

# 2023 年度テーマ研究論文

主査	日時 壮浩
副査	清水 孝
副査	長谷川 恵一

論文題目	主題	高業績企業に共通する管理 会計組織の特徴に関する研究
	副題	質問票調査に基づいて

研究科	大学院会計研究科
専攻	会計専攻

学籍番号	48220034
氏名	工藤 桂菜

## 概要書

米国型の管理会計組織の導入は、日本企業においても、組織業績の向上に有効に作用するだろうか。2014年(平成26年)発行の伊藤レポートでは、米欧企業との比較において、日本企業のROEが低いことが指摘された。伊藤レポートによる提言以降、一定のROEの改善は見られたものの、依然として米欧企業と日本企業の企業価値の差は大きいままである。日本企業の収益性低迷の要因の1つとして、管理会計組織の違いがあるとされる。管理会計とは、さまざまな意味を包含する用語であるが、本稿では、経営管理者が必要とする、計画や統制にまつわる情報を提供し、彼らの意思決定とその実行を支援するシステムであると定義する(伊藤・目時, 2021; 小林ほか, 2017)。

近年、高業績である米国企業の管理会計組織を日本に導入することが、日本企業の業績改善に貢献するのではないかと指摘が日本 CFO 協会や米国管理会計人協会(IMA)東京支部によってなされるようになった。米国型の管理会計組織を表す「FP&A(Financial Planning & Analysis)」という言葉が新聞や書籍で徐々に取り上げられるようになり、その認知を高めている。それでは、このFP&Aとは、具体的に米国企業の管理会計組織の何を指すのだろうか。この問いに対しては、学術的な議論は十分になされていない現状にある。

FP&Aの定義については、IMA(米国管理会計人協会)やCGMA(グローバル勅許管理会計)資格の運営団体が、管理会計担当者個人を対象として、求められるスキル・能力を定義している(IMA, 2019; CGMA, 2019)ほかに、明確な学術的定義はないことがわかった(池側, 2022; Zhang et al., 2020)。同様に、米国型の管理会計組織の導入の効果を測った先行研究(池側, 2022; Zhang et al., 2020)も管理会計担当者個人を対象としており、管理会計部門に着目した研究は、調査の限り見当たらなかった。

管理会計部門のデザインには、企業の外部環境・コントロールメカニズム・企業規模・企業戦略が一致していること(Chenhall, 2003; Fisher, 1995; McAdam et al., 2019)、コントロールメカニズムに整合性があること(Malmi and Brown, 2008)が重要であるとすれば、米国型の管理会計のやり方のみを日本企業に導入するだけでは、必ずしも業績向上に寄与するとは限らない。

このような問題意識から、本研究のリサーチクエスションは、以下2点である。

RQ<sub>1</sub>: 米国型FP&A組織の導入は、日本企業においても業績向上に有効か。

RQ<sub>2</sub>: どのような管理会計組織デザイン・管理会計主管部門の機能を持つ企業が高業績になるのか。

先行研究のレビュー(第2章)では、米国 FP&A 型組織の特徴、日本型管理会計組織の特徴、管理会計部門に関する先行研究、管理会計担当者に関する先行研究の観点から、先行研究の整理を行なった。米国と日本の管理会計組織のあり方、管理会計部門の役割の変動要因、管理会計担当者のビジネスパートナーとしての役割変化のそれぞれのトピックが関心を集め、個別の論点として研究されていることがわかった。一方で、それらの包括的な調査または研究は、あまりなされていないというギャップも明らかになった。そこで、本研究は、①組織デザイン(管理会計の基盤となる環境)の検証、②本社管理会計機能の検証、③組織パフォーマンスの検証、を同時に行う調査を実施することにした。

質問票調査の詳細は、リサーチデザイン(第3章)に示す。2023年10月4日に東証プライム上場企業1,897社(2023年6月末時点)のCFOまたは経理・財務担当役員宛に質問票リンクを郵送し、最終サンプルは、105社(5.54%)となった。

実態調査(第4章)の結果としては、組織デザイン、本社管理会計機能ともに、回答企業は、米国型 FP&A 組織に類似した特徴を持つ傾向が強いことがわかった。考察(第7章)で述べるように、回答企業の検定を行ったところ、比較的、企業規模の大きい企業が回答した傾向にあり、今回の調査結果がプライム市場全体の傾向を表しているとは言い難い。一方で、既存の FP&A を日本企業に導入すべきという主張に含まれていくつかの米国型 FP&A 組織の特徴は、すでに日本の大企業には導入されている可能性も示唆される結果となった。

実証分析では、3つの仮説(第5章)をたて、検証した。分析には、質問票データを因子化した変数を用いており、概ね仮説と整合的な結果(第6章)が得られた。

仮説①「米国型 FP&A 組織デザインの特徴を持つ日本企業は、高業績である」に対しては、業績管理(本社・子会社間での共通の重要業績指標の設定等)を行っている企業ほど ROE が向上する可能性が示唆される結果となった。

仮説②「管理会計主管部門が管理会計の諸領域に機能を果たしている場合、業績向上に寄与する」に対しては、事業部と本社の連携(製品・コスト削減や販売戦略・価格設定等に対する事業部へのアドバイス提供等)、人事制度への取り組み(人事考課システムの検討、社員教育・研修等)を行っている企業ほど ROE が高業績になる可能性が示唆された。

仮説③「管理会計組織デザインと管理会計機能の組み合わせは、組織業績を反映する」に対しては、組み合わせは3つの群に分けられ、米国型の組織デザインを持ち、本社の管理会計主管部門が集約的に管理会計の機能を果たしている「米国型・集約的管理会計組織」の場合、高業績であるという結果が得られた。

分析の考察(第7章)として、主に2点を挙げる。第一に、実証分析で統計的に有意な結果が得られた変数が少なかった理由として、CFO 機能・管理会計の高度化に関心の高い企業の回答が多く得られたため、データのばらつきが小さくなった可能性が考えられる。第二に、今回の分析は相関関係を示したに過ぎず、財務業績や企業規模から、組織デザインと管理会計機能が決定される可能性も示唆される。

本研究の貢献(第8章)は、①米国 FP&A 型組織の定義づけを試みたこと、②組織デザイン、管理会計機能が財務業績に与える影響を検証したこと、③組織デザインと管理会計機能を同時に調査・分析したことの3点が挙げられる。

## 目次

第1章	問題意識	1
第1節	問題意識と研究の背景	1
第2節	本論文の目的	2
第3節	本論文の構成	2
第2章	先行研究のレビュー	3
第1節	米国型管理会計組織の特徴	3
第1項	米国型管理会計組織の発展	3
第2項	米国型管理会計組織の組織図	4
第2節	日本型管理会計組織の特徴	6
第1項	日本型管理会計組織の発展	6
第2項	日本型管理会計組織の組織図	7
第3項	日本企業の管理会計組織の実態調査	10
第3節	管理会計部門に関する先行研究	13
第1項	管理会計部門の役割	14
第2項	マネジメントコントロールシステム	14
第3項	グローバル化	15
第4項	ITシステムの発展	16
第5項	環境の複雑化	17
第4節	管理会計担当者に関する先行研究	17
第1項	職業人団体による管理会計担当者の定義	17
第2項	池側(2022)の研究	20
第3項	Zhang et al. (2020)の研究	22
第3章	リサーチデザイン	24
第1節	リサーチの概要	24
第2節	質問票調査	24
第1項	質問票の設計	24
第2項	質問票の構成と回答者の選定	25
第3項	調査方法と回収結果	25
第3節	その他使用データ	26

第4章	実態調査	28
第1節	調査対象企業・および回答部門の情報	28
第2節	管理会計組織デザイン(質問票A票)	29
第1項	会計情報の標準化・効率化	29
第2項	グループ・ガバナンス	30
第3項	業績管理	31
第4項	管理会計人材の管理	32
第5項	海外地域統括会社の設置状況	33
第6項	CFO ポジションの設置状況とその役割	34
第7項	CFO 機能・管理会計機能の強化	35
第3節	管理会計機能(質問票B票)	36
第1項	全社戦略	36
第2項	経営計画	37
第3項	予算管理	37
第4項	意思決定・計画業務	38
第5項	事業部と本社の連携	39
第6項	全社的施策	40
第7項	目標達成度	41
第8項	予算管理システム	42
第9項	B票まとめ	43
第5章	実証分析の仮説とモデル	45
第1節	仮説1：組織デザインについて	46
第2節	仮説2：管理会計機能について	47
第3節	仮説3：管理会計組織デザインと管理会計機能の組み合わせについて	47
第6章	実証分析の結果	49
第1節	分析データセットの作成	49
第1項	管理会計組織デザインの変数化	49
第2項	管理会計部門の機能の変数化	51
第2節	分析①	54
第3節	分析②	55

第4節	分析③	56
第7章	考察	58
第8章	結論	62
第1節	本研究の貢献	62
第2節	本研究に残された課題	63
	謝辞	64
	参考文献	65
Appendix	①相関係数	73
Appendix	②質問票(日本語)	74
Appendix	③質問票(英語)	92

# 第1章 問題意識

## 第1節 問題意識と研究の背景

米国型の管理会計組織の導入は、日本企業においても、組織業績の向上に有効に作用するだろうか。2014年(平成26年)発行の伊藤レポートでは、米欧企業との比較において日本企業のROE、なかでも売上高利益率が低いことが指摘された。その要因として、過度な価格競争、雇用の固定性、サプライチェーンにおいて自社のみ突出した利益を上げることがを是としない経営風土、戦後のメインバンクとの強い連帯から株主を重視していなかった経営体制などが指摘されている(経済産業省, 2014)。伊藤レポートによる提言以降、一定のROEの改善は見られたものの、依然として米欧企業と日本企業の企業価値の差は大きいままである。

日本企業の収益性低迷の要因の1つとして、管理会計組織の違いに注目が集まるようになった。管理会計とは、さまざまな意味を包含する用語であるが、本稿では、経営管理者が必要とする、計画や統制にまつわる情報を提供し、彼らの意思決定とその実行を支援するシステムであると定義する(伊藤・目時, 2021; 小林ほか, 2017)。管理会計組織の役割は、国・地域ごとの商慣習や、歴史、産業等、さまざまな事象に起因して、多種多様であることがわかっており(Goretzki, 2017)、日本企業も戦後の発展からバブルの好景気の時代を経て、独自の管理会計組織を築いている。

近年、高業績である米国企業の管理会計組織を日本に導入することが、日本企業の業績改善に貢献するのではないかと指摘が日本 CFO 協会や米国管理会計人協会(IMA)東京支部によってなされるようになった。米国型の管理会計組織を表す「FP&A(Financial Planning & Analysis)」という言葉が新聞<sup>1</sup>や書籍<sup>2</sup>で徐々に取り上げられるようになり、その認知を高めている。

それでは、このFP&Aとは、具体的に米国企業の管理会計組織の何を指すのだろうか。この問いに対しては、学術的な議論は十分になされていない現状にある。管理会計部門のデザインに、企業の外部環境・コントロールメカニズム・企業規模・企業戦略の一致(Chenhall, 2003; Fisher, 1995; McAdam et al., 2019)や、コントロールメカニズムの整合性(Malmi and Brown, 2008)が重要であるとすれば、米国型の管理会計のやり方のみを日本企業に導入するだけでは、必ず

---

<sup>1</sup> CFOが社長の登竜門に-CFOの卵「FP&A」次々 財務専門職を育成 NECや資生堂、経営戦略の浸透担う。日経産業新聞。2023年4月20日。

<sup>2</sup> 石橋ほか。2023。『CFOとFP&A』中央経済社。

しも業績向上に寄与するとは限らない。一方で、既存の管理会計研究では、特定の管理会計機能にフォーカスしたものが多く、組織環境・組織構造・プロセスを考慮した研究は少ない(吉田ほか, 2009; Drazin and Van de Ven, 1985)。それゆえ、米国型の管理会計組織が、高業績を導くという仮説に対して、より確かな裏付けが求められている。

## 第2節 本論文の目的

本論文では、米国型の管理会計組織(以降、「米国 FP&A 型組織」と呼ぶ)の導入が推奨されているにもかかわらず、その組織業績への貢献は明らかでないというギャップを埋めるために、日本企業の管理会計組織の実態を調査し、高業績に導く管理会計組織の在り方、管理会計部門が持つべき機能を明らかにすることを目的とする。具体的には、プライム上場企業の CFO と管理会計主管部門を対象とした質問票調査により、管理会計組織の実態調査を行い、既存の研究では明らかになっていなかった米国 FP&A 型組織の日本企業への貢献を明らかにする。くわえて、既存の研究では明らかになっていなかった組織デザインと管理会計機能の関係性を、探索的分析によって明らかにする。したがって、リサーチクエスチョンは以下の2点である。

RQ<sub>1</sub> : 米国型 FP&A 組織の導入は、日本企業においても業績向上に有効か。

RQ<sub>2</sub> : どのような管理会計組織デザイン・管理会計主管部門の機能を持つ企業が高業績になるのか。

## 第3節 本論文の構成

本論文の構成としては、次のとおりである。第2章にて、問題背景となる米国と日本の管理会計組織の成り立ちとその特徴に加え、管理会計組織に変化をもたらす諸要因と、管理会計担当者のビジネスパートナーとしての役割に焦点を当てた先行研究を整理する。第3章で述べるリサーチデザインに従って収集した質問票調査のデータをもとに、第4章でプライム上場企業の管理会計組織の実態調査の結果を示し、先行研究と比較した発見事項を明らかにする。第5章にて、実証分析のための3つの仮説とその分析モデルを提示し、第6章では分析の結果を示す。第7章で、分析結果を元に今回の調査で明らかになった日本企業の管理会計組織の実態について考察し、最後に第8章で本研究の貢献と残された課題を述べる。

## 第2章 先行研究のレビュー

本章は、大きく2つの内容から構成される。第1節、第2節では、米国と日本において、どのような歴史的発展を経て、現在の管理会計組織が生まれたのか、企業組織の中で管理会計の構成員が果たしている機能を明らかにする。もちろん、米国と日本には、企業規模や業種、創業年数の異なる無数の企業があり、管理会計組織はそれらの事象を大きく反映することから、その全てを網羅的に説明することはできない。本章では、海外に事業展開している多国籍企業(Multinational Corporations; MNCs)の管理会計組織を念頭に置いている。第3節、第4節では、それぞれ管理会計部門と管理会計担当者に関する先行研究を整理する。米国型管理会計部門に関連する調査は、コンサルティング会社等が頻繁に実施している一方で、学術的には十分に扱われていない。また、米国型管理会計部門が持つ役割については、管理会計担当者個人を対象とした研究で扱われている(池側, 2022; 福田, 2009)。よって、2つの視点から、現在明らかになっている知見を整理した上で、最後に本研究の位置付けを述べる。

### 第1節 米国型管理会計組織の特徴

#### 第1項 米国型管理会計組織の発展

米国では、1920年代に管理会計のテキストが普及し始めた(横田・鬼塚, 2022; McKinsey, 1924; Quaintance, 1922)。米国の資本主義市場の発展に伴い、企業外部のステークホルダーに向けた情報開示の手段としての財務会計が、米国では重視され発展していた。一方で、企業の近代化に伴い、企業内部の利用者に向けた情報の重要性の高まりが、管理会計体系化の契機となった(廣本, 1993)。その企業内部向けの情報とは、会計情報や統計情報を指し、各事業部は、自部門から独立した standards and records 部門の情報を用いて、経営し改善行動に繋げることを推奨された。standards and records 部門の役割は主に、会計・経理(Accounting)、統計的分析(Statistics)、予算管理(Budgetary Control)、施設管理(Office Management)であり、その役割は、現在の FP&A 部門に近い(McKinsey, 1924)。

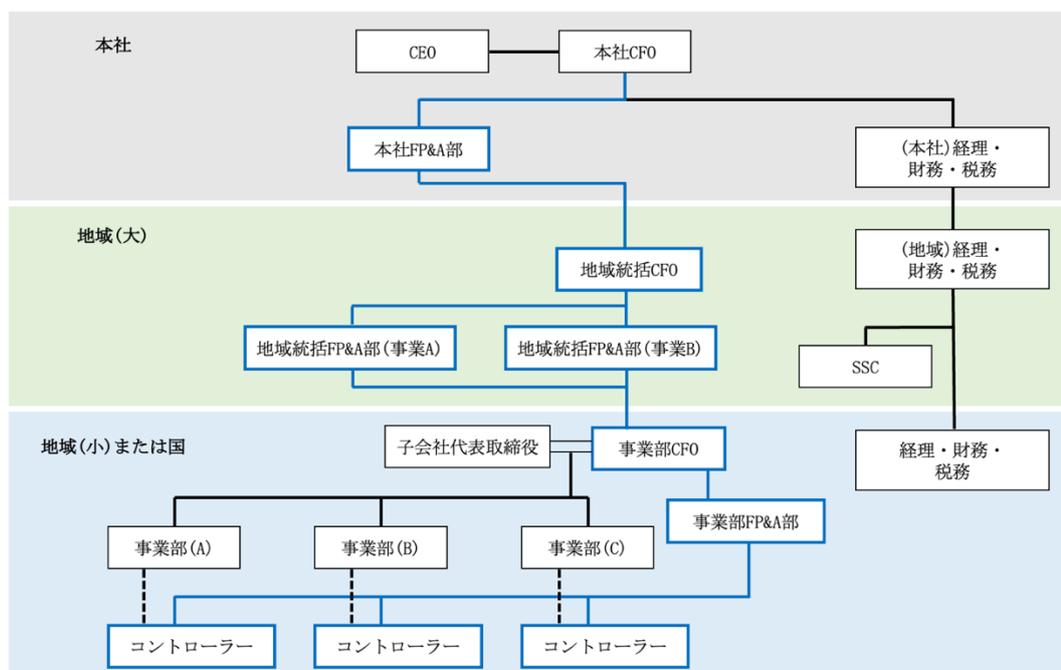
Standards and records 部門の部門長はコントローラーと呼ばれ、名称や職権の範疇は、事業や業種、企業によって異なったものの、1920年代には既にコントローラーシップという言葉が定着していたと言える(McKinsey, 1922, 1924)。2010年代より、ビジネスのグローバル化やITシステムの進化に伴って、コントローラーにより付加価値活動を求める動きが本格的に始まっ

た(CGMA, 2015; IMA, 2012, 2017)。「ビジネスパートナー」や「Co-pilot(副操縦士)<sup>3</sup>」という標語を用いて、伝統的な会計や経理を担う計数管理者(ビーンカウンター)としての管理会計担当者から、事業部門長やCEOのビジネスの相談役・参謀としての管理会計担当者へ役割の進化が啓発されている。

## 第2項 米国型管理会計組織の組織図

米国の先進多国籍企業は、機能分化が進んだマトリックス組織であり、各部門が担う責任およびその構成員の職務内容が明確に定義されている。図表2-1に、米国FP&A型組織の例を示す。

図表2-1 米国ファイナンス部門の組織図



注：青線は、管理会計情報のレポートラインを指す。破線は、業務上、強い関わりを持つが、人事制度上は独立していることを示す。二重線は、ポジションが兼任される場合もあることを示している。

出典：筆者作成

<sup>3</sup> 砂川伸幸. 2015. 「コーポレート・ファイナンス 経営と財務：ネスレの財務管理」 Corporate Executive Forum(2015.4.15). <https://forum.cfo.jp/cfoforum/?p=2491/> (2024年1月8日閲覧)

米国の多国籍企業のファイナンス組織を説明するために、組織を本社、地域(大)、地域(小)の3つの区分に階層化している。ここでは、本社をアメリカ本社、地域(大)を、APAC(アジア太平洋)、AMER(アメリカ大陸)、EMEA(ヨーロッパ、中東、アフリカ)などの大きな地理的な括り、地域(小)を日本や、韓国と台湾などの小さな地理的な括りとして想定している。

本社 CFO<sup>4</sup>は、会計ファイナンスの観点から、CEO と共に経営戦略の実現のために働く、経営の参謀の役割を果たす。その本社 CFO の両腕となるのが、コントローラーが所属する部門(ここではコントローラー部門と呼ぶ)と、経理・財務・税務等からなる専門サービスの部門の2つである。まず、右側の経理・財務(トレジャリーと呼ばれるコーポレートファイナンスを主担当)・税務を担う右側の専門サービス部門は、各領域の専門家が集まるため、コントローラーが所属する部門とは、分裂した組織として存在している(つまり、研修制度はコントローラー部門とは異なり、相互に人事異動を行うことも稀である)。この部門は、各業務に精通した外部の人材を採用し、育成する。たとえば、財務であれば銀行出身者、税務であれば大手税理士法人出身者が主な採用ターゲットとなる。また、支払業務や記帳業務といった、業務の流れが標準化しやすい作業<sup>5</sup>については、外部業者への委託(ビジネス・プロセス・アウトソーシング; BPO)、または地域ごとの集約化(シェアードサービスセンター; SSC)、全社的にグローバルベースでの集約化(グローバルビジネスサービス; GBS)の方法で、効率化が図られる<sup>6</sup>。

次に、左側のコントローラー部門は、予算管理、業績目標の設定が主な業務となる。これらのポジションには、広く会計にバックグラウンドを持つ人材(会計事務所での勤務経験者や、MBA・会計学学位、会計資格の所持者等)が登用される(Goretzki, 2017)。各地域、国の拠点において、事業部長と CFO(本社)のどちらのチームにも所属し、両方の会議へ出席することによって、相互の意向を円滑にコミュニケーションする役割を、伝統的にコントローラーと呼ばれるポジションに期待されている。コントローラーが、各国の CFO ラインと、事業部長への2人にレポートすることを、2レポートライン制と呼ぶ。

---

<sup>4</sup> 米国各州の会社法では、CFO の設置が義務付けられている(和田, 2003)。

<sup>5</sup> ファイナンス領域においては、請求・支払等の標準化しやすい業務と、税務等の専門性の高い業務に BPO や SSC、GPS が導入されている (Deloitte, 2021)。

<sup>6</sup> アウトソーシングとは、外部の委託業者に業務運営を依頼する手法であり、SSC とは「社内または企業グループ内で分散して行われている間接業務を、ある部門または子会社に集中し、業務処理を行うマネジメント手法」(岡崎・三矢, 2011)である。GBS は、地域内に設立された SSC をグローバルに統合したものである。

事業部 FP&A が行う業務内容の例としては、以下の機能が挙げられる(池側・小西, 2023)。

- ①戦略立案のサポート ②担当部門のターゲット設定 ③予算作成 ④予実分析
- ⑤レビュープロセスの管理・運営 ⑥改善活動の提案及び実行 ⑦意思決定のサポート

このように、FP&A は計数管理のみならず事業部の戦略や意思決定に携わる役割が強く期待されており、「ミニ CFO<sup>7</sup>」や「ビジネスパートナー」という言葉でその役割が表されることもある(CGMA, 2015, p.2; Oliver, 1991)。事業部 FP&A 部は、各ポジションのコントローラーが提案した予算や業績目標を集約し、事業部 CFO に報告するというのが、各国で行われている FP&A 業務である。ここで、米国の多国籍企業の多くは、マトリックス組織であることから、国ごとの集計に加えて、事業部単位での集計がなされ、地域(大)の地域統括会社に集計が報告される。同様に、地域統括会社でも、国ごと、事業ごとに予算や目標値が連絡され、本社に報告される流れになっている。このシステムを成り立たせるために不可欠な要素として、全体最適な意思決定を可能にする共通したルール整備と、分業化を可能にする各ポジションのタスク定義があると考えられる。まず、ルール整備の点では、国レベルから本社レベルまで、一貫したフォーマットの予算や、業績管理のための共通した定義で計算される指標が必要となる。また、それらを可能とするために、ある程度、地域レベルで統合された会計・予算システムや、共通の勘定コードを使った記帳が求められる。タスク定義の点では、それぞれのポジションの職務分掌、求められる経験や知識・スキルのレベルが定義され、採用や昇進にあたっては、それらを基準に人材を登用する必要がある。それを可能にするのが、ジョブ・ディスクリプション(職務記述書)である。

## 第 2 節 日本型管理会計組織の特徴

### 第 1 項 日本型管理会計組織の発展

日本企業の管理会計組織は、トヨタ式カイゼンやアメーバ経営に代表されるように、事業部門の権限が強く、独立性が尊重されているという特徴が挙げられる。アメリカ企業において、伝統的に standards and records 部門が担ってきた機能やコントローラーシップの制度が日本で根付いているとは言い難い。その原因として、一度は政府主導でコントローラー制度の導入を試みたものの、日本の間接金融を重視する商慣習から受け入れられず、日本企業独自の「経営企画部門」が発展したという経緯がある(加登ほか, 2007)。第 2 次世界大戦後、通産省は、

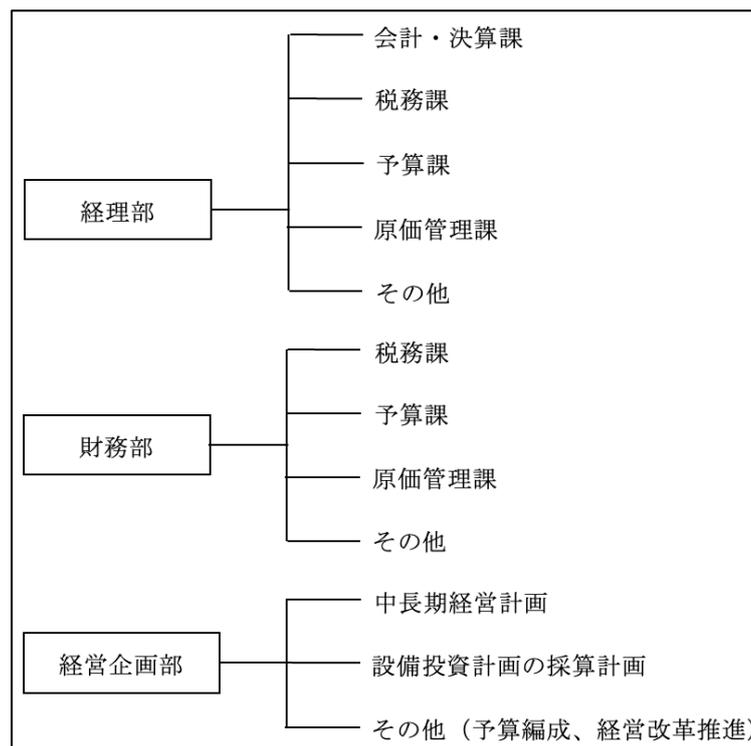
---

<sup>7</sup> ミニ CFO が挑む脱・縦割り改革 富士通「FP&A」導入. 日経ヴェリタス. 2023 年 9 月 12 日.

『内部統制の大綱』（1951）および『内部統制の実施に関わる手続き要項』（1953）を発行し、アメリカ企業におけるコントローラー機能の導入を進めた（石川，2006）。具体的には、資金調達機能の経理部門からの切り離しと、内部統制機能として、予算統制、標準原価管理、監査の導入が要求された。そのうち、予算統制のみが日本企業に取り込まれ、会計情報を測定する経理部と切り離される形で、トップマネジメントの経営管理全般に関わる機能を補佐する役割として、経営企画部が設立した（石川，2006；那須，2017）。

図表 2-2 に、日本企業の典型的な会計領域を担う部門の業務を示すが、とはいえ、米国企業ほど完全に役割が分化しているわけではない。管理会計機能を、本社の中で経理部、財務部、経営企画部が担っているのに加え、事業部および子会社にも広く分散している（櫻井，1997）。そのため、管理会計の発展過程を知る上でも、日本企業での管理会計担当部署の更なる業務実態調査は必要である（吉田ほか，2008）。

図表 2-2 日本企業の典型的な経理・財務・経営企画部の主な業務



出典：櫻井(1997, p. 6)を基に筆者作成

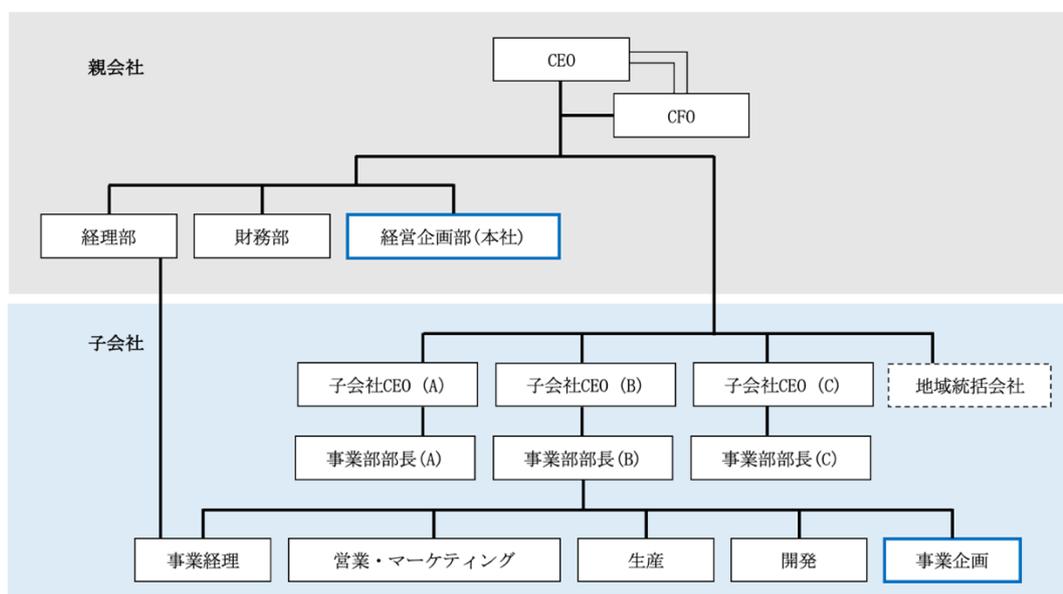
## 第 2 項 日本型管理会計組織の組織図

日本の大企業では、事業部門の権限が強く、独立性が尊重されており、ジェネラリストによ

る経営管理が重視されていると考えられている(池側, 2022)。図表 2-3 に、日本型管理会計組織の例を示す。

この組織図では、上を日本にある親会社、下を子会社とする事業本部制(カンパニー制)の企業を想定している。子会社には、日本に所在があり、海外に事業展開しているケースや、海外に所在のある海外子会社があるケースを仮定する。実際には、日本企業の部門名称とその責任範囲は多様であると考えられるため(たとえば、経理部の中に経営企画課がある等)、下記の組織図は、前項で述べた櫻井(1997)の部門区分をもとに作成した。

図表 2-3 典型的な日本企業の組織図



注：青枠は、主に管理会計に関わる部門を指す。破線枠は、設置されている企業が少数であることを示す。二重線は、ポジションが兼任される場合もあることを示している。

出典：筆者作成

まず、CFO のポジションの設置は、日本において任意であり、全上場企業のうち約半数に留まる(KPMG, 2023)。CFO を設置している企業においても、米国の多国籍企業に比べてその管轄する職務範囲は小さく、実質的には経理部と財務部の取りまとめに終始している場合が多い(橋本ほか, 2020; 柳, 2023; KPMG, 2023)。創業者や社内上層部が米国のような CFO やオフィサー制度の役割の必要性を認知していないことも多く、実質的に社長が CFO の役割も担う企業や、CEO の対等な立場ではなく部下として CFO を捉えている企業もあると推測される。

次に、予算管理や中長期経営計画という管理会計機能を担う経営企画部は、本社と、それぞれの子会社に配置される。米国企業に比べ、本社と子会社間でのやり取りにコストがかかることから、子会社内で部分最適となる意思決定を下してしまうという事業部制の欠点がある(浅田ほか, 2020; 堀井, 2016)。管理会計のスタッフレベルでは、計数管理者が各事業部に分散しており(池側, 2022)、かつ本人は管理会計業務を担当している認知のないケースもあり得る。よって、本社の経営企画部門・子会社の事業企画部門・子会社の事業管理部門のそれぞれに分散しているファイナンス人材の実態が把握しづらい状況にあると考えられている。(デロイト トーマツグループ, 2018)。

また、管理会計機能の効率化の観点では、米国企業に比べて、BPO や SSC の導入企業の割合は少なく、子会社管理の目的で地域統括会社を設置している企業も少ない(日本貿易振興機構, 2020; KPMG, 2023)。

このような管理会計組織デザインに米国企業と差異が生じる要因として、前項で述べた事業部の権限が強いことに加え、3つの要因があると考えられる。

第一に、総合職採用、終身雇用という日本独自の雇用慣習による影響である。総合職として採用された場合、数年ごとに職種をローテーションする。結果として、自社理解を深め、社内調整力を身につけることを評価される反面、1つの領域のスペシャリストとして知識・経験は評価されづらい。

第二に、管理会計スキルに対する社内認知、社会的な認知の低さである。採用後に、ジョブローテーションの一環として管理会計業務に携わっても、管理会計専門の研修・教育を受ける機会が少ないため、社員のファイナンスの専門性を高めることは困難である。簿記試験など、外部試験団体が会計・ファイナンス領域の試験を運営しているが、原価計算以外の管理会計の認知は低い状況にあると考えられる。

第三に、各ポジションの役割の曖昧さである。専門職採用が少ないことに加え、ジョブ・ディスクリプションを整備している企業が少ないと考えられ、各ポジションに求められる役割や必要なスキルセットが不明確である。また、本社と子会社間の統制方法、レポートラインが明文化されておらず、海外子会社へ本社から日本人社員を駐在させることによって、本社の意向を海外子会社に伝えるという日本人同士のコミュニケーションを重視している(古沢, 2019)。

以上のように、典型的な日本企業は、管理会計機能分散型の組織図を持つと考えられている。一方で、個社のインタビュー調査は、米国の管理会計組織に似ている制度を持つ企業があるこ

とも明らかになっている。以下がその例である。

①松下(パナソニック)グループ

松下グループでは、「経理社員訓練」と呼ばれる9年間に渡り経理の専門性を高めるOJT研修制度が行われていた(櫻井, 1997)。経理部社員は、本社から事業部に派遣され、経理社員は事業部門長と本社への2つのレポートラインをもつ(税務経理協会, 2019)。

②花王

花王において、経理部は、経営企画部の機能も担う<sup>8</sup>。本社から工場や事業部に配属された経理社員は、レポート先は事業部長のみである(シングルレポートライン)が、その人事権は本社の会計財務部門長がもつ(デロイトトーマツグループ, 2018)。

③日立グループ

海外子会社(事業部)管理のCFO機能の強化のために、派遣するCFOをサポートする業務専任の新しい部署を設立し、CFOの教育、評価、モニタリング等を行うことを計画している(旬刊経理情報, 2021)。

本項のまとめとして、日本の大企業の経営管理方法の典型は、米国とは大きく異なり、管理会計に対する社内認知にも差異がある。この組織に合致したFP&A機能の導入が必要になるが、企業ごとに組織体制や制度の差異が大きいことも事実である。また、組織デザインに関する個別トピックではなく、包括的な学術調査および研究は、今回の調査の範囲では見当たらなかった。

### 第3項 日本企業の管理会計組織の実態調査

日本企業の管理会計の実態を調査や研究として、大浦・新井(2007)や、吉田ほか(2012, 2017, 2022)、櫻井(1997)などがあげられる。本項では、近年行われた経営企画部を対象とした調査をいくつか紹介する。後のリサーチデザインで述べるように、本研究の質問票調査では、調査対象をCFOと、管理会計主管部門長としている。その点で、経営企画部以外の回答

---

<sup>8</sup> 花王「職種紹介 会計財務(経理)」

<https://www.kao.co.jp/employment/kao/work/accountant/>(2023年12月30日閲覧)

も含まれることには留意が必要である。<sup>9</sup>

#### ①吉田(2016)の調査

吉田(2016)は、企業規模や業績別の経営企画部の実態を調査することを目的とした調査である。2015年11月時点における全上場企業と、上場企業と同数の直近売上高100億以上の非上場企業の、経営企画機能を担う部門の責任者を対象とした郵送質問表調査で、最終有効回答数は874社(約12%)である。調査項目は大きく①経営企画部の基本属性、②経営企画部門の業務内容、③経営企画部門・全社の課題、④全社の基本属性の4分類である。

この調査の新規性としては、企業規模と合わせて経営企画部の実態を分析している点にある。多くの設問に対して、企業規模や売上の増益・減益の傾向ごとに、分析結果を示している。一方で、統計的な分析は行われていない点、回答結果は数値データとして公表されていない点において、本調査にあたって直接的な参考にすることは難しかった。

#### ②吉川ほか(2016)の調査

吉川ほか(2016)は、経営企画部の中でも、特に経営戦略の策定に焦点を当てて、実態調査を行なっている。東証一部上場企業の製造業(水産業・建設業除く)の企業に対して、経営企画部門長宛に郵送質問票調査を行なった。2014年9月16日から10月10日を回答期限とし、有効回答数は151社(17.5%)であった。この調査の特徴は他の調査と比較して、経営戦略の策定、事業ドメインの決定、事業ポートフォリオの決定、投資案件について、詳細な質問項目を設けている点にある。その結果を元に経営企画部の役割の類型化を行い、①「主体的に、強い権限で経営戦略を策定する役割」、②「経営層と事業部の意見を調整しながら経営戦略を策定する役割」、③「庶務、調整を主とした役割」の3つに分類した。そして、従来、経営企画部の役割としてイメージとされていたという①の企業は16.5%のみであり、83.5%が②と③に当てはまると結論づけた。

この研究では、それまでの調査と比較して、経営企画部門が「事業ドメインの決定」、「事業ポートフォリオの決定」に関与すると回答した企業の割合が約30%と少なく、かつそれに関

---

<sup>9</sup> 日本企業の管理会計組織と比較対象となる、米国企業の管理会計組織の実態調査を調査したが、櫻井(1997)、福田(2006)のみが該当し、これらの調査から現状は経年変化があると考えたため、本稿では詳細を触れていない。

わる権限も小さいことを明らかにしたという貢献がある。一方で、機能の測定にあたっては、行なっている業務として当てはまるものを全て選ぶという1、0での回答を求めており、その関与程度は明らかでない。

### ③那須(2022)の調査

那須(2022)は、東証一部上場企業の経営企画部門の役割や課題が、環境変化に応じて先行研究から変化があるかを明らかにすることを目的とした調査である。東証一部上場企業を対象として、2020年6月から7月末に郵送質問表調査を行なった。最終有効回答数は218社(10.03%)である。

本調査の貢献は、「SDGsへの取り組み」や「経営リーダーの育成」という既存の調査では、経営企画部の役割として重視されていない新たな視点を取り入れた点にある。一方で、その機能については、吉川ほか(2016)と同様、1、0での回答を求めており、かつカテゴリごとに最も%が高い項目以外が示されていない。

### ④横田・鬼塚(2020)の調査

横田・鬼塚(2020)は、経営企画部のMCSの担い手としての機能と、日本企業のMCSの認識を調査することに焦点を当てた実態調査および実証研究である。2019年11月時点で東京証券取引所一部上場企業の経営部門責任者を調査対象とした郵送調査で、最終有効回答数は292社(14.59%)である。調査項目は主に、経営環境、経営戦略や経営管理システム、経営企画部と他部門の連携状況、業務の詳細(予算、業績管理)、マネジメント・コントロールに分類される。

この調査の結果から、実態調査では、日本企業の経営企画部はMCの担い手であるが、その担当する業務内容によって、MCの特性が異なることを明らかにした。反対に、この研究で明らかにならなかった点として、以下の2点を挙げる。第一に、経営企画部が担当する業務を、協働する部門とともに質問しているが、通常の7点スケールの設問に比べて複雑である。回答者が回答しづらい、または、正しく設問意図が伝わりづらい可能性が高い。

第二に、日本の経営企画部も戦略支援業務という米国のFP&A部門が担う役割を一部になっており、MC構築に寄与していることを明らかにした一方で、業績を交えた分析は行われていない。理論上、良いとされるMCSを構築することが、実際に組織業績を向上させるという裏付けは十分でないという問題点がある。

以上、②、③、④で示した調査の経営企画部門の主管業務の調査結果を図表2-4にまとめた。調査対象、調査期間は異なるものの、調査によって回答に差があることがわかる(たとえば、横田・鬼塚(2020)では、グループ企業のマネジメントはほとんど行われていないのに対し、吉川ほか(2016)では、約60%が担当していると回答している)。また、組織環境や組織業績と合わせた調査や研究は少数であることがわかった。さらに、米国FP&A型組織と日本の経営企画部を比較する研究は見当たらなかった。

図表2-4 経営企画部門の主管業務の調査結果一覧

論文	横田・鬼塚(2020)		吉川ほか(2016)		那須(2022)	
調査対象	東証一部上場企業		東証一部上場企業の製造業 (水産業・建設業除く)		東証一部上場企業	
サンプル数	N=292(14.59%)		N=151(17.5%)		N=218(10.03%)	
回答方式	7点スケール回答の平均値		○×回答		○×回答	
設問の概要	経営企画部が関与している機能		経営企画部門が担当している業務		経営企画部門が担当している業務	
全社戦略	経営全般に関する情報収集	5.35	経営戦略策定	80.1%	経営戦略、ビジョン 事業領域の設定・再設定、撤退	86.7%
	戦略立案のための情報収集	5.30	M&Aの検討・提案	74.2%		
	経営資源の配分	4.32				
	事業ドメインの決定	4.71	事業ドメインの決定	35.1%		
	事業ポートフォリオの検討	4.63	事業ポートフォリオの決定	37.7%		
経営計画	中期経営計画の策定	5.79	中期計画策定	90.7%	中期計画策定の策定と進捗管理	92.7%
	短期計画の策定	4.77	中計のモニタリング	78.1%		
予算管理	全社予算の編成・管理	4.37	予算編成	53.6%		
	各部門予算の編成・管理	3.23	予算管理	46.4%		
意思決定・計画業務	全社業績の評価	4.50				
	各部門業績の評価	3.57				
	サプライチェーン・マネジメント	1.34				
事業部と本社	コスト低減活動の推進	2.15	現業部門への助言	45.7%		
全社的施策	人事考課システムの検討	1.12				
	給与・賞与の決定	1.05				
	社員教育・研修	1.16				
	社内の士気・意識管理	0.36				
	環境マネジメント	1.82			SDGsの取組み	44.5%
取締役関連	トップ・マネジメント特命事項の実行サポート	0.79	トップ特命事項	87.4%		
	取締役・執行役員の選定補助業務	0.25	役員会の主催(事務局)	60.3%		
グループ企業関連			役員会案件の事前調整	58.3%	取締役会等の会議体事務局	56.0%
	グループ企業のマネジメント	0.59	グループ企業管理	60.3%		
	グループ企業戦略の検討	0.70				
	海外事業戦略の検討	0.51				
	海外事業マネジメント	0.44				
	海外事業担当者の選定	0.35				
	新規事業の探索検討	0.58				
事業評価	全社業績の評価	0.64				
	各部門業績の評価	0.51				
	全社業績を管理するためのシステムの検討	0.59				
	各部門業績を管理するためのシステムの検討	0.54				
品質マネジメント	品質マネジメント	0.18				
経営理念	経営理念の組織浸透	4.95				
	組織構造・制度の変更	0.61	組織変更の提案	47.7%		
組織・責任権限	責任権限範囲の決定	0.59				
	全社FS情報収集・作成	0.29				
経理	各部門FS情報収集・作成	0.27				
			IR活動	43.0%	資本政策・配当政策見直し IR推進・強化、上場維持	61.9%
IR			外部との情報交流	48.3%		
	リモートワーク				リモートワーク推進	18.4%

出典：筆者作成

### 第3節 管理会計部門に関する先行研究

本節では、管理会計部門をとりまく外部環境の変化や、既存の研究の視点を整理し、高

業績企業に共通する管理会計部門の特徴を明らかにする。ICAEW(2011)は、管理会計部門を対象とした研究のレビューを行なっているが、管理会計担当者個人ではなく、管理会計部門を対象とした研究は少ない状況にある。前節までに述べたように、米国と日本では、管理会計組織の発展経緯からその職務範疇まで異なるように、各国の雇用慣習や文化的背景に合わせたマネジメントの検討が必要であるが、既存の研究の多くは、特定の管理会計機能を射程としており、組織環境・組織構造・プロセスを考慮していないケースが多い(Drazin and Vands ven, 1985; 吉田ほか, 2009)。また、外部環境の変化に関しては学術研究よりも、コンサルティング会社等が行なっている調査が、より詳細情報を示している場合も多い。よって、本節では、多国籍企業における管理会計のレビュー論文である Sageder and Feldbauer-Durstmüller (2019)をベースに、その他の先行研究とコンサルティング会社等の調査を合わせて、管理会計部門に関わる諸論点を整理する。

## 第1項 管理会計部門の役割

管理会計部門を対象とした先行研究では、事業部門とファイナンス部門の権限委譲や対立を主な研究主題としていた(ICAEW, 2011)。部門間の効率性と対立の強さは、権限の重複の程度に依存するとされる(Ruekert and Walker, 1987)一方で、事業部とファイナンス部門の情報や責任権限の共有比率が大きいほど、組織業績に正に影響する(Lascu et al., 2006)ことが示されている。伝統的な管理会計部門の役割と IT システム統合の観点では、FP&A 機能と考えられているレポーティング、コンプライアンス、統制、リスク管理という役割や、業績管理の役割の貢献知覚は、高度な情報システムの統合によって正に影響される(Chang et al., 2014)。事業部内で、分散した会計情報のレポートラインをもつことによって、シャドーファイナンスと呼ばれる弊害を引き起こすとも言われている。事業部内に、管理会計担当者をおき、本社の CFO レポートラインとは独立させた場合、事業部の部分最適となる意思決定が促進され、全社最適のための経営意思決定が阻害される可能性がある(池側, 2022; CGMA, 2015; Maas and van Rinsum, 2013)。

## 第2項 マネジメントコントロールシステム

マネジメントコントロールシステムとは、「マネジャーが組織の目的を達成するために資源を効果的かつ能率的に取得し使用することを確保するプロセスである」と定義される(Anthony, 1965; 横田・鬼塚, 2022)。トップマネジメントが策定した、戦略や経営計画、予算等の実行に

あたって、マネジャーが実行するための仕組みである(Anthony, 1988)とも言われることから、米国のFP&A組織は、MCSの構築と運用の担い手としての役割を果たすと考えられている(石橋, 2021)。有効なMCSの構築には、そのデザインが、企業の外部環境、コントロールメカニズム、企業規模、企業戦略に適合していることが重要である(Chenhall, 2003; Fisher, 1995)。企業戦略と一致したMCSを設計することが、企業の業績に正の影響を与えることが明らかになっている(McAdam et al., 2019; Zhang et al., 2020)。また、コントロール・パッケージとして、図表2-5に示す企業全体のコントロールの整合性が重要であるという指摘もなされている(福嶋, 2012; Malmi and Brown, 2008)。すべての環境において、最善となるコントロールメカニズムは存在しないというコンティンジェンシー理論の考えは、日本においても、米国FP&A型組織が有効であるという主張と相反する考えである。

図表2-5 コントロール・パッケージ

文化的コントロール		
計画	サイバネティックコントロール	報酬
管理的コントロール		

出典：Malmi and Brown (2008)を基に筆者作成

### 第3項 グローバル化

Goretzki (2017)は、管理会計担当者の現状と課題について、米国、英国、日本等の研究者からの寄稿をまとめた文献であり、そこでは、各国さまざまな要因が管理会計担当者の役割を規定し、変革を促していることを明らかにしている。グローバル化の進展に伴い、日本企業は、海外子会社とのコミュニケーションやその統制を課題としていると指摘されている(浅田, 2020; 鬼塚, 2021; 堀井, 2016)。多国籍企業の経営管理手法はいくつかの先行研究によって類型化が試みられているが、そのうちITシステム等の導入によって、経営を最適化するモデルを提唱したのが、IBMの元CEOパルミサーノである(湯川, 2019)。図表2-6で示すように、多国籍企業のグローバル統合度を以下の3つの段階に分けて説明し、GIE(Global Integrated Enterprise)モデルを通じて、世界規模の最適化(グローバル企業)を図るべきだと主張した。

図表 2-6 グローバル企業への変遷

<p><b>国際企業</b> 海外で作る・売る</p>	<p>本国が拠点としての機能を保持したまま、海外子会社は、製造・販売などの事業の一部機能を担当。</p>
<p><b>多国籍企業</b> 海外への権限委譲</p>	<p>海外現地法人ごとに製造・販売から財務や人事に渡って権限委譲をしたミニ本社機能を備えた企業。国際企業と比べて海外拠点が自律的に機能。</p>
<p><b>グローバル企業</b> 地球で1つの会社</p>	<p>地球上に「1つの本社」を持ち、「適正な場所で、適正な時期に、適正な価格で」ヒト・モノ・カネ・情報という全ての経営資源をグローバル規模で最適化している企業。そのため、国籍に捉われる必要すらなく、価格や品質の観点からとりうる最適解を導き出すことが可能。</p>

出典：塚崎ほか(2012)、湯川(2019)を基に筆者作成

#### 第4項 ITシステムの発展

会計領域における IT システム(ERP システムや予算管理システム、BI ツール等)の導入や進歩が、MCS や管理会計部門・担当者の役割に影響を及ぼすことは多くの論文で指摘されている(たとえば、福島, 2016; Järvenpää et al., 2023; Lee and Widener, 2016)。このようなシステムを導入することで、本社は世界中の子会社の情報をリアルタイムで収集でき、即時に事業のモニタリングや業績管理をすることが可能となった。その結果、グループ会社管理の中央集権化が強まる、もしくはローカルへの対応力が強化するという影響が考えられている(Finnegan and Longaigh, 2002; Hyvönen et al., 2008; Quattrone and Hopper, 2005)。また、子会社の分権化に対するマネジメントコントロールとして、以前は、「価値観の共有」を通じた統制が重視されていた。それが IT システムを用いて、経営成績を即時にモニタリングできるようになったために、子会社の業績を図る多くの KPI が設置されるようになり、結果として「価値観の共有」といった社会的な統制の必要性が弱まるという、管理会計担当者の役割変化が起きている(Williams and van Triest, 2009)。それに関連して、管理会計の強化のためには、管理会計担当者にも一定の IT スキルが求められるようになった(第4節参照)。

## 第5項 環境の複雑化

多国籍企業の複雑性は、主に組織の規模、製品、本社と子会社の地理的距離によってもたらされる(Epstein and Roy, 2007)<sup>10</sup>。この複雑性を対処する方法としては、駐在員の配置(Jaussaud and Schaaper, 2006; Pudelko and Tenzer, 2013)もしくは、子会社の業務標準化・効率化(Chow et al., 1999; Sheu et al., 2004)が一般的である。前者は日本の多国籍企業、後者は米国の多国籍企業に多く取られている方法である。

## 第4節 管理会計担当者に関する先行研究

前節で、管理会計部門を対象とした先行研究は少ないと述べたのに対し、管理会計担当者(海外文献では、Management Accountants(管理会計士)と呼ばれることが多い)に関する研究は、盛んに行われている。その焦点は、管理会計者の役割、スキル・能力、人材育成等、多岐にわたる。本節では、米国FP&A型組織と日本型管理会計組織を比較するにあたり、米国FP&A型組織の構成員に求められる、ビジネスパートナーとしての管理会計担当者の役割・機能に焦点を当てた先行研究に着目する。

管理会計担当者のビジネスパートナーとしての役割に焦点を当てた先行研究の中には、ビジネスパートナーへの役割の変化に伴う影響をまとめたケーススタディ(Tillema et al., 2022; Samanthi and Gooneratne, 2023)と、ビジネスパートナーとしての機能に関する実証研究に分けられる。本節では、まず多くの研究が依拠している米国型管理会計担当者の定義について確認した上で、実証研究2つの貢献とその課題を整理する。

### 第1項 職業人団体による管理会計担当者の定義

日本企業にも米国FP&A型組織(FP&A)を導入する動きが強まっているとされる。一方で、FP&A部門や管理会計担当者の明確な定義はない(池側, 2021; Zhang et al., 2020)とされ、先行研究では、米国や英国の職業人団体が公表している管理会計担当者の行動特性指針(コンピテンシー・フレームワーク)を参考にFP&Aを定義している。以下2つが、代表的なフレームワークである。ともに、大枠を示すドメインと、その各構成要素を分解したコンピテンシーによって、構成される。本調査は管理会計部門を対象にしたものであるため、直接引用はしていないが、

---

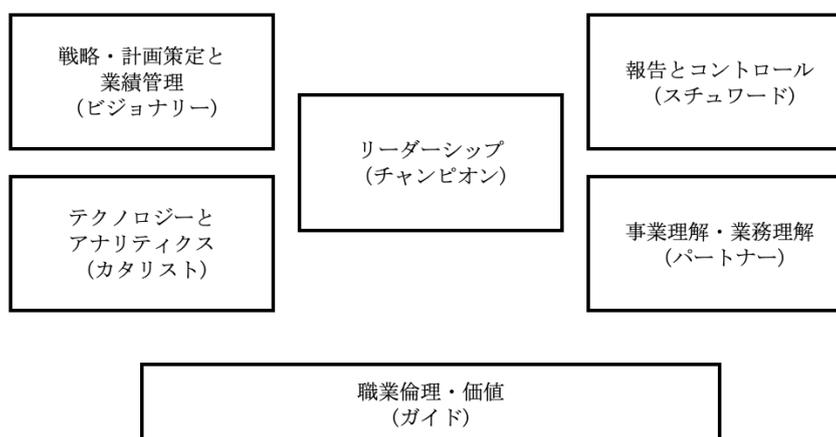
<sup>10</sup> その他の要因としては、受入国における文化、ビジネス上の慣習、MNCの規模、国際化の度合い、本社の所在地(Chow et al. 1999; Hoffjan et al., 2012; Kihn, 2010)等が挙げられる。

FP&A が担う機能として参考にした。

#### ①IMA 管理会計コンピテンシーフレームワーク

IMA(Institute of Management Accountants;米国管理会計人協会)とは、アメリカを発祥とする世界最大の管理会計士のネットワークである。CMA(Certified Management Accountant; 米国公認管理会計士)の資格試験を運営しており、この資格がアメリカでは、就職活動や社内昇進にあたり一定の評価を得られる。この資格の普及も、アメリカ国内における管理会計の重視、地位向上に貢献しているとも言われている(石橋, 2021)。IMA は、コンピテンシーフレームワーク(図表 2-7, 8)に加え、「Key Principles of Effective Financial Planning and Analysis<sup>11)</sup>」という FP&A の心得を示す 12 の原則も公表している。

図表 2-7 IMA コンピテンシーフレームワークのドメイン



出典：IMA(2019)より引用、翻訳は池側(2022)を引用

---

<sup>11</sup> IMA. 2019. *Key Principles of Effective Financial Planning and Analysis*.  
<https://asiapac.imanet.org/research-publications/statements-on-management-accounting/key-principles-of-effective-financial-planning-and-analysis> (2024年1月8日閲覧)

図表 2-8 IMA コンピテンシーフレームワークのドメインとその内容

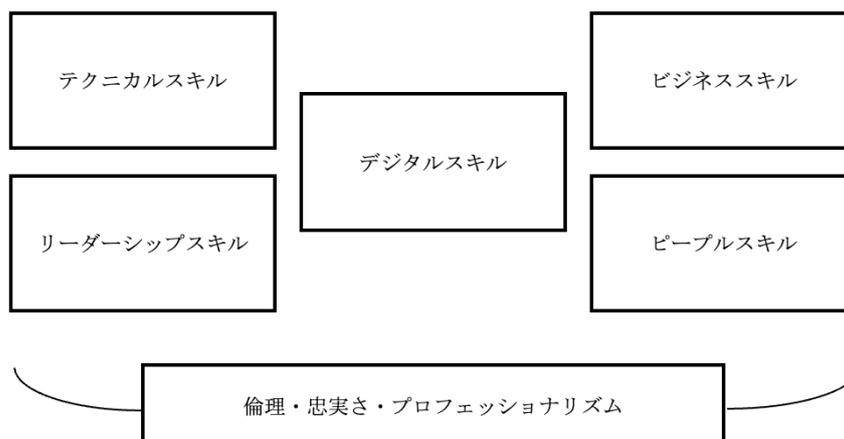
ドメイン	コンピテンシー	ドメイン	コンピテンシー
戦略・ 計画策定 と 業績管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略・戦術の策定</li> <li>・意思決定のための分析</li> <li>・戦略的原価管理</li> <li>・資本投資の意思決定</li> <li>・ERM(企業リスク・マネジメント)</li> <li>・予算管理と予測の実施</li> <li>・コーポレート・ファイナンス</li> <li>・業績管理</li> </ul>	報告と コントロール	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内部統制</li> <li>・経理・記帳業務</li> <li>・原価計算</li> <li>・財務諸表作成</li> <li>・財務諸表分析</li> <li>・タックス・プランニングと税務計画</li> <li>・統合報告</li> </ul>
テクノロジーと アナリティクス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報システム</li> <li>・データ・ガバナンス</li> <li>・データアナリティクス</li> <li>・データの視覚化</li> </ul>	事業理解・ 業務理解	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業界特有の知識</li> <li>・業務知識</li> <li>・品質管理および継続的改善</li> <li>・プロジェクト・マネジメント</li> </ul>
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニケーション・スキル</li> <li>・他者を動機づけて啓発する</li> <li>・コラボレーション、チームワーク、顧客との良い関係構築</li> <li>・変革のためのマネジメント(チェンジ・マネジメント)</li> <li>・コンフリクト(対立)・マネジメント</li> <li>・交渉</li> <li>・タレント・マネジメント</li> </ul>	職業倫理・ 価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門家にふさわしい倫理的行動</li> <li>・非倫理的行動の認識と解決</li> <li>・法律条件および規制条件</li> </ul>

出典：IMA (2019) より引用、翻訳は池側(2022)を引用

## ②CGMA コンピテンシーフレームワーク

CGMA(Chartered Global Management Accountant)は、AICPA(米国公認会計士協会)と英国のCIMAのジョイントベンチャーが2011年に開始した、新しい管理会計のグローバル勅許管理会計資格である(渡場, 2014)。図表 2-9, 10 に示すように、IMAのコンピテンシーフレームワークと同様に職業的倫理観を土台として、会計的なスキルや、リーダーシップなどのコミュニケーションスキル、デジタルスキル等が求められている。

図表 2-9 CGMA コンピテンシーフレームワークのドメイン



出典：CGMA (2019) より引用、翻訳は池側(2022)を引用

図表 2-10 CGMA コンピテンシーフレームワークのドメインとその内容

ドメイン	コンピテンシー	ドメイン	コンピテンシー
テクニカルスキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務会計と報告</li> <li>・原価計算と管理</li> <li>・事業計画</li> <li>・管理会計報告と分析</li> <li>・コーポレートファイナンスと財務管理</li> <li>・リスクマネジメントと内部統制</li> <li>・会計情報システム</li> <li>・税務戦略、計画、コンプライアンス</li> </ul>	ビジネススキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略策定</li> <li>・ビジネスモデル</li> <li>・市場・法令・環境</li> <li>・プロセスマネジメント</li> <li>・ビジネスリレーション</li> <li>・ビジネスエコシステム管理</li> <li>・プロジェクトマネジメント</li> <li>・マクロ経済分析</li> </ul>
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チームビルディング</li> <li>・コーチング・メンタリング</li> <li>・動機付け・啓発</li> <li>・チェンジマネジメント</li> </ul>	ピープルスキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・影響を与える</li> <li>・交渉と意思決定</li> <li>・コミュニケーション</li> <li>・コラボレーションとパートナーリング</li> </ul>
デジタルスキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報・デジタルリテラシー</li> <li>・デジタルコンテンツ作成</li> <li>・問題解決</li> <li>・データストラテジーとプランニング</li> <li>・データアナリティクス</li> <li>・データの視覚化</li> </ul>		

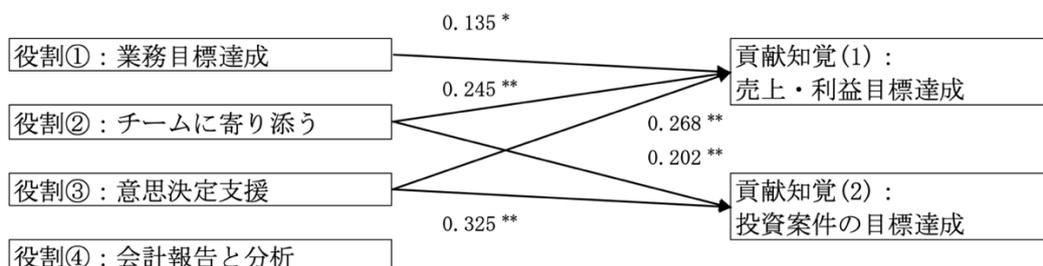
出典：CGMA (2019) より引用、翻訳は池側(2022)を引用

## 第2項 池側(2022)の研究

池側(2022)は、管理会計・計数管理業務の担当者の「役割」と「知識・スキル」が「組織業績への貢献知覚」へ与える影響について焦点を当てた先行研究である。調査は、2020年にインターネット調査の形式で行われ、質問票リンクを広く周知し回答を求めたため母集団は明らかでないが、日本に本社がある企業の、主に経理財務部門、経営企画部門、管理部門等に所属す

る 252 名からの回答を最終有効回答としている。説明変数である「管理会計担当者が果たしている役割」を測定するための質問項目は、福田(2006, 2009)の項目に加えて、ビジネスパートナーを示唆するものを追加しており、「管理会計担当者が業務に利用している知識・スキル」の測定には、前項で述べた IMA、CGMA のコンピテンシーフレームワークや、IMA、AFP<sup>12</sup>の資格試験項目を参考に作成したものである。被説明変数の「管理会計担当者が支援する組織の業績向上への貢献知覚」は、福田(2006, 2009)と同様の質問を利用している。因子分析によって、質問項目を変数化し、重回帰分析を行った結果を図表 2-11 と図表 2-12 に示す。

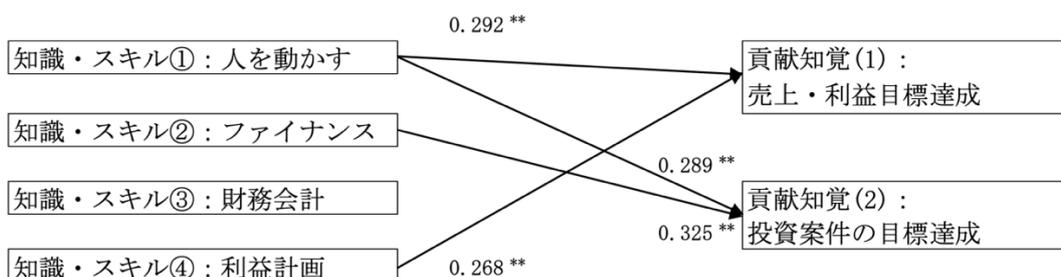
図表 2-11 池側(2022)の実証研究の結果(1)



注 : \*\*p<.01, \*p<.05

出典 : 池側(2021, p. 156, 157)をもとに筆者作成

図表 2-12 池側(2022)の実証研究の結果(2)



注 : \*\*p<.01, \*p<.05

出典 : 池側(2021, p. 156, 158)をもとに筆者作成

<sup>12</sup> AFP (Association for Financial Professionals)も米国に本拠地を置くファイナンス関連の資格運営団体である。

管理会計担当者の役割に関する分析では、ビジネスパートナーの役割に近いと考えられる「チームに寄り添う役割」、「情報提供による意思決定支援を行う役割」が、売上・営業利益目標達成への貢献知覚、投資案件の目標達成への貢献知覚に、統計的に有意な正の相関関係があることを示した。管理会計担当者の役割に関する分析では、ファイナンスや利益計画という管理会計知識・スキルを持つ人が貢献知覚が高いという傾向があると明らかになった。

池側(2022)は、日本において米国 FP&A 型組織およびビジネスパートナーとしての役割に着目した研究として新規性がある。一方で、被説明変数を貢献知覚としており、貢献知覚の高まりが、実際に企業の業績を向上させるのかという点については、さらなる検証が必要である。また、分析手法の観点では、説明変数と被説明変数のそれぞれの因子を同じ質問票調査から抽出し、重回帰分析を行なっているため、因果関係の推定は困難であることや、自己相関の可能性があるという問題が挙げられる。

### 第3項 Zhang et al. (2020)の研究

Zhang et al. (2020)は、管理会計部門に付加価値機能を高めようとしている中国の製造企業を対象に質問票調査を行い、ビジネスパートナーとしての機能が、企業の非財務ならびに財務業績に与える影響を分析した。2018年に中国製造企業のCFOの1000人に対し、調査票を送付し、最終的な有効回答数は117件(11.7%)であった。

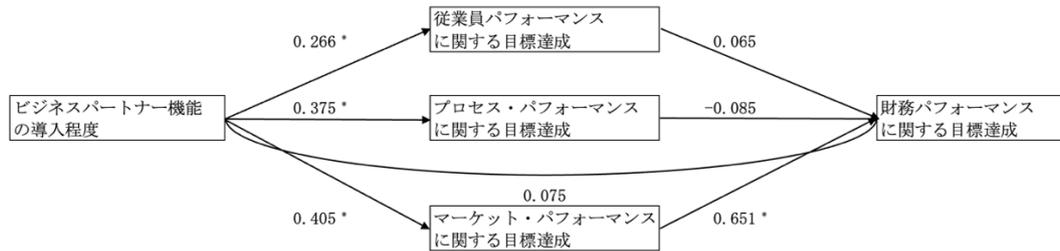
説明変数であるビジネスパートナー機能の導入程度は、CGMA(2015)とGMAP<sup>13</sup>を参考に、管理会計担当者の主な業務を測定している。媒介変数である非財務パフォーマンス達成度と、被説明変数である財務パフォーマンス達成度は、先行研究をもとに独自に質問項目を作成している。質問項目を因子化し、共分散構造分析を行った結果を図表2-13に示す。

財務パフォーマンスへの直接的な影響は見られなかったが、その媒介変数となる非財務パフォーマンス(従業員パフォーマンス・企業内部プロセス・マーケットパフォーマンスに関する目標達成度合い)に対して、正の影響があった。

---

<sup>13</sup> CIMA 中国が発行している Global Management Accounting Principles の略称である。  
AICPA and CIMA. 2016. *Global Management Accounting Principles*. <https://www.aicpa-cima.com/resources/download/gmap-global-accounting-principles> (2024年1月8日閲覧)

図表 2-13 Zhang et al. (2020) の実証研究の結果



注：\* $p < .05$

出典：Zhang (2020, p. 489) をもとに筆者作成

ビジネスパートナーとしての機能の程度(この研究では、管理会計スタッフのプロセス・マネジメント、戦略的意思決定、価格設定、プロジェクト・マネジメント、業績評価への関与の程度を指す)は、その媒介変数となる3つの非財務パフォーマンス変数に対して、正の相関関係があった。財務パフォーマンス変数は、マーケット・パフォーマンスの目標達成の程度のみ説明力を持つと明らかになった。

この研究では、被説明変数に業績に関する指標を用いることで、ビジネスパートナー機能の導入が業績を向上させるという仮説を検証している点に新規性がある。さらに、媒介変数を加える分析モデルは、因果関係の確からしさを高めることができる。一方で、課題として、分析に用いる全ての指標を同じ質問票調査より抽出しており、池側(2022)と同様、自己相関の可能性が考えられる。また、各変数の測定方法について、ビジネスパートナー機能の導入程度、非財務業績指標、財務業績指標が、製造業における KPI として十分であるか検討の余地がある。

以上の先行研究を受けて、米国と日本の管理会計組織、管理会計部門の役割の変動要因、管理会計担当者のビジネスパートナーとしての付加価値活動のそれぞれが関心を集め、個別の論点として研究されていることがわかる。一方で、それらの包括的な調査または研究は、あまりなされていないというギャップがある。そこで、本研究の位置付けとしては、①組織デザイン(管理会計の基盤となる環境)の検証、②本社管理会計機能の検証、③組織パフォーマンスの検証、を同時に行う調査を行う。

## 第3章 リサーチデザイン

### 第1節 リサーチの概要

1章で述べたリサーチクエスチョンを解決するために、本研究は2つの目的から質問票調査を行なった。第一に、日本企業の管理会計組織の現状を正確に把握するための実態調査の側面である。現状の先行研究において、管理会計組織と機能を包括的に、統合的に捉えた研究は調査の限りでは見つからなかった。現状の管理会計部門の状況、課題を明らかにすることで、米国FP&A型組織と日本型管理会計組織の差異が明らかになることが期待される。

第二に、管理会計組織デザインと管理会計機能と、組織業績の関係性を明らかにする実証分析の側面である。前章まで述べたように、米国FP&A型組織の導入が日本企業にも必要であるという主張がある一方で、米国FP&A型組織のどのような役割が業績に貢献するのか、また日本企業においても本当に米国FP&A型組織が業績向上に寄与するのかについては、十分な検証がなされていない。調査から得た管理会計部門の特徴を類型化し、企業の業績指標との関係性を分析することで、先行研究と現在のFP&A議論のギャップを埋めることを目的とする。質問票調査には、Qualtrics社が提供するオンラインアンケートを利用し、分析には、統計分析ソフトR(version 4.3.2)を用いる。

### 第2節 質問票調査

調査は、「日本企業の管理会計組織・機能に関する実態調査」と題して行った。

各変数を捉えるための質問項目は、それぞれの変数に対応する先行研究、既存の調査を参考に設計しており、その詳細については次章で述べる。

#### 第1項 質問票の設計

回答方法は、主に5点のリッカートスケールとなる設問を設計した。本番調査の前に、管理会計研究者と実務家3名にプレテストを実施し、質問票を改良している。グローバル企業を想定し、日本語・英語を併記した。頑健性を確かめる設問<sup>14</sup>も加えている。調査後には、全体の調査結果をフィードバックし、管理会計組織の設計や戦略の補助として活用してもらえることを

---

<sup>14</sup> 増田ほか(2019)を参照し、質問票の終わりに、「この設問は、適切な回答が得られているかをチェックするために設置しています。この設問をお読みの方は1~3番の全てを選択してください。」という設問を設けた。

予め伝え、回答のインセンティブとして明示した。送付した質問票は、Appendix に示す。なお、自由回答と明記のないものは必須回答に設定している。

## 第2項 質問票の構成と回答者の選定

質問票は、質問票 A と質問票 B から構成され、2つの質問票の両方への回答を完全回答とし、実証分析に用いる。

質問票 A は、全社的に管理会計組織体制を整備している CFO、あるいはそれに準ずる方を調査対象に想定しており、管理会計組織デザインと CFO 機能の高度化に関する質問である。質問票 B は、予算管理・業績管理を主管している部門の方(経営企画部門や経営戦略部門、管理部門、社長室など)を調査対象に想定しており、その部門が主管している管理会計機能、業績目標達成状況、および予算管理のデジタル化について問う質問である<sup>15</sup>。

質問票の送付先は、まず CFO および同等のポジションの役員に、各質問票への QR コードならびに Web リンクを郵送し、そのリンクを質問票 B の対象者に共有いただくよう指示した。それぞれの回答者が、所属部門と役職を回答する設問を設置した。

## 第3項 調査方法と回収結果

調査は、2023年10月4日に東証プライム上場企業1,897社(2023年6月末時点)のCFO宛に質問票リンクを郵送した<sup>16</sup>。発送から1ヶ月後に催促の伝達を行い、2023年11月17日を回収期限とした。

回収期間後も含めた有効回答数は、138社であった。実証分析にあたっては、質問票 A と質問票 B の双方の回答が揃い、適切な回答が得られているデータのみを使用したため、最終サンプルは、105社(5.54%)である。なお、回答企業の業種分布が東証プライム上場企業の業種分布と適合していることを確認するために、カイ二乗検定を行い、母集団との統計に有意な差は

---

<sup>15</sup> 日本の管理会計機能は、本社の複数部門および事業部・子会社にも広く分散している(櫻井, 1997)ことを考慮すると、本社管理会計主管部門の回答のみでその全容を掴むことにはならないが、今回の調査では回答者の選定のしやすさを優先し、予算管理・業績管理を主管している部門に限定した。

<sup>16</sup> 送付先は、日経バリューサーチから本社住所を入手した。宛名は、プロネクサス社が提供する企業情報データベース eol から内部統制報告書の最高財務責任者欄から記載のある範囲で特定した。該当者の連絡先を特定できない場合には、経理・財務担当役員宛とした。

ないことを確認した ( $p > .05$ )。図表 3-1 に業種別の回答企業を示す。

図表 3-1 業種別回答企業の分布

業種	回答企業数	
製造業	50	47.6%
運輸・情報通信業	16	15.2%
商業	13	12.4%
金融・保険業	9	8.6%
建設業	7	6.7%
サービス業	6	5.7%
不動産業	2	1.9%
その他	2	1.9%
合計	105	100%

出典：筆者作成

### 第3節 その他使用データ

質問票調査から得られた結果に加えて、Bloomberg のデータベースと日経バリュースーチからデータを入手した。各指標の出典と加工方法を図表 3-2 に示す。図表 3-3 に、各指標の代表値を示す。なお、業種や上場のタイミングによって業績指標に欠損値が見られるが、今回の研究では、欠損値がある行は削除して分析を行った。

図表 3-2 変数として使用した指標一覧(質問票項目除く)

項目	単位	出典/加工	定義
ROE (10カ年分)	%	Bloomberg データベース	(直近12ヶ月普通株主割当純利益/平均普通株式資本合計)*100
ROE 5年平均	%	2022~2018年のROEの平均値	
ROE 10年平均	%	2022~2013年のROEの平均値	
EBIT (10カ年分)	百万円	Bloomberg データベース	利払前・税引前利益 (金融)営業利益(損失)+支払利息
EBIT 3年平均	百万円	2022~2020年のEBITの平均値	
EBIT 5年平均	百万円	2022~2018年のEBITの平均値	
EBIT 10年平均	百万円	2022~2013年のEBITの平均値	
産業ダミー	-	日経バリュースーチ	東証業種別分類

出典：筆者作成

図表 3-3 変数として使用した指標の代表値(質問票項目除く)

変数	平均値	標準偏差	最小値	最大値	N
ROE 5年平均	9.26	8.07	-6.340	60.960	104
ROE 10年平均	9.07	6.65	-0.870	56.480	94
EBIT 5年平均	80671	219027	1667411	234	98
EBIT 10年平均	69723	190113	1472518	419	93

出典：筆者作成

## 第4章 実態調査

### 第1節 調査対象企業・および回答部門の情報

質問票A・BのQ1からQ5では、回答者に以下の目的に応じて企業の基本事項を問うた。

回答者の所属は、この質問票の設計が適切に理解され、目的にあった回答者が選ばれているかを確認するための設問である。図表4-1を見ると、所属部門の回答が分散していることから、役員に質問票を送付したのち、企業内で回答者を割り当てて頂く方法は管理会計の実態を把握するためには適切であったかもしれない。一方で、質問票A・Bを同一の回答者が回答しているケースが多く散見されたため、回答者の選定に対しては、設計段階から、改善の余地もあると考えられる。

図表4-1 回答者の所属の分布

	質問票A	質問票B	分布(%)	
			質問票A	質問票B
N	119	122		
<b>所属部門</b>				
役員	23	11	19.3	9.0
経理部	49	50	41.2	41.0
経営企画部に準ずる部門	21	30	17.6	24.6
財務部	18	25	15.1	20.5
その他	8	6	6.7	4.9
<b>役職</b>				
CF0/その他取締役	23	10	19.3	8.2
部長	40	45	33.6	36.9
課長	26	29	21.8	23.8
その他	30	38	25.2	31.1

出典：筆者作成

基本となる組織形態(複数回答可)は、横田・鬼塚(2020)の事業単位の組織形態調査を元に、設問を設けた。図表4-2のとおり、事業本部制を(一部)導入している企業が最多であり、次に、職能別組織、持株会社制が続く分布は、横田・鬼塚(2020)と整合している。米国型先進企業が前提としているマトリックス組織を採用する企業は、今回の調査においても少数であった。

予算管理・業績管理を主管している部門名の結果は、図表4-3で示す。多くの先行研究が前

提としていた経営企画部と回答した企業は 37.5%のみであり、その他の回答の具体例としては、「経営管理部」、「財務企画部」、「営業管理本部」、「コントロール部」、「FP&A 部」等が挙げられた。このことから、各社、管理会計主管部門に独自の呼称を用いており、海外企業よりも、日本企業における管理会計部門の呼称は多様であると示唆される。

図表 4-2 基本となる組織形態(複数回答可)(N=119)

事業(本)部制(製品・サービス別、地域別、業種別 およびカンパニー 制を含む)	69
職能別組織(製造事業部、販売事業部など)	36
持株会社制	23
マトリックス組織(例:〇〇と〇〇のマトリックス)	10
その他	1

出典：筆者作成

図表 4-3 予算管理・業績管理を主管している部門名(N=122)

		分布(%)
経営企画部	44	36.1
経理部	32	26.2
財務部	15	12.3
その他	31	25.4

出典：筆者作成

## 第 2 節 管理会計組織デザイン(質問票 A 票)

質問票 A 票の 5 点リッカートスケールで設計した設問では、全て「1：まったく当てはまらない」、「2：あまり当てはまらない」、「3：どちらともいえない」、「4：やや当てはまる」、「5：よく当てはまる」で回答を求めている。

### 第 1 項 会計情報の標準化・効率化

この設問は、池側(2023)と KPMG(2023)を参考に独自に質問項目を作成した。KPMG(2023)は、CFO 機能の高度化の主な障害は、「高度化を推進できる人材が不足」、「現状業務の負荷が高

く、業務効率化を優先しないとリソースが捻出できない」であると示した。また、EY(2016)は、分散したデータを戦略的意思決定に活かしている企業ほど、CFO 機能の高度化に対して、優先順位を高めて対応していることを明らかにした。したがって、会計情報の標準化を通じた、業務改善は、管理会計部門の高度化のために欠かせないマイルストーンとなっているといえるだろう。情報の標準化、情報処理の効率化、業務負担の軽減の観点から、8つの質問項目を作成した。

回答結果は、グループ内の決算期の統一が突出して多くで行われており、次に情報の標準化、情報処理の効率化も高い回答結果であった。SSC と BPO に関しては、まったく当てはまらないと回答した企業が、他の質問項目と比較して多かった。

図表 4-4 会計情報の標準化・効率化

質問項目	記述統計		度数分布(%)					N
	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	
グループ内の決算期を統一している	4.34	1.03	3.4	6.7	0.8	30.3	58.8	119
グループ内の勘定科目(システム上のコード)を統一している	3.64	1.33	10.9	12.6	9.2	36.1	31.1	119
グループ内の経営管理指標の定義・計算方法を統一している	3.82	1.18	6.7	9.2	10.9	41.2	31.9	119
グループ内部の取引(社内取引)における、決済条件や取引通貨などをグローバルで統一している	3.09	1.26	11.8	22.7	26.9	21.8	16.8	119
会計業務の属人化の排除(プロセスの標準化)に取り組んでいる	3.60	0.88	3.4	7.6	23.5	57.1	8.4	119
BPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング:会計業務の削減・廃止を含む業務プロセスの見直し)を行なっている	3.44	1.06	6.7	10.9	26.9	42.9	12.6	119
会計領域において、社内または社外にシェアード・サービス・センター(SSC)を導入している	2.71	1.51	33.6	16.8	7.6	28.6	13.4	119
会計領域において、アウトソーシング(BPO; Business Process Outsourcing)を導入している	2.49	1.48	39.5	18.5	5.9	26.1	10.1	119

出典：筆者作成

## 第2項 グループ・ガバナンス

この設問の質問項目は、KPMG(2023)、池側(2023)、デロイトトーマツグループ(2018)を参考に、①本社コーポレート機能、②子会社モニタリングの2つの観点から、独自に作成したものである。

まず、①本社コーポレート機能の強化は、日本企業は、海外進出等の事業拡大が事業部主導で行われることが多い(KPMG, 2023)。その結果、本社のCFOは、グループ全体の情報を即時にモニタリングすることが困難となり、全社最適となる経営意思決定を下すことができない状況にあると推測される(経済産業省, 2019)。解消のためには、グループ内の本社のコーポレート

機能を強め、本社がグループ内の情報を閲覧できる環境の整備が必要である。②子会社モニタリングについては、子会社マネジメント、事業ポートフォリオマネジメントの観点から、本社コーポレート機能より強化するものとして設定した。

回答結果は、子会社から本社へのレポートラインの確立が最も回答が高く、そのほかの項目についても概ね高い回答となった。キャッシュマネジメントシステム(CMS)については、デロイトトーマツコンサルティング株式会社(2015)<sup>17</sup>によるCMSの導入有無の調査では、上場一部・二部企業のうち、46%は導入していると示しており、本調査はプライム上場企業を対象としていることからやや導入企業の比率は上がるが、大きな変動はない結果になった。

図表4-5 グループ・ガバナンス

質問項目	記述統計		度数分布(%)					N
	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	
グループ内で共通の会計システムを利用している	3.22	1.40	15.1	22.7	8.4	32.8	21.0	119
本社がグループ内子会社の会計データを必要に応じて閲覧できる	3.65	1.29	7.6	16.8	10.1	34.5	31.1	119
キャッシュ・マネジメント・システム(親会社によるグループ内の資金の集中管理)を導入している	3.42	1.58	22.7	9.2	5.9	27.7	34.5	119
会計システムを通じて、グループ内部の取引(社内取引)を把握できる	3.60	1.26	8.4	15.1	10.9	39.5	26.1	119
本社・子会社間の機能や権限配置の見直しを定期的に行っている	3.37	1.08	5.0	16.8	28.6	35.3	14.3	119
子会社から本社へのレポートラインを確立している	4.47	0.69	0.8	0.0	5.9	37.8	55.5	119
子会社のモニタリング体制を確立している	4.08	0.86	0.8	4.2	15.1	46.2	33.6	119

出典：筆者作成

### 第3項 業績管理

業績管理の質問項目は2つの視点から設計している。1つ目は、株主価値を意識した経営、2つ目は、アメリカ型管理会計の特徴である、親会社による子会社または事業部への業績管理統制である。日本企業は、株主価値および資本コストへの意識が欧米企業に比較して低いと主張されている(経済産業省, 2014; 生命保険委員会, 2023; 柳, 2023)。株主価値に基づいた重要業績指標の設定と、自社の加重平均資本コストの把握については、平均値が4に近く高いのに対し、事業・セグメント別の資本コストの把握は平均値が3を下回り低いことから、事業・

<sup>17</sup> 2014年に経済産業省の委託事業として、デロイトトーマツコンサルティング会社が調査を実施。銀行業等一部金融機関を除く、東証1部・2部の上場企業2,279社を対象にし、回答率は19.4%である。

セグメントの単位での業績管理には資本コスト意識が未だ低いことがわかった。親会社による統制に関しては、共通の重要業績指標の設定、業績目標の擦り合わせともに、平均値が高い。特に業績目標の擦り合わせに関しては、マトリックス組織をとる米国型コントローラー特有の機能であると考えられたが、日本企業では事業部の力が強いことから、むしろ積極的に事業部から本社へ、業績目標に関するコミュニケーションが取られている実態を表しているとも解釈できる。

図表 4-6 業績管理

質問項目	記述統計		度数分布 (%)					N
	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	
企業価値に基づいて重要業績指標 (PBRやROE、ROIC等) を設定している	3.99	0.99	2.5	6.7	13.4	43.7	33.6	119
本社・子会社間で、共通の重要業績指標を設定している	3.64	1.10	4.2	10.1	29.4	30.3	26.1	119
本社は、自社の加重平均資本コスト (WACC) を把握している	4.00	1.17	5.0	9.2	10.1	31.9	43.7	119
本社は、事業やセグメントごとの資本コストを把握している	2.84	1.40	22.7	22.7	17.6	21.8	15.1	119
本社は、本社から提示する業績目標と、事業部の提示する業績目標の擦り合わせを行っている	4.04	0.99	0.8	9.2	14.3	36.1	39.5	119

出典：筆者作成

#### 第4項 管理会計人材の管理

この設問の質問項目は、①グループ内管理会計担当者のポジション把握、②管理会計担当者のスキル高度化の2つのカテゴリに分けられる。まず、①ポジション把握の質問項目は、横田・鬼塚(2020)、デロイトトーマツグループ(2018)をもとに、独自に作成した。雇用慣習の違いから、日本企業では、管理会計担当者のポジションを本社で把握しきれていない、また、各役職に求められるスキルが不明確である可能性が高いと指摘されている。この点を明らかにした先行研究は見当たらなかったため取り入れた。結果としては、管理会計担当者の所属する部門、人数の把握は平均値が4に近いかなり高い程度を示す結果となり、職務範囲についても相対的に高い回答となっている。この理由として、横田・鬼塚(2020)、デロイトトーマツグループ(2018)では、管理会計担当者を、経理職の肩書を持つ人材や、経営企画部に属する人材に加えて、計数を上司にレポートする人等をも含む広い概念として定義しており、その趣旨を適切に回答者に伝達できなかった可能性が考えられる。

次に、②スキル高度化は、KPMG(2023)をもとに独自に作成した質問項目である。KPMG(2023)は、「経理財務部門で人材確保のために取り組んでいる事項」として、採用方法の変更(専門人

材の中途採用、ジョブ型雇用の採用)や、既存の社員のスキルアップのための制度(人事ローテーションや研修プログラムの整備)を挙げている。米国企業では、職種別採用で人材を確保したのち、ファイナンスに特化したキャリアパスと研修を用意することが一般的であることから、これらに取り組んでいる企業ほど、高業績であると予想した。回答結果は、他の設問と比較して低い数値となり、日本企業においてまだ管理会計人材のスキル高度化の環境は、未整備であるといえる。

図表 4-7 管理会計人材の管理

質問項目	記述統計		度数分布(%)					N
	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	
本社は、グループ内における管理会計に関与する人材の所属部門を把握している	4.33	0.87	2.5	1.7	6.7	38.7	50.4	119
本社は、グループ内における管理会計に関与する人材の人数を把握している	3.94	1.08	4.2	6.7	16.0	37.0	36.1	119
管理会計担当者の職務範囲を明確化している(ex. ジョブ・ディスクリプションの整備)	3.17	1.06	5.0	25.2	26.1	35.3	8.4	119
会計専門人材の確保に、ジョブ型雇用を採用している	2.22	1.19	36.1	27.7	17.6	15.1	3.4	119
管理会計のプロフェッショナル人材のためのキャリアパスを設けている	2.23	1.11	31.1	34.5	16.8	16.0	1.7	119
管理会計担当者に求められる階級別のスキルセットを明確化している	2.40	1.13	26.9	28.6	23.5	19.3	1.7	119
管理会計担当者に特化した教育研修プログラムを整備している	2.06	1.11	40.3	31.1	11.8	16.0	0.8	119
管理会計を主管する部門(経営企画部門、経営管理部門など)に、管理会計の専門的スキル・経験を持つ人材の中途採用枠を拡大している	2.87	1.21	16.8	22.7	24.4	29.4	6.7	119

出典：筆者作成

管理会計組織の設計・運用や CFO 機能の高度化に関する課題を記述形式で質問したところ、管理会計の専門人材不足と人材育成と答えた企業が最も多く、各社、管理会計人材への関心の高さが伺える。その中でも、企業内部の管理会計研修体制が未整備であるとの回答や、社内教育だけでは人材育成が難しく、外部人材の登用を進めているが、競争が激しく人材獲得が難しいとの意見が最多であった。また、ローテーション人事の弊害としてジェネラリストが評価されプロフェッショナルが育たない、事業の現場と管理会計の双方の理解・スキルを有している人材が少ないなどのギャップも課題として多くあげられた。

## 第5項 海外地域統括会社の設置状況

米国 FP&A 型組織は、2章で述べたように、2つの目的から地域統括会社を設置していると考えられる。1つ目は、地域ごとに子会社を管轄する地域の拠点、2つ目は、業務効率化のため

めの SSC のための拠点である。一方で、KPMG(2023)は、日本の上場企業のうち、海外地域統括会社を設置している上場企業は約 2 割に留まると示しており、本調査もそれに整合する結果となった。

図表 4-8 海外地域統括会社の設置状況

	はい	いいえ	分布 (%)		N
子会社管理のために、海外地域統括会社を設置していますか	35	84	28.9	69.4	119

出典：筆者作成

### 第 6 項 CFO ポジションの設置状況とその役割

KPMG(2023)は、上場企業を対象とした調査で約半数の企業が CFO を設置していると示したが、今回の調査では、プライム上場企業のうち 47.1%が CFO を設置していることが明らかになった。KPMG(2023)は、全上場企業を対象とした調査であることから、比率が高まったと予想できる。

図表 4-9 CFO ポジションの設置状況

	はい	いいえ	分布 (%)		N
CFO という役職を置いていますか（社外に公表していない場合も含みます）	57	62	47.1	51.2	119

出典：筆者作成

CFO 設置企業は、未設置の企業に対して、国際的なコーポレート・ガバナンスの意識が強いと考えられ、CFO 機能の高度化や、管理会計機能の集約化にも関心が強いと推察される。設置会社に対して、グループ会社内の管理会計担当者と CFO の関係性についての問いに対しては、事業部の成績は、管理会計担当者を通じて、事業部トップと CFO の双方に報告されているに対して、「5：よく当てはまる」を選んだ企業が最も多かった。この質問項目は、米国型のマトリックス組織におけるコントローラーの業務を想定して設けたものであったが、実際には、日本企業でも、事業部の管理会計担当者が本社所属の CFO にレポートラインを有していることがわかった。米国 FP&A 型組織の特徴としてダブルレポートラインと呼ばれる、事業部トップと CFO に業績報告をする体制と、日本企業の仕組みに差異があるのか、更なる調査が必要である。CFO が管理会計担当者の人事権を掌握している、管理会計担当者から CFO が選任されるについ

ては、平均値が 3.7 程度とやや低く、米国企業ほど浸透していないことが明らかになった。その一方で、日本企業と米国企業の大きな差異と言えるほど、制度上の差異はないとも判断できる結果となった。

図表 4-10 グループ会社内の管理会計担当者と、CFO の関係

質問項目	記述統計		度数分布 (%)					N
	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	
事業部の業績は、管理会計担当者を通じて、事業部トップとCFOの双方に報告されている	4.40	0.90	1.8	3.5	7.0	28.1	59.6	57
CFOが管理会計に関与する人材の人事権を掌握している	3.79	1.11	1.8	14.0	21.1	29.8	33.3	57
予算管理業務や業績管理業務の経験者から、CFOが選任される	3.67	1.09	3.5	12.3	22.8	36.8	24.6	57

出典：筆者作成

次に、CFO の非設置会社に対して、どのような事項が障害となっているかを自由記述形式で質問した結果としては、①社内で CFO の必要性が認知されていない、②社長や経理部長が実質 CFO を担っている、③全社の組織設計および各ポジションの職務範囲の明確化が行われていない、④CFO に相応しい人材がない、の 4 点が主な回答であった。

## 第 7 項 CFO 機能・管理会計機能の強化

CFO 機能強化への関心の度合いを測るこの設問は、CFO 機能の強化の契機として、企業外部のステークホルダーからの要請と、企業内部のステークホルダーからの期待の 2 つの概念を測定するために独自に質問項目を作成した。結果は、外部からの要請は平均して 3.7 と高く、内部からの要請では、環境変化の対応、業績目標の達成のために、管理会計機能の高度化を求める程度が高かった。相対的には、「事業部の会議に本社の管理会計担当者が参加する」という米国型のコントローラーの役割を期待する回答は少なかった。

図表 4-11 CFO・管理会計機能の強化

質問項目	記述統計		度数分布 (%)					N
	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	
外部ステークホルダーから、CFOや管理会計部門に求められる職務領域が広がっている	3.76	1.06	2.5	9.2	27.7	31.1	29.4	119
投資家とのエンゲージメントを通じて、CFO機能や管理会計組織の高度化が求められている	3.75	1.11	5.0	6.7	26.1	32.8	29.4	119
外部のステークホルダーから、CFOや財務部門トップに、経営の参謀役・ビジネスパートナーの役割が期待されている	3.78	0.98	0.8	10.1	25.2	37.8	26.1	119
事業部から、本社のCFO機能や管理会計の高度化への期待がある	3.39	0.96	1.7	14.3	41.2	28.6	14.3	119
事業部の重要な会議に、本社の管理会計担当者の参加が求められている	3.31	1.07	5.0	17.6	31.9	31.9	13.4	119
高い業績目標を達成するために、管理会計担当者の専門的知見が求められている	3.73	0.96	3.4	6.7	22.7	47.9	19.3	119
ビジネス環境の変化へ迅速に対応するために、管理会計機能の高度化が求められている	4.13	0.79	0.8	0.8	17.6	45.4	35.3	119

出典：筆者作成

### 第3節 管理会計機能(質問票B票)

質問票B票では、5点リッカートスケールで設置した設問は、Q6からQ11を「1：まったく当てはまらない」、「2：あまり当てはまらない」、「3：どちらともいえない」、「4：やや当てはまる」、「5：よく当てはまる」とし、Q12を「1：まったく達成していない」、「2：あまり達成していない」、「3：どちらともいえない」、「4：やや達成している」、「5：よく達成している」で回答を求めている。

#### 第1項 全社戦略

この設問の質問項目は、横田・鬼塚(2020)、吉田(2016)を参考にした。全体として、事業ドメインの決定、M&A 推進、事業売却以外の項目は、平均値が 3.5 に近く、管理会計主管部門が多くの機能を果たしていることが明らかになった。

先行研究との比較では、経営管理部門の経営戦略への関与に焦点を当てた吉川ほか(2016)と比べて、M&A や事業ドメイン、事業ポートフォリオに関わる機能を果たしているという回答が多くなった。この結果は、調査対象に製造業以外の業種も含めたことと、経年変化に起因すると推測する。これらの機能への各回答と財務業績を比較したところ、事業ポートフォリオの検討に取り組んでいる企業ほど、EBIT(10年平均値)が高い傾向にあった。

図表 4-12 全社戦略

質問項目	記述統計		度数分布 (%)					N
	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	
ビジョン・経営戦略の立案	3.41	1.33	12.3	16.4	12.3	36.1	23.0	122
ビジョン・経営戦略の見直し	3.55	1.28	9.8	14.8	10.7	40.2	24.6	122
経営戦略立案のための情報収集	3.83	1.20	6.6	10.7	9.8	39.3	33.6	122
事業ドメインの決定	3.04	1.29	13.1	26.2	18.9	27.0	14.8	122
事業ポートフォリオの検討	3.27	1.28	9.8	23.0	16.4	32.0	18.9	122
経営資源の配分	3.52	1.23	9.0	13.9	14.8	41.0	21.3	122
M&A推進	3.04	1.32	17.2	18.9	20.5	29.5	13.9	122
事業売却	3.00	1.29	18.0	16.4	25.4	27.9	12.3	122

出典：筆者作成

## 第2項 経営計画

この設問の質問項目は、横田・鬼塚(2020)、吉田(2016)を参考にした。結果は、どれも平均値が高いが、中期経営計画よりも短期経営計画に対する管理会計主管部門の機能が大きい。先行研究においては、短期経営計画に関しては本調査よりも関与度合が低い傾向にあり、中期経営計画に関しては本調査よりも関与度合が高い傾向にある。

KPMG(2023)は、経理財務部門の業務高度化を実現する上で優先度の高いテーマとして「中期的な成長、中期経営計画の策定に対するさらなる貢献」であると指摘しており、その関与度合いが強いほど、トップマネジメント層と管理会計担当者の関わりが強く、業績が向上すると予想した。中期経営計画に関する機能と財務業績の比較では、これらの機能を果たしている企業ほど、EBIT(10年平均値)が高い傾向にあった。

図表 4-13 経営計画

質問項目	記述統計		度数分布 (%)					N
	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	
短期(年度)経営計画の策定	4.54	0.80	0.8	3.3	4.9	23.0	68.0	122
短期(年度)経営計画のモニタリング	4.61	0.71	0.8	1.6	3.3	23.8	70.5	122
短期(年度)経営計画の見直し	4.53	0.84	1.6	3.3	2.5	25.4	67.2	122
中期経営計画の策定	3.94	1.22	5.7	9.8	13.1	27.0	44.3	122
中期経営計画のモニタリング	4.08	1.17	5.7	5.7	12.3	27.0	49.2	122
中期経営計画の見直し	3.89	1.20	5.7	10.7	11.5	32.8	39.3	122

出典：筆者作成

## 第3項 予算管理

この設問の質問項目は、横田・鬼塚(2020)を参考にした。米国型の管理会計組織デザインを

持つ企業ほど、管理会計担当者は事業部と本社との目標の擦り合わせに積極的であり、各部門予算の編成・管理、業績予測、予実分析・管理に積極的であるという仮定を置いた。

結果は、全社予算よりも各部門予算に関する質問項目の平均値は低くなったという差はあるものの、全ての平均値が9割に近く、先行研究の6割程度に比べると非常に高い数値になった。また、各部門予算の回答と、企業規模(時価総額と従業員)の比較では、企業規模が大きいほど、各部門予算に管理会計主管部門が関与して業務を行なっていることが明らかになった。

図表 4-14 予算管理

質問項目	記述統計		度数分布(%)					N
	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	
全社予算の編成・管理	4.76	0.56	0.0	1.6	1.6	15.6	81.1	122
全社の業績予測	4.68	0.70	0.0	3.3	3.3	15.6	77.9	122
全社の予算・実績差異の分析・管理	4.66	0.71	0.8	2.5	1.6	20.5	74.6	122
各部門予算の編成・管理	4.26	1.04	3.3	4.9	9.8	26.2	55.7	122
各部門の業績予測	4.14	1.06	4.9	3.3	10.7	35.2	45.9	122
各部門の予算・実績差異の分析・管理	4.29	0.97	3.3	4.1	4.9	36.1	51.6	122

出典：筆者作成

#### 第4項 意思決定・計画業務

意思決定・計画業務は、Deloitte(2021)<sup>18</sup>の調査結果を元に設計した。調査結果から、他の質問項目と重ならない、投資意思決定業務(新規事業開発、設備投資計画、研究開発投資、広告宣伝費投資判断)と、計画業務(購買先条件検討、最適調達・生産・販売地選定、需要予測・生産調整)の項目を設けた。以上の業務は、CFOが「ファイナンス組織が検討の初期段階から意思決定に関与すべき領域」と回答した項目である。したがって、管理会計の付加価値機能であるこれらの領域に管理会計組織が関与しているほど、高業績になると仮説を立てた。

回答結果の記述統計から、投資意思決定業務は計画業務に比較して、より管理会計主管部門が取り組んでいる機能であることがわかった。理由として、投資意思決定は、金額の大きい長期的なプロジェクトに対する意思決定であるため、決裁の課程に管理会計主管部門が関与する一方で、計画業務は、少額のプロジェクトの意思決定であるため、事業部のみで意思決定が可能であるためと考えられる。また、仮説に対しては、2つの傾向が見られた。まず、①設備投

<sup>18</sup> グローバル共通の経済マクロ状況と、国ごとのホットトピックスをCFOに問う四半期調査である。この日本の調査では、42名のCFOが回答している。

資計画への関与、②研究開発投資への関与、③広告宣伝費投資判断への関与、④需要予測・生産調整への関与の4項目に関しては、管理会計主管部門が機能を果たしているほど、EBITや企業規模の大きい傾向があった。次に、①新規事業開発への関与、②購買先条件検討への関与、③需要予測・生産調整への関与の3項目に関しては、管理会計主管部門が機能を果たしているほど、ROEが高い傾向にあった。しかし、これらの傾向には、数社の業績が顕著に反映されており、母集団全体の傾向を表すには、さらなる検証の必要がある。

図表 4-15 意思決定・計画業務

質問項目	記述統計		度数分布 (%)					N
	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	
新規事業開発への関与	3.11	1.23	13.1	18.0	25.4	31.1	12.3	122
設備投資計画への関与	3.58	1.10	9.0	5.7	18.9	50.8	15.6	122
研究開発投資への関与	3.05	1.21	15.6	14.8	27.9	32.8	9.0	122
広告宣伝費投資判断への関与	2.93	1.30	19.7	18.0	21.3	31.1	9.8	122
購買先条件検討への関与	2.28	1.04	31.1	21.3	36.9	9.8	0.8	122
最適調達・生産・販売地選定への関与	2.35	1.04	27.0	24.6	35.2	12.3	0.8	122
需要予測・生産調整への関与	2.44	1.14	28.7	19.7	32.8	16.4	2.5	122

出典：筆者作成

## 第5項 事業部と本社の連携

事業部へのアドバイス提供の観点から、事業部と本社の連携程度を測る設問を KPMG (2023)<sup>19</sup> を元に設計した。この調査は、「FP&A 機能の強化を実現しており、大きな課題はない」または「FP&A 機能の強化を進めている」企業において、「FP&A 機能に含まれる、または含まれる予定の業務範囲」を示したものである。その中から、他の質問項目と重ならない、①事業戦略立案、②製品・コスト削減、③販売戦略・価格設定、④一般管理費・経費の最適化、⑤製品・サービス・顧客ポートフォリオの入替に対するアドバイス提供の項目を設けた。前項と同様に、これらの業務を管理会計組織が行う企業は、高業績であると仮説を立てた。

回答の結果と、企業規模の比較では、企業規模が大きいほど、管理会計主管部門がこれらの業務に携わっている傾向にあることが明らかになった一方で、その業績との関連性は見られな

<sup>19</sup> CFO の役割経理財務機能の課題等の定点観測と DX や ESG 等のホットトピックに関連した取り組みに関する調査である。日本上場企業の CFO または経理財務部門責任者を対象とし、有効回答数は 302 社である。

かった。

図表 4-16 事業部と本社の連携

質問項目	記述統計		度数分布(%)					N
	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	
事業戦略立案に対する事業部へのアドバイス提供	3.40	1.10	6.6	14.8	24.6	40.2	13.9	122
製品・コスト削減に対する事業部へのアドバイス提供	3.14	1.22	12.3	18.0	25.4	32.0	12.3	122
販売戦略・価格設定に対する事業部へのアドバイス提供	2.92	1.18	16.4	18.0	28.7	31.1	5.7	122
一般管理費・経費の最適化に対する事業部へのアドバイス提供	3.65	1.02	4.9	8.2	21.3	48.4	17.2	122
製品・サービス・顧客ポートフォリオの入替に対する事業部へのアドバイス提供	2.82	1.19	17.2	21.3	31.1	23.0	7.4	122

出典：筆者作成

## 第6項 全社的施策

全社的施策の設問は、3つのカテゴリの質問項目から構成される。

①人事制度に関する質問は、横田・鬼塚(2020)から4項目を利用した。コントロールパッケージの議論(Malmi and Brown, 2008)では、人事システムと企業の文化風土、他の管理手法が整合的にデザインされていることが重要であると指摘されている。よって、管理会計主管部門に、人事制度の権限が委譲されていることが、より良いMCSの構築を表し、結果として高業績を導くと仮説を立てた。

人事制度の回答結果は、他のカテゴリと比較して、平均値が低くなったが、横田・鬼塚(2020)と比較すると、管理会計主管部門の関与が2倍ほど高い結果となった。財務業績との比較では、「人事考課システムの検討」、「社内の士気・意識管理」に取り組んでいる企業ほど、ROEが高い傾向が見られた。

②DX(デジタル・トランスフォーメーション)に関する質問は、KPMG(2023)より、「経理財務部門の業務効率化において、DXの一環としてすでに取り組んでいる事項」として挙げられた回答を参考に、他の設問と重ならない4項目を設置した。なお、予算管理システムについては、別途質問を設けているため、ここでは質問項目に含めていない。売り上げが成長している企業ほど、コントローラーが情報システムに多くの時間を割いているという調査(萬成, 2015)や、管理会計機能の高度化には、システム導入による業務負担の軽減が欠かせないという主張から(KPMG, 2023)から、管理会計業務とITシステムの関連性は強い。

回答結果は、EBIT が大きい企業において、管理会計主管部門が DX 推進の機能を果たしている傾向があった。

③SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)に関する質問は、近年、特に注目の集まる①脱炭素への取り組み、②気候変動シナリオ分析への関与、③人的資本投資への関与の3点に絞り、独自に項目を作成した。那須(2022)は、社会的な ESG・SDGs への意識の高まりが、経営企画部門に求められる機能の拡大につながっていると指摘している。一方で、KPMG(2023)は、将来的には投資採択基準に SX 実現のための観点を組み込む必要がある認識しているものの、現状では情報開示の負荷が高く具体的な管理会計手段にまで SX を落とし込めていない企業が多いことを明らかにしている。

回答結果は、全ての項目を約半数の企業の管理会計主管部門が行っており、那須(2022)の主張の通り、今後、SDGs に関する取り組みは、管理会計部門の業務の1つとなるであろう。3つの項目の回答結果と、他の指標を比較したところ、従業員数の多い企業では、管理会計主管部門が人的資本投資に関与していることがわかった。気候関連の2項目については、特定の傾向は見られなかった。

図表 4-17 全社的施策

質問項目	記述統計		度数分布(%)					N
	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	
人事考課システムの検討	1.90	1.06	45.9	30.3	13.9	7.4	2.5	122
給与・賞与の決定	2.39	1.28	32.8	26.2	14.8	21.3	4.9	122
社員教育・研修	2.04	1.09	39.3	32.0	16.4	9.8	2.5	122
社内の士気・意識管理	2.18	1.11	36.1	26.2	23.0	13.1	1.6	122
会計システム(ERPシステム、予算システム等)のリリース	3.52	1.39	13.1	13.1	12.3	31.1	30.3	122
会計領域のRPA(Robotic Process Automation)の導入	3.13	1.35	17.2	14.8	24.6	24.6	18.9	122
会計領域のデータベースの整備	3.48	1.29	9.8	16.4	14.8	34.4	24.6	122
会計領域のダッシュボードの整備	3.48	1.29	9.0	17.2	16.4	31.1	26.2	122
脱炭素への取り組み	2.67	1.39	27.0	24.6	14.8	21.3	12.3	122
気候変動シナリオ分析への関与	2.57	1.34	28.7	23.8	18.9	18.9	9.8	122
人的資本投資への関与	2.67	1.22	22.1	23.8	23.8	25.4	4.9	122

出典：筆者作成

## 第7項 目標達成度

先行研究に倣い、管理会計主管部門の主観的な目標達成度を問う設問を設けた。Zhang et

al. (2020) と Mia and Clarke(1999) を参考にした財務的な業績目標の達成状況に加え、近年、重視されている ESG に関わる目標(それぞれ環境、社会、ガバナンス)の目標達成状況を問う質問を独自に作成した。回答にあたっては、直近会計年度の達成度を想定するよう指示している。回答結果は、財務目標、非財務目標ともに、ROE、ROIC、EBIT 等、他の業績指標と概ね整合する結果が得られた。

図表 4-18 目標達成度

質問項目	記述統計		度数分布(%)					N
	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	
売上に関する目標	3.98	1.01	0.0	12.3	14.8	35.2	37.7	122
コストコントロールに関する目標	3.79	0.94	0.8	9.8	22.1	44.3	23.0	122
投資効率に関する目標	3.44	0.95	1.6	15.6	31.1	40.2	11.5	122
業務効率に関する目標	3.34	0.81	0.8	12.3	45.9	34.4	6.6	122
内部統制強化に関する目標	3.59	0.79	0.0	4.9	45.1	36.1	13.9	122
顧客満足に関する目標	3.41	0.72	0.8	4.9	53.3	34.4	6.6	122
E・環境(GHG排出量など企業活動による環境汚染の削減・予防)に関する目標	3.52	0.83	1.6	5.7	41.8	40.2	10.7	122
S・社会(従業員満足度など人権・多様性・労働環境)に関する目標	3.39	0.82	1.6	9.0	45.1	36.9	7.4	122
G・ガバナンス(社内外への情報開示による経営の透明化)に関する目標	3.75	0.79	0.8	3.3	32.0	48.4	15.6	122

出典：筆者作成

## 第8項 予算管理システム

2章で述べたように、ITシステムは管理会計業務に強い影響を及ぼすことから、質問票Aの会計情報の標準化・効率化に関する設問に加え、予算管理システムとAIシステムに焦点を当てたより具体的な設問を設けた。まず、図表4-19は、各予算プロセスに使用されるシステムの調査であり、予実管理には予算管理アプリケーションが広く使用されている一方で、予算編成、着地予測、予算の調整は、いまだ表計算ソフトを用いて、手作業での業務が行われていることがわかった。

次に、図表4-20は、予算管理にAI・人工知能を搭載したシステムを導入しているか調査した結果である。海外を対象にした調査結果<sup>20</sup>と比較すると、導入予定と回答した日本企業の割

<sup>20</sup> 企業規模を問わず、世界各国の管理会計担当者(トップエグゼクティブや、FP&A部門マネージャー等)385人を対象に行った調査。AIや機械学習を予測精度の向上のために用いているかという質問に対し、7%がすでに活用している、54%が導入予定であると回答した。

合は、少ない傾向があり (FP&A Trends, 2023)、最新技術に対して、保守的な傾向が伺えた。

図表 4-19 予算管理プロセスに関するシステムの利用状況 (任意回答)

	システムを 利用していない	表計算ソフト (Excel など) のみを使用	予算管理アプリケ ーションも併用	分布 (%)			N
予算編成	3	60	57	2.5	50.0	47.5	120
着地予測	4	76	40	3.1	63.3	33.3	120
予算の調整	6	77	37	5.0	64.2	30.8	120
予実管理	2	46	72	1.7	38.3	60.0	120

出典：筆者作成

図表 4-20 AI・人工知能を搭載したシステムの導入状況 (任意回答)

	導入済	導入予定	導入予定なし	分布 (%)			N
予算管理のために AI・人工知能を搭載した会計システムを導入していますか	0	10	110	0.0	8.3	91.7	120

出典：筆者作成

予算管理システムについての課題について自由記述形式の回答では、①予測の精緻化、②事業部間・親会社子会社間でのデータの粒度の統一、③会計システムの統一、④M&A・事業再編や外部環境の変化に迅速に対応可能なシステムの設計、等が挙げられた。

## 第9項 B 票まとめ

図表 4-21 は、2章で挙げた先行研究で示された経営企画部が関与している機能と、本調査の結果を示す表である。比較を容易にするために、リッカーとスケールでの回答は、上限を100%として、%表示に変換している。本調査で得られた回答は、先行研究よりも、全体的に高い回答が得られた。また、前項までで述べたように、回答のばらつきが少なく、天井効果が見られる回答が大半となった。

図表 4-21 本調査結果と先行研究の比較 (管理会計機能)

論文	本調査	横田・鬼塚(2020)	吉川ほか(2016)			
調査対象	東証プライム上場企業	東証一部上場企業	東証一部企業の製造業 (水産業・建設業除く)			
サンプル数	n=105(5.54%)	n=292(14.59%)	n=151(17.5%)			
回答の表示方法	5点スケール回答の平均値を割合で表示	7点スケール回答の平均値を割合で表示	○×回答			
設問の概要	管理会計主管部門が果たしている機能	経営企画部が関与している機能	経営企画部門が担当している業務			
全社戦略	ビジョン・経営戦略の立案	67.0%	経営全般に関する情報収集	76.5%	経営戦略策定	80.1%
	ビジョン・経営戦略の見直し	69.8%	戦略立案のための情報収集	75.7%		
	経営戦略立案のための情報収集	75.0%			M&Aの検討・提案	74.2%
	M&A推進	59.4%				
	事業売却	59.0%				
経営計画	経営資源の配分	70.0%	経営資源の配分	61.7%		
	事業ドメインの決定	60.8%	事業ドメインの決定	67.3%	事業ドメインの決定	35.1%
	事業ポートフォリオの検討	65.0%	事業ポートフォリオの検討	66.1%	事業ポートフォリオの決定	37.7%
	短期(年度)経営計画の策定	90.6%	短期計画の策定	68.1%		
	短期(年度)経営計画の見直し	92.2%				
予算管理	中期経営計画の策定	78.2%	中期経営計画の策定	82.7%	中期計画策定	90.7%
	中期経営計画のモニタリング	81.2%			中計のモニタリング	78.1%
	中期経営計画の見直し	77.4%				
	全社予算の編成・管理	94.8%	全社予算の編成・管理	62.4%	予算編成	53.6%
	全社の業績予測	93.8%			予算管理	46.4%
意思決定・計画業務	全社の予算・実績差異の分析・管理	92.8%				
	各部門予算の編成・管理	84.4%	各部門予算の編成・管理	68.1%		
	各部門の業績予測	82.8%				
	各部門の予算・実績差異の分析・管理	85.6%				
	新規事業開発への関与	62.0%				
事業部と本社	設備投資計画への関与	72.0%				
	研究開発投資への関与	61.4%				
	広告宣伝費投資判断への関与	58.0%				
	購買先条件検討への関与	45.0%				
	最適調達・生産・販売地選定への関与	46.4%	サプライチェーン・マネジメント	19.2%		
全社的施策	需要予測・生産調整への関与	48.0%				
	事業戦略立案に対する事業部へのアドバイス提供	67.0%				
	製品・コスト削減に対する事業部へのアドバイス提供	62.0%	コスト削減活動の推進	30.7%		
	販売戦略・価格設定に対する事業部へのアドバイス提供	58.4%			現業部門への助言	45.7%
	一般管理費・経費の最適化に対する事業部へのアドバイス提供	73.0%				
全社的施策	製品・サービス・顧客ポートフォリオの入替に対する事業部へのアドバイス提供	55.8%				
	人事考課システムの検討	37.0%	人事考課システムの検討	15.9%		
	給与・賞与の決定	47.0%	給与・賞与の決定	14.9%		
	社員教育・研修	40.8%	社員教育・研修	16.5%		
	社内の士気・意識管理	43.8%	社内の士気・意識管理	36.4%		
	会計システム(ERPシステム、予算システム等)のリプレイス	69.4%				
	会計領域のRPA(Robotic Process Automation)の導入	63.0%				
	会計領域のデータベースの整備	69.0%				
	会計領域のダッシュボードの整備	68.4%				
	販売先への取り組み	53.0%	環境マネジメント	26.0%		
気候変動シナリオ分析への関与	50.8%					
人的資本投資への関与	52.4%					

出典：筆者作成

## 第5章 実証分析の仮説とモデル

本章では、上述した2つのリサーチクエスチョンの検証のために用いる仮説の導出とその分析モデルについて、まとめる。

RQ<sub>1</sub>：米国型 FP&A 組織の導入は、日本企業においても業績向上に有効か。

RQ<sub>2</sub>：どのような管理会計組織デザイン・管理会計主管部門の機能を持つ企業が高業績になるのか。

RQ<sub>1</sub>の検証には、まず米国型 FP&A 組織の定義が必要である。今回の先行研究の調査では、米国の多国籍企業の管理会計デザインを対象にした調査は見当たらなかった。そこで、米国 FP&A 組織が、管理会計機能を果たすために不可欠である管理会計の基盤となる環境を「管理会計組織デザイン」と呼び、その整備状況を測定することで、米国型 FP&A の程度を測ることにした。

米国型の管理会計組織デザインの特徴を、以下で述べる6つの概念にまとめ、その6つの概念を構成する質問項目を独自に作成し4つの設問に分けて、質問票を作成した。

①「会計情報の標準化」は、池側(2023)とKPMG(2023)で示されている管理会計業務の効率化を、本社と子会社間の情報共有や、業務の標準化の観点から測る。

②「本社コーポレート機能の強化」は、池側(2022)、デロイトトーマツグループ(2018)、KPMG(2023)で指摘されているグループ全体最適経営の度合いを、会計システムに対して本社が持つ権限の範囲から測る。

③「子会社モニタリングの強化」は、②と同様にグループ全体最適経営の度合いを本社と子会社間のレポートライン、モニタリング体制の整備から測る。

④「業績管理」は、経済産業省(2014)や柳(2023)で指摘されている、資本市場を意識した経営を行なっているかを測る。

⑤「管理会計人材の把握」は、横田・鬼塚(2020)とデロイトトーマツグループ(2018)で日本企業の独自の課題として挙げられている組織内の管理会計担当者にどのように取り組んでいるかを測る。

⑥「管理会計人材のキャリア明確化」はKPMG(2023)で明らかになった会計人材確保のための取り組みの程度を測る。

ここで、その測定値が高い企業は、日本企業の中でも米国 FP&A 型の組織デザインを導入している、米国 FP&A 型組織を持つ企業であり、測定値の低い企業は、典型的な日本の管理会計環

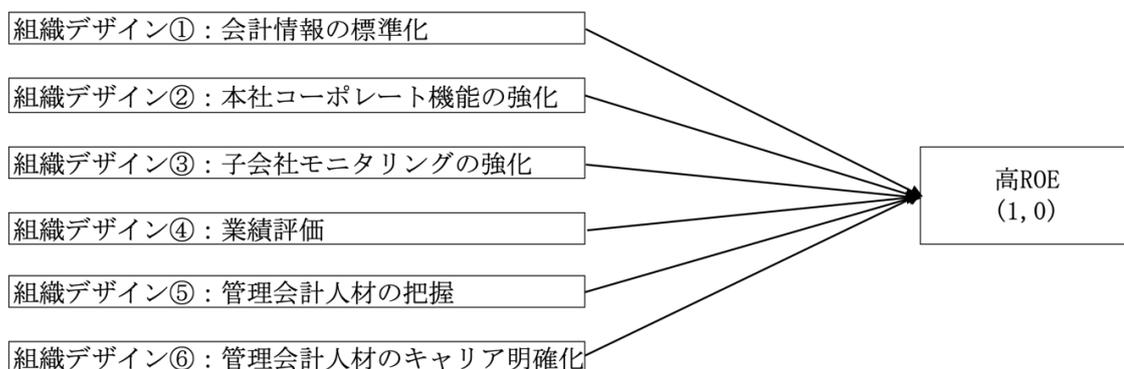
境を保持している日本型管理会計組織をもつ企業とする。分析に先立って、以上で述べた6つの概念を設問ごとに因子分析を行い、変数化する。

次にRQ<sub>2</sub>の検証のために、管理会計主管部門が果たしている機能についても測定する。第2章で言及したように、日本企業の管理会計機能は、本社、事業部のさまざまな部門に分散しているため、誰がどこで行なっている管理会計業務を測定するかが、重要となる。本研究では、管理会計とは、計画や統制に関わる、意思決定に有用な情報の提供である(伊藤・目時, 2021; 小林ほか, 2017)とし、「計画(戦略、短期計画、長期計画の策定)や、統制(実績情報の提供、業績評価)を担当している部門」を管理会計主管部門として定義して、回答を求めることとした。測定する機能には、横田・鬼塚(2020)と吉田(2016)を参考に全社戦略、経営計画、予算管理、Deloitte(2021)から意思決定・計画業務、KPMG(2023)から事業部と本社の連携、横田・鬼塚(2020)、KPMG(2023)を参考に全社的施策を選び、各設問に5~11の質問項目を設置した。組織デザインと同様、設問ごとに因子分析を行い、変数化する。

### 第1節 仮説1：組織デザインについて

分析モデルは、被説明変数をROEが高い企業を示すダミー変数、説明変数を組織デザインの6変数、コントロール変数を業種のダミー変数とするロジスティック回帰分析である。天井効果を示す傾向の質問項目が多数あり、説明変数のデータが正規分布していないことから、ロジスティック回帰分析を用いる。この分析から、米国型管理会計の基盤となる環境を示す組織デザインが、日本企業においても、高ROE企業の発生可能性を高めるか否かが明らかになる。

図表5-1 仮説1の分析モデル



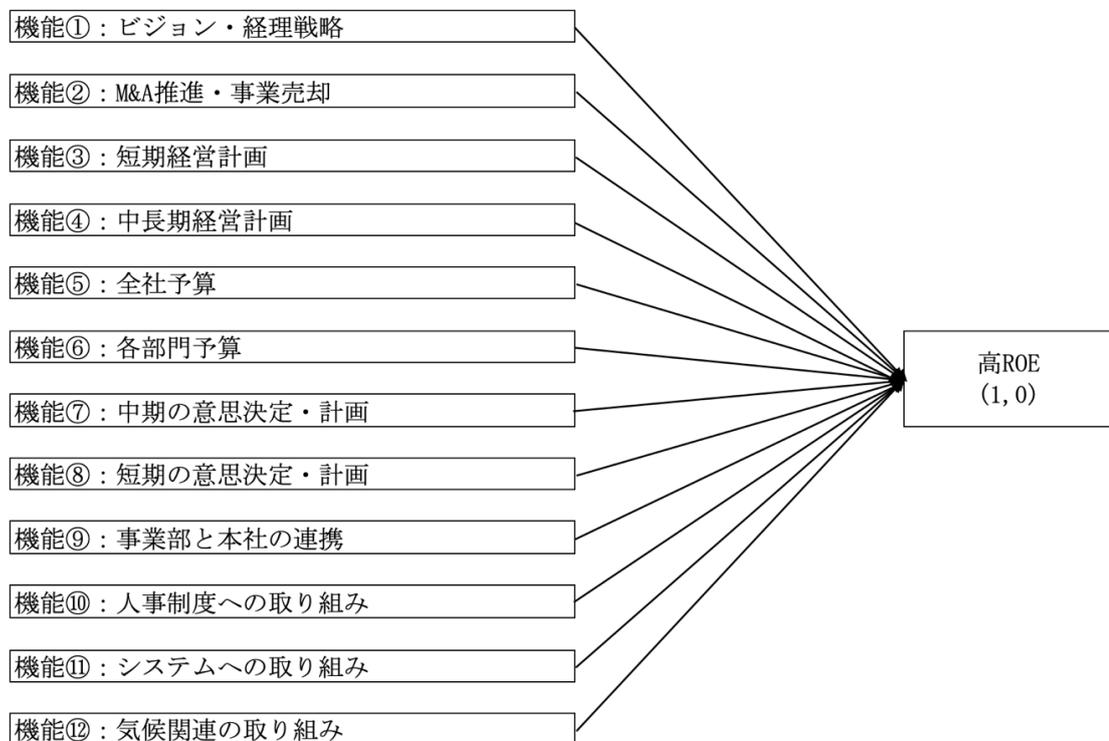
出典：筆者作成

H<sub>1</sub>:米国型 FP&A 組織デザインの特徴を持つ日本企業は、高業績である

## 第2節 仮説2：管理会計機能について

次に、特定の管理会計機能が業績に与える影響について分析する。具体的には、分析1と同様、ROEが高い企業を示すダミー変数を被説明変数、管理会計主管部門が果たしている機能を表す変数を説明変数、業種のダミー変数をコントロール変数とするロジスティック回帰分析を行う。この分析により、ROEが高業績になる可能性を高める管理会計主管部門の機能を明らかにする。

図表5-2 仮説2の分析モデル



出典：筆者作成

H<sub>2</sub>: 管理会計主管部門が管理会計の諸領域に機能を果たしている場合、業績向上に寄与する

## 第3節 仮説3：管理会計組織デザインと管理会計機能の組み合わせについて

Drazin and Van de ven(1985)や吉田ほか(2009)で指摘されている組織環境・組織構造を考慮した分析を行うために、仮説1と仮説2で用いた変数を同時に投入した場合の、組織業績と

の関係性を分析する。具体的には、クラスター分析を用いて、管理会計組織デザインと機能の組み合わせを類型化し、その類型に基づいて組織業績にどのような影響を持つかを検証する多重比較を行う。

分析の手順は、管理会計組織デザイン(仮説1参照)と管理会計機能(仮説2参照)を測定し、変数化した18の変数を投入して、階層化クラスター分析を行なった。デンドログラムから3つのクラスターを定め、各クラスターにおける差異を明らかにするため、一元配置分散分析を行い、さらにTukey法による多重比較を実施した。この分析から、組織デザインと管理会計機能の組み合わせは、業績に有意な差異をもたらすか否かを検証する。

H<sub>3</sub>: 管理会計組織デザインと管理会計機能の組み合わせは、組織業績を反映する

## 第6章 実証分析の結果

### 第1節 分析データセットの作成

#### 第1項 管理会計組織デザインの変数化

管理会計組織デザインの特徴について、4つの設問ごとに探索的因子分析を行ない(主因子法、プロマックス回転)、6つの変数を作成した。因子分析の方法として、基本的には、因子負荷量が0.5に満たない質問項目は除外している。クロンバックの $\alpha$ の値が低いもの場合であっても、分析上、変数として追加するに相応しいと判断した項目については、変数化している。図表6-1から図表6-4に結果を示す。各表の右列に作成した因子の名前を示している。

図表6-1 会計情報の標準化・効率化(質問票A Q6)の探索的因子分析の結果

質問項目	平均値	標準偏差	会計情報の標準化
グループ内の決算期を統一している	4.38	1.00	<b>0.641</b>
グループ内の勘定科目(システム上のコード)を統一している	3.66	1.32	<b>0.661</b>
グループ内の経営管理指標の定義・計算方法を統一している	3.86	1.16	<b>0.636</b>
グループ内部の取引(社内取引)における、決済条件や取引通貨などをグローバルで統一している	3.10	1.27	<b>0.593</b>
会計業務の属人化の排除(プロセスの標準化)に取り組んでいる	3.63	0.86	<b>0.762</b>
BPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング:会計業務の削減・廃止を含む業務プロセスの見直し)を行なっている	3.48	1.08	0.487
会計領域において、社内または社外にシェアード・サービス・センター(SSC)を導入している	2.80	1.51	0.355
会計領域において、アウトソーシング(BPO; Business Process Outsourcing)を導入している	2.57	1.47	
クロンバックの $\alpha$			0.803

出典：筆者作成

図表 6-2 グループ・ガバナンス(質問票 A Q7) の探索的因子分析の結果

質問項目	平均値	標準偏差	本社コーポレート機能の強化	子会社モニタリングの強化
グループ内で共通の会計システムを利用している	3.22	1.41	<b>0.825</b>	
本社がグループ内子会社の会計データを必要に応じて閲覧できる	3.63	1.27	<b>0.889</b>	
キャッシュ・マネジメント・システム(親会社によるグループ内の資金の集中管理)を導入している	3.39	1.58		
会計システムを通じて、グループ内部の取引(社内取引)を把握できる	3.58	1.25	<b>0.727</b>	
本社・子会社間の機能や権限配置の見直しを定期的に行っている	3.33	1.12	0.443	
子会社から本社へのレポートラインを確立している	4.48	0.69		<b>1.131</b>
子会社のモニタリング体制を確立している	4.08	0.86		<b>0.635</b>
クロンバックの $\alpha$			0.814	0.796

出典：筆者作成

図表 6-3 業績評価(質問票 A Q8) の探索的因子分析の結果

質問項目	平均値	標準偏差	業績管理
企業価値に基づいて重要業績指標(PBRやROE、ROIC等)を設定している	4.05	0.99	<b>0.640</b>
本社・子会社間で、共通の重要業績指標を設定している	3.69	1.11	<b>0.647</b>
本社は、自社の加重平均資本コスト(WACC)を把握している	4.06	1.15	<b>0.572</b>
本社は、事業やセグメントごとの資本コストを把握している	2.88	1.41	<b>0.366</b>
本社は、本社から提示する業績目標と、事業部の提示する業績目標の擦り合わせを行っている	4.08	1.00	<b>0.344</b>
クロンバックの $\alpha$			0.641

出典：筆者作成

図表 6-4 管理会計人材の管理(質問票 A Q9)の探索的因子分析の結果

質問項目	平均値	標準偏差	管理会計 人材の把握	管理会計人材の キャリア明確化
本社は、グループ内における管理会計に関与する人材の所属部門を把握している	4.32	0.89	<b>0.945</b>	
本社は、グループ内における管理会計に関与する人材の人数を把握している	3.91	1.13	<b>0.852</b>	
会計専門人材の確保に、ジョブ型雇用を採用している	2.19	1.19		<b>0.594</b>
管理会計のプロフェッショナル人材のためのキャリアパスを設けている	2.22	1.13		<b>0.787</b>
管理会計担当者に求められる階級別のスキルセットを明確化している	2.43	1.14		<b>0.749</b>
管理会計担当者に特化した教育研修プログラムを整備している	2.09	1.16		<b>0.798</b>
管理会計を主管する部門(経営企画部門、経営管理部門など)に、管理会計の専門的スキル・経験を持つ人材の中途採用枠を拡大している	2.87	1.22		<b>0.585</b>
管理会計担当者の職務範囲を明確化している(ex. ジョブ・ディスクリプションの整備)	3.17	1.08	0.301	0.433
クロンバックの $\alpha$			0.872	0.829

出典：筆者作成

## 第2項 管理会計部門の機能の変数化

管理会計部門が果たしている機能についても、組織デザインと同様の手順にしたがって、因子分析を行なった。6の設問から、12つの変数を作成した。図表6-5から図表6-10に因子化の結果とその名前を示す。最後に、因子化した変数の一覧の相関係数はAppendixに示す。

図表 6-5 全社戦略(質問票 B Q6)の探索的因子分析の結果

質問項目	平均値	標準偏差	ビジョン・ 経営戦略	MA推進・ 事業売却
ビジョン・経営戦略の立案	3.35	1.35	<b>0.978</b>	
ビジョン・経営戦略の見直し	3.49	1.31	<b>1.066</b>	
経営戦略立案のための情報収集	3.75	1.24	<b>0.844</b>	
M&A推進	2.97	1.29		<b>0.882</b>
事業売却	2.95	1.27		<b>1.143</b>
経営資源の配分	3.50	1.27		0.453
事業ドメインの決定	3.04	1.32	0.429	0.435
事業ポートフォリオの検討	3.25	1.31	0.461	0.315
クロンバックの $\alpha$			0.938	0.928

出典：筆者作成

図表 6-6 経営計画(質問票 B Q7)の探索的因子分析の結果

質問項目	平均値	標準偏差	短期経営計画	中長期経営計画
短期(年度)経営計画の策定	4.53	0.83	<b>0.942</b>	
短期(年度)経営計画のモニタリング	4.61	0.74	<b>0.865</b>	
短期(年度)経営計画の見直し	4.51	0.88	<b>0.833</b>	
中期経営計画の策定	3.91	1.24		<b>0.982</b>
中期経営計画のモニタリング	4.06	1.18		<b>0.931</b>
中期経営計画の見直し	3.87	1.23		<b>0.942</b>
クロンバックの $\alpha$			0.916	0.968

出典：筆者作成

図表 6-7 予算管理(質問票 B Q8)の探索的因子分析の結果

質問項目	平均値	標準偏差	全社予算	各部門予算
全社予算の編成・管理	4.74	0.59	<b>0.815</b>	
全社の業績予測	4.69	0.71	<b>1.048</b>	
全社の予算・実績差異の分析・管理	4.64	0.75	<b>0.760</b>	
各部門予算の編成・管理	4.22	1.07		<b>0.765</b>
各部門の業績予測	4.14	1.07		<b>0.805</b>
各部門の予算・実績差異の分析・管理	4.28	1.02		<b>0.978</b>
クロンバックの $\alpha$			0.911	0.892

出典：筆者作成

図表 6-8 意思決定・計画業務(質問票 B Q9)の探索的因子分析の結果

質問項目	平均値	標準偏差	中期の意思決定・計画	短期の意思決定・計画
新規事業開発への関与	3.10	1.23	<b>0.652</b>	
設備投資計画への関与	3.60	1.11	<b>1.021</b>	
研究開発投資への関与	3.07	1.23	<b>0.787</b>	
広告宣伝費投資判断への関与	2.90	1.29		<b>0.400</b>
購買先条件検討への関与	2.25	1.06		<b>0.860</b>
最適調達・生産・販売地選定への関与	2.32	1.05		<b>0.967</b>
需要予測・生産調整への関与	2.40	1.15		<b>0.856</b>
クロンバックの $\alpha$			0.845	0.881

出典：筆者作成

図表 6-9 事業部と本社の連携(質問票 B Q10)の探索的因子分析の結果

質問項目	平均値	標準偏差	事業部と 本社の連携
事業戦略立案に対する事業部へのアドバイス提供	3.35	1.13	<b>0.694</b>
製品・コスト削減に対する事業部へのアドバイス提供	3.10	1.24	<b>0.891</b>
販売戦略・価格設定に対する事業部へのアドバイス提供	2.92	1.19	<b>0.883</b>
一般管理費・経費の最適化に対する事業部へのアドバイス提供	3.65	1.03	<b>0.747</b>
製品・サービス・顧客ポートフォリオの入替に対する事業部へのアドバイス提供	2.79	1.19	<b>0.803</b>
クロンバックの $\alpha$			0.903

出典：筆者作成

図表 6-10 全社的施策(質問票 B Q11)の探索的因子分析の結果

質問項目	平均値	標準偏差	人事制度への 取り組み	システムへの 取り組み	気候関連の 取り組み
人事考課システムの検討	1.85	1.04	<b>0.884</b>		
給与・賞与の決定	2.35	1.26	<b>0.657</b>		
社員教育・研修	2.04	1.10	<b>0.778</b>		
社内の士気・意識管理	2.19	1.11	<b>0.756</b>		
会計システム(ERPシステム、予算システム等)のリリース	3.47	1.38		<b>0.846</b>	
会計領域のRPA(Robotic Process Automation)の導入	3.15	1.34		<b>0.702</b>	
会計領域のデータベースの整備	3.45	1.27		<b>1.014</b>	
会計領域のダッシュボードの整備	3.42	1.29		<b>0.965</b>	
脱炭素への取り組み	2.65	1.39			<b>0.934</b>
気候変動シナリオ分析への関与	2.54	1.35			<b>1.054</b>
人的資本投資への関与	2.62	1.19	0.354		0.545
クロンバックの $\alpha$			0.836	0.930	0.950

出典：筆者作成

## 第2節 分析①

組織デザインを構成する因子には、天井効果を示す傾向の質問項目が多数あるため、重回帰分析から、ロジスティック分析に切り替えた。被説明変数を ROE 5 年平均の上位 25% を 1、それ以外を 0 とするダミー変数とし、説明変数に第 1 項の手順で作成した管理会計機能の 12 の因子、コントロール変数として、業種を表す変数を投入した。被説明変数とする ROE には、直近の数値や、近年の成長率を用いることも検討したが、パンデミックによる業績のブレがあることを考慮し、5 年平均を使用することにした。図表 6-11 に分析結果を示す通り、業績管理には正の影響があり、管理会計人材のキャリア明確化には負の影響が示された。その他の 4 つの組織デザイン変数に関しては、統計的に有意な影響は示されなかった。

図表 6-11 分析 1 の結果

変数	$\beta$	標準偏差	オッズ比
会計情報の標準化	0.567	0.461	1.762
本社ガバナンス機能の強化	-0.419	0.315	0.658
子会社モニタリング	0.888	0.546	2.430
業績管理	0.802	0.477	2.229
管理会計人材の把握	-0.429	0.369	0.651
管理会計人材のキャリア明確化	-0.642	0.378	0.526
業種(その他)	-16.485	4383.820	0.000
業種(建設業)	1.077	1.538	2.935
業種(製造業)	0.211	1.274	1.235
業種(運輸・情報通信業)	1.058	1.307	2.881
業種(商業)	1.555	1.371	4.735
業種(金融・保険業)	-18.015	2089.101	0.000
業種(不動産業)	20.822	4570.605	1103527000.000
切片	-5.919	* 2.482	0.003
擬似決定係数			0.215

注：\* $p < .05$ , . $p < .1$

出典：筆者作成

### 第3節 分析②

被説明変数を分析①と同様、高 ROE を表すダミー変数、説明変数を第 1 項の手順で作成した 12 の因子、コントロール変数として業種を表す変数を投入した。ロジスティック回帰分析の結果を図表 6-12 に示す。事業部と本社の連携、人事制度への取り組みに、正の影響が示された。一方で、その他の 10 の管理会計機能変数に関しては、統計的に有意な影響は示されなかった。

図表 6-12 分析 2 の結果

変数	$\beta$	標準偏差	オッズ比
ビジョン・経営戦略	0.193	0.407	1.213
M&A推進・事業売却	0.103	0.301	1.108
短期経営計画	0.244	0.507	1.277
中長期経営計画	-0.335	0.377	0.715
全社予算	-0.184	0.688	0.832
各部門予算	0.457	0.460	1.579
中期の意思決定・計画	-0.101	0.402	0.904
短期の意思決定・計画	-0.570	0.460	0.566
事業部と本社の連携	0.677	0.389	1.969
人事制度への取り組み	0.613	0.360	1.847
システムへの取り組み	-0.363	0.270	0.696
気候関連の取り組み	-0.282	0.281	0.754
業種(その他)	-16.003	4520.213	0.000
業種(建設業)	1.055	1.392	2.871
業種(製造業)	-0.132	1.206	0.876
業種(運輸・情報通信業)	0.606	1.301	1.834
業種(商業)	0.929	1.390	2.533
業種(金融・保険業)	-17.160	2025.767	0.000
業種(不動産業)	20.123	4611.883	548671500.000
切片	-3.103	2.557	0.045
擬似決定係数			0.219

注：\* $p < .05$ , .  $p < .1$

出典：筆者作成

## 第4節 分析③

分析③は、管理会計組織デザインと管理会計機能の組み合わせを検証する目的で行う。Tukey法を用いて、クラスター間に有意な差があるか検証した。図表6-13にクラスターごとの投入した変数の代表値と多重比較の結果を示す。

図表6-13 クラスターごとの変数と業績指標

	Cluster1 (n=31)	Cluster2 (n=42)	Cluster3 (n=32)	多重比較 (Tukey法)
<b>組織デザイン</b>				
会計情報の標準化	3.50 (0.71)	3.53 (1.00)	4.21 (0.48)	C3>C1, C2
本社ガバナンス機能の強化	3.01 (1.12)	3.25 (1.11)	4.22 (0.71)	C3>C1, C2
子会社モニタリング	4.18 (0.60)	4.06 (0.83)	4.66 (0.47)	C3>C1, C2
業績管理	3.61 (0.64)	3.56 (0.76)	4.13 (0.60)	C3>C1, C2
管理会計人材の把握	3.95 (1.00)	3.88 (1.00)	4.59 (0.63)	C3>C1, C2
管理会計人材のキャリア明確化	1.95 (0.63)	2.12 (0.82)	3.06 (0.81)	C3>C1, C2
<b>管理会計機能</b>				
ビジョン・経営戦略	4.23 (0.67)	2.43 (1.02)	4.30 (0.69)	C1, C3>C2
M&A推進・事業売却	3.18 (1.11)	2.10 (1.00)	3.89 (0.79)	C1, C3>C2
短期経営計画	4.66 (0.48)	4.18 (0.99)	4.94 (0.21)	C1, C3>C2
中長期経営計画	4.55 (0.52)	3.01 (1.23)	4.59 (0.65)	C1, C3>C2
全社予算	4.61 (0.70)	4.56 (0.74)	4.93 (0.22)	C3>C1, C2
各部門予算	4.08 (1.16)	4.01 (0.96)	4.61 (0.53)	C3>C1, C2
中期の意思決定・計画	3.46 (0.93)	2.63 (1.00)	3.88 (0.72)	C1, C3>C2
短期の意思決定・計画	2.31 (0.83)	1.92 (0.83)	3.34 (0.62)	C3>C1, C2
事業部と本社の連携	2.94 (0.91)	2.69 (0.86)	4.00 (0.62)	C3>C1, C2
人事制度への取り組み	1.84 (0.65)	1.79 (0.80)	2.78 (0.96)	C3>C1, C2
システムへの取り組み	2.51 (1.16)	3.42 (1.08)	4.14 (0.78)	C3>C2>C1
気候関連の取り組み	2.95 (1.34)	1.68 (0.88)	3.45 (1.12)	C1, C3>C2
<b>業績指標</b>				
ROE 10年平均	(n=25) 10.18 (10.10)	(n=40) 8.14 (4.27)	(n=29) 9.39 (5.62)	-
EBIT 10年平均	(n=25) 30,882 (60,148)	(n=40) 28,503 (54,220)	(n=28) 163,288 (320,466)	C3>C1, C2

出典：筆者作成

クラスター1は、他のクラスターと比較して、管理会計機能が高い傾向があるため、「日本型・集約的管理会計組織」と名付けた。クラスター2は、組織デザイン、管理会計機能ともに低かったため、「日本型・分散的管理会計組織」と名付けた。クラスター3は、組織デザイン、管理会計機能ともに顕著に高く、「米国型・集約的管理会計組織」と名付けた。各クラスターの比率は、「日本型・集約的管理会計組織」が30%、「日本型・分散的管理会計組織」が40%、「米国型・集約的管理会計組織」が30%である。クラスターごとの組織デザイン変数の比較では、クラスター3が最も高い、クラスター1とクラスター2は同程度である。管理会計機能変

数の比較では、全ての変数においてクラスター3は高く、全社的意思決定、経営計画、中期の意思決定・計画という伝統的に日本企業の管理会計主管部門が担っている機能はクラスター1も高かった。例外として、システムへの取り組みは、クラスター3、クラスター2、クラスター1の順で高くなり、近年、管理会計主管部門の業務に追加されたと考えられる気候関連の取り組みは、クラスター1も高かった。財務業績の比較では、当初想定していたROE(10年平均)には有意な結果が得られなかった。探索的にその他の財務指標を分析したところ、EBIT(10年平均)で有意な結果が得られ、クラスター3が顕著に高かった。

## 第7章 考察

まず、 $H_1$ 、 $H_2$ 、 $H_3$ について、分析結果をもとに、以下のように解釈する。

### ●分析①

$H_1$ は、業績管理について支持された。ロジスティック回帰分析の結果、対数オッズ比が1より大きい場合、高ROE企業となる可能性が高まり、逆に1より小さい場合はその可能性が低くなると解釈する。高ROE企業の発生可能性を高めると考えられる組織デザインは、業績管理のみであり、管理会計人材のキャリア明確化は、高ROE企業の発生可能性を低める結果となった。業績管理は、グループ経営に適した業績管理と経営意思決定を行なっているかを測った概念であり、仮説と整合した結果である。管理会計人材のキャリア明確化は、①会計専門人材の確保にジョブ型雇用の採用・中途採用枠の拡大、②管理会計のプロフェッショナル人材のためのキャリアパスの設置、③管理会計担当者に特化した教育研修プログラムの整備・階級別のスキルセットの明確化の3つの概念から構成される因子である。分析結果として、高業績に対して負の影響を持った理由として、2つの要因が考えられる。第一に、この因子を構成する質問項目の回答が他の質問項目に比べ、平均値が低く、またばらつきが小さかった。よって、高業績企業の中にこれらに取り組んでいる企業が無かったことが考えられる。第二に、会計専門人材のジョブ型雇用や中途採用、管理会計に特化した研修を積極的に実施している企業は、日本企業では未だ少数であり、導入のしやすさが業種によって異なる。よって本分析で高業績指標として用いたROEも業種による偏りがあり、その結果、高業績に対して負の影響を持った可能性が考えられる。したがって、高業績に導く管理会計組織のあり方として、企業価値に基づく本社と子会社で共通したKPIの設定、資本コストを意識した経営意思決定、本社と事業部での業績目標のすり合わせが重要であると明らかになった。

### ●分析②

$H_2$ は、2つの管理会計機能変数について支持された。対数オッズ比が1より大きく、高ROE企業の発生可能性を高めると考えられる管理会計機能は、①事業部と本社の連携、②人事制度への取り組みの2つの機能である。事業部と本社の連携は、すでにFP&A機能を導入しているまたは導入予定である企業が、管理会計部門の業務として挙げている機能であり、FP&Aに関心の高い企業において取り組まれている付加価値業務は、高業績に導くという仮説を裏付ける結果となった。人事制度への取り組みは、人事考課システムの検討や、社員教育・研修等を測定した概念である。分析①の組織デザインの人材に関する変数は、管理会計担当者の管理に焦点

を当てているのに対し、分析②の管理会計機能の人事制度は、企業内で管理会計主管部門に付与された人事に関わる権限の大きさを図っている。管理会計主管部門に、人事制度の権限が委譲されていることが、コントロールパッケージとしてより良いMCSの構築を促し、高業績になるという仮説と整合的な結果となった。したがって、業績向上のために管理会計部門が持つべき機能として、本社管理会計担当者が事業部の意思決定に対して助言を与える役割、管理会計のコントロールメカニズムと整合する人事制度を設計する役割が重要であると明らかになった。

### ●分析③

H<sub>3</sub>は、組織デザインと管理会計機能の組み合わせと、財務業績(EBIT)の間に統計的に有意な差を見出すことができた。クラスター分析の結果、組織デザインと管理会計機能の組み合わせは、3つのクラスターに分類された。加えて、財務業績の比較では、当初想定していたROE(10年平均)には3群間で統計的に有意な差異はなかったものの、探索的に他の財務業績指標を分析したところ、EBIT(10年平均)の分析では、3群間で統計的に有意な差異があった。この結果から、組織デザインと管理会計機能の組み合わせは、財務業績と関係があることが明らかになった。

3群のうち、クラスター3「米国型・集約的管理会計組織」は、明らかにEBITが大きく、高業績群である。組織デザインの観点の考察としては、米国企業に類似した組織デザインは日本企業においても、業績向上に寄与する一方で、管理上のコストは大きくなるため、成果に結びつけるためには、企業規模の大きな組織が適していると可能性が考えられる。管理会計機能の観点では、日本企業の多くは事業部制に近い組織体制であり、その環境で管理会計機能を本社管理会計主管部門以外に分散されている場合、事業部や部門間のセクショナリズムを助長し、全社最適な経営意思決定を阻害する可能性が示唆される。また、特定の管理会計機能が組み込まれていない場合にも同様に、業績に負の影響を与える可能性も考えられる。

次に、3つの分析を通じた考察として、以下の3点を挙げる。

### ●回答企業の偏り

本調査の回答企業と非回答企業間に差異があるか、差の検定を行った結果、EBITの平均値に対して統計的に有意な差があった(図表7-1)。

図表 7-1 t 検定の結果

変数	回答企業の平均値	非回答企業の平均値	t値	自由度
ROE 5年平均	9.43	8.25	1.405	126.55
ROE 10年平均	9.68	9.01	0.851	118.46
EBIT 5年平均	79,888	24,245	2.525 **	100.17
EBIT 10年平均	73,723	21,966	2.573 **	100.10

出典：筆者作成

この結果から、プライム上場企業の中でも比較的、高業績かつ企業規模の大きな企業が回答したことが明らかになった。よって、今回の調査結果は、プライム上場企業の全体の傾向を表しているとは言い難い。一方で、既存の FP&A を日本企業に導入すべきという主張に含まれていくつかの米国型 FP&A 組織の特徴は、すでに日本の大企業には導入されている可能性も示唆される結果となった。

#### ●回答データの偏り

本調査における有効回答数は、105 社(5.54%)と想定よりも少なくなり、実証分析では、モデル全体の適合度が、個社の財務業績に大きく影響される結果となった。

また、調査依頼方法として、CF0 および同等のポジションの役員に質問票リンクを送付し、次に、質問票 B の回答は管理会計主管部門に転送するように指示していた。実際には、質問票 A、質問票 B は同一の回答者が多かったものの、CF0 に届いた時点で CF0 機能、管理会計の高度化に関心が少ない企業は、両質問票に回答しなかった可能性が高い。その結果、回答企業は、すでに管理会計の高度化に取り組んでいる企業の割合が多いと考えられ、今回の調査では先行研究から引用した項目、独自に作成した項目の双方で、天井効果・フロア効果の見られる回答が多かった。データのばらつきが小さかったことも、統計的に有意な結果が得られなかった原因である。

#### ●回帰分析における課題

分析①、分析②では、高業績に導く組織デザインと管理会計機能を明らかにした。分析③では、組織デザインと管理会計機能の組み合わせから、「米国型・集約的管理会計組織」が高業績を導く可能性があるとして示唆された。しかし、いずれも今回の分析では相関関係を示したに過

ぎず、因果関係は明らかでない。財務業績が良く、企業規模が大きいことが、組織デザインと管理会計機能を決定する可能性も示唆される。

## 第8章 結論

### 第1節 本研究の貢献

本研究は、今後の管理会計部門研究に、3点の貢献があると考えます。1つ目は、米国 FP&A 型組織とは何か、その定義づけを試みたことである。第2章で述べたように、米国 FP&A 型組織が持つ役割については、日本の先行研究では管理会計担当者個人を対象とした研究(池側, 2022; 福田, 2009)のみ行われており、海外の先行研究(Samanthi and Gooneratne, 2023; Zhang et al., 2020)も同様であった。そこで、管理会計部門の役割を組織デザイン(管理会計の基盤となる環境)と、本社管理会計主管部門が担っている機能の2つに分け、それぞれ米国 FP&A 型組織の特徴を先行研究から定義した。組織デザインには、グローバル化や IT システムの進展、海外投資家から求められる資本市場を意識した経営等が管理会計機能の基盤環境となっており、本社管理会計主管部門が担っている機能としては、付加価値機能と呼ばれる事業部との連携・助言や、意思決定への関与等が重要であると考えた。その定義をもとに作成した質問票の回答で因子分析を行なった結果、概ね当初の想定通りの因子に分かれ、いくつかのパターンがあることを明らかにすることができた。本研究は、今後、米国 FP&A 型組織の研究のためのひとつの基礎資料になると考えられる。

2つ目は、組織デザイン、管理会計機能が財務業績に与える影響を検証した点である。これまでの管理会計研究では、個別の機能の研究が重視され、組織業績への影響の検証はあまり行われてこなかったとの指摘(吉田ほか, 2009)があり、米国 FP&A 型組織の管理会計担当者個人を対象とした実証研究(池側, 2022; Zhang et al., 2020)でも、主観的な業績目標達成度を用いた分析に留まっていた。本研究では、米国 FP&A 型組織導入の議論の前提となっている ROE に焦点を当て、分析を行なった。結果として、米国 FP&A 型組織デザインの特徴である「業績評価」、管理会計主管部門の機能の「事業部と本社の連携」、「人事制度への取り組み」は、ROE を高める要因となることが明らかになった。これらは、資本コストを意識した経営(経済産業省, 2014; 生命保険委員会, 2023; 柳, 2023)や、管理会計部門の事業部への付加価値活動(KPMG, 2023)、コントロールパッケージとしての MCS の最適化が高業績を導く(Malmi and Brown, 2008)という仮説を支持する結果となった。よって、どのような管理会計組織デザインと管理会計主管部門の機能を持つ企業が高業績になるのかを明らかにできた。本研究は、米国 FP&A 型組織の導入が推奨されているにもかかわらず、その組織業績への貢献は明らかでないというギャップを部分的に、解消することができたと考えます。

3つ目は、先行研究では行われていなかった、組織デザインと管理会計機能を同時に調査と

分析を実施した点である。企業環境を考慮した分析が必要であるという指摘(吉田ほか, 2009; Drazin and Van de ven, 1985)があるが、明示的に組織デザインと管理会計機能の調査、分析を行なっている先行研究は、今回の調査では見当たらなかった。本調査では、組織デザインと管理会計機能の測定を目的とした質問票をわけ、異なる回答者を想定して設問を作成した。第4章に、実態調査の結果を示している。その結果を用いて、第5章、第6章の分析③では、組織デザインと管理会計機能の組み合わせを検証するクラスター分析を行なった。その結果、3群のクラスターが生成され、伝統的管理会計機能が高い「日本型・集約的管理会計組織」、組織デザイン、管理会計機能ともに低い「日本型・分散的管理会計組織」、組織デザイン、管理会計機能ともに高い「米国型・集約的管理会計組織」に分類された。クラスター間の財務指標を比較すると、「米国型・集約的管理会計組織」のEBIT(10年平均)が顕著に高いことが明らかになり、組織デザインと管理会計機能の組み合わせが組織業績に大きな影響を与えることがわかった。

## 第2節 本研究に残された課題

本研究は、前項に述べた貢献がある一方で、いくつか今後の研究課題が残された。

第一に、調査結果データの偏りである。本研究の分析では、多くの変数において統計的に有意な結果が得られず、米国型 FP&A 組織の導入が日本企業においても業績向上に有効であるかを十分に検証することができなかった。理由としては、①サンプル数が母集団の約 5.5%と想定よりも少なくなり、分析にあたり個社の財務業績に大きく影響されたこと、②管理会計機能・CFO 機能の高度化への関心が少ない企業から回答を得られず、多くの質問項目で天井効果、フロア効果が見られ、回答データにばらつきが少なかったこと、③回答企業と非回答企業の業績と企業規模に差異があり、市場全体の傾向を捉えられなかったことが考えられる。これらの課題を克服し、大規模なサンプルを得るためには、調査方法の改善が必要である。本調査は、調査依頼状に、回答者には調査の結果報告書を送付することを明記し、回答のインセンティブにしようと考えた。質問票リンクを記載した調査依頼状を、まず CFO・役員宛に送付し、その後 CFO・役員の判断で、管理会計主管部門に共有するよう指示した。さらなる研究を行う際には、多くの先行研究で行われている、あらかじめ回答部門を明記して部門の責任者宛に依頼状を送付する方法を採用すれば、回答企業のバイアスが生じづらい可能性がある。

第二に、本研究では、1回の質問票調査のデータのみを使用しているため、管理会計組織の変化による効果を正確に測定することができなかった。組織デザインの当初の導入意図に対す

る効果の検証や、組織業績へ直接的に影響する管理会計機能の検証を行う(吉田ほか, 2009)ためには、中長期的なデータを用いて、経年変化を観察する必要がある。その検証のためには、継続して調査を行い、パネルデータを用いた分析が必要である。

## 謝辞

本論文の執筆にあたり、指導教員である目時壮浩先生からは、1年半にわたり絶え間ない助言とご指導を賜りました。また、副査の清水孝教授、長谷川恵一教授にも、貴重なご意見をいただき、心より感謝申し上げます。

質問票調査においては、柳良平客員教授にもお力添えいただき、誠にありがとうございました。英訳に際しては、ポール・サーストン先生、Genie Harrisonさん、櫻井美緒さんに深く感謝いたします。

最後に、王聖書さんをはじめとする目時ゼミの皆さま、会計研究科の在校生、卒業生の皆さまにも貴重なご意見を頂戴しました。このような貴重な研究の機会をいただいたことに、感謝の意を表して、心より御礼申し上げます。

## 参考文献

### 日本語文献

- 浅田孝幸・大浦啓輔・平井裕久・堀井悟志. 2020. 「日本企業のグローバル経営における予算管理の有効性:一国内・海外子会社の管理の比較研究」『原価計算研究』44(1): 156-168.
- 池側千絵. 2022. 『管理会計担当者の役割・知識・スキル : ビーンカウンターからFP&A ビジネスパートナーへの進化』中央経済社.
- 池側千絵・小西晋也. 2023. 「Changing Roles of Management Accountants in Japan(On24 Webinar in Japanese 2 ICMA CPE)」. IMA Japan chapter.
- 石川潔. 2006. 「わが国経営企画部門の機能に関する研究」神戸大学大学院経営学研究科博士課程論文.
- 石橋善一郎. 2021. 『経理・財務・経営企画部門のためのFP&A入門』中央経済社.
- 石橋善一郎・三木晃彦・本田仁志. 2023. 『CFOとFP&A』中央経済社.
- 伊藤嘉博・目時壮浩. 2021. 『異論・正論管理会計』中央経済社.
- 大浦啓輔・新井康平. 2007. 「経営企画部門のクラスター分析-欧米企業の動向と日本企業の現状と課題」『季刊ビジネス・インサイト』15(4): 20-33.
- 岡崎路易・三矢裕. 2011. 「シェアードサービスの実態調査 : 経理・財務部門におけるシェアードサービスの導入状況」『原価計算研究』35(2): 85-98.
- 鬼塚雄大. 2021. 「分権的な多国籍企業における在外子会社管理 : 業績管理システムの運用と埋め込み度への着目」『メルコ管理会計研究』12(2): 63-80.
- 加登豊・石川潔・大浦啓輔・新井康平. 2007. 「わが国の経営企画部の実態調査 : 質問票調査に基づく分析」. 『原価計算研究』31(1):52-62.
- 経済産業省. 2014. 「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(伊藤レポート)」[https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/kigyoukaikai/pdf/itoreport.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikai/pdf/itoreport.pdf)(2024年1月8日閲覧)
- 経済産業省. 2019. 「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針(グループガイドライン)」[https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/cgs\\_kenkyukai/pdf/20190628\\_group\\_gov.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/cgs_kenkyukai/pdf/20190628_group_gov.pdf)(2024年1月8日閲覧)
- KPMG. 2023. 「KPMG ジャパン CFO サーベイ 2023」<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-csreport.pdf>(2024年1月8日閲覧)

- 小林啓孝・伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一. 2017. 『スタンダード管理会計』東洋経済新報社.
- 櫻井通晴. 1997. 『わが国の経理・財務組織』税務経理協会.
- 旬刊経理情報. 2021. 「座談会 FP&A 機能を発揮するには? CFO 組織・経理部が担う経営管理への取り組み(上)」1629.
- 税務経理協会. 2019. 「第一回特別対談 松下における経理社員制度と経理・財務教育」『週刊経営財務』2815.
- 生命保険協会. 2023. 「企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート 集計結果(2022年度版) 企業・投資家の結果比較」[https://www.seiho.or.jp/info/news/2023/pdf/20230421\\_3-5.pdf](https://www.seiho.or.jp/info/news/2023/pdf/20230421_3-5.pdf) (2024年1月8日閲覧)
- 塚崎隆・竹内稔・桐生大輔. 2012. 「グローバル経営に貢献する経営管理プロセス改革-グローバルに統合された企業(Globally Integrated Enterprise)の実現に向けて-」『ProVISION』74: 46-51.
- Deloitte. 2021. 「Deloitte CFO Signals Report 2020Q4」<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/finance/cfop/jp-cfop-signals-report-2020q4-jp.pdf> (2024年1月8日閲覧)
- デロイトトーマツグループ. 2018. 『実践 CFO 経営 : これからの経理財務部門における役割と実務』日本能率協会マネジメントセンター.
- デロイトトーマツコンサルティング株式会社. 2015. 「平成 26 年度総合調査研究 GCM 及び ABL の現状と普及促進に向けた課題の調査等」<https://dl.ndl.go.jp/view/prepareDownload?itemId=info%3Andljp%2Fpid%2F11280990&contentNo=1> (2024年1月8日閲覧)
- 那須耕三. 2017. 「経営企画部門の機能と役割」『立命館ビジネスジャーナル』11: 27-47.
- 那須耕三. 2022. 「日本企業における経営企画部門の役割と課題に関するアンケート調査研究」『戦略経営ジャーナル』9(2): 99.
- 日本貿易振興機構. 2020. 「アジア大洋州地域における日系企業の地域統括機能調査報告書 - 新たな段階へ、役割・機能にフォーカス - 」<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2020/01/52eac7bde8485f1d.html> (2024年1月8日閲覧)
- 橋本勝則・昆政彦・日置圭介. 2020. 『ワールドクラスの経営 : 日本企業が本気でグローバル経営に挑むための基本の書』ダイヤモンド社.
- 廣本敏郎. 1993. 『米国管理会計論発達史』森山書店.
- 福島一矩. 2016. 「管理会計能力が管理会計と組織業績の関係に及ぼす影響: 吸収能力と経験学

- 習能力に基づく考察」『会計プロGRESS』2016(17): 42-54.
- 福嶋誠宣. 2012. 「コントロール・パッケージ概念の検討」『管理会計学』20(2): 79-96.
- 福田淳児. 2006. 「管理会計担当者の役割と組織業績への貢献の知覚:アメリカ企業を対象とした郵送質問票調査より」『会計プロGRESS』2006(7): 1-17.
- 福田淳児. 2009. 「日本企業における管理会計担当者の役割と組織業績への貢献の知覚」『会計プロGRESS』2009(10): 68-83.
- 古沢昌之. 2019. 「特集 平成とグローバリゼーション グローバル経営の淵源は国内グループ経営にあり」『管理会計学』2019(3): 14.
- 堀井悟志. 2016. 「海外子会社に対するコントロール・システムの利用実態とその有効性: コントロール・パッケージの観点から」『立命館経営学』54(5): 145-162.
- 増田真也・坂上貴之・森井真広. 2019. 「調査回答の質の向上のための方法の比較」『心理学研究』90(5): 463-472.
- 萬成力. 2015. 「財務マネジメント・サーベイ【特集】欧米企業におけるコントローラー部門の役割」Corporate Executive Forum(2015.6.15). <https://forum.cfo.jp/cfoforum/?p=2993/>(2024年1月8日閲覧)
- 柳良平. 2023. 『CFOポリシー: 財務・非財務戦略による価値創造』中央経済社.
- 湯川恵子. 2019. 『グローバル時代の経営管理』八千代出版.
- 横田絵理・鬼塚雄大. 2020. 「マネジメント・コントロールを担うわが国における経営企画部門の実態: 質問票調査の結果報告」『三田商学研究』63(3): 83-108.
- 横田絵理・鬼塚雄大. 2022. 「日本企業の経営企画部門の役割: コントローラーとしての視点」『三田商学研究』65(1): 93-108.
- 吉川治・高橋賢・真鍋誠司. 2016. 「経営戦略策定における経営企画部門の役割: 日本企業の実態調査」『企業会計』68(1): 84-90.
- 吉田栄介・福島一矩・妹尾剛好. 2008. 「日本企業の管理会計実態(2): 実態調査研究の文献サーベイを中心として」『三田商学研究』51(5): 33-49.
- 吉田栄介・福島一矩・妹尾剛好. 2009. 「日本企業の管理会計実態(3・完): 実態調査研究の文献サーベイを中心として」『三田商学研究』52(1): 25-35.
- 吉田栄介・福島一矩・妹尾剛好. 2012. 『日本式的管理会計の探究』中央経済社.
- 吉田栄介・福島一矩・妹尾剛好・徐智銘. 2017. 『日本式的管理会計の深層』中央経済社.
- 吉田栄介・森浩気・榎谷奎太・岩澤佳太. 2022. 『日本式的管理会計の変容』中央経済社.

- 吉田徹. 2016. 「経営企画部門の現状と自律的組織変容に向けた課題：874社に聞いたアンケート調査から見えた経営企画部門の真のあり方」『ビジネスリサーチ：創造と革新を支える経営専門誌』(1070)：55-60. (日本総合研究所総合研究部門経営企画機能研究チーム. 2016. 『経営企画部門の実態 874社に聞いたアンケート調査結果』 <https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=30050>(2024年1月8日閲覧))
- 和田宗久. 2003. 「アメリカ会社法における役員(officer)制度：その概念と職責」『早稲田法学会誌』53：245-290.
- 渡場友絵. 2014. 「連載 会計プロフェッションをめぐる国際動向⑤ 米国公認会計士協会(AICPA)の最近の動向について」『会計・監査ジャーナル』708.

#### 英語文献

- Anthony, R. N. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston, MA: Harvard University.
- Anthony, R. N., 1988. *The Management Control Function*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Chang, H., C. D. Ittner, M. T. Paz. 2014. The Multiple Roles of the Finance Organization: Determinants, Effectiveness, and the Moderating Influence of Information System Integration. *Journal of Management Accounting Research*, 26(2): 1-32.
- Chartered Global Management Accountant(CGMA). 2015. *Finance Business Partnering: The Conversations that Count*. <https://www.aicpa-cima.com/resources/download/finance-business-partnering>(2024年1月8日閲覧)
- Chartered Global Management Accountant(CGMA). 2019. *CGMA Competency Framework 2019 edition*. <https://www.aicpa-cima.com/resources/download/cgma-competency-framework-2019-edition> (2024年1月8日閲覧)
- Chenhall, R. H. 2003. Management Control Systems Design within its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2): 127-168.
- Chow, C. W., M. D. Shields, and A. Wu. 1999. The Importance of National Culture in the Design of and Preference for Management Controls for Multi-National Operations. *Accounting, Organizations and Society*, 24(5): 441-461.

- Deloitte. 2021. *Global Shared Services and Outsourcing Survey Report*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Consulting/global-shared-service-s-2021-150621.pdf?logActivity=true> (2024 年 1 月 8 日閱覽)
- Drazin, R., and A. H. Van de Ven. 1985. Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4): 514-539.
- Epstein, M. J., and M. J. Roy. 2007. Implementing a Corporate Environmental Strategy: Establishing Coordination and Control within Multinational Companies. *Business Strategy and the Environment*, 16(6): 389-403.
- EY. 2016. *Is the Future of Finance New Technology or New People? -Preparing for the Future Finance Function-*. [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/advisory/ey-the-dna-of-the-cfo-part-2.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/advisory/ey-the-dna-of-the-cfo-part-2.pdf) (2024 年 1 月 8 日閱覽)
- Finnegan, P., and S. N. Longaigh. 2002. Examining the Effects of Information Technology on Control and Coordination Relationships: An Exploratory Study in Subsidiaries of Pan-National Corporations. *Journal of Information Technology*, 17(3): 149-163.
- Fisher, J. 1995. Contingency-Based Research on Management Control Systems: Categorization by Level of Complexity. *Journal of Accounting Literature*, 14: 24.
- FP&A Trends. 2023. *FP&A Trends Survey -Managing organizational value with smarter FP&A practices-*. <https://fpa-trends.com/fp-research/fpa-trends-survey-2023-managing-organisational-value-smarter-fpa-practices> (2024 年 1 月 8 日閱覽)
- Goretzki, L. 2017. *The Role of the Management Accountant: Local Variations and Global Influences*. London, England and Wales: Taylor and Francis.
- Hoffjan, A., R. Trapp, C. Endenich, and T. Boucoiran. 2012. International Budgeting -challenges for German-French Companies. *Journal of Management Control*, 23(1): 5-25.
- Hyvönen, T., J. Järvinen, and J. Pellinen. 2008. A Virtual integration-The Management Control System in a Multinational Enterprise. *Management Accounting Research*, 19(1): 45-61.
- Institution of Management Accountants(IMA). 2012. *The changing role of the CFO*. <https://asiapac.imanet.org/research-publications/c-suite-reports/the-changing-role>

-e-of-the-cfo (2024 年 1 月 8 日閱覽)

Institution of Management Accountants(IMA). 2017. *Delivering Business Value: The Role of FP&A in Execution*. <https://asiapac.imanet.org/research-publications/statements-on-management-accounting/delivering-business-value-the-role-of-fpa-in-execution>(2024 年 1 月 8 日閱覽)

Institution of Management Accountants(IMA). 2019. *IMA Management Accounting Competency Framework*. <https://asiapac.imanet.org/research-publications/statements-on-management-accounting/ima-management-accounting-competency-framework>(2024 年 1 月 8 日閱覽)

Järvenpää, M., Z. Hoque, T. Mättö, and A. Rautiainen. 2023. Controllers' Role in Managerial Sensemaking and Information Trust Building in a Business Intelligence Environment. *International Journal of Accounting Information Systems*, 50: 100627.

Jaussaud, J., and J.Schaaper. 2006. Control Mechanisms of their Subsidiaries by Multinational Firms: A Multidimensional Perspective. *Journal of International Management*, 12(1): 23-45.

Kihn, L. A. 2010. An Empirical Investigation of the Principal Top Management Styles in the Emphasis of Multiple Forms of Controls. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 6(1): 108-127.

Lascu, D. N., L. A. Manrai, A. K. Manrai. and R. Kleczek. 2006. Interfunctional Dynamics and Firm Performance: A Comparison between Firms in Poland and the United States. *International Business Review*, 15(6): 641-659.

Lee, M. T., and Widener S. K. 2016. The Performance Effects of Using Business Intelligence Systems for Exploitation and Exploration Learning. *The Journal of Information Systems*, 30(3): 1-31.

Maas, V. S., and M. van Rinsum. 2013. How Control System Design Influences Performance Misreporting: Control System Design and Performance Misreportings. *Journal of Accounting Research*, 51: 1159-1186.

McAdam, R., K. Miller, and C. McSorley. 2019. Towards a Contingency Theory Perspective of Quality Management in Enabling Strategic Alignment. *International Journal*

- al of Production Economics*, 207: 195-209.
- Malmi, T., and D. A. Brown. 2008. Management Control Systems as a package – Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research*, 19(4): 287-300.
- McKinsey, J. O. 1922. *Budgetary Control*. New York, NY: Ronald Press.
- McKinsey, J. O. 1924. *Managerial Accounting Vol. I*. New York, NY: Arno Press.
- Mia, L., and B. Clarke. 1999. Market Competition, Management Accounting Systems and Business Unit Performance. *Management Accounting Research*, 10(2): 137-158.
- Oliver, L. 1991. Accountants as Business Partners. *Management Accounting*, 72(12): 40.
- Pudelko, M., and H. Tenzer. 2013. Subsidiary Control in Japanese, German and US Multinational Corporations: Direct Control from Headquarters Versus Indirect Control through Expatriation. *Asian Business & Management*, 12(4): 409-431.
- Quaintance, H. W. 1922. *Managerial Accounting : An Introduction to Financial Management*. Chicago, IL: Theory and Practice of Accounting.
- Quattrone, P., and T. Hopper. 2005. A ‘Time-Space Odyssey’ : Management Control Systems in Two Multinational Organisations. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7): 735-764.
- Ruekert, R. W., and O. C. Walker. 1987. Marketings Interaction with Other Functional Units – a Conceptual-Framework and Empirical-Evidence. *Journal of Marketing*, 51(1): 1-19.
- Tillema, S., R. Trapp, and P. Veen-Dirks. 2022. Business Partnering in Risk Management: A Resilience Perspective on Management Accountants’ Responses to a Role Change. *Contemporary Accounting Research*, 39(3): 2058-2089.
- The Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW). 2011. *The Finance Function: a Framework for Analysis*. <https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/business-and-financial-management/finance-direction/finance-function-a-framework-for-analysis.ashx?la=en>(2024年1月8日閱覽)
- Sageder, M., and B. Feldbauer-Durstmüller. 2019. Management Control in Multinational Companies: A Systematic Literature Review. *Review of Managerial Science*, 13

(5): 875-918.

- Samanthi, D., and T. Gooneratne. 2023. Bean Counter to Value-Adding Business Partner: The Changing Role of the Accountant and Situated Rationality in a Multinational Firm. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 19(3): 513-535.
- Sheu, C., B. Chae, and C. L. Yang. 2004. National Differences and ERP Implementation: Issues and Challenges. *Omega*, 32(5): 361-371.
- Williams, C., and S. van Triest. 2009. The Impact of Corporate and National Culture on Decentralization in Multinational Corporations. *International Business Review*, 18(2): 156-167.
- Zhang, Y. F., M. Namazi, Y. Q. Guo, and X. Li. 2020. Finance Business Partnering and Manufacturing Firms' Performance: a Mediating Role of Non-Financial Performance. *Journal of Business Economics and Management*, 21(2): 473-496.

Appendix ①相関係数

変数	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	
(1) 会計情報の標準化	1																		
(2) 本社コーポレート機能の強化	.621 ** <sup>1</sup>	1																	
(3) 子会社モニタリングの強化	.467 **	.395 ** <sup>1</sup>	1																
(4) 業績管理	.395 **	.328 **	.474 ** <sup>1</sup>	1															
(5) 管理会計人材の把握	.463 **	.318 **	.466 **	.310 ** <sup>1</sup>	1														
(6) 管理会計人材のキャリア明確化	.402 **	.351 **	.428 **	.449 **	.147 <sup>1</sup>	1													
(7) ビジョン・経営戦略	.099	.101	.150	.251 *	.099	.191 <sup>1</sup>	1												
(8) M&A推進・事業売却	.283 **	.323 **	.229 *	.167	.194 *	.248 *	.564 ** <sup>1</sup>	1											
(9) 短期経営計画	.176	.211 *	.241 *	.317 **	.166	.064	.294 **	.155 <sup>1</sup>	1										
(10) 中長期経営計画	.111	.236 *	.251 *	.272 **	.136	.140	.715 **	.388 **	.513 ** <sup>1</sup>	1									
(11) 全社予算	.254 **	.191	.093	.266 **	.201 *	.070	.051	-.036	.520 **	.142 <sup>1</sup>	1								
(12) 各部門予算	.260 **	.217 *	.151	.366 **	.111	.140	.019	-.129	.450 **	.110	.551 ** <sup>1</sup>	1							
(13) 中期の意思決定・計画	.166	.198 *	.237 *	.351 **	.087	.314 **	.503 **	.409 **	.356 **	.500 **	.208 *	.330 ** <sup>1</sup>	1						
(14) 短期の意思決定・計画	.283 **	.283 **	.105	.198 *	.020	.375 **	.357 **	.399 **	.272 **	.349 **	.201 *	.423 **	.600 ** <sup>1</sup>	1					
(15) 事業部と本社の連携	.238 *	.156	.090	.168	-.016	.395 **	.310 **	.272 **	.306 **	.293 **	.406 **	.266 **	.449 **	.591 ** <sup>1</sup>	1				
(16) 人事制度への取り組み	.060	.132	.079	.093	-.057	.202 *	.281 **	.357 **	.189	.293 **	.004	.090	.433 **	.476 **	.348 ** <sup>1</sup>	1			
(17) システムへの取り組み	.312 **	.235 *	.252 **	.196 *	.189	.264 **	-.066	.100	.214 *	.052	.371 **	.377 **	.238 *	.369 **	.379 **	.232 * <sup>1</sup>	1		
(18) 気候関連の取り組み	.052	.100	.146	.037	.082	.255 **	.484 **	.481 **	.158	.429 **	.043	-.008	.306 **	.392 **	.330 **	.397 **	.069 <sup>1</sup>	1	

注1：ピアソンの相関係数

注2：\*\*p<.01, \*p<.05 (両側)

## 日本企業の管理会計組織・機能に関する実態調査

拝啓 時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

このたび、私どもは「日本企業の管理会計組織・機能に関する実態調査」を実施する運びとなりました。

日本企業の長年のPBR低迷や、収益性低下の原因の一端に、管理会計の機能不全があるという指摘があります。しかしながら、管理会計組織の構造や機能は多様であり、どのような管理会計組織の構造や機能が、組織業績を向上させるのかについては十分に明らかにされていません。

本調査では、高業績企業に共通する管理会計組織や機能の特徴を調査し、レポートすることで、皆様の事業活動に少しでもお役立て頂くことを目的としております。なお、プライム上場企業様 約 1,900社(2023年6月末時点)にご依頼をしております。ご協力のほど、どうぞよろしくお願い申し上げます。

本調査は2つの質問票に分かれており、それぞれの調査対象は、以下を想定しております。下記、質問票リンクよりご回答ください。

**質問票A**(所要時間 15分程度)

全社的に管理会計組織体制を整備しているCFO、あるいはそれに準ずる方

**質問票B**(所要時間 15分程度)

予算管理・業績管理を主管している部門管理者の方(経営企画部門や経営戦略部門、管理部門、社長室等)

**本状をお受け取りの方は、A票・B票の回答の適任と思われる方にこのファイルをご共有ください。**

※リンクにアクセスができない場合は、こちらの連絡先

([wma\\_research\\_project@list.waseda.jp](mailto:wma_research_project@list.waseda.jp))にお問い合わせ下さい。

※A票・B票片方のみのご回答の場合、分析にデータを利用できない場合がございます。A票・B票両方の回答にご協力をよろしくお願い致します。

ご回答はすべて「○○という回答が△△パーセント」というように統計数値にまとめますので、貴社名を特定する形で公表されたり、営業活動などに利用されることなどは一切ございません。

つきましては、ご多用のところ誠に恐れ入りますが、調査の趣旨をご理解いただき **11月17日(金)**までにご入力賜りますよう、是非ともご協力くださいますようお願い申し上げます。

なお、本調査結果をまとめた報告書をお送りいたしますので、調査票にあります報告書送付希望欄にご希望の有無をご表明ください。(2024年1-3月ごろを予定)

敬具

調査担当：

早稲田大学大学院会計研究科 工藤 桂菜

早稲田大学大学院会計研究科 客員教授 柳 良平

早稲田大学商学学院 教授 清水 孝

早稲田大学商学学院 教授 目時 壮浩

連絡先：[wma\\_research\\_project@list.waseda.jp](mailto:wma_research_project@list.waseda.jp)

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田 1-6-1 早稲田大学大学院会計研究科 目時 壮浩 研究室

日本企業の管理会計組織・機能に関する実態調査(質問票 A)

回答結果は、統計的に処理を行い、ご回答内容を個別に公表することはありません。

また、外部に漏洩することは、一切ございません。個人情報も、研究目的のみに利用します。

上記に同意される方は、チェックボックスにチェックを入れてください。

同意する

<ご回答にあつたての注意事項>

・ご回答前に、質問票の内容を社内で共有される場合は、次のリンクから質問票のデータをダウンロードいただけます。 [質問票 A\(PDF\)へのリンク](#)

・アンケートへのご回答中にウィンドウを閉じた場合でも、再度同じ端末の同じブラウザからアンケートの URL へアクセスした場合は、前回ご回答中の箇所からご回答を再開することができます。

・本画面で入力されたご回答内容を送信前に全てリセットする場合は、お使いのブラウザの Cokkie を削除するか、別の端末からアクセスしていただくようお願いいたします。

質問票 A では、管理会計の組織体制や人材管理についてお伺いします。

全社的に管理会計組織体制を整備している CFO、あるいはそれに準ずる方のご回答を想定しています。

貴社について

Q1. 貴社名	
Q2. 証券コード・ティッカーコード	
Q3. ご所属	役員 ・ 経理部 ・ 経営企画部に準ずる部門 財務部 ・ その他(具体的に) ( )
Q4. お役職	CFO / その他取締役 ・ 部長 課長 ・ その他

Q5. 貴社の基本となる組織形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業(本)部制(製品・サービス別、地域別、業種別およびカンパニー制を含む)</li> <li>・ 職能別組織(製造事業部、販売事業部など)</li> <li>・ 持株会社制</li> <li>・ マトリックス組織(例：〇〇と〇〇のマトリックス)</li> <li>・ その他(具体的に)( )</li> </ul>
------------------	--

Q6. グループ会社内の会計情報の標準化・効率化に関する以下の記述に、貴社の状況はどの程度当てはまりますか。

	まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともえない	やや当てはまる	よく当てはまる
グループ内の決算期を統一している					
グループ内の勘定科目(システム上のコード)を統一している					
グループ内の経営管理指標の定義・計算方法を統一している					
グループ内部の取引(社内取引)における決済条件や取引通貨などをグローバルで統一している					
会計業務の属人化の排除(プロセスの標準化)に取り組んでいる					
BPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング：会計業務の削減・廃止を含む業務プロセスの見直し)を行なっている					
会計領域において、社内または社外にシェアード・サービス・センター(SSC)を導入している					

会計領域において、アウトソーシング (BPO; Business Process Outsourcing) を導入している					
---	--	--	--	--	--

Q7. グループ・ガバナンスに関する以下の記述に、貴社の状況はどの程度当てはまりますか。

	ま た く 当 て は ま ら な い	あ ま り 当 て は ま ら な い	ど ち ら も い え な い	や や 当 て は ま る	よ く 当 て は ま る
グループ内で共通の会計システムを利用している					
本社がグループ内子会社の会計データを必要に応じて閲覧できる					
キャッシュ・マネジメント・システム(親会社によるグループ内の資金の集中管理)を導入している					
会計システムを通じて、グループ内部の取引(社内取引)を把握できる					
本社・子会社間の機能や権限配置の見直しを定期的に行っている					
子会社から本社へのレポートラインを確立している					
子会社のモニタリング体制を確立している					

Q8. 業績管理に関する以下の記述に、貴社の状況はどの程度当てはまりますか。

	ま た く 当 て は ま ら な い	あ ま り 当 て は ま ら な い	ど ち ら も い え な い	や や 当 て は ま る	よ く 当 て は ま る

	い				
企業価値 (PBR や ROE、ROIC 等) に基づいて経営管理指標を設定している					
本社・子会社間で、共通の重要業績指標を設定している					
本社は、自社の加重平均資本コスト (WACC) を把握している					
本社は、事業やセグメントごとの資本コストを把握している					
本社は、本社から提示する業績目標と、事業部の提示する業績目標の擦り合わせを行っている					

Q9. 管理会計に關与する人材の管理に關する以下の記述に、貴社の状況はどの程度当てはまりますか。(この設問では、管理会計担当者とは、主に予算管理・業績管理を行う人材を指します)

	まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	よく当てはまる
本社は、グループ内における管理会計担当者の所属部門を把握している					
本社は、グループ内における管理会計担当者的人数を把握している					
管理会計担当者の職務範囲を明確化している (ex. ジョブ・ディスクリプションの整備)					
会計専門人材の確保に、ジョブ型雇用を採用している					

管理会計のプロフェッショナル人材のためのキャリアパスを設けている					
管理会計担当者に求められる階級別のスキルセットを明確化している					
管理会計担当者に特化した教育研修プログラムを整備している					
管理会計を主管する部門（経営企画部門、経営管理部門など）に、管理会計の専門的スキル・経験を持つ人材の中途採用枠を拡大している					

Q10. 子会社管理のために、**海外地域統括会社**を設置していますか。

- 1 はい
- 2 いいえ

Q11. **CF0** という役職を置いていますか。（社外に公表していない場合も含みます）

- 1 はい⇒Q12 へ
- 2 いいえ⇒Q13, 14 へ

Q12. Q11 に「はい」と回答された方にお聞きします。**グループ会社内の管理会計担当者**と、**CF0 の関係**に関する以下の記述に、貴社の状況はどの程度当てはまりますか。

	まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	よく当てはまる
事業部の業績は、管理会計担当者を通じて、事業部トップと CF0 部門の双方に報告されている					
CF0 が管理会計に関与する人材の人事権を掌握し					

ている					
予算管理業務や業績管理業務の経験者から、CFOが 選任される					

Q13. Q11に「いいえ」と回答された方にお聞きします。投資家やその他ステークホルダーからCFOポジション設置の要請はありますか。

- 1 はい
- 2 いいえ

Q14. CFOポジション設置にあたり、どのような事項が障害となっていますか。(自由回答)

--

Q15. CFO機能の強化、管理会計機能の高度化に関する以下の記述に、貴社の状況はどの程度当てはまりますか。

	ま た 当 て は ま ら な い	あ ま り 当 て は ま ら な い	ど ち ら も い え な い	や や 当 て は ま る	よ く 当 て は ま る
外部のステークホルダーから、CFOや管理会計部門に求められる職務領域が広がっている					
投資家とのエンゲージメントを通じて、CFO機能や管理会計組織の高度化を求められている					
外部のステークホルダーから、CFOや財務部門トップに、経営の参謀役・ビジネスパートナーの役割が期待されている					
事業部から、本社のCFO機能や管理会計の高度化への期待がある					

事業部の重要な会議に、本社の管理会計担当者の参加が求められている					
高い業績目標を達成するために、管理会計担当者の専門的知見が求められている					
ビジネス環境の変化へ迅速に対応するために、管理会計機能の高度化が求められている					

最後に…

Q16. 管理会計組織の設計・運用や CFO 機能の高度化に関して、困っていること、課題だと感じていることはありますか。(自由回答)

--

Q17. この設問は、適切な回答が得られているかをチェックするために設置しています。この設問をお読みの方は 1~3 番の全てを選択してください。

1 ・ 2 ・ 3
-----------

Q18. 後日、この調査に関する 1 時間程度のインタビュー調査にご協力いただけますか。

- 1 はい
- 2 いいえ

Q19. 本調査結果の報告書送付を希望されますか。

- 1 はい
- 2 いいえ

ご担当者様ご連絡先(任意回答)

メールアドレス	
ご所属	
お名前	

<最終確認> アンケートの内容は以上となります。

右下のボタンをクリックしていただくと、ご回答が送信されます。

#### **注意事項**

- ・アンケートへのご回答中にウィンドウを閉じた場合でも、再度同じ端末の同じブラウザからアンケートの URL へアクセスした場合は、前回ご回答中の箇所からご回答を再開することができます。
- ・ご回答の送信前に、ページ左下の矢印ボタンで前のページに戻って確認をし、修正いただけます。
- ・本画面で入力されたご回答内容を送信前に全てリセットする場合は、お使いのブラウザの Cokkie を削除するか、別の端末からアクセスしていただくようお願いいたします。

修正事項等がなく、ご回答を送信される場合は、右下のボタンをクリックしてください。

**アンケートにご協力いただき誠にありがとうございました。**

質問票 B(予算管理・業績管理を主管している部門の方向け)へのご回答がお済みでない方は、  
**質問票リンクのご共有ならびにご回答へのご協力、何卒よろしくお願い致します。**

日本企業の管理会計組織・機能に関する実態調査(質問票 B)

回答結果は、統計的に処理を行い、ご回答内容を個別に公表することはありません。

また、外部に漏洩することは、一切ございません。個人情報も、研究目的のみに利用します。

上記に同意される方は、チェックボックスにチェックを入れてください。

同意する

<ご回答にあつたての注意事項>

・ご回答前に、質問票の内容を社内で共有される場合は、次のリンクから質問票のデータをダウンロードいただけます。 [質問票 B\(PDF\)へのリンク](#)

・アンケートへのご回答中にウィンドウを閉じた場合でも、再度同じ端末の同じブラウザからアンケートの URL へアクセスした場合は、前回ご回答中の箇所からご回答を再開することができます。

・本画面で入力されたご回答内容を送信前に全てリセットする場合は、お使いのブラウザの Cokkie を削除するか、別の端末からアクセスしていただくようお願いいたします。

質問票 B では、管理会計を主管している部門が果たしている機能についてお伺いします。

計画(戦略、短期計画、長期計画の策定)や、統制(実績情報の提供、業績評価)を担当している、経営企画部門や経営管理部門、あるいはそれに準ずる部門の方のご回答を想定しています。

貴社について

Q1. 貴社名	
Q2. 証券コード・ティッカーコード	
Q3. ご所属	役員 ・ 経理部 ・ 経営企画部に準ずる部門 財務部 ・ その他(具体的に) ( )
Q4. お役職	CF0 / その他取締役 ・ 部長 課長 ・ その他

Q5. 予算管理・業績 管理を主管している 部門名	経営企画部に準ずる部門 ・ 経理部 財務部 ・ その他(具体的に) ( )
---------------------------------	--

Q6. 管理会計主管部門は、**全社戦略**に対して以下の機能を果たしていますか。

	ま た 当 は ま ら な い	あ ま り て は ま ら な い	ど ち ら も え な い	や や 当 は る	や て ま る	よ く 当 は る
ビジョン・経営戦略の立案						
ビジョン・経営戦略の見直し						
経営戦略立案のための情報収集						
事業ドメインの決定						
事業ポートフォリオの検討						
経営資源の配分						
M&A 推進						
事業売却						

Q7. 管理会計主管部門は、**経営計画**に対して以下の機能を果たしていますか。

	ま た 当 は ま ら な い	あ ま り て は ま ら な い	ど ち ら も え な い	や や 当 は る	や て ま る	よ く 当 は る
短期(年度)経営計画の策定						
短期(年度)経営計画のモニタリング						

短期(年度)経営計画の見直し					
中長期経営計画の策定					
中長期経営計画のモニタリング					
中長期経営計画の見直し					

Q8. 管理会計主管部門は、**予算管理**に対して以下の機能を果たしていますか。

	まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	よく当てはまる
全社予算の編成・管理					
全社の業績予測					
全社の予算・実績差異の分析・管理					
各部門予算の編成・管理					
各部門の業績予測					
各部門の予算・実績差異の分析・管理					

Q9. 管理会計主管部門は、**意思決定・計画業務**に対して以下の機能を果たしていますか。

	まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	よく当てはまる
新規事業開発への関与					
設備投資計画への関与					
研究開発投資への関与					

広告宣伝費投資判断への関与					
購買先条件検討への関与					
最適調達・生産・販売地選定への関与					
需要予測・生産調整への関与					

Q10. 管理会計主管部門は、**事業部と本社の連携**に対して以下の機能を果たしていますか。

	ま た く 当 て は ま ら な い	あ ま り 当 て は ま ら な い	ど ち ら も い え な い	や や 当 て は ま る	よ く 当 て は ま る
事業戦略立案に対する事業部へのアドバイス提供					
製品・コスト削減に対する事業部へのアドバイス提供					
販売戦略・価格設定に対する事業部へのアドバイス提供					
一般管理費・経費の最適化に対する事業部へのアドバイス提供					
製品・サービス・顧客ポートフォリオの入替に対する事業部へのアドバイス提供					

Q11. 管理会計主管部門は、**全社的施策**に対して以下の機能を果たしていますか。

	ま た く 当 て は ま ら な い	あ ま り 当 て は ま ら な い	ど ち ら も い え な い	や や 当 て は ま る	よ く 当 て は ま る

人事考課システムの検討					
給与・賞与の決定					
社員教育・研修					
社内の士気・意識管理					
会計システム(ERPシステム、予算システム等)の プレイス					
会計領域のRPA(Robotic Process Automation)の 導入					
会計領域のデータベースの整備					
会計領域のダッシュボードの整備					
脱炭素への取り組み					
気候変動シナリオ分析への関与					
人的資本投資への関与					

次に、財務・非財務目標に対する達成状況をお聞きします。

Q12. 以下の項目についてどのくらい目標を達成していますか。(直近の決算年度を想定して回答してください。)

	ま た く 達 成 し て い な い	あ ま り 達 成 し て い な い	ど ち ら も え な い	や や 達 成 し て い る	よ く 達 成 し て い る
売上に関する目標					
コストコントロールに関する目標					
投資効率に関する目標					
業務効率に関する目標					
内部統制強化に関する目標					

顧客満足に関する目標					
E・環境(GHG 排出量など企業活動による環境汚染の削減・予防)に関する目標					
S・社会(従業員満足度など人権・多様性・労働環境)に関する目標					
G・ガバナンス(社内外への情報開示による経営の透明化)に関する目標					

ここからは、予算管理システムについてお聞きします。(ご回答は任意です)

Q13. 予算管理の以下のプロセスについてどのようなシステムを利用されていますか？

	システムを使用していない	表計算ソフト(Excel など)のみを使用	予算管理アプリケーションも併用
予算編成			
着地予測			
予算の調整			
予実管理			

Q14. 予算管理のためにAI・人工知能を搭載した会計システムを導入していますか。

- 1 導入済⇒Q15 へ
- 2 導入予定⇒Q15 へ
- 3 導入予定なし

Q15. Q14に「導入済」または「導入予定」と回答された方にお聞きします。予算プロセスにおいてAIをどのように利用または利用予定ですか。(自由回答)

Q16. 予算管理システムについての課題として認識されていることがあればご記入ください。

--

最後に…

Q17. 管理会計組織の設計・運用や CFO 機能の高度化に関して、困っていること、課題だと感じていることはありますか。(自由回答)

--

Q18. この設問は、適切な回答が得られているかをチェックするために設置しています。この設問をお読みの方は 1~3 番の全てを選択してください。

1 ・ 2 ・ 3
-----------

Q19. 後日、この調査に関する 1 時間程度のインタビュー調査にご協力いただけますか。

- 1 はい
- 2 いいえ

Q20. 本調査結果の報告書送付を希望されますか。

- 1 はい
- 2 いいえ

ご担当者様ご連絡先(任意回答)

メールアドレス	
ご所属	
お名前	

<最終確認> アンケートの内容は以上となります。

右下のボタンをクリックしていただくと、ご回答が送信されます。

## 注意事項

- ・ アンケートへのご回答中にウィンドウを閉じた場合でも、再度同じ端末の同じブラウザからアンケートの URL へアクセスした場合は、前回ご回答中の箇所からご回答を再開することができます。
- ・ ご回答の送信前に、ページ左下の矢印ボタンで前のページに戻って確認をし、修正いただけます。
- ・ 本画面で入力されたご回答内容を送信前に全てリセットする場合は、お使いのブラウザの Gokkie を削除するか、別の端末からアクセスしていただくようお願いいたします。

修正事項等がなく、ご回答を送信される場合は、右下のボタンをクリックしてください。

**アンケートにご協力いただき誠にありがとうございました。**

質問票 A(全社的に管理会計組織体制を整備している CFO、あるいはそれに準ずる方向け)へのご回答がお済みでない方は、**質問票リンクのご共有**ならびにご回答へのご協力、何卒よろしくお願い致します。

October 2023

Dear Sir/Madam,

## Survey on Management Accounting Organization and Functions of Japanese Companies

We are pleased to present the "Survey on Management Accounting Organization and Functions of Japanese Companies."

It has come to our attention that the malfunctioning of management accounting is one of the reasons for the long-standing stagnation of PBR and declining profitability of Japanese companies. However, the structures and functions of management accounting organizations vary widely, and it has not been fully clarified which structures and functions of management accounting organizations improve organizational performance.

The purpose of this survey is to investigate and report the characteristics of management accounting organizations and functions common to high-performing companies and to provide useful information for your business activities. We have requested this survey of approximately 1,900 prime-listed companies (As of June 30, 2023). We would appreciate your cooperation.

The survey consists of two questionnaires, each targeting specific individuals or departments:

[Questionnaire A](#) (time required: about 15 minutes)

CFOs or equivalent positions who have established management accounting organizational structures throughout the company.

[Questionnaire B](#) (15 minutes)

Department managers responsible for budgeting and performance management (FP&A)

**Please share with respondents of questionnaires A and B, and kindly provide your responses via the questionnaire links within the document.**

\*If you have trouble accessing the links, please contact us at [wma\\_research\\_project@list.waseda.jp](mailto:wma_research_project@list.waseda.jp)

\*Please note that if you only answer one of the two forms, we may not be able to use data for analysis. We would appreciate your cooperation in answering both Questionnaire A and B.

All responses will be summarized in statistical values such as "△△ percent of respondents answered ○○," and there will be no disclosure of your company name or any use for sales activities, etc.

We would appreciate your understanding of the purpose of the survey and your cooperation in filling in the form by **Friday, November 17, 2023.**

We will send you a report summarizing the results of this survey. Please indicate whether or not you wish to receive the report in the "Request for Report" box on the survey form. (Expected delivery: January–March 2024)

If you have any questions about this survey, please contact us at the address below. Thank you very much for your cooperation.

Yours sincerely,

Survey Administrators:

Keina Kudo, Waseda University Graduate School of Accountancy

Ryohei Yanagi, Visiting Professor, Waseda University Graduate School of Accountancy

Takashi Shimizu, Professor, Waseda University School of Commerce

Takehiro Metoki, Professor, Waseda University School of Commerce

Contact:

Email: [wma\\_research\\_project@list.waseda.jp](mailto:wma_research_project@list.waseda.jp)

Address: 1-6-1 Nishi-Waseda, Shinjuku-ku, Tokyo, 169-8050, Japan

Survey on Management Accounting Organization and Functions of Japanese Companies (A)

We will conduct a statistical analysis of the responses, and individual disclosure will not occur. Furthermore, we assure you that there will be no leakage of information to external sources. Our utilization of personal data will exclusively be for research objectives.

If you agree with the statement above, please indicate your agreement by checking the box.

I agree

<Important Notes for Your Response>

- Before proceeding with your response, if you need to share the questionnaire's content within your organization, you can download the questionnaire data from the following link: [Link to Questionnaire A \(PDF\)](#)
- Even if you close the window while responding to the survey, you can resume your response from where you left off by accessing the survey URL from the same browser on the same device.
- If you wish to reset all the response content entered on this screen before submission, please delete your browser's cookies or access the survey from a different device.

In survey A, we would like to ask about your **management accounting organizational structure** and **human resource management**.

We assume that responses will be from CFOs who have a company-wide management accounting organizational structure in place, or equivalent.

About your company

Q1. Company Name	
------------------	--

Q2. Ticker Code	
Q3. Department	Officer · Accounting department · FP&A department Finance department · Other, please specify( )
Q4. Position	CF0 / Director · Manager Section head · Other
Q5. Please select the <b>organizational structure</b> that fits your company's organizational structure. (multiple answers possible)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Division organization(ex. by product / service, region, industry, and company system)</li> <li>· Functional organization(ex. Manufacturing division, Sales division)</li> <li>· Holding company</li> <li>· Matrix organization (ex. ○○ and ○○ matrix)</li> <li>· Other, please specify</li> </ul>

Q6. To what extent is your company's situation aligned with the following statements regarding **standardization and efficiency of accounting information within group companies?**

	To no extent	To little extent	To some extent	To a large extent	To a very large extent
Standardization of fiscal year end within the group					
Standardization of accounts (codes in the system) within the group					
Standardization of definitions and calculation methods for business management indicators within the group					

Standardization of settlement terms and currencies for intra-group transactions on a global basis					
Working on standardizing accounting processes					
Working on BPR (Business Process Reengineering: Review of business processes, including reduction or elimination of accounting tasks)					
Implementation of internal or external Shared Service Centers (SSCs) in the accounting area					
Implementation of outsourcing (BPO; Business Process Outsourcing) in the accounting area					

Q7. To what extent is your company's situation aligned with the following statements regarding **group governance**?

	To no extent	To little extent	To some extent	To a large extent	To a very large extent
Common accounting system used within the group					
Headquarters can view accounting data of subsidiaries within the group as needed					
Implementation of cash management system (centralized control of funds within the group by the parent company)					

Group internal transactions can be tracked through the accounting system					
Periodic review of the allocation of functions and authority between headquarters and subsidiaries					
Establish a reporting line from the subsidiary to the headquarters					
Establish a monitoring system for subsidiaries					

Q8. To what extent is your company's situation aligned with the following statements regarding **performance management**?

	To no extent	To little extent	To some extent	To a large extent	To a very large extent
Key performance indicators (PBR, ROE, ROIC, etc.) are established based on corporate value					
Common key performance indicators are set between headquarters and subsidiaries					
Headquarters recognizes its own weighted average cost of capital (WACC)					
Headquarters recognizes the cost of capital by business and segment					
Headquarters reconciles the performance targets presented by headquarters with those presented by the business units					

Q9. To what extent is your company's situation aligned with the following statement regarding **the management of personnel involved in management accounting**?

(For the purpose of this question, **management accountants** are defined as personnel who are primarily involved in budget management and performance management.)

	To no extent	To little extent	To some extent	To a large extent	To a very large extent
Headquarters understands the departments to which the management accountants belong within the group					
Headquarters keeps track of the number of management accountants in the group					
Clarification of the scope of duties of management accountants (ex. development of job descriptions)					
Job-based employment is implemented to recruit specialized accounting personnel					
Establish career paths to develop professional personnel in management accounting					
Clarification of skill sets required of personnel involved in management accounting by rank (ex. development of job descriptions)					
Education and training programs specifically designed for management accountants are well developed					
Expanding the number of mid-career hires					

of personnel with specialized skills and experience in management accounting in divisions that are primarily responsible for FP&A					
---	--	--	--	--	--

Q10. Has your company established **regional headquarters (RHQ)** to manage subsidiaries?

- 1 Yes
- 2 No

Q11. Does your company have a **CFO position**? (Including cases where it is not publicly announced outside the company)

- 1 Yes⇒ to Q12
- 2 No⇒ to Q13,14

Q12. If you answered "Yes" to Q11, please answer the following question.

To what extent is your company's situation aligned with the following statement regarding **the relationship between the management accountants in the group companies and CFO?**

	To no extent	To little extent	To some extent	To a large extent	To a very large extent
Business unit performances are reported to both the top management of the business unit and the CFO department through the management accountants					
The CFO is responsible for management accountants in the business units					
CFO is elected from those with FP&A					

business experience					
---------------------	--	--	--	--	--

Q13. If you answered “No” to Q11, please answer the following question. Are there any **requests** from investors or other stakeholders **to place a CFO position** in your company?

- 1 Yes
- 2 No

Q14. What are **the obstacles to placing a CFO position** in your company? (Optional)

--

Q15. To what extent is your company’s situation aligned with the following statements regarding **strengthening the CFO function and upgrading management accounting functions?**

	To no extent	To little extent	To some extent	To a large extent	To a very large extent
External stakeholders are demanding a broader scope of functions from the CFO and management accounting departments					
Through investor engagements, there is a demand for more sophisticated CFO functions and management accounting organizations					
External stakeholders expect CFOs and finance department heads to play the role of business partners					
Business units have expectations for the					

sophistication of the CFO function and the management accounting organization at the headquarters					
Management accountants in headquarters are required to participate in important meetings of business units					
Management accountants' expertise is required to achieve high performance goals					
Sophisticated management accounting functions are required to respond rapidly to changes in the business environment					

In closing

Q16. Do you have any problems and challenges in **designing and operating a management accounting organization** or **enhancing the CFO functions**? (Optional)

--

Q17. This question is intended to check that the respondents have given appropriate answers. If you are reading this question, please select all of the options 1~3.

1 · 2 · 3
-----------

Q18. Would you be willing to conduct a **one-hour interview** regarding this survey later?

1 Yes

2 No

Q19. Would you like to **receive a report of the results of this survey**?

1 Yes

2 No

**Contact Information (Optional)**

E-mail address	
Department	
Name	

**<Final Confirmation>**

Click the button in the bottom right corner to submit your response.

**Important Notes:**

- Even if you close the window while responding to the survey, you can resume your response from where you left off by accessing the survey URL from the same browser on the same device.
- Before submitting your response, you can go back to the previous page by using the arrow button in the lower-left corner to review and make any necessary corrections.
- If you wish to reset all the response content entered on this screen before submission, please delete your browser's cookies or access the survey from a different device.

**If there are no revisions or changes and you are ready to submit your response, please click the button in the bottom right corner.**

**Thank you for participating in the survey.**

If you have not yet answered Questionnaire B (Individuals responsible for FP&A), please **share the link to the questionnaire** and **answer the questions.**

Survey on Management Accounting Organization and Functions of Japanese Companies (B)

We will conduct a statistical analysis of the responses, and individual disclosure will not occur. Furthermore, we assure you that there will be no leakage of information to external sources. Our utilization of personal data will exclusively be for research objectives.

If you agree with the statement above, please indicate your agreement by checking the box.

I agree

<Important Notes for Your Response>

- Before proceeding with your response, if you need to share the questionnaire's content within your organization, you can download the questionnaire data from the following link: [Link to Questionnaire B \(PDF\)](#)
- Even if you close the window while responding to the survey, you can resume your response from where you left off by accessing the survey URL from the same browser on the same device.
- If you wish to reset all the response content entered on this screen before submission, please delete your browser's cookies or access the survey from a different device.

In Survey B, we would like to ask about **the functions performed by the department that are primarily responsible for management accounting.**

We assume that responses will be from the personnel from the department in charge of budgeting and performance management (FP&A)

About your company

Q1. Company Name	
------------------	--

Q2. Ticker Code	
Q3. Department	Officer · Accounting department · FP&A department Finance department · Other, please specify( )
Q4. Position	CF0 / Director · Manager Section head · Other
Q5. Names of departments primarily involved in management accounting	FP&A department · Accounting department Finance department · Other, please specify( )

Q6. To what extent do the functions performed by FP&A department apply to **corporate-wide strategy**?

	To no extent	To little extent	To some extent	To a large extent	To a very large extent
Planning of vision and management strategy					
Review of vision and management strategy					
Gathering information for management strategy planning					
Determination of business domains					
Business Portfolio Considerations					
Allocation of Management Resources					
M&A Management					
Sale of business					

Q7. To what extent do the functions performed by FP&A department apply to **Planning**?

	To no extent	To little extent	To some extent	To a large extent	To a very large extent
Formulation of short-term (annual) business plan					
Monitoring of short-term (annual) business plan					
Review of short-term (annual) business plan					
Formulation of mid-term business plan					
Monitoring of mid-term business plan					
Review of mid-term business Plan					

Q8. To what extent do the functions performed by FP&A department apply to **Budget management**?

	To no extent	To little extent	To some extent	To a large extent	To a very large extent
Company-wide budgeting and management					
Company-wide performance forecasts					
Analysis and management of company-wide budget and performance variances					
Each departmental budgeting and management					
Forecasts of each division's performance					
Analysis and management of budget and performance variances for each department					

Q9. To what extent do the functions performed by FP&A department apply to your **decision-making and planning operations?**

	To no extent	To little extent	To some extent	To a large extent	To a very large extent
Involvement in new business development					
Involvement in capital investment planning					
Involvement in R&D investments					
Involvement in advertising investment decisions					
Involvement in purchase terms and conditions review					
Involvement in the selection of optimal procurement, production, and sales locations					
Involvement in demand forecasting and production adjustment					

Q10. To what extent do the functions performed by FP&A department apply to the **collaboration between the business units and the headquarters?**

	To no extent	To little extent	To some extent	To a large extent	To a very large extent
Provide advice to business units on business strategy development					

Provide advice to business units on product and cost reduction					
Provide advice to business units on sales strategy and pricing					
Provide advice to business units on optimization of general and administrative costs and expenses					
Provide advice to business units on replacement of products, services, and customer portfolios					

Q11. To what extent do the functions performed by FP&A department apply to the **company-wide initiatives**?

	To no extent	To little extent	To some extent	To a large extent	To a very large extent
Consideration of personnel evaluation system					
Salary and bonus determination					
Employee education and training					
Management of internal motivation					
Replacement of accounting systems (ERP systems, budget systems, etc.)					
Implementation of RPA (Robotics Process Automation) in the accounting area					
Maintenance of databases in the accounting area					
Maintenance of dashboards in the					

accounting area					
Commitment to Decarbonization					
Involvement in climate change scenario analysis					
Involvement in human capital investments					

Next, we would like to ask you about your company's **progress in achieving its financial and non-financial goals.**

Q12. Based on the **previous fiscal year**, which of the following **targets have been reached by your company?**

	To no extent	To little extent	To some extent	To a large extent	To a very large extent
Targets related to sales					
Targets related to cost control					
Targets related to investment efficiency					
Targets related to operational efficiency					
Targets related to strengthening internal controls					
Targets related to customer satisfaction					
Targets related to Environment (reduction and prevention of environmental pollution caused by corporate activities, such as GHG emissions)					
Targets related to Society (human rights, diversity, and working environment, including employee satisfaction)					

Targets related to Governance (transparency of management through information disclosure inside and outside the company)					
---	--	--	--	--	--

We would now like to ask you about your **budget management system**. ( Answer is optional.)

Q13. **What systems** do you use for the following processes of budget management?

	Not using system	Using only spreadsheet software ( ex. Excel)	Also using budget management applications
Budget planning			
Latest thinking forecast			
Budget reconciliation			
Budget control			

Q14. Do you have an **accounting system with artificial intelligence** for budget management?

- 1 Already implemented⇒ to Q15
- 2 Plan to implement⇒ to Q15
- 3 No plan to implement

Q15. We would like to ask those who answered "already implemented" or "plan to implement" in Q14. **How do you use or plan to use AI in your budget process?** (Optional)

--

Q16. Please describe **any issues you are aware of regarding your budget management system.** (Optional)

--

In closing

Q17. Do you have any problems and challenges in **designing and operating a management accounting organization** or **enhancing the CFO functions?** (Optional)

--

Q18. This question is intended to check that the respondents have given appropriate answers. If you are reading this question, please select all of the options 1~3.

1 · 2 · 3
-----------

Q19. Would you be willing to conduct a **one-hour interview** regarding this survey later?

- 1 Yes
- 2 No

Q20. Would you like to **receive a report of the results of this survey?**

- 1 Yes
- 2 No

**Contact Information** (Optional)

E-mail address	
Department	
Name	

<Final Confirmation>

Click the button in the bottom right corner to submit your response.

**Important Notes:**

- Even if you close the window while responding to the survey, you can resume your response from where you left off by accessing the survey URL from the same browser on the same device.
- Before submitting your response, you can go back to the previous page by using the arrow button in the lower-left corner to review and make any necessary corrections.
- If you wish to reset all the response content entered on this screen before submission, please delete your browser's cookies or access the survey from a different device.

**If there are no revisions or changes and you are ready to submit your response, please click the button in the bottom right corner.**

**Thank you for participating in the survey.**

If you have not yet answered A (CFOs or equivalent positions),  
please **share the link to the questionnaire** and **answer the questions.**