

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 4 年 6 月 26 日現在

機関番号：32629

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2017～2021

課題番号：17K04070

研究課題名(和文) 将来志向の予算管理実務に関する実証的研究

研究課題名(英文) Study on budgeting practice for forecasting

研究代表者

伊藤 克容 (Ito, Katsuhiro)

成蹊大学・経営学部・教授

研究者番号：40296215

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,800,000円

研究成果の概要(和文)：米国で管理会計理論が生成して以来、目標の達成に向けて、組織内資源を最適配分し、目標と実績を比較し、差異を継続的にモニタリングすることを通じて、組織構成員を適切に動機づけられることから、予算管理は有用なツールとして需要され続けてきた。様々な実態調査の結果からも、一貫して高い採用率が報告され、大規模複雑化した企業組織を運営する際の重要なツールとしての地位と存在感は現在でも失われていない。企業環境の変化にともない、その運用方法や利用目的には大きな違いが観察される。本研究では、事後管理から事前管理へのシフト、コントロール型から仮説検証型へのシフト、コントロール・パッケージの重視の3点に着目した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究では、企業組織の適切な運営に不可欠の予算管理実践の現代的なありかた(将来志向の予算管理実務)について検討した。従来の予算管理とは、期待される機能、運用方法が大きく異なっている。本研究で得られた現代的な実務、とりわけ、社内ベンチャーやスタートアップにおける予算管理実践についての知見は、管理会計論の知識体系の充実に貢献できると考える。伝統的な予算管理システムの役割が事業計画の実行であるのに対し、将来志向の予算管理システムには仮説検証が期待されている。仮説検証を目的とする運用では、差異の発生は当初の仮説が誤っていたと認識につながる。予算と実績の比較を通じて、事業計画を構成する仮説が検証される。

研究成果の概要(英文)：Since the establishment of management accounting theory in the United States, budget management has been in demand as a useful business management tool. Budgetary control allows for the optimal allocation of organizational resources toward the achievement of goals, and appropriately motivates organizational members through the comparison of goals and actual results and the continuous monitoring of variances. The results of various surveys have consistently reported high adoption rates, and it has not lost its status and presence as an important tool for managing large and complex corporate organizations. With changes in the corporate environment, significant differences can be observed in the way it is operated and the purposes for which it is used. This research focuses on three points: (1) a shift from ex-post to ex-ante management, (2) a shift from a control-type to a hypothesis testing type, and (3) an emphasis on management control packages.

研究分野：管理会計

キーワード：管理会計 予算管理 仮説検証 スタートアップ リーンスタートアップ ピボット DDP

1. 研究開始当初の背景

(1) 経営課題の発生

平成元号が用いられた時代区分を「失われた 30 年」という表現することがある。国内企業の国際競争力の低下が問題視された時期にあたる。既存の理論では対応できない経営課題の発生・認識は、企業経営の有効性を高めるツールである、管理会計およびその中核手法である予算管理実務が大きく見直される契機となった。

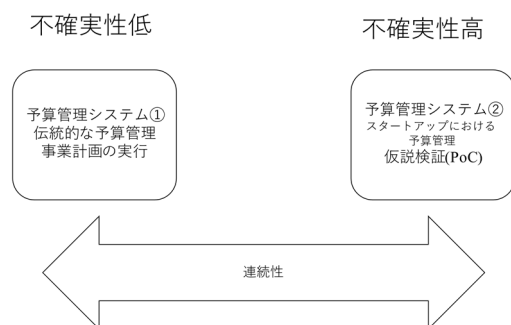
中国、東南アジア諸国をはじめとする新興国の工業化と国際的な水平分業体制への不適合、デジタル化の遅れなどが停滞の原因として指摘されるが、端的に言ってしまえば、ビジネスエコシステム、DX (Digital Transformation) といった環境変化に企業側の組織学習が追いつかなかったためにひきおこされた病症(高次学習の機能不全)だと解釈できる。リスクを過度に回避し、失敗がともなう実験を回避する思考様式が、業績低下を引き起こすメンタルブロックとして不利に作用していると見ることができる。いわゆる、コンピテンシー・トラップ (competency trap) とよばれる状況に陥っているが、既存事業の予算管理実務は、問題を解決するどころか、病状を一層悪化させる可能性がある。

国外に目を向ければ、世界的なスタートアップブームが活況を呈している。時価総額のグローバルでの上位を GAF A と総称される、米国発祥のプラットフォーマーが占めるようになってきていることから分かるように、従来とは異なる「勝ちパターン」が重視されるようになってきている。政策としても、国内企業の競争力強化のためにもスタートアップ起業促進が重要な課題として位置づけられている状況である。既存の予算管理に関する理論は、修正または拡張が必要であった。

(2) 既存理論との不整合

マネジメント・コントロール(management control)理論が本格的に議論されるようになったきっかけとしては、Anthony (1965) があげられる(伊藤, 2019)。1965 年当初のマネジメント・コントロール理論の中心は、まさに予算管理であった。1965 年当時は、「マネジメント・コントロール 管理会計」の状況であった。既存事業を前提に、既定の事業戦略の実行を期待されていた当時のマネジメント・コントロールと新規事業の創出をも期待される、現在のマネジメント・コントロールとでは、そのありかたは大きく異なっている。

1965 年当時のマネジメント・コントロールを組織学習の観点でとらえ直せば、低次学習のためのマネジメント・コントロールであった。マネジメント・コントロールの主たる構成要素であった、管理会計自体が、19 世紀後半以降、経営規模の拡大と内部生産過程の複雑化に対応するために開発



され、1920 年代に「標準の設定」および「標準と実績の比較」という思考にもとづいて成立したものであった(廣本, 1993)。標準と実績を一致させ、既存事業を効率的に経営することに関心があったため、従来の理論では、新規事業創出(スタートアップ創成)は中心的な問題領域とは考えられてこなかった。

マネジメント・コントロールの役割は、「組織構成員にのぞましい行動を促すこと」である。現状では、時間的視野を広げて、既存事業の実行に加えて、新規事業の創出を同時に遂行することが重要となっている。以上が本研究(「将来志向の予

算管理実務に関する実証的研究」)の必要性を強く認識した経緯である。

低次学習だけではなく、低次学習を一定以上のレベルに維持し、高次学習と併存させるのが「両利きの経営」(organizational ambidexterity)である。両利きの経営とは、未知の領域で試行錯誤し、自分の知識範囲を広げる「探索」(exploration)と既存の知識を実際に用い、精度をさらに高めていく「活用」(「深化」とも表現される) (exploitation)の両方を同時に追求し、成果をあげることである(入山、2012; O'Reilly and Tushman, 2013, 2016)。低次学習は、組織に改善と安定性をもたらす組織学習活動である。これに対して、高次学習では、何が正解かは事前には分からず、成果はすぐにはでない。生存環境が不安定なときには、低次学習では環境変化に適応しきれないことから、組織の存続のためには、高次学習が不可欠である。昨今のスタートアップブームでは、新規事業機会の「探索」が期待されている。マネジメント・コントロールに期待される役割は複雑化している。探索と活用では、組織構成員に促さなければならない行動が大きく異なることから、マネジメント・コントロール(予算管理実践)の有効性を判断する基準もまったく違ったものになる。

本研究が対象とする、予算管理(企業予算)は、多くの企業で採用され、管理会計でもっとも重要な経営手法である。各年代に亘る、様々な調査でも、大多数の企業で予算管理が実践されていることがわかる。管理会計論の展開を包括的に整理した、廣本(1993)によれば、管理会計論は、1920年前後に、「標準と記録」の思考を体系化の指導原理として米国で成立したとされる。生成当初の管理会計論は、財務諸表分析、予算管理、標準原価計算から構成されていた。予算管理は、管理会計論という研究・教育分野が確立した当初から、現在まで、企業の経営管理にとって不可欠な経営管理ツールであり続けている。岡本ほか(2008、pp. 115-118)では、企業予算は、「企業の最高経営者が、将来の一定期間において企業全体として実現を目指す事業計画に関し、その財務的側面を計数的に表現した正式の経営計画である」と規定されている。同時に、「企業予算は、企業活動全体を計画し、統制するために、多くの企業が利用するきわめて重要な管理用具である」と位置づけられ、計画機能、統制機能、調整機能、コミュニケーション機能、インセンティブ誘発機能などの様々な役割が期待されている。

企業予算は、現在でも、多くの企業で活用されている重要な経営管理のツールであり続けているが、現在では、役割期待、運用方法に大きな多様性が生じていることに注意が必要である。まったく異なる目的のための予算管理を混同しては、大きな禍根を残しかねない。また、多様性を正確に認識できなくては、スタートアップなど不確実性の高い環境のもとでの、予算管理の無尽蔵のポテンシャルを認識できない問題が生じる危険がある。

本研究では、スタートアップ企業における企業予算実践について、従来型の予算管理との異同点について整理した。特に大きな発見事項としては、スタートアップ企業では、事業計画遂行のための予算管理ではなく、事業に関わる仮説検証のために予算管理を運用していた。

2. 研究の目的

企業予算は、実態調査の結果からも、大規模組織を運営する際の、経営管理上の重要性は現在でも失われていない。企業環境の変化にともない、予算管理実務には大きなイノベーションが観察される。本研究では、「見込管理」(事後管理から事前管理へのシフト)、「学習志向の予算管理」(統制型から仮説検証型へのシフト)、「コントロール・パッケージ」(財務偏重から経営システム全般の重視)の3つの動向に着目し、その有効性および普及状況について、国内外の企業の実態を調査し、効果的な予算管理システムの運用方法について検証した。

予算管理システムは、管理会計理論が成立した当初から、一貫して企業の管理会計実務の中核

を占めている(廣本, 1993)。数多くの実態調査でも圧倒的多数の企業によって採用されている、重要な経営管理システムである。いくら有用な用具であっても、時間の経過や企業環境の変化にあわせて、変化を余儀なくされる。Hope & Fraser(2003)らは、現代の企業経営に対して、予算管理システムのもたらす、弊害や逆機能について、警鐘を鳴らした。

研究代表者は、企業の予算管理実務のフィールド調査を通じて、Hope & Fraser(2003)らの批判が日本企業では深刻には受けとめられていなかったこと、海外の企業では近年、対策が進んでいることを確認できた。本研究では、このような現象は予算管理実務のイノベーションが進展しているためだと考え、その動向を以下の3つの要素から観測・把握し、理論化することを目指して着手した。

(1)「見込管理」による事前管理の強調

日本企業の予算管理実務について、様々な業種にまたがる、数社に対して、予備的なヒアリング調査を実施した結果、Hope & Fraser(2003)の批判はあてはまらないとの回答が圧倒的多数であった。その理由として考えられるのは、事後管理がそれほど重視されておらず、見込管理によるフィードバックループの前倒しが多くの企業で導入されていた。「見込管理」は、従来から、存在についてはよく知られている手法であった。普及の程度や有効性についての客観的なデータはなく、運用の詳細については理論化されてこなかった。先進企業で、このような予算管理実務が考案され、運用されてきた背景には、事後的なフィードバック制御では、変化の激しい環境変動に対応できないという問題意識が存在していた。

(2)学習志向の予算管理(DDPの適用)

海外で盛んに提唱されている処方箋が「学習志向の予算管理」である。新規事業を成功に導くための予算管理は、安定した環境下にある既存事業における予算管理とは大きく異なっている。本研究では、昨今注目を集めている、不確実な環境下において、組織学習を促進するための予算管理の手法について、日本企業の実務を調査した。学習志向の予算管理(事業計画)として一般によく知られているのは、McGrath & MacMillan(2000)によって、概念化されたDDP(discovery driven planning)である。

(3)コントロール・パッケージへの注目

予算管理システムのイノベーションを解明する上では、動機づけ、方向づけの両方の観点から、コントロール・パッケージの考えかたは重要であった。

3. 研究の方法

本研究での方法としては、文献調査と企業への予算管理実践に関するインタビュー調査を主として採用した。スタートアップ企業、新規事業創出を課題とする企業群を対象に繰り返し、ヒアリング調査を実施した。聴取先としては、経理部門、管理部門、経営企画部門などの本社部門、スタッフ部門と事業部などの両方のパターンがあった。研究遂行上、アクセスの確保しやすさを優先し、統一的な接点、窓口を確保することはできなかった。当初計画では、見込管理、学習志向、コントロール・パッケージの採用について、別個に聴取を行う予定であったが、同一企業内でも聴取対象によって認識がずれていることが確認できた。

4. 研究成果

(1)将来志向の予算実務の確認

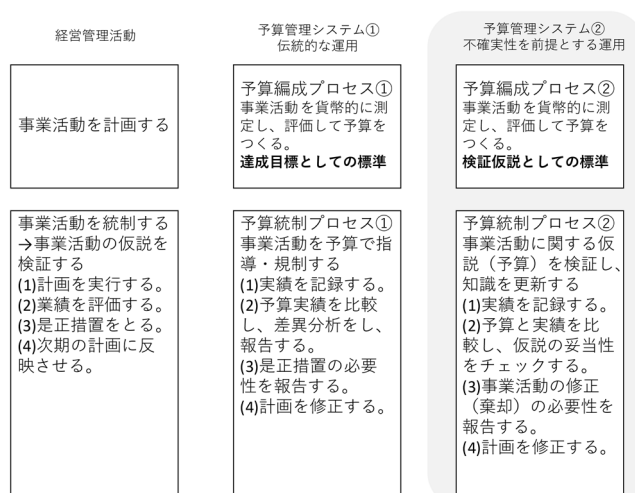
予算管理システム自体は、多くの企業で採用されているが、企業環境の変化にともない、その運用方法や利用目的には大きな違いが観察された。予算管理の実務には、現在、イノベーションが

起きている。本研究では、「見込管理」(事後管理から事前管理へのシフト)、「学習志向の予算管理」(統制型から仮説検証型へのシフト)、コントロール・パッケージ(財務偏重から経営システム全般の重視)の3点に着目し、有効性および普及状況について、国内外の企業の予算管理実務を調査し、効果的な予算管理システムの運用方法について考察した。

(2)文献調査およびヒアリング調査による「動機づけ問題」の重要性

予算管理実践では、当初から動機づけの問題が付きものであった。歴史的展開を追跡した、廣本(1993)、小林(1987; 1994)、小菅(1992; 1997)によれば、動機づけ問題が予算管理研究では特に重視されていたことが分かる。

正解のない問題に挑戦する、スタートアップ企業における予算管理実践では、標準(予算数値)は仮説にすぎず、規範性は期待できない。頑張ったからといって予算が達成できるとは限らないので、動機づけの手段として用いることには無理がある。いっぽうで、多種多様な試行錯誤によって



仮説検証の努力を続けなければならないスタートアップ企業では、予算管理によらない方法で莫大なモチベーションを提供しなければならない。標準に規範性がないため、会計数値によって組織構成員を動機づけることはできない。

従来の事業計画実行のための予算管理実践では、組織構成員には、あたえられた枠組みのなかでの判断、努力が求められていた。伝統的な予

算管理研究の系譜に連なる諸研究の多くが依拠していたのは、期待理論、目標設定理論であった。人間関係論で行動的な側面が注目された当初より、標準の受容が解決すべき最大の問題であり、会計的業績測定に連動した報酬に代表されるような外発的動機づけが強調されていた。これらは、事業計画を実行する、従来型の予算管理実践であれば機能したが、標準が単なる仮説にすぎず、業績測定の基準値とならない、スタートアップにおけるイノベーション創出のための予算管理実践では機能しない。プロソーシャルモチベーションなど、従来の予算管理からもたらされるインセンティブとは、まったく異なる動機づけへのアプローチが必要となることが確認された。

(3)「仮説検証」機能への注目

スタートアップにおける予算管理の果たすべき役割は、仮説の検証(hypothesis verification)またはPoC(Proof of Concept、概念実証)に貢献することである。予算管理の仮説検証機能とは、新たに構想した事業計画を貨幣数値に変換し、市場に実際に投入し、実績データを収集することによって、仮説(概念)の実現可能性や妥当性を確認することをいう。仮説検証(PoC)が重要となるのは、新規事業のプロジェクトがリアル・オプションとして評価されるためである。リアル・オプションの考えかたに立てば、将来の不確実な要素に対し、柔軟性が高い(選択の余地が多い)ケースのほうが、柔軟性がない事業よりも当然リターンが高くなる。新規事業開発では、当初から莫大な予算を投入するのではなく、少額でテストを積み重ね、成功確率が高まってから投資規模を拡大するのが定石となる。仮説を明示し、体系的に検証するために予算管理は有効に機能していることが確認できた。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計21件（うち査読付論文 3件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 9件）

1. 著者名 伊藤克容	4. 巻 199(3)
2. 論文標題 管理会計手法の選択における「競争の型」の重要性：イノベーション創出におけるDDPの意義	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 会計	6. 最初と最後の頁 294-308
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 新江孝・伊藤克容	4. 巻 73(3)
2. 論文標題 「両利きの経営」実現へ 仮説発見・検証のための新たな事業計画DDP	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 企業会計	6. 最初と最後の頁 336-342
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 伊藤克容	4. 巻 73(3)
2. 論文標題 セールステックで変わる管理会計：顧客動向を可視化する	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 企業会計	6. 最初と最後の頁 304-311
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 新江孝・伊藤克容	4. 巻 90(2-3)
2. 論文標題 マネジメント・コントロール研究における時間概念への着目	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 商学集志	6. 最初と最後の頁 1-19
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 伊藤克容	4. 巻 51(2)
2. 論文標題 不確実性のもとでの事業計画法の多様性に関する考察：学習計画法(Learning Plan)の意義	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 成蹊大学経済経営論集	6. 最初と最後の頁 83-103
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 伊藤克容	4. 巻 51(1)
2. 論文標題 マネジメント・コントロール・システムにおける構成要素間の関係性：Flamholtz(1996)におけるコントロール・パッケージの構想	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 成蹊大学経済経営論集	6. 最初と最後の頁 73-99
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 伊藤克容	4. 巻 28(2)
2. 論文標題 「両利き経営」を実現するマネジメント・コントロールの要件：マネジメント・コントロール理論の拡張・体系化の視点	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 管理会計学	6. 最初と最後の頁 69-90
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.24747/jma.28.2_69	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 伊藤克容	4. 巻 50(2)
2. 論文標題 マネジメント・コントロール理論の構成要素に関する考察	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 成蹊大学経済学部論集	6. 最初と最後の頁 81-98
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.15018/00000141	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 伊藤克容	4. 巻 79(3)
2. 論文標題 「脱成熟化問題」に対するマネジメント・コントロールの貢献可能性	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 産業経理	6. 最初と最後の頁 124-133
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 伊藤克容	4. 巻 196(3)
2. 論文標題 スタートアップ育成におけるマネジメント・コントロールの課題	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 会計	6. 最初と最後の頁 239-252
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 伊藤克容	4. 巻 50(1)
2. 論文標題 「両利きの経営」におけるマネジメント・コントロールの役割	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 成蹊大学経済学部論集	6. 最初と最後の頁 147-162
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.15018/00000137	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 新江孝・伊藤克容	4. 巻 88(4)
2. 論文標題 組織変化とマネジメント・コントロール : Huy (2001)のフレームワークを中心に	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 商学集志	6. 最初と最後の頁 1-19
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 伊藤克容	4. 巻 49(2)
2. 論文標題 組織変化における「受容性」とマネジメント・コントロール	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 成蹊大学経済学部論集	6. 最初と最後の頁 89-108
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 伊藤克容	4. 巻 34(3),
2. 論文標題 デジタルエコノミーの進展と移転価格税制の課題	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 税研 : 租税の総合専門誌	6. 最初と最後の頁 17-23
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 伊藤克容	4. 巻 49(1)
2. 論文標題 マーケティング管理会計指標に関する考察 : Jeffery(2010)に選ばれた15指標の検討	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 成蹊大学経済学部論集49(1), 157-167, 2018-07	6. 最初と最後の頁 157-167
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 新江孝・伊藤克容	4. 巻 88(1)
2. 論文標題 マネジメント・コントロール研究の整理 : 組織変化との関連で	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 商学集志88(1), 1-18, 2018-06	6. 最初と最後の頁 1-18
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 伊藤克容	4. 巻 26(2)
2. 論文標題 マーケティング管理会計の展開 顧客動向の追跡と動線設計	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 管理会計学	6. 最初と最後の頁 31-46
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.24747/jma.26.2_31	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 伊藤克容	4. 巻 48(2)
2. 論文標題 マーケティング管理会計の革新 : MAによる状況変化	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 成蹊大学経済学部紀要	6. 最初と最後の頁 131-146
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 伊藤克容	4. 巻 48(1) 95-114
2. 論文標題 マネジメント・コントロール対象の拡大 : 組織間マネジメントへの関心	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 成蹊大学経済学部紀要	6. 最初と最後の頁 95-114
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 新江孝・伊藤克容	4. 巻 87
2. 論文標題 マネジメント・コントロール概念の再検討 戦略変更に関する先行研究の分析	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 商学集志	6. 最初と最後の頁 1-12
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 伊藤克容	4. 巻 26(2)
2. 論文標題 マーケティング管理会計の展開：顧客動向の追跡と導線設計	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 管理会計学	6. 最初と最後の頁 31-36
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

〔学会発表〕 計8件(うち招待講演 2件/うち国際学会 0件)

1. 発表者名 新江孝・伊藤克容
2. 発表標題 DDPによる経営実践：仮説志向のマネジメント・コントロール
3. 学会等名 日本管理会計学会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 伊藤克容
2. 発表標題 スタートアップにおけるマネジメント・コントロールの設計理論：伝統的理論との併存可能性
3. 学会等名 日本組織管理会計学会全国大会(招待講演)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 伊藤克容
2. 発表標題 「両利き経営」を実現するマネジメント・コントロールの要件
3. 学会等名 日本管理会計学会全国大会(招待講演)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 新江孝・伊藤克容
2. 発表標題 マネジメント・コントロール研究における時間概念への着目
3. 学会等名 日本会計研究学会全国大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 新江孝・伊藤克容
2. 発表標題 組織変化とマネジメント・コントロールー多様な組織変化アプローチに基づいてー
3. 学会等名 日本原価計算研究学会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 伊藤克容
2. 発表標題 組織間マネジメント・コントロールの展開：顧客に対する影響活動
3. 学会等名 日本組織会計学会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 伊藤克容
2. 発表標題 マーケティング管理会計の展開：顧客動向の追跡と動線設計
3. 学会等名 日本管理会計学会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 新江孝・伊藤克容
2. 発表標題 マネジメント・コントロール研究の整理：組織変化との関連で
3. 学会等名 日本原価計算研究学会
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 伊藤克容	4. 発行年 2019年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 236
3. 書名 組織を創るマネジメント・コントロール	

1. 著者名 櫻井通晴・伊藤和憲	4. 発行年 2017年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 320
3. 書名 ケース管理会計	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------