

日本企業における業績管理の変化と変容

10年分の実態調査データに基づく分析と考察

榎谷 奎太*・岩澤 佳太**・吉田 栄介***

要旨……本研究の目的は、日本企業における業績管理実践と効果の変化に加え、その背後にある考え方に関する変容の有無や内容、要因について探究することにある。本研究の特徴は、10年分の実態調査データに基づく経時的な分析の実施、得られたデータの深掘り、他の実態調査を参照した統合的解釈にある。分析の結果、2009年から2019年の10年間の業績管理の変化は、資本効率性や貸借対照表を重視した管理への変革というよりも、伝統的な損益計算書中心の管理を計数管理の強化により漸進的に改善するものである可能性や、中長期的な企業価値の向上というよりも短期的な財務業績の向上を目指したものである可能性が示唆された。一部の企業群における変容の兆候も示唆されたが、平均的な調査対象企業においては、業績管理の革新的な変容というよりも、従来の実践の延長線上での漸進的な改善に留まっている可能性がある。本研究は、仮説導出的研究と位置付けられ、実態の説明と将来の研究課題の析出に役立つ。

キーワード……日本企業、業績管理、変化、変容、経時的分析

1. はじめに

戦後の我が国の高度経済成長を主導し、1980年代には世界的地位を確立した日本企業の経営様式は「日本的経営」と呼ばれ、世界的な関心を集めた。日本の経営は、終身雇用や年功賃金などの人事労務管理、生産システムや経営管理技法に至るまで、さまざまな領域について論じられてきた(壽永・野中1995)。

管理会計研究においても、「日本の管理会計」とも呼ばれる日本企業に特徴的な管理会計について議論されてきた。日本発の管理会計技法では、製造業の製品開発力や生産の現場力を支える原価企画やジャストインタイム生産方式、ミニプロフィットセンター制が注目を集めてきた(Cooper 1995; Okano and Suzuki 2007; 岡野 2002)。

米国から輸入した管理会計技法についても、その運用や機能に日本の特徴があることが指摘されてきた。例えば、米国管理会計は財務主導型であるのに対し、日本企業の管理会計は、製造主導で原価管理に焦点が置かれていること(田中 2000, 201), 日本企業の事業部制は、収益・費用管理志向であり、資本管理を受託する思想が希薄であること(渡辺 2001, 674)などが指摘されてきた。櫻井(1992)は、製品原価算定、原価管理、業績評価の観点から、「精緻性・論理性」対「単純さ・理解容易性」、「株主志向」対「市場志向」といった二項対立的な関係により、米日企業間での管理会計の相違を説明している。

2000年代から2010年代には、日本企業における管理会計実践の理解を目指し、大規模サンプルによる実態調査が盛んに行われるようになった。そこでは、管理会計技法の採用度や各技法の利用目的、効果などの記述統計情報により、調査時点における日本企業の平均的な管理会計像が示され

* 高千穂大学商学部 〒168-8508 東京都杉並区大宮 2-19-1
E-mail: kmasuya@takachiho.ac.jp

** 立教大学経済学部

*** 慶應義塾大学商学部

ている(吉田 2017; 吉田・岩澤 2018; 吉田ほか 2012; 2019)。また、一部の研究は、日本企業の管理会計に関する経時的な変化について調査している(川野 2014; 企業予算制度研究会 2018; 吉田ほか 2019)。

そうしたなか、本研究の問題意識は、経時的な実態調査研究の多くが、実態の表層的な変化を記述するに留まっている点にある。すなわち、前述した櫻井(1992)のような個々の実践の背後にある考え方の変化に関する考察にまで至っていない。データに表れる実践の「変化」に加え、実践の背後にある考え方の「変容」まで検討することが重要と思われる。

そこで本研究は、日本企業における管理会計、特に業績管理実践と効果の変化に加え、その背後にある考え方に関する変容の有無や内容、要因について探究することを目的とする。

この研究目的を達成するうえで、本研究は、次の3つの特徴を持つ。第1に、5年毎に3度(2009, 2014, 2019年)行った実態調査データを用い、2009年から2019年までの変化・変容を分析する。第2に、実態調査データの深掘りである。これは、個々の調査項目ではなく、櫻井(1992)や田中(2000)のように、複数の調査項目を同時に考慮に入れたうえで、平均値などに変化が確認された項目とされなかった項目の共通点・相違点まで考察することを意味する。第3に、示唆に富む発見を得るために、他の実態調査を参照した解釈を行う。

ここで本研究の位置付けについて説明しておきたい。日本企業における業績管理がどのような理由でどのように変化・変容したか(あるいはしていないか)という問いについて、説明を目的とした仮説検証型の実証研究を行うことは難しい。それは、実態に関する経時的なデータが十分に蓄積されていないことに起因する。説明を目的とした実証研究の前提は、実態についての理解である。本研究は、実態調査データの深掘りと他の実態調査の参照を通じ、実態を浮き彫りとする仮説導出的研究と位置付けられ、従来行われてきた実態調査

研究以上に、将来の研究への架け橋になると考えている。

本論文は、次のように構成される。2節では、分析フレームワークを提示し、本研究が分析対象とする概念について説明する。3節では、データと分析方法、考察の方法について説明する。4節では、分析を行い、データ上で確認された実践の変化を示す。5節では、前節の分析結果から、実践とその背後にある考え方の変容まで考察する。最後に6節で、本研究を要約したうえで、貢献と限界、将来の研究課題を説明する。

2. 分析フレームワーク

図1は、本研究の分析フレームワークを示している。本研究では、「業績・予算管理」、「利益計画策定技法」、「設備投資予算」、「効果」を主要な分析対象とする。ここで、利益計画策定技法と設備投資予算は、管理会計の体系における業績管理会計に属するとは必ずしも言えないが、次に説明する通り、それらとの深い関連性があるため、分析フレームワークに含めている。

まず、利益計画策定技法について、「CVP (Cost-Volume-Profit: 損益分岐点) 分析」は、歴史的にみれば、コントロール目的から計画目的を重視した予算管理への移行を可能にした。「製品ポートフォリオ」や「SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) 分析」は、中長期的な経営計画・利益計画策定や、事業・製品ポートフォリオのマネジメントに用いられる。これらの技法は、業績・予算管理の基礎となる。そのため、その変化についての分析は、業績管理の変化・変容の説明に資すると思われる。

次に、設備投資予算は、管理会計の体系における意思決定会計や戦略的計画に属するが、投資意思決定と業績管理に用いる指標が整合しない場合に制度的な矛盾が生じ得るように、両者には関連

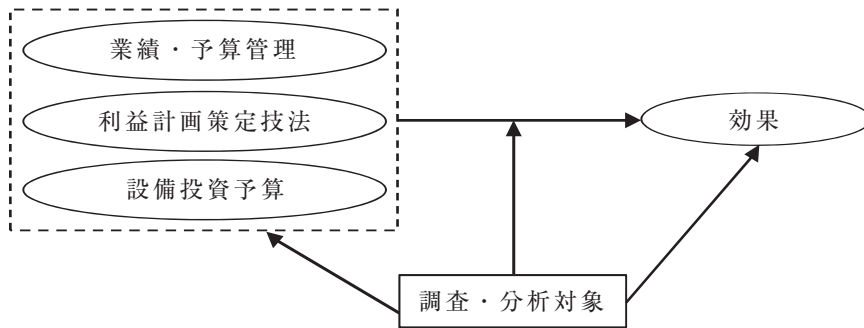


図1 分析フレームワーク

表1 データの概要

調査年	製造業	非製造業	総数
2009年	151社	129社	280社
2014年	130社	117社	247社
2019年	92社	131社	223社

性がある。したがって、設備投資予算の変化についての分析が、業績管理の変化・変容の説明に資する可能性がある。

そのうえで、経時的な実態調査研究で分析されることの多かった実践や効果に関する平均値の変化に加えて、調査項目間の関係性（相関関係）の変化まで分析の射程を広げる。ここで、調査項目間の関係性には、業績管理に関する実践間の関係性と、実践と効果の関係性の2つがある。この点について、実態調査研究では、例えば「財務指標重視度」と「非財務指標重視度」がそれぞれ設問されることが多いが、バランススコアカードの議論が示すように、両者の関係性も重要な論点である。このような調査項目間の関係性の記述やその変化の分析もまた、日本企業における業績管理の実態とその変化・変容の説明に資するだろう。

以上で説明した実践と効果の変化に関する分析から、実践の背後にある考え方が変容しているのかどうか、さらには、その内容や要因を考察していく。

3. 研究方法

3.1 データ

本研究では、5年毎に3度（2009、2014、2019年）行った郵送質問票調査のデータを用いることで、2009年から2019年までの10年間における業績管理の変化・変容の解明に取り組む。分析対象は、東京証券取引所一部上場企業であり、管理会計の設問は、各調査でほとんど同じである。回答者は、主要事業単位の経理部門の責任者であり、主要事業単位における管理会計技法の利用目的・程度や効果について設問している。

表1は、分析に用いるサンプルを示している^①。各調査年において、回答企業と東証一部上場企業の業種分布は適格的であり、調査年間において、組織規模（売上高、従業員数）の顕著な差は確認されていない。回答企業や回答者が各調査によって異なるものの、サンプルは東証一部上場企業を反映しているため、ある程度の比較可能性を有していると考えられる。

分析に用いるサンプルについて、本研究の目的

① 調査項目によっては回答の一部に欠損が見られるため、個々の分析におけるサンプルサイズは、若干減少する。なお、本研究で用いるのは、対応のないデータである。

表2 分析に用いる調査項目

Panel A: 業績管理 業績指標の事業戦略整合性 業績指標の特徴 財務指標の重視 顧客関連指標の重視 業務プロセス関連指標の重視 財務指標と非財務指標の関連図作成 業績目標の特徴 挑戦的業績目標 業績目標変更なし コントロールの特徴 実行プランの継続的見直し 業績目標・実績乖離時の臨時的話し合い 業績目標に関する定期的話し合い 業績評価の特徴 業績評価の結果(⇔プロセス)重視 業績報酬(事業業績と金銭的報酬の)リンク 事業単位の長 事業単位のミドルマネジャー 事業単位のローマネジャー 事業単位の一般従業員	Panel B: 予算管理 計画の特徴 戦略(⇔前年度実績)ベースの予算編成 予算計画の詳細さ 業務計画の詳細さ 予算目標の個人への割り当て 業務目標の個人への割り当て ミドルマネジャーの予算目標設定への参加 ミドルマネジャーの業務目標設定への参加 予算目標変更なし コントロールの特徴 予算実行プランの継続見直し 予算目標・実績乖離時の臨時的話し合い 予算目標に関する定期的話し合い 横断の特徴 予算手続きの明確性 本社・事業単位の経理部門の予算管理業務重視度 効果 業績目標の常時達成 予算編成の時間負担 予測機能の不能 ミドルマネジャーの数字合わせ ミドルマネジャーの目標設定容易化
Panel C: 単・複数年度の利益計画策定技法 見積財務諸表 CVP 分析 単・複数年度の利益計画の立案 単・複数年度の利益計画の決定 製品、案件ごとの企画・計画段階での損益分析 月次や週次の実績分析・評価 原価企画 製品ポートフォリオ SWOT 分析	Panel D: 設備投資予算 経済性評価技法 回収期間法 会計的利益率法・投資利益率法 正味現在価値法 内部利益率法 経済性評価技法による見積数値の利用 個別投資案件の目標値 複数案件や一定期間の目標値 投資案件の立案段階の審議資料 投資案件の承認段階の審議資料 投資案件の事後評価の審議資料

注 Panel D における経済性評価技法については、各技法の利用有無を尋ねているが、それ以外の調査項目は、1点から7点で調査し、得点が高くなるほど当てはまることを示す。なお、Panel C・D のすべての技法・数値については、利用程度と効果をそれぞれ設問している。

は、東証一部上場企業全体における業績管理の変化・変容を探究することにあるため、製造業と非製造業を区分しない。表1における2009年調査から2019年調査にかけての非製造業の割合の高まりの原因は、東証一部上場企業全体に占める非製造業の割合の高まりにあると考えられる。業種間で多くの差が見られる原価計算・管理とは異なり、業績・予算管理は、多くの調査項目に差が確認されていないことから(吉田 2017, 31-43; 吉田

ほか 2012, 129; 2019), 区別しないことに重大な問題は無いと考えられる。

表2は、調査項目を示している。この調査項目は、3度の調査で一貫して用いられているため比較可能性に富むとともに、網羅性にも富む。例えば、業績・予算管理については、事前・期中・事後統制の特徴を概ね設問しており、多様な調査項目を用いた先行研究(Bedford and Malmi 2015; Sponem and Lambert 2016)に照らしても遜色ない。

利益計画策定技法についても、管理会計のテキストで説明される技法を概ね網羅している。設備投資予算についても、経済性評価技法に加え、投資のマネジメントプロセスまで対象にしている。

3.2 分析方法

分析方法は次の通りである。まず、3度の調査年間で平均値の変化を、分散分析とBonferroni法による多重比較で分析する^②。多重比較では、有意確率(p 値)について検定回数に基づき補正しており、補正後の p 値で検定を行う。次に「関係性の変化」の分析では、調査項目間の相関分析を各調査サンプルにて行い、調査年間で相関係数の差の検定を行う。関係性の変化についての判断基準は、以下の通りである。

第1に、相関係数の差の検定の基準を有意水準5%とする。

第2に、相関関係の強さを考慮することで、データ上で確認される変化と実践の変化を区分する。より具体的には、データ上で相関係数の差が確認された場合でも、比較対象とする調査年の相関関係がいずれも弱い場合には、実践の関係性に变化が生じたとは判断できない。そこで具体的な基準として、調査項目間の相関関係が、いずれの調査年においても $r < \pm .20$ の場合には、ほとんど相関がないと認識し、変化がないとする。逆に、相関係数に統計的に有意な差が確認されたが、いずれの調査年においても相関関係が強い場合も、実践の変化と判断するのは適切ではない。そこで、いずれの調査年においても、 $r > \pm .70$ の場合には、変化がないとする。

第3に、平均値の大きさを考慮する。調査では、技法の利用有無に関する調査項目を除き、多くを1点から7点のスケールで測定している。ここで、

相関係数の差に統計的有意性が確認された場合でも、平均値が3点を下回るなど、あまり観察されない実践においては、相関関係の変化にあまり意味はない。また、相関分析の対象とする実践のうち、一方の平均値の変化のみに統計的有意性が確認され、それを原因として相関関係の変化が観察された場合、実践の変化を議論する意義に乏しいため、変化と判断しない。

第4に、本節冒頭で述べたように、本研究は、日本企業の業績管理に関する10年間の変化・変容の探究を目的としているため、2009年調査と2019年調査の比較を主としつつ、変化・変容のプロセスについてより多くの理解を得るために、2014年調査との比較も副次的に行う。これにより、例えば「2009→2014→2019」と段階的に変化・変容が起こっている等のプロセスを明らかにできる可能性がある^③。

3.3 考察の方法

業績管理実践の背後にある考え方に関する変容については、分析結果に基づき5節で考察する。その際、分析結果を深掘りするとともに、他の実態調査を参照した解釈を行う。

4. 分析結果：

データから示唆される実践の変化

4.1 業績・予算管理

4.1.1 事業戦略と業績指標の関係性

調査項目「重視する業績目標は事業戦略と整合性がとれている」について分散分析を行ったところ、調査年間で平均値の差が統計的に有意だった($F(2, 742) = 6.410, p = .002$)。そこで多重比較を行っ

② 平均値の差の検定や相関分析には IBM SPSS Statistics 26 を、相関係数の差の検定には Excel を用いた。

③ 「2009→2014→2019」と段階的に変化が確認されるのが望ましいが、「2009→2014」や、「2014→2019」は期間が短いため変化が生じない可能性や、実践が段階的に変化していても、統計的に裏付けられない可能性もある。特に本研究は、実践の背後にある考え方の変容を探究しようとしているが、変容には、時間を要する可能性が高い。

表 3 業績指標の事業戦略整合性

調査項目	2009年		2014年		2019年	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
重視する業績目標は事業戦略と整合性がとれている	4.84	1.23	5.01	1.31	5.26	1.30

表 4 業績指標・目標の特徴

調査項目	2009年		2014年		2019年	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
事業業績の管理では財務業績を重視している	5.69	1.31	5.79	1.26	6.10	1.03
状況変化にかかわらず、当初の予算目標は変更しない	3.19	1.76	3.50	1.78	3.63	1.99
業績目標は容易には達成できない挑戦的な水準である	3.59	1.51	3.56	1.40	3.89	1.58

たところ、2009年調査と2019年調査との間で平均値の上昇を確認した ($p=.001$) (表3)。この結果は、事業戦略と業績指標の整合性が高まってきていることを示し、他の実態調査の結果とも整合している (小倉・丹生谷 2012, 827; 横田・妹尾 2011, 62)。

4.1.2 業績指標・目標

調査では、3種類の指標(「財務指標」,「顧客関連指標」,「業務プロセス関連指標」)の重視度,「財務指標と非財務指標の関連図作成」,「業績目標水準」,「業績目標の固定性」,「予算目標の固定性」について設問している^④。これらについて、次の3つの変化を確認した(表4)。

1つ目は、業績管理における財務指標重視度の高まりである。「事業業績の管理では財務業績を重視している」について分散分析を行ったところ、調査年間での平均値の差が統計的に有意であり ($F(2, 745)=7.549, p=.001$)、多重比較の結果、2009年調査と2019年調査 ($p=.001$)、2014年調査と2019年調査 ($p=.015$) との間で、平均値の上昇を確認した。

2つ目は、予算目標の固定性の高まりである。

「状況変化にかかわらず、当初の予算目標は変更しない」について分散分析を行ったところ、調査年間での平均値の差が統計的に有意であり ($F(2, 745)=3.873, p=.021$)、多重比較の結果、2009年調査と2019年調査との間で、平均値の上昇を確認した ($p=.023$)。企業予算制度研究会 (2018, 81-82) も、当初予算の点検・修正を行わない企業が増加傾向にあることを確認している。もっとも、2019年調査においても平均値が3.63である点には留意が必要である。

3つ目は、業績目標水準の高まりである。「業績目標は容易には達成できない挑戦的な水準である」について分散分析を行ったところ、調査年間での平均値の差が統計的に有意であり ($F(2, 741)=3.476, p=.031$)、多重比較の結果、2009年調査と2019年調査 ($p=.081$)、2014年調査と2019年調査 ($p=.050$) との間で、平均値の上昇を確認した。もっとも、2019年調査においても、平均値が3.89である点には留意が必要である。

業績指標・目標の特徴(表4)と他の調査項目との関係性について、顕著な変化は確認されなかった。

④ 予算目標と業績目標を区別する理由は、予算目標とは別に、期中に算出する期末の着地見込を目標として設定する実務が存在することや、EVA (Economic Value Added: 経済的付加価値) や ROIC (Return on Invested Capital: 投下資本利益率) といった指標が設定され得ることにある。

表 5 業績評価の結果重視

調査項目	2009年		2014年		2019年	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
個人・部門業績の評価は、業務プロセスより結果が問われる	4.53	1.03	4.05	1.15	4.01	1.15

表 6 業績報酬リンクと業績評価の結果重視の相関関係

業績報酬リンク	業績評価の結果重視		
	2009年	2014年	2019年
事業単位の長	-.034	.168***	.272***
ミドルマネジャー	.040	.171***	.216***

注 Pearsonの相関係数。*** $p < .01$ (両側)。

4.1.3 計画策定

計画策定に関して、多くの調査項目の平均値や調査項目間の関係性について変化は確認されなかったが、興味深い変化が一部で確認された。より具体的には、「業務計画の詳細さ」と「予算目標の個人割り当て」の正の相関関係の弱まりを、2009年調査 ($r = .300, p = .000$) と2014年調査 ($r = .131, p = .040$)、2009年調査と2019年調査 ($r = .059, p = .382$) との間で確認した (各 $z = 2.021, p = .043, z = 2.765, p = .006$)。

マネジャーの問題行動 (「ミドルマネジャーの数字合わせ」、「目標設定容易化」との相関関係についても、変化が一部で確認された。より具体的には、「予算計画の詳細さ」と「目標設定容易化」の負の相関関係の強まりを、2009年調査 ($r = -.017, p = .774$) と2019年調査 ($r = -.247, p = .000$) との間 ($z = 2.598, p = .009$)、2014年調査 ($r = -.065, p = .313$) と2019年調査との間 ($z = 2.011, p = .044$) で確認した。2019年調査においては、「業務計画の詳細さ」と「目標設定容易化」との負の相関関係も確認された ($r = -.237, p = .000$)。

4.1.4 コントロール・業績評価

コントロール・業績評価に関しても、多くの調査項目の平均値や調査項目間の関係性について変化が確認されなかった。ただし、興味深い変化が

一部で確認された。具体的には、調査項目「個人・部門業績の評価は、業務プロセスより結果が問われる」について分散分析を行ったところ、調査年間での平均値の差が統計的に有意であり ($F(2, 744) = 17.710, p = .000$)、多重比較の結果、2009年調査と2014年調査、2009年調査と2019年調査との間で、平均値の低下を確認した (各 $p = .000$) (表5)。こうした結果は、業績評価においてプロセスが重視されるようになってきていることを示している。

ただしこれは、必ずしも結果重視の業績評価が行われていないことを意味しない。質問票では、4点を「ある程度その通り」としている。2019年調査において平均値が4.01ということは、個人・部門業績評価において、結果がある程度問われることを意味する。

そこで、結果コントロールの強度について掘り下げるために、「業績評価の結果重視」と各階層における「業績報酬リンク」の相関分析を行ったところ、表6の通り、2019年調査においては、事業単位の長とミドルマネジャーの階層で統計的に有意な正の相関関係が確認され (各 $r = .272, p = .000, r = .216, p = .001$)、2009年調査との間で、相関関係の強まりが確認された (各 $z = 3.445, p = .001, z = 1.976, p = .048$)^⑤。この結果は、10年間での変化として、事業単位の長やミドルマネジャーの階層において、業績報酬リンクが強い (弱い) 企業ほど、結果 (プ

⑤ 事業単位の長の階層における正の相関関係の強まりが、2009年調査と2014年調査との間でも確認された ($z = 2.302, p = .021$)。

表 7 業績報酬リンクと計画策定の特徴との相関関係

Panel A: 計画の詳細さとの相関							
業績報酬リンク	計画の詳細さ	2009年		2014年		2019年	
		予算計画	業務計画	予算計画	業務計画	予算計画	業務計画
事業単位の長		.236***	.265***	.085	.069	.053	.093
ミドルマネジャー		.197***	.262***	.035	.095	.058	.137**
Panel B: ミドルマネジャーの目標設定への参加との相関							
業績報酬リンク	目標設定への参加	2009年		2014年		2019年	
		予算目標	業務目標	予算目標	業務目標	予算目標	業務目標
事業単位の長		.320***	.305***	.178***	.206***	.086	.049
ミドルマネジャー		.262***	.278***	.187***	.222***	.183***	.112*

注 Pearson の相関係数。* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$ (両側)。

表 8 本社・事業単位の経理部門の予算管理業務の重視度

調査項目	2009年		2014年		2019年	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
本社経理部門	5.66	1.20	5.63	1.22	5.94	1.17
事業単位の経理部門 (設置数)	5.98 (172)	1.05	5.88 (128)	1.24	6.11 (91)	1.12

ロセス)重視の業績評価を行う傾向を示唆する。もしくは、業績評価で結果(プロセス)を重視する企業ほど、業績報酬リンクを強め(弱め)ているとも解釈できる。

「業績報酬リンク」については、他の調査項目との相関関係にも変化が確認されている(表7)。具体的には、2009年調査と2019年調査との間で、「事業単位の長の業績報酬リンク」と「予算計画の詳細さ」、「業務計画の詳細さ」、「ミドルマネジャーの予算目標設定への参加」、「業務目標設定への参加」の正の相関関係の弱まり(各 $z = 1.065, p = .039, z = 1.960, p = .050, z = 2.703, p = .007, z = 2.926, p = .003$)が確認された⁶⁾。

4.1.5 経理部門の予算管理業務重視度

変化が確認されたのは、「本社経理部門の予算管理業務重視度」である。分散分析を行ったところ、調査年間での平均値の差が統計的に有意であり($F(2, 745) = 4.962, p = .007$)、多重比較の結果、2009

年調査と2019年調査($p = .024$)、2014年調査と2019年調査($p = .013$)との間で、平均値の上昇を確認した(表8)。

経理部門の予算管理業務重視度と他の調査項目との関係性については、変化が確認されなかった。

4.2 利益計画策定技法

利益計画策定技法については、「見積財務諸表」、「CVP分析」、「原価企画⁷⁾」、「製品ポートフォリオ」、「SWOT分析」を対象とし、単・複数年の利益計画策定における各技法の利用程度と効果について設問している。「CVP分析」については、各目的における利用程度と効果について、掘り下げて設問している(表2)。

分散分析の結果、各技法の利用程度については調査年間で統計的に有意な差は確認されなかったが、効果については「見積財務諸表」と「原価企画」で有意な差が確認された(各 $F(2, 638) = 4.324, p = .014, F(2, 584) = 5.991, p = .003$)。また多重比較の結

⁶⁾ 「ミドルマネジャーの業績報酬リンク」と「業務目標の個人割り当て」の正の相関関係の弱まりを、2014年調査($r = .330, p = .000$)と2019年調査($r = .092, p = .176$)との間で確認した($z = 2.683, p = .007$)。

⁷⁾ 「原価企画」は、「目標利益達成に向けた実行計画の策定」と設問しており、原価管理手法としての原価企画とは、意味・定義が異なる点に留意されたい。回答者は、予算編成を想定し回答している可能性がある。

表 9 利益計画策定技法の効果

調査項目	2009年		2014年		2019年	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
見積財務諸表の効果	5.17	1.13	5.46	1.05	5.45	1.34
CVP 分析の効果	4.80	1.22	4.80	1.05	4.72	1.18
原価企画の効果	4.93	1.10	5.24	1.04	5.28	1.25
製品ポートフォリオの効果	4.54	1.03	4.63	.96	4.64	1.16
SWOT 分析の効果	4.38	1.01	4.50	1.05	4.57	1.21

表 10 利益計画策定技法の利用程度・利用目的と効果の相関

調査項目	2009年	2014年	2019年
Panel A: 利益計画の策定技法			
見積財務諸表	.597	.587	.662
CVP 分析	.669	.676	.720
原価企画	.629	.632	.716
製品ポートフォリオ	.581	.477	.711
SWOT 分析	.473	.555	.813
Panel B: CVP 分析			
単・複数年度の利益計画の立案	.795	.663	.864
単・複数年度の利益計画の決定	.775	.692	.835
製品、案件ごとの企画・計画段階での損益分析	.703	.719	.799
月次や週次の実績分析・評価	.660	.712	.815

注 Pearson の相関係数。すべての係数が 1% 水準で統計的に有意。

果,「見積財務諸表」と「原価企画」のいずれの効果についても,2009年調査と2014年調査の間(各 $p=.032, p=.014$),2009年調査と2019年調査の間(各 $p=.042, p=.007$)で平均値の上昇を確認した(表9)。

各技法の利用程度と効果との相関関係についても,変化が一部で確認された(表10)。具体的には,相関係数の差の検定を行ったところ,利益計画策定技法のなかでも,「製品ポートフォリオ」と「SWOT分析」について,2009年調査と2019年調査との間(各 $z=1.974, p=.048, z=5.516, p=.000$),2014年調査と2019年調査との間(各 $z=3.107, p=.002, z=4.441, p=.000$)で,正の相関関係の強まりを確認した。

4.3 設備投資予算

設備投資予算については,利用する経済性評価技法と設備投資予算のマネジメントプロセスを調査項目としている。

まず,利用する経済性評価技法については,「回

収期間法」,「会計的利益率法・投資利益率法」,「正味現在価値法」,「内部利益率法」を調査項目としている。各技法の利用の有無について調査年間で差の検定を実施したところ,統計的に有意な差は確認されなかった。したがって,調査対象企業全体として,利用する技法が顕著に変化したとは言えない。

次に,設備投資予算のマネジメントプロセスについては,「個別投資案件の目標値」,「複数案件や一定期間の目標値」,「投資案件の立案段階の審議資料」,「承認段階の審議資料」,「事後評価の審議資料」といった各局面における経済性評価技法による見積数値の利用程度と効果を調査項目としている。分散分析の結果,平均値の差に統計的に有意性は確認されなかった。

最後に,マネジメントプロセスの各局面における見積数値の利用程度と効果との相関係数について,すべての局面における相関関係の強まりが,2009年調査と2019年調査との間で確認された(各 $z=.028, p=.028, z=2.477, p=.013, z=3.181, p=.001$,

表11 各利用局面における見積数値の利用程度と効果の相関関係

設備投資予算の見積数値の利用局面	2009年	2014年	2019年
個別投資案件の目標値	.412	.488	.602
複数案件や一定期間の目標値	.435	.438	.669
投資案件の立案段階の審議資料	.344	.497	.612
投資案件の承認段階の審議資料	.372	.432	.666
投資案件の事後評価の審議資料	.354	.375	.696

注 Pearson の相関係数。すべての係数が1%水準で統計的に有意。

表12 データ上で確認された10年間での実践と効果の変化

(1) 業績・予算管理に関する変化	根拠
事業戦略と業績指標の関係性に関する変化	
変化①：業績指標の事業戦略整合性の高まり	表3
業績指標・目標に関する変化	
変化②：財務指標重視度の高まり	表4
変化③：予算目標の固定性の高まり	〃
変化④：業績目標水準の高まり	〃
計画策定に関する変化	
変化⑤：予算目標の個人割り当てと業務計画の詳細さの相関関係の弱まり	本文4.1.3
変化⑥：予算・業務計画の詳細さと問題行動の負の相関関係の強まり	〃
業績評価に関する変化	
変化⑦：業績評価におけるプロセス重視の高まり（結果重視の低下）	表5
変化⑧：業績報酬リンクと業績評価の結果重視の相関関係の強まり	表6
変化⑨：業績報酬リンクと予算・業務計画の詳細さ・目標設定への参加との相関関係の弱まり	表7
経理部門の役割に関する変化	
変化⑩：本社経理部門の予算管理業務重視度の高まり	表8
(2) 利益計画策定技法に関する変化	
変化⑪：見積財務諸表・原価企画の効果の高まり	表9
変化⑫：製品ポートフォリオ・SWOT分析の利用程度と効果の相関関係の強まり	表10
(3) 設備投資予算に関する変化	
変化⑬：経済性評価技法による見積数値の利用程度と効果の相関関係の強まり	表11

$z = 3.752, p = .000, z = 3.438, p = .001$ (表11)。また、2014年調査と2019年調査との間でも、「複数案件や一定期間の目標値」($z = 2.408, p = .016$)、「投資案件の承認段階の審議資料」($z = 3.089, p = .002$)、「投資案件の事後評価の審議資料」($z = 3.347, p = .001$)について、効果との相関関係の強まりが確認された。

5 考察：実践の変化と考え方の変容

本節では、表12に基づき、業績管理実践の変化やその背後にある考え方に関する変容の有無・内容・要因を考察する。

なお、以下の考察には、業績管理のみならず、意思決定会計の内容を一部含んでいる。その理由は、2節にて説明したように、業績管理と意思決定には関連性があり、後者についての考察が、前者の変化・変容に関する理解に資するためである。実際、以下で説明する通り、双方を合わせて考察することで、データから示唆を得ることができた。

5.1 変化・変容の要因

5.1.1 株主重視の経営

まず、データ上で確認された実践の変化の最大の要因は、10年間における株主重視の経営の影響

であると考えている。後述するように、この要因は、複数の分析結果の含意の総合的な理解に役立つ。

2014年に公表された伊藤レポートは、日本企業の稼ぐ力の弱さを問題視し、ROE (Return on Equity: 自己資本利益率) の目標水準を8%と掲げ、収益性や資本効率性の向上を企業に求めた。2018年に改訂されたコーポレートガバナンス・コードも、資本効率性に関する目標の提示や、事業ポートフォリオの見直しといった経営資源の配分に関する説明を求めている。こうした改革は、上場企業における経営目標の設定やIR (Investor Relations)、財務戦略などに大きな影響を与えた(櫻井2020, 4など)。例えば、2020年時点で有価証券報告書にROEやROICの実績や目標値を記した企業は全体の7割におよび、3年前より4割増えた⁸。

もっとも、そうした政府主導の一連の改革以前から、海外機関投資家が日本企業株を所有する比率が高まり、日本企業の株主志向は強まってきていた(宮島ほか2013)。事業戦略の実行性や収益性の向上が資本市場から一層求められるようになったために、業績指標の事業戦略整合性の高まり(変化①)や財務指標重視度の高まり(変化②)、予算目標の固定性の高まり(変化③)、業績目標水準の高まり(変化④)といった変化、つまり計数管理の強度上昇が広く観察された可能性がある。本社経理部門の予算管理業務重視度の高まり(変化⑩)も関係しているだろう。計画の詳細さと問題行動の負の相関関係の強まり(変化⑥)や、見積財務諸表・原価企画の効果の高まり(変化⑪)も関係している可能性がある。

5.1.2 資本市場の要求に対する形式的対応と実質的対応

そうは言うものの、その他の多くの調査項目の

平均値について、調査年間で差が確認されていない。業績管理会計の文脈では、「顧客・業務プロセス関連指標の重視」、「財務指標と非財務指標の関連図作成」、「業績報酬リンク」、「予算・業務計画の詳細さ」、「予算・業務目標の個人への割り当て」が、業績目標達成に向けた具体的な仕掛けとして機能することが想定される。また、意思決定会計の文脈では、「正味現在価値法」や「内部利益率法」の利用、「製品ポートフォリオ」や「SWOT分析」が、資本効率性を重視した投資意思決定を通じ株主価値に資すると考えられる。しかしながら、これらの調査項目における平均値の上昇は概ね確認されていない。さらに、平均値が4点に近い項目も多く、2点から3点に留まる項目もある(吉田ほか2019)。

では、なぜデータ上で変化があまり確認されなかったのだろうか。この問いを考えるうえで示唆に富むのが、資本市場の要求に対する企業の対応が形式的か実質的かという観点である。コーポレートガバナンス・コードが2018年に改訂された背景に、企業価値向上に向けた企業の取り組みが進展しつつあるものの、形式的な取り組みに留まっている問題があった⁹。管理会計に関する実態調査も、この観点を妥当さを裏付けている。

まず業績管理会計については、事業部門の業績指標として重視されているのは、営業利益や売上総利益、売上高の絶対額であり、投資家が重視するROEやROICの重視度は低い(PwCあらた有限責任監査法人2020, 46)。資本効率性向上に向けた取り組みとして重視されるのは、事業規模拡大や原価・費用の低減であり、運転資本回転率や固定資産回転率の改善といったB/S (Balance Sheet: 貸借対照表) 改善の重視度は低い(生命保険協会2019, 11; PwCあらた有限責任監査法人2020, 47)。

⁸ 『日本経済新聞』2020年11月26日朝刊。

⁹ 伊藤(2017, 4)は、「これまで進展している取り組みの多くは、数値基準などの『形式』的な要件にかかわるものであり、それらが持続的な企業価値創造につながる『実質』的な効果を生み出しているか未知数であることに留意すべきだ。『形式』が整ったからといって、『実質』が伴わなければ、成果を得ることはできない」と主張している。2016年に閣議決定された日本再興戦略2016では、コーポレートガバナンス改革を「形式」から「実質」に進化させ、持続的な企業価値向上と中長期的な投資促進のための政策が打ち出されている。

次に意思決定会計について、多くの企業が投資意思決定の判断基準として採用するのは、売上・利益の増加額や事業投資資金の回収期間であり、投資家が適切な基準と認識するROICや内部収益率はあまり採用されていない(生命保険協会 2019, 14)。また、投資家が企業に期待する事業ポートフォリオマネジメントも、企業は重視しているわけでない(生命保険協会 2019, 11; PwCあらた有限責任監査法人 2020, 47)。

一連のコーポレートガバナンス改革は、資本効率性の向上を企業に要請している。これは、従来行われてきたP/L (Profit and Loss statement: 損益計算書) 中心の業績管理から、B/Sも重視した統合的な業績管理への転換を促すものと理解でき、投資家は企業にそれを求めている。それにもかかわらず、前述の実態調査結果は、そうした転換が実現されているとは言えない可能性を示唆する^⑩。

ただし、一方では実質的対応まで実現している企業も存在する。このことが、製品ポートフォリオ・SWOT分析の利用程度と効果の相関関係の強まり(変化⑫)や、経済性評価技法による見積数値の利用程度と効果の相関関係の強まり(変化⑬)に反映されている可能性がある。これについては、5.3にて考察する。

5.1.3 業績評価における

成果主義志向からの揺り戻し

5.1.1にて述べたように、計数管理の強度上昇(変化①～④)が示唆されたが、それらは、主に目標設定に関連しており、業績評価にも当てはまるわけではない。例えば、「業績報酬リンク」について、平均値の顕著な変化は観察されていない。また、業績評価においてプロセスが重視されてきている傾向も確認された(変化⑦)。このように、計数管理が単純に強化されているとは言えない。

その要因の考察に際し示唆に富むのは、日本企業における成果主義への反省に関する議論である。

人事労務管理領域では、1990年代後半から2000年代前半にクローズアップされた成果主義が一時的なブームに終わり、その弊害が批判され急速に後退していることや、現在は再び職務遂行能力が評価の決定的なポイントになってきていることが指摘されている(勝部 2019, 30; 黒田 2019, 54)。

調査の設問が、個人業績評価に限定していない点に留意する必要があるものの、こうした成果主義への反省により、業績評価におけるプロセス重視の高まり(変化⑦)が確認された可能性がある。企業予算制度研究会(2018, 35, 75)も、1992年から2002年、さらには2012年にかけて、予算の利用目的としてマネジャーの業績評価を重視する企業が減少傾向にあることを確認している。

本項にて考察しなかった変化⑤⑧⑨の要因については、変化・変容の内容と併せて、5.2.3にて考察する。

5.1.4 その他の要因

他にも、10年間で競争環境の激化や、リーマンショックとそれからのマクロ経済の回復、積極的なM&A (Mergers and Acquisitions: 合併・買収)や海外進出などの投資行動が、業績管理実践の変化に影響している可能性がある。

5.2 業績管理の変化・変容の内容

5.2.1 P/L 中心の伝統的な業績・予算管理の強化

他の実態調査結果(5.1.2)も踏まえると、分析で確認された計数管理の強度の上昇(変化①～④)は、事業規模の拡大や原価・費用の低減を目的に行われるP/L中心の伝統的な業績・予算管理の変革というよりもその強化を示しており、中期経営計画や業績予想といった公表情報との関連性が高いことも相まって、広く観察された可能性がある。もちろん、資本効率性指標の採用などにより、P/LとB/Sの統合的な管理を重視し始めた企業も存在するが、5.1.2の実態調査結果を見る限り、少数派

^⑩ 榎谷(2021)は、日本企業における管理会計の特徴や変化を資本効率性の観点から分析している。

と言えるだろう^①。資本効率性指標の利用が限定的であることは、従来指摘・確認されている(田中 2000, 202; 吉田ほか 2012, 27; 渡辺 2001, 674)。そうした意味で、10年間での業績管理の変化は、資本市場の要求への対応がもたらす漸進的な変化に留まり、P/L重視の考え方の革新的な変容とは言えない可能性がある。

計画の詳細さと問題行動の負の相関関係の強まり(変化⑥)や、本社経理部門の予算管理業務重視度の高まり(変化⑩)、見積財務諸表・原価企画の効果の高まり(変化⑪)も、P/L中心の伝統的な業績・予算管理を漸進的に改善する背景として観察された可能性がある。

5.2.2 中長期的な企業価値向上よりも短期的な財務業績向上の優先

P/L中心の伝統的業績・予算管理を計数管理の面で強化するという変化は、中長期的な企業価値向上よりも短期的な財務業績向上を優先する姿を映し出している可能性がある。

管理会計研究における非財務指標やバランストスコアカードの議論は、短期的な財務指標の過度の重視により、企業価値に中長期的に影響する投資が抑制される問題について警鐘を鳴らしてきた。もちろん、資本効率性指標の採用も万能ではない。例えば櫻井(2019, 795-796)は、EVAのみを用いることで、即効性のあるコスト低減や過剰設備の削減が優先される一方で、リスクの高い新商品開発や顧客との長期的関係の構築といった息の長い活動は後回しにされがちになると指摘する。

非財務指標やバランストスコアカードがそうした問題の解決に役立つことが指摘されるが(櫻井 2019, 795-796)、本研究の分析結果においては、「財

務指標の重視」の平均値が上昇する(変化②)一方で、「顧客関連指標の重視」と「業務プロセス関連指標の重視」について変化が確認されていない。2019年調査の平均値を見ても、「顧客関連指標の重視」は4.36、「業務プロセス関連指標の重視」は3.75、「財務指標と非財務指標の関連図作成」は2.50と重視度が高いとは言えない^②。そうしたなかで、計数管理の強度上昇(変化①~④)が確認されている。つまり、中長期的な企業価値の向上というよりも、短期的な財務業績の向上を意図した業績管理が行われている可能性がある。

実際に、投資が抑制されている実態も確認されている。具体的には、2012年から2017年にかけては、売上高研究開発投資比率が、2014年以降には、設備投資比率が、それぞれ低下した(宮島・齋藤 2020, 52-53)。加えて、人材育成投資も抑制され、時間をかけた研究開発が行われにくくなっている(アジア太平洋研究所 2018)。つまり、コーポレートガバナンス改革が求める中長期・持続的な企業価値の創造が実現されているとは言い難く、それは、計数管理の強化や非財務指標の中程度の重視に関係している可能性がある。財務・非財務指標と株主価値との関連付けが十分とは言えないこと(田中 2002, 490)や、企業価値のドライバーを整理できている企業は少ないこと(川野 2013, 457)は従来指摘されており、平均的には、その状態が変化しないまま、計数管理の強度が高まってきている姿を推察できる。

5.2.3 業績評価に関する複雑な様相での変化

業績評価におけるプロセス重視の傾向(変化⑦)の要因として、5.1.3では、成果主義からの揺り戻しの可能性を提示した。ただし、ここで留意しな

① 少数派の例として、日立製作所は、「改訂コーポレートガバナンス・コードも適用され、資本市場との対話のあり方も変化しており、従来の経営手法からの革新が要請されている」と述べている。また、資本効率性を意識した経営を行うために、経営指標としてROICを導入する方針を打ち出している(株式会社日立製作所『日立 統合報告書2019』p.34 (<https://www.hitachi.co.jp/IR/library/integrated/2019/ar2019j.pdf>) 2021年2月1日最終閲覧)。

② 2013年の東証一部・二部上場製造業対象の実態調査(河合 2016)でも、長期的に成功するための情報として、顧客や生産業務、品質、研究開発の重要性が高く認識される一方で、その測定度合いは、品質を除き、高いとは言えないことが確認されている。

ければならないのは、4.1.4にて述べたように、変化⑦は、業績評価において結果が重視されないことを意味しない点である。

すなわち、「業績評価の結果重視」の平均値が「ある程度その通り」とした4点に近く、「業績報酬リンク」と「業績評価の結果重視」の相関関係の強まり(変化⑧)も確認されている。これは、調査対象企業全体が、成果主義から回帰しているというよりも、結果コントロールの強度を強める企業と弱める企業といった具合に、評価における業績の重要性が二派に分かれてきている可能性を示唆する。例えば最近では、トヨタ自動車が成果主義を拡大する方針を打ち出す一方で、セブン・イレブン・ジャパンが売上高重視から業務プロセス重視の評価制度に抜本的に変更している^⑮。結果コントロールの強度を弱める企業において、業績評価による事後統制機能は、詳細な計画策定や目標設定への参加により、代替されてきている可能性がある(変化⑤⑨)。

5.3 一部の企業群における 投資マネジメントの変容

5.2.1や5.2.2の考察は、平均的な日本企業を対象としている点に留意する必要がある。「製品ポートフォリオ」と「SWOT分析」の利用程度と効果の相関関係の強まり(変化⑩)や、経済性評価技法による見積数値の利用程度と効果の相関関係の強まり(変化⑪)は、調査対象企業全体というよりも、それらの技法・数値を投資判断の局面で積極的に利用する企業ほど、高い効果を楽しむ傾向が強まってきていることを示す。これは、資本市場の要求に対応し、資本効率性向上を実現している企業の存在を示唆する。

利益計画策定技法のなかでも、「製品ポートフォリオ」と「SWOT分析」のみで正の相関関係の強まりが確認されていること、および、これらが共通して投資判断に関する技法であることは注目に

値する。

この分析結果は、いくつかの観点から解釈できる。例えば、資本効率性指標を経営目標として公表せざるを得ない今日において、投資判断の適切性を重視するほど指標が改善するために、効果との相関関係が強まっている可能性がある。伝統的な利益指標を用いる企業においては、事業に対する経営資源配分や、個別案件に対する投資判断基準の厳格な適用により、過剰投資を抑制している可能性が想定される。資本効率性指標を重視する企業においてはさらに、日本企業の課題である事業・製品の撤退・売却基準や検討プロセスの明確化(PwCあらた有責任監査法人2020, 48)に、当該指標を役立てている可能性がある。

6 おわりに

本研究の目的は、日本企業における業績管理実践と効果の変化に加え、その背後にある考え方に関する変容の有無や内容、要因について探究することであった。本研究は、将来の実証研究を見据えた仮説導出的研究と位置付けられるため、10年分の実態調査データに基づく経時的な分析を行ったうえで、得られた分析結果を深掘りするとともに、他の実態調査結果を参照した解釈を行った。

その結果、興味深い示唆がいくつか得られた。具体的には、資本効率性やB/Sを重視した業績管理への変革というよりも、P/L中心の伝統的業績管理を計数管理の強化という形で漸進的に改善している可能性や、中長期的な企業価値向上というよりも短期的な財務業績向上を意図している可能性が示唆された。一部の企業群における投資マネジメントの変容も観察されたが、平均的な調査対象企業においては、業績管理を主体的・革新的に変化させているとは言えない可能性が示唆されたと言える。

⑮『日本経済新聞』2020年8月14日朝刊、2020年8月28日朝刊。

業績評価については、複雑な様相で変化が生じていることも示唆された。より具体的には、業績評価においてプロセスが重視されてきている傾向にあるものの、それは結果が重視されていないことを意味するわけではなく、業績評価で結果を重視する企業は業績報酬リンクを強め、プロセスを重視する企業はリンクを弱めるといったように、結果コントロールの強度が二派に分かれてきている可能性が示唆された。

本研究の貢献は、次の3点にある。第1に、日本企業における業績管理実践とその変化・変容について、より深い知見の獲得に成功した。分析結果から示唆される「資本効率性やB/S重視の業績・予算管理への変革ではなくP/L重視の伝統的業績・予算管理の漸進的改善」や「中長期的な企業価値向上に向けた業績管理が行われているとは言えない可能性」、「一部の企業群における投資マネジメントに関する変容の兆候」は、実態調査研究とは異なる形で、実態の理解に役立つ。

第2に、本研究は、平均値やその変化の記述とは異なる角度から実態に接近する意義を示す。研究方法に関する本研究の特徴は、平均値の変化のみならず、調査項目間の関係性の変化まで分析の射程を広げている点、変化が確認された項目とされなかった項目の共通点や相違点まで考察している点、他の実態調査結果を参照している点にある。これらにより、示唆に富む発見を得た。多数の実態調査が行われている今日において、実態調査データの深掘りと他の実態調査を参照した解釈による仮説導出的研究を行う意義を示せたと考えている。

第3に、本研究は、将来の派生的な研究課題を提示する。例えば、本研究の分析結果・考察からは、資本市場の要求に対する業績管理の実質的变化の促進・阻害要因は何か、意図的に変化していないのであればそれはなぜかといった疑問が浮かび上がる。資本効率性向上がコーポレートガバナンス・コードというソフトロー (soft law) で求められる今日の日本において、そうした議論を展開

する意義は大きい。本研究は、日本企業を対象とした管理会計研究における重要な研究課題を浮き彫りにした点でも意義がある。

加えて、本研究にて分析・考察の対象とした業績管理や資本市場の観点を越えた発展的な議論も求められよう。日本企業の管理会計が変化硬直的であることは、他の実態調査でも示されてきた(川野 2013)。また、政府の政策や企業間の横並び意識を原因とした受動的・消極的な変化であることも推察されてきた(岡田・望月 2013, 161; 田中 2000, 203; 松村 2014, 6)。本研究の発見事項も、そうした先行研究に整合している。管理会計の変化・変容に関する日本的な論理を解明することは、残された重要課題である。

本研究にはいくつかの限界も残されている。第1に、調査結果の比較可能性である。経時的な比較分析には、各調査における回答企業や回答者、回答者の判断基準が同一であることが理想的だが、本研究はそうした要件を満たしていない。

第2に、分析フレームワークに関する限界である。本研究が分析対象としている調査項目間の関係性は、あくまで二要因の関係性に過ぎず、より複雑な関係性の変化までは分析できていない。加えて、業種や企業の成長段階、組織の志向性といった異なる分析視角では、異なる変化が観察されるかもしれない。例えば、資本集約的な業種において、資本効率性のマネジメントが洗練化することが確認されている(Firk et al. 2019)。分析に用いる調査項目の観点では、具体的に用いられている業績指標や、割増・割引回収期間法といった技法のカスタマイズまで調査対象としていない限界もある。

第3に、分析結果の解釈である。本研究は仮説検証型の実証研究ではないため、調査項目間の関係性について、観察された事象の要因を事後的に探索した。そこでは、実態調査データを深掘りするとともに、他の実態調査結果を参照している。ただし、変化・変容の要因は多様であるため、さらなる仮説強化の取り組みが必要であろう。もっ

とも、実態調査データの深掘りと先行研究を参照した解釈のプロセスは、実証研究における仮説導出プロセスに他ならない。その意味で、仮説検証型の研究と比べ解釈が後付けたという批判は当たらず、実態の理解や将来の研究課題の析出という本研究の役割は十分に果たすことができたと考えている。

謝辞

本稿の作成に際し、査読者の先生方から大変有益なコメントを多数頂戴した。厚く御礼申し上げる。なお、本稿に関わる一切の文責は筆者に帰する。

付記

本稿は、JSPS 科研費 20K13648 の助成を受けて行われた研究成果の一部である。

参考文献

- アジア太平洋研究所. 2018. 「目指すべき企業経営のあり方研究報告書——世界の潮流を牽引する企業統治のあり方——」https://www.apir.or.jp/wp/wp-content/uploads/201806_corporate_governance_report.pdf. 2021年2月1日最終閲覧.
- 伊藤邦雄. 2017. 「コーポレートガバナンス——『形式』から『実質』へ変わるか——」『一橋ビジネスレビュー』65(3): 4-7.
- 岡田幸彦・望月信幸. 2013. 「業績管理会計の漸進的・革新的変容の論理——ソニーの経験から——」中村博之・高橋賢編著. 『管理会計の変革——情報ニーズの拡張による理論と実務の発展——』中央経済社: 219-234.
- 岡野浩. 2002. 『日本の管理会計の展開——「原価企画」への歴史的視座——』中央経済社.
- 小倉昇・丹生谷晋. 2012. 「予算制度に対する日本企業の期待変化と問題意識」『会計』182(6): 821-835.
- 勝部信夫. 2019. 「日本的経営の現在」『専修ビジネス・レビュー』(専修大学)24(1): 23-34.
- 河合隆治. 2016. 「業績指標の測定対象と指標特性」『原価計算研究』40(2): 87-99.
- 川野克典. 2013. 「進化を止めた日本企業の管理会計」『企業会計』65(4): 450-458.
- 川野克典. 2014. 「日本企業の管理会計・原価計算の現状と課題」『商学研究』(日本大学)30: 55-86.
- 企業予算制度研究会. 2018. 『日本企業の予算管理の実態』中央経済社.
- 黒田兼一. 2019. 「日本の人事労務管理の変容——競争民主主義的労働者支配から自己責任とフレキシブル化の労働者支配へ——」『経営学論集』89: 47-56.
- 櫻井通晴. 1992. 「現代アメリカ管理会計の基本的特徴」『会計』141(4): 530-545.
- 櫻井通晴. 2019. 『管理会計(第7版)』同文館出版.
- 櫻井通晴. 2020. 「コーポレートガバナンス・コードの策定とROE活用の是非」『管理会計学』28(2): 3-24.
- 壽永欣三郎・野中いずみ. 1995. 「アメリカ経営管理技法の日本への導入と変容」山崎広明・橋川武郎編著. 『日本経営史(第4巻)』岩波書店: 159-190.
- 生命保険協会. 2019. 「企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート集計結果(2018年度版)——企業・投資家の結果比較——」https://www.seiho.or.jp/info/news/2019/pdf/20190419_3-4.pdf. 2021年2月1日最終閲覧.
- 田中隆雄. 2000. 「日本の管理会計とグローバル・スタンダード」『会計』157(3): 199-218.
- 田中隆雄. 2002. 「戦略の実行と業績評価——戦略的マネジメント・システムに関連して——」『会計』161(4): 477-491.
- PwC あらた有限責任監査法人. 2020. 「コーポレートガバナンスに関するアンケート調査結果 2019

- 年度」<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2019/assets/pdf/corporate-governance-survey-lc2019mar.pdf>. 2021年2月1日最終閲覧.
- 榎谷奎太. 2021. 「資本コスト経営における管理会計実務の課題と処方箋——臨床的知識の形成——」『高千穂論叢』(高千穂大学) 56 (1): 119-162.
- 松村勝弘. 2014. 「企業価値経営から日本的経営へ」『経済系』(関東学院大学) 260: 1-19.
- 宮島英昭・齋藤卓爾. 2020. 「アベノミクス下の企業統治改革——二つのコードは何をもたらしたのか(第5回): 企業統治改革と企業行動(上) 経営者のマインドセットを変えることができたのか——」『旬刊商事法務』2231: 49-54.
- 宮島英昭・齋藤卓爾・胥鵬・田中亘・小川亮. 2013. 「日本型コーポレート・ガバナンスはどこへ向かうのか(上・下)——『日本企業のコーポレート・ガバナンスに関するアンケート』調査から読み解く——」『旬刊商事法務』(2008, 2009): 4-14, 12-21.
- 横田絵理・妹尾剛好. 2011. 「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——」『三田商学研究』(慶應義塾大学) 53 (6): 55-79.
- 吉田栄介編著. 2017. 『日本の管理会計の深層』中央経済社.
- 吉田栄介・岩澤佳太. 2018. 「日本企業の管理会計利用実態 (1, 2) —— 近年10年の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』(慶應義塾大学) 61 (4, 5): 29-45, 31-45.
- 吉田栄介・岩澤佳太・徐智銘・榎谷奎太. 2019. 「日本企業における管理会計の実態調査」『企業会計』 71 (9~12): 1274-1280, 1424-1429, 1565-1571, 1694-1699.
- 吉田栄介・福島一矩・妹尾剛好. 2012. 『日本の管理会計の探究』中央経済社.
- 渡辺康夫. 2001. 「経営戦略を支援する資本管理と資本コスト——マネジメントの多様化に伴って——」『企業会計』 53 (5): 672-677.
- Bedford, D. S. and T. Malmi. 2015. Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27, 2 - 26.
- Cooper, R. 1995. *When Lean Enterprises Collide: Competing through Confrontation*. Boston: Harvard Business School.
- Firk, S., T. Schmidt, and M. Wolff. 2019. Exploring value-based management sophistication: The role of potential economic benefits and institutional influence. *Contemporary Accounting Research*, 36, 418 - 450.
- Okano, H. and T. Suzuki. 2007. A history of Japanese management accounting. Chapman, C., A. Hopwood, and M. Shields (eds.). *Handbook of Management Accounting Research*, 2. Oxford, Elsevier: 1119 - 1137.
- Sponem, S. and C. Lambert. 2016. Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. *Management Accounting Research*, 30, 47 - 61.

Change and Transformation of Performance Management in Japanese Firms

Analysis Based on Ten Years of Survey Data

Keita MASUYA

Faculty of Commerce, Takachiho University

Keita IWASAWA

College of Economics, Rikkyo University

Eisuke YOSHIDA

Faculty of Business and Commerce, Keio University

Abstract: The purpose of this study is to explore the changes in performance management practices and effectiveness in Japanese companies, as well as the existence, content, and factors behind the transformation in thinking. The characteristics of this study are the implementation of a longitudinal analysis based on ten years of actual survey data, the in-depth study of the obtained data, and the integrated interpretation with reference to other actual surveys. The results of the analysis indicate that the changes in performance management over the ten-year period from 2009 to 2019 may be a gradual improvement of the traditional P/L (profit and loss statement)-centered management by strengthening the accounting control, rather than a radical change to a management that emphasizes capital efficiency and balance sheet. In addition, it was suggested that the aim of the change was to improve short-term financial performance rather than to enhance medium-to long-term corporate value. Although some signs of transformation were suggested in some groups of companies, it is possible that the average company surveyed is only making incremental improvements as an extension of its existing practices, rather than proactively transforming its performance management. This study is positioned as a hypothesis-generating study, and is useful for explaining the actual situation and analyzing future research topics.

Keyword: Japanese firms, performance management, change, transformation, longitudinal analysis