

多国籍企業におけるコントロール・システム
—トランスナショナル戦略実行を中心として—

朝 倉 洋 子*

A Control System for Multinational Enterprises
—Focusing on Implementation of Transnational Strategy—

Yoko Asakura*

Abstract

It is suggested that multinational enterprises adopt a transnational strategy in order to solve the problems of responsiveness, global efficiency and transfer of knowledge. The difficulty lies in the implementation of such a strategy. To appropriately do so, the vertical and horizontal members of the enterprise must be controlled; the tool for this purpose being Simon's levers of control.

キーワード

多国籍企業, 組織構造, トランスナショナル戦略, コントロール

I. はじめに

多国籍企業はさまざまな国に子会社を設立し、それらを統括・管理する親会社であり、個々の海外子会社は多国籍企業全体としての目的を達成するために人的資源や財務資源の共通のプールを利用し、個々の事業活動を遂行する。しかし、この多国籍企業も当初から現在の組織構造で活動を行っていたわけではなく、環境の変化などに対応して、自社の組織構造を変化させてきた。

また、この組織構造は当該企業の戦略にも大きな影響を受けることとなる。各企業はその意思決定の集権化および分権化の程度により、異なった国際化戦略を採っている。この国際化戦略は多様であるが、主要なものとしていくつか挙げられる。これらの戦略について把握し、現在企業が置かれている状況に適した戦略を検討することは、これからの多国籍企業の方向性を模索する上で重要であると考えられる。

さらに、その戦略について検討するだけでなく、どのように実行すべきかを考える必要がある。多国籍企業がこれから採るべき戦略の実行のために、企業がどのようなコントロール・システムを確立していくべきかに関して考察することは、多国籍企業における管理

*あさくら ようこ：大阪国際大学経営情報学部講師〈2003.9.30受理〉

会計を研究するための基礎を提供してくれるだろう。

そこで、本稿では、まず企業が海外に事業展開する場合の組織構造の展開とその国際化戦略の種類を概観する。また、現在企業が置かれている状況において、多国籍企業はどのような戦略により、海外に事業展開することが適しているのか検討する。そして、当該戦略を遂行するためには企業としてどのようなコントロールが必要となるのか考察することとする。

II. 多国籍企業の組織構造と国際化戦略

1. 多国籍企業の組織構造

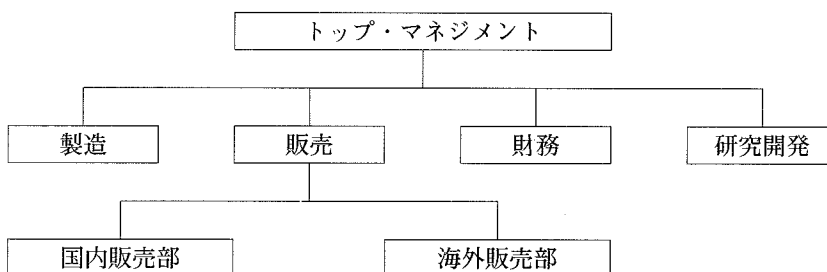
企業はさまざまな国に事業を展開するにつれて、企業の内部や外部から多くの圧力を受けるため、国内のみで活動している場合の組織構造では対応することができなくなる。そこで、企業はそれらの圧力に対応するべく、組織構造を変化させてきた。これにより、ある管理者の責任と権限が他の管理者に移ったり、新しい責任と権限が生じたりする。このように責任と権限が変化することにより、企業の中での報告と伝達の流れも変わるようになる。また、委譲される責任と権限は、企業が規模を大きくし、さまざまな地域に活動を広げ、製品ラインを増やしていくにつれて、変更されることとなる。さらに、企業におけるコントロールの程度は国による社会、経済、あるいは文化などの環境変化に対応して変化する[Gray, Salter, and Radebaugh, 2001, p.26]。

そこで、海外に事業展開するために、企業がその組織構造をどのように展開させてきたのかを見ていくこととする。それは、以下のとおりである[Gray, Salter, and Radebaugh, 2001, pp.27-30]。

まず、企業は海外進出の第1段階として、本国から製品の輸出を行う。これは、海外の企業から製品の注文を受けた場合、あるいは海外の市場機会を追求する場合などに始められる。この場合、当該企業は輸出をする国および地域あるいは輸出の手続きに関するさまざまな問題についての知識をほとんど持っていない。したがって、輸出に関連した外部の専門家の支援を受けて活動を行うこととなる。

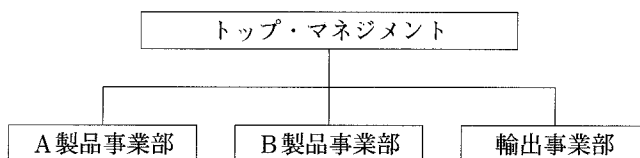
しかし、輸出量が増大するにつれて、外部の専門家に頼ることは企業にとって有用ではなくなる。そこで、企業は企業内部で輸出活動ができるように組織を変化させる。これが、輸出部の設立である。これにより、当該企業はすべての輸出活動をコントロールすることが可能となる。この時点での組織構造は、企業がそれまでどのような組織を形成していたのかにより異なることとなる。まず、当該企業が職能別組織を形成していた場合には、図1のごとき構造を形成することとなる。

図1 輸出部—職能別組織—



この場合の輸出部は資源を取り決める権限を持たず、助言を行うなどの補助的な役割を果たす。すなわち、販売部の一部を担うのである。また、従来の組織が事業部制組織であった場合、企業は輸出部を図2のごとく設立することとなる。

図2 輸出部—事業部制組織—

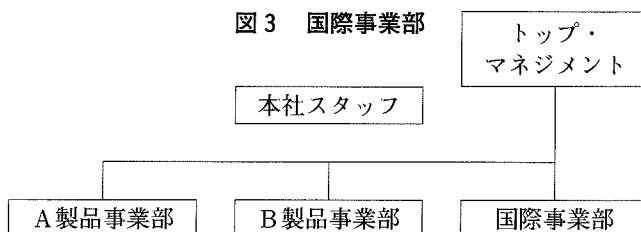


この場合、輸出事業部は他の製品事業部と並列に設けられる。輸出事業部は製品事業部がそれぞれ輸出業務を行うことによる非効率を避けるために、輸出業務を集中的に行うこととなる。

さらに、海外市場での売上高が増加すると、輸出を取り扱う輸出部の業務も増加し、複雑性も増してくる。そこで、企業は利便性を考え、海外に販売事務所を設立する。これにより、増えているさまざまな機会に迅速に対応することができることとなる。

次に、企業は海外に製造施設を設立する。これは、現地国政府が関税の引上げなどをし、輸出が制限されることにより、現地で製造する方が企業にとって有利となるためである。これにより、企業は国内と海外という異なる環境において業務を行うこととなり、企業全体をコントロールすることもさらに複雑となる。このように、国際的な業務が増大し、複雑になったことにより、企業は海外での業務のために国際事業部を設立することとなる。

図3 国際事業部



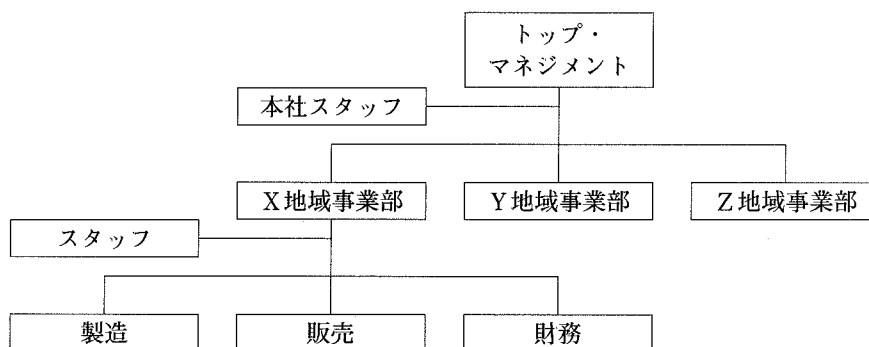
上図のごとく、国際事業部は各製品事業部と並列の関係である。この国際事業部は海外での活動に関する意思決定権限が委譲されており、海外子会社の活動の調整を行うことと

なる。

海外での業務がさらに拡大すると、国際事業部はスタッフを増やさなければならなくなり、さらに業務や活動の複雑性が大きくなる。したがって、複雑になった多くの業務や活動は、緊密なコントロールにより管理される必要がでてくる。また、海外での売上が増大し、企業全体における重要性が増してくると、国際事業部は限られた資源の配分をめぐって、国内事業部と対立することとなる。

そこで、この対立を可能な限り解消するために、企業は組織を再編し、地域別グローバル構造あるいは製品別グローバル構造を形成することとなる。まず、地域別グローバル構造について見ていくこととする。地域別グローバル構造は、少数の、比較的単純で安定した製品ラインをもつ企業によって用いられる。特に、当該企業が現地への適応あるいは現地の実態や政府の政策などに関する知識を必要とする製品を有する場合にはこの地域別グローバル構造が選択される。これは、図4のごとくである。

図4 地域別グローバル構造



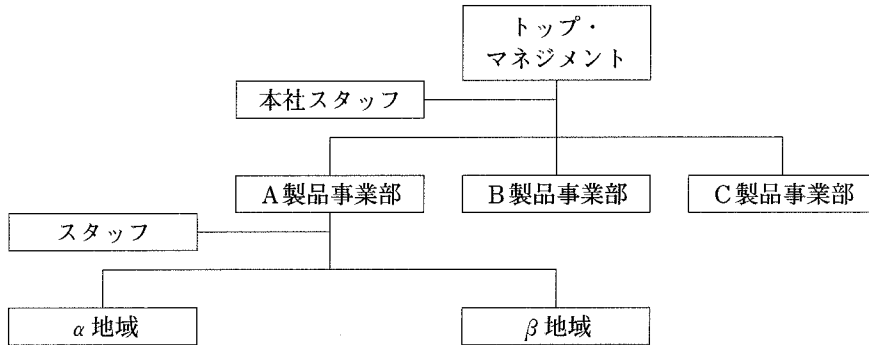
出典：Gray, Sidney J., Stephen B. Salter, and Lee H. Radebaugh, *Global Accounting and Control: A Managerial Emphasis* (New York: John Wiley & Sons, 2001), p.28.

上図のごとく、地域別グローバル構造は、各地域事業部がその地域のすべての職能上の権限を委譲されると同時に、責任を負っている。そして、当該事業部の管理者はその地域事業部内のすべての製品ラインの責任を負わされることとなる。この地域別グローバル構造は国際事業部からさらに発展した形態であると考えられるが、いくつかの短所を有している。それは、以下のとおりである[Robock, Simmonds, and Zwick, 1977, p.438.宮本, 2003年, p.109]。

まず、地域別グローバル構造は、地域ごとに区分されているため、新製品についての知識や製造技術をある国から他の国へ移転させることに適していない。また、地域別グローバル構造は、生産国から世界の全市場への製品の流れを最適化させるために、製品別に世界的視点から管理するという点には適さない。

次に、地域別グローバル構造と同様にグローバル構造をなす製品別グローバル構造について見ていくこととする。製品ラインの数が多い場合、あるいは製品が複雑で、急速な技術変化に迅速に対応する必要がある場合、企業は製品別グローバル構造を用いることとなる。製品別グローバル構造の組織図は図5のとおりである。

図5 製品別グローバル構造



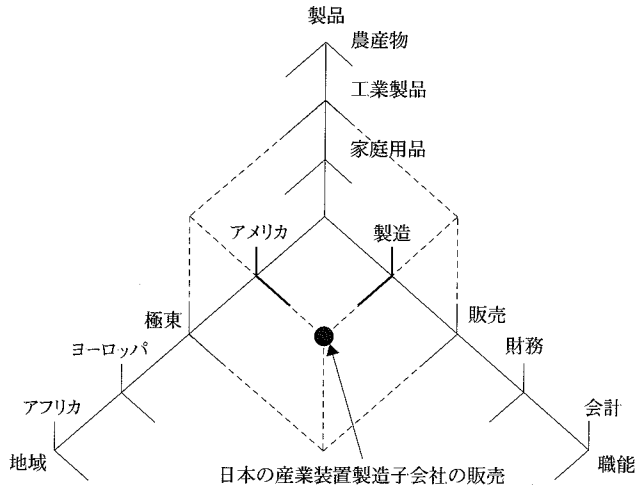
出典：Gray, Sidney J., Stephen B. Salter, and Lee H. Radebaugh, *Global Accounting and Control: A Managerial Emphasis* (New York: John Wiley & Sons, 2001), p.29.

上図のごとく製品別グローバル構造を形成する場合、製品事業部の管理者はその製品の製造と販売に関する世界全体の責任が課されることとなる。このような製品別グローバル構造を形成することにより、国内事業部と海外事業部間の対立は少なくなったが、製品事業部間の対立はいまだ残されたままである。すなわち、地域別グローバル構造と同様に、製品別グローバル構造もいくつかの短所を有している[Robock, Simmonds, and Zwick, 1977, p.439.宮本, 2003年, pp.109-110]。

まず、製品ラインが世界全体を市場とする場合、製品ラインに関する地域的な知識が必要となるが、製品事業部の管理者は、各国および各地域に関する知識をもっていない。また、各国あるいは各地域に複数の製品がある場合、各製品事業部の活動を調整することが困難である。

以上のように、地域別グローバル構造も、製品別グローバル構造もいくつかの短所を有しており、完全ではない。そこで、もう1つの組織構造、すなわちグローバル・マトリックス構造が出現した。このグローバル・マトリックス構造は、地域別グローバル構造と製品別グローバル構造の短所を改善し、グローバルな業務をよりよく調整し、統制するための構造であるといえる。このグローバル・マトリックス構造は、次の図6で示されているとおりである。

図6 グローバル・マトリックス構造



出典：Gray, Sidney J., Stephen B. Salter, and Lee H. Radebaugh, *Global Accounting and Control: A Managerial Emphasis* (New York: John Wiley & Sons, 2001), p.30.

上図のごとく、グローバル・マトリックス構造は、製品、地域、そして職能という3つのディメンションで、権限と責任を共有する。たとえば、日本における産業装置の販売の拡大は、図6の点線で示しているとおおり、製品というディメンションでは工業製品、地域のディメンションでは極東、そして職能のディメンションでは本社の販売にかかわる。この組合せにより、管理者は、準最適とまらないアプローチを採り、グローバルな活動のよりよい調整を行うことができることとなる。しかし、この3つのディメンションの責任と権限は重複するため、製品、地域、および職能という3つのディメンションは対立することとなり、アカウンタビリティが損なわれる可能性がある。

企業が海外に進出するにつれて、以上のごとき組織構造の発展が見られる。しかし、それぞれ短所があり、各企業はそれぞれの企業の戦略等に合う組織を模索してきた。そこで、以下では、多国籍企業の組織構造に影響を及ぼす国際化戦略に関して考察することとする。

2. 多国籍企業の国際化戦略

前節で述べたごとく発展を遂げる多国籍企業は意思決定の集権化および分権化の程度により、異なった国際化戦略を採ることとなる。その国際化戦略により、多国籍企業は次のように分類することができる[Bartlett and Ghoshal, 1989, pp.13-15; 吉原, 1990年, pp.19-24]

- (1) マルティナショナル企業
- (2) グローバル企業
- (3) インターナショナル企業

まず、マルティナショナル企業は、戦略的姿勢や組織能力を発達させて、国ごとに異なる環境に敏感に対応できるようになり、各国の海外子会社の集合を経営することとなった

企業である。すなわち、マルチナショナル企業における海外子会社は、かなりの自律性が与えられており、各海外子会社が各国の市場に適合するように業務を行っている。それぞれの子会社のつながりはほとんどないものと考えられる。

次に、グローバル企業は、グローバルな効率の良さを求めて国際経営を発展させ、戦略や経営の決定権を中央に集中させており、世界市場を全体として統合されたものとして扱っている企業である。この企業は世界を統合された1つの市場と考えて、製品や戦略を開発するのである。これは、顧客の嗜好が同質である産業には適しており、規模の経済により効率性が高くなる。

最後に、インターナショナル企業は、企業の戦略として、親会社が持つ知識や専門技術を、海外市場向けに移転したり適応させたりすることが基本となっている。親会社は、やはりかなりの影響力と支配力を残しているが、典型的なグローバル企業ほどではない。また、各国の子会社は中央の製品や考えを必要に応じて変えられるが、マルチナショナル企業ほどの独立性や自治権はないのである。

これらの企業の基本的戦略能力をまとめると、次のごとくである[Bartlett and Ghoshal, 1989, p.15; 吉原, 1990年, p.20]。まず、マルチナショナル企業の基本的戦略能力は、強力な現地子会社によって各国の市場の違いに敏感に対応するというものであり、「適応性」を重視している。また、グローバル企業の基本的戦略能力は、中央集中型のグローバルな規模の経営でコスト優位性を追求するというものであり、「効率性」を重視している。そして、インターナショナル企業の基本的戦略能力は、親会社の知識と能力を世界的に広めて適応させるというものであり、「学習能力」を重視している。

しかし、現在、環境要因が複雑になっており、競争も激化しているため、企業はこれらのうち一つのみを追求したのでは生き残ることが難しくなってきた。そこで、多次元の目標を同時に達成するアプローチとして「トランスナショナル」が示された。

トランスナショナル戦略は、企業が顧客ニーズの多様性、技術革新の急速な展開などに対応して、グローバルな競争優位を維持し、高めるために、現地への適応、グローバルな効率性、そして世界規模でのイノベーションという要請に応えるものである。すなわち、これは、グローバル企業、マルチナショナル企業、そしてインターナショナル企業をうまく融合した形態であると考えられる。以下では、このトランスナショナル戦略の特質について検討することとする。

現在、顧客ニーズは均質化傾向にあると言われている。この場合、製品やサービスの標準化を行い、規模の経済を達成することができる。しかし、すべてが均質であるとは言えず、産業によって、そして活動を行う国によって、顧客ニーズが異なることは少なくない。そこで、企業は、弾力的にそれぞれの環境に適応して、顧客ニーズに対応する必要がある。

また、異なる国に海外子会社を設立し、現地へと適応させることにより、各企業は現地における環境の変化によるリスク¹に適切に対応することができる。そして同時に、さまざまな国に分散して子会社を設立することによって、環境の変化によるリスクを分散させることができる。これは、環境変化の著しい現在では、企業が生き残るために重要なこと

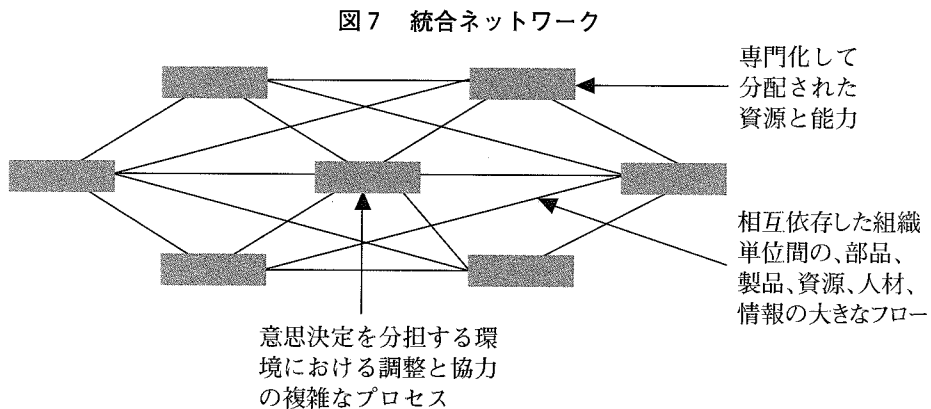
である。

しかし、かかる活動の分散や現地への適応を行う場合、世界全体で同じ業務の重複が生じ、企業は経済的に効率的ではなくなる可能性がある。これを克服するために、トランスナショナル戦略は各子会社の能力を専門化させる。各子会社が能力や事業を専門化し、同じ業務が世界各国で行われることを避けることにより、無駄を省くことができ、企業全体としての効率性は上がるだろう。

現地への適応や専門化による業務の効率化は、各子会社にかかなりの権限を委譲する必要がある。この権限委譲により、企業は現地の顧客ニーズに対応するだけでなく、イノベーションを開発することができると考えられる。なぜなら、さまざまな環境に接することにより、各子会社は新しいアイデアを発想することができ、結果としてイノベーションを達成することができるからである。

また、現在、迅速かつ弾力的にさまざまな変化に対応する必要があるため、イノベーションにより開発された技術等は、企業のすべての組織単位で共有しなければならない。この技術等の伝達は、本社を通して行われるだけではなく、子会社間でも直接行われる必要がある。このような伝達は、本社と子会社、そして子会社と子会社の間に相互依存関係を持たせることにより、達成することができる。すなわち、本社も含めすべての組織単位がネットワークを形成し、相互に結びつく必要があるのである。

これは、「統合ネットワーク」という用語がもっとも適し、図7のように示すことができる。



出典：Bartlett, Christopher A. and Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1989), p.89. 吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』（日本経済新聞社、1990年）、p.120. Bartlett, Christopher A. and Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution, second ed.* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1998), p.102.

これは、それぞれの国や地域による利点を活かしつつ、それぞれの組織単位が企業全体のネットワークにおける1つの構成単位として活動を行うことを示している。そして、この相互依存した単位間でのフローは、技術だけでなく、製品、資源、そして人材などさま

ざまなものが含まれる。現在情報技術の発達により、情報などのフローはより迅速になされることができる。

以上のように、トランスナショナル戦略は、現在、そして将来のグローバルな競争に打ち勝つために、企業が複数の課題を追求し、統合ネットワークを形成するものである。そこで、以下ではトランスナショナル戦略を遂行するために企業はどのようなコントロールを行う必要があるのか検討することとする。

Ⅲ. トランスナショナル戦略実行のためのコントロール

1. トランスナショナル戦略実行に必要なコントロール

トランスナショナル戦略は、現在のグローバルな競争に対応するため、現地への適応、グローバルな能率性、そして世界規模での組織学習を同時に達成しようとする戦略である。この戦略を実行する場合、各企業は海外子会社を分散して設立し、専門化させると同時に、さまざまな知識を共有するために、ネットワークを形成させる必要がある。そして、当該企業は各海外子会社にかなりの権限を委譲し、各子会社が迅速に適切な行動をとることができるようにする必要がある。そして、本社はこの子会社の活動が適切に行われるべく支援する必要があるだろう。

そこで、多国籍企業はトランスナショナル戦略を実行し、さまざまな国に所在する海外子会社を含めたすべての組織単位を企業目的へと方向づけるべくコントロールを行う必要がある。かかるコントロールは、本社から子会社への垂直的なコントロールと同時に、子会社間における水平的な調整が行われる必要があるだろう。トランスナショナル戦略は子会社同士が相互依存関係にあり、子会社間においてもフローが生じるため、本社を通さない子会社間での調整も重要となるからである。すなわち、トランスナショナル戦略の実行は本社からの緊密なコントロールのみでは達成することが困難なのである。

したがって、トランスナショナル戦略実行のためには、まず企業全体に当該戦略を達成するための共通のビジョンや方向性を持たせる必要がある。企業のすべての構成員がビジョン等を共有し、彼らがそれらに基づいて行動することにより、グローバルな活動は企業目的に向けて統合されることができると考えられる。これは子会社の自律性が高い場合に重要となるため、トランスナショナル戦略を実行すべく企業全体をコントロールする上での基礎となるだろう。

しかし、ビジョンや方向性を与えられて運営されている子会社も、ときには部分最適に陥ることがある。これを回避するためには、各子会社の相互依存の関係に利害関係を持たせることが重要である。なぜなら、子会社間に利害関係を持たせることにより、各子会社はお互いに調整し、協力して活動を行うものと考えられるからである。

さらに、各海外子会社を企業目的のために適切に活動を行うべく導くためには、それぞれに明確な目標を伝達する必要がある。ビジョンなどと同様に、その目標を企業の構成員に伝達することにより、構成員は自分が何をすべきかを理解することができる。そして、各子会社が適切に活動を行ったかどうかを判断するために、その業績を正確に測定するのである。これにより、目標や予算について再検討し、これからどうすべきかについて考

慮することができる。

また、業績を報酬制度や昇給などとうまく結びつけることによって、企業目的への動機づけを行うことができるだろう。報酬制度等により動機づけられるかどうかは、子会社が所在する国の文化などにより異なる。したがって、さまざまな要因について考慮し、業績に対応させるその他の見返りについても検討する必要があるだろう。これを適切に設定することにより、各構成員はさまざまな意思決定を行う場合に、企業の方向性から逸脱することはなくなるものと考えられる。

しかし、トランスナショナル戦略を実行する場合の問題は、職能、事業、そして地域のディメンションにおける対立をどのように調整するのかということである。当該戦略は、国家横断的に複数の課題を融合させようとするものであるため、これらのディメンションにおける対立が生じるのである。したがって、3つのディメンションについてそれぞれ考慮に入れ、バランスをとる必要があるだろう。

トランスナショナル戦略を実行する場合、上述した方法により、企業全体を垂直的にコントロールすると同時に、水平的に調整することができるだろう。当該戦略は国家横断的であり、弾力的に複数の課題に対応する必要があるため、構成員が直面し対処しなければならない機会はさまざまである。したがって、子会社の構成員がこの多くの機会の中から、戦略を実行する上で最適なものを選択するように、そして選択することが容易となるように、上述のごとき方法で導く必要があるのである。

しかし、以上のごときコントロールは、従来の一定の組織構造では達成することは困難である。すなわち、トランスナショナル戦略を実行するためには、多国籍企業は常に一定の構造で活動を行うのではなく、目標などに合わせて弾力的に対応する必要がある。そこで、当該戦略実行のためのコントロールに適していると考えられるフレームワークとして、サイモンズ (Robert Simons) の「4つのコントロール・レバー」を提示することとする。このフレームワークは、企業が戦略を実行し、目的を達成するためには、その構成員が計画通りに活動すべく動機づけるだけでなく、企業の置かれている状況に合わせて、企業目的達成に向けて働くように方向付けるものである。すなわち、これは、各構成員が組織の構造に拘束されることなく、企業目的達成に向けて行動することができるものである。4つのコントロール・レバーは、以下のとおりである。

サイモンズは、企業には無限の機会が存在し、有限なのは企業の構成員の時間と注意力であるとしている。4つのコントロール・レバーは、その限りある構成員の時間と注意力を有効に配分し、生産性を上げるために重要な役割を果たすこととなる。したがって、トランスナショナル戦略実行におけるコントロールを考察する上で、サイモンズのフレームワークが適していると考えられる。そこで、このフレームワークを概観することとする。

2. トランスナショナル戦略と4つのコントロール・レバー

戦略を達成する場合、上位の管理者は部下がそれを達成すべく努力するように動機づけなければならない。そして、部下はその戦略を実行するために、どのような役割を果たすべきなのかを理解する必要がある。そこで、戦略について伝達し、コントロールにおいて

重要な働きをするものとして、サイモンズは4つのコントロール・レバーを提示した。この4つのコントロール・レバーは以下のごとくである[Simons, 1995, p.7; 中村・黒田・浦島, 1998年, pp.39-40]。

- (1) 信条のシステム (beliefs systems)
：新たな機会探索を鼓舞し、方向付けるために活用される。
- (2) 境界のシステム (boundary systems)
：機会探索の行動に制限を設定するために活用される。
- (3) 診断型のコントロール・システム (diagnostic control systems)
：特定の到達目標達成に向けて動機づけ、達成状況を監視し、それに応じて報酬を与えるために活用される。
- (4) 双方向型のコントロール・システム (interactive control systems)
：組織における学習を奨励し、新たな発想や戦略の創出につなげるために活用される。

本節では、これらのシステムを概観し、4つのコントロール・レバーがトランスナショナル戦略実行のためのコントロールにおいて、どのような役割を果たすことができるのか、そしてそれに会計がどのように貢献することができるのか考察することとする。

第1に、信条のシステムは、組織における一連の明示的な定義である。その定義は、上位管理者が、組織の基盤となる価値観、目的、方向性を提供するために、公式的に伝達し、体系的に強化するものである[Simons, 1995, p.34; 中村・黒田・浦島, 1998年, p.82; Simons, 2000, p.276]。トランスナショナル戦略を実行するためには、前述したごとくビジョンや方向性が企業全体で共有される必要があるため、このシステムはトランスナショナル戦略において重要な役割を果たすことができる。

第2に、境界のシステムは、組織の参加者に許容される活動の領域を描き出す。すなわち、明確に認識された事業リスクに基づいて、機会探索に制限を与えるもの[Simons, 1995, p.39; 中村・黒田・浦島, 1998年, p.89]である。このシステムには、事業行動の倫理境界と戦略的な境界がある。まず、事業行動の倫理境界のねらいは、企業行動の規範を課すことである[Simons, 1995, p.42; 中村・黒田・浦島, 1998年, p.94]。次に、戦略的な境界は、ハードルレートとして設定される資本利益率や予算などで、活動の範囲を限定するものである。

トランスナショナル戦略において、各子会社は多様な環境で活動を行い、かなりの権限が与えられているため、構成員が多くのお機の中から企業の方向性に合う行動を選択するように動機づけなければならない。そのためには、その機会に境界を与え、各自が注意を集中する範囲を狭めることが重要である。それにより、各構成員は戦略に沿った適切な行動を選択することができると考えられる。したがって、信条のシステムと同様、この境界のシステムは、トランスナショナル戦略を実行するためには重要なものであると考えられる。

これら2つのシステムをトランスナショナル戦略実行に用いる場合、問題となるのは、環境の異なる場所で活動を行う子会社の構成員にそれらを分かりやすく伝える方法であ

る。まず、信条のシステムは組織の基礎となる目的や方向性をすべての従業員に伝達するためのものである。そして、境界のシステムは許容されている活動の範囲を限定するものであり、倫理境界は企業行動の規範とされており、これらのシステムは曖昧である。しかし、企業はこの2つのシステムの内容を何らかの方法で業績指標へと落とし込むことができれば、環境の異なる場所で活動を行う従業員に適切な指示を与えることができるだろう。

また、境界のシステムにおける戦略的な境界は予算などを含んでいる。予算は、それぞれにおける消費の境界を示すことができ、活動の範囲を限定することができる。そして、予算は会計情報が必要となるため、会計が戦略的な境界において重要な役割を果たすことができると考えられる。

第3に、診断型のコントロール・システムは、組織の成果を監視し、事前に設定された業績基準からの乖離を修正するために、管理者たちが活用する公式的な情報システムである[Simons, 1995, p.59; 中村・黒田・浦島, 1998年, pp.125-126; Simons, 2000, p.209]。したがって、一般にコントロール・システムとされるものは、この診断型のコントロール・システムだと考えられる。

このシステムでは、会計が特に重要な役割を果たしてきた。これは、まず戦略を実行し、達成すべき目標から予算を編成する。そして、その戦略が意図されたとおりに行われたのかどうかについて実績を測定し、予算と比較する。これにより、どのような修正行動をとる必要があるのかについて判断する。

また、診断型のコントロール・システムは、報酬制度とも関連づけられ、構成員が目標を達成するように動機づけることができる。管理者はこのシステムを確立すると、かなりの逸脱が見られない限り、これにさらに注意を注ぐ必要がない。したがって、限りある注意を他の問題に注ぐことができるのである。このシステムは本社からのコントロールを担うものであるため、前述したごとくトランスナショナル戦略においても重要である。このシステムにおいて注意すべきことは、トランスナショナル戦略との関連で、子会社が統合ネットワークの1つの構成単位として、企業全体の最適化にどれだけ貢献したのかを判断することができる財務的指標や非財務的指標を選択することである。

最後に、双方向型のコントロール・システム[Simons, 1995, p.95; 中村・黒田・浦島, 1998年, p.94,183; Simons, 2000, p.180,216]は、管理者が部下の意思決定行動に規則的に、そして個人的に介入するために活用する公式的な情報システムである。このシステムは、対話や組織学習を通じて、自社の現在の戦略に対して脅威を与えたり、それを弱体化させる恐れがある不確実性および不測事象である戦略面での不確実性を把握し、新しい戦略を創発するものである。現在、変化が著しいため、事前に設定された戦略を実行するだけでなく、戦略を遂行する上で創発された戦略も重要となる。

これは、それぞれの企業が属している産業などにより選択したシステム、たとえば利益計画システム、ブランド別売上高システム、そして予算システムなどを双方向型で用いることによって達成される。このシステムは、利益計画システムなどを、それぞれの企業で重要であると考えられる戦略面での不確実性を中心に定期的に見直すことによって実施さ

れる。このシステムにおいて、会計は各企業が双方向型で用いることを決めたシステムの基礎となる情報を提供することができる。

これらのことにより、サイモンズのフレームワークは4つのシステムをうまく利用することができれば、トランスナショナル戦略実行に適しているといえるだろう。さらに、4つのコントロール・レバーは連携して機能し、当初に意図した戦略の実行と創発型戦略²の形成の両者をコントロールする。こうしたシステムは、動機づけ、測定、学習、コントロールを提供し、それによって効率的な目標達成、創造的な適応、収益性の高い成長が可能となる[Simons, 1995, p.156; 中村・黒田・浦島, 1998年, p.286]のである。したがって、サイモンズの4つのシステムをバランスよく用いることにより、企業目的を達成すべくトランスナショナル戦略を実行することができるだろう。

IV. むすび

本稿では、多国籍企業の組織構造の展開および国際化戦略について概観した。企業はさまざまな問題に対処するために、組織構造を変化させ、現在も各企業がその環境に最適形態を模索している。そして、その組織構造は企業の採る国際化戦略に影響を受けることとなる。これは、意思決定の集権化および分権化の程度により、大きく3つに分類される。まず、現地への適応を重視するマルチナショナル企業、グローバルな効率性を追求するグローバル企業、そしてイノベーションの開発を重視するインターナショナル企業である。戦略の選択はそれぞれ企業の特性などを考慮して行われるが、現在の状況を鑑みると、多国籍企業は現地への適応、グローバルな効率性、そしてイノベーションを同時に達成するトランスナショナル戦略を選択する必要があるのではないだろうか。

このトランスナショナル戦略は、3つの問題を同時に解決しようとするものであり、適切に実行するのが困難である。したがって、当該戦略を実行するために、企業はどのようなコントロールを行う必要があるのか考察した。当該戦略を実行する場合、多様な問題に対処するため、1つの企業という枠組みおよびその企業の中の組織というものを前提とすることは難しい。なぜなら、硬直的な組織の中では多様な問題に迅速に対応することができないからである。そこで、企業は、それぞれの目標に合わせて、それに関連した単位が弾力的にそれに対処することができるようにする必要がある。そのために、企業は本社も含めすべての組織単位にネットワークを形成させ、相互依存関係を持たせることとなる。このように、多国籍企業はトランスナショナル戦略実行のために、垂直的なコントロールだけでなく、水平的なコントロールを行わなければならない。

そこで、かかるコントロールに適するシステムとして、サイモンズの4つのコントロール・レバーを提示した。これは、組織を前提としたものではなく、各企業の達成すべき目的に標準を合わせ、信条のシステム、境界のシステム、診断型のコントロール・システム、および双方向型のコントロール・システムを活用し、企業の構成員を戦略達成へと方向付けるのである。

本稿では、多国籍企業において必要となる戦略およびその戦略を実行するために必要なコントロール・システムについて考察した。今後は、これを基礎として、多国籍企業が活

動を行う上で扱わなければならない問題、すなわち税金、為替リスク、あるいは国際振替価格などの問題について研究を進めていくこととする。

- 1 環境の変化とは、通貨の著しい変動や政治的制約などである。
- 2 この創発型戦略のモデルでは、組織中の社員が自らのイニシアティブで行動し、不測の機会を把握すると同時に問題点にも対応する[Simons, 1995, p.98；中村・黒田・浦島,1998年, p.188]

【参考文献】

【図書】

- [1] Bartlett, Christopher A. and Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1989). 吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』(日本経済新聞社, 1990年)。
- [2] Bartlett, Christopher A. and Sumantra Ghoshal, *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management, third ed.* (Boston, Massachusetts: R. D. Irwin), 2000.
- [3] Bartlett, Christopher A. and Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution, second ed.* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1998).
- [4] Gray, Sidney J., Stephen B. Salter, and Lee H. Radebaugh, *Global Accounting and Control: A Managerial Emphasis* (New York: John Wiley & Sons, 2001).
- [5] Iqbal, M. Zafar, Trini U. Melcher, and Amin A. Elmallah, *International Accounting: A Global Perspective* (Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 1997).
- [6] 宮本寛爾著『多国籍企業管理会計』(中央経済社, 1989年)。
- [7] 宮本寛爾著『グローバル企業の管理会計』(中央経済社, 2003年)。
- [8] Radebaugh, Lee H. and Sidney J. Gray, *International Accounting and Multinational Enterprises, fifth ed.*, (New York: John Wiley & Sons, 2002).
- [9] Robock, Stefan H., Kenneth Simmonds, and Jack Zwick, *International Business and Multinational Enterprise, rev. ed.* (Homewood: R. D. Irwin 1977).
- [10] Simons, Robert, *Levers of Control: How Managers Use Innovation Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1995). 中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』(産能大学出版部, 1998年)。
- [11] Simons, Robert, *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy: Text & Cases* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2000).
- [12] Stonehouse, George, Jim Hamill, David Campbell, and Tony Purdie, *Global and Transnational Business—Strategy and Management* (New York: John Wiley & Sons, 2000).
- [13] 吉田寛・柴健次編著『グローバル経営会計論』(税務経理協会, 1997年)。

【雑誌】

- [1] Buckley, Peter J. and Mark C. Casson, "Models of the Multinational Enterprise," *Journal of International Business Studies*, Vol.29, No.1(First Quarter 1998).
- [2] Dent, Jeremy F. "Global Competition: Challenges for Management Accounting and Control," *Management Accounting Research*, Vol.7, No.2(Jane 1996).
- [3] Gupta, Anil K. and Vijay Govindarajan, "Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations," *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4(October 1991).
- [4] 宮本寛爾稿「国際事業活動のコントロールに関する一考察」『商学論究』(関西学院大学) 第43

多国籍企業におけるコントロール・システム

巻第2号（1996年1月）。

- [5] 宮本寛爾稿「多国籍企業におけるコントロールに関する一考察」『会計』第152巻第1号（1997年7月）。
- [6] Randall, J. A. and M. L. Tarantello, "Performance Measurement: Global Dimensions and Human Capital Implications," in J. B. Edwards, ed., *Emerging Practices in Cost Management*, 2000-2 Edition (Boston, Massachusetts: Warren, Gorham & Lamont/RIA Group, 2000).
- [7] 拙稿「トランスナショナル戦略実行におけるコントロール」『商学研究』（関西学院大学）第50号（平成14年3月）。