



経営計画が企業業績へ与える影響についての経験的な検証

福嶋, 誠宣
米満, 洋己
新井, 康平
梶原, 武久

(Citation)

神戸大学経営学研究科 Discussion paper, 2011・39

(Issue Date)

2011-07

(Resource Type)

technical report

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81003285>



Graduate School of
Business Administration

KOBE
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2011-39

経営計画が企業業績へ与える影響についての
経験的な検証

福嶋 誠宣 米満 洋己 新井 康平 梶原 武久

Discussion Paper Series

経営計画が企業業績へ与える影響についての 経験的な検証

福嶋 誠宣，米満 洋己，新井 康平，梶原 武久

<論文要旨>

日本企業にとって経営計画は重要なのだろうか。現在までにマネジメント・コントロール・システムにおいて経営計画が果たす役割は，教科書の記述の割には経験的な検証が不足している分野といえた。そこで本論文では，経営計画の要素が，教科書が主張するように最適な資源配分に影響しているのかを検討している。具体的には ROA およびその構成要素について，経営計画の要素が影響しているのかを探索的に明らかにした。結果として，前進ローリング方式の更新方法が，ROA のような資源の最適配分の評価尺度に正の影響を与えていることが明らかとなった。

<キーワード>

経営計画， マネジメント・コントロール・システム， 企業業績， ROA

1. はじめに

本論文の目的は、マネジメント・コントロール・システム（以下、MCS）の要素であり(Anthony and Govindarajan, 2007)、短期利益計画や予算管理の基礎となる中長期の経営計画の有用性について検討することである。かつてのわが国においては、中長期の経営計画は戦略論・組織論といった経営学分野で「戦略計画」として議論が行われていた(例えば、河野(1986)など)。しかしながら、影響力のある Mintzberg(1994)の著書により戦略と計画を分けて考えることの必要性が明らかにされ、経営学において戦略計画への興味は徐々に減少した¹。もちろん「ミンツバーグが積極的に攻撃するのは、事業計画を無用に精緻化することと、その挙げ句の果てに分厚いバインダーに綴じられた事業計画を戦略と勘違いする愚挙である」(三品, 2006)。したがって、戦略計画の有用性そのものが否定されたわけではないし、ミンツバーグ自身も Mintzberg(1994)の第6章では適切な計画のあり方について論じている。それにもかかわらず、1990年代以降のわが国の経営学研究においては、戦略計画に関する研究がほとんどみられなくなってしまったのである。

このように経営学が戦略計画を取り扱わなくなるという状況に呼応してか、かつて Anthony(1965)では MCS とは別の仕組みとして概念化された戦略計画は、現在では MCS の最も初期のステップであると説明されるようになった(Anthony and Govindarajan, 2007)。そこでは、戦略計画とは「今後の数年間に渡って、組織が着手するプログラムや、それぞれのプログラムに割り当てる資源の概略を決定するプロセスである」と説明されている(Anthony and Govindarajan, 2007, p. 330)。それは、現代において戦略計画は、戦略を形作るためのものというよりも戦略を実施するための MCS として理解されるようになったということであり、本論文で議論する経営計画と Anthony らが言う戦略計画はほぼ同一のものといえよう。日本企業の文脈で MCS の議論を展開した伊丹(1986)も、MCS の具体的な事例として「経営計画制度」をあげ、明示的に MCS の一つとして経営計画を位置づけている。

このような経営計画のわが国の実態については、戦略論・組織論だけではなく、MCS を研究対象としてきた管理会計研究の分野でも注目されることはなかったといえる。実際、河野(1986)以降、実態調査が行われることさえなかった。そこで本論文では、日本企業を対象として、「企業が中長期の視点で策定する経営計画は、資源の最適な配分に貢献し、結果として企業業績に影響を与えているのかを明らかにすること」を研究目的として郵送質問票調査とその回答企業の財務指標を組み合わせた分析を実施した。具体的には、管理会計研究においてそのシステムの成果として広範に利用されてきた ROA および ROA を分解した変数に経営計画の諸要素が統計的にどのように影響しているのかを探索的に明らかにした。結果として、前進ローリング方式の経営計画の更新方法が、ROA のような資源の最適配分の評価尺度に正の影響を与えていることが明らかとなった。つまり、経営計画は、それをどのように運営するかによって企業の業績に有意な影響を与えるほど重要性が高いものであったといえる。

本論文の議論は、次のように進める。まず、次節では経営計画についての所説を整理する。また、これら所説の相違点を示し、本論文が解決する研究課題を提示する。第3節では、研究方法とサンプルの概要を述べている。第4節では分析結果を示し、その結果についての解釈を実施している。第5節では、結論として、分析結果の概略を示し、研究上の貢献と限界を明らかにした上で、今後の研究の展望を述べている。

2. 文献レビュー

MCS の要素として経営計画に言及している欧米の教科書は Anthony and Govindarajan(2007) だけではない。例えば Merchant and Van der Stede(2007)は、経営計画を策定することを通じて戦略の明確化が図られ、そのために必要となる経営資源の特定や大まかな業績目標の提示が行われると述べている。また彼らによれば、とりわけ計画を策定するというプロセスにこそ経営計画の有用性があるという。なぜなら、多くの者はともすれば目前にある喫緊の課題にばかりとらわれがちになるが、そのような日々の課題から一步引いて戦略的かつ長期的な視点で意思決定を行う機会を経営計画の策定プロセスが与えてくれるからである。

それでは、わが国の管理会計の教科書では、経営計画についてどのような言及がなされているのだろうか。本節では、国内で出版されている管理会計の教科書を対象として、現在のわが国における経営計画の定型化された事実(stylized fact)を明らかにする。

2.1. わが国における経営計画の定型化された事実

ここでは、1)2008 年度 4 月以降に出版されており、2)2011 年度 4 月末に経営学部を有する某国立大学法人の社会科学系図書館に所蔵されており、3)当該図書館の電子検索システムで「管理会計」で検索してヒットしたもののうち研究書や特定領域の啓蒙書を除いて教科書のみを選択して対象文献とするというシステムティックレビューを実施する。このようにして対象となった文献は 24 冊である²。なお、これら 24 冊の管理会計の教科書のうち経営計画について言及していた教科書は 20 冊となった(伊藤, 2009; 上埜, 2008; 上埜ほか, 2009; 岡本ほか, 2008; 加登, 2008; 小林ほか, 2009; 齋藤, 2010; 櫻井, 2009, 2010; 園田・横田, 2010; 高田, 2008; 竹森ほか, 2009; 武脇ほか, 2008; 谷, 2009; 東海, 2010; 西山, 2009; 平野, 2008; 古田ほか, 2009; 門田, 2008a, 2008b; 山本ほか, 2008)。

これら文献の記述のうち、3-5 年程度の経営計画についての記述をレビューする。なお、同一教科書内で経営計画と利益計画が個別に記述されていても、3 年-5 年程度の計画期間という枠組みが共通ならば、利益計画を経営計画の構成要素と位置づけてレビューしている。レビューの結果、経営計画を短期利益計画の単なる前提として簡単に触れている教科書もあったが、10 冊の教科書は経営計画に独立した章・節といった紙幅を割り、単なる短期利益計画の前提以上の説明を行っていた(上埜, 2008; 上埜ほか, 2009; 小林ほか, 2009; 櫻井, 2009, 2010; 武脇ほか, 2008; 谷, 2009; 西山, 2009; 平野, 2008; 古田ほか, 2009; 門田, 2008a, 2008b)。ここでは、主としてこれら 10 冊の教科書を中心に、わが国における経営計画についての定型化された事実を整理する。

経営計画そのものの説明は、概ね「経営戦略を実現するために最適な資源配分を計画する」ものであるという言及がなされていた。ただし、古田ほか(2009)、西山(2009)、平野(2008)、門田(2008b)などは、経営戦略を実行する MCS という役割だけでなく、投資家をはじめとする他のステークホルダーとのコミュニケーションに経営計画が重要な役割を果たしていると記述していた。

また、どのように経営計画を策定するのかという策定プロセスについても、いくつかの教科書で言及されていた。櫻井(2010)、古田ほか(2009)、そして西山(2009)は主な策定プロセスとして「トップダウン」による方法を、門田(2008b)は「ボトムアップ」による方法を記述していた。

また、複数の策定プロセスを記述したものとして、上埜(2008)や櫻井(2009)が「トップダウン」と「ボトムアップ」の両方を、谷(2009)は「トップダウン」、「ボトムアップ」、そして両者の「折衷型」による方法に言及していた。

そして、経営計画の更新方法についてもいくつかの教科書が説明を行っていた。もっとも言及が多いのは「ローリング方式」である(小林ほか, 2009; 櫻井, 2009, 2010; 古田ほか, 2009)。西山(2009)も「最終年度を1年ずつ付け加える方式」として、谷(2009)も「前進方式」として同様の更新方法について説明していた。また、谷(2009)は、他の教科書とは違う定義で「ローリング方式」についての説明を行っていた。そこでは、「最終年度を固定し、一年ごとに計画を改訂する方法」としてローリング方式が説明されている。谷(2009)では、この意味でのローリング方式と、他の教科書がローリング方式と呼んだ前進方式、そして固定方式の3つの更新方法が説明されていることになる。

これらが経営計画についての説明内容の簡単なまとめである。これらの点から、経営計画には、いまだ定型化された事実と呼べるものはあまりなく、少なくとも教科書間では次の3点で異なる説明がなされていることが明らかとなった。1点目は、経営計画の目的である。MCSの一要素として、戦略を実現し最適な資源配分を行うという目的だけを記載していた教科書がある一方で、ステークホルダーとのコミュニケーションをもう一つの目的としていた教科書もある。しかし、後者の目的が前者の目的とどのような関係にあるのかは示されていない。これは、単一の経営計画に複数の目的をもたらすことに伴い、どのような問題が発生するのかが明らかになっていないということでもある。2点目は、策定プロセスである。「トップダウン」、「ボトムアップ」、あるいはその「折衷型」などの存在が指摘されているのだが、どのような方法が適切なのかについての記述は見当たらなかった。3点目は、更新方法である。これも「ローリング方式」のような更新方法が示されていたのだが、どのような更新方法が望ましいのかについてはほとんど記載されていなかった。

2.2. 本論文の研究関心

経営計画については、その目的、策定プロセス、更新方法についていくつかの選択肢があり、これらの選択肢のいずれが優れているのかについては明らかになっていない。そこで本論文では、これらの要素ごとの選択肢が、MCSとして有効なのかを検証する³。

それでは、MCSとしての経営計画は、どのような成果変数を持って測定できるだろうか。経営計画は戦略の実行を通じて中長期的には資源の配分を適正化するといえ、ROA(総資産利益率)のような総資産と利益額の比率を用いるのが適切である。管理会計研究においては、資産効率の有効性を測る指標としてはROAを用いることが一般的であり、例えばJITの導入成果の研究ではROAへの影響の有無が議論されてきたし(Balakrishna et al., 1996; Kinney and Wemp, 2002; Maiga and Jacobs, 2009)、他には全部原価計算下での固定費率がROAの持続性に影響与えることも検証されている(Gupta et al. 2010)。このように管理会計システムの特性は企業の競争優位の包括的な指標であるROAに影響するといえるだろう。また、経営計画を戦略計画とみなす枠組みでの実証的な研究においても、ROAは重要な財務的な成果とみなされていた(Pearce II et al., 1987)。またROAは、デュポンチャートと呼ばれるように、さらにその構成要素である総資産回転率と売上高利益率に分解することができ、経営計画の影響について追加的な検証も可能となるだろう。

よって、本論文ではROAおよびその構成要素の変数群を被説明変数に採用し、経営計画の

効果を探索的に検討することとする。これら被説明変数に対して、経営計画の目的、策定プロセス、更新方法などの要因がどのように影響するのかを統計的に分析し、経営計画の有効性を明らかにする。また、説明変数に採用するのは、既述したように計画に関連した諸変数である。今回の調査結果によれば経営計画を未策定な企業はごくわずかであるために、経営計画を策定しているかどうかの影響を直接探索することは困難である。そこで、経営計画の目的、策定プロセス、更新方法などの変数を説明変数に採用し、経営計画を策定する際に企業が選択する項目がどのように ROA に影響するのかを探索する。

3. 研究方法とサンプルの概要

表 1 サンプル企業の業種一覧

業種名	送付企業		返信企業	
	企業数	割合	企業数	割合
食料品	66	7.1%	7	6.5%
繊維製品	42	4.5%	5	4.6%
パルプ・紙	11	1.2%	3	2.8%
化学	119	12.8%	9	8.3%
医薬品	33	3.6%	2	1.9%
石油・石炭製品	10	1.1%	2	1.9%
ゴム製品	11	1.2%	4	3.7%
ガラス・土石製品	29	3.1%	2	1.9%
鉄鋼	35	3.8%	4	3.7%
非鉄金属	24	2.6%	1	0.9%
金属製品	37	4.0%	5	4.6%
機械	123	13.2%	12	11.1%
電気機器	157	16.9%	18	16.7%
輸送用機器	62	6.7%	12	11.1%
精密機器	24	2.6%	1	0.9%
その他製品	47	5.1%	7	6.5%
建設業	99	10.7%	14	13.0%
合計	929	100.0%	108	100.0%

一様性（適合度）の検定： $\chi^2=18.8$ ，自由度=16， $p=0.277$ 。

表 2 サンプル企業の統計量と非回答バイアスの検定

	返信企業			非回答企業			t 検定 (Pr > t)
	平均値	標準偏差	中央値	平均値	標準偏差	中央値	
売上高（百万円）	527,020	1,345,562	132,309	331,566	1,019,215	83,451	0.154
総資産（百万円）	551,587	1,505,855	146,781	361,757	1,353,661	88,418	0.222
連結子会社数	38.90	83.33	16	27.05	73.62	9	0.168
経営計画の策定率	98.15%			—			

経営計画は、企業によっては部分的に公表している場合もあるが、どのような部分が非公表なのかについての情報を外部から入手することはできない。そこで、郵送質問票により、研究関心となる経営計画の目的、策定プロセス、更新方法などの変数を収集した。また、ROAなどの企業業績に関連する変数は、公表された財務諸表からデータを収集した。本節では、サンプリングの概要を明らかにした上で、収集したデータについて明らかにする。

3.1. サンプリングとサンプルの概要⁴

郵送質問票調査は、河野(1986)に準じて設計された。送付先は、東京証券取引所市場第一部に上場しており、東証産業分類において建設業を含む製造業である。質問票は2010年6月17日に発送し、宛先は各社の経営企画部門長とした。ただし、経営企画部門長が特定できない場合は、それに準ずるとされるセクション(例えば社長室など)に送付した。送付先の特定の際には、『ダイヤモンド会社職員録』を用いている。当初の回答期限は7月2日に設定していたが、回収状況を勘案し、7月8日に督促状を郵送し、7月中に回収された質問票はサンプルに含めている。その結果、発送数は929社、回収されたサンプル数は108社、回収率は11.6%となった。なお、表1にあるとおり、産業別の回収率について非回答バイアスは存在しなかった。そして、サンプルの概要は表2の通りとなった。

3.2. 質問票に含まれる変数について

質問票には、主には説明変数に用いるための質問項目が含まれている。それらは、計画の目的、策定プロセス、そして更新方法に関連したものである。これら質問項目については構成概念妥当性の確認のために本調査に参加していない研究者による確認を受け、また、質問の文意が正確に伝わるのかについて実務家2名による確認を行った。

計画の目的については、教科書などを参考に10項目を策定した。これらは、従来の資源の効率的な配分を目指そうとするMCSの文脈に沿った経営計画の項目だけではなく、各種ステークホルダーへの計画の報告を意図した項目となった。これら項目の設問文および因子分析を含めた記述統計量は次の表3のとおりである。従来のMCSの説明にあるとおり内部管理目的と、実践的に確認されている外部報告目的に分かれた形で2因子が抽出された。分析では、これら項目に負荷した変数について因子ごとに平均し、(外部報告目的) / (内部管理目的 + 外部報告目的) という比率に変換して分析に用いる。よって計画の目的変数は、どれだけ計画が外部向けに策定されているのかについての変数となる。

計画の策定方法については、トップダウン、ミドルアップダウン、ボトムアップ、となるように設定された。しかし、現実の企業の中での文脈での理解の正確性を意図して、トップダウンに関連した項目については、経営企画部門の関与という形で表現している。これら項目の設問文および記述統計量は次の表4のとおりである。トップダウンに相当する「集権的」因子、ミドルアップダウンに相当する「調整的」因子、そして事業部門の意見を尊重するという意味でボトムアップである「分権的」因子の3因子が抽出された。分析には因子ごとの単純平均値を変数として用いている。

計画の更新方法については、固定方式(全く修正しない)、修正方式(期間や内容を必要に応じて修正)、期間固定修正方式(期間を固定して、内容を必要に応じて修正)、期間固定ローリング方式(期間を固定して、内容は毎年修正する)、前進ローリング方式(最終年度を1年ずつ先に加え、内容を毎年更新している)を選択させた。それぞれ、全サンプルに占める割合は、

表3 策定目的の基本統計量と因子分析の結果

項目	因子負荷量		平均値	標準偏差
	内部管理	外部報告		
全社のベクトルの整合性を著しく高める	0.89		5.91	0.88
従業員のモチベーションをきわめて効果的に高める	0.68		5.34	0.95
経営層の計画達成に対するコミットメントを著しく高める	0.61		5.43	1.05
顧客からの信頼を著しく高める		0.59	4.42	1.17
供給会社からの信頼を著しく高める		0.84	4.04	1.18
競合企業への牽制がきわめて強まる		0.71	3.42	1.27
株主・投資家からの資金調達をきわめて容易にする		0.69	4.12	1.25
労働組合との円滑な交渉を誘導する		0.61	3.69	1.37
金融機関からの資金調達をきわめて容易にする		0.60	4.07	1.47
株価水準の適正化を促進する		0.59	4.23	1.37
因子寄与度	1.70	3.15		
因子寄与率	0.17	0.32		
クロンバックの α	0.76	0.84		

各項目は7点リカートスケールにて測定。主因子法プロマックス回転により因子分析を実施。表中の因子負荷量は0.4以上のもののみ記載している。因子間相関は0.20。

表4 策定プロセスの基本統計量と因子分析の結果

項目	因子負荷量			平均値	標準偏差
	集権的	調整的	分権的		
経営計画の策定プロセスに関与することで、経営企画部門は原案作成部門と頻繁に対話を繰り返す	0.90			5.57	1.29
経営計画の策定にあたって、経営企画部門が主導権を握っている	0.71			5.31	1.45
経営計画の策定過程において、各機能部門や事業部等からの原案を修正指示する場合は頻繁にある		0.84		4.74	1.22
各機能部門や事業部等の計画案の策定過程で、各機能部門間や事業部間の調整を必要とする状況が頻繁にある		0.75		4.76	1.33
経営計画の策定過程において、当初の全社目標が満たされない場合は頻繁にある		0.51		4.55	1.37
経営計画の内容について、機能部門長・事業部長等が意見を述べる機会が豊富にある			1.00	5.33	1.20
因子寄与度	1.36	1.56	1.00		
因子寄与率	0.23	0.26	0.17		
クロンバックの α	0.80	0.71	—		

各項目は7点リカートスケールにて測定。主因子法プロマックス回転により因子分析を実施。表中の因子負荷量は0.4以上のもののみ記載している。因子間相関は第一因子と第二因子間が-0.33、第二因子と第三因子間が-0.06、第一因子と第三因子が0.33である。

9.3%, 18.5%, 28.7%, 25.9%, 14.8%となった。これら選択肢は、固定方式、および前進ローリング方式をダミー変数として分析に用いている。つまり、事後的に修正を行う更新方法群、そして修正を一切行わない固定方式群、定期的に更新を行う前進ローリング方式群に3分類し、それぞれの効果を検証する。

また、河野(1986)に従って、計画内容についても質問を設定している。経営計画に採用しているか否か、という設問で、次の各項目について採用の有無を聞いた。それら項目とそのサンプルでの採用率は、「経営理念の再検討(30.7%)」、「一般環境予測(需要予測)とその評価(69.3%)」、「業界と競争相手の分析と予測(61.4%)」、「自社の現状分析、強み弱みの分析(70.3%)」、「現状のまま推移した自社の将来の予測(38.6%)」、「自社の問題点やチャンス(戦略上の問題点)(73.3%)」、「経営計画の目標(売上高など)および方針(95.1%)」、「垂直的統合についての計画(後方・前方へ)(12.9%)」、「新製品・新事業開発計画(77.2%)」、「製品構成変換計画(含む撤退製品)(23.8%)」、「新しい市場の開拓・輸出の増大(64.4%)」、「海外子会社など海外事業の強化計画(64.4%)」、「競争戦略(57.4%)」、「合理化計画・効率化計画(59.4%)」、「情報システム改善の計画(35.6%)」、「他社買収の計画(8.9%)」、「企業グループの強化(58.4%)」、「研究開発計画(62.4%)」、「製品別販売計画(65.4%)」、「生産計画(53.5%)」、「設備投資計画、設備近代化計画(72.3%)」、「マーケティング強化の計画(36.6%)」、「物流合理化計画(25.7%)」、「資材計画、購買戦略(40.6%)」、「要員計画(60.4%)」、「企業文化の変化(組織の空気の変化)(20.8%)」、「教育計画、能力開発計画(44.6%)」、「福利厚生計画(6.9%)」、「組織計画、組織改善の計画(34.7%)」、「見積損益計算書(68.3%)」、「資金計画(49.5%)」、「貸借対照表の計画(42.6%)」、「実行責任の分担表とスケジュール(34.7%)」、「残された問題点とその検討計画(28.7%)」、「予測と異なった場合に備えての複数の予備的計画(コンティンジェンシープラン)(11.9%)」となった。なお、分析の際には、計画の焦点についての変数、つまり経営計画が総花的か否かという観点から、これら項目の採用数を変数として用いる。

3.3. 財務数値について

被説明変数となる ROA などの算出には、日経 NEEDS データベースから 2011 年 5 月末に入手した。この時点で、全ての企業は質問票調査実施時点以降の決算数値が揃えられた。ROA は総資産事業利益率を採用した。事業利益は営業利益に受取利息、受取配当金、持分法による投資利益を足した利益額であり、それを総資産額で除したものである(桜井, 2010)。これらには売上高を挿入することにより、売上高事業利益率および総資産回転率を算出し、追加的な分析の材料とする。

4. 分析結果

本節では、前節に示した説明変数と企業業績の関連を回帰分析により、経営計画の業績への影響を探索する。

4.1. 企業業績への影響：ROA

2011 年 5 月末日からの直近期および直近 3 期平均の ROA を被説明変数とし、経営計画の諸

要素を説明変数として実施した結果は表5のとおりとなった。なお、直近に経営計画の更新方法を変更している場合、その影響をコントロールする必要があるため、質問紙に直近期での更新方法変更についての設問を用意し、該当するサンプルは「直近での更新方法変更ダミー」が1となるようにしてある。また、その他のコントロール変数として、多角化の度合いをコントロールするための事業セグメント数、業界ごとの構造的なROAの差をコントロールするための業界平均ROAを含めている。

分析結果は直近期と直近3期平均で大きな差はなかった。直近3期平均に注目すれば、策定目的が外部志向であることがROAと負の関係を、更新方法が前進ローリングであることがROAと正の関係を有していることが示された。

表5 ROAに経営計画の要素が与える影響についての回帰分析

	ROA(直近期)			ROA(直近3期平均)		
	係数	t 値		係数	t 値	
(定数項)	0.092	2.08	**	0.097	2.60	**
策定目的	-0.155	-2.12	**	-0.119	-2.05	**
集権的な策定	-0.001	-0.13		0.000	-0.10	
調整的な策定	-0.007	-1.69	*	-0.006	-1.74	*
分権的な策定	0.001	0.18		0.001	0.42	
固定方式ダミー	0.019	1.08		0.010	0.69	
前進ローリング更新ダミー	0.032	2.36	**	0.033	3.01	***
計画の総項目数	0.003	0.43		0.003	0.45	
直近での更新変更ダミー	-0.013	-1.00		-0.019	-1.88	*
直近更新変更ダミー× 固定方式ダミー	-0.021	-0.46		-0.003	-0.09	
直近更新変更ダミー× 前進ローリングダミー	-0.022	-0.45		-0.006	-0.16	
事業セグメント数	-0.003	-0.40		-0.004	-0.79	
業界平均 ROA(直近期)	0.995	3.16	***			
業界平均 ROA(直近3期平均)				0.527	1.36	
自由度調整済み決定係数		18.7%			20.4%	
F 値		2.72***			2.90***	

推定方法は OLS (最小二乗法)。ROA の分子は桜井(2010)に従い事業利益(営業利益に受取利息, 受取配当金, 持分法投資損益といった営業外損益を加味したもの)を用いた。ROA の分母には期首期末平均値を用いた。策定目的は、因子ごとにリカートのスケールの平均値を用い外部報告目的についての比率を算出。集権的・調整的・分権的策定については、各項目のリカートのスケールの平均値を使用。固定方式ダミーとは、修正を行っていない企業は1をとるダミー変数。前進ローリング更新ダミーとは、前進ローリング方式の計画更新を行っている企業は1をとるダミー変数。計画の総項目数は35個の項目のうち計画に含めている個数を対数変換したもの。直近更新変更ダミーとは、2000年以降に経営計画の更新方法を変更した企業は1をとるダミー変数。事業セグメント数は直近の財務諸表上のセグメント数を対数変換したもの。業界平均 ROA は当該企業が所属する業界について、4月から次年度3月を会計年度として自社の決算期を含む会計年度の ROA の業界平均値。***, p<0.01; **, p<0.05; *, p<0.1.

4.2. 企業業績への影響：追加的な分析

続いて、デュボンチャートに従って ROA をその構成要素である総資産回転率と売上高利益率に分解し、それぞれについて経営計画の影響を検証した。これは、なぜ外部志向の策定目的や前進ローリングが ROA に影響するのかについて、追加的な洞察を与えるためのものである。分析の結果は、総資産回転率が表 6、売上高事業利益率が表 7 の通りとなった。

表 6 から経営計画の種々の構成要素はほとんど総資産回転率に影響していないことがわかる。計画の総項目数が総資産回転率に正の影響を与えているが、事業利益率には負の影響を及ぼしているため ROA に対しては影響が相殺されているといえよう。表 7 から前進ローリングは、売上高事業利益率を向上させていることが明らかとなった。これらの結果から、経営計画は売上高に占める利益率を向上させる、つまり売上高に占める費用の割合を低下させ、それによって結果的に ROA を向上させていることが明らかとなった。

表 6 総資産回転率に経営計画の要素が与える影響についての回帰分析

	総資産回転率(直近期)		総資産回転率(直近3期平均)	
	係数	t 値	係数	t 値
(定数項)	-0.091	-0.29	-0.230	-0.77
策定目的	-0.962	-1.88 *	-0.516	-1.08
集権的な策定	-0.001	-0.04	0.001	0.05
調整的な策定	-0.003	-0.08	-0.009	-0.32
分権的な策定	0.020	0.70	0.009	0.33
固定方式ダミー	0.141	1.16	0.127	1.13
前進ローリング更新ダミー	0.071	0.73	0.067	0.75
計画の総項目数	0.127	2.27 **	0.129	2.48 **
直近での更新変更ダミー	0.024	0.27	-0.045	-0.53
直近更新変更ダミー× 固定方式ダミー	0.139	0.43	0.215	0.72
直近更新変更ダミー× 前進ローリングダミー	-0.444	-1.31	-0.234	-0.74
事業セグメント数	-0.005	-0.12	0.012	0.28
業界平均総資産回転率(直近期)	1.044	6.62 ***		
業界平均総資産回転率(直近3期平均)			1.054	7.37 ***
自由度調整済み決定係数		33.5%		37.7%
F 値		4.75***		5.49***

推定方法は OLS (最小二乗法)。総資産回転率は売上高を期首期末平均総資産で除したもの。策定目的は、因子ごとにリカートの平均値を用い外部報告目的についての比率を算出。集権的・調整的・分権的策定については、各項目のリカートの平均値を使用。固定方式ダミーとは、修正を行っていない企業は 1 をとるダミー変数。前進ローリング更新ダミーとは、前進ローリング方式の計画更新を行っている企業は 1 をとるダミー変数。計画の総項目数は 35 個の項目のうち計画に含めている個数を対数変換したもの。直近更新変更ダミーとは、2000 年以降に経営計画の更新方法を変更した企業は 1 をとるダミー変数。事業セグメント数は直近の財務諸表上のセグメント数を対数変換したもの。業界平均 ROA は当該企業が所属する業界について、4 月から次年度 3 月を会計年度として自社の決算期を含む会計年度の ROA の業界平均値。***, $p < 0.01$; **, $p < 0.05$; *, $p < 0.1$ 。

4.3. 結果についての議論

分析結果から、頑健性には疑義が残るものの、策定目的が外部志向だと ROA に負の影響を、前進ローリングによる更新方法が ROA に正の影響を与えることが示された。また、これらの変数は、ROA の構成要素のうち特に売上高事業利益率へ影響している変数であることも示された。ではなぜ、このような結果が観察されたのだろうか。

この点は、戦略計画についての批判的な議論を総括した Mintzberg(1994)の議論が参考になるだろう。外部報告目的の計画は、彼によれば「ジェスチャーとしてのプロセス」(邦訳, p.235)によって作成され、結果として「PR のための計画作成は、自社をそれ自体における経営の優先順位を歪めることは間違いない」(邦訳, p.238)と主張している。外見だけを利害関係者向けに取

表 7 売上高事業利益率に経営計画の要素が与える影響についての回帰分析

	売上高事業利益率(直近期)			売上高事業利益率(直近3期平均)		
	係数	t 値		係数	t 値	
(定数項)	0.139	3.02	***	0.146	3.83	***
策定目的	-0.091	-1.21		-0.122	-1.93	*
集権的な策定	-0.003	-0.72		-0.001	-0.30	
調整的な策定	-0.008	-1.74	*	-0.006	-1.56	
分権的な策定	0.000	-0.07		0.001	0.16	
固定方式ダミー	0.002	0.13		-0.003	-0.20	
前進ローリング更新ダミー	0.040	2.83	***	0.040	3.43	***
計画の総項目数	-0.010	-1.23		-0.009	-1.27	
直近での更新変更ダミー	-0.015	-1.14		-0.020	-1.79	*
直近更新変更ダミー× 固定方式ダミー	-0.020	-0.41		0.001	0.02	
直近更新変更ダミー× 前進ローリングダミー	0.023	0.46		0.002	0.05	
事業セグメント数	-0.003	-0.42		-0.004	-0.72	
業界平均売上高事業利益率 (直近期)	0.854	3.20	***			
業界平均売上高事業利益率 (直近3期平均)				0.384	1.42	
自由度調整済み決定係数		23.8%			24.7%	
F 値		4.259***			3.43***	

推定方法は OLS (最小二乗法)。売上高事業利益率は、事業利益を売上高で除したものの、分子の事業利益は桜井(2010)に従い事業利益(営業利益に受取利息, 受取配当金, 持分法投資損益といった営業外損益を加味したもの)を用いた。策定目的は、因子ごとにリカートの平均値を用い外部報告目的についての比率を算出。集権的・調整的・分権的策定については、各項目のリカートの平均値を使用。固定方式ダミーとは、修正を行っていない企業は 1 をとるダミー変数。前進ローリング更新ダミーとは、前進ローリング方式の計画更新を行っている企業は 1 をとるダミー変数。計画の総項目数は 35 個の項目のうち計画に含めている個数を対数変換したもの。直近更新変更ダミーとは、2000 年以降に経営計画の更新方法を変更した企業は 1 をとるダミー変数。事業セグメント数は直近の財務諸表上のセグメント数を対数変換したもの。業界平均 ROA は当該企業が所属する業界について、4 月から次年度 3 月を会計年度として自社の決算期を含む会計年度の ROA の業界平均値。***, p<0.01; **, p<0.05; *, p<0.1。

り繕われた「ファッション」として優先順位を歪められた計画は、利益獲得に貢献するというよりは、むしろ利益の獲得を阻害するのである。そして、外部報告目的であるという変数は、デュボン分解を行った後への影響についての解釈から、売上高や資産額などの様々な変数を非効率にすし、結果として ROA を減少させるものと理解できる。

前進ローリング方式については、計画を「廃棄する勇気」(邦訳, p.189)に関連したものとして解釈できる。つまり、計画は安定性を組織成員にもたすため、今日的な環境に適合するためには、定期的で強制的な更新方法を唯一強制する前進ローリング方式により高い有用性があるといえるのである。デュボン分解を行った後の変数についての分析結果から、経営計画は、総資産額や収益額というよりは、原価や費用のような支出行動を規律付けて、結果として総資産回転率ではなく売上高事業利益率を上昇させるといえる。

5. 結論

本研究は、近年実証的な知見の蓄積がほとんど見られない経営計画を取り上げ、その企業業績への影響を探索的に分析した。そこでは既存研究や教科書の論点に従い、「目的」、「策定プロセス」、「更新方法」を経営計画の要素として抽出し、それら要素ごとに影響の有無を検証したのである。これら要素の影響は次のように整理出来る。

実践家が著述する教科書では多く記載されている経営計画の「外部報告目的」は、伝統的な教科書では議論されていない内容だった。しかし、この外部報告目的を志向するほど、ROA などへは負の影響を与えることが示された。これは、MCS としての本来的な経営計画の機能が弱まるためであると解釈できる。「策定プロセス」は、客観的な企業業績に有意な影響を与えることは無かった。「更新方法」は、前進ローリング方式が ROA に正の影響を与えていた。近年の競争環境では、長期的な見通しと、素早い環境適応の両立が可能な前進ローリング方式が、他の更新方法に対して優位性を持っているといえるだろう。そして、このような発見事実は経営計画の有用性の確認、という学術上・実務上共通の重要な貢献をもたらしたといえるだろう。Mintzberg(1994)が主張するように戦略と計画は別物であったとしても、経営計画は、やはり企業業績に影響を与えるほど重要なものなのである。

もっともこれら研究成果は重要な限界を有していることに注意が必要である。それは説明変数には経営計画の諸要素を列挙した形で探索的分析を行った、という限界もある。管理会計のシステムの有効性は、多くの場合、環境適合的な性格を有しているからである(Chenhall, 2007)。よって、経営計画の環境適合性を踏まえた研究は、さらに経営計画とその有用性についての理解を深めることに役立つといえるだろう。

[2011.7.25 1056]

注

- ¹ この状況は、わが国だけに限られたことではないかもしれない。戦略計画の組織統合機能に注目した研究である Ketokivi and Castañer(2004)のレビューにみられるように、1990年代以降の中長期の計画の研究数は格段に減少している。
- ² 門田(2008a)と門田(2008b)は同一タイトルの習熟度別の教科書であるため、1冊にカウントしている。
- ³ 経営計画の有用性を確認しようという研究は、わが国ではほとんど行われていないのだが、海外の文献では1990年代以降でもいくつかの実証研究が見られる。これら研究については、Melissa and Brush(1996)が包括的なレビューを提供しているので、参照されたい。多くの研究では、経営計画の有効性を特定の産業でのみ検証する(Hopkins and Hopkins, 1997; Powell, 1992),あるいは中小企業製造業でのみ検証するというように(Pearce II et al. 1987),特定のサンプルでの検証となった。また、これら研究間でも有用性については異なる結果を導出しており、結局、どのような一般的な産業間で異なる要因が有用性に影響を与えているのかが不明である。
- ⁴ 本項での報告事項は、加登ほか(2008)にもとづいたものである。

参考文献

- Anthony, R. N. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard Business School Press. (高橋吉之助訳 (1968)『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社)
- Anthony, R. and Govindarajan, V. (2007) *Management Control Systems*, Mc-Graw-Hill IRWIN.
- Balakrishnan, R., T. J. Linsmeier and M. Venkatachalam (1996) Financial benefits from JIT adoption: Effects of customer concentration and cost structure. *The Accounting Review*.71(2): 183-205.
- Chenhall, R.H. (2007). Theorising contingencies in management control research. In: Chapman, C.S., Hopwood, A., Shields, M.D. (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research*. Elsevier, Oxford, pp. 163–206.
- Gupta, M., M. Pevzner and C. Seethamraju (2010) The implications of absorption cost accounting and production decisions for future firm performance and valuation. *Contemporary Accounting Research*. 27(3): 889-922.
- Hopkins, W. E. and Hopkins, S. A. (1997), Strategic planning–financial performance relationships in banks: a causal examination. *Strategic Management Journal*, 18: 635–652.
- Ketokivi M. & Castañer X. (2004). Strategic Planning as an Integrative Device. *Administrative Science Quarterly*, 49, 337-365.
- Kinney, M. R. and W. F. Wempe (2002) Further evidence on the extent and origins of JIT's profitability effects. *The Accounting Review*.77(1): 203-225.
- Maiga, Adam S., F. A. Jacobs (2009) JIT performance effects: A research note, *Advances in Accounting*, 25(2): 183-189.
- Melissa S. M. and C. Brush (1996) Planning in Ambiguous Contexts: The Dilemma of Meeting Needs for Commitment and Demands For Legitimacy. *Strategic Management Journal* 17(8): 633-652.
- Merchant, K. A. and Van der Stede, W. A. (2007) *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives 2nd ed.*, Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.(中村元一, 崔大龍, 黒田哲彦, 小高照男訳(2000)『戦略計画創造的破壊の時代』産能大出版部).
- Pearce, J., Freeman, E. & Robinson, R. (1987) The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *Academy of Management Review*, 12: 658-675.

-
- Powell, T. C. (1992) Research notes and communications strategic planning as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13: 551–558.
- 伊藤善朗 (2009) 『管理会計要説』 同文館出版.
- 伊丹敬之 (1986) 『マネジメント・コントロールの理論』 岩波書店.
- 上埜進 (2008) 『管理会計：価値創出をめざして，第4版』 税務経理協会.
- 上埜進・杉山善浩・島吉伸・窪田祐一・吉田栄介 (2009) 『管理会計の基礎：理論と実践，第3版』 税務経理協会.
- 岡本清・廣本敏郎・尾畑裕・挽文子 (2008) 『管理会計，第2版』 中央経済社.
- 加登豊 編 (2008) 『インサイト管理会計』 中央経済社.
- 加登豊・大浦啓輔・新井康平 (2008) 「わが国の管理会計研究論文におけるサーベイ研究の特徴と諸問題」『管理会計学』第16巻 第1号, pp.3-18.
- 河野豊弘 (1986) 『長期経営計画の実例』 同文館出版.
- 小林啓孝・伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一(2009) 『スタンダード管理会計』 東洋経済新報社.
- 齋藤正章 (2010) 『管理会計』 放送大学教育振興会.
- 桜井久勝 (2010) 『財務諸表分析，第4版』 中央経済社.
- 櫻井通晴 (2009) 『管理会計，第4版』 同文館出版.
- 櫻井通晴 (2010) 『管理会計 基礎編』 同文館出版.
- 園田智昭・横田絵理 (2010) 『原価・管理会計入門』 中央経済社.
- 高田直芳 (2008) 『「管理会計」入門』 日本実業出版社.
- 竹森一正・長岡正・皆川芳輝・林慶雲 (2009) 『テキスト管理会計』 創成社.
- 武脇誠・森口毅彦・青木章通・平井裕久 (2008) 『管理会計』 新世社.
- 谷武幸 (2009) 『エッセンシャル管理会計』 中央経済社.
- 東海幹夫 (2010) 『会計プロフェッションのための原価計算・管理会計：企業の持続的な成長と発展を可能にする』 清文社.
- 西山茂 (2009) 『戦略管理会計，改訂第2版』 ダイヤモンド社.
- 平野秀輔 (2008) 『財務管理の基礎知識：財務諸表の見方から経営分析，管理会計まで，第2版』 白桃書房.
- 古田清和・中安富紀子・山田善紀(2009) 『基礎からわかる管理会計の実務』 商事法務.
- 三品和広 (2006) 「超長期の大局的戦略論」，ダイヤモンド・ハーバードビジネス・レビュー，
Books in Review(Site: <http://www.dhbr.net/booksinreview/bir200606.html>), 2011年5月確認.
- 門田安弘 編著 (2008a) 『管理会計レクチャー・基礎編』 税務経理協会.
- 門田安弘 編著 (2008b) 『管理会計レクチャー・上級編』 税務経理協会.
- 山本浩二・小倉昇・尾畑裕・小菅正伸・中村博之 編著(2008) 『スタンダードテキスト管理会計論』 中央経済社.