

【研究ノート】

## 事業領域の選択と マネジメント・コントロールの関係

伊藤 克容

### 1. 問題の所在

本稿では、経営戦略とマネジメント・コントロールとの関係について着目し、中でも、事業領域の選択問題とマネジメント・コントロールの設計問題との関係について検討するための予備的考察を実施する。経営戦略とマネジメント・コントロールの関係については、当初は、前者が後者を規定する関係が前提とされてきた。その後、戦略創発の重要性が認知されるのにもない、相互に影響しあい、形成される関係だと想定されるようになっていく。しかしながら、両者の相互規定関係の全体像の解明については、研究の蓄積がじゅうぶんにおこなわれているとはいえない状況である。その原因として考えられる最大の要因は、あくまでも私見であるが、戦略創発を促進するマネジメント・コントロールについて、インターラクティブ・コントロールの概念を提示したSimons（1995）の影響が大きすぎるものがあげられる。Simonsの理論は、ひじょうに多くの研究者から支持され、その後の実証研究でも必ず参照されるような優れた理論的成果であった。

問題となるのは、Simons（1995）のインターラクティブ・コントロールの概念は、戦略創発プロセスのひとつの特殊状況において、機能するものであり、その理論を無批判に企業組織一般、戦略創発プロセスのすべてに適用することは、妥当ではないという注意をここでは喚起したい。

本稿では、Simons（1995）とその理論的基礎となったMintzbergの所説を取り上げ、事業領域の選択問題に対して、両者の間でいかなる見解の相違が見られるかをあきらかにする。これは、Simons（1995）の理論前提を明確にするための作業である。

戦略創発を促進することが期待されたのが、Simons（1995）による、インターラクティブ・コントロール・システムであるが、事業領域の選択については言及がないこと、事業領域そのものを見直すような大幅な戦略の更新については、Simonsの理論では視野に入っていないことを以下で確認したい。結論を先に述べれば、Simonsが想定していたのは、有利な探索機会がある程度明確であり、その領域自体を疑う必要のない組織コンテキストであった。言い換えれば、探索機会自体を移動させなければならないような、きわめて不確実性の高い組織では、Simons（1995）のインターラクティブ・コントロールの概念は妥当性が乏しいことが分る。

## 2. Mintzbergの所説とSimonsのマネジメント・コントロール論の特徴

### (1) Simons (1995) に確認できるMintzbergの影響

Anthony (1956) に代表されるような、マネジメント・コントロールについての伝統的な見解では、所定の経営戦略を前提とし、それを効率的に実行することが、マネジメント・コントロールに期待された役割であると考えられていた。その後、Mintzberg (1978) による戦略形成パターンの研究を契機として、経営戦略の内容は、事前にマネジメント・コントロールと切り離されて形成されるとは限らず、実行・見直しのプロセスが渾然一体となって繰り返され、その結果として、事前の想定とは異なった、パターンとしての経営戦略が事後的に形成されるという、戦略創発の考え方が、支持されるようになった。

戦略創発の機能をマネジメント・コントロールに明示的に取り込んだのは、Simons (1995) のマネジメント・コントロール論(コントロール・レバー論)である。Simons (1995) では、4つのコントロール・レバー(コントロール手段)を的確に利用することによって、効率性と革新性を同時に達成することが試みられた。4つのコントロール手段とは、経営理念のシステム(新たな機会探索を鼓舞し、方向づける)、行動規範のシステム(機会探索行動の制限を設ける)、診断的コントロール・システム(目標達成を動機づけ、監視し、報酬を与える)、インタラクティブ・コントロール・システム(組織学習および新しいアイデアと戦略創発を促進する)である。

4つのコントロール手段とMintzbergによる戦略類型とは以下のような対応関係にあり、Simons自身もMintzbergのアイデアを継承していると述べている。

図表1 コントロール手段と戦略類型との対応

コントロール手段	戦略類型
経営理念のシステム	パースペクティブ(perspective)としての戦略
行動規範のシステム	ポジション(position)としての戦略
診断的コントロール・システム	経営計画(plan)としての戦略
インタラクティブ・コントロール・システム	行動パターン(pattern)としての戦略

出所：Simons (1995), p.156.

### (2) Mintzbergの戦略類型の変遷

ここで注意しなければならないのは、Mintzbergの戦略類型は、時間の経過とともに、以下のような3つの段階で変化しており、Simons (1995) が依拠しているのは初期の戦略類型である。

初期の戦略類型は、Mintzberg (1987) などで提示されている5つの戦略類型である。 Plan

としての戦略， Patternとしての戦略， Positionとしての戦略， Perspectiveとしての戦略， Ploy（策略）としての戦略の5つに類型化されている。Mintzberg et al.（1998）では，戦略研究に関する学派は10に分類されているが，ベースとなる戦略類型ではこの考え方が継承されている。

Mintzberg（2007）では，内容としての戦略とプロセスとしての戦略という2軸を用いて戦略類型をマトリクスで4分割している。

図表2 戦略類型のマトリクス

		戦略プロセス	
		熟考した計画	創発されたパターン
戦略内容	具体的な ポジション	戦略計画 (strategic planning)	戦略ベンチャーリング (strategic venturing)
	幅広い パースペクティブ	戦略ビジョニング (strategic visioning)	戦略学習 (strategic learning)

出所：Mintzberg, 2007, p. 10より作成。

ここでは，次の2点を指摘しておきたい。

1つ目は，図表2に見られるように，Mintzberg（2007）では，コントロール手段のベースとなった，ポジションやパースペクティブというコントロール手段自体が創発プロセスを更新されることが想定されている。コントロール手段と経営戦略とが相互に影響しあい，規定しあう，複雑なプロセスが表現されている。Mintzbergの所説も，Simons（1995）が依拠した当初から，改訂が施されている。

2つ目は，図表2の右側の列に表示されている戦略創発には，ポジションの変更とパースペクティブの変更の2つの可能性があり得ることである。Simonsはパースペクティブの変更については，言及をしていない。この点は，両者の大きな相違である。

既存のパースペクティブを所与とし，そのもとでの戦略創発を戦略ベンチャーリングとして概念化している。インテルのマイクロプロセッサ事業内での製品ミックスの大幅な変更をもとに理論化された，Burgelman（1983, 1991, 2002）が想定しているは，この種の創発戦略であると解釈できる。Burgelman では，トップとミドルの間の垂直的な相互作用を通じた資源配分の変動に分析の焦点が当てられている（軽部他，2007）。

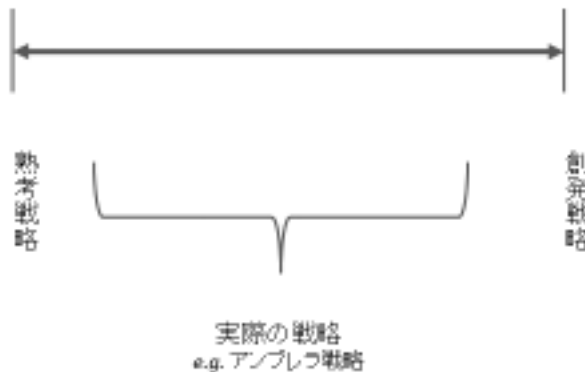
パースペクティブの変更をとまなう創発戦略が戦略学習である。パースペクティブの変更はポジションの変更ほど容易ではない。パースペクティブは，組織に文化に深く根ざしてい

るからである。

そのため、同一のポジション内であっても、パースペクティブの変更は極めて難しいことが指摘されている (Mintzberg, 2007, p. 10)。

### (3) 熟考戦略と創発戦略の関係

Mintzbergの所説では、当初より一貫して<sup>1)</sup>、完全に純粋な創発戦略とは、組織成員の思いつきに依存することであり、まったくコントロールがなされていない状態を意味すると述べている。これに対して、純粋な熟考戦略は、組織内部でまったく学習がなされていない状態を意味すると指摘している。つまり、実際の戦略は、理念系としての純粋な熟考戦略と理念系としての純粋な創発戦略を両端とした連続体の中間に位置するという見解を採っている。言い換えれば、個別の経営戦略は、熟考戦略と創発戦略の両者の性格を何らかの形で有していることになる。戦略創発は、程度問題である。このことが示唆するのは、戦略形成を完全に分析的なものとして理解することだけでなく、熟考したものか創発されたものかというように二分して理解することも好ましくないということである。熟考戦略と創発戦略の2分法が、多くの研究で分析フレームワークとして採用されているのが現状ではあるが、戦略創発の程度を尺度化し、計量化するのは極めて困難であることが容易に想像できる。これを図示すれば以下のようなになる。



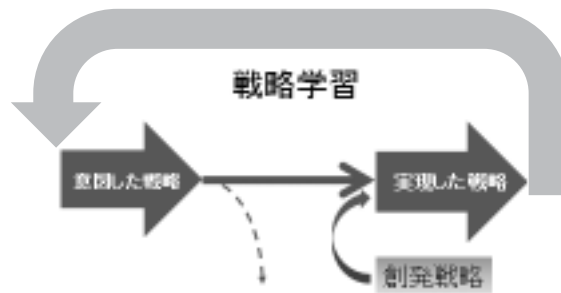
出所：Mintzberg (2007) をもとに著者作成。

図表3 熟考戦略，創発戦略，実際の戦略との関係

Mintzbergの指摘で重要なのは、戦略創発のプロセスから意図した戦略へのフィードバ

<sup>1)</sup> Mintzberg & Watters (1985), およびMintzberg (2007) を参照のこと。

ック・ループを明確に認識していることである。創発戦略の識別を通じて、経営管理者はその意図を状況に対応させて次第に変えるようになる。したがって、かなり多くの熟考戦略は当初は創発されたものである。経営管理者によって、発見され、その後、公式化されて、ある時点以降は、組織の意図した戦略となる。このような理解は、Burgelman (1983, 1991, 2002) の自律的な戦略プロセスのアイデアに通じるものがある<sup>2</sup>。



出所：Mintzberg & Watters (1985), p. 271より作成。

図表4 創発戦略から意図した戦略へのフィードバック・ループ

図表4で意図した戦略が実施された場合が、熟考戦略となる。ここで重要なのは、以下の2点である。1つは、創発戦略か熟考戦略であるかは、程度問題であること。2つ目は、創発されて形成された戦略も公式化され、機関承認をされた後は、意図した戦略となり、それが実施に移された場合は実行戦略となること。あるいは、意図した戦略であっても、時間を遊べば、ある時点で、創発された可能性が高いことである。単純な2分法で処理できる区分ではないことに注意を払う必要である。

#### (4) アンブレラ戦略 (umbrella strategy) の概念

アンブレラ戦略とは、戦略形成プロセスとコンテンツの両方に関係する重要な概念である。アンブレラは、事業境界あるいは学習対象領域の制約として、トップ・マネジメントによって規定される。アンブレラ戦略が有効となるのは、企業の外部環境が複雑で、予測不可能な状況下である。事前に最善の行動案を確定することはできず、組織内の多様なアクター（組織成員）が、独自の判断と情報をもとに環境に対応しなければならない。組織の中央（トップ・マネジメント階層）によって、行動のパターンを熟考して、事前に設定することはできない。しかしながら、すべてを自由裁量に委ねると希少資源が無秩序に分散投入される結果

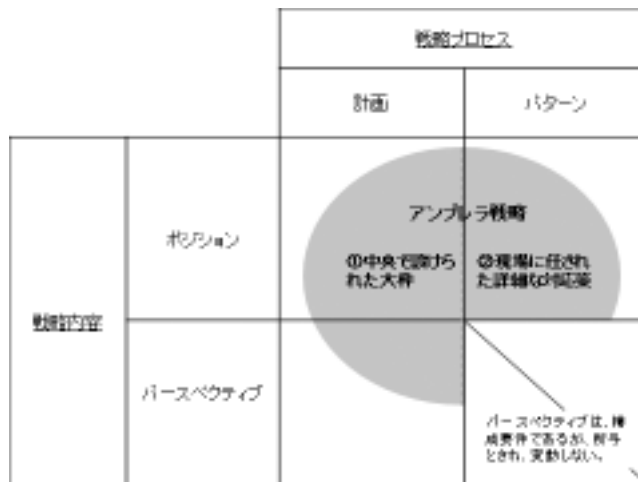
<sup>2</sup> ただし、Burgelmanの見解のほうで、戦略創発の「後工程」について、淘汰および保持という概念に依拠して詳しく検討している。

を招く。このような場合に、トップ・マネジメントの判断で、試行錯誤に一定の範囲を定めるのが有効である。

アンブレラとは、リーダーシップの視点からすると、少なくともその範囲内であれば、戦略の創発が許容される境界領域を指し示す概念である。トップ・マネジメントは、事業領域 (boundaries) あるいは目標 (targets) を定義し、その範囲内で、他のアクターは各自の裁量で環境への適応行動をとることになる。

Mintzberg (1985) によれば、ほぼすべての現実の戦略は、何らかの形でアンブレラ戦略の特徴を有していることになる。上位者が、すべての情報をおさえ、他者の決定権を完全に奪うことはできないし、その逆に他者に全てを任ずこともできないためである。

アンブレラの部分をトップ・マネジメントによる意図的な設計事項であると考えれば、あらゆる戦略は「部分的に熟考され、部分的に創発される」。これは、組織各所に具体的な行動が大幅に委ねられていたとしても、中央において、たとえ詳細にはなくとも、探索範囲を限定する、広範なアウトラインが意図的に設定されるからである。同時に、あらゆる戦略は、「熟考的に創発される」という表現も用いられている。中央のリーダーシップは、組織各所で戦略が創発される条件を意図的に作り出すためである。ここで重要なのは、戦略プロセスが、創発か熟考かを、2分法の対立概念として、とらえることの危うさである。「熟考かつ創発」、「創発を熟考する」という状況が、一般的だからである。



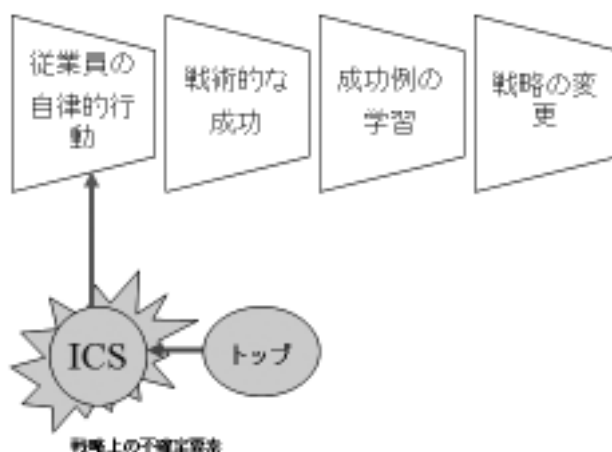
出所：Mintzberg (2007) をもとに著者作成。

図表5 アンブレラ戦略の理解

### 3. SimonsのMC論再考

#### (1) ICSによる戦略創発

Simons (1995) で、インタラクティブ・コントロールが提示され、その後の多くの研究に影響を及ぼした。インタラクティブ・コントロールは、トップ・マネジメントによる戦略上の不確定要素（新技術の発現、顧客の嗜好の変化、政府の規制の変更、業界の競争状況の変化などの戦略に影響する重要な外部事象）に対して、上位者が情報収集するとともに、部下による、その周辺での情報収集を活発化させ、新たな実験への取り組みを促すマネジメント・コントロールの形態である。戦略創発を導くための自律的行動を限定し、促進するための仕組みであると解釈することができる。



出所：Simons (1995), pp.98-103より作成。

図表6 ICSによる戦略創発

Simons (1995) によれば、インタラクティブ・コントロールによって、戦略創発が限定された領域で、促進されるのは、以下のようなプロセスによってである。図表6の下部で、まず、トップ・マネジメントが戦略上の不確定要素を限定する。それを前提に、下位者によって、限定領域周辺での情報収集、探索活動（自律的行動）が活発化される。自律的行動によって引き起こされた新たな実験や仮説のうちの一部が、望ましい成果を収める、またはその可能性が組織内で認知される（戦術的な成功）。組織内で成功体験が共有化され、当初の試行が公式的に承認される（成功例の学習）。この結果、当初は意図されていなかった新たな戦略が創発される。

ここで特に注意しなければならないのは、Simons自身の理解においても、創発戦略と熟考戦略は2分法になっている訳ではないということである。「インタラクティブ・コントロー



ル・システムによってもたらされた情報と学習は、時間の経過とともに、診断的コントロール・システムによって監視される戦略と目標に組み込まれる」(Simons, 1995, p. 160)と述べられているように、創発戦略から意図した戦略へのフィードバック・ループが暗示されている。

## (2) アンブレラ戦略とSimonsのコントロール・レバー論

アンブレラ戦略の概念とSimons(1995)のコントロール・レバー論は、ひじょうに整合性が高く、後者は前者に大きく依拠している。しかしながら、戦略形成の議論をマネジメント・コントロールの設計問題に展開させる過程で抜け落ちてしまった論点(事業領域の変更)があり、Simonsのマネジメント・コントロール論を理解する上では、看過できない点である。

4つのコントロール・レバーのうち、「経営理念のシステム、事業境界のシステム、インターラクティブ・コントロールは、機会探索および学習を促進し、組織成員の環境対応から新しい戦略が創発されてくることもある」(Simons, 1995, p. 91)と述べられていることからあきらかなように、アンブレラ戦略のアイデアときわめて統合的である。

探索範囲を限定し、方向づけする、アンブレラ(傘)のうち、経営理念のシステムは、「パースペクティブとしての戦略」に対応し、行動規範のシステムは「ポジションとしての戦略」に対応する。経営理念のシステムと行動規範のシステムの両者をあわせて、Simons(1995, p. 157)は、「戦略ドメインの枠組み形成のシステム」として捉えている。インターラクティブ・コントロールは、「パターンとしての戦略」を方向づけし、形成するためのコントロール手段である。

ここで注目しなければならないのは、実質的なアンブレラとしての事業境界システムである。「経営理念のシステムは、無限に広がる機会空間における個人の機会探索活動を導き動機づけるために、組織目標を示し、推進力を与える。事業境界システムは、経営理念のシステムの内側にあって、機会探索が容認される領域を伝達し、それによって、機会空間の中で、組織成員がエネルギーを注いでよい部分に線引きして明らかにする」(Simons, 1995, p.41)。パースペクティブ(経営理念システム)が変更されることはほとんどなく、長い時間を要することを考えれば、見直しの対象となるのは、ポジション(事業境界システム)までと考えるのが妥当であろう。事業境界システムは、実質的なアンブレラとして機能し、戦略創発で見直されるとしてもこのレベルまでだと、これまでの議論を前提に考えれば、推論できる。アンブレラ戦略で事業領域を実質的にコントロールする「傘」として機能するのは、事業境界システムとそれが対象とするポジションとしての戦略である。

Simons(1995)の特徴は、ポジション内での戦略創発を前提としており、ポジション自体の変更については言及されていないことである。

既定のポジションから、組織成員の自律的行動が外れた場合、すなわち、境界範囲外の行



動が発見された時（腕が傘の外に出た時）の対応策として、一般に、次の3つが考えられる。

1つは範囲外の行動を直ちに止めさせる（腕を傘の中に入れる）対応である。2つ目は、範囲外の行動をそのままにしておく（腕は傘の外に出たままにしておいて、しばらく様子を見る）対応である。3つ目は、事業境界の範囲を変更し、範囲から外れた行動のほうに合わせる（傘を腕のほうに被せる）という対応である。3つ目のケースは、トップ・マネジメントが環境に触れ、戦略学習が起きたことを意味する。アンブレラ戦略では、リーダーシップが能動性（自らのビジョンの追求）と受動性（学習）の繊細なバランスを図ることが必要になるとされている。Simonsの議論の特徴は、上位者の能動性を特に重視したマネジメント・コントロール設計理論である。

このようにMintzbergのアンブレラ戦略の概念を検討することで、Simonsの所説が、常に最適なシステム設計理論だという訳ではなく、1つの理念型を提示しているということが理解できる。たとえば、ダイナミックな環境下では、「はじめから範囲外の行動を期待して、枠を穴だらけにしておくこともある」（Mintzberg, 2007, p. 354, 358）と述べられているように、トップ・マネジメントの役割を受動的に設定して（領域の限定を緩めて）、マネジメント・コントロールを構築することも、ある局面では正当化される。

### （3）Simonsの学習概念

Simons（1990）に対するGray（1990）のコメントでも指摘されている通り、Simonsの組織学習観は、下位者を中心に据えている。つまり、組織学習は組織の下位層で行なわれると考えられている。トップ・マネジメントがどのように学習するかは、言及されておらず、明確化されていない。トップ・マネジメントの能動性を重視したマネジメント・コントロール論であり、トップ・マネジメントは、あたかも「不確実性の海」を航海する全知全能者であるかのようにイメージされている。

MintzbergとSimonsの相違点は、アンブレラ自体の変更をどの程度、想定としているかの違いである。前者では、アンブレラ自体の移動も視野に入れているのに対して、后者では全く言及されていない。この点は、トップ・マネジメントに対する理解、トップ・マネジメントの能動的関与をどの程度期待するかという問題と関連している。

Simonsが、トップ・マネジメントを「戦略創発のファシリテーター」、全知全能者（Gray, 1990）として、位置づけているのに対して、Mintzbergでは、試行錯誤の結果に受動的に適応し、自ら学習する存在としての可能性が示されている<sup>3</sup>。言い換えれば、インタラクティ

<sup>3</sup> ただし、「Burgelman（1991）のいう自律的戦略プロセスによって、トップが戦略の大幅な変更の必要性を認識することもある」（Simons, 1995, p. 106）と指摘しているように、Simonsが、アンブレラの移動、トップによる学習の可能性を完全に排除していた訳ではない。重要なのは、Simonsのマネジメント・コントロール論の中に、明示的に取り込まれていなかったという点である。

ブ・コントロールにおいては、部下からの情報入手によってトップ自らも学習し、アンブレラが移動するという点は明示的に取り入れられていない。

マネジメント・コントロールの設計という面では、Simonsは、アンブレラ(=事業境界システム)から腕がでることは好ましいことではなく、傘は動かさないことを前提として考えられている。既存のアンブレラ内部での戦略創発が主に想定されている<sup>4</sup>。

これに対して、はじめからアンブレラから腕がでることを想定し、ダイナミックな環境下で組織成員の対応に期待し、トップが柔軟に学習するようなマネジメント・コントロールの設計が合理的である局面も考えられる。Simonsのような上位者によって事業領域を事前に規定し、変更を考えないという設計は、ひとつの選択肢であるに過ぎない。不確実性の高い状況では、傘を動かすこと、その用意をしておくようなマネジメント・コントロールも十分にありうるのである。

図表5に示したように、この場合には、試行錯誤を経て、新しいポジションまたは新しいパースペクティブへ移行することになる。ただし、組織が成立する基礎的な合意に関わるパースペクティブの移行はより困難であるとされる。

#### 4. 結びにかえて

本稿では、Simonsのマネジメント・コントロール論についてとりあげ、理論的根拠となったMintzbergの所説と比較することを通じて、その特徴をあきらかにすることを試みた。両者の共通点は、アンブレラ戦略の範疇に属することである<sup>5</sup>。相違点は、前者ではアンブレラの移動(事業領域の見直し)を明示的に取り入れていないのに対して、後者では当初から選択肢として考えられていることである。

<sup>4</sup> インターラクティブ・コントロールによる戦略創発の例としては、ある流通経路の新しい役割の認識、マーケット・セグメンテーションの改良、新製品の導入、周辺業務の売却、地域市場拡張の意向表明などが例示されている(Simons, 1995, p. 139)。事業領域の変更をとまなうものであるかどうかは、判断がつかない。

<sup>5</sup> Mintzberg & Waters (1985)による8つの戦略類型として、計画的戦略、起業家的戦略、理念的戦略、アンブレラ戦略、プロセス戦略、無関連戦略、コンセンサス戦略、環境強制戦略があげられている。Simonsのマネジメント・コントロールには、アンブレラ戦略に加えて、理念的戦略、プロセス戦略、計画的戦略の考え方も濃く反映されていると考えられる。

プロセス戦略では、戦略は試行錯誤から生じることが前提とされ、リーダーシップは戦略のプロセス(採用、組織構造等)をコントロールし、内容の決定は他のアクターに任せる。

理念的戦略においては、戦略は共有された信条(beliefs)として保持され、組織の戦略的意図は、全てのアクターの集団的なビジョンとして、一貫性のある行動を鼓舞するような形で存在し、どちらかといえば不変であり、教化および(または)社会化を通じて組織に定着した規範に基づいてコントロールされる。この結果、組織は、環境に対して主体的に行動することが多いとされる。

計画的戦略では、戦略はフォーマルな計画として形成される。中央のリーダーシップによって策定され明示された綿密な意図が存在し、比較的良好な(管理可能あるいは予測可能な)環境においては、計画からの逸脱なく実行できるようにフォーマルなコントロール手段が利用される。

検討の結果得られた知見としては、Simonsでは動かすことが想定されていなかった経営理念のシステム、行動規範のシステムをより柔軟なものとして理解する可能性が指摘できたことである。具体的には、インタラクティブ・コントロールにおけるトップ主導の色彩を緩和し、トップの学習の余地を広げたマネジメント・コントロールの設計を選択肢として考慮すべきである。

Simonsによる戦略変更のケースを検討してみると、新たなトップ・マネジメントの着任に伴う戦略変更（1995, pp. 127-152）、IBMにおける戦略変更（2005, pp. 239-245）の事例などが紹介されている。いずれもトップの交代に伴う戦略変更である。トップ自身の認識の変更によって、事業領域の選択が更新された事例については、言及されていないことが問題点として指摘できる。

トップ・マネジメントによる事前の限定が常に適切である保証はなく、Burgelman（2002）によって紹介された戦略変更のケース（インテルにおけるマイクロプロセッサ事業）、榊原ほか（1989）の社内ベンチャーの事例のように、トップ・マネジメント階層がミドルからの働きかけによって、その当初の意図を変更するケースも現実には起こり得るため、事業領域の変更を促すようなマネジメント・コントロールについても視野に収める必要があるだろう。因みに、インテルのケースでいえば、オープンな組織文化、数値による業績管理などのコントロール手段が大きな役割を果たしていたことが述べられている。この点についてさらに今後、検討を深めたい。

（成蹊大学経済学部教授）

## 【参考文献】

- 榊原清則・沼上幹・大滝誠一（1989）『事業創造のダイナミクス』、白桃書房。
- Burgelman, R. A. (1983) "A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy", *Academy of Management Review*, 8, pp.61-70.
- (1991) "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research", *Organization Science*, 2 (3), pp.239-262.
- (2002) *Strategy is destiny: How strategy-making shapes a company's future*, The Free Press, (石橋善一郎・宇田理記『インテルの戦略 企業変貌を実現した戦略形成プロセス』、ダイヤモンド社、2006年)
- & Maidique, M. A. (1987) *Strategic management of technology and innovation*, Irwin, (浅田孝幸・金井一頼・森俊介監訳『ハーバードで教えるR&D戦略 技術と革新の戦略的マネジメント』、日本生産性本部、1994年)
- Gray, B. (1990) "The enactment of management control systems: A critique of Simons". *Accounting*,

*Organizations and Society*, 15 (1/2), pp.145-148.

Mintzberg, H. (2007) *Tracking strategies: Toward general theory*, Oxford university press.

———, Ahlstrand, B., and Lampel, J. (1998) *Strategy safari*, Free press.

——— (1985) “Of strategies, deliberate and emergent”, *Strategic Management Journal*, 6(3), pp.257-272.

Simons, R. (1991) “Strategic orientation and top management attention to control systems”, *Strategic Management Journal*, 12 (1), pp.49-62.

——— (1995) *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳 『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』, 産能大学出版部, 1998年)

——— (2000) *Performance measurement & control systems for implementing strategy*, Prentice Hall, (伊藤邦雄監訳 『戦略評価の経営学 戦略の実行を支える業績評価と会計システム』, ダイヤモンド社, 2003年)

——— (2010) “Stress-test your strategy: The 7 questions to ask”, *Harvard Business Review*, 88 (11), pp.93-100.