

Title	マネジメント・コントロールを担うわが国における経営企画部門の実態：質問票調査の結果報告
Sub Title	A survey of corporate planning divisions in Japanese companies
Author	横田, 絵理(Yokota, Eri) 鬼塚, 雄大(Onitsuka, Yūdai)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2020
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.63, No.3 (2020. 8) ,p.83- 108
JaLC DOI	
Abstract	日本企業においてマネジメント・コントロールの主な担当部門とされている経営企画部門が、実際にはどのような仕事をしているのか、「マネジメント・コントロール」をどのようにとらえているかなどについて実態調査を行った。2019年11月時点で東京証券取引所一部上場企業の経営企画部門責任者2,002社(人)に対し、郵送にて質問調査票を送付した。最終的な有効回答数は292社(14.59%)である。本稿では、その単純集計結果を報告し、今後行う実証研究の基礎的なデータとする。
Notes	資料
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20200800-0083">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20200800-0083</a>

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.

## 資 料

# マネジメント・コントロールを担う わが国における経営企画部門の実態

— 質問票調査の結果報告 —

横 田 絵 理  
鬼 塚 雄 大

## <要 約>

日本企業においてマネジメント・コントロールの主な担当部門とされている経営企画部門が、実際にはどのような仕事をしているのか、「マネジメント・コントロール」をどのようにとらえているかなどについて実態調査を行った。2019年11月時点で東京証券取引所一部上場企業の経営企画部門責任者2,002社（人）に対し、郵送にて質問調査票を送付した。最終的な有効回答数は292社（14.59%）である。本稿では、その単純集計結果を報告し、今後行う実証研究の基礎的なデータとする。

## <キーワード>

マネジメント・コントロール, 経営企画部門, 質問票調査, 単純集計結果

## 1 はじめに

わが国の管理会計分野ではここ10年ほど、にわかにマネジメント・コントロールをテーマとした研究が増えてきている（横田ほか 2020）。しかし、マネジメント・コントロールの概念はアメリカで生まれた概念であり、これを受け入れる企業もつ前提が異なると、この運用方法も異なる可能性がある（Goretzki and Strauss 2017）。

違いの1つが、誰が企業のマネジメント・コントロールに関する業務を主に担当しているかという点である。米国企業では、コントローラーという管理会計業務と切っても切れないポジションがある（廣本 1984）。日本においても戦後、通商産業省（現経済産業省）が、アメリカのコントロー

ラー制度の導入を日本企業に推奨した時期があった。しかし、当時の日本企業においては経理業務と財務業務のほかに、経営企画機能までを担当する余力が経理財務部門にはなかったという（加登 2007）。コントローラーは経理帳簿をつけ、予算管理を通して事業部のサポートをし、外部に財務報告をすることに責任をもっており、管理会計担当でもあり財務会計担当でもある。また、近年は財務・管理会計の両方に責任をもつ CFO という役割も注目されている。加登によれば、かつて日本企業の実質的意思決定機関であった常務会の事務局的機能を果たす部門として経営企画部門があり、そこに経営企画機能が付加されたとのことである。

以上から、マネジメント・コントロールの考え方を日本企業においても受け入れるとき、米国企

図表 2-1 業種別回答状況

業種	回答企業数		業種	回答企業数	
サービス業	50	17.12%	倉庫・運輸関連	4	1.37%
商社	32	10.96%	銀行	4	1.37%
電気機器	27	9.25%	鉄道・バス	3	1.03%
化学工業	23	7.88%	精密機器	3	1.03%
機械	21	7.19%	窯業	3	1.03%
建設	19	6.51%	通信	2	0.68%
食品	17	5.82%	水産	2	0.68%
小売業	16	5.48%	保険	2	0.68%
非鉄金属および金属製品	13	4.45%	電力	2	0.68%
その他製造業	8	2.74%	証券	1	0.34%
鉄鋼業	6	2.05%	石油	1	0.34%
自動車・自動車部品	6	2.05%	パルプ・紙	1	0.34%
医薬品	5	1.71%	その他輸送機器	1	0.34%
その他金融業	5	1.71%	鉱業	1	0.34%
不動産	5	1.71%	繊維	1	0.34%
陸運	4	1.37%	合計	288*	100%

※無回答企業4社

業でのコントローラーとしての役割を上記の経営企画部門が担ってきた可能性が高い。そこで、我々は、マネジメント・コントロールを担当する部門である可能性が高い経営企画部門が実際にはどのような仕事をしているか、その責任者はマネジメント・コントロールをどのようにとらえているかなどについて実態調査を行った。本稿では、単純集計結果を報告し、今後行う実証研究の基礎的なデータとする。

## 2 調査方法とサンプルの特徴

本調査は、日本企業におけるマネジメント・コントロール（以下「MC」と略）の担い手である経営企画部門の役割とマネジメント・コントロール・システム（以下「MCS」と略）の実態を把握するために行った。

2019年11月時点で東京証券取引所一部に上場している企業の経営企画部門の責任者2,002社（人）に対し郵送にて質問調査票を送付した。郵送先の選定には、プロネクサス社の提供する企業情報データベース eol を参照し、責任者をできる限り特定した。経営企画部門の責任者が eol では特定できない場合には、各社のホームページなどを参

照し、経営管理業務に精通していると予想される管理部門を特定し、それもかなわない場合には経営企画部門責任者宛てに2019年11月に送付した。

回答期限後到着分も含めた最終的な有効回答数は292社（14.59%）である。ここで非回答バイアスを検討するためにいくつかの検定を行った。まず、回答企業の業種分布に関する適合度検定を行った結果、回答企業の業種分布が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（ $p>.10$ ）。次に回答企業と送付企業の企業規模（連結売上高、および従業員数）の差についてt検定を行った。その結果、連結売上高、および従業員数ともに差は確認されなかった（ $p>.10$ ）。

なお、回答企業の業種別回答状況は図表2-1のとおりである。また、回答協力企業のうち、企業名掲載の承諾があった企業は付録1に示している。送付した質問票は、付録2に添付している。

## 3 調査回答企業の基本情報（問1）

問1では、組織形態、規模、財務業績の動向により回答企業の特徴について把握した。MCが事業部制組織の分権化のマネジメントに端を発していること、比較的大規模な企業において活用され

図表 3-1 事業単位の組織形態 (問 1 (A))

	回答企業数	
事業 (本) 部制	139	47.60%
職能別組織	69	23.63%
持株会社制	38	13.01%
マトリックス組織	22	7.53%
カンパニー制	9	3.08%
地域別事業 (本) 部制	6	2.05%
その他	4	1.37%
無回答	5	1.71%
合計	292	100%

図表 3-2 組織規模 (売上高, 正規雇用従業員数)

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
売上高 (百万円)	21,697	6,960,000	408,888.528	92,059.701
正規雇用従業員数 (人)	81	144,628	8,468.570	17,401.741

図表 3-3 直近 5 年間の財務業績の動向

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
売上高	1.000	7.000	4.872	1.138
営業利益	1.000	7.000	4.638	1.459
純利益	1.000	7.000	4.600	1.508
その他	1.000	7.000	4.624	1.227

るとされていることから、今回の回答企業の特徴を把握したものである (Anthony and Govindarajan 2007)。

図表 3-1 で回答企業の組織形態をみると、事業 (本) 部制組織が 47.60% の割合を占めている。次に職能別組織、持株会社制と続いている。地域別事業 (本) 部制が 2.05% であることを踏まえれば、事業 (本) 部制は業種別事業 (本) 部制である可能性が高くなっている。

また回答企業の組織規模について、売上高と正規雇用従業員数の最大値、最小値、平均値および標準偏差 (SD) は、図表 3-2 のとおりである。

加えて、直近 5 年間の財務業績の動向について、7 点尺度法で尋ねた。1 は「大きく下降」、4 は「変動なし」、7 は「大きく上昇」を示した。図表 3-3 で結果をみると、売上高、営業利益、純利益、その他のいずれの項目についても平均値は変

動なしを示す「4」より大きくなっている。なお標準偏差をみると、売上よりも純利益がより大きくなっていると認識されていることがわかる (図表 3-3)。

#### 4 経営環境の状況 (問 2)

MC は、戦略を実現するための仕組みであるため、経営環境の変化は戦略に影響を与え、戦略にも影響を与えると推察される。そこで回答企業を取り巻く様々な経営環境について、Chenhall (2003), Ekholm and Wallin (2011), Hoque (2004) などを参考に尋ねた。

結果は、図表 4-1 から図表 4-3 にある。まず、最近 5 年間の経営環境とその変化をどの程度正確に予測できたかを、いくつかの項目について 7 点尺度で聞いている。1 は全く予測できなかった、

図表 4-1 環境変化の予測の正確性

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
取引先・サプライヤーの行動	2.000	7.000	4.687	0.911
顧客の好み・需要	2.000	7.000	4.670	1.080
競合企業の動向	1.000	7.000	4.660	1.002
他社の製品・サービス	2.000	7.000	4.591	0.962
技術	2.000	7.000	4.561	0.999
政府の規制・政策	1.000	7.000	4.410	1.033
経済状況	1.000	7.000	4.265	1.121

図表 4-2 競争の激しさ

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
人材獲得競争	2.000	7.000	5.784	0.951
価格競争	2.000	7.000	5.267	1.120
品質競争	1.000	7.000	4.925	1.033
資源獲得競争	1.000	7.000	4.091	1.453

図表 4-3 社内外の環境変化

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
経営環境	2.000	7.000	5.483	0.983
経済環境	2.000	7.000	5.199	0.928
技術環境	2.000	7.000	5.052	1.070

7は極めて正確に予測できたと設定した。図表4-1をみると、すべての項目で平均値は4を超えており、また標準偏差も1前後であることから、全体的に環境の変化を予測できたとの回答が多く、また、取引先・サプライヤーの行動、顧客の好み・需要、他社の製品・サービス、および技術については「全く予測できなかった(=1)」と答えた企業はなかったことから、ある程度の予測が各項目で可能であったととらえることができる。

また、4つの項目それぞれの競争の激しさを、7点尺度(1=全く激しくない; 7=極めて激しい)で問うたところ資源獲得競争は4点に近い値であったが、人材獲得競争、価格競争、品質競争のいずれの項目も平均値は高く、回答企業の競争は激しいという認識がうかがえる(図表4-2)。

一方、社内外の環境は5年間にどの程度変化したかを、7点尺度(1=全く変化していない; 7=大幅に変化している)で聞いた結果は図表

4-3のとおりである。平均値はいずれも5を超えており、また「全く変化していない(=1)」と回答した企業がないことから、回答企業の環境の変化の激しさ、特に、経営環境の変化の激しさへの認識が表れている。

## 5 経営戦略と中期経営計画(問3)

先に述べたように、MCは戦略を実現するための仕組みである。そこで、経営戦略と中期経営計画について、各企業がこれらを策定しているか否か、策定しているとすればどの部門が責任をもっているかを把握した。

まず、図表5-1では、経営戦略、中期経営計画、ビジョンのほか、マネジメント・コントロール・プロセスの各サブシステムである、予算、モニタリング、業績管理システム、人事考課システム、報酬システムそれぞれについての策定の有無

図表 5-1 戦略やビジョン、各種経営管理システムの策定・構築の有無とその責任部門

	策定・構築しているか		責任部門*			
	Yes	No	経営企画部門	人事部門	経理部門	その他
ビジョン	278	13	236	3	1	35
経営戦略	279	11	244	0	1	31
中期経営計画	273	17	256	0	2	12
予算	288	3	154	0	104	20
モニタリング	275	14	191	7	47	18
業績管理システム	277	12	122	14	105	25
人事考課システム	279	8	7	274	0	2
報酬システム	260	26	13	241	2	5

※複数回答含む

図表 5-2 経営戦略について

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
社内浸透	1.000	7.000	5.180	1.278
ビジョンの共有のほうが重要	1.000	7.000	4.651	1.190
社外からの要望	1.000	7.000	4.280	1.726
部門別戦略のほうが重要	1.000	7.000	3.917	1.397

と責任部門を示している。これは Anthony and Govindarajan (2007) の MC のフレームワークに則っている。

これによれば、いずれの項目も回答企業のほとんどが策定していることがわかる。またその責任部門ということ言えば、報酬システム、人事考課システムについては人事部門、ビジョン、経営戦略、中期経営計画といった長期の視野にかかわるものは経営企画部門が責任部門となっているのに対して、予算と業績管理システムは経営企画部門と経理部門のどちらかで担当している企業が多く、またモニタリングは経営企画部門が担当している企業が多い。

経営企画部門が多く担当している経営戦略について4つの項目について7点尺度で聞いたところ(1 = 全く当てはまらない; 7 = 非常に当てはまる)、社内の統一的な方向として全社員に浸透しているとの項目が最も高い平均値を示し、社内的にはビジョンの共有のほうが重要であるという項目も高い平均値を示した。一方、社外からの要望に応えるために策定しているという項目は7点の

理論平均値4に近く、全社戦略より部門別の戦略のほうが重要であるという項目は4よりは低いもののほぼ4に近くなっているところは興味深い(図表5-2)。

中期経営計画についてもその実態を7点尺度で聞いたところ、全社の方向と各部門との方向を一致させるために重要という項目で平均値がもっとも高く、次が、社内の統一的な方向として全社員に浸透しているとの項目であった。一方、社外からの要望に応えるために策定・提示しているという回答についても、中期経営計画の場合、平均値が理論平均値4以上となっている。また年度計画のほうが重要との回答の平均値も理論平均値より大きく、中期経営計画の難しさを推察させるものとなった(図表5-3)。

## 6 経営企画部門の実態 (問4)

次にMCの担当部門と推察した経営企画部門の実態を把握するため、様々な角度から質問を行った。



図表 5-3 中期経営計画について

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
全体的な整合	1.000	7.000	5.586	1.243
社内浸透	1.000	7.000	5.034	1.445
マネジャーの動機づけ	1.000	7.000	4.681	1.326
年度計画のほうが重要	1.000	7.000	4.514	1.246
社外からの要望	1.000	7.000	4.388	1.788

図表 6-1 経営企画部門の基本情報

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
従業員数（正規雇用者数）	0.000	492.000	16.010	34.781
部門内の組織単位数	0.000	46.000	2.500	3.222
平均年間異動数（人／年）	0.000	25.000	2.161	3.195

まず、経営企画部門がどれくらいの規模の組織であるかを従業員数（正規雇用者数）、部門内の組織単位数、年間異動数の3つの項目で把握した。結果から従業員数の平均は16名であり、標準偏差からすれば、多くとも50人程度であることがわかる。部門内の組織単位数の、2.5が平均であることからそれほど大きな組織ではないと推察できる。また、年間異動数としては年2人程度であるから、小さな組織の割には比較的異動はあるともいえよう（図表6-1）。

次に、経営企画部門が行っているであろう業務について、それぞれの業務に実際にどの程度関与しているかを、全く関与していない場合は0とし、少しでも関与している場合にはその程度を7点尺度（1＝他部門が主管（9割以上）の業務でありその支援をしている；4＝他部門と50:50の関係で協働；7＝経営企画部門が主管（9割以上）の業務である）とし、合計8点尺度を設定した。業務は、経営戦略マネジメント、グループ経営・グローバル経営、計画策定、予算・業績管理、オペレーションマネジメント、人事管理など、加登（2007）や加登ほか（2007）などを主に参考として、計34項目を設定した。

図表6-2では、平均値の高かった業務から順に並べている。

結果をみると、中期経営計画の策定、トップ・マネジメント特命事項の実行サポート、経営全般

に関する情報収集、戦略立案のための情報収集、経営理念の組織浸透、グループ企業戦略の検討、短期計画の策定、事業ドメインの決定、事業ポートフォリオの検討、全社業績の評価、全社予算の編成・管理、経営資源の配分、組織構造・制度の変更、責任権限範囲の決定などの平均値は4を超えており、全社にかかわるような長期的視野が必要な業務に経営計画部門が主としてかかわっている企業が多いことがわかる。

一方、他部門が主管の業務で経営企画部門はその支援をしているという尺度値である4よりも小さな平均値になっている業務は、経営企画部門が主ではない業務になっていると推察できる。中でも給与・賞与の決定、人事考課システムの検討、社員教育・研修、品質マネジメント、サプライチェーン・マネジメント、取締役・執行役員の選定補助業務、環境マネジメント、各部門の財務情報収集・財務諸表の作成などは平均値が低い。

次に、経営企画部門が他のどのような部門と連携をとって業務を遂行しているのかが図表6-3に示されている。図表では平均値が大きな値を示している項目から順に並んでいる。すなわち、経営企画部門が主たる役割を果たしていると推測される業務では、職能・事業部門と連携している企業が多いことがわかる。ただし、経営理念の組織浸透については、職能・事業部門とともに人事部門との連携が強い企業数も多いことがわかる。

一方、短期計画の策定、全社業績の評価、全社予算の編成・管理、全社業績を管理するためのシステムの検討などの項目は、経理部門との連携が高くなっている。

それでは実際に、経営企画部門が他部門とどのような情報交換を行っているのか。これを示したのが図表6-4である。この質問では全く行っていないを0とし、少しでも情報交換している場合、それぞれを、1 = 年一回、2 = 半期に一回、3 = 四半期に一回、4 = 月に一回、5 = 半月に一回、6 = 週一回、7 = ほぼ毎日と選択肢を設定した。その結果、頻度が高い平均値を示した項目は、全体的に会議などの公式的な情報交換よりも非公式的な情報交換を行うほうが多い傾向となった。また、経営層や経理部門、職能・事業部門との情報交換が多いことは、先の調査結果にも合致するところである。

## 7 予算管理 (問5)

予算管理の特徴を Spone and Lambert (2016) や妹尾 (2017) などを参考として、20項目を7点尺度 (1 = 全く当てはまらない; 7 = 非常に当てはまる)<sup>1)</sup> で把握した。

平均値が高い項目から順に図表7-1に示している。平均値が4より大きな質問項目をみると、予算は経営戦略や中期経営計画をもとに策定されている一方で、各部課長が予算編成に参画し、各部門の実情を反映した予算が編成、それをもとにしたアクション・プランの策定がなされている可能性が推察される。一方で、環境の変化に応じて、予算目標を修正したり、他の目標を設定するという質問項目の平均値は理論平均値4よりも低いことは、予算目標が「必達」となっている傾向があるのではないかと推察される。

## 8 業績管理 (問6)

業績管理について、いくつかの視点から明らか

にした。

業績管理システムを本調査では、「財務あるいは非財務指標・尺度 (KPI などを含む) を設定し、それらを用いて各部門の活動プロセスやその結果を測定、モニター、分析、評価するための仕組み」と定義したうえで具体的な質問を続けている。

まず、業績管理システムにおける財務・非財務指標の数を把握した。結果は図表8-1である。個数で言えば、その平均値は財務指標は7.153、非財務指標は8.913と非財務指標が若干多いものの、両者ともに多指標となっていることがわかる。<sup>2)</sup>

次に、具体的な評価指標について、どの程度重視されているかを、0 = 設定していない、1 = ほとんど重要視していない、7 = 非常に重要視しているとして、その程度を把握した。測定項目は、Ittner et al. (2003) や横田ほか (2013) などを参照し、16の具体的な指標を設定した。結果は図表8-2である。天井効果が出てしまっているものの、最も平均値が高いのは営業利益であった。続いて、売上高、法令順守、経常利益、コスト低減、製品・サービスのクオリティと続く。多くの項目で平均値が4を超えているなかで、残余利益は2.083、ROIは3.059、ROAは3.293となっており、近年注目されているこれらの指標が必ずしも企業内組織の業績管理システムでは重要視されていないことがわかる。

業績管理システムの特徴を把握するために、各項目について7点尺度 (1 = 全く当てはまらない; 7 = 非常に当てはまる)<sup>3)</sup> で把握した。そのうち、バランススコアカード (Balanced Scorecard, BSC) のような、多様な視点をもった業績管理システム (包括的業績管理システム) の特徴を把握するための指標は Hall (2008, 2011) を参考に、問6 (D) の (7) から (15) の9項目となっている。図表8-3はこれらの項目を平均値の高い順に並べ替えたものである。これによると、回答

1) 問5の20の質問項目の内、(1)~(4)はパッケージとしてのMCSの項目として図表9-1に掲載している。

2) 本調査では個数のほか、両者の比率も聞いたが、これについては質問文の曖昧さにより、正確な数値を得ることができなかったため本稿では結果を示すことができていない。

3) 問6 (D) の質問項目にはこの後に述べるパッケージとしてのMCSの項目も含めていた。これについては図表9-1にて示している。



図表 6-2 経営企画部門の主管業務に関する記述統計量

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
中期経営計画の策定	0.000(7)	7.000	5.788	1.539
	1.000	7.000	5.932	1.253
トップ・マネジメント特命事項の実行 サポート	0.000(5)	7.000	5.545	1.570
	1.000	7.000	5.642	1.399
経営全般に関する情報収集	0.000(4)	7.000	5.354	1.472
	1.000	7.000	5.429	1.338
戦略立案のための情報収集	0.000(2)	7.000	5.299	1.393
	1.000	7.000	5.336	1.326
経営理念の組織浸透	0.000(15)	7.000	4.951	1.962
	1.000	7.000	5.223	1.624
グループ企業戦略の検討	0.000(13)	7.000	4.905	1.984
	1.000	7.000	5.140	1.708
短期計画の策定	0.000(5)	7.000	4.769	1.963
	1.000	7.000	4.853	1.874
事業ドメインの決定	0.000(11)	7.000	4.710	1.902
	1.000	7.000	4.896	1.688
事業ポートフォリオの検討	0.000(15)	7.000	4.628	1.964
	1.000	7.000	4.883	1.681
全社業績の評価	0.000(24)	7.000	4.502	2.225
	1.000	7.000	4.913	1.838
全社予算の編成・管理	0.000(20)	7.000	4.371	2.298
	1.000	7.000	4.694	2.038
経営資源の配分	0.000(12)	7.000	4.322	1.892
	1.000	7.000	4.509	1.700
組織構造・制度の変更	0.000(13)	7.000	4.269	2.109
	1.000	7.000	4.469	1.938
責任権限範囲の決定	0.000(26)	7.000	4.150	2.310
	1.000	7.000	4.565	1.992
全社業績を管理するためのシステムの 検討	0.000(24)	7.000	4.148	2.224
	1.000	7.000	4.521	1.924
グループ企業のマネジメント	0.000(21)	7.000	4.141	2.204
	1.000	7.000	4.471	1.939
新規事業の探索検討	0.000(10)	7.000	4.076	1.983
	1.000	7.000	4.221	1.860

企業では、経営層および各部門長が日常的に包括的業績評価システムに対し強い関心を寄せていること、各部門の活動と全社の目標目的とがリンク

していること、各部門業績に対して様々な側面から情報を提供されていることがわかる。対して、社内のすべての活動に対して、様々な財務指標や

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
各部門業績を管理するためのシステムの検討	0.000(28) 1.000	7.000 7.000	3.745 4.145	2.194 1.914
海外事業戦略の検討	0.000(20) 1.000	7.000 7.000	3.591 3.869	2.065 1.876
各部門業績の評価	0.000(41) 1.000	7.000 7.000	3.570 4.167	2.196 1.770
各部門予算の編成・管理	0.000(37) 1.000	7.000 7.000	3.232 3.706	2.204 1.952
海外事業マネジメント	0.000(40) 1.000	7.000 7.000	3.072 3.591	2.181 1.921
社内の士気・意識管理	0.000(66) 1.000	7.000 7.000	2.549 3.314	1.995 1.624
海外事業担当者の選定	0.000(82) 1.000	7.000 7.000	2.418 3.446	2.322 2.033
コスト低減活動の推進	0.000(77) 1.000	7.000 7.000	2.151 2.947	1.976 1.731
全社の財務情報収集・財務諸表の作成	0.000(84) 1.000	7.000 7.000	2.063 2.916	2.075 1.895
各部門の財務情報収集・財務諸表の作成	0.000(96) 1.000	7.000 7.000	1.913 2.870	2.006 1.813
環境マネジメント	0.000(106) 1.000	7.000 7.000	1.817 2.899	2.044 1.878
取締役・執行役員の選定補助業務	0.000(136) 1.000	7.000 7.000	1.775 3.396	2.284 2.114
サプライチェーン・マネジメント	0.000(116) 1.000	7.000 7.000	1.343 2.275	1.637 1.555
品質マネジメント	0.000(134) 1.000	7.000 7.000	1.227 2.309	1.652 1.624
社員教育・研修	0.000(126) 1.000	7.000 7.000	1.158 2.082	1.543 1.535
人事考課システムの検討	0.000(135) 1.000	7.000 7.000	1.116 2.128	1.565 1.587
給与・賞与の決定	0.000(167) 1.000	7.000 7.000	1.045 2.513	1.690 1.784

※「0」と回答した企業を含む場合と含まない場合それぞれの最小値、最大値、平均値、標準偏差を記載  
 ※最小値0.000の横の括弧内数字は、「0」と回答した企業数を表す

非財務指標が設定されているという項目は平均値が低いことからおそらく、社内のすべての活動とは言い切れないことが推察される。

次に、業績管理システムをどのように活用しているのかについて Henri (2006) や Simons (1995, 2000) を参考に17項目を提示して、7点尺度(1

図表6-3 経営企画部門の業務別連携先（数字は回答企業数）\*

	人事部門	経理部門	職能・事業部門	その他
中期経営計画の策定	32	77	159	41
トップ・マネジメント特命事項の実行 サポート	42	72	137	30
経営全般に関する情報収集	26	77	141	43
戦略立案のための情報収集	23	56	192	23
経営理念の組織浸透	67	10	72	57
グループ企業戦略の検討	8	25	143	38
短期計画の策定	25	115	163	27
事業ドメインの決定	5	22	171	32
事業ポートフォリオの検討	4	39	153	29
全社業績の評価	28	121	55	29
全社予算の編成・管理	10	162	80	21
経営資源の配分	51	76	124	34
組織構造・制度の変更	146	9	77	34
責任権限範囲の決定	80	10	63	71
全社業績を管理するためのシステムの検討	7	134	62	64
グループ企業のマネジメント	19	50	133	42
新規事業の探索検討	5	9	174	57
各部門業績を管理するためのシステムの検討	8	115	94	53
海外事業戦略の検討	2	13	178	42
各部門業績の評価	47	74	112	20
各部門予算の編成・管理	13	92	174	20
海外事業マネジメント	10	23	174	42
社内の士気・意識管理	170	2	49	43
海外事業担当者の選定	102	6	114	35
コスト低減活動の推進	8	46	176	48
全社の財務情報収集・財務諸表の作成	4	242	16	4
各部門の財務情報収集・財務諸表の作成	3	215	46	7
環境マネジメント	9	1	134	88
取締役・執行役員を選定補助業務	120	1	13	70
サプライチェーン・マネジメント	3	4	163	52
品質マネジメント	2	1	166	63
社員教育・研修	224	1	11	5
人事考課システムの検討	227	0	2	3
給与・賞与の決定	201	6	8	13

※複数回答含む

図表 6-4 経営企画部門と他部門との情報交換

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
経営層非公式	0.000 (3) 2.000	7.000 7.000	5.858 5.920	1.319 1.180
経理部非公式	0.000 (4) 1.000	7.000 7.000	5.010 5.081	1.550 1.440
職能・事業部門非公式	0.000 (5) 2.000	7.000 7.000	4.993 5.081	1.513 1.373
経営層公式	0.000 (7) 1.000	7.000 7.000	4.920 5.043	1.378 1.153
人事部非公式	0.000 (15) 1.000	7.000 7.000	4.142 4.369	1.794 1.550
職能・事業部門公式	0.000 (14) 1.000	7.000 7.000	4.052 4.258	1.429 1.125
経理部公式	0.000 (24) 1.000	7.000 7.000	3.794 4.141	1.683 1.283
人事部公式	0.000 (40) 1.000	7.000 7.000	3.104 3.602	1.757 1.334

※「0」と回答した企業を含む場合と含まない場合それぞれの最小値、最大値、平均値、標準偏差を記載  
 ※最小値0.000横の括弧内数字は、「0」と回答した企業数を表す

=全く利用していない、7=常に利用している)で測定した。結果は図表 8-4 に平均値の高い順に示している。すべての項目で理論平均値 4 を超えた平均値であったが、その中でも 5 以上の平均値の項目、つまり利用頻度の高い項目は、進捗度合いの確認、経営層と各部門との議論、経営層の意向を各部門へと伝達、全社的な方向性の決定、目標を大きく逸脱する事項への対処、各部門に全社戦略を意識させるなどであった。

### 9 パッケージとして MCS (問 5 および問 6 の一部)

経営企画部門が担い手となっている MC の状況について、予算や業績管理のしくみが他のシステムと整合しているかについて把握するため関連項目をまとめて図表 9-1 に示した。

MCS 研究において Malmi and Brown (2008) は、組織の中には複数のコントロール・システムが存在し、それらが互いに影響しあいながら機能しているという、「パッケージとしての MCS

(Management Control Systems as a Package)」論を展開した。Malmi and Brown (2008) によれば、会計コントロール・システムは独立して機能するのではなく、組織における他のコントロール・システムと相互に関連して機能するため、そうした相互関連性を考慮することが重要となる。そこで本研究においても、パッケージとしての MCS を考慮した変数を測定した。具体的には、予算および業績管理システムが相互に整合し、かつ戦略や計画とも整合するかを、その程度について質問票の中にちりばめ測定した。質問項目は、中期経営計画、経営戦略、アクション・プラン、予算と業績管理システムとの整合性を問うた 5 項目である。

結果としては、すべての項目で理論平均値 4 を超えた平均値であったことから、各サブシステムは整合性をもって構築されているといえよう。

### 10 「マネジメント・コントロール」に対する認識 (問 7)

最後に、MC の概念が生まれて 50 年余り、日本

図表 7-1 予算編成, 予算管理の特徴

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
各部課長は予算編成に十分に参画	1.000	7.000	5.364	1.366
月次の予算目標と実績との差異を極めて重視	1.000	7.000	4.866	1.443
各部門予算が編成され, それらを積み上げて全社予算が編成	1.000	7.000	4.801	1.712
予算目標の達成には, 相当な努力やスキルを必要	1.000	7.000	4.726	1.227
行動についての報告を各部課長に求めている	1.000	7.000	4.715	1.426
予算目標の妥当性やその修正の必要性を期中で検討	1.000	7.000	4.610	1.612
部長クラスの報酬は予算目標の達成とリンク	1.000	7.000	4.460	1.600
予算以外の業績予測を厳格に実施	1.000	7.000	4.316	1.592
予算目標は容易には達成できない挑戦的な水準	1.000	7.000	4.243	1.339
課長クラスの報酬は予算目標の達成とリンク	1.000	7.000	4.172	1.586
各部課長は, 最終予算の決定に大きな影響を持つ	1.000	7.000	4.038	1.557
予算目標は通常達成される	1.000	7.000	3.808	1.254
社内外の環境変化に応じて, 予算目標を定期的に修正	1.000	7.000	3.798	2.009
全社予算がまず編成され, それを基に各部門予算が編成	1.000	7.000	3.601	1.940
社内外の環境変化に応じて, 事前の予算目標とは別に新たな目標を期中に追加	1.000	7.000	3.462	1.714
社内外の環境変化に応じて, 予算目標を不定期に修正	1.000	7.000	3.394	1.799

図表 8-1 業績評価指標の個数

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
財務指標	0.000	100.000	7.153	10.903
非財務指標	0.000	500.000	8.936	34.747

図表 8-2 個々の指標の重視度

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
営業利益	0.000(3)	7.000	6.462	1.033
	1.000	7.000	6.529	0.799
売上高	0.000(3)	7.000	5.836	1.485
	1.000	7.000	5.896	1.368
法令順守	0.000(18)	7.000	5.716	1.844
	1.000	7.000	6.091	1.153
経常利益	0.000(12)	7.000	5.490	1.825
	1.000	7.000	5.725	1.456
コスト低減	0.000(13)	7.000	5.205	1.649
	1.000	7.000	5.448	1.234
製品・サービスのクオリティ	0.000(23)	7.000	5.113	1.970
	1.000	7.000	5.552	1.330
顧客満足	0.000(29)	7.000	4.828	2.054
	1.000	7.000	5.363	1.346
環境関連指標	0.000(23)	7.000	4.568	1.962
	1.000	7.000	4.959	1.494
新製品・サービス開発	0.000(30)	7.000	4.536	2.014
	1.000	7.000	5.057	1.370
業務プロセスの改善	0.000(28)	7.000	4.459	1.871
	1.000	7.000	4.932	1.238
従業員満足	0.000(36)	7.000	4.264	2.111
	1.000	7.000	4.863	1.469
製造提供のリードタイム, またはサービス提供効率	0.000(37)	7.000	4.158	2.100
	1.000	7.000	4.761	1.472
市場シェア	0.000(33)	7.000	4.100	2.137
	1.000	7.000	4.624	1.649
ROA	0.000(63)	7.000	3.293	2.326
	1.000	7.000	4.207	1.749
ROI	0.000(72)	7.000	3.059	2.341
	1.000	7.000	4.074	1.775
残余利益	0.000(105)	7.000	2.083	1.979
	1.000	7.000	3.279	1.495

※「0」と回答した企業を含む場合と含まない場合それぞれの最小値, 最大値, 平均値, 標準偏差を記載  
 ※最小値0.000横の括弧内数字は, 「0」と回答した企業数を表す



図表 8-3 包括的業績管理システムとしての特徴

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
各部門の活動と全社の目標目的とがリンク	1.000	7.000	5.072	1.294
各部門業績と全社戦略とが相互に一致しリンク	1.000	7.000	4.805	1.390
各部門業績に対して様々な側面から情報を提供	1.000	7.000	4.345	1.356
各部門の活動に関する一連の財務指標や非財務指標	1.000	7.000	4.315	1.554
各部門の活動にとって重要な多数の情報を提供	1.000	7.000	4.275	1.357
各部門の活動が全社や他部門の活動にどのような影響を与えているかわかる	1.000	7.000	4.034	1.359
手順や手続きがすべて明確に文書化	1.000	7.000	3.814	1.615
様々な分野について幅広い情報を提供	1.000	7.000	3.725	1.436
社内のすべての活動に対して様々な財務指標や非財務指標が設定	1.000	7.000	3.418	1.371

図表 8-4 業績管理システムの利用方法

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
進捗度合いの確認	1.000	7.000	5.595	1.249
経営層と各部門との議論	1.000	7.000	5.341	1.338
経営層の意向を各部門へと伝達	1.000	7.000	5.254	1.361
全社的な方向性の決定	1.000	7.000	5.173	1.381
目標を大きく逸脱する事項への対処	1.000	7.000	5.124	1.471
各部門に全社戦略を意識させる	1.000	7.000	5.114	1.425
各部門に対して活動の方向性や正当性を確認させる	1.000	7.000	4.983	1.312
各部門における決定や活動が適切であったかを評価	1.000	7.000	4.887	1.348
全社共通の問題に対して各部門の注意を向けさせる	1.000	7.000	4.784	1.457
社内における議論の円滑化	1.000	7.000	4.715	1.389
各部門における決定や活動の支援	1.000	7.000	4.677	1.275
継続的な挑戦や議論	1.000	7.000	4.491	1.345
部長クラスの報酬の決定	1.000	7.000	4.309	1.602
各部門間の連携協働の促進	1.000	7.000	4.234	1.402
不確実な事象に対する各部門の対応の迅速化	1.000	7.000	4.079	1.464
各部門から経営層など社内でのボトムアップの提案	1.000	7.000	4.069	1.413
課長クラスの報酬の決定	1.000	7.000	4.062	1.570

図表 9-1 パッケージとしての MCS\*

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
各部門のアクション・プランは予算を基に策定され、予算と整合的である	1.000	7.000	5.295	1.165
(予算は) 中期経営計画を基に編成され、中期経営計画と整合的である	1.000	7.000	5.261	1.465
(予算は) 経営戦略を基に編成され、経営戦略と整合的である	1.000	7.000	5.186	1.399
(業績管理システムは) 中期経営計画を基に設計され、中期経営計画と整合的である	1.000	7.000	5.096	1.526
(業績管理システムは) 経営戦略を基に設計され、経営戦略と整合的である	1.000	7.000	5.048	1.386
各部門のアクション・プランは業績管理システムを基に策定され、業績管理システムと整合的である	1.000	7.000	5.003	1.312
(業績管理システムは) 予算を基に設計され、予算と整合的である	1.000	7.000	5.630	1.244
(予算管理システムは) 業績管理システムを基に編成され、業績管理システムと整合的である	1.000	7.000	4.324	1.754

\*本表の質問項目は、問5、問6の項目からの抜粋のため、質問番号を示し、主語を加筆している。

での訳本が出版されてからも50年ほどが経とうとしているこの概念について、経営企画部門の責任者はどの程度認識しているのかという点を確認した。確認事項は、MCという言葉自体への認識と、その意味についてである。これらはもっとも当てはまる項目を1つ選択するという方法で調査した。

まず、MCという言葉に対する認識は、図表10-1のとおりである。

84%弱の回答企業で、「聞いたことはあるが、日常的には使わない」と回答しており、また10%弱の企業が「聞いたことがない」と回答している。この結果から、MCという概念が日本企業においてはそれほどなじみがないことがわかる。

ではそのような状況のもと、MCという言葉の意味をどうとらえているのかを、その他も含めて8項目から1つ選択してもらった。図表10-2で掲げられているように、どの項目も定義としてはありうるものである。たとえば、「目標設定と業績管理」「予算管理と業績評価」はMCの中の主

要な2つのサブシステムを示した例示であり、「戦略を実行するためのサブシステムを活用したプロセス」はAnthony and Govindarajan (2007)の考え方のうちのプロセスの部分を重視した記述である。一方「経営管理システム」は日本語ではかなり大きな概念として示されている。「全社目標と部分(部門)目標を一致させるための仕組み」「組織目的の達成へと各部門責任者を方向付けるプロセス」はMCの目的を述べたものである。「PDCAサイクル」は谷(2013)で示されている定義である。これらはどのような定義としてMCが実務家に認知されているのかを確認するための項目ということになる。

結果としては、「目標設定と業績評価」という具体的システムの総称としてとらえている企業が25%ほど、部門と全体を一致させるという意味の項目である「組織目的の達成へと各部門責任者を方向付けるプロセス」および「全社目標と部分(部門)目標を一致させる仕組み」を選んだ回答

図表10-1 「マネジメント・コントロール」について

	回答数企業数	
聞いたことはあるが、日常的には使わない	245	83.90%
聞いたことがない	29	9.93%
社内で頻繁に使用される用語である	12	4.11%
その他	4	1.37%
無回答	2	0.68%
合計	292	100%

図表10-2 「マネジメント・コントロール」の意味

	回答企業数	
目標設定と業績評価	78	25.24%
組織目的の達成へと各部門責任者を方向付けるプロセス	64	20.71%
PDCA サイクル	63	20.39%
全社目標と部分（部門）目標を一致させるための仕組み	44	14.24%
経営管理システム	33	10.68%
戦略を実行するためのサブシステムを活用したプロセス	11	3.56%
予算管理と業績評価	9	2.91%
その他	1	0.32%
無回答	6	1.94%
合計	309*	100%

※複数回答含む

が合計で35%ほどであった。

## 11 おわりに

以上が2019年に実施した「日本企業における経営企画部門に関する実態調査」の単純集計の結果である。

本稿の結果を大きくまとめると次のようになる。

日本企業の経営企画部門は、全社的な長期的観点からの業務のほかに、会計、人事といった業務との連携とともに現場との情報交換を行いつつ、業務を進めている。

日本企業の経営企画部門の責任者はMCという言葉は使わないものの、その言葉が意味するところのシステムに関しては整合的に活用していることもわかる。

今後は今回得た貴重な調査データを、MCの研究調査へと実証的に考察を進めていくことになる。

謝辞：本調査は、科学研究費（研究課題番号19H01551）および2019年度慶應義塾大学学事振興資金による助成を得て行われたものである。ここに記して謝意を申し上げる。

## 参 照 文 献

- 加登豊. 2007. 「「経営企画部門」の仕事：どうなっているのか、どうすればいいのか」『ビジネス・インサイト』15(4): 4-19.
- 加登豊・石川潔・大浦啓輔・新井康平. 2007. 「わが国経営企画部門の実態調査：質問票調査に基づく分析」『原価計算研究』31(1): 52-62.

- 妹尾剛好. 2017. 「日本企業における予算管理の類型と探索と進化との関連の分析：探索的研究」『原価計算研究』41(1): 38-50.
- 谷武幸. 2013. 『エッセンシャル管理会計（第3版）』中央経済社.
- 廣本敏朗. 1984. 「コントローラー制度と管理会計論：米国管理会計論発達史研究の一視点」『一橋論叢』92: 303-325.
- 横田絵理・妹尾剛好・高橋真吾・後藤裕介. 2013. 「日本企業における業績管理システムの実態調査」『三田商学研究』55(6): 67-87.
- 横田絵理・乙政佐吉・坂口順也・河合隆治・大西靖・妹尾剛好. 2020. 「わが国マネジメント・コントロール研究の展開：51年間の文献調査に基づいて」『会計プロGRESS』21: 17-31.
- Anthony, R. N., and Govindarajan, V. 2007. *Management Control Systems 12 ed.* McGraw-Hill.
- Chenhall, R. H. 2003. Management Control Systems Design within Its Organizational Context: Findings from Contingency-based Research and Directions for the Future. *Accounting, Organizations and Society* 28(2-3): 127-168.
- Ekholm, B., and Wallin, J. 2011. The Impact of Uncertainty and Strategy on the Perceived Usefulness of Fixed and Flexible Budgets. *Journal of Business Finance & Accounting* 38(1/2): 145-164.
- Goretzki, L., and Strauss, E. 2017. *The Role of the Management Accountant: Local Variations and Global Influences.* Florence: Routledge.
- Hall, M. 2008. The Effect of Comprehensive Performance Measurement Systems on Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performance. *Accounting, Organizations and Society* 33(2): 141-163.
- Hall, M. 2011. Do Comprehensive Performance Measurement Systems Help or Hinder Managers' Mental Model Development?. *Management Accounting Research* 22(2): 68-83.
- Henri, J. F. 2006. Organizational Culture and Performance Measurement Systems. *Accounting, Organization and Society* 31(1): 77-103.
- Hoque, Z. 2004. A Contingency Model of the Association between Strategy, Environmental Uncertainty and Performance Measurement: Impact on Organizational Performance. *International Business Review* 13: 485-502.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., and Randall, T. 2003. Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Service Firms. *Accounting, Organizations and Society* 28(7-8): 715-741.
- Malmi, T., and Brown, D. A. 2008. Management Control Systems as a Package: Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research* 19(4): 287-300.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal.* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Simons, R. 2000. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy.* Prentice Hall.
- Sponen, S., and Lambert C. 2016. Exploring Differences in Budget Characteristics, Roles and Satisfaction: A Configurational Approach. *Management Accounting Research* 30: 47-61.

## 付録1：協力的会社一覧（順不同）

- ・株式会社フォーバル
- ・栄研化学株式会社
- ・高島株式会社
- ・宇部興産株式会社
- ・株式会社リブセンス
- ・SBS ホールディングス株式会社
- ・東洋ビジネスエンジニアリング株式会社
- ・東亜ディーケーケー株式会社
- ・ジェコス株式会社
- ・アルヒ株式会社
- ・株式会社タナベ経営
- ・プリマハム株式会社
- ・株式会社 C&F ロジホールディングス
- ・エンシュウ株式会社
- ・株式会社日本触媒
- ・株式会社東京個別指導学院
- ・アキレス株式会社
- ・株式会社山善
- ・株式会社進和
- ・内外トランスライン株式会社
- ・参天製薬株式会社
- ・株式会社ヨシックス
- ・株式会社宝印刷
- ・MS&AD インシユアランスグループホールディングス株式会社
- ・日特建設株式会社
- ・ソフトバンク株式会社
- ・東京産業株式会社
- ・株式会社フジクラ
- ・KYB 株式会社
- ・群栄化学工業株式会社
- ・ミネベアミツミ株式会社
- ・株式会社イチネンホールディングス
- ・三菱マテリアル株式会社
- ・ミサワホーム株式会社
- ・クオールホールディングス株式会社
- ・東京電力ホールディングス株式会社
- ・グリー株式会社
- ・高砂熱学工業株式会社
- ・永大産業株式会社
- ・ブラザー工業株式会社
- ・ヤマハ発動機株式会社
- ・アイカ工業株式会社
- ・株式会社プロネクス
- ・ユアサ商事株式会社
- ・東宝株式会社
- ・東海運株式会社
- ・福島工業株式会社
- ・三菱製鋼株式会社
- ・大日本塗料株式会社
- ・三重交通グループホールディングス株式会社
- ・野村ホールディングス株式会社
- ・清水建設株式会社
- ・株式会社高島屋
- ・フィード・ワン株式会社
- ・株式会社神戸製鋼所
- ・株式会社近鉄エクスプレス
- ・ナプテスコ株式会社
- ・ライオン株式会社
- ・東リ株式会社
- ・株式会社ヨコオ
- ・小田急電鉄株式会社
- ・パーソルホールディングス株式会社
- ・株式会社 J-オイルミルズ
- ・TIS 株式会社
- ・株式会社アイティフォー
- ・株式会社ユエグレナ
- ・三機工業株式会社
- ・イビデン株式会社
- ・EIZO 株式会社
- ・東洋エンジニアリング株式会社
- ・小松ウオール工業株式会社
- ・ホーチキ株式会社
- ・藤田観光株式会社
- ・株式会社タチエス
- ・平田機工株式会社
- ・出光興産株式会社
- ・武蔵精密工業株式会社
- ・東日本旅客鉄道株式会社
- ・西松建設株式会社
- ・株式会社ヤクルト本社
- ・株式会社シーアールイー
- ・三菱化工機株式会社
- ・株式会社 UACJ
- ・サッポロホールディングス株式会社
- ・岩崎電気株式会社
- ・シナネンホールディングス株式会社
- ・株式会社大林組
- ・株式会社メンバーズ
- ・GCA 株式会社
- ・株式会社栗本鉄工所
- ・萩原電気ホールディングス株式会社
- ・株式会社大阪チタニウムテクノロジー
- ・株式会社サーラコーポレーション
- ・日本ユニシス株式会社
- ・シンフォニアテクノロジー株式会社
- ・K&O エナジーグループ株式会社
- ・株式会社 Minori ソリューションズ
- ・株式会社 JALUX
- ・昭光通商株式会社
- ・マルハニチロ株式会社
- ・株式会社トーカイ
- ・住友精化株式会社
- ・株式会社三菱ケミカルホールディングス
- ・ウシオ電機株式会社
- ・株式会社ノーリツ
- ・ティ・エス テック株式会社
- ・セントラルスポーツ株式会社
- ・青山商事株式会社
- ・株式会社丸和運輸機関
- ・住友電設株式会社
- ・ライト工業株式会社
- ・八洲電機株式会社
- ・株式会社 NTT データ
- ・株式会社木曽路
- ・花王株式会社
- ・神鋼商事株式会社
- ・DMG 森精機株式会社
- ・古河電気工業株式会社





(B) 貴社の直近一年間の組織規模について、具体的な数字をご記入ください。

(1) 売上高（連結営業収益）	千円
(2) 従業員数（正規雇用者数）	人

(C) 最近5年間の貴社の財務業績の動向について、下記の項目それぞれ最も適当な数字（1～7）1つに○印をお付けください。

（1＝大きく下降；4＝変動なし；7＝大きく上昇）

(1) 売上高	1	2	3	4	5	6	7
(2) 営業利益	1	2	3	4	5	6	7
(3) 純利益	1	2	3	4	5	6	7
(4) その他の重視している指標（ ）	1	2	3	4	5	6	7

## 2. 貴社の近年の経営環境に関する以下の設問にお答えください。

(A) 最近5年間、下記の項目に関する経営環境とその変化をどの程度正確に予測できましたか。それぞれ最も適当な数字（1～7）1つに○印をお付けください。

（1＝全く予測できなかった；7＝極めて正確に予測できた）

(1) 他社の製品・サービス	1	2	3	4	5	6	7
(2) 競合企業の動向	1	2	3	4	5	6	7
(3) 顧客の好み・需要	1	2	3	4	5	6	7
(4) 取引先・サプライヤーの行動	1	2	3	4	5	6	7
(5) 技術（情報技術、生産技術など）	1	2	3	4	5	6	7
(6) 経済状況	1	2	3	4	5	6	7
(7) 政府の規制・政策	1	2	3	4	5	6	7

(B) 最近5年間、下記の項目に関する競争はどの程度激しかったですか。それぞれ最も適当な数字（1～7）1つに○印をお付けください。

（1＝全く激しくない；7＝極めて激しい）

(1) 資源（例：原材料、エネルギー）獲得競争	1	2	3	4	5	6	7
(2) 人材獲得競争	1	2	3	4	5	6	7
(3) 価格競争	1	2	3	4	5	6	7
(4) 品質競争	1	2	3	4	5	6	7

(C) 最近5年間、貴社内外の環境はどの程度変化しましたか。それぞれ最も適当な数字（1～7）1つに○印をお付けください。

（1＝全く変化していない；7＝大幅に変化している）

(1) 経済環境	1	2	3	4	5	6	7
(2) 経営環境	1	2	3	4	5	6	7
(3) 技術環境	1	2	3	4	5	6	7

## 3. 貴社の経営戦略や経営管理システムに関する以下の設問にご回答ください。

(A) 貴社では、下記のそれぞれについて構築・策定していますか。

また、構築・策定している場合は**主として責任**をお持ちの部門をそれぞれ一つずつお選びください。

（1＝構築・策定している；2＝構築・策定していない）

(1) ビジョン	1	2	経営企画部門・人事部門・経理部門・その他（ ）
(2) 経営戦略	1	2	経営企画部門・人事部門・経理部門・その他（ ）

(3) 中期経営計画	1 ・ 2	経営企画部門・人事部門・経理部門・その他 ( )
(4) 予算	1 ・ 2	経営企画部門・人事部門・経理部門・その他 ( )
(5) 目標に対する定期的なモニタリングの仕組み	1 ・ 2	経営企画部門・人事部門・経理部門・その他 ( )
(6) 業績管理システム	1 ・ 2	経営企画部門・人事部門・経理部門・その他 ( )
(7) 人事考課システム	1 ・ 2	経営企画部門・人事部門・経理部門・その他 ( )
(8) 報酬システム	1 ・ 2	経営企画部門・人事部門・経理部門・その他 ( )

(B) 経営戦略に関する以下の記述はどの程度当てはまりますか。

それぞれ最も適当な数字(1~7)1つに○印をお付けください。

(1=全く当てはまらない; 7=非常に当てはまる)

(1) 社外からの要望に応えるために策定・提示している	1	2	3	4	5	6	7
(2) 社内の統一的な方向として全社員に浸透している	1	2	3	4	5	6	7
(3) 社内的には全社戦略より部門別の戦略の方が重要である	1	2	3	4	5	6	7
(4) 社内的にはビジョンの共有の方が重要である	1	2	3	4	5	6	7

(C) 中期経営計画に関する以下の記述はどの程度当てはまりますか。

それぞれ最も適当な数字(1~7)1つに○印をお付けください。

(1=全く当てはまらない; 7=非常に当てはまる)

(1) 社外からの要望に応えるために策定・提示している	1	2	3	4	5	6	7
(2) 社内の統一的な方向で全社員に浸透している	1	2	3	4	5	6	7
(3) 社内的には年度計画の方が重要である	1	2	3	4	5	6	7
(4) 全社の方向と各部門との方向を一致させるために重要である	1	2	3	4	5	6	7
(5) マネジャー(管理職)の動機づけとなっている	1	2	3	4	5	6	7

4. ご所属の経営企画部門について以下の設問にご回答ください。

(A) ご所属の経営企画部門の基本情報について、下記項目それぞれに具体的な数字をご記入ください。

(1) 経営企画部門所属の従業員数(正規雇用者)		人
(2) 経営企画部門内の組織単位数(〇〇課, 〇〇担当 など)		組織
(3) 他部門への(からの)経営企画部門メンバーの異動	約	人/年

(B) 経営企画部門と他の部門との下記業務遂行上の関係性について最も適当な数字(0~7)、および主に連携している部門に○印をお付けください。他のどの部門とも**連携がない場合は、部門には○印を付けない**ください。

(※「職能・事業部門」は、職能別組織における営業部門や製造部門、事業部制組織における各事業部などの部門を意味しています。)

(0=全く関与していない; 1=他部門が主管(9割以上)の業務でありその支援をしている;

4=他部門と50:50の関係で協働; 7=経営企画部門が主管(9割以上)の業務である)

(a) 経営戦略マネジメント

(1) トップ・マネジメント特命事項の実行サポート	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(2) 戦略立案のための情報収集	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(3) 経営全般に関する情報収集	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(4) 事業ドメインの決定	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							

次ページに続きます。

(0=全く関与していない；1=他部門が主管(9割以上)の業務でありその支援をしている；  
4=他部門と50:50の関係で協働；7=経営企画部門が主管(9割以上)の業務である)

(5) 事業ポートフォリオの検討	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(6) 経営資源の配分	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(7) 新規事業の探索検討	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(8) 組織構造・制度の変更	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(9) 責任権限範囲の決定	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(10) 経営理念の組織浸透	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							

## (b) グループ経営・グローバル経営

(11) グループ企業戦略の検討	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(12) グループ企業のマネジメント	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(13) 海外事業戦略の検討	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(14) 海外事業マネジメント	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(15) 海外事業担当者の選定	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							

## (c) 計画策定

(16) 中期経営計画の策定	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(17) 短期(年度)計画の策定	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							

## (d) 予算・業績管理

(18) <u>全社</u> 予算の編成・管理	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(19) <u>各部門</u> 予算の編成・管理	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(20) <u>全社</u> 業績を管理するためのシステムの検討	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(21) <u>各部門</u> 業績を管理するためのシステムの検討	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(22) <u>全社</u> 業績の評価	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							

(23) <b>各部門</b> 業績の評価	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(24) <b>全社</b> の財務情報収集・財務諸表の作成	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(25) <b>各部門</b> の財務情報収集・財務諸表の作成	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							

(e)オペレーション・マネジメント

(26) 品質マネジメント	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(27) 環境マネジメント	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(28) コスト低減活動の推進	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(29) サプライチェーン・マネジメント	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							

(f)人事管理

(30) 人事考課システムの検討	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(31) 社員教育・研修	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(32) 取締役・執行役員を選定補助業務	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(33) 給与・賞与の決定	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							
(34) 社内の士気・意識管理	0	1	2	3	4	5	6	7
	人事部門・経理部門・職能・事業部門・その他							

(c)経営企画部門と他部門との情報交換はどの程度行われていますか。以下の記述について、それぞれ最も適当な数字(0~7)1つに○印をお付けください。

(※「職能・事業部門」は、職能別組織における営業部門や製造部門、事業部制組織における各事業部などの部門を意味しています。)

(0=全くない; 1=年一回; 2=半期に一回; 3=四半期に一回; 4=月に一回; 5=半月に一回; 6=週一回; 7=ほぼ毎日)

(1) 経営層との会議など公式的な情報交換	0	1	2	3	4	5	6	7
(2) 経営層との非公式的な情報交換	0	1	2	3	4	5	6	7
(3) 人事部との会議などの公式的な情報交換	0	1	2	3	4	5	6	7
(4) 人事部との非公式的な情報交換	0	1	2	3	4	5	6	7
(5) 経理部との会議などの公式的な情報交換	0	1	2	3	4	5	6	7
(6) 経理部との非公式的な情報交換	0	1	2	3	4	5	6	7
(7) 職能・事業部門との会議などの公式的な情報交換	0	1	2	3	4	5	6	7
(8) 職能・事業部門との非公式的な情報交換	0	1	2	3	4	5	6	7

## 5. 貴社の予算に関する以下の設問にご回答ください。

(A) 貴社の予算編成、予算管理の特徴について、以下の記述はそれぞれどの程度当てはまりますか。それぞれ最も適当な数字(1～7) 1つに○印をお付けください。

(1 = 全く当てはまらない ; 7 = 非常に当てはまる)

(1) 経営戦略を基に編成され、経営戦略と整合的である	1	2	3	4	5	6	7
(2) 中期経営計画を基に編成され、中期経営計画と整合的である	1	2	3	4	5	6	7
(3) 業績管理システムを基に編成され、業績管理システムと整合的である	1	2	3	4	5	6	7
(4) 各部門のアクション・プランは予算を基に策定され、予算と整合的である	1	2	3	4	5	6	7
(5) 全社予算がまず編成され、それを基に各部門予算が編成される	1	2	3	4	5	6	7
(6) 各部門予算が編成され、それらを積み上げて全社予算が編成される	1	2	3	4	5	6	7
(7) 各部課長は、予算編成に十分に参画している	1	2	3	4	5	6	7
(8) 各部課長は、最終予算の決定に大きな影響力を持つ	1	2	3	4	5	6	7
(9) 予算目標は、容易には達成できない挑戦的な水準である	1	2	3	4	5	6	7
(10) 予算目標の達成には、相当な努力やスキルを必要とする	1	2	3	4	5	6	7
(11) 予算目標は通常、達成される	1	2	3	4	5	6	7
(12) 社内外の環境変化に応じて、予算目標を <u>定期的</u> に修正している	1	2	3	4	5	6	7
(13) 社内外の環境変化に応じて、予算目標を <u>不定期</u> に修正している	1	2	3	4	5	6	7
(14) 社内外の環境変化に応じて、事前の予算目標とは別に新たな目標を期中に追加する	1	2	3	4	5	6	7
(15) 予算目標の妥当性やその修正の必要性を期中で検討している	1	2	3	4	5	6	7
(16) 予算以外の業績予測を厳格に実施している	1	2	3	4	5	6	7
(17) 月次の予算目標と実績との差異を極めて重視している	1	2	3	4	5	6	7
(18) 月次の予算目標と実績との差異を是正するためにとつた行動についての報告を各部課長に求めている	1	2	3	4	5	6	7
(19) 部長クラスの報酬は予算目標の達成とリンクしている	1	2	3	4	5	6	7
(20) 課長クラスの報酬は予算目標の達成とリンクしている	1	2	3	4	5	6	7

## 6. 貴社の業績管理に関する以下の設問にご回答ください。

本質問票では業績管理システムを「財務あるいは非財務指標・尺度 (KPI などを含む) を設定し、それらを用いて各部門の活動プロセスやその結果を測定、モニター、分析、評価するための仕組み」としております。

(A) 貴社の業績管理システムにおける財務、非財務指標の数について、具体的な数字(個数)をお答えください。

(1) 財務指標	個
(2) 非財務指標	個

(B) 貴社の業績管理システムにおける財務、非財務指標の比率はどの程度ですか。それぞれ最も近い数字(%)に○印をお付けください。(※ 財務、非財務指標を足し合わせて合計で100%になるようにご回答ください。)

財務指標	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
非財務指標	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

(C) 貴社の業績管理システムにおいて、下記の指標はそれぞれどの程度重要視されていますか。それぞれ最も適当な数字(1~7)1つに○印をお付けください。

(0=設定していない; 1=ほとんど重要視していない; 7=非常に重要視している)

(1) RO I (RO I Cを含む, 投下資本利益率)	0	1	2	3	4	5	6	7
(2) RO A (総資産利益率)	0	1	2	3	4	5	6	7
(3) 残余利益 (E V A (Economic Value Added) などを含む)	0	1	2	3	4	5	6	7
(4) 売上高	0	1	2	3	4	5	6	7
(5) 営業利益	0	1	2	3	4	5	6	7
(6) 経常利益	0	1	2	3	4	5	6	7
(7) 市場シェア	0	1	2	3	4	5	6	7
(8) コスト(原価)低減	0	1	2	3	4	5	6	7
(9) 顧客満足	0	1	2	3	4	5	6	7
(10) 従業員満足	0	1	2	3	4	5	6	7
(11) 製品・サービスのクオリティ	0	1	2	3	4	5	6	7
(12) 製造提供のリードタイム, またはサービス提供効率	0	1	2	3	4	5	6	7
(13) 新製品・サービス開発	0	1	2	3	4	5	6	7
(14) 業務プロセスの改善	0	1	2	3	4	5	6	7
(15) 法令順守(コンプライアンス)	0	1	2	3	4	5	6	7
(16) 環境関連指標(サステナビリティなど)	0	1	2	3	4	5	6	7

(D) 貴社の業績管理システムの特徴について以下の記述はどの程度当てはまりますか。それぞれ最も適当な数字(1~7)1つに○印をお付けください。

(1=全く当てはまらない; 7=非常に当てはまる)

(1) 経営戦略を基に設計され, 経営戦略と整合的である	1	2	3	4	5	6	7
(2) 中期経営計画を基に設計され, 中期経営計画と整合的である	1	2	3	4	5	6	7
(3) 予算を基に設計され, 予算と整合的である	1	2	3	4	5	6	7
(4) 各部門のアクション・プランは業績管理システムを基に策定され, 業績管理システムと整合的である	1	2	3	4	5	6	7
(5) 予算とは区別される	1	2	3	4	5	6	7
(6) 人事考課システムとは区別される	1	2	3	4	5	6	7
(7) 貴社の様々な分野について, 幅広い情報を提供している	1	2	3	4	5	6	7
(8) 業績管理に関する手順や手続きがすべて明確に文書化されている	1	2	3	4	5	6	7
(9) 各部門の活動に関する一連の財務指標や非財務指標が設けられている	1	2	3	4	5	6	7
(10) 各部門業績と全社戦略とが相互に一致しリンクしている	1	2	3	4	5	6	7
(11) 各部門業績に対して様々な側面から情報を提供している	1	2	3	4	5	6	7
(12) 各部門の活動と全社の目標, 目的とがリンクしている	1	2	3	4	5	6	7
(13) 各部門の活動にとって重要な多数の情報を提供している	1	2	3	4	5	6	7
(14) 各部門の活動が全社や他部門の活動にどのような影響を与えているかわかる	1	2	3	4	5	6	7
(15) 社内のすべての活動に対して, 様々な財務指標や非財務指標が設定されている	1	2	3	4	5	6	7
(16) 各部門長は日常的に強い関心を示している	1	2	3	4	5	6	7
(17) 経営層は日常的に強い関心を示している	1	2	3	4	5	6	7



(E) 貴社では以下の場合、業績管理システム（あるいはそれに基づく情報）を**中心的なシステム（あるいは情報）として利用**していますか。それぞれ最も適当な数字（1～7）1つに○印をお付けください。  
（1＝全く利用していない；7＝常に利用している）

(1) 各部門の活動目標に対する進捗度合いの確認	1	2	3	4	5	6	7
(2) 目標を大きく逸脱する事項への対処	1	2	3	4	5	6	7
(3) 経営層の意向を各部門へと伝達	1	2	3	4	5	6	7
(4) 経営層と各部門との議論	1	2	3	4	5	6	7
(5) 社内における議論の円滑化	1	2	3	4	5	6	7
(6) 各部門から経営層など社内でのボトムアップの提案	1	2	3	4	5	6	7
(7) データや事前の想定、アクション・プランに基づいた継続的な挑戦や議論	1	2	3	4	5	6	7
(8) 各部門における決定や活動の支援	1	2	3	4	5	6	7
(9) 各部門に対して活動の方向性や正当性を確認させる	1	2	3	4	5	6	7
(10) 各部門における決定や活動が適切であったかを評価	1	2	3	4	5	6	7
(11) 全社的な方向性（戦略の見直しや策定など）の決定	1	2	3	4	5	6	7
(12) 各部門に全社戦略を意識させる	1	2	3	4	5	6	7
(13) 全社共通の問題に対して各部門の注意を向けさせる	1	2	3	4	5	6	7
(14) 不確実な事象に対する各部門の対応の迅速化	1	2	3	4	5	6	7
(15) 各部門間の連携、協働の促進	1	2	3	4	5	6	7
(16) 部長クラスの報酬の決定	1	2	3	4	5	6	7
(17) 課長クラスの報酬の決定	1	2	3	4	5	6	7

#### 7. マネジメント・コントロール（Management Control）に関する以下の設問にご回答ください。

(A) 「マネジメント・コントロール」という言葉について、最も適当な番号に1つに○印をお付けください。

- |                     |                        |
|---------------------|------------------------|
| 1. 聞いたことがない         | 2. 聞いたことはあるが、日常的には使わない |
| 3. 社内で頻繁に使用される用語である | 4. その他（ ）              |

(B) 「マネジメント・コントロール」の意味するところとして、ご自身のお考えに最も近い番号1つに○印をお付けください。

- |              |                              |
|--------------|------------------------------|
| 1. 目標設定と業績管理 | 2. 戦略を実行するためのサブシステムを活用したプロセス |
| 3. 経営管理システム  | 4. 全社目標と部分（部門）目標を一致させるための仕組み |
| 5. 予算管理と業績評価 | 6. 組織目的の達成へと各部門責任者を方向付けるプロセス |
| 7. PDCA サイクル | 8. その他（ ）                    |

#### 8. 最後に…

(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、回答を個別に公表することはありません。

はい  いいえ

(B) 後日、本調査内容に関する1時間程度のインタビュー調査にご協力いただけますでしょうか。

はい  いいえ

(C) 本調査に対してご意見がございましたら、ご自由にお書きください。

最後まで調査にご協力いただきまして、誠にありがとうございました。  
ご記入漏れ、お間違いがないかご確認のうえ、同封の返信用封筒にてご返送ください。