

福島一矩君 博士（商学）学位請求論文 審査報告

1. 題目

管理会計能力の探究

2. 本論文の概要

本論文の目的は、現代的業績測定システム（contemporary performance measurement systems; 以下 CPMS）の利用が会計数値・指標で示される財務業績のような客観的な組織業績の向上につながるロジックを解明することである。

業績測定システム（performance measurement systems; 以下 PMS）とは、あらかじめ設定された業績目標の達成状況を評価するために、一定期間の成果がどの程度であったかを測定するメカニズムを指す。伝統的に用いられてきた PMS が財務指標に偏重したものであったのに対して、CPMS には、財務指標だけでなく非財務指標を含む業績測定を行う、戦略を考慮して業績指標を設定する、業績指標間の因果関係を明示的あるいは暗黙的に想定するといった特徴がある。CPMS には、安定的な組織業績を実現し、持続的な経営に貢献することが期待されているが、これまでの実態調査では、CPMS の特徴をもった業績測定・評価が広く行われていることが確認されているように、CPMS は、どの組織でも利用可能な一般的資源に過ぎない可能性がある。そのため、CPMS を導入・利用したとしても安定的な組織業績を実現できるとは限らず、CPMS の利用と客観的な組織業績の間に明確な関係を見出すことが困難であった。以上のことを踏まえ、本論文では、CPMS の利用を組織業績の向上に結びつける組織能力の存在に着目することで、CPMS の利用と客観的な組織業績の間に一定の説明を与えることを目指している。

また、CPMS を含む管理会計の利用を組織業績に結びつける組織能力を「管理会計能力」とよび、管理会計の利用に関する適切な知識を獲得し、活用するという組織学習を通じて管理会計の利用を調整・修正しながら、効果的な利用を実現し続けることを可能にする組織能力として位置づけている。

本論文の構成は、次の通りである。

第 1 部（第 1 章から第 4 章）では、吸収能力と経験学習能力から構成される管理会計能力の探索を行った。

第 1 章では、CPMS を含む管理会計と組織能力の間にどのような関係があるのかを文献

レビューを通じて明らかにしたうえで、研究フレームワークを提示している。具体的には、先行研究を踏まえ、管理会計能力を組織外部にある有用な知識を獲得、活用することで管理会計の利用を調整・修正したり、管理会計を利用する経験を通じて蓄積された知識をもとに管理会計の利用を調整・修正したりすることを可能にする組織能力として捉え、管理会計の利用が組織業績に与える影響は管理会計能力のレベルに応じて変化するという関係性を想定した研究フレームワークを提示している。

第2章では、管理会計能力の探索に向けて実施した質問票調査の概要を述べたうえで、質問票調査からうかがえる日本企業の管理会計能力の実態を示している。具体的には、CPMSを含むPMS全般に関する課題の認識に加えて、その改善に向けた取り組みについて調査を行った。その結果、現在利用しているPMSに関して改善すべき課題が認識されていることが確認された。また、より効果的なPMSの設計や利用に対して高い関心を持ち、組織外部から獲得した知識を活用したり、経験から得られた教訓を活用したりするような活動に積極的に取り組む傾向があることも確認された。これらの実態調査の結果からは、高い管理会計能力が構築されている組織ではなんらかのPMSの改善に取り組んでいる姿がうかがえる。PMSには暗黙的にも組織業績の維持・向上に対する貢献が期待されていることを考慮すると、PMSを改善することで高い組織業績を実現しようとしているとも考えられる。

つづく第3章、第4章では、質問票調査により収集したデータの分析を通じて、探索的に管理会計能力の存在を明らかにしている。

第3章では、管理会計能力を構成する要素のひとつの候補である吸収能力を取り上げ、吸収能力がCPMSと組織業績の関係に及ぼす影響を検討している。包括性の低いPMSを利用するとき、吸収能力が高くなると業績目標の達成度が向上することが確認され、吸収能力がPMSの利用と組織業績の関係に対して影響を及ぼす管理会計能力のひとつであることが示唆された。

しかし、第3章の議論にはいくつかの課題も指摘される。ひとつは、吸収能力がCPMSの効果的な利用を可能にするというエビデンスは得られなかった点である。本章の分析では、包括性の高いPMSと組織業績の関係に対する吸収能力の影響は確認されず、吸収能力の高さがCPMSの効果的な利用を可能にしているとまでは言えなかった。本章では、PMSの包括性というCPMSの特徴を取り上げたが、CPMSの利用を検討したわけではない。吸収能力がCPMSの効果的な利用を可能にする役割を果たすかどうかを明らかにするためには、戦略的な業績目標の設定や非財務の業績目標の設定といったCPMSの構成要素や、業績評価や業績と報酬のリンクといったCPMSの利用方法と組織業績の関係に対する吸収能力の影響についても検討する必要があるだろう。

さらに、第4章では、管理会計能力を構成する要素のもうひとつの候補である経験学習能力を取り上げ、経験学習能力がCPMSと組織業績の关系到及ぼす影響を検討している。その結果、業績と報酬が強く結びついているとき、経験学習能力が向上すると組織業績が高くなることが確認され、経験学習能力がPMSの利用と組織業績の关系到対して影響を及ぼす管理会計能力のひとつであることが示唆された。また、経験学習能力がCPMSの効果的な利用を可能にする役割を担うことも確認された。

加えて、吸収能力についても、非財務業績を重視して業績目標を設定するとき、吸収能力が向上すると組織業績が高くなることが確認され、吸収能力が管理会計能力のひとつであることが再確認されただけでなく、吸収能力がCPMSの効果的な利用を可能にする役割を担うことも確認された。

しかし、第4章の議論にはいくつかの課題も指摘される。ひとつは、客観的な組織業績との関係が明らかにされていない点である。本章の分析では、CPMSの利用と主観的な組織業績の关系到管理会計能力が影響を及ぼすことは確認されたものの、客観的な組織業績については同様の影響関係は確認されなかった。管理会計能力という概念の意義を示すためには、管理会計能力がCPMSの利用と客観的な組織業績の关系到影響を与えることを明らかにする必要がある。第4章では、分析に用いるデータの数の制約もあり、各企業の業績から産業平均値を差し引くことでビジネス環境のコントロールを行った。組織業績に影響を及ぼす要因としては、ほかにも意思決定環境のようなビジネス環境、組織規模や操業年数のような企業特性などがあり、それらをコントロールした分析を行う必要があるだろう。

もうひとつは、吸収能力と経験学習能力の両方を含む管理会計能力全体の影響を検討していない点である。第4章の分析では、吸収能力、経験学習能力それぞれの影響を検討しているが、吸収能力と経験学習能力の両方が同時的に及ぼす影響については明らかにしていない。吸収能力と経験学習能力は、どちらかひとつしか構築することができない組織能力というわけではないため、吸収能力と経験学習能力を含む管理会計能力全体がPMSの利用と組織業績の关系到及ぼす影響についても検討する必要があるだろう。

第2部（第5章、第6章）では、管理会計の利用と組織業績の关系到関する残された課題に取り組むことで管理会計能力の深化を行い、管理会計能力の貢献可能性を検討した。

第5章では、管理会計の利用とイノベーションの不明確な関係という残された課題を取り上げている。具体的には、管理会計としてCPMSを含むPMSを取り上げ、そのインタラクティブな利用と急進的イノベーションの关系到対する管理会計能力の影響を検討している。その結果、全分析対象企業を対象とした分析では想定したような影響は確認されなかったものの、学習に適した組織文化の強い企業においては、経験学習能力が高くなることで、

PMS のインタラクティブな利用が急進的イノベーションの促進に与える影響をよりポジティブなものにできることが確認された。

第3章と第4章の分析では、管理会計能力の高さが、PMS の利用と利用目的に照らした効果や主観的な業績の関係に影響を与えることを示してきたが、本章ではPMS の利用と急進的イノベーションの関係にも影響を及ぼすことが確認された。この結果からは、管理会計能力の概念を用いたPMS の利用と組織業績の関係についての説明は一部のパフォーマンスに限定されるわけではなく、多様なパフォーマンスについて適用できる可能性があることが示唆された。

他方で、第5章の議論には、いくつかの課題も指摘される。ひとつは、イノベーションの測定が主観的に行われている点である。本章では、国際的に実施されたイノベーション活動に関する調査である CIS (Community Innovation Survey) や、CIS と同じ調査設計のもと日本で行われた全国イノベーション調査と同様に、企業による主観的評価に基づいてイノベーションを測定した。しかし、PMS の利用と客観的な組織業績との関係を明らかにするという点においては、Katila (2000) のように、特許出願から一定年数経過した後の被引用件数によって急進的イノベーションを測定したうえで議論することも必要かもしれない。

もうひとつは、イノベーションと密接なかわりが想定されるマネジメント・システムに関して検討が行われていない点である。本章では、管理会計システムとして PMS を取り上げ、PMS の利用をもとに検討を行った。これまでの議論では、プロジェクト・マネジメントのようなイノベーション活動を支援するマネジメント・システムとイノベーションの関係も検討されてきた。こうしたマネジメント・システムの利用に関して、本章の発見事項と同様の結果が確認されるのかを検討することも必要かもしれない。

第6章では、本研究の目的ともかかわる CPMS の利用と客観的な組織業績の不明確な関係という研究課題を取り上げている。第1部の分析では、CPMS の利用と組織業績の関係に対する管理会計能力の影響が確認されたものの、それは利益目標の達成度に関する認識・評価のような主観的な組織業績に関するものであり、売上高利益率などの会計数値・指標で示される客観的な組織業績に及ぼす影響は確認されなかった。そこで、管理会計能力の構成要素間の関係性を考慮したうえで、CPMS の利用と客観的な組織業績の関係に対する管理会計能力の影響を検討している。

その結果、非財務業績を重視する業績目標を設定しているとき、吸収能力と経験学習能力のバランスが取れていると財務業績が向上することが確認された。CPMS の利用が客観的な組織業績の向上につながるロジックを見出すという点では、CPMS の構成要素と利用方法が客観的な組織業績に及ぼす影響が確認されなかったことを考慮すると、吸収能力と経

験学習能力をバランス良く構築できているとき、CPMS の利用によって客観的な組織業績を向上させられることが示唆された。

しかし、第6章の議論には、いくつかの残された課題も指摘される。ひとつは、管理会計能力バランスの変数の設定である。管理会計能力バランスの変数は、吸収能力と経験学習能力の差の絶対値を逆転させて設定しているため、両者ともに低いレベルにある場合と、両者ともに高いレベルにある場合に同じ値を取る。それらを同じ管理会計能力バランスとして捉えることが適切かどうかについてはさらなる検討が必要かもしれない。

もうひとつは、組織業績の変数の設定である。第6章では、ROS、ROAA について企業の連結データをもとに変数を設定した。これは、分析に際して、業界環境をコントロールするため各企業が属している産業の組織業績の平均値を変数として含めていることとは整合的である。しかしながら、主要事業の業績測定・評価について質問項目を設定しており、主要事業の組織業績を示す財務データに基づく分析も検討する必要があるかもしれない。

【参考文献】

Katila, R. (2000). Using patent data to measure innovation performance. *International Journal of Business Performance Management*, 2(1-3), 180-193.

3. 本論文の評価

本論文は、以下の点から、博士学位（商学）論文としての資格を有する論文として評価できると考える。

本研究の管理会計研究に対する貢献のひとつは、CPMS の利用が客観的な組織業績の向上に結びつくロジックを明らかにした点である。CPMS の利用が安定的な組織業績や、持続的な経営に貢献することを示すためには、主観的な業績だけでなく、財務業績のような客観的な業績にも結びつくことを明らかにする必要があるが、これまでの議論では、CPMS の利用が財務業績に及ぼす影響については明確な一定の関係は確認されていない。また、日本企業を対象とした実態調査では、非財務業績を含んだ業績指標の設定や、戦略との関係を考慮して業績指標を設定するような CPMS が広く利用されていることが確認されているように、CPMS はどの組織においても導入・利用が可能な一般的な資源に過ぎない。本研究でも、CPMS を導入・利用したからといって必ずしも組織業績を向上させられるとは言えない可能性があることが示唆された。そこで、管理会計能力の概念を用いた検討を行うことで、CPMS の利用を客観的な組織業績に結びつけるためには、吸収能力と経験学習能力がバランス良く構築されている必要があることを明らかにした。

もうひとつの貢献は、管理会計能力論とでも言うべき、管理会計の利用が組織業績の向上に結びつくロジックを提示した点である。そのロジックは、管理会計能力が構築されているとき、CPMS の利用が組織業績の向上に結びつく、というものであった。本研究では、CPMS を含む PMS の利用に関する管理会計能力を測定して議論を行っており、管理会計全般の利

用に関する管理会計能力を測定するものではない。そのため、過度な一般化には注意が必要であるものの、吸収能力や経験学習能力が CPMS 以外の管理会計システムともかかわっていたことを考慮すると、当該管理会計システムの利用に関する吸収能力や経験学習能力がその効果的な利用を支援することが推察される。そうした議論によって、これまで明確な関係を見いだせなかったような管理会計システムの利用と組織業績の関係に対しても一定の説明を与えられる可能性がある。加えて、原価企画能力の高さが原価企画のもたらすのネガティブな影響を抑制できることが示されてきたように、管理会計能力は管理会計の利用がもたらす負の側面の抑制をするような効果をもつ可能性があり、そのような議論に対する貢献も期待される。

以上の点から、博士学位（商学）論文として十分に評価できる一方、以下の通り、今後の研究によって取り組まれるべき課題も残している。

1 点目の限界は、管理会計能力の変数の設定に関する課題である。本研究では、CPMS の利用を組織業績の向上に結びつけるロジックの解明という研究目的に照らして、CPMS を含む PMS の利用とのかかわりにおいて吸収能力、経験学習能力を測定し、変数を設定した。測定尺度の妥当性を確認するためには、企業経営全般にかかわるような吸収能力、経験学習能力で測定し、設定された変数をもとに検討した結果との異同を確認することも重要である。こうした議論により、吸収能力や経験学習能力の概念は同一とはいえ、企業全般というよりも CPMS の利用に固有な要素を明らかにすることができる。その結果、前述した管理会計能力論とも言うべきロジックを適用する際に必要な管理会計能力の検討に有用となる可能性がある。

第 2 は、管理会計能力論の構築にむけた課題である。本研究では CPMS の利用と組織業績の関係に対する管理会計能力の影響について検討してきたが、上述したように、管理会計能力の概念を用いることで、これまでに明確な関係が確認されていない多様な管理会計の利用と組織業績の関係にも説明を与えられる可能性がある。こうした管理会計能力論とも言うべきロジックの妥当性を明らかにするためには、多様な管理会計システムの利用と組織業績の関係について、利用する管理会計システムの利用にかかわる管理会計能力が及ぼす影響について検証する必要があるだろう。

第 3 は、管理会計能力の構築にむけた検討である。本研究では、CPMS の利用を組織業績に結びつけるためには吸収能力や経験学習能力の構築が重要であることを示した。しかし、どうすれば吸収能力や経験学習能力を構築できるのかという点については触れていない。本研究からより実務的なインプリケーションを引き出すためには、こうした検討を行うことも必要であろう。

第 4 は、組織能力と組織学習の概念の扱いについてである。本論文でも、管理会計研究におけるこれらの概念を用いた先行研究については検討されているが、組織論における両概念に関する研究の調査、概念定義が十分とは言えない。そのため、組織能力と組織学習の関

係性が不明確なまま議論を進めているようにも感じられる。管理会計能力論の構築に向けては、組織能力と管理会計能力の関係性を明確にすることが必要であろう。

これらの課題も存在するが、今後本論文をもとに研究をさらに発展させるべき論点であり、本論文の価値を損なうものではない。したがって、審査委員一同の総意として、福島一矩君の学位請求論文は、博士（商学）の学位を授与するのが適当であると判断する。

2024 年 12 月 27 日

主査：慶應義塾大学商学部教授・同研究科委員
博士（経営学） 吉田 栄介

副査：慶應義塾大学商学部教授・同研究科委員
博士（商学） 園田 智昭

副査：慶應義塾大学商学部教授・同研究科委員
博士（経営学） 横田 絵理