The Japanese Association of Management Accounting

JAMA

ISDN 0918-7863

日本管理会計学会誌

管理会計学

The Journal of Management Accounting, Japan

2006年 第14巻 第2号

経営管理のための総合雑誌

論　文

財務内容の改善が設備投資行動に与える影響 ―― 高見茂雄

販売費および一般管理費のコスト・ビヘイビア ―― 平井裕久・椎葉淳

論　壇

戦略実行のマネジメント・システムとしての管理会計の再検討 ―― 伊藤克容
― 経営戦略論の多様化にともなう管理会計研究の深化と拡張 ―

戦略管理とエンタープライズ・リスク管理の統合アプローチ ―― 南雲岳彦
― BSCとCOSO ERMの統合フレームワークの検討 ―

シャープグループの戦略実行と戦略目標のカスケード ―― 林　昌芳

戦略マネジメントシステムとしてのバランスト・スコアカードの現状と展望 ―― 伊藤嘉博

■ 学会誌執筆要領等

発行　日本管理会計学会
The Japanese Association of Management Accounting

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

日本管理会計学会誌『管理会計学』

日本管理会計学会誌『管理会計学』は、年２回発行される。本学会誌には、掲載区分として、論文の他、論壇、研究ノート、総合報告、事例研究、書評などがある。論文は、二重匿名方式によるレフェリー制度に基づき選定された後、掲載される。受理可能な論文の範囲には、その論文が学会誌編集委員会で制定された基準を満足している限り、管理会計学および関連分野に関する幅広いテーマが含まれる。その他の掲載区分の投稿原稿は、学会誌編集委員会で決定された基本政策に従って、論文の査読に準じた審査に基づき掲載される。投稿規程および執筆要領の詳細は、本号巻末に印刷されているので、それを参照されたい。

2005年4月から2008年3月末までの学会誌編集委員は次の通りである。

編集委員長	原田　昇	（東京理科大学）
編集副委員長	佐藤　紘光	（早稲田大学）
編集副委員長	小倉　昇	（筑波大学）
常任編集委員	淺田　孝幸	（大阪大学）
常任編集委員	辻　正雄	（早稲田大学）
常任編集委員	西村　優子	（青山学院大学）
常任編集委員	溝口　周二	（横浜国立大学）
常任編集委員	山本　達司	（名古屋大学）

編集委員

青木　茂男	（青山学院大学）
伊藤　和憲	（玉川大学）
上埜　進	（甲南大学）
大下　丈平	（九州大学）
小菅　正伸	（関西学院大学）
小林　啓孝	（早稲田大学）
昆　誠一	（九州産業大学）

編集委員

猿山　義広	（駒澤大学）
柴　健次	（関西大学）
鈴木　研一	（明治大学）
高浦　忠彦	（立教大学）
宮本　寛爾	（大阪学院大学）
横田　絵里	（慶應義塾大学）
頼　誠	（滋賀大学）

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

JAMA

日本管理会計学会誌

管理会計学

The Journal of Management Accounting, Japan

Volume 14, No. 2 2006

目　次

■ 論　文

財務内容の改善が設備投資行動に与える影響…… 高見　茂雄　3

販売費および一般管理費のコスト・ビヘイビア…… 平井　裕久　椎葉　淳　15

■ 論　壇

戦略実行のマネジメント・システムとしての管理会計の再検討
－ 経営戦略論の多様化にともなう管理会計研究の深化と拡張 －…… 伊藤　克容　29

戦略管理とエンタープライズ・リスク管理の統合アプローチ
－ BSCとCOSO ERMの統合フレームワークの検討 －…… 南雲　岳彦　41

シャープグループの戦略実行と戦略目標のカスケード…… 林　昌芳　55

戦略マネジメントシステムとしてのバランスト・スコアカードの現状と展望　－ その基本構造の普遍性と拡張性に関する研究 －…… 伊藤　嘉博　65

学会誌執筆要領等…… 77

編集委員長編集後記…… 巻末

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

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．

2005年4月から2008年3月までの役員の構成は次のとおりである．

会　長	田中　雅康	（諏訪東京理科大学）
理事長	山田　庫平	（明治大学）
副会長	石崎　忠司	（中央大学）
	加登　豊	（神戸大学）
	辻　正雄	（早稲田大学）

常務理事

青木　雅明	（東北大学）
上埜　進	（甲南大学）
笠井　賢治	（亜細亜大学）
上總　康行	（京都大学）
片岡　洋一	（目白大学）
古賀　勉	（福岡大学）
小林　啓孝	（早稲田大学）
坂口　博	（城西大学）
﨑　章浩	（明治大学）
竹森　一正	（中部大学）

常務理事

田中　隆雄	（青山学院大学）
西村　明	（九州産業大学）
西村　優子	（青山学院大学）
浜田　和樹	（西南学院大学）
原田　昇	（東京理科大学）
水野　一郎	（関西大学）
宮本　寛爾	（大阪学院大学）
三代澤経人	（立命館大学）
門田　安弘	（目白大学）
山本　浩二	（大阪府立大学）

理　事

青木　茂男	（青山学院大学）
秋庭　雅夫	（東京工業大学）
淺田　孝幸	（大阪大学）
石川　昭	（青山学院大学）
伊藤　和憲	（玉川大学）
伊藤　嘉博	（早稲田大学）
井岡　大度	（国士舘大学）
大下　丈平	（九州大学）
小川　洌	（松蔭大学）
小倉　昇	（筑波大学）
尾畑　裕	（一橋大学）
河合　久	（中央大学）

理　事

木島　淑孝	（中央大学）
小菅　正伸	（関西学院大学）
昆　誠一	（九州産業大学）
紺野　剛	（中央大学）
佐藤　紘光	（早稲田大学）
園田　智昭	（慶應義塾大学）
高浦　忠彦	（立教大学）
中瀬　忠和	（中央大学）
長松　秀志	（駒澤大学）
廣本　敏郎	（一橋大学）
松川　孝一	（早稲田大学）
矢澤　秀雄	（千葉商科大学）

監　事

佐藤　宗弥	（富士大学）
高橋　史安	（日本大学）
廣瀬　哲夫	（日本公認会計士協会）

参　事

井上　善博	（諏訪東京理科大学）
大鹿　智基	（早稲田大学）
大槻　晴海	（明治大学）
櫻井　康弘	（高千穂大学）
山浦　裕幸	（千葉経済大学）

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

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

日本管理会計学会誌
管理会計学 2006 年 第 14 巻 第 2 号

論　文

財務内容の改善が設備投資行動に与える影響

高見茂雄

〈 論文要旨 〉

日本企業は設備投資額を減価償却費の範囲内に抑えようとする傾向にある．それは財務制約下にある企業で顕著である．それでは財務内容が改善すればどの程度企業は積極的な設備投資行動に転じる傾向があるのか．これが本論文の問題提起である．本研究は日本製造業 897 社 11 年度のデータを用い，財務内容の状態によって設備投資行動に違いが見られるか，さらに財務内容の変化のパターンによって設備投資行動に違いが見られるかについて実証分析を行った．その結果財務内容が悪い状態にあるとき企業は特に設備投資を抑える傾向が強く，財務内容が改善した場合積極的設備投資行動に出る傾向にあることが示された．そして同じ改善度合いでも財務内容が悪い状態から脱却した場合の方が他の場合よりその傾向は顕著にみられた．

〈 キーワード 〉

設備投資予算，トービンの q，ID 比 γ，分散分析

The Effect of the Improvement of Financial Status on the Behavior of Tangible Investments

Shigeo Takami

Abstract

Japanese firms tend to keep tangible investments within the range of internally generated funds especially their depreciation amounts. As far as our observations from the newspapers, journals and interviews, it holds true particularly for the firms exposed with financial constraints. Then, we raise the question whether firms will change the investments behavior, if their financial status improves. We made empirical studies using the panel data, consisting of 897 firms and 11 years in order to examine whether we can find the difference of the behavior of investments depending upon the firms' financial status and the pattern of the change of it. The results show when firms show the improvement of financial status, they will change more aggressively the behavior of investments. Additionally, we obtained the implication that firms, which have exited from the worst financial status after the improvement, tend to more aggressively invest than the firms, which have moved from the ordinary to the soundest one.

Key Words

Budget of tangible investments, Tobin's q, The Investment-depreciation ratio γ, Analysis of variance

2005 年 9 月 20 日　受付
2006 年 2 月 10 日　受理
富山大学経済学部

Submitted 20 September 2005
Accepted 10 February 2006
Faculty of Economics, University of Toyama

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

1. はじめに

日本企業は設備投資予算編成において設備投資額をキャッシュフローの範囲内，なかでも減価償却費の範囲内に抑えようとする傾向にあるといわれている．たとえば，内閣府（2005, p.22）は「このように企業は・・・設備投資をキャッシュフローの範囲内に抑えるという堅実な投資スタンスを続けている」と指摘し，付録の新聞・雑誌記事 1.~5.でも「減価償却の範囲内で設備投資を抑える」という表現が散見され，高見（2005)も企業7社への取材でこのプラクティスを確認している．加えて決算短信や会社四季報には「設備投資」，「減価償却費」，「研究開発費」の計数が併記され，「設備投資」と「減価償却費」の金額が近い企業が散見されるので，企業は両者の金額を意識していることがうかがわれる．また有価証券報告書のセグメント情報欄にも減価償却費と資本的支出(設備投資)の情報がある．

この背景として澁谷（2005, p.45)は「・・・減価償却自己金融の本質は，取得原価と簿価との開きがきわめて大きいことにある．取得原価に応ずる設備能力が，取得原価よりはるかに少ない資金で賄えることにある．・・・減価償却は，自己金融力によって新たな設備投資がない場合，借入返済を行わせる能動的な性格をもっている」と述べ，設備能力の確保と資金力の充実とを減価償却費で関連付けている．一方，設備予算編成において，条件「設備投資額＜減価償却費額」は内部資金の範囲内で設備投資金額を賄うことを意味し，経営者の感覚として「減価償却費の範囲内で設備投資金額を抑えておけば最低限設備老朽化を防ぎつつ，当期利益額に該当するキャッシュが蓄積される」ととらえている．つまり，条件「設備投資額＜減価償却費額」は予算編成においてビルトインされていると考えられる．

ところで，設備投資額意思決定においては資金の需要面と供給面の要因が勘案される．内閣府経済社会総合研究所（2003, p.83)は上場製造業685社を対象に今後3年間の能力増強設備投資の決定要因をヒアリングしているが，主な需要要因として「内外の需要動向」(45.0%)，「他社動向」(11.2%)，供給要因として「収益水準」(33.7%)，「金利動向」(2.9%)があげられている[i]．これらから，多くの企業は普段設備投資の必要性は感じつつも，財務制約にさらされてできる限り内部資金の範囲内に設備投資を抑える方針に徹している．しかし，いったん何かの契機によって，条件「設備投資額＜減価償却費額」をブレークする行動を取る事例も散見される．その契機はたとえば経営者の交代，M&A による戦略の見直しなどさまざまな要因があり，しかも複合的に作用するものと考えられる．しかしながら，本論文では問題をしぼり，供給要因で付録の新聞・雑誌記事 1.からうかがわれる財務内容の改善という契機は他の需要要因に比べどのくらい説明力をもっているのか，この疑問に答えることを本件研究の目的とする．一方，財務制約度が投資額に与える影響については多くの先行研究がある．しかし，われわれが知る限り，先行研究は財務制約度という状態で問題を取り扱っており，財務内容が改善した場合の投資行動までは踏み込んでいない．われわれの研究は財務内容の改善という動的視点で分析を行う点で新奇性がある．

本論文の構成は以下の通りである．2 節では財務制約下にある企業は設備投資額決定にあたり，どの程度内部資金調達に依存するかを明らかにした一連の先行研究をレビューする．3 節では本件研究対象データについて説明する．4 節では先行研究を踏まえつつ独自の工夫で回帰分析結果を導出し，新たな尺度 ID 比 γ を導入する．5 節では財務内容の状態によって γ 値はいかなる状態にあるか分散分析手法を用いて検討する．これは静的分析といえる．6 節では 5 節を土台に前年度より財務内容が改善したかによって γ 値はいかなる傾向を示すかを検討する．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

これは動的分析に該当し本件研究で投げかけた疑問に最終的に答える試みである．そして，7節では結論と今後の課題について述べる．

2. 先行研究

完全市場下にある企業は設備投資額を決定する場合，まず将来の見通しを勘案し，次に資金調達方法を考えるというステップを踏む．その際，資金需要要因を代表する指標としてトービンの q が 1 を越えるか否かが代表的な決定要因とされる．しかし，現実の企業は程度の差こそあれ資金供給面で財務制約にさらされ，情報の非対称性やエージェンシー問題などからトービンの q とは異なる決定原理で設備投資額が決定される．このうち，情報の非対称性とは外部資金調達を行う際，当該企業と資金提供者との間にある情報ギャップをさし，とりわけ財務制約下にある企業[ii]は情報コストが追加的にかかるので，内部資金で設備投資必要額を調達する動機が働くと考えられている．

その実証研究で Fazzari et al. (1988)は i 企業，t 期の投資額 I_{it}，有形固定資産額 K_{it} において，資金供給をフリーキャッシュフロー CF_{it}，資金需要をトービンの q で代表させ q_{it} とし，財務制約度の代理変数として配当性向を採用し，その数値に基づき 3 つのクラスターに分けた．そして，3 つのクラスターそれぞれに(1)式を用い回帰分析を行い，3 つのクラスターで $\beta_1 > \beta_2$ であることと財務制約度が高いクラスターほど係数 β_1 が高くなることを裏付けた．つまり，投資額決定においては需要要因より供給要因が重視され，供給要因においては財務制約度の高い企業グループほど内部資金金額が投資額に及ぼす感度が高いというインプリケーションを導出した．

$$(I_{it}/K_{it-1}) = \alpha + \beta_1(CF_{it}/K_{it-1}) + \beta_2 q_{it} + (\text{他の説明変数}) + \tilde{\varepsilon}_{it} \qquad (1)$$

その後，Vogt (1994)は配当性向とともに総資産規模でもクラスターに分け，ほぼ Fazzari et al. (1988)と同様の結果を示している．これに対し，Kaplan & Zingales (1997)は配当性向などの数値とともに，アニュアルレポート上の定性的開示情報をもとにクラスター分けを行い，逆に財務制約度が高いクラスターほど係数 β_1 が低くなること示している．日本企業を対象とした研究では，Hoshi et al. (1991)は資金のアベイラビリティーが高い 6 大企業グループに属する企業とそれ以外の企業に 2 分し，Hachiya & Luo (2005)は企業規模で 3 クラスターに分けてほぼ Fazzari et al. (1988)と同様の結果を示している．これらの研究はクラスターの分け方，説明変数の選択や分析結果で Fazzari et al. (1988)とは異なるものの，基本的には(1)式の回帰分析手法を採用している．

3. データ

われわれの分析対象はデータベース東洋経済新報社(2005)から抽出した 1994 年度から 2004 年度までの 11 年度 16 業種製造業 897 社の個別財務諸表パネルデータである．そして各社 1 年度もデータの欠落がないように作成した[iii]．当初製造業 1899 社をカウントしたが，公開廃止になった企業(242 社)，公開年が当該期間内のもの(482 社)，決算期が 3 月以外のもの(171 社)，設備投資額が欠落しているものやマイナスのもの[iv](107 社)は除去した．使用したデータ種類は表 1 の変数名で表している．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

表 1　使用データ種類

変数名	変数記号	ソース	活用方法
設備投資額	I	財務カルテ	回帰・分散分析
有形固定資産	K	財務カルテ	回帰・分散分析
フリーキャッシュフロー	CF	$(1-.42)\pi+Dep$	回帰・分散分析
営業利益	π	財務カルテ	
減価償却費	Dep	財務カルテ	
トービンのq	q	$V/(D+B)$	回帰・分散分析
企業価値(時価)	V	$D+E$	
有利子負債	D	財務カルテ	
時価総額	E	財務カルテ	
資本合計	B	財務カルテ	
株主資本比率	−	財務カルテ	クラスター分け
流動比率	−	財務カルテ	クラスター分け
固定比率	−	財務カルテ	クラスター分け

4. 分析手法

すべての先行研究は財務内容に関してクラスターに分け，回帰分析のアプローチをとることで共通しているが，各々の研究のオリジナリティーはクラスター分け方法にあり，問題意識との整合性や工夫のうまさが反映されている．一方，本件研究は財務内容の改善が投資行動に与える動的効果まで展望するので，財務内容がどう変化したかを示す指標が不可欠である．その角度から先行研究を参考にすると，まず Hachiya & Luo (2005, p.50)が主張するように，日本企業ではいまだに定額配当の慣行が見られ，Fazzari et al. (1988)のように配当性向で財務制約度を分類するのが適当ではないことが上げられる．しかしながら，われわれの問題意識は Hoshi et al. (1991)や Hachiya & Luo (2005)のように企業の資本関係には関心の重点を置いておらず，系列関係の有無や企業規模のような代理変数はなじまない．そこで，安全性の指標の財務比率を用いることにする．ただし，財務比率はさまざまな指標があり，単一の代理変数を用いるのは適当でない．これを解決するために，代表的な安全性の指標，株主資本比率，流動比率，固定比率を複合的に用いてクラスター分けを行う．ただし，これらの安全性指標は業界によって水準が異なる．しかし，本件研究対象は一般製造業 16 業種であり，たとえば極端な比率を示す電力・ガス業界は含んでいなので，ある程度財務内容を客観的に示すと思料する．

Kaplan & Zingales (1997, p.208-)でもインタレストカバレッジ，負債比率などの財務比率を重視しているが，各クラスターの財務比率中央値を示しているに留まり，財務比率そのものにもとづきクラスターに分けるわれわれのアプローチとは異なる．また，われわれのアプローチは分類過程で恣意性を軽減できるメリットもあると思料する．

われわれは，3 つの財務指標を用いて財務内容が「よい状態」，「普通の状態」，「悪い状態」の 3 つのクラスターに分けることにした．まず，株主資本比率，流動比率対数値，固定比率対数値の第 1 主成分得点を求め，一つの次元で数量化して変化を微細に計測することを試みた．幸い第 1 主成分で 84.2%の高い寄与度があったので，(2)式により各企業各年度の主成分得点を求めた．

$$\text{主成分得点} = -1.097 + 1.852(\text{株主資本比率}) + 0.646\ln(\text{流動比率}) - 0.487\ln(\text{固定比率}) \qquad (2)$$

得られたデータ数 9,867 個の代表値は平均値-0.003，標準偏差 1.015，最小値-5.534，最大値 3.422 である．分布形状を確認したところ正規分布とみなすことができ，「よい状態」，「普通の

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

状態」,「悪い状態」として，同じ 3,289 個の標本数で均等 3 分割した．その仕切線は第 1 仕切線 0.3966，第 2 仕切-0.4055 である．

次に，先行研究で採用されている(1)式に従いクラスターごとの回帰分析に移るが，投資，キャッシュフロー該当する変数では企業ごとのばらつきを緩和するため，先行研究と同様に，前期末有形固定資産 K_{it-1} で基準化を行った．一方，変数の選択，回帰式モデルについては R^2 と分散均一性の観点から工夫を加えた[v]．その結果，(3)式の回帰式を採用した[vi]．クラスターごとの回帰分析結果は表 2 の通りである．

$$\ln(I_{it}/K_{it-1}) = \alpha + \beta_1 \ln(Dep_{it}/K_{it-1}) + \beta_2 \ln q_{t-1} + \zeta_t + \tilde{\varepsilon}_{it} \qquad (3)$$

（ただし，ζ_t は年度ダミー変数の係数．(t = 1995,1996,・・・,2004)）

表 2 クラスターごとの回帰結果

財務内容によるクラスター	α	β_1 $\ln((Dep_t)/K_{t-1})$	β_2 $\ln(q_{t-1})$	R^2
よい	0.0236	1.1007	0.2235	0.406
	(0.37)	(38.31)	(8.67)	
普通	0.0463	1.1085	0.2963	0.392
	(0.69)	(37.26)	(7.53)	
悪い	0.0539	1.1539	0.0901	0.411
	(0.77)	(40.94)	(1.46)	
全体	−0.0445	1.1469	0.1307	0.408
	(−1.03)	(70.02)	(9.97)	

不均一分散補正済(除く全体クラスター)．( )内はt値．

表 2 の結果を検討すれば，まず，どのクラスターで先行研究レベルかそれ以上の R^2 値が確認できる．ただし，定数項，「悪い」クラスターの β_2 係数は有意ではない．次に，係数間の関係を見ると，まず $\beta_1 > \beta_2$ すなわちキャッシュフロー係数の方が q 係数よりもはるかに大きい．これはどのクラスターでも資金供給要因が需要要因より重視されていることを示す．一方，有意な β_1 係数を見ると，「よい」,「普通」,「悪い」クラスターと単調に大きくなっており，Fazzari et al.(1988)と同一の関係が示されている．確かに，これらの点では先行研究とインプリケーションは符合する．

しかし，別の見方をすれば，すべてのクラスターで β_1 係数 1 に近く，あまりクラスター相互で変わらないともいえる．これは全体クラスターの数値で考察すれば，定数項は信頼できないため，回帰式は(4) 式と書き直せる．また(Dep_{it}/K_{it})の指数を 1，q_{it-1} の指数を 0 と見なし供給要因だけで考えれば (5)式で近似できる．すると，(5)から(6)式が導出でき，(6)左辺を ID 比(設備投資減価償却費比率) γ と定義すれば，その値は全体クラスターの中で確率的に分布するものと解釈できる．これは各クラスターでも同様である．

$$(I_{it}/K_{it-1}) = e^0 (Dep_{it}/K_{it-1})^{1.1469} q_{it-1}^{\ 0.1307} \exp(\tilde{\varepsilon}) \qquad (4)$$

$$(I_{it}/K_{it-1}) = (Dep_{it}/K_{it-1}) \exp(\tilde{\varepsilon}) \qquad (5)$$

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

$$\gamma_{it} = I_{it} / Dep_{it} = (\text{確率変数}) \tag{6}$$

そこでこのID比γ値を用いて5,6節の分析に移るが，ID比の意味を考察したい．γ値は投資水準をあらわす．新聞・雑誌からうかがわれることは，$\gamma<1$であれば減価償却費額とは最低限期待される内部資金で設備投資額を納めたということで，値が低いほど保守的な設備投資行動を行ったことを意味する．ただし，γ値の分布を調べたところ対数正規分布形状に近く，しかも$\gamma=1$近辺でさほど累積密度の変化はない．したがって，$\gamma=1$は閾値としての絶対的な意味をもたないといえる．データを点検したところ，むしろ年度によってγ値は同じ企業でも広範囲の値をとる傾向にある．そこで，われわれはクラスターごと，年度ごとの分布状況の差異を明らかにするため，5節ではγ値に関し2元配置分散分析を行う．

5. 静的分析

われわれはγ値のクラスター間の差異を明らかにするが，設備投資行動は需要要因を反映する景気の影響を受けやすいと考えられ，年度次元も加えて2元配置分散分析を行う．ただし，分散分析ではクラスターごとの平均値に差異があるかどうかを判定するため，できるだけ正規分布形状に近い対数値で分析する．2元配置分散分析の分析結果は表3の通りである．

表3　γ値2元配置分散分析結果(パネルA)

[件数表]

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	計
よい	308	298	289	288	298	316	318	283	294	289	308	3289
普通	308	318	323	315	309	288	280	288	281	285	294	3289
悪い	281	281	285	294	290	293	299	326	322	323	295	3289
計	897	897	897	897	897	897	897	897	897	897	897	9867

(パネルB)

[平均値表]

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	計
よい	0.78	0.80	0.90	0.97	1.08	0.84	0.74	0.87	0.86	0.66	0.74	0.83
普通	0.82	0.81	0.89	1.04	1.06	0.90	0.72	0.90	0.83	0.68	0.77	0.85
悪い	0.85	0.75	0.78	0.93	0.91	0.79	0.64	0.74	0.73	0.63	0.65	0.76
計	0.82	0.79	0.86	0.98	1.02	0.84	0.70	0.83	0.80	0.65	0.72	0.81

(パネルC)

[分散分析表]

変動因	自由度	偏差平方和	不偏分散	分散比	P値	判定
全体(T)	9866	5980.1	0.6061			
因子(A)	2	24.585	12.293	20.894	9E−10	[**]
因子(B)	10	156.51	15.651	26.602	1E−50	[**]
因子(AB)	20	11.448	0.5724	0.973	0.492	[ ]
誤差(E)	9834	5785.6	0.5883			

[**]は1%有意水準を表す

まずパネルAではクラスターごと年度ごとのデータ件数を示すが，「悪い」クラスターに注目すると2000年までは他のクラスターと比べ少ない数で推移していたが，2001年から他より増加し，2004年度に再び減少する．このトレンドはITバブル崩壊後の景気後退を反映していると考えられる．2001年に景気は悪くなるが，パネルBのID比が低下するのは1年のラグがあるようにうかがわれる．またパネルBでは各年度とも1994年を除き「悪い」クラスター

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

は他のクラスターに比べγ値が低くなっている．しかも大半の年度で「よい」クラスターから単調に低くなっており，供給要因は景気を現す年度という需要要因より強い影響力があることがうかがわれる．というのは景気の強弱は3つのクラスターを通してγ値のレベルを上げたり，下げたりこそしているが，「悪い」クラスターが突出して高いγ値を示すほどの影響力はないことを示唆しているからである．

パネルCでは因子(A) 財務内容クラスター間，因子(B)年度において1%水準でそれぞれ有意な差があることが確認できる．しかも，因子(AB)の交互作用はないので財務内容クラスター間の差異はパネルBのいちばん右の年度平均で判断できる．改めて確認すれば，上位2クラスターの年度平均は0.83~0.85のγ値なのに対し，最下位クラスターでは0.76と大きな差異がある．この点は表2の回帰結果と符合するが，とくに「悪い」クラスターで平均の意味において投資水準が低いという点が新たに得られた結果である．これは「悪い」クラスターではとくに財務制約にさらされているため，条件「設備投資額＜減価償却費額」を遵守する傾向が強いことを示唆している．

6. 動的分析

われわれこれまで尺度 ID 比γを用い財務内容の状態によって設備投資行動はどの程度差異があるかを調べてきた．しかし，われわれが最終的に解決すべき問題は財務内容が変化したらどの程度設備投資行動は変化するかという動的論点である．したがって，われわれは個社ごとに前年度の財務内容クラスターから当該年度はどのクラスターに移ったかを表4のとおり 3x3 = 9 通りのパターンに分けた．たとえば前年度「普通」から当該年度「よい」のクラスターに移行した場合は「21」のパターンになる．

表 4 財務内容変化のパターン

前年度の状態 ＼ 当該年度の状態	よい	普通	悪い
よい	11	12	13
普通	21	22	23
悪い	31	32	33

分析対象年度対象は 1994/5 年度の組合せから 2003/4 年度までの 10 通りである．それぞれは個社ごとのγ値をもち，表4のパターンをもつので年度で 10 通りの 1 元配置分散分析を行った．計算過程では5節と同様にγ値を対数値に変換しており，表5では対数γ値平均値を逆変換した値を記載してある．

表5を観察すると，まずγ値は有意な年度が 10 年度中 5 年度分あり，しかも 10%有意水準をとると 9 年度分あるので，ある程度信頼を置いてよい結果であると言える．まず，γ値の絶対水準であるが，標本数が多く変化のない場合では有意な年度でほぼ「11」>「22」>「33」の関係にある．これは5節の結果と符合する．次に，改善したケースでは「21」,「31」,「32」の 3 パターンがあるが，このうち「31」パターンは標本数が少ないため，「21」,「32」のケースをそれぞれ変化のなかった「22」,「33」と比較する．ここで，「21」と「22」との間でむしろ「21」<「22」の傾向が見られるのに対し，「32」と「33」との間では有意な年度では 1999/2000 年のケースを除き「32」>「33」の傾向が読み取れる．この結果はやや複雑であるが，解釈を試みれば，財務内容の改善が進んだ企業では財務制約度合いが緩和され，外部資金調達にやや目処がつくか内部資金を余裕をもって使えることになる．そして，その傾向は「悪い状態」が

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

「普通の状態」に移行したとき顕著であるということを示唆する．また，悪化のケースでは悪化した方がかえって高いγ値を示しているケースも散見され，対称的な法則性はうかがわれない．

表 5 財務内容変化のパターンの分散分析総括表

基準年	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	平均値	平均値
比較年	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	(全体)	(有意だけ)
p値	0.933211	0.026501	3.2E-05	0.015469	0.19535	0.003299	4.68E-07	0.09	0.066572	0.078104		
(評価)		[*]	[**]	[*]		[**]	[**]					
γ値												
11	0.80	0.92	1.01	1.08	0.85	0.74	0.88	0.86	0.67	0.76	0.86	0.93
12	0.84	0.77	1.55	1.14	1.06	0.75	1.15	0.82	0.94	0.87	0.99	1.07
13			1.00			5.06					3.03	3.03
21	0.75	0.70	0.61	1.10	0.79	0.78	0.63	0.81	0.56	0.66	0.74	0.76
22	0.81	0.90	1.00	1.06	0.91	0.73	0.85	0.86	0.67	0.78	0.86	0.91
23	0.83	1.01	1.43	1.35	0.63	0.76	1.05	0.78	0.68	0.72	0.92	1.12
31							5.81	1.37			3.59	5.81
32	0.80	0.92	1.26	0.97	0.69	0.58	0.91	0.66	0.46	0.70	0.79	0.93
33	0.75	0.76	0.91	0.89	0.81	0.62	0.71	0.72	0.63	0.65	0.74	0.78
p値	0.041169	0.09763	0.06071	0.000933	0.000665	0.068872	0.000734	0.00	4.18E-12	0.000201		
(評価)	[*]			[**]	[**]		[**]	[**]	[**]	[**]		
q												
11	1.35	1.55	1.24	0.99	0.94	0.98	1.03	0.83	0.72	1.01	1.06	0.98
12	1.33	1.40	1.33	1.05	0.97	0.96	0.85	0.86	0.89	1.25	1.09	1.03
13						0.74					0.74	
21	1.33	1.60	1.36	1.02	0.99	1.21	0.87	0.83	0.85	1.11	1.12	1.00
22	1.36	1.56	1.27	1.02	0.97	0.96	0.92	0.87	0.79	1.04	1.08	1.00
23	1.41	1.61	1.35	1.08	0.97	0.97	1.06	0.87	1.00	1.27	1.16	1.09
31							0.63	1.26			0.95	0.95
32	1.49	1.76	1.32	1.13	1.12	1.08	1.11	0.93	0.86	1.24	1.20	1.12
33	1.44	1.61	1.34	1.14	1.10	1.09	1.11	0.98	0.95	1.17	1.19	1.12
標本数												
11	272	270	266	268	282	293	266	262	269	277	273	273
12	36	28	22	20	16	21	51	21	25	12	25	28
13			1			2	1				1	1
21	26	19	22	29	34	25	15	29	19	30	25	22
22	261	275	283	271	252	238	225	236	242	244	253	258
23	21	24	18	15	23	25	40	23	20	11	22	24
31				1			2	3	1	1	2	2
32	21	20	10	18	20	21	12	24	18	38	20	16
33	260	261	275	275	270	272	285	299	303	284	278	274

[*]は5%有意水準，[**]は1%有意水準を表す

一方，需要要因を表すトービンの q でも有意な年度は7年度分ある．ただし，γ値の絶対水準ではγ値のように「11」>「22」>「33」の法則性はあまり顕著ではない．また，改善のケースでも「32」>「33」の傾向が見られる有意な年度が4年度分あるもののあまり顕著な傾向は見られない．悪化のケースでも顕著な法則性はうかがわれない．総じていえることは q が1より大きければγ値は高くなるという単純な傾向にはなっていないこと，q とγ値はあまり顕著な関連がみられないということである．これは企業がより積極的投資行動をとる契機となる要因は財務内容が悪い状態から脱却したことが大きく，収益期待を表す q はあまり顕著ではないということを示唆する．[vii]

7. 結論

財務内容が改善すれば企業はどの程度積極的な設備投資行動に転じる傾向があるか．この課題に答えることが本論文の課題であった．本論文は減価償却費範囲内に設備投資額を抑えるという日本企業のプラクティスとともに，情報の非対称性を理論的背景におき，日本の製造業897社 11 年度のデータを対象に実証的考察を試みた．まず，財務内容クラスターの状態に焦点をおいた回帰分析，分散分析を行い，これを土台に財務内容変化を9つのパターンに分けさらに分散分析を行った．得られた結果は先行研究のような一律な結論ではなかったが，かえって含意のある結論であったと思料する．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

それは財務内容が悪い状態にあるとき企業はとくに設備投資を抑える傾向にあること，次に財務内容が改善した場合積極的設備投資に転じる傾向はうかがわれるものの，財務内容が「悪い状態」から脱却することが，「普通の状態」から「よい状態」に移行するより契機になるというインプリケーションが得られたことにある．このインプリケーションはなかば常識的であるかもしれない．しかし，本論文の意義は比較的大標本のパネルデータからできるだけ恣意性を軽減させてこの結論を導き出した点にあると考える．

一方，当然のことながら本論文には残された課題がある．まず，一連の統計処理で恣意性を軽減させたとはいえ，データベースの採択には恣意性が残る．たとえば，連結キャッシュフロー計算書から得られたデータと比較することも行わなければならない．また統計処理結果から得られたインプリケーションを実際の企業インタビュー等で裏付けることも必要である．たとえば特定の年度をとって，個社ごとに財務内容の変化をどの指標によって認識し，どのような需要要因を勘案したかの意思決定プロセスを聴取することが考えられる．これら諸点は今後の課題ととらえ，さらに研究を発展して行く所存である．

謝辞 本論文は日本管理会計学会2005年度全国大会自由論題の同一タイトル報告を基にしている．本論文の作成過程において，2名の匿名レフェリー先生，蜂谷豊彦先生(東京工業大学)，田中祥子先生(高岡法科大学)， Oleksandr Movshuk 先生(富山大学)から，貴重なコメントを頂き，論文の質は確実に向上した．ここに深謝申し上げる．なお，論文に残りうる誤りは筆者の責任である．

注

---

i 複数回答可につき，すべての要因を足して100%になるように調整した．

ii 財務制約度は定性的には取引コストととらえられようが，定量的に単一の変数では計測はできない．そのため先行研究は代理変数を用いて実証分析を行っている．

iii 連結財務諸表データは採用しなかった．その理由は企業により海外の投資活動の比重が異なること，一般に海外と国内の設備投資行動は異なった原則で運用されていると思われること，キャッシュフロー計算書の有形固定資産の取得データはまだ高々5年間の蓄積しかないことなどによる．またデータの欠落を控えるため多くの企業をカットした理由は財務内容の変化がどう投資行動に影響するかという動的分析を目指しているためである．

iv データベース作成元の東洋経済新報社によれば，原データベース作成過程で，「設備投資額 = 有形固定資産当期増加額 ― 建設仮勘定当期減少額」と計算している．第2項を控除するのは（朝日監査法人(2003, p.389)）で確認でき妥当ではあるが，データ欠落やマイナスの値は有形固定資産増加額＜建設仮勘定当期減少額の場合に該当する．

v 先行研究と同じ変数，線形回帰式モデル $\left(I_{it}/K_{it-1}\right)=\alpha+\beta_1\left(CF_{it}/K_{it-1}\right)+\beta_2\ln q_{t-1}+\zeta_t+\tilde{\varepsilon}_{it}$ を用いて分析したところ，R^2 は 0.085~0.199 と低い適合度しか得られなかった．そこで，キャッシュフロー指標をコアの減価償却費 *Dep* だけに限り，同様の線形回帰モデルを行ったところ，確かに R^2 は 0.143~0.276 と向上したが，これには満足せず，さらに高いレベルの(3)式を採用した．それぞれのモデルのクラスター間の係数にはほぼ同じ傾向が見られたが，β_1 係数間では単調な関係はすべてのモデルでは見られなかった．また，ε_{it} の分散均一性は(3)式の段階で全体クラスターしか確認できなかったので，回帰分析では全体クラスターを除き，period weight を付して不均一分散補正を行った．

vi ζ_t は year ダミー変数の係数を表す．(1)式と異なり q は1期前の変数を採用している．これは企業は期初に得られた需要情報に基づき投資行動を行うとの前提に立っている．先行研究でも，たとえば Vogt (1994)は1期前の q を採用している．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

[vii] しかし，本来 q は外生的に決まる変数につき，そもそもパターン間で差があるのはおかしい．この点本論文で採用した q は計算過程に株価時価総額を含むので，財務改善度合いが株価上昇にプラスの影響を与えたことが考えられる．このように需要要因として採用した q は問題を含むもの の，財務諸表データから代替指標を見つけてくるのはほとんど不可能であり，先行研究でも資金需要を表す変数として採用し同様な定義がなされている．

付録：新聞・雑誌記事の抜粋

1. ＪＲ東日本，設備投資２８４０億円――来期単体，減価償却費上回る．
   ・・・ＪＲ東日本はこれまで５兆円を超えていた長期債務の削減を最優先し，設備投資は原則，減価償却の範囲内にしてきた．設備投資が減価償却を上回るのは秋田新幹線を買い取った一九九七年三月期以来となる．（2005/03/18，日経金融新聞）
2. リンガーハット３期後に経常益３倍――強気の中計は本当に実現できるか
   ・・・関連設備投資は１００億円を超えるが，借り入れは増やさず，利益や減価償却の範囲内で手当てしていく方針だ．(2005/01/17，東洋経済企業ウォッチ)
3. 三菱化学，設備投資２割増――営業益０７年度１４００億円．
   ・・・三菱化学は７日，2005―07年度を対象とする新中期経営計画を発表した．・・・減価償却費を２割上回る3600億円の設備投資を計画するほか，・・・(2004/12/08，日経産業新聞)
4. ダイフク――液晶向け好調，負債圧縮，利益拡大と好循環続く（会社分析）
   ・・・負債の返済原資はフリーキャッシュフロー（純現金収支）だ．連結純利益は今期30億円を予想，07年３月期は40億円の計画．06年３月期が今期並みでも，３年間の純利益合計は100億円程度に膨らむ．減価償却の範囲内に設備投資を抑えれば，純現金収支は黒字を維持できる．（2004/09/03，日経金融新聞）
5. アナログ型のデジタル景気――設備投資と消費で熟成へ（核心）
   ・・・中でも設備投資だ．好業績を背景に潤沢になってきた資金，デジタル・自動車関連・ナノテクなど見えてきた注力すべき分野，需給ギャップの縮小，製品の値下がりテンポの緩和など，企業にとって投資に踏み切る環境が整ってきた．減価償却の範囲内から抜け出て，中国市場と国内を両にらみした成長戦略に打って出るとき，ととらえる経営者がめっきり増えた．(2004/06/28，日本経済新聞)

参考文献

朝日監査法人．2003.『有価証券報告書の見方・読み方　第５版』清文社
内閣府．2005.『平成17年度版　経済財政白書』国立印刷局
内閣府経済社会総合研究所．2003.『デフレ下の日本企業―平成15年企業行動に関するアンケート調査報告書』財務省印刷局
澁谷弘利．2005.『受注生産　勝利への方程式』ダイヤモンド社
高見茂雄．2005.「設備投資意思決定の実際―富山県企業の調査」富大経済論集，第51巻，第１号，pp.155-171.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

東洋経済新報社. 2005.『会社財務カルテ CD-ROM 2005』

Fazzari, S. M., R. G. Hubbard and B. C. Peterson. 1988. Financing Constraints and Corporate Investment. *Brookings Papers on Economic Activity*, Vol. 1, pp.141-195.

Hachiya, T. and QiLuo. 2005. Investment-Cash Flow Sensitivity and Ownership Structure in Japan. 経営財務研究, 第 24 巻第 1 号, pp.49-67.

Hoshi, T., A. Kashyap and D. Scharfstein. 1991. Corporate Structure, Liquidity, and Investment: Evidence from Japanese Industrial Group. *Quarterly Journal of Economics,* Vol. 106, pp.33-60.

Kaplan, S. N. and L. Zingales. 1997. Do Investment-Cash Flow Sensitivities Provide Useful Measures of Financing Constraints?. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 112, pp.169-215.

Vogt, S. 1994. The Cash Flow/Investment Relationship: Evidence from U.S. Manufacturing Firms. *Financial Management*, Vol. 23, pp.3-20.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

日本管理会計学会誌
管理会計学 2006年 第14巻 第2号

論　文

販売費および一般管理費のコスト・ビヘイビア

平井裕久*
椎葉　淳+

<論文要旨>
本稿の目的は，日本企業を対象として，販売費および一般管理費のコスト・ビヘイビアを調査することにある．具体的には，日本企業においてコスト・ビヘイビアの非対称性，すなわちアクティビティの水準が大きくなったときのコストの増加額が，アクティビティの水準が小さくなったときのコストの減少額よりも大きいことが観察されるかどうかを検証する．検証の結果，コスト・ビヘイビアが非対称的であることが確認されたが，アメリカ企業を対象としたAnderson et al. (2003) の結果と比べると，日本企業においては，コスト・ビヘイビアの非対称性はより長期にわたって観察されることが明らかになった．本稿ではまた，アクティビティの変化の大きさとキャパシティの利用度が，コスト・ビヘイビアの非対称性にどのような影響を与えているかを検証することにより，コスト・ビヘイビアが非対称的になる原因について考察している．

<キーワード>
販売費および一般管理費，コスト・ビヘイビア，非対称性，キャパシティの利用度

Cost Behavior of Selling, General, and Administrative Costs

Hirohisa Hirai
Atsushi Shiiba

Abstract

This paper investigates the cost behavior of selling, general, and administrative costs (SG&A) in Japanese firms. We confirm the basic results of Anderson et al. (2003) who investigated the cost behavior in U.S. firms. The results imply an asymmetric cost behavior—the magnitude of an increase in costs associated with an increase in activity is greater than the magnitude of a decrease in costs associated with an equivalent decrease in activity. However, we provide evidence that as compared to the U.S. firms, the Japanese firms require more time to adjust the SG&A costs to the desired level in response to a decline in demand. Furthermore, in order to investigate the reason for the asymmetric cost behavior, we examine whether the magnitude of the change in activity and current capacity utilization affect the cost behavior.

Key Words

Selling, general, and administrative costs, Cost behavior; Asymmetry, Capacity utilization

2005年9月25日　受付
2006年1月6日　受理
*名古屋商科大学会計ファイナンス学部
+大阪大学大学院経済学研究科

Submitted 25 September 2005
Accepted 6 January 2006
* Faculty of Accounting and Finance, Nagoya University of Commerce and Business
+ Graduate School of Economics, Osaka University

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

1．はじめに

伝統的に原価計算システムは，コストがアクティビティの水準に対して比例的に変化することを仮定している[1]．また，Noreen (1991) が理論的に明らかにしているように，活動基準原価計算が有用な情報を提供する条件の一つとしても，コストがアクティビティの水準に対して比例的に変化することが指摘されている[2]．しかしながら，このようなコスト・ビヘイビアに関する特徴が実際に成り立つかどうかについては，最近までほとんど検証されておらず，フィールド・スタディあるいは公表データを用いた実証研究などによって証拠を蓄積していく必要があると言える．

アメリカ企業についてこのようなコスト・ビヘイビアの特徴を検討している研究としては，Cooper and Kaplan (1998, p.247)，Noreen and Sonderstrom (1994, 1997)，Anderson et al. (2003) などがある．これらの研究では，上述のようなコストとアクティビティの間の比例的な関係は，現実には成り立っていないことを主張している．ここで Noreen and Sonderstrom (1994, 1997) はワシントン州の病院の間接費を対象にしており非公表のデータに基づいている一方で，Anderson et al. (2003) はアメリカ企業の販売費および一般管理費（販管費）について，公表データを用いた検証を行っている．特に，Anderson et al. (2003) では，コスト・ビヘイビアの非対称性，すなわちアクティビティの水準が大きくなったときのコストの増加額が，アクティビティの水準が小さくなったときのコストの減少額よりも大きいことを明らかにしている[3]．そこではコスト・ビヘイビアが非対称的になる理由として，経営者は売上の増加よりも減少に対しては，すぐには経営資源を調整しない傾向にあり，意思決定に遅れがあることなどを指摘している．また Balakrishnan et al. (2004) は，アメリカの 49 の診療所のデータを用い，コスト・ビヘイビアの非対称性についてより詳しく検討している．そこでは，アクティビティの変化の大きさ，およびキャパシティの利用度によっても，コスト・ビヘイビアの非対称性の程度は影響を受けるとの仮説を提示し検証を試みている．以上がアメリカ企業を対象としたコスト・ビヘイビアの非対称性に関する主要な研究であるが，日本企業について実際のデータに基づいてこのようなコスト・ビヘイビアの特徴を考察している研究は存在していない．

本稿の目的は，日本企業の公開データを用いて販管費のコスト・ビヘイビアを調査することにより，コスト・ビヘイビアに関する理解を深め，また原価計算システムを考える上での基礎的証拠を提示することにある[4]．ここで販管費に注目するのは，製造原価のコスト・ビヘイビアについては主としてコスト・ドライバーに関するデータが入手困難であることに起因して実施が難しいのに対し，販管費は売上高をコスト・ドライバーの代理変数とすることで公表データのみを用いて検証が可能になることによる．本稿では第一に，アメリカ企業の販管費のコスト・ビヘイビアを調査した Anderson et al. (2003) の分析枠組みに依拠して，日本企業においてもコスト・ビヘイビアの非対称性が観察されるかどうかを検証する．コスト・ビヘイビアは，企業行動あるいは経営者の意思決定と密接な関係があると予想されることから，国によって異なる可能性がある．

本稿では，日本企業について得られた結果とアメリカ企業を対象とした Anderson *et al.* (2003) の結果を比較し，日本企業とアメリカ企業の間で販管費のコスト・ビヘイビアがどのように異なっているか，さらには企業行動あるいは経営者の意思決定がどのように異なっているかについて考察する．本稿では第二に，販管費のコスト・ビヘイビアの非対称性について，その原因をより詳細に検討する．すなわち，Balakrishnan et al. (2004) で指摘されているアクティビティの変化の大きさとキ

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

ャパシティの利用度を考慮して，それらが販管費のコスト・ビヘイビアの非対称性にどのような影響を与えているかを考察する．Anderson *et al.* (2003) ではこれらの要因は考慮されておらず，また Balakrishnan et al. (2004) では販管費に関する検証はなされていない．本稿では特にキャパシティの利用度について，人的資源と物的資源に対する利用度の代理変数を用いて，販管費のコスト・ビヘイビアの非対称性についての考察を行う．

本稿で得られた結果は次のように要約できる．まず，日本企業についてもアメリカ企業と同様に，コスト・ビヘイビアの非対称性が観察された．その特徴としては，Anderson et al. (2003) におけるアメリカ企業の結果と比較すると，コスト・ビヘイビアの非対称性はより長期にわたって観察されることが明らかになった．このような結果が得られる一つの理由としては，アメリカ企業と比べて日本企業の意思決定はより遅いことに起因する可能性を指摘できる．また，コスト・ビヘイビアの非対称性の原因については次のような結果が得られた．すなわち，第一に売上高が連続して減少した場合には，コスト・ビヘイビアはより対称的になる．第二に売上高の変化額が大きい場合，コスト・ビヘイビアはより非対称的になる．また第三に，物的資源の利用度が低いほど，コスト・ビヘイビアはより対称的になる．

本稿は次のように構成されている．第二節では，販管費のコスト・ビヘイビアについて，本稿で検証する仮説を設定する．また仮説を検証するために用いる実証モデルを提示する．第三節では，本稿で用いるデータとサンプル選択について説明する．そこではまた基本統計量を示す．第四節ではまず，アメリカ企業を対象とした Anderson et al. (2003) にしたがって，日本企業についても販管費が売上高の増減に対して非対称的に変化するかを検証する．そして検証の結果，販管費について，コスト・ビヘイビアが非対称的であることが明らかにされる．次にこのようなコスト・ビヘイビアの性質をいくつかの視点からさらに詳細に検討する．特に，本稿ではアクティビティの変化の大きさとキャパシティの利用水準について考慮した上で，販管費のコスト・ビヘイビアについての検証を試みる．最後に第５節において，要約と今後の課題が示される．

２．仮説の設定と検証方法

２．１　コスト・ビヘイビアの非対称性に関する基本仮説

本稿ではまず，Anderson et al. (2003) にしたがって，コスト・ビヘイビアの非対称性に関する基本的な仮説を提示する．これらの仮説は Anderson et al. (2003) と同じであることから，ここでは簡潔に記述する．

伝統的なコスト・ビヘイビアのモデルは，経営環境および経営者のインセンティブを考慮したものになっていない．例えば，経営者は売上高の僅かな変化に対して経営資源をすぐには調整しないかもしれない．特に経営資源を増加させるときと減少させるときとでは，異なる反応を示す可能性がある．なぜなら，将来の需要に対する不確実性が存在する状況の下で，売上高が減少したときに経営資源を減少させるコストには，従業員を解雇したときに生じる諸手当，解雇による従業員のモラルの低下などがあり，これらの点で売上高が増加したときに経営資源を増加させるコストよりも大きいと考えられる．また，経営者には現状の規模を維持したいというインセンティブを有する可能性もある．以上から，将来の需要に対する不確実性が大きく，事前にコミットした資源を減少させることにより大きなコストがかかるならば，売上高の減少に対して経営資源を減少させることを遅らせる可能性がある．このことから販管費について，次の仮説１が導かれる．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

仮説1：売上高が大きくなったときの販管費の増加額は，売上高が小さくなったときの販管費の減少額よりも大きい．

なお，ここではAnderson et al. (2003) にしたがって，販管費のコスト・ドライバーを売上数量と仮定し，また売上数量の代理変数として売上高を用いている[5]．

仮説1を検証するために次のモデル(I)を推定する．

モデル(I)：

$$\log\left[\frac{SG\ \&\ A_{i,t}}{SG\ \&\ A_{i,t-1}}\right] = \beta_0 + \beta_1 \log\left[\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right] + \beta_2 * Decrease_Dummy_{i,t} * \log\left[\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right] + \varepsilon_{i,t}$$

ここで，$SG\&A_{i,t}$ は企業 i の t 期における販管費，$Rev_{i,t}$ は企業 i の t 期における売上高，$Decrease_Dummy_{i,t}$ は t − 1 期から t 期において企業 i の売上高が減少すれば 1，そうでなければ 0 の値をとるダミー変数である．また log は自然対数を表している．

このような定式化では，$Decrease_Dummy_{i,t}$ は売上高が増加したときに 0 となることから，係数 β_1 は売上高の増加 1%に対して販管費が何%増加するかを表している[6]．また，$Decrease_Dummy_{i,t}$ は売上高が減少したときに 1 となることから，係数 β_1 と係数 β_2 の和は売上高の減少 1%に対して販管費が何%減少するかを表している．したがって，仮説1のようなコスト・ビヘイビアの非対称性が存在するならば，$\beta_1 > 0$ を所与とすると，$\beta_2 < 0$ となるはずである．なお，原価を変動費と固定費に分解する伝統的なモデルが成立しているならば，売上高の増加と減少に対して原価は対称的に変化するはずであり，これは $\beta_2 = 0$ に対応している．

次にコスト・ビヘイビアの特徴についての仮説を提示する．売上高の変化は，製品・サービスの短期的な市況を反映しているかもしれないし，長期的な需要のシフトを反映しているかもしれない．もしも長期的な需要のシフトを反映していると確信するに足る証拠が得られれば，経営者は経営資源を減少させる可能性は高くなると考えられる．そこで需要の減少がどのような理由によって生じているのかを評価するために，有用な情報が得られるまで意思決定を遅らせるかもしれない．この結果，長期的にみればコスト・ビヘイビアの非対称性は小さくなると予想される．そこで次の仮説2および仮説3を提示する．

仮説2：長期的にはコスト・ビヘイビアはより対称的になる．

仮説2を検証するために，2年間，3年間，および4年間集計したデータを用いてモデル(I)を検証する．また，仮説2と同じ理由から，次の仮説3を提示する．

仮説3：コスト・ビヘイビアの非対称性は，その後の期において調整される．

すなわち，t − 1 期の売上高の減少に対して t 期以降に経営資源が調整され販管費が減少すると考える．この仮説3を検証するためにモデル(I)を拡張した次のモデル(II)を推定する．

モデル(II)：

$$\log\left[\frac{SG\ \&\ A_{i,t}}{SG\ \&\ A_{i,t-1}}\right] = \beta_0 + \beta_1 \log\left[\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right] + \beta_2 * Decrease_Dummy_{i,t} * \log\left[\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right]$$

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

$$+\beta_3 \log\left[\frac{Rev_{i,t-1}}{Rev_{i,t-2}}\right]+\beta_4 * Decrease_Dummy_{i,t-1} * \log\left[\frac{Rev_{i,t-1}}{Rev_{i,t-2}}\right]+\varepsilon_{i,t}$$

この式を推定し，$0<\beta_4$であれば仮説の通りである．すなわち，t－1 期の売上高の減少に対してt期に経営資源の調整がなされ，t 期の販管費が減少すると考える．

２．２ 売上高変化とキャパシティ利用度がコスト・ビヘイビアに与える影響

この節ではコスト・ビヘイビアの非対称性について，その原因に関する仮説を設定する．まず，Anderson *et al.* (2003) において指摘されているように，売上高が連続して減少した場合，それは長期的な需要のシフトを反映している可能性が高いと考えられる．したがって，そのような状況では売上高の減少に対してすばやく販管費を削減すると予想される．そこで，Anderson *et al.* (2003) にしたがって，次の仮説を設定する．

仮説４：売上高が連続して減少した場合には，コスト・ビヘイビアはより対称的になる．

次に， Balakrishnan et al. (2004) が指摘しているように，アクティビティの変化の大きさとキャパシティの利用度もコスト・ビヘイビアの非対称性に影響を与える可能性がある．まず，売上高の減少額が大きいときには，より長期的な需要のシフトを反映しており，売上高の減少に対してすばやく販管費を削減すると予想される．このとき次の仮説５が導かれる．

仮説５：売上高の変化額が大きい場合には，コスト・ビヘイビアはより対称的になる．

また，キャパシティの利用度が高いときと低いときでは，売上高の変化に対する意思決定は異なるかもしれない．すなわち，キャパシティの利用度が高く経営資源のスラックが少ないときには，売上高の減少に対して経営者はあまり反応しないと予想される．逆に，キャパシティの利用度が低く経営資源のスラックが多いときには，売上高の減少に対して経営資源の調整を行う可能性が高いと予想される．したがってコスト・ビヘイビアの非対称性は，現状のキャパシティの利用度に影響を受ける可能性がある．このことから次の仮説６が導出される．

仮説６：キャパシティの利用度が低いほど，コスト・ビヘイビアはより対称的になる．

以上の仮説４から仮説６は，モデル(I)におけるβ_2を決定する要因を特定していると考えられる．そこで次のような関係を仮定する．

$$\beta_2=\gamma_0+\gamma_1 * Successive_Decrease_{i,t}+\gamma_2 * Change_Dummy_{i,t}+\gamma_3 * \log[Ass_{i,t}]+\gamma_4 * \log[Emp_{i,t}]$$

ここで$Successive_Dummy_{i,t}$ はt－2 期からt－1 期およびt－1期からt期の二期連続で企業iの売上高が減少したときに1，そうでなければ0となるダミー変数である．また$Change_Dummy_{i,t}$は企業iのt期における売上高が10%以上変化したときに1，そうでなければ0となるダミー変数である．$Ass_{i,t}$と$Emp_{i,t}$は企業iのt期におけるキャパシティの利用度の代理変数であり，それぞれ物的資源の利用度と人的資源の利用度と解釈する．これらは次の式によって定義する．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

$$Ass_{i,t} = \frac{\text{総資産}_{i,t}}{\text{売上高}_{i,t}} - \frac{\text{企業 i の属する産業の総資産合計}_t}{\text{企業 i の属する産業の総売上高}_t}$$

$$Emp_{i,t} = \frac{\text{従業員数}_{i,t}}{\text{売上高}_{i,t}} - \frac{\text{企業 i の属する産業の従業員数合計}_t}{\text{企業 i の属する産業の総売上高}_t}$$

すなわち，物的資源（人的資源）の利用度である $Ass_{i,t}$（$Emp_{i,t}$）は売上高で基準化した企業 i の t 期における総資産（従業員数）が，その企業 i の属する産業の平均と比べてどの程度乖離しているかによって定義している．ここで例えば，人的資源の利用度である $Emp_{i,t}$ は，人的資源のスラックの変数として，Mishina et al. (2004) などによって用いられているものである．なお，本稿ではどの企業がどの産業に属するかについては，日経 NEEDS（日本経済新聞社の総合経済データバンクシステム）の業種分類を参考にして分類した．

上記の β_2 に関する式をモデル(I)に代入し，$\beta_k = \gamma_{k-2}$ (k = 2, 3, 4, 5, 6) と定義し直すと，次のモデル(III)を得る[7]．

モデル(III)：

$$\log\left[\frac{SG\&A_{i,t}}{SG\&A_{i,t-1}}\right] = \beta_0 + \beta_1 \log\left[\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right] + \beta_2 * Decrease_Dummy_{i,t} * \log\left[\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right]$$

$$+ \beta_3 * Decrease_Dummy_{i,t} * \log\left[\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right] * Successive_Decrease_{i,t}$$

$$+ \beta_4 * Decrease_Dummy_{i,t} * \log\left[\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right] * Change_Dummy_{i,t}$$

$$+ \beta_5 * Decrease_Dummy_{i,t} * \log\left[\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right] * \log\left[Ass_{i,t}\right]$$

$$+ \beta_6 * Decrease_Dummy_{i,t} * \log\left[\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right] * \log\left[Emp_{i,t}\right] + \varepsilon_{i,t}$$

このモデル(III)において，$\beta_3 > 0$，$\beta_4 > 0$ であればそれぞれ仮説４，仮説５と整合的であり，また $\beta_5 > 0$，$\beta_6 > 0$ であれば仮説６と整合的である．

３．データとサンプル選択

本稿で使用するデータは，日本経済新聞社が提供する日経 NEEDS 財務データから抽出した．分析対象は，Anderson et al. (2003) と同じく 1979 年度から 1998 年度までの 20 年とし，公開企業（金融，証券，保険業は除く）であり，対象期間中において決算期変更がなく，決算月数が 12 ヶ月の企業とした．また，分析の簡便性から，20 年間を通じてデータが入手可能な企業を対象とし，単独本決算のデータを利用した[8]．さらに，必要なデータに欠損値がなく，販管費が売上高よりも大きいものは除外した．この結果 1,164 社が残り，サンプル数は 23,280 となった．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

表１　基本統計量

パネルA

	平均	標準偏差	最小値	第１四分位	中央値	第３四分位	最大値
売上高（百万円）	201,211	1,015,051	69	15,695	39,437	109,395	21,403,613
販管費（百万円）	21,816	58,677	9	1,969	5,220	15,954	1,055,158
販管費比率 (%)	17.62	15.09	0.46	8.75	13.63	21.69	99.70

パネルB

年度	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
販管費比率 (%)	16.06	15.76	16.20	16.57	16.60	16.57	16.84	17.50	17.63	17.43
年度	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
販管費比率 (%)	17.57	17.55	17.95	18.64	19.14	19.09	18.96	18.53	18.72	19.04

パネルC

	減少割合
売上高	33.9%
販管費	29.4%

表１のパネルＡは，対象としたサンプルの売上高と販管費に関する基本統計量である．売上高の平均は 201,211 百万円（中央値は 39,437 百万円）であり，売上高に対する販管費の比率の平均は 17.62%（中央値は 13.63%）である．表１のパネルＢは 1979 年度から 1998 年度までの年度ごとの販管費比率を示している．1979 年度では約 16%であったが，1998 年度では約 19%となっており，販管費比率が年とともに高くなっている傾向を示している．また表１のパネルＣは売上高と販管費が前期と比較して減少した企業がサンプルのどの程度の割合かを示している．売上高はサンプルのうち 33.9%が減少しており，販管費はサンプルのうち 29.4%が減少している．

４．検証結果

４．１　コスト・ビヘイビアの非対称性

まず，モデル(I)，モデル(II)で使用する [$SG\&A_{i,t}$ / $SG\&A_{i,t-1}$] および [$Sales_{i,t}$ / $Sales_{i,t-1}$] について，上下 0.5%ずつを異常値として除外した．この結果，サンプル数は 21,620 となった．その後，仮説１から仮説３までを検証するためにモデル(I)とモデル(II)を最小二乗法で推定した．仮説２の検証のために，モデル(I)については，２年間，３年間，および４年間集計したデータについても推定した[9]．これらの結果をアメリカ企業を対象とした Anderson et al. (2003) の結果と比較するかたちで要約したものが表２である．なお，本稿のデータはパネルデータであることから，固定効果推定，ランダム効果推定などパネル分析も行ったが，結果に大きな違いはなかった[10]．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

表2　コスト・ビヘイビアの非対称性に関する基本仮説の検証結果－日本とアメリカ－

係数	モデル(I) 1年間		モデル(I) 2年間		モデル(I) 3年間		モデル(I) 4年間		モデル(II)	
	日本	アメリカ	日本	アメリカ	日本	アメリカ	日本	アメリカ	日本	アメリカ
$\hat{\beta}_0$	0.0189	0.0481	0.0334	0.0574	0.0498	0.0603	0.0719	0.0783	0.0135	0.0333
	23.64***	39.88***	21.94***	25.12***	20.17***	16.31***	23.05***	16.67***	14.72***	25.90***
$\hat{\beta}_1$	0.6352	0.5459	0.7534	0.6816	0.7534	0.7148	0.7824	0.7427	0.5951	0.5328
	84.57***	164.11***	79.32***	141.91***	62.10***	104.71***	64.68***	97.00***	68.73***	130.43***
$\hat{\beta}_2$	-0.1398	-0.1914	-0.2011	-0.1569	-0.1313	-0.0919	-0.1107	-0.0343	-0.1215	-0.1876
	-8.95***	-26.14***	-8.60***	-13.40***	-4.24***	-5.56***	-2.84***	-1.76*	-7.27***	-23.47***
$\hat{\beta}_3$									0.1503	0.1038
									19.07***	29.79***
$\hat{\beta}_4$									-0.0476	0.1042
									-2.79***	13.23***
Adj. R^2	0.3927	0.3663	0.5190	0.5349	0.5550	0.5933	0.6007	0.6513	0.3967	0.3893
N	20,539	63,958	9,729	26,052	5,405	12,398	4,324	8,565	19,458	56,420

アメリカ企業についてはAnderson et al. (2003) の結果である．各係数について，上段は係数の推定値，下段はt値を示している．また，* は10%有意，** は5%有意，*** は1%有意を意味しており，Adj. R^2 は自由度修正済み決定係数，Nはサンプル数を示している．

モデル(I)を1年間のデータに基づいて推定した結果，$\hat{\beta}_1$は0.6352となり1％水準で有意になった．このことは売上高1%の増加に対して販管費は0.64%増加することを意味している．また，$\hat{\beta}_2$は–0.1398と負になり1％水準で有意になっており，コスト・ビヘイビアの非対称性を支持する結果が得られた．また，$\hat{\beta}_1+\hat{\beta}_2$=0.4954であることから，売上高1%の減少に対しては販管費は0.50%しか減少しないという結果となっている．以上の結果は，売上高が大きくなったときの販管費の増加額は，売上高が小さくなったときの販管費の減少額よりも大きいことを意味しており，仮説1を支持している．なお，Anderson et al. (2003) の結果と比較すると，日本企業の方がコスト・ビヘイビアの非対称性は小さいという結果になっている．

次に，2年間，3年間，および4年間集計したデータについてモデル(I)を推定した結果を検討しよう．表2から$\hat{\beta}_2$に対する推定値はそれぞれ–0.2011, –0.1313, –0.1107となっており，すべて1％水準で有意となっている．ここでもしも仮説2の通り，長期的にはコスト・ビヘイビアがより対称的になるならば，長期間のデータに対する推定値ほど負の値でかつ絶対値ではより小さい値となるはずである．ここでの推定結果は大まかな傾向としては仮説2の通りであるが，2年間集計したデータに対する係数の推定値（–0.2011）は，負になっているものの，1年間のデータに対する係数の推定値（–0.1398）と比べると絶対値でより大きな値となっており，仮説と整合的ではない．2年間集計したデータについて販管費のコスト・ビヘイビアがより非対称的になっているという結果は，売上高の減少に対して販管費の調整が遅れている可能性を示唆している．したがって，アメリカ企業に対する検証を行ったAnderson et al. (2003) では仮説通りの結果となっていることから，日本企

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

業は売上高の減少に対して販管費を減少させる意思決定がアメリカ企業よりも遅い可能性があると考えられる[11]．なお，３年間および４年間集計したデータについての推定結果は仮説２と整合的である．

モデル(II)は，コスト・ビヘイビアの非対称性がその後の期において調整されるかどうかを検証するために推定した．仮説３が成り立つならば $0 < \hat{\beta}_4$ となるはずであるが，$\hat{\beta}_4$ を推定した結果は –0.0476 で負となり１%水準で有意となった．このことは，一期前の売上高の変化に対しても販管費のコスト・ビヘイビアは非対称的であることを意味している．このような結果は仮説３を支持するものではないが，先に得られた仮説２の推定結果とは整合的であると考えられる．すなわち，もしも日本企業においては２年という期間では売上高の減少に対する販管費の調整が十分に行われないのであれば，コスト・ビヘイビアの非対称性はより長期にわたって観察されると考えられる．なお，Anderson et al. (2003) では，仮説３についてもアメリカ企業においては仮説通りの結果となることが報告されている．

４．２ 売上高変化とキャパシティ利用度の影響

次に，コスト・ビヘイビアの非対称性について，その原因に関する仮説を検証する．本稿では，仮説４から仮説６において，売上高が連続して減少した場合，売上高の変化額が大きい場合，およびキャパシティの利用度が低いほど，コスト・ビヘイビアはより対称的になるという仮説を提示した．この仮説を検証するためにモデル(III)を推定した．表３はこの結果を示したものである．

まず $\hat{\beta}_3$ は 0.1019 となり，１%水準で有意となっている．符号は正であることから，売上高が連続して減少した場合には，コスト・ビヘイビアはより対称的になるという仮説４を支持している．

次に仮説５については，$\hat{\beta}_4$ は –0.1301 となり，１%水準で有意となっている．符号は負であることから，仮説とは逆に売上高の変化額が大きい場合，コスト・ビヘイビアはより非対称的になっている．このような結果となった一つの可能性としては，売上高の変化額が大きい場合，その期中に販管費を調整することが間に合わず，より大きな非対称性となって表れたことが指摘できる[12]．

最後に仮説６については，物的資源の利用度である $Ass_{i,t}$ に対する係数 $\hat{\beta}_5$ は 0.0598 となり，１%水準で有意となっている．符号は正であることから，物的資源のキャパシティの利用度が低いほど，コスト・ビヘイビアはより対称的になるとの仮説を支持している．他方，人的資源の利用度である $Emp_{i,t}$ に対する係数 $\hat{\beta}_6$ は –0.8160 となり，10%水準で有意とはならなかった．したがって，人的資源のキャパシティの利用度が低いほど，コスト・ビヘイビアはより対称的になるとの仮説は支持されなかった．以上から，キャパシティの利用度に関する仮説については，本稿の検証結果からは完全に支持されたとは言い難い．なお，キャパシティの利用度については，本稿で用いた代理変数が意味のある変数とはなっていない可能性も含め，今後キャパシティの利用度あるいは組織のスラックをより正確に反映した代理変数を考えていく必要があると思われる．より具体的には，総資産あるいは従業員数以外の指標を用いる，あるいは産業構造の変化を考慮するなどし，キャパシティの利用度自体の適切さを検証していくことが必要であると考える．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

表3　売上高変化とキャパシティ利用度がコスト・ビヘイビアに与える影響の検証結果

係数	変数	予想される符号	モデル(III)
$\hat{\beta}_0$	切片		0.0195 14.85***
$\hat{\beta}_1$	$\log\left[\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right]$	+	0.6385 32.89***
$\hat{\beta}_2$	$Decrease_Dummy_{i,t} * \log\left[\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right]$	−	−0.086 −1.75*
$\hat{\beta}_3$	$Decrease_Dummy_{i,t} * \log\left[\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right] * Successive_Decrease_{i,t}$	+	0.1019 4.12***
$\hat{\beta}_4$	$Decrease_Dummy_{i,t} * \log\left[\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right] * Change_Dummy_{i,t}$	+	−0.1301 −4.32***
$\hat{\beta}_5$	$Decrease_Dummy_{i,t} * \log\left[\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right] * \log[Ass_{i,t}]$	+	0.0598 2.72***
$\hat{\beta}_6$	$Decrease_Dummy_{i,t} * \log\left[\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right] * \log[Emp_{i,t}]$	+	−0.8160 −1.01
Adj. R^2			0.3802
N			19,458

各係数について，上段は係数の推定値，下段はWhite (1980) の標準偏差に基づくt値を示している．また，*は10%有意，**は5%有意，***は1%有意を意味しており，Adj. R^2 は自由度修正済み決定係数，Nはサンプル数を示している．

5．おわりに

本稿では，日本企業の公開データを用いて，販管費のコスト・ビヘイビアについて考察してきた．本稿で得られた結果は次の通りである．まず，日本企業についてもアメリカ企業と同様に，コスト・ビヘイビアの非対称性が観察された．その特徴としては，Anderson et al. (2003) におけるアメリカ企業の結果と比較すると，コスト・ビヘイビアの非対称性はより長期にわたって観察されることが明らかになった．そして，このような結果が得られる一つの理由として，アメリカ企業に比べて日本企業は，販管費に影響を与える意思決定のスピードがより遅いことに起因する可能性があることを指摘した．また，コスト・ビヘイビアの非対称性の原因については次のような結果が得られた．すなわち，第一に売上高が連続して減少した場合には，コスト・ビヘイビアはより対称的になる．第二に売上高の変化額が大きい場合，コスト・ビヘイビアはより非対称的になる．ここで，この結果の解釈の一つとしては，売上高の変化額が大きい場合，その期のうちに販管費を調整することが間

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

に合わず，より大きな非対称性となって表れたことを指摘した．また第三に，物的資源の利用度が低いほど，コスト・ビヘイビアは対称的になるという結果を得た．しかしながら，人的資源の利用度については有意な結果が得られなかったため，キャパシティの利用度とコスト・ビヘイビアの関係については，頑健な証拠は得られなかったと考えている．

最後に今後の課題についていくつか指摘しておく．まず第一に，コスト・ビヘイビアの非対称性に影響を与える要因は本稿で指摘したものだけではないかもしれない．実際，Anderson et al. (2003) においては異なる要因が指摘されている．また，キャパシティの利用度については，本稿で用いた代理変数が意味のある変数とはなっていない可能性があり，キャパシティの利用度あるいは組織のスラックを正確に反映した代理変数を考えていく必要がある．このような点から，本稿におけるモデル(III)は今後さらに拡張していく必要があると考えている．また第二に，本稿では公表データを用いた販管費に関する実証研究であったが，製造原価についても調査していく必要があると考える．もっとも製造原価については公表データのみからでは検証が不可能であるため，データの収集を含め非常に難しい問題がある．しかしながら，Noreen and Soderstrom (1994, 1997) のように病院の原価などを調べる研究も数少ないが存在している．第三に，本稿を含めこれまでの研究において得られたように，コスト・ビヘイビアが非対称的であるとした場合に，どのような原価計算システムがより有用であるかを考える必要がある．コスト・ビヘイビアに関する実証的な証拠を蓄積していくとともに，そのような結果に基づいた原価計算システムに関する理論的な研究を行っていくことが重要であると考える．

謝　辞

本研究は部分的に文部科学省科学研究費補助金（基盤研究(A)，課題番号 16203026）の補助を受けた．本稿の作成にあたり，淺田孝幸教授，および二人の匿名のレフェリーから有益なコメントを頂いた．ここに記して感謝の意を表したい．なお，有り得べき誤謬はすべて筆者の責任に帰するものである．

注

[1] コストがアクティビティの水準に対して比例的に変化するとの仮定は，典型的には，配賦率を計算して間接費を配賦する手続きに表れている．また，原価を変動費と固定費に分解する際に，正常操業圏の範囲内で線形と仮定することにも表れている．この点については，例えば岡本 (2000, pp. 517-518) を参照のこと．なお，本稿の考察は，正常操業圏の範囲内であることを前提としている．また，伝統的なコスト・ビヘイビアの分析方法については，加登 (1980) に詳しい．

[2] Noreen (1991) については，片岡 (2004) においても詳しく検討されている．

[3] Anderson et al. (2003) では，このようなコスト・ビヘイビアの非対称性を，コストが硬直的である（“sticky”）と表現している．本稿では，コスト・ビヘイビアの非対称性に用語を統一している．

[4] 販管費は，制度上は原価計算の対象とはなっていないものの，コストとアクティビティの関係については製造原価と共通点があると予想される．例えば，販管費に含まれる給料と労務費，あるいは製造原価に含まれる減価償却費と販管費に含まれる減価償却費など，類似の意思決定が影響を与える項目が両者に存在している．このことから，本稿では販管費を直接の考察対象としているものの，得られた結果は原価一般に関する一つの実証的証拠を提供するものと考えている．

[5] 本稿では，Anderson et al. (2003) にしたがって，販売費と一般管理費のコスト・ドライバーはと

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

もに売上数量であることを仮定し，また売上数量の代理変数を売上高としている．しかし，厳密には，販売費と一般管理費，あるいはそれらの内訳項目によって，コスト・ドライバーは異なる可能性がある．そのような可能性を考慮し，適切な代理変数が公開データとして入手可能であるならば，今後追試を行い本稿の結果が頑健であるかを検証する必要があるだろう．このような点は本稿では扱っていない．

[6] 連続複利のケースでは，現在のx円は一年後にxe^r円となる．ここでrは利子率であり，eは自然対数の底（ネイピアの数）である．このとき，$\log\frac{xe^r}{x}=\log e^r=r$となる．したがって，モデル(I)は販管費の変化率を被説明変数とし，売上高変化率を説明変数としていると解釈できる．

[7] このモデル(III)は，内容は異なっているが，Anderson et al. (2003) のモデル(III)と同様の方法で導出している．なお，Anderson et al. (2003) のモデル(III)の検証も行ったが，有意な結果は出なかったため，本稿では報告していない．

[8] 比較的最近に公開された企業が含まれていない点では，サンプル選択にバイアスが生じている可能性がある．本稿では，特に仮説２の検証の際に複数年間のデータを集計する必要があるが，明確な基準による集計が困難であった．このため，対象とする20年間全てのデータが入手可能な企業にサンプルを限定した．

[9] 集計の際には重なりがないようにした．なお，３年間の集計の際には，1979年度と1980年度を除く18年間のサンプルを対象とした．

[10] パネル分析については，例えば北村（2005）を参照のこと．

[11] ここでは販管費のみをとりあげているため，売上原価などについても同様の証拠が得られるかを今後検討していく必要があると考える．

[12] $Change_Dummy_{i,t}$について，もともとは売上高が10%以上変化したときに１をとるダミー変数としていたが，3%以上変化したとき１をとるダミー変数と5%以上変化したときに１をとるダミー変数を用いて同様の検証を行った．その結果はいずれのダミー変数を用いても係数が有意とはならなかった．

参考文献

Anderson, M. C., R. D. Banker, and S. N. Janakiraman. 2003. Are selling, general, and administrative costs "sticky"? *Journal of Accounting Research* 41: 47-63.

Balakrishnan,R., M. J. Petersen, and N. Soderstrom. 2004. Does capacity utilization affect the "stickiness" of cost? *Journal of Accounting, Auditing, and Finance* 19: 283-299.

Cooper, R. and R. Kaplan. 1998. *The Design of Cost Management Systems: Text, Cases, and Readings.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Mishina, Y., T. G. Pollock, and J. F. Porac. 2004. Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion. *Strategic Management Journal* 25: 1179-1197.

Noreen, E. 1991. Conditions under which activity-based costs provide relevant costs. *Journal of Management Accounting Research* 3: 159-168.

Noreen, E., and N. Soderstrom. 1997. The accuracy of proportional cost models: Evidence form hospital service departments. *Review of Accounting Studies* 2: 89-114.

Noreen, E., and N. Soderstrom. 1994. Are overhead costs strictly proportional to activity? Evidence from hospital service departments. *Journal of Accounting and Economics* 17: 255-278.

White, H. 1980. A heteroscedasticity-consistent covariance matrix estimator and a direct test for heteroscedasticity. *Econometrica* 48: 817-838.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

岡本清. 2000. 『原価計算（六訂版)』国元書房.
加登豊. 1980. 『コスト・ビヘイビアの分析技法』大阪府立大学経済研究叢書.
片岡洋人. 2004. ABC の基礎的構造と意思決定. 『管理会計学』第 12 巻第 2 号: 61-74.
北村行伸. 2005.『パネルデータ分析』岩波書店.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

日本管理会計学会誌
管理会計学 2006 年 第 14 巻 第 2 号

論 壇

戦略実行のマネジメント・システムとしての管理会計の再検討

—— 経営戦略論の多様化にともなう管理会計研究の深化と拡張 ——

伊藤克容

〈論文要旨〉

本稿では、経営戦略との関係を重視した管理会計研究を対象とし、経営戦略論の成果が管理会計研究に対してどのような知見を追加する可能性があるのかを考察する。現在及び将来の戦略的管理会計論研究にとってきわめて重要だと考えられるのは、経営戦略論の研究が進展するのにともない、経営戦略論自体が多様化していることである。言い換えれば、経営戦略と管理会計の関係性は、従来想定していたほど単純ではなくなっている。「戦略実行のマネジメント・システム」としての管理会計が視野に入れるべき経営戦略の内容自体が変化したことによって、管理会計研究がどのような方向性に拡張される可能性があるかを以下の 2 つの問題領域に絞って検討する。ここで取り上げる 2 つの問題領域とは、伝統的な管理会計ツールである予算管理システムと資本予算(設備投資の経済性計算)についてである。どのような経営戦略論を前提とするかによって、管理会計論システムのデザインと運用が異なる可能性があることを指摘する。

〈キーワード〉
ポジショニング・アプローチ、学習アプローチ、ゲーム・アプローチ、資源アプローチ、動態的分析、静態的分析

Management Accounting as a Tool of Strategic Management

Katsuhiro Ito

Abstract

This paper examines what new knowledge of managerial accounting would be provided by recent advancement of strategies. It is very important to know that the theory of strategy diversifies itself. The relationship between strategies and management accounting becomes increasingly much more complicated than before. I would like to discuss potential progress of managerial accounting research through the following 2 areas; (1) budgetary control system; (2) capital budgeting (capital investment and its economic efficiency). I try to sort out problems and assumed future possible and promising directions of management accounting research from the perspective of diversification of strategy. Then I point out that the suitable design and operation of management accounting system may differ according to the assumption of strategy.

Key Words

Positioning approach, Learning approach, Game approach, Resource-based approach, Dynamic analysis, Static analysis

2006 年 3 月 21 日 受理
成蹊大学経済学部

Accepted 21 March 2006
Faculty of Economics, Seikei University

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

1．はじめに

管理会計を「戦略実行のためのマネジメント・システム」と位置づけ、企業の経営戦略の実行を管理会計のミッションであるとする考え方に対しては、さほど異論の余地はなく、広く受け容れられているように思われる。しかしながら、実際に各論を考えてみた場合、実行の対象となる具体的な経営戦略自体は、企業によって、また各事業が置かれている状況によって、ひじょうに多様性に富むものであって、「戦略実行」と一言でいってはみたものの、どのような貢献が期待されるかは必ずしも明確ではないかもしれない。実際、企業の戦略コンテンツや戦略の形成プロセスを対象とする経営戦略論の領域にも、昨今、各種様々な研究アプローチが見られるのが現状である。

そこで、ここでの課題として、経営戦略との関係を重視した管理会計研究を「戦略的管理会計研究」[1]として包括して取り上げ、それ以前の管理会計論に対してどのような知見を追加したのかをあきらかにしたい。現在及び将来の戦略的管理会計論研究にとってきわめて重要だと考えられるのは、経営戦略論の研究が進展するのにともない、経営戦略論自体が多様化していることである。言い換えれば、経営戦略と管理会計の関係性は、従来想定していたほど単純ではなくなっている。「戦略実行のマネジメント・システム」としての管理会計が視野に入れるべき経営戦略の内容自体が変化したことによって、管理会計研究がどのような方向性に拡張される可能性があるかを以下の2つの問題領域について検討する。

ここで取り上げる2つの問題領域とは、伝統的な管理会計ツールである予算管理システムと資本予算(設備投資の経済性計算)について、経営戦略論の多様化という観点から、発展の方向性と問題点を整理する。ここで強調したいのは、どのような経営戦略論を前提とするかによって、管理会計システムのデザインと運用方法が異なってくる可能性があることである。

このような一連の作業を行うことによって、漠然と「戦略実行」を管理会計の役割としていたときは曖昧であった経営戦略論との関係が、鮮明になることが期待される。どのようなフィロソフィーにもとづき、どのようなビジネスストーリーを念頭に置いているのかによって、実行すべき戦略の内容は変わってくるのが当然であるし、その結果、管理会計システムの設計・運用・評価の方針（基準）も変更しなければならない。近年の管理会計発展の歴史を紐解けば、管理会計論の発展には、蓄積が進む隣接諸科学の成果を貪欲に吸収し、成長を遂げたプロセスが大いに寄与していることが伺える[2]。管理会計システムと経営戦略論との関係を考えるのであれば、伝統的な経営戦略論だけではなく、拡大した領域を視野に収める必要があるであろう。

2．戦略的管理会計研究の現状と課題

2．1　経営戦略論の多様化

近年の管理会計分野の文献で経営戦略に言及したものがひじょうに多く見られる。現代の管理会計研究では、具体的な経営問題の分析、あらたな管理会計手法の開発・導入の際に経営戦略との整合性について考慮すべき必要性が高まってきていることが認識されている。ところが

---

[1] 経営戦略論と管理会計との関係を対象とした先駆的な研究として、新江 (2005)がある。

[2] 米国における管理会計がアカデミックな体系として、いかに生成し、発展を遂げたかについては、廣本(1993)を参照されたい。

NII-Electronic Library Service

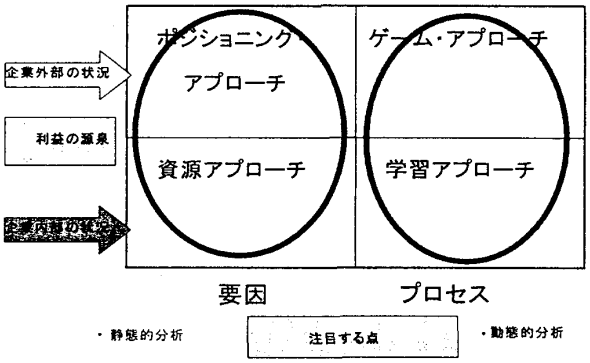
The Japanese Association of Management Accounting

その一方で、経営戦略論の分野では、昨今、経営戦略概念自体が多様化していることが指摘されている。管理会計システムが貢献しようとする経営戦略論の内容は、一様ではなく、またその進化経路も単線型の進化ではなく、系統が多岐に及んでいる。経営戦略論の進展に関してその全貌を把握するのは、それ自体が膨大な作業となるのは間違いない。ここでは、概略を把握するのにとどめるのが懸命である。有効な分類フレームワークとしては、Mintzberg et al. (1998)、青島・加藤 (2003)、河合 (2004)などをあげることができる。

Mintzberg et al. (1998)は、経営戦略論研究の系譜を以下の 10 の学派に分類している。最初の 3 つの学派（デザイン・スクール、プラニング・スクール、ポジショニング・スクール）は規範的な性格をもち、それに続く 6 つの学派（アントレプレナー・スクール、コグニティブ・スクール、ラーニング・スクール、パワー・スクール、カルチャー・スクール、エンバイロンメント・スクール）はそれぞれの視点は異なるものの記述的研究（説明論的研究）であるという共通の特徴をもっている。最後のコンフィギュレーション・スクールは、両者を包含し、全体を統合するアプローチとして位置づけられている。

青島・加藤 (2003)では、経営戦略論研究を 2 つの分類軸を組み合わせ、4 つの象限に整理している。1 つ目の分類軸は、利益獲得のために重要な要因として企業内部の要因と企業外部の要因のいずれを重視するかという観点である。2 つ目の分類軸は、競争優位をもたらす要因に着目するのか、相互作用（プロセス）に着目するのかという観点である。これは、静態的な分析を実施するのか、動態的に把握しようとするのかという違いである。この 2 つの分類軸から、経営戦略論はポジショニング・アプローチ(外部/要因)、ゲーム・アプローチ(外部/プロセス)、資源アプローチ（内部/要因)、学習アプローチ（内部/プロセス）の 4 つのアプローチに整理されることになる（図表 1 参照)。

図表 1　青島・加藤(2003)による分類



出所：青島・加藤(2003)より作成。

河合 (2004)では、経営戦略論研究を①デザイン・スクール、②プラニング・スクール、③ポジショニング・スクール、④リソース・ベイスト・ヴュー (Resource-based View, RBV)、⑤ダイナミック・スクールに分類している。番号が若いものが伝統的な経営戦略論であり、番号が進むにつれてそれまでに考慮していなかった要素を理論のなかに取り込んでいる。河合 (2004)で議論の中心として強調されているのは、不確実性の高い企業環境での経営戦略につい

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

て検討した⑤であり、ダイナミック・スクールは、不確実性への対処方法という観点から、⑤-(1)不確実性スクール、⑤-(1)法則スクール、⑤-(3)プロアクティブ・スクールの3つに細分されている[3]。

上にあげた3つの見解からもうかがえるように、経営戦略論は、もはやどのような問題意識をもって経営戦略の内容および形成・実行プロセスを理論化するかによって、異なったアプローチがとられている。戦略実行のマネジメント・システムとして、管理会計を認識する以上、どのような立場にもとづいた経営戦略論を対象としているかを明確にしておくこと、言い換えれば、経営戦略論をフィロソフィーの違いに応じていくつかの学派に分けて議論することが必要であろう。経営戦略論における学派（スクール）の分類方法は、それぞれの関心によって、大きく異なっており、現時点では、統一的な分類方法は確立されていない。また、どのような分類にも一長一短があるので、優劣を論じることにはそれほどの意味はないかもしれない。

2．2 戦略的管理会計研究：ポジショニング・アプローチへの偏向

管理会計の分野でも、すでに経営戦略論との関係を重視した研究が精力的に行われている。ただし、経営戦略との関係に着目した管理会計研究を広く戦略的管理会計研究として考えた場合、多様化した経営戦略論におけるいろいろなアプローチの存在を前提とすれば、基礎とする経営戦略論によって、戦略的管理会計のあり方にも相当なバリエーションが存在し得るであろう。

それでは、既存の戦略的管理会計研究はいったいどのような経営戦略論をベースとして理論構築されているのであろうか。経営戦略論研究の多様化のなかで管理会計研究では経営戦略との関係性をどのように把握しているのかという問題意識から、新江・伊藤（2004)においては、戦略的管理会計(Strategic Management Accounting, SMA)の概念を利用した文献（59編）を対象とし、前述の青島・加藤(2003)による経営戦略論の4分類（図表2参照）をもちいて、SMA研究がどのような経営戦略論概念に依拠しているかを調査している。その結果、何らかの形でポジショニング・アプローチに言及している論文が全体の98%、ポジショニング・アプローチのみにもとづく論文が81%を占めていた。このように、経営戦略との関係性という観点からSMA研究を考察した場合、特定のアプローチに偏向している可能性が推測された。

これまでの戦略との関係性を重視した管理会計研究がその影響を非常に強く受けてきた伝統的な経営戦略論（ポジショニング・アプローチ）の有効性が現時点で完全に否定されているとはいえない。ポジショニング・アプローチに依拠した戦略的管理会計研究の具体的内容としては、Simmonds および Bromwich などによって提唱された SMA (strategic management accounting)[4]、Shank および Govindarajan らによる戦略的コストマネジメント (strategic cost

---

[3]これ以外にも様々な方法での分類が可能である。たとえば、McKiernan(1997)は、経営戦略論の研究を①計画・実務学派(Planning and Practice School)、②学習学派(Learning School)、③ポジショニング学派(Positioning School)、④資源ベース学派(Resource Based View of the Firm)の4つに分類している。

[4] 1980年代の初頭、Simmonds (1981)によって提唱されたのが、その後のSMA研究の端緒である。戦略の策定とモニターのためには、企業内部だけなく競争相手のコスト情報等の企業外部の情報も必要であるとの主張がなされた。代表的な手法としては、競合分析(competitor's analysis)がある。理論的精緻化の過程でBromwich (1990)は、Lancasterの属性理論およびBaumolの競争可能性市場の理論を援用しながら、外部分析を重視するSMAの必要性を強調した。

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

management)[5]などの成果をあげることができる。しかしながら、多様化した経営戦略論のそれぞれに何らかの存在意義があり、また、ポジショニング・アプローチ以外の経営戦略への貢献も重要であることを考えれば、ポジショニング・アプローチだけを対象として戦略的管理会計が議論されているのはのぞましい状態とはいえないであろう。

2．3　期待される拡張の方向性

現時点では、ポジショニング・アプローチにもとづく研究が支配的な状況であることが推察されるが、将来的には、経営戦略論の多様化、内容の深化に対応して、管理会計研究も様々な方向に展開されていくことがのぞましいし、また実際にそうなる可能性が高いと予想される。ここでの課題は、そのような管理会計研究の拡張の方向性をあきらかにし、整理することにある。期待される拡張の方向性は、図表1に重ねて描けば下記のような3つの方向での拡張が期待される（図表2参照）。ここで重要なのは、静態的分析に加えて動態的分析が導入されたことと企業間競争についての異なった考え方が見られるようになったことの2点である。後者は、企業外部の視点に加えて企業内部の視点が再度重視されるに至ったことと関係が深い。

第1に、動態的分析の意義について見てみよう。ポジショニング・アプローチに至るまで伝統的な経営戦略論の主流を担ってきたのは、静態的な問題の把握方法（分析的アプローチ）であった。経営戦略は、探索（問題発見）、策定（精緻なモデル分析）、選択の3ステップによってフォーマルな計画として立案され、事前合理性がある程度前提とされていた。しかし、計画設定段階で将来事象を一定以上の確度で予測できるような状況が常に想定できるとは限らない（当然である）。不確実性の高い環境下では、事前にシナリオをすべて定めてしまうような分析的アプローチは適切ではないことが多い。そのようなケースでは、事前にラフなシナリオを描きつつも、試行錯誤を繰り返し、そこから有効な戦略のコンテントを創出し、それを蓄積しながら次第にその戦略コンセプトを精緻化するといった方法で戦略形成が行われるのが有効であることが合意されるようになった。このように分析的（静態的）アプローチに対する批判として提唱されたのがプロセス型（動態的）と呼ばれるアプローチである。

次いで、2つの異なった企業間競争に対する考え方について確認しよう。どのような競争観をもつかは、どのような経営戦略概念を採用するかの基礎前提となる。ここでいう2つの競争観とは、選択淘汰観と発見プロセス観をいう[6]。選択淘汰観では、競争（特に全面的な競争）は絶対に回避すべきものとして認識され、そのデメリットが強調される。いったん企業間競争が勃発すれば非効率な企業は存続できずに淘汰され、勝ち残った企業も超過利潤を確保することはできない。その意味では、競争を回避することこそが、経営戦略の最重要課題であるということになる。各企業は、様々な手段に訴えて、他社と対決しないですむようなポジションを構築しようとするため、経営戦略の内容は必然的に外部志向となる。これに対して、発見プロセス観では、競争を資源蓄積の機会として把握し、メリット面が強調される。各企業は競争を通じて学習機会を得ることができ、その結果、企業内部に経営資源が蓄積される。選択淘汰観では、競争は絶対に回避すべきものと認識されるのと対照的に、競争は企業能力を鍛えるために

---

[5] 1980年代後半にShankおよびGovindarajanらによって提唱された。基本的な経営戦略概念はPorterの競争戦略論に依拠している。Porterの競争戦略論を現実に実行するためには、コスト情報の効果的な利用が不可欠であると主張し、そのプロセスを具体化した。主要なツールとしては、①価値連鎖分析、②戦略的ポジショニング分析、③コスト・ドライバー分析がある。

[6] この2つの概念は沼上・浅羽・新宅・網倉（1992)による。

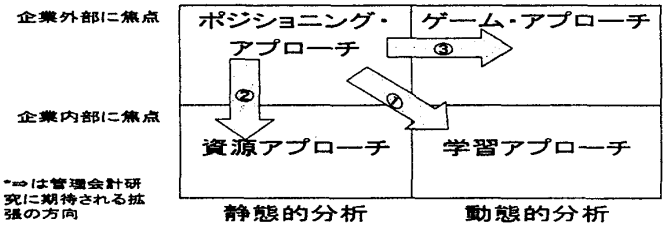
NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

なくてはならない機会であり、必要があれば参加すべきものと考えられる。どの事業でいかなる競争に参加し、企業間競争を通じてどのような資源を蓄積すべきかという判断が重視されるために、このような考え方に立脚した場合、内部志向が重視される傾向がある。

これまで管理会計研究においてポジショニング・アプローチが重視されてきたことは先ほど見たとおりであるが、ポジショニング・アプローチは、静態的かつ外部志向である。その特徴としては、以下の点があげられる。①戦略策定の担い手としてはトップ・マネジメントまたは本社の専門スタッフが暗黙のうちに想定されている。②経営戦略の策定プロセスと実行プロセスの議論は事実上分離されて行われている。つまり、策定プロセスが終了してから、実行プロセスへ移行することが前提となっている。プロセス間の行き来は、想定されていない。③この結果、試行錯誤にもとづくインフォーマルな戦略形成プロセス（創発的戦略形成）は念頭に置かれていない。④競争を「回避すべきもの」として認識する傾向がある。これらの特徴に加えて、運用面でも、スタッフ主導の戦略策定が採用されたため、不確実性の高い環境あるいは競争参加による実践での資源蓄積が将来の収益性に直結するような状況での妥当性については、疑問が投げかけられるようになった訳である。以下では、拡張（視点の多様化）の具体例として、学習アプローチとBeyond Budgeting、ゲーム・アプローチと資本予算の2点について検討する。

図表 2　管理会計研究の拡張の方向性



出典：筆者作成

3. 学習アプローチとBeyond Budgetingモデル

前提となる経営戦略論が静態的分析から動態的分析へと変化したことにともなって、管理会計システムの設計・運用が顕著に変更した具体例の1つとして、予算管理システムに対する改善提案（Beyond Budgeting）をあげることができる。

3．1　予算管理システムに対する批判

Hope and Fraser (2003)によって代表されるBeyond Budgeting論は、静態的な戦略形成と実行を前提としたマネジメント・システムに対する批判として把握することができる。Beyond Budgetingで指摘されていたのは、以下のような点である。

＊ 予算編成プロセスにあまりに多くの時間と労力、コストをかけすぎていること。

＊ 報酬算定と予算目標の達成が結びついている場合には、真実の情報を開示するインセンテ

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

ィブが阻害されること。その結果として、組織内で伝達される経営情報のなかには虚偽や欺瞞が蔓延っていること[7]。

* 資源配分を固定化し、環境の変化に対応するために不可欠な柔軟な適応行動が取れなくなってしまうこと。事前に設定される予算によって組織内の資源配分を固定化してしまうので、環境変化に対して柔軟な対応ができなくなる。
* 経営管理者は常に必要以上に過大な予算請求をするインセンティブをもつこと。
* 財務的な業績による管理を重視するために、企業の長期的な存続を左右する組織能力の蓄積が軽視されること。この問題は、経営管理者が、短期的な数字の辻褄合わせに走り、長期的な観点から組織能力構築のための努力を行わなくなってしまうことによってもたらされる弊害である。

上記の批判が集中しているのは、予算管理システムによって変化への対応がとれなくなってしまうという問題に関してである。Hope and Fraser (2003)が批判しているのは、以下のような手続きによる予算管理システムである。①特定のビジョンが戦略的計画に具体化される。②戦略的計画を基準として中期経営計画や年度予算が編成される。③前記のプロセスを経て編成された予算を業績測定のための標準(目標値)として活用する。④予算目標と実績とを比較して、金銭的インセンティブが支払われる。このような戦略形成と実行が完全に分離したプロセスは、企業環境が安定的で、予測が比較的容易であれば機能するかもしれないが、前提条件が異なれば、たちまち、企業が環境適応を行う際の阻害要因となってしまう。Hope and Fraser (2003)によれば、Beyond Budgetingの背後には、変化適応型プロセスの支援という考え方があることがあきらかにされている。

3．2　Beyond Budgetingと学習アプローチ

ポジショニング・アプローチをはじめとする静態的な経営戦略論で想定されているように、あらかじめ定められた戦略的計画にしたがって、すべての業務活動をよどみなく遂行することは、ある程度、不確実な環境を前提とした場合には困難をともなう。そのような状況では、市場や競争相手の反応を伺い、試行錯誤の中で徐々に軌道修正を施していった結果、自然発生的に一定のパターンなり、方向性が定まってくる創発的な戦略形成が説得力をもつ場合がある。旧来の予算管理システムは、戦略形成と実行プロセスを分断して把握し、創発的な戦略形成プロセスはまったく想定してはいなかった。そのため、柔軟な適応行動を抑圧することがしばしば起こり得るのである。Beyond Budgetingは、その点に着目し、前提となる経営戦略概念の変化に対応するように予算管理システムのあり方を批判したムーブメントだと考えることができよう。

4. ゲーム・アプローチと資本予算

4．1 伝統的な産業組織論とポジショニング・アプローチ

「伝統的な産業組織論は、特定の産業内での競争状態を体系的に評価するためのモデルを経営戦略論に提供している」(Porter(1981))とあるように、ポジショニング・アプローチの理論的な基盤として、産業組織論があることが、しばしば指摘される。伝統的産業組織論は、構造・

[7] 同様の指摘はJensen (2001)にも見られる。

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

行動・成果パラダイムを採用しているが、構造・行動・成果パラダイム（SCP paradigm, Structure, Conduct, Performance）とは、市場参加者の成果は、売り手・買い手の行動に依存し、売り手・買い手の行動は市場構造によって決まるという考え方をいう。市場構造を規定する諸条件の具体例としては、買い手・売り手の集中度（交渉力）、製品差別化の程度、参入障壁などがあげられる。市場が完全競争の状態に近い（多数の売り手と買い手、参入・退出の自由、同質的な財、完全情報）ほど、市場での資源配分が効率的におこなわれ、望ましい状態であると考える。

ポジショニング・アプローチの代表的な分析手法としては Porter（1980）による five force model が知られている。これは、①新規参入の脅威、②競合企業間の関係、③代替品の脅威、④買い手の交渉力、⑤売り手の交渉力の5つの観点から、業界の潜在的な収益性を判断するものである。Porter の経営戦略論は伝統的産業組織論の成果を裏返しにして構築した理論体系であると評価されることがあるが、これは以下のような意味である。

新規参入を例にとって考えてみよう。伝統的産業組織論では、参入企業数が多いほど、市場での競争が激しくなり、企業の利潤は小さく、社会的総剰余は大きくなる。完全競争の状態が社会的にはのぞましいと評価される。これに対して、5 forces モデル（Porter の経営戦略論）では、競争相手の外部からの参入が相次ぐ業界は超過利潤が得られる機会が少なく、企業にとってはのぞましくない。絶対に回避すべき状況であり、そのような業界に近づかないか、何らかの参入障壁を構築すべきであると認識されるのである。

4．2　新しい産業組織論とゲーム・アプローチ

「ここ 20 年の間に、ゲーム論などを応用した理論分析によって目覚しい発見がいくつもあった。かつて、M. E. ポーターは、産業組織論を応用して『競争の戦略』（1980）を書き、経営戦略論を一変させたが、今や欧米のビジネススクールでは、産業組織論におけるより最新の理論的・実証的成果を存分に取り入れた経営戦略論が教えられている」（小田切（2001），p. i）とあるように伝統的な産業組織論が静態的な分析にとどまっていたのに対して、現在では動態的な分析が広く支持されるようになっている。具体的には、Tirole（1988）に代表されるいわゆる「新しい産業組織論」では、市場構造を与件として静態的に分析するのにとどまらず、個別の企業行動に着目し、企業間の相互作用をダイナミックに分析する意義が強調されている。このような動態的な分析が要請された背景には、同一業界に属する企業でも、具体的な企業行動によって、その業績は千差万別であり、すべてを市場構造だけで説明することの限界が認識されたことがある。このような分析フレームワークの管理会計ツールへの適用としては潜在的競争者の参入阻止のための信頼に足る脅し（Credible Threat）を考慮した資本予算などが想定される。

4．3　戦略的参入阻止と資本予算

自社の採った企業行動が競合企業にどのような影響を及ぼすかを考慮することによって、自社内だけで完結している場合とは異なった結論が導かれる場合があり得る。図表3では、競合企業に及ぼす影響を考慮せずに最適な生産規模を設定した場合には、上段のベクトルが示す意思決定を行ったことを表す。このとき、潜在的参入企業が市場に実際に参入してこなければ自社は800の利益を獲得することができる（潜在的参入企業の利益は0）。ただし、適正規模の設備投資をした場合には、この市場に競合企業が進出してくるので獲得できる利益はそれぞれ300と100となる。

潜在的競合企業の市場参入を思いとどまらせるために大規模な設備投資を行うことが合理

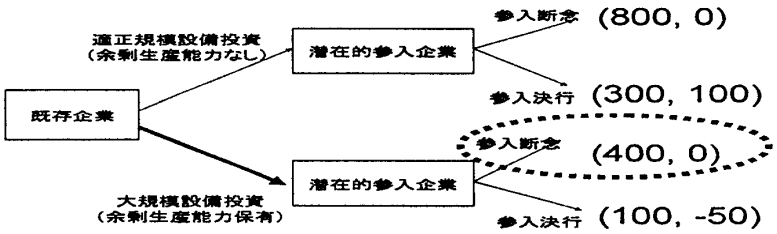
NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

的となる可能性があり得る。つまり、潜在的参入者の参入を阻止するためには、参入が起こった場合にも自社は生産数量を下げない（参入業者にとっては、市場価格が下落し、利益が獲得できない）と信じ込ませなければならない。Credible Threat となるためには、何らかのコミットメント（生産数量を下げることが著しく不利であるような費用構造を固定し、それをオープンにすること）が必要となる。戦略的参入阻止の実務については、多くの実例が挙げられている反面、実証研究はあまり多くは実施されていない。実証研究の例としては、たとえば、Liberman (1987)、 Masson & Shaanan (1986)、 Smiley (1988) などがあげられる。

このように既存企業の側では、参入を阻止させる効果的な手段（Credible Threat）として敢えて過剰な設備投資を行い、余剰生産能力を保有することが結果的に合理的となる場合があり得る。余剰設備を保有し、不退転の決意を示すことで、参入がなされたときには徹底的な価格競争を実施する準備ができていることを競合企業に示す。参入を阻止することに成功すれば、企業内部の経済合理性からは正当化されない過剰設備への投資によって利益が 100（＝400－300）増加する。競合企業との相互作用を考慮すれば、技術的な合理性とは矛盾する意思決定が最適となる可能性がある。

図表 3参入阻止効果を考慮した資本予算



出所：新庄(2003)，p. 139. をもとに作成。

5． 結語

「戦略実行のためのマネジメント・システム」としての管理会計が、その役割期待をじゅうぶんに果たすためには、どのような経営戦略論を前提としたシステムの設計を行っているかを確認する必要がある。経営戦略論の多様化にともない、管理会計ツールの設計や運用は従来とは違った文脈のなかで実施される可能性がある。

ここでは、その具体例として伝統的な管理会計ツールである予算管理システムと資本予算(設備投資の経済性計算)について取り上げた。ここで強調したいのは、どのような経営戦略論を前提とするかによって、管理会計システムのデザインと運用が異なる可能性があることである。

従来の予算管理システムは静態的分析で想定される組織状況と密接に結合したツールであった。不確実性の高い環境では、創発的な経営戦略の形成プロセスを排除してしまう静態的な経営戦略論の組織前提が適合的ではないことが認識されるようになった。Beyond Budgeting の

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

議論は、静態的な経営戦略論に依拠して構築されていた予算管理システムをこれまでとは異なった領域へと拡張したことにある。Beyond Budgeting では、適応行動を活性化させ、組織学習を阻害しないような予算管理システムの運用を志向している。同様に、資本予算に関しても、寡占的相互依存関係(oligopolistic interdependence)に近い状況では、基本的な資本予算モデルでは不適切な結論を導いてしまう可能性がある。競合企業へ影響、相互作用などに関する動態的な分析を実施し、企業内部での技術的な合理性だけではなく、競合企業への影響の効果を会計的に評価することが重要である。

参考文献

青島矢一・加藤俊彦. 2003.『競争戦略論』東洋経済新報社.

新江孝. 2003.「戦略的管理会計の提案：Simmomds が主張する競争ポジションの評価」『会計学研究』, 14: 41-54.

新江孝・伊藤克容. 2004.「経営戦略と管理会計の関係性に関する考察－『戦略的管理会計』論の依拠する戦略概念－」、『原価計算研究』（日本原価計算研究学会）, 28(2): 1-11.

新江孝. 2005.『戦略管理会計研究』同文舘.

浅羽茂. 2004.『経営戦略論の経済学』日本評論社.

Besanko, D., D. Dranove and M. Shanley. 2000. *Economics of Strategy, 2nd ed.*, New York: John Wiley & Sons, Inc.（奥村昭博・大林厚臣監訳『戦略の経済学』ダイヤモンド社, 2002 年.）

Bromwich, M. 1988. Managerial accounting definition and scope: from a managerial view. *Management Accounting* (London), 66(8): 26-27.

Bromwich, M. 1990. The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organizations and Society*, 15 (1/2): 27-46.

Bromwich, M. 1999. Thoughts on management accounting and strategy. *Pacific Accounting Review*, 11(2): 41-48.

Caves, R. 1984. Economic Analysis and the Quest for Competitive Advantage, *American Economic Review*, 74: 127-132.

Comanor, W. S. and H. E. Frech Ⅲ. 1984. Strategic Behavior and Antitrust Analysis, *American Economic Review*, 75:332-337.

Day, G. S., D. J. Reibstein, and R. E. Gunther. 1997. *Wharton On Dynamic Competitive Strategy*, John Wiley & Sons Inc.（小林陽太郎監訳. 1999.『ウォートンスクールのダイナミック競争戦略』東洋経済新報社.）

Dixit, A. K. and B. J. Nalebuff. 1991. *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*, New York: Norton,（菅野隆・嶋津祐一訳『戦略的思考とは何か：エール大学式「ゲーム理論」の発想法』TBS ブリタニカ, 1991 年.）

Dixit, A. K. 1980. The Role of Investment in Entry-Deterrence, *Economic Journal*, 90: 95-106.

Geroski, P. A. and A. Jacquemin. 1984. Dominant Firms and Their Alleged Decline, *International Journal of Industrial Organization*, 2:1-27, in Ghemanwat, P. 1991. *Commitment: The Dynamic of Strategy*, New York: The Free Press.

廣本敏郎. 1993.『米国管理会計論発達史』森山書店.

廣本敏郎. 2004.「戦略的管理会計論-伝統的管理会計論との対比-」『管理会計学』（日本管理会計学会）, 12(2): 3-18.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

Hope, J and Fraser, R. 2003. *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press.

河合忠彦. 2004. 『ダイナミック戦略論：ポジショニング論と資源論を超えて』有斐閣.

小西唯雄編著. 1994. 『産業組織論の新潮流と競争政策』晃洋書房.

小菅正伸. 1994a. 「戦略管理会計の構想－シモンズの諸説を中心として」『産業と経済』, 8(3-4)：21-40.

小菅正伸. 1994b. 「戦略管理会計の課題」『企業会計』(中央経済社), 46(6)：71-76.

Kreps, D. M. and A. M. Spence. 1985. Modeling the Role of History in Industrial Organization and Competition, in G. R. Feiwel, ed., *Issues in Contemporary Microeconomics and Welfare*, London: Macmillan.

Liberman, M. B. 1987. Excess Capacity ad a Barrier to Entry: An Empirical Appraisal, *Journal of Industrial Economics*, 35:607-627.

Liberman, M. B. 1998. Dow Chemical and the Magnesium Industry, in D. I. Rosenbaum, ed., *Market Dominance: How Firms Gain, Hold, or Lose It and the Impact on Economic Performance*, Wesport, CT.:Preger.

Masson, R. T. and J. Shaanan. 1986. Excess Capacity and Limit Pricing: An Empirical Test, *Economica*, 53：365-378.

Milgrom, P. and J. Roberts. 1982. Limit Pricing and Entry under Incomplete Information: An Equilibrium Analysis, *Econometrica*, 50：443-459.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management* Simon & Schuster; 1st edition.（斎藤嘉則、奥沢朋美、木村充、山口あけも訳(1999)『戦略サファリ：戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社.）

沼上幹、浅羽茂、新宅純二郎、網倉久永. 1992.「対話としての競争 - 電卓産業における競争行動の再解釈」『組織科学』, 26(2)：64-79.

小田切宏之. 2001. 『新しい産業組織論』有斐閣.

奥村昭博. 1989. 『経営戦略（日経文庫)』日本経済新聞社.

Salop, S. C. 1979. Strategic Entrée Deterrence, *American Economic Review Papers and Proceedings*, 69: 335-338.

Shank, J. K. 1989a. Strategic Cost Management: New Wine, or Just New Bottles? *Journal of Management Accounting Research*, 1：47-65. Shank J. 1989b. *Strategic Cost Analysis: The Evolution from Managerial to Strategic Accounting*, McGraw-Hill College.

Shank J. 1996. *Cases in Cost Management: A Strategic Emphasis*, Thomson Learning.

Shank J. and V. Govindarajan. 1993. *Strategic Cost Management: The New Tools for Competitive Advantage,* The Free Press.（種本廣之訳. 1995. 『戦略的コストマネジメント：競争優位を生む経営会計システム』日本経済新聞社.）

新庄浩二編著. 2003. 『産業組織論（新版)』有斐閣.

Simmonds, K. 1981a. *The foundations of strategic management accounting*. The Institute of Cost and Management Accountants.

Simmonds, K. 1981b. Strategic management accounting. *Management Accounting* (London), 59 (4)：26-29.

Simmonds, K. 1982. Strategic management accounting for pricing: A case example. *Accounting and*

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

Business Research, 12(47): 206-214.

Simmonds, K. 1983. Strategic management accounting. In Fanning, D. (Ed.), *Handbook of Management Accounting* (pp. 25-48). Gower.

Simmonds, K. 1986. The accounting assessment of competitive position. *European Journal of Marketing*, 20(1): 16-31.

Simmonds, K. 1988. Strategic management accounting. In Cowe, R. (Ed.), *Handbook of management accounting* (2nd ed.) (pp. 14-36). Gower.

Smiley, R. 1988. Empirical Evidence on Strategic Entry Deterrence, *International Journal of Industrial Organization*, 6: 167-180.

Spence, A. M. 1977. Entry, Capacity, Investment and Oligopolistic Pricing, *The Bell Journal of Economics*, 8: 49-70.

Tirole, J. 1988. *The Theory of Industrial Organization*, Cambridge, MA.: The MIT Press.

Ware, R. 1985. Inventory Holding as a Strategic Weapon to Deter Entry, *Economica* 52: 93-101.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

日本管理会計学会誌
管理会計学 2006 年 第 14 巻 第 2 号

論　壇

戦略管理とエンタープライズ・リスク管理の統合アプローチ

—— BSC と COSO ERM の統合フレームワークの検討 ——

南雲岳彦

<論文要旨>

1992 年に誕生して以来，バランスト・スコアカード（BSC）は，シックスシグマによる品質改善プログラムとの連動や EVA を活用したバリューベースト・マネジメントとの融合等，他手法と有機的に結合することによりイノベーティブなモデルを創出してきた．本稿は，そのような BSC 手法の発展の流れの中で，これまで必ずしも明示的に論じられることのなかった BSC とリスク管理との関係について整理し，両者の効率的な統合手法として BSC とエンタープライズ・リスク管理の先端的なフレームワークである COSO エンタープライズ・リスク・マネジメント（ERM）との統合可能性を考察する．

<キーワード>

バランスト・スコアカード，戦略管理，COSO ERM，リスク管理，リスク・リターン，戦略管理とリスク管理の統合，トータルシステム機能

An Approach Integrating Strategic Management and Enterprise Risk Management：The Integrated Framework for Balanced Scorecard and COSO ERM

Takehiko Nagumo

Abstract

Since the creation of Balanced Scorecard (BSC) in 1992, BSC approach has developed several innovative models by effectively integrating some other management methodologies such as six sigma-based quality improvement programs, the value-based management using EVA, etc. This paper discusses the relationship between BSC-based strategic management and risk management, which has never been explicitly discussed in the context of such methodological innovation. In addition, the paper proposes a framework that efficiently integrates BSC and the COSO Enterprise Risk Management (ERM), which is known as the state-of-the-art risk management framework, as a means of blending strategy and risk management into a single framework.

Key Words

Balanced Scorecard (BSC), Strategic management, COSO ERM, Risk management, Risk and return, Integration of strategic management and risk management, total system function

2006 年 1 月 1 6 日　受理
三菱東京 UFJ 銀行

Accepted 16 February 2006
The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

1. はじめに

昨今の相次ぐ企業不祥事や大型リスクの発生を背景に，企業のリスク管理に対する関心は急速に高まっている．アーサーアンダーセンを崩壊させたエンロンのケースや，たった一人のトレーダーによる架空取引が原因で消滅したベアリング銀行のケースを引き合いに出すまでもなく，今日，リスク管理は極めて重要な企業活動として位置づけられている．

リスクは，戦略やオペレーションを実行する過程で発生する．換言すれば，戦略やオペレーションの実行といった経営目的の存在が，リスク認識の前提となる．そうであれば，戦略管理システムである BSC にリスク管理を統合し，戦略管理と一体化することはできないだろうか．本稿は BSC のバランス概念を拡張しリスク・リターンの概念をカバーするとともに，BSC が様々な経営管理の枠組みや手法を統合する機能を有する点に着眼し，BSC とリスク管理の先端的な枠組みである COSO ERM（Enterprise Risk Management）との統合可能性を検討している．

2. BSC とリスク管理の統合に関する基本的視座

2．1　BSC のバランス概念の拡張

BSC 固有の機能のひとつは，その名の示す通り，相互に補完的なもしくはときにトレードオフの関係にある複数の戦略を巧みにバランスさせる点にある．その典型的な仕組みのひとつは，戦略を財務，顧客，内部プロセス，学習と成長の4つの視点に分割して異時点間でバランスさせることである．そしてもうひとつは，戦略を製品リーダーシップ戦略，顧客ソリューション戦略，ローコスト・オペレーション戦略，システム・ロックイン戦略といった戦略テーマ[1]に体系化し，そのうちどれを採用するのか，また複数採用する場合はどのように優先順位付けをするのかを明確化するという意味でのバランスである．また，より技術的には財務指標と非財務指標のバランスや内部指標と外部指標のバランスといった業績の測定に関するものも BSC のバランス機能の一部として挙げられる．このようなバランスのパターンは，様々な事例の蓄積を経てテンプレート化が進んでいる[2]．

しかし，この従来型のバランス概念には，未発達の領域が残されている．それは，戦略実行による価値創造（＝攻め）と価値毀損の回避，つまりリスク管理（＝守り）とのバランスの観点が欠落している点である．BSC による戦略管理，すなわち4つの視点を通じた価値創造プロセスに，リスク許容量（Risk Appetite）を見極めた上で戦略を実行する，いわばリスク・リターン概念を一定の体系性を担保しつつ明示的に組み込む試みは，殆ど未着手といっても過言ではない[3]．ここに BSC の有効性の向上に向けたバランス概念の拡張余地がある．

2．2　BSC のトータルシステム機能によるリスク管理の統合

BSC のもうひとつの重要な機能は，様々な経営管理の枠組みや手法をあたかも経営戦略全体の部品としてとらえ，しかるべき位置に統合する機能である．この機能は，統合の対象となる個別の枠組みや手法の自律性をほとんど壊すことなく内包化するという意味で，モジュラリティを研究する学者らがトータルシステム機能[4]と呼ぶ概念に似ている．BSC がこの機能を有

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

する点は，BSCがシックスシグマ，EVA，ABC等，様々な手法を内包してきた事実により例証されている．

経営実務の現場に目を向ければ，上記3手法の他，BI，BIS，ERM，ERP，CRM，CSR，COSO，ISO等[5]様々な経営管理の枠組み・手法・ツールが乱立し，管理の重複化や複雑化，そしてそれに伴う現場の混乱やモラルダウンといった弊害[6]を引き起こしている．この問題の解決には，メタ的視点から全体を鳥瞰し個々の手法等を統合するBSCのトータルシステム機能が役に立つ．BSCは，ミッション，ビジョン，戦略，オペレーションと続く一連の戦略体系をフルカバーするキャパシティを持つ．そして，4つの視点，戦略テーマ，戦略目標，業績評価指標，アクションプラン（戦略実施項目）等，他の手法等を内包するための「ポケット」が充実している．それゆえに個々の枠組み・手法・ツールの全体における位置付けを踏まえた統合を実現することができるのである．

BSCに統合すべき領域として，リスク管理は他の領域より優先度が高い．なぜならリスクはどの企業も例外なく直面する普遍的な存在であり，かつリスクと戦略は表裏の関係にあるからである．つまり，リスク管理が適切に機能するためにはその前提として明確な戦略の存在が不可欠であり，逆に適切なリスク管理の存在が，戦略実行に伴い顕在化するリスクを許容範囲に止めるという双方向の依存関係にある．リスク管理を自己目的化せず，戦略との関係を密接に保ちつつ合理的に実施するためには，BSCのトータルシステム機能に着眼して，戦略とリスク管理を整合化（Align）することが有効と思われる．

3. BSCによる戦略実行とリスク・シナリオ

現状，標準的なリスクの定義は存在しない[7]．しかし，BSCの文脈でリスクを定義付ければ，BSCの戦略目標を達成する上での阻害要因や不確実性および戦略実行を通じて獲得するリターンの対価としての損失およびその可能性である[8]．以下では，BSCに組み込まれる典型的な戦略のパターンである収益増大戦略と生産性戦略を例にとり，戦略実行とリスクの関連を検討する[9]．

まず，収益増大戦略におけるリスク・シナリオを検討する．この戦略は主としてプロフィットセンターに属する組織に適用される戦略である．典型的なパターンとして，企業買収による新事業領域への進出，海外直接投資による新規市場開拓，新たな顧客セグメントの開拓，新商品開発などが挙げられよう．また，この戦略を人事面から推進するために，成果主義に基づく人事制度を導入することもあるだろう．

このような戦略を実行した場合に発生し得るリスクとしては，以下のようなものが想定できる．

- 新事業領域に関する経営ノウハウの欠如による事業の失敗
- 進出国の国情悪化によるカントリーリスクの急増
- 予期せぬ顧客の嗜好の変化による新商品開発の失敗
- 拙速な成果主義導入によるモラル低下・人材流出
- 上記リスクの帰着としての収益ボラティリティの上昇

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

次に，生産性戦略を検討する．この戦略はプロフィットセンターをはじめ，コストセンターに属する組織等、全社的に適用可能な戦略である．ビジネス・プロセス・リエンジニアリング（BPR），IT化，人員削減による原価低減等を図るのが典型例である．

このような戦略実行に伴うリスクとしては，以下のようなものが挙げられる．

- 内部統制の過剰な合理化による牽制機能の低下・不祥事の発生
- 人員削減による事務処理能力の低下，事務・業務品質の悪化
- 人員削減にともなうノウハウの逸失
- 給与・賞与等の削減によるモラルダウン・人材流出
- 合理化を目的とした大型IT投資の失敗

これらのリスクは皆，BSCにより実行管理される戦略に密接に関連する．しかし，BSCはその管理を予定しない．加えて実務では，目先の目標値をストレッチし，知らず知らずのうちにリスク許容量を超えてしまうこともあり得る．リスクは一定のタイムラグをおいて顕在化することが少なくないので，場合によっては，適切なリスク管理を視野に入れない短期志向のBSC運用が，中長期的な価値毀損を引き起こすことも考えられる．目先の利益を追いかけた結果，長い間暗いトンネルの中を彷徨ったポスト・バブルの日本経済や，利益至上主義を追求した結果，取り返しのつかない企業不祥事を引き起こした昨今の企業スキャンダルの事例を想起すれば，適切なリスク管理不在の戦略実行が極めて危険だという点は容易に理解される．

4. 従来型BSCによるリスク管理とその限界

目を転じ，従来型のBSCを活用したリスク管理のアプローチを整理してみよう．従来型のBSCは，それ自体は直接的にリスク管理を目的としたものではない．しかし，工夫次第である程度はリスク管理が可能である．但し，後述するように，概してアドホックなリスク管理にとどまりがちで，統合的なリスク管理には程遠いのが実態である．

4．1　KPIのKRI的な活用

BSCのKPIとKRI（Key Risk Indicator）は多くの場合，表裏の関係[10]にある．つまり，当初計画の通り業績が伸びなければ，それは何らかのリスクが顕在化していることを示す．簡単な例で言えば，顧客満足度をKPIとして設定した場合，顧客満足度が目標未達となれば，それは何らかのリスクの顕在化を示唆しているし，同様に製品の欠陥比率をKPIとして設定した場合に，欠陥比率が一定水準を超えれば，何らかのリスクの顕在化が疑われることになる．

このアプローチは，同じ指標を戦略管理とリスク管理の両面から活用するという意味で効率的である．しかし，KPIは元来リスク管理のために設定されたものではないので，リスクの存在を間接的に示唆する程度の部分的もしくはアドホックなKRI的機能にとどまりがちである．このアプローチの重大な欠点は，ある戦略目標の実行が，全く畑違いの領域であたかも副作用のようにリスクを顕在化させるケースにはあまり効果的ではない点である．例えば，経費率の低下を狙った合理化施策が内部統制を過度に合理化してしまい，結果として不祥事が多発する場合がある．このようにかけ離れたKPI間に潜むリスク連鎖を認識するには，後述の通りそのためのプロセスやツールが必要であり，BSCだけでは困難である[11]．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

4．2　アクションプランの実行プロセスにおけるリスク管理

戦略目標は，アクションプランにより実行されるが，これが正式なプロジェクトとして実行される場合は，プロジェクト・リスク管理のかたちでリスク管理が実施されることがある．また業務プロセスの品質管理を主軸とする戦略のケースでは，プロセス管理そのものが実質的なリスク管理の機能を果たすことがある．

このアプローチは，アクションプラン毎にかなり細かなリスク管理が可能であるが，一方で局所的なリスク管理になりがちで，戦略ストーリー全体に関わるような粒の大きなリスクの管理には不向きである．また，このアプローチは高度なプロジェクト・リスク管理やプロセス品質管理の存在を前提とするが，この前提は必ずどの企業にも当てはまるわけではないという問題がある．

4．3　リスク管理の戦略テーマ化

東京三菱銀行（米州）の例[12]に見られるようにリスク管理をBSCの戦略テーマのひとつとして設定する方法もある．このアプローチをとれば，全社の戦略マップ上に全社的な戦略テーマとしてリスク管理の重要性を示し，これをトップダウンで全階層にカスケードダウンすることができる．とりわけ，コンプライアンス，情報セキュリティ管理，オペレーショナルリスク管理[13]等，あらゆる部署が対象となるような全社的なリスクの管理には威力を発揮する．

このアプローチの長所は，リスク管理を組織全体に浸透させる力があることである．したがって，リスク管理をこれから全社導入または強化しようという企業には向いている．一方で短所は，リスク管理が独立した戦略テーマとして切り出されるため，製品リーダーシップ戦略や顧客ソリューション戦略などの他のテーマの戦略とそれに対応するリスクの対応関係をうまく可視化できない点である．

4．4　リスク関係部署のBSCを通じたリスク管理

このアプローチはリスク管理部，コンプライアンス部，情報セキュリティ管理部，審査部，品質管理部，人事部等，リスクに関連する部署のBSCにリスク管理をリスク・カテゴリー毎に片寄せする方法である．

このアプローチの長所は，各リスク管理部署のミッションが明確化され，カテゴリー毎のリスク管理が強化される点である．加えて，リスク管理部などがもう一段上の観点からカテゴリー別のリスクをポートフォリオとして統合管理する役割を担っていれば，いわゆる統合リスク管理の実現可能性が増す．一方の短所は，リスク関連部署以外の部署のBSCにリスク管理に関する責任が必ずしも設定されないため，これらの部署のリスク管理に対する当事者意識が育ちにくい点である．加えて，戦略とリスクの対応関係がトーンダウンしやすく，場合によってはリスク管理部署によるリスク管理の自己目的化を助長することもある．

5. COSO ERM統合型BSCへの進化

5．1　BSCとCOSO ERMのマッピング

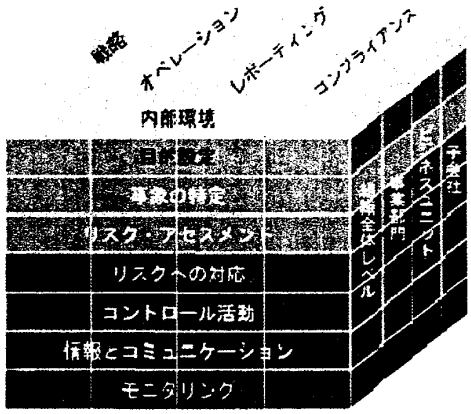
それでは，戦略とリスク管理の関係をどのように整理し，BSCに統合すれば良いのだろうか．そのヒントはCOSOエンタープライズ・リスク・マネジメント（ERM）の枠組みに見出すことが出来る．2004年9月，COSO（Committee of the Sponsoring Organization for the Treadway Commission）

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

[14]は，1992年に発表した内部統制の枠組みを発展させたERMの枠組みを公開した．COSO ERMは，図表1に示すように4つの経営目的，8つの構成要素，および組織レベルから構成される立方体として概念化されている．旧モデルに比べ，経営目的に「戦略」が加えられたことや構成要素に「目的設定」，「事象の特定」，「リスクへの対応」が加えられたことにより，財務報告に関わる内部統制の枠組みの域を超え，戦略実行に伴うリスクを体系的に分析・予測し，許容可能な範囲にコントロールする枠組みへと進化している．この点を踏まえCOSO ERMとBSCをマッピングすると両者間の類似性と補完性がハイライトされ，両者の統合の方向性が見えてくる．図表2は，両者のマッピングを図表化したものである．

図表1　COSOエンタープライズ・リスク・マネジメントの枠組み



出典：COSO Enterprise Risk Management Framework

まず，COSO ERMの4つの経営目的に注目すると，これらはBSCの内部プロセスの目標設定領域と殆ど重なることがわかる．「戦略」はBSCの管理対象そのものが当てはまる．つまり，BSCの戦略テーマである製品リーダーシップ戦略，顧客ソリューション戦略，ローコスト・オペレーション戦略，システム・ロックイン戦略が該当する．そして「オペレーション」は「戦略」を業務レベルまでカスケードしたものと理解することができる．「レポーティング」は，財務報告やCSRレポーティング等，株主，当局，地域社会等のステークホルダーとの関係やブランドイメージの構築に該当し，「コンプライアンス」はよき企業市民の基礎的要件となる法令等遵守に該当する．これらはBSCの世界では既にテンプレート化されている「社会と規制のプロセス」にほぼ符合する．両者の違いは，COSO ERMが包括性や網羅性を重視するのに対し，BSCは戦略フォーカスを重視する点にある．しかし，これらは統合の観点からすれば，相互補完的と考えることができる．

次にCOSO ERMの構成要素をマッピングする．「内部環境」は経営陣がリスク管理を重要視する姿勢そのものを指す．これはBSCの戦略志向の組織体の原則のひとつである「エグゼクティブのリーダーシップを通じて変革を促す」に符合する．これを戦略とリスク管理の一体化の観点からすれば，経営陣が戦略とリスク管理の統合を積極的に支持すること，と言い換えることができるだろう．「目的設定」はBSCの機能そのものである戦略の明確化と符号する．「事象の特定」，「リスク・アセスメント」，「リスクへの対応」および「コントロール活動」は，BSCでは十分に対応できない，COSO ERMのリスク管理に関わる心臓部分である[15]．つまり，COSO ERMがリスク管理の観点からBSCを補完する部分である．「情報とコ

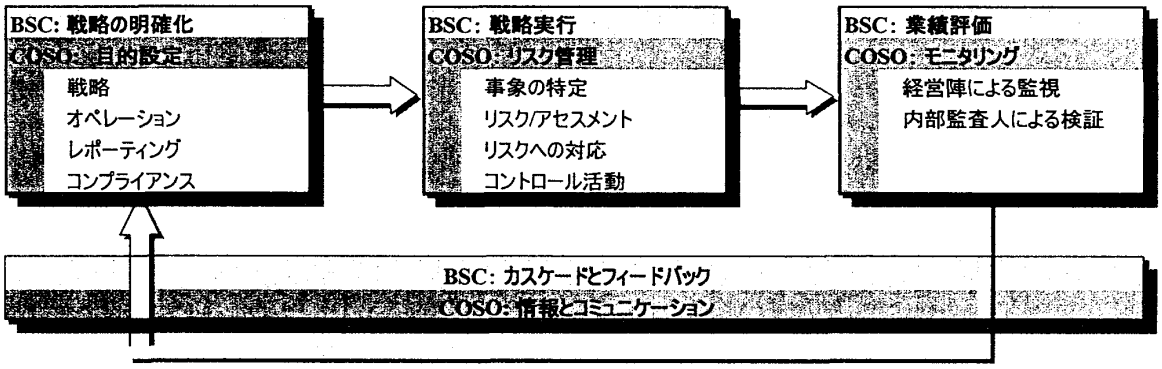
NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

ミュニケーション」は，COSO ERMではリスク管理に必要な情報が組織の上下左右あらゆる方向に流れることを指すが，BSCで言えば戦略のカスケードダウンとフィードバックループにほぼ相当するものと理解できる．「モニタリング」は，COSO ERMは経営陣によるリスクや内部統制状況の監視や内部監査人による検証を指し，BSCで言えば経営陣による戦略の実施状況の監視や業績評価を指す．

最後に組織レベルをマッピングする．BSCとCOSO ERMはともに組織への展開を予定する．しかし，COSO ERMの予定する展開はまさに全社的展開であり，これはBSCを全社的に展開した場合に最もよく符号する．逆を言えば，BSCの展開範囲が限定的であれば，戦略とリンクした全社リスク管理は実現しない．つまり，戦略とERMの一体化を実現する条件として，BSCの全社展開は不可欠と言える．

図表2　BSCとCOSO ERMのマッピング



5．2　COSO ERM統合型BSCのフレームワーク

以上のようなマッピングを踏まえ，COSO ERM統合型BSCを端的に表現すればCOSO ERMの4つの経営目的をカバーし，8つの構成要素，とりわけその内，リスク管理の心臓部分である「事象の特定」，「リスク・アセスメント」，「リスクへの対応」，および「コントロール活動」の4要素を組み込み，さらにこの形式のBSCを全社展開したものと言うことができる．それを実現するための具体的なフレームワークは以下の通りである．

まず，BSCの戦略目標は，COSO ERMの4つの経営目的から戦略的に最も重要なものをバランスよく抽出し，戦略テーマに沿って設定する必要がある．そして，戦略ストーリー全体や個々の戦略目標を実行する際に発生し得るリスクを洗い出し，その優先順位づけを行った上でコントロール方法を固める．しかし，従来型のBSCプロセスでは，このようなリスク管理に関するプロセスが欠落しているので，これを新たなサブプロセスとして追加する必要がある．

リスクを洗い出すためにはワークショップ型のファシリテーションなどを活用し，リスクの発生原因，具体的な事象，および結果までのシナリオをフローチャートやフィッシュボーンのかたちに記述する．さらに精緻な分析を必要とする場合は，リスク・シナリオに主観確率を付したベイジアン・ネットワークを作成する方法もある．そして，認識されたリスクを影響度と発生頻度の2軸から構成されるリスクマップに記入し，リスクの優先順位づけを行う．ベイジアン・ネットワークとリスクマップは，経営陣の選択により，戦略マップおよびスコアカードと並ぶBSCシステムの第3・第4のツールとして位置づけることもできるし，単なる補助資料として位置づけることもでよう．ここでのポイントは，従来型BSCにベイジアン・ネッ

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

トワークやリスクマップを加えることにより戦略とリスクの両面の情報がはじめて揃うという点である．

そしてリスクへの対応策を決定する．リスクの対応策にはリスクそのものを受け入れる「許容」，コントロールを実行し，リスクの影響度や発生頻度を引き下げる「軽減」，保険などを使い第三者にリスクを転嫁する「移転」，そして戦略や事業そのものを中止するなどし，リスクのある状態から撤退する「回避」の4策がある．まず，その内のどれを選択するかを決め，次に具体的なコントロール手段やアクションプランを固める．なお，上述の通りリスクの優先順位はリスクの「影響度」×「発生頻度」により決めるが，コントロール実施の優先順位は，さらに戦略の重要度も加味し，「リスクの優先順位」×「戦略の重要度」により決める．この段階でコントロール実施により達成すべき残余リスクの目標値と上限値（許容限度）を判断する．場合によっては，リスクやコントロール実施の優先順位を検討する過程で，リスクの規模やコントロールのコストを視野に入れると戦略自体の採算が合わないことに気づくケースもある．その場合は，もう一度戦略策定の段階に立ち戻る必要がある．これはリスク管理から戦略へのフィードバックであり，リスクを視野に入れたことによる付加価値である．

以上のようなサブプロセスのアウトプットをBSCのフレームワークに統合する．まず，図表3に示すように，内部プロセスの戦略テーマ毎にリスク管理を目的とするサブテーマを内訳として設定し，その中に上記サブプロセスにより導き出されたコントロールの実施を戦略目標として設定する．そして，財務の視点には「リスク・リターン最適化戦略」をテーマとして設定し，内部プロセスにおけるリスク管理の実施が最終的に財務面に帰着する因果連鎖を明示する．

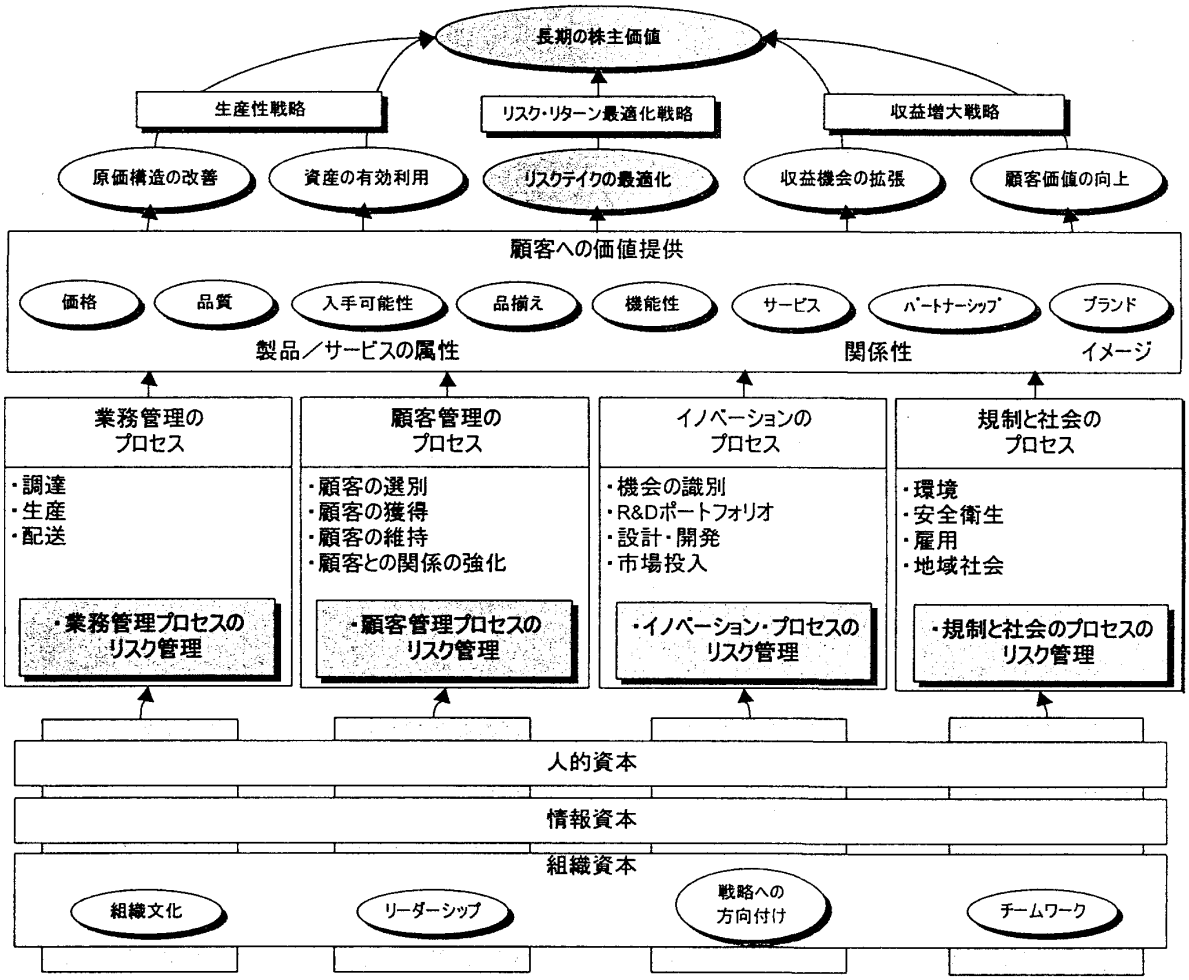
次に各視点にリスク管理を視野に入れたKPIを設定する．例えば，財務の視点の最終的な戦略目標である「長期の株主価値」には，RAROC（Risk Adjusted Return on Capital）のようにリスクを踏まえたリターンの指標を設定する．そして，財務の戦略テーマである「リスク・リターン最適化戦略」に設定した戦略目標，「リスクテイクの最適化」のKPIには収益の質，つまりボラティリティを示すシャープレシオなどを設定する．顧客の視点には，スキャンダルがもたらすコーポレート・レピュテーションへのマイナスの影響など，金銭的価値に還元できないような結果[16]を測定することを意図し，ブランド指標などを設定する．内部プロセスの視点には，コントロールの実施状況を測定するKPIを設定する．学習と成長の視点には，他の3視点でリスク管理を実施する上で必要な人的資本，情報資本，組織資本のレディネスを示すKPIを設定する．必要に応じ，既存のKPIをKRI的に活用し，全体のリスク感応度を高めることも大切である．

そしてこのようなBSCのテンプレートをトップダウンで全社的にカスケードするとともに，リスク管関連部署にはカテゴリー毎のリスク管理をミッションとして与え，さらにリスク管理部などに全カテゴリーのリスクを統合管理することを使命づければ，戦略と密接に関連づいたERM体勢が実現することになる．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

図表 3：リスク統合型 BSC の戦略マップイメージ】



COSO ERM 統合型 BSC では，業績評価の方法にも新たな視座が追加される．COSO ERM 統合型 BSC に基づく業績評価では，リスクの許容量を超えた戦略実行は，たとえ短期的に素晴らしい成果があったとしても評価されない．なぜなら，そのような短期的な成功は中長期的にはリスクの顕在化によって帳消しとなる可能性が否定できないからである．COSO ERM 統合型 BSC では，リスクをコントロール可能な範囲内に止めつつ戦略を実行し，長期間にわたり安定的に価値創造を実現することを評価するのである．

5．3　COSO ERM 統合型 BSC の組織体制

COSO ERM 統合型 BSC を活用し，戦略管理とリスク管理を同時に行うためには，組織面においてもノートン・キャプラン両氏が唱える The Office of Strategy Management：OSM 以上の工夫が必要となる．一般的に BSC の運営は戦略管理の担当セクションである経営企画部や経営管理部が担当することが多い．しかし，経営企画部や経営管理部のみが BSC の運用を担当すると，戦略とリスクのバランスを担保する相互牽制機能が働かず，結果としてリスク許容量を軽視した戦略実行圧力がかかってしまうことが多い．

これを回避するためには，BSC 作成・更新の際に，経営企画部や経営管理部が，「攻め」の部分についてファシリテーターとなり，リスク管理部が「守り」の部分についてファシリテ

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

ーターとなるといった役割分担が必要となる．同じように，戦略実行中は，経営企画部や経営管理部が戦略面のモニタリングを行い，リスク管理部がリスクのモニタリングを行う必要がある．そしてその上で，内部監査部が独立した見地から，両者間の健全な相互牽制が全社的に働いているかどうかを検証する必要がある．このような相互牽制機能の存在が，リスク統合型BSCの効果的な運用プロセスを確立する上で極めて重要となる．

6．結びにかえて

以上，BSCによる戦略管理とリスク管理の統合アプローチを検討してきた．但し，本稿は戦略とリスクの両面を視野に入れたBSC開発の第一歩に過ぎない．その意味で，以下に今後の課題を記して本稿の結びにかえることとしたい．

まず一つ目の課題として，発生確率が極めて低い外部環境リスクをどう扱うべきかという点が挙げられる．例えば，大地震の発生や大規模テロ事件の発生のように何十年ないし何百年に一度，しかも予期せぬタイミングで発生する外部環境リスクは，管理すべきリスクとしては極めて重要であるが，BSCが予定する3～5年サイクルの戦略管理には馴染みにくい．また，この類のリスクの管理は，コンティンジェンシープランの策定のかたちで行われるが一般的だが，その実施状況などの評価をスコアカードの半年から1年のサイクルで実施するのも時間軸が噛み合わない．このタイプのリスクの管理をBSCのフレームワークに統合すべきか否か，統合する場合はどのようにするのか，さらなる検討が必要である．

次に，リスクの顕在化による価値毀損の連鎖は，必ずしも戦略マップに示される価値創造連鎖とは一致しないという点が挙げられる．リスクは，ひとつのリスク・ファクターが複数のリスク事象を生み，さらにそれが別のリスクの発生原因となるなど，複雑な波及効果をもたらす．例えば，ひとつの災害が，二次災害，三次災害へとドミノ的に連鎖することを想起すればこの性質はわかりやすい．このようにリスクは，BSCの4視点の下から上へと連鎖するとは限らないし，個々の戦略テーマの中だけで完結するとも限らない．前述のようにベイジアン・ネットワークをBSCの新たな構成要素として追加する策もあろうが，その他にはどのような代替方法があり得るか，更なる研究が必要である．

さらに，リスク管理では一般的に活用される確率論の技法を戦略管理にも適用すべきかどうかという点も課題として認識できる．リスクは，発生するかどうかわからないという意味でそもそも確率的な概念である．同じように戦略目標の達成可能性も期待値の観点から考えることもできる．BSCを技術的に精緻化することの是非を含め，上級編BSCのひとつのかたちとして検討してみる価値はあろう[17]．

そして最後の課題は，果たしてどこまでBSCを複雑化すべきかという根本的な点である．人間の情報処理能力には限界があり，この制約を前提にBSCの高度化を考える必要がある．BSCは，その対象を優先順位の高い戦略に絞込み，戦略目標とKPIの数を20～25個程度に限定することにより，人間の情報処理能力の課題に応えている．4つの視点と数個の戦略テーマから構成されるBSCの構造も良い意味で単純明快であり，これがBSCの人気の一因となっている．但し，単純過ぎるBSCは，経営管理上重要な情報を洩らす可能性があり，その一方でBSCを複雑化し過ぎると人間の許容量を超え，逆に使い勝手が悪化する．従来型のBSCにリスク管理を統合すれば，経営管理ツールとしての精度は向上する一方で情報量も大幅に増加す

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

る．ではどの程度の情報量が最適だろうか．理念的にはITを上手く活用すれば，相当量のデータ保有と最適な情報量でのレポーティングは両立可能だろうが，残念ながらそのようなアプリケーション・ソフトは未だ存在しない．この問題も更なる研究が必要である．

このようにエンタープライズ・リスク管理を視野に入れたBSCの実現には，検討すべき課題が少なくない．しかし，BSCとCOSO ERMはそれぞれ戦略管理，リスク管理のデファクト・スタンダードとしての地位を固めつつあり，両者を導入する企業も着実に増えている．これに伴い，両者の統合や整合化のニーズは確実に高まって行くだろう．また，一旦両者を統合したフレームワークが出来上がれば，前述ようにBSCのテンプレートやOMSの定義は改定されるだろうし，戦略志向の組織体原則にもリスク管理面が加味されるかもしれない．その意味で，COSO ERM統合型BSCの開発に対する潜在的なニーズには無視しえないものがあり，かつその開発は，BSCの進化の面でも大きな可能性を秘めていると思われる．

付　記

本稿は，玉川大学で開催された日本管理会計学会2005年度全国大会における統一論題（テーマ「戦略実行と全社リスク管理の統合アプローチを目指して - BSCとCOSO ERMの融合の検討 - 」）での報告を加筆訂正したものである．

---

[1] 顧客ソリューション戦略とローコスト・オペレーション戦略は，それぞれ顧客関係重視（Customer Intimacy）戦略，卓越した業務（Operational Excellence）戦略と呼ばれることもあるが，内容は同義である．

[2] Kaplan ・Norton（2001），同（2004）ご参照．

[3] BSCをストラテジック・コントロール，マネジメント・コントロール，オペレーショナル・コントロールまたはインターナル・コントロールといった「コントロール」の観点から活用することについての研究や実例は存在する．但し，目的⇒リスク⇒コントロールといった一連の流れ全体を明確に意識したものは殆ど存在しない．コントロールの前提は，リスクの存在であり，リスクの存在は目的，つまり戦略の存在である．また，BIS規制上のオペレーショナル・リスク管理の世界では，戦略管理を目的としない，リスク管理のみを目的としたスコアカードアプローチというものが存在するが，これはBSCとは別物であり区別が必要である．

[4] BSCは，様々な経営管理の手法等をBSCの構造や形式を共通のインターフェースとして比較的簡単に組み込むことが出来る．この側面がトータルシステム機能と類似する．詳しくは，藤本・他（2001）を参照．

[5] これらのフルネームは順に以下に示すように、Business Intelligence (BI), The Bank for International Settlements (BIS), Enterprise Risk Management (ERM), Enterprise Resource Planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM), Corporate Social Responsibility (CSR), The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO), International Organization for Standardization (ISO)である．臨場感をもって現場の混乱を例示するためにあえて枠組み・手法・ツール等を混在させて列挙した．多くが英語の略称である点も混乱を招く要因となっている．

[6] 換言すれば，内部コストの増大であり，一種のリスクである．

[7] リスクの定義や分類は，産業や目的・用途によって若干の差があるのが現状だろう．

[8] 前者は，内部統制的な見方によるリスク概念であり，後者は市場リスクや信用リスクのように純粋なリスク・リターン概念に基づくリスクである．リスクの分類は本稿の直接の目的ではないので，これ以上の分析は別の機会に譲ることとするが，ポイントは両者ともに戦略あってのリスクという点である．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

[9]なお，ここでは議論の単純化のためにBSCのカスケードによる戦略の階層関係は取り扱わない．本来であれば組織階層毎にリスク・プロファイルも必然的に異なるだろう．例えば，上位階層であればより戦略リスクの割合が高くなることが想定されるし，下位階層であればオペレーショナル・リスクの割合が高くなるだろう．

[10] この関係は，概念的に「1－KPI＝KRI」と表現される．

[11] ちなみに，シックスシグマのアプローチでは，副作用の発生状況を測定するためにセカンド・メトリックス（second metrics）と呼ばれるKPIを設定することもある．BSCでもこのようなアプローチを採用することは可能だが，KPI数が人間の処理限度以上に増えすぎてしまう恐れがある．

[12] Kaplan・Norton（2004）に掲載の東京三菱銀行（米州）のケースをご参照．

[13] 東京三菱銀行（米州）のケースでは，リスク管理の戦略テーマにオペレーショナル・リスク管理と内部統制の強化を主眼としたコントロール・セルフ・アセスメント（CSA: Control Self-Assessment）の実施を設定し，全行展開している．

[14] COSOについての詳細は，http://www.coso.orgをご参照されたい．COSOの枠組みは，米国企業改革法404条の基本枠組みとして多くの米国上場企業によって採用されている他，金融業界ではBIS規制の枠組みや各国の金融監督当局の検査の枠組みにも採用されている．その意味でCOSOは内部統制とリスク管理のデファクト・スタンダードと呼ぶことも可能であろう．

[15] BSCのダブル・ループの学習は、フィードバック・コントロールの一種であり COSO ERM の「コントロール活動」に該当するが、これだけでは十分なリスク管理とはなり得ない。

[16] リスクは，原因⇒事象⇒結果の流れをたどり，経済的損失と非経済的損失に帰着する．スキャンダル等によるコーポレート・レピュテーションの低下は，後者に該当する．

[17] Blumenberg・Hinz（2005）は，リスク管理の観点からではあるが，ベイジアン・ネットワークをBSCへの適用するアイデアを表明している．

参考文献

南雲岳彦，(2003a),「銀行における戦略・内部統制システム強化とBSC」『企業会計』55－5：60－65.

————,（2003b）『戦略と内部統制のバランスト・スコアカード』日本原価計算研究学会バランスト・スコアカード国際フォーラム報告資料，2003年10月.

————,（2005）『戦略実行と全社リスク管理の統合アプローチを目指して』日本管理会計学会統一論題報告資料，2005年9月10日.

藤本隆宏，武石彰，青島矢一編，(2001)『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣.

Andersen, H. V., Kalff, D. C., and Lawrie, G. J. G.. (2003), *Integrating Risk Management with Existing Methods of Strategic Control: Avoiding Duplication within the Corporate Governance Agenda. 6th International Conference on Corporate Governance and Board Leadership conference paper*. August 2003.

Ibid., (2003) *Risk Management and Performance Management: A Way to Avoid Duplication of Effort by Combining Both Tools.* International Workshop of Performance Management, working paper. June 2003.

Blumenberg, Stefan and Hinz, Daniel, (2005) *Managing Operational Risk with Balanced Scorecard, efinance lab.* March 2005. http://www.efinancelab.de

COSO, (2004) *COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, COSO.

Kaplan, R.. S. and Norton, D. P., (2001) *The Strategy-Focused Organization.* Boston, Harvard Business School Press., 櫻井通晴監訳『戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

Ibid., (2004) *Strategy Maps*. Boston, Harvard Business School Press. 櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳『戦略マップ』ランダムハウス講談社..

Ibid., (2005) "The Office of Strategy Management. " *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publishing. October, 2005.

Donlon, Barbaby and Nagumo, Takehiko, (2002) "Building a Strategy-Based Culture at Bank of Tokyo-Mitsubishi." *Balanced Scorecard Report,*Harvard Business School Publishing., September-October 2002. 菊田良治訳「東京三菱銀行　戦略志向の企業文化を目指す」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』2003 年 8 月号：144－148.

Drzik, John and Slywotzky, Adrian J., (2005) "Counting the Biggest Risk of All." *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publishing, April, 2005. スコフィールド素子訳「企業価値を破壊する第 4 のリスク「戦略リスク」を体系的に管理する」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』2005 年 9 月号：145－156.

Nagumo, Takehiko, (2005) "Aligning Enterprise Risk Management with Strategy Through the BSC: The Bank of Tokyo-Mitsubishi Approach." *Balanced Scorecard Report.* Harvard Business School Publishing, September-October 2005.

Nagumo, Takehiko and Yoshida, Kazuhiro, (2003) *Introducing Global Standards to Build a Strategy-Based Culture at Bank of Tokyo-Mitsubishi.* BSC01 North American BSC Summit, conference paper, October 2003.

Simon, Robert, (2000) *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy.* Prentice-Hall. 伊藤邦雄監訳『戦略評価の経営学』ダイヤモンド社.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

日本管理会計学会誌
管理会計学 2006 年 第 14 巻 第 2 号

論　壇

シャープグループの戦略実行と戦略目標のカスケード

林　昌芳

〈論文要旨〉

わが国では，今日戦略実行としてのＢＳＣの導入が徐々に進められている．このような中で，2002 年よりシャープグループでも戦略実行の取り込みを行った．シャープグループは，構造改革を促すため事業構造の変革，オペレーションの変革，経営管理システムの変革という３つの改革を開始した．本稿では，シャープグループの変革として，ＢＳＣの導入と戦略目標管理システムとの連携について明らかにした．特に，カスケードと変革志向の組織を構築する IT ツールの開発について明らかにした。カスケードについては，戦略的目標管理システム（ＢＳＣ－Ｐ：バランスト・スコアカード・パーソナル）を構築した．また，一般管理職の理解促進のためにｅラーニングシステムを構築した．

〈キーワード〉

戦略実行，ＢＳＣ，目標管理システム，カスケード，ｅラーニングシステム

Cascade of Strategic Implementation and Strategic Objectives in Sharp Group

Masayosi Hayasi

Abstract

Sharp Group started the strategic implementation in 2002. Then Sharp Group had just tried to change the organization which involved with the innovation of business structures, the innovation of operations, and the innovation of management systems. The aim of this paper is to find out the implementation of BSC and the alignment of the strategic objectives with the strategic management by objectives system in Sharp Group. This paper, especially, deals with cascading the strategic objectives and developing IT tools for the successive strategic exertion.

Key Words

Strategic implementation, BSC, Management systems by objectives, Cascade, E-learning

2006 年 2 月 14 日　受理
シャープシステムプロダクト株式会社

Accepted 14 February 2006
Sharp System Productions, Co., Ltd.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

1．はじめに

戦略実行のマネジメント・システムとして知られるバランスト・スコアカード(Balanced Scorecard;ＢＳＣ)の導入が，わが国でも少しずつ進められている．ＢＳＣを導入するには，いろいろな課題を克服していかなければならない．まず，ＢＳＣを構築する前に戦略の見直しが必要とされるため，戦略の検討が必要になる．また，ＢＳＣの導入が独立したものではないため，すでに存在するシステムへの影響を考えて調和を図ることも重要である．特に，戦略目標を個人目標へと落とし込むいわゆるカスケードの問題は，シャープグループとしては目標管理(management by objectives; ＭＢＯ)との調和を図っている．このようにシャープグループとしての対応を図りながらＢＳＣを導入し，運用し，定着してきている．

シャープクループのＢＳＣの特徴は，戦略実行と目標管理システムにある．本稿では，そのようなシャープグループでのＢＳＣの導入と戦略的目標管理システムとの連携と構築を明らかにする．シャープグループがＢＳＣを導入し併せて戦略的目標管理システムとの統合を図っているのは，シャープグループとしての経営管理システムの変革を実現するためである．経営管理システムの変革を効果的に実現するには，従業員の変革志向の組織を構築することも重要である．そのため，シャープクループとしても従業員の人材育成の仕方も明らかにする．

2．シャープグループにおけるＢＳＣの導入

2．1　ＢＳＣ導入の背景

シャープグループでは，常に他社に先駆けて新時代にふさわしい商品の創出やサービスの提供を実現することで，「エレクトロニクス技術を通じて“21世紀生活”を創造する“オンリーワン企業”」を目指している．2005年3月期の連結売上は2兆5,398億円，従業員は（グループ総人員）55,300人である．我々のエレクトロニクス業界を取り巻く環境は，ＩＴ化・ネットワーク化という情報インフラの進展や加速する技術革新など，目まぐるしいスピードで変化を遂げており，新たな市場開拓を目指した厳しい競争が，世界中の企業によって繰り広げられている．シャープグループでは，構造改革を促すため事業構造の変革，オペレーションの変革，経営管理システムの変革の３つの改革を2002年からスタートさせた．

ＢＳＣの導入検討を行った 2002 年は電機業界では先行きが不透明な時代であった．また，シャープでは三重県亀山市の液晶工場の大型投資を行うことにより，無駄は打てない状況と投資を集中させ早期に回収することが必要となり危機感が増大していた．これらを乗り切るため前述の３つの改革をスタートした．

経営管理システムの変革を行うには，事業構造の変革およびオペレーションの変革を加速し，透明性，精度の高い経営を実現することが必要である．このような考えを実現するポイントとして，経営のスピードと戦略の実行力を高めること，自助自立経営を行うこと，戦略指向に立った人材育成を行うことの３項目とした．

経営のスピードと戦略の実行力を高めることについては，全社のビジョン・経営戦略を，論理的手法を活用し本部・部門・個人のアクションプランまで素早く展開する必要がある．自助自立経営を行うこととは，戦略の成果指標を設定して可視化し，達成への責任と権限の明確化（自律型事業，業務遂行責任）を行い，透明性の高い評価制度にまで結びつけるようにする必要がある．戦略指向に立った人材の育成を行うこととは，中～長期も見据え，プロセスや人的

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

資産(無形資産)の価値創造を重視し，全社員のナレッジの向上とその活用を促すようにする必要がある．以上の３つの項目を実現させるためにBSC導入の検討に入った．

２．２　ＢＳＣに着目した変革のポイント

導入検討時の経営管理に関する課題は４点あった．第１は，短期テーマである財務目標の追求に偏重している点である．第２は，戦略目標が総花的・網羅的になっていた．第３は，全社方針から組織・個人目標への受け渡しが不十分であった．第４は，目標がどの程度できたか達成度があいまいであった．これらの課題を解決する手段として，次に上げるＢＳＣの４つのポイントに着目した．

第１の課題である財務目標偏重については,これらに加えて非財務目標も高めていくために，財務，顧客，業務プロセス，人材と変革，という４つの視点でバランスの取れた戦略を立案し実行することにした．これにより，顧客に支持されることが重要であるという考えから，どういう顧客にどのような価値提供を行うのかという顧客の視点から戦略を発想し，それを実現するための具体的な業務プロセスの視点や，長期的取組である人材と変革の視点へと戦略を構造的に展開することが可能となる．

第２の課題を解決するために，戦略の重点化・先鋭化を重視し，特に重点的に取組むべき戦略テーマを，４つの視点による戦略目標に分解し，因果関係を持たせて，戦略マップに表現することにした．戦略マップは１枚の紙に鳥瞰図的に戦略を一覧できるため，重点化した戦略をどのように具体的に実現していくのかというシナリオがわかりやすく表現でき，戦略の全体像の共有化が図れる．

第３の課題を解決するために，全社戦略から組織・個人の目標への連鎖を明確にすることであった．事業本部・機能本部などの本部組織は，全社戦略を受けて戦略マップを作成し，各目標を該当する事業部へと受け渡すことが実現できる．

第４の課題を解決するために，すべての目標を定量化して測定可能な成果指標を設定した．半期ごとの目標値を設定してスコアカードに記入し，上位組織長とコミットメントした後，組織ごとに期中の進捗管理を行い，ＰＤＣＡを回して達成度に応じた業績評価が可能となる．

３．ＢＳＣの取組み経緯と推進組織体制

３．１　ＢＳＣの取り組みの推移

シャープグループでは2002年より経営企画室を中心としてＢＳＣ検討チームを立上げＢＳＣ導入の検討を開始した．ＢＳＣ検討チームは，ＢＳＣ全体のフレームワークの設計から着手し，初期の導入にはパイロット部門を選定し，2002年10月にＢＳＣのパイロット運用をスタートした（図表１参照）．

パイロット部門の試行中に全社導入に向け戦略スタッフ研修を開始した.2003年初めに2003年度導入運用基準を全社に明示した後，2003年４月に試行導入を実施した．2003年４月のＢＳＣ導入対象組織は，全社組織図の第１階層にあたる本部とそれに準ずる本社直轄部門，プロフィットセンターである事業部を導入対象とした．

2003年後半に部門責任者に対しての研修を実施し，2004年４月からＢＳＣを本格導入するとともに全組織の管理職までを対象に，現行の個人業績評価制度に替わる戦略的目標管理システム（ＢＳＣ－Ｐ：バランスト・スコアカード・パーソナル）を導入した．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

■取り組み経緯概要

2002年　2月　BSC検討チーム本格活動開始
　　5月　BSC推進に関する答申
　　6月　BSC全体のフレームワークの設計開始
　　「作成マニュアル」、「運用基準」の作成
　　10月　パイロット部門による試行開始（事業部2部門、機能部門2部門）
　　11月　シャープ（株）への導入に向けた戦略スタッフ研修スタート
2003年　1月　基本方針で全管理職に徹底
　　2003年度戦略マップ、スコアカード作成開始
　　IT化検討チーム発足
　　2月　「2003年度導入運用基準」全社に明示
　　4月　シャープ（株）でのBSC試行運用開始／BSC－P（目標管理）ITシステムの設計開始
　　10月　BSC－P（目標管理）ITシステム試行導入開始
2004年　4月　シャープ（株）全社へのBSC／BSC－P本格導入開始
　　（BSC：約60部門、BSC－P：約4，500名）
　　10月　BSC－P運用開始（管理職約4，700名）
2005年　3月　BSC－Pによる業績評価（管理職約4，700名）

図表１　BSC取り組み経緯概要

ＢＳＣの推進組織体制は，ＢＳＣを成功させる上での重要な要素である．シャープグループでは，４つの体制を確立した．全社ＢＳＣ導入を短期間で確実に展開するため経営企画室内にＢＳＣ推進グループを設置，運用設計の要となる人事・経理・ＩＴ等の部門を巻き込んだＢＳＣ推進委員会を設置，個別の検討を行う分科会組織，各導入組織にＢＳＣ推進責任者とリーダーの配置である．

３．２　ＢＳＣの展開組織とマネジメント

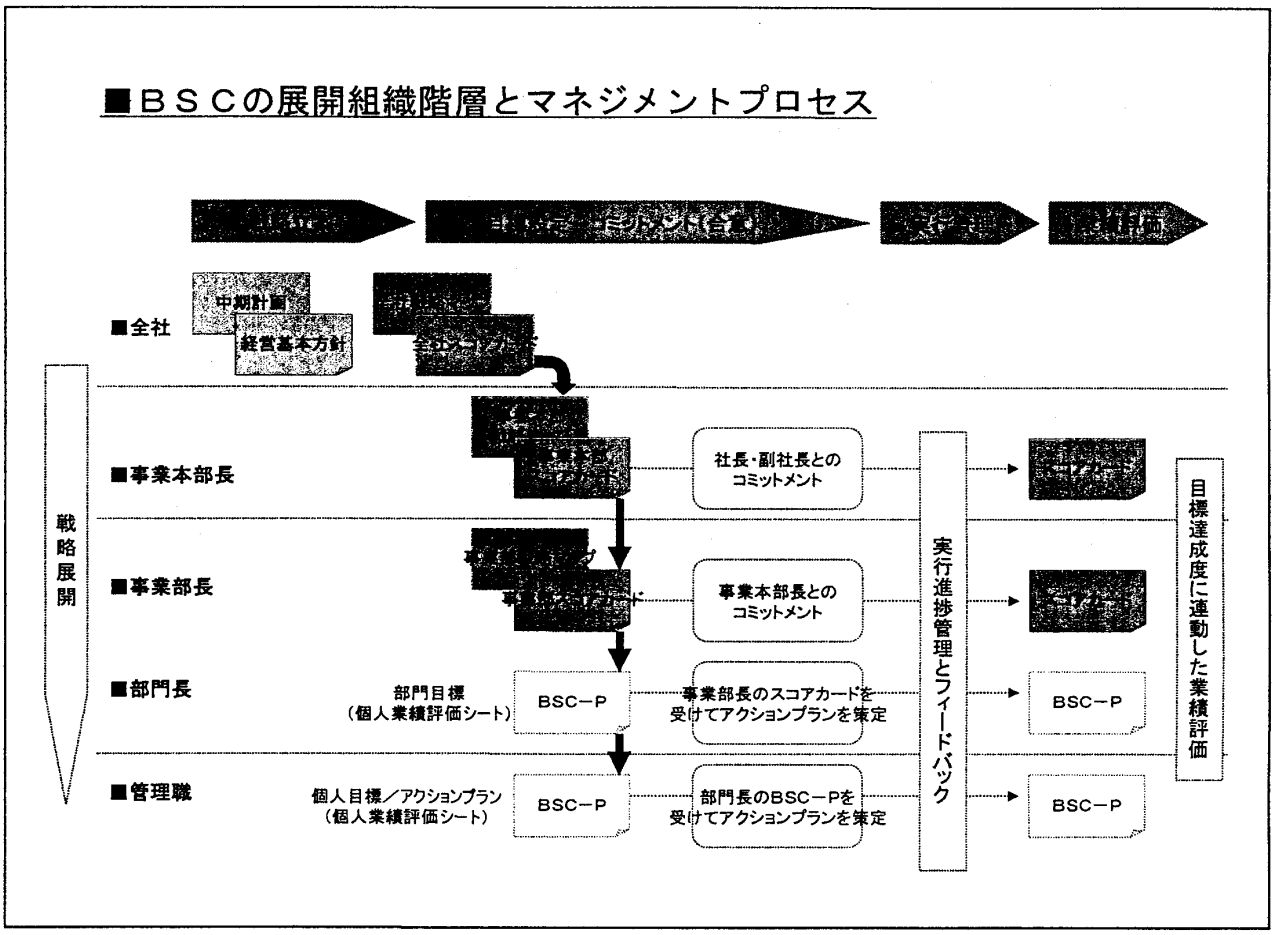
事業本部のＢＳＣは，全社戦略から因果連鎖を行うため全社の経営基本方針，中期計画及び全社戦略マップ，全社スコアカードをベースに作成する．更に事業本部ごとのＢＳＣを受けて各事業部がＢＳＣを作成する．このとき，それぞれの組織の上位組織長とのコミットメントを行う．事業本部長であれば社長とのコミットメント，事業部長であれば事業本部長とのコミットメントが行われる（図表２参照）．

ＢＳＣを作成する組織は，事業本部・事業部レベルまでである．ＢＳＣの作成には，ＳＷＯＴ・クロス表，戦略マップ記入シート，成果指標定義書，スコアカードからなる４つのシートが準備されている．

まず，ＳＷＯＴ・クロス表を作成する．これによって，課題を解決するためのＳＷＯＴ分析を行い，自組織の内部環境（強み・弱み）と外部環境（機会・脅威）を網羅的に整理し，機会・脅威に対して強みが活かせるか，もしくは弱みをどう強化すべきか，といった観点から実施すべき施策を検討する．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting



図表２　BSC の展開組織階層とマネジメントプロセス

次に，戦略マップ記入シートを完成する．ここでは，中期戦略の方向・ビジョン及び組織ミッション・年度目標を明記し，ＳＷＯＴ・クロス表から得た内容を基に４つの視点の因果関係を考慮し，顧客の視点から戦略を立案する戦略マップを作成する．戦略マップは戦略のシナリオを語れるものであり，部下が戦略マップを見て自部門の戦略を理解できるものとする．

また，成果指標定義書を記入する．この定義書には，戦略マップにある全ての戦略目標（組織に落とし込む戦略目標）について，成果指標の設定根拠や定義，目標値を明記する．

最後に，スコアカードを構築する．戦略マップに書いた全ての戦略目標のうち特に重要なものについて，成果指標，目標値と共に評価ウエイトを記載し，上長とコミットする．

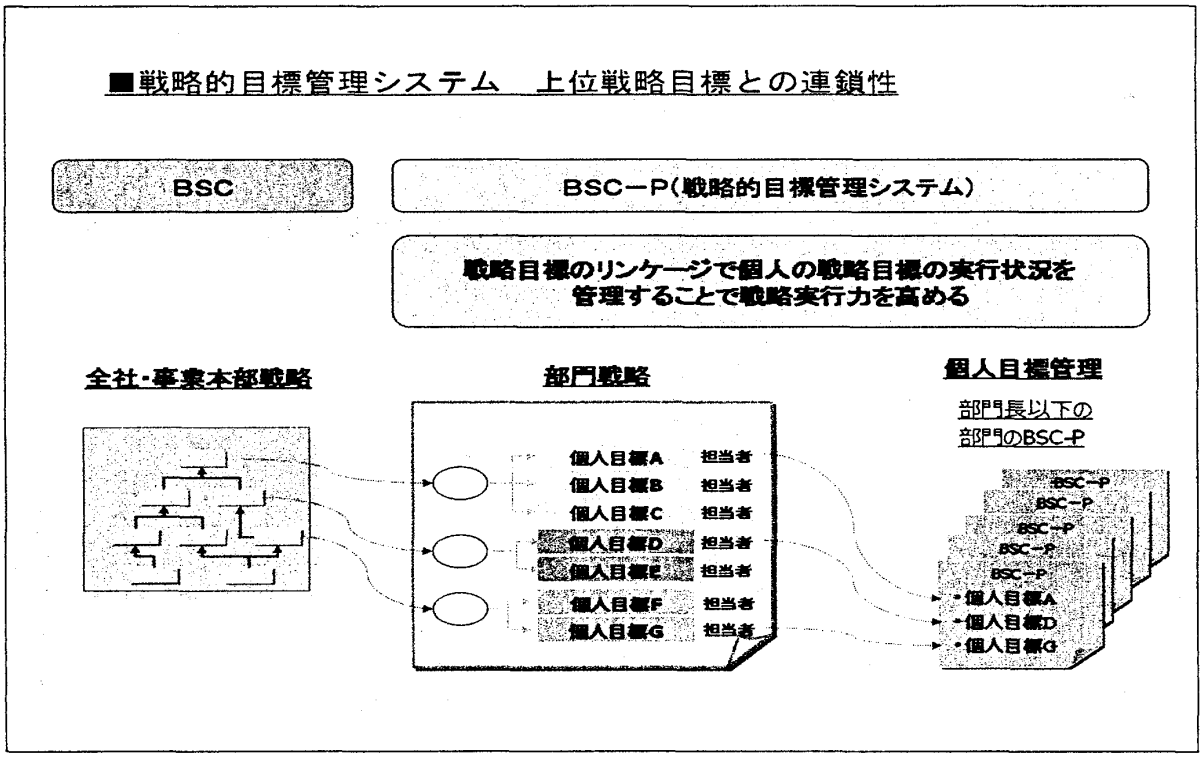
４．戦略的目標管理システムとＢＳＣの連携

４．１　個人目標管理との連携

戦略を確実に実行にうつすためにＢＳＣと目標管理を連携させ，上位の戦略を個人目標に落とし込む手段として戦略的目標管理システムを構築し，さらにソフトウェアの開発を行った．戦略的目標管理システムとは，従来の目標管理にＢＳＣの機能と特徴をもち，戦略実行のマネジメントを支援するシステムである．上位戦略目標と個人目標との連鎖性を管理することが可能であり，戦略実行のモニタリング機能で，戦略のＰＤＣＡの管理を支援する（図表３参照）．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting



図表３　戦略的目標管理システム

事業責任者（部門長）以下が行う戦略的目標管理システムでは，上位で作成されたＢＳＣの戦略目標から，自らが担うべき戦略目標を選択し自分の目標に置き換え成果指標を設定する．従って，上位の戦略目標が設定されてない限り自分の目標を作成することができない仕組みになっている．また，半期ごとの目標値を設定し，上位とのコミットメントをした後に個人の目標が確定される．評価方法は目標値の達成率だけではなく上司と独自に評点化ルールを定めることができ，高い目標値にチャレンジできるように考慮してある．期中も進捗を報告し上司とのコミュニケーション（面談）を行い目標実現に向けてどのように取組みを強化するか等を確認し合う．

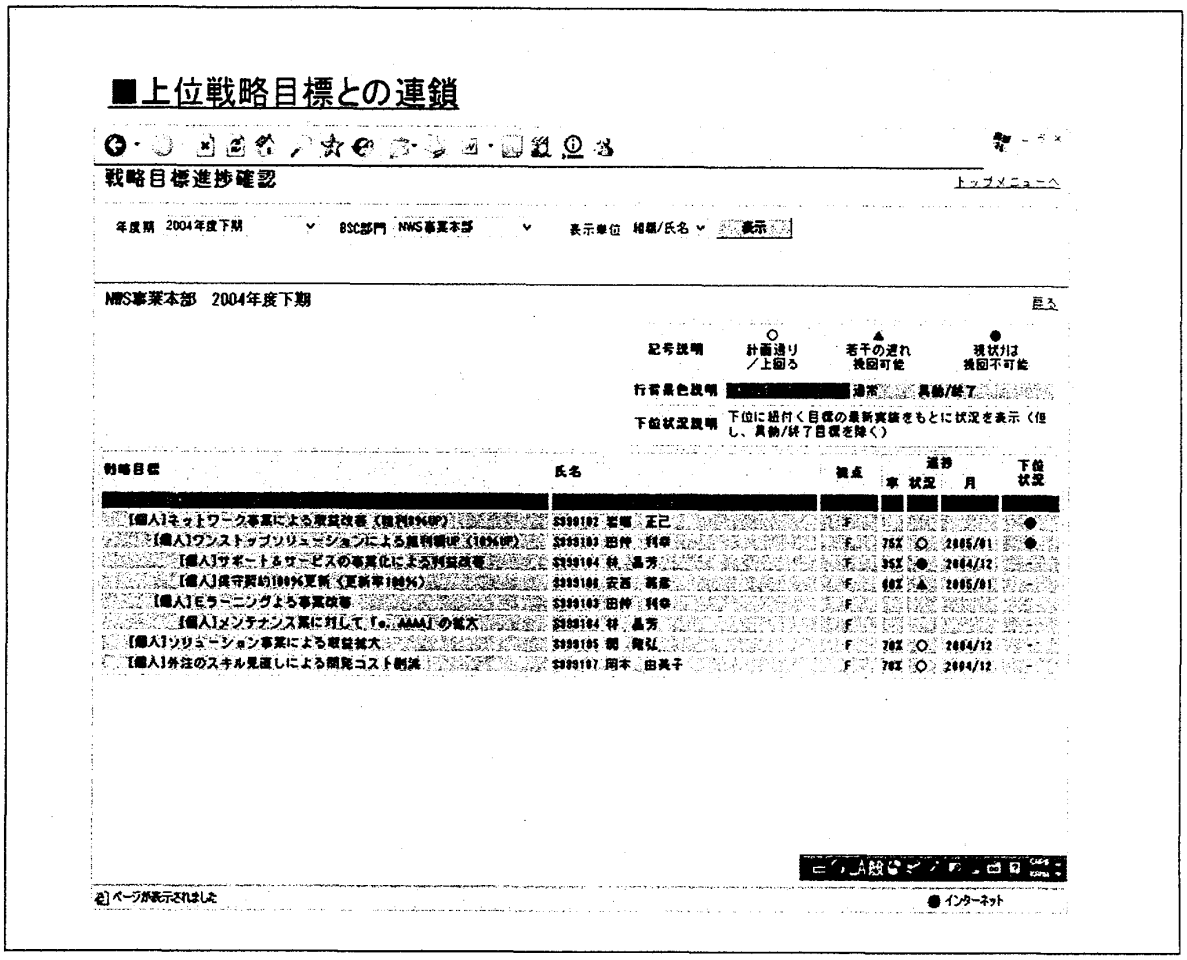
４．２　戦略的目標の実行状況のモニタリング

戦略的目標管理システムのソフトウェアの機能として，次の５つを持っている．

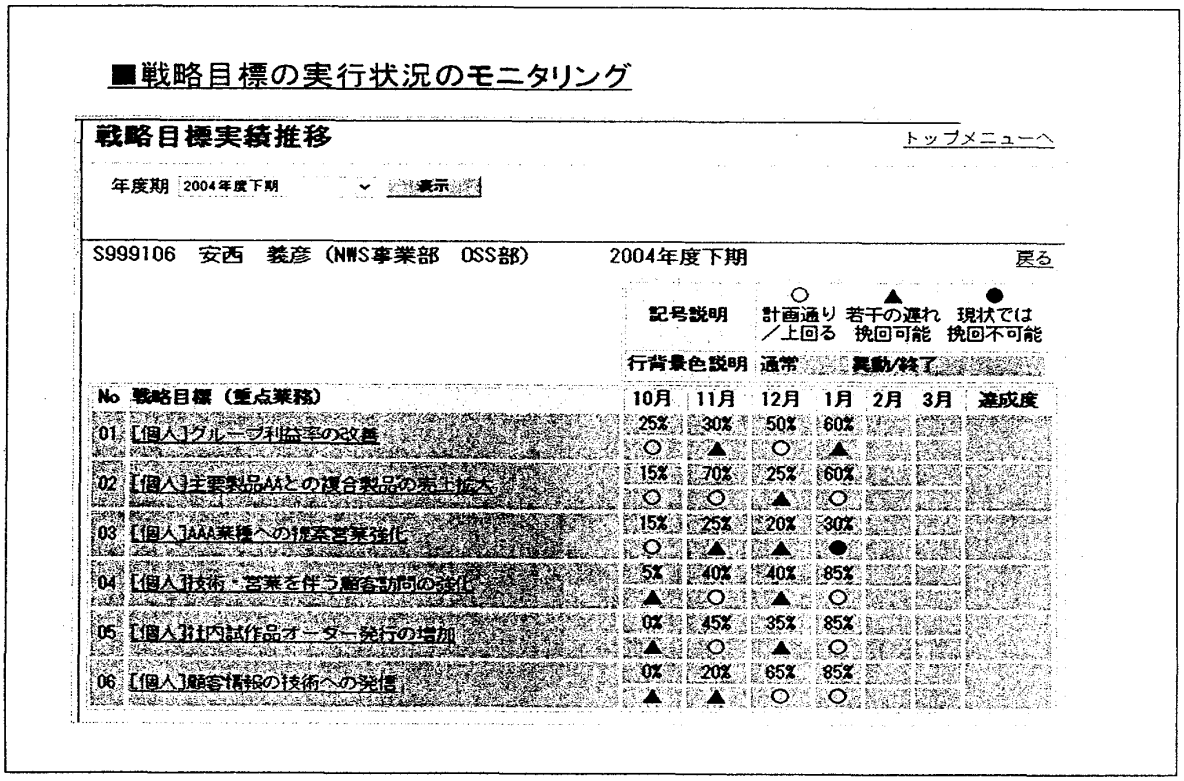
１）上位戦略目標から下位の組織の戦略目標への連鎖を確実に行う（図表４参照）．
２）戦略目標の実行状況をモニタリングする（図表５参照）．
３）目標管理の制度運用をモニタリングする．
４）各部門・各個人の戦略目標の履歴を管理する．
５）目標設定シート，中間・期末実績シートを作成する（図表６参照）．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting



図表４　上位戦略目標との連携



図表５　戦略目標の実行状況のモニタリング

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

○ ○年度○ ○期　バランスト・スコアカード　パーソナル

所 属
氏 名
資 格

期初目標設定							期実績確認		
あなたが受け継ぐ上位戦略目標	あなたの戦略目標	成果指標	目標数値	期日	評点ルール	配点	実績値	進捗率	状況
新規ソリューション拡大	新規ソリューションによる○○	受注件数	10件	99/99	xxxxxxx	30点			
						配点 100点			

上位組織或いは上位職の戦略目標。

戦略目標の達成度合いを数値的に把握できる指標を設定して記載。

上位戦略目標を実現する上で、戦略上あなたが果たすべき役割に照らし、最も重要な取り組み・行動内容を具体的に記載する。

図表6　バランス・スコアカード　パーソナル

期初における目標設定や期中の実績面談の実施状況はモニタリングにより，目標設定や期中確認の進捗が遅れている部門には，事務局（推進リーダー）から制度運用の実施の注意が出される．

5．戦略的目標管理システムのIT化

5．1　ＩＴ化のポイントと効果

マネジメントする規模が大きい組織になると戦略が組織に確実に落とし込まれているかどうか確認することが難しくなり，紙ベース（エクセルシートでも同様）のマネジメントでは戦略が落とし込まれているかどうか判断することはできない．また，戦略は隠し事ではなく組織の末端まで伝える必要があり，それが実行されているかどうか測定する必要がある．

従って，全社に提供する戦略的目標管理システムのIT化のポイントは，末端の従業員まで戦略を理解し実行が可能になること，戦略の実行状況・結果をすばやくフィードバックできること，制度の実行状況が確認できること，戦略的コミュニケーションが可能になることである．

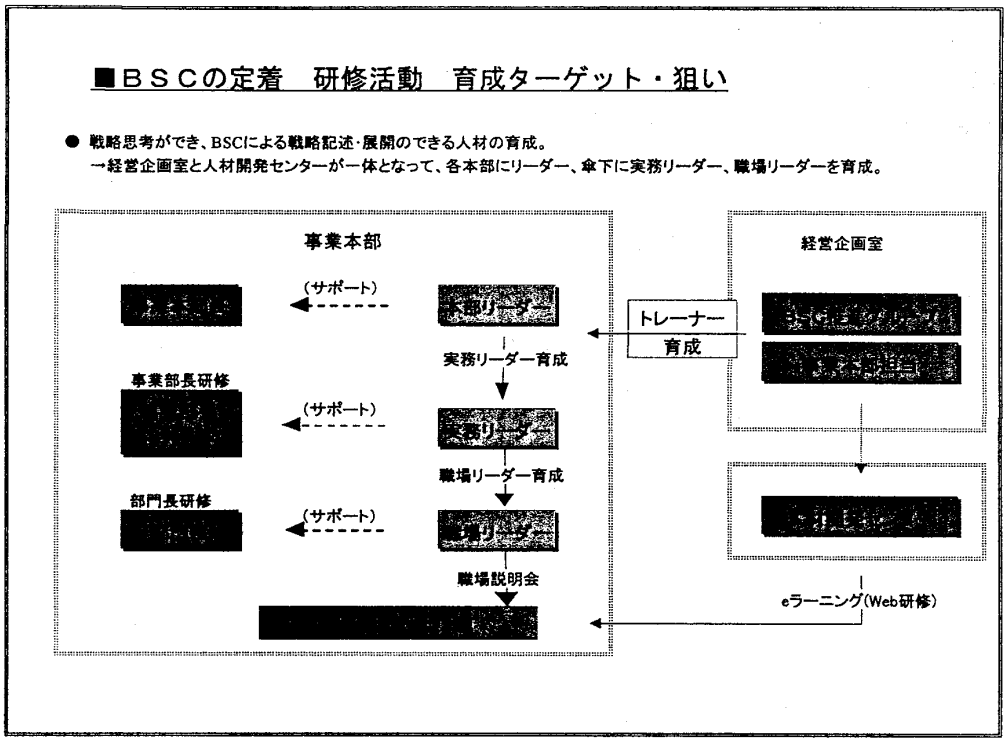
このシステムを構築しマネージャー約5,000人に導入することにより，全ての部門の戦略展開と目標設定のアセスメント（戦略目標と指標の確認，実績値の確認など）が実施することが可能となり，結果指標と活動指標の設定のバラツキや全社の強化目標が本部の戦略目標が設定されていない成果指標の設定に関する問題などが把握でき，これらの改善が可能となった．

5．2　ＢＳＣの定着と人材の育成

組織階層に展開したＢＳＣを現場に定着させるために階層別研修活動が実施された．経営企画室のＢＳＣ推進グループと人材開発センターが一体となり，階層ごとの役割に応じた研修内容を作成し組織別に研修を行った（図表7参照）．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting



図表７　BSC の定着

まず，事業本部長をサポートするために本部リーダーを育成する．また，事業部長をサポートするために実務リーダーを育成する．さらに，部門長をサポートするために職場リーダーを育成する．そして，一般管理職の理解促進のためにｅラーニングシステムを構築し全管理職に研修を実施した．

最後に，現場からの問い合わせたに対応するためのマニュアルやフォーマット，さらにＱ＆Ａを行うホームページ立ち上げでＢＳＣサポートを実施した．トレーナー（アセッサー）の育成において注意すべき点は，自らの組織のＢＳＣを上位のＢＳＣに基づき作成することや因果連鎖の戦略の仮説を繰り返して検証していくことにより，戦略を先鋭化してゆくスキルを身に付けることである．

５．２　ＢＳＣ導入による主な成果

これまでの推進で得られた成果として次の４つがあげられる．戦略的コミュニケーションの活性化，戦略の重点化と目標の指標化・定量化，顧客志向と戦略のバランス，ミッションの再認識である．これらの成果について明らかにする．

戦略的コミュニケーションの活性化については，事業課題や戦略の共有化が行え，また，思考手順や戦略記述要領のプラットフォームとなった．戦略の重点化と目標の指標化・定量化については，戦略が総花的・羅列的な内容から重点化・先鋭化が図られ，優先順位が明確となった．また，目標を指標化・定量化することにより，目指すゴールレベルが明確に共有できるようになった．顧客志向と戦略のバランスについては，顧客の視点を戦略の起点として戦略のシナリオを思考することにより，顧客に対する提供価値への意識が高まった．また，人材と変革の視点での人材育成やナレッジの蓄積に係る戦略目標が設定された．最後に，ミッションの再認識については，機能部門において，自組織のミッションの再認識が行えた．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

5．3　現状における課題

現状では各フェーズにいくつかの課題がある．戦略の策定と目標設定について課題を整理する．まず戦略の策定については，現状分析の不足などにより，目標や目標値の妥当性があいまいである．また，半期の財務目標から発想の短期志向になっている．さらに，上位戦略の受け渡しと戦略展開が不十分といったことがあげられる．

目標設定については，納得度の課題，ストレッチ度の妥当性，活動指標の問題，改善度合の判断などがあげられる．納得度の課題とは，非財務の目標に活動指標が多く，達成度と評価にギャップがあるという点である．ストレッチ度の妥当性については，100％を大幅に超える達成率になる目標が散見された．活動指標の問題としては，目標値が整数の１（件数，回数，人数）などで設定され，できれば100％できないと0％の振れ幅の大きな目標値があった点である．改善度合の判断については，目標値が絶対的なレベル値（1000ppm，0.29%など）で設定され，その数値の意味が判らないと妥当性が判断できないという課題である．

6．結びに代えて

ＢＳＣは個別最適の小集団活動ではなく，全社戦略を全員が一丸となって実現して行く言わば大集団活動である．必ず全社で制度運用を行うという経営の意志を全社に徹底して印象づけることが重要であり，導入時のポイントとして以下の４つが必要である．

第１は，導入はトップから行うという点である．事業責任者の本部長レベルから導入を開始し，研修もトップから行う．第２は，認知させるという点である．経営会議や方針書，社内報やホームページなどで繰り返し伝えて浸透させる．第３は，ヒト・モノ・カネを投入することである．ＩＴ化のための投資，コンサルティングの活用，専任メンバーの設定に投資する．投資することにより責任が生じ，成功のための原動力となる．第４は，導入には勢いとスピードが肝心である．シャープグループでは，半年後にはパイロット導入を行い，１年後には６４部門に展開した．ＢＳＣを運用面でいかに自社に合うようにカスタマイズするかといった具体的な課題は，仕組みを回すことにより初めてわかってくる．“ＢＳＣのお勉強”に時間を掛けすぎないことである．

本稿を通じて，ＢＳＣは戦略の重点化，戦略目標の因果関係，戦略目標の受け渡し，数値化による実行管理など戦略マネジメントに極めて有効であることを明らかにした．また，ＢＳＣは今後のシャープグループの戦略実行には不可欠なマネジメントツールであるとも言える．さらに，本稿で明らかにしたシャープグループの戦略実行が，いまＢＳＣの導入を検討している企業あるいは試行錯誤している企業の参考になれば幸いである．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

日本管理会計学会誌
管理会計学 2006年 第14巻 第2号

論　壇

戦略マネジメントシステムとしてのバランスト・スコアカードの現状と展望

—— その基本構造の普遍性と拡張性に関する検討 ——

伊藤　嘉博

〈論文要旨〉
バランスト・スコアカード（balanced scorecard;BSC）およびその支援ツールである戦略マップは，今日では営利企業のみならず，パブリックセクターや非営利組織にまで浸透しつつある．さらに，組織の持続可能な成長を追求するために，CSR(corporate social responsibility)に関連する戦略目標をBSCや戦略マップのなか盛り込もうとする動きもある．しかしながら，これらの戦略目標を，株主価値の向上をターゲットとする他の戦略目標とのロジカルな関連性を保ちながら，BSCあるいは戦略マップ上に描き込むことは困難である．というのも，前者はしばしば後者に対して，リスクないし制約要因として機能するからである．本稿では，戦略目標間の因果連鎖およびトレードオフを識別・分析するためのアプローチとして３次元戦略マップを提案する．各種の戦略目標はこれまでほぼ同質のものとして検討されてきたが，このアプローチに従うならば，それらのなかでどれが組織的なミッションを実現するうえでの重要成功要因であり，またどれがリスク・制約要因となるかを明らかにすることができるであろう．

〈キーワード〉
戦略マネジメントシステム，CSRスコアカード，３次元戦略マップ，DTPワークシート改訂版

The Status quo and Future of Balanced Scorecard as a Strategy Management System:

A Review of the Universality and Expansibility of BSC's Framework

Yoshihiro Ito

Abstract

Today, the Balanced Scorecard (BSC) and the strategy maps which support the BSC are permeating among not only business organizations but also even public sectors and non-profit organizations (NPO). Further, we can find the movement of including the strategy objectives which relates to corporate social responsibility (CSR) into the BSC or the strategy maps in pursuit of the sustainable growth for those corporations. However, it is difficult to connect logically the objectives orienting CSR with the BSC or the strategy maps in order to improve the shareholders' value. The reason of its difficulty is that the former often act as the risk factor or constraint of the latter. This paper proposes the three-dimensional strategy map as an approach to identify and analyze the causal relationships and to search the trade-off between strategy objectives. According to this approach, we will be able clearly to discriminate the key-success factors from the risk or constraint factors for attaining the corporate mission, although both have previously been examined as the homogeneous favorable goals.

Key Words

Strategy management system, CSR scorecard, Three-dimensional strategy map, Revised DTP (design to performance) worksheet

2006年 1 月 23 日　受理
早稲田大学商学学術院

Accepted 23 February 2006
Faculty of Commerce, Waseda University

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

1．はじめ

バランスト・スコアカード（BSC）は，欧米はもとより，わが国においていまやすっかり定着した観がある．BSCを用いれば，戦略を日常的なアクションに結び付けることができ，その実現をオペレーショナルにサポートすることができるとの期待がその背景にあるようだ．とくに，戦略マップが登場してからというもの，BSC導入の勢いはさらに加速したように思われる。ただ，こうして導入と普及が進むにつれて，さまざまな問題点が噴出してきていることにも眼を向ける必要がある．それらのうち主要な論点については別の機会に論じてきた[1]ので，本稿ではこれまで十分には検討してこなかった問題にのみフォーカスをあてることにする．とはいえ，それはBSCの基本構造に関わる重要な論点であることをまずは強調しておきたい．

すなわち，今日BSCは，営利組織はいうに及ばず，広くパブリックセクターや非営利組織にまで浸透しつつある．とはいえ，「財務」，「顧客」，「業務プロセス」および「学習・成長」の4つの視点に象徴されるように，BSCは本来が営利組織を念頭に考案されたものである．そのため，パブリックセクターないし非営利組織にあっては，財務の視点や顧客の視点をどのように定義し，またBSCないし戦略マップ上のどこに位置づけるべきか苦慮しているところも少なくはない[2]．他方，環境問題の深刻化を背景に，当該問題を解決し，組織の持続可能な成長を追求することも戦略的にすこぶる重要なファクターとなってきている．この場合も，当該ファクターを他の戦略目標とのロジカルな関連性を確保しつつBSCあるいは戦略マップに描き込むことは困難である．

そのためであろうか，必ずしも既往の枠組みに囚われることなくBSCあるいは戦略マップが描かれるケースは以前からあった．他方で，営利・非営利を問わず，多くの組織は基本構造に忠実なBSCないし戦略マップを作成してきたといえるであろう．たしかに，むやみに従来の構造や枠組みの変更もしくはその拡張を図ったなら，戦略マネジメントシステムとしてBSCがもつメリットが損なわれてしまうとの危惧は容易には拭いきれない．とはいえ，上記の4つの視点がそれほどまでに普遍的なものであるとも思えない．

そこで，本稿ではBSCならびに戦略マップを構造的に支える4つの視点のもつ意味とその普遍性について吟味する．しかる後に，その変革の方向性を示す一事例として3次元戦略マップを提案し，BSCのさらなる貢献の可能性を探究していくことにする．

2．4つの視点のもつ意味と当該枠組みの普遍性

2．1 異なるステークホルダーの存在

BSCは，戦略の実現を左右する成功要因となる諸活動（一般に戦略目標あるいは重要成功要因と呼ばれる）と当該諸活動の成否を判定する指標を前述の4つの視点に分けて識別する．そして，それらの視点を貫く経営諸活動の関係性を因果連鎖の体系として描きだしたものが戦略マップである．

BSCならびに戦略マップでは，一般に財務の視点が頂点に位置づけられる．これは，BSCがもともと営利組織におけるマネジメントツールとして登場してきた経緯があるからであるが，非営利組織に対してもその枠組みは有効である．もっとも，後者にあっては組織の特性に応じたアレンジが必要であろう．非営利組織には株主が存在せず，利益を確保することが第一義的な目的と認識されないことはない．したがって，当該組織の目標を財務の視点はもとより，他

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

の３つの視点に的確に投影することは難しくなる．BSCの提唱者であるKaplan & Norton(2001)は，こうした非営利組織に対しては，財務と顧客を統合した視点を設定することを示唆するとともに，顧客と財務の視点が逆転したシャーロット市の事例等も紹介している[3]．しかし，こうしたアプローチは各視点にちりばめられた戦略目標の因果連鎖を分断させてしまう危険性をはらんでいる．

それでは，組織の特性とのかかわりにおいて，各視点はBSCないし戦略マップ上にどのように配置することが妥当なのであろうか．また，視点はそもそも４つだけに限定されるものなのであろうか．

４つの視点はこれまで，どちらかというと所与のものとして扱われることが多かったように思う．少なくとも，「バランスト」という言葉に込められた意味ほどには議論されることはなかったといっていい．しかし，この呼称のもつ含蓄のひとつは，組織が内外の多様なステークホルダーの利害の調整を図るというものであり，各ステークホルダーの存在を背後に意識しつつ経営のあり方を俯瞰するレンズとなるのが他ならぬ４つの視点と考えるなら、それらはまさに上記の呼称を具現化した存在とみなすことができよう．

財務の視点および顧客の視点の背後には株主と顧客の存在があることは，ここで改めて指摘するまでもないであろう．また，業務プロセスの視点についても，組織構成員および，素材・部品メーカー等のサプライヤーやディーラーといった，当該組織のビジネスプロセスやバリューチェーンの一端を担う協力組織をステークホルダーと認識することができる．他方，学習・成長の視点については，必ずしも意見の一致は見られていない．すなわち，この視点の背後に意識すべきステークホルダーは，業務プロセスと同様従業員であると考える論者もけっして少なくないようだ．しかしながら，４つの視点が，前述のように組織の異なるステークホルダーの利害を投影したレンズとしての役割を前提に構造化されたものであるとするなら，同じステークホルダーに対して２つの異なる視点が存在するとは考えにくいし，第一それでは著しくバランスを欠くことになるであろう．

学習・成長の視点に絡めて検討される戦略目標は，組織の将来を左右するスキルや能力をいかに確保・向上させていくかということにファーカスがあてられる．たしかに，かかる戦略目標を実現するために教育・訓練に努力を傾けることになるのは個々の組織構成員だが，いかなる戦略目標を設定すべきかを彼ら当事者の目線で考えてよいものかどうか，大いに疑問である．むしろ，当該戦略目標は，いわばメタの次元で思考されるべき性格のものであり，トップマネジメントたる経営者の目線こそが不可欠となる．事実，多くの組織においてこの視点に絡めて検討されてきたものは，たとえば人材の確保やコアコンピタンスの識別と醸成，さらには各種インフラの整備といった戦略目標であり，いわば経営者でなければ，これらの目標を実現に向けて必要な経営資源を充当かつ効果的に配分することは不可能である．

こうして，学習・成長の視点に託されたステークホルダーの利害を経営者のそれと位置づけることによって，BSCは見事にバランスのとれた戦略マネジメントシステムへと昇華する．そもそもBSCの登場は，それまで株主価値の最大化を標榜するあまり，ともすると財務的な成果のみを追い続けてきた米国流の経営に対するアンチテーゼであったことを想起すべきであろう．換言すれば，組織をとりまく多様なステークホルダーの利害の調整を図ることは，グローバル企業に課せられた社会ならびに時代の要請であったといっても過言ではない．その意味からも，くりかえし強調するように，４つの視点が異なるステークホルダーの存在を前提に，いわば彼らの利害を投影するレンズとしての役割を担って構造化されてきたことを，ここであらためて

NII-Electronic Library Service

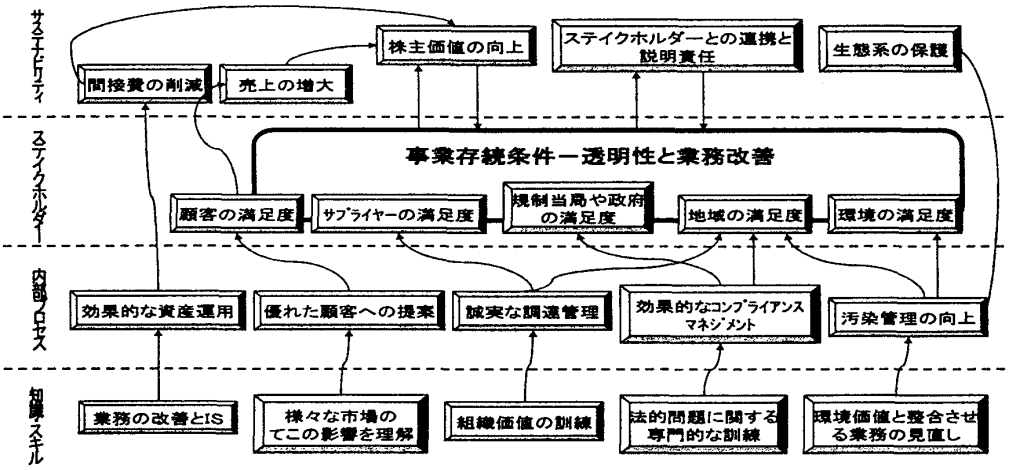
The Japanese Association of Management Accounting

確認しておくことにする.

2．2　CSRスコアカードに見る因果連鎖の断絶

もっとも，今日の企業経営を考えるとき，はたして既存の4つの視点だけで十分かという疑問が生ずる．なぜなら，地域社会の利害を反映することもまた，時代の要請であるからである．

地域社会の要請に応えつつ，企業が自らの責任を積極的に果たそうとする動きが昨今とみに活発化しつつあり，それは戦略的にも重要なファクターとなってきている．もちろん，既存のBSC の議論においても，この問題が無視されてきたわけではない．たとえば，Kaplan & Norton(2001，2003)は戦略テーマ（戦略クラスター）の1つに「規制と環境」あるいは「規制と社会プロセス」を掲げて，その重要性を強調してきた．また，わが国におけるBSC導入企業のさきがけとなったリコーおよび宝ホールディングスでは，既存の4つの視点のほかに第5の視点として，「環境保全」ないし「社会・環境行動」の視点をくわえるといった独自の取り組みがなされてきた[4].



出所　The SIGMA Guidelines-Toolkit

図1　SIGMAガイドライン・ツールキットのサステナビリティ・スコアカード

そのほか，アサヒビールでは，4つの視点を「ミッション&財務」，「ステークホルダー」，「業務イノベーション」および「スキル・ノウハウアップ」にアレンジした，同社における CSR（corporate social responsibility）関連の諸活動のための戦略マップが作成されている[5]．このマップにおける4つの視点は，明らかにKaplan & Norton が示唆する前述の非営利組織における BSC の議論をベースにしているが，類似のアプローチは英国の SIGMA（sustainability integrated guideline for management）ガイドライン・ツールキットが提示するサステナビリティ・スコアカード（図1）[6]にも見られる．すなわち，既存の顧客の視点をより広義に解釈して「ステークホルダーの視点」に読み替えている点，および財務の視点を「サステナビリティの視点」としている点で，それはアサヒビールのCSR戦略マップと共通しているといっていいであろう．しかし，両者には基本的なスタンスにおいて相違点も認められる．

アサヒビールの戦略マップが CSR に特化した戦略をブレークダウンしたものであるのに対

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

し，SIGMA ガイドラインのそれは，企業の最終的な目標を組織の持続可能な成長と位置づけた上で，株主価値の向上と CSR の遂行を両輪とする組織戦略の全体的な体系を示したものとなっている．CSR はたしかに重要な戦略的要素となってきているとはいえ，基本的には組織全体の経営戦略あるいは事業部門戦略の一端に位置づけられる性格のものである．したがって，CSR 戦略のみに特化して BSC ないし戦略マップを作成しても，どこまで実効性を有するか疑問である．Kaplan & Norton がこれを戦略テーマのひとつに位置づけた理由もそこにあったと思われる．

他方，Kaplan らが CSR を第 5 の視点としなかった理由はなんだったのであろうか．BSC に盛り込まれる視点は，けっして先の 4 つに限定されるわけではない．地域社会が組織を取り巻く主要なステークホルダーとして認識される以上，CSR を独立した視点として設けることは理にかなっているといえる．とはいえ，Kaplan & Norton に限らず，大多数の組織はこうしたアプローチをとってはこなかった．

あらためて強調するまでもなく，BSC および戦略マップには，たんに異なるステークホルダーの利害を投影した視点を設ければよいというものではない．この点にくわえて，戦略目標ないし重要成功要因が，いわば各視点を貫くがごとく因果連鎖[7]によって結ばれていることが，実行力ある戦略マネジメントシステムとしてそれらが機能するための十分条件となる．じつは，この因果連鎖を崩さずに CSR 関連の戦略目標を BSC ないし戦略マップ上に描き込むことは困難であり，ましてや 5 つ目の視点として CSR を独立させるとなると，その困難性はさらに高まることになる．ひるがえって，戦略テーマの一角にこれを位置づける場合には，その困難性はある程度緩和されると期待できるものの，完全にこれを解消できるというわけではない．というのも，最終的に株主価値の増大に向けて因果連鎖を構築する戦略目標と CSR 関連のそれらとは，多くの場面で負の相関あるいはトレードオフを生ずることになると予想されるからである．

CSR 関連の戦略目標は，そもそも財務的な成果に直結するものではない．もちろん，CSR に注力することにより株主価値が向上する可能性は大いにありうる．反面，業務プロセスの革新を図っていく場面にあっては，CSR 関連の戦略目標の実現が他の戦略目標の達成を阻害する要因として働く可能性は否定できない．そのため，CSR を積極的に推進している企業ですら，これを重要成功要因と認識しているところは少なく，むしろ CSR に無関心でいると遠からず財務的な成果にマイナスな作用を及ぼしかねないとして，これをリスク要因と位置づけているところも多いようである．

このように，CSR 関連の戦略目標が組織の基本戦略を実現に導く重要成功要因としてよりも，リスク要因あるいは制約条件的な性格をもつものであるとすれば，既存の BSC ないし戦略マップでは両者の性格のちがいを明確に描き出すことはできない．そこで，重要成功要因とリスク・制約要因を明確に識別できるように，BSC や戦略マップの作成の仕方を工夫することを以下に提案したい．とはいえ，それは BSC や戦略マップの基本構造ないし体系に変化をもたらすことになるため，少なからず抵抗やためらいを感ずる論者もあろう．

ここで確認しておきたいのは，BSC がすでにグローバルスタンダードになりつつあることは事実としても，必ずしもそれは BSC それ自体の構造ないし体系に負うものではないということである．かわって，世界的に経営者の共感を得たものは，組織を取り巻く多様なステークホルダーの存在を意識しつつ，業績を多面的かつ多元的に作り込み，そして評価することが，組織そのものの持続的な発展にとって不可欠だとする BSC が発信するメッセージにほかならない．その意味では，戦略マップもいわばこのメッセージを具現化するひとつの枠組みに過ぎないはずである[8]．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

3．3次元戦略マップ

3．1　3次元戦略マップの意義と構造

戦略マップの登場以来，BSCそれ自体は成果指標の体系表へと性格が変化した感がある．それゆえ，前述した重要成功要因とリスク・制約要因を明確に識別できるようにBSC作成の仕方を工夫しようとするここでの議論も，当然ながら戦略マップがその検討の中心となる．

さて，戦略マップ上の4つの視点は組織戦略を具体的な行動に置き換えて表現する場を提供する．ただし，それらはけっして同質ではない．すなわち，財務の視点は組織行動の最終的な「結果（アウトカム）」を表す視点であり[9]，実質的に戦略をドライブするのは顧客，業務プロセス，学習・成長の3つの非財務の視点において識別される戦略目標群である．換言すれば，実質的な戦略計画が練られるのはこれら非財務の視点においてである．そして，先の結果とその原因系となる非財務の視点における戦略目標をつなぐロジカルな関連性を描き込むことが，戦略マップの第一義的な目的といえる．仮に，原因系となる非財務の3つの視点を統合して「ドライビングフォース」と名づけるなら，それはアウトカムとは明らかに次元を異にしている．というのも，非財務の視点に散りばめられた戦略目標がアウトカムに結びつくまでにはタイムラグが存在することがまずはその根拠となろう．くわえて，イニシアティブあるいはアクションプランと関連付けて具体的な施策を検討するのは非財務の視点における戦略目標群であって，財務の視点のそれらに対しては，そもそもイニシアティブあるいはアクションプランを識別することすら困難である．そのため，既存の戦略マップにおいても，財務の視点と顧客の視点の間には，いわば暗黙の境界線が引かれていたとみてよいであろう．

ただし，既存の戦略マップは4つの視点が平面的に羅列されているだけなので，この境界線の存在を忘れがちである．その結果，ときとして財務の視点と他の視点を単純に入れ替えるとったアプローチが図られることさえあった．そこで，不鮮明であった境界線を白日のものとし，さらに先に指摘したリスク・制約要因を重要成功要因と区別して描き込もうとするなら，少なくとも「アウトカム」とこれを導く「ドライビングフォース」，さらには「リスクないし制約」の3つの次元を分けた戦略マップを作成する必要がでてくる．このようなマップが作成できれば，因果関係とトレードオフを別個に戦略マップに描くことが可能となり，たんに戦略を実現する道筋を分かりやすく描くだけではなく，実践に向けて信頼するにたるガイドとなるように，これらを仕立てることができる．そして，これによって実践が停滞したり，あるいは失敗したりしないように戦略実現のプロセスをマネジメントすることが可能となろう．

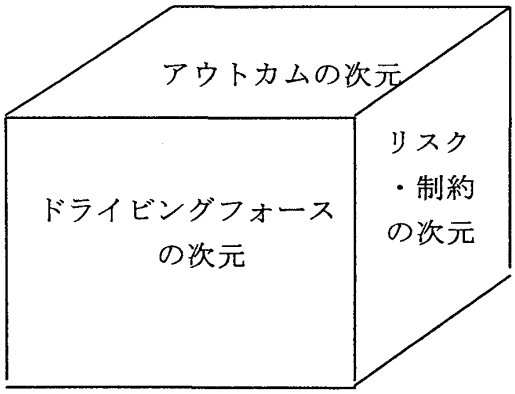


図2　3次元戦略マップのイメージ

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

３次元戦略マップのイメージを示すなら，図２のようになる．もちろん，実際にこのイメージどおりのマップを作成しては使い勝手が悪いので，図３に示すようなアレンジが必要となろう．このマップでは，前述の「アウトカム」，「ドライビングフォース」そして「リスク・制約」の３つの次元に，BSC 上の４つの視点がちりばめられている．民間企業であれば，財務の視点はアウトカムに，そして業務プロセスおよび学習と成長の視点はドライビングフォースに，それぞれ例外なく位置づけられるであろう．ただし，顧客の視点をどこに置くかは議論の余地があるかもしれない．他方，パブリックセクターにあっては，アウトカムには顧客（市民）の視点が入り，財務の視点はアウトカムというよりは，リスク・制約の次元に位置づけられることになるかもしれない．

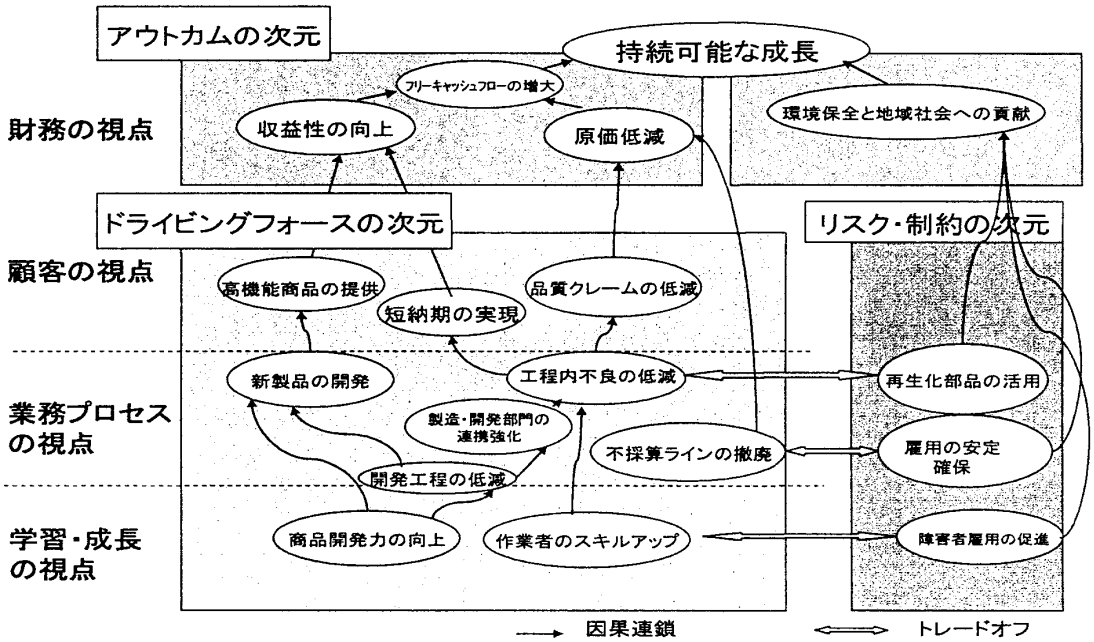


図３　３次元戦略マップの基本構造

いずれにせよ，議論の焦点となるのはリスク・制約の次元であろう．前述の CSR に限らず，ここに新たな視点を設けてもよいが，視点を追加するか，あるいは追加するとすればどこに，といったことは主たる問題ではない．３次元戦略マップの眼目は，あくまでも組織を取り巻く多様なステークホルダーの利害を過不足なく調整し，組織の共通目標を達成できるような形で戦略の実現プロセスを議論する場を提供することにある．そのためには，個々のステークホルダーの立場に配慮して，識別されたそれぞれの戦略目標がどのように因果連鎖を構成し，またどのような場面ではトレードオフとなりうるのか明確に描き出せればよいからである．

３．２　３次元戦略マップの作成支援ツール

既存の戦略マップと同様，３次元戦略マップを作成する際に特別なスキルが要求されるわけではない．換言すれば，多くの場合マップ自体は容易に描ける．ただしそれが本当に戦略を実現に導くためのマップとして機能するかどうか，確信がもてるかどうかとなると話は別である．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

戦略マップは，単純でなければ因果連鎖をわかりやすくアピールすることはできないし，組織構成員間の共通理解も難しい．かといって，単純すぎても，なにかが欠けているように思えてマネジャーが不安を抱くようになってしまうものである．じつは，戦略マップそのものは，戦略を実現に導くプロセスを詳細に検討する場としては適していない．むしろ，検討した結果について組織構成員間で共通の理解を得るために活用してこそ，真価を発揮するといってよいであろう．そうであれば，マップの上で検討するのではなく，検討した結果をマップに描くというアプローチが理想的である．

この点に関して付言すれば，まだまだ実践企業数そのものは少ないものの，当該支援ツールと目されるのがDTPワークシートである[10]．それは，財務的な視点を「列」に非財務的な視点（顧客の視点，業務プロセスの視点，学習・成長の視点）を「行」にとり，両者の関係をマトリックス形式で表現したもので，このワークシートを用いれば，戦略目標や業績指標の階層的関係と因果連鎖が明確に把握できるようになる．なお，DTP とはデザイン・ツー・パフォーマンス（design to performance）の略で，「計画段階で業績を事前につくりこむ」ことを意味する．いうまでもなく，それはまさにBSCおよび戦略マップがめざす究極のゴールといってよいであろう．

いずれにしても，DTPワークシートはBSCあるいは戦略マップに取って代ろうとするものではない．むしろ，テクニカルな面でより確度の高い戦略マップやBSCの作成を支援することを目的とするものである．とくに，戦略マップについていえば，DTPワークシートはその設計図として機能する[11]といってよいだろう．そこで，前述した3次元の戦略マップを描くとすれば，それにあわせて，DTPワークシートにも改良をくわえる必要がある．

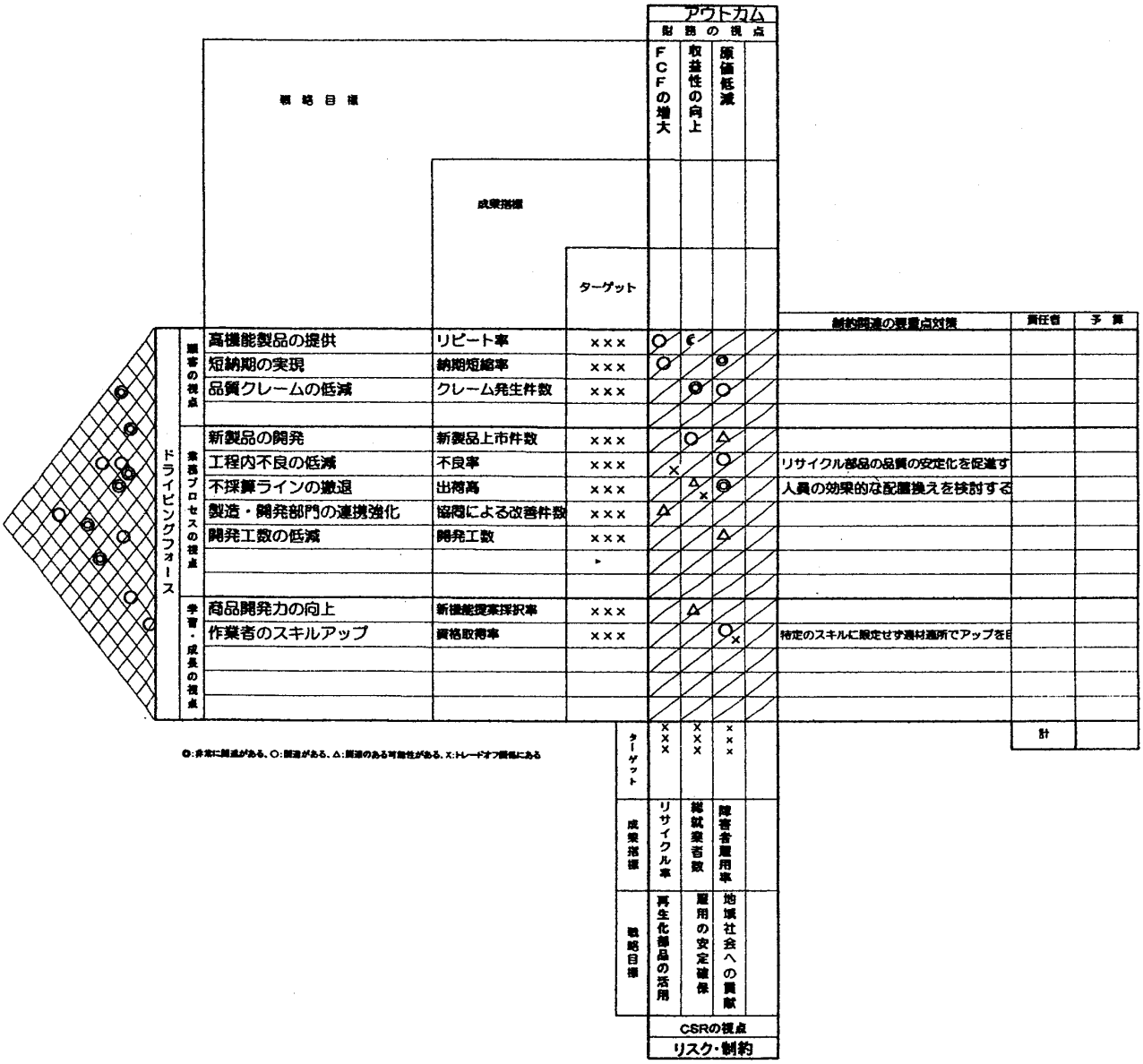
通常の DTP ワークシートでは，戦略目標の因果連鎖の識別・確認作業は，列と行が交差する各セルにおいて行われる．この場合，ワークシートの各行ごとに列，すなわち財務的視点の戦略目標のいずれかと強い相関が認められれば◎を，ある程度の相関の場合は○を，相関はあるが評価するほどでなければ△を，各セルの斜線で区切られた左上の空間に記入する．とはいえ，業務プロセスや学習・成長の視点の戦略目標についていえば，財務の視点のそれらとのダイレクトな相関をもつケースはむしろ稀であろう．そこで，上記の相関が確認されない場合でも，ただちに戦略目標の妥当性を疑うのではなく，非財務の戦略目標の相関を評価したうえで，相関が確認された他の行において列との強い相関（因果連鎖）が確認されれば妥当と判断する．なお，この非財務的視点における戦略目標間の対応関係の評価は，ワークシートの左端に突き出た三角形の空間において行う．

以上の原理は，3次元戦略マップに対応したDTPワークシートの改良版を作成する場合も基本的には変わらない．表1はこの改良版のDTPワークシートを示しているが，この改良版では行と列が交差するセル上の左上の空間でアウトカムとドライビングフォースのそれぞれに属する戦略目標の因果連鎖の有無を評価した結果が，またセルの右下の空間ではドライビングフォースと制約のそれぞれの次元に属する戦略目標のトレードオフを評価した結果（トレードオフが懸念される場合は，×をセルに記入する）がそれぞれ示されている．もちろん，常にトレードオフが成立するとは限らないが，もし存在が確認されるようであれば，これを解消するようにドライビングフォースの戦略目標を調整する必要が生じる．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

表1　DTP ワークシート（改良版）の例



くわえて，戦略の実現可能性を高めるためには，トレードオフを解消するために実施すべき具体的な重点施策も識別する必要がある．ワークシートには，この重点施策を記述する欄が設けられている．なお，DTP ワークシートでは，アウトカムの次元とリスク・制約の次元の相関ないし対応関係については評価することはできない．とはいえ，もともと両者の間には因果連鎖といえるほどの直接的な相関は認められないし，トレードオフについても同様と考えられるので，とくに問題はないであろう．

以上，３次元戦略マップの作成を支援する DTP ワークシート改良版について解説してきた．このワークシートの基本的な目的は，戦略を実現するプロセスをできるだけ明確にしたうえで，業務計画を打ちたてようというものである．ただし，このような形で戦略計画が策定されると，経営環境の変化に応じて戦略の変更を図ることを阻害してしまうのではとの考えもでてこよう．業績の事前の作りこみを目指すとはいえ，DTP ワークシートは戦略計画の変更そのものを否定

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

するものではない．むしろ，因果連鎖やトレードオフを事前に明確に把握しておくからこそ，その変更がマイナスの結果をもたらさないように戦略計画の見直しを支援することになるのである．

4．むすび

BSCは，世界的にその導入と実践が試みられる一方で，多くの解決を迫られる問題をも抱えている．とくに，BSCの主要なサブシステムである戦略マップは，作成ならびに理解が容易であるだけに，十分な検討がなされないままその適用が図られた場合には，組織的なコンフリクトを引き起こしたり，あるいはそこまで至らなくても，現実的にはほとんど機能しない戦略計画が出現することになる．

ひとつには，マップそのものの構造にも問題があるのではというのが本稿における基本的なスタンスであった．すなわち，既存の戦略マップでは，視点をどのように工夫しようとも，単一次元のなかにそれらを配置しているために，ときとして焦点がぼやけてしまったり，メリハリのない戦略計画が策定されることもあった．そこで，業務活動をつうじてフォーカスをあてるべき部分がどこであり，当該活動を実践していく中で配慮しなければならないものがなにか，そしてそれらを通じて最終的にいかなる結果を望むのかを，どのようにすればひとつのマップのなかに明確に描き込むことが可能かを検討する必要がある．本稿では，そのような問題意識のもと，戦略マップ再構築の可能性を探るフレームワークとなるものして3次元戦略マップを提案し，検討を行ってきた．

この新しい戦略マップの特徴は，リスク・制約要因が重要成功要因と明確に区別されるような工夫がなされていることであろう．なお，本稿で示した事例では，リスク・制約次元にCSR関連の戦略目標のみを識別したが，もとよりそれらは常にこの次元に位置づけられるわけではない．昨今CSRが注目される背景には，むしろそれが利益の向上に積極的に貢献するような事例が顕著となってきていることがあげられよう．したがって，CSR関連の戦略目標は組織あるいは当該組織の基本戦略によっては，ドライビングフォースの次元に位置づけられることも十分にありうる．反対に，これまで疑いもなく顧客，業務プロセス，学習・成長の各視点に位置づけられてきた戦略目標も，突き詰めて考えてみるとリスク・制約次元にこそ位置づけるのが適当といったものも出てくる可能性もある．

総じていえば，本稿が提示した3次元戦略マップが伝えようとする基本的なメッセージを要約するなら，従来は同質に検討されてきた各種の戦略目標を，組織のミッションや基本戦略の実現にとってどれが本当の意味での重要成功要因であり，かつまたどれがリスク・制約要因となるかを見極めるといったアプローチを探究することが，BSCのさらなる普及ないし発展にとって必要となるということである．いうまでもなく，リスクや制約要因が多いほど，とるべき戦略は絞られてくる．裏をかえせば，それらの要因を明らかにすることが，実現可能性の高い戦略を導き出す近道であるといえるのではないだろうか．

注

[1] 伊藤(2002a)，(2002b)，(2003a)，(2003b)，(2004)および(2005)を参照されたい．

[2] 非営利組織におけるBSCの適用事例については，Kaplan & Norton (2001)のほか，清水（2004)，

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

荒井 (2005)等を参照されたい.

[3] 詳細は，Kaplan & Norton (2001)を参照されたい.

[4] 詳細は，伊藤・清水・長谷川 (2001)を参照されたい.

[5] 詳細は，伊吹 (2005)を参照されたい.

[6] SIGMA ガイドラインは，英国貿易産業省の支援のもとで，英国規格協会などが中心となって取り組んだプロジェクトの成果として公表されたもので，持続的な発展に向けて組織がどのような取り組みをなすべきかを示している．このガイドラインは，「基本理念」，「マネジメント・フレームワーク」，「ツールキット」から成り，サステナビリティ・スコアカードは，ツールキットに示された 13 のツールのうちの 1 つである．なお，SIGMA ガイド・ツールキットの詳細は，下記からダウンロードすることができる．

http://www.projectsigma.com/

[7] BSC における戦略目標間の関連性は因果連鎖ではなく，単なる相関関係ないし仮説にすぎないという論者もいるが，そのような関係性しか見出せないようでは BSC とはいえないと筆者は考えている．なぜなら，戦略目標どうしが確固たる関連性によって結ばれているからこそ，戦略を実現するための明確な道筋が描けるからである．同時に，そうした因果連鎖を識別し体系化したものがほかならぬ戦略マップである以上，その作成はけっして容易ではないことが理解できるであろう．

[8] この議論の詳細については，伊藤(2003)および伊藤ほか(2003)を参照されたい.

[9] この点に関して Kaplan & Norton (2003) は，財務のみならず顧客の視点もアウトカムをあらわすと強調している．同時に，実質的に戦略をドライブするのは業務プロセスと学習・成長の視点であるとして，4 つの視点間の次元のちがいに言及している.

[10] DTP ワークシートの実践例については，伊藤 (2002b) ならびに谷ほか (2003)を参照されたい.

[11] この点についての詳細は，伊藤 (2003)を参照されたい.

参考文献

Kaplan, R. S. and D. P. Norton, 2001. *The Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.* Boston, MA : Harvard Business School Press. 櫻井通晴監訳. 2001.『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社.

Kaplan, R. S. and D. P. Norton, 2004. *The Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes.* Boston, MA: Harvard Business School Press. 櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川惠一監訳. 2005.『戦略マップ～バランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社.

荒井　耕. 2005.『医療バランスト・スコアカード～英米の展開と日本の挑戦』中央経済社.

伊藤嘉博. 2002a.「わが国におけるバランスト・スコアカード実践上の論点と課題」『Business Insight』37 : 8-19.

伊藤嘉博. 2002b. 「デザイン・ツー・パフォーマンス～BSC 導入企業にみるその可能性と課題」『国民経済雑誌』185(7) : 51-69.

伊藤嘉博. 2003a.「グローバルスタンダード経営の羅針盤～バランスト・スコアカードの主要な論点」『會計』163(3) : 42-58.

伊藤嘉博. 2003b.「バランスト・スコアカードと予算との有機的連携の意義と可能性」『産業経理』63(3) : 82-89.

伊藤嘉博. 2004.「ストラテジーマップが促進する組織変革~その論点の整理と支援ツール」『Business Insight』47 : 30-49.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

伊藤嘉博. 2005.「戦略志向組織における予算管理～BSC との関係を軸とした検討」『原価算研究』29(1) : 25-34.

伊藤嘉博・清水孝・長谷川惠一. 2001.『バランスト・スコアカード～理論と導入』ダイヤモンド社.

伊藤嘉博（編著）・矢島茂・黒澤耀貴. 2003.『世界標準の戦略マネジメントツール～バランスト・スコアカード実践ガイド』日科技連.

伊吹英子. 2005.『CSR 経営戦略～「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社.

清水　孝（編著）. 2004.『戦略マネジメント・システム～企業・非営利組織のバランスト・スコアカード』東洋経済新報社.

谷　武幸（編著）. 2004.『成功する管理会計システム—その導入と進化』中央経済社.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

学会誌執筆要領

2002年9月8日常務理事会決定

（総則）

第1条　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．

（投稿論文等の言語）

第2条　投稿論文の言語は日本語または英語のいずれかとする．

（投稿論文の書式）

第3条　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．

（投稿論文等の枚数）

第4条　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．

（投稿論文等の体裁）

第5条　投稿論文には通しページ番号を付ける．

2. 投稿論文等の第1ページには内容を正確に表す表題，著者名および所属機関を日本語と英語両方で書く．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メイ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
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

NII-Electronic Library Service

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
⑤ 日本語による表題
⑥ 日本語による著者名
⑦ 日本語による 10 行程度（420 字）の論文要旨
⑧ 日本語による 5 語程度のキーワード

5. 投稿論文の第３ページ以降に本文，謝辞（もしあれば），注，付録，参考文献の順に記述する．

（投稿論文等の書き方）

第６条　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も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：EEC,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．数式は筆者による指定が大切であるから，複雑な場合は青色鉛筆で植字上の注意を書き入れる．数字や記号にはイタリックが多いか

NII-Electronic Library Service

ら，必ず落ちないようにアンダーラインを朱記する．活字の格差は，大，中，小と指定する．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*a*（アルファ），*g*（ガンマ），*c*（カイ），*w*（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．

（参考文献）

第７条　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）．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. Peffer. 2000. Budgeting: an experimental investigation of the effects of negotiation. *The Accounting Review* 75(1): 93-114.

Horngren, C.T., G. Fostrer, and S. M. Datar. 1997. *Cost Accounting —A Managerial Emphasis*. 9th edition. Englewood Clifs, 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. Barnard, and P. M. Healy. 1996. *Introduction to Business & Valuation*. South-Western. 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.

（別刷り料金）

第８条　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．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

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応えている。

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。

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

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が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務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。

NII-Electronic Library Service

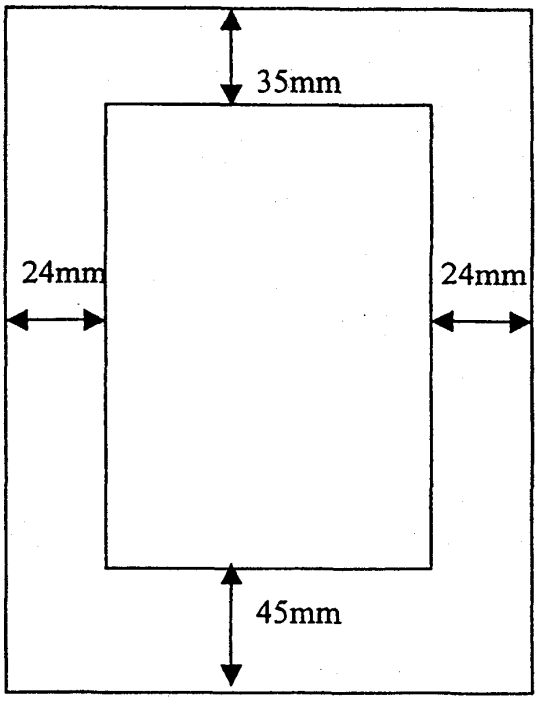
The Japanese Association of Management Accounting

学会誌の論文規格

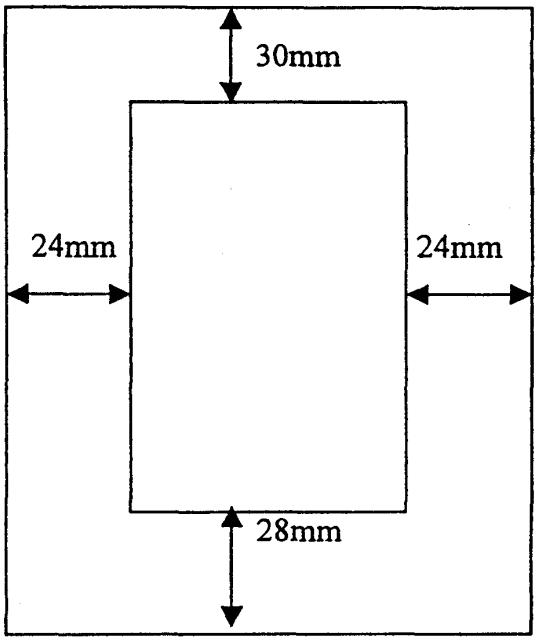
2001 年 12 月　学会誌常任編集委員会

1．論文等の原稿（A4 サイズ）の上下と左右の余白
下図のように空けて下さい。

1・1　論文等の第 1 頁目（論題・氏名・要約などを書く頁）の規格



1・2　論文等の第 2 頁目以降（本文を書く頁）の規格



NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

2．書体

2・1　日本語論文の場合：MS Word による MS 明朝

2・2　英語論文の場合：Times New Roman

3．字のサイズ

3・1　日本語論文等の第 1 頁目における論題の書体とフォント：

MS 明朝で 16 ポイントにしてボールド（B）で太くする。
サブタイトルと著者名は、14 ポイントにする。
メインタイトルとサブタイトルは中心揃えとする。
著者名は右揃えとする。

3・2　英文論文等の第 1 頁目における論題の書体とフォント
（日本語論文の第 1 頁目の英文タイトルも同様）：

Times New Roman で 16 ポイントにする。
サブタイトルと著者名は、14 ポイントにする。
メインタイトル、サブタイトルおよび著者名は、すべて中心揃えとする。

3・3　論文等の節の字サイズ：
14 ポイントでボールド体（例えば、「２．本研究の理論的フレームワーク」）

3・4　論文等の款の字サイズ：
12 ポイントでボールド体（例えば、「2. 1. 管理可能利益と本部費配賦」）

3・5　論文等の本文の字サイズ：10.5 ポイント

4．行間

4・1　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。

4・2　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）。

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

日本管理会計学会誌投稿申込書

日本管理会計学会
学会誌編集委員会委員長殿

私は、下記の要領で原稿を投稿いたしたく、ここに申し込みいたします。

申込日：　　年　　月　　日

執筆代表者氏名 （英文表記）	
現　住　所	〒　　TEL　　（　　）
Eメール・アドレス	
所属機関・ 部署・役職名 （英文表記）	
同上　所在地 連　絡　先	〒　　TEL　　（　　） 自宅・所属機関（いずれかに○を付けて下さい。）
投稿原稿の表題 （英文表題）	
投稿原稿の種類	論文　事例研究　総合報告　研究ノート その他（　　）
別刷（100部） の要否	要・否（いずれかに○を付けて下さい。）

（受付日：　　年　　月　　日）

この用紙をA4版に拡大コピーしてお使い下さい。同様の様式をワープロ等で作成して使っても構いません。

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

編　集　後　記

もちろん私は浅学非才で小さく弱い人間である．そんな私が学会誌編集委員長の重責を果たせるであろうか．案の定，既に失敗してしまった．前号の編集後記の中で固有名詞を使ってしまった．私自身は固有名詞として使ったつもりはなく、職位を指し意思決定機関の長として書いたつもりであった．委員長は大きな責任を負うとしても，必ずしも意思決定権限をもっていないことが多い。当時の私にも他の多くの常務理事や編集委員にも大きな責任があったに違いない。人間は一人では何も出来ない．だから学会員の皆様と議論しながら、一歩一歩着実に学会や学会誌を発展させたいと思っただけである．

しかし学会員の皆様に不快の念を抱かせたのは、私の責任であり不徳のいたすところです．謝罪して済むものではありませんが、謝罪する以外ありません．この責任をどうとるか、思い悩みました．辞任することは安易な解決策です．適任者も数多くいます．ところで学会誌編集委員長といっても、権限も何もなく毎日雑務に追われるだけです．時にこんなことをしていて良いのだろうかとも思う．最近，雑務であるなら，最後まで責任を全うすべきであるとの考えに至りました．また今後も忌憚のないご批判やご意見を賜わりたいと思います．それが本学会や学会誌を成長することになると信じるからです．

2006年3月
日本管理会計学会学会誌編集委員会
委員長　原田　昇（東京理科大学）

2006年3月31日発行
日本管理会計学会誌　第14巻第2号
管理会計学
経営管理のための総合雑誌

編集委員長　原田　昇
発行・編集　日本管理会計学会

学会誌編集委員会
〒346-8512　埼玉県久喜市下清久500
東京理科大学経営学部　原田研究室
電話（0480）21-7615　FAX（0480）21-7613
E-mail：harada@ms.kuki.tus.ac.jp

日本管理会計学会　事務局
〒101-8301　東京都千代田区神田駿河台1-1　明治大学駿河台研究棟620号室
電話（03）3296-2062　FAX（03）3296-2350
E-mail：jama@kisc.meiji.ac.jp

印　刷　所　株式会社　市川活版所
会員外分領価格　3,150円（本体3,000円）

©2006　Printed in Japan
ISDN 0918-7863

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

編　集　後　記

もちろん私は浅学非才で小さく弱い人間である．そんな私が学会誌編集委員長の重責を果たせるであろうか．案の定，既に失敗してしまった．前号の編集後記の中で固有名詞を使ってしまった．私自身は固有名詞として使ったつもりはなく、職位を指し意思決定機関の長として書いたつもりであった．委員長は大きな責任を負うとしても，必ずしも意思決定権限をもっていないことが多い。当時の私にも他の多くの常務理事や編集委員にも大きな責任があったに違いない。人間は一人では何も出来ない．だから学会員の皆様と議論しながら、一歩一歩着実に学会や学会誌を発展させたいと思っただけである．

しかし学会員の皆様に不快の念を抱かせたのは、私の責任であり不徳のいたすところです．謝罪して済むものではありませんが、謝罪する以外ありません．この責任をどうとるか、思い悩みました．辞任することは安易な解決策です．適任者も数多くいます．ところで学会誌編集委員長といっても、権限も何もなく毎日雑務に追われるだけです．時にこんなことをしていて良いのだろうかとも思う．最近，雑務であるなら，最後まで責任を全うすべきであるとの考えに至りました．また今後も忌憚のないご批判やご意見を賜わりたいと思います．それが本学会や学会誌を成長することになると信じるからです．

2006年3月
日本管理会計学会学会誌編集委員会
委員長　原田　昇（東京理科大学）

2006年3月31日発行
日本管理会計学会誌　第14巻第2号
管理会計学
経営管理のための総合雑誌

編集委員長　原田　昇
発行・編集　日本管理会計学会

学会誌編集委員会
〒346-8512　埼玉県久喜市下清久500
東京理科大学経営学部　原田研究室
電話（0480）21-7615　FAX（0480）21-7613
E-mail：harada@ms.kuki.tus.ac.jp

日本管理会計学会　事務局
〒101-8301　東京都千代田区神田駿河台1-1　明治大学駿河台研究棟620号室
電話（03）3296-2062　FAX（03）3296-2350
E-mail：jama@kisc.meiji.ac.jp

印　刷　所　株式会社　市川活版所
会員外分領価格　3,150円（本体3,000円）

©2006　Printed in Japan
ISDN 0918-7863

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

The Members of the 2005-2008 Editorial Board

Editor in Chief	**Noboru Harada,** Tokyo University of Science
Associate Editor	**Hiromitsu Sato,** Waseda University
Associate Editor	**Noboru Ogura,** University of Tsukuba
Managing Editor	**Takayuki Asada,** Osaka University
Managing Editor	**Masao Tsuji,** Waseda University
Managing Editor	**Yuko Nishimura,** Aoyama Gakuin University
Managing Editor	**Shuji Mizoguchi,** Yokohama National University
Managing Editor	**Tatsushi Yamamoto,** Nagoya University
Board member	**Shigeo Aoki,** Aoyama Gakuin University
Board member	**Kazunori Ito,** Tamagawa University
Board member	**Susumu Ueno,** Konan University
Board member	**Johei Oshita,** Kyushu University
Board member	**Masanobu Kosuga,** Kwansai Gakuin University
Board member	**Yoshitaka Kobayashi,** Waseda University
Board member	**Seiichi Kon,** Kyushu Sangyo University
Board member	**Yoshihiro Saruyama,** Komazawa University
Board member	**Kenji Shiba,** Kansai University
Board member	**Kenichi Suzuki,** Meiji University
Board member	**Tadahiko Takaura,** Rikkyo University
Board member	**Kanji Miyamoto,** Osaka Gakuin University
Board member	**Eri Yokota,** Keio University
Board member	**Makoto Yori,** Shiga 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: Noboru Harada, Editor in Chief, School of Management, Tokyo University of Science, Shimokiyoku, Kuki, Saitama, 346-8512, Japan.

Printed by Ichikawa Printing Co., Ltd.

Copyright © 2006, The Japanese Association of Management Accounting.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

The Japanese Association of Management Accounting was founded on July 27, 1991. The Association is a voluntary organization of academicians, practicing professionals, and others involved in education and/or research in management accounting and management practices. Each member of the Association will receive the Journal of Management Accounting, Japan published semiannually by the Association.

The Members of the 2005-2008 Executive Board of the Association

President **Masayasu Tanaka,** Suwa Tokyo University of Science

Chairman **Kohei Yamada,** Meiji University

Vice President **Tadashi Ishizaki,** Chuo University
Vice President **Kato Yutaka,** Kobe University
Vice President **Masao Tsuji,** Waseda University

Executive Director:

Masaaki Aoki, Tohoku University
Susumu Ueno, Konan University
Kenji Kasai, Asia University
Yasuyuki Kazusa, Kyoto University
Yoichi Kataoka, Mejiro University
Tsutomu Koga, Hukuoka University
Yoshitaka Kobayashi, Waseda University
Hiroshi Sakaguchi, Josai University
Akihiro Saki, Meiji University
Kazumasa Takemori, Chubu University
Takao Tanaka, Aoyama Gakuin University
Akira Nishimura, Kyushu Sangyo University
Yuko Nishimura, Aoyama Gakuin University
Kazuki Hamada, Seinan Gakuin University
Noboru Harada, Tokyo University of Science
Ichiro Mizuno, Kansai University
Kanji Miyamoto, Osaka Gakuin University
Tsuneto Miyosawa, Ritsumeikan University
Yasuhiro Monden, Mejiro University
Koji Yamamoto, Osaka Prefecture University

The Members of the 2005-2008 Board of Directors

Shigeo Aoki, Aoyama Gakuin University
Masao Akiba, Tokyo Institute of Technology
Takayuki Asada, Osaka University
Akira Ishikawa, Aoyama Gakuin University
Kazunori Ito, Tamagawa University
Yoshihiro Ito, Waseda University
Tomonori Inooka, Kokushikan University
Johei Oshita, Kyushu University
Kiyosi Ogawa, Shoin University
Noboru Ogura, University of Tsukuba
Hiroshi Obata, Hitotsubashi University
Hisashi Kawai, Chuo University
Yoshitaka Kijima, Chuo University
Masanobu Kosuga, Kwansei Gakuin University
Seiichi Kon, Kyushu Sangyo University
Tsuyoshi Konno, Chuo University
Hiromitsu Sato, Waseda University
Tomoaki Sonoda, Keio University
Tadahiko Takaura, Rikkyo University
Tadakazu Nakase, Chuo University
Hideshi Nagamatsu, Komazawa University
Toshiro Hiromoto, Hitotsubashi University
Koichi Matsukawa, Waseda University
Hideo Yazawa, Chiba University of Commerce

Auditors

Muneya Sato, Fuji University
Fumiyasu Takahashi, Nihon University
Tetsuo Hirose, C.P.A.

Managers

Yoshihiro Inoue, Suwa Tokyo University of Science
Tomoki Oshika, Waseda University
Harumi Otsuki, Meiji University
Yasuhiro Sakurai, Takachiho University
Hiroyuki Yamaura, Chiba Keizai University

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

JAMA

ISDN 0918-7863

The Journal of Management Accounting, Japan

Published by

THE JAPANESE ASSOCIATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING

Volume 14, No. 2 2006

Articles

The Effect of the Improvement of Financial Status on the Behavior of Tangible Investments — Shigeo Takami

Cost Behavior of Selling, General, and Administrative Costs — Hirohisa Hirai, Atsushi Shiiba

Invited Articles

Management Accounting as a Tool of Strategic Management — Katsuhiro Ito

An Approach Integrating Strategic Management and Enterprise Risk Management : The Integrated Framework for Balanced Scorecard and COSO ERM — Takehiko Nagumo

Cascade of Strategic Implementation and Strategic Objectives in Sharp Group — Masayosi Hayasi

The Status quo and Future of Balanced Scorecard as a Strategy Management System : A Review of the Universality and Expansibility of BSC's Framework — Yoshihiro Ito

■ Manuscript Preparation Guidelines

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

JAMA

ISDN 0918-7863

The Journal of Management Accounting, Japan

Published by

THE JAPANESE ASSOCIATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING

Volume 14, No. 2 2006

Articles

The Effect of the Improvement of Financial Status on the Behavior of Tangible Investments — Shigeo Takami

Cost Behavior of Selling, General, and Administrative Costs — Hirohisa Hirai, Atsushi Shiiba

Invited Articles

Management Accounting as a Tool of Strategic Management — Katsuhiro Ito

An Approach Integrating Strategic Management and Enterprise Risk Management : The Integrated Framework for Balanced Scorecard and COSO ERM — Takehiko Nagumo

Cascade of Strategic Implementation and Strategic Objectives in Sharp Group — Masayosi Hayasi

The Status quo and Future of Balanced Scorecard as a Strategy Management System : A Review of the Universality and Expansibility of BSC's Framework — Yoshihiro Ito

■ Manuscript Preparation Guidelines

NII-Electronic Library Service