

戦略とマネジメント・コントロール・システム

——戦略論の推移と MCS の設計思想の変化——

高 市 豊 義

I はじめに

本論文では、戦略形成やその修正におけるマネジメント・コントロール・システムの役割を Anthony の枠組みを基礎に探る。企業の経営戦略の策定とその実行は、企業目的・経営理念・ビジョンとの整合を取りながら、事業環境への適合を通じて、策定された戦略目標を達成することを目的とするが、Anthony (1965) は、戦略は所与であると述べ、戦略的計画と戦略実行を区分し、マネジメント・コントロールの役割を後者に定めた。また、戦略形成は主にシステムティックなマネジメント・コントロールに対比し非組織的プロセスと性格づけている。

一方で Anthony は、著書 Management Control Systems の初版 (1965) から 12 版 (2007) まで自身の論を共著者の力を借りながら約 40 年にわたり改訂する中で、マネジメント・コントロールの役割も見直している。このマネジメント・コントロール・システムの役割の修正は、10 版 (2001) において行われている。大きな修正は次の点である。

- ①戦略的計画から戦略形成が区分され戦略計画の領域に広げる一方で、ローワー・マネジメントが行うオペレーショナル・コントロールをタスク・コントロールとして位置づけ、マネジメント・コントロールの役割や範囲をローワー・マネジメント領域に拡張した概念を提示。

- ② EVA, BSC, インタラクティブ・コントロールへの言及が追加。
- ③ コンピュータや情報技術の発達のマネジメント・コントロールへの影響を追加。
- ④ コントロールと戦略のアライメントの重要性の指摘。

しかし、12 版の改訂を経てもマネジメント・コントロール・システムの理論の軸を戦略の実行に置く視点に変化はなく、Anthony のフレームワーク (1965 年) を典型とした、伝統的な管理会計では、策定された戦略をいかに実行するのかに意義がおかれていると理解される (櫻井, 2015)。その上で Anthony は、比較的小規模の事業でない限りトップ・マネジメントのみの機能では、戦略の形成はできないと指摘している。

また、Anthony は戦略実行段階での戦略の修正は創発的に行われるとの整理をしているが、創発的な戦略の扱いについて櫻井 (2015) は、創発された戦略が、ミドルまたはローワー・マネジメントのレベルで実行されるのか、それとも中期計画を通じてトップで承認されたうえで実行に移されるかに論点が分かれること、また、仮にミドルまたはローワーで戦略が創発されたにしても、それらは中長期経営計画を通じてトップの承認を得た後にマネジメント・コントロールのシステムを通じて実行に移されることを指摘している。

本論文では、1970 年代に戦略策定側が策定

の定式化ニーズを要請した時代背景を、米国経済の環境変化や企業戦略の変遷から概観する。そして、AnthonyのMCS論が戦略形成の領域を意識したMCSの枠組みを2001年に提起するにいたる戦略形成や戦略修正におけるマネジメント・コントロール・システムの役割への影響を考察する。

前述のとおり、Anthonyは同著の初版(1965)から12版(2007)まで自身の論を約40年にわたり改訂する中で、マネジメント・コントロールの役割も見直している。一方では、戦略論の世界において、HoferとSchendel(奥村他訳, 1981)は、1978年当時、目標設定プロセスと戦略策定プロセス(strategic formulation)を区別し、戦略策定の公式化の必要性を指摘するなど、戦略論の視点から戦略策定の公式化のニーズを示している。HoferとSchendelがこの指摘をおこなってから20年以上を経て、2001年にAnthonyはフレームワークを修正しマネジメント・コントロール・システムの理論は拡張されてきた。しかし、12版(2007年)においても、そのフレームワークの軸を戦略の実行に置くとの視点に変化はないと理解される。

このような意味で、戦略論が戦略策定の公式化を通じて、戦略策定と戦略実行のプロセスの一連性についての必要性を示唆しながらも、一方でAnthonyの1965年のフレームワークを典型とする伝統的な管理会計においては、策定された戦略の実行において、いかに実務や社会・経営者のニーズにフィットするのかを掘り下げることに、より研究の重きがおかれてきたのではないかと考えられる。

そのような中、『レバンス・ロスト』を契機にAnthonyのマネジメント・コントロールのフレームワークが、戦略的計画へと戦略の領域に一部拡張されていく。BSCやEVA、インタラクティブ・コントロールなどの手法や概念が提唱され、形成された戦略の実行や業績評価にその有用性が認識された。一方で、戦略論の

立場から示された戦略策定の公式化や戦略と戦略実行の間は連携が確かではなく、戦略と管理会計が相互に関与する領域やその必要性の検討の余地は、まだ残るのではないかと考えられる。

次のII章では、戦略論の代表としてGrant(2008)による戦略論を取り上げ、戦略の定義や戦略的経営の概念の変化を俯瞰する。そして、マネジメント・コントロール・システムの最終改訂版(12版, 2007)にてAnthonyが述べている、戦略とコントロールに関係した論点を中心に概観する。

そして、Anthonyが論じる戦略のコントロールの範囲や考え方をもとに、これまで示した戦略論の変化や戦略形成メカニズム、そして、Anthonyのマネジメント・コントロール・システム論の修正の変遷の要因を、米国の政治・経済背景をもとに探る。社会のニーズや歴史的背景に照らして戦略論や戦略形成の理論メカニズムがどのように展開し、それとAnthonyのフレームワークを典型とする伝統的な管理会計の考え方がどのように影響、関係してきたのかを考察する。

II Anthonyのマネジメント・コントロール・システム概念の修正の背景

1. 戦略論の変遷

(1) Grantの戦略論

戦略論について、Grantの著書Contemporary Strategy Analysisの第6版(2008)をもとに概観する。Grantは、戦略の本質的な課題を事業での優れた業績の源泉を探ることであり、かつ、優れた業績の源泉を活用する戦略の実行にあると指摘し、その考えのもとに、戦略的経営の概念、枠組みおよび手法を提供することを目的とした戦略を論じている(加瀬監訳, 2008, p. 1.)。そして戦略の策定の基礎は何なのかを戦略の歴史的な変化や要因に触れながら、事業の成功の決定要因への深い洞察を通じて分析的、理論的に展開している。

Anthonyの10版(2001)の概念の修正が行

われた時期である、1998年からの事業環境の特徴について、Grantは、企業の根本的な目標としての株主価値極大化の信憑性がゆがめられ、企業の社会的責任が強調されるようになったと概括する。この「ゆがみ」が、戦略分析の目的を短期的収益性から長期的収益性の追求に焦点を変化させたと指摘する(加瀬監訳, 2008, p. 1.)。また、単なる利益の追求は最優先目的ではないことを認め、長期的収益性と生き残りのため、企業は自身に影響を及ぼす社会的、政治的および文化的力との折り合いを探らなければならないとも指摘する。

そして、1998年からの10年間における事業環境の変化の特徴は、競争と市場環境が乱高下する状態であるとGrantは述べ、その背景には、革新、企業家精神および国境と産業の境の消滅による競争激化があると指摘する(加瀬監訳, 2008, p. 1.)。その結果、競争優位の追求が生き残りへの決定要因となったことに加え、事業環境の変化が継続して加速化している現状では、戦略的経営のもつ意味は広範なものとなったという。次に、Grantの戦略の定義と戦略の歴史的变化の背景について特徴を整理する。

(2) Grantの戦略の定義

Grantは、戦略の目的を、組織および個人が成功するためと明示し、戦略は計画(プランニング)とは区分されるものであると位置付ける。そして、戦略とは詳細にわたって練られた計画でも、指令からなる計画書でもなく、個人や組織の行動や意思決定に整合性と方向性を与え、その考え方に一本の筋道をつける統一的主題(テーマ)である、と定義する(加瀬監訳, 2008 p. 4.)。

そして、企業が戦略を必要とする理由は、方向性と目的を与えること、最も効果的なやり方で資源を展開すること、組織内の異なる構成員によって行われる意思決定の調整をすることであるという。

また、戦略は、企業と産業環境をリンクさせる存在であると説明する。ここでいう企業は、

目標と価値(単純で、首尾一貫性があり、長期展望に立った目標)、資源と能力(自分の有する資源の客観的な評価)および組織構造とシステム(効果的な実行)の3つの要素からなるとする。一方で、産業環境は、企業の外部環境の核をなしており、企業とその顧客、競合他社、納入業者(サプライヤ)との関係を指す。このリンクを踏まえ、戦略が成功するためには、企業の外部環境と内部環境、つまり、目標および価値観、資源と能力、そして構造とシステムとが整合的であることが必要であると指摘し、戦略は企業とその外部環境とのリンクであるという考え方の根本は、戦略的適合性の概念にあると述べている(加瀬監訳, 2008, p. 7.)。

なお、戦略は、どこで競争するか、いかに競争するかとの二つの問いに帰結すると総括し、それぞれが全社戦略と事業戦略の定義でもあると位置付けている。

(3) 事業戦略の歴史的な変化

Grantは、事業戦略は、理論上の発展に伴ってというよりは、実用的な必要性によって変化したとの認識のもと、1950年代から2006年までの主要な変化の歴史と特徴を纏めている。Grantが認識する1950年代以降の時代別の主な特徴は、表1の通りである(加瀬監訳, 2008, pp. 19-22.)。

(4) 過去60年にわたる戦略的経営の発展

Grantの述べる、年代別の歴史的変遷の特徴と戦略的経営における中心的テーマの発展をまとめたのが、図1である。

Grantは、図1に示す変遷の流れを「歴史的な背景が示すように、企業の戦略の概念は、この半世紀の間に大きく変わり、事業環境の不安定化と不可測化に従い、戦略も詳細な計画への関心よりも、使命、ビジョン、原則、指針および目標への関心を払うようになった」(加瀬監訳, 2008, p. 23.)と捉えている。

そして、戦略が、計画としての戦略から、方向付けとしての戦略へと考え方が移行したこと、また、不確実な環境が増したことで戦略は

表1 事業戦略の歴史的变化

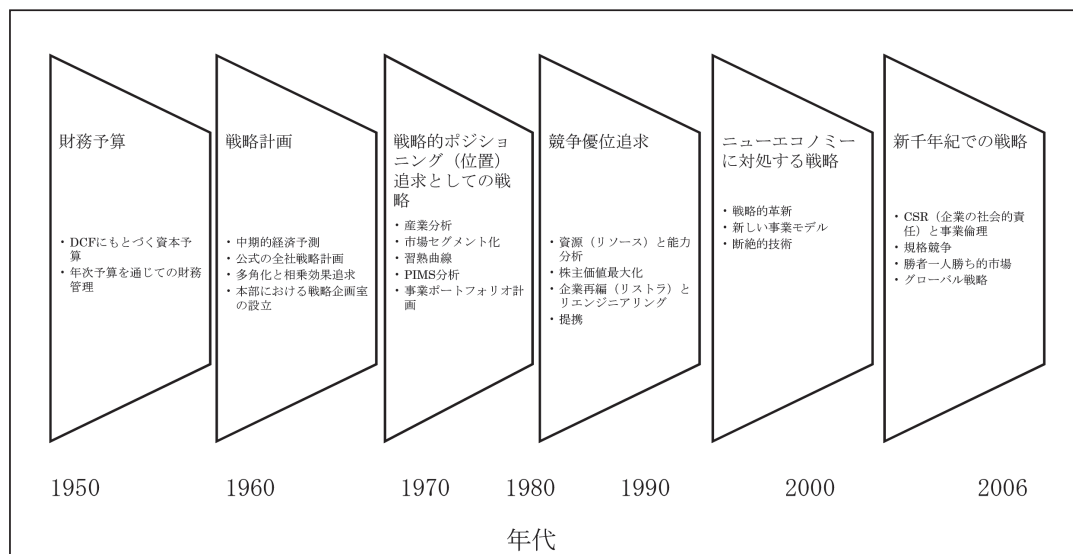
年代	特徴
1950年代から 1960年代前半	<ul style="list-style-type: none"> ●企業規模は次第に拡大し、複雑さを増す企業における意思決定の調整や経営管理への困難さが認識された時代。 ●財政的予算は各会計年度の基本的枠組みを提供するに止まっていた。 ●全社戦略計画は、個々の投資計画の意思決定の調整と会社全体の長期発展の計画策定のために企画された(典型的なフォーマットは、ゴールと目標設定、重要な経済指標(市場需要、市場占有率、売上、コスト、利益)の予測、製品間、事業部間での優先度設定、投資額の割当てを含む5カ年計画)。 ●1963年頃までには、大半の米国大企業は戦略企画部門を設けた。
1960年代から 1970年代	<ul style="list-style-type: none"> ●多数の企業において事業の多角化が全社戦略企画の柱となる。
1970年代から 1980年代初頭	<ul style="list-style-type: none"> ●多角化が期待されたほどの相乗効果を生まなかったのみならず、日本、ヨーロッパ、東南アジア企業からの国際的な競争の激化と相俟って、1974年と1979年のオイルショックにより、マクロ経済レベルでの不安定性に特徴が生じた時代。 ●結果、戦略計画への信頼や経営の科学的手法の熱中は薄らいだ。 ●不安定な事業環境が将来への予測を困難にし、長期的な投資計画や新製品の導入を不安定化させた。その結果、戦略計画から戦略実行に経営の重点が移行。 ●戦略の焦点は、成長への軌道管理から、利益創出力を最大化するため、市場と競合との相互関係におけるポジショニングに移行。 ●戦略計画から戦略経営として知られる経営のやり方への移行は、事業環境の中心としての競争ならびに戦略の第一義的な目標としての競争優位への傾注につながり、また、業績志向の戦略の強調により、企業の努力は利益の源泉へ注がれた。
1970年代の後半から 1980年代	<ul style="list-style-type: none"> ●企業の関心は産業環境における利益の源は何かに注がれ、産業組織論の産業の利益分析への適用や特定産業の中で利益がいかに企業ごとに配分されるかの研究が発達したが、1990年代になり、資源ベース理論が展開され、戦略分析の焦点は、企業内の利益の源泉に移った。 ●企業の資源と能力が競争優位の源であり、魅力のある市場の追求や優れた競争上のポジショニングを求めることによる似通った戦略を追うことよりも、差別化が競争優位につなげる戦略作成の基本土台であるという考えが強まった。
1990年代後半	<ul style="list-style-type: none"> ●技術的ブームにより、デジタル化、インターネット普及等、企業の戦略に対して新しい考え方が押し寄せた時期。 ●新しい、知識をベースとした脱工業化経済は企業家にとり前例を見ない機会を提供し、既存の企業には自身を「再発明」するか、「破壊的な技術」により消滅するかを選択を求めた。 ●価値の創造やその取組みへの新しい視点を提供する新しい事業モデルである電子商取引は、前例のない新しい事業モデルの機会を提供。
2001年～2002年	<ul style="list-style-type: none"> ●株式市場暴落やエンロンやワールドコムなどのTMT(技術、メディア、通信)産業において花形企業が破綻した。 ●根拠なき熱狂が終り、新規市場創出や新しい競争優位性の源たる戦略的革新の力にたいする楽観主義を払拭した。 ●技術、競争、地政学上の力学による不安定性や不可測性は、利益の追求と同時に不確実性の管理が戦略の目的となった。
2003年～2008年	<ul style="list-style-type: none"> ●(企業の)欲望や、際限ない株主価値最大化追求による、度を過ぎた行為への反動から、事業倫理や企業の社会的責任(CSR)への関心がさらに高まった。

(出所：加瀬監訳，2008, pp. 19-22. から筆者作成)

より柔軟さと敏感さが必要となったと指摘する。そして、戦略の役割は、「企業が予測しなかった脅威に直面する一方で、同時に新しい事業の機会が継続して生まれるような状況では、不確実性の嵐を乗り越えるには戦略は死活を左右する手段となる」とその有用性の変化を概括する。

2. 管理会計の変遷

一方で、管理会計においては、目標設定プロセスと戦略策定プロセス(strategic formulation)の区分が戦略策定の立場から区別され、戦略策定の公式化の必要性が述べられてから20年を超えて、Anthonyは2001年にマネジメント・



(出所: 「図 1.3 戦略的経営における中心的テーマの発展」(加瀬監訳, 2008, p. 22.)

図 1 戦略的経営における中心的テーマの発展

コントロール・システムの枠組みを修正し、戦略形成への拡張を定義している。本節では、この 20 年 (1978 年～2001 年) の変化が、その前後を含め、どのような背景で起こったのかを管理会計の側面から概観する。

(1) ASOBAT からレlevance・ロストまでの管理会計

伊藤 (2008) によれば、1966 年に AAA から発行された ASOBAT 以降から 1999 年 (伊藤は M&A 元年と呼ぶ¹⁾) までの管理会計は、管理会計研究が実務へ有効性を失っていた、との警鐘を鳴らした 1987 年の Johnson and Kaplan による『レlevance・ロスト』を境に 2 つの時

代に区分できるという。加えて、2000 年以降を新たな区分として扱う。表 2 及び表 3 は、それぞれの時代区分における管理会計の主な研究テーマと会計情報、管理会計情報システムの変遷について整理している。この流れに沿い、ASOBAT から 1999 年までの管理会計の歴史的変遷を以下概観する

伊藤 (2008) によれば、ASOBAT が財務会計と管理会計の垣根を取り外して会計情報システムとしてひとつのものと捉えるべきであるとの提案をしたことにより、会計情報としての意義を見直す必要性がでてきたという。そして、同時期には Anthony (1965) のマネジメント・コントロール・システム論が発表されたことに加え、IT の発達で SIS や ERP のような管理会計情報システムの変遷を促したと指摘する。

情報技術の発達により、管理会計情報システムが構築され管理会計情報を提供することで、大量の情報処理を安価にそして短時間に行うことができるようになった。そして、管理会計は、企業価値を創造するための経営管理者への

1) 1999 年を管理会計の時代区分に設定した理由を、「我が国で、M&A が初めて年間で 1,000 件を超えて M&A 元年となった…この年は連結中心の財務諸表制度が重視されるようになったことも M&A を高めた原因である」(伊藤, 2008, pp. 13-14.) と述べ、M&A の増加が既存の管理会計の枠組みを変遷させる 1 つのエポックとして捉えている。

表2 管理会計研究の歴史の変遷

時代区分	主な管理会計の研究テーマ	管理会計情報の種類
ASOBAT 以前	管理会計の本質	経済的データ
ASOBATからレレバンスト・ロストまで	MIS, DSS, SIS, ERP	経済的データ, 生産データ, 顧客データ
レレバンスト・ロストからM&A元年以前	ABC, BSC 原価企画, アメーバ経営 脱予算経営	財務データ, 非財務データ
M&A 元年から現在まで	インタangible アライメント CSR コーポレート・レピュテーション	レディネス評価, アライメント評価, CSR 評価, レピュテーション評価

(出所:「表1 時代区分, 主な管理会計の研究テーマ, 管理会計情報の種類」(伊藤, 2008))

表3 管理会計情報システムの変遷

	特徴
Anthony (1965) の MCS 論	<ul style="list-style-type: none"> ●経営管理者の組織階層による役割の違いから, 戦略的計画, マネジメント・コントロール, オペレーショナル・コントロールに区分してそれぞれに有効な会計情報を提供すべきであると提言した.
SIS (Strategic Information System) の構築	<ul style="list-style-type: none"> ●情報システムが, 経営トップのマネジメント・システムではなく, 競争優位確立のための情報システムとして, 構築された. ●顧客ニーズに合わせたシステム構築が戦略的に行われた. ●その結果, 設計, 製造, 販売という現場レベル, あるいは人事や経理といったスタッフ部門で様々な情報システムが構築され, 同じ企業の中でデータ間の統合ができないという事態が生じた. ●個別に情報システムが構築されたため, コストがかさんだ.
ERP (Enterprise Resource Planning) によるシステム構築	<ul style="list-style-type: none"> ●基幹データは統合型で構築すべきだという ERP (Enterprise Resource Planning) によるシステム構築へと進んでいった. ●従業員が, 情報を武器として活用するという今日の IT 化へ繋がる.

(出所:伊藤(2008)から筆者作成)

会計情報の提供の観点から, ASOBAT の提案する会計情報システムとしての統合を目指し, 情報技術の発達とともに, 経営管理に有用な会計情報の提供を志向し, SIS や ERP などの管理会計情報システムが発達してきた(伊藤, 2008). その結果, 経営管理者への管理会計情報の提供をスピーディかつ大量に扱うことと, 現場レベルのニーズにも対応できるようになった一方で, 会計システムによって管理会計の本質が変わったわけではないと指摘する. これは, Johnson and Kaplan が, 1987 年に『レレバンス・ロスト』において, 1925 年以降, 実務に有効な研究をしてきていないと指摘したことに繋がると考える. 経営管理に有用な管理会計情

報システムを構築してきたにもかかわらず, 実務に有効な研究ではなかったとの批判と同様の意味であると伊藤(2008)は指摘する. また, Johnson と Kaplan は, デュポンや GM による投資利益率や事業部制組織の展開以降, 管理会計における実務と研究が乖離して進められてきたと批判した. この批判は, 管理会計研究が経営管理者への管理会計情報の提供にあるという本来の役割を担っていないという警鐘である(伊藤, 2008).

(2) レレバンス・ロストの反応と管理会計の展開

『レレバンス・ロスト』は, 管理会計研究者が管理会計の役割を見直す機会となり, 管理会

計研究者による『レレバンス・ロスト』への反応は、管理会計研究を実務と乖離しないように実務との関係を高める研究をするというアプローチと、管理会計研究では実務に影響を及ぼすことができないとして管理会計研究を中止するというアプローチに分かれていった。それぞれの代表が『レレバンス・ロスト』の著者である Kaplan であり、Johnson である。

Kaplan は、実務と研究の乖離を縮めようと ABC (Activity Based Costing) や BSC (Balanced Scorecard) を構築する。一方、Johnson は生産管理へと研究を転向した。しかし、原価算定としての ABC の活用は、少なくとも日本ではあまり広がらず、原価低減としての ABM が提案されるまで研究も実務への適用も進まなかった。そして、BSC の構築の背景には、グローバル化の進展が影響していると指摘する (伊藤, 2008)。グローバル競争で勝ち残るための競争優位を構築する競争戦略が重要視されるようになったため、BSC は、事業戦略のマネジメント・コントロール・システムとして提案された。BSC の特徴は、従来の財務尺度を中心とした予算管理では将来への投資が過小評価されてしまうという弊害があったため、その弊害を克服するために財務と非財務の目標をバランスよくとるということにある。

また、1980 年代にスターン・スチュアート社により、EVA (Economic Value Added)²⁾ が提唱された。EVA では、株主の期待する利益率を超えた利益の獲得を企業に求める。そのため、税引後営業利益から資本コストを差し引いたものを EVA と公式化した。株主価値の向上を重視する EVA 経営がもたらすメリットとデメリットを、伊藤 (2008) は、次のように指摘する。「メリットとしては、事業ごとに EVA を計算すると、企業価値を創造する事業か破壊する事業かを峻別できる。あるいは EVA を高

めるために EVA ドライバーに着目して、株主価値を創造する活動を行うこともできる。しかし、株主の価値を高めるという至上命題がある点に限界がある。EVA 経営では、顧客を満足させ、従業員への報酬も考えた後、最終的な利益が株主価値であるから、ステークホルダー思考と矛盾しないと指摘する。しかし、従業員のスキルの向上など将来への投資が行われにくい。むしろ投資の削減が推進されてしまう点に EVA 経営の最大のデメリットがある。」(伊藤, 2008, pp. 19-20.)

また、新しい原価計算システムの機能の提起と M&A による全社戦略の重要性の増加の視点から、『レレバンス・ロスト』では、新しい企業の原価計算システムが果たすべき 4 つの機能を指摘している (鳥居訳, 1992, pp. 209-210.)

1. 期間財務諸表作成のために原価を配賦すること
2. 工程管理を促進すること
3. 製品原価を計算すること
4. 特殊調査を支援すること

そして、1990 年代後半における企業戦略の特徴のひとつは、M&A が増加しはじめ、事業戦略に加え、全社戦略がより重要視されるようになってきたことである。これにより、多角化企業を管理する企業戦略のマネジメント・システムが求められるようになり、管理会計情報とは何かというよりは、戦略を実行するためのマネジメント・システムのほうに有用性を求め始めた。そして、管理会計の内容の拡大に伴い、欧米ではマネジメント・コントロールの概念が浸透し、マネジメント・コントロールでは、フォーマルな情報だけでなく、インフォーマルな情報も重要になっていったと伊藤 (2008) は指摘する。このような背景から、伝統的な予算管理から、戦略志向の管理会計システムへと、より戦略を意識したマネジメント・コントロール・システムの構築が促されたのではないかと筆者は考える。

2) EVA はスターン・スチュアート社の登録商標である。

3. 米国経済と政策の側面

次に、本節では1950年代後半から1980年代における米国経済環境の側面から、Anthonyのマネジメント・コントロール・システムの枠組みの時代背景を概観する。

(1) 1950年代後半～1960年代

萩原(2006)によれば、Anthony(1965)の初版が出版された当時、米国経済における重要課題は、国際収支危機の克服であった³⁾(萩原, 2006, p. 146.)。一方、諸産業は、国際競争の厳しさからマーケット・シェアの後退を余儀なくされていた(萩原, 2006, p. 144.)。

当時の米国主力企業の企業戦略は、世界経済の寡占的市場の確保に焦点があり、ターゲットはヨーロッパであった。進出した企業は、現地企業と比較して優れた技術力を持ち、新たな能率的な生産方法を導入し、効率的マーケティング技術を駆使してヨーロッパ市場を制覇した。一方、日本企業とは、米国は対日貿易関係において、次第に開発途上国型の貿易構造を示すようになった結果、日本製品との激しい競争関係にさらされ、米国諸産業の収益率は著しく低下した。また、ヨーロッパ企業も戦後復興とともに経済力をつけ、世界市場の重要な一角に食い込みつつあった。ヨーロッパ企業と日本企業に対する対抗策が必要となった。

独占していた技術上の優位性が打ち破られ、世界市場に競争者が出現したことに対し、主要な米国企業は1950年代後半から60年代にかけて多国籍化をはかった。米国企業は世界市場で膨大な利益をあげていく戦略を策定し、ヨーロッパでの生産拠点の設立に懸命になった(萩原, 2006, p. 199.)ことが、当時の企業の動向の特徴のひとつである。

3) 当時、海外軍事支出と経済援助に加えて、1958年～59年にかけての貿易黒字幅の急激な縮減と1954年以降景気上昇により順調に伸びてきた商品輸出が1957年～58年に生じた経済恐慌によって落ち込んだことが大きく影響。

さらに、1960年代後半以降の世界市場での企業間競争がエスカレートし、米国多国籍企業は新たな戦略の転換の必要性を感じ、ラテン・米国等の後進地域での現地生産による販売活動を実行した。米国多国籍企業は、こうした事態に企業内の国際分業を徹底させることにより、複雑な生産過程のすべてにわたってロジスティックス上、有利なネットワークを形成し、世界的規模で独占的利潤を確保しようとする戦略を立て実行していった(萩原, 2006, pp. 199-206.)。

また、米国における国際収支危機への対策は、米国産業が国際競争力をつけ輸出増進により国際収支の改善を図るという貿易黒字拡大戦略へと転換させた(萩原, 2006, p. 114.)。

また、ヴェトナム戦争が1967年の国際収支に与えた赤字要因・影響は、①直接的海外軍事支出、②軍需製品生産のための原材料・中間財への輸入支出、③軍需生産が輸出に与える間接的悪影響にあり、ヴェトナム戦争の直接・間接の影響が米国国際収支の赤字を深刻にした。米国貿易収支の悪化のより直接的な要因は、ヴェトナム戦争による国際収支悪化であり、もし、ヴェトナム戦争がなかったとすれば、1967年の米国国際収支は黒字を記録したはずであった(萩原, 2006, pp. 165-166.)。

1968年に米国は、ドル信認を回復させるために直接投資抑制を行い、すでに展開している米国多国籍企業から、その収益を米国に大量に還流させることによる国際収支の改善を図った。この直接投資抑制策は、多国籍企業活動の規制を意味するのではなく、むしろ世界的な多国籍企業活動の活発化を奨励し援助し、その過程でより多くの投資収益を米国に還流させようとする政策を目的とした。その結果、米国企業の現地関連会社は、1960年代後半において、本国(米国)親会社の資金供給から脱却し、一段と現地における資金調達を強め、米国多国籍企業は、本国の親会社からの資金調達に依存する状態を抜け出す方向に変化した。更に、米国

多国籍企業の海外進出の拡大が製造工業品の輸入の拡大を招いた結果、米国国内の生産停滞、雇用喪失を生じさせていった。企業レベルにおいては、米国企業の多国籍的展開の促進に伴い、米国の技術の外国への移転とともに本来の米国での雇用機会も輸出することにつながった(萩原, 2006, pp. 166-178.)。これらの経済背景の変遷が、米国企業の企業多国籍化を進め、企業内国際分業が深まったことにより、マネジメント・コントロール・システムの設計にも影響を与えたと考える。

(2) 1970年代

1970年代は、米国企業内国際分業体制が進展していくにつれ、米国多国籍企業の戦略目標の焦点をその形成に当てさせた。いいかえれば、一企業内における国際的資本循環の実現によって独占的超過利潤を獲得することに戦略目標がおかれた。これにより、米国企業の多国籍化がさらに急速に進展⁴⁾し、米国多国籍企業は、国際競争に一段と激しくさらされることになっていった(萩原, 2006, p. 183.)。

一方で、米国内設備投資よりも、ハイテク産業を中心に米国外での設備投資が積極的に展開された結果、近代的で効率的な製造業プラントが米国内を離れ、米国産業自体も、ものづくりからサービス分野に軸足を移していった(萩原, 2006, pp. 185.)。より低い製造コストを求め、より賃金の低い国へ製造基盤を移動させる企業戦略から生じたものであった。

以上により、米国多国籍企業は、世界市場競争の激化に対応すべく、米国本国親会社による

4) 当時の米国多国籍企業側には、米国外での競争者(主としてヨーロッパ、日本、カナダに本拠地をおく多国籍企業)の規模の増大率や成長率が自社に比べて高いとの認識があり、米国企業が競争レースで敗北しているとの危機感をもっていた。米国企業の税引後収益率は、1965年の13%弱の数値から落ちはじめ、70年末には5%台となったこと、競争力の低下の原因研究もしてこなかったことが危機感のもとにある(萩原, 2006, pp. 184-185.)。

国際的企業内分業戦略を実行していき、米国多国籍企業の米国親会社と海外関連会社の関係が変化していった(萩原, 2006)。

(3) 1980年代

次に、1980年代における米国経済不況を背景とした、米国産業界の課題意識と管理会計における時代背景を考察する。1980年以降、下降線をたどった企業の収益性の低下要因は、1979年から1980年にかけて引き起こされた輸入原油価格の上昇にある。1978年末から1980年中頃にかけて2倍以上に上昇した原油価格の高騰が、石油精製品価格の上昇、その他諸製品価格の上昇にも影響して、企業にとってのコスト上昇につながった。

また、1979年から1980年にかけて、主要銀行による短期貸付の基準的金利であるプライム・レートは、9%台から12%台に上昇し、1980年4月には一時的に20%台に達した。米国企業は投資拡張期には外部資金に多くを依存する特徴があるため、金利の上昇がこれら企業にとり、深刻なコスト上昇に直結していった。このように、1980年代の米国企業は、各種コストの急増による利潤圧縮要因をかかえていた。そして、企業の大型倒産が続出していった(商工業倒産件数の推移: 1980年(1万件超), 1981年(1万6,794件), 1982年(2万4,908件))。

1980年代は、米国企業の米国国外の資金への依存が進む一方で、米国国内において、産業企業の設備投資による現実資本の蓄積がなされなかったことが、恐慌の背景にあったと萩原(2006)は指摘する。そして、長期にわたり企業の多国籍化を進めた結果、米国国内における資本力低下が生じた。

その結果、米国経済は、徐々にその経済構造を金融・サービス優位の資本蓄積へと変化させ、また、米国の本社の役割にも変化を生じさせた。そのことは長期的にみると、米国の国際経済的地位や企業の競争力の後退につながったと考える。このような背景で、米国におけるインダストリアル・パフォーマンスが低下したと

表4 全社戦略における組織構造別の組織特性

	単一産業型企業	関連型多角化	非関連型多角化
運営組織の構造 Operational structure	機能組織	事業部	持株会社
コーポレートマネジメントの産業精通度 Industry familiarity of corporate management	高	→	低
コーポレートマネジメントの職務経歴 Functional background of corporate management	事業と関連する職務経歴 (製造, マーケティング, 研究開発)	→	主に財務
意思決定権限 Decision-making authority	より中央集権的	→	より分権的
コーポレートスタッフの数(規模) Size of corporate staff	大	→	小
内部昇格の信頼性 Reliance on internal promotion	高	→	低
他部門からの異動 User of lateral transfer	高	→	低
コーポレート・カルチャー Corporate culture	強	→	弱

(出所:「Exhibit 13.1 Different Corporate Strategies: Organizational Structure Implications」Anthony, 2007, p. 577.)

の指摘が, Michael L. Dertouzos et al. (1989) によりなされ, 米国のインダストリアル・パフォーマンスにどのような変化が生じ, それに対してどのような改善策があるのかを主題とした, MITによる米国における主要課題の検討がなされた。また, 管理会計においては, 1980年代に米国の国際競争力が落ちたことの要因の一つが, 原価計算や管理会計が当時の環境との適合性を喪失したためであるとの指摘が, 『レレバンス・ロスト』(鳥居記, 1992) にてなされた。

Ⅲ 戦略や組織構造の違いがマネジメント・コントロール・システムの設計思想に与える影響

以上のような, 戦略, 管理会計, 経済や政策の歴史的变化を経る中で, Anthonyは12版(2007, pp. 576-591.)において, 戦略や組織の違いとコントロール・システムに与える影響について指摘している。

次節以降, 具体的な相違点や特徴の違いについて, (1) 全社戦略における組織構造別の戦略計画, 予算, 業績評価等の特性, (2) 戦略的計画, (3) 予算, (4) インセンティブと収益性の

測定, (5) 事業戦略の組織形態別の特性と事業部のミッション, (6) 戦略的ミッションの違いと事業部におけるコントロール・システムの型と構造, (7) インセンティブ報酬システム, (8) 競争優位性, (9) コントロールの強さと緩さ, をそれぞれの視点でみていく。

1. 全社戦略における組織構造別の戦略計画, 予算, 業績評価等の特性

表4は, 組織構造別の組織特性や組織運営の特徴を示したものである。

単一産業型企業では, トップ・マネジメントの事業への高い精通度, 意思決定は中央集権的であることから, スタッフの規模も非関連型多角化に比べて大きく, 異なる部門間の人材の流動性も高いことが特徴といえる。一方で, 非関連多角化は, M&Aにより行われることも多いため, 事業運営組織も持株会社のもとで子会社をマネジメントすることが多く, そのため, 事業に対する意思決定もより分権的になる傾向にある。また, 非関連多角化で要求されるのは, 事業運営というよりも企業経営のセンスに重心がおかれるため, トップ・マネジメントの職務経歴も, 事業との関連よりも財務の経験におか

表5 全社戦略における組織構造別のマネジメント・コントロールの特性

	単一産業型企業	関連型多角化	非関連型多角化
戦略計画 (Strategic planning)	垂直兼水平 (Vertical-om-horizontal)	→	垂直のみ (Vertical only)
予算編成: 予算編成に関する事業部長の コントロール度合 (Budgeting: Relative control of business unit manager over budget formulation)	低	→	高
予算達成に関する重要性 (Importance attached to meeting the budget)	低	→	高
振替価格の重要性 (Transfer pricing: importance of transfer pricing)	高	→	低
調達先決定の柔軟性 (Sourcing flexibility)	制約あり (Constrained)	→	客観的市場価値基準 (Arm's length market pricing)
インセンティブ報酬: ボーナス決定基準 (Incentive compensation: Bonus Criteria)	財務と非財務 (Financial and nonfinancial criteria)	→	主に財務基準 (Primarily financial criteria)
ボーナス決定方法 (Bonus determination approach)	主観的 (Primarily subjective)	→	公式的な基準 (Primarily formula-based)
ボーナスの基礎要素 (Bonus basis)	本社と事業本部双方の業績 (Based both on business unit and corporate performance)	→	主に事業部単位の業績 (Based primarily on business unit performance)

(出所: 「Exhibit 13. 2 Different Corporate Strategies: Management Control Implications」 Anthony, 2007, p. 576.)

れる場合が多い。

次に、表5は、全社戦略の実行におけるマネジメント・コントロール・システムの設計の傾向や特徴を、前述の組織構造別の組織や組織運営の傾向を踏まえ述べたものである。単一産業型企業における戦略計画は、本社機能と事業部門の関係(垂直)と他部門との関係(水平)の両方に対して策定される。そのため、本社と各部門の双方を考慮した業績評価システムとなり、各部門が有する機能の有効活用が戦略計画において重視される。また、各部門の業績も内部取引による振替価格の設定が影響するため、その価格設定に関心度が高くなる傾向にある。これらの特徴から、単一産業型企業における戦略計画は、全社レベルでの最適化を行うことによる獲得利益の最大化を目指したものとなり、戦略実行の結果である財務指標に加え、実行段階における全社最適化への貢献等を測る非財務指標も重要となる傾向にある。そして、その傾向は、マネジメント・コントロール・システムの設計思想にも踏襲されている。

一方、非関連型多角化の場合は、事業を担う

個々の企業に対して策定される(垂直)ことを特徴としている。極端に言えば、個々の事業は関連しないためそれぞれが利益目標を達成すればよく、戦略計画も個々の事業単位で策定される。そして、本社からの権限委譲度も高いという特徴のもとで、それぞれを自律した事業としたマネジメント・コントロール・システムの設計思想があてはめられると考える。その結果、予算編成と予算達成に対する重要性は単一産業型企業よりも高くなり、財務目標が重視される。インセンティブも財務目標の達成度で公式的な基準で決定される特徴があることから、結果に対する関心度や重要性が高まるシステムになると考える。表6の各項目について、Anthony(2007)は次節のとおり指摘している。

2. 戦略的計画 (Strategic Planning)

非関連型多角化の典型はコングロマリットであり、一般的に事業部間の相互依存関係が低い。そのため、事業部毎に垂直的な戦略計画システム(vertical strategic planning systems)が使われる傾向がある。このことから、一般的には

表6 戦略的計画の策定プロセスにおける4つの方法

(1)	グループ内の個々の事業部をまたがり発揮されるシナジーを特定するため、グループ・エグゼクティブに、グループ全体の戦略計画策定の責任が与えられる方法。
(2)	各事業部の戦略計画には他部門と相互依存する部分が存在するため、①他事業本部との接点（リンケージの中心点）は何か、②そのリンケージの役割は何か、を事業部長が特定することが求められる。それらの検討プロセスを戦略的計画に反映する方法。
(3)	本社が相互依存関係にある複数の事業部に対して戦略計画の共同策定を命ずる方法。
(4)	類似の事業部に各事業部の戦略計画を回覧し、評価・批評とレビューを受けさせる方法。

(出所：Anthony, 2007, pp. 579-578. より筆者作成)

表7 コングロマリット（非関連型多角化企業）における予算編成システムへの示唆

(1)	事業部長は、事業部が扱う製品や市場環境についての情報を本社よりも多く有するため、予算編成についても大きな影響力をもつ
(2)	CEO（本社）が非公式なコントロール手段をもっていないため、予算に関する公式な打合せ自体が、影響力（を行使する場）として重要視される。

(出所：Anthony, 2007, p. 580. より筆者作成)

戦略的計画を事業部が策定し、シニア・マネージャによるレビューと承認が行われ、成案となることが多い。その反面、関連産業型多角化と単一産業型企業では、（事業部門間の）相互依存度が高いため垂直方向と水平方向の双方での戦略的計画策定がなされる傾向にある。そして、戦略的計画のプロセスは、水平方向への広がり規模がどの程度になるかについて様々な方法にて検討され、組み込まれるが、それには表6に示す4つの方法がある。それは相互に排他的ではなく、成果の追求を同時に行うことができると補足する（Anthony, 2007, pp. 579-580.）。

3. 予算編成（Budgeting）

予算編成の特徴であるが、単一産業型企業の場合、CEOは、企業活動（オペレーション）についての知見を詳細に持つことから、（多角化企業よりも）本社と事業部長は頻繁にコンタクトする傾向がある。それゆえに、単一産業型企業のCEOは、事業部との頻繁な相互交流のような個人ベースでの非公式なメカニズムを通じ、部下が実行しているオペレーションをコン

トロールすることも可能である。もし、そうであれば、コントロールのツールとしての予算の担う重要性は減少するとの特徴を指摘している。

一方、コングロマリット（非関連型多角化企業）ではCEOは、非公式な人間関係を通じた相互作用を通じて影響を及ぼす。その意味で非公式なプロセスをコントロールツールとして利用するのは不可能に近い。コミュニケーションとコントロールは、公式的な予算システムを通じて行われる傾向にある。これは、コングロマリット（非関連型多角化企業）における予算編成システムに、表7のような示唆を与えると指摘する（Anthony, 2007, p. 589.）。なかでも、コングロマリット（非関連型多角化企業）においては、非公式なコミュニケーションによる相互作用が及ぼしにくいことから、予算に関する打合せ自体が影響力をもつ点が特徴的であると考える。

4. インセンティブと収益性の測定

事業部の評価とインセンティブに代表される

表8 組織構造別のインセンティブに関する報酬算定の定式の利用と傾向

コングロマリット 非関連型多角化企業	財務測定尺度を利用した定量的な算定式が適用される (たとえばEVAの予実差異)。典型的な(本社)のシニア・マネジヤは、各事業部の活動を詳細には知る立場にないことから、(事業部長の評価に際して) 定式的なボーナスプランを採用する。
単一産業型企業と 関連型多角化企業	事業部長のボーナスの基礎を主観的要素に求める傾向がある。
関連型多角化企業	内部の相互関係の度合いが高まることにより、一つの事業部門のパフォーマンスが、他の事業部門の意思決定やアクションに影響を及ぼすことが多い。そのため、相互関係度の高い事業部との共働に対して、定式ベースの計画(財務業績の領域)に基づくボーナス算定を厳格に適用した場合は、部分最適化など強い逆作用が生じる可能性が大きい。

(出所: Anthony, 2007, p. 581. より筆者作成)

表9 収益性の測定に関する組織形態別の傾向

コングロマリット 非関連型多角化企業	事業部長のインセンティブ・ボーナスは、全社レベルの収益性ではなく、担当ユニットの収益性を主要因に決定される傾向にある。
単一産業型企業と 関連型多角化企業	事業部長のインセンティブ・ボーナスは、自事業部のパフォーマンスに加え、(その上位で複数) 事業部を束ねるグループのような、より大きな規模の組織のパフォーマンスに基づく傾向にある。

(出所: Anthony, 2007, p. 581. より筆者作成)

報酬もマネジメント・コントロール・システムに影響を与え、さらに全社戦略の違いにより算定方針は左右される。そして、事業部長のボーナスの決定には定式を用いることが一般的であるが、組織構造別にはインセンティブに関する報酬算定の定式の利用と傾向があることを、表8のとおり指摘する (Anthony, 2007, p. 581.)。

また、収益性の測定に関しても組織形態別の特徴が違うことを、表9のとおり指摘し、コングロマリット(非関連型多角化企業)における担当ユニットの収益性を主要因に決定する目的が「事業部は、ある意味で事業部長の企業である」との観点から行動の意識付けを行うことにあると述べる。また、単一産業型企業と関連型多角化企業では、事業部を束ねゼネラル・マネジヤのインセンティブ・ボーナスと各事業部別のパフォーマンスとの切り離し(区別)の度合いが強まり、それら事業部が相互依存関係にある場合には、事業部間(inter-unit)のコンフリクトが生じる可能性が増加すると指摘する。

ゼネラル・マネジヤのボーナスが、全社レベ

ルのパフォーマンスに基づく場合には、組織間の共働を促す力が働くことがあり、個別の事業部の結果よりは、事業部の垣根を越えた共同の成果に対するマネジヤ達のモチベーションが向上することに繋がると指摘する (Anthony, 2007, p. 581.)。

5. 事業戦略の組織形態別の特性と事業部のミッション

以上は、企業を貫くコントロール・システムのバリエーションについての全社目線での事業部の監視(observation)の観点から、組織形態や戦略形態別に考察したものであるが、本節では、企業内におけるコントロール・システムの相違点について、事業戦略の視点からAnthonyの指摘を検証する。

事業戦略について、Anthony(2007)は、多角化企業では事業部別にそれぞれに異なる戦略を割り当てる特徴があると指摘する。そして、マルチビジネス型組織におけるCEOは、各事業本部に標準化され統一したアプローチを前提

とするような戦略を採用しないことが多いともいう。さらに、事業部戦略は、「ミッション」と「競争優位性」という2つの相互関係に依存し、典型的には、事業部に対して、「構築」「現状維持」「刈り取り」「撤退」の4つのミッションから一つが割り当てられる。また、事業部における一般的な競争戦略は、「継続的な競争力を維持するためのコストリーダーシップ」と「差別化戦略」の2つであると補足する。

そして、Anthony (2007) は、既存の事業部における「構築」「現状維持」「刈り取り」に区分されたミッションが、それぞれに独立して存在するのではなく、「純粋な構築」と「純粋な刈り取り」を両極のミッションとして、相互に関係して繋がる連続体であると指摘する。さらに、効果的な戦略実行のためには、「選択されたミッション」と「利用されるコントロール」の間に整合性が保たれなければならない、異なるミッションには、往々にして異なるマネジメント・コントロール・システムの仕組の必要性を説く (Anthony, 2007, pp. 582-583)。

加えて、異なる事業部のミッションは、事業部長が直面する短期的利益、長期的利益、トレードオフなどの問題や関心の中心において、不確実性の一つとして影響を与える。そして、ミッション別に事業部長の関心の中心とコントロールとが整合性を保つことの必要性を示唆している。

また、ミッションと不確実性 (Mission and Uncertainty) の関係は、「構築 (Build)」段階のある事業部のほうが、「刈り取り (harvest)」段階にある事業部よりも環境変化の不確実性による影響を大きく受けることをあげる。それは、構築戦略が製品ライフサイクルの成長段階で行われるのに対し、刈り取り戦略は、一般的に製品ライフサイクルの成熟期・衰退期に実施される、事業環境の違いを特徴として示している。そして、構築期の事業部門の目的は、市場占有率を増加させることにあり、構築期にある企業戦略は、刈り取り期にある企業に比べ、競争相

手との戦い (シェア争い) の占める度合いが大きいことから、構築期段階の事業部が直面する不確実性の方が、予測可能性が低い環境での競争行動が増大することを指摘する。また、構築期のマネジャは、インプットとアウトプットの両側面において、刈り取り期のマネジャよりも外部の個人や組織への依存度が高い傾向にあるとの違いを述べ、外部依存性が高ければ事業部の不確実性は増す傾向にあると述べる。

構築期の事業部は、新規に参入した産業での事業活動や初期の発展段階における事業活動を対象にすることがほとんどである。このことから事業が対象とする産業に関する経験値が低いこともあり、外部との取引の観点では構築期の事業部マネジャが直面する不確実性に繋がる要素になると指摘する (Anthony, 2007, p. 582)。

また、構築期と刈り取り期の戦略の選択の違いは、短期利益と長期利益のトレードオフにつながると Anthony (2007) は指摘する。構築期の戦略では、(a) 価格低減、(b) 新たな製品の開発のための主要な研究開発費用、(c) 主要な市場開拓のための費用が重視される。これらは市場でのリーダーシップ確立を目的としたものであるが、短期的には利益を圧迫する項目であるため、構築期の事業部を担うマネジャが実施した施策の結果は、短期というよりは、将来の利益として現れてくる。一方で、刈り取り期の戦略では、短期利益の最大限の獲得に集中する特徴をもつ。

6. 戦略的ミッションの違いと事業部におけるコントロール・システムの型と構造

戦略的計画の策定プロセスの設計を行う際には、戦略的ミッションが異なれば事業部におけるコントロール・システムの型と構造に違いが生じることを念頭に、マネジメント・コントロールの設計要件を考慮しなくてはならない。この要件に関する事業部の反応は、追求しているミッションの違いに依存している (Anthony, 2007, pp. 583-584)。

表 10 戦略的ミッションの違いと戦略計画策定のプロセスの実行

	構築	維持	刈り取り
戦略的計画の重要性 (Importance of Strategic planning)	(相対的に)高 (Relatively high)	→	(相対的に)低 (Relatively low)
資本支出の公式化 (Formalization of capital expenditure decisions)	公式度: 低 (Less formal DCF Analysis: longer payback)	→	公式度: 高 (More formal DCF Analysis: Shorter payback)
資本支出の評価 (Capital expenditure evaluation criteria)	非財務方式を重視 (More emphasis on nonfinancial data (market share, efficient use of R&D dollars, etc.))	→	財務方式を重視 (More emphasis on financial data (cost efficiency; straight cash on cash incremental return))
割引率 (Discount rates)	(相対的に)低 (Relatively low)	→	(相対的に)高 (Relatively high)
資本投資分析 (Capital investment analysis)	主観的・定性的 (More subjective and qualitative)	→	客観的・定量的 (More objective and quantitative)
事業部のプロジェクト承認権限 (Project approval limit at the business unit level)	(相対的に)高 (Relatively high)	→	(相対的に)低 (Relatively low)

(出所: 「Exhibit 13.3 Different Strategic Mission: Implication for Strategic Planning Process」 Anthony, 2007, p. 583.)

表 10 は、戦略的ミッションの違いのもとでの戦略計画策定のプロセス設計において、念頭におくべき特徴をまとめたものである。そして、不確実な事業環境においては、戦略的計画プロセスが、より重要な役割を果たすと Anthony は指摘する。ここでの Anthony の示唆は、戦略的計画プロセスにおいて、マネジメントはいかに不確実性に対応するのかを考えることの必要性が増すことにより、短期的な年間予算の仕組みよりも、中長期での計画策定の視点が要求されてくるとの点である。一方で、事業環境が安定している場合であれば、戦略的計画プロセスはまったく必要が無いか、または、広範かつ概要的な戦略的計画でも十分に役に立つと Anthony は指摘する。

さらに、構築期の戦略では、刈り取り期の戦略に比べ、事業部における戦略的計画プロセスの重要性が増す。

また、資本投資と資源配分のシステムは、刈り取り期にある事業部においては、より定量的で財務的になる。しかし、成熟産業における刈り取り期の事業部のオペレーションでは、一般的に巨額の新規投資を必要としないため、より収益性の高いプロジェクトの受注への意識が強く働き、その結果、要求される利益率は、比較的高くなる傾向にある。

次に、戦略的ミッション別に達成を支援する予算編成システムに関する示唆を表 11 に示す。ここでは、業績の評価に関連し、予算と実績の差異分析における、有利差異 (favorable) と不利差異 (unfavorable) の両面がある点を説く。有利差異 (favorable variance) は、有利なパフォーマンス (favorable performance) を示唆するものでもないし、また、不利差異が不利なパフォーマンス (unfavorable performance) を示すとは限らないこと、そして有利差異・不利差異と有利パフォーマンス・不利パフォーマンスとの間のリンクは、事業部の評価における戦略的なコンテキストに依存すると補足する (Anthony, 2007)。これが示唆する点は、事業部長のパフォーマンスを評価する場合に、予算に関する事項にどの程度の重要性を与えるべきかを考慮する必要があるとの問題に関連する。

構築期の事業では、刈り取り期の事業よりも予算に対する依存性が低い。その特性からみれば、不確実性が大きい構築期の事業では、企業のコミットメントとしての位置づけである予算目標に対する評価が明らかに劣後する不利差異を示した場合に、その差異をどのように評価するのが適正なのかを定めることは困難である (Anthony, 2007, pp. 584-586.)。言いかえると、構築期は環境に不確実性が高いので、差異計算

表11 戦略的ミッション別 予算策定への示唆

	構築	維持	刈り取り
予算の役割 (Role of budget)	短期的な計画ツール (More a short term planning tool)	→	コントロールツール (More a control tool) (“document of restraint.”)
事業部長の予算への影響 (Business unit manager's influence in preparing the budget)	相対的影響度: 高 (Relatively high)	→	相対的影響度: 低 (Relatively low)
年度内予算改定 (Revision to the budget during the year)	比較的容易 (Relatively easy)	→	比較的困難 (Relatively difficult)
非公式な報告や上司との接触度合 (Frequency of informal reporting and contacts with superiors)	頻度: 高 (More frequent on policy issues; less frequent on operating issues)	→	頻度: 低 (Less frequent on policy issues; less frequent on operating issues)
上司からの予算と実績フィードバックの頻度 (Frequency of feedback from superiors on actual performance versus the budget)	頻度: 低 (Less often)	→	頻度: 高 (More often)
予算の定期的な評価に於けるコントロールの限界 (Control limit used on periodic evaluation against the budget)	比較的: 広(柔軟) (Relatively high) (i.e. more flexible)	→	比較的: 狭(堅) (Relatively low) (i.e. less flexible)
予算の重要性認識 (Importance attached to meeting the budget)	相対的認識度: 低 (Relatively low)	→	相対的認識度: 高 (Relatively high)
成果管理 対 行動管理 (Output Versus behavior control)	行動の管理 (Behavior control)	→	成果の管理 (Output control)

(出所: 「Exhibit 13.4 Different Strategic Mission: Implication for Budgeting」, Anthony, 2007, p. 585.)

の基準になる予算(予測)の堅さもあてにならないということである。

また、不確実な事業環境における予算プロセスについて、事業が構築期と刈り取り期のいずれの段階にあるかにより、次の2つの特徴的な違いが存在するという。第1に、構築期においては刈り取り期の事業とは対照的に、製品や市場環境の変化が激しいことが多いため、構築期の事業に関する予算改訂の頻度は多くなることが指摘されている。第2に、予算編成における構築期のマネジャの発言や影響力は、刈り取り期にある事業部長に比べて大きくなる点である。それは、激しい環境変化の中での運営を構築期の事業部長が実行していることから、本社のシニアマネジメントよりも変化に関する質の高い知見を自然にもつことによる。

一方、安定した事業環境にある刈り取り期の事業部長に求められる知見は、構築期の事業部長のそれよりも重要性は低いことが多いと補足する。

7. インセンティブ報酬システム

Anthony (2007)は、事業部長のインセンティブ報酬パッケージのデザイン(In designing an incentive compensation package)においては、下記の表12に示す課題とそれに対する特徴を認識する必要があると指摘する。

以上を踏まえ、異なる事業部の戦略的ミッションがインセンティブ報酬システム設計に与える影響をまとめたのが表13である。

8. 競争優位性(Competitive Advantage)について

Anthony (2007)は、事業部が、競争相手の戦略が差別化戦略またはローコスト戦略のいずれの戦略をとっているのかを認識し、自部門の戦略を選択する必要性を説く。その結果、差別化戦略を選択した場合には、事業環境の不確実性は、ローコスト・アプローチを選択した場合よりも増加する傾向にあるとする。具体的には、差別化戦略を採用する事業部において、製品イノベーションはクリティカルな課題となるが、ローコスト戦略の場合は、既に安定的に提

表 12 事業部長のインセンティブ報酬パッケージのデザインにおける課題

課題	特徴
(事業部を束ねる) ゼネラル・マネジャのインセンティブ・ボーナスの測定尺度	<ul style="list-style-type: none"> ●報酬と特定の評価クライテリアとの結びつけが確定した場合、マネジャの行動は、評価クライテリアを基礎に、望まれる最適なパフォーマンスに向かように影響をうける。 ●評価クライテリアの中には、短期的成果に焦点があてられるもの(たとえば、コストコントロール、営業利益、営業キャッシュフロー等)と長期視点での収益性への貢献に焦点を合わせものがある(たとえば、市場シェア、新製品開発、市場開拓、人材開発等)。 ●事業部長のおかれた状況、戦略的ミッションを考慮し、必要な場合は、複合した評価尺度設定と重み付けがなされる。
ボーナス額決定における主観的評価の信頼度	<ul style="list-style-type: none"> ●構築期のマネジャは刈り取り期のマネジャとは対照的に、長期目線を持つことに集中すべきため、構築期のマネジャは刈り取り期のマネジャよりも、一般的には主観的な評価となる傾向にある。
ボーナスの支給頻度 (半年毎、年度毎等)	<ul style="list-style-type: none"> ●ボーナス支給の頻度は、マネジャのもつ時間的な目線の長さ(長期、短期)に影響を与える。 ●頻度の高いボーナス支給は、短期間に成果をあげるように更なる目先の成果に目を向けさせる。 ●頻度が低いボーナス支給は、長期視点での行動をマネジャに対して促す(構築期のマネジャのボーナス支給の頻度は、刈り取り期のマネジャよりも低くなる傾向)。

(出所: Anthony, 2007, p. 586. より筆者作成)

表 13 戦略的ミッションがインセンティブ報酬システム設計に与える影響

	構築	維持	刈り取り
ボーナスの成果との連動性 (Present compensation as bonus)	比較的: 高 (Relatively high)	→	比較的: 低 (Relatively low)
ボーナスの基準 (Bonus criteria)	より非財務面を重視 (More emphasis on nonfinancial criteria)	→	より財務面を重視 (More emphasis on financial criteria)
ボーナス額の決定方法 (Bonus determination approach)	より主観的 (More subjective)	→	公式ベース: 客観的 (More formula-based)
ボーナス支給頻度 (Frequency of bonus payment)	頻度: 低 (Less frequent)	→	頻度: 高 (More frequent)

(出所: 「Exhibit 13.5 Different Strategic Mission: Implication for Incentive Compensation」 Anthony, 2007, p. 586.)

供されている製品のコスト削減が命題となる。それゆえ、確実性が乏しい製品イノベーションに重点をおく事業部は、不確実性とより大きく対峙することになる、とその理由を述べている(Anthony, 2007, pp. 588-589.)

また、ローコスト戦略を採用する事業部は、規模の経済を追求するため、より限られた製品群に対し最小限の在庫のもとで利益の獲得を狙う一方で、差別化戦略を採用する事業部は、独

自性の強い製品を広範に保有する傾向を示す。広範な品揃えが複雑な事業環境を助長する結果、高い不確実性を生じさせるのである。

さらに、ローコスト戦略を採用する事業には、典型的に徹底的に余分を排除したコモディティ製品を製造する傾向がある。そして、これらの製品の価格を他社製品に比べていかに低くするかが成功の要素となる。しかし、差別化を目指した製品の成功は、顧客が他社製品に比べて何

かしらの優位性を認める場合に限られるため、何を、どのように顧客が認知するのかを学習することが難しい点として認識される。さらに、顧客のロイヤリティーは様々な理由で変化してしまうため、需要の予測はコモディティ製品よりも困難となる。

以上から、ローコスト戦略と差別化戦略が直面する不確実性の度合いの違いと構築期と刈り取り期の事業部が直面する不確実性の度合いの違いとは、類似していることから、ローコスト戦略や差別化戦略を採用する事業部のコントロール・システムの特徴と構築期と刈り取り期の事業部に関する特徴とは類似性があるといえる。

9. コントロールの強さと緩さ

Anthony (2007) は、マネジャのスタイルそのものの違いが、コントロールの強度(タイトネス)に影響を与えると指摘する(Anthony, 2007, pp. 590-591.)。たとえば、製造部門の日常業務を担当するマネジャは、コントロールの度合いの強弱を比較的容易に調整できる立場にある。マネジャの優れたスタイルが、実際のコントロールにも反映されやすい。

コントロールの強度は、公式のコントロールのための書類、ルール、手順書には現れない性質のものであるが、これら公式のコントロールの手段がどのように用いられたのかが重要であり、コントロールの緩さの度合いは、組織の上層レベルに行くにしたがい、増加する傾向にある。すべてのCEOは異なるマネジメント・スタイルをもつことから、これらのことは一般論として適用できるとは限らないが、組織階層の高い位置にあるマネジャは、詳細なことよりも全体的な結果について注意を払う傾向にあるとAnthony (2007) は指摘する。

10. 本章のまとめ

以上、Anthony (2007) は、個々の組織の持つコンテキストと、それぞれに異なる外部環境、

技術、戦略、組織構造、文化、トップ・マネジメントのスタイルなどの違いを認識した上で、マネジメント・コントロール・システムは設計されるべきであると論じている。そして、コントロールと戦略のリンクは、普遍的な真実を示しているのではなく、あくまで傾向を表すとしながらも、戦略とコントロール・システムについてのAnthonyの主な示唆は次のとおりである。

- ① マネジメント・コントロール・システムの設計者は、コントロールがどのような戦略的なコンテキストの中で適用されるのかを明示的に知らなければならない。
- ② 企業が選定する戦略は、単一産業型企業と非関連型多角化企業(コングロマリット)を両極端におく連続体として配列される。戦略と企業形態における配列の違いに従い、マネジメント・コントロール・プロセスの設計も異なるものとなる。
- ③ 事業部のミッションは、構築、現状維持、刈り取り、撤退に区分される。そして、マネジャは、ローコスト戦略か、差別化戦略を通して競争優位を構築する。マネジメント・コントロール・プロセスは、事業部の選択した戦略により影響を受ける。

おわりに

本稿では、Anthonyの1965年のマネジメント・コントロール・システム理論の枠組みが、戦略計画を意識して改訂された2001年までの約40年について、その間の諸環境の変化を、管理会計、Grantによる戦略論、米国経済の側面から概観した。この40年間に、米国企業を取り巻く経済環境は変化し、国外への進出、M&Aによる多角化などに企業成長の活路を求めている。これにともない、本社と事業部の関係、企業内における事業部間の関係、組織形成の型なども変化し、事業の外部環境への適応と内部のコントロールの方法を模索してきた。

具体的には、企業を取り巻く環境の変化に対して、戦略論は、1950年から1960年代には自社に焦点をあてた利益追求をし、1970年から1990年代にかけては外部の競合を意識した競争優位性や資源ベースの戦略論などを展開し、諸理論を変化、多様化させてきた。そして、1978年にHoferとSchendelが『戦略策定』において、目標設定プロセスと戦略策定プロセス (strategic formulation) を区別した上で、戦略策定の公式化の必要性を説いた。一方で、管理会計においても、HoferとSchendelが同著を記してから10年後の1987年に、ジョンソンとキャプランが『レバンス・ロスト』にて管理会計と実務との乖離を指摘している。

その後、Anthonyは2001年になり、前述のとおり戦略実行に軸足を置くとのスタンスは変えないながらもマネジメント・コントロール・システムの枠組みを修正し、戦略形成への管理会計領域の拡張を定義したが、それは、20年超を経てようやく管理会計が戦略形成の領域を意識した管理会計の枠組みとしてのマネジメント・コントロール理論が提起されたといえる。管理会計研究のパラダイムシフトの契機となった『レバンス・ロスト』での指摘を受け、管理会計の研究は理論から実務領域に重心を移していった。Anthonyの1965年の初版のマネジメント・コントロール・システムの枠組みを発表してから、2001年のその枠組みの改訂まで、約40年を経ていることになる。

それは、事業部制から非関連多角化への変化による組織や運営、企業の海外進出などに伴うコントロールの枠組みの変化が多様で急激であったことから、マネジメント・コントロール・システムを管理会計の枠組みとして一般化するのには、概念の普及や教育、理論的進化にある種のパラダイムシフトが必要であり、多くの時間がかかったのかもしれない。また、Anthonyのマネジメント・コントロール・システム論の共著者が与えた論理的影響があったのかもしれない。しかし、企業経営者のニーズ

にそった管理会計情報の提供が管理会計の役割の一つと考えれば、外部環境の変化を敏感に捉える戦略論や戦略策定のニーズの変化に対し、管理会計に対する適応の要求が無かったとは考えにくい。

本論文では、戦略側の要請から20年超を経て、MCS論が2001年に戦略形成の領域を意識したMCSの枠組みを提起した背景をさぐり、戦略とMCSの境界は一方の拡張に伴い一方が縮小するというよりも、戦略側からのMCSへの拡張ニーズが先行し、遅れてMCS側において戦略側への拡張の必要性が認識されたことを明らかにした。しかし、Anthonyが初版(1965年)で「戦略的計画は所与のものである」と述べてから、12版までの間、戦略とマネジメント・コントロールの境界は必ずしも固定的であったわけではないと考える。米国の経済環境の変化を背景にした企業戦略の変遷において、Grantの戦略論からは、戦略計画側からマネジメント・コントロール側への関わり合いへの拡張が示唆され、一方で、Anthonyのマネジメント・コントロール・システムも戦略計画を前提としているものの、戦略計画自体が組織や事業の多角化や組織分化の度合いにより、両者の関係は影響しあうことを示唆していると考えられる。

このことから、戦略とマネジメント・コントロールの境界は、いずれか一方の領域や役割が拡張し、一方が縮小したというよりも、戦略側からマネジメント・コントロール領域への拡張ニーズが先行し、遅れてニーズを感じとったマネジメント・コントロール側から戦略側に対する拡張の要求がなされたのではないかと考える。

戦略とマネジメント・コントロールの境界は、事業環境の変化に適応すべく多様化してきた戦略や事業の多角化、組織の分化の度合いなどにより、双方のニーズの度合いが異なることにより変化していくのではないかと示唆を感じる。

戦略論の変化と内部システムである管理会計の枠組み変化との関係の一端を明らかにすることにつなげるため、本稿において指摘した、経済変化、戦略論の変化、Anthonyのマネジメント・コントロール論の相互の関係について、Anthonyのマネジメント・コントロール論の変化と、戦略論や組織の違いなどとの関係をさらに掘り下げ、戦略とマネジメント・コントロールの双方における領域拡張のニーズがどのような要因により要求されるのかの検証を通じ、マネジメント・コントロール・システムの設計思想への影響要因を探ることを今後の課題としたい。

参考文献

- Anthony, R. N. (1965), *Planning and Control System—A Framework for Analysis*. Boston: Harvard University, Division of Research.
- Anthony, R. N., J. Dearden and R. F. Vancil (1965), *Management Control Systems*, Illinois: D. Irwin, Homewood.
- Anthony, R. N. and V. Govindarajan (2001), *Management Control Systems*, International Edition: McGraw-Hill Irwin, 10th ed.
- Anthony, R. N. and V. Govindarajan (2007), *Management Control Systems*, New York: McGraw-Hill Irwin, 12th ed.
- 伊藤和憲 (2008) 「管理会計の40年」『専修大学商学部会計学科創設40周年記念号』, 専修商学論集 (88) pp. 13-23.
- 依田直也訳 (1990) 『Made in America』草思社 (Michael L. Dertouzos et al. (1989), *Made in America*, Massachusetts, The MIT Press in Cambridge.)
- 奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎 共訳 (1981) 『戦略策定—その論理と手法—』千倉書房 (Hofer, C. W. and D. Schendel. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Co.)
- 加瀬公夫監訳 (2008) 『グラント現代戦略分析』中央経済社 (Grant, M. (2008), *Contemporary Strategy Analysis*, United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd, 6th ed.)
- 櫻井通晴 (2015) 『管理会計 (第6版)』同文館出版.
- 鳥居宏史訳 (1992) 『レレバンス・ロスト』白桃書房 (Johnson, H. T. and R. Kaplan (1987), *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.)
- 萩原伸次郎 (2006) 『米国経済政策史』有斐閣.

[たかいち とよのり 横浜国立大学大学院国際社会科学府博士課程後期]