
インターアクティブ・コントロールを通じた戦略の発現

—経営会議における実態—

古賀 健太郎

Summary

企業が予め戦略を決めているという、マネジメント・コントロールの前提には、概念的、実務的に限界がある。むしろ、意図しない戦略が発現するインターアクティブ・コントロールの比重は重い。質問票調査によると、経営会議がインターアクティブ・コントロールの必要条件を満たさなかった企業は多く、意図しない戦略が発現する機能を実務家はもっと重視するべきである。

Key Words

- ① マネジメント・コントロール
- ② インターアクティブ・コントロール
- ③ 事業戦略
- ④ 企業戦略
- ⑤ 経営会議

I はじめに

管理会計の研究者や実務家は、マネジメント・コントロールを事業戦略や企業戦略との関係の中で理解してきた。Merchant and Vander Stede (2012) によれば、マネジメント・コントロールとは「組織の計画と戦略とを確実に実行するために、管理職が行なう総ての施策」である。Criteria of Control Board (1995) は、マネジメント・コントロールを「組織の構成員が組織目標を総合的に達成するための組織の要素（経営資源、経営の仕組、経営の過程、組織文化、組織構造、組織の業務）」と定義する。

これらで「戦略」と、「計画」や「組織目標」とが同じとは言い切れないものの、両者が相互に補完することを考えれば、マネジメント・コントロールの概念では、企業が予め事業戦略や企業戦略を決めていることが前提となる。企業が意図する戦略 (deliberate strategy) なくして、マネジメント・コントロールの概念はあり得ない (Mintzberg et al. 2009)。

マネジメント・コントロールと戦略とは複雑に関係していることが実証されている (Widener 2007)。しかし、両者の関係を概念や実務の観点からも整理することが求められる。本研究では、まず、マネジメント・コントロールと戦略との関係を概念的、実務的に考察する。

2019年9月23日受付

2020年3月23日受理

その上で、これまでの文献が前提とするような意図する戦略の役割は必ずしも大きくなく、意図する戦略に基づく診断型コントロール (diagnostic control) が十分に機能し難い環境にあることを指摘する。むしろ、マネジメント・コントロールでは、意図しない戦略が発現 (emergent strategy) することが重要であり、その役割を担うインターアクティブ・コントロール (interactive control) の比重は重い。

本研究では、さらに、インターアクティブ・コントロールで意図しない戦略が発現する場として、業務執行者の最高意思決定の会議 (例 経営会議。以下、経営会議と呼ぶ。) の実態を、質問票調査から究明する。インターアクティブ・コントロールでは、経営者が、部下の管理職と事業や環境の変化、戦略の妥当性、前提となる仮説を会議で常時、かつ積極的に議論する (Simons 1995)。本研究は、こうした経営者が参加する重要な場である経営会議で、インターアクティブ・コントロールがどれほど実践されているかを検証して、マネジメント・コントロールの文献に貢献する。質問票調査によると、インターアクティブ・コントロールの必要条件をかなりの企業が満たさなかった。必要条件を満たさなかった企業は、インターアクティブ・コントロールを十分に実践していないと考えられ、意図しない戦略が発現する機能を実務家はもっと重視するべきである。

II マネジメント・コントロールと戦略との関係

1. 空気調和機の例示

マネジメント・コントロールの概念では、企業が予め事業戦略や企業戦略を決めていることが前提となる。こうしたマネジメント・コントロールは室内の空気調和機に例えられる。空気

調和機では、実際の室温が予め設定された温度から乖離すると、「自動的に」冷暖房機能が作動して、実際の室温を設定されたものに近付ける。

マネジメント・コントロールでは、実際の企業の活動や業績が予め意図された戦略通り進んでいるかを測り、乖離がある場合、企業の活動を是正する作用が働く。是正できない場合、戦略を修正することになる。つまり、マネジメント・コントロールでは、企業が予め戦略を決めていることが前提となる。空気調和機の例示では、企業が意図する戦略 (deliberate strategy) なくして、マネジメント・コントロールはあり得ない。

2. マネジメント・コントロールから導かれる二つの解釈

しかしながら、空気調和機に例示されるマネジメント・コントロールには、概念的な限界がある。つまり、マネジメント・コントロールを空気調和機に例示することは必ずしも適切ではない。

空気調和機では、実際の室温が予め設定された温度から乖離すると、前者を後者に近付けるように「自動的に」冷暖房機能が作動する。対照的に、実務のマネジメント・コントロールでは、実際の企業の業績が予め意図する戦略通り進んでいないと、相対立する二つの解釈が成り立ち (古賀 2010)、取るべき意思決定も一様でない。

一つ目は、戦略は妥当だけれども、その実行が伴わないために業績が悪いという解釈である。例えば、戦略の中核をなす商品の売上高が目標に達しないと、商品の将来性がないからではなく、製造における低い品質 (高い不良品率) が原因であると解釈することができる。この場合、製造の品質を高めるために、設備投資を増やす

という意思決定につながる。二つ目は、戦略が妥当でないために業績が悪いという解釈である。売上高の目標が未達なのは、戦略の中核をなす商品の将来性がないと解釈して、逆に、設備投資を控えるという意思決定をするべきであろう。

実際の企業の業績が予め意図する戦略通り進んでいないと、こうした相対立する二つの解釈が成り立つ。そして、それぞれの解釈が示唆する意思決定も相対立し得る。したがって、企業が意図する戦略を実行する上で、マネジメント・コントロールは企業の活動の是正や、戦略の修正を「自動的に」導くわけではない。この点が、空気調和機とは異なる。

実際の企業の業績が予め意図する戦略通り進まない、経営者は、戦略は妥当だけれども、その実行が伴わないために業績が悪いと解釈して、従業員に一層の努力を促しがちになる。対照的に、従業員は、戦略が妥当でない（例 業績指標の目標が高過ぎる）ために実際の業績が目標を達成しないと解釈して、企業の将来に不安を抱きがちになる。そして、二つの解釈の緊張関係が解消されないまま、企業が運営されていることは珍しくない。ただし、経営者は従業員に指揮命令する職権をもつので、表面上は、経営者の解釈が優先され、二つの解釈の緊張関係は現れない。最近、企業が起こした不祥事の多くには、経営者の解釈を不当に優先して、業績指標の目標が高過ぎるというもう一つの解釈を抑圧したという背景があると考えられる。

例えば、2015年に発覚した東芝の不適切会計において、「本社の社長らがカンパニートップや子会社社長と面談する『社長月例』では、『チャレンジ』と称した収益改善の目標値を設定。…2011、12年度は過大な目標が示されていた。[第三者委員会の]報告書は『各カンパニーのトップらは目標を必達しなければならないというプレッシャーを強く受けた』と指摘した」(日

本経済新聞 2015)。かんぽ生命保険の不適切販売問題では、超低金利など販売環境が変化しているにもかかわらず、「[郵便]局員に販売ノルマを課していた。局員は負担を感じ不正につながった。…[問題が発覚してから]ノルマが不正につながる事態の対策」(日本経済新聞 2019)が取られた。太田(2017)によると、日本企業の不祥事では、こうした「プレッシャー型」が他の要素と結びついて生じることが多い。

3. 意図する戦略の実務における曖昧性

空気調和機が例示するマネジメント・コントロールでは、企業が意図する戦略を予め決めていくことが前提となる。意図する戦略にはいくつかの要素が備わっていることが求められる。

第一に、ミッション、ビジョン、バリュー(mission, vision, value)といった企業の長期的な方向を示す理念が必要である。Simons(1995)は、経営理念を、企業が進むべき方向を決める理念体系(belief system)と、避けるべき方向を明らかにした境界体系(boundary system)とに類別する。経営理念は意図する戦略の前段にまとめられるが、社是等として独立して定めることもある。戦略の前段である場合でも、独立している場合でも、経営理念は、意図する戦略の残りの四つの要素の礎となる。

第二に、顧客に価値を提供して経済的価値を生む原理(value proposition)が必要である。この原理は、外部環境における市場の機会として、顧客がいる市場(セグメント)と、その顧客が求める価値(例 高品質、低価格、迅速な配送)とを明示しなければならない。さらに、内部環境の中で自社の強みを確認して、競合他社と比べて優位なコア・コンピタンスを特定しなければならない。意図する戦略の根幹をなすのが、企業の外部環境に見つけた市場の機会である内部環境の自社の強みを発揮することである

(Mintzberg et al. 2009)。そうすると、競合他社に真似できない戦略が確立して持続可能な競争優位を構築することができる。さらに、複数の事業を束ねる企業戦略においては、事業間で生まれる相乗効果の仕組みも想定する必要がある。

経営理念が示した長期的な方向と、市場の機会で自社の強みを発揮して経済的価値を生む原理とを明示した上で、第三に、それらを実現するための具体的なストーリーを描くことが求められる(楠木 2010)。ここでは、企業の様々な活動がどのように有機的に連携して、経済的価値を生む原理を実現するかが明らかにならなければならない。

第四に、経済的価値を生む原理をストーリー通りに実行した場合の業績指標の目標が必要である。業績指標には、売上高や利益といった財務的な業績だけでなく、顧客数、顧客満足度、不良品率、製品やサービスを開発する期間の長さ、研修を受けた従業員の割合等、非財務的な業績も含めて構わない。どの業績を測る指標を選ぶかは、経済的価値を生む原理やそれを実行するストーリーに関わっている。

第五に、業績指標の目標を達成するために、配分される経営資源を決める必要がある。経営資源には財務的な予算の他、非財務的な人材や設備投資の計画も含まれる。

企業が意図する戦略には五つの要素、つまり、経営理念、経済的価値を生む原理、原理を実行するストーリー、業績指標の目標、経営資源の配分が不可欠である。既に述べた通り、経営理念は、社是等として独立して定めることができる。業績指標の目標や経営資源の配分も、経営計画として独立して定められる。五つの要素総てを、各企業が定義する「戦略」に備える必要はなく、社是や経営計画も含めた広い意味での戦略で明らかになっていれば良い。ただし、経済的価値を生む原理とそれを実行するスト

リーとは、業績指標の目標や経営資源の配分の拠り所なので、意図する戦略の根幹であり、各企業が定義する「戦略」に不可欠である。

しかしながら、実務ではこれらの根幹が欠如していたり、曖昧であったりする、意図する戦略が多い(梶原 2014)。Kaplan and Norton (2004)も、意図する戦略の多くが断片的であると指摘する。こうした点でも、室温が設定されている空気調和機の例示は綻びを見せる。

例えば、意図する戦略の根幹の一つ、経済的価値を生む原理では、企業の外部環境における市場の機会や、内部環境の中の自社の強みを確認するSWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) 分析が重要である。Hill and Westbrook (1997)が調査した50社の内、20を超える企業がSWOT分析を取り入れたが、その結果を使って戦略を策定するものは一つもなかった。

対照的に、経営理念や、業績指標の目標、経営資源の配分は、ほとんどの企業が明確に決めている。そして、業績指標の目標と経営資源の配分とを「戦略」と呼んでいる企業が多い。しかし、経済的価値を生む原理とそれを実行するストーリーとが曖昧であれば、業績指標の目標や経営資源の配分は拠り所を失い、根幹がないままの意図する戦略となる。

Porter (1996)によると、「戦略の要諦は、競合他社とは違う企業の活動を選ぶこと」なので、経済的価値を生む原理では、競合他社との違いが分かるようにならなければならない。同じ原理が、競合他社にも当てはまるようでは、意図する戦略の根幹として機能しているとはいえない。同様に、経済的価値を生む原理を実行するストーリーも、企業の独自性を備えていなければならない。

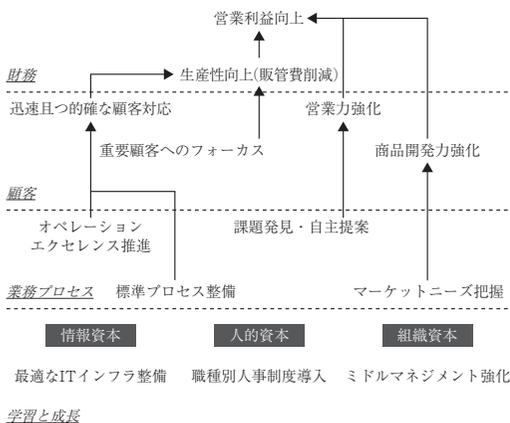
Kaplan and Norton (2004)はバランス・スコアカードで業績指標間の相関関係を通して、

事象の因果を解明することを強調している。つまり、バランスト・スコアカードは、意図する戦略の中のストーリーを、業績指標間の相関関係という形で表現する (Tayler 2010)。業績指標間の相関関係では、いわば「風が吹けば桶屋が儲かる」という原因と結果との関係が定まっていなければならない。

戦略と同様に、同じバランスト・スコアカードが、競合他社にも当てはまるようでは、バランスト・スコアカードは十分に機能しない。しかしながら、実務でのバランスト・スコアカードでは、業績指標間の因果関係が曖昧であったり、競合他社にも当てはまったりといった事例が多い (梶原 2014)。

図表 1 は、非製造業の A 社が策定したバランスト・スコアカードの抜粋である。このバランスト・スコアカードは競合他社だけでなく、他の産業の企業でも十分に当てはまる。財務の視点にある「生産性向上 (販管費削減)」を実現するため、顧客の視点にある「迅速且つ的確な顧客対応」や「重点顧客へのフォーカス」を進めることにしている。この因果関係は、独自の

図表 1 A 社のバランスト・スコアカード



(出所) A 社の文書から筆者が抜粋

意図する戦略を表現しているというよりも、企業を経営するための一般的な常識である。その他の因果関係も巷で流行っている経営の概念や手法を寄せ集めたように見える。

こうした事例では、意図する戦略が明確なのに、バランスト・スコアカードが戦略をうまく表現していないのでなく、意図する戦略自体が曖昧なままバランスト・スコアカードに落とし込んでしまっている。意図する戦略が曖昧なままの企業では、バランスト・スコアカードを使って戦略の妥当性を検証することには重きを置かず、業績指標の目標に基づいて各事業や部門を管理することを目的としている。いわば予算による管理を非財務的な業績を加えて遂行しているのである。

4. 意図する戦略に基づかない経営

意図する戦略が曖昧では、企業は破綻するかもしれない。しかし、戦略論の研究者は、意図する戦略に基づかない経営の事例を研究してきた。

英国政府の依頼を受けた Boston Consulting Group (1975) は、本田技研が 1966 年に米国の二輪車市場で 63% という圧倒的な占有率を勝ち取った理由を分析した。本田技研は、外部環境の市場の機会で内部環境の自社の強みを発揮するように意図する戦略を策定して、実行したと結論付けた。具体的には、当時、二輪車の顧客でなかった中所得者の市場セグメントを開拓して、通勤等で移動するための小型の車種を低価格で売った。米国に参入する前、日本で小型の車種を売ってきた経験から、本田技研はコスト競争力を既に蓄積していた。それまで二輪車は大型の車種のみで (革のジャケットを着た) 荒々しい愛好家が娯楽で乗るといった社会の通念を変えるために、“You meet the nicest people on a Honda” を謳い文句にした広告を

打った。

Pascale (1984) は本田技研が米国の二輪車市場に参入した経緯を詳しく調べて、Boston Consulting Group (1975) が描く戦略は、当初、意図していなかったと指摘する。1959年に米国で販売を始めた本田技研は、中所得者が移動するための小型の車種でなく、従来の荒々しい愛好家に娯楽のための大型の車種を売ろうとした。上記の広告の謳い文句は、元来、大学生がマーケティングの授業に提出した課題を転用したものであり、当初、本田技研は荒々しい印象を削ぎかねないとして、採用しかねていた。

しかしながら、持ち込んだ大型の車種が米国の道路に合わず、壊れてしまったために、本田技研の社員が移動するために使っていた小型の車種を仕方なく売り出した所、爆発的な市場占有率を勝ち取った。つまり、当初の意図する戦略は失敗であったが、状況に応じて学習し、企業の活動を是正して、意図しない戦略が発現したために、本田技研は米国の二輪車市場を席卷したのである。

似たインテルの事例を Burgelman (1994) が研究している。インテルは1984、85年に主力事業を DRAM からマイクロプロセッサに転換して、以後、マイクロプロセッサの雄として君臨した。しかしながら、当時の取締役会はこの転換を意図せず、低迷していた DRAM 事業を復活させることに専心していた。一方、DRAM の収益性が低いことに気付いた製造部門の管理職は、1982年から DRAM の製造ラインをマイクロプロセッサに、順次変えていった。1985年に取締役会が事業を転換することを追認して、マイクロプロセッサが名実ともに主力事業となった。

インテルの事例でも、取締役会が意図する DRAM の戦略が成功しなかったために、意図しないマイクロプロセッサの戦略が管理職か

ら発現して、事業を転換することができた。状況に応じて学習し、企業の活動を是正し、ひいては戦略を修正したのである。

5. 意図しない戦略が発現するインターアクティブ・コントロール

Simons (1995) は、空気調和機に例示されるマネジメント・コントロールを診断型に類別する。診断型コントロールでは、業績指標が目標を達成するための企業の活動が明確で、戦略は妥当であり、その前提も正しいと企業内で理解している。前述した、相対立する二つの解釈の緊張関係は想定されない。このため、経営者がマネジメント・コントロールに参加する度合いは低い。妥当な戦略に基づいた業績指標の目標は適切に設定されているので、それを達成しない場合は企業の活動を是正することになる。求められる是正の内容も明確なので、その実行を部下の管理職が担い、かつその責任も負う。

診断型コントロールと対比して、Simons (1995) はインターアクティブ・コントロールを提唱する。インターアクティブ・コントロールでは、業績指標が目標を達成しない場合、企業の活動を是正すべきなのか、戦略を修正すべきなのかが明らかでない。したがって、目標を達成しない業績指標を巡って、事業や環境の変化、戦略の妥当性、前提となる仮説を経営者が部下の管理職と会議で常時、かつ積極的に議論する。経営者がこうした議論を起こしても、すぐに解決に結びつくとは限らない。しかし、議論を通じて経営者の関心は企業全体に伝わり、企業全体が解決を探索することを促す (Simons 1995)。その結果、目標を達成しない業績指標を解釈するために新たな情報を集めたり、新たな仮説を立てたり、実行計画を新たに是正したりする。新たな情報、新たな仮説、新たな実行計画を用いて、(次の期の)業績指標と目標と

を改めて議論する。こうした連続した議論から、意図しない戦略が発現する可能性が高まる。

6. インターアクティブ・コントロールの必要条件

意図しない戦略が発現する過程から、インターアクティブ・コントロールの場はいくつかの要件を備えなければならないことが分かる。まず、経営者が常時、参加しなければならない。次に、戦略自体と企業の活動との両方を議論するために、製造、販売、開発、財務といった様々な経営機能の暗黙知を結集しなければならない。さらに、議論を組織全体の探索に繋げるためには、議論が組織の中で認知されなければならず、公式の会議であることが望ましい。

こうしたインターアクティブ・コントロールの場で意図しない戦略が発現するには、いくつかの必要条件を満たさなければならない。まず、議論に十分に時間をかける必要がある。業績指標が目標を達成するために企業の活動を是正すべきなのか、戦略を修正すべきなのかを議論するには時間がかかる。相対立する二つの解釈は緊張関係にあるので、議論を尽くすのは易しくない。

次に、議論に参加する者を絞らなければならない。参加する人が多いと、ブレインストーミングでは、他の者がアイデアを発言している時、それを聞いている者は思考を止める (production blocking)、アイデアを発信することを躊躇する (performance apprehension)、他の者に頼って、意見を生むことを怠ってしまう (free-riding) といった障壁が生まれる。議論に参加する者を絞ったインターアクティブ・コントロールは、こうした障壁を低くする (古賀 2012)。その結果、議論が深まって知識創造を促し、意図しない戦略が発現する可能性が高まる。一方、製造、販売、開発、財務といった様々な経営機能の暗黙知を結集することも大切

で、人数が少ないほど良いとは限らない。

第三に、参加者に外部環境の情報を提供しなければならない。インターアクティブ・コントロールでは、市場、競合他社、技術といった戦略的に不確実な点が多く、必要な企業の活動の是正や戦略の修正が明らかになっていない。戦略的な不確実性を巡る解釈について意見を交すには、外部環境の情報が必要である。例えば、実際の企業の業績が予め意図する戦略通り進んでいない場合、競合他社の業績も停滞していれば、市場共通の要因が考えられるが、競合他社の業績が伸びていれば、自社固有の要因を疑う必要がある。

Ⅲ 経営会議についての質問票調査

1. 目的

マネジメント・コントロールでは、意図する戦略の役割は必ずしも大きくなく、意図する戦略に基づく診断型コントロールが十分に機能し難い環境にある。むしろ、意図しない戦略が発現することが重要であり、その役割を担うインターアクティブ・コントロールの比重は重い。

したがって、企業がインターアクティブ・コントロールをどれほど実践しているかを調査することは重要である。インターアクティブ・コントロールの実態についてのこれまでの実証研究の多くは、CFO等の経営者に主観的な評価を質問してきた (例 Widener 2007)。しかし、変数の測定方法の信頼性が高くないとも言われる (加登・平井 2019)。したがって、議論する時間、参加する人数、提供される外部環境の情報に関するインターアクティブ・コントロールの必要条件が満たされる程度を客観的に測定して、実態を把握することは意義がある。

本調査は、インターアクティブ・コントロー

ルで意図しない戦略が発現する必要条件を、業務執行者の最高意思決定の会議（例 経営会議。以下、経営会議と呼ぶ。）が満たしたかを、質問票から究明することを目的にする。経営会議は、経営者が様々な経営機能の管理職と常時、議論する公式の会議であり、インターアクティブ・コントロールの場に求められる要件を備える。

ただし、インターアクティブ・コントロールが経営会議でしか実践されないと、本研究が主張するわけではない。インターアクティブ・コントロールは、他の公式な会議や非公式な対話の場でも実践されている可能性がある。本研究は経営会議でのインターアクティブ・コントロールのみを対象にし、他の場でのインターアクティブ・コントロールは調査しない。

日本企業の場合、経営会議の前に経営者と部下の管理職とが非公式に「根回し」して、活発な質疑応答を交わすという指摘もある。しかしながら、こうした管理職を巻き込んだ「根回し」は、意図しない戦略が発現することを、逆に阻害する可能性も指摘されている（延岡 2002；高橋 2010）。破綻した企業の事例を研究した小城（2016）は、「根回し」は事前に社内の利害を調整して、内向きに合意を形成することが目的であったと考察する。「根回し」で業績指標について議論して、意図しない戦略が発現することもあるが、意図しない戦略の発現を保証する訳ではない。さらに、意図しない戦略が発現するには、製造、販売、開発、財務といった様々な経営機能の暗黙知を結集しなければならないが、「根回し」は個別に利害を調整するので、この点でも意図しない戦略が発現し難い。

したがって、経営会議でのインターアクティブ・コントロールのみを対象にしても、十分に意義があり、本研究はマネジメント・コントロールの文献に貢献することができる。その一

方、インターアクティブ・コントロールが他の場でも実践されている可能性を否定はしない。

2. 標本

コンサルティング会社が定期的に主催する最高財務責任者（CFO）のフォーラムに参加する34社のCFOに質問票を配布して、28社から回答を得た（回答率82%）。経営会議の情報については総て有効な回答であった。企業を特定し易くする財務や従業員数の情報についての回答は任意とした。回答した企業の連結売上高、連結の従業員数の中央値（平均値）は、それぞれ4,364億円（9,286億円）、11,692人（21,232人）であった（4社で欠損値）。59%は製造業者であった。

質問票を多くの企業に郵送するのではなく、CFOのフォーラムに参加する企業を対象にしたのは、回答率を上げ、かつ有効回答を増やすためである。さらに、フォーラムで質問票の結果を報告して、CFOの意見を聞くこともできた。守秘義務のために具体的な意見を記載できないが、参加したCFOは本研究の考察を概ね支持した。

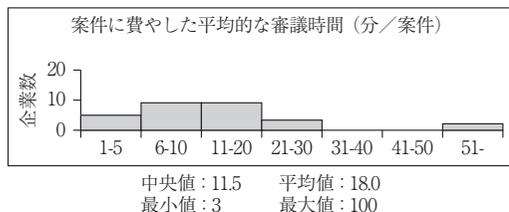
3. 変数の測定

インターアクティブ・コントロールの実態を実証研究で直接、正確に測ることは難しい。したがって、本研究はインターアクティブ・コントロールの必要条件について、経営会議の客観的な情報を収集した。A4で2頁の質問票を用いて、過去一年間に経営会議にかけられた各案件の審議時間、審議に参加した者の数、外部環境の情報を提供した頻度等、24の質問を聞いた。

4. 結果

図表2の通り「案件に費やした平均的な審議時間」は、一案件当たり中央値が11.5分、平

図表2 経営会議の審議時間



(出所) 筆者作成

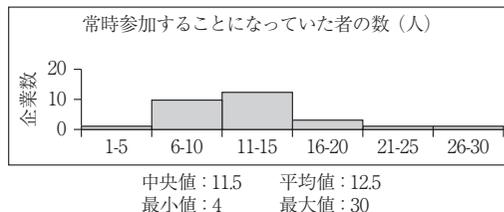
均値が18.0分である。最大値100分の例外的な値により平均値が増えている。中央値11.5分は、インターアクティブ・コントロールを通じて、企業の活動を是正すべきなのか、戦略を修正すべきなのかを議論し、相対立する二つの解釈の緊張関係を解消するには短く考える。特に、5分以下と回答した6社ではインターアクティブ・コントロールは実践されていたか疑わしい。

図表にはまとめていないが、質問票は最長の審議時間についても聞いている。一件当たりの中央値が33分、平均値が47.3分であり、平均審議時間より大幅に増える。しかし、最長審議の案件で、企業の方向性を変えるような意図しない戦略が発現するには、やはり十分に審議時間をかけていたとは言えない。

インターアクティブ・コントロールでは、製造、販売、開発、財務といった様々な経営機能の暗黙知を結集する必要がある、多様な参加者を集めなければならない。その一方、社会心理学のブレインストーミングの研究は、活発に議論するためには、参加する者を絞る必要があると指摘する。経営会議に「常時参加することになっていた者の数」は、図表3の通り、中央値が11.5人、平均値が12.5人である。10人を超す経営会議では、活発に意見を交すことは難しいと考えられる。

インターアクティブ・コントロールでは、戦

図表3 経営会議の参加人数

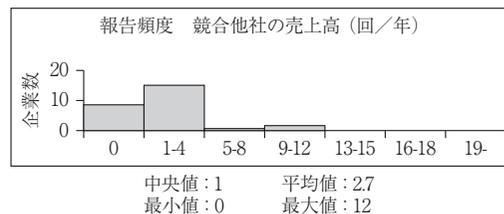


(出所) 筆者作成

略的な不確実性を巡る解釈について意見を交すので、参加者に外部環境の情報を提供しなければならない。図表4の通り「競合他社の売上高が報告された頻度」は、一年で中央値が1回、平均値が2.7回である。図表にはまとめていないが、自社の売上高の報告頻度は一年で中央値が12回、平均値が12.1回である。競合他社の売上高が手に入る頻度は決して多くないので、競合他社の売上高の中央値や平均値は決して少ないとは考えられない。しかしながら、一回も報告しなかった9社では、そもそも外部環境に関心を向けていない可能性がある。

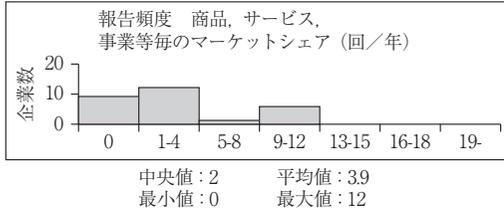
外部環境の市場の機会と内部環境の自社の強みを、競合他社より有効に発揮すると、マーケットシェアは増える。その点で、マーケットシェアは外部環境の情報ではないものの、外部環境の状況を色濃く反映する業績指標である。経営会議に「マーケットシェアが報告された頻度」は、図表5の通り、一年で中央値が2回、

図表4 経営会議での他社の売上高報告頻度



(出所) 筆者作成

図表5 経営会議でのマーケットシェア報告頻度



(出所) 筆者作成

平均値が3.9回である。やはり、これらの値は決して少なくないが、一回も報告しなかった企業が9社もあることは特筆に値する。これらの企業では、インターアクティブ・コントロールを実践するための情報が足りないだけでなく、そもそも外部環境に関心がない可能性がある。

5. 考察

標本にある28社の経営会議の実態は多様であり、全体の特徴を単純にまとめることはできない。ただ、マネジメント・コントロールで意図しない戦略が発現することが重要であるにも拘わらず、インターアクティブ・コントロールの必要条件をかなりの企業が満たさなかった。

半数の14社で一案件当たりの審議時間が10分以下、6社は5分以下と回答している。これらの企業ではインターアクティブ・コントロールができるように十分に審議時間をかけたとは言いがたい。

参加した者の数は、20社で10人を超えた。こうした経営会議は、参加者を絞っているとは言えない。製造、販売、開発、財務といった様々な経営機能の暗黙知を結集して、活発に意見を交すのが難しい雰囲気を作っている可能性がある。

競合他社の売上高やマーケットシェアのデータを全く報告しなかった企業も9社ある。外部環境の情報は、相対立する二つの解釈の緊張関

係を解消するには大切である。外部環境の情報がないければ、インターアクティブ・コントロールを実践することは難しい。

こうした実態を鑑みると、意図しない戦略が発現するインターアクティブ・コントロールの必要条件をかなりの企業が満たさなかった。これらではインターアクティブ・コントロールを実践する意欲すらないかもしれない。

Goold and Quinn (1990) の実証研究でも同様の結果を得ている。調査した200の英国企業の内、業績を分析して戦略の前提となる仮説を検証したのは僅か11%であった。大多数の企業は、戦略の妥当性を疑わず、それをどう実現するかのみ注力した。

IV おわりに

本研究は、マネジメント・コントロールと戦略との関係を概念や実務の観点から整理した。その結果、マネジメント・コントロールでは意図しない戦略が発現することが重要であり、その役割を担うインターアクティブ・コントロールの比重は重いと論じた。

次に、経営者が常時、議論に参加する経営会議でのインターアクティブ・コントロールについて、質問票調査で究明した。インターアクティブ・コントロールの比重は重いにも拘わらず、その必要条件を満たしていない企業が多い。こうした企業は、インターアクティブ・コントロールを十分に実践していないと考えられる。意図しない戦略が発現する機能を実務家はもっと重視するべきである。

経営会議では、総じて、一案件当たりの審議時間が短く、また、審議に参加した者が多い。また、外部環境の情報を提供した企業も多くない。経営会議は、診断型コントロールを念頭に設計されてきたとも想像される。しかしながら、

本研究が前半で論じた通り、意図する戦略に基づく診断型コントロールは十分に機能し難い環境にある。インターアクティブ・コントロールのために経営会議を設計し直すことが必要であると考えられる。

本研究の質問票調査には限界がある。経営会議のみが対象で、インターアクティブ・コントロールが他の公式な会議や非公式な対話の場でも実践されている可能性がある。それでも、経営者が部下の管理職と事業や環境の変化、戦略の妥当性、前提となる仮説を常時、議論する重要な場の一つが経営会議であることは変わらない。本研究で経営会議におけるインターアクティブ・コントロールの実態の一端が明らかになったので、他の場については、今後の研究に待ちたい。

また、質問票調査は、インターアクティブ・コントロールの必要条件について、客観的な情報を聞いているが、インターアクティブ・コントロールの直接の情報を集めたわけではない。今後、直接の情報に基づいた研究も望む。

【謝辞】

日本原価計算研究学会第45回大会の自由論題報告の出席者、長谷川泰隆先生のご意見に感謝申し上げます。匿名の査読者には貴重かつ丁寧なご助言を多く賜りましたことにもお礼申し上げます。

【参考文献】

太田肇. 2017. 「日本型組織と不祥事——『管理強化』がなぜ裏目に出るのか」『経営学論集』87: 82-89.

梶原武久. 2014. 「BSCを再検証する：日本企業に本当に定着したのか？」『季刊ビジネス・インサイト』87: 14-16.

加登豊・平井毅. 2019. 「インターアクティブ・コントロール研究の問題点とその克服」日本原価計算研究学会第45回全国大会.

楠木建. 2010. 『ストーリーとしての競争戦略——優れた戦略の条件』東洋経済新報社.

古賀健太郎. 2010. 「管理会計とイノベーション——意思決定を支援するためのインターアクティブ・コントロール」『会計』177 (2): 201-215.

古賀健太郎. 2012. 「インターアクティブ・コントロールを用いたバランスト・スコアカード」『会計基準研究の原点』: 237-251.

小城武彦. 2016. 「破綻企業の構造的慣性を生み出す組織内メカニズムの解明——環境変化に脆弱な個体群の同定」『組織科学』50 (1): 52-69.

高橋伸夫. 2010. 『ダメになる会社——企業はなぜ転落するのか?』筑摩書房.

日本経済新聞. 2015. 「東芝に『利益至上主義』」7月21日朝刊. 3面.

日本経済新聞. 2019. 「かんぽ不正、信頼逆手に」7月10日朝刊. 3面.

延岡健太郎. 2002. 「日本企業の戦略的意思決定と競争力」『一橋ビジネスレビュー』50 (1): 24-38.

Boston Consulting Group. 1975. *Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry*. London, UK: Her Majesty's Stationery Office.

Burgelman, R. A. 1994. Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly* 39 (1): 24-56.

Criteria of Control Board. 1995. *Guidance on Control*. Tronto, Ontario, Canada: Canadian Institute of Chartered Accountants.

Goold, M., and J. J. Quinn. 1990. The paradox of strategic controls. *Strategic Management Journal* 11 (1): 43-57.

Hill, T., and R. Westbrook. 1997. SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning* 30 (1): 46-52.

Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Merchant, K. A., and W. Van der Stede. 2012.

- Management Control System*. 4th edition. Edinburgh Gate, Harlow, England: Pearson.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, and J. Lampel. 2009. *Strategy Safari: Your Complete Guide through the Wilds of Strategic Management*. 2nd edition. London, England: Prentice Hall.
- Pascale, R. 1984. Perspectives on strategy: The real story behind Honda's success. *California Management Review* 26 (3): 47-72.
- Porter, M. E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review* 74 (6): 61-78.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Taylor, W. B. 2010. The balanced-scorecard as a strategy-evaluation tool: The effects of implementation involvement and a causal-chain focus. *The Accounting Review* 85 (3): 1095-1117.
- Widener, S. K. 2007. An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society* 32 (7-8): 757-788.

(一橋大学准教授)