

企業の競争戦略と管理会計

中 善 宏

はじめに

組織論あるいは管理論において、条件適合的な研究アプローチの下で、企業環境の不確実性が組織構造、情報・管理システムあるいは管理スタイルなどにおよぼす影響について、かなりの研究の進展がある。この研究においても、同様の観点から企業の管理会計システムのあり様を検討するものであるが、とりわけその環境適応との関係で注目される企業戦略に焦点をあてて、それがいかに管理会計システムに影響するかを検討してみたい。

戦略類型には多様なものがあるけれども、ここでは、市場の競争環境に対応する戦略である競争戦略を取り上げることにする。企業の競争戦略と管理会計システムとの関係は、これまであまり議論されていない研究分野である。そのため、以下の分析は、質問紙調査によって得た実際のデータに基づいているけれども、仮説設定とその検証というプロセスをとらずに、記述的な事象分析を行うことにしたい。いわば試論的な両者の関係の検討である。

I 管理会計システムと競争戦略

管理会計は、管理者職能の遂行に必要な情報の提供をその目的とする。管理会計は、職能分析に基づいて、なんらかの枠組みの下で、いくつかのサブシステムに体系づけられる。最もよく知られているのは、Anthony (1965) による戦略的計画、経営統制 (management control) および業務統制 (operational control) の分類であろう。これらは、以下のように定義されている。すなわち、戦略的計画は、一般にトップ・マネジメントの責任であり、「組織の目的、これらの目的の変更、これらの目的達成のために用いられる諸資源の取得、使用、

処分に際して準拠すべき方針を決定するプロセス」である。その情報の性質としては、問題ごとに収集される必要があり、組織の外部環境に関する将来の情報が比較的多いのが特徴である。経営統制は、「マネジャーが組織目的の達成のために、資源を効果的かつ能率的に取得し、使用することを確保するプロセス」である。ここでの情報は、網羅的であり、組織内部の過去の情報が比較的多いという特徴を持っている。そしてその依拠する基礎理論は、社会心理学であるとされる。業務統制は、「特定の課業が効果的かつ能率的に遂行されることを確保するプロセス」である。情報の性質は、物量情報を含み、業務ごとに規定される。またその依拠する基礎理論は、経済学および物理学であるとされる。

この様な企業の管理会計システムがどの程度洗練され、整備されているかの度合は、いくつかの要因に依存している。たとえばその様な要因として、計画・管理システムが組織目標の文脈の中で達成しようとしている目的、組織構造、技術あるいは管理スタイルなどが挙げられる (Dermer, 1977; Camillus, 1986)。これらの要因は、相互作用しながら管理会計システムを規定するであろうが、われわれは、以下では企業の戦略、特に競争戦略に焦点を当て、それと管理会計システムとの関係を検討してみたい。

いうまでもなく組織は、その環境に対して条件反射的に対応するものではない。自己の存続を求めて、積極的に環境への働きかける。組織は、その持つ環境認知の準拠枠によって、環境の積極的な再構成を図る不断の努力を重ねる。すなわち一定の戦略的意図の下で行動すると考えられる。ここで戦略は、意思決定プロセスにおける一定のパターンである。競争戦略は、企業の当面する競争市場の諸条件に対応するための意思決定プロセスにおけるパターンである。そしてその様なパターンに基づいて、一定の戦略類型が識別されるならば、それとの関連において、企業の管理会計システムのあり様を検討できるはずである。ここでは、その様な戦略類型として、Potter (1981) の競争戦略類型を取り上げることにはしたい。

Potter は、競争戦略を「企業が自社の市場地位を強化できるよう、うまく競争する仕方の探求である」とする。彼は、企業の市場とその製品・サービスの特

性の理解に基づいた、対市場行動意思決定のプロセスにみられる一定のパターンとして、3つの基本競争戦略を区別する。その様な基本戦略とは、「コスト・リーダーシップ」、「差別化 (differentiation)」および「集中 (focus)」である。

コスト・リーダーシップ戦略は、品質、サービス、その他の分野を無視することとはしないけれども、他の競争企業と比較して、低いコストを達成することによって、競争に対応しようとするものである。差別化戦略は、業界の中で何か特異であると見られる製品やサービスを作り出すことによって、その業界の平均以上の収益を獲得しようとする戦略である。そして、集中戦略は、特定の買い手グループ、特定の地域市場などへ、企業の資源を集中する戦略である。企業は、これらの戦略を2つ以上取ることがあるが、多くの場合、そのような複合戦略の採用は、効果的ではないとされる。また、これらの戦略のどれについても戦略の形成ができない企業は、窮地に立つ (stuck in the middle) 企業であるとされる。

企業の競争戦略と管理会計システムとの関係を究明しようとする研究は、これまであまりなされていないようである。たとえば、関連する研究としては、市場要因の一つである製品のライフ・サイクルの予算管理システムにおよぼす影響の研究 (Merchant, 1984)、環境不確実性・戦略多様性と長期経営計画との関係に関する研究 (小島, 1982)、あるいは Khandwalla (1972) による、市場の競争強度と情報・管理システムの洗練度との関係の研究などがある。特に、Khandwalla の研究は、戦略変数を直接に介在させたものではないけれども、市場競争のいくつかの次元について、それぞれの次元が情報・管理システムにどの様な影響をおよぼすかを検討しており、のちに示すように、われわれの研究に多くの手がかりを与えてくれる。

企業の競争戦略と管理会計システムとの関係について、いくつかの予想をなすであろう。たとえば、市場の競争強度が高まるにつれて、複数の戦略を複合的に採用する可能性が大きくなるかも知れない。この複合的戦略の採用は、企業活動の広い範囲をカバーするから、おそらくは、その様な戦略を取る企業は、最も洗練された情報・管理システムを整備しているはずである。また

個々の基本的競争戦略は、企業環境要因に対する探索のウェイトを異にするであろうから、たとえば、差別化・集中戦略を取る企業は、コスト戦略を取る企業よりも、戦略的計画の分野でより洗練されているであろう。しかし、経営統制の分野では、コスト戦略企業の方が洗練されているかも知れない。さらに、競争戦略は、市場の競争強度に対応するものであるから、そして、競争強度は、その業績にマイナスの影響をおよぼすから、競争戦略と業績は、相互作用して、管理会計システムを規定することも考えられる。これらに関する詳細な仮説は、ここでは設定しないことにしたい。この研究は、実証的研究の乏しいこの分野での試論的検討として、以下では、事象の記述的分析を展開する。

II 競争戦略類型に基づく企業分類

昭和62年3月から4月にかけて、「企業の競争戦略と経営管理」と題して、郵送法による質問紙調査を行った。調査対象は、非上場会社職員録（ダイヤモンド社、昭和61年）掲載企業の中の、いくつかの業種に渡る企業である。回答を得たのは、215社であった。これらの企業の業種内容は、図表3に示している。資本金規模は、50百万円から2,000百万円におよび、その平均は、263百万円である。売上高規模は、300百万円から65,000百万円におよび、その平均は、8,846百万円である。したがって、これらの分布は、規模の小さい方へ大きく歪んでいる。

質問紙は、社長宛に郵送し、本人あるいは戦略形成に直接関与する幹部経営者に回答を求めた。

まず回答企業をPotter (1980) の競争戦略類型に基づいて分類する方法から議論を始めよう。この分類は、関連する戦略次元の重要性を回答者である当該企業幹部によって評価させることから出発する。戦略次元として、21の質問項目を提示した。これら項目は、Dess-Davis (1984) の戦略グループ分類尺度によっている。彼らは、特定の業種（塗料および関連製品）において、差別化、コスト・リーダーシップおよび集中の各戦略類型を構成すると考えられる競争方法を幹部経営者に提示して、その企業におけるそれらの方法の重要性をリカー

ト尺度上で評価するように求めた。この評価によって、個々の企業の取る競争戦略を推定しようとしたのである。したがって、その分類は、回答管理者の意図的戦略指向に基づくものである。われわれは、ここでは、業種を特定していないという相違点を考慮しながら、彼らと同じ尺度を用い、同じ手続きを取って回答企業を競争戦略類型に分類することにする。

図表1 戦略方法の因子分析

質問項目	因子I	因子II	因子III	因子IV	因子V	因子VI	共通性
1. 新製品の開発	0.484	0.217	0.239	-0.074	-0.249	0.029	0.41
2. 顧客に対するサービス	0.664	0.146	0.137	0.125	-0.061	-0.362	0.63
3. 業務活動の能率	0.607	0.058	-0.014	0.210	0.195	0.001	0.46
4. 製品の品質管理	0.634	-0.003	0.024	0.145	0.014	0.120	0.44
5. 経験を積んだ訓練された人材	0.528	0.094	0.114	0.029	0.266	0.046	0.38
6. 高い在庫水準の維持	-0.115	0.454	0.165	0.059	0.198	-0.286	0.37
7. 価格競争力	0.197	-0.195	0.234	0.481	0.168	0.078	0.40
8. 製品系列の充実	0.079	0.182	0.776	0.097	0.093	-0.041	0.66
9. 既存製品の改善と改良	0.342	0.290	0.509	0.100	0.135	0.082	0.50
10. ブランドの確立	0.242	0.569	0.242	0.076	-0.008	0.186	0.48
11. マーケティング方法の革新	0.378	0.644	0.146	0.054	0.153	0.243	0.67
12. 流通チャネルのコントロール	0.101	0.686	0.030	0.028	0.024	0.028	0.48
13. 原材料の調達	0.200	0.198	0.002	0.697	0.062	-0.079	0.58
14. 外部からの資金調達の最小化	0.033	0.157	0.157	0.218	0.355	0.055	0.23
15. 特定地域市場への奉仕	-0.124	0.424	-0.013	0.052	0.403	-0.139	0.38
16. 特注品の生産能力	0.257	-0.047	0.012	0.138	0.429	-0.101	0.28
17. 高価格市場セグメント向けの製品	0.162	0.208	0.102	-0.054	0.456	0.213	0.34
18. 広告宣伝	0.244	0.598	0.145	-0.003	0.101	-0.066	0.45
19. 業界における評判	0.493	0.214	0.080	0.101	0.107	0.067	0.32
20. 市場成長率の予測	0.388	0.156	0.196	0.099	0.132	0.239	0.30
21. 生産過程の革新	0.476	0.115	0.075	0.391	0.107	0.340	0.53
固有値	4.89	1.62	0.95	0.73	0.58	0.50	
分散の割合 (%)	52.7	17.5	10.2	7.9	6.3	5.4	
累積割合 (%)	52.7	70.2	80.4	88.3	94.6	100.0	

図表1に示すのは、競争方法の質問項目と得られた回答データを因子分析した結果である。この因子負荷パターンは、因子抽出を反復を伴う主成分法によって行い、固有値1以上の6因子についてバリマックス回転した結果である。これらの因子は次のように解釈できる。まず因子Iは、一般的な競争行動の因子である。この因子に高い負荷を持つ競争方法は、ここで問題とするどの競争戦略が取られようとも、それらに共通する競争方法である。因子IIは、差別化戦略の因子であり、因子IIIは、既存製品の充実・改善に関する因子である。因子IVは、コスト・リーダーシップ戦略の因子である。因子Vは、集中戦略の因子として解釈できる。因子VIは、どの競争方法に対しても十分な負荷を持っていないために、因子の内容を特定できない。

回答企業の3つの戦略類型への分類は、この因子分析から得られる各企業の因子II、因子IVおよび因子Vに対する因子得点を用いて、それをクラスター分析することによって行った。ここでは統計パッケージ、SASにふくまれるクラスター分析手続きFASTCLUSを利用している。この分析は、分類次元上の各企業の座標のユークリッド距離に基づいている。回答企業は、相互に近接しているグループに配分され、離れたところに位置する企業は、他のグループとして分類される。グループ内の平均距離を最小化し、グループ間の平均距離を最大化する最適クラスター配置が得られるように、企業をクラスターに逐次配分する。適切な解を得るためには、クラスター構造を決定するクラスター数をどのような基準で決定するかが問題となる。ここでは、その基準として、3つの戦略類型がそれぞれ独自のクラスターに反映されるような分類を得ることとした。企業の管理会計システムが競争戦略類型によってどのように影響されるかが、ここでの関心の焦点であるからである。結果として、5つのクラスターを選択した。複合的な戦略をとる企業グループと、どの戦略にも顕著なウェイトを置かないグループが存在したからである。グループ別の差別化、コスト・リーダーシップおよび集中戦略の各因子得点のグループ別の平均値と標準偏差を図表2に示している。

図表2 戦略グループ別の因子得点の平均

クラスター	差別化因子得点	コスト因子得点	集中因子得点
1. 差別化戦略 N= 47	0.21 (0.55)	0.00 (0.49)	- 0.76 (0.53)
2. 複合戦略 N= 62	0.65 (0.60)	0.53 (0.42)	0.39 (0.44)
3. コスト戦略 N= 39	- 1.12 (0.56)	0.57 (0.58)	0.10 (0.72)
4. 集中戦略 N= 49	0.20 (0.52)	- 0.67 (0.47)	0.37 (0.52)
5. 戦略潜在 N= 16	- 1.02 (0.59)	- 1.37 (0.68)	- 0.67 (0.79)

注 カッコのなかの数値は標準偏差である。

図表2によれば、グループ1は、差別化戦略を取る企業(47社)からなり、グループ2は、3つの基本競争戦略を複合的に同時に取る企業(62社)、グループ3は、コスト・リーダーシップ戦略をとる企業(39社)、グループ4は、集中戦略を取る企業(49社)、グループ5は、いずれの競争戦略に対しても顕著なウェイトを置かない企業(16社)、からそれぞれ構成されている。これらの競争戦略グループと回答企業の業種とを組み合わせた2元の分割表が図表3である。

この戦略分類尺度に加えて、Khandwalla(1977)による市場の競争強度を測

図表3 業種と競争戦略類型の2元分割表

戦略類型	業 種								合計
	食料	家具 木製品	化学	鉄鋼	金属 製品	一般 機械	電気 機械	繊維	
差別化	8	2	5	1	5	15	6	5	47
複合	11	4	8	5	7	13	10	4	62
コスト	1	1	3	3	9	10	10	2	39
集中	9		7	1	6	11	9	6	49
戦略潜在	3		3	1	2	4	1	2	16
合計	32	7	26	11	29	53	36	19	213

注 欠損値のために戦略類型への分類ができなかった企業が、鉄鋼および化学にそれぞれ1社ある。

定するための尺度を同時に実施した。この尺度は、市場における競争を流通、製品、価格および原材料と人材の確保に関する各競争次元に区分して、それぞれの次元における競争の強度を測定する。また、企業業績を測定するために、長期的な収益性および売上高の成長性、従業員のモラル、財務的体力、社会的イメージと信頼の5つの次元について、業績水準の主観的評価を求めている。

図表4は、各競争戦略グループ別に、業績水準ならびに市場競争次元における競争の強度の、各々の得点の平均値と分散分析の結果を表示している。これらの結果に基づいて、各戦略グループの置かれている状況を概述してみよう。

図表4 戦略グループ別の業績および市場競争強度の分散分析

	業 績			市場競争強度			
	総合 得点	収益性	成長性	総合 得点	流通	製品	価格
差別化	23.70	4.23	4.28	25.41	4.62	5.48	5.98
複 合	21.68	3.87	3.87	27.54	5.08	5.76	6.13
コ ス ト	21.62	3.72	3.85	25.75	4.25	5.56	6.44
集 中	22.22	4.10	3.73	24.56	4.85	5.43	5.44
戦略潜在	24.69	4.56	4.50	22.46	4.46	4.88	5.28
F 値	3.67	2.05	2.52	9.14	2.93	2.27	9.22
p <	0.01	0.09	0.04	0.01	0.02	0.06	0.01
Bartlett - Box 検定 p =	0.67	0.91	0.73	0.47	0.45	0.04	0.01

競争強度の総合得点、すなわち市場競争の各次元尺度の得点を合計したもので、各々のグループの競争強度を比較すると、幹部経営者が最も厳しい競争に直面していると知覚しているのは、複合戦略グループであり、逆に最も穏やかな競争状態にあるのは、特定の明示的な基礎的競争戦略類型を取らない企業グループ、戦略潜在グループである。その中間に、差別化、コストおよび集中戦略グループが位置している。有効な組織は、環境不確実性が高まるにつれて、戦略の多様性を高めると言われる (Miles & Snow, 1978)。競争強度が強まる

と、3つの競争戦略類型を同時に採用する傾向が、複合戦略グループに現れているようである。

企業の収益性に対して、市場競争の強度は、阻害的に作用することは明かである。この調査で、全標本(215社)について、市場競争の総合得点と収益性得点との相関は、 -0.20 ($p < 0.01$)であった。成長性に関しては、有意な相関は見られない($r = 0.04$, n. s.)。業績に関して、他社と比較して、最も高い収益水準にあると知覚しているのは、戦略潜在グループである。これに対して、コスト戦略グループは、最も低い収益水準であると知覚している。ここで見られるこの様な戦略類型グループと収益性との関係は、明らかにPotterの示唆する関係とは相違している。最も明瞭に相違しているのは、戦略潜在グループである。このグループは、3つの基本競争戦略類型のいずれに対しても積極的な関与を持っていない。Potterは、この様な企業は、窮地に立つ企業として、少なくとも「低収益だけは間違いない」とする。しかし、ここでは、このグループの平均収益は、他のグループのそれよりも有意に高い。したがって、これらの企業は、明確な戦略を形成し得ない拘束された市場環境にあるのではなくて、むしろ特定の競争戦略に集中する必要のない環境にあると解することができる。他方、戦略グループの中で最も低い収益性を示すコスト戦略グループは、市場競争の収益性への阻害効果のうち、最も困難な側面である価格競争に当面している。このグループの企業は、多くは、コスト引き下げ以外の何らかの競争戦略を持ち得ない企業からなっているようである。この戦略グループは、油断のできない敵意を持った環境に当面していた。この調査時点では、急速な円高が進行していたのであるが、このグループは、これによって、最も不利な影響を収益性に受けていた。この意味では、エクスぺリエンス曲線現象を積極的に利用して、コスト優位の地位を占めようとするコスト・リーダーシップ戦略を取るのではなくて、むしろ、環境によって強制された、受身のコスト引き下げ方針を取らざるを得ない状況にあると判断されるグループである。

この研究では、標本企業は、いくつかの業種に跨っている。Potterは、業界環境を5つに分類して、各々の環境によって、戦略も根本的に相違してくること

を指摘している。たとえば、先端産業に比べて、成熟産業あるいは多数乱売市場で競争している企業は、原価管理、サービス指向が極めて重要であるとする。ここでの標本抽出が業界環境を考慮していないのであるから、企業の取る戦略類型と企業業績との間に、Potterの主張するような関係を見出しえないのは当然のことであるかもしれない。

III データの解析

管理会計は、Anthony (1965) の枠組みによれば、戦略的計画、経営統制および業務統制に区分される。競争戦略のこれらにおよぼす影響を検討するために、それぞれのサブシステムの洗練度を測定する尺度を構成しなければならない。ここでは、各サブシステムに含まれるいくつかの典型的な手法を取り上げて、その採用の程度を尋ねることとした。戦略的計画では、市場調査、技術傾向の調査などの外部情報の収集の程度および資本予算の編成の有無などを質問項目としている。経営統制については、利益中心点・原価中心点の設定あるいは体系的な管理者業績の評価を行う程度を、業務統制の領域では、在庫管理、品質管理その他のOR手法を利用する程度を尋ねて、その洗練度の指標とした。

図表5は、管理会計サブシステムの得点およびそれらの合計得点と先に述べた市場の競争強度尺度得点との相関を示している。また図表6は、各競争戦略グループごとの管理会計サブシステムの得点とそれらの総合得点の平均およびそれらのグループ間の差を分散分析した結果を提示している。

図表5 市場の競争強度と管理会計システムとの相関

		管理会計システム			
		総合得点	戦略的計画	経営統制	業務統制
市場競争	総合得点	0.23***	0.15**	0.21***	0.20***
	流通競争	0.11!	0.08	0.11!	0.09
	製品競争	0.18***	0.08	0.18***	0.15**
	価格競争	0.14**	0.03	0.18***	0.13**

注 有意性両側検定 *** P < 0.01

** P < 0.05

* P < 0.10

! p < 0.12

図表6 戦略グループ別管理会計システムの洗練度の分散分析

	管理会計システムの洗練度			
	総合 得点	戦略的 計画	経営 統制	業務 統制
差別化	59.39	19.11	22.28	12.83
複合	66.24	21.85	24.95	14.18
コスト	57.82	17.79	22.31	12.56
集中	60.57	20.96	21.69	12.78
戦略潜在	59.49	19.25	23.38	11.80
F 値	4.46	5.36	3.23	2.72
p <	0.01	0.01	0.01	0.03
Bartlett - Box 検定 p =	0.76	0.60	0.64	0.25

これらの相関、分散分析結果を概略すれば、次のようになるであろう。管理会計の洗練度に関して、その総合得点と市場の競争強度との間にはプラスの相関がみられる。市場の競争強度が高まると、企業は、管理会計システムの整備充実を図る傾向を持つようである。経営統制と業務統制は、戦略的計画に比して市場競争の影響を相対的に強く受けるようである。市場競争の程度は、その性質によって、管理会計システムに、いくぶん異なる影響をおよぼすようである。すなわち、製品競争と価格競争は、流通競争に比して、管理会計システムにより多くの促進的な影響をおよぼす傾向にある。

先に見たように、競争強度と管理会計システムの充実度との間にはプラスの関係がある。最も厳しい市場競争を知覚している競争戦略グループは、複合戦略グループである。このグループは、すべてのサブシステムにおいて最も洗練された情報・管理システムを保有している。これに対して、コスト戦略グループは、総体的に最も低いシステムの洗練度を示している。特に戦略的計画の分野でそうである。また差別化戦略グループでは、戦略的計画の充実度が比較的低いようである。集中戦略グループでは、戦略的計画が充実しているが、経営統制のレベルでは、最も低い充実度を示している。戦略潜在グループは、穏和な競争状態にあるにも関わらず、経営統制の分野では、洗練されたシステムを

保有しているようである。

IV 解析結果の検討

以上のデータの分析結果とここでは提示していないけれども同時に実施した他の質問項目への回答を加味して、戦略グループ別の特徴をさらに検討してみたい。市場の競争強度と管理会計システムの洗練度との間には、プラスの相関がみられた。環境の動態性 (dynamism) は、組織構造と管理スタイル、さらには、企業の情報・管理システムを規定する。動態的な環境とは、その製品市場において、販売促進、広告宣伝、マーケティング面での競争が厳しく、顧客の趣味が多様で予測できず、新製品の投入と技術革新の進展が急速で、製品の品質、多様性が要求され、あるいは価格競争が厳しいと知覚される環境である。このような環境にある企業では、非財務的な外部環境情報を含めた未来情報の収集に努めるであろう。複合戦略グループは、この点で、明らかに外部環境情報の収集を核とする戦略的計画システムを最も重視するグループである。この戦略グループは、最も活発にテクノロジーの長期予測とマーケットリサーチを行い、投資機会の体系的な探求と評価に努め、それに対応して、長期資本予算を設定して、組織の内部構造を適応的に変更しようとする。

図表4に見られる様に、複合戦略をとる企業の当面する市場は、市場競争次元のうち、特に、製品競争の次元で最も大きな競争がなされている。市場競争の次元としての流通競争、製品競争および価格競争のうち、企業活動に最も広範な影響をおよぼすのは、製品競争である (Khandwalla, 1972)。この競争は、研究開発から製品の製造販売、および新しい市場と市場セグメントを常に探求することを必要とする。このことは、組織面でも分化と分権化への傾向を必然的にもたらすことになるであろう。戦略的計画の整備とともに、分化された組織活動を統合する一つ的手段として、情報・管理システム、とりわけ経営統制のより洗練された程度での遂行を結果としてもたらす。

製品競争が企業活動の多様性と統合を要求することと、この戦略グループが多面的な競争戦略を取ることは表裏の関係にある。市場の差別化と集中化は、

ここでは製品競争の延長であり、差別化・集中化によって、価格競争は、ある程度回避されるとしても、競争力の維持のためには、コスト低減をも同時に追求する必要があると判断されている。この戦略グループの著しい特徴は、多面的で極めて分析的な観点に立つ企業活動の遂行である。不確実な環境に対して、高い目標を設定し、適応のための明示的な戦略を形成する。さらには、これら戦略の実施と、組織内部の諸活動の効率的な遂行のために、経営統制の効用を認識して、企業資源を積極的にそれに投下していた。このことは、企業の収益性と管理会計システムの洗練度との相関が $r = 0.32$ ($p < 0.01$) であることから明かである。複合戦略グループは、企業収益の補完的源泉として、管理会計システムの整備を、収益性改善の1つの要因と考えているようである。

他方、管理会計システムの洗練度に関して、最も低いレベルを示しているのは、コスト戦略グループである。このグループは、図表4に示されているように、価格競争の次元で、他のグループよりも厳しい競争に当面している。このことを手がかりとして、ここでの低い洗練度を持つ理由を若干推測してみよう。

Khandwalla は、価格競争が情報・管理システムの洗練度に対して、ほとんど促進的な作用を持たない理由を3つ挙げている。一つは、価格競争に関して、情報・管理システムを整備する必要性が、比較的低いレベルで飽和点に達するかも知れないことである。すなわち、価格競争は、回答企業の現状でのレベルよりも下方では、促進的効果を持っているけれども、しかしその点を越えると、たとえ価格競争が厳しくなっても、その影響は、比較的小さくなるのではないかとする。第2に、製品競争が研究開発、製造販売、マーケティングなどの比較的広い範囲の経営活動に包括的な影響を与えるのに対して、価格競争は、狭い、主として製造活動に経営者の注意を集中させる傾向を持っている。それゆえ、分権化、権限委譲などの組織の分化を生じさせず、したがって、組織活動の統合のための洗練された情報・管理システムをあまり必要としない。第3に、価格競争は、他の競争次元よりも、企業の収益性と流動性により直接的な抑制作用を持っている。このことが経営者をしてよりリスク回避的な行動を取

らせることが挙げられる。管理システムの導入と整備にはコストがかかるが、そこから得られる便益は明確には推定しがたい。この様なリスクの高い投資は、業績水準が低い場合には、回避される傾向にあるとされる。

コスト戦略グループは、製品特性などによって、価格競争に対処するために、コスト戦略以外の、他の戦略をとりうる可能性に乏しい状態にある、すなわち戦略面での自由度をあまり持たないという状態が、この第2の理由の妥当性を伺わせる。この戦略グループは、価格競争の圧力の下で、戦略形成面での自由度を持たないという特徴によって、他の戦略グループとは異なる特異な状態を示しているようである。競争強度は、管理会計システムの洗練度に促進的な影響を持つという一般的傾向に反して、このグループは、その間にマイナスの関係を示している点で特異である。また、競争の圧力の下で、企業の収益性も、他の同業種企業と比較して低いと判断する度合も大きい。このことは、価格競争と管理システムとの関係に関する、先の議論のうち、第3の理由における収益性・流動性の低下が、ここに当てはまることを示唆している。しかし、リスク回避と情報・管理システムの洗練度との関係については、われわれは、いくぶん異なる観点を持っている。収益性の悪化が、情報システムの洗練度を低下させるという結果は同じであるが、組織のリスク回避行動は、むしろ情報システムの整備にプラスの影響をおよぼす。これに関しては、のちにより詳細に検討したい。

戦略潜在グループは、基本的には、差別化戦略への傾向を持っているのであるが、相対的に低い環境不確実性と競争強度の下で、特定の競争戦略を取ることなく、最も高い収益性を享受しているグループであった。とりわけ製品競争と価格競争では、低い位置にあった。市場における競争があまり厳しくない場合には、情報・管理システムへの投資は、傾向として相対的に小さいと予想される。この傾向は、戦略的計画と業務統制では確認される。しかしながら、経営統制の分野では、比較的高い洗練度のレベルにある。

経営統制、たとえば、その典型的な方法としての予算管理においては、その効果的な運用は、相当程度の確実性を持って、将来の計画を設定できる条件、

および同様にかかなりの正確さで組織業績あるいは個人業績を測定できることを前提とするであろう。この戦略潜在グループは、経営統制の機能を極めて効果的に遂行できる条件を備えていると思われる。安定した環境によって、将来の予測は比較的容易であろう。企業行動の指標としての計画は、おそらく現実妥当性を持っており、したがって、業績評価の基準としても個人間あるいは組織階層間の同意と信頼を得やすいであろう。それゆえ、この戦略グループでは、経営統制システムの効果は、相対的に高いと知覚されるはずである。

この戦略潜在グループにおいて、経営統制システムの洗練度に関するもう一つの特徴は、その洗練度を示す得点の分布が、他のグループのそれと比べて、幅広いことである。およそ2倍の分散を持っている。このことは、管理会計のこの面での整備に関して、比較的自由度が高いことを意味しているようである。すなわち、市場の競争度以外の他の要因が、より多くこのサブシステムの洗練度に作用している可能性がある。たとえば、トップ・マネジメントの管理スタイルやパーソナリティ要因がより多く作用するかも知れない。この戦略グループでのトップ・マネジメントの管理スタイルは、いくぶん権威主義的な傾向を持っていた。たとえば、意思決定への下位管理者の参加の程度が低く、部下に対して、説明することなく変更の提案をし、命令し、決定への不平不満に対して再検討の余地をあまり残さない。いわば強制的傾向を、他の戦略グループよりも、比較的強く持っていた。このことは、たとえば、集権的な組織における圧力の潜在的な源泉としての予算の利用に反映されるかも知れない。

差別化戦略と集中戦略グループは、管理会計システムの洗練度に関して、中程度の位置にあり、その特徴を把握しにくいのであるが、その若干を検討してみよう。

差別化戦略を取るグループは、戦略的計画の分野において、比較的低いレベルにある戦略潜在グループと同じレベルにある。このことは、おそらくこの戦略グループが、戦略潜在グループに次いで、高い収益性と成長率を達成していることと無関係ではない。これらのグループでは、「壊れていないものを、修理する必要はない」のである。情報システムは、コストを要する。業績が順調で

ある限り、それへの投資の誘因は低いであろう。これらの戦略グループの環境は、敵意を含んでいなかった。また、興味を引いたのは、このグループの収益性と管理会計システムの総得点との相関がマイナスの値 ($r = -0.26, p < 0.08$) を持っていることであった。この戦略グループは、企業業績の向上にともなって、その利用可能な資源を情報・管理システム以外へ振り向ける傾向を持つようである。この傾向は、複合戦略グループのそれとは対照的である。

集中戦略グループは、比較的洗練された戦略的計画を持っている。しかし、経営統制は、最も貧弱なレベルにある。このグループの企業は、極めて異質的な市場を知覚している。すなわち、市場は、多様であって、顧客のタイプも様々であると知覚する点では、最も高い程度にある。図表4に示されるように、この企業グループは、高い収益性を達成しているけれども、他方で、業績成長率に関しては、低いと判断する程度の高いグループである。このことは、企業のおかれた比較的悲観的な見通しを打破するために、積極的な競争戦略として、集中戦略を取るグループであると解釈できる。この様な状況の中で、これらの企業は、外部環境情報の探索と投資機会の探求および資本予算の編成など、戦略的計画にある程度のコストを費やしている。

集中戦略グループのもう一つの特徴は、高いリスク選好度を持つことである。高リスクの高い投資利益率、外部資金調達による成長、不確実性にとらわれない大胆な意思決定を好む傾向が他の戦略グループよりも大きかった。全標本について、このリスク選好度の指標と戦略的意思決定の洗練度との間に、 $r = 0.22 (p < 0.01)$ の相関が見られた。リスク選好管理者の管理スタイルは、集権的かつ権威主義的となる傾向を持ち、直感的、非分析的意思決定スタイルを取るとされる。このことは、戦略的計画の洗練度には、促進的に作用するとしても、経営統制の分野には、抑制的になるようである。この様な組織では、その内部統制は、強いリーダーシップと対人的コントロールに依拠する度合いが強いようである。また、この戦略グループでは、特定の市場セグメントあるいは顧客を対象としている。管理的関心は、専らこれらの管理対象に向けられるであろう。この点でも、組織内部の計画と統制は、2次的な地位にあるようである。

V 議 論

これまでの議論において、競争戦略類型別に管理会計システムの洗練度に影響するいくつかの要因を指摘してきた。それらのうちで、特に注目されるのは、市場の競争強度であり、業績水準であった。さらに、組織構造やリスク選好および権威主義などの管理スタイルもそれに作用していることを推測できた。ここで、これまでの議論をより明瞭にするために、組織の業績水準と管理会計システムとの関係に焦点を当てて検討してみたい。全標本を対象とする相関分析では、市場の競争強度は、管理会計システムの洗練度を高める方向に働いていた。また、それは、組織の業績にマイナスの効果を持っている。そして、業績と管理会計システムの洗練度との間には、プラスの関係があった。これら3つの要素間の関係を、戦略類型別に見ると、いくつかの相違が存在するのであるが、とりわけ組織の業績水準の測度である収益性および成長性と管理会計システムとの関係のパターンは、管理会計システムが企業の経営管理において占める地位と、各々の競争戦略の下でのその目的と機能を明らかにしているという意味で関心を引くのである。

管理会計システムは、組織目的の文脈の下で、それに適合的に構成され、整備される。組織目的を実現するための戦略は、より直接的に管理会計システムのあり様を規定するであろう。競争戦略類型と情報・管理システムとの関係は、組織の業績水準と管理会計における各サブシステムとの関係を、戦略グループ別に検討することによってさらに明かとなるであろう。それらは図表7に示されている。差別化戦略は、すでに見たように比較的低い水準で、管理会計システムの洗練度への要求が満たされているようである。特に、このグループは、経営統制と業務統制の分野に対して、もはや関心を持たない。これに対して、複合戦略グループは、管理会計のすべてのサブシステムに対して、その整備に関心を払っている。コスト戦略グループでは、経営統制と成長性との間に $r = 0.33$ ($p < 0.03$) の相関が見られた。このグループは、管理会計システムの洗練度に関してもっとも低い状態にあったのであるが、この結果は、そこで

は、どの方向へのシステムの整備が意図されるかを示唆している。集中戦略グループは、戦略的計画と収益性との間に $r = 0.27$ ($p < 0.06$) の相関を示した。企業環境に潜む市場・投資機会の探求がこのグループの主要な関心事である。これらについては、すでに若干の検討を行っている。

図表7 戦略類型別の業績水準と管理会計システムの洗練度との相関

	業 績			
	総合得点	収益性	成長性	
戦略 グループ	全 標 本	0.19***	0.08	0.10
	差 別 化	-0.14	-0.26*	-0.02
	複 合	0.47***	0.32***	0.23*
	コ ス ト	0.19	0.01	0.24
	集 中	0.23	0.16	0.05
	戦 略 潜 在	0.22	0.22	0.06

注

1. 差別化戦略は、収益性と経営統制および業務統制との間に、それぞれ $r = -0.26$ ($p < 0.08$), -0.29 ($p < 0.05$) の相関を持っている。
2. 複合戦略は、すべての管理会計サブシステムにプラスの有意な相関を持っている。
3. コスト戦略は、成長性と経営統制との間に $r = 0.33$ ($p < 0.03$) の相関を持っている。
4. 集中は、収益性と戦略的計画との間に $r = 0.27$ ($p < 0.06$) の相関がある。
5. 市場の競争強度（総合得点）をコントロールした偏相関は、ここに示したピアソン相関係数と無視できなく僅かな差異しかない。
6. 有意性水準を示す記号は、図表5の注を参照のこと。

企業の業績水準と管理会計システムの洗練度とは、線型関係を仮定するならば、相関係数に見られるように、プラスの統計的に有意な関係を持っている。しかしながらこれら両者の関係は、非線型の成分を含んでいるようである。たとえば、いま、各競争戦略類型の総合業績得点を昇順に横軸にとり、縦軸にそれぞれに対応する管理会計システムの洗練度の総合得点をプロットすると、上に凸の2次曲線を推定できる。この関係の存在を主張する論拠としては、これだけでは極めて弱いのであるが、しかしさらにこれを補強すると考えられるの

は、図表7に示されている、競争戦略別の業績とシステムの洗練度との相関のパターンである。コスト、複合および集中の各競争戦略グループでは、両者の相関は、プラスである。これに対して、差別化戦略グループでは、それはマイナスである。コストと複合戦略グループの平均業績水準は、収益性と成長性の両次元で、他の類似会社の業績水準と比肩しうる程度を示す得点、4よりも低い得点であることに注意しよう。これに対して、集中戦略は、収益性に関しては高い水準にあるけれども、成長性に関しては、もっとも低い水準にある。差別化戦略は、業績の両次元で、戦略潜在グループと共に高い水準にある。すなわち、業績の向上にともなって、システムの洗練度は上昇するとしても、差別化戦略グループに見られるように、それはある水準で飽和点に達することが推測される。さらに、全標本に対して、両変数について多項式回帰分析を行ったところ、特に、経営統制の領域でその様な関係がみられた。図表8に示すように、経営統制の総合業績得点に対する回帰式において、非線型成分に統計的に有意なパラメータが得られた。これは、業績水準と管理会計システムとの間に、上に凸の非線型の関係が存在することの、もう一つの客観的根拠である。

この様な非線型の関係が存在する理論的根拠として、業績水準の変化に伴うリスク選好度の変化が考えられる。組織の意思決定に際してのリスク選好度は、業績水準の変動範囲の両端では高まることが予想される。Singh (1986) は、最小許容業績水準を越える収益を達成する累積確率を最大化するという決定ルールの下で、満足水準以下の収益性水準では、たとえ期待利益は同じでも、分散の大きい、すなわち、リスクの大きい代替案が選択される傾向をモデル化している。また、業績水準が高くなる場合に生じる組織現象として、スラックの形成がある。Bourgeois (1981) によれば、組織スラックの機能として、組織成員を組織の留めるインセンティブ、コンフリクトの解消、ワークフローにおける緩衝メカニズムの他に、組織におけるある種の戦略的・創造的行動の促進機能が挙げられる。これは、組織のリスク選好度が、スラックの存在によって高まることを意味している。業績水準は、スラックとプラスの関係を持っている。かくして、仮説として、横軸に業績水準を、縦軸にリスク選好度を取るな

らば、リスク選好度の経過は、下に凸の関数形を持つであろう。図表8に示す回帰分析の結果は、わずかながらその様な傾向を示唆している。

図表8 多項式回帰分析

経営統制 (Y) の業績総合得点 (X) への回帰式

$$Y = -0.035 X^2 + 1.824 X + 0.134$$

$$\begin{array}{ccc} t = -1.97 & t = 2.22 & t = 0.01 \\ (p < 0.05) & (p < 0.03) & (p < 0.99) \\ & (14 \leq X \leq 35) & \end{array}$$

リスク選好度 (Y) の業績総合得点 (X) への回帰式

$$Y = 0.016 X^2 - 0.751 X + 28.783$$

$$\begin{array}{ccc} t = 1.43 & t = -1.42 & t = 4.76 \\ (p < 0.16) & (p < 0.16) & (p < 0.01) \end{array}$$

情報・管理システムの整備の目的は、組織内外の環境の持つ不確実性の低減にある。情報の収集と処理は、組織のリスク回避行動の一種である。リスク回避行動への傾向が強くなればなるほど、情報システムの整備が図られるであろう。業績水準は、リスク選好度を媒介として、情報・管理システムの洗練度に作用する。かくして、業績水準と管理会計システムとの間に先に述べた非線型の関係が生じることになる。

ところで、業績水準の変動範囲の両端において、管理会計システムの洗練度が低下する現象が、組織のいわば自然の生理的反応であるとしても、その様な反応が管理的観点から必ずしも望ましいとは限らない。業績向上に伴うスラックの形成は、革新的創造的行動を可能にするとしても、何らかのスラック検出の手段を構じることによって、過度の余剰資源の消費は回避されるべきである。他方、業績低下に伴う管理会計システムの洗練度の低下は、重要な問題を提起する。業績の低下は、組織にとって脅威である。急激な環境の変化にとも

なう脅威の発生は、組織をして硬い行動を取らせることが知られている (Staw, et al., 1981)。硬い行動とは、情報処理の限定、注意の範囲の縮小、情報コードの単純化、あるいは利用するチャンネル数の減少として現れる。また、パワーと影響力が組織の高い階層に集中され、コントロールが強化される。環境の変化が非連続的で、過去の行動様式がもはや妥当性を持たなくなる場合には、脅威に対する硬い行動反応は、適応不全をもたらすであろう。その様な場合には、反応の多様性と弾力性は、組織の存続にとって不可欠となるはずである。

「システムによる情報の収集と利用および維持にはコストが結び付いている。かくして、脅威の状況では、システムは、あまり重要でない末梢のチャンネルの利用を減らし、利用する情報コードの数と複雑性を低減して、情報処理を節約する。その様なインプットの複雑性と多様性の低減は、それゆえ、それにともなってシステムの反応能力を低下させ、行動レパートリーを貧弱にするであろう」 (Staw, et al, 1981;517)

この様な脅威・硬化反応 (threat-rigidity effects) の回路に陥らないためにも、あるいは、その回路から逃れるためにも、情報・管理システムの洗練度をある程度維持する必要があるであろう。

おわりに

管理会計システムは、組織環境、目的、組織構造あるいは管理スタイルによって、影響を受ける。すべての場合に妥当する単一の最適なシステムは存在しない。他方、この条件依存的な観点からの研究において、個別的相違を強調する原子論的観点からする議論は、おそらくあまり生産的ではないであろう。何らかの検討の枠組みを必要とするはずである。そのような枠組みの一つとして、ここでは、競争戦略類型を取り上げてみた。市場競争に対処する意思決定のパターンとしての競争戦略類型が、管理会計システムの内容をある程度規定する可能性を明らかにできたのではないかと考える。

最後に、この研究の現実妥当性を制約すると思われる要素を指摘しておきた

い。この研究は、郵送法による質問紙調査である。したがって、それにとまなう方法上の限界を持っていることはやむを得ない。使用した尺度の信頼性と妥当性についても多くの議論の余地を持っているであろう。もう一つの限界は、この研究が横断面分析であることである。特に、調査のなされた時点における企業を取り巻く経済状況が、明らかにここでの分析に作用しているであろう。このことは、戦略類型の影響を際立たせるように働くこともあろうが、また、特殊限定的な結論をもたらす可能性も持っている。これらの点を考慮すれば、この研究は、一つの試論的な試みに過ぎない。

参 考 文 献

1. Anthony, R.N., *Planning and Control Systems; A Framework for Analysis*. Harvard University, 1965.
2. Camillus, J.C., *Strategic Planning and Management Control*. Lexington, 1986.
3. Bourgois, L.J. III, On the Measurement of Organizational Slack. *Academy of Management Review*, January 1981, pp. 29 - 39.
4. Dermer, J., *Management Planning and Control Systems; Advanced Concepts and Cases*. Irwin, 1977.
5. Dess, G.G., and P.S. Davis, Poter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 1984, 27, 3, pp. 467 - 488.
6. Khandwalla, P.N., The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Control. *Journal of Accounting Research*, Autumn 1972, pp. 275 - 285.
7. Khandwalla, P.N., *The Design of Organizations*. Harcourt, 1977.
8. 小島廣光著 「企業環境と管理システム」 中央経済社 1982.
9. Merchant, K.A., Influences on Departmental Budgeting: An Empir-

- ical Examination of a Contingency Model. *Accounting, Organization and Society*, 9, 3/4, 1984, pp. 291 - 307.
10. Miles, R.E., and C.C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill, 1978.
 11. Porter, M.E., *Competitive Strategy*. Macmillan, 1980. 土岐 坤他訳
「競争の戦略」ダイヤモンド社 1982.
 12. *SAS User's Guide: Statistics*, 1982 Edition.
 13. Singh, J.V., Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making. *Academy of Management Journal*, 1986, 29, 3, pp. 562 - 585.
 14. Staw, B.M., L.E. Sandelands, and J.E. Dutton, Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981, pp. 501 - 524.

補遺 本文中に提示した変数の測定尺度を以下に示す。これらは、Khandawalla (1977) における尺度に基づいて、若干の修正を加えている。

A 市場の競争強度

貴社の主要製品市場における競争状態をお尋ねします。競争の次元を以下のように5つの次元に分類しています。それぞれの次元について、貴社の市場における競争の程度をお答え下さい。またそれぞれの競争次元が貴社の収益性におよぼす影響の程度についてもお答え下さい。

1. 原材料・資材調達面での競争（製造業での原材料，銀行の預金獲得）。

無視できる 1 2 3 4 5 6 7 非常に厳しい

2. 人材（エンジニア，経理担当者，プログラマー）獲得面での競争。

無視できる 1 2 3 4 5 6 7 非常に厳しい（たとえば、コンピューター・システム・エンジニア、

証券アナリストなど)

3. 販売促進、広告宣伝および流通面での競争。

実質的にはない	1	2	3	4	5	6	7	非常に厳しい
市場に対する供給者は、わが社のみ。								(たとえば、自動車、化粧品)

4. 製品あるいはサービスの品質・多様性の面での競争。

実質的にはない	1	2	3	4	5	6	7	非常に厳しい
同質的な製品・サービスを提供する業種 (たとえば電力産業)								(たとえば、自動車産業、繊維産業)

5. 価格競争。

実質的に無競争	1	2	3	4	5	6	7	非常に厳しい
								破壊的な価格設定行動 (ディスカウント 小売店、衣料品店)

(以上の5つの競争次元に対応して、それぞれ企業収益性に対する影響度を、全く影響しないから極めて大きく影響するまでの、7ポイント・スケール上で判断を求めている。各競争次元の競争強度の得点は、競争の性質と収益性への影響度を乗じて、その平方根をとった値である。)

B リスク選好度

企業のトップ・レベルの意思決定を次のように企業者スタイルと適応スタイルの2つに分類しています。貴社の意思決定は、そのおのおのの特徴に対して、どの程度類似しているかをお答え下さい。

1. トップ・レベルの意思決定の一つの類型としての企業者スタイル：このスタイルは、新規の大きな機会の積極的な探求、結果の不確実性にとらわれない大胆な意思決定を特徴としている。またトップにいるのは大きなパワーを持つカリスマ的経営者であり、組織の主たる目標は迅速な成長である。

わが社のトップ・マネ ジメントの意思決定ス タイルにほとんど似て いない。	1 2 3 4 5 6 7	わが社のトップ・マネ ジメントの意思決定ス タイルに非常によく似 ている。
------------------------------------------------	---------------	------------------------------------------------

2. トップ・レベルの意思決定のもう一つの類型としての適応スタイル：このスタイルは、慎重で、実用的・漸進的な問題に対する対応を特徴としており、意思決定は、一般的には、所有者、組合、政府、管理者、顧客などの相対立する要求の妥協である。またその様な意思決定は、集権的になされるのではなくて、しばしば組織内での該当部署で分散的になされる傾向がある。組織の主たる目標は安定と着実な成長である。

わが社のトップ・マネ ジメントの意思決定ス タイルにほとんど似て いない。	1 2 3 4 5 6 7	わが社のトップ・マネ ジメントの意思決定ス タイルに非常によく似 ている。
------------------------------------------------	---------------	------------------------------------------------

貴社の経営方針は、以下の面でどの様に現れますか。

- | | | |
|---------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 3. 確実で実績のある製品
(サービス)を極めて重視
する。多額の研究開発コス
トを避ける。 | 1 2 3 4 5 6 7 | 研究開発、技術的リー
ダシップおよび革新を
極めて重視する。 |
| 4. 低リスクの中庸な投資利益
率(たとえば税引後利益率
10%未満でも確実な投資)
に向かう強い傾向。 | 1 2 3 4 5 6 7 | 高リスクの高い投資利
益率(たとえば税引後
利益率20%であるが、
場合によっては何も得
られない投資)に向か
う強い傾向。 |
| 5. 主として内部で蓄積した資
金(留保利益など)による
成長方針。 | 1 2 3 4 5 6 7 | 外部資金調達(借入金
など)による成長方
針。 |

(質問項目2の得点は、逆転させる。すなわち、8から得点の値を引いた数をその得点とする。)

C 情報・管理システムの洗練度

貴社において以下の管理方法は、どの程度利用されているでしょうか。

1. サンプルングあるいはその他の技法による、生産活動・業務活動の品質管理。

全く利用されていない 1 2 3 4 5 6 7 極めて広範に利用されている。ほとんどすべての活動に適用されている。

2. 標準原価の設定および標準と実際原価との差異の分析による原価管理。

全く利用されていない 1 2 3 4 5 6 7 極めて広範に利用されている。ほとんどすべての活動に適用されている。

3. 予算管理。

全く利用されていない 1 2 3 4 5 6 7 ほとんどすべての業務分野を対象とした総合予算制度として実施している。

4. 在庫管理, 現金保有高のコントロールおよび業務のスケジュールの設定に、数学的な方法, たとえばシミュレーション, 線形計画法などを利用している。

全く利用されていない 1 2 3 4 5 6 7 極めて広範に利用されている。ほとんどすべての活動に適用されている。

5. 内部監査。

全く利用されていない 1 2 3 4 5 6 7 極めて広範に利用されている。ほとんどすべての活動に適用されている。

6. 管理者および上級スタッフの体系的な評価。

全く利用されていない 1 2 3 4 5 6 7 極めて広範に利用されている。ほとんどすべての活動に適用されている。

7. トップマネジメント以下のさまざまな階層において、様々な部門が利益中心点として運営され、それらに対して利益目標が設定される。

全く利用されていない 1 2 3 4 5 6 7 極めて広範に利用されている。ほとんどすべての支店、部門、事業部に適用されている。

8. 業務のコスト・コントロールのための原価中心点の設定（原価中心点では、その分野の業務に対してかなり詳細な原価目標が展開される）。

全く利用されていない 1 2 3 4 5 6 7 極めて広範に利用されている。最上層から最下層まで非常に広範囲に利用されている。

9. コンピュータ化の程度。

全く利用されていない 1 2 3 4 5 6 7 極めて広範に利用されている。企業の内部外部取引のほとんどすべてをカバーしている。

10. 売上高、利益および市場の規模と性質の長期予測。

全く利用されていない 1 2 3 4 5 6 7 極めて広範に利用されている。将来5か年以上の詳細な予測がなされる。

11. 貴社の製品・業務に関連するテクノロジーの長期予測。

全く利用されていない 1 2 3 4 5 6 7 極めて広範に利用されている。将来5か年以上に渡る詳細な予測がなされる。

12. 有利な投資機会を体系的に探求し、評価するための手続き。

全く利用されていない 1 2 3 4 5 6 7 極めて広範に利用されている。最大の投資機会を求めて非常に広範囲に利用されている。

13. 長期投資計画とそのための資金調達（長期資本予算）。

全く利用されていない 1 2 3 4 5 6 7 極めて広範に利用されている。将来5か年以上に渡る詳細な計画を設定する。

14. マーケット・リサーチ（製品あるいはサービスに対する顧客の好みおよび需要の分析）。

全く利用されていない 1 2 3 4 5 6 7 極めて広範に利用されている。新たな提案や変更に先だって当然のこととして行われる。

（戦略的計画の得点は、10, 11, 12, 13, 14の得点の合計であり、経営統制の得点は、3, 5, 6, 7, 8の得点合計、業務計画の得点は、1, 2, 4の得

点の合計である。項目9のコンピュータの利用度は、総合得点の中には加算したが、これらの部分領域のいずれにも加算していない。)

D 企業業績

貴社の業種の平均と比較して、あるいは貴社が多業種に渡る多角化された企業である場合には、比較可能な他企業との関係で、貴社は、以下の点で、どのような位置にあるでしょうか。

1. 長期的な収益性の水準。

極めて低い	1	2	3	4	5	6	7	極めて高い
					およそ			
					平均的			

2. 売上高の成長率。

極めて低い	1	2	3	4	5	6	7	極めて高い
					およそ			
					平均的			

3. 従業員のモラル、職務満足および会社の目的への献身。

極めて低い	1	2	3	4	5	6	7	極めて高い
					およそ			
					平均的			

4. 財務的体力（債務返済能力および資金調達能力）。

極めて低い	1	2	3	4	5	6	7	極めて高い
					およそ			
					平均的			

5. 社会的イメージと信頼。

極めて低い	1	2	3	4	5	6	7	極めて高い
					およそ			
					平均的			