

# わが国非製造業における業績管理の 特徴と利用

——実態調査の結果報告——

福 島 一 矩

目 次

- I はじめに
- II 分析データの収集
- III 調査結果
- IV おわりに——発見事項と限界・課題

## I はじめに

日本企業においてどのような業績管理が実践されているのか、その実態を把握するための質問票調査が数多く実施されてきた。その結果、上場企業を中心にどのような業績管理が行われているのかが示されてきた（川野，2014，2022；横田ほか，2012，2013；吉田ほか，2015a，b，2019；など）。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の企業活動に及ぼす影響が長期化するなかで、業績管理にも何らかの変化が生じているのであろうか。このような問題意識のもと、2021年2月から3月にかけて製造業を対象とした実態調査を行った。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響が生じる以前に行われた実態調査の結果と比較して、顕著な特徴は発見されなかった（福島，2022）。

サービス業などを含む非製造業では、製造業と比べると新型コロナウイルス感染症が企業業績に及ぼす影響はより大きく、業績管理の実践にも何らかの影響が及んでいる可能性がある。そのため、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化するなかで、わが国の非製造業においてどのような業績管理が行われているのか、その実態を把握しておくことは重要であろう。そこで、2022年2月から3月にかけて郵送質問票調査を実施した。

本稿では、同一の質問項目を用いて実施した2021年の製造業調査との違いを検討しつつ<sup>1)</sup>、非製造業の業績管理の実態を明らかにする。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限界・課題を述べる。

## Ⅱ 分析データの収集

非製造業の業績管理の実態を把握するための郵送質問票調査は、2022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非製造業2,371社（証券コード協議会による業種コードが0050から2050および4050から9050に該当する企業）を対象に実施した。

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）を特定したうえで、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>2)</sup>。ま

---

1) 非製造業と製造業ではビジネスの内容が異なるため、非製造業調査では「商品・サービス」、製造業調査では「製品」という異なった文言を用いて質問している。その文言を除いて同一の質問項目を用いており、回答に影響を及ぼすような差はないと考えられる。

2) 回答にあたっては、新型コロナウイルス感染症の影響を考慮し、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。

た、回収率の向上にむけて、回収期限前に再度依頼状を送付するとともに、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297社（回収率12.4%）であった。回答企業の特性は表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は確認されなかった ( $\chi^2=45.33$ , 自由度=16,  $p=0.000$ )。この点、本調査結果が産業の偏りの影響を受けている可能性は否定できない。第2は、回答・非回答企業の規模の比較である。従業員数について平均値の差の検定を実施した結果<sup>3)</sup>、回答企業と非回答企業の間には有意な差は確認されなかった ( $t=0.501$ ,  $p=0.616$ )。

つぎに、比較対象となる製造業のデータは、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）を対象とする郵送質問用調査によって収集した（表2）<sup>4)</sup>。調査の実施手続きについては、非製造業調査と同一である。有意水準5%を基準として非回答バイアスの検証を行った結果、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が確認された ( $\chi^2=21.70$ , 自由度=15,  $p=0.116$ )。また、規模（従業員数）についても回答

---

3) 回答企業には純粋持株会社も含まれるため、連結の従業員数を用いて分析を行っている。なお、連結対象企業が存在しない場合には、単体の従業員数を用いている。

4) 製造業調査の詳細については、福島（2022）を参照いただきたい。なお、当該調査では、非製造業調査とは対象企業が異なっている。具体的には、製造業調査では、TOKYO PRO Market に上場している企業、非上場企業が含まれている。本稿では対象企業を非製造業調査と合わせて再収集・分析しているため、回答企業の概要や分析結果が福島（2022）とは異なっている。

表1 回答企業の概要（非製造業）

Panel A：上場区分		Panel C：産業	発送	有効回答数／率	
東証・名証一部	152 (51.2%)	水産・農林業	12	1	8.3% (0.3%)
東証・名証二部, 福証・札証（本則）	36 (12.1%)	鉱業	6	1	16.7% (0.3%)
東証 マザーズ, JASDAQ, 名証セ ントレックス, 札 証アンビシャス, 福証 Q-Board	109 (36.7%)	建設業	167	35	21.0% (11.8%)
		電気・ガス業	25	4	16.0% (1.3%)
		陸運業	67	11	16.4% (3.7%)
		海運業	13	1	7.7% (0.3%)
		空運業	5	1	20.0% (0.3%)
計	297	倉庫・運輸関連業	40	4	10.0% (1.3%)
		情報・通信業	552	46	8.3% (15.5%)
Panel B：企業規模		卸売業	323	63	19.5% (21.2%)
1-100	42 (14.1%)	小売業	350	34	9.7% (11.4%)
100-200	35 (11.8%)	銀行業	87	2	2.3% (0.7%)
200-300	21 (7.1%)	証券, 商品先物取引業	40	2	5.0% (0.7%)
300-1000	93 (31.3%)	保険業	14	1	7.1% (0.3%)
1000-5000	64 (21.5%)	その他金融業	35	7	20.0% (2.4%)
5000+	42 (14.1%)	不動産業	142	18	12.7% (6.1%)
計	297	サービス業	513	66	12.9% (22.2%)
		計	2371	297	

注) 表中の括弧内の比率は、全回答企業297社に占める割合を示している。

出所) 筆者作成

企業と非回答企業の間有意な差は確認されなかった ( $t=1.935$ ,  $p=0.054$ )。

なお、非製造業と製造業の間で回答企業の規模（従業員数）を比較したところ、非製造業と製造業の間有意な差は確認されなかった ( $t=-1.038$ ,  $p=0.300$ )<sup>5)</sup>。

5) 本稿では、東証一部・名証一部上場企業と、それ以外の上場企業に分けて実態を示すとともに、企業群間の比較を行っている。そこで、各企業群の非製造業と製造業の規模（従業員数）の差についても分析した。その結果、東証一部・名証一部上場企業については統計的に有意な差は確認されなかった

表2 回答企業の概要（製造業）

Panel A：上場区分		Panel C：産業	発送	有効回答数／率	
東証・名証一部	124 (62.9%)	食料品	125	10	8.3% (5.1%)
東証・名証二部、 福証・札証（本則）	32 (16.2%)	繊維製品	54	5	16.7% (2.5%)
		パルプ・紙	26	2	21.0% (1.0%)
東証マザーズ、 JASDAQ、名証セ ントレックス、札 証アンビシャス、 福証Q-Board	41 (20.8%)	化学	217	26	16.0% (13.2%)
		医薬品	69	7	16.4% (3.6%)
		石油・石炭製品	11	1	7.7% (0.5%)
		ゴム製品	19	6	20.0% (3.0%)
計	197	ガラス・土石製品	59	5	10.0% (2.5%)
		鉄鋼	46	7	8.3% (3.6%)
Panel B：企業規模		非鉄金属	34	2	19.5% (1.0%)
1-100	19 (9.6%)	金属製品	93	7	9.7% (3.6%)
100-200	22 (11.2%)	機械	234	33	2.3% (16.8%)
200-300	24 (12.2%)	電気機器	246	42	5.0% (21.3%)
300-1000	69 (35.0%)	輸送用機器	90	13	7.1% (6.6%)
1000-5000	47 (23.9%)	精密機械	51	9	20.0% (4.6%)
5000+	16 (8.1%)	その他製品	111	22	12.7% (11.2%)
計	197	計	1485	197	

注) 表中の括弧内の比率は、全回答企業197社に占める割合を示している。  
出所) 筆者作成

### Ⅲ 調査結果

本節では、非製造業における業績管理の実践に関する郵送質問票調査の分析結果を示す。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、業績と報酬の関係を取り上げる (Franco-Santos et al., 2012)。以下では、上場基準の違い等を考慮し、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

( $t = -1.707$ ,  $p = 0.089$ )。一方、その他上場企業については非製造業の方が製造業よりも規模が大きいことが確認された ( $t = -2.497$ ,  $p = 0.013$ )。

場企業（以下、その他上場企業）に区分して各企業群の結果も示すとともに、その比較を行う。また、製造業と非製造業では管理会計の実践が異なることも指摘されているため（吉田ほか、2015c, 2019, 吉田・岩澤、2020）、2021年に実施した製造業調査との比較も行う<sup>6)</sup>。

## 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3（Panel A）に示すとおり、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。

一部上場企業とその他上場企業の比較では、(2)売上高成長率、(4)自己資本利益率の2項目について統計的に有意な差が確認された<sup>7)</sup>。具体的には、(2)売上高成長率は、その他上場企業の方が一部上場企業よりも高い利用度であったのに対して ( $p < .05$ )、(4)自己資本利益率は、一部上場企業の方がその他上場企業よりも利用度が高かった ( $p < .001$ )。

また、製造業との比較では、一部上場企業においては、いずれの項目でも統計的に有意な差が確認されなかった。一方、その他上場企業では、(3)投資利益率、(5)残余利益／経済的付加価値の2項目に関して、非製造

---

6) 非製造業調査と製造業調査の間は約1年空いている。本稿の課題としても後述するが、この調査時期の違いが、回答に影響を及ぼしている可能性も否定できない。

7) 一部上場企業とその他上場企業の間、製造業と非製造業の間の平均値の差の検定はt検定を実施しており、以下の分析も同様の方法を用いる。

業の方が製造業よりも利用度が高かった ((3)(5):  $p < .05$ )。

以上のように、その他上場企業において製造業との差は見られたものの、その得点は高いとは言えず、近年行われた調査の結果とも類似していた（川野，2014，2022；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業績指標を重点的に用いることが、業種を問わず近年の日本企業の特徴と言えるだろう。

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3（Panel B）に示すとおり、いずれの指標も顕著に高い利用度は確認されなかった。

一部上場企業とその他上場企業の比較では、(6)環境パフォーマンス関連指標に関して、一部上場企業の方がその他上場企業よりも利用度が高かった ( $p < .001$ )。

また、製造業との比較では、一部上場企業において、(2)従業員関連指標を除く6項目に関して、製造業の方が非製造業よりも利用度が高かった ((1):  $p < .01$ , (3)(4)(5)(6)(7):  $p < .001$ )。その他上場企業では、(1)顧客関連指標を除く6項目について統計的に有意な差が確認された。具体的には、(2)従業員関連指標は、非製造業の方が製造業よりも利用度が高いのに対して ( $p < .01$ )、それ以外の5項目に関しては、製造業の方が非製造業よりも利用度が高かった ((3)(4)(5)(6):  $p < .001$ , (7):  $p < .05$ )。

以上のように、多くの指標で製造業との差が見られ、近年行われた調査の結果とも概ね類似していた（川野，2022；劉，2014）。これらの実態を踏まえると、製造業のように広範に非財務業績指標を利用するというよりも、各企業の状況に応じて注目すべき指標を取り上げて利用するというのが、近年の非製造業の特徴と言えるかもしれない。

表3 業績指標の利用

	非製造業						製造業					
	東証・名証一部			その他上場			東証・名証一部			その他上場		
	n	Mean	S.D.	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	151	4.79	0.49	144	4.80	0.48	123	4.89	0.39	74	4.66	0.65
(2) 売上高成長率	151	4.09	1.05	144	4.35	0.90	123	4.26	0.92	74	4.27	0.96
(3) 投資利益率	151	3.10	1.14	144	2.92	1.09	123	3.19	1.15	74	2.58	1.06
(4) 自己資本利益率	151	4.00	0.99	144	3.42	1.11	122	4.03	0.95	74	3.35	1.14
(5) 残余利益／経済的付加価値	151	2.30	1.14	143	2.40	1.19	123	2.53	1.19	74	2.08	0.98
Panel B：非財務業績指標の利用												
(1) 顧客関連	151	3.88	1.01	145	3.82	1.05	123	4.25	0.85	74	3.81	1.09
(2) 従業員関連	151	3.91	1.02	145	3.58	1.04	123	3.59	0.93	74	3.12	0.92
(3) サプライヤー関連	151	3.15	1.13	144	3.20	1.12	123	3.78	0.97	74	3.74	0.95
(4) オペレーション関連	151	3.37	1.09	144	3.33	1.16	123	4.17	0.85	74	3.84	0.94
(5) 商品・サービス (製品) 品質関連	151	3.42	1.22	144	3.47	1.10	122	4.48	0.77	74	4.27	0.91
(6) 環境パフォーマンス 関連	151	3.06	1.22	144	2.55	1.21	123	3.71	0.95	74	3.16	1.09
(7) 商品・サービス (製品) イノベーション 関連	151	3.01	1.08	144	2.98	1.10	123	3.60	1.00	74	3.30	1.12

注) 非製造業では「商品・サービス」、製造業では「製品」として設問している。  
出所) 筆者作成

## 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4 (Panel A) に示すとおり、いずれの項  
目の得点も高く、5項目の平均値は、一部上場企業が4.25、その他上場企



業が4.22であり、戦略との関係を考慮するような業績管理システムになっていた。

一部上場企業とその他上場企業の比較では、いずれの項目でも統計的に有意な差は確認されなかった。一方、製造業との比較では、一部上場企業においては、すべての項目で統計的に有意な差が確認されなかったものの、その他上場企業においては、(4)目標設定を通じた戦略・戦術の変更、(5)実績・目標ギャップを埋める行動の要求の2項目に関して、非製造業の方が製造業よりもその程度が高かった ((4)(5):  $p < .05$ )。

以上のように、本調査では、その他上場企業において製造業との差は見られたものの、業績目標と戦略の整合性を重視しているという近年行われた調査の結果とも類似していた（横田ほか，2013；吉田・岩澤，2020；吉田ほか，2015b, c, 2019）。これらの実態を踏まえると、程度の差こそあれ、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、業種を問わず近年の日本企業の特徴と言えるだろう。

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4（Panel B）に示すとおり、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。

一部上場企業とその他上場企業の比較では、いずれの項目でも統計的に有意な差は確認されなかった。一方、製造業との比較では、一部上場企業においては、いずれの項目でも統計的に有意な差が確認されなかったものの、その他上場企業においては、(1)業績指標間の因果関係の存在、(2)先行指標と結果指標の内包の2項目に関して、非製造業の方が製造業よりそ

表4 業績管理システムの特徴

	非製造業						製造業					
	東証・名証一部			その他上場			東証・名証一部			その他上場		
	n	Mean	S.D.	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	150	4.03	0.93	145	4.02	0.95	123	4.07	0.86	74	4.16	0.78
(2) 事業活動と全社目標のリンク	151	4.36	0.72	145	4.29	0.80	123	4.37	0.72	74	4.16	0.86
(3) 目標設定を通じた戦略の検討	151	4.34	0.77	145	4.28	0.78	123	4.41	0.61	74	4.14	0.83
(4) 目標設定を通じた戦略・戦術の変更	151	4.14	0.78	145	4.08	0.83	123	4.20	0.84	74	3.86	0.93
(5) 実績・目標ギャップを埋める行動の要求	151	4.37	0.72	145	4.31	0.84	123	4.35	0.79	74	4.04	0.82
Panel B：指標間の因果関係												
(1) 業績指標間の因果関係の存在	151	3.88	0.92	145	3.82	0.92	123	3.86	0.82	74	3.55	0.85
(2) 先行指標と結果指標の内包	151	3.60	1.06	145	3.57	1.03	123	3.64	0.95	74	3.19	1.06
(3) 成功要因と結果の因果関係図の作成	151	2.64	1.17	145	2.75	1.12	123	2.82	1.10	74	2.54	1.00

出所) 筆者作成

の程度が高かった ((1)(2):  $p < .05$ )。

以上のように、本調査では、その他上場企業において製造業との差は見られたが、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近年行われた調査の結果とも類似していた(横田ほか, 2013; 吉田・岩澤, 2020; 吉田ほか, 2015b, c, 2019)。これらの実態を踏まえると、程度の差こそあれ、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、業種を問わず近年の日本企業の特徴と言えるだろう。

### 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5（Panel A）に示すとおり、いずれの項目の得点も高く、5項目の平均値は、一部上場企業が4.20、その他上場企業が4.05であり、広く業績管理システムが診断的に利用されていた。

一部上場企業とその他上場企業の比較では、(1)重要業績指標の特定、(2)重要業績指標の目標値の設定、(3)重要業績指標の達成状況のモニタリングの3項目に関して、一部上場企業の方がその他上場企業よりも利用度が高かった（(1)(2):  $p < .05$ , (3):  $p < .01$ ）。一方、製造業との比較では、一部上場企業、その他上場企業ともに、いずれの項目でも統計的に有意な差は確認されなかった。

以上のように、本調査結果は、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近年行われた調査の結果とも類似していた（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、業種を問わず近年の日本企業の特徴と言えるだろう。

つぎに、相互作用的利用とは、水平的・垂直的な関わりを通じて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、相互作用的利用の実態を把握するために、Bedford and Malmi（2015）に依

表5 業績管理システムの利用

	非製造業						製造業					
	東証・名証一部			その他上場			東証・名証一部			その他上場		
	n	Mean	S.D.	n	Mean	S.D.	n	Mean	S.D.	n	Mean	S.D.
Panel A：診断的利用												
(1) 重要業績指標の特定	151	4.25	0.80	143	4.01	0.86	123	4.37	0.67	74	3.93	0.87
(2) 重要業績指標の目標値の設定	151	4.40	0.82	144	4.20	0.80	123	4.48	0.71	74	4.00	0.97
(3) 重要業績指標の達成状況のモニタリング	151	4.44	0.75	143	4.20	0.80	123	4.34	0.77	74	4.03	0.91
(4) 業績目標からの逸脱修正にむけた情報提供	151	3.91	0.99	144	3.83	0.99	123	3.98	0.88	74	3.69	0.92
(5) 業績に関する重要事項の検討	151	4.00	0.92	144	4.00	0.86	123	4.17	0.79	74	3.93	0.88
Panel B：相互作用的利用												
(1) マネジメント活動のための議題提供	151	3.88	1.03	144	3.74	0.94	123	3.93	0.93	74	3.80	0.92
(2) 部下の活動のための議題提供	151	3.54	0.99	144	3.46	0.97	123	3.57	0.90	74	3.39	0.95
(3) 前提に関する議論や継続的な挑戦	151	3.40	1.04	143	3.45	1.02	123	3.55	0.94	74	3.35	0.99
(4) 戦略的不確実性への注意向け	150	3.39	1.04	144	3.41	1.01	123	3.53	0.89	74	3.16	0.83
(5) 部下との対話や情報共有の促進	151	3.70	1.05	144	3.56	0.97	123	3.72	0.91	74	3.49	0.86
Panel C：意思決定利用												
(1) 問題が生じる理由の分析	151	3.79	0.97	144	3.72	0.95	123	3.93	0.80	74	3.58	0.86
(2) データに照らした考えのチェック	151	3.72	0.95	143	3.81	0.88	123	3.91	0.72	74	3.69	0.96
(3) 意思決定プロセスの合理化	151	3.68	0.97	144	3.61	0.94	123	3.58	0.88	74	3.51	0.88
(4) 意思決定の正当化支援	151	3.66	1.00	144	3.63	0.84	123	3.80	0.88	74	3.45	0.89
(5) 意思決定の根拠の明確化支援	151	3.81	0.97	143	3.74	0.84	123	3.89	0.85	74	3.46	0.92

出所) 筆者作成

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5（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項目の平均値は、一部上場企業が3.58、その他上場企業が3.52であり、ある程度は業績管理システムが相互作用的に利用されていた。

一部上場企業とその他上場企業の比較では、いずれの項目についても統計的に有意な差は確認されなかった。また、製造業との比較でも、一部上場企業、その他上場企業ともにすべての項目で統計的に有意な差は確認されなかった。

以上のように、本調査結果は、診断的利用ほどではないものの、相互作用的な利用がある程度行われているという近年行われた調査の結果とも類似していた（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、業種を問わず近年の日本企業の特徴と言えるだろう。

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5（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項目の平均値は、一部上場企業が3.73、その他上場企業が3.70であり、ある程度は業績管理システムが意思決定目的に利用されていた。

一部上場企業とその他上場企業の比較では、いずれの項目でも統計的に有意な差は確認されなかった。一方、製造業との比較では、一部上場企業においては、すべての項目で統計的に有意な差は確認されなかったが、その他上場企業においては、(5)意思決定の根拠の明確化サポートについて、非製造業の方が製造業より利用度が高かった ( $p < .05$ )。

以上のように、本調査の結果は、意思決定を目的として業績管理システ

ムが一定程度利用されているという近年行われた調査の結果とも類似していた(福島, 2018)。これらの実態を踏まえると、程度の差こそあれ、問題発見や意思決定をサポートするために業績管理システムを利用することが、業種を問わず近年の日本企業の特徴と言えるだろう。

#### 4. 業績と報酬の関係性

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6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。

一部上場企業とその他上場企業の比較では、(1)業績目標の達成状況と報酬の明確な関係、(2)対業績目標の実績の報酬反映の2項目に関して、一部上場企業の方がその他上場企業よりもその程度が高かった ((1):  $p < .05$ , (2):  $p < .01$ )。

また、製造業との比較では、一部上場企業においては、(2)対業績目標の実績の報酬反映は、非製造業の方が製造業よりその程度が高かった ( $p < .05$ )。一方、その他上場企業においては、いずれの項目でも統計的に有意な差は確認されなかった。

以上のように、本調査では、一部上場企業においては、業績を金銭的報酬に反映する程度が高いことに加えて、製造業よりも業績を報酬に強く反映するという近年行われた調査の結果と異なる実態も見られた(吉田ほか, 2019)。一方、その他上場企業では、業績をある程度反映するような報酬制度になっているという近年行われた調査の結果とも類似していた(横田ほか, 2012, 2013; 吉田・岩澤, 2020; 吉田ほか, 2015b, c)。これらの実態を

表6 業績と報酬の関係性

	非製造業						製造業					
	東証・名証一部			その他上場			東証・名証一部			その他上場		
	n	Mean	S.D.	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	151	3.72	0.98	144	3.44	1.02	123	3.66	1.00	74	3.49	0.90
(2) 対業績目標の実績の報酬反映	151	4.08	0.85	144	3.79	0.93	123	3.84	1.02	74	3.76	0.87
(3) 対業績目標の実績の昇進に対する影響	149	3.81	0.78	142	3.70	0.87	122	3.70	0.73	73	3.68	0.80

出所) 筆者作成

踏まえると、業績が金銭的報酬に強く反映されるという報酬システムが構築されていることが、一部上場の非製造業の特徴と言えるであろう。また、その他上場の非製造業では、ある程度は業績を報酬や昇進に反映されるという報酬制度になっていることが特徴と言えるだろう。

#### IV おわりに——発見事項と限界・課題

最後に、以上の調査結果からの発見事項と限界および課題について述べる。第1の発見事項は、一部上場の非製造業における業績と金銭的報酬の結びつきの強さである。一部上場企業では、その他上場企業と比べると、戦略を達成するための指標や目標値を設定したり、目標の達成状況のモニタリングが行われたりしているだけでなく、業績と金銭的報酬が強く結びつけられていた。また、近年行われた調査では確認されなかったような製造業よりも強い業績と金銭的報酬の結びつきも確認された（吉田ほか、2019）。これらの結果からは、一部上場の非製造業では、業績と金銭的報酬をリンクさせることによって、戦略達成に向けて努力するように仕向けるというマネジメントが行われるようになっていることがうかがえた。

第2の発見事項は、その他上場の非製造業における戦略との関係や業績

指標間の関係の考慮である。近年行われた調査では、一部上場企業と比べると戦略との関係を考慮する程度が低いことが示されているのに対して(吉田・岩澤, 2020), 本調査では有意な差は確認されなかった。また, 製造業と比較しても, 戦略と業績の関係性や業績指標間の関係を考慮する程度が高かった。これらの結果からは, その他上場の非製造業においても, より洗練化された業績管理システムが構築されるようになっていくことがうかがえた。

第3の発見事項は, 非製造業における非財務業績指標の選択的利用である。製造業と比較すると, 多くの指標においてその利用度は低かった。この結果からは, 非製造業では, 製造業のように広範に非財務業績指標を測定し, そのモニタリングを行うのではなく, 自社の置かれた状況に応じて注目すべき非財務業績指標を選択したうえで測定するという業績管理が行われていることがうかがえた。

他方で, 本調査の分析結果にはいくつかの限界および課題も指摘される。第1は, 非製造業に分類される多様な産業をひとくくりにして分析をしているという限界である。産業ごとに直面しているビジネス環境には違いがあり, その結果として業績管理の実践に違いが出ている可能性がある。

第2は, 比較対象としている製造業調査と調査時期が異なるという限界である。両調査は約1年間空いて実施されており, 非製造業の方がより長い期間新型コロナウイルス感染症の企業活動への影響を受けた状況で調査が行われている。そのため, 調査時期の差が結果に影響を及ぼしている可能性がある。

第3は, 上述した発見事項に対する検証が行われていないという課題である。発見事項に対するひとつの解釈として, 新型コロナウイルス感染症が企業業績や働き方に影響を及ぼすことで, 業績と報酬の結びつきを強め



たり、上場企業全般で洗練化された業績管理システムが構築されるようになったりしたと考えられる。しかし、このような解釈が成り立つかを確認するためには、業績管理の実践を取り巻くさまざまなコンテキスト要因との関係を考慮したさらなる議論が求められる。

付記 本研究は、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

- 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頁。
- 川野克典（2022）「日本企業の管理会計・原価計算 2020年度調査：「レレバンス・ロスト」は今なお続いている」『商学集志』第92巻第1号，13-48頁。
- 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頁。
- 福島一矩（2022）「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」『企業研究』第40号，53-67頁。
- 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頁。
- 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頁。
- 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頁。
- 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頁。
- 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頁。
- 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頁。

- 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頁。
- 劉慕和 (2014) 「日本の非製造業における管理会計の実務」『商学研究』第30号, 87-103頁。
- 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.
- 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.
- 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.P. (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press.
- 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.
- 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.