

Title	多国籍企業における業績管理と「信頼」： 在日子会社を対象としたサーベイ調査からの検討
Sub Title	Use of performance management systems and trust in multinational companies : a experimental study
Author	横田, 絵理(Yokota, Eri) 鬼塚, 雄大(Onitsuka, Yūdai)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2019
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.61, No.6 (2019. 2) ,p.81- 94
JaLC DOI	
Abstract	本研究の目的は, 本社による業績管理システム (Parent-Performance Management Systems; 以下, 本社PMSと略) の運用が在外子会社の意思決定行動を全社戦略と整合させるメカニズムについて, 本社に対する在外子会社の「信頼」との関係性から解明することである。そこで, 本社PMS の運用が在外子会社の本社に対する信頼を媒介し, 在外子会社における意思決定に対して影響を与える関係性を検討した。サーベイ調査をもとにした分析, および考察の結果, 本社PMS のインタラクティブな運用が在外子会社の本社に対する信頼を高め, 全社戦略に整合的な意思決定を促すことが示唆された。
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20190200-0081">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20190200-0081</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

## 多国籍企業における業績管理と「信頼」

—— 在日子会社を対象としたサーベイ調査からの検討 ——

横 田 絵 理  
鬼 塚 雄 大

### <要 約>

本研究の目的は、本社による業績管理システム（Parent-Performance Management Systems; 以下、本社 PMS と略）の運用が在外子会社の意思決定行動を全社戦略と整合させるメカニズムについて、本社に対する在外子会社の「信頼」との関係性から解明することである。そこで、本社 PMS の運用が在外子会社の本社に対する信頼を媒介し、在外子会社における意思決定に対して影響を与える関係性を検討した。サーベイ調査をもとにした分析、および考察の結果、本社 PMS のインタラクティブな運用が在外子会社の本社に対する信頼を高め、全社戦略に整合的な意思決定を促すことが示唆された。

### <キーワード>

多国籍企業、本社—子会社関係、業績管理、業績管理システムの運用、信頼

### 1. はじめに

多国籍企業における在外子会社管理は、地理的、心理的距離や政治的、文化的な多様性に加え、グローバル化の進展に伴う市場からのプレッシャーにより、ドメスティックに活動する企業とは異なる困難性に直面する（Gernon and Meek 2001）。また、グローバル市場のみならずローカル市場へと柔軟に対応することも求められる。加えて、グローバル市場での競争優位を獲得するためにも、進出先国から得ることのできる特有の情報や知識が重要となる。このような状況に対応するため、本社は在外子会社に対して一定以上の権限を委譲し、在外子会社の自律的な活動を促進する必要がある（Bartlett and Ghoshal 1989; McEvily and Zaheer 1999）。しかしながら、在外子会社へと権限を委譲し自律的な活動を促進するためには、一方で在外子会社の部分最適、機会主義的行動が大きな課題となる。

こうした課題に対して本研究が目指すのは、本社—子会社間の信頼、特に在外子会社の本社

に対する信頼である。先行研究では、本社に対する在外子会社の信頼を高めることで在外子会社管理の困難性は克服できることが示されている (e.g. Grosse 2002; Hewett and Bearden 2001; Verbeke and Greidanus 2009)。これらの研究では、在外子会社の本社に対する信頼を高めることで、在外子会社の機会主義的行動は抑制され、全体最適となる意思決定を行うと主張されている。従来から組織内あるいは組織間における信頼関係の構築には、組織社会化、および文化によるコントロールの有効性が主張されてきた (e.g. Haslam 2001; Li 2005) が、近年では組織社会化、および文化によるコントロールに対し、組織文化、価値観の共有の困難性やその負の側面も指摘されている (Merchant and Van der Stede 2012; 中川ほか 2015)。

他方、管理会計研究においては、コントロール・システムと信頼との関係性が注目されてきた。ドメスティックに活動する企業を対象とした研究では、マネジメント・コントロール・システム (Management Control Systems)、特に業績管理システム (Performance Management Systems; 以降、PMS と略) と信頼との関係性についての経験的証拠が蓄積されている (e.g. Chenhall and Langfield-Smith 2003; Hartmann and Slapničar 2009; Lau and Scully 2015)。そこでは、PMS が組織内の上司一部下間などの被評価者の評価者に対する信頼性を高め、あるいは組織の手続きに対して従業員が公正性を認知する程度を高めると主張されている。また、多国籍企業を対象とした研究においても、本社が PMS を運用することで在外子会社の本社に対する信頼を高め、在外子会社の全社戦略に整合的な意思決定行動を誘発する可能性が示唆されている (e.g. Maley and Moeller 2014; 横田 2015a)。

しかしながら多国籍企業を対象とした研究における経験的証拠は十分とは言えない。たとえばドメスティックに活動する企業を対象とした先行研究では、PMS の設計上の特性にのみ着目してきたことで、PMS が上司一部下間の信頼に与える影響について、研究結果にコンセンサスが得られていない (Bisbe and Sivabalan 2017; Hartmann and Slapničar 2009)。また、多国籍企業を対象とした先行研究ではケース・スタディを行っているものが多く、知見の一般化には限界が残されている。

以上の研究背景に基づき本研究は、本社 PMS が在外子会社の意思決定行動を全社戦略と整合させるメカニズムについて、本社に対する在外子会社の信頼との関係性から解明することを目的とした。具体的には、本社 PMS の運用が在外子会社における意思決定に対して与える影響を本社に対する在外子会社の信頼が媒介する関係を検討する。

本稿の構成は以下の通りである。まず次節では、本研究においてキー概念となる「信頼」および業績管理について先行研究を参考に整理する。次に第3節では、本社 PMS の運用が本社に対する在外子会社の信頼を媒介し、在外子会社の意思決定へと影響する関係性について仮説の導出を試みる。第4節では、具体的な研究方法についてデータの収集、および変数の操作化について示し、第5節にて仮説検証の結果と考察を述べる。最後に第6節において、本研究の結論、および貢献と限界について述べる。

## 2. 概念整理

### (1) 信頼

信頼の定義や枠組みは多くの研究者によって提示されており、学問領域や研究視座により多様である (Rousseau et al. 1998)。石川 (2005) によれば、信頼は、社会的事象の複雑性を軽減する機能を果たし、それは人的信頼とシステムの信頼に区別されるという。人的信頼とは、人と人との関わり合いの中で形成される個人間の信頼である。システムの信頼とは、人ではない、非人格的なシステムに対する信頼である。本研究では、管理会計研究において特に重要視されている人的信頼に焦点を当てる (e.g. Dekker 2004; Hartmann and Slapničar 2009; Lau and Tan 2006; Tomkins 2001; 横田 2015a)。

相手に対する信頼とは、相手への確固たる期待を持つとともに、相手の弱さを引き受けることをいとわないことであると言われている (Mayer et al. 1995; Rousseau et al. 1998)。また、人的な相互関係は、互いの行動の意図やその結果に関するリスクを伴うため、相手を信頼できるかどうかは、相手の能力や行動、意図についてのリスクと深く関係する (Lane 1998; Li 2007; Mayer et al. 1995)。そのため企業内において、上司が部下からの信頼を得るためには、上司一部下間の密なコミュニケーションが重要となる (Dirks and Ferrin 2002)。実際のコミュニケーションを通じて、相手を信頼しうる根拠となる情報を獲得し、それに基づいて相手自身や相手の意図の信頼性を評価するのである (Dietz et al. 2010; Six et al. 2010)。このようにして、互いの情報を共有することで信頼関係は構築される (西村 2007)。この信頼関係を構築する情報には2つのタイプがある。相手を信頼するための直接的な情報とそれに対して影響を与え、事象を制御するための間接的な情報 (状況) である (Tomkins 2001)。すなわち、相手を信頼するために互いの情報を共有することが必要となるが、それに加えて共有された情報を、相手を信頼するに足る根拠とするための状況も必要である。こうした人的信頼の概念について、Tomkins (2001) は、個人間における信頼は組織間関係においても適応可能であるとしている。したがって本研究では、以降、本社—子会社間において共有された情報そのものと共有された情報を信頼するに足る情報とする状況について主に検討していく。

### (2) 業績管理

業績管理には、PMS の設計 (design) と運用 (use) の2側面がある。PMS 研究、特に多国籍企業を対象とした研究では、主に本社 PMS の設計上の特性に着目しており、その運用方法の側面は看過されている (Dossi and Patelli 2008; Franco-Santos et al. 2012)。さらに、PMS と信頼に関する先行研究においても研究結果が対立しており、その原因について PMS の設計上の特性にのみ着目したことがその原因であると指摘されている (Bisbe and Sivabalan 2017; Hartmann and Slapničar 2009)。このように、これまでの研究では PMS の設計上の特性へと焦点が偏重していたことにより、研究成果にコンセンサスが得られていないと指摘されており、PMS の運用方法に着目する

必要があるとされている (Langfield-Smith 1997; Smith and Bititci 2017)。そこで本研究では、こうした先行研究の課題を克服するために PMS の運用方法に着目する。

PMS の運用方法について Simons (2000) は、会計情報のフロー (accounting information flow) に着目し、業績の測定や評価、フィードバックのプロセスや報告の際に重要なのは、どのようにして会計情報が用いられているかであるとしている。また Ferreira and Otley (2009) は、組織における PMS の影響メカニズムを検討する際に重要なのは、PMS の運用方法に着目することであり、「会計情報の利用方法とそれによるコントロールが PMS の基盤である (p.274)」と説明している。

他方、多国籍企業を対象としてケース・スタディを行っている横田 (2015a, b, 2016) も、本社による在外子会社、および在外子会社のマネジャーの業績を評価、管理するプロセスを捉えることの重要性を指摘している。関連して Maley and Moeller (2014) は、本社—子会社間のコミュニケーション、フィードバック、業績評価の結果に基づく在外子会社の活動に対するフォローアップによって本社に対する在外子会社の信頼は左右されると主張している。

以上のように、PMS の運用方法に関しては、特に上司（本社）による会計情報の利用方法や部下（在外子会社）の業績を評価、管理するプロセスを捉えることが必要となる。そこで本研究では、Simons によって提唱された 4 つのコントロール・レバー (Simons 1995) のうち特に PMS の運用に関連している診断型コントロールとインタラクティブ・コントロールの 2 つのレバーに着目する。Simons (1995) のフレームワークを援用することで、PMS の運用方法について、業績の測定や評価、フィードバックのプロセスや報告の際にどのようにして会計情報が用いられているかを捉えることができる。したがって、本研究が着目する本社 PMS の運用方法を捉えるフレームワークとして適当である。<sup>1)</sup>

以上、本研究の着目する「信頼」および、PMS の運用について、先行研究に基づきその概念を整理してきた。以降、本研究では先行研究に依拠し、在外子会社が本社を信頼するために必要な本社—子会社間において共有された情報そのものを PMS の運用を通じて共有される会計情報として捉え、共有された情報を在外子会社が本社を信頼するに足る情報とする状況について本社 PMS の運用方法の違いから議論することで、仮説を構築していく。

### 3. 仮説構築

本社を在外子会社が信頼している場合、在外子会社は質の高い意思決定を行うことが示されている (Henderson and Smith-King 2015)。質の高い意思決定とは、在外子会社が意思決定の際に、機会主義的に意思決定を行うのではなく、全社のことを考え、全体最適となるような意思決定を行うことを意味する。加えて管理会計研究では、PMS が上司に対する部下の信頼を高めることが実証されてきた (e.g. Chenhall and Langfield-Smith 2003; Hartmann and Slapničar 2009; Lau and

---

1) PMS の運用のフレームワークについては、他にも Henri (2006) などがあげられるが、いずれのフレームワークも先行研究にて PMS の役割や目的として捉えられており (e.g. Micheli and Manzoni, 2010)、本研究の想定する PMS の運用方法を捉えることができない。



Scully 2015)。ここで「上司」とは、PMSを運用する、つまり部下の活動を評価、管理する者を指す。Maley and Moeller (2014) は、ケース・スタディによって、本社 PMS が在外子会社の本社に対する信頼を高める（低める）ことで、在外子会社の全体最適（部分最適）となる意思決定を促進することを示唆している。これらのことから、PMSによって本社に対する在外子会社の信頼を高めることで、在外子会社の全体最適となる意思決定を誘発する可能性が推察される。以下では、前節で述べた Simons (1995) のフレームワークを援用し、本社 PMS のインタラクティブな運用、および診断的運用と在外子会社の本社に対する信頼との関係性を中心に検討していく。

#### （１）本社 PMS のインタラクティブな運用

PMS をインタラクティブに運用する場合、上司は自身の意向を常に部下へと伝達し、また期中における様々な戦略的不確実性に対応するために常に部下と積極的に関わる (Simons 2000)。そのため、パフォーマンスに関するありとあらゆる情報について、日常的に情報を共有することになる。社内での会議などによる頻繁な公式的コミュニケーションによって業績に関する様々な情報を共有することが PMS のインタラクティブな運用の特徴の一つと言われている (Bisbe et al. 2007)。頻繁なコミュニケーションによって互いの情報を共有することができ、かつそれが公式性を伴うことで共有される情報を相手を信頼するための根拠とすることができる (Coletti et al. 2005)。また頻繁な公式的コミュニケーションによって、組織の方向性や目標に対する進捗度が明確化されることも部下（在外子会社）の上司（本社）に対する信頼にポジティブな影響を与える (Hartmann and Slapničar 2009)。これらの結果として、在外子会社は全体最適となる意思決定を行う可能性を想定できる (Harvey et al. 2011; Maley and Moeller 2014)。

そこで、本研究では以下の仮説を設定する。

**H 1：**本社が PMS をインタラクティブに運用するほど、在外子会社の本社に対する信頼を高め、本社 PMS の在外子会社における意思決定への影響を高める

#### （２）本社 PMS の診断的運用

PMS を診断的に運用する場合、上司は事前に設定した目標の達成プロセスにおいて例外的な事象が起きた場合のみ関心を向ける (Simons 2000)。PMS の診断的運用は機械的コントロール (mechanistic control) としての特徴を備えている (Henri 2006)。機械的コントロールとしての特徴を備えていることで、目標やそれに対する進捗度が明確になる一方で、タイトなコントロールとなり、部下に対して強制感を感じさせる (Burney et al. 2017)。このような上司からの強いコントロールは、信頼関係構築の妨げとなってしまう (Schoorman et al. 2007)。そのため、機械的コントロールは上司に対する部下の信頼を損なわせる可能性が考えられる。特にこのようなネガティブな影響は、本研究の想定する在外子会社のように自律的活動が求められる場合、より顕著になるという (Chenhall and Langfield-Smith 2003)。

本社が PMS を診断的に運用する場合、本社—子会社間のコミュニケーションの頻度はインタ

ラクティブな運用に比べて低下する (Simons 2000)。そのため、本社—子会社間における情報の共有度は低くなる可能性がある。加えて、多国籍企業における本社—子会社間では、(地理的、文化的、組織的) 距離の遠さから情報の非対称性は特に大きい (西居 2018) ことから、在外子会社が本社の意図を十分に理解することができない可能性がある (鬼塚 2018)。また、在外子会社の機会主義的行動は、在外子会社が本社 (の意図) に関する情報を十分に得ることができず、リスクを引き受けられないことに起因すると指摘されている (Verbeke and Greidanus 2009)。すなわち、本社が PMS を診断的に運用する場合、在外子会社が本社 (の意図) を信頼する根拠となる直接的な情報を満足に得ることができないために、機会主義的行動をとることが想定可能である。

以上により、本研究では以下の仮説を設定する。

**H2** : 本社が PMS を診断的に運用するほど、在外子会社の本社に対する信頼を低め、本社 PMS の在外子会社における意思決定への影響を低める

#### 4. 研究方法

##### (1) データの収集

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

調査は、在日完全子会社1,758社を対象に2016年9月15日に質問票を一斉に送付し、2016年9月30日 (消印有効) を回収期限とした。<sup>2)</sup> 最終的な回答数は250社 (回答率14.2%) であり、そのうちデータに重大な欠損のあるサンプルを除いた208社 (回答率11.8%) を分析のためのサンプルとして用いる。<sup>3)</sup>

##### (2) 変数の操作化

本研究では、先行研究との比較可能性を高め、内的妥当性を確保するために先行研究において頻繁に利用されている測定尺度を用いる。なお、いくつかの測定尺度は多国籍企業に対応するように一部変更している。

まず、Henri (2006) や Widener (2007)、横田ほか (2013) などを参考にして、本社 PMS の「診断的運用 (DUSE)」については6項目、「インタラクティブな運用 (IUSE)」については5項目の尺度で測定した。「診断的運用 (DUSE)」については、天井効果を示した1項目を除く計5項目

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

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

表1 本社 PMS の運用面に関する記述統計量

	N	Min	Max	Mean	SD
<b>本社 PMS の診断的運用 (DUSE)</b>					
本社→子会社：目標に対する進捗度合いの確認	208	1	7	5.22	1.70
本社→子会社：活動結果のモニター	208	1	7	5.18	1.73
本社：業績管理システムを通じて得た情報を作成・解釈する際に 専門部署に依頼	208	1	7	3.94	1.59
本社→子会社：例外的な事項が起こった場合のみ活動に関心	208	1	7	3.31	1.72
子会社→本社：例外的な事項が起こった場合のみ本社 PMS に関心	208	1	7	3.05	1.50
<b>本社 PMS のインタラクティブな運用 (IUSE)</b>					
子会社→本社：本社 PMS に対して日常的に関心	208	1	7	4.87	1.64
本社—子会社間における頻繁な公式的コミュニケーション	208	1	7	4.86	1.71
本社→子会社：活動に対して日常的に関心	208	1	7	4.85	1.61
アクション・プランに基づく継続的な挑戦や議論	208	1	7	4.85	1.64
会議における議論の円滑化	208	1	7	4.84	1.59

表2 在外子会社の本社に対する信頼に関する記述統計量<sup>4)</sup>

	N	Min	Max	Mean	SD
ペナルティなどの心配なく親会社と気軽に貴在日法人における 問題や困難性について議論できる	208	1	7	5.79	1.32
親会社は貴在日法人に関するあらゆる事柄を率直に伝える	208	1	7	5.44	1.32
親会社が貴在日法人の意向とは異なる意思決定を行った場合、 貴在日法人は親会社のその決定が適切であると信頼できる	208	1	7	4.77	1.33
親会社は貴在日法人の意向に沿った意思決定や活動をする	208	1	7	4.58	1.30

によって変数が構成された（表1）。

次に、「在外子会社の本社に対する信頼（TRSUT）」について、Read（1962）を参考に計4項目の尺度で測定した（表2）。

最後に、本社 PMS の在外子会社における意思決定への影響については、Pralhalad and Doz（1987）や Dossi and Patelli（2008）、Mahlendorf et al.（2012）を参考に在外子会社における意思決定14項目それぞれに対する本社 PMS の影響の程度を測定した。先行研究では、14項目を一つの変数とみなし、分析を行っている（e.g. Dossi and Patelli 2008; Mahlendorf et al. 2012）。しかしながら、それぞれが示す意思決定の局面は明らかに異なっており、これらを一つの変数とみなした場合、分析結果の解釈が困難となる。そこで本研究では、探索的因子分析を行った。その結果、3つの因子が抽出された（表3）。

今回抽出された3つの因子それぞれが内包する項目を見てみると、まず第1因子にはターゲッ

4) 一部天井効果を示している項目があるが、「在外子会社の本社に対する信頼」を構成する重要な項目であるため、今回の分析からは除外していない。



表3 本社 PMS の在外子会社における意思決定への影響に関する記述統計量・探索的因子分析結果<sup>5)</sup>

	N	Min	Max	Mean	SD	1	2	3
ターゲット決定	208	1	7	4.42	2.05	<b>.968</b>	.322	.571
流通チャンネル	208	1	7	4.13	2.14	<b>.845</b>	.374	.575
価格決定	208	1	7	4.67	1.81	<b>.783</b>	.417	.398
製造計画	208	1	7	3.75	2.14	.342	<b>.806</b>	.181
研究開発	208	1	7	3.55	2.04	.268	<b>.805</b>	.157
自製・購入	208	1	7	3.61	2.07	.405	<b>.799</b>	.199
サプライヤー選択	208	1	7	3.63	2.10	.438	<b>.708</b>	.346
投資決定	208	1	7	3.92	2.07	.159	<b>.649</b>	.249
従業員報酬	208	1	7	4.51	1.91	.449	.273	<b>.877</b>
人事	208	1	7	4.38	1.79	.575	.332	<b>.870</b>
従業員目標	208	1	7	4.58	1.99	.568	.194	<b>.845</b>
業績評価	208	1	7	4.66	1.86	.303	.168	<b>.663</b>

※因子抽出法：最尤法，直接オブリミン

※寄与率：75.021%，固有意値：1.202，KMO 標本妥当性：.861

表4 仮説検証に用いる変数の記述統計量

	Min	Max	Mean	SD	Cronbach' $\alpha$	CR
DUSE	1.00	6.60	4.14	1.07	.661	.776
IUSE	1.60	7.00	4.85	1.28	.842	.891
TRUST	1.25	7.00	5.15	1.05	.802	.871
INFS	1.00	7.00	4.41	1.82	.897	.902
INFP	1.00	7.00	3.69	1.68	.866	.869
INFC	1.00	7.00	4.52	1.64	.887	.889

トの決定や流通チャンネル，製品，サービスの価格に関する意思決定を含んでいることから，「販売意思決定への影響（INFS）」とする。

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

最後に第3因子は，従業員報酬の決定や在日子会社内の業績評価など，主に在日子会社内の管理についての項目を含んでいると考えられるため，「社内管理のための意思決定への影響（INFC）」とした。以上の結果，本研究における仮説検証に用いる変数は表4のようになった。なお，本研究では，分析に際してそれぞれの変数における各項目の合計の平均値を得点としている。本社 PMS の在外子会社における意思決定への影響については，それぞれの因子に高く負荷

5) 初回の因子分析の結果，「予算作成」と「従業員の責任権限決定」という2つの項目は，因子負荷量，および共通性が低く（それぞれ0.5未満），各因子に対する説明力が低いと判断したため分析から除外している。

表 5 共分散構造分析結果

description of path	direct/indirect effect	Z statistics
	direct effect	
IUSE → TRUST	<b>.465</b>	<b>6.279***</b>
DUSE → TRUST	-.083	-1.121
TRUST → INFS	.124	1.721 <sup>†</sup>
TRUST → INFP	<b>.188</b>	<b>2.753**</b>
TRUST → INFC	<b>.144</b>	<b>2.042*</b>
	indirect effect	
IUSE → TRUST → INFS	.058	1.627 <sup>†</sup>
IUSE → TRUST → INFP	<b>.087</b>	<b>2.388*</b>
IUSE → TRUST → INFC	<b>.067</b>	<b>1.977*</b>
DUSE → TRUST → INFS	-.010	-0.895
DUSE → TRUST → INFP	-.016	-1.043
DUSE → TRUST → INFC	-.012	-1.000

※係数はすべて標準化  
 ※モデル適合度 GFI: .982, AGFI: .905, CFI: .975, RMSEA: .096  
 ※<sup>†</sup> p < 0.1, \*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001 (両側)

した項目で構成している。また、各変数の信頼性については、それぞれ許容できる水準 (Hair et al. 1998) を満たしている。

## 5. 分析結果と考察

本研究では、本社 PMS の運用方法、在外子会社の本社に対する信頼、および本社 PMS の在外子会社における意思決定に対する影響の 3 者間の関係性について導出された 2 つの仮説を検討する。特に、因子分析の結果抽出された 3 つの従属変数に対する在外子会社の本社への信頼を媒介した本社 PMS の運用の影響を検討するため、本研究では共分散構造分析 (Structural Equation Model) を用いる。表 5 は分析の結果である。

### (1) 本社 PMS のインタラクティブな運用に関する結果と考察 (H1)

表 5 に示された分析の結果をみると、まず、IUSE から TRUST への統計的に有意な正の直接効果が確認された。次いで、TRUST から INFP、INFC への統計的に有意な正の直接効果も確認できる。そこで IUSE から TRUST を媒介し、それぞれの従属変数への間接効果を見てみると、INFP、INFC に対して統計的に有意な正の間接効果が確認できる。したがって、仮説 1 は部分的に支持された。これは先行研究の主張 (Hartmann and Slapničar 2009; Maley and Moeller 2014) と整合的であり、本社—子会社間の高頻度なコミュニケーション、およびフィードバックの即時性、適応性などコミュニケーションの質の高さによって、本社に対する在外子会社の信頼が高まり、

その結果、在外子会社が本社の意図を反映した意思決定を行う可能性を示唆している。

第3節にて述べたように、本社がPMSをインタラクティブに運用することにより、本社—子会社間において公式的なコミュニケーションが頻繁に行われることとなる。このコミュニケーションを通じて、互いの情報を共有することができ、共有された情報が本社（の意図）を信頼するに足ると考える根拠となったことで、本社に対する在外子会社の信頼が高まったことが推察される。

また、質問項目（表1）からもわかるように本社がPMSをインタラクティブに運用する場合、会議などの公式的なコミュニケーションでは、戦略や目標に対して継続的に挑戦していくための議論を行う（Abernethy and Brownell 1999; Bisbe and Otley 2004; Simons 2000）。このような継続的、チャレンジングな議論は、戦略や目標に対するポジティブなコミュニケーションとして在外子会社に捉えられ、結果として本社（の意図）に対する信頼が高まったと考えられる（Hartmann and Slapničar 2009）。加えて、パフォーマンスに関するありとあらゆる情報について、日常的に共有することが必要となるため、全従業員が情報を理解できるよう工夫される（Simons 2000）。そのため、パフォーマンスに関する“会計”情報が全社での共通言語として機能するようになったことで、Barner-Rasmussen and Björkman（2007）の示すような言語の共通化が実現され、本社—子会社間の信頼感、協調関係が促進された可能性もある。Barner-Rasmussen and Björkman（2007）では、口語（常用言語）が共通化されていない状況においても、専門知識や用語に対する認識、理解が共有されることで、組織社会化は促進され、信頼感が高まることが示されている。このことから、PMSを利用した会計コントロールが文化によるコントロールを補完、あるいは代替する可能性も指摘できる。

## （2）本社 PMS の診断的な運用に関する結果と考察（H2）

本社 PMS の診断的運用（DUSE）についての統計的に有意な直接効果、および間接効果は確認されなかった。したがって、仮説2は支持されなかった。

分析結果からは、本社がPMSを診断的に運用する場合は、在外子会社の本社に対する信頼、および意思決定には重大な影響を与えないことが示唆された。前述したように、PMSの診断的運用は機械的コントロールとしての特徴を備えている。機械的コントロールは、精緻化されたコミュニケーションと情報のフローによって、組織の業績管理プロセスに対する組織構成員の公正感を向上させる（Chenhall and Langfield-Smith 2003; Lau and Scully 2015）。つまり、PMSの診断的運用により、客観的で不偏な業績管理プロセスとなり、組織構成員は自らの活動を公平に評価、管理されていると感じる。このような効果が相まって、本社に対する在外子会社の信頼が必ずしも低下していないことが推察される。

他方、本社が在外子会社に対して頻繁に進捗管理を行うことや業績に関する情報を求めることで、在外子会社は本社から信頼されていないと捉え、モチベーションが低下する可能性も示唆されている（横田 2015a, b, 2016）。これには本社—子会社間の文化的距離が関係している可能性がある。特に横田（2015a, b, 2016）では、日系企業の在フィンランド子会社に対する半構造化イン

タビュー調査に基づくケース・スタディを行っているが、インタビューのほとんどが日本からの出向者であった。このような在外子会社トップ・マネジメントの国籍の違い、および文化的距離の影響によって、在外子会社に対する本社 PMS の影響は左右される可能性がある（西居 2018）。

加えて、以上のことから、Tessier and Otley（2012）が主張するように、既存研究が診断的運用を“負”のコントロールとして捉えてきたのに対し、本研究の結果は必ずしもネガティブな影響を与えるわけではなく、状況によってその影響は変化する可能性を示唆している。

## 6. おわりに

本研究は、本社 PMS が在外子会社の自律的活動を全社戦略と統合させるメカニズムについて、本社に対する在外子会社の信頼との関係性から解明することを目的としていた。在日子会社トップ・マネジメントを対象としたサーベイ調査の結果をもとにした分析の結果、本社 PMS のインタラクティブな運用が在外子会社の本社に対する信頼を高め、在外子会社における本社の意図を反映した全体最適となる意思決定を促進する可能性が示唆された。

本研究の貢献は次の通りである。まず、本社による在外子会社の業績管理と本社に対する在外子会社の信頼、および全体最適となる在外子会社における意思決定との関係性についてサーベイ調査に基づく分析の結果から明らかにした点である。これまでの研究では、主に定性調査をもとにしたケース・スタディを行っていた。特に Maley and Moeller（2014）では、定性調査の結果から逆説的に示唆していた点で、妥当性に欠け、一般化からは遠かった。対して本研究では、在日子会社トップ・マネジメントを対象としたサーベイ調査をもとに研究結果を提示している点で、先行研究から進展している。また、国内の既存研究の多くが日系企業を対象としていたためその知見には限界があったが、本研究は様々な国籍の企業を対象としている点で既存研究から発展した示唆を提供している。

次に、これまでの管理会計研究では、本社 PMS が自律的な在外子会社の行動を全社戦略と統合する可能性が示唆されていたが、一部異なった結果が示されているなど、研究結果にコンセンサスが得られておらず、本社 PMS がなぜ、どのようにして、在外子会社の行動を全社戦略と統合するのかについて、十分に明らかとなっていなかった。対して本研究は、本社—子会社間の信頼、および本社 PMS の運用へと着目し、本社 PMS の影響メカニズムについて明らかにした点に貢献が認められる。また、本社に対する在外子会社の信頼について文化によるコントロールが有用視されていたが、近年は文化によるコントロールについての負の側面も指摘されるなど検討の余地があった。この点について、本社 PMS の運用を通じた会計コントロールが文化によるコントロールの効果を補完、あるいは代替する可能性を示唆している点も本研究の意義と言える。

しかしながら、本研究にはいくつかの限界もある。第 1 に、PMS の運用に対する本社—子会社間の認識ギャップがあげられる。本研究では、在外子会社の本社に対する信頼を正確に測定、把握するために在日子会社トップ・マネジメントを調査対象とした。しかしながら、PMS の運用に関する質問票への回答、および結果は本社が意図していない可能性を否定できない。第 2 に、

本社—子会社間の政治的、文化的距離について検討していないことである。特に仮説2の結果については、本社、子会社の国籍の違いなど本社—子会社間の文化的距離が複雑に関係している可能性があるため、この点を含めた検討が今後必要となる。

以上のような限界があるものの、本研究は多国籍企業における本社—子会社間の関係性のマネジメントについて有用な示唆を与えた。今後は本研究の限界を克服し、さらなる検討を重ねることで多国籍企業における在外子会社管理の困難性に対する新たな知見を蓄積することが求められる。

謝辞：本研究は、慶應義塾大学学事振興資金（2016, 2017）の助成の成果の一部である。  
ここに感謝の意を表します。

### 参 考 文 献

- [1] 石川博康. (2005) 「「信頼」に関する学際的研究の一動向」『ソフトロー研究』(2) pp.1-30.
- [2] 鬼塚雄大. (2018) 「本社による在外子会社の業績管理：業績管理システムの運用への着目」『原価計算研究』第42巻1号 pp.58-70.
- [3] 中川優. (2004) 『管理会計のグローバル化』森山書店.
- [4] 中川充, 中川功一, 多田和美. (2015) 「海外子会社マネジメントにおける組織社会化のジレンマ：日系企業の新興国海外子会社6社の分析」『日本経営学会誌』第36号 pp.38-45.
- [5] 西居豪. (2018) 「距離が業績管理に及ぼす影響」『管理会計学』第26巻1号 pp.3-21.
- [6] 西村美保子. (2007) 「企業・投資家間における信頼創出：「信頼」の概念と管理会計の役割」『企業会計』第59巻8号 pp.130-135.
- [7] 横田絵理. (2015a) 「マネジメント・コントロールにおける信頼：フィンランド企業と日本企業からの考察」『経理研究』第58巻 pp.70-81.
- [8] 横田絵理. (2015b) 「日本企業のマネジメント・コントロールの特性の検討：在フィンランド日系企業へのインタビューを通じて」『産業経理』第75巻2号 pp.43-56.
- [9] 横田絵理. (2016) 「イノベーションを支えるマネジメント・コントロール：フィンランド企業調査からの考察」『慶應経営論集』第33巻1号 pp.49-64.
- [10] 横田絵理, 妹尾剛好, 高橋真吾, 後藤裕介. (2013) 「日本企業における業績管理システムの実態調査」『三田商学研究』第55巻6号 pp.67-87.
- [11] Abernethy, M. A., and P. Brownell. (1999): "The Role of Budgets in Organizations Facing Strategic Change: An Exploratory Study," *Accounting, Organizations and Society* 24(3): 189-204.
- [12] Barner-Rasmussen, W., and I. Björkman. (2007): "Language fluency, socialization and inter-unit relationships in Chinese and Finnish subsidiaries," *Management and Organization Review* 3(1): 105-128.
- [13] Bartlett, C. A., and S. Ghoshal. (1989): *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [14] Bisbe, J., and D. Otley. (2004): "The Effects of the Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation," *Accounting, Organizations and Society* 29(8): 709-37.
- [15] Bisbe, J., J. M. Batista-Foguet, and R. H. Chenhall. (2007): "Defining Management Accounting Constructs: A Methodological Note on the Risks of Conceptual Misspecification," *Accounting, Organizations and Society* 32(7-8): 789-820.
- [16] Bisbe, J., and P. Sivabalan. (2017): "Management control and trust in virtual settings: A case study of a virtual new product development team," *Management Accounting Research* 37: 12-29.
- [17] Burney, L. L., R. R. Radtke, and S. K. Widener. (2017): "The intersection of "Bad Apples," "Bad Barrels," and the enabling use of performance measurement systems," *Journal of Information Systems* 31(2): 25-28.
- [18] Busco, C., M. Frigo, E. Giovannoni, A. Riccaboni, and W. Scapens. (2006): "Integrating Global Organizations



- through Performance Measurement Systems," *Strategic Finance* 87(7): 30-35.
- [19] Busco, C., E. Giovannoni, and R. W. Scapens. (2008): "Managing the tensions in integrating global organisations: The role of performance management systems," *Management Accounting Research* 19(2): 103-125.
  - [20] Chenhall, R. H., and K. Langfield-Smith. (2003): "Performance measurement and reward systems, trust, and strategic change," *Journal of Management Accounting Research* 15: 117-143.
  - [21] Coletti, A. L., K. L. Sedatole, and K. L. Towry. (2005): "The effect of control systems on trust in collaborative environments," *The Accounting Review* 80: 477-500.
  - [22] Dekker, H. (2004): "Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements," *Accounting, Organizations and Society* 29: 27-49.
  - [23] Dietz, G., N. Gillespie, and G. T. Chao. (2010): "Unravelling the complexities of trust and culture," In M. N. K. Saunders, D. Skinner, G. Dietz, N. Gillespie, and R. J. Lewicki. (Eds.) *Organizational trust: a cultural perspective*: 3-41. New York: Cambridge University Press.
  - [24] Dirks, K. T., and D. T. Ferrin. (2002): "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice," *Journal of Applied Psychology* 87(4): 611-628.
  - [25] Dossi, A., and L. Patelli. (2008): "The decision-influencing use of performance measurement systems in relationships between headquarters and subsidiaries," *Management Accounting Research* 19(2): 126-148.
  - [26] Dossi, A., and L. Patelli. (2010): "You learn from what you measure: financial and non-financial performance measures in multinational companies," *Long Range Planning* 43(4): 498-526.
  - [27] Ferreira, A., and D. Otley. (2009): "The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis," *Management Accounting Research* 20(4): 263-282.
  - [28] Franco-Santos, M., L. Lucianetti, and M. Bourne. (2012): "Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research," *Management Accounting Research* 23(2): 79-119.
  - [29] Gernon, H., and G. K. Meek. (2001): *Accounting: An International Perspective 5<sup>th</sup> ed.* Irwin McGraw-Hill.
  - [30] Grosse, C. U. (2002): "Managing Communication within Virtual Intercultural Teams," *Business Communication Quarterly* 65(4): 22-38.
  - [31] Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black. (1998): *Multivariate Data Analysis 5<sup>th</sup> ed.* Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
  - [32] Hartmann, F., and S. Slapničar. (2009): "How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers," *Accounting, Organizations and Society* 34(6): 722-737.
  - [33] Harvey, M., S. Reiche, and M. Moeller. (2011): "Inpatriate managers' role in developing effective global relationships: The role of trust and commitment," *Journal of International Management* 17(2): 150-161.
  - [34] Haslam, S. A. (2001): *Psychology in Organizations: the Social Identity Approach*. London: Sage.
  - [35] Henderson, S. S., and E. J. Smith-King. (2015): "Sectoral decision making: structures, processes and trust," *Management Decision* 53(7): 1545-1559.
  - [36] Henri, J. F. (2006): "Management control systems and strategy: A resource-based perspective," *Accounting, Organizations and Society* 31(6): 529-558.
  - [37] Hewett, K., and W. O. Bearden. (2001): "Dependence, Trust, and Relational Behavior on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: Implications for Managing Global Marketing Operations," *Journal of Marketing* 65: 51-66.
  - [38] Lane, C. (1998): "Introduction: theories and issues in the study of trust," In C. Lane, and R. Bachmann (Eds.), *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications*: 1-30. New York: Oxford University Press.
  - [39] Langfield-Smith, K. (1997): "Management Control Systems and Strategy: a critical review," *Accounting, Organizations and Society* 22(2): 207-232.
  - [40] Lau, C. M., and S. L. C. Tan. (2006): "The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting," *Management Accounting Research* 17: 171-186.
  - [41] Lau, C. M., and G. Scully. (2015): "The Roles of Organizational Politics and Fairness in the Relationship between Performance Management Systems and Trust," *Behavioral Research in Accounting* 27(1): 25-33.
  - [42] Li, L. (2005): "The Effects of Trust and Shared Vision on Inward Knowledge Transfer in Subsidiaries' Intra-

- and Inter-Organizational Relationships," *International Business Review* 14: 77-95.
- [43] Li, P. P. (2007): "Towards an interdisciplinary conceptualization of trust: a typological approach," *Management and Organization Review* 3(3): 421-445.
- [44] Mahlendorf, M. D., J. Rehring, U. Schäffer, and E. Wyszomirski. (2012): "Influencing foreign subsidiaries decisions through headquarters performance measurement systems," *Management Decision* 50(4): 688-717.
- [45] Maley, J. F. and M. Moeller. (2014): "Global performance management systems: The role of trust as perceived by country managers," *Journal of Business Research* 67(1): 2803-2810.
- [46] Mayer, R. C., J. H. Davis, and F. D. Schoorman. (1995): "An integrative model of organizational trust," *The Academy of Management Review* 20(3): 709-734.
- [47] McEvily, B., and A. Zaheer. (1999): "Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities," *Strategic Management Journal* 20(12): 1133-1156.
- [48] Merchant, K. A., and W. A. Van der Stede. (2012): *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives 3<sup>rd</sup> edition*. Pearson Education.
- [49] Micheli, P., and J. F. Manzoni. (2010): "Strategic performance measurement: Benefits, limitations and paradoxes," *Long Range Planning* 43(4): 465-476.
- [50] Micheli, P., M. Mura, and M. Agliati. (2011): "Exploring the roles of performance measurement systems in strategy implementation: The case of a highly diversified group of firms," *International Journal of Operations and Production Management* 31(10): 1115-1139.
- [51] Prahalad, C. K., and Y. L. Doz. (1987): *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: Free Press.
- [52] Read, W. H. (1962): "Upward communication in industrial hierarchies," *Human Relations* 15: 3-15.
- [53] Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, R. S. Byrt, and C. Camerer. (1998): "Not so different after all: A cross-discipline view of trust," *Academy of Management Review* 23: 393-404.
- [54] Schoorman, F. D., R. C. Mayer, and J. H. Davis. (2007): "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future," *Academy of Management Review* 32(2): 344-354.
- [55] Simons, R. (1995): *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [56] Simons, R. (2000): *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice Hall.
- [57] Six, F. E., B. Nooteboom, and A. Hoogendoorn. (2010): "Actions that build interpersonal trust: a relational signalling perspective," *Review of Social Economy* 68(3): 285-315.
- [58] Smith, M., and U. S. Bititci. (2017): "Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance," *International Journal of Operations & Production Management* 37(9): 1207-1228.
- [59] Tessier, S., and D. Otley. (2012): "A conceptual development of Simons' Levers of Control framework," *Management Accounting Research* 23: 171-185.
- [60] Tomkins, C. (2001): "Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks," *Accounting, Organizations and Society* 26: 161-191.
- [61] Verbeke, A., and N. S. Greidanus. (2009): "The End of the Opportunism vs Trust Debate: Bounded Reliability as a New Envelope Concept in Research on MNE governance," *Journal of International Business Studies* 40(9): 1471-1495.
- [62] Widener, S. K. (2007): "An empirical analysis of the levers of control framework," *Accounting, Organizations and Society* 32(7-8): 757-788.