



マネジメント・コントロール・システム理論の進化

メタデータ	言語: ja 出版者: 大阪公立大学経営学会 公開日: 2024-04-15 キーワード (Ja): マネジメント・コントロール・システム, 企業理論, 組織文化, 組織構造, 管理会計 キーワード (En): 作成者: ト, 志強 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24729/0002000588

マネジメント・コントロール・ システム理論の進化

ト 志 強

目次

- はじめに
- マネジメント・コントロール・システム理論の生成と展開
 - アンソニーによるマネジメント・コントロール・システム理論の提唱
 - マネジメント・コントロール・システム理論の展開
 - マーチャントのマネジメント・コントロール・システム理論
 - サイモンズのレバー・オブ・コントロール理論
 - マルミとブラウンのマネジメント・コントロール・システム・パッケージ論
 - 残された研究課題
 - マネジメント・コントロール・システムの構成要素とメカニズム
 - マネジメント・コントロール・システムにおける目標一致の原則
- マネジメント・コントロール・システムの理論的基礎としての企業理論
 - 伝統的企業理論
 - 人本主義企業理論
 - 利害関係者理論
 - 三つの企業理論の比較と課題
 - 現代企業理論
 - 現代企業とその利害関係者
 - 現代企業経営モデル
- 現代マネジメント・コントロール・システム理論の基本内容と特徴
- おわりに

1 はじめに

世界の産業発展の歴史と経営管理学の歴史を振り返れば、社会経済環境に大きな変化が起こり、産業発展が新しい段階に入ると、必ずそれに相応しい経営管理学の手法が開発され、新しい経営管理学の理論が生み出されるということが分かる。

21世紀以降、企業を取り巻く経営環境が著しく変化してきている。資本主義という社会経済制度は、古典的な資本主義からポスト資本主義あるいは、新しい資本主義へと進化して来て

キーワード：マネジメント・コントロール・システム、企業理論、組織文化、組織構造、管理会計

[受理日 2023年9月19日]

いとされている。

このような経営環境の変化によって、企業の経営に関する基本的な考え方の転換を迫られている。企業経営に関する新しい考え方には、主に次の三つの点が含まれる。第一に、株主第一主義から多様な利害関係者に経営の基軸を移すべきである。第二に、環境重視の視点から事業を見直すべきである。第三に、企業の社会的責任（CSR）をより重視すべきである。こうした考え方に立脚している経営手法は、サステナビリティ経営あるいはパーパス経営と呼ばれる。

サステナビリティ（sustainability）という用語は、英語由来の言葉で「持続可能性」を意味する。本来、企業にとって、持続可能性がなければその存続と成長を成し得ることができない。したがって、企業は存続と成長のために、サステナビリティ経営を行わなければならない。一方、パーパス（purpose）という用語は「目的」や「存在意義」を意味する。企業のパーパスは「企業は何のために存在するのか、従業員はなぜそこで働くのか」という問いに対する答えである。

一般的に言うと、パーパスを持たない企業は、社会に存在できず、生き残ることができない。世の中に存在する企業は意識的にせよ、無意識的にせよ、何らかのパーパスを持って、経営活動を行う。例えば、従来のアメリカ型の資本主義企業は、株主利益の追求（株主価値の最大化）をパーパスとして事業を展開する企業であると言える。伝統的な経営学や管理会計の教科書では、株主利益への追求を前提条件とした経営モデルが紹介されている。古典的資本主義という経営環境の下で、株主利益を実現するために、企業はこうした伝統的経営モデルを用いて、事業活動を行うのである。言うまでもなく、これまでのマネジメント・コントロール・システムの理論も株主価値の最大化仮説をベースに構築されているものである。

しかし、上述した経営環境の変化に伴って、従来の経営モデルは新しい経営環境に適応できなくなった。その結果、21世紀の新しい経営環境に相応しい経営モデルが必要であることは、実務界や学術界の共通する認識となっている。こういった経営モデルを開発するには、二つの課題を解決しなければならない。一つは、「現代企業はどのような存在であるべきか」という現代企業に関する基本的考え方、すなわち現代企業観を確立することである。もう一つは、この現代企業観に立脚する首尾一貫した経営手法を開発することである。

企業の経営戦略を実施する経営管理の手法としてのマネジメント・コントロール・システムも、こうした新しい経営環境に適合するために進化しなければならない。本研究の目的は、マネジメント・コントロール・システム理論の進化を検討することである。本研究では、まずマネジメント・コントロール・システム理論の生成と発展の過程を考察しながら、その代表的な理論の基本内容を解説し、問題点を指摘する。次に、マネジメント・コントロール・システムの理論的基礎としての企業理論を検討し、現代企業理論を紹介する。さらに現代マネジメント・コントロール・システム理論を説明する。最後に本研究の結論をまとめ、今後の課題を提示する。

2 マネジメント・コントロール・システム理論の生成と展開

企業は例外なく、ある一定の経営環境のもとで経営活動を行う。企業経営の成功は、その企業の使用している経営管理手法が企業の置かれている経営環境にうまく適用できるか否かに左右される。企業の究極的な目標は、競争優位を長期的に創出・維持することにより、安定的かつ持続可能な成長を実現ことである。

企業が競争優位を長期的に創出・維持するために、市場のニーズをうまく満たす新製品を開発・生産する技術力と企業の経営活動をうまく展開する経営管理の手法、その両方を同時に持たなければならない。特に後者の経営管理手法は、企業の安定的かつ持続可能な成長の実現に欠かすことができない。その理由は経営管理手法そのものが生産設備や製品技術のように外部から購入することができなく、企業の長年の経営実践を通じて、試行錯誤しながら独自に模索・構築しなければならないからである。それがゆえにこうした独自の経営管理手法は、他の企業に簡単には真似されない競争優位の源泉であると言える。

経営管理の対象には、すべての経営活動が含まれるが、経営管理は、企業の目的を設定し、それを達成するために、ヒト・モノ・カネ・情報の四つの経営資源を調達し、それらの資源を効率的に配分し、適切に組み合わせるといった諸活動のことであると定義できる。経営管理活動は、大きく企業ビジョンや戦略を策定する活動と戦略を実施する活動に分けられる。

将来の方向性や目標を決め、それを実現するための戦略を策定することは、企業にとっては言うまでもなく非常に重要なことである。ある意味では企業の運命を決めることであると言える。そこではいわゆる経営者の手腕が問われるわけである。しかしながら、いくら素晴らしいビジョンを示し、優れた戦略を立案しても、それを実現する経営管理の手法がなければ、ビジョンも戦略も絵に描いた餅にすぎない。したがって、企業の経営戦略を実施するための経営管理の手法を開発することは、企業の経営管理実践の重要な課題であると同時に、経営管理理論研究の重要な課題でもある。

これまで、企業の経営戦略を実施する経営管理の手法に関して数多くの研究がなされ、いくつかの理論的枠組みが提唱されてきた。代表的な研究として、アンソニー（Robert N. Anthony）のマネジメント・コントロール・システム理論（Management Control Systems）、マーチャント（Kenneth A. Merchant）のマネジメント・コントロール・システム理論、サイモンズ（Robert Simons）のレバー・オブ・コントロール理論（Levers of Control）、マルミとブラウン（Teemu Malmi and David T. Brown）のマネジメント・コントロール・システム・パッケージ論（Management Control Systems Package）が挙げられる。

2.1 アンソニーによるマネジメント・コントロール・システム理論の提唱

アメリカ・ハーバード大学のアンソニー教授は、マネジメント・コントロール・システム理論

の提唱者として知られている。その理論の基本的な内容を論述したのは二冊の著書、*Planning and Control Systems* (1965) と *Management Control Systems*, 1st ed. (1965) - 12th ed. (2007) である。

前者の *Planning and Control Systems* では、組織におけるコントロールのプロセスを戦略計画、マネジメント・コントロール、オペレーショナル・コントロールに分けて、一つの分析枠組みを提唱し、経営管理の階層化に着目した体系論を構築した (Anthony, 1965)。アンソニーの枠組みによれば、組織における経営とコントロールのプロセスを内部志向のプロセスと外部志向のプロセスに分けることができる。内部志向のプロセスは戦略的計画とマネジメント・コントロールとオペレーショナル・コントロールから構成され、外部志向のプロセスは財務会計から構成される。情報処理は二つのプロセスを支援する。

後者の *Management Control Systems* では、マネジメント・コントロールを効果的・効率的な資源の活用のプロセスであると定義し、その具体的な内容を解説した。そこでマネジメント・コントロールのツールとして主に挙げられたのは予算管理である。また、1998年の第9版以降は、マネジメントの活動を、戦略の策定、マネジメント・コントロール、タスク・コントロールの三つに分類し、マネジメント・コントロールを、企業戦略を実行するためのプロセスであると定義づけた (Anthony and Govindarajan, 1998, 2007)。

アンソニーのマネジメント・コントロール・システム理論の特徴は、次の三点である。第一に、組織におけるコントロールのプロセスを、戦略計画、マネジメント・コントロール、オペレーショナル・コントロールに分けて、マネジメント・コントロール・システムを戦略実施のツールとして位置づけるという点である。第二に、マネジメント・コントロール・システムの理論が戦略を遂行するためのマネジメント・コントロールのプロセスに焦点を当てながら、展開されている点である。第三に、戦略論や組織行動論、特に管理会計の諸概念 (例えば、予算編成、資源配置、業績測定と評価と報酬、責任センターなど) を援用しながら、その理論的枠組みが構築されている点である。

2.2 マネジメント・コントロール・システム理論の展開

マネジメント・コントロール・システム理論がアンソニーによって提唱された以降、管理会計研究者たちは、マネジメント・コントロール・システムに対して様々な研究をしてきた。以上の説明から分かるように、アンソニーのマネジメント・コントロール・システム理論は、管理会計システムを中心として構築されている。しかし、組織戦略を実施する手法としては、管理会計システムだけでなく、会計以外のコントロール手法も多数存在し、実務において利用されている。

こうしたことを背景に 1980 年代以降、会計以外のコントロールを含むマネジメント・コントロール・システムの構築を試みる研究が行われてきた。代表的な研究として挙げられるのは、

マーチャントのマネジメント・コントロール・システム理論とサイモンズのレバー・オブ・コントロール理論、マルミとブラウンのマネジメント・コントロール・システム・パッケージ論である。

2.2.1 マーチャントのマネジメント・コントロール・システム理論

マーチャントは組織の経営管理におけるコントロールの機能を分析し、コントロールの対象に焦点をあてたマネジメント・コントロール・システムの理論を提唱している。マネジメント・コントロールは、コントロールの対象を基準に分類すると、行動コントロール (action controls)、結果コントロール (results controls)、人的コントロール (personnel controls) と文化コントロール (cultural controls) に分けられる (Merchant, 1998; Merchant and Van der Stede, 2003, 2017)。

マーチャントのマネジメント・コントロール・システム理論の特徴をまとめると、次の二つになる。一つの特徴はコントロールの対象に焦点を絞り、経営管理の実務で利用されているマネジメント・コントロールの方法を、結果コントロール、行動コントロール、人的コントロールと文化コントロールの四つに分類したことである。もう一つの特徴は各コントロール問題とそれに適応できるコントロールの手法の対応関係を明らかにしたことである。

このように、マーチャントのマネジメント・コントロール・システム理論はアンソニーのマネジメント・コントロール・システム理論を吸収しながら、それとは異なる方法論で理論展開を見せた。その結果、人的コントロールと文化コントロールを取り入れることで、マネジメント・コントロール・システム概念の外延を拡張した。

一方、1980年代以降、競争戦略論研究の隆盛を背景に、マネジメント・コントロール・システムと企業戦略の関係に注目した研究がなされてきた。代表的な研究として挙げられるのはサイモンズのレバー・オブ・コントロール理論である。

2.2.2 サイモンズのレバー・オブ・コントロール理論

サイモンズは戦略形成および更新にコントロール・システムが果たす役割に注目し、レバー・オブ・コントロールという理論的枠組みを提唱している (Simons, 1995)。

Simons (1995) ではマネジメント・コントロール・システムを管理者が組織行動のパターンを維持または変更するために利用する、情報をベースにした公式的な手順と手続きと定義し、事業戦略を有効に実施するためのマネジメント・コントロール・システムとして、信条システム (beliefs systems)、境界システム (boundary systems)、診断型コントロール・システム (diagnostic control systems)、対話型コントロール・システム (interactive control systems) という四つのシステムを提唱した。

これらのコントロール・システムは、それぞれ個別に活用する際に力を発揮するのではなく、

一緒に活用され、相互に補完しあうときに力を発揮する。事業戦略のコントロールは以上の四つのシステムの力を統合することによって達成される。

これまでのマネジメント・コントロール・システムに関する研究の多くは、一つのコントロール手法（例えば、予算管理）だけに焦点を当てて、その効果を検証するものである。しかし、以上のマーチャントのマネジメント・コントロール・システム理論やサイモンズのレバー・オブ・コントロール理論に関する説明から分かるように、組織の戦略を実施するためのマネジメント・コントロール手法としては、管理会計のほか、組織構造や人事システム、企業文化など多数のコントロール手法が存在し、通常組織運営の中、それらの手法が同時に動いているため、互いに影響し合うはずである。

そのため、マネジメント・コントロール・システムを、様々なコントロール手法を含むパッケージとして捉え、検討するという発想が生まれてきた。これまで、マネジメント・コントロール・システム・パッケージについてのいくつかの概念フレームワークが提唱されてきた。その中で最も代表的な研究はマルミとブラウンのマネジメント・コントロール・システム・パッケージ論である (Malmi and Brown, 2008)。

2.2.3 マルミとブラウンのマネジメント・コントロール・システム・パッケージ論

マネジメント・コントロール・システム・パッケージは、組織の中に複数のコントロール・システムが存在し、パッケージとして機能するという現象を指す。もし、これらのシステムは最初から意図的に設計・調整されたものであれば、その全体を一つのマネジメント・コントロール・システムと呼ぶべきである。しかし、現実にはこれらのシステムは異なる関係者により、異なる時期に導入された場合は多い。したがって、一つのマネジメント・コントロール・システムより、システムのパッケージとして見なされるべきであろう。

以上の考えに基づき、Malmi and Brown (2008) はそれ以前のマネジメント・コントロール・システムに関する様々な研究を検討・整理し、新たなマネジメント・コントロール・システム・パッケージの概念フレームワークを提唱した (表1を参照)。

表1 マルミとブラウンのマネジメント・コントロール・システム・パッケージ

文化的コントロール						
クラン		価値			シンボル	
計 画		診断型コントロール				報酬と報奨
長期計画	短期計画	予算	財務測定システム	非財務測定システム	混合測定システム	
管理コントロール						
統治構造		組織構造			方針と手続き	

出所：Malmi and Brown (2008), p. 291。

この概念フレームワークでは、マネジメント・コントロール・システムにおけるコントロールを、計画、診断型コントロール、報酬と報奨、管理的コントロール、文化的コントロールの五つに分類した。これらの五つのコントロール手法は、独立して機能するのではなく、パッケージとして機能するのである。

2.3 残された研究課題

以上の検討から分かるように、当初アンソニーが提唱したマネジメント・コントロール・システムは、管理会計の概念を多く援用し、予算管理や業績評価などの財務測定システムを中心として構築されていた。その後、アンソニー本人をはじめ、マーチャントやサイモンズ、マルミとブラウンなど多くの管理会計学者の研究により、その範囲・内容が拡大してきた。しかしながら、これまでのマネジメント・コントロール・システムの理論においては、なおいくつかの重要な研究課題が残されている。こうした研究課題は、マネジメント・コントロール・システムそのものに関する課題と、マネジメント・コントロール・システムの理論的基礎に関する課題に大別することができる。前者はマネジメント・コントロール・システムの構成およびメカニズムに関する課題である。後者はマネジメント・コントロール・システムが有効に機能するにはどのような前提条件が必要なのかに関する課題である（ト、2022）。

2.3.1 マネジメント・コントロール・システムの構成要素とメカニズム

マネジメント・コントロール・システムの構成要素を検討するにあたって、まず直面しているのはマネジメント・コントロール・システムと管理会計の関係である。

マネジメント・コントロール・システムと管理会計とはどのような関係があるかについて、これまでは二つの見解がある。一つは、マネジメント・コントロール・システムが管理会計とほぼ同じ意味であるという見解である。もう一つは、マネジメント・コントロール・システムが管理会計より広い概念であるという広義の見解である。本研究では広義の見解を取っており、マネジメント・コントロール・システムと管理会計の関係を次のように解釈する。マネジメント・コントロール・システムは、企業の経営戦略を効果的かつ効率的に実施するために用いる計画と統制を行うシステムである。それに対して、管理会計は、企業の経営戦略を効果的かつ効率的に実施するため、会計の手法による計画と統制を行うシステムである。したがって、管理会計は、会計手法を用いたマネジメント・コントロール・システムであり、マネジメント・コントロール・システムの下位システムであると言える（ト、2017）。

以上述べたことから、管理会計をマネジメント・コントロール・システムの一つの構成部分として位置づけることができる。そうすると、管理会計のほかにマネジメント・コントロール・システムにはどのような構成要素が含まれるかという課題がまだ残されている。そして、残されたもう一つの課題はマネジメント・コントロール・システムの作用メカニズムに関するもの

である。すなわち、マネジメント・コントロール・システムを構成する個々のコントロール手法の間にどのような関係が存在するのか、また、各手法の間に相互作用や整合性が存在するのか、という課題である。

これまでのマネジメント・コントロール・システムに関する四つの典型的な理論的フレームワークは、マネジメント・コントロール・システムの構成要素についての認識がそれぞれ異なるものの、目標一致の原則を前提条件としている点においては共通するところである。すなわち、これまでのマネジメント・コントロール・システムの理論や枠組みはほぼすべて目標一致の達成可能を前提条件として論じられているが、なぜ目標一致が達成できるのか、どのように達成されるのかについては充分議論されているとは言えない。

2.3.2 マネジメント・コントロール・システムにおける目標一致の原則

企業を含むあらゆる組織は多数の人間の集まりである。組織成員には個人の目標があり、また組織にも組織の目標がある。個人の目標と組織の目標とは必ず一致するとは限らない。しかし、組織成員の目標を組織自体の目標と一致させなければ、組織の力を最大限に発揮することができない。したがって、目標一致を如何に達成できるかということはマネジメント・コントロールの中心的課題である。

目標一致の原則は、決して自明な事柄ではない。目標一致の原則の含意を明らかにするためには、次の三つの課題を検討する必要があると考えられる。第一に、そもそも組織成員の目標が組織の目標とは一致することができるかどうか。できるとすれば、その目標はどのような目標なのか。第二に、組織が一致可能な目標を設定したという前提で、組織成員の目標を組織の目標に合わせるには、どのような経営管理手法を用いるべきか。第三に、組織や成員の力を最大限に引き出すためにどのような方法を用いるべきか。組織成員の努力の程度およびその結果（あるいは業績）を正しく測定するために、どのような方法を用いるべきか。こうした三つの課題の中で、二つ目と三つ目は、マネジメント・コントロール・システムの構成要素に関連する課題である。

なぜ、これまでのマネジメント・コントロール・システムの理論研究ではこれらの重要な課題についてほとんど触れなかったのか。その最大の理由は、現行のマネジメント・コントロール・システム理論が目標一致の原則を前提として構築されているので、目標一致の原則が成立する条件についてほとんど検討しなかったからである。

したがって、目標一致の原則に関わる三つの課題、特に一つ目の課題を解決するために、目標一致の原則の理論的根拠を探さなければならない。

企業組織における目標一致の可能性に関する議論は、「企業とは何か」、「企業の基本機能は何か」という企業に対する基本的な考え方、すなわち、企業観や企業理論に密接に関係している。

3 マネジメント・コントロール・システムの理論的基礎としての企業理論

企業の存在目的や機能、行動原理を理論的に研究するのは企業理論と呼ばれる学問である。企業理論研究の理論的基礎は企業の本質に関する基本的な見方あるいは考え方である。こうした企業に対する基本的な見方は企業観と呼ばれる。したがって、目標一致の原則の理論的根拠は、企業理論および企業観に求めることができると言える。

これまで、時代の変化とともに、企業の性質や構造、役割、機能は変化してきている。そうした変化に合わせて、企業経営管理の実践の中から、様々な企業観と経営モデルが生まれてきた。そして、それぞれの企業観と経営モデルに基づき、それぞれの企業理論が構築されてきた。主な企業理論として、伝統的企業理論、人本主義企業理論、利害関係者理論が挙げられる。

3.1 伝統的企業理論

株主主権企業観は、古典的資本主義の時代に生まれた考え方であり、企業の支配権に基づいた企業観である。株主主権企業観の基本的な考え方は次の三つの仮設にまとめることができる。第一に、企業は資本を提供した株主のものである。したがって、第二に、企業の成果（利益）は、株主に帰属すべきである。したがって、第三に、企業の目的は株主価値を最大化することである。そして、三つの仮設の間には以上のような因果関係が成立するのである。伝統的企業理論は、以上の仮設をベースに構築されているものである。株主主権企業観に基づく経営モデルは、株主志向経営と呼ばれる。

株主主権企業観は古典的な資本主義の時代から現代に至るまで、欧米流の経済学および経営学研究の礎石として位置づけられている。従来のマネジメント・コントロール・システム理論および管理会計理論もこうした企業観を土台として構築されている。

3.2 人本主義企業理論

1950年代以降、これまでにない科学技術の進歩によって、工業生産の自動化が進み、多種多様な製品が大量に生産されるようになった。欧米や日本などの先進国においては大量生産・大量消費の時代が到来した。こうした中で、企業の規模が格段に拡大し、巨大な株式会社が現れ、やがて株式会社は資本主義社会の最も重要な組織となった。このような株式会社の著しい発展・拡大は、次の三つの重要な結果をもたらした。すなわち、①「所有と経営の分離」、②「経営者支配の出現」、③「機関投資家の台頭」の三つである。

経営学の生みの親であるドラッカー（Perter. F. Drucker）は、上述した変化を資本主義社会の歴史的転換の兆しと捉え、次のように主張している：1960年代からアメリカをはじめとする先進国の社会とその構造に関して基本的な変化が起こっている。その結果、先進国が資本主義からポスト資本主義社会（あるいは知識社会）へと移行している。そして、ポスト資本主

義社会において支配力を持つ資源は、資本でも土地でも労働でもなく、知識である (Drucker, 1993)。ドラッカーの主張は、従来の株主主権企業観の限界を指摘し、新しい企業観の必要性を示唆してくれる。

一方、1980年代以降、日本企業の国際競争力の急速な向上を背景に、日本的経営が世界的に注目されるようになっており、日米企業経営の相違を日米の企業観の相違に求める研究も行われてきた。代表的な研究は、伊丹敬之教授の「人本主義経営」についての研究である (伊丹、1987、2000、2009)。伊丹氏は一連の研究を通して、戦後の日本企業の成功の原因を考察し、典型的な日本企業と典型的なアメリカ企業との間に、組織編成の基本原則における本質的な相違の存在を明らかにしている。すなわち、典型的なアメリカ企業は、カネを経済活動の最も本源的かつ稀少な資源という考えに基づき、企業経営を行う。このようなアメリカ型企業はいわゆる資本主義企業である。その経営モデルはいわゆる資本主義経営である。

それに対して、典型的な日本企業はヒトを経済活動の最も本源的かつ稀少な資源という考えに基づき、企業経営を行う。このような日本企業では、企業のすべての人的資源 (社員と経営管理者を含む従業員全員)こそ、最も根本的な経営資源となる。伊丹 (1987) は、この日本型企業を人本主義企業、その経営モデルを人本主義経営と名付けた。

3.3 利害関係者理論

利害関係者 (stakeholder) という用語は株主 (stockholder) の概念を内包する上位の概念として提案されたものである。1984年に出版された著書 *Strategic Management: A Stakeholder Approach* の中で、フリーマン (R. Edward Freeman) は初めて、研究の方法論として利害関係者アプローチを提唱した。それ以降、フリーマンは一連の研究を公刊し、株主資本主義 (Stockholder Capitalism) の問題点を指摘し、利害関係者資本主義 (Stakeholder Capitalism) の枠組みを提唱してきた (Freeman, 1984, 1994, 2005; Freeman et al, 2010)。

利害関係者とは、企業の目的の達成活動に影響を及ぼすことができる、もしくはその活動によって影響をこうむる、集団もしくは個人を指す。利害関係者として、経営者、従業員、顧客、納入業者、資金拠出者 (株主、銀行などの債権者)、地域社会、競合企業、消費者支持団体、特定利益集団、メディア、政府などが挙げられる。

企業とは、それを構成する諸活動と利害関係者の間の一連の関係をいう。企業は、その利害関係者が如何に相互作用し、価値を創造するかに関わるものである。そして、企業の基本的な機能は、価値の創造と分配である。企業に対する以上のような見方、考え方は利害関係者企業観と呼ばれる。こうした利害関係者企業観に基づいて、企業の目的や機能、行動原理を解釈する学問は、利害関係者理論と呼ばれる。利害関係者理論に基づく経営モデルは、利害関係者志向経営である。

利害関係者志向経営では、企業経営を行う経営者の立場から、利害関係者を第一義的利害関

係者と第二義的利害関係者に大別する。第一義的利害関係者は顧客、従業員、納入業者、資金拠出者、そして地域社会から構成されている。第二義的利害関係者は競合企業、消費者支持団体、特定利益集団、メディア、政府から構成されている。第一義的利害関係者は、企業の目的の達成活動に直接に影響を及ぼすことができる、もしくはその活動によって直接に影響を受ける集団である。一方、第二義的利害関係者は、第一義的利害関係者への影響を通じて企業の活動に間接的に影響を及ぼす、もしくはその活動によって間接的に影響をこうむるのである。

3.4 三つの企業理論の比較と課題

通常、経営学が分析の対象としている企業は、株式会社という会社形態のことを暗黙に前提しているが、本研究では、「所有と経営の分離」を基準に、企業を所有と経営が完全に分離している上場株式企業と、そうではない企業に分けて、分析を行う。前者を現代企業と呼び、後者を伝統的企業と呼ぶ。この分類に従って、三つの企業理論の特徴と相違を比較すると、表2のようになる。

表2 三つの企業理論の比較

比較対象 比較項目	伝統的企業理論	人本主義企業理論	利害関係者理論
適用企業	伝統的企業	現代企業	現代企業
企業観	株主主権	従業員主権	利害関係者の 関係の集合体
企業の目的	株主利益の追求	すべての従業員利 益の追求	利害関係者価値の 創造
成果測定の尺度	利益	付加価値	複数の価値尺度
成果分配の原則	株主優先	従業員優先	バランスのとれた 成果分配
利害関係仮説	従業員と株主の利 害が一致しない	従業員と株主の利 害が一致する	利害関係者の利害 が長期的に調和で きる
ビジネスと倫理の 関係	分離できるし、すべ きである	分離できない	分離できないし、す べきではない

出所：ト（2022）112頁、図表3-3。

伝統的企業理論は、伝統的企業を描写する理論として妥当性をもつと言えるが、「所有と経営の分離」を特徴とする現代企業にはそのまま当てはまることが無理である。伝統的企業理論に比べると、人本主義企業理論は現代企業の経営原理や行動をより合理的に解釈しているが、以下の三つの課題を残している。第一に、人本主義経営の優位性の問題である。第二に、利害

関係者視点の欠如の問題である。第三に、人本主義企業理論の一般性あるいは普遍性の問題である。

利害関係者理論は、現代企業の本質と経営行動を分析する理論的分析枠組みとして有益な知見を示している。しかし、利害関係者理論にも依然としていくつかの課題が残されている。第一の課題は、利害関係とは何か、そして利害関係の重要性（あるいは程度）を測る共通の尺度は存在するかという課題である。第二は、価値という言葉の意味をどのように捉えるかという課題である。第三は、企業の成果を如何に測定・分配するかという課題である。第四は、企業の各部門の業績を測定する方法に関する課題である。

3.5 現代企業理論

筆者は、上述した課題を念頭に置きながら、利害関係者理論の分析枠組みと人本主義企業理論の考え方を援用し、現代経営環境に相応しい企業理論、いわゆる現代企業理論の構築を試みた（ト、2022）。以下では、この現代企業理論の基本内容を解説する。

3.5.1 現代企業とその利害関係者

現代企業は自由競争の市場経済において事業を遂行するための事業体であると同時に、現代産業社会の基盤となる組織でもある。現代企業は存続と発展のために様々な経済活動を通して、経済的な価値を創造・分配しなければならない。こうした経済活動に直接あるいは間接に関わっている個人や組織は、現代企業と経済的利害関係をもつ利害関係者である。現代企業の性質を理解するためには、現代企業とその利害関係者との関係を明らかにしなければならない。

利害関係者は、内部利害関係者と外部利害関係者とに分けられる。内部利害関係者は、株主と経営者と社員からなる。外部利害関係者は、債権者、顧客、納入業者、政府（国家および地方自治体の行政機関）からなる。表3で示されているように、利害関係者と現代企業との関係は、利害関係者が現代企業へ何かを提供するとともに、現代企業から何かをもらうというやりとりの関係である。

利害関係者は現代企業の存続と発展に必要な不可欠な存在であるが、こうした利害関係者は、

表3 利害関係者と現代企業との関係

関係者 関係	内部関係者			外部関係者			
	株主	経営者	社員	債権者	顧客	納入業者	政府
現代企業へ	投資	管理	労働	融資	代金	原材料	公共サービス
現代企業から	配当	報酬	給与	利子	製品	代金	税金

出所：ト（2022）120頁、図表3-4。

現代企業にとって、それぞれの重要性は決して同じ程度ではない。利害関係者の重要性を測る物差しとして次の二つの指標が挙げられる。一つは現代企業の競争力を高めることにより、現代企業の生存・発展に寄与する貢献の大きさであり、もう一つは現代企業が競争に敗れて、衰退ないし消滅することによる損失の大きさである（伊丹、2002；小池和男、2015）。この二つの指標から現代企業の各利害関係者の重要性を評価すると、表4のようになる。

表4 各利害関係者の重要性

評価対象 評価指標	内部利害関係者			外部利害関係者			
	株主	経営者	社員	債権者	顧客	納入業者	政府
貢献	大	大	大	小	小	小	小
損失	大	大	大	小	小	小	小

出所：ト（2022）124頁、図表3-5。

利害関係者の重要性という視点から見ると、現代企業の最も重要な利害関係者は、経営者と社員、そして株主である。また、現代企業経営における経営資源の重要性から見れば、経営者および社員は最も重要な資源である。したがって、経営者と社員、株主は現代企業の主権者として相応しい。したがって、現代企業の目的は、経営者と社員、株主の三者の利益を同時に追求することである。現代企業経営はこの目的を実現するために行わなければならない。本研究では、現代企業に対するこのような見方あるいは考え方を現代企業観と呼ぶ。そして、この現代企業観に基づく企業経営のモデルを現代企業経営モデルと呼ぶ。

3.5.2 現代企業経営モデル

企業の最も重要な機能は、価値創造と価値分配との二つの機能である。企業の経営活動は価値創造に関する活動（価値創造活動）と価値分配に関する活動（価値分配活動）から構成されている。

価値創造は企業の最も基本的な機能である。特に経済的価値の創造は企業存続の条件である。また、経済的価値を作り続けることは社会的価値を生み出す前提となる。企業が創造する経済的価値は、企業の経営活動により新たに作り出された経済的価値であり、付加価値と呼ばれる。

付加価値とは売上高から企業外部から購入した材料やサービスの総額（前給付額）を差し引いた金額をいう。付加価値の計算方法には、控除法と加算法との二つの方法がある。

控除法による付加価値の計算式は次の通りである。

$$\text{付加価値} = \text{売上高} - \text{前給付額}$$

この付加価値の計算式を見ると分かるように、付加価値の最大化は売上高の最大化と前給付額の最小化により達成される。これは伝統的企業にも、現代企業にも当てはまる。しかし、付

加価値を生み出す源泉については伝統的企業観と現代企業観とはそれぞれの解釈が根本的に異なる。伝統的企業観によれば、付加価値の創造に最も重要な役割を果たしているのは、資本拠出者としての株主である。一方、現代企業観によれば、経営者と社員の経営努力は付加価値を創造する原動力であり、企業競争力の源泉である。

加算法とは、付加価値を構成する各項目を合計して付加価値を算定する方法をいう。加算法による付加価値は次の公式により計算される。

付加価値＝経常利益＋人件費＋賃借料＋金融費用＋租税公課

以上の付加価値の計算公式によって、付加価値の構成状況を把握すると同時に、付加価値の分配状況を把握することができる。表5は付加価値の構成と分配状況を示している。

表5 付加価値の構成項目と分配状況

構成項目	経常利益	人件費	賃借料	金融費用	租税公課
分配対象	自己資本	人的資本	他人資本	他人資本	社会資本
分配内容	配当、内部留保	給料、報酬	地代、特許使用料	利息	税金
分配原理	契約、協議	契約、協議	市場原理	市場原理	法律法令、行政手段
利害関係者	株主、企業自体	社員、経営者	地主、権利者	債権者	政府、自治体

出所：梶浦（2014）39頁、図表4を参考に、筆者作成。

付加価値の分配状況を考察する際に特に注目すべき点は、付加価値の各項目の分配原理である。賃借料や金融費用は一般的に市場によって決められるので、その分配は市場原理によって行われる。租税公課は国や地方政府の法律・法令によって決められ、その分配は政府部門の行政手段によってなされる。以上の分配原理は伝統的企業にとっても、現代企業にとっても同様に適用されるものである。

ここで問題となるのは、経営利益と人件費の分配である。なぜならば、現代企業観と伝統的企業観は、利益と人件費に対して、根本的に異なる見方を有するからである。伝統的企業観に従えば、主権者は株主のみなので、企業は資本のリターンである利益をできるだけ大きくするために経営活動を行わなければならない。そこでは、経営者の報酬と社員の給料は、利益を上げるために必要な代価（費用としての人件費）であると見なされる。また、利益の最大化を実現するために、人件費を含むすべての費用を最小化しなければならない。要するに人件費は削減されるべき費用なのである。こうした人件費は主に契約という形で決められる。

一方、現代企業観によれば、経営者および社員は株主とともに企業の主権者である。したがって、現代企業の唯一合理的な目的は経営者と社員と株主の三者の利益を最大化することである。そのため、企業は資本のリターンである利益と労働のリターンである賃金（経営者の報酬と社

員の給料)の両方をできるだけ増やすために、経営活動を行わなければならない。経営者の報酬と社員の給与は、企業の価値創造に対する貢献の見返りとして、企業の成果である付加価値を分け合う部分であると見なされるのである。要するに、経営者の報酬と社員の給与は成果の分配であって、費用と見なされるべきではない。

したがって、賃金は利益を得るための費用であり、利益は株主に帰属するものであるという伝統的企業観の考え方は、経営者と社員と株主の利害関係を対立させる原因である。そして、この考え方は企業組織の目標不一致を引き起こす根本的な原因となっている。そういう意味で、伝統的企業理論の中には目標不一致をもたらす原因が内包されているのである。これはエージェンシー理論が完全に解決できない問題であると言える。

現代企業観では、経営者と社員と株主の利害関係が長期的に一致しているので、企業経営の目的は三者の共通する利益を追求することである。その共通する利益は上述した付加価値の加算式に示されている。それは付加価値から外部の経済的利害関係者に分配される部分を差し引いて残った部分、すなわち経常利益と人件費の合計である。本研究では、経常利益と人件費の合計を共通価値と呼ぶ。また、外部の経済的利害関係者に分配される付加価値を外部分配価値と呼ぶ。そうすると、付加価値は次のように計算できる。

付加価値 = 共通価値 + 外部分配価値

この計算式は現代企業における成果を二つの利害関係者グループに分配することを明確に示している。外部分配価値は、地主・権利者、債権者、政府・自治体などの企業外部利害関係者に分配される付加価値であり、市場原理や法律法令および行政手段によって分配される。外部分配価値は、企業にとって、その正常な経営活動を続けるために、外部の経済的利害関係者に支払わなければならない費用である。企業はこの費用を上まわる付加価値を生み出さなければ、存続することすらできないのである。

それに対して、共通価値は、経営者と社員、株主、企業自体といった企業内部の利害関係者に分配される付加価値であり、企業内部の利害関係者である経営者と社員と株主の三者の協議によって分配される。実務的には組合、経営陣、株主が労使会議や株主総会などの場において共通価値の分配について協議することになる。

企業は付加価値創造と分配の機能を通じて、経営者と社員と株主の三者の利益を緊密に結びつけている。企業の健全かつ持続可能な発展は、経営者と社員と株主の共通する利益である。そのため、共通価値の一部は企業内部留保という形で企業自体へ分配される。内部留保は企業の成長・拡大を実現させるための原資になり、企業の付加価値の創造活動を継続的に循環させる。このように、経営者と社員と株主の三者は共通価値の向上という共通の目標を持つようになり、共存共栄の関係が確立される。

以上の付加価値の計算式を変形すると、共通価値は次の計算式で表示することができる。

共通価値 = 付加価値 - 外部分配価値 = 売上高 - 前給付額 - 外部分配価値

前給付額と外部分配価値は企業にとって同じく費用であるので、ここでは総費用と呼ぶ。すると、共通価値の計算式は次のようになる。

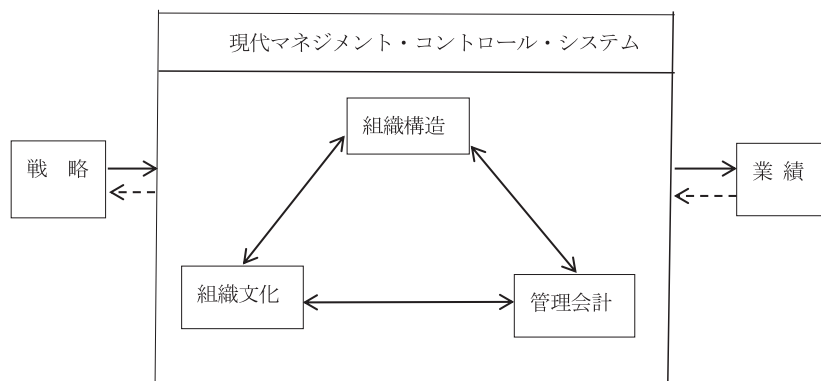
$$\text{共通価値} = \text{売上高} - \text{総費用}$$

この計算式から分かるように、共通価値を向上させるには二つの方法がある。一つは売上高を上げることであり、もう一つは総費用を下げることである。売上の最大化と費用の最小化は現代企業経営の基本原則である。

4 現代マネジメント・コントロール・システム理論の基本内容と特徴

現代マネジメント・コントロール・システム理論は、従来のマネジメント・コントロール・システムに代わる新しい経営環境に適合するマネジメント・コントロール・システムの理論である（ト、2022）。この理論は一般システム論と組織均衡論の基本原則に基づき、現代企業理論を理論的基礎として構築されている。現代マネジメント・コントロール・システムの理論的枠組みは図1のように示すことができる。

図1 現代マネジメント・コントロール・システムの理論的枠組み



出所：ト（2022）149頁、図表4-2。

この理論的枠組みでは、組織文化、組織構造、管理会計の三つのコントロール手法（下位コントロール・システム）をマネジメント・コントロール・システムの構成要素とする。そして、マネジメント・コントロール・システムの役割は、戦略を確実に実施することにより、企業業績の向上をもたらすことである。すなわち、戦略をインプットして、業績というアウトプットを生み出すのが、マネジメント・コントロール・システムである。図1の中にある実線の矢印はこの関係を示している。逆に、マネジメント・コントロール・システムを通じて、業績の結果を戦略へとフィードバックすることにより、戦略の見直しが行われる。図1の破線の矢印はこのフィードバック関係を示している。

三つの構成要素は、企業戦略の実施において相互に作用しながらそれぞれの役割を担ってい

る。組織文化によるコントロール機能は、組織成員に共有する価値観を持たせることにより、成員一人ひとりの目標を組織の目標に一致させることである。現代企業理論によれば、社員と経営者と株主の三者は企業の主権者として、共通の利害関係を共有している。組織文化は、組織の目標を実現する方向へ、組織成員の行動を誘導し、目標一致による行動一致を達成する役割を果たしている。現代企業では階層型組織構造を基本としながら、価値連鎖型の組織構造を構築する。こうした組織構造によるコントロール機能は、組織の効率と有効性を高め、組織の均衡を実現・維持することである。組織構造は、企業戦略の効果的な実施を支える土台としての役割を果たしている。

管理会計は現代マネジメント・コントロール・システムの中核的な構成要素である。現代企業における管理会計によるコントロール機能は、協働の仕組みと市場メカニズムをバランスよく利用しながら、企業の業績を向上させることである。その業績管理システムは、共通価値や時間当たり共通価値を業績評価の尺度として用いて、価値連鎖型の組織部門および企業全体の業績管理を行う。

従来のマネジメント・コントロール・システムと比較すると、現代マネジメント・コントロール・システムは、従来のマネジメント・コントロール・システムとは、さまざまな面において異なる特徴を有する。表6は六つの比較項目から現代マネジメント・コントロール・システムと従来のマネジメント・コントロール・システムを比較したものである。

表6 従来と現代のマネジメント・コントロール・システムの比較

比較対象 比較項目	従来のマネジメント・ コントロール・システム	現代マネジメント・ コントロール・システム
基本機能	企業戦略の実施	企業戦略の実施
理論基礎	伝統的企業理論	現代企業理論
組織目標	株主価値の最大化	社員と経営者と 株主の共通価値の最大化
目標一致の 達成方法	外的動機づけによる目標一致	内的動機づけによる目標一致
構成要素	従来の管理会計	企業文化、組織構造、現代管理会計
作用原理	分業原理	分業原理と市場メカニズムの内部化

出所：ト（2022）186頁、図表4-12。

現代マネジメント・コントロール・システムは全体として、戦略を成功裏に実施するための首尾一貫したマネジメント・モデルとなっている。こうした現代マネジメント・コントロール・システムでは、先行研究で指摘されてきた管理会計の適合性喪失問題と、予算ゲームや予算ス

ラックなどの伝統的予算管理の問題が解消されると考えられる。

5 おわりに

本研究の目的は、企業を取り巻く経営環境が変化するとともに、マネジメント・コントロール・システムの理論がどのように進化してきたのかを分析することである。そのために、まず、従来のマネジメント・コントロール・システム理論の生成と発展について考察しながら、残された課題を指摘した。次に従来の企業理論を整理しながら、現代企業理論の意義を解説した。さらに、従来のマネジメント・コントロール・システム理論に取って代わる新しいマネジメント・コントロール・システムの理論、現代マネジメント・コントロール・システム理論の基本内容とその特徴を説明した。

冒頭で述べたように、企業を取り巻く経営環境の急速な変化を背景に、企業経営に関する基本的な考え方の見直しを迫られている中で、いわゆるサステナビリティ経営やパーパス経営への関心が非常に高まっている。しかし、サステナビリティ経営やパーパス経営が経営管理の理論として確立されていないのが現状である。本研究で考察した現代企業理論はその基本的な考え方がパーパス経営のそれとほぼ一致しており、パーパス経営の理論的基礎になりうると考えられる。そして、現代マネジメント・コントロール・システムは、現代企業がサステナビリティ経営やパーパス経営を展開するための新しい経営モデルであると言える。そういう意味では、現代マネジメント・コントロール・システム理論は従来のマネジメント・コントロール・システムの理論とは一線を画す進化したものであると考えられる。

一方、ここ数年、企業の経営環境は目まぐるしい変化を見せている。ChatGPTを代表とする生成AIなどの人工知能技術の飛躍的な進歩である。人工知能は効率化や革新的なビジネスモデルの創造、顧客体験の向上などの点で企業に大きな変革をもたらす可能性を持つと同時に、その導入には様々な課題や配慮すべき側面も存在する。

今後、経営資源としての人工知能技術の重要性は、ますます高まっていくと予想される。それに伴って、経営環境も急速に変化していく。そのため、企業理論もマネジメント・コントロール・システムの理論も新しい経営環境に適合すべき進化していくと思われる。どのように進化していくのかを検討することは、今後の重要な研究課題である。これは今後の課題としたい。

参考文献

- 伊丹敬之 (1987) 『人本主義企業』 筑摩書房。
- (2000) 『日本型コーポレートガバナンス 従業員主権企業の論理と改革』 日本経済新聞社。
- (2002) 『人本主義企業 変わる経営 変わらぬ原理』 日本経済新聞社。
- (2009) 『デジタル人本主義への道 経営の未来を見誤るな』 日本経済新聞出版社。
- 梶浦昭友 (2014) 「生産性をめぐる指標と成果分配の現実」 『産研論集』 第41号, 35-43頁。
- 小池和男 (2015) 『なぜ日本企業は強みを捨てるのか』 日本経済新聞出版社。

- ト 志強 (2017) 「人本管理会計理論の構築」『経営研究』第 68 巻第 1 号, 33-54 頁。
- (2022) 『現代マネジメント・コントロール・システムの理論構築』同文館出版。
- Anthony, R. N. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University (高橋吉之助訳 (1968) 『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社)。
- Anthony, R. N. and V. Govindarajan (1998) *Management Control Systems*, 9th ed. Irvin: McGraw-Hill.
- (2007) *Management Control Systems*, 12th ed. Irvin: McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (1993) *Post-Capitalist Society*, New York: Harper Business (上田惇生訳 (2007) 『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社)。
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- (1994) “The politics of stakeholder theory: Some future directions,” *Business Ethics Quarterly* 4(4), pp. 409-421.
- (2005) “The development of stakeholder theory: An idiosyncratic approach,” In K. Smith and M. A. Hit eds. *Great Minds in Management*, Oxford University Press, pp. 417-435.
- Freeman, R. E., J. S. Harrison, A. C. Wicks, B. L. Parmar and S. D. Colle (2010) *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press.
- Malmi, T. and David A. Brown (2008) “Management Control System as a Package: Opportunities, Challenges and Research Directions,” *Management Accounting Research*, 19, pp. 287-300.
- Merchant, K. A. (1998) *Modern Management Control Systems: Text & Cases*, Prentice Hall.
- Merchant, K. A. and W. A. Van der Stede (2003) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Financial Times, Prentice Hall.
- (2017) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Fourth Edition, Financial Times, Prentice Hall.
- Simons, R. (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston: Harvard Business School Press.

The Evolution of Management Control System Theory

Zhiqiang Bu

Summary

The purpose of this research is to examine the evolution of management control system theory. First, we explore the generation and development of this theory, elucidating the fundamental concepts of its representative theories and highlighting their shortcomings. Second, we investigate corporate theory as the theoretical foundation for management control systems, introducing modern corporate theory. Next, we delve into modern management control system theory and compare it with the traditional management control system theories. Finally, we summarize the conclusions from this research and suggest important topics for future exploration.