

日本管理会計学会 2015 年～2016 年度産学共同研究

KPI と予算の設定及び業績予想に関する研究
最終報告書

< 執筆者 >

清水信匡（早稲田大学）
柳 良平（エーザイ（株））

矢内一利（青山学院大学）

< 研究オリジナルメンバー >

清水信匡（早稲田大学）
柳良平（エーザイ（株））
高橋克幸（早稲田大学）

矢内一利（青山学院大学）

高原康太郎（早稲田大学）

< 研究協力者 >

新井康平（群馬大学）
谷田雅大（日本航空（株））

田村晶子（法政大学）
西澤雅子（（株）SOOUP）

目次

はじめに

第 1 章 分析枠組み

1.1 マイルズ&スノー(Miles & Snow)の戦略論

1.2 戦略特性の測定方法

1.3 調査の概要

1.4 戦略特性の測定結果

補遺 第 1 章で利用した質問項目

第 2 章 外部報告における財務業績指標に関する調査結果

2.1 外部報告で重視する財務指標

2.2 報告利益の目標値

補遺 第 2 章で利用した質問項目

第 3 章 内部管理における財務業績・非財務業績指標に関する調査結果

3.1 内部管理で重視する財務業績指標・非財務業績指標

3.2 内部管理で重視する業績指標の給与・賞与と昇進・昇格への反映

補遺 第 3 章で利用した質問項目

第 4 章 予算管理に関する調査結果

4.1 予算管理の実施

4.2 予算の達成度のチェック

4.3 予算管理の特徴

4.4 業績予想設定に対する予算の反映度

4.5 戦略タイプと予算管理(業績管理システム)との関係に関する先行研究

4.6 戦略特性と予算管理の特徴との関係の検証

4.7 業績予想と予算の関係の検証

4.8 分析結果のまとめ

補遺 第 4 章で利用した質問項目

第 5 章 戦略特性と報告利益管理との関係に関する調査結果

5.1 戦略タイプと外部報告システムとの関係に関する先行研究

5.2 報告利益管理についての調査結果

5.3 戦略特性と報告利益管理との関係の検証

5.4 報告利益管理手法の因子分析

5.5 業績予想設定に対する予算の反映度と報告利益管理の関係の検証

5.6 分析結果のまとめ

補遺 第 5 章で利用した質問項目

第 6 章 財務データを用いた戦略特性と報告利益管理との関係の検証

6.1 会計的裁量行動による報告利益管理額(DA)を推定するモデル

6.2 実体的裁量行動による報告利益管理額を推定するモデル

6.3 戦略特性が報告利益管理に与える影響を検証するモデル

6.4 リサーチ・デザイン

6.5 分析結果

結びに代えて

はじめに

本報告書は、2015年～2016年度の日本管理会計学会・産学共同研究プロジェクトグループ「KPIと予算の設定及び業績予想に関する産学共同研究」の最終報告書である。本最終報告書では、2015年に実施したアンケート調査「業績管理と業績予想に関する実態調査」の回答データをもとに、日本企業の管理会計(特に予算管理と業績指標)・財務会計システム(外部報告の財務指標と業績予想、報告利益管理)に関する興味深い発見事項を紹介し、それによって新たなる会計研究の課題を提示することを目的とする。

本研究プロジェクトの特徴は、企業の事業戦略が管理会計・財務会計システムの在り方にどのように結びついているのかを考えたところにある。とくに、事業戦略をうまく進めることができない状態にある企業特性(受身型の特徴)が、管理会計と財務会計システムにどのような影響を及ぼしているのかを明らかにしている点が他の研究にない特徴である。

本プロジェクトでは、戦略がうまく遂行できない企業特性を測定するために、Miles & Snow(1978)の事業戦略タイプのひとつである受身型(第1章で詳述する)を利用する方法を新たに開発した。Miles & Snow(1978)の受身型は、戦略をうまく遂行できなくなった企業のことを指し、他の戦略論では想定していないタイプである。従来、事業戦略の違いとそれに適合する管理会計・財務会計システムはどのようなものかという観点から多くの実証的研究がなされてきた。それに対して、本研究プロジェクトは、事業戦略がうまく遂行できない企業特性に着目した。本研究プロジェクトでは、これまで会計研究ではほとんど無視されてきた Miles & Snow(1978)の受身型(Reactor)を含む4つの戦略特性を測定し、それと管理会計・財務会計システムとの関係を分析した。これは、これまでの経営戦略論や会計研究にはまったく新しい研究方法である。

本研究プロジェクトの当初の実施概要は、「質問票調査と経理担当者へのインタビュー調査、財務データを使いながら、KPI、予算、業績予想との関係を総合的に産学共同研究する。」といったかなり大まかなものであった。しかしながら、2015年に実施したアンケート調査の回答データを分析した結果、企業の事業戦略(本研究では戦略特性)によって、予算、業績予想、報告利益管理という管理会計と財務会計にまたがる領域が説明できるということがわかった。そこで、本最終報告書は、KPI、予算、業績予想、報告利益管理についてはその集計結果を解説するととともに、予算、業績予想、報告利益管理については事業戦略とどのように結びついているのかについてまとめることにした。

以下、まず第1章で、本最終報告書の研究枠組みを説明する。本研究は基本的に Miles & Snow(1978)の戦略論にもとづいて、企業の業績管理・外部報告システムを統合的に説明しようというものである。この第1章の研究枠組みを前提に、続く章ではアンケート回答結果とその分析を紹介する。第2章では、経営者が企業の外部報告に際して重視する財務業績指標についての集計結果について解説する。第3章では、内部管理目的で重視する財務指標と非財務指標についての集計

結果を解説する。第4章では、予算管理の実施状況、予算管理と業績予想との関係に関する集計結果を解説するとともに、事業戦略が予算管理の実施、業績予想と事業戦略との関係にどのような影響を及ぼしているのかを分析する。第5章では、企業の報告利益管理の実態についての調査結果を紹介するとともに、事業戦略が報告利益管理と業績予想とどのような関係になっているのかを分析する。第6章では、アンケート調査のデータと企業の財務データを利用して、戦略特性と財務データを使って計算した報告利益管理指標との関係を検証した。最後に、本報告をまとめるとともに、今後の研究を展望する。

本論に入る前に、本研究プロジェクトのなりたちと本最終報告書の作成プロセスについて説明しておこう。

本研究プロジェクトの成り立ち

本研究プロジェクトは、KPI、予算の設定、業績予想という3つのキーワードに表れているように、管理会計と財務会計、あるいは組織内部と企業外部の会計報告を結びつけて研究しようという意図がある。それは、この研究プロジェクトの成り立ちが元管理会計研究学会会長・早稲田大学名誉教授 辻 正雄先生を代表とする日本会計研究学会特別委員会「経営者による会計政策と報告利益管理」（2012年度～2014年度）にあるからである。

「会計に係わる裁量の決定問題を管理会計の立場から、会計政策、利益平準化および報告利益管理の問題として調査を行い、それに様々な論点を整理して体系化を試み、日本企業の経営者が実践してきた会計政策、利益平準化および報告利益管理を実証的に検証すること」（日本会計研究学会特別委員会（代表 辻 正雄）最終報告書（2014年））を意図して、様々な理論的実証的な研究が辻先生のもとでなされた。その成果は、辻 正雄編『経営者による報告利益管理』2016年にまとめられた。しかしながら、そのプロジェクトの中でアンケート調査による実証研究が実行できなかった。それがこの産学共同研究プロジェクトに引き継がれたのである。したがって、本プロジェクトのオリジナルメンバーも特別委員会のメンバーが多く含まれている。

最終報告書の作成について

この最終報告書の執筆全般は、清水と矢内が担当した。第6章の「外部報告財務指標の重要度と報告利益管理学との関係」については柳氏の意見がまとめられている。

本プロジェクトメンバーは以下のとおりであった。

<オリジナルメンバー>

清水信匡（早稲田大学） 矢内一利（青山学院大学）

柳 良平（エーザイ（株））

高橋克幸（早稲田大学） 高原康太朗（早稲田大学）

オリジナルメンバーの高橋氏・高原氏については、アンケートの質問事項についての回答容易性などについて適切なアドバイスをするとともに、研究会で貴重

なコメントをしていただいた。

<研究協力者>

新井康平（群馬大学）

田村晶子（法政大学）

谷田雅大（日本航空（株））

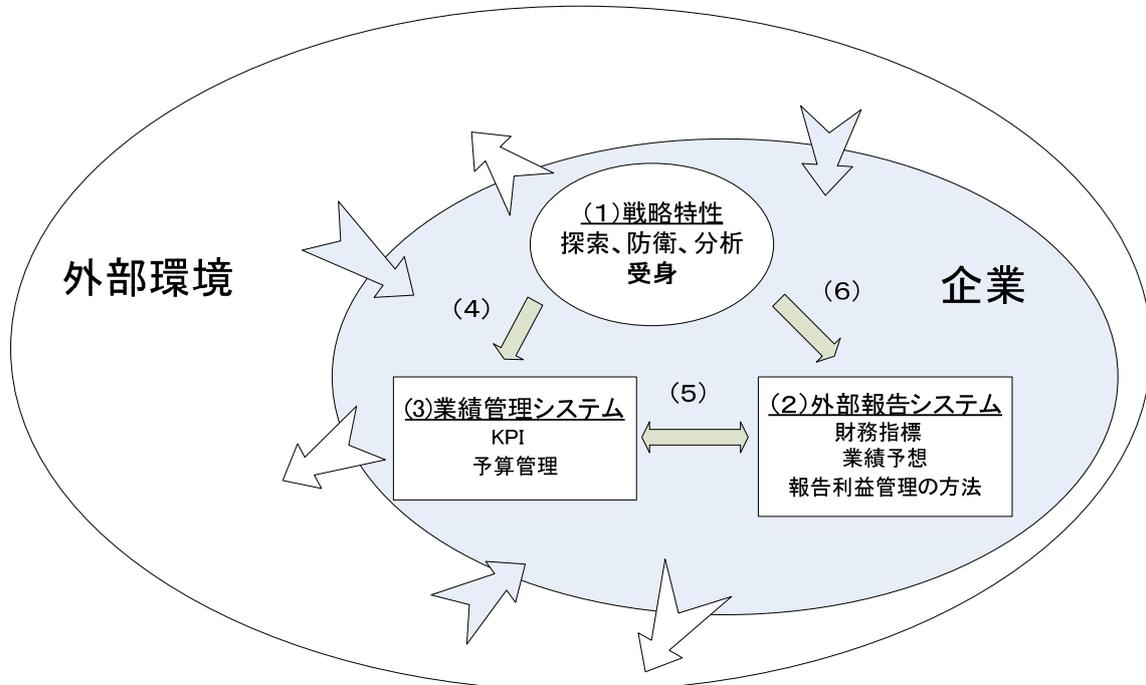
西澤雅子（（株）SOOUP）

研究協力者は、本研究プロジェクトを進めるにあたって、重要な貢献をしていただいた。ここに感謝を申し上げる。谷田雅大氏と西澤雅子氏から、アンケートの質問事項の作成プロセスにおいて適切なアドバイス・コメントをいただいた。群馬大学新井康平氏から、本研究の戦略特性と実証分析に関して適切なアドバイスと意見をいただいた。さらに、法政大学田村晶子氏には最終報告書をまとめるにあたって、貴重なアドバイスをいただいた。

第1章 分析枠組み

本最終報告書では、Miles & Snow(1978)の戦略タイプの考え方を利用して企業の戦略特性を測定し、それと企業の業績管理システム、外部報告システムとの関係を調べている。図1-1は、本最終報告書の研究枠組みである。企業は生き残るために外部環境に適応するシステムを作り上げる。そのときに、企業は一方的に環境に適応するだけでなく、独自の戦略をもって環境に働きかけることができる。これは、広い意味のコンティンジェンシー理論の考え方である。この調査では、コンティンジェンシー理論、特にその理論の系譜に属する Miles & Snow(1978)の戦略論に基づいて質問項目を設計した。

図表 1-1 本調査の企業と環境との関係の考え方



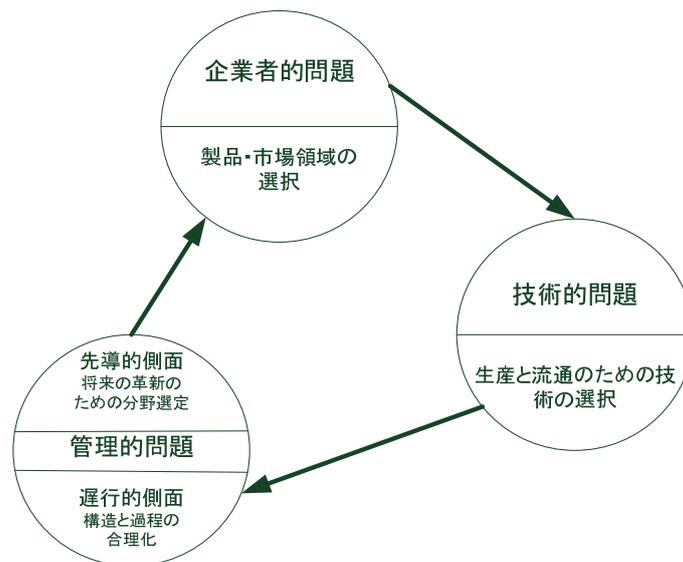
「はじめに」でこれからの各章の概要を説明したが、図表1-1を用いて本報告書の全体を再度説明しよう。本章では、最終報告書の研究枠組みを Miles & Snow(1978)の戦略論に基づいて説明するとともに、アンケート調査の概要を説明する。特に、第2章以降のために企業の戦略特性とその測定方法についても詳述する。図1で言えば、(1)戦略特性についての測定方法について説明する。第2章では、図1の(2)外部報告システムの財務指標について解説する。経営者が重視する財務業績指標はどんなものかについての集計結果を過去の主要な研究と比較して説明している。第3章では、(3)業績管理システムで重視する KPI についての集計結果を過去の調査結果と比較しながら解説している。第4章では、(3)の業績管理システムの予算管理の実施状況と(4)の矢印として戦略特性が予算

管理の特徴に及ぼす影響を分析している。さらに、(5)の両矢印として、予算が業績予想に反映されているかどうかについての実態を分析している。次に第5章は(2)外部報告システムのなかで報告利益管理の方法についての実態を過去の調査と比較しながら解説する。また、(6)の矢印として戦略特性が報告利益管理に与える影響を分析した。さらに、業績予想設定と予算との関係について報告利益管理との関係があるかどうかを分析した。第6章でも、第5章と同様に(6)の矢印つまり戦略特性が報告利益管理に及ぼす影響についての分析を行っている。ただし、第6章では報告利益管理を財務データにもとづいて推定し、戦略特性が報告利益管理の実際の指標に対して影響を及ぼしているかどうかの実証分析を行っている。

1.1 マイルズ&スノー (Miles & Snow) の戦略論

図表1-1で示したコンティンジェンシー理論はMiles & Snow(1978)の戦略論に依拠し、企業の戦略特性の概念もかれらの戦略タイプの考え方に基づいて考えた。Miles & Snow(1978)の戦略論の考え方は図表1-2の適応サイクルに表現されている。

図表 1-2 適応サイクル (Miles and Snow(1978))



図表1-2を説明しよう。企業は(1)どの事業領域で活動をするのかを決め(=企業者的問題)、(2)そこでどのような仕組みで事業を行っていくのかを決め(=技術的問題)、(3)さらにその仕組みをうまく動かすための管理のプロセスを作り上げ運営していく(=管理的問題)、という一連のプロセスをうまくコントロールする。このプロセスをうまく回すことによって、企業は競争環境を生き残っていくというのである。それには4つのパターンがある。これらの4つの組織の環境適応パターン(=戦略タイプ)をまとめると次のような特徴になる(Miles & Snow(1978))。

- ①防衛型 (Defender) : 事業を比較的狭い製品市場に限定して、そこで業務の効率性を高めかつコスト競争力を高め、確固たる地位を築くタイプ。
- ②探索型(Prospector) : 常に市場で利益獲得の機会を探索する。自ら積極的に変化と不確実性を生み出し、新市場を創造したり、新製品を開発したりするタイプ。
- ③分析型 (Analyzer) : 既存の製品市場で確固たる地位を確立する一方で、既存の技術で対応できる市場の機会 (事業領域) を探索し、見込みがあれば、素早くその事業領域に進出するタイプ。
- ④受身型 (Reactor) : 戦略がうまく実行できていないタイプ。環境の変化に対し効果的に対応できず、環境の変化に流されて、一貫した組織行動をとりえないタイプ。受身型は、固有の戦略タイプと言うよりも、他の3つの戦略をうまく実行できなくなった機能不全の企業といえる。

1.2 戦略特性の測定方法

Miles & Snow(1978) の戦略タイプを分類する方法について、①自己分類 (self-typing)、②客観的な指標、③外部の評価、④調査者の推定という4つが提案されてきた (Snow and Hambrick(1980)、Conant et al.(1990)、Woodside et al.(1999))¹。

4つの分類の手法のうち、先行研究で最も用いられているのが①の「自己分類」のアプローチである。「自己分類」のアプローチとしては、回答者にマイルズ&スノーの戦略タイプそれぞれに対してよく表現している文章を設定し、そのうち当てはまるものを回答させて、4つの戦略タイプのどれかを特定する「自己分類パラグラフ法」があげられる。これは、Snow and Hrebianiak(1980)などで用いられている。また、Smith et al.(1986)やSegev(1987)、Conant et al.(1990)などでは、複数の選択式質問項目に回答させて4つの戦略タイプのどれかを特定するアプローチを用いている。

本研究では、このなかでConant et al.(1990)が用いた多数の質問項目から構成される自己分類法を採用する。それは、なるべく客観的に受身型を測定する方法としてもっとも適切と思われるからである。Conant et al.(1990)の質問は、先に説明した図1-2の適応サイクルにおける企業者的問題と技術的問題と管理的問

¹②の客観的な指標を用いた先行研究としては、例えばHambrick(1983)があげられる。

Hambrick(1983)は、個別企業の新製品の売上と、個別企業が属する産業中で規模がトップ3の企業の売上との差異を計算し、差異が正で大きい企業を探索型、差異が負で大きい企業を防衛型として分類を行っている。③の外部の評価を用いた先行研究としては、例えばMeyer(1982)があげられる。Meyer(1982)では、病院の戦略タイプを独立した医療専門家の委員会の評価によって、戦略タイプの推定を行っている。④の調査者の推定の例としては、Ruekert and Walker(1987)があげられる。Ruekert and Walker(1987)では、調査対象の事業部の販売担当責任者から得た、事業部の製品、戦略目標等の情報から戦略タイプの推定を行っている。

題に関わるものから構成される。例えば、最初の質問と回答を図表 1 - 3 で示した。

図表 1 - 3 戦略タイプ分類のための質問項目の一例

<p>A 競合他社と比較して、主要な商品は顧客からどう見えていると思いますか</p> <p>(1) 革新的で常に変化していく (P: 探索型)</p> <p>(2) 特定の市場セグメントでは確固たる地位を確保しているが、それ以外のセグメントでは革新的である (A: 分析型)</p> <p>(3) 市場全体で確固たる地位を占め、だれにでも認知されている (D: 防衛型)</p> <p>(4) まだ確固たる地位を占めていないので、競合他社の動向等に左右される (R: 受身型)</p>

図表 1 - 3 では Miles & Snow 理論に基づいて、一つの質問に対して 4 つの選択肢が用意されてある。4 つの選択肢は、4 つの戦略タイプの企業の特徴を表した回答である。回答者はその中から一つを選択することになる。次ページの図表 1 - 4 が戦略タイプを特定するための 11 の質問すべてである。11 の質問に答えた後に、一番回答の多かったものを回答企業の戦略タイプと分類する。たとえば、11 の質問中、防衛型の回答数が一番多い場合には、その企業を防衛型に分類する。このようなやり方が、従来の分類方法であった。

本研究プロジェクト代表の清水はこの方法に基づいてこれまで 2 回アンケート調査を実施した (清水・田村(2010)、清水(2016))。アンケート回答企業を 4 つの戦略に分類するとき、4 つ戦略タイプの中の一つに戦略タイプの回答が顕著に多いと言うよりは、4 つの戦略タイプの回答数がほぼ同数の企業が多かった。そこから、特定の企業が一つの戦略タイプに属すると言うよりは、むしろ特定の企業は 4 つの戦略特性を併せ持っていると言っても無理がないと推論した (清水・大浦 (2014))。企業は、4 つの戦略特性を併せ持つが、そのなかの強弱はあると考えたのである。

この点について、Miles & Snow(1978)は、防衛型、分析型、探索型を追求できなくなった場合に、受身型に陥ると説明している。つまり、かれらは 3 つの戦略タイプの特徴と受身型が混合する可能性があることを示唆している。また、Woodside et al. (1997)も、はっきりと一つの戦略を志向しているよりは、4 つの戦略タイプのある要素が同じ組織で示される場合もある、と実証結果をもとに説明している。さらに、防衛型と探索型という二つの戦略軸を考える研究のいくつかは、分析型を、防衛型と探索型との混合型の戦略としている。だとすれば、受身型の特性も他の戦略タイプに含まれていると考えてもおかしくないだろう。本研究では、そのような観点に立って、一つの質問に対して戦略タイプごとの 4 つの回答に対して 7 点のリカートスケールで (7 をまったくその通り 4 をどちらともいえない 1 をまったくくない) どのくらい当てはまるのかを尋ね、そのあとで 4 つの戦略特性の強弱を測定するために、11 の回答の平均値をとることにした。つまり、それぞれの戦略特性を形成型尺度として測定することにした²。

² この尺度を反映型で測定できないか試しにやってみた。各戦略特性ごとに因子分析を行う

1.3 調査概要

われわれは2015年11月15日に発送し、12月末日を締めきりとした郵送による質問表調査を行った。調査対象は、2015年11月初めの時点で東証一部・二部上場をしている全業種の企業2,440社である。発送先の選定には、ダイヤモンド社役員・管理職情報のデータベースサービス(2015年10月時点)を利用し、各企業の経理・財務部門を中心に送付した。経理・財務担当者が特定できない場合には社長宛に送付し、回答する上でより適切な部署に回付するように依頼した。また、質問は主要な商品(製品・サービス)グループを想定し回答するように、依頼を行った。業種別の発送数と回収数は、図表1-4に示すとおりである。回収企業数は270社であり、回収率は11.07%であった。回答企業270社のうち、財務データの不備等の企業を除いた。その結果、238社から有効回答を得た。回答企業の業種分布に関しては、カイ二乗検定を行った。その結果、 p 値=0.353であり、有意な差はなく、東証一部・二部上場企業の業種分布と適合していることを確認した。

図表1-4 業種別のアンケートの回収結果

業種	発送数	回収数	業種	発送数	回収数
水産・農林業	7	2	精密機器	36	6
鉱業	7	0	その他製品	74	7
建設業	127	17	電気・ガス業	21	1
食料品	107	10	陸運業	51	4
繊維製品	54	8	海運業	12	2
パルプ・紙	17	2	空運業	5	3
化学	174	28	倉庫・運輸関連業	35	4
医薬品	40	4	情報・通信業	171	15
石油・石炭製品	13	3	卸売業	210	21
ゴム製品	17	4	小売業	222	22
ガラス・土石製品	47	3	銀行業	87	10
鉄鋼	41	8	証券・商品先物取引業	27	2
非鉄金属	31	2	保険業	7	1
金属製品	64	5	その他金融業	23	4
機械	174	16	不動産業	67	7
電気機器	199	21	サービス業	189	12
輸送用機器	84	16	合計	2440	270

と、1因子になってしまう。形成型尺度については、Speckle & Verbeeten(2014)を参考にされたい。

1.4 戦略特性の測定結果

図表 1 - 5 に戦略特性の記述統計量を示した。これを見ると、受身特性の平均値は他の戦略よりも低いことがわかる。また、探索特性の散らばりが大きい。また、防衛特性は最小値が他よりも高いことがわかる。

図表 1 - 5 戦略特性の記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
防衛特性	238	3.4545	6.3636	4.887319	.4962231
探索特性	238	1.8182	6.7273	4.735294	.9019889
分析特性	238	2.1818	6.4545	4.565699	.6100139
受身特性	238	2.0000	5.2727	3.917876	.5937798

さらに、これら 4 つの特性がどのような関係にあるのかの相関分析をした。その結果が表 4 である。ここからもわかるように、4 つの戦略特性は負の相関を示していない。むしろ正の相関を示している。4 つの戦略特性は相互排他的ではないということである。特に、防衛特性と分析特性と受身特性とは正の相関を示している。つまり、この 3 つについては、同時に特性が強まるのである。探索特性と受身についてはそれほど相関は見られない。戦略論において、戦略の選択とはトレードオフ関係が重要であるといわれている（ポーター）。しかしながら、この戦略特性については、相関がみられるということはどういうことであろうか。この点に現時点ではどう解釈していいかわからない。

図表 1 - 6 戦略特性間の相関係数

		防衛特性	探索特性	分析特性	受身特性
防衛特性	相関係数	1			
	度数	238			
探索特性	相関係数	.295***	1		
	度数	238	238		
分析特性	相関係数	.453***	.558***	1	
	度数	238	238	238	
受身特性	相関係数	.204***	.115*	.387***	1
	度数	238	238	238	238

各欄は上から Pearson の相関係数、有意確率、有効回答数を示す。

***. 相関係数は 1% 水準で有意（両側）であることを示す。

** . 相関係数は 5% 水準で有意（両側）であることを示す。* . 相関係数は 10% 水準で有意（両側）であることを示す。

本プロジェクトでは、これらの形成型変数として戦略特性を測定して、それらと予算管理、業績予想、報告利益管理との関係を分析する。

補遺 第1章で利用した質問項目

以下に示すのは、Conant *et al.*(1990)と Desarbo *et al.*(2005)に基づき、Miles & Snow の戦略特性を推定するために設定した、本アンケート調査の質問項目である。回答の括弧内の D は Defender (防衛型)、P は Prospector (探索型)、A は Analyzer (分析型)、R は Reactor (受身型) を表している。

戦略特性を測定するための質問項目

A 競合他社と比較して、主要な商品は顧客からどう見えていると思いますか	まったく ない	まったく ない	どちらとも いえない	まったく その通り			
(1) 革新的で常に変化していく (P)	1	2	3	4	5	6	7
(2) 特定の市場セグメントでは確固たる地位を確保しているが、それ以外のセグメントでは革新的である (A)	1	2	3	4	5	6	7
(3) 市場全体で確固たる地位を占め、だれにでも認知されている (D)	1	2	3	4	5	6	7
(4) まだ確固たる地位を占めていないので、競合他社の動向等に左右される (R)	1	2	3	4	5	6	7
B 競合他社と比較して、市場における貴社のイメージは以下の文章に当てはまりますか	C 市場の変化やトレンドをモニター (監視) するのに使う労力 (時間等) は、どのくらいですか						
(1) 品質の高い選り抜きの商品を提供する (D)	(1) 非常に多い：継続的に市場をモニターしている (P)						
(2) 注意深く検討してから、他社もやっている新しいアイデアや革新的なことを採用する (A)	(2) 最小限度：あまり市場をモニターしていない (D)						
(3) 今の市場の地位を維持・強化するために、競合他社の動向に対処する (R)	(3) 普通に：それ相応の時間を使って市場をモニターしている (A)						
(4) 革新的であり、創造的である (P)	(4) 時々：時間をかけてモニターするときもあるが、ほとんどしないときもある (R)						
D 競合他社と比較して、これまで商品の需要はどのような要因で増減しましたか	E 競合他社と比較して、この事業におけるもっとも重要な目標は、どのようなことですか						
(1) 貴社が一生懸命がんばって現在の市場を発展させてきた (D)	(1) コストを抑えること (D)						
(2) 危険を冒さず、市場の様子を見ながら生産・販売量を調整してきた (R)	(2) コストを抑えるとともに、参入できるような新市場を探すために、コストと収益を注意深く分析 (A)						
(3) 新しいタイプの商品を開発して新市場に積極的に参入してきた (P)	(3) 新商品や新市場を開発するために必要な人・もの・設備を確実に用意する (P)						
(4) 既存の市場にさらに浸透する一方で、注意深く検討してから新市場にも参入してきた (A)	(4) なにが何でも、今の事業の継続性を優先する (別の事業へいかない) (R)						

F 競合他社と比較して、この事業の管理者層はどんな能力に秀でていますか	G 競合他社からこの事業を守れているのはどういいう事がいいからでしょうか
(1) 分析的：トレンド（市場の趨勢や流行）をよく認識し、新商品や新市場を開発できる (A)	(1) 状況を注意深く分析し、間違いなく成功すると確信したときのみ実行できる事 (A)
(2) 専門的：かれらのスキルは特定の領域に集中する (D)	(2) ある特定のことをきわめてうまく実行できる事 (D)
(3) 企業家的：多様で、柔軟性があり、変化を生み出すことができる (P)	(3) 発生した時点で有望なものかよくわからないトレンドにも、とりあえず反応してしまう事 (R)
(4) 流動的：かれらのスキルは市場の直近の需要に反応してしまう (R)	(4) 新商品や新市場を一貫して開発できる事 (P)
H 競合他社と比較して、この事業の経営者層が専念するのはどのようなことですか	I 競合他社と比較して、この事業はどのような態度で将来に備えていますか
(1) コストと品質をコントロールし、安定した財務体質を維持すること (D)	(1) 即座に注意を必要とする問題に対して、もっとも適切な答えを見きわめようとする (R)
(2) 安定した財務体質を維持しつつ、市場における機会を分析し、できうる機会のみを選択すること (A)	(2) まったく新しい商品を提案し、新市場創造につながるように、市場のトレンドや機会を見きわめようとする (P)
(3) 目先の利益や今直面している問題にもっとも注意を向けること (R)	(3) 現在の商品の販売や市場の地位を維持、改善する課題を見きわめようとする (D)
(4) 新商品を開発し、新市場や新セグメントを拡張すること (P)	(4) ライバルが生み出した長期的なトレンドを見きわめる一方で、現在の商品の販売や顧客のニーズに関連した課題を解決 (A)
J 競合他社と比較して、この事業の組織構造は次のどれにあてはまりますか	K 他社と比較して、この事業の業績を管理する手続きは、次のどれにもっとも当てはまりますか
(1) 職能制（マーケティング、経理、人事など）である (D)	(1) 業績管理を分権化（＝権限委譲）し、現場の人を巻き込むように促す (P)
(2) 商品（志向）別の組織、市場（志向）別の組織である (P)	(2) 即座に注意を必要とすることを過度に報告させる (R)
(3) 主に職能制、しかしながら、新しい商品や重要な商品を提供する事業では、商品別の組織や市場別の組織を作っている (A)	(3) 業績管理は非常に集権的で、上級経営管理者の責任である (D)
(4) 新たに生じる機会や課題に応じられるように、常に組織構造が変わっている (R)	(4) 確立した商品事業においては集権的であり、新しい商品事業では現場の人を巻き込む (A)

第2章 外部報告における財務業績指標に関する調査結果

本章では、まず外部報告で重視する財務指標についての調査結果について紹介しよう。その上で、報告利益の目標値についての調査結果について解説する。

2.1 外部報告で重視する財務指標

図表2-1 米国企業の経営者が重視する業績指標 (Graham et al.: 2005)

	第1位	第2位	第3位	合計(社)	合計ポイント
当期純利益	159	67	31	257	642
売上高	36	97	75	208	377
営業キャッシュフロー	36	72	93	201	345
フリーキャッシュフロー	30	41	42	113	214
プロフォーマ利益	38	10	24	72	158
EVA	2	4	5	11	19

図表2-2 日本企業の経営者が重視する業績指標 (須田・花枝: 2008)

	第1位	第2位	第3位	合計(社)	合計ポイント
経常利益	274	187	44	505	1,701
売上高	143	175	163	481	1,260
当期純利益	100	152	197	449	1,053
営業キャッシュフロー	10	28	87	125	211
フリーキャッシュフロー	9	18	68	95	158
EVA	6	8	12	26	60

米国または日本の企業が外部報告で重視する財務指標については、Graham et al.(2005)と須田・花枝(2008)による調査が行われている。図表2-1はGraham et al.(2005)による調査結果、図表2-2は須田・花枝(2008)による調査結果を示している。Graham et al.(2005)では、当期純利益、ついで売上高が外部報告で重視する財務業績指標となっている。須田・花枝(2008)では、経常利益、ついで売上高が外部報告で重視する財務業績指標となっている。

これに対し、本研究における外部報告で最も重視する財務業績指標についてのアンケート調査の結果をまとめたのが、図表2-3である。この質問は、7点尺度ではなく、外部報告で最も重視する財務業績指標一つを選んでもらうという形で行った。なお、「欠損値」は解答に不備があった企業数を示している。

図表2-3から、調査対象企業では経常利益を最も重視し、次いで当期純利益、売上高を重視していることが判明した。これに対し、EVA、営業キャッシュフロー、フリーキャッシュフローは、経常利益と比べてほとんど重視されていない。これらの分析結果は、須田・花枝(2008)による調査でも同様である。また、須田・花枝(2008)では調査されていないROEやROAについては、経常利益、当期純利益に比べると重視されていない傾向がうかがえる。すなわち、日本の上場企業では収益性(効率性)の指標よりも、利益や売上高を外部報告の際に重視している可

能性がある。

以上のことから、経常利益と当期純利益、特に経常利益が外部報告における財務業績指標として重視されていると考えられる。

図表 2 - 3 外部報告で重視する財務業績指標

	度数	パーセント
経常利益	105	44.1
当期純利益	49	20.6
売上高	32	13.4
ROE(株主資本利益率)	26	10.9
有効 ROA(総資本利益率)	6	2.5
EVA等	2	0.8
営業キャッシュフロー	1	0.4
フリーキャッシュフロー	1	0.4
合計	222	93.3
欠損値	16	6.7
合計	238	100

2.2 報告利益の目標値

図表 2 - 4 米国・日本企業における報告利益の目標値
(Graham et al.:2005,須田・花枝:2008)

パネル A 米国企業			パネル B 日本企業		
	平均	回答数		平均	回答数
前年度同一四半期の利益	1.28	276	自社が公表した予想値	1.79	612
アナリストの予想値	0.96	275	前年度の利益	1.26	616
黒字の確保	0.84	276	黒字の確保	1.13	610
直前期の四半期利益	0.49	273	同業他社の利益	-0.07	613
			アナリストの予想値	-0.37	640

図表 2 - 5 報告利益の目標値

	平均値	回答数
自社公表予想値	1.83	238
前年度の利益	1.41	238
黒字の確保	1.17	237
競合他社の利益	-0.09	238
アナリストの予想値	-0.10	238
同業他社の利益の平均値	-0.33	238

米国または日本の企業が重視する報告利益の目標値についても、Graham et al.(2005)と須田・花枝(2008)による調査が行われている。図表 2 - 4 のパネル A は Graham et al.(2005)による調査結果、図表 2 - 4 のパネル B は須田・花枝(2008)による調査結果を示している。Graham et al.(2005)では、前年同一四半期

の利益、ついでアナリストの予想値が重視する報告利益の目標値となっている。須田・花枝(2008)では、自社公表予想値ついで前年度の利益が外部報告で重視する報告利益の目標値となっている。

これに対し、本研究における日本における報告利益の目標値についてのアンケート調査の結果をまとめたのが、図表2-5である。質問は、7点尺度で行った(「1.まったく重視してしない」・「4.どちらともいえない」・「7.非常に重視している」)。図表から、調査対象企業においては、自社公表予想値(6.56)、前年度の利益(5.97)、黒字の確保(5.63)という質問項目の平均値が他の質問項目と比べて高いといえる。これに対し、競合他社の利益(3.88)、アナリストの予想値(3.86)、同業他社の利益の平均値(3.53)という質問項目の平均値は低かった。報告利益の目標値として自社公表予想値や前年度の利益を重視する一方で、アナリストの予想値や同業他社の利益の平均値はあまり重視されていないという分析結果は、須田・花枝(2008)による調査でもほぼ同様である。ただし、競合他社の利益が報告利益の目標値として自社公表予想値や前年度の利益を重視されていないというのは、本研究の独自の分析結果である。

以上のことから、利益の目標値として、自社公表予想値、前年度の利益、次いで黒字の確保を重視していると考えられる。

補遺 第2章で利用した質問項目：外部に報告する財務業績指標

A:貴社が外部に報告する業績指標として、以下の指標をどの程度重視していますか。もっとも適切に示している番号の一つに○をつけてください。

業績指標		まったく重視していない			どちらともいえない		非常に重視している	
		1	2	3	4	5	6	7
(1)	経常利益							
(2)	売上高							
(3)	当期純利益							
(4)	営業キャッシュフロー							
(5)	フリーキャッシュフロー							
(6)	ROE（株主資本利益率）： 利益÷資本（株主資本）							
(7)	ROA（総資本利益率）： 利益÷総資本（総資産）							
(8)	資本コスト差引後利益 （例：EVA、残余利益）							
(9)	株価							

B：上記のなかで外部に報告する際にもっとも重視する業績指標一つを選んでください。

番号 ()	業績指標名 ()
-----------	--------------

C：貴社が利益を外部に報告するときに、目標値として以下の項目をどの程度重視しますか？もっとも適切に示している番号一つに○をつけてください。

業績指標		まったく 重視していない			どちらとも いえない		非常に 重視している	
(1)	自社が公表した予想値	1	2	3	4	5	6	7
(2)	前年度の利益	1	2	3	4	5	6	7
(3)	黒字の確保	1	2	3	4	5	6	7
(4)	競合他社（ライバル）の利益	1	2	3	4	5	6	7
(5)	同業他社の利益の平均値	1	2	3	4	5	6	7
(6)	アナリストの予想値	1	2	3	4	5	6	7

第3章 内部管理における財務業績・非財務業績指標に関する調査結果

本章では、まず内部報告で重視する財務指標と非財務業績指標についての調査結果について解説する。その上で、内部報告で重視する業績指標の給与・賞与と昇進・昇格への反映についての調査結果を解説する。

3.1 内部管理で重視する財務業績指標・非財務業績指標

財務業績指標と非財務業績指標のうち、内部管理で最も重視する業績指標については、横田・妹尾(2011)による調査結果をまとめたのが、図表3-1である。財務業績指標と非財務業績指標のうち、内部管理で最も重視する業績指標については、横田・妹尾(2011)による調査が行われている。図表3-1から、2010年度の時点の調査では、財務業績指標である営業利益が重視されている。また、非財務業績指標である顧客関連指標や業務プロセス関連指標は、一般的な財務指標より重視されていないことがわかる。

財務業績指標と非財務業績指標のうち、内部管理で最も重視する業績指標についての調査結果をまとめたのが、図表3-2である。この質問は、財務業績指標と非財務業績指標のうち、内部管理で最も重視する指標を一つ選んでもらうという形で行った。

図表3-1 横田・妹尾(2011)による業績指標の重要動に関する調査結果

		有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(2) 営業利益	現在	220	6.54	.69	4	7	7
	3年前	219	6.32	.81	4	7	7
(3) 経常利益	現在	220	6.14	.88	2	7	6
	3年前	219	6.00	.95	2	7	6
(4) 当期純利益	現在	220	6.08	.87	3	7	6
	3年前	218	5.84	.98	2	7	6
(7) 売上高利益率 <例：売上高営業利益率，売上高経常利益率>	現在	218	5.90	1.25	1	7	6
	3年前	218	5.69	1.24	1	7	6
(5) キャッシュフロー	現在	220	5.87	1.05	2	7	6
	3年前	218	5.37	1.18	1	7	6
(1) 売上高	現在	220	5.76	1.07	1	7	6
	3年前	219	6.20	.98	1	7	6
(9) 顧客関連指標 <例：市場シェア，顧客満足度>	現在	220	5.60	1.16	2	7	6
	3年前	219	5.43	1.20	2	7	6
(10) 業務プロセス関連指標 <例：品質，生産性>	現在	220	5.51	1.11	1	7	6
	3年前	219	5.21	1.23	1	7	5
(8) 資本利益率 <例：ROA，ROE>	現在	218	5.43	1.27	1	7	6
	3年前	219	5.13	1.25	1	7	5
(6) 資本コスト差引後利益 <例：EVA，残余利益>	現在	219	4.64	1.39	1	7	5
	3年前	218	4.42	1.37	1	7	4

横田・妹尾(2011)p.59より引用

図表3-2から、調査対象企業では、財務業績指標である利益、次いで売上高を重視していることが見出せる。また、売上高に次いで、非財務業績指標である

図表 3-2 内部管理で重視する財務業績指標・非財務業績指標

	度数	パーセント
利益	151	63.4
売上高	30	12.6
商品の品質	23	9.7
ROE	5	2.1
利益成長率	4	1.7
費用	3	1.3
ROA	3	1.3
有効		
売上高成長率	2	0.8
フリーキャッシュフロー	2	0.8
資本コスト差引後利益	2	0.8
新規顧客獲得数	1	0.4
顧客定着率	1	0.4
市場シェア	1	0.4
新商品の導入率	1	0.4
合計	229	96.2
欠損値	9	3.8
合計	238	100

商品の品質を重視していることがわかる。一方で、ROE、ROA、フリーキャッシュフロー、資本コスト差引後利益が、利益や売上高に比べると重視されていない傾向は、外部報告で重視する財務業績指標に関する調査結果と同様である。

横田・妹尾(2011)では、東証一部上場企業 221 社に対する質問表調査によって、顧客関連指標(例:市場シェア、顧客満足度)や業務関連指標(例:品質、生産性)についての調査を行い、これらの指標は利益、売上高、キャッシュフローより重視されていないことが判明している。これに対し、本プロジェクトの調査では、顧客関連指標や業務関連指標について、顧客定着率、市場シェア、新商品の導入率、商品の品質というように質問項目を分けているため、業績指標として商品の品質が重視されていることが判明したといえよう。

以上のことから、内部管理における財務業績指標として利益と売上高、非財務業績指標としては商品の品質が重視されていると考えられる。

3.2 内部管理で重視する業績指標の給与・賞与と昇進・昇格への反映

図表 3-3 給与・賞与と昇進・昇格への反映

	平均値	回答数
給与・賞与への反映	5.75	237
昇進・昇格への反映	5.06	237

内部管理で重視する業績指標が、中級・上級管理職の給与・賞与や昇進・昇格に対して反映されるかどうかについても、調査を行った。調査結果は図表 3-3 に示してある。質問は、7 点尺度で行った(「1.まったく重視してしない」・「4.どちらともいえない」・「7.強く反映する」)。この調査結果を示したのが、図表 5

である。図表 3-3 を見ると、調査対象企業においては、給与・賞与への反映(5.75)と昇進・昇格への反映(5.06)の項目の平均値はともに高いことがわかる。

以上のことから、内部管理で重視する業績指標を、中級・上級管理職の給与・賞与や昇進・昇格に対して反映しているといえる。また、図表の分析結果を踏まえると、財務業績指標だけでなく、非財務業績指標(商品の品質)も、給与・賞与もしくは昇進・昇格へ反映されることがうかがえる。

補遺 第3章で利用した質問項目：内部管理に利用する業績指標

A1:内部管理に利用する財務業績指標として、以下の指標をどの程度重視していますか。もっとも適切に示している番号の一つに○をつけてください。

業績指標		まったく重視していない			どちらともいえない		非常に重視している	
		1	2	3	4	5	6	7
(1)	売上高	1	2	3	4	5	6	7
(2)	売上高成長率	1	2	3	4	5	6	7
(3)	費用（営業費用・製造原価等）	1	2	3	4	5	6	7
(4)	費用削減率	1	2	3	4	5	6	7
(5)	利益（営業利益、経常利益等）	1	2	3	4	5	6	7
(6)	利益成長率（利益の伸び）	1	2	3	4	5	6	7
(7)	フリーキャッシュフロー	1	2	3	4	5	6	7
(8)	フリーキャッシュフローの成長率	1	2	3	4	5	6	7
(9)	ROE（株主資本利益率）： 利益÷株主資本	1	2	3	4	5	6	7
(10)	ROA（総資本利益率）： 利益÷総資本（総資産）	1	2	3	4	5	6	7
(11)	資本コスト差引後利益 （例：EVA、残余利益）	1	2	3	4	5	6	7
(12)	企業価値（将来キャッシュフローを予測して計算する）	1	2	3	4	5	6	7
(13)	株価	1	2	3	4	5	6	7

A2:上記のなかでもっとも重視する財務業績指標を一つ選んでください。

番号 ()	業績指標名
----------------------	-------

A3: 内部管理に利用する**非財務業績指標**として、以下の指標をどの程度重視していますか。(まったく同じ名前の指標がなくても、よく似ている指標でお考えください。)

もっともよく当てはまる番号一つに○をつけてください

業績指標		まったく重視していない			どちらともいえない		非常に重視している	
(14)	新規顧客獲得数	1	2	3	4	5	6	7
(15)	顧客定着率	1	2	3	4	5	6	7
(16)	市場シェア	1	2	3	4	5	6	7
(17)	市場規模	1	2	3	4	5	6	7
(18)	商品の品質	1	2	3	4	5	6	7
(19)	業務の生産性	1	2	3	4	5	6	7
(20)	業務のスピード	1	2	3	4	5	6	7
(21)	新商品の導入率	1	2	3	4	5	6	7
(22)	資格取得数	1	2	3	4	5	6	7
(23)	従業員定着率	1	2	3	4	5	6	7

A4:上記のなかでもっとも重視する業績指標を一つ選んでください。

番号 ()	業績指標名
-----------	-------

A5:前ページA1の財務業績指標と上記A3の非財務業績指標のなかで重視する業績指標に順位をつけるとすると1, 2, 3位はどうなりますか。

1位		2位		3位	
番号	業績指標名	番号	業績指標名	番号	業績指標名

A6: 中級・上級管理職の給与・賞与や昇進・昇格に対して、重視する業績指標は以下の項目にどう反映されますか。もっとも適切に示している番号一つに○をつけてください。

	全く反映 しない			どちらとも いえない			強く 反映する
(1) 給与・賞与	1	2	3	4	5	6	7
(2) 昇進・昇格	1	2	3	4	5	6	7

第4章 予算管理に関する調査結果

本章では、2015年度のアンケート調査による予算管理の特徴についての調査結果と、Miles and Snow(1978)の戦略特性と予算管理との関係について、特に受身特性を中心に探索的な検証を行った結果を解説こととする。

4.1 予算管理の実施

図表4-1 予算管理の実施

	度数	パーセント
有効 予算管理を実施	235	98.3
有効 予算管理以外の業績管理を実施	3	1.7
合計	238	100

図表4-2 予算管理以外の業績管理の実施

	度数	パーセント
有効 予算管理以外の業績管理を実施	235	98.3
有効 業績管理を実施していない	3	1.7
合計	238	100

予算管理について、まず実施状況についての調査を行った。質問は、まず予算管理を実施しているか否かを選択させるという形で行った。この調査結果をまとめたのが、図表4-1である。また、予算管理以外の業績管理(バランス・スコアカードなど)を実施しているか否かを選択させるという形での質問も行った。この調査結果をまとめたのが、図表4-2である。図表4-1から、調査対象企業のほとんどで予算管理を実施していることが判明した。また、図表4-2から、調査対象企業のほとんどで、予算管理以外の業績管理も実施していることが明らかになった。

以上のことから、日本企業のほとんどが予算管理または予算管理以外の業績管理を行っているといえる。

4.2 予算の達成度のチェック

図表4-3 予算の達成度のチェック

	度数	パーセント
有効 1か月	166	69.7
有効 3か月	37	15.5
有効 6か月	13	5.5
有効 1週間	11	4.6
有効 毎日	6	2.5
有効 1年	1	0.4
有効 合計	234	98.3
欠損値	4	1.7
合計	238	100

図表4-3は、予算の達成度についての調査結果をまとめたものである。この質問は、予算期間を毎日、1週間、1か月、3か月、6か月、1年の中から一つを選んでもらうという形で行った。図表8から、調査対象企業においては、予算の達成度を1か月ごとにチェックしている企業が最も多い(69.7%)ことが判明した。

以上のことから、予算の達成度のチェックは主に1か月という期間で行われているといえる。

4.3 予算管理の特徴

図表4-4は予算管理の特徴についての調査結果をまとめたものである。質問は、7点尺度で行った「1.まったく重視してしない」・「4.どちらともいえない」・「7.まったくその通り」。

図表4-4 予算管理の特徴

	平均値	回答数
重視する目標値を業績評価と連動	5.47	237
重視する目標値をトップから指示	5.22	237
前年度実績をベースに設定	5.2	237
重視する目標値の下位からの影響	4.97	237
予算の詳細を期中に修正	4.78	237
費目別の詳細な編成	3.74	237
重視する目標値の予算期間中の修正無し	3.52	237
競合他社を意識して設定	3.37	237
同業他社を意識して設定	3.34	237
ゼロベースで設定	3.24	237

図表4-4から、調査対象企業では、予算について、重視する目標値を業績評価と連動(5.47)、重視する目標値をトップから指示(5.42)、前年度実績をベースに設定(5.2)の項目の平均値が高いことが判明した。また、重視する目標値の下位からの影響(4.97)の項目の平均値も高く、ボトムアップの編成の傾向も強いことがうかがえる。一方で、競合他社を意識して設定(3.37)、同業他社を意識して設定(3.34)、ゼロベースで設定(3.24)の項目の平均値は相対的に低かった。

以上のことから、予算は業績評価と連動しており、予算はトップから指示され、かつ前年度実績をベースに設定される傾向であることがうかがえる。ただし、トップからだけでなく、ボトムアップの編成の傾向も強いといえよう。

4.4 業績予想設定に対する予算の反映度

柳(2011)は、多くの上場企業で予算をベースに業績予想を作成するのが慣例となっており、対外的な業績予想開示との間に強いリンクがあることを指摘している。また、横田・妹尾(2011)の調査では、予算管理と業績予想とのリンクが強化されていることが判明している。そこで、2015年度アンケート調査では、業

績予想設定に対する予算の反映度についての調査も行った。この調査結果をまとめたのが、図表4-5である。質問は、7点尺度で行った(「1.まったく重視してしない」・「4.どちらともいえない」・「7.まったくその通り」)。図表10から、調査対象企業では、予想値は予算を反映(6.04)、予想値は予算達成度に基づき修正(5.58)、予想値は予算と同じ(5.17)の項目の平均値が高いことが判明した。一方で、予想値と予算は別(2.71)、予想値は予算より多め(2.5)の項目の平均値は相対的に低かった。

図表4-5 業績予想設定に対する予算の反映度

	平均値	回答数
予想値は予算を反映	6.04	236
予想値を予算達成度に基づき修正	5.58	237
予想値は予算と同じ	5.17	236
予想値は予算より控えめ	4.49	237
予想値と予算は別	2.71	236
予想値は予算より多め	2.5	235

以上のことから、予想値は予算を反映し、予想値を予算達成度に基づき修正する傾向があるといえる。また、予想値と予算は同じ、もしくは予想値は予算より控えめな傾向の企業も多いことがうかがえる。

4.5 戦略タイプと予算管理(業績管理システム)との関係に関する先行研究

予算管理システムは、総合的な利益管理のために幅広く活用されている業績管理システムであり、企業が採用する戦略に応じて、より効率的に構築される可能性が存在する。すなわち、戦略に応じた予算管理システムが存在する可能性が考えられる。Simons(1987)の分析では、探索型戦略を上手く実行するためには、防衛型戦略を採用する場合と異なり、厳格な予算目標を設定する方が望ましいと結論付けている。これに対し、Govindarajan(1988)の分析では、不確実性の高い環境をもたらすような差別化戦略(探索型戦略)をうまく実行するためには、低コスト戦略(防衛型戦略)を採用する場合と異なり、予算目標を重視しない方が望ましいと結論付けている。

予算管理システムは、総合的な利益管理のために幅広く活用されている業績管理システムであり、企業が採用する戦略に応じて、より効率的に構築される可能性が存在する。すなわち、戦略に応じた予算管理システムが存在する可能性が考えられる。Simons(1987)の分析では、探索型戦略を上手く実行するためには、防衛型戦略を採用する場合と異なり、厳格な予算目標を設定する方が望ましいと結論付けている。Lasser and Kerr(1996)、Ittner et al.(1997)、Bentley et al.(2013)などでは、定義の微妙な違いはあるが、Miles and Snow(1978)の探索型戦略はしばしばPorter(1980)の差別化戦略と合致するとされ、Miles and Snow(1978)の防衛型戦略はPorter(1980)のコスト・リーダーシップ戦略と合致す

るとしている。Govindarajan(1988)の分析では、不確実性の高い環境をもたらすような差別化戦略をうまく実行するためには、低コスト戦略を採用する場合と異なり、予算目標を重視しない方が望ましいと結論付けている。

しかしながら、Miles & Snow(1978)の分類による戦略タイプと予算管理との関係について、すなわち戦略タイプと業績管理システムとの関係については、厳密な理論は形成されていない。特に、受身型の特性が強まると、予算管理の特徴が異なるかどうかについては、ほとんど検証が行われていない。

4.6 戦略特性と予算管理の特徴との関係の検証

図表4-6は、予算管理の特徴とMiles & Snow(1978)に基づく戦略特性との相関についての調査結果を示したものである。相関係数が正で有意な場合、各戦略特性が強まるほど、予算管理の特徴が顕著になることを示す。

図表4-6 予算管理の特徴と戦略特性との相関

	防衛 特性	探索 特性	分析 特性	受身 特性
重視する目標値をトップから指示	0.112 .084 237	.189** .003 237	.144* .027 237	.147* .024 237
重視する目標値の下位からの影響	.041 .526 237	.330** .000 237	.099 .129 237	-.061 .348 237
費目別の詳細な編成	.057 .380 237	.075 .252 237	.058 .371 237	.185** .004 237
前年度実績をベースに設定	.078 .234 237	.003 .962 237	.106 .104 237	0.111 .090 237
ゼロベースで設定	.023 .729 237	.232** .000 237	.133* .041 237	.004 .946 237
同業他社を意識して設定	-.010 .880 237	0.124 .057 237	.102 .118 237	.083 .203 237
競合他社を意識して設定	-.020 .760 237	0.116 .075 237	.098 .133 237	.080 .222 237
重視する目標値を業績評価と連動	.079 .228 237	.277** .000 237	.155* .017 237	-.011 .870 237
重視する目標値の予算期間中の修正無し	-.134* .039 237	.146* .025 237	-.019 .768 237	.004 .949 237
予算の詳細を期中に修正	0.124 .057 237	-.027 .679 237	.064 .328 237	.018 .779 237

各欄は上から Pearson の相関係数、有意確率、有効回答数を示す。

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)であることを示す。

* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側)であることを示す。

図表4-6から、受身特性と「重視する目標値をトップから指示」、「費目別の詳細な編成」との相関係数は、1%水準もしくは5%水準で有意な正の値となっている。また、他の戦略特性と異なり、「前年度実績をベースに設定」との相関係数は10%水準で有意に正となっている。これらの分析結果から、受身型の特性が強まると、トップダウンの編成の傾向が強まることや、全実績をベースに予算を設定する傾向が強まることが考えられる。これに対して、探索特性は「重視する目標値をトップから指示」をはじめとして、5つの項目との相関係数が、1%水準もしくは5%水準で有意な正の値となっている。

4.7 業績予想と予算の関係の検証

日本企業の決算短信における業績予想(経営者予想利益)は、わが国独特の財務開示情報であり、企業外部のステークホルダーが関心を持つ重要な財務会計の情報といえる。業績予想がどのような要因により設定されるのかについては、日本でも多くの実証研究が行われている。須田・花枝(2008)による日本の上場企業を対象とした調査では、外部に公表する報告利益の目標値として、業績予想を最も重視していることが判明している。2011年の日本IR協議会の調査では、74.1%(959社)の上場企業が社内の予算をもとに決算短信における経営者予想を作成すると回答している。Kato et al.(2009)では、内部の予算は経営者予想利益と結びついており、企業の経営者と従業員を動機付けるために最適に設定される可能性を指摘している。これらの先行研究や戦略特性と予算管理との関係が見出されたことも踏まえると、業績予想設定に対する予算の反映度、すなわち予算管理と(外部報告システムに含まれる)業績予想との関連についても、戦略特性が何らかの影響を与えている可能性があるといえる。

そこで、本節では、2015年度アンケート調査による業績予想設定に対する予算の反映度の調査結果をまず示す。その上で、Miles & Snow (1978)の戦略特性との関係について、特に受身型の特性に焦点を当てて、探索的に検証を行うこととする。

図表4-7は、業績予想設定に対する予算の反映度とMiles & Snow (1978)に基づく戦略特性との相関についての調査結果を示したものである。相関係数が正で有意な値ならば、各戦略特性が強まるほど、業績予想設定に対する予算の反映度についてのそれぞれの特徴が強まることを示す。

図表の分析結果から、受身特性は、「予想値は予算より控えめ」、「予想値と予算は別」との相関係数が、1%水準で正の有意な値になっている。これに対し、他の戦略特性では「予想値は予算を反映」、「予想値は予算と同じ」との相関は、1%または5%水準で有意な正の値になっている。また、受身特性では、他の3つの戦略特性と異なり、「予想値を予算達成度に基づき修正」との相関が、5%水準で有意な負の値になっている。

図表 4-7 業績予想設定に対する予算の反映度と戦略特性との相関

	防衛 特性	探索 特性	分析 特性	受身 特性
予想値は予算を反映	.210** .001 236	.129* .047 236	.177** .006 236	-0.121 .063 236
予想値は予算と同じ	.153* .018 236	.134* .039 236	.154* .018 236	-.042 .521 236
予想値は予算より控えめ	-.066 .309 237	.063 .331 237	.090 .168 237	.170** .009 237
予想値は予算より多め	-.064 .330 235	-0.126 .053 235	-.033 .615 235	.002 .975 235
予想値と予算は別	-.023 .724 236	-.066 .311 236	-.002 .973 236	.211** .001 236
予想値を予算達成度に基づき修正	.161* .013 237	.129* .047 237	.052 .423 237	-.157* .015 237

各欄は上から Pearson の相関係数、有意確率、有効回答数を示す。** 相関係数は 1% 水準で有意（両側）であることを示す。* 相関係数は 5% 水準で有意（両側）であることを示す。

以上のことから、受身型の特性が強い企業では、他の戦略特性が強い企業と異なり、業績予想と予算は別で、予算よりも控えめであり、業績予想を予算反映度に基づき修正することも行われないと考えられる。つまり、受身型の特性が強まると、業績予想を予算に基づかずに行われ、業績予想の根拠が薄弱である可能性が存在するといえる。

4.8 分析結果のまとめ

まず、受身型の特性と予算管理との関係については、検証の結果、受身型の特性が強まると予算管理の様々な特徴が見出せないという結果にはならなかった。受身型の特性と報告利益管理との関係については、検証の結果、受身型の特性が強まると、他の戦略特性とは異なり、報告利益管理を行う可能性が高まることが判明した。つまり、戦略がうまくいっていない受身型の特性が強まると、報告利益管理を行いやすいことが判明したのである。さらに、業績予想設定に対する予算の反映度については、検証の結果、受身型の特性が強くなると、業績予想と予算は別、業績予想は予算よりも控えめとなり、業績予想を予算反映度に基づき修正することは行われたい傾向が強まることが判明した。つまり、戦略がうまくいっていない受身型の企業では、業績予想を予算に基づかずに行われ、業績予想の根拠が薄弱であることが判明したのである。

補遺 第4章で利用した質問項目：予算管理

A: 以下の問いにお答えください。選択肢の中から一つに○をつけてください。

A1: 予算管理を実施していますか？

1 実施している (A3に進んでください) 2 実施していない (A2に進んでください)

A2: 予算管理とは言わないが、ほかの名前の業績管理 (BSC など) をしている

1 実施している (A3に進んで頂き、その業績管理のもとで続く質問にお答えください)。

2 実施していない (問Vに進んでください)

A3: 予算期間 (業績管理の期間) はいずれに設定していますか？

1: 1年 2: 6ヶ月 3: 3ヶ月 4: 1ヶ月

A4: どのくらいの期間毎に予算 (業績管理) の達成度をチェックしていますか。

1: 1年 2: 6ヶ月 3: 3ヶ月 4: 1ヶ月 5: 1週間 6: 毎日

B: 予算管理（業績管理）の特徴

	まったく ない		どちらとも いえない			まったく その通り	
(1)重視する目標値はトップから指示される	1	2	3	4	5	6	7
(2)重視する目標値は下位部門からも影響を与えることができる	1	2	3	4	5	6	7
(3) 予算の詳細までトップに指示される	1	2	3	4	5	6	7
(4) 重視する目標値は前年度実績をベースに設定される	1	2	3	4	5	6	7
(5) 重視する目標値はゼロベースで設定される	1	2	3	4	5	6	7
(6)重視する目標値は同業他社を意識して設定される	1	2	3	4	5	6	7
(7) 重視する目標値は競合他社を意識して設定する	1	2	3	4	5	6	7
(8)重視する目標値は業績評価と連動している	1	2	3	4	5	6	7
(9)重視する目標値は予算期間中に修正されることはない	1	2	3	4	5	6	7
(10)重視する目標値を達成するために予算の詳細は期中に修正される	1	2	3	4	5	6	7

C： 外部に報告する業績（利益等）予想値と予算（業績管理）との関係をお尋ねします。

もっとも適切に示している番号一つに○をつけてください。

業績（利益等）予想値と予算との関係		まったく異なる			どちらともいえない		まったくそのとおり	
(1)	業績予想値は予算を反映している	1	2	3	4	5	6	7
(2)	業績予想値と予算の値はほぼ同じ	1	2	3	4	5	6	7
(3)	業績予想値は予算より控えめに設定	1	2	3	4	5	6	7
(4)	業績予想値は予算より多めに設定	1	2	3	4	5	6	7
(5)	業績予想値と予算は別ものである	1	2	3	4	5	6	7
(6)	業績予想値は予算の達成度に基づいて修正報告される	1	2	3	4	5	6	7

第5章 戦略特性と報告利益管理との関係に関する調査結果

本章では、まず戦略タイプと予算管理(業績管理システム)との関係に関する先行研究を紹介する。その上で、2015年度アンケート調査による、企業が行う利益減少型の報告利益管理と利益増加型の報告利益管理の方法についての調査結果と、Miles & Snow (1978)に基づく戦略特性と報告利益管理との関係について、特に受身型の特性について、探索的に検証を行った結果を示すこととする。

5.1 戦略タイプと外部報告システムとの関係に関する先行研究

そもそも、事業戦略とはある事業が製品もしくはサービス市場でどのように競争すべきかについて示すものであり、収益の創造過程と収益の発生に伴って生じる費用に直接的に影響を与える。ゆえに、企業が採用する戦略と業績との間にはある程度の相関が存在すると考えられる。

Miles & Snow (1978)によると、受身型の戦略は、長期的に実行可能ではないとされる。また Miles & Snow (1978)では、受身型は、適応の一貫性のないパターンのために、しばしば環境の変化と不確実性に対する不適切な反応のサイクルに陥ることになり、結果として業績が悪化し、将来において活動的に行動することを渋るようになるとしている。Snow and Hrebiniak(1980)は、トップマネジメントが特定の戦略によって必要とされる独自能力、組織構造、経営プロセスを開発できなかった時、企業は受身型戦略を強いられることになるとしている。それゆえ、受身型は、他の戦略タイプと比べると、しばしば全般管理に弱点を示すことになり、組織が他の独自能力を開発することを妨げるようにみえることになる。Snow and Hrebiniak(1980)の分析では、受身型の企業のトップマネジャーは、独自能力の認識に一貫したパターンがないことが見出されている。

Miles & Snow (1978)の戦略タイプと外部報告システムとの関係については、Snow and Hrebiniak(1980)、Parnell and Wright(1993)などで、おおむね受身型は他の戦略タイプと比べて業績が劣る傾向があることが分析により見出されている。咸(2012)では、Miles & Snow (1978)の分類による探索型の戦略に近づくほど、売上高成長率や同業他社と比較した経常利益が高くなることが判明している。また、Ittner et al.(1997)では、探索型の企業は新製品を探索する傾向があるため、売上高研究開発費率は高いとしている。

Miles & Snow (1978)の分類による戦略タイプについて、財務データにより推定し、企業業績や報告利益管理(報告利益管理)との関係を検証する試みが、Snow and Hrebiniak(1980)、Hambrick(1983)、Ittner et al.(1997)、Higgins et al.(2011)などにより行われている。外部報告における報告利益管理とは、一般に公正妥当と認められた会計基準の範囲内で当期の利益を裁量的に測定するプロセスである。報告利益管理は日本の実証会計研究の大きな研究領域の1つとなっている。企業が実際に採用する報告利益管理(報告利益管理)の方法については、須田・花枝(2008)が利益増加型の報告利益管理について調査を行っている。Miles & Snow (1978)による戦略タイプと報告利益管理の関係についても、Houque et

al.(2015)では、財務データを用いて Miles & Snow (1978)の分類による戦略特性の推定を行い、防衛型の企業は探索型の企業と比べて、報告利益管理に従事する傾向があることを分析により見出している。

しかしながら、Miles & Snow (1978)の分類による戦略タイプと報告利益管理との関係について、すなわち戦略タイプと外部報告システムとの関係については、厳密な理論は形成されていない。特に、受身型の特性が強まると、環境不適合により、報告利益管理を行う傾向が見られるかどうかは検証されていない。

5.2 報告利益管理についての調査結果

米国または日本の企業における利益増加型の報告利益管理の方法については、Graham et al.(2005)と須田・花枝(2008)による調査が行われている。図表5-1のパネルAはGraham et al.(2005)による利益増加型の報告利益管理の方法に関する調査結果、図表5-1のパネルBは須田・花枝(2008)による利益増加型の報告利益管理の方法に関する調査結果を示している。Graham et al.(2005)では、企業の当期の利益が目標値に達しない可能性がある際に行う利益増加型の報告利益管理の方法として、広告費等の支出削減、ついで設備投資等の減額が好まれることが明らかとなっている。須田・花枝(2008)でも、広告費等の支出削減、ついで設備投資等の減額が好まれることが明らかとなっている。

図表5-1 米国・日本企業における利益増加型の報告利益管理の方法
(Graham et al.:2005,須田・花枝:2008)

パネル A 米国企業			パネル B 日本企業		
	平均	回答数		平均	回答数
広告費等の支出削減	0.67	617	広告費等の支出削減	1.00	304
設備投資等を減額	0.37	613	設備投資等を減額	0.33	302
資産を売却	-0.38	615	売上の前倒し	-0.12	302
好条件を付けて販売	-0.86	614	好条件を付けて販売	-0.11	304
会計上の見積もり変更	-1.08	615	費用計上を遅らせる	-0.72	300
費用計上を遅らせる	-1.10	617	資産を売却	-0.77	302
売上の前倒し	-1.40	610	会計上の見積もり変更	-1.22	303

これに対し、本研究では、企業の当期の利益が目標値に達しない可能性がある際に行う利益増加型の報告利益管理だけでなく、企業の当期の利益が目標値を大きく超えてしまう可能性がある際に行う利益減少型の報告利益管理の手法についての調査も行っている。

図表5-2は、企業の当期の利益が目標値に達しない可能性がある際に行う利益増加型の報告利益管理の手法についての、本研究における調査結果である。「費用処理を遅らせる」と「売上を当期に前倒し」が会計的な報告利益管理の手法であり、それ以外の項目が実体的な報告利益管理の手法となる。図表5-3は、企業の当期の利益が目標値を大きく超えてしまう可能性がある際に行う利益減少型の報告利益管理の手法についての調査結果である。「費用処理を早める」と「売上

を次期に計上」が会計的な報告利益管理の手法であり、それ以外の項目が実体的な報告利益管理の手法となる。質問は、7点尺度で行った(「1.まったく重視してしない」・「4.どちらともいえない」・「7.まったくその通り」)。なお、利益増加型の報告利益管理の方法の質問のうち、「大量生産による製造原価引下げ」については、製造業の企業のみが回答を行うという形にした。

図表 5 - 2 利益増加型の報告利益管理の方法

	平均値	回答数
広告費の支出削減	0.64	237
設備投資の延期または減額	0.57	237
新規プロジェクトの延期または減額	0.29	236
研究開発費の支出削減	-0.19	234
資産売却	-0.41	236
好条件を付けて販売	-0.56	236
費用処理を遅らせる	-1.05	234
売上を当期に前倒し	-1.16	234
大量生産による製造原価引下げ	-1.28	175

図表 5 - 3 利益減少型の報告利益管理の方法

	平均値	回答数
設備投資の前倒しまたは増額	0.11	236
新規プロジェクトの前倒しまたは増額	-0.06	235
費用処理を早める	-0.35	235
研究開発費の支出増加	-0.46	234
広告費の支出増加	-0.54	237
売上を次期に計上	-0.89	234
固定資産購入による償却費計上	-0.96	237
販売を次期に延期	-1.24	237

図表 5 - 2 から、広告費の支出削減(4.89)、設備投資の延期または減額(4.80)、新規プロジェクトの延期または減額(4.40)といった質問項目の平均値が高いことが見出せる。これに対し、費用処理を遅らせる(2.53)、売上を当期に前倒し(2.37)、大量生産による製造原価引下げ(2.21) という質問項目の平均値は低かった。須田・花枝(2008)では、利益増加型の報告利益管理として、本調査と同様に、広告費の支出削減と設備投資の延期または減額が好まれることが見出されている。しかしながら、新規プロジェクトの延期または減額も、設備投資の延期または減額に次いで好まれるというのは、本研究独自の調査結果である。また、利益増加型

の報告利益管理として、研究費の支出削減より広告費の支出削減を好むという傾向が見出されたのも、本研究独自の調査結果である。ただし、調査対象企業には研究開発が積極的に行われない産業も含まれているため、この分析結果の解釈には注意が必要である。図表5-3から、設備投資の前倒しまたは増額(4.15)の項目の平均値が高いことが見出せる。これに対し、売上を次期に計上(2.76)、固定資産購入による償却費計上(2.65)、販売を次期に延期(2.26)の項目の平均値は低かった。また、図表1と図表2の平均値から、利益減少型の報告利益管理方法よりも、利益増加型の報告利益管理を好む傾向があることがうかがえる。

以上のことから、当期の利益が目標値に達しない可能性がある際に、広告費の支出削減、設備投資・新規プロジェクトの延期または減額といった、実際の支出を抑える対応を会計上の対応より好むことが見受けられる。また、企業の当期の利益が目標値に達しない可能性がある際は、特に設備投資の前倒しまたは増額といった、実際の収入を増やす対応を会計上の対応より好むといえる。さらに、利益減少型の報告利益管理方法よりも、利益増加型の報告利益管理を好む傾向があることがうかがえる。

5.3 戦略特性と報告利益管理との関係の検証

図表5-4 戦略特性と利益増加型の報告利益管理との相関

	防衛 特性	探索 特性	分析 特性	受身 特性
広告費の支出削減	0.059 0.366 237	.147* 0.023 237	0.105 0.108 237	0.102 0.116 237
研究開発費の支出削減	0.057 0.387 234	0.048 0.468 234	0.077 0.242 234	.224** 0.001 234
設備投資の延期または減額	0.015 0.821 237	0.006 0.932 237	-0.077 0.239 237	0.026 0.694 237
新規プロジェクトの延期または減額	0.066 0.31 236	0.009 0.889 236	-0.01 0.884 236	0.09 0.17 236
費用処理を遅らせる	-0.062 0.348 234	-0.081 0.218 234	-0.003 0.966 234	.155* 0.018 234
売上を当期に前倒し	0.075 0.253 234	-0.108 0.099 234	0.027 0.682 234	.167* 0.01 234
好条件を付けて販売	-0.039 0.548 236	0.036 0.584 236	.146** 0.025 236	.179** 0.006 236
資産売却	-0.084 0.2 236	-0.121 0.064 236	-0.062 0.347 236	0.042 0.519 236
大量生産による製造原価引下げ	-0.018 0.808 175	-0.004 0.962 175	.134* 0.076 175	.235** 0.002 175

各欄は上から Pearson の相関係数、有意確率、有効回答数を示す。

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)であることを示す。

* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側)であることを示す。

図表 5 - 4 は、Miles & Snow (1978)に基づく戦略特性と利益増加型の報告利益管理との相関についての調査結果を示したものである。相関係数が正で有意であれば、各戦略特性が強まるほど、利益増加型の報告利益管理を行う傾向があることになる。図表 3 から、受身特性と「研究開発費の支出削減」、「費用処理を遅らせる」、「売上を当期に前倒し」、「好条件をつけて販売」、「大量生産による原価引下げ」との相関係数は、5%水準もしくは1%水準で有意となった。一方で、探索特性と「広告費の支出削減」との相関係数と、分析特性と「好条件をつけて販売」との相関係数が5%水準で有意になっていた。以上のことから、受身型の特性が強まると、他の戦略の特性が強まる場合と比べて、利益増加型の報告利益管理を行いやすい傾向の存在がうかがえる。

図表 5 - 5 戦略特性と利益減少型の報告利益管理との相関

	防衛 特性	探索 特性	分析 特性	受身 特性
広告費の支出増加	-0.099 0.13 237	0.069 0.292 237	0.071 0.273 237	.162* 0.012 237
研究開発費の支出増加	0.029 0.655 234	.154* 0.018 234	0.107 0.103 234	.210** 0.001 234
設備投資の前倒しまたは増額	.134* 0.04 236	0.036 0.58 236	.134* 0.04 236	.219** 0.001 236
新規プロジェクトの前倒しまたは増額	0.022 0.739 235	0.031 0.638 235	0.042 0.523 235	.213** 0.001 235
費用処理を早める	0.074 0.26 235	-0.11 0.092 235	0.005 0.935 235	0.104 0.11 235
売上を次期に計上	0.024 0.716 234	-0.115 0.08 234	0.086 0.191 234	.154* 0.018 234
販売を次期に延期	-0.1 0.125 237	-0.054 0.408 237	0.089 0.171 237	.297** 0.000 237
固定資産購入による償却費計上	-0.036 0.577 237	-.162* 0.013 237	0.027 0.684 237	.325** 0.000 237

各欄は上から Pearson の相関係数、有意確率、有効回答数を示す。

*** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)であることを示す。

* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側)であることを示す。

続いて、Miles & Snow (1978)に基づく戦略特性が強まるほど、利益減少型の報告利益管理を行う傾向にあるどうかを検証した。図表 5 - 5 は、Miles & Snow(1978)に基づく戦略特性と利益減少型の報告利益管理との相関についての調査結果を示したものである。相関係数が正で有意であれば、各戦略特性が強まるほど、利益減少型の報告利益管理を行う傾向にあるといえる。図表 5 - 5 から、受身特性と「広告費の支出増加」、「研究開発費の支出増加」、「設備投資の前倒しまたは増額」、「新規プロジェクトの前倒しまたは減額」、「売上を次期に計上」、「販

売を次期に延期」、「固定資産購入による償却費計上」との相関係数は5%水準もしくは1%水準で有意となった。一方で、探索特性と「研究開発費の支出増加」の相関係数と、防衛型・分析特性と「設備投資の前倒しまたは増額」との相関係数は5%水準で有意となっていた。また、探索特性と「固定資産購入による償却費計上」の相関係数は5%水準で負の有意な値になっていた。これは、探索型の特性が強まると、「固定資産購入による償却費計上」による利益減少型の報告利益管理を行わない可能性が高くなることを示唆しているといえよう。

以上のことから、防衛型・探索型・分析型・受身型のうち、受身型の特性が強まると報告利益管理を行う可能性が高まるといえる。

5.4 報告利益管理手法の因子分析

図表5-6 報告利益管理手法の因子分析

項目	実体的な費用削減	実体的な費用増加	その他の報告利益管理	平均	標準偏差
広告費の支出削減	0.51	-0.01	0.01	4.89	1.56
研究開発費の支出削減	0.67	-0.13	0.11	3.74	1.71
設備投資の延期または減額	0.72	0.07	-0.06	4.8	1.56
新規プロジェクトの延期または減額	0.60	0.13	-0.07	4.4	1.47
会計上の費用処理を遅らせる	0.13	-0.06	0.79	2.53	1.68
売上を当期に前倒し	-0.02	-0.13	0.76	2.37	1.71
好条件を付けて販売	0.08	0.05	0.42	3.21	1.78
広告費の支出増加	0.05	0.54	0.05	3.24	1.61
研究開発費の支出増額	0.10	0.54	0.11	3.36	1.63
設備投資の前倒しまたは増額	-0.03	0.86	-0.04	4.15	1.57
新規プロジェクトの前倒しまたは増額	0.03	0.76	0.02	3.92	1.55
費用処理を速める	-0.01	0.11	0.72	3.51	1.96
売上を次期に計上	-0.12	0.02	0.81	2.76	1.77
販売を次期に延期	0.02	0.09	0.68	2.26	1.43
固定資産購入による償却費計上	0.01	0.38	0.42	2.65	1.58

太字項目のクロンバックの α

0.72

0.79

0.85

最尤法、オブリン回転による推定。因子負荷量が0.4以上のものを太字で表示している。質問項目は7点リカートスケール。

図表5-7 各戦略特性と報告利益管理方法との相関

		防衛特性	探索特性	分析特性	受身特性
実体的な費用削減	Pearson の相関係数	.074	.068	.032	.153*
	有意確率 (両側)	.259	.300	.627	.019
実体的な費用増加	Pearson の相関係数	.029	.095	.105	.249**
	有意確率 (両側)	.661	.147	.111	.000
会計的裁量	Pearson の相関係数	-.031	-.122	.058	.261**
	有意確率 (両側)	.636	.063	.383	.000

本研究では、報告利益管理の因子を調査するために図表5-4と図表5-5の16の質問項目に対する因子分析も行った。因子分析の手法としては最尤法を用い、

因子の改訂手法としてはオブリミン回転を採用した。分析結果は図表5-6に示してある。図表5-6では、因子負荷量が0.4以上のものを太字で表示している。分析の結果、「実体的な費用削減」、「実体的な費用増加」、「その他の報告利益管理」という3つの因子が抽出された。

3つの因子と各戦略特性のとの相関について示したのが、図表5-7である。図表5-7から、受身特性のみが3つの因子と有意な正の相関を示している。よって、防衛型・探索型・分析型・受身型のうち、受身型の特性が強まると報告利益管理を行う可能性が高まることが判明した。

5.5 業績予想設定に対する予算の反映度と報告利益管理の関係の検証

本研究では、防衛型・探索型・分析型の各特性が強まると予想値は予算を反映し、予想値は予算と同じ傾向があるのに対して、受身特性が強まると、予想値と予算は別になる傾向があることが見出された。ゆえに、戦略特性が業績予想設定に対する予算の反映度に影響を及ぼしているならば、業績予想設定に対する予算の反映度が、報告利益管理と関連を持つことが考えられる。すなわち、戦略特性が業績予想設定に対する予算の反映度を通じて、間接的に報告利益管理と関連があることが予想される。

そこで、業績予想設定に対する予算の反映度と報告利益管理に関連があるかどうかについて、アンケート調査の調査結果をもとに、探索的に検証を行う。

図表5-8は、業績予想設定に対する予想の反映度と利益増加型の報告利益管理との相関についての調査結果を示したものである。図表5-8から、「予想値と予算は別」と「費用処理を遅らせる」、「売上を当期に前倒し」、「大量生産による原価引下げ」との相関係数は、5%水準もしくは1%水準で有意となった。また、「予想値は予算より控えめ」と「費用処理を遅らせる」、「好条件を付けて販売」との相関係数は、5%水準もしくは1%水準で正の有意な値となっていた。これらは、予想値と予算が別、または予想値が予算より控えめになる傾向が顕著になると、「費用処理を遅らせる」、「売上を当期に前倒し」、「好条件を付けて販売」、「大量生産による原価引下げ」という利益増加型の報告利益管理を行う可能性が高くなることを示唆しているといえよう。つまり、受身特性が強まると、「予想値と予算は別」と「予想値は予算より控えめ」の傾向が顕著になることを踏まえると、受身特性が強まるにつれ、利益増加型の報告利益管理を行う傾向が顕著になることを示唆しているといえよう。

一方で、「予想値は予算と同じ」と「費用処理を遅らせる」、「好条件を付けて販売」との相関係数は5%水準で負の有意な値となっていた。また、「予想値は予算を反映」と「大量生産による製造原価引き下げ」との相関係数も、1%水準で負の有意な値になっている。これらの分析結果は、予想値は予算を反映している、あるいは予想値は予算と同じという傾向が強まると、「費用処理を遅らせる」、「好条件を付けて販売」「大量生産による製造原価引き下げ」という利益増加型の報告利益管理の手法が行われない可能性が高くなることを示している。つまり、防衛型・探索型・分析型の特性が強まると、「予想値と予算は別」と「予想値は予

図表 5-8 業績予想設定に対する予算の反映度と
利益増加型の報告利益管理との相関

	予想値は 予算を反映	予想値は 予算と同じ	予想値は 予算より控えめ	予想値は 予算より多め	予想値と 予算は別
広告費の支出削減	0.016 0.81 236	0.048 0.459 236	0.017 0.795 236	-0.108 0.099 236	-0.025 0.699 236
研究開発費の支出削減	-0.066 0.32 236	-0.028 0.674 236	0.02 0.758 236	0.108 0.102 236	0.026 0.694 236
設備投資の延期または減額	-0.017 0.801 236	-0.069 0.293 236	0.02 0.756 236	-0.043 0.511 236	0.025 0.708 236
新規プロジェクトの延期 または減額	-0.052 0.425 236	0.011 0.868 236	-0.008 0.902 236	0.03 0.646 236	0.031 0.641 236
費用処理を遅らせる	-0.029 0.658 236	-.135* 0.041 236	.139* 0.033 236	0.012 0.857 236	.268** 0 236
売上を当期に前倒し	-0.045 0.491 236	-0.118 0.072 236	0.119 0.07 236	0.042 0.526 236	.132* 0.045 236
好条件を付けて販売	-0.082 0.212 236	-.141* 0.031 236	.225** 0.001 236	-0.041 0.534 236	0.105 0.108 236
資産売却	-0.003 0.967 236	0.038 0.562 236	0.022 0.736 236	0.068 0.301 236	0.038 0.565 236
大量生産による製造原価 引下げ	-.168* 0.027 236	-0.131 0.085 236	0.046 0.542 236	0.065 0.398 236	.193* 0.011 236

各欄は上から Pearson の相関係数、有意確率、有効回答数を示す。

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)であることを示す。

* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側)であることを示す。

算より控えめ」の傾向が強まることを踏まえると、受身特性が強まるにつれ、利益増加型の報告利益管理を行う傾向が顕著になることを示唆しているといえよう。

図表 5-9 は、業績予想設定に対する予想の反映度と利益減少型の報告利益管理との相関についての調査結果を示したものである。図表 5-9 から、「予想値と予算は別」と「費用処理を早める」、「売上を次期に計上」、「固定資産購入による償却費計上」との相関係数は、5%水準もしくは 1%水準で有意となった。また、「予想値は予算より控えめ」と「費用処理を早める」、「売上を次期に計上」との相関係数は、5%水準で正の有意な値となっていた。受身特性が強まると、「予想値と予算は別」と「予想値は予算より控えめ」の傾向が強まることを踏まえると、受身特性が強まるにつれ、「売上を次期に計上」、「固定資産購入による償却費計上」といった利益減少型の報告利益管理を行う傾向が顕著になることを示唆しているといえよう。

一方で、「予想値は予算と同じ」と「売上を次期に計上」、「販売を次期に延期」との相関係数は 1%水準もしくは 5%水準で負の有意な値となっていた。また、「研

図表 5-9 業績予想設定に対する予算の反映度と
利益減少型の報告利益管理手法との相関

	予想値は 予算を反映	予想値は 予算と同じ	予想値は 予算より控えめ	予想値は 予算より多め	予想値と 予算は別
広告費の支出増加	-0.099 0.132 236	0.036 0.58 236	0.008 0.897 236	0.054 0.413 236	0.037 0.572 236
研究開発費の支出増加	-.136* 0.039 236	-0.01 0.881 236	0.053 0.422 236	0.027 0.683 236	0.095 0.151 236
設備投資の前倒し または増額	0.017 0.797 236	0.071 0.278 236	-0.018 0.788 236	-0.095 0.148 236	0.097 0.139 236
新規プロジェクトの前倒し または増額	-0.039 0.554 236	-0.007 0.913 236	-0.063 0.337 236	-0.057 0.387 236	0.096 0.146 236
費用処理を早める	-0.069 0.297 236	-0.096 0.144 236	.137* 0.036 236	-0.017 0.802 236	.200** 0.002 236
売上を次期に計上	-0.113 0.085 236	-.135* 0.039 236	.158* 0.016 236	0.115 0.08 236	.167* 0.011 236
販売を次期に延期	-0.126 0.054 236	-.142* 0.029 236	0.095 0.145 236	0.116 0.075 236	0.125 0.056 236
固定資産購入による 償却費計上	-.197** 0.002 236	-0.111 0.09 236	0.099 0.129 236	0.076 0.247 236	.272** 0 236

各欄は上から Pearson の相関係数、有意確率、有効回答数を示す。

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)であることを示す。

* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側)であることを示す。

究開発費の支出増加」と「固定資産購入による償却費計上」との相関係数も、1% 水準で負の有意な値になっている。これらの分析結果は、防衛型・探索型・分析特性が強まり、「予想値と予算は別」と「予想値は予算より控えめ」の傾向が顕著になると、「売上を次期に計上」、「販売を次期に延期」という利益減少型の報告利益管理を行わない可能性が高いことを示唆しているといえよう。

以上のことから、「予想値と予算は別」と「予想値は予算より控えめ」の傾向が強まると、報告利益管理を行う傾向が、他の戦略の特性と比べて強まるといえる。よって、受身特性が強まる場合、「予想値と予算は別」と「予想値は予算より控えめ」の傾向が顕著になることを踏まえると、受身特性が強まると報告利益管理を行う傾向が顕著になるといえよう。

5.6 分析結果のまとめ

本研究では、Miles & Snow (1978)に基づく受身型の特性が、予算管理、報告利益管理、業績予想と予算の関係に与える影響について、探索的に検証を行った。

まず、報告利益管理についての調査の結果、実体的な利益減少型と利益増加型

の報告利益管理が好まれることが判明した。分析の結果、防衛型・探索型・分析型・受身型のうち、受身型の特性が強まると報告利益管理を行う可能性が高まることが判明した。また、業績予想設定に対する予算の反映度と報告利益管理との関係について探索的な検証の結果、「予想値と予算は別」と「予想値は予算より控えめ」の傾向が顕著になると、報告利益管理を行う傾向が、他の戦略特性と比べて顕著になっていることが分析により判明した。受身特性が強まると、予想値と予算は別になる傾向があることを踏まえると、本研究の分析結果は、受身特性が強まる場合、報告利益管理を行う傾向が強まるだけでなく、「予想値と予算は別」と「予想値は予算より控えめ」の傾向が強まることを示唆しているといえよう。

補遺 第5章で利用した質問項目：利益目標値の達成の方法

A: 当期の利益が目標値に達しない可能性があるとき、貴社は、一般に認められた会計原則の範囲内でどのような方法を講じますか？

利益目標値の達成の方法		まったく異なる			どちらともいえない		まったくそのとおり	
		1	2	3	4	5	6	7
(1)	広告費の支出削減	1	2	3	4	5	6	7
(2)	研究開発費の支出削減	1	2	3	4	5	6	7
(3)	設備投資の延期または減額	1	2	3	4	5	6	7
(4)	新規プロジェクトの延期または減額	1	2	3	4	5	6	7
(5)	会計上の費用処理を遅らせる	1	2	3	4	5	6	7
(6)	売上を前倒しで当期に計上する	1	2	3	4	5	6	7
(7)	顧客に好条件を付けて、今期により多くの商品を購入してもらう	1	2	3	4	5	6	7
(8)	資産を売却して今期に売却益を計上する	1	2	3	4	5	6	7
(9)	大量に作って、単位製造原価を下げる (製造業の場合にお答えください)	1	2	3	4	5	6	7

B：当期の利益が目標値を大きく超えてしまう可能性があるとき、貴社は一般に認められた会計原則の範囲内でどのような方法を講じますか。

利益目標値を大きく超えてしまうときの 対処方法		まったく異なる			どちらとも いえない			まったく そのとおり
(1)	広告費の支出増加	1	2	3	4	5	6	7
(2)	研究開発費の支出増額	1	2	3	4	5	6	7
(3)	設備投資の前倒しまたは増額	1	2	3	4	5	6	7
(4)	新規プロジェクトの前倒しまたは増額	1	2	3	4	5	6	7
(5)	会計上の費用処理を速める	1	2	3	4	5	6	7
(6)	売上を次期に計上する方策を探る	1	2	3	4	5	6	7
(7)	顧客に好条件を付けて、今期の商品の納入を来期にしてもらう	1	2	3	4	5	6	7
(8)	固定資産を買い入れて、償却費用を増やす	1	2	3	4	5	6	7

第6章 財務データを用いた戦略特性と報告利益管理との関係の検証

アンケート調査では、Miles & Snow (1978) に基づく防衛型、探索型、分析型、受身型という4つの戦略タイプのうち、特に受身型の特性が強い企業において、報告利益管理が盛んに行われていることが見出されている。そこで、実際の財務データを用いて、Miles & Snow (1978) の戦略タイプの諸特性と報告利益管理との関係について検証する。以下では、会計的裁量行動と実体的裁量行動を検出するためのモデルと、会計的報告利益管理・実体的報告利益管理と戦略タイプの諸特性との関係を検証するための手法について述べる。また、各戦略特性が報告利益額に与える影響を検証するためのモデルも示す。

6.1 会計的裁量行動による報告利益管理額(DA)を推定するモデル

本研究では、会計的裁量行動による裁量的発生項目額 DA_t を、以下の Kasznik (1999) の CFO 修正 JONES モデルを用いて推定する。

$$\frac{TA_t}{ASSET_{t-1}} = \alpha_0 + \beta_1 \left(\frac{\Delta SALES_t}{ASSET_{t-1}} - \frac{\Delta REC_t}{ASSET_{t-1}} \right) + \beta_2 \frac{PPE_t}{ASSET_{t-1}} + \beta_3 \frac{\Delta CFO_t}{ASSET_{t-1}} + \varepsilon_t \quad (1)$$

TA_t は t 期の会計発生項目額であり、 t 期の経常利益 E_t から t 期の営業活動によるキャッシュフロー CFO_t を控除して算定する ($TA_t = E_t - CFO_t$)。 $SALES_t$ は t 期の売上高、 REC_t は t 期の売上債権、 PPE_t は t 期の有形固定資産、 $ASSET_t$ は t 期の資産、 Δ は差分を表す。(1)式の推定を(東証業種分類による)産業別のクロスセクションで行い、推定した回帰式に各社のデータをいれて非裁量的発生項目額 NDA_t の推定値をもとめる。 t 期の各社の会計発生項目額の実績値 TA_t から NDA_t の推定値を控除してもとめられる差額が、各社の t 期の裁量的発生項目額 DA_t となる ($DA_t = TA_t - NDA_t$)。利益を過大(過少)計上する場合、(1)式で算定される DA_t は正(負)になる。

6.2 実体的裁量行動による報告利益管理額を推定するモデル

6.2.1 売上高の操作による報告利益管理額(Ab_CFO)の推定

Dechow et al.(1998)をもとに、Roychowdhury(2006)は、以下のモデルを用いて売上高の操作による実体的裁量行動の検出を行っている⁽³⁾。

$$\frac{CFO_t}{ASSET_{t-1}} = \alpha_0 + \beta_1 \left(\frac{1}{ASSET_{t-1}} \right) + \beta_2 \left(\frac{SALES_t}{ASSET_{t-1}} \right) + \beta_3 \left(\frac{\Delta SALES_t}{ASSET_{t-1}} \right) + \varepsilon_t \quad (2)$$

(2)式の推定を産業別クロスセクションで行い、推定した回帰式に各社のデータをいれて推定した ε_t が、各社の t 期の売上高操作による報告利益管理額(Ab_CFO)となる。利益を過大(過少)計上する場合、(2)式で算定される報告利益管理額は

負（正）になる³。

6.2.2 裁量的費用の調整による報告利益管理額(Ab_DISEXP)の推定

Roychowdhury(2006)は、以下のモデルを用いて、包括的な裁量的費用の調整による実体的裁量行動の検出を行っている。

$$\frac{DE_t}{ASSET_{t-1}} = \alpha_0 + \beta_1 \left(\frac{1}{ASSET_{t-1}} \right) + \beta_2 \left(\frac{SALES_{t-1}}{ASSET_{t-1}} \right) + \varepsilon_t \quad (3)$$

DE_t はt期の裁量的費用（研究開発費＋広告宣伝費＋拡販費・その他販売費＋役員報酬・賞与＋人件費・福利厚生費）を示す。(3)式の推定を産業別クロスセクションで行い、推定した回帰式に各社のデータをいれて推定した ε_t が、各社のt期の裁量的費用の調整による報告利益管理額(Ab_DISEXP)となる。利益を過大（過少）計上する場合、(3)式で算定される報告利益管理額は負（正）になる⁴。

6.3 戦略特性が報告利益管理に与える影響を検証するモデル

Roychowdhury(2006)等に基づき、各戦略特性が報告利益管理に与えるとの仮定のもとに、各戦略特性が報告利益管理に与える影響について、以下の(4)式を用いた検証を行う。

³ Cohen et al. (2016)は、実体的裁量行動と業績（売上高）との関係が線形であると期待される理由がないとし、実体的裁量行動と売上高との関係の非線形性を考慮して、売上高の2乗を説明変数として、実体的裁量行動の利益調整額を推定するモデルに加えた。以下の(5)式は、Cohen et al. (2016)に基づき、売上高の操作による利益調整額(Abnormal CFO)を推定する(1)式にt期の売上高の2乗 $SQSALES_t$ を加えたモデルである。

$$\frac{CFO_t}{ASSET_{t-1}} = \alpha_0 + \beta_1 \left(\frac{1}{ASSET_{t-1}} \right) + \beta_2 \left(\frac{SALES_t}{ASSET_{t-1}} \right) + \beta_3 \left(\frac{\Delta SALES_t}{ASSET_{t-1}} \right) + \beta_4 SQSALES_t + \varepsilon_t \quad (5)$$

本研究では、(5)式による売上高操作による報告利益管理額を推定した分析を行ったが、本文で示したのと同様な結果となった。

⁴ Cohen et al. (2016)は、実体的裁量行動と売上高との関係の非線形性を考慮して、裁量的費用を用いた利益調整額(Abnormal DISEXP)を推定する(4)式にt期の売上高の2乗 $SQSALES_t$ を加えた、以下の(6)式のモデルを唱えた。

$$\frac{DE_t}{ASSET_{t-1}} = \alpha_0 + \beta_1 \left(\frac{1}{ASSET_{t-1}} \right) + \beta_2 \left(\frac{SALES_{t-1}}{ASSET_{t-1}} \right) + \beta_3 SQSALES_t + \varepsilon_t \quad (6)$$

本研究では、(6)式による売上高操作による報告利益管理額を推定した分析を行ったが、本文で示したのと同様な結果となった。

$$EM_t = \alpha_0 + \beta_1 DEF_t + \beta_2 PRO_t + \beta_3 ANA_t + \beta_4 REA_t + \beta_5 ROA_t + \beta_6 SIZE_t + \beta_7 LEV_t + \beta_8 LOSS_t + \varepsilon_t \quad (4)$$

EM_t は t 期の実体的裁量行動による報告利益管理額であり、推定した DA 、 Ab_CFO 、 Ab_DISEXP を表す。(1)式～(3)式を産業別クロスセクションで推定し、推定した回帰係数に各社のデータを入れて報告利益管理額の推定値をもとめる。 DEF_t は t 期の防衛型の特性、 PRO_t は t 期の探索型の特性、 ANA_t は t 期の分析型の特性、 REA_t は t 期の受身型の特性を示す。 DA を被説明変数とする場合、各戦略特性の係数の符号が正（負）になれば、各戦略特性が強まると会計的裁量行動による利益増加型（利益減少型）の報告利益管理を行う傾向が強まることを示す。これに対し、 Ab_CFO 、 Ab_DISEXP をそれぞれ被説明変数とする場合、各戦略特性の係数の符号が負（正）で有意になれば、各戦略特性が強まると実体的裁量行動による利益増加型（利益減少型）の報告利益管理を行う傾向が強まることを示す。

t 期の総資本経常利益率 ROA_t 、 t 期の総資産額の対数値 $SIZE_t$ 、 t 期の財務レバレッジ LEV_t 、 $LOSS_t$ は、 t 期に当期純損失を計上した場合に 1、そうでない場合に 0 となるダミー変数であり、裁量的行動による利益調整の要因を考慮した、業績、規模、負債の利用度、損失回避に関するコントロール変数である。

コントロール変数のうち、 ROA_t は収益性のコントロール変数である。裁量的発生項目額は、企業業績とプラスに相関する測定誤差を有することを Dechow et al. (1995) が指摘している。ゆえに、本研究では収益性の代理変数である ROA_t をコントロール変数として加えているが、係数の符号は予測できない。

Watts and Zimmerman(1986) は、企業は規模が大きいほど利益を減らす会計方針を選択するという規模仮説を提唱している。その一方で、規模が大きな企業ほど厳格な内部統制メカニズムを有するとともに、外部の利害関係者による厳しくモニタリングされると考えられる。いずれにしろ、規模は報告利益管理の金額に影響を与えると考えられる。ゆえに、本研究では収益性の代理変数である $SIZE_t$ をコントロール変数として加えているが、係数の符号は予測できない。

また、Watts and Zimmerman(1986) では、負債の利用度が高ければ高いほど、経営者は利益型の報告利益管理を行うとする負債仮説を提唱している。ゆえに、負債比率の代理変数 LEV_t をモデルに加える。

赤字に関するダミー変数 $LOSS_t$ は、損失回避に関する代理変数である。首藤(2010) では、裁量的な会計行動を行っても損失が回避できない場合は、極端な利益減少型の報告利益管理、すなわちビッグ・バスを行って、その期の利益を将来に繰り延べる可能性がある。ゆえに DA を被説明変数とする場合、 $LOSS_t$ の係数の符号は負になると予想される。これに対し、 Ab_CFO 、 Ab_DISEXP をそれぞれ被説明変数とする場合、 $LOSS_t$ の係数の符号は正になると予想される。

6.4 リサーチ・デザイン

6.4.1 分析手法

まず、アンケートを行った2014年度(2014年12月期～2015年11月期)の東証一部・二部上場企業(金融・証券・保険業を除く)に対して、(1)式の会計的裁量行動による報告利益管理額を推定するモデルにより、会計的裁量行動による報告利益管理の金額を産業別クロスセクションで推定する。あわせて、(2)式の売上高の操作と(3)式の裁量的費用のモデルを用いて、実体的裁量行動による報告利益管理の金額を産業別クロスセクションで推定する。その上で、アンケート調査で対象とした企業に対して、各戦略特性と報告利益管理の金額との相関分析を行う⁵。各戦略特性と(1)式の会計的裁量行動による報告利益管理額との相関が正(負)で有意となっている場合、各戦略特性が強まることと、利益増加(減少)型の報告利益管理を行うこととの間に有意な相関が存在することになる。これに対し、各戦略特性と(2)式と(3)式の実体的裁量行動による報告利益管理額との相関が負(正)で有意となっている場合、各戦略特性が強まることと、利益増加(減少)型の報告利益管理を行うこととの有意な相関が存在することになる。

また、戦略特性が報告利益管理に与える影響については、(4)式を用いて検証を行う。各戦略特性の係数の符号が負(正)で有意になれば、各戦略特性が強まると実体的裁量行動による利益増加型(利益減少型)の報告利益管理を行う傾向が強まることを示す。

6.4.2 サンプル

①2013年度(2013年12月期～2014年11月期)と2014年度(2014年12月期～2015年11月期)において、東証一部・二部に上場(金融・証券・保険業を除く)し、②連結決算の財務データが『NEEDS Financial QUEST』から入手可能という条件を満たす企業を抽出した。

(1)式の会計的裁量行動による報告利益管理額を推定するモデル、(2)式の売上高の操作と(3)式の裁量的費用のモデルを用いた推定を行う場合、分析サンプルは2,116社である。この分析サンプルを用いて、会計的・実体的裁量行動による報告利益管理額の推定を行った。

アンケート回答企業は270社である。このうち、①上場時期が2014年8月以降でまだ財務データがない、②単独データのみ(連結なし)、③2016年で上場廃止、

⁵ 先行研究では、各モデルによる実体的裁量行動による利益調整額を合計した値、すなわち合成尺度が検証に用いられている。本研究では、実体的裁量行動による利益調整額のうち、Roychowdhury(2006)に基づく、売上高の操作による利益調整額(Ab_CFO)、裁量的費用を用いた利益調整額(Ab_DISEXP)をそれぞれ用いることとする。Roychowdhury(2006)では、生産量の調整による報告利益管理額を推定するモデルも分析に用いているが、本研究では製造業でない企業も多く含まれることや、サンプル数をできるだけ確保する等の理由により用いないこととする。

④金融・保険業のため売上等のデータがないといういずれかを満たす企業はサンプルから取り除かれている。その結果2,116社のうち、最終的に、各戦略特性と会計的・実体的裁量行動による報告利益管理額との相関分析に用いたサンプルは218社となった。

6.5 分析結果

6.5.1 各戦略特性と裁量的発生項目額との相関

図表 6 - 1 各戦略特性と裁量的発生項目額 (DA_t) との相関

パネル A 基本統計量

変数	サンプル	平均	標準偏差	Q1	中央値	Q3
防衛型	218	4.89908	0.49745	4.54545	4.90909	5.18182
探索型	218	4.75063	0.90883	4.27273	4.72727	5.36364
分析型	218	4.58173	0.61708	4.27273	4.54545	4.90909
受身型	218	3.93203	0.59332	3.63636	4.00000	4.27273
DA	218	-0.00158	0.03733	-0.02246	-0.34478	0.01851

パネル B Pearson の相関係数

	防衛型	探索型	分析型	受身型	DA
防衛型	1	.22078** <.0001	.45516** <.0001	.20015** 0.003	-0.01931 0.7768
探索型	.22078** <.0001	1	.54645** <.0001	0.11787 0.0825	0.13094 0.0535
分析型	.45516** <.0001	.54645** <.0001	1	.38749** <.0001	0.11565 0.0885
受身型	.20015** 0.003	0.11787 0.0825	.38749** <.0001	1	.17795** 0.0085
DA	-0.01931 0.7768	0.13094 0.0535	0.11565 0.0885	.17795** 0.0085	1

各欄は上から Pearson の相関係数、有意確率を示す。

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)であることを示す。

* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側)であることを示す。

6.5.2 各戦略特性と売上高操作による報告利益管理額との相関

各戦略特性と売上高操作による報告利益管理額との相関の分析の結果が、図表のパネル B である。

売上高の操作によって利益を過大計上する場合、(2)式で算定される報告利益管理額は負になる。ゆえに、受身型の特性が強まることと売上高の過大計上の傾向との間には正の相関があるといえる。図表 6 - 2 のパネル B の Pearson の相関係数を見ると、売上高操作による報告利益管理額と受身型との間のみにおいて、負の相関があることがわかる。しかしながら、相関係数は 1%水準で有意となって

い

図表 6-2 各戦略特性と売上高操作による報告利益管理額 (Ab_CFO) との相関
パネル A 基本統計量

変数	サンプル	平均	標準偏差	Q1	中央値	Q3
Ab_CFO	218	0.00614	0.06297	-0.02165	0.00243	0.03455

パネル B Pearson の相関係数

	防衛型	探索型	分析型	受身型
Ab_CFO	0.00949 0.8892	0.06135 0.3674	0.10656 0.1167	-0.09874 0.1462

各欄は上から Pearson の相関係数、有意確率を示す。

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)であることを示す。

* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側)であることを示す。

ない。このことから、受身型の特性と売上高を過大計上する傾向との間には有意な相関はないといえる。

6.5.3 各戦略特性と裁量的費用による報告利益管理額との相関

図表 6-3 各戦略特性と裁量的費用調整額 (Ab_DISEXP) との相関
パネル A 基本統計量

変数	サンプル	平均	標準偏差	Q1	中央値	Q3
Ab_DISEXP	218	-0.00506	0.06922	-0.04133	-0.01314	0.01868

パネル B Pearson の相関係数

	防衛型	探索型	分析型	受身型
Ab_DISEXP	0.08357 0.2191	.16204* 0.0166	0.09392 * 0.167	-0.04429 0.5154

各欄は上から Pearson の相関係数、有意確率を示す。

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)であることを示す。

* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側)であることを示す。

各戦略特性と売上高操作による報告利益管理額との相関の分析の結果が、図表 6-3 のパネル B である。裁量的費用の操作により、裁量的費用を過少計上する場合、(3)式で算定される報告利益管理額は負になる。ゆえに、受身型の特性が強まるとともに裁量的費用を計上する傾向が強まるといえる。図表 6-3 のパネル B の Pearson の相関係数を見ると、受身型の特性と裁量的批評の操作による報告

利益管理額との間には、負の相関はあるものの、有意にはなっていない。これに対し、探索型の特性と裁量的費用の操作による報告利益管理額との間には、5%水準で有意な正の相関があることが判明した。これは、探索型の特性が強まると裁量的費用を計上する傾向が強まること、すなわち利益増加型の報告利益管理を行う傾向との間には有意な正の相関があることを示唆するといえる。

6.5.4 報告利益管理額に各戦略特性が及ぼす影響の検証

図表 6 - 4 (5) 式の分析結果

	DA	Ab_CFO	Ab_DISEXP
α	-0.03857	-0.04771	-0.00957
(t 値)	(-1.23)	(-0.96)	(-0.15)
DEF_t	-0.00198	0.00632	0.00563
(t 値)	(-0.38)	(0.77)	(0.53)
PRO_t	0.00184	-0.00855	0.00889
(t 値)	(0.59)	(-1.73)	(1.39)
ANA_t	-0.00440	0.01118	0.00353
(t 値)	(-0.85)	(1.37)	(0.33)
REA_t	0.01179**	-0.01907**	-0.01037
(t 値)	(2.72)	(2.80)	(-1.18)
ROA_t	0.23585**	0.70619**	0.07808**
(t 値)	(4.81)	(9.15)	(0.78)
$SIZE_t$	-0.00017	0.00210	-0.00158
(t 値)	(-0.12)	(0.91)	(-0.53)
LEV_t	-0.00083	0.02669	-0.05609*
(t 値)	(-0.06)	(1.22)	(-1.99)
$LOSS_t$	-0.02812**	0.01831	0.00991
(t 値)	(-2.85)	(1.18)	(0.49)
$Adj.R^2$	0.247	0.325	0.070

各欄の上段は回帰係数、カッコ内は t 値を表す。

** 1% 水準で有意 (両側)であることを示す。

* 5% 水準で有意 (両側)であることを示す。

図表 6 - 4 は、(5)式の分析結果を示す。なお、多重共線性を検証する分散拡大係数(Variance Inflation Factor)は、2 を下回っていた。

DA を被説明変数とした場合、 REA_t の係数は正で有意となっている。このことから、受身型の特性が強まると、会計的裁量行動による利益増加型の報告利益管理が行われることが読み取れる。また、DA を被説明変数とした場合、 REA_t の係数は 1%水準で正の有意な値となっている。このことから、受身型の特性が強まると、会計的裁量行動による利益増加型の報告利益管理が行われることが読み取れる。これに対し、 DEF_t 、 PRO_t 、 ANA_t の係数は有意となっていない。このことから、防衛型・探索型・分析型の特性が強まることにより、会計的裁量行動によ

る報告利益管理が行われる傾向は見出せないといえる。

Ab_CFO、Ab_RM を被説明変数とした場合、 REA_t の係数は 1%水準で負の有意な値となっている。このことから、受身型の特性が強まると、実体的裁量行動による利益増加型の報告利益管理が行われることが読み取れる。これに対し、 DEF_t 、 PRO_t 、 ANA_t の係数はほとんど有意となっていない。Ab_CFO を被説明変数とした場合、 PRO_t の係数が 10%水準で有意な負の値となっている。これらの分析結果から、防衛型・探索型・分析型の特性が強まることにより、実体的裁量行動による報告利益管理が行われる傾向はほぼ見出せないといえる。

6.6 分析結果のまとめ

検証の結果、受身型の特性と、売上高を過大計上する傾向または裁量的費用を過少計上する傾向との間の有意な相関は見いだせなかった。

また、受身型の特性が強まることと裁量的発生項目額がプラスとなる（利益増加型の報告利益管理を行う）こととの間に有意な正の相関が存在することが判明した。その一方で、防衛型・探索型・分析型では、その特性が強まるとともに裁量的発生項目額が増える傾向が、受身型の特性の場合と比べ、顕著に見いだせなかった。さらに補足的な分析では、ROEを重視する企業は、中長期的・持続的な ROE を志しているために、短期志向の利益増加型の報告利益管理を行わない可能性が見出された。

補足 外部報告財務指標の重視度と報告利益管理額との関係

図表 6-5 外部報告財務指標の重視度と報告利益管理額との関係

	Ab_CFO	Ab_DISEXP	DA
経常利益	-0.036 0.592	-0.023 0.74	-0.041 0.545
売上高	-0.019 0.782	0.111 0.104	0.007 0.918
当期純利益	-0.028 0.685	0.131 0.053	-0.044 0.514
営業キャッシュフロー	0.029 0.675	-0.03 0.657	-0.099 0.143
フリーキャッシュフロー	0.041 0.545	0.033 0.632	-0.122 0.072
ROE	0.096 0.158	.158* 0.019	-0.128 0.059
ROA	-.155* 0.022	0.059 0.387	-0.118 0.083
EVA等	0.02 0.773	0.11 0.107	-.141* 0.038

各欄は上から Pearson の相関係数、有意確率を示す。

** 相関係数は 1% 水準で有意（両側）であることを示す。

* 相関係数は 5% 水準で有意（両側）であることを示す。

補足的な分析として、218 社に対して、 $DA \cdot Ab_CFO \cdot Ab_DISEXP$ と外部報告財務指標の重視度との関係の検証を行った。分析結果を示したのが図表である。図表から、ROE を重視する傾向と裁量的費用の調整による報告利益管理額との間の相関係数は 1%水準で有意となっていた。この分析結果は、ROE を重視する傾向が高まると、裁量的に費用を計上して、利益が減少する傾向が強くなることを示唆している。ゆえに、ROE を重視する企業は、中長期的・持続的な ROE を志しているために、短期志向の利益増加型の報告利益管理を行わない可能性があるといえよう。

結びに代えて

以上 本研究プロジェクトの主要な分析結果を紹介してきた。最後に、戦略がうまく遂行できなくなった受身企業の分析結果の主要点を確認することで、本報告書の結びに代えたい。

企業がうまく稼ぐことができなくなると、すなわち企業がリアクター特性をもつと、どのような会計行動を引き起こすのか、ということアンケート調査の回答データと財務データとを組み合わせることで本研究は探索的に分析した。

本研究ではまず、Miles & Snow(1978)の戦略論に基づきながら、うまく稼ぐことができなくなった企業の特性を受身（リアクター）特性として記述することを提案した。これまでのアンケートを使った方法では、4つの戦略タイプに分類することはできても、それぞれの戦略特性を測定することができなかった。しかしながら、Conant et al.(1990)による戦略を分類するための質問項目をリカートスケールによって測定することによって、形成型としての戦略特性変数を作り出した。

次に、アンケート回答データを使った分析結果の要点を確認しよう。受身型の特性と報告利益管理との関係についての分析をすることによって、受身型の特性が強まると、他の戦略特性とは異なり、報告利益管理を行う可能性が高まることが判明した。つまり、戦略をうまく管理できていない受身型の特性が強まると、報告利益管理を行いやすいことが判明したのである。さらに、業績予想設定に対する予算の反映度については、検証の結果、受身型の特性が強くなると、業績予想と予算は別、業績予想は予算よりも控えめとなり、業績予想を予算反映度に基づき修正することは行われな傾向が強まることが判明した。つまり、戦略がうまくいっていない受身型の企業では、業績予想を予算に基づかずおこない、業績予想の根拠が薄弱であることが判明したのである。まとめれば、「企業がうまく稼ぐことができなくなると、すなわち企業がリアクター特性をもつと、報告利益管理を起こすことが多くなり、予算にもとづかない業績予想をするようになる」という事実を発見した。

さらに、報告利益管理については、実際の財務データを用いて、Miles & Snow(1978)の戦略タイプの諸特性と報告利益管理との関係について検証した。受身型の特性が強まることと裁量的発生項目額がプラスとなる（利益増加型の報告利益管理を行う）こととの間に有意な正の相関が存在することが判明した。その一方で、防衛型・探索型・分析型では、その特性が強まるとともに裁量的発生項目額が増える傾向が、受身型の特性の場合と比べ、顕著に見いだせなかった。

本研究は上述した貢献とは裏腹に重大な未解決な課題も含んでいる。そもそも一般に戦略論における戦略タイプは相互排他的なものとして設定されている。しかしながら、本研究の分析で明らかになったように、一つの企業が4つの戦略特性を併せ持つということを仮定している。そのようなことは本来の Miles & Snow(1978)の戦略論と矛盾しないかどうかは非常に大きな問題である。この戦略特性を使って既存研究の結果との整合性を検証していくことが必要になるだろう。

本研究は、既存研究に対して大きく二つの点で貢献している。第一に、Miles & Snow(1978)の戦略タイプを戦略特性として測定可能にしたことである。これまでMiles & Snow(1978)の戦略論を利用した研究は、企業を4つの戦略タイプに分類することが重要であった。本研究では、4つの戦略特性として企業の特徴を測定した。このことによってMiles & Snow(1978)戦略論を利用する研究がさらに発展する可能性がある。第二の貢献は、企業がうまく稼ぐことができなくなる状態を受身（リアクター）特性として測定可能にしたことである。受身型は環境の変化に対し効果的に対応できず、環境の変化に流されて、一貫した組織行動をとりえないタイプであり、固有の戦略タイプというよりも、他の3つの戦略が機能しなくなったタイプといえる。本研究の受身型の特性が業績予想と予算の関係に与える影響についての分析結果は、戦略特性と業績管理システムである予算管理との関係の観点から、競争戦略論における今後の理論構築に貢献すると考えられる。また、今後の予算管理論の理論構築だけでなく、業績予想の設定の要因に関する実証研究にも示唆を与えよう。加えて、本研究の受身特性が報告利益管理に与える影響についての分析結果は、報告利益管理の今後の研究に貢献するだけでなく、財務会計や管理会計の観点からの経営戦略論の理論構築にも貢献すると考えられる。

参考文献

- Anwar, J. and S. Hasnu.2016. Business Strategy and organizational performance: Measures and relationship. *Pakistan Economic and Social Review* 54(1):97-122.
- Bentley, K., Omer, T., and N.Sharp.2012. Business strategy, financial reporting irregularities, and audit effort. *Contemporary Accounting Research* 30(2):780-817.
- Blackmore, K. and K. Nesbitt.2013. Verifying the Miles and Snow strategy types in Australian small- and medium-size enterprises. *Australian Journal of Management* 38(1):171-190.
- Cohen, D., R. Mashruwala, and T. Zach. 2010. The use of advertising activities to meet earnings benchmarks: Evidence from monthly data. *Review of Accounting Studies* 15(4): 808-832.
- Cohen, D., Pandit, S., Wasley, C., and Zach, T. 2016. Measuring real activity management. Working Paper.
- Conant, J., M. Mokwa and P. Varadarajan. 1990. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study. *Strategic Management Journal* 11(5):365-383.
- Dechow, P., R. Sloan, and A. Sweeney. 1995. Detecting earnings management. *The Accounting Review* 70(2):193-225.
- Govindarajan, V. 1988. A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal* 31(4):828-853.
- Graham, J., C. Harvey and S. Rajgopal. 2005. The Economic Implications of Corporate Financial Reporting. *Journal of Accounting and Economics* 40(1-3):3-73.
- Hambrick, C. 1983. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *The Academy of Management Journal* 26(1):5-26.
- Higgins, D., T. Omer, , and J. Phillips. 2015. The influence of a firm's business strategy on its tax aggressiveness. *Contemporary Accounting Research* 32(2):674-702.
- Hope, J. and R. Fraser. 2003. Beyond Budgeting, 1st edition, Harvard Business School Press (清水孝監訳. 2005. 『脱予算経営』 生産性出版).
- Ittner, C., D. Larcker and M. Rajan. 1997. The choice performance measures in annual bonus contracts. *The Accounting Review* 72(2):231-255.
- Jennings, D., D. Rajaratnam and F. Lawrence (2003), Strategy-performance relationships in service firms : A test for equifinality. *Journal of Managerial Issues* 15(2):208-220.
- Jones, J. 1991. Earnings management during import relief investigations. *Journal of Accounting Research* 29(2):193-228.
- Kato, K., D. Skinner and M. Kunimura. 2009. Management forecast in Japan: An empirical study of forecasts that are effectively mandated. *The Accounting Review* 84(5):1575-1606.

- Kaszniak, R. 1999. On the association between voluntary disclosure and earnings management. *Journal of Accounting Research* 37(1):57-81.
- Langfield-Smith, K. 2006. A review of quantitative research in management control systems and strategy. *Handbooks of Management Accounting Research* 2:753-783.
- Lassar, W. and J. Kerr. 1996. Strategy and control in supplier-distributor relationships: An agency perspective. *Strategic Management Journal* 17(8):613-632.
- Meyer, A. 1982. Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly* 27(4):515-537.
- Miles, R. and C. Snow. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill. (土屋盛章・内野崇・中野工訳. 1983. 『戦略型経営－戦略選択の実践シナリオ』ダイヤモンド社).
- Parnell, J. and P. Wright. 1993. Generic strategy and performance: An empirical test of the Miles and Snow typology. *British Journal of Management* 4(1):29-36.
- Porter, M. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. (土岐坤訳. 1982. 『競争の戦略』ダイヤモンド社).
- Rajaratnam, D. and L. Chonko. 1995. The effect of business strategy type on marketing organization design, product-market growth strategy, relative marketing effort, and organization performance. *Journal of Marketing Theory and Practice* 3(3):60-75.
- Roychowdhury, S. 2006. Earnings management through real activities manipulation. *Journal of Accounting and Economics* 42(3):335-370.
- Ruekert, R. and O. Walker. 1987. Interactions between marketing and R&D departments in implementing different business strategies. *Strategic Management Journal* 8(3):233-248.
- Segev, E. 1987. Strategy, strategy making and performance in a business game. *Strategic Management Journal* 8(6):565-577.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.
- Simons, R. 1987. Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society* 12(4):357-374.
- Smith, K., J. Guthrie and M. Chen. 1986. Miles and Snow's typology of strategy, organizational size and organizational performance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* (1):45-49.
- Smith, K., J. Guthrie and M. Chen. 1989. Strategy, size and performance. *Organization Studies* 10(1):63-81.
- Snow, C. and D. Hambrick. 1980. Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems. *Academy of Management Review* 5(4):527-538.
- Snow, C. and L. Hrebiniak. 1980. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly* 25(2):317-336.
- Watts, R., and J. Zimmerman. 1986. *Positive Accounting Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (須田一幸訳. 1991. 『実証理論としての会計学』白桃書房.)
- Woodside, A., D. Sullivan and R. Trappey III. 1999. Assessing relationships among

- strategic types, distinctive marketing competencies, and organizational performance.
Journal of Business Research,45(2):135-146.
- 梅澤俊浩・海老原崇.2016.「メインバンク関係が財務報告の質に及ぼす影響」『早稲田商学』
466:163-213.
- 清水信匡.2016.「日本企業の投資評価技法の多様性－原価比較法と損益分岐点法を中心として－」『メルコ管理会計研究』8(2):3-16.
- 清水信匡・大浦啓輔.2014.「事業戦略に適合する資本予算プロセスの研究」『原価計算研究』
33(1):33-46.
- 清水信匡・田村晶子.2010.「日本企業の設備投資マネジメント第2回：戦略タイプと企業特性」『企業会計』62(9):117-124.
- 首藤昭信.2010.『日本企業の利益調整 理論と実証』中央経済社。
- 須田一幸・花枝英樹.2008.「日本企業の財務報告－サーベイ調査による分析」『証券アナリスト
トジャーナル』46(5):51-69.
- 辻 正雄編著.2016.『経営者による報告利益管理：理論と実証』国元書房。
- 柳良平.2011.『日本型脱予算経営』同友館。
- 山口朋泰.2009a.「利益ベンチマークの達成と実体的裁量行動」『研究年報経済学』69(4):133-
154.
- 山口朋泰.2009b.「機会主義的な実体的裁量行動が将来業績に与える影響」『会計プロGRESS』
(10):117-137.
- 山口朋泰.2011.「実体的裁量行動に関する実証研究のレビュー：捕捉方法の観点から」『東
北学院大学経営学論集』1:73-111.
- 横田絵里・妹尾剛好.2011.「日本企業におけるマネジメント・コントロール・システムの実
態－質問票調査の結果報告－」『三田商学研究』53(6):55-79.
- 吉田栄介・福島一矩・妹尾剛好.2008.「日本企業の管理会計実態(1):実態調査研究の文系サ
ーベイを中心として」『三田商学研究』51(3):53-74.