

戦略の実行と管理会計

挽 文 子

1 はじめに

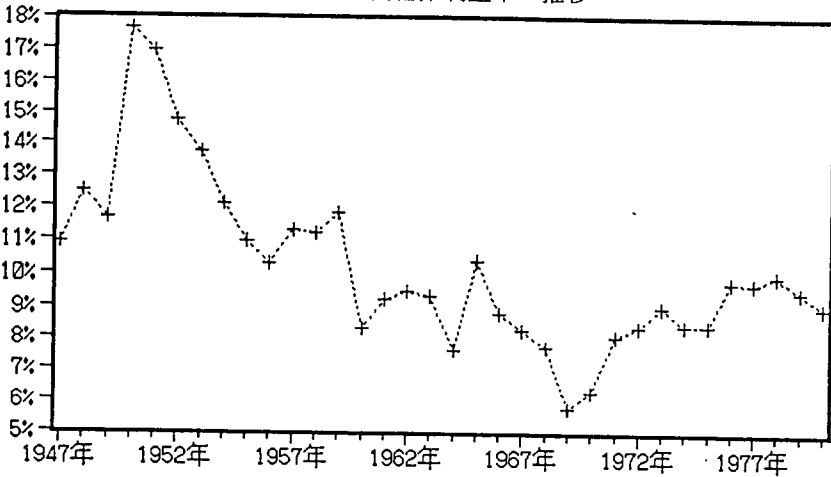
企業環境および企業の戦略が大きく変化したことから、従来の管理会計システムの設計と運用の見直しが強く叫ばれている [Jonson and Kaplan, 1987; Hiromoto, 1990, 1991; 廣本, 1986, 1989]。例えば Anthony は、管理会計システムについて考える場合には、企業環境の相違を明確に考慮すべきであるとして、次のように述べている¹⁾。

「1965年の著書でも、私は、マネジメント・コントロールについての理論化にあたって、組織の環境の相違を考慮すべきであるということに触れた。しかし、そこではその問題にわずかに触れたに過ぎなかった。この改訂版では、その重要性を強調している。」

Anthony は、このように環境の相違を明確に考慮することの必要性を強調し、彼が一般的と考える環境のもとでのマネジメント・コントロールに関してその著書の第4章で、マネジメント・コントロールの変更をもたらす諸要素²⁾およびかかる諸要素のマネジメント・コントロールに対するインプリケーションを第7章で論じている。

筆者の基本的目的も、企業環境の変化および企業の戦略の変化に照応し、そのニーズに合致した管理会計システムの設計と運用を考察することにある。そこで本稿では、企業環境の変化として、低成長経済、企業間競争の激化、既存の事業の成長率の鈍化および設備投資の巨額化などを取り上げ、それらが企業の戦略ならびに管理会計システムの設計と運用にどのような影響を与

図1 売上高営業利益率の推移



(出所：Annual Report各年版より筆者が作成。)

えたのかを、GEとNECの事例に基づいて検討する。

事業部制を導入した当時とは企業環境が大きく変化したことから、両社ともに従来の戦略および管理会計システムの見直しを行ってきたこと、その際、新たな企業の戦略の実行を動機づけるシステム設計とその運用が重視されていたことを主張することが本稿の目的である。

2 GEの事例

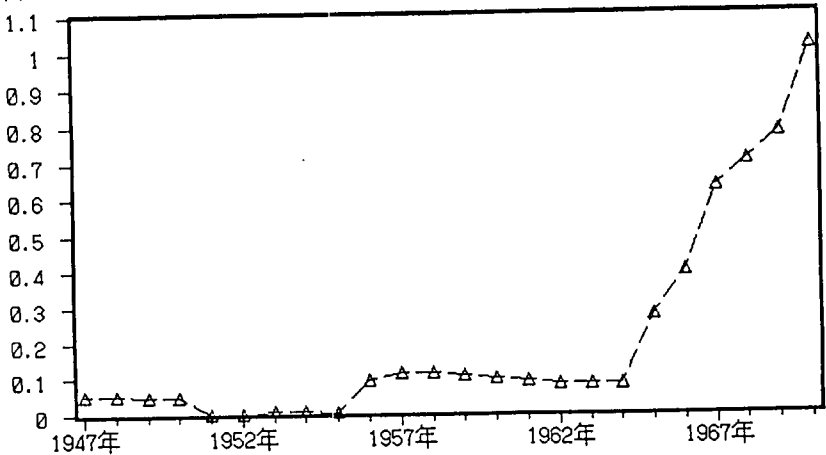
事業部制導入後1950年代、GEの収益性は安定し、着実に成長を遂げた。とはいえ、その成長性は低かったため、企業の成長を積極的に図るには成長性の高い事業の育成が不可欠であった。そこで1960年代に、GEは、コンピュータ、原子力、民間用ジェット・エンジン事業に多額の資金を投下し、かかる事業の強化・育成により成長を遂げようとした。同社でこのようにまだ利益創出力のない赤字事業に積極的に資金を投下し続けた例は数少ない³⁾。

ところが、それらの事業は当初の予測通りには利益があがらず、1960年代後半からGEは「利益なき成長」と呼ばれる状況に直面した⁴⁾。

また、3大事業に多額の投資を行ってきたため、利益なき成長と同時に資

図2 連結ベースの支払利息の推移

(単位：1億ドル)



(出所：Annual Report各年版より筆者が作成。)

金不足に GE は直面した。そうした状況のもとで企業成長を遂げるために、GE は新たな戦略を展開する必要性を痛感したのである。

かつて 1942 年から 1945 年にかけて、GE は、製品数の急増により、売上高が増大している割には利益が伸びず、むしろ利益が減少するという状況に直面した。そうした状況に対処するため、製品別の利益管理を強化する目的で事業部制組織を導入し、事業部の業績を測定し、コントロールするシステムを設計した⁵⁾。

当時米国経済は高度成長期にあり、市場が拡大していく中で全社的資本コストを上回る限りすべての事業を成長・拡大すれば、企業は成長を遂げることができた。そのため、管理者の業績測定目的の観点から、事業を成長・拡大させる意思決定を行うよう事業部長を動機づけることを企図して、GE では事業部の業績測定尺度として RI (residual income) が採用された。

ところが、今回の利益なき成長のもとでは、従来通りの事業部のコントロールで問題を解決することは困難であった。なぜならば、GE は、利益なき成長と同時に資金不足という問題を抱えていたからである。資金不足の状況のもとで支払利息が事業を行うための重要なコストとなった。

図2に示されているように、連結ベースの支払利息を見てみると、1960年代後半から鰻登りの状態となっている。そこで、GEは、1967年に社内金利制度を導入した。以後運転資本と固定資産への投資を事業部の自己資金、すなわち留保利益と減価償却費でまかなえない場合のみ、その差額分に対して支払利息が課されるようになったのである。また、逆に余剰資金がある場合には、本社から受取利息を得ることができた。

しかしながら、事態は好転せず、そのような問題状況から脱するためには、もっと強力な仕組みが必要とされた。そのため1970年以降、既存の事業部制組織を活かしてSBU管理が導入された。

(投資優先スクリーン)

本社によってSBUが指定され、本社がSBUを競争力の強さと産業の魅力度に基づいて投資優先ポートフォリオ上に位置づける(screening)ようになった。そこでは、SBUがBuild事業、Hold事業、Harvest事業に明確に区分され、企業の成長のためにSBUが果たすべき戦略が本社によって規定された。すなわち、Build事業は成長を求めてさらに投資を拡大することが望ましい事業(例えば、原子力事業と商業用ジェット・エンジン事業)、Hold事業は投資の拡大よりも事業内の高収益領域を慎重に選択し、そこへ重点的に力を注ぐような戦略が望ましい事業(例えば、家庭用品事業)、Harvest事業はもはやこれ以上成長および収益性向上の見込みはなく、そこから撤退のタイミングを図ることが必要な事業(例えば、コンピュータ事業、テレビ放送設備事業)である。

GEのSBU管理のもとでは、資金不足という問題への対処として、Harvest事業をできるだけ効果的に売却し、そこからの資金をBuild事業に集中させることが重視された。他方、利益なき成長への対処としては、Harvest事業とHold事業から利益を捻出させることが重視された。

なお、SBUの指定と3つの事業区分は永久的なものではなく、毎年本社による見直しが行われた。

(業績測定尺度)

管理者の業績測定は、予算と実績との比較に基づいて行われた。そこでは、従来のようにすべての管理者を彼の事業の成長・拡大に向けて動機づけるための単一の収益性尺度(RI)ではなく、前述の事業区分に応じて複数の尺度が利用された。つまり、本社によって規定された戦略の実行に向けて管理者を動機づけるために業績測定尺度が差別的に適用されるようになったのである。例えば、今日の利益をあげることを期待されている Harvest 事業および Hold 事業の管理者の業績測定尺度としては、純利益、ROI、キャッシュ・フローが重視された。それに対し、成長を期待されている Build 事業の管理者の業績測定では、市場シェア、製品イノベーションなどが重視された。

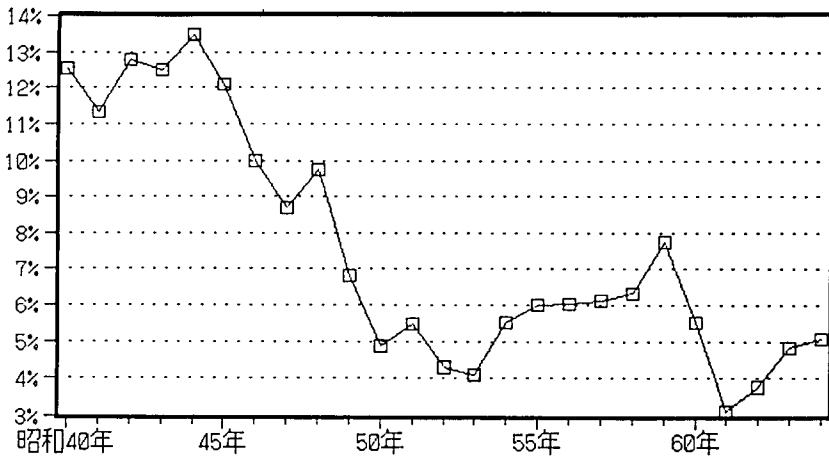
ここで注意すべきは、単一の収益性尺度ではなく、複数の尺度が差別的に利用されるようになったことである。その中には、ROIが含まれている。以前は、成長・拡大に対する事業部長のインセンティブをそぐという理由から、GEのシステム設計者は、ROIを好ましくないと考えていた。しかし、Hold事業の管理者をして資本の利用を制約し、最も利益のあがる代替案のみに投資を行わしめるよう動機づけるためには、それは好ましい尺度である。そこでROIが利用されるようになったものと思われる。

(社内金利の計算法の変更)

Build事業の業績測定を考えた場合、事業自体の業績測定では利益額が重視されるが、他方、管理者の業績測定では前述のように利益額は重視されていない。しかし、そうであるからといって利益の計算法がBuild事業の管理者の行動に影響を与えないとは限らない。

ところが、GEの社内金利の計算法は、支払・受取利息の計算によって、Build事業の利益をより少なく、Harvest事業の利益をより多く見せるものであった。つまり、Build事業の管理者の投資意欲をそぐものであったのである。そこで、企業の戦略に合致するように、1978年以後、過去の平均運転資本に基づいて事業部ごとに標準運転資本を確定し、当該標準との比較によって、支払・受取利息を計算するようになった。

図3 売上高営業利益率の推移



(出所：有価証券報告書より筆者が作成。)

かくして、企業の戦略の変更に伴い、新たな戦略の実行を動機づけることを企図して管理会計システムが変更された。その結果、GEは、多数の不採算事業から撤退し、他方、Build事業に対しては継続して投資を行うことができた。1974年、米国経済は石油危機によって1930年代の不況期以来の大不況に見舞われ、以後低成長時代に突入したが、GEの財務業績は順調に推移している。

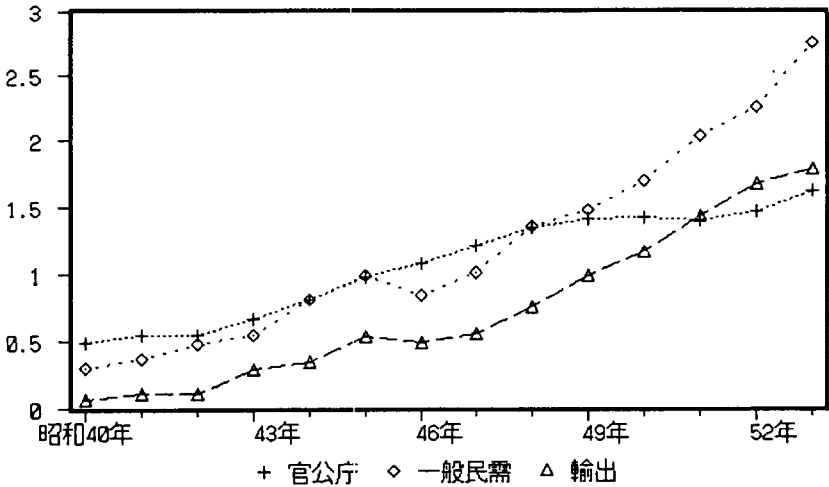
3 NECの事例

NECでは、半導体事業への先行投資、ならびに電電公社を含む官公庁向け事業売上高の全社の売上高に占める割合の低下によって、昭和48年頃から収益性が低下した。顧客の変化に伴う収益性の低下が、図3および図4に示されている。電電公社向け事業の売上高は、昭和48年を初年度とする電電公社の第5次5カ年計画の終了に伴って、今後さらに減少することが予想された⁶⁾。昭和28年から始まる電電公社の長期5カ年計画の展開と共に長年成長を遂げてきたNECは、このことを危惧していた。

他方、まだ歴史の浅いコンピュータ事業は、半導体事業におけるLSIから

図4 顧客別売上高の推移

(単位: 1兆円)

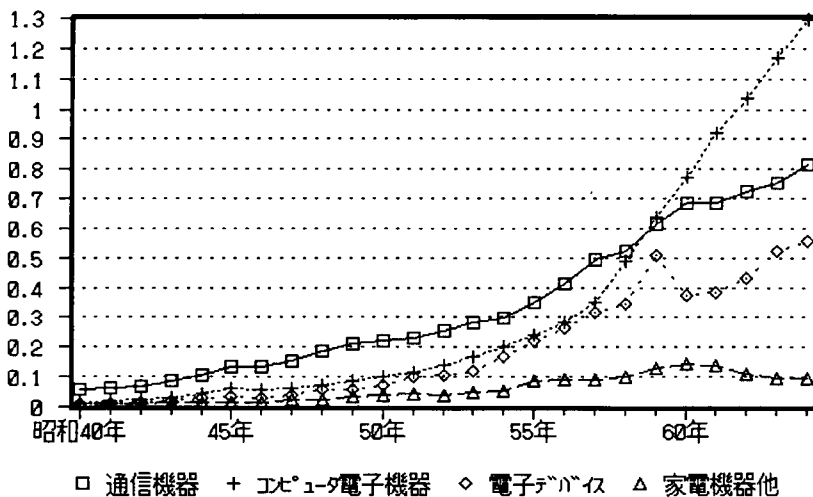


(出所: 社史に基づき筆者が作成。)

超 LSI とつながる技術革新を介し、通信機事業におけるデジタル化などの技術革新と結びつくことにより、将来、需要が膨大になることが予想された。そこで経営者は、技術の趨勢を踏まえた上で新たに全社的に望ましい事業構造を確立しようと考えた。かかる経営者の方針は C & C という言葉で表現され、社内外に明確に伝えられ、その実現に向けて研究開発部門と販売部門の組織変更が行われた。

新しい戦略のもとで、図5に示されているように、コンピュータ事業が飛躍的成長を遂げ、また電子デバイス事業も安定して成長した結果、売上高は急増している。ところが、かかる事業は伝統的な電電公社向け事業とは異なり厳しい企業間競争を強いられるため、売上高利益率は低迷している。かくして技術革新の進展により膨大な事業機会に恵まれ、急激に売上高と製品数が増大していく状況のもとで、昭和58年に関本社長は、「利益にかかわるあらゆる指標を倍に」するキャンペーン「チャレンジ200」を開始した。そして

図5 事業別売上高の推移
(単位：1兆円)



(出所：有価証券報告書より筆者が作成。)

収益性を高めるような事業展開を図るよう事業部長を動機づけるためにSBU管理が導入された。

(事業ポートフォリオ)

NECにおけるSBU管理の発想の原点は、C&Cという明確な方針のもとで事業部長の目を急速に変化する市場と事業部の事業構造に向けさせることによって、事業部レベルで収益力を高めるような事業展開を図らせることにあった。そのために、GEの場合とは異なり、SBUの設定ならびにSBUのポートフォリオ上への位置づけは、事業部によって行われた。

SBUをポートフォリオ上に位置づけるために、事業の業績測定から得られる情報が利用された。NECでは、その場合、GEのように産業の魅力度および事業の競争力に関する多数の尺度ではなく、収益性(売上高利益率)と成長性(過去数年間の売上高成長率の平均)という2つの尺度を利用している。

(業績測定尺度)

事業部長の業績測定は、予算と実績との比較、前年度実績と当期実績との比較、収益性と成長性の評価、定性評価、マトリクス評価という形で行われた。その場合、収益性と成長性の評価が最も重視されている。収益性の尺度が重視されたのは、前述したように、それを高めるような事業展開を図るよう事業部長を動機づける必要があったためである。

事業部制導入後、民需向け売上高の拡大を企業目標としていた NEC では、事業部長の業績測定に際しても、売上高を非常に重視していた⁷⁾。しかし、SBU 管理のもとでそれが見直されたのである。

(SBU 別管理会計)

システム設計者は、事業部の望ましい事業ポートフォリオを確立するよう事業部長を動機づけるために、SBU 別に長期計画および予算を作成させるようになった。また、SBU 別に実績情報を事業部長に提供するようになった。

さらに、事業部レベルの SBU 管理を促進するよう事業部長を動機づけるために、彼に長期計画検討会議および予算会議で事業ポートフォリオを使用するよう義務づけた。かかる会議には、トップ・マネジメント、事業部長、本社経理部長、本社企画部長などが参加する。その場で、事業部長は事業部の事業ポートフォリオに関して、現状と将来展開を報告する。かかる会議では、2～3 日かけて全社的な観点からトップ・マネジメントと活発な議論が交わされた。

ところで、NEC では SBU のポートフォリオ上への位置づけに際して、前述したように、収益性と成長性という2つの尺度を採用した。その理由は、NEC のシステム設計者が、事業ポートフォリオの価値を次のように考えていたからであると思われる。すなわち、長期計画検討会議および予算会議の場での事業ポートフォリオの利用を通じて、事業部の目標を明確にし、収益性と成長性を高めるような事業展開を図るよう事業部長を動機づけ、その結果業績が改善される。このような考え方は、投資優先スクリーンで検討された結果のみを重視する GE のシステム設計者の考え方と対照的である。

(損益計算書の形式の変更)

かつて事業部売上高は、外部売上高に内部売上高を加えた金額から、内部仕入高を控除して計算されていた。管理者の業績測定にも、この売上高が利用されていた。しかし、SBU管理のもとで、損益計算書の形式に関連して2つの変更が加えられた。

収益性(売上高利益率)を重視するといっても、長年売上高の拡大を企業目標としてきたがゆえに、管理者はやはり売上高も気になってしまう。そこでまず第1に、売上高を出荷高という名称に変更して、できるだけ収益性に管理者の目を向けさせるようにした。

NECでは、事業部間取引を活発化することが強調されていた。そこで第2に、出荷高の計算においては、内部仕入高を控除しないようにした。

従前の損益計算書の形式			新しい損益計算書の形式	
事業部売上高			事業部出荷高	
外部売上高	××	→	外部売上高	××
内部売上高	××		内部売上高	<u>××</u> ×××
差引 内部仕入高	<u>××</u> ×××			

(本社費の配賦)

NECでは、本社費配賦システムが事業部長の行動に影響を与えるために利用された。すなわち、事業部間取引を活発化するため、配賦基準として売上高が採用されるようになった。

従来、一般民需向け事業および海外事業の売上高の拡大を企業目標としていたNECでは、売上高の拡大に向けての動機づけを低下させるという理由から、配賦基準として売上高を利用することに批判的であった⁹⁾。ところが、SBU管理のもとでは、売上高の拡大よりも、むしろ収益性の向上が重要である。そうした状況のもとで、買い手側の事業部長に対し事業部間取引を活発化しよう動機づけを与えるために、本社費の配賦基準として売上高が採用された。なお、この場合の売上高は、前述の出荷高ではなく、外部売上高に内部売上高を加えた金額から、内部仕入高を控除した金額である。

かくして、企業の戦略の変更に伴い、新たな戦略の実行を動機づけることを企図して従来の管理会計システムが変更された。SBU管理とそれに伴う管理会計システムの変更の効果について、昭和59年当時の本社企画部企画課長は、「まだ十分とはいえないまでも重点志向経営の意識(筆者注：すべての事業の成長・拡大ではなく、収益性と成長性の高い事業を重視した経営を行うこと)が浸透しつつある。」⁹⁾と述べている。また、平成2年当時の本社経理部長は、当たり前のように事業部長が事業ポートフォリオを利用するようになったことが嬉しいと述べていた¹⁰⁾。

4 戦略の実行と管理会計

企業環境の変化は、企業の戦略ならびに両社の事業部のコントロール・システムの設計と運用にどのような影響を与えたのであろうか。ここでは、以上の事例に基づいて、この問題を考えることにしたい。

戦略とは、組織の諸目標を達成するために適切な活動を決定するためのガイドラインであり、それは、何を望んでいるか、どこへ行き着きたいかについてのビジョンであるかもしれないし、また、そのビジョンへと導くであろう変化へのシナリオであるかもしれない¹¹⁾。いま、戦略を「あるべき姿ないしビジョン」と「活動のシナリオ」に分けて考えることにしよう。

GEでは、主力事業の成長率がさほど高くないことから、企業の成長を求めて多額の設備投資を新規事業に対して行った。ところが、かかる事業は計画通りにはうまくいかず、その結果、利益なき成長と同時に資金不足に直面することになった。そこでGEは、すべての事業を成長させることによって企業の成長を遂げようという従来の戦略の変更を余儀なくされた。GEは、企業の成長のために投資優先スクリーンを通じて自社の事業を3つに区分し、それらに対して別々の戦略の実行を求めるようになったのである。

GEでは、SBUの指定から3つの事業区分までを本社が行った。つまり、SBUの活動のシナリオをあらかじめ本社が規定した。したがって、システ

表 1

	G	E	N	E	C
企業環境の変化	低成長経済 設備投資の巨額化 ↓ 利益なき成長 資金不足		低成長経済 主力事業の成長率の鈍化 顧客構造の変化 企業間競争の激化 設備投資の巨額化 ↓ 収益性の低下		
シナリオの策定	本社		本社		事業部
ビジョンの実現と 管理会計					収益性と成長性の尺度の重視 長期計画検討会議、予算会議
策定されたシナリオ シナリオの実行と 管理会計	3つの事業区分 測定尺度の差別的適用		事業部間取引の活性化 事業部損益計算書の形式の変更 本社費配賦基準の変更		事業ポートフォリオ 予算管理

ム設計者はビジョンの実現を明示的にシステム設計の中で考慮する必要はなく、本社によって規定された「シナリオ」の実行を動機づけることに焦点を当てたシステム設計を行えばよかった。このように活動のシナリオとして、3つの事業区分が採用されたことは注意を要する。というのも、その場合には、策定されたシナリオの実行を動機づけるために、それぞれに適切なシステム設計と運用を考える必要があるからである。

他方、NECでは、主力事業の成長率の鈍化に伴って顧客構造が変化し、収益性が低下していた。企業間競争が激しく、収益性を重視すべき事業が急速に拡大したことから、それが深刻な問題となった。そこでNECは売上高の拡大を通じて企業の成長を遂げようという従来の戦略の変更を余儀なくされた。NECは、新たに収益性の高い事業ポートフォリオを確立することを求めるようになったのである。

NECでは、経営者によってC&Cという「ビジョン」は示されていたが、そのビジョンを実現するための「シナリオ」の策定は事業部長に委ねられていた。そこで事業部長自身に「ビジョン」に合致した事業部の「事業ポートフォリオ」という「シナリオ」を策定させ、かつその戦略を実行するよう動機づけることに焦点を当てたシステムが設計された。

以上の関係を要約すると、表1の通りである。

5 むすび

本稿では、GEとNECの事例研究に基づき、事業部のコントロール・システムに焦点を当てて、企業環境の変化に適應するための新たな戦略の実行を動機づけるシステムについて検討してきた。

戦略と管理会計なかでも事業部制会計について考えた場合、アプローチ自体は伝統的な事業部制会計と変わらない。すなわち、「財務コントロールに対し責任を負う人々は、その方法および測定が選択された目標と矛盾していないことを油断なく見張り、事業がそのコースからはずれないように警戒しなければならない。事業部制において最も重要なのは、事業部長に対する健全な動機づけである。」¹²⁾。かくして、事業部のコントロール・システムの設計と運用にあたっては、影響アプローチが適切である。

しかし、このことは現代の環境下でも従来の管理会計システムの設計ないし運用を見直す必要がないということの意味するのでは決してない。むしろ、影響アプローチをとるからこそ、戦略の実行を動機づけるために管理会計システムが変更される。例えば、管理会計論の通説では事業部長の業績測定目的の観点から好ましいとされてきたRIの考え方に対して、Anthonyは次のように疑問を呈している¹³⁾。

「マネジメント・コントロール意思決定は、戦略計画によって設定されたガイドラインに沿って行われる。そのようなガイドラインがなければ、事業部長は彼の事業部の業績を向上させるであろうあらゆる投資機会を承認したいと思うかもしれない。しかしながら、上級管理者はその事業部の規模の縮小を伴う戦略を策定しているかもしれない。あるいは、利益をあげる機会が一層大きな他の事業部で利用可能な資金を利用する方を望んでいるかもしれない。マネジメント・コントロール・プロセスは、『利益が資本コストを上回るであろうあらゆる投資提案を認める』といった一般的なルール(筆者注:RIルール)をあてにしない。そのかわり、投資が始められるべき特定の環境についてのガイダンスを提供する。」

つまり、事業部長の業績測定の観点からも、必ずしも RI が好ましいとは限らないのである。このことに注意すべきである。さらに Anthony は、Gupta と Govindarajan の研究 [1984, 1985] に基づき、Build, Hold, Harvest によって、投資の意思決定のコントロール、業績測定、管理者のタイプといったマネジメント・コントロールが異なると指摘した上で、第 4 章で述べた一般的な状況のもとでのマネジメント・コントロールは、実は Hold に対するマネジメント・コントロールであったと述べている¹⁴⁾。要するに、従来の管理会計論では、Build 事業を意識的に育成するため、あるいは Harvest 事業を管理するために適切なシステムについて、必ずしも十分に議論されてきたわけではなかった。

戦略の実行を動機づける管理会計システムの変更には、実際には本稿で検討したように様々なバリエーションがある。しかし、いずれにしても戦略の変化に伴って管理会計システムの変更が行われたという事実を見逃してはならない。

さらに、策定されたシナリオの実行を動機づけるために管理会計システムが変更されたのみならず、ビジョンの実現と管理会計（表 1 参照）で見たように、むしろ戦略をリードする形で管理会計システムが使われていたことにも注意すべきである。

もっとも、システム設計者が事業部長を戦略の実行に向けて動機づけることに焦点を当ててシステム設計を行っているとしても、果たして事業部長の側にその意図が上手く伝わり、具体的に行動をおこさせることができたかどうか、事業部長がどのように管理会計システムの変更を意識したかについては問題が残されている。この問題ならびに Harvest 事業および Build 事業に適切な管理会計システムについての検討は、今後の課題としたい。

(筆者記) 本稿の草稿段階で尾畑裕助教授、廣本敏郎教授より有益なコメントを戴いた。また産研ワークショップの席上で伊丹敬之教授、野中郁次郎教授、米倉誠一郎助教授からも貴重な御意見を戴いた。記して謝意を表したい。

- 1) Anthony, 1989, p. vii.
- 2) ここではマネジメント・コントロールの変更をもたらす諸要素として、外部環境、内部環境、および産業特性の3つが挙げられている。そのうちの内部環境要素の1つに戦略が含まれている。
- 3) 民間用ジェット・エンジン事業に対して7億ドル、原子力事業に対して3億ドルを越す投資が行われた。
- 4) 例えば、コンピュータ事業は1970年までの14年間で4億ドルの損失を計上したと言われている。
- 5) GEにおける事業部制導入の背景、組織、管理会計システムの詳細については拙稿 [1992, 1993] を参照されたい。
- 6) 第5次5ヵ年計画によって積滞解消と全国自動即時化という2大目標達成が見込まれており、続く第6次計画(昭和53年から昭和57年)は、拡充改良を主目標としていた。
- 7) NECにおける事業部制導入の背景、組織、管理会計システムの詳細については拙稿 [1993] を参照されたい。
- 8) 中山, 1968, p. 22. ちなみに、Solomons [1965] も同様の理由で本社費配賦基準としての売上高の使用を批判している。
- 9) 山形, 1984, p. 128.
- 10) 1990年12月13日 NEC 本社での安倍彰一氏に対するインタビュー。
- 11) Anthony, op. cit., p. 10. 伊丹, 1984, pp. 29-30.
- 12) Solomons, 1965, p. 286.
- 13) Anthony, op. cit., p. 35.
- 14) Ibid., pp. 151-152.

[参考文献および引用文献]

Anthony, R. N., *The Management Control Function* (Harvard Business School Press, 1988).

Gupta, A. K. and V. Govindarajan, "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation", *Academy of Management Journal* (March 1984).

—, "Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance", *Accounting, Organizations and Society* (No.1 1985).

Hiramoto, T. "Comparing Japanese and Western Management Accounting Systems", *Controllers Quarterly* (June 1990).

- , “Restoring the Relevance of Management Accounting”, *Journal of Management Accounting Research* (Fall 1991).
- Johnson, H. T. and R. S. Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (Harvard Business School Press, 1987).
- Pascale, R. T., *Managing on the Edge* (Simon and Schuster N. Y., 1990).
- Solomons, D., *Divisional Performance: Measurement and Control* (Richard D. Irwin, 1965).
- 伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社, 1984年.
- 伊藤 博「管理会計研究レポート(1)」経営実務 (1991年6月).
- 植之原道行「日本電気の研究開発戦略とマネジメント」ビジネスレビュー (1983年1月)
- 小池 明『新経営経理のエッセンス: 日本電気の利益管理方式』中央経済社, 1989年.
- 小林宏治『C&Cは日本の知恵』サイマル出版会, 1980年.
- 「C&C戦略の形成と展望」ビジネスレビュー (1983年1月).
- 『構想と決断: NECとともに』ダイヤモンド社, 1989年.
- 鈴木祥弘「日本電気株式会社」『長期経営計画の実例』河野豊弘編, 同文館, 1986年.
- 谷 武幸「業績管理会計システムと経営戦略」国民経済雑誌 (1990年11月).
- 「管理会計システムの戦略的課題」会計 (1993年2月).
- 中山隆祐「事業部制の会計」実務会計 (1968年4月).
- , 小池明『業績評価と報奨制』中央経済社, 1972年.
- 挽 文子「事業構造の変革と管理会計: GEのケース」一橋論叢 (1992年5月).
- 「事業部制組織の展開と管理会計」一橋大学単位修得論文, 1993年.
- 廣本敏郎「わが国製造企業の管理会計: 1つの覚書」ビジネスレビュー (1986年3月).
- 「会計と戦略」一橋論叢 (1989年5月).
- 山形 隆「80年代中期における重点志向経営とPPM」『ポートフォリオ経営の実際—優良日本企業の実例』戦略経営協会編, HBJ 出版局, 1984年.
- 吉岡康夫「日本電気の予算管理制度」『管理会計の実際: 理論と実務』企業経営協会編, 税務研究会出版局, 1988年.

(一橋大学助手)