

# 特集

## 管理会計の現代的課題



中村博之  
横浜国立大学・教授  
青森県出身  
一橋大学大学院商学研究科博士後期課程中退

### キーワード

資本予算, 投資プロジェクト, 経営戦略, 管理会計, 意思決定, 戦略的情報

## 投資プロジェクト戦略と管理会計情報

中村博之

めには、当初の巨額の投資に対して、長期的に様々なリターンが得られることが必須である。この投資とリターンの関係を一つのパッケージとして見るのが、投資プロジェクトである。管理会計では、この一つのパッケージとしての投資プロジェクトについて、意思決定会計の資本予算の問題として取り扱う。資本予算では、たとえば、工場などの有形固定資産への投資によって、そこでの生産と販売の結果、利益獲得に至ることが見込まれるか否かを判断する。

この投資プロジェクトが科学技術の発展や社会の変貌につれて、管理会計の投資決定での役割については継続的な検討が必要である。プロジェクトに適用される技術進歩の一方で、先端技術適用製品の市場不確実性に見られるように、その意思決定は困難になっている。よって、投資の失敗を回避したいという意識による消極姿勢での投資の見送り、または、外部環境を見誤ったかのようなタイミングを逸した投資といった戦略を見失った意思決定の傾向があるように見える。そして、プロジェクトは単発的に全戦全勝が必須か、あるいは、失敗から学ぶことは許されるか。こういった様々なプロジェクトへの見解について、戦略の枠組みでプロジェクトを可視化可能とする必要があると思われる。投資という大きな変革への対応について、プロジェクトの真の目的を認識し、その収益性という金額的な評価を偏重しがちな意思決定会計を超えて、プロジェクトの戦略的属性、さらには、それに応じた投資意思決定のための管理会計の貢献への道筋を考えることが必要である

### 1. はじめに

現状の科学技術進歩への絶えざる挑戦の成果として、現在、我々の生きる世界の状況は数十年前とは一変した感がある。便利で安価な製品の氾濫は、生活における思考や様式を大きく変化させた。このような製品を提供する企業は、イノベーションの創出を強調し、日々、グローバルな経営活動を志向し、新たなビジネス・チャンスを時と場所を選ばずに拡大することを目指している。

このような経営活動において、以前より「戦略」の重要性が指摘される。巷間、頻繁に目にするように、現代の経営において、「戦略」は最も重要な論点の一つであることは明らかである。実際、企業は、その経営において、経営理念に基づく戦略を保持し、その戦略を実行することで継続的な発展を目指している。このとき、戦略の実行の方法は各種資源への投資意思決定である。資源の長期的な有効活用達成のため

う。本稿では、この道筋の第一歩を踏み出すことを目指したい。

## 2. 経営戦略の構成と投資プロジェクトの関連

そもそも投資プロジェクトについて、その戦略的な内容について、管理会計では深入りしてはいない。しかし、プロジェクトの全貌について一定の理解をしない限り、意思決定の評価指標など管理会計が提供する情報を選択し、プロジェクトに関する金額などの予測をすることは困難である。そこで、本節では、戦略的な意義を持つ投資プロジェクトの意思決定について、それを戦略との関連で考察を加えることとしたい。

そもそも、意思決定の対象となるプロジェクトについての定義の一つとして、次の指摘がある<sup>(1)</sup>。

- ① 単一の明確な目的 (purpose) と最終成果がある。
- ② 様々な専門家や組織のスキルや能力 (talent) を利用するものである。
- ③ 以前にはないユニークなものである。
- ④ 幾分、よくわからない (unfamiliar) ものである。
- ⑤ 一時的な行為である。
- ⑥ ゴール達成のための業務のプロセスである。このように、プロジェクトについては、その目的が重要であり、それについては企業の達成しようとするゴールの存在が前提である。企業のミッションに基づくゴール、そして、そのゴ

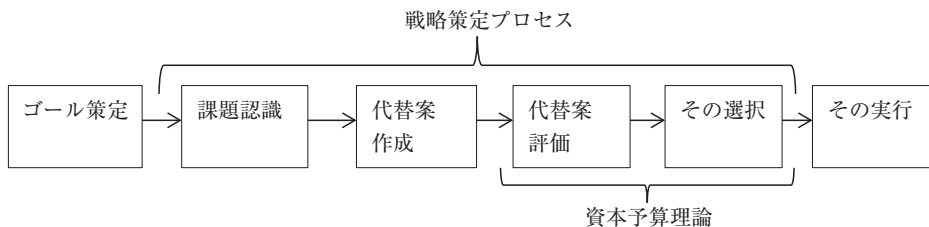
ールに向かうために戦略がある。このゴール達成に向けての長期的な取り組みのための指針である戦略を実行するためにプロジェクトが貢献することが期待される。この貢献の達成で、企業の最終成果が提供されることになる関係にある。ただし、前のように、プロジェクトは以前にはない、予測しがたい不確実性に富んだ、取り扱いが難しいものとして戦略のプロセスに存在する。このゴールから戦略実行に至るまでに、プロジェクトを取り扱う管理会計の資本予算は、常に戦略策定のプロセスの中で検討することが必要であることについては、図1によって確認することができる<sup>(2)</sup>。

こちらに明らかなように、投資プロジェクトの意思決定である資本予算は経営戦略の策定プロセスの一部を形成する関係にある。資本予算のみを切り離し意思決定のデータについて、孤立しての議論を行なうことには困難がある。戦略策定プロセスの中での投資プロジェクトを評価することが必要であろう。

さらに、長期的な取り組みとして、資金や人員など多大なる資源の拘束を伴う投資プロジェクトの前提となる上記の戦略を受けて、意思決定に至るまでの意思決定の流れについて、それを順序立てた意思決定プロセスとして、それを段階として説明するものとして、図2が示されている<sup>(3)</sup>。

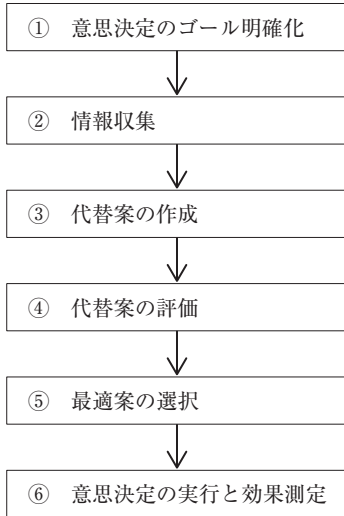
図1と図2は似通っているが、図2では、意思決定のプロセスを段階的に示しており、企業の達成すべき意思決定のゴールが出発点であ

図1 非定型的问题解決プロセスとしての戦略策定



出所：Hofer and Schendel (1978); p.6

図2 意思決定プロセスの段階



出所：Hess and Siciliano (1996), p.105 に加筆。

り、それを経営上の要点として、代替案評価が必要で、それにより最終意思決定に至ることが確認できる。一般には、代替案の評価、選択という段階で、管理会計においては、意思決定会計に属するとされる資本予算の適用が行われる。二つの図のとおり、ゴールとその背後にある戦略を受けて、代替案に落とし込まれ、評価されることになる。

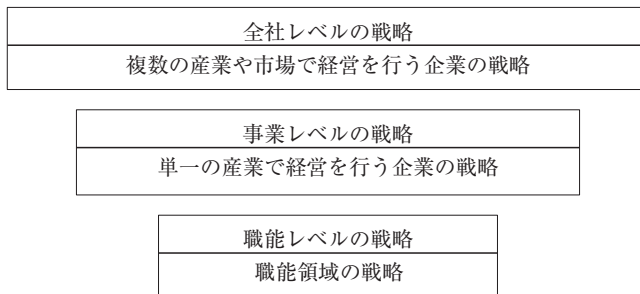
このプロジェクトとしての代替案は様々な方法としての設定が可能であろう。たとえば、戦略実行のために、比較的小規模な組織改編や人事異動などを行うこともあれば、社運を賭けた

莫大な金額の新規事業の開始や最先端の新工場の建設などもあり、その方法は各種各様である。ここでは、これらのうち、前の定義のとおり、大規模かつ不確実性の大きなものを投資プロジェクトとして考えることとしたい。この大規模プロジェクトとして、たとえば、企業は、経常的に、グローバルな視点から、手持ちの最新製造技術を適用した先端型の工場建設などの代替案作成に目を向けて、世界中のあらゆる地域を対象に、どのようなタイプの設備から構成される製造工程を設置して、顧客に魅力ある製品を製造し提供するか、様々な戦略的意図と同調させながら長期の最適解を求めつつ検討が行われることを現実的に目にする事ができる。

ここで、前述の二つの図での代替案は戦略性を持つものの、それらの戦略性の内容については示されていないが、代替案としてのプロジェクトは、通常理解される場所では、全社戦略、事業戦略、そして機能戦略と関連をもち、意思決定の検討対象となることとなる。そのそれぞれの戦略のレベルとして、図3のように分類されている<sup>(4)</sup>。

このように、それぞれのプロジェクトは全社、事業、職能の各層の戦略と関連を持つ。このとき、図3のいずれかにプロジェクトが該当するのではなく、一つのプロジェクトはいくつかの戦略と関連を持つ。たとえば、ある新製品について、マーケティングに関する戦略がある

図3 戦略代替案のレベル



出所：Hess and Siciliano (1996), p.147

図4 マーケティング戦略と生産戦略の結合

企業目標	マーケティング戦略	製品が市場でいかにして 認知され販売を勝ち取るか？	生産戦略	
			生産工程の選択	インフラストラクチャー
成長	製品市場とセグメント	価格	別の工程の選択	職能のサポート
生き残り	範囲	製品適合度	工程選択での	生産計画と統制システム
利益	ミックス	納期	トレードオフ	品質保証と管理
ROI	販売量	需要増加	工程配置の在庫の	生産システムエンジニアリング
その他の	標準化とカスタマイズ	カラーの範囲	役割	事務作業手続き
財務指標	イノベーションの程度	製品範囲	自製か購入か	報酬契約
	リーダーかフォロワーか	デザイン	生産能力	作業構成
		ブランドネーム		組織構造
		技術サポート		
		販売後サポート		

出所：Hill (1995, p.43) に加筆。

のみならず、さらには、それを実現するための生産の戦略が存在し、それらは関連をもちつつプロジェクトとしての成功を目指す。これに関しては、図4が理解を容易にする。この図では、意思決定を生産戦略に反映させるためのフレームワークを示したうえで、製品レベルのマーケティング戦略と生産戦略の統合を説明している。

この図によって、成長、生き残り、利益などの企業目標 (corporate objectives) から導出される製品市場、そのセグメントの特定化や範囲などのマーケティング戦略を策定し、それに呼応して、生産工程やそれらから構成される工場などの製品生産のインフラを提供するという生産戦略が密接に関連することが理解できる。この図では、マーケティング戦略の枠と生産戦略の枠は分離し結合していないが、「製品がいかにして認知され販売を勝ち取るか？」という点で同調することでマーケティング戦略と生産戦略とが矢印のように結合することとなるという。すなわち、この図について、ある製品をプロジェクトとして、そのマーケティング戦略から始めて、それが企業成長を目指して、市場拡大での販売を目指す想定すると、製品の価格、デザイン、ブランドなど何らかの販売要素を重視することとなる。そして、それを満たす仕様の製品製造のため、生産戦略から、新鋭設

備さらにはそれらで構成される先端型の生産工程を持つ工場の新設などを検討することになる。このように、製品レベルでマーケティングと生産の戦略結合が行われる。この結合が矢印により協調的に実行されることを示している。もし、このプロジェクトが成功することとなれば、図1に見られる資本予算を通じた戦略実行によるゴール達成が可能となることと考えることができる。

このように、図1および図2では、代替案としての投資プロジェクトの評価と選択では、戦略を組み入れることが必要であり、それが適切な意思決定に至るために必須であろう。そのときには、図4のような戦略結合が投資プロジェクトでは意味を持つことになる。ただし、プロジェクトは規模や金額など多種多様であり、それらへの戦略的な意味づけ、すなわち、どんな戦略的な意図を持ったプロジェクトなのか、その様々なプロジェクトの属性を明らかにして投資意思決定の俎上へ送ることが必要である。次にこのような個別プロジェクトの戦略的多様性について、引き続きの検討を行うこととしたい。

### 3. 投資プロジェクトの戦略とその分類

前節では、投資プロジェクトの戦略との関連を確認した。戦略実行手段として、採択される

投資プロジェクトはゴール達成への足掛かりとならなければならない。次に、ゴール達成のための投資プロジェクトを管理会計の資本予算において評価するために、プロジェクトのどのような属性があるかを考えて分類する必要があることを検討したい。

ここまでは、戦略と投資プロジェクトの関連を戦略の構成の中で全体的に俯瞰するように考察し、個々のプロジェクトとその戦略には注目していなかった。投資プロジェクトがゴール達成に向かうときに、すべてのプロジェクトは、それぞれが経営上の意図を持ち、金額、技術特性など各種各様である。最終的な投資意思決定のためには、このような混然たる個別のプロジェクトの戦略に注目する必要が生じるであろう。プロジェクトの戦略的位置づけは、すべて同列ではないため、個別のプロジェクトの戦略的属性に応じて検討することによって、図2の⑤から⑥にかけての代替案としてのプロジェクトの評価と選択の手続きとそれによる意思決定に至る。

前節までは、投資プロジェクトは図3の「全社」、「事業」、「職能」のそれぞれの戦略に何らかの関連を持つことが想定されたが、そのプロジェクトとそれぞれの戦略との関連については言及されない。ところが、この個別のプロジェクトの戦略性は重要であり、このようなプロジェクトの戦略性に関する見解を明確に示した Artto らのプロジェクト戦略の研究に注目し、そこからの示唆を得ることとした<sup>(5)</sup>。

彼らはプロジェクト戦略とは個々のプロジェクトの戦略であり、それは従来の研究においては曖昧としたものであると指摘している。その先行研究の検討から、「プロジェクト戦略とは、それを取り巻く環境 (environment) のもとでプロジェクトの成功 (success) に貢献する (contribute) 方向性 (direction) のことである。」と定義し、この定義から、個々のプロジェクトごとにいくつかの異なる戦略を採りうるこ

ととしている。このプロジェクト戦略に影響を及ぼすのは、プロジェクト意思決定の検討を行う母体となる自社の組織 (parent organization) からいかに独立的であるか、さらに、いかにその他の強力な利害関係組織と関連しているかであるとする。ここでは、それぞれのプロジェクトを中心として、母体となる自社組織、加えて、利害関係組織もプロジェクトにとっては関連を持つ外部環境と認識している。このプロジェクトに利害関係を持つ組織の例としては、ジョイント・ベンチャー参加企業、または、プロジェクトに参加し、複雑に絡み合う営利あるいは非営利の組織のことである。このようにプロジェクトの利害関係が錯綜する状況で、個々のプロジェクト戦略はそのプロジェクトと強力な利害関係組織と関連を持っている。その関係について、彼らはプロジェクトの独立性と強力な利害関係組織の数という二つの軸でプロジェクトの戦略をタイプ別に分類している。それによれば、次の図5のとおりであり、四つのタイプのプロジェクト戦略に分けられる。

図5によれば、前記の二つの軸から、次の四つのプロジェクト戦略に分類される。

#### ① 忠実な従者 (Obedient servant)

このプロジェクトは、その戦略について、自社組織が唯一のプロジェクトに利害関係を持つ組織であることから、自社組織の戦略的意図に寄り添うようにプロジェクトの目標 (objective) を持つことになる。このようなプロジェクト戦略に関する属性から、このプロジェクトは自社企業の戦略をどの程度サポートしたかが測定されることになる。

#### ② 独立したイノベーター (Independent innovator)

このプロジェクトは、固有の目的を持つ社内プロジェクトであり、その事業が独自性あるものであることから、イノベティブで独立した行動を取らせるように、その戦略的方向性を定める。図5のように、自社というプロジェクトの



図5 四つのプロジェクト戦略

プロジェクト の独立性	高い	独立したイノベーター (Independent innovator)	強力なリーダー (Strong leader)
	低い	忠実な従者 (Obedient servant)	柔軟な仲介者 (Flexible mediator)
		一つ	多数
強力な利害関係組織の数			

出所：Artto, Kujala, Dietrich and Martinsuo (2008); p.9.

利害関係組織は一つであるが、プロジェクトの目的に関連して、利害関係組織である自社と協調することもあれば、競合することもある。このプロジェクト戦略では、目新しさ、変化の程度、プロジェクト成果のインパクト、自社戦略の変更へのケイパビリティが測定される。

③ 柔軟な仲介者 (Flexible mediator)

このプロジェクトは、その戦略について、社内外の複数の利害関係組織の中で、業務の環境を明確にすることで、そのプロジェクトの方向性を明らかにする。そのプロジェクトでは、利害関係ある組織の目的 (goals) や目標 (objectives)、利害関係組織が行う標準的実務、あるいはその利害組織が行う、その産業界での実務との調整を図る。このプロジェクト戦略の成功については、利害関係組織の参加によるシナジー、利害関係組織間での折衷案のレベルや数などで測定される。

④ 強力なリーダー (Strong leader)

このプロジェクトは、それについて重要性ある強く独立したカルチャーとプロジェクトを成功させることが重要だという感覚を生み出すことで戦略としての方向性を選び取る。このプロジェクト戦略が成功したか否かについては、認識した外界について独自の見方を生み出し、意

味ある目的や目標を打ち出すケイパビリティ、資源としての利害関係組織を活用するケイパビリティ、利害関係組織の際立った点に変化をもたらすケイパビリティによって測定される。

上記のプロジェクト戦略の4分類は限られた二つの軸での検討に基づく指摘であるが、プロジェクトが、その置かれた環境の下で、それぞれの方向性を見出していることを明らかにしている。さらに、その戦略が成功に導かれるため、どのような測定が行われるかについて言及していることは注目に値する。ただし、図の1や2に組み込むような、具体的な代替案としてのプロジェクト評価、選択のプロセスを理解できる説明までは示していない。そこで、この研究成果を受けて、管理会計の視点から、プロジェクト戦略とそのための評価の情報について次節で検討を進めることとしたい。

4. プロジェクト戦略と戦略的管理会計情報

前節の説明によるように、当然、全てのプロジェクトが同じ戦略的な位置づけをもつことはなく、それぞれのプロジェクトが企業経営の外部環境と関連し、それぞれ戦略を持つことが理解できる。Arttoらは、このことについて、前述の二つの軸から、多種多様な個々の戦略性

をもつプロジェクトを、大きく四つのプロジェクト戦略に分類した。もちろん、別の観点からのプロジェクト戦略分類も可能であろうし、それによりプロジェクト戦略が、この四つに限ったものではないと考えられるが、本論文では、プロジェクトがそれぞれの戦略性を帯びていることが重要であることから、この四つの分類に依拠して、Artto らのプロジェクト戦略の研究を管理会計の意思決定情報の検討へと展開することとした。

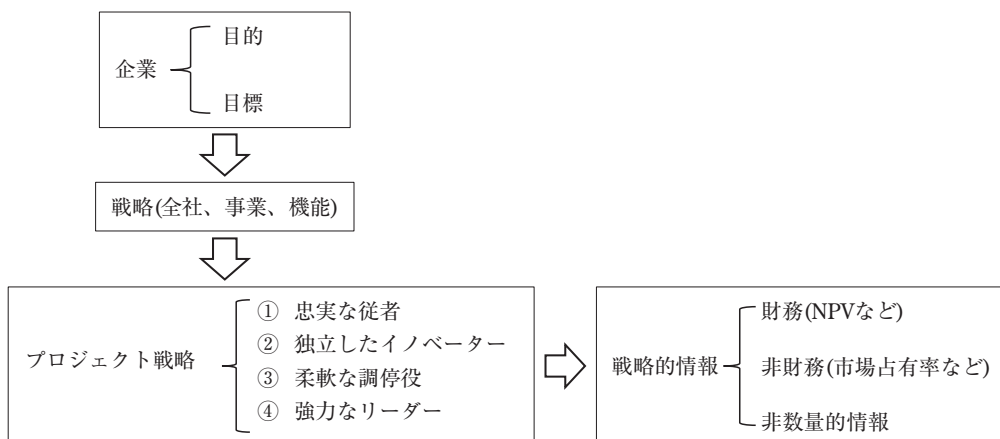
戦略的なプロジェクトは、意思決定の代替案であり、前のような長期の最適解となるか否かについては、意思決定のための様々な情報収集が行われることによって検討されることになるであろう。管理会計では、プロジェクトの持つ属性として、プロジェクトの安全性を示す回収期間法、収益性を示す正味現在法など、当然ながら、会計数値を用いた計算結果による指標を強調することになるが、プロジェクトの属性は様々な観点から見るができる。図1および2の代替案評価のためには、収益性などに加え、技術的インパクトなど様々な情報が必要になる。

投資プロジェクトの意思決定のための情報は、その前提となる、見失ってはならない企業の目的や目標から導出され、あらかじめ設定さ

れるべきであろう<sup>(6)</sup>。当然ながら、目的や目標からプロジェクトに要求される販売や生産面での要素へと展開し、それは、具体的な情報として、測定可能であるものは具体的な指標へと結びつく。プロジェクトに要求される要素を表す指標として、前のとおり、典型的には、その収益性や安全性を示す、正味現在価値法や回収期間法は、プロジェクトの属性をあらわす財務指標であるが、意思決定の指標として、それらに重きを置きすぎること、戦略を通じた、企業目的や目標との関連を置き去りにすることはあってはならない。そのため、本論文で検討してきた、企業目的、目標から意思決定情報が導出される過程の要点を描いてみると、それは次の図6のようになる。ここでは、プロジェクト戦略として、Artto らのプロジェクト戦略の研究に依拠して、四つの分類を前提に示し、管理会計情報については、金額に限らず、広い意味でとらえることとする。そのため、戦略的情報と表記する。

前記の図1および2では、プロジェクトごとの戦略は強調されないが、プロジェクト意思決定のためにその存在を重視して、図6のようにプロジェクト戦略を置いた。さらに、Artto らの研究にみられるように、プロジェクト戦略ご

図6 戦略策定プロセスにおけるプロジェクトの戦略的情報



とに、意思決定にあたって測定あるいは提供される項目、すなわち、様々な意思決定のための評価指標は異なることになるであろう。それがこの図では、意思決定の戦略的情報であり、これらは財務と非財務の情報からなると考えられる。これら財務および非財務情報は、数量化可能なものを示しているが、これに加えて、数量化できない情報も存在するであろう。

上記を若干具体的に検討してみたい。たとえば、経営上、マーケティング戦略に位置づけられたある新たな製品の生産にあたり、生産戦略と協調し、新工場を設置するプロジェクトを検討するものと仮定する。この場合、工場新設のプロジェクトは、意思決定において単純にその収益性を最優先して、正味現在価値や回収期間法のような、一般的な指標のみで意思決定することは可能であろう。しかし、ここまでの説明にあるように、プロジェクトの戦略を重視することにより、目的達成を意図した、戦略的意思決定に近づくこととなる。すなわち、プロジェクト戦略に応じた意思決定の指針となる評価指標を適用することが望まれる。たとえば、①に位置づけられる自社に忠実な一般的プロジェクトを想定すると、それは自社と同様の並列的な指標を中心に情報提供が行われ、それをもとに投資プロジェクトの採否の意思決定に至ることとなるであろう。たとえば、自社内では、収益性重視の正味現在価値が最重要視されていることになれば、それを踏襲しての収益性重視の意思決定の評価指標の選択と決定が行われる。また、②のプロジェクトのように、プロジェクトがイノベティブで不確実な新技術を伴う、独自性の高いプロジェクト場合、自社戦略から独立的になるであろうし、その際には製品の目新しさなどを追及することがプロジェクト戦略として見られることになるであろう。このときには、プロジェクトの意思決定指標として、前の指摘どおり、従来製品からの変化の度合いを示す指標が選択されて、それをもとにプロジェク

ト意思決定に供されることになる。製品仕様のよう、非財務的な指標である、製品の特性としてのカラー・バリエーション、製品サイズなど非財務情報が一層重要視されることになると図4により考えられる。そこでは、顧客との紐づけのように、販売と生産の協調も必要である。③について、プロジェクトは仲介者的な役割を演じるため、収益性などの一覧できる数値だけではなく、たとえば、どの程度、他社などの利害関係組織と関連を持つかに注目する指標などが重要であろう。それはプロジェクトで要する調整が重視され、プロジェクトでの会議や打ち合わせに関する情報として、その回数や時間のように数値化できるものもあれば、どのような状況や方法で調整を行うことになるかという取り決めも重要になるかもしれない。④は、独立的で関係する内外の組織も多いため、最も戦略実行について、不確実かつ複雑なプロジェクトである。プロジェクト実施検討についての困難さを伴い、周囲の状況に応じ、多種多様な情報を必要とするであろう。この場合、臨機応変に様々な情報が検討される。

いずれのプロジェクトでも、最終的な目的や目標の達成が最優先されるものであり、その達成に向けて戦略に応じて意思決定を行う。そのときには、プロジェクトはそれぞれ個々の戦略をもって意図されることを認識しなければならない。そして、その戦略実行という視点から、それを評価できるような管理会計情報が必要であろう。戦略実行に向かうプロジェクトの焦点の一つは従来のとおり、収益性となるかもしれないが、技術の将来性、顧客の市場設定、人的資源の能力育成、国際展開の意味づけなど、図3の戦略レベルの中で数えきれないほどの戦略的な優先事項が存在するであろう。それとの関連で、現状、管理会計は以前にも増して、より多様な情報を提供することを求められている。そこで、意思決定の代替案についても、管理会計としての財務、非財務の数量的な情報、さら



には意思決定のためには質的な情報までもが必要になる。プロジェクトの複雑かつ不確実な状況では、プロジェクトの戦略的な意図を明確にし、そのために貢献することが可能であるか否かを判断する指標などの情報を準備することが重要である。異なるプロジェクト戦略には異なる情報を、ということが示唆され、画一的な様式での同列比較による、プロジェクト優先順位決定は難しい。目的や目標から導出された戦略の実行に向け、様々な局面打開に向けた投資意思決定に向かっていくことは必要であり、管理会計は、そのための資本予算として、本論文で示した企業目的、戦略に沿った様々な情報提供に向かうことになる。

## 5. む す び

本論文は、実際に散見される投資の消極姿勢、さらには、好機を逸したが故の投資の失敗などという、必要なが厄介である投資プロジェクト意思決定という問題状況を認識していることが研究の根底にある。そのため、戦略と投資プロジェクト意思決定である資本予算を並行させて、管理会計の投資意思決定での貢献の道筋を考察した。それにより、プロジェクト意思決定では、様々なレベルで混在する戦略と密接に関連する中で、プロジェクトはその目的や目標の達成に向けて戦略プロセスの中で資本予算の実行が行われるものであることを明確にする必要性について論じた。そして、投資プロジェクトは、それぞれがプロジェクトの特性や外部との関連でそれぞれに戦略タイプを持つものと認識した。本論文では、このプロジェクト戦略について、先行研究の四つの分類に依拠し、その延長上で、戦略に応じて意思決定できるように、収益性に偏重しない、プロジェクト可視化の管理会計の貢献が必要であることを提示した。そのためには、異なるプロジェクト戦略には異なる情報提供が必要である。プロジェクトに関する戦略実行のためには、財務や非財

務、さらには定量的ではない質的な情報までを意思決定のために提示することが望まれるであろう。

本論文では、戦略を視座に投資プロジェクト意思決定のための管理会計情報に取り組んだ。重要な点を確認できたが研究上の未到達点は多い。戦略ベースの情報提供は重要でありながら、非定型的であることを認識し、戦略構造により、投資プロジェクトの戦略に応じた管理会計の必要性を確認したのみで、その全体を概括的に説明するところにとどまっている。ミッションや企業目標を頂点に据え、プロジェクト戦略のタイプに応じた管理会計情報に至るまで連鎖の関係を明快に示すところに至ってはおらず、研究上、散乱した状況である。プロジェクト意思決定の全体について、非常に漠然とした説明に終始せざるを得なかった。一連の体系として、企業目標、プロジェクト戦略から具体的管理会計情報に至る構図を説明するには遠いところにある。さらに、実践として企業経営において大きく屹立する、投資プロジェクト意思決定について、その難しさと失敗、一方での戦略の成功という実務の内実に立ち入った検討は今後に行うことを目指したい。

注(1) Nicolas (1990); p.24.

(2) Hofer and Schendel (1978); p.6.

(3) Hess and Siciliano (1996); pp.104-112.

(4) Hess and Siciliano (1996); p.146-149.

(5) Artto, Kujala, Dietrich and Martinsuo (2008); pp.4-12.

(6) Welsch, Hilton and Gordon (1988); pp.5-6.

## 参 考 文 献

- 網倉久永・新宅純二郎『経営戦略入門』, 日本経済新聞社, 2011年。  
 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論 [新版]』, 有斐閣, 1996年。  
 岡本清『原価計算 [六訂版]』, 国元書房, 2000年。  
 岡本清編著『管理会計の基礎知識』, 中央経済社, 1987年。  
 中村博之「戦略的意思決定としての資本予算」『横浜

- 経営研究』第38巻第3・4号, 2018年, pp.77-85.
- Artto K., J. Kujala, P. Dietrich and M. Martinsuo (2008), "What is project strategy?" *International Journal of Project Management*, Vol.26 Issue 1, pp.4-12.
- Hess, P. and J. Siciliano, *Management: Responsibility for Performance*, McGraw-Hill, 1996.
- Hill, T., *Manufacturing Strategy: Text and Cases*, Macmillan Press Ltd, 1995.
- Hofer, C. W. and D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, 1978. (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎『ホフアー / シェンデル 戦略策定』, 千倉書房, 1981年。
- Nicholas, J. M. (1990), *Managing Business & Engineering Projects: Concepts & Implementation*, NJ: Prentice-Hall.
- Welsch, G. A., R. W. Hilton and P. N. Gordon, *Budgeting: Profit Planning and Control (5<sup>th</sup> ed.)*, Prentice-Hall, 1988.
- 本研究は、日本学術振興会科学研究費補助金 基盤研究(C)19K02010 の研究成果の一部である。