



# マネジメント・コントロール・システムの内的整合性に関する研究

福嶋, 誠宣

---

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2018-09-25

(Date of Publication)

2019-09-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第7271号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1007271>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

マネジメント・コントロール・システムの  
内的整合性に関する研究

2018年7月20日 提出

神戸大学大学院経営学研究科

松尾貴巳研究室

現代経営学専攻

学籍番号 089B406B

氏名 福嶋 誠 宣

# 目次

第1章 はじめに .....	1
1.1 問題の所在 .....	1
1.2 研究目的.....	4
1.3 本論文の構成.....	5
第2章 先行研究のレビュー .....	6
2.1 伝統的 MCS 概念の定着と批判 .....	6
2.1.1 Anthony (1965) のフレームワーク .....	6
2.1.2 Anthony (1965) の貢献と限界 .....	9
2.2 MCS 概念の拡張に関する先行研究.....	10
2.2.1 垂直的拡張.....	11
2.2.2 水平的拡張.....	14
2.3 近年の MCS 概念のフレームワーク .....	19
2.3.1 Simons (1995) のフレームワーク .....	19
2.3.2 Merchant (1998) のフレームワーク .....	21
2.3.3 Malmi and Brown (2008) のフレームワーク .....	23
2.4 研究の進展に向けた論点.....	26
2.4.1 研究の方向性 .....	26
2.4.2 研究のパースペクティブに関する論点.....	27
2.4.3 研究のメソドロジーに関する論点.....	29
2.5 小括と批判的検討.....	31
2.5.1 MCS 概念のフレームワークに対する批判的検討 .....	31
2.5.2 研究の方向性に対する批判的検討.....	33
2.5.3 残された課題 .....	35

第3章 研究方法	39
3.1 研究方針	39
3.2 仮説の設定	41
3.2.1 分析対象とする経営計画および業績評価の属性	41
3.2.2 経営計画と業績評価の整合性に関する仮説	42
3.3 調査デザイン	45
3.3.1 質問票調査の前提	45
3.3.2 質問票調査およびサンプルの概要	45
3.3.3 説明変数	48
3.3.4 被説明変数	54
第4章 仮説の検証	57
4.1 分析モデル	57
4.2 分析モデルの推定結果	58
4.2.1 モデル A の推定結果	58
4.2.2 モデル B の推定結果	61
4.2.3 モデル C の推定結果	62
4.3 交互作用を考慮しない分析モデルとの比較	63
4.4 分析結果の議論	65
第5章 結論	69
5.1 研究結果の要約	69
5.2 本論文の研究貢献と実務的インプリケーション	71
5.3 本論文の限界と今後の研究展望	72

付録 A 質問票 .....	75
付録 B 調査結果の報告書 .....	80
付録 C 調査協力企業一覧 .....	88
付録 D 被説明変数の同質性の検証 .....	91
参考文献 .....	93
謝辞 .....	101

---

# 第1章 はじめに

## 1.1 問題の所在

マネジメント・コントロール・システム（以下、MCS と略称する）は、一般に Management Control Systems と複数形で表記されることにも表れているように、組織で運用されている複数のシステムの集合体である（Anthony, 1965）<sup>1</sup>。そして、MCS に含まれる複数のシステムは、単独ではなく相互に関連しながら機能していることが、古くから指摘されてきた（Otley, 1980; Flamholtz, 1983; Daft and Macintosh, 1984）。

それにもかかわらず、MCS を対象とした過去の実証研究は、長らくの間 MCS の構成要素から特定のコントロール・システムを取り出して分析を重ねてきた。例えば、Anthony（1965）以降、特に 1980 年代は、多くの研究がコンティンジェンシー理論に依拠して組織のコンテクスト要因と MCS（主には業績評価制度などの管理会計システム）との適合関係の解明に取り組んできた（Chenhall, 2007）<sup>2</sup>。また、1980 年代後半からは、主に欧米において、新たな管理会計ツール<sup>3</sup>を提案する研究の潮流が見られる（Hesford et al., 2007）。これらの新たな管理会計ツールを提案する研究も、特定のコントロール・システムに着目するという点では、コンティンジェンシー理論に依拠した研究と共通している。

---

<sup>1</sup> この指摘にしたがって、本論文では「MCS」という用語を複数のシステムの集合体という意味で使用する。そして、そこに含まれる個々のシステムを表す場合は、用語の混乱を避けるため、原則として単に「コントロール・システム」と表記する。ただし、より具体的なコントロール方法に言及する際は、「コントロール手段」という場合がある。また、これらのコントロール・システムやコントロール手段が実際に使用されていることを指して、「コントロール実践」という用語を使用する。

<sup>2</sup> 管理会計システムの運用実態を説明する際に使用される主要な理論には、コンティンジェンシー理論以外にエイジェンシー理論もある。しかし、管理会計研究にエイジェンシー理論が採用され始めるのは 1990 年代に入ってからである（挽ほか, 2010）。

<sup>3</sup> 例えば、活動基準原価計算やバランスト・スコアカードなど。

このようにして、実際の組織では MCS に含まれる複数のシステムが同時に活用されているという事実は、Anthony (1965) が MCS の概念化当初から指摘していたにもかかわらず、不幸なことに長らくの間 MCS 研究において看過され続けてきたのである。

こうした状態を放置して、個別のコントロール・システムのみに着目していると実態を見誤るおそれがある (Chenhall, 2007)。なぜなら、あるコントロール・システムの機能性が、別のコントロール・システムによって左右されるとしたら、単独のコントロール・システムのみに着目した研究は誤った結論 (erroneous conclusion) に至っているかもしれないからである (Fisher, 1998)。

これらの注意喚起は、MCS の内的整合性に関する知見の蓄積を要請するものといえる。たしかに、複数のコントロール・システムに同時に着目する先行研究はいくつも存在する。例えば、組織のコンテキスト要因が MCS の構成に与える影響を解明しようとする研究潮流がある (Gordon and Miller, 1976; Moores and Yuen, 2001; Bedford and Malmi, 2015)。しかし、先ほど引用した Chenhall (2007) や Fisher (1998) が必要性を指摘しているのは、そのような知見の蓄積ではない。彼らが、個別のコントロール・システムのみに着目していると実態を見誤る、あるいは間違った結論に至るおそれがあると指摘したのは、そのコントロール・システムが組織のコンテキスト要因だけではなく、別のコントロール・システムにも影響を受けている可能性があるからである。すなわち、彼らは、MCS の内部にコントロール・システムどうしの適合関係が存在する可能性を指摘しているのである。

上述のような問題意識から、MCS の構成要素が相互に関連しながら機能するという概念はコントロール・パッケージと呼ばれ、研究関心が高まっている (Malmi and Brown, 2005)。これは、MCS をパッケージとして分析することで、組織のコンテキスト要因との適合関係だけではなく、MCS 内部の適合関係も明らかにできるからである。そして、そのような知見は、MCS に関する実務に対しても重要なインプリケーションとなる。例えば、組織が新たなコントロール・システムを導入する際に、あらかじめその機能性を阻害する要因を排除する、あるいはその機能性を高める体制を整備する

ための有用な教示となる。

しかし、コントロール・パッケージに関する研究は、あまり進展しているとはいえない状況にある (Malmi and Brown, 2008; Otley, 2016)。特に、ケース・スタディによる記述は少しずつ蓄積されつつあるものの、サーベイ研究の数が乏しい (佐久間ほか, 2013)。そのため、一般性の高い知見の蓄積は、あまり進んでいないのが実情である。しかも、わずかに存在するサーベイ研究 (例えば, Widener (2007) など) の結果も抽象的な概念で提供される傾向にあり、MCS の内的整合性に関して実務に対するインプリケーションはほとんどないといっても過言ではない。

なお、本論文で言及している内的整合性という用語の定義は、原則として Grabner and Moers (2013) に依拠している<sup>4</sup>。すなわち、あるコントロール・システムと別のコントロール・システムが同時に採用される (あるいは重視される) とき、組織業績に対して正の影響を与えていれば、内的整合性がある (あるいは高い) ことを意味する。

これは、経済学における相互補完性や相互代替性とよく似た概念ではあるが、同義ではない。たしかに、あるコントロール・システムと別のコントロール・システムが同時に採用される (あるいは重視される) とき、組織業績に対して正の影響を与えていれば相互補完的であるといえよう。しかし、それらが同時に採用される (あるいは重視される) とき、組織業績に対して負の影響を与えていても、相互代替的であるという考え方は現実の MCS にはそぐわない。

例えば、単純化のために、予算管理の何らかの属性と報酬制度の何らかの属性を想定する。これらが、同時に強まるとき組織業績に対して負の影響を与えていても、予算管理が報酬制度を代替している、あるいは報酬制度が予算管理を代替しているとは考えにくい。なぜなら、予算管理や報酬制度にはそれぞれに固有の機能が存在するからである。その場合はむしろ、一方の属性を強める (弱める) なら他方の属性を弱める (強める) ことで、より内的整合性の高い MCS の設計になると理解する方が現実的である。

---

<sup>4</sup> Grabner and Moers (2013) については、第 2 章でレビューする。

## 1.2 研究目的

前節の問題意識に基づいて、本論文では次の 3 つの研究目的を設定する。

第 1 の研究目的は、MCS 研究の系譜をたどり、コントロール・パッケージという概念が浮上してきた経緯を明らかにすることである。実際の組織には、複数のコントロール・システムが同時に存在する。そして、このことは MCS の概念化当初から指摘されていた。しかし、MCS 概念は長らくの間狭い範囲に限定され、近年になってようやくコントロール・パッケージという概念に研究関心が向けられるようになった。そこで、「どのようにして MCS 研究の系譜にコントロール・パッケージという概念が浮上してきたのか？」というリサーチ・クエスチョン（以下、RQ と略称する）を設定する。

第 2 の研究目的は、MCS の内的整合性に関して具体的な知見を提供するサーベイ研究の妨げになっている要因を考察することである。同様の問題をテーマにした先行研究に佐久間ほか（2013）がある。彼らは、Simons（1995）のコントロール・レバーをフレームワークとした先行研究の検証を通じて、コントロール・システムの操作化およびコントロール・システム間の関係の操作化に関する困難性を指摘している。たしかに、こうした困難性は重要な問題である。しかし、それらは研究のメソドロジーに関する問題である。そこで本論文では、メソドロジー以外の論点にも着目し、「コントロール・パッケージについてのサーベイ研究を進展させるための課題、とりわけ MCS の内的整合性に関して具体的な知見を提供するサーベイ研究を行うために解決すべき課題は何か？」という RQ を設定する。

最後に第 3 の研究目的として、第 2 の研究目的で指摘したサーベイ研究を行う上での課題に対する解決策を提案して実施することで、MCS の内的整合性に関してより一般性が高く、より具体的な知見の提供を試みる。そして、このような研究によって、先ほどの Chenhall（2007）や Fisher（1998）の指摘の妥当性を経験的に検証する。したがって、本論文の最終的な研究目的は、「MCS 内部の適合関係に着目するサーベイ研究を実施することによって、組織業績の向上に寄与する新たな知見を提供できるのか？」という RQ を明らかにすることにある。

### 1.3 本論文の構成

前節で掲げた 3 つの研究目的を達成するため、本論文では、次に示す構成で研究を行う。

本章に続く第 2 章では、先行研究のレビューとその批判的検討を行うことによって、第 1 の研究目的および第 2 の研究目的で設定した各 RQ の解明を試みる。まず、伝統的 MCS 概念の定義を示した Anthony (1965) のフレームワークを議論の出発点とし、Anthony (1965) のフレームワークに対する批判を問題意識として MCS 概念の拡張を図った研究をレビューする。このレビューを通じて、MCS 研究の系譜にコントロール・パッケージという概念が浮上してきた経緯を明らかにする。次に、近年の拡張した MCS 概念に対応するフレームワークをレビューし、コントロール・パッケージに関する研究の方向性を議論する。そして、そのフレームワークの特徴や研究の方向性を批判的に検討し、より具体的な知見を提供できるサーベイ研究を行うために解決すべき課題を指摘する。

第 3 章および第 4 章では、本論文の最終的な研究目的の達成を図る。まず、第 3 章では、第 2 章で指摘したサーベイ研究を行う上での課題について本論文における対応方法を示した上で、MCS の内的整合性に関する仮説を設定する。そして、その仮説を検証するために実施した調査の概要について説明する。次に、第 4 章では、最初に本論文で採用する分析モデルを数式で提示する。そして、この分析モデルを第 3 章で説明した調査データに適用し、仮説の検証および検証結果の議論を行う。

最後に第 5 章では、研究結果を要約し、本論文の研究貢献と実務的インプリケーション、ならびに本論文の限界と MCS の内的整合性に関する今後の研究展望を述べる。

---

## 第 2 章 先行研究のレビュー

### 2.1 伝統的 MCS 概念の定着と批判

学術的な研究において、MCS を独立のトピックとして最初に議論したのは、おそらく Anthony (1965) であろう (伊丹, 1986; Merchant and Otley, 2007)。そこで本論文でも、Anthony (1965) を議論の出発点とする。そして、彼の提示したフレームワークに対するその後の批判が問題意識となつて、MCS 研究の進展を促したことを指摘する。

#### 2.1.1 Anthony (1965) のフレームワーク

組織のマネジメント・プロセスにおいて、計画とコントロールは不可欠の機能であり、その研究の源流は 20 世紀初頭にまでさかのぼることができる (Gigliani and Bedeian, 1974)。それにもかかわらず、20 世紀の中葉になつても実務で活用できるような計画とコントロールに関する原則が形成されるには至らなかった (Rowe, 1960)。むしろ、様々な論者が異なる文脈のなかで多様な定義を与えているという状況であつた<sup>5</sup>。

Anthony (1965) は、当時このように混沌としていた計画とコントロールのシステムの設計問題に対して、1 つのフレームワークを提供するために刊行されたものであることがその冒頭で述べられている。このフレームワークに関しては、過去わが国でも多くの文献で取りあげられ、解説や検討が行われているが (例えば、近藤 (1977, 1978), 門田 (1976a, 1976b, 1976c), 豊島 (1972, 1994), 横田 (2008) など)、本論文でも議論の出発点としてその概要を確認する。

Anthony (1965) のフレームワークは、その提示にあたって 2 つの前提が置かれている。第 1 に、公式的なシステムに着目すること。これは、非

---

<sup>5</sup> 当時の計画とコントロールに関する多種多様な議論については、Anthony (1965) の Appendix A. II. (pp.129-147) を参照されたい。

---

公式なシステムは立案されるものではないため、計画とコントロールのシステムの設計問題に関心を有する立場としては当然の前提といえる。第 2 に、対象を大きな人的組織に限定すること。これは、組織の性格（例えば、営利または非営利）を限定するものではないが、極めて小さな組織には大組織の通則が適用できないことも考えられるため、その範囲を限定するものである。

彼は、これらの前提を置いた上で、計画とコントロールのシステムに対して、「戦略的計画（strategic planning）」、「マネジメント・コントロール（management control）」、「オペレーショナル・コントロール（operational control）」という 3つのプロセスからなるフレームワークを提示した。それぞれの定義は次のとおりである。

#### 戦略的計画

組織の目標、これらの目標の変更、これらの目標達成のために用いられる資源、およびこれらの資源の取得・使用・処分に際して準拠すべき方針について、意思決定を行うプロセス。

#### マネジメント・コントロール

マネジャーが、組織の目標を達成するために、効果的かつ効率的に資源を取得して使用することを確実にするためのプロセス。

#### オペレーショナル・コントロール

特定の課業が、効果的かつ効率的に実行されることを確実にするプロセス。

これらの定義は、現実の活動に着目して階層的な分類を行っている点に特徴がある。たしかに、計画とコントロールは、概念としては独立して定義できるが、現実には一連の活動として実施される。これを Anthony（1965）は、予算管理を例にあげて説明している。すなわち、コントロールの基礎として用いられる予算管理のサイクルはその編成と承認から始まるが、予算の編成や承認は明らかに計画活動である。そこで彼は、各プロセスのなかに計画とコントロールを内包する階層的なフレームワークを構築したのである。

図表 2.1 各プロセスにおける活動の例

戦略的計画	マネジメント コントロール	オペレーショナル コントロール
<ul style="list-style-type: none"> <li>・会社目的の選択</li> <li>・組織の計画</li> <li>・人事方針の設定</li> <li>・財務方針の設定</li> <li>・マーケティング方針の設定</li> <li>・研究方針の設定</li> <li>・新たな製品ラインの選択</li> <li>・新たな部門の取得</li> <li>・非経常的な資本的支出の決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予算の編成</li> <li>・要員の計画</li> <li>・人事制度の策定</li> <li>・運転資本の計画</li> <li>・広告計画の策定</li> <li>・研究計画の決定</li> <li>・製品改善の選択</li> <li>・工場再配置の決定</li> <li>・経常的な資本的支出の決定</li> <li>・オペレーショナル・コントロールに対する決定規則の策定</li> <li>・経営業績の測定, 評価および改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・雇用のコントロール</li> <li>・人事方針の実施</li> <li>・信用供与のコントロール</li> <li>・広告配分のコントロール</li> <li>・生産スケジュールの作成</li> <li>・在庫の管理</li> <li>・従業員の能率の測定, 評価および改善</li> </ul>

出所：Anthony (1965, p.19)

各プロセスにおける具体的な活動例としては、図表 2.1 のような項目があげられている。ここに示されているように、戦略的計画に含まれる項目はほとんどが計画活動であり、オペレーショナル・コントロールに列挙された項目はほとんどがコントロール活動である。これらに対して、マネジメント・コントロールには計画活動とコントロール活動が混在している。ただし、戦略的計画における計画活動が組織の目標や方針の決定であることから不規則的に実施されるのに対して、マネジメント・コントロールにおける計画活動は戦略的計画によって決定された目標や方針にしたがって規則的かつ体系的に行われるという点で相違している。一方、マネジメント・コントロールに含まれるコントロール活動が主にマネジャーを対象としているのに対して、オペレーショナル・コントロールに含まれるコントロール活動は課業 (task) を対象としている点で異なっている<sup>6</sup>。

このようにして MCS は、その他のプロセスから独立した概念として分離されるに至った。ここでは、その概念をさらに明確にするため、Anthony (1965) で述べられているマネジメント・コントロールの具体的な特徴を

<sup>6</sup> Anthony (1965) の改訂版である Anthony (1988) では、オペレーショナル・コントロールはタスク・コントロール (task control) に修正され、課業を対象とすることがより明確にされている。

要約しておく。第 1 に、マネジメント・コントロールは、トップ・マネジメントやマネジャーが下位のマネジャーに対して影響を与えるプロセスであり、その目的はマネジャーの目標を組織の目標に合致させること（goal congruence）にある。これは、マネジメント・コントロールの中心的な機能が動機づけにあることを示すと同時に、そのプロセスを通じて戦略的計画での決定が実行に移されるということの意味する。第 2 に、そのプロセスは組織の業務全体を取り囲むものである。なぜなら、マネジャーには業務全体のバランスをとることが求められるからである。したがって、MCS はトータル・システムである必要がある。また、そのプロセスはリズムカルに循環する傾向がある。すなわち、それは一定の様式とタイム・テーブルにしたがって繰り返されるプロセスである。第 3 に、MCS には「その基礎に財務機構がある。すなわち、計画と結果とは貨幣単位で表現される」（p.41）。なぜなら、組織における断片的な情報を組合せ、比較することを可能にする公分母（denominator）は財務情報だからである。これは、MCS における基本的な役割を管理会計システムが担うということの意味している<sup>7</sup>。

### 2.1.2 Anthony（1965）の貢献と限界

既述したように、Anthony（1965）は計画とコントロールのシステムについて、そのプロセスに着目した階層的分類によるフレームワークを提示した。そして、MCS 概念に明確な定義を与えたのである。こうして MCS 研究は、組織における目標設定や戦略策定プロセスの問題から独立し、また、特定の産業に見られる多様で特殊なコントロール実践の問題を考慮する必要性を回避できることとなった。その結果、MCS 研究を不要な複雑性から解放したことが Anthony（1965）の功績といえる（Otley, 1994）。

しかし、このフレームワークにおけるマネジメント・コントロールの定義は深刻な問題を内包していることが、その後の研究で指摘されている。第 1 に、MCS を戦略から分離したことで、それらの関係についての論点が捨象

---

<sup>7</sup> 実際、Anthony（1965）では、財務会計のプロセスとマネジメント・コントロールのプロセスとの区別を説明する際、マネジメント・コントロールに代えて管理会計を財務会計と対比することで、それらの相違を明らかにしようとしている。

されてしまった (Langfield-Smith, 2007)。第 2 に、組織の上位階層のみに着目したため、オペレーショナル・コントロール・レベルにおける多様なコントロール実践を考慮の外に追いやってしまった (Otley, 1999)。これらの帰結として、第 3 に、MCS 概念は狭い範囲に限定され、その後の研究において会計によるコントロールが伝統的 MCS 概念として定着してしまった (Machin and Lowe, 1983; Otley, 1994)。第 4 に、組織を取り巻く外部環境の影響を考慮していない (Lowe and Puxty, 1989)。

これらの批判が指摘したことは、たしかに Anthony (1965) のフレームワークに起因する問題かもしれない。しかし、これらの批判が問題意識となって、さらに MCS 研究の進展を促したとも解釈できる。例えば第 1 の批判は、戦略と MCS との適合関係 (Govindarajan and Gupta, 1985; Simons, 1987a) や創発型戦略 (Mintzberg, 1978) における MCS の役割に関する研究 (Simons, 1987b, 1990, 1991, 1994, 1995) につながった。第 2 の批判に対しては、組織のより下位の階層におけるエンパワメントに着目した研究がある (Johnson, 1992)。第 3 の批判からは、会計に限定されない幅広いコントロール手段を対象とする研究が展開された (Flamholtz, 1983; Macintosh and Daft, 1987; Merchant, 1985)。第 4 の批判に関しては、コンティンジェンシー理論に依拠した広範なコンテキスト要因と MCS の関係についての研究が行われた (Chenhall, 2007)。

## 2.2 MCS 概念の拡張に関する先行研究

Anthony (1965) のフレームワークに対する批判を問題意識とした研究は、次の 2 つの方向に MCS 概念を拡張させるものとして整理できる。1 つ目の方向は、Anthony (1965) のフレームワークのなかで中央の階層に位置づけられた MCS 概念を垂直的に拡張するものである。すなわち、研究の対象範囲をその上位階層の戦略的計画や下位階層のオペレーショナル・コントロールに広げるものである。これには、前節で述べた第 1 の批判や第 2 の批判を問題意識とした研究が含まれる。そして、2 つ目の方向は、着目するコントロール手段の多様化という意味で、水平方向の拡張である。

Anthony (1965) のフレームワークに対する第 3 の批判は、MCS の定義が狭い範囲に限定され、その後の研究において会計によるコントロールが伝統的 MCS 概念として定着してしまったというものであった。このような問題意識から、非会計的なものも含む多様なコントロール手段が研究の対象に含まれることとなった。なお、第 4 の批判については、これら両方向への拡張を図った研究の多くがコンティンジェンシー理論に依拠したアプローチを採用していることに反映されている。

本節では、ここで指摘した MCS 概念を拡張させる 2 つの方向性に基づいて、その代表的な研究のレビューを行い、それらが明らかにしてきた発見事実を整理する。そして、それら研究の発見事実が、コントロール・パッケージという概念を創起させるに至った経緯を明らかにする。

### 2.2.1 垂直的拡張

MCS 研究が垂直的拡張をなした背景には、戦略論の領域におけるコンティンジェンシー理論に依拠した研究成果があった。このことは、後段でレビューする MCS 研究をはじめとして、それらの多くがそのような戦略論の先行研究に基づいた分析モデルを構築していることから推察できる。そこで、事前にそのような戦略論の領域における先行研究に言及しておく。

Miles and Snow (1978) は、企業の戦略を製品開発や市場開拓の頻度といった特徴から、絶えず新しい機会を求める「探索型 (prospector)」, 既存の製品・市場での優位性を追求する「防衛型 (defender)」, 前 2 者の特徴をあわせ持つ「分析型 (analyzer)」, 明確な戦略を欠いた「受身型 (reactor)」の 4 つに分類した。そして、探索型や防衛型の戦略では、それぞれに適合する組織構造や計画とコントロールのシステムが異なることを指摘している。

また、Miller and Friesen (1982) は、製品イノベーションおよびリスク選好の程度から企業を「保守型 (conservative)」と「企業家型 (entrepreneurial)」という 2 つの戦略タイプに分類し、それぞれのタイプの企業においては MCS の役割に違いがあることを示した。すなわち、保守型の企業においては、MCS によって市場における自社製品の競争優位性

の低下を把握し、製品イノベーションを促す役割を果たしていた。これに対して企業家型の企業では、MCS が過剰な製品イノベーションによる効率性の低下を警告する役割を担っていた。

このような研究成果に基づいて、MCS の領域でも戦略と MCS の関係に着目した研究が行われるようになった。例えば Govindarajan and Gupta (1985) は、戦略論に関する先行研究から多角化企業の事業部門に課せられる戦略ミッションにはトレードオフとなる 2 つの目標が存在することを指摘した。その両極の一方はマーケット・シェア拡大などの長期的観点に立った「ビルド (build)」と呼ばれるタイプであり、他方の極は短期的な利益やキャッシュ・フローの最大化を目指す「ハーベスト (harvest)」と呼ばれるタイプである。Govindarajan and Gupta (1985) は、これらのタイプのうちビルドが戦略ミッションとして課せられた場合は長期的かつ主観的な業績評価基準をマネジャーの報酬決定に使用することが事業部門の業績に対して有効であり、ハーベストの場合は反対にそのような報酬決定がむしろ逆効果となることを示した。

また、Simons (1987a) の研究では、先ほどの Miles and Snow (1978) が示した戦略タイプに基づいて、探索型企业と防衛型企业では会計システムの属性にどのような違いがあるのかについての検証が行われている。その結果、好業績の探索型企业は、予測データを重視していること、厳しい予算目標を設定してアウトプットを注意深く監視していることが明らかとなった。また、探索型企业ではコスト・コントロールは重視されていなかった。これらに加えて、大規模な探索型企业では、頻繁な報告や必要に応じた MCS の修正が強調されることが示された。一方、防衛型の（特に大規模な）企業では MCS の使用は探索型企业ほど強調されていなかった。これらの企業では、むしろ厳しい予算目標の設定やアウトプットの監視と企業業績との間には負の相関が見られた。さらに、防衛型企业では予算目標の達成度による報酬制度が強調され、MCS の変更はあまり行われたい傾向にあった。

これらの研究が提示したものは、①採用される戦略によって MCS の使用形態が異なり、②戦略と MCS の適合関係が業績に影響を及ぼす可能性があることや、③いずれの戦略でも MCS が組織内部で重要な役割を担っている

ということの経験的証拠であった。これらのうち、①や②は、Anthony (1965) のフレームワークで捨象された問題を照射したという意味で、重要な発見事実であったといえよう。だが③については、戦略の実行プロセスにおける MCS の重要性を改めて支持する一方で、新たな問題を提起した。その問題とは、伝統的なコンティンジェンシー理論との矛盾である。すなわち、例えば Burns and Stalker (1961) が示したような、不確実な環境においては柔軟で有機的な組織が求められ、そのような組織ではコントロールというプロセスは重要性を失うという命題と結論が相違しているのである (Simons, 1987b)。

Simons (1987b) は、上記のような結論の矛盾を解決するため、不確実な環境下にある組織の MCS に関する生の知識 (firsthand knowledge) を求めて、Johnson & Johnson のマネジャーを対象としたフィールド・スタディを実施した。その結果、組織には 2 つのタイプのコントロールが存在することを見いだした。すなわち、「プログラムド・コントロール (programmed control)」と「インタラクティブ・コントロール (interactive control)」である。

プログラムド・コントロールとは、「部下が、あらかじめ決められたプロセスを確立し、維持しているかどうかはマネジャーの主たる注意が向けられるコントロール」(p.345) であり、これは Anthony (1965) の定義によるマネジメント・コントロールと同様のタイプといえる。これに対して、インタラクティブ・コントロールは、「部下の意思決定行動に対して監視や介入を行うために、マネジャーが計画とコントロールのプロセスを活発に使用する」(p.345) タイプのコントロールである。Simons (1987b) は、組織がこれら 2 つのタイプのコントロールを使い分けていることを示した。

このような発見を受けて、Simons (1990) では、それら 2 つのタイプのコントロールがどのように使い分けられているのかの解明が試みられた。その結果、組織が採用する戦略タイプによって特定される「戦略の不確実性 (strategic uncertainties)」について、その情報をマネジャーが入手しようとする場合にインタラクティブ・コントロールが使用されることが明らかとなった。さらに Simons (1990) は、そのようなマネジャーの行動によっ

て、戦略の不確実性についての組織学習が促進されると指摘している。これらは、伝統的なコンティンジェンシー理論では解明されていない MCS の役割に関する発見事実であった。

ここまで見てきた研究は、MCS を戦略との関係において議論したものであった。一方、組織のより下位の階層に着目した研究に Johnson (1992) がある。彼は、オペレーショナル・コントロールにおける会計数値の使用が「リモート・コントロール型経営 (management by remote control)」を助長し、顧客の要望に対して臨機応変な対応を行うといった本来的な競争力を高める目的意識を企業から喪失させたと指摘する。その結果、1980 年代から 1990 年代にかけての米国における製造業の深刻な不振がもたらされたと述べている。そして、このような不振を脱却し、長期的な競争力を獲得するために鍵となる概念として、現場の従業員が自ら学習して行動することを促すためのエンパワメントの必要性を主張したのである。Johnson (1992) のこのような主張の背景には、財務情報に過度に依存した管理会計システムの有用性の喪失 (Johnson and Kaplan, 1987) の問題があった。

### 2.2.2 水平的拡張

Anthony (1965) のフレームワークは、既述したように MCS 概念に明確な定義を与える一方で、その後の研究において会計によるコントロールが伝統的 MCS 概念として定着するという副作用をもたらした。しかし、現実の組織には会計以外のコントロール手段も存在する。例えば Ouchi (1979) は、「行動 (behavior)」、「結果 (output)」、「クラン (clan)」という 3 つのタイプのコントロール手段を識別している。

これらのうち、行動のコントロールは、例えば工場労働者に作業ルールを規定して順守させるような、直接的なコントロールである。また、結果によるコントロールは、目標を設定して業績を評価するタイプのコントロールであり、会計によるコントロールはここに含まれる。そして、クラン・コントロールは、組織成員に共有される価値観や信条に基づいたコントロールである。Ouchi (1979) は、これらのコントロール手段が、①行動から結果への変換プロセスに関する知識 (すなわち、望ましい行動を完全に規定できるか

図表 2.2 コントロール手段の選択

		変換プロセスに関する知識	
		完全	不完全
結果の測定可能性	高	行動のコントロール または 結果によるコントロール	結果によるコントロール
	低	行動のコントロール	クラン・コントロール

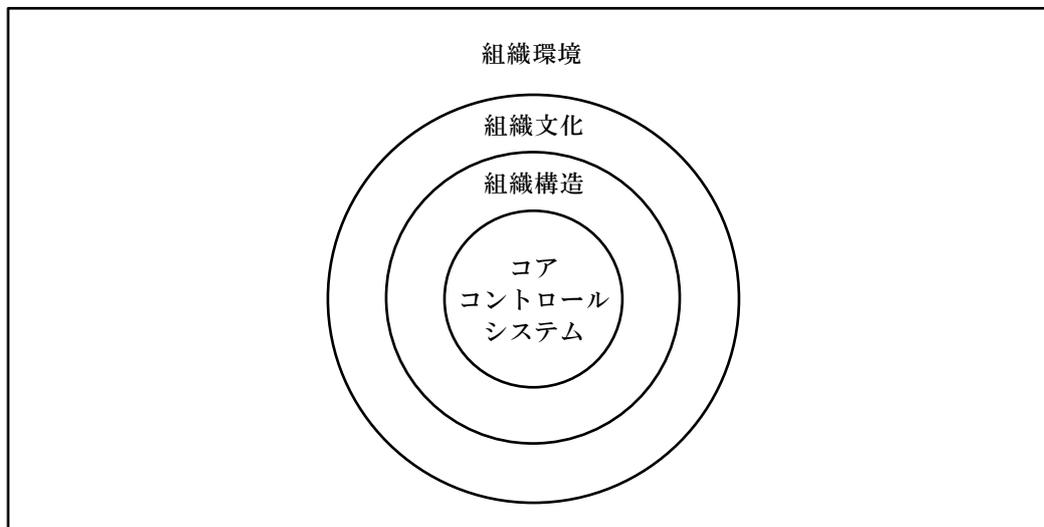
出所：Ouchi（1979, p.843）

どうか），②結果の測定可能性（すなわち，行動の結果としての業績を測定できる程度）という 2 つの条件に基づいて，図表 2.2 のように選択的に使用されると主張した。

このように Ouchi（1979）は，会計によるコントロールを含め，現実の組織には幅広いコントロール手段が選択肢として存在することを示した。なかでも，クラン・コントロールの存在を指摘したことが特徴的であった。ただし，Ouchi（1979）は効率的に組織成員の共同を促すことができるようなコントロール手段の活用バランスを解明することが重要であると主張している点にも注意が必要である。この点については，Otley（1980）がより踏み込んだ指摘を行っている。すなわち，「様々な目的のために多様なコントロール・メカニズムが同時に使用される。そのため，どれか 1 つのコントロール・メカニズムの影響を分離することは困難である」（p.423）。したがって，彼は「それらは，パッケージとして機能するものであり，あわせて分析を行う必要がある」（p.422）と主張したのである。

上記のような主張を背景に，Ouchi（1979）によってクランと表現された組織文化も含め，より広い観点から組織の MCS を分析した研究として，Flamholtz（1983）をあげることができる。彼が提案したフレームワークは，図表 2.3 に示すように複数の同心円を用いて表現されている。その中心に位置するコア・コントロール・システムには，さらに「計画（planning）」，「実行（operations）」，「業績測定（measurement）」，「業績評価および報酬（evaluation-reward）」といったサブ・システムが含まれる。こ

図表 2.3 Flamholtz (1983) の分析フレームワーク



出所：Flamholtz (1983, p.155)

れらを組織構造や組織文化が取り囲むように影響を与えているという構図が、Flamholtz (1983) の提案したフレームワークである。

彼は、このようなフレームワークに基づいて調査を行った結果、組織文化や組織構造が予算や会計システムの使われ方に多大な影響を与えていることを確認した。なかでも組織文化は、それ以外の構成要素を規定する基本的な要因となっていた。この結果から Flamholtz (1983) は、「予算や会計システムは、それら単体ではコントロール・システムということはできず、組織をコントロールするために綿密に設計されたトータル・システムの一部と見なすべきである」(p.168)と結論づけている。

また、会計以外のコントロール手段として、行動のコントロールに言及した研究に Merchant (1985) がある。彼は、組織のコントロールに関する研究の初期には様々なタイプのコントロール手段が議論されていたこと<sup>8</sup>を指摘した上で、権限委譲されたマネジャーの意思決定に影響を与えるコントロール手段について調査を行った。調査対象に含められたコントロール手段は、「利益目標」、「支出目標（支出する金額の制限）」、「要員目標（使用す

<sup>8</sup> そのような研究の系譜については、Gigliani and Bedeian (1974) によるレビューを参照されたい。

る従業員数の制限)」、「手続によるコントロール(上司による承認の要求)」、「上司とのミーティング(上司からの直接的な指示)」である。

その調査結果によると、これらコントロール手段のなかでは、利益目標がマネジャーの意思決定に対して最も強い影響を与えていた。ただし、それ以外のコントロール手段も重要な影響を与えており、それらの間には正の相関関係が認められた。この結果は、マネジャーの意思決定をより望ましい方向へ導くために、利益目標だけではなく、それを補完するようにその他のコントロール手段が使用されるということを示唆するものであった。

Flamholtz (1983) や Merchant (1985) が提示した発見事実は、会計によるコントロールは MCS を構成する要素の 1 つであり、非会計的なコントロールとあわせて使用されるということであった。このような考え方を前提に置くと、次なるテーマとして、組織の特徴によって重視されるコントロール・システムはいかに異なるのかという疑問が浮上する。

このテーマを探求した研究が Macintosh and Daft (1987) である。彼らは、組織の特徴として Thompson (1967) が示した部門間の相互依存性に着目した。すなわち、企業の部門間の相互依存性を(低いものから順に)「集団共有的 (pooled)」、「連続的 (sequential)」、「互酬的 (reciprocal)」という 3 つのタイプ (Thompson, 1967, pp.54-55) への適合度によって測定し、それぞれのタイプへの適合度と、「予算 (operating budget)」、「業績統計レポート (statistical reports)」、「標準業務手続 (standard operating procedures and policies)」という 3 つのコントロール手段の活用度との関係について検証を行った。

その結果、標準業務手続は相互依存性が低い場合に重要なコントロール手段となっていた。一方、予算と業績統計レポートは、中程度の相互依存性が存在する場合に最もよく使用されることが示された。また、相互依存性が高い場合には 3 つのコントロール手段とも役割が縮小することが確認された。ただし、相互依存性が高い場合において、業績統計レポートの業績監視機能は役割が縮小するものの、計画や目標の設定、部門間の調整といった機能に限っては、むしろ役割が拡張することを示唆する結果を示していた。

なお、MCS 概念の水平的拡張に関する上述の研究において、会計による

コントロールと呼んでいるものが、財務情報に基づいたコントロールを暗黙的に指し示していることには注意が必要である。Johnson and Kaplan (1987) は、このような財務情報に過度に依存した管理会計システムの弊害を指摘し、非財務情報の重要性を主張した。この主張の後、Kaplan and Norton (1996) が財務情報および非財務情報の両方を活用するバランス・スコアカードを提唱したことが知られている(安酸ほか, 2010)。たしかに、それまであまり考慮されてこなかった非財務情報を業績指標として管理会計システムに組み入れることは、新たなコントロール・システムの導入と見なすこともできる。しかし、これは管理会計システム内部の問題であるため、Flamholtz (1983) のフレームワーク(図表 2.3)を用いて解釈するならば、コア・コントロール・システムの有用性の向上を目指すものと見なすのが適切である。

ここまで見てきたように、MCS 概念の水平的拡張を図った研究が明らかにしてきたことは、①会計によるコントロールは非会計的なコントロールとともに MCS を構成する要素の 1 つであること、②それらのコントロール・システムは相互に関連しながらパッケージとして機能していること、③組織の特徴によって MCS の構成にも相違が存在することであった。このような発見事実は、先ほどの Ouchi (1979) や Otley (1980) による指摘の妥当性を経験的に検証したといえる。

このようにして、MCS 概念の水平的拡張を図った 1980 年代までの研究は、組織における個々のコントロール・システムは単独で機能しているのではなく、相互に関連しながらパッケージとして機能しているという事実を明らかにしてきた。このことは、MCS 研究にまた新たな課題をもたらした。なぜなら、実際、企業のなかでは複数のコントロール手段が併用されていることが通例であり、これらの間の関係を見逃して個別のコントロール・システムのみに着目した研究を続けていては、誤った結論が導かれてしまうおそれがあるからである(Fisher, 1998; Chenhall, 2007)。

以上が、第 1 の研究目的で設定した RQ に対する本論文としての解、すなわち、MCS 研究の系譜にコントロール・パッケージという概念が浮上してきた経緯である。

## 2.3 近年の MCS 概念のフレームワーク

1980年代までの MCS 研究は、MCS 概念の拡張を図るとともに、MCS の構成要素が相互に関連しながらパッケージとして機能していることを明らかにしてきた。1990年代に入ると、それまでの研究の系譜のなかで MCS 概念の拡張を担ってきた主要な研究者といえる R. Simons や K. A. Merchant が、1980年代における彼らの研究の総括的な書籍を刊行している (Simons, 1995; Merchant, 1998)。さらに近年は、MCS をパッケージと見なして分析する研究の関心が高まっており、例えば 2008年には Management Accounting Research 誌がその特集号 (Volume 19, Issue 4) を発行している。Malmi and Brown (2008) は、その特集号に収録された論文の 1つであり、より広範な MCS のフレームワークを提案している。

こうしたフレームワークは、前節でレビューした先行研究に代表される MCS 概念の拡張を図った研究の発見事実に基づいて、MCS 概念を改めて体系化する内容となっている。したがって、そこに含まれるコントロール・システムは Anthony (1965) のそれと比較すると格段に多様化している。本節では、それらのフレームワークをレビューすることによって、拡張した MCS 概念がどのように体系化されているのかを示した上で、MCS の構成要素が相互に関連しながらパッケージとして機能することについて、いかなる教示がなされているのかを確認する。

### 2.3.1 Simons (1995) のフレームワーク

Simons (1995) は、MCS を「マネジャーが組織活動の様式を維持または変化させるために使用する情報ベースの公式的な手順や手続である」(p.5) と定義する。そして、「コントロールに関する新たな包括的理論を提供する」(p.1) ために、情報ベースの公式的なシステムとして、次の 4つを提示している。すなわち、「信条システム (beliefs systems)」、「境界システム (boundary systems)」、「診断的コントロール・システム (diagnostic control systems)」、「インタラクティブ・コントロール・システム (interactive control systems)」である。

---

Simons (1995) は、これらのシステムを戦略の実現のためにマネジャーが使用する「コントロール・レバー」と名づけた。それぞれの概要は次のとおりである。

### 信条システム

信条システムとは、「組織に対して基礎となる価値観、目的、方向性を与えるために、上級マネジャーが公式的に伝達して体系的に強化する一連の明確な組織についての定義」(p.34)である。その目的は、組織の核心的な価値観(core values)を組織成員に伝達することにある。それによって組織成員は、機会探索や価値創造に向けて正しい方向に動機づけられる。しかし、信条システムには曖昧な側面があるため、業績評価システムと結びつけるようなことはできない。

### 境界システム

信条システムは組織成員の行動を鼓舞するが、リスクの高い行動に対しては一定の制約も必要である。この制約を設けるものが境界システムであり、「組織成員に対して許容される活動領域を明示する」(p.39)という役割を果たす。このように境界システムの目的は組織成員の行動を抑制してリスクを回避することにある一方、許容される活動領域が明示されることによって組織成員に自律性が与えられ、権限委譲が可能となる。

### 診断的コントロール・システム

診断的コントロール・システムは、「組織の成果を監視して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、マネジャーが使用する公式的な情報システム」(p.59)である。その目的は、組織の戦略を成功に導く上で決定的な重要業績指標を監視することにある。このシステムによって組織成員は結果に責任を負う一方、目標を達成する方法に関しては自律性が確保される。伝統的な会計によるコントロールの概念は、この診断的コントロール・システムに含まれる。

### インタラクティブ・コントロール・システム

診断的コントロール・システムは戦略実現のための強力なツールであるが、大きな環境変化に対応するのには向いていない。そこで、インタラクティブ・コントロール・システムが使用される。これは、「部下の意思決定行動に規則的かつ直接的に関与するために、マネジャーが使用する公式的な情報システム」(p.95)である。このシステムを使用してマネジャーは戦略の不確実性に注意を払い、場合によっては戦略の立て直しを行う。また、このプロセスを通じて戦略の不確実性についての組織学習が促進される。

Simons (1995) は、これらのコントロール・レバー間には「動的な緊張関係 (dynamic tension)」が存在するという。すなわち、信条システムとインタラクティブ・コントロール・システムが機会の探索や戦略の創発を促進するのに対し、境界システムと診断的コントロール・システムは制約と秩序をもたらすと主張する。したがって、「4つのコントロール・レバーは、単独で使用される場合に力を発揮するのではなく、一緒に使用されて相互に補完する場合に力を発揮するのである」(p.153)と述べている。

上述のように、Simons (1995) が教示する MCS の体系は、多様な MCS の構成要素を 4 つのコントロール・レバーという抽象化された概念で分類することによって、彼のいう「コントロールに関する新たな包括的理論」(p.1) を提供しているといえよう。また、それらのコントロール・レバー間に存在する緊張関係を強調している点も Simons (1995) のフレームワークの特徴である。

### 2.3.2 Merchant (1998) のフレームワーク

Merchant (1998) は、MCS を「組織の戦略や計画が確実に実行されるように、場合によってはそれらが修正されるために、マネジャーが実行する全てのものを含む」(p.xi) と定義する。そして、コントロール対象となる事象 (object of control) に基づいて、コントロール手段を次の 4 つに分類している。すなわち、「行動のコントロール (action controls)」, 「結果に基づくコントロール (results controls)」, 「人事によるコントロール

---

（personnel controls）」，「文化によるコントロール（cultural controls）」である。それぞれの分類の概要は次のとおりである。

#### 行動のコントロール

行動のコントロールは、行動そのものに焦点を合わせているため、最も直接的なコントロール手段である。行動のコントロールは、さらに 4 つの形態に分類されている。すなわち、望ましくない行動の制限、事前の行動計画の吟味、行動に対する責任の負荷、（用いられるケースは少ないが）バックアップ要員の確保である。

#### 結果に基づくコントロール

結果に基づくコントロールは、結果に対して報酬を与えるタイプのコントロールで、組織の様々な階層で一般的によく使用される。結果に基づくコントロールは、行動に対して明確に焦点を合わせていないため、間接的なコントロール手段といえる。この間接性は、分権化された自律的な組織をコントロールする場合に都合がよい。

#### 人事によるコントロール

人事によるコントロールは、従業員が自分自身をコントロールするという性質に立脚している。この人事によるコントロールは、従業員に対して、自分に期待されていることを理解させたり、業務を確実に達成する能力や資源を身につけさせたり、自己モニタリングを促したりといった役割を果たすことができる。

#### 文化によるコントロール

組織に共有された規範や価値観を逸脱する者に対する周りからのプレッシャーはとても強い。そこで、この文化によるコントロールは、相互モニタリングを促すように設計される。文化によるコントロールは、組織成員間の感情的な結びつきが強い場合に最も効果を発揮する。そのような場合、強い組織文化は従業員が精力的かつ協調的に働く要因となる。

---

Merchant (1998) は、これらのコントロール手段が有効に機能する状況はそれぞれ異なり、使い方を誤れば組織にとって有害な副作用を招くおそれもあると説明している。したがって、それぞれの（もしくは複数の）コントロール手段の選択は、組織のコンテキスト要因に合わせて行う必要がある。また、通常の組織では行動のコントロールと結果に基づくコントロールが主要なコントロール手段となるが、多くの場合は人事や文化によるコントロールが補完的に使用されると述べている。

Merchant (1998) の提示したフレームワークは、既述したようにコントロール対象となる事象に基づいて MCS の構成要素が分類されている。そのため、コントロール・レバーという抽象化された概念を用いて MCS の構成要素を分類した Simons (1995) と比較すると、より具体的な概念で分類している点が Merchant (1998) の特徴であるといえる。

### 2.3.3 Malmi and Brown (2008) のフレームワーク

Malmi and Brown (2008) は、「MCS がパッケージとして機能するという考え方は 30 年以上前からあり、このような現象に関する研究の必要性がこれまでから指摘されているにもかかわらず、十分な研究が行われていない」(p.287) ことを問題視し、この問題を解決するためには MCS に対して明確な定義を与え、分析対象とするコントロール・パッケージに何を含めるべきかを特定することが課題となっていると指摘した。そこで彼らは、過去約 40 年間の MCS に関する先行研究を分析し、それらを総合して MCS の構成要素の類型化を図った。

Malmi and Brown (2008) は、そのような理論的研究の結果、「MCS とは、部下が組織の目標や戦略と合致した行動や意思決定を確実に行うようにするために、マネジャーが使用する全ての装置やシステムを含むもの」(p.290) と定義した上で、図表 2.4 に示したコントロール・パッケージのフレームワークを提示している。

図表 2.4 Malmi and Brown (2008) のフレームワーク

文化によるコントロール						
クラン		価値観			シンボル	
計画		サイバネティック・コントロール				報酬・給与
長期的 経営計画	短期的 行動計画	予算	財務指標 による 業績測定 システム	非財務指 標による 業績測定 システム	両方の指 標による 業績測定 システム	
管理的コントロール						
ガバナンス構造		組織構造			方針・手続	

出所：Malmi and Brown (2008, p.291)

このフレームワークでは、MCS が、「計画 (planning)」、「サイバネティック・コントロール (cybernetic controls)」、「報酬・給与 (reward and compensation)」、「管理的コントロール (administrative controls)」、「文化によるコントロール (cultural controls)」の 5 つに大きく分類されている。以下では、これらの概要を確認する。

### 計画

計画の機能としては、組織の目標を設定することや、その目標についての達成基準の提示、組織成員に期待される努力や行動の水準の明確化がある。さらに、関与する集団や個人の間での調整といった機能もある。計画には、通例 1 年以内の期間を目途に作成される行動計画と、中長期的な戦略的目標や行動に関する計画がある。

### サイバネティック・コントロール

サイバネティック・コントロールは、業績基準の設定、業績測定、業績評価、ならびに実績の業績基準からの乖離に関する情報のフィードバック、その乖離の修正といったプロセスを実行するシステムである。サイバネティック・コントロールには、予算、財務指標、非財務指標、財務・非財務の複合指標 (例えば、バランスト・スコアカードなど) が含まれる。

## 報酬・給与

報酬・給与は、個人や組織のモチベーションの向上を通じて業績の向上に影響するというのが通例の考え方である。報酬・給与は、サイバネティック・コントロールに包含されるという考え方もあるが、グループ報酬のように文化によるコントロールを促進する目的で使用される場合もあるため、独立の分類とされている。

## 管理的コントロール

管理的コントロールは3つの要素で構成されている。1つ目は組織構造である。組織構造の設計は、組織の機能を特定し、従業員の行動に影響を与える。2つ目はガバナンス構造である。これには、公式の会議体の構成や権限と責任の体系が含まれる。3つ目は方針・手続である。これは、Macintosh and Daft (1987)における「標準業務手続」や、Merchant (1998)が「行動のコントロール」と呼んだコントロール手段と類似の概念である。

## 文化によるコントロール

文化は組織のコンテクスト要因として存在しているため、マネジャーの手に負えるものではないという考え方もある。しかし、組織成員の行動を規定するために使用される場合には、文化はやはりコントロール手段と見なすべきである。これに該当するものとして、信条システム (Simons, 1995) によって伝達される価値観、例えばオープン・オフィスやユニフォームなどによって表現されるシンボル (Schein, 1997)、特定の集団内での社会化プロセスを経て共有されるクラン (Ouchi, 1979) という3つの要素があげられている。

既述したように、Malmi and Brown (2008) のフレームワークは、過去約40年間のMCSに関する先行研究を分析し、総合することによって開発されたものである。したがって、具体的な概念でMCSの構成要素を分類している点はMerchant (1998)と共通しているが、Merchant (1998)よりもさらに具体的で多様なコントロール手段が含まれている点が特徴的である。

しかし、Simons (1995) や Merchant (1998) のフレームワークが既に経験的な検証を経たものであるのに対し、Malmi and Brown (2008) のフレームワークは、そのような検証を経ているとはいえない。なぜなら、Simons (1995) や Merchant (1998) のフレームワークが（自ら過去に行った）一連の実証研究の結果に基づいて導出されているのに対し、Malmi and Brown (2008) のフレームワークは個別に行われた先行研究の知見を総合したものだからである。そのため、MCS の構成要素が相互に関連しながらパッケージとして機能するとは述べているものの、どのような関連があるのかについての具体的な教示はなされていない。

## 2.4 研究の進展に向けた論点

前節でレビューした Malmi and Brown (2008) は、MCS の構成要素が相互に関連しながらパッケージとして機能するという現象について、主要な研究の方向性として 2 つのテーマがあると指摘している。本節では、これら 2 つのテーマをレビューした上で、研究のパースペクティブおよび研究のメソドロジーという観点から研究を進める上で既に指摘されている問題を確認する。

### 2.4.1 研究の方向性

Malmi and Brown (2008) が指摘した研究の方向性の 1 つ目は、実際の組織で採用されている MCS の構成 (configuration) を検証することである。例えば、ある特定の状況にある組織には、系統的に採用されるコントロール・システムの組合せが存在するのだろうか？—この研究テーマは、実際の組織において、どのようなコントロール手段が使用され、その要因は何かを問うものである。この方向性を本論文では、コンフィグレーション・アプローチと呼ぶこととする。

研究の方向性の 2 つ目は、実際の組織に見られる MCS の構成要素間の適合関係を検証することである。例えば、あるコントロール・システムの有効性は、その他のコントロール・システムに依存しているのだろうか？—この

---

研究テーマは、MCS の構成要素間の関連性に着目し、それらの整合性を問うものである。この方向性を本論文では、システム・アプローチと呼ぶこととする<sup>9</sup>。

コンフィグレーション・アプローチによる先行研究として、例えば Moores and Yuen (2001) は、組織のライフサイクルと管理会計システムの関係を検証している。具体的には、企業を誕生期 (birth) , 成長期 (growth) , 成熟期 (mature) , 再生期 (revival) , 衰退期 (decline) という 5 つのステージに分類し、それぞれのステージに属する企業について、管理会計システムの公式性 (formality) や使用される管理会計ツール (management accounting tools) の特徴を分析した<sup>10</sup>。その結果、管理会計システムの公式性は成長期に最も高まることが示された。そして、成長期においてはそれ以外のステージよりも広範な管理会計ツールが用いられていることが明らかとなった。

システム・アプローチによる先行研究として、例えば Widener (2007) は、Simons (1995) が提示した 4 つのコントロール・レバーの概念に依拠して、MCS と組織業績の関係を検証している。具体的には、戦略上の要素がコントロール・レバーに与える影響、コントロール・レバー間の関連性、コントロール・レバーと組織業績の関係を分析した。その結果、戦略の不確実性および戦略のリスクは、MCS に求められる役割に影響を与えていた。また、4 つのコントロール・レバー間にはいくつもの相関関係が認められた。さらにそれらは、マネジャーの注意力の効率的配分と組織学習を通じて組織の業績に影響を与えていることが明らかとなった。

#### 2.4.2 研究のパーспекティブに関する論点

Moores and Yuen (2001) や Widener (2007) の発見事実は、MCS に関

---

<sup>9</sup> 「システム」という用語は、Grabner and Moers (2013) が言及する「システム・パーспекティブ」という用語に依拠している。なお、Grabner and Moers (2013) については、のちほどレビューする。

<sup>10</sup> Moores and Yuen (2001) は、企業内部で選択・提供される管理会計情報によって、管理会計ツールを識別している。

して新たな知見の蓄積に貢献しているといえる。しかし、Grabner and Moers (2013) は、既述した前者の方向性（すなわち、コンフィグレーション・アプローチ）に対して痛烈な批判を行っている。

彼女らは、MCS を前者はパッケージとして、後者はシステムとしてとらえていると述べ、前者を「パッケージ・パースペクティブ」、後者を「システム・パースペクティブ」と呼んでいる。そして、相互に関連するコントロール・システムを検証することが目的であれば、パッケージ・パースペクティブは不適切 (ill-suited) であり、システム・パースペクティブが適切であると指摘した。なぜなら、システム・パースペクティブが MCS 内部の相互依存性 (interdependencies) を考慮に入れているのに対して、パッケージ・パースペクティブにおいては MCS を独立したコントロール・システムの集合体ととらえているからである<sup>11</sup>。

それでは、MCS 内部の相互依存性を考慮に入れないパースペクティブにはどのような問題があるのだろうか。この問題について、Grabner and Moers (2013) は、2 種類のコントロール実践と 2 種類のコンテキスト要因を想定した次の (2.1) 式を用いて、シンプルな概念モデルによる説明を行っている。

$$\begin{aligned} \text{Performance} = & \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_1 x_2 + \beta_4 z_1 x_1 + \beta_5 z_2 x_1 + \beta_6 z_1 x_2 \\ & + \beta_7 z_2 x_2 + \varepsilon \end{aligned} \quad (2.1)$$

ここで、左辺の Performance は組織業績を表している。右辺の  $x_1$ ,  $x_2$  は 2 種類のコントロール実践を、 $z_1$ ,  $z_2$  は 2 種類のコンテキスト要因をそ

---

<sup>11</sup> ここでは、Grabner and Moers (2013) の原文を尊重して、「パッケージ・パースペクティブ」という用語を引用した。しかし、「パッケージ・パースペクティブ」が MCS 内部の相互依存性を考慮に入っていないという理解は、一般に定着しているわけではない。むしろ、2.2 節でレビューしたように、先行研究が「パッケージ」あるいは「コントロール・パッケージ」という用語を使用している場合、そこには MCS 内部の相互依存性を含意していることが多い。そこで、用語の混乱を避けるため、Grabner and Moers (2013) のいう「パッケージ・パースペクティブ」に基づく研究の方向性を、本論文ではその内容に即して「コンフィグレーション・アプローチ」と呼んでいる。

れぞれ表している。そして、 $\beta_n$  ( $n = 0, 1, \dots, 7$ ) は、この (2.1) 式を重回帰分析によって推定した場合の係数を表している。

(2.1) 式において、 $x_1x_2$  の係数である  $\beta_3$  が 2 種類のコントロール実践の相互依存性を表している。すなわち、 $\beta_3$  が正の値であればそれらは組織業績に対して相互補完的であり、 $\beta_3$  が負の値であれば相互代替的な関係にある<sup>12</sup>。そして、これらの関係を考慮して設計されたコントロール・システムの集合体が内的整合性の高い MCS となる。

しかし、MCS の相互依存性を考慮に入れない場合は、(2.1) 式において  $\beta_3 = 0$  と仮定していることになる。その場合、コントロール実践  $x_1$ ,  $x_2$  の効果は、コンテキスト要因のみに影響を受けることになる。これは、組織業績が  $(x_1, z_1, z_2)$  の関数と  $(x_2, z_1, z_2)$  の関数とに分解できることを意味する。もしそうであれば、これらの関数は別々に推定可能なものであり、合成して同時に推定しても追加的な知見が得られるわけではない。したがって、そのような仮定を置くと、要素還元主義的なアプローチ (reductionist approach) で MCS の構成要素から特定のコントロール・システムを取り出し、コンテキスト要因との適合関係を検証してきた従来の研究 (すなわち、伝統的なコンティンジェンシー理論に依拠した研究) 以上の発見は見込めないことになる。

#### 2.4.3 研究のメソロジーに関する論点

MCS の構成要素が相互に関連しながらパッケージとして機能するということについては、既に確認したように、古くからその現象の存在と研究の必要性が指摘されてきた。しかし、このようなコントロール・パッケージについて、十分な研究が行われているとはいえない状況にある (Malmi and Brown, 2008; Otley, 2016)。特に、ケース・スタディによる記述と比較すると、サーベイ研究によるより一般性の高い知見の蓄積が進んでいない (佐久間ほか, 2013)。

---

<sup>12</sup> ただし、それは理論的な意味においてであって、第 1 章でも指摘したように相互代替的という考え方は現実の MCS にはそぐわない。

Malmi and Brown (2008) は、その課題 (challenges) として、「巨大で複雑なパッケージをいかにして組織横断的に検証するのかという問題がある」(p.288) と指摘している。この問題について、佐久間ほか (2013) は、測定尺度および分析モデルという 2 つの側面から考察している。

測定尺度の問題とは、コントロール・システムの操作化の困難性である。コントロール・パッケージを分析する際、これまで管理会計領域で研究対象とされてきたコントロール・システムに加え、拡張した MCS 概念に含まれる構成要素を測定するための新しい尺度を開発する必要性が生まれる (佐久間ほか, 2013)。

分析モデルの問題とは、コントロール・システム間の関係についての操作化の困難性である。コントロール・パッケージを分析する際、個々のコントロール・システム間の関係を反映した分析モデルを構築する必要がある。しかし、それらの関係を体系的に提示しているフレームワークは乏しく、コントロール・システム間の関係についての仮説を個別に設定する必要性がある (佐久間ほか, 2013)。

しかも、分析対象とするコントロール・パッケージが巨大化するのに比例して、これらの問題も深刻となる。なぜなら、より多くのコントロール・システムを分析対象とすると、必然的に新たに開発すべき測定尺度の数も増加することになるし、それらの組合せも増加し、個別に設定すべき仮説も増加するからである。

また、Malmi and Brown (2008) は、測定尺度や分析モデルの問題に加え、サーベイ研究に特有の問題として十分なサイズのサンプルを収集する必要があることに言及している。このサンプル・サイズの問題に関して、Malmi and Brown (2008) はそれ以上の具体的な説明を行っていないが、サンプルを収集して統計的に分析する場合には、次のような現実的な問題があることを指摘できる。

例えば先ほどの (2.1) 式から明らかなように、分析対象とするコントロール・システムの増加は必然的に説明変数を増加させる。しかも、1 つのコントロール・システムの増加は、1 つの説明変数の増加にとどまらず、それ以外のコントロール・システムとの組合せ、すなわち交互作用項の数だけ増

加する。そのため、重回帰分析による推定を行う場合、分析対象とするコントロール・システムの増加は、加速度的な残差平方和の自由度の低下を招くことになる。これは、分析対象とするパッケージが巨大化すると、分析モデルの説明力が加速度的に低下することを意味する。

## 2.5 小括と批判的検討

本章では、まず、Anthony (1965) を出発点とし、彼の提示したフレームワークとそのフレームワークに対する批判を議論した。次に、その批判を問題意識として MCS 概念の拡張を図った研究が MCS の構成要素は相互に関連しながらパッケージとして機能するという現象を指摘し、MCS 研究の系譜にコントロール・パッケージという概念が浮上してきた経緯を明らかにした。また、その後の研究が、拡張した MCS 概念をどのように体系化し、MCS の構成要素が相互に関連しながらパッケージとして機能するという点について、いかなる教示を行っているのかを確認した。そして、前節では研究の方向性やパースペクティブおよびメソドロジーといった観点から既に指摘されている問題を確認した。

本節では、既に確認した MCS 概念のフレームワークや研究の方向性を批判的に検討することを通じて、MCS の構成要素が相互に関連しながらパッケージとして機能するという現象を分析する際に発生する問題を指摘し、サーベイ研究を設計する上で解決すべき課題を提示する。

### 2.5.1 MCS 概念のフレームワークに対する批判的検討

2.3 節で確認した Simons (1995) , Merchant (1998) , Malmi and Brown (2008) による MCS 概念のフレームワークのうち、まず、最も抽象性の高い方法で分類を行っていたのは、コントロール・レバーという概念を導入した Simons (1995) であった。コントロール対象となる事象に基づいて分類を行った Merchant (1998) や先行研究の知見を総合した Malmi and Brown (2008) は、より具体的なコントロール手段に基づく分類を行っていた。

次に、フレームワークに含まれる構成要素に着目すると、Malmi and Brown (2008) は、Simons (1995) や Merchant (1998) をも含む過去約 40 年間の MCS に関する先行研究の知見を総合していることから、3 つのなかでは最も広範な構成要素を含むフレームワークを提供しているといえる。ただし、Malmi and Brown (2008) の分類は特定の理論に依拠しているわけではないため (Grabner and Moers, 2013) , 必ずしも系統立っているとはいえない。一方、Simons (1995) による分類は、ほかの 2 つとは考え方が異なるため広範性は一概に比較できないが、分類方法の抽象性ゆえに 3 つのなかでは最も包括的なフレームワークを提供しているといえる。

また、フレームワークに含まれる構成要素間の相互関連について、最も端的に示していたのは、コントロール・レバー間の緊張関係を強調する Simons (1995) であった。Merchant (1998) も複数のコントロール手段の補完的使用に言及しているが、いくつかの具体例の教示に限られている。Malmi and Brown (2008) については、構成要素間に相互関連があるとは述べているものの、どのような関連があるのかについて詳細な言及はなかった。

さらに、それぞれのフレームワークが現実の組織における MCS の実態を反映しているかということについて、Malmi and Brown (2008) のものは未検証である。なぜなら、Simons (1995) や Merchant (1998) のフレームワークが (自ら過去に行った) 一連の実証研究の結果に基づいて導出されているのに対し、Malmi and Brown (2008) のフレームワークは個別に行われた先行研究の知見を総合したものだからである。そのため、Malmi and Brown (2008) のフレームワークに含められた構成要素の全てが、一般的に多くの組織で同時に重視されているという保証はない。

以上の議論から、実際の研究で分析モデルを構築する際に依拠するフレームワークとしては、複数の観点で Simons (1995) のものが有用であるといえるだろう。しかし、Simons (1995) のコントロール・レバーは、Merchant (1998) や Malmi and Brown (2008) のフレームワークとは MCS の分類方法が異なることに注意が必要である。というのも、Merchant (1998) や Malmi and Brown (2008) がコントロール手段に着目して類

型化を図っているのに対し、Simons（1995）のコントロール・レバーはコントロール・システムに求められる役割によって定義されているからである。その結果、同じコントロール手段でも組織が異なれば別のコントロール・レバーに分類されることも起こりうるのである。このようなコントロール・レバーという高度に抽象化された概念に依拠して分析モデルを構築する際には、次の2つの現実的な問題に直面すると指摘できる。

1つ目の問題は、それぞれのコントロール・レバーやそれらの緊張関係という抽象的な概念を操作化することの困難性である（佐久間ほか、2013）。特に、質問票調査においては共通の質問票を組織横断的に提示するため、組織ごとに固有な現実のコントロール実践をどのような（共通の）質問によってコントロール・レバーという抽象的な概念に写像するのかという問題が発生する。

2つ目の問題は、実務へのインプリケーションである。研究の結果として得られる発見事実は、採用された分析モデルによって析出される。したがって、抽象性の高い分析モデルによって析出される発見事実もまた抽象的なものとなる。こうした抽象的な発見事実は、現実を説明するための理論を構築するという意味では、MCS 研究に対する貢献が期待できる。その反面、具体的なコントロール実践についての実務的インプリケーションは限定的とならざるを得ない。

このように、MCS 概念のフレームワークにはそれぞれに固有の特徴がある。したがって、いずれのフレームワークに依拠して分析モデルを構築するのか（または、その一部だけを採用して分析モデルを構築するのか）という問題は、包括性を重視して抽象性を受け入れるのか、包括性にはこだわらずに具体性を重視するのかという観点から検討する必要がある。

### 2.5.2 研究の方向性に対する批判的検討

Malmi and Brown（2008）が指摘したように、個々のコントロール・システムが相互に関連しながらパッケージとして機能する MCS について、さらに研究を進める主要な方向性としては、①実際の組織で採用されている MCS の構成の検証、②実際の組織で採用されているコントロール・システ

ム間の適合関係の検証という2つのテーマを考えることができる。

これらの研究がもたらす成果として、次のような指摘が可能である。前者は、実際の組織で採用されているMCSの構成を説明するための理論を構築するという意味で、MCS研究に対する貢献が期待できる。後者は、いかなるコントロール・システムの組合せであれば整合性が高いのか（すなわち、業績向上に寄与するのか）という知見を提供するという意味で、実務へのインプリケーションが期待できる。

こうした2つの方向性には、「パッケージとして機能する」ことに着目するのか（前者①の方向性）、「相互に関連しながら機能する」ことに着目するのか（後者②の方向性）という意味で、研究のパースペクティブに関する相違がある（Grabner and Moers, 2013）。そして、これら2つのパースペクティブを曖昧にしたまま研究を進めると、次のような問題が発生する。それは、調査や分析の対象とするコントロール・システムの選択や測定の問題である。

前者のパースペクティブ、すなわち、MCSがパッケージとして機能することに着目するのであれば、分析モデルに含むコントロール・システムを選択する際に（何らかの基準や理論に基づいた）包括性を考慮する必要がある。なぜなら、調査の対象とするコントロール・システムを包括的に選択しなければ、組織に存在するコントロール実践の一部を見落とすおそれがあるからである。そのような見落としがあっては、MCSの構成を検証するという所期の目的は達成されない。

後者のパースペクティブ、すなわち、個々のコントロール・システムが相互に関連しながら機能することを検証するのであれば、具体的なコントロール実践に焦点を合わせ、組織のなかでどのように運用されているかに着目することが求められる。なぜなら、このパースペクティブでは、どのようなコントロール・システムが採用されているかではなく、組織に存在するとあらかじめ想定されるコントロール実践を分析対象として、それらの整合性に着目するからである。したがって、分析対象とするコントロール・システムを包括的に選択することよりも、それらの属性を適切に測定して分析することが重要となる。

むしろ、このパースペクティブにおいては複数のコントロール・システムの組合せに注目するため、分析対象とするコントロール・システムが多過ぎる場合は分析モデルが過剰に複雑になるという問題が発生する。分析モデルの過剰な複雑性は、前節の研究のメソドロジーに関する論点で確認したように、分析対象とするコントロール・システムの適切な測定やコントロール・システム間に関する関係についての仮説設定を困難にする。また、統計的な分析に際して、分析モデルの過剰な複雑性は、分析モデル自体の説明力の低下を招くおそれもある。

以上の議論から、前者のパースペクティブでは調査対象とするコントロール・システムの選択に包括性が要求されるのに対し、後者のパースペクティブでは具体的なコントロール・システムに焦点を合わせ、それらの属性の適切な測定と分析が求められることが明らかとなった。そして、このことは、2つのパースペクティブがそれぞれ異なる要件を分析モデルに求めることを意味している。

しかし、先ほどのフレームワークに対する批判的検討を考慮に入れると、2つのパースペクティブが分析モデルに求める要件を同時に満たすことは困難であることがわかる。すなわち、分析モデルにおける包括性と具体性のトレードオフの問題である。そのため、両方のパースペクティブを同時に追究するのは困難といえる。

### 2.5.3 残された課題

本節では、MCSの構成要素が相互に関連しながらパッケージとして機能するという現象を分析する際に発生する様々な問題を議論してきた。ここでは、「コントロール・パッケージについてのサーベイ研究を進展させるための課題、とりわけMCSの内的整合性に関して具体的な知見を提供するサーベイ研究を行うために解決すべき課題は何か？」という第2の研究目的で設定したRQに照らして、それらの問題を整理する。

サーベイ研究を行う上で最初に直面するのは、分析対象とするコントロール・システムをいかにして選択するのかという問題である。なぜなら、サーベイ研究は、記述対象となるコントロール・システムを探索的に選択できる

ケース・スタディとは異なり、何を測定するのかをあらかじめ選択する必要があるからである。たしかに、そもそもの研究関心から分析対象の中心となるコントロール・システムがア priori に決定される場合もあるだろう。しかし、その場合でも、MCS の構成要素が相互に関連しながらパッケージとして機能するという観点を導入するならば、その中心となるコントロール・システムと同時に使用される（と想定される）周辺のコントロール・システムを選択する必要がある。

分析対象とするコントロール・システムの選択は、先ほど指摘したようにパースペクティブに応じて決定される必要がある。まず、MCS がパッケージとして機能することに着目するのであれば、分析モデルに含むコントロール・システムを選択するには包括性を考慮する必要がある。したがって、例えば Simons (1995) のような包括的なフレームワークに依拠して分析モデルを構築することが有用となる。ただし、Simons (1995) のフレームワークに依拠して分析モデルを構築する場合、コントロール・レバーやそれらの緊張関係という抽象的な概念をモデル化することの困難性が問題となる。また、概念の抽象性に起因して実務へのインプリケーションが限定的となるという問題もある。次に、個々のコントロール・システムが相互に関連しながら機能することに着目する場合、組織に存在するとあらかじめ想定されるコントロール実践を分析対象として選択することになる。その際、複数のコントロール・システムの組合せに焦点を合わせるため、分析対象とするコントロール・システムが多過ぎては分析モデルが過剰に複雑になるという問題が発生する。この問題を回避する方法として次の 2 つを考えることができる。

分析モデルの過剰な複雑性を回避する 1 つの方法は、包括的なフレームワークに依拠して分析モデルを構築することである。そうすれば、分析対象のコントロール・システムは抽象化によって集約され、分析モデルは過剰な複雑性から解放される。ただし、先ほども指摘したように、そのようにして構築された抽象的な分析モデルがもたらす実務への具体的インプリケーションは、限定的とならざるを得ない。したがって、この方法では、内的整合性の高い（すなわち、業績向上に寄与する）MCS の解明という実務へのイン

アプリケーションは期待できない。

分析モデルの過剰な複雑性を回避するもう 1 つの方法は、分析対象とするコントロール・システムを限定することである。ただし、この方法を採用すると分析モデルの過少定式化という新たな問題の発生が懸念される。すなわち、実際の組織で機能している重要なコントロール・システムが分析モデルから脱落するおそれである。また、分析対象とするコントロール・システムを限定するとなれば、客観的な選択の方針を示すことも求められる。なぜなら、やみくもにコントロール・システム間の関係を分析しても、断片的な発見事実を積み重ねるだけで首尾一貫した知見の構築に結びつかないおそれがあるからである。

これらの新たな問題を回避する方法は、コントロール・システム間の関係について、何らかの理論に基づいた適切な仮説を設定することである。しかし、前節で確認したように、それらの関係を体系的に提示しているフレームワークは乏しく、適切な仮説の設定は容易ではない。

分析対象とするコントロール・システムの選択に関する問題は上述のとおりである。仮にこれらの問題が解決し、分析対象とするコントロール・システムが適切に選択されたとしても、そのコントロール実践を測定する尺度の問題が残っている。

MCS がパッケージとして機能することに着目する場合で、具体的なコントロール実践の存否を問うだけであれば、それほど困難ではないかもしれない。しかし、Simons (1995) のコントロール・レバーのような抽象的な概念を操作化することは容易ではない。また、個々のコントロール・システムが相互に関連しながら機能することに着目する場合で、コントロール・システムの属性に踏み込んで測定するためには、新たな尺度を開発する必要性が発生することも想定される。

以上の議論に基づき、コントロール・パッケージについてのサーベイ研究を進展させるための課題、ならびに MCS の内的整合性に関して具体的な知見を提供するサーベイ研究を行う上での問題を抽出する。すなわち、以下が第 2 の研究目的で設定した RQ に対する本論文としての解である。

まず、コントロール・パッケージについてのサーベイ研究を進展させるた

---

めには、最初に研究アプローチを明確にしなければならない。その主要な研究アプローチとしては、コンフィグレーション・アプローチおよびシステム・アプローチをあげることができる。前者は実際の組織で採用されている MCS の構成を、後者は実際の組織に見られる MCS の構成要素間の適合関係を検証することが研究目的となる。これらにはパースペクティブの相違があるため、アプローチの選択を曖昧にしたまま研究を進めると、調査や分析の対象とするコントロール・システムの選択や測定の問題が発生する。

次に、サーベイ研究によって MCS の内的整合性に関する具体的な知見を得るためには、具体的かつ過剰な複雑性を回避した分析モデルを採用する必要がある。そして、このことに起因して、解決すべき次の 4 つの課題が存在する。1 つ目は、分析モデルに過少定式化の問題が発生するおそれがある。2 つ目は、分析対象のコントロール・システムを選択する際に客観的な方針を示す必要がある。3 つ目は、コントロール・システム間関係を体系的に提示しているフレームワークは乏しいため、現状では何らかの代替的な方法で仮説を設定せざるを得ない。4 つ目は、コントロール・システムの属性に踏み込んで測定する尺度が求められる。

## 第 3 章 研究方法

### 3.1 研究方針

本論文では、第 1 章で 3 つの研究目的を掲げた。それらのうち、第 1 および第 2 の研究目的で設定した各 RQ に対する本論文としての解は、第 2 章で述べたとおりである。

第 3 の研究目的、すなわち本論文の最終的な研究目的は、MCS の内的整合性に関して、より一般性が高く、より具体的な知見の提供を試みることである。しかし、この研究目的を達成するためには、第 2 章の結論として指摘した 4 つの課題が存在する。本節では、これら 4 つの課題の対応方法を説明した上で、本論文における具体的な研究のプロセスを提示する。

上記の研究目的は、次の 3 つの要件を含んでいる。1 つ目は、MCS の内的整合性に焦点を合わせること。2 つ目は、より一般性が高い知見を探究すること。3 つ目は、より具体的な知見を探究することである。まず、1 つ目の要件に基づき、本論文では MCS の構成要素が相互に関連しながら機能することに着目する。すなわち、Grabner and Moers (2013) のいうシステム・パースペクティブに基づいて分析を行う。また、2 つ目の要件から、本論文では調査方法としてサーベイ（質問票調査）を採用する。そして、3 つ目の要件を満たすため、抽象的な概念は用いず具体的なコントロール・システムの属性を測定する。

こうした研究を行うために対応すべき課題は、第 2 章で指摘したとおり、次の 4 つである。1 つ目は、過少定式化の問題を検討すること。2 つ目は、分析対象のコントロール・システムを選択する方針を示すこと。3 つ目は、既存のフレームワークに頼らずに仮説を設定すること。4 つ目は、コントロール・システムの属性に踏み込んで測定する尺度を用意することである。

1 つ目の過少定式化の問題は、包括的なフレームワークや頑健な理論的基礎に依拠しない限り事前に回避する術はない。そこで、この問題は統計的な検証を事後的に行うことで対応する。具体的には、サーベイで得たデータを

---

分析する際に、Ramsey (1969) の Regression Equation Specification Error Test (以下、RESET 検定と略称する) を実施する。

2 つ目の分析対象の選択方針としては、より多くの組織で使用されている典型的なコントロール・システムに焦点を合わせることにする<sup>13</sup>。これは、研究によって提供される知見がより広く利用可能であることを意図するためである。具体的には、経営計画と業績評価の整合性に着目する。これらは、「経営管理制度としては典型的なものであり、どの企業にも何らかの形で存在する制度」(伊丹, 1986, p.100) であり、本論文での選択方針に適合している。

3 つ目の仮説設定は、過去のコンティンジェンシー理論に依拠した MCS 研究が蓄積してきた知見に基づいて行う。たしかに、コントロール・システム間の関係を体系的に提示しているフレームワークは乏しい。しかし、第 2 章でもレビューしたように、組織のコンテキスト要因と MCS の関係については豊富な研究蓄積が存在する。そこで、これらの知見を援用する。具体的には、組織のコンテキスト要因として経営環境の不確実性に着目し、これと MCS の適合関係から仮説を設定する。

4 つ目の測定尺度についても、管理会計領域の先行研究で実際に使用された実績のあるものを参考にする。先ほど分析対象として設定した経営計画や業績評価には、それらを対象に国内で質問票調査を実施した先行研究が存在する。具体的には、経営計画に関して梶原ほか (2011a, 2011b) および福嶋ほか (2013)<sup>14</sup>、ならびに業績評価に関して福嶋ほか (2010) が、それぞれ調査を実施している。

以上の議論に基づき、具体的な研究のプロセスを要約すると次のとおりと

---

<sup>13</sup> その選択肢は、より具体的かつ広範な構成要素を含む概念で MCS を定義した Malmi and Brown (2008) のフレームワークに基づいている。すなわち、より具体的な選択肢のなかからより典型的なコントロール・システムを選択するという方針である。なお、Malmi and Brown (2008) のフレームワークは経験的な検証を経ていないため、全ての構成要素が一般的に多くの組織で同時に採用されている保証はないという難点があった。しかし、典型的なコントロール・システムに焦点を合わせることで、この問題も回避される。

<sup>14</sup> 梶原ほか (2011a, 2011b) および福嶋ほか (2013) の分析は、同じ質問票調査に基づいている。

なる。すなわち、経営計画および業績評価についてサーベイ（質問票調査）を実施し、システム・パースペクティブに基づいた分析を行うことにより、それらの属性の整合性を検証する。なお、過少定式化の問題は、RESET 検定によって事後的に検証する。

## 3.2 仮説の設定

本節では、仮説の設定にあたって、はじめに分析対象とする経営計画および業績評価の属性を具体的に説明する。既述したように、経営計画については梶原ほか（2011a, 2011b）および福嶋ほか（2013）、業績評価については福嶋ほか（2010）で使用された尺度を参考にして測定を行う。そして、本節で説明する経営計画および業績評価の属性の整合性について、過去のコンティンジェンシー理論に依拠した MCS 研究が蓄積してきた知見を援用し、仮説の設定を行う。

### 3.2.1 分析対象とする経営計画および業績評価の属性

まず、経営計画の有用性について検証した福嶋ほか（2013）は、国内で出版された管理会計の教科書をレビューした結果、経営計画の諸要素として更新方法、策定目的、策定プロセスという属性をピックアップしている。これらのうち、本論文では更新方法および策定プロセスを経営計画の属性として測定する。なお、策定目的は、各組織において経営計画を策定する前提にあたるため、本論文がこれまで議論してきた MCS の構成要素には該当しない。したがって、策定目的は本論文での分析には含めない。

次に、業績評価と権限委譲という 2 軸で日本企業のグループ経営の類型化を試みた福嶋ほか（2010）は、業績評価の属性として財務指標を重視する程度と非財務指標を重視する程度を取りあげている。本論文でも、これらの属性を測定する。ただし、実際の分析においては、それぞれを独立の概念とするのではなく、比較的どちらの業績指標を重視するのかという相対的な概念に操作化する。これは、少しでも変数を集約することで、分析モデルの複雑性を軽減することを目的とした処理である。

以上から、本論文で測定する経営計画および業績評価の属性を要約すると、①経営計画の更新方法および策定プロセス、②業績評価において財務指標あるいは非財務指標を重視する程度である。そして、これらの間の関係を予測する理論には、過去のコンティンジェンシー理論に依拠した MCS 研究が蓄積してきた知見を援用する。

既述したように、コンティンジェンシー理論に依拠した MCS 研究は、組織のコンテキスト要因と MCS の適合関係の解明を試みてきた。なかでも、経営環境の不確実性は基礎的なコンテキスト要因として最も広く研究され、豊富な研究蓄積が存在する (Chenhall, 2007)。そこで以下では、この経営環境の不確実性を基軸にして、経営計画と業績評価の整合性に関する仮説を設定する。

### 3.2.2 経営計画と業績評価の整合性に関する仮説

日本企業が策定する経営計画は、3年後を目標年度とするものが最も多い (梶原ほか, 2011a)。しかし、その計画期間中も経営環境はたえず変化する。しかも、当初の経営計画で想定していた経営環境は、その不確実性が高いほど、より大きく変化する可能性がある。そのため、経営環境の不確実性が高いほど、その変化への対応として当初の経営計画の見直しが必要になる可能性が高い (河野, 1975; 谷, 2013)。したがって、経営環境の不確実性が高いほど、経営計画の運用は弾力的になる。その反対に、経営環境の不確実性が低いほど、経営計画の運用は固定的になる。

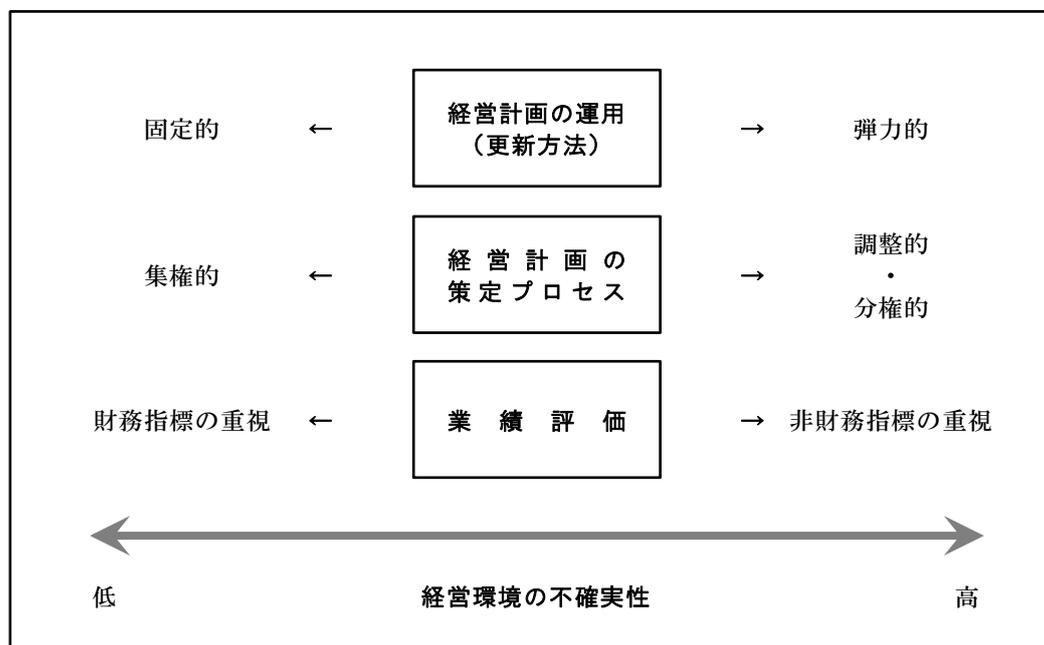
経営計画の策定プロセスとは、経営計画を集権的に策定するのか、分権的に策定するのかという属性であり、その中間には調整的プロセスという属性も存在する (梶原ほか, 2011b; 福嶋ほか, 2013)。これらの策定プロセスには、例えば経営トップからの方針の伝達といった組織階層間のコミュニケーション・システムとしての側面もある (伊丹, 1986)。経営環境の不確実性はこうしたコミュニケーションの様式にも影響を与える (Merchant, 1998)。すなわち、経営環境が不確実な状況では、参加型でボトムアップ的な計画策定が行われる傾向がある (Merchant, 1998)。したがって、経営環境の不確実性が高いほど、経営計画の策定プロセスは調整的または分権

的になる。その反対に、経営環境の不確実性が低いほど、経営計画の策定プロセスは集権的になる。

業績評価制度の設計において最初のステップとなるのは、評価の対象となる変数の決定である（伊丹, 1986）。その変数、すなわち業績指標を決定する際、財務指標および非財務指標をいかに適切に組み合わせるかが課題となる（Atkinson et al., 2012）。なぜなら、その有効性は経営環境の不確実性といった組織のコンテクスト要因に影響を受けるからである（Otley, 1980）。この問題を探究した実証研究によると、不確実な環境下にあるほど、組織は業績評価において財務指標より非財務指標を重視する傾向にある（Gordon and Narayanan, 1984; Chenhall and Morris, 1986）。

ここで議論した経営計画および業績評価の属性と経営環境の不確実性との関係を図示すると、図表 3.1 のとおりとなる。

図表 3.1 経営環境の不確実性と経営計画および業績評価の傾向



出所：筆者作成

以上の議論に基づいて、経営計画と業績評価の整合性に関する仮説を次のように設定する。

---

### 仮説 1

- a. 経営計画の運用が固定的であることと財務指標による業績評価は整合性が高い。
- b. 経営計画の運用が弾力的であることと非財務指標による業績評価は整合性が高い。

### 仮説 2

- a. 経営計画の集権的な策定と財務指標による業績評価は整合性が高い。
- b. 経営計画の調整的・分権的な策定と非財務指標による業績評価は整合性が高い。

ただし、本節で採用した仮説設定の方法には、重要な問題をはらんでいることに注意が必要である。というのも、この方法は Grabner and Moers (2013) のいうシステム・パースペクティブよりもパッケージ・パースペクティブに近い考え方だからである。すなわち、ここでは、具体的なコントロール・システム間の整合性を説明できる理論が見当たらないため、経営環境の不確実性という組織のコンテキスト要因に着目し、これと経営計画および業績評価の適合関係から仮説を設定した。したがって、上記の仮説が全て支持されれば、その結果は、MCS の内的整合性が組織のコンテキスト要因との適合関係で説明できることを示唆している。これは、システム・パースペクティブの有用性を否定することに等しい。その意味では、本節で設定した仮説は逆説的な意味での仮説といえる<sup>15</sup>。

---

<sup>15</sup> 経営計画と業績評価の内的整合性に関して探索的な研究を行うのであれば、必ずしも既存の理論に固執して仮説を設定する必要はない。その場合は、分析対象となるコントロール・システムの特徴を個別に検討して、独自の検証内容を設定するという研究方法が考えられる。しかし、本論文では、MCS の内的整合性に着目することで組織業績の向上に寄与する新たな知見を提供できるのかを確認しようとしている。そのため、ここでは既存の理論に基づく保守的な仮説を設定し、その予測の正しさを検証することで、既存の理論の限界や内的整合性という観点の有用性の吟味を行うこととする。

### 3.3 調査デザイン

前節では、経営計画と業績評価の整合性に関する仮説を設定した。本節では、この仮説を検証するために実施した質問票調査およびそれによって収集したサンプルならびに分析に使用する変数について、その概要を説明する。

#### 3.3.1 質問票調査の前提

本論文では、ここまで MCS の対象組織（すなわち、コントロール対象）については明示的に議論してこなかったが、第 2 章や仮説の設定に際して引用した先行研究の多くは、企業の事業部（あるいはそのマネジャー）を対象にした分析を行っている。これは本論文で引用した先行研究だけに共通する特殊なことではなく、一般に多くの研究や教科書において、MCS が対象としている典型的な組織は事業部である（挽, 1999）。そこで本論文でも、MCS の対象組織が事業部であることを調査の前提とする。こうした様式化された前提を採用するのは、MCS の内的整合性に関して、より一般性が高く、より具体的な知見の提供を試みるという研究目的と適合的だからである。

しかし、日本企業の事業部は、自律性や自己完結性が制約されているという点で、欧米のそれとは異なることが知られている（加護野, 1993; 加登, 1999）。むしろ、わが国において欧米の事業部に相当する組織は子会社である（挽, 1999）。実際、欧米においても事業部と呼ばれる組織が子会社であることは珍しいケースではない（挽ほか, 2010）。こうした指摘にしたがって、先ほどの前提を言い換えると次のようになる。すなわち、MCS の対象組織が子会社であることを調査の前提とする。

MCS の対象組織に関する以上の議論に基づき、本論文では、子会社（あるいはその責任者）をコントロール対象とする経営計画や業績評価について質問票調査を実施する。

#### 3.3.2 質問票調査およびサンプルの概要

子会社（あるいはその責任者）をコントロール対象とする MCS の調査という前提に基づけば、調査対象は企業集団を形成している必要がある。企業

集団を形成している可能性が高いのは、規模の大きな企業ということになる。そこで、調査対象は東証一部上場企業とした<sup>16</sup>。

質問票は、主に各社の経営企画部門長を宛先として、2014年8月8日に発送した<sup>17</sup>。ただし、送付対象企業に経営企画部門が存在しない場合には、それに準ずると想定されるセクション（社長室など）の部門長を宛先とした。質問票の回答期限は当初8月28日としていたが、9月8日に督促状を発送し、最終回答期限を9月26日まで延長した。なお、最終回答期限より後に返送されてきた質問票はなかった。

以上の要領で質問票調査を実施した結果、発送数は1,797社、回収数は213社、回収率は11.9%となった<sup>18</sup>。

このようにして収集したサンプルは、調査対象を偏りなく代表しているのかを確認するため、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、次のように非回答バイアスの検証を実施した。

まず、業種<sup>19</sup>ごとの回収率の偏りを検証するため、サンプルの業種構成比について、東証一部上場企業の業種構成比との適合度検定を実施した。その結果、図表3.2のとおり、サンプルと東証一部上場企業の業種構成比に有意な差異は認められなかった。次に、図表3.3は回答企業および非回答企業の規模に関する変数の概要である。これらの変数についても、回答企業と非回答企業とで有意な差は認められなかった。

これらの結果から、収集したサンプルに非回答バイアスの問題はないと判断した。

---

<sup>16</sup> 2014年3月31日現在の東証一部上場企業1,797社を対象とした。

<sup>17</sup> 調査に使用した質問票は付録Aを参照されたい。

<sup>18</sup> 調査協力企業には調査結果の報告書（全設問項目の集計結果）を送付した。その内容は付録Bを参照されたい。なお、調査協力企業の一覧は、付録Cに記載している。

<sup>19</sup> ここでは、木村（2009）を参考に、証券コード協議会の東証業種中分類（33業種）を採用した。

図表 3.2 サンプルの業種内訳と非回答バイアスの検証

業種	回答企業		東証一部上場企業	
	企業数	構成比	企業数	構成比
水産・農林業	1	0.5%	4	0.2%
鉱業	0	0.0%	7	0.4%
建設業	17	8.0%	96	5.3%
食料品	8	3.8%	71	4.0%
繊維製品	5	2.3%	41	2.3%
パルプ・紙	0	0.0%	11	0.6%
化学	14	6.6%	131	7.3%
医薬品	2	0.9%	39	2.2%
石油・石炭製品	2	0.9%	11	0.6%
ゴム製品	4	1.9%	11	0.6%
ガラス・土石製品	1	0.5%	33	1.8%
鉄鋼	7	3.3%	32	1.8%
非鉄金属	3	1.4%	24	1.3%
金属製品	4	1.9%	37	2.1%
機械	23	10.8%	124	6.9%
電気機器	18	8.5%	156	8.7%
輸送用機器	8	3.8%	62	3.5%
精密機器	2	0.9%	27	1.5%
その他製品	9	4.2%	49	2.7%
電気・ガス業	2	0.9%	17	0.9%
陸運業	9	4.2%	38	2.1%
海運業	1	0.5%	9	0.5%
空運業	1	0.5%	4	0.2%
倉庫・運輸関連業	3	1.4%	21	1.2%
情報・通信業	16	7.5%	126	7.0%
卸売業	14	6.6%	146	8.1%
小売業	15	7.0%	166	9.2%
銀行業	5	2.3%	87	4.8%
証券、商品先物取引業	3	1.4%	22	1.2%
保険業	1	0.5%	6	0.3%
その他金融業	3	1.4%	22	1.2%
不動産業	3	1.4%	45	2.5%
サービス業	9	4.2%	122	6.8%
合計	213	100.0%	1,797	100.0%

適合度検定の結果は  $\chi^2=38.043$ , 自由度=32,  $p$  値=0.213。

図表 3.3 サンプルの企業規模と非回答バイアスの検証

変数	平均値		平均値の差の検定	
	回答企業	非回答企業	$t$ 値	$p$ 値
総資産（百万円）	918,373	1,216,502	-0.88	0.378
売上高（百万円）	499,813	411,003	1.02	0.307
連結子会社数	39.8 社	32.0 社	1.07	0.288

### 3.3.3 説明変数

質問票調査によって測定するのは、既述したように、①経営計画の更新方法および策定プロセス、②業績評価において財務指標あるいは非財務指標を重視する程度、③（調査対象企業の認知に基づく）経営環境の不確実性である。これらは説明変数として使用する。ここでは、これら説明変数の測定方法を説明する。

経営計画の更新方法は、「経営計画の更新や修正はどのように行われていますか？」という質問に対して、5つの選択肢から1つを選ぶ方式とした。これらを梶原ほか（2011a）および福嶋ほか（2013）に準拠して、固定方式、修正方式、ローリング方式の3分類に集計した<sup>20</sup>。

5つの設問項目（選択肢の文言）と3分類の集計結果は図表 3.4 のとおりである。

図表 3.4 経営計画の更新方法

設問項目	有効回答数	構成比
<b>固定方式</b>		
期間も内容も固定しており、一旦決定された経営計画は修正されることはない	40	19.6%
<b>修正方式</b>		
期間は固定して内容を必要に応じてその都度修正している	62	30.4%
期間は固定して内容を毎年修正している	38	18.6%
期間も内容も必要に応じて修正している	30	14.7%
<b>ローリング方式</b>		
最終年度を1年ずつ先に加え、内容を毎年更新（ローリング）している	34	16.7%
<b>合計</b>	<b>204</b>	<b>100.0%</b>

<sup>20</sup> 梶原ほか（2011a）および福嶋ほか（2013）では、「最終年度を1年ずつ先に加え、内容を毎年更新」する方法を「前進ローリング方式」と呼んでいる。しかし、近年の教科書などでは単に「ローリング方式」と呼ぶ方が一般的になっている（例えば、加登・梶原（2017）など）。そこで本論文でも、単に「ローリング方式」と呼ぶこととした。

---

なお、これら経営計画の更新方法に関する 3 つの分類は、ダミー変数に操作化して使用する。このようにして作成した変数は次のとおりである<sup>21</sup>。

<i>FIXD</i>	固定方式を採用している場合は 1, それ以外の場合は 0 となるダミー変数
<i>ROLD</i>	ローリング方式を採用している場合は 1, それ以外の場合は 0 となるダミー変数

経営計画の策定プロセスは、各設問項目の内容が「貴社の実態にどの程度当てはまりますか？」という質問を行い、7 点リカートスケール（1（全く当てはまらない）－ 4（どちらともいえない）－ 7（非常によく当てはまる））で回答を求めた。なお、今回の調査では、梶原ほか（2011b）および福嶋ほか（2013）の測定尺度にいくつかの設問項目を追加して改善を図っている。

これらの設問項目について探索的因子分析を実施したところ、梶原ほか（2011b）および福嶋ほか（2013）と同様、3 つの因子が析出された。そこで、それぞれの因子の名称も先行研究にならって、集権的、調整的、分権的とした。各設問項目の内容および因子分析の結果ならびに各設問項目の記述統計は図表 3.5 のとおりである<sup>22</sup>。

この因子分析の結果に基づき、各因子に 0.4 以上の因子負荷を示した設問項目について、企業ごとの平均値を算出し、次の 3 つの変数を作成した。

<i>TOP</i>	集権的策定プロセス
<i>MID</i>	調整的策定プロセス
<i>BTM</i>	分権的策定プロセス

---

<sup>21</sup> 福嶋ほか（2013）と同様に、修正方式を基準として固定方式およびローリング方式のダミー変数を作成した。

<sup>22</sup> 設問項目の追加による測定尺度の改善を図った結果、集権的因子、分権的因子に 0.4 以上の因子負荷を示した項目が、それぞれ 2 個から 4 個、1 個から 4 個に増加している。反対に調整的因子は 3 個から 2 個に減少した。

図表 3.5 経営計画の策定プロセス

設問項目	因子負荷			n	記述統計	
	集権的	調整的	分権的		平均値	標準偏差
経営計画の策定プロセスにおいては、経営企画部門が主導権を握っている	<b>0.724</b>	-0.105	-0.131	203	5.4	1.393
経営計画を策定する際、計画の前提となる全社の基本方針の策定に極めて膨大な時間や手間をかける	<b>0.432</b>	0.169	0.037	203	4.6	1.358
経営企画部門は経営計画の策定プロセスに強く関与して子会社や事業部門と何度も頻繁に対話を繰り返す	<b>0.603</b>	0.161	0.240	203	4.7	1.317
経営計画の内容は、最終的に経営企画部門の意向が極めて強く影響する	<b>0.692</b>	-0.077	-0.119	203	4.1	1.252
経営計画を策定する際、子会社や事業部門の間の調整に極めて膨大な時間や手間をかける	-0.093	<b>1.102</b>	-0.144	203	4.2	1.383
経営計画を策定する際、全社の方針と子会社や事業部門の意向のすり合わせに極めて膨大な時間や手間をかける	0.058	<b>0.801</b>	0.041	203	4.2	1.436
経営計画の策定プロセスにおいては、子会社や事業部門が主導権を握っている	-0.194	-0.167	<b>0.705</b>	203	3.2	1.479
経営計画を策定する際、子会社や事業部門による原案の策定に極めて膨大な時間や手間をかける	-0.083	0.227	<b>0.572</b>	203	4.1	1.448
経営計画の内容について、子会社の責任者や事業部門長が意見を述べる機会が豊富にある	0.194	-0.023	<b>0.733</b>	203	4.6	1.283
経営計画の内容は、最終的に子会社や事業部門の意向が極めて強く影響する	-0.059	-0.057	<b>0.760</b>	203	4.0	1.353
因子寄与	1.653	2.010	2.052			
累積寄与率	0.165	0.366	0.571			
クロンバックの $\alpha$	0.715	0.911	0.780			

因子分析の方法は最尤法，プロマックス回転。0.4 以上の因子負荷をゴシック体で表記。クロンバックの $\alpha$ は各因子に 0.4 以上の因子負荷を示した設問項目のみで算出。

業績評価の属性は、各指標の達成度合いが「子会社の責任者の報酬や昇進にどの程度影響しますか？」という質問を行い、7点リカートスケール（1（全く影響しない）－4（どちらともいえない）－7（極めて強く影響する））で回答を求めた。なお、今回の調査では、福嶋ほか（2010）の測定尺度にいくつかの設問項目を追加して改善を図っている。

これらの設問項目について探索的因子分析を実施したところ、福嶋ほか（2010）と同様、2つの因子が析出された。そこで、それぞれの因子の名称も福嶋ほか（2010）にならって、財務指標、非財務指標とした。各設問項目の内容および因子分析の結果ならびに各設問項目の記述統計は図表 3.6 のとおりである<sup>23</sup>。

この因子分析の結果に基づき、各因子に 0.4 以上の因子負荷を示した設問項目について、企業ごとの平均値を算出し、次の 2 つの変数を作成した。

*FM*            財務指標による業績評価

*NFM*           非財務指標による業績評価

ただし、実際の分析では、これら 2 変数を次式によって比率に変換した変数を用いる。これは、少しでも変数を集約することで、分析モデルの複雑性を軽減することを目的とした処理である。

$$EV = \frac{FM}{FM + NFM}$$

したがって、この変数（*EV*）は、業績評価において相対的に非財務指標よりも財務指標を重視する傾向を表している。

<sup>23</sup> 福嶋ほか（2010）では、業績目標および業績評価のそれぞれで重視する指標を質問している。しかし、それらは結果的に同じ因子に負荷し、析出されたのは財務指標因子と非財務指標因子の 2 つであった。この結果を勘案し、今回の調査では業績評価で重視する指標のみを質問対象とした。ただし、指標の種類は追加している。その結果、財務指標因子、非財務指標因子に 0.4 以上の因子負荷を示した項目は、それぞれ 4 種類から 7 種類、5 種類から 11 種類に増加した。

図表 3.6 業績評価

設問項目	因子負荷		記述統計		
	財務指標	非財務指標	<i>n</i>	平均値	標準偏差
当期純利益	<b>0.461</b>	0.162	204	5.0	1.465
ROA	<b>0.820</b>	-0.042	204	4.1	1.450
ROE	<b>0.908</b>	-0.041	204	4.1	1.542
資産回転率	<b>0.961</b>	-0.124	204	4.0	1.407
EBITDA	<b>0.788</b>	0.030	203	3.9	1.594
キャッシュ・フロー	<b>0.734</b>	0.069	204	4.4	1.481
EVA（類似指標を含む）	<b>0.827</b>	-0.089	203	3.5	1.533
製品の販売数量やサービスの提供数量	0.008	<b>0.694</b>	203	4.6	1.265
製品の生産数量やサービスの取扱数量	0.029	<b>0.694</b>	203	4.4	1.360
マーケット・シェア	0.177	<b>0.483</b>	204	4.4	1.331
新製品や新サービスの開発	0.132	<b>0.623</b>	203	4.3	1.311
顧客満足度	-0.036	<b>0.843</b>	204	4.6	1.262
製品やサービスの品質	-0.208	<b>0.842</b>	204	4.9	1.259
人材育成	0.140	<b>0.637</b>	204	4.6	1.181
企業グループの理念やビジョンの共有度	0.089	<b>0.702</b>	204	4.4	1.350
自社の財務業績には表れない親会社への貢献度	-0.156	<b>0.728</b>	204	4.4	1.302
自社の財務業績には表れない他の子会社への貢献度	0.114	<b>0.571</b>	204	4.1	1.352
環境負荷量	0.300	<b>0.451</b>	204	3.6	1.354
因子寄与	4.728	5.021			
累積寄与率	0.263	0.542			
クロンバックの $\alpha$	0.918	0.912			

因子分析の方法は最尤法，プロマックス回転。0.4以上の因子負荷をゴシック体で表記。クロンバックの $\alpha$ は各因子に0.4以上の因子負荷を示した設問項目のみで算出。

経営環境の不確実性は、各設問項目の内容が「どの程度予測可能ですか？」という質問を行い、7点リカートスケール（1（全く予測できない）－4（どちらともいえない）－7（かなり予測できる））で回答を求めた。この測定尺度は、Tymon et al.（1998）を参考に、Govindarajan（1984）に基づいて作成した。ただし、Govindarajan（1984）は製造業を分析対象としていたため、サービス業に対応する設問項目を必要に応じて追加した<sup>24</sup>。

これらの設問項目について探索的因子分析を実施したところ、1因子に7つの設問項目が0.4以上の因子負荷を示した。各設問項目の内容および因子分析の結果ならびに各設問項目の記述統計は図表3.7のとおりである。

この因子分析の結果に基づき、当該設問項目について、企業ごとの平均値を算出し、次の変数を作成した。

UNC 経営環境の不確実性

図表 3.7 経営環境の不確実性

設問項目	因子負荷	記述統計		
	経営環境の不確実性	<i>n</i>	平均値	標準偏差
製品の生産技術の動向	<b>0.744</b>	210	4.9	1.112
サービスの提供技術の動向	<b>0.818</b>	210	4.7	1.108
競合他社の行動	<b>0.491</b>	213	4.6	1.146
市場の需要動向	<b>0.518</b>	212	4.9	1.014
競争市場における製品デザインの傾向	<b>0.736</b>	208	4.4	1.153
競争市場におけるサービス仕様の傾向	<b>0.698</b>	212	4.6	1.016
国や地方公共団体による規制の変化	<b>0.413</b>	213	4.3	1.166
因子寄与	2.933			
寄与率	0.419			
クロンバックの $\alpha$	0.822			

因子分析の方法は最尤法。0.4以上の因子負荷をゴシック体で表記。

<sup>24</sup> 例えば“manufacturing technology”といった設問項目を翻訳する際には、「製品の生産技術の動向」、「サービスの提供技術の動向」というように2つの設問項目とした。

以上の手順で作成した説明変数（ダミー変数を除く）の記述統計は、図表 3.8 のとおりである。

図表 3.8 説明変数の記述統計

説明変数	<i>n</i>	平均値	標準偏差	第 1 四分位	中央値	第 3 四分位
<i>TOP</i>	203	4.709	0.977	4.25	4.75	5.25
<i>MID</i>	203	4.175	1.351	3.00	4.00	5.00
<i>BTM</i>	203	3.996	1.081	3.50	4.25	4.50
<i>EV</i>	204	0.480	0.070	0.46	0.50	0.51
<i>UNC</i>	213	4.638	0.763	4.14	4.57	5.00

### 3.3.4 被説明変数

MCS の内的整合性とは、MCS の内部におけるコントロール・システム間の適合関係を意味する。第 1 章で議論したように、本論文ではこの内的整合性を組織業績との関連性で定義している。したがって、被説明変数には組織業績を用いる。具体的には、各企業の総資産利益率（以下、ROA と略称する）を採用する。組織業績の変数として ROA を採用するのは、管理会計研究のみならず過去の戦略論の領域でも、ROA が MCS の成果変数として重視されてきたからである（福嶋ほか, 2013）。

組織業績を表す変数に ROA を採用するとして、次はいつ時点の ROA を測定するのかということが論点となる。ROA を MCS の成果変数と見なすのであれば、MCS に関する説明変数の測定時点以後であることが望ましい。そこで本論文では、質問票調査が終了した 2014 年 9 月以降、各企業において最初に到来する決算期の連結財務諸表から ROA を算出した。具体的には、2014 年 9 月期から 2015 年 8 月期までを同じ会計期間と見なして ROA を算出した<sup>25</sup>。

ROA の分母となる総資産は、前期末と当期末の平均値を使用した。そのため、当該決算期の 1 期前の連結財務諸表も参照している。また、ROA の

<sup>25</sup> このような方法で算出した ROA を共時的（クロス・セクショナル）な変数と見なしても同質性に問題はないのかということについては、付録 D で検証を行っている。

分子となる利益額には、本来であれば事業利益<sup>26</sup>が望ましい（桜井，2017）。しかし，本論文で収集したサンプルには，損益計算書に営業利益が表示されない金融業種が含まれている。そこで，各企業で共通して開示される経常利益を利益額として使用した。

ただし，ROA は各企業が属する業種によってばらつきがあることが知られている（木村，2009）。そこで，このばらつきをコントロールするため，業種ごとに ROA の中央値を算出して各企業の ROA から差し引く処理を行った<sup>27</sup>。

さらに，上述の方法で算出した ROA に加え，同様の方法で算出した直近期を含む以降 3 期間の ROA の平均値を算出した。この ROA の 3 期平均値は，単年度の ROA を用いた分析の頑健性を確認するために使用する。

以上の議論に基づいて，次の 2 つの変数を作成した。

*AdjROA* 業種によるばらつきをコントロールした質問票調査終了後直近期の ROA

*AdjROA3Y* 直近期を含む以降 3 期間の *AdjROA* の平均値

上記の *AdjROA* および *AdjROA3Y* に加え，もう 1 つ被説明変数を設定する。それは，調査対象企業の自己評価に基づく（すなわち，認知されている）自社の経営計画および業績評価の有効性である。

この変数は，先ほど概要を説明した質問票調査によって測定した。具体的には，「貴社の経営計画は，業績の維持や改善・向上に対して極めて有効に機能している」，「貴社における子会社の業績評価方法は，業績の維持や改善・向上に対して極めて有効に機能している」という設問項目に対して，それぞれ 7 点リカートスケール（1（全く当てはまらない）－ 4（どちらともいえない）－ 7（非常によく当てはまる））で回答を求めた。

---

<sup>26</sup> 事業利益とは，営業利益に受取利息，受取配当金，持分法による投資損益を加減した利益額である（桜井，2017）。

<sup>27</sup> 業種による ROA のばらつきをコントロールする方法は，Gunny（2010）を参考にした。

このようにして測定した経営計画および業績評価の有効性に関する自己評価の値を掛け合わせて、次の変数を作成した。

*SELF*      経営計画の有効性の自己評価 × 業績評価の有効性の自己評価

次章では、先ほどの *AdjROA* および *AdjROA3Y* と並行して、この *SELF* を被説明変数とした分析も実施する。

以上の手順で作成した被説明変数の記述統計は、図表 3.9 のとおりである。

図表 3.9 被説明変数の記述統計

被説明変数	<i>n</i>	平均値	標準偏差	第 1 四分位	中央値	第 3 四分位
<i>AdjROA</i>	201	0.006	0.044	-0.02	0	0.02
<i>AdjROA3Y</i>	205	0.007	0.040	-0.02	0	0.02
<i>SELF</i>	199	24.683	8.944	20.00	25	30.00

## 第 4 章 仮説の検証

### 4.1 分析モデル

本節では、第 3 章で述べた研究方針にしたがって、システム・パースペクティブに基づいた分析モデルを提示する。第 2 章で確認したように、システム・パースペクティブでは、組織業績に対するコントロール実践の交互作用に着目する。そのシンプルな概念モデルは、第 2 章で示した (2.1) 式である。この (2.1) 式を第 3 章で提示した変数に対して応用することにより、分析モデルを構築する。具体的には次の (3.1) 式を基本形とする。

$$\begin{aligned}
 \text{Performance} = & \beta_0 + \beta_1 \text{FIXD} + \beta_2 \text{ROLD} + \beta_3 \text{TOP} + \beta_4 \text{MID} + \beta_5 \text{BTM} \\
 & + \beta_6 \text{EV} + \beta_7 \text{FIXD EV} + \beta_8 \text{ROLD EV} + \beta_9 \text{TOP EV} \\
 & + \beta_{10} \text{MID EV} + \beta_{11} \text{BTM EV} + \beta_{12} \text{UNC FIXD} \\
 & + \beta_{13} \text{UNC ROLD} + \beta_{14} \text{UNC TOP} + \beta_{15} \text{UNC MID} \\
 & + \beta_{16} \text{UNC BTM} + \beta_{17} \text{UNC EV} + \varepsilon
 \end{aligned} \tag{3.1}$$

ここで左辺の Performance は組織業績を表している。この Performance には、第 3 章で提示した 3 つの被説明変数を代入する。すなわち、*AdjROA* を代入したものをモデル A、*AdjROA3Y* を代入したものをモデル B、*SELF* を代入したものをモデル C とする。

MCS の内的整合性に関する検証は、これら 3 つのモデルを重回帰分析により推定することによって行う。具体的には、仮説 1 については、経営計画の更新方法と業績評価の交互作用項である *FIXD EV*、*ROLD EV* の係数  $\beta_7$ 、 $\beta_8$  の符号に着目する。ただし、更新方法に修正方式が採用されている場合は、 $\text{FIXD} = 0$ 、 $\text{ROLD} = 0$  となるので、修正方式と業績評価の交互作用については *EV* の係数  $\beta_6$  に着目する。また、仮説 2 については、経営計画の策定プロセスと業績評価の交互作用項である *TOP EV*、*MID EV*、*BTM EV* の係数  $\beta_9$ 、 $\beta_{10}$ 、 $\beta_{11}$  の符号に着目する。

仮説の検証は、原則としてモデル A の推定結果に基づいて行う。したがって、モデル A が本論文におけるメインのモデルである。モデル B の推定を行うのは、モデル A の推定結果の頑健性を確認することが目的である。また、モデル A やモデル B の推定結果をモデル C の推定結果と比較することで、MCS の構成要素の属性について、真に組織業績に寄与している変数とそうのように認知されている変数の異同を考察する。

そして、それぞれのモデルについて、過少定式化の問題がないかを確認するため、既述したように RESET 検定を実施する。その際、本論文では、Ramsey and Gilbert (1972) を参考に、被説明変数の最小 2 乗推定値の 2 乗項および 3 乗項を用いる方法を採用する。

なお、(3.1) 式で示した分析モデルは、交互作用項に着目した結果として必然的に説明変数の数が多くなり、また、同じ説明変数が何度も使用されている。そのため、重回帰分析による推定に際して、多重共線性の問題が懸念される。そこで、この多重共線性の問題を回避するため、次節以降の分析においては、Cronbach (1987) にしたがって、ダミー変数以外の説明変数にそれぞれの平均値を差し引くという中心化の処理を実施する。

## 4.2 分析モデルの推定結果

MCS の内的整合性に関する検証を行うために使用する分析モデルは、既述したように、*AdjROA* を被説明変数としたモデル A、*AdjROA3Y* を被説明変数としたモデル B、*SELF* を被説明変数としたモデル C の 3 つがある。本節では、これらの分析モデルを重回帰分析により推定した結果を説明する。なお、本節における分析結果の有意性は 5%水準で判断している。

### 4.2.1 モデル A の推定結果

モデル A の推定結果は、図表 4.1 のとおりである。まず、RESET 検定の結果は有意ではなかった。このことは、モデル A に致命的な過少定式化の問題がないことを意味する。次に、最大の *VIF* 値は 2.321 であることから、多重共線性についても大きな問題はないといえる。

図表 4.1 モデル A (Performance = AdjROA) の推定結果

係数	変数	推定値	t 値
$\beta_0$	定数項	0.006	1.61
$\beta_1$	FIXD	-0.003	-0.45
$\beta_2$	ROLD	0.004	0.42
$\beta_3$	TOP	0.001	0.34
$\beta_4$	MID	0.000	0.09
$\beta_5$	BTM	0.001	0.24
$\beta_6$	EV	-0.207	-3.56***
$\beta_7$	FIXD EV	0.383	3.11***
$\beta_8$	ROLD EV	0.464	3.10***
$\beta_9$	TOP EV	0.142	2.06**
$\beta_{10}$	MID EV	-0.005	-0.09
$\beta_{11}$	BTM EV	0.036	0.72
$\beta_{12}$	UNC FIXD	-0.001	-0.11
$\beta_{13}$	UNC ROLD	-0.013	-1.17
$\beta_{14}$	UNC TOP	0.005	1.02
$\beta_{15}$	UNC MID	-0.010	-2.72***
$\beta_{16}$	UNC BTM	0.004	0.93
$\beta_{17}$	UNC EV	0.169	2.26**
$n$		187	
最大の VIF 値		2.321	
自由度調整済み決定係数		0.163	

RESET 検定の結果は  $F(2, 167)=2.347$ ,  $p$  値=0.099。

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

それでは、経営計画の更新方法と業績評価の整合性について確認する。経営計画の更新方法は、固定方式、修正方式、ローリング方式の 3 種類であった。これらと業績評価の交互作用を表すのは、それぞれ、FIXD EV の係数  $\beta_7$ 、EV の係数  $\beta_6$ 、ROLD EV の係数  $\beta_8$  である。以下では、これら係数の推定結果を確認し、仮説を検証する。

#### 固定方式

FIXD EV の係数  $\beta_7$  は、有意な正の値が推定された。このことは、固定方式による経営計画の更新と業績評価における相対的な財務指標の重視が整合的であることを示している。したがって、この結果は仮説 1a を支持している。

#### 修正方式

EV の係数  $\beta_6$  は、有意な負の値が推定された。このことは、修正方式に

よる経営計画の更新と業績評価における相対的な非財務指標の重視が整合的であることを示している。したがって、この結果は仮説 1b を支持している。

#### ローリング方式

*ROLD EV* の係数  $\beta_8$  は、有意な正の値が推定された。このことは、ローリング方式による経営計画の更新と業績評価における相対的な財務指標の重視が整合的であることを示している。しかし、これは仮説 1b における予測とは反対の結果である。

続いて、経営計画の策定プロセスと業績評価の整合性について確認する。経営計画の策定プロセスは、集権的策定プロセス、調整的策定プロセス、分権的策定プロセスの 3 種類であった。これらと業績評価の交互作用を表すのは、それぞれ、*TOP EV* の係数  $\beta_9$ 、*MID EV* の係数  $\beta_{10}$ 、*BTM EV* の係数  $\beta_{11}$  である。以下では、これら係数の推定結果を確認し、仮説を検証する。

#### 集権的策定プロセス

*TOP EV* の係数  $\beta_9$  は、有意な正の値が推定された。このことは、経営計画における集権的策定プロセスの重視と業績評価における相対的な財務指標の重視が整合的であることを示している。したがって、この結果は仮説 2a を支持している。

#### 調整的策定プロセス

*MID EV* の係数  $\beta_{10}$  の推定値は有意ではなかった。したがって、この結果は仮説 2b を支持していない。

#### 分権的策定プロセス

*BTM EV* の係数  $\beta_{11}$  の推定値は有意ではなかった。したがって、この結果は仮説 2b を支持していない。

#### 4.2.2 モデル B の推定結果

モデル B の推定結果は、図表 4.2 のとおりである。モデル B についても、モデル A と同様、RESET 検定の結果は有意ではなく、致命的な過少定式化の問題はなかった。また、最大の *VIF* 値は 2.273 であることから<sup>28</sup>、多重共線性についても大きな問題はないといえる。

図表 4.2 モデル B (Performance = *AdjROA3Y*) の推定結果

係数	変数	推定値	<i>t</i> 値
$\beta_0$	定数項	0.005	1.54
$\beta_1$	<i>FIXD</i>	-0.001	-0.12
$\beta_2$	<i>ROLD</i>	0.008	0.99
$\beta_3$	<i>TOP</i>	0.003	0.89
$\beta_4$	<i>MID</i>	-0.001	-0.21
$\beta_5$	<i>BTM</i>	0.001	0.30
$\beta_6$	<i>EV</i>	-0.147	-2.98***
$\beta_7$	<i>FIXD EV</i>	0.287	2.63***
$\beta_8$	<i>ROLD EV</i>	0.327	2.44**
$\beta_9$	<i>TOP EV</i>	0.110	1.82*
$\beta_{10}$	<i>MID EV</i>	0.023	0.53
$\beta_{11}$	<i>BTM EV</i>	0.011	0.26
$\beta_{12}$	<i>UNC FIXD</i>	0.000	0.01
$\beta_{13}$	<i>UNC ROLD</i>	-0.009	-0.93
$\beta_{14}$	<i>UNC TOP</i>	0.004	0.90
$\beta_{15}$	<i>UNC MID</i>	-0.009	-2.73***
$\beta_{16}$	<i>UNC BTM</i>	0.001	0.14
$\beta_{17}$	<i>UNC EV</i>	0.159	2.39**
<i>n</i>		191	
最大の <i>VIF</i> 値		2.273	
自由度調整済み決定係数		0.161	

RESET 検定の結果は  $F(2, 171)=2.087$ ,  $p$  値=0.127。

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

また、経営計画の更新方法と業績評価の交互作用を表す *FIXD EV* の係数  $\beta_7$ 、*EV* の係数  $\beta_6$ 、*ROLD EV* の係数  $\beta_8$  は、いずれもモデル A と同じ傾向の推定結果であった。したがって、経営計画の更新方法と業績評価の整合性に関する先ほどのモデル A の推定結果は、頑健であることが確認された。

しかし、経営計画の策定プロセスと業績評価の交互作用を表す係数のうち、

<sup>28</sup> モデル B はモデル A と説明変数の構成が同じだが、被説明変数のデータ欠損状況が異なるため、*VIF* 値はモデル A とは一致しない。

*TOPEV* の係数  $\beta_9$  は、モデル A とモデル B ではやや異なる結果となった。すなわち、モデル A では有意な正の値が推定されたのに対し、モデル B も正の値が推定されたものの 5%水準では有意ではなかった。そのため、モデル A における *TOPEV* の係数  $\beta_9$  が正值であるという推定結果は頑健ではない。したがって、今回の分析では、仮説 2a が支持されたとはいえない。

#### 4.2.3 モデル C の推定結果

モデル C の推定結果は、図表 4.3 のとおりである。まず、RESET 検定の結果は有意ではなかった。このことから、モデル C に致命的な過少定式化の問題はないといえるが、その  $p$  値は 0.065 であり、結果の解釈には注意が必要である。次に、最大の *VIF* 値は 2.319 であることから<sup>29</sup>、多重共線性について大きな問題はないといえる。

図表 4.3 モデル C (Performance = *SELF*) の推定結果

係数	変数	推定値	$t$ 値
$\beta_0$	定数項	25.022	30.74***
$\beta_1$	<i>FIXD</i>	-0.824	-0.50
$\beta_2$	<i>ROLD</i>	0.070	0.04
$\beta_3$	<i>TOP</i>	2.206	2.74***
$\beta_4$	<i>MID</i>	0.514	0.85
$\beta_5$	<i>BTM</i>	1.132	1.59
$\beta_6$	<i>EV</i>	-4.797	-0.41
$\beta_7$	<i>FIXD EV</i>	17.484	0.68
$\beta_8$	<i>ROLD EV</i>	8.198	0.26
$\beta_9$	<i>TOP EV</i>	-10.811	-0.81
$\beta_{10}$	<i>MID EV</i>	5.314	0.53
$\beta_{11}$	<i>BTM EV</i>	-2.899	-0.28
$\beta_{12}$	<i>UNC FIXD</i>	2.927	1.36
$\beta_{13}$	<i>UNC ROLD</i>	0.961	0.42
$\beta_{14}$	<i>UNC TOP</i>	-1.556	-1.35
$\beta_{15}$	<i>UNC MID</i>	1.107	1.40
$\beta_{16}$	<i>UNC BTM</i>	-1.940	-1.84*
$\beta_{17}$	<i>UNC EV</i>	34.986	2.33**
$n$		193	
最大の <i>VIF</i> 値		2.320	
自由度調整済み決定係数		0.016	

RESET 検定の結果は  $F(2, 173)=2.778$ ,  $p$  値=0.065。

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

<sup>29</sup> モデル C も、モデル A やモデル B と説明変数の構成は同じだが、被説明変数のデータ欠損状況が異なるため、*VIF* 値はモデル A やモデル B とは一致しない。

モデル C においては、経営計画の更新方法と業績評価の交互作用を表す係数  $\beta_6, \beta_7, \beta_8$  や、経営計画の策定プロセスと業績評価の交互作用を表す係数  $\beta_9, \beta_{10}, \beta_{11}$  のいずれもが有意ではなかった。この推定結果は、経営計画の更新方法または策定プロセスと業績評価の組合せが、経営計画や業績評価の有効性の自己評価に影響を与えていないことを意味する。

### 4.3 交互作用を考慮しない分析モデルとの比較

前節では、システム・パースペクティブに基づいた分析モデルの推定を行った。本節では、これらのうちモデル A およびモデル B について、交互作用を考慮しない分析モデルとの比較を行う。

Grabner and Moers (2013) は、パッケージ・パースペクティブでは、コントロール実践の交互作用項の係数が 0 (ゼロ) と仮定されていると指摘している。この指摘を本論文の分析モデルに適用すると (3.2) 式が導かれる。すなわち、(3.2) 式は (3.1) 式から経営計画および業績評価に関する変数の交互作用項を取り除いたモデルである。

$$\begin{aligned} \text{Performance} = & \gamma_0 + \gamma_1 \text{FIXD} + \gamma_2 \text{ROLD} + \gamma_3 \text{TOP} + \gamma_4 \text{MID} + \gamma_5 \text{BTM} + \gamma_6 \text{EV} \\ & + \gamma_7 \text{UNC FIXD} + \gamma_8 \text{UNC ROLD} + \gamma_9 \text{UNC TOP} + \gamma_{10} \text{UNC MID} \\ & + \gamma_{11} \text{UNC BTM} + \gamma_{12} \text{UNC EV} + \varepsilon \end{aligned} \quad (3.2)$$

この (3.2) 式の Performance に *AdjROA* を代入したものをモデル A' , 同じく *AdjROA3Y* を代入したものをモデル B' とする。そして、モデル A' およびモデル B' の推定結果は、それぞれ図表 4.4 および図表 4.5 のとおりである。

既述したように、(3.2) 式は (3.1) 式の右辺から *FIXDEV*, *ROLD EV*, *TOP EV*, *MID EV*, *BTM EV* を取り除いたモデルである。そこで、入れ子型のモデル選択の要領でモデル A' およびモデル A に対して *F* 検定を実施したところ、 $F(5, 169)=3.825$ ,  $p$  値=0.003 という結果を得た。同様に、モデル B' およびモデル B に対して *F* 検定を実施したところ、 $F(5, 173)=2.874$ ,

$p$  値=0.016 という結果を得た。これらの検定結果は、経営計画と業績評価に関する変数の交互作用項を分析モデルに含めることで、有意に説明力が増すことを意味している。

図表 4.4 モデル A' (Performance = AdjROA) の推定結果

係数	変数	推定値	$t$ 値
$\gamma_0$	定数項	0.005	1.23
$\gamma_1$	FIXD	-0.003	-0.42
$\gamma_2$	ROLD	0.005	0.55
$\gamma_3$	TOP	0.002	0.56
$\gamma_4$	MID	0.001	0.28
$\gamma_5$	BTM	0.002	0.58
$\gamma_6$	EV	-0.084	-1.78*
$\gamma_7$	UNC FIXD	-0.002	-0.24
$\gamma_8$	UNC ROLD	-0.009	-0.80
$\gamma_9$	UNC TOP	0.006	1.09
$\gamma_{10}$	UNC MID	-0.011	-2.84***
$\gamma_{11}$	UNC BTM	0.004	0.85
$\gamma_{12}$	UNC EV	0.139	2.33**
$n$		187	
最大の VIF 値		2.283	
自由度調整済み決定係数		0.095	

RESET 検定の結果は  $F(2, 172)=3.893$ ,  $p$  値=0.022。

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

図表 4.5 モデル B' (Performance = AdjROA3Y) の推定結果

係数	変数	推定値	$t$ 値
$\gamma_0$	定数項	0.005	1.36
$\gamma_1$	FIXD	-0.001	-0.09
$\gamma_2$	ROLD	0.008	1.03
$\gamma_3$	TOP	0.004	1.12
$\gamma_4$	MID	-0.000	-0.09
$\gamma_5$	BTM	0.002	0.55
$\gamma_6$	EV	-0.068	-1.72*
$\gamma_7$	UNC FIXD	-0.001	-0.06
$\gamma_8$	UNC ROLD	-0.006	-0.65
$\gamma_9$	UNC TOP	0.004	0.89
$\gamma_{10}$	UNC MID	-0.009	-2.78***
$\gamma_{11}$	UNC BTM	0.001	0.16
$\gamma_{12}$	UNC EV	0.142	2.73***
$n$		191	
最大の VIF 値		2.246	
自由度調整済み決定係数		0.117	

RESET 検定の結果は  $F(2, 176)=2.344$ ,  $p$  値=0.099。

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

## 4.4 分析結果の議論

モデル A およびモデル B を重回帰分析によって推定し、検証を行った結果、まず、仮説 1a は支持された。したがって、経営計画の運用が固定的であることと業績評価における財務指標の重視は整合性が高いといえる。次に、仮説 1b については、修正方式で経営計画の更新をしている場合には業績評価における非財務指標の重視と整合性が高い（すなわち、仮説 1b を支持している）のに対し、ローリング方式で経営計画の更新をしている場合には業績評価における財務指標の重視と整合性が高いという結果（すなわち、仮説 1b の予測とは反対の結果）であった。一方、仮説 2a および仮説 2b については支持されなかった。

上記の分析結果は、経営計画の更新方法と業績評価の適合関係が組織業績に影響を与えていることを意味している。しかし、仮説 1b に関して、ローリング方式で経営計画の更新をしている場合は、予測とは反対の結果であった。

経営計画の更新方法として、修正方式とローリング方式は、当初策定された経営計画が目標年度まで維持されないという点で共通している。これは固定方式とは対照的な特徴である。特に、固定方式とローリング方式は、経営計画の更新方法としては対極にあるといえる。前者は経営計画の策定後には見直しが行われないのに対して、後者は経営計画を毎年見直して策定するからである。それにもかかわらず、業績評価における整合的な指標の傾向は、固定方式とローリング方式が共通していた。

固定方式とローリング方式の共通点、あるいはこれらと修正方式の相違点はどこにあるのだろうか。この疑問に対する着眼点として、経営計画の目標年度までの期間を指摘することができる。固定方式もローリング方式も、経営計画の更新時点における目標年度は数年先を想定している<sup>30</sup>。これらに対して修正方式では、経営計画が新規に策定される際の目標年度は数年先だが、

---

<sup>30</sup> 既述したように、日本企業が策定する経営計画は、3年後を目標年度とするものが最も多い（梶原ほか, 2011a）。

期間を固定して内容を見直すとすれば、その時点では目標年度までの期間が当初より短くなる<sup>31</sup>。

1つの解釈として、この経営計画の更新時点における目標年度までの期間の長短が、整合性の高い業績指標を左右していると指摘できる。業績指標の特性として、財務指標が短期的な観点での意思決定を促すのに対して、非財務指標は長期的な観点での意思決定を促すといわれている（松尾，2006；安酸ほか，2010）。こうした長期・短期の組合せが、整合性の決定要因になっている可能性がある。

例えばローリング方式では、数年先までを見通した経営計画の見直しが毎年行わる。しかも、その結果として目標年度は常に数年先となる。こうした傾向は、経営計画で目指す目標に対する組織メンバーのコミットメントを低下させるかもしれない。このことを河野（1975）は、経営計画の「権威の失墜」（p.652）と呼んでいる。財務指標による業績評価は、こうしたコミットメントの低下を抑制する役割を果たしていると解釈することも可能である。

それに対して、修正方式では、新規に経営計画を策定する際には長期的観念に立っていても、その見直しを行うごとに目標年度が近づいてくるため、経営計画の観念は短期的になっていく。この短期的観念を補完するためには、長期的な観念での意思決定を促す非財務指標が有効であると解釈できる。

第3章において仮説を設定する際に見たように、経営計画の見直しは経営環境の不確実性への対応が目的とされている。しかし、同じ目的で採用されたとしても、既に議論したようにローリング方式と修正方式とは異なる特性を有している。すなわち、経営環境の不確実性には同様に適合していても、前者は目標に対するコミットメントの低下、後者は短期的な観念での意思決定という逆機能を有しているおそれがある。したがって、それぞれの逆機能を抑制するためには、異なる業績評価指標が重視されることとなる。こうした特定のコントロール実践の逆機能を別のコントロール実践で抑制するというメカニズムが、MCSの内的整合性に関する1つの決定要因になって

---

<sup>31</sup> 今回の調査によれば、修正方式を採用する130社のうち100社が期間を固定して内容を見直すと回答している。

いる可能性がある。

客観的な組織業績 (*AdjROA* および *AdjROA3Y*) を被説明変数としたモデル A およびモデル B の推定結果は上述のとおりであるが、経営計画および業績評価の有効性に関する自己評価を被説明変数としたモデル C の推定結果は、それらとは大きく異なるものであった。すなわち、経営計画の更新方法・策定プロセスと業績評価の組合せで、経営計画および業績評価の有効性の自己評価に影響を与えているものは析出されなかった。

上記の分析結果は、経営計画の更新方法と業績評価に関する特定の組合せが実際には組織業績に寄与しているにもかかわらず、そのことが実務において認識されていないことを示唆している。したがって、こうした MCS の内的整合性に関する正しい理解が、実務における MCS の運用を改善できる余地があるといえる。

最後に、システム・パースペクティブおよびパッケージ・パースペクティブに基づいたそれぞれの分析モデルの妥当性を比較した。両者の相違点は、経営計画と業績評価に関する変数の交互作用項を含むか否かである。そこで、入れ子型のモデル選択の要領で *F* 検定を実施した結果、システム・パースペクティブに基づいた分析モデルの方が、パッケージ・パースペクティブに基づいた分析モデルよりも有意に説明力が高いことが明らかとなった。この分析結果は、MCS 内部の適合関係が組織業績に対して有意な影響を与えていることを示唆している。

以上の議論を要約すると、次のとおりとなる。まず、MCS 内部の適合関係は組織業績に対して有意な影響を与えている可能性が高い。しかも、その適合関係は、組織のコンテキスト要因をパラメーターとしているのではなく、それぞれのコントロール・システムの特徴に起因している可能性がある。そして、こうした MCS の内的整合性は、実務において正しく理解されていないおそれがある。

したがって、本論文の第 3 の研究目的で設定した「MCS 内部の適合関係に着目するサーベイ研究を実施することによって、組織業績の向上に寄与する新たな知見を提供できるのか？」という RQ に対する解は、次のとおりである。

---

MCS 内部の適合関係に着目するサーベイ研究を実施することによって、組織のコンテキスト要因と MCS の適合関係だけに着目しては得られなかった知見を提供することができる。今回の分析結果に基づいて具体例を示せば、ローリング方式による経営計画の更新と財務指標を重視する業績評価の整合性が高いという知見である。そして、このような分析結果の背景には、ある特定のコントロール実践の逆機能を別のコントロール実践によって抑制することで、全体として内的整合性の高い MCS を設計しているという状況があると解釈できる。

## 第 5 章 結論

### 5.1 研究結果の要約

本論文では第 1 章で 3 つの研究目的を掲げ、それぞれの RQ を設定した。

第 1 の研究目的で設定した RQ は、「どのようにして MCS 研究の系譜にコントロール・パッケージという概念が浮上してきたのか？」であった。この RQ に対しては、第 2 章の前半において、先行研究レビューによって解明を図った。その結果、Anthony (1965) のフレームワークによる概念化当初の MCS 研究は狭い範囲に限定されてしまったが、その後に概念の拡張を図るなかで MCS の構成要素が相互に関連しながら機能しているという発見事実が提示され、コントロール・パッケージという概念が浮上してきたことが明らかとなった。

第 2 の研究目的で設定した RQ は、「コントロール・パッケージについてのサーベイ研究を進展させるための課題、とりわけ MCS の内的整合性に関して具体的な知見を提供するサーベイ研究を行うために解決すべき課題は何か？」であった。この RQ に対しては、第 2 章の後半において、先行研究レビューおよびその批判的検討を行うことで解明を図った。その結果明らかになったことは次のとおりである。

まず、コントロール・パッケージに関するサーベイ研究を進展させるための前提として、研究アプローチを明確にしなければならない。その主要な研究アプローチとしては、コンフィグレーション・アプローチおよびシステム・アプローチをあげることができる。前者は実際の組織で採用されている MCS の構成を、後者は実際の組織に見られる MCS の構成要素間の適合関係を検証することが研究目的となる。これらにはパースペクティブの相違があるため、アプローチの選択を曖昧にしたまま研究を進めると、調査や分析の対象とするコントロール・システムの選択や測定の問題が発生する。

次に、サーベイ研究によって MCS の内的整合性に関する具体的な知見を得るためには、具体的かつ過剰な複雑性を回避した分析モデルを採用する必

要がある。そして、このことに起因して、解決すべき次の 4 つの課題が存在する。1 つ目は、分析モデルに過少定式化の問題が発生するおそれがある。2 つ目は、分析対象のコントロール・システムを選択する際に客観的な方針を示す必要がある。3 つ目は、コントロール・システム間の関係を体系的に提示しているフレームワークは乏しいため、現状では何らかの代替的な方法で仮説を設定せざるを得ない。4 つ目は、コントロール・システムの属性に踏み込んで測定する尺度が求められることとなる。

第 3 の研究目的、すなわち最終的な研究目的は、MCS の内的整合性に関してより一般性が高く、より具体的な知見の提供を試みることであった。ここでは、「MCS 内部の適合関係に着目するサーベイ研究を実施することによって、組織業績の向上に寄与する新たな知見を提供できるのか？」という RQ を設定した。この研究目的を達成するため、第 3 章以下では実際に経営計画と業績評価に関する経験的な検証を行った。その発見事実は次の 3 つに要約できる。

#### 発見事実 1

MCS 内部の適合関係は、組織業績に対して有意な影響を与えている。その具体例は次のとおりである。

- a. 固定方式による経営計画の更新と業績評価における相対的な財務指標の重視は整合性が高い。
- b. 修正方式による経営計画の更新と業績評価における相対的な非財務指標の重視は整合性が高い。
- c. ローリング方式による経営計画の更新と業績評価における相対的な財務指標の重視は整合性が高い。

#### 発見事実 2

上記のような MCS 内部の適合関係が生じる要因として、ある特定のコントロール実践の逆機能を別のコントロール実践によって抑制するというメカニズムが存在する可能性がある。

### 発見事実 3

上記のような MCS の内的整合性は、実務において認識されていない可能性がある。

発見事実 1 に示した知見をサーベイ研究によって提供できたことから、本論文の最終的な研究目的は達成された。そして、これを含む 3 つの発見事実は、これまでの理論では予測できなかった内容である。したがって、MCS 内部の適合関係に着目するサーベイ研究を実施することによって、組織業績の向上に寄与する新たな知見を提供できる可能性がある。

## 5.2 本論文の研究貢献と実務的インプリケーション

本論文の MCS 研究に対する貢献として、次の 3 点をあげることができる。

1 点目は、MCS に含まれる複数のシステムが相互に関連しながら機能するという現象について、その研究を進める上での課題を整理し、課題解決に向けた 1 つの方策を実例によって示したことである。本論文では、Malmi and Brown (2008) にしたがって、研究の方向性を 2 つのアプローチに分類した。すなわち、コンフィグレーション・アプローチおよびシステム・アプローチである。そして、第 1 章で掲げた研究目的に照らし、MCS 内部の適合関係に着目するシステム・アプローチを主要な議論の対象として課題を整理した。その結果として指摘した 4 つの課題は、今後の研究を進めるための参考となるだろう。

2 点目は、MCS 内部の適合関係が組織業績に影響していることを経験的に検証したことである。これまで MCS の内的整合性に関する研究の必要性を要請してきたのは、主には規範的研究や理論的研究による指摘（例えば、Otley (1980) , Malmi and Brown (2008) , Grabner and Moers (2013) など）、あるいはコンティンジェンシー理論に依拠した研究の限界としての指摘（例えば、Fisher (1998) , Chenhall (2007) , Otley (2016) など）であった。本論文では、これらの指摘の妥当性をサーベイ研究によって経験的に検証した。

3 点目は、上述の経験的検証の結果、MCS 内部の適合関係が生じる要因として、ある特定のコントロール実践の逆機能を別のコントロール実践によって抑制するというメカニズムが存在する可能性を指摘したことである。現状では、MCS の内的整合性について、何らかの理論に基づいた適切な仮説を設定することは困難といえる。だからといって、やみくもに MCS の構成要素間の関係を分析しても、断片的な発見事実を積み重ねるだけで首尾一貫した知見の構築に結びつかないおそれがある。本論文で存在を指摘したメカニズムは、こうした状況に1つの指針を提供できる可能性がある。

また、本論文の実務的インプリケーションとして、次の2点をあげることができる。

1 点目は、経営計画と業績評価というコントロール・システムについて、それらの整合性に関する知見を提供した点にある。経営計画と業績評価は、多くの企業で運用されている典型的なコントロール・システムである。そして、既に確認したように、経営計画は複数のプロセスを経て内容が策定される。しかし、その内容にかかわらず、経営計画の更新方法と業績評価指標の適合関係が ROA に影響を与えているという発見事実は、多くの企業で応用可能な知見となるだろう。

2 点目は、経営計画と業績評価の整合性が、実務では認識されていない可能性を指摘したことにある。先ほどの分析結果が示すとおり、経営計画の更新方法と業績評価指標の適合関係は組織業績に影響を与えている。それにもかかわらず、この事実が認識されていないのであれば、それらの整合性に関する正しい理解によって、実務における MCS の運用を改善できる余地が残されている可能性がある。

### 5.3 本論文の限界と今後の研究展望

前節で述べた研究貢献と実務的インプリケーションの一方で、本論文には次のような限界が存在する。

本論文では、MCS に含まれる複数のシステムが相互に関連しながら機能するという現象について、その研究を進める上での課題を整理し、課題解決

に向けた 1 つの方策を実例によって示した。しかし、それは 1 例に過ぎず、普遍的な解決策ではない。特に、過少定式化の問題は事前に解決できておらず、今回の分析では結果的にそのような問題が起こらなかったに過ぎない。したがって、例えば今後の研究において、サンプルを収集したものの重要な変数が脱落していたことが事後的に発覚するといった、研究を行う上でのリスクは排除できていない。そして、この変数の脱落に関しては、さらに次のような限界が存在する。

本論文で経験的検証の対象とした経営計画と業績評価を、第 2 章でレビューした Flamholtz (1983) のフレームワーク (図表 2.3) に当てはめれば、これらはコア・コントロール・システムに含まれる要素である。しかし、Flamholtz (1983) は、コア・コントロール・システムの外部に位置づけられる組織構造や組織文化まで含めてコントロール・パッケージを形成していると指摘している。したがって、本論文の経験的検証はコントロール・パッケージの一部を照射したに過ぎず、コア・コントロール・システムの外部にまでは分析が及んでいない。そのため、統計的な過少定式化の検証は有意ではなかったものの、コア・コントロール・システムの外部に存在する重要な変数が脱落している可能性を完全には否定できないのである。

今後の研究においては、こうしたコア・コントロール・システム外部の要素を分析モデルに導入することが望まれるだろう。ただし、これまでの MCS 研究は、コア・コントロール・システム内部の適合関係すら十分に解明しているわけではない。

コア・コントロール・システムには、本論文で経験的検証の対象とした経営計画や業績評価以外にも、予算管理や報酬制度といった要素も含まれる。これらは、先行研究で何度も分析対象とされてきた要素であり、多くの知見が蓄積されている。それにもかかわらず、これら要素の適合関係となると驚くほど研究蓄積は少ない。したがって、コア・コントロール・システムに含まれる要素にも、それらの内的整合性という新たな視点から、改めて着目する必要があるといえるだろう。

しかし、MCS の内的整合性に関する研究の進展は容易には望めない。なぜなら、既に何度も指摘しているように、MCS 内部の適合関係について、

---

理論的基礎に基づいた仮説を設定することが困難だからである。

この仮説設定の問題に対して、本論文の発見事実が貢献できる可能性がある。それは、先ほど 3 点目としてあげた研究貢献の内容である。すなわち、ある特定のコントロール実践の逆機能を別のコントロール実践によって抑制するというメカニズムに着目して、仮説を設定することが考えられる。

例えば、第 4 章の分析結果の議論において、ローリング方式による経営計画の更新には目標に対するコミットメントが低下するおそれがあると述べた。また、修正方式による経営計画の更新には短期的な観点での意思決定を促すおそれがあると指摘した。1 つの考え方として、これらの逆機能を抑制する機能を組織文化や組織構造に求めることも不可能ではない。

こうした考え方にしたがえば、相互に逆機能を抑制する多種多様なコントロール・システムの組合せが、MCS の内的整合性を形成する要因となっている可能性があるといえる。そして、このような概念が、今後の MCS の内的整合性に関する研究の進展に役立つことを願いつつ、本論文を結ぶこととする。

## 付録 A 質問票

第 3 章で述べたように、本論文における質問票調査の目的は「子会社（あるいはその責任者）に対する MCS の調査」である。この趣旨に基づき、実際の調査は「グループ経営に関するアンケート調査」と題して実施した。また、質問票の表題には「グループ経営に関する調査票」と記載した。

質問票の構成は、次のとおりである。

- ・問 1 経営計画の策定状況
- ・問 2 子会社の業績評価
- ・問 3 親会社から子会社への権限委譲の状況
- ・問 4 戦略の傾向
- ・問 5 経営環境
- ・問 6 経営計画および業績評価の有効性に関する自己評価
- ・問 7 会社名公表の可否

これらのうち、本論文の分析で使用したのは、問 1 (3) ・ (5) , 問 2 (1) , 問 5, 問 6 である。

第 3 章で説明したとおり、各設問項目の作成にあたって、「問 1 経営計画の策定状況」については梶原ほか (2011a, 2011b) および福嶋ほか (2013) , 「問 2 子会社の業績評価問」については福嶋ほか (2010) を参考にした。また、「問 5 経営環境」については Govindarajan (1984) を参考にした。

なお、本論文の分析では使用しなかったが、「問 3 親会社から子会社への権限委譲の状況」については Abernethy et al. (2004) および Moers (2006) , 「問 4 戦略の傾向」については Conant et al. (1990) を参考にして各設問項目を作成した。

以上の要領で作成した質問票は次のとおりである。



## (7) 経営計画の内容として、貴社では次の①～⑭の事項をどの程度重要視されていますか？

下のスケールを参考にして、各項目の右側の[ ]内に1～7の数字をご記入ください。

1	2	3	4	5	6	7	
全く重要ではない			どちらともいえない			極めて重要である	
①経営理念の再検討	→ [ ]					②一般環境予測(需要予測)とその評価	→ [ ]
③業界と競争相手の分析と予測	→ [ ]					④自社の現状分析、強み弱みの分析	→ [ ]
⑤現状のまま推移した自社の将来の予測	→ [ ]					⑥自社の問題点やチャンス(戦略上の問題点)	→ [ ]
⑦経営計画の目標(売上高など)および方針	→ [ ]					⑧垂直的統合についての計画(後方・前方へ)	→ [ ]
⑨新製品・新規事業開発計画	→ [ ]					⑩製品構成変換計画(含む撤退製品)	→ [ ]
⑪新しい市場の開拓・輸出の増大	→ [ ]					⑫海外子会社など海外事業の強化の計画	→ [ ]
⑬競争戦略	→ [ ]					⑭合理化計画・効率化計画	→ [ ]
⑮情報システム改善の計画	→ [ ]					⑯他社買収の計画	→ [ ]
⑰企業グループの強化	→ [ ]					⑲研究開発計画	→ [ ]
⑱製品別販売計画	→ [ ]					⑳生産計画	→ [ ]
㉑設備投資計画	→ [ ]					㉒マーケティング強化の計画	→ [ ]
㉓物流合理化計画	→ [ ]					㉔資材計画、購買戦略	→ [ ]
㉕要員計画	→ [ ]					㉖企業文化の変化(組織の空気の変化)	→ [ ]
㉗教育計画、能力開発計画	→ [ ]					㉘福利厚生計画	→ [ ]
㉙組織計画、組織改善の計画	→ [ ]					㉚見積損益計算書の計画	→ [ ]
㉛資金計画	→ [ ]					㉜貸借対照表の計画	→ [ ]
㉝実行責任の分担表とスケジュール	→ [ ]					㉞残された問題点とその検討計画	→ [ ]
㉟予測と異なった場合に備えての複数の予備的計画(コンテンツジェネレーション)	→ [ ]						
㊱コーポレート・ガバナンスの強化	→ [ ]					㊲人権の擁護や啓蒙の推進計画	→ [ ]
㊳社員の労働慣行の改善計画	→ [ ]					㊴環境保護の推進計画	→ [ ]
㊵コンプライアンスの推進計画	→ [ ]					㊶消費者保護の推進計画	→ [ ]
㊷地域社会への貢献活動	→ [ ]						

## 問 2 子会社の業績評価についてお尋ねします。ここでは、貴社グループにおける主要な事業子会社を想定してご回答ください。

## (1) 子会社の財務目標や非財務目標として、次の①～⑭の事項の達成度合いは、子会社の責任者の報酬や昇進にどの程度影響しますか？

下のスケールを参考にして、各項目の右側の[ ]内に1～7の数字をご記入ください。

1	2	3	4	5	6	7	
全く影響しない			どちらともいえない			極めて強く影響する	
<b>【財務目標】</b>							
①売上高	→ [ ]					②営業利益	→ [ ]
③経常利益	→ [ ]					④当期純利益	→ [ ]
⑤ROA	→ [ ]					⑥ROE	→ [ ]
⑦売上高利益率	→ [ ]					⑧資産回転率	→ [ ]
⑨EBITDA	→ [ ]					⑩キャッシュ・フロー	→ [ ]
⑪EVA(その類似指標を含む)	→ [ ]						
<b>【非財務目標】</b>							
⑬製品の販売数量やサービスの提供数量	→ [ ]					⑬製品の生産数量やサービスの取扱数量	→ [ ]
⑭マーケットシェア	→ [ ]					⑮新製品や新サービスの開発	→ [ ]
⑯顧客満足度	→ [ ]					⑰製品やサービスの品質	→ [ ]
⑲人材育成	→ [ ]					⑲企業グループの理念やビジョンの共有度	→ [ ]
㉑自社の財務業績には表れない親会社への貢献度	→ [ ]					㉑自社の財務業績には表れない他の子会社への貢献度	→ [ ]
㉒環境負荷量	→ [ ]						

## (2) 上記(1)でご回答いただいた業績評価の方法は、近年に見直されたことがありますか？

次のどちらかの番号の左側に☑をご記入ください。

□1 ここ3年以上見直していない

□2 ここ3年以内に見直したことがある

問3 貴社グループにおける親会社から子会社への権限委譲の状況についてお尋ねします。ここでは、貴社グループにおける主要な事業子会社を想定してご回答ください。

子会社の事業活動や業務執行に関する次の①～⑩の意思決定は、どの程度親会社から子会社へ権限委譲されていますか？

下のスケールを参考にして、各項目の右側の[ ]内に1～7の数字をご記入ください。

1 2 3 4 5 6 7  
 全く権限委譲されていない どちらともいえない 完全に権限委譲されている

- |                     |       |                |       |
|---------------------|-------|----------------|-------|
| ①新製品や新サービスの開発や導入    | → [ ] | ②新市場の開拓        | → [ ] |
| ③社員の採用              | → [ ] | ④社員の給与改定       | → [ ] |
| ⑤投資するプロジェクトの選定      | → [ ] | ⑥取得する大規模設備の選定  | → [ ] |
| ⑦子会社内での予算の配分        | → [ ] | ⑧生産計画や販売計画の策定  | → [ ] |
| ⑨製品販売価格やサービス提供価格の決定 | → [ ] | ⑩製品やサービスの仕様の決定 | → [ ] |

問4 貴社の戦略の傾向などについてお尋ねします。次の①～⑳の内容は、貴社の実態にどの程度当てはまりますか？

下のスケールを参考にして、各項目の右側の[ ]内に1～7の数字をご記入ください。

1 2 3 4 5 6 7  
 全く当てはまらない どちらともいえない 非常によく当てはまる

- |                                                                            |       |
|----------------------------------------------------------------------------|-------|
| ①競合他社と比べると、貴社が顧客に提供している製品やサービスは革新的で継続的に仕様が更新される                            | → [ ] |
| ②競合他社と比べると、貴社が顧客に提供している製品やサービスは安定的でいずれの市場でも規格が一貫している                       | → [ ] |
| ③競合他社と比べると、貴社には高品質で厳選された製品やサービスを提供するというイメージがある                             | → [ ] |
| ④競合他社と比べると、貴社には革新的でクリエイティブなイメージがある                                         | → [ ] |
| ⑤貴社では、競争市場の変化や傾向について、時間をかけて継続的にモニタリングしている                                  | → [ ] |
| ⑥貴社では、競争市場の変化や傾向のモニタリングには、あまり時間を費やさない                                      | → [ ] |
| ⑦貴社がこれまで経験した需要の獲得や喪失は、成熟市場に注力してきたことが主な要因である                                | → [ ] |
| ⑧貴社がこれまで経験した需要の獲得や喪失は、積極的に新市場に参入してきたことが主な要因である                             | → [ ] |
| ⑨貴社における最も重要な目標の1つは、もっぱらコストのコントロールにコミットメントすることである                           | → [ ] |
| ⑩貴社における最も重要な目標の1つは、新製品・新サービスの開発または新市場の開拓のために人員・資源・設備を確保することである             | → [ ] |
| ⑪競合他社と比べると、貴社の管理職が有する能力には、特定の専門的な技能を有する点に特徴がある                             | → [ ] |
| ⑫競合他社と比べると、貴社の管理職が有する能力には、起業家的で幅広く柔軟に変化できる点に特徴がある                          | → [ ] |
| ⑬競合他社に対する貴社の強みを1つあげるとすると、貴社にはある特定のことが極めてうまくできる優位性がある                       | → [ ] |
| ⑭競合他社に対する貴社の強みを1つあげるとすると、貴社には着実に新製品・新サービスの開発または新市場の開拓ができる優位性がある            | → [ ] |
| ⑮競合他社と比べると、貴社の経営スタッフは品質やコストのコントロールを通じて財務体質の維持に注力する傾向にある                    | → [ ] |
| ⑯競合他社と比べると、貴社の経営スタッフは新製品・新サービスの開発または新市場の開拓に注力する傾向にある                       | → [ ] |
| ⑰競合他社と比べると、貴社では将来に備えるために、新製品・新サービスの導入または新市場への参入につながる市場の動向や機会を発見しようとする傾向にある | → [ ] |
| ⑱競合他社と比べると、貴社では将来に備えるために、現在の販売状況や市場における地位を維持・改善することにつながる課題を特定しようとする傾向にある   | → [ ] |
| ⑲競合他社と比べると、貴社の組織単位は、職能別の性格が強い(例えば、営業部、経理部、人事部という組織構成に近い)                   | → [ ] |
| ⑳競合他社と比べると、貴社の組織単位は、製品・サービスや市場に合わせた形態である                                   | → [ ] |
| ㉑貴社では、事業の業績評価の仕組みが非常に分権的であり、できるだけ多くの組織メンバーが業績評価に参加することが推奨されている             | → [ ] |
| ㉒貴社では、事業の業績評価の仕組みが非常に集権的であり、もっぱら上席の経営管理者が業績評価の権限・責任を有している                  | → [ ] |

問 5 貴社をとりまく経営環境についてお尋ねします。向こう3年程度の将来を想定した場合、次の①～⑫の事項はどの程度予測可能ですか？  
下のスケールを参考にして、各項目の右側の[ ]内に1～7の数字をご記入ください。

1	2	3	4	5	6	7
全く予測できない			どちらともいえない			かなり予測できる
①製品の生産技術の動向	→	[ ]	②サービスの提供技術の動向	→	[ ]	
③競合他社の行動	→	[ ]	④市場の需要動向	→	[ ]	
⑤競争市場における製品デザインの傾向	→	[ ]	⑥競争市場におけるサービス仕様の傾向	→	[ ]	
⑦国や地方公共団体による規制の変化	→	[ ]	⑧労働組合の行動	→	[ ]	
⑨将来の原材料の調達可能性	→	[ ]	⑩将来の原材料価格の動向	→	[ ]	
⑪将来のサービス提供のための人員や設備の確保可能性	→	[ ]				
⑫将来のサービス提供のための人員や設備にかかるコストの動向	→	[ ]				

問 6 「問 1」ならびに「問 2」でご回答いただいた経営計画や業績評価の有効性についてお尋ねします。自己評価として、これらの制度は、  
貴社において有効に機能していますか？

下のスケールを参考にして、各項目の右側の[ ]内に1～7の数字をご記入ください。

1	2	3	4	5	6	7
全く当てはまらない			どちらともいえない			非常によく当てはまる
①貴社の経営計画は、業績の維持や改善・向上に対して極めて有効に機能している	→	[ ]				
②貴社における子会社の業績評価方法は、業績の維持や改善・向上に対して極めて有効に機能している	→	[ ]				

問 7 本調査にご協力いただいた企業として学術論文に貴社名を記載してもよろしいですか？

次のどちらかの番号の左側に☑をご記入ください。

1 記載してもよい

2 記載してはいいない

【集計結果のご報告について】

1. 本調査にご回答いただいた企業様には、分析が終了した段階で、本調査の集計結果の報告書を電子メールでお送りいたします。報告書の送付を希望される場合は、下の欄に送付先メールアドレスをご記入ください。

報告書の送付先メールアドレス： \_\_\_\_\_

2. 本調査の分析終了後、そのフォローアップとして本調査にご回答いただいた企業様に個別のインタビューを実施したいと考えております。つきましては、フォローアップ・インタビューにご協力いただける場合は、下の欄にご担当者様の連絡先をご記入ください。連絡先をご記入いただいた企業様には、分析が終了した段階で、改めて電子メールでインタビューの依頼をさせていただきます。

(インタビューにご協力いただける場合のご担当者様の連絡先)

氏名： \_\_\_\_\_ 役職： \_\_\_\_\_

所属部署： \_\_\_\_\_

メールアドレス： \_\_\_\_\_

※ なお、フォローアップ・インタビューにご協力いただける場合は、貴社を訪問させていただいた際に、本調査結果の概要を改めて直接報告させていただきます。

【個人情報の取扱いについて】

本調査によって取得した個人情報は、学術研究、報告書の送付、フォローアップ・インタビューの依頼、およびこれらに付随する連絡の目的に限定して使用いたします。

## 付録 B 調査結果の報告書

### §1 調査結果の概要

この調査では、日本企業のグループ経営の実態を明らかにするため、主として経営計画や子会社に対する業績評価・権限移譲に関するアンケートを実施した。調査対象は、東証一部上場企業である。アンケートの送付・回収の状況については、次の通りである。

	製造業	非製造業	合計
送付数	859社	938社	1,797社
回収数	110社	103社	213社
回収率	12.8%	11.0%	11.9%

本セクションでは、アンケートの集計結果について、大まかな傾向を説明する。なお、詳細な集計結果は、次セクションに表形式で掲載している。本セクションの説明文中で、関連する表の番号を示しているのので、適宜あわせて参照されたい。

#### 1.1 経営計画について

経営計画の策定状況については、グループ連結ベースで策定している企業が9割を超え(有効回答210社のうち193社)、その期間は約8割(有効回答198社のうち158社)の企業が3年という回答であった(表1・表2)。また、経営計画の更新・修正の方法については、期間を固定して内容を随時または毎年修正する企業が約半数を占めた(表3)。

経営計画の策定プロセス(表4)においては、経営企画部門が主導権を握っている様子がうかがえる。また、その内容についても、経営企画部門と子会社・事業部門との調整が図られるものの、最終的には経営企画部門の意向が反映される程度がやや上回っていた。

経営計画を策定する目的(表5)は、「全社のベクトルの整合性を高める」といった項目に代表されるような自社の内部管理に主眼が置かれている傾向が見てとれる。投資家をはじめとした企業外部のステークホルダーに影響を与えるといった項目群は、内部管理に関する項目群よりも全般的にやや低い得点であった。

経営計画の内容(表6)としては、「経営計画の目標(売上高など)および方針」が最も高得点であった。経営計画が大まかな経営の方向性を示すものと考えれば、これは当然の結果かもしれない。しかし、これに続いて高得点となったのは、自社の環境分析に関する項目群である。環境分析は、経営計画策定の前提を整理するものであって、経営の方向性を示しているとはいえない。それにもかかわらず、経営計画の内容としてかなりの程度重視されている点は興味深い。

## 1.2 子会社管理について

子会社の業績評価(表7)においては、概ね非財務目標よりも財務目標の方が重視されている傾向である。とりわけ、損益計算書に表示される利益項目が高得点であった。ただし、非財務目標のみに着目した場合、それらの中では比較的定量的に把握しやすい項目がより重視されている傾向が見てとれる。

子会社の事業活動や業務執行(表8)については、いずれの項目も権限委譲が進められている傾向にあったが、子会社の設備投資に関連する項目は親会社がその意思決定に介入する様子が見える。

## 1.3 戦略・経営環境について

戦略の傾向などに関する設問(表9)では、「競合他社と比べると、貴社には高品質で厳選された製品やサービスを提供するというイメージがある」という項目が最も高得点で、多くの企業(約7割)が当てはまると回答した。次いで高得点だったのは、「競合他社に対する貴社の強みを1つあげるとすると、貴社にはある特定のことが極めてうまくできる優位性がある」という項目である。これらを含め、全般的な傾向として、新たな製品やサービスを開発・提供するというよりも、既存の優位性を活用するという戦略が優勢であった。

経営環境については、表10に示す12項目の予測可能性を尋ねた。これらの中では、市場の需要動向や製品生産・サービス提供の技術が、比較的予測可能であると回答した企業が多かった。これらに対して、「国や地方公共団体による規制の変化」や「将来の原材料価格の動向」については、総じて予測可能性が低いという回答であった。

## 1.4 経営計画・業績評価の有効性について

最後に、経営計画・業績評価の有効性について、それらの自己評価を尋ねた(表11)。その結果、経営計画については多くの企業(約8割)が有効に機能していると認識しているのに対して、業績評価が有効に機能していると認識している企業の割合はそれよりも有意に下回っていた。

## §2 調査結果の詳細

本セクションでは、アンケートの各設問について、個々の集計結果を表形式で示している。表4～表11では、回答の割合をパーセンテージで表示しており、30%以上の場合に濃い網かけ、20%以上30%未満の場合に薄い網かけを付している。なお、同パーセンテージは、表示単位未満を四捨五入しているため、表示値を合計しても100%にならない場合がある。

### 2.1 経営計画について

表1 経営計画の策定状況

グループ連結 ベースで策定	親会社単独 ベースのみ策定	全く策定していない	その他(無回答含む)
193社	9社	8社	3社

表2 経営計画の期間

1年	2年	3年	4年	5年	6年以上	その他 (無回答含む)
6社	3社	158社	4社	20社	7社	15社

表3 経営計画の更新・修正の方法

期間も内容も固定しており、一旦決定された経営計画は修正されることは無い	40社
期間は固定して、内容を必要に応じてその都度修正している	62社
期間は固定して、内容を毎年修正している	38社
期間も内容も必要に応じて修正している	30社
最終年度を1年ずつ先に加え、内容を毎年更新(ローリング)している	34社
無回答	9社

表4 経営計画の策定プロセス

設問									
経営計画の策定プロセスについてお尋ねします。次の①～⑯の内容は、貴社の実態にどの程度当てはまりますか？									
項目	全く当てはまらない ← どちらともいえない → 非常に当てはまる							平均	有効 回答
	1	2	3	4	5	6	7		
①経営計画の策定プロセスにおいては、経営企画部門が主導権を握っている	1.0%	3.9%	5.4%	12.3%	23.2%	31.5%	22.7%	5.4	203社
②経営計画を策定する際、計画の前提となる全社の基本方針の策定に極めて膨大な時間や手間をかける	0.5%	7.9%	10.3%	25.1%	28.6%	19.7%	7.9%	4.6	203社
③経営企画部門は経営計画の策定プロセスに強く関与して子会社や事業部門と何度も頻繁に対話を繰り返す	0.5%	5.9%	11.8%	24.6%	29.1%	20.7%	7.4%	4.7	203社
④経営計画の内容は、最終的に経営企画部門の意向が極めて強く影響する	2.5%	9.4%	12.3%	37.4%	26.6%	9.4%	2.5%	4.1	203社
⑤経営計画を策定する際、子会社や事業部門の間の調整に極めて膨大な時間や手間をかける	1.5%	9.9%	19.2%	30.0%	21.7%	11.8%	5.9%	4.2	203社
⑥経営計画を策定する際、全社の方針と子会社や事業部門の意向のすり合わせに極めて膨大な時間や手間をかける	2.5%	10.8%	20.2%	25.6%	22.2%	13.8%	4.9%	4.2	203社
⑦経営計画の取りまとめ段階で、当初の全社目標が満たされないことが頻繁にある	3.9%	18.7%	15.8%	32.5%	12.8%	13.3%	3.0%	3.8	203社
⑧経営計画の取りまとめ段階で、子会社や事業部門からの原案の修正が必要となることが頻繁にある	1.0%	8.9%	14.8%	30.0%	28.1%	14.3%	3.0%	4.3	203社
⑨経営計画の策定プロセスにおいては、子会社や事業部門が主導権を握っている	12.3%	24.1%	19.2%	24.1%	11.8%	7.9%	0.5%	3.2	203社
⑩経営計画を策定する際、子会社や事業部門による原案の策定に極めて膨大な時間や手間をかける	4.4%	11.3%	12.8%	31.0%	22.2%	14.8%	3.4%	4.1	203社
⑪経営計画の内容について、子会社の責任者や事業部門長が意見を述べる機会が豊富にある	1.0%	5.9%	10.8%	22.7%	34.5%	19.7%	5.4%	4.6	203社
⑫経営計画の内容は、最終的に子会社や事業部門の意向が極めて強く影響する	3.4%	14.3%	14.3%	33.5%	20.2%	13.8%	0.5%	4.0	203社

表5 経営計画の策定目的

設問									
経営計画を策定する目的についてお尋ねします。次の①～⑱の内容は、経営計画の策定目的としてどの程度当てはまりますか？									
項目	全く当てはまらない ← どちらともいえない → 非常に当てはまる							平均	有効 回答
	1	2	3	4	5	6	7		
①戦略の実現に向けた実行計画を明確にする	0.0%	0.5%	3.0%	5.9%	15.8%	43.8%	31.0%	5.9	203社
②最適な資源配分を確実に達成する	0.5%	2.9%	5.9%	17.2%	35.3%	29.9%	8.3%	5.1	204社
③経営層の計画達成に対するコミットメントを確実に高める	0.5%	0.5%	1.0%	8.4%	27.1%	37.9%	24.6%	5.7	203社
④従業員のモチベーションを確実に高める	0.0%	2.0%	3.9%	20.6%	40.2%	27.9%	5.4%	5.0	204社
⑤全社のベクトルの整合性を確実に高める	0.0%	0.0%	0.0%	5.9%	24.6%	43.3%	26.1%	5.9	203社
⑥組織成員に中長期的な視点で思考する機会を与える	0.0%	1.0%	2.9%	7.4%	32.8%	40.2%	15.7%	5.6	204社
⑦投資家や金融機関からの資金調達を極めて容易にする	6.4%	8.9%	15.3%	35.5%	22.2%	8.4%	3.4%	4.0	203社
⑧株主水準の適正化を促進する	4.4%	7.4%	10.8%	38.7%	24.0%	12.3%	2.5%	4.2	204社
⑨顧客からの信頼を確実に高める	3.9%	5.9%	9.4%	35.0%	27.6%	13.3%	4.9%	4.4	203社
⑩競合企業への牽制を確実に高める	13.8%	15.8%	12.3%	41.9%	10.8%	4.4%	1.0%	3.4	203社
⑪取引業者からの信頼を確実に高める	5.9%	9.9%	8.9%	40.6%	20.3%	11.4%	3.0%	4.1	202社
⑫労働組合との円滑な交渉を誘導する	22.1%	12.1%	10.1%	41.2%	11.1%	2.5%	1.0%	3.2	199社

表6 経営計画の内容

設問									
経営計画の内容として、貴社では次の①～⑳の事項をどの程度重要視されていますか？									
項目	全く重要ではない ← どちらともいえない → 極めて重要である							平均	有効 回答
	1	2	3	4	5	6	7		
①経営理念の再検討	12.3%	9.3%	9.8%	26.5%	21.6%	12.3%	8.3%	4.1	204社
②一般環境予測(需要予測)とその評価	0.0%	0.5%	3.4%	13.7%	34.8%	31.4%	16.2%	5.4	204社
③業界と競争相手の分析と予測	0.0%	2.9%	7.8%	9.8%	33.8%	28.4%	17.2%	5.3	204社
④自社の現状分析、強み弱みの分析	0.0%	0.0%	0.0%	5.4%	25.5%	45.1%	24.0%	5.9	204社
⑤現状のまま推移した自社の将来の予測	0.5%	2.0%	8.3%	12.7%	36.8%	27.0%	12.7%	5.2	204社
⑥自社の問題点やチャンス(戦略上の問題点)	0.0%	0.0%	1.0%	4.4%	20.6%	48.0%	26.0%	5.9	204社
⑦経営計画の目標(売上高など)および方針	0.0%	0.0%	0.5%	0.5%	10.3%	41.2%	47.5%	6.3	204社
⑧垂直的統合についての計画(後方・前方へ)	2.0%	8.3%	7.4%	32.6%	25.0%	10.3%	4.4%	4.3	204社
⑨新製品・新規事業開発計画	0.0%	2.0%	2.5%	10.3%	31.4%	37.7%	16.2%	5.5	204社
⑩製品構成変換計画(含む撤退製品)	2.0%	4.0%	7.9%	25.7%	32.7%	19.3%	8.4%	4.7	202社
⑪新しい市場の開拓・輸出の増大	0.5%	0.0%	3.4%	9.4%	25.1%	37.9%	23.6%	5.7	203社
⑫海外子会社など海外事業の強化の計画	3.9%	2.5%	3.4%	7.4%	20.6%	39.7%	22.5%	5.5	204社
⑬競争戦略	0.0%	0.5%	1.5%	9.8%	28.4%	41.2%	18.6%	5.6	204社
⑭合理化計画・効率化計画	0.5%	1.5%	5.9%	13.7%	29.9%	36.8%	11.8%	5.3	204社
⑮情報システム改善の計画	1.5%	4.4%	5.4%	30.4%	35.3%	19.1%	3.9%	4.7	204社
⑯他社買収の計画	3.4%	11.8%	7.4%	34.3%	26.5%	12.3%	4.4%	4.2	204社
⑰企業グループの強化	1.5%	1.5%	4.4%	14.7%	27.9%	34.3%	15.7%	5.3	204社
⑱研究開発計画	5.4%	6.9%	7.4%	19.8%	31.2%	20.8%	8.4%	4.6	202社
⑲製品別販売計画	2.0%	4.5%	5.0%	14.9%	25.9%	33.8%	13.9%	5.2	201社
⑳生産計画	7.0%	8.0%	5.0%	24.4%	24.9%	22.9%	8.0%	4.5	201社
㉑設備投資計画	1.0%	2.5%	3.9%	10.8%	28.9%	38.2%	14.7%	5.4	204社
㉒マーケティング強化の計画	0.5%	2.9%	4.9%	15.2%	36.3%	30.9%	9.3%	5.1	204社
㉓物流合理化計画	5.4%	10.3%	9.9%	34.5%	21.7%	12.8%	5.4%	4.2	203社
㉔原材料計画、購買戦略	3.4%	7.4%	5.9%	26.6%	33.0%	17.7%	5.9%	4.6	203社
㉕要員計画	0.0%	0.5%	4.4%	10.3%	35.3%	35.8%	13.7%	5.4	204社
㉖企業文化の変化(組織の空気の変化)	1.5%	8.3%	8.8%	36.3%	22.1%	16.7%	6.4%	4.4	204社
㉗教育計画、能力開発計画	0.5%	2.9%	7.4%	24.0%	33.8%	23.5%	7.8%	4.9	204社
㉘福利厚生計画	7.4%	15.7%	20.1%	38.7%	14.7%	2.5%	1.0%	3.5	204社
㉙組織計画、組織改善の計画	0.0%	3.4%	4.9%	21.1%	35.8%	24.5%	10.3%	5.0	204社
㉚親損益計算書の計画	1.5%	4.9%	7.4%	17.2%	19.1%	29.4%	20.6%	5.2	204社
㉛資金計画	0.5%	7.4%	3.9%	17.6%	29.9%	29.9%	10.8%	5.0	204社
㉜貸借対照表の計画	1.0%	5.9%	7.8%	22.5%	26.0%	27.5%	9.3%	4.9	204社
㉝実行責任の分担表とスケジュール	0.5%	4.4%	6.9%	21.2%	30.0%	27.1%	9.9%	5.0	203社
㉞残された問題点とその検討計画	2.0%	2.5%	3.4%	30.5%	24.1%	27.1%	10.3%	5.0	203社
㉟予測と異なった場合に備えての複数の予備的計画	4.5%	10.0%	15.4%	32.3%	21.4%	11.4%	5.0%	4.1	201社
㊱ローコスト・ガバナンスの強化	2.0%	5.9%	5.4%	22.5%	35.8%	19.1%	9.3%	4.8	204社
㊲人権の擁護や啓蒙の推進計画	5.4%	16.2%	15.2%	38.7%	17.6%	5.4%	1.5%	3.7	204社
㊲社員の労働慣行の改善計画	4.9%	11.3%	9.8%	30.9%	28.4%	10.3%	4.4%	4.2	204社
㊲環境保護の推進計画	4.4%	7.8%	10.3%	37.7%	27.5%	8.8%	3.4%	4.2	204社
㊲コンプライアンスの推進計画	3.4%	3.9%	7.4%	25.5%	31.4%	19.6%	8.8%	4.7	204社
㊲消費者保護の推進計画	6.5%	13.4%	9.0%	32.3%	19.4%	7.0%	2.5%	3.9	201社
㊲地域社会への貢献活動	3.9%	9.8%	9.8%	28.9%	31.4%	12.7%	3.4%	4.3	204社

## 2.2 子会社管理について

表7 子会社の業績評価

設問										
子会社の業績評価についてお尋ねします(ここでは、貴社グループにおける主要な事業子会社を想定してご回答ください)。子会社の財務目標や非財務目標として、次の①～⑭の事項の達成度合いは、子会社の責任者の報酬や昇進にどの程度影響しますか？										
財務目標	全く影響しないーどちらともいえないー極めて強く影響する							平均	有効回答	
	1	2	3	4	5	6	7			
①売上高	2.5%	2.5%	2.5%	19.1%	28.9%	27.0%	17.6%	5.2	204社	
②営業利益	2.0%	2.0%	1.5%	11.3%	22.1%	33.3%	27.9%	5.6	204社	
③経常利益	2.5%	2.0%	2.0%	16.2%	26.0%	33.8%	17.6%	5.3	204社	
④当期純利益	3.9%	3.4%	3.9%	19.1%	25.5%	30.4%	13.7%	5.0	204社	
⑤ROA	7.4%	8.3%	7.8%	38.2%	24.0%	9.8%	4.4%	4.1	204社	
⑥ROE	8.3%	9.8%	4.9%	39.2%	20.6%	11.3%	5.9%	4.1	204社	
⑦売上高利益率	4.4%	4.4%	3.9%	27.0%	24.5%	27.0%	8.8%	4.8	204社	
⑧資産回転率	7.4%	10.8%	6.4%	42.6%	21.6%	8.3%	2.9%	4.0	204社	
⑨EBITDA	12.3%	9.4%	7.4%	40.4%	16.7%	8.4%	5.4%	3.9	203社	
⑩キャッシュ・フロー	3.9%	10.8%	6.4%	30.9%	27.5%	13.2%	7.4%	4.4	204社	
⑪EVA(その類似指標を含む)	16.7%	9.4%	12.3%	38.9%	15.3%	4.9%	2.5%	3.5	203社	
非財務目標	全く影響しないーどちらともいえないー極めて強く影響する							平均	有効回答	
	1	2	3	4	5	6	7			
⑫製品の販売数量やサービスの提供数量	3.9%	2.5%	5.4%	34.5%	31.5%	17.7%	4.4%	4.6	203社	
⑬製品の生産数量やサービスの取扱数量	4.9%	4.9%	5.9%	36.5%	28.1%	14.8%	4.9%	4.4	203社	
⑭マーケットシェア	4.4%	5.4%	5.4%	36.8%	30.9%	11.8%	5.4%	4.4	204社	
⑮新製品や新サービスの開発	5.4%	5.4%	4.9%	39.9%	29.1%	12.3%	3.0%	4.3	203社	
⑯顧客満足度	2.9%	2.5%	6.9%	37.3%	27.0%	17.6%	5.9%	4.6	204社	
⑰製品やサービスの品質	2.0%	2.0%	4.4%	29.9%	30.4%	21.1%	10.3%	4.9	204社	
⑱人材育成	1.5%	5.4%	4.4%	33.3%	35.3%	16.2%	3.9%	4.6	204社	
⑲企業グループの理念やビジョンの共有度	4.4%	5.9%	4.9%	37.7%	25.5%	17.6%	3.9%	4.4	204社	
⑳自社の財務業績には表れない親会社への貢献度	3.9%	5.4%	6.4%	35.3%	28.9%	17.2%	2.9%	4.4	204社	
㉑自社の財務業績には表れない他の子会社への貢献度	7.4%	7.4%	7.4%	40.7%	26.5%	8.8%	2.0%	4.1	204社	
㉒環境負荷量	11.3%	11.8%	11.8%	44.1%	17.2%	2.5%	1.5%	3.6	204社	

表8 子会社への権限委譲

設問										
貴社グループにおける親会社から子会社への権限委譲の状況についてお尋ねします(ここでは、貴社グループにおける主要な事業子会社を想定してご回答ください)。子会社の事業活動や業務執行に関する次の①～⑭の意思決定は、どの程度親会社から子会社へ権限委譲されていますか？										
項目	全く権限委譲されていないーどちらともいえないー完全に権限委譲されている							平均	有効回答	
	1	2	3	4	5	6	7			
①新製品や新サービスの開発や導入	7.3%	7.3%	14.1%	16.0%	19.4%	27.7%	8.3%	4.5	206社	
②新市場の開拓	7.3%	1.9%	6.8%	17.5%	21.4%	31.1%	14.1%	4.9	206社	
③社員の採用	3.9%	4.8%	5.3%	10.1%	17.4%	34.3%	24.2%	5.3	207社	
④社員の給与改定	5.8%	7.7%	12.6%	15.0%	26.6%	21.3%	11.1%	4.6	207社	
⑤投資するプロジェクトの選定	9.2%	10.1%	16.9%	24.6%	22.2%	12.6%	4.3%	4.0	207社	
⑥取得する大規模設備の選定	17.4%	19.8%	16.9%	17.9%	18.8%	8.7%	0.5%	3.3	207社	
⑦子会社内での予算の配分	1.9%	3.4%	5.3%	14.0%	15.5%	29.5%	30.4%	5.5	207社	
⑧生産計画や販売計画の策定	5.9%	4.9%	8.3%	13.7%	21.5%	28.3%	17.6%	5.0	205社	
⑨製品販売価格やサービス提供価格の決定	6.8%	1.5%	4.4%	16.0%	18.9%	25.7%	26.7%	5.2	206社	
⑩製品やサービスの仕様の決定	5.3%	6.3%	6.3%	15.5%	19.4%	23.3%	23.8%	5.0	206社	

## 2.3 戦略・経営環境について

表9 戦略

設問									
貴社の戦略の傾向などについてお尋ねします。次の①～㉔の内容は、貴社の実態にどの程度当てはまりますか？									
項目	全く当てはまらない ← どちらともいえない → 非常に当てはまる							平均	有効 回答
	1	2	3	4	5	6	7		
①競合他社と比べると、貴社が顧客に提供している製品やサービスは革新的で継続的に仕様が更新される	1.4%	6.6%	15.6%	35.1%	22.3%	14.2%	4.7%	4.3	211社
②競合他社と比べると、貴社が顧客に提供している製品やサービスは安定的でいずれの市場でも規格が一貫している	0.9%	4.3%	5.7%	31.3%	26.5%	22.3%	9.0%	4.8	211社
③競合他社と比べると、貴社には高品質で厳選された製品やサービスを提供するというイメージがある	0.0%	0.5%	3.8%	21.3%	33.6%	32.2%	8.5%	5.2	211社
④競合他社と比べると、貴社には革新的でクリエイティブなイメージがある	0.9%	8.1%	17.1%	33.6%	25.6%	10.4%	4.3%	4.2	211社
⑤貴社では、競争市場の変化や傾向について、時間をかけて継続的にモニタリングしている	0.0%	4.7%	8.0%	25.5%	35.8%	20.3%	5.7%	4.8	212社
⑥貴社では、競争市場の変化や傾向のモニタリングには、あまり時間を費やさない	8.0%	20.8%	27.4%	28.8%	9.9%	5.2%	0.0%	3.3	212社
⑦貴社がこれまで経験した需要の獲得や喪失は、成熟市場に注力してきたことが主な要因である	1.4%	6.1%	9.0%	36.8%	18.9%	22.6%	5.2%	4.5	212社
⑧貴社がこれまで経験した需要の獲得や喪失は、積極的に新市場に参入してきたことが主な要因である	2.8%	14.6%	13.7%	31.1%	19.8%	15.6%	2.4%	4.1	212社
⑨貴社における最も重要な目標の1つは、もっぱらコストのコントロールにコミットメントすることである	2.4%	8.5%	15.6%	34.0%	27.4%	9.0%	3.3%	4.2	212社
⑩貴社における最も重要な目標の1つは、新製品・新サービスの開発または新市場の開拓のために人員・資源・設備を確保することである	0.0%	4.7%	9.5%	22.3%	32.2%	26.1%	5.2%	4.8	211社
⑪競合他社と比べると、貴社の管理職が有する能力には、特定の専門的な技能を有する点に特徴がある	0.5%	4.3%	11.4%	46.9%	18.0%	17.1%	1.9%	4.4	211社
⑫競合他社と比べると、貴社の管理職が有する能力には、起業家的で幅広く柔軟に変化できる点に特徴がある	2.4%	16.6%	23.7%	37.0%	13.3%	5.7%	1.4%	3.6	211社
⑬競合他社に対する貴社の強みを1つあげるとすると、貴社にはある特定のことが極めてうまくできる優位性がある	0.5%	2.4%	8.1%	25.6%	27.5%	27.5%	8.5%	4.9	211社
⑭競合他社に対する貴社の強みを1つあげるとすると、貴社には着実に新製品・新サービスの開発または新市場の開拓ができる優位性がある	1.9%	7.6%	13.7%	35.1%	26.5%	12.3%	2.8%	4.3	211社
⑮競合他社と比べると、貴社の経営スタッフは品質やコストのコントロールを通じて財務体質の維持に注力する傾向にある	0.0%	4.7%	10.0%	37.4%	28.4%	17.5%	1.9%	4.5	211社
⑯競合他社と比べると、貴社の経営スタッフは新製品・新サービスの開発または新市場の開拓に注力する傾向にある	0.9%	5.7%	12.8%	34.6%	32.2%	11.4%	2.4%	4.4	211社
⑰競合他社と比べると、貴社では将来に備えるために、新製品・新サービスの導入または新市場への参入につながる市場の動向や機会を察見しようとする傾向にある	0.5%	4.7%	6.6%	28.0%	39.8%	13.7%	6.6%	4.7	211社
⑱競合他社と比べると、貴社では将来に備えるために、現在の販売状況や市場における地位を維持・改善することにつながる課題を特定しようとする傾向にある	0.0%	0.9%	7.1%	26.1%	40.3%	19.9%	5.7%	4.9	211社
⑲競合他社と比べると、貴社の組織単位は、職能別の性格が強い(例えば、営業部、経理部、人事部という組織構成に近い)	0.5%	4.2%	6.6%	29.2%	24.5%	25.5%	9.4%	4.9	212社
⑳競合他社と比べると、貴社の組織単位は、製品・サービスや市場に合わせた形態である	1.4%	5.7%	12.8%	30.8%	23.2%	18.0%	8.1%	4.5	211社
㉑貴社では、事業の業績評価の仕組みが非常に分権的であり、できるだけ多くの組織メンバーが業績評価に参加することが推奨されている	5.2%	15.6%	20.3%	38.7%	8.5%	9.9%	1.9%	3.7	212社
㉒貴社では、事業の業績評価の仕組みが非常に集権的であり、もっぱら上席の経営管理者が業績評価の権限・責任を有している	1.4%	5.7%	9.9%	24.1%	28.8%	24.1%	6.1%	4.7	212社

表10 経営環境

設問									
貴社をとりまく経営環境についてお尋ねします。向こう3年程度の将来を想定した場合、次の①～⑫の事項ほどの程度予測可能ですか？									
項目	全く予測できない ← どちらともいえない → かなり予測できる							平均	有効 回答
	1	2	3	4	5	6	7		
①製品の生産技術の動向	0.5%	2.9%	4.8%	25.7%	37.1%	23.3%	5.7%	4.9	210社
②サービスの提供技術の動向	1.0%	2.4%	8.1%	25.2%	41.4%	17.6%	4.3%	4.7	210社
③競合他社の行動	1.4%	3.3%	9.9%	25.4%	41.3%	15.5%	3.3%	4.6	213社
④市場の需要動向	0.5%	1.9%	6.1%	21.7%	44.8%	22.2%	2.8%	4.9	212社
⑤競争市場における製品デザインの傾向	1.9%	3.8%	7.7%	41.8%	27.4%	14.4%	2.9%	4.4	208社
⑥競争市場におけるサービス仕様の傾向	0.5%	1.9%	9.0%	36.3%	34.4%	16.0%	1.9%	4.6	212社
⑦国や地方公共団体による規制の変化	2.8%	3.8%	10.3%	38.5%	30.5%	12.2%	1.9%	4.3	213社
⑧労働組合の行動	5.4%	4.4%	3.9%	30.7%	27.3%	22.0%	6.3%	4.6	205社
⑨将来の原材料の調達可能性	1.9%	4.8%	8.1%	38.8%	34.9%	10.0%	1.4%	4.4	209社
⑩将来の原材料価格の動向	4.8%	8.2%	13.0%	42.3%	26.0%	4.8%	1.0%	3.9	208社
⑪将来のサービス提供のための人員や設備の確保可能性	1.0%	2.4%	10.0%	27.6%	43.3%	14.3%	1.4%	4.6	210社
⑫将来のサービス提供のための人員や設備にかかるコストの動向	0.5%	2.8%	9.0%	28.9%	43.6%	13.7%	1.4%	4.6	211社

## 2.4 経営計画・業績評価の有効性について

表11 経営計画・業績評価の有効性の自己評価

設問									
経営計画や業績評価の有効性についてお尋ねします。自己評価として、これらの制度は、貴社において有効に機能していますか？									
項目	全く当てはまらない ← どちらともいえない → 非常に当てはまる							平均	有効 回答
	1	2	3	4	5	6	7		
①貴社の経営計画は、業績の維持や改善・向上に対して極めて有効に機能している	0.0%	0.5%	3.9%	15.6%	39.5%	33.7%	6.8%	5.2	205社
②貴社における子会社の業績評価方法は、業績の維持や改善・向上に対して極めて有効に機能している	0.5%	4.4%	7.3%	32.0%	37.4%	15.0%	3.4%	4.6	206社

## 付録 C 調査協力企業一覧

調査協力企業の総数は 213 社であった。それらのうち、会社名の公表について同意を得たのは次の 81 社である。なお、会社名は調査当時のものを記載している。

(証券コード順)

- ・株式会社長谷工コーポレーション
- ・西松建設株式会社
- ・三井住友建設株式会社
- ・大豊建設株式会社
- ・前田建設工業株式会社
- ・株式会社浅沼組
- ・大和ハウス工業株式会社
- ・西部電気工業株式会社
- ・三機工業株式会社
- ・プリマハム株式会社
- ・株式会社アウトソーシング
- ・サッポロホールディングス株式会社
- ・サントリー食品インターナショナル株式会社
- ・株式会社ユニカフェ
- ・株式会社J-オイルミルズ
- ・株式会社くらコーポレーション
- ・カゴメ株式会社
- ・株式会社MonotaRO
- ・株式会社トーエル
- ・宮地エンジニアリンググループ株式会社
- ・株式会社アルファ
- ・日本バイリーン株式会社

- 
- ・株式会社エイチーム
  - ・モバイルクリエイイト株式会社
  - ・テクマトリックス株式会社
  - ・三洋化成工業株式会社
  - ・大日本住友製薬株式会社
  - ・大日本塗料株式会社
  - ・株式会社アイティフォー
  - ・出光興産株式会社
  - ・東洋ゴム工業株式会社
  - ・住友ゴム工業株式会社
  - ・バンドー化学株式会社
  - ・日立金属株式会社
  - ・古河電気工業株式会社
  - ・株式会社フジクラ
  - ・ホソカワミクロン株式会社
  - ・住友精密工業株式会社
  - ・株式会社荏原製作所
  - ・株式会社石井鐵工所
  - ・新晃工業株式会社
  - ・NTN株式会社
  - ・富士電機株式会社
  - ・株式会社タムラ製作所
  - ・アルプス電気株式会社
  - ・株式会社堀場製作所
  - ・オプテックス株式会社
  - ・岩崎電気株式会社
  - ・株式会社遠藤照明
  - ・古河電池株式会社
  - ・三井造船株式会社
  - ・株式会社エフテック

- 
- ・トピー工業株式会社
  - ・富士機工株式会社
  - ・株式会社エフ・シー・シー
  - ・エコートレーディング株式会社
  - ・株式会社ハウス オブ ローゼ
  - ・マルカキカイ株式会社
  - ・ダイトエレクトロン株式会社
  - ・株式会社きもと
  - ・藤森工業株式会社
  - ・兼松株式会社
  - ・日本ユニシス株式会社
  - ・キヤノンマーケティングジャパン株式会社
  - ・阪和興業株式会社
  - ・ニプロ株式会社
  - ・昭光通商株式会社
  - ・極東貿易株式会社
  - ・株式会社平和堂
  - ・NECキャピタルソリューション株式会社
  - ・フジ住宅株式会社
  - ・サンフロンティア不動産株式会社
  - ・西日本鉄道株式会社
  - ・京阪電気鉄道株式会社
  - ・ANAホールディングス株式会社
  - ・株式会社近鉄エクスプレス
  - ・KDDI株式会社
  - ・株式会社NTTドコモ
  - ・株式会社共立メンテナンス
  - ・日本システムウエア株式会社
  - ・株式会社ミロク情報サービス

## 付録 D 被説明変数の同質性の検証

財務諸表の決算月は企業によって異なっている。そのような財務諸表から共時的（クロス・セクショナル）な変数を作成する場合、何月期から何月期までを同じ会計期間として抽出するのが、同質性という観点から適切なのかという疑問が浮上する。しかし、管見の限りでは、このような疑問に指針を与える教示は存在しない。そこで、本論文で被説明変数として作成した *AdjROA* について、同質性に問題がないのかをここで検証する。検証方法は次のとおりである。

まず、本論文で調査対象とした東証一部上場企業の連結財務諸表について、2014年1月期～2014年12月期，2014年2月期～2015年1月期，・・・，2014年12月期～2015年11月期というように、集計期間の始期（最初の決算月）をひと月ずつずらした12種類のサブサンプルを抽出する。

次に、それぞれのサブサンプルにおいて、第3章で示した方法で企業ごとに *AdjROA* を算出し、サブサンプルごとにその分散値を求める。こうして得た分散値を  $VAR_n$  と表記する。なお、添え字の  $n$  は各サブサンプルの集計期間の始期を表している。したがって、本論文で被説明変数とした *AdjROA* と同様に、2014年9月期から2015年8月期までの連結財務諸表に基づいて算出した場合、その分散値は  $VAR_9$  と表記される。

そして、 $VAR_n$  ( $n = 1, 2, \dots, 8, 10, 11, 12$ ) を分母とし、 $VAR_9$  を分子とした分散比 ( $\frac{VAR_9}{VAR_n}$ ) について、それぞれ  $F$  検定を実施する。もしもこの分散比が有意に1より大きければ、その結果は、本論文で被説明変数とした *AdjROA* の同質性に疑義があることを示唆している。より具体的には、2014年9月期から2015年8月期までの連結財務諸表に基づいて算出した *AdjROA* は、それ以外のサブサンプルに基づいて作成したものよりも同質性が低いことを意味する<sup>32</sup>。

---

<sup>32</sup> このように分散比を用いて同質性を検証する方法は、木村（2009）を参考にした。

図表 D.1 被説明変数 (*AdjROA*) の同質性の検証結果

	$\frac{VAR_9}{VAR_1}$	$\frac{VAR_9}{VAR_2}$	$\frac{VAR_9}{VAR_3}$	$\frac{VAR_9}{VAR_4}$	$\frac{VAR_9}{VAR_5}$	$\frac{VAR_9}{VAR_6}$	$\frac{VAR_9}{VAR_7}$	$\frac{VAR_9}{VAR_8}$	$\frac{VAR_9}{VAR_{10}}$	$\frac{VAR_9}{VAR_{11}}$	$\frac{VAR_9}{VAR_{12}}$
<i>F</i>	0.955	0.960	0.968	1.003	1.003	1.005	1.001	1.001	1.022	1.021	1.021
<i>p</i> 値	0.349	0.413	0.517	0.950	0.948	0.919	0.977	0.985	0.661	0.673	0.668

以上の手順で *AdjROA* について同質性の検証を行った結果は、図表 D.1 のとおりである。この内容から、いずれの分散比についても *F* 検定の結果は有意ではないことが見てとれる。したがって、2014 年 9 月期から 2015 年 8 月期までの連結財務諸表に基づいて *AdjROA* を算出した場合でも、同質性に問題はないことが確認された。

---

## 参考文献

- Abernethy, M. A., J. Bouwens, and L. Van Lent. 2004. Determinants of control system design in divisionalized firms. *The Accounting Review* 79(3): 545-570.
- Anthony, R. N. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. 高橋吉之助 訳. 1968. 『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社.
- Anthony, R. N. 1988. *The Management Control Function*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Atkinson, A. A., R. S. Kaplan, E. M. Matsumura, and S. M. Young. 2012. *Management Accounting: Information for Decision Making and Strategy Execution*. 6th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Bedford, D. S., and T. Malmi. 2015. Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research* 27: 2-26.
- Burns, T., and G. M. Stalker. 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.
- Chenhall, R. H. 2007. Theorizing contingencies in management control systems research. In *Handbook of Management Accounting Research Vol. 1* (pp.163-205), edited by C. S. Chapman, A. G. Hopwood, and M. D. Shields. Oxford: Elsevier.
- Chenhall, R. H., and D. Morris. 1986. The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *The Accounting Review* 61(1): 16-35.
- Conant, J. S., M. P. Mokwa, and P. R. Varadarajan. 1990. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance:

- 
- A multiple measures-based study. *Strategic Management Journal* 11(5): 365-383.
- Cronbach, L. J. 1987. Statistical tests for moderator variables: Flaws in analyses recently proposed. *Psychological Bulletin* 102(3): 414-417.
- Daft, R. L., and N. B. Macintosh. 1984. The nature and use of formal control systems for management control and strategy implementation. *Journal of Management* 10(1): 43-66.
- Fisher, J. G. 1998. Contingency theory, management control systems and firm outcomes: Past results and future directions. *Behavioral Research in Accounting* 10(Supplement): 47-64.
- Flamholtz, E. G. 1983. Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society* 8(2-3): 153-169.
- Gigliani, G. B., and A. G. Bedeian. 1974. A conspectus of management control theory: 1900-1972. *Academy of Management Journal* 17(2): 292-305.
- Gordon, L. A., and D. Miller. 1976. A contingency framework for the design of accounting information systems. *Accounting, Organizations and Society* 1(1): 59-69.
- Gordon, L. A., and V. K. Narayanan. 1984. Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: An empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society* 9(1): 33-47.
- Govindarajan, V. 1984. Appropriateness of accounting data in performance evaluation: An empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society* 9(2): 125-135.
- Govindarajan, V., and A. K. Gupta. 1985. Linking control systems to business unit strategy: Impact on performance. *Accounting, Organizations and Society* 10(1): 51-66.

- 
- Grabner, I., and F. Moers. 2013. Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society* 38(6-7): 407-419.
- Gunny, K. A. 2010. The relation between earnings management using real activities manipulation and future performance: Evidence from meeting earnings benchmarks. *Contemporary Accounting Research* 27(3): 855-888.
- Hesford, J. W., S. Lee, W. A. Van der Stede, and S. M. Young. 2007. Management accounting: A bibliographic study. In *Handbook of Management Accounting Research Vol.1* (pp.3-26), edited by C. S. Chapman, A. G. Hopwood, and M. D. Shields. Oxford: Elsevier.
- Johnson, H. T. 1992. *Relevance Regained: From Top-down Control to Bottom-up Empowerment*. New York, NY: The Free Press. 辻厚生・河田信 訳. 1994. 『米国製造業の復活： [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*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 鳥居宏史 訳. 1992. 『レlevance・ロスト：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*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 吉川武男 訳. 1997. 『バランス・スコアカード：新しい経営指標による企業変革』 生産性出版.
- Langfield-Smith, K. 2007. A review of quantitative research in management control systems and strategy. In *Handbook of Management Accounting Research Vol.2* (pp.753-783), edited by C. S. Chapman, A. G. Hopwood, and M. D. Shields. Oxford: Elsevier.
- Lowe, T., and T. Puxty. 1989. The problems of a paradigm: A critique of the prevailing orthodoxy in management control. In *Critical Perspectives in Management Control* (pp.9-26), edited by W. F. Chua,

- 
- T. Lowe, and T. Puxty. Basingstoke: Macmillan.
- Machin, J. L. J., and T. Lowe. 1983. Introduction. In *New Perspectives in Management Control* (pp.3-21), edited by T. Lowe and J. L. J. Machin. London: Macmillan.
- Macintosh, N. B., and R. L. Daft. 1987. Management control systems and departmental interdependencies: An empirical study. *Accounting, Organizations and Society* 12(1): 49-61.
- Malmi, T., and D. A. Brown. 2005. Call for papers: Special Issue of Management Accounting Research, Accounting controls as a part of organizational control package. *Management Accounting Research* 16(3): 395-396.
- Malmi, T., and D. A. Brown. 2008. Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* 19(4): 287-300.
- Merchant, K. A. 1985. Organizational controls and discretionary program decision making: A field study. *Accounting, Organizations and Society* 10(1): 67-85.
- Merchant, K. A. 1998. *Modern Management Control Systems: Text and Cases*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Merchant, K. A., and D. Otley. 2007. A review of the literature on control and accountability. In *Handbook of Management Accounting Research Vol.2* (pp.785-802), edited by C. S. Chapman, A. G. Hopwood, and M. D. Shields. Oxford: Elsevier.
- Miles, R. E., and C. C. Snow. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York, NY: McGraw-Hill. 土屋守章・内野崇・中野工 訳. 1983. 『戦略型経営：戦略選択の実践シナリオ』ダイヤモンド社.
- Miller, D., and P. H. Friesen. 1982. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal* 3(1): 1-25.
- Mintzberg, H. 1978. Patterns in strategy formation. *Management*

- 
- Science* 24(9): 934-948.
- Moers, F. 2006. Performance measure properties and delegation. *The Accounting Review* 81(4): 897-924.
- Moore, K., and S. Yuen. 2001. Management accounting systems and organizational configurations: A life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society* 26(4-5): 351-389.
- Otley, D. 1980. The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society* 5(4): 413-428.
- Otley, D. 1994. Management control in contemporary organizations: Towards a wider framework. *Management Accounting Research* 5(3-4): 289-299.
- Otley, D. 1999. Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10(4): 363-382.
- Otley, D. 2016. The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research* 31: 45-62.
- Ouchi, W. G. 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science* 25(9): 833-848.
- Ramsey, J. 1969. Tests for specification errors in classical linear least-squares regression analysis. *Journal of the Royal Statistical Society Series B (Methodological)* 31(2): 350-371.
- Ramsey, J., and B. Gilbert. 1972. A monte carlo study of some small sample properties of tests for specification error. *Journal of the American Statistical Association* 67(337): 180-186.
- Rowe, A. J. 1960. A research approach in management controls. In *Management Control Systems* (pp.273-299), edited by D. G. Malcolm and A. J. Rowe. New York, NY: John Wiley.
- Schein, E. H. 1997. *Organizational Culture and Leadership*. 2nd edition.

- 
- San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Simons, R. 1987a. Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society* 12(4): 357-374.
- Simons, R. 1987b. Planning, control, and uncertainty: A process view. In *Accounting and Management: Field Study Perspectives* (pp.339-362), edited by W. J. Burns, Jr., and R. S. Kaplan. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Simons, R. 1990. The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society* 15(1-2): 127-143.
- Simons, R. 1991. Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal* 12(1): 49-62.
- Simons, R. 1994. How new top manager use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal* 15(3): 169-189.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 中村元一・黒田哲彦・浦島史恵 訳. 1998. 『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.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in Action*. New York, NY: McGraw-Hill. 高宮晋 監訳. 1987. 『オーガニゼーション・イン・アクション：管理理論の社会科学的基礎』同文館出版.
- Tymon, W. G., Jr., D. E. Stout, and K. N. Shaw. 1998. Critical analysis and recommendations regarding the role of perceived environmental uncertainty in behavioral accounting research. *Behavioral Research in Accounting* 10: 23-46.
- Widener, S. K. 2007. An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society* 32(7-8): 757-788.

- 伊丹敬之. 1986. 『マネジメント・コントロールの理論』 岩波書店.
- 加護野忠男. 1993. 「職能別事業部制と内部市場」 国民経済雑誌 167(2): 35-52.
- 梶原武久・新井康平・福嶋誠宣・米満洋己. 2011a. 「日本企業の経営計画の実態（上）」 企業会計 63(11): 1656-1663.
- 梶原武久・新井康平・福嶋誠宣・米満洋己. 2011b. 「日本企業の経営計画の実態（下）」 企業会計 63(12): 1838-1848.
- 加登豊. 1999. 『管理会計入門』 日本経済新聞社.
- 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 16(1): 3-18.
- 加登豊・梶原武久. 2017. 『管理会計入門（第2版）』 日本経済新聞出版社.
- 木村史彦. 2009. 「業種分類の信頼性比較：日経業種分類，東証業種分類，および GICS 業種分類の比較分析」 現代ディスクロージャー研究 9: 33-42.
- 河野豊弘. 1975. 『長期経営計画の探究』 ダイヤモンド社.
- 近藤恭正. 1977. 「マネジメント・コントロール・プロセスに関する一考察」 同志社商学 29(1): 104-134.
- 近藤恭正. 1978. 「マネジメント・コントロールの諸見解について」 同志社商学 30(3): 421-430.
- 佐久間智広・劉美玲・三矢裕. 2013. 「マネジメント・コントロール・パッケージのサーベイ研究における現状と課題：Levers of Control フレームワークに関する文献研究」 国民経済雑誌 208(2): 67-89.
- 桜井久勝. 2017. 『財務諸表分析（第7版）』 中央経済社.
- 谷武幸. 2013. 『エッセンシャル管理会計（第3版）』 中央経済社.
- 豊島義一. 1972. 「管理会計とマネジメント・コントロール・システム：R. N. アンソニーのフレームワークを中心として」 会計 102(6): 919-934.
- 豊島義一. 1994. 「計画・統制システムの発展とマネジメント・コントロール機能の拡大：R. N. アンソニーのフレームワークをめぐって」 同志社商学 46(2): 196-218.
- 挽文子. 1999. 「分権的組織における管理会計の再構築（1）」 一橋論叢

122(5): 651-673.

挽文子・松尾貴巳・伊藤克容・安酸建二・新井康平. 2010.「分権的組織と管理会計」『管理会計研究のフロンティア』(pp.198-223), 加登豊・松尾貴巳・梶原武久 編著. 中央経済社.

福嶋誠宣・加登豊・新井康平. 2010.「日本企業のグループ経営における管理会計実践：クラスター分析に基づく経験的研究」原価計算研究 34(2): 127-138.

福嶋誠宣・米満洋己・新井康平・梶原武久. 2013.「経営計画が企業業績に与える影響」管理会計学 21(2): 3-21.

松尾貴巳. 2006.「戦略志向の業績評価システムにおける非財務指標の導入プロセスと課題：A社のケース」国民経済雑誌 194(4): 73-89.

門田安弘. 1976a.「多階層のコントロール・システムとしての管理会計：アンソニーのフレームワークの批判的検討と新展開」大阪府立大学経済研究 21(1): 71-92.

門田安弘. 1976b.「情報システムとしての管理会計の体系（一）」會計 109(6): 1011-1035.

門田安弘. 1976c.「情報システムとしての管理会計の体系（二）」會計 110(1): 83-96.

安酸建二・乙政佐吉・福田直樹. 2010.「非財務指標と業績管理」『管理会計研究のフロンティア』(pp.173-197), 加登豊・松尾貴巳・梶原武久 編著. 中央経済社.

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 173(2): 193-206.

## 謝辞

本論文は、筆者が神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程において行った研究の成果をまとめたものである。その在籍期間中、とても多くの方々からご指導、ご助言、ご支援を賜った。したがって、本論文は、筆者個人の研究成果というより、それらの賜物であるといっても過言ではない。

筆者が働きながらこのような研究の領域に足を踏み入れたのは、神戸大学の MBA コースに入学したことが発端であった。この MBA コースの受験に向けて背中を押してくださったのは、筆者が学部生時代に在籍した田村正紀ゼミの同窓会で偶然お会いした小川進先生である。あ那时的偶然の出会いと小川先生からの激励がなければ、そもそも研究を志すことはなかったであろう。

MBA コースに入学後、学術的な知識や経験のない筆者に、管理会計の基礎と研究に対する心構えをご指導くださったのは、加登豊先生である。また、MBA ゼミでのご指導のみならず、様々な研究会や勉強会にお誘いいただいたり、自宅に招いていただいたり、公私にわたってご薫陶を賜った。そして何より、MBA コース修了後も研究を続けることを勧めてくださったことが筆者の転機となった。博士課程後期課程に進み、学術的により高度な研究に取り組むことを決意できたのは、加登先生の勧めがあったからである。

博士課程後期課程に進学後、加登先生が同志社大学に移られてから現在に至るまで、長期にわたってご指導くださったのは、松尾貴巳先生である。松尾先生には、遅々として研究が進まず休学と復学を繰り返す筆者を諦めることなく、温かく見守っていただいた。ときには、仕事との折り合いがつかない筆者を見かねて、指導のために筆者の勤務先まで足を運んでいただいた。ときには、ご自身のリサーチ・サイト訪問にお誘いいただき、同行させていただいた。こうしたご厚情のおかげで、筆者は博士論文の作成に対するモチベーションを維持することができたのである。また、研究と教育に加え、大学業務や学会活動などで多忙にされていても、常に全方面に対して真摯に向き合われる姿は、1人の社会人として筆者のロールモデルとなっている。

そして、三矢裕先生、梶原武久先生には、博士論文およびそのマイルストーンである第 2 論文の副査をご担当いただき、多くの貴重なご助言を賜った。また、ご自身が指導教員を務められる MBA ゼミにも幾度となく参加させていただき、多くの社会人大学院生と議論する機会を頂戴した。こうした経験を通じて、研究に関する知識を得るだけでなく、社会人としての見識を広めることができたと考えている。

また、立命館大学の大浦啓輔先生、群馬大学の新井康平先生には、MBA コース在籍当時に加登ゼミの TA をご担当いただき、多くの貴重なご助言を賜った。その後、博士課程後期課程に進んでからも、多くの示唆をいただいている。思い起こせば、本論文の鍵概念となっている「コントロール・パッケージ」という用語を最初に聞いたのは、大浦先生からであった。また、新井先生からは、多くの共同研究にお誘いいただいた。こうした共同研究に参加することがなければ、本論文の作成に必要な分析スキルを身につけることはできなかったであろう。

さらに、神戸大学管理会計研究会では、神戸大学名誉教授の小林哲夫先生をはじめ、多くの方々から示唆に富むご助言をいただいた。特に、追手門学院大学の李建先生、近畿大学の安酸建二先生および島吉伸先生、同志社大学の河合隆治先生、名古屋大学の坂口順也先生、帝塚山大学の松木智子先生からは、本論文の作成過程で有益なコメントを頂戴した。

ここにお名前をあげることができたのはほんの一部に過ぎず、本論文の作成にあたっては、ほかにも多くの方々のお世話になった。末筆ながら、ここに記して感謝申し上げる次第である。

なお、松尾貴巳研究室の同窓生として、岡田将稔さん、常葉大学の佐々木多恵先生と同時期に博士論文を執筆できたことは、何事にも代えがたい幸運であった。博士論文の作成は孤独な作業である。しかし、神戸から離れた地にご勤務のお二人が着実に博士論文の作成を進められる姿を見るたび、敬意を抱くとともに孤独感は緩和され、論文の完成に向かう気力をもらった。

最後に、働きながら研究を行いたいというわがままに理解を示し、研究を理由に休日も頻繁に家を不在にする筆者を許してくれた家族に深く感謝し、本論文を捧げたい。