

**Working Paper No. 344**

わが国企業における管理会計手法の普及と定着化  
～アンケートによる実態調査研究にもとづいて～

森口 毅彦

2022 年 3 月 29 日



SCHOOL OF ECONOMICS  
UNIVERSITY OF TOYAMA

# わが国企業における管理会計手法の普及と定着化

～アンケートによる実態調査研究にもとづいて～

森 口 毅 彦

2022 年 3 月 29 日

## 概要：

1980 年代の半ば頃から、管理会計研究は「実務」を対象としたフィールド・スタディなどを通して大きな展開を見せ、新たな技法が提唱されるなどきわめて活発に行われるようになった。こうして登場してきた技法は、ある程度の導入実績が見られたものの、広く普及・定着化しているとは言えないのが現状である。一方、伝統的な管理会計技法については、広く普及し、長きにわたって継続的に利用され、定着化してきているものが多い。

本研究は、実務に広く普及し、継続的に利用され定着化した管理会計技法と、十分な普及がみられず継続的な利用にも至らず定着化していない技法との相違はどこにあるのかという問題意識のもと、管理会計技法の普及ならびに継続的な利用を通じた定着化に影響を与える要因を明らかにすることを目的としており、本稿はその研究の一環として 2020 年 3 月に行った「わが国企業における管理会計手法の普及と定着化に関する質問調査」の集計結果ならびにそこから得られた発見事項・検討事項等をまとめたものである。

## キーワード：

管理会計手法，導入研究，普及，定着化要因，導入実態調査

## 1. はじめに

1980 年代の半ば頃から、キャプラン (Kaplan, Robert S.) やジョンソン (Johnson, H. Thomas) を中心に、「現今の企業環境に対する管理会計システムの陳腐化」や「管理会計システムの実務に対する適合性喪失」という問題が提起された。(Johnson & Kaplan [1987])

そうした問題提起に対応する形で、管理会計研究は「実務」を対象としたフィールド・スタディなどを通して大きな展開を見せ、EVA (Economic Value-added) や ABC (Activity-Based Costing), BSC (Balanced Scorecard) などのような新たな技法が提唱され、また、ライフサイクル・コストイングや品質原価計算などのように事業戦略と結びつくことで戦略的成本・マネジメント技法として展開が図られる技法や、さらに JIT (Just-in-Time) や MPC (Micro Profit Center) などのように積極的な「実務」の調査研究により体系化される技法も現れ、またわが国においてもマテリアルフローコスト会計が提唱されるなど、管理会計研究がきわめて活発に行われるようになったのである。

こうして登場してきた技法は、わが国の研究者の間でも注目を集め、企業においてもある程度の導入実績が見られたものの、広く普及しているとは言えない状況であり、さらに導入企業においても継続的に利用され定着化している技法は少ないのが現状である。(広原・大槻・崎 [2014])

一方、利益計画や予算、CVP 分析、標準原価計算など古くから活用されてきた伝統的な管理会計技法については、わが国企業に広く普及し、未だに導入率も高く、長きにわたって継続的に利用され、わが国企業の実務に定着化してきていることがわかる。

このように、伝統的な管理会計技法は定着化しているのに対して、新しく登場したあるいは注目された技法は、なかなか実務において普及し、定着化するまでに至っていない状況がみられるのである。それには、単に技法が誕生してからの経過年数だけの問題に還元しえない、何らかの要因が働いているものと考えられる。したがって、そうした要因を識別・特定化することで、新しく登場したあるいは注目された技法が普及・定着化しない原因の解明を図ることが可能になり、ひいては有効かつ適正な管理会計技法の普及・定着化へ向けて有意義な洞察が得られるものと考えられるのである。

そこで、実務に広く普及し、継続的に利用され定着化した管理会計技法と、十分な普及がみられず継続的な利用にも至らず定着化していない技法との相違はどこにあるのかという問題意識のもと、管理会計技法の普及ならびに継続的利用を通じた定着化に影響を与える要因を明らかにすることを目的とした研究を企図したものであるが、本稿はその一環とし

て 2020 年 3 月に行ったアンケート調査（「わが国企業における管理会計手法の普及と定着化に関する質問調査」）の結果を報告するものである。

このアンケート調査に先立って、筆者は「管理会計普及」調査研究委員会の協力のもと、平成 28 年 11 月～12 月に産業経理協会会員企業 400 社を対象として、「企業を取り巻く経営環境と管理会計技法の導入」に関するアンケート調査を実施した。同調査は、今日のわが国企業の環境状況を明らかにするとともに、そうした環境下における管理会計諸技法の認知度と導入状況（普及度）等についての実態を把握することを目的に行われたものである。この調査の結果、伝統的な管理会計技法については、上場・非上場企業ともに一定の定着化がみられる一方で、新しく登場した技法についてはほとんど利用されていないという実態が確認された。（森口・崎 [2017]）

本稿で報告するアンケート調査は、上記の管理会計技法の導入実態調査をベースにしながら、調査対象を東京証券取引所上場企業（2,153 社）に広げ、包括的な管理会計技法の導入実態調査を行ったものである。

以下の 2 節では、アンケート調査の概要を紹介し、3 節では、回答企業の概要を概観し、4 節では、回答企業における環境状況の特徴についての調査結果を、5 節では、回答企業における管理会計手法の導入状況についての調査結果を、6 節では、回答企業における管理会計手法の導入・改定・定着化・廃止に対する影響要因についての調査結果を、それぞれ報告する。そして最後に、本アンケート調査結果から得られた発見事項・検討事項等をまとめる。

## 2. アンケート調査の概要

### (1) アンケート調査の目的

本アンケート調査は、「わが国企業における管理会計手法の普及と定着化に関する質問調査」というタイトルのもと、今日のわが国企業の経営環境のもとでの管理会計手法の導入実態を明らかにするとともに、その普及と定着化に対する影響要因を明らかにすることを通して、今後の効果的な管理会計手法の活用へ向けてのインプリケーションを探ることを目的として行われたものである。

### (2) アンケート調査の方法

本アンケート調査では、調査対象企業を東京証券取引所第一部上場企業 2,153 社（2020 年 2 月時点）とし、これら 2,153 社に対し質問調査票を送付した。

送付先（調査対象者）は、企業内で管理会計に中心的に関わりをもつと考えられる「部署」として経理財務・経営企画部門ならびに社長室・役員室、「役職」として代表取締役・役員から部門長・部長・課長クラスまでを設定し、1 社 1 名の抽出を行った。

アンケート調査の期間は、2020 年 3 月 6 日から 2020 年 3 月 31 日までであったが、その期間が終了した後も若干数アンケートの返送をいただいたため、その回答も集計対象に含めている。

アンケートの回収数は 111 通であり、回収率は 5.16%（111／2,153）であった。

### (3) アンケート（質問調査票）の概要

アンケートは、「わが国企業における管理会計手法の普及と定着化に関する質問調査票」というタイトルのもと、質問項目は、「Ⅰ. 貴社の概要について」、「Ⅱ. 貴社（主要な事業会社）における環境状況について」、「Ⅲ. 貴社（主要な事業会社）における管理会計手法について」、「Ⅳ. 貴社（主要な事業会社）における管理会計手法の導入・改定・定着化・廃止に対する影響要因について」の 4 部から構成されている。

### 3. 回答企業の概要

質問票の「I. 貴社の概要について」では、問1として、回答企業の(1)業種、(2)規模として直近の決算期の①連結売上高、②連結総資産額、③連結従業員数、(3)財務指標として①売上高営業利益率、②総資産経常利益（税引前当期純利益）率（ROA）、③自己資本当期純利益率（ROE）、④自己資本比率について質問している。以下ではその結果を順にまとめていく。

#### (1) 回答企業の業種

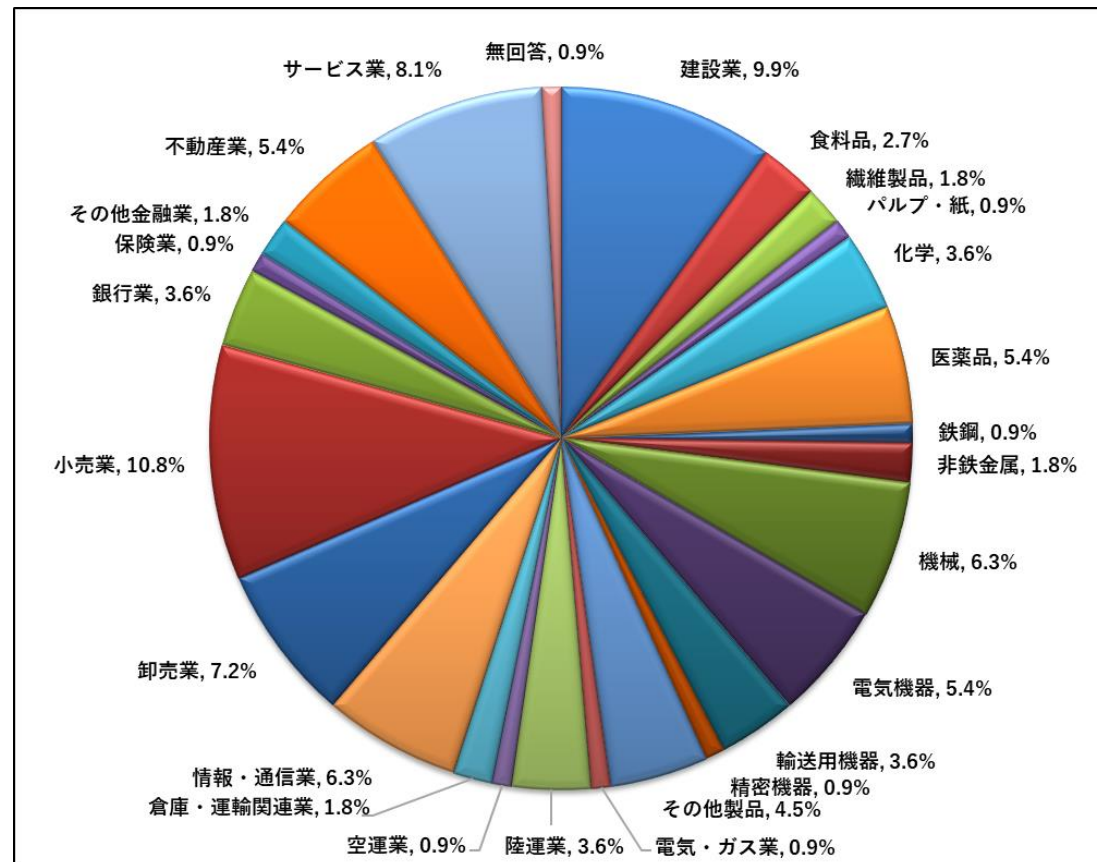
証券コード協議会 33 業種にもとづく回答企業の業種別分布は、図表 3-1 に示すとおりである。

アンケートへの回答は、証券コード協議会 33 業種のうち 25 業種に属する企業からいただいた。日本標準産業分類にもとづく製造業と非製造業別の回答割合をみると、製造業が 42 社（37.8%）、非製造業が 68 社（61.3%）であった。

回答企業が多い業種は、製造業では、「機械」（7 社：6.3%）、「医薬品」と「電気機器」（6 社：5.4%）などであり、非製造業では「小売業」（12 社：10.8%）、「建設業」（11 社：9.9%）、「サービス業」（9 社：8.1%）などであった。

図表 3-1 回答企業の業種

業種	度数 (社)	パーセント
製造業		
食料品	3	2.7%
繊維製品	2	1.8%
パルプ・紙	1	0.9%
化学	4	3.6%
医薬品	6	5.4%
鉄鋼	1	0.9%
非鉄金属	2	1.8%
機械	7	6.3%
電気機器	6	5.4%
輸送用機器	4	3.6%
精密機器	1	0.9%
その他製品	5	4.5%
計	42	37.8%
非製造業		
建設業	11	9.9%
電気・ガス業	1	0.9%
陸運業	4	3.6%
空運業	1	0.9%
倉庫・運輸関連業	2	1.8%
情報・通信業	7	6.3%
卸売業	8	7.2%
小売業	12	10.8%
銀行業	4	3.6%
保険業	1	0.9%
その他金融業	2	1.8%
不動産業	6	5.4%
サービス業	9	8.1%
計	68	61.3%
無回答	1	0.9%
合 計	111	100.0%

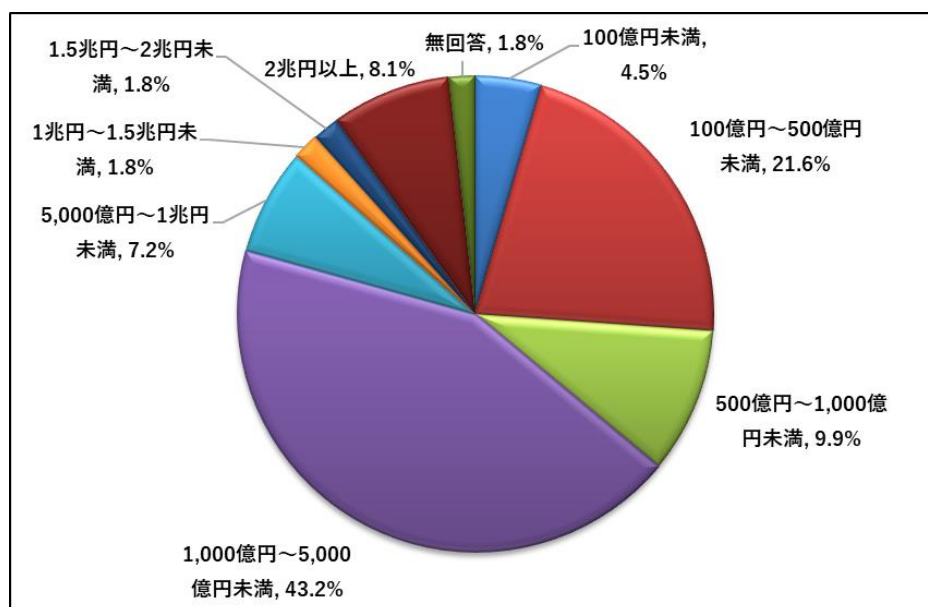


(2) 回答企業の直近の決算期における①連結売上高, ②連結総資産額, ③連結従業員数  
①連結売上高

回答企業の連結売上高(直近の決算期)は、図表 3-2 に示すとおりである。

図表 3-2 回答企業の連結売上高

	度数(社)	パーセント
100億円未満	5	4.5%
100億円～500億円未満	24	21.6%
500億円～1,000億円未満	11	9.9%
1,000億円～5,000億円未満	48	43.2%
5,000億円～1兆円未満	8	7.2%
1兆円～1.5兆円未満	2	1.8%
1.5兆円～2兆円未満	2	1.8%
2兆円以上	9	8.1%
無回答	2	1.8%
合 計	111	100.0%



連結売上高が「1,000 億円～5,000 億円未満」の企業が 48 社 (43.2%) と大きな割合を占めており、次いで「100 億円～500 億円未満」の企業が 24 社 (21.6%) となっている。連結売上高が 1 兆円を超える企業は、13 社 (11.7%) であり、そのうち、2 兆円を超える企業は 9 社 (8.1%) であった。

なお、回答企業の連結売上高の平均値は 651,127 百万円、中央値は 200,241 百万円、最小値は 4,676 百万円、最大値は 15,888,617 百万円、標準偏差は 1,793,739 百万円であった。

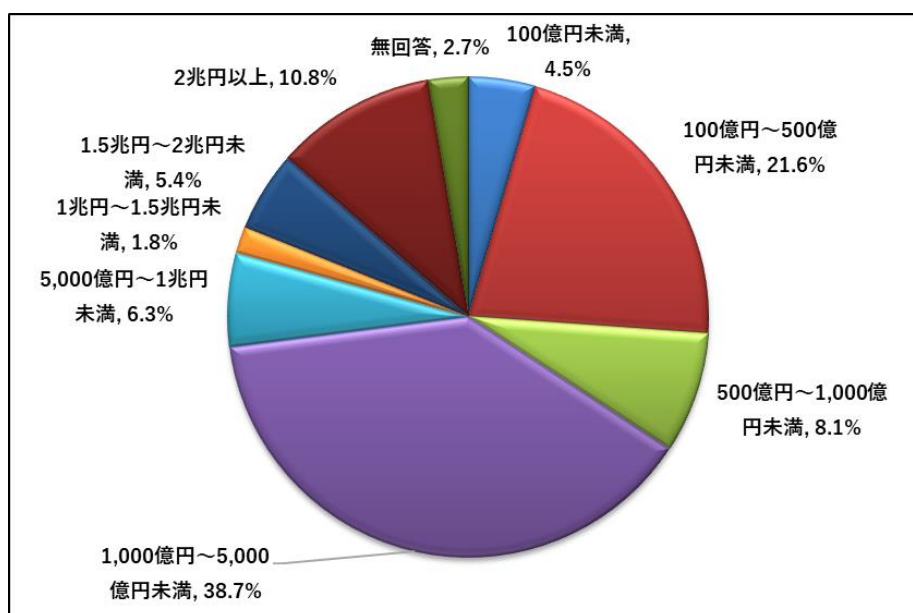


## ②連結総資産額

回答企業の連結総資産額（直近の決算期）は、図表 3-3 に示すとおりである。

図表 3-3 回答企業の連結総資産額

	度数（社）	パーセント
100億円未満	5	4.5%
100億円～500億円未満	24	21.6%
500億円～1,000億円未満	9	8.1%
1,000億円～5,000億円未満	43	38.7%
5,000億円～1兆円未満	7	6.3%
1兆円～1.5兆円未満	2	1.8%
1.5兆円～2兆円未満	6	5.4%
2兆円以上	12	10.8%
無回答	3	2.7%
合 計	111	100.0%



連結総資産額が「1,000 億円～5,000 億円未満」の企業が 43 社（38.7%）となっており、次いで「100 億円～500 億円未満」の企業が 24 社（21.6%）となっている。連結総資産額が 1 兆円を超える企業は、20 社（18.0%）であり、そのうち、2 兆円を超える企業は 12 社（10.8%）であった。

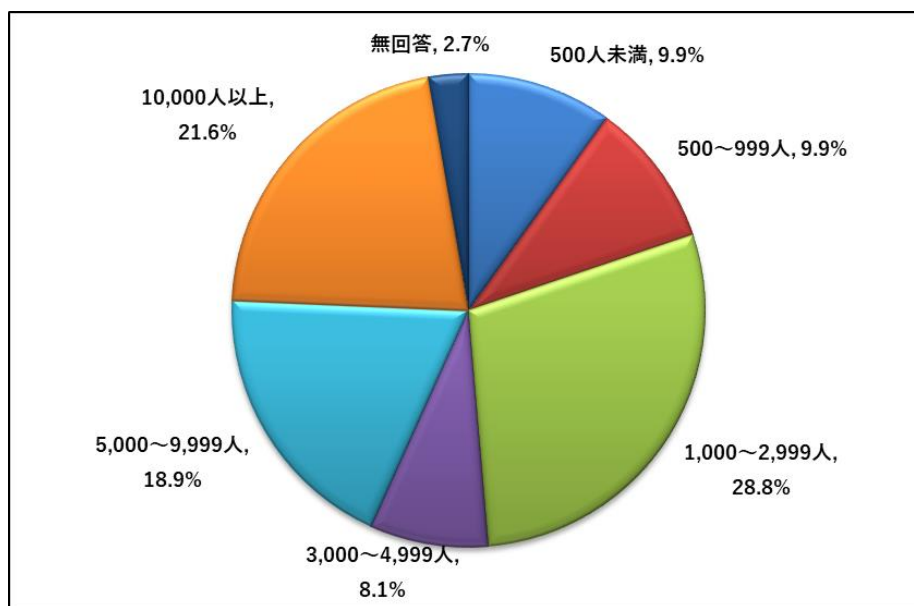
なお、回答企業の連結総資産額の平均値は 1,966,029 百万円、中央値は 185,341 百万円、最小値は 2,688 百万円、最大値は 59,110,075 百万円、標準偏差は 8,053,004 百万円であった。

### ③連結従業員数

回答企業の連結従業員数（直近の決算期）は、図表 3-4 に示すとおりである。

図表 3-4 回答企業の連結従業員数

	度数（社）	パーセント
500人未満	11	9.9%
500～999人	11	9.9%
1,000～2,999人	32	28.8%
3,000～4,999人	9	8.1%
5,000～9,999人	21	18.9%
10,000人以上	24	21.6%
無回答	3	2.7%
合 計	111	100.0%



連結従業員数が「1,000～2,999 人」の企業が 32 社 (28.8%)、次いで「10,000 人以上」の企業が 24 社 (21.6%)、そして「5,000～9,999 人」の企業が 21 社 (18.9%) となっている。連結従業員数 1,000 人未満の企業からの回答は 22 社 (19.8%) に対して、連結従業員数が 5,000 人以上の企業からの回答が 4 割を超えており (45 社：40.5%)、比較的規模の大きな企業からの回答が高い割合を占めていることがわかる。

なお、回答企業の連結従業員数の平均値は 12,565 人、中央値は 3,071 人、最小値は 115 人、最大値は 219,722 人、標準偏差は 28,222 人であった。

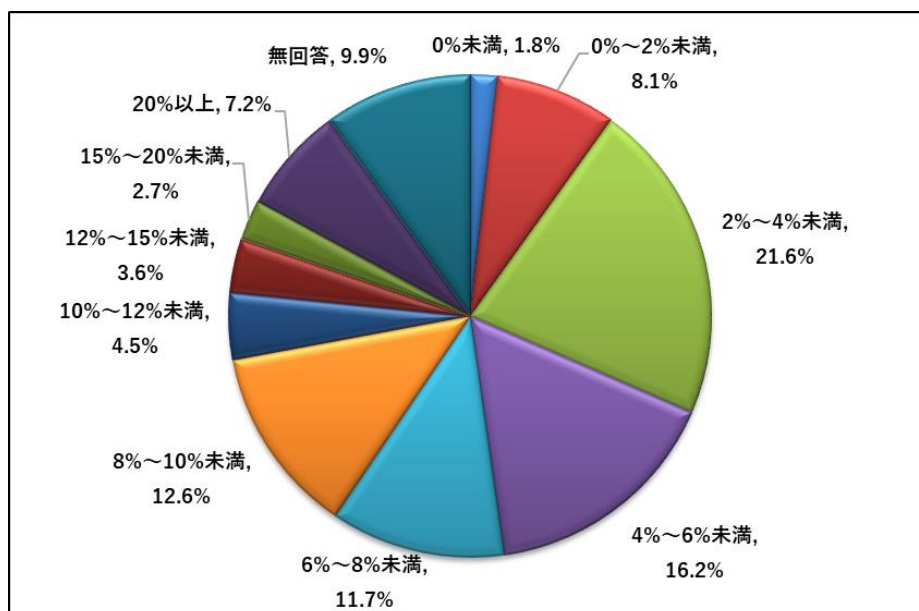
(3) 回答企業の直近の決算期における①売上高営業利益率、②総資産経常利益（税引前当期純利益）率（ROA）、③自己資本当期純利益率（ROE）、④自己資本比率

①売上高営業利益率

回答企業の売上高営業利益率（直近の決算期）は、図表 3-5 に示すとおりである。

図表 3-5 回答企業の売上高営業利益率

	度数（社）	パーセント
0%未満	2	1.8%
0%～2%未満	9	8.1%
2%～4%未満	24	21.6%
4%～6%未満	18	16.2%
6%～8%未満	13	11.7%
8%～10%未満	14	12.6%
10%～12%未満	5	4.5%
12%～15%未満	4	3.6%
15%～20%未満	3	2.7%
20%以上	8	7.2%
無回答	11	9.9%
合 計	111	100.0%



売上高営業利益率が「2%～4%未満」の企業が 24 社（21.6%）、次いで「4%～6%未満」の企業が 18 社（16.2%）、そして「8%～10%未満」の企業が 14 社（12.6%）、「6%～8%未満」の企業が 13 社（11.7%）となっている。

売上高営業利益率が4%未満の企業が35社（31.5%）であるのに対して、10%以上の企業は20社（18.0%）である。

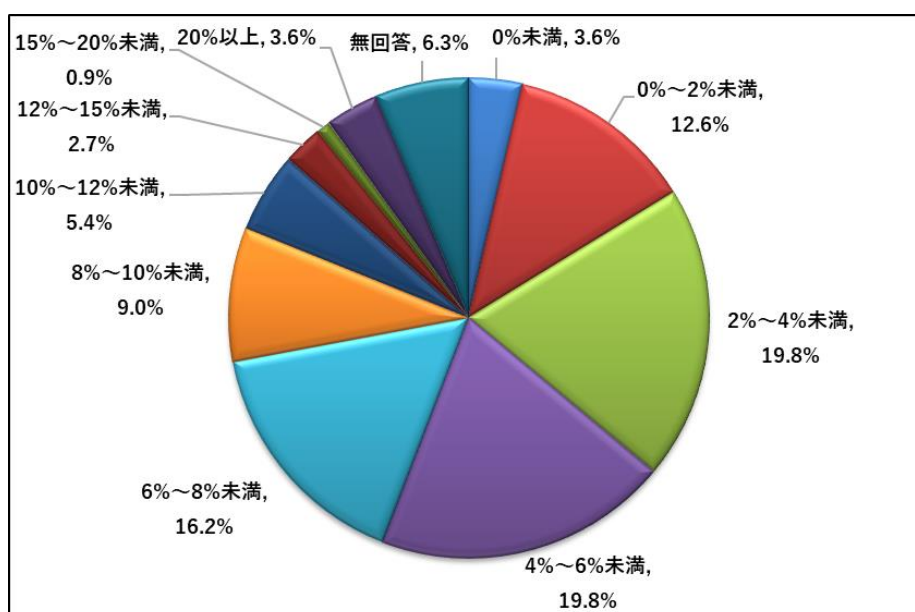
なお、回答企業の売上高営業利益率の平均値は7.4%、中央値は5.6%、最小値は-2.5%、最大値は38.0%、標準偏差は6.7%であった。

## ②総資産経常利益（税引前当期純利益）率（ROA）

回答企業の総資産経常利益（税引前当期純利益：経常利益が算定されない場合）率（ROA）（直近の決算期）は、図表3-6に示すとおりである。

図表3-6 回答企業のROA

	度数（社）	パーセント
0%未満	4	3.6%
0%～2%未満	14	12.6%
2%～4%未満	22	19.8%
4%～6%未満	22	19.8%
6%～8%未満	18	16.2%
8%～10%未満	10	9.0%
10%～12%未満	6	5.4%
12%～15%未満	3	2.7%
15%～20%未満	1	0.9%
20%以上	4	3.6%
無回答	7	6.3%
合 計	111	100.0%



ROA が「2%～4%未満」と「4%～6%未満」の企業が 22 社 (19.8%), 次いで「6%～8%未満」の企業が 18 社 (16.2%), そして「0%～2%未満」の企業が 14 社 (12.6%) となっている。

ROA が 4%未満の企業が 40 社 (36.0%) であるのに対して、10%以上の企業は 14 社 (12.6%) であり、わが国企業における資本効率の低さを裏付ける結果となっている。

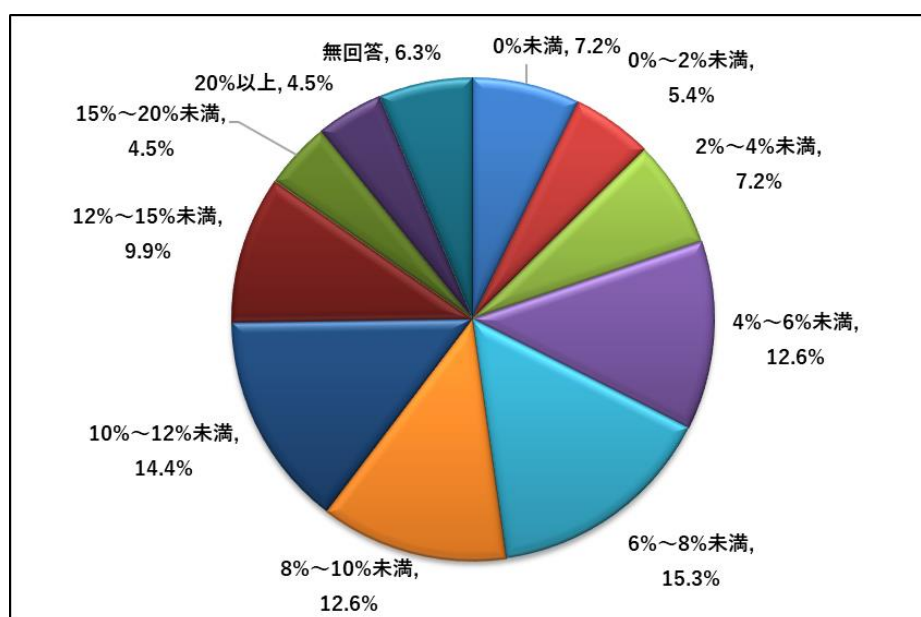
なお、回答企業の ROA の平均値は 6.0%, 中央値は 4.7%, 最小値は-2.4%, 最大値は 26.4%, 標準偏差は 5.1%であった。

### ③自己資本当期純利益率 (ROE)

回答企業の自己資本当期純利益率 (ROE) (直近の決算期) は、図表 3-7 に示すとおりである。

図表 3-7 回答企業の ROE

	度数 (社)	パーセント
0%未満	8	7.2%
0%～2%未満	6	5.4%
2%～4%未満	8	7.2%
4%～6%未満	14	12.6%
6%～8%未満	17	15.3%
8%～10%未満	14	12.6%
10%～12%未満	16	14.4%
12%～15%未満	11	9.9%
15%～20%未満	5	4.5%
20%以上	5	4.5%
無回答	7	6.3%
合 計	111	100.0%



ROEが「6%~8%未満」の企業が17社（15.3%）、次いで「10%~12%未満」の企業が16社（14.4%）、そして「4%~6%未満」と「8%~10%未満」の企業が14社（12.6%）となっている。

ROEについては、「伊藤レポート」<sup>1)</sup>が発表されて以来、ROEが8%を超えているかどうか企業の資本効率を測る一つの目安となっている。回答企業のROEをみると、8%未満と回答した企業（53社：47.7%）と、8%を超える企業（51社：45.9%）がほぼ半々となっており、また、回答企業のROEの平均値が8.1%であることから、ROE8%を意識した経営が浸透してきている結果ではないと思われる。

なお、回答企業のROEの平均値は8.1%、中央値は7.9%、最小値は-11.2%、最大値は27.3%、標準偏差は6.6%であった。

#### ④自己資本比率

回答企業の自己資本比率（直近の決算期）は、図表3-8に示すとおりである。

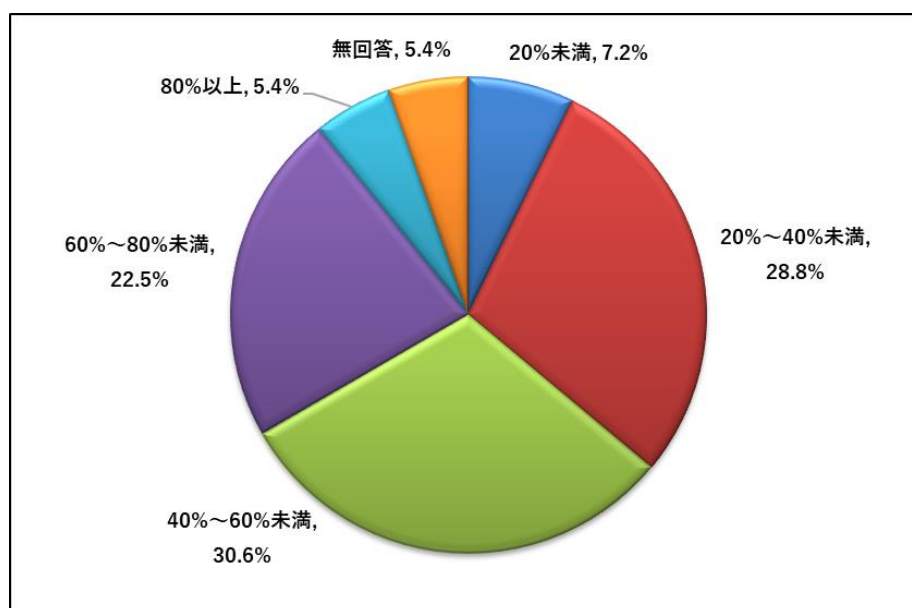
自己資本比率が「40%~60%未満」の企業が34社（30.6%）、次いで「20%~40%未満」の企業が32社（28.8%）、そして「60%~80%未満」の企業が25社（22.5%）となっている。

40%未満と回答した企業は40社（36.0%）、60%以上と回答した企業は31社（27.9%）であった。自己資本比率が80%以上の企業が6社（5.4%）ある一方で、20%未満の企業が8社（7.2%）あるという結果となっている。

なお、回答企業の自己資本比率の平均値は47.3%、中央値は45.3%、最小値は6.6%、最大値は87.8%、標準偏差は19.9%であった。

図表 3-8 回答企業の自己資本比率

	度数（社）	パーセント
20%未満	8	7.2%
20%～40%未満	32	28.8%
40%～60%未満	34	30.6%
60%～80%未満	25	22.5%
80%以上	6	5.4%
無回答	6	5.4%
合 計	111	100.0%



#### 4. 回答企業における環境状況の特徴

質問票の「Ⅱ. 貴社（主要な事業会社）における環境状況について」では、回答企業の外部・内部の環境状況について、以下のような内容で質問している。すなわち、問2では「事業環境の特徴」、問3では「経営戦略の特徴」、問4では「組織構造」、問5では「組織内環境の特徴」、問6では「経営目標としての重視度」、問7では「経営指標の重視度」、問8では「財務指標の重視度」、問9では「重視する具体的な財務指標」である。

以下ではその結果を順にまとめていく。

##### 4-1. 回答企業の事業環境の特徴について〔問2〕

回答企業における事業環境の特徴について尋ねた結果は、図表4-1のとおりである。いずれの質問においても、回答が「その通り」であるほど環境の不確実性が高く、競争が激しい環境であることが想定された質問となっている。

(1)の「同業他社企業との競争はきわめて激しい」については、「その通り」（以下、「どちらかといえばその通り」と「その通り」と「まったくその通り」の合計）と回答した企業が約9割であり（89.1%：111社中99社）、また平均値も5.78となっていることから、回答企業が直面している競争環境が極めて厳しいことがうかがえる結果となっている。

(2)の「新製品／新サービスの開発頻度はきわめて高い」については、「その通り」（36.9%：111社中41社）と「違う」（以下、「どちらかといえば違う」と「違う」と「まったく違う」の合計）（38.7%：同43社）と回答した企業がほぼ同程度の割合となっている（平均値3.88）。

(3)の「新規参入はきわめて容易である」と(4)の「マーケットシェアは競争相手企業と比べてきわめて低い」については、「違う」と回答した企業が半数以上を占める結果となっている（(3)61.2%：111社中68社、(4)56.7%：111社中63社）。

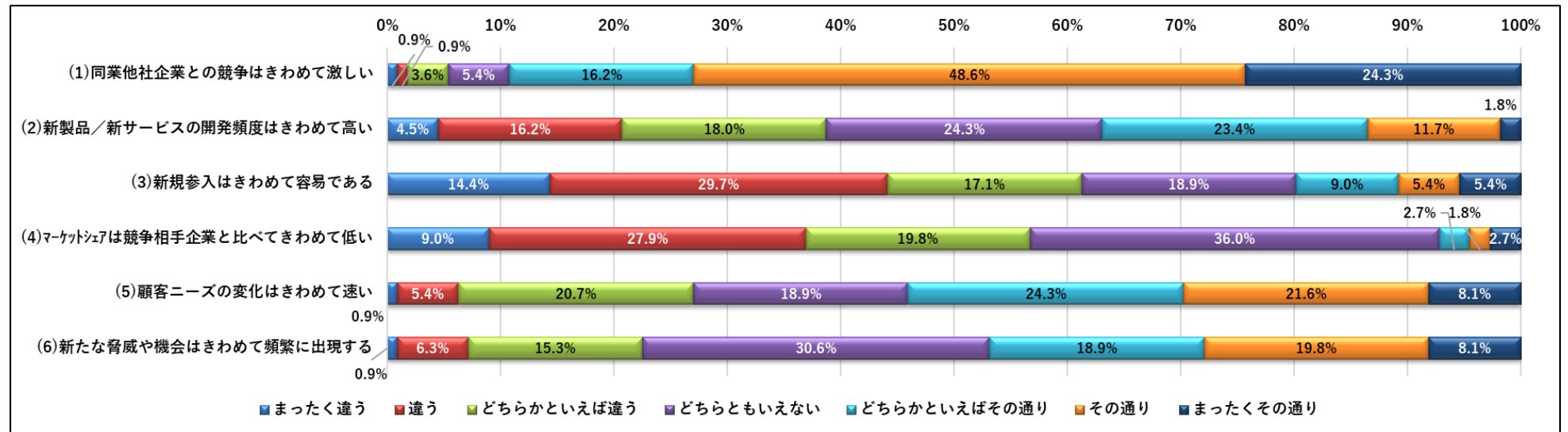
(5)の「顧客ニーズの変化はきわめて速い」については、「その通り」と回答した企業が半数を超えており（54.0%：111社中60社、平均値4.58）、(6)の「新たな脅威や機会はきわめて頻繁に出現する」については、「その通り」と回答した企業が半数近い（46.8%：同52社、平均値4.52）結果となっている。

以上の結果より、回答企業の事業環境は、ある程度のマーケットシェアを確保しており、新規参入もそれほど容易ではないが、顧客ニーズの変化がきわめて速く、新たな脅威や機会が頻繁に出現するような状況であり、競合他社との競争がとにかく激しいと感じる環境にあると特徴づけられよう。



図表 4-1 回答企業の事業環境の特徴

	1. まったく違う	2. 違う	3. どちらかといえば違う	4. どちらともいえない	5. どちらかといえばその通り	6. その通り	7. まったくその通り	合 計	平均値
(1)同業他社企業との競争はきわめて激しい	1社 (0.9%)	1社 (0.9%)	4社 (3.6%)	6社 (5.4%)	18社 (16.2%)	54社 (48.6%)	27社 (24.3%)	111社 (100%)	5.78
(2)新製品／新サービスの開発頻度はきわめて高い	5社 (4.5%)	18社 (16.2%)	20社 (18.0%)	27社 (24.3%)	26社 (23.4%)	13社 (11.7%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	3.88
(3)新規参入はきわめて容易である	16社 (14.4%)	33社 (29.7%)	19社 (17.1%)	21社 (18.9%)	10社 (9.0%)	6社 (5.4%)	6社 (5.4%)	111社 (100%)	3.16
(4)マーケットシェアは競争相手企業と比べてきわめて低い	10社 (9.0%)	31社 (27.9%)	22社 (19.8%)	40社 (36.0%)	3社 (2.7%)	2社 (1.8%)	3社 (2.7%)	111社 (100%)	3.12
(5)顧客ニーズの変化はきわめて速い	1社 (0.9%)	6社 (5.4%)	23社 (20.7%)	21社 (18.9%)	27社 (24.3%)	24社 (21.6%)	9社 (8.1%)	111社 (100%)	4.58
(6)新たな脅威や機会はきわめて頻繁に出現する	1社 (0.9%)	7社 (6.3%)	17社 (15.3%)	34社 (30.6%)	21社 (18.9%)	22社 (19.8%)	9社 (8.1%)	111社 (100%)	4.52



#### 4-2. 回答企業の経営戦略の特徴について〔問3〕

回答企業における経営戦略の特徴について尋ねた結果は、図表 4-2 のとおりである。

(1)の「長期的なビジョンや目標として提示されている」については、「その通り」(以下、「どちらかといえばその通り」と「その通り」と「まったくその通り」の合計)と回答した企業が8割を超えており(85.5%:111社中95社, 平均値 5.57), また(2)「具体的なプログラムやアクションプランとして提示されている」については、「その通り」と回答した企業が7割を超えている(72.9%:同81社, 平均値 5.15)。したがって、多くの回答企業では、経営戦略は長期的なビジョン・目標としてのみならず具体的なプログラムやアクションプランとしても示されていることを表す結果となっている。

(3)の「事業の多角化を目指す形で展開されている」と(4)の「得意分野に特化する形で展開されている」を比較すると、「その通り」と回答した企業は、(3)が4割程度(45.0%:111社中50社, 平均値 4.15)なのに対して、(4)は7割を超えている(70.2%:同78社, 平均値 5.08)。なお、質問項目(3)については、「まったく違う」という回答が8社(7.2%)みられた。以上より、回答企業において経営戦略は、「多角化を目指す」というよりは、「得意分野に特化する形で展開されている」傾向が示されている。

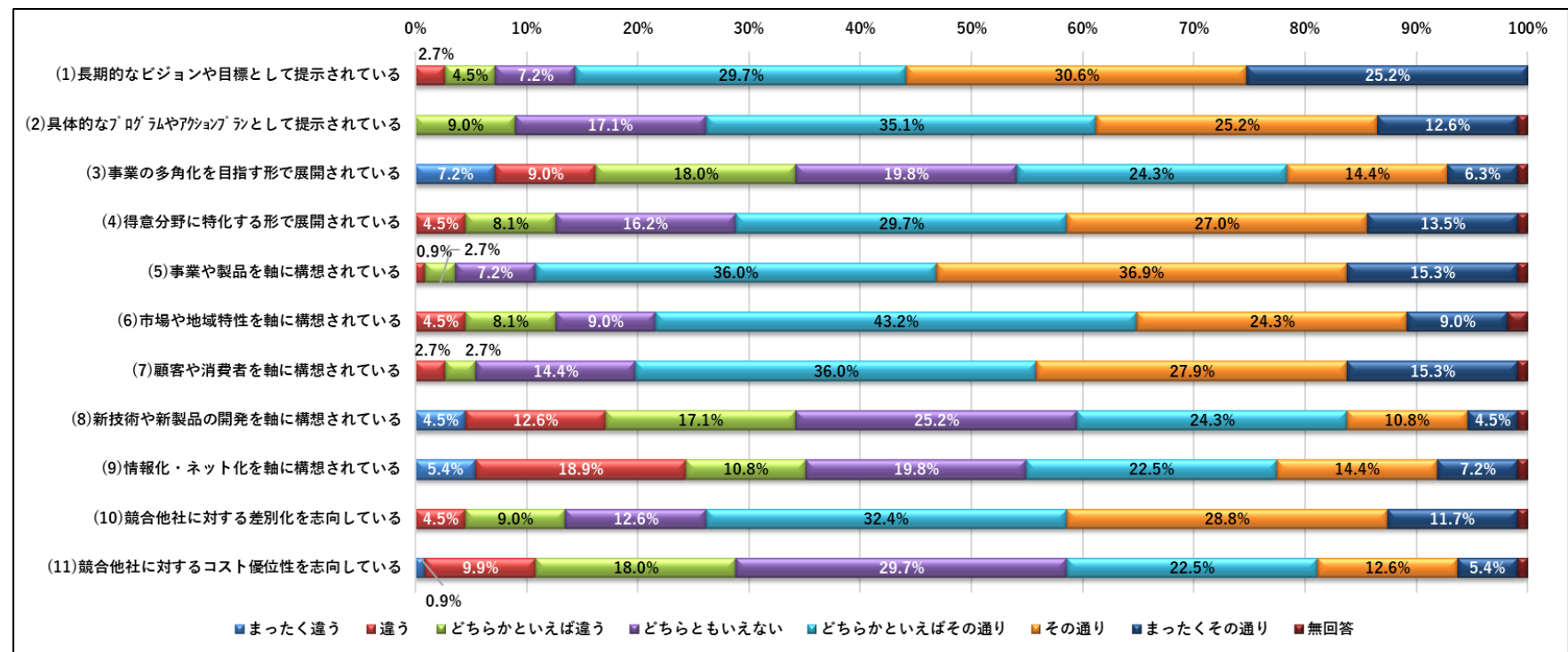
回答企業の経営戦略が何を軸に構想されているかを問うたのが、(5)~(9)の質問項目である。すなわち、(5)は「事業や製品」、(6)は「市場や地域特性」、(7)は「顧客や消費者」、(8)は「新技術や新製品の開発」、(9)は「情報化・ネット化」である。

この結果を見ると、(5)の「事業や製品を軸に構想されている」については、「その通り」と回答した企業が9割近く(88.2%:111社中98社, 平均値 5.53), また(6)の「市場や地域特性を軸に構想されている」と(7)の「顧客や消費者を軸に構想されている」については、「その通り」と回答した企業が8割近く((6)76.5%:同85社, 平均値 5.04, (7)79.2%:同88社, 平均値 5.31)となっている。一方、(8)の「新技術や新製品の開発を軸に構想されている」と(9)の「情報化・ネット化を軸に構想されている」については、「その通り」と回答した割合は「違う」と回答した割合よりも高いものの、その割合は4割前後となっている((8)39.6%:同44社, 平均値 4.04, (9)44.1%:同49社, 平均値 4.08)。なお、質問項目(8)、(9)については、「まったく違う」という回答がそれぞれ5社(4.5%), 6社(5.4%)あった。以上より、回答企業における経営戦略は、「技術志向」というよりは「マーケット志向的」な傾向がうかがえる。

回答企業の経営戦略が、「差別化」か「コストリーダーシップ」のいずれを志向しているかを問うたのが質問項目(10)の「競合他社に対する差別化を志向している」と(11)の「競合他社に対するコスト優位性を志向している」である。その結果、(10)の「競合他社に対する差別化を志向している」に「その通り」と回答した企業は7割を超えている(72.9%:111社中81社, 平均値 5.08)一方、(11)の「競合他社に対するコスト優位性を志向している」に「その通り」と回答した企業は4割程度である(40.5%:同45社, 平均値 4.24)。したがって、回答企業における経営戦略は、「差別化」を志向している傾向がうかがえる。

図表 4-2 回答企業の経営戦略の特徴

	1. まったく違う	2. 違う	3. どちらかといえば違う	4. どちらともいえない	5. どちらかといえばその通り	6. その通り	7. まったくその通り	無回答	合 計	平均値
(1)長期的なビジョンや目標として提示されている	－	3社 (2.7%)	5社 (4.5%)	8社 (7.2%)	33社 (29.7%)	34社 (30.6%)	28社 (25.2%)	－	111社 (100%)	5.57
(2)具体的なプログラムやアクションプランとして提示されている	－	－	10社 (9.0%)	19社 (17.1%)	39社 (35.1%)	28社 (25.2%)	14社 (12.6%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	5.15
(3)事業の多角化を目指す形で展開されている	8社 (7.2%)	10社 (9.0%)	20社 (18.0%)	22社 (19.8%)	27社 (24.3%)	16社 (14.4%)	7社 (6.3%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	4.15
(4)得意分野に特化する形で展開されている	－	5社 (4.5%)	9社 (8.1%)	18社 (16.2%)	33社 (29.7%)	30社 (27.0%)	15社 (13.5%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	5.08
(5)事業や製品を軸に構想されている	－	1社 (0.9%)	3社 (2.7%)	8社 (7.2%)	40社 (36.0%)	41社 (36.9%)	17社 (15.3%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	5.53
(6)市場や地域特性を軸に構想されている	－	5社 (4.5%)	9社 (8.1%)	10社 (9.0%)	48社 (43.2%)	27社 (24.3%)	10社 (9.0%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.04
(7)顧客や消費者を軸に構想されている	－	3社 (2.7%)	3社 (2.7%)	16社 (14.4%)	40社 (36.0%)	31社 (27.9%)	17社 (15.3%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	5.31
(8)新技術や新製品の開発を軸に構想されている	5社 (4.5%)	14社 (12.6%)	19社 (17.1%)	28社 (25.2%)	27社 (24.3%)	12社 (10.8%)	5社 (4.5%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	4.04
(9)情報化・ネット化を軸に構想されている	6社 (5.4%)	21社 (18.9%)	12社 (10.8%)	22社 (19.8%)	25社 (22.5%)	16社 (14.4%)	8社 (7.2%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	4.08
(10)競合他社に対する差別化を志向している	－	5社 (4.5%)	10社 (9.0%)	14社 (12.6%)	36社 (32.4%)	32社 (28.8%)	13社 (11.7%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	5.08
(11)競合他社に対するコスト優位性を志向している	1社 (0.9%)	11社 (9.9%)	20社 (18.0%)	33社 (29.7%)	25社 (22.5%)	14社 (12.6%)	6社 (5.4%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	4.24

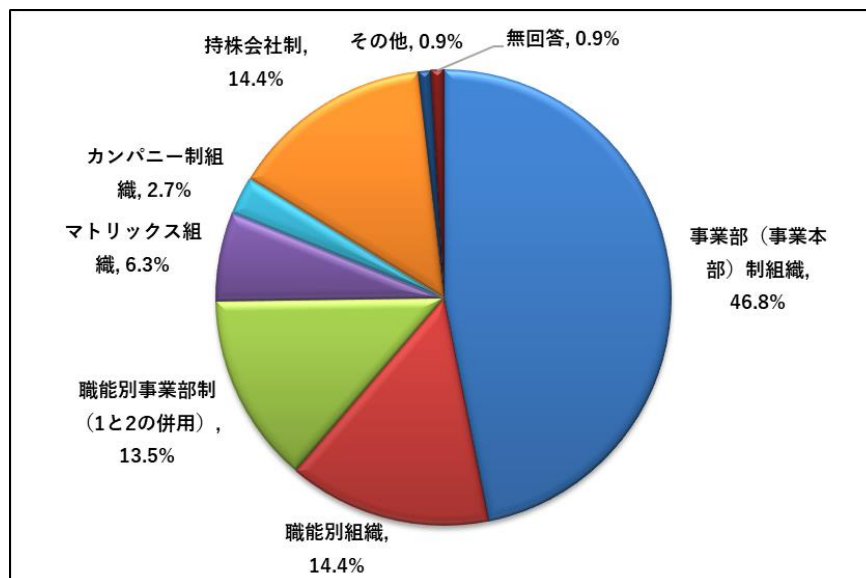


#### 4－3．回答企業の組織構造について〔問4〕

回答企業において採用されている組織構造（公式的組織）は、図表 4-3 に示すとおりである。

図表 4-3 回答企業の組織構造

	度数（社）	パーセント
事業部（事業本部）制組織	52	46.8%
機能別組織	16	14.4%
機能別事業部制（1と2の併用）	15	13.5%
マトリックス組織	7	6.3%
カンパニー制組織	3	2.7%
持株会社制	16	14.4%
その他	1	0.9%
無回答	1	0.9%
合 計	111	100.0%



「事業部（事業本部）制組織」が回答企業の52社（46.8%）と半数近い企業で採用されており、それに続いて「機能別組織」と「持株会社制」（16社：14.4%）が採用されている。また、わが国企業に特徴的な組織形態である「機能別事業部制」を採用する企業も、15社（13.5%）とそれに続く結果となった。

「持株会社制」については、1997年にわが国においても純粋持株会社が認められるようになって以降、企業再編をととした企業グループ全体の企業価値向上を目指す動きの中で注目された組織形態であるが、それがわが国上場企業に浸透してきていることがわかる結果となっている。

#### 4-4. 回答企業の組織内環境の特徴について〔問5〕

回答企業における組織内環境の特徴について尋ねた結果は、図表 4-4 のとおりである。

(1)から(18)の質問項目のうち、「その通り」(以下、「どちらかといえばその通り」と「その通り」と「まったくその通り」の合計)の回答率が7割を超える、すなわち、回答企業の組織内環境の特徴をよく表す項目は、(1)の「常に環境変化を予測した新たなビジネスを模索している」(70.2%：111社中78社、平均値4.86)、(7)の「権限・責任関係や職務マニュアルが整備され、秩序を重視した管理が行われている」(73.8%：同82社、平均値5.03)、(9)の「事業活動は基本的にトップの意思決定にもとづいて進められる」(82.8%：同92社、平均値5.44)、(16)の「上司や部下とのコミュニケーションが頻繁に行われている」(74.7%：同83社、平均値5.08)である。

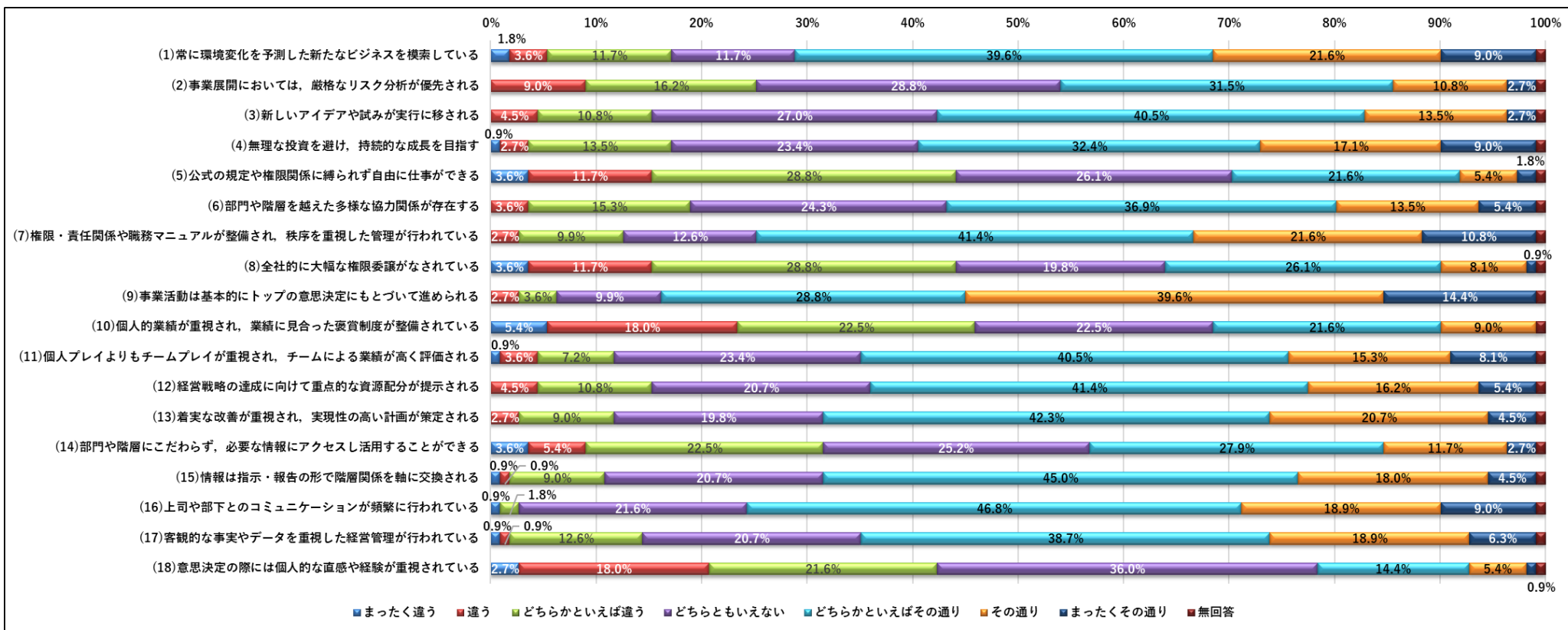
次いで、「その通り」の回答率が6割を超える項目は以下のとおりである。(11)の「個人プレイよりもチームプレイが重視され、チームによる業績が高く評価される」(63.9%：111社中71社、平均値4.79)、(12)の「経営戦略の達成に向けて重点的な資源配分が提示される」(63.0%：同70社、平均値4.71)、(13)の「着実な改善が重視され、実現性の高い計画が策定される」(67.5%：同75社、平均値4.84)、(15)の「情報は指示・報告の形で階層関係を軸に交換される」(67.5%：同75社、平均値4.82)、(17)の「客観的な事実やデータを重視した経営管理が行われている」(63.9%：同71社、平均値4.79)。

一方、回答企業の組織内環境として「違う」(以下、「どちらかといえば違う」と「違う」と「まったく違う」の合計)という回答率が高い項目は、(5)の「公式の規定や権限関係に縛られず自由に仕事ができる」(44.1%：111社中49社、平均値3.75)、(8)の「全社的に大幅な権限委譲がなされている」(44.1%：同49社、平均値3.82)、(10)の「個人的業績が重視され、業績に見合った褒賞制度が整備されている」(45.9%：同51社、平均値3.65)、(18)の「意思決定の際には個人的な直感や経験が重視されている」(42.3%：同47社、平均値3.62)である。

以上の結果より、回答企業の組織内環境の特徴は、公式の明確な権限・責任関係をもとにした階層関係を基盤とし、その関係性にもとづく組織内コミュニケーションを通じたチームとしての活動に重きがおかれる一方で、権限委譲が十分ではなく、個人的なあるいは権限関係から外れる行動は取りにくい環境であるといえよう。

図表 4-4 回答企業の組織内環境の特徴

	1. まったく違う	2. 違う	3. どちらかといえば違う	4. どちらともいえない	5. どちらかといえばその通り	6. その通り	7. まったくその通り	無回答	合 計	平均値
(1)常に環境変化を予測した新たなビジネスを模索している	2社 (1.8%)	4社 (3.6%)	13社 (11.7%)	13社 (11.7%)	44社 (39.6%)	24社 (21.6%)	10社 (9.0%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	4.86
(2)事業展開においては、厳格なリスク分析が優先される	－	10社 (9.0%)	18社 (16.2%)	32社 (28.8%)	35社 (31.5%)	12社 (10.8%)	3社 (2.7%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	4.27
(3)新しいアイデアや試みが実行に移される	－	5社 (4.5%)	12社 (10.8%)	30社 (27.0%)	45社 (40.5%)	15社 (13.5%)	3社 (2.7%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	4.56
(4)無理な投資を避け、持続的な成長を目指す	1社 (0.9%)	3社 (2.7%)	15社 (13.5%)	26社 (23.4%)	36社 (32.4%)	19社 (17.1%)	10社 (9.0%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	4.73
(5)公式の規定や権限関係に縛られず自由に仕事ができる	4社 (3.6%)	13社 (11.7%)	32社 (28.8%)	29社 (26.1%)	24社 (21.6%)	6社 (5.4%)	2社 (1.8%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	3.75
(6)部門や階層を越えた多様な協力関係が存在する	－	4社 (3.6%)	17社 (15.3%)	27社 (24.3%)	41社 (36.9%)	15社 (13.5%)	6社 (5.4%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	4.58
(7)権限・責任関係や職務マニュアルが整備され、秩序を重視した管理が行われている	－	3社 (2.7%)	11社 (9.9%)	14社 (12.6%)	46社 (41.4%)	24社 (21.6%)	12社 (10.8%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	5.03
(8)全社的に大幅な権限委譲がなされている	4社 (3.6%)	13社 (11.7%)	32社 (28.8%)	22社 (19.8%)	29社 (26.1%)	9社 (8.1%)	1社 (0.9%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	3.82
(9)事業活動は基本的にトップの意思決定にもとづいて進められる	－	3社 (2.7%)	4社 (3.6%)	11社 (9.9%)	32社 (28.8%)	44社 (39.6%)	16社 (14.4%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	5.44
(10)個人的業績が重視され、業績に見合った褒賞制度が整備されている	6社 (5.4%)	20社 (18.0%)	25社 (22.5%)	25社 (22.5%)	24社 (21.6%)	10社 (9.0%)	－	1社 (0.9%)	111社 (100%)	3.65
(11)個人プレイよりもチームプレイが重視され、チームによる業績が高く評価される	1社 (0.9%)	4社 (3.6%)	8社 (7.2%)	26社 (23.4%)	45社 (40.5%)	17社 (15.3%)	9社 (8.1%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	4.79
(12)経営戦略の達成に向けて重点的な資源配分が提示される	－	5社 (4.5%)	12社 (10.8%)	23社 (20.7%)	46社 (41.4%)	18社 (16.2%)	6社 (5.4%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	4.71
(13)着実な改善が重視され、実現性の高い計画が策定される	－	3社 (2.7%)	10社 (9.0%)	22社 (19.8%)	47社 (42.3%)	23社 (20.7%)	5社 (4.5%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	4.84
(14)部門や階層にこだわらず、必要な情報にアクセスし活用することができる	4社 (3.6%)	6社 (5.4%)	25社 (22.5%)	28社 (25.2%)	31社 (27.9%)	13社 (11.7%)	3社 (2.7%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	4.15
(15)情報は指示・報告の形で階層関係を軸に交換される	1社 (0.9%)	1社 (0.9%)	10社 (9.0%)	23社 (20.7%)	50社 (45.0%)	20社 (18.0%)	5社 (4.5%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	4.82
(16)上司や部下とのコミュニケーションが頻繁に行われている	1社 (0.9%)	－	2社 (1.8%)	24社 (21.6%)	52社 (46.8%)	21社 (18.9%)	10社 (9.0%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	5.08
(17)客観的な事実やデータを重視した経営管理が行われている	1社 (0.9%)	1社 (0.9%)	14社 (12.6%)	23社 (20.7%)	43社 (38.7%)	21社 (18.9%)	7社 (6.3%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	4.79
(18)意思決定の際には個人的な直感や経験が重視されている	3社 (2.7%)	20社 (18.0%)	24社 (21.6%)	40社 (36.0%)	16社 (14.4%)	6社 (5.4%)	1社 (0.9%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	3.62



#### 4-5. 回答企業の重視する経営目標について〔問6〕

回答企業において、質問項目に挙げた(1)～(20)の経営目標について、どの程度重視しているかを尋ねた結果は、図表 4-5 のとおりである。

回答企業が「重視する」(以下、「どちらかという重視する」と「重視する」と「きわめて重視する」の合計)を選択した重視度の高い項目は、順に、「(2) 利益額の増大」(99.0% : 111 社中 110 社, 平均値 6.26), 「(4) 利益率の向上」(94.5% : 同 105 社, 平均値 5.85), 「(15)顧客満足度の向上」(91.8% : 同 102 社, 平均値 5.75) と 「(19)人材育成, 人材の確保」(91.8% : 同 102 社, 平均値 5.68), 「(16)製品・サービスの品質向上」(89.1% : 同 99 社, 平均値 5.68), 「(3)コスト削減」(87.3% : 同 97 社, 平均値 5.48), 「(1)売上高の拡大」(83.7% : 同 93 社, 平均値 5.57) と 「(14)製品・サービスの高付加価値化」(83.7% : 同 93 社, 平均値 5.37), 「(17)生産・業務プロセスの効率化」(82.8% : 同 92 社, 平均値 5.40) となっている。

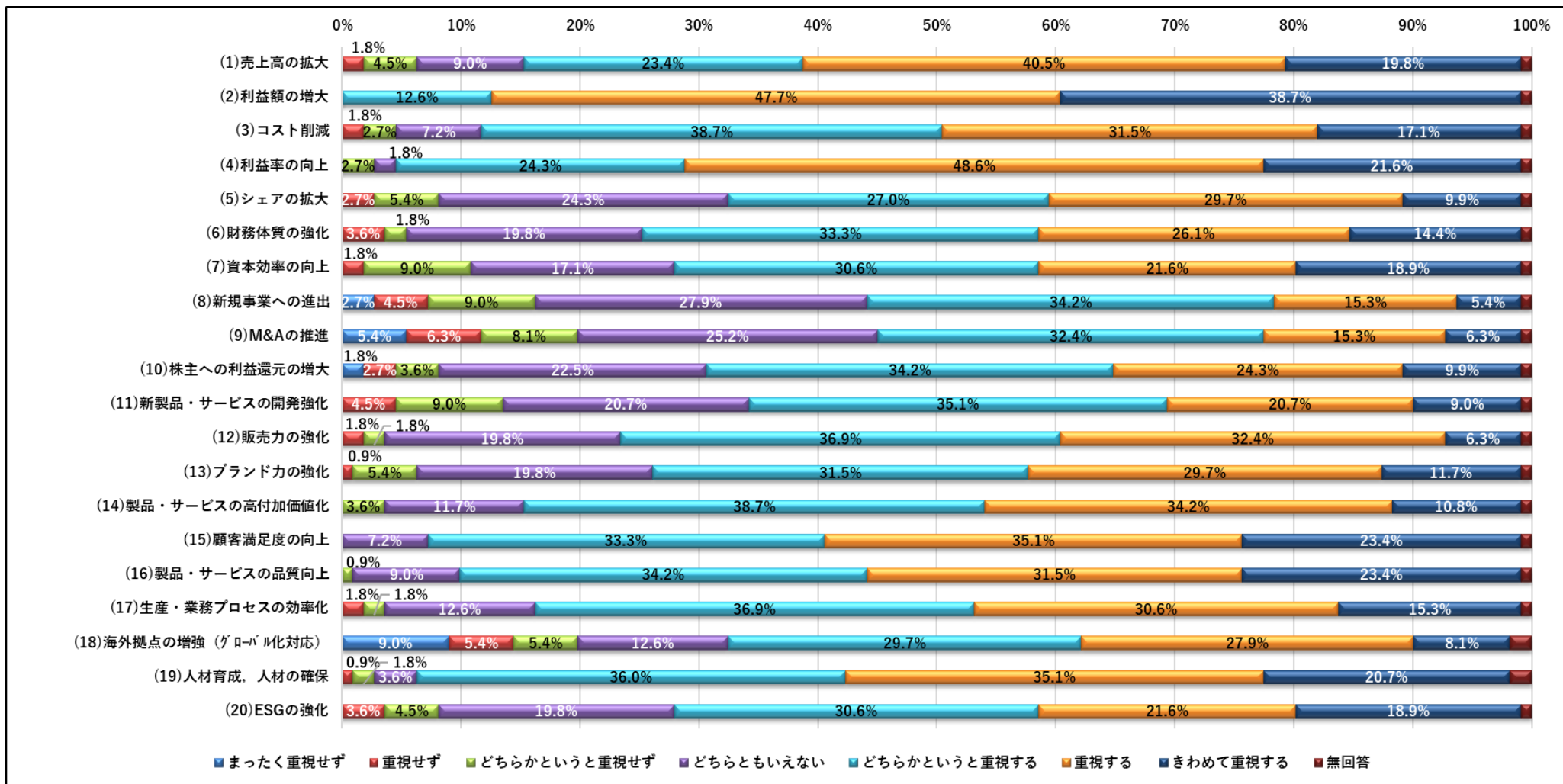
一方、経営目標として重視度(「重視する」)が相対的に低い項目は、順に、「(9)M&Aの推進」(54.0% : 111 社中 60 社, 平均値 4.45), 「(8)新規事業への進出」(54.9% : 同 61 社, 平均値 4.55), 「(11)新製品・サービスの開発強化」(64.8% : 同 72 社, 平均値 4.86), 「(18)海外拠点の増強(グローバル化対応)」(65.7% : 同 73 社, 平均値 4.68), 「(5)シェア拡大」(66.6% : 同 74 社, 平均値 5.06), 「(10)株主への利益還元増大」(68.4% : 同 76 社, 平均値 4.99) となっている。

以上の結果より、財務的な経営目標としては、「利益額」、「利益率」、「売上高」、「コスト削減」などのわが国企業が伝統的に重視してきた指標を引き続き重視している傾向がうかがえる。また、重視度の低い項目との関係でみると、新規に取り組む(事業進出や開発強化)よりは既存の製品・サービスを中心とした満足度や品質の向上, 高付加価値化, 効率化などを重視している傾向がうかがえる。



図表 4-5 回答企業の重視する経営目標

	1. まったく重視せず	2. 重視せず	3. どちらかという重視せず	4. どちらともいえない	5. どちらかという重視する	6. 重視する	7. きわめて重視する	無回答	合 計	平均値
(1)売上高の拡大	－	2社 (1.8%)	5社 (4.5%)	10社 (9.0%)	26社 (23.4%)	45社 (40.5%)	22社 (19.8%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	5.57
(2)利益額の増大	－	－	－	－	14社 (12.6%)	53社 (47.7%)	43社 (38.7%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	6.26
(3)コスト削減	－	2社 (1.8%)	3社 (2.7%)	8社 (7.2%)	43社 (38.7%)	35社 (31.5%)	19社 (17.1%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	5.48
(4)利益率の向上	－	－	3社 (2.7%)	2社 (1.8%)	27社 (24.3%)	54社 (48.6%)	24社 (21.6%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	5.85
(5)シェアの拡大	－	3社 (2.7%)	6社 (5.4%)	27社 (24.3%)	30社 (27.0%)	33社 (29.7%)	11社 (9.9%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	5.06
(6)財務体質の強化	－	4社 (3.6%)	2社 (1.8%)	22社 (19.8%)	37社 (33.3%)	29社 (26.1%)	16社 (14.4%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	5.21
(7)資本効率の向上	－	2社 (1.8%)	10社 (9.0%)	19社 (17.1%)	34社 (30.6%)	24社 (21.6%)	21社 (18.9%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	5.19
(8)新規事業への進出	3社 (2.7%)	5社 (4.5%)	10社 (9.0%)	31社 (27.9%)	38社 (34.2%)	17社 (15.3%)	6社 (5.4%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	4.55
(9)M&Aの推進	6社 (5.4%)	7社 (6.3%)	9社 (8.1%)	28社 (25.2%)	36社 (32.4%)	17社 (15.3%)	7社 (6.3%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	4.45
(10)株主への利益還元増大	2社 (1.8%)	3社 (2.7%)	4社 (3.6%)	25社 (22.5%)	38社 (34.2%)	27社 (24.3%)	11社 (9.9%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	4.99
(11)新製品・サービスの開発強化	－	5社 (4.5%)	10社 (9.0%)	23社 (20.7%)	39社 (35.1%)	23社 (20.7%)	10社 (9.0%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	4.86
(12)販売力の強化	－	2社 (1.8%)	2社 (1.8%)	22社 (19.8%)	41社 (36.9%)	36社 (32.4%)	7社 (6.3%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	5.16
(13)ブランド力の強化	－	1社 (0.9%)	6社 (5.4%)	22社 (19.8%)	35社 (31.5%)	33社 (29.7%)	13社 (11.7%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	5.20
(14)製品・サービスの高付加価値化	－	－	4社 (3.6%)	13社 (11.7%)	43社 (38.7%)	38社 (34.2%)	12社 (10.8%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	5.37
(15)顧客満足度の向上	－	－	－	8社 (7.2%)	37社 (33.3%)	39社 (35.1%)	26社 (23.4%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	5.75
(16)製品・サービスの品質向上	－	－	1社 (0.9%)	10社 (9.0%)	38社 (34.2%)	35社 (31.5%)	26社 (23.4%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	5.68
(17)生産・業務プロセスの効率化	－	2社 (1.8%)	2社 (1.8%)	14社 (12.6%)	41社 (36.9%)	34社 (30.6%)	17社 (15.3%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	5.40
(18)海外拠点の増強（グローバル化対応）	10社 (9.0%)	6社 (5.4%)	6社 (5.4%)	14社 (12.6%)	33社 (29.7%)	31社 (27.9%)	9社 (8.1%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	4.68
(19)人材育成、人材の確保	－	1社 (0.9%)	2社 (1.8%)	4社 (3.6%)	40社 (36.0%)	39社 (35.1%)	23社 (20.7%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.68
(20)ESGの強化	－	4社 (3.6%)	5社 (4.5%)	22社 (19.8%)	34社 (30.6%)	24社 (21.6%)	21社 (18.9%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	5.20



#### 4-6. 回答企業の重視する経営目標としての指標について〔問7〕

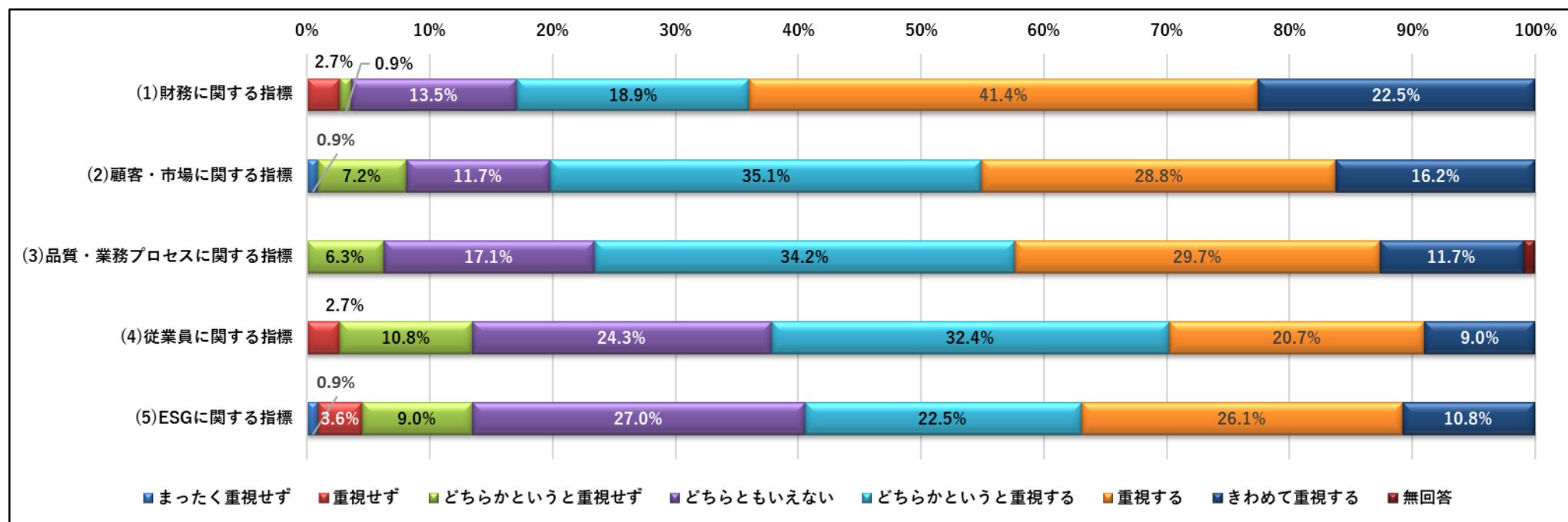
回答企業において、質問項目に挙げた(1)～(5)の経営目標としての指標について、どの程度重視しているかを尋ねた結果は、図表 4-6 のとおりである。

回答企業が最も「重視する」(以下、「どちらかという重視する」と「重視する」と「きわめて重視する」の合計) 経営目標としての指標は、「(1)財務に関する指標」(82.8% : 111 社中 92 社, 平均値 5.63) である。次いで、「(2)顧客・市場に関する指標」(80.1% : 同 89 社, 平均値 5.32), 「(3)品質・業務プロセスに関する指標」(75.6% : 同 84 社, 平均値 5.24) となっている。

近年, ESG (環境・社会・ガバナンス) に対する関心が高まってきているが, 「(5)ESG に関する指標」を「重視する」との回答は 59.4% (111 社中 66 社, 平均値 4.88) にとどまっている。しかしながら, 「きわめて重視する」, 「重視する」という選択肢に対する回答率は, 「(4)従業員に関する指標」への回答率を上回っており ((4)の 9.0%, 20.7% に対して(5)の 10.8%, 26.1%), また平均値も(4)の 4.85 より高くなっていることから同指標を重視する傾向にあることがうかがえる結果となっている。

図表 4-6 回答企業の重視する経営目標としての指標

	1. まったく重視せず	2. 重視せず	3. どちらかという重視せず	4. どちらともいえない	5. どちらかという重視する	6. 重視する	7. きわめて重視する	無回答	合 計	平均値
(1)財務に関する指標	－	3社 (2.7%)	1社 (0.9%)	15社 (13.5%)	21社 (18.9%)	46社 (41.4%)	25社 (22.5%)	－	111社 (100%)	5.63
(2)顧客・市場に関する指標	1社 (0.9%)	－	8社 (7.2%)	13社 (11.7%)	39社 (35.1%)	32社 (28.8%)	18社 (16.2%)	－	111社 (100%)	5.32
(3)品質・業務プロセスに関する指標	－	－	7社 (6.3%)	19社 (17.1%)	38社 (34.2%)	33社 (29.7%)	13社 (11.7%)	1社 (0.9%)	111社 (100%)	5.24
(4)従業員に関する指標	－	3社 (2.7%)	12社 (10.8%)	27社 (24.3%)	36社 (32.4%)	23社 (20.7%)	10社 (9.0%)	－	111社 (100%)	4.85
(5)ESGに関する指標	1社 (0.9%)	4社 (3.6%)	10社 (9.0%)	30社 (27.0%)	25社 (22.5%)	29社 (26.1%)	12社 (10.8%)	－	111社 (100%)	4.88



#### 4－7．回答企業の重視する経営目標における財務に関する指標について〔問8〕

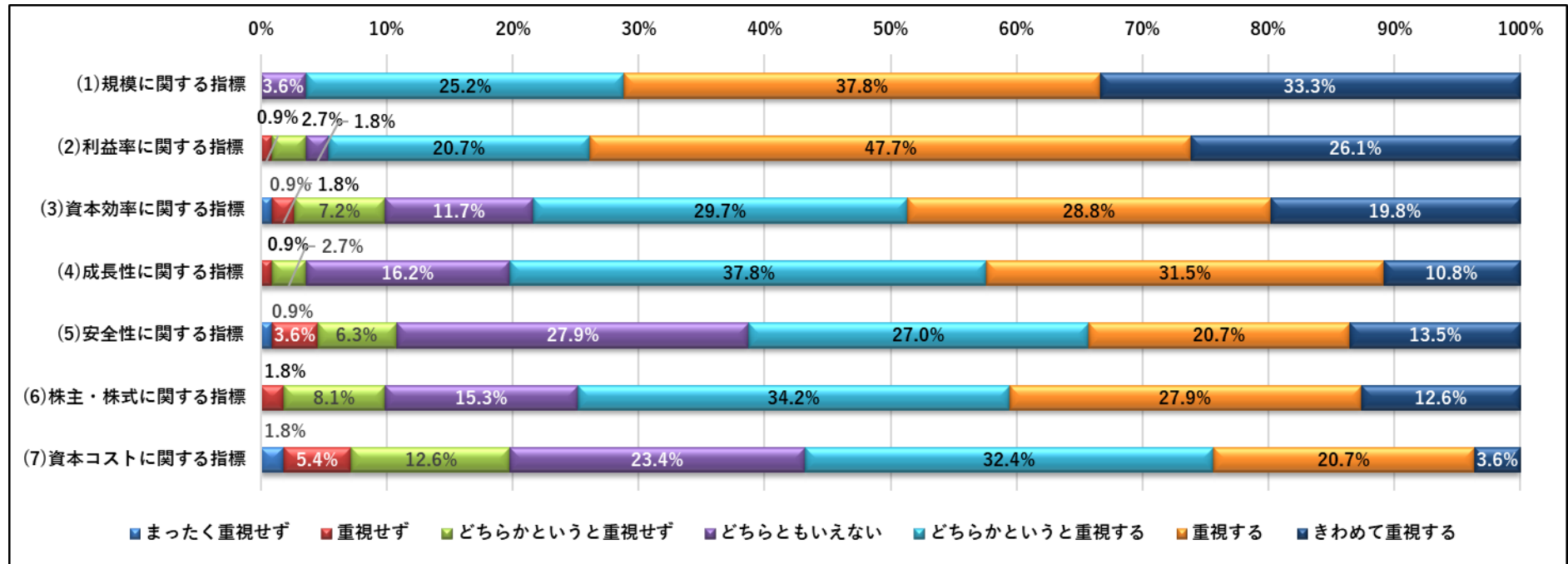
回答企業において、質問項目に挙げた(1)～(7)の経営目標における財務に関する指標について、どの程度重視しているかを尋ねた結果は、図表 4-7 のとおりである。

回答企業が最も「重視する」(以下、「どちらかという重視する」と「重視する」と「きわめて重視する」の合計) 経営目標における財務に関する指標は、「(1)規模に関する指標」(96.3%:111 社中 107 社, 平均値 6.01)である。次いで、「(2)利益率に関する指標」(94.5%:同 105 社, 平均値 5.90), 「(4)成長性に関する指標」(80.1%:同 89 社, 平均値 5.29) となっている。これは、問 6 で尋ねた「重視する経営目標」の結果と整合性のある結果となっている。

なお、前述の「伊藤レポート」が発表されて以来、わが国企業においても「資本コスト」を意識した経営が求められるようになってきていることから、「(7)資本コストに関する指標」について尋ねてみた。結果は、「重視する」が 56.7% (111 社中 63 社, 平均値 4.56) と半数は超えるものの、「きわめて重視する」, 「重視する」という選択肢に対する回答率は、それぞれ 3.6%, 20.7%に過ぎず、まだ十分には浸透していないことをうかがわせる結果となった。

図表 4-7 回答企業の重視する経営目標における財務に関する指標

	1. まったく重視せず	2. 重視せず	3. どちらかという重視せず	4. どちらともいえない	5. どちらかという重視する	6. 重視する	7. きわめて重視する	合 計	平均値
(1)規模に関する指標	－	－	－	4社 (3.6%)	28社 (25.2%)	42社 (37.8%)	37社 (33.3%)	111社 (100%)	6.01
(2)利益率に関する指標	－	1社 (0.9%)	3社 (2.7%)	2社 (1.8%)	23社 (20.7%)	53社 (47.7%)	29社 (26.1%)	111社 (100%)	5.90
(3)資本効率に関する指標	1社 (0.9%)	2社 (1.8%)	8社 (7.2%)	13社 (11.7%)	33社 (29.7%)	32社 (28.8%)	22社 (19.8%)	111社 (100%)	5.33
(4)成長性に関する指標	－	1社 (0.9%)	3社 (2.7%)	18社 (16.2%)	42社 (37.8%)	35社 (31.5%)	12社 (10.8%)	111社 (100%)	5.29
(5)安全性に関する指標	1社 (0.9%)	4社 (3.6%)	7社 (6.3%)	31社 (27.9%)	30社 (27.0%)	23社 (20.7%)	15社 (13.5%)	111社 (100%)	4.93
(6)株主・株式に関する指標	－	2社 (1.8%)	9社 (8.1%)	17社 (15.3%)	38社 (34.2%)	31社 (27.9%)	14社 (12.6%)	111社 (100%)	5.16
(7)資本コストに関する指標	2社 (1.8%)	6社 (5.4%)	14社 (12.6%)	26社 (23.4%)	36社 (32.4%)	23社 (20.7%)	4社 (3.6%)	111社 (100%)	4.56



#### 4-8. 回答企業の重視する財務指標について〔問9〕

回答企業において、経営目標としてどのような財務指標を重視しているか、質問項目に挙げた(1)～(27)の指標（「その他」を含む）について、「①これまで」と「②これから」のそれぞれを5つ以内で回答してもらった。その結果は、図表4-8のとおりである。

「①これまで」重視してきた財務指標として圧倒的に回答が多かった項目は、「売上高」（72.1%：111社中80社）と「営業利益」（66.7%：同74社）の2つである。次いで、回答割合は半分程度になるが、「売上高営業利益率」（36.9%：同41社）、「自己資本利益率（ROE）」（35.1%：同39社）、「経常利益」（29.7%：同33社）、「当期純利益」（27.0%：同30社）などである。

一方、「②これから」重視する財務指標として回答が多かった項目は、順に「営業利益」（52.3%：111社中58社）、「売上高」（50.5%：同56社）、「自己資本利益率（ROE）」（45.0%：同50社）、「売上高営業利益率」（29.7%：同33社）、「投下資本利益率（ROIC）」（27.0%：同30社）、「キャッシュフロー」（26.1%：同29社）などとなっている。

この結果を見ると、上位の項目は変わらないものが多いものの、その回答割合が減少している傾向にある一方で、「投下資本利益率（ROIC）」や「キャッシュフロー」などの指標が新たにランクインしてきていることがわかる。

こうした重視する財務指標の重点変化は、経営環境の変化等に対応したものと考えられる。そこで、図表4-8の「増減（②－①）」欄でそうした重点変化を確認してみたい。

まず、「①これまで」と「②これから」で、5ポイント以上減少している指標を順に挙げると次のようになっている。「売上高」（24社：21.6ポイント減）、「営業利益」（16社：14.4ポイント減）、「経常利益」と「売上高営業利益率」（8社：7.2ポイント減）、「当期純利益」（7社：6.3ポイント減）、「売上高成長率」と「配当性向」（6社：5.4ポイント減）。

一方、5ポイント以上増加している指標を順に挙げると次のようになっている。「投下資本利益率（ROIC）」（22社：19.8ポイント増）、「資本コスト（WACC）」（20社：18.0ポイント増）、「自己資本利益率（ROE）」と「企業価値」（11社：9.9ポイント増）、「EBIT, EBITDA」（10社：9.0ポイント増）、「キャッシュフロー」（8社：7.2ポイント増）。

以上の結果から、従来から重視されていた売上高や利益額、成長率といった規模の拡大に関わる指標の重視度が低下する傾向にある一方で、「ROIC」や「WACC」、「ROE」といった資本効率に関する指標や、「EBIT, EBITDA」、「キャッシュフロー」など、まさにキャッシュフローに関わる指標に対する重視度が高まっていることがわかる。

もちろん、従来から重視されてきている規模の拡大に関わる指標は「②これから」も重視度合いの高いことに変わりはなく、また、問6や問8の結果にもまだ重点移行の傾向は明確にあらわれてきていないが、今日の経営環境の下で資本効率を重視した指標やキャッシュフローベースの指標への注目度が高まってきており、そうした指標への重点移行が今後進んでいく可能性が考えられる。

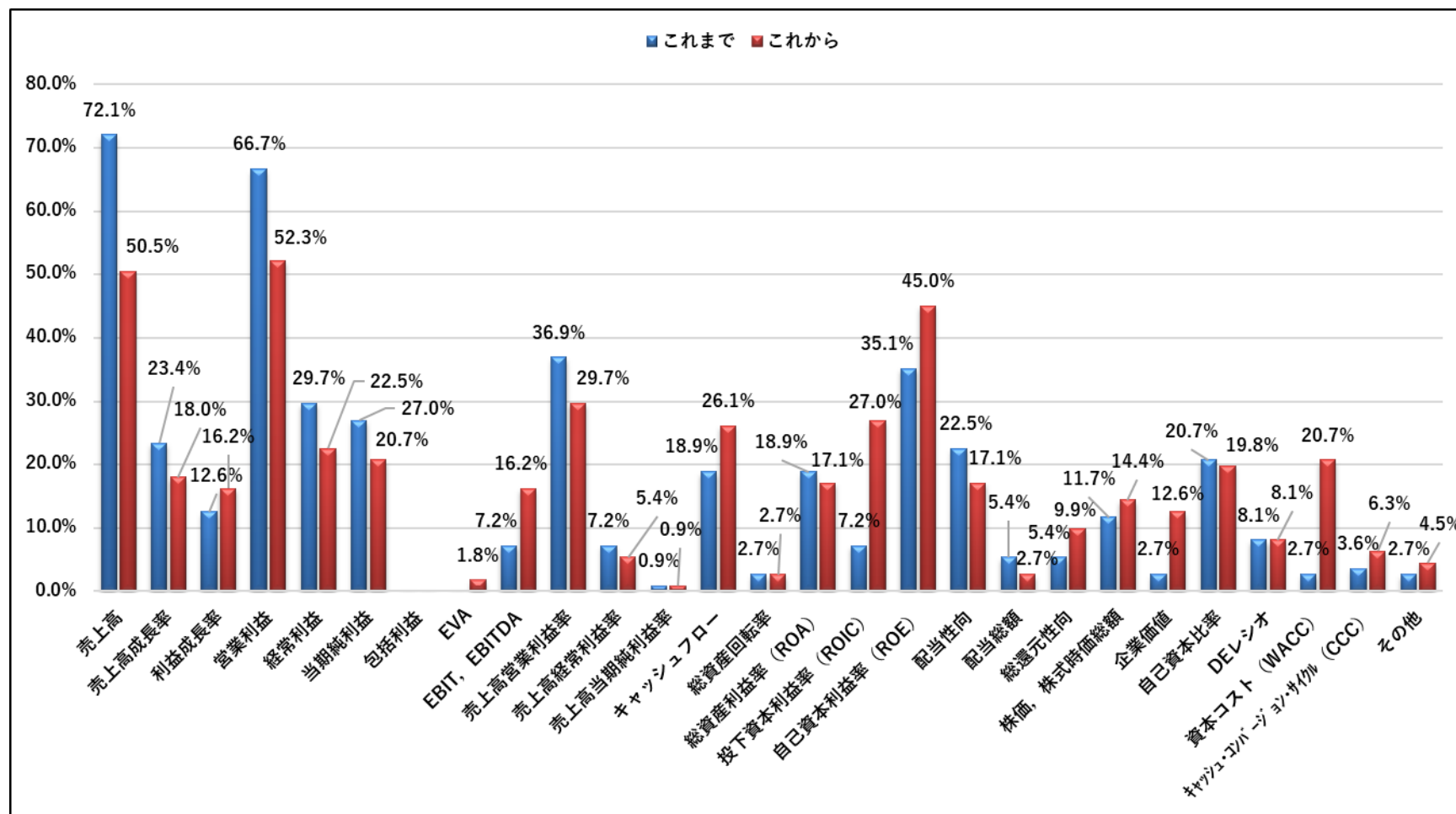
なお、「①これまで」の「その他」の回答としては、「RAROA（レイロア：Risk Adjusted Return On Asset）, RAROC（レイロック：Risk Adjusted Return On Capital）, OHR（経費

率：Over Head Ratio)」、**「1 株当たり当期純利益」**、**「事業別の利益目標（ポートフォリオ）」**などがあった。また、**「②これから」**の**「その他」**の回答としては、**「TSR（株主総利回り：Total Shareholders Return）」**、**「1 株当たり当期純利益」**、**「RAROA, RAROC, OHR」**、**「1 株当たり当期純利益」**、**「事業別の利益目標（ポートフォリオ）」**などがあった。



図表 4-8 回答企業の重視する財務指標（「①これまで」と「②これから」）

	①これまで		②これから		増減（②－①）	
	度数（社）	パーセント	度数（社）	パーセント	度数（社）	パーセント
売上高	80	72.1%	56	50.5%	▲ 24	-21.6%
売上高成長率	26	23.4%	20	18.0%	▲ 6	-5.4%
利益成長率	14	12.6%	18	16.2%	4	3.6%
営業利益	74	66.7%	58	52.3%	▲ 16	-14.4%
経常利益	33	29.7%	25	22.5%	▲ 8	-7.2%
当期純利益	30	27.0%	23	20.7%	▲ 7	-6.3%
包括利益	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
EVA	0	0.0%	2	1.8%	2	1.8%
EBIT, EBITDA	8	7.2%	18	16.2%	10	9.0%
売上高営業利益率	41	36.9%	33	29.7%	▲ 8	-7.2%
売上高経常利益率	8	7.2%	6	5.4%	▲ 2	-1.8%
売上高当期純利益率	1	0.9%	1	0.9%	0	0.0%
キャッシュフロー	21	18.9%	29	26.1%	8	7.2%
総資産回転率	3	2.7%	3	2.7%	0	0.0%
総資産利益率（ROA）	21	18.9%	19	17.1%	▲ 2	-1.8%
投下資本利益率（ROIC）	8	7.2%	30	27.0%	22	19.8%
自己資本利益率（ROE）	39	35.1%	50	45.0%	11	9.9%
配当性向	25	22.5%	19	17.1%	▲ 6	-5.4%
配当総額	6	5.4%	3	2.7%	▲ 3	-2.7%
総還元性向	6	5.4%	11	9.9%	5	4.5%
株価，株式時価総額	13	11.7%	16	14.4%	3	2.7%
企業価値	3	2.7%	14	12.6%	11	9.9%
自己資本比率	23	20.7%	22	19.8%	▲ 1	-0.9%
DEレシオ	9	8.1%	9	8.1%	0	0.0%
資本コスト（WACC）	3	2.7%	23	20.7%	20	18.0%
キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）	4	3.6%	7	6.3%	3	2.7%
その他	3	2.7%	5	4.5%	2	1.8%



## 5. 回答企業における管理会計手法の導入状況

質問票の「Ⅲ. 貴社（主要な事業会社）における管理会計手法について」では、回答企業における管理会計手法／マネジメント手法の導入・活用状況等について、以下のような内容で質問している。すなわち、問 10 では主に「伝統的な」18 の管理会計手法／マネジメント手法を対象に、問 11 では主に比較的新しく登場してきた（あるいは古くからあるが比較的最近注目が高まった）（以下、「新しい」と略記）14 の手法を対象に、①ではその「認知度」、②ではその導入の有無と導入年、③では導入に対する「満足度」（〔1：かなり不満足，2：不満足，3：やや不満足，4：どちらともいえない，5：やや満足，6：満足，7：かなり満足〕から1つ選択）、④では導入取りやめの有無と廃止年、⑤では導入予定の有無について、それぞれ尋ねている。

以下ではその結果を順にまとめていく。

### 5-1-1. 回答企業における「伝統的な」管理会計手法の「認知度」について〔問 10-①〕

「伝統的な」18 の管理会計手法／マネジメント手法が、「実務」においてどの程度認知されているかを尋ねた結果は、図表 5-1-1 のとおりである。

図表 5-1-1 回答企業における「伝統的な」管理会計手法の「認知度」（n=111）

	度数（社）	パーセント
(1)長期経営計画（5年以上）	100	90.1%
(2)中期経営計画（2～3年）	109	98.2%
(3)短期利益計画	93	83.8%
(4)変動費・固定費の分類	100	90.1%
(5)CVP分析／損益分岐点分析	92	82.9%
(6)予算管理	106	95.5%
(7)責任単位（部門）別業績評価	96	86.5%
(8)設備投資経済性計算（回収期間，NPV等）	81	73.0%
(9)標準原価計算	83	74.8%
(10)直接原価計算	77	69.4%
(11)原価管理	99	89.2%
(12)原価改善	84	75.7%
(13)特殊原価調査（業務上の意思決定）	32	28.8%
(14)全社的品質管理（TQC／TQM）	61	55.0%
(15)目標管理	88	79.3%
(16)方針管理	58	52.3%
(17)工数（人工）管理	68	61.3%
(18)顧客別収益性管理	70	63.1%

問 10 で尋ねたのは「伝統的な」管理会計手法／マネジメント手法ということで、8～9 割を超える認知度の手法が多くみられる結果となっている。特に、業種を問わず活用される経営計画（「(1)長期経営計画」(90.1%)、「(2)中期経営計画」(98.2%)、「(3)短期利益計画」(83.8%)）や「(6)予算管理」(95.5%)、「(4)変動費・固定費の分類」(90.1%)、「(5)CVP 分析／損益分岐点分析」(82.9%)、「(7)責任単位（部門）別業績評価」(86.5%)などの認知度が高くなっている。一方、「(9)標準原価計算」(74.8%)や「(10)直接原価計算」(69.4%)、「(12)原価改善」(75.7%)などの手法は、製造業など業種に依存する可能性があるため、7割程度と若干低くなっているものと思われる。

注目すべきは、「(13) 特殊原価調査（業務上の意思決定）」の認知度が 28.8%と極めて低い結果となっていることである。一般的な管理会計のテキストでも扱われているテーマであるが、「実務」においてはあまり知られていないというのは興味深い結果である。

#### 5－1－2. 回答企業における「伝統的な」管理会計手法の導入について〔問 10－②〕

「伝統的な」18 の管理会計手法／マネジメント手法が、「実務」においてどの程度導入されているかを尋ねた結果は、図表 5-1-2-1 のとおりである。

回答企業において導入している割合が高い手法は、順に「(6)予算管理」(92.8%：111 社中 103 社)、「(2)中期経営計画」(86.5%：同 96 社)、「(3)短期利益計画」(72.1%：同 80 社)、「(7)責任単位（部門）別業績評価」(71.2%：同 79 社)などである。「(9)標準原価計算」(36.0%：同 40 社)や「(10)直接原価計算」(32.4%：同 36 社)、「(12)原価改善」(42.3%：同 47 社)などは、やはり業種に依存する手法のためか、実際に導入している企業も少なくなっている。

「(5)CVP 分析／損益分岐点分析」(39.6%：同 44 社)は、認知度の割には実際の導入割合が低いことがわかる。「(13) 特殊原価調査（業務上の意思決定）」(9.9%：同 11 社)については、認知度どおり導入実績も低い結果となっている。

図表 5-1-2-1 回答企業における「伝統的な」管理会計手法の導入状況（n=111）

	度数（社）	パーセント
(1)長期経営計画（5年以上）	38	34.2%
(2)中期経営計画（2～3年）	96	86.5%
(3)短期利益計画	80	72.1%
(4)変動費・固定費の分類	65	58.6%
(5)CVP分析／損益分岐点分析	44	39.6%
(6)予算管理	103	92.8%
(7)責任単位（部門）別業績評価	79	71.2%
(8)設備投資経済性計算（回収期間，NPV等）	50	45.0%
(9)標準原価計算	40	36.0%
(10)直接原価計算	36	32.4%
(11)原価管理	73	65.8%
(12)原価改善	47	42.3%
(13)特殊原価調査（業務上の意思決定）	11	9.9%
(14)全社的品質管理（TQC／TQM）	39	35.1%
(15)目標管理	63	56.8%
(16)方針管理	32	28.8%
(17)工数（人工）管理	43	38.7%
(18)顧客別収益性管理	36	32.4%

なお，導入している管理会計手法／マネジメント手法の導入年についての回答結果は，図表 5-1-2-2 のとおりである。問 10 では，伝統的な手法を対象としているため，導入してからかなり時が経過している可能性があり，導入年がわかる場合についてのみ回答を求めている。回答として，おそらく導入してからの年数（例：10 年）や導入年を特定できないため「かなり以前」などと回答いただいたケースもあった。

図表 5-1-2-2 回答企業における「伝統的な」管理会計手法の導入年

	導入年の回答
(1)長期経営計画（5年以上）	2002年，2010年，2014年，2017年，2018年，2019年，2020年
(2)中期経営計画（2～3年）	1990年，1998年，2000年，2003年，2004年，2005年，2010年， 2013年，2014年，2015年，2016年，2017年，2018年，2019年
(3)短期利益計画	1966年，1990年，2000年，2005年，2007年，2011年，2016年， 2019年，2020年
(4)変動費・固定費の分類	1966年，1980年，2007年，2011年，2012年，2018年，2019年
(5)CVP分析／損益分岐点分析	1966年，2007年，2013年，2018年
(6)予算管理	1966年，1980年，1998年，2000年，2005年，2007年，2008年， 2010年，2011年
(7)責任単位（部門）別業績評価	1966年，1980年，1998年，2000年，2007年，2020年
(8)設備投資経済性計算（回収期間，NPV等）	1980年，2010年，2019年
(9)標準原価計算	2010年，2011年
(10)直接原価計算	2005年，2007年
(11)原価管理	1966年，1980年，1998年，2005年，2010年，2011年
(12)原価改善	1966年，1980年
(13)特殊原価調査（業務上の意思決定）	－
(14)全社的品質管理（TQC／TQM）	1980年，2019年
(15)目標管理	1980年，2010年，2011年，2015年
(16)方針管理	1966年，1980年，2010年
(17)工数（人工）管理	2005年，2015年，2019年
(18)顧客別収益性管理	2005年

なお、「伝統的な」管理会計手法／マネジメント手法の導入について，製造業と非製造業では導入される手法に違いがある可能性が考えられる。そこで，その点について確認するために，クロス集計を行った。その結果は，図表 5-1-2-3-1 のとおりである。

図表 5-1-2-3-1 「伝統的な」管理会計手法導入における製造業・非製造業比較

	製造業		非製造業	
	度数（社）	%	度数（社）	%
(1)長期経営計画（5年以上）	13	31.0%	24	35.3%
(2)中期経営計画（2～3年）	37	88.1%	58	85.3%
(3)短期利益計画	29	69.0%	50	73.5%
(4)変動費・固定費の分類	34	81.0%	31	45.6%
(5)CVP分析／損益分岐点分析	23	54.8%	21	30.9%
(6)予算管理	39	92.9%	63	92.6%
(7)責任単位（部門）別業績評価	33	78.6%	46	67.6%
(8)設備投資経済性計算（回収期間，NPV等）	29	69.0%	21	30.9%
(9)標準原価計算	31	73.8%	9	13.2%
(10)直接原価計算	20	47.6%	16	23.5%
(11)原価管理	40	95.2%	33	48.5%
(12)原価改善	29	69.0%	18	26.5%
(13)特殊原価調査（業務上の意思決定）	8	19.0%	3	4.4%
(14)全社的品質管理（TQC／TQM）	24	57.1%	15	22.1%
(15)目標管理	27	64.3%	36	52.9%
(16)方針管理	16	38.1%	16	23.5%
(17)工数（人工）管理	27	64.3%	16	23.5%
(18)顧客別収益性管理	16	38.1%	20	29.4%

製造業と非製造業で大きく導入割合に差が出ている手法（いずれも製造業の方が導入割合が高い）は、「(4)変動費・固定費の分類」(35.4 ポイント：製造業％－非製造業％),「(5)CVP分析／損益分岐点分析」(23.9 ポイント),「(8)設備投資経済性計算」(38.2 ポイント),「(9)標準原価計算」(60.6 ポイント),「(10)直接原価計算」(24.1 ポイント),「(11)原価管理」(46.7 ポイント),「(12)原価改善」(42.6 ポイント),「(13)特殊原価調査」(14.6 ポイント),「(14)全社的品質管理」(35.1 ポイント),「(16)方針管理」(14.6 ポイント),「(17)工数（人工）管理」(40.8 ポイント) などである。

図表 5-1-2-3-2 「伝統的な」管理会計手法導入における業種特性

	①製造業		②非製造業		導入割合の差 (①％－②％)
	度数(社)	％	度数(社)	％	
(1)長期経営計画(5年以上)	13	31.0%	24	35.3%	-4.3%
(2)中期経営計画(2～3年)	37	88.1%	58	85.3%	2.8%
(3)短期利益計画	29	69.0%	50	73.5%	-4.5%
(4)変動費・固定費の分類	34	81.0%	31	45.6%	35.4%
(5)CVP分析／損益分岐点分析	23	54.8%	21	30.9%	23.9%
(6)予算管理	39	92.9%	63	92.6%	0.2%
(7)責任単位(部門)別業績評価	33	78.6%	46	67.6%	10.9%
(8)設備投資経済性計算(回収期間, NPV等)	29	69.0%	21	30.9%	38.2%
(9)標準原価計算	31	73.8%	9	13.2%	60.6%
(10)直接原価計算	20	47.6%	16	23.5%	24.1%
(11)原価管理	40	95.2%	33	48.5%	46.7%
(12)原価改善	29	69.0%	18	26.5%	42.6%
(13)特殊原価調査(業務上の意思決定)	8	19.0%	3	4.4%	14.6%
(14)全社的品質管理(TQC/TQM)	24	57.1%	15	22.1%	35.1%
(15)目標管理	27	64.3%	36	52.9%	11.3%
(16)方針管理	16	38.1%	16	23.5%	14.6%
(17)工数(人工)管理	27	64.3%	16	23.5%	40.8%
(18)顧客別収益性管理	16	38.1%	20	29.4%	8.7%

\*5%水準で有意である。

図表 5-1-2-3-1 にみられる、製造業と非製造業の導入割合の差が有意なものであるかどうかを検証するために t 検定を行ったところ、「(4)変動費・固定費の分類」、「(5)CVP 分析／損益分岐点分析」、「(8)設備投資経済性計算」、「(9)標準原価計算」、「(10)直接原価計算」、「(11)原価管理」、「(12)原価改善」、「(13)特殊原価調査」、「(14)全社的品質管理」、「(17)工数(人工)管理」の各手法は、5%水準で有意であった(図表 5-1-2-3-2 参照)。したがって、これらの手法は、非製造業より製造業における導入割合が高いことが明らかとなった。

### 5-1-3. 回答企業における「伝統的な」管理会計手法導入の「満足度」について〔問 10-③〕

導入されている「伝統的な」管理会計手法／マネジメント手法の「満足度」について尋ねた結果は、図表 5-1-3 のとおりである。なお、管理会計手法導入の「満足度」は、〔1：かなり不満足，2：不満足，3：やや不満足，4：どちらともいえない，5：やや満足，6：満足，7：かなり満足〕のいずれか 1 つに回答してもらった。

回答企業の「満足度」(「やや満足」と「満足」と「かなり満足」の合計)が高い管理会計手法／マネジメント手法は、順に、「(3)短期利益計画」(71.9%：82 社中 59 社，平均値 5.22)，次いで、「(6)予算管理」(62.1%：同 103 社中 64 社，平均値 5.07)，「(7)責任単位(部門)別業績評価」(62.0%：79 社中 49 社，平均値 5.22)，「(10)直接原価計算」(61.1%：36 社中 22 社，平均値 4.91)，「(9)標準原価計算」(61.0%：41 社中 25 社，平均値 5.16) などとな

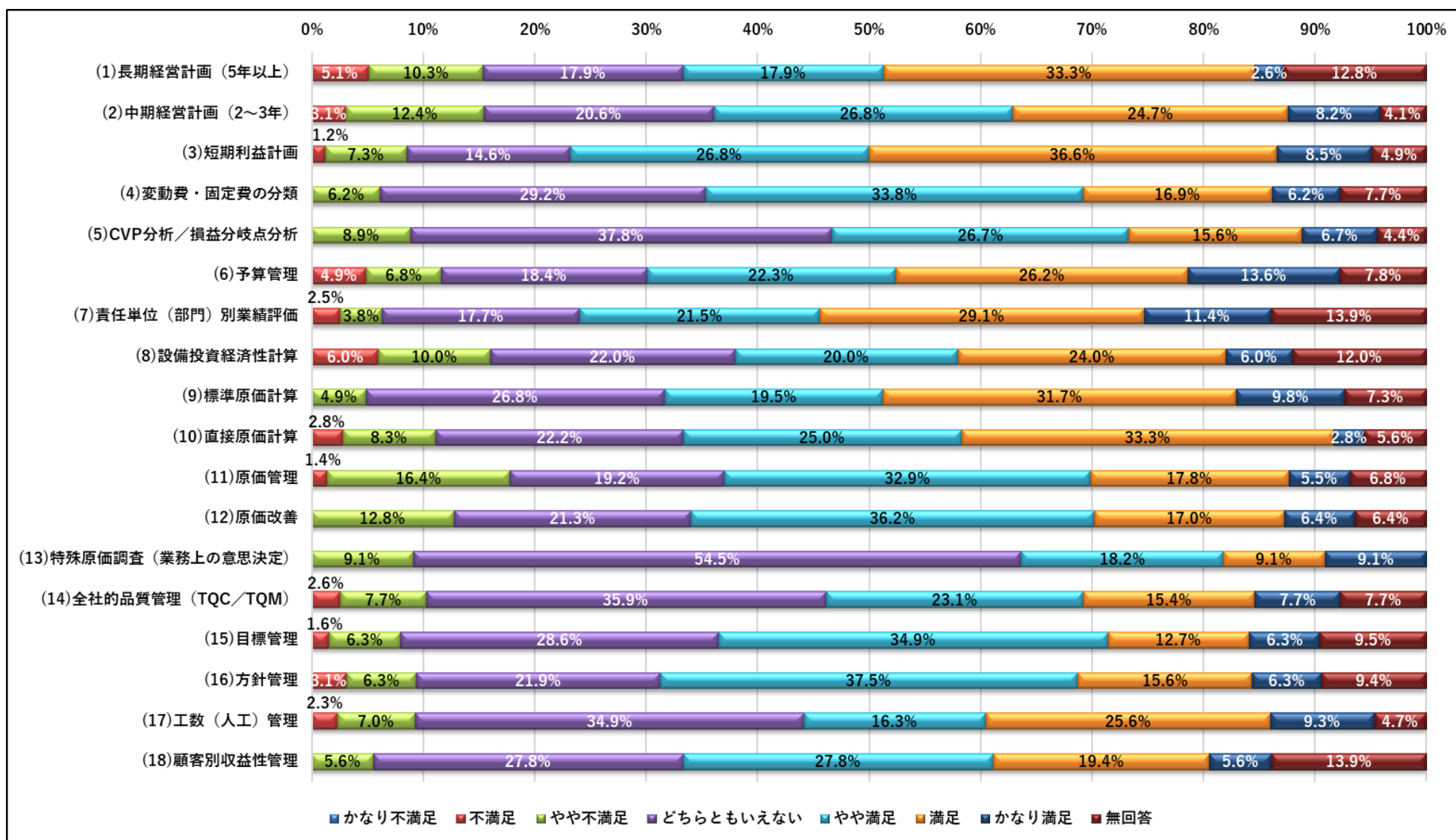


っている。

一方、回答企業の「満足度」（「やや満足」と「満足」と「かなり満足」の合計）が低い管理会計手法／マネジメント手法は、「(13)特殊原価調査（業務上の意思決定）」（36.4%：11社中4社，平均値 4.55），「(14)全社的品質管理（TQC／TQM）」（46.2%：39社中18社，平均値 4.69），「(5)CVP 分析／損益分岐点分析」（49.0%：45社中22社，平均値 4.72）などであった。「(5)CVP 分析／損益分岐点分析」については，前項で「認知度の割には実際の導入割合が低い」点を指摘したが，導入企業の満足度も低い結果となっている。

図表 5-1-3 回答企業における「伝統的な」管理会計手法導入の「満足度」

	1. かなり 不満足	2. 不満足	3. やや 不満足	4. どちらとも いえない	5. やや 満足	6. 満足	7. かなり 満足	無回答	合 計	平均値
(1)長期経営計画（5年以上）	－	2社（5.1%）	4社（10.3%）	7社（17.9%）	7社（17.9%）	13社（33.3%）	1社（2.6%）	5社（12.8%）	39社（100.0%）	4.82
(2)中期経営計画（2～3年）	－	3社（3.1%）	12社（12.4%）	20社（20.6%）	26社（26.8%）	24社（24.7%）	8社（8.2%）	4社（4.1%）	97社（100.0%）	4.86
(3)短期利益計画	－	1社（1.2%）	6社（7.3%）	12社（14.6%）	22社（26.8%）	30社（36.6%）	7社（8.5%）	4社（4.9%）	82社（100.0%）	5.22
(4)変動費・固定費の分類	－	－	4社（6.2%）	19社（29.2%）	22社（33.8%）	11社（16.9%）	4社（6.2%）	5社（7.7%）	65社（100.0%）	4.87
(5)CVP分析／損益分岐点分析	－	－	4社（8.9%）	17社（37.8%）	12社（26.7%）	7社（15.6%）	3社（6.7%）	2社（4.4%）	45社（100.0%）	4.72
(6)予算管理	－	5社（4.9%）	7社（6.8%）	19社（18.4%）	23社（22.3%）	27社（26.2%）	14社（13.6%）	8社（7.8%）	103社（100.0%）	5.07
(7)責任単位（部門）別業績評価	－	2社（2.5%）	3社（3.8%）	14社（17.7%）	17社（21.5%）	23社（29.1%）	9社（11.4%）	11社（13.9%）	79社（100.0%）	5.22
(8)設備投資経済性計算	－	3社（6.0%）	5社（10.0%）	11社（22.0%）	10社（20.0%）	12社（24.0%）	3社（6.0%）	6社（12.0%）	50社（100.0%）	4.73
(9)標準原価計算	－	－	2社（4.9%）	11社（26.8%）	8社（19.5%）	13社（31.7%）	4社（9.8%）	3社（7.3%）	41社（100.0%）	5.16
(10)直接原価計算	－	1社（2.8%）	3社（8.3%）	8社（22.2%）	9社（25.0%）	12社（33.3%）	1社（2.8%）	2社（5.6%）	36社（100.0%）	4.91
(11)原価管理	－	1社（1.4%）	12社（16.4%）	14社（19.2%）	24社（32.9%）	13社（17.8%）	4社（5.5%）	5社（6.8%）	73社（100.0%）	4.71
(12)原価改善	－	－	6社（12.8%）	10社（21.3%）	17社（36.2%）	8社（17.0%）	3社（6.4%）	3社（6.4%）	47社（100.0%）	4.82
(13)特殊原価調査（業務上の意思決定）	－	－	1社（9.1%）	6社（54.5%）	2社（18.2%）	1社（9.1%）	1社（9.1%）	－	11社（100.0%）	4.55
(14)全社的品質管理（TQC／TQM）	－	1社（2.6%）	3社（7.7%）	14社（35.9%）	9社（23.1%）	6社（15.4%）	3社（7.7%）	3社（7.7%）	39社（100.0%）	4.69
(15)目標管理	－	1社（1.6%）	4社（6.3%）	18社（28.6%）	22社（34.9%）	8社（12.7%）	4社（6.3%）	6社（9.5%）	63社（100.0%）	4.77
(16)方針管理	－	1社（3.1%）	2社（6.3%）	7社（21.9%）	12社（37.5%）	5社（15.6%）	2社（6.3%）	3社（9.4%）	32社（100.0%）	4.83
(17)工数（人工）管理	－	1社（2.3%）	3社（7.0%）	15社（34.9%）	7社（16.3%）	11社（25.6%）	4社（9.3%）	2社（4.7%）	43社（100.0%）	4.88
(18)顧客別収益性管理	－	－	2社（5.6%）	10社（27.8%）	10社（27.8%）	7社（19.4%）	2社（5.6%）	5社（13.9%）	36社（100.0%）	4.90



５－１－４．回答企業における「伝統的な」管理会計手法の取りやめについて〔問 10－④〕

「伝統的な」18 の管理会計手法／マネジメント手法について，導入を取りやめたものがあるかどうかを尋ねた結果は，図表 5-1-4 のとおりである。

回答企業において導入を取りやめたとの回答があった手法は，「(1)長期経営計画」(1 社)，「(2)中期経営計画」(6 社)，「(9)標準原価計算」(1 社)，「(10)直接原価計算」(1 社)，「(14)全社的品質管理 (TQC／TQM)」(1 社)，「(15)目標管理」(1 社)，「(18)顧客別収益性管理」(2 社) の 7 つの手法である。いずれも件数としてはごくわずかであるが，「(2)中期経営計画」が 6 社とやや多くなっている点が注目される。なお，廃止年として回答いただいたのは「(2)中期経営計画」のみであるが (図表 5-1-4 参照)，比較的最近になって取りやめている企業があることがわかる。

図表 5-1-4 回答企業における「伝統的な」管理会計手法の取りやめ

	度数 (社)	廃止年
(1)長期経営計画 (5年以上)	1	
(2)中期経営計画 (2～3年)	6	2010年, 2016年, 2018年
(3)短期利益計画	0	
(4)変動費・固定費の分類	0	
(5)CVP分析／損益分岐点分析	0	
(6)予算管理	0	
(7)責任単位 (部門) 別業績評価	0	
(8)設備投資経済性計算 (回収期間, NPV等)	0	
(9)標準原価計算	1	
(10)直接原価計算	1	
(11)原価管理	0	
(12)原価改善	0	
(13)特殊原価調査 (業務上の意思決定)	0	
(14)全社的品質管理 (TQC／TQM)	1	不明
(15)目標管理	1	
(16)方針管理	0	
(17)工数 (人工) 管理	0	
(18)顧客別収益性管理	2	

５－１－５．回答企業における「伝統的な」管理会計手法の導入予定について〔問 10－⑤〕

「伝統的な」18 の管理会計手法／マネジメント手法について，今後導入の予定があるかどうかを尋ねた結果は，図表 5-1-5 のとおりである。

回答企業において導入予定との回答があったのは 12 手法であり，それほど数は多くない

ものの伝統的な手法においてもまだ普及の余地があることがわかる。そのうち導入予定数が多い手法は、「(1)長期経営計画」が8社、「(18)顧客別収益性管理」が5社、「(2)中期経営計画」と「(8)設備投資経済性計算（回収期間、NPV等）」が3社などとなっている。

図表 5-1-5 回答企業における「伝統的な」管理会計手法の導入予定

	度数（社）
(1)長期経営計画（5年以上）	8
(2)中期経営計画（2～3年）	3
(3)短期利益計画	0
(4)変動費・固定費の分類	2
(5)CVP分析／損益分岐点分析	1
(6)予算管理	1
(7)責任単位（部門）別業績評価	2
(8)設備投資経済性計算（回収期間、NPV等）	3
(9)標準原価計算	2
(10)直接原価計算	0
(11)原価管理	0
(12)原価改善	1
(13)特殊原価調査（業務上の意思決定）	1
(14)全社的品質管理（TQC／TQM）	1
(15)目標管理	0
(16)方針管理	0
(17)工数（人工）管理	0
(18)顧客別収益性管理	5

5－2－1. 回答企業における「新しい」管理会計手法の「認知度」について〔問11－①〕  
「新しい」14の管理会計手法／マネジメント手法が、「実務」においてどの程度認知されているかを尋ねた結果は、図表5-2-1のとおりである。

図表 5-2-1 回答企業における「新しい」管理会計手法の「認知度」(n=111)

	度数 (社)	パーセント
(1)原価企画	56	50.5%
(2)活動基準原価計算 (ABC)	57	51.4%
(3)活動基準管理 (ABM)	35	31.5%
(4)品質原価計算	23	20.7%
(5)ライフサイクル・コストイング	40	36.0%
(6)マテリアルフローコスト会計	18	16.2%
(7)社内資本金制度	48	43.2%
(8)社内金利制度	65	58.6%
(9)ミニ・プロフィットセンター／アメーバ経営	56	50.5%
(10)バランス・スコアカード (BSC)	62	55.9%
(11)戦略マップ	60	54.1%
(12)EVA等の経済付加価値管理	58	52.3%
(13)ROE経営／ROIC経営	90	81.1%
(14)統合報告	72	64.9%

やはり、「伝統的な」管理会計手法／マネジメント手法と比べると、「新しい」手法の認知度は全体的に低い結果となっている。近年注目度が高い「(13)ROE 経営／ROIC 経営」は8割を超える認知度 (81.1%) であった。また「(14)統合報告」についても64.9%と高くなっている。一方、「(6)マテリアルフローコスト会計」(16.2%)や「(4)品質原価計算」(20.7%)、「(3)活動基準管理 (ABM)」(31.5%)、「(5)ライフサイクル・コストイング」(36.0%)などの認知度が低くなっている。「(6)マテリアルフローコスト会計」や「(4)品質原価計算」, 「(5)ライフサイクル・コストイング」などは、業種に影響される要因が大きい可能性が考えられる。

#### 5-2-2. 回答企業における「新しい」管理会計手法の導入について〔問11-②〕

「新しい」14の管理会計手法／マネジメント手法が、「実務」においてどの程度導入されているかを尋ねた結果は、図表5-2-2-1のとおりである。

図表 5-2-2-1 回答企業における「新しい」管理会計手法の導入状況 (n=111)

	度数 (社)	パーセント
(1)原価企画	19	17.1%
(2)活動基準原価計算 (ABC)	12	10.8%
(3)活動基準管理 (ABM)	5	4.5%
(4)品質原価計算	4	3.6%
(5)ライフサイクル・コストینگ	6	5.4%
(6)マテリアルフローコスト会計	2	1.8%
(7)社内資本金制度	10	9.0%
(8)社内金利制度	30	27.0%
(9)ミニ・プロフィットセンター／アメーバ経営	4	3.6%
(10)バランスト・スコアカード (BSC)	6	5.4%
(11)戦略マップ	14	12.6%
(12)EVA等の経済付加価値管理	4	3.6%
(13)ROE経営／ROIC経営	27	24.3%
(14)統合報告	32	28.8%

回答企業において導入している割合が高い手法は、順に「(14)統合報告」(28.8%：111社中 32社)、「(8)社内金利制度」(27.0%：同 30社)、「(13)ROE 経営／ROIC 経営」(24.3%：同 27社)、「(1)原価企画」(17.1%：同 19社)、「(11)戦略マップ」(12.6%：同 14社)、「(2)活動基準原価計算 (ABC)」(10.8%：同 12社)、「(7)社内資本金制度」(9.0%：同 10社)などである。近年関心が高まっている「(13)ROE 経営／ROIC 経営」や「(14)統合報告」、またわが国企業における独自の取り組みである「(1)原価企画」や「(8)社内金利制度」、「(7)社内資本金制度」などの導入割合が高くなっている。

一方、「(6)マテリアルフローコスト会計」(1.8%：111社中 2社)や「(4)品質原価計算」(3.6%：同 4社)、「(3)活動基準管理 (ABM)」(4.5%：同 5社)、「(5)ライフサイクル・コストینگ」(5.4%：同 6社)などの業種に影響される要因の大きい手法は、認知度も低かったが、やはり導入割合も低くなっている。また、「(12)EVA 等の経済付加価値管理」(3.6%：同 4社)や、「(10)バランスト・スコアカード (BSC)」(5.4%：同 6社)などの手法は、1990年代に新しい手法として紹介され、2000年代にかけて導入が進んだ手法であるが、近年の導入・活用の低下傾向を反映した結果になっているといえる。

今回の調査では、「(10)バランスト・スコアカード (BSC)」と「(11)戦略マップ」について選択肢を分けて尋ねている。その結果、「(10)バランスト・スコアカード (BSC)」の 6社 (5.4%) に対して、「(11)戦略マップ」の 14社 (12.6%) と、導入数は後者の方が多いという結果になった。戦略マップは、戦略マネジメントシステムとしての BSC に対して補完的な役割を果たすため両者は併用されるか、もしくは登場が早かった BSC のみが活用され

るケースが多いのではないかと考えられるため、導入割合は同程度もしくはBSCの方が高いことが想定されるものである。しかし、今回は戦略マップの方が多いという逆の結果であった。これは、BSCの利用は取りやめたが戦略マップを使い続けている、あるいは戦略マップのみを導入したといったことが考えられるのであり、今後十分な検証が必要であるが、たとえば、実務においてはスコアカードとしてのBSCよりは、因果関係をもとにした戦略の可視化という戦略マップの活用の方が有用であると考えられている可能性や、あるいは今回導入割合が最も高かった統合報告における「価値創造プロセス」を描き出すために戦略マップが活用されている可能性を示唆する結果であると考えられる。

なお、導入している「新しい」管理会計手法／マネジメント手法の導入年についての回答結果は、図表 5-2-2-2 のとおりである。問 11 では、比較的新しく登場してきた（あるいは古くからあるが比較的最近注目が高まった）手法を対象としているため、導入年も比較的最近のものが多くなっている（特に、近年注目が高まっている「(13)ROE 経営／ROIC 経営」やここ最近急速に導入が進んでいる「(14)統合報告」など）。ただ、「(1)原価企画」や「(7)社内資本金制度」、「(8)社内金利制度」などの一部の手法は、それ自体は古くから存在しているものであるため、導入してからかなり時が経過している可能性があり、導入年がわかる場合についてのみ回答を求めている。なお、回答として、おそらく導入してからの年数（例：20 年）や導入年を特定できないため「かなり以前」などと回答いただいたケースもあった。

図表 5-2-2-2 回答企業における「新しい」管理会計手法の導入年

	導入年の回答
(1)原価企画	－
(2)活動基準原価計算（ABC）	2005年，2010年
(3)活動基準管理（ABM）	－
(4)品質原価計算	－
(5)ライフサイクル・コストینگ	－
(6)マテリアルフローコスト会計	－
(7)社内資本金制度	2018年
(8)社内金利制度	1990年，2006年，2018年
(9)ミニ・プロフィットセンター／アメーバ経営	2005年
(10)バランスト・スコアカード（BSC）	－
(11)戦略マップ	2010年
(12)EVA等の経済付加価値管理	2002年
(13)ROE経営／ROIC経営	2010年，2014年，2015年，2017年，2019年，2020年
(14)統合報告	2013年，2014年，2015年，2016年，2017年，2018年，2019年

なお、「新しい」管理会計手法／マネジメント手法の導入について、「伝統的な」手法と同様に、製造業と非製造業では導入される手法に違いがある可能性が考えられる。そこで、その点について確認するために、クロス集計を行った。その結果は、図表 5-2-2-3 のとおりである。



図表 5-2-2-3 「新しい」管理会計手法導入における製造業・非製造業比較

	①製造業		②非製造業		導入割合の差 (①%－②%)	
	度数 (社)	%	度数 (社)	%		
(1)原価企画	13	31.0%	6	8.8%	22.1%	*
(2)活動基準原価計算 (ABC)	3	7.1%	9	13.2%	-6.1%	
(3)活動基準管理 (ABM)	2	4.8%	3	4.4%	0.4%	
(4)品質原価計算	2	4.8%	2	2.9%	1.8%	
(5)ライフサイクル・コストニング	3	7.1%	3	4.4%	2.7%	
(6)マテリアルフローコスト会計	1	2.4%	1	1.5%	0.9%	
(7)社内資本金制度	5	11.9%	5	7.4%	4.6%	
(8)社内金利制度	11	26.2%	19	27.9%	-1.8%	
(9)ミニ・プロフィットセンター／アメーバ経営	1	2.4%	3	4.4%	-2.0%	
(10)バランス・スコアカード (BSC)	3	7.1%	3	4.4%	2.7%	
(11)戦略マップ	7	16.7%	7	10.3%	6.4%	
(12)EVA等の経済付加価値管理	2	4.8%	2	2.9%	1.8%	
(13)ROE経営／ROIC経営	13	31.0%	14	20.6%	10.4%	
(14)統合報告	20	47.6%	12	17.6%	30.0%	*

\*5%水準で有意である。

製造業と非製造業で大きく導入割合に差が出ている手法については、「新しい」手法はそもそも全体的に導入割合が低い「伝統的」手法ほどの違いは見られないが、「(1)原価企画」(22.1 ポイント：製造業%－非製造業%)、「(14)統合報告」(30.0 ポイント)などである（いずれも製造業の方が導入割合が高い）。

図表 5-2-2-3 にみられる、製造業と非製造業の導入割合の差が有意なものであるかどうかを検証するために t 検定を行ったところ、「(1)原価企画」と「(14)統合報告」が、5%水準で有意であった。したがって、この2つの手法が、非製造業より製造業における導入割合が高いことが明らかとなった。

### 5－2－3．回答企業における「新しい」管理会計手法導入の「満足度」について〔問 11－③〕

導入されている「新しい」管理会計手法／マネジメント手法の「満足度」について尋ねた結果は、図表 5-2-3 のとおりである。なお、管理会計手法導入の「満足度」は、〔1：かなり不満足，2：不満足，3：やや不満足，4：どちらともいえない，5：やや満足，6：満足，7：かなり満足〕のいずれか1つに回答してもらった。

回答企業の「満足度」(「やや満足」と「満足」と「かなり満足」の合計)が高い管理会計手法／マネジメント手法であるが、全体的に導入数が少ないため信頼性が低い可能性があるが、順に「(6)マテリアルフローコスト会計」(100.0%：2社中2社，平均値 6.00)，「(3)活動基準管理 (ABM)」(80.0%：5社中4社，平均値 5.00)，「(2)活動基準原価計算 (ABC)」(75.0%：12社中9社，平均値 4.82)，「(4)品質原価計算」(75.0%：4社中3社，平均値 5.00)，「(9)ミニ・プロフィットセンター／アメーバ経営」(75.0%：4社中3社，平均値 5.67)，

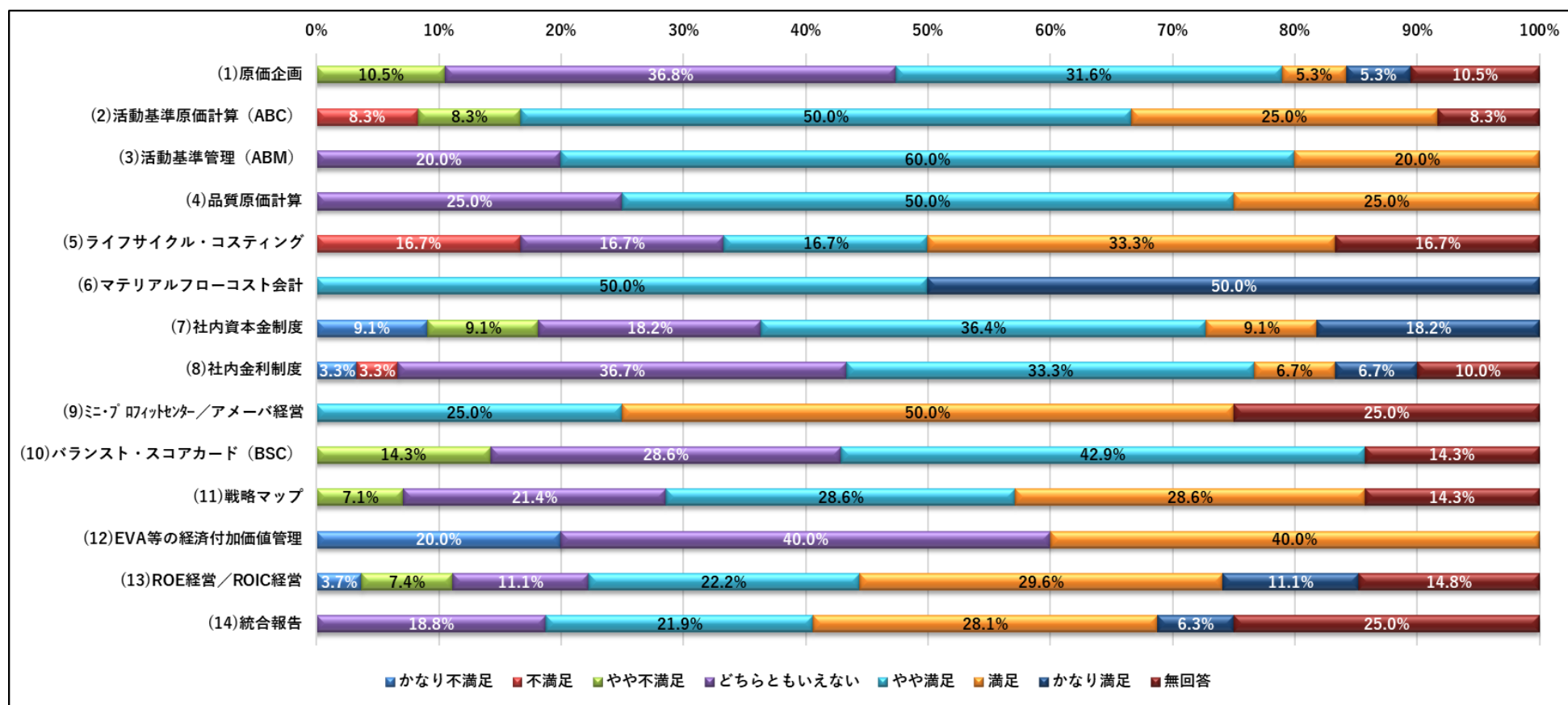
「(7)社内資本金制度」(63.7%：11社中7社, 平均値 4.73), 「(13)ROE 経営／ROIC 経営」(62.9%：27社中17社, 平均値 5.13) などとなっている。

一方, 回答企業の「満足度」(「やや満足」と「満足」と「かなり満足」の合計) が低い管理会計手法／マネジメント手法は, 「(12)EVA 等の経済付加価値管理」(40.0%：5社中2社 4.20), 「(1)原価企画」(42.2%：19社中8社, 平均値 4.53), 「(10)バランスト・スコアカード (BSC)」(42.9%：7社中3社, 平均値 4.33), 「(8)社内金利制度」(46.7%：30社中14社, 平均値 4.56) などとなっている。

「満足度」の高い手法を見ると, 「(6)マテリアルフローコスト会計」や「(3)活動基準管理 (ABM)」, 「(4)品質原価計算」, 「(9)ミニ・プロフィットセンター／アメーバ経営」などについては, 導入数は多くはないが, 導入している企業で「満足度」が高い形で活用されていることがわかる結果となっている。

図表 5-2-3 回答企業における「新しい」管理会計手法導入の「満足度」

	1. かなり 不満足	2. 不満足	3. やや 不満足	4. どちらとも いえない	5. やや 満足	6. 満足	7. かなり 満足	無回答	合 計	平均値
(1)原価企画	－	－	2社 (10.5%)	7社 (36.8%)	6社 (31.6%)	1社 (5.3%)	1社 (5.3%)	2社 (10.5%)	19社 (100.0%)	4.53
(2)活動基準原価計算 (ABC)	－	1社 (8.3%)	1社 (8.3%)	－	6社 (50.0%)	3社 (25.0%)	－	1社 (8.3%)	12社 (100.0%)	4.82
(3)活動基準管理 (ABM)	－	－	－	1社 (20.0%)	3社 (60.0%)	1社 (20.0%)	－	－	5社 (100.0%)	5.00
(4)品質原価計算	－	－	－	1社 (25.0%)	2社 (50.0%)	1社 (25.0%)	－	－	4社 (100.0%)	5.00
(5)ライフサイクル・コストینگ	－	1社 (16.7%)	－	1社 (16.7%)	1社 (16.7%)	2社 (33.3%)	－	1社 (16.7%)	6社 (100.0%)	4.60
(6)マテリアルフローコスト会計	－	－	－	－	1社 (50.0%)	－	1社 (50.0%)	－	2社 (100.0%)	6.00
(7)社内資本金制度	1社 (9.1%)	－	1社 (9.1%)	2社 (18.2%)	4社 (36.4%)	1社 (9.1%)	2社 (18.2%)	－	11社 (100.0%)	4.73
(8)社内金利制度	1社 (3.3%)	1社 (3.3%)	－	11社 (36.7%)	10社 (33.3%)	2社 (6.7%)	2社 (6.7%)	3社 (10.0%)	30社 (100.0%)	4.56
(9)ミニ・プロフィットセンター／アメーバ経営	－	－	－	－	1社 (25.0%)	2社 (50.0%)	－	1社 (25.0%)	4社 (100.0%)	5.67
(10)バランスト・スコアカード (BSC)	－	－	1社 (14.3%)	2社 (28.6%)	3社 (42.9%)	－	－	1社 (14.3%)	7社 (100.0%)	4.33
(11)戦略マップ	－	－	1社 (7.1%)	3社 (21.4%)	4社 (28.6%)	4社 (28.6%)	－	2社 (14.3%)	14社 (100.0%)	4.92
(12)EVA等の経済付加価値管理	1社 (20.0%)	－	－	2社 (40.0%)	－	2社 (40.0%)	－	－	5社 (100.0%)	4.20
(13)ROE経営／ROIC経営	1社 (3.7%)	－	2社 (7.4%)	3社 (11.1%)	6社 (22.2%)	8社 (29.6%)	3社 (11.1%)	4社 (14.8%)	27社 (100.0%)	5.13
(14)統合報告	－	－	－	6社 (18.8%)	7社 (21.9%)	9社 (28.1%)	2社 (6.3%)	8社 (25.0%)	32社 (100.0%)	5.29



5-2-4. 回答企業における「新しい」管理会計手法の取りやめについて〔問 11-④〕

「新しい」14 の管理会計手法／マネジメント手法について，導入を取りやめたものがあるかどうかを尋ねた結果は，図表 5-2-4 のとおりである。

回答企業において導入を取りやめたとの回答があった手法は，「(3)活動基準管理 (ABM)」(1 社)，「(7)社内資本金制度」(2 社)，「(8)社内金利制度」(2 社)，「(10)バランスト・スコアカード (BSC)」(4 社)，「(11)戦略マップ」(2 社)，「(12)EVA 等の経済付加価値管理」(1 社) の 6 つの手法である。いずれも件数としてはわずかであるが，そもそも導入数が少ないことを考慮すると，「伝統的な」手法よりも廃止される手法が多い可能性が考えられる。

なお，回答いただいた廃止年をみると (図表 5-2-4 参照)，問 11 では「新しい」手法を対象としているため，導入年も比較的最近のものが多い傾向があったが，それに対応して「廃止年」も比較的最近である傾向がうかがえる。

また，「(10)バランスト・スコアカード (BSC)」の廃止が 4 社と最も多くなっている点が注目されるが，回答いただいた廃止年を確認すると，2 社において「(11)戦略マップ」と同時に廃止しているようである。

図表 5-2-4 回答企業における「新しい」管理会計手法の取りやめ

	度数 (社)	廃止年
(1)原価企画	0	
(2)活動基準原価計算 (ABC)	0	
(3)活動基準管理 (ABM)	1	2018年
(4)品質原価計算	0	
(5)ライフサイクル・コストニング	0	
(6)マテリアルフローコスト会計	0	
(7)社内資本金制度	2	2013年
(8)社内金利制度	2	不明
(9)ミニ・プロフィットセンター／アメーバ経営	0	
(10)バランスト・スコアカード (BSC)	4	2007年，2015年，2017年
(11)戦略マップ	2	2015年，2017年
(12)EVA等の経済付加価値管理	1	2007年
(13)ROE経営／ROIC経営	0	
(14)統合報告	0	

5-2-5. 回答企業における「新しい」管理会計手法の導入予定について〔問 11-⑤〕

「新しい」14 の管理会計手法／マネジメント手法について，今後導入の予定があるかどうかを尋ねた結果は，図表 5-2-5 のとおりである。

回答企業において導入予定との回答があったのは 8 手法であるが，ただ，導入予定数が多いのは，やはり近年関心が高まっている「(13)ROE 経営／ROIC 経営」(10 社)と「(14)

統合報告」(6社)の2つである。

〔問 11－③〕では、導入数は少ない手法ながら、導入企業で「満足度」が高い形で活用されているという結果が示されていたことから、導入予定として取り上げられた手法について、数は多くないものの当該手法を必要としている企業にとってはまだ導入の余地があることを示す結果となっていると考えられる。

図表 5-2-5 回答企業における「新しい」管理会計手法の導入予定

	度数(社)
(1)原価企画	2
(2)活動基準原価計算(ABC)	1
(3)活動基準管理(ABM)	1
(4)品質原価計算	1
(5)ライフサイクル・コストینگ	0
(6)マテリアルフローコスト会計	0
(7)社内資本金制度	0
(8)社内金利制度	0
(9)ミニ・プロフィットセンター／アメーバ経営	1
(10)バランスト・スコアカード(BSC)	0
(11)戦略マップ	0
(12)EVA等の経済付加価値管理	1
(13)ROE経営／ROIC経営	10
(14)統合報告	6

## 6. 回答企業における管理会計手法の導入・改定・定着化・廃止に対する影響要因

質問票の「Ⅳ. 貴社（主要な事業会社）における管理会計手法の導入・改定・定着化・廃止に対する影響要因について」では、回答企業における管理会計手法／マネジメント手法の導入・改定・定着化・廃止等に対する影響要因について、以下のような内容で質問している。すなわち、問 12 では、a)管理会計手法を導入する際に重視する要因、b)もっとも重視する上位 3 つの項目、問 13 では、管理会計手法導入への関心度、問 14 では、a)管理会計手法の定着化に与える影響要因、b)もっとも影響する上位 3 つの項目、問 15 では、a)管理会計手法を変更／改定する際に重視する要因、b)もっとも重視する上位 3 つの項目、問 16 では、a)管理会計手法を廃止する際に重視する要因、b)もっとも重視する上位 3 つの項目、問 17 では、管理会計手法の導入・活用状況について、である。

以下ではその結果を順にまとめていく。

### 6-1-1. 回答企業における管理会計手法導入に対する重視要因について〔問 12-a)〕

回答企業において、管理会計手法を導入する際に、質問項目に挙げた(1)～(22)の項目をどの程度重視しているかを尋ねた結果は、図表 6-1-1 のとおりである。

回答企業の「重視度」（「どちらかという重視する」と「重視する」と「きわめて重視する」の合計）が高い項目は、順に、「(2)経営戦略実行の支援・強化」（93.6%：111 社中 104 社、平均値 5.84）、「(1)経営課題の解決可能性」（90.9%：同 101 社、平均値 5.83）、「(17)経営トップの意向・要請」（89.1%：同 99 社、平均値 5.61）、「(6)意思決定の改善可能性」（82.8%：同 92 社、平均値 5.58）、「(5)提供される情報の精度／正確性」（81.9%：同 91 社、平均値 5.50）、「(4)提供される情報の有用性・目的適合性」（81.0%：同 90 社、平均値 5.50）、「(7)財務成果の向上」（79.2%：同 88 社、平均値 5.36）、「(10)導入・運用コストの適正性」（78.3%：同 87 社、平均値 5.29）となっている。

一方、管理会計手法を導入する際に重視度が相対的に低い項目は、順に、「(22)政府や業界団体等からの手法導入に対する支援」（22.5%：111 社中 25 社、平均値 3.85）、「(18)外部コンサルタント等の助言」（33.3%：同 37 社、平均値 3.92）、「(16)組織メンバーの抵抗」（40.5%：同 45 社、平均値 4.43）、「(20)株主等の企業外部の利害関係者からの要求」（40.5%：同 45 社、平均値 4.39）、「(3)導入手法の技術的側面における優位性」（44.1%：同 49 社、平均値 4.45）となっている。

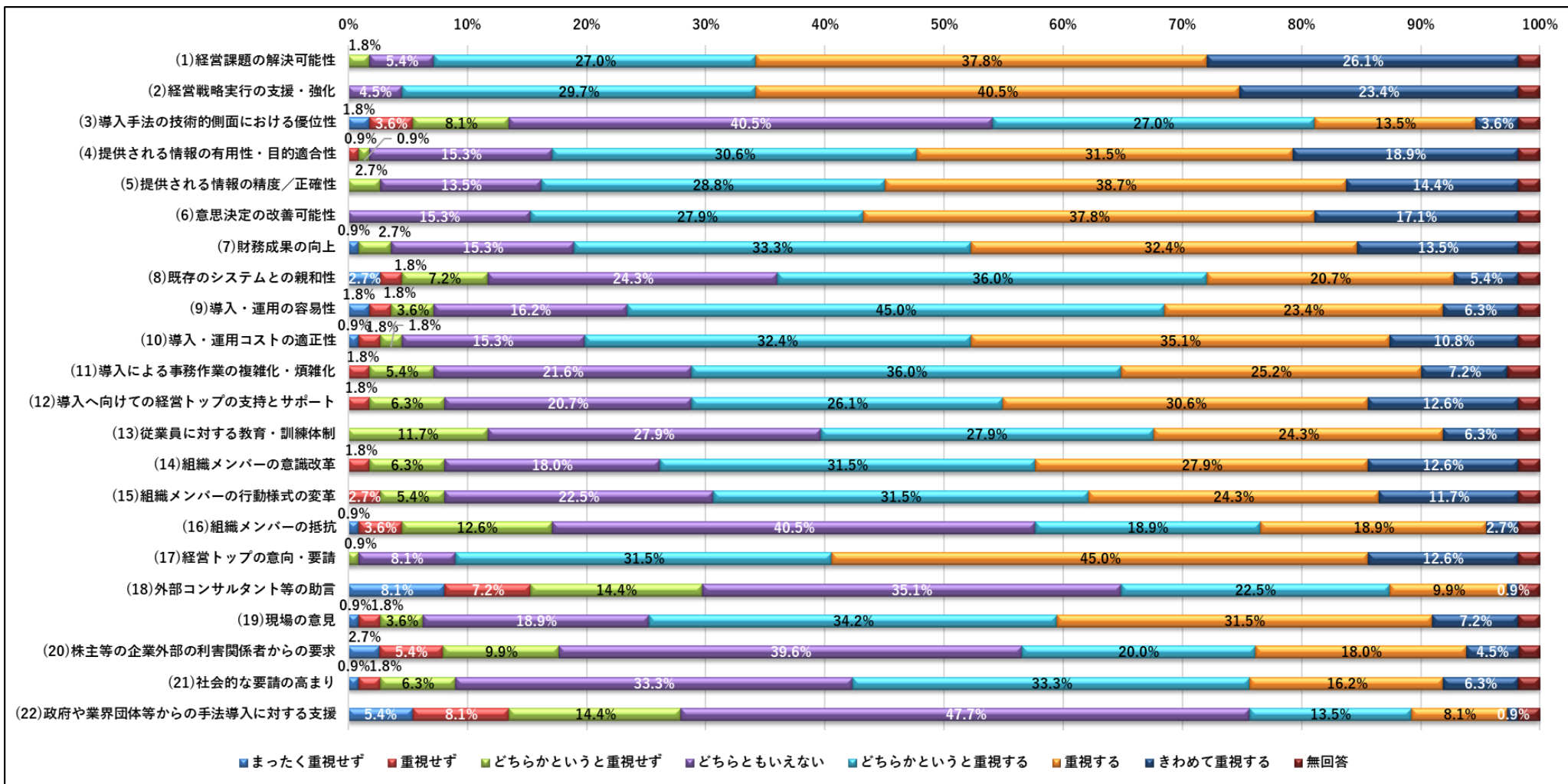
以上の結果より、管理会計手法を導入する際には、組織外部の要因（政府等の支援やコンサルタントの助言、外部利害関係者からの要請など）に対する重視度は相対的に低く、経営トップの意向・要請のもと、戦略の実行や課題解決、意思決定の改善などに対する有用性・目的適合性、情報の正確性を重視する傾向がうかがえる。

なお、「(3)導入手法の技術的側面における優位性」に対する重視度が相対的に低くなっており、管理会計手法の導入に対して技術的側面はそれほど考慮されない可能性を示唆する興味深い結果となっている。

図表 6-1-1 回答企業における管理会計手法導入に対する重視要因

	1. まったく重視せず	2. 重視せず	3. どちらかというと重視せず	4. どちらともいえない	5. どちらかというと重視する	6. 重視する	7. きわめて重視する	無回答	合 計	平均値
(1)経営課題の解決可能性	－	－	2社 (1.8%)	6社 (5.4%)	30社 (27.0%)	42社 (37.8%)	29社 (26.1%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.83
(2)経営戦略実行の支援・強化	－	－	－	5社 (4.5%)	33社 (29.7%)	45社 (40.5%)	26社 (23.4%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.84
(3)導入手法の技術的側面における優位性	2社 (1.8%)	4社 (3.6%)	9社 (8.1%)	45社 (40.5%)	30社 (27.0%)	15社 (13.5%)	4社 (3.6%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	4.45
(4)提供される情報の有用性・目的適合性	－	1社 (0.9%)	1社 (0.9%)	17社 (15.3%)	34社 (30.6%)	35社 (31.5%)	21社 (18.9%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.50
(5)提供される情報の精度／正確性	－	－	3社 (2.7%)	15社 (13.5%)	32社 (28.8%)	43社 (38.7%)	16社 (14.4%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.50
(6)意思決定の改善可能性	－	－	－	17社 (15.3%)	31社 (27.9%)	42社 (37.8%)	19社 (17.1%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.58
(7)財務成果の向上	1社 (0.9%)	－	3社 (2.7%)	17社 (15.3%)	37社 (33.3%)	36社 (32.4%)	15社 (13.5%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.36
(8)既存のシステムとの親和性	3社 (2.7%)	2社 (1.8%)	8社 (7.2%)	27社 (24.3%)	40社 (36.0%)	23社 (20.7%)	6社 (5.4%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	4.76
(9)導入・運用の容易性	2社 (1.8%)	2社 (1.8%)	4社 (3.6%)	18社 (16.2%)	50社 (45.0%)	26社 (23.4%)	7社 (6.3%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.00
(10)導入・運用コストの適正性	1社 (0.9%)	2社 (1.8%)	2社 (1.8%)	17社 (15.3%)	36社 (32.4%)	39社 (35.1%)	12社 (10.8%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.29
(11)導入による事務作業の複雑化・煩雑化	－	2社 (1.8%)	6社 (5.4%)	24社 (21.6%)	40社 (36.0%)	28社 (25.2%)	8社 (7.2%)	3社 (2.7%)	111社 (100%)	5.02
(12)導入へ向けての経営トップの支持とサポート	－	2社 (1.8%)	7社 (6.3%)	23社 (20.7%)	29社 (26.1%)	34社 (30.6%)	14社 (12.6%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.17
(13)従業員に対する教育・訓練体制	－	－	13社 (11.7%)	31社 (27.9%)	31社 (27.9%)	27社 (24.3%)	7社 (6.3%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	4.85
(14)組織メンバーの意識改革	－	2社 (1.8%)	7社 (6.3%)	20社 (18.0%)	35社 (31.5%)	31社 (27.9%)	14社 (12.6%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.17
(15)組織メンバーの行動様式の変革	－	3社 (2.7%)	6社 (5.4%)	25社 (22.5%)	35社 (31.5%)	27社 (24.3%)	13社 (11.7%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.06
(16)組織メンバーの抵抗	1社 (0.9%)	4社 (3.6%)	14社 (12.6%)	45社 (40.5%)	21社 (18.9%)	21社 (18.9%)	3社 (2.7%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	4.43
(17)経営トップの意向・要請	－	－	1社 (0.9%)	9社 (8.1%)	35社 (31.5%)	50社 (45.0%)	14社 (12.6%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.61
(18)外部コンサルタント等の助言	9社 (8.1%)	8社 (7.2%)	16社 (14.4%)	39社 (35.1%)	25社 (22.5%)	11社 (9.9%)	1社 (0.9%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	3.92
(19)現場の意見	1社 (0.9%)	2社 (1.8%)	4社 (3.6%)	21社 (18.9%)	38社 (34.2%)	35社 (31.5%)	8社 (7.2%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.11
(20)株主等の企業外部の利害関係者からの要求	3社 (2.7%)	6社 (5.4%)	11社 (9.9%)	44社 (39.6%)	20社 (18.0%)	20社 (18.0%)	5社 (4.5%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	4.39
(21)社会的な要請の高まり	1社 (0.9%)	2社 (1.8%)	7社 (6.3%)	37社 (33.3%)	37社 (33.3%)	18社 (16.2%)	7社 (6.3%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	4.73
(22)政府や業界団体等からの手法導入に対する支援	6社 (5.4%)	9社 (8.1%)	16社 (14.4%)	53社 (47.7%)	15社 (13.5%)	9社 (8.1%)	1社 (0.9%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	3.85



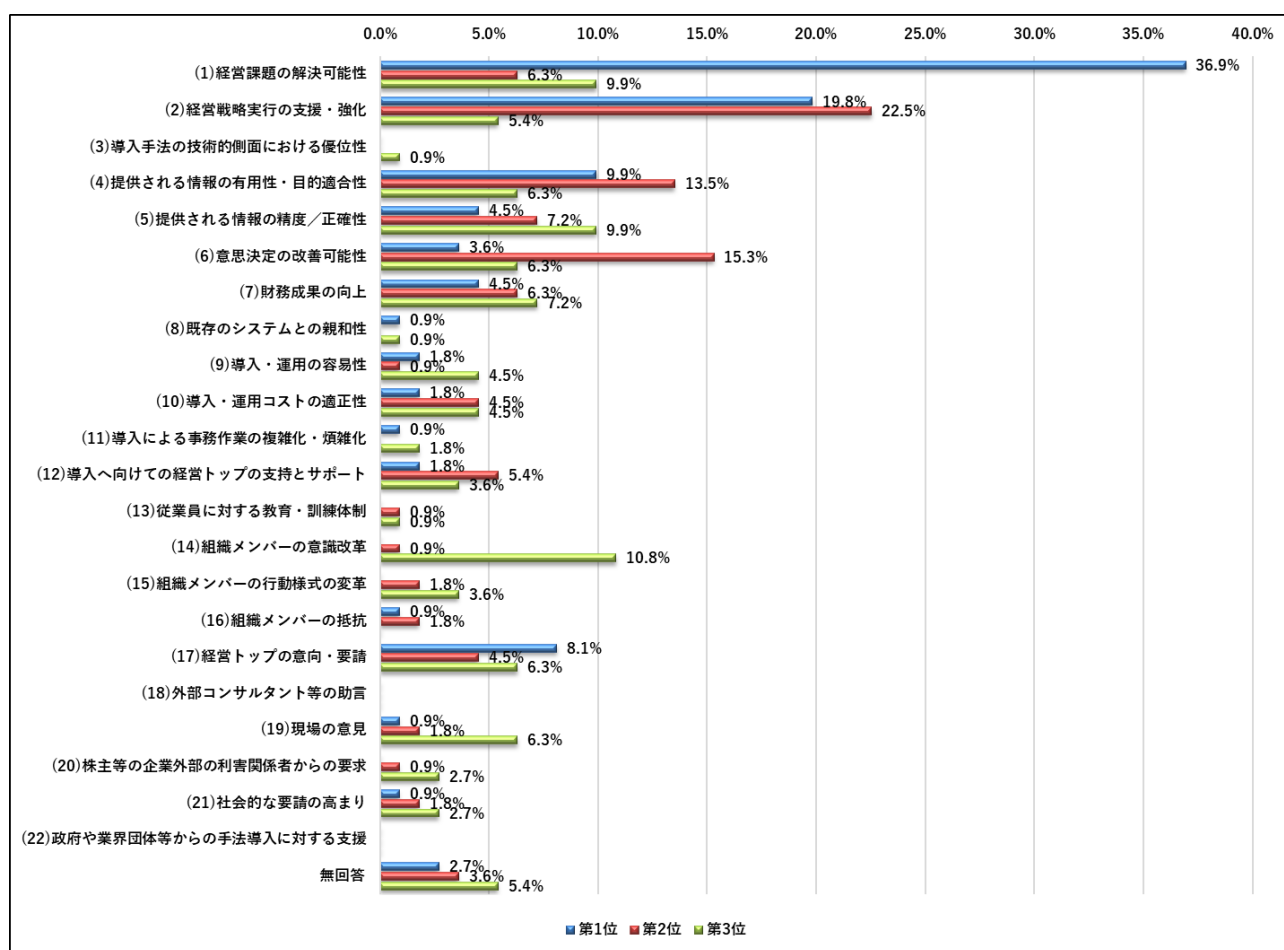


6-1-2. 回答企業における管理会計手法導入に対して最も重視する要因について〔問 12 -b)〕

回答企業において、管理会計手法を導入する際に、質問項目に挙げた(1)～(22)の項目のうちどの項目をもっとも重視するか上位3つを挙げてもらった。その結果は、図表 6-1-2 のとおりである。

図表 6-1-2 回答企業における管理会計手法導入に対して最も重視する要因

	第1位		第2位		第3位	
	度数（社）	パーセント	度数（社）	パーセント	度数（社）	パーセント
(1)経営課題の解決可能性	41	36.9%	7	6.3%	11	9.9%
(2)経営戦略実行の支援・強化	22	19.8%	25	22.5%	6	5.4%
(3)導入手法の技術的側面における優位性	0	0.0%	0	0.0%	1	0.9%
(4)提供される情報の有用性・目的適合性	11	9.9%	15	13.5%	7	6.3%
(5)提供される情報の精度／正確性	5	4.5%	8	7.2%	11	9.9%
(6)意思決定の改善可能性	4	3.6%	17	15.3%	7	6.3%
(7)財務成果の向上	5	4.5%	7	6.3%	8	7.2%
(8)既存のシステムとの親和性	1	0.9%	0	0.0%	1	0.9%
(9)導入・運用の容易性	2	1.8%	1	0.9%	5	4.5%
(10)導入・運用コストの適正性	2	1.8%	5	4.5%	5	4.5%
(11)導入による事務作業の複雑化・煩雑化	1	0.9%	0	0.0%	2	1.8%
(12)導入へ向けての経営トップの支持とサポート	2	1.8%	6	5.4%	4	3.6%
(13)従業員に対する教育・訓練体制	0	0.0%	1	0.9%	1	0.9%
(14)組織メンバーの意識改革	0	0.0%	1	0.9%	12	10.8%
(15)組織メンバーの行動様式の変革	0	0.0%	2	1.8%	4	3.6%
(16)組織メンバーの抵抗	1	0.9%	2	1.8%	0	0.0%
(17)経営トップの意向・要請	9	8.1%	5	4.5%	7	6.3%
(18)外部コンサルタント等の助言	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
(19)現場の意見	1	0.9%	2	1.8%	7	6.3%
(20)株主等の企業外部の利害関係者からの要求	0	0.0%	1	0.9%	3	2.7%
(21)社会的な要請の高まり	1	0.9%	2	1.8%	3	2.7%
(22)政府や業界団体等からの手法導入に対する支援	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	3	2.7%	4	3.6%	6	5.4%
合 計	111	100.0%	111	100.0%	111	100.0%



第1位に挙げられた項目は、「(1)経営課題の解決可能性」(36.9%：111社中41社)、「(2)経営戦略実行の支援・強化」(19.8%：同22社)、「(4)提供される情報の有用性・目的適合性」(9.9%：同11社)、「(17)経営トップの意向・要請」(8.1%：同9社)などである。第2位に挙げられた項目は、「(2)経営戦略実行の支援・強化」(22.5%：同25社)、「(6)意思決定の改善可能性」(15.3%：同17社)、「(4)提供される情報の有用性・目的適合性」(13.5%：同15社)、「(5)提供される情報の精度／正確性」(7.2%：同8社)などである。第3位として挙げられた項目は、「(14)組織メンバーの意識改革」(10.8%：同12社)、「(1)経営課題の解決可能性」(9.9%：同11社)、「(5)提供される情報の精度／正確性」(9.9%：同11社)などである。

以上の結果より、第1位には、経営課題の解決や戦略実行の支援などに関わるもの、第2位には、情報の性質に関わるもの（情報の有用性・目的適合性や情報の精度／正確性）、そして第3位には、組織メンバーに関わるもの（メンバーの意識改革や行動様式の変革、現場の意見など）が挙げられるといった傾向が見受けられる。

## 6－2．回答企業における管理会計手法導入に対する関心度について〔問13〕

回答企業において、選択肢(1)～(20)に挙げた項目に対して管理会計手法の導入にどの程度関心があるか（「関心度」）を尋ねた結果は、図表 6-2 のとおりである。

回答企業の管理会計手法の導入に対する「関心度」（「どちらかというに関心あり」と「関心あり」と「きわめて関心あり」の合計）が高い項目は、順に、「(2)より効果的な戦略の実行」（91.8%：111 社中 102 社、平均値 5.72）、「(7)より効果的な収益性管理」（90.9%：同 101 社、平均値 5.78）、「(3)戦略的な意思決定の改善」（89.1%：同 99 社、平均値 5.78）、「(9)より効果的なコスト削減／コスト管理」（88.2%：同 98 社、平均値 5.52）、「(4)業務上の意思決定の改善」（87.3%：同 97 社、平均値 5.61）、「(8)より正確なコスト情報」（83.7%：同 93 社、平均値 5.58）、「(13)より客観性／納得性の高い業績評価」（79.2%：同 88 社、平均値 5.36）となっている。

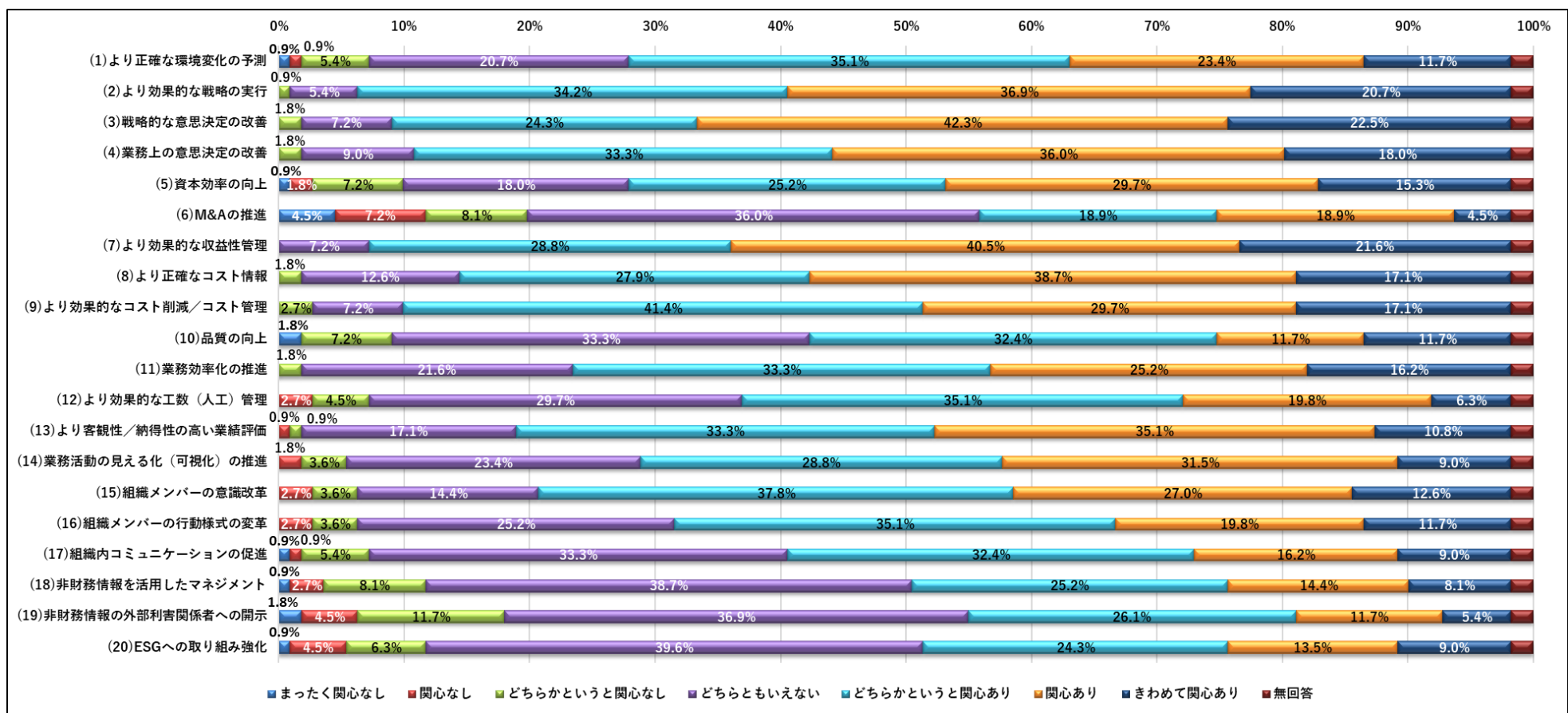
一方、管理会計手法導入への関心度が相対的に低い項目は、順に、「(6)M&A の推進」（42.3%：111 社中 47 社、平均値 4.35）、「(19)非財務情報の外部利害関係者への開示」（43.2%：同 48 社、平均値 4.40）、「(20)ESG への取り組み強化」（46.8%：同 52 社、平均値 4.61）、「(18)非財務情報を活用したマネジメント」（47.7%：同 53 社、平均値 4.63）となっている。

以上の結果より、管理会計手法の導入に関心のある項目は、戦略の実行や収益性管理、意思決定の改善、コスト削減、正確なコスト情報、客観性の高い業績評価などであり、普遍的な重要経営課題に対する役立ちを期待していることがわかる。一方、関心度が相対的に低い項目は、M&A や非財務情報の活用・開示、ESG への取り組みなどであるが、M&A などは企業の個別的な状況に依存するとしても、ESG や非財務指標については今後社会的な要請の高まりに応じて関心度も高まる可能性があると考えられる。

この管理会計手法導入への関心度は、「4－5．回答企業の重視する経営目標について〔問6〕」の結果と同様の傾向を示しており、経営目標の達成・経営課題の解決と密接な関係をもって管理会計手法の導入・展開が考えられている可能性を示唆する結果となっている。

図表 6-2 回答企業における管理会計手法導入に対する関心度

	1. まったく 関心なし	2. 関心なし	3. どちらかとい うと関心なし	4. どちらとも いえない	5. どちらかとい うと関心あり	6. 関心あり	7. きわめて 関心あり	無回答	合計	平均値
(1)より正確な環境変化の予測	1社 (0.9%)	1社 (0.9%)	6社 (5.4%)	23社 (20.7%)	39社 (35.1%)	26社 (23.4%)	13社 (11.7%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.09
(2)より効果的な戦略の実行	－	－	1社 (0.9%)	6社 (5.4%)	38社 (34.2%)	41社 (36.9%)	23社 (20.7%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.72
(3)戦略的な意思決定の改善	－	－	2社 (1.8%)	8社 (7.2%)	27社 (24.3%)	47社 (42.3%)	25社 (22.5%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.78
(4)業務上の意思決定の改善	－	－	2社 (1.8%)	10社 (9.0%)	37社 (33.3%)	40社 (36.0%)	20社 (18.0%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.61
(5)資本効率の向上	1社 (0.9%)	2社 (1.8%)	8社 (7.2%)	20社 (18.0%)	28社 (25.2%)	33社 (29.7%)	17社 (15.3%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.19
(6)M&Aの推進	5社 (4.5%)	8社 (7.2%)	9社 (8.1%)	40社 (36.0%)	21社 (18.9%)	21社 (18.9%)	5社 (4.5%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	4.35
(7)より効果的な収益性管理	－	－	－	8社 (7.2%)	32社 (28.8%)	45社 (40.5%)	24社 (21.6%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.78
(8)より正確なコスト情報	－	－	2社 (1.8%)	14社 (12.6%)	31社 (27.9%)	43社 (38.7%)	19社 (17.1%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.58
(9)より効果的なコスト削減／コスト管理	－	－	3社 (2.7%)	8社 (7.2%)	46社 (41.4%)	33社 (29.7%)	19社 (17.1%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.52
(10)品質の向上	2社 (1.8%)	－	8社 (7.2%)	37社 (33.3%)	36社 (32.4%)	13社 (11.7%)	13社 (11.7%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	4.80
(11)業務効率化の推進	－	－	2社 (1.8%)	24社 (21.6%)	37社 (33.3%)	28社 (25.2%)	18社 (16.2%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.33
(12)より効果的な工数（人工）管理	－	3社 (2.7%)	5社 (4.5%)	33社 (29.7%)	39社 (35.1%)	22社 (19.8%)	7社 (6.3%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	4.85
(13)より客観性／納得性の高い業績評価	－	1社 (0.9%)	1社 (0.9%)	19社 (17.1%)	37社 (33.3%)	39社 (35.1%)	12社 (10.8%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.36
(14)業務活動の見える化（可視化）の推進	－	2社 (1.8%)	4社 (3.6%)	26社 (23.4%)	32社 (28.8%)	35社 (31.5%)	10社 (9.0%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.14
(15)組織メンバーの意識改革	－	3社 (2.7%)	4社 (3.6%)	16社 (14.4%)	42社 (37.8%)	30社 (27.0%)	14社 (12.6%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.23
(16)組織メンバーの行動様式の変革	－	3社 (2.7%)	4社 (3.6%)	28社 (25.2%)	39社 (35.1%)	22社 (19.8%)	13社 (11.7%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.03
(17)組織内コミュニケーションの促進	1社 (0.9%)	1社 (0.9%)	6社 (5.4%)	37社 (33.3%)	36社 (32.4%)	18社 (16.2%)	10社 (9.0%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	4.83
(18)非財務情報を活用したマネジメント	1社 (0.9%)	3社 (2.7%)	9社 (8.1%)	43社 (38.7%)	28社 (25.2%)	16社 (14.4%)	9社 (8.1%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	4.63
(19)非財務情報の外部利害関係者への開示	2社 (1.8%)	5社 (4.5%)	13社 (11.7%)	41社 (36.9%)	29社 (26.1%)	13社 (11.7%)	6社 (5.4%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	4.40
(20)ESGへの取り組み強化	1社 (0.9%)	5社 (4.5%)	7社 (6.3%)	44社 (39.6%)	27社 (24.3%)	15社 (13.5%)	10社 (9.0%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	4.61



6-3-1. 回答企業における管理会計手法の定着化に対する影響要因について〔問 14 - a)〕

回答企業において、管理会計手法の継続的な活用（定着化）に対して、質問項目に挙げた(1)～(25)の項目がどの程度影響しているかを尋ねた結果は、図表 6-3-1 のとおりである。

回答企業における管理会計手法の継続的な活用（定着化）への「影響度」（「どちらか」というと影響あり」と「影響あり」と「きわめて影響あり」の合計）が高い項目は、順に、「(3)意思決定に有用な情報を提供している」(90.0%：111 社中 100 社, 平均値 5.72), 「(4)業務遂行上の適切な情報を提供している」(89.1%：同 99 社, 平均値 5.58), 「(2)正確な情報を提供している」(86.4%：同 96 社, 平均値 5.55), 「(11)組織メンバーに当該手法が受け入れられている」(80.1%：同 89 社, 平均値 5.28), 「(1)期待どおりの情報を提供している」(78.3%：同 87 社, 平均値 5.37), 「(24)業務遂行上不可欠の存在となっている」(76.5%：同 85 社, 平均値 5.36), 「(10)組織メンバーに当該手法が浸透している」(75.6%：同 84 社, 平均値 5.22), 「(13)組織メンバーが提供される情報を信頼している」(73.8%：同 82 社, 平均値 5.25), 「(12)組織メンバーが当該手法の意義を共有している」(72.0%：同 80 社, 平均値 5.14), 「(14)組織メンバーが提供される情報の価値を認めている」(72.0%：同 80 社, 平均値 5.27) となっている。

一方、管理会計手法の継続的な活用（定着化）に対して影響度が相対的に低い項目は、順に、「(25)他に適切な手法が存在しない」(38.7%：111 社中 43 社, 平均値 4.37), 「(15)提供される情報により組織学習が促進されている」(55.8%：同 62 社, 平均値 4.71), 「(18)組織メンバーの行動・思考様式の一部として埋め込まれている」(60.3%：同 67 社, 平均値 4.95), 「(16)提供される情報により組織内のコミュニケーションが促進されている」(61.2%：同 68 社, 平均値 4.81), 「(22)組織メンバーの行動に期待どおりの影響を与えている」(61.2%：同 68 社, 平均値 4.88), 「(23)長年使い続けている」(61.2%：同 68 社, 平均値 4.82), 「(6)経営管理システムと密接に結びついている」(62.1%：同 69 社, 平均値 4.95) となっている。

以上の結果より、管理会計手法の継続的な活用（定着化）に対して大きな影響を与えるのは、情報の有用性・適切性・正確性などであり、それによって組織メンバーに信頼され受け入れられているという姿が見えてくる結果となっている。一方、管理会計手法の活用に対する消極的な姿勢（他に適切な手法がない、長年使い続けている、など）は影響度が低くなっている。また、「組織学習」や「コミュニケーション」を促進するような活用のされ方はまだまだ十分ではないようである。なお、「(6)経営管理システムと密接に結びついている」の影響度が低い結果となっているが、管理会計は経営管理システムと密接に結びついて展開されるとの認識からすると意外な結果であった。

図表 6-3-1 回答企業における管理会計手法の定着化に対する影響要因

	1. まったく 影響なし	2. 影響なし	3. どちらか という影響なし	4. どちらとも いえない	5. どちらか という影響あり	6. 影響あり	7. きわめて 影響あり	無回答	合計	平均値
(1)期待どおりの情報を提供している	－	－	1社 (0.9%)	21社 (18.9%)	39社 (35.1%)	33社 (29.7%)	15社 (13.5%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.37
(2)正確な情報を提供している	－	－	－	13社 (11.7%)	40社 (36.0%)	39社 (35.1%)	17社 (15.3%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.55
(3)意思決定に有用な情報を提供している	－	－	－	9社 (8.1%)	33社 (29.7%)	46社 (41.4%)	21社 (18.9%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.72
(4)業務遂行上の適切な情報を提供している	－	－	－	10社 (9.0%)	41社 (36.9%)	43社 (38.7%)	15社 (13.5%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.58
(5)他の管理システムと適合している	－	1社 (0.9%)	8社 (7.2%)	30社 (27.0%)	37社 (33.3%)	27社 (24.3%)	6社 (5.4%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	4.91
(6)経営管理システムと密接に結びついている	－	3社 (2.7%)	7社 (6.3%)	30社 (27.0%)	29社 (26.1%)	32社 (28.8%)	8社 (7.2%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	4.95
(7)環境の変化に応じて変更・改定を行っている	－	3社 (2.7%)	10社 (9.0%)	18社 (16.2%)	40社 (36.0%)	28社 (25.2%)	10社 (9.0%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.01
(8)継続的な経営トップの支持とサポートがある	－	1社 (0.9%)	6社 (5.4%)	23社 (20.7%)	42社 (37.8%)	26社 (23.4%)	11社 (9.9%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.09
(9)提供される情報に基づき上司が部下に指示を出しやすい	－	－	8社 (7.2%)	25社 (22.5%)	46社 (41.4%)	22社 (19.8%)	8社 (7.2%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	4.97
(10)組織メンバーに当該手法が浸透している	－	2社 (1.8%)	6社 (5.4%)	17社 (15.3%)	39社 (35.1%)	31社 (27.9%)	14社 (12.6%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.22
(11)組織メンバーに当該手法が受け入れられている	－	1社 (0.9%)	4社 (3.6%)	15社 (13.5%)	47社 (42.3%)	28社 (25.2%)	14社 (12.6%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.28
(12)組織メンバーが当該手法の意義を共有している	－	1社 (0.9%)	6社 (5.4%)	22社 (19.8%)	39社 (35.1%)	30社 (27.0%)	11社 (9.9%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.14
(13)組織メンバーが提供される情報を信頼している	－	1社 (0.9%)	2社 (1.8%)	24社 (21.6%)	37社 (33.3%)	32社 (28.8%)	13社 (11.7%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.25
(14)組織メンバーが提供される情報の価値を認めている	－	1社 (0.9%)	3社 (2.7%)	25社 (22.5%)	31社 (27.9%)	35社 (31.5%)	14社 (12.6%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.27
(15)提供される情報により組織学習が促進されている	－	3社 (2.7%)	9社 (8.1%)	35社 (31.5%)	37社 (33.3%)	20社 (18.0%)	5社 (4.5%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	4.71
(16)提供される情報により組織内のコミュニケーションが促進されている	1社 (0.9%)	1社 (0.9%)	9社 (8.1%)	30社 (27.0%)	40社 (36.0%)	22社 (19.8%)	6社 (5.4%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	4.81
(17)自社の文化・風土に適合している	－	1社 (0.9%)	5社 (4.5%)	24社 (21.6%)	40社 (36.0%)	31社 (27.9%)	8社 (7.2%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.09
(18)組織メンバーの行動・思考様式の一部として埋め込まれている	－	2社 (1.8%)	6社 (5.4%)	34社 (30.6%)	27社 (24.3%)	33社 (29.7%)	7社 (6.3%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	4.95
(19)組織メンバーは提供される情報に基づき行動・意思決定している	－	3社 (2.7%)	3社 (2.7%)	25社 (22.5%)	35社 (31.5%)	31社 (27.9%)	12社 (10.8%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.14
(20)組織メンバーを目標達成へ向けて適切に動機づけている	－	2社 (1.8%)	5社 (4.5%)	25社 (22.5%)	31社 (27.9%)	37社 (33.3%)	9社 (8.1%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.13
(21)組織メンバーが提供される情報をもとに主体的に行動している	－	3社 (2.7%)	5社 (4.5%)	28社 (25.2%)	41社 (36.9%)	20社 (18.0%)	12社 (10.8%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	4.97
(22)組織メンバーの行動に期待どおりの影響を与えている	－	3社 (2.7%)	3社 (2.7%)	35社 (31.5%)	38社 (34.2%)	23社 (20.7%)	7社 (6.3%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	4.88
(23)長年使い続けている	2社 (1.8%)	4社 (3.6%)	12社 (10.8%)	23社 (20.7%)	32社 (28.8%)	25社 (22.5%)	11社 (9.9%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	4.82
(24)業務遂行上不可欠の存在となっている	－	2社 (1.8%)	2社 (1.8%)	20社 (18.0%)	33社 (29.7%)	35社 (31.5%)	17社 (15.3%)	2社 (1.8%)	111社 (100%)	5.36
(25)他に適切な手法が存在しない	3社 (2.7%)	5社 (4.5%)	8社 (7.2%)	49社 (44.1%)	24社 (21.6%)	14社 (12.6%)	5社 (4.5%)	3社 (2.7%)	111社 (100%)	4.37



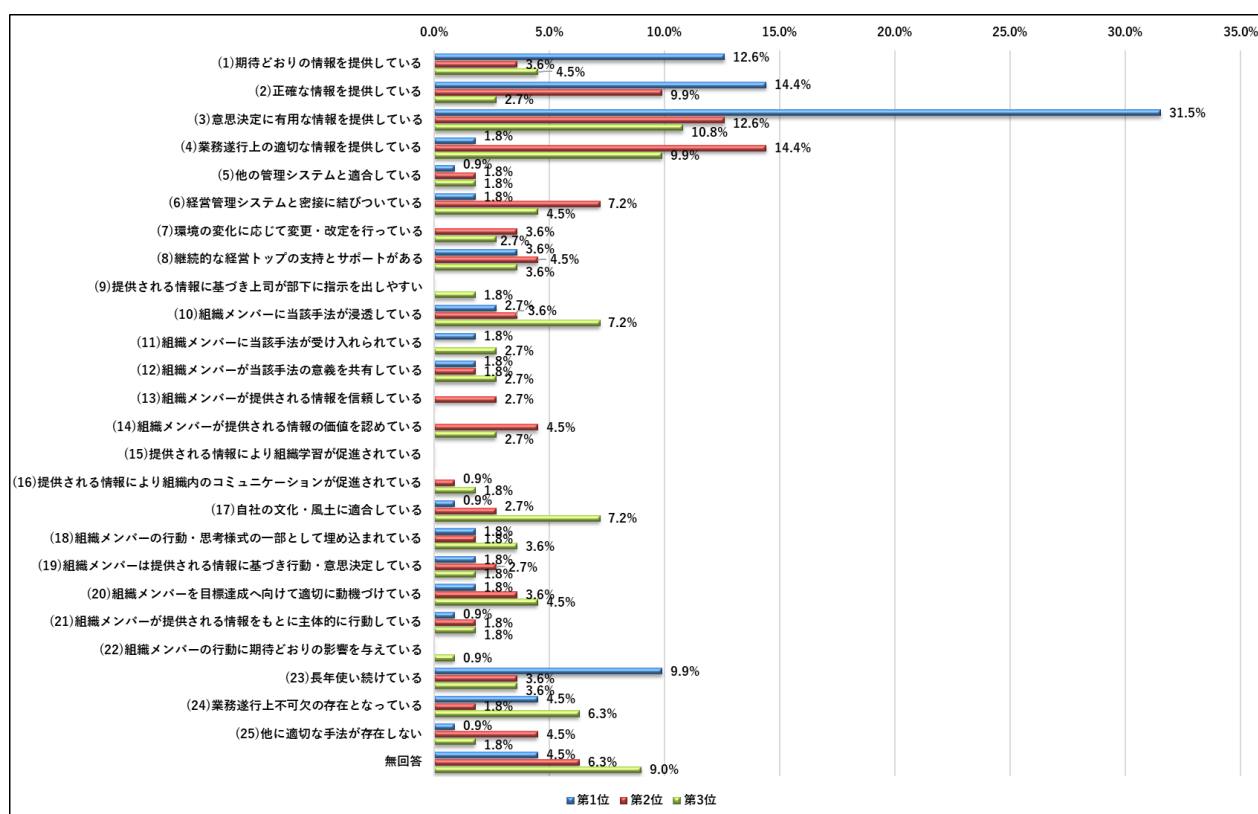


6-3-2. 回答企業における管理会計手法の定着化に対して最も影響する要因について〔問14-b)〕

回答企業において、管理会計手法の継続的な活用（定着化）に対して、質問項目に挙げた(1)～(25)の項目のうちどの項目がもっとも影響度が高いか上位3つを挙げてもらった。その結果は、図表6-3-2のとおりである。

図表 6-3-2 回答企業における管理会計手法の定着化に対して最も影響する要因

	第1位		第2位		第3位	
	度数（社）	パーセント	度数（社）	パーセント	度数（社）	パーセント
(1)期待どおりの情報を提供している	14	12.6%	4	3.6%	5	4.5%
(2)正確な情報を提供している	16	14.4%	11	9.9%	3	2.7%
(3)意思決定に有用な情報を提供している	35	31.5%	14	12.6%	12	10.8%
(4)業務遂行上の適切な情報を提供している	2	1.8%	16	14.4%	11	9.9%
(5)他の管理システムと適合している	1	0.9%	2	1.8%	2	1.8%
(6)経営管理システムと密接に結びついている	2	1.8%	8	7.2%	5	4.5%
(7)環境の変化に応じて変更・改定を行っている	0	0.0%	4	3.6%	3	2.7%
(8)継続的な経営トップの支持とサポートがある	4	3.6%	5	4.5%	4	3.6%
(9)提供される情報に基づき上司が部下に指示を出しやすい	0	0.0%	0	0.0%	2	1.8%
(10)組織メンバーに当該手法が浸透している	3	2.7%	4	3.6%	8	7.2%
(11)組織メンバーに当該手法が受け入れられている	2	1.8%	0	0.0%	3	2.7%
(12)組織メンバーが当該手法の意義を共有している	2	1.8%	2	1.8%	3	2.7%
(13)組織メンバーが提供される情報を信頼している	0	0.0%	3	2.7%	0	0.0%
(14)組織メンバーが提供される情報の価値を認めている	0	0.0%	5	4.5%	3	2.7%
(15)提供される情報により組織学習が促進されている	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
(16)提供される情報により組織内のコミュニケーションが促進されている	0	0.0%	1	0.9%	2	1.8%
(17)自社の文化・風土に適合している	1	0.9%	3	2.7%	8	7.2%
(18)組織メンバーの行動・思考様式の一部として埋め込まれている	2	1.8%	2	1.8%	4	3.6%
(19)組織メンバーは提供される情報に基づき行動・意思決定している	2	1.8%	3	2.7%	2	1.8%
(20)組織メンバーを目標達成へ向けて適切に動機づけている	2	1.8%	4	3.6%	5	4.5%
(21)組織メンバーが提供される情報をもとに主体的に行動している	1	0.9%	2	1.8%	2	1.8%
(22)組織メンバーの行動に期待どおりの影響を与えている	0	0.0%	0	0.0%	1	0.9%
(23)長年使い続けている	11	9.9%	4	3.6%	4	3.6%
(24)業務遂行上不可欠の存在となっている	5	4.5%	2	1.8%	7	6.3%
(25)他に適切な手法が存在しない	1	0.9%	5	4.5%	2	1.8%
無回答	5	4.5%	7	6.3%	10	9.0%
合 計	111	100.0%	111	100.0%	111	100.0%



第1位に挙げられた項目は、「(3)意思決定に有用な情報を提供している」(31.5%：111社中35社)、「(2)正確な情報を提供している」(14.4%：同16社)、「(1)期待どおりの情報を提供している」(12.6%：同14社)、「(23)長年使い続けている」(9.9%：同11社)などである。

第2位に挙げられた項目は、「(4)業務遂行上の適切な情報を提供している」(14.4%：同16社)、「(3)意思決定に有用な情報を提供している」(12.6%：同14社)、「(2)正確な情報を提供している」(9.9%：同11社)、「(6)経営管理システムと密接に結びついている」(7.2%：同8社)などである。

第3位として挙げられた項目は、「(3)意思決定に有用な情報を提供している」(10.8%：同12社)、「(4)業務遂行上の適切な情報を提供している」(9.9%：同11社)、「(10)組織メンバーに当該手法が浸透している」(7.2%：同8社)、「(17)自社の文化・風土に適合している」(7.2%：同8社)、「(24)業務遂行上不可欠の存在となっている」(6.3%：同7社)などである。

以上の結果より、第1位～第3位に挙げられているのは、いずれも情報の有用性・適切性・正確性などであり、管理会計手法の継続的な活用（定着化）に対しては、こうした情報の信頼性が大きな影響を与えると捉えられているという結果になっている。

一方、6-3-1の〔問14-a〕において影響度が相対的に低かった「(23)長年使い続けている」を最も影響する要因の第1位として挙げる回答企業が多くなっている。また、「(10)組織メンバーに当該手法が浸透している」、「(17)自社の文化・風土に適合している」、「(24)業

務遂行上不可欠の存在となっている」などの項目も第3位に挙げられている。これらの項目は相互に関連している可能性が考えられる。すなわち、「長年使い続けているため、組織メンバーに浸透し、業務上不可欠の存在となっているが、それが可能になるのは自社の文化・風土に適合しているから」、あるいは「自社の文化・風土に適合しているから、長年使い続けることができ、組織メンバーにも浸透することができ、業務上不可欠の存在となっている」といったことが想定される。これに関しては別途分析が必要であるが、こうした関係性を示唆する結果といえよう。

#### 6-4-1. 回答企業における管理会計手法の変更／改定に対する重視要因について〔問15-a〕

回答企業において、管理会計手法の変更／改定を行う際に、質問項目に挙げた(1)～(21)の項目をどの程度重視しているかを尋ねた結果は、図表6-4-1のとおりである。

回答企業の「重視度」（「どちらかという重視する」と「重視する」と「きわめて重視する」の合計）が高い項目は、順に、「(5)提供される情報の有用性・目的適合性」（88.2%：111社中98社、平均値5.69）、「(6)提供される情報の意思決定への有用性」（87.3%：同97社、平均値5.74）、「(18)経営トップの意向・要請」（79.2%：同88社、平均値5.48）、「(1)当該手法の導入環境の変化」（76.5%：同85社、平均値5.47）、「(2)当該手法による情報精度の達成度」（76.5%：同85社、平均値5.40）、「(3)当該手法による財務成果の達成度」（75.6%：同84社、平均値5.30）、「(7)当該手法の運用コストの適正度」（70.2%：同78社、平均値5.16）、「(20)現場の意見」（70.2%：同78社、平均値5.02）となっている。

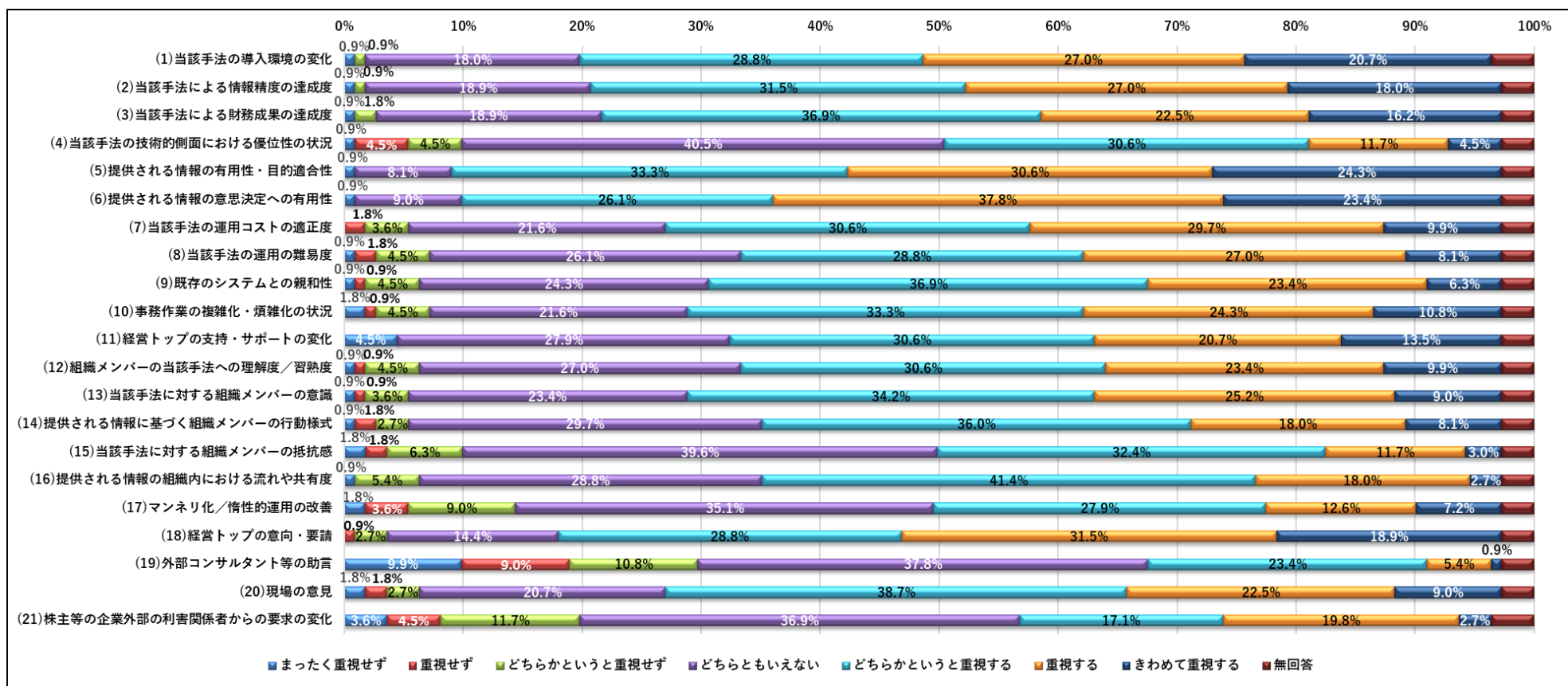
一方、管理会計手法の変更／改定を行う際に重視度が相対的に低い項目は、順に、「(19)外部コンサルタント等の助言」（29.7%：111社中33社、平均値3.78）、「(21)株主等の企業外部の利害関係者からの要求の変化」（39.6%：同44社、平均値4.35）、「(4)当該手法の技術的側面における優位性の状況」（46.8%：同52社、平均値4.53）、「(15)当該手法に対する組織メンバーの抵抗感」（47.7%：同53社、平均値4.53）、「(17)マンネリ化／惰性的運用の改善」（47.7%：同53社、平均値4.55）となっている。

以上の結果より、管理会計手法の変更／改定は、導入環境の変化や現場の意見を考慮しながら、経営トップの意向・要請のもと、情報の有用性・目的適合性や運用コストの適正性などの観点から行われるという傾向が見えてくる。

一方、管理会計手法を導入する際と同じく、組織外部の要因（コンサルタントの助言、外部利害関係者からの要請など）に対する重視度は相対的に低く、また、技術的側面に対する重視度も低くなっている。

図表 6-4-1 回答企業における管理会計手法の変更／改定に対する影響要因

	1. まったく重視せず	2. 重視せず	3. どちらかという重視せず	4. どちらともいえない	5. どちらかという重視する	6. 重視する	7. きわめて重視する	無回答	合計	平均値
(1)当該手法の導入環境の変化	1社 (0.9%)	－	1社 (0.9%)	20社 (18.0%)	32社 (28.8%)	30社 (27.0%)	23社 (20.7%)	4社 (3.6%)	111社 (100%)	5.47
(2)当該手法による情報精度の達成度	1社 (0.9%)	－	1社 (0.9%)	21社 (18.9%)	35社 (31.5%)	30社 (27.0%)	20社 (18.0%)	3社 (2.7%)	111社 (100%)	5.40
(3)当該手法による財務成果の達成度	1社 (0.9%)	－	2社 (1.8%)	21社 (18.9%)	41社 (36.9%)	25社 (22.5%)	18社 (16.2%)	3社 (2.7%)	111社 (100%)	5.30
(4)当該手法の技術的側面における優位性の状況	1社 (0.9%)	5社 (4.5%)	5社 (4.5%)	45社 (40.5%)	34社 (30.6%)	13社 (11.7%)	5社 (4.5%)	3社 (2.7%)	111社 (100%)	4.53
(5)提供される情報の有用性・目的適合性	1社 (0.9%)	－	－	9社 (8.1%)	37社 (33.3%)	34社 (30.6%)	27社 (24.3%)	3社 (2.7%)	111社 (100%)	5.69
(6)提供される情報の意思決定への有用性	1社 (0.9%)	－	－	10社 (9.0%)	29社 (26.1%)	42社 (37.8%)	26社 (23.4%)	3社 (2.7%)	111社 (100%)	5.74
(7)当該手法の運用コストの適正度	－	2社 (1.8%)	4社 (3.6%)	24社 (21.6%)	34社 (30.6%)	33社 (29.7%)	11社 (9.9%)	3社 (2.7%)	111社 (100%)	5.16
(8)当該手法の運用の難易度	1社 (0.9%)	2社 (1.8%)	5社 (4.5%)	29社 (26.1%)	32社 (28.8%)	30社 (27.0%)	9社 (8.1%)	3社 (2.7%)	111社 (100%)	4.99
(9)既存のシステムとの親和性	1社 (0.9%)	1社 (0.9%)	5社 (4.5%)	27社 (24.3%)	41社 (36.9%)	26社 (23.4%)	7社 (6.3%)	3社 (2.7%)	111社 (100%)	4.96
(10)事務作業の複雑化・煩雑化の状況	2社 (1.8%)	1社 (0.9%)	5社 (4.5%)	24社 (21.6%)	37社 (33.3%)	27社 (24.3%)	12社 (10.8%)	3社 (2.7%)	111社 (100%)	5.06
(11)経営トップの支持・サポートの変化	5社 (4.5%)	－	－	31社 (27.9%)	34社 (30.6%)	23社 (20.7%)	15社 (13.5%)	3社 (2.7%)	111社 (100%)	5.11
(12)組織メンバーの当該手法への理解度／習熟度	1社 (0.9%)	1社 (0.9%)	5社 (4.5%)	30社 (27.0%)	34社 (30.6%)	26社 (23.4%)	11社 (9.9%)	3社 (2.7%)	111社 (100%)	5.01
(13)当該手法に対する組織メンバーの意識	1社 (0.9%)	1社 (0.9%)	4社 (3.6%)	26社 (23.4%)	38社 (34.2%)	28社 (25.2%)	10社 (9.0%)	3社 (2.7%)	111社 (100%)	5.06
(14)提供される情報に基づく組織メンバーの行動様式	1社 (0.9%)	2社 (1.8%)	3社 (2.7%)	33社 (29.7%)	40社 (36.0%)	20社 (18.0%)	9社 (8.1%)	3社 (2.7%)	111社 (100%)	4.90
(15)当該手法に対する組織メンバーの抵抗感	2社 (1.8%)	2社 (1.8%)	7社 (6.3%)	44社 (39.6%)	36社 (32.4%)	13社 (11.7%)	4社 (3.6%)	3社 (2.7%)	111社 (100%)	4.53
(16)提供される情報の組織内における流れや共有度	1社 (0.9%)	－	6社 (5.4%)	32社 (28.8%)	46社 (41.4%)	20社 (18.0%)	3社 (2.7%)	3社 (2.7%)	111社 (100%)	4.80
(17)マンネリ化／惰性的運用の改善	2社 (1.8%)	4社 (3.6%)	10社 (9.0%)	39社 (35.1%)	31社 (27.9%)	14社 (12.6%)	8社 (7.2%)	3社 (2.7%)	111社 (100%)	4.55
(18)経営トップの意向・要請	－	1社 (0.9%)	3社 (2.7%)	16社 (14.4%)	32社 (28.8%)	35社 (31.5%)	21社 (18.9%)	3社 (2.7%)	111社 (100%)	5.48
(19)外部コンサルタント等の助言	11社 (9.9%)	10社 (9.0%)	12社 (10.8%)	42社 (37.8%)	26社 (23.4%)	6社 (5.4%)	1社 (0.9%)	3社 (2.7%)	111社 (100%)	3.78
(20)現場の意見	2社 (1.8%)	2社 (1.8%)	3社 (2.7%)	23社 (20.7%)	43社 (38.7%)	25社 (22.5%)	10社 (9.0%)	3社 (2.7%)	111社 (100%)	5.02
(21)株主等の企業外部の利害関係者からの要求の変化	4社 (3.6%)	5社 (4.5%)	13社 (11.7%)	41社 (36.9%)	19社 (17.1%)	22社 (19.8%)	3社 (2.7%)	4社 (3.6%)	111社 (100%)	4.35

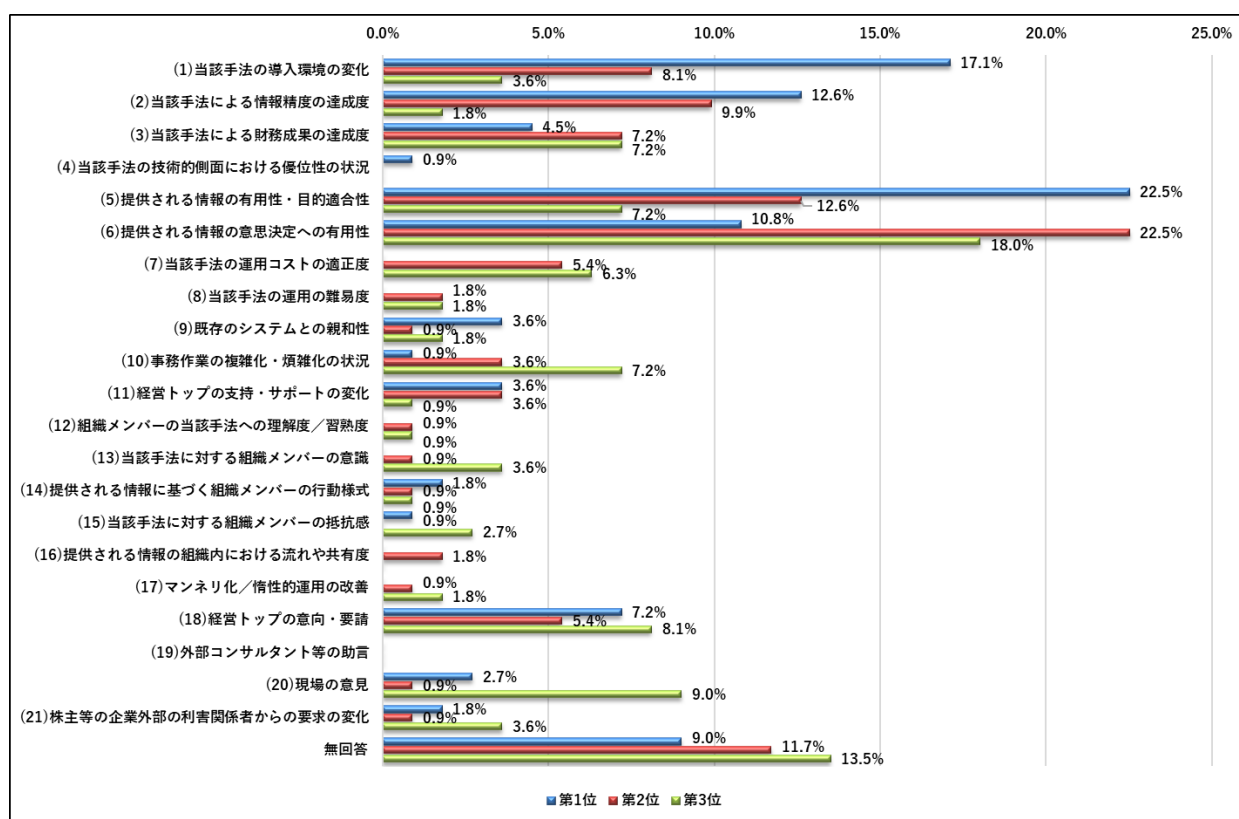


6-4-2. 回答企業における管理会計手法の変更／改定に対して最も影響する要因について〔問15-b〕

回答企業において、管理会計手法の変更／改定を行う際に、質問項目に挙げた(1)～(21)の項目のうちどの項目をもっとも重視するか上位3つを挙げてもらった。その結果は、図表6-4-2のとおりである。

図表 6-4-2 回答企業における管理会計手法の変更／改定に対して最も影響する要因

	第1位		第2位		第3位	
	度数（社）	パーセント	度数（社）	パーセント	度数（社）	パーセント
(1)当該手法の導入環境の変化	19	17.1%	9	8.1%	4	3.6%
(2)当該手法による情報精度の達成度	14	12.6%	11	9.9%	2	1.8%
(3)当該手法による財務成果の達成度	5	4.5%	8	7.2%	8	7.2%
(4)当該手法の技術的側面における優位性の状況	1	0.9%	0	0.0%	0	0.0%
(5)提供される情報の有用性・目的適合性	25	22.5%	14	12.6%	8	7.2%
(6)提供される情報の意思決定への有用性	12	10.8%	25	22.5%	20	18.0%
(7)当該手法の運用コストの適正度	0	0.0%	6	5.4%	7	6.3%
(8)当該手法の運用の難易度	0	0.0%	2	1.8%	2	1.8%
(9)既存のシステムとの親和性	4	3.6%	1	0.9%	2	1.8%
(10)事務作業の複雑化・煩雑化の状況	1	0.9%	4	3.6%	8	7.2%
(11)経営トップの支持・サポートの変化	4	3.6%	4	3.6%	1	0.9%
(12)組織メンバーの当該手法への理解度／習熟度	0	0.0%	1	0.9%	1	0.9%
(13)当該手法に対する組織メンバーの意識	0	0.0%	1	0.9%	4	3.6%
(14)提供される情報に基づく組織メンバーの行動様式	2	1.8%	1	0.9%	1	0.9%
(15)当該手法に対する組織メンバーの抵抗感	1	0.9%	0	0.0%	3	2.7%
(16)提供される情報の組織内における流れや共有度	0	0.0%	2	1.8%	0	0.0%
(17)マンネリ化／惰性的運用の改善	0	0.0%	1	0.9%	2	1.8%
(18)経営トップの意向・要請	8	7.2%	6	5.4%	9	8.1%
(19)外部コンサルタント等の助言	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
(20)現場の意見	3	2.7%	1	0.9%	10	9.0%
(21)株主等の企業外部の利害関係者からの要求の変化	2	1.8%	1	0.9%	4	3.6%
無回答	10	9.0%	13	11.7%	15	13.5%
合 計	111	100.0%	111	100.0%	111	100.0%



第1位に挙げられた項目は、「(5)提供される情報の有用性・目的適合性」(22.5%：111社中25社)、「(1)当該手法の導入環境の変化」(17.1%：同19社)、「(2)当該手法による情報精度の達成度」(12.6%：同14社)、「(6)提供される情報の意思決定への有用性」(10.8%：同12社)、「(18)経営トップの意向・要請」(7.2%：同8社)などである。

第2位に挙げられた項目は、「(6)提供される情報の意思決定への有用性」(22.5%：同25社)、「(5)提供される情報の有用性・目的適合性」(12.6%：同14社)、「(2)当該手法による情報精度の達成度」(9.9%：同11社)、「(1)当該手法の導入環境の変化」(8.1%：同9社)、「(3)当該手法による財務成果の達成度」(7.2%：同8社)、「(7)当該手法の運用コストの適正度」(5.4%：同6社)、「(18)経営トップの意向・要請」(5.4%：同6社)などである。

第3位として挙げられた項目は、「(6)提供される情報の意思決定への有用性」(18.0%：同20社)、「(20)現場の意見」(9.0%：同10社)、「(18)経営トップの意向・要請」(8.1%：同9社)、「(3)当該手法による財務成果の達成度」(7.2%：同8社)、「(5)提供される情報の有用性・目的適合性」(7.2%：同8社)、「(10)事務作業の複雑化・煩雑化の状況」(7.2%：同8社)、「(7)当該手法の運用コストの適正度」(6.3%：同7社)などである。

以上の結果より、第1位～第3位に挙げられているのは、いずれも情報の有用性・目的適合性や運用コストの適正性、導入環境の変化や現場の意見などであり、管理会計手法の変更／改定に対しては、こうした要因が大きな影響を与えると捉えられているということがわかる結果となっている。



6-5-1. 回答企業における管理会計手法の廃止に対する重視要因について〔問 16-a〕

回答企業において、管理会計手法を廃止する際に、質問項目に挙げた(1)～(24)の項目をどの程度重視しているかを尋ねた結果は、図表 6-5-1 のとおりである。

回答企業の「重視度」(「どちらかという重視する」と「重視する」と「きわめて重視する」の合計)が高い項目は、順に、「(5)提供される情報の有用性・目的適合性」(80.1%：111 社中 89 社、平均値 5.75)、「(6)提供される情報の意思決定への有用性」(79.2%：同 88 社、平均値 5.78)、「(19)経営トップの意向・要請」(76.5%：同 85 社、平均値 5.50)、「(2)当該手法による情報精度の達成度」(75.6%：同 84 社、平均値 5.49)、「(1)当該手法の導入環境の変化」(74.7%：同 83 社、平均値 5.58)、「(23)代替的な手法の登場」(73.8%：同 82 社、平均値 5.42)、「(7)当該手法の運用コストの適正性」(67.5%：同 75 社、平均値 5.25)、「(8)当該手法の運用の困難性」(67.5%：同 75 社、平均値 5.20)、「(3)当該手法による財務成果の達成度」(66.6%：同 74 社、平均値 5.23)、「(10)事務作業の複雑性・煩雑性」(64.8%：同 72 社、平均値 5.03)、「(11)経営トップの支持・サポートの変化」(62.1%：同 69 社、平均値 5.15)、「(21)現場の意見」(62.1%：同 69 社、平均値 4.89)となっている。

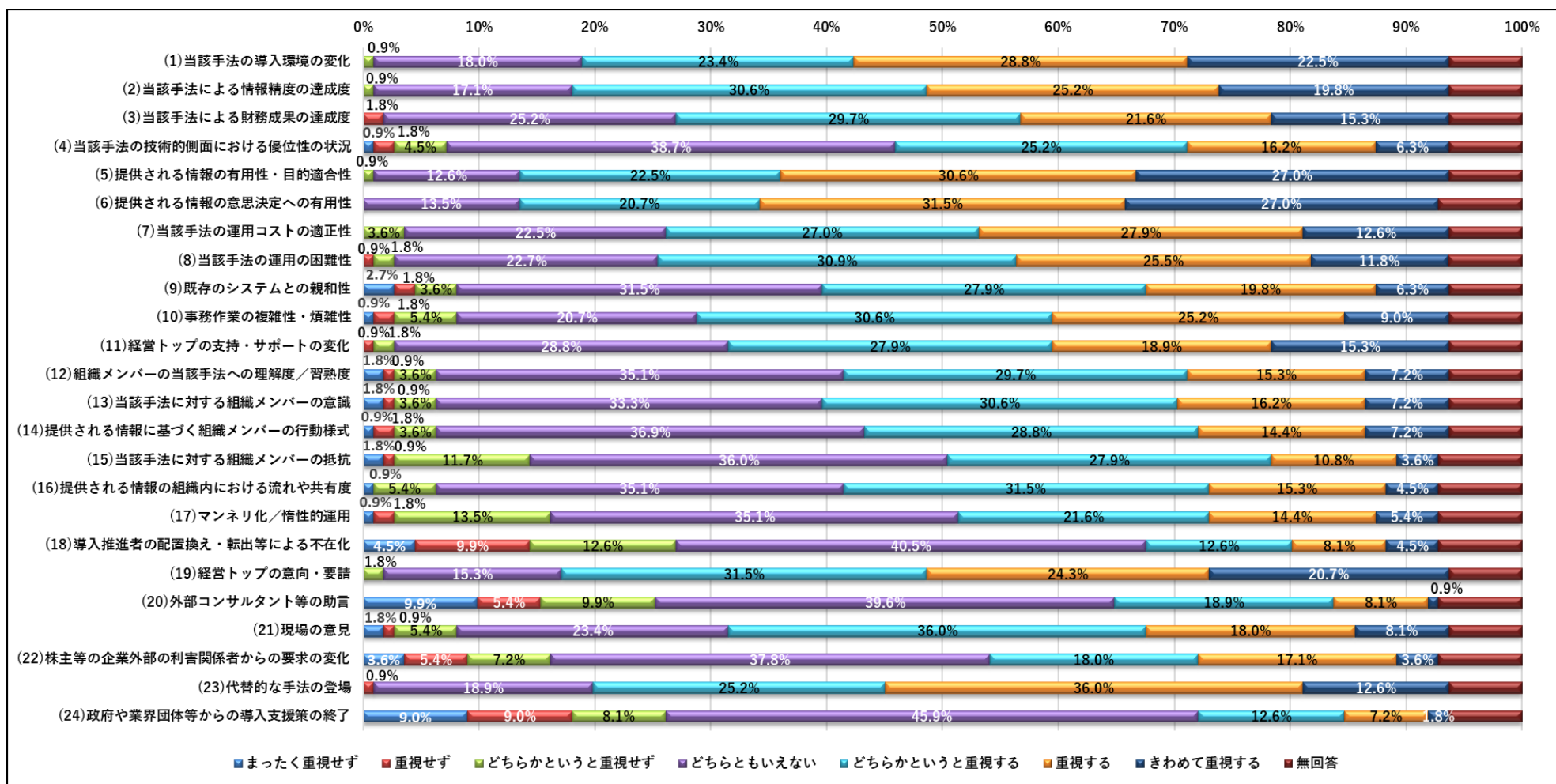
一方、管理会計手法を廃止する際に重視度が相対的に低い項目は、順に、「(24)政府や業界団体等からの導入支援策の終了」(21.6%：111 社中 24 社、平均値 3.78)、「(18)導入推進者の配置換え・転出等による不在化」(25.2%：同 28 社、平均値 3.96)、「(20)外部コンサルタント等の助言」(27.9%：同 31 社、平均値 3.86)、「(22)株主等の企業外部の利害関係者からの要求の変化」(38.7%：同 43 社、平均値 4.37)、「(17)マンネリ化／惰性的運用」(41.4%：同 46 社、平均値 4.50)、「(15)当該手法に対する組織メンバーの抵抗」(42.3%：同 47 社、平均値 4.45)、「(4)当該手法の技術的側面における優位性の状況」(47.7%：同 53 社、平均値 4.70)となっている。

以上の結果より、管理会計手法を廃止する際には、変更／改定の場合と同様に、導入環境の変化や現場の意見を考慮しながら、経営トップの意向・要請のもと、情報の有用性・目的適合性や運用コストの適正性などの観点から行われる傾向がある。また、廃止の場合に特有の要因として、「代替的な手法の登場」や「運用の困難性」、「経営トップの支持・サポートの変化」といった要因もみられる。

一方、管理会計手法を変更／改定する際と同じく、組織外部の要因(政府等からの導入支援策の終了やコンサルタントの助言、外部利害関係者からの要請など)に対する重視度は相対的に低く、また、マンネリ化／惰性的運用といった要因や技術的側面に対する重視度も低くなっている結果は興味深いものである。

図表 6-5-1 回答企業における管理会計手法の廃止に対する影響要因

	1. まったく重視せず	2. 重視せず	3. どちらかという重視せず	4. どちらともいえない	5. どちらかという重視する	6. 重視する	7. きわめて重視する	無回答	合計	平均値
(1)当該手法の導入環境の変化	－	－	1社 (0.9%)	20社 (18.0%)	26社 (23.4%)	32社 (28.8%)	25社 (22.5%)	7社 (6.3%)	111社 (100%)	5.58
(2)当該手法による情報精度の達成度	－	－	1社 (0.9%)	19社 (17.1%)	34社 (30.6%)	28社 (25.2%)	22社 (19.8%)	7社 (6.3%)	111社 (100%)	5.49
(3)当該手法による財務成果の達成度	－	2社 (1.8%)	－	28社 (25.2%)	33社 (29.7%)	24社 (21.6%)	17社 (15.3%)	7社 (6.3%)	111社 (100%)	5.23
(4)当該手法の技術的側面における優位性の状況	1社 (0.9%)	2社 (1.8%)	5社 (4.5%)	43社 (38.7%)	28社 (25.2%)	18社 (16.2%)	7社 (6.3%)	7社 (6.3%)	111社 (100%)	4.70
(5)提供される情報の有用性・目的適合性	－	－	1社 (0.9%)	14社 (12.6%)	25社 (22.5%)	34社 (30.6%)	30社 (27.0%)	7社 (6.3%)	111社 (100%)	5.75
(6)提供される情報の意思決定への有用性	－	－	－	15社 (13.5%)	23社 (20.7%)	35社 (31.5%)	30社 (27.0%)	8社 (7.2%)	111社 (100%)	5.78
(7)当該手法の運用コストの適正性	－	－	4社 (3.6%)	25社 (22.5%)	30社 (27.0%)	31社 (27.9%)	14社 (12.6%)	7社 (6.3%)	111社 (100%)	5.25
(8)当該手法の運用の困難性	－	1社 (0.9%)	2社 (1.8%)	25社 (22.5%)	34社 (30.6%)	28社 (25.2%)	13社 (11.7%)	7社 (6.3%)	111社 (100%)	5.20
(9)既存のシステムとの親和性	3社 (2.7%)	2社 (1.8%)	4社 (3.6%)	35社 (31.5%)	31社 (27.9%)	22社 (19.8%)	7社 (6.3%)	7社 (6.3%)	111社 (100%)	4.76
(10)事務作業の複雑性・煩雑性	1社 (0.9%)	2社 (1.8%)	6社 (5.4%)	23社 (20.7%)	34社 (30.6%)	28社 (25.2%)	10社 (9.0%)	7社 (6.3%)	111社 (100%)	5.03
(11)経営トップの支持・サポートの変化	－	1社 (0.9%)	2社 (1.8%)	32社 (28.8%)	31社 (27.9%)	21社 (18.9%)	17社 (15.3%)	7社 (6.3%)	111社 (100%)	5.15
(12)組織メンバーの当該手法への理解度／習熟度	2社 (1.8%)	1社 (0.9%)	4社 (3.6%)	39社 (35.1%)	33社 (29.7%)	17社 (15.3%)	8社 (7.2%)	7社 (6.3%)	111社 (100%)	4.76
(13)当該手法に対する組織メンバーの意識	2社 (1.8%)	1社 (0.9%)	4社 (3.6%)	37社 (33.3%)	34社 (30.6%)	18社 (16.2%)	8社 (7.2%)	7社 (6.3%)	111社 (100%)	4.79
(14)提供される情報に基づく組織メンバーの行動様式	1社 (0.9%)	2社 (1.8%)	4社 (3.6%)	41社 (36.9%)	32社 (28.8%)	16社 (14.4%)	8社 (7.2%)	7社 (6.3%)	111社 (100%)	4.74
(15)当該手法に対する組織メンバーの抵抗	2社 (1.8%)	1社 (0.9%)	13社 (11.7%)	40社 (36.0%)	31社 (27.9%)	12社 (10.8%)	4社 (3.6%)	8社 (7.2%)	111社 (100%)	4.45
(16)提供される情報の組織内における流れや共有度	1社 (0.9%)	－	6社 (5.4%)	39社 (35.1%)	35社 (31.5%)	17社 (15.3%)	5社 (4.5%)	8社 (7.2%)	111社 (100%)	4.73
(17)マンネリ化／惰性的運用	1社 (0.9%)	2社 (1.8%)	15社 (13.5%)	39社 (35.1%)	24社 (21.6%)	16社 (14.4%)	6社 (5.4%)	8社 (7.2%)	111社 (100%)	4.50
(18)導入推進者の配置換え・転出等による不在化	5社 (4.5%)	11社 (9.9%)	14社 (12.6%)	45社 (40.5%)	14社 (12.6%)	9社 (8.1%)	5社 (4.5%)	8社 (7.2%)	111社 (100%)	3.96
(19)経営トップの意向・要請	－	－	2社 (1.8%)	17社 (15.3%)	35社 (31.5%)	27社 (24.3%)	23社 (20.7%)	7社 (6.3%)	111社 (100%)	5.50
(20)外部コンサルタント等の助言	11社 (9.9%)	6社 (5.4%)	11社 (9.9%)	44社 (39.6%)	21社 (18.9%)	9社 (8.1%)	1社 (0.9%)	8社 (7.2%)	111社 (100%)	3.86
(21)現場の意見	2社 (1.8%)	1社 (0.9%)	6社 (5.4%)	26社 (23.4%)	40社 (36.0%)	20社 (18.0%)	9社 (8.1%)	7社 (6.3%)	111社 (100%)	4.89
(22)株主等の企業外部の利害関係者からの要求の変化	4社 (3.6%)	6社 (5.4%)	8社 (7.2%)	42社 (37.8%)	20社 (18.0%)	19社 (17.1%)	4社 (3.6%)	8社 (7.2%)	111社 (100%)	4.37
(23)代替的な手法の登場	－	1社 (0.9%)	－	21社 (18.9%)	28社 (25.2%)	40社 (36.0%)	14社 (12.6%)	7社 (6.3%)	111社 (100%)	5.42
(24)政府や業界団体等からの導入支援策の終了	10社 (9.0%)	10社 (9.0%)	9社 (8.1%)	51社 (45.9%)	14社 (12.6%)	8社 (7.2%)	2社 (1.8%)	7社 (6.3%)	111社 (100%)	3.78

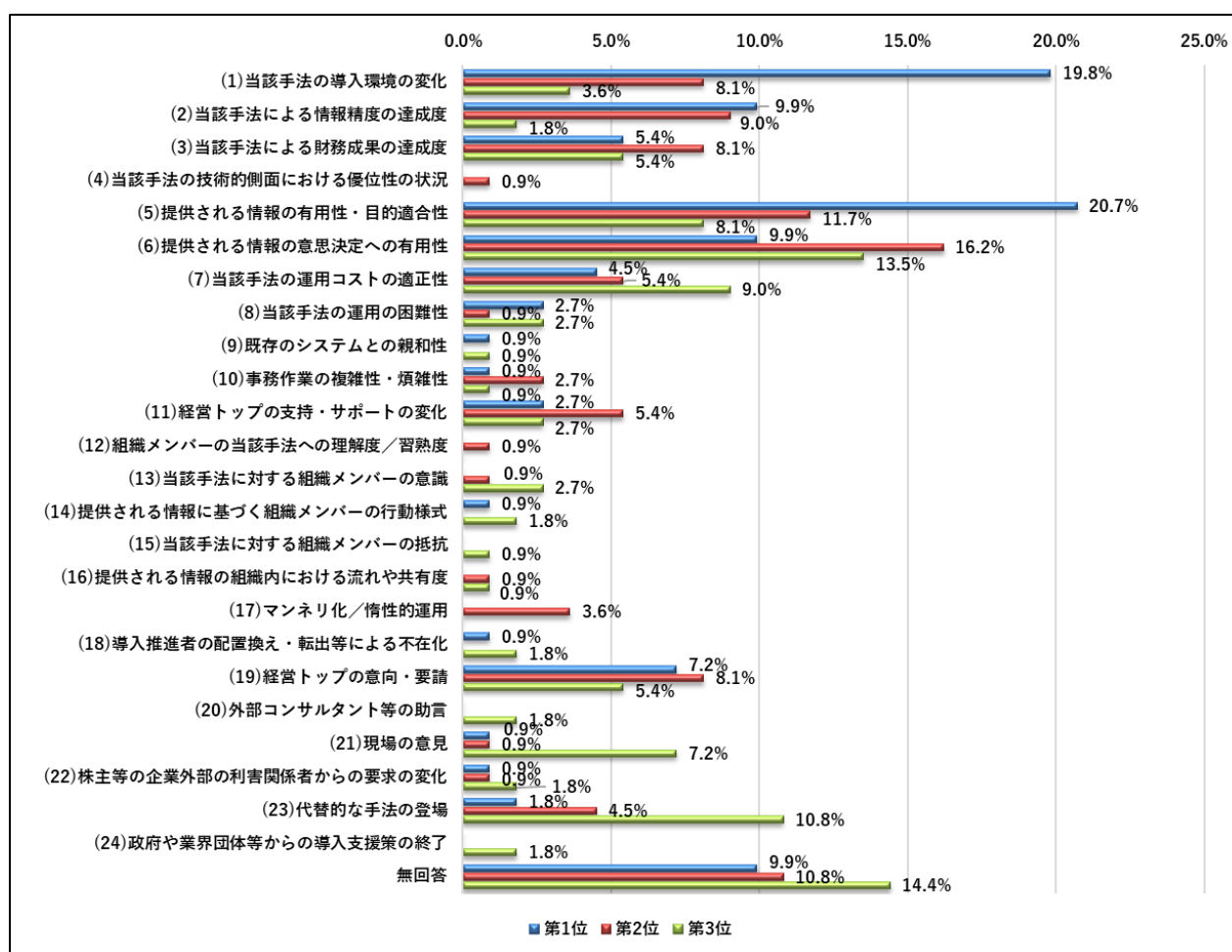


6-5-2. 回答企業における管理会計手法の廃止に対して最も影響する要因について〔問16-b)〕

回答企業において、管理会計手法を廃止する際に、質問項目に挙げた(1)～(24)の項目のうちどの項目をもっとも重視するか上位3つを挙げてもらった。その結果は、図表 6-5-2 のとおりである。

図表 6-5-2 回答企業における管理会計手法の廃止に対して最も影響する要因

	第1位		第2位		第3位	
	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント
(1)当該手法の導入環境の変化	22	19.8%	9	8.1%	4	3.6%
(2)当該手法による情報精度の達成度	11	9.9%	10	9.0%	2	1.8%
(3)当該手法による財務成果の達成度	6	5.4%	9	8.1%	6	5.4%
(4)当該手法の技術的側面における優位性の状況	0	0.0%	1	0.9%	0	0.0%
(5)提供される情報の有用性・目的適合性	23	20.7%	13	11.7%	9	8.1%
(6)提供される情報の意思決定への有用性	11	9.9%	18	16.2%	15	13.5%
(7)当該手法の運用コストの適正性	5	4.5%	6	5.4%	10	9.0%
(8)当該手法の運用の困難性	3	2.7%	1	0.9%	3	2.7%
(9)既存のシステムとの親和性	1	0.9%	0	0.0%	1	0.9%
(10)事務作業の複雑性・煩雑性	1	0.9%	3	2.7%	1	0.9%
(11)経営トップの支持・サポートの変化	3	2.7%	6	5.4%	3	2.7%
(12)組織メンバーの当該手法への理解度／習熟度	0	0.0%	1	0.9%	0	0.0%
(13)当該手法に対する組織メンバーの意識	0	0.0%	1	0.9%	3	2.7%
(14)提供される情報に基づく組織メンバーの行動様式	1	0.9%	0	0.0%	2	1.8%
(15)当該手法に対する組織メンバーの抵抗	0	0.0%	0	0.0%	1	0.9%
(16)提供される情報の組織内における流れや共有度	0	0.0%	1	0.9%	1	0.9%
(17)マンネリ化／惰性的運用	0	0.0%	4	3.6%	0	0.0%
(18)導入推進者の配置換え・転出等による不在化	1	0.9%	0	0.0%	2	1.8%
(19)経営トップの意向・要請	8	7.2%	9	8.1%	6	5.4%
(20)外部コンサルタント等の助言	0	0.0%	0	0.0%	2	1.8%
(21)現場の意見	1	0.9%	1	0.9%	8	7.2%
(22)株主等の企業外部の利害関係者からの要求の変化	1	0.9%	1	0.9%	2	1.8%
(23)代替的な手法の登場	2	1.8%	5	4.5%	12	10.8%
(24)政府や業界団体等からの導入支援策の終了	0	0.0%	0	0.0%	2	1.8%
無回答	11	9.9%	12	10.8%	16	14.4%
合 計	111	100.0%	111	100.0%	111	100.0%



第1位に挙げられた項目は、「(5)提供される情報の有用性・目的適合性」(20.7%：111社中23社)、「(1)当該手法の導入環境の変化」(19.8%：同22社)、「(2)当該手法による情報精度の達成度」と「(6)提供される情報の意思決定への有用性」(9.9%：同11社)、「(19)経営トップの意向・要請」(7.2%：同8社)などである。

第2位に挙げられた項目は、「(6)提供される情報の意思決定への有用性」(16.2%：同18社)、「(5)提供される情報の有用性・目的適合性」(11.7%：同13社)、「(2)当該手法による情報精度の達成度」(9.0%：同10社)、「(1)当該手法の導入環境の変化」と「(3)当該手法による財務成果の達成度」と「(19)経営トップの意向・要請」(8.1%：同9社)などである。

第3位として挙げられた項目は、「(6)提供される情報の意思決定への有用性」(13.5%：同15社)、「(23)代替的な手法の登場」(10.8%：同12社)、「(7)当該手法の運用コストの適正度」(9.0%：同10社)、「(5)提供される情報の有用性・目的適合性」(8.1%：同9社)、「(21)現場の意見」(7.2%：同8社)などである。

以上の結果より、第1位と第2位では、情報の有用性・目的適合性や導入環境の変化、経営トップの意向・要請などが、第3位では、代替的な手法の登場や運用コストの適正性、現

場の意見などが挙げられており、管理会計手法の廃止に対しては、こうした要因が大きな影響を与えると捉えられているということがわかる結果となっている。

#### 6－6．回答企業における管理会計手法の導入・活用状況について〔問 17〕

回答企業における管理会計手法の導入・活用状況について尋ねた結果は、図表 6-6 のとおりである。

(1)の「導入した手法を長く使い続ける傾向がある」については、「その通り」（「どちらかといえばその通り」と「その通り」と「まったくその通り」の合計）と回答した企業が8割を超えている（81.9%：111社中91社、平均値 5.52）ことから、回答企業においては、一度導入した手法を長く使い続ける傾向を示している。

(2)の「新しい手法の導入を試みる傾向がある」については、「その通り」と回答した企業は36.0%（111社中40社、平均値 3.94）しかなく、回答企業においては、新しい手法の導入に慎重な企業が多い傾向を示している。

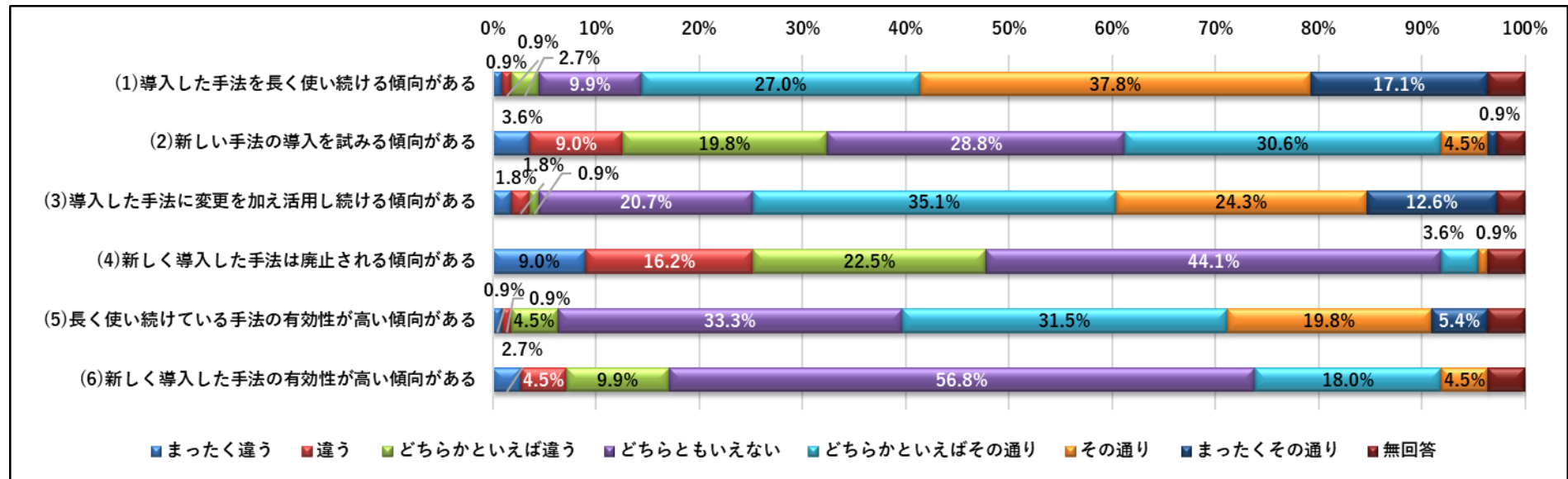
(3)の「導入した手法に変更を加え活用し続ける傾向がある」については、「その通り」と回答した企業が7割を超えている（72.0%：111社中80社、平均値 5.15）ことから、回答企業においては、導入した手法に変更を加えながら長く活用し続ける傾向を示している。

(4)の「新しく導入した手法は廃止される傾向がある」については、「その通り」と回答した企業は4.5%（111社中5社、平均値 3.21）に過ぎず、必ずしも新しい手法は廃止されやすいというわけではなく、質問項目(3)の結果に示されているように、活用環境に合わせて変更を加えながら使い続けているという傾向が読み取れる。

(5)の「長く使い続けている手法の有効性が高い傾向がある」と(6)の「新しく導入した手法の有効性が高い傾向がある」については、「長く使い続けている手法」と「新しく導入した手法」ではどちらの有効性が高いと考えているかを尋ねたものである。その結果、(5)について「その通り」と回答した企業は56.7%（111社中63社、平均値 4.81）、(6)について「その通り」と回答した企業は22.5%（111社中25社、平均値 4.00）となっており、「長く使い続けている手法」の有効性が高いと考える企業が多いという結果となった。

図表 6-6 回答企業における管理会計手法の導入・活用状況

	1. まったく違う	2. 違う	3. どちらかといえば違う	4. どちらともいえない	5. どちらかといえばその通り	6. その通り	7. まったくその通り	無回答	合 計	平均値
(1)導入した手法を長く使い続ける傾向がある	1社 (0.9%)	1社 (0.9%)	3社 (2.7%)	11社 (9.9%)	30社 (27.0%)	42社 (37.8%)	19社 (17.1%)	4社 (3.6%)	111社 (100%)	5.52
(2)新しい手法の導入を試みる傾向がある	4社 (3.6%)	10社 (9.0%)	22社 (19.8%)	32社 (28.8%)	34社 (30.6%)	5社 (4.5%)	1社 (0.9%)	3社 (2.7%)	111社 (100%)	3.94
(3)導入した手法に変更を加え活用し続ける傾向がある	2社 (1.8%)	2社 (1.8%)	1社 (0.9%)	23社 (20.7%)	39社 (35.1%)	27社 (24.3%)	14社 (12.6%)	3社 (2.7%)	111社 (100%)	5.15
(4)新しく導入した手法は廃止される傾向がある	10社 (9.0%)	18社 (16.2%)	25社 (22.5%)	49社 (44.1%)	4社 (3.6%)	1社 (0.9%)	－	4社 (3.6%)	111社 (100%)	3.21
(5)長く使い続けている手法の有効性が高い傾向がある	1社 (0.9%)	1社 (0.9%)	5社 (4.5%)	37社 (33.3%)	35社 (31.5%)	22社 (19.8%)	6社 (5.4%)	4社 (3.6%)	111社 (100%)	4.81
(6)新しく導入した手法の有効性が高い傾向がある	3社 (2.7%)	5社 (4.5%)	11社 (9.9%)	63社 (56.8%)	20社 (18.0%)	5社 (4.5%)	－	4社 (3.6%)	111社 (100%)	4.00



## 7. むすびに

本稿は、今日のわが国企業の経営環境のもとでの管理会計手法の導入実態を明らかにするとともに、その普及と定着化に対する影響要因を明らかにすることを目的に筆者が2020年3月に行った「わが国企業における管理会計手法の普及と定着化に関する質問調査」の集計結果を報告したものである。

本アンケート調査は、東京証券取引所第一部上場企業2,153社を調査対象企業として質問調査票を送付し、111通を回収しており、回収率は5.16% (111/2,153) であった。

本アンケート調査における質問項目は、「Ⅰ. 貴社の概要について」、「Ⅱ. 貴社（主要な事業会社）における環境状況について」、「Ⅲ. 貴社（主要な事業会社）における管理会計手法について」、「Ⅳ. 貴社（主要な事業会社）における管理会計手法の導入・改定・定着化・廃止に対する影響要因について」の4部から構成されている。

まず、2節において筆者が行ったアンケート調査の概要を紹介したうえで、3節では、質問項目「Ⅰ. 貴社の概要について」の回答結果にもとづき回答企業の概要を概観し、4節では、質問項目「Ⅱ. 貴社（主要な事業会社）における環境状況について」の回答結果にもとづき、回答企業における環境状況の特徴についての調査結果を報告した。5節では、質問項目「Ⅲ. 貴社（主要な事業会社）における管理会計手法について」の回答結果にもとづき、回答企業における管理会計手法の導入状況についての調査結果を報告した。6節では、質問項目「Ⅳ. 貴社（主要な事業会社）における管理会計手法の導入・改定・定着化・廃止に対する影響要因について」の回答結果にもとづき、回答企業における管理会計手法の導入・改定・定着化・廃止に対する影響要因についての調査結果を報告した。

以下では、本アンケート調査の主要な結果を要約し、そこから得られた発見事項・検討事項等をまとめる。

- ① 「回答企業の重視する経営目標」について（4－5〔問6〕）、財務的な経営目標としては、「利益額」、「利益率」、「売上高」、「コスト削減」などのわが国企業が伝統的に重視してきた指標を引き続き重視している傾向がみられる。また、重視度の低い項目との関係でみると、新規に取り組む（事業進出や開発強化）よりは既存の製品・サービスを中心とした満足度や品質の向上、高付加価値化、効率化などを重視している傾向がみられる。
- ② 「回答企業の重視する経営目標における財務に関する指標」について（4－7〔問8〕）、回答企業が「重視する」のは、「(1)規模に関する指標」や「(2)利益率に関する指標」、「(4)成長性に関する指標」となっており、①の「重視する経営目標」（4－5〔問6〕）の結果と整合性のある結果となっている。なお、近年、わが国企業においても「資本コスト」を意識した経営が求められるようになってきているが、「(7)資本コストに関する指標」については、「重視する」が56.7%と半数は超えるものの、まだ十分には浸透していないことをうかがわせる結果であった。
- ③ 「回答企業の重視する財務指標」について（4－8〔問9〕）、回答企業において、「①これまで」重視してきた財務指標として圧倒的に回答が多かった項目は、「売上高」(72.1%)と「営業利益」(66.7%)の2つであり、次いで、「売上高営業利益率」(36.9%)、「自己



資本利益率 (ROE)」(35.1%)、「経常利益」(29.7%)、「当期純利益」(27.0%) などである。一方、「②これから」重視する財務指標として回答が多かった項目は、「営業利益」(52.3%)、「売上高」(50.5%)、「自己資本利益率 (ROE)」(45.0%)、「売上高営業利益率」(29.7%)、「投下資本利益率 (ROIC)」(27.0%)、「キャッシュフロー」(26.1%) などである。

こうした重視する財務指標の重点変化を「増減 (②－①)」で確認してみると、「①これまで」と「②これから」で、5 ポイント以上減少している指標は、「売上高」(21.6 ポイント減)、「営業利益」(14.4 ポイント減)、「経常利益」と「売上高営業利益率」(7.2 ポイント減)、「当期純利益」(6.3 ポイント減)、「売上高成長率」と「配当性向」(5.4 ポイント減) などである。一方、5 ポイント以上増加している指標は、「投下資本利益率 (ROIC)」(19.8 ポイント増)、「資本コスト (WACC)」(18.0 ポイント増)、「自己資本利益率 (ROE)」と「企業価値」(9.9 ポイント増)、「EBIT, EBITDA」(9.0 ポイント増)、「キャッシュフロー」(7.2 ポイント増) などである。

以上の結果から、従来から重視されていた売上高や利益額、成長率といった規模の拡大に関わる指標の重視度が低下する傾向にある一方で、「ROIC」や「WACC」,「ROE」といった資本効率に関する指標や、「EBIT, EBITDA」,「キャッシュフロー」など、まさにキャッシュフローに関わる指標に対する重視度が高まっていることがわかる。

- ④ 「回答企業における『伝統的な』管理会計手法の『認知度』」について (5－1－1〔問 10－①〕), 取り上げた 18 の「伝統的な」管理会計手法／マネジメント手法の認知度は全体的に高く、8～9 割を超えるものも多くみられる結果となった。特に、業種を問わず活用される各種経営計画や「(6)予算管理」(95.5%)、「(4)変動費・固定費の分類」(90.1%)、「(5)CVP 分析／損益分岐点分析」(82.9%)、「(7)責任単位 (部門) 別業績評価」(86.5%) などの認知度が高くなっている。一方、「(9)標準原価計算」(74.8%) や「(10)直接原価計算」(69.4%)、「(12)原価改善」(75.7%) などの手法は、製造業など業種に依存する可能性があるため、7 割程度と若干低くなっているものと思われる。

注目すべき結果は、「(13) 特殊原価調査 (業務上の意思決定)」の認知度が 28.8% と極めて低くなっていることである。一般的な管理会計のテキストでも扱われているテーマであるが、「実務」においてはあまり知られていないというのは興味深い結果である。

- ⑤ 「回答企業における『伝統的な』管理会計手法の導入」について (5－1－2〔問 10－②〕), 回答企業において導入している割合が高い手法は、「(6)予算管理」(92.8%)、「(2)中期経営計画」(86.5%)、「(3)短期利益計画」(72.1%)、「(7)責任単位 (部門) 別業績評価」(71.2%) などである。「(9)標準原価計算」(36.0%) や「(10)直接原価計算」(32.4%)、「(12)原価改善」(42.3%) などは、やはり業種に依存する手法のためか、実際に導入している企業も少なくなっている。

「(5)CVP 分析／損益分岐点分析」(39.6%) は、認知度 (82.9%) の割には実際の導入割合が低くなっており、「(13) 特殊原価調査 (業務上の意思決定)」(9.9%) については、認知度どおり導入実績も低い結果となっている。

製造業と非製造業で大きく導入割合に差が出ている手法（いずれも製造業の方が導入割合が高い）は、「(4)変動費・固定費の分類」(35.4 ポイント：製造業%－非製造業%)，「(5)CVP 分析／損益分岐点分析」(23.9 ポイント)，「(8)設備投資経済性計算」(38.2 ポイント)，「(9)標準原価計算」(60.6 ポイント)，「(10)直接原価計算」(24.1 ポイント)，「(11)原価管理」(46.7 ポイント)，「(12)原価改善」(42.6 ポイント)，「(13)特殊原価調査」(14.6 ポイント)，「(14)全社的な品質管理」(35.1 ポイント)，「(17)工数（人工）管理」(40.8 ポイント) などであるが，この差が有意なものであるかどうかを検証するために t 検定を行ったところ，いずれも 5%水準で有意であった。したがって，これらの手法は，非製造業より製造業における導入割合が高いことが明らかとなった。

- ⑥ 「回答企業における『伝統的な』管理会計手法導入の『満足度』について（5－1－3〔問 10－③〕），回答企業の「満足度」が高い手法は，「(3)短期利益計画」(71.9%)，次いで，「(6)予算管理」(62.1%)，「(7)責任単位（部門）別業績評価」(62.0%)，「(10)直接原価計算」(61.1%)，「(9)標準原価計算」(61.0%) などとなっている。

一方，「満足度」が低い手法は，「(13)特殊原価調査（業務上の意思決定）」(36.4%)，「(14)全社的な品質管理（TQC／TQM）」(46.2%)，「(5)CVP 分析／損益分岐点分析」(49.0%) などであった。「(5)CVP 分析／損益分岐点分析」については，⑥で「認知度の割には実際の導入割合が低い」点を指摘したが，導入企業の満足度も低い結果となっている。

- ⑦ 「回答企業における『新しい』管理会計手法の『認知度』について（5－2－1〔問 11－①〕），取り上げた 14 の「新しい」管理会計手法／マネジメント手法の認知度は，「伝統的な」手法と比べると全体的に低い結果となっている。近年注目度が高い「(13)ROE 経営／ROIC 経営」は 81.1%，「(14)統合報告」についても 64.9%と高くなっている。一方，「(6)マテリアルフローコスト会計」(16.2%) や「(4)品質原価計算」(20.7%)，「(3)活動基準管理（ABM）」(31.5%)，「(5)ライフサイクル・コストリング」(36.0%) などの認知度が低くなっているが，これらについては業種に影響される要因が大きい可能性も考えられる。

- ⑧ 「回答企業における『新しい』管理会計手法の導入」について（5－2－2〔問 11－②〕），回答企業において導入している割合が高い手法は，「(14)統合報告」(28.8%)，「(8)社内金利制度」(27.0%)，「(13)ROE 経営／ROIC 経営」(24.3%)，「(1)原価企画」(17.1%)，「(11)戦略マップ」(12.6%)，「(2)活動基準原価計算（ABC）」(10.8%)，「(7)社内資本金制度」(9.0%) などである。近年関心が高まっている「(13)ROE 経営／ROIC 経営」や「(14)統合報告」，またわが国企業における独自の取り組みである「(1)原価企画」や「(8)社内金利制度」，「(7)社内資本金制度」などの導入割合が高くなっている。

一方，「(6)マテリアルフローコスト会計」(1.8%) や「(4)品質原価計算」(3.6%)，「(3)活動基準管理（ABM）」(4.5%)，「(5)ライフサイクル・コストリング」(5.4%) などの業種に影響される要因の大きい手法は，認知度も低かったが，やはり導入割合も低くなっている。

また、「バランスト・スコアカード (BSC)」(5.4%)と「戦略マップ」(12.6%)について、導入割合は後者の方が多いという結果になっている。実務においてはスコアカードとしての BSC より、因果関係をもとにした戦略の可視化、あるいは「価値創造プロセス」の可視化に対する戦略マップの活用の方が有用であると考えられている可能性を示唆する結果となっている。

「新しい」手法において製造業と非製造業で大きく導入割合に差が出ているものは、「(1)原価企画」(22.1 ポイント：製造業%－非製造業%)、「(14)統合報告」(30.0 ポイント)などである(いずれも製造業の方が導入割合が高い)が、この差が有意なものであるかどうかを検証するために t 検定を行ったところ、いずれも 5%水準で有意であった。したがって、この 2 つの手法が、非製造業より製造業における導入割合が高いことが明らかとなった。

- ⑨ 「回答企業における『新しい』管理会計手法導入の『満足度』」について (5-2-3 [問 11-③])、回答企業における導入数は少ないが、導入している企業で「満足度」が高い形で活用されていることがわかる結果となっている。また、「新しい」手法の中で導入割合の高かった「(13)ROE 経営/ROIC 経営」については、「満足度」が比較的高い (62.9%：27 社中 17 社、平均値 5.13) 結果であった。
- ⑩ 「回答企業における『新しい』管理会計手法の取りやめ」について (5-2-4 [問 11-④])、回答企業で導入を取りやめたとの回答があったのは 6 つの手法である。いずれも件数としてはわずかであるが、そもそも導入数が少ないことを考慮すると、「伝統的な」手法よりも廃止される手法が多い傾向がみられる。
- ⑪ 「回答企業における管理会計手法導入に対する重視要因」について (6-1-1 [問 12-a])、管理会計手法を導入する際には、組織外部の要因 (政府等の支援やコンサルタントの助言、外部利害関係者からの要請など) に対する重視度は相対的に低く、経営トップの意向・要請のもと、戦略の実行や課題解決、意思決定の改善などに対する有用性・目的適合性、情報の正確性を重視する傾向がうかがえる。

なお、「(3)導入手法の技術的側面における優位性」に対する重視度が相対的に低くなっており、管理会計手法の導入に対して技術的側面はそれほど考慮されない可能性を示唆する興味深い結果となっている。

- ⑫ 「回答企業における管理会計手法導入に対して最も重視する要因」について (6-1-2 [問 12-b])、管理会計手法を導入する際にもっとも重視する項目上位 3 つを挙げてもらった結果、第 1 位に挙げられた項目は、経営課題の解決や戦略実行の支援などに関わるもの、第 2 位に挙げられた項目は、情報の性質に関わるもの (情報の有用性・目的適合性や情報の精度/正確性)、第 3 位として挙げられた項目は、組織メンバーに関わるもの (メンバーの意識改革や行動様式の変革、現場の意見など) といった傾向が見られる。
- ⑬ 「回答企業における管理会計手法導入に対する関心度」について (6-2 [問 13])、管理会計手法の導入に関心のある項目は、戦略の実行や収益性管理、意思決定の改善、コ

スト削減、正確なコスト情報、客観性の高い業績評価などであり、普遍的な重要経営課題に対する役立ちを期待していることがわかる。これは①（４－５〔問６〕）の結果と同様の傾向を示しており、経営目標の達成・経営課題の解決と密接な関係をもって管理会計手法の導入・展開が考えられている可能性を示唆する結果となっている。

- ⑭ 「回答企業における管理会計手法の定着化に対する影響要因」について（６－３－１〔問１４－a〕），管理会計手法の継続的な活用（定着化）に対して大きな影響を与えるのは、情報の有用性・適切性・正確性などであり、それによって組織メンバーに信頼され受け入れられているという姿が見えてくる結果となっている。一方、管理会計手法の活用に対する消極的な姿勢（他に適切な手法がない、長年使い続けている、など）は影響度が低くなっている。また、「組織学習」や「コミュニケーション」を促進するような活用のされ方はまだまだ十分ではないようである。なお、「(6)経営管理システムと密接に結びついている」の影響度が低い結果となっているが、管理会計は経営管理システムと密接に結びついて展開されるとの認識からすると意外な結果であった。

- ⑮ 「回答企業における管理会計手法の定着化に対して最も影響する要因」について（６－３－２〔問１４－b〕），管理会計手法の継続的な活用（定着化）に対してもっとも影響度が高い項目上位３つを挙げてもらった結果、いずれも情報の有用性・適切性・正確性などであり、管理会計手法の継続的な活用（定着化）に対しては、こうした情報の信頼性が大きな影響を与えると捉えられているという結果になっている。

一方、⑭（６－３－１〔問１４－a〕）において影響度が相対的に低かった「(23)長年使い続けている」を最も影響する要因の第１位として挙げる回答企業が多くなっている。また、「(10)組織メンバーに当該手法が浸透している」、「(17)自社の文化・風土に適合している」、「(24)業務遂行上不可欠の存在となっている」などの項目も第３位に挙げられている。これらの項目は相互に関連している可能性が考えられる。すなわち、「長年使い続けているため、組織メンバーに浸透し、業務上不可欠の存在となっているが、それが可能になるのは自社の文化・風土に適合しているから」、あるいは「自社の文化・風土に適合しているから、長年使い続けることができ、組織メンバーにも浸透することができ、業務上不可欠の存在となっている」といったことが想定される。これに関しては別途分析が必要であるが、こうした関係性を示唆する結果といえよう。

- ⑯ 「回答企業における管理会計手法の変更／改定に対する重視要因」について（６－４－１〔問１５－a〕），管理会計手法の変更／改定は、導入環境の変化や現場の意見を考慮しながら、経営トップの意向・要請のもと、情報の有用性・目的適合性や運用コストの適正性などの観点から行われるという傾向が見られる。一方、管理会計手法を導入する際と同じく、組織外部の要因（コンサルタントの助言、外部利害関係者からの要請など）に対する重視度は相対的に低く、また、技術的側面に対する重視度も低くなっている。
- ⑰ 「回答企業における管理会計手法の変更／改定に対して最も影響する要因」について（６－４－２〔問１５－b〕），管理会計手法の変更／改定を行う際にもっとも重視する項目上位３つを挙げてもらった結果、いずれも情報の有用性・目的適合性や運用コストの

適正性、導入環境の変化や現場の意見などであり、管理会計手法の変更／改定に対しては、こうした要因が大きな影響を与えると捉えられているということが明らかとなった。

- ⑮ 「回答企業における管理会計手法の廃止に対する重視要因」について（６－５－１〔問 16-a〕），管理会計手法を廃止する際には、変更／改定の場合と同様に、導入環境の変化や現場の意見を考慮しながら、経営トップの意向・要請のもと、情報の有用性・目的適合性や運用コストの適正性などの観点から行われる傾向がある。また、廃止の場合に特有の要因として、「代替的な手法の登場」や「運用の困難性」、「経営トップの支持・サポートの変化」といった要因もみられる。一方、管理会計手法を変更／改定する際と同じく、組織外部の要因（政府等からの導入支援策の終了やコンサルタントの助言、外部利害関係者からの要請など）に対する重視度は相対的に低く、また、マンネリ化／惰性的運用といった要因や技術的側面に対する重視度も低くなっている結果は興味深いものである。
- ⑯ 「回答企業における管理会計手法の廃止に対して最も影響する要因」について（６－５－２〔問 16-b〕），管理会計手法を廃止する際にもっとも重視する項目上位３つを挙げてもらった結果、第１位と第２位では、情報の有用性・目的適合性や導入環境の変化、経営トップの意向・要請などが、第３位では、代替的な手法の登場や運用コストの適正性、現場の意見などが挙げられており、管理会計手法の廃止に対しては、こうした要因が大きな影響を与えると捉えられているということが明らかとなった。
- ⑰ 「回答企業における管理会計手法の導入・活用状況」について（６－６〔問 17〕），回答企業においては、以下の傾向を示している。（１）一度導入した手法を長く使い続ける。（２）新しい手法の導入に慎重な企業が多い。（３）導入した手法に変更を加えながら長く活用し続ける。（４）必ずしも新しい手法は廃止されやすいというわけではなく、（３）の結果に示されているように、活用環境に合わせて変更を加えながら使い続けている。（５）と（６）より「長く使い続けている手法」の有効性が高いと考える企業が多い。

これまで管理会計手法については、その導入局面に焦点を当てた「導入研究」を中心に、その促進要因・阻害要因等に関する優れた成果が蓄積されてきている。（谷編〔2004〕）本研究では、管理会計手法の普及ならびに継続的利用を通じた定着化に影響を与える要因を明らかにすることを目的としており、管理会計手法の導入局面にとどまらず、定着化・改定・廃止それぞれの局面における影響要因の解明を図るため、本アンケート調査においては、管理会計手法の導入・定着化・改定・廃止に対する影響要因についても調査対象としている点がこれまでにない特徴の一つとなっている。

本研究において、管理会計技法の導入・定着化・改定・廃止に対する影響要因の枠組みとして、①技法そのものがもつ技術的特徴、②組織内部の環境要因、③外的環境要因・制度的要因という３つの分析視角からなる枠組みを構想しているが、本アンケート調査結果から、技術的要因ならびに外部的要因・制度的要因の影響よりは、技法により提供される情報の性質（有用性・目的適合性・正確性）がより影響を与える傾向にあることが示唆された。

もつとも、本稿では、アンケート調査の結果報告として、単純集計結果から見てきた傾向と発見事項・検討課題・問題提起となる点について指摘したのみであり、詳細な分析については今後進めていく予定である。

本アンケート調査結果の分析にもとづき、新しい管理会計技法の普及ならびに継続的利用を通じた定着化に影響を与える要因を明らかにすることによって、継続的に利用され定着化した管理会計技法と、継続的な利用に至らず定着化していない技法との本質的相違の解明を試みることで、有効かつ適正な管理会計技法の普及へ向けて有意義な洞察を導くことが本研究が最終的に目指すところである。

#### 注

- 1) 「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト（座長：伊藤邦雄 一橋大学大学院商学研究科教授）（経済産業省，2014年8月）

#### 参考文献

- 広原雄二・大槻晴海・崎章浩（2014）「管理会計技法の理論と実践」『産業経理』Vol. 74, No. 2, pp. 190-208.
- Johnson, H. Thomas & Robert S. Kaplan（1987）, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, MA: Harvard Business School Press.（鳥居宏史訳『レバンス・ロスト——管理会計の盛衰——』白桃書房）
- 森口毅彦・崎章浩（2017）「企業の経営環境と管理会計技法の導入に関する実態調査」『産業経理』Vol.77, No.3. pp.170-190.
- 谷武幸編（2004）『成功する管理会計システム：その導入と進化』中央経済社.

（2022年3月29日）

#### [付記]

本研究は、科学研究費（令和元年度～令和3年度科学研究費補助金基盤研究(C)：研究題目「管理会計技法の普及と定着化に対する影響要因の解明に関する研究」，課題番号：19K02011）による研究成果の一部である。