慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	日本企業におけるマネジメント・コントロール・システムの実態： 質問票調査の結果報告
Sub Title	A survey of management control systems in Japanese companies
Author	横田, 絵理(Yokota, Eri) 妹尾, 剛好(Senoo, Takeyoshi)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2011
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.53, No.6 (2011. 2) ,p.55- 79
JaLC DOI	
Abstract	近年, マネジメント・コントロール・システム(MCS)に関する理論研究が発展してきている。しかし, 日本企業におけるMCSの実態は必ずしも明らかではない。そこで, 日本企業におけるMCSの現状と変化を明らかにするため, 2010年2月に東証一部上場企業1,691を対象に, 郵送質問票調査を実施した(回答企業221(回収率13.1%))。本稿では主に調査の単純集計結果の一部, すなわち, 経営方針と組織構造, 業績指標, 予算管理, バランスト・スコアカード(BSC), およびリスクマネジメント(RM)に関する調査結果を報告する。
Notes	資料
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20110200-0055

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第53巻第6号
2011年 2 月

2011年 1 月11日掲載承認

資　　料

日本企業におけるマネジメント・コントロール・システムの実態

――質問票調査の結果報告――

横 田 絵 理　妹 尾 剛 好

＜要　　約＞

近年，マネジメント・コントロール・システム（MCS）に関する理論研究が発展してきている。しかし，日本企業におけるMCSの実態は必ずしも明らかではない。そこで，日本企業におけるMCSの現状と変化を明らかにするため，2010年2月に東証一部上場企業1,691社を対象に，郵送質問票調査を実施した（回答企業221社（回収率13.1％））。本稿では主に調査の単純集計結果の一部，すなわち，経営方針と組織構造，業績指標，予算管理，バランスト・スコアカード（BSC），およびリスクマネジメント（RM）に関する調査結果を報告する。

＜キーワード＞

マネジメント・コントロール・システム（MCS），経営方針，組織構造，業績指標，予算管理，バランスト・スコアカード（BSC），MCSの利用，リスクマネジメント（RM），郵送質問票調査

1　はじめに

マネジメント・コントロール・システム（Management Control Systems；以下MCSと略）とは，組織において全体最適と部分最適の整合性をとる目的で，組織内部の人々を組織全体の目標達成に向け行動するように動機づけるための仕組みである（横田，1998；2008）。近年，MCSに関する理論研究が発展してきており，その概念の拡張（Ferreira and Otley, 2009；Malmi and Brown, 2008）だけではなく，業績指標，予算管理，バランスト・スコアカード（Balanced Scorecard；以下BSCと略）に代表される戦略的業績管理システム（Strategic Performance Measurement Systems；以下SPMSと略），およびリスクマネジメント（Risk Management；以下RMと略）といったさまざまな個別テーマについても，理論的拡張がなされている（Berry et al., 2009；Merchant and Otley, 2007）。

このような理論研究の発展も踏まえ，澤邉・澤邉ゼミナール（2008）は価値規範，財務数値，人事，および行動に基づくマネジメント・コントロール（Management Control；以下MCと略）という4つに分類した上で，日本企業のMCSの実態を明らかにしている[1)]。しかし，澤邉・澤邉ゼミ

1）澤邉・澤邉ゼミナール（2008）は2007年下半期に，東証一部上場企業1,753社および非上場の関西アーバンプレジダン会会員企業約1,600社を対象に郵送質問票調査を実施している（上場企業の回答企業210社（回収率12.0％），非上場企業の回答企業116社（約7％））。本稿では基本的に上場企業の調査結果を引用する。なお，澤邉・澤邉ゼミナール（2008）と同様のデータを用いて，澤邉・飛田（2009a）は上場企業に↗

ナール（2008）の調査以降，米国のサブプライムローン問題に端を発した世界不況が本格化しており，日本企業のMCSの実態が変化してきている可能性がある。また，そもそも日本企業のMCSがどのように変化してきているのかを明らかにした研究は少ない[2]。

そこで，我々は日本企業におけるMCSの現状と変化[3]を明らかにするため，郵送質問票調査を実施[4]した。本稿では主に調査の単純集計結果の一部を報告し，詳細な実証分析は別稿に譲る。なお，本稿では澤邉・澤邉ゼミナール（2008）の4つのMCの分類とは異なり，経営方針と組織構造，業績指標，予算管理，BSC，およびRMというMCSの個別テーマごとに，先行研究の結果も一部参照した上で，調査結果を報告する。

↘ ついて，会計コントロール，理念コントロール，社会コントロールという3種類のMCSが組織構成員の心理や企業業績に影響を及ぼすこと，その関係が「柔軟性型」と「コントロール型」という組織文化の違いによって左右されることを明らかにした。同様に，澤邉・飛田（2009b）は非上場企業（中小企業）について，MCSの組織構成員の心理への影響とそれが「内部志向型」と「外部志向型」という組織文化に左右されることを明らかにした。

2）MCSと極めて関連の深い管理会計の変化については，海外では多くの実証的な管理会計チェンジ研究が実施されている（浅田，2009；吉田，2003）。これらを踏まえ，日本でも近藤ほか（2009）が業績管理システムの設計・利用面の変化を，船本（2010）が組織文化の管理会計チェンジに与える影響プロセスを実証的に分析している。

3）後述するように，本稿で実施した調査では3年前と比較した場合の変化を質問しているので，比較的短い期間における変化を対象としている。

4）本稿で報告する結果は，質問票の中のMCSの現状と変化に関するものだけである。本調査ではこれらに関連すると予想される，戦略（問1（C）），社長のリーダーシップ（問6（A）），組織の特徴（問6（B）），ミドル・マネジャーの行動の現状と変化（問7），経営環境の現状と変化（問8）についても質問している。本稿で報告しなかった部分も含めた質問票の全文は付録1を参照されたい。

2　調査方法とサンプルの特徴

本調査の方法は次のとおりである。日本企業におけるMCSの現状と変化を明らかにするため，2010年2月25日に東証一部上場企業1,691社を対象に，2010年3月12日を回収期限として「日本企業における経営管理システムの実態調査」という郵送質問票調査を実施した。発送先の選定では，『ダイヤモンド会社職員録2010（全上場会社版）』から経営企画部長を抽出した。経営企画部長を特定できない場合は，経営管理業務に精通していると予想される（経営）管理部門や経営戦略部門の部門長を特定し，質問票を送付した[5]。

回収期限後も含めた最終回答企業数は221社（回収率13.1％）であった。業種ごとの発送数，回収数（率）は表1に示すとおりである[6]。回答企業の業種分布について，東証一部上場企業の業種分布と適合していることを確認した[7]。

さらに，回答企業221社と非回答企業の2009年度末時点の企業規模（売上高，従業員数）の差を調べたところ，回答企業と非回答企業の規模の平均値には統計的に有志な差はなかった[8]。

3　トップ・マネジメントの経営方針と組織構造（問1（A）（B））

近年のMCS研究では，その概念の中に管理会計に代表される数値や結果に基づくコントロールだけではなく，文化，組織構造，人事，行動など，

5）いずれの部門長も特定できない場合には，「経理企画責任者様」宛で質問票を送付した。

6）なお，調査協力会社のうち社名を記載してもよいとご回答いただいた会社のリストは，付録2を参照されたい。

7）カイ自乗検定を実施した。ただし，$\chi^2=43.014$，自由度＝32，p値＝0.092という結果であり，有意水準10％では帰無仮説が棄却されてしまうので，結果には注意が必要である。

8）t検定を実施した。調査対象企業には純粋持株会社も含まれるため，連結データの分析を行った。なお，連結対象企業が存在しない場合は，単体のデータを用いている。また，売上高の代わりに，銀行では経常収益，証券，商品先物取引では営業収益を用いている。

表１　業種別の質問票の回収結果

業種	発送数	回収数（率）	業種	発送数	回収数（率）
水産・農林業	5	1（20.0%）	精密機器	24	2（8.3%）
鉱業	6	0（.0%）	その他製品	47	7（14.9%）
建設業	100	15（15.0%）	電気・ガス業	17	2（11.8%）
食料品	68	7（10.3%）	陸運業	35	7（20.0%）
繊維製品	43	5（11.6%）	海運業	10	0（.0%）
パルプ・紙	12	3（25.0%）	空運業	4	2（50.0%）
化学	120	13（10.8%）	倉庫・運輸関連業	19	6（31.6%）
医薬品	33	3（9.1%）	情報・通信業	98	13（13.3%）
石油・石炭製品	11	0（.0%）	卸売業	135	16（11.9%）
ゴム製品	11	1（9.1%）	小売業	143	20（14.0%）
ガラス・土石製品	30	0（.0%）	銀行業	84	2（2.4%）
鉄鋼	35	4（11.4%）	証券，商品先物取引業	21	5（23.8%）
非鉄金属	25	3（12.0%）	保険業	9	1（11.1%）
金属製品	37	7（18.9%）	その他金融業	23	2（8.7%）
機械	124	10（8.1%）	不動産業	47	7（14.9%）
電気機器	157	29（18.5%）	サービス業	96	14（14.6%）
輸送用機器	62	14（22.6%）	合計	1,691	221（13.1%）

表２　トップ・マネジメントが重視する経営方針（問１(B)）

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(2) 顧客満足の向上	221	6.63	.59	4	7	7
(1) 株主価値の増大	221	6.02	1.00	2	7	6
(3) 業務プロセスの効率化	221	5.94	.95	3	7	6
(5) 環境・社会への配慮	221	5.88	1.03	3	7	6
(4) 従業員満足の向上	221	5.76	1.07	2	7	6

（注）表中の順番は質問項目の順ではなく，平均値の高い順に並べ替えている。また，特定の質問項目に無回答という場合があるため，質問項目ごとに有効回答数は異なる。これらは以下の表も同様である。

さまざまなコントロール手段が取り入れられている（Ferreira and Otley, 2009；Malmi and Brown, 2008；Merchant and Van der Stede, 2007）。その中でも本調査では企業の価値観という文化的側面と組織構造に着目した。

まず，企業の価値観について，澤邉・澤邉ゼミナール（2008）では価値規範に基づくMCを経営理念の明文化の有無とその伝達手段，およびその影響で調査している。その結果，上場企業では「顧客のため」（73.1%），「社会・人類の幸福，文化の創造，世界の繁栄など」（62.5%），「製品・サービスの品質の追求」（56.3%）の順に経営理念として明文化している企業の割合が高く，「社員の能力発揮，やりがい生きがいの場」（40.9%）などの従業員に関わる理念や「株主の利益」（35.1%）という内容を明文化している企業の割合は相対的に低かった。また，経営理念の伝達手段として「トップからの発信」（63.5%）と回答した企業の割合が２番目に高く，経営理念の影響力の平均値は「トップの意思決定」（５点尺度で平均値4.37）に対するものが最も高かった。

本調査では明文化された経営理念だけではなく，トップ・マネジメントの経営方針が企業の価値観を形成するという問題意識から，トップ・マネジメントが重視する経営方針について，７点尺度（「１全く重視していない」－「４ どちらともいえない」－「７ 非常に重視している」）で質問した。その結果，表２に示すとおり，顧客満足の向上（6.63）の平均値が極めて高かった。また，株主価値の増大（6.02）の平均値もその他の質問項目と同様に高かった。

このことは必ずしも明文化されないトップ・マ

表３　組織構造（問１(A)）

	導入していない	過去３年以内に廃止	導入を検討中	一部組織のみ導入	全社で導入	無回答
(1) 職能別組織 ＜例: 製造事業部(部門), 販売事業部（部門)＞	31 (14.0%)	2 (.9%)	2 (.9%)	54 (24.4%)	119 (53.8%)	13 (5.9%)
(2) 製品別・業種別事業部制	59 (26.7%)	6 (2.7%)	3 (1.4%)	55 (24.9%)	86 (38.9%)	12 (5.4%)
(5) マトリックス組織	155 (70.1%)	0 (.0%)	6 (2.7%)	28 (12.7%)	16 (7.2%)	16 (7.2%)
(6) フラット型組織	154 (69.7%)	1 (.5%)	5 (2.3%)	26 (11.8%)	16 (7.2%)	19 (8.6%)
(3) カンパニー制	168 (76.0%)	5 (2.3%)	5 (2.3%)	12 (5.4%)	18 (8.1%)	13 (5.9%)
(4) ミニ・プロフィットセンター ＜例：アメーバ組織＞	175 (79.2%)	1 (.5%)	3 (1.4%)	17 (7.7%)	7 (3.2%)	18 (8.1%)

(注) カッコ内の％表示は回答企業総数221社に対する割合を示している。また，表中の順番は質問項目の順ではなく，一部組織のみ導入を含めた導入率の高い順に並べ替えている。

ネジメントの経営方針では，顧客満足だけではなく，株主価値も重視していることを示唆している。

次に，組織構造について，組織を運営する仕組みの導入状況を質問した。その結果，表３に示すとおり，一部組織のみ導入を含めた導入率は，職能別組織（78.3%），製品別･業種別事業部制（63.8%），マトリックス組織（19.9%），フラット型組織（19.0%），カンパニー制（13.6%），ミニ・プロフィットセンター（10.9%）という順に高かった。[9)]

日本企業の事業部制の特徴として，いわゆる職能別事業部制という形態が指摘されてきたが（加護野，1993；伏見・横田，1993），現在も米国型の製品別・業種別事業部制とともに，そのような形態が併存している傾向が推察される。一方，カンパニー制やミニ・プロフィットセンターといった比較的新しい組織構造を採用している企業は少ない。

4　業績指標の重視度（問２）

MCS においてどのような業績指標を重視しているかは重要な問題である（Ferreira and Otley, 2009；Merchant and Otley, 2007）。吉田ほか(2008) は文献サーベイによって，日本企業の財務指標の重視度について，売上高や営業利益などの絶対額の指標が特に重視されていること，比率指標では資本関連の指標よりも売上高関連の指標が重視されていること，EVA などの資本コスト差引後利益の重視度は相対的に低いことを明らかにした。また，吉田ほか（2010）は質問票調査によって，日本企業の非財務指標の重視度について，財務指標の重視度（製造業７点尺度で平均値5.80，非製造業同5.57）の平均値よりも低く，顧客関連指標（製造業同3.90，非製造業同4.35），業務プロセス関連指標（製造業同3.40，非製造業同3.48）の順で平均値が高くなっていることを明らかにした。[10)]

本調査では業績指標の重視度の現状と変化を把握するため，現在と３年前における主要事業の業績指標の重視度について，７点尺度（「１ 全く重視していない」－「４ どちらともいえない」－「７ 非常に重視している」）で質問した。その結果，表４に示すとおり，売上高（現在5.76，３年前6.20）を除き，すべての業績指標について，３年前よりも現在の重視度の平均値が高くなっていた。これらの差はすべて統計的にも確認された（有意水準１％）。[11)]

現在と３年前ともに，重視度の平均値の最上位を営業利益（現在6.54，３年前6.32）などの利益

9)　回答企業総数221社に対する割合を改めて計算しているので，表中の数字の合計とは必ずしも一致しないことに注意されたい。

10)　吉田ほか（2010）は2009年１月に東証一部上場製造業851社を対象に，郵送質問票調査を実施した結果(回答企業151社(回収率17.7%))と，2009年５月に東証一部上場非製造業856社を対象に，郵送質問票調査を実施した結果（回答企業127社（回収率14.8%））を比較している。

11)　対応のあるｔ検定を実施した。

表４　現在と３年前における業績指標の重視度（問２）

		有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(2) 営業利益	現在	220	6.54	.69	4	7	7
	3年前	219	6.32	.81	4	7	7
(3) 経常利益	現在	220	6.14	.88	2	7	6
	3年前	219	6.00	.95	2	7	6
(4) 当期純利益	現在	220	6.08	.87	3	7	6
	3年前	218	5.84	.98	2	7	6
(7) 売上高利益率 ＜例：売上高営業利益率，売上高経常利益率＞	現在	218	5.90	1.25	1	7	6
	3年前	218	5.69	1.24	1	7	6
(5) キャッシュフロー	現在	220	5.87	1.05	2	7	6
	3年前	218	5.37	1.18	1	7	6
(1) 売上高	現在	220	5.76	1.07	1	7	6
	3年前	219	6.20	.98	1	7	6
(9) 顧客関連指標 ＜例：市場シェア，顧客満足度＞	現在	220	5.60	1.16	2	7	6
	3年前	219	5.43	1.20	2	7	6
(10) 業務プロセス関連指標 ＜例：品質，生産性＞	現在	220	5.51	1.11	1	7	6
	3年前	219	5.21	1.23	1	7	5
(8) 資本利益率 ＜例：ROA，ROE ＞	現在	218	5.43	1.27	1	7	6
	3年前	219	5.13	1.25	1	7	5
(6) 資本コスト差引後利益 ＜例： EVA，残余利益＞	現在	219	4.64	1.39	1	7	5
	3年前	218	4.42	1.37	1	7	4

に関する絶対額の指標が占めていること，顧客関連指標（現在5.60，３年前5.43）などの非財務指標の重視度の平均値が一般的な財務指標よりも低いこと，資本コスト差引後利益（現在4.64，３年前4.42）の重視度が相対的に低いことなど，本調査の結果は概ね先行研究と同様の傾向である。ただし，以前と比べ売上高の重視度が低くなっているという変化が示唆される。

5　予算管理（問３）[12)]

5．1　予算管理の特徴

伝統的に予算管理は短期の MCS の中心とされてきたが，近年，実務では多くの問題点と改善の必要性が指摘されている（Hansen et al., 2003）。たとえば，「脱予算経営（Beyond Budgeting）」（Hope and Fraser, 2003）の議論では予算の廃止や改善が主張されている（清水，2009）。しかし，澤邉・澤邉ゼミナール（2008）によると，上場企業では98.6％の企業が予算管理を実施しており，基本的に予算の廃止は実施されていない。[13)]

表５　予算管理の実施の有無（有効回答220）（問３(A)）

	度数	割合
1．実施している	218	99.1％
2．今後３年以内の廃止を検討	0	.0％
3．実施していない	2	.9％

（注）表中の％表示は有効回答に対する割合を示しており，以下の表も同様である。

本調査でもまず，予算管理の実施の有無を質問した。その結果，表５に示すとおり，99.1％の企業が予算管理を実施していた。なお，予算管理を実施していない企業２社のうち，１社は BSC を

12）予算管理の現状と変化について，横田・妹尾（2011）は本稿と同様のデータを用いて，予算管理が直面する状況・問題への対応に影響する要因をより詳細に分析している。あわせて参照されたい。

13）ただし，澤邉・澤邉ゼミナール（2008）によると，非上場企業では43.1％の企業しか予算管理を実施していない。

利用していた。

近年，Simons（1995；2000）の診断型コントロール・システムとインタラクティブ・コントロール・システムという概念を踏まえ，診断型利用とインタラクティブな利用という，予算管理などのMCSの利用方法が注目されている（Ferreira and Otley, 2009；Merchant and Otley, 2007）。診断型利用とは，組織構成員の行動を組織目標と整合させるべく，重要成功要因を明示し，目標値に対する進捗具合をモニタリングするためにMCSを利用する方法である。一方，インタラクティブな利用とは，戦略的不確実性に対処すべく，トップ・マネジメントと現場マネジャーの積極的な対話のためにMCSを利用する方法である（Simons, 1995；2000）。岸田（2010）は予算管理のインタラクティブな利用と参加型予算が，上司と部下の垂直的情報共有を媒介にして，学習と予算管理の有用性認知に正の影響を与えることを明らかにした。[14]

本調査はBisbe and Otley（2004）[15]を参考にし，予算管理の利用方法について，7点尺度（「1 全くそうではない」－「4 どちらともいえない」－「7 全くそのとおり」）で質問した。その結果，表6に示すとおり，トップ層とミドル・マネジャー[16]の定期的話し合い（5.81），ミドル・マネジャーの日常的関心（5.99）という質問項目の平均値が高かった。一方，トップ層とミドル・マネジャーの臨時的話し合い（2.68），ミドル・マネジャーの臨時的関心（2.47）という項目の平均値は低かった。なお，予算目標の変更なし（3.96）の平均値は約4であり，ばらつきが大きかった。

このことは日本企業が予算管理を診断型ではなく，インタラクティブに利用する側面が強い可能性を示唆している。また，予算目標の変更は企業によって対応が異なる可能性を示唆している。

前述のように，予算を廃止している日本企業はほとんど存在しないが，清水（2009）は脱予算経営が必ずしも予算の廃止を必ずしも前提とはせず，その改善を目指すものであると主張している。そこで，本調査では，一般的な日本企業の予算管理の特徴を明らかにするため，Hope and Fraser（2003）により問題点が多いと指摘される，予算編成の特徴と業績評価目的の利用の現状に着目した。

第1に，予算編成の特徴について，予算管理の利用方法と同じ尺度で質問した。その結果，表7に示すとおり，費目別の詳細な編成（5.96）と明確な編成手順・手続き（5.94）という予算編成の公式性を示す質問項目の平均値が高かった。また，ミドル・マネジャーの十分な参加（5.94），前年度実績ベース（5.16），ボトムアップの編成（4.75）という項目の平均値も相対的に高かった。

予算編成の公式性が高く，前年度実績ベースの編成の傾向が強いことは，Hope and Fraser（2003）が主張するように，予算が環境変化に適応できない可能性を示唆する。また，ミドル・マネジャーの参加度が高く，ボトムアップの編成の傾向が強いことは，マネジャーのゲーミングをもたらす可能性を示唆する。

第2に，予算管理をミドル・マネジャーの業績

14） 岸田（2010）は2009年1月に東証一部上場製造業853社を対象に，郵送質問票調査を実施し（回答企業134社（回収率15.7％）），欠損値のある回答などを除外した109社を対象に分析を行った。

15） Bisbe and Otley（2004）はスペインの中規模の成熟した製造業120社を対象に，郵送質問票調査を実施し（回答企業58社（回収率48.3％）），分析に用いることができない回答を除外した40社を対象に分析を行った。分析の結果，彼らはMCSのインタラクティブな利用が，イノベーションと組織業績の関係に影響することを明らかにした。なお，Bisbe et al.（2007）はインタラクティブ・コントロール・システムを，トップ・マネジメントの頻繁な利用（Intensive use by top management），現場マネジャーの頻繁な利用（Intensive use by operating managers），対面の場での挑戦と討論（Face-to-face challenge and debate），戦略的不確実性への集中（Focus on strategic uncertainties），およびトップ・マネジメントの促進的かつ鼓舞するような関与（Non-invasive, facilitating and inspirational involvement）という5つの次元に分類したが，Bisbe and Otley（2004）の質問項目は4，5番目の次元をとらえていない。この点は本調査も同様である。

16） 本調査ではミドル・マネジャーを「部下のいる部長・課長レベル（およそ35～45歳の方）」と定義している。

表６　予算管理の利用方法（問３(B)）

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(5) ミドル・マネジャーの日常的関心	215	5.99	1.09	1	7	6
(6) 事前目標の確実な達成	215	5.84	1.14	2	7	6
(3) トップ層とミドル・マネジャーの定期的話し合い	214	5.81	1.47	1	7	6
(7) 予算の前提となる仮定の継続的見直し	215	4.84	1.32	1	7	5
(1) 予算目標の変更なし	217	3.96	2.13	1	7	4
(2) トップ層とミドル・マネジャーの臨時的話し合い	212	2.68	1.74	1	7	2
(4) ミドル・マネジャーの臨時的関心	215	2.47	1.55	1	7	2

表７　予算編成の特徴（問３(C)）

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(5) 費目別の詳細な編成	217	5.96	1.25	2	7	6
(6) 明確な編成手順・手続き	217	5.94	1.14	2	7	6
(7) ミドル・マネジャーの十分な参加	217	5.94	1.15	2	7	6
(1) 前年度実績ベースの編成	216	5.16	1.23	1	7	5
(4) ボトムアップの編成	218	4.75	1.46	1	7	5
(3) トップダウンの編成	217	3.65	1.64	1	7	4
(2) ゼロベースの編成	217	3.13	1.58	1	7	3

表８　予算管理の業績評価目的の利用
（有効回答218）（問３(D)）

	度数	割合
１．利用している	177	81.2%
２．利用していない	41	18.8%

表９　予算のミドル・マネジャーの報酬への反映度（問３(E)）

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(2) 賞与	177	5.89	1.02	1	7	6
(3) 昇進・昇格	176	5.22	1.14	1	7	6
(1) 基本給	176	3.97	1.77	1	7	4

表10　３年前と比較した場合の予算管理の変化（問３(F)）

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(2) 利益予測の困難化	216	5.37	1.47	1	7	6
(4) 予算・戦略リンクの強化	216	5.27	1.15	1	7	5
(7) 業績予想とのリンクの強化	217	5.06	1.29	1	7	5
(3) 予算目標の変更増加	216	4.13	1.72	1	7	4
(1) 予算編成の長期化	216	4.01	1.49	1	7	4
(5) 業績評価目的の利用度の向上	215	3.97	1.54	1	7	4
(6) 予算目標水準の困難化	216	3.92	1.44	1	7	4
(8) 予算目標と業績予想の乖離	216	3.42	1.52	1	7	4

評価目的で利用しているかを質問した。その結果，表８に示すとおり，81.2％の企業が予算管理をミドル・マネジャーの業績評価目的で利用していた。

さらに，この業績評価結果のミドル・マネジャーの報酬への反映度について，７点尺度（「１ 全く反映していない」－「４ どちらともいえない」－「７ 強く反映している」）で質問した。その結果，表９に示すとおり，賞与（5.89），昇進・昇格（5.22），基本給（3.97）の順に平均値が高かった。

このように予算管理とミドル・マネジャーの報酬のリンクが強いこともマネジャーのゲーミングをもたらす可能性を示唆する。

５．２　予算管理の変化と問題点

それでは，このような特徴をもった日本企業の予算管理はどのように変化してきており，どのような問題点を抱えているのだろうか。

まず，本調査では３年前と比較した場合の予算管理の変化について，７点尺度（「１ 全くそうではない」－「４ どちらともいえない」－「７ 全くそのとおり」）で質問した。その結果，表10に示すとおり，利益予測の困難化（5.37），予算・戦略リンクの強化（5.27），業績予想とのリンクの強化（5.06）という質問項目の平均値が高かった。

この結果から Hope and Fraser（2003）が主張するように，急激な環境変化により利益予測が困難になっている一方，彼らの主張とは異なり，戦略とのリンクの欠如を解消するようにつとめている傾向が推察された。そして，ディスクロージャー規制の強化といった資本市場の変化に対応するため，業績予想とのリンクを強化している傾向も推察された。

次に，日本企業が現在抱えている予算管理の問題点について，７点尺度（「１ 全く問題ではない」－「４ どちらともいえない」－「７ 非常に問題である」）で質問した。その結果，表11に示すとおり，Hope and Fraser（2003）が指摘する，予算の予測機能の不能（4.20），ミドル・マネジャーによる低水準の目標設定（4.13），予算編成の時間的負担（4.08）といった問題点の平均値が相対的に高かったが，平均値４以下の質問項目が大部分を占めた。[17]

以上の結果から一般的な日本企業は Hope and Fraser（2003）が指摘するような予算管理の特徴をある程度有しているとはいえ，予算管理に対しそれほど大きな問題点を認識していない可能性が示唆される。

６　バランスト・スコアカード（問４）

近年，注目されている MCS の統合モデルの１つに SPMS（戦略的業績管理システム）がある。SPMS とは組織目標と戦略をつなげるように，戦略と業績指標をリンクさせた業績管理システムであり，その代表的なツールが BSC である（Berry et al, 2009）。しかし，森口（2010）は日本企業の BSC の導入率が11.3％であり，導入がそれほど進んでいないことを明らかにした。[18] なお，森口（2010）が調査した BSC 利用企業のうち，81.0％が戦略マップを作成していた。

本調査でもまず，BSC でも利用の有無を質問した。その結果，表12に示すとおり，10.5％の企業しか BSC を利用していなかった。

また，BSC を利用している企業に対し，戦略マップ作成の有無を質問した。その結果，表13に示すとおり，BSC 利用企業の60.9％が戦略マップを作成していた。

次に，予算管理と同様に BSC でも診断型利用，インタラクティブな利用という利用方法に注目した。本調査では BSC の利用方法についても，Bisbe and Otley（2004）を参考にし，７点尺度（「１ 全くそうではない」－「４ どちらともいえない」－「７ 全くそのとおり」）で質問した。

その結果，表14に示すとおり，予算管理の場合と同様に，トップ層とミドル・マネジャーの定期的話し合い（5.18），ミドル・マネジャーの日常

17）吉田ほか（2010）では予算管理の問題点について，予算編成の時間的負担（製造業７点尺度で平均値4.77，非製造業同4.19），予算の予測機能の不能（製造業同4.10，非製造業同3.67），ミドル・マネジャーによる低水準の目標設定（製造業同3.58，非製造業同3.37）の順で平均値が高くなっていた。

18）森口（2010）は2009年１‐２月に，東証一部上場企業1,716社を対象に，郵送質問票調査を実施した（回答企業151社（回収率8.8％））。

表11　予算管理の問題点（問３(G)）

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(3) 予算の予測機能の不能	216	4.20	1.50	1	7	4
(6) ミドル・マネジャーによる低水準の目標設定	216	4.13	1.49	1	7	4
(4) 予算編成の時間的負担	217	4.08	1.46	1	7	4
(8) 保守的な目標設定	216	3.95	1.43	1	7	4
(7) ミドル・マネジャーの数字合わせ	216	3.84	1.46	1	7	4
(1) 予算・戦略の弱いリンク	214	3.70	1.49	1	7	4
(5) 環境変化への不適応	216	3.31	1.44	1	7	3
(2) 達成不可能な予算目標の設定	216	3.28	1.56	1	7	3

表12　BSC の利用（有効回答220）（問４(A)）

	度数	割合
1．利用している	23	10.5%
2．利用していない	197	89.5%

表13　戦略マップの作成（有効回答23）（問４(B)）

	度数	割合
1．作成している	14	60.9%
2．作成していない	9	39.1%

表14　BSC の利用方法（問４(C)）

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(1) 戦略目標の変更なし	22	6.00	.76	4	7	6
(2) KPI の種類の変更なし	22	5.73	1.03	3	7	6
(8) 事前目標の確実な達成	22	5.50	1.19	3	7	6
(3) KPI の目標値の変更なし	22	5.41	1.30	3	7	6
(7) ミドル・マネジャーの日常的関心	22	5.23	1.31	3	7	5
(5) トップ層とミドル・マネジャーの定期的話し合い	22	5.18	1.50	1	7	5
(9) BSC の前提となる仮定の継続的見直し	22	4.68	1.73	2	7	4.5
(10) BSC・予算管理の強いリンク	22	4.55	1.47	1	6	5
(4) トップ層とミドル・マネジャーの臨時的話し合い	22	3.23	1.77	1	7	4
(6) ミドル・マネジャーの臨時的関心	22	2.82	1.56	1	6	2.5

的関心（5.23）という質問項目の平均値が高かった。一方，トップ層とミドル・マネジャーの臨時的話し合い（3.23），ミドル・マネジャーの臨時的関心（2.82）という項目の平均値は低かった。また，予算目標と比較した場合，BSC の戦略目標（6.00）や KPI（重要業績指標）の種類（5.73）・目標値（5.41）の変更なしという項目の平均値は高かった。

このことは日本企業が BSC を事前の目標はそれほど変化させず，インタラクティブに利用する側面が強い可能性を示唆している。

さらに，BSC による業績評価結果のミドル・マネジャーの報酬への反映度について，７点尺度（「１ 全く反映していない」－「４ どちらともいえない」－「７ 強く反映している」）で質問した。その結果，表15に示すとおり，賞与（4.14），昇進・昇格（3.86），基本給（3.14）の順に平均値が高かった。

なお，予算管理と比較した場合，BSC の報酬への反映度の平均値は総じて低かった。[19)]

19）ただし，予算管理の場合は，業績評価目的利用企業のみに報酬への反映度を質問しているので，BSC と比べ平均値が高くなってしまった可能性も高い。BSC の場合，回答企業のうち４社は業績評価結果をミドル・マネジャーの賞与，昇進・昇格，基本給のすべてに「１ 全く反映していない」と回答している。この４社を除い↗

表15　BSC のミドル・マネジャーの報酬への反映度（問４(D)）

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(2) 賞与	22	4.14	1.70	1	6	5
(3) 昇進・昇格	22	3.86	1.64	1	6	4
(1) 基本給	22	3.14	1.70	1	6	4

表16　リスクマネジメントで対象とするリスク（有効回答218）（問５(A)）

	度数	割合
2．法務リスク	190	87.2%
3．業務リスク	189	86.7%
1．財務リスク	175	80.3%
4．投資リスク	131	60.1%
5．戦略リスク	90	41.3%

表17　リスクマネジメントで用いられる仕組み（有効回答218）（問５(B)）

	度数	割合
7．内部監査によるモニタリング	200	91.7%
2．マニュアルや指針の整備	188	86.2%
4．定期的な社員教育研修	142	65.1%
3．リスクファイナンス＜例：保険＞	76	34.9%
1．リスクマップ	73	33.5%
6．BSC	11	5.0%
5．リスク調整後業績指標＜例：リスク調整後投資利益率＞	9	4.1%

7　リスクマネジメント（問５）

近年，全社的リスクマネジメント（Enterprise Risk Management）の進展などを踏まえ，MCS と RM（リスクマネジメント）の密接な関連が指摘されている（Berry et al., 2009 ; Merchant and Otley, 2007 ; Mikes, 2009）。しかし，MCS と RM の関連を意識した実態調査は少ない。そこで，本調査では MCS との関連も含めて，RM の実態の把握を目指した。

まず，RM で対象とするリスクを質問した。その結果，表16に示すとおり，法務リスク（87.2%）などの伝統的な RM で重視されてきたリスクを対象としている企業の割合が高く，MCS との関連で重視される戦略リスク（Simons, 2000）を対象としている企業の割合は低かった（41.3%）。

次に，RM で用いられる仕組みを質問した。その結果，表17に示すとおり，内部監査（91.7%）やマニュアル・指針（86.2%）といった伝統的な仕組みの利用が多く，リスクファイナンス（34.9%）やリスクマップ（33.5%）といった近年普及しつつある仕組みを利用している企業の割合は相対的に低かった。また，BSC（5.0%）やリスク調整後業績指標（4.1%）という先進的な MCS のツールを利用している企業の割合は極めて低かった。

さらに，本社部門および主要事業単位において，RM を専任業務とする部署・担当者を設置しているかを質問した。その結果，表18と表19に示すとおり，本社部門では57.1%の企業が RM 専任部署・担当者を設置しているが，主要事業単位では18.4%の企業しか設置していないということが明らかになった。

本調査では RM の方法について，7 点尺度（「1 全くそうではない」－「4 どちらともいえない」

↘　た18社の調査結果は，賞与（平均値4.83，標準偏差 .86），昇進・昇格（平均値4.50，標準偏差 .99），基本給（平均値3.61，標準偏差1.50）となっており，予算管理の結果に近づく。

表18　本社部門におけるリスクマネジメント専任部署・担当者の設置の有無（有効回答219）（問５(C)）

	度数	割合
1．設置している	125	57.1%
2．設置していない	94	42.9%

表19　主要事業単位におけるリスクマネジメント専任部署・担当者の設置の有無（有効回答217）（問５(D)）

	度数	割合
1．設置している	40	18.4%
2．設置していない	177	81.6%

表20　リスクマネジメントの方法（問５(E)）

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(3) 継続的なリスクの洗い出しと評価	219	5.37	1.31	2	7	5
(4) リスクの優先順位の明確化	217	4.86	1.27	2	7	5
(2) レピュテーション向上目的	218	4.84	1.20	1	7	5
(1) 利益向上目的	218	4.68	1.38	1	7	5
(5) RM・戦略の強いリンク	218	4.38	1.18	1	7	4
(7) リスクの定量化	218	3.90	1.45	1	7	4
(6) RM・予算管理の強いリンク	216	3.90	1.16	1	7	4

表21　３年前と比較した場合のリスクマネジメントの変化（問５(F)）

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(1) RMの強化	217	5.80	1.02	1	7	6
(2) RMの全社化	216	5.59	1.11	1	7	6
(3) RMの明確化	216	5.38	1.10	1	7	5

－「7 全くそのとおり」）で質問した。その結果，表20に示すとおり，継続的なリスクの洗い出しと評価（5.37）とリスクの優先順位の明確化（4.86），レピュテーション向上目的（4.84）や利益向上目的（4.68）といった質問項目の平均値が高かった。一方，RM・予算管理の強いリンク（3.90）など，MCSとの関連を示唆する質問項目の平均値は相対的に低かった。

最後に，３年前と比較した場合のRMの変化について，RMの方法と同じ尺度で質問した。その結果，表21に示すとおり，RMの強化（5.80），全社化（5.59），明確化（5.38）という３つの質問項目すべての平均値が高くなっており，全体的に日本企業のRMが高度化されてきた傾向が推察される。

8　おわりに

以上，本稿では日本企業におけるMCSの現状と変化に関する調査結果を報告した。その結果をまとめると次のようになる。

第１に，経営方針と組織構造について，トップ・マネジメントが顧客満足はもちろん，株主価値も経営方針として重視しており，日本型の職能別事業部制と米国型の製品別・業種別事業部制が併存している可能性が推察された。

第２に，業績指標について，３年前と比べほぼすべての指標の重視度が高まっていたが，売上高のみ重視度が低くなっていた。

第３に，予算管理について，診断型というより

は，インタラクティブに利用している側面が強い傾向が推察された。また，Hope and Fraser（2003）が指摘する予算管理の問題点をそれほど強く認識していない可能性も推察された。

第4に，BSCについて，利用率は低かったが，利用企業の半数以上は戦略マップも作成していた。また，予算管理の場合と同様に，診断型というよりは，インタラクティブに利用している側面が強い傾向が推察された。

第5に，RMについて，MCSとの関連はまだ不十分であるが，全体的に高度化されてきた傾向が推察された。

今後はMCSの現状と変化に関連すると予想される質問項目も用いて，日本企業におけるMCSを実証的に考察していく予定である。

謝辞

本調査にご協力いただいた企業の担当者各位に対し，この場を借りて厚く御礼申し上げる。

本調査の発送・回収作業では，当時横田絵理研究室に在籍していた大学院生の鵜飼裕志，豊田陽一の両氏から多大なる尽力を賜った。特に，豊田氏には当該調査の質問項目の検討にあたっても貴重な助言を賜った。記して感謝申し上げる。

なお，本稿は2009年度メルコ学術振興財団研究助成金による研究成果の一部である。

参考文献

浅田拓史（2009）「管理会計変化研究の動向」『メルコ管理会計研究』第2号，77-85頁。

加護野忠男（1993）「職能別事業制と内部市場」『國民經濟雜誌』第167巻第2号，35-52頁。

岸田隆行（2010）「予算管理の運用方法とその効果に関する実証分析：垂直的情報共有を媒介として」『原価計算研究』第34巻第2号，24-34頁。

近藤隆史・福田直樹・相原基大・窪田祐一（2009）「業績管理システムの設計と利用の関係に関する実証研究」『經營と經濟』第89巻第1号，35-56頁。

澤邉紀生・澤邉ゼミナール（2008）「日本企業のマネジメント・コントロール実態調査：東証一部上場企業と関西非上場企業の比較」『メルコ管理会計研究』第1号，81-93頁。

澤邉紀生・飛田努（2009a）「組織文化に応じたマネジメントコントロールシステムの役割：管理会計と企業業績に関する実証分析」『メルコ管理会計研究』第2号，53-67頁。

澤邉紀生・飛田努（2009b）「中小企業における組織文化とマネジメントコントロールの関係についての実証研究」『日本政策金融公庫論集』第3号，73-93頁。

清水孝（2009）「脱予算経営の概念とわが国企業の取組み」『企業会計』第61巻第11号，18-26頁。

伏見多美雄・横田絵理（1993）「事業部制マネジメント・コントロールにおける日本的特質：フィールド・スタディを基礎にして」『管理会計学』第2巻第2号，25-45頁。

船本多美子（2010）「組織文化が管理会計チェンジに与える影響プロセス」『大阪府立大學經濟研究』第55巻第4号，79-113頁。

森口毅彦（2010）「わが国企業におけるバランスト・スコアカードの導入目的と役割期待：バランスト・スコアカードの導入実態に関する調査研究」『経理研究』第53号，126-141頁。

横田絵理（1998）『フラット化組織の管理と心理：変化の時代のマネジメント・コントロール』慶應義塾大学出版会。

横田絵理（2008）「日本企業の組織原理とマネジメント・コントロール：アンソニーの枠組みからの考察」『會計』第173巻第2号，29-42頁。

横田絵理・妹尾剛好（2011）「予算管理への影響要因：予算編成・目標の困難化と戦略リンクの強化への影響分析」『原価計算研究』第35巻第1号，近刊。

吉田栄介（2003）「管理会計チェンジ研究の意義」『龍谷大学経営学論集』第43巻第2号，100-112頁。

吉田栄介・妹尾剛好・福島一矩（2010）「日本企業における管理会計〔第2部〕(2)：非製造業の実態調査と製造業との比較」『企業会計』第62巻第5号，124-132頁。

吉田栄介・福島一矩・妹尾剛好（2008）「日本企業の管理会計実態（1）：実態調査研究の文献サーベイを中心として」『三田商学研究』第51巻第3号，53-74頁。

Berry, A. J., A. F. Coad, E. P. Harris, D. T. Otley, and C. Stringer（2009）"Emerging themes in management control: A review of recent literature," *The British Accounting Review*, Vol. 41, No. 1, pp. 2-20.

Bisbe, J., J. Batista-Foguet, and R. Chenhall（2007）"Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, No. 7-8, pp. 789-820.

Bisbe, J. and D. T. Otley（2004）"The effects of the interactive use of management control systems on product innovation," *Accounting, Organiza-*

tions and Society, Vol. 29, No. 8, pp. 709-737.

Ferreira, A. and D. T. Otley (2009) "The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis," *Management Accounting Research*, Vol. 20, No. 4, pp. 263-282.

Hansen, S. C., D. T. Otley, and W. A. Van der Stede (2003) "Practice developments in budgeting: An overview and research perspective," *Journal of Management Accounting Research*, Vol.15, pp. 95-116.

Hope, J. and R. Fraser (2003) *Beyond Budgeting: How Mangers Can Break Free From the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press, Boston, MA（清水孝監訳（2005）『脱予算経営』生産性出版）.

Malmi, T. and D. A. Brown (2008) "Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions," *Management Accounting Research*, Vol. 19, No. 4, pp. 287-300.

Merchant, K. A. and D. T. Otley (2007) "A review of the literature on control and accountability," in Chapman, C. S., A. G. Hopwood, and M. D. Shields (eds.) *Handbook of Management Accounting Research*, Vol. 2, Elsevier, Oxford, UK, pp. 785-802.

Merchant, K. A. and W. A. Van der Stede (2007) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 2nd ed., Prentice Hall College Div.

Mikes, A. (2009) "Risk management and calculative cultures," *Management Accounting Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 18-40.

Simons, R. (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, MA（中村元一・浦島史恵・黒田哲彦訳（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）.

Simons, R. (2000) *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ（伊藤邦雄監訳（2003）『戦略評価の経営学：戦略の実行を支える業績評価と会計システム』ダイヤモンド社）.

妹尾剛好［慶應義塾大学大学院商学研究科後期博士課程］

付録１　質問票原本

日本企業における
経営管理システムの実態調査

＜ご回答に際しての注意事項＞

※ご回答は，貴社における経営企画の責任者の方（経営企画部長など）にお願いいたします。
※ご回答に際しては，貴社の最も主要な事業単位（事業部など）についてご記入ください。
※ご回答は，理想ではなく貴社の現実を踏まえてお答えください。
※空欄・記入漏れがないよう，全ての質問にご回答ください。
※本調査に関する回答内容は，統計的に処理いたします。ご回答内容を個別に公表することはありませんし，外部に漏洩することは一切ございません。
※本調査では，「ミドル・マネジャー」を部下のいる部長・課長レベル（およそ35 ～ 45歳の方）と想定してお答えください。
※ご記入いただいた質問票は平成22年３月12日（金）までに，同封の返信用封筒（切手不要）にてご返送ください。

≪質問票に関する問い合わせ先≫
〒108-8345　東京都港区三田2-15-45
慶應義塾大学商学部　横田絵理研究室

＜はじめに貴社及びご回答者様に関する内容についてご記入ください＞

貴社名		ご所属	
役職		ご芳名	
想定された主要事業名			
*報告書送付希望	1．希望する　→　①郵便による送付　② E-mail による送付 2．希望しない		
ご連絡先（Tel）		ご連絡先（E-mail）	

＊ご希望の方には本調査の結果をまとめた報告書をお送りいたします。ご希望の有無，送付方法をご指定ください。

問１．貴社の概要について，以下の設問にお答えください。

（A）　貴社の組織を運営する仕組みについてお答えください。下記の各仕組みの導入状況は，どのようになっていますか。最も当てはまるアルファベット１つに○をお付けください。

	導入していない	過去３年以内に廃止	導入を検討中	一部組織のみ導入	全社で導入
(1)職能別組織 ＜例：製造事業部(部門)，販売事業部(部門)＞	A	B	C	D	E
(2)製品別・業種別事業部制	A	B	C	D	E
(3)カンパニー制	A	B	C	D	E
(4)ミニ・プロフィットセンター ＜例：アメーバ組織＞	A	B	C	D	E
(5)マトリックス組織	A	B	C	D	E
(6)フラット型組織	A	B	C	D	E

――以下の設問では，「１」が最も低い程度，「７」が最も高い程度を示しています――

（B）　貴社のトップ層は経営を行うにあたり，下記の各事項をどの程度重視していますか。最も当てはまる数字１つに○をお付けください。

	全く重視していない ⇐			どちらともいえない		⇒ 非常に重視している	
(1)株主価値の増大	1	2	3	4	5	6	7
(2)顧客満足の向上	1	2	3	4	5	6	7
(3)業務プロセスの効率化	1	2	3	4	5	6	7
(4)従業員満足の向上	1	2	3	4	5	6	7
(5)環境・社会への配慮	1	2	3	4	5	6	7

（C）　貴社の主要事業の戦略目標として，下記の各事項をどの程度重視していますか。最も当てはまる数字１つに○をお付けください。

	全く重視していない ⇐			どちらともいえない		⇒ 非常に重視している	
(1)競合他社よりも低い製品・サービスのコスト	1	2	3	4	5	6	7
(2)競合他社とは異なる製品・サービスの提供	1	2	3	4	5	6	7
(3)競合他社よりも高い製品・サービスの費用対効果の実現	1	2	3	4	5	6	7
(4)競合他社よりも高品質の製品・サービスの提供	1	2	3	4	5	6	7
(5)製品・サービスの顧客ニーズへのカスタマイズ	1	2	3	4	5	6	7
(6)複数の製品・サービスの調整コストの低減	1	2	3	4	5	6	7

問２．＜現在＞と＜３年前＞における貴社の主要事業の業績指標の重視度について，以下の設問にお答えください。

（A） ＜現在＞，主要事業では下記の各業績指標をどの程度重視していますか。最も当てはまる数字１つに○をお付けください。

＜現在＞	全く重視していない ⟸			どちらともいえない			⟹ 非常に重視している
(1)売上高	1	2	3	4	5	6	7
(2)営業利益	1	2	3	4	5	6	7
(3)経常利益	1	2	3	4	5	6	7
(4)当期純利益	1	2	3	4	5	6	7
(5)キャッシュフロー	1	2	3	4	5	6	7
(6)資本コスト差引後利益 ＜例：EVA，残余利益＞	1	2	3	4	5	6	7
(7)売上高利益率 ＜例：売上高営業利益率，売上高経常利益率＞	1	2	3	4	5	6	7
(8)資本利益率 ＜例：ROA，ROE ＞	1	2	3	4	5	6	7
(9)顧客関連指標 ＜例：市場シェア，顧客満足度＞	1	2	3	4	5	6	7
(10)業務プロセス関連指標 ＜例：品質，生産性＞	1	2	3	4	5	6	7

（B） ＜３年前＞，主要事業では下記の各業績指標をどの程度重視していましたか。最も当てはまる数字１つに○をお付けください。

＜３年前＞	全く重視していなかった ⟸			どちらともいえない			⟹ 非常に重視していた
(1)売上高	1	2	3	4	5	6	7
(2)営業利益	1	2	3	4	5	6	7
(3)経常利益	1	2	3	4	5	6	7
(4)当期純利益	1	2	3	4	5	6	7
(5)キャッシュフロー	1	2	3	4	5	6	7
(6)資本コスト差引後利益 ＜例：EVA，残余利益＞	1	2	3	4	5	6	7
(7)売上高利益率 ＜例：売上高営業利益率，売上高経常利益率＞	1	2	3	4	5	6	7
(8)資本利益率 ＜例：ROA，ROE ＞	1	2	3	4	5	6	7
(9)顧客関連指標 ＜例：市場シェア，顧客満足度＞	1	2	3	4	5	6	7
(10)業務プロセス関連指標 ＜例：品質，生産性＞	1	2	3	4	5	6	7

問３．貴社の主要事業の予算管理について，以下の設問にお答えください。

（A）　主要事業における予算管理の実施状況について，当てはまる数字１つに○をお付けください。

1・・・実施している
2・・・現在は実施しているが，今後３年以内に廃止することを検討している
3・・・実施していない（→問４へお進みください）

（B）　主要事業の予算管理はどのように行われていますか。最も当てはまる数字１つに○をお付けください。

	全くそうではない ⟸			どちらともいえない		⟹	全くそのとおり
(1)当初の予算目標は，年度内には通常変更しない	1	2	3	4	5	6	7
(2)トップ層は予算と実績が乖離した場合にのみ，ミドル・マネジャーと予算について話し合う	1	2	3	4	5	6	7
(3)トップ層は定期的に，ミドル・マネジャーと予算について話し合う	1	2	3	4	5	6	7
(4)ミドル・マネジャーは予算と実績が乖離した場合にのみ，予算に関心を向ける	1	2	3	4	5	6	7
(5)ミドル・マネジャーは日常的に，予算に関心を向けている	1	2	3	4	5	6	7
(6)予算管理によって，事前に設定した目標を確実に達成しようとしている	1	2	3	4	5	6	7
(7)予算管理によって，予算の前提となる仮定を常に見直している	1	2	3	4	5	6	7

（C）　主要事業の予算編成はどのように行われていますか。最も当てはまる数字１つに○をお付けください。

	全くそうではない ⟸			どちらともいえない		⟹	全くそのとおり
(1)予算は前年度の実績をベースに編成される	1	2	3	4	5	6	7
(2)予算はゼロベースで編成される	1	2	3	4	5	6	7
(3)予算はトップダウンで編成される	1	2	3	4	5	6	7
(4)予算はボトムアップで編成される	1	2	3	4	5	6	7
(5)予算は費目別に詳細に編成される	1	2	3	4	5	6	7
(6)予算編成の手順・手続きは明確である	1	2	3	4	5	6	7
(7)予算編成にミドル・マネジャーは十分に参加している	1	2	3	4	5	6	7

（D）　主要事業における予算をミドル・マネジャーの業績評価目的で用いていますか。当てはまる数字１つに○をお付けください。

1・・・利用している
2・・・利用していない（→問３（F）へお進みください）

（E） 予算による業績評価の結果は，ミドル・マネジャーの下記の各事項にどの程度反映していますか。最も当てはまる数字１つに○をお付けください。

	全く反映していない ⇐			どちらともいえない		⇒ 強く反映している	
(1)基本給	1	2	3	4	5	6	7
(2)賞与	1	2	3	4	5	6	7
(3)昇進・昇格	1	2	3	4	5	6	7

（F） ３年前と比較して，主要事業の予算管理はどのように変化しましたか。最も当てはまる数字１つに○をお付けください。

	全くそうではない ⇐			どちらともいえない		⇒ 全くそのとおり	
(1)予算編成の時間が長くなった	1	2	3	4	5	6	7
(2)予算編成時における利益の予測が難しくなった	1	2	3	4	5	6	7
(3)当初の予算目標を変更する回数が増えた	1	2	3	4	5	6	7
(4)予算と戦略との結びつきが強まった	1	2	3	4	5	6	7
(5)予算をミドル・マネジャーの業績評価目的で用いる程度が高まった	1	2	3	4	5	6	7
(6)予算目標の水準が，容易には達成できない挑戦的なレベルになってきた	1	2	3	4	5	6	7
(7)予算目標と，企業外部に開示する業績予想の数値との結びつきが強まった	1	2	3	4	5	6	7
(8)予算目標と，企業外部に開示する業績予想の数値が乖離するようになってきた	1	2	3	4	5	6	7

（G） 主要事業における予算管理には，どのような問題点がありますか。最も当てはまる数字１つに○をお付けください。

	全く問題ではない ⇐			どちらともいえない		⇒ 非常に問題である	
(1)予算と戦略との結びつきが弱い	1	2	3	4	5	6	7
(2)達成不可能な予算目標が設定されてしまう	1	2	3	4	5	6	7
(3)予算編成時における利益の予測精度が低い	1	2	3	4	5	6	7
(4)予算編成に時間がかかりすぎる	1	2	3	4	5	6	7
(5)予算目標が固定化されるため，環境の変化に対応できない	1	2	3	4	5	6	7
(6)ミドル・マネジャーは，達成容易な予算目標を設定しがちである	1	2	3	4	5	6	7
(7)予算目標達成のため，ミドル・マネジャーが数字合わせに走る	1	2	3	4	5	6	7
(8)業績予想の修正を避けるため，予算目標の設定が保守的になる	1	2	3	4	5	6	7

問４．貴社の主要事業のバランスト・スコアカード（以下「BSC」と称す）の利用について，以下の設問にお答えください。

（A）　主要事業では，BSC を利用していますか。当てはまる数字１つに○をお付けください。

1・・・利用している
2・・・利用していない（→問５へお進みください）

（B）　主要事業では，戦略マップという BSC の４つの視点に関する戦略目標間の「因果関係」を示す図を作成していますか。当てはまる数字１つに○をお付けください。

1・・・作成している
2・・・作成していない

（C）　主要事業の BSC はどのように利用されていますか。最も当てはまる数字１つに○をお付けください。

	全くそうではない ⟸			どちらともいえない		⟹	全くそのとおり
(1)BSC における戦略目標は，年度内には通常変更しない	1	2	3	4	5	6	7
(2)BSC における重要業績指標（KPI）の種類は，年度内には通常変更しない	1	2	3	4	5	6	7
(3)BSC における重要業績指標（KPI）の目標値は，年度内には通常変更しない	1	2	3	4	5	6	7
(4)トップ層は BSC の目標と実績が乖離した場合にのみ，ミドル・マネジャーと BSC について話し合う	1	2	3	4	5	6	7
(5)トップ層は定期的に，ミドル・マネジャーと BSC について話し合う	1	2	3	4	5	6	7
(6)ミドル・マネジャーは BSC の目標と実績が乖離した場合にのみ，BSC に関心を向ける	1	2	3	4	5	6	7
(7)ミドル・マネジャーは日常的に，BSC に関心を向けている	1	2	3	4	5	6	7
(8)BSC によって，事前に設定した目標を確実に達成しようとしている	1	2	3	4	5	6	7
(9)BSC によって，BSC の前提となる仮定を常に見直している	1	2	3	4	5	6	7
(10) BSC と予算管理との結びつきは強い	1	2	3	4	5	6	7

（D）　BSC による業績評価の結果はミドル・マネジャーの下記の各事項にどの程度反映していますか。最も当てはまる数字１つに○をお付けください。

	全く反映していない ⟸			どちらともいえない		⟹	強く反映している
(1) 基本給	1	2	3	4	5	6	7
(2) 賞与	1	2	3	4	5	6	7
(3) 昇進・昇格	1	2	3	4	5	6	7

問５．貴社のリスクマネジメントについて，以下の設問にお答えください。

（A）　貴社のリスクマネジメントでは，どのようなリスクを対象としていますか。当てはまる数字すべてに○をお付けください。

1．財務リスク　2．法務リスク　3．業務リスク　4．投資リスク　5．戦略リスク
6．その他（　　）

（B）　貴社のリスクマネジメントでは，具体的にどのような仕組みをとり入れていますか。当てはまる数字すべてに○をお付けください。

1．リスクマップ　2．マニュアルや指針の整備　3．リスクファイナンス＜例：保険＞
4．定期的な社員教育研修　5．リスク調整後業績指標＜例：リスク調整後投資利益率＞
6．BSC　7．内部監査によるモニタリング
8．その他（　　）

（C）　貴社の本社部門には，リスクマネジメントを専任業務とする部署・担当者を設置していますか。当てはまる数字１つに○をお付けください。

1・・・設置している
2・・・設置していない

（D）　貴社の主要事業単位には，リスクマネジメントを専任業務とする部署・担当者を設置していますか。当てはまる数字１つに○をお付けください。

1・・・設置している
2・・・設置していない

（E）　貴社のリスクマネジメントはどのように行われていますか。最も当てはまる数字１つに○をお付けください。

	全くそうではない ⇐			どちらともいえない		⇒	全くそのとおり
(1)リスクマネジメントの目的は，貴社の利益の向上である	1	2	3	4	5	6	7
(2)リスクマネジメントの目的は，貴社のレピュテーション（評判）を高めることである	1	2	3	4	5	6	7
(3)リスクの洗い出しと評価を全社で継続的に行っている	1	2	3	4	5	6	7
(4)全社で管理すべきリスクの優先順位が明確になっている	1	2	3	4	5	6	7
(5)リスクマネジメントと戦略との結びつきは強い	1	2	3	4	5	6	7
(6)リスクマネジメントと予算管理との結びつきは強い	1	2	3	4	5	6	7
(7)リスクを定量化している	1	2	3	4	5	6	7

（F）　３年前と比較して，貴社のリスクマネジメントはどのように変化しましたか。最も当てはまる数字１つに○をお付けください。

	全くそうではない ⟸			どちらともいえない		⟹	全くそのとおり
(1)リスクマネジメントは強化された	1	2	3	4	5	6	7
(2)リスクマネジメントが全社的な取り組みになってきた	1	2	3	4	5	6	7
(3)リスクマネジメントの手順・手続きが明確になってきた	1	2	3	4	5	6	7

問６．貴社のマネジメントスタイル及び組織の特徴について，以下の設問にお答えください。

（A）　貴社の社長はどのようなマネジメントスタイルをとっていますか。最も当てはまる数字１つに○をお付けください。

	全くそうではない ⟸			どちらともいえない		⟹	全くそのとおり
(1)ミドル・マネジャーと親密にコミュニケーションをとろうとしている	1	2	3	4	5	6	7
(2)ミドル・マネジャーの達成すべき目標を明確に伝えている	1	2	3	4	5	6	7
(3)ミドル・マネジャーからの意見を積極的に吸い上げようとしている	1	2	3	4	5	6	7
(4)ミドル・マネジャーに，業務プロセスや責任を明確にすることを求めている	1	2	3	4	5	6	7
(5)ミドル・マネジャーの気持ちを理解することを心がけている	1	2	3	4	5	6	7
(6)ミドル・マネジャーに社内規定（職務記述書，マニュアルなど）に従うことを求めている	1	2	3	4	5	6	7

（B） 貴社の組織にはどのような特徴がありますか。最も当てはまる数字１つに○をお付けください。

	全くそうではない ⟸			どちらともいえない		⟹	全くそのとおり
(1)新製品・サービスの開発に優先して資源配分する	1	2	3	4	5	6	7
(2)トップ層は従業員に経営理念を頻繁に伝達している	1	2	3	4	5	6	7
(3)従業員は全社の経営理念を共有している	1	2	3	4	5	6	7
(4)従業員に避けるべきリスクを伝達するシステムがある	1	2	3	4	5	6	7
(5)従業員は倫理規定を理解している	1	2	3	4	5	6	7
(6)従業員が革新的でリスクを恐れないことを奨励している	1	2	3	4	5	6	7
(7)多様なメンバーを組み合わせ，問題解決に取り組むことが多い	1	2	3	4	5	6	7
(8)ミドル・マネジャーの責任権限区分は明確である	1	2	3	4	5	6	7
(9)ミドル・マネジャーに大きな権限を与えている	1	2	3	4	5	6	7
(10)ミドル・マネジャーに大きな責任を負わせている	1	2	3	4	5	6	7
(11)日常的・継続的に改善活動が行われている	1	2	3	4	5	6	7
(12)従業員は自発的に学習を行っている	1	2	3	4	5	6	7
(13)従業員はコスト低減や品質の向上などの複数目標の同時達成を自発的に志向している	1	2	3	4	5	6	7

問７．＜現在＞と＜３年前＞における貴社の主要事業のミドル・マネジャーの典型的な行動について，以下の設問にお答えください。

（A） ＜現在＞，主要事業におけるミドル・マネジャーは，どのように行動していますか。最も当てはまる数字１つに○をお付けください。

＜現在＞	全くそうではない ⟸			どちらともいえない		⟹	全くそのとおり
(1)予測精度の高い計画を策定している	1	2	3	4	5	6	7
(2)職務を遂行するために有益な情報を自ら収集している	1	2	3	4	5	6	7
(3)部下の管理や指導に多くの時間を割いている	1	2	3	4	5	6	7
(4)部下の提案や能力を公平に評価している	1	2	3	4	5	6	7
(5)社内の別部門の人と活発に情報交換をしている	1	2	3	4	5	6	7
(6)製品・サービスの購入や販売などに際して，粘り強く交渉を行っている	1	2	3	4	5	6	7
(7)戦略を常に意識して行動している	1	2	3	4	5	6	7
(8)事業におけるリスクを意識して行動している	1	2	3	4	5	6	7
(9)全社的なリスクを意識して行動している	1	2	3	4	5	6	7

（B）　＜３年前＞，主要事業におけるミドル・マネジャーは，どのように行動していましたか。最も当てはまる数字１つに○をお付けください。

＜３年前＞	全くそうではない ⇐			どちらともいえない			⇒ 全くそのとおり
(1)予測精度の高い計画を策定していた	1	2	3	4	5	6	7
(2)職務を遂行するために有益な情報を自ら収集していた	1	2	3	4	5	6	7
(3)部下の管理や指導に多くの時間を割いていた	1	2	3	4	5	6	7
(4)部下の提案や能力を公平に評価していた	1	2	3	4	5	6	7
(5)社内の別部門の人と活発に情報交換をしていた	1	2	3	4	5	6	7
(6)製品・サービスの購入や販売などに際して，粘り強く交渉を行っていた	1	2	3	4	5	6	7
(7)戦略を常に意識して行動していた	1	2	3	4	5	6	7
(8)事業におけるリスクを意識して行動していた	1	2	3	4	5	6	7
(9)全社的なリスクを意識して行動していた	1	2	3	4	5	6	7

問８．貴社の主要事業の経営環境について，以下の設問にお答えください。

（A）　３年前と比較して，貴社の主要事業の現在の経営環境は，どの程度変化しましたか。最も当てはまる数字１つに○をお付けください。

	全く変化していない ⇐			どちらともいえない			⇒ 非常に変化している
(1)製品・サービスの技術	1	2	3	4	5	6	7
(2)顧客ニーズ	1	2	3	4	5	6	7
(3)主要事業の戦略	1	2	3	4	5	6	7

（B）　３年先について，貴社の主要事業の経営環境は，どの程度正確に予測できるとお考えですか。最も当てはまる数字１つに○をお付けください。

	全く予測できない ⇐			どちらともいえない			⇒ 正確に予測できる
(1)製品・サービスの技術	1	2	3	4	5	6	7
(2)顧客ニーズ	1	2	3	4	5	6	7
(3)主要事業の戦略	1	2	3	4	5	6	7

問９．最後に，以下の設問にお答えください。

（A） 本調査結果の公表に際し，調査協力会社として貴社名を掲載してもよろしいでしょうか。もちろん，貴社の回答を個別に公表することはありません。

1・・・はい
2・・・いいえ

（B） 必要な場合，１時間半程度の面接調査にご協力いただけますでしょうか。

1・・・はい
2・・・いいえ

（C） 本調査または貴社の経営管理システムについてご意見がございましたら，ご自由にお書きください。

調査にご協力いただき，ありがとうございました。
記入漏れ，間違いがないかご確認の上，同封の返信用封筒にてご返送ください。

付録２　調査協力会社一覧

［あ］
アイシン精機株式会社
IT ホールディングス株式会社
アイホン株式会社
株式会社あおぞら銀行
芦森工業株式会社
株式会社アルプス技研
株式会社石井鐵工所
いちよし証券株式会社
株式会社イトーキ
株式会社いなげや
株式会社稲葉製作所
株式会社インターネットイニシアティブ
エーザイ株式会社
大阪機工株式会社
岡谷電機産業株式会社
オプテックス株式会社

［か］
川崎重工業株式会社
河西工業株式会社
株式会社木曽路
キヤノンマーケティングジャパン株式会社
協栄産業株式会社
株式会社きんでん
株式会社クラウディア
株式会社クレハ
群栄化学工業株式会社
株式会社ケーヒン
原信ナルスホールディングス株式会社
興銀リース株式会社
コンビ株式会社

［さ］
サッポロホールディングス株式会社
山九株式会社
株式会社サンヨーハウジング名古屋
株式会社シーイーシー
株式会社シーエーシー
清水建設株式会社
ジャパンベストレスキューシステム株式会社
新日本製鐵株式会社
株式会社図研
スズキ株式会社
住友金属工業株式会社
世紀東急工業株式会社
セントラル警備保障株式会社
ソラン株式会社

［た］
株式会社大気社
株式会社だいこう証券ビジネス
ダイハツ工業株式会社
株式会社ダイユーエイト
高砂熱学工業株式会社
株式会社髙島屋
東京エレクトロン株式会社
東京製綱株式会社
東京電力株式会社
東邦チタニウム株式会社
株式会社巴川製紙所
豊田通商株式会社
トランスコスモス株式会社

［な］
ナガイレーベン株式会社
ナカバヤシ株式会社
名古屋鉄道株式会社
日揮株式会社
日信工業株式会社
日神不動産株式会社
株式会社ニチレイ
株式会社日本システムディベロップメント
日本水産株式会社
株式会社日本製紙グループ本社
日本製粉株式会社
日本曹達株式会社
日本調剤株式会社
日本通運株式会社
日本発条株式会社
能美防災株式会社
株式会社野村総合研究所

［は］
株式会社 Paltac
株式会社バンテック
株式会社ピーエス三菱
日置電機株式会社
株式会社日立製作所
株式会社日立メディコ
株式会社ファンケル
フジ住宅株式会社
不二製油株式会社
富士通株式会社
フジッコ株式会社
ブラザー工業株式会社
フランスベッドホールディングス株式会社
古河電池株式会社
文化シヤッター株式会社
株式会社平和堂
豊和工業株式会社
ホーチキ株式会社

［ま］
マスプロ電工株式会社
マルカキカイ株式会社
株式会社メルコホールディングス

［や］
株式会社吉野家ホールディングス
株式会社ヨコオ

［ら］
ライオン株式会社
株式会社ライフコーポレーション
リゾートトラスト株式会社
株式会社リンガーハット
リンナイ株式会社
株式会社レオパレス21

※調査協力会社として社名を記載してもよいとご回答いただいた企業のリストである（50音順）。