

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 30 年 6 月 15 日現在

機関番号：32686

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K03791

研究課題名(和文) グローバル企業の販売拠点のマネジメント・コントロール・システムに関する研究

研究課題名(英文) Study on Management control Systems for Sales Units in Global Organizations

研究代表者

諸藤 裕美 (MOROFUJI, Yumi)

立教大学・経済学部・教授

研究者番号：20335574

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,200,000円

研究成果の概要(和文)：活動をグローバル化させている企業において、国内拠点と海外拠点のマネジメント・コントロール・システム(MCS)はどのように異なるのか、国内拠点と同一のMCSを用いる場合の海外拠点における工夫は何か、また、拠点間の情報共有の仕組みについて、文献研究・事例分析を行った。国内外の販売拠点の報酬システムの相違がある一方で、経営理念の浸透と経営理念に合った人材の採用の仕組みが用いられていること、公刊物による最適実践の共有の仕組みが明らかとなった。

研究の過程で、訪問販売に代わる顧客ニーズ収集の仕組みの必要性を認識したことから、製品企画時の顧客ニーズの収集方法など、原価企画の側面からも検討を行った。

研究成果の概要(英文)： The purpose of the present study is three-fold: 1) to compare the management control systems (MCS) in Japan and those of foreign subsidiaries; 2) to clarify how they cope with certain issues (e.g., the cultural gap between Japan and the United States (U.S.)), especially if foreign subsidiaries use similar MCS to those of the head office; and 3) to clarify the mechanisms of information sharing. The findings reveal a difference in dealers' incentive systems between Japan and the U.S., and that there are various mechanisms for permeating a company's corporate philosophy such as hiring employees who can easily adapt to a specific corporate philosophy. Besides, I clarify how product managers collect information about customers' needs other than obtaining such information from dealers.

研究分野： 管理会計

キーワード： グローバル化

1. 研究開始当初の背景

近年、多くの日本企業において、販売、生産、開発等の活動の海外展開が行われている。それら企業において、海外拠点のマネジメント・コントロール・システム(以下 MCS)をどのように設計・運用するべきなのかを考える必要がある。

本社と海外拠点の MCS の関係に関する既存研究として、第一に、業績評価指標の議論がなされてきた。海外子会社及びその管理者の業績評価を区別する必要性、そして、海外子会社の業績評価に関しては、親会社と目的や経営環境等が異なることから、親会社同様の ROI・RI のみ用いるのではなく、利益等の予算実績比較の評価、非財務指標を併用することの必要性が主張され、実務でも用いられるようになったことが海外の文献により示されている(AAA, 1973 など)。近年の日本企業への調査においても、国内本社と海外子会社の業績評価の制度が同じでない企業が多いこと(伊藤(嘉)編, 1995)、ROI 以外の指標がより重視されていること(伊藤(和), 2004; 上埜編, 2007)、非財務指標が用いられていること(上埜編, 2007)が明らかとなっている。しかし、どの財務指標が重視されているかについては、各調査の選択肢に用いられている指標が異なることから必ずしも明らかではない。

第二に、国の有する特性の違いが MCS の様々な要素(予算編成への参加など)に与える影響を実証的に明らかにする研究、とりわけ、国民文化と MCS との関係に関する実証研究が 1980 年代後半以降盛んに行われている。しかし、仮説どおりの結果が得られないことが多く、その理由の一つとして、本国親会社の MCS 統一の動きがあげられている(Van der Stede, 2003)。また、海外拠点の組織文化は、社会化或いは本国国民文化に合った従業員の選択(採用)ないし自己選択により本国国民文化の影響を受けることを明らかにした研究((Soeters and Schreuder, 1988; O'Connor, 1995)が存在し、それにより本国と同様の MCS を導入した場合の海外拠点の国民文化とのギャップを解消できる可能性がある。

また、海外拠点間の情報共有のあり方やそこでの MCS の役立ちについて考える必要がある。既存研究として、海外子会社間の情報共有の重要性、そこでの業績管理システムの有用性が近年論じられ、事例も示されている(Busco et al., 2008 など)。

2. 研究の目的

第一に、国内拠点と海外拠点の MCS がどのように異なるのか、その違いの要因は何か、また、国内拠点と同一の MCS の設計・運用をする場合、海外拠点でどのような工夫が必要かを明らかにすることである。

第二に、海外拠点間や、国内拠点と海外拠点との間の情報共有を促進する仕組みとそこ

での管理会計の役立ちについて明らかにすることである。

3. 研究の方法

2. で述べた二点を明らかにするために、第一に、販売機能に焦点を当て、海外拠点との比較を行うため、日本の自動車企業の国内販売拠点の経営管理の特徴とその変化について、経営学、経営史・経済史の既存研究のサーベイを行った。また、販売部門の業績測定・販売員のコントロールのあり方、販売部門・ディーラーのインセンティブ・システムのあり方に関して、管理会計学領域の既存研究のサーベイを行った。

第二に、販売拠点のコントロール・業績評価のあり方に関する文献サーベイを行った。

第三に、海外拠点の MCS における組織文化と海外拠点の国民文化とのギャップを埋める方法に関する議論を管理会計学領域の研究を主たるサーベイの対象として確認した(これについては、当該課題申請時にほぼ終えていた)。

第四に、組織成員間の情報共有のあり方や相互作用の媒体に関する既存研究のサーベイを行った。

第五に、情報共有を行うことによって生じる情報処理負荷の増加への対応のあり方の研究について、過去に既存研究サーベイを行った時点以降の研究を確認した。

第六に、それを踏まえて、トヨタの事例研究を行った。そして、国民文化が MCS に与える影響、国内本社と海外拠点ならびに海外拠点間の情報共有の有無、海外拠点の業績管理などについて、聞き取り調査を行った。

4. 研究成果

第一に、日本の自動車企業の国内販売拠点の経営管理の特徴とその変化に関する既存研究サーベイの結果、日本のディーラー組織の規模の大きさ、メーカーとの相互コミット、専売制、訪問販売主体とそれにより可能となる顧客ニーズの収集などの特徴があることがわかったが、1980 年代以降の販売チャネル間の競合問題と国内市場縮小問題の顕在化、訪問販売の非効率性に対し、前者については、新車販売以外の活動による利益獲得の追求という形での対応の可能性があること、また、後者については、訪問販売により行われていた顧客ニーズの収集について新たな方法が求められていることを確認した。

第二に、販売組織の業績管理については、アウトプット・コントロールが望ましいこと、売上高、利益といった指標と非財務指標が併用されている研究を確認した。

第三の点は、1. で述べたとおりである。

第四に、情報共有のあり方について、対面的なコミュニケーション、バーチャルなコミュニケーション、メンタル面のコミュニケーションに関し、どのようなメリット・デメリットがあるのかを確認した。

第五に、情報共有を行うことによって生じる情報処理負荷の増加への対応のあり方として、自己充足的なタスクの創造、スラックの創造、情報処理システムの設置、プロジェクト外での活動、必要な情報の所在の明確化などがあることを確認した。

それを踏まえて、トヨタの事例分析を行った。文献研究に加え、インタビュー調査を行った。

第一の点について、アフターサービス重視への動きが実際に見られることを確認した。訪問販売に代わる顧客ニーズの情報収集のあり方については後述する。

第二の点について、既存研究では、アウトプット・コントロールが望ましいとされているが、販売員が行うべき行動を IT を通じてタイムリーに伝えるという一種のプロセス・コントロールが国内・幾つかの海外拠点で行われていることが明らかとなった。また、日本のディーラー組織においては、チーム単位で手数料が支払われ、チームワークを阻害しない報酬体系になっているのに対し、米国のディーラー組織においては、グループ報酬となっていないこと、利幅の高い製品を売ることを促進するが、販売費及び一般管理費等の削減は促進しない可能性のある業績指標が用いられていることを文献ベースではあるが確認した。

第三の点について、本国の国民文化に合った MCS を海外拠点に適用する場合、社会化或いは本国国民文化に合った従業員の選択(採用)ないし自己選択により、ミスマッチの問題を克服しうることを 1. で述べたが、トヨタの販売拠点においても、トヨタウェイを販売機能に落とし込んだものを作成し、それを世界中の現場レベルに普及・浸透させる目的のグローバル・ナレッジ・センターと呼ばれる組織を設立し、世界中の具体的なノウハウを掲載した冊子の定期的発行を行うことにより、トヨタウェイを浸透させ、その具体的な実現のあり方を示す取り組みを行っていた。また、トヨタの価値観と採用候補者の価値観のベクトルが同じかどうかを時間をかけて吟味し採用していることが明らかとなった。

第四の点について、販売拠点間のノウハウのやり取りについては、上記ベスト・プラクティスの共有などが存在した。

さらに、MCS やオペレーショナル・コントロールの幾つかの側面において、IT が用いられていることが明らかとなった。JIT の販売組織への拡張、同システムによる各販売店の仕入れ担当者への最適在庫数提案、優れた販売員の行動をベンチマークしたプロセスに関する他の販売員への IT システムによる指示、主要成功要因の分析、顧客ニーズの把握につながる情集などに IT が用いられていることが明らかとなった。

訪問販売にとって代わる顧客ニーズの収集が求められていることが文献サーベイの

過程で明らかになったことから、顧客ニーズの情報収集の仕方を明らかにすべく、原価企画の側からの調査を行った。すなわち、企業は顧客ニーズを収集し、それを踏まえて製品企画、その後の開発・設計等の活動を行うからである。

この点について、トヨタにおいて、製品企画に携わる複数の CE(プロダクト・マネジャー)にインタビュー調査を行った。トヨタにおいては複数地域で販売される車種が多いことから、そこで生じる問題点についても聞き取りを行った。トヨタ米国販売などから得られるデータ以外に、CE や Z(CE の組織)が主要国・地域で顧客ニーズ調査を行うこと、国・地域間で異なるニーズが存在する場合の調整方法は車種により異なること、販売拠点の増加に伴い、CE が直接現地情報の収集を頻繁に行うのが難しくなっていること、それゆえ、現地メンバーの視点からの顧客ニーズに関する意見が以前に比して重要となってくることなどが明らかとなった。

また、拠点間の情報共有について、距離・時差・言葉の壁が存在することは販売機能以外にも当てはまることから、聞き取りの機会が得られた CE、技術部系原価企画担当部署、経理系原価企画担当部署、技術部に対象を広げ分析・考察を行った。

原価企画の海外移転が進んでいる北米拠点と国内拠点との間でいかなるタイミングでの情報共有が重要であるかを明らかにした。また、北米拠点においては、現地人従業員が高い割合を占めていることを確認した。その上で、どのような媒体でコミュニケーションを行っているのかを明らかにした。前述の複数の媒体を使い分けており、コストや時間等を要するにもかかわらず対面コミュニケーションが重視されていることがわかった。効果的な情報共有のために必要なチームワークやアイデアの創出を可能とするトヨタの組織文化を浸透させる仕組みとして、方針管理、業績測定などが存在することも明らかにした。

情報共有に伴う情報処理負荷の対応についても、販売機能以外にも対象を広げ分析・考察を行った。製品開発・原価企画プロジェクトの複雑性に対応しうるセンター制組織、部品標準化委員会、対面コミュニケーションを容易にすべく、そして、常に場を同じくしなくても誰がどのような情報を持っているかを把握すべく設置した大部屋、プロジェクト外で部品単位ごと或いはシステム単位ごとにコスト低減アイデアを創出し、その成果をプロジェクト内に取り込む仕組み、コミュニケーションを効果的にし、かつ、人の移動のコストを減らす IT システムの導入、プロセスの文書化とそれを逸脱する際の説明責任の仕組み、目標のタイトネスの柔軟性と重点活動への絞り込み、プラットフォーム標準化、エンジニアが創造性を要するタスクにリソースを向けられるようにするために他の

活動をサポートする職種の存在、といったものが存在してきたこと、それぞれの取り組みの問題点をどのように克服してきたかを含め、1990年代以降に関し歴史的に跡付けた。

<引用文献>

A.A.A., "Report of the Committee on International Accounting," *The Accounting Review*, Supplement, Vol. 48, 1973, 157-159

Busco, C., Giovannoni, E. and Scapens, R. W. "The role of performance management systems," *Management Accounting Research*, Vol. 19, 2008, 103-125

O'Conner, N. G., "The influence of organizational culture on the usefulness of budget participation by Singaporean-Chinese managers," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, 1995, 383-403

Soeters, J. and Schreuder, H., "The interaction between national and organizational cultures in accounting firms," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, 1988, 75-85

Van der Stede, "The effect of national culture on management control and incentive system design in multi-business firms: evidence of intracorporate isomorphism," *European Accounting Review*, Vol. 12, 2003, 263-285

伊藤和憲『グローバル管理会計』2004、同文館出版

伊藤嘉博編、『企業のグローバル化と管理会計』1995、中央経済社

上埜進編、『日本の多国籍企業の管理会計実務 - 郵便質問票調査からの知見 - 』2007、税務経理協会

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計2件)

諸藤裕美、日本企業の活動のグローバル化に伴うMCSの進化、*会計、査読無*、191巻1号、2017、77-90

諸藤裕美、製品開発プロジェクトの情報処理負荷増加が原価企画のあり方・重量級プロダクト・マネジャー型組織に与えた影響に関する考察：トヨタの事例を用いて、*産業経理、査読無*、77巻3号、2017、133-144

〔学会発表〕(計1件)

諸藤裕美、日本企業の活動のグローバル化に伴うMCSの進化(統一論題「管理会計のグローバル化とローカリゼーション」)、日本会計研究学会全国大会、2016

〔図書〕(計1件)

廣本敏郎・挽文子編著、中央経済社、日本の管理会計研究、2015、29-56(諸藤裕美「自動車産業のディーラー・販売部門のマネジメント・コントロール・システム」第2章に所収)

〔産業財産権〕

出願状況(計0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況(計0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1)研究代表者

諸藤 裕美 (MOROFUJI, Yumi)

立教大学・経済学部・教授

研究者番号：20335574