

管理会計学

The Journal of Management Accounting, Japan

Volume 28, No. 2

2020

目 次

■ 特別講演

コーポレートガバナンス・コードの制定とROE活用の是非…………… 櫻井 通晴 3

■ 論壇

マネジメント・コントロールの展開と今日的課題…………… 澤邊 紀生 25

自律創造型コントロールと会計担当者の役割

—コマツの事例から学ぶ—…………… 浅田 拓史 37

サービス組織における価値共創プロセスと

マネジメント・コントロール・システム…………… 青木 章通 53

「両利き経営」を実現するマネジメント・コントロールの要件

—マネジメント・コントロール理論の拡張・体系化の視点—…………… 伊藤 克容 69

■ 事例紹介

国税庁広島国税局における管理会計実践について

…………… 竹本 隆亮, 小林 重道, 奥迫 仁則, 大西 淳也 91

■ 正誤表…………… 109

■ 学会誌執筆要領等…………… 111

日本管理会計学会

日本管理会計学会は、1991年7月に設立された。本学会は管理会計の研究、教育および経営管理実務に関心を持つ研究者や実務家から構成される組織である。会員には年2回学会誌『管理会計学』が送付される。

2017年4月から2020年3月までの役員の構成は次のとおりである。

会 長	水野 一郎 (関西大学)
副会長	伊藤 嘉博 (早稲田大学)
	井岡 大度 (国士舘大学)
	澤邊 紀生 (京都大学)
	中川 優 (同志社大学)

常務理事

青木 章通 (専修大学)	園田 智昭 (慶應義塾大学)
青木 雅明 (東北大学)	田坂 公 (福岡大学)
浅田 孝幸 (立命館大学)	長谷川 惠一 (早稲田大学)
伊藤 和憲 (専修大学)	浜田 和樹 (岡山商科大学)
大鹿 智基 (早稲田大学)	原田 昇 (東京理科大学)
大島 正克 (亜細亜大学)	挽 文子 (一橋大学)
片岡 洋人 (明治大学)	平井 裕久 (神奈川大学)
木村 彰吾 (名古屋大学)	細海 昌一郎 (首都大学東京)
後藤 晃範 (大阪学院短期大学)	本橋 正美 (明治大学)
崎 章浩 (明治大学)	八木 和則 (横河電機(株))
清水 孝 (早稲田大学)	柳 良平 (エーザイ(株))
鈴木 浩三 (東京水道局)	山口 直也 (青山学院大学)
鈴木 孝則 (早稲田大学)	

理 事

飯島 康道 (愛知学院大学)	成田 智弘 (新日本有限責任監査法人)
伊藤 克容 (成蹊大学)	松尾 貴巳 (神戸大学)
井上 裕史 (経営科学研究所)	丸田 起大 (九州大学)
今井 範行 (トヨタファイナンシャルサービス(株))	水島 多美也 (中村学園大学)
岩田 弘尚 (専修大学)	皆川 芳輝 (名古屋学院大学)
岩田 悦之 (ZECOパートナーズ(株))	宮地 晃輔 (長崎県立大学)
大槻 晴海 (明治大学)	向田 靖 ((株)経営研究所)
梶原 武久 (神戸大学)	森 久 (明治大学)
上總 康行 (京都大学)	諸藤 裕美 (立教大学)
川島 和浩 (苫小牧駒澤大学)	安酸 建二 (近畿大学)
椎葉 淳 (大阪大学)	山浦 裕幸 (千葉経済大学)
杉山 善浩 (甲南大学)	横田 絵理 (慶應義塾大学)
寺戸 節郎 (中央学院大学)	吉見 宏 (北海道大学)
塘 誠 (成城大学)	渡辺 岳夫 (中央大学)
中村 博之 (横浜国立大学)	

参 事

伊藤 正隆 (京都産業大学)
井上 秀一 (追手門学院大学)
梅田 宙 (高崎経済大学)
庵谷 治男 (長崎大学)
岡 照二 (関西大学)
奥 倫陽 (東京国際大学)
関 洋平 (早稲田大学)
張 宏武 (大阪産業大学 (非常勤))
中井 誠司 (国士舘大学)

顧 問

辻 正雄 (名古屋商科大学)

監 事

斎藤 孝一 (南山大学)
長谷川 泰隆 (麗澤大学)
横山 和夫 (公認会計士)

本学会の年会費は次のとおりである。

正 会 員：8,000円

準 会 員：3,000円

賛助会員：1口 (50,000円) 以上

特別講演

コーポレートガバナンス・コードの制定と ROE 活用の是非

櫻井通晴

<論文要旨>

政府は 2016 年 6 月に、コーポレートガバナンス・コードを発表した。そのコーポレートガバナンス・コードの理論的支柱の 1 つが 2014 年 8 月に公表された「持続的成長への競争力とインセンティブ—企業と投資家の望ましい関係構築—」(以下、「伊藤レポート」)である。伊藤レポートでは、日本企業の経営者は「最低限 8% を上回る ROE を達成することに各企業はコミットすべき」であると提言した。本稿の目的は、この伊藤レポートに従って日本企業が ROE 8% を上回る目標を設定することの是非を明らかにするとともに、日本企業が今後取るべき対策を提案することにある。

<キーワード>

自己資本利益率 (ROE), 株主, 目標利益, コーポレート・ガバナンス, 「伊藤レポート」

Establishment of Corporate Governance Code and Problems of ROI's Use

Michiharu Sakurai

Abstract

Japanese Government announced Corporate Governance Code on July 2016. One of the theoretical support of this corporate governance code is known as Itoh Report. Itoh Report offered that Japanese corporations should commit ROE over 8%. The recommendation gives shareholders too much benefits, but it has possible risk of distorting continuous development of Japanese corporation. This paper ends up by suggesting countermeasures for Japanese corporations.

Keywords

ROE, Shareholders, Corporate Governance Code, Itoh Report, Shareholder

1. 本稿の目的

政府は、2016年6月に、日本企業におけるコーポレート・ガバナンスを高めるべく、コーポレートガバナンス・コードを発表した。その2年後の2018年6月には、東京証券取引所がコーポレートガバナンス・コードの改訂にかかわる有価証券上場規定の一部改正を行っている。

そのコーポレートガバナンス・コードの理論的な支柱の1つになったのが、2014年8月に公表された「持続的成長への競争力とインセンティブ—企業と投資家の望ましい関係構築—」プロジェクト（以下、伊藤レポートと略称）である。

「伊藤レポート」では、日本企業の経営者はROE（return on equity; 自己資本利益率）を「最低限8%を上回るROEを達成することに各企業はコミットすべき」¹であると提言している。この「伊藤レポート」はその後、小口(2015)によって、コーポレートガバナンス・コード、スチュアードシップ・コードと並ぶガバナンス改革の3本の矢の1つであると称されたほどの企業に対する強い影響力を発揮した報告書である。これら3本の矢のうち、スチュアードシップ・コードは機関投資家に対して求められる行動規範であるので、本稿ではいわゆる「伊藤レポート」と、その後に発表された「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会報告書」（いわゆる「伊藤レポート2.0」）の2つが考察対象になる。

コーポレートガバナンス・コードは、強制力をもたないソフトロー²の1つである。とはいえ、この「伊藤レポート」で記載された“ROE 8%をコミットすべきだ”とする文言は、日本の上場企業に多大な衝撃を与えることになった。それではなぜ「伊藤レポート」が上場企業の企業経営者に大きな衝撃を与えたのか。それは、次に述べる3つの理由による。

第1は、業績のいかんにかかわらず一律でROE 8%以上の達成を求められても、日本企業には収益性の高い企業だけでなく低い企業もあるから、収益性の低い企業は困惑する。

第2は、ROEの特徴を熟知している経営者にとっては、ROEを企業の利益目標にすることが企業の持続的発展にとってマイナス要因になることへの懸念が強い。

第3は、企業が成長過程にあって多大な設備投資や研究開発投資、社員の研究教育投資を必要とする企業では、設備投資、研究開発、および将来の優れた人材の育成に支障をきたす恐れがある。

以上のような理由から、「伊藤レポート」を巡って、数多くの日本企業の経営者の間では疑問と戸惑い、および批判の声が広がっていったのである。

本稿の目的は、この「伊藤レポート」の提言に従って日本企業がROEを上回る目標を設定することが株主を過度に利するだけでなく、日本企業の持続的発展に何らかのひずみを齎す可能性を秘めていることを明らかにし、併せて、日本企業が今後取るべき対策を提案することにある。

2. 「伊藤レポート」とは何か

本稿の目的であるROEを日本が企業の利益目標にもつことの妥当性を検討するためには、まず初めに、「伊藤レポート」とはいかなる報告書で、そこでROEがどのように位置づけられ

ているかを明らかにしておく必要がある。

「伊藤レポート」は、(1)座長の伊藤邦雄教授による、基本的な問題意識とメッセージに続いて、(2)要旨、(3)プロジェクト参加者一覧、(4)本文、および(5)参考資料からなる。以下本項では、レポートの順序に従って、「伊藤レポート」の概要を明らかにする。

(1)基本的な問題意識とメッセージでは、「1980年代までは、…短期志向の資本市場に対して多くの日本企業は収益を約束する一方、経営は長期的な視点で行う『ダブルスタンダード経営』が実践されてきた」としたうえで、「90年代半ば以降、この『よきダブルスタンダード』が『悪しきダブルスタンダード』に変わった」と断定している。そこでこの執筆箇所では、悪しきダブルスタンダードと決別するための方策として、「最低限8%を上回るROEを達成することに企業はコミットすべきである」と提案している。

(2)要旨では、日本は世界で最もイノベーションの創出能力の高い国であるにもかかわらず、20年にわたって日本企業は「持続的低収益性」の経営を続けてきた。その低収益性を続けてきた原因は、日本企業がとってきた「短期主義経営」がもたらした結果であると断定している。そして、このような低い収益性を放置すれば長期的資金が日本の市場に誘引できなくなるというのが、「伊藤レポート」の基本的なメッセージとなっている。

(3)プロジェクト参加者一覧では、伊藤邦雄（座長）のほか、その名前を一見して直ちに識別できるような有名企業の経営者・研究者・調査機関の委員（参加者）47名の名前と肩書が列記されている。過去の多くの政府関係機関に関わる委員会のなかでも、著名な委員をそろえたという点ではまさに圧巻である。

(4)本文では、持続的成長と企業価値から始まって、対話・エンゲージメントに終わる12項目について、それぞれの項目ごとに論点をあげて、最後に提言・推奨を行うなど、整理の行き届いた内容からなる。ROEに関しては、12項目中3番目に取り上げられている。ROEと資本コスト、資本規律のタイトルの下で、①日本企業のROEがなぜ低いのか、②ROEに関しての投資家と経営者との間のミスマッチ、③日本企業で資本コストの理解が進んでいないことの問題、④高い水準の手元流動性と持続的成長の関係に関して、論点、議論と現状・エビデンス、提言・推奨の順で述べられている。

本文の総頁数が71頁（報告書全体では102頁）にもわたるため、すべての項目についてコメントすることは困難である。そこで以下では、基本的な問題意識とメッセージとは必ずしも同一の価値観に基づくとは思えない4項目に焦点を当てて、注目すべき内容について述べることにする。

第1は、企業価値というと、日本では株主価値と捉えられることが少なくない。しかし本報告書では、企業価値の概念を、①価値分配説・社会貢献説と、②価値創造説・社会的責任説の2つの見解の違いという観点から説明している。前者は企業価値を株主価値あるいは経済価値（時価総額またはDCF価値）と見る見解である。後者は、幅広いステークホルダー価値を高めることが経済価値を高め、安定雇用により優秀な人材の確保など競争力の向上につながるという見解である。

第2は、ROEは経営の結果であり、目的ではない(p.41)と述べている。事実、ROEを企業の目的にしようとする企業経営にムリが生じることから、日本企業だけでなく米国でもROEを企業目標にする企業はほとんど見られない。

第3は、経営の短期志向化との関連では、日本企業の短期志向性は見られない(p.75)としている。「基本的な問題意識とメッセージ」(pp.1-9)とは全く違って、株主重視の欧米企業とは

な管理会計研究者 (Solomons, 1965, pp.128–151; Mauriel and Anthony, 1966, pp.98–105; Dearden, 1969, p.126; Reece and Cool, 1978, pp.29–30, p.42)³ は、ROI の利用には批判的であった。彼らがROI を批判したのは、次の理由による。

- (1) 積極的な投資活動を行うとROI が低下するから、将来を見据えた積極的な設備投資をしにくくなる。
- (2) 研究開発投資の効果はすぐには現れないから、事業部長は積極的な研究開発への投資をしにくくなる。その結果、
- (3) 経済全体が沈下する危険性がある。

櫻井 (1983, pp.50–57) でもまた、以上の理由に加えて、米国とは違って急速な成長・成長過程にあった当時の日本企業がROI を企業の主要な利益目標として活用することは、日本企業の持続的発展を阻害するリスクがあることを指摘した。

米国の管理会計研究者による痛烈な批判にも関わらず、米国企業ではROI を利益計画の主要な目標とする企業が圧倒的に多かった (浅田, 1989, p.114)⁴。その理由は、企業が投資家のためにあるとする見解が強い米国では、他の評価指標と比較すると、投資家にとって望ましい利益目標としてROI が選ばれてきたからである。

本稿での主要な研究対象であるROEと比較すると、ROIの分母には自己資本だけでなく借入資本が含まれていることで、ROIとROEとでは決定的な違いがある。

3.2 バブル崩壊以降における日本企業の利益目標 (調査)

米国企業とは違って、1990年代までの日本企業では、投資家にとって望ましい利益目標は種々の目標の1つにすぎず、品質向上、生産性の向上、市場占有率の確保、顧客の獲得と確保、経営者と従業員の教育と啓発、社会的責任の遂行など、多角的な目標が尊重されてきた。その結果の1つが、世界に誇る日本製品の品質の高さであった、といえる。

1997年に実施した調査 (櫻井・伊藤, 1998) (調査対象企業185社;ただし、金融・証券を除く)によれば、日本企業が利益目標として用いていたのは、期間利益額 (136社:74%)、売上高利益率 (37社:20%)、ROI (6社:3%)、その他 (6社:3%)であった。

当時の日本企業では、投資家のための投資効率を軽視する傾向は、2000年以降も主要な日本企業においても見受けられている。そのことは、以下で述べる日本大学での調査や産業経理協会の調査で明らかである。

2004年に発表された日本大学での調査 (日本大学商学部会計学研究所, 2004, p.116)でのこれら3つの数値でもまた、実際に使用されているのは期間利益額 (93%)、売上高利益率 (1%)、ROI (1%)とされており、ROIは日本企業ではあまり活用されていないことが明らかにされた。

2012年に実施された産業経理協会「企業予算制度」調査研究委員会 (委員長:崎 章浩)の調査 (崎 (委員長)・企業予算制度研究会, 2018, p.199)では、予算原案作成上での部門の基本的目的で重視する目標が明らかにされている。それによれば、部門の基本的目標は、売上高 (76%)、売上高利益率 (52%)、投資利益率 (4%)、自己資本利益率 (5%)などとなっている。この調査は上記の2つとは違って、①部門の利益目標であること、②調査項目が多岐にわたり複数回答であることを勘案しなければならないが、日本企業の利益目標の動向を知る1つの調査資料として活用することができる。とくに、わずかな差とはいえ、ROIやROEが時を経るにしたがって次第に多くの企業で用いられるようになったことが注目される。このことは、日本

企業でも2000年以降、目標利益にも株主重視の傾向が高まってきたことを反映しているとみることができよう。

以上、いずれの調査でも、米国に比べて、日本では株主のための投資効率を主目的とした利益目標を設定している企業が極めて少なかったことが明らかになったであろう。

3.3 目標利益としての期間利益額、売上(高)利益率、投資利益率(ROI)

過去から現在に至るまで、日本企業が目標利益として一般的に活用してきたのは、期間利益額(経常利益、または営業利益)、売上利益率、および投資利益率である。本節では、これら3つの利益目標の意義と課題を明らかにする。

3.3.1 期間利益額

本稿で目標利益として期間利益額というときには、経常利益と営業利益を含意する。経常利益は営業利益から財務活動から生じる金利などの営業外損益を加減した利益である。企業の目標利益としては、日本企業では長い間、経常利益が用いられてきた。他方、営業活動の成果を表す指標としては営業利益が活用されている。ただ、営業利益は企業全体の業績評価だけではなく、事業部などセグメント別の利益目標として好んで用いられてきた。

経常利益は、戦後の回復期から高度成長期にかけて、日本企業が利益計画の設定において最も好んで用いてきた目標利益である。高度成長期には営業利益から銀行への支払い利息等を加減した利益である経常利益を活用することが当時の主要な資金提供者であった銀行にとって都合がよいだけでなく、企業にとっても、一定の利益さえあれば借入金による積極的な投資活動を行うことで企業を発展させることが可能であった。

しかし、近年では企業の銀行離れが目立ってくるにしたがって、経常利益を利益目標とするものの意義は次第に薄らいできた。とはいえ、経常利益は日本の損益計算書では不可欠の利益概念であり、入手が簡単で一般にも理解しやすい。そのためもあって、圧倒的多数の日本企業が経常利益を企業の利益目標として活用してきたことは先に見たとおりである。

経常利益には少なくとも2つの課題がある。1つは、経常利益は絶対値であるので、経営効率が軽視されがちである。いま1つは、経常利益は日本独自の経営指標であることから、西洋諸国では用いられないことのない国際性の乏しい日本独自の財務指標であることにある。とはいえ、国際財務報告基準(International Financial Reporting Standards; IFRS)では、企業が必要と認める限りにおいて、経常利益の使用が許容されている。

3.3.2 売上利益率

売上利益率を目標利益とするときには、資本回転率との関係で妥当な売上利益率をあらかじめ計算しておく。売上利益率の水準は、企業により、地域により、また経済状況や競争状態により異なる。売上利益率を企業が用いるのは、当該企業が顧客に目が向けられていることを含意する。

2002年に実施された産業経理協会(山田ほか, 2003, p.149)委嘱によるアンケート調査では、利益計画において連結ベースで最も重視される指標は、売上利益率(70%)であった。その他の指標では、総資本利益率(14%)、財務体質の強化(5%)、キャッシュ・フローの確保(1%)、EVA(3%)、ROE(5%)であった⁵。2002年調査では、圧倒的多数の日本企業が売上利益率を利

益計画における目標として活用していることが見て取れる⁶。

2012年に実施された産業経理協会（崎（委員長）・企業予算制度研究会，2018，p.199）調査で、予算原案作成上での部門の基本的目標3つのうちでは、売上高（75%）が最も多く、売上高利益率（52%）、利益額（51%）；本社費配当後利益（28%）、管理可能利益（21%）、残余利益（2%）であった。なお、2012年の調査では、2002年の連結ベースとは質問の内容が違って、「予算原案作成上での部門の基本的目標について、重視するものを3つ以内で挙げてください」と、部門の基本的目標が調査対象になっていることに留意されたい。

3.3.3 ROI, ROA, ROIC, 経営資本利益率, ROE

ROIは、投資額との関係でどれだけ収益性をあげたかを表す指標である。ROIのバリエーションには、総資産利益率（return on assets; ROA）、経営資本利益率（Rentabilität des Betriebskapitals; operating earning rate）、ROIC（return on invested capital; 投下資本利益率）、およびROEがある。

ROAでは、分母の総資産の増加はROAの低下をもたらす。そのため、少ない資産で多くの利益を得たいとする企業（投資効率を高めたいとする企業）では、有効な指標である。

経営資本利益率は、経営者の業績の評価に適する。分母の経営資本の計算では、総資産から建設仮勘定、投資その他、繰延資産を控除して求める。算式では、 $\text{経営資本} = \text{総資産} - (\text{建設仮勘定} + \text{投資その他} + \text{繰延資産})$ となる。分子の利益には営業利益が用いられる。

ROICでは、事業に投下した資本を使って、当該事業からどれだけ利益を稼得したかを測定する。税引後営業利益を投下資本で除した比率で、事業の効率性が明らかになる。資産総額を対象とするROAとROICとの決定的な違いは、ROICでは株主と債権者の投資に対する収益性であること（亀川，2019，p.34）にある。

それでは、ROEを企業の目標利益として活用することは日本企業にとって適切であるといえるのか。次に、ROEを企業の目標利益として活用することの功罪を検討する。

4. ROEは企業の目標利益として妥当か

ROEとは、株主が拠出した自己資本で企業がどれだけ利益を上げたかに関する指標である。株主重視の指標である。当該年度に獲得したパイ（利益）の大きさを一定とする限りにおいて、株主の取り分を大にすれば、当然ながら、従業員への充当分は減少し、将来の収益を生み出すための設備投資、研究開発費、人材育成のための投資なども減らされる可能性が大となる。会社は株主のものであるとする米国流の価値観のもとでは株主重視の施策は当然の帰結であるが、その米国でもROEを企業目標としている企業はほとんど見られない。ましてや、伝統的に近江商人の「三方よし」の思想が根付いている日本の多くの経営者にとっては、仮にそれが政府関係機関の強力な後押しがあったとしても、ROEの高い利益目標を掲げることは企業の持続的発展を阻害するリスクがあることから、企業としてそれを甘受することは難しいとする経営者の意見には、傾聴すべき価値がある。

図 1 ROE（自己資本利益率）の分解図

$$\begin{array}{cccc}
 \text{自己資本利益率} & \text{売上利益率} & \text{総資産回転率} & \text{財務レバレッジ} \\
 \uparrow & \uparrow & \uparrow & \uparrow \\
 \text{当期利益} & \text{当期利益} & \text{売上高} & \text{総資産} \\
 \text{ROE} = \frac{\quad}{\quad} = \frac{\quad}{\quad} \times \frac{\quad}{\quad} \times \frac{\quad}{\quad} \\
 \text{自己資本} & \text{売上高} & \text{総資産} & \text{自己資本} \\
 \uparrow & \uparrow & \uparrow & \uparrow \\
 \text{株主の} & \text{企業の} & \text{企業の} & \text{負債の} \\
 \text{投資効率} & \text{収益性} & \text{効率性} & \text{活用度}
 \end{array}$$

出典：著者作成

4.1 株主資本と自己資本の関係

ROE は、2006 年の会社法制定とこれに関連する会計基準の改正前までは自己資本利益率ないし株主資本利益率ともいわれていた。つまり、自己資本と株主資本とは同義語であった。しかし、2006 年の会社法改正以降は、両者の内容は式 (3)、(4) のように改正された。

$$\text{株主資本} = \text{資本金} + \text{資本剰余金} + \text{利益剰余金} - \text{自己株式} \quad (3)$$

$$\text{自己資本} = \text{株主資本} + \text{その他（その他有価証券評価差額金など）} \quad (4)$$

式 (4) における“その他”とは、会社が所有する含み益・含み損をいう。この“その他”が加わったために、株主資本と自己資本とは同義ではなくなったのである。式 (4) の ROE は式 (5) で算定される。

$$\text{ROE} = \text{当期純利益} / \text{自己資本} \times 100 \quad (5)$$

式 (5) を分解すると、図 1 のようになる。図 1 は、ROE（株主の投資効率を表す）が売上利益率（企業の収益性を表す）、総資産回転率（企業の効率性を表す）、および財務レバレッジ（負債の活用度を表す）によって決定されることを示している。

図 1 で、財務レバレッジ (financial leverage) とは、負債の活用度をいう。英語のレバレッジはテコを意味し、レバレッジ効果というときには、負債の活用がテコとして ROE をいかに変化させるかを意味する。財務レバレッジは自己資本比率の逆数である。負債の依存度が高いほどレバレッジ効果によって ROE は高くなる。財務レバレッジの数値が低いほど自己資本が大きく、企業の財務上の安全性が高まるともいえる。

4.2 ROE を企業の利益目標とすることの妥当性

ROE の最大の特徴は、株主重視の指標であることにある。会社は株主のものであると考えている機関投資家にとって、ROE は極めて重要な指標である。

保険会社にとっても、ROE は極めて重要な指標である。平成 29 年度の生命保険協会 (2017, p.21) 調査によれば、ROE を中期経営計画で公表している企業 581 社 (49.1%) に対して、投資家が経営目標として重視すべき指標は 116 社 (82.8%) と、ROE は機関投資家にとって重要な指標である。なお、保険会社にとっても売上高・売上高の伸び率 (44.2%)、売上高利益率 (40.3%)、利益額・利益の伸び率 (47.5%) も重視されることは当然である。

銀行および証券会社にとってもまた、貸付・投資した資金が確実に回収されることが要請されるから、一定以上のROEの確保は不可欠である。

保険会社、銀行、証券会社を除く企業におけるROEの意義を説明するために、簡単な例を用いて説明しよう。仮に、当期純利益を100億円、自己資本を2,000億円とすれば、ROEは5%になる。ROEを8%にする最も簡単な方法は、商品・製品の価格を高く設定して分子である当期純利益を増加させるか、あるいは①設備投資、②研究開発費、③教育投資等を減らし、④賃金・給与を抑制することによって可能になる。ただ、利益を増やすために商品や製品の価格を高く設定すれば顧客が離れていく。また、設備投資、研究開発投資、教育投資などのコストを削減すれば、企業の持続的成長が望めなくなる。賃金・給与を抑制すれば、優秀な社員は現在より給料の高い企業への転職を望むようになる。

企業がROEを経営目標にすることは、機関投資家や短期的な視点から高い配当を好む株主にとってはたいへん好ましい。日興アセットマネジメント(株)の神山(2019, pp. 51-54)が述べているように、株式投資家は「投資先の一株当たり利益とその成長が分配期待を通じて自らのリターンとなる」ことを指標として表現しているROEに多大の関心をもつ。しかし、企業の持続的発展を希求する経営者、および従業員などのステークホルダーにとってROEは決して好ましいところであるとはいえない。とくに、成長過程にあつて積極的な設備投資、研究開発投資、教育投資を必要とする企業では、ROEだけを突出させることは厳に慎まなければならない。以上から、企業の持続的発展を望むのであれば、ROEを企業の利益目標にすべきではないといえる。

4.3 企業がROEを活用することがコーポレート・ガバナンスに貢献するか？

企業がROE指標を活用した結果、株主には満足できる結果が得られたとしても、ROEの活用がコーポレート・ガバナンスの向上に直接結びつくとする論理的な関係を明確に説明することは極めて困難である。逆に、日本企業がROEの活用を検討する際には、ROEを経営指標として掲げることによる次に述べるような5つの潜在的な負の側面に留意すべきである、と筆者は考える。

第1は、企業が稼得する付加価値を一定とする限りにおいて、付加価値のうちで株主の取り分を増やすことは、ステークホルダーのうち企業にとって重要な役割が期待されている従業員への配分額を相対的に減少させる。

第2は、企業の目標としてROEを活用すれば企業利益を増加させるとする因果関係を見出すことはできない。逆に、たとえばトヨタは世界的に知られている原価企画(target costing)を活用するうえでROEやROAではなく、顧客に顔が向いている売上利益率を利益目標として用いている(櫻井, 2019, pp.138-139)。それにもかかわらず、トヨタの収益力は世界的に高く評価されている。だからといってガバナンスに問題があるということもない。トヨタの経営は顧客志向であり、また従業員の一人一人が経営改善に前向きに取り組んでいる。

第3に、ROE経営では、過小資本のゆえに高いROEを誇る企業では、資本コストを上回る投資案件があっても現在のROEよりも低いという理由だけでその案件が却下される可能性がないとはいえない。高いROEを目標利益として追求することは、直近の利益(従って配当)を欲する株主にとっては好都合ではあっても、企業の持続的発展を期待する経営者および従業員や長期保有の株主などのステークホルダーにとっては必ずしも望ましいことではない。

第4に、ROEはここ数年で上昇傾向にある。その反面、「伊藤レポート2.0」(2017, p.15-19)の第2章でも指摘されているように、①研究開発投資の伸びは他国に比べて鈍化している。その研究開発投資も、中長期的な研究開発(12.8%)よりは短期的な研究開発(43.8%)に重点が移行している。②人材投資がフランス、ドイツ、イタリア、イギリス、アメリカとは大幅に劣る。国によってばらつきはあるが、人材投資の額は、なんとこれらの国の1/4以下の金額でしかない。日本での人材投資は1998年以降毎年減少を続け、現在では1998年当時の1/3以下でしかない。またさらに、実質賃金上昇率は、1990年代以降はマイナスになることも少なくない。

第5に、企業が主要な経営指標として株主志向のROEをもつことは、将来大きくは成長が見込めない成熟した大企業には大きな歪みは見られないかもしれない。しかし、顧客満足を与えうる優れた製品・商品の提供と、企業の発展に尽くしてくれる優れた従業員を必要としている成長過程にある中堅・中小の企業にとってはとくに、将来の成長の芽を摘む危険性がある。なぜなら、これまでもしばしば指摘されてきたように、一定のパイ(利益)のなかで株主の取り分である配当を過度に大きくすることは、従業員の賃金・給料の抑制、社員教育予算の削除、積極的な設備投資の中止、長期的な研究開発投資の先送り、広告宣伝費の抑制などを行うことによって将来の成長・発展の芽を摘むリスクが大であるからである。

5. 日本企業は「伊藤レポート」に準拠すべきか

「伊藤レポート」の発表から3年後の2017年10月に発表された「伊藤レポート2.0」では、日本の経営者を「投資家との面談で指標や数値を約束しても自社の中でそれを一貫性をもって展開しない(ダブルスタンダード経営)」(伊藤(座長), 2017, p.6)と断罪することで、8%の目標を達成しない企業を痛烈に批判している。それでは、なぜ、多くの日本企業で目標利益としてのROE 8%を忠実に遵守しなかったのか。また、そのような日本企業の経営者は責められるべきものであろうか。

5.1 企業は「伊藤レポート」の目標利益の8%になぜ従わなかったのか

「伊藤レポート」に従わなかった企業経営者が数多くみられるのはなぜなのか。その理由としては、次の4つの要因が想定される。

- ① 東京証券取引所での売買高の相当数が主として米国の外国人投資家によって占められている昨今、証券会社や東証が日本企業に株主を重視させようとしているであろうことは十分に理解できる。しかし、欧米諸国とは違って、日本には「三方良し」の思想が浸透している。そのため、日本の経営者には株主だけを優遇するのではなく、顧客や従業員などのステークホルダーを大切にすべきであるという思想が根付いている。
- ② 与件として、海の幸を除けば、日本では米国などとは違って石油などの天然資源に恵まれていないため輸入に頼らざるを得ないことなどから、業界によっては原材料費がコスト高になる。ROEの低さが売上高利益率の低さ⁷に起因していることは、「伊藤レポート2.0」(伊藤(座長), 2017, p.36)でも指摘しているところである。
- ③ 日本企業のROEが欧米先進国と比較して低い理由の1つが株主を無視しているからだ

表1 GDPの国別予測（2000年と2020年（含・予測値）の比較）

順位	国別	2000年	順位	国別	2020年
1	米国	10,284.8	1	米国	22,294.1
2	日本	4,731.0	2	中国	17,100.1
3	ドイツ	1,955.7	3	日本	4,746.9
4	英国	1,548.8	4	ドイツ	4,004.9
5	フランス	1,372.5	5	英国	3,852.0
6	中国	1,205.3	6	インド	3,443.6
12	インド	476.6	7	フランス	2,940.2

出典：IMF World Economic Outlook Database の 2015 年 10 月、2010 年と 2020 年（予測を含む）のドル単位での名目 GDP（Gross Domestic Product、国民総生産）（10 億ドル）。

とは言い切れない。日本の経営者も、日々に高まってきている株主重視の傾向は十分に認識できているはずである。経営目標として ROE を上げえなかった理由の 1 つは、1980 年代までとは違って、現在の日本の先端技術の水準が一般の人々が想定しているよりも欧米先進諸国と比較して決して高いとはいえない。そのため、欧米のように製品に高い利益を含む価格をつけることが難しくなったことに求めるべきであろう。

- ④ 日本の国民所得（配分可能なパイ）が過去 20 年間、全く増加していないことがあげられる。そのことを論証するために、まず表 1 によって世界の主要国と比較した GDP の変化を明らかにし、次いで、わが国の労働分配率の現状と課題を明らかにしよう。

表 1 で明らかにする通り、予測値を含む直近の 20 年間、日本の国民総生産はわずか 1.03% しか増加していない。つまり、この 20 年間、配分すべきパイ（利益）がほとんど増えていないという事実をわれわれは直視すべきである。

表 1 から、調査対象期間（予測を含む 20 年間）で、日本の GDP 増加率は 0.3% でしかない。他方、躍進が著しいのが、中国とインドである。中国は 14.2 倍、インドは 7.2 倍である。英国は 2.49 倍、米国は 2.2 倍、フランスは 2.14 倍、ドイツは 2.0 倍である。

それでは、なぜ日本の GDP は他国に比較してほとんど増加がみられなかったのか？ その原因を筆者なりに推論すれば、次のようにいえよう。

このほぼこの 20 年間、日本では、米国の GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) や中国の BATH (バイドゥ、アリババ、テンセント、ファーウェイ) といった新しいタイプの IT 関連が全く育たなかった⁸。さらに日本が得意としてきた製造業も、1990 年代の後半以降になるとこぞって多くの工場を海外へ進出させた結果、日本国内での投資機会が大幅に減少し、優秀な技術者が海外に転出した。その結果、品質管理を担当する専門家が大幅に減少し、日本企業による品質不正も数多くみられるようになった。また、国内のマザー工場での新鋭設備が乏しくなり、地道な原価管理や品質管理の専門家・技術者の不足を招いた。またさらに、将来を見据えた設備投資、研究開発投資、人材投資が大幅に減少した。その結果、企業の持続的発展に必要な投資活動を怠った分だけ内部留保が企業に大幅に蓄積されることになった。その結果、バブル崩壊からほぼ 20 年を経た現在、世界の主要国と比較したうえでの日本の国民総生産の相対的な地位もまた著しく低下した。

5.2 低い労働分配率の現状と課題

2018年9月3日に公表された年次別法人企業統計調査⁹によると、法人企業全体の経常利益は前年度比11.4%増の84兆円となり、5年連続で過去最高額を更新し、企業の利益剰余金（内部留保）も過去最高の446兆円を記録した。他方、企業の設備投資に直接関連する有形固定資産の増加額は最近10年間で見てもわずかに16.3兆円にとどまっている。このことから、日本企業が経常利益の増加により利益剰余金（内部留保）を積み上げる一方で、国内投資には慎重になっている構図が窺える。

労働分配率（＝人件費／付加価値×100）を見ると、2017年度（財務省「法人企業統計調査」）では66.2%と43年ぶりの低水準である。労働分配率を規模別にみると、規模が小さい企業ほど労働分配率が高い。たとえば、2017年度では、資本金1億円未満の企業は75.8%であるが、資本金10億円以上の企業では51.7%とはるかに低い。

労働生産性と実質賃金の推移を比較すると、2001年の賃金を100とした比較では2010年の製造業では実質賃金は労働生産性を40%前後も下回っている。総務省『消費者物価指数』と厚生労働省『毎月勤労統計』¹⁰によると、1990年以降、実質賃金は概ねマイナスの傾向が続いていることが見て取れる。

労働分配率がなぜ低いのか。日本で労働分配率が低い理由には次の要因が考えられる。第1に、米国流の株主重視の流れに伴う配当性向の上昇が相対的に賃金の上昇を抑制している。第2に、労働組合加入率の低下（1947年45.3%、1989年25.9%、2015年17.4%；厚生労働省「労働組合基礎調査の動向」）に伴って賃上げを要求すべき労働組合が弱体化している。第3に、海外の低賃金の国への工場の進出とそれに伴う国内製造業の空洞化（最新鋭の設備は東南アジアを中心とする海外で新設し、国内の“マザー工場”では旧設備を活用している企業が少なくないことが大きな話題になるほどである）。第4に、国内では優れた投資先が見つからないために、余剰資金を手元に残しておいて、将来の国内投資、海外投資および合併・買収のための資金として備えておく必要性もあって、内部留保が増え続けている。

以上から、日本企業の経営者は決して好んでROEを低く設定しているのではなく、仮にROEを高く設定したくても、株主を含むすべてのステークホルダーに配分すべき全体のパイ（利益）が相対的に低下しているため、高いROEの実現が困難であるというのが実態であることが理解できるであろう。

それでは次に、日本の研究者、実務家のROE 8%とすべきであるとする見解への反応はどんなものであるか。主要な研究者、実務家の見解と、政府関係者による過度なROEの要求に対して、経営者はいかに対応すべきであるか。その典型例を紹介する。

6. 日本の研究者、実務家のROE活用への反応

モノいう外国人投資家による要求が日増しに増加してきた現在、東京証券取引所が先頭に立って米国流のROEを高めるべく努力していることはそれなりに評価できる。その努力の甲斐があって、「伊藤レポート2.0」（伊藤（座長）、2017, p.35）では2008年には2.98%であったROEは「2009年以降改善傾向にあり、最近では7～8%の水準」で推移する結果が得られたと述べている。なお、余計なことかもしれないが、ROEが2008年に前年の6.49%から2.98%に下

落したのは2008年のリーマンショックの結果であるので、レポートに見られるような記述には注意が必要である。

そこで次に、日本企業が無理をしてまでROEを引き上げようとするのは日本が将来にわたって持続的発展を遂げるうえで望ましいことであろうか、それとも将来の持続的発展を阻害する要因になるのではないか。そのことを検討するために、日本の研究者と実務家の主要な見解を明らかにし、併せてROEの活用がコーポレート・ガバナンスに貢献するか否かを検討する。そして最後に、収益性の低い企業が取って高いROEを企業の目標利益としないことの是非と、ANAホールディングが株主総会で取った対応を紹介する。

6.1 証券専門家、経営学者、財務会計研究者、証券アナリストのROEへの見解

管理会計研究者の間では、ROEを企業の利益目標にすべきだとする見解は全く見られない。経営学者、財務会計研究者、証券アナリストは通常、ROEの問題点を指摘する研究者が少なくない。しかし、立場によってROEに対する見方は180度異なる。証券業界に精通した論者3氏は、ROE 8%は必須だと主張している。そこで以下では、4つの代表的な見解を紹介する。

6.1.1 柳良平・広木隆・井出慎吾氏の見解、および柳氏のエクイティ・スプレッド理論

元UBS証券Executive Directorで現在はユーザイCFOの柳良平氏、国内外の運用会社などでファンドマネジャーを歴任してきた広木隆氏、および現職がニッセイ基礎研究所上席研究員・チーフ株式ストラテジスト、井出慎吾氏の3氏の著書『ROEを超える企業価値創造』（2019）は、証券業界に身を置いている3氏によって執筆された著書である。

同書に収録されている柳氏が行った外国人（75名）および日本（66名）の投資家を対象にした調査では、「過半数の投資家が日本企業のROEに不満を抱いている」（p.58）、「日本株投資家の最低要求リターンとしての株主資本コストのコンセンサスは引き続き8%程度であることが再確認された」（p.52）と述べている。

その根拠として柳氏は、別稿（柳，2019，pp.41-43）において、投資家の立場からみるとエクイティ・スプレッド（ $ES=ROE-CoE$ ）がプラスであれば価値創造企業、マイナスであれば価値破壊企業であることを根拠にあげている。なお、ここでCoEとは株式投資家の期待収益率を意味するという。そのことを明らかにしたうえで、ROE 8%の算定根拠が投資家の立場から算定されているとも述べている。

本書を読み進むにつれて、「伊藤レポート」の「基本的な問題意識とメッセージ」の執筆箇所もまた、柳良平氏によって書かれている海外の投資家の意見・要望を全面的に取り入れて執筆された報告書であることが推測できる¹¹。

要するに、3氏の執筆になる著書および柳氏の論文の最大の特徴は、投資家の立場に立脚した理論をもとにROE目標8%の妥当性を論証していることにある。

6.1.2 手島直樹教授の見解

手島（2015，pp.22-25）は、コンサルタント、企業（日産自動車）、証券アナリスト、そして現在は大学教授としての立場から、著書『ROEが奪う競争力』のなかで、コーポレート・ガバナンスを目的としたROE導入には全面的に反対の意向を表明している。その理由として手島教授があげているのは、次の3点である。

第1は、企業がROEを用いることで割算の罫にはまりかねない。つまり、分母（投資額）を小さくしてROIを高く見せることで縮小再生産の罫にはまる。第2に、投資家の利害が絡んでいる。これは、ROAやROICにはない特徴である。第3に、ROEは経営の短期主義を助長させる。

手島教授の見解は、研究者としてだけではなく日本の実務にも立脚しており、その見解は極めて説得力に富む。とくに、ROEをROA、ROIと区別して、ROEでは株主志向の利害が絡んでいるという主張には十分な説得力がある。

6.1.3 伊藤邦雄教授の見解

「伊藤レポート」の執筆責任者である伊藤(2002, p.viii)教授ですら、EVAの翻訳書『EVA—価値創造への企業変革—』の“訳者まえがき”で次のように述べて、ROEを批判している。

多くの日本企業がROEを経営目標に掲げるようになったことは「株主に対するリターンを見据えはじめたことでは評価できる」が、ROEには3つの限界がある。「第1に、ROEの計算式の分子は会計上の利益であり、会計政策の影響を受けてしまう。第2に、ROEの計算式の分子からは資本コストが控除されていない。第3に、ROEは比率指標であり、創造された価値額を表していないため、企業が縮小均衡に陥るリスクを伴う。」

以上の理由から伊藤は、経営指標としては、ROEではなくEVA（Economic Value Added; 経済的付加価値）を活用すべきだと述べている。その理由は、ROEとは違ってEVAには経営指標として論理一貫性があり、かつ使い勝手がよいことだとしている。著者もこの翻訳書の序文で述べている伊藤教授のこの見解に全面的に同意する。

伊藤(2014, pp.406–407)はまた、著書『Valuation 新・企業価値評価—競争力をどう測り、創造するか—』のなかで、ROEとROS（売上利益率）とには3つの共通点があるとして、次の3つの問題点をあげ、ROEを批判している。

第1は、ROEは会計基準や経営政策による会計数値の歪みが生じる。第2は、資本コストを考慮していない。第3に、ベンチマークしづらい。そのため、比率を改善するために売上高や株主資本といった分母を縮小し、企業が縮小均衡に陥るというリスクを伴う。その結果、ROEの比率は改善しても、創造された価値額は縮小するという事態も生じうる。

目標利益としてのROEとROSとを同列に扱っている伊藤教授の見解には違和感を覚えるところではあるが、2つの別々の著書のなかでそれぞれ3つの理由をあげてROEを目標利益として活用することを痛烈に批判している伊藤教授の見解には、筆者は全面的に同意する。

6.1.4 藤田勉氏が提唱する「時価会計時代における」ROEの限界

藤田氏は、シティグループ証券株式会社取締役副会長、慶応義塾大学グローバルセキュリティ研究所客員研究員、慶応大学講師、早稲田大学商学部講師などを歴任している実務家であり研究者でもある。

藤田氏がROEの主要な問題点としてあげているのは、次のとおりである。第1に、自己資本を減らしてROEを改善することが可能であること、第2に、ROEの分子である純利益には特別損益が含まれるため実態を表さないこと、③ROEの分母である自己資本に会計理論上の問題があること、および④最大の問題としては、株主還元重点をおいた縮小均衡の経営になりやすいことにある(藤田, 2016, pp.181–233)という。

日本では2015年以降、IFRSや米国のGAAPが使用する経済的単一体説¹²を採用したことがROEを目標利益とすることの問題点を増大させた。また、2011年から損益計算書とは別に包括利益計算書¹³を作成するか損益及び包括利益計算書を作成するかの選択が許容されるようになった結果、包括利益が拡大すると増資等の資本取引がない限り自己資本比率が低下することになる。このことも企業がROEを活用することの問題点を増幅させていると指摘（藤田、2016, pp.49-52）している。同意できる見解である。

以上、柳良平・広木隆・井出慎吾氏の見解は、「伊藤レポート」での「基本的な問題意識とメッセージ」の執筆個所の背景を知りうる貴重な著書である。他方、手島直樹教授、伊藤教授および藤田勉氏のROEに対する批判から明らかになったことは、次のことである。

つまり、「伊藤レポート」を通じて積極的に進めてきた企業統治改革のうちでROEの導入を企業に促したことは、米国流のトップダウン型の内部統制の強化と企業統治には多少は役立つかもしれない。しかし、このことは日本企業が誇る優れたボトムアップ経営、顧客を志向した経営、従業員や取引先などのステークホルダーにも配慮した経営、および世界に誇れる製品を送り出してきたモノ作りの現場には悪しき影響を及ぼす可能性があり、将来にわたっての日本企業の持続的発展を阻害するリスクが極めて高いということである。

6.2 政府による過度なROEの要求に企業はどのように対応すべきであるか

多くの日本企業の企業経営者は、できれば高いROEを達成したいと祈念している。それにも関わらず、現実には低い利益率しか得られていないために、心ならずも企業に高いROEを迫る「伊藤レポート」の要請（ROE 8%）に応えることができない企業が少なくない。

設備投資、研究開発投資、社員教育といった目的のために、現時点で高い配当をすることが企業の持続的発展にとって妥当でないとの考えでROEの額を抑制した企業経営者が、株主総会において株主から批判を受けることがある。そのような局面に立たされたならば、企業の最高責任者であるCEOやCFOはどのような態度をとるべきであるか。次に、これらの問題に対する企業の対応のあり方について述べる。

6.2.1 ROE 8%に応じえない収益性の低い企業の対応

「伊藤レポート」の「基本的な問題意識とメッセージ」に記載されたROE 8%に応じることのできない、あるいは戦略的に望ましいとは思わない大多数の日本企業にとって、経営者はいかなる対応をすべきであるか。

「伊藤レポート」の「基本的な問題意識とメッセージ」では、一貫性をもってROEを展開しない経営をダブルスタンダード経営と断罪したことは既に述べた通りである。しかし、このような低成長の企業は監督官庁を事務局にした指示に逆らうことはできない。であるとすれば、仮にダブルスタンダード経営と断罪されたにしても、企業の持続的発展にとって高いROEの目標をもたないことが、弱者にとって企業を守るための最も賢い生き方の1つであるようにも思えてくる。

6.2.2 低い利益率の防衛装備品の開発・生産に協力してきた企業の苦悩

防衛産業に対する従来の防衛関係者の見解は、防衛調達品での利益率は極めて低いが不況の折には少なくとも一定の利益が得られるから、政府に協力して防衛装備品の開発・生産は続け

ていこうとする企業が多かったという。しかし、装備品の契約の原則は一般競争価格によらねばならない。加えて、昨今の株主重視の企業の状況では、低い利益率しか得られないのでは、仮に経営者がいくら防衛産業というお国のために低い利益でも甘受するといっても、当該企業の投資家が黙っていない。当然の結果として、企業もそのような投資家の意見を無視できない時代になった。その一端が表面化して世間を騒がせたのが、次の新聞報道である。

読売新聞（2019/2/21）と日本経済新聞（2019/2/22）は、コマツが自衛隊車両の開発中止を決定したことを報道した。コマツは自衛隊車両の大手である。最新の理論武装がなされたうえで、妥当な価格と利益の算定システムが確立されている米国の国防省とは全く違って、防衛省はいまでもなお変わらず旧陸海軍が用いてきた原価加算方式を採用している。このような現状においては、コストカットを別とすれば、契約企業が仮に契約以上にパフォーマンスを向上させても、それに対する見返り（利益）はほとんど見込めない。

したがって、防衛産業の契約業者は一般の民生品よりも低い利益率に甘んじなければならない。防衛基盤整備協会からの依頼で防衛省の委託研究を3年間に渡って実施してきた著者の経験からすれば、日本の防衛産業を担ってきた業者にとって、伊藤レポートにあるような ROE 8% は夢のまた夢の話であるように思われる。株主からのプレッシャーがなければ低い利益率でもお国のためにと我慢できるにしても、現代のように株主の力が強まってくると、我慢も限界にきているというのが実態であるように思われてならない。報道によれば、F2 戦闘機を製造する三菱重工業¹⁴、P1 哨戒機を手掛ける川崎重工業など他のメーカーも同じ悩みを抱えているという。

さらに、日本経済新聞（2019/3/19）の報道では、世界に誇る潜水艦を建造してきた川崎重工業での低い採算性の悩みが、潜水艦の技術基盤を維持するか否かの局面にまできていて、企業として抱えている採算性の確保という難しい課題が報告されている。

遅かれ早かれ、いずれはくるべき難しい判断を迫られる課題がついにやってきたというのが筆者の偽らざる実感である。この状況を打開するには、櫻井（2017, pp.75-80）で指摘したとおり、防衛省の契約価格、原価、利益のありかたを旧軍から引き継いできた現行の原価加算方式（コスト・プラス方式）から、米国の国防省が採用しているパフォーマンス基準に基づく価格と利益の算定方式に切り替えなければならない時期が次第に近づきつつあるように筆者には思われてならない。

6.2.3 株主総会での過度な ROE を要求する株主への対応

大手企業であっても、現在以上に更なる成長を続けていく必要性の高い企業は、株主による過度な ROE 要求に唯々諾々と応じるべきではなかろう。その典型的な事例の1つとして、ANA の対応をみてみよう。

柳澤（2018, pp.140-141）によれば、ANA ホールディングは2017年度には売上高（12%増の19,717億円）だけでなく、純利益もまた増加（46%増の1,438億円）した。2018年6月に4開かれた株主総会において、株主の1人から、ROEが15.1%から9.9%に降下したことに対して厳しい質問がでた。これに対してANAは、東京五輪やインバウンド、空港発着枠の拡大というチャンスがあるのだから、資金を寝かすのではなく、投資して着実に成長するという経営方針を貫くために「決して財務レバレッジを駆使してROEを引き上げるつもりはない」（関係者）と回答した。筆者には極めて賢明な回答であったと思われる。

利益目標としてのROEには少なくとも資本コストを超えることが要求されているが、将来の財務安全性を犠牲にしてまで極大化することではない(石崎, 2017, p.244)。藤田(2016, p.88)はまた、ROE 8%という水準は「グローバルな機関投資家が日本企業に期待する」数値から割り出した数値であって、(日本の)企業経営者が適切と考える数値では全くないと指摘している。筆者もまた、両氏の見解に全面的に賛同する。

個別企業の目標利益は、機関投資家に要求のみに従って決定されるべきものではなく、実際に経営にタッチする企業経営が企業の総合的な観点から自主的に決定されるべきものである。コーポレートガバナンス・コードが強制を伴わないソフトローであるとはいえ、監督官庁のバックアップを得た形にして一定以上のROEを企業に押し付けるべき性格のものでは決してないことを、政府関係者、企業の経営トップ、および担当責任者はしっかりと心すべきである。

7. 結論

「伊藤レポート2.0」では、投資家が希望する、「ROE指標にこだわった経営を実践しない多くの日本の経営者を評して、「ダブルスタンダード経営」(端的に言えば、二枚舌経営)と酷評している。しかし、現実には欧米企業と比較して売上利益率が大幅に劣っている多くの日本企業の優秀な経営者は、欧米の経営者のような高いROEを目標利益とすることが企業の持続的発展の阻害要因になることを十分すぎるほど認識している。

それゆえ著者には、逆に、このダブルスタンダード経営こそが、ROEの8%といった高い収益性をもたない企業が、経営目標の“押し付け”から自らの企業を守るためになしうる経営者の最も賢い生き方ではないかとさえ思えてくる。また、株主総会において、過度なROEの要求があったにしても、企業の将来を誤るような過度な要求には自らの意志を明確にして拒否すべきである。

ROEは目標としてもつべきではなく、結果として考えられるべき指標である。企業の主要な経営目標としてROEを用いた企業統治方式を無批判のうちに日本企業に半ば強制的に導入させようとするのは、短期的な利益を欲する海外および日本の株主を利するにしても、これまで営々として築いてきた日本企業のもっていた強みを失わせるリスクが十分にあることを、関係者各位¹⁵はしっかりと認識してほしいと切望する。

謝辞

本論文は、2019年8月27日から29日に実施された令和元年度日本管理会計学会全国大会における記念講演の報告内容をもとに加筆・修正を加えたものである。当日、司会を担当された伊藤和憲教授、および質疑応答に加わって頂いた先生に、改めて衷心より感謝の意を表したい。

注

- ¹ 平成26年8月(2014/8)に発表された「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト(伊藤レポート)最終報告書,が,いわゆる「伊藤レポート」のタイトルである。その報告書では,次のように述べている。「…1980年代までは,ややもすれば短期志向の資本市場に対して多くの日本企業は収益を約束する一方,経営は長期的な視点で行う「ダブルスタンダード経営」が実践されてきた」(p.1)。また,「…第一ステップとして,最低限8%を上回るROEを達成することに各企業はコミットすべきである。もちろん,それはあくまでも「最低限」であり,8%を上回ったら,また上回っている企業は,より高い水準を目指すべきである。」(p.6)とも述べている。

報告書では執筆責任者が明示されていない。しかし,「基本的な問題意識とメッセージ」には伊藤座長の写真が掲げられている。そこで,この執筆箇所は伊藤教授によるものと想定するのが普通である。しかし,後述するように,伊藤教授の執筆と想定される本文では,必ずしも伊藤教授によるメッセージと同一の認識だとはいえないところがありにも多い。

- ² ハードロー(hard law)が強制力を持つ法律,法令,規則,条例であるのに対して,ソフトロー(soft law)は法的な拘束力をもたない規範である。JIS規格は典型的なソフトローである。全部で101ページからなる。

- ³ Solomonsの著書,*Divisional Performance*では,「第5章 投資利益率と残余利益による事業部業績の評価」と題して,36頁にもわたって,ROIを事業部の業績評価に用いることの問題点と,ROIに代わって残余利益(residual income; RI)活用の推奨を行っている。Mauriel・Anthonyの論文では,米国の3,525社(回収は2,658社)を対象とした実態調査によってROI採用企業の実態が詳細に解明されていることに特徴がある。論文の趣旨であるROIは経営者をミスリードするという結論はSolomonsの主張とは異なるところはない。Deardenの論文でも,基本的には上記2つの文献と異ならないが,デュボン方式として1919年に提唱された時代にはROIが非常に有効なイノベーションであったが,1969年当時にはROIはもはや陳腐化したとする表現が強烈に印象に残る。ROIに代えてRIが用いられるべきだとする主張は他の論者と異なるところはない。Reece・Coolの論文では,620社を対象にした実態調査の結果から,ROIだけの採用企業65%,残余利益だけが2%,ROIと残余利益が28%,その他が5%となっている。さらに,ROIとRIとを対比した形で考察し,RIの優位性を強調している。

なお,Solomonsの紹介によって全米で一時はそれなりの企業によって採用されたRIについては,その後,G.ベネット・スチュワート,III世によってRIに若干の改造が加えられ,EVMの名前で発表された(G. Bennet Stewart, III, *The Quest for Value, —The EVA™ Management Guide—*, 1991)。

- ⁴ 浅田(1989, p.114)による日米の調査によれば,アメリカでは利益計画で資本利益率を1番目に重視する企業は20社,2番目は12社,第3番目は16社であった。一方,日本企業は1番目が1社,2番目が1社,3番目が2社にすぎなかった。調査対象会社(回収企業数)は,アメリカが80社,日本が256社であった。この調査によって,アメリカと比較して日本企業がいかに資本利益率を重視しなかったかがハッキリとわかるであろう。

- ⁵ 調査対象は,協会会員企業の601社と非加盟企業の396社であった。回収は163社(回収

率 16.3%)であった。調査の詳細は『産業経理』に掲載された論文(山田ほか, 2003)を参照されたい。

- 6 原価企画とは、製品の企画・設計段階を中心にして、技術、生産、販売、購買、経理など企業の関係部署の総意を結集して原価低減と利益管理を図る、戦略的コスト・マネジメントの手法である。原価企画の主な担当部門は設計部である。詳細は、櫻井『管理会計第六版』(同文館出版, 2019, pp.319-366)を参照されたい。
- 7 栗野・小西・本間(2015)は、日米ROEとその3要素について、下記の作表をしている。この表では、日本のROEが米国の41%でしかないことが示されている。

日米のROEを比較すると、下表から明らかなように、米国(13.4%)は、日本(6.3%)の倍以上である。総資産回転率は両国とも大きな違いがないにも関わらず、売上高利益率は日本の2.4倍である。日本企業のROEが低いのは売上高収益性が低いのが最大の要因であることが分かる。

日米の収益性比較—売上利益率、回転率、レバレッジ

	日本	米国
ROE (%)	6.3	13.4
売上高利益率 (%)	2.9	7.1
総資産回転率 (%)	35.5	36.1
財務レバレッジ (倍)	6.1	5.2

藤田(2016, pp.126-127)は、2014年度について、日本を除く先進国と日本の時価総額上位10社のROE分析を実施している。日本を除く10社では売上高利益率の平均値は16.2%であるのに対して、トヨタ自動車、ソフトバンク、デンソー、キャノン、ホンダなどの売上高利益率は8.6%でしかなかった。

- 8 GAFAやFANGの収益性が高い理由をどう説明すべきであるか? 近年の電子産業に見られる収益構造では、バリューチェーンの上流工程(例:商品企画)と下流工程(例:流通、保守)では付加価値が高く、逆に、製造や組み立てなどの中央部では付加価値が低い現象がみられる。両端が上がって中央部が下がっている。この現象はスマイルカーブと呼ばれている。ただ、全産業にこのスマイルカーブが妥当するかについては更なる検証が必要である。
- 9 本稿の作成に当たっては、財務省財務総合政策研究所調査統計部の若松寛氏より最新の統計資料を提供いただいた。記して感謝の意を表したい。
- 10 2019年1月、「毎月勤労統計調査」で不適切な調査や統計処理が行われていることが発覚した。不適切な行為が行われていたのは2004年からである。不正な統計処理を行うためのソフトウェアも作成されていたという。本稿では、総務省と厚生労働省の調査結果を用いているが、他に代わる統計資料が見つからないことから、これらの結果を基にしている。
- 11 本書の主な執筆者である柳氏は、株主の利益だけを重視しているわけではない。同氏は株主重視のためのROE重視の経営を貫くとともに、エーザイがインドに無償配布しているリンパ系フィラリア症の治療薬のDECについて薬の無償配布が管理会計の上では18年度に黒字に転換した(日本経済新聞, 2019/10/1)と述べるなど、現在の日本企業の経営者がステークホルダーに対する社会貢献に深い理解を示していることを読者は併せて理解する必

要がある。

西原 (2018, pp.151–158) によって明らかにされているように、エーザイの統合報告書の作成を指揮した柳氏は環境や企業の社会的責任を重視した姿勢を明らかにしていることも、同氏を評価する上では考慮すべきではないかと思われる。

そこで、令和元年 10 月 10 日にエーザイ本社を訪問して、柳氏の価値観を確認することができた。その結果、現在のような低い株価では世界から資金を調達できなくなるから ROE を高めるべきだとする強い信念も、企業はもっと社会貢献をすべきであるという信念のいずれも、柳氏本人の強い願望の結果であるということが明らかになった。

- 12 経済的単一体説とは、親会社も子会社も経済的には単一の組織体であるという考え方のことをいう。経済的単一体説を採用しているため、親会社と子会社の純利益の合算値を連結ベースの純利益と考える。なお、従来のように連結財務諸表は親会社のために作成するという考え方のことは、親会社説という。
- 13 包括利益の構成要素は、①その他有価証券評価差額金、②繰延ヘッジ損益、③為替換算調整勘定、④退職給与に係る調整額、⑤持分法適用会社に対する持分相当額からなる。
- 14 三菱重工業からは、防衛省から、EVM (Earned Value Management)、および原価企画の導入を促されたという理由から、これら 2 つの手法の内容を講演・指導するために、2019 年 5 月 16 日から 17 日にかけて、無償で長崎の三菱重工業に出張し、併せて、造船工場の実態をつぶさに説明を受けた。日本の防衛産業を保持するという意欲は決して低くはないものの、その経営実態は、防衛装備品産業の極めて低い利益率、中国と韓国からの安値受注による厳しい攻撃、設備の老朽化に直面しており、政府・防衛省による日本の防衛産業の対応のあり方について、大いなる疑問と不安を抱いたのである。政府関係者による現実の把握と適切な対応策が 1 日でもはやく取られることを心より期待したい。
- 15 「伊藤レポート」における基本的な問題意識とメッセージと本文との内容の違いに関して、2019 年 1 月に、経済産業省の担当事務局にミーティングをお願いし、6 月 1 日になってようやく受容の返事を頂き、6 月 14 日に、当初に約束した 1 時間の予定時間から 30 分に短縮されたミーティング時間のなかで、当方の質問事項のすべてを明確に確認できた。その確認内容に関しては、学会での記念講演を除き、後にまで証跡の残る本論文においては具体的な内容を開示することは許されなかった。とはいえ、問題の所在は十分に明らかにして頂いた。記して、事務局担当の経済産業省の福本拓也室長には衷心より感謝の意を表したい。

参考文献

- Dearden, J. 1969. The Case against ROI Control. *Harvard Business Review*, 47(3).
- Mauriel, J. J. and R. N. Anthony. 1966. MisEVALuation of Investment Center Performance. *Harvard Business Review*, 44(2): 98–105.
- Reece, J. S. and R. W. Cool. 1978. Measuring Investment Center Performance. *Harvard Business Review*, 56(3).
- Solomons, D. 1965. *Divisional Performance : Measurement and Control*, Financial Executives Research Foundation. 櫻井通晴・鳥居宏史監訳. 2005. 『事業部制の業績評価』東洋経済新報社,

- pp.98–103, pp.174–179, pp.218–219.
- Stern, M. J., S. S. John, and R. Irvin. 2001. *The EVA Challenge: Implementing Value-Added Change in an Organization*. John Wiley & Sons, Inc. 伊藤邦夫雄訳. 2002. 『EVA—価値創造への企業変革』日本経済新聞社.
- 浅田孝幸. 1989. 「予算管理システムの日米企業比較について (2・完)」『企業会計』41(5).
- 石崎忠司. 2017. 「コーポレート・ガバナンス改革の動向」『企業研究』第31号.
- 伊藤邦雄. 2014. 『新・企業価値評価—競争力をどう測り、測定するか—』日本経済新聞社.
- 伊藤邦雄. 2014. 「『持続的成長への競争力とインセンティブ—企業と投資家の望ましい関係構築—』プロジェクト (伊藤レポート) 『最終報告書』」.
- 伊藤レポート 2.0. 2017. 「持続的成長に向けた長期投資 (RGS・無形資産投資) 研究会報告書」
www.meti.go.jp/press/2017/10/20171026001/20171026001-1.pdf
- 伊藤邦雄. 2017. 「コーポレートガバナンス改革のPDCA—何を企画し、何が変わり、今後の課題は何なのか—」『HITOSUBASHI BUSINESS REVIEW』.
- 神山直樹. 2019. 「投資家が資本コストを通じて会社に託すこと」『企業会計』71(8).
- 亀川雅人. 2019. 「ROE経営の誤謬—資本コストとROEの無関連性—」『産業経理』79(2).
- 栗野智之・小西健史・本間文明. 2015. 「投資指標としてのROE」『三菱UFJ信託資産運用情報』三菱UFJ信託銀行, No. 34.
- 小口俊朗. 2015. 「コーポレートガバナンス・コードへの期待と課題—中長期的な企業価値の向上は会社と機関投資家の共同責任—」『証券アナリストジャーナル』53(8).
- 崎 章浩 (委員長)・企業予算制度研究会. 2018. 『日本企業の予算管理の実態』中央経済社.
- 櫻井通晴. 1983. 「資本利益率 (ROI) とわが国の経済成長」『企業会計』35(10).
- 櫻井通晴・伊藤和憲. 1998. 「構造的な不況化における管理会計制度」『専修経営学論集』第65号, 115.
- 櫻井通晴. 2017. 『契約価格、原価、利益—管理会計の視点による防衛装備品の効率的効果的な開発と生産—』同文館出版.
- 櫻井通晴. 2019. 『管理会計 第七版』同文館出版.
- 生命保険協会. 2017. 「平成29年度 生命保険協会 株式価値向上に向けた取り組みについて」. 実施期間は平成29年10月4日から11月6日. 企業向け回答581社 (回答率51.1%). 投資家向け回答116社 (回答率54.5%).
- 手島直樹. 2015. 『ROEが奪う競争力—「ファイナンス理論」の誤解が経営を壊す—』日本経済新聞出版社.
- 西原利昭. 2018. 『統合報告におけるインタンジブルズの情報開示と情報利用』専修大学出版局.
- 日本経済新聞. 2019. 2019/2/22 <https://www.nikkei.com/article/DGKKZO41572560R20C19A2TJ1000>
- 日本経済新聞. 2019. 2019/3/19 <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO42590110Y9A310C1EAF000>
- 日本経済新聞. 2019. 2019/10/1 版 「小平龍四郎 企業価値を高めるインドの薬」19-11 版.
- 日本生産性本部. 2018. http://www.jpc.jp/intl_comparison/ 「労働生産性の国際比較 2017 年度版」2018/02/05.
- 日本大学商学部会計学研究所. 2004. 『会計学研究』第17号, 116.

- 藤田 勉. 2016. 『ROE 戦略—効用と限界—』中央経済社.
- 山田庫平ほか. 2003. 「企業予算制度の基礎的事項に関する分析」『産業経理』63(1): 119.
- 山田康平・鈴木研一・山下祐企・大槻晴海・三木僚祐. 2003. 「わが国企業予算制度の実態（平成14年度）・2 企業予算制度の基礎的事項に関する分析—予算編成目的, 経営計画, 予算委員会, 予算期間等」『産業経理』63(2).
- 柳澤里佳. 2018. 「財務で会社を読む—ANA ホールディングス—」『週刊ダイヤモンド』2018/07/28.
- 柳 良平・広木 隆・井出慎吾. 2019. 『ROE を超える企業価値創造』日本経済新聞出版社.
- 柳 良平. 2019. 「エクイティ・スプレッドを軸とした資本コスト経営」『企業会計』71(8).
- 読売新聞. 2019. 2019/2/21 <https://www.yomiuri.co.jp/national/20190221-OYT1T50129>

論 壇

マネジメント・コントロールの展開と今日的課題

澤邊紀生

<論壇要旨>

マネジメント・コントロールの展開と今日的課題について、多様性に富んだ3つの統一論題報告を、鍵概念として活用しているマネジメント・コントロール概念、分析枠組みとして利用している理論、研究対象としている管理会計現象の3つの観点から整理した。その結果、三者三様ではあるが、マネジメント・コントロール概念を拡張し、研究対象とすべき範囲を拡大することで時代の変化に対応した重要な知見が得られる展望が拓かれた。

<キーワード>

マネジメント・コントロール、自律創造型コントロール、文化コントロール、探索志向のマネジメント・コントロール

Development of Management Control and its Contemporary Issues

Norio Sawabe

Abstract

Development of management control and its contemporary issues are discussed by three keynote speakers. Each speakers, for different conceptual and empirical reasons, agrees that management control research should enrich key concepts and expand its conceptual boundaries in order to cope with changing realities.

Keywords

management control, enabling control, cultural control, management control for exploration

2020 年 1 月 20 日 受理
京都大学大学院経営管理研究部・経済学研究科
教授

Accepted: January 20, 2020
Professor, Graduate School of Management, Graduate
School of Economics, Kyoto University

1. 統一論題解題

管理会計学会全国大会の統一論題として、大会準備委員長から座長に与えられたテーマが「マネジメント・コントロールの展開と今日的課題」であった。マネジメント・コントロールという近年わが国でも研究蓄積が急速に進んでいる領域（横田ほか，2016, 2018）について、その展開と今日的課題を扱う意義は小さくない。

マネジメント・コントロールというテーマは、研究対象としてのマネジメント・コントロールの範囲が、研究者の理論的関心によって大きく異なるという特徴を持っている。マネジメント・コントロールをどう概念的に理解し定義するかによって研究範囲が異なり、Anthony (1965)の立場に依拠するのか、それとも Simons (1995) や Merchant and Van der Stede (2007) あるいは Malmi and Brown (2008) などに依拠するのかによって、同じ言葉を用いても、異なる対象について語っていることに注意しなければいけない¹。

観察の理論付加性が高い会計学にあって、この問題は避けられない（澤邊，2019）。管理会計研究の場合、技法の形式構造に着目することでこの問題を緩和することができる（澤邊，2006）。しかし、マネジメント・コントロールは特定の管理会計技法によって特徴付けられているわけではない。そのため、「マネジメント・コントロールの展開と今日的課題」というテーマは、管理会計技法と結びつけられた類似のテーマとは違うレベルで、概念的な多様性と研究対象の変化の関連をどう扱うべきかという難しさを抱えている。

この難問について、統一論題登壇者と意見交換し、統一論題として特定の立場を採用することは避けて、登壇者それぞれの立場で、マネジメント・コントロールを概念的にどう理解すべきか、またどのような経験的事象について論じているのかを明確にする方針を採用することとした。つまり、概念の多様性を認めた上で、それぞれがどのような意味でマネジメント・コントロールについて論じているか誤解の危険性を減少させる方針をとった。また、それぞれの研究報告のなかで、マネジメント・コントロールと「管理会計」がどう関係しているかについても意識して、「マネジメント・コントロールの展開と今日的課題」という統一論題と取り組むこととなった。

以下では、3人の登壇者の報告を座長の観点から簡単に紹介し、そのうえで、試論的に新しいマネジメント・コントロール概念を提唱する。本稿で提唱する新しいマネジメント・コントロール概念は、「マネジメントをコントロールする活動」としてマネジメント・コントロール概念を規定しようというものである。このマネジメント・コントロール概念は、会計専門家の協力を得て、理論と実践の善循環を構築すべくすすめているアクションリサーチの現実のなかで着想したものであり、階層組織のなかに閉じ込められていたマネジメント・コントロールを開放しようというものである。

2. 統一論題報告の要点

統一論題報告が「マネジメント・コントロールの展開と今日的課題」をどのように論じているのか、鍵概念として活用しているマネジメント・コントロール概念、分析枠組みとして利用

している理論、研究対象としている管理会計現象に注目しながら、各報告の要点を座長の観点からまとめてみることにする。

マネジメント・コントロール概念として浅田報告は自律総合型コントロール (enabling control)、青木報告は文化コントロールを鍵概念として活用している²。伊藤報告は Anthony (1965) に代表される伝統的なマネジメント・コントロール概念を批判的に検討することでマネジメント・コントロール概念の拡張の必要性を主張している。

分析枠組みとして、浅田報告は新制度学派組織論を援用した知識論を、青木報告は価値共創プロセス (value co-creation process) の理論を、伊藤報告は両利きの経営 (organizational ambidexterity) とリスタートアップの理論を利用している。研究対象としては、浅田報告は製造業の組織内部におけるマネジメント・コントロールを、青木報告はサービス業において複数の主体が関わって行われる価値共創活動におけるマネジメント・コントロールを、伊藤報告はスタートアップ企業におけるマネジメント・コントロールを扱っている。

このようにマネジメント・コントロール概念についても、分析枠組みについても、さらには研究対象についても三者三様であり補完性が高い統一論題報告であった。下記は、あくまで座長の立場からのまとめであり、詳しくは本号に掲載されている報告者のそれぞれの論文を読んでいただきたい。

2.1 浅田報告「製造業における管理会計実践と自律創造型コントロール」

浅田報告は、製造業におけるマネジメント・コントロールについて、Ahrens and Chapman (2004) の提起した対概念である自律創造型コントロールと指示強制型コントロール (coercive control) を鍵となる分析概念として分析したものである。具体的な分析対象は、株式会社小松製作所におけるマネジメント・コントロールであり、全部標準原価計算を基礎としたコントロール・システムに代わって利用されるようになった SVM (Standard Variable Margin) 管理と呼ばれる新しいコントロール・システムの導入と定着プロセスに焦点が合わされている。

浅田報告では、製造業におけるマネジメント・コントロールのあるべき姿として、企業全体のコントロール・システムが「製造現場」を中心として設計されるべきであるという立場が採用されている。それは、製造業では「製造活動」を最も重視すべきコントロール対象だという考えに基づく。これは、京セラのアメーバ経営において、「製造現場」で利益が生じているという考えに基づき、工程別のアメーバ単位で利益管理を行っていることにも通じる考え方である (稲盛, 2006; 上總・澤邊, 2005)。

鍵概念として採用されている自律創造型コントロールと指示強制型コントロールは Ahrens and Chapman (2004) が提唱したものであるが、Ahrens and Chapman (2004) が Adler and Boris (1996) の官僚組織の二つの設計原理 (enabling bureaucracy と coercive bureaucracy) を批判的に発展させて概念化したものである。さらに言うならば Adler and Boris (1996) は、カメラなどの機械設計における二つの設計原理を援用して官僚組織の設計原理を提起している。

浅田報告における自律創造型コントロールと指示強制型コントロールの二つの概念も、新制度学派組織論の知見を活用して管理会計知識の側面に光を当てることで、Ahrens and Chapman (2004) が提唱した概念をより豊かにしたものである。管理会計知識について浅田報告では、自律創造型コントロールでは現場マネジャーが変化の主体になり、指示強制型コントロールでは経営者 (とその代理としての会計担当者) が独占的に管理するものと Ahrens and Chapman

(2004)の概念を発展させている。

このように分析概念を独自に発展させつつコマツにおけるSVM管理の導入と定着を分析することで、自律創造型コントロールによって、自部門の全社業績に対する貢献が明確化され、対応すべき課題についての可視性が向上することで、管理会計知識の「行動可能」性が高まったという知見が得られている。さらに、この変化プロセスにおいて、現場マネジャーが、会計情報を主体的に分析理解し、改善活動について議論するようになったことが報告された。浅田報告によれば、このような現場マネジャーの変化は、会計担当者が管理会計知識を現場知識に翻訳し、現場マネジャーが管理会計知識を活用できるよう教育してきたことによって促進された。つまり、会計担当者の役割は翻訳者であり教育者であり、現場マネジャーが使いやすいコントロール・システムを開発する開発者であった。

浅田報告では、Ahrens and Chapman (2004)に依拠しつつ独自の概念化を進め、コマツのSVM管理の導入定着を分析することで、管理会計知識という観点から従業員の自律創造的な行動を可能にするコントロール・システムの作られ方について重要な知見が示された。

2.2 青木報告「サービス組織における価値競争プロセスとマネジメント・コントロール・システム」

青木報告は、企業の価値創造プロセスが多様になれば、マネジメント・コントロール・システム(MCS)の形態も多様になるという問題意識から、サービス提供組織(サービス組織)において顕著に現れる価値共創プロセスでは、それに応じたMCSが生じるであろうという問題意識から出発する。ここで価値共創プロセスとは、複数の行為者が、直接的な相互作用を通じて、共同で価値を創造することであり、青木報告が対象とするサービス組織における価値共創プロセスとは、顧客を価値創造に取り込んだ価値創造プロセスのことである。価値共創プロセスでは、顧客の活動もサービス財を生産するためのインプットとなることが前提されている。

このような価値共創プロセスに適合したMCSのコントロール対象範囲は、従来考えられてきたものよりも拡張されると青木報告は主張する。従来のMCSのコントロール対象は階層組織の下位者であったが、顧客もその対象に含められるよう拡張されると青木報告は指摘する。

もう少し詳しく説明すると、価値共創プロセスには、サービス組織の活動領域である提供者領域、顧客が価値創造活動を行う顧客領域、サービス組織と顧客が共働して価値創造を行う接続領域がある。従来のMCSは提供者領域のみを対象としていたが、これを顧客領域と接続領域まで拡張するべきというのが青木報告の主張である。

というのも、サービス組織の特性は、顧客との相互作用におけるサービス・エンカウンター管理にあり、この巧拙がサービス組織の競争優位を左右するからである。そのため、サービス・エンカウンター管理に直結する「接続領域」におけるコントロール・システムの設計が重要となる。

青木報告のこの指摘は、浅田報告が製造業の競争優位が製造活動のマネジメント・コントロールによってもたらされるという指摘と見事に呼応している。つまり、競争優位の源泉に着目してMCSは設計運用されるべきであるという洞察である。

さらに、青木報告では、望ましいサービス・エンカウンターを生み出すためには、サービス組織内部で価値観の共有をはかることが重要であり、顧客との間では文脈価値を向上させ、共感によって顧客が価値共創に協力する状況を作る重要性が指摘される。これらはともに文化に

よるコントロールが価値共創プロセスにとって重要である証拠だと青木報告は主張する。

このような概念的検討を行ったうえで、青木報告ではFreee社における価値共創を事例として取り上げて、提供者領域においても接続領域においても文化によるコントロールが利用されており、顧客の文脈価値構造への働きかけが重要であると指摘している。さらに、MCSの利用スタイルとしては、事後の合理性を考慮した探索型のコントロールが有効であると青木報告は整理している。

このような分析から、青木報告では、伝統的なMCSと価値共創プロセスに適したMCSを次のように対比している。まず第1に、伝統的なMCSは定量的コントロールが中心であったのに対して、価値共創プロセスに適したMCSは定性的なコントロール手法も含めてコントロール・パッケージとして活用される。第2に、伝統的なMCSのコントロール対象はミドル・マネジメントであったのに対して、価値共創プロセスに適したMCSではコントロールの対象は広範であり、顧客との相互作用が生じている現場の担当者や顧客にまで拡張されている。第3に、伝統的なMCSは公式的なシステムが中心であったが、価値共創プロセスに適したMCSは非公式なシステムも重要な役割を果たす。第4に、伝統的なMCSでは、現場では定型的な活動が行われていると想定し、その管理はタスク・コントロールとしてMCSの外側で行われる。それに対して、価値共創プロセスに適したMCSでは、接続領域において非定型的な活動が行われていると考え、現場の管理もMCSに含まれる。

青木報告は、サービス組織における価値共創プロセスについて、価値創造プロセスの特徴を分析したうえで、それに適したMCSを理論的に考察し、伝統的なMCSとの違いを析出することで、MCSの今日的課題と展開について重要な知見を提示している。

2.3 伊藤報告「「両利きの経営」を実現するマネジメント・コントロールの要件」

伊藤報告は、「両利きの経営」をめぐる理論的考察を活用しながら、「スタートアップ企業」におけるマネジメント・コントロールを対象とした考察を行っている³。両利きの経営とスタートアップ企業は必ずしも一対一対応の関係にはないが、それにもかかわらずこのような問題設定を行っている背景には次のような問題意識がある。

伊藤報告によれば、伝統的な管理会計論が成立した環境は、経営規模の拡大と内部生産過程の複雑化への対応を迫るものであった。そのような環境に適応すべく、「標準の設定」と「標準と実績の比較」という思考に基づいて、標準原価計算と予算管理が管理会計論の中核的な計算技法として確立された（廣本, 1993）。そこでは、既存事業の効率的な経営をいかに達成するかが管理会計の問題であり、新規事業の創出は中心的な問題ではなかった。その延長線上に、マネジメント・コントロールの理論も発展してきたため、既存の事業戦略の円滑な実行にマネジメント・コントロールも焦点が合わされてきたと伊藤報告は指摘する。

「両利きの経営」は、既存事業の効率的な実行と新規事業の創出の両立をはかるものだと伊藤報告は理解している。両利きの経営の端緒となったMarch (1991) は、組織の持続的発展のためには、既存知識の活用と新知識の探索の両立が重要であると指摘している。既存知識の活用と新知識の探索は、資源配分という観点からはトレードオフの関係にあり、どちらかに偏りがちである。両利きの経営の観点からすると、従来のマネジメント・コントロールの理論は、既存事業の効率化や既存戦略の実行に焦点が合わされてきたため、既存知識の活用の方に偏りがちであり、理論的に新知識の探索について充実させる必要がある、というのが伊藤報告の問題

意識である。

この問題意識に基づいて、新知識の探索に有用なマネジメント・コントロールの理論を充実させるため、伊藤報告が採用した研究戦略が、スタートアップ企業におけるマネジメント・コントロールの検討である。スタートアップ企業の場合、定義からして既存事業が存在せず、既存知識の活用よりも新知識の探索が中心となる。このように考えるならば、スタートアップ事業におけるマネジメント・コントロールの検討は、既存知識の活用に偏ったマネジメント・コントロール理論のバランスを整えることに寄与すると伊藤報告は考える。

伊藤報告によれば、スタートアップは一般的に「新事業あるいは新業態で急成長し、市場開拓フェーズにある企業や事業」と理解されており、伊藤報告においてスタートアップ企業とは①従来の企業が手を付けていなかった革新的な製品・サービスやビジネスモデルに果敢に挑戦し、②それを通じて急成長を目指す企業、と定義されている。

このようなスタートアップ企業では、事前には何が正しい答えなのか誰もわかっていない状況で、市場と対話しつつシナリオを創り出していくことが求められており、新知識の探索が重要であると伊藤報告は主張する。そのようなスタートアップ企業のマネジメント・コントロールを検討する際に、伊藤報告が参照しているのがリーンスタートアップの考え方である。リーンスタートアップは、スタートアップ企業の勝ちパターンを体系化した手法である。

リーンスタートアップの方法論と思考様式の根底には、成功確率が低く正解の分かっていない状況で適切な回答を導き出すためには、試行錯誤の回数を増やすしかないという考え方がある。できるだけ多くの失敗を小さなコストで短期間に繰り返すことで、失敗からの学習を促進しようという考え方である。

従来のマネジメント・コントロールと探索志向のマネジメント・コントロールでは、計画と実績の差異の意味が根本的に異なると伊藤報告は指摘している。従来のマネジメント・コントロールでは、差異の意味は「解決すべき問題が生じている」であり、シナリオ（計画）に実績をあわせることが求められ、一次の学習が促進される。探索志向のマネジメント・コントロールでは、差異の意味は「当初の仮説が誤っていた」であり、実績によってシナリオが書き換えられ、高次の学習が促進される。

伊藤報告は、両利きの経営と従来のマネジメント・コントロールを対比し、リーンスタートアップの考え方をマネジメント・コントロールの観点に引き寄せて考察することで、失敗からの学びを促進するマネジメント・コントロールの役割に注目する必要性を指摘している。この重要な指摘とともに、伊藤報告は、知識の活用と探索を同時に行う両利きの経営を実現するためには、多様で複雑な組織活動の共通言語として、会計情報の整備・活用が不可欠であり、そのための理論体系の拡張が必要だと主張する。

3. マネジメント・コントロール概念に関する試論

マネジメント・コントロール概念には、言葉のつながりとして他のコントロール概念とは異なる点がある。例えば、オペレーショナル・コントロールやタスク・コントロールを例にとると、オペレーショナル・コントロールはオペレーションをコントロールする活動として、タスク・コントロールはタスクをコントロールする活動として読み取ることができる。インプッ

ト・コントロール、プロセス・コントロール、アウトプット・コントロールなども同様に、「コントロール」の前に置かれた修飾部（例えばインプット）をコントロールする活動として自然に理解することができる。

マネジメント・コントロールも、近縁のコントロール概念と同様に、マネジメントをコントロールする活動として理解することで多くの可能性が拓かれるのではないかというのが、本節における試論の主旨である。結論を先取りすると、マネジメントをコントロールする活動として理解することで、階層組織の枠にとらわれずマネジメント・コントロールの可能性を探究する展望が拓かれる。

マネジメント・コントロールを、マネジメントをコントロールする活動として理解するためには、「マネジメント」と「コントロール」の意味を明確にすることが必要である⁴。そこで、本節では「コントロール」について Hoskin and Macve (1994) に依拠しながら、歴史的起源をたどることでその意味を明確にする。そのうえで、語源的に「マネジメント」の意味を一般化したうえで、新しいマネジメント・コントロール概念の可能性について検討する。

3.1 コントロール概念の出自と本質

コントロールについて Hoskin and Macve (1994) は、「監査」とともに、その出自が中世に新しく造語されたラテン語にあり、両者は密接に結びついていると指摘している。本節では、コントロールに関する Hoskin and Macve (1994) の歴史理解を紹介することで、新しいマネジメント・コントロール概念を提示する準備とする。

コントロールという言葉は、1220年頃のイギリス宮廷で用いられた「対応-表」(*counter-roll* ラテン語では *contra-rotulus*, フランス語では *conter-rolle*) を起源にもっている。対応-表は、もともとの一次資料を単に複製模写したものではなく、すでに複製され保持されている一次記録を要約し照合するという目的のために導入されたものであった。

Hoskin and Macve (1994) によれば、コントロールという言葉は、会計の文脈から誕生した。1200年頃のイギリス宮廷では、王国の財政に関する取引は、記録が正確であるように、大蔵表 (*the Treasury Roll*) と大法官表 (*the Chancery Roll*) の二つに同時に記録されていた。1220年頃には、大蔵表と大法官表に加えて「第三の表」(*third Roll*) への記録が行われるようになり、これがコントロールの語源となった対応-表であると Hoskin and Macve (1994) は考えている。

この第三の表は、「王国の法と王の秘密」(*the Laws of the Realm and the secrets of the King*) を記録するものであり、大蔵表と大法官表とは異なるものであった。第三の表は、手続き上の基本規則を記述し、重要な取引および関連する意思決定を要約したものであった。これらによって、第三の表は全般的状況として本来あるべき姿を行間に示し、同時に生まれた監査という社会的手続きと組み合わせられることで、権力の新しい形態となったと Hoskin and Macve (1994) は主張している。

中世のイギリス宮廷で誕生したコントロール概念の起源から、コントロールの出自が社会的な関係をめぐるものであり、コントロールが「本来あるべき姿」を示すものであることを確認することができる。「本来あるべき姿」は明示的に記述されているとは限らない。コントロールの出自からすると、要約されたなかに、つまりは行間から本来あるべき姿は読み取られるべきこととなる⁵。ここから、明示的あるいは暗黙裏に「本来あるべき姿」を示す（と読み手に受け取られる）ことで、それを実現しようとする活動をコントロールの本質として理解

することは、歴史的にも自然であることがわかる⁶。

タスク・コントロールが本来のあるべきタスクを実現しようとする活動であり、インプット・コントロールがあるべきインプットを実現しようとする活動であるというのは、語源にさかのぼっても不自然なことではない。同様に、マネジメント・コントロールを解するならば、本来あるべきマネジメントを実現するための活動ということになり、このような理解こそが本節で主張するマネジメント・コントロール概念の特質である⁷。

3.2 新しいマネジメント・コントロール概念の可能性

周知のように、マネジメントはラテン語で手を意味する *manus* まで遡ることができる。そこからイタリア語で「馬の手綱をひくや馬を飼い慣らす」という意味の *maneggiare* などを経て、英語として「扱う、調教する、指示する」という意味となり、さらに現代的な経営という意味に転化したのがマネジメントと言う言葉である。

ここでは、マネジメントの意味について、その語源を確認することにとどめるが、マネジメントの語源をたどることにより、「馬」という人間よりも大きく力の強い動物を手懐け、手綱を取って思うように操るイメージがマネジメントと言う言葉の原点にあることが見えてくる。

マネジメントの原点となるこのイメージを、前節で提起したマネジメント・コントロール概念にあてはめると、個々の人間よりも大きな力を発揮する組織等が正しくマネジメントされるようする活動がマネジメント・コントロールということになる。マネジメント・コントロールは、正しくマネジメントするとはどのようなことか明示的あるいは暗黙裏に示し、そのあるべき姿を念頭に望ましいマネジメントを実現する活動である。

このマネジメント・コントロール概念では、マネジメントがコントロールの対象であり、他のコントロール概念との差異となる。マネジメントを対象としないコントロール活動はマネジメント・コントロールではない。しかし、マネジメントを対象とするコントロール活動であれば、マネジメント・コントロールに含まれる。このようにマネジメント・コントロールを概念化することで、高い抽象度を保ち適用範囲を上げつつ、その適用範囲を限定することができる。

このマネジメント・コントロール概念を採用するならば、ミドル・マネジメントをコントロールする活動も、製造現場の管理者をコントロールする活動も、正しいマネジメントが行われるようコントロールする活動はすべてマネジメント・コントロールと呼んで良いことになる。同様に、価値共創プロセスのマネジメントが正しく行われるようする活動も、新事業の探索活動を正しくマネジメントする活動も、マネジメント・コントロールである。ただし、それぞれのマネジメント・コントロール活動において、コントロール対象となるマネジメントの本来あるべき姿について明示的あるいは暗黙裏に示されている（と受け取られている）ことが条件となる。

マネジメント・コントロールをこのように概念化することで、階層組織の内側に閉じ込められていたマネジメント・コントロールを開放することになる。組織の境界線を越えたマネジメント・コントロールについて論じることが可能となるのである (Jollands, Akroyd, and Sawabe, 2016, 2018)。

例えば、中小企業において望ましいマネジメントが実現されるように、正しいマネジメントの姿を示すことでコントロールする活動を、マネジメント・コントロールとして扱うことが可能となる。このように考えることで、中小企業における正しいマネジメントをどのように記述

すべき（ではない）のか、また、それを実現するためにどのようなコントロール活動を行うべき（ではない）のか、といった経験的に検証可能な命題群を導出することができる。また、このような考え方に基づくことで、実務実践における有用性が高い知見を蓄積していくことが期待できるのである。

4. おわりに

「マネジメント・コントロールの展開と今日的課題」というテーマについて、今回の統一論題では多様性に富んだ3つの報告を得る事ができた。これら3報告を通じて、マネジメント・コントロール概念について、伝統的な概念を批判的に継承しつつ、自律総合型コントロールや文化コントロールを加味することで深い洞察が得られる展望が示された。また、研究対象として、製造業の現場におけるマネジメント・コントロールや、複数の行為主体が関わって行われる価値共創活動のマネジメント・コントロールに、スタートアップ企業におけるマネジメント・コントロールなどを扱うことで、経済社会の変化に対応して新しく重要な知見が得られることが明確となった。

マネジメント・コントロールは理論的にも実務的にも急激な変化を見せている研究領域であり、それはマネジメント・コントロールを扱う研究が増大していることから見て取れる。マネジメント・コントロール研究は、理論的な発展の可能性も実務実践に対する影響力も決して小さなものではない。今回の統一論題によって、概念的な拡張と研究対象範囲の拡大が進展し、理論的研究と経験的研究の相互作用が活性化することで、マネジメント・コントロール研究が実り多い成果をもたらすことを期待する所以である。

謝辞

本統一論題については、その準備から大会における報告・討論にいたるまで、ご登壇いただいた3名の先生方、ならびに大会準備委員長の伊藤和憲先生をはじめとする開催校の先生方に多大なるご協力を賜った。また、本統一論題討論において多くの先生方から貴重なご質問やご意見をいただいた。ここに記して謝意を表したい。本稿は、科学研究費【基盤研究(B)課題番号18H00912】の助成を受けて進められた研究成果の一部である。

注

- ¹ Anthony (1965) のマネジメント・コントロール研究への影響について共引用分析によって検討した尻無濱(2011)は、研究者の関心の変化が原因となり、Anothony (1965) とは異なる概念化がはかられてきたと指摘している。

- 2 Enabling control と coercive control の日本語訳は多様であり定訳があるわけではない。本稿での Enabling control と coercive control の日本語訳は浅田報告に従っている。同様に、本稿における理論概念の日本語訳はとくに断りのない限り登壇者に従っている。
- 3 伊藤報告では、「スタートアップ」「スタートアップ事業」「スタートアップ企業」が文脈に応じて使い分けられているが、本稿では原則として「スタートアップ企業」という用語で統一することとする。
- 4 筆者は弱い社会構築主義の立場をとっている。弱い社会構築主義の立場からするといわずもがなであるが、言葉の意味はその言葉が用いられる文脈や他の言葉や活動との関係において生成し変化していくものである。本論の考察はそのような言葉の意味が生成変化する流れのなかでの考察であり、本試論の意義は流れのなかで他の言葉や活動とどう結びつくかによって明らかにされていくものでしかない。
- 5 Hokin and Macve (1994) は、12世紀にキリスト教原典の新しい読解方法が、行間を読むものであったことを説明している。新しい読解方法は、一見すると矛盾している原典の節々を注意深く集め比較することで、原典間の矛盾を調和させるもくろみを持っていた。「探し求めることで真実を理解することができる」と考えられたことから、この読解方法はインクイジティオ *inquisitio* と名付けられた。
- 6 このことは会計が経営管理に用いられていたことを意味しているわけではない。第三の表が示す本来の姿は過去の理想であり、未来を志向したものではなかった。Hoskin and Macve (1994)によれば、会計が効率性の改善などといった目的で経営管理に利用されるようになったのは18世紀以降のことであり、ウェストポイントにあった陸軍士官学校に代表される新しい知の権力の誕生を待たねばならなかった。
- 7 マネジメント・コントロールをあるべきマネジメントを実現するための活動と概念化すると、類似の概念である企業統治 (*corporate governance*) との異同がどこにあるのか検討しなければならない。ここでは企業統治が企業を前提とした概念であるのに対して、マネジメント・コントロールはマネジメントに重点をおいた概念であることの指摘にとどめ、本格的な検討は別の機会に譲ることとする。

参考文献

- Ahrens, T. and C. S. Chapman. 2004. Accounting for Flexibility and Efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research* 21(2): 271–301.
- Adler, P. S. and B. Borys. 1996. Two Types of Bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly* 41(1): 61–89.
- 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).
- 稲盛和夫. 2006. 『アミーバ経営』日本経済新聞出版社.
- 上總康行・澤邊紀生. 2005. 「京セラのアミーバ経営と利益連鎖管理(PCM)」『企業会計』57(7): 97–105.

- 澤邊紀生. 2006. 「管理会計研究における進化概念の応用について」『経済論叢』178(4): 117-140.
- 澤邊紀生. 2019. 「独創的な会計研究のための観察と観測」『会計』195(1): 13-26, 2019-01.
- Simons, R. 1995. *Lever 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).
- Jollands, S., C. Akroyd and N. Sawabe. 2016. Core Values as a Management Control in the Construction of ‘Sustainable Development.’ *Qualitative Research in Accounting & Management* 12(2): 125-152.
- Jollands, S., C. Akroyd and N. Sawabe. 2018. Management Controls and Pressure Groups: The Mediation of Overflows. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 31(6): 1644-1667.
- 尻無濱芳崇. 2011. 「Anthony の計画・統制理論がマネジメント・コントロール文献に与えた影響の研究」『一橋商学論叢』6(1):63-76.
- 廣本敏郎. 1993. 『米国管理会計論発達史』森山書店.
- Hoskin, K. and R. Macve, 1994. Writing, Examining, Disciplining: The Genesis of Accounting’s Modern Power. In Hopwood, A. G. and P. Miller. (Eds.). *Accounting As Social and Institutional Practice*. Oxford University Press. (澤邊紀生訳. 2003. 「近代的な会計権力の起源」岡野浩・國部克彦・柴健次監訳『社会／組織を構築する会計』中央経済社).
- Malmi, T. and Brown, D.A. 2008. Management Control Systems as a Package. *Management Accounting Research*. 19(4): 287-300.
- March, J. G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*. 2(1): 71-87.
- Merchant, K. A. and W. A. Van der Stede. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 2nd edition. Harlow, UK: Financial Times Prentice Hall.
- 横田絵理・乙政佐吉・坂口順也・河合隆治・大西靖・妹尾剛好. 2016. 「マネジメント・コントロールの分析枠組みから見た管理会計研究：文献分析による検討」『原価計算研究』40(2): 125-138.
- 横田絵理・乙政佐吉・坂口順也・河合隆治・大西靖・妹尾剛好. 2018. 「わが国のマネジメント・コントロール研究の文献分析：わが国企業実務に焦点を当てて」『メルコ管理会計研究』10(1): 61-73.

論 壇

自律創造型コントロールと会計担当者の役割

—コマツの事例から学ぶ—

浅田拓史

<論壇要旨>

本稿では、株式会社小松製作所における経営改革の事例を手がかりとして、自律創造型コントロール(enabling control)の視点から、コントロールのあり方が会計担当者の役割にどのような影響を与えるのかについて考察する。自律創造型コントロールの下では、経営者と従業員のそれぞれの視点から見た透明性を実現するために、両者を媒介する会計担当者の役割が重要となる。そこで求められるのは、両者間で情報を変換する翻訳者としての役割だけではなく、現場マネージャーに情報の使い方を教育し、より使い勝手の良い情報を提供するようなコントロール・システムを開発する役割が重要となる。このようにして、自律創造型コントロールの下では、より高度な会計専門家としての役割が求められるようになることを論ずる。

<キーワード>

コントロール・システム、自律創造型コントロール、透明性、会計担当者の役割、知識創造

Roles of Accountants in Enabling Control

Hirofumi Asada

Abstract

In this paper, we use the case of management reform at Komatsu Ltd. to discuss how changes in control system would affect the role of accountants from the viewpoint of enabling control. Under the enabling type of control system, the role of the accountants who mediates top management and employees is important in order to make transparency. What is needed is not only a role as a translator that converts information between the two, but also the role of educating middle/lower managers on how to use the information and developing a control system that provides information with high usability. Thus, a more sophisticated role as an employee partner and an accounting professional is required for accountants in enabling control.

Keywords

management control system, enabling control, transparency, roles of accountants, knowledge creation

2019 年 12 月 19 日 受理
大阪経済大学情報社会学部 准教授

Accepted: December 19, 2019
Associate Professor, Faculty of information technology and social sciences, Osaka University of Economics

1. はじめに

「コントロール」のあり方が問われている。知識労働者の増加によって、従来型の上司による命令とそれへの準拠性評価に基づくコントロールは、その問題点を露にしつつある。代わって、従業員が創造性を発揮することを支持するようなコントロールのあり方が注目を集めている。このような、従業員に自律性や創造性を発揮させるコントロールのあり方は、委譲される権限を単に拡大することとは異なり、適切な情報を付与することで、一定の方向性のもとに従業員が自律性と創造性を発揮することを可能とする。従業員の視点から見たコントロール・システムの使い勝手 (usability) という視点が加わることになる点に大きな特徴がある。

コントロールのあり方が変わることは、経営者と従業員の関係に変化を与える。ひいては、会計情報を用いて両者を媒介する役割をはたしている会計担当者の役割にも変化を与えるものと考えられる。そこで本稿では、株式会社小松製作所 (以下「コマツ」という) の事例を手がかりに、「自律創造型コントロール (enabling control)」の枠組みの下で、会計担当者の役割がどのように変化しうるのかについて考察したい。

本稿の構成は以下のとおりである。2. では議論の前提となる概念枠組みについて簡単に整理したい。特に、自律創造型コントロール、管理会計知識、透明性、会計担当者の役割といった先行研究で論じられてきた問題について、本稿の研究課題との関連において簡潔に述べる。3. では、リサーチ・サイトならびに本稿の前提となるフィールド調査の概要について簡潔に述べる。4. ではコマツにおける SVM 管理の生成プロセスを、SVM 管理の自律創造型コントロールとしての特徴と会計担当者役割に焦点をあてつつ整理する。5. では事例を踏まえ、自律創造型コントロールが会計担当者の役割にどのような影響を与えるのかについて論じる。6. では本稿で得られた知見を簡潔に総括する。

2. 自律創造型コントロールと会計担当者の役割

2.1 自律創造型コントロールと透明性

自律創造型コントロールという分析枠組みは、Ahrens and Chapman (2004) によって、組織の官僚制の形式に関する Adler and Borys (1996) の枠組みをコントロール・システムに援用する形で生み出された。この枠組みは、コマンド・コントロールを重視する機械的組織か組織成員の自律性を重視する有機的組織かという伝統的な二分法では理解が難しいような、コントロール・システムが柔軟性と効率性のバランスをいかに実現しうるかという問題を扱う諸研究に大きな影響を与えてきた (西居・近藤 2015)。

自律創造型コントロールは、その対極として指示強制型コントロール (coercive control) を想定している。これ自体について、明確に概念ないし構造要件が規定されていないわけではないが、後述の4つの設計原理のすべてが否定されるような極端な状況を指すものと考えられる。現実的には、そのような状態は必ずしも多くないと考えられるが、自律創造型コントロール自体が、指示強制型コントロールから「完全な」自律創造型コントロールの間の連続的な状態を指していると理解できよう。したがって、特定のコントロール実践が自律創造型か否かという

ことは実践的に意味のある問いではなく、むしろ、どの程度それが自律創造型なのかということをも4つの設計原理に照らして判断する必要がある。

澤邊(2011)は、「創発力(新たな知識や活動を生み出す力)」の源泉を生み出すようなコントロール・スタイルをクリエイティブ・コントロールと呼んでいる。自律創造型コントロールもまた、このようなクリエイティブ・コントロールの一つの側面を概念化したものであると理解できよう。自律創造型コントロールは、一定の方向性を示しつつも従業員の自律創造性を助けることで、組織的な創発力を強化することを目指していると考えられる。

Ahrens and Chapman(2004)によれば、Adler and Borys(1996)が提示する自律創造型アプローチ(enabling approach)を規定する構造上の要件(ないしは設計原理)は4つあり、これらがそのまま自律創造型コントロールの構造上の要件となる。第一に、修復可能性(repair)は従業員が利便性を向上させるために、(会計などの)組織的なルールについて生じる具体的問題について積極的に議論することが奨励されることを意味する。彼らは、変動費や固定費、直接費や間接費といった原価要素が可視化されることで、現場従業員が組織的なプロセスを効率的に修復し、関係する会計構造を更新することが可能となると述べている。第二に、内的透明性(internal transparency)は、従業員に対して内的プロセスの可視性を高めるような情報を提供するように、質量ともに適切な情報を提供するということを意味する。その例として、差異が現業管理において意味のあるような分類ごとに計算されることなどが挙げられている。第三に、全組織的透明性(global transparency)は、個々の従業員が自らの職務を行っている全体的な組織的文脈についての可視性であるとされる。予算管理において、多くの現場従業員は、限られた範囲の予算情報しか与えられないが、遂行する職務の優先順位付けなどにおいて、協働する他部門の予算情報が有用な情報となる。第四に、柔軟性(flexibility)は組織メンバーのコントロール・システムの利用に関する裁量を意味するとされる。

修復可能性や柔軟性は一定の権限が従業員に付与されることで実現されるが、内的透明性や全組織的透明性という概念はそれほど容易ではない。経営者が見たいものと従業員が見たいものの間には一定のズレがあるために、単に経営者もつ情報を従業員に与えるだけでは透明性は改善しない。このとき、自律創造型コントロールの分析枠組みにおける透明性は、従業員の視点から見た透明性であるということに留意が必要である。このような透明性を確保するためには、あくまで従業員にとって使い勝手の良い情報をコントロール・システムが提供している必要がある。

透明性は経営者と管理者や従業員との相互作用の中で作られていくといえる。山本(2013)はアカウンタビリティを「自己の行為を説明し、正当化する義務であり、説明者は懲罰を受ける可能性をもつもの」と定義している(49)。アカウンタビリティが説明者と説明を受ける者(被説明者)という二つの存在を前提として、両者がどのような関係性を有しているかによって決まる(山本, 2013: 52)とすれば、説明すべき対象についての二者間で共有された理解が、説明という行為によって担保される透明性の質に決定的に影響を与える。そうであるならば、透明性はコントロール・システムの生成・変化プロセスの中で、経営者と従業員との相互作用を通じて形成され(続け)ると考えられる。

先行研究は自律創造型コントロールの設計原理としての透明性が、完全に事前に設計することが困難であることを示唆している。いくつかの先行研究においては、コントロール・システムの構築プロセスを通じて透明性が高められていくことが指摘されている。例えば、Wouters

and Wilderom (2008) は、既存の仕組みや現場知識を活用するために、従業員を巻き込み、試行錯誤を行うことが自律創造型コントロールの構築にとって有益であると述べている。Wouters and Roijmans (2011) は、情報利用者である従業員と会計担当者がともに主体的にシステム構築に関与しつつ試行錯誤を行うことが、自律創造型コントロールの構築に必要な知識統合を可能としたと述べている。Englund and Gerdin (2015) の事例研究では、経営者によって示された高い目標が自律創造型コントロールのきっかけとなっており、単に従業員の視点を重視することが自律創造型コントロールの構築に寄与するわけではないことを示唆している。

コントロール・システムの設計に関してトップの意図と従業員の認識にはズレが生じる (Tessier and Otley, 2012)。このようなズレを理解するためには、トップの意図と従業員の認識を異なる概念で捉えることが不可欠である。浅田 (2019) では、現場マネジャー・従業員の認識する透明性を「上方透明性」、トップから見た透明性を「下方透明性」と呼んで区別している。従来、透明性という言葉は、管理会計の文脈においては、従業員から説明を受ける立場にある経営者の視点から見た（下方）透明性を主に指していたと考えられるが、自律創造型コントロールの枠組みの下では、透明性とは従業員の視点から見た（上方）透明性であることに留意が必要である。

経営者と従業員の視点の交換・相互作用を通じて透明性が作られるならば、会計担当者の役割はますます重要になる。会計担当者が両者の関係を媒介しつつ、会計専門家としてコントロール・システムの設計と運用に主体的な役割を果たすことができなければ、自律創造型コントロールにおいて求められる透明性を実現することは困難であるからだ。自律創造型コントロールのもとでは会計担当者には透明性を高めるための役割が強く求められると考えられる。

2.2 管理会計知識の創造と自律創造型コントロール

創発力の源泉を生み出すようなコントロールのあり方やそのもとの会計担当者の役割について考察するためには、管理会計の知識がどのようなものかを明らかにする必要がある。修復可能性、(内的・全組織的) 透明性や柔軟性を高めるということは、経営者や従業員が管理会計知識をもち、これを創造することにより積極的に関与するようになることを意味する。それでは、これまで会計担当者が主に扱ってきた管理会計の知識とはどのようなものか。

新制度派組織論の制度理解を援用して、制度進化パースペクティブを提唱する澤邊 (2006) は、制度 (としての管理会計) を「目的、状況、手段」の組み合わせとして理解している。このような理解は、必ずしも共有された当然の前提としての制度ではない管理会計の知識一般についてまで拡張可能である。すなわち、管理会計の知識を、「一定の状況下において、ある道具を、一定の方法で用いることにより、特定の目的のために利用すること」を規定するものと捉えるのである。

知識の概念規定に関して、戸田山 (2002) によれば「紀元前四世紀から二十世紀まで二三〇〇年以上も、知識は『正当化された真なる信念 (justified true belief)』として捉えられてきた」(p. 4)。知識には、命題知・事実知 (know-that)、技能知 (know-how)、何であるかの知 (know-what)、それがどのようなものであるかの知 (know-what-it-is-like) といった様々な種の知識があることが知られている (ibid., pp. 5-7)。管理会計知識には、「固定費とは操業度に比例的に増減しない費用である」とか、「労務費は固定費である」といったようなある種の命題知・事実知を含んでいる。他方、管理会計知識には、「固定費を削減するためにはどのようにしなければならぬか」というよ

うな技能知としての側面もある。

このような管理会計知識の特徴は、複合的な性質をもつという点にある。管理会計知識は利益や費用などといった財務の数値と強く関連しているが、他方で、技能知としての側面を持つがゆえに、ものづくりやサービス提供の現場の活動とも密接に関連している。ある状況下で「固定費を削減する」ことが収益性向上のために望ましいと理解されていたとしても、それをどのような手段で実行するのかということには、具体的な現場での活動の変化が伴う。管理会計知識には、「固定費を削減する」といった会計的言明だけでなく、それを実行するための具体的な施策（行動計画）、現場での行動についての記述を含んでいると理解すべきである。マネジメント・コントロール・システムに関する議論においては、このような具体的な行動のコントロールに関する議論が行われてきており、近年このような行動計画設定に焦点が当たりつつある (Merchant and Van der Stede, 2003; Malmi and Brown, 2008)。

また、コントロール・システムが現場知識と深く関連していることはこれまでも論じられてきた。例えば Vaivio (2004) は公式的な管理機構が、文脈特殊な洞察を体系的に明確化することによって、現場知識の生成を助けると述べている (44)。もちろん、管理会計知識は従業員が完全に自由に変化させることができるわけではない。経営者は、従業員の管理会計、知識が正当化される文脈（正当化基準）を与えることができる (浅田ほか, 2013)。

コントロールのあり方は、このような管理会計知識のあり方をも規定することになる。すなわち、自律創造型コントロールでは管理会計知識の多くは従業員が変化の主体となるのに対して、指示強制型コントロールでは管理会計知識は経営者が独占的に管理することになる。従業員が管理会計の知識を生成する力は、その源泉を生み出すコントロールのあり方に大きな影響を受けるのである。

2.3 会計担当者の役割

上述のように、自律創造型コントロールのもとでは、その設計原理である（内的・全組織的）透明性の形成において、経営者の視点と従業員（現場）の視点の相互作用が重要となる。そして管理会計知識を従業員が自律創造的に生み出すことができるように、コントロール・システムから適切な情報が従業員に提供されなければならない。コントロール・システムのあり方が自律創造型コントロールへと変化する中では、これまで管理会計知識の生成と蓄積に主体的な役割を担ってきた会計担当者の役割はどのように変化するのだろうかということが本論文の焦点である。

ここでいう会計担当者は会計専門家として、予算管理（会計）を基軸とした経営管理サイクルの運用に主体的な責任を負う人々を意味している。会計担当者は会計専門家としてコントロール・システムの運用に責任を負い、経営管理サイクルの中で経営者から現場マネージャーまで多くの人々に対して適時に適切な会計情報を提供する責任を負うことになる。

会計担当者が担う役割は多様であり、先行研究では様々な議論が行われてきた (Hopper, 1980; Mouritsen, 1996 ほか)。特に近年では、経営環境の変化を背景として、経営者のパートナーとしての会計担当者の役割に焦点が当てられ、ビーン・カウンター (bean-counter) や番犬 (watchdog) といった否定的なニュアンスをもつものから、ビジネス・パートナーへと変化しつつあることが繰り返し指摘されてきた (Friedman and Lyne, 1997; Russel, Siegel and Kulesza, 1999; Burns and Vaivio, 2001; Burns and Baldvinsdottir, 2005; Yazdifar and Tsamenyi, 2005; Järvenpää 2007;

Graham, Davey-Evans and Toon, 2012 ほか)。また会計担当者の役割は、国や地域ごとの文化的な背景に影響を受けるということも指摘されてきた (Ahrens and Chapman, 2000; Goretzki and Strauss, 2017 ほか)。

わが国においても、管理会計担当者の役割について様々な考察が行われてきた (福田, 2003, 2006, 2007, 2010 ほか)。福田 (2010) は、AICPA 会員に対する質問票調査を通じて、戦略変更の組織的経験が管理会計担当者の役割に影響を与えることを明らかにしている。また福田 (2007) は、東証一部上場の製造業に対する質問票調査を通じて、管理会計担当者に必要とされる知識・スキルが、昇進によって、基本的な管理会計スキルや財務・分析的なスキルからマネジメント・スキルや事業に関する知識へと変化していく可能性を指摘している。これは会計担当者と言っても、その役割は一樣ではなく、職位によって変化することを示唆するものである。

このように、先行研究では様々な要因が会計担当者の役割に影響を及ぼすことが示されてきた。これらを踏まえつつ、本稿ではコントロール・システムのあり方やその変化が会計担当者の役割にどのような影響を与えるのかについて考察したい。特に、自律創造型コントロールに着目する中で、従業員のパートナーとしての会計担当者の役割に焦点をあてる。本稿では、コマツの事例を手がかりに、自律創造型コントロールが会計担当者の役割にどのような変化を与えるのかを論じたい。

3. リサーチ・サイトと調査の概要

コマツは、主に建設・鉱山機械や産業機械などの開発・製造・販売を行う企業である。2019年3月期の連結売上高は2兆7,252億円、連結従業員数は61,908名であり、建設機械の世界市場では2位の市場シェアをもつ。コマツでは、建設機械需要の低迷を受けた営業赤字の中で、2001年に社長に就任した坂根正弘氏の下で「構造改革」と呼ばれる経営改革を断行した (坂根 2009, 2011 ほか)。この構造改革を実行するために、主に固定費水準の劇的な改善を目的として、SVM (Standard Variable Margin) 管理と呼ばれる新しいコントロール・システムを導入した。SVM 管理は、従前の全部標準原価計算を基礎としたコントロール・システムに代わって、現在もコマツの経営管理の基本的枠組みとして運用されている。

同社の調査は、管理会計システムの変革を伴う全社的な経営改革のプロセスを明らかにしようとする調査研究プロジェクト (代表: 上總康行・京都大学名誉教授) の一環として行われた。研究成果の一部はすでに公開されており、研究プロジェクトの全体像はそちらをあわせて参照されたい (浅田・上總, 2015; 浅田・吉川・上總, 2016; 浅田・柁・吉川・上總, 2018; 吉川・浅田・上總, 2018 など)。フィールド調査に要した時間は約40時間であった。本社並びに国内外の主要な製造拠点において、トップ・マネジャーから開発・生産・会計部門の現場マネジャーに至るまで、幅広い職域・職階の組織メンバーに対してインタビューを実施しており、インタビューは、正確性を期するために、原則として許可を得たうえで録音し、調査後に速やかに書き起こしを行った。このようなフィールド調査に加えて、コマツに関する公表資料や書籍・論文等の文献調査を実施している。

4. コマツの SVM 管理と透明性

4.1 SVM 管理の基本構造

SVM 管理は、米国の合弁子会社において固定費と変動費を分離して管理する直接原価計算の管理会計実践から着想を得たものであった。米国子会社での経験をもとに、坂根氏がその導入を決め、その実務の指揮を野路國夫氏（元社長・元会長）が担う形で導入された。

SVM 管理の第一の特徴は、構造改革において主要な削減目標となった固定費金額を部門別に明らかにするために、変動費と固定費を峻別する直接原価計算の構造を備えている点にある。表 1 は SVM の計算構造を簡潔に示したものである。コマツでは固定費を CC (Capacity Cost) と呼び、部門別の予算管理を行う中で、その水準の維持・低減に努めている。

表 1 SVM の計算構造

理論的概念	コマツにおける表現
売上高	売上高
(基準)変動費	SVC(標準変動原価)
	直接販売費
(基準)限界利益	SVM
変動費差異等	OVC I (品質保証費ほか)
	OVC II (原価差異ほか)
	OVC III (決算処理)
実際固定費	工場管理 CC
	設備関連 CC
	その他管理部門費
営業利益	営業利益

(出所) 調査時入手資料より筆者作成

SVM 管理の第二の特徴は、変動費について、標準原価計算と同様に期中一定の「基準額」を定めている点にある。コマツでは従来から標準原価計算をきわめて丁寧に実践してきた。変動費の「標準」は、SVM 管理の導入時に、後述するように前年 12 月末の実績額を適用することとルールを変更したため、いわゆる『原価計算基準』上の標準ではない。そのため、本稿では(基準)変動費と呼んでいる。そして、売上高からこの(基準)変動費を控除したものが SVM と呼ばれ、売上高に対する SVM の割合を SVM 率と呼ばれている。この SVM 率をある割合に維持・向上することが、SVM 管理の要諦である。

生産現場では、(基準)変動費である SVC (Standard Variable Cost) と実際原価との差額である原価差異は OVCII と呼ばれ、CC と同様に主要な管理対象となっている。工場の原価改善は OVCII として把握され、営業部門では期初に決定された基準額に基づいて SVM (率) を向上させることが求められる。これによって原価改善の成果が営業部門の安売りを誘発することを防止している。

4.2 コマツにおける SVM 管理の導入と透明性の向上

様々な部門・階層の従業員を対象にした調査においては、SVM 管理の導入によって、コントロール・システムから得られた情報について、彼（女）らの使い勝手(usability)が向上したことがうかがわれた。特に、(上方)透明性という点についてみれば、いずれも顕著な変化が生じていた。

例えば、SVM 管理は全社業績に対する自部門の貢献の明確化（全組織的透明性の向上）という効果を生み出した。あるマネジャーは以下のように述べている。

[SVM 管理導入以前は] 自分のやっている改善が会社の業績に寄与しているのかが見えにくかった。(2014年10月27日、大阪工場、生産部門上級マネジャー)

これは、坂根氏が構造改革を実施するうえで、各部門の固定費水準を把握することの必要性から、SVM 管理を導入したと符合している。直接原価計算のもとで配賦計算を廃したことで、各部門での固定費の責任原価が明確となり、その改善額が組織の業績として明らかにされるようになった。各部門における改善活動がどのように全社的な業績に寄与したかが、固定費改善額として明確になった。

また変動費の面でも、実績額を基準額としたことで、そこからの原価改善がそのまま原価差異として把握されることで、自部門の改善が全社的な業績に与える影響が分かりやすく示されるようになった。

SVM 管理の導入は、対応すべき課題についての可視性（内的透明性）を向上させた。例えば変動費について原価差異を OVC として管理することが、従業員の使い勝手の向上に寄与したとの意見も聞かれた。この点について、あるマネジャーは以下のように述べている。

[建機は] ひとつの車体として売るわけじゃないですか。すべての部分がいろいろ変動していくわけですよ、いろいろな要因で。だから、一個一個の原価があって、昔の SVC 管理というやつですが、それよりはこれはいくらだと決めてもらってですね、動いた分だけ管理していくっていうことは、動いた分だけを抽出していけばいいわけですよ。そこは過去の SVC 管理、一個一個の部品をすべて見ないと分からないというのではなくて、動いたところだけをチェックしていくということに注力できますから、管理としては OVC 管理というのは、僕は、間接業務簡素化になると思います。…月々のマネジメントのやり方も変わりましたんで。(2014年10月27日、大阪工場、生産部門マネジャー)

変動費と固定費という切り分け自体も、従業員の会計情報の使い勝手向上に寄与している。変動費や固定費という視点を使って、他の工場などとの比較を通じて改善点を明らかにしたり、改善手法を共有したりといったことが行われるようになった。あるマネジャーは、以下のように述べている。

本当のものづくり、SVC の実力と、あるいは本社も含めた固定費の部分というふうに見方を切り分けられたということで、じゃあ SVC のもしレベルが悪いなら、材料費ですか改善しないとイケない。そうじゃなくて固定費、本社とか売上の中で固定費の占める割合がほかよりも何ポイントうちのほうが高いというところから、じゃあそこをスリム化していこうということにつながっているかと思います。(2016年5月23日、粟津工場、生産部

門マネジャー)

このように、構造改革において経営者の意思決定を支援することを目的として導入された SVM 管理は、現場の従業員にとっても使い勝手の良い（上方透明性の高い）仕組みとなっている様子が見て取れた。

4.3 SVM 管理導入と会計担当者の役割

SVM 管理の導入自体は、坂根氏の指示のもと、野路氏が陣頭指揮を執って行われた。その意味で、トップダウン型の管理会計の変革であったと言ってもよいだろう。しかし、そのプロセスにおいて、会計担当者が果たした役割には注目すべき点がある。

第一に、会計担当者は経営者と現場マネジャーを媒介し、経営者の意図と現場の認識をすり合わせる作業を行っている。坂根氏の行った構造改革において導入された SVM 管理の主たる目的は、経営者が自ら短期利益計画を行うことを容易にすることと、部門別の固定費水準を明らかにすることであった。言い換えれば、経営者の視点から見た（下方）透明性を高めることがその目的であった。このような経営者の意図を実現しつつ、現場にとって使いやすい仕組みにするために、会計担当者は現場マネジャーに丁寧な説明を行いつつ、必要な変更を行った。

SVM 管理の導入は、従来の管理の枠組みを大幅に変化させることになるため、現場マネジャーの視点から見れば、様々な課題が生じる。例えば、何を変動費とし、何を固定費とするのか、どの項目がその部門の責任原価となるのか、といったことについて、全世界の工場で統一的なルールを作り上げることは容易ではない。国や制度の差などから様々な意見の対立が生じる問題であった。このような問題について、説明会や社内ネットワークを通じた Q&A、様々なコミュニケーションを通じてひとつずつ解決する作業を担ったのが会計担当者であった。

このようなすり合わせ作業の中で、会計担当者が行ったことのひとつが、新しい「標準原価」の設定である。従来は技術的観点から目標とすべき標準を設定していたのに対して、前年 12 月末の実績値をそのまま標準原価とするというように改訂を行った。多くの会計担当者が工場勤務経験がある中で感じていた、達成困難な原価標準の設定がモチベーションの低下を招くという事態を、SVM 管理の導入にあわせて修正したのである。

SVM 管理の導入は会計担当者と現場マネジャーの関係にも少しずつ変化をもたらした。例えば、現場マネジャーが会計情報を、会計部門のサポートなく理解し、管理を実践できるようになるという変化も見られた。あるマネジャーは以下のように述べている。

それこそ以前は経理の人たちしか分からなかったのが、管理部の人たちも分かるように、（中略）こうやって、この 50 [歳] とか 60 [歳] とかの現法の主幹者の人たちが、この管理ができるようになったのは、このシステムになってからだと僕は思う。昔のやつでやっていたら、多分経理の人たちだけで。（2014 年 12 月 17 日、大阪工場、総務部門マネジャー）

このマネジャーが述べているように、従来の会計情報は、それを現場マネジャーが理解できるように会計担当者が情報の変換（「翻訳」）を行っていた。SVM 管理の導入によって、現場マネジャーにとっての会計情報の理解可能性が高まったことがうかがわれた。

このような現場マネジャーにとっての会計情報の理解可能性の高まりによって、現場マネジャーが自ら会計情報を使って、現状を改善するための議論を展開できるようになったとい

う。あるマネジャーは以下のように述べている。

現行のモデルがどのぐらいのSVM率だから、今度はその販売値を上げてSVMを稼ぐのか、それともコストのほうを頑張ってSVM率上げるのかっていうようなことは常に議論しています。(2015年9月17日、本社、経理部門マネジャー)

また、SVM管理の導入は、現場マネジャーが自ら会計情報の背景を分析するようになるという変化をももたらした。あるマネジャーは以下のように述べている。

経理が、例えばですけれども理論計算をしてこういう見込みになるはずだっていうのを出して、「それとこんだけ違うのどうして？」って聞くんですけども、大体それって理解されないんです、現場の方には。ただ今だとこういう数字が出ていますと。それで「ここにこういう差があるけどもこれ何？」って聞いたら今、現場の方、(中略)現場のほうでも分析していますので、そういうのがちゃんと出てくるようになりました。ですから現場のほうにもそういう考え方が浸透していて、皆さんどうしたらこういう差が出てくるのか、ある程度もう分かっているっていうことは、だいぶシンプルになったおかげだとは思いますが。(2014年12月17日、大阪工場、経理部門マネジャー)

このように現場マネジャーにとって内的透明性を向上させた結果として、SVM管理の導入は会計担当者(経理)と現場マネジャーの関係に変化を与えている。会計情報の分析の一部を現場マネジャーが自律的に行うようになったのである。

5. 自律創造型コントロールと会計担当者の役割の変化

4.で述べたように、コマツにおける新しいコントロール・システムの導入は、自律創造型コントロールの視点から見たとき(内的・全組織的)透明性を高める結果となった。このような事例を手がかりとして、自律創造型コントロールが会計担当者の役割にどのような影響を与えるのかを検討することが本稿の課題であった。

5.1 従業員のパートナーとしての会計担当者

2.3で述べたように近年の会計担当者の役割についての議論は、ビジネス・パートナーすなわち経営者のパートナーとしての役割を強調するものであった。会計という専門化された領域にとどまることなく、経営環境を俯瞰し戦略立案に寄与する役割が必要とされているという議論である。

一方で、Mouritsen(1996)が指摘するように、会計担当者の役割は、経営者だけではなく現場マネジャーとの関係において規定される。その意味で会計担当者は従業員のパートナーとしての側面を持つ。会計担当者は、経営者のニーズにこたえる(下方透明性を確保する)だけではなく、従業員のニーズにもこたえる(上方透明性を確保する)ことが自律創造型コントロールにおいて不可欠であり、経営者と従業員の両者のパートナーである必要がある。

本稿の事例では、SVM管理という新しいコントロール・システムにおいて、SVCやCC、OVC

などがどのように決定され、どのような意味を持つのかについて、会計担当者は丁寧に現場マネジャーに対して説明していた。また SVM 管理の導入後には、原価削減の具体的な事例について、他部門に情報提供を行う役割を会計担当者が果たしている場合もあることが明らかになっている。ここに、コントロール・システムから生み出される会計情報の意味や使い方を現場マネジャーに伝える会計担当者の「教育者 (teacher)」としての役割が見て取れる。

自律創造型コントロールにおいては、会計情報を直接的に理解し、分析し、行動計画へと展開する主体が現場マネジャーになる。そのもとでは、会計担当者が単に「翻訳家」として、会計情報の意味を他の従業員に説明するだけでは不十分である。従業員が自ら理解・分析できるように、能力を育成することも重要な役割となる。事例では、新しいコントロール・システムの導入において丁寧な教育プロセスがとられていた。このことが、従業員の能力育成を助けた側面もある。

本稿の事例では、透明性を高めるために、会計担当者はコントロール・システムの設計にも積極的に関与していた。工場での勤務経験をもつ会計担当者は、現場が抱える問題にも明るかったために、どのように変化させるべきかについて十分な見識を持っていたことがこの背景にある。会計担当者は、単に経営者の指示に従って、経営者の要求するコントロール・システムを設計するだけでなく、経営者のニーズと現場マネジャーの使い勝手の良さを同時に追求するような役割を果たしていた。

このような、いわば会計知識の「開発者 (engineer)」としての役割は、自律創造型コントロールの下ではより重要性を増していくと考えられる。先行研究では、自律創造型コントロールの設計プロセスにおいて、試行錯誤 (experimentation) の重要性が指摘されている。試行錯誤は、従業員のコミットメントを改善するという行動的な効果だけでなく、「その置かれた状況において、より信頼でき、妥当であり、そして、理解可能であるというものに業績指標が達するうえで不可欠の役割を担う」(Wouters and Wilderom, 2008: 508-509) とされる。このように、試行錯誤のプロセスを通じて、上方透明性が向上されるが、そのためにはコントロール・システムの全体像を理解した会計担当者が関与する必要性は大きい。

このように、自律創造型コントロールの下では、会計担当者は従業員のパートナーとして「教育者」や「開発者」としての役割を担っていくことになる。それは単に成果となる数値を集計した報告書を作成するビーン・カウンターではなく、現場マネジャーと経営者の間の情報の変換作業だけを行う「翻訳家」でもない、より高度な会計専門家としての役割である。

5.2 会計担当者に求められるもの

このように、自律創造型コントロールの設計と運用において、会計情報を現場マネジャーがどのように使っているのかを知り、課題を発見し、それを解決していくことを通じて、コントロール・システムの改善に寄与することが、会計担当者により一層求められる。常に関係状況が変化する中で、このような役割を担う会計担当者がいなければ、自律創造型コントロールを維持することは難しいだろう。

2.1 で述べたように、透明性は説明されるべき対象について、説明する側 (従業員) と説明を受ける側 (経営者) との間で視点が共有されることで実現される。コントロール・システムである以上、経営者が見たいものを見せる (下方透明性を高める) ことは不可欠であるが、それだけでは現場マネジャーの視点から見た上方透明性を高めることにはならない。下方透明性

と上方透明性を同時に実現するために、両者をすり合わせつつ、コントロール・システムの設計に会計専門家として関与することが、会計担当者にはより求められるようになる。と考える。事例が示すように、現場の管理実践とその問題を熟知した会計担当者が、課題解決に深く関与することが必要となる。

「教育者」や「開発者」としての会計担当者に求められるのは、まずもって製造やサービス提供の「現場」に対する深い理解である。なぜならば、会計情報が現場の状況を適切に反映し、現場の改善に役立つものとなるためには、上から開発した指標を与えその使い方を教育するだけでは十分ではない。その前提として、現場に対する深い理解があり、現場の課題を十分に理解している必要がある。経営者の視点と現場従業員の視点を媒介する役割こそが、教育者や開発者としての会計担当者に求められている。

2.2で指摘したように、会計担当者が扱う管理会計知識は複合的性質をもっており、自律創造型コントロールのもとでは、管理会計知識の創造プロセスを通じて、その性質をより強化することになると考えられる。管理会計知識を持ち、これを創造する主体が、経営者や会計担当者から現場マネジャーへと拡張していくことで、管理会計知識は現場知識とますます融合し、その外延を拡張していくことになる。コマツの事例でも見られたように、現場マネジャーが会計情報に基づいて自ら分析するようになることで、このような知識創造はさらに進展すると考えられる。

会計担当者はこの管理会計知識の創造プロセスにおける「ナレッジ・エンジニア」(Nonaka and Takeuchi, 1995)でもある。トップのビジョンと現場が直面する現実をつなぐ架け橋の役割を果たす存在である。ナレッジ・エンジニアに求められる要件は、プロジェクトの調整・管理能力、新しいコンセプトを創るための仮設定技能、知識創造のための様々な手法を統合する能力、対話を促すコミュニケーション技能、メタファーを用いてイメージを創出・言語化するのを助ける能力、メンバー間の信頼を醸成する能力、歴史理解に基づいて未来の行動経路を描き出す能力など、多岐にわたる(Nonaka and Takeuchi, 1995: 156)。これらの能力が、同様に管理会計知識の創造プロセスにおいても必要となろう。

従業員のパートナーとしての会計担当者に求められる「ナレッジ・エンジニア」としての能力の前提となるのは深い現場理解である。本稿の事例では、日本的なジョブ・ローテーション制度のもとで会計担当者のなかに蓄積された現場理解が、コントロール・システムの設計に重要な役割を果たしていた。自律創造型コントロールのもとでは、会計担当者にとって現場マネジャーとの共体験がますます重要となる。

6. おわりに

本稿では、コマツの事例を手がかりとして、自律創造型コントロールが会計担当者の役割に与える影響について、予算などの会計情報を経営者や現場マネジャーが理解可能なように変換する「翻訳者」としての役割に加え、従業員を支援する「教育者」や「開発者」としての役割が大きくなることを論じた。自律創造型コントロールのもとでは、会計担当者は組織の共通言語たる会計を理解し翻訳し得る唯一の存在ではなくなり、従来会計担当者が担っていた役割の一部を現場マネジャーが担うことができるように教育し、使い勝手の良いコントロール・シス

テムを開発するという、より高度な役割へ重点が移っていくと考えられる。

知識労働者が増加し、さらには、近い将来に人工知能が人間の知性を超えるとされるなかで、組織において人間が果たすべき役割自体が変化しつつある。このような環境下でコントロール・システムのあり方自体も変化していくことだろう。このとき、管理会計の知識やそれを扱う会計担当者の役割はどのように変化しうるのかについて、本稿は一つの試論を示した。

本稿の議論は、必ずしも十分な量の経験的データに裏付けられたものではない。コントロールのあり方や会計担当者の役割がどのように変化しつつあるのかについて、今後もさらなるデータの蓄積が必要であると考ええる。

謝辞

本稿の前提となった調査に対して、全面的な協力を頂きましたコマツの皆様に厚く御礼申し上げます。また調査チームの上總康行、澤邊紀生、佐藤浩人、柊紫乃、足立洋、吉川晃史、篠原巨司馬、市原勇一の各先生方に深く御礼申し上げます。2019年度日本管理会計学会全国大会の統一論題報告の機会を頂きました、準備委員長の伊藤和憲先生、座長の澤邊紀生先生、報告者の青木章通先生、伊藤克容先生、ならびに質問を頂きました多くの先生方に御礼申し上げます。本研究はJSPS 科研費 18K01927 の助成を受けたものです。

参考文献

- Ahrens, T. and C. S. Chapman, 2000. Occupational identity of management accountants in Britain and Germany. *European Accounting Review* 9(4): 477–498.
- Ahrens, T. and C. S. Chapman, 2004. Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research* 21(2): 271–301.
- Adler, P. S. and B. Borys, 1996. Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly* 41(1): 61–89.
- Burns, J. and G. Baldvinsdottir, 2005. An institutional perspective of accountants' new roles—the interplay of contradictions and praxis. *European Accounting Review* 14(4): 725–757.
- Burns, J. and J. Vaivio, 2001. Management accounting change. *Management Accounting Research* 12: 389–402.
- Englund, H. and J. Gerdin, 2015. Developing enabling performance measurement systems: On the interplay between numbers and operational knowledge. *European Accounting Review* 24(2): 277–303.
- Friedman, A. L. and S. R. Lyne, 1997. Activity-based techniques and the death of the beancounter. *European Accounting Review* 6(1): 19–44.
- Goretzki, L. and E. Strauss, (Eds.). 2017. *The Role of the Management Accountant: Local Variations and Global Influences*. Routledge.
- Goretzki, L., E. Strauss, and J. Weber, 2013. An institutional perspective on the changes in management

- accountants' professional role. *Management Accounting Research* 24(1): 41–63.
- Goretzki, L., S. Mack, M. Messner, and J. Weber, 2018. Exploring the persuasiveness of accounting numbers in the framing of 'performance'—A micro-level analysis of performance review meetings. *European Accounting Review* 27(3): 495–525.
- Graham, A., S. Davey-Evans, and I. Toon, 2012. The developing role of the financial controller: Evidence from the UK. *Journal of Applied Accounting Research* 13(1): 71–88.
- Hopper, T. M. 1980. Role conflicts of management accountants and their position within organisation structures. *Accounting, Organizations and Society* 5(4): 401–411.
- Järvenpää, M. 2007. Making business partners: A case study on how management accounting culture was changed. *European Accounting Review* 16(1): 99–142.
- 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. and W. A. Van der Stede. 2003. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Harlow, UK: Financial Times Prentice Hall.
- Mouritsen, J. 1996. Five aspects of accounting departments' work. *Management Accounting Research* 7(3): 283–303.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Russell, K. A., G. H. Siegel, and C. S. Kulesza, 1999. Counting More, Counting Less: Transformations in the Management Accounting Profession. *Strategic Finance* 81(3): 39–44.
- Tessier, S. and D. Otley, 2012. A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research* 23(3): 171–185.
- Vaivio, J. 2004. Mobilizing local knowledge with 'provocative' non-financial measures. *European Accounting Review* 13(1): 39–71.
- Wouters, M. and D. Roijmans, 2011. Using prototypes to induce experimentation and knowledge integration in the development of enabling accounting information. *Contemporary Accounting Research* 28(2): 708–736.
- Wouters, M. and C. Wilderom, 2008. Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society* 33(4): 488–516.
- Yazdifar, H. and M. Tsamenyi 2005. Management accounting change and the changing roles of management accountants: A comparative analysis between dependent and independent organizations. *Journal of Accounting & Organizational Change* 1(2): 180–198.
- 浅田拓史. 2019. 「コマツの管理会計の変革—現場の柔軟性と全社的な効率性のバランスを確保する自律創造型コントロール—」『会計』195(5): 525–538.
- 浅田拓史・上總康行. 2015. 「コマツの『ダントツ経営』とSVM管理」『企業会計』67(12): 1729–1735.
- 浅田拓史・吉川晃史・上總康行. 2013. 「日本電産株式会社の経営改革と管理会計—知識創造理論の視点から—」『管理会計学』21(2): 41–60.
- 浅田拓史・吉川晃史・上總康行. 2016. 「コマツの経営改革と管理会計」『原価計算研究』40(2):

154-166.

- 浅田拓史・柗紫乃・吉川晃史・上總康行. 2018. 「余剰生産能力管理のための原価計算—コマツにおける労務費の原価管理実践—」『原価計算研究』42(2): 105-116.
- 坂根正弘. 2009. 『限りなきダントツ経営への挑戦 増補版』日科技連出版社.
- 坂根正弘. 2011. 『ダントツ経営』日本経済新聞出版社.
- 澤邊紀生. 2006. 「管理会計研究における進化概念の応用について—制度進化パースペクティブによる技法研究と応用研究の総合」『経済論叢』178(4): 473-496.
- 澤邊紀生. 2011. 「創発力の源泉としてのコントロール」『企業会計』63(6): 116-117.
- 戸田山和久. 2002. 『知識の哲学』産業図書.
- 西居豪・近藤隆史. 2015. 「イネープリング概念を用いた管理会計研究の動向」『メルコ管理会計研究』7(2): 47-60.
- 福田淳児. 2003. 「管理会計担当者の役割, 知識, 経験」『原価計算研究』27(2): 59-67.
- 福田淳児. 2006. 「管理会計担当者の役割と組織業績への貢献の知覚—アメリカ企業を対象とした郵送質問票調査より」『会計プロGRESS』(7), 1-17.
- 福田淳児. 2007. 「日本企業における管理会計担当者の役割・知識・経験についての実態調査」『経営志林』44(3), 75.
- 福田淳児. 2010. 「企業の製品・市場戦略の変更と管理会計担当者の役割」『原価計算研究』34(2), 13-23.
- 山本清. 2013. 『アカウントビリティを考える—どうして「説明責任」になったのか—』NTT出版.
- 吉川晃史・浅田拓史・上總康行 (2018) 「コマツの固定費管理」『原価計算研究』42(2): 38-51.

論 壇

サービス組織における価値共創プロセスと マネジメント・コントロール・システム

青木章通

<論壇要旨>

本研究では、サービス提供プロセスにおいて価値共創を効果的に実現するためにはどのようなマネジメント・コントロール・システムの設計及び運用が有効であるかを考察した。価値共創プロセスを支援する MCS については、価値共創の対象は顧客と直接的にコンタクトを行うスタッフでありミドル・マネジメントではないこと、マネジメント・コントロールの手段を幅広く捉えることが有用と考えられることから拡張されたアプローチでマネジメント・コントロールを認識することが望ましい。価値共創においては、上位者から下位者への MCS の一貫性と社内（従業員）と社外（顧客）に対するコントロール一貫性の両方を考慮すべき点にマネジメント・コントロールの新たな拡張の可能性を見出すことができる。

<キーワード>

価値共創, マネジメント・コントロール・システム, サービス・エンカウンター, 事後合理性

Value Co-creation and Management Control System in Service Organizations

Akimichi Aoki

Abstract

This article discussed about how management control system should be designed and operated in value co-creation environment in the service industries. Management control should be regarded as treating various levels of organization and various types of techniques and systems as a package in order to fit with value co-creation environment. Consistency of management control for employee and customers should be provided.

Keywords

Value Co-creation, Management Control System, Service Encounter, Ex post rationality

1. はじめに

近年の新しいビジネスモデルの開発に伴い、サービス財およびサービス提供プロセスもその性格を変化させている。従来、サービス財は有形のモノと対比される存在として認識され、サービス提供プロセスの多くは、企業から顧客に対して一方向的に価値を提供することを前提として設計されてきた。無形財であるサービスは、その頭文字から IHIP とも呼ばれる①無形性 (intangibility)、②不均質性 (heterogeneity)、③不可分性 (inseparability)、④消滅可能性 (perishability) という 4 つの性格を有する (Zeithaml, Parasuraman and Berry, 1985)。有形財と無形財とでは性格が異なるため、その提供プロセスも異なるとされてきた。しかし、近年では、製造業のサービス化またはサービス以外のものをサービスとして捉え直す試みが盛んになり¹、サービスの性格も画一的とはいえない。このような変化は企業と顧客との接点をより増加かつ長期化させ、結果的にサービス提供プロセスにおける価値共創 (value co-creation) という側面に脚光を当てることになった。サービス提供プロセスの性格が変化すれば、マネジメント・コントロール・システム (Management control system; MCS) の設計及びその運用方法も変化する。本稿では、サービス提供プロセス、とりわけ価値共創と呼ばれる機能に着目する。

企業と顧客との価値共創は、企業から顧客への一方向的なサービスの提供とは異なる性格を有する。企業から顧客へのサービス提供プロセスは、企業内部で設計され、運用されている。これに対して、価値共創はサービス提供プロセスが企業と顧客との接点に表出し、企業だけでなく顧客もその活動に対して積極的に関与する (Praharad and Ramaswamy, 2004)。活動の性格が変容し、その活動を実施するために関与する主体が変われば、その活動を企業にとって望ましい状態に変容させ、それを維持するためのコントロール・システムの力点も変化するであろう。本稿において、価値共創プロセスにおける MCS の意義を検討する意味はその点にある。

また、価値共創においては、価値の創出方法も変化する。企業から顧客への一方向的な価値提供と異なり、価値共創プロセスにおいては両者の相互作用とコミュニケーションが生じ、顧客において文脈価値が生成される。そして、文脈価値の向上が間接的及び長期的に企業価値に貢献するという関係を想定している (青木, 2017)。この価値共創という環境において、質の高いサービスの提供を促すための MCS は、どのように設計されるべきであろうか。

本稿の流れは、以下の通りである。第 2 節では、サービス提供活動における顧客との価値共創とはどのようなものであるか検討する。第 3 節では、価値共創活動における MCS について考察する。第 4 節では、実際に顧客との価値共創を実施している企業 (SaaS 事業) の事例を検討し、MCS の運用にあたってどのような点を重視しているか考察する。第 5 節では、本稿の内容をまとめる。

2. サービス提供プロセスにおける顧客との価値共創

2.1 価値共創の概要

本節では、サービス提供プロセスにおける顧客との価値共創について考察する。Gronroos (2014) によると、価値共創とは、「複数の行為者が、直接的な相互作用プロセスを通じて、共

同で価値を創造すること」である。複数の行為者としては、サービス提供者である企業と顧客とが想定されている。顧客は価値共創に常態的に参加することが前提となっており、顧客自身が価値創造プロセスにおいて重要な役割を果たす。価値共創のプロセス及び共創されたアウトプットの評価は、顧客の再購買意向に影響を及ぼす可能性が高いため、企業はマネジメント・コントロールを通じて、顧客との価値共創プロセスを管理する必要がある。なお、顧客による価値提供プロセスの一部の肩代わりは共同生産とよばれ、価値共創とは区別される (Lusch et al., 2007)²。

2.2 サービス提供プロセスにおける価値共創

従来、価値共創は製造業における新製品開発プロセスで考察されることが多かった（たとえば、池田・山崎, 2014; 藤川, 2010 を参照）。これらの文献では、企業が顧客との共創コミュニティを創設し、顧客の意向を探索しながら、共同で新製品開発を行う事例が数多く報告されている。一方で、顧客との価値共創は、サービス提供プロセスにおいても頻繁に発生しうる。Gronroos (2007) は「サービスは、程度の差はあるものの目に見えない活動から成立するプロセスであり、それはたいてい、しかし必ずしもいつもではないが、顧客とサービス従事者やサービス提供者の物的資源や製品やシステムとの間の相互作用において発生し、顧客の抱える問題へのソリューションとして提供される」と定義している。この定義から明らかなように、サービスを活動としてとらえると、顧客とサービス提供者側の様々な要素（サービス従事者、物的資源、製品、システム）との間にコンタクト（サービス・エンカウンター）が生じる。サービス提供プロセスのこのような性格は、価値共創を実現するための条件となる³。

しかし、あらゆるサービス提供プロセスにおいて、価値共創が生じるわけではない。第1に、顧客が自らの資源を投入してまで価値共創に関与するという意思を有していることが条件となる。顧客に資源投入の意思がない場合には、そのサービス提供プロセスは一方的な価値提供となる。第2に、価値共創を行うためには顧客とのエンカウンターが必要である。Gronroos and Voima (2013) は、サービス提供プロセスにおける価値領域を①提供者領域 (provider sphere)、②顧客領域 (customer sphere)、③接統領域 (joint sphere) の3種類に分類している。提供者領域とはサービス提供者である企業の活動領域であり、その対象は顧客の価値創造活動を効果的かつ円滑に促進するための支援活動である。サービス・コンセプトの設計やサービス提供システムの開発に加えて、後述する接統領域における顧客との相互作用を効果的に運営しうる人材開発、顧客志向的な組織デザインなども提供者領域に含まれるという (蒲生, 2017)。顧客領域とは、顧客が単独で行動して価値創造活動を行う領域である。また、接統領域とは、両者が価値創造プロセスにおいて協働を要し、接する領域を指す。

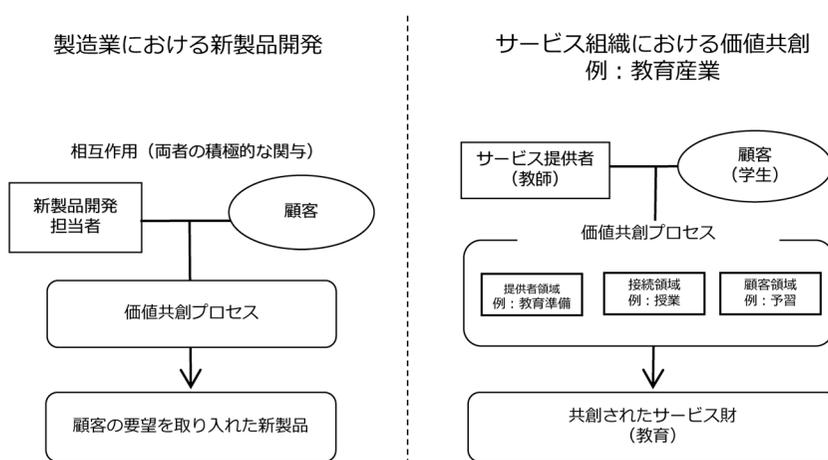
接統領域においては、顧客と企業との間に共創プラットフォーム (co-creation platform) が形成され、顧客は能動的に行動する。教育業界を例にとると、提供者領域が企業による準備（教育システムの設計、教員の選定、事前の準備）、顧客領域が顧客による予習・復習、そして実際に実施される授業が接統領域となる (図1参照)。顧客領域、接統領域における顧客の行動を能動的かつ企業が望む方向に誘導できるようなコントロール・システムが必要となる。

2.3 価値提供と価値共創との異同

次に、価値提供と価値共創との違いについて考察する(図2参照)。従来の価値提供は、企業と顧客が果たす役割は異なるという前提に基づく。サービス提供者(企業)は、サービス財の生産者である。社内でサービス提供プロセスを設計し、顧客に対してサービス財を提供する。サービス提供者と顧客はサービス提供プロセスにおいて接触するが、顧客はサービスを受け取り、消費する役割を果たすにすぎない。

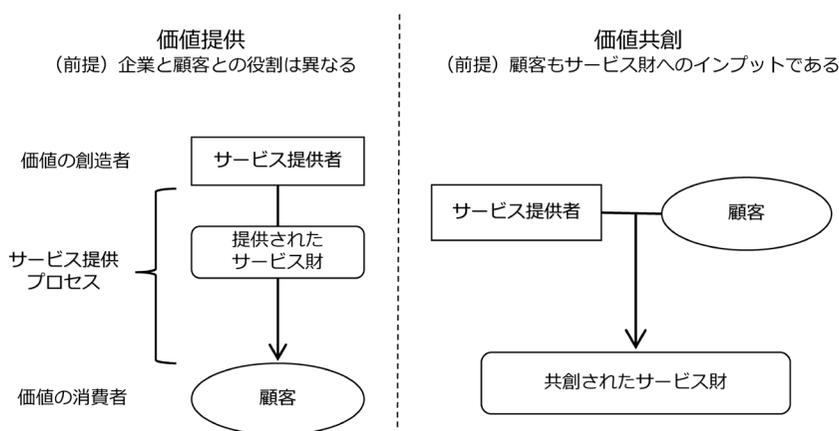
サービス提供プロセスにおける価値提供を通じた価値創出モデルの例には、サービス・プロフィット・チェーン(service profit chain: S-PC)がある。S-PCとは、Heskett et al.(1994)が開発、

図1 サービス組織における価値共創と製造業における価値共創



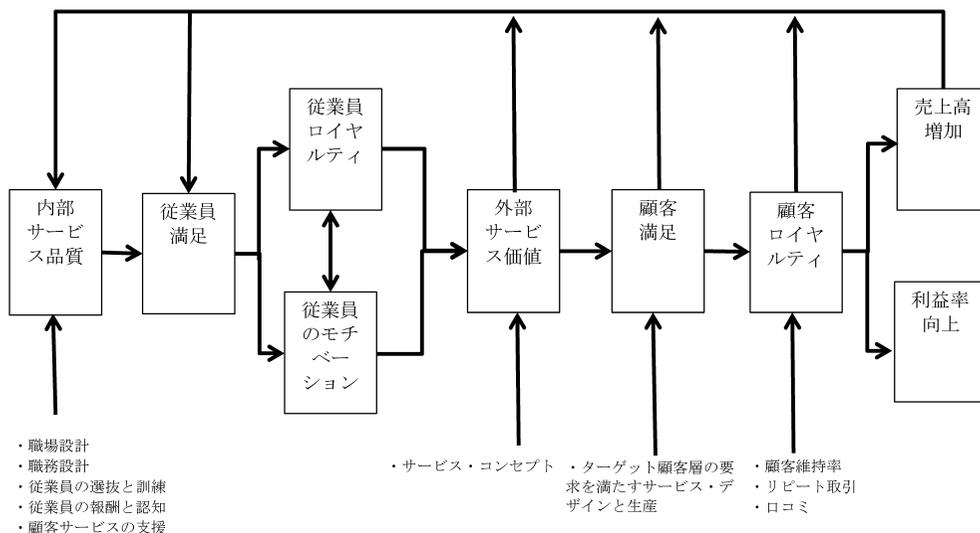
出所：筆者作成

図2 価値提供と価値共創との違い



出所：筆者作成

図3 サービス・プロフィット・チェーン



出所：Heskett et al. (1994:166)

提示したモデルであり、サービス産業における独自の利益獲得プロセスを明らかにしている(図3参照)。彼らによると、職務設計や従業員の選抜、報酬制度などによって形成された内部サービス品質の向上が従業員満足を生み出し、最終的に顧客満足を経て財務成果の向上を生み出すという。近藤(2012)はこのモデルの特徴として、①因果関係の変数の出発点を従業員満足に置いていること、②好ましい顧客反応が出発点である従業員満足に影響を及ぼしている点をあげている。②の特徴はサティスファクション・ミラーと呼ばれ、従業員の対応によって顧客が満足すれば、満足した顧客と接した従業員の満足度が向上するという関係を示している。このように、価値提供プロセスにおいても、企業と顧客とのエンカウンターは存在し、顧客の行動は企業の従業員に対して心理的な影響を及ぼしている。しかし、従業員満足の向上によってアウトプットであるサービスの品質が向上する可能性は高いが、顧客が自ら資源を投入することはないため、価値共創とは性格が異なる。

2.4 顧客が自らの資源を投入する条件

前節では、価値提供においても企業と顧客とのエンカウンターが存在すること、価値共創の特徴は顧客が自らの資源を価値共創プロセスに投入する点にあることを考察した。では、なぜ顧客は自ら価値共創に協力するのだろうか。第1の理由は、顧客にとってのインセンティブが存在することである。このインセンティブには、経済的なものと心理的なものがある。資源投入を上回る便益を得ることができると顧客が期待するとき、顧客は自らの資源を投入する。第2の理由は、共感を通じて自らの文脈価値を向上できると期待しているからである。文脈価値とは、顧客とサービス供給者との間での相互作用や共同活動を通じて互いがサービスを供給し、その顧客の消費プロセスの過程で獲得したベネフィットについて、その顧客自身によって判断される知覚価値である(井上・松村編, 2010)。文脈価値は顧客が文脈のなかで独自に判

断するものなので、経済的合理性に結び付くとは限らない。しかし、顧客にとって高い文脈価値を創出することが、顧客から高い支持を受け、最終的に企業の経済的な成果に結びつく（村松編，2016）。

一方で、顧客が自らの資源を投入することに伴う負の側面もある。価値共創を担う顧客が価値共創に対して相当の時間と労力を投資したにもかかわらず、共創されたアウトプットの質が低いと認識した場合には問題が生じる。顧客との期待ギャップが生じ、顧客の不満が増加する。顧客との共創の程度が高いサービスは、共創の程度が低いサービスと比較して、アウトプットの質に対する顧客の期待が上昇する。したがって、結果として認識される業績が乏しいと、共創されたサービスへの失望が拡大するという（Heidenreich et al., 2015）。また、Parasuraman (2006)によれば、サービス提供への顧客の関与が強まるほど、顧客とサービス提供者の間のコンタクトポイントが増加する。コンタクトポイントの増加はサービスの複雑性を増加させ、サービス失敗の可能性を増加させるという。すなわち、共創の度合いが高いサービスは、その共創が失敗したケースにあっては、予測されたサービス成果への負の確証はより大きくなる。

3. 価値共創プロセスにおけるマネジメント・コントロール

3.1 マネジメント・コントロールの概念の変化

前節では、価値共創の特徴について考察した。本節では、価値共創を企業にとって望ましい方向に導くためのMCSについて考察する。

一般的に、マネジメント・コントロールは、管理会計の基礎概念を構成するとされる（小林・伊藤・清水・長谷川，2017）。マネジメント・コントロールの定義や範囲は様々であるが、最も広く知られているAnthony (1965)は計画と統制(planning and control)という従来の枠組みに代えて、経営管理のプロセスを戦略的計画、マネジメント・コントロール、オペレーショナル・コントロールとに分類することを提唱し、マネジメント・コントロールを「組織目的の達成のために、資源を効果的かつ効率的に取得し、使用することをマネジャーが確保するプロセス」と定義した。Anthonyに代表される伝統的なマネジメント・コントロールはサイバネティック・コントロールに基づいており、予算管理のような数値による管理が中心であった。Anthony and Govindarajan (2007)では、マネジメント・コントロールは「組織の戦略遂行のため、経営者が他の組織構成員に影響を与えようとするプロセス」と定義されている。現在では、振替価格や報酬制度、組織構造なども含めて広く理解されているが、マネジメント・コントロールが戦略の遂行を目的としており、そのコントロールの主要な対象は依然としてミドル・マネジメントである。

これに対して、近年、マネジメント・コントロールのフレームワークを拡張して理解する見解が有力になっている。たとえば、Malmi and Brown (2008)は、MCSを複数のシステムのパッケージとして認識することを主張し、マネジメント・コントロールの範囲を「従業員の行動のコントロールに関する経営管理上の問題にまず着目し、経営者が従業員の行動をコントロールするために配備したシステム、規則、慣習、価値観、その他の行動」にまで拡張している。非公式な手段まで包含している点が特徴的である。また、Merchant and Van der Stede (2012)は、

「組織の戦略や計画が確実に実行されるように、または諸条件が変化した場合には戦略や計画が確実に変更されるように、マネジャーが行うすべてのものを含む」と定義し、結果のコントロール、行動のコントロール、組織文化によるコントロール、人事によるコントロールとに分類している。文化によるコントロールなど、会計数値以外の定性的なコントロール手段も含めてパッケージとしてMCSを理解している。このように、パッケージとしてMCSを設計する場合には、全てのコントロールを単一のシステムとして全体論的に定義すべきではないが(Malmi and Brown, 2008)、パッケージを構成する各々の手段の一貫性も重要となる。

Anthonyの定義においても、拡張された定義においても、マネジメント・コントロールは組織の内部で働く人間を対象としている。しかし、マネジメント・コントロールの組織内の対象者は異なる。Malmi and Brownの定義においては、マネジャー（上位者）から従業員（下位者）への働きかけによる行動のコントロールの有無によってマネジメント・コントロールとそれ以外のコントロール・システムが識別されており、そのコントロールの対象はミドル・マネジメントに限定されていない。また、マネジメント・コントロールには「マネジャーが従業員の行動や意思決定を組織の目標や戦略と確実に整合させるために利用するすべての仕組みとシステムを含む」としており、伝統的なフレームワークよりも広い内容を包含している。

Malmi and Brown (2008) や Merchant and Van der Stede (2012) の定義に従えば、Anthonyらの分類における戦略策定やタスク・コントロールのなかにもマネジメント・コントロールに該当するものが含まれることになる。また、組織文化や組織構造のように、これまで経営管理のプロセスに含まれてこなかった概念もMCSに内包される。したがって、価値共創のような相互作用の生じるプロセスについての第一線の従業員に対する管理をマネジメント・コントロールの枠組みで理解するためには、拡張されたフレームワークのほうが適している。

3.2 サービス提供活動における価値共創プロセスとMCS

価値共創活動におけるマネジメント・コントロールの大きな課題は、①顧客と直接的に対峙し、臨機応変的な活動を行う必要のあるフロントラインの従業員の行動を組織にとって望ましい方向に導くこと、②価値共創の質を向上させるように、顧客に対しても何らかの働きかけを行うことにある(図4参照)。本稿ではまず、①の課題について考察する。まず、サービス提供プロセスにおける価値共創には企業の従業員と顧客とが関与し、相互作用が生じる。従業員と顧客とのサービス・エンカウンターという視点からどのようにサービス提供システムをデザインするかが重要である。価値共創における上位者から下位者への働きかけは多様であり、タスク・コントロールではなく、マネジメント・コントロールの範疇で理解すべきである。

マネジャーは価値共創に関与する部下の行動に逐次介入できないため、予算管理などのサイバネティック・コントロールに加えて、企業理念、組織文化ないし行動原理を浸透させる活動を通じて従業員の行動を間接的にコントロールすることになる。多くのサービス組織の現場において、企業理念などによる価値観を浸透させる試み、行動原理の落とし込みが行われているが、これらがMCSとして機能している。

価値共創は顧客とのコンタクトを通じて文脈価値の向上を試みる。したがって、対人的なサービス組織においてはサービス・エンカウンターが重要である。村松編(2016)によれば、サービス・エンカウンターを通じて、顧客の文脈価値に影響を与える方法は、以下の3つがあるという。(1) サービス・エンカウンターにおけるサービスの質を高めることで、サービ

ス提供と同時進行している顧客の消費プロセスに直接に影響を及ぼす、(2) サービス・エンカウンターにおけるサービスの質を高めることで、サービスが提供された後の顧客の消費プロセスに間接的に影響を及ぼす、(3) すでに持ち合わせているサービス・エンカウンターをもとにして、顧客に向けた情報発信やモノの共同関与を通じて顧客に影響を及ぼす。いずれも文脈価値を向上させるために、サービス・エンカウンターの質を上げることを起点としている。同時に、上記の要件は、質の高いサービスの提供のための要件と多くの点で共通している。

顧客の文脈価値の向上にまで着目すると、フロントラインの従業員に対する文化のコントロールの重要性が増大するであろう。なぜなら、従業員との長期間のコンタクトを通じて、顧客自身がその企業の価値観、組織文化をより深く理解することによって、文脈価値は向上するからである。他方、フロントラインの従業員に対しては、成果によるコントロールも重要である。顧客の文脈価値の向上は経済合理性を有しないことも多いため、顧客に付き合いすぎないことも重視される。

3.3 価値共創における顧客の行動のコントロール

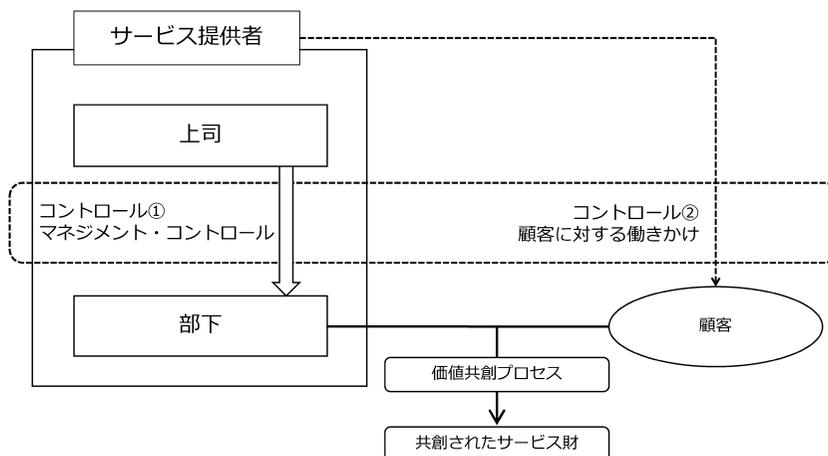
価値共創においては、企業による顧客の行動に対するコントロールも重要となる。したがって、価値共創環境においては、MCSとして設計すべき範囲はさらに拡張され、社外の顧客に対するコントロールまでが含まれる。通常、組織内の従業員と顧客との利害は相反するトレードオフの関係となる。しかし、顧客の行動に対しても適切に働きかけ、コントロールすることで顧客の文脈価値を向上させることができれば、一貫したMCSとして設計・運用することができる。顧客の行動に対しての働きかけは、組織内の上位者から下位者へのマネジメント・コントロールと比較すると手段が限定され、かつ強制力も弱い。顧客に対してはサイバネティックなコントロールは適用できないので、その手段としては、文化によるコントロールに限定される。顧客によって認識される文脈価値を高めるためには、顧客がそのサービスを熟知し、その期待値を適正にコントロールすることが重要である。この期待値の管理に失敗してしまうと、前述した価値共創の失敗が起こりうる。

図4では、社内のマネジメント・コントロールと社外の顧客への働きかけという2つのコントロール・システムが存在している。企業は①上位者から下位者へのMCSの一貫性と②下位者へのマネジメント・コントロールと顧客の行動のコントロールとの一貫性という2つの一貫性を意識して、MCSを設計する必要がある。この点に、価値共創のMCSの特徴を見出すことができる。顧客の行動のコントロールは、文脈価値を向上させる試みとなる。文脈価値は顧客自身が心理的に認識するが、組織文化によるコントロールを顧客に対しても働きかけることが有用である可能性が高い。

3.4 価値共創プロセスにおける事後創発性への配慮

価値共創プロセスにおいては、事前に想定した価値共創のアウトプットを実現することも重要であるが、企業も顧客側も事前には想定しなかった価値を創造することを発見することが多い。藤川・阿久津・小野(2012)によれば、企業と顧客が関わりあう最初の段階では事前計画的には想定しえなかった企業側の価値提案や顧客側の動機が、双方の関わりを通じて事後創発的に生み出されるという。事後創発的な価値提案が創出されることを前提とすると、事前合理的な首尾一貫したMCSの設計及び運用のみでは不十分である可能性が高い。なぜなら、短期的

図4 価値共創環境におけるMCS



出所：筆者作成

な成果を求めるマネジメント・コントロール，顧客のコントロールでは，事後創発性を阻害する可能性が高いからである。

正解が分からない環境においては，事後的な最適解を模索することもマネジメント・コントロールに期待されている役割である（伊藤，2019）。したがって，価値共創プロセスにおいても，マネジメント・コントロールのための手段を探索的に利用することが有用である可能性が高い。

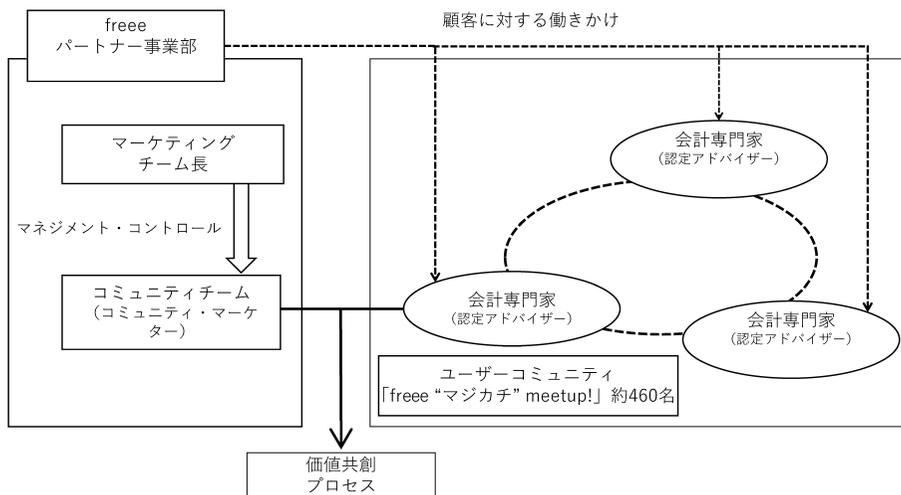
4. 事例：free株式会社のパートナー事業部における顧客との価値共創

4.1 freeにおける価値共創の概要

本節では，free株式会社（以下，freeと記述する）のパートナー事業部における顧客との価値共創およびMCSについて考察する。freeは2012年7月に設立された企業であり，従業員数は506名である（2019年6月末現在）。同社は，クラウド形式の会計ソフトウェアの販売を行っている。SaaS（Software as a Service）事業の性格上，契約後も顧客に対する継続的なサービス提供が可能であり，企業と顧客との相互作用がサービスの質を決定し，サービスの継続率にも影響を及ぼす。本論文で取り上げるパートナー事業部は，公認会計士や税理士などの専門家が開業している事務所に対して会計ソフトウェアを提供する部署である。パートナー事業部は営業チーム，カスタマーサクセス，マーケティングチームから成るが，本論文ではマーケティングチームのなかのコミュニティチームを取り上げる。コミュニティチームは，既存の顧客に対する対話と働きかけを通じて，顧客との価値共創を行う。

freeのパートナー事業部における価値共創の流れをまとめると，図5の通りとなる。パー

図5 パートナー事業部における価値共創



出所：筆者作成

トナー事業部の主たる顧客は会計事務所である。free は同社のサービスを利用する会計専門家のコミュニティ（同社の価値基準から命名された「free “マジカチ” meetup!」という名称）を構築している。マジカチは、国内7か所に約460名（2020年1月現在）の会計専門家のメンバーを有している。同社のマーケティングチームにはコミュニティーマーケッターという専門のスタッフがあり、コミュニティのメンバーに対して、毎日、オンラインおよびオフラインで様々な働きかけを行っている。

コミュニティーマーケッターの役割は以下のとおりである。第1の役割は、顧客との対話（オンラインとオフライン）とオフラインの定期的なイベントを通じて顧客の熱量を高め、同社の商品及び提供されるサービスの価値向上に貢献してもらうことである。その結果として、顧客（コミュニティのメンバー）が同社の商品を潜在的な顧客に伝播することを期待している。第2の役割は、顧客（認定アドバイザー）の要望を収集し、商品の改善、新商品の開発に反映させることである。

また、顧客（認定アドバイザー）に期待されている役割は、free のサービスを向上させるために、コミュニティにおいて行動することである。質の高いコミュニティは、顧客から見れば商品の価値の重要な構成要素である。コミュニティーマーケッターと顧客との相互作用を通じてコミュニティの質が向上すれば、提供されるサービスの質も向上する。したがって、価値共創の質を高めるために、社内におけるマネジメント・コントロール、社外の顧客に対する働きかけが実施されることになる。

4.2 顧客との価値共創を促す社内のマネジメント・コントロール

本節では、free のパートナー事業部におけるマネジメント・コントロールについて考察する。同事業におけるマネジメント・コントロールは、組織文化によるコントロールと成果のコントロールとに特徴がある。

4.2.1 組織文化によるコントロールの重視

同事業におけるコントロールのタイプとしては、組織文化によるコントロールの側面が強い。同社のミッションは、「スモールビジネスを、世界の主役に。」である。従来から、同社は社内における価値基準の浸透を重視している。なぜならば、予想できない顧客の行動に従業員が迅速に対処するためには、価値基準の理解が必要だからである。従業員が freee らしい行動や価値判断を行うために、「社会の進化を担う責任感」と「ムーブメント型チーム」という freee のマジ価値 2 原則、そして以下の 5 つの価値指針を設けている。

freee のマジ価値 2 原則

- ・ 社会の進化を担う責任感：freee は社会の進化を担う集団である。社会を進化させるべく、世の中を前にすすめる集団であって、社会の前提を変えるようなことであってもあきらめずに挑戦する。また、世の中を変えうるよい事例は率先してつくる。
- ・ ムーブメント型チーム：freee は「スモールビジネスを世界の主役に」することをめざすムーブメント（社会運動）だ。ムーブメントは、目指すべき世の中の方向性に共感する仲間たちが自律的にアクションを起こす。世の中を変えるためにムーブメントは常に強い原動力となってきた。

5 つの価値指針

- ・ 理想ドリブン：理想から考える。現在のリソースやスキルにとらわれず挑戦しつづける。
- ・ アウトプット→思考：まず、アウトプットする。そして考え、改善する。
- ・ Hack Everything ★：取り組んでいることや持っているリソースの性質を深く理解する。その上で枠を超えて発想する。
- ・ ジブンゴーストバスター：自分が今向き合いたいジブンゴーストを言語化し、それに対するフィードバックを貪欲に求め、立ち向かっていく。
- ・ あえて、共有する：人とチームを知る。知られるように共有する。オープンにフィードバックしあうことで一緒に成長する。

同社の人員配置も、顧客とのコミュニケーションを意識している。現在のコミュニティーマーケットターには、同社のカルチャーを体現する「カルチャー航海士」に任命されたスタッフを配置している。同社の価値基準を体現できるスタッフが顧客との相互作用を担当することによって、組織文化に沿った価値共創が実行される可能性が高まる。また、同社では、短期的な投資効果には直結しなくても、「マジカチ」の視点で中長期的なインパクトの大きさを重視した投資判断が行われることがある。このような投資決定の存在も、短期的な成果だけでなく長期的な成果を見据えて行動する組織文化の形成に貢献している。また、後述するように、組織文化による行動への働きかけは、社内だけでなく社外の顧客に対しても機能している。

4.2.2 成果数値の管理

社内のマネジメント・コントロールを実施するための尺度として、四半期ごとに設定される KPI は、イベント 1 回ごとの参加者数、参加者に占める新規顧客の比率などである。コミュニティーチームのスタッフは、これらの数値を上司と頻繁に共有する。KPI の数値の結果は単に上司に対して報告されるだけでなく、なぜその結果となったのか、今後の数値はどのように推移しそうかなど将来予測のためのコミュニケーションの道具として利用されている。これらの数

値は個人の評価とは結び付けていない。

4.3 事業部から社外の顧客に対する働きかけ

パートナー事業部は、顧客と共同でコミュニティを運営し、価値共創を行っている。したがって、顧客に対する働きかけが重要である。顧客に対する働きかけは、金銭的なインセンティブに基づくものではない。顧客が同社の価値基準や組織文化に共感し、行動してくれることを期待して行われる。実際に、多くの顧客は同社の製品だけでなくミッション及び価値基準に対して強く共感してくれることが多い。顧客はコミュニティの運営を通じて、自己表現の機会といった心理的な報酬を得る。

freeeは外因的なインセンティブに基づく報酬を顧客に対しては行っていないので、コミュニティの運営に関して、顧客（認定アドバイザー）に対する金銭的な支払いは行っていない。顧客にとってのインセンティブとしては、新製品・新機能に対するモニター制度がある。この制度はエンジニアと共同で新機能をレビューしてもらう制度である。モニターになることによって、顧客は近い将来に搭載される新機能を事前に知ることができる。また、新機能のレビューを通じた製品面の価値共創も行われている。また、このモニター制度には、顧客もまたミッションを共有する「仲間」であるという意識を持ってもらえるという利点がある。

顧客への働きかけは、自発的な行動を促すことを重視している。顧客に対して行動を強制するよりも、顧客による「自発的な行動」をいかに促すかが重要であると考えている。社員がコミュニティに対して関与しすぎると、顧客はマジカチが自分たちのコミュニティであるという当事者意識を持ってなくなってしまう。アドバイしたいときも、あえて我慢することも多い。この点において、サービス提供との違いがみられる。また、同社では行動にあたって事後合理性も意識している。コミュニティにおいて人間を相手にしているため、ある出来事に対して何をすべきであったかは事後的にしか分からない。

5. おわりに

本稿はサービス提供プロセスにおいて実施される顧客との価値共創を対象とし、そのMCSの設計及び運用について考察した。顧客との価値共創はサービス組織においても実施可能であるが、顧客領域及び接続領域のみならず接続領域において人材開発、組織デザインも含めた設計を行うこと、顧客が自らの資源を投入するような条件を整備することが重要であることが明らかになった。とりわけ、顧客の文脈価値を向上させるための条件を整備することが重要である。

価値共創プロセスを支援するMCSについては、より拡張されたアプローチでマネジメント・コントロールを認識することが望ましい。なぜならば、価値共創の対象は顧客と直接的にコンタクトを行うスタッフであり、ミドル・マネジメントではないからである。また、事後合理性が重視されていること、顧客との共創にあたっては文化によるコントロールが重要であると考えられることから、マネジメント・コントロールの手段を幅広く捉えることが有用と考えられるからである。

本稿では、インタビュー調査を通じて、価値共創の実施においてどのような点が重視されているかを考察した。まず、成果尺度は診断的なコントロールではなく、主として現状の把握や課題の探索のために用いられていた。このことは、成果尺度の重要性が低いことを意味しない。同社の別の部署では予算の数値など定量的な尺度が厳密に用いられているからである。価値共創を有効に実施するために、あえて成果尺度を探索的に利用していることが明らかになった。正解のない環境であること、状況が常に変化すること、事後合理性に配慮すると、探索型のコントロールを行うことが有効であろう。

一方で、文化によるコントロールは、同社の価値共創において非常に重視されていた。また、文化によるコントロールが適切に機能するように、提供者領域において組織構造、人員配置が行われていることが明らかになった。

顧客に対する働きかけは、文化によるコントロールが中心であった。この点については、従業員に対する MCS との一貫性が確保されている。また、コミュニティにおける顧客の自発的な行動を促すために、あえて解決策を示さないなどの工夫も行われていた。

従業員に対するマネジメントコントロールと顧客に対するコントロールの一貫性も意識されていることが明らかになった。①上位者から下位者への MCS の一貫性と②社内（従業員）と社外（顧客）に対するコントロール一貫性の両方を考慮すべき点に、マネジメント・コントロールの新たな拡張の可能性を見出すことができる。

本稿には、課題も残されている。まず、より数多くの事例研究を行う必要がある。本稿の事例は SaaS という特殊な事業、そしてコミュニティーマーケッターという特殊な職種において発生する価値共創を取り上げたが、より多くの業種、職種で調査を行う必要がある。また、顧客の文脈価値向上に向けた働きかけについてのさらなる考察を行う必要がある。これらの点については、稿を改めて検討することとしたい。

謝辞

本稿は、専修大学で開催された日本管理会計学会 2019 年度年次全国大会統一論題の報告内容を、当日の議論を踏まえて加筆、修正したものである。座長の澤邊紀生先生（京都大学）をはじめ、他の報告者の先生方、および当日にご質問ご意見くださった先生方に深く御礼申し上げたい。また本稿は、文部科学省科学研究費補助金（基盤研究 (C)、課題番号 18K01941）による研究成果の一部である。

注

- 1 たとえば、ソフトウェアをサービス化した SaaS (Software as a Service)、交通手段をサービス化した MaaS (Mobility as a Service) などが典型的な例である。本稿においても、ビジネスモデルとして SaaS を運営している企業を事例に用いている。
- 2 Lusch et al. (2007) では、顧客によるプロセスの肩代わりの例として、顧客が購入した Ikea の家具を組み立てることをあげている。この Ikea の例においても、顧客は一定の役割を果たしている。しかし、実際には企業があらかじめ設計・提供したプロセスを顧客が分担し

ているにすぎないため、価値共創とは区別されるのである。

- 3 価値共創の概念モデルは、①企業プロセスと顧客プロセスとを並走するプロセスとして捉え、その間の相互作用を価値共創として捉える並走モデル (parallel model), ②企業プロセスと顧客プロセスとが共通点に向かって進み、その終点において起こる両者の相互作用を価値共創として捉える集束モデル (converging model), ③企業プロセスと顧客プロセスとを独立のプロセスとして捉え、両者が交叉するところで価値共創が行われると捉える交叉モデル (crossing model) の3種類に整理できるとされる (藤川・阿久津・小野, 2012)。本稿では、サービス提供プロセスにおける長期間の顧客との相互作用を想定することから、並走モデルを想定して論を進めている。

参考文献

- Anthony, R.N. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard Business School Press. (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. and V. Govindarajan. 2007. *Management Control Systems*. Irwin McGraw-Hill.
- 青木章通. 2017. 「サービス組織におけるマネジメント・コントロールの新展開」『管理会計学』25(2): 19-33.
- Fitzsimmons, J. A. and M. J. Fitzsimmons. 2007. *Service Management Operations, Strategy, and Information Technology*. Irwin McGraw-Hill.
- 藤川佳則. 2010. 「サービス・マネジメントのフロンティア：サービス・ドミナント・ロジックの台頭」『一橋ビジネスレビュー』58(1): 144-155.
- 藤川佳則・阿久津聡・小野諺司. 2012. 「文脈視点による価値共創経営：事後創発的ダイナミックプロセスモデルの構築に向けて」『組織科学』46(2): 38-52.
- 蒲生智哉. 2017. 「価値共創概念の検討：サービス・ロジックと近代組織論によるアプローチ」『名古屋学院大学 ディスカッションペーパー』123: 1-22.
- Gronroos, C. 2014. The Service Revolution and Its Marketing Implications: Service Logic vs Service Dominant Logic. *Marketing Service Quality* 24(3): 206-229.
- Gronroos, C. and P. Voima. 2013. Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41(2): 133-150.
- Gronroos, C. 2007. *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, 3rd edition. John Wiley & Sons.
- Heidenreich, S, K. Wittkowski, M. Handrich, and T. Falk. 2015. The dark side of customer co-creation: Exploring the consequences of failed co-created services. *Journal of the Academy of Marketing Science* 43: 279-296.
- Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser Jr, and L. A. Schlesinger. 1994. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review* 72(2): 164-174.
- 池田紀行・山崎晴生. 2014. 『次世代共創マーケティング』SBクリエイティブ.
- 井上崇通・村松潤一編. 2010. 『サービス・ドミナント・ロジックマーケティング研究への新たな視座』同文館出版.

- 伊藤克容. 2019. 『組織を創るマネジメント・コントロール』中央経済社.
- 小林啓孝・伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一. 2017. 『スタンダード管理会計（第2版）』中央経済社.
- 近藤隆雄. 2012. 『サービスイノベーションの理論と方法』生産性出版.
- Lusch, R. L., S. L. Vargo, and M. O'Brien. 2007. Competing through Service: Insight from Service-Dominant Logic. *Journal of Retailing* 83(1): 5–18.
- 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. and W. A. Van der Stede. 2012. *Management Control Systems; Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 3rd edition. Harlow: FT Prentice Hall.
- 村松潤一編. 2016. 『ケースブック 価値共創とマーケティング論』同文館出版.
- Normann, R. 1984. *The Service Management Strategy and Leadership in Service Businesses*, John Wiley and Sons.
- Parasuraman, A. 2006. Modeling opportunities in service recovery and customer-managed interactions. *Marketing Science* 25(6): 590–593.
- Prahalad, C. K. and V. Ramaswamy. 2004. *The Future of Competition*, Harvard Business School Press.
- 有賀裕子訳. 2004. 『価値共創の未来へ—顧客と企業の Co-creation』ランダムハウス講談社.
- Zeithaml, V., A. Parasuraman, and L. Berry. 1985. Problems and Strategies in Service marketing. *Journal of Marketing* 49(2): 33–46.

論 壇

「両利き経営」を実現する
マネジメント・コントロールの要件
—マネジメント・コントロール理論の拡張・体系化の視点—

伊藤克容

<論壇要旨>

本研究では、「両利きの経営」という鍵概念をもとに、高次学習と低次学習を両立させるために必要なマネジメント・コントロールの要件について検討した。具体的には、以下の3つの異なる問題領域が確認できた。1つめは、現行事業を効率的に実行するためのマネジメント・コントロールである。新規事業創出に必要な探索活動のための資源を確保しなければ、始まらない。2つめは、新規事業内部で用いられるマネジメント・コントロールの整備が必要である。多くのスタートアップが急成長を遂げ、リーンスタートアップをはじめとする運営ノウハウが蓄積され、体系化されている。3つめは、探索と活用との間の最適資源配分、全体の構造設計に関する問題領域である。特に、新規事業創出のための活動は社内でも実施できるし、成果を外部から購入することもできる。全体として、どのようなポートフォリオをつくり、維持していくかを適切にコントロールする仕組みが必要である。

<キーワード>

マネジメント・コントロール, 両利きの経営, 高次学習, 低次学習, リンスタートアップ, コーポレートベンチャーキャピタル

Management Control Concepts to Realize Organizational
Ambidexterity: Initiatives for Future Expansion of
Management Control Theory

Katsuhiko Ito

Abstract

Management control plays different roles at the same time in order to achieve organizational ambidexterity. Management must be responsible for fostering startups and operating existing businesses, and maintain an optimal balance between exploitation and exploration. Influencing activities on organizational members are extremely complex. Management control functions both as a mechanism for generating variations and as a mechanism for selection. Three different areas of management control were identified. The first is management control to run existing businesses efficiently. Resources for exploration activities necessary for new business creation must be secured. Second, it is necessary to develop management controls used within new businesses. Methodologies such as lean startup have been accumulated and systematized. Third is the optimal resource allocation between exploration and exploitation. Activities for creating new businesses can be carried out in-house or purchased from external markets. There needs to be an appropriate management mechanism for the resource allocation portfolio.

Keywords

management control, organizational ambidexterity, double-loop learning, single-loop learning, lean startup, corporate venture capital

2020 年 1 月 13 日 受理
成蹊大学経済学部 教授

Accepted: January 13, 2020
Professor, Faculty of Economics, Seikei University

1. 問題設定

1.1 解釈図式への着目

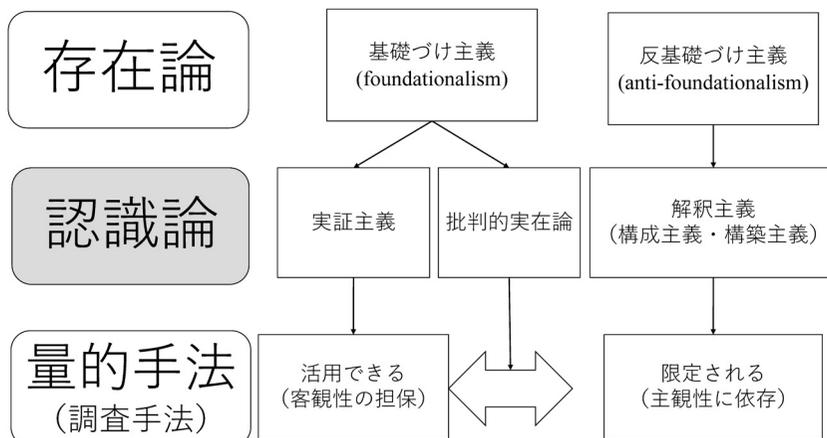
今回、「マネジメント・コントロールの展開と今日的課題」という統一テーマを頂戴し、学会全体で検討・共有すべき課題は何かを考えた。個別具体的なトピックについての実証研究が活発に行われているいまだからこそ、マネジメント・コントロールに関する認識論の整理が重要な課題ではないかと考えた。多様な研究アプローチ相互の連携、過去の研究蓄積と現在の取り組みとの橋渡しが必要であろう。マネジメント・コントロール研究をめぐる現状の理解と今後の動向の整理に少しでも役に立てば、本研究での試みは成功したことになる。

Marsh and Furlong (2010)、野村 (2017) によれば、社会科学の理論構築、リサーチデザインは以下のように図式化される (図表 1 参照)。

ペティナイフから牛刀まで、包丁の形状は用途にあわせて様々である。万能なツールがないのと同じように、どのような研究方法論を採用しても一長一短がある。「群盲象を評す」の寓話の通り、複雑な社会現象を深く理解するには、一方向からでは心もとない。多様な研究アプローチが補完関係を発揮するには、それぞれの特質を理解しておく必要がある。実証主義だけでなく、批判的实在論、解釈主義の立場においても、どのようなものを見方を採用するかの認識論が重要であることは変わらない。

Seeing is believing. ということわざがあり、日本語では「百聞は一見にしかず」と訳される。これを言い換えたものに、Believing is seeing. があり、こちらも真理の一端を言い当てているとして、よくつかわれるようである。「見ようとしているものが見える」、「見ようとしているもの以外は視野に入っていない」の意味であり、いかに解釈図式が重要かを示している。後述する通り、両利きの経営 (つまり高次学習の経常的な運営) は、マネジメント・コントロール研究における解釈図式の複線化を迫っている。

図表 1 社会科学のリサーチデザインにおける認識論の重要性

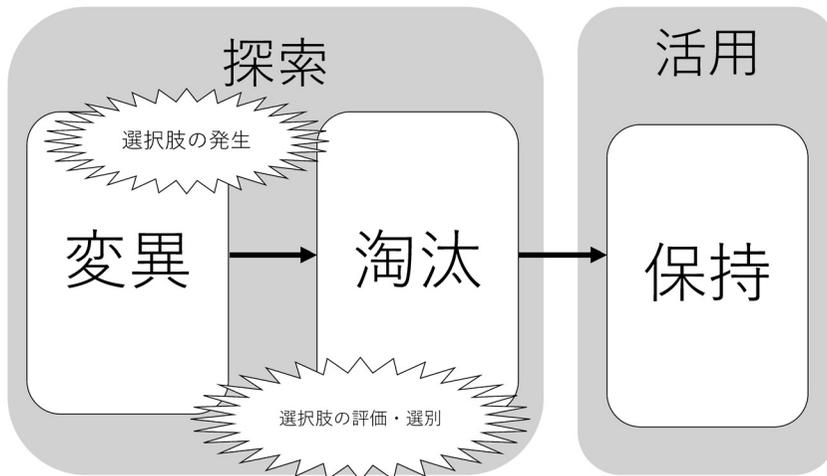


出所：Marsh and Furlong (2010), p. 186 および野村 (2017) p. 15 より作成。

認識論は、解釈図式、認知マップ、世界観、ドミナントロジックと言い換えることもできるが、管理会計研究において、典型的には「体系」についての議論として検討されていた¹。理論体系全体をどのように理解するかは、現在ではほとんど顧みられることはないが、個別の事例データ収集、理論の検証の大前提として、避けては通れない重要な問題だと考えている。

別の目的を持った行為を同一の基準で観察し、評価するのは、効率的ではなく、理屈にあわない。組織学習の深さという観点から、マネジメント・コントロールには、低次学習の領域に属する伝統的な問題分野と、近年、ますます重要性をましている高次学習の領域に属する問題分野の、2つに大別される。当然のことながら、低次学習のマネジメント・コントロールと高次学習のマネジメント・コントロールとでは、設計思想も勝ちパターンも大きく異なっている。両者を区別しないまま、いくら緻密な実証を実施しても有益な知見は得られるはずがない。高次学習には、選択肢を増加させ、選択肢を拡散させる変異（発散）プロセスと効果的な選択肢を絞り込む淘汰（収束）プロセスの2段階がある。行動ベクトルの向きが大きく異なるので、問題にしているのが、どの領域での議論かに最大限、注意する必要がある²。

図表2 高次学習のプロセス



出所：著者により作成。

マネジメント・コントロールの中核をなす、管理会計は既存の事業計画の円滑な実施、標準への一致（多様性の削減）を目的として成立した（廣本，1993）。物体の運動に慣性が働くのと同様に、個人や組織の思考様式にも変化を妨げる方向でプレッシャーがかかることはよく知られている。つまり、低次学習のためのマネジメント・コントロールが、マネジメント・コントロールの全体像だと考えやすい。これは当然のことで、現在の業務をまわすには、まずは低次学習を水準以上のレベルで達成しなければならない。将来を見据えた、高次学習は低次学習が無事におこなわれていなければ意味がない。

以前は、低次学習こそがマネジメント・コントロールの目的であると考えられていた。現在でも、低次学習が関心の大半を占める経営管理者や組織も多いと考えられる。組織の存続のためには、既存の事業計画が着実に実施され、いわゆる「あたりまえのことがあたりまえに達成

できる状況」は絶対に必要である。低次学習のマネジメント・コントロールは、現在でも、その重要性をまったく失っていない。ただし、現在の経済情勢は、低次学習を効果的に実施するだけでは企業の発展や存続を保証できないほど、厳しさを増している。意図的に実験を繰り返し、試行錯誤から適切な組織ルーティンや事業計画を練り上げる、高次学習が必要とされている。低次学習と高次学習の両立を求めるのが、「両利きの経営」(organizational ambidexterity)であり、その重要性が指摘されている。ここで確認すべきことは、低次学習と高次学習の両方とも組織存続のために必要とされること、両者は目的の異なる活動なので区別して取り扱うことである。

従来型の低次学習のためのマネジメント・コントロールに加えて、高次学習のためのマネジメント・コントロールを新たな問題領域として整備し、全体の体系を更新する必要がある。両者は有限の経営資源をめぐって競合関係にあるが、持ちつ持たれつの補完関係にあると考えることもできる。高次学習のマネジメント・コントロールを可能にするための資源を確保する前提として、低次学習のマネジメント・コントロールが必要である場合も多い。その日暮らしで、お金と時間がなければ、冒険旅行には行けないのである。両者の関係をどう整理するかも重要な課題である。

1.2 機会の到来と国内での現状

平成元号が用いられた時代区分の前後を指して、「失われた30年」という表現がなされることがある。広がった背景には、経済パフォーマンスの停滞が約30年の長期間続いたという共通理解がある。人口動態など様々な要因が絡み合った結果であり、明確な原因究明はむずかしいが、企業経営の巧拙にまったく無関係であったとはいえないであろう。企業経営の面から考えれば、低迷の原因として、中国をはじめとする新興国の工業化と国際的な水平分業体制へ乗遅れたこと、ITの進展への対応が遅れ国際的なプラットフォーマーを出現させられなかったことの2つをあげる論者もいる(野口, 2019)。これらは、いずれも、ビジネスエコシステム、DX (Digital Transformation) といった環境変化に企業側の組織学習が追いつかなかつたためにひきおこされた病症(高次学習の機能不全)だと解釈することもできる。リスクを嫌う、失敗を怖れる、前例を踏襲する、目標必達を当然だと考える等の従来は有利に働いた思考様式が、逆にメンタルブロックとして、不利に作用している面は否めない。

優れた業績をあげつづける優秀な組織構成員の行動特性をコンピテンシー (competency) という。優秀な組織構成員は、失敗を回避し、余計なことはせずに、常に、正解を追求し続ける。このような誠実で献身的な努力によって、企業内の多様性が失われ、環境変化に直面した際に存続が危うくなる状況は、一般に、コンピテンシー・トラップ (competency trap) とよばれる。皮肉なことに、一心不乱にまじめに頑張り続けるほど危険なことはないのである。好業績が維持され、評価され、賞賛されるがゆえに知らず知らずのうちに罠にはまっている危険性は高い。

国外に目を向ければ、世界的なスタートアップブームが活況を呈している。時価総額のグローバルでの上位をGAFAと総称される、米国発祥のプラットフォーマーが占めるようになったことを追い風に、スタートアップ企業への投資金額が増大している。当初は米国のシリコンバレーなどの特定地域が中心であったが、スタートアップ設立数およびスタートアップへの投資金額の増加傾向は、先進国から新興国に続々と波及している。経団連(2018)では、新規事業創出(スタートアップ)のためのエコシステムが未整備であったことを問題視している。概し

て、マインドセットの切換に失敗し、事業の新陳代謝、世代交代を促せなかったことが課題であると認識されている。国内経済活性化のためにもスタートアップ起業促進が重要な課題であり、それを可能にする高次学習のためのマネジメント・コントロールの整備および適切な運用が求められている。

2. 「両利きの経営」とは

2.1 成立当初のマネジメント・コントロール理論

マネジメント・コントロール理論が本格的に議論されるようになったきっかけとして、Anthony (1965) があげられる (伊藤, 2019)。1965 年当初のマネジメント・コントロール理論を構成する具体的な経営手法は、予算管理が中心であった。当時は、「マネジメント・コントロール≒管理会計」の状況であった。既定の事業戦略の実行を期待されていた当時のマネジメント・コントロールと、現在のマネジメント・コントロールとでは、期待される役割が大きく異なっている³。

1965 年当時のマネジメント・コントロールは、低次学習のためのマネジメント・コントロールであった。中核を占めていた管理会計自体が、19 世紀後半以降、経営規模の拡大と内部生産過程の複雑化に対応するために開発され、1920 年代に、「標準の設定」および「標準と実績の比較」という思考にもとづいて成立した (廣本, 1993)。標準と実績を一致させ、既存事業を効率的に経営することに関心があったため、伝統的には、新規事業創出 (スタートアップ創成) は中心的な問題領域とは考えられてこなかった。

マネジメント・コントロール (management control) の役割は、「組織構成員にのぞましい行動を促すこと」である。多くの企業で、事業のライフサイクルが短縮化し、重大な課題となっている (経済産業省, 2016) ことから、時間的視野を広げて、既存事業の実行に加えて、新規事業の創出を同時に遂行することが必要である。従来のマネジメント・コントロール理論の更新、再整理が必要な状況であろう⁴。

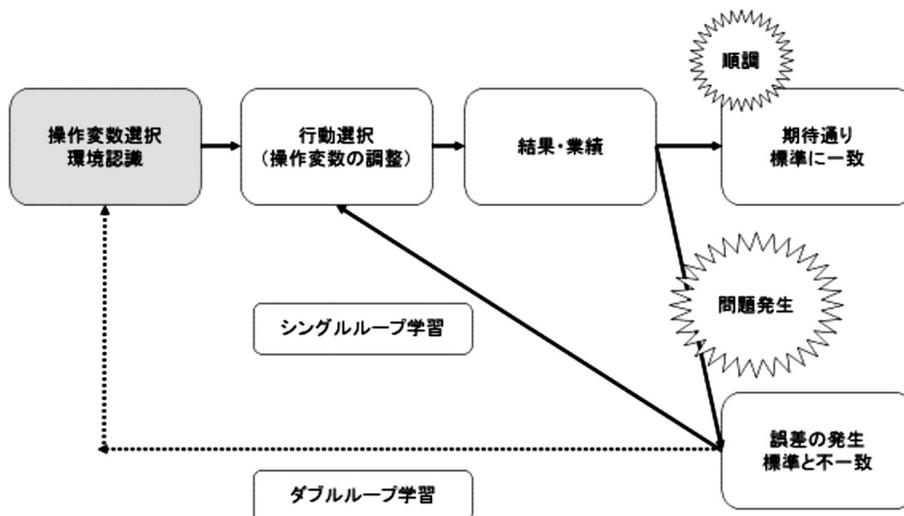
2.2 2 種類の組織学習

さぼっていて問題が生じるのなら話は早い。もっと一生懸命努力すればよだけのことだからである。問題なのは、よかれと思って頑張れば頑張るほどどうにもならず、深みにはまっていく状況に置かれていることである。

組織学習は、低次学習 (シングルループ学習) と高次学習 (ダブルループ学習) の 2 種類に大別される⁵。図表 3 を参照されたい。低次学習では、期待された結果・業績に到達しなかった場合、操作変数を調整し、行動選択を変更する。これに対して、高次学習では、期待された結果・業績が得られなかった場合に、具体的な行動レベルではなく、行動の前提 (操作変数選択、環境認識など図表 3 の網掛け部分) を見直すような学習を実施する。循環のループがシングルの場合には低次学習であり、ループが二重 (ダブル) になる場合が高次学習である。

あたえられた問題を適切に処理するのが低次学習であるとすれば、問題自体を再定義するのが高次学習である。

図表3 高次学習（ダブルループ学習）と低次学習（シングルループ学習）



出所：Argyris (1999, p. 68) より作成。

達成すべき目標を、作業するのに快適な室温、たとえば20度の維持だとして、操作変数は、エアコンのスイッチのオンオフである。作業部屋の室温が高くなり過ぎると、サーモスタットが起動して、スイッチが切られ、室温が下げられる。サーモスタットがついてなければ、感覚と手でスイッチのオンオフが実行され、結果的に当初想定された状態が維持される。これが、低次学習（シングルループ学習）である。これに対し、室温が高くなりすぎた場合、最初に準備していた操作変数以外に働きかけて、問題状況に対処するのが、高次学習（ダブルループ学習）である。前提を一新するような選択、例えばより快適な部屋に引っ越す、断熱材を設置する、服を脱ぐ、氷水をかぶる、より優秀な空調設備を購入するなど抜本的なレベルでの対応が高次学習の特徴である。

低次学習は、組織に改善と安定性をもたらす組織学習活動である。進化適応環境の変化が出現しなければ、低次学習だけで間に合うし、そのほうが効率がよい。高次学習は、組織行動の前提を再検討することが求められたため、影響が大きい。何が正解かは事前には分からず、成果はすぐにはでないが、生存環境が不安定なときには、組織の存続のためには不可欠である。

低次学習と高次学習の概念は、論者によってさまざまに表現されている。コンテキスト、強調点などが異なるのは当然であるが、ここでは、図表4のように2つに整理する。

2.3 「両利きの経営」の意義

マネジメント・コントロールの理論は、Anthony (1965) を起点にその内容が変遷している。従来までの役割は、既定の事業戦略の円滑な「実行」であった。目標に実績を一致させるための取り組みである。組織学習のレベルという点では、シナリオがあたえられ、その通りに芝居を上演するような、低次学習の領域であった。既存事業の枠内でも、事業戦略の見直し、組織ルーティンの更新などの高次学習が求められるようになった。それに加えて、昨今のスタート

図表4 2種類の組織学習の対応関係

	低次学習	高次学習
Argyris & Schön(1978)	シングルループ学習 (single-loop learning)	ダブルループ学習 (double-loop learning)
Meyer(1982)	逸脱減少プロセス (deviation-reducing)	逸脱増幅プロセス (deviation-amplifying)
Adler & Clark(1991)	一次学習 (first-order)	二次学習 (second-order)
March(1991)	活用 (exploitation)	探索 (exploration)
Tushman & Romanelli(1985) および Lant & Mezias(1992)	収束 (convergence)	再方向づけ (reorientation)
Weick & Quinn(1999)	持続的学習 (continuous)	一時的学習 (episodic)
Lapr�, Mukherjee, & Van Wassenhove(2000)	操作的学習 (operational)	概念的学習 (conceptual)

出所：安藤 (2019), p. 106 および Fiol and Lyles (1985), p. 809 をもとに作成。

アップブームでは、新規事業機会の「探索」が期待されている。マネジメント・コントロールに期待される役割は複雑化している。探索と活用では、組織構成員に促さなければならない行動が大きく異なる。マネジメント・コントロールのよし悪しを判断する基準もまったく違ったものになる。

低次学習だけではなく、低次学習を一定以上のレベルに維持し、高次学習と併存させるのが「両利きの経営」(organizational ambidexterity)である。

それぞれのひとに、「利き手」がある。人間は、左右の手のうち、片方で、器用さや運動能力が優れており、より多くつかう。概ね、右利きの割合は90%前後、左利きの割合は10%前後と言われているが、例外的に両方の手を器用につかいこなせる人がいる。「両利きの経営」と表現するのは、低次学習と高次学習を同時に適切に運用できる組織が稀有であることを意味している。右利きが多いのと同様に、目先の問題解決で成果のでやすい、低次学習に偏る傾向がある。両利きの経営とは、未知の領域で試行錯誤し、自分の知識範囲を広げる「探索」(exploration)と既存の知識を実際に使い、精度をさらに高めていく「活用」(「深化」とも表現される) (exploitation)の両方を同時に追求し、成果をあげることである(入山, 2012; O'Reilly and Tushman, 2013, 2016)。

「イノベーションのジレンマ」⁶、「両利きの経営」など、現代の大企業が直面する経営課題を解決するためには、既定の事業戦略の「実行」に加えて新しい事業機会の「探索」の機能が重要となる。業界で支配的な地位を占める企業にとって、共食いによって既存の事業(持続的イノベーションで業績維持が可能)を破壊する危険を冒してまで、発展途上の事業や技術(破壊的イノベーション)への移行を決断するのは大きな困難をとまなう。

伝統的なマネジメント・コントロール理論は、低次学習が中心であった。現在では、「スター

トアップ」の実践事例、実務の蓄積が見られる。数多くの知見が共有され、体系化も進んでいる。比較および関係性の検討を通じて、高次学習のためのマネジメント・コントロール理論の拡充が期待される状況である。本研究では、「スタートアップ」で求められる経営行動を材料として、マネジメント・コントロール理論の拡充、拡張について検討する。

2.4 「両利き経営」における活用（低次学習）と探索（高次学習）との関係性

両利きの経営とは、活用（実行）と探索を同時に適切に処理できる組織をいう。2つの組織学習モードには、どのような関係が成り立つのか。

端緒となった March (1991) の研究では、組織学習を学習の深さの視点から、深化（活用）系統と探索系統に大別した。既存の知識から離れて、あらたな知見を得る活動が組織学習としての探索である。既存の知識をもちいた漸進的な組織学習活動が活用（深化、実行）である。既存のレシピをもとに調理スキルの精度を少しずつ上げていくのか低次学習である活用であり、新レシピを開発するのが、高次学習にあたる探索である。

March (1991) では、組織の持続的な発展のためには、活用にも探索にも極端に偏るべきではなく、両者が同時に機能する必要があると指摘されている。活用だけだと、短期的な業績は極大化されるが、多様性が乏しくなり、環境変化への耐性が失われる。探索だけでは、企業の存続に必要な目先の資源回収がおぼつかない。両立が求められるが簡単ではない。

探索と活用の間には、以下の3つの関係が成り立っている。

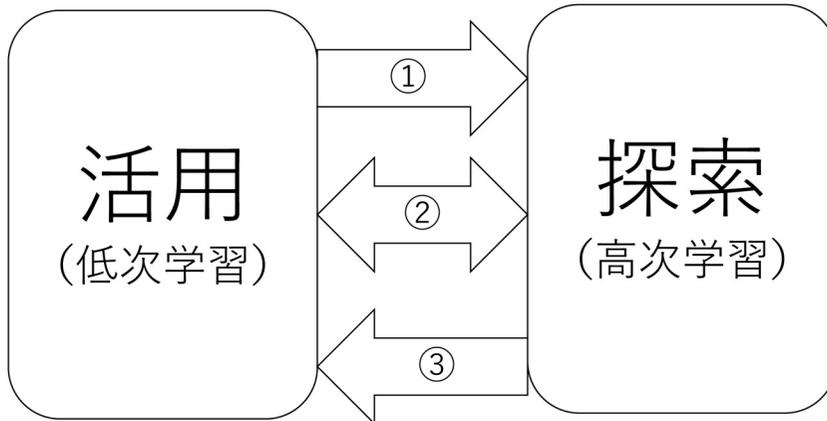
1つめは、資源提供関係である。探索には資源投入が必要であるが、すぐには成果に結びつかない。探索のための資源を獲得できるのは、活用が機能しているからである。

2つめは、競合関係である。資金だけではなく、経営管理者の注意力、集中力、思考能力にも限界がある。組織の中の様々な資源は有限であるから、片方に資源を投入したら、どうしても残りのもう一方は手薄にならざるを得ない。探索と活用の間には、資源配分をめぐるトレードオフの関係があると考えられている (March, 1991; Levinthal and March, 1993; Rivkin and Siggelkow, 2003)。両者のバランスをとることが重要であるが、スイッチヒッターがめずらしいのと同様に、すぐに成果のでやすい活用に関心が偏りがちな傾向が指摘されている (Levitt and March, 1988; Cohen and Levinthal, 1990; Levinthal and March, 1993; Lavie and Rosenkopf, 2006)。

3つめは、遷移関係である。活用で得られた資源が探索プロセスに投入され、何らかの成果物（情報、発見、アイデアなど）が創出される。それをもとに改善や試行錯誤を重ねて、入手した素材のうちのあるものは、活用できる段階にまで磨かれ続け、残ることになる。それが次世代の探索プロセスを支える稼ぎ手として機能する。両利きの経営では、時間の経過とともに役割が遷移し、循環する。探索と活用は二者択一の単純なトレードオフではなく、両立させ、循環させる必要性が指摘されるようになった。効率性を維持しつつ、革新性も追求するのは困難であるが、それが求められるのが両利きの経営である (Dougherty, 1996; Sheremata, 2000; Andriopoulos and Lewis, 2009)。

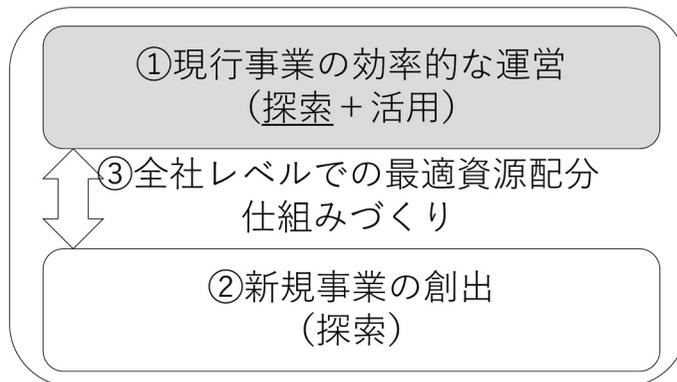
マネジメント・コントロールの課題としては、従来からの役割であった、①現行事業の効率的な運営に加えて、②新規事業の創出、③低次学習（現行事業内でも探索は行われているという意味で広義の活用）と高次学習（探索）との資源配分の最適化という、3つの問題領域に区分することができる（図表6参照）。新しく追加されたのは、②と③の問題領域である。②については、近年、数多く蓄積されているスタートアップ起業の成功事例やスタートアップ企業

図表5 探索と活用の関係性



出所：著者作成。探索と活用の関係性には、①資源提供、②トレードオフ（資源配分）、③時間経過にともなう遷移の3つがある⁷⁾。

図表6 マネジメント・コントロール理論の拡張



出所：著者により作成。網掛け部分は、既存のマネジメント・コントロール理論の中心的な領域を示している。

運営に関する知見から、多くを学ぶことができる。

3. 新規事業創出のためのマネジメント・コントロール

3.1 スタートアップとは

スタートアップ (startup) とは、米国発祥の俗語であり、一般的に使用されているが、学術的に明確な定義は定まっていない。概ね、「新事業あるいは新業態で急成長し、市場開拓フェー

ズにある企業や事業」と理解されている。ここでは、Paul Graham (Y コンピュータ⁸ 創業者) による「急成長することを企図した企業」(a company designed to grow fast) という表現を前提に議論を進めていくことにしよう。

スタートアップ企業の特徴は、①従来の企業が手を付けていなかった革新的な製品・サービスやビジネスモデルに果敢に挑戦し、②それを通じて急成長を目指す企業と考える。未知の航路を探しながら、猛スピードで走り抜けようとする訳だから、きわめて難易度の高い探索活動が要求される。

3.2 伝統的マネジメント・コントロールとスタートアップとの関係

成立当初の従来型のマネジメント・コントロールの理論では、あるべき姿、正解が事前に想定されていた。現実(実績)を目標に一致させるのが、期待された役割であった。実行(≒活用)に主眼が置かれていたと言い換えることもできる。

これに対して、スタートアップにおけるマネジメント・コントロールでは、事前に正解が定まっていない状況で市場と対話し、シナリオを創りだしていくことが求められる。企業活動の主眼は、探索活動にあることがポイントである。

実行と探索の2分法でいえば、伝統的マネジメント・コントロール理論が実行(低次学習)に偏っていたのに対し、スタートアップにおけるマネジメント・コントロールでは、探索(高次学習)の役割が強調される。従来の常識が通用しない状況は、進化の機会でもある。

3.3 リーンスタートアップ

● リーンスタートアップの思考様式

スタートアップ起業をめぐって、膨大な無名の失敗事例のなかから、数多くの成功パターンが報告されている。そうした米国シリコンバレーでのスタートアップ企業の勝ちパターンを体系化した手法として、リーンスタートアップ(lean startup)が提唱され、多くの支持を集めている。リーンスタートアップは、スタートアップ起業における、きわめて低い成功確率を劇的にひきあげるための具体的な方法論と思考様式のパッケージである。従来にはない製品、革新的なビジネスモデルを武器に新規参入する企業群では、いかに効率よく探索(高次学習)を実施できるかが成功の鍵となる。

正解の分かっていない状況でなるべく早く適切な解答を導くために、基本的には、試行錯誤の回数をふやすことによって、顧客の求める期待への命中精度を高めようとするのがリーンスタートアップの基本的な思想である。

試行錯誤の回数を増やすこと(PDCA サイクルを高速で回転させること)に加えて、もうひとつの特徴としては、当初から正解は分からないのであるから進化論の考えかた(変異・淘汰・保持)に依拠して、顧客や市場の声に真摯に耳を傾けること、最初から大きなギャンプルをしないように小さな金額をかけること(言い換えると real option の考えかたを採用すること)があげられる。

通常の手低次学習のためのマネジメント・コントロールと比較して、修正(進化)の振れ幅と試行回数、頻度、スピードが桁違いとなる。仮説検証のプロセスに顧客を巻き込む点もユニークである。高次学習では、失敗が前提となっているため、目標と実績との差異の解釈は、低次学習のためのマネジメント・コントロールとは大きく異なる。操作変数を工夫して、実績

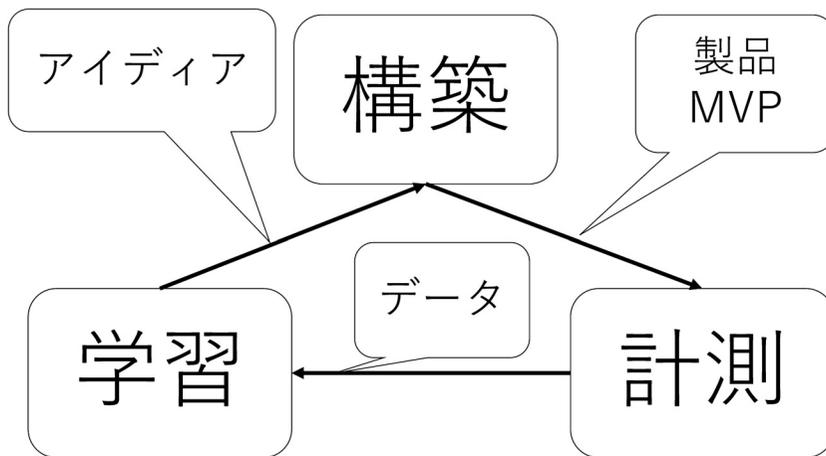
を目標に合わせようとするのが低次学習であるのに対して、スタートアップにおける高次学習では、目標自体の妥当性が絶えず、再検討される。失敗が前提となっていることから、大負けしない工夫（リアルオプションの実装）が不可欠である。

● リンスタートアップの進めかた

リンスタートアップで重視されるのは、MVP (Minimum Viable Product) とよばれる簡易的な試作品を、事業における仮説の検証をするためにいち早く市場に投入することである。MVPは、いわゆるベータ版に相当するものであり、「最初のバージョンが恥ずかしいものでなければ、それはリリースが遅すぎだ」と見なされる。

リンスタートアップでは、構築、計測、学習の3つのプロセスからなる。3つの主要なプロセスの中でも見直しが繰り返されることに加え、3段階全体を短期間で何度も繰り返すことによって、探索の成功確率を高めることをねらっている。

図表7 リンスタートアップのプロセス



出所：Ries (2011), p. 75 より作成。

顧客の反応を丁寧に観察し、その観察結果によって、事業が存続可能か否か、試作品にどのような機能やサービスを追加すべきかが、検討される。低次学習ではなく、高次学習のためのプロセスであるから、実績を計画に無理やり一致させるのではなく、実績を起点に計画を検討し、可能な範囲で速やかに更新するのが重要である。強調されているのは、アーリーアダプター (Early Adopters)⁹ と呼ばれる先進的な知識をもつ顧客との関係構築とそこからの丹念な情報収集である。アーリーアダプターの反応、意見をもとに、MVPに改良を加え、製品としての完成度を高めていく。アーリーアダプターの反応、意見から当初の仮説が妥当ではないと判断される場合も考えられる。この場合には仮説を見直して、方針転換が図られる（方針転換はピボットとよばれる）。

この構築→計測→学習の3つのプロセスからなるサイクルを繰り返すことで、起業や新規事業の成功確率が飛躍的に高まると言われている。探索を効果的に実施するために、もっとも手取り早いのは、市場と直接対話することだと考えられている。リンスタートアップは、多くの起業家に影響をあたえ、支持を集めてきた。現時点では、支配的な概念モデルになって

いる。

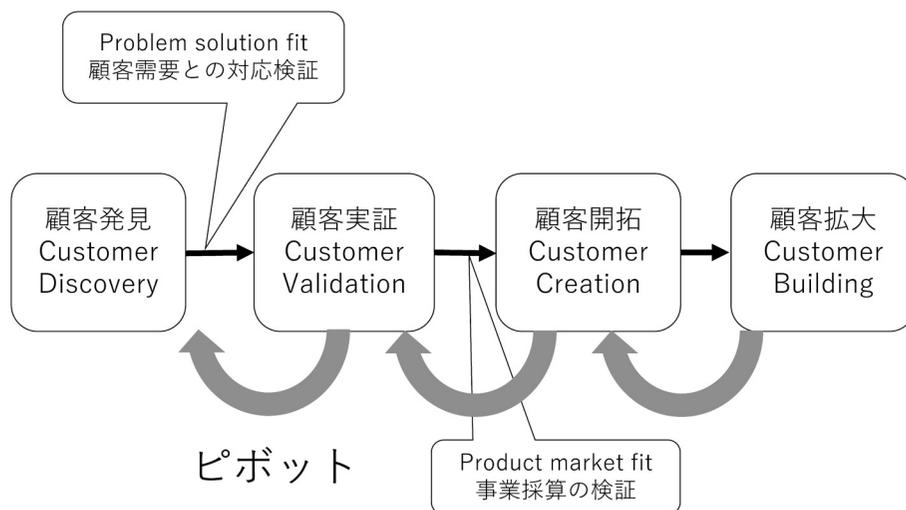
リスタートアップは、高次学習のためのマネジメント・コントロールのひとつのモデルケースであると考えることができる。高次学習のための試行錯誤である以上、事前に正解は用意されていない。ピボット（大幅な戦略変更）があたりまえに想定され、事前に準備までされている。

● 顧客開発モデル

リスタートアップに影響を及ぼした考えかたに Blank (2003) による、顧客開発モデルがある。顧客開発モデルは、顧客からのフィードバック情報をもとに製品や事業計画を更新する方法論である。顧客開発モデルでは、事業計画は4つに整理される。

顧客発見の段階では、自社製品やサービスが先進的な顧客に支持されるかどうかを検証される。顧客実証の段階では、自社の製品やサービスがマニア向けの嗜好品ではなく、市場性を有するかが検証される。次段階への移行の可否を判断する分岐点として、Problem Solution Fit (PSF, 顧客需要との対応検証) と Product Market Fit (PMF, 事業採算の検証) が設けられている。分岐点を無事にこえられなければ、ピボットされるか、案件自体が棄却される。リスタートアップで採用されている、ピボット（リアルオプション思考の考えかた）は、すでに顧客開発モデルでも確認することができる。

図表8 顧客開発モデルの概要



出所：Blank (2013) より作成。

3.4 新規事業創出のためのマネジメント・コントロールの特徴

スタートアップ事業内部におけるマネジメント・コントロールには、高次学習の促進が期待される。マネジメント・コントロールに求められる特徴としては、以下の点をあげることができる。

- ①試行錯誤の蓄積を導くための高速でのPDCA回転を意識していること。
- ②大幅な軌道修正（ピボット）を想定していること。
- ③会計情報が大きな役割を果たすこと。ただし、運用方法は、伝統的なマネジメント・コントロールとは異なり、シナリオに結果を合わせるのではなく、結果を見てシナリオを書き換える事業計画が採用（たとえば、DDP, Discovery-Driven Planning¹⁰ など）されていること。
- ④最初から賭け金を吊り上げない安全運転（リアルオプションの思考）が意識されていること。言い換えれば、発散だけではなく、収束も重要な機能として仕組み化していること。
- ⑤顧客を巻き込んだ修正プロセス（市場との対話による判断）が組み込まれていること。

新規事業を創出するためのマネジメント・コントロールに求められる要件は、既存事業を効率的に運営するマネジメント・コントロールとは、大きく異なっていることが分かる。

4. 全社レベルでの最適資源配分

高次学習と低次学習を両立させる、両利きの経営を実現させるには、現行事業を効率的に運営しながら、同時に新規事業を立ち上げなければならない。新規事業の立上げは、きわめて困難な課題であるが、これを社内で実施（内製）するか、市場から到達（外注）するかで、中間形態も含めて、無限の選択肢が利用可能である。どの程度の資源を探索に振り向けるかによって、企業の存続確率は大きく左右される。両利きの経営では、全社レベルのポートフォリオ管理が、重要な問題領域となる。

4.1 新規事業創出を社内で実施する場合

企業組織内での探索（新規事業創出）プロセスと活用（既存事業実行）プロセスの相互関係を理解するには、「内部生態系モデル」（Burgelman, 1983, 1991, 2002; Burgelman and Maidique, 1987; Burgelman et al., 2006 など）を用いると理解しやすい。内部生態系モデルでは、生物進化のパターンに準じて、変異発生の論理と選択の論理を区別することで、企業内の資源配分の推移を的確に説明できるというメリットがある。

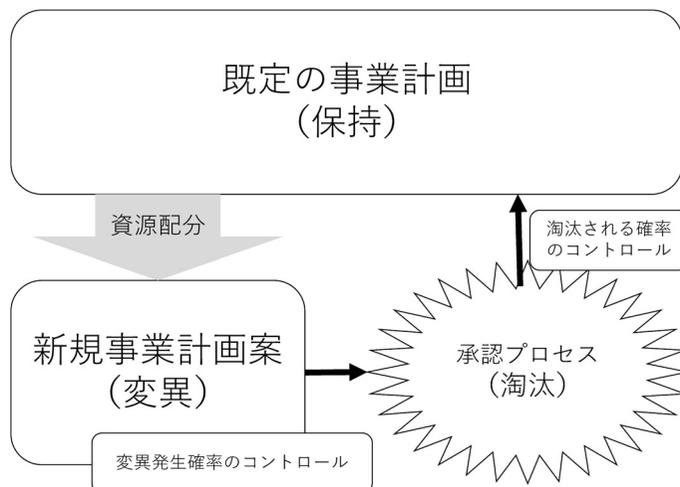
前述した通り、一般に、高次学習の過程は、生物進化の過程にたとえて説明される。進化のプロセスは、変異 (variation), 淘汰 (selection), 保持 (retention) の3つのフェーズからなっている（図表2参照）。

進化プロセスの比喻で、変異に相当するのは、現場からもたらされる、新たな戦略につながる、漠然としたアイデア（突然変異）である。変異は、意図した戦略（既定の事業計画の実行＝活用の領域に該当）の範囲外における自律的な試行錯誤や提案という形で発生する。どのような変異が出現するかを、事前に正確に予測するのはもちろん不可能であるが、マネジメント・コントロールの設計・運用次第で変異の発生確率を操作することはできる。変異によって、現行の戦略とは異なる、新たな選択肢が組織にもたらされる。ただし、変異のほとんどは、企業内部の承認プロセスで「淘汰」され、正式な事業計画に入り込むことなしに消えてしまう運命をたどる。組織内の資源には、厳しい制約があるから、淘汰のプロセスが重要であることは言

うまでもない。

突然変異のなかには、社内の淘汰のプロセスをかいくぐって、生き残るものがある。ミドル・マネジメントによる提案を、トップ・マネジメントが正式に承認し、企業の将来の方向性や資源配分が変化するケースである。このとき、変異によって生じた代替案は企業組織内部の淘汰プロセスを無事通過し、正式な事業計画として保持の段階に進み、実行に移される。

図表9 内部生態系モデル



出所：Burgelman and Maidique (1987), Burgelman et al. (2006) などをもとに著作作成。

図表9の上側半分には、既存の事業計画が示されている。企業が現在採用している現行戦略として、正式に機関決定された具体的な実施内容が組織の事業計画として保持され、資源配分の対象となっている。既定の事業計画の内容は、定期的に、または不定期で、様々な企業内の承認プロセス（会議体など）で検討され、必要がある場合には見直される。

図表9下側半分には、新規事業計画案の検討過程が示されている。変異が生き残るかどうかは、承認プロセスを上手くすり抜けて、既定の事業計画に入り込み、保持されるかどうかにかかっている。承認プロセスでは、変異によって発生した新規事業計画案が様々な角度から精査され、既存の事業計画に取り入れる価値があるかどうか判定される。

重要なのは、マネジメント・コントロールの諸要素を調整することによって、新規事業計画案の発生確率、新規事業計画案が淘汰プロセスを通過できる確率の両方を操作できることである。マネジメント・コントロールの設計及び運用次第では、流動的な多産多死（多変異・多淘汰）のパターンにも、少産少死（少変異・少淘汰）の安定的なパターンにも、どちらにも寄せることができる。

淘汰プロセスを緩くして、多くの選択肢を残すと、将来の可能性は広がるが、現状の資源を多く食いつぶすことになる。逆に淘汰プロセスを厳しくして、選択肢を広げなければ、資源の節約にはなるが、将来の環境変化への耐性が失われる。新規事業創出のためのマネジメント・コントロールは、全社的な資源配分の方針と整合的に設計され、運用されなければならない。

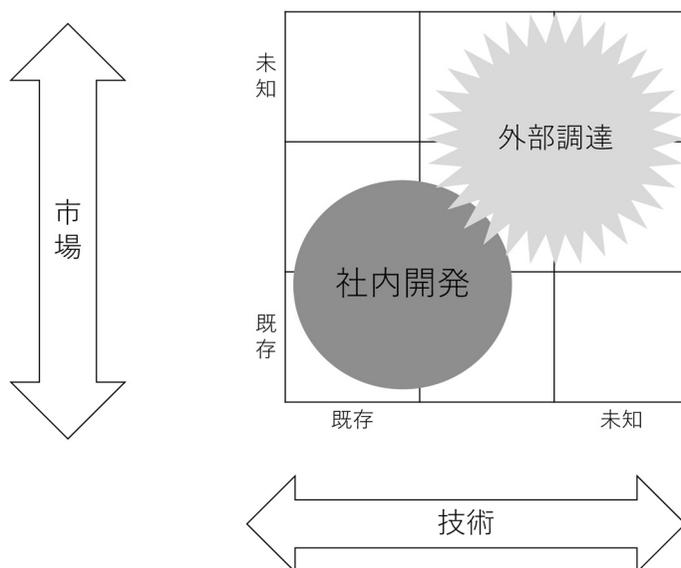
4.2 新規事業を市場から調達する場合

新規事業は、企業組織内部で開発することも、外部市場から調達することもできる。新規事業の創出では、様々な選択肢が利用可能である。無限ともいえる選択肢から適切な解を選ばなければならない。新規事業案を獲得する方法としては、純然たる社内開発と完全な外部調達とを両極端とする直線の間で様々な選択が可能である。

たとえば、Roberts and Berry (1985) の Familiarity-matrix では、最適解は、現行戦略が依拠する経営資源との関連（距離感）で決まると考えられている。必要な経営資源を市場ノウハウと技術ノウハウの2次元3×3の9象限で把握し、図表10で示すようなマトリックスで、最適な新規事業案の獲得経路が表現されている。

市場および技術についてのノウハウを十分に持っているのであれば、内部開発によって、新規事業案を考えだす能力がある。まったく市場および技術についてのノウハウがない分野で内部開発しようとするのは、むずかしいため、外部市場から購入するほうが有利となる。

図表10 新規事業創出プロセスの設計問題：社内開発／外部調達



出所：Roberts and Berry (1985), p. 13 をもとに著者作成。

新規事業の創出を、外部市場を通じて行う動きは、CVC ファンドの設立に見ることができ。海外だけではなく、国内でも、大手の事業会社によって、相当規模のCVC ファンドが相次いで組成されている。CVC (Corporate Venture Capital, コーポレートベンチャーキャピタル) とは、投資を本業としない事業会社が、自社の事業分野とシナジーを生む可能性のあるベンチャー企業に対して投資することをいう。主にキャピタルゲインを狙って設立・運用されるVC ファンドとの最大の相違点は、CVCの主目的が新規事業を獲得する点にある。CVCを活用することで、投資する側は、技術や市場に関する十分な知識のない分野で新規事業を立ち上げることができる¹¹。

CVCを活用するにしても、新規事業創出プロセス（イノベーションプロセス）のどの部分を

外部調達し、どの部分を社内での開発に委ねるかを決定しなければならない。CVCなどを利用して、外部調達するとした場合でも、どのような分野の企業に、どういった関与の仕方をするかを的確に判断しなければならないが、極めて困難な意思決定となる。

5. 結び

本研究では、両利きの経営を実現するために、マネジメント・コントロールに求められる要件について整理した。マネジメント・コントロール理論の研究が始まった当初は、マネジメント・コントロールの目的は、既存事業の効率的な運営にあった。組織学習のレベルでいえば、低次学習に属する問題領域である。

現在では、事業のライフサイクル短縮化傾向が顕著となり、既存事業を運営しながら、新規事業を創出する、両利きの経営が要請されている。突きつけられた、両利きの経営という経営課題に対して、マネジメント・コントロールは、どのような貢献ができるかについて検討した。具体的には、以下の3つの異なる問題領域に整理することを主張した。

1つめは、現行事業を効率的に実行するためのマネジメント・コントロールである。新規事業創出に必要な探索活動を実施するには、現行事業で十分な資源を確保しなければならない。

2つめは、新規事業内部で用いられるマネジメント・コントロールに関する知識の蓄積が必要である。多くのスタートアップが急成長を遂げ、リーンスタートアップをはじめとする運営ノウハウが紹介され、次第に体系化が進んでいる。

3つめは、探索と活用との間の最適資源配分、全体の構造設計に関する問題領域である。特に、新規事業創出のための活動は社内でも実施できるし、成果を外部から購入することもできる。全体として、どのようなポートフォリオをつくり、維持していくかを適切にコントロールする仕組みが必要である。新規事業の創出でも、CVCなどを組成し、外部資源をいかに活用するかが重要となっている。自社単独での経営にとらわれていては、のぞましい成果は得られない。他社との協働を前提とした、ビジネスエコシステムの思考が、ますます重視されている¹²。

活用と同時に「探索」をおこなう、両利きの経営を実現するためには、マネジメント・コントロールは異なった役割を同時に受け持たなければならない。組織構成員への影響活動は、きわめて複雑になる。加えて、「どの程度の資源を探索に振り向けるべきか（振り向けることができるか）」、「探索の結果、増加した選択肢のなかでどれを残し、何を切るか」など、全体のプロセスをポートフォリオとして俯瞰し、長期的な観点から最適化するという新たな問題が発生する。事前に正解の定まらない高次学習では、会計情報以外の様々なコントロール手段を包摂した、コントロール・パッケージの考え方が重要となる。ただし、このことをもって、会計情報の役割が低下したと考えるべきではない。変異のフェーズで生じたアイデアを貨幣空間に投影し検討可能な状態にし、淘汰のフェーズで市場の観点から正解を識別し、全社的な資源配分問題に対処できるのは、様々な経営資源や成果を貨幣評価できる、公分母としての性格を持つ会計情報のポテンシャルなくしては考えられない。両利きの経営を実現するには、市場に直結し、貨幣空間を自由自在に利用できる会計情報の整備が不可欠である。

謝辞

本稿は、日本管理会計学会 2019 年度全国大会（大会準備委員長 専修大学伊藤和憲先生）統一論題での報告をまとめたものです。司会を務めて頂き、的確な助言を頂いた澤邊紀生先生（京都大学）、有益なコメントを多数頂戴した浅田拓史先生（大阪経済大学）、青木章通先生（専修大学）および討論参加者の皆様に深く感謝申し上げます。なお、本研究は JSPS 科研費 17K04070 の助成を受けたものです。

注

- 1 「情報が増えること自体は悪いことではない。だがそれらの情報をどのように処理するか、断片的な情報をつなぎ合わせて、ひとつの図柄を創りだす必要がある。さまざまな情報を文脈の中に定位する、といいかえてもいいかもしれない」と述べ、佐倉 (2002) では、状況の変化に対応した、「新しい物語」の追加、解釈図式の更新が常に求められていることが指摘されている。ここでは、解釈図式という用語を用いたが、パラダイム (paradigm)、専門図式 (disciplinary matrix) と表現することもできる。なお、管理会計理論の体系、体系化の指導原理については、廣本 (1993) を参照のこと。
- 2 社会科学に進化論のフレームワークが、適用されるケースが頻繁に見られる。発生の論理を担う「変異」プロセスと存続の論理を説明する「淘汰」および「保持」プロセスを個別に検討することで、安定的かつ目的合理的なシステムの生成と多様性を説明できるのが進化論アプローチのメリットである。不確実性の高い状況での高次学習では、最初から何でも御見通しな訳ではない。とりあえず、いろいろ試行錯誤してみ、でてきたものの中でよさそうなもの選ばれていく。管理会計研究に進化論のフレームワークを適用した優れた研究としては、澤邊 (2006)、挽 (2007) がある。高次学習においては、変異をひきおこすフェーズと淘汰のフェーズで、求められる行動がまったく異なるため、両者を区別できることはメリットが大きい。
- 3 マネジメント・コントロールに対して期待される役割が複雑化したことは、進化適応環境 (Environment of evolutionary adaptedness, EEA) の変化と理解することができる。進化適応環境とは、生物の適応を促した、周囲の環境の選択圧力を指す。生存するのに有利な属性は、環境に応じて変化する。どのような個体の生存確率が高いかは、結果的に環境によって規定される。1965 年当時は、事業戦略の効率的な遂行が企業生存のために求められる属性であったが、現在では、それだけでは充分ではなくなっている。
- 4 両利きの経営に関して、国内企業における現状については、吉田ほか (2017) および吉田・妹尾・福島 (2015) から有益な示唆が得られた。吉田ほか (2017)、吉田・妹尾・福島 (2015) では、両利きの経営が日本的管理会計行動にどのように影響するのかについて、郵送質問票調査データを用いて包括的な考察を行っている。福田 (2013) では、本研究と同様に探索と活用のフレームワークを用いてマネジメント・コントロール組織学習の関係について考察をおこなっている。

- 5 Nielsen (1996) のように、組織学習論の研究分野では、トリプルループ学習を主張する論者もいる。Nielsen (1996) では、結果的にマネジメント・コントロールの内容が変化し、高次学習が観察された場合でも、前提部分から根本的に変化しているケースと表層的に政治的な帰結としてもたらされたケースとが区別されている。
- 6 イノベーションのジレンマ (The Innovator's Dilemma) とは、市場で支配的な地位を占めていた巨大企業が新興企業との競争に敗退していく現象をいう (Christensen, 1997)。低次学習に気を取られるあまり、高次学習が疎かになってしまった帰結であると解釈することができる。イノベーションのジレンマを回避するには、高次学習を強制するマネジメント・コントロールを整備する必要がある。
イノベーションには、従来製品の改良を進める「持続的イノベーション」と、従来製品の価値を破壊して全く新しい価値を生み出す「破壊的イノベーション」がある。前者は低次学習、後者を高次学習と読み替えることができる。市場を支配している企業は、持続的イノベーションのプロセスが競争優位の源泉であるため、破壊的イノベーションを軽視する傾向がある。利き腕を鍛えすぎると反対側の手がまったく機能しなくなるのである。
- 7 活用と探索に関する概念規定についての先行研究の整理および分類については、安藤・上野 (2013) に依拠している。
- 8 Y コンビネータ (Y Combinator) は、2005 年にポール・グレアムらによって設立された、米国カリフォルニア州のシードアクセラレーターである。卒業生に、ドロップボックス (2007, ファイル共有)、エア・ビー・アンド・ビー (2009, ルームシエア) など著名企業を数多く輩出し、目利き力、育成力に定評がある (Stross, 2012)。
- 9 イノベーションの普及過程を、導入する顧客層にしたがって整理することがある (Rogers, 1962)。顧客は、導入が早い順にイノベーター、アーリーアダプター、アーリーマジョリティ、レイトマジョリティ、ラガードの5つに分類される。2番目に位置する、アーリーアダプターは、イノベーター (革新者) に次いで早くイノベーションを受容する顧客グループである。全体に対する割合は 13.5% 程度であると想定されている。アーリーアダプターは、新規性を積極的に評価しつつ、大多数の価値判断基準もあわせもつことから、市場全体の選好を占う試金石となり得る。
- 10 Discovery-Driven Planning (DDP) は、ペンシルバニア大学ウォートンスクールのイアン・マクミラン教授とコロンビアビジネススクールのリタ・マグラス教授によって考案された事業計画手法である。DDP の特徴は、事業計画を多数の仮説の集合体と見なし、実績と照らし合わせて、仮説を検証する点にある。Discovery-Driven とは、現実からの学びにもとづいて計画を修正し、評価し、実行していこうというアプローチである。運用では、事業計画上の重要な変数を仮説として明示し、マイルストーンで各仮説を検証する。要求される目標に到達するために①仮説の修正を試みるが、②仮説を修正しても目標到達できないときは、事業自体を棄却する。事前の予想通りに上手くいかなければ修正、棄却を考えるという意味では、リアルオプションの思考を実際に体現するための事業計画手法だと位置づけることができる。国内では、インテグレート (株) を通じて、多数の企業に導入されている。
- 11 たとえば、『日本経済新聞』(2017/12/14) では、調査対象企業の 23.2% が「CVC を設立している」と回答している。「検討している」をあわせると 3 割強に達している。また、「自前主義を改め外部との連携で新事業を創出するオープンイノベーションにかじを切る企業が

相次ぐ」（『日本経済新聞』2018/3/24「CVCブームは本物か」）など、どのような体制がのぞましいか、現状は流動的である。

- ¹² 企業境界を飛び越えて、ビジネスエコシステムにマネジメント・コントロールを適用する必要性は、様々な場面で指摘されている。たとえば、高橋(2019)では、産業クラスター、サプライチェーンを対象にBSCや戦略マップが導入された事例が検討されている。

参考文献

- Adler, P. and K. B. Clark. 1991. Behind the learning curve: A sketch of the learning process. *Management Science* 37: 267–281.
- Andriopoulos, C. and M. W. Lewis. 2009. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science* 20(4): 696–717.
- Anthony, R. N. 1965. *Planning and control systems: A framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. (高橋吉之助訳『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社, 1968年)
- Argyris, C. and D. A. Schön. 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley Series on Organization Development.
- Argyris, C. and D. A. Schön. 1995. *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley Series on Organization Development.
- Argyris, C. 1999. *On organizational learning*, 2nd edition. Wiley-Blackwell.
- Benner, M. J. and M. Tushman. 2002. Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly* 47(4): 676–706.
- Blank, S. G. 2003. *The four steps to the epiphany: Successful strategies for startups that win*. K & S Ranch. (堤孝志・渡邊哲訳『アントレプレナーの教科書(新装版)』翔泳社, 2016年.)
- Atuahene-Gima, K. 2005. Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing* 69(4): 61–83.
- Burgelman, R. A. 1983. A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review* 8: 61–70.
- Burgelman, R. A. 1991. Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, 2 (3): 239–262.
- Burgelman, R. A. 2002. *Strategy is destiny: How strategy-making shapes a company's future*. The Free Press. (石橋善一郎・宇田理訳『インテルの戦略—企業変貌を実現した戦略形成プロセス』ダイヤモンド社, 2006年.)
- Burgelman, R. A., A. S. Grove, and P. E. Meza. 2006. *Strategic dynamics: Concepts and cases*. McGraw-Hill/Irwin.
- Burgelman, R. A. and M. A. Maidique. 1987. *Strategic management of technology and innovation*. Irwin. (浅田孝幸・金井一頼・森俊介監訳『ハーバードで教えるR&D戦略: 技術と革新の戦略的マネジメント』日本生産性本部, 1994年.)
- Cartwright, J. H. 2001. *Evolutionary Explanations of Human Behaviour* (Routledge Modular Psychol-

- ogy), Routledge. (鈴木光太郎訳『進化心理学入門(心理学エレメンタルズ)』新曜社, 2005年.)
- Chesbrough, T. 2002. Making sense of corporate venture capital. *Harvard Business Review* 80(3): 90–99.
- Christensen, C. M. 1997. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ: 技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社, 2001年.)
- Cohen, M. W. and D. A. Levinthal. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35(1): 128–152.
- Dougherty, D. 1996. Organizing for innovation. In Clegg, S. R., C. Hardy, and W. R. Nord. (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 424–439). Thousand Oaks.
- Dushnitsky, G. and M. Lenox. 2006. When does corporate venture capital investment create firm value. *Journal of Business Venturing* 21(6): 753–772.
- Dushnitsky, G. and J. M. Shaver. 2009. Limitations to interorganizational knowledge acquisition: The paradox of corporate venture capital. *Strategic Management Journal* 30(10): 1045–1064.
- Fiol, C. M. and M. A. Lyles. 1985. Organizational learning. *The Academy of Management Review* 10(4): 803–813.
- Gupta, A. K., K. G. Smith, and C. E. Shalley. 2006. The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal* 49(4): 693–706.
- He, Z. and P. Wong. 2004. Exploration and exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science* 15(4): 481–494.
- Lapr e, M. A., A. S. Mukherjee, and L. N. Van Wassenhove. 2000. Behind the learning curve: Linking learning activities to waste reduction. *Management Science* 46(5): 597–611.
- Lant, T. K. and S. J. Mezias. 1992. An organizational learning model of convergence and reorientation. *Organization Science* 3(1): 47–71.
- Lavie, D. and L. Rosenkopf. 2006. Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal* 49(4): 797–818.
- Levinthal, D. A. and J. G. March. 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal* 14: 95–112.
- Levitt, B. and J. G. March. 1988. Organizational learning. *Annual Review of Sociology* 14: 319–340.
- March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2(1): 71–87.
- Marsh, D. and P. Furlong. 2010. A Skin Not a Sweater: Ontology and Epistemology in Political Science. In Marsh, D. and G. Stoker. (Eds.), *Theory and Methods in Political Science* (3 ed., pp. 184–211). United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Maurya, A. 2012. *Running lean: Iterate from plan A to a plan that works* (Lean Series), O'Reilly Media. (角征典訳『ランニング・リーン: 実践リーンスタートアップ』オライリー・ジャパン, 2012年.)
- Merchant, K. A. 1982. The control function of management. *Sloan Management Review* 23 (4): 43–55.
- Mayer, A. 1982. Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly* 27: 515–537.
- Nielsen, R. P. 1996. *The politics of ethics: Methods for acting, learning, and sometimes fighting with*

- others in addressing problems in organizational life*. New York: Oxford University Press, The Ruffin Series in Business Ethics.
- O'Reilly, C. A. and M. L. Tushman. 2013. Organizational ambidexterity: Past, present and future. *Academy of Management Perspectives* 27(4): 324–338.
- O'Reilly, C. A. and M. L. Tushman. 2016. *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*, Stanford Business Books. (入山章栄訳『両利きの経営：「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』東洋経済新報社, 2019年.)
- Ries, E. 2011. *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, Currency. (井口耕二訳『リーン・スタートアップ』日経BP社, 2012年.)
- Ries, E. 2017. *The startup way: How modern companies use entrepreneurial management to transform culture and drive long-term growth*, Currency.
- Rivkin J. W. and N. Siggelkow. 2003. Balancing Search and Stability: Interdependencies Among Elements of Organizational Design. *Management Science* 49(3): 290–311.
- Roberts, E. B. and C. A. Berry. 1985. Entering new businesses: Selecting strategies for success. *Sloan Management Review* 26 (Spring 1985): 3–17.
- Rogers, E. M. 1962. *Diffusion of Innovations*. Free Press. (青池慎一・宇野善康監訳『イノベーション普及学』産能大学出版部, 1990年.)
- Rosenkopf, L. and A. Nerkar. 2001. Beyond local search: Boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic Management Journal* 22(4): 287–306.
- Sheremata, W. A. 2000. Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of Management Review* 25(2): 389–408.
- Stross, R. 2012. *The launch pad: Inside Y combinator, Silicon Valley's most exclusive school for startups*, Portfolio. (滑川海彦・高橋信夫・TechCrunch Japan 訳『Y コンビネーター：シリコンバレー最強のスタートアップ養成スクール』日経BP社, 2013年.)
- Tushman, M. L. and E. Romanelli. 1985. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In Cummings, L. I. and M. S. Barry. (Eds.), *Research in Organizational Behavior* 7: 171–222.
- Vermeulen, F. and H. Barkema. 2001. Learning through acquisitions. *Academy of Management Journal* 44(3): 457–478.
- Wadhwa, A. and S. Kotha. 2006. Knowledge creation through external venturing: Evidence from the telecommunications equipment manufacturing industry. *Academy of Management Journal* 49(4): 819–835.
- Weick, K. E. and R. E. Quinn. 1999. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology* 50: 361–386.
- 青木章通. 2017. 「サービス組織におけるマネジメント・コントロールの新展開」『管理会計学』(日本管理会計学会) 25(2): 19–33.
- 新江孝. 2019. 「イノベーションのためのマネジメント・コントロール」『産業経理』(産業経理協会) 79(2): 61–73.
- 新江孝・伊藤克容. 2016. 「イノベーション実現におけるマネジメント・コントロールの役割」『原価計算研究』(日本原価計算研究学会) 40(2): 139–153.

- 安藤史江. 2019. 『組織学習』新世社 (コアテキスト).
- 安藤史江・上野正樹. 2013. 「両利きの経営を可能にする組織学習メカニズム：焼津水産化学工業株式会社の事例から」『赤門マネジメント・レビュー』12(6): 429-456.
- 伊藤克容. 2019. 『組織を創るマネジメント・コントロール』中央経済社.
- 入山章栄. 2012. 『世界の経営学者はいま何を考えているのか：知られざるビジネスの知のフロンティア』英治出版.
- 経済産業省. 2016. 『ものづくり白書 (2016年版)』. <https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2016/html/index.html>
- 経団連 (一般財団法人日本経済団体連合). 2018. 『Society 5.0の実現に向けたイノベーション・エコシステムの構築』. <https://www.keidanren.or.jp/policy/2018/010.html>
- 佐倉統. 2002. 『進化論という考えかた』講談社現代新書.
- 櫻井通晴・伊藤和憲編著. 2017. 『ケース管理会計』中央経済社.
- 澤邊紀生. 2006. 「管理会計研究における進化概念の応用について：制度進化パースペクティブによる技法研究と応用研究の総合」『経済論叢』(京都大学経済学部) 178(4): 4793-496.
- 高橋賢. 2019. 『管理会計の再構築：本質的機能とメゾ管理会計への展開』中央経済社.
- 野口悠紀雄. 2019. 『平成はなぜ失敗したのか：「失われた30年」の分析』幻冬舎.
- 野村康. 2017. 『社会科学の考え方：認識論、リサーチ・デザイン、手法』名古屋大学出版会.
- 挽文子. 2007. 『管理会計の進化：日本企業に見る進化の過程』森山書店.
- 廣本敏郎. 1993. 『米国管理会計論発達史』森山書店.
- 福田淳児. 2013. 「マネジメント・コントロール・システムと探索ならびに活用」『経営志林』(法政大学) 49(4): 91-112.
- 吉田栄介編著・福島一矩・妹尾剛好・徐智銘著. 2017. 『日本の管理会計の深層』中央経済社.
- 吉田栄介・妹尾剛好・福島一矩. 2015. 「探索と深化が日本企業の管理会計行動に与える影響：予備的研究」『メルコ管理会計研究』(公益財団法人メルコ学術振興財団) 8(1): 53-64.

事例紹介

国税庁広島国税局における管理会計実践について

竹本隆亮*, 小林重道**, 奥迫仁則***, 大西淳也****

<論文要旨>

国税庁の各国税局では、標準的な事務運営として、事務日誌による事務量把握と事務改善提案制度が行われている。国税庁の事務運営と管理会計の諸概念との類似性については、これまでも指摘されてきていた。国税庁の一地方局である広島国税局（中国5県50税務署を所管）では、2014（平成26）事務年度以降、この標準的な事務運営をベースに、「人日管理」と称する事務量マネジメント（活動基準管理（ABM）を意識）を導入し、ミクロの事務運営として事務改善提案を最大限活用して標準を意識した事務改善活動を行いつつ、マクロの事務運営として各税務署において1枚紙に描いた組織戦略（戦略マップやロジックモデルを意識）に基づいた事務運営を行っている。加えて、確定申告事務のスリム化等の取り組みも併せて講じてきている。これらはいずれも相当の成果を得てきているところである。本報告は、広島国税局の管理会計実践の中心メンバーによる、足掛け6年にわたる管理会計実践についての報告である。

<キーワード>

国税庁広島国税局, 人日管理, 事務量マネジメント, 活動基準管理 (ABM), 標準, 事務改善提案, 戦略マップ, ロジックモデル

Practices of Management Accounting in Hiroshima Regional Bureau, National Tax Agency

Ryusuke Takemoto*, Shigemichi Kobayashi**,
Kiminori Okusako***, Junya Ohnishi****

Abstract

National Tax Agency (NTA) has implemented workload management and Kaizen activities as nationwide standard ways for management. The former is based on personal records on workload. These ways have been pointed out similarity to management accounting methods. From 2014, Hiroshima Regional Bureau in NTA, developed these ways and has implemented Person-day management equivalent to Activity-Based Management. Relating to this management, they have executed Kaizen activities focusing on standardization, as micro-level, and, as macro-level, they have shared maps showing organizational strategies equivalent to Strategy-map and Logic-model. This case report is related to management accounting practices in Hiroshima Regional Bureau, NTA, around 6 years.

Keywords

Hiroshima Regional Bureau, National Tax Agency, Person-day Management, Workload Management, Activity-Based Management (ABM), Standardization, Kaizen, Strategy-Map, Logic-Model

2019年9月11日 受理

* 税理士・元広島局課税第二部長（平成26事務年度：総務部総務課長）

** 税理士・元広島局岡山東税務署長（平成26事務年度：課税第一部個人課税課長）

*** 税理士・前広島局広島東税務署長（平成26事務年度：総務部企画課長）

****UR 都市機構理事・財務総研客員研究員・専修大学大学院商学研究科客員教授・明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科兼任講師（平成26事務年度：局長）

Accepted: September 11, 2019

* Certified Public Tax Accountant

** Certified Public Tax Accountant

*** Certified Public Tax Accountant

**** Vice President, Urban Renaissance Agency

1. 全国的に行われている国税局の標準的な事務運営¹

1.1 事務日誌による事務量把握

全国的に行われている国税局の標準的な事務運営の特色の一つに、事務日誌による事務量把握がある。これは、職員が従事した事務について事務区分別に事務量を把握し、事後の事務管理に活用するものである。事務系統ごとに200～300項目の事務区分を定め、職員は各自が従事した事務区分ごとに、超過勤務時間も含め原則として1時間単位で事務量を入力している。

1.2 事務改善提案制度

特色の二つ目に事務改善提案制度がある。この制度は1950年に献策制度として発足し、1963年には提案制度と改称され、現在に至っている。提案制度の目的は、第1には適正な事務の管理（事務の品質の確保）であり、第2には事務の効率化等とされている。提案は常時受け付けられ、提出提案は税務署等で第一次審査がなされ、一定得点以上のものは国税局等に回付され、第二次審査がなされる。そして、高得点のものは国税庁へ進達され、第三次審査がなされる。

1.3 事務量マネジメント導入前の状況

しかしながら、事務量マネジメントの導入前の状況は、事務日誌による事務量把握や事務改善提案制度などは十分に活用されていなかった。例えば、事務日誌による事務量把握はほとんど分析されることなく、報告のためにチェックをしているに過ぎなかった。そして、調査件数、調査実績、滞納整理事績といった実績ばかりが目され、また、事務改善提案については職員から提出されるものの、活用されるものは少なく、ほとんどは廃案として捨てられていた。

事務運営は前年踏襲型であり、組織的にデータの分析や検証を行うことなく、自らの経験則に頼った感覚的な運営が繰り返されていた²。そうした中で、内部事務量は増加、税務調査等の外部事務量は減少してきており、調査や組織運営の効率が低下しているのではないかと、職員間のコミュニケーションやモチベーションが低下しているのではないかと問題意識が高まりつつあった。

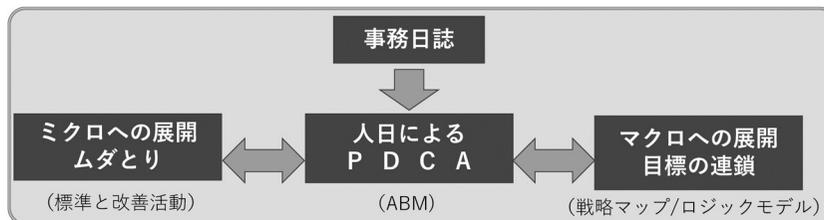
2. 広島局における平成26事務年度の取り組み

2.1 事務量マネジメントの導入

平成26事務年度³、広島国税局⁴においては、組織におけるマネジメントの強化・高度化をし、組織に即した管理会計手法等の運用徹底を図っていくため、「人日管理」と称する事務量マネジメントが導入された。この「人日管理」の目的は「内部事務を効率化して、外部事務の拡充を図り、人材育成等につなげていく」ことであり、その目的のために、事務量を中心に考えていく事務運営、特に「人日」で考えていく事務運営を徹底していくこととした。

「人日管理」のフローの真ん中には「人日」を位置付け、「人日」による計画、実績、差異分析、修正とPDCAを回していく⁵。そして、「マイクロへの展開」として「ムダ取り」を位置付け、業務処理手順⁶を常に見直してムダを取る⁷。その過程で職員からの事務改善提案を重視し、改

図1 広島国税局における取り組みの基本的な考え方



善活動を徹底させていくこととした。また、「マクロへの展開」として組織戦略を「目標の連鎖」として構築し⁸、組織戦略の観点から効果の高い事務に注力することとした。具体的には「職員の意識を向上させ、業務を見直すことによって事務量を捻出し、牽制効果の高い外部事務に『人日』を投入する」こととした（図1参照）。加えて、国税庁創設以来のスローガンであり、職員への浸透度も高い「正直者には尊敬の的、悪徳者に畏怖の的」という標語を、これらの取り組みの推進力として活用した。

2.2 事務改善提案の活用

「人日管理」による事務改善活動に当たっては、大きく3つのパターンで示される有効策を横展開していった。これらは自然発生的に生じたものであり、事前に計画したものではなかった。なお、当時はRPA (Robotic Process Automation) という言葉が一般化していなかったため、明示的に組み入れてはいなかった。現在であればRPAの活用も視野に入ってくる。

1つ目は、業務の見える化・情報の共有化を進め、繁忙調整等を頻繁に行う業務体制の構築である。具体的には、人それぞれが業務を分担するのではなく、皆でいろいろな業務をやる、ホワイトボードの活用やミーティングの実施によって繁忙調整をしながら仕事に人を割り振る体制をとろうということである。

2つ目は、ついでにできる事務の実施、重複作業の見直し、並行・共同作業の実施による合理的な事務フローの確立である。具体例としては、書類毎に受け渡しした際にそれぞれ整理番号を検索していたのを、同じ納税者の書類を束で受け渡すことにより、整理番号の検索を複数回から1回に短縮しようという事務フローの改善活動である。

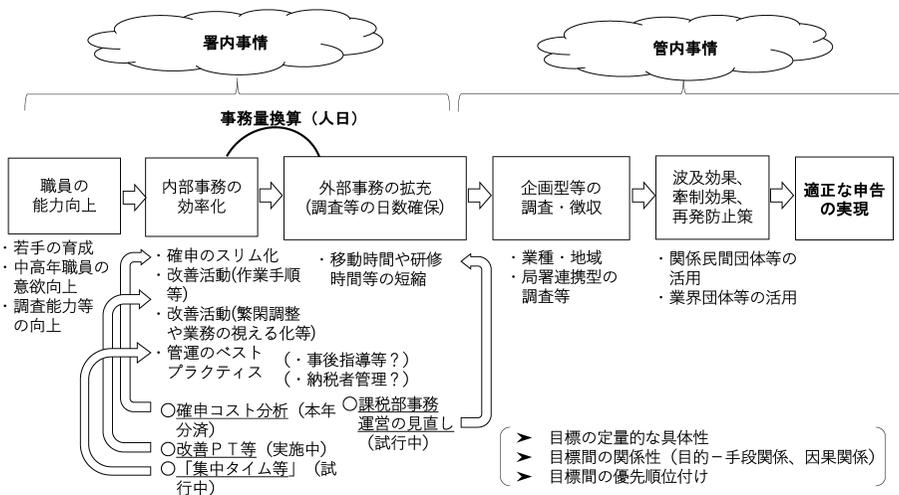
3つ目は、内部事務の未経験者や非常勤職員の活用を促進するため、事務処理要領を具体化した作業手順書の作成である。具体的には、従来の事務処理要領には若干粗いという問題があり、行間を読むノウハウが必要となっていた。そこでノウハウ共有化のため行間にそれを文書化して埋め込み、未経験者や非常勤職員でも使える作業手順書を作ったのであった。

以上のような事務改善提案等の活用により効率化による事務量が捻出され、それが成功体験となり、新たな事務改善を生み、更なる効率化が期待できるという好循環サイクルができあがっていった。事務改善活動による事務量の捻出は、定員事情が厳しくなればなるほど、新たな課題への事務の必要が高まれば高まるほど、宝の山として重要となっていた。

2.3 1枚紙に描く組織戦略

「人日管理」については事務改善やムダ取りといったマイクロへの展開は進んだ一方で、マクロへの展開である組織戦略としての目標の連鎖については課題が多い状況であった。これは、効率化によって生み出された貴重な事務量が漫然と消費されていくことを意味し、大きな問題を秘めていた⁹。そこで、各税務署において組織戦略を構築しPDCAを機能させる観点から「プランの流れの例」(図2参照)を示し、全体像を1枚にまとめるよう提言した。各署において、効率化により捻出した事務量を税務調査等の外部事務にいかに関活用するか、外部事務の効果を最大限発揮するための波及効果、牽制効果、再発防止策をどうするかなどについて、目的-手段関係や因果関係仮説等により目標を連鎖させ、組織戦略を綿密に組み立てさせるように努めたのであった。

図2 Planの全体像(例)



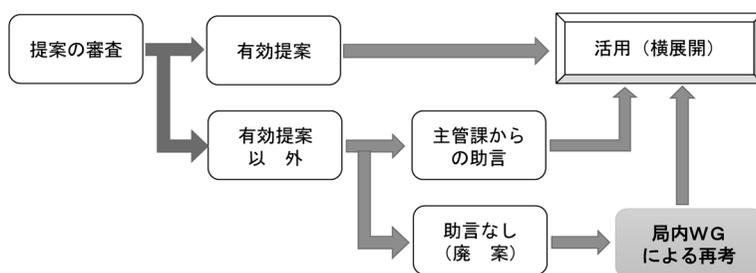
組織戦略は多過ぎると読む労力が必要となり、その結果、誰も読まなくなり、職員の方向付け¹⁰に役立たないものとなる。そこで、これを1枚にまとめることが出来れば、現場職員も含め組織全体で、分かりやすい→意識が合わせやすい→職員の方向付けが容易となるといった効果が期待できた。コミュニケーションツールとしても機能し、組織内での合意形成にも効果を発揮した。1枚紙のプランは「署運営全体プラン」と称され、各署に徹底されていった。「署運営全体プラン」の策定を通じて、各税務署長が、各署の事情や実情を把握しながらその状況を踏まえて自律的に判断し、署ごとの具体的な戦略を柔軟に考えるようになったのであった。

3. 広島局における平成27事務年度以降の取り組み

3.1 事務改善提案の更なる活用

事務改善の提案件数は以前400件程度であったものが800件超と倍以上に増加し、改善意識は高まってきていた。しかし、提出された提案のうち活用された件数は全体の3割程度であり、残りの7割は活用されずに廃案となっていた。そこで、提案は原則として廃案にすることなく使い切るべきとの問題意識の下、広島局各主管課の若手職員によるワーキンググループにおいて「提案の活性化フロー」に基づき廃案となりそうな提案も丁寧に検討した結果、数パーセントの廃案を除きその殆どを活用することができた（図3参照）。

図3 事務改善提案の活性化フロー



3.2 転換プロセスの重要性

「人日管理」導入の平成26事務年度以降、その効果として相当に大きな事務量が得られたが、その過程で、捻出できた事務量は予め何に使うのか十分に考えておかないと事務量そのものが雲散霧消してしまうことが判明した。そこで、内部事務において効率化した事務量が、署の事務運営の中で、どのように各事務システムや部門に配分され、どのようなプロセスを経て外部事務量に転換していくのかについて、図4のような表で可視化していくこととした。そのキモは、予め事務量をどこに受け入れどれだけ外部事務へ回せるかを検討しておかないと、いくら内部事務を効率化して事務量を捻出できたとしても、事務量を転換していくプロセスの途中でロスが生じるということにある¹¹。

図4 事務量の転換プロセス

項目	事務効率化日数 a	他システムへの応援 等日数 b	転換率 b/a	外部事務 投入日数 c	活用率 c/b	インプット/アウト プットの効率 c/a
全 署 計	人日 17,070.3	人日 16,802.9	% 98.4	人日 14,634.8	% 87.2	% 85.8

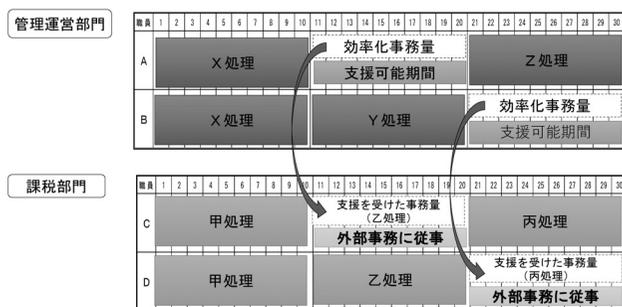
この事務量転換プロセスにおけるロスの最小化のため、以下の点について全税務署で共有化していった（図5参照）。一点目は事務の「玉突き」と「溜め」である。事務量の転換のためには、内部事務を主に担当する部署の職員は、効率化できた事務量を使って、他の事務システムの内部事務のうち質問検査権を行使せずに行える事務を支援する。他の事務システムの内部事務を担当

する職員は、支援により浮いた事務量を自らが調査事務等の外部事務に使うか、調査担当職員が行っている事務を支援する。このようにして、内部事務で効率化できた事務量を外部事務に段階的に押し出していかなければならない。また、調査事務に活用できるロットの事務量を確保するために、数か月先の事務まで見越して前倒しするといった「溜め」も必要となる。

二点目は支援元と支援先との緊密なコミュニケーションである。事務量の円滑な転換のためには、効率化で捻出した事務量を財源に、他部門を支援する部署（管理運営部門）と支援を受け外部事務量を確保する部署（課税部門）との間で、支援する事務の内容とそのタイミングについて、実際の従事者を念頭に置いてすり合わせを綿密に行う必要がある。

三点目は代替策の準備である。ロス減少のためには、効率化できた事務量が調査事務とマッチングできない場合でも調査以外のマッチングできる代替事務を予め準備しておく必要がある。

図5 動態表を活用した事務管理



（注1） 監理運営部門の職員Aは、Y処理事務の効率化によって11日から20日の間に空きが生じることから、課税内部部門の乙処理を支援できる。これにより、課税内部部門の職員Cは外部事務に従事することができる。

（注2） 管理運営部門の職員Bは、Z処理事務の効率化によって21日から30日の間に空きが生じることから、課税内部部門の丙処理を支援できる。これにより、課税内部部門の職員Dは外部事務に従事することができる。

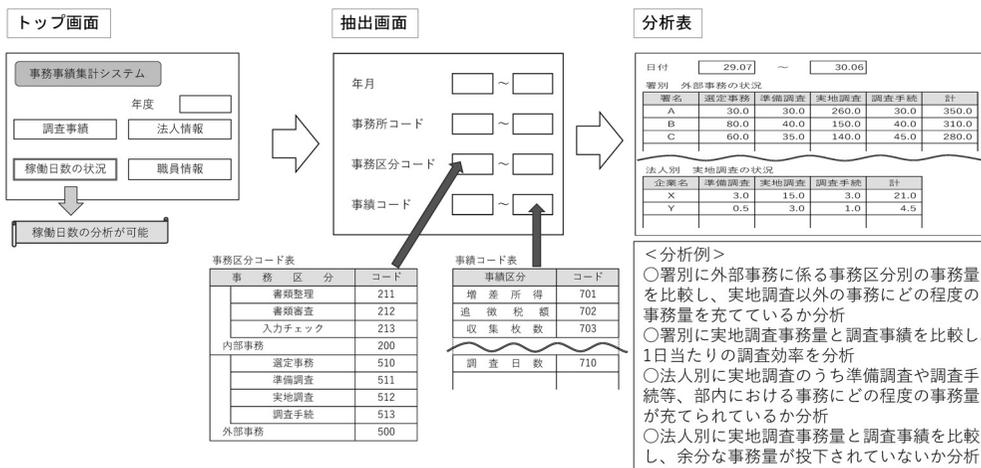
こうした転換プロセス重視のマネジメントには、組織運営上の効果として、外部事務量の増加という事務運営上のメリットもあった。しかし、それ以上に重要であったのは、税務署幹部が、内部事務において効率化した事務量をどのような形で外部事務に投入できるかをあらかじめ考え計画を立て、継続的に状況を観察し、想定どおりにならない場合にはどこに問題があったのかを把握して、必要に応じて途中で計画を見直し、代替策を考えるといったことにあった。事務量に途切れがないように、事務量を供給サイドからみる視点が持てるようになった。

3.3 外部事務における事務量分析の活用

「人日管理」により内部事務の効率化による外部事務量の確保は図られていった。しかし、何とかかき集めて確保した外部事務量に見合うほどには、実地調査件数等の外部事務の成果は上がっていなかった。その原因を検討したところ、現行の「稼働実績システム」を活用すれば詳細な原因究明ができることが判明した¹²。例えば、調査以外の様々な事務の割合を署別に比較したり、1日当たりの調査効率や法人別の準備調査や調査手続等の事務量の割合を署別に比較したり、更には、実地調査事務量と調査実績とを法人別に比較したりして、余分な事務量が投下されていないかといった様々な分析が可能なのであった（図6参照）。

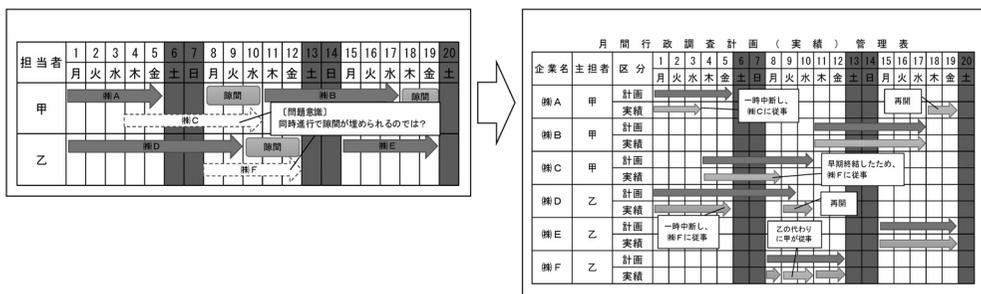
事務量分析の結果、調査件数が増加していない原因の一つは、実地調査事務に充てるべき事務量が、内部的な事務である調査選定事務に必要以上に充てられていたことにあった。事案終了後次の事案に着手する間の人日が、必要以上に調査選定事務に充てられていたことが判明し

図6 事務事績システムを活用した事務量分析



た¹³。そこで、事案ごとに担当者の計画と実績を示すガントチャート¹⁴のような「実地調査線引表」を活用して見える化し（図7参照）、ムダ取りを行っていった。

図7 実地調査線引表の活用



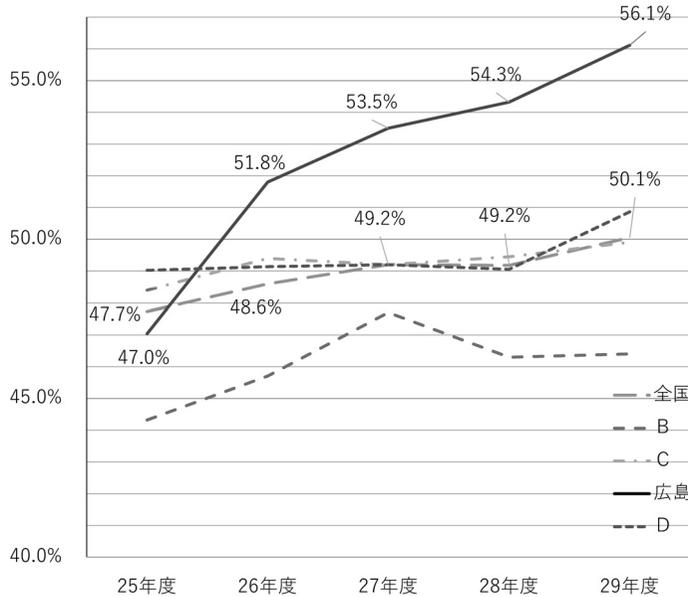
3.4 広島局の外部事務割合

以上の取り組みの結果、広島局の外部事務量の割合は、例えば法人課税事務でみれば平成25事務年度から平成29事務年度の5年間で47.0%から56.1%と2割増になった。しかも、広島局定員の減少や育児・介護等のための職員の休業や休暇の取得等によって、広島局職員全体の総稼働事務量は減少しつつあったことから、その分を差し引く必要もある。例えば、広島局の定員減少がなければ、その分、外部事務量割合は更に増加しているはずであった。

ともあれ、広島局の外部事務量割合の推移（図8参照）は、まさに広島局における「人日管理」の取り組みの表れであった。限られた事務量（人的資源）を有効に活用するという事務量マネジメントが取り組まれている成果を雄弁に物語っているのがであった。

なお、この外部事務量割合の外側に、外部事務の見直しによる調査件数の増（量の向上）や、

図8 法人課税事務における外部事務量割合の局間比較



各署の「署運営全体プラン」と結び付けられた取り組みによる質の向上という効果も存在する。従って、質量ともにみると、腰だめだが、3割増を超える効果が得られていると思われる¹⁵。

4. 広島局個人課税部門の確定申告事務における取り組み

適正かつ公平な課税・徴収の実現のために、内部事務量を削減して外部事務量に振り替えることは、国税組織全体の重要課題である。これは所得税等を担当する個人課税部門でも同様である。同部門の場合、毎年春に実施される確定申告に係る事務（以下、確定申告事務）¹⁶について、これをいかに効率化し、税務調査等の外部事務に振り向けるかが課題となっている。

4.1 スリム化に向けた従前の取り組み

個人課税部門でも従来から確定申告事務をスリム化し、実地や机上等での税務調査を拡充する取り組みが推進されてきた。例えば、確定申告期間中（以下、期中）の相談事務等の効率化に加え、確定申告期前（以下、期前）の相談等の受付や確定申告期後（以下、期後）に行う収受した申告書の検算等の事務の縮小により、期前にも外部事務にできる限り事務量を投下するとともに、期後もできる限り早く事務を平常化して外部事務を立ち上げるよう取り組んできた。

しかし、残念ながら従前は大きな成果が上げられていなかった。その主な原因は、国税局側・税務署側ともに、確定申告における相談事務は申告者の年齢構成や個人事業者・農業所得者・年金所得者などの構成割合が各署で異なり、各署の実情もそれぞれであることから、一律

的な申告相談体制は構築できないと暗黙裡に認識していたこと、また、行政サービス（納税者サービス）に力点を置き相談事務量の効率化や税務コンプライアンスの向上といった組織目標が後回しになっていたこと、更には、人日を活用した標準的な処理目標（例えば、相談効率や審査効率）を各署に示していないため、自署の立ち位置が不明で自署の対前年の数値さえクリアしておけば満足していたこと等から、各税務署がそれぞれのペースで前年の取り組みのマイナーチェンジに終始していたためであった。

4.2 平成 26 事務年度以降の取り組みの 3 本柱

確定申告事務のスリム化については、平成 26 事務年度以降、定量的な分析とりわけ事務量に関する分析を徹底的に活用することとした。上記のような国税局側・税務署側のいわば甘えを断ち切るべく局署の意識改革に努め、以下のポイントを中心に取り組んできた。

4.2.1 組織目標の明確化

各種会議等の場を通じ、局側から署側に、確定申告のスリム化、即ち、確定申告における ICT 申告¹⁷ の勧奨等による来署者の削減や相談事務の効率化等の組織目標を繰り返し明示し、伝達した。事務年度をまたぎ、何年間にもわたって発信し続けることにより¹⁸、確定申告における国税局側の立場にブレがないことが職員間で認識共有されていったのであった。

4.2.2 事務量に関する新指標の活用

国税局管内での自らの税務署の立ち位置を知ることは、効率的な確定申告相談体制の構築に大きな効果を有する。このため、来署者 100 人当たりの相談事務量を「人日」で把握し、相談効率を示す新たな指標として活用した。相談効率については、平成 26 事務年度は期中相談から始め、翌事務年度以降には期前や期後にも活用するようになった。このほか、署別にきめ細やかな分析もあわせて行うこととし、定量的な分析そのものも拡充していった。

4.2.3 ベストプラクティスのヨコ展開の徹底

従来は、ベストプラクティスを共有していくという明確な意識がなかった。局側も税務署に対して運営方針の強制はせず、自然体で目にとまった事例を局内広報で紹介する程度で、当該施策の採用の可否は各税務署の判断に委ねていた。しかし、平成 26 事務年度以降は改善活動の成果を含め、ベストプラクティスを積極的に発掘し、そこでの方法論をきちんと整理した上で¹⁹、他の税務署にヨコ展開を図っていった。

4.3 基本的なコンセプトと各事務年度における取り組み

平成 26 事務年度以降の各事務年度における取り組みの基本的なコンセプトは、概ね、①納税者自身が自発的に作業可能となる申告会場運営を構築する、②非常勤職員を最大限に有効活用する、③職員は職員にしかできない業務に専念させるというものであった。そして、このコンセプトに沿った形で様々な取り組みが行われた。

各事務年度の取り組みに当たっては、11 月頃に開催される各税務署の統括官を集めて行われる統括官会議において翌年の確定申告に向けた取り組みが検討され、確定申告終了後の 5 月

頃に開催される統括官会議において事後の振り返りが行われる。以下では各事務年度における取り組みの主だった項目とその主な成果を掲げることとする。

4.3.1 平成 26 事務年度

来署者の削減に関しては、ダイレクトメールによる国税庁 HP 作成コーナーの紹介、自宅等からの ICT 申告の勧奨、申告不要制度の周知等が行われた。相談事務の効率化に関しては、時期別時間別弾力的人員配置などの会場運営マネジメントの強化といった意識醸成を図るとともに、セルフコーナーの拡充や手順書等の配付などが行われた。その一方、会場運営のマネジメントの不徹底、手順書の活用が不十分といった課題も観察された。以上の結果、人日管理が導入された初年度の平成 26 事務年度は劇的な効果が得られた。相談事務量は対前年度比で 2 割近く削減され、相談効率も 1 割以上の改善が見られたのであった。

4.3.2 平成 27 事務年度

来署者の削減に関してはダイレクトメールの対象を拡充する等の施策が行われた。相談事務の効率化に関しては、ベストプラクティスの還元を進め、自署の立ち位置を意識させることを通じた効率化を図る²⁰とともに、案内表示の簡素化・見える化による案内補助者の削減等が行われた。その一方、漫然と前年を踏襲している税務署も観察された。以上の結果、平成 27 事務年度の相談事務量は対前年度比で約 1 割削減され、相談効率も 1 割近くの改善が見られた。

4.3.3 平成 28 事務年度

平成 28 事務年度はマイナンバーの記載が本格化した年度である。来署者の削減に関しては期前相談会場の縮小などの施策が一部の署において行われた。相談事務の効率化に関しては前事務年度の取り組みが継続された。また、地方税当局が収受した確定申告書のデータ引継ぎが可能となり、他の国税局に比べて高い引継割合となった。その一方、他の国税局と比べて自宅等からの ICT 利用の割合が低調といった課題も観察された。以上の結果、平成 28 事務年度の相談事務量は約 5%削減された。

4.3.4 平成 29 事務年度

来署者の削減に関しては期前来署者に対して自宅等からの ICT 申告を勧奨する等の施策が行われた。相談事務の効率化に関しては、会場レイアウトの工夫による省力化や翌年以降の来署者の削減策としてのセルフコーナーの廃止とスマホ・タブレットコーナーの拡充等の施策が行われた。また、地方税当局からのデータ引継件数を大幅に増加させることができた。その一方、期前来署者の削減については未だに税務署によってばらつきが観察された。以上の結果、平成 29 事務年度の相談事務量は 5%近く削減された。

4.3.5 平成 30 事務年度

大口源泉徴収義務者に対し従業員の自宅等からの ICT 申告を勧奨するなど、積極的な周知・広報を展開した結果、自宅等からの ICT 申告 (ID・パスワード方式による e-Tax 利用含む) は対前年約 1 割増加した。期前来署者の抑制についても、事前の広報のほか、期前来署者に対し

て自宅等からの ICT 申告の勧奨や期中の来署案内により、対前年 5 割減と大幅に減少した。

これらにより得られた事務量により、調査関係事務量を最大限維持しつつ、平成 30 年 7 月の豪雨災害等により被害を受けた納税者に対して、各種説明会の開催や災害相談ブースへの案内など、親切・丁寧な対応に努めた。結果として、被災地域を管轄する税務署においては相談事務量が大幅に増加したものの、その他の税務署では効率化の効果が得られ、総体として対前年約 3% 程度の増加にとどめることができた。

4.4 振り返って留意すべき点

ここで、以上の取り組みを踏まえ、振り返って留意すべき点として 2 点を挙げる。

4.4.1 リーダーシップの継続性

国税組織では国税局長をはじめとする幹部は 1 年といった短期間で交代するのが常であり、しかも事務運営は局長等の意向に左右されるところも多い。このため、事務運営は局長を始めとする幹部の意向次第でコロコロ変わるといったイメージを持つ職員も多い。その結果、表面だけ従った振りをする行動も国税組織内でまま見受けられることとなる。

事務運営は本来、事務年度が替わってもその基本的な方針は変わらないことが望ましい。従って、事務運営の基本を担う個人課税課等の主務課は、それなりの覚悟をもって基本方針を練り上げる必要がある。そして、基本方針を決めた以上、そこでのリーダーシップは右顧左眈しないことが望ましい。国税局主務課のリーダーシップの継続性が極めて重要視されるのである。

4.4.2 一般職員への浸透のキモ

確定申告事務を現場で担い、そのスリム化を実際に行うのは、一般職員である。従って、一般職員にスリム化の意義付け等をいかに浸透させるかは非常に重要なポイントとなる。しかし、一般職員に、成果を数字のまま強調してもその心に響くものとはならず、浸透もしない。このような数字の成果は、施策を推進する幹部職員間で共有していればことは足りるのである。

現場の一般職員には、超過勤務の縮減や年次休暇取得率の向上等、働き方に関連する「実感できる成果」や「目に見える成果」の方が心に響くものとなり、浸透する。従って、働き方に関連するこれらの成果を着実に出し、その成果を一般職員に示しつつ、取り組みに弾みをつけることが非常に重要となる。

平成 26 事務年度からの取り組みにより、確定申告期における個人課税部門職員は、実感として超過勤務の減少を感じている。例えば、以前であれば申告相談会場での納税者の申告相談終了後に、審理未済の申告書検算のため、超過勤務をすることが多かったが、現在ではそのようなことが非常に少なくなったとのことである。また、広島東税務署の場合、平成 25 事務年度と平成 30 事務年度の確定申告期における個人課税部門一人当たりの超過勤務時間を比較すると 2 割程度減少しており、効率化効果の一部が超過勤務時間の縮減として現れているのである。

5. 各税務署における最近の取り組み

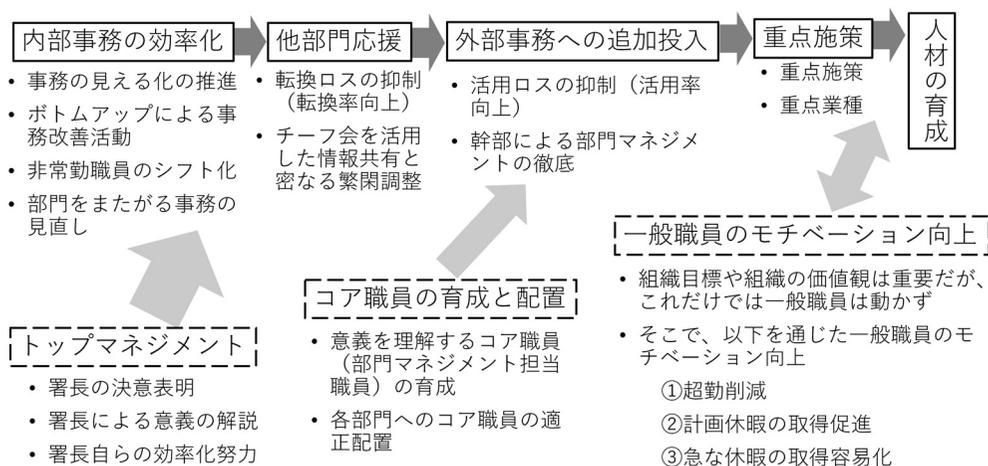
5.1 岡山東税務署の取り組み

5.1.1 「署運営全体プラン」の活用

岡山東署では、国税庁の組織目標の達成に向けて「人日管理の徹底とPDCAサイクルに基づく事務運営」を基本方針に掲げるとともに、「内部事務の効率化」⇒「他部門応援」⇒「外部事務の追加投入」⇒「重点施策」⇒「人材の育成」というサイクルを意識した事務運営を行った。内部事務を効率化して人日を捻出し、これを他部門応援に転換する。応援を受けた部門ではその人日を外部事務に追加投入し、署として重点的に取り組むべき施策の充実を図る。この取り組みを通じて、複数事務に対応できる職員や調査能力の優れた職員（特に若手職員）を育て、更なる効率的・効果的な事務運営に繋げるというサイクルである。

「署運営全体プラン」は事務運営の全体像を取りまとめた1枚ペーパーで、部門単位の方針や各部門の施策を署全体の方向性と結び付け、組織としての意思統一（合意形成）を図るために活用した（図9参照）。これにより、各職員が署の実情（署内事情や管内事情）や署の重点課題を理解でき、意思統一に効果があったほか、組織での「自分の立ち位置」（果たすべき役割）を自覚でき、それが各職員のモチベーションの向上に繋がった。また、事務運営の全体の方向性と他事務系統の課題も理解することで、相互理解や縦割り意識の払拭に繋がった。

図9 岡山東税務署の署運営全体プラン（イメージ）



5.1.2 取り組みの具体例

5.1.2.1 内部事務の効率化

内部事務の効率化は、効率化リソース（人日）の捻出するための取り組みである。「事務の見える化の推進」として、各部門ではホワイトボードを活用し、優先事務などの情報を共有するとともに、毎日の朝会で繁閑調整、相互支援等を実施した。「ボトムアップによる事務改善活動の推進」として、職員は事務改善意見を「なんでもボックス」へ投稿し、日々の問題意識

を国税局への課題提案に繋げた。「非常勤職員へのシフト化」として、非常勤職員用マニュアル等を有効活用して複数事務が可能なよう育成し、事務でなく事務量に応じた配置を行い、非常勤職員へのシフトを推進した。「部門をまたがる事務の見直し」として、事務系統横断的に対応可能な事務を抽出した。また、部門間を往復する事務を見直し、部門間の引継事務量を削減した。

5.1.2.2 他部門応援への転換

内部事務の効率化リソース（人日）がロスなく他部門応援に転換されるよう転換率の向上に取り組んだ。「チーフ会の活用」として、各部門の事務処理チーフ（総括上席級）が毎金曜日に副署長室に集合して他部門の情報やスケジュールを共有し、翌週以降の繁閑調整を実施することにより、応援が必要な部署へ非常勤職員を優先配置したり、計画通りにならない場合に備えて代替事務を準備したりして転換ロスの最小化に努めた。これにより部門間の相互理解に加え、実効性のある円滑な繁閑調整が図られ、転換ロスの抑制に大いに成果があった。

5.1.2.3 外部事務への追加投入

他部門応援に転換された人日がロスなく外部事務に活用されるよう活用率の向上に取り組んだ。「幹部による部門マネジメント」として、統括官等による部門マネジメントの徹底により、人日のロスは少なくなり活用率が向上した。また、署全体プランに沿って各部門で各種施策を展開していく中で、人日管理の意義を理解する統括官等の幹部（コア職員）の存在が重要であり、その部門マネジメントの良し悪しによって成果が大きく左右されることが判明した。

5.1.2.4 重点施策の展開

外部事務へ追加投入できる人日が増加したことにより、いくつかの特定の課題に対する重点施策や重点調査について充実した調査展開が図られ、調査パフォーマンスの向上に繋がった。

5.1.2.5 人材の育成

内部事務担当者については、他部門応援等への従事により、複数の税目に対応できる能力が向上した。外部事務担当者については、重点施策や重点調査への従事により、特に若手職員に対して充実したOJTを実施することができた。

5.1.2.6 署運営全体プランの修正

署運営全体プランには上記5.1.2.2.の転換率及び上記5.1.2.3.の活用率を記載した「事務マネジメントシート」が掲載されており、毎月の幹部会合等で報告された。取り組みの成果が数値化・見える化され、定期的に更新して協議することで、その後のプラン修正に活用できた。

5.1.3 事務量マネジメントのポイント

事務量マネジメントを有効に機能させるためには次の3点が重要であった。まず、トップマネジメントである。岡山東税務署では、着任時の署長訓示や署務運営審議会（幹部会）等において、全職員が「人日管理」と「署全体プラン」の意義（価値・重要性）を理解する必要があることを強調するとともに、人日管理を徹底した事務運営を行っていくことを決意表明した。また、人日管理の取組はワークライフバランスの推進に資するもので、超過勤務の縮減や計画休暇の取得促進に繋がるものであることを丁寧に説明した。更に、統括官等の幹部の負担軽減が職場全体へ波及する（署長対応に要する統括官やそれを補佐する職員の事務量は想定以上に多い）ことから、署長案件に関する効率化・省力化を提言して、署長自らも効率化リソースを生み出す姿勢を表明した（会議等の開催回数・開催時間の削減、資料不要の報告・相談等）。

次に、コア職員の育成と配置である。人日管理を有効に機能させるためには、トップマネジメントに加えて、人日管理を理解し実践する統括官等の幹部（コア職員）の存在が必要不可欠であり、その育成が必要となる。また、コア職員の各部門への適正配置も課題となる。

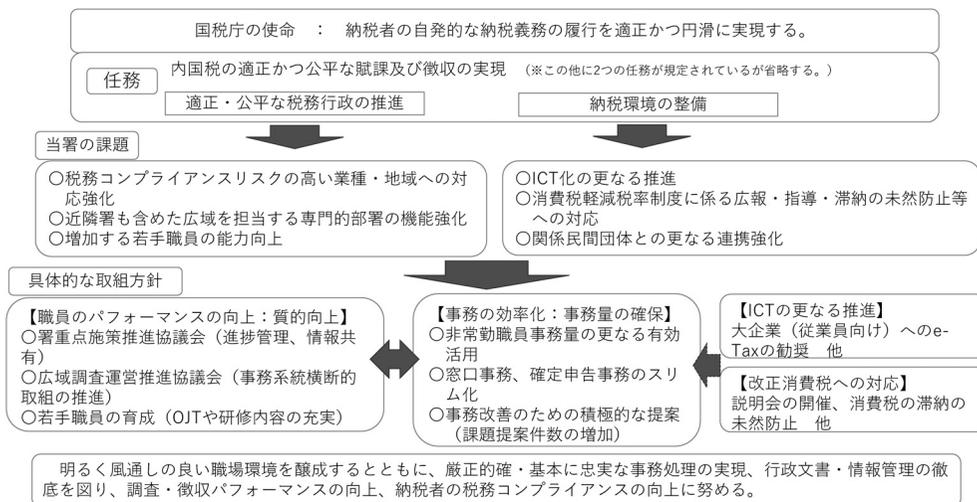
更に、一般職員のモチベーションアップである。組織目標や組織の価値観は重要だが、それだけでは人は動かない。特に一般職員は、超過勤務の削減や計画休暇の取得促進、急な用事でも気兼ねなく休める職場環境等への関心が高い。一般職員のモチベーション向上に繋がるよう、それらの成果を見える化して示すことが重要である。

5.2 広島東税務署の取り組み

5.2.1 「署運営全体プラン」の組織への周知徹底と浸透

岡山東署の事例と同様、広島東署でも署として取り組むべき課題として「事務の効率化」「外部事務の拡充」「重点施策等」「人材育成」等の要素を加味して「署運営全体プラン」を策定した（図10参照）。この「全体プラン」を職員全員が理解し、達成に向けて取り組んでもらうため、各事務系統が事務年度首に実施する事務打ち合わせ会において、署幹部による「全体プラン」の説明を行い、周知徹底を図った。次に、「全体プラン」実現に向けた各職員の取り組み意欲の醸成を図るため、現行の人事評価制度を活用し、各人が設定する業務目標のうち少なくとも一つは「全体プラン」で示している項目を目標設定させ年間を通じて取り組ませるとともに、定期的な管理者によるチェックを実施することとした。

図10 広島東税務署の署運営全体プラン（イメージ）



5.2.2 取り組みの具体例

5.2.2.1 署長のトップマネジメント

まず必要なのは署長のリーダーシップである。広島局では平成26事務年度から「人日管理」や事務改善活動について従来以上に意識的に取り組んできており、「人日管理」に対する

意識は組織目標の一つとして根付き始めてきていた。しかし、その一方で、税務署の人事異動は毎年職員の約 1/3 が異動することから、これを組織に定着させるためには、ある程度の年数もまた必要となる。そのため、人事異動後、機会あるごとに組織のトップとして自らの言葉で「人日管理」の必要性についてその趣旨や目的等を訴えた。その中で、事務の効率化や事務改善活動等については、特に①事務の効率化（事務改善活動）と厳正的確な事務処理は両立する、②日々の事務量の正確な記録は「人日管理」の徹底を図るための第一歩である、③柔軟な発想、柔軟な対応が重要であり、前年踏襲の姿勢やタテ割り意識を払拭することが必要であると説いた。また、新たな取り組みを行う場合、一時的には新規の事務量が発生し負担感が増すが、後続する事務を含めトータルで考えた場合、事務量の削減に繋がるという視点に立って効率化に取り組んでもらいたいと訴えた。

5.2.2.2 月次の事務量分析

従来から四半期、あるいは半年ごとに PDCA サイクルの一環として計画と実績の差異分析等を行っているが、署幹部に「人日管理」の徹底を常に意識させるため、各事務システムの月次の投下事務量を事務区分別に表したデータと前年同月比、計画に対する進捗度合いを作成させ、特異な項目についてはその原因と今後の改善策等を記載させた。そして、項目によっては、対前年比だけでなく、3年間の平均値との比較を行わせ分析の精度向上を図った²¹。

5.2.2.3 非常勤職員の繁閑調整

従来、各部門専属として非常勤職員を配置してきた結果、事務処理時間の間延びや部門間・非常勤職員間の事務の繁閑が発生していたため、①翌月の非常勤職員の所要事務量を前年より厳しく査定（高めの目標設定）するとともに、②各部門における非常勤職員の事務の進行管理を徹底（従前の1日単位から細分化）し、③それらにより捻出した事務量を「フリーアルバイト」として一旦留保し、月1回開催される各部門協議により「フリーアルバイト」を真に必要なとする部門へ投下する部門横断的な運用を開始した。これにより、内部事務の非常勤職員へのシフトが部門を越えて拡大し、余剰事務量を新たな事務に投入することができた。例えば、当署において取り組みが低調であった納税証明のオンライン請求件数が、余剰事務量を活用して、来署してきた納税者に対してオンライン請求の利便性等を説明、勧奨することにより、取り組み前の月と比較して約5倍に増加した。また、毎年、国税局へ提出している事務改善に関する提案件数も、前年に比して倍増するといった成果を上げることができた。

5.2.2.4 外部事務（調査事務）の事務系統横断的取り組み

捻出した事務量の活用策として、課税上問題のある業種や地域の納税者管理の充実を図った。更に、それらを対象とした税務調査を実施するための「署重点施策推進協議会」を立ち上げ、個人課税、法人課税の事務系統を越えた業種ごとの情報の共有化や調査手法の情報交換を実施し、効果的な調査を実施するとともに若手職員の調査能力の向上に資することができた。

5.2.3 事務量マネジメントのポイント

行政機関の場合、事務改善活動の成果が民間企業のように企業利益というような目に見えるかたちで現れづらく、職員が達成感や効用を味わいにくいいため、前年踏襲型（現状維持型）の思考に陥りやすくなってしまうと危惧される。これを防ぐには、「人日管理」の徹底、事務の効率化が組織全体として取り組むべき重要課題の一つであるという認識を職員に植え付けることが重要である。更にいうならば、認識させるだけでなく、目指すべき最終目標や目標達成の

ための具体的手段・方法もあらかじめ示すことにより、職員全員が取り組みの意義や効果を認識するとともに、結果として超過勤務の縮減や休暇の計画的取得促進等といった自らの利益にも繋がるとの理解を得ることが必要である。

加えて、トップの強いリーダーシップとともに、それを支えるサブリーダー及び現場を直接指揮する事務担当責任者の協力が不可欠である。そのためには、常に情報の共有化を意識的にを行い、また、忌憚のない意見交換が可能な職場環境の整備を図ることにより、組織としての一体感を醸成することが必要である。

注

- 1 国税庁の事務運営と管理会計との関係は大西（2010, pp. 163–194）を参照のこと。
- 2 現場職員の残業や年次休暇の未消化等によって、行政運営を取り繕ってきたともいえよう。
- 3 平成26年7月～平成27年6月までを平成26事務年度と称している。
- 4 広島は中国5県50税務署を所管し当時の定員は3,200名（現在は3,000名）であった。
- 5 活動基準管理（ABM）を意識している。
- 6 業務標準を意識している。
- 7 現在であればRPAも該当しよう。
- 8 戦略マップやロジックモデルを意識している。
- 9 改革のモーメンタムを失わせる可能性があったからである。
- 10 方向付けとは、同じ方向を向いて努力することを意味する。
- 11 まさに「神は細部に宿り給う」である。
- 12 既に使っていたシステムに、実は既に装備されていたことが判明したのであった。
- 13 実地調査は納税者の都合等により日程の調整が必要となるため、ある実地調査が終了した後に次の実地調査に着手しようとするれば、事案の終了から次の事案の着手までの間に隙間の人日が生じてしまう。これにより、本来、実地調査事務に充てるべき人日が内部的な事務である調査選定事務などに充てられるなど、ムダが生じやすくなっていたのであった。
- 14 ガントチャートは、工場の生産管理等の工程管理に用いられる棒グラフの一種であり、横棒によって作業の進捗状況を表し、作業計画を視覚的に表現できるものである。
- 15 最も重要なことであるが、これらは、超過勤務の削減、年次休暇の取得促進等の職員のワークライフバランスを確保した上での取り組みであることは強調しておきたい。
- 16 申告納税制度をとるわが国においては、毎年2月16日～3月15日が確定申告期と位置付けられ、前年の1月1日から12月31日までの税額を自主的に計算し申告する。
- 17 国税庁ホームページの確定申告等作成コーナーや民間の会計ソフトで申告書を作成し、e-Taxを利用して送信または郵送等により書面で提出することをいう。
- 18 現場感覚では3年程度継続して初めて職員の意識改革が進み、効果が出てくるとの感触を有する。
- 19 ベストプラクティスを新たな標準にとらえ、その標準をヨコ展開していった。
- 20 ベストプラクティスの還元と立ち位置の意識付けは翌事務年度以降も継続されている。
- 21 前年に特殊事情がある場合、対前年比だけでは誤った分析となる可能性がある。

参考文献

- 大西淳也. 2010. 『公的組織の管理会計』同文館.
- 檜谷隆夫編著・財務省財務総合政策研究所編. 2016. 『公共部門のマネジメント』同文館.
- 竹本隆亮. 2019. 「国の地方局 A における管理会計実践」『管理会計学』27(2): 73-81.
- 竹本隆亮・大西淳也. 2018. 『実践・行政マネジメント』同文館.

正誤表

福田淳児. 2019. 「純粋持株会社における全体最適と部分最適」『管理会計学』 27(2): 32.

正

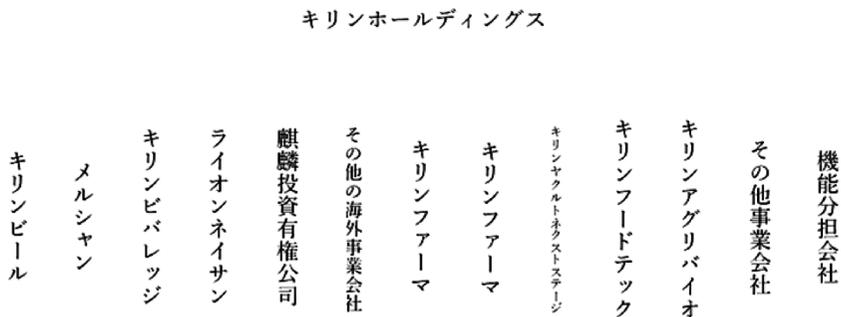
図1 キリングループの組織構造（純粋持株会社採用時点）



(キリンホールディングスIRリリース(2007/2/7)に基づき作成. 一部省略)

誤

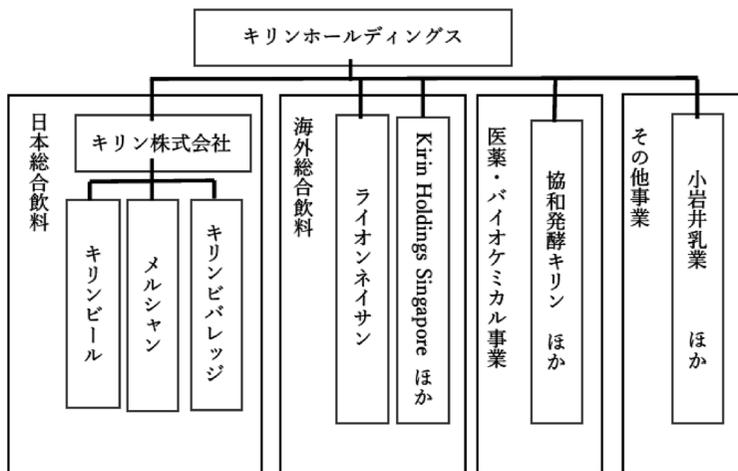
図1 キリングループの組織構造（純粋持株会社採用時点）



出典: キリンホールディングスIR リリース(2007/2/7)に基づき筆者作成.

正

図2 キリングループの組織構造（インタビュー時点）

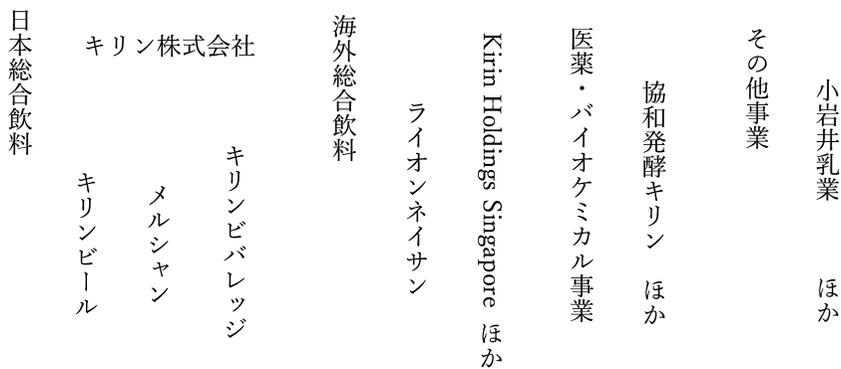


（インタビュー時に示された資料に基づいて筆者作成）

誤

図2 キリングループの組織構造（インタビュー時点）

キリンホールディングス



出典：インタビュー時に示された資料に基づいて筆者作成。

学会誌執筆要領

2002年 9月 8日 常務理事会決定
2015年 7月25日 常務理事会改正
2016年12月17日 常務理事会改正

第1条 総則

本学会誌への投稿論文の執筆は本要領に従う。論文以外の投稿原稿もこれに準じるものとする。

第2条 投稿論文等の言語

投稿論文の言語は日本語または英語のいずれかとする。

第3条 投稿論文の書式

1. 投稿論文は横書きとする。
2. 投稿論文等はワードプロセッサにより作成する。日本語による投稿論文は、A4 版用紙に1枚42字×41行=1,722字とする。英語による投稿論文は、1枚500wordsを目安として作成する。
3. 日本語書体はMS 明朝を使用する。また、英語書体はTimes New Romanを使用する。

第4条 投稿論文等の枚数

投稿論文の枚数はワードプロセッサ原稿で15枚以下とする（本誌刷り上り15ページ以内となり、合計で25,830字が上限となる）。図、表、英文アブストラクト、日本語要旨に要するスペースもこれに含める。図や表は論文の本文中にそのままの形で入力し配置しておくこと。英文の論文の場合にも、ワードプロセッサ原稿で15枚以下とする。

原稿のタイプにより、学会誌編集委員会が妥当と認めた場合、前項の枚数を超えることができる。ただし、その場合には超過枚数につき印刷費の実費を掲載時に徴収するものとする。

第5条 投稿論文等の体裁

1. 投稿論文には通しページ番号を付ける。
2. 投稿論文の第1ページには内容を正確に表す表題、著者名と職位、および所属機関と部署を日本語と英語両方で書く（共著者についても同様）。また投稿者（共著の場合は代表者）の住所、氏名、電話番号、ファックス番号、eメールアドレスなどを明記する。
3. 日本語による投稿論文等は、第2ページに以下の諸項目を次の番号順でまとめて記す。
 - ① 日本語による表題
 - ② 日本語による著者名
 - ③ 日本語による10行程度（420字）の論文要旨
 - ④ 日本語による5語程度のキーワード
 - ⑤ 英語による表題
 - ⑥ 英語による著者名
 - ⑦ 英語による150words程度の英文要旨（Abstract）
 - ⑧ 英語による5語程度のキーワード（Keywords）
4. 英語による投稿論文等は、第2ページに以下の諸項目を次の番号順でまとめて記す。
 - ① 英語による表題

- ② 英語による著者名
- ③ 英語による150words 程度の英文要旨 (Abstract)
- ④ 英語による5 語程度のキーワード (Keywords)
- 5. 投稿論文の第3 ページ以降に本文, 謝辞, 注, 付録, 参考文献の順に記述する.

第6条 投稿論文等の書き方

1. 投稿論文等の書き方は以下を原則とする. これに合致しない場合は, 学会誌編集委員会は修正を要求したり, 修正を行うことができる.
2. 本文は章節項などで構成し, “1. ”, “2. 3”, “4. 5. 6”のような見出し番号とタイトルをつける.
3. 日本語による投稿論文は新仮名遣い, 常用漢字を用い, 平易な口語体で記す. 漢字については専門語はこの限りではない. 副詞, 接続詞, 連体詞, 助詞は原則として平仮名, 同音多義で誤読のおそれのあるものは漢字, 送り仮名は活用語尾を送る. 数字の書き方は, 原則としてアラビア数字を用いる. 成語・慣用語・固有名詞, 数量的意味のうすいものは漢字とする. 例えば, 一般的, 一部分, 第三者などである. ただし19世紀, 第1四半期などは例外とする. 英語による投稿論文および英文アブストラクトは自然で正確な表現を用い, ネイティブスピーカー等の校正を受ける.
4. 約物の使い方
 - (1) 句点 (.) と読点 (,) は用いず, ピリオド (.) とコンマ (,) を用いる.
 - (2) 中グロ (・) はあまり使うと目立ちすぎるので, 名詞並列の場合等に使う. 欧文略字には中グロを使わないで, ピリオドを用いる.

例: J. M. Keynes

しかし最近ではピリオドを入れないものも多くなった. この場合は一般的な慣例に従う.

例: EU, IMF, OECD など

 - (3) 引用文は「」を用い, クォーテーションマーク, 例えば“ ”などは, 欧文引用のみに用いる.
 - (4) 二重ヒッカケ『』は書名や重引用符に用いる.
 - (5) 述語および固有名詞の原綴りを書く時は, パーレン () でくくった中に欧文を書く. 必要な場合はキックコー [] やブラケット [] を用いてもよい.
 - (6) ダッシュは挿入句などの場合, 2倍のものを使う.
 - (7) ハイフンまたはダブル・ハイフン=はシラビケーションのほか, 複合語や外国固有名詞などを使う.
 - (8) リーダー・・・は中略の際に使う.
5. 人名は原則として原語で表記する. ただし, 広く知られているもの, また印字の困難なものについてはこの限りではない.
6. 数式は別行に記し, 末尾に通し番号を付ける. 文中で使用する場合には特殊な記号を用いず, “a/b” “exp(a/b)”などの記法を用いる.

上ツキ, 下ツキは a^c , x_y のように指定する. C, D, P, S, W など大文字と小文字の字形の同じものは, はっきりと区別する. ギリシャ文字 α (アルファ), γ (ガンマ), χ (カイ), ω (オメガ) と, アルファベットのa (エイ), r (アール), x (エックス), k (ケイ), w (ダブリュ) を区別する.
7. 注はなるべく使わない. やむをえず使用する場合は, 通し番号を付け, 本文中の該当箇所にその番号を記す. そして注釈文を本文のあとにまとめて記すこととする.
8. 数字はアラビア数字で横書きし, 三桁ごとにコンマ (,) をつける.
9. 図および表の書き方

図および表（写真を含む）には“図 1”，“図 2”，“表 1”，“表 2”のように通し番号を付ける．投稿原稿は正確にパソコン等の用器を用いて，そのまま写植して版下に使えるように書く．ただし，そのまま写植して利用できない図や表を提出した場合は，版下作成の実費を掲載時に徴収するものとする．

第7条 参考文献

1. 文中で参照する文献および特に関連ある文献のみを，本文末に一括してリストする．
2. 参考文献のリストの順序は，欧文和文を区別せず，原則として本条第4項の方式で配列する．
3. 単行本の場合は，著者名，発行年，表題，発行所をこの順で記す（ただし，欧文書については，発行所の前に発行地を記す）．単行本が欧文書の場合は，表題をイタリックにする．また雑誌論文は，著者名，発行年，表題，雑誌名，巻号，ページをこの順に記す．表題，書名および雑誌名等は略記しない．雑誌が欧文の場合は，雑誌名をイタリックにする．
4. 参考文献の配列は著者の，あるいは第1著者の姓によってアルファベット順にする．下にその例を示す．

浅沼萬里. 1997. 『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』 東洋経済新報社.

Fisher, J. G., J. R. Frederickson, and S. A. Pfeffer. 2000. Budgeting: An Experimental Investigation of the Effects of Negotiation. *The Accounting Review* 75(1): 93-114.

Hornigren, C. T., G. Foster, and S. M. Datar. 1997. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 9th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Monden, Y. 1998. *Toyota Production System*. 3rd edition. Norcross, GA: Engineering & Management Press.

Nishimura, A. 1995. Transplanting Japanese Management Accounting and Cultural Relevance. *The International Journal of Accounting* 30: 318-330.

Palepu, K. G., V. L. Bernard, and P. M. Healy, 1996. *Business Analysis & Valuation*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Company. 斎藤静樹監訳, 筒井知彦, 川本淳, 村瀬安紀子訳. 1999. 『企業分析入門』 東京大学出版会.

佐藤紘光. 2000. 「企業の投資行動と業績評価」 『管理会計学』 8(1・2): 17-31.

田中隆雄. 1997. 『管理会計の知見』 森山書店.

第8条 別刷り料金

抜き刷りについては部数に応じて別刷り料金を徴収する．その料金は，別刷り希望を募ってその実費（論文のページ数と別刷り部数に応じる）を徴収する．

学会誌編集委員会運営規程

第 1 条 総則

この規程は、日本管理会計学会会則第 2 4 条の定めに基づき設置される学会誌編集委員会（以下、編集委員会という。）の構成と運営について必要な事項を定めることを目的とする。

第 2 条 編集委員会の構成

1. 編集委員会は、編集委員長、2 名以内の編集副委員長、および編集委員をもって構成する。
2. 編集委員長および編集副委員長は、学会長の推薦に基づき、常務理事会で選出する。その任期は 3 年とする。ただし、重任を妨げない。
3. 編集委員は、常務理事会で選任する。その任期は 3 年とする。ただし、重任を妨げない。

第 3 条 編集委員長の職務

1. 編集委員長は、原則として毎年度 2 回以上編集委員会を開催し、会務を執行する。
2. 編集委員長は、編集委員会にあたって、議案および必要な資料を整理し提出する。
3. 編集委員長は、編集委員会の運営に当たる。
4. 編集委員長は、編集委員の中から若干名の常任編集委員を任命し、常任編集委員会を構成し運営する。
5. 編集委員長は、常任編集委員会が行った業務の概要を編集委員会に報告する。

第 4 条 編集副委員長の職務 編集副委員長は、編集委員長を補佐する。また、編集委員長に事故あるときは、編集副委員長のうちの 1 名がその職務を代行する。

第 5 条 編集委員会の業務 編集委員会は、下記の事項に関する方針を立案・審議する。

1. 学会誌の企画および編集に関する事項
2. 投稿論文等の受付、審査および掲載に関する事項
3. 査読者の選定に関する事項
4. 学会誌の発行に伴う予算請求および料金設定等に関する事項
5. その他編集委員会が行うのが適当と考えられる事項

第 6 条 常任編集委員会の構成 常任編集委員会は、編集委員長、編集副委員長、および常任編集委員をもって構成する。

第 7 条 常任編集委員会の業務 常任編集委員会は、第 5 条で規定される編集委員会の業務の中から委任を受けた経常業務を分掌処理する。

第 8 条 投稿論文等の学会誌への掲載

投稿論文等は、編集委員会の決定により、次の掲載区分にしたがって学会誌に掲載する。

1. 論文：問題意識から結論への推論過程が明確にされ、かつ得られた知見が創造的である研究成果の報告（研究の方法は問わない）
2. 論壇：統一論題報告者に対して編集委員会が依頼した研究成果の報告
3. 特別講演：特別講演（基調講演等を含む）として編集委員会から招聘を受けた研究成果の報告
4. 事例紹介：特定の企業または産業に関する事例を調査し、課題や実態を明示した報告
5. 研究ノート：問題意識が明確であり新しい知見も得られているが、結論に至る推論が十分でない研究成果の報告
6. 書評：おおむね 1 年以内に発表された著書や論文などの論評

第 9 条 投稿論文の審査手続き

1. 投稿論文の論文要旨等を参照して、審査に当たる査読者を選定する。1 編の投稿論文に対する査読者は原則として 2 名とする。
2. 選定した査読者に対し、所定の書式を用いて論文の審査を依頼する。
3. 査読者は、所定の書式により所定の期日までに、審査結果を編集委員長に報告しなければならない。
4. 審査期間は、査読者に投稿論文を送付した日より概ね 1 ヶ月以内とする。ただし、当該査読者が予め返却期日を指定して審査を了承した場合は、査読者に投稿論文を送付した日付より予め指定した返却期日までを審査期間とする。
5. 査読者が、審査期限経過後 10 日を過ぎても返却しない場合は、代替の査読者を選定し、審査を依頼することができる。
6. 投稿論文の改善・訂正を要請された投稿者が査読結果のお知らせを送付した日から 3 ヶ月を過ぎても訂正投稿論文を再提出しない場合は、投稿論文を取り下げたものとみなし、審査を終了する。ただし、正当な理由により投稿者から編集委員長へ期限延長の申し出があった場合は審査を継続することができる。
7. 投稿者は、査読者より投稿論文のタイトルを訂正するよう指摘された場合、論文タイトルを訂正することができる。

第 10 条 投稿論文の査読結果の表示とその取扱い

1. 査読者は、以下の各号に基づき投稿論文の総合審査結果を表示する。
 - a. 評点 A：適格であり、受理してよい。
 - b. 評点 B：指摘した事項の改善・訂正を要請するが、再査読は不要である。
 - c. 評点 C：指摘した事項の改善・訂正を要請し、再査読をする。
 - d. 評点 F：不適格であり、受理すべきでない。
2. 投稿論文の総合審査結果に基づき、次の各号によって投稿論文の取扱いを決める。
 - a. 各査読者による総合審査結果がいずれも評点 B 以上の場合は、投稿論文を受理可能なものとみなし、査読者による審査を終了する。ただし、総合審査結果が B である場合は、指摘された事項につき投稿者に対し改善・訂正を要請する。なお、編集委員長は査読者のコメント以外にも、論文としての形式や表現方法、学会誌投稿規程および学会誌執筆要領に準拠していない部分の改訂などについて改善を要求できる。編集委員長は改善・訂正を確認した後に投稿論文を受理する。
 - b. 一方の総合審査結果が評点 C、他方のそれが評点 C 以上の場合は審査を継続する。
 - c. 一方の総合審査結果が評点 C 以上、他方の総合審査結果が評点 F である場合は、原則として評点 F を与えた査読者に代えて、新たに別の査読者を選定し審査を継続する。各査読者の総合審査結果がいずれも評点 F である場合は、投稿論文を拒否し審査を終了する。
 - d. 投稿者が、審査の過程で投稿論文を取り下げた場合は、審査を終了する。
 - e. 上記の(3)号に該当する投稿論文が、第3回目の総合審査結果においていずれも評点 C 以下のときは、編集委員長の判断により審査を終了することができる。
3. 編集委員長は、査読者が3名以上である場合、前項の各号を準用して審査結果の取扱いを決める。
4. 編集委員長は、論文の投稿者に審査結果を通知する。

第 11 条 論文以外は、編集委員会の審議を経て学会誌への掲載を決定することができる。ただし、必要に応じて校閲に基づく修正を依頼することができるものとする。

第 12 条 投稿論文等の掲載 投稿論文等は、各掲載区分に見合った審査の結果に基づき、学会誌への掲載を編集委員会で決定する。ただし、掲載する投稿論文等の編数、その他学会誌の企画、体裁および編集の細部に関する事項は、編集委員会で決定する。

第 13 条 投稿論文等の校正 投稿者の校正は原則として1回とし、印刷上の誤りのみを訂正した後、受領後1週間以内に返送する。

第 14 条 本規程の変更 本規程の変更をする場合は、常務理事会における出席者の3分の2以上の

賛成決議を得なければならない。

付則

1. この規程は 1991 年 11 月 10 日制定, 1991 年 11 月 10 日から施行する.
2. 1993 年 8 月 1 日改正, 1993 年 8 月 1 日から施行する.
3. 1995 年 11 月 8 日改正, 1995 年 11 月 8 日から施行する.
4. 2001 年 6 月 2 日改正, 2001 年 6 月 2 日から施行する.
5. 2016 年 12 月 17 日改正, 2016 年 12 月 17 日から施行する.
6. 2017 年 7 月 15 日改正, 2017 年 7 月 15 日から施行する.

学会誌論文規格

2015年 4月 学会誌常任編集委員会
2016年 12月 学会誌常任編集委員会

1. 論文等の原稿サイズと余白

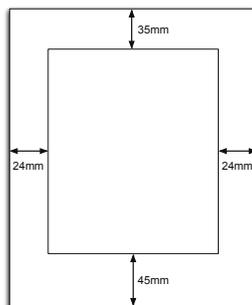
1.1 論文等の原稿は A4 判とする.

1.2 上下と左右の余白については, 以下のように設定する.

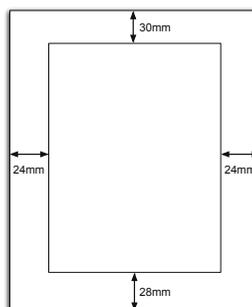
(1) 論文等の第 1 ページ目 (表題や著者名, また投稿者の住所, 氏名, e メールアドレスなどの連絡先を書くページ) の規格

第 1 ページ目の余白は自由とする.

(2) 論文等の第 2 ページ目 (表題・氏名・要旨などを書くページ) の規格



(3) 論文等の第 3 ページ目以降 (本文を書くページ) の規格



2. 論文等で使用するフォント

2.1 日本語の場合のフォントは MS Word による MS 明朝を使用する. また, 英語の場合のフォントは MS Word による Times New Roman を使用する.

【参考: Windows マシンの場合】

- ・ 「ページレイアウト」→「ページ設定」をクリック, 「文字数と行数」のタブを選び, 「フォントの設定」を選ぶと, 日本語と英語のフォントを選べます.
- ・ 「ページレイアウト」→「ページ設定」をクリック, 「余白」のタブを選ぶと, 余白を設定できます.
- ・ 「ページレイアウト」→「ページ設定」をクリック, 「文字数と行数」のタブを選ぶと, 文字数と行数を設定できます.

【参考: マックの場合】

MS Word のデフォルトでは, MS 明朝 (和文) + Century (英文) という設定になっていますが, 「書式」→「スタイル」のところで, 英文が Times New Roman で入力されるように変更しますと, 以前入力した文章も MS 明朝 (和文) + Times New Roman (英文) に変換されます.

2.2 論文等の第1ページ目の記載事項

論文等の第1ページ目のフォントサイズは自由とする。

2.3 論文等の第2ページ目の記載事項

- (1) 表題は、日本語、英語とも16ポイントとし、ボールド(B)で太くする。英語による表題については、接続詞を除く各単語の頭文字に大文字を用いる。
- (2) 副表題(サブタイトル)がある場合、日本語による副表題は14ポイントとし、二本の全角ダッシュで挟み込み表示する(例、「**表題 16pt** — **副表題 14pt** —」)。英語による副表題はコロンでつなぎ16ポイントとする(例、「**Title16pt: Subtitle16pt**」)。日本と英語ともボールド体とする。英語による副表題については、接続詞を除く各単語の頭文字に大文字を用いる。
- (3) 表題と副表題は中心揃えとする。
- (4) 日本語、英語とも著者名は14ポイントにし、右揃えとする。英語の著者名の頭文字には大文字を用いる。
- (5) <論文要旨><キーワード>という見出しは左揃えで10.5ポイントのボールド体とする。それぞれのテキストは改行し左揃えと記入する。Abstract, Keywords という見出しは中心揃えで10.5ポイントのボールド体とする。それぞれのテキストは改行し左揃えとする。

2.4 論文等の第3ページ目の記載事項

- (1) 論文等の節は14ポイントでボールド体とする。節に用いる数字は半角(例、「2.本研究の理論的フレームワーク」)
- (2) 論文等の款は、12ポイントでボールド体とする。款に用いる数字は半角(例、「2.1 管理可能利益と本部費配賦」)とする。
- (3) 論文等の要旨、キーワード、本文、謝辞、注、附録、参考文献は、10.5ポイントとする。

3. 行間

3.1 論文等の節の行間

論文等の節の直前行は1.5行空け、直後行は0.5行空ける。

3.2 論文等の款の行間

論文等の款の直前行は1行空き、直後行は行間を詰める(空きなし)。

4. カラー

モノクロとする。

原稿入力規格

2016年12月 学会誌常任編集委員会

投稿者情報

【日本語表題】

表題：

【日本語による投稿者情報（共著の場合，共著者全員について記入すること）】

著者名(所属機関，部署，職位)：

【英語表題】

表題：

【英語による投稿者情報（共著者全員について記入すること）】

著者名(所属機関，部署，職位)：

【投稿者（共著の場合は代表者）の連絡先】

住所：

氏名：

所属機関，部署，職位：

電話番号：

ファックス番号：

Eメールアドレス：

全角ダッシュ

表題 16pt. ボールド体

— もしあれば副表題 ボールド体 14pt. —

著者名 14pt.

<論文要旨> (「論壇」の場合は、<論壇要旨>)

10 行程度 (420 字) の論文要旨. 10.5pt
あああああ, ああああああああああああああ
あああああああああああああああああ, ああああああああああああああああ.
あああああああああああああああああああ, ああああああああああああああああ
あああああああああ, ああああああああ. ああああああ
あああああああ, ああああああああめめめ, めめめあああああ
ああ. あああああ ああああああ, ああああああああああ. ああああ
あああああああああああ, ああああああああああ. あああああ, ああああああ
あああああああああああああああああああああああああああああああ, ああああああああああああああ
あああああああ. ああああああああああああああああああああああああああああああああああああ
あああああああああああああああ, ああああああああああ.

全角不等号

半角スペース

<キーワード>

日本語による 5 語程度のキーワード. 10.5pt (例) 管理会計, マネジメント・コントロール, 原価計算, 原価管理

Title Title Title: Subtitle, if Any, 16pt. Bold

Taro Yamada (author name) 14pt.

Abstract

150words 程度 10.5pt Aaaa aaaaaa aaaaaaaaaaaaaa aaaaaa aaaaaaaaa aaaaa aaaaaa. Aaaaaaaaa aaaa
aaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaa aaaaa aaaaaaaaa. Aaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaa aaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaaa.
Aaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaa aaaaa aaaaaaaaa aaaaaa aaaaa aaaaaaaaa aaaaaa aaaaaa
aaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaaaaa. Aaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaa aaaaa aaaaaa
aaaaaaaa aaaaa aaaaaaaaa aaaaaa aaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaaaaa. Aaaaaaaaa
aaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaa aaaaa aaaaaaaaa aaaaaa aaaaa aaaaaaaaa aaaaaa aaaaaa
aaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaaaaa. Aaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaa aaaaa aaaaaa
aaaaaaaa aaaaa aaaaaaaaa aaaaaa aaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaaaaa. Aaaaaaaaa

Keywords

10.5pt management accounting, management control, cost accounting, cost management

1. タイトル 14pt

10.5pt 本文本文本文本¹， 本文本文本文本²。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。

2. タイトル 14pt

2.1 タイトル 12pt

10.5pt 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本。

2.2 タイトル

10.5pt 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本。

3. タイトル

3.1 タイトル

10.5pt 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本。

3.2 タイトル 12pt

3.2.1 タイトル 10.5pt

10.5pt 本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。

3.2.2 タイトル

10.5pt 本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。

謝辞

10.5pt 「投稿論文」の場合、投稿時点では「論文受理前のため未記載。」と記入してください。論文受理後、少なくともレフリーに対して必ず謝辞を記載して下さい。

「論壇」の場合、編集委員会へ原稿を送付する時点で記載してください。レビューアーによる論壇のレビューが行われる場合、最終原稿において、レビューアーに対する謝辞を必ず記載してください。

注

¹ 10.5pt 日本管理会計学会は…

² 10.5pt 日本管理会計学会は…

付録（もしあれば）

10.5pt 日本管理会計学会は…

参考文献

浅沼萬里. 1997. 『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』 東洋経済新報社.

Fisher, J. G., J. R. Frederickson, and S. A. Peffer. 2000. Budgeting: An Eperimental Investigation of the Effects of Negotiation. *The Accounting Review* 75(1): 93-114.

Horngren, C. T., G. Foster, and S. M. Datar. 1997. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 9th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Monden, Y. 1998. *Toyota Production System*. 3rd edition. Norcross, GA: Engineering & Management Press.

Nishimura, A. 1995. Transplanting Japanese Management Accounting and Cultural Relevance. *The International Journal of Accounting* 30: 318-330.

Palepu, K. G., V. L. Bernard, and P. M. Healy, 1996. *Business Analysis & Valuation*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Company. 斎藤静樹監訳, 筒井知彦, 川本淳, 村瀬安紀子訳. 1999. 『企業分析入門』 東京大学出版会.

佐藤絃光. 2000. 「企業の投資行動と業績評価」 『管理会計学』 8(1・2): 17-31.

田中隆雄. 1997. 『管理会計の知見』 森山書店.

日本管理会計学会 学会誌レフェリー基準

(目的)

第1条 この基準は、日本管理会計学会（以下「本学会」という。）が刊行する学会誌「管理会計学」（以下「本学会誌」という。）の編集およびレフェリーの業務を公正かつ効率的に推進するために、必要な事項を定めることを目的とする。

(常任編集委員会の権限)

第2条 常任編集委員会は、査読者による投稿論文等にかかる査読結果の適切性について客観的、かつ公正な観点から判断し、必要あると認められる場合には、新たに別の査読者を選定し審査を継続したり、掲載の可否を決定することができる。

2 編集委員長、副編集委員長および常任編集委員は、必要ある場合は、投稿者と査読者の間に立って投稿者に査読者の真意を伝えたり、常任編集委員会の判断を示し、場合によっては新たに別の査読者を選定し審査を継続することができる。

(研究領域による掲載可能性)

第3条 投稿論文等に係る「研究領域」の可否による本学会誌への掲載については、その研究領域課題の必要性と意義に関して常任編集委員会の判断によりこれを決定することができる。ただし、基本的には査読者が査読にあたってこれを判断してよいが、査読者が当該論文が研究領域の点で本学会誌に適さない旨の報告をした場合には、常任編集委員会の判断によりその意見を採択するか、あるいは査読者を変更するかの決定をすることができる。

(査読者の審査事項)

第4条 査読者は、投稿論文の査読において、次の事項を審査するものとする。

投稿論文の評価は原則的に以下に示される独創性、貢献性、形式的適切性に基づいて行う。

（ただし、事例研究・総合報告・研究ノートなどに関する原稿については、それぞれのカテゴリーの趣旨に応じて形式的適切性に関して弾力的に評価する。）

- (1) **独創性**：会計学・経営学の領域からみて次の各項のいずれかを満たしていること。
 1. 問題設定、適用領域に独創性がある。
 2. 発見、知見、事例に独創性がある。
 3. 理論、方法論、技法、解法に独創性がある。
 4. アプローチ、モデル、システムに独創性がある。
- (2) **社会的ないし学術的貢献性**：会計学・経営学の領域からみて次の各項のいずれかを満たしていること。
 1. 学術的、技術的、または社会的課題に込えている。
 2. 実用化、改良、改善などによる成果がある。
 3. 波及効果、啓発効果がある。
 4. 理論や方法の拡張、体系化、視点の転換などの成果がある。
 5. 管理会計の領域との関連が深く貢献度が高い。

(3) 形式的適切性：論文の構成と体裁について、以下の形式上の要件を満たし、論文として完結していること。

1. 「はじめに」(序論)の部分で次のことが明記されていること。

- 1) 目的ないし研究課題が明確に述べられている。
- 2) 研究の必要性と意義が明確に述べられている。
- 3) いかなる研究方法を採用するかが述べられている。
- 4) 研究課題に関する先行研究のサーベイが適切になされている。
(ただし、先行研究については別に節を設けてもよい。)

2. 論旨の展開が明確である。

3. 「まとめ」(結論)の部分で、研究目的に対する研究成果、主張点のまとめ(要約)が明記されている。

4. 内容や記述に誤りやあいまい性がない。

5. 数式、図、表等が正確であり、かつわかりやすく適切である。

(4) 論文の未公表性

論文、著書等(学会における口頭による研究報告のためのレジュメ、予稿集、資料等を除く)によりすでに公表済みでないことを確認する。

(5) 論文の題名の妥当性

タイトルが研究目的および研究成果を表現するのに妥当であるか否かを審査する。

(6) 論文の水準

論文の内容が、関連する研究領域の教科書、入門書、解説書等の水準ではなく、学会誌として新しい知見を提示するものにふさわしい水準に達しているか否かを審査する。

(実証研究資料の提示請求)

第5条 査読者および常任編集委員会は、投稿論文等の研究が経験的方法に従っている場合には、投稿者に対してその研究に基づいた質問票や集計結果、公表可能な会社名リストなどの提示を求めることができる。

(その他)

第6条 本基準に則って「レフェリーのガイドライン」、「レフェリー所見(1)」書式および「査読結果の記録」書式を用意する。

第7条 本基準の改正は、常任編集委員会が発議し本学会の常任理事会において審議し決定するものとする。

付則 本基準は、2002年10月1日より施行する。

査読者一覧

2017年4月から2020年3月末までの査読者は次のとおりである。

青木 雅明	(東北大学)	篠田 朝也	(北海道大学)
浅田 孝幸	(立命館大学)	清水 信匡	(早稲田大学)
足立 洋	(県立広島大学)	菅本 栄造	(青山学院大学)
荒井 耕	(一橋大学)	鈴木 孝則	(早稲田大学)
新井 康平	(大阪府立大学)	関 利恵子	(信州大学)
岩田 弘尚	(専修大学)	関谷 浩行	(北海学園大学)
潮 清孝	(中央大学)	中條 良美	(阪南大学)
榎本 正博	(神戸大学)	中川 優	(同志社大学)
海老原 崇	(武蔵大学)	長坂 悦敬	(甲南大学)
大下 丈平	(九州大学)	中嶋 道靖	(関西大学)
大島 正克	(亜細亜大学)	西居 豪	(専修大学)
緒方 勇	(関西学院大学)	長谷川 惠一	(早稲田大学)
浜田 和樹	(岡山商科大学)	奥村 雅史	(早稲田大学)
濱村 純平	(桃山学院大学)	小倉 昇	(青山学院大学)
福島 一矩	(中央大学)	尾畑 裕	(一橋大学)
福田 淳児	(法政大学)	梶原 武久	(神戸大学)
松木 智子	(帝塚山大学)	片岡 洋人	(明治大学)
松田 康弘	(東北大学)	河合 久	(中央大学)
丸田 起大	(九州大学)	川野 克典	(日本大学)
水野 一郎	(関西大学)	岸田 隆行	(駒澤大学)
溝口 周二	(宇都宮大学)	木村 麻子	(関西大学)
三矢 裕	(神戸大学)	窪田 祐一	(南山大学)
安酸 建二	(近畿大学)	高栢 真一	(久留米大学)
内 一利	(青山学院大学)	國部 克彦	(神戸大学)
山口 直也	(青山学院大学)	坂口 順也	(名古屋大学)
横田 絵理	(慶應義塾大学)	佐藤 清和	(金沢大学)
吉田 栄介	(慶應義塾大学)	澤邊 紀生	(京都大学)
若林 利明	(上智大学)	椎葉 淳	(大阪大学)
渡辺 岳夫	(中央大学)		

2020年3月31日発行

第28巻第2号

日本管理会計学会誌

管理会計学

経営管理のための総合雑誌

編集委員長 伊藤和憲

発行・編集 日本管理会計学会

学会誌編集委員会

〒214-8580 川崎市多摩区東三田2-1-1, 3409

専修大学商学部 気付

日本管理会計学会 学会誌編集委員会 委員長 伊藤和憲

電話 044-911-1073

E-mail : itoh@isc.senshu-u.ac.jp

日本管理会計学会 事務局

〒154-8515 東京都世田谷区世田谷4-28-1

国士舘大学経営学部 井岡大度研究室内

URL : <http://www.sitejama.org/>

E-mail : jama-info@sitejama.org

印刷所 株式会社 国際文献社

会員外頒布価格 3,240円(本体3,000円)

The Members of the 2017–2020 Reviewers

Masaaki Aoki, Tohoku University
Takayuki Asada, Ritsumeikan University
Hiroshi Adachi, Prefectural University of Hiroshima
Ko Arai, Hitotsubashi University
Kohei Arai, Osaka Prefecture University
Hironao Iwata, Senshu University
Sumitaka Ushio, Chuo University
Masahiro Enomoto, Kobe University
Takashi Ebihara, Musashi University
Johei Oshita, Kyushu University
Masakatsu Oshima, Asia University
Isamu Ogata, Kwansei Gakuin University
Masashi Okumura, Waseda University
Noboru Ogura, Aoyama Gakuin University
Hiroshi Obata, Hitotsubashi University
Takehisa Kajiwara, Kobe University
Hiroto Kataoka, Meiji University
Hisashi Kawai, Chuo University
Katsunori Kawano, Nihon University
Takayuki Kishida, Komazawa University
Asako Kimura, Kansai University
Yuichi Kubota, Nanzan University
Shinichi Korogi, Kurume University
Katsuhiro Kokubu, Kobe University
Junya Sakaguchi, Nagoya University
Kiyokazu Sato, Kanazawa University
Norio Sawabe, Kyoto University
Atsushi Siiba, Osaka University
Tomonari Shinoda, Hokkaido University

Nobumasa Shimizu, Waseda University
Eizo Sugamoto, Aoyama Gakuin University
Takanori Suzuki, Waseda University
Rieko Seki, Shinshu University
Hiroyuki Sekiya, Hokkai-Gakuen University
Yoshimi Chujo, Hannan University
Masaru Nakagawa, Doshisya University
Yoshiyuki Nagasaka, Konan University
Michiyasu Nakajima, Kansai University
Takeshi Nishii, Senshu University
Keiichi Hasegawa, Waseda University
Kazuki Hamada, Okayama Shoka University
Jumpei Hamamura, St. Andrew's University
Kazunori Fukushima, Chuo University
Junji Fukuda, Hosei University
Satoko Matsugi, Tezukayama University
Yasuhiro Matsuda, Tohoku University
Okihiko Maruta, Kyushu University
Ichiro Mizuno, Kansai University
Shuji Mizoguchi, Utsunomiya University
Hiroshi Miya, Kobe University
Kenji Yasukata, Kinki University
Kazutoshi Yanai, Aoyama Gakuin University
Naoya Yamaguchi, Aoyama Gakuin University
Eri Yokota, Keio University
Eisuke Yoshida, Keio University
Toshiaki Wakabayashi, Sophia University
Takeo Watanabe, Chuo University

The Members of the 2017–2020 Editorial Committee

Editor in Chief	Kazunori Ito , Senshu University
Associate Editor	Masaaki Aoki , Tohoku University
Associate Editor	Hironao Iwata , Senshu University
Managing Editor	Katsuhiko Ito , Seikei University
Managing Editor	Hiroshi Umeda , Takasaki City University of Economics
Managing Editor	Tomoki Oshika , Waseda University
Managing Editor	Masakatsu Oshima , Asia University
Managing Editor	Akihiro Saki , Meiji University
Managing Editor	Ko Tasaka , Fukuoka University
Managing Editor	Kazuki Hamada , Okayama Shoka University

The Journal of Management Accounting, Japan has various sections, such as articles, invited articles, research notes, case studies, and book reviews. Articles in the journal are selected through a double-blind referee system. The scope of acceptable articles embraces all subjects related to management accounting and management practices as long as the articles meet the criteria established for publication in the journal. The manuscripts except articles are also selected through the review by a single referee according to the policy set by the editorial board.

The Journal of Management Accounting, Japan will be published semiannually by the Japanese Association of Management Accounting: Kazunori Ito, Editor in Chief, Senshu University, 2-1-1 Higashimita, Tama-ku, Kawasaki, Kanagawa 214-8580, Japan.

Printed by International Academic Publishing Co., Ltd.

Copyright © 2020, The Japanese Association of Management Accounting.