

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。

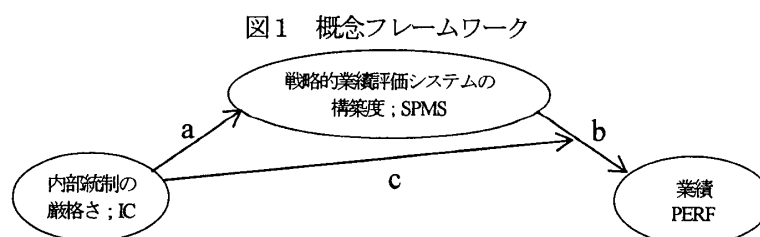
2. 仮説構築

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、ルールの枠内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 の平方根が大きくなり、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.