

令和 5 年 5 月 31 日現在

機関番号：32612

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2017～2022

課題番号：17K04069

研究課題名(和文) 企業グループの全体最適化を目指すマネジメント

研究課題名(英文) Management for total optimization of the enterprise group

研究代表者

園田 智昭 (SONODA, Tomoaki)

慶應義塾大学・商学部(三田)・教授

研究者番号：50226718

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,700,000円

研究成果の概要(和文)：経理や人事などの間接業務を企業グループ内で集約するSSC(Shared Services Center)が日本企業で設立され始めてから20年以上が経過し、定型的な業務の集約化と効率化に加えて戦略支援業務まで取り込んだSSCも多い。このような変化を分析するために、東証プライム市場に上場している国内会社1,838社に対してアンケート調査を行い229社から回答を得た(回収率12.5%)。さらに、企業グループの部分最適と全体最適は必ずしも両者が一致しないことや、財務会計の理解が必要であることを指摘した。研究期間全体で複数社に対して訪問調査を実施し、論文24本、書籍3冊、学会報告4回という成果を得た。

研究成果の学術的意義や社会的意義

シェアードサービスの現状に関するアンケート調査を行った。過去に調査が行われていない、中止した企業と、実施していない企業からも回答を得ており、シェアードサービス実施上の課題や、シェアードサービスに適した企業グループの形態や規模を推測できる可能性がある。また、テレワークの実施など、働き方の変化についても質問しており、ウイズ・コロナ時代のシェアードサービスのあり方も検討している。日本企業は企業グループとしての全体最適化を意図的に促進しているわけではない。本研究によりシェアードサービスによる間接業務の全体最適化とともに、事業利益の最適化に関する研究も進めることができたと考える。

研究成果の概要(英文)：Over 20 years have already passed since Japanese companies established SSC (Shared Services Center) which consolidate back-office section like accounting or human resources. Some SSCs conduct not only concentration and efficiency of formulaic operation but also strategic Support. I carried out questionnaire survey to 1,838 companies to investigate these changes. 229(12.5%) companies respond to this questionnaire. I visited some companies to interview, wrote 24 papers and 3 books, and presented 4 papers at academic conferences. Some research papers claim that suboptimization of the subsidiary does not necessarily coincide with total optimization of the enterprise group and necessity of understanding for financial accounting to research total optimization of the enterprise group.

研究分野：会計学(管理会計)

キーワード：企業グループ シェアードサービス 全体最適 部分最適 純粹持株会社 本社部門

1. 研究開始当初の背景

純粋持株会社の設立、シェアードサービスの普及、連結財務諸表への移行、組織再編や海外展開の進展などにより、日本の企業は、親会社を中心とした経営から、企業グループ全体を視野に入れた企業グループマネジメントにシフトしている。たとえば、純粋持株会社は事業を行わず、企業グループの方向性を決定する戦略的な機能だけを有している。現在、多くの上場企業が純粋持株会社を設立しているが、このような企業グループは親会社中心主義ではなく、企業グループ全体を視野に入れたマネジメントを行っていると考えられる。しかし、管理会計の多くの研究は、個別企業での適用を前提としており、企業グループ全体で適用した場合の議論が不足している。グループ企業の利益最大化が企業グループの利益最大化をもたらすと信じられているが、他のグループ企業の利益を減らして、企業グループ全体の利益が減少する場合もある。このような背景から、「企業グループの全体最適化を目指すマネジメント」を研究する必要性があると考えた。

2. 研究の目的

1990年代後半より、日本企業は親会社中心の経営から企業グループ経営に移行している。しかし、企業グループ経営については、コンサルティング企業やコンサルタントによる実務的な著書は多いものの、研究者による研究は必ずしも十分とはいえず、一般的には個々のグループ企業が利益を最大化することで企業グループの利益も最大化されると考えられているのではないだろうか。本研究では、管理会計の視点より、企業グループの全体最適化をキーワードとして、シェアードサービス、純粋持株会社などの組織に関する研究と、広告宣伝費のグループ内での負担配分、CMS、セグメント会計などの個別の項目に関する研究という、2つの方向から研究を実施する。本研究により、企業グループ内の部分最適化を調整し、全体最適化への途を明らかにすることが期待される。

3. 研究の方法

文献研究、企業への訪問調査をバランスよく行い、シェアードサービスの導入状況に関するアンケート調査も行う。

4. 研究成果

- (1) 「企業グループの部分最適と全体最適の類型化 仮説例に基づく検証」(2018『三田商学研究』61(1))

企業グループの部分最適と全体最適の関係性について、グループ企業が利益最大化を目指す部分最適的な行動が必ずしも企業グループ全体の利益の増加をもたらすわけではないことを、6つの仮説例を示すことで会計的に証明した。

- (2) 「戦略経営と管理会計に関する総合的研究」(日本会計研究学会第76回全国大会:小菅正伸、朝倉洋子、新江孝、内山哲彦、片岡洋人、木村麻子、木村彰吾、堺昌彦、園田智昭、中川優、中村博之、溝口周二との共同報告)

最終報告書で「注文獲得費の戦略的管理」を執筆し、5つの大手自動車企業グループの連結財務諸表ベースの広告宣伝費と販売促進費(販売諸費、販売奨励費など、名称は様々である)について、1999年3月期~2016年3月期までの18年間の推移を比較した。その結果、日産自動車グループでは広告宣伝費と販売諸費に関する戦略が、約20年の間で変化している可能性を指摘した。さらに、日本の大手自動車企業グループの広告宣伝費率は比較的安定した割合で推移しているが、広告宣伝費と販売促進費の関係についてはいくつかのパターンに分かれ、各社の方針が反映されていることも判明した。

- (3) 『企業グループの管理会計』(2017、編著書:園田智昭、内山哲彦、横田絵理、福田淳児、高久隆太、岡照二、青木章通、平井裕久、中央経済社)

本書の編著者であり、研究全体を取りまとめ、研究全体を貫く以下の3つの視点を設定した。

1. 企業グループ全体の最適化と個別企業または連結セグメントの部分最適化との整合性
2. 管理会計手法を企業グループ全体に適用することで生じる変化
3. 企業グループマネジメントに固有の管理会計に関する課題

純粋持株会社の設立、シェアードサービスの普及、連結財務諸表への移行、組織再編や海外展開の進展などにより、日本の企業は、親会社を中心とした経営から、企業グループ全体を視野に入れた企業グループマネジメントにシフトしている。しかし、管理会計の多くの研究は、個別企業での適用を前提としており、企業グループ全体で適用した場合の議論が不足している。この研究では、企業グループのマネジメントについて上記の3つの視点を設定し、1つまたは複数の視点より、各章で設定した問題領域について訪問調査と質問票調査による研究を行った。

(4)『Q&A 管理会計の最先端 - より深く学ぶためのアプローチ - 』(2019、日本公認会計士協会出版局)

『会計・監査ジャーナル』の28巻6号から29巻12号にかけて行った連載を加筆訂正し、シェアードサービス、CSRと管理会計、純粋持株会社と管理会計、簿記・経営学・マーケティングと管理会計の関係、企業グループの全体最適と部分最適、バランス・スコアカード、管理会計の理論と実務の乖離、管理会計情報の拡張、サービスの管理会計など、管理会計の最先端の問題について研究成果をまとめた。このうち、シェアードサービス、純粋持株会社と管理会計、企業グループの全体最適と部分最適については、研究テーマの「企業グループの全体最適化を目指すマネジメント」と直接的に関連が強い項目であるが、その他の多くの項目についても部分的または間接的にはあるが研究テーマと関連して記述している。

(5)『Q&A 管理会計の最先端2 - 最先端を超えた超先端 - 』(2020、日本公認会計士協会出版局)

『会計・監査ジャーナル』の30巻2号から31巻11号にかけて行った連載を加筆訂正し、企業グループの管理会計、原価計算基準の改訂、監査と管理会計の関係性、変動費と固定費の分解、マネジメント・コントロールと管理会計の関係、組織の業績評価(責任センターの例外)、シェアードサービス、マネジメント・コントロールの適用例、財管一致など、管理会計の最先端の問題について研究成果をまとめた。このうち、企業グループの管理会計、組織の業績評価(責任センターの例外)、シェアードサービスについては、研究テーマの「企業グループの全体最適化を目指すマネジメント」と直接的に関連が強い項目であるが、その他の多くの項目についても部分的または間接的にはあるが研究テーマと関連して記述している。

(6)「2020年度の大学教育 オンライン授業対応への試行錯誤」(2021年、大学行政管理学会)

新型コロナウイルスにより、テレワークによる在宅勤務が急速に普及した。本研究課題の主要なテーマであるシェアードサービスでもテレワークは導入されており、その影響は無視できない。テレワークは大学の授業にも適用されており、そのためのツールもZoom、Webexなどさまざまである。企業でのテレワークにも大学の授業と同様の課題がある程度存在していることが推察されるため、テレワークによる授業の実施方法と課題について報告した。

(7)「人を基軸にしたグローバル経営を展開するダイキン工業の管理会計の研究」(日本管理会計学会2021年度年次全国大会、2022年度年次全国大会、産学共同研究グループ中間報告および最終報告、中川優、園田智昭、水野一郎、挽文子、河合隆治、伊藤正隆との共同報告)

ダイキン工業グループの人事(給与計算)業務のマネジメントについて、人事シェアードサービス会社の設立からアウトソーサーへの委託の経緯について記述した。

(8)「管理会計思考の発展と継承について」(2022『会計』、201巻)

日本会計研究学会の第80回全国大会の統一論題「管理会計思考の発展と継承」の座長を担当し、統一論題テーマの意図と説明、3人の報告者の報告概要などについてまとめた。3人の報告者には、それぞれ京セラのアメリカ経営、移転価格課税、人間心理と管理会計の関係について報告をしてもらい、その報告内容と質疑を簡単にまとめた。さらに、研究テーマの「企業グループの全体最適化を目指すマネジメント」との関連から、そのほかの発展と継承の例として、個別企業の管理会計から企業グループの管理会計への発展と継承を指摘し、管理会計上の議論の多くは個別企業での適用を前提としており、グループ経営での管理会計手法の適用についての研究の必要性を強調した。

(9)「管理会計に対する財務会計基準の影響」(2022『産業経理』、81巻)

一般に管理会計では財務会計上の会計基準は問題にされないが、グループ企業の利益の増加が必ずしも企業グループ全体の利益の増加には結びつかないことを計算上理解するためには、少なくとも連結会計の基礎的な知識が必要である。同様に、在外子会社の管理を考えるうえで、移転価格課税の影響を無視することはできない。このように、管理会計の理解の上で財務会計基準の影響を無視することはできない。本稿では、予算管理、原価計算、セグメント会計、管理会計での利益計算、収益認識に関する会計基準、個別原価計算と建設業会計、財管一致、貸借対照表項目の管理など、財務会計上の会計基準が管理会計に与える影響について検討した。

(10)「セグメント会計としての本支店会計」(2022『三田商学研究』、65巻)

連結セグメント情報は、企業グループを事業ごとに分割して収益性を測定する管理会計手法である。一方、本支店会計は、管理会計のセグメント会計を、商業簿記の手法により財務会計として実施していることになる。本支店会計は、本店がプロフィットセンターであることや、拠点ごとの貸借対照表を作成するといったセグメント会計との違いもあるが、財務会計として管理会計を実施するという意味で、財管一致を実現する手法といえる。

(11)シェアードサービスに関するアンケート調査

企業グループマネジメントの課題のうちの1つは、経理や人事など、企業の本社部門で行われ

ている間接業務を集約するシェアードサービスである。日本企業でシェアードサービスが導入されてから 20 年以上が経過し、初期の定型的な業務を集約化して効率化することを目的とした SSC(Shared Services Center)から、より上位の機能である戦略支援業務まで取り込んだ SSC に変貌した企業グループも多い。このような変化を分析するために、東証プライム市場に上場している国内会社 1,838 社に対して 2023 年 1 月にアンケート調査を行い 229 社から回答を得た。回収率は 12.5%である。このアンケートでは、経理 SSC で実施している業務（仕訳入力、証憑チェック、CMS など）のほか、テレワークの実施などの働き方の変化についても質問しており、今後のウイズ・コロナ時代のシェアードサービスのあり方も検討している。回収したアンケートは現在集計中であるが、本社内に SSC を設立している企業が現在でも多くあるという発見事項などがあつた。また、過去に調査が行われていない、シェアードサービスを中止した企業と、シェアードサービスを実施していない企業からも回答を得ており、その理由を分析することで、シェアードサービス実施上の課題や、シェアードサービスに適した企業グループの形態や規模を推測できる可能性がある。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計24件（うち査読付論文 0件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 園田智昭	4. 巻 201
2. 論文標題 管理会計思考の発展と継承について	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 會計	6. 最初と最後の頁 53-63
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 園田智昭	4. 巻 81
2. 論文標題 管理会計に対する財務会計基準の影響	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 産業経理	6. 最初と最後の頁 26-33
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 園田智昭	4. 巻 61(1)
2. 論文標題 企業グループの部分最適と全体最適の類型化 仮説例に基づく検証	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 三田商学研究	6. 最初と最後の頁 199 - 207
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 園田智昭	4. 巻 65
2. 論文標題 セグメント会計としての本支店会計	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 三田商学研究	6. 最初と最後の頁 111-117
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計4件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 中川優、園田智昭、水野一郎、挽文子、河合隆治、伊藤正隆
2. 発表標題 産学共同研究グループ最終報告「人を基軸にしたグローバル経営を展開するダイキン工業の管理会計の研究」
3. 学会等名 日本管理会計学会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 園田智昭
2. 発表標題 2020 年度の大学教育 オンライン授業対応への試行錯誤
3. 学会等名 大学行政管理学会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 中川優、園田智昭、水野一郎、挽文子、河合隆治、伊藤正隆
2. 発表標題 産学共同研究グループ中間報告「人を基軸にしたグローバル経営を展開するダイキン工業の管理会計の研究」
3. 学会等名 日本管理会計学会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 小菅正伸、園田智昭、朝倉洋子、新江孝、内山哲彦、片岡洋人、木村麻子、木村彰吾、堺昌彦、中川優、中村博之、溝口周二
2. 発表標題 戦略経営と管理会計に関する総合的研究
3. 学会等名 日本会計研究学会第76回全国大会
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計3件

1. 著者名 園田智昭	4. 発行年 2020年
2. 出版社 日本公認会計士協会出版局	5. 総ページ数 133
3. 書名 Q&A管理会計の最先端 2 - 最先端を超えた超先端 -	

1. 著者名 園田智昭	4. 発行年 2019年
2. 出版社 日本公認会計士協会	5. 総ページ数 136
3. 書名 Q&A 管理会計の最先端 - より深く学ぶためのアプローチ -	

1. 著者名 園田智昭、内山哲彦、横田絵理、福田淳児、高久隆太、岡照二、青木章通、平井裕久	4. 発行年 2017年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 227
3. 書名 企業グループの管理会計	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------