

JAMA

ISSN 0918-7863

日本管理会計学会誌

管理会計学

The Journal of Management Accounting, Japan

2015年 第23巻 第1号

経営管理のための総合雑誌

論文

先入先出法による累加法の検討 ————— ● 片岡 洋人
平井 裕久

事業内容と利益マネジメント ————— ● 木村 史彦
— 利益マネジメントの業種間比較を通じて —

顧客満足向上を通じた財務成果獲得のためのマネジメントに関する研究 ————— ● 乙政 佐吉
— 星野リゾートの事例を通じて — 近藤 隆史

予算管理とイノベーションの創出 ————— ● 堀井 悟志

内部統制が戦略的業績評価システムに及ぼす影響 ————— ● 西居 豪

■ 学会誌執筆要領等

発行 日本管理会計学会

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。

2014年4月から2017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	上 埜 進	(甲南大学)
編集副委員長	青 木 雅 明	(東北大学)
編集副委員長	長 坂 悦 敬	(甲南大学)
常任編集委員	浅 田 孝 幸	(立命館大学)
常任編集委員	佐 藤 紘 光	(早稲田大学)
常任編集委員	杉 山 善 浩	(甲南大学)
常任編集委員	鈴 木 孝 則	(早稲田大学)
常任編集委員	園 田 智 昭	(慶応義塾大学)
常任編集委員	安 酸 建 二	(近畿大学)
編集委員	編集委員	
大 鹿 智 基	大 下 丈 平	(九州大学)
大 島 正 克	梶 原 武 久	(神戸大学)
尾 畑 裕	木 村 彰 吾	(名古屋大学)
片 岡 洋 人	窪 田 祐 一	(南山大学)
金 田 直 之	小 菅 正 伸	(関西学院大学)
小 林 啓 孝	澤 邊 紀 生	(京都大学)
清 水 孝	椎 葉 淳	(大阪大学)
鈴 木 研 一	水 野 一 郎	(関西大学)
細 海 昌 一 郎	三 矢 裕	(神戸大学)
山 下 裕 企	頼 誠	(兵庫県立大学)
吉 田 栄 介		

JAMA

日本管理会計学会誌

管理会計学

The Journal of Management Accounting, Japan

Volume 23, No. 1

2015

目 次

■ 論 文

先入先出法による累加法の検討	片岡 洋人	3
	平井 裕久	

事業内容と利益マネジメント

－ 利益マネジメントの業種間比較を通じて －	木村 史彦	21
------------------------------	-------	----

顧客満足向上を通じた財務成果獲得のためのマネジメントに関する研究

－ 星野リゾートの事例を通じて －	乙政 佐吉	43
	近藤 隆史	

予算管理とイノベーションの創出	堀井 悟志	61
-----------------------	-------	----

内部統制が戦略的業績評価システムに及ぼす影響	西居 豪	73
------------------------------	------	----

■ 学会誌執筆要領等		89
------------------	--	----

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。

2014年4月から2017年3月までの役員の構成は次のとおりである。

会 長		原田 昇 (目白大学)
副会長		青木 雅明 (東北大学)
		大島 正克 (亜細亜大学)
		木村 彰吾 (名古屋大学)
		清水 孝 (早稲田大学)
常務理事		常務理事
浅田 孝幸 (立命館大学)		辻 正雄 (早稲田大学)
新江 孝 (日本大学)		長坂 悦敬 (甲南大学)
李 健泳 (新潟大学)		長屋 信義 (産業能率大学)
伊藤 和憲 (専修大学)		長谷川 泰隆 (麗澤大学)
上埜 進 (甲南大学)		浜田 和樹 (関西学院大学)
片岡 洋一 (東京理科大学)		平岡 秀福 (創価大学)
河合 久 (中央大学)		水野 一郎 (関西大学)
菊井 高昭 (東京学芸大学)		皆川 芳輝 (名古屋学院大学)
小菅 正伸 (関西学院大学)		門田 安弘 (筑波大学)
清水 信匡 (早稲田大学)		柳 良平 (エーザイ株式会社)
園田 智昭 (慶應義塾大学)		吉岡 正道 (東京理科大学)
田坂 公 (久留米大学)		横山 和夫 (公認会計士)
理 事		理 事
青木 章通 (専修大学)		佐藤 紘光 (早稲田大学)
飯島 康道 (愛知学院大学)		澤邊 紀生 (京都大学)
伊藤 克容 (成蹊大学)		白銀 良三 (国士舘大学)
伊藤 嘉博 (早稲田大学)		鈴木 研一 (明治大学)
井岡 大度 (国士舘大学)		鈴木 孝則 (早稲田大学)
今林 正明 (目白大学)		平井 裕久 (高崎経済大学)
内山 哲彦 (千葉大学)		星野 優太 (名古屋市立大学)
大下 丈平 (九州大学)		宮本 寛爾 (大阪学院大学)
小倉 昇 (青山学院大学)		森 久 (明治大学)
尾畑 裕 (一橋大学)		安酸 建二 (近畿大学)
梶原 武久 (神戸大学)		山下 裕企 (青山学院大学)
片岡 洋人 (明治大学)		吉村 聡 (流通経済大学)
小林 啓孝 (早稲田大学)		渡辺 岳夫 (中央大学)
昆 誠一 (九州産業大学)		
顧 問		監 事
石崎 忠司 (松蔭大学)		小宮山 賢 (早稲田大学)
田中 雅康 (東京理科大学)		斎藤 孝一 (南山大学)
山田 庫平 (大原大学院大学)		鈴木 浩三 (東京都)
参 事		
岩田 弘尚 (専修大学)		
庵谷 治男 (長崎大学)		
楠 由記子 (青山学院大学)		
杉山 善浩 (甲南大学)		
松田 康弘 (東北大学)		
間普 崇 (関東学園大学)		
吉岡 勉 (産業能率大学)		
渡邊 直人 (大東文化大学)		
		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

論文

先入先出法による累加法の検討

片岡洋人^{*}, 平井裕久[†]

<論文要旨>

工程別総合原価計算の累加法において先入先出法 (FIFO) を適用する場合, 製造現場における原価管理活動をミスリードする可能性がある。なぜなら, FIFO による累加法は, 期首仕掛品から先に完成することを仮定した計算方法であるにもかかわらず, 前工程の期首仕掛品原価が後工程の期末仕掛品原価に影響を及ぼす計算構造になっているためである。

本稿では, FIFO による累加法の計算構造をモデル化することにより, 前工程の期首仕掛品原価が後工程の期末仕掛品原価の計算に及ぼす影響度 $f^{(j \rightarrow j)}$ を求める。その上で, FIFO による累加法に内在する特性と問題点を明らかにするとともに, 各工程の原価管理活動や様々な経営意思決定をミスリードする可能性について検討する。

検討の結果, 各現場担当者の物量感覚との間に乖離が生じる一因である影響度 $f^{(j \rightarrow j)}$ を測定し, 各工程の管理者間で情報共有することが重要であることを示している。

<キーワード>

工程別総合原価計算, 累加法, 先入先出法, 期首/期末仕掛品, 製造工程

The Nature of the Cumulative Method with FIFO in a Process Cost Accounting System

Hiroto Kataoka^{*}, Hirohisa Hirai[†]

Abstract

Applying the first-in first-out method (FIFO) to the cumulative method in a process cost accounting system is likely to mislead cost management activities. This is because the beginning work-in-process cost of the previous-process has an impact on the ending work-in-process cost of post-processes, despite the fact that in the cumulative method with FIFO the calculation method assumes that the beginning work-in-process will be completed first. In this paper, by modeling the calculation structure of the cumulative method with FIFO, we find out the degree of impact of the beginning work-in-process cost in the previous process on the ending work-in-process cost in the post-processes, $f^{(j \rightarrow j)}$. Furthermore, we clarify the problems inherent in the cumulative method with FIFO, and then we consider the possibility of misleading cost management activities. Our finding is that it is important to measure the degree of impact on the ending work-in-process cost in the post-processes from the beginning work-in-process cost in the previous process, and to share this information between managers of each process.

Key Words

process cost accounting system, cumulative method, first-in first-out, beginning/ending work-in-process, manufacturing process

2014 年 6 月 10 日 受付

2014 年 11 月 17 日 受理

^{*} 明治大学専門職大学院会計専門職研究科教授

[†] 高崎経済大学経済学部教授

Submitted 10 June 2014

Accepted 17 November 2014

^{*} Professor, Graduate School of Professional Accountancy, Meiji University

[†] Professor, Faculty of Economics, Takasaki City University of Economics

1. 問題の所在と本稿の目的

工程別総合原価計算（工程別計算）は、本来、正確な製品原価の計算および有効な原価管理を企図して実施されている。しかしながら、廣本（2008, pp.236-246）等の一般的なテキストでも説明されている累加法において先入先出法（以下、FIFO とする）を適用する場合、製造現場における原価管理活動をミスリードする可能性がある。なぜなら、FIFO による累加法は、期首仕掛品から先に完成することを仮定した計算方法であるにもかかわらず、前工程の期首仕掛品原価が後工程の期末仕掛品原価に影響を及ぼす計算構造になっているためである。

この点について、FIFO による累加法がこのような計算構造を有していることに言及している文献は、Newlove（1958）や番場（1963）等ごく僅かな例外を除き、ほとんど見受けられない。例えば番場（1963）は、累加法が正確な計算方法であることを前提としつつも、FIFO で計算する趣旨を考えると「月初仕掛品原価を全く月末仕掛品原価に影響させない計算方法の方がベターである」（p.207）としている。さらに、非累加法の方が「先入先出法の趣旨にヨリよくなつて」おり、「累加法ではこのような純粹の先入先出計算は行いえない」とも述べている（p.209）。しかしながら、番場（1963）も含め、いずれの先行研究においても、前工程期首仕掛品原価が後工程期末仕掛品原価の計算に及ぼす影響の程度（度合い）については言及されていない。

本来、FIFO の仮定の下では、例えば第3工程で加工に着手するロットの順番は、①第3工程期首仕掛品、②第2工程期首仕掛品完成成分、③第1工程期首仕掛品完成成分、④第1工程当期着手完成成分となる。この順序が適切に守られていることが番場（1963）のいう本来の「先入先出法の趣旨」（p.209）となる。それに対して、修正 FIFO は各工程完成品の内訳を区分しない方法であるため、FIFO の趣旨や生産活動の実態とは無関係に、つまり前述の①～④の順序が計算上順守されることなく、前工程における期首仕掛品原価が後工程の期末仕掛品原価にまで影響してしまうことになる。一方、平均法では、加重平均化によって、前工程期首仕掛品原価の一部が後工程期末仕掛品原価に混入することになる。しかも、その影響は、遞減しながらも半永久的に残される計算構造になっている。一般に、期首仕掛品完成成分と当期着手完成成分の作業能率の相違を反映できるという点で、FIFO の方が平均法よりも優れている（Horngren 1972, p.606）。

なお、累加法および非累加法の技術と特徴を初めて取り上げたのは Nicholson（1909, p.341）であった。その後の総合原価計算の発展は単位原価をいかに正確に計算するかが中心で、Bentley（1911, pp.246-247）が製品原価の按分に FIFO および平均法という計算技術の一般理論を説明してから、後年の専門家がその一般理論をさらに改善するのは困難だったとも言われている（Garner 1954, pp.339-340）。また、非累加法はさらに「通常非累加法」と「改訂非累加法」とに区分できるが¹、後者は累加法と同じく正しい計算結果を得られるように工夫された方法であり、実質的には累加法ないし改訂非累加法が望ましいとされている（番場 1959 他）²。なお、現代の実務統計においては、37.42%の企業が累加法を、17.42%が非累加法を、31.61%が予定原価ないし標準原価での振替を実施しており、13.55%が工程別計算を不採用であると報告されている³。現代においても過半数の企業が工程別計算を実施していることになる。

以上を受けて、本稿では、累加法で FIFO を採用した場合の計算構造をモデル化することにより、前工程の期首仕掛品原価が後工程の期末仕掛品原価の計算に及ぼす影響度を求める⁴。その上で、FIFO による累加法に内在する特性と問題点を明らかにするとともに、各工程の原価管理活動や様々な経営意思決定をミスリードする可能性について検討する。

2. モデルの設計・構築

本節では、累加法（ないし改訂非累加法）で FIFO を採用した場合の計算構造をモデル化し、前工程の期首仕掛品原価が後工程の期末仕掛品原価の計算に及ぼす影響度を求める。

2.1. モデル設計と問題状況の設定

本稿において、分析的モデル（一般式）を用いて累加法の下で FIFO を適用した場合の計算構造を示すにあたり、モデルを単純化するために次のような問題状況を設定する⁵：

- (ア) 製品の製造には連続する 3 つの工程 ($j = 1, 2, 3$) を要するものとし、原材料 ($i = 1$) は第 1 工程の始点で投入され、第 2 工程および第 3 工程では加工のみを行う。
- (イ) 資源の種類は、原材料 ($i = 1$)、第 1 工程加工費 ($i = 2$)、第 2 工程前工程費 ($i = 3$)、第 2 工程加工費 ($i = 4$)、第 3 工程前工程費 ($i = 5$)、および第 3 工程加工費 ($i = 6$) とする。
- (ウ) 各工程完成品は、すべて同原価計算期間中に次の工程で加工に着手するものとする。
- (エ) 工程完成品と期末仕掛品への原価配分は FIFO による（ただし、 $Q_{Gj} \geq Q_{Bj}$ ）。
- (オ) 記号法の定義：

第 j 工程の原価要素 i に関する	数量	原価	加工進捗度
期首仕掛品	Q_{Bj}	C_{Bij}	θ_{Bij}
期中投入分	Q_{Iij}	C_{Iij}	-
工程完成品	Q_{Gj}	C_{Gij}	$\theta_{Gij} = 1$
期末仕掛品	Q_{Ej}	C_{Eij}	θ_{Eij}

ただし、進捗度 θ は $0 \leq \theta \leq 1$ である。また、原材料は第 1 工程の始点で投入されるため、 $\theta_{B11} = \theta_{E11} = 1$ となる。第 2 工程および第 3 工程において前工程費は常に進捗度が 100% となるので、 $\theta_{B32} = \theta_{E32} = \theta_{B53} = \theta_{E53} = 1$ が成り立つ。

2.2. 工程別の完成品原価および期末仕掛品原価

累加法で FIFO を適用する場合、第 1 工程の原材料費 ($i = 1; j = 1$) の完成品原価、および第 1 工程の加工費 ($i = 2; j = 1$) の完成品原価は、次式のように表わすことができる。

$$C_{G11} = C_{B11} + \frac{C_{I11}(Q_{G1} - Q_{B1}\theta_{B11})}{(Q_{G1} - Q_{B1}\theta_{B11}) + Q_{E1}\theta_{E11}} = C_{B11} + \frac{C_{I11}(Q_{G1} - Q_{B1})}{(Q_{G1} - Q_{B1}) + Q_{E1}} \quad (1)$$

$$C_{G21} = C_{B21} + \frac{C_{I21}(Q_{G1} - Q_{B1}\theta_{B21})}{(Q_{G1} - Q_{B1}\theta_{B21}) + Q_{E1}\theta_{E21}} \quad (2)$$

この(1)式と(2)式の和が第 1 工程完成品原価になる。同様に、第 1 工程の原材料費 ($i = 1; j = 1$) の期末仕掛品原価、および第 1 工程の加工費 ($i = 2; j = 1$) の期末仕掛品原価は、次のように表わされる。

$$C_{E11} = \frac{C_{I11}Q_{E1}\theta_{E11}}{(Q_{G1} - Q_{B1}\theta_{B11}) + Q_{E1}\theta_{E11}} = \frac{C_{I11}Q_{E1}}{(Q_{G1} - Q_{B1}) + Q_{E1}} \quad (3)$$

$$C_{E21} = \frac{C_{I21}Q_{E1}\theta_{E21}}{(Q_{G1} - Q_{B1}\theta_{B21}) + Q_{E1}\theta_{E21}} \quad (4)$$

工程別計算では、工程別に独立の期間生産量ごとの計算を行うので、第 2 工程と第 3 工程についても第 1 工程と同様の計算がなされる。したがって、第 2 工程における前工程費 ($i = 3; j = 2$)

の完成品原価, および第2工程の加工費 ($i=4; j=2$) の完成品原価は, 次式のように表わすことができる.

$$C_{G32} = C_{B32} + \frac{C_{I32}(Q_{G2} - Q_{B2}\theta_{B32})}{(Q_{G2} - Q_{B2}\theta_{B32}) + Q_{E2}\theta_{E32}} = C_{B32} + \frac{C_{I32}(Q_{G2} - Q_{B2})}{(Q_{G2} - Q_{B2}) + Q_{E2}} \quad (5)$$

$$C_{G42} = C_{B42} + \frac{C_{I42}(Q_{G2} - Q_{B2}\theta_{B42})}{(Q_{G2} - Q_{B2}\theta_{B42}) + Q_{E2}\theta_{E42}} \quad (6)$$

第1工程と同じく(5)式と(6)式の和が第2工程完成品原価となる. 同様に, 第2工程における前工程費 ($i=3; j=2$) の期末仕掛品原価, および第2工程加工費 ($i=4; j=2$) の期末仕掛品原価は, 次のように表わされる.

$$C_{E32} = \frac{C_{I32}Q_{E2}\theta_{E32}}{(Q_{G2} - Q_{B2}\theta_{B32}) + Q_{E2}\theta_{E32}} = \frac{C_{I32}Q_{B2}}{(Q_{G2} - Q_{B2}) + Q_{E2}} \quad (7)$$

$$C_{E42} = \frac{C_{I42}Q_{E2}\theta_{E42}}{(Q_{G2} - Q_{B2}\theta_{B42}) + Q_{E2}\theta_{E42}} \quad (8)$$

ここで, (5)式および(7)式にある第2工程の当期着手前工程費 C_{I32} は, 第1工程完成品原価 ($C_{G11} + C_{G21}$) である. したがって, (7)式は次のように展開することができる.

$$C_{E32} = \left(C_{B11} + \frac{C_{I11}(Q_{G1} - Q_{B1})}{(Q_{G1} - Q_{B1}) + Q_{E1}} \right) \frac{Q_{E2}}{(Q_{G2} - Q_{B2}) + Q_{E2}} + \left(C_{B21} + \frac{C_{I21}(Q_{G1} - Q_{B1}\theta_{B21})}{(Q_{G1} - Q_{B1}\theta_{B21}) + Q_{E1}\theta_{E21}} \right) \frac{Q_{E2}}{(Q_{G2} - Q_{B2}) + Q_{E2}} \quad (9)$$

第3工程においても, 前工程費 ($i=5; j=3$) の完成品原価, および第3工程加工費 ($i=6; j=3$) の完成品原価は, 次式のように表わすことができる.

$$C_{G53} = C_{B53} + \frac{C_{I53}(Q_{G3} - Q_{B3}\theta_{B53})}{(Q_{G3} - Q_{B3}\theta_{B53}) + Q_{E3}\theta_{E53}} = C_{B53} + \frac{C_{I53}(Q_{G3} - Q_{B3})}{(Q_{G3} - Q_{B3}) + Q_{E3}} \quad (10)$$

$$C_{G63} = C_{B63} + \frac{C_{I63}(Q_{G3} - Q_{B3}\theta_{B63})}{(Q_{G3} - Q_{B3}\theta_{B63}) + Q_{E3}\theta_{E63}} \quad (11)$$

第1工程および第2工程と同じく(10)式と(11)式の和が第3工程完成品原価になる. 同様に, 第3工程の前工程費 ($i=5; j=3$) の期末仕掛品原価, および第3工程加工費 ($i=6; j=3$) の期末仕掛品原価は, 次のように表わされる.

$$C_{E53} = \frac{C_{I53}Q_{E3}\theta_{E53}}{(Q_{G3} - Q_{B3}\theta_{B53}) + Q_{E3}\theta_{E53}} = \frac{C_{I53}Q_{B3}}{(Q_{G3} - Q_{B3}) + Q_{E3}} \quad (12)$$

$$C_{E63} = \frac{C_{I63}Q_{E3}\theta_{E63}}{(Q_{G3} - Q_{B3}\theta_{B63}) + Q_{E3}\theta_{E63}} \quad (13)$$

ここで, (12)式における第3工程の当期着手前工程費 C_{I53} は第2工程完成品原価 ($C_{G32} + C_{G42}$) であるから, (12)式を次のように展開することができる.

$$C_{E53} = \left(C_{B32} + \left(C_{B11} + \frac{C_{I11}(Q_{G1} - Q_{B1})}{(Q_{G1} - Q_{B1}) + Q_{E1}} \right) \frac{(Q_{G2} - Q_{B2})}{(Q_{G2} - Q_{B2}) + Q_{E2}} + \left(C_{B21} + \frac{C_{I21}(Q_{G1} - Q_{B1}\theta_{B21})}{(Q_{G1} - Q_{B1}\theta_{B21}) + Q_{E1}\theta_{E21}} \right) \frac{(Q_{G2} - Q_{B2})}{(Q_{G2} - Q_{B2}) + Q_{E2}} \right) \times \frac{Q_{E3}}{(Q_{G3} - Q_{B3}) + Q_{E3}} + \left(C_{B42} + \frac{C_{I42}(Q_{G2} - Q_{B2}\theta_{B42})}{(Q_{G2} - Q_{B2}\theta_{B42}) + Q_{E2}\theta_{E42}} \right) \times \frac{Q_{E3}}{(Q_{G3} - Q_{B3}) + Q_{E3}} \quad (14)$$

(9)式および(14)式における後工程の期末仕掛品原価の計算式には, その構成要素に前工程の

先入先出法による累加法の検討

期首仕掛品原価が含まれている。つまり、先行研究でも指摘されている通り、前工程の期首仕掛品原価が後工程期末仕掛品原価の計算に影響を及ぼすことが改めて明らかになった。

ここまでの累加法による計算の過程と結果は、図表1のようにワークシートで提示することができる。次節における数値例では、図表1のワークシートに具体的な数値を組み込んで計算する。

図表1：累加法のワークシート

		第1工程原材料費 (i=1; j=1)		第1工程加工費 (i=2; j=1)	
		数量	金額	数量	金額
当月着手		Q_{I11}	C_{I11}	Q_{I21}	C_{I21}
第1工程期末仕掛品		$Q_{E1}\theta_{E11}$	C_{E11}	$Q_{E1}\theta_{E21}$	C_{E21}
差 引		$Q_{G1} - Q_{B1}\theta_{B11}$	$C_{I11} - C_{E11}$	$Q_{G1} - Q_{B1}\theta_{B21}$	$C_{I21} - C_{E21}$
第1工程期首仕掛品		$Q_{B1}\theta_{B11}$	C_{B11}	$Q_{B1}\theta_{B21}$	C_{B21}
計		Q_{G1}	C_{G11}	Q_{G1}	C_{G21}
		第2工程前工程費 (i=3; j=2)		第2工程加工費 (i=4; j=3)	
		数量	金額	数量	金額
当月着手		Q_{I32}	C_{I32}	Q_{I42}	C_{I42}
第2工程期末仕掛品		$Q_{E2}\theta_{E32}$	C_{E32}	$Q_{E2}\theta_{E42}$	C_{E42}
差 引		$Q_{G2} - Q_{B2}\theta_{B32}$	$C_{I32} - C_{E32}$	$Q_{G2} - Q_{B2}\theta_{B42}$	$C_{I42} - C_{E42}$
第2工程期首仕掛品		$Q_{B2}\theta_{B32}$	C_{B32}	$Q_{B2}\theta_{B42}$	C_{B42}
計		Q_{G2}	C_{G32}	Q_{G2}	C_{G42}
		第3工程前工程費 (i=5; j=3)		第3工程加工費 (i=6; j=3)	
		数量	金額	数量	金額
当月着手		Q_{I53}	C_{I53}	Q_{I63}	C_{I63}
第3工程期末仕掛品		$Q_{E3}\theta_{E53}$	C_{E53}	$Q_{E3}\theta_{E63}$	C_{E63}
差 引		$Q_{G3} - Q_{B3}\theta_{B53}$	$C_{I53} - C_{E53}$	$Q_{G3} - Q_{B3}\theta_{B63}$	$C_{I63} - C_{E63}$
第3工程期首仕掛品		$Q_{B3}\theta_{B53}$	C_{B53}	$Q_{B3}\theta_{B63}$	C_{B63}
計		Q_{G3}	C_{G53}	Q_{G3}	C_{G63}

2.3. 前工程期首仕掛品原価の影響度

前工程の期首仕掛品原価が後工程の期末仕掛品原価へ及ぼす影響度を明らかにするためには、前工程の期首仕掛品原価を説明変数（独立変数）、後工程の期末仕掛品原価を被説明変数（従属変数）として、各式の導関数を求めればよい。すなわち、(9)式および(14)式が第1工程期首仕掛品原価 C_{B11} および第2工程期首仕掛品原価 C_{B12} を説明変数とする関数であるとし、各説明変数について偏微分をする。その結果、各々の第 j 工程の期首仕掛品原価が第 j 工程の期末仕掛品原価へ及ぼす影響度（ないし変化率） $f^{(j \rightarrow j)}$ を次のように表すことができる（ただし、 $j < j$ ）。

$$f^{(1 \rightarrow 2)} = \frac{Q_{E2}}{(Q_{G2} - Q_{B2}) + Q_{E2}} \quad (15)$$

$$f^{(1 \rightarrow 3)} = \frac{(Q_{G2} - Q_{B2})}{(Q_{G2} - Q_{B2}) + Q_{E2}} \times \frac{Q_{E3}}{(Q_{G3} - Q_{B3}) + Q_{E3}} \quad (16)$$

$$f^{(2 \rightarrow 3)} = \frac{Q_{E3}}{(Q_{G3} - Q_{B3}) + Q_{E3}} \quad (17)$$

(15)式は第1工程の期首仕掛品原価が第2工程の期末仕掛品原価に及ぼす影響度を、(16)式は第1工程の期首仕掛品原価が第3工程の期末仕掛品原価に及ぼす影響度を、そして(17)式は第2工程の期首仕掛品原価が第3工程の期末仕掛品原価に及ぼす影響度を各々表している。

例えば、(15)式の $f^{(1 \rightarrow 2)}$ の値は、第1工程期首仕掛品原価に対する第2工程期末仕掛品原価の変化率であるから、第1工程期首仕掛品原価が1単位変動したときの第2工程仕掛品原価の変化額を表している。また、(15)式より、第2工程では、当該工程の期末仕掛品数量 Q_{E2} が多いほど、第1工程期首仕掛品原価からの影響がより大きくなることが明らかになった。同様に、(16)式からは、第2工程の期末仕掛品数量 Q_{E2} が少なく、かつ、第3工程の期末仕掛品数量 Q_{E3} が多いほど、第1工程期首仕掛品原価が第3工程期末仕掛品原価により大きな影響を与えることが示された。なお、(15)～(17)式の値は、 $Q_{Gj} \geq Q_{Bj}$ であるため、いずれも非負である。

つまり、累加法の下で FIFO を採用すると、後工程に大量の期末仕掛品が存在している場合ほど、前工程の期首仕掛品原価からの影響は大きくなり、問題はより大きい形で顕在化することになるのである。

3. 数値例による確認

本稿の関心は、前工程の期首仕掛品原価が後工程の期末仕掛品原価に及ぼす影響の程度を知ることにある。したがって、本節では、数値例を用いて、前節において提示した分析モデルの妥当性、計算結果、および後工程における期末仕掛品原価に及ぼす影響度 $f^{(j \rightarrow n)}$ を確認する。

3.1. 数値例の問題状況

製品は連続する3つの工程を経て生産されるものとし、原材料は第1工程の始点でのみ投入され、第2工程および第3工程では加工作業のみを行うという問題状況を設定する。その他の生産データ、各ケースの原価データ、および計算条件は、次の通りである。

生産データ

	第1工程	第2工程	第3工程
期首仕掛品	390 kg (0.2)	400kg (0.4)	400 kg (0.5)
当月投入材料	2,550 kg	—	—
前工程より受入	—	2,540 kg	2,600 kg
計	2,940 kg	2,940 kg	3,000 kg
期末仕掛品	400 kg (0.5)	340 kg (0.6)	900 kg (0.6)
工程完成品	2,540kg	2,600kg	2,100 kg

ケース (a) の原価データ (単位: 円)

	第1工程		第2工程		第3工程	
	原材料費	加工費	前工程費	加工費	前工程費	加工費
期首仕掛品	187,200	31,960	372,000	68,800	538,000	82,000
当月製造費用	1,275,000	1,171,280	?	1,163,360	?	976,000
計	1,462,200	1,203,240	?	1,232,160	?	1,058,000

ケース (b) の原価データ (単位: 円)

	第1工程		第2工程		第3工程	
	原材料費	加工費	前工程費	加工費	前工程費	加工費
期首仕掛品	215,280	36,754	372,000	68,800	538,000	82,000
当月製造費用	1,275,000	1,171,280	?	1,163,360	?	976,000
計	1,490,280	1,208,034	?	1,232,160	?	1,058,000

先入先出法による累加法の検討

ケース(c)の原価データ(単位:円)

	第1工程		第2工程		第3工程	
	原材料費	加工費	前工程費	加工費	前工程費	加工費
期首仕掛品	215,280	36,754	483,600	89,440	538,000	82,000
当月製造費用	1,275,000	1,171,280	?	1,163,360	?	976,000
計	1,490,280	1,208,034	?	1,252,800	?	1,058,000

計算条件

(ア)各工程完成品は、すべて同原価計算期間中に次の工程で加工に着手する。

(イ)工程完成品と期末仕掛品への原価配分はFIFOによる。

生産データは、議論を単純化するため、仕損・減損が生じない状況を想定している。ケース(b)の原価データは、ケース(a)の原価データの第1工程期首仕掛品原価が15%増になった場合の金額を示している。同じくケース(c)の原価データは、さらにケース(b)の原価データの第2工程期首仕掛品原価が30%増になった場合の金額を示している。

3.2. 計算結果

本モデルにおける計算例は、前工程の期首仕掛品原価の変化が後工程の期末仕掛品原価に与える影響の程度を測定するために用意した3つのケースについて実施している。各ケース別の計算結果は、図表2～図表4のワークシートの通りである。なお、以後の各計算結果の金額において、特段の記述がない場合には小数点以下を四捨五入している。

図表2: ケース(a)の計算結果

第1工程	原料費			加工費			合計(円)
	数量(kg)	単価(円)	金額(円)	数量(kg)	単価(円)	金額(円)	
当月投入額	2,550	500.0	1,275,000	2,662	440.0	1,171,280	2,446,280
期末仕掛品	400	500.0	200,000	200	440.0	88,000	288,000
差引	2,150	500.0	1,075,000	2,462	440.0	1,083,280	2,158,280
期首仕掛品	390	480.0	187,200	78	409.7	31,960	219,160
完成品	2,540	496.9	1,262,200	2,540	439.1	1,115,240	2,377,440
単価			496.93			439.07	936.00

第2工程	前工程費			加工費			合計(円)
	数量(kg)	単価(円)	金額(円)	数量(kg)	単価(円)	金額(円)	
当月投入額	2,540	936.0	2,377,440	2,644	440.0	1,163,360	3,540,800
期末仕掛品	340	936.0	318,240	204	440.0	89,760	408,000
差引	2,200	936.0	2,059,200	2,440	440.0	1,073,600	3,132,800
期首仕掛品	400	930.0	372,000	160	430.0	68,800	440,800
完成品	2,600	935.1	2,431,200	2,600	439.4	1,142,400	3,573,600
単価			935.08			439.38	1,374.46

第3工程	前工程費			加工費			合計(円)
	数量(kg)	単価(円)	金額(円)	数量(kg)	単価(円)	金額(円)	
当月投入額	2,600	1,374.5	3,573,600	2,440	400.0	976,000	4,549,600
期末仕掛品	900	1,374.5	1,237,015	540	400.0	216,000	1,453,015
差引	1,700	1,374.5	2,336,585	1,900	400.0	760,000	3,096,585
期首仕掛品	400	1,345.0	538,000	200	410.0	82,000	620,000
完成品	2,100	1,368.8	2,874,585	2,100	401.0	842,000	3,716,585
単価			1,368.85			400.95	1,769.80

図表3：ケース（b）の計算結果

第1工程	原料費			加工費			合計(円)
	数量(kg)	単価(円)	金額(円)	数量(kg)	単価(円)	金額(円)	
当月投入額	2,550	500.0	1,275,000	2,662	440.0	1,171,280	2,446,280
期末仕掛品	400	500.0	200,000	200	440.0	88,000	288,000
差引	2,150	500.0	1,075,000	2,462	440.0	1,083,280	2,158,280
期首仕掛品	390	552.0	215,280	78	471.2	36,754	252,034
完成品	2,540	508.0	1,290,280	2,540	441.0	1,120,034	2,410,314
単価			507.98			440.96	948.94

第2工程	前工程費			加工費			合計(円)
	数量(kg)	単価(円)	金額(円)	数量(kg)	単価(円)	金額(円)	
当月投入額	2,540	948.9	2,410,314	2,644	440.0	1,163,360	3,573,674
期末仕掛品	340	948.9	322,640	204	440.0	89,760	412,400
差引	2,200	948.9	2,087,674	2,440	440.0	1,073,600	3,161,274
期首仕掛品	400	930.0	372,000	160	430.0	68,800	440,800
完成品	2,600	946.0	2,459,674	2,600	439.4	1,142,400	3,602,074
単価			946.03			439.38	1,385.41

第3工程	前工程費			加工費			合計(円)
	数量(kg)	単価(円)	金額(円)	数量(kg)	単価(円)	金額(円)	
当月投入額	2,600	1,385.4	3,602,074	2,440	400.0	976,000	4,578,074
期末仕掛品	900	1,385.4	1,246,872	540	400.0	216,000	1,462,872
差引	1,700	1,385.4	2,355,202	1,900	400.0	760,000	3,115,202
期首仕掛品	400	1,345.0	538,000	200	410.0	82,000	620,000
完成品	2,100	1,377.7	2,893,202	2,100	401.0	842,000	3,735,202
単価			1,377.72			400.95	1,778.67

図表4：ケース（c）の計算結果

第1工程	原料費			加工費			合計(円)
	数量(kg)	単価(円)	金額(円)	数量(kg)	単価(円)	金額(円)	
当月投入額	2,550	500.0	1,275,000	2,662	440.0	1,171,280	2,446,280
期末仕掛品	400	500.0	200,000	200	440.0	88,000	288,000
差引	2,150	500.0	1,075,000	2,462	440.0	1,083,280	2,158,280
期首仕掛品	390	552.0	215,280	78	471.2	36,754	252,034
完成品	2,540	508.0	1,290,280	2,540	441.0	1,120,034	2,410,314
単価			507.98			440.96	948.94

第2工程	前工程費			加工費			合計(円)
	数量(kg)	単価(円)	金額(円)	数量(kg)	単価(円)	金額(円)	
当月投入額	2,540	948.9	2,410,314	2,644	440.0	1,163,360	3,573,674
期末仕掛品	340	948.9	322,640	204	440.0	89,760	412,400
差引	2,200	948.9	2,087,674	2,440	440.0	1,073,600	3,161,274
期首仕掛品	400	1,209.0	483,600	160	559.0	89,440	573,040
完成品	2,600	989.0	2,571,274	2,600	447.3	1,163,040	3,734,314
単価			988.95			447.32	1,436.27

第3工程	前工程費			加工費			合計(円)
	数量(kg)	単価(円)	金額(円)	数量(kg)	単価(円)	金額(円)	
当月投入額	2,600	1,436.3	3,734,314	2,440	400.0	976,000	4,710,314
期末仕掛品	900	1,436.3	1,292,647	540	400.0	216,000	1,508,647
差引	1,700	1,436.3	2,441,667	1,900	400.0	760,000	3,201,667
期首仕掛品	400	1,345.0	538,000	200	410.0	82,000	620,000
完成品	2,100	1,418.9	2,979,667	2,100	401.0	842,000	3,821,667
単価			1,418.89			400.95	1,819.84

図表2～図表4の計算結果にしたがって、第2工程および第3工程の期末仕掛品原価がどのように変化したのかを確認する。

3.3. 影響度の確認

原価データがケース（a）からケース（b）ないしケース（c）へと変化した場合について、ケースの計算結果間における各工程の期首および期末仕掛品原価の変化額を次のように定義す

る：第 1 工程期首仕掛品原価の変化額を $\Delta C_{B1}(=\sum_i \Delta C_{Bi1})$ ；第 2 工程期首仕掛品原価の変化額を $\Delta C_{B2}(=\sum_i \Delta C_{Bi2})$ ；第 2 工程期末仕掛品原価の変化額を $\Delta C_{E2}(=\sum_i \Delta C_{Ei2})$ ；第 3 工程期末仕掛品原価の変化額を $\Delta C_{E3}(=\sum_i \Delta C_{Ei3})$ とする。

3.3.1. ケース (a) からケース (b) へ変化した場合

図表 2 および図表 3 における計算結果より，各工程の期首および期末仕掛品原価のケース間における変化額を次のように計算できる。

$$\Delta C_{B1} = 252,034 - 219,160 = 32,874 \quad (18)$$

$$\Delta C_{E2} = 412,400 - 408,000 = 4,400 \quad (19)$$

$$\Delta C_{E3} = 1,462,872 - 1,453,615 = 9,856 \quad (20)$$

ここで，(19)式における第 2 工程期末仕掛品原価の差分 ΔC_{E2} は，第 1 工程期首仕掛品原価の差分 ΔC_{B1} とその第 2 工程期末仕掛品原価への影響度 $f^{(1 \rightarrow 2)}$ との積で計算される。同様に，(20)式における第 3 工程期末仕掛品原価の差分 ΔC_{E3} は，第 1 工程期首仕掛品原価の差分 ΔC_{B1} とその第 3 工程期末仕掛品原価への影響度 $f^{(1 \rightarrow 3)}$ との積で計算される。その結果，(18)式と(19)式の関係，および(18)式と(20)式の間を各々次の通りに検算できる（小数点以下も表示している）。

$$\Delta C_{E2} = \Delta C_{B1} \times f^{(1 \rightarrow 2)} = 32,874 \times \frac{340}{(2,600 - 400) + 340} = 4,400.45 \dots \quad (21)$$

$$\Delta C_{E3} = \Delta C_{B1} \times f^{(1 \rightarrow 3)} = 32,874 \times \frac{(2,600 - 400)}{(2,600 - 400) + 340} \times \frac{900}{(2,100 - 400) + 900} = 9,856.22 \dots \quad (22)$$

各影響度は， $f^{(1 \rightarrow 2)} = 0.13386 \dots$ ，および $f^{(1 \rightarrow 3)} = 0.29982 \dots$ と計算することができる。さらに，このことは，図表 3 における第 2 工程の期末仕掛品原価合計 412,400 円のうち 33,737 円（ $= C_{B1} \times f^{(1 \rightarrow 2)} = 252,034 \times 0.13386 \dots$ ：第 2 工程期末仕掛品原価の 8.181%）が第 1 工程期首仕掛品原価からの影響であり，第 3 工程の期末仕掛品原価合計 1,462,872 円のうち 75,564 円（ $= C_{B1} \times f^{(1 \rightarrow 3)} = 252,034 \times 0.29982 \dots$ ：第 3 工程期末仕掛品原価の 5.165%）が第 1 工程期首仕掛品原価からの影響であることも表している。

3.3.2. ケース (a) からケース (c) へ変化した場合

図表 2 および図表 4 における計算結果より，各工程の期首および期末仕掛品原価の変化額を次のように計算できる。

$$\Delta C_{B1} = 252,034 - 219,160 = 32,874 \quad (23)$$

$$\Delta C_{B2} = 573,040 - 440,800 = 132,240 \quad (24)$$

$$\Delta C_{E2} = 412,400 - 408,000 = 4,400 \quad (25)$$

$$\Delta C_{E3} = 1,508,647 - 1,453,615 = 55,632 \quad (26)$$

(25)式で示される第 2 工程期末仕掛品原価の差分 ΔC_{E2} については，すでに(21)式で検算した通りである。一方，(26)式における第 3 工程期末仕掛品原価の差分 ΔC_{E3} は，第 1 工程期首仕掛品原価の差分 ΔC_{B1} とその第 3 工程期末仕掛品原価への影響度 $f^{(1 \rightarrow 3)}$ との積と，第 2 工程期首仕掛品原価の差分 ΔC_{B2} とその第 3 工程期末仕掛品原価への影響度 $f^{(2 \rightarrow 3)}$ との積との和として計算される。したがって，(23)式・(24)式と，(26)式との関係を次の通りに検算できる（小数点以下も

表示している)。

$$\begin{aligned}\Delta C_{E3} &= \Delta C_{B1} \times f^{(1 \rightarrow 3)} + \Delta C_{B2} \times f^{(2 \rightarrow 3)} \\ &= 32,874 \times \frac{(2,600 - 400)}{(2,600 - 400) + 340} \times \frac{900}{(2,100 - 400) + 900} + 132,240 \times \frac{900}{(2,100 - 400) + 900} \\ &= 55,631.61 \dots\end{aligned}\quad (27)$$

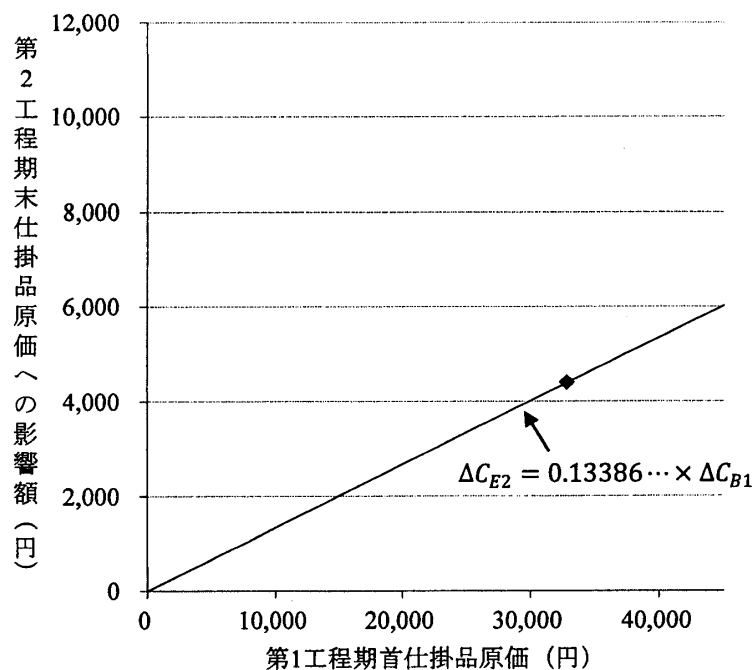
第 2 工程期首仕掛品原価からの第 3 工程期末仕掛品原価への影響度は、 $f^{(2 \rightarrow 3)} = 0.34615 \dots$ と計算できる。さらに、このことは、図表 4 における第 3 工程の期末仕掛品原価合計 1,508,467 円のうち 75,564 円 (第 3 工程期末仕掛品原価の 5.009%) が第 1 工程期首仕掛品原価からの影響であり、198,360 円 ($= C_{B2} \times f^{(2 \rightarrow 3)} = 573,040 \times 0.34615 \dots$: 第 3 工程期末仕掛品原価の 13.148%) が第 2 工程期首仕掛品原価からの影響であることも表している。

3.3.3. 数値例のグラフ化

本節では、(15)式～(17)式で提示した各影響度の数値例による確認を行ってきた。さらに、より一般化するために、説明変数である第 1 工程期首仕掛品および第 2 工程期首仕掛品の原価の変化によって、被説明変数である第 2 工程期末仕掛品および第 3 工程期末仕掛品の原価がどのように変化するのかを跡づけてみたい。

まずケース (a) の原価データに基づいて、(21)式により、第 2 工程期末仕掛品原価 C_{E2} には第 1 工程期首仕掛品原価 C_{B1} の約 13.386% が含まれるため、第 2 工程期末仕掛品原価に占める第 1 工程期首仕掛品原価の関係を図表 5 のように図示することができる。図表 5 のグラフでは、縦軸が第 2 工程期末仕掛品原価への影響額、横軸が第 1 工程期首仕掛品原価の金額、直線の傾きが影響度 $f^{(1 \rightarrow 2)} = 0.13386 \dots$ を表している。つまり、第 1 工程期首仕掛品原価額が増加すると、それに対応して第 2 工程期末仕掛品原価に占める金額 (影響額) も増加する。

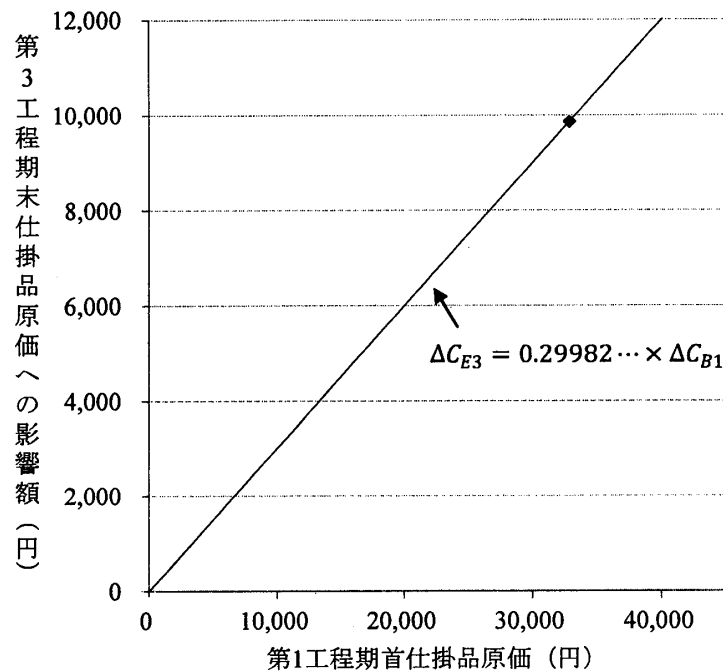
図表 5：第 2 工程期末仕掛品原価に占める第 1 工程期首仕掛品原価



なお、図表 5 のグラフ上には、(21)式の計算結果がプロットされている。

次に、(22)式により、第 3 工程期末仕掛品原価 C_{E3} には第 1 工程期首仕掛品原価 C_{B1} の約 29.982% が含まれるため、第 3 工程期末仕掛品原価に占める第 1 工程期首仕掛品原価の関係を図表 6 のように図示することができる。図表 6 のグラフでは、縦軸が第 3 工程期末仕掛品原価への影響額、横軸が第 1 工程期首仕掛品原価の金額、直線の傾きが影響度 $f^{(1 \rightarrow 3)} = 0.29982 \dots$ を表している。図表 5 の場合と同様に、第 1 工程期首仕掛品原価額が増加すると、それに対応して第 3 工程期末仕掛品原価に占める金額（影響額）も増加する。

図表 6：第 3 工程期末仕掛品原価に占める第 1 工程期首仕掛品原価

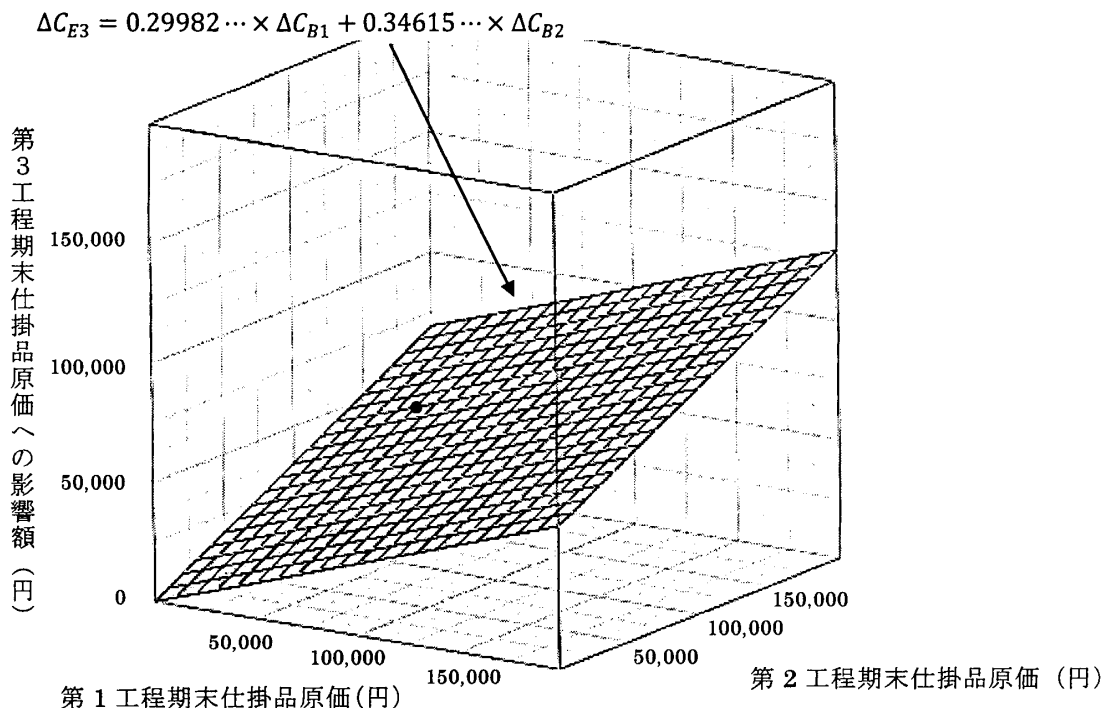


なお、図表 6 のグラフ上には、(22)式の計算結果がプロットされている。

ただし、第 3 工程期末仕掛品原価 C_{E3} は、(16)式および(17)式に示している通り、第 1 工程期首仕掛品原価 C_{B1} および第 2 工程期首仕掛品原価 C_{B2} の両者からの影響を受ける。したがって、(27)式により第 3 工程期末仕掛品原価には第 2 工程期首仕掛品原価の約 34.615% が含まれるため、図表 6 を 3 変数（2 説明変数，1 被説明変数）に展開すると、図表 7 のように 3 次元グラフ上に平面を描くことができる。つまり、第 1 工程期首仕掛品原価の金額（第 1 説明変数）または第 2 工程期首仕掛品原価の金額（第 2 説明変数）が増加すると、それに対応して第 3 工程期末仕掛品原価に占める金額（影響額：被説明変数）も増加する。

なお、図表 7 における 3 次元グラフ上の平面には、(27)式における計算結果がプロットされている。

図表 7：第 3 工程期末仕掛品原価に占める第 1 工程および第 2 工程の期首仕掛品原価



以上、図表 5～図表 7 によって、ケース (a) の数値をベースとした影響度 $f^{(j \rightarrow j)}$ に基づいて、第 1 工程期首仕掛品および第 2 工程期首仕掛品の原価の変化が、どのように第 2 工程期末仕掛品および第 3 工程期末仕掛品の原価の変化をもたらすのかを図示することができた。

4. ディスカッション

4.1. モデル化の意義

会計の本来の役割の 1 つは、経済的取引をありのままに写像することである。その意味でも、経済的取引の写像ないし測定の方法をモデルによって記述することの重要性については言うに及ばない。しかしながら、モデル化それだけでは大きな貢献をもたらすことはできない。つまり、モデル化によって表現するからこそ得られる経営管理上の何らかの新しい発見や示唆が不可欠なのである。1960 年代頃における OR を取り入れた管理会計研究のように、単にモデルを厳密化したり精緻化したりするアプローチは、当時のレリバンス・ロストを招いた一因とも考えられる。経営管理上の新たなインプリケーションが得られなかったからである。

このような背景を受けて、本稿において FIFO による累加法をモデル化する意義は、主に次の 2 点である。第 1 の点は、モデル化により、先行研究では明らかにされていなかった影響度 $f^{(j \rightarrow j)}$ の概念を顕在化させたことである。

番場 (1963) も累加法の計算結果を支持しているものの⁶、FIFO の下では前工程の期首仕掛

品原価が後工程の期末仕掛品原価に影響を及ぼす旨の指摘をするに留まっており、その影響の大きさ（度合い） $f^{(j \rightarrow j)}$ については明らかにしていなかった⁷。分析モデルを設計することによってはじめて、影響度 $f^{(j \rightarrow j)}$ を顕在化させることができ、なぜ、いかなる状況の下で、どの程度、そのような影響が生じるのかを検証できるようになった。

なお、吉川（1984）は、実態調査を行った上で「システム設計に際し、実際原価の計算過程の定量化を試みる」（p.67）として、工程別計算の分析モデルを提示している。吉川（1984）は、このモデル化を「計量的体系化」と述べている。その意味で、計算構造のモデル化には、実務におけるシステム設計を助長する効果もある。ただし、吉川（1984）のモデルは予定または標準原価による原価計算システムの設計を企図して非累加法を取り上げているため、番場（1959）と同様に影響度 $f^{(j \rightarrow j)}$ に関する言及は見当たらない。

第2の点は、モデル化によって、どの説明変数（独立変数）がどの程度の影響を与えるのかを演繹的に明らかにしたことである。本稿では、前工程の期首仕掛品原価を説明変数とし、後工程の期末仕掛品原価を被説明変数（従属変数）としたモデルを設計した。これによって、過去の原価計算期間における実績から算出された第1工程および第2工程の期首仕掛品原価が、当期の第2工程および第3工程の期末仕掛品にどの程度の影響を及ぼすのかという感度分析が可能になる。これは、現場の原価管理活動において優先的に注力すべき方向性を提示するのにも役立つ。

4.2. 経営管理上のインプリケーション

原価管理活動や経営意思決定をミスリードする可能性について、いくつか例示してみよう。

4.2.1. 現場感覚との乖離

まず、FIFOによる累加法を用いると、期末仕掛品評価の問題を引き起こす可能性が高まる。例えば、リードタイム短縮や在庫削減が全社方針で掲げられおり、製造工程の下流における工程管理者が日々の原価管理活動によってリードタイムを短縮して期末仕掛品数量を圧縮しようとした場合でも、FIFOによる累加法を採用していると、自らの管理が及ぶ外の要因（前工程費の単位原価の変動など）で期末仕掛品原価が増減してしまうことになる。なぜなら、修正FIFOによると、例えば第3工程で加工に着手すべきロットの順番が守られることなく、第2工程期首仕掛完成分、第1工程期首仕掛完成分、および第1工程当期着手完成分が平均化されてしまうからである。その結果として、製造の現場における物量等の感覚と期末仕掛品原価との間に乖離が生じうる。このようにモノの流れ（計算の仮定）と計算構造とが一貫しなければ、製造の現場において適切な物量管理を行い得ない。このような現場感覚との乖離は、現場の努力が財務的な成果へと結びつかないことになり、正当な評価がなされないことになる。結果として、原価計算システムへの信頼性も揺らぐことになる⁸。

各現場担当者の物量感覚との間に乖離を生じせしめる一因である影響度 $f^{(j \rightarrow j)}$ を測定することができれば、そのような乖離を小さくできる可能性がある。

4.2.2. 工程管理者間での情報共有

例えば第1工程のキャパシティが後工程のキャパシティを上回っている場合、第1工程においてフルキャパシティで稼働した結果、原価計算期末には後工程において大量の仕掛品在庫を抱えてしまうこと等があり得る。また、例えば、安価な原材料を使用したら第2工程や第3工程における加工時間が大幅に延長されてしまったり、第1工程の加工作業に怠慢があったため

後工程の加工時間が作業標準より大幅に超過してしまったりした結果、期末に後工程で大量の仕掛品在庫を抱えてしまうことがあり得る。このように、第 1 工程における製造キャパシティや製造活動の能率の良否なども、第 2 工程における期末仕掛品の原価や数量に影響を及ぼすことになり得る。さらに、通常、自工程完成品を後工程に引き渡す際にも、累加法の下では工程間振替原価は前工程費と加工費とが合算されて単一の単位原価として計算されるから (Horngren 1967)、前工程費の変動は当該工程管理者にとって重要な意味を有している。とくに、製造工程間での緊密な連絡を取ることが困難な場合や、各工程の独立性が高い場合には、本稿で取り上げたような問題が顕在化することになるだろう。

しかし、そのような場合にこそ、会計情報としての影響度 $f^{(j \rightarrow j)}$ の概念を積極的に利用することが望まれる。例えば、前工程と後工程の管理者間で、前工程期首仕掛品原価からの後工程期末仕掛品原価に対する影響度 $f^{(j \rightarrow j)}$ に関する情報が可視化され共有されていれば、前工程の工程管理者は、後工程の生産状況に注意を払いながら期末仕掛品数量を圧縮できるように意識することもできる⁹⁾。さらに、後工程の工程管理者は、前工程の工程管理者に対して積極的に関与して自らの部門業績の改善を試みることができるともかもしれない。

また、販売計画の精緻化によって、市場情報を適時に生産計画に反映させることも重要である。それが困難な場合には、結果として仕掛中の在庫が製造工程内に多く滞留することになり、問題が拡大する可能性が高まる。

4.2.3. 製造リードタイムとの関係

影響度 $f^{(j \rightarrow j)}$ の計算式より、本稿で提示した問題は、前工程における期首仕掛品原価の金額が大きいほど、そして後工程における期末在庫量が多いほど、より拡大する傾向が明らかになった。その意味では、仕掛期間（製造リードタイム）が長期に及ぶような製品を扱う場合や、相対的に製造リードタイムの長い製造企業や業種・業界では、原価計算期末には仕掛品在庫を大量に抱えることになり、このような評価の問題がより大きくなる可能性がある。また、例えば、部品の製造工場（第 1 工程）が中国にあり、日本国内に当該部品の組立工場（第 2 工程）がある等、各製造工程を受けもつ事業所が物理的に離れて所在しているような場合には、必然的に製造リードタイムが長期化する傾向にある。その他にも、原価計算期間を日次ベースや週次ベースに設定する場合には、相対的に期首ないし期末の仕掛品数量が多くなる可能性がある¹⁰⁾。

一般に、電気機器産業等では、棚卸資産回転期間の長い企業ほど業績が芳しくないことが多い。また、例えば、あるプリント配線基板製造企業では、製品設計、段取、内層フォート、内層エッジング、内層中間検査、積層・粗化处理、プランタ加工、穴あけ加工、メッキ加工、外層フォート、外層エッジング、外層中間検査、フォトレジスト印刷、文字印刷、外形加工、表面処理、布線検査（電気検査）、完成検査（外観・出荷検査）、梱包出荷という 19 工程を経て製品を製造している。毎月約 4,000～5,000 ロットほどの注文を受け、通常の製造リードタイムは約 2 週間であるという。いずれの産業においても、前工程における期首仕掛品原価からの影響度 $f^{(j \rightarrow j)}$ に関する情報を前工程および後工程の工程管理者間で共有することによって、リードタイム短縮や在庫削減といった全社的な方針を企業内に浸透させることができるかもしれない。

4.3. FIFO による累加法の限界

本稿におけるリサーチクエスションの 1 つは、先行研究でも望ましい方法とされる累加法（ないし改正非累加法）に FIFO を適用した場合には、計算構造上、どのような特性を有している

のかということであった。とくに、その過程で算出された影響度 $f^{(j \rightarrow j)}$ の概念を積極的に利用する試案を示しているが、その経営管理上の有用性については疑義が生じないわけではない。

そもそも、前工程の期首仕掛品原価が後工程の期末仕掛品原価に影響を及ぼす構造になっているという特性は、累加法の下で修正 FIFO を利用することに起因している。一般に、総合原価計算を実施する際に利用される FIFO は、修正 FIFO と呼ばれ、期首仕掛品完成成分の原価と当期着手完成成分の原価とを平均化する方法である¹⁾。それに対して、純粋 FIFO は、期首仕掛品完成成分の原価と当期着手完成成分の原価とを別々に把握し維持する方法である。本稿で提示した問題は、修正 FIFO ではなく、純粋 FIFO による累加法を用いることによって回避可能である。

しかしながら、純粋 FIFO を適用するにあたって多くの問題点が存在する。まず Neuner (1957, pp.438-468) では、純粋 FIFO は、おそらく最も正確な方法であるが、後工程において(1)生産数量を増加させるような追加材料がない、(2)仕損のような生産数量を減少させる事象が生じないという状況下のみで、実用的であると指摘されている。しかも、工程数が増加すると計算の煩雑さも倍増するにもかかわらず、原価管理活動への役立ちは限定的である。また、Horngren (1967) によると、FIFO は、不必要に煩雑で、実務での利用度が低く、理論的な欠陥を有しているという。さらに、各工程がそれぞれ区分された 1 つの管理単位であると考えたと工程完成品の振替価格は単一の値が望ましいこと（修正 FIFO が望ましい）、煩雑すぎることで、かつ、FIFO と平均法との違いが管理困難な価格要素に見出されるが、見積価格、正常価格、ないし標準価格を用いると、その差がなくなってしまうことが挙げられている。

これらの問題を回避するには、予定または標準原価システムへ移行するより他にはない。ただし、工程間の振替や取引を予定価格（または標準原価）等によって仕切ってしまうことも、新たに様々な弊害を生み出す可能性がある。この点は稿を改めて検討することとしたい。

5. まとめと今後の展開

通常、工程別計算を採用している企業は、少なくとも原価管理や意思決定に有用な原価情報が得られることを期待している。しかし、FIFO による累加法を適用する場合、後工程の期末仕掛品在庫量が多い企業では、その評価の問題を引き起こす可能性や、現場の原価管理活動や意思決定をミスリードする可能性がある。なぜなら、工程別計算における FIFO は、期首仕掛品から先に完成することを仮定した計算方法であるにもかかわらず、前工程の期首仕掛品原価が後工程の期末仕掛品原価に影響を及ぼす計算構造になっているためである。

本稿では、FIFO による累加法の計算構造をモデル化することにより、前工程の期首仕掛品原価が後工程の期末仕掛品原価の計算に及ぼす影響度 $f^{(j \rightarrow j)}$ の概念を提案した。とくに、後工程における期末仕掛品数量が相対的に多い場合に、影響度 $f^{(j \rightarrow j)}$ の数値が大きくなるので、FIFO による累加法の計算構造上の問題が顕在化することを明らかにしている。その上で、各現場担当者の物量感覚との間に乖離が生じる一因である影響度 $f^{(j \rightarrow j)}$ を測定し、各工程の管理者間で情報共有することで FIFO による累加法の問題を回避できる可能性を示唆した。

しかし、影響度 $f^{(j \rightarrow j)}$ の概念には、まだ多くの検討の余地が残されている。本モデルに登場する各原価要素（資源）の額は、いずれも原価要素の価格要因と数量要因との積によって計算される。そのような原価要素別の価格要因と数量要因は、前述の影響度 $f^{(j \rightarrow j)}$ を左右する説明変数（独立変数）に設定することができる。また、仕損・減損が発生する場合を想定して、より多工程のモデルないし多期間モデルへ発展させて、原価管理活動に資する新たなインプリケーション

ョンを引き出すことも可能である。その上で、シミュレーション等によって、さらなる詳細な影響度合いの検証が必要である。ただし、本稿で提示した問題はどのような業種・企業において顕在化する可能性が高いのだろうか、そして、そのような問題が生じている企業では原価計算のシステム設計上どのような工夫をしているのだろうかといった疑問も新たに生じてくる。これらを確認しつつ研究を進めるためには、実際に工程別計算を実施している企業に対して、定性的および定量的な実態調査を行うことも重要である。

これらの点を今後の課題とし、本稿のむすびとしたい。

(付記・謝辞)

本稿の作成にあたり、2名の匿名のレフェリーの先生方から大変丁寧かつ貴重なアドバイスを頂いた。ここに記して感謝申し上げたい。

本稿は、科学研究費【基盤研究(C) 課題番号 25380622】、および科学研究費【基盤研究(C) 課題番号 26380612】の助成を受けて進められた研究成果の一部である。

注

¹ 本稿において単に「非累加法」というときには、「通常の非累加法」を指している。

² 先行研究では、累加法の計算結果が支持されつつも、非累加法には多くの効用がある旨が指摘されている。例えば、番場(1959)は、「通常の累加法では製品原価の計算をなし得ない場合があるといったのは、加工費について工程別の等価係数を定めて等価係数計算を行う場合である。工程別に等価係数を定める場合には、累加法は適用不可能である」等の指摘をしている。

³ 日本大学商学部会計学研究所編(1996, p.148)を参照のこと。その他にも、例えば清水他(2011)では、回答企業の38.3%が累加法を採用しているという結果が示されている。

⁴ 本稿のモデルは、必ずしもそのまま実際の製造工程に適用するためのモデルではなく、FIFOによる累加法の特性を明らかにするためのモデルである。そのため、本稿のモデルを現実 に即してどのように利用するのかといった議論は、本稿の目的とは異なっているため、別稿に譲ることとする。

⁵ 清水(2014)によれば、「自動車の組立メーカーや家電メーカーでは、組立工程が長くなり、完全にすべての仕掛品の作業を終えることにすると、工程の始点付近では作業がなくなるし、翌日の作業開始時には工程の終点付近での作業がないことになる。これは明らかに無駄であるため、このようなケースでは、工程のあちこちに仕掛品が残っているという形になる。このタイプの仕掛品の残り方をする企業は75.2%であった」(p.124)と指摘されている。ただし、通常、原価計算上の各工程内には、多数の生産技術上の工程(作業区分ないし作業中心点)が存在する。近年の製造企業における原価計算上の工程ないし製造部門の設定方法や、各工程における期末仕掛品の状況については、より詳細な実態調査が必要であろう。

⁶ 番場(1959)は、FIFOによる累加法が正確な計算方法であることを前提とし、改訂非累加法を用いるべき旨を示している。しかし、通常の非累加法との間の誤差が著しく生じないような状況下であれば、工程数の増加に伴って増加する煩雑さから、改訂非累加法よりも通常の非累加法を用いるべきであるとしている。

⁷ さらに、Newlove(1958)は、仕損が発生することが累加法と非累加法との間に計算結果の相違が生じる主な原因であることも明らかにしている(p.18(5))。また、Newlove(1958)や番場(1959)は、数値例を用いて、平均法よりもFIFOを適用した場合の方が累加法と非累加法との間の計算差額も小さくなることを示している。

⁸ 廣本（2008）は、「原価情報の信頼性を確保するために、原価計算担当者は、製造工程を熟知し、製造工程における原価発生因果関係を正しく反映した原価計算システムを構築しなければならない」（p.59）と指摘している。

⁹ Simons（2005）のインタラクティブ・ネットワークを参照されたい（p.122）。

¹⁰ 総合原価計算における FIFO は、期中完成品数量が期首仕掛品数量以上である（ $Q_G \geq Q_B$ ）という状況を暗黙の前提としている。この点については、いずれの先行研究においても言及されていないようである。

¹¹ 例えば、Horngren（1972, pp.603-604）は、修正 FIFO のことを“departmental FIFO”とも表現している。

＜参考文献＞

- 番場嘉一郎．1959．「非累加法の研究」原価会計（企業会計臨時増刊）1：25-33．
- 番場嘉一郎．1963．『原価計算論』中央経済社．
- Bentley, H. C. 1911. *The Science of Accounts*. The Ronald Press Company: New York.
- Garner, S. P. 1954. *Evolution of Cost Accounting To 1925*. University of Alabama Press.
- 廣本敏郎．2008．『原価計算論（第2版）』中央経済社．
- Horngren, C. T. 1967. Process Costing in Perspective: Forget Fifo. *The Accounting Review* 42(3): 593-596.
- Horngren, C. T. 1972. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 3rd ed. Prentice-Hall.
- Neuner, J. W. 1957. *Cost Accounting: Principles and Practice*. 5th ed. Richard D. Irwin Inc.
- Newlove, G. H. 1958. *Process Costs—Actual, Estimated, and Standard*. Hemphill Book Stores.
- Nicholson, J. L. 1909. *Factory Organization and Cost*. Kohl Technical Company.
- 日本大学商学部会計学研究所編．1996．会計学研究．9．日本大学商学部会計学研究所．
- 清水孝．2014．『現場で使える原価計算』中央経済社．
- 清水孝，小林啓孝，伊藤嘉博，山本浩二．2011．「連載 わが国原価計算実務に関する調査（第3回・終） 総合原価計算と標準原価計算」企業会計 63(10): 65-77.
- Simons, R. 2005. *Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment*. Harvard Business School Press.
- 吉川武男．1984．「非累加法による工程別総合原価計算の研究」横浜経営研究 V(3): 67-96.

論文

事業内容と利益マネジメント
—利益マネジメントの業種間比較を通じて—

木村史彦

〈論文要旨〉

本稿は日本の上場企業における業種間の利益マネジメントの水準と傾向の比較を通じて、事業内容と利益マネジメントの関係を解明することを目的とする。本稿では、各業種の利益マネジメントを、利益マネジメントの国際比較研究 (Leuz et al., 2003) の方法を援用して定量化した上で比較検討する。日本の金融業を除く上場企業の 2004 年から 2011 年までの 25,208 企業一年を対象とする検証の結果、証券コード協議会が定めた業種別分類の中分類 (33 分類) に基づく業種間で、利益マネジメントの平均的な水準および傾向に顕著な差異が観察され、さらに企業に対する規制、企業規模、資金調達方法、会計上のフレキシビリティがこうした差異に影響を及ぼす要因となっていることが示唆された。また、これらの結果は異なる業種分類 (日経業種分類・中分類) を用いた場合でも頑健であった。

〈キーワード〉

利益マネジメント, 事業内容, 規制, 投資機会集合, 資金調達方法, 業種間比較

**The Relationship between Earnings Management and
Business Field: An Inter-Industry Comparison**

Fumihiko Kimura

Abstract

The purpose of this paper is to investigate the relationship between earnings management and the business field through the inter-industry comparison of earnings management. The level of earnings management in each industry is quantified by methods proposed by Leuz et al. (2003), which are international comparison research on earnings management. Employing data obtained from 25,208 non-financial firm-year observations from 2004 to 2011, results show that there is a significant difference in the level of earnings management among industries as categorized by the Securities Identification Code Committee (33 sectors), and that (1) governmental regulation, (2) firm size, (3) financing methods, and (4) accounting flexibility determine these differences. These results are robust when Nikkei 36 industry classifications are used.

Key words

Earnings management, Business field, Regulation, Investment opportunity sets, Financing methods, Inter-industry comparison

2013 年 7 月 10 日 受付
2014 年 12 月 16 日 受理
東北大学大学院経済学研究科 准教授

Submitted 10 July 2013
Accepted 16 December 2014
Associate Professor, Graduate School of Economics and
Management, Tohoku University

1 はじめに

実証会計理論 (positive accounting theory) の主要な分析対象の一つは、経営者による利益マネジメント (earnings management) である。利益マネジメントは、「何らかの特定の報告利益目標を達成するための、経営者による会計政策ないし利益に影響を及ぼす活動の選択 (Scott, 2011, 423)」であり、「事実と慣習と (個人的) 判断の総合的産物」と言われる財務諸表の「判断」に関する問題である。利益マネジメント研究では、会計数値に依拠した報酬契約、債務契約における財務制限条項、会計数値に依拠した規制等が存在する下で、経営者が自らあるいは企業の利益の最大化を図るために利益を調整することや、取締役会、株主等による経営者へのモニタリングが抑制要因となることが示唆されている (Fields et al., 2001)。また、各国の法の起源、投資家保護の水準が、利益マネジメントの各国の平均的な水準に影響を及ぼすことも示唆されている (Leuz et al., 2003)。

これらは主に資本市場の諸制度や企業のガバナンス構造に係る問題であるが、企業が直面する製品市場の競争性、事業活動に伴う規制といった事業内容に関する諸要因が利益マネジメントに及ぼす影響についても関心が寄せられている。その背景には、(1) 利益マネジメントの延長線上にあると考えられる不正会計問題が特定の業種 (情報通信業、ソフトウェア関連企業) に偏る傾向が見られること¹、(2) 米国における Enron 社や WorldCom 社の不正会計事件の動機として、激しい企業間競争があったことが指摘されている (Karuna et al., 2012)。Karuna et al. (2012) は、米国企業を分析対象として、市場における価格競争、市場に対する規制、参入コストが利益マネジメントに影響することを見出している。Han and Wang (1998) は、1990 年から 91 年にかけての湾岸戦争 (the gulf war) の期間中、米国の石油会社が戦争を背景として利益を得ているとの批判を回避するために、会計発生高の操作を通じて利益を引き下げていることを見出した。一方、日本では公益事業を営む企業の利益マネジメントに関心が寄せられている。中條 (1992) および奥村 (1997) は、電力会社が料金規制を視野に入れて利益平準化ないし利益減少的な利益マネジメントを実施していることを見出した。

本稿は、企業の業種分類が事業内容に基づくものであることをふまえ、日本の上場企業における業種間の利益マネジメントの水準の比較と、その差異に影響を及ぼす要因の分析を通じて、事業内容と利益マネジメントの関係を解明することを目的とする。各業種の利益マネジメントにつき、利益マネジメントの国際比較研究 (Leuz et al., 2003; Boonlert-U-Thai, 2006) の方法を援用して定量化して比較検討する。その上で、事業内容に関連する利益マネジメントに影響を及ぼす要因として、政府の規制、投資機会集合、企業が直面する競争性、企業規模、負債比率、そして会計上のフレキシビリティを分析の俎上にあげる。日本の上場企業 (金融業を除く) の 2004 年から 2011 年までの 25,208 企業一年 (firm-year) を対象とする検証の結果、証券コード協議会が定めた業種別分類の中分類 (33 分類) に基づく業種の間で、利益マネジメントの平均的な水準および傾向に顕著な差異が観察され、さらに、企業に対する規制、企業規模、資金調達方法、会計上のフレキシビリティがこうした差異に係る影響要因となっていることが示唆された。そして、これらの結果は異なる業種分類 (日経業種分類・中分類) を用いた場合でも頑健であった。

本稿の貢献として、次の 2 点を指摘することができる。第一は、会計に対する制度的要因

事業内容と利益マネジメント
－ 利益マネジメントの業種間比較を通じて －

(institutional factor) の影響の解明につながる点にある。Wysoki (2011) は、利益マネジメントを含めた経営者の会計行動が個々の経営者に対する動機付けや規律付けの問題のみならず、制度的な要因と密接に結びついていると指摘しており、そこでの重要な研究手法として、国際比較や業種間比較をあげている²。また、Karuna et al. (2012) は、「研究者は企業レベルの属性を超えた、高次元の利益マネジメントの決定要因を考慮することが必要である」と言及している。

第二は、利益マネジメントの測定に対する知見を提供する点にある。近年の利益マネジメント研究では、その代理変数として異常会計発生高 (abnormal accruals) が広く用いられてきた。異常会計発生高は、利益と営業活動によるキャッシュ・フローの差額である会計発生高から、正常な会計手続を通じて計上された部分 (正常会計発生高) を控除した異常部分として定義される。ここで、正常会計発生高を推定するためのモデル (会計発生高モデル [accrual model]) としては、Jones (1991) が考案したモデル (以下、Jones モデル) をベースとするものが多くの研究で適用されてきた。Jones モデルは、会計発生高を被説明変数、会計発生高とシステムティックに相関すると思われる項目 (売上高の変化、償却性固定資産など) を説明変数とする回帰モデルを設定し、その残差 (予測誤差) をもって異常部分とする。Jones モデルの異常部分の推定にあたっては、業種ごとのクロスセクショナル・データを用いる方法 (以下 CS-Jones モデルとする) が広く適用されている³。CS-Jones モデルの下では、「同年一同業種で推定される正常水準からの乖離」として異常部分が推定される。会計発生高の計上プロセス (accrual process) において、売上高 (ないし仕入高) に対する掛や在庫の割合が業種内で近似しているとする仮定は合理性を有しており、業種ごとの正常値からの乖離を異常 (裁量) 部分とすることの妥当性は高い。しかしながら、CS-Jones モデルは業種に帰する会計発生高の差異は異常ではないとの仮定を暗黙裏に置くものであり (Ecker et al., 2013)、この仮定の下で、特定の業種において利益マネジメントが顕著に実施される傾向がある場合には、その業種に属する企業の利益マネジメントが過小に推定される懸念がある。本稿を通じて得られる知見は、こうした問題を考察する上で重要な示唆を与えるものとなりうる。

本稿の構成は下記の通りである。第2節において事業内容と利益マネジメントの関係を考察する。次いで第3節ではリサーチデザイン、第4節では主要な検証結果、そして第5節では検証結果の頑健性を評価するための追加的検証の結果を示す。最後に第6節において結論と今後の課題に言及する。

2 企業の事業内容と利益マネジメント

2.1 政府の規制

政府は企業に対して様々な規制を設けるが、電力・ガス、鉄道などの公益事業を営む企業に対しては料金規制を課すなど、より厳しい規制を設けている。Watts and Zimmerman (1986) は、「政治的圧力を受けやすい企業の経営者は、報告される利益を次期以降に繰り延べて、報告利益額の変動性を減らす会計手続を選択する」と指摘しており、この議論は、政治コスト仮説として実証会計理論における重要な分析対象の一つとなってきた。また竹内 (2011) は、電力・ガス・鉄道業に属する日本企業において、政治コストや料金規制を視野に入れた利益マネジメントが実施さ

れていることを析出している。このように事業内容に関連する政府からの規制は、利益マネジメントの動機となると考えられることから、仮説1が導かれる。なお本稿では、以下の検証において、業種ごとにデータを集約して分析を進める。したがって、以下で示す全ての仮説における「企業」は、集計された（マクロ的な）企業概念を意味する点に留意されたい。

仮説1 政府による規制の強い業種に属する企業では、システムティックに利益が調整される可能性が高い

2.2 投資機会集合

事業内容は、企業の成長性に影響を及ぼす投資機会集合 (investment opportunity sets) と密接に結びついている。Watts and Zimmerman (1986) は、投資機会集合をより多く有する成長企業の資産の価値は、将来の投資の成果に依存する割合が高いことから測定が困難となるケースが多く、結果として、成長企業では保有資産の価値に関する経営者と企業外部者の間の情報の非対称性が高まると指摘した。こうした議論をふまえ Skinner (1993) は、成長企業は成熟企業よりも利益マネジメント（利益増加的な会計方法の選択）が実施されていることを示唆した上で、投資機会集合の同質性が業種内で類似した会計方法が選択される要因となると言及している。仮説2はこれらの議論に依拠して設定される。

仮説2 より多くの投資機会集合を有する事業を営む企業では、システムティックに利益が調整される可能性が高い

2.3 競争環境

企業が直面する競争環境もまた事業内容と密接に結びついている。競争環境が厳しい場合、同業種のライバル企業の業績の動向、そして自社との差異に対する関心が高まると想定される。例えば、製品市場における競争が激しい場合には、高い水準の利益を開示することによって、他企業の参入を招き、競争がより激しくなることにもつながりかねないことから、その開示を控える可能性が高くなる (Karuna et al., 2012)。Karuna et al. (2012) は、こうした議論をふまえ、直面する製品市場の価格競争が激しい場合には、経営者が利益を調整する可能性が高いことを見出した。また、Bagnoli and Watts (2010) は、分析的研究を通じて、企業をめぐる競争性 (rivalry) が利益マネジメントを促すことを示している。以上より仮説3が導かれる。

仮説3 より厳しい競争環境に直面する事業を営む企業では、システムティックに利益が調整される可能性が高い

2.4 企業規模

先行研究では、企業規模の拡大は先に言及したような政治コストの高まりを引き起こすことが示唆されている (Watts and Zimmerman, 1986)。企業規模の水準は、企業なり経営者の意思決定の帰結であるが、事業内容の制約を強く受ける。例えば、装置型産業では多額の固定資産が保有されることからシステムティックに企業規模が大きくなる傾向があるが⁴、経営者はその制約の下で自社の最適規模を決定する。一般的に個別企業の利益マネジメントの分析では後者に関心が寄せられるが、本稿では前者に注目して、仮説4を設定する。

仮説 4 規模の拡大に結びつく事業を営む企業では、システムティックに利益が調整される可能性が高い

2.5 資金調達方法（負債比率）

Watts and Zimmerman (1986) は、負債による資金調達時に締結される債務契約に含まれる財務制限条項が利益マネジメントの強い動機となることを指摘し、債務契約仮説と呼んでいる。債務契約仮説の分析にあたっては、債務契約の内容が明らかとならないケースが多いことから、負債比率をもって代理変数として仮説を支持する結果が得られている。

企業の資金調達方法は、個々の企業の経営戦略とともに事業内容の特性によって決定されることから、資金調達方法が業種間でシステムティックに相違する傾向がある。以下の検証で用いる本稿のサンプルの有利子負債比率（有利子負債÷総資産）の業種ごとの中央値を見ると、電力、空運業、不動産業は40%を超える一方、鉱業、建設業、電気機器、卸売業、サービス業は15%未満となっている。こうした事業内容によって決定づけられる負債比率の高まりが、利益マネジメントに結びつくとの予想の下、仮説5を設定する。

仮説 5 高い負債比率に結びつく事業を営む企業では、システムティックに利益が調整される可能性が高い

2.6 会計上のフレキシビリティ

企業分析の代表的なテキストの一つである Palepu et al. (2008) は、経営者が有する会計上のフレキシビリティの大きさが業種によって異なると指摘している。彼らは、米国会計基準の下で、バイオテクノロジー産業に属する企業の主要な費用である研究開発費については費用化が強制される一方、ソフトウェア開発業では売上の認識・開発費用の資産化に経営者の会計的裁量が認められていることをふまえ、フレキシビリティが少ない業種としてバイオテクノロジー産業、多い業種としてソフトウェア開発業を例示した。

本稿では主に会計発生高の調整を通じた利益マネジメントを想定するが、経営者は、運転資本に影響を及ぼす在庫の積み増し (inventory building)、押し込み販売 (channel stuffing)、引当金の設定、減価償却費の方法の選択、そして評価損益の計上などによって会計発生高を調整することができる。しかし、これらの手段を通じた調整可能性は事業内容によって一部決定づけられると考えられる。例えば、小売を主たる事業とする企業においては、掛売上の割合が小さいケースが多く、押し込み販売や売上債権に対する貸倒引当金の計上金額の調整を通じた利益マネジメントの実施可能性は低くなる一方で⁵、卸売業を主たる事業とする企業においては、掛売上のウエイトが高いことから、売上債権の計上に関わる利益マネジメントの余地が大きくなる。

利益マネジメントのフレキシビリティそれ自体は経営者の動機となるものではないが、利益マネジメントの実施の判断に対して影響を及ぼすと考えられることから仮説6が導かれる。

仮説 6 高い会計上のフレキシビリティをもたらし事業を営む企業では、システムティックに利益が調整される可能性が高い

3 リサーチデザイン

3.1 分析方法

本稿では、企業の事業内容を特定化するために企業の業種分類を適用する。ただし、今日の企業では多角化が進んでいるケースが多いことから、業種による企業の事業内容の特定化には限界がある。しかし、日本企業を対象とした実証分析において広く用いられる「証券コード協議会が定めた業種別分類」および「日経業種分類」は、企業の事業内容と財務特性の関係の把握において信頼性の高いものであることが示唆されていることから（木村, 2009; 新谷, 2010）、本研究ではこれらの業種分類を適用する。そして、業種間の利益マネジメントの差異とそれに影響を及ぼす要因の分析を通じて、企業の事業内容と利益マネジメントの関係を検証する。

ここでの分析方法としては、(1) 企業レベルのデータを用いて、企業ごとの分析に業種に関わる変数を組み込んで検証する方法（ミクロ分析）と、(2) 業種ごとに集約したデータを用いる方法（マクロ分析）が考えられる。(1) と (2) の選択の問題は、利益マネジメントに係る国際比較の分析手法の選択（すなわち、企業レベルのデータを用いるか、国レベル（country-level）に集約したデータを用いるか）と類似している。この問題を検討した Gordon et al. (2013) に対応させて2つの手法を検討すると、(1) はサンプルサイズの確保の点で優れるが、業種内の企業数に大きな差があることから、分析結果が歪められる懸念（本稿の検証で用いたサンプルにおいて卸売業に属する企業一年の数は2,686、空運業は30である〔第4節参照〕）、さらにコントロール変数の設定が困難であるといった問題がある。他方、(2) は各業種（すなわち事業内容）の特徴を集約的に把握することができるが、サンプルサイズが業種（ないし業種一年）数に縮小される問題がある。本稿では、事業内容の差異に帰する（すなわち業種間の）利益マネジメントに対する影響の析出に重点を置くことから、後者の方法を適用する。

この方法においては、(a) 業種ごとのデータを全ての年にわたりプールする方法（サンプルサイズは業種数となる）と、(b) 各業種一年でプールする方法（サンプルサイズは業種数×年となる）が適用可能である⁶。(a) は、以下で実施する回帰分析におけるサンプルサイズが30程度と小さくなることで、分析結果の信頼性が低下する一方、(b) は、サンプルサイズは確保されるものの、一部の業種一年においては分類される企業数が僅少となる問題がある。そこで、(a) と (b) の両者を実施することで分析結果の信頼性を高めるようにする。ここで (b) につき、各業種一年で8社未満となる場合には、サンプルから除外する。

3.2 利益マネジメントに関する変数

本稿では、業種ごとの利益マネジメントの傾向に注目することから、個別企業を分析対象とする研究で広く用いられる CS-Jones モデル（第1節参照）を適用することはできない⁷。そこで、国ごとにデータを集約する手法を用いて、利益マネジメントの国際比較に取り組んだ Leuz et al. (2003) の手法を援用する。彼らは、利益マネジメントの金額を直接的に推定するのではなく、利益マネジメントに伴って生じる様々な状況を捉え、複数の指標を組み合わせることによって定量化しており、以下の4つの変数（*EMI*～*EM4*）とその集約指標（*EM5*）が利益マネジメントに関する変数となる。

事業内容と利益マネジメント
－ 利益マネジメントの業種間比較を通じて －

$$EMI = \frac{\sigma(E)}{\sigma(CFO)} \quad (1)$$

$$EM2 = \rho(\Delta ACC, \Delta CFO) \quad (2)$$

$$EM3 = \frac{|ACC|}{|CFO|} \quad (3)$$

$$EM4 = \frac{\text{少額の当期純利益を計上した企業数}}{\text{少額の当期純損失を計上した企業数}} \quad (4)$$

$$EM5 = EMI \text{ から } EM4 \text{ (または } EM3) \text{ の各々のランクの平均値} \quad (5)$$

E : 会計利益（当期純利益）⁸, CFO : 営業活動によるキャッシュ・フロー, ACC : 会計発生高（ $= E - CFO$ ）を示す。各変数は期首総資産で基準化している。また、 ρ はピアソンの積率相関係数、 σ は標準偏差、 Δ は前期からの変化額であることを示す。

EMI と $EM2$ は、会計発生高を通じた報告利益の変動の抑制（平準化）に関する変数である。Graham et al. (2005) は、米国企業の上級財務担当役員を対象としたサーベイ調査において、利益目標として前年度の水準を重視する回答が全体の 85.1%であったことを示した。他方、須田・花枝 (2008) は、日本企業の財務・経理部門責任者に対するサーベイ調査で、前年度の利益水準を目標値と回答した企業が高い水準 (87.23%) であることを報告しており、これらの知見から経営者が利益の平準化を重要視していると考えられる。 EMI は利益の変動性の観点から平準化を測定するための指標であり、各企業の営業活動によるキャッシュ・フロー（以下、営業 CF）の前 5 期間にわたる標準偏差に対する会計利益（当期純利益）の同期間の標準偏差の比率の、業種（または業種一年）ごとの中央値とする⁹。 EMI の値が低いほど、営業 CF に対する会計利益の変動が小さいことを意味し、利益が調整（平準化）されているとみなすことができる。 $EM2$ は業種（または業種一年）ごとの営業 CF の変化額と会計発生高の変化額の相関係数である。営業 CF の変化額と会計発生高の変化額の間に負の相関があることは、多くの研究で見出されているが（例えば、Dechow, 1994; Dechow et al., 1998）、この負の相関が強いほど発生主義会計の調整プロセスを通じて利益が平準化されているといえる。

次いで、会計発生高を通じた利益調整額に注目する。前述の通り、本稿では利益マネジメント研究で広く用いられる CS-Jones モデルによる異常会計発生高の推定は困難である。そこで、会計発生高の絶対値を営業 CF の絶対値で除した比率を業種（または、業種一年）ごとに集計し、 $EM3$ をその中央値とする。

Burgstahler and Dichev (1997) は、米国企業の利益の分布形を観察した結果、分布に不連続が生じており、少額の損失を計上する企業が少額の利益を計上する企業と比べて僅少であることを見出した。彼らはこの知見を企業が損失を回避する傾向があることを示す証拠として解釈している。また、首藤 (2000) は日本においても同様の傾向があることを示している。そこで、業種ごとの少額の当期純損失を計上した企業数に対する少額の当期純利益を計上した企業数の割合を $EM4$ として定義し、損失回避の観点から利益マネジメントを捉える（ $EM4$ が大きいほど損失回避が実施されていると考えられる）。なお少額の当期純損失は、Leuz et al. (2003) に従い、総資産で基準

表 1 事業特性に関する変数の概要

変数	定義
規制業種 (REG)	電気・ガス業、陸運業を規制業種とし、当該業種を 1、そうでない業種を 0 とする。
投資機会集合 (IOS)	トービンの q (〔期末時点の時価総額＋有利子負債〕÷〔株主資本簿価＋有利子負債〕) の業種 (または業種一年) ごとの中央値
ハーシュマン・ハーフィンダール指数 (HHI)	各業種一年における個々の企業の市場占有率 (小数値) の二乗値の総和 (業種ごとの分析ではそれらをプールした中央値)
企業規模 (Size)	総資産の自然対数値の業種 (または業種一年) ごとの中央値
負債比率 (Debt)	有利子負債÷資産総額として定義する負債比率の業種 (または業種一年) ごとの中央値
会計上のフレキシビリティ (NOA)	「(純資産－〔現金預金＋市場性のある有価証券〕＋負債総額)÷売上高」の業種 (または、業種一年) の中央値
総資産利益率 (ROA)	当期利益÷期首総資産の業種 (または、業種一年) の中央値

化後の水準で-0.01 以上 0.00 未満、少額の当期純利益は 0.00 以上 0.01 未満とする。この変数は、相当程度のサンプルサイズの下で分析されることが前提となる手法であるが、業種一年の分析においては、各業種一年に含まれる企業数が僅少となるケースが多い (表 2 参照)。そこで、EM4 は業種ごとのデータを全ての年にわたりプールする方法においてのみ適用する変数とする。

最後に EM1 から EM4 (業種一年の分析では EM1 から EM3) の各々について、利益マネジメントが実施される可能性が高いと考えられる業種 (または業種一年) ほど値が大きくなるようにランクをとり、その平均値をもって利益マネジメントの統合的な指標 (EM5) とする。

3.3 事業特性に関する変数

ここでは前節で提示した仮説を検証するための変数を示す。仮説 1 (政府からの規制を強く受ける業種に属する企業では、システムティックに利益が調整される可能性が高い) について、料金規制を受ける公益事業に関連する業種である電気・ガス業、陸運業を規制業種とする¹⁰。その上で、それらの業種を 1、そうでない業種を 0 とするダミー変数を REG とする。仮説 2 (より多くの投資機会集合を有する事業を営む企業では、システムティックに利益が調整される可能性が高い) につき、先行研究では、投資機会集合の代理変数として簿価時価比率 (book equity-to-market ratio)、トービンの q 、株式益回り (earnings-price ratio) など様々な指標が用いられている。本稿では、Adam and Goyal (2008) の知見に従い、最も適切に投資機会集合を示すとされるトービンの q を適用する。トービンの q は、日本企業を分析対象とする研究で広く用いられる下記の定義によって算定し (例えば、米澤・佐々木, 2001)、業種 (または業種一年) ごとの中央値を IOS とする。ここで IOS が高いほど投資機会集合が大きいと考えられる。

$$\text{トービンの } q = (\text{期末時点の時価総額} + \text{有利子負債}) \div (\text{株主資本簿価} + \text{有利子負債})$$

仮説 3 (より厳しい競争環境に直面する事業を営む企業では、システムティックに利益が調整される可能性が高い) に関する代理変数としては、ハーシュマン・ハーフィンダール指数 (Herfindahl-Hirschman Index, HHI、業種内の個々の企業の市場占有率の二乗の総和) を用いる。本稿では、業種一年ごとに HHI を算定する (業種ごとの代表値としては、全期間の値をプールした業種ごとの中央値を用いる)。市場占有率に小数値を用いることから HHI は 0~1 の値をとり、

値が大きいほど独占に近い状態（低競争）であることを示す。

仮説 4 では、規模の拡大に結びつく事業を営む企業では、システムティックに利益が調整される可能性が高いと予想したが、企業規模に関する代理変数として各企業の総資産の自然対数値 (*Size*) の業種（または業種一年）ごとの中央値を用いる。仮説 5（高い負債比率に結びつく事業を営む企業では、システムティックに利益が調整される可能性が高い）に関し、各企業の有利子負債（長期および短期借入金＋社債〔転換社債を含む〕＋リース債務と定義）の貸借対照表の残高を総資産で除した値として定義する負債比率の業種（または業種一年）ごとの中央値を *Debt* とする。最後に仮説 6 では、高い会計上のフレキシビリティをもたらす事業を営む企業では、システムティックに利益が調整される可能性が高いと予想した。ここで、会計上のフレキシビリティの特定化にあたり、Barton and Simko (2002) の知見に注目する。彼らは、過年度の会計発生高の調整が純営業資産 (*net operating assets; NOA*) に累積 (*accumulate*) すると考え、期首の *NOA* が小さいほど当期に会計発生高を通じて利益を増加させる余地が大きいことを見出している。そこで、*NOA* を Barton and Simko (2002) に従い、各企業の期首の「(純資産－〔現金預金＋市場性のある有価証券〕＋負債総額) ÷ 売上高」の業種（または、業種一年）の中央値として定義し¹¹、会計上のフレキシビリティの代理変数とする。

本稿では主に会計発生高の調整を通じて利益マネジメントが実施されると想定するが、会計発生高の計上は当期の業績とシステムティックに正の相関を有することを示した Kothari et al. (2005) の知見をふまえ、各企業の総資産利益率（当期利益 ÷ 期首総資産、*ROA*）の業種（または、業種一年）ごとの中央値をコントロール変数として含める。以上の各変数の概要を表 1 で示した。

3.4 サンプル選択

本稿の分析対象は、日本の証券取引所に上場している企業の連結決算（連結決算を開示していない場合は個別決算）とする。業種分類としては、証券コード協議会が定めた業種別分類の中分類 (33 分類、以下、証コ協中分類とする) を適用し、財務および業種に関するデータは『NEEDS-CD ROM 企業財務データ』、株価データは『NEEDS 株価・指標データ』（日本経済新聞デジタルメディア社）から収集する。本稿では、会計発生高を差額貸借対照表の数値を用いて算定した場合には測定誤差が生じる可能性が高まることを示した Hribar and Collins (2002) をふまえ、利益と営業 CF の差額として算定するが、日本ではキャッシュ・フロー計算書の開示が 1999 年 4 月 1 日以後開始する事業年度より実施されたことから、2000 年 3 月期決算から 2011 年 3 月期決算までのデータを収集する。ただし、*EMI* の算定において過去 4 期の時系列データが必要となることから、最終的に分析期間は 2004 年 3 月期決算から 2011 年 3 月期決算となった。ここで、以下 (1)～(3) に該当する企業一年はサンプルから除外する。

- (1) 証券コード協議会が定めた業種別分類の大分類で金融・保険業に属する企業¹²
- (2) 変則決算となる企業一年
- (3) 分析において必要となるデータが入手できない企業一年

次に、異常値の影響を排除するため、当期純利益、経常利益、営業 CF が 1 パーセンタイル以下、99 パーセンタイル以上となる企業一年、さらに合併等によって事業構造に大きな変化があつ

表2 業種、年(暦年)ごとの企業数

Industry/Year	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
水産・農林業	10	9	9	10	9	9	10	8	74
鉱業	6	7	6	6	6	5	5	5	46
建設業	208	211	203	200	195	185	177	147	1,526
食料品	148	151	152	148	144	141	133	100	1,117
繊維製品	75	75	74	75	72	68	63	49	551
パルプ・紙	28	26	29	29	26	25	24	21	208
化学	212	211	212	210	211	214	206	179	1,655
医薬品	48	49	45	44	43	43	45	43	360
石油・石炭製品	9	9	10	9	13	12	12	6	80
ゴム製品	20	20	20	20	20	20	20	17	157
ガラス・土石製品	71	72	72	70	67	65	64	52	533
鉄鋼	56	52	52	53	53	52	55	50	423
非鉄金属	39	37	38	35	37	37	38	35	296
金属製品	97	96	94	94	93	96	94	75	739
機械	238	234	236	239	238	237	236	200	1,858
電気機器	275	280	290	295	295	286	285	233	2,239
輸送用機器	110	102	103	103	102	103	104	96	823
精密機器	41	44	47	52	52	47	46	36	365
その他製品	100	99	100	105	107	109	103	77	800
電気・ガス業	22	23	25	25	25	25	25	20	190
陸運業	69	65	66	64	64	63	63	60	514
海運業	19	19	18	18	16	17	16	14	137
空運業	4	4	4	4	5	5	2	2	30
倉庫・運輸関連業	41	41	42	44	43	44	42	38	335
情報・通信業	221	222	231	277	286	297	285	207	2,026
卸売業	335	332	340	355	352	350	342	280	2,686
小売業	319	342	339	349	355	351	328	263	2,646
不動産業	79	81	79	97	104	96	93	65	694
サービス業	224	238	253	285	303	304	300	193	2,100
Total	3,124	3,151	3,189	3,315	3,336	3,306	3,216	2,571	25,208

* 業種分類は、証券コード協議会が定める業種別分類(中分類)による。

た企業は分析を歪める懸念があることから、総資産の変化率で1パーセント以下、99パーセント以上となる企業一年をサンプルから除外する。以上の基準の下でサンプルサイズは25,208企業一年、業種数は29となった。

表2では各業種および各年の企業数を示した。卸売業、小売業、情報・通信業、電気機器、サービス業の5業種において各年200以上の企業一年が観察される一方、鉱業ならびに空運業は全期間を通じて、および石油・石炭製品の一部の年では8未満の企業一年となった。

4 検証結果

4.1 業種間の利益マネジメントの比較分析

表3では利益マネジメントの変数($EMI \sim 5$)の業種ごとの値を示している(業種ごとの中央値として算定する EMI および $EM3$ の平均値、標準偏差を付録で示す)。 EMI と $EM2$ は、利益平準化の観点から利益マネジメントを捉える指標であり、建設業、電気・ガス業、陸運業、卸売業、不動産業で相対的に利益平準化が実施されていると推定される。 EMI と $EM2$ は概ね首尾一貫し

事業内容と利益マネジメント
 - 利益マネジメントの業種間比較を通じて -

表3 業種ごとの利益マネジメントの傾向

	EM1(-)	EM2(-)	EM3(+)	EM4(+)	EM5(+)
建設業	0.330	-0.923	0.796	3.417	26.75
不動産業	0.353	-0.879	0.863	4.857	26.25
陸運業	0.531	-0.891	0.667	7.833	23.50
水産・農林業	0.409	-0.908	0.662	3.000	23.00
電気・ガス業	0.529	-0.921	0.802	2.000	22.00
卸売業	0.403	-0.901	0.723	2.273	21.50
空運業	0.600	-0.376	1.099	5.000	19.75
パルプ・紙	0.619	-0.829	0.661	4.250	19.00
ガラス・土石製品	0.677	-0.848	0.677	2.913	18.00
金属製品	0.685	-0.805	0.668	3.611	17.25
小売業	0.597	-0.784	0.608	3.000	17.00
食料品	0.572	-0.901	0.596	1.964	15.75
海運業	0.950	-0.829	0.725	2.400	13.75
非鉄金属	0.873	-0.841	0.723	2.214	13.25
繊維製品	0.617	-0.707	0.602	2.778	13.00
倉庫・運輸関連業	0.655	-0.761	0.581	3.000	12.75
輸送用機器	0.705	-0.866	0.661	1.444	12.50
化学	0.718	-0.860	0.568	2.742	12.25
石油・石炭製品	0.800	-0.876	0.673	0.667	12.25
機械	0.755	-0.814	0.638	2.535	12.25
サービス業	0.655	-0.757	0.583	2.950	12.25
ゴム製品	0.668	-0.781	0.595	2.250	11.50
医薬品	0.649	-0.768	0.414	2.800	11.00
その他製品	0.727	-0.697	0.669	2.000	10.50
精密機器	0.794	-0.670	0.574	4.500	9.75
鉱業	0.768	-0.907	0.535	0.000	9.00
情報・通信業	0.735	-0.773	0.586	2.237	9.00
電気機器	0.825	-0.777	0.661	1.972	8.50
鉄鋼	1.058	-0.687	0.566	1.583	2.75
Mean	0.664	-0.805	0.661	2.834	
Median	0.668	-0.829	0.661	2.742	
Standard Deviation	0.166	0.110	0.122	1.469	
Min	0.330	-0.923	0.414	0.000	
Max	1.058	-0.376	1.099	7.833	

* EM5 の降順で業種をソートしている。

* EM1: 各企業の営業活動によるキャッシュ・フローの5期間にわたる標準偏差に対する、同期間の当期純利益の標準偏差の比率の業種ごとの中央値 (-) (以下, (+) の場合その値が大きいほど利益マネジメントが実施されていることを, (-) の場合には, その値が小さいほど利益マネジメントが実施されていることを示す)。EM2: 業種ごとの営業CFの変化額と会計発生高の変化額の相関係数 (-)。EM3: 企業一年ごとの会計発生高の絶対値を営業CFの絶対値で除した比率の各業種の中央値 (+)。EM4: 少額の当期純損失を計上した企業数に対する少額の当期純利益を計上した企業数の割合 (少額の当期純損失は総資産で基準化後の水準で-0.01以上0.00未満, 少額の当期純利益は0.00以上0.01未満とする) (+)。EM5: EM1~4のランク変数の平均値 (+, 解釈を容易にするために, 利益マネジメントが実施されているほど, 各変数のランク値が高まるように割り当てる)。

た傾向を有するが、一部では相反している (例えば鉱業)。したがって、二つの指標は利益平準化の異なる側面を捉えていると考えられる。EM3とEM4は、それぞれ会計発生高、損失回避の観点から利益マネジメントを測定するものである。EM3は、EM1およびEM2と同様の傾向を示す一方、EM4はやや異なる傾向を示している。例えば、精密業では損失回避傾向が強いことが窺えるが、その他の指標では利益マネジメントが相対的に低水準であることが示されている。最後に、EM1からEM4のランク値の平均値であるEM5 (利益マネジメントが実施されているほど、各変数のランク値が高くなるように算定している) については、建設業、不動産業、陸運業、水産・

表4 パネルA 業種特性に関する変数

	<i>N</i>	<i>IOS</i>	<i>HHI</i>	<i>Size</i>	<i>Debt</i>	<i>NOA</i>	<i>ROA</i>
建設業	1,526	0.784	0.004	10.666	0.113	0.739	0.025
不動産業	694	1.060	0.100	10.828	0.446	1.274	0.049
陸運業	514	0.953	0.034	11.389	0.372	0.709	0.032
水産・農林業	74	1.093	0.100	10.667	0.376	0.685	0.031
電気・ガス業	190	1.019	0.034	13.220	0.497	1.017	0.030
卸売業	2,686	0.858	0.019	10.237	0.139	1.045	0.036
空運業	30	1.141	0.224	10.949	0.460	0.996	0.012
パルプ・紙	208	0.855	0.081	10.450	0.250	1.325	0.031
ガラス・土石製品	533	0.861	0.023	10.014	0.247	0.676	0.03
金属製品	739	0.815	0.011	10.023	0.186	1.009	0.034
小売業	2,646	1.060	0.018	10.115	0.273	1.096	0.05
食料品	1,117	1.001	0.008	10.357	0.179	1.066	0.045
海運業	137	1.122	0.015	10.614	0.472	0.945	0.047
非鉄金属	296	0.998	0.016	10.792	0.310	0.962	0.036
繊維製品	551	0.878	0.026	10.282	0.166	1.045	0.028
倉庫・運輸関連業	335	0.864	0.065	10.305	0.292	0.896	0.038
輸送用機器	823	0.964	0.043	11.314	0.199	0.798	0.053
化学	1,655	0.937	0.014	10.660	0.158	1.041	0.048
石油・石炭製品	80	0.950	0.050	12.277	0.250	0.855	0.050
機械	1,858	0.993	0.007	10.203	0.148	1.785	0.045
サービス業	2,100	1.050	0.066	9.313	0.126	1.089	0.054
ゴム製品	157	1.004	0.143	10.766	0.231	1.043	0.043
医薬品	360	1.367	0.018	11.135	0.034	1.091	0.072
その他製品	800	0.887	0.028	10.104	0.162	1.026	0.033
精密機器	365	1.131	0.023	10.308	0.187	0.641	0.047
鉱業	46	0.843	0.079	11.211	0.125	0.506	0.052
情報・通信業	2,026	1.203	0.010	9.266	0.047	0.541	0.067
電気機器	2,239	1.030	0.015	10.438	0.136	1.289	0.042
鉄鋼	423	0.915	0.025	10.883	0.242	0.705	0.053
Mean		0.987	0.045	10.648	0.235	0.962	0.042
Median		0.993	0.025	10.614	0.199	1.009	0.043
Standard Deviation		0.130	0.049	0.779	0.125	0.266	0.013
Min		0.784	0.004	9.266	0.034	0.506	0.012
Max		1.367	0.224	13.22	0.497	1.785	0.072

* 業種は表3のEMSの降順で並べている。

* *IOS*: トービンの $q = (\text{期末時点の時価総額} + \text{有利子負債}) \div (\text{株主資本簿価} + \text{有利子負債})$, *HHI*: ハーシュマン・ハーフィンダール指数, *Size*: 企業規模 (期末総資産の自然対数値), *Debt*: 負債比率 (期末有利子負債 ÷ 期末総資産), *NOA*: 期首純営業資産 (〔純資産 - {現金預金 + 市場性のある有価証券} + 負債総額] ÷ 売上高), *ROA*: 企業業績 (純利益 ÷ 期首総資産)。

農林業、電気・ガス業、卸売業において相対的に利益マネジメントが実施されている傾向にあり、精密業、鉱業、情報・通信業、電気機器、鉄鋼においては相対的に利益マネジメントが実施されていないことが見て取れる。以上より、事業内容の相違が利益マネジメントの水準に影響を及ぼしていると解される。

4.2 業種間の利益マネジメントの差異に影響を及ぼす要因の分析

4.2.1 記述統計量

表4 パネルA では、業種特性に関する変数の業種ごとの数値およびコントロール変数として含める業績指標 (*ROA*) の記述統計量を示した (個別企業をプールした変数の中央値として算定する説明変数の平均値、標準偏差を論文最後の付録で示す)。利益マネジメントの変数 (表3) と同

事業内容と利益マネジメント
 - 利益マネジメントの業種間比較を通じて -

表4 パネルB 分析で用いる変数のピアソン積率相関係数($N=29$)

	<i>EM1</i>	<i>EM2</i>	<i>EM3</i>	<i>EM4</i>	<i>EM5</i>	<i>REG</i>	<i>IOS</i>	<i>HHI</i>	<i>Size</i>	<i>Debt</i>	<i>NOA</i>
<i>EM2</i>	0.296										
<i>EM3</i>	-0.343*	0.274									
<i>EM4</i>	-0.414**	0.213	0.336*								
<i>EM5</i>	-0.858***	-0.328*	0.601***	0.553***							
<i>REG</i>	-0.223	-0.254	0.166	0.393**	0.369**						
<i>IOS</i>	0.100	0.302	-0.071	0.112	-0.158	-0.003					
<i>HHI</i>	-0.221	0.481***	0.507***	0.223	0.205	-0.061	0.147				
<i>Size</i>	-0.049	-0.248	0.240	-0.109	0.201	0.589***	0.015	0.160			
<i>Debt</i>	-0.125	0.059	0.646***	0.354*	0.477***	0.442***	0.082	0.445***	0.480***		
<i>NOA</i>	0.077	0.043	0.111	0.132	0.047	0.495***	0.124	0.186	0.559***	0.407***	
<i>ROA</i>	0.364*	-0.174	-0.695***	-0.322*	-0.561***	-0.198	0.515***	-0.336*	-0.107	-0.418***	0.083

* 変数の定義は、表1および表3を参照。

***は $p < 0.01$, **は $p < 0.05$, *は $p < 0.1$ であることを示す。

様、これらの数値も業種間で顕著な差異が観察された。次に表4 パネルBは、各変数間の相関係数を示す。利益マネジメントの各指標間では比較的高い相関係数が観察されており、特に集約指標である *EM5* は *EM2* 以外の各指標と高い相関が観察された。他方、業種特性に関する変数について、負債比率 (*Debt*) と規制業種ダミー (*REG*) の間の相関係数が高く、装置型産業の資金調達において有利子負債が積極的に用いられていることが窺える。*NOA* は利益マネジメントの各変数との相関が弱く、単変量レベルでは、会計上のフレキシビリティが、利益マネジメントの実施可能性に影響を及ぼさないことを示唆している。また、以下の回帰分析における説明変数間の相関が強い傾向にあり、業種ごとのデータを全ての年にわたりプールする手法 (3.1 参照) ではサンプルサイズが小さいことをふまえると ($N=29$)、多重共線性に十分に留意する必要がある。

4.2.2 業種ごとのプールデータを用いた分析

業種ごとの利益マネジメントの水準に影響を及ぼす要因を検証するために、まず、業種ごとのデータを全ての年にわたりプールした分析 (29 業種) を実施する。検証にあたっては式 (6) につき、最小二乗法によって係数を推定する。

$$EM5_i = \beta_0 + \beta_1 REG_i + \beta_2 IOS_i + \beta_3 HHI_i + \beta_4 Size_i + \beta_5 Debt_i + \beta_6 NOA_i + \beta_7 ROA_i + \varepsilon_i \quad (6)$$

ここでは、説明変数を定義通り用いた分析 (Raw Variables) と *REG* 以外の変数をランク変数 (Rank Variables) に変換した分析を各々実施する。被説明変数としては利益マネジメントの総合指標の *EM5* を用いる。説明変数は、規制企業に関するダミー変数 (*REG*)、投資機会集合の代理変数であるトービンの q の中央値 (*IOS*)、企業の競争環境に係るハーフィンダール指数 (*HHI*)、企業規模を示す期末総資産の自然対数値、負債比率、そして会計上のフレキシビリティを示す期首純営業資産それぞれの業種ごとの中央値 (*Size*, *Debt*, *NOA*) である。また、総資産利益率 (当期利益 ÷ 期首総資産, *ROA*) をコントロール変数として含めている。 i は業種 (1~29) を示す。

表5において検証結果を示す。各説明変数の VIF (Variance Inflation Factor) 値は、最も高い値でも 2.40 であり、多重共線性の懸念はないと考えられる。*REG* の係数は予想通り正かつ有意となったが (有意水準 10%)、他については、コントロール変数として含めた *ROA* (ランク変数) のみが有意となった (10%水準、符号は予想と逆)。全体として統計的に有意となった係数は少ない傾向にあるが、これはサンプルサイズが小さい ($N=29$) ことに起因している。こうした下で、規

表5 業種ごとのプールデータを用いた分析の検証結果

$$EM5_i = \beta_0 + \beta_1 REG_i + \beta_2 IOS_i + \beta_3 HHI_i + \beta_4 Size_i + \beta_5 Debt_i + \beta_6 NOA_i + \beta_7 ROA_i + \varepsilon_i$$

Variables	Predicted Sign	Raw Variables			Rank Variables		
		Estimated Coefficient	t-statistics	VIF	Estimated Coefficient	t-statistics	VIF
Constant		22.432	1.63		18.972	3.26***	
REG	+	6.185	2.08*	2.05	4.275	1.42*	1.50
IOS	+	2.999	0.28	1.78	0.034	0.34	1.32
HHI	-	-0.305	-0.02	1.66	0.023	0.20	1.45
Size	+	-0.014	-0.01	2.02	0.056	0.43	1.66
Debt	+	11.360	0.68	2.19	0.090	0.55	1.83
NOA	-	-5.142	-1.24	1.64	-0.125	-0.95	1.35
ROA	+	-199.504	-1.23	2.40	-0.359	-2.05*	1.62
		Adj. R ² = 0.257			Adj. R ² = 0.435		
		F-Statistics = 24.46***			F-Statistics = 8.80***		
		N = 29			N = 29		

*各変数の定義は表1および表3を参照。White (1980) の分散の一致推定量を用いて計算された *t* 値を用い、***は $p < 0.01$, **は $p < 0.05$, *は $p < 0.1$ であることを示す。EM5 は利益マネジメントが実施されているほどランク値が高まるよう定義している。

制業種が予想通りの符号で有意な変数となったことは、政府からの規制が利益マネジメントの強い要因となっていることを示すといえよう。

4.2.3 業種一年ごとのデータを用いた分析

次いで、業種一年ごとに集計した分析を実施する (215 業種一年)¹³。検証式は、式 (6) に年ダミー変数を加えた式 (7) となる。利益マネジメントの指標としては式 (6) と同様に利益マネジメントの集約指標 (EM5) を適用するが、そこには EM4 は含まれていない (3.4 参照)。y は年 (2004 ~ 2011) を示す (y 以外の変数は式 6 の説明を参照)。

$$EM5_{i,y} = \beta_0 + \beta_1 REG_{i,y} + \beta_2 IOS_{i,y} + \beta_3 HHI_{i,y} + \beta_4 Size_{i,y} + \beta_5 Debt_{i,y} + \beta_6 NOA_{i,y} + \beta_7 ROA_{i,y} + \text{year fixed effects} + \varepsilon_{i,y} \quad (7)$$

表 6 に分析結果を提示した。各係数の VIF 値は全て低い水準であることから (最大 3.95)、多重共線性の問題はないと判断する。さらにサンプルサイズが大きくなることで先の分析よりも有意性が高まる傾向にある。REG, Size, Debt の係数は予想通り正、そして NOA の係数は予想通り負となり、各々統計的に有意である (NOA の 2 つの回帰, Size のランク回帰は 1%水準, Debt のランク回帰は 10%水準, 他は 5%水準)。IOS と HHI については有意な変数とはならなかった。したがって、規制業種では利益マネジメントが実施される可能性が高いといえるが (仮説 1 は支持)、投資機会集合および企業の競争に関する仮説 2 および 3 は支持されなかった。他方、企業規模、負債による資金調達、会計上のフレキシビリティは予想通りの結果が得られており、仮説 4 から 6 は支持されたと考えられる。また、ROA の係数は予想と反対であった (1%水準で有意)。企業レベルの先行研究では会計発生高の計上と業績は正の相関を有するとされるが、業績が好調な業種に属する企業では、平均的に利益マネジメントが抑制されていることを示唆している。

企業規模や負債による資金調達は、個々の企業に帰する (すなわち、企業・経営者の戦略・選択による) 利益マネジメントの要因とされてきたが、ここでの結果は、事業内容によってシステムティックに決定づけられる部分が存在することを示唆している¹⁴。

事業内容と利益マネジメント
－ 利益マネジメントの業種間比較を通じて －

表 6 業種一年ごとのデータを用いた分析の検証結果
 $EMS_{i,y} = \beta_0 + \beta_1 REG_{i,y} + \beta_2 IOS_{i,y} + \beta_3 HHI_{i,y} + \beta_4 Size_{i,y} + \beta_5 Debt_{i,y} + \beta_6 NOA_{i,y} + \beta_7 ROA_{i,y} + year\ fixed\ effects + \varepsilon_{i,y}$

Variables	Predicted Sign	Raw Variables			Rank Variables		
		Estimated Coefficient	t-statistics	VIF	Estimated Coefficient	t-statistics	VIF
Constant		34.091	0.70		130.446	8.93***	
REG	+	28.858	2.29**	1.92	25.510	2.12**	1.61
IOS	+	-17.642	-0.85	3.13	-0.004	-0.06	3.95
HHI	-	0.005	1.03	1.24	-0.036	-0.66	1.65
Size	+	13.215	2.54**	2.04	0.175	3.78***	1.53
Debt	+	69.951	2.05**	1.77	0.112	1.96*	1.81
NOA	-	-45.625	-3.56***	1.84	-0.206	-4.40***	1.54
ROA	+	-776.475	-3.01***	2.36	-0.294	-4.50***	2.65
Year Dummies Included					Year Dummies Included		
Adj. R ² = 0.378					Adj. R ² = 0.403		
F-Statistics = 15.32***					F-Statistics = 16.64***		
N = 215					N = 215		

* 各変数の定義は表 1 および表 3 を参照。White (1980) の分散の一致推定量を用いて計算された t 値を用い、***は $p < 0.01$, **は $p < 0.05$, *は $p < 0.1$ であることを示す。EMS は利益マネジメントが実施されているほどランク値が高まるよう定義している。

表 7 業種一年ごとのデータを用いた分析の検証結果（日経業種分類・中分類）

$$EMS_{i,y} = \beta_0 + \beta_1 REG_{i,y} + \beta_2 IOS_{i,y} + \beta_3 HHI_{i,y} + \beta_4 Size_{i,y} + \beta_5 Debt_{i,y} + \beta_6 NOA_{i,y} + \beta_7 ROA_{i,y} + year\ fixed\ effects + \varepsilon_{i,y}$$

Variables	Predicted Sign	Raw Variables			Rank Variables		
		Estimated Coefficient	t-statistics	VIF	Estimated Coefficient	t-statistics	VIF
Constant		38.695	0.75		135.223	7.39***	
REG	+	21.791	3.47***	1.46	14.639	2.15**	1.40
IOS	+	-6.606	-0.23	2.99	-0.007	-0.08	2.92
HHI	-	-24.017	-0.47	1.14	-0.099	-1.89*	1.24
Size	+	11.367	1.84*	2.69	0.152	2.74***	1.39
Debt	+	77.117	1.61	2.03	0.150	2.16**	1.70
NOA	-	-44.462	-2.79***	2.98	-0.255	-4.25***	1.52
ROA	+	-746.849	-2.14***	2.21	-0.250	-3.28***	2.05
Year Dummies Included					Year Dummies Included		
Adj. R ² = 0.257					Adj. R ² = 0.314		
F-Statistics = 6.55***					F-Statistics = 9.21***		
N = 232					N = 232		

*各変数の定義は表 1 および表 3 を参照。White (1980) の分散の一致推定量を用いて計算された t 値を用い、***は $p < 0.01$, **は $p < 0.05$, *は $p < 0.1$ であることを示す。EMS は利益マネジメントが実施されているほどランク値が高まるよう定義している。

5 追加的検証

前節の結果の頑健性を検証するために、(1) 日経業種分類・中分類（以下、日経中分類）を用いた分析、および (2) 代替的な変数を適用した分析を実施する。(1)につき、先の検証では証コ協中分類（33 分類）を用いたが、本稿の分析は業種分類の影響を強く受ける。そこで、日経中分類（36 分類）を用いて分析を繰り返す。日経中分類は、証コ協中分類に準じた分類であるが、業種数、割り当ての変更基準が異なるなどの差異がある（木村，2009 参照）。日経業種分類における規制業種としては、「電力」「ガス」「鉄道・バス」「陸運」とし、先の分析と同様、業種一年に含まれる企業が 8 社未満の場合は、サンプルから除外した。

先と同様、業種をプールした分析と、業種一年ごとの分析の両者を実施したが、類似した結果

が得られたことから後者のみを示した(表 7)。*REG* は先の分析と同様、予想通り正かつ有意な変数となり(通常の回帰では 1%水準, ランク回帰では 5%水準), *HHI* はランク回帰において予想通りの結果が得られた(10%水準)。ただし, 通常の回帰の *HHI* および *IOS* については, 有意な変数とはなかった。他方, *Size*, *Debt*, *NOA* は, 通常の回帰における *Debt* 以外は予想通りの符号で有意となっている。また, *ROA* は先の分析と同様, 係数は負値となり 1%水準で有意となった。以上の通り, 先の分析と一部異なる点があるものの, 概ね首尾一貫した結果が得られた。

(2) につき, 本稿で用いた説明変数にはいくつかの代替的定義が考えられる。先の分析では負債比率(*Debt*)を, 有利子負債を総資産で除した値として定義したが, 総負債を分子として分析を繰り返しても結果に変わりはない(表は省略)。次いで, 投資機会集合の変数としてトービンの q の代わりに簿価時価比率(株主資本を期末時点の時価総額で除した値として定義)を用いて分析を繰り返したが, 首尾一貫した結果が得られた(表は省略)。

6 結び

本稿では, 日本の上場企業における業種間の利益マネジメントの水準, 実施可能性の比較と, その差異に影響を及ぼす要因の分析を通じて, 事業内容と利益マネジメントの関係の解明を試みた。2004 年から 2011 年までの日本企業 25,208 企業一年を対象とした検証の結果, 業種間の利益マネジメントの実施水準ならびに実施可能性に顕著な差異があることが見出された。この知見から, 企業の事業内容が利益マネジメントに影響を及ぼすと結論づけられる。さらに, 企業に対する規制, 事業内容に関連する企業規模, 資金調達方法, 会計上のフレキシビリティが, 事業内容と利益マネジメントの関係に影響を及ぼしていることが示唆された。

日本における利益マネジメント研究では, 企業・経営者における契約(報酬契約, 債務契約), 監査, 株主構成などの企業ガバナンスの観点から検討されることが多い。一方で, 企業の事業内容やそれに関わる戦略的要因と利益マネジメントに関する研究は米国と比べて蓄積が少なく, 今後様々な観点から分析がなされるべき領域であると考えられる。

最後に本稿の課題を二点指摘する。第一はリサーチデザインの問題である。利益マネジメントには, 経営者の要因に帰せられる部分と事業内容に帰せられる部分があり, これらは一体となっていると考えられる。本稿では, 事業内容に帰せられる利益マネジメントを析出するために, 国際比較研究の手法を援用して, 業種単位にデータを集約して分析した。しかし, この手法では, 個々の企業に帰せられる要因と, 個々の企業を超えてシステムティックに事業内容によって決定づけられる部分を比較検討することはできない。こうした問題を解決するためには, 業種ごとにデータを集計しない方法の適用が有用となる。第二は実体的利益マネジメントの業種間比較の問題である。近年の利益マネジメント研究では, 会計発生高の調整とともに企業活動を調整する実体的利益マネジメント(real activities-based earnings management)が注目されている(例えば, Roychowdhury, 2006)。研究開発費の調整, 値引きなどのように営業活動を通じた実体的利益マネジメントには業種間でシステムティックな差異があると考えられることから, そこに注目することは興味深い。これらの課題については稿を改めて取り組みたい。

謝辞

本稿の執筆にあたり、2名の匿名レフェリーの先生方からは数多くの丁寧かつ建設的なコメントを頂き、論文を改善することができました。ここに記して深く感謝申し上げます。

なお本稿は、JSPS 科研費 (23730427) の助成を受けた研究成果の一部です。

注

¹ 証券取引等監視委員会が金融庁に対して「継続開示書類の虚偽記載」で課徴金納付命令の勧告を出した事案は2006～2012年度で55件あるが、対象企業の業種別の内訳は、情報・通信業が12件（同事案の21.82%）、卸売業と建設業が7件（同じく12.73%）である。これに対して、東京証券取引所の上場会社2,286社（2012年4月現在）のうち、情報・通信業に属する企業は180社（7.87%）、卸売業に属する企業は186社（8.14%）、建設業に属する企業は113社（4.94%）にすぎず、課徴金納付命令の勧告の対象となった企業の業種に偏りが見られる。

² Wysoki (2011) は、こうした研究アプローチを、新制度派会計研究 (new institutional accounting research) と呼んでいる。

³ 詳細は Dechow et al. (1995) および太田 (2007) 参照。

⁴ 以下の検証で用いる本稿のサンプル（第4節参照）を見ると、情報・通信業に属する企業の期末総資産の中央値は105億円であるのに対し、電気・ガス業は5,512億円である。

⁵ 会計発生高の調整による利益マネジメントができない場合でも、値引き販売等による実体的利益マネジメント (real activities-based earnings management) が実施可能である。

⁶ 利益マネジメントに関する国際比較研究において Leuz et al. (2003) は国単位で分析しており (a) の手法、また Leuz et al. (2003) と同様の問題意識を有する Boonlert-U-Thai (2006) は国一年単位で分析しており (b) の手法に類似している。

⁷ 係数を時系列で推定することも可能であるが (Jones, 1991)、本稿では必ずしも利益マネジメントと推定されるイベントを特定化しているわけではなく、さらに、時系列推定には様々な問題があることから (Dechow et al., 1995)、適用しない。

⁸ 以下の分析において、当期純利益の代わりに税引後経常利益（＝当期純利益＋特別損失－特別利益）を用いても、結果に変化はなかった。

⁹ 以下の分析で中央値の代わりに平均値を用いた場合にも、概ね結果に差異は見られなかった。

¹⁰ こうした設定は竹内 (2011) と同様である。なお、通信業を営む企業も料金規制を受けるが、1998年に電気通信事業法が改正され、第一種電気通信事業者の料金は、NTT 地域通信サービスを除き、認可制から届出制へと変更（規制緩和）されていることから、規制業種とはしなかった。

¹¹ 市場性のある有価証券に、市場性のあるその他有価証券（主に、持ち合い株式）を含めるか否かが問題となるが、実態に鑑みて、本稿では含めなかった。ただし、その他有価証券のうち時価のあるものの貸借対照表計上額を含めた場合でも、分析結果に変化はなかった。

¹² 中分類では、銀行業、証券、商品先物取引業、保険業、その他金融業となる。

¹³ 本稿のサンプルは232業種一年(=29業種×8年)で構成されるが、17業種一年は含まれる企業数が8未満であることから、サンプルから除外した。

¹⁴ Karuna et al. (2012) は、米国企業について同様の知見を見出している。

付録

付表1 業種特性に関する変数の記述統計量(補足)

業種	N	IOS			Size			Debt		
		Median	Mean	Standard Deviation	Median	Mean	Standard Deviation	Median	Mean	Standard Deviation
建設業	1,526	0.784	0.920	1.060	10.666	10.727	1.441	0.113	0.161	0.159
不動産業	694	1.060	1.306	0.801	10.828	10.763	1.684	0.446	0.434	0.256
陸運業	514	0.953	0.980	0.330	11.389	11.699	1.762	0.372	0.366	0.198
水産・農林業	74	1.093	1.140	0.269	10.667	10.561	1.575	0.376	0.326	0.251
電気・ガス業	190	1.019	0.981	0.213	13.220	13.063	2.063	0.497	0.452	0.160
卸売業	2,686	0.858	0.990	0.784	10.237	10.324	1.398	0.139	0.183	0.174
空運業	30	1.141	1.117	0.262	10.949	11.687	2.035	0.460	0.376	0.242
パルプ・紙	208	0.855	0.889	0.326	10.450	10.770	1.652	0.250	0.261	0.189
ガラス・土石製品	533	0.861	0.952	0.489	10.014	10.386	1.417	0.247	0.253	0.167
金属製品	739	0.815	0.910	0.582	10.023	10.165	1.171	0.186	0.205	0.173
小売業	2,646	1.060	1.278	0.865	10.115	10.241	1.280	0.273	0.281	0.200
食料品	1,117	1.001	1.099	0.579	10.357	10.549	1.442	0.179	0.206	0.175
海運業	137	1.122	1.128	0.285	10.614	11.003	1.706	0.472	0.507	0.180
非鉄金属	296	0.998	1.198	1.297	10.792	11.085	1.728	0.310	0.285	0.165
繊維製品	551	0.878	0.964	0.453	10.282	10.461	1.385	0.166	0.193	0.162
倉庫・運輸関連業	335	0.864	0.966	0.418	10.305	10.356	1.062	0.292	0.289	0.188
輸送用機器	823	0.964	1.018	0.405	11.314	11.485	1.763	0.199	0.205	0.139
化学	1,655	0.937	1.058	0.548	10.660	10.791	1.406	0.158	0.184	0.154
石油・石炭製品	80	0.950	1.122	0.534	12.277	12.228	2.121	0.250	0.239	0.173
機械	1,858	0.993	1.118	0.628	10.203	10.431	1.350	0.148	0.178	0.154
サービス業	2,100	1.050	1.509	1.647	9.313	9.530	1.313	0.126	0.196	0.213
ゴム製品	157	1.004	1.009	0.300	10.766	10.754	1.695	0.231	0.243	0.143
医薬品	360	1.367	1.495	0.788	11.135	11.150	1.600	0.034	0.108	0.137
その他製品	800	0.887	1.027	0.638	10.104	10.187	1.426	0.162	0.194	0.167
精密機器	365	1.131	1.357	0.875	10.308	10.436	1.504	0.187	0.222	0.186
鉱業	46	0.843	1.009	0.571	11.211	11.304	1.118	0.125	0.189	0.182
情報・通信業	2,026	1.203	1.658	1.730	9.266	9.539	1.701	0.047	0.129	0.171
電気機器	2,239	1.030	1.228	0.866	10.438	10.719	1.661	0.136	0.168	0.157
鉄鋼	423	0.915	0.960	0.377	10.883	11.160	1.539	0.242	0.234	0.155

(付表1 続き)

業種	NOA			ROA		
	Median	Mean	Standard Deviation	Median	Mean	Standard Deviation
建設業	0.739	0.766	0.443	0.025	0.029	0.039
不動産業	1.274	2.172	2.310	0.049	0.051	0.068
陸運業	0.709	1.466	0.942	0.032	0.036	0.027
水産・農林業	0.685	0.861	0.435	0.031	0.046	0.045
電気・ガス業	1.017	1.977	0.773	0.030	0.031	0.022
卸売業	1.045	0.600	0.609	0.036	0.041	0.047
空運業	0.996	1.029	0.414	0.012	0.008	0.047
パルプ・紙	1.325	1.058	0.343	0.031	0.042	0.038
ガラス・土石製品	0.676	1.181	0.364	0.030	0.035	0.046
金属製品	1.009	1.042	0.379	0.034	0.037	0.051
小売業	1.096	0.604	0.338	0.050	0.058	0.062
食料品	1.066	0.761	0.353	0.045	0.048	0.044
海運業	0.945	1.522	1.246	0.047	0.057	0.064
非鉄金属	0.962	1.035	0.602	0.036	0.042	0.063
繊維製品	1.045	1.158	0.556	0.028	0.028	0.046
倉庫・運輸関連業	0.896	1.156	0.901	0.038	0.045	0.039

事業内容と利益マネジメント
－ 利益マネジメントの業種間比較を通じて －

輸送用機器	0.798	0.845	0.329	0.053	0.054	0.046
化学	1.041	1.026	0.312	0.048	0.054	0.046
石油・石炭製品	0.855	0.878	0.718	0.050	0.046	0.046
機械	1.785	1.127	0.452	0.045	0.050	0.060
サービス業	1.089	0.999	1.071	0.054	0.064	0.075
ゴム製品	1.043	1.028	0.286	0.043	0.044	0.034
医薬品	1.091	2.390	16.073	0.072	0.071	0.066
その他製品	1.026	0.912	0.370	0.033	0.039	0.055
精密機器	0.641	1.086	0.408	0.047	0.054	0.071
鉱業	0.506	1.528	0.990	0.052	0.053	0.028
情報・通信業	0.541	0.813	0.635	0.067	0.068	0.079
電気機器	1.289	0.999	1.609	0.042	0.045	0.064
鉄鋼	0.705	1.124	0.356	0.053	0.059	0.060

* 業種特性に関する変数のうち各企業の値の業種ごとの中央値を用いた変数につき、中央値とともに平均値、標準偏差を示した。変数の定義は表1を参照。業種は表3のEM5の降順で並べている。

付表2 利益マネジメント指標（一部）の記述統計量（補足）

業種	N	EMI			EM3		
		Median	Mean	Standard Deviation	Median	Mean	Standard Deviation
建設業	1,526	0.330	0.426	0.377	0.796	2.502	29.543
不動産業	694	0.353	0.474	0.459	0.863	4.017	49.463
陸運業	514	0.531	0.626	0.408	0.667	0.863	2.039
水産・農林業	74	0.409	0.497	0.319	0.662	1.352	3.671
電気・ガス業	190	0.529	0.654	0.462	0.802	0.863	0.520
卸売業	2,686	0.403	0.565	0.568	0.723	2.060	9.702
空運業	30	0.600	0.705	0.418	1.099	5.405	13.092
パルプ・紙	208	0.619	0.709	0.479	0.661	0.957	2.290
ガラス・土石製品	533	0.677	0.903	0.800	0.677	1.616	4.955
金属製品	739	0.685	0.873	0.665	0.668	2.962	23.376
小売業	2,646	0.597	0.676	0.476	0.608	1.772	15.320
食料品	1,117	0.572	0.665	0.460	0.596	1.040	2.856
海運業	137	0.950	1.047	0.645	0.725	0.913	1.694
非鉄金属	296	0.873	1.228	1.077	0.723	1.875	8.170
繊維製品	551	0.617	0.789	0.723	0.602	1.480	3.691
倉庫・運輸関連業	335	0.655	0.820	0.630	0.581	0.839	1.343
輸送用機器	823	0.705	0.821	0.559	0.661	1.229	6.562
化学	1,655	0.718	0.871	0.607	0.568	0.877	3.097
石油・石炭製品	80	0.800	1.037	0.890	0.673	1.290	2.277
機械	1,858	0.755	0.942	0.756	0.638	2.273	18.356
サービス業	2,100	0.655	0.757	0.545	0.583	1.663	15.022
ゴム製品	157	0.668	0.794	0.529	0.595	3.111	23.413
医薬品	360	0.649	0.804	0.567	0.414	1.766	14.770
その他製品	800	0.727	0.860	0.629	0.669	1.514	5.422
精密機器	365	0.794	0.996	0.859	0.574	1.326	5.097
鉱業	46	0.768	0.957	0.620	0.535	2.181	10.341
情報・通信業	2,026	0.735	0.873	0.659	0.586	1.597	6.893
電気機器	2,239	0.825	1.039	0.869	0.661	2.045	12.571
鉄鋼	423	1.058	1.199	0.728	0.566	1.830	17.682

* 利益マネジメントに関する変数のうち、各企業の値の業種ごとの中央値を用いた変数につき、中央値とともに平均値、標準偏差を示した。変数の定義は表3を参照のこと。業種は表3のEM5の降順で並べている。

参考文献

- Adam, T. R. and V. K. Goyal. 2008. The Investment Opportunity Set and Its Proxy Variables. *Journal of Financial Research* 31 (1): 41-63.
- Bagnoli, M. and Watts, S. G., 2010. Oligopoly, Disclosure, and Earnings Management. *The Accounting Review* 85 (4): 1119-1214.

- Barton, J. and P. J. Simko. 2002. The Balance Sheet as an Earnings Management Constraint. *The Accounting Review* 77 (1): 1-27.
- Boonlert-U-Thai, K., G. K. Meek, and S. Nabar. 2006. Earnings Attributes and Investor-Protection: International Evidence. *The International Journal of Accounting* 41 (4): 327-357.
- Burgstahler, D. C. and I. D. Dichev. 1997. Earnings Management to Avoid Earnings Decreases and Losses. *Journal of Accounting and Economics* 24 (1): 99-126.
- Dechow, P. 1994. Accounting Earnings and Cash Flows as Measures of Firm Performance: The Role of Accounting Accruals. *Journal of Accounting and Economics* 18 (1): 3-42.
- Dechow, P., R. Sloan, and A. Sweeney. 1995. Detecting Earnings Management, *The Accounting Review* 70 (2): 193-225.
- Dechow, P. M., S. P. Kothari, and R. L. Watts. 1998. The Relation between Earnings and Cash Flows. *Journal of Accounting and Economics* 25 (2): 133-168.
- Ecker, E., J. Francis, P. Olsson, and K. Schipper. 2013. Estimation Sample Selection for Discretionary Accruals Models. *Journal of Accounting and Economics* 56 (2-3): 190-211.
- Fields, T. D., Z. L. Thomas, and L. Vincent. 2001. Empirical Research on Accounting Choice. *Journal of Accounting and Economics* 31 (1-3): 255-307.
- 藤村博之. 2011. 「日本の労働組合—過去・現在・未来」日本労働研究雑誌 606: 79-89.
- Gordon, E. A., A. Greiner, M. Kohlbeck, S. Lin, H. Skaife. 2013. Challenges and Opportunities in Cross-country Accounting Research. *Accounting Horizons* 27 (1): 141-154.
- Graham, J. R., C. R. Harvey, and S. Rajgopal. 2005. The Economic Implications of Corporate Financial Reporting. *Journal of Accounting and Economics* 40 (1-3): 3-73.
- Han, J. and S. Wang. 1998. Political Costs and Earnings Management of Oil Companies during the 1990 Persian Gulf Crisis. *The Accounting Review* 73 (1): 105-117.
- Hribar, P. and D. Collins. 2002. Errors in Estimating Accruals: Implications for Empirical Research. *Journal of Accounting Research* 40 (1): 105-134.
- Jones, J. 1991. Earnings Management during Import Relief Investigations. *Journal of Accounting Research* 29 (2): 193-228.
- Karuna, C., K. R. Subramanyam, F. Tian. 2012. Industry Product Market Competition and Earnings Management. *Discussion paper*. Available at <http://experiments.cob.calpoly.edu/seminars/karuna.pdf>.
- 木村史彦. 2009. 「業種分類の信頼性比較—日経業種分類, 東証業種分類, および GICS 業種分類の比較分析—」現代ディスクロージャー研究 9: 33-42.
- Kothari, S. P., A. J. Leone, and C. E. Wasley. 2005. Performance Matched Discretionary Accrual Measures. *Journal of Accounting and Economics* 39 (1): 163-197.
- Leuz, C., D. Nanda, and P. D. Wysocki. 2003. Earnings Management and Investor Protection: An International Comparison. *Journal of Financial Economics* 69 (3): 505-527.
- 中條祐介. 1992. 「電力業界にみる政治的コスト回避の会計政策」産業経理 52-2: 134-143.

事業内容と利益マネジメント
－ 利益マネジメントの業種間比較を通じて －

- 奥村雅史. 1997. 「電力企業における報告利益管理－Jones モデルにおける分析と検討－」 会計 152-2: 23-33.
- 太田浩司. 2007. 「利益調整研究における会計発生高モデルについて」 『企業会計』 59-4: 114-120.
- Palepu, K. G. and P. M. Healy. 2008. *Business Analysis and Valuation: Using Financial Statements* 4th edition. South-Western Pub.
- Roychowdhury, S. 2006. Earnings Management through Real Activities Manipulation. *Journal of Accounting and Economics* 42 (3): 335-370.
- Scott, W. R. 2011. *Financial Accounting Theory* 6th edition. Prentice Hall.
- 新谷理. 2010. 「業種区分に関する検証－東証 33 業種区分と GICS 業種区分の信頼性の比較－」 証券アナリストジャーナル 48-4: 77-88.
- 首藤昭信. 2000. 「日本企業の利益調整行動」 産業経理 60-1: 128-139.
- Skinner, D. J. 1993. The Investment Opportunity Set and Accounting Procedure Choice: Preliminary Evidence. *Journal of Accounting and Economics* 16 (4): 407-445.
- 須田一幸・花枝英樹. 2008. 「日本企業の財務報告－サーベイ調査による分析－」 証券アナリストジャーナル 46-5: 51-69.
- 竹内徹也. 2011. 「公益事業会社の利益調整に関する実証研究」 横浜国際社会科学 15-5: 171-186.
- Watts R. L. and J. L. Zimmerman. 1986. *Positive Accounting Theory*. Prentice Hall. 須田一幸訳 1991. 『実証理論としての会計学』 白桃書房.
- White, H. 1980. A Heteroskedasticity-Consistent Covariance Matrix Estimator and a Direct Test for Heteroskedasticity. *Econometrica* 48 (4): 817-838.
- Wysocki, P. 2011. New Institutional Accounting and IFRS. *Accounting and Business Research* 41 (3): 309-328.
- 米澤康博・佐々木隆文. 2001. 「コーポレート・ガバナンスと過剰投資問題」 『フィナンシャル・レビュー』 60: 90-105.

論文

顧客満足向上を通じた財務成果獲得のためのマネジメントに関する研究

—星野リゾートの事例を通じて—

乙政佐吉^{*}, 近藤隆史[†]

<論文要旨>

先行研究では、顧客満足と財務成果との関係は必ずしも明らかになっていない。本稿は、実務において、顧客満足度と財務成果との関係がどのように捉えられているのか、かつ、顧客満足の向上および財務成果の獲得がどのようにマネジメントされているのかについて、顧客満足経営に組織的に取り組んでいる株式会社星野リゾートの事例を通じて考察した。考察の結果として、同社では、顧客満足を向上すれば利益の増加につながることを基本認識としながらも、現時点において、顧客満足度と財務成果との因果関係のメカニズムを必ずしも十分に把握できていない。しかしながら、顧客満足度と財務成果との因果関係が不明確な状況にあっても、マネジメント・コントロール・パッケージの下で、顧客満足向上および利益増加の同時達成に向けてまい進していることを明らかにした。

<キーワード>

顧客満足, 因果関係, マネジメント・コントロール・パッケージ, ホスピタリティ産業, 事例研究

A Management Control Package for Associating Customer Satisfaction with Financial Performance:

A Case Study on Customer Satisfaction Management at Hoshino Resort

Sakichi Otomasa^{*}, Takahito Kondo[†]

Abstract

Prior studies have reported inconsistent findings about effects of customer satisfaction on financial outcomes. This paper explores both managers' beliefs about the relationship between them and management practice for improving their performance through a case study on management systems for taking control of customer satisfaction at Hoshino Resort Inc.

While there is the belief that customer satisfaction should lead to operating profits in the company, a causal mechanism supporting the belief is not perfectly found there. This study implies even though a causal relationship between customer satisfaction and financial outcomes is unspecified, the company develops management control systems as a package to pursue increases in financial outcomes with simultaneous improvements in customer satisfaction.

Key words

Customer satisfaction, Causal relationship, Management control package, Hospitality industry, Case study

2013 年 6 月 26 日 受付

2014 年 12 月 21 日 受理

* 小樽商科大学商学部教授

† 京都産業大学経営学部教授

Submitted 26 June 2013

Accepted 21 December 2014

* Professor, Faculty of Commerce, Otaru University of Commerce

† Professor, Faculty of Business Administration, Kyoto Sangyou University

1. はじめに

製造業においても、サービス業においても、多くの企業が高い顧客満足度を獲得するためにさまざまな経営努力を行っている。顧客満足度の向上に取り組む企業の狙いは、顧客満足度の向上を通じて、リピーター/クチコミ客の増加による収益向上を図ったり、顧客獲得のためのマーケティングコストを低下させたりしながら、利益を増加させることにあると考えられる。

管理会計分野の研究でも、マーケティング分野でも、顧客満足度と財務成果との因果関係の解明に多くの関心がよせられている。しかしながら、両分野の先行研究において、顧客満足度の向上が将来の財務業績に結びつくか否かに関して必ずしも一貫した結果は得られていない。業界やコンテキスト要因の影響によって、顧客満足度と財務成果との関係は変わりうる。それゆえ、実務において、学術的に不明瞭な顧客満足度と財務成果との関係をどのようにマネジメントしているのかが疑問として浮上する。

以上から、本稿は、顧客満足度の向上に組織全体で取り組んでいる企業の事例を通じて、マネジメント・コントロール・パッケージの観点から、顧客満足度の向上を財務成果の獲得につなげるために、どのようにマネジメントしているのかについて明らかにすることを目的とする。

2. 顧客満足度と財務成果との関係に関する先行研究

2.1 管理会計分野およびマーケティング分野での先行研究

表1の上段には、管理会計分野における顧客満足度と財務成果との関係に関する先行研究を要約している¹。表1の上段をみると、管理会計分野の先行研究において、顧客満足度と財務成果との関係については、概ね良好な結果が得られている。ただし、Ittner and Larcker (1998)は、顧客満足度と財務成果との関係に閾値および業界差が存在することを明らかにしている。また、Maiga and Jacobs (2005)では、顧客満足度と財務業績とのあいだに統計的に有意な結果が得られていない。有意な結果が得られなかったことに対しては、タイムラグの考慮の必要性を指摘している。さらに、Banker and Mashruwala (2007)は、顧客満足度と財務成果との関係に競争集中度が影響することを実証している。なお、Banker et al. (2000)では、顧客満足度と財務成果との関係の検証の他に、顧客満足度に関わる業績評価の問題が検討されている²。

次いで、表1の下段には、顧客満足度と財務成果との関係に関するマーケティング分野での先行研究をまとめている。まずAnderson et al. (1994)は、顧客満足度は財務成果に正の影響を与えるものの、顧客満足度の改善から得られるリターンは早急に実現されるのではなく、蓄積的に効果が発揮されることを示している。また、Anderson (1997)は、顧客ニーズに対応するためにサービスのカスタマイズが重要な場合、顧客満足および生産性向上の同時追求は困難になることを実証結果から導き出している。

Rucci et al. (1998)は、Sears社において見出された、従業員満足度5%向上による顧客満足度1.3%の改善が売上高成長率0.5%向上につながるという関係を紹介している。ただし、表中には示していないものの、Brown (2000)は、Sears社が1ドルの売上に対して2セントの利益を計上している状況において、売上を伸ばすための従業員への投資額は、獲得するはずの利益額を上回ると推測している。

実際、顧客満足度を高めるためのコストや投資は無視できない。Kamakura et al. (2002)は、サー

顧客満足向上を通じた財務成果獲得のためのマネジメントに関する研究
 - 星野リゾートの事例を通じて -

ビス・プロフィット・チェーン (Heskett et al., 1994) を検証した結果から、利益を増加させるためには業務の効率性と顧客維持の両方に焦点を置かなければならないとする。Mittal et al. (2006) もまた、短期的には財務成果をもたらさないとしても、長期的には顧客満足（収益重視）および効率性（コスト重視）の両方を同時達成する必要性を実証している³。

表1 顧客満足度と財務成果との関係に関する先行研究

分野	文献	調査方法	サンプル/データ ソース	分析レベル	検証内容	主な結果
管 理 会 計	Ittner and Larcker (1998)	アーカイバル	電気通信会社	顧客	顧客満足度と顧客維持・収益変化との関係	顧客満足度による正の影響関係の存在
		アーカイバル	金融サービス会社	事業単位	顧客満足と事業単位の財務業績（収益、費用、売上高利益率）との関係	顧客満足度による正の影響関係の存在
		アーカイバル	ACSI (米国顧客満足指数)	企業	顧客満足と企業価値との関係	顧客満足による正の影響、業界差の存在
	Banker et al. (2000)	アーカイバル (時系列)	ホテルチェーン (米国)	事業単位	顧客満足度（再利用見込み、苦情件数）と財務業績（収益、費用、利益）との関係	顧客満足度による正の影響
	Smith and Wright (2004)	アーカイバル (時系列)	大手PC会社 (PC World/PC Magazine) (米 国)	企業	顧客ロイヤルティの規定要因および顧客ロイヤルティと財務業績（売上成長率、平均価格、ROA）との関係	顧客ロイヤルティによる財務成果への直接・間接効果
	Maiga and Jacobs (2005)	サーベイ	TQM実施会社・工場	事業単位	品質業績の規定要因及び品質業績・顧客満足・財務業績の関係	顧客満足と財務業績との関係は見いだせず
	松岡 (2006)	アーカイバル	ホテルチェーン (日本)	顧客	顧客満足の規定要因、顧客満足と顧客ロイヤルティとの関係、財務業績への影響	顧客満足・顧客ロイヤルティによる正の影響
	Banker and Mashruwala (2007)	アーカイバル (時系列)	百貨店チェーン	事業単位	非財務指標（顧客満足度、従業員満足度）と財務指標（利益）との関係に影響を与えるコンテキスト要因	競争の厳しい環境において、非財務指標は財務指標の先行指標となる
	Anderson et al. (1994)	アーカイバル (時系列)	SCSB (Swedish Customer Barometer)	企業	顧客満足の規定要因および顧客満足と財務業績 (ROA) ・市場シェアとの関係	顧客満足は財務成果に正の影響。ただし、顧客満足は蓄積的。
	Anderson et al. (1997)	アーカイバル (時系列)	SCSB (Swedish Customer Barometer)	企業	顧客満足度と生産性との関係および顧客満足度・生産性と財務業績との関係	サービス業では顧客満足度は生産性に負の効果。また、サービス業において顧客満足度と生産性に交互作用高は財務業績に負の効果。
マ ー ケ テ ィ ン グ	Rucci et al (1998)		Sears社		エンployee・カスタマー・プロフィットチェーンの構築	従業員満足度・顧客満足・売上高・成長率の関係モデルの発見
	Reinartz and Kumar (2000)	アーカイバル (時系列)	カタログ販売会社 (米国)	顧客	非契約型取引における、顧客の取引期間と財務業績との関係	長期的な関係を持つ顧客は必ずしも採算性の高い顧客ではない。
	Kamakura et al. (2000)	アーカイバル	国営銀行 (ブラジル)	顧客・事業単位	サービス・プロフィット・チェーンにおける諸関係（業務への投資→サービス属性への認知→顧客の行動的意図・推薦）→顧客行動（顧客維持）→利益	業務への投資は利益に対して負の効果。業務の効率性もしくは顧客維持のどちらかに焦点を置くことは利益の点で効果的ではない。
	Mittal et al. (2005)	アーカイバル (時系列)	ACSI (米国顧客満足指数)	企業	顧客満足度と財務業績 (Tobin's q) との関係に対する戦略的強調（収益重視・コスト重視・両方重視）の効果	顧客満足度・効率性の同時達成は長期的財務的成功には望ましいものの、同時達成する過程において短期的に財務的な成果をもたらさない。
	Morgan and Rego (2006)	アーカイバル (時系列)	ACSI (米国顧客満足指数)	企業	顧客関連指標（平均顧客満足度・Top2ボックス・Top2ボックス・不満足顧客比率・再購買意図・推薦者数）と財務業績 (Tobin's q他) との関係	平均顧客満足度・Top2ボックス・不満足顧客比率・再購買意図は財務業績に対して、負の効果。推薦者比率・推薦者数は、財務業績との関係が見いだせず。

2.2 研究課題に取り組むための観点

以上の通り、管理会計分野においても、マーケティング分野においても、顧客満足度と財務成果との関係について一貫した結果は得られていない。業界、変数の測定方法、もしくは、タイムラグやコンテキスト要因への考慮の有無に応じて、顧客満足度と財務成果との関係に関する実証結果は異なっている。一貫した結果が得られていない原因の一つは、調査対象となっている業界や変数の測定方法の差といったリサーチデザインの多様性にあると考えられる。

リサーチデザインの多様性に対して、Dikolli and Sadatole (2007) は、非財務指標の測定方法、タイムラグ、交互作用、関数の形態、媒介変数の5つの観点から、財務指標と非財務指標との因果関係に関する研究の精緻化を検討している。財務指標と非財務指標との因果関係に関する研究は、方法論も実務へのインプリケーションになりえるため、研究を精緻化していくことが今後も重要な研究課題である。

しかしながら、因果関係に関する研究の精緻化のみでは、実務において顧客満足度と財務成果との関係はどのように捉えられているのか、かつ、顧客満足度の向上を通じた財務成果の獲得を組織的にどのように図っているのかを十分に明らかにできない。顧客満足度と財務成果との因果関係が明確になっていない状況にあっても、顧客満足経営を標榜する企業は現に存在する。因果関係に関する研究の精緻化を図るのみならず、実務において、顧客満足度と財務成果との関係をどのようにマネジメントしているのかについても考察が必要であろう。

顧客満足度と財務成果との関係をどのようにマネジメントしているかに関して、筆者の知る限り、先行研究は見当たらない。サービス・プロフィット・チェーンやバランスト・スコアカード (Kaplan and Norton, 2001) を挙げたとしても、実務における顧客満足度と財務成果との関係のマネジメントを考察するにあたって、サービス・プロフィット・チェーンやバランスト・スコアカードをはじめとした因果関係モデルに依拠するのみでは十分ではない。因果関係モデルにおいて前提となる、顧客満足度と財務成果との関係に一貫した実証結果が得られていないからである。

顧客満足度と財務成果との関係のマネジメントにおいては、業績測定システムが中心的な役割を果たすと考えられる。たとえば、Hall (2008) は、オーストラリアの製造業を対象とした、戦略事業単位の上級マネジャーへのサーベイから、戦略的業績測定システムの提供する情報の包括性は、管理者の業績や職務満足に直接的に影響を与えるのではなく、管理者の心理的エンパワーメント4の改善および役割の明確化を通じて管理者の業績や職務満足に効果をもたらすことを実証している。とはいえ、因果関係が明確ではない状況における情報の包括性の効果については必ずしも明らかになっていない。

したがって、顧客満足度と財務成果との関係のマネジメントについては、因果関係モデルに基づいた業績測定システムをも含みうる、より包括的な概念であるマネジメント・コントロール・パッケージ (Management Control Package; 以下、コントロール・パッケージ) の観点からの検討が有用であろう。コントロール・パッケージでは、予算のような会計コントロールを中心に捉えられてきた伝統的なマネジメント・コントロールへの批判から、会計以外のコントロールも視野に入れつつ、マネジメント・コントロールの概念枠組みの拡張が試みられている (Abernethy and Chua, 1996; Merchant and Van der Stede, 2007; Malmi and Brown, 2008 など)。

コントロール・パッケージは、会計コントロールのほか、人事管理や文化といった他のコントロールから構成される。ただし、コントロール・パッケージの構成要素である個々のコントロールは、先行研究のあいだで統一されていない。たとえば、Malmi and Brown (2008) は、計画、サイバネティック、報酬・報奨、管理、文化、の5つのコントロールを示す。Abernethy and Chua (1996) では、公立病院改革の長期的研究から、役員構成、ガバナンス、会計コントロール、組織文化、の4つのコントロールが識別されている。Merchant and Van der Stede (2007) は、結果、アクション、人事・文化の3つのコントロールについて論究している。

以上の考察に基づいて、本稿では、顧客満足度と財務成果との関係のマネジメントについて事例研究を展開する。事例を考察する際には、Malmi and Brown (2008) が提示したコントロール・パッケージを援用する。顧客満足度と財務成果との関係をどのようにマネジメントしているのかにつ

いて学術的に明確ではない状況において、コントロール・パッケージの構成要素をより細かく分類している Malmi and Brown (2008) が実務を把握するために有用であると考えられる。

3. 事例研究

3.1 研究方法および調査概要

事例研究の対象は株式会社星野リゾート（以下、星野リゾート）である。同社を事例研究の対象としたのは、業界特有の統治構造、失敗回避性の薄さ、離職率の高さ、固定費の多さ、需要変動の大きさ、サービスの消滅性、キャパシティの制約を特徴とする業界 (Dittman et al., 2008) において、顧客満足の継続的な改善を通じて財務成果の獲得を図ってきた同社の実績が実務界に注目されているからである。本稿は、単一事例ながらも、顧客満足の向上と財務成果の獲得とを両立するマネジメントに関する、知見の蓄積や理論構築を志向する。

調査を行うにあたって、まず、『月刊レジャー産業資料』の連載記事⁵を中心として星野リゾート関連の文献から、2次資料に基づいたケースを作成した⁶。次に、作成したケースの内容の確認をしてもらうと同時に、補足的な質問をするために、2011年5月24日および6月20日に同社の広報担当者にインタビューを行った⁷。

インタビューは半構造化された質問により実施している。総時間は約180分である。インタビュー内容はICレコーダーで録音した上で、調査実施直後に文書化した。なお、「考察」部分を除く、本稿における星野リゾートに関する記述は、同社の広報担当者による内容確認に基づいて修正しているものの、すべて『月刊レジャー産業資料』を中心とした2次資料から引用している。

3.2 星野リゾートの概要

星野リゾートは、長野県軽井沢を拠点として、国内各地でリゾート・旅館業を中心に事業展開を行っている総合リゾート運営会社である。同社は、1904年の軽井沢の開発を端緒として、1914年に星野温泉旅館を開業したことを起源にする。1991年に現在の代表取締役社長である星野佳路氏が4代目社長に就任した後、1995年に星野リゾートに社名が変更された。

通常、リゾート事業は、「開発」「所有」「運営」が一体となって営まれる (Think!, 2006, p.38)。星野リゾートも、老舗温泉旅館時代には、開発も所有も運営も行っていた。しかしながら、1987年のリゾート法（総合保養地域整備法）の制定を契機として、「運営」に自社の事業分野を特化させている。

厳しい競争環境の中で、リゾート業界に参入してくる大手企業と共存しながら成長していくために、星野佳路氏によって、星野温泉の改革が推し進められた。旅館やリゾートのオーナーから「運営」の委託を請け負うことができる企業になるべく、「リゾート運営の達人」を目指したのである (月刊レジャー産業資料, 2003, pp.38-39)。

3.3 顧客志向経営

3.3.1 経営改革とビジョンの設定

星野リゾートの顧客志向経営は、リゾート法制定以降の大規模リゾートの建設・開業に危機感を高めた星野佳路氏が、従来の施設重視のなりゆき主義的経営から脱却するために、抜本的な経営改革に取り組んだことから始まる。経営改革を進めるにあたって、星野佳路氏は、まず、老舗温泉旅

館時代の「開発」「所有」「運営」を一体としたリゾート経営から、自社の事業分野を「運営」に特化させた。同時に、「リゾート運営の達人」になるという経営ビジョンを打ち出した。

経営ビジョンの「リゾート運営の達人」は、抽象的な経営理念やスローガンではない。経営ビジョンの実現度が、「顧客満足度」「経常利益率」「環境負荷の削減（エコロジカルポイント）」の3つの指標の目標達成度を通じて明確にされる⁸。経営ビジョンの実現度を測定する3つの指標の目標としては、顧客満足度に2.50点、経常利益率には20%⁹、エコロジカルポイントに24.3ポイント¹⁰、が設定されている。同社は「リゾート運営の達人」になるために、極めて高い水準にある3つの指標の目標を同時達成しようとしている。

3.3.2 顧客満足の追求

明確な経営ビジョンのもとで、星野温泉の改革のために最初に着手したのは、顧客満足度調査である（桐山, 2008）。同調査は、宿泊客全員を対象に実施される。宿泊者に配布されるアンケート用紙には、部屋、食事、施設に関する項目をはじめとして、およそ30の質問項目が記載されている。顧客は、各項目を「非常に満足=+3点」から「非常に不満=-3点」までの7段階で評価する。わが国の一般的なレジャー施設において顧客満足度の平均点が「0（ふつう）」前後になる中で、同社の目標値+2.5点は非常に高い水準にある（月刊レジャー産業資料, 2004a, p.149）。

同社は、顧客満足度調査から得られたデータを通じてリピート客を増加させるメカニズムを解明しようとしている（前掲誌, pp.148-152）。たとえば、高価な食材による夕食の質の向上がリピート利用につながるのか、つながったとすればどのような顧客のリピートにつながっているのか、といったように具体的に分析される。また、リピート利用に大きな影響を与える項目と効果を期待できない項目とを識別した上で、重要性に応じて優先順位をつけている。

さらに、過去のデータの蓄積から、「また利用したいですか」という項目に対する回答において、「非常に利用したい（=+3）」と「利用したい（=+2）」とでは結果に大きな差が生じることを知悉している。それゆえ、リピート率の向上に効果的な項目に関しては、「非常に満足」のレベルに達するまで資源投下を行う。「非常に満足」のレベルに達せなければ、かえって経営を圧迫する要因にもなりうるからである。

近年、顧客満足度の目標値である+2.5点を達成するために、星野リゾートは、さらに高度な実践に取り組んでいる（前掲誌, p.151）。アンケートの各項目について、全顧客のうち50%に「+3（非常に満足）」と答えてもらうことを「TopBox50%」として指標化したのである。同社は、TopBox50%を達成する上で、顧客全体ではなく、個々の顧客の満足度を高めるために、よりいっそうきめの細かい対応を図っている¹¹。

3.3.3 顧客満足度に関するトップの認識

事業分野を「運営」に特化している同社が目指すのは、「利益を最大化する顧客満足」である。リゾート・旅館運営における顧客満足度の位置づけに関して、社長の星野佳路氏の認識を以下に示す。

まずは、顧客満足度と収益（利益）との関係についてである。

「ロジックとしては、顧客満足度が高まるとリピート利用が増加し、マーケティングコストが削減できるので、利益が高まる。しかし問題は、顧客満足度とリピーター増加のメカニズムが明確になっていないことである（前掲誌, pp.149）」

次いで、顧客満足度とコストとの関係については次のように述べている。

「どうしても情報は経営者や幹部社員に集中するので、それらをすぐに現場に伝えていく。それが中途半端

顧客満足向上を通じた財務成果獲得のためのマネジメントに関する研究
 - 星野リゾートの事例を通じて -

になると、彼らは利益よりも顧客満足を追求するので、費用をどんどん使う方向に発展していく。しかし、これはいいアイデアだが採算には合わないなど、自分で考えられるツールを与えると、採算を考える習慣ができる。誰もが自分の家の採算は合わせているのだから、本来そのためのスキルはもっている。必要なのは会社の状況や情報をすべて公開することだ（月刊レジャー産業資料, 2004e, p.134）」

また、顧客満足度と利益が必ずしも両立しえない状況に鑑みて、いかに現場にコスト意識を浸透させるかについて次のように語っている。

「コストを管理することは、コストを削減することとイコールではありません。（中略）リゾートの再生においては、全社的に一律にコスト削減するという方法は危険であると考えています。社内で『コスト削減が最優先事項だ』という雰囲気だけが先行すると、本来使うべきところが削られることになってしまいます。最初のコスト削減策は経営者が直接実行することが重要で、ピンポイント的にカットする場所を探して断行し、社員には顧客志向の組織と、マーケティング活動に集中させるべきであると考えています。再生がある程度軌道に乗った段階で、コスト意識と管理手法をしっかりとした仕組みとして導入するという方法がよいと考えています（月刊レジャー産業資料, 2003, p.39）」

最後に、顧客満足度と従業員満足度との関係については次の通りである。

「スタッフが楽しんで仕事をしなければ、お客様を楽しませることはできない（月刊レジャー産業資料, 2004c, pp.165-166）」

3.4 顧客満足度と財務成果との関係のマネジメント

3.4.1 組織体制¹²

星野リゾートにおいて、フロント/ラウンジ、ホテル調理、ブライダル進行、財務経理といった各セクションは、「ユニット」という名称のもとで分割されている（月刊レジャー産業資料, 2004c, p.166）。一つのユニットに所属するのは、10 人程度である。パート/アルバイトであれ、社員と同様、いずれかのユニットに属する。

ユニット制において、従業員は一つのユニットに固定されることはない。自身が取り組みたい課題に応じて他のユニットに異動することもできる。個々人の階級に応じて統制したり、統制されたりするのではなく、全員をフラットな状態にした上で、チームとして結果を出すように図られた仕組みになっている。ユニットは必要に応じて統合することもできる。収益性や顧客満足の向上のために、ユニットの統合は随時進められる。各ユニットは、常に顧客と接しているため、自律的に活動することが奨励される。

各ユニットには、まとめ役として「ユニット・ディレクター（以下、UD）」と呼ばれるリーダーがいる。UD は社長もしくは各施設の支配人の直属であるため¹³、UD から社長や支配人への直接の提案も行いやすい。また、UD には大幅な権限が与えられている。新サービスの提案や既存サービスの価格の見直しも自らの判断で実施することができる。UD に求められる役割は、チームキャプテンとしてメンバーとともにいかに戦うか、顧客満足をいかに高めるか、コスト管理意識をいかに持つか、業務の効率化・改革をいかに図るか、である（月刊レジャー産業資料, 2006, p.140）。

同社において、UD の選任を行っているのは社長や人事部門ではない。「責任者立候補制」と呼ばれる選任方式に基づいて UD が選任される（Think !, 2006, p.40）。責任者立候補制では、1 年ごとに社員全員から UD への立候補者を募っている。新しい事業プランや改革案があれば、誰でも立候補可能である。立候補者は自らのアイデアをプレゼン大会で披露した後、聴衆となっている社長、支配人、従業員から一定の評価を得られれば、新規の UD になる。

3.4.2 戦略の策定¹⁴

星野リゾートによって運営される施設ではそれぞれ、毎年1回、「全社員研修」が開催される（中沢, 2010）。全社員研修は、社長が戦略および戦略実行のための具体策を従業員に直接伝える重要な場となっている。次いで、各施設では、現場のUDに自主的な参加希望者を加えた「戦略会議」での議論を通じて自施設の戦略を策定する。戦略会議において、参加者は顧客満足度調査のデータを加味しながら討議を重ねる。時として、外部の調査機関による、市場動向や顧客ニーズに関する調査結果を検討することもある。

戦略会議は、徹底した討論の場となる。会議には自主的な参加希望者も加わることによって、マーケティングチームや経営者だけでなく、スタッフ全員が戦略を理解・体得するよう画策されている¹⁵。

3.4.3 年度計画の立案¹⁶

戦略の策定に続いて、各施設では、戦略を実行するための年度計画が立案される。まず、支配人は、施設の戦略や方針に沿うユニットの計画案を立案するようUDに促す。次いで、UDは、当該ユニットのメンバーを参画させながら、詳細な計画を立案する。最終的に、支配人は、全てのユニットからもたらされた計画案を取りまとめつつ、相互に調整した上で、施設全体の年度計画を練り上げる。施設全体の年度計画については、支配人と社長とのあいだでもすり合わされる。

年度計画の立案プロセスにおいて、経営ビジョンの実現度を測定する3つの指標である、「顧客満足度」「経常利益率」「エコロジカルポイント」に対しては、いずれの施設でも目標値を設定する。目標値の設定には、移り変わりの激しい市場環境の影響を加味しつつも、前年実績の更新が重視される。それゆえ、目標値は、多くの創意工夫や努力を要する、容易に達成できない水準に設定される。

また、各施設では、3つの指標以外にも、残業時間の縮小のように、戦略を実行する上で重要な指標および指標に対する目標値を、支配人の判断のもとで独自に設定している。3つの指標に対する目標値を含めて、施設の目標は、ユニットごと、さらには、ユニット内の個々のメンバーにまで展開される¹⁷。

以上のような計画立案を経て、最終的に、各施設の年度計画の財務的な側面は、ホテル会計基準に則った、見積損益計算書、見積貸借対照表、見積キャッシュフロー計算書として提示される。

3.4.4 業務の遂行¹⁸

同社では、作業効率を向上させるために、「業務効率」という独自指標が管理されている。リゾートや旅館において従業員がさまざまな業務を遂行する中で、従業員によっては手待ち時間を抱えることもある。手待ち時間は生産性がゼロであることを意味するため、徹底的に排除されなければならない。業務効率は、手待ち時間の程度を表わすとともに、施設全体の効率性を示すことから、同社の各施設において重要視されている。

同社において、全ての従業員が、業務管理のための社内イントラネットに、一日の業務内容を30分単位で入力している。従業員がデータを入力すると、顧客あたり、従業員あたり、時間あたりといった分類のもとで、業務効率を算出できる。施設ごとに設定されている標準的な業務効率から実績が大きく逸脱していれば、全社的に活動する専門チームによる原因分析に基づきながら、改善措置をとることになる¹⁹。

なお、同社は、単にコストを削減するために業務管理を徹底しているのではない。一般的に、旅館やリゾート施設における業務の不確実性は高い。一日のうちでも従業員は予期しない業務の対応

に迫られる。仕事量の振れ幅も大きい。それゆえ、業務の進め方や業務に要する時間を適宜見直しながら、一日の業務が可能な限り平準化するように図られている。業務を平準化できれば、従業員が一つひとつの業務に計画性をもって専念できる上に、無駄な残業も削減できる。ひいては、いっそう質の高いサービスを顧客に提供できるようになる。

3.4.5 目標と実績の比較検討

数値目標を実現する上で、星野リゾートでは「戦況報告会」と名付けられたミーティングが開催されている（桐山, 2008, pp.131-132）。リゾートホテルでは、施設ごとに戦況報告会が毎月開催される。比較的小規模な旅館は、東京のオフィスに集合した上で、グループ単位で戦況報告会を開いている。

戦況報告会は基本的に、UD および支配人が参加する会議である。UD は、「戦況報告会」において、ユニットの運営実績を報告する。報告される内容は主に、先月実績、当月の売上・売上原価・人件費・部門利益、予約状況や売上に関する今月の見込み、および、ユニットの課題・問題点である（月刊レジャー産業資料, 2004b, p.165）。

同社において、定例の社内会議には誰もが自由に参加できる。UD 以外のスタッフでも興味をもち、参加はもちろん、質問あるいは問題提起を行うことも可能である。また、報告会では、必然的に、業績好調なユニット、あるいは逆に、業績不調なユニットが明らかになる。報告会への参加を通じて改善案や新しい事業案を着想すれば、UD 以外の参加者でも、責任者に立候補する機会を得ることにつながる。

会議において、サービスの価格改定のような重要事項であっても、基本的に星野佳路氏は、判断を下さない（日経情報ストラテジー, 2006, pp.45-49）。スタッフ同士の議論を通じて決定される。トップダウンではなく、自分たちで決めた結論ならば納得性は高い。業務に対するモチベーションも高められる。

ただし、各スタッフが自律的な判断をしていくためには、十分に情報を提供していかなければならない。同社は、会議における経営意思決定プロセスのオープン化を通じて、情報の共有化を図っている。併せて、スタッフ一人ひとりが自ら判断することをサポートするために、社内メールをはじめとして、スタッフに情報を提供する手段を確立している（月刊レジャー産業資料, 2004b, p.163）。市場調査、顧客満足度調査、従業員満足度調査のような各種調査の結果や決算情報といった経営意思決定に必要な情報は、全従業員に随時フィードバックされる²⁰。

3.4.6 人事諸制度

一般的に、旅館業では従業員の定着率が低い。厚生労働省の調査によれば、2009 年（平成 21 年）の宿泊業・飲食サービス業の離職率は 32.1%である²¹。対して、同社の現在の離職率は 7%となっている。離職率の低さを支えているのは、同社の人事諸制度である。

同社の人事諸制度として、まずは、多様な勤務制度をあげる（中沢, 2009, pp.204-214）。同社では、勤務制度を社員のニーズに合わせるべく、ユニークな働き方の仕組みが次々に構築されている。たとえば、従業員は、働き方として在宅勤務を選択することができる。週末のみに勤務するといったように、休日を多くする「ホリディ社員」になることもできる。季節に応じて勤務地を変更できる「ヌー」という制度もある。また、最長 1 年間休職することができる「エデュケーション・リープ」と呼ばれる制度もある。

次に、職制および報酬制度についてである（月刊レジャー産業資料, 2004d, pp.195-197）。同社スタッフの職種は、「ディレクター職」「ピカソ職」「プレーヤー職」の 3 つに分かれている。UD は「デ

「ディレクター職」、調査・IT・法務のような特定分野において高い能力を有する専門家は「ピカソ職」に該当する。その他のスタッフは「プレーヤー職」となる。「プレーヤー職」は、能力に応じてさらに「I」から「IV」の4つのレベルに細分される。

同社において「ディレクター職」であるUDは変革のリーダーとして位置づけられているため、何年かけてどのような変革を成し遂げたのかが業績評価の対象となる。UDの給与は基本的に、年俸により支給される。年俸は、600万円から1,200万円のあいだで設定されている。UDは、自らが推進する変革の内容によって、年俸のランクを上げていくことになる。

UDの報酬には、年俸のほかに「変革の価値」が加えられる。変革からもたらされる将来5年間のキャッシュフローを見積もった上で、現在価値に割り戻したキャッシュフロー合計の5%を支給するのである。キャッシュフローの計算はUDの自己申告によっている。「変革の価値」に基づく報酬制度を採用しているのは、責任者立候補制によりUDの交代が起こりうるからである。変革が生じた時点にて対価を精算しなければ、UDの交代を困難にする。また、UDを交代した後に再度UDにチャレンジする意欲を奪う可能性も想定される。

「プレーヤー職」の各スタッフは、「達成指向性」「チーム行動」「計算管理」「顧客志向」をはじめとした11の能力項目について、年に2回、AからEの5段階にて評価される²²。評価結果は「プレーヤー職」のランクを決定する。「III」のレベルに属するスタッフでも、「II」のレベルに値する評価（ポイント）を得れば、即座にランクは上がる。逆に、評価結果に応じて、ランクが下がることもある。給与もまた、どのランクに位置づけられるかによって上下する。同じレベルにランク付けされ続けた場合のみ、年功的に給与が上がる。なお、「プレーヤー職」のスタッフは、いずれのランクに属していても、UDに立候補することができる。

人事諸制度の3つ目に、同社の従業員教育を取り上げる。同社には、従業員のビジネススキルを高めるための支援策として、社内のビジネススクールである麓村塾がある（月刊レジャー産業資料, 2004b, p.164）。麓村塾は、担当業務の改革をリードするために必要な知識やスキルを提供する役割を担っている。カリキュラムは随時見直されるものの、受講者は、マーケティング、財務、戦略立案といった経営に必要な知識の他に、プレゼンテーションや論理的思考のような実践的スキルも修得できる（月刊レジャー産業資料, 2005a, pp.114-115）。社長である星野佳路氏も、マーケティング講座をはじめとして、麓村塾の塾講師を務める（中沢, 2010; 日経トップリーダー, 2010）。年間を通じて開催される中で、パートやアルバイトであっても、希望すれば受講可能になっている（月刊レジャー産業資料, 2005a, p.114）。

最後に、人材の採用についてである。同社は、次々と宿泊施設の運営を手掛ける中で、中途採用によるスタッフの増強を図っている。ホテルや旅館と全く関わりがない業種からの転職者も少なくない。また、大学新卒者や即戦力となる中途採用者の確保が困難な状況への打開策として、2007年4月に旅館運営会社のワクワク旅館が設立された（月刊レジャー産業資料, 2007, pp.132-135）。ワクワク旅館は、星野リゾートが運営受託している施設に人材を供給する母体として位置づけられる。ワクワク旅館の設立の目的は、特定の旅館への就職ではなく、温泉旅館の再生を行う魅力ある職場の提供を通じて、優秀な人材を確保することにある。

3.5 考察

星野リゾートでは基本的に、顧客満足を向上すれば、利益の増加につながると認識されている。しかしながら、同社は、顧客満足の向上にはコストを要することも十分に理解している。随時、調査・分析を進めているとはいえ、事例執筆時点において、顧客満足度と財務成果とのあいだの因果

顧客満足向上を通じた財務成果獲得のためのマネジメントに関する研究
－ 星野リゾートの事例を通じて －

関係のメカニズムを明確に把握しているわけではない。以下では、顧客満足度と財務成果との因果関係のメカニズムが不明確な状況における星野リゾートのマネジメントを、コントロール・パッケージの観点から考察する。

Malmi and Brown(2008)は、コントロール・パッケージ研究の必要性を訴える中で、表2の「構成要素」および「定義」の列に示すように、コントロール・パッケージを構成する、5つのタイプのコントロールを提示している。表2の右の列には、星野リゾートでのコントロールの実践内容を、Malmi and Brown(2008)によって提示されたコントロール・パッケージの構成要素に基づいてまとめている。

さらに、図1には、星野リゾートにおいて、5つのタイプのコントロールがいかなる関係を形成しているのかを図示している。図1に関して、同社では、全社員研修の開催を通じて、経営ビジョン「リゾート運営の達人」を全従業員に周知徹底させるとともに、戦略会議や年度計画立案を経て、「リゾート運営の達人」になるための戦略および計画が具現化される（矢印①）。経営ビジョンの実現度は、3つの指標（経常利益率、顧客満足度、エコロジカルポイント）それぞれの目標達成度によって明確にできる（矢印②）。

表2 コントロール・パッケージの要素および星野リゾートのコントロールの実践

パッケージの構成要素	定義	星野リゾート
計画 (Planning controls)	コントロールの事前形態（長期計画や短期計画）： ①職能ごとの目標設定による組織成員の努力・行動の方向づけ、②目標の達成水準の提示による期待される努力レベル・行動の明確化、③職能間の目標の一致による個人・グループの活動のコントロール	・全社員研修 ・戦略会議 ・参加型の年度計画立案
サイバネティック (Cybernetic controls)	予算や非財務指標によるコントロール：①現象、活動、システムを定量化する指標、②達成されるべき業績の標準や目標、③実績と目標とを比較するフィードバック・プロセス、④フィードバックから派生する差異分析、⑤是正行動	・経常利益率 ・顧客満足度 (TopBox50%) ・エコロジカルポイント ・業務効率 ・戦況報告会 ・情報提供手段の確立
報酬・報奨 (Reward and compensation controls)	報酬・報奨の提供による、個人・グループの努力の方向付けを通じて、業績向上を動機付けるためのコントロール	・プレーヤー職の人事考課 ・ディレクター職の業績評価 ・多様な勤務制度
管理 (Administrative controls)	個人の組織化（組織構造）、行動のモニタリングおよび責任の明確化（ガバナンス）、遂行されるべき（回避すべき）タスク・行動の明記、方針・手続きを通じて組織成員の行動を方向付けるコントロール	・ユニット制 ・責任者立候補制 ・麓村塾 ・ワクワク旅館
文化 (Cultural controls)	確立されている価値・理念・社会規範による組織成員の行動への影響	・経営ビジョン「リゾート運営の達人」

また、3つの指標の他に、業務効率や各施設独自設定の指標に関する目標値が自主的な参加者を加えた戦略会議や年度計画立案において決定される（矢印③）。目標値の設定では前年度実績の更新が重視されるため、矢印③は、サイバネティック・コントロールからのフィードバックを考慮した、双方向の矢印となっている。

リゾートを含むホスピタリティ業界では、サービスを提供する従業員の行動・意思決定が顧客の満足度に直接影響を及ぼす。矢印④について、星野リゾートでは、経営ビジョンを実現するために、全従業員の自律的な行動・意思決定を促すよう、ユニット制によるフラットな組織を構築している。また、経営ビジョンを実現する上で、責任者立候補制の実践とともに、麓村塾による変革をリードする人材の育成を通じて、絶えず組織の活性化が図られるようになっている。さらに、人材確保が困難なホスピタリティ業界において、ワクワク旅館を介して、経営ビジョンの実現に貢献できる優秀な人材の確保に積極的に取り組んでいる。

ユニット制の下で自律的な行動・意思決定を促されている従業員、あるいは、麓村塾の受講者は、

戦略会議や戦況報告会といった開かれた会議体に能動的に参加する（矢印⑥および⑦）。加えて、会議は、「言いたいことを言いたい人に言いたいときに言えるよう」に運営される。なお、矢印⑦に関しては、戦況報告会への参加、もしくは、決算情報をはじめとしたさまざまな情報の提供が、従業員による改革のアイデアの創出を促進することによって、責任者立候補制の活性化につながっているため、双方向の矢印にて表示している。

星野リゾートの人事考課や業績評価は、経営ビジョンの「リゾート運営の達人」を反映する（矢印⑤および⑩）とともに、ユニット制および責任者立候補制に連動している（矢印⑧）。すなわち、ユニット制の下で設定されている3つの職種はそれぞれ、経営ビジョンに即した役割に応じて、人事考課や業績評価の対象が異なっている。ディレクター職に関しては、年俸の他に5年間の「変革の価値」を付加する報酬制度を併用することによって、責任者立候補制の運用が阻害されないように企画されている。

報酬・報奨コントロールにおいては、多様な勤務制度もまた報酬・報奨の一部となっている。多様な働き方を用意することは、従業員の共感や安心感を生む。従業員の共感や安心感は、星野リゾートの離職率を下げることから、ユニット制や責任者立候補制を運用する上での土台となる（矢印⑧）。さらには、ワクワク旅館を介した優秀な人材の確保へと結び付けられる。

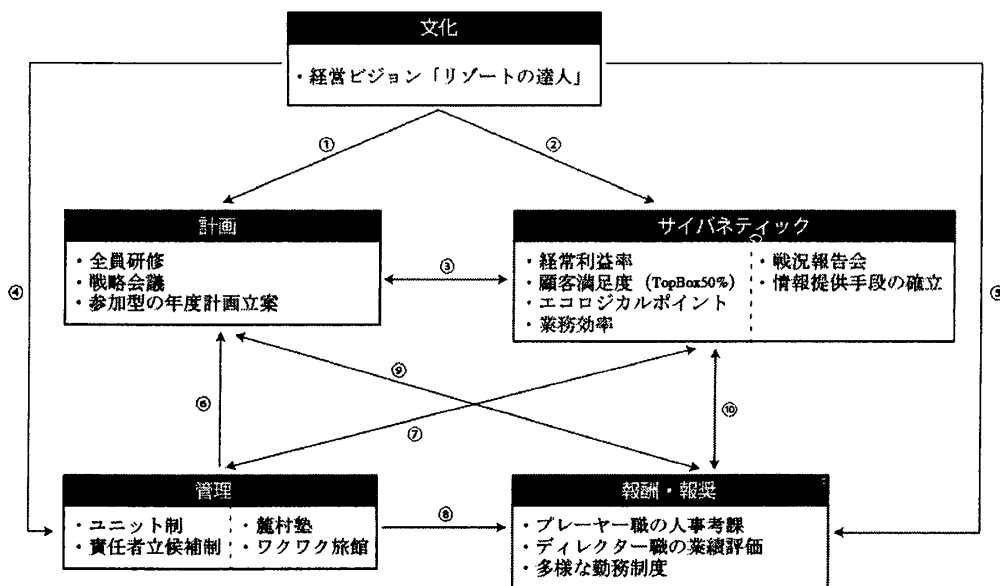


図1 星野リゾートにおける顧客満足と財務成果との関係のマネジメント

金銭的報酬に関連する人事考課や業績評価は、従業員の業務に対するモチベーションを高める。業務に対するモチベーションの向上は、戦略会議や戦況報告会といった開かれた会議体への参加につながるだけでなく、積極的な発言を促す（矢印⑨および⑩）。また、報酬制度の後押しを受けて、より高い能力を発揮するために、麓村塾に参加したり、責任者に立候補したりといった行動を促進する（矢印⑧）。

ただし、同社において、前述の Banker et al. (2000) が提示したような顧客満足度に関する業績評価の問題は見受けられない。つまり、UDによって実現される「変革の価値」がキャッシュフローに基づいて測定されるにしても、顧客満足の向上を軽視することはない。経営ビジョンを共有していること（矢印⑤）もさることながら、戦略会議や戦況報告会のような開かれた会議体での参加者の発言、あるいは、情報提供手段の確立を通じて高められた組織の透明性によって（矢印⑨およ

び⑩), UD の近視眼的な行動は抑制されるからである。

図 1 について最後に、標準化および平準化による業務効率の向上は、多様な勤務制度を設定する上での基礎となっている (矢印⑩)。

上記のような複数のコントロールの下で、星野リゾートの現場ではコスト意識をもった顧客満足の向上が図られている。たとえば、同社の高級旅館である「星のや」の料理長は、手厚い食事サービスの提供に関して、「原価率を考えるのではなく満足度を高めることを第一に考えている。だから原価からはじき出した価格よりは低く抑えている (月刊レジャー産業資料, 2005b, p.177)」と述べている。顧客満足の向上を優先しながらも、コストを度外視していない。

まとめれば、星野リゾートでは、顧客満足を向上すれば利益の増加につながることを基本認識としながらも、現時点において、顧客満足度と財務成果とのあいだの因果関係のメカニズムを必ずしも十分に把握できていない。しかしながら、「文化」「計画」「サイバネティック」を中心とした複数のコントロールの相互関係を通じて、従業員は自らの役割を明確に認識しつつ、「管理」コントロールの下で自律的に活動を行う。また、従業員の自律的な活動は、主に「サイバネティック」「管理」「報酬・報奨」コントロールによって醸成される、情報共有、および、高いビジネススキルやモチベーションに支えられている。さらに、従業員の自律的な行動の中でも近視眼的な行動は、「報酬・報奨」以外のコントロールによって抑制される。

星野リゾートにおいても、前述の Hall (2008) の検証結果と同様に、従業員の役割明確性や自律性を通じて業績の向上が図られている。ただし、従業員の役割明確性や自律性をもたらしているのは、単に業績測定システムの提供する情報の包括性のみではなく、業績測定システムも含めたコントロール・パッケージである。すなわち、顧客満足度と財務成果との因果関係が不明確な状況にあっても、業績測定システムを含めたコントロール・パッケージ (複数のコントロール間の相互関係) によってもたらされる、役割明確性および自律性を通じて、星野リゾートの従業員は、コスト意識を保ちながら、顧客満足向上および利益増加の同時達成に向けてまい進している。

4. おわりに

本稿は、顧客満足度と財務成果との関係が不明瞭な現況において、実務では顧客満足の向上による財務成果の実現をどのようにマネジメントしているのかについて、事例を通じて明らかにすることを目的とした。

事例対象とした星野リゾートでは、顧客満足を向上すれば利益の増加につながることを基本認識としながらも、現時点において、顧客満足度と財務成果との因果関係のメカニズムを必ずしも十分に把握できていない。しかしながら、顧客満足度と財務成果との因果関係が不明確な状況にあっても、コントロール・パッケージ (複数のコントロール間の相互関係) によってもたらされる、役割明確性および自律性を通じて、従業員は顧客満足向上および利益増加の同時達成に向けてまい進していることを提示した。

本稿の結論は、非財務指標と財務指標との関係のマネジメントを研究するに際しては、どのような非財務指標や財務指標を利用しているのかのみではなく、業績指標の利用が組織の他のコントロールとどのように関連しあっているのかについて考察しなければならないことを示唆している。ただし、本稿の結論にはいくつかの限界や課題がある。

第 1 に、Malmi and Brown (2008) の提示したコントロール・パッケージの分類の妥当性につい

で検証していない。複数のコントロールが相互に関連しあうとしても、異なった分類の下で星野リゾートのコントロールを記述できる可能性は残っている。また、本研究では、コントロール・パッケージが形成される過程やコントロール・パッケージの形成に影響を与える要因を検討していない。したがって、事例執筆時点での星野リゾートのコントロール・パッケージのあり方が、顧客満足度と財務成果とのあいだの不明確な関係をマネジメントする上で最適であるか否かに関して言明できない。

第2に、星野リゾートでは、複数のコントロールの相互関係の下で、従業員の自律的な活動を引き出しているものの、自律的な行動・意思決定を行う上で会計情報はどのような役割を果たしているのかについて更なる検討が必要となろう。具体的には、従業員それぞれが、業務を遂行する上で提供される情報セットの一部として会計情報をどのように位置づけているのか、あるいは、会議での議論の中で会計情報をどのように利用・解釈しているのかを明らかにしなければならない。

最後に、本稿での結論は、単一事例に基づいているため、一般化は困難である。それゆえ、事実の追試、あるいは、理論の追試を行うためにも、製造業も含めて、顧客満足と財務成果とのあいだの因果関係が不明確な状況におけるマネジメントに関するケースを蓄積していく必要がある。

謝辞

本稿の執筆に際して、日本管理会計学会 2011 年度全国大会の参加者から多数の有益なコメントや質問をいただいた。また、二名の匿名レフェリーからは、丁寧かつ建設的なコメントを頂戴している。貴重な示唆を与えてくださった方々に深謝申し上げたい。なお、本稿は、科研費（若手研究（B）、課題番号 24730400；基盤研究（C）、課題番号 24530548）による研究成果の一部である。

注

¹ 表1の「調査方法」に関して、「アーカイバル」は調査対象に関する定量的データを用いた研究であることを示す。同じく、「サーベイ」は質問票を用いて構成概念間の関係を検討した研究、「ケース」は主に調査対象においてインタビュー調査を行った研究である。それぞれについて、複数年にわたるデータを利用している場合には「時系列」と付記している。「分析レベル」には、顧客満足や財務成果に関する変数の集計単位が、顧客レベル、事業単位レベル、企業レベルのいずれであるのかを表示している。

² 調査対象となったホテルチェーンは、管理者のボーナス査定を利益のみに基づく方式から、利益および顧客満足に基づく方式へと変更している。財務業績に対する顧客満足の重要性は、新しいボーナス査定方式に移行する以前から管理者のあいだで認識されていた。加えて、顧客満足度の向上と利益の増加とのあいだのタイムラグはわずか6か月にすぎないにも関わらず、新しいボーナス査定方式に移行するまで、管理者は顧客満足度の向上に努力を傾けなかったとされる。

³ 他に、Reinartz and Kumar (2000)においては、顧客との取引期間と財務業績との関係の検証から、長期的な関係にある顧客は、より高い価格を支払ったり、サービスコストを低減させたりするわけではなく、必ずしも採算性が高くないとされる。さらに、Morgan and Rego (2006)は、顧客関連指標の将来の財務業績に対する予測能力を検証した結果として、財務業績に対して正の効果を有する指標もあれば、関係が見いだせない指標もあることを示している。

⁴ 心理的エンパワーメントは、意味（仕事の重要性）、能力、自己決定、影響力から構成されている。

⁵ 『月刊レジャー産業資料』の2004年2月号から2007年6月号まで毎月、星野リゾートに関する記事が掲載されている。

⁶ 詳細は、乙政・近藤（2011）を参照されたい。

- ⁷ インタビュー調査の結果を反映させたケースとして、乙政他（2012a, b）を公表している。お名前は伏せるものの、ご多忙の折に、快く調査にご協力くださった星野リゾートの広報ご担当者には、ここで改めてお礼申し上げたい。なお、本稿での、星野リゾートの実務に関する記述は、調査以前の内容に限定される。2011年7月以降の同リゾートにおける実務の変化を反映していない。
- ⁸ 星野リゾートのHP（<http://hoshinoresort.com>）に基づいている。
- ⁹ TKC 全国会発行の『TKC 経営指標』では、「宿泊業・飲食サービス業」の売上高経常利益率の2010年産業平均は、3.1%となっている（TKC グループ HP：<http://www.tkc.jp/>）。また、財務総合政策研究所の『財政金融統計月報第702号』によれば「宿泊業」の売上高経常利益率の2009年産業平均は、マイナスの0.9%である（財務総合政策研究所 HP：<http://www.mof.go.jp/>）。「運営」に特化する星野リゾートは、リゾートのオーナー（投資家）が期待するリターンを獲得を会社の使命にしている。それゆえ、経常利益率に関して高い目標を設定した上で、目標達成のために業務を徹底的に見直している。
- ¹⁰ 星野リゾートは、「環境負荷の低い運営ができる」能力を戦略の一環と位置付けている。エコロジカルポイントの測定には、グリーン購入ネットワーク（<http://www.gpn.jp/>）の「エコチャレンジホテル旅館」の項目が活用される。最高点は25点である。
- ¹¹ 圧倒的な非日常感を有するとともに、世界のトップクラスのリゾートと同じ水準のサービスを提供する旅館にのみ冠せられる星野リゾートの基幹ブランドである「星のや」においては、個々の顧客の満足度を高めるために、「ベタースペックシート（BSS）」と呼ばれる仕組みが導入されている。BSSの目的は、繰り返し利用してもらう度に、サービスの内容を各顧客に合わせて少しずつカスタマイズしながら100%の満足度に近づけていくことである。BSSを実践するために、同社では、顧客情報のデータベース化が進められている。顧客がリゾートを利用する度に、旅行目的、各種サービス利用の有無といった情報を収集する。収集された顧客データは、先の顧客満足度調査の情報に加えて、顧客関係管理（Customer Relationship Management; CRM）のために活用される。また、顧客関係管理を行う上で、同社では、「CRM キッチン」と称される情報システムが稼働している。リピーターの顧客が来館する際には、システム上に、個々の顧客に合わせたサービス内容が自動的に表示される。スタッフは事前のミーティングにて、システム上の情報をもとにサービスや食事の内容を確認するとともに、必要に応じてサービス提供のプロセスを変更しながら、リピーターへのサービス向上を図っている。加えて、CRM キッチンの活用により得られたアイデアや成果は、他の施設へと横展開されていく。さらに、CRM キッチンとは新たなリピーター作りにも活用されている。たとえば、初めて「星のや」を利用した顧客には、宿泊後に、好みに合ったイベントや宿泊プランが電子メールを通じて提案される。さらに、CRM キッチンを活用している施設のあいだで、顧客情報は共有されている。それゆえ、軽井沢に宿泊した顧客が初めて京都に来館する場合であっても、リピーターとしてきめ細かなサービスを享受できる。なお、BSSを実践するには高度な従業員スキルを要するため、当初は「星のや」のみでの導入を想定していた。しかしながら、他の施設でも有用なモデルであるとの判断から、今後は運営委託されている施設にも展開していくことが企画されている。
- ¹² 本項でのユニット制およびUDに関する記述は、特に指定がない限り、桐山(2008), pp.131-132に基づいている。
- ¹³ 星野リゾートの経理管理層は、基本的に社長、各施設の支配人、UDの3つである。ただし、運営を委託された施設の支配人は、社外の施設オーナーにも属することになる。なお、本社のUDは社長の直属であるものの、営業のような規模の大きい分野になると、ユニットを束ねる支配人が設置される。
- ¹⁴ 本項での戦略の策定に関する記述は、特に指定のない限り月刊レジャー産業資料(2004b), p.162-163に基づいている。
- ¹⁵ 星野佳路氏は、経営者として、現場スタッフの議論を、①発想の目的は何か、②競合他社を調査した上で、強み弱みを理解しているか、③顧客のニーズに応えているか、④コストとリスクを把握しているか、⑤戦略的発想に基づいているか、の5つの観点から確認している。適切な議論

のプロセスを経ているならば、どのようなコンセプトやサービスが提案されても問題にはしない。新たな試みに対する評価は、収益報告書もしくは顧客満足度調査の結果に数値として表れてくるからである。

¹⁶ 筆者らのインタビュー調査に基づいている。

¹⁷ なお、星野リゾートにおいて、設備投資額が予算によって総体的に絞られることはほとんどない。一つひとつの案件を精査した上で、必要と判断されればいつでも必要なだけの設備投資を行う。設備投資が必要か否かに関しては、雨漏りの修繕といった最低限の快適性を確保するための設備投資を除けば、集客に結びつくか否かで判断される。

¹⁸ 筆者らのインタビュー調査に基づいている。

¹⁹ 星野リゾートは、従前より、手待ち時間を削減するために、各々の業務に要する時間をストップウォッチで計測したり、業務を遂行する際の動作を観察したりしながら、標準化による作業管理に取り組んでいた。同社の標準管理の経験が、現在のイントラネットの構築につながっている。

²⁰ なお、現在、各種調査結果や決算情報の全従業員へのフィードバックには、詳細かつ膨大なデータをそのまま開示するのではなく、誰が見ても理解できるように工夫されている。例えば、財務データであれば、専門的な知識をもたなければ、数値の意味を理解しがたい上に、規模も環境も異なる施設間の比較も困難になる。それゆえ、各指標の成果の程度を表す際には、「○」「△」「×」のような記号を併用することによって、全従業員が直感的に数値の意味を理解できるよう図っている。さらに詳細なデータを必要とすれば、従業員は自由に専門の担当者に問い合わせることもできる。

²¹ 厚生労働省 HP (<http://www.mhlw.go.jp/>) より、平成 21 年雇用動向調査結果の概況を参照した。

²² ただし、上から一方的に評価されるのではない。UD との話し合いのもとで個々の評価が決定される。なお、評価の決定に際しては、UD 間の被評価者に対する評価基準を均一にするため、「目線合わせ委員会」にて UD の間で評価の公平性が検討される。

参考文献

- Abernethy, M. A. and W. F. Chua. 1996. A Field Study of Control System “Redesign”: The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice. *Contemporary Accounting Research* 13(2): 569-606.
- Anderson, E. W. and M. W. Sullivan. 1993. The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science* 12(2): 125-143.
- Anderson, E. W., C. Fornell and D. R. Lehmann. 1994. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *The Journal of Marketing* 58(3): 53-66.
- Anderson, E. W., Fornell, C. and R. T. Rust. 1997. Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services. *Marketing Science* 16(2): 129-145.
- Banker, R. D., G. Potter and D. Srinivasan. 2000. An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures. *The Accounting Review* 75(1): 65-92.
- Banker, R. D. and R. Mashruwala. 2007. The Moderating Role of Competition in the Relationship between Nonfinancial Measures and Future Financial Performance. *Contemporary Accounting Research* 24(3): 763-793.
- Brown, M. G. 2000. *Winning Score: How to design and Implement Winning Scorecards* Oregon: Productivity Press. (梅津祐良訳. 2002. 『ウイニング・バランス・スコアカード—MB 賞基準による業績評価』生産性出版.)

- Dikolli, S. S. and K. L. Sedatole. 2007. Improvements in the Information Content of Nonfinancial Forward-Looking Performance Measures: A Taxonomy and Empirical Application. *Journal of Management Accounting Research* 19(1): 71-104.
- Dittman, D. A., J. W. Hesford and G. Potter. 2008. Managerial Accounting in the Hospitality Industry. in Chapman, C. S., Hopwood, A. G., Shields, M. D. and G. Potter. (eds.), *Handbooks of Management Accounting Research* Vol. 3: 1353-1369, Oxford, UK: Elsevier Ltd.
- 月刊レジャー産業資料. 2003. 「〔事業再生〕戦略を聞く」月刊レジャー産業資料 36(8) 2003-08: 34-44.
- 月刊レジャー産業資料. 2004a. 「顧客満足度を高め、リピートさせる『星野流マーケティング』」月刊レジャー産業資料 37 (2) 2004-02: 148-152.
- 月刊レジャー産業資料. 2004b. 「顧客満足を実現させる組織のあり方と自律性の創造『情報の共有・風通しのよい組織が働きがいのある職場をつくる』」月刊レジャー産業資料 37(3) 2004-03: 160-164.
- 月刊レジャー産業資料. 2004c. 「『リゾナーレ』の再生・再建（上） スタッフの意識革命と剛柔織り交ぜた緩急自在の経営手法」月刊レジャー産業資料 37(6) 2004-06: 164-167.
- 月刊レジャー産業資料. 2004d. 「スタッフの意識改革を促す『評価制度』 組織への貢献度と対価をイコールにしようとするプロセス」月刊レジャー産業資料 37(9) 2004-09: 194-197.
- 月刊レジャー産業資料. 2004e. 「早くも動きはじめたアルファリゾート・トマムの再生（下）トマムの理念は雪山の原点回帰を目指す『冬山解放宣言』に結実」月刊レジャー産業資料 37(12) 2004-12: 128-134.
- 月刊レジャー産業資料. 2005a. 「スペシャリスト集団『スカイ』の役割（５）」月刊レジャー産業資料 38(5) 2005-05: 110-115.
- 月刊レジャー産業資料. 2005b. 「『星のや 軽井沢』をつくる人々」月刊レジャー産業資料 38(9) 2005-09: 172-177.
- 月刊レジャー産業資料. 2006. 「『古牧温泉渋沢公園』『奥入瀬溪流温泉』の再生に着手」月刊レジャー産業資料 39(1) 2006-01: 138-141.
- 月刊レジャー産業資料. 2007. 「旅館運営会社『ワクワク旅館』を設立」『月刊レジャー産業資料』40(9) 2007-09: 132-138.
- Hall, M. 2008. The Effect of Comprehensive Performance Measurement Systems on Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performance. *Accounting, Organizations and Society* 33(2/3): 141-167.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr. W. E., and Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72: 164-174. (小野譲司訳. 1994. 「サービス・プロフィット・チェーンの実践法」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス 19(4): 4-15.)
- Ittner, C. D. and D. F. Larcker. 1998. Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research* 10(2): 205-236.
- Kamakura, W. A., V.Mittal, de Rosa, F. and J. A. Mazzon. 2002. Assessing the Service-Profit Chain. *Marketing Science* 21(3): 294-317.
- 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 School Press.
- 桐山秀樹. 2008. 『旅館再生：老舗復活にかける人々の物語』角川書店.

- Maiga, A. S. and F. A. Jacobs. 2005. Antecedents and Consequences of Quality Performance. *Behavioral Research in Accounting* 17(1): 111-131.
- Malmi, T and D. A. Brown. 2008. Management Control Systems as a Package-Opportunities, Challenges and Research Directions, *Management Accounting Research* 19(4): 287-300
- 松岡孝介. 2006. 「顧客満足および顧客ロイヤルティと財務業績の関係に関する実証研究」大阪大学経済学 55(4): 106-126.
- Merchant, K. and W.A. Van der Stede. 2007. *Management Control Systems*, 2nd ed. Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England.
- Mittal, V., E. W. Anderson, A. Sayrak and P. Tadikamalla. 2005. Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction. *Marketing Science* 24(4): 544-555.
- Morgan, N. A. and L. L. Rego. 2006. The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science* 25(5): 429-439.
- 中沢康彦. 2009. 『星野リゾートの事件簿 なぜ、お客様はもう一度来てくれたのか?』日経BP社.
- 日経情報ストラテジー. 2006. 「改革を成功させるファシリテーション」日経情報ストラテジー15(5) 2006-06: 44-53.
- 日経トップリーダー. 2010. 「覚悟を持って経営をやり切る：小さな会社ほど『教科書通り』が大事」日経トップリーダー2010-04: 42-53.
- Otley, D. 1980. The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis. *Accounting, Organizations and Society* 5 (4): 413-428.
- 乙政佐吉・近藤隆史. 2011. 「星野リゾートー顧客志向の組織マネジメントー」小樽商科大学ディスカッションペーパー 133.
- 乙政佐吉・近藤隆史・坂下玄哲. 2012a. 「星野リゾートの顧客満足経営(A)ーリゾート運営の達人になるための基盤の確立ー」慶應義塾大学ビジネス・スクール 2012- 3.
- 乙政佐吉・近藤隆史・坂下玄哲. 2012b. 「星野リゾートの顧客満足経営(B)ーリゾート運営の達人を目指す組織のマネジメントー」慶應義塾大学ビジネス・スクール 2012- 3.
- Reinartz, W. J. and V. Kumar. 2000. On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing* 64(4): 17-35.
- Rucci, A. J., S. P. Kirn and R. T. Quinn. 1998. The Employee-Customer-Profit Chain at Sears. *Harvard Business review* January-February: 83-97.
- Smith, R. E. and W. F. Wright. 2004. Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance. *Journal of Management Accounting Research* 16(1): 183-205.
- Think!. 2006. 「『リゾート運営の達人』に学ぶ温泉旅館を再生する論理を超える思考法」Think! 2006年 4月17日 No.17: 36-41.

論文

予算管理とイノベーションの創出

堀井悟志

＜論文要旨＞

本論文では、予算管理が主要なツールとしてどのように能動的・主体的に戦略変化やイノベーションを促進し、戦略的な環境適応を実現するのかについて、ケーススタディに基づいて検討を行った。その結果、環境変化があろうとも予算を必達目標として維持し、それに適合するよう戦略や行動計画を臨機応変に変化させていくことによって、予算管理の管理会計計算、予算のリズムのそれぞれが戦略的文脈として構造を提供し、イノベーションや戦略変化の創出を導いていることが明らかになった。具体的には、予算管理における「補完的」管理会計計算によるイノベーションの創出、RM が予算のリズムからの逸脱によるイノベーションの創出である。さらに、予算が企業を取り巻く不確実な競争環境の解釈枠組みを提供し、それによって環境と組織行動の相互作用が可能になること、予算がイノベーションや戦略変化の場所・タイミング・スピード・大きさを決定していることも明らかになった。

＜キーワード＞

予算管理, イノベーション, 管理会計計算, 予算のリズム

Budgetary Management and Innovation

Satoshi Horii

Abstract

This paper examines how budgeting can be used to enable lower level managers to create innovation and strategic change in a rapidly changing environment. In the case company management accounting calculations and budgeting rhythms provided the structure for the strategic context and led to the creation of new product innovations. While budget targets were fixed the firm altered their strategy and actions plans in an ad hoc way so as to react to changes in the environment. In particular, this paper shows how new product innovations were created to enable the firm to meet their budget targets. Using budget-variance analysis the managers at the case company were able to continually synchronize their product roadmaps with the budget, through budget target accountability. Furthermore, the budget provided a framework to interpret the uncertain competitive environment and enabled interactions between the environment and organizational activities, which determined the scale, space, speed and timing of product innovation.

Key Words

budgetary management, innovation, management accounting calculations, budgeting rhythm

2014 年 2 月 7 日 受付
2014 年 12 月 22 日 受理
立命館大学経営学部准教授

Submitted 7 February 2014
Accepted 22 December 2014
Associate Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University

1. 予算管理はイノベーションを阻害するのか

激変する競争環境のなかでは特に、環境変化を察知し、適応するようイノベーションを創出させ、時には戦略自体を大きく変化させていくことが重要である (Zajac and Kraatz, 2000). しかし、イノベーションは、予算管理などの管理会計の利用が困難である、それどころか悪影響を与えうる不確実性の高い変化の激しい環境のなかで起こるとされている (Abernethy and Brownell, 1997; Amabile, 1998). ここで、イノベーションとは、技術革新やそれを用いた新製品開発と理解されがちであるが、それに限定されたものではない. Rogers (2003) や Tidd et al. (2001) によると、イノベーションとは、個人あるいは組織によって新しいと認識されたアイデア、習慣、対象物であり、その新規性は、漸進的なものから急進的なものまで幅広く、対象としても新製品開発はもちろんのこと、プロセス改善から新たなビジネス・モデルへの転換まで含まれている. ここで、ある企業における新製品の開発・販売は、その新規性の程度は漸進的なものから急進的なものまでありうるが、いずれにせよ、それがその企業にとって新しいと認識されるということから、イノベーションの一つであり、製品イノベーションと呼ばれている.

古くより、予算管理は中長期的な利益にかかわる新アイデア創出や学習・イノベーションを抑制する、固定的な年間目標・計画からなる予算管理は予期せぬ環境変化を適切に扱うことができない、予算編成時点での主要な前提と実際に生じている現実の状況とのギャップが生じるなかで固定計画と固定的な資源配分は硬直的であり、革新の芽が摘み取られ、変化への適応を妨げると批判されている (Emmanuel, Otley and Merchant, 1990; Hope and Fraser, 2003; Merchant, 1990, 1997). しかし、このような批判は業績評価重視という限られた予算管理のスタイルに対するものであり (Sivabalan et al., 2009), 近年では、これまでとは異なる研究関心に基づいて研究が進められている. 例えば、定量的研究に基づき、予算管理の双方向型利用 (Simons, 1995) が、戦略変化やイノベーションに有用であることが指摘されている (Abernethy and Brownell, 1999; Bisbe and Otley, 2004; Bisbe and Malagueño, 2009; 福島, 2012). 環境適応という点では、ケーススタディ研究でも, Frow et al. (2010) が、戦略目標を重視したうえで、予算管理が状況に応じて診断型/双方向型で使い分けられることを通じて、柔軟性と効率性が両立されることを示しているが、そこでの予算はマネジメント・コントロールの主要なツールではないとされている. これらの研究では、予算管理はイノベーションや環境適応を支援するものの、その役割は、情報提供や双方向型利用の場の提供といったような中立的あるいは受動的なものとして理解されている. 一方で, Ahrens and Chapman (2004, 2006) は、下位管理者の視点から、予実管理を基礎とした財務的観点が現場の不確実性に対応し、柔軟な事業展開を可能にする様子を明らかにし, Mouritsen et al. (2009) は、売上の予実差異計算といった管理会計計算がイノベーション活動を助長・減殺することを明らかにした. これらは、予算管理において用いられる管理会計計算が柔軟な環境適応やイノベーションに主体的に貢献しうることを示している. しかし、予算管理は、管理会計計算だけでなく、固定的な目標の設定およびそれを通じた会計責任の付与、定期的かつ反復的なコントロール・プロセスといった複数の要素で構成されており、それらの要素もイノベーションに貢献する可能性はある. また、管理会計計算についても、それがイノベーションを促進することは、まだ研究が蓄積され始めたところであり、具体的に管理会計計算がどのようにイノベーションに寄与するのかについて、十分な知見が蓄積されているとは言い難い. そこで、本研究は、急激に変化する競争環境のなかで、予算管理が主要なツールとしてどのように能動的・主体的にイノベーションを促進し、戦略的な環境適応を実現するのかについて多面的

かつ詳細に明らかにすることを目的とする。

2. 研究方法

先にみたように、本研究の目的は、先行研究の蓄積が極めて少なく、いまだに明らかになっていない予算管理の役割を明らかにすることである。この予算管理に関する新たな理論の構築のためには、何より企業の予算管理実践を綿密に検討する必要がある。そこで、本研究では、前述したような環境変化のなかでの予算管理、特にイノベーション創出における予算管理の役割に関して、理論とは異なる予算管理実践を認識し、その予算管理の実践上の役割について記述することで理論構築を目指すためにケーススタディを採用する。また、研究目的に従い、ケーススタディにおいては、実際に変化に直面している下位管理者に着目し、検討を行う。

本研究は、株式会社パッファロー（以下、パッファローと略記する）におけるケーススタディに基づいている。パッファローは、株式会社メルコホールディングスの子会社であり、パソコン及びブロードバンド関連機器の開発・製造・販売及び関連サービスの提供を行っている。パッファローは2013年3月期で、総資産333億1,900万円、売上高929億7,400万円、営業利益20億5,800万円（株式会社パッファロー第38期決算公告より）を計上するまでに成長した。また、多くの製品で国内市場シェア1位を獲得しており、市場競争力を有した企業であるといえる（株式会社メルコホールディングス2013年3月期決算説明会資料より）。

本研究は、新製品開発を中心とするイノベーションと予算管理にかかわる調査に基づくものであり、2007年7月より2009年10月までおよそ2年強にわたって行われた。調査において、データは主としてインタビューを通じて収集されたが、必要に応じて社内ドキュメントの分析、会議への参加や公表データの分析も行った。本研究にかかわる調査時間はインタビュー調査58時間35分、会議への参加2時間である。インタビューは、経営上層部（取締役）、中間管理者（部次長）、下位管理者（グループリーダー）、従業員（担当者）という各階層に対して38回行われた。インタビューの所属部署は、事業部の開発グループ、マーケティング・グループが中心で、経営企画部、生産部も含まれている。インタビューは、50分～150分の範囲で行われ、最初の3回のインタビューおよび会議を除き、録音されている。

3. ケーススタディ

3.1 組織・競争環境・戦略

パッファローの組織（2010年12月時点）は事業本部、営業本部、そして技術管理部、品質保証部、CS部、管理部から構成されている。家電量販店との慣習から、営業本部は事業本部から独立し、事業本部のパッファロー製品を一手に引き受けている。事業本部は、事業部と生産部などから構成されており、事業部は製品カテゴリーを基準に分けられている。事業部には原則として開発グループとマーケティング・グループがあり、開発グループはその名のとおりに商品企画および開発を、マーケティング・グループは商品企画、開発の調整、部材調達の基礎となる受注計画の作成、営業の重要要素である価格の決定、在庫方針の決定など新製品開発、現行製品の管理の双方におい

て多くの責任と権限を有している。製品の生産に関しては、自社工場をもたず、協力工場に生産を委託するファブレス体制を採用しており、事業部の受注計画に基づいて、生産計画の立案や生産指示、納期管理などを生産部が担っている。

インタビューによると、バッファローを取り巻く競争環境について、現場で事業活動の中心を担っているマーケティング・グループリーダーは、競合企業が多く、市場の変化の予測が難しいことから、不確実性が高いと理解している。また、チップなどの部材の技術の進展が早いだけでなく、顧客ニーズも多様であり、製品ライフサイクルも短い。このような環境のなかで、バッファローでは、「市場シェアの獲得」を目的として、「他社に先駆けて製品を市場に投入する」ことを中心に製品戦略を策定し、継続的に新製品開発が行われてきている。

3.2 予算管理と製品ロードマップ

3.2.1 予算管理の構造・プロセス

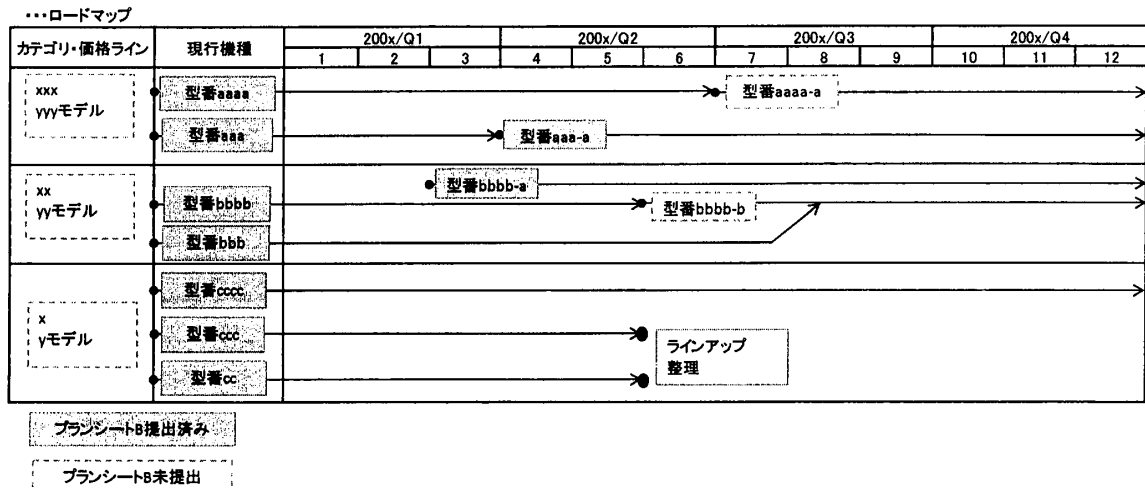
事業部の広範な権限からもわかるように、事業部には広範な会計責任が負わされている。バッファローにおいて、事業部の会計責任は、売上高、売上総利益、市場シェアという3つの指標によって構成されている。これらの会計責任は予算によって目標が設定され、その達成度合いは半年に一度の業績評価に際して用いられる。事業部内の役割分担からもわかるようにマーケティング・グループがその管理を担っている。予算は、新年度に先立ってマーケティング・グループによって製品カテゴリごとに編成され、経営上層部によって承認される。下期が始まる前に見直されるが基本的には変更はなされない。予算は、市場規模の予測、それに対するシェア目標、部材の価格動向とそれに伴い策定された販売価格戦略や製品開発戦略を組み合わせることで編成されるが、設定される予算目標は、編成開始時点での製品ロードマップ（後述。以下、RMと略記する）にある現行の製品ラインナップでそのまま達成できるようなものではなく、ストレッチな目標設定が求められる。そして、予算編成に際しては、そのストレッチな目標を達成するための具体的方法の考案が強く求められる。そのなかで新製品開発も企画され、RMの改訂も行われる。予算が編成されると、設定された目標を達成すべく、日々の活動のなかで、マーケティング・グループが売上、売上総利益、市場シェアについて、その達成度を確認し、目標と達成度に差があれば、原因の究明が行われ、何らかの施策が講じられる。そして、月々の実績および実績見込みをもとに月に1回、事業戦略会議および営業会議が開催され、経営上層部によってタイトに会計コントロールが行われる。バッファローにおいては予算目標達成のプレッシャーは非常に強く、事業部では予算達成の意識は非常に高い。

3.2.2 製品ロードマップ

バッファローにおいて、予算とともに、マネジメント・コントロールの根幹をなしているのが、RM（図1）である。RMとは、現行の製品ラインナップとともに、将来の製品ラインナップ計画を記したものである。RMは製品カテゴリごとに作成され、現行製品のラインナップ（製品の仕様・コンセプト、型番）とともに、新製品の市場への投入時期、製品の位置づけ（仕様、コンセプト）、製品間の関係が向こう1年間に亘って記載されている。また、現行製品については、売価および月あたりの販売台数が書かれており、マーケティング・グループがその管理責任を負っている。RMは、製品ラインナップ表としてだけでなく、事業部にとっては自分たちが行うべき行動計画としての意味合いが強い。また、製品ポートフォリオの在り方としての製品戦略を示しているともいえる。

RM には、商品コンセプトとして製品化の可能性があるものが点線で掲載され、週に 1 回、事業部内で開催され、経営上層部の一部が出席する企画会議で製品化が決定したものについては実線で記載される。RM は予算とは異なり、事業部を超えて、経営上層部が中心となって開催される事業戦略会議において、毎月、承認を受け、更新されることになる。なお、バッファローにおける新製品の開発期間は数か月が平均的である。

図 1 バッファローにおける製品ロードマップのフォーマット



予算は、その編成段階においては RM に記載された向こう 1 年分の製品計画を裏付けとして計上されているため RM と整合的に一致している。つまり、予算目標を達成するように、技術・市場等の状況を見据えたバッファローにおける利益創出のメカニズムとして現行の製品ラインおよび新製品開発が捉えられ、RM 上に表現されている。しかし、現実には技術、部材価格、市場ニーズなどの環境が予算編成時に想定されていたようには変化するとは限らない。そのような環境変化に対して、月に 1 度の RM の更新に際して、市場性等を現状の RM と結びつけることで環境変化への適応を可能にしている。

3.3 管理会計計算、予算のリズム、イノベーション

3.3.1 予算のリズム

バッファローでは、環境変化があろうとも予算目標は変更されず固定的に維持される一方で、環境変化に対しては RM の更新によって対処が図られる。その更新の結果、RM と予算に乖離が生じようになる。先述したとおり、予算編成に際しては、予算目標を達成するために RM などの行動計画の立案が強く求められており、これは予算の裏付けとして行動計画を位置づけていると理解することができるが、RM の更新の結果、予算はその裏付けである行動計画を失うことになる。しかし、環境変化が起こり、RM が更新され、裏付けを失おうとも、予算は「必達目標」として存在し、マーケティング・グループはその達成に向けて強い意志をもっている。

このような予算目標およびそれを用いた定期的かつ反復的なコントロール・プロセスは事業活動を規定しており、「リズム」という観点から理解することができる。ここで、Oxford English Dictionary

や大辞泉などの辞書をみると、リズムとは一般的に、強弱・遅速などの周期的反復や、アクセントの規則的反復などの音の時間的変化の構造とされ、これはアクセントと非アクセントという強弱およびそれらのタイミングと構成の周期性によって構成されている。マーケティング・グループにとって売上、利益、市場シェアの目標達成が最重要課題である。グループリーダーによる予算管理では、一年、半年といった予算の売上・利益を最終的な目標とし、その目標を月ごとの目標へと、そして日々の目標へと細分化されているが、会社の決算のサイクル、そして業績評価が半年ごとに行われることもあり、そのなかでも一年・半年の予算目標の達成が最も重要となる。次いで、月ごとの予算目標は、予実管理やRMの更新に関する経営上層部との会議が月に一度開催されることもあり、日常的な目標として重視されている。最後に、その一年、半年、月の予算目標を達成するためのグループリーダーのマイルストーンおよび問題の早期発見の手段として、日々の予算目標が毎日の予実管理のなかで利用されており、一日一日の予算達成に重きは置かれていない。これは、マーケティング・グループの日々の活動は、半年単位の強いアクセント、月々の中程度のアクセント、そして非アクセントである日々の目標という形で、予算目標によって事業活動のなかに強弱とそのタイミングが与えられるとともに、月次・半年ごとという周期性を有しており、予算のリズムとして理解できることを意味している。予算管理を、強弱・タイミング・周期性というリズムの観点から捉えることで、これまで事後統制の短縮という形で静的に独立して理解されてきた予算管理の期中統制について、継続的な時間の流れのなかで予算管理がどのように行われ事業活動に貢献しているのか、またある一時点における部門間などの空間的な調整だけでなく、継続的な時間の流れのなかでの時間的・空間的な調整が予算管理によってどのようになされているのかについて、より動的に記述することが可能になると考えられる。

3.3.2 管理会計計算とイノベーション

年度の当初は、予算のリズムと調和する形で、戦略はもちろんのこと、開発・生産・販売といった種々の企業活動が計画されている。しかし、現実には、その調和は何らかの理由によって乱れることになる。バッファローでは、一定のアクセントをもつ予算のリズムと同調する形で即興的にイノベーションや戦略変化が創出され、その乱れが回復されることがある。ここで、乱れは予実差異計算という管理会計計算やRMの予算のリズムからの逸脱によって認識されることになるが、これらについて順に検討を行う。

バッファローにおける日々の予算管理では、月間の実績および実績見込みと予算の対比に重点が置かれており、対比に際しては有利差異であろうが、不利差異であろうが、市場シェア情報も用いながら、その背後にある原因の追究がなされる。マーケティング・グループでは、1日の始まりには必ずこのような予算と実績（見込み）の差のチェックがなされ、現状確認とともに、半年および月々の予算目標を達成できるよう必要に応じて対策が講じられている。バッファローにおいて、原因分析は次のように行われる。例えば、売上が予算を達成できていないとき、もし受注は獲得できているとすると、製品が出荷できていないことになり、部材調達か生産に問題があると考えられる。もし、受注が獲得できておらず、市場シェアを落としている場合には、製品（コンセプト）や価格といった販売上の問題が考えられ、市場シェアを落としている場合には、市場全体の問題（当該製品の市場自体が思いのほか大きくない、など）と考えられる。次に、もし売上は予算を達成しているが、利益が予算を達成できていない場合、それは出荷時点での利益率に問題があることを意味する。

このように、裏付けを失おうとも、予算を目標として利用し、補完的な複数の管理会計計算の予

実差異計算を組み合わせることによって、また（固定的に堅持される予算目標の裏付けという意味において）編成段階における戦略・行動計画を、（それ自体が誤っていたとしても）予実差異の分析の前提とすることによって課題が設定される。そして、その課題に対処し、予算を達成するよう種々の修正行動がマーケティング・グループ主導でとられる。ここで、修正行動としては、部材調達や生産でのミスの撲滅や改善といった対策（新規性のあるものもないものもある）もあれば、価格の引き下げによる競争力の強化といったマーケティング戦略の変化もある。そして、製品コンセプトに問題があると考えられる場合には、予定していた RM を再検討し、予算目標を達成できるよう市場ニーズに適合する形へと新製品開発戦略を修正することもある。しかし、このような入念に再検討された RM の修正ではなく、目の前の売上・利益目標を達成するために、急いで当初の予定にはなかった新製品が企画・開発され、市場に投入され、製品イノベーションが起こったこともある。つまり、予算目標を達成するために、新規性のない対策だけでなく、戦略変化やイノベーションの創出が図られることもある。ただ、ここで注意が必要なのは、通常の RM の検討に際して創出される製品イノベーションは、その企画・開発に一定の時間をかけることができるため、漸進的なものだけでなく、急進的、もしくは半急進的な製品イノベーションも創出されることがあるが、上述のように創出される製品イノベーションは、即興的で予算期間において実現するというスピード感のあるものであり、漸進的なものが大半である。

このように、半年・月々の予算管理というアクセントとそれに向かう非アクセントである日々の予実差異計算を基礎とする予算のリズムがイノベーションのタイミングと、（どの強いアクセントのタイミングに間に合わせるのかという意味において）スピードを決めている。また、予実差異計算は、課題の設定を通じて、イノベーションの場所を決定しているだけでなく、どの程度のイノベーションが必要かというイノベーションの大きさも決定している。さらに、予算達成率は新製品の価格・利益率の決定といった製品戦略にも影響を及ぼすこともある。

このように、環境変化によって予算はその裏付けを失い、意義を失うように思われるが、予算のリズムのなか、裏付けを失おうとも予算を固定的な目標として利用し、補完的な複数の管理会計計算の予実差異計算を組み合わせ、また編成段階で予算と緊密に結びつけられた戦略・行動計画を予実差異と関係づけることで、即興的にイノベーションや戦略変化の場所、タイミング、スピード、そして大きさが決定されている。また、その結果、編成段階で緊密な結びつきをもちつつも、環境変化によってその結びつきを失っていた予算と RM といった戦略・行動計画が、予算目標を達成するようイノベーションや戦略変化が図られることで、予算のリズムに従い、予実差異計算およびその報告のタイミングで再度緊密に結びつくことになる。

3.3.3 予算のリズムからの逸脱とイノベーション

次に、RM の予算のリズムからの逸脱である。まず、マーケティング・グループが予算のリズムに従って活動を行う一方、開発グループは、予算への意識はほとんどなく、RM や製品化の決定の際に作成されるプランシート B に記載されたスケジュールを重視しており、RM によって活動が規定されている。当初は予算と RM はその内容が整合的であり、予算目標を達成するように、RM 上には新製品のスケジュールが載っているため、この新製品開発活動は、当初は予算のリズムと同調されている。しかし、バッファローにおいて、新製品開発は必ずしも順調に進むわけではない。例えば、シーズの遅れ、開発の遅れ、サプライヤーの RM の変更による部材の遅れのほか、当初の想定に比しての部材価格の下落の遅れなどさまざまな要因によって、新製品の開発は遅れることになる。開発が遅れ、新製品の開発が遅れる、つまり RM 上にある新製品の開発時期が後ろにずれるこ

とによって、当初想定していた売上・利益を失うことになる（が予想されるようになる）。つまり、RMを基礎とする開発グループの活動は、当初の予算のリズムからは逸脱し、遅れることになる。しかし、このように、当初の計画通りにいかないことによって、予算自体はその裏付けを失っているわけであるが、予算のもつリズムを従うべき確かなリズムと理解し、新製品を急遽立ち上げたり、製品ラインナップの変更によって製品戦略を変化させたりすることで、当初とは異なる内容ではあるが、予算のリズム（特に、強いアクセント）からの遅れを取り返し、予算のリズムへの同調が図られる。ここで、逸脱の評価や、同調を回復する方策の検討は、すべて予算のリズムに合わせるように考えられている。このように、予算のリズムは広範にわたるイノベーション活動を動的に調整することを可能にする。RMと予算のリズムは、いつも同調し、スムーズなわけではなく、ときにリズムが乱れることもあるが、そのリズムの乱れによって、イノベーションの可能性（場所・タイミング・大きさ・スピード）が切り拓かれる。つまり、当初の計画通りにいかないことによって、予算のリズム自体はその妥当性を失っているわけであるが、その予算のリズムは事業活動に従うべき確かなリズムを提供し、RMを予算のリズムに同調させることによって、イノベーションや戦略変化が創出されている。

4. 予算管理がイノベーションを主導する

本論文では、予算管理が主要なツールとしてどのように能動的・主体的に戦略変化やイノベーションを促進し、戦略的な環境適応を実現するのかについて、ケーススタディに基づいて検討を行った。その結果、環境変化があろうとも予算を必達目標として維持し、それに適合するよう戦略や行動計画を臨機応変に変化させていくことによって、予算管理の補完的な管理会計計算、予算のリズムのそれぞれが戦略的文脈として構造を提供し、イノベーションや戦略変化の創出を導いていることが明らかになった。つまり、予算主導のイノベーションの実現であり、これが本研究の第一の貢献である。さらに、予算が企業を取り巻く不確実な競争環境の解釈枠組みを提供し、それによって環境と組織行動の相互作用が可能になること、予算がイノベーションや戦略変化の場所・タイミング・スピード・大きさを決定していることも明らかになった。また、予算管理を継続的な時間の流れのなかでとらえると、これまで単に対象期間の短縮としてしか理解されてこなかった予算管理の期中統制について、アクセントの強弱・タイミング・周期性という一定の予算のリズムが浮かび上がり、期中における予算管理の強弱やそれによって生み出される下位管理者の日常的な行動パターンや、そこでの動的な予算管理の役割を描き出すことができた。そして、その与えられた予算のリズムのなかで、予算に適合するよう即興的にイノベーションが創出されていることが明らかになった。

本研究におけるケースでは、戦略・行動計画に緊密に結びついて編成された予算だが、期中において予算が固定的である一方で戦略・行動計画は柔軟に変化することで両者は結びつきを失うが、予算のリズムに従って、予算目標を達成するように戦略・行動計画を変化させるということによって主客逆転しつつも再び緊密な結びつきを取り戻しており、そのなかでイノベーションが創出されるとともに、柔軟性とコントロールの両立がなされている。これは、予算主導の両立であり、Frow et al. (2010) が、その両立を論じつつも、予算は主要なツールではないとしたのとは大きく異なり、環境不確実性下の予算管理の貢献を強く主張するものである。

また、本研究では、予算管理実践をリズムといった時間の観点から検討を行った。その結果、日

常的な事業活動における予算管理実践の動態的な調整メカニズムが明らかになった。これまでも時間の観点から、「月末」といった予算のタイミングと周期が販売活動といった企業活動を秩序づけ、そのペースを規定する（Ezzamel and Robson, 1992）ことは指摘されてきたが、本研究では、それに加え、予算のもつアクセントにも着目し、アクセントと非アクセントを有するリズムのなかで、下位管理者がどのようにマーケティング戦略や新製品開発を予算のリズムと結びつけ、即興という形で、動態的に変化させていくのかについて検討し、予算のリズムが一定のリズムを刻む一方で、種々の活動が予算のリズムから逸脱し、その乱れを取り戻すために、イノベーションや戦略変化が創出されることが明らかになった。

さらに、管理会計計算と環境適応、イノベーションについて、本研究では、裏付けを失った予算だとしても、それを目標として用い、それによって生み出された補完的な複数の予実差異計算を環境に対する解釈枠組みとすることによって、イノベーションの場所・タイミング・大きさ・スピードが決められていることが明らかになった。これは、管理会計計算の環境適応、イノベーションに対する役割について、管理会計計算の利用法、そして計算のイノベーションへの影響という点において新たな知見を提供するものである。

最後に、管理会計主体に関して検討する。これまで、予算管理は、機械的組織を前提に、コントローラーなどのスタッフ部門とともに、上位管理者が管理会計主体として管理会計機能を担い、会計責任の付与および統制プロセスによって下位管理者が予算という手段を目的化することを通じて、下位管理者を支配するための仕組みとして考えられてきた。しかし、バッファローでは、上位管理者による下位管理者の支配の仕組みとして予算管理は用いられてはいるが、それだけでなく、下位管理者の活動を支援する仕組みとして予算管理が用いられている。つまり、下位管理者も、管理会計主体として管理会計機能の一部を担い、予算を目的化しつつも、手段としても用い、予算管理における会計情報を用いて、主体的にイノベーションの創出を行っている。しかし、専門のスタッフ部門や、一定の知識を有している上位管理者の場合と異なり、この支援型予算管理を実現するうえでは、下位管理者の管理会計リテラシーが重要となる。ここで、管理会計リテラシーとは、予算管理などの管理会計制度を用いる際に、当該制度の意義・目的、会計数値の内容・意味、そして実体と会計の関連性への理解とその理解に基づき行動を起こす能力を指す。バッファローにおいて、予算管理が一定の機能を果たしているのは、下位管理者の管理会計リテラシーが一定水準以上にあることが寄与していると考えられる。ここから、管理会計制度の機能の検討に際しては、技法を画一的に分析・検討するのではなく、管理会計リテラシーという要素を加味し、管理会計主体およびその管理会計リテラシーと管理会計技法の相互作用において管理会計機能を観察、検討していく必要があるといえる。

謝辞

聞取調査に際して、株式会社メルコホールディングス会長・牧誠氏、株式会社メルコホールディングス副社長／株式会社バッファロー取締役・松尾民男氏他、株式会社メルコホールディングスおよび株式会社バッファローの多くの方々に格別のご配慮とご協力を賜った。ここに深甚の謝意を表す次第である。また、2人の匿名のレフェリーの方々および本誌前編集委員長・佐藤紘光教授および現編集委員長・上埜進教授により、この論文を改善することができたことについて深く謝意を表す次第である。なお、本研究は、文部科学省科学研究費補助金若手研究（B）（24730401）による研究成果の一部である。

引用文献

- Abernethy, M. A. and P. Brownell (1997) Management control systems in research and development organizations: the role of accounting, behavior and personnel controls. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3-4): 233 - 248.
- Abernethy, M. A. and P. Brownell (1999) The role of budgets in organizations facing strategic change. *Accounting, Organization and Society*. 24: 189-204.
- Ahrens, T. and C. S. Chapman (2004) Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain, *Contemporary Accounting Research*, 21(2): 271-301.
- Ahrens, T. and C. S. Chapman (2006) The problem with performance measurement, In A. Bhimani (Ed.), *Contemporary issues in accounting*, Oxford: Oxford University Press.
- Amabile, T. M. (1998) How to kill creativity. *Harvard Business Review*(Sept-Oct): 76-78.
- Bisbe, J. and R. Malagueño, (2009) The Choice of Interactive Control Systems under Different Innovation Management Modes, *European Accounting Review*, 18(2): 371-405.
- Bisbe, J. and D. Otley (2004) The effects of the interactive use of management control systems on product innovation, *Accounting, Organizations and Society*, 29: 709-737.
- Emmanuel, C., D. Otley and K. Merchant (1990) *Accounting for management control*, Chapman & Hall, London.
- Ezzamel, M. and K. Robson (1995) Accounting in time: organizational time-reckoning and accounting practices. *Critical Perspectives on Accounting*, 6: 149-170.
- Frow, N., D. Marginson and S. Ogden (2010) “Continuous” budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control”, *Accounting, Organizations and Society*, 35: 444-461.
- 福島一矩 (2012) 「マネジメント・コントロールによるイノベーションの創出：質問票調査に基づく探索的研究」『管理会計学』第20巻第1号, pp. 37-51
- Govindarajan, V. (1988) A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy, *Academy of Management*, 31: 828-853.
- Hope, J. and R. Fraser (2003) *Beyond Budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press. (清水孝監訳 (2005) 『脱予算経営』生産性出版).
- Merchant, K. A., (1990) The effects of financial controls on data manipulation and management myopia, *Accounting, Organizations and Society*, 15: 297-313.
- Merchant, K. A. (1997) *Modern Management Control Systems: Text and Case*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Mouritsen, J., Hansen, A., & Hansen, C. O. (2009) Short and long translations: management accounting calculations and innovation management. *Accounting Organizations and Society*, 34: 738-754.
- Rogers, E. M. (2003) *Diffusion of Innovations*, 5th edition, New York, Free Press. (三藤利雄訳(2007) 『イノベーションの普及』翔泳社).
- Simons, R.(1995) *Levers of Control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press. (中村元一, 黒田哲彦, 蒲島史恵訳(1998) 『ハーバード流 21 世紀経営—4 つのコントロール・レバー』産能大学出版部).

- Sivabalan, P., P. Booth, T. Malmi and D. A. Brown (2009) An exploratory study of operational reasons to budget, *Accounting and Finance*, 49: 849-871.
- Tidd, J. K. Pavitt and J. Bessant (2001) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons Inc. (後藤晃・鈴木潤訳 (2004) 『イノベーションの経営学—技術・市場・組織の統合的マネジメント』NTT 出版)
- Van der Stede, W. A. (2000) The Relationship between Two Consequences of Budgetary Controls: Budgetary Slack Creation and Managerial Short-term Orientation, *Accounting Organizations and Society*, 25: 609-22.
- Zajac, E. J. and M. S. Kraatz (2000) How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environment: Theory and evidence, *Organization Science*, 12(5): 632-657.

論文

内部統制が戦略的業績評価システムに及ぼす影響

西居 豪

〈論文要旨〉

本研究の目的は、内部統制と戦略的業績評価システムとの関係性について明らかにすることにある。内部統制の整備は有効な管理会計システムの構築を支援する基礎的要因として説明されてきたが、その経験的証拠の蓄積は決して十分ではない。そこで本研究では、厳格な内部統制の実施が戦略的業績評価システムの構築を通じて業績に影響を及ぼす媒介効果と戦略的業績評価システム構築の業績への影響が内部統制の厳格さに左右される調整効果について、質問票郵送調査より収集されたデータを用いて検証を行った。分析の結果、内部統制の厳格さが戦略的業績評価システムの構築度を通じて業績に正の影響を及ぼしている一方で、戦略的業績評価システム構築による業績への正の影響を低めている可能性があることが明らかとなった。これらの結果は、管理会計システムが有効に機能することを保証する上で、内部統制の厳格さが重大な影響を及ぼすということから、両者を包含する分析視角が重要であることを示唆している。

〈キーワード〉

内部統制, 戦略的業績評価システム, 業績, 媒介効果, 調整効果

The Effect of Internal Control on Strategic Performance Measurement System

Takeshi Nishii

Abstract

The purpose of this study is to investigate the relationship between an internal control (IC) with a strategic performance measurement system (SPMS). It has been explained that a rigid IC supports effective management accounting systems. However, there is little empirical evidence on it. Then, this study examines a mediation effect, in which a rigor of IC leads to performance through a development of SPMS, and a moderation effect, in which the effect of the development on performance depends on the degree of the rigor. Using survey data from 314 business units of Japanese listed companies, it appears that the rigid IC is indirectly related to performance through the development of SPMS, whereas the rigor weakens the positive effect of the development of SPMS on performance. These findings imply that IC has a great influence upon the effectiveness of management accounting systems. Implications and insights are discussed, along with ideas for future research.

Key words

Internal control, Strategic Performance Measurement System, Performance, Mediating Effect, Moderating Effect

2014 年 9 月 3 日 受付
2015 年 1 月 30 日 受理
専修大学商学部教授

Submitted 3 September 2014
Accepted 30 January 2015
Professor, School of Commerce, Senshu University

1. イントロダクション

昨今、内部統制の法制化の進展に伴い、管理会計研究でも内部統制について言及されることが多くなってきている。たとえば、日本管理会計学会2010年次全国大会の統一論題では、「コントロール機能としての管理会計」という論題のもと、コントロール概念の観点から内部統制が議論の対象とされている(原田, 2011)。また、内部統制と有機的に連携した管理体制のあり方も論じられており(西村, 2005)、櫻井(2008)はレビュー・マネジメントの視点から内部統制の貢献の可能性を指摘している。さらに、マネジメント・コントロールという分析視角からは、パッケージとしてのマネジメント・コントロール・システムを構成する1つとして、内部統制は捉えられている(Malmi and Brown, 2008; Merchant and Van der Stede, 2012)。たとえば、Simons(1995)は、マネジャーによる4つのコントロール・レバーの適切な利用を保证するのに欠かせない仕組みとして、内部統制を位置づけている。

もちろん、管理会計研究において内部統制が議論の俎上とされるのは、今に始まったことではない。通産省の産業構造審議会によって1951年に発表された答申『企業における内部統制の大綱』を契機として、50年代には、管理会計という文脈のもとで内部統制を検討した論考(青木, 1951; 可児島, 1959など)が見受けられる。この時期における、内部統制とコントローラー制度の導入に関連した、経理部を中心とする管理部門の再編成の動きは、その後の管理会計の発展にとって重要な基盤を形成したものと評価されている(溝口, 1987)。

このように、内部統制は管理会計と密接な関わりがあることが指摘されてきた一方で、その実態の経験的検証は十分ではない。昨今、多くの研究関心を集めているコントロール・パッケージに関連した実証研究でも、戦略の遂行や創発、イノベーションの促進、組織学習の推進に直接的に貢献するさまざまなコントロールが注目されており、内部統制自体が検討対象に含まれることはほとんどない。また、内部統制を検討対象としていたとしても、会計コントロールの1つの構成要素に含まれるなど(澤邊・飛田, 2009)、両者を個別に捉え、その関係性を検討するという分析視角は採用されていない。パッケージやシステムをどのように捉えるのかは議論の焦点の1つであるが(Grabner and Moers, 2013)、内部統制と管理会計システムとの関係性についての経験的証拠は、複数の仕組みを同時に分析視野に組み込む研究にとって重要な知見の1つとなろう。

上述したように、管理会計研究では、内部統制の整備は管理会計システムの構築を支援するという肯定的な捉え方がなされることが多い。しかしながら、法制化の動きに伴い、経営的観点からは、企業の競争力を阻害するものとして、内部統制は批判的に捉えられている(加護野, 2014; 高橋, 2008; 中谷, 2009; 吉村, 2010)。内部統制の整備が進み、厳格な統制体制が構築されると、不正や誤謬の余地は少なくなり、管理会計情報の信頼性は向上するであろうが、過度な公式化やルール遵守の強制は柔軟な環境適応上限界があると言われている(Adler and Borys, 1996)。管理会計システムには、効率的に業務を遂行するよう組織成員に影響を及ぼしつつ、不確実な環境への柔軟な対応も促進することが期待されているので(Ahrens and Chapman, 2004)、内部統制の厳格さによる管理会計システムの構築やその成果への影響を明確にすることは重要な検討課題である。

元来、内部統制は経営者が自発的に設ける私的自治の問題であり、法規制を設けるのであれば、その効果が私的自治の侵害による損失を上回るものでなければならない(松本, 2007)。内部統制の有効性をどのように捉えるのかは議論のあるところではあるが(堀江, 2006)、管理会計研究の視点からは、内部統制整備の効果は管理会計システムとの関係で捉えることができよう。かかる認識のもと、本研究では、内部統制の厳格さが管理会計システムの構築とその成果にどのような影響を及ぼしているのか、質問票郵送調査によって収集されたデータを用いて検証する。詳しくは次節で述べるが、「内部統制の厳格さが業績に影響を及ぼす管理会計システムの構築を支援するのか」、「管理会計システム構築による業績への影響が内部統制の厳格さによって変わるのか」という2つの研究疑問の解明に取り組む。

本稿の構成は下記の通りである。第2節では、内部統制の厳格さ、管理会計システムの構築度、業績の3者の関係性についての仮説を構築する。第3節では、質問票郵送調査の概要と構成概念の測定方法について説明する。第4節では、仮説を検証した分析結果を提示し、結果に対する解釈を示す。第5節では、本研究の貢献、その限界より考えられる今後の課題を提示する。

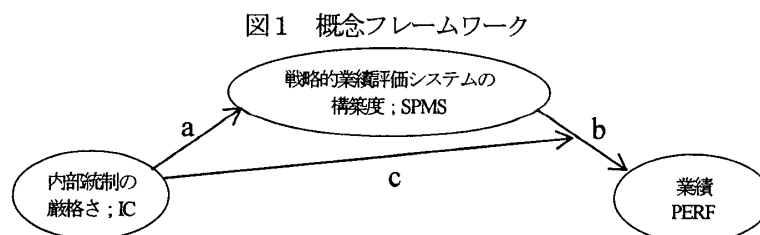
2. 仮説構築

本研究で注目する管理会計システムは、戦略的業績評価システム（strategic performance measurement system；以下 SPMS と略する）である。SPMS とは、「戦略目標と整合的な業績評価指標によって、戦略に関する PDCA サイクルを回し、戦略の成功裡の実行を支援する業績評価システム」である。BSC や方針管理などは戦略的業績評価を実現する具体的なシステムであるが、本研究では、特定のシステムの導入に依拠するのではなく、戦略のマネジメントを可能にする業績評価システムの設計要因と運用方法を満たしている状態が構築されているのかどうかに着目し、これを SPMS の構築度として識別する。

多岐にわたる管理会計システムの中から、SPMS を取り上げたのは、内部統制と密接な関連性が想定されること、そして、その成果との関係について数多くの経験的証拠が蓄積されているシステムであることの2つの理由による。前者は、SPMS によって実現される PDCA のマネジメント・サイクルに、内部統制のプロセスが密接に関わっているということである（鳥羽, 2007）。後者は、内部統制に本研究の基本的関心があるために、管理会計システム構築による成果については、できるだけ多くの経験的証拠が蓄積されているシステムを取り上げるのが望ましいということである。

非財務指標も包含する SPMS 構築への影響を検討するという観点からは、内部統制を財務報告に係るものに限定する必要は必ずしもないであろう。そこで本研究では、COSO フレームワークと日本固有の状況を加味した鳥羽（2007, p.73）に依拠し、「業務の有効性と効率性、財務報告及び事業報告の信頼性、法令の遵守、会社財産の保全という目的の達成に関して、合理的な保証を提供することを意図して遂行される、仕組み、組織、制度、手続」という、より広義な観点から内部統制を捉えることにしたい。そして、これらの具体的な仕組みや手続などを通じた内部統制の整備の程度を内部統制の厳格さとして定義する⁽¹⁾。

内部統制報告書では、ほとんどの企業において内部統制が有効であると評価⁽²⁾されているが、これは財務報告に係る内部統制に限定される。また、有効と認められる基準に至っているとしても⁽³⁾、その基準を超えた水準における内部統制整備への取り組み、すなわち、その厳格さには企業間あるいは BU 間で差があることが予測される。そこで、図1の概念フレームワークに示されるように、本研究では、内部統制の厳格さによる管理会計システム構築やその成果への影響を検討対象とする。すなわち、SPMS の構築を通じて業績に影響を及ぼす関係と SPMS 構築が業績に及ぼす影響を調整する関係である。以下では、これらの点について、より詳細に見ていくことにしよう。



2.1. 媒介効果—仮説1

まずは、内部統制の厳格さが SPMS の構築度に及ぼす影響 (図1の矢印a) について検討することにしよう。

内部統制が実質的に機能するには、ルールの中核で業務が遂行されるようにするための統制活動が欠かせない。統制活動は、業務プロセスごとに、内部統制の目的達成を保証すべく、業務担当者の役割と責任が特定化されるように業務手続を記述し文書化することを前提としている (鳥羽, 2007)。各部門・個人の担当業務の権限と責任の明確化は、評価対象 (部門・業務・人) と評価指標の適合性を確保する上で欠かせない。それゆえ、文書化は適切な責任会計の体制構築に貢献すると言えよう。さらに、基本的な統制活動である職務分掌によるダブルチェック、現物チェック、各種承認・照合手続などは、不正行為やミスを防止するので、業績評価情報の信頼性を保証する上で重要であろう。

具体的な統制活動を実際に現場の担当者に遂行させたり、新たな統制体制を構築したりするためには、情報発信者と利用者の双方が適時かつ適切に情報を発信・入手できる必要がある。こうした適時かつ適切な形での情報の作成と伝達の確保は、SPMS の構築にも欠かせないものである。SPMS で取り扱われる業績評価情報は組織にとって重要性の高い情報であるために、内部統制上も配慮すべき対象になる可能性が高い。それゆえ、内部統制による情報の適切な識別・把握・処理・伝達方法に関する保証は、業績評価情報の信頼性や適時性の確保に貢献するであろう。また、統制活動の実施や構築のための情報伝達経路の確保は、社内の風通しを良くするために、垂直的あるいは水平的に整合した形での戦略目標の落とし込みや戦略修正に繋がりをうような脅威や機会に関する情報の吸い上げをより容易にするであろう。さらに、SPMS は、組織内のあらゆる測定指標を取り扱うのではなく、戦略的に重要な業績評価指標に焦点を合わせたシステムである。これは戦略上重要な要素に焦点を合わせるという観点から効果的であるが (西居, 2006)、全てが測定・評価対象とならないことで、戦略目標実現のために望ましくない手段がとられてしまうリスクが生じる。そこで、ルールや規範から逸脱した行動に関する監視・通報の仕組みが整備されていれば、SPMS を構築することで生じる可能性のあるリスクに備えることができる。

内部統制は一度その体制を構築したら終わりという類いのものではなく、継続的にその機能状況がモニタリングされる。こうした継続的な監視や評価は、SPMS の構築にも関連している。なぜなら、SPMS は戦略という可変的要素を測定対象としているので、評価指標は常に変更される可能性があり、適切な SPMS の運用を維持するには、それらの信頼性や適時性などは継続的に確認される必要があるためである。

このように、様々な仕組みや手続の整備を通じて高められる内部統制の厳格さは、責任と権限の明確化、情報の信頼性・目的適合性・適時性などの確保、垂直的・水平的な連携体制の確保、戦略的絞り込みによるリスクへの対応といった様々な側面から、SPMS の構築を支援するものであると考えられる。この関係は図1の矢印aによって示され、次の仮説1aを設定できる。

仮説1a: 「内部統制の厳格さは SPMS の構築度と正の関係にある」

BSC の提唱以降、管理会計研究では、SPMS の成果について、数多くの検証が行われており、SPMS 構築が業績に正の影響を及ぼすという数多くの経験的証拠 (Bedford et al., 2008; Burney and Widener, 2007; Chenhall, 2005; De Geuser et al., 2009; Hall, 2008) が示されている。内部統制の厳格さが SPMS の構築度と関連し、SPMS の構築度が業績と関連しているならば、内部統制の厳格さは、SPMS の構築度への影響を通じて、業績を間接的に向上させると言える。つまり、SPMS の構築度は内部統制の厳格さと業績との関係を媒介する効果があることが予測される。よって、次の仮説1bを設定できる。

仮説1b: 「内部統制の厳格さと業績とは、SPMS の構築度を通じた間接的な正の関係にある」

なお、媒介効果は、完全媒介と部分媒介に分けられるが、本研究では、完全媒介モデルを想定している。内部統制は、基本的な管理体制のインフラ整備にその目的があると考えられるので、業績に対して直接的に有意な影響は及ぼさないと想定される（鳥羽，2007）。確かに、業務の有効性・効率性の向上は、内部統制の目的の1つであるが、こうした直接的な貢献は実務上それほど高く評価されていない。たとえば、日米企業を対象として内部統制報告制度に関するサーベイ調査を行った須田他（2011）では、JSOX 法の有効性として、事業の有効性・効率性向上への期待は、他の項目（ガバナンスの強化、財務報告の信頼性、法令等遵守強化、資産保全の促進）と比べて低いという結果が得られている。

2.2. 調整効果—仮説2

仮説2（図1の矢印c）は内部統制の厳格さによる調整効果を示している。本研究では、内部統制によるリスク評価がSPMSの成果をより高めると考えている。以下に、その詳細を示そう。

内部統制では、リスクの評価が構成要素の1つとして重要視されている。関連するリスクの適切な洗い出しと評価は、戦略や業務の適切な遂行を担保するための統制活動を効率的に実行する上で欠かせない。リスクと業績評価との関係は近年注目されている研究領域（Ittner and Larcker, 2009）であり、リスク・マネジメントとしてSPMSの貢献可能性が検討されている。たとえば、南雲（2006）は、戦略実行による価値創造（攻め）とリスク管理（守り）とのバランスという点で、BSCの有効性向上に向けた拡張余地があるとして、BSCとCOSOエンタープライズ・リスク・マネジメント（ERM）との統合可能性を主張している。

統制手続として求められる、リスクの識別やその発生頻度と事業への影響度の事前見積もりは、業績評価システムのより効果的な設計・運用の可能性を高めると考えられる。たとえば、事業戦略上のリスクが適切に評価されることで、それらが顕在化しているかどうか監視するための業績評価指標を設定したり、フィードバックやアクションの修正時にそうしたリスクの発生の危険性も含めて検討したりすることが可能になるであろう。さらに、業績評価システムをリスクの高低に併せて設計することも可能であろう。リスクの高いと考えられる業務・計画の進捗度の測定は、より詳細に指標を設定したり、あるいは測定頻度を高めたりするなどの設計・運用変更が適宜可能になると思われる。このように内部統制によるリスクの厳格な評価は、リスクに配慮した戦略的業績評価を可能にすることで、SPMSの成果をより向上させる可能性を高めるであろう。こうした関係性は、図1の矢印cによって示され、次の仮説2を設定できる。

仮説2：「SPMSの構築度と業績との正の関係は、内部統制の厳格さによって、より強められる」

3. 研究方法

3.1. 調査概要とサンプル

分析のためのデータは、2012年3～4月に東京証券取引所一部二部上場企業（水産・農林業、建設業、鉱業、製造業）1,191社の2,195ビジネス・ユニット（以下BU）を対象に実施した質問票郵送調査により収集した。本調査では、できる限り多くのデータを収集するために、1社につき2つのBUに質問票を送付することを原則とした。発送先は、事業部（門）長を原則として、該当する名称が見当たらない場合には、営業・マーケティング系の（本）部門長、生産・開発系の（本）部門長とした。これらのいずれにも該当しない場合には、送付先を経営企画部門長宛1つとした。また、3つ以上の該当部門がある場合には、有価証券報告書や各社のHPから主要事業に該当・近似する2つの部門を選定した。なお、郵送先の選定には、日経WHO'S WHOとダイヤモンド社役員・管理職情報のデータベースサービスを利用（2012年2月）した。内部統制の実施基準に

よれば、具体的な内部統制手続の設置・運用方法に関しては、個々の組織の環境や事業特性などによって異なるものとされている。それゆえ、企業ではなくBUを分析水準とすることは、事業特性に適した内部統制が整備されているのかどうか観察する機会を与えるものである。

表1 業種別回収状況

	回答数	内訳		質問票 発送数	内訳		業種別 回収率	内訳	
		(一部)	(二部)		(一部)	(二部)		(一部)	(二部)
水産・農林業	1	1	0	12	10	2	8.3%	10.0%	0.0%
鉱業	2	2	0	11	11	0	18.2%	18.2%	-
建設業	42	38	4	216	181	35	19.4%	21.0%	11.4%
食料品	19	12	7	170	116	54	11.2%	10.3%	13.0%
繊維製品	14	12	2	95	78	17	14.7%	15.4%	11.8%
パルプ・紙	1	1	0	28	20	8	3.6%	5.0%	0.0%
化学	34	28	6	274	220	54	12.4%	12.7%	11.1%
医薬品	11	11	0	66	61	5	16.7%	18.0%	0.0%
石油・石炭製品	1	1	0	21	16	5	4.8%	6.3%	0.0%
ゴム製品	3	2	1	30	21	9	10.0%	9.5%	11.1%
ガラス・土石製品	11	8	3	73	54	19	15.1%	14.8%	15.8%
鉄鋼	11	11	0	80	64	16	13.8%	17.2%	0.0%
非鉄金属	5	4	1	54	44	10	9.3%	9.1%	10.0%
金属製品	16	12	4	93	64	29	17.2%	18.8%	13.8%
機械	42	34	8	297	232	65	14.1%	14.7%	12.3%
電気機器	46	40	6	357	292	65	12.9%	13.7%	9.2%
輸送用機器	30	21	9	151	120	31	19.9%	17.5%	29.0%
精密機器	7	5	2	55	40	15	12.7%	12.5%	13.3%
その他製品	18	15	3	112	85	27	16.1%	17.6%	11.1%
合計	314	258	56	2,195	1,729	466	14.3%	14.9%	12.0%

表2 サンプルの基本統計量（連結データ）

	総資産	売上高	営業利益	経常利益	売上高営業利益率	総資産経常利益率	従業員数
Mean	289,951	279,115	14,255	14,786	4.51%	4.31%	8,067
SD	767,384	763,327	39,416	45,210	0.076	0.044	23,546

※ 最小値、最大値、中央値に関しては、回答企業の特定を可能にする情報であるために、表には記載していない。

なお、金額の単位は百万円である。

業種別の回収状況と分析サンプルの基本統計量は表1と表2に示される通りである。非回答バイアスの確認は次の3つの方法に従った。まず、回答ユニットの業種分布（表1）に偏りがないか適合度検定を行ったところ、質問票の送付数と有効回答数との間に統計的に有意な差（10%水準）は観察されなかった。次に、回収時期が早期の回答群と後期の回答群との間に（各群、全回答の20%分に該当する63の回答を使用）、分析に用いられた質問項目の回答に差があるのかも検証した（t検定）。その結果、いずれの項目においても統計的に有意な差（10%水準）は観察されなかった。最後に、売上高、総資産、営業利益、売上高営業利益率、総資産経常利益率、従業員数についても、回答企業と非回答企業との間に統計的有意差（10%水準）がないことを確認した（t検定）。これらの結果から重大な非回答バイアスは生じていないと判断した。

回答者のプロフィールは次の通りである。年齢は平均57歳（中央値56歳、最頻値59歳）、在社年数は平均28.1年（中央値31年、最頻値31年・35年）、現役職に就いてからの経過年数は平均3.8年（中央値2年、最頻値2年）であった。これらのプロフィールから、本調査の回答者がBUの実情を熟知している適任者であると判断した。

3.2. 測定尺度

仮説を検証するための分析変数は、IC（内部統制の厳格さ）、SPMS（戦略的業績評価システムの構築度）、PERF（業績）の3変数である。表3は3変数を測定するための質問項目の基本統計量を示している。項目の

内部統制が戦略的業績評価システムに及ぼす影響

内容的妥当性を高めるべく、次に示す手続きによって尺度開発を行った。まず、内部統制と業績評価システムについて、東京証券取引所一部上場企業（製造業）の財務本部長1名を対象とした聞き取り調査を行った。そして、聞き取り内容と先行研究の知見を踏まえながら、質問項目の原案を作成した。最後に、管理会計研究者と前述の実務家の各1名に対して、パイロットテストを依頼し、質問の明瞭さや焦点についてフィードバックを受け、各項目の修正、削除、追加を行った。各項目の具体的内容については以下の通りである。

表3 質問項目（基本統計量）

番号	質問項目	Min	Max	Mean	SD
IC1	「してはならない行動」が定義された行動規則が整備されている。	1	7	6.39	0.95
IC2	情報漏洩を防ぎ、信頼性を担保するための仕組みが整備されている。	2	7	6.00	0.97
IC3	業務に関する手続きやルールが細部にわたり規定されている。	2	7	5.80	0.98
IC4	データ処理が早く、タイムリーな業務報告が可能である。	1	7	5.00	1.09
IC5	一つの業務を完結させるのに複数の人・部署を経るよう職務分離が徹底されている。	2	7	5.12	1.18
IC6	すべての会計記録に関して、元の取引データにまでさかのぼり、その後の処理方法を迅速に追跡調査できる。	2	7	5.67	1.17
IC7	戦略上、避けるべきリスクが明確に示されている。	1	7	5.32	1.14
IC8	コンプライアンスが適切に実践されているか、モニターされている。	2	7	5.78	1.05
IC9	職務内容や権限が文書によって明確に規定されている。	3	7	6.23	0.87
SPMS1	各自が何に取り組むべきか明らかになるように、戦略は落とし込まれている。	2	7	5.41	0.99
SPMS2	戦略実現に向けた各部門の取り組み状況が定期的に確認されている。	2	7	5.67	0.95
SPMS3	戦略の成否をどのように判断するのか事前に明確になっている。	2	7	5.19	1.12
SPMS4	現場からのフィードバックに対して、上司は適切な指示・支援を与えている。	2	7	5.44	0.85
SPMS5	KPI（重要業績評価指標）を用いて、戦略の進捗状況を把握している。	1	7	4.25	1.78
SPMS6	実際に生じた環境変化を十分に考慮し、業績を評価する。	1	7	5.06	1.14
SPMS7	過去の失敗・成功を検証し、次の施策展開に生かしている。	2	7	5.18	1.06
SPMS8	常に現行の戦略の前提や論理自体も見直すべき検証対象とされる。	1	7	4.82	1.11
PERF1	短期的財務業績（単年度の利益率など）	1	7	4.74	1.35
PERF2	財務業績の長期安定性	1	7	4.86	1.34
PERF3	マーケットシェア	1	7	4.86	1.31
PERF4	業務の効率性／コスト競争力	1	7	4.64	1.31
PERF5	技術的成果（発明、考案、意匠、ノウハウなど）	1	7	4.84	1.18
PERF6	総合的な業績	1	7	5.06	1.24

n=314

IC（厳格さ）に関しては、測定を試みている先行研究を発見できなかったために、COSO フレームワークの内部統制の構成要素（リスク評価、統制活動、情報と伝達、モニタリング）を参照しながら質問項目を設定した。ただし、統制環境は具体的なものが存在しないので（鳥羽，2007）、考慮の対象外とした。具体的には、職務の分掌（IC5）、文書化や規則（IC1、IC3、IC9）、リスクの明瞭化（IC7）、情報と伝達（IC2、IC4）、監視活動と評価（IC6、IC8）に関する9つの質問項目（BUの実情への当てはまりの程度を7件法で評価、1：全く異なる～4：どちらとも言えない～7：全くその通り）から、各ユニットの内部統制の厳格さの測定を試みた。

次に、SPMS（構築度）に関しては、業績評価システムの基本的事項であるPDCAサイクルについて、戦略との関係性も踏まえながら、測定尺度を構成した。具体的には、戦略の落とし込み、戦略の進捗度の測定、評価方法、是正行動などに関連した8つの質問項目（BUの実情への当てはまりの程度を7件法で評価、1：全く異なる～4：どちらとも言えない～7：全くその通り）を設定した。戦略の落とし込みや戦略の進捗度の測定については、SPMSの測定を行っている先行研究であるBurney and Widener（2007）、Chenhall（2005）、Hall（2008）で用いられている項目の一部を、日本の実務家にとって理解しやすくするために、BSCに関する著作（櫻井，2003）を参考に改変した（SPMS1、SPMS2、SPMS3、SPMS5）。ただし、先行研究のSPMSの測定尺度は、戦略の測定を中心としており、業績評価システムとしてのプロセスを十分に捉えたものではなかったため、業績の評価、行動の修正、次期計画策定というPDCAサイクルというチェックやアクションに該当する質問項目（SPMS4、SPMS6、SPMS7、SPMS8）は、BSCのプロセスを参照し開発した。

最後に、業績に関しては、分析単位を BU としているので、マネジャーの自己評価に基づいて測定した。SPMS の成果変数としての業績であるために、財務業績のみならず、非財務業績 (PERF3, PERF4, PERF5) も含めた総合的な業績変数となるよう配慮した。具体的には、Hoque and James (2000) や Lee and Yang (2011) を参考に競合他社と比較しやすい項目を選択した。また、財務業績の先行要因である非財務業績を含めたことと整合するように、財務業績は短期 (SPMS1) と長期 (SPMS2) の両面から尺度を設定した。こうして設定された5つの項目について、競合他社と比較した7件法による評価を尋ねた (1: 極めて低い成果~4: 中程度~7: 極めて高い成果)。5項目が総合的な業績を示しているのか確認すべく、総合的な業績という質問項目 (PERF6) を設定し、この単一項目と5項目の平均値との間に高い正の相関関係 ($r=0.810, p=0.000$) が観察されることを確認した。

こうして開発された各質問項目と因子 (分析変数) との関係が想定通りであることを、探索的因子分析 (主因子法, カイザー・ガットマン基準) を通じて確認した。ただし、天井効果が生じた2項目 (IC1 と IC9) と因子負荷量の低かった SPMS5 は、仮説検証の分析から除外することにした。また、各変数の信頼性係数であるクロンバックの α 係数は全て 0.7 以上であり、許容できる水準に至っている。

本研究では、独立変数と従属変数を測定するデータを単一の回答者を対象に収集しているため、コモン・メソッド・バイアスが生じる可能性がある (Podsakoff and Organ, 1986) ⁽⁴⁾。そこで、このバイアスに対する事後措置として、Harman の単一因子検定を行った。分析の結果、固有値 1 以上の3つの因子が抽出され、第1因子のみによって説明される全観測変数の分散の割合が 29.84% と比較的小さい値であったことから、深刻な問題を引き起こすコモン・メソッド・バイアスは生じていないと判断した。

表4 測定モデルの推定結果

変数	項目	β (** $p<0.01$)	AVE	CR	α	(1)	(2)	(3)		
(1) IC	IC2	0.732***	0.479	0.865	0.861	0.692				
	IC3	0.736***								
	IC4	0.607***								
	IC5	0.675***								
	IC6	0.607***								
	IC7	0.747***								
	IC8	0.722***								
(2) SPMS	SPMS1	0.762***	0.416	0.827	0.815	0.671 [0.591, 0.751]	0.645			
	SPMS2	0.782***								
	SPMS3	0.755***								
	SPMS4	0.638***								
	SPMS6	0.470***								
	SPMS7	0.515***								
	SPMS8	0.503***								
(3) PERF	PERF1	0.687***	0.439	0.794	0.792	0.284 [0.161, 0.407]	0.400 [0.284, 0.516]	0.663		
	PERF2	0.766***								
	PERF3	0.609***								
	PERF4	0.704***								
	PERF5	0.520***								
適合度指標 $\chi^2=304.49$ ($p=0.000$), $\chi^2/df=2.044$, GFI=0.903, AGFI=0.877, CFI=0.929, RMSEA=0.058, AIC= 386.49						対角線上の値は AVE の平方根を示している。 対角線以外の欄は潜在変数間の相関係数 (括弧内の数値は 95%CI) を示している。				

仮説検証に入る前に、3変数の測定モデルによる構成概念妥当性の検討結果を示す。この結果を示しているのが表4である。モデルの適合度指標は総合的に許容できる範囲内の値が得られた (Bollen, 1989)。構成概念妥当性は、収束的妥当性と弁別的妥当性の両面から検証した (Hair et al., 2010)。

収束的妥当性については、観測変数の標準化係数（因子負荷量）の有意性と係数の大きさ（0.50 以上）、AVE（Average Variance Extracted）の大きさ（0.50 以上）、CR（construct reliability）の大きさ（0.70 以上）によって検討した。観測変数から潜在変数へのパス係数は全て有意であった。標準化係数については、SPMS6 がやや低い値となったが、その他の項目は全て 0.50 以上の値であった。AVE は全て 0.50 未満の値となったが、CR は全て 0.70 を超える値となった。

弁別的妥当性については、次の 2 つの手続きによって検討した。まず、潜在変数間の相関係数の信頼区間が ± 1 を含むかどうか検討した。95%信頼区間（CI）を算出したところ、全ての信頼区間は完全な相関である ± 1 を含まず、この基準は満たされていた。次に、AVE の平方根が 2 つの潜在変数間の相関係数の絶対値より大きいかどうか検討した。SPMS の AVE の平方根が IC との相関係数よりも僅かながら低い値となったが、その他の全ての組み合わせに関しては、相関係数よりも AVE の平方根が大きいく、基準を満たすものであった。

上記の結果は十分に高い妥当性を示しているとは言えないが、構成概念妥当性はある程度許容できる水準にあると判断した。

4. 結果と考察

仮説検証は構造方程式によるモデル推定（最尤法）を通じて行う。構造方程式を推定する際には、探索的因子分析によって各因子の 1 次元性が確認されていたので、アイテムパーセリングを実施した。アイテムパーセリングとは、複数の観測変数の和や平均値を算出することで新たな観測変数を作成することを言い、モデル適合度の改善や新たな観測変数の分布の正規性確保などの面で利点がある（Coffman and MacCallum, 2005）。

表 5 構造方程式の推定結果

従属変数	独立変数	β [95%CI]	p	R^2 [95%CI]	各種適合度指標
SPMS	IC	0.705[0.582, 0.792]	0.003	0.497[0.339, 0.628]	$\chi^2=16.086$ ($p=0.587$), $df=18$ $\chi^2/df=0.894$ GFI=0.988, AGFI=0.975 CFI=1.000 RMSEA=0.000, AIC=52.09
PERF	SPMS	0.457[0.328, 0.580]	0.002	0.209[0.108, 0.336]	
IC3/4/8	IC	0.862[0.800, 0.908]	0.003	0.744[0.641, 0.825]	
IC7/6		0.802[0.746, 0.854]	0.001	0.643[0.556, 0.729]	
IC2/5		0.836[0.767, 0.881]	0.004	0.698[0.588, 0.776]	
SPMS2/6/4	SPMS	0.783[0.703, 0.855]	0.002	0.614[0.495, 0.730]	間接効果（標準化解） IC >> SPMS >> PERF 0.322, 95%CI [0.236, 0.428]
SPMS3/8		0.785[0.703, 0.838]	0.004	0.616[0.494, 0.703]	
SPMS1/7		0.808[0.747, 0.859]	0.002	0.654[0.557, 0.739]	
PERF2/5/1	PERF	0.823[0.706, 0.950]	0.002	0.678[0.498, 0.903]	
PERF4/3		0.790[0.632, 0.918]	0.003	0.624[0.400, 0.842]	

* IC3/4/8 といった複数の項目番号は、パーセリングした組み合わせ（平均値を算出）を示している。

パーセルが各因子 2～3 個になるように、探索的因子分析による因子負荷量の大きい観測変数から順に各パーセルに割り当てるバランス割り当て（川端, 2009）を行い、仮説 1 の媒介効果を示す構造方程式を推定した。この結果を示しているのが表 5 である。各種適合度指標は十分に高い値を示しており（Bollen, 1989）、モデルの当てはまりに問題はないと判断できる。パス係数や R^2 の 95%CI は、ブートストラップ法（標本数 1,000）によって算出した。IC から SPMS へのパス係数は有意な正の値であり、仮説 1a は支持された。さらに、SPMS から PERF へのパス係数のみならず、IC から PERF への間接効果（標準化解）も、有意な正の値であり、仮説 1b も支持された。

仮説2の調整効果は、潜在変数による交互作用効果を推定することで検証する。具体的には、二重中心化(double-mean-centering)アプローチ(Lin et al., 2010)と直交(orthogonalizing)アプローチ(Little et al., 2006)と呼ばれる2つの方法に依拠した分析結果を示す。

まず、前者のアプローチは、分析に用いる観測変数を全て中心化した上で、SPMSとICの観測変数を掛け合わせ、交互作用を示す潜在変数を測定する観測変数(積変数)を作成し、これをさらに中心化するというものである。積変数を作成する指標の組み合わせは、Marsh et al. (2004)によるガイドライン⁵⁾に従い、IC3/4/8×SPMS1/7、IC25×SPMS3/8、IC7/6×SPMS2/4/6とした。

後者のアプローチは、交互作用を示す潜在変数を測定する観測変数に残差を用いる方法である。ここで残差とは次の手続きに従い算出される。まず、SPMSとICの観測変数を掛け合わせた積変数を全ての組み合わせ(3変数×3変数=9通り)について作成する。次に、この積変数を従属変数、掛け合わせるのに利用した6つの観測変数を独立変数とした重回帰分析を行うことで、残差を算出する。こうして算出された9つの残差を、交互作用変数を測定するための観測変数とする。なお、構造方程式を推定する際には、積変数作成時の掛け合わせの組み合わせで共通項目がある観測変数⁶⁾の誤差間に、共分散を設定し自由推定している。

いずれのアプローチにおいても、潜在変数間のパスは、ICからSPMS、ICからPERF、SPMSからPERF、IC×SPMS(交互作用変数)からPERFの4箇所を設定した。この推定結果を示しているのが表6である。

表6 交互作用効果の推定

アプローチ	従属変数	独立変数	β [95%CI]	p	R^2 [95%CI]	各種適合度指標
double mean-centered indicators	SPMS	IC	0.707 [0.588, 0.793]	0.003	0.500 [0.346, 0.629]	$\chi^2=37.66$ ($p=0.531$), $\chi^2/df=0.966$
		SPMS	0.504 [0.278, 0.735]	0.001		GFI=0.979, AGFI=0.965
	PERF	IC	-0.099 [-0.352, 0.134]	0.352	0.231 [0.116, 0.355]	CFI=1.000
		IC×SPMS	-0.129 [-0.267, 0.015]	0.066		RMSEA=0.000, AIC=91.66
orthogonalized product indicators	SPMS	IC	0.707 [0.588, 0.795]	0.003	0.500 [0.346, 0.632]	$\chi^2=47.21$ ($p=1.000$), $\chi^2/df=0.487$
		SPMS	0.505 [0.280, 0.737]	0.001		GFI=0.983, AGFI=0.973
	PERF	IC	-0.060 [-0.291, 0.168]	0.585	0.224 [0.107, 0.343]	CFI=1.000
		IC×SPMS	-0.089 [-0.222, 0.038]	0.169		RMSEA=0.000, AIC=159.21

表6に示されるように、モデルの適合度はいずれの方法でも良好であったが、SPMSとICの交互作用変数からPERFへの係数の95%CIは僅かながら0を含む結果であった。さらに、その係数の符号は仮説の予測とは異なり負であった。したがって、仮説2は支持されず、むしろ、仮説が予測していた方向とは真逆の方向性を示唆する結果⁷⁾が得られた。これは、成果の低下に関連した内容であり、実務的にも重要であると思われるので、若干の考察を加えることにしたい。以下では、負の影響に関する3つの解釈の可能性を提示する。

まずは、厳格な内部統制がSPMSの効果を低下させている可能性が考えられる。内部統制に関しては、経営的観点から問題があるとかねてより指摘されている。たとえば、吉村(2010)は、厳格な統制システムの存在が企業経営の足かせとなってしまう危険性を(現状でそうなっている事実も)指摘し、現行の内部統制のあり方に疑問を投げかけている。そして、具体的な問題点として、意思決定プロセスの公式化や文書化に関して膨大なコストが発生すること、ソフトな統制が機能してきた日本企業に適合しないこと、官僚主義を蔓延させる危険性があること、ルールの柔軟化などの日本企業の強みを弱体化させることなどを指摘している。官僚制組織の弊害に見受けられるように、あまりに厳格な統制による手続きやルールの徹底は、特に柔軟な環境適応行動や変化への迅速な対応と相容れない側面を持っている。「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」

(企業会計審議会, 2011)でも、内部統制の限界の1つとして、当初想定されなかった組織内外の環境の変化や非定型的な取引等には対応できないことがあると指摘されている。SPMSは予期せぬ変化に対する柔軟な環

境適応行動を可能にするが (Kaplan and Norton, 2001; Jazayeri and Scapens, 2008), 内部統制があまりに厳格になると, こうした機能が阻害されるのかもしれない。

次に, 厳格な内部統制によって, SPMS が対象とする戦略そのものの効果が低下している可能性も考えられる。内部統制によって企業がリスクをとらなくなる可能性があること (Bargeron et al., 2010) を踏まえると⁶⁾, 厳格な内部統制は立案される戦略を保守的なものにしてしまうのかもしれない。そのような保守的な戦略では, 実現可能性は高まるであろうが, 実現される効果は減少するであろう。このように内部統制による戦略の保守化を通じて戦略そのものの効果の低下が, 戦略実行のためのシステムである SPMS 構築の業績への影響の低下として発現している可能性も考えられる。

一方, 内部統制の弊害という負の側面以外にも, 理由は考えられる。内部統制の厳格さから業績に対する直接的な正の影響は認められなかったが, 内部統制の果たす機能が SPMS のそれと一部重複していることが影響しているかもしれない。たとえば, COSO 報告書では, 内部統制はマネジメント・プロセスの一部であると同時に, それに統合されたものと位置づけられている。また, 鳥羽 (2007) は, 内部統制, コーポレート・ガバナンス, マネジメント・システムの3者は相互に重なり合う部分を持っているために, これらの関係をクリア・カットした構図として理解することの難しさを指摘している。すなわち, 内部統制によって, SPMS の果たす機能の一部が実現されてしまい, SPMS 構築の業績への効果が低下している可能性がある。

5. 結論

本研究は, 内部統制の厳格さが管理会計システム構築やその成果とどのように関係しているのか明らかにすべく, 構造方程式モデリングによる定量的分析を行い, 次のような分析結果を得た。

まず, 内部統制の厳格さが SPMS の構築を支援することを通じて高い業績と関連していることが明らかとなった。「内部統制は経営のインフラであり, マネジメント・システムを支援するものである」とは, しばしば説明されるところであるが, その経験的証拠はほとんど提供されてこなかった。本研究の分析結果はこうした主張を支持する証拠として価値あるものと思われる。法制度の影響を多分に受ける内部統制ではあるが, その整備状況が内部のマネジメント・システム, ひいては業績にまで影響を及ぼすことは, 内部統制が注目に値する要因であることを示唆している。

次に, 調整効果に関しては, 仮説の予測に反して, 負の交互作用効果の可能性が示唆された。厳格な内部統制の整備が SPMS 構築を支援し高い業績をもたらす一方で, その SPMS の効果を減じる可能性があることは, 注目すべき事象であるように思われる。負の調整効果の発現については, より頑健な調査が必要ではあるが, 本研究の分析結果は, 内部統制と管理会計システムを個別の仕組みとして同時に取り扱い, その関係性を検討する重要性を示唆していると言えよう。

このように, 本研究の貢献は, 管理会計システムが有効に機能することを保証する上で, 内部統制の厳格さが影響を及ぼしていることを経験的に明らかにしたことにある。そして, この結果は, 今後の管理会計研究において, 内部統制を分析視野に組み込むことの重要性を示唆している。

今後の研究課題としては, 本研究の限界に関連して, 次のような点が指摘できる。まず, 本研究では, SPMS と内部統制を概念上区分しているが, 構成概念妥当性の検証結果から示唆されるように, 十分に妥当性の高い概念測定が行っていない。前述したように, これは内部統制のコントロールという要素と管理会計のコントロールという要素を厳密に区分することの難しさ由来する課題と言える。両者を包含した概念設定を行うという方法も考えられるが, 少なからず異なる役割が期待される部分が両システムにはあり, 中心となる関連部署も異なっているために, 信頼性・妥当性の高い構成概念の測定方法の開発は今後の重要な検討課題であろう。

次に、本研究では、業績への因果の方向性を想定した仮説検証を行ったが、内部統制や管理会計のシステム設計・運用にはコストがかかるために、業績の高低がこれらのシステム構築に影響している可能性がある。それゆえ、今後の研究では、双方向の因果モデルに依拠した検証を行っていく必要がある。

最後に、調整効果に関する検討をさらに究明していく必要がある。より頑健な検証もさることながら、実質的に重要性の高い課題としては、実際にどの程度の水準の内部統制の厳格さで、SPMS の効果がどのように減じられるのか、定性的な観点から明らかにすることであろう。厳格な統制が管理会計システムの設計・運用・成果にもたらす影響を解明することは、管理会計研究の重要な課題である。

謝辞

本稿の作成にあたっては、お二人の匿名レフェリーの先生方から丁寧かつ有益なコメントを頂いた。ここに記して感謝を申し上げる次第である。勿論、本稿にありうべき誤謬は全て筆者の責任に帰するものである。なお、本稿は JSPS 科研費 21730379 の助成を得て行われた研究成果の一部である。

注

- (1) 鳥羽 (2007) では、内部統制のプロセス的側面を強調した、仕組みや手続などの機能状況という定義を採用しているが、本研究では、内部統制という用語そのものは仕組み自体として捉え、その整備状況を厳格さとして定義している。
- (2) 実際に自社の財務報告に係る内部統制が「有効でない」あるいは「評価結果を表明できない」とした企業の割合は非常に低い。レキシコム総合研究所 (2013) の分析結果によれば、2013 年 3 月期決算において「有効でない」とした企業が 7 社 (前期 10 社) であり、全体の 0.28% (前期 0.40%) となっている。また、「不表明」の企業は 2 社 (0.08%) であった。
- (3) 日本では、内部統制報告書が企業の内部統制の質を保証するという実質的な機能を失い、ラバースタンプとなってしまっている可能性が示されている (矢澤 2010)。
- (4) コモン・メソッド・バイアスを根本的に回避する 1 つの方法に、セグメント情報による業績変数の適用がある。本研究でも、この方法の適用を検討したが、回答の得られているユニットの所属セグメントを決めるのが容易ではないケースが一定数あったことや各セグメントに対する BU の貢献度が不明瞭であったことから、断念した。
- (5) ガイドラインとは、積変数の作成には、交互作用を構成する潜在変数 (本研究では IC と SPMS) を測定する全ての観測変数をその信頼性の高低順に利用するが、同じ観測変数を二度利用することはしないというものである。
- (6) たとえば、 $IC3/4/8 \times SPMS1/7$ の積変数を従属変数とした残差と $IC3/4/8 \times SPMS3/8$ の積変数を従属変数とした残差は $IC3/4/8$ で共通している。
- (7) 連続変数をカテゴリカル変数に変換することは情報量を損失させることになるが、予備的な追加分析として、内部統制の 7 つの観測変数の下位尺度得点を算出し、第 1 四分位数と第 3 四分位数を基準に、3 群 (低・中・高) に分類し、単独母集団モデル (表 5) から、IC 変数を除去した上で、多母集団同時分析を行った。測定不変性が成立することを確認した上で、SPMS から PERF へのパス係数に群間で差

があるのか検証したところ、高群は低群や中群と比べて有意 (5%水準) にパス係数の値が小さかった。これは負の交互作用効果と整合した結果である。

- (8) 奥田他 (2012) は、日本の上場企業を対象としたアンケートとアーカイバルなデータを用いた分析結果 (売上分散と R&D 比率による J-SOX の有効性に対する負の影響) から、本来体制整備の重要性が高いはずのリスクが高い企業が J-SOX の有効性に否定的であると指摘している。

参考文献

- Adler, P. S. and B. Borys. 1996. Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly* 41(1): 61-89.
- Ahrens, T. and C. S. Chapman. 2004. Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain. *Contemporary Accounting Research* 21(2): 271-301.
- 青木茂男. 1951. 「管理会計と内部統制」早稲田商学 95: 63-87.
- Barger, L. L., K. M. Lehn, and C. J. Zutter. 2010. Sarbanes-Oxley And Corporate Risk-Taking. *Journal of Accounting and Economics* 49(1): 34-52.
- Bedford, D., D. A. Brown, T. Malmi, and P. Sivabalan. 2008. Balanced Scorecard Design and Performance Impacts: Some Australian Evidence. *Journal of Applied Management Accounting Research* 6(2): 17-36.
- Bollen, K. A. 1989. *Structural Equations with Latent Variables*. New York: Wiley-Interscience.
- Burney, L. L. and S. K. Widener. 2007. Strategic Performance Measurement Systems, Job-Relevant Information, and Managerial Behavioral Responses-Role Stress and Performance. *Behavioral Research in Accounting* 19: 43-69.
- Chenhall, R. H. 2005. Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes: An Exploratory Study. *Accounting, Organizations and Society* 30(5): 395-422.
- Coffman, D. C. and R. C. MacCallum. 2005. Using Parcels to Convert Path Analysis Models into Latent Variable Models. *Multivariate Behavioral Research* 40(2): 235-259.
- De Geuser, F., S. Mooraj, and D. Oyon. 2009. Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. *European Accounting Review* 18(1): 93-122.
- Grabner, I. and F. Moers. 2013. Management Control as a System or a Package? Conceptual and Empirical Issues. *Accounting, Organizations and Society* 38(6): 407-419.
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, and R. L. Tatham. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hall, M. 2008. The Effect of Comprehensive Performance Measurement Systems on Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performance. *Accounting, Organizations and Society* 33(2/3): 141-163.
- 原田昇. 2011. 「統一論題「コントロール機能としての管理会計」開題」管理会計学 19(2): 21-36.
- Hoque, Z. and W. James. 2000. Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research* 12: 1-17.
- 堀江正之. 2006. 「内部統制の「有効性」とはなにかー内部統制の有効性をめぐる理論上の壁ー」産業経理 66(2): 57-66.
- Ittner, C. D. and D. F. Larcker. 2009. Extending the Boundaries: Nonfinancial Performance Measures. In Chapman, C. S., A. G. Hopwood, and M. D. Shields (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research* 3: 1235-1251. Oxford, UK: Elsevier.

- Jazayeri, M. and R. W. Scapens (2008) The Business Values Scorecard within BAE Systems: The Evolution of a Performance Measurement System. *The British Accounting Review* 40(1): 48-70.
- 加護野忠男. 2014. 「企業統治と規範的経営学」日本情報経営学会誌 34(2): 5-17.
- 可児島俊雄. 1959. 「管理会計の発展と業務監査の意義—内部監査の本質と業務監査機能について—」彦根論叢 55: 41-57.
- 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.
- 川端一光. 2009. 「アイテムパーセリング」豊田秀樹 (編著)『共分散構造分析 [実践編] —構造方程式モデリング—』朝倉書店 40-53.
- 企業会計審議会. 2011. 「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改定に関する意見書」.
- Lee, C. L. and H. J. Yang. 2011. Organization Structure, Competition and Performance Measurement Systems and their Joint Effects on Performance. *Management Accounting Research* 22(2): 84-104.
- Lin, G., Wen, Z., H. W. Marsh, and H. Lin. 2010. Structural Equation Models of Interactions: Clarification of Orthogonalizing and Double-Mean-Centering Strategies. *Structural Equation Modeling* 17: 374-391.
- Little, T. D., Bovaird, J. A., and K. F. Widaman. 2006. On the Merits of Orthogonalizing Powered and Product Terms: Implications for Modeling Latent Variable Interactions. *Structural Equation Modeling* 13: 479-519.
- Malmi, T. and D. A. Brown. 2008. Management Control Systems as a Package: Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research* 19(4): 287-300.
- Marsh, H. W., Z. Wen, and K. T. Hau. 2004. Structural Equation Models of Latent Interactions: Evaluation of Alternative Estimation Strategies and Indicator Construction. *Psychological Methods* 9(3): 275-300.
- 松本祥尚. 2007. 「財務諸表監査と内部統制監査の統合化」曾計 171(1): 27-41.
- Merchant, K. A. and W. A. Van der Stede. 2012. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 3rd edition. Harlow: FT Prentice Hall.
- 溝口一雄. 1987. 「第2章 管理会計の発展」溝口一雄 (編著)『管理会計の基礎』中央経済社 11-24.
- 南雲岳彦. 2006. 「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—」管理会計学 14(2): 41-53.
- 中谷巖. 2009. 「グローバル資本主義がもたらすもの」企業会計 61(8): 2-5.
- 西居豪. 2006. 「非財務指標の戦略的適合度に関する実証分析」原価計算研究 30(2): 53-62.
- 西村明. 2005. 「内部統制の現代的意味—管理会計の視点から—」監査研究 31(8): 1-8.
- 奥田真也・佐々木隆志・中島真澄・中村亮介. 2012. 「内部統制システムと監査の質の決定要因」企業会計 64(10): 102-108.
- Podsakoff, P. M., and D. W. Organ. 1986. Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management* 12, 69-82.
- レキシコム総合研究所. 2013 『2013年3月期「内部統制報告書」分析レポート』.
- 櫻井通晴. 2003. 『バランスト・スコアカード—理論とケース・スタディー—』同文館.
- 櫻井通晴. 2008. 「インタンジブルズとレピュテーション・マネジメント」管理会計学 18(2): 41-51.
- 澤邊紀生・飛田努. 2009. 「組織文化に応じたマネジメントコントロールシステム」メルコ管理会計研究 2: 53-67.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- 須田一幸・佐々木隆志・中島真澄・奥田真也. 2011. 「内部統制とガバナンスに関する日米比較－サーベイ調査の結果－」 会計 180(1): 906-922.
- 高橋伸夫. 2008. 「内部監査と内部統制報告制度」 赤門マネジメント・レビュー 7(10): 741-756.
- 鳥羽至英. 2007. 『内部統制の理論と制度－執行・監督・監査の視点から－』 国元書房.
- 矢澤憲一. 2010. 「内部統制の実証分析－決定因子, 利益の質, 証券市場の評価－」 インベスター・リレーションズ 4: 3-28.
- 吉村典久. 2010. 「日本における内部統制報告制度の導入に関する一考察」 研究年報 14: 433-448.

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

(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メールアドレスなどを明記する。

3. 日本語による投稿論文等は、第 2 ページに以下の諸項目を次の番号順でまとめて記す。

- ① 日本語による表題
- ② 日本語による著者名
- ③ 日本語による 10 行程度（420 字）の論文要旨
- ④ 日本語による 5 語程度のキーワード
- ⑤ 英語による表題
- ⑥ 英語による著者名
- ⑦ 英語による 150words 程度の英文要旨（abstract）
- ⑧ 英語による 5 語程度のキーワード

4. 英語による投稿論文等は、第 2 ページに以下の諸項目を次の番号順でまとめて記す。

- ① 英語による表題

- ② 英語による著者名
 - ③ 英語による 150words 程度の英文要旨 (abstract)
 - ④ 英語による 5 語程度のキーワード
 - 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
しかし最近ではピリオドを入れないものも多くなった。この場合は一般的な慣例に従う。
例: 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。必要な場合はキックコー [] やブラケット [] を用いてもよい。
 - (6) ダッシュは挿入句などの場合, 2 倍のものをを使う。
 - (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 α (アルファ), γ (ガンマ), χ (カイ), ω (オメガ) と、アルファベットの a (エイ), r (アール), x (エックス), k (ケイ), w (ダブルユ) 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見えるように書く。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. Pfeffer. 2000. Budgeting: an experimental investigation of the effects of negotiation. *The Accounting Review* 75(1): 93-114.

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

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

Nishimura, A. 1995. Transplanting Japanese management accounting and cultural relevance. *The International Journal of Accounting* 30: 318 - 330.

Palepu, K.G., V.L. Bernard, and P. M. Healy. 1996. *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。

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和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) 研究の必要性和意義が明確に述べられている。
- 3) いかなる研究方法を採用するかが述べられている。
- 4) 研究課題に関する先行研究のサーベイが適切になされている。

(ただし、先行研究については別に節を設けてもよい。)

2. 論旨の展開が明確である。

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

4. 内容や記述に誤りやあいまい性がない。

5. 数式、図、表等が正確であり、かつわかりやすく適切である。

(4) 論文の未公表性

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

(5) 論文の題名の妥当性

タイトルが研究目的および研究成果を表現するのに妥当であるか否かを審査する。

(6) 論文の水準

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

(実証研究資料の提示請求)

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

(その他)

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

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

付則 本基準は、2002年10月1日より施行する。

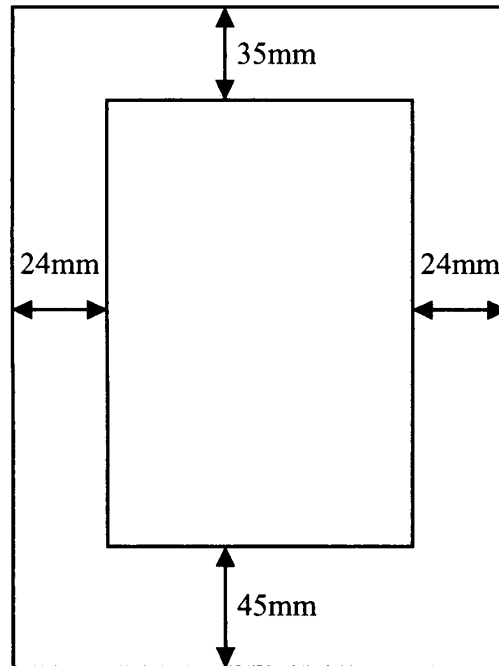
学会誌の論文規格

2001 年 12 月 学会誌常任編集委員会

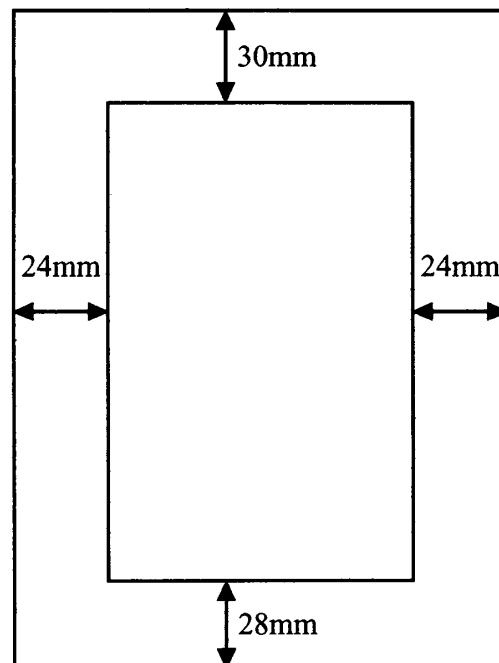
1. 論文等の原稿（A4サイズ）の上下と左右の余白

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



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。

メインタイトルと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）。

5. カラー

モノクロとする。

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

下記の要領で、原稿を投稿致したく、ここに申し込みます。なお、投稿原稿は、学会誌執筆要領ならび論文規格に則し執筆しており、モノクロで印刷し提出しております。

申込日： 年 月 日

執筆者氏名 (英文表記)		会員 準会員 (いずれかを○で囲って下さい)	
執 筆 代 表 者	現 住 所	〒	TEL
	E メール・アドレス		
	所属機関・部署 (英文表記)		
	同上 所在地	〒	TEL
	連 絡 先	自宅 所属機関 (いずれかを○で囲って下さい)	
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 ()	

(受付日： 年 月 日)

この用紙を A4 版に拡大コピーしお使い下さい。また、日本管理会計学会のサイトからダウンロードできます。

2015 年 3 月 10 日発行

第 23 巻第 1 号

日本管理会計学会誌

管理会計学

経営管理のための総合雑誌

編集委員長 上埜 進

発行・編集 日本管理会計学会

学会誌編集委員会

〒658-8501 兵庫県神戸市東灘区岡本8-9-1

甲南大学経営学部 杉山善浩研究室 気付

日本管理会計学会 学会誌編集委員会 委員長 上埜 進

電話 080-6130-3083

E-mail : ueno@konan-u.ac.jp

日本管理会計学会 事務局

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1

早稲田大学大学院会計研究科 清水孝研究室内

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

E-mail : jama-info@sitejama.org

印刷所 株式会社 市川活版所

会員外分領価格 3,240円（本体3,000円）

©2015 Printed in Japan

ISSN 0918-7863

The Members of the 2014-2017 Editorial Board

Editor in Chief	Susumu Ueno , Konan University
Associate Editor	Masaaki Aoki , Tohoku University
Associate Editor	Yoshiyuki Nagasaka , Konan University
Managing Editor	Takayuki Asada , Ritsumeikan University
Managing Editor	Hiromitsu Sato , Waseda University
Managing Editor	Yoshihiro Sugiyama , Konan University
Managing Editor	Takanori Suzuki , Waseda University
Managing Editor	Tomoaki Sonoda , Keio University
Managing Editor	Kenji Yasukata , Kinki University
Board member	Tomoki Oshika , Waseda University
Board member	Masakatsu Oshima , Asia University
Board member	Hiroshi Obata , Hitotsubashi University
Board member	Hiroto Kataoka , Meiji University
Board member	Naoyuki Kaneda , Gakushuin University
Board member	Yoshitaka Kobayashi , Waseda University
Board member	Takashi Shimizu , Waseda University
Board member	Kenichi Suzuki , Meiji University
Board member	Shoichiro Hosomi , Tokyo Metropolitan University
Board member	Hiroki Yamashita , Aoyama Gakuin University
Board member	Eisuke Yoshida , Keio University
Board member	Johei Oshita , Kyushu University
Board member	Takehisa Kajiwara , Kobe University
Board member	Shogo Kimura , Nagoya University
Board member	Yuichi Kubota , Nanzan University
Board member	Masanobu Kosuga , Kwansei Gakuin University
Board member	Norio Sawabe , Kyoto University
Board member	Atsushi Shiiba , Osaka University
Board member	Ichiro Mizuno , Kansai University
Board member	Hiroshi Miya , Kobe University
Board member	Makoto Yori , Hyogo Prefectural 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: Susumu Ueno, Editor-in-Chief, c/o Yoshihiro Sugiyama, Konan University, 8-9-1, Okamoto, Higashi-nada-ku, kobe-shi, 658-8501, Japan.

Printed by Ichikawa Printing Co., Ltd.

Copyright © 2015, The Japanese Association of Management Accounting.

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 2014-2017 Executive Board of the Association

President	Noboru Harada , Mejiro University
Vice Presidents	Masaaki Aoki , Tohoku University
Vice Presidents	Masakatsu Oshima , Asia University
Vice Presidents	Shogo Kimura , Nagoya University
Vice Presidents	Takashi Shimizu , Waseda University

Executive Directors:

Takayuki Asada , Ritsumeikan University	Masao Tsuji , Waseda University
Takashi Arae , Nihon University	Yoshiyuki Nagasaka , Konan University
Gunyung Lee , Niigata University	Nobuyoshi Nagaya , Sanno University
Kazunori Ito , Senshu University	Yasutaka Hasegawa , Reitaku University
Susumu Ueno , Konan University	Kazuki Hamada , Kwansei Gakuin University
Yoichi Kataoka , Tokyo University of Science	Shufuku Hiraoka , Soka University
Hisashi Kawai , Chuo University	Ichiro Mizuno , Kansai University
Takaaki Kikui , Tokyo Gakugei University	Yoshiteru Minagawa , Nagoya Gakuin University
Masanobu Kosuga , Kwansei Gakuin University	Yasuhiro Monden , University of Tsukuba
Nobumasa Shimizu , Waseda University	Ryohei Yanagi , Eisai Co., Ltd.
Tomoaki Sonoda , Keio University	Masamichi Yoshioka , Tokyo University of Science
Ko Tasaka , Kurume University	Kazuo Yokoyama , Certified Public Accountant

The Members of the 2014-2017 Board of Directors

Akimichi Aoki , Senshu University	Hiromitsu Sato , Waseda University
Yasumichi Iijima , Aichi Gakuin University	Norio Sawabe , Kyoto University
Katsuhiko Ito , Seikei University	Ryozo Shirogane , Kokushikan University
Yoshihiro Ito , Waseda University	Kenichi Suzuki , Meiji University
Tomonori Inooka , Kokushikan University	Takanori Suzuki , Waseda University
Masaaki Imabayashi , Mejiro University	Hirohisa Hirai , Takasaki City University of Economics
Akihiko Uchiyama , Chiba University	Yuta Hoshino , Nagoya City University
Johei Oshita , Kyushu University	Kanji Miyamoto , Osaka Gakuin University
Noboru Ogura , Aoyama Gakuin University	Hisashi Mori , Meiji University
Hiroshi Obata , Hitotsubashi University	Kenji Yasukata , Kinki University
Takehisa Kajiwara , Kobe University	Hiroki Yamashita , Aoyama Gakuin University
Hiroto Kataoka , Meiji University	Satoshi Yoshimura , Ryutsu Keizai University
Yoshitaka Kobayashi , Waseda University	Takeo Watanabe , Chuo University
Seiichi Kon , Kyushu Sangyo University	

Advisers

Tadashi Ishizaki, Shoin University
Masayasu Tanaka, Tokyo University of Science
Kohei Yamada, Ohara Graduate School of Accounting

Auditors

Satoshi Komiyama, Waseda University
Kouichi Saito, Nanzan University
Kozo Suzuki, Tokyo Metropolitan Government

Managers

Hironao Iwata, Senshu University
Haruo Otani, Nagasaki University
Yukiko Kusu, Aoyama Gakuin University
Yoshihiro Sugiyama, Konan University
Yasuhiro Matsuda, Tohoku University
Takashi Manami, Kanto Gakuen University
Tsutomu Yoshioka, Sanno University
Naoto Watanabe, Daito Bunka University

JAMA

ISSN 0918-7863

The Journal of Management Accounting, Japan

Published by

THE JAPANESE ASSOCIATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING

Volume 23, No. 1 2015

Articles

The Nature of the Cumulative Method with FIFO in a Process Cost Accounting System ————— ● Hiroto Kataoka
Hirohisa Hirai

The Relationship between Earnings Management and Business Field: An Inter-Industry Comparison ————— ● Fumihiko Kimura

A Management Control Package for Associating Customer Satisfaction with Financial Performance: A Case Study on Customer Satisfaction Management at Hoshino Resort ————— ● Sakichi Otomasa
Takahito Kondo

Budgetary Management and Innovation ————— ● Satoshi Horii

The Effect of Internal Control on Strategic Performance Measurement System ————— ● Takeshi Nishii

■ Manuscript Preparation Guidelines

JAMA

ISSN 0918-7863

The Journal of Management Accounting, Japan

Published by

THE JAPANESE ASSOCIATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING

Volume 23, No. 1 2015

Articles

The Nature of the Cumulative Method with FIFO in a Process Cost Accounting System ————— ● Hiroto Kataoka
Hirohisa Hirai

The Relationship between Earnings Management and Business Field: An Inter-Industry Comparison ————— ● Fumihiko Kimura

A Management Control Package for Associating Customer Satisfaction with Financial Performance: A Case Study on Customer Satisfaction Management at Hoshino Resort ————— ● Sakichi Otomasa
Takahito Kondo

Budgetary Management and Innovation ————— ● Satoshi Horii

The Effect of Internal Control on Strategic Performance Measurement System ————— ● Takeshi Nishii

■ Manuscript Preparation Guidelines