

# 日本企業の組織能力と業績管理の利用

——実態調査の結果報告——

福 島 一 矩

## A Survey on Performance Measurement and Management Practices in Japanese Companies

Kazunori FUKUSHIMA

The purpose of this study is to identify the characteristics of performance measurement and management (PMM) in Japanese firms. We conduct a questionnaire survey of listed and unlisted firms. The results show that firms listed on the first section of the Tokyo Stock Exchange (TSE) and the Nagoya Stock Exchange (NSE) have established and implemented a high level of PMM. The results suggest that the high level of absorptive capacity, which is an organizational capability related to PMM, may contribute to the establishment and sophisticated use of advanced PMM. In addition, we found that other listed and unlisted firms generally established and used similar PMM. It is inferred that these firms have developed PMM systems to some extent, although not as well developed as those of firms listed on the first section of TSE and NSE, and that they use these systems in their business operations.

Key Words : Performance Measurement and Management, Absorptive Capacity, Survey

### I はじめに

日本企業では、どのような業績管理が実践されているのであろうか。その実態を把握すべく、多くの質問票調査が行われてきた。その結果、上場企業を中心として、どのような業績管理が行われているのかが示され（川野, 2014; 横田ほか, 2012, 2013; 吉田ほか, 2015a, b, 2019; など）、上場区分間で、その実践に差があることも明らかにされてきた（吉田ほか, 2015c, 2020）。また、近年では非上場企業、なかでも中小企業を対象とした調査も行われ、その実態も示されつつある（山口, 2019; など）。

しかし、上場企業と非上場企業を比較し、その実態を明らかにしようとする議論は少ない。そのひとつである澤邊ほか（2008）は、東証一部上場企業と非上場企業（関西アーバ

ンプレジダン会会員企業)とのマネジメント・コントロールの比較を行い、予算管理の実践に違いがあることを示している。そのため、業績管理の実践についても上場企業・非上場企業の間に相違があることも予想される。日本企業の業績管理の実践を明らかにするには、上場企業や非上場企業のいずれかに対象を絞った調査だけでなく、それらの比較を行いつつ、実態を把握することも有用であろう。

以上のことから、本研究では、日本企業の業績管理の特徴を明らかにすることを目的として、上場企業・非上場企業を対象とした実態調査を行い、企業群ごとの特徴を示すとともに、その比較を行う。非上場企業を調査対象とする場合、その全数を対象とすることは困難であり、どの企業を対象とするかによってその結果が異なる可能性がある(山口, 2019)。また、規模を拡大する過程で管理会計の利用を始めることが指摘されており(Davila and Foster, 2005)、同一の質問項目を用いて上場企業との比較も行いつつ日本企業の業績管理の実態を明らかにするためには、ある程度の規模に達した企業を対象とする必要がある。これらの点に加えて、分析上必要になると考えられる規模などの企業情報の入手可能性を考慮し、わが国証券市場の上場している製造業ならびに、ダイヤモンド社のD-VISION NETに掲載されている非上場の製造業を対象とした質問票調査を実施した。以下では、第Ⅱ節で分析データの収集、第Ⅲ節で調査結果、第Ⅳ節では分析結果の考察と今後の課題を述べる。

## Ⅱ 分析データの収集

質問票調査は、2021年2月から3月にかけてわが国証券市場に上場している製造業(証券コード協議会による業種コードが3050から3800に該当する企業)ならびに、ダイヤモンド社のD-VISION NETに掲載されている非上場の製造業を対象として実施した。なお、非上場企業のうち、日本法人のような外国企業の子会社、同一の経営者が代表取締役を務める別会社は対象から除外している。質問票送付後にすでに消滅していることが判明した企業等を除いた実質的な送付数は上場企業1,491社、非上場企業2,747社の合計4,238社である。

質問票は、ダイヤモンド社のD-VISION NET、各社の公表情報(webサイト、有価証券報告書等)を利用し、経営管理業務に携わっていると想定される責任者(経営管理部長、経理・財務部長、経営企画部長など)を特定し、質問票に依頼状、返信用封筒(切手不要)を添えて送付した<sup>1)</sup>。また、回収率の向上にむけて、回収期限前に再度の依頼状を

---

1) 上場企業に関しては経営管理業務に携わる責任者(役職者)に関する情報が入手可能であったが、非上場企業に関してはその取得が困難な企業も多くあり、それらの企業については代表

送付するとともに、回答者には調査報告書の希望の有無についても尋ねている。回収期限後を含めた最終回答企業数は733社（回収率17.3%）であった。分析に際しては、回答をしていない質問項目が相当数あるなど分析には不適と判断される7回答を除いた726社（有効回答率17.1%）の回答を用いる。回答企業の特徴は表1に示したとおりである。

ここで、非回答バイアスの検証のために、有意水準5%を基準として、つぎの2つの分析を行った。第1は、回答・非回答企業の産業分布の比較である。適合度検定を実施した結果、回答企業の産業分布は送付先企業の産業分布と適合していることを確認した。第2は、回答・非回答企業の規模（従業員数）の比較である。平均値の差の検定を実施した結果、回答企業と非回答企業の間に有意な差は確認されなかった。

表1 回答企業の概要

Panel A：上場／非上場			Panel C：産業		発送		有効回答数／率	
上場	199	(27.6%)	食料品	457	64	14.0%	(8.9%)	
(東証・名証一部)	(124)		繊維製品	141	25	17.7%	(3.5%)	
(その他)	(75)		パルプ・紙	105	11	10.5%	(1.5%)	
非上場	522	(72.4%)	化学	500	68	13.6%	(9.4%)	
不明	5	-	医薬品	134	14	10.4%	(1.9%)	
計	726		石油・石炭製品	19	2	10.5%	(0.3%)	
			ゴム製品	50	14	28.0%	(1.9%)	
			ガラス・土石製品	165	25	15.2%	(3.4%)	
Panel B：企業規模（人）			鉄鋼	116	23	19.8%	(3.2%)	
1 - 100	115	(16.0%)	非鉄金属	113	18	15.9%	(2.5%)	
100 - 200	263	(36.5%)	金属製品	364	73	20.1%	(10.1%)	
200 - 300	103	(14.3%)	機械	608	119	19.6%	(16.4%)	
300 - 1000	160	(22.2%)	電気機器	580	105	18.1%	(14.5%)	
1000 - 5000	66	(9.2%)	輸送用機器	354	57	16.1%	(7.9%)	
5000 +	17	(2.4%)	精密機械	114	25	21.9%	(3.4%)	
不明	5	-	その他製品	418	78	18.7%	(10.7%)	
計	726		不明		5	-		
			計	4,238	726			

注) 表中の括弧内の比率は、企業名の記載のなかった不明5社を除く721社に占める割合を示している。  
出所) 筆者作成

取締役宛てに送付している。また、調査票送付時には、より適切な部署があると考えられる場合には、その部署への回付を依頼している。回答にあたっては、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響を考慮し、送付した質問票に直接回答を記入して返信する方法と、web版の質問票に回答する方法の2つを用意した。

### Ⅲ 調査結果

本節では、業績管理の実態を明らかにすべく、業績管理の実践と、それに影響を与えると考えられる組織能力に関する質問票調査の結果を示す。具体的には、業績管理の実践に関して、業績指標の利用、業績管理システムの特徴、利用、業績と報酬の関係 (Franco-Santos et al., 2012)、業績管理の実践に影響を及ぼす組織能力として、吸収能力を取り上げる (福島, 2015; Elbashir et al., 2011; Fayrad et al., 2012; Libby and Waterhouse, 1996; William and Seaman, 2001)。以下では、回答企業を東証一部上場企業および名証一部上場企業 (以下、一部上場企業)、それ以外の上場企業 (以下、その他上場企業)、非上場企業に区分して、業績管理の実践と組織能力の実態を示したうえで、3つの区分間の比較を行う。

#### 1. 業績指標の利用

第1に、業績指標の利用について、財務業績および非財務業績に関する指標の利用度を調査した。まず、財務業績指標の利用度は、Bouwens and van Lent (2007) および Hoque et al. (2001) に依拠した5項目について5点尺度 (「1 測定していない/まったく利用していない」—「5 極めて広く利用している」) で質問した。その結果、表2 (Panel A) に示すとおり、企業区分を問わず、営業利益や売上高成長率が極めて広く利用されている一方で、投資利益率や残余利益・経済的付加価値の利用度は低かった。この結果は、売上高や利益額の利用度に比べて資本利益率や残余利益・経済的付加価値の利用度が低いという上場企業を対象として近年行われた実態調査の結果とも類似している (川野, 2014; 横田ほか, 2013)。これらの実態を踏まえると、会計リターン指標よりも売上高や利益関連の財務指標を重点的に用いることが、近年の日本企業の特徴と言えるだろう。

また、3つの企業区分間で財務業績指標の利用度を比較したところ、いずれの指標についても統計的に有意な差が確認された<sup>2)</sup>。具体的には、(1) 営業利益は、一部上場企業の利用度がその他上場企業 ( $p < .05$ ) および非上場企業 ( $p < .05$ ) よりも高いこと、(2) 売上高成長率は、一部上場企業の利用度が非上場企業 ( $p < .05$ ) よりも高いこと、(3) 投資利益率は、一部上場企業の利用度がその他上場企業 ( $p < .01$ ) および非上場企業 ( $p < .001$ ) よりも高いこと、(4) 自己資本利益率は、一部上場企業の利用度がその他上場企業 ( $p < .001$ )、非上場企業 ( $p < .001$ ) よりも高いこと、(5) 残余利益・経済的付加価値

---

2) 企業区分間の平均値の差の検定はボンフェローニ (Bonferroni) 法による多重比較を実施しており、以下の分析も同様の方法を用いる。

は、一部上場企業 ( $p < .05$ ) および非上場企業 ( $p < .001$ ) の利用度がその他上場企業よりも高いことが確認された。

つぎに、非財務業績指標の利用度は、Ittner et al. (2003) に依拠した7項目について5点尺度（「1 測定していない／まったく利用していない」—「5 極めて広く利用している」）で質問した。その結果、表2（Panel B）に示すとおり、企業区分を問わず、製品品質関連、オペレーション関連、顧客関連の指標がとりわけ広く利用されていた。この結果は、顧客関連や業務関連の非財務指標を重視するという上場企業を対象として近年行われた実態調査の結果とも類似している（青木, 2012; 河合, 2016; 横田ほか, 2013）。これらの実態を踏まえると、非財務指標のなかでも品質や業務、顧客関連の指標を重点的に用いることが近年の日本企業の特徴と言えるだろう。

また、3つの企業区分間で非財務業績指標の利用度を比較したところ、(3) サプライヤー関連指標と(5) 製品品質関連指標を除く指標について、統計的に有意な差が確認された。具体的には、(1) 顧客関連指標は、一部上場企業の利用度がその他上場企業 ( $p < .01$ ) および非上場企業 ( $p < .001$ ) よりも高いこと、(2) 従業員関連指標は、一部上場企業 ( $p < .001$ ) および非上場企業 ( $p < .05$ ) の利用度がその他上場企業よりも高いこと、(4) オペレーション関連指標は、一部上場企業の利用度がその他上場企業 ( $p < .05$ ) よりも高いこと、(6) 環境パフォーマンス関連指標は、一部上場企業の利用度がその他上場

表2 業績指標の利用

	一部上場企業			その他上場企業			非上場企業		
	n	Mean	S.D.	n	Mean	S.D.	n	Mean	S.D.
Panel A: 財務業績指標の利用									
(1) 営業利益	123	4.89	0.36	76	4.66	0.64	520	4.58	0.67
(2) 売上高成長率	123	4.27	0.92	76	4.26	0.96	520	4.01	0.98
(3) 投資利益率	123	3.19	1.15	76	2.59	1.05	520	2.66	1.15
(4) 自己資本利益率	122	4.03	0.95	76	3.34	1.13	520	3.06	1.19
(5) 残余利益 / 経済的付加価値	123	2.51	1.20	76	2.08	0.98	520	2.61	1.20
Panel B: 非財務業績指標の利用									
(1) 顧客関連	123	4.26	0.84	76	3.78	1.13	520	3.71	1.05
(2) 従業員関連	123	3.59	0.93	76	3.07	0.97	519	3.41	0.98
(3) サプライヤー関連	123	3.78	0.97	76	3.74	0.94	520	3.67	0.99
(4) オペレーション関連	123	4.18	0.84	76	3.82	0.93	520	3.96	0.93
(5) 製品品質関連	122	4.48	0.76	76	4.24	0.92	519	4.32	0.77
(6) 環境パフォーマンス関連	123	3.72	0.95	76	3.13	1.09	519	3.32	1.07
(7) 製品イノベーション関連	123	3.60	1.00	76	3.25	1.15	520	3.07	1.10

出所) 筆者作成

企業 ( $p < .001$ ) および非上場企業 ( $p < .001$ ) よりも高いこと、(7) 製品イノベーション関連指標は、一部上場企業の利用度が非上場企業 ( $p < .001$ ) よりも高いことが確認された。

## 2. 業績管理システムの特徴

第2に、業績管理システムの特徴について、戦略との関係、業績指標間の関係がどの程度考慮されているのかを調査した。まず、戦略との関係の考慮は、Chanhall (2005) および Libby and Lindsay (2010) に依拠した5項目について5点尺度(「1 まったくそうではない」—「5 まったくそのとおり」)で質問した。その結果、表3 (Panel A) に示すとおり、いずれの項目の得点も高く、5項目 ( $\alpha = 0.91$ ) の平均値は、一部上場企業が4.28、その他上場企業が3.98、非上場企業が3.95であるように、企業区分を問わず、戦略との関係を考慮するような業績管理システムとなっていた。この結果は、業績目標と戦略の整合性を重視しているという上場企業を対象として近年行われた実態調査の結果とも類似している(横田ほか, 2013; 吉田ほか, 2015b, c, 2019, 2020)。これらの実態を踏まえると、戦略との関係を考慮した業績管理システムを構築することが、近年の日本企業の特徴と言えるだろう。

また、3つの企業区分間で戦略との関係を考慮する程度を比較したところ、いずれの事項についても統計的に有意な差が確認された。具体的には、(1) 現在の業績と長期戦略のリンクは、一部上場企業が非上場企業 ( $p < .001$ ) よりもその傾向が強いこと、(2) 事業活動と全社目標のリンクは、一部上場企業が非上場企業 ( $p < .01$ ) よりもその傾向が強いこと、(3) 目標設定を通じた戦略の検討は、一部上場企業がその他上場企業 ( $p < .05$ ) および非上場企業 ( $p < .001$ ) よりもその傾向が強いこと、(4) 目標設定を通じた戦略・戦術の変更は、一部上場企業がその他上場企業 ( $p < .05$ ) および非上場企業 ( $p < .05$ ) よりもその傾向が強いこと、(5) 実績・目標ギャップを埋める行動の要求は、一部上場企業がその他上場企業 ( $p < .05$ ) および非上場企業 ( $p < .001$ ) よりもその傾向が強いことが確認された。

つぎに、業績指標間の関係の考慮は、Chenhall (2005)、Ittner and Larcker (2002)、Lee and Yang (2011) に依拠した3項目について5点尺度(「1 まったくそうではない」—「5 まったくそのとおり」)で質問した。その結果、表3 (Panel B) に示すとおり、企業区分を問わず、ある程度業績指標間の関係を考慮した業績管理システムになっているものの、戦略マップ(Kaplan and Norton, 2004)のような業績指標間の因果関係図の作成は行われていなかった。この結果は、財務指標と非財務指標の因果関係は考慮されているものの、それらの関連図を作成するというところまでは行われていないという上場企業を

表3 業績管理システムの特徴

	一部上場企業			その他上場企業			非上場企業		
	n	Mean	S.D.	n	Mean	S.D.	n	Mean	S.D.
Panel A：戦略との関係									
(1) 現在の業績と長期戦略のリンク	123	4.07	0.86	76	3.79	0.81	520	3.72	0.95
(2) 事業活動と全社目標のリンク	123	4.37	0.72	76	4.14	0.89	522	4.11	0.86
(3) 目標設定を通じた戦略の検討	123	4.41	0.61	76	4.12	0.86	520	4.04	0.85
(4) 目標設定を通じた戦略・戦術の変更	123	4.20	0.84	76	3.84	0.94	520	3.95	0.87
(5) 実績・目標ギャップを埋める行動の要求	123	4.35	0.79	76	4.03	0.85	521	3.91	0.89
Panel B：指標間の因果関係									
(1) 業績指標間の因果関係の存在	123	3.86	0.82	76	3.51	0.87	521	3.50	0.94
(2) 先行指標と結果指標の内包	123	3.64	0.95	76	3.16	1.06	521	3.27	1.01
(3) 成功要因と結果の因果関係図の作成	123	2.82	1.10	76	2.51	1.00	522	2.49	1.12

出所) 筆者作成

対象として近年行われた実態調査の結果とも類似している（横田ほか，2013；吉田ほか，2015b, c, 2019, 2020）。これらの実態を踏まえると，因果関係を図示するまでは行われていないものの，業績指標間の指標を考慮した業績管理システムを構築することが，近年の日本企業の特徴と言えるだろう。

また，3つの企業区分間で業績指標間の関係を考慮する程度を比較したところ，いずれの事項についても統計的に有意な差が確認された。具体的には，(1) 業績指標間の因果関係の存在は，一部上場企業がその他上場企業 ( $p < .05$ ) および非上場企業 ( $p < .001$ ) よりもその傾向が強いこと，(2) 先行指標と結果指標の内包は，一部上場企業がその他上場企業 ( $p < .01$ ) および非上場企業 ( $p < .001$ ) よりもその傾向が強いこと，(3) 成功要因と結果の因果関係図の作成は，一部上場企業が非上場企業 ( $p < .05$ ) よりもその傾向が強いことが確認された。

### 3. 業績管理システムの利用

第3に，業績管理システムの利用について，Simons (1995) が提示する診断的 (diagnostic) 利用と相互作用的 (interactive) 利用に加えて，意思決定利用を調査した。まず，診断的利用とは，実績が事前に設定した目標値・計画値と乖離した場合に介入するという例外管理をベースとした利用方法を指す (Simons, 1995)。そこで，診断的利用の実態を把握するために，Bedford and Malmi (2015) に依拠した5項目について，5点尺度（「1 まったく利用していない」—「5 極めて広く利用されている」）で質問した。その結果，表4 (Panel A) に示すとおり，いずれの項目の得点も高く，5項目 ( $\alpha = 0.92$ ) の平均値

は、一部上場企業が4.27、その他上場企業が3.90、非上場企業が3.76であり、企業区分を問わず、広く診断的な利用が行われていた。この結果は、業績管理システムの診断的利用が重点的に行われているという上場企業を対象として近年行われた実態調査の結果とも類似している（横田ほか、2013）。これらの実態を踏まえると、業績管理システムを診断的に利用することによって、計画値・目標値からの乖離に対応することが、近年の日本企業の特徴と言えるだろう。

また、3つの企業区分間で診断的利用の程度を比較したところ、いずれの項目についても統計的に有意な差が確認された。具体的には、(1) 重要業績指標の特定は、一部上場企業の利用度がその他上場企業 ( $p < .01$ ) および非上場企業 ( $p < .001$ ) よりも高いこと、(2) 重要業績指標の目標値の設定は、一部上場企業の利用度がその他上場企業 ( $p < .001$ ) および非上場企業 ( $p < .001$ ) よりも高いこと、(3) 重要業績指標の達成状況のモニターは、一部上場企業の利用度がその他上場企業 ( $p < .05$ ) および非上場企業 ( $p < .001$ ) よりも高いこと、(4) 業績目標からの逸脱修正にむけた情報提供は、一部上場企業

表4 業績管理システムの利用

	一部上場企業			その他上場企業			非上場企業		
	n	Mean	S.D.	n	Mean	S.D.	n	Mean	S.D.
<b>Panel A: 診断的利用</b>									
(1) 重要業績指標の特定	123	4.37	0.67	76	3.91	0.88	521	3.76	0.97
(2) 重要業績指標の目標値の設定	123	4.48	0.71	76	3.97	0.98	522	3.94	0.94
(3) 重要業績指標の達成状況のモニター	123	4.34	0.77	76	4.01	0.93	521	3.83	0.95
(4) 業績目標からの逸脱修正にむけた情報提供	123	3.98	0.88	76	3.68	0.94	522	3.54	0.95
(5) 業績に関する重要事項の検討	123	4.17	0.79	76	3.91	0.90	521	3.75	0.89
<b>Panel B: 相互作用的利用</b>									
(1) マネジメント活動のための議題提供	123	3.93	0.93	76	3.75	0.95	522	3.64	0.94
(2) 部下の活動のための議題提供	123	3.57	0.90	76	3.36	0.96	520	3.39	0.95
(3) 前提に関する議論や継続的な挑戦	123	3.55	0.94	76	3.32	1.00	521	3.23	0.92
(4) 戦略的不確実性への注意向け	123	3.53	0.89	76	3.12	0.86	522	3.14	0.98
(5) 部下との対話や情報共有の促進	123	3.71	0.91	76	3.43	0.91	522	3.55	0.98
<b>Panel C: 意思決定利用</b>									
(1) 問題が生じる理由の分析	123	3.93	0.98	76	3.57	0.87	522	3.63	0.95
(2) データに照らした考えのチェック	123	3.91	0.72	76	3.67	0.97	522	3.58	0.93
(3) 意思決定プロセスの合理化	123	3.74	0.91	76	3.50	0.89	522	3.35	0.94
(4) 意思決定の正当化サポート	123	3.80	0.88	76	3.43	0.90	522	3.34	0.93
(5) 意思決定の根拠の明確化サポート	123	3.89	0.85	76	3.45	0.93	521	3.40	0.95

出所) 筆者作成

の利用度が非上場企業 ( $p < .001$ ) よりも高いこと、(5) 業績に関する重要事項の検討は、一部上場企業の利用度が非上場企業 ( $p < .001$ ) よりも高いことが確認された。

つぎに、相互作用の利用とは、水平的・垂直的な関わりを行いながら、現在の戦略の脅威となるような戦略的不確実性に関する情報を共有し、それに対応するような組織学習をもたらすような利用方法を指す (Simons, 1995)。そこで、相互作用の利用の実態を把握するために、Bedford and Malmi (2015) に依拠した5項目について、5点尺度（「1 まったく利用していない」—「5 極めて広く利用されている」）で質問した。その結果、表4 (Panel B) に示すとおり、いずれの項目の得点もある程度高く、5項目 ( $\alpha = 0.89$ ) の平均値は、一部上場企業が3.66、その他上場企業が3.39、非上場企業が3.39であり、企業区分を問わず、ある程度の相互作用的な利用が行われていた。この結果は、診断的利用ほどではないものの、ある程度は相互作用的な利用が行われているという上場企業を対象として近年行われた実態調査の結果とも類似している (横田ほか, 2013)。これらの実態を踏まえると、業績管理システムを用いてある程度の水平・垂直のインターアクションを行うことが、近年の日本企業の特徴と言えるだろう。

また、3つの企業区分間で相互作用の利用の程度を比較したところ、(2) 部下の活動のための議題提供、(5) 部下との対話や情報共有の促進を除く事項について、統計的に有意な差が確認された。具体的には、(1) マネジメント活動のための議題提供は、一部上場企業の利用度が非上場企業 ( $p < .01$ ) よりも高いこと、(3) 前提に関する議論や継続的な挑戦は、一部上場企業の利用度が非上場企業 ( $p < .01$ ) よりも高いこと、(4) 戦略的不確実性への注意向けは、一部上場企業の利用度がその他上場企業 ( $p < .05$ ) および非上場企業 ( $p < .001$ ) よりも高いことが確認された。

最後に、意思決定利用は、Doll and Torkzadeh (1998) に依拠した5項目について、5点尺度（「1 まったく利用していない」—「5 極めて広く利用されている」）で質問した。その結果、表4 (Panel C) に示すとおり、いずれの項目の得点もある程度高く、5項目 ( $\alpha = 0.92$ ) の平均値は、一部上場企業が3.85、その他上場企業が3.52、非上場企業が3.46であり、企業区分を問わず、ある程度の意思決定を目的とした利用が行われていた。この結果は、業績管理システムを意思決定目的で一定程度利用されているという上場企業を対象として近年行われた実態調査の結果とも類似している (福島, 2018)。これらの実態を踏まえると、日本企業全般として、問題発見や意思決定をサポートするためにある程度業績管理システムを利用することが、日本企業全般の特徴と言えるだろう。

また、3つの企業区分間で意思決定利用の程度を比較したところ、いずれの事項についても統計的に有意な差が確認された。具体的には、(1) 問題が生じる理由の分析は、一部上場企業の利用度がその他上場企業 ( $p < .05$ ) および非上場企業 ( $p < .01$ ) よりも高い

こと、(2) データに照らした考えのチェックは、一部上場企業の利用度が非上場企業 ( $p < .001$ ) よりも高いこと、(3) 意思決定プロセスの合理化は、一部上場企業の利用度が非上場企業 ( $p < .001$ ) よりも高いこと、(4) 意思決定の正当化サポートは、一部上場企業の利用度がその他上場企業 ( $p < .05$ ) および非上場企業 ( $p < .001$ ) よりも高いこと、(5) 意思決定の根拠の明確化サポートは、一部上場企業の利用度がその他上場企業 ( $p < .01$ ) および非上場企業 ( $p < .001$ ) よりも高いことが確認された。

#### 4. 業績と報酬の関係

第4に、業績と報酬の関係について、報酬システムの特徴を Shields and Young (1993) に依拠した3項目について、5点尺度(「1 まったくそうではない」—「5 まったくそのとおり」もしくは「1 まったく影響を及ぼさない」—「5 極めて影響を及ぼす」)で質問した。その結果、表5に示すとおり、ある程度業績目標の達成状況と報酬の関係が明確になっており、実績が報酬に反映されたり、昇進に影響を及ぼしたりしていた。この傾向は、とりわけ一部上場企業およびその他上場企業で顕著であり、ある程度業績を反映するような報酬制度になっているという上場企業を対象として近年行われた実態調査の結果とも類似している(横田ほか, 2012, 2013; 吉田ほか, 2015b, c, 2019, 2020)。これらの実態を踏まえると、上場企業では、業績と報酬の関係が明確になっていて実績が報酬や昇進に反映されており、より体系化された報酬システムが確立されていると言えるだろう。他方で、非上場企業では、目標達成と報酬の関係が必ずしも明確にはなっていないにもかかわらず、ある程度実績が報酬や昇進に反映されており、報酬システムが不完全な形で用いられている可能性もうかがえた。

また、3つの企業区分間の報酬システムの特徴を比較したところ、いずれの事項についても統計的に有意な差が確認された。具体的には、(1) 業績目標の達成状況と報酬の明確な関係は、一部上場企業 ( $p < .001$ ) およびその他上場企業 ( $p < .05$ ) が非上場企業よりもその傾向があること、(2) 対業績目標の実績の報酬反映は、一部上場企業 ( $p < .001$ ) およびその他上場企業 ( $p < .01$ ) が非上場企業よりもその傾向があること、(3) 対業績

表5 業績と報酬の関係

	一部上場企業			その他上場企業			非上場企業		
	n	Mean	S.D.	n	Mean	S.D.	n	Mean	S.D.
(1) 業績目標の達成状況と報酬の明確な関係	123	3.66	1.00	76	3.47	0.90	522	3.08	1.05
(2) 対業績目標の実績の報酬反映	123	3.84	1.02	76	3.75	0.90	522	3.31	1.09
(3) 対業績目標の実績の昇進に対する影響	122	3.70	0.73	75	3.69	0.81	518	3.45	0.87

出所) 筆者作成

目標の実績の昇進に及ぼす影響は、一部上場企業が非上場企業 ( $p < .05$ ) よりも影響を及ぼすことが確認された。

### 5. 業績管理の実践に影響を及ぼす組織能力（吸収能力）

第5に、業績管理の実践に影響を及ぼす組織能力として、組織の吸収能力を調査した。吸収能力とは、「企業が知識を獲得、同化、変換、活用し、ダイナミック・ケイパビリティを生み出す一連のルーティンとプロセス (Zahra and Geroge, 2002, 186)」と定義される。そこで、吸収能力を把握するために Flatten et al. (2011) に依拠した14項目について、5点尺度（「1 まったくそうではない」—「5 まったくそのとおり」）で質問した。その結果、表6のとおり、吸収能力を構成する獲得 ( $\alpha = 0.84$ )、同化 ( $\alpha = 0.81$ )、変換 ( $\alpha = 0.92$ )、活用 ( $\alpha = 0.90$ ) という4つの次元間には程度の差はあるが、企業区分を問わず、外部の情報源からの情報を入手し、それが社内のコミュニケーションを通じて共有され、活用できるように変換が進められ、それを踏まえた業務がある程度行われている

表6 組織能力（吸収能力）

	一部上場企業			その他上場企業			非上場企業		
	n	Mean	S.D.	n	Mean	S.D.	n	Mean	S.D.
Panel A：知識の獲得									
(1) 業界関連の情報検索	123	4.00	0.93	76	3.55	0.86	522	3.58	1.02
(2) 業界内の情報源の利用促進	123	4.05	0.86	76	3.71	0.78	522	3.59	1.00
(3) 業界を超えた情報入手の期待	123	3.95	0.91	76	3.72	0.90	522	3.58	0.95
Panel B：知識の同化									
(1) アイデアの部門を超えた交換	123	3.56	0.75	76	3.29	0.89	522	3.33	0.90
(2) 部門を超えた問題解決サポートの強調	123	4.20	0.79	76	3.93	0.93	522	3.98	0.87
(3) 社内の情報の流れの迅速さ	123	3.31	0.91	76	3.36	0.98	522	3.25	0.95
(4) 情報交換のための部門を超えた会議の促進	123	3.85	0.88	76	4.00	0.75	522	3.85	0.92
Panel C：知識の変換									
(1) 獲得した知識の体系化と活用の能力	123	3.50	0.69	76	3.21	0.81	522	3.04	0.80
(2) 新たな知識の吸収と活用のための準備	123	3.57	0.74	76	3.34	0.74	522	3.11	0.80
(3) 既存の知識と新たな知見の結合	123	3.54	0.67	76	3.28	0.69	522	3.09	0.76
(4) 新たな知識の仕事での活用	123	3.59	0.69	75	3.31	0.72	522	3.20	0.74
Panel D：知識の活用									
(1) 試験的な技術・手法の開発サポート	123	3.72	0.72	75	3.71	0.88	522	3.52	0.89
(2) 定期的な技術・手法の見直しと改良	123	3.76	0.74	76	3.62	0.91	522	3.39	0.86
(3) 新技術・手法による仕事の効率化	123	3.61	0.78	76	3.49	0.87	522	3.30	0.83

出所) 筆者作成

た。

また、3つの企業区分間の吸収能力を構成する4次元を比較したところ、知識の同化を除く次元について統計的に有意な差が確認された。具体的には、知識の獲得は、一部上場がその他上場企業 ( $p < .05$ ) および非上場企業 ( $p < .001$ ) よりも行われていること、知識の変換は、一部上場企業がその他上場企業 ( $p < .05$ ) および非上場企業 ( $p < .001$ ) よりも行われていること、知識の活用は、一部上場企業が非上場企業 ( $p < .001$ ) よりも行われていることが確認された。

#### IV おわりに——発見事項と課題

最後に、以上の調査結果からの発見事項と今後の課題について述べる。発見事項のひとつは、一部上場企業の業績管理システムに関わる組織能力と業績管理の実践水準の高さである。業績指標の利用、業績管理システムの特徴、利用、業績と報酬の関係のほとんどの項目について、一部上場企業は、その他上場企業、非上場企業のいずれか、もしくは、その両方と比べて高い水準になっていることが確認された。各項目の調査結果が近年の調査とも類似した傾向を示していることを考慮すると、一部上場企業の業績管理は平均的にかなり高い水準で実践されていると言えるだろう。また、業績管理システムに関わる組織能力である吸収能力についても、その他上場企業や非上場企業よりも高く、高度化した業績管理システムの構築や精緻化された利用に寄与している可能性も推察される。

もうひとつは、その他上場企業と非上場企業における業績管理の実践の類似性である。これらの企業では、業績と報酬の関係には違いが認められたものの、それ以外の調査項目の多くで統計的に有意な差が認められなかった。また、調査項目の得点からは、一部上場企業ほどではないものの、ある程度整備された業績管理システムになっていることが推察された。これらの調査結果からは、平均的にみてある程度の規模に達した日本企業では上場・非上場を問わず、業績管理システムを用いた事業運営が一般化していると言えるだろう。

他方で、本研究にはいくつかの課題も指摘される。第1に、なぜ企業区分間で業績管理の実践に違いがあるのかを説明できていない点である。本研究では、3つの企業区分間で業績管理の実践に違いがあるという実態を示したものの、なぜそのような差が生じているのかについての議論は行っていない。日本企業の業績管理の実践を体系的に解明していくうえで、本研究で取り上げた吸収能力や、経営者の特性や規模といった業績管理の実践に影響を及ぼすと考えられる要素との関係を検討するなど、業績管理の実践の違いを生んでいる要因を明らかにする議論が求められる。

第2に、非上場企業をひとつの分析単位として扱っている点である。本研究では、上場

企業と非上場企業の間で業績管理の実践に差があることを示したものの、非上場企業に分類された企業の特性は考慮されていない。本研究が調査対象とする非上場企業には、独立系企業だけでなく、上場企業の子会社も含まれており、組織体制やマネジメント能力にも差があることが予想される。日本企業の業績管理の実践を解明していくためには、非上場企業を含めた調査が求められるが、非上場企業に特徴的な企業特性と業績管理の実践の関係を検討するなど、非上場企業における業績管理の実践に関するさらなる議論が求められる。

第3に、業績管理の実践とパフォーマンスとの関係を明らかにしていない点である。本研究では、日本企業の業績管理の実態を示すことに主眼を置いており、どのような業績管理の実践がパフォーマンスに結びつくのかは明らかにしていない。高度化された業績管理システムの構築や精緻化された利用がすべての企業に求められるわけではなく、各企業の状況に応じて最適なレベルを選択することが重要である（市原ほか、2021）。そこで、業績管理の実践を取り巻くコンテキスト要因との関係を考慮しつつ、業績管理の実践とパフォーマンスの関係を明らかにする議論が求められる。

謝辞 本研究は、牧誠財団（旧・メルコ学術振興財団）研究助成（研究2019015号）、JSPS科研費（18H00912、19H01550）の助成を受けた研究成果の一部である。

#### 参考文献

- 青木章通（2012）「顧客関係性の構築要因に関する研究—顧客別利益と顧客関連の非財務尺度との関係」『会計学研究』第38号、79-94ページ。
- 市原勇一・黒木淳・尻無濱芳崇・福島一矩（2021）「中小企業における管理会計と財務業績の関係—管理会計システムの整備度と管理会計活用能力のギャップに着目して」『北九州市立大学商経論集』第56巻第1-4号、35-47ページ。
- 河合隆治（2016）「業績指標の測定対象と指標特性」『原価計算研究』第40巻第2号、87-99ページ。
- 川野克典（2014）「日本企業の管理会計・原価計算の現状と課題」『商学研究』第30号、55-86ページ。
- 澤邊紀生・平田宏文・市原勇一・曾根勝修平・板東健太・山村太紀（2008）「日本企業のマネジメント・コントロール実態調査—東証一部上場企業と関西非上場企業の比較」『メルコ管理会計研究』第1巻第1号、81-93ページ。
- 福島一矩（2015）「管理会計能力が組織業績に与える影響—吸収能力の視点からの考察」『原価計算研究』第39巻第1号、65-75ページ。
- 福島一矩（2018）「経験を活かす管理会計の利用と効果—業績管理を例として」『企業研究』第33号、23-42ページ。
- 山口直也（2019）「我が国の中小企業における管理会計の実態調査—産業集積地域を対象とした質問票調査をもとに」『メルコ管理会計研究』第11巻第1号、29-42ページ。
- 横田絵理・妹尾剛好・高橋真吾・後藤裕介（2013）「日本企業における業績管理システムの実態調査」『三田商学研究』第55巻第6号、67-87ページ。
- 横田絵理・高田朝子・妹尾剛好・金子晋也（2012）「日本企業におけるマネジメント・コントロール・システムとマネジャーの行動に関する実態調査」『三田商学研究』第55巻第4号、93-117

ページ。

- 吉田栄介・岩澤佳太 (2020) 「日本企業における管理会計の実態調査 (7) 業績・予算管理編—東証・名証1部以外の上場企業」『企業会計』第72巻第3号, 415-421 ページ。
- 吉田栄介・岩澤佳太・徐智銘・榎谷奎 (2019) 「日本企業における管理会計の実態調査 (3) 業績・予算管理—東証・名証1部上場企業」『企業会計』第71巻第11号, 1565-1571 ページ。
- 吉田栄介・徐智銘・榎谷奎太 (2015a) 「わが国大企業における業績管理の実態—予算の厳格さ, 客観・主観的業績評価, 財務・非財務指標の観点から」『産業経理』第75巻第2号, 68-78 ページ。
- 吉田栄介・福島一矩・妹尾剛好 (2015b) 「わが国管理会計の実態調査 (6) 東証一部とその他上場企業との比較—業績・予算管理編」『企業会計』第67巻第6号, 119-127 ページ。
- 吉田栄介・福島一矩・妹尾剛好・徐智銘 (2015c) 「わが国管理会計の実態調査 (3) 製造業と非製造業との比較—業績・予算管理編」『企業会計』第67巻第3号, 117-127 ページ。
- Bedford, D. S., and Malmi, T. (2015) "Configuration of control: An exploratory analysis," *Management Accounting Research*, 27, pp. 2-26.
- Bouwens, J., and van Lent, L. (2007) "Assessing the performance of business unit managers," *Journal of Accounting Research*, 45 (4), pp. 667-697.
- Chenhall, R. H. (2005) "Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study," *Accounting, Organizations and Society*, 30 (5), pp. 395-422.
- Davila, A., and Foster, G. (2005) "Management accounting systems adoption decisions: Evidence and performance implications from early-stage / startup companies," *The Accounting Review*, 80 (4), pp. 1039-1068.
- Doll, W. J., and Torkzadeh, G. (1998) "Developing a multidimensional measure of system-use in an organizational context," *Information & Management*, 33 (4), pp. 171-185.
- Elbashir, M. Z., Collier, P. A., and Sutton, S. G. (2011) "The role of organizational absorptive capacity in strategic use of business intelligence to support integrated management control systems," *The Accounting Review*, 86 (1), pp. 155-184.
- Fayrad, D., Lee, L. S., Leitch, R. A., and Kettinger, W. J. (2012) "Effect of internal cost management information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains," *Accounting, Organizations and Society*, 37 (3), pp. 168-187.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., and Brettel, M. (2011) "A measure of absorptive capacity: Scale development and validation," *European Management Journal*, 29, pp. 98-116.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., and Bourne, M. (2012) "Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research," *Management Accounting Research*, 23 (2), pp. 79-119.
- Hoque, Z., Mia, L., and Alam, M. (2001) "Marketing competition, computer-aided manufacturing and use of multiple performance measures: an empirical study," *The British Accounting Review*, 33 (1), pp. 23-45.
- Ittner, C. D., and Larcker, D. F. (2002) "Coming up short on nonfinancial performance measurement," *Harvard Business Review*, 81 (11), pp. 88-95.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., and Randall, T. (2003) "Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms," *Accounting, Organizations and Society*, 28 (7/8), pp. 715-741.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. S. (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcome*, Harvard Business School Publishing.
- Lee, C.-L., and Yang, H.-J. (2011) "Organizational structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance," *Management Accounting Research*, 22 (2),

pp. 84–104.

- Libby, T., and Lindsay, R. M. (2010) “Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North–American budgeting practices,” *Management Accounting Research*, 21 (1), pp. 56–75.
- Libby, T., and Waterhouse, J. H. (1996) “Predicting change in management accounting systems,” *Journal of Management Accounting Research*, 8, pp. 137–150.
- Shields, M. D., and Young, S. M. (1993) “Antecedents and consequences of participative budgeting: Evidence on the effects of asymmetrical information,” *Journal of Management Accounting Research*, 5 (1), pp. 265–280.
- Simons, R. (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.
- Williams, J. J., and Seaman, A. E. (2001) “Predicting change in management accounting systems: national culture and industry effects,” *Accounting, Organizations and Society*, 26 (4/5), pp. 443–460.
- Zahra, S. A., and George, G. (2002) “Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension,” *Academy of Management Review*, 27 (2), pp. 185–203.