークに基づいて、日本企業のグループ経営における6つのマネジメント・スタイルを示した。最後に、サンプル企業の組織構造、組織原理、財務的パフォーマンスに着目した検証を行うことで、6つのマネジメント・スタイルの特徴を考察した。第4章におけるこれらの分析から得られた発見事実を要約すると、次の4つを挙げることができる。

(1) マネジメント・スタイルの6類型

日本企業のグループ経営におけるマネジメント・スタイルとして、6つの類型の存在が確認された。なかでも、「非財務コントロール型」^[34]のマネジメント・スタイルは、分析フレームワークの基礎とした Goold and Campbell (1987) の研究でも指摘されていなかったタイプである。

(2) 組織構造とマネジメント・スタイルのギャップ

従来から日本では自立性の低い事業部制の存在が指摘されてきたことは先行研究レビューでも確認したが、近年増加しているより分権的と言われる組織構造を採用している場合を含めても、必ずしも分権的なマネジメント・システムが採用されているわけではない。

(3) 分権化による組織原理への影響

分権的なマネジメント・スタイルを採用している企業では、グループ会社の人材は、企

業グループの内部労働市場からの独立性が高い。この傾向の背景には、そもそもグループ経営における分権化が人材の外部化に影響していることがある。

(4)組織構造とマネジメント・スタイルの財務的パフォーマンスへの影響

分権的な組織構造を採用している場合でも、必ずしも分権的なマネジメント・システムが採用されているわけではないことは既に指摘したが、それらが整合的である場合、より高い財務的パフォーマンスを発揮できる可能性がある。

5.2 本論文の貢献と限界

前節では、研究結果の総括を行った。本節では、本論文の貢献と限界について言及する。

日本企業のグループ経営を分析するのにあたって、本論文では、Goold and Campbell (1987)の研究を基礎として新たな分析フレームワークの導出を行った。このマネジメント・スタイルの分析フレームワークそのものが、本論文における研究上の貢献と言えるだろう。なぜなら、冒頭でグループ経営という研究対象は、包括的に把握するのが容易ではないと述べたが、この分析フレームワークがその切り口となり得るからである。第4章の4.2節で行った分析の結果から得られた研究上の意義は瑣末かもしれない。しかし、マネジメント・スタイルという分析フレームワークがこれらの分析を行う上で有用であることは、少なくとも示せたのではないかと考えている。例えば、分権的な組織構造の企業であっても実質的には集権的なマネジメント・システムを採用している場合があることを示したが、このような時、組織構造に着目するよりもマネジメント・スタイルを通して分析した方が、対象企業についてより真の実態にアプローチすることが可能である。

ただし、本論文には次のような限界がある。第1に、本論文は調査デザインとして郵送質問票を用いて得たデータを統計的に処理している。したがって、個別の企業の内実にはまでは理解が及んでいない。例えば、極めて少数の企業が本論文で示さなかったマネジメント・スタイルを採用し、高い財務的パフォーマンスを達成していたとしても発見できていない可能性がある。第2に、本論文ではマネジメント・スタイルの類型化にクラスター分析を使用している。したがって、マネジメント・スタイルの種類の数として本論文で示した6つが常に最適であるとは断定できない。第3に、分析に使用した変数のうち、本社集権化度および人材外部化度のクロンバックの α が、財務コントロールや非財務コントロールに比べると低い値となっている。このことから、質問票の設計には改善の余地があったと言える。

5.3 実務上の含意と残された課題

最後に、実務上の含意と残された課題を述べて、本論文を締めくくろう^[35]。

本論文の冒頭で言及したグループ経営体制の構築という視点に戻れば、その推進においてマネジメント・スタイルという概念を持っていることは十分に意義があると考えられる。なぜなら、経営機構の変革において個々のマネジメント・システムを検討する際に、その基盤となる概念（すなわちどのようなマネジメント・スタイルを目指すのかという包

括的な概念)の存在が、マネジメント・システム全体の整合性を保つことに役立つからである。

そして、そのような経営機構の変革を行う際、人材の外部化度や組織構造との整合性に配慮する必要があるということも大いに参考になる。これらは、実務を行っている者にとっては半ば常識的なことかもしれない。しかし、単に「常識的だから」ということによるのではなく、実証的な根拠に基づいて実践することが、企業の内部または外部への説明責任を負う者や、個々のマネジメント・システムを設計する者などにとっては意義があるのである。

ただし、本論文においては、次のような点については踏み込んだ議論を行っていない。その1点目は、そもそもどのような場合にいずれのマネジメント・システムが適合的であるのかという点である。例えば、戦略との適合性などという視点は、本論文は持ち合わせていない。2点目は、財務的パフォーマンスとの関係についてである。これについては、本論文でも分析を行っているが、より広い視点からの考察も必要だろう。例えば、本論文では、財務的パフォーマンスの測定に単年度の会計数値のみを用いたが、時系列的な分析や株式価格などを考慮した分析も有用かもしれない。3点目としては、既述したように、質問票調査という調査デザインによる制約から、本論文では個別の企業の内実にはまでは理解が及んでいない。統計分析においては、外れ値に該当するようなサンプル企業は、単なる攪乱要因にしかならない。しかし、そのような企業のなかにこそ、注目すべきマネジメント・スタイルが存在する可能性を否定する根拠はない。これらのような議論が、本論文の後に残された課題である。

注

- [1] 筆者は、本論文の執筆開始時点において、関西に本社を置く鉄道会社で経営企画部門の職務に就いている。
- [2] [5]を参照されたい。
- [3] Goold and Campbell (1987) の原文では、“financial targets”と“strategic targets”という用語が用いられているが、“financial targets”として売上高利益率、“strategic targets”としてマーケットシェアがそれぞれ例示されており、文脈から判断して、それぞれ「財務目標」「非財務目標」と表記した。なお、非財務的尺度の定義については園田 (1999) で議論されており、今回の参考にした。
- [4] 調査の結果発見されたマネジメント・スタイルとして、Strategic Planning、Strategic Venturing、Holding Company、Centralized、Strategic Programming、Strategic Control、Financial Programming、Financial Control の 8 つが挙げられている。
- [5] そもそも、特に近年の日本企業を対象としたグループ経営の動向に関する研究蓄積はあまり多くはないことが指摘されている (伊藤ほか, 2002; 宮島・稲垣, 2003)。そのなかで、多角化に関するものとしては上野 (2004) および上野 (2005)、権限・責任・モニタリングとパフォーマンスの関係にフォーカスしたものとしては伊藤ほか (2002)、権限委譲ならびに統治構造などの動向に関する実態調査としては木村 (2005)、宮島・稲垣 (2003) の研究などが挙げられる。
- [6] 伊藤 (1999) によると、グループ連結経営の枠組みは「グループ経営モデル」「連結経営ドライバー」「創発展開力」という 3 つのレイヤーから構成される。これらのレイヤーのなかで、「グループ連結経営力を規定する因子、つまり、企業グループを連結する力」を担うものが「連結経営ドライバー」であると定義している。そして、「連結経営ドライバー」として次の 5 つを挙げている。①グループ本社の役割・能力、②グループ人材価値創造力、③グループ・インフォマティクスによる情報活用力、④制度インフラのグループ展開力、⑤グループ価値評価力。
- [7] 伊丹 (1986) は、マネジメント・コントロールを「階層的な意思決定システムにおいて、下位者に対して権限委譲された意思決定を上位者がコントロールすること」と定義している。そして、マネジメント・コントロール・システムは、次の 8 つのサブシステムから成ると述べている。①責任システム、②業績測定システム、③目標設定システム、④インセンティブ・システム、⑤モニタリング・システム、⑥人事評価システム、⑦コミュニケーション・システム、⑧教育システム。
- [8] 園田 (2001) は、シェアードサービスを次のように定義している。「社内または企業グループ内で分散して行われている間接業務を、ある社内部門または子会社に集中して標準化し、一元的に処理を行うというマネジメントの手法」。また、このようなシェアードサービスを行う場所をシェアードサービスセンターと呼ぶ。
- [9] 石川 (2007) は、日本企業の経営企画部門の生成過程を次のように説明している。経営企画部門の成立は、第二次世界大戦後の米国企業のコントローラー制度をわが国に導入しようとする動きが契機となった。ただし、その導入過程において、コン

トローラーの機能のうち「財務機能と会計機能」は経理部門が担い、「経営戦略を策定する」という機能は経営企画部門が担うという役割分担が行われた。その結果、経営企画部門は予算管理、長期経営計画や利益計画の策定を行う部門として定着した。

- [10] これを象徴しているものに『日経ビジネス』1993年1月11日号の記事がある。同誌では、「これからは小さな本社 戦える集団への近道」と題した特集記事を掲載している。
- [11] 日本労働研究機構（2000）は、日本の経営と労働の実態を把握することを目的として、1999年2月から3月にかけて行われた調査の結果をまとめた報告書である。本論分で引用した経営改革に関する調査に対し、8割超の企業が最近3年ほどのうちに「実施した」あるいは「検討中」と回答した項目には、「企業グループ内での連結経営の強化」（83.0%）、「経営トップの意思決定のスピードアップ」（80.9%）、「『小さな本社』の構築」（80.6%）がある。なお、この調査に関して、その委員長を務めた稲上毅氏が、自身の著書である稲上（2003）で解説を行っている。
- [12] この調査は1996年7月に行われている。なお、調査の概要は、加護野ほか（2006, p.13）を参照されたい。
- [13] 本論文では、財務指標および非財務指標を総称して業績指標と表記している。
- [14] 横田（2008）では、「組織原理」を「組織がもっている経営上の前提、コンテキスト、基本原則という意味」と定義している。本論文においても、この定義に従うこととする。
- [15] それに対して、鈴木（1992）は、米国で発展した事業部制組織は「モノ」という経営資源の内部化を図ったものであるとしている。
- [16] ただし、今井・伊丹（1981）では、事業部制に限定せず、日本企業の一般的な組織原理として議論が行われている。また、米国型の企業は「カネ」を中心に内部組織が形成されていると指摘しており、この点については鈴木（1992）の指摘とは異なっている。
- [17] この調査は2002年2月から3月にかけて行われている。なお、アンケート調査の詳細については、宮島・稲垣（2003, p.143）の「付録『事業部・グループ経営におけるコーポレートガバナンス・アンケート調査』の集計結果」を参照されたい。
- [18] Williamson（1975）の議論では、戦略的な統制システムとして、インセンティブ・システム、内部監査、キャッシュ・フローの配分機能がとり上げられている。
- [19] ただし、加登（2004）では、これまで多くの日本企業が採用した成果主義報酬システムは、人件費削減のためのギミック（Gimmick）でしかないとの指摘がなされている。
- [20] 加登ほか（2004）を予備的な考察と位置づけ、加登ほか（2005）では、社内分社制の導入が財務的パフォーマンスを向上させるかどうかについての検証が行われている。しかし、この研究は、社内分社制の導入という組織構造そのものの変化に着目したイベント・スタディであり、組織内部のマネジメント・システムの実質的な変化に注目したものではない。
- [21] 金融・保険業を除いた理由は、これらの業界では、①従来からそれぞれの業法（例

えば、銀行法) で子会社も含めて異業種への参入が厳しく規制されてきたこと (いわゆる他業禁止) や、②近年の金融再編により本来独立の企業が形式的に統合しているようなケースも想定されることから、グループ経営を行う環境がほかの業界に比べて特殊であり、サンプル企業として適切ではないと考えたからである。

- [22] ダイヤモンド社の D-VISION データベースサービスについては、同社の WEB サイト (<http://www.d-vision.ne.jp/>) を参照されたい。
- [23] 東証一部業種別上場企業数は 2008 年 9 月末現在のデータ。データの出所は東京証券取引所『統計月報』(<http://www.tse.or.jp/market/data/geppo/>)。業種分類は証券コード協議会の中分類によった。
- [24] 本論文で使用している会計数値は、2008 年 11 月 1 日現在において開示されている各社の直近の有価証券報告書から取得した。有価証券報告書の閲覧には金融庁が提供している電子開示システム EDINET (<http://info.edinet-fsa.go.jp/>) を利用した。なお、特に記載のない限り、数値は全て連結決算ベースのものである。
- [25] ただし、適合度検定の結果を見ると、このモデルは当てはまりが良いとは言えないかもしれない。しかし、ここでの目的は因子数を推定することではなく、財務指標と非財務指標とを別々の尺度として取り扱うべきかどうかの検証であるため、このまま分析を進める。
- [26] 本論文で分析に使用した統計ソフトウェアは R version 2.7.2 である。
- [27] クラスタ分析には、大別すると階層的手法と非階層的手法とがある (田中・脇本, 1983)。本論文では、これらのうち階層的手法を用いた。これは、階層的手法では、デンドログラム (樹形図) によりクラスタ形成の過程を確認することができ、本実態調査の分析のように探索的にクラスタ分析を行う際には便利だと考えたからである。この階層的手法には、クラスタを形成する際の類似度の定義によって、さらにいくつかの方法がある (田中・脇本, 1983)。本実態調査の分析では、そのなかでも Ward 法と呼ばれる方法を用いた。Ward 法は、クラスタを結合する際に、クラスタ内の平方和の増分が最小となるようにクラスタを形成していく方法である (田中・脇本, 1983)。Ward 法を用いた理由は、いくつかの文献で、経験的に他の方法より良い結果が出ると言えるとの指摘が見受けられたからである (例えば、金 (2007), 新納 (2007))。
- [28] 第 3 章でも述べた通り、本章では第 3 章で設定した変数を平均 0、標準偏差 1 となるよう変換 (標準化) した上で使用している。
- [29] 本論文におけるマネジメント・スタイルの分析フレームワークは、まさしく加登ほか (2004) が指摘する組織内部のマネジメント・システムに着目したものである。
- [30] 人材外部化度についても、平均 0、標準偏差 1 となるよう変換 (標準化) した上で使用している。
- [31] 使用総資本には、直近期末および前期末の総資産の平均値を使用した。また、営業利益に加算する金融収益は [受取利息] + [受取配当金] ± [持分法投資損益] として算出した。これらは、桜井 (2007) を参考にしている。なお、ここで使用した会計数値は、連結決算ベースのものである。
- [32] ここでの分析においては、4.2.1 項における議論と同様、事業部制・カンパニー

制・純粋持株会社を分権的な組織構造に分類している。また、クラスターA・B・C を集権的マネジメント・スタイル、クラスターD・E・F を分権的マネジメント・スタイルとして分類している。

- [33] Nagar (2002) は、権限委譲の程度とインセンティブ・システムは、相互に連動しながら決定される性質があると指摘した上で、連立方程式モデルによる分析を行っている。本論文におけるマネジメント・スタイルの3つの変数や人材外部化度についても、同様のアプローチが可能かもしれないが、そのような分析は本論文の主題から逸れるため、言及しない。
- [34] 「非財務コントロール型」に関連して補足的な考察を行うと、次の通りである。このマネジメント・スタイルは、本社集権化度が高く、業績指標によるコントロールが非財務指標に偏重しているという属性を持っていた。近年の研究では、この非財務指標に関して次の2つの機能が期待されると指摘されている（安酸ほか, 2008）。すなわち、①財務業績の先行指標としての機能と②管理者の近視眼的な行動を抑制し長期的な戦略課題の達成に管理者を誘導する機能である。しかし、後者の機能について、日本企業のグループ経営においては、必ずしも常にこの指摘が当てはまるとは言えないと考えられる。その理由としては、本論文における分析結果を見る限り、「非財務コントロール型」は集権的なマネジメント・スタイルであることから、管理者を遠隔的に誘導する目的で非財務指標を活用しているとは考えにくいからである。また、さらに補足すると、本実態調査における業績指標について今後の改善の方向性を問う設問（この設問は本論文では最終的に分析の対象とはしなかった）に対して、最も分権的で財務指標に偏重しているマネジメント・スタイル（4.1 節におけるクラスターF）では、非財務指標によるコントロールを強めるよりも、むしろ財務指標によるコントロールをさらに強めるべきとの回答の方がやや優勢であった。このような議論は、「日本企業を対象に非財務指標を研究する場合、財務数値に依存した業績管理システムが生み出す弊害への処方箋として非財務指標を扱うことは適切でない」（安酸ほか, 2008, p.89）という指摘とも整合的である。
- [35] 本節の前半部分、実務上の含意に関する記述は、筆者の実務経験に根ざしたものであり、学術的な研究蓄積に基づくものではない。

参考文献

- Barber, B. M. and J. D. Lyon (1996) "Detecting Abnormal Operating Performance: The Empirical Power and Specification of Test Statistics," *Journal of Financial Economics*, Vol.41, Issue 3, pp.359-399.
- Chandler, A. D. Jr. (1977) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, The Belknap Press of Harvard University Press (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳 (1979) 『経営者の時代ーアメリカ産業における近代企業の成立』東洋経済新報社) .
- Chandler, A. D. Jr. (1991) "The Functions of The HQ Unit in The Multibusiness Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.31-50.
- Goold, M. and A. Campbell (1987) *Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Blackwell.
- Goold, M. and D. Young (2005) "When Lean Isn't Mean," *Harvard Business Review*, April, 2005, pp.16-18.
- Johnson, H. T. (1992) *Relevance Regained: From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment*, The Free Press (辻厚生・河田信訳 (1994) 『米国製造業の復活ー [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 R. S. Kaplan (1987) *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press (鳥居宏史訳 (1992) 『レレバンス・ロストー管理会計の盛衰』白桃書房) .
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press (吉川武男訳 (1997) 『バランス・スコアカードー新しい経営指標による企業変革』生産性出版) .
- Nagar, V. (2002) "Delegation and Incentive Compensation," *The Accounting Review*, Vol.77, No.2, pp.379-395.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press (浅沼萬里・岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』日本評論社) .
- 石川潔 (2007) 『わが国経営企画部門の機能に関する研究』神戸大学大学院経営学研究科博士学位論文.
- 伊丹敬之 (1986) 『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店.
- 伊藤邦雄 (1999) 『グループ連結経営ー新世紀の行動原理』日本経済新聞社.
- 伊藤秀史 (1998) 「日本企業の変革と分社化」小宮隆太郎・奥野正寛『日本経済 21 世紀への課題』東洋経済新報社, pp.93-115.
- 伊藤秀史・菊谷達弥・林田修 (2002) 「子会社のガバナンス構造とパフォーマンスー権限・責任・モニタリング」伊藤秀史 編『日本企業変革期の選択』東洋経済新報社, pp.235-268.
- 稲上毅 (2003) 『企業グループ経営と出向転籍慣行』東京大学出版会.
- 今井賢一・伊丹敬之 (1981) 「日本の企業と市場ー市場原理と組織原理の相互浸透」『季刊現代経済』第 43 号, pp.14-27.

- 上野恭裕 (2004) 「日本企業の多角化経営と組織構造」『組織科学』第 37 巻 第 3 号, pp.21-32.
- 上野恭裕 (2005) 「1980 年代以降の日本企業の多角化戦略と事業集中」『大阪府立大学経済研究』第 51 巻 第 3 号, pp.39-54.
- 乙政佐吉 (2003) 「わが国企業における業績評価指標の利用方法に関する研究－バランス・スコアカードとの比較において」『六甲台論集－経営学編』第 49 巻 第 4 号, pp.29-54.
- 加護野忠男 (1993) 「職能別事業部制と内部市場」『国民経済雑誌』第 167 巻 第 2 号, pp.35-52.
- 加護野忠男・上野恭裕・吉村典久 (2006) 「本社の付加価値」『組織科学』第 40 巻 第 2 号, pp.4-14.
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1983) 『日米企業の経営比較－戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社.
- 加登豊 (1999) 『管理会計入門』日本経済新聞社.
- 加登豊 (2004) 「管理会計による競争優位性の獲得と維持」『管理会計学』第 12 巻 第 2 号, pp.35-45.
- 加登豊・石川潔・大浦啓輔・新井康平 (2006) 「わが国における経営企画部の調査報告」神戸大学ディスカッション・ペーパー 2006・30.
- 加登豊・安酸健二・島吉伸 (2004) 「組織改革とパフォーマンス－事業部制組織導入に関する実証研究の文献レビューとカンパニー制研究へのインプリケーション」『国民経済雑誌』第 189 巻 第 4 号, pp.45-66.
- 加登豊・安酸健二・島吉伸 (2005) 「社内分社制導入の財務的パフォーマンスへの影響」『原価計算研究』第 29 巻 第 1 号, pp.83-91.
- 加登豊・大浦啓輔・新井康平 (2008) 「わが国の管理会計研究論文におけるサーベイ研究の特徴と諸問題」『管理会計学』第 16 巻 第 1 号, pp.3-18.
- 木村幾也 (2005) 『グループ企業の管理会計』納税経理協会.
- 金明哲 (2007) 『R によるデータサイエンス－データ解析の基礎から最新手法まで』森北出版.
- 経済産業省経済産業政策局調査統計部 『企業活動基本調査報告書』経済産業統計協会 各年版.
- 河野豊弘 (1985) 「本社組織の規模と機能についての実態調査－革新のための組織及び事業部制との関連において」『組織科学』第 19 巻 第 3 号, pp.15-24.
- 桜井久勝 (2007) 『財務諸表分析 [第 3 版]』中央経済社.
- 澤田和幸 (2006) 「導入企業の実態調査からわかった日本型シェアードサービスの成功要因 (上)」『旬刊経理情報』2 月 1 日号 No.1106, pp.38-42.
- 下谷政弘 (2006) 『持株会社の時代－日本の企業結合』有斐閣.
- 新納浩幸 (2007) 『R で学ぶクラスタ解析』オーム社.
- 鈴木良隆 (1992) 「組織構造と経営資源－階層組織の決定要因」『研究年報 経済学』第 53 巻 第 3 号, pp.15-27.
- 園田智昭 (1999) 「戦略的管理会計と非財務的尺度」『三田商学研究』第 41 巻 第 6 号,

pp.103-121.

園田智昭（2001）「子会社方式によるシェアードサービスの導入」『三田商学研究』第 44 卷 第 3 号, pp.123-137.

田中豊・脇本和昌（1983）『多変量統計解析法』現代数学社.

日本労働研究機構（2000）『調査研究報告書 No.133－新世紀の経営戦略、コーポレート・ガバナンス、人事戦略』日本労働研究機構.

星野優太（1994）「わが国製造企業の業績測定システムの分析－実態調査に基づいて」『弘前大学経済研究』第 17 号, pp.26-39.

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.

武藤眞介（1995）『統計解析ハンドブック』朝倉書店.

森本博行（2002）「脱事業ポートフォリオ経営による『グループ・プレミアム』の創造－全体最適のグループ経営戦略」『Diamond Harvard Business Review』第 27 卷 第 8 号, pp.60-71.

安酸建二・乙政佐吉・福田直樹（2008）「非財務指標研究の回顧と展望」『国民経済雑誌』第 198 卷 第 1 号, pp.79-94.

横田絵理（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.

横田絵理（2008）「日本企業の組織原理とマネジメント・コントロール－アンソニーの枠組みからの考察」『會計』第 173 卷 第 2 号, pp.29-42.

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2008・1	石津 朋和 白松 昌之 鈴木 周 原田 泰男	技術系ベンチャー企業の企業価値評価の実践ーダイナミック DCF 法とリアル・オプション法の適用ー	5/2008
2008・2	荒木 陽子 井上 敬子 杉 一也 染谷 誓一 劉 海晴	医薬品業界と電機業界における M&A の短期の株価効果と長期 の利益率	5/2008
2008・3	堀上 明	IT プロジェクトにおける意思決定プロセスの研究 ークリティカルな場面におけるリーダーの意思決定行動ー	9/2008
2008・4	鈴木 周	M&A における経営者の意思決定プロセスと PMI の研究 ーリアル・オプションコンパウンドモデルによる分析ー	10/2008
2008・5	田中 彰	プロスポーツビジネスにおける競争的使用価値の考察 プロ野 球・パシフィックリーグのマーケティング戦略を対象に	10/2008
2008・6	進矢 義之	システムの複雑化が企業間取引に与える影響の研究	10/2008
2008・7	戸田 信聡	場の形成による人材育成	10/2008
2008・8	中瀬 健一	BtoB サービスデリバリーの統合～SI 業界のサービスデリバリ ーに関する研究～	10/2008
2008・9	藤岡 昌則	生産財マーケティングアプローチによる企業収益性の規定因に 関する実証研究	11/2008
2008・10	下垣 有弘	コーポレート・コミュニケーションによるレピュテーションの 構築とその限界：松下電器産業の事例から	11/2008
2008・11	小林 正克	製薬企業における自社品および導入品の学習効果に関する実証 研究	11/2008
2008・12	司尾 龍彦	マネジャーのキャリア発達に関する実証研究 管理職昇格前の イベントを中心として	11/2008
2008・13	石村 良治	解釈主義的アプローチによるデジタル家電コモディティ化回避	11/2008
2008・14	浅田 賢治郎	ソフトウェア開発における品質的欠陥発生要因と対策	11/2008

2008・15	小林 誠	原材料市況の変動が及ぼす企業投資行動への影響ー素材 4 産業のマイクロデータ実証分析ー	11/2008
2008・16	荒木 陽子	地域金融機関の再編効果とライバル行への影響	11/2008
2008・17	古市 正昭	非管理職のキャリアとモチベーションに関する実証研究	11/2008
2008・18	岩田 泰彦	事務系企業内プロフェッショナルのモチベーションに関する質的研究	11/2008
2008・19	鈎 忠志	高信頼性組織におけるリーダーシップに関する実証研究	11/2008
2008・20	中尾 一成	個人や組織のコア技術能力がイノベーション成果に及ぼす影響に関する実証研究	11/2008
2008・21	難波 正典	研究開発者のモチベーションに関する実証研究	11/2008
2008・22	筆本 敏彰	研究開発における規模の経済性の実証研究ー製薬企業の事例ー	11/2008
2008・23	上田 伸治	産業看護職のキャリア開発についての一考察	11/2008
2008・24	寺田 多一郎	プロフェッショナルとしての大学教員のモチベーション研究ー薬学教育改革に直面した薬学部教員のジレンマー	11/2008
2008・25	成岡 雅佳	製薬企業のハードルレートと事業ポートフォリオ（重点疾患領域）との関連性の分析	12/2008
2008・26	徳宮 太一	同族企業の後継者育成	12/2008
2008・27	那須 恵太郎	放送倫理の適用と推進における課題と対策ー民間放送を事例としてー	2/2009
2008・28	鈴木 康嗣	人事部門の役割と機能	2/2009
2009・1	福嶋 誠宣	日本企業のグループ経営におけるマネジメント・スタイルの研究	4/2009