JAMA

ISDN 0918-7863

# 日本管理会計学会誌

# 管理会計学

The Journal of Management Accounting, Japan

## 2012年 第20巻 第1号

経営管理のための総合雑誌

## 

買収防衛策導入企業のガバナンスと株式市場の評価 ───── 大 越 教 雄

マネジメント・コントロールによるイノベーションの創出 ———● 福 島 一 矩 ー 質問票調査に基づく探索的研究 ー

バランスト・スコアカードによるコントロール機能が ————● 渡 邊 直 人 財務意識および非財務意識に与える効果

# 研究ノート

文

ブランドマネジメントについての企業意識調査 ──── 福田正彦

■ 学会誌執筆要領等

発行 日本管理会計学会
The Japanese Association of Management Accounting

# 日本管理会計学会誌『管理会計学』

日本管理会計学会誌『管理会計学』は、年2回発行される。本学会誌には、掲載区分として、論文の他、論壇、研究ノート、総合報告、事例研究、書評などがある。論文は、二重匿名方式によるレフェリー制度に基づき選定された後、掲載される。受理可能な論文の範囲には、その論文が学会誌編集委員会で制定された基準を満足している限り、管理会計学および関連分野に関する幅広いテーマが含まれる。その他の掲載区分の投稿原稿は、学会誌編集委員会で決定された基本政策に従って、論文の査読に準じた審査に基づき掲載される。投稿規程および執筆要領の詳細は、本号巻末に印刷されているので、それを参照されたい。

2011年4月から2014年3月末までの学会誌編集委員は次の通りである。

編集委員長	佐藤	紘光	(早稲田大学)
編集副委員長 編集副委員長	青木 鈴木	雅明研一	(東北大学) (明治大学)
常任編集委員	小倉	昇	(青山学院大学)
常任編集委員	原田	昇	(目白大学)
常任編集委員	門田	安弘	(筑波大学名誉教授)
常任編集委員	山本	達司	(名古屋大学)
常任編集委員	横田	絵里	(慶応義塾大学)

<b>集委員</b>	編集委員					
和憲	(専修大学)	椎葉	淳	(大阪大学)		
克容	(成蹊大学)	鈴木	孝則	(早稲田大学)		
達男	(関西学院大学)	高橋	邦丸	(青山学院大学)		
智基	(早稲田大学)	長坂	悦敬	(甲南大学)		
丈平	(九州大学)	三矢	裕	(神戸大学)		
裕	(一橋大学)	星野	優太	(名古屋市立大学)		
史彦	(東北大学)	安酸	健二	(近畿大学)		
正伸	(関西学院大学)	山下	裕企	(愛知大学)		
誠一	(九州産業大学)	頼	誠	(兵庫県立大学)		
順也	(関西大学)					
	克達智丈裕史正誠容男基平。彦伸一	和憲 (專修大学) 克容 (成蹊大学) 達男 (関西学院大学) 智基 (早稲田大学) 丈平 (九州大学) 裕 (一橋大学) 史彦 (東北大学) 正伸 (関西学院大学) 誠一 (九州産業大学)	和憲 (專修大学) 推業 克容 (成蹊大学) 鈴木 達男 (関西学院大学) 高橋 智基 (早稲田大学) 長坂 丈平 (九州大学) 三矢 裕 (一橋大学) 星野 史彦 (東北大学) 安酸 正伸 (関西学院大学) 山下 誠一 (九州産業大学) 頼	和憲 (專修大学) 椎葉 淳 克容 (成蹊大学) 鈴木 孝則 達男 (関西学院大学) 高橋 邦丸 智基 (早稲田大学) 長坂 悦敬 丈平 (九州大学) 三矢 裕 (一橋大学) 星野 優太 安酸 (東北大学) 正伸 (関西学院大学) 山下 裕企 誠一 (九州産業大学) 頼 誠		

# **JAMA**

日本管理会計学会誌

# 管理会計学

The Journal of Management Accounting, Japan

Volume 20, No. 1 2012 目 次 ■論文 利益調整行動と利益目標の達成圧力 - 期中における利益調整手段としてのR&D費用削減に関する実証研究 - …… 安酸 建二 3 緒方 買収防衛策導入企業のガバナンスと株式市場の評価 …… 大越 教雄 23 マネジメント・コントロールによるイノベーションの創出 37 バランスト・スコアカードによるコントロール機能が 53 ■ 研究ノート ブランドマネジメントについての企業意識調査 ……………福田 正彦 71 

山口 直也 (新潟大学)

# 日本管理会計学会

日本管理会計学会は、1991年7月に設立された。本学会は管理会計の研究、教育および経営管理実務に関心を持つ研究者や実務家から構成される組織である。会員には年2回学会誌『管理会計学』が送付される。

2011年4月から2014年3月までの役員の構成は次のとおりである.

 会長
 浅田
 孝幸(立命館大学)

 副会長
 伊藤
 和憲(専修大学)

 園田
 智昭(慶應義塾大学)

 浜田
 和樹(関西学院大学)

水野 一郎 (関西大学)

常和	<b>务理事</b>		常務理	事	
李	健泳	(新潟大学)	﨑 章	浩	(明治大学)
石崎	忠司	(中央大学)	佐藤 紡	光	(早稲田大学)
上埜	進	(甲南大学)	辻 正	雄	(早稲田大学)
大島	正克	(亜細亜大学)	長坂 悦	敬	(甲南大学)
小倉	昇	(青山学院大学)	長谷川泰	隆	(麗澤大学)
片岡	洋一	(目白大学)	原田 昇	!	(目白大学)
河合	久	(中央大学)	門田 安	弘	(筑波大学)
菊井	高昭	(上智大学)	山田 庫	平	(明治大学)
小菅	正伸	(関西学院大学)	横山 和	夫	(東京理科大学)
小林	啓孝	(早稲田大学)	吉岡 正	道	(東京理科大学)
理	事		理	事	
青木	· 茂男	(茨城キリスト教大学)		• f—•	(明治大学)
青木	雅明	(東北大学)		義	(産業能率大学)
新江	孝	(日本大学)		徳	(早稲田大学)
伊藤	嘉博	(早稲田大学)		淑	(摂南大学)
井岡	大度	(国士舘大学)		福	(創価大学)
今林	正明	(目白大学)		:子	(白鴎大学)
大下	丈平	(九州大学)		太	(名古屋市立大学)
尾畑	裕	(一橋大学)		· 企	(愛知大学)
加登	豊	(神戸大学)		司	(名古屋大学)
昆	誠一	(九州産業大学)		彦	(愛知東邦大学)
芝尾	芳昭	(イノベーション・マネジメント社)		.廖	(流通経済大学)
清水	孝	(早稲田大学)		則	(横河電機)
清水	チ 信匡	(早稲田大学)		蔵	(岡山大学)
白銀	良三	(国士舘大学)	лнти (4	- /RX,	(岡田八十)
, , , , ,		, —, , , ,			
顧	問		監	事	
田中	雅康	(目白大学)	廣瀬 哲	夫	(公認会計士)
宮本	寛爾	(大阪学院大学)	鈴木 浩	三	(東京都庁)
			小宮山	賢	(早稲田大学)
参	事				
岩田	弘尚	(専修大学)			
内山	哲彦	(千葉大学)			
岡	照二	(関西大学)			
坂手	啓介	(大阪商業大学)			
椎葉	淳	(大阪大学)	本学会の	年会	費は次のとおりである.
鈴木	孝則	(早稲田大学)	正 会	員:	8,000円
三浦	徹志	(大阪成蹊短期大学)	準 会	員::	3,000円
		( date were to the )			

賛助会員:1口(50,000円)以上

日本管理会計学会誌 管理会計学 2012 年 第 20 巻 第 1 号

## 論文

# 利益調整行動と利益目標の達成圧力

- 期中における利益調整手段としての R&D 費用削減に関する実証研究 -

安酸建二\*

緒方 勇†

## 〈論文要旨〉

本稿の目的は、利益目標の達成圧力にさらされている企業において、自由裁量的支出費用の代表である研究開発費(以下、R&D 費用)の削減を通じて「期中に」利益調整が行われているのかどうかを検証することにある。利益目標として注目するのは、経営者による利益予測値である。分析の結果、利益目標を達成できそうもない状況における R&D 費用の削減を通じた利益調整が、売上高に占める R&D 費用予算の割合が大きい場合(本研究では 5%以上)に見られることを発見した。これらの発見は、R&D 費用の期中における削減を通じた利益調整の存在を示す証拠となる。

## 〈キーワード〉

自由裁量的支出費用, R&D 費用予算, R&D 費用, 利益目標, 利益調整, 実証研究

## Earnings management under pressure to attain an earnings benchmark:

Do managers cut R&D expenditure to achieve an earnings benchmark during an accounting period?

Kenji Yasukata\*

Isamu Ogata<sup>†</sup>

#### Abstract

When companies are unlikely to achieve an earnings benchmark, it is said that managers are likely to do earnings management by cutting discretionary expenditure during an accounting period to achieve the benchmark. This paper focuses on the earnings forecasts issued by managers as a proxy for the earnings benchmark and examines a hypothesis that managers under pressure to attain the earnings benchmark reduce the discretionary expenditure during an accounting period to achieve it. Focusing on the R&D expenditure as typical discretionary expenditure, this paper provides empirical evidence that, only when the proportion of a R&D budget is over 5% of sales, managers who are faced with the pressure to attain the earnings benchmark are likely to cut the R&D expenditure.

#### **Key Words**

discretionary expenditure, R&D budget, R&D expenditure, earnings benchmark, earnings management, empirical research

2010年6月 7日 受付 2011年5月13日 受理

+近畿大学経営学部

+山形大学人文学部

Submitted 7 June 2010 Accepted 13 May 2011 Kinki University Yamagata University

## 1. 問題の所在

## 1.1. 研究の背景

企業価値に影響を与える要因としての無形資産 (intangible assets, intangibles) の重要性が増しつつあることが、近年、多くの文献で指摘されている (Blair and Wallman, 2001; Damodaran, 2001; Lev, 2001; 伊藤・加賀谷, 2001).

これに関連する実証研究では、純資産額、当期純利益、キャッシュフローなどの会計数値が、株価や株式リターンとの価値関連性を 1970 年代後半から失い続けていることが明らかになる一方で(Lev and Zarowin, 1999; Francis and Shipper, 1999)、無形資産を形成するための支出である研究開発費(以下、R&D 費用)や広告宣伝費が、株価や株式リターンに与える影響は年々増大していることが明らかにされている(加賀谷, 2003; 緒方, 2005). これらの研究結果は、無形資産に対する支出とその結果生じる無形資産が、企業価値の源泉としてその重要性を増しつつあることを示唆している.

無形資産に対する代表的な支出である R&D 費用や広告宣伝費は,しばしば自由裁量的支出費用 (discretionary expenditure) と呼ばれるように,経営者の裁量によって増減が可能である. そのため,短期的な利益目標の達成圧力にさらされている経営者は,利益目標が達成できそうもない状況において,自由裁量的支出費用を真っ先に削減の対象とすることで利益を生み出そうとするといわれる (Perry and Grinaker, 1994, p.43).

しかし、古くから指摘されているように、将来の収益の源泉である R&D 費用をはじめとする自由裁量的支出費用を抑制して短期的な利益を確保したとしても、企業の長期的な競争力や価値創造を損なう危険性がある(Hayes and Abernathy, 1980; Kaplan, 1986). これは、経営者の近視眼的行動(myopic behavior)としてしばしば批判の対象になってきた. 事実、最近行われた実証研究を見ても、自由裁量的支出費用の抑制を通じた短期的な利益確保は、企業の将来的な業績にネガティブな影響を与えていることが明らかになっている(Cohen et al., 2008; 山口, 2009).

こうした批判にも関わらず、利益確保のために R&D 費用を抑制することを裏付ける逸話的 証拠を見出すことは困難なことではないし 1、米国および日本で行われた最近のアンケート 調査でも、企業が目標とする財務数値を達成できそうもないときは、R&D 費用や広告宣伝費 などの自由裁量的支出費用が真っ先に削減の対象になることが明らかになっている (Graham  $et\ al.$ , 2005、須田・花枝、2008).

企業価値の源泉として自由裁量的支出費用の重要性が増大している一方で、短期的な利益確保のために自由裁量的支出費用が削減されるというのは、興味深いコントラストを生み出す. わが国で行われた R&D 費用に関する実証研究を見ても、赤字を回避するために R&D 費用が削減されることが示されているし(岡部,1994)、決算短信において経営者によって発表される自社の利益予測を下回らないように、R&D 費用は削減される傾向にあることが明らかになっている(小嶋,2005).

## 1.2. 本研究の目的

本研究の目的は、利益目標の達成圧力にさらされている企業において、自由裁量的支出費用の代表である R&D 費用の削減を通じて「期中に」利益調整が行われているのかどうかを、

#### 利益調整行動と利益目標の達成圧力 - 期中における利益調整手段としてのR&D費用削減に関する実証研究 -

実際のデータの分析を通じて実証的に検証することにある.このような研究目的を設定するのは、期首の時点で設定されている R&D 費用予算の削減を通じて、「期中に」利益調整が行われるのかどうかついて必ずしも明らかではないためである.

先行研究では、前年度の R&D 費用を今年度の R&D 費用予算とみなしたり (例えば、岡部、1994)、過去数年間の R&D 費用から今年度の R&D 費用予算を統計的に推定したりしている (例えば、小嶋、2005)、そして、このように導かれた当初の R&D 費用予算とみなされる値と実際の R&D 費用との差額を、利益調整に利用された部分とみなして分析を進めている.

しかし、この方法では、期首時点での R&D 費用予算額が前年度の R&D 費用よりも小さく編成され、その予算通りに R&D 費用が執行される場合、実際には期中において利益を捻出するために R&D 費用が削減されていないにも関わらず、R&D 費用は削減されたものとして分析を進めてしまうことになる。これは、R&D 費用の削減を通じた利益調整が、当初の予算編成段階から R&D 費用の抑制を通じて行われてきたのか、期中における R&D 費用の削減を通じて行われてきたのかが必ずしも区別されてこなかったことを意味する。この点で、R&D 費用の削減を通じて、「期中に」利益調整が行われるのかどうかついて必ずしも明らかになっていない。

このような問題意識の下で、本研究では、企業が公表する R&D 費用の年間予定額を R&D 費用予算の代理変数として利用することによって、当初の R&D 費用予算から利益調整のために期中において削減される R&D 費用を特定し分析を進めていく.これを通じて、期中において利益調整が行われることを示す実証的証拠の提示を試みる.また、売上高に占める R&D 費用予算の割合が比較的大きい企業においてのみ、R&D 費用の削減を通じた利益調整が可能であると考えられることから、これに関する実証的証拠の提示も併せて試みる.

本稿の構成は次の通りである. 第2節では, R&D 費用の削減を通じた利益調整に関する先行研究のレビューと仮説の導出を行う. 第3節では,実証の準備として仮説の操作化を行う. 第4節では,分析モデルとそれに投入する財務データを説明する. 第5節では,分析結果を示す. 第6節では,発見事項を要約すると同時に,先行研究に対する本研究の貢献について述べる. また,本研究の限界についても触れる.

## 2. 先行研究のレビューと仮説の導出

## 2.1. 自由裁量的支出費用としての R&D 費用と利益調整

利益調整の方法として、会計的利益調整と実体的利益調整の二つが区別されている。前者は、会計発生高(accruals)に基づく利益調整であるためキャッシュフローを伴わない一方、後者は、キャッシュフローを伴う利益調整の方法である。従来では、会計発生高に注目して利益調整行動を説明する研究が主流であったが、最近では、実体的利益調整による利益確保に焦点を当てた研究が見られるようになっている(Mande et al, 2000; Roychowdhury, 2006; 山口, 2011). Bushee (1998) が指摘するように、実体的利益調整に注目する研究の背後には、会計的利益調整と比べて、キャッシュフローを伴う実体的利益調整は長期的な企業業績により大きな影響を与え、ひいては企業価値により深刻な影響を与える場合があるという問題意識がある。事実、最近の実証研究を見ても、自由裁量的支出費用の抑制を通じた短期的な利益確保は、企業の将来的な業績にネガティブな影響を与えていることが明らかになっている

#### 管理会計学 第20巻 第1号

(Cohen et al., 2008; 山口, 2009). 特に,経営者の自由裁量的な支出である R&D 費用の削減を通じた実体的利益調整は,研究開発(以下, R&D)に対する支出の効果が長期的に獲得されるキャッシュフローに表れてくることから,企業価値への影響という点で重要な意味をもってくる.

それにも関わらず、短期的な利益目標の達成圧力にさらされている経営者は、利益目標が達成できそうもない状況において、自らの自由裁量下にある R&D 費用を真っ先に削減の対象とすることで利益を生み出そうとするといわれる(Perry and Grinaker, 1994, p.43). R&D 費用が真っ先に削減のターゲットにされるのは、当該期間の収益への影響が比較的小さいためである. R&D の成果として収益が生み出されるタイミングは、通常、R&D 費用が計上された後の会計期間であるため、ある期間の R&D 費用を削減したとしても、当該期間の収益にはほとんど影響が及ばない. これは、会計上、R&D 費用が収益との個別的かつ期間的な対応関係を欠いていることを併せて示している  $^2$ .

現行の会計制度の下では、設備投資などの資本的支出が損益計算書へ与える影響は、減価償却を通じた限定的なものである一方、収益的支出はそれが支出された期間の費用として処理されるため、同額の資本的支出と比較した場合、一般に当該期間の利益への影響は大きい、したがって、利益確保のためには、資本的支出ではなく、収益的支出を抑制する方が、その目的を達成しやすい、実際、設備投資などの資本的支出の増減は、R&D に対する支出と比べて、目標とする利益数値との関係が小さいことが実証研究から明らかになっている(Mande et al., 2000)、また、米国および日本で実施されたアンケート調査の結果を見ても、設備投資などの延期や減額による利益調整は、自由裁量的支出の抑制に次ぐ二次的または追加的な手段であることが示されている(Graham et al., 2005;須田・花枝, 2008)。

さらに、R&D 費用がターゲットとなる理由として、企業内部で当初計画されていた R&D 費用予算額と実際の支出額との差額や R&D の将来的な効果の展望に関して、経営者と投資家の間に大きな情報の非対称性が存在することが指摘されている(Mande et~al., 2000). この点に関する実証的証拠として、Aboody and Lev(2000)による上場企業役員の自社株取引に関する分析を挙げることができる.この研究では、R&D を行っている企業においてインサイダーが得る利益は、R&D を行わない企業のインサイダーが得る利益の  $3\sim4$  倍になることが明らかにされている.R&D の内容についての情報開示には、確かに企業間競争上の不利益を生じさせる可能性があるが(AICPA, 1994)、R&D 費用予算の大きさに関する事前の情報を持たない投資家は、当初の R&D 費用予算から R&D 費用が利益捻出のために期中に削減されたのかどうかさえ分からないのである.

特筆すべきは、Graham et al. (2005) によるアンケート調査である.この中で、「期末間際で、望ましい業績目標を達成できそうもないとき、一般に認められた会計処理の中で、貴社はどのような選択を行いますか?」という質問がなされ、これに回答を寄せた米国の CFO の約80%(回答率10.4%、回答数401、有効回答数394)が、R&D 費用、広告宣伝費、メンテナンス費用などの自由裁量的支出費用を削減すると答えている.これは、この質問に対する最も多い回答であり、会計発生高に基づく利益調整よりも、自由裁量的な支出の抑制を通じて利益を確保しようとする実態が浮き彫りにされている.同様の結果が、須田・花枝(2008)による日本企業を対象としたアンケート調査からも得られている.この研究では、「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」という質問がなされ、これに回答を寄せた日本企業の約67%(回

#### 利益調整行動と利益目標の達成圧力 - 期中における利益調整手段としての R&D 費用削減に関する実証研究 -

答率 15.9%, 回答数 629, 有効回答数 619) が「広告費や研究開発費などの裁量的支出を減らす」と答えている. これは、この質問に対する最も多い回答であり、米国企業に対するアンケート調査の結果と同様、日本企業においても、自由裁量的支出の抑制を通じて利益を確保しようとする行動が見られることを示している.

## 2.2. 経営者に対する利益目標の達成圧力

経営者に対する利益目標の達成圧力の存在が知られている(Burgstahler and Dichev, 1997; Degeorge et al., 1999; 須田・首藤, 2000; 野間, 2004; 首藤, 2005, 2010). この圧力は、利益に関する市場の期待を形成するベンチマークあるいは閾値(threshold)として表れる. 利益に関するベンチマークとして知られているのは、黒字確保、前年度利益の達成、アナリストによる利益予測の達成、経営者自身が行う利益予測の達成である. 先に挙げた諸研究(Burgstahler and Dichev, 1997; Degeorge et al., 1999; 須田・首藤, 2000; 野間, 2004; 首藤, 2005, 2010)は、これらのベンチマークの数値をわずかに上回る企業の数が不自然に多く、利益分布の形状がベンチマークの周辺で左右非対称な形状をしていることをこの圧力が存在する証拠としている. アンケート調査によっても、これらのベンチマークの達成に対する圧力の存在が示されており(Graham et al., 2005; 須田・花枝, 2008)、特に、日本企業が意識するベンチマークは、経営者自身が発表する利益予測であることが分かっている(須田・花枝, 2008).

実際の利益がこれらのベンチマークを下回ることを経営者が嫌い、これを回避しようとするのは、市場の期待を裏切った場合のペナルティーが存在するためである。この点に関する実証的証拠として、Bartov et al. (2002) の調査を挙げることができる。この調査では、期首の時点でのアナリスト予測を期末の報告利益が上回ったとしても、アナリストによって期中に行われる直近の業績予測の修正値を、期末の報告利益が上回るかどうかによって株式プレミアムが異なることが発見されている。期首時点での予測を上回った場合でも、直近のアナリスト予測が業績のベンチマークとして働くために、ベンチマークを下回った場合のペナルティーが存在するのである。また、Skinner and Sloan(2002)は、アナリストの予測を報告された利益が下回った場合、特に「成長株」において、株価の著しい下落が見られることを明らかにしている。しかも、このペナルティーとしての株価の下落率の絶対値は、アナリスト予測を報告された利益が上回った場合の株価の上昇率の絶対値よりも格段に大きいことが示されている。

わが国で行われた研究に目を向けると、経営者の個人的な利害とベンチマークの達成が関連していることが示されている。首藤 (2007) は、損失計上が経営者の報酬減額や解雇に結びつくことを示している。また、経営者利益予測の達成は、経営者による自社株保有や利益の株式価値関連性と関係があり、利益変動が株価に与える影響が大きくしかも自社株を多く保有する経営者は、後に有利な価格で保有する株式を売却するために報告利益を調整する動機を持つことも首藤 (2007) は示している 3.

#### 2.3. 仮説設定

以上の考察から、利益目標としての事前の利益予測を達成できそうもない状況では、利益目標を達成するための手段の一つとして、経営者は、自由裁量的支出費用である R&D 費用を当初の予算額から期中に削減すると予想される.

#### 管理会計学 第20巻 第1号

【仮説 1】 利益目標を達成できそうもない状況では、経営者は R&D 費用を 当初の予算額から期中に削減することによって利益調整を行う.

また、利益目標達成を目指す経営者が採用可能な利益調整手段には、R&D費用以外の自由裁量的な支出の削減も含まれるし、さらに裁量的な会計発生高の調整もあり得る.多様な選択肢の中から、R&D費用の削減が利益調整手段として選択されるためには、R&D費用の削減による利益調整を通じて利益に実質的な影響を与えることができなければならない.このような企業は、売上高に占める R&D費用予算の割合が大きい企業であると考えられる.この割合が小さい企業では、経営者の裁量を活かして R&D費用を削減したとしても利益に対して十分な影響を与えることができない.利益目標を達成できそうもない状況では、売上高に占める R&D費用予算の割合が大きい場合に、R&D費用を当初の予算から期中に削減することで、経営者は利益目標を達成しようとするであろう.

【仮説 2】利益目標を達成できそうもない状況では、売上高に占める R&D 費用予算が大きい場合に、経営者は R&D 費用を当初の予算額から期中に削減することによって利益調整を行う.

## 3. 仮説の操作化

上記の仮説を検証するためには、「企業の利益目標およびそれが達成できそうもない状況」と、「R&D 費用のうち利益調整のために削減される部分」の 2 つを特定する必要がある.これらはともに、外部者には観察不可能である.

#### 3.1. 利益目標が達成できそうもない状況および利益目標としての経営者予測

利益目標が達成できそうもない状況とは、現実には経営者の判断あるいは認識の問題であるため観察不可能である。そこで、何らかの代理変数をおいて、利益目標が達成できそうもない状況を特定する必要がある。この代理変数として本研究で利用するのは、中間決算時点での、純利益実際額と純利益目標額との差額(純利益実際額ー純利益目標額)である。これがマイナス方向に大きければ大きいほど、通年での利益目標を達成できそうもない状況に企業はおかれていると考える。

利益目標として、本研究で注目するのは、経営者自身が行う次期の利益予測値である.これに注目するのは、日本企業の経営者は、自ら公表する自社の利益予測値を利益目標として最も重視するというアンケート調査の結果が存在するためである(須田・花枝,2008). したがって、R&D 費用の期中での削減を強く説明する変数として、経営者による利益予測値とそれに対する実際額を想定することができる 4.

## 3.2. R&D 費用のうち利益調整のために削減される部分

言うまでもなく企業経営は成り行きで管理されていない. R&D 費用をはじめとする各種の支出は、期首の時点で予算化されているはずである. 特に、資本予算に関する規範的な議論を念頭に置けば、R&D に対する適切な支出額とは、正味現在価値がプラスであるすべての

## 利益調整行動と利益目標の達成圧力 - 期中における利益調整手段としての R&D 費用削減に関する実証研究 -

R&D 案件に対する支出の合計であり、これが予算化されているはずである. したがって、R&D 費用のうち利益調整のために削減される部分とは、 正味現在価値がプラスであるにも関わらず、短期的な利益調整のために、当初の予算数値から削減される R&D 費用の部分ということになる.

もっとも、予め利益の減少が予測される状況では、R&D 費用予算そのものを適切な水準よりも低く当初から設定することで、企業は利益を出そうとするかもしれない。この点では、当初の R&D 費用予算額そのものが適切な水準に設定されていない可能性を否定できない。しかし、このような場合であっても、もともと低く設定された R&D 費用予算が、その執行過程においてさらに削減されることによって利益調整が行われるのかどうかを検証するという点で、本研究の関心が R&D 費用の削減を通じた「期中の」利益調整にあることは変わらない。先行研究では、R&D 費用予算額は観察不可能だとして、何らかの仮定や方法に基づいて

R&D 費用予算額は観察不可能だとして、何らかの仮定や方法に基づいて R&D 費用予算額が推定されている。観察不可能な変数の推定には、不可避的に様々な疑問や 問題が生じるため、まず、先行研究で採用された方法の問題点を事前に検討しておくことが 必要である.

Baber *et al.* (1991) や岡部 (1994) は,前年度の R&D 費用や過去数年にわたる R&D 費用の平均値を,R&D 費用予算額として利用している。また,小嶋 (2005) は,過去 3 年の R&D 費用の平均変化額をドリフト項として用いたランダム・ウオーク・モデルによって R&D 費用予算額を推定している。さらに,Perry and Grinaker(1994)は,過年度の R&D 費用の回帰分析によって R&D 費用の予測式を推定し,それに基づいて R&D 費用予算を推定する方法を採用している。

これら方法は次の二つのうち少なくとも一つを暗に仮定していることに注意しなければならない。すなわち、一つは、R&D 環境が過年度と比べて変化しておらず過年度と同様の R&D 費用予算が設定されることであり、もう一つは、過年度の R&D 費用が利益調整に使われていないことである。しかし、これらの仮定には問題がある。例えば、R&D 環境が改善し R&D にこれまで以上に多くの経営資源を投入することが適切な環境では、過年度の R&D 費用を今年度の R&D 費用予算の代理変数とすることは、今年度の R&D 費用予算を過小評価する可能性がある。さらに、利益調整のために R&D 費用が利用される可能性を検証しようとしている我々が、過年度の R&D 費用が利益調整の対象となっていないことを仮定することには明らかな矛盾がある。そこで本研究では、R&D 費用予算を推定に頼らず、企業が発表する R&D 費用の予定額を利用し、利益調整のために削減される R&D 費用の大きさを、企業が発表する R&D 費用の実際額と予定額の差額として分析を進めていく。

# 4. 分析モデル

#### 4.1. 仮説 1 の分析モデル

仮説1を検証するために、次の回帰モデル(1)式を設定する.

$$dif_{-}R\&D_{i,t} = \alpha + \beta_{1} * dif_{-}P_{i,t}^{1Htarget} + \beta_{2} * dif_{-}S_{i,t} + \beta_{3} * dif_{-}Dep_{i,t}$$

$$+\beta_{4} * accruals_{i,t}^{2H} + \beta_{5} * FY_{2002} + \beta_{6} * FY_{2003} + \varepsilon_{i,t}$$

$$(1)$$

#### 管理会計学 第20巻 第1号

ただし、 $dif_R R D_{i,t}$ とは、第 i 企業 t 期の R R D 費用実際額から R R D 費用予算額を引いた値 (R R D 費用実際額ーR R D 費用予算額) を、企業規模を調整するために当該期間の売上高で除した値である。 $dif_R P_{i,t}^{1Htarget}$ とは、第 i 企業 t 期の中間決算時点での純利益実際額と純利益目標額との差額(純利益実際額ー純利益目標額)を、企業規模を調整するために当該期間の売上高で除した値である。

 $dif_{\_}S_{i,t}$ ,  $dif_{\_}Dep_{i,t}$ ,  $accruals_{i,t}^{2H}$ は,それぞれコントロール変数である。すでに述べたように,利益を捻出するために企業が採ることができる手段は,R&D 費用の削減に限定されないし,他の手段で利益目標が達成される場合,R&D 費用の削減は行われないかもしれない。そこで,収益を増大させる操作によって利益目標が達成される可能性をコントロールするために $dif_{\_}S_{i,t}$ を(1)式に加える。 $dif_{\_}S_{i,t}$ は,第 i 企業 t 期の売上高実際額から売上高予算額を引いた値(売上高実際額一売上高予算額)を,企業規模を調整するために当該期間の売上高で除した値である。

支出を伴わない費用の抑制を通じた利益調整をコントロールするために、こうした費用の 典型である減価償却費に注目したコントロール変数を(1)式に加える. dif\_Dep<sub>i,t</sub>とは、第 i 企業 t 期の減価償却費実際額から減価償却費予算額を引いた値(減価償却費実際額ー減価償 却費予算額)を、企業規模を調整するために当該期間の売上高で除した値である.

利益を捻出するために企業が取ることができる手段として、会計発生高の調整を通じた利益調整も考えられるため、下期の会計発生高をコントロール変数に加える。 $accruals_{i,t}^{2H}$ は、第i企業 t 期下期の会計発生高の大きさであり、下期の営業キャッシュフローと下期の純利益の差額を、企業規模を調整するために当該期間の売上高で除した値である。この $accruals_{i,t}^{2H}$ には収入を伴わない収益や支出を伴わない費用が含まれるため、すでにコントロール変数として導入した $dif_S_{i,t}$ や $dif_Dep_{i,t}$ の一部が含まれる可能性を否定できない。この点で、重回帰分析に相関のある複数の変数を同時に投入することになり多重共線性を引き起こす可能性を否定できない。しかし、この一方で、支出を伴わない費用である引当金や各種の未払費用、費用にならない支出である前払費用などが $accruals_{i,t}^{2H}$ に含まれるため、被説明変数に対して独自の情報価値を $accruals_{i,t}^{2H}$ が持つ可能性もある。この問題は重回帰分析の推定結果に影響を与える可能性があるが、後の表-3で示すように、 $accruals_{i,t}^{2H}$ と $dif_S_{i,t}$ の間の相関係数は0.06、 $accruals_{i,t}^{2H}$ と $dif_Dep_{i,t}$ の間の相関係数は0.05であり、重回帰分析の推定結果に深刻な影響を及ぼすほどの相関関係はないと我々は判断した。

分析に利用するデータは、後に述べるように 2001 年度から 2003 年度の三月末日を決算日とする東証一部上場企業の連結財務データである。年度の影響を除去するために、ダミー変数  $FY_{2002}$ と  $FY_{2003}$ を導入する。  $FY_{2002}$ と  $FY_{2003}$ は、データが 2002 年度と 2003 年度のものであることをそれぞれ識別するダミー変数である。

なお、ここでの仮定は、中間決算時点までは予算通りに R&D 費用が執行され、中間決算の数値に基づいて必要があれば、当初の R&D 予算から R&D 費用の削減を通じて利益調整が図られるということである.

仮説 1 の検証は次の手続きによって行われる。すなわち、t 期の中間決算時点における純利益の実際額と目標額との差額 $dif_-P_{i,t}^{1Htarget}$ が負の企業 i の経営者は、利益を捻出するために、R&D 費用を期首時点の予算額よりも削減すると考えられるため、 $0 < \beta_1$ となることが予想される。そこで、 $0 < \beta_1$ であることを検定することによって、仮説 1 の検証を行う。

#### 利益調整行動と利益目標の達成圧力 - 期中における利益調整手段としての R&D 費用削減に関する実証研究 -

## 4.2. 仮説 2 の分析モデル

R&D 費用の削減を通じて利益に実質的な影響を与えることが可能な企業は、売上高に占める R&D 費用予算の割合が大きい企業であると考えられる.この割合が小さい企業では、経営者の裁量を活かして R&D 費用を削減したとしても、利益に十分な影響を与えることができない.売上高に占める R&D 費用予算が大きい企業の場合、利益調整のために R&D 費用が利用可能なため、利益調整の手段としてより積極的に R&D 費用の削減を利用すると考えられる.仮説 2 の検証は、売上高に占める R&D 費用予算の割合に応じて、サンプルを三つのグループに分類した上で、(1)式に若干の変更を加えた次の回帰モデル(2)式の推定を通じて行う.

$$\begin{split} dif_{-}R\&D_{i,t} &= \alpha + \beta_{1\_low}*dif_{-}P_{i,t}^{1Htarget}*lowR\&D + \beta_{1\_middle}*dif_{-}P_{i,t}^{1Htarget}*middleR\&D \\ &+ \beta_{1\_hgih}*dif_{-}P_{i,t}^{1Htarget}*highR\&D + \beta_{2}*dif_{-}S_{i,t} + \beta_{3}*dif_{-}Dep_{i,t} \\ &+ \beta_{4}*accruals_{i,t}^{2H} + \beta_{5}*FY_{2002} + \beta_{6}*FY_{2003} + \varepsilon_{i,t} \end{split} \tag{2}$$

ただし、lowR&Dとは、売上高に占める R&D 費用予算の割合が 1%未満の時 1、それ以外は 0 をとるダミー変数、middleR&Dとは、売上高に占める R&D 費用予算の割合が 1%以上 5%未満の時 1、それ以外は 0 をとるダミー変数、highR&Dとは、売上高に占める R&D 費用予算の割合が 5%以上の時 1、それ以外は 0 をとるダミー変数である。ここで用いる売上高に占める R&D 費用予算の割合が 1%未満、1%以上 5%未満、5%以上という分類に、十分な理論的根拠あるいは経験的根拠があるわけではない。したがって、ここで試みることは、仮説検証と同時に、探索的でもある。すなわち、売上高に占める R&D 費用予算の大きさがどの程度であれば利益調整に影響を与えるのかを発見することを意図している。

仮説 2 の検証は次の方法によって行われる. すなわち,仮説 2 では,売上高に占める R&D 費用予算が大きい場合に,R&D 費用が当初の予算から削減されるとしているため,(2)式を推定した結果得られるパラメーターに $0 < \beta_{1\_low}$ , $0 < \beta_{1\_middle}$ , $0 < \beta_{1\_nigh}$ という関係がそれぞれ発見されるのかどうか(そしてまた, $0 < \beta_{1\_low} < \beta_{1\_middle} < \beta_{1\_nigh}$ という関係が発見されるのかどうか)によって仮説 2 の検証を行う.

#### 4.3. データ

分析に利用するのは、金融および保険を除く 2001 年度から 2003 年度の三月末日を決算日とする東証一部上場企業の連結財務データである. この期間を分析の対象としたのは、いわゆる会計ビックバンによって退職給付会計や税効果会計が 2000 年 3 月期決算から導入され、それ以前の純利益の計算に含まれる項目と、それ以降の純利益の計算に含まれる項目との間に無視できない大きな変化が生じたためである.

企業が達成すべき純利益目標額および売上高目標額としては、決算短信で公表される経営者予測情報を代理変数として用いる. 周知のように、上場企業の経営者は決算短信において、次期の売上高、経常利益、純利益について、中間決算と本決算に関する業績予想を発表することが要求されている。三月末日を決算日とする企業に限定したのは、予測が行われる時点を概ね統一し、予測が行われる時点の経済環境をサンプルで統一するためである。(1)式および(2)式における $dif_{-}P_{i,t}^{1Htarget}$ は、中間決算に関する経営者予測情報とそれに対応する実際額を用いて算出される。この情報については、日経メディアマーケティング社が提供する日経NEEDS Financial Quest から収集した。

#### 管理会計学 第20巻 第1号

また、会社四季報では、上場企業の R&D 費用、減価償却費の年間予定額が調査され掲載されている 5. 本研究では、会社四季報が提供する連結ベースの R&D 費用の予定額を R&D 費用予算額とみなし分析を進めていく. また、減価償却費予算額についても同様である. これらの予定額については、手作業によって会社四季報からデータを収集した. これらの作業の結果、(分析に必要なデータを報告していないサンプルもすべて含めて) 3,175 企業/年の観測値が確保された.

## 4.4. サンプルの選択

我々の仮説検証において重要な問題は、分析に投入するサンプルの選択である。利益操作に関する先行研究では、前年度利益や利益予測などのベンチマークの数値をわずかに上回る企業の数が不自然に多く、利益分布の形状がベンチマークの周辺で左右非対称な形状をしていることが明らかになっている(Burgstahler and Dichev, 1997; Degeorge *et al.*, 1999; 須田・首藤, 2000; 野間, 2004; 首藤, 2005, 2010).

また,日本企業を対象に 1991 年から 2000 年までの期間で経営者による利益予測値と実績値の比較を行った須田・首藤 (2001) および首藤 (2010, 第 4 章) は,経営者による利益予測値をわずかに上回った観測値のグループで, CFO 修正ジョーンズ・モデルによって推定された会計発生高が最も大きくなることを発見している. これらの研究結果は,すべての企業がすべての年度で,利益調整を行っているわけではないことを示唆している.

利益調整を行っていない企業のデータは、我々の仮説検証にとってノイズとして作用する. すなわち、利益調整を行っている企業と行っていない企業が混在するサンプルを用いて(1) 式および(2)式を推定すると、利益調整を行っていない企業では R&D 費用の削減が行われないため、このサンプルから得られる(1)式および(2)式の推定値は、R&D 費用の削減を通じて利益調整を行っている企業の影響を過小評価する.

そこで、本研究の仮説に対する(1)式および(2)式の検証力を高めるために、Roychowdhury(2006)と同様に、利益調整を行っている可能性が高いと考えられる観測値のみから構成されるサンプルを用いて(1)式および(2)式を推定する.分析対象となるサンプルを決定する作業は次の4つの手順で行う.第1に、分析に必要なデータ項目がすべて揃っている観測値を取り出す必要がある.この際、本稿の関心はR&D費用予算額の期中における削減を通じた利益調整にあることから、R&D費用予算額が0である観測値も除外する.第2に、外れ値の存在を考慮して、ダミー変数を除く各変数の上下1%を除外する.第3に、「利益目標を達成できそうもない状況」で経営者は利益調整を実施しようとするという本研究の仮説に基づいて、中間決算時点で利益目標を達成していないという条件をサンプル構成の基準とする.第4に、R&D費用の削減を通じた利益調整は利益目標を達成するために行われると考えられるため、利益目標としての通年の経営者利益予測値を達成した企業のみをサンプル構成の基準とする.

第1の手続きの結果、3,175の観測値が1,612まで減少し、第2の手続きの結果、1,612の観測値が1,536まで減少する。第3の手続きの結果、1,536の観測値が825まで減少し、第4の手続きの結果、825の観測値がさらに82まで減少する。

このような手続きに伴う潜在的な問題を検討しておく必要がある。第 1 に、すでに述べたように、ここでの仮定は、中間決算時点までは予算通りに R&D 費用が執行され、中間決算の数値に基づいて必要があれば、当初の R&D 費用予算の削減を通じて利益調整が行われるとい

#### 利益調整行動と利益目標の達成圧力 - 期中における利益調整手段としての R&D 費用削減に関する実証研究 -

うことである. したがって、中間決算時点での純利益目標額を達成するために、R&D 費用が上期において当初予算から削減される場合があるとすれば、これを分析から除外してしまうことになる. 第2に、中間決算段階では利益目標を達成したが、通年の決算段階では利益目標を達成できそうもなかったため、R&D 費用を期中で削減した可能性のある企業を分析から除外してしまうことになる. 第3に、通年の決算段階で利益目標値を達成しようとして R&D 費用を期中に削減したが、結果的に利益目標値を達成できなかった可能性のある企業を分析から除外してしまうことになる.

表-1のパネル A に、中間決算時点での利益目標の達成・未達成と、通年の利益目標の達成・未達成によるサンプルの構成を示す。また、パネル B には、パネル A の各サンプルの R&D 費用予算の執行率を示す。R&D 費用予算の執行率は、R&D 費用実際額を予算額で除して (R&D 費用実際額・R&D 費用予算額) 計算した。パネル B を見ると、中間決算時点での利益目標は未達成であるが、通年の利益目標は達成した 82 の観測値から構成されるサンプルの R&D 費用予算の執行率の平均値が 94.1%と最も低いことがわかる。上記のサンプル選択の手続きには、いくつかの潜在的な問題があるが、上記の手続きを通じて得られる 82 の観測値から構成されるサンプルが、R&D 費用の削減による利益調整を行っている可能性が最も高いと考えられることから、このサンプルを用いて(1)式および(2)式の推定を行う。

表一1	サン	プル数	女と R8	aD 費	用予算	額の執行	K		
パネル A: サンプル数 中間決算時点の利益目標									
				達		未達成	<u>合</u> 計		
	達		成	3	96	82	478		
通年の利益目標	未	達	成	3	15	743	1,058		
	合		計	7	11	825	1,536a)		

a) 当初は 3,175 サンプルであったが,分析用のデータが揃っていないサンプルおよび,外れ値を除いた結果 1,536 サンプルとなっている.

パネル B: R&D 費用	予算額	の執行	中間決算時	<u> 持点の利益目標</u>			
				<u>達 成</u>	未 達 成		
7	達		成	99.2%	94.1%		
通年の利益目標	未	達	成	96.7%	96.9%		
b) (R&D 費用実際額÷R&D 費用予算額)の平均値							

(1)式および(2)式の推定を通じた仮説の検証において、このようなサンプル選択の基準から生じる潜在的な問題を予め検討しておく必要がある.

82 の観測値から構成される比較的小さいサンプルを分析に利用するため、このサンプルの内部に外れ値とみなされる観測値が含まれる場合、回帰式の推定結果が外れ値の影響を大きく受ける可能性がある.この問題を考慮して、推定結果の頑健性の確認が必要である.

## 4.5. 記述統計量

表-2 に半期利益目標は未達成であるが通期利益目標は達成した 82 の観測値から構成されるサンプルの記述統計量を示す。表-2 の値は,全て売上高でデフレートされている。記述統計量からは,2001 年度から 2003 年度の期間において,平均的に売上高の 2.89%程度が

#### 管理会計学 第20卷 第1号

R&D 費用予算として設定され、同じく 2.77%程度が実際に R&D 活動に費やされていることが読み取れる。また、R&D 費用の実際額と予算額の差額 $dif_R$ & $D_{i,t}$ の平均値および中央値がともにマイナスになっていることから、全体的には予算額の方が実際額よりも若干大きいと言える。

また、中間決算時点における純利益の実際額と目標額との差額 $dif_{P_{i,t}}^{1Htarget}$ の平均値および中央値がともにマイナスになっていることから、全体的には純利益の目標額が高めにあるいは楽観的に設定されていると言える。 $dif_{R\&D_{i,t}}$ の 75 パーセンタイルでは値がプラスになっていることから、R&D 費用がその執行の過程において減額されるだけではなく、増額される場合もあることも読み取れる 6.

	表一2 記述統計量											
	平均值	標準偏差	最小值	<u>25 パーセ</u> ンタイル	中央値	75 パーセ ンタイル	<u>最大値</u>					
R&D 費用予算額	2.89	3.14	0.01	0.80	2.29	3.83	21.17					
R&D 費用実際額	2.77	3.11	0.01	0.67	2.11	3.79	21.84					
$dif_R&D_{i,t}$	-0.12	0.38	-1.50	-0.33	-0.06	0.03	1.02					
$dif_P_{i,t}^{1Htarget}$	-0.40	0.83	-5.95	-0.38	-0.16	-0.06	0.00					
$dif\_S_{i,t}$	1.34	5.96	-10.83	-2.03	0.42	3.62	34.11					
$dif\_Dep_{i,t}$	-0.06	0.47	-1.13	-0.26	-0.04	0.13	2.09					
$accruals_{i,t}^{2H}$	-1.37	3.54	9.65	-3.75	-2.10	0.62	10.09					

N = 82

すべての値は売上高でデフレートした後の値であり、すべての表示形式は%である.

続いて、表-3 に説明変数間の相関係数を示す.これを見ると、最も相関の高い変数のペアは $dif_{-P_{i,t}}^{1Htarget}$ と $accruals_{i,t}^{2H}$ のペアで相関係数は-0.41 であった.この程度の相関であれば、推定結果に多重共線性の影響は生じないと我々は判断した.

	dif_R&D <sub>i,t</sub>	$dif_{-}P_{i.t}^{1Htarget}$	dif_S <sub>i,t</sub>	dif_Dep <sub>i,t</sub>	accruals <sup>21</sup>
$dif\_R\&D_{i,t}$	1.00				
$dif_P_{i.t}^{1Htarget}$	0.30	1.00			
$dif\_S_{i,t}$	0.09	0.05	1.00		
dif_Dep <sub>i,t</sub>	0.26	0.09	0.07	1.00	
accruals <sup>2H</sup>	-0.22	-0.41	0.06	0.05	1.00

## 5. 分析結果

## 5.1. (1)式の推定結果と仮説1の検証

表-4 に OLS による(1)式および(2)式の推定結果を示す. (1)式の $\hat{\beta}_1$ に注目すると

#### 利益調整行動と利益目標の達成圧力 - 期中における利益調整手段としての R&D 費用削減に関する実証研究 --

 $\hat{\beta}_1 = 0.100$ であり、予測された符号条件を満たすが、5%水準では $\beta_1 = 0$ を棄却できない. この結果は、利益目標を達成できそうもない状況において、経営者は R&D 費用を当初予算 よりも期中に削減することによって利益調整を行うという仮説 1 を支持する証拠ではない.

## 表-4 OLS による(1)式および(2)式の推定結果

(1)式: $dif_R \& D_{i,t} = \alpha + \beta_1 * dif_P_{i,t}^{1Htarget} + \beta_2 * dif_S_{i,t} + \beta_3 * dif_Dep_{i,t} + \beta_4 * accruals_{i,t}^{2H} + \beta_5 * FY_{2002} + \beta_6 * FY_{2003} + \varepsilon_{i,t}$ 

(2)式: $dif_{-}R\&D_{i,t} = \alpha + \beta_{1\_low}*dif_{-}P_{i,t}^{1 \text{Htarget}}*lowR\&D + \beta_{1\_middle}*dif_{-}P_{i,t}^{1 \text{Htarget}}*middleR\&D + \beta_{1\_hgih}*dif_{-}P_{i,t}^{1 \text{Htarget}}*highR\&D + \beta_{2}*dif_{-}S_{i,t} + \beta_{3}*dif_{-}Dep_{i,t} + \beta_{4}*accruals_{i,t}^{2 \text{H}} + \beta_{5}*FY_{2002} + \beta_{6}*FY_{2003} + \varepsilon_{i,t}$ 

	(1)式の推定結果 🗈				(2)式の推定結果 ы				
	予想される符号	推定值	<u>p 値</u>		予想される符号	推定值	<u>p 値</u>		
α	NA	-0.000	0.477	α	NA	-0.000	0.611		
$oldsymbol{eta_1}$	+	0.100	0.058						
				$eta_{1\_low}$	+	0.009	0.879		
				$\beta_{1\_middle}$	+	0.145	0.073		
				$\beta_{1\_high}$	+	0.402	0.001		
$eta_2$	_	0.003	0.615	$eta_2$		0.003	0.652		
$\beta_3$	+	0.220	0.013	$eta_3$	+	0.168	0.049		
$\beta_4$	_	-0.016	0.194	$\beta_4$		-0.022	0.067		
$eta_{5}$	NA	-0.002	0.180	$eta_5$	NA	-0.002	0.118		
$\beta_6$	NA	-0.001	0.349	$\beta_6$	NA	-0.001	0.254		
	$adjR^2 = 0.129$				$adjR^2 = 0.205$	·			

## N = 82

## 5.2. (2)式の推定結果と仮説 2 の検証

続いて、表-4の(2)式の推定結果を通じて仮説 2 を検証しよう. まず、(2)式は、(1)式に 売上高に占める R&D 費用予算額の割合に関する情報を組み込んで拡張した式であるため、この拡張手続きに意味があるかどうかを検定するため、次の線形制約に関する仮説

に対する F 検定を行った. この検定に必要な F 統計量 (自由度 1=2, 自由度 2=73) は, 4.572 (P 値 =0.013) であり、帰無仮説  $H_0$  は 5% 水準で棄却された. したがって、この手続きには

a) 「 $H_0$ :  $\beta_n = 0$ ( $n = 1, 2, 3, \cdots 6$ ) vs.  $H_1$ :  $H_0$ ではない」に対する F統計量の p 値は 0.011 であり、 $H_0$ は 5% 水準で乗却される.

b) 「 $H_0$ :  $\beta_n = 0$ (n = 1\_low, 1\_middle,  $\cdots$  6) vs.  $H_1$ :  $H_0$ ではない」に対する F 統計量の p 値は 0.001 であり、 $H_0$ は 1%水準で棄却される.

#### 管理会計学 第20巻 第1号

統計的な意味があることになるし、(1)式を通じて仮説 1 が支持されなかったのは、 $H_0$ :  $\beta_{1\_low} = \beta_{1\_middle} = \beta_{1\_high}$ ではないにも関わらず、 $H_0$ として分析を行ったためかもしれない。また、(1)式の $adjR^2$ は 0.129 であったが、(2)式のそれは 0.205 と大幅に上昇している点も見逃してはならない。売上高に占める R&D 費用予算額の比率に関する情報は、R&D 費用の当初予算からの削減額の変動を説明する重要な情報であるといえる。

 $\hat{\beta}_{1\_low}$ ,  $\hat{\beta}_{1\_middle}$ ,  $\hat{\beta}_{1\_high}$ に注目すると, $\beta_{1\_low}$ と $\beta_{1\_middle}$ は有意に推定されていないことから,lowR&D グループと middleR&D グループにおいては,中間決算時点における純利益目標額に実際の純利益が達しなかった場合に,R&D 費用を期中に削減しているとはいい難い.しかし, $\beta_{1\_high}$ は有意に推定されていることから,中間決算時点における純利益目標額に実際の純利益が達しなかった場合に,highR&D グループでは R&D 費用を期中に削減することが分かる.

(2)式に関する以上の分析結果は、売上高に占める R&D 費用予算が大きな企業においてのみ、当初の R&D 費用予算から R&D 費用の削減を通じた利益調整が行われるという仮説 2 を支持する. 具体的には、売上高に占める R&D 費用予算が 5%以上の場合に、R&D 費用の削減を通じた利益調整が行われるといえるであろう.

## 5.3. 分析結果の頑健性の確認

82 の観測値から構成される比較的小さいサンプルを用いて分析を行っているため、このサンプル内に外れ値とみなされる観測値が含まれる場合、回帰式の推定結果がこの観測値に大きく影響を受ける可能性がある。そこで、外れ値の存在によって推定結果が左右されにくい頑健な推定法として知られている最小絶対偏差(Least Absolute Deviations: LAD)推定を、(1)式および(2)式に対して行った。表-5 に示される LAD による推定結果は、表-4 に示した OLS による推定結果と良く似ており、OLS による推定結果は頑健であるといえる.

表-5 最小絶対偏差(Least Absolute D	viations:LAD)推定による頑健性の確認
-----------------------------	--------------------------

	(1)式(	の推定結果			<u>(2)式</u>	の推定結果	
	予想される符号	推定值	p 値		予想される符号	推定值	p 値
α	NA	-0.000	0.283	α	NA	-0.000	0.317
$eta_1$	+	0.144	0.000				
				$\beta_{1\_low}$	+	0.008	0.849
				$\beta_{1\_middle}$	+	0.142	0.010
				$\beta_{1\_high}$	+	0.337	0.000
$\beta_2$	-	0.003	0.459	$\beta_2$	_	0.000	0.915
$\beta_3$	+	0.088	0.138	$\beta_3$	+	0.019	0.731
$\beta_4$		-0.014	0.105	$\beta_4$		-0.019	0.022
$eta_5$	NA	-0.000	0.705	$eta_5$	NA	-0.001	0.140
$eta_6$	NA	-0.000	0.808	$eta_6$	NA	-0.000	0.400
	$adjR^2 = 0.085$				$adjR^2 = 0.167$		

#### 利益調整行動と利益目標の達成圧力 - 期中における利益調整手段としての R&D 費用削減に関する実証研究 -

## 5.4. 利益調整のために削減される R&D 費用予算額

(1)式および(2)式の推定結果から、利益調整のために削減される R&D 費用の額を推定することが可能である。(1)式の推定結果から $\hat{\beta}_1=0.100$ であるため、この値を $dif_-P_{i,t}^{1Htarget}$ に乗じると 3.15%であった。  $\beta_1=0$  を棄却できないとはいえ、この結果は、分析対象となったサンプルにおいて、通期利益目標の 3.15%程度が R&D 費用予算の削減によって捻出されていることを示唆している。

同様に、 $\beta_{1\_low} = 0$ と $\beta_{1\_middle} = 0$ を棄却することはできないが、(2)式の推定結果から得られる $\hat{\beta}_{1\_low}$ 、 $\hat{\beta}_{1\_middle}$ 、 $\hat{\beta}_{1\_nigh}$ を利用して、それぞれに対応する $dif\_P_{i,t}^{1Htarget}$ を乗じると、通期目標利益の4.41%程度が R&D 費用予算の削減によって捻出されていることが示された.

また,仮に R&D 費用予算を削減しなかった場合の純利益額を,通期の純利益実際額から推定された R&D 費用予算削減額を減じて試算した.(1)式の推定結果に基づくと 82 の観測値の内(この 82 の観測値は全て通期の利益目標を達成している),7 の観測値で通期の利益目標が達成できない。また,(2)式の推定結果に基づくと,82 の観測値の内,6 の観測値で通期の利益目標が達成できない。

ここで示された R&D 費用予算の削減によって捻出される利益額を,大きいと見るか小さいと見るかは判断が分かれるところであろうが,仮に小さいと見るならば,利益調整の方法として R&D 費用予算の削減以外にも,会計発生高の調整など様々な方法が同時に実行されているのであろう.

## 6. 結論

## 6.1. 発見事項の要約と利益調整研究への貢献

本研究では、利益目標が達成できそうもない状況において、自由裁量的支出費用の代表である R&D 費用の当初予算からの削減を通じて、「期中に」利益調整が行われるかどうかについて検証を行ってきた.

- (1)式の推定結果からは、利益目標を達成できそうもない状況では、経営者は R&D 費用を期中に削減することで利益を確保しようとするという仮説 1 は支持されなかった. しかし、(2)式の推定結果から、R&D 費用の削減を通じた利益調整が、売上高に占める R&D 費用予算の割合が大きい場合(本研究では 5%以上)において見られることが明らかになった. これは、売上高に占める R&D 費用予算額が大きい場合に、R&D 費用の当初予算からの削減を通じた期中における利益調整が行われるという仮説 2 を支持する結果である.
- (2)式は、(1)式に売上高に占める R&D 費用予算額の割合に関する情報を組み込んで拡張した式である。仮説 1 は(1)式の推定を通じて検証されなかったが、仮説 2 が(2)式の推定を通じて検証されたということは、売上高に占める R&D 費用予算額の割合が、R&D 費用の当初予算からの削減を通じた利益調整において重要な役割を果たしていることを意味する。売上高に占める R&D 費用予算の割合が小さい場合は、その削減を通じても利益に十分な影響を与えることができないため、R&D 費用予算の削減は売上高に占める R&D 費用予算が大きい企業において主に用いられているのであろう。期中における R&D 費用予算の削減を通じた利益調整行動に見られるこのような傾向は、先行研究において発見されていない。この意味で、これを発見したことは、本研究の先行研究に対する貢献の一つである。

#### 管理会計学 第20巻 第1号

また、先行研究では、R&D 費用の削減を通じた利益調整が、当初の予算編成段階からのR&D 費用の抑制を通じて行われてきたのか、期中における R&D 費用の削減を通じて行われてきたのかが必ずしも区別されてこなかったが、少なくとも仮説 2 が検証されたということは、利益目標を達成できそうもない状況において、売上高に占める R&D 費用予算が大きい場合に、期中における R&D 費用の削減を通じて利益調整が行われることを裏付ける証拠となる。この発見は、目標とする利益額を達成できそうもない状況では、自由裁量的支出費用の削減を通じて利益確保が行われるという Graham et al.(2005)や須田・花枝(2008)によるアンケート調査の結果とも整合的であり、アンケート調査の結果を財務的なデータで裏付けたともいえるであろう。これが本研究の先行研究に対する二つ目の貢献である。

## 6.2. 本研究の限界

いかなる実証研究も、その結論は研究で採用したリサーチデザインを超えて一般化されるべきではない、この点で、本研究の限界を最後に指摘しておく必要がある.

第1に、本研究では経営者が重視する利益目標として経営者自身が公表する利益予測値に注目して分析を進めてきたが、これは外部に公表された予測額と組織内部における目標額が一致しているという前提を本研究で置いていることを意味する.しかし、円谷(2009)によって日本企業を対象に最近行われた利益予測に関するアンケート調査(上場企業3,944社対象、回答数1,260社、回答率31.9%)によれば、回答企業の27.7%が公表した値とは異なる別目標を社内で作成しているという。円谷(2009, p.81)自身も指摘している通り、この組織内部の別目標が財務数値に関する目標なのかどうか、財務数値であるとしても、それが外部公表値もよりも高い値なのか低い値なのかについては依然として不明であるが、利益調整が外部に公表された予測値を意識して開始されるのではなく、組織内部の別目標を意識して開始される可能性を否定できない。R&D費用予算についても同様である。本研究では、会社四季報による個別の企業調査に基づくR&D費用の予定値をR&D費用予算の代理変数として採用しているが、企業が公表する値と組織内部で実際に編成されているR&D費用予算が一致するという確証はない。こうした点で、R&D費用の削減を通じた利益調整を、本研究で用いたデータが完全に捉えていない可能性を否定できない。

第 2 に、本研究を通じて、期中における R&D 費用の削減を通じた利益調整が行われていることの実証的証拠は得られたが、分析に用いたサンプルが小さいこと、特に、収集されたデータの期間は 2001 年度から 2003 年度と短期間であることから、本研究の発見事項の一般性には限界がある。 R&D 費用の削減を通じた利益調整が、この期間を超えて、より一般的に見られるのかどうかについては今後の研究を待たねばならない。

#### 謝辞

本論文の作成に当たり、レフェリーのお二人から大変丁寧かつ有益なアドバイスをいただいた. 記して感謝申し上げたい. 本論文にミスがあるとすれば、すべて筆者らの責任であることも明記しておく.

#### 利益調整行動と利益目標の達成圧力 - 期中における利益調整手段としての R&D 費用削減に関する実証研究 -

## 注

- 1 例えば、キヤノンは増益を確保するために R&D 費用を当初より抑制するという(日本経済新聞、2008年8月19日朝刊、19頁). また、半導体大手企業も経営環境の悪化を背景として、利益確保のために R&D 費用を削減するという(日本経済新聞、2008年9月13日朝刊、14頁).
- 2 企業会計審議会が平成 10 年 3 月 13 日に公表した「研究開発費等に係る会計基準の設定に関する意見書」では、研究開発費の発生時費用処理の根拠が次のように説明される. すなわち、「重要な投資情報である研究開発費について、企業間の比較可能性を担保することが必要であり、費用処理または資産計上を任意とする現行の会計処理は適当ではない. 研究開発費は、発生時には将来の収益を獲得できるか否か不明であり、また、研究開発計画が進行し、将来の収益の獲得期待が高まったとしても、依然としてその獲得が確実であるとはいえない. そのため、研究開発費を資産として貸借対照表に計上することは適切でないと判断した.」
- 3 この他にも,ベンチマークの未達成は,追加的な負債コストの発生といった形で表れることも示されている(首藤,2007).
- 4 アナリスト予測に注目しない理由は、①アナリスト予測の情報源としてしばしば活用される会社四季報による業績予測の変動の95%は、アナリスト予測に先立って公表される経営者予測によって説明されること、②公表される経営者予測とその直後の会社四季報予測の80%以上が同一であること(太田,2002,2007,2008)、③経営者予測と比較して日本企業がアナリスト予測を重視していないというアンケート調査結果があること(須田・花枝,2008)を考慮したためである.
- 5 会社四季報では、上場企業を対象に、各会計年度の R&D 予定額、設備投資予定額、減価償却費予定額を独自に調査している.この調査に対する回答はもちろん任意であるが、これらの予定額について回答があった場合、会社四季報に掲載されている.
- 6 この傾向はサンプル全体についても言える. 1,536 の観測値から構成されるサンプルでは, R&D 予算額は売上高の 2.96%,同実際額は 2.87%であった.この結果は,全体的な傾向として R&D 予算の全額が執行されないことを示唆する.また, $dif_R \& D_{i,t}$ の 75 パーセンタイルでも値がプラスになっていることから,R&D 費用がその執行の過程において減額されるだけではなく増額される場合もあることが分かる.

1526の観測値か	こ 構成される# 、	プルの記述統計量
1.5.3.6 ひ 観 波川胆 か	り傾成されるサン	

	平均值	標準偏差	最小值	<u>25 パーセ</u> ンタイル	<u>中央値</u>	<u>75 パーセ</u> ンタイル	最大値
R&D 予算額	2.96	3.03	0.01	0.81	2.24	4.04	22.82
R&D 実際額	2.87	3.00	0.01	0.72	2.16	3.91	22.52
$dif\_R\&D_{i,t}$	-0.09	0.39	-1.64	-0.23	-0.03	0.05	1.41
$dif_P_{i,t}^{1Htarget}$	-0.32	1.27	-9.59	-0.57	-0.05	0.24	3.00
$dif\_S_{i,t}$	-2.64	7.10	-63.01	-5.30	-1.61	1.41	34.11
$dif\_Dep_{i,t}$	-0.12	0.44	-3.26	-0.28	-0.08	0.04	2.28
$accruals_{i,t}^{2H}$	-2.80	4.42	-30.79	-4.96	-2.86	-0.74	32.38

すべての値は売上高でデフレートした後の値であり、すべての表示形式は%である.

#### 参考文献

Aboody, D. and B. Lev. 2000. Information Asymmetry, R&D, and Insider Gains. *Journal of Finance* 55: 2747-2766.

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). 1994. *Improving Business Reporting - A Costumer Focus: Meeting the Information Needs of Investors and Creditors,* A Comprehensive Report of the Special Committee on Financial Reporting, New York, NY: AICPA. (八田進二・橋本 尚 訳. 2001.『事業報告革命』白桃書房.)

#### 管理会計学 第20巻 第1号

- Baber, W., P. Fairfield. And J. Haggard. 1991. The Effect of Concern about Reported Income on Discretionary Spending Decisions: The Case of Research and Development. *The Accounting Review* 66(4): 818-829.
- Bartov, E., D, Givoly and C, Hayn. 2002. The rewards to meeting or beating earnings expectations. *Journal of Accounting & Economics* 33(2): 173-204.
- Blair, M. R. and S. M. H. Wallman. 2001. *Unseen Wealth; Report of the Brookings Task Force of Intangibles*. The Brookings Institutions. (マーガレット・M・ブレアー, スティーブン・M・H・ウォールマン著/広瀬義州 他訳. 2002.『ブランド価値評価入門-見えざる富の創出』中央経済社.)
- Burgstahler, D. and I. Dichev. 1997. Earnings Management to Avoid Earnings Decreases and Losses. *Journal of Accounting & Economics* 24(1): 99-126.
- Bushee, B. J., 1998. The Influence of Institutional Investors on Myopic R&D Behavior, *The Accounting Review* 73(3): 305-333.
- Cohen, D.A., Dey, A. and Lys, T. Z. 2008. Real and Accrual-Based Earnings Management in the Preand Post-Sarbanes-Oxley Periods. *The Accounting Review* 83(3): 757-787.
- Damodaran, A. 2001. *The Dark Side of Valuation: Valuing Old Tech, New Tech, and New Economy Companies*. NJ, Prentice Hall.
- Degeorge, F., J. Patel and R. Zeckhauser. 1999. Earnings Management to Exceed Thresholds. Journal of Businesss 72(1): 1-33.
- Francis, J. and K. Shipper. 1999. Have Financial Statements Lost Their Relevance?. *Journal of Accounting Research* 37(2): 319-352.
- Graham, J. R., C. Harvey and S. Rajgopal. 2005. Economic Implication of Corporate Financial Reporting. *Journal of Accounting & Economics* 40(1-3): 3-73.
- Hayes, R. H. and W. J. Abernathy. 1980. Managing Our Way to Economic Decline. *Harvard Business Review* 58(4): 67-77.
- 伊藤邦雄·加賀谷哲之. 2001.「企業価値と無形資産経営」一橋ビジネスレビュー 49(3): 44-62. 加賀谷哲之. 2003.「無形資産の開示と IR」一橋ビジネスレビュー 51(3): 86-101.
- Kaplan, R. S. 1986. Accounting Lag: The Obsolescence of Cost Accounting Systems. *California Management Review* 28(2): 174-199.
- 小嶋宏文. 2005.「経営者の業績予測と研究開発支出の調整による裁量行動」会計 168(6): 127-135.
- 野間幹晴. 2004. 「アクルーアルズによる利益調整 ベンチマーク達成の観点から」企業会計 56(4): 49-55.
- Mande, V., R. G. File and W. Kwak. 2000. Income Smoothing and Discretionary R&D Expenditures of Japanese Firms. *Contemporary Accounting Research* 17(2): 263-302.
- Lev, B. 2001. *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. The Booking Institution Press, Washington. D.C.
- Lev, B. and P. Zarowin. 1999. The Boundaries of Financial Reporting and How to Extend Them. *Journal of Accounting Research* 37(2): 353-385.
- 緒方 勇. 2005. 「日本の製造業企業の広告宣伝費と研究開発投資が無形資産形成に与える効果の時系列分析」管理会計学 14(1): 39-59.

#### 利益調整行動と利益目標の達成圧力 - 期中における利益調整手段としての R&D 費用削減に関する実証研究 -

- 岡部孝好. 1994. 「会計情報のブーメラン効果と研究開発支出」JICPA ジャーナル 6(9): 23-27.
- 太田浩司. 2002.「経営者予想利益の価値関連性およびアナリスト予想利益に与える影響」証券アナリストジャーナル 40(3): 85-109.
- 太田浩司. 2007. 「わが国の予測情報研究について」 証券アナリストジャーナル 45(12): 92-99.
- 太田浩司. 2008.「利益予測情報の有用性と特性」企業会計 60(7): 55-63.
- Perry, S. and R. Grinaker. 1994. Earnings Expectations and Discretionary Research and Development Spending. *Accounting Horizons* 8(4): 43-51.
- Roychowdhury, S. 2006. Earnings Management through Real Activities Manipulation. *Journal of Accounting & Economics* 42(2): 335-370.
- Skinner, D. J. and R. G. Sloan. 2002. Earnings Surprises, Growth Expectations, and Stock Returns or Don't Let an Earnings Torpedo Sink Your Portfolio. *Review of Accounting Studies* 7(2-3): 289-312.
- 須田一幸・首藤昭信. 2000. 「日本企業の利益調整行動」産業経理 60(1): 128-139.
- 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-」 証券アナリストジャーナル 46(5): 51-69.
- 首藤昭信.2005. 「利益調整の新展開」専修大学会計学研究所報 12:1-47.
- 首藤昭信. 2007. 「利益調整の動機分析-損失回避,減益回避および経営者予想値達成の利益 調整を対象として-」会計プログレス 8: 76-92.
- 首藤昭信.2010. 『日本企業の利益調整-理論と実証-』中央経済社.
- 円谷昭一. 2009. 「会社業績予想における経営者バイアスの影響」証券アナリストジャーナル 47(5): 77-88.
- 山口朋泰. 2009. 「機会主義的な実体的裁量行動が将来業績に与える影響」会計プログレス 10:117-137.
- 山口朋泰, 2011. 「実体的裁量行動の要因に関する実証研究」管理会計学 19(1): 57-76.

※本研究は、平成 21-22 年度科学研究費補助金若手研究(B)(研究課題名:無形資産の資産計上を支持する実証的証拠の探索、課題番号:21730360)の成果の一部である。また、平成22-24 年度科学研究費補助金基盤研究(C)(研究課題名:東アジア証券市場の上場企業における公正価値会計の適用実態に関する実証分析、課題番号 22530506)の成果の一部である。

日本管理会計学会誌 管理会計学 2012 年 第 20 巻 第 1 号

## 論文

# 買収防衛策導入企業のガバナンスと株式市場の評価

大越教雄

## 〈論文要旨〉

本稿では、「企業は株主のためではなく経営者の自己保身のために買収防衛策を導入する」という通説が、日本企業にも当てはまるのかを実証分析した。企業が買収防衛策を導入する決定要因(企業側の分析)と、その導入に対する株式市場の評価(株式市場側の分析)という二つの側面から実証研究を行った。その結果、二つの側面からも経営者保身が支持されなかった。さらに、企業側の分析では、IR 活動に積極的な企業ほど導入している事実を指摘した。また、株式市場の側の分析からも株式市場が買収防衛策の導入に対して、経営者の保身とネガティブに捉えていない事実を指摘した。これらは、海外の先行研究結果にはない日本の特徴である。

## 〈キーワード〉

買収防衛策、敵対的買収、コーポレート・ガバナンス、経営者保身、イベントスタディ

# Corporate governance of the firms adopting takeover defense measures and its evaluation by the stock market

Norio Ogoshi

#### Abstract

In this paper I analyze whether or not it applies to the Japanese firms that the corporate management tend to adopt takeover defense measures for self-protection. First, I investigate the characteristics of firms that adopted takeover defense measures in fiscal years 2006 and 2008. Second, I analyze the evaluation of the stock market for firms adopting takeover defense measures in fiscal years 2008.

As a result, I clarify that in Japanese firms it cannot be seen to support the hypothesis of self-protection from above two experimental studies. And it is newly pointed out that in Japan firms which were positive to investor relation tended to adopt takeover defense measures. And it is pointed out that investors in the Japanese stock market do not think firms adopting takeover defense measures as a negative activity. These analyses are peculiarly Japanese features that we cannot confirm in previous studies abroad.

## **Key Words**

Takeover defense measures, Hostile takeover, Corporate governance, Self-protection, Event study

2011年1月27日 受付 2011年7月26日 受理 早稲田大学大学院商学研究科 株式会社サマンサタバサジャパンリミテッド Submitted 27 January 2011 Accepted 26 July 2011 The graduate School of Commerce, Waseda University Samantha Thavasa Japan Limited

## 1. はじめに

従来から日本においては、敵対的買収自体が反社会的行為と看做されてきた感があり、敵対的買収を成立させることは容易ではないと考えられてきた。しかし、1990年代のバブル崩壊後の金融機関の不良債権処理と時価会計導入が株式持合い解消の流れを作り、2000年に入ると村上ファンドが昭栄に対して敵対的 TOB を仕掛けたことを皮切りに、国内外のファンドがモノ言う株主として存在感を示すようになった。

2005 年にライブドアとフジテレビによるニッポン放送の経営権をめぐる攻防に始まり、2006 年には王子製紙の北越製紙に対して敵対的 TOB を仕掛け、2007 年にはスティール・パートナーズによるブルドックソースへの敵対的 TOB とそれに対する買収防衛策の有事発動などにより、日本においても敵対的買収や買収防衛策という言葉が一般的になった.

しかし、2000年以降、上場企業を対象とした敵対的 TOB は提案ベースで 20 件程度しかなく<sup>1</sup>、しかも成立したものは未だ存在しない。その一方で、日本での買収防衛策の導入状況を見てみると、ライブドアとフジテレビの一連の攻防があった 2005年以降から本格化し、わずか 3 年半後の 2008年12月末時点で 570 社と大幅に増加した<sup>2</sup>.

一般に、「買収防衛策を導入する動機は、経営者の保身である」(経営者保身仮説)と考えられているが、この日本のハイペースな導入状況を経営者保身説で説明してしまって良いのだろうか、そのため、本論文の目的は、次の2つの命題を検証することとする.

- ① 日本企業の買収防衛策導入の動機が経営者の保身のためではない.
- ② そのため、株式市場は日本企業の買収防衛策導入の発表に対して、ネガティブに反応しない。

## 2. 先行研究

M&A 先進国である米国では、買収防衛策の導入に関する研究も数多く存在する.しかし、日本では、2005 年以降の本格導入から 5 年程度しか経過しておらず実証研究の絶対的な数が少ない上に、実証研究における評価も定まっていない.買収防衛策の研究には、大きく分けて経営者保身仮説、株主価値増大仮説³、私的情報開示仮説⁴の3つがあり、いずれの研究も企業の導入決定要因の分析か株価のイベントスタディのどちらかで研究を行っている.本論文では、主として経営者保身の検証を行うことから、経営者保身仮説に焦点を当てることにする.

経営者保身仮説は、経営者が自己の保身のために買収防衛策を導入するという仮説である. Jarrell and Poulsen (1987) は、1979年から 1985年の間に導入された 600件の買収防衛策を対象に、累積超過収益率を使って買収防衛策の資産価値効果を分析した. 平均して買収防衛策のリリースは、マイナス 1.25%の累積超過収益率を示した.

Davis and Greve (1997) は、米国企業の 1980 年代のガバナンス改革に関して、機関投資家 比率の高い企業や時価総額の小さい企業ほどポイズンピルを導入していることを示している.

日本でも、広瀬・藤田・柳川(2007)は、2005 年に買収防衛策を導入した企業を対象として 導入の動機、導入の影響について実証研究を行った。これにより、買収防衛策の導入直後の業績 パフォーマンスが有意に悪化していることが確認された。一方で、同様の分析を 2006 年に導入 した企業でも行ったが、株価や業績パフォーマンスともに有意な変化を確認できなかった。

#### 買収防衛策導入企業のガバナンスと株式市場の評価

滝澤・鶴・細野(2007)は、2005年、2006年に買収防衛策の導入を行った企業を対象として、 買収防衛策の導入要因についてプロビット分析を行った。その結果、ROA・トービン Q 等の業 績パフォーマンスが悪化した企業が買収防衛策を導入するとは限らないこと、社齢が高い企業、 役員持株比率が低い企業、持合比率が高い企業ほど買収防衛策を導入する傾向にあること、そし て支配株主持株比率が低い企業、機関投資家比率の高い企業ほど、買収防衛策を導入する傾向に あることを実証した

Arikawa and Mitsusada (2008) は、2005 年4月から 2006 年5月の間に買収防衛策を導入した企業を対象として、経営者の裁量の大きさと買収の脅威の大きさが買収防衛策の導入に与える影響を分析した。その結果、社長の在任期間が長いなどガバナンスに関して問題がある企業の買収防衛策導入には、市場がネガティブに反応していることを示した。

## 3. 日本における敵対的買収のケースとその後の変化

日本での買収防衛策を研究する上で、企業経営者の意識までをも大きく変えた重要なケースは、①ライブドア・ニッポン放送の事件 (2005 年)、②王子製紙の北越製紙に対する敵対的 TOB(2006年)、③ブルドックソース事件 (2007 年) であると考えられる.

特にライブドア・ニッポン放送の事件に関する東京高裁の決定で、敵対的買収防衛策の発動が認められる敵対的買収者(濫用的買収者)の4つのケースが発表された.しかし、この高裁の決定に対して、企業価値研究会(2005)は、買収防衛策は新株予約権発行が決定された時の具体的状況、新株予約権の内容、発行手続き(株主総会の承認決議があるか)といった個別事情によって、適法となる余地もある(企業価値を損なう買収提案を排除するものであれば認められる)と指摘した.

結果として、本事件により敵対的買収の脅威を経営者に植え付け、高裁の決定により買収防衛策の導入が急増した。これを受けて企業価値研究会の「企業価値報告書」や、経済産業省と法務省の「企業価値・株主協同の利益の確保又は向上のための買収防衛策に関する指針」が発表されたが、あくまでも指針であり法的な拘束力はない。

また,2006年の王子製紙の北越製紙に対する敵対的TOBに関しては,TOBは成立しなかったものの,業界トップ企業が経営戦略の一手段として敵対的買収を仕掛けた初のケースであり,企業経営者に敵対的買収が経営戦略の一手段として一般的に行われるという脅威を植え付けた.

2007 年のブルドックソース事件は、ブルドックソースに対して、スティール・パートナーズ が完全子会社化を目指し敵対的 TOB を仕掛けたケースであった。これは、敵対的買収の標的と なった企業が買収防衛策の有事導入・有事発動を行った日本初のケースとなった. ブルドックソースは買収防衛策を導入し、スティール・パートナーズ以外の株主に対する新株予約権の無償割当てを行った.

スティール・パートナーズは、この新株予約権無償割当が株主平等の原則に反し、著しく不公正な方法によるものとして差止め請求を行ったが、東京地裁、東京高裁、最高裁は、いずれもスティールの主張を退ける決定を行った。田中(2007)は、3つの裁判所による決定に共通した見方は、買収防衛策の必要性は、株主総会によって判断されるべきであるという点であると指摘した。この事件の判決以降、企業が買収防衛策の導入する場合には、株主総会の決議事項とすることで株主の意思を確認してから導入するケースが増えている。

また、この事件は日本において初めて買収防衛策が有事発動されたケースとなった. ブルドックソースは、上記の買収防衛策の有事導入に際して 27 億円以上の費用がかかった. しかし、スティール・パートナーズは敗訴した後も依然として敵対的 TOB を続けた. つまり、敵対的買収の脅威は、買収防衛策を発動した後も続いており、有事導入には費用がかかる割に買収防衛策を発動した後も敵対的買収のリスクは完全に排除できないということが明らかとなった.

これらの日本の状況から考えられることは、下記である.

- ① 濫用的買収者を明確に排除できる判例や法整備が整っておらず、法的な拘束力のない指針 針レベルの発表にとどまっている<sup>5</sup>.
- ② 敵対的買収は株式の買い集めで行われるものであり、株主に対して、「買収防衛策の導入 は経営者保身目的でないことは勿論のこと、株主にとっても不利にならない」という明確 な説明が必要である. そのため日ごろの IR 活動を通じて株主重視のコミュニケーションが 重要になると考えられ、IR 活動に積極的な企業が導入している可能性がある.

上記①,②は実証分析での仮説設定にも反映させることとする.

## 4. 買収防衛策導入の決定要因

## 4.1 仮説設定

前節で述べた通り日本では、判例の蓄積の少なさや濫用的買収者を排除する明確なルール等が存在せず、ブルドックソース事件のレビューからも買収防衛策の効果にも疑問が残る現状が明らかになった。そのような中、2005 年から買収防衛策の本格導入が始まってわずか3年半で570社が導入する日本企業の状況は、経営者の自己保身のためということが当てはまるかは疑問であると感じる。むしろ、各企業が個別に対応策を考える中で同一業種内の導入状況に左右されるという考え方が自然ではないだろうか。

さらに、近年のコーポレート・ガバナンスへの高まり6も踏まえると、ガバナンスへの積極的な姿勢を持っている企業が買収防衛策を導入するケースは考えられないだろうか。前章でも述べた通りブルドックソース事件の際の裁判所の「買収防衛策の必要性は株主総会によって判断されるべきである」という見方からも、株主への説明責任を日頃から果たしておく必要があることからIR活動に積極的な企業が買収防衛策を導入するケースも考えられる。

そこで、先行研究と敵対的買収のケースを元に下記の仮説を設定した。経営者保身かどうかを検証する仮説として先行研究からH1からH4を設定した。つまり、H1からH4が支持されれば経営者保身の可能性が考えられる。さらに、前章で述べた日本企業の敵対的買収事例や導入状況から推測される仮説としてH5及びH6を設定した。

仮説に用いた説明変数とその内容, データ出典については「表1」にまとめた.

H1. 経営者の在任期間が長いほど独裁的になり、自社の利益のみを追求する可能性が高まり、 買収防衛策を導入する傾向が高くなる(説明変数:代表者在位年数).

Arikawa and Mitsusada (2008) は、「経営者の在任期間が長い場合に株式市場はネガティブに評価する」と指摘した、相対的に経営者の在任期間が長くなると権力や影響力が増大し、ワンマン経営で自社の利益に邁進する傾向が強くなると考えられる。そのような企業は、株主価値の向上よりも自社の利益を考えがちになると考えた。

#### 買収防衛策導入企業のガバナンスと株式市場の評価

H2. 時価総額が小さいほど買収に係る総コストが低く,買収者からターゲットにされる可能性が高くなり,買収防衛策を導入する傾向が高くなる(説明変数:時価総額(対数)).

Davis and Greve (1997) は、「時価評価額の小さい企業ほどポイズンピルを導入している」ことを示した.企業規模(時価総額)が小さな企業は、買収者にとってみれば総コストが低く抑えられ買収のターゲットにされやすくなり、買収防衛策を導入しやすくなるという仮説である.

H3. 業績が悪い企業や売上高成長率が低い企業は、買収される可能性が高くなるので、買収防衛策を導入する傾向が高くなる(説明変数:調整後 ROA, 売上高成長率(3年)).

業績の悪い企業や売上高成長率が低い企業は支配権移転のため敵対的買収を受ける可能性が高くなる. そのため,買収防衛策を導入する傾向が高まるという仮説である.

H4. 機関投資家比率が高い企業や持合比率が低い企業は、買収者が株式を買い集めやすくなり、買収防衛策を導入する傾向が高くなる(説明変数:機関投資家持株比率、持合比率).

Davis and Greve (1997) は、「機関投資家(外国人株主等)の割合が高いほど買収防衛策を 導入することは、投資家の視野が短期的で買収者の TOB に応じやすいことを反映している」と 指摘した、また、胥 (2006) は、持合比率が低い企業は敵対的買収のターゲットになる可能性が 高くなると指摘した。

H5. その企業が所属する業種内で導入する企業の割合が高いと、同業他社の動きに追随して 買収防衛策を導入する傾向が高くなる(説明変数:業種内導入率).

2005 年からの買収防衛策の導入は3年半で570 社にも上っている. 買収防衛策の導入を検討する際に、自社や株主などステークホルダーについて考えることはもちろんのこと、他社状況を見ながら導入を検討する動きは当然である. 自社が属する業種内の導入率が高いほど、買収防衛策を導入しやすくなるという仮説である.

H6. IR 活動を積極的に行っている企業は、株主価値増大のために買収防衛策を導入する傾向が高くなる(説明変数: WEB 充実度).

宮島・原村・稲垣 (2003) では、コーポレート・ガバナンス改革(特に IR 活動)は日本企業の業績向上に寄与していることが実証された。敵対的買収は株式の買い集めで行われるものであり、株主に対して、「買収防衛策の導入が経営者保身目的でなく、株主にとっても不利にならない」という明確な説明が必要である。そのため日ごろの IR 活動を通じた株主重視のコミュニケーションが重要になると考えられ、IR 活動に積極的な企業ほど導入やすくなるという仮説である。

Œ IŽNO.	投明更數。	于拥符号	説明変数の内容 ※ よう	データの出典 。
H1	代表者の在位年数	+	社長の在任年数	日経経済新聞デジタルメディア コーポレートガバナンス評価システム
H2	時価総額(対数)	_	期末の時価総額を対数変換したもの	日経経済新聞デジタルメディア コーポレートガパナンス評価システム
нз	売上高成長率(3年)	_	3年平均の売上高成長率	日経経済新聞デジタルメディア コーポレートガバナンス評価システム
нз	(調整後)ROA	-	業種と規模を考慮した平均的なROAに対する超過分	日経経済新聞デジタルメディア コーポレートガバナンス評価システム
H4	機関投資家持株比率	+	外国人株式保有比率+信託勘定株式保有比率+生保特別勘定 株式保有比率	日経経済新聞デジタルメディア コーポレートガバナンス評価システム
H4	持合比率	-	相互株式保有が可能な公開会社による株式保有比率合計(ニッセイ基礎研算出)	日経経済新聞デジタルメディア コーポレートガバナンス評価システム
Н5	業種内導入率	+	東証33業種にて各業種の買収防衛策導入率 各業種の買収防衛策導入企業数/各業種の所属企業数	株式会社NJK Dings-IR(適時開示情報分析システム)、日経Needs-Fame
Н6	WEB充実度	+	日興アイアールが算出、各企業のWEBサイトの分かりやすさ、使い やすさ、情報の多さを評価し偏差値にしたもの	日経経済新聞デジタルメディア コーポレートガバナンス評価システム

## (表1 説明変数の内容とデータの出典)

## 4.2 実証分析手法

買収防衛策を新規導入した企業が 1、導入していない企業が 0 というダミー変数を取る被説明変数  $defense_i$ について潜在変数  $defense_i$ の存在を仮定し、この潜在変数が下記の二項ロジット回帰式に従うものとする。

潜在変数  $defense_i^*$  に影響を与える要因として仮説に基づく説明変数  $x_i$ を考え、定数項  $\alpha$  を含むモデルを推定する.  $\beta$  はそれぞれの説明変数の係数ベクトルを表す。  $p_i$  は企業 i が買収防衛策を新規で導入する予測確率 (  $defense_i$  = 1 となる確率) を表す。

$$\log \frac{p_i}{1 - p_i} = \alpha + \beta_1 x_{1i} + \beta_2 x_{2i} + \beta_3 x_{3i} + \beta_4 x_{4i} + \beta_5 x_{5i} + \beta_6 x_{6i} + \beta_7 x_{7i} + \beta_8 x_{8i} + e_i$$

$$defense_{i} = \begin{cases} 1(defense_{i}^{*} > 0 & : 買収防衛策を導入した) \\ 0(defense_{i}^{*} \leq 0 & : 買収防衛策を導入していない) \end{cases}$$

$$p_i = P(defense_i = 1)$$

 $x_1$ =代表者の在位年数  $x_2$ =時価総額(対数)  $x_3$ =売上高成長率(3年)  $x_4$ =(調整後)ROA  $x_5$ =機 関投資家持株比率  $x_6$ =持合比率  $x_7$ =業種内導入率  $x_8$ =WEB 充実度

## 4.3 サンプルデータ

東証一部・二部上場(金融は除く)のうち 2006 年,2007 年,2008 年に買収防衛策の新規導入を決定した企業を各年度で抽出した。企業が買収防衛策の導入を検討する際に、前年以前の業績を考慮しながら新規導入を検討・決定するものと考えて実証分析を行った。そのため2005 年から2007 年まで説明変数データが全て揃う企業1,668 社を抽出した。

また、新規導入を決定した企業は翌年の分析対象企業数(観察値数)からは除外している.

	END THE FE	
2006年	85	1,668
2007年	170	1,583
2008年	119	1,413
2006-2008年	374	1.668

(表2 各年度の買収防衛策新規導入企業数と分析対象企業数(観察値数))

買収防衛策を導入した企業の特定は、株式会社エヌジェーケーの適時開示情報分析システム (DIngs-IR) より行い、その中から別冊商事法務のバックナンバーや日経テレコンによる新聞記事、企業の HP から内容確認を行い、新規導入企業だけを抽出した.

## 4. 4 基本統計量と相関関係

実証分析を行うに当たっての基本統計量7は下記「表 3」に、説明変数間の相関関係は下記「表 4」の通りである.

## 買収防衛策導入企業のガバナンスと株式市場の評価

	78.75		20	06年		SP 1	4.34	4.55	20	07年		
一般基本統計量等。	n,	並 彩	標準備差	最小値で	最大值	中央値	n 🕮	平均	標準層差	最小值	最大值。	中央値
買収防衛策新規導入	1668	0.1	0.2	0.0	1.0	0.0	1583	0.1	0.3	0.0	1.0	0.0
代表者の在位年数	1668	6.9	8.2	0.0	52.0	4.0	1583	8.0	8.2	1.0	53.0	5.0
時価総額(対数)	1668	10.7	1.5	7.6	16.5	10.4	1583	10.9	1.5	7.3	17.0	10.7
売上成長率(3年平均)	1668	13.6%	32.4%	-74.0%	598.8%	8.0%	1583	17.2%	43.0%	-75.4%	904.7%	10.1%
(調整後)ROA	1668	-0.5%	6.0%	-40.1%	65.2%	-1.3%	1583	-0.6%	5.7%	-38.6%	45.8%	-1.1%
機関投資家持株比率	1668	19.4%	15.9%	0.0%	74.1%	15.1%	1583	21.2%	16.3%	0.0%	74.5%	17.4%
持合比率	1668	9.0%	8.4%	0.0%	50.2%	7.3%	1583	9.0%	8.5%	0.0%	53.0%	7.1%
業種内導入率							1583	6.3%	3.8%	0.0%	25.0%	6.6%
WEB充実度	1668	51.2	7.4	0.0	79.2	50.9	1583	51.1	8.5	0.0	84.6	50.1

	漢項	1	20	08年			-		*****
基本統計量(中)	n d	平均	標準備差	最小值。	最大値	中央値			
買収防衛策新規導入	1413	0.1	0.3	0.0	1.0	0.0		:	
代表者の在位年数	1413	9.1	8.5	2.0	54.0	6.0			
時価総額(対数)	1413	10.8	1.6	7.3	17.1	10.5	-		
売上成長率(3年平均)	1413	18.1%	38.9%	-69.7%	888.8%	11.3%			
調整後)ROA	1413	-0.6%	6.0%	-38.4%	46.1%	-1.1%			
機關投資家持株比率	1413	20.7%	16.2%	0.0%	73.8%	16.4%			
持合比率	1413	8.6%	8.3%	0.0%	43.7%	6.6%			
業種内導入率	1413	12.2%	6.0%	0.0%	50.0%	10.9%	:		
WEB充実度	1413	50.9	8.6	0.0	84.6	49.9			

(表 3 2006-2008年 基本統計量)

スピアマンの順位相関行列	代表者の 在位年数	時価総額(対数)	売上成長率 (3年平均)	(調整後)ROA	機関投資家 持株比率	持合比率	WEB充実度
代表者の在位年数	1.0000	-0.0925 ***	0.0718 ***	0.0630 **	-0.0388	0.0084	-0.0504 **
時価総額(対数)		1.0000	0.1627 ***	0.4273 ***	0.6498 ***	-0.0457	0.5733 ***
売上成長率(3年平均)			1,0000	0.4418 ***	0.2182 ***	-0.1127 ***	0.1353 ***
調整後)ROA				1.0000	0.4453 ***	-0.1581 ***	0.2684 ***
機関投資家持株比率					1.0000	-0.0565 **	0.4888 ***
寺合比率						1,0000	-0.1156 ***
WEB充実度							1,0000

2007年導入決定要因 スピア	マンの順位相関行	列				(両側検定***1%	有意, **5%有意,	*10%有意)
スピアマンの順位相関行列	代表者の 在位年数	時価総額(対数)	売上成長率 (3年平均)	(調整後)ROA	機關投資家 持株比率	持合比率"	業種内導入率	WEB充実度
弋表者の在位年数	1,0000	-0.0799 ***	0.0645 **	0.0857 ***	-0.0136	0.0233	0.0406	-0.0645 **
時価総額(対数)		1.0000	0.2450 ***	0.4245 ***	0.6303 ***	-0.0273	-0.0220	0.5678 ***
売上成長率(3年平均)			1.0000	0.4199 ***	0.2675 ***	-0.0996 ***	-0.0805 ***	0.1611 ***
調整後)ROA				1,0000	0.4210 ***	-0.1162 ***	-0.0050	0.2634 ***
機関投資家持株比率					1.0000	-0.0576 **	-0.0334	0.4515 ***
<b>寺合比率</b>						1.0000	0.0179	-0.0975 ***
業種内導入率		7					1.0000	-0.0793 ***
						1		1.0000
業種内導入率 WEB充実度							1.0000	

2008年導入決定要因 スピア	マンの顔位相関行	列	· · · · · · · ·		* - * * * * * * * * * * * * * * * * * *	(両側検定***1%	(両側検定***1%有意, **5%有意, *10%			
スピアマンの順位相関行列	代表者の 在位年数	時価総額 (対数)	売上成長率 (3年平均)	(調整後)ROA	機関投資家持株比率	持合比率	業種内導入率	WEB充実度		
代表者の在位年数	1,0000	-0.0782 ***	0.0723 ***	0.0780 ***	-0.0114	0.0383	0.0580 **	-0.0753 ***		
時価総額(対数)		1.0000	0.2799 ***	0.4155 ***	0.6574 ***	-0.0285	-0.0498	0.5664 ***		
売上高成長率(3年)			1.0000	0.4197 ***	0.3029 ***	-0.0841 ***	-0.0804 ***	0.1817 ***		
(調整後)ROA				1.0000	0.4378 ***	-0.1260 ***	0.0181	0.2403 ***		
機関投資家持株比率					1.0000	-0.0553 **	-0.0541 **	0.4542 ***		
持合比率						1.0000	0.1901 ***	-0.0990 ***		
業種内導入率							1.0000	-0.1479 ***		
WEB充実度								1.0000		

(表4 スピアマンの順位相関行列)

## 4.5 実証分析結果

二項ロジット回帰分析結果						6有意、**5%有意、*	
回帰式		2006年導入		2007年導	<u> </u>	2008年導	λ
	予測符号	偏回帰係数 相	<b>東準誤差</b>	傷回帰係数一	標準誤差	偏回帰係数	標準誤差
代表者の在位年数	+	0.0027	0.0151	-0.0082	0.0118	0.0183	0.0112
時価総額(対数)	-	0.0818 *	0.1161	0.0709 *	0.0849	0.0301 *	0.1010
売上高成長率(3年)	-	-0.5820	0.5846	-1.0488 **	0.4628	-0.1808	0.3878
(調整後)ROA	-	0.1805	2.5429	0.8079	1.9356	1.1059	2.1567
機関投資家持株比率	+	2.0878 **	0.9540	2.2111 ***	0.7040	1.4647 *	0.9169
持合比率	-	5.1528 ***	1.2486	5.4019 ***	0.9083	5.3145 ***	1.1009
業種内導入率	+			5.1614 **	2.0507	8.1557 ***	1.4824
WEB充実度	+	0.0412 **	0.0210	0.0114 *	0.0122	0.0268 **	0.0149
定数項		-6.9523 ***	1.1891	-4.7220 ***	0.8204	-6.2174 ***	0.9734
対数尤度		-314.9268		-503.5324		-373.9152	
Pseudo R*		0.1837		0.1463		0.1841	
サンプル数	l	1.668		1.583		1.413	

(表 5 二項ロジット回帰分析結果)

二項ロジット回帰分析の分析結果は「表 5」の通りである.

代表者の在位年数に関しては有意な数値とならずH1の経営者保身を支持する結果とはならなかった。時価総額については、H2とは逆の結果となりこちらも経営者保身は支持されなかった。

売上高成長率やROAといった数値に3年間を通して有意な結果は見られずH3の経営者保身を支持する結果とはならなかった.業績の悪化やシェアの伸び悩みなどが買収防衛策導入の決め手にはなっていない結果となった.

機関投資家持株比率や持合比率に関して、どちらも有意にプラスの結果となった。よってH4は機関投資家持株比率の部分だけ支持される結果となった。機関投資家の持株比率が高い企業は、買収者に買い集められるリスクから導入が進んでいるものと考えられる。また、持合比率に関しては、H4を支持せず3年とも1%有意でプラスとなっており持合比率が高い企業ほど買収防衛策の導入が進んでいる結果となった。

業種内導入率に関しては、H5の通り有意なプラスの値となった.このことは、敵対的買収に 関する経営者の意識が高まっていること以上に、防衛効果に疑問が残る現状を勘案すると必要以 上に経営者が脅威を感じていると捉えることもできる.

さらに WEB 充実度に関しても、3年間を通じて有意にプラスとなっており、H6を支持する 結果となった. 株主との日々のコミュニケーションを怠らない企業ほど導入しているという傾向 があることも経営者保身による導入ではないことを補強する事実である.

機関投資家持株比率については、仮説を支持する結果となり経営者保身を示す特徴と言える結果となった。これは、近年外国人投資家や海外ファンドなどのアクティビストの動きが活発化し、モノ言う株主が増加してきた中で、敵対的買収が現実味を帯びてきた日本企業が濫用的買収者への対策として導入を進めてきた状況が伺える。

しかし、前節でも示した通り、日本では 2005 年以降わずか3年半で 570 社が導入しており、その背景には、敵対的買収に対する法整備や運用ルールが未整備である現状がある。そのため導入の際に、企業が少ない判例等を元に個別に対策を講じる必要がある。さらに業種内導入率が有意にプラスとなっており、他社を見ながら導入を決定する日本企業の姿が読み取れる。さらに、WEB 充実度が高く株主との日々のコミュニケーションを怠らない企業ほど買収防衛策を導入しており、かつ必ずしも企業業績が低迷している企業や売上高成長率の低い企業が導入する実証結

#### 買収防衛策導入企業のガバナンスと株式市場の評価

果とはなっていない. これらを勘案すると機関投資家持株比率の高さだけでは必ずしも経営者保 身とは言い切れないものと考えられる.

## 5. 買収防衛策導入に対する株式市場の評価

本節では、企業が導入した買収防衛策に対して株式市場はどのように評価しているのかを考察する.

## 5.1 仮説設定

株式市場の評価を見るにあたって下記の仮説を設定した.

H7. 買収防衛策の導入に関するリリースを行った場合に、投資家には経営者保身と映り株式市場はネガティブな評価を行う.

Jarrell and Poulsen (1987) より、「買収防衛策のリリースは、有意に株主価値を下げる結果となった.」という経営者保身仮説について日本でも同じことが言えるのかを検証する.

## 5.2 イベントスタディ法について

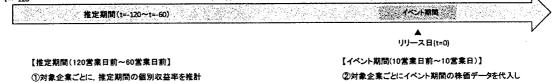
株価の収益率の変化からイベントが株価に与える影響を分析する. 具体的には、イベントの影響を受けない期間(推定期間)をリリース日の 120 営業日前から 60 営業日前までの 61 営業日とし、当該企業の日次株価データより TOPIX の日次収益率と対象企業ごとの日次収益率の変動から企業ごとの $\alpha$ と $\beta$ を推定する. 企業iの日次株価収益率Ritを市場の株価収益率Rmtで説明する次の回帰モデルが推定され、企業ごとに $\hat{\alpha}$ 、 $\hat{\beta}$ を算出する.

$$R_{i,t} = \alpha_i + \beta_i R_{m,t} + \varepsilon_{i,t}$$

その後,推計式に、イベントウィンドウ(リリース日の 10 営業日前から 10 営業日後までの 21 営業日) の日次株価データを代入することで対象企業の超過収益率を算出する.

$$AR_{i,t} = R_{i,t} - \hat{\alpha}_i - \hat{\beta}_i R_{m,t}$$

対象企業の超過収益率より平均超過収益率(AR: Abnormal Return), 平均累積超過収益率 (CAR: Cumulative Abnormal Return )を算出する。また, 算出した株式超過収益率に対して, Brown and Warner (1985) に従い t 検定統計量を算出し, イベントが株主価値に有意に影響を与えているかを分析する。



企業ごとに、推定期間の個別収益率を推計 ②対象企業ごとにイベント期間の株価データをイ 超過収益率を算出
③各営業日ごとに超過収益率の平均値を算出

(平均超過収益率(AR), 累積平均超過収益率(CAR)の算出)

④t検定統計量の算出

(表6 イベントスタディの timeline)

## 5.3 サンプルデータ

サンプルデータは、2008年1月から12月までの一年間に東証一部・二部上場(金融除く)の企業の中で、買収防衛策について導入(新規・再導入)に関するリリースを行った企業246社のうち、買収防衛策のリリースを単独で行った企業124社である。企業サンプルは、株式会社エヌジェーケーの適時開示情報分析システム(DIngs-IR)より抽出した。

## 5.4 イベントスタディの結果

買収防衛策のリリースは決算発表と同時に行うケースが多いため、決算発表と買収防衛策の導入を同時にリリースした企業(122社)と買収防衛策の導入のニュースのみを単独でリリースした企業(124社)に分けて実証分析を行った。特に、単独リリース企業の超過収益率を分析した結果、買収防衛策導入リリース日の CAR は有意ではないもののマイナスとなった(表 6)。さらに4営業日から9営業日までの CAR のマイナスは、統計的にも有意なものであった。しかし、4営業日から9営業日というのは、土日祝日等も考慮すると4日間~2週間弱経過し、その間に自社株買いの開示や、決算の訂正、業績下方修正などのイベントが発生しており、それらのイベントの影響も受けていることが考えられる。

そのため、本論文では、McWilliams and Siegel(1997)に従い、最も他のイベントの影響を受ける可能性が低いと考えられるイベント日(0日)の CAR を用いて株式市場の評価を判断することとした。

その結果、イベント日の CAR に関して、マイナスではあるものの有意という結果とならないことから、「株式市場は、企業の買収防衛策の導入に関して必ずしもマイナスの評価をしているとは言い切れない」という結論に至った.

買収防衛策導入企業のARとCARの	の推移
-------------------	-----

買収	方衛策単独リリ	ース	(両側検되	官:***1%有	意、*	*5%有意	<u>t</u> , *10	%有意)
t	AR	t値(AR)		CAR	t	値(CAR)		
-10	0.156%	0.7331						
-9	-0.186%	-0.8760	FEMALES					
-8	-0.183%	-0.8612						
	-0.121%	-0.5675	225.7% 類					
-6	0.354%	1.6677	*					
-5	0.357%	1.6783	*					
-4	0.310%	1.4608						
-3	-0.057%	-0.2667	4-65					
-2	0.700%		***					
-1	0.497%		**					,
0	-0.025%	-0.1183		-0.0	25%	· · · -0	.1183	Profix.
1	-0.094%	-0.4404		-0.1	19%		3950	96645
2	0.117%	0.5512		-0.0	02%	· · -0	.0043	Section 1
3	-0.483%	-2.2731	**		185%	-1	1403	\$\$.75°
4	-0.316%			-0.8	301%		.6852	*
5	-0.171%	-0.8027	1407 N. 183	-0.9	71%		.8661	
6	-0.195%	-0.9163		-1.1	66%	<u>-2</u>	.0740	**
7	-0.184%	-0.8644		-1.3	350%	-2	.2456	**
8	0.032%	0.1523	10000	-1.3	317%		.0665	
9	-0.187%	-0.8787	(1) 建铁铁铁	-1.5	504%		.2383	**
10	0.467%	2.2001	**	-1.0	36%		.4707	484) (

(表7 買収防衛策単独リリース企業のARとCARの推移)

## 6. 結論

本論文にて、「企業は株主のためではなく経営者の自己保身のために買収防衛策を導入する」 という通説が、日本企業にも当てはまるのかを実証研究した。企業の買収防衛策の導入決定要因 についての実証分析と、その導入に対する株式市場側の評価に関する実証分析の両面から下記の 結論を導いた。

- ① 日本における買収防衛策の導入は、経営者の自己保身のためではない.
- ② そのため株式市場は企業の買収防衛策導入のリリースに対して、ネガティブに反応しない.
- ③ これらは、海外の研究結果とは異なる日本の特徴である.

日本では2005年以降わずか3年半で570社が導入している。このハイペースな導入状況の背景には、前述の通り英国などと異なり日本の全部買付義務が濫用的買収者の排除には実質機能していない実態など、濫用的買収者から企業を守るための法整備や運用ルールが未整備であることが影響している。実証研究においても、業種内導入率が有意にプラスの結果となり、競合他社の導入状況を見ながら自社の導入を決定する日本企業の姿からも推察できる。

また、WEB 充実度が高いといった IR 活動に積極的な企業ほど買収防衛策を導入していることも海外の研究結果とは異なる日本の特徴である. 投資家とのコミュニケーションを怠らず、投資家と企業との間にある情報の非対称性を埋める努力をしている企業が導入する傾向にあることは経営者の自己保身ではないことを補強する結果である.

さらにその一方で、企業業績が低迷している企業や売上高成長率の低い企業が導入する結果とはなっておらず、自己保身に走る日本企業の姿はここでも確認できなかった。そのため本論文では、日本企業の買収防衛策の導入は経営者の自己保身のためではないと結論付けた。むしろ、業績の向上や積極的な IR 活動に努めることで機関投資家も味方につけ、濫用的買収者による敵対的買収への自衛を強化している姿勢を感じた。

また,買収防衛策の導入に対する株式市場の評価に関する実証研究からも,企業の導入に関するリリース日の CAR が有意にマイナスとならなかった.このことから「企業の買収防衛策の導入に関するリリースに対して株式市場はネガティブに反応していない」ことを指摘した.このことは,日本企業の買収防衛策の導入が,経営者の自己保身のためではないと株式市場も評価していると読み取ることができる.

#### (謝辞)

本論文は 2010 年度日本管理会計学会全国大会における自由論題報告を加筆・修正したものである。本論文の作成にあたり、辻正雄先生(早稲田大学)、宮島英昭先生(早稲田大学)、奥村雅史先生(早稲田大学)、坂野友昭先生(早稲田大学)から示唆に富む意見・アドバイスをいただいた。さらに、2名の匿名のレフェリーの先生からも示唆に富むご意見・論文の構成や表現方法等に至るまで貴重なご指摘をいただいた。ここに記して感謝申し上げる。勿論、本論文に残された誤りは全て筆者の責に帰すべきものである。

#### (脚注)

- 1 蟻川靖浩・光定洋介 (2008) 「日本企業の買収防衛策導入と株主価値への影響」,企業統治分析のフロンティア,日本評論社 168 ページ参照
- 2 吉富優子(2009)「買収防衛策の導入状況. 2.」マール, 2009年8月号参照
- 3 株主価値増大仮説のもとでは、経営者は株主の価値を守るために買収防衛策の導入を行うと考える. つまり、買収防衛策導入は買収者との買収プレミアム交渉に関して強力な交渉力を与えると考えられ、株主価値にプラスの効果をもたらす効果を持つと考える. Heron and Lie (2006) は、敵対的な買収提案が起こった 526 企業をサンプルとして買収防衛策の導入による株主価値へのインパクトを研究した. 具体的には、買収が成功したケースと失敗したケース、被買収企業が買収防衛策を導入していたケースと導入していなかったケースなどケース分けを行い、それぞれのケースについて買収防衛策の株主価値への影響を分析した. 結果として、買収防衛策を導入しているケースにおいて、株主がより高い買収プレミアムを得ていることを指摘した.
- 4 私的情報開示仮説は、買収防衛策の株価効果は、買収防衛策導入がアナウンスされることにより、買収防衛策それ 自体が株価に影響を与えるのではなく、その背景にあるシグナルが株価を変動させると考えるものである. Comment and Schwert (1995) は、買収防衛策導入の株主価値への影響に関する仮説として、経営者保身仮説と株主価値増大仮 説をあげ、さらに私的情報開示仮説を導いた. 1983 年から 1991 年までの間に導入された 1,577 件のポイズンピルを対 象に研究を行った. 買収防衛策の導入により、投資家が将来に買収される可能性を低めていると判断した場合には、 株価にマイナスの影響を与えると指摘した. 一方で、投資家が将来買収される可能性があると判断した場合には、買 収防衛策の導入が交渉力を高めるため株価にプラスの影響を与えると指摘した.
- 5 英国では、買収者が議決権の 30%以上取得した場合は、残り全部の株式を(原則として現金で)買い付けなければならない「全部買付義務」という濫用的買収者を排除する法整備がある。日本でも 2006 年 12 月の金融証券取引法改正にて、買収者の株券等所有割合が 3分の 2以上の場合にのみ全部買付義務が生じるという法改正がなされた。しかし、議決権が 50%超 3分の 2未満の買収者にはこのルールが適用されないなど、日本の全部買付義務は濫用的買収者の排除には実質機能していない。そのような状況で、2005年以降わずか 3年半の間に 570社 (2008年12月末時点)が買収防衛策を導入しており、導入の決定は同一業種内の競合他社の導入状況に左右される可能性がある。
- 6 宮島・原村・稲垣(2003)では、企業統治改革の積極性を示す指標(Corporate Governance Score、以下 CGS)と上場企業の財務データを用いて、コーポレート・ガバナンス改革と財務パフォーマンスに関する実証分析行った。結果としては、CGS と企業業績(トービンの q 及び ROA)の間には有意な正の関係があり、コーポレート・ガバナンス改革は日本企業のパフォーマンス向上に寄与していることを実証した。特に情報公開(IR 活動)が、株主と企業経営者の間に存在するエージェンシー問題を和らげ、企業経営者の緊張感を高め、企業業績の向上に影響を与えていることが分かった。
- 7 外れ値を除いて実証分析を行っても実証分析結果に大きな差が出なかったため、外れ値も含めた全てのデータを投入して実証分析を行っている. 2006 年の業種内導入率は、前年(2005 年)の買収防衛策の導入企業数が全体で29 社と少ないため指標として使用していない.

#### (参考文献)

新井富雄. 2007. 『検証・日本の敵対的買収』日本経済研究センター.

- Arikawa,Y. and Y,Mitsusada .2008. The Adoption of poison pills and managerial entrenchment: evidence from Japan, *RIETI*Discussion Paper Series 08-E-006.
- 蟻川靖浩・光定洋介. 2008.「日本企業の買収防衛策導入と株主価値への影響」, 『企業統治分析のフロンティア』日本 評論社165-184.
- Brown.S.J. and J. B. Warner .1985. Using daily stock returns the case of event studies, Journal of Financial Economics 14 . 3-31.
- Comment.R. and W.Schwert .1995. Poison or placebo? Evidence on the deterrence and wealth effects of modern antitakeover measures, *Journal of Financial Economics* 39(1),3-43.
- Davis G. and H. Greve .1997. Corporate elite networks and governance changes in the 1980s, *The American Journal of Sociology* 103(1), 1–37.
- Davis.G. and S. Stout .1992.Organization theory and the market for corporate control: A dynamic analysis of the characteristics

## 買収防衛策導入企業のガバナンスと株式市場の評価

- of large takeover targets, 1980-1990, Administrative Science Quarterly 37(4), 605-633.
- Gompers.P., J.Ishii and A.Metrick .2003. Corporate governance and equity prices, *The quarterly journal of economics* 118,107–155.
- Heron.R.A. and E. Lie .2006. On the use of poison pills and defensive payouts by takeover targets, *The Journal of Business* 79(4). 広瀬純夫・藤田友敬・柳川範之.2007.「買収防衛策導入の業績情報効果:2005年日本のケース2005」CIRJE ディスカッションペーパー, CJ-182.
- Jarrell.G.A. and A.B.Poulsen .1987. Shark repellents and stock prices: The effects of antitakeover amendments since 1980, Journal of Financial Economics 19(1), 127–168.
- 神田秀樹監修.2005.「敵対的買収防衛策~企業社会における公正なルール形成を目指して~」財団法人経済産業調査会.
- McWilliams.A. and D.Siegel .1997. Event studies in management research: theoretical and empirical issues, *Academy of Management Journal* 40(3), 626-657.
- 光定洋介・蜂谷豊彦.2009.「株主構成と株式超過収益率の検証 市場志向的ガバナンスのわが国における有効性」証券アナリストジャーナル2009年1月号,51-65.
- 宮島英昭・原村健二・稲垣健一.2003.「進展するコーポレート・ガバナンス改革をいかに理解するか: CGS. コーポレート・ガバナンス・スコアによる分析」財務省財務総合政策研究所「フィナンシャル・レビュー」2003年12月号.
- 岡田克彦・窪井悟.2007. 「日本企業の敵対的買収防衛策:買収防衛策の導入は企業価値を毀損するか」ファイナンス学会報告論文.
- 岡田克彦 2008.「日本企業の敵対的買収防衛策導入と経営者エントレンチメント」証券経済学会年報,第43号93-98.
- 重本洋一.2008.「買収防衛策 (ポイズン・ピル) 導入の株主価値に対する影響:2007年日本のケース」広島経済大学経済研究論集 31,3,139-169.
- 滝澤美帆・鶴光太郎・細野薫 2007. 「買収防衛策導入の動機経営保身仮説の検証」RIETI Discussion Paper Series 田中直.2007. 「買収防衛策の法と実務:分析と考察」内閣府M&A研究会, 1-27.
- 胥 鵬.2006.「どの企業が敵対的買収のターゲットになるのか」RIETI Discussion Paper Series, 06-J-008.
- 吉富優子.2009.「買収防衛策の導入状況. 2.」マール2009年8月号.

日本管理会計学会誌 管理会計学 2012 年 第 20 巻 第 1 号

#### 論文

マネジメント・コントロールによるイノベーションの創出 - 質問票調査に基づく探索的研究 -

福島一矩

#### 〈論文要旨〉

本論文では、組織成長に応じて重視される製品イノベーションのタイプが異なるのか、また、そのタイプごとに、どのようなマネジメント・コントロールが有用であるのかを探索的に明らかにする。具体的には、第1に、マネジメント・コントロールが急進的イノベーションと漸進的イノベーションとかう2つのタイプの製品イノベーションの創出に与える影響を明らかにする。第2に、組織成長に応じて重視される製品イノベーションの夕イプが異なることを明らかにする。質問票調査に基づく分析の結果、急進的イノベーションの創出には理念コントロールの利用、漸進的イノベーションの創出には理念コントロールに加えて、対話型コントロールの利用が有用であることが確認された。さらに、組織成長に応じて異なるタイプの製品イノベーションが重視されることは確認されず、新興企業ほど革新的イノベーション、漸進的イノベーションの創出をともに重視する傾向があることが推察された。

#### 〈キーワード〉

マネジメント・コントロール、急進的イノベーション、漸進的イノベーション、探索的研究

## The effects of management control systems on product innovation : An exploratory study

Kazunori Fukushima

#### Abstract

The purpose of this study is to investigate the effects of management control systems on product innovation by mail survey. Some prior studies have discussed about the relationship between management control systems and product innovation. But these studies have not assumed various type of management control or product innovation. So, this paper explores what kinds of management control create two different type of product innovation; radical innovation, incremental innovation. This study revealed that the radical innovation is created by beliefs systems, and the incremental innovation is created by beliefs systems and interactive control systems. The study also revealed the emerging companies have succeeded to create both radical and incremental innovation than other companies.

#### **Key Words**

Management Control, Radical Innovation, Incremental Innovation, Exploratory Study

2011年7月 5日 受付 2011年9月21日 受理 西南学院大学商学部 Submitted 5 July 2011 Accepted 21 September 2011 Department of Commerce, Seinan Gakuin University

#### 1. はじめに

マネジメント・コントロールは、製品イノベーションを創出するのであろうか. これまで、マネジメント・コントロールが製品イノベーションの創出に果たす役割は限定的であると考えられてきた(Abernethy and Brownell, 1997; Leonard-Barton, 1995; Rockness and Shields, 1988; Tidd et al., 2001; など). しかし近年、マネジメント・コントロールが製品イノベーションの創出や、その源泉ともなる創造性の向上をもたらすことを示す研究もある(Bisbe and Malagueño, 2009; Henri, 2006; Mouritsen et al., 2009; など). たとえば、利用される管理会計システムやマネジメント・コントロールに応じて、製品イノベーションが創出されること(Bisbe and Malagueño, 2009; Mouritsen et al., 2009; など)や、組織の創造性が向上あるいは低下すること(Henri, 2006)が経験的に明らかにされてきた.

しかし、これまでのマネジメント・コントロールによる製品イノベーションの創出に関する議論には、いくつかの残された課題も指摘される.第1は、製品イノベーションの性質とマネジメント・コントロールの関係を経験的に明らかにすることである.製品イノベーションは、その革新性の程度に応じていくつかのタイプに分類される(延岡、2006; Tushman and Anderson、1986; など).組織の重視する製品イノベーションのタイプは、組織成長に応じて異なり、そのタイプごとに適切なマネジメント・コントロールを選択する必要があることも主張されてきたが(Davila、2005; Davila et al.、2006、2009; Revillino and Mouritsen、2009; など),経験的証拠に基づく検討は十分とは言えない.

第2は、多様なマネジメント・コントロールが製品イノベーションの創出に与える影響を経験的に明らかにすることである。これまでのマネジメント・コントロールと製品イノベーションの関係を示す経験的研究では、主に Simons(1995、2000)によるマネジメント・コントロールの体系を構成する4つのコントロール・システムのうち、対話型コントロールと診断型コントロールに焦点を当てた議論が行われてきた(Bisbe and Otley、2004; Bisbe and Malagueño、2009; Henri、2006).残る2つのコントロール・システムである理念システムと境界システムについては、製品イノベーションの創出に影響を与える可能性が主張されてきたが(Davila、2005; Davila et al.、2006、2009; Simons、1995、2000),経験的証拠に基づく検討は十分とは言えない.

以上から本研究では、郵送質問票調査に基づき、組織成長に応じて重視される製品イノベーションのタイプが異なるのか、また、そのタイプごとに、どのようなマネジメント・コントロールが有用であるかを探索的に明らかにする。そこで第1の研究課題は、急進的イノベーションと漸進的イノベーションという2つのタイプの製品イノベーションの創出に対するマネジメント・コントロールの役割を明らかにすることである。具体的には、対話型コントロール、診断型コントロール、理念システム、境界システムという4つのコントロール・システム(Simons、1995、2000)が、急進的イノベーションと漸進的イノベーションの創出に与える影響を明らかにする。

第2の研究課題は、組織成長に応じて重視される製品イノベーションが異なることを明らかにすることである. 具体的には、急進的イノベーションと漸進的イノベーションの成果について、組織成長ステージ間に差があるのかを明らかにする.

以下では,第2節で先行研究のサーベイを踏まえた分析フレームワークの提示,第3節で分析方法と分析データの収集および変数の設定,第4節で分析結果と考察を述べる.

#### 2. 分析フレームワーク

まず本節では、先行研究のサーベイを行い、2 つの研究課題の解明に向けた分析フレームワークを提示する.

#### 2.1 既存研究の整理

これまで、公式的なマネジメント・コントロールが製品イノベーションの創出に果たす役割は限定的であることが広く指摘されてきた(Abernethy and Brownell, 1997; Leonard-Barton, 1995; Rockness and Shields, 1988; Tidd et al., 2001; など). たとえば、製品イノベーションが創出される場のひとつである研究開発部門では、会計的コントロールが適切ではなく(Rockness and Shields, 1988),人事的コントロールのような仕組みが必要とされること(Abernethy and Brownell, 1997)などが示されてきた.

しかし近年では、マネジメント・コントロールが製品イノベーションを創出することを示す研究もある。たとえば、Mouritsen et al. (2009) は、マネジメント・コントロールの手段として利用される管理会計情報がイノベーション活動を促進・抑制したり、イノベーションに関する議論を生じさせることを示した。ある1つの管理会計情報に基づいて活動が行われる場合には、目標と実績の差異情報に基づきイノベーション活動が促進あるいは抑制されるに対して、2つ以上の管理会計情報に基づいて活動が行われ、それらの管理会計情報間に不整合が生じている場合には、どのようなイノベーションをいつ、どのような場面で生起させていくべきかという議論を生じさせることを明らかにした。

また、Simons(1995、2000)による対話型コントロールと診断型コントロールが、製品イノベーションの創出や、その源泉ともなる創造性の向上に与える影響も検討されている(Bisbe and Malagueño、2009;Bisbe and Otley、2004;Henri、2006)。対話型コントロール(interactive control systems)は、従業員の情報探索範囲を戦略的不確実性にまで拡大させ、機会探索行動を刺激し、組織学習と新たな戦略創発を促すことを目的とするのに対し、診断型コントロール(diagnostic control systems)は、重要業績変数をモニタリングし、意図された戦略を実行することを目的とする(Simons、1995、2000)。そこで Henri(2006)は、2 つのコントロール・システムが組織の創造性に与える影響が異なることを想定した経験的研究により、業績評価システムの対話的利用は組織の創造性を向上させるのに対し、診断的利用は組織の創造性を抑制することを明らかにした。さらに、Bisbe and Malagueño(2009)は、組織のイノベーション・マネジメント志向に整合的な管理会計システムを対話的に利用する企業は、そうでない企業と比べ、高イノベーション企業において製品イノベーションの成果がより高くなることを明らかにした。

一方、Bisbe and Otley (2004) では、管理会計システムの対話的利用は製品イノベーションの組織業績に及ぼす正の影響を強化することを確認したが、製品イノベーションを創出することは確認されなかった。それどころか、高イノベーション企業では管理会計システムの対話的利用は製品イノベーションを抑制するという結果を示している。

このように、Simons (1995, 2000) が示したマネジメント・コントロールの体系を構成する 4 つのコントロール・システムのうち、対話型コントロールと診断型コントロールについて、製品イノベーションの創出への影響を示す経験的研究が蓄積されてきた。一方で、理念システムや境界システムが製品イノベーションの創出に与える影響を示す経験的研究の蓄積は十分とは

言えないが、その可能性も理論的には主張されてきた(Davila, 2005; Davila et al., 2009; Simons, 1995, 2000). まず理念システム(beliefs systems)は、組織の中核的価値を示し、新たな価値創出に向けた探索活動を促すことを目的とする. 企業理念が明示され、浸透しているような組織では、組織が目指すべき価値観が共有化されることで、イノベーション活動が活性化される可能性が主張されてきた(Davila et al., 2006; Kanter, 1983; など). また、企業理念が浸透することで組織の活性化や挑戦的課題に取り組む積極的姿勢が醸成されること(北居・松田, 2004)や、企業理念を反映した意思決定を行う企業ほど目標達成が動機づけられる傾向があること(澤邉・飛田, 2008)なども指摘されてきた.

つぎに境界システム(boundary systems)は、冒してはならない回避すべきリスクを示し、組織で許容される行動を設定することを目的とする.許容される行動が明示されていない状況では、どのような行動が上位者からの叱責や処罰を受けるリスクがあるのかが不明確なため、組織メンバーはそのようなリスクを冒しかねないイノベーション活動に消極的な態度を形成する可能性がある(Simons, 2000).そのため、組織メンバーによるイノベーション活動の促進・喚起には、特定の行動を明示的に禁止する境界システムを構築することが有用であると主張されてきた(Davila et al., 2009; Simons, 1995, 2000).

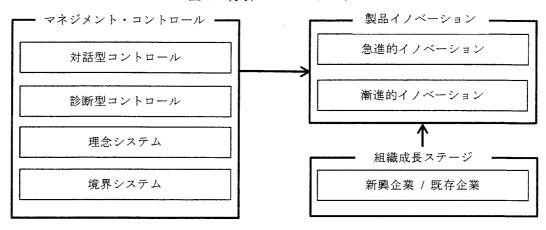
加えて、このような製品イノベーションの創出に対するマネジメント・コントロールの影響は、製品イノベーションのタイプによって異なる可能性も示唆されてきた(Davila, 2005; Davila et al., 2006, 2009; Revellino and Mouritsen, 2009). たとえば、Davila et al. (2006, 2009) は、新興企業では急進的イノベーション,既存企業では漸進的イノベーションが重視されるように、組織成長に応じて異なる製品イノベーションが重視され、それぞれに適合的なマネジメント・コントロールの利用が必要であると主張する.これらの製品イノベーションは革新性の程度により分けられ、急進的イノベーション(radical innovation)は、既存技術とは大きく異なり、既存技術で蓄積された知識やノウハウを無力化するような能力破壊型イノベーション、漸進的イノベーション(incremental innovation)は、既存技術の応用した改善を進めるような能力発展型イノベーションを指す(延岡、2006; Tushman and Anderson、1986; Utterback、1994). 急進的イノベーションと漸進的イノベーションの創発には、異なった戦略的・組織的対応が求められるため(Dewar and Dutton、1986; Ettlie et al.、1984; など)、それぞれに適合的なマネジメント・コントロールの利用が求められる(Davila、2005; Davila et al.、2006、2009). たとえば、Revellino and Mouritsen(2009)は、製品イノベーションの性質に適合的なマネジメント・コントロールが構築されることで、製品イノベーションが創出される可能性を示している.

以上のように、Simons(1995、2000)が提示したマネジメント・コントロールの体系を構成する4つのコントロール・システムが製品イノベーションの創出に与える影響について、対話型コントロールと診断型コントロールは理論的および経験的、理念システムと境界システムは理論的に検討されてきた。また組織成長に関して、新興企業と既存企業では重視される製品イノベーションが異なり、そのタイプに応じたマネジメント・コントロールを利用する必要性があることも理論的に示唆されてきた。

#### 2.2 分析フレームワーク

以上の先行研究を踏まえ、本研究では新興企業と既存企業で重視される製品イノベーションのタイプが異なり、それらの製品イノベーションの創発に対して対話型コントロール、診断型コントロール、理念システム、境界システムという4つのコントロール・システムが影響を与

図1 分析フレームワーク



えることを想定した分析フレームワークを構築する(図1).

分析フレームワークを構築する概念について、まずマネジメント・コントロール概念は、既存研究との比較可能性および発展可能性を担保するため、Simons(1995、2000)による対話型コントロール、診断型コントロール、理念システム、境界システムから構成されるマネジメント・コントロールの体系を取り上げる。第1に対話型コントロールは、水平的・垂直的なインターラクションを通じた機会探索によって、組織学習と新たな戦略の創発を促すことを目的とする「、第2に診断型コントロールは、重要業績変数をモニタリングし、意図された戦略を実行することを目的とする。第3に理念システムは、組織の中核的価値を示し、新たな価値創出に向けた探索活動を促すことを目的とする。第4に境界システムは、冒してはならない回避すべきリスクを示し、組織で許容される行動を設定することを目的とする。

つぎに、製品イノベーション概念は、製品イノベーションを分類する最重要要因である革新性の程度に応じて(延岡, 2002)、急進的イノベーションと漸進的イノベーションを取り上げる(Tushman and Anderson, 1986; Utterback, 1994).第1に急進的イノベーションは、既存技術とは大きく異なり、既存技術で蓄積された知識やノウハウを無力化するような能力破壊型イノベーションであり(Tushman and Anderson, 1986)、新たな業界標準として市場を支配するドミナント・デザインにもなり得る製品イノベーションである(Utterback, 1994).第2に、漸進的イノベーションは、既存技術の改善を進めるような能力発展型イノベーションである(Tushman and Anderson, 1986; Utterback, 1994).

最後に、組織成長ステージ概念は、上場している証券市場を取り上げる。新興企業では経営資源が限られており、より急進的イノベーションを重視する傾向があるのに対して、既存企業ではすでに有している技術を競争優位あるいは利益の源泉として活用できるため、その技術の価値を向上させるような漸進的イノベーションを重視する傾向があると主張されてきた(Davila et al., 2006)。そこで、上場している証券市場により既存企業と新興企業に分類し、組織成長ステージ間の製品イノベーションの重視度の差を検討する。新興企業は、新興企業向け市場(東証マザーズ、JASDAQ、名証セントレックス、福証 Q-Board、札証アンビシャス)に上場する企業、既存企業はその他の証券市場(東証一部・二部、大証一部・二部、名証一部・二部、福証(本則)、札証(本則))に上場している企業を対象とする。

#### 3. 研究方法

続いて本節では、分析方法および分析データの収集、変数の設定について述べる.

#### 3.1 分析方法

本研究では、2 つの研究課題の解明に向けて、新興企業と既存企業で重視される製品イノベーションのタイプが異なり、それらの製品イノベーションの創発に対して対話型コントロール、診断型コントロール、理念システム、境界システムという4つのコントロール・システムが影響を与えることを想定した分析フレームワークを構築した。そこで、製品イノベーション(急進的イノベーション、漸進的イノベーション)を被説明変数、マネジメント・コントロール(対話型コントロール、診断型コントロール、理念システム、境界システム)、組織成長ステージ(新興企業ダミー)を説明変数とする回帰分析により探索的分析を行う。

#### 3.2 分析データの収集

分析のためのデータは、郵送質問票調査により収集した、調査対象は、全国の証券市場(東証一部・二部・マザーズ、大証一部・二部、名証一部・二部・セントレックス、札証(本則およびアンビシャス)、福証(本則および Q-board)、JASDAQ)上場の製造業 1,578 社である。送付先は『ダイヤモンド会社職員録 2011 [全上場会社版]』および有価証券報告書等を用いて、主要事業部門長を抽出した。なお、主要事業部門長を特定できない企業については、主要事業部門の経営管理業務に精通していると予想される管理部門長を抽出した<sup>2</sup>.

質問票は、2011年1月28日を回収期限として、2011年1月12日に発送した。回収期限後を含めた最終回答企業数は、224社(回収率14.2%)であった(表 1) $^3$ . 回答企業の上場市場分布ならびに業種分布について、質問票送付先企業と適合していることを確認した $^4$ .

#### 3.3 変数の設定

分析に用いる変数は次のように測定し、操作化を行った<sup>5</sup>.

#### 3.3.1 マネジメント・コントロール

マネジメント・コントロールは、Simons (1995, 2000) に基づき、対話型コントロールおよび診断型コントロールに係わる管理会計システムの利用スタイルと、理念システムや境界システムに関する組織的特徴に分け、それぞれ変数の操作化を行った.

まず、対話型コントロールと診断型コントロールに係わる管理会計システムについて、予算管理の利用スタイルにより検討する。予算管理は最も広範に利用される管理会計システムであることに加えて $^6$ 、予算管理を対話型コントロールや診断型コントロールの手段として利用する議論は多い(Abernethy and Brownell, 1999; Bisbe and Otley, 2004; など)。さらに、他の管理会計システムの対話的利用では確認されなかった製品イノベーションへの影響も示されてきた(Bisbe and Malagueño, 2009)。そこで本研究では、Abernethy and Brownell (1999)、Widener (2007)などを参照し、予算管理の利用スタイルを5つの質問項目で測定し、主因子法による確認的因子分析を行った結果、次の2因子が抽出された(表 2)。

第1因子は、トップの日常的な予算達成状況の把握、事業部門長との間の予算達成に向けた 日常的な話し合い、事業部門内での予算達成に向けた日常的な話し合いが行われており、日常

表1 質問票の送付・回収結果

					既存企業			新興企業			全体		
					発送数	回収数	回収率	発送数	回収数	回収率	発送数	回収数	回収率
食		料		品	104	12	11.5%	30	4	13.3%	134	16	11.9%
繊	維		製	品	60	11	18.3%	2	1	50.0%	62	12	19.4%
パ	ル	プ	•	紙	18	4	22.2%	7	0	0.0%	25	4	16.0%
化				学	172	30	17.4%	42	4	9.5%	214	34	15.9%
医		薬		品	39	5	12.8%	15	1	6.7%	54	6	11.1%
石	油・	石	炭製	심品	12	1	8.3%	0	0	-	12	1	8.3%
ゴ	ム		製	品	17	3	17.6%	3	1	33.3%	20	4	20.0%
ガ	ラス	· ±	石集	品品	52	8	15.4%	13	2	15.4%	65	10	15.4%
鉄				鋼	51	9	17.6%	4	1	25.0%	55	10	18.2%
非	鉄		金	属	34	4	11.8%	4	0	0.0%	38	4	10.5%
金	属		製	品	73	9	12.3%	24	6	25.0%	97	15	15.5%
機				械	183	30	16.4%	59	4	6.8%	242	34	14.0%
電	戾	•	<del>楼</del>	器	211	27	12.8%	83	11	13.3%	294	38	12.9%
輸	送	用	機	器	90	12	13.3%	14	0	0.0%	104	12	11.5%
精	密	:	機	器	33	3	9.1%	17	4	23.5%	50	7	14.0%
そ	の	他	製	品	76	13	17.1%	36	4	11.1%	112	17	15.2%
					1,225	181	14.8%	353	43	12.2%	1,578	224	14.2%

表 2 予算管理の利用スタイルに関する因子分析

	平均值	標準偏差	対話型コントロール	診断型コントロール
トップ・部門長間の日常的話し合い	4.76	1.366	0.885	-0.001
部門内の日常的話し合い	5.18	1.221	0.804	-0.080
トップの日常的状況把握	5.21	1.364	0.745	0.100
部門内の臨時的話し合い	2.89	1.792	-0.043	0.895
トップ・部門長間の臨時的話し合い	3.21	1.988	0.061	0.735
回転後の負荷量平方和			1.990	1.359
因子間相関				-0.038
Cronbach's α			0.848	0.790

注 1) 主因子法, プロマックス回転後の因子パターン

的な討論やマネジャーの徹底的な情報活用(Bisbe et al., 2007),垂直的・水平的なインターラクション(Simons, 2005)が確認されるため「対話型コントロール」と名付けた.第 2 因子は,予算と実績が乖離した場合にトップと事業部門長間や事業部門内で話し合いが行われており,例外管理によるコントロール(Henri, 2006; Simons, 1995)が確認されるため「診断型コントロール」と名付けた.変数の操作化にあたっては,高い因子負荷量を示した質問項目の平均値を得点化した.

つぎに、理念システムと境界システムについて、Widener (2007) などを参照し、4 つの質問

	平均值	標準偏差	境界システム	理念システム
戦略的意思決定リスクの明示	4.53	1.337	0.913	0.004
業務的意思決定リスクの明示	4.66	1.433	0.784	-0.026
企業理念の浸透	5.59	1.226	-0.109	0.844
企業理念ベースの意思決定	5.18	1.137	0.120	0.833
回転後の負荷量平方和			1.724	1.668
因子間相関				0.427
Cronbach's α			0.828	0.818

表3 理念と境界に係わる組織的特徴に関する因子分析

注 1) 主因子法, プロマックス回転後の因子パターン

	文 4 安口		ションに関する囚丁刀	101
	平均値	標準偏差	急進的イノベーション	漸進的イノベーション
新規格製品	3.92	1.428	0.884	-0.061
新業界標準製品	3.96	1.453	0.816	0.095
マイナーチェンジ製品	4.46	1.049	-0.080	0.835
改良型製品	4.39	1.428	0.165	0.756
回転後の負荷量平方和			2.226	2.125
因子間相関				0.702
Cronbach's α			0.850	0.793

表 4 製品イノベーションに関する因子分析

第1因子は、戦略的意思決定や業務的意思決定において、冒してはいけないリスクが明示されており、組織メンバーに避けるべき特定のリスクの範囲を示している(Simons, 1995, 2000)

項目で測定し,主因子法による確認的因子分析を行った結果,次の2因子が抽出された(表3).

れており、組織メンバーに避けるべき特定のリスクの範囲を示している (Simons, 1995, 2000) ことから「境界システム」と名付けた. 第2因子は、企業理念が組織メンバーに浸透するとともに、企業理念に基づいた意思決定を要求しており、企業理念の伝達と浸透が進み、意思決定の判断基準として利用されている (Simons, 1995, 2000) ことから「理念システム」と名付けた. 変数の操作化にあたっては、高い因子負荷量を示した質問項目の平均値を得点化した.

#### 3.3.3 製品イノベーション

製品イノベーションは、Davila et al. (2006) や Utterback (1994) などの議論をもとに 4 つの質問項目で測定し、先験的に 2 因子モデルを仮定して主因子法による探索的因子分析を行った結果、次の 2 因子を抽出した (表 4).

第1因子は、新たに開発した規格を用いた新製品や新たな業界標準になりうる新製品を発売しており、既存技術との大きな相違(Davila et al., 2006)や新たな業界標準としてドミナント・デザイン化する可能性(Utterback, 1994)があるため「急進的イノベーション」と名付けた. 第2因子は、既存製品のマイナーチェンジ製品や既存製品の改良品を発売しており、既存技術をベースとした製品の改善(Tushman and Anderson, 1986;延岡, 2006)が行われているため「漸進的イノベーション」と名付けた.変数の操作化にあたっては、高い因子負荷量を示した質問項

注 1) 主因子法,プロマックス回転後の因子パターン

目の平均値を得点化した.

#### 3.3.4 組織成長ステージ

組織成長ステージは、新興企業を表す新興企業ダミーを設定した。新興企業ダミーは、新興企業向け市場(東証マザーズ、JASDAQ、名証セントレックス、福証 Q-board、札証アンビシャス)に上場する企業であれば 1、そうでない企業は 0 をとるダミー変数である.

#### 4. 分析結果と考察

本節では、分析結果と考察を述べる.

本研究では、2つの研究課題の解明に向けて、製品イノベーション(急進的イノベーション、 漸進的イノベーション)を被説明変数、マネジメント・コントロール(対話型コントロール、 診断型コントロール、理念システム、境界システム)、組織成長ステージ(新興企業ダミー)を 説明変数とする回帰分析を行う.

分析に用いる変数間の相関関係は表 5 のとおりである。まず、被説明変数と説明変数の間には、急進的イノベーションと理念システム、漸進的イノベーションと対話型コントロール、境界システム、理念システムについて正の相関関係が確認された。つぎに、説明変数間には、対話型コントロールと境界システム、理念システム、境界システムと理念システムについて正の相関関係、理念システムと新興企業ダミーについて負の相関関係が確認された。

回帰分析の結果は表 6 のとおりである. 急進的イノベーションについて, 理念システムが正の影響を与えること (1%有意) に加えて, 新興企業ダミーが影響を与えること (10%有意) が確認された. 一方, 漸進的イノベーションについて, 対話型コントロール (5%有意), 理念システム (1%有意) が正の影響を与えることに加えて, 新興企業ダミーも影響を与えること (5%有意) が確認された.

以上の分析結果について考察を行う.まず,急進的イノベーションについて,第1に,理念システムの利用が急進的イノベーションを創出することが確認されたが,対話型コントロール,診断型コントロール,境界システムの利用が急進的イノベーションの創出に与える影響は確認されなかった.本分析結果は,急進的イノベーションの創出には対話型コントロールと理念システムが有用であるという主張(Davila, 2005; Davila et al. 2009)を部分的に支持する結果であった.急進的イノベーションは,既存技術で蓄積された知識やノウハウを無力化するような能力破壊型イノベーションであり(Tushman and Anderson, 1986),競争優位あるいは利益の源泉として利用可能な技術に関して蓄積された知識やノウハウを自ら放棄をするか否かのジレンマを生じさせる(Christensen, 1993).本分析結果からは,このようなイノベーションのジレンマの解消には、企業理念やビジョンの実現に向けて機会探索やイノベーション活動を促す理念システムが有用であることが推察される.

第2に、急進的イノベーションが新興企業ほど創出されていることが確認された.本分析結果は、新興企業ほど急進的イノベーションを重視する傾向があるという主張(Davila et al., 2006)を支持する結果であった.新興企業では、利用可能な経営資源が限られており、競合する既存企業と対峙するために、既存企業の競争優位の源泉である技術に関して蓄積された知識やノウハウを無力化するような能力破壊型イノベーション(Tushman and Anderson, 1986)の創出に注力することが推察される.

表 5 説明変数間の相関関係

	平均値	標準偏差		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
対話型コントロール	5.07	1.157	(1)	1.000						
診断型コントロール	3.08	1.735	(2)	.000	1.000					
境界システム	4.59	1.278	(3)	.342**	020	1.000				
理念システム	5.39	1.086	(4)	.226**	049	.353**	1.000			
新興企業ダミー	0.19	0.395	(5)	048	.106	.008	<b>-</b> .191**	1.000		
急進的イノベーション	3.97	1.353	(6)	.040	023	.152*	.262**	.086	1.000	
漸進的イノベーション	4.45	1.096	(7)	.221**	053	.241**	.315**	.072	.633**	1.000

注1) ピアソン (Pearson) の相関係数

表 6 重回帰分析の結果

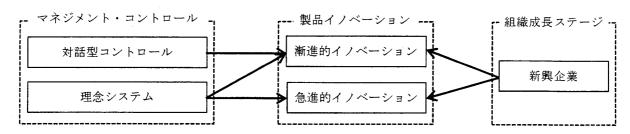
	急注	進的イノベーション	,	漸	<b>進的イノベーション</b>	,
	偏回帰係数	標準化偏回帰係数	t値	偏回帰係数	標準化偏回帰係数	t値
対話型コントロール	-0.044	-0.037	-0.523	0.136	0.138	2.038**
診断型コントロール	-0.017	-0.022	-0.325	-0.028	-0.045	-0.698
境界システム	0.055	0.051	0.694	0.078	0.089	1.260
理念システム	0.335	0.269	3.719***	0.283	0.279	4.024***
新興企業ダミー	0.432	0.126	1.837*	0.389	0.139	2.115**
(定数項)	2.091	-	3.484***	1.873	-	3.909***
F値		3.839***		, , , , , , , , , , , , , , , , , , ,	7.302***	
調整済 R <sup>2</sup>		0.063			0.129	
N		211			213	

注 1) \*\*\* p<0.01; \*\* p<0.05; \* p<0.1

つぎに、漸進的イノベーションについて、第1に、対話型コントロールや理念システムの利用が漸進的イノベーションを創出することは確認されたが、診断型コントロール、境界システムの利用が漸進的イノベーションの創出に与える影響は確認されなかった。漸進的イノベーションは既存技術の改善を進めるような能力発展型のイノベーションであり(Tushman and Anderson, 1986; Utterback, 1994)、そのような既存技術の改善の推進に組織メンバーの学習が重要である(延岡, 2006)。また、組織学習は製品イノベーションの創出に有用であること(Garvin, 1993; Henderson and Clark; 1990 など)や、対話型コントロールが組織学習を促進すること(Simons, 1995, 2000; Henri, 2006) <sup>7</sup>も広く指摘されてきた。すなわち、本分析結果は、対話型コントロールの利用は組織学習を促すことを通じて、漸進的イノベーションの創出に好影響を与えることを示していると考えられる。

注2) \*\* p<0.01; \* p<0.05 (両側)

図2 分析結果のまとめ



第2に、漸進的イノベーションが新興企業ほど創出されていることが確認された.本分析結果は、既存企業ほど漸進的イノベーションを重視するという主張(Davila et al., 2006)とは異なる結果を示している.競争優位あるいは利益の源泉として活用できる技術を有する既存企業には、他社が開発した新技術の自らの技術に対する優位性や新技術の成功確率を過少に低く見積もる傾向(Christensen, 1993;延岡, 2002;など)や、現在有している技術に硬直的に固執する傾向(Leonard-Barton, 1992)がある.そのため、既存企業ほど既存技術の価値を向上させるような漸進的イノベーションを重視すると考えられてきた.しかし、本分析結果では逆の関係が確認されており、新興企業は既存企業との競争に向けて既存技術・製品の改善にも積極的であることが推察される.

#### 5. おわりに:インプリケーションと残された課題

以上,組織成長に応じて重視される製品イノベーションのタイプが異なり,そのタイプごと にどのようなマネジメント・コントロールが有用であるかを探索的に検討してきた.最後に, 本分析から得られた知見(図2)に基づき,インプリケーションおよび残された課題を述べる.

本研究のインプリケーションとして、まず、2 つのタイプの製品イノベーションの創出に対するマネジメント・コントロールの役割を明らかにするという第1の研究課題に関して、急進的イノベーションの創出には理念コントロール、漸進的イノベーションの創出には理念コントロールに加えて、対話型コントロールの利用が好影響を与えることが確認され、製品イノベーションのタイプにより、異なるマネジメント・コントロールが有用であることが示唆された。

とりわけ、企業理念が明示され、浸透しているような組織では、組織が目指すべき価値観の 共有化が進み、イノベーション活動が活性化されるという主張もあるように(Davila et al., 2006; Kanter, 1983; など)、理念システムの利用は製品イノベーションの創出には全般的に有用である ことが推察された. 一方で、対話型コントロールの利用は、急進的イノベーションに係わるイ ノベーションのジレンマ(Christensen, 1993)の解消よりも、組織学習を通じて既存技術の改善 を進めるような漸進的イノベーションの創出にこそ有用であることが推察された.

つぎに、組織成長に応じて重視される製品イノベーションが異なることを明らかにするという第2の研究課題に関して、急進的イノベーション、漸進的イノベーションともに新興企業ほど高い成果が確認され、新興企業ほど製品イノベーションの創出を重視することが示唆された。新興企業では、持続的競争優位を確立すべく、製品イノベーションのタイプによらず、その創出を重要課題として掲げ、積極的にイノベーション活動に取り組む姿が推察される.

しかし、本研究にはいくつかの残された課題も指摘される。第1は、コントロール・システム間の相互作用の検討である。本研究では、4 つのコントロール・システムを独立したものと

して議論したが、4 つのコントロール間には相互作用があることが指摘されてきた(Widener、2007). また、環境不確実性が高い組織では、対話型コントロールと診断型コントロールの同時的利用によるテンション(tension)が創造性を高めることも指摘されてきた(Henri、2006). そこで、コントロール・システム間の相互作用に注目して、製品イノベーションの創出に与える影響を検討することも重要であろう.

第2に、マネジメント・コントロールおよび製品イノベーションに共通して関係すると予想される組織プロセスへの着目である。本研究では、対話型コントロールの利用は組織学習を促すことを通じて、漸進的イノベーションの創出に好影響を与える可能性を示したが、このような関係をより明確にするためには組織学習のような組織プロセスに注目した議論も求められる。第3に、組織成長ステージごとのマネジメント・コントロールと製品イノベーションの関係性の検討である。新興企業のような成長期企業では、成熟期や再生期企業と比べて対話型コントロール、理念システムともに利用度が低いという指摘もあり(福島、2011)、マネジメント・コントロール以外の手段によって製品イノベーションを創出している可能性もある。そこで、組織成長ステージごとに製品イノベーションの創出に影響を与えるマネジメント・コントロールやその他の仕組みを解明することも求められる。

#### 謝辞

本論文の執筆にあたり匿名のレフェリーの先生方から貴重なご指摘をいただいた。また、本研究とも関連する報告を行った 2011 年度第 1 回リサーチセミナー (日本管理会計学会・日本原価計算研究学会共催) において、コメンテーターならびにフロアの先生方からも貴重なコメントをいただいた。ここに記して感謝いたします。

なお、本研究は西南学院大学・特別研究費(C)による研究助成の成果の一部である。

#### 脚注

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> 本研究では対話型コントロールを垂直的・水平的インターラクションを含めたインターラクティブ・ネットワーク (Simons, 2005) の意味で用いている.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> いずれの部門長も特定できない企業については,主要事業を特定し,事業部門長に送付した. さらに,主要事業の特定も困難な企業については経営管理・企画部門長宛てに送付した.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> 回収率を高めるために,回収期限前の 2011 年 1 月 25 日に督促状を送付した.

 $<sup>^4</sup>$  回答企業と質問票送付先企業の上場市場区分の分布  $(\chi^2=8.567)$ , 自由度 13), 業種分布の分布  $(\chi^2=5.342)$ , 自由度 15) がそれぞれ適合していることが確認された.

<sup>5</sup> 分析に用いた質問項目については、付録を参照いただきたい。

<sup>6</sup> 本郵送質問票調査でも予算管理を利用していると回答した企業は99.1%にのぼる.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> 診断型コントロールが組織学習を促進するという結果もある (Widener, 2007). Widener (2007) では、対話型コントロールが組織学習を促進することは確認されず、診断型コントロールが組織学習を促進するという結果を示している. この結果について、対話型コントロールの利用は診断型コントロールの利用も促すため、その結果として組織学習が促進されているのかもしれないと解釈している.

#### 付録

#### 分析に用いた質問項目

	質問項目
(1) 対話型コントロール	
トップ・部門長間の日常的話し合い	トップと事業部門長の間では、予算達成に向けた話し合いが日常的に行われる.
部門内の日常的話し合い	予算達成に向けた話し合いが事業部門内で日常的に行われる.
トップの日常的状況把握	トップは事業部門の予算達成状況を日常的に把握している.
(2) 診断型コントロール	
部門内の臨時的話し合い	予算と実績が乖離した場合にのみ、事業部門内で話し合いが行われる.
トップ・部門長間の臨時的話し合い	予算と実績が乖離した場合にのみ、トップと事業部門長の話し合いが行われる.
(3) 境界システム	
戦略的意思決定リスクの明示	新規プロジェクトの意思決定をする際に冒してはいけないリスクが明示されている.
業務的意思決定リスクの明示	日常業務の意思決定をする際に冒してはいけないリスクが明示されている.
(4) 理念システム	
企業理念の浸透	企業理念は全従業員に浸透している.
企業理念ベースの意思決定	企業理念に基づいた判断が常に求められる.
(5) 急進的イノベーション	
新規格製品	新たに開発した規格を用いた新製品を発売した.
新業界標準製品	既存製品に代わって新たな業界標準となりうる新製品を発売した.
(6) 漸進的イノベーション	
マイナーチェンジ製品	既存製品をマイナーチェンジした新製品を発売した.
改良型製品	既存製品を大幅に改良した新製品を発売した.

- 注 1) 対話型コントロール,診断型コントロール,境界システム,理念システムに関する質問項目は,7点尺度(「1 全くそうではない」-「7 全くそのとおり」)で調査している.
- 注 2) 急進的イノベーション、漸進的イノベーションに関する質問項目は、直近 3 年間の新製品発売状況に関して競合他社と比較した主観的評価を 7 点尺度(「1 著しく劣っている」-「7 著しく優っている」)で調査している.

### 参考文献

- Abernethy, M.A. and P. Brownell. 1997. Management control systems in research and development organizations: the role of accounting, behavior and personnel controls. *Accounting, Organizations and Society* 22(3/4): 233-248.
- Abernethy, M.A. and P. Brownell. 1999. The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* 24(3): 189-204.
- Bisbe, J., J-M. Batista-Foguet, and R. Chenhall. 2007. Defining management accounting constructs: a methodological note on the risks of conceptual misspecification. *Accounting, Organizations and Society* 32(7/8): 789-820.
- Bisbe, J. and R. Malagueño. 2009. The choice of interactive control systems under different innovation

- management modes. European Accounting Review 18(2): 371-405.
- Bisbe, J. and D. Otley. 2004. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society* 29(8): 709-737.
- Christensen, C. 1997. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, MA: Harvard Business School Press. 玉田俊平太監訳 2000. 『イノベーションのジレンマ:技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社.
- Davila, T. 2005. The promise of management control systems for innovation and strategic change. Chapman, C.S. (ed.) Controlling Strategy: Management Accounting and Performance Measurement. Oxford: Oxford University Press: 37-61. 澤邉紀生・堀井悟志監訳 2008. 『戦略をコントロールする:管理会計の可能性』中央経済社: 51-83.
- Davila, T., G. Foster, and D. Oyon. 2009. Accounting and control, entrepreneurship and innovation: venturing into new research opportunities. *European Accounting Research* 18(2): 281-311.
- Davila, T., M.J. Epstein, and R. Shelton. 2006. *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It.* Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Dawer, R.D. and J.E. Dutton. 1986. The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis. *Management Science* 32(11): 1422-1433.
- Ettlie, J.E., W.P. Bridges, and R.D. O'Keefe. 1984. Organizational strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science* 30(6): 682-695.
- 福島一矩. 2011.「組織ライフサイクルとマネジメント・コントロールの変化」原価計算研究 35(1): 130-140.
- Garvin, D.A. 1993. Building a learning organization. Harvard Business Review 71(4): .78-91.
- Henderson, R. and K. Clark. 1990. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly* 35(1): 9-30.
- Henri, J-P. 2006. Management control systems and strategy: a resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society* 31(6): 529-558.
- Kanter, R.M. 1983. *The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation*. New York, NY: Simon and Schuster. 長谷川慶太郎監訳 1984. 『ザ・チェンジ・マスターズ』二見書房.
- 北居明・松田良子. 2004.「日本企業における理念浸透活動とその効果」加護野忠男・坂下昭宣・ 井上達彦編著『日本企業のインフラの変貌』白桃書房: 93-121.
- Leonard-Barton, D. 1995. Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Source of Innovation. Boston, MA: Harvard Business School Press. 阿部孝太郎・田畑暁生訳 2001. 『知識の源泉:イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社.
- 延岡健太郎. 2006. 『マネジメント・テキスト MOT [技術経営] 入門』日本経済新聞社.
- Revellino, S. and J. Mouritsen. 2009. The multiplicity of controls and the making of innovation. *European Accounting Review* 18(2): 341-369.
- Rockness, H.O. and M.D. Shields. 1988. Organizational control systems in research and development. *Accounting, Organizations and Society* 9(2): 165-177.
- 澤邉紀生・飛田努. 2008.「経営理念・社会関係・管理会計と企業業績に関する実態調査」企業 会計 60(12): 133-141.
- Simons, R. 1995. Levers of Control: How Managers Use Interactive Control Systems to Drive Strategic

- Renewal. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Simons, R. 2000. Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategies. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. 伊藤邦雄監訳 2003. 『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.
- Simons, R. 2005. Levers of Organization Design. Boston, MA: Harvard Business School Press. 谷武幸・窪田祐一・松尾貴巳・近藤隆史訳 2008『戦略実現の組織デザイン』中央経済社.
- Tidd, J., J. Bessant, and K. Pavitt. 2001. *Managing Innovation: Integrated Technological, Market and Organizational Change*. 2nd edition. West Sussex: John Wiley & Sons. 後藤晃・鈴木潤監訳 2004. 『イノベーションの経営学:技術・市場・組織の統合的マネジメント』NTT 出版.
- Tushman, L. and P. Anderson. 1986. Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly* 31(3): 439-465.
- Utterback, J.M. 1994. *Mastering the Dynamics of Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 小津正和・小川進監訳 1998. 『イノベーション・ダイナミクス:事例から学ぶ技術戦略』有斐閣.
- Widener, S.K. 2007. An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society* 72(7/8): 757-788

日本管理会計学会誌 管理会計学 2012 年 第 20 巻 第 1 号

#### 論文

# バランスト・スコアカードによるコントロール機能が<br/> 財務意識および非財務意識に与える効果

渡邊 直人

#### 〈論文要旨〉

BSC、戦略、および組織の関係について、戦略との関係の優位性を主張する論考や組織との関係の優位性を主張する論考がみられるが、本研究の目的はモデレータ(BSCによるコントロール機能のあり方)を通じて両者との関係を統一的に説明することにある。このために、本研究は大規模な2医療組織に勤務する職員を対象としたアンケート調査より得られたデータを分析した。分析の結果、インタラクティブなコントロール機能が相対的に強い場合、自律性から学習意識への関係に対する影響力が学習意識から財務意識および患者意識への関係に対する影響力より強く、診断的なコントロール機能が相対的に強い場合、学習意識から財務意識および患者意識への関係に対する影響力が自律性から学習意識への関係に対する影響力より強いことを発見した。

〈キーワード〉

BSC, MCS, 財務意識, 非財務意識, 医療組織

## The Effect of Control Systems Using Balanced Scorecard on Financial Consciousness and Nonfinancial Consciousness

Naoto Watanabe

#### Abstract

When explaining a relationship among BSC, strategy, and organization, some studies insist on the superiority of the relation with strategy, other studies insist on the superiority of the relation with organization. The purpose of this study is to integrally explain two relations through a moderator. The study is based on survey data collected from health-care staff in two large health-care organizations. The results of survey reveal that the influence over the relation from autonomy to learning consciousness is stronger than the influence over the relations from learning consciousness to financial consciousness and patient consciousness, if interactive control system relatively strongly works. On the other hand, the influence over the relations from learning consciousness to financial consciousness and patient consciousness is stronger than the influence over the relation from autonomy to learning consciousness, if diagnostic control system relatively strongly works.

#### **Key Words**

BSC, MCS, Financial consciousness, Nonfinancial consciousness, Health-care organization

2009 年 12 月 18 日 受付 2011 年 10 月 3 日 受理 首都大学東京·都市教養学部経営学系·助教

Submitted 18 December 2009
Accepted 3 October 2011
Assistant Professor, School of Business Administration, Faculty of Urban Liberal Arts, Tokyo Metropolitan University

#### 1. はじめに

バランスト・スコアカード (Balanced Scorecard; 以下, BSC と示す), 戦略, および組織の関係について, 戦略との関係の優位性を主張する論考や組織との関係の優位性を主張する論考がみられるが, 本研究の目的はモデレータ (BSC によるコントロール機能のあり方) を通じて両者との関係を統一的に説明することにある. このために, 本研究はわが国医療組織を対象としたアンケート調査を行った. 調査対象組織は同一法人である敬愛会中頭病院・ちばなクリニック (以下, 敬愛会と示す) および福井県済生会病院 (五十音順) で, ともに BSC を活用しているがそのコントロール機能のあり方に違いが存在する 2 組織である. モデレート効果の分析には共分散構造分析による多母集団の同時分析を用いた.

本稿の構成は、以下のとおりである。次節で先行研究をレビューし、本研究の理論的背景を整理する。第3節では分析フレームワークを展開し、第4節において分析方法を述べる。第5節は分析結果を示し、第6節で結果の考察を行う。最後に第7節で本研究の結論として主張点をまとめ、本研究の限界および今後の研究課題を述べる。

#### 2. 理論的背景

#### 2. 1. BSC および MCS の関係性

清水(2004)は戦略遂行計画を管理する伝統的なマネジメント・コントロール・システム(Management Control System;以下,MCSと示す)に戦略の策定および戦略の実現計画を内包した新たなMCSとしてBSCのフレームワークを定義している。新たなMCSとしてのBSCの特徴は,BSCが戦略と組織とを双方向的に結びつけ,戦略目標の達成を実現するダブル・ループ機能を有しているという点において伝統的なMCSと異なる(Kaplan and Norton, 1996).また,Chenhall(2005)はBSCを戦略的業績測定システム(Strategic Performance Measurement Systems; SPMS)と表現し,戦略を業績尺度に変換するために異なる視点をカバーする財務および非財務尺度を含んだシステムであると述べている(p.396).MCSの中核的な機能のひとつが業績測定・評価機能であるとすれば,この意味でもBSCが新たな役割を有するMCSの一種であると考えられる。他方で,Chenhall(2003)はMCSの定義がより広範囲な情報を組み込んだシステムに変化していると述べており,MCSとそれに関わる諸概念との関係を含めた研究が必要になるといえる。

先述のとおり BSC のフレームワークを検討する際にとくに重要となる関連概念は戦略と組織である. 戦略と MCS との関係、そして組織と MCS との関係について先行研究で明らかになった論点を整理し、戦略および組織との関係を含んだ MCS の理論体系を再構築することで、BSC に関する研究に対してもアナロジックに応用可能になると考えられる. 次項では戦略、組織、および MCS との関係性を検討し、本研究が依拠する理論的基盤を示したい.

#### 2. 2. 戦略,組織,および MCS の関係性

伝統的な管理会計研究において、MCS は戦略に従うという考え方が一般的であった (Chenhall, 2003; Langfield-Smith, 1997). 他方で近年になって、MCS が戦略の変更  $^1$  を促進するという見解

も広がってきている. この見解は、Dent (1990)、Hopwood (1987)、および Macintosh (1994) などで理論的に提唱され、実証的には、Archer と Otley (1991)、Chenhall と Euske (2007)、および Roberts (1990) が事例研究により、Abernethy と Brownell (1999)、Naranjo-Gil (2009)、および Naranjo-Gil と Hartmann (2007) が病院を対象としたサーベイ研究によって理論的主張を裏づける結果を示している。また、Kober ら (2007) は、多期間にわたる調査から、戦略とMCS が相互に作用しあう関係にあると主張している。MCS は戦略に従って設計されながらも、これを活用する過程で戦略の柔軟な変更を促進させていくことが重要な役割となってきている。

しかし、単に MCS を活用するだけで戦略の変更が促進するものではない。上記の先行研究のほとんどでは、MCS によって戦略が変更される前提となる概念に組織学習をあげている。戦略と組織学習との関係は、Senge (2006) の理論体系や Mintzberg と Quinn (1996) の創発戦略に関する理論体系によって確立されている。これらの理論を総合すれば、MCS は組織学習を媒介するかたちで戦略の変更を促進すると考えられる。

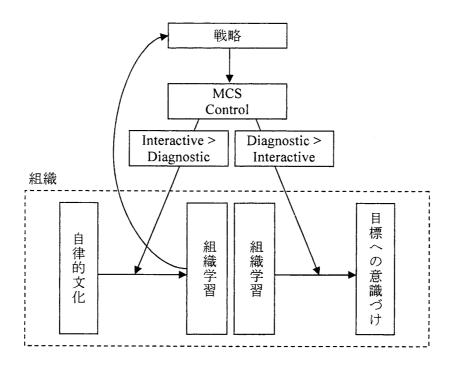
ひるがえって、MCS と組織学習との関係は、これまでに国内外のさまざまな研究で検討されている. たとえば、わが国において、小倉 (2003)、清水 (2002)、および渡邊と伊藤 (2002, 2003)は、効果的な組織学習を促すための MCS の設計および活用の方法について詳細に検討している. また、海外においても、Batac と Carassus (2009)、Chenhall (2005)、Kloot (1997)、および Simons (1990)などが MCS と組織学習との関係を検討している. これらの先行研究は、以下のような共通見解を示している. それは、MCS が組織学習を促進するための条件とは、MCS をインタラクティブに活用することだというものである. したがって、MCS をインタラクティブに活用し、組織学習を促すことで、戦略の変更が促進する (論点 1)といえる. この主張は、Abernethyと Brownell(1999)、Koberら(2007)、Naranjo-Gil(2009)、および Naranjo-Gilと Hartmann (2007)によって、MCS をインタラクティブに活用した場合に戦略の変更が促進されることが実証され概ね支持されたことからも部分的に裏づけられる.

#### 2. 3. MCS のコントロール機能の効果

Simons (1995) のコントロール・レバーの理論に基づけば、MCS のコントロール機能は上記のインタラクティブなコントロール機能と診断的なコントロール機能とに大別される. インタラクティブなコントロール機能とは、組織全体がコミュニケーションを通して戦略を共有し、新たな戦略を創発できるような自律的な組織文化を醸成していくことに影響を及ぼすものである. また、診断的なコントロール機能とは、目標値と実績値の差異分析を通して意図された戦略が確実に遂行されるように組織成員を目標へ意識づけていくことに影響を及ぼすものである. 両機能は組織の状況に応じて使い分けられ、適切な組織デザインを構築するために活用される (Simons, 2005). 両機能を活用することで、たとえば官僚制組織がインタラクティブなコントロール機能を強化することで分権的な組織へ移行したり、自律型組織が診断的なコントロール機能を強化することで統制的な組織へ移行したりすることが可能となる. 既存の組織構造がいかなるものであっても、Simons (2005) のいうコントロール、アカウンタビリティ、影響、および責任の幅を調整することで、両機能は組織の自律性や目標への意識づけに影響を及ぼすと考えられる.

ここで、自律的な組織文化の醸成が組織学習を促し(関係 1)、組織学習の促進が目標への意識づけを高める(関係 2)と仮定すれば、インタラクティブなコントロール機能は関係 1 に影響し、診断的なコントロール機能は関係 2 に影響すると予測できる。諸概念を以上のように整

図表1 戦略,組織,および MCS の関係性



理すれば、上記論点1に対して、MCSを診断的に活用すると、組織学習を通して目標への意識づけが促進する(論点2)と考えられる。したがって、上記論点1は、MCSのインタラクティブなコントロール機能が診断的なコントロール機能と比較して相対的に強い場合には、自律的な組織文化と組織学習との関係に対する影響力がより強まり、結果として戦略を変更しやすい組織が構築されると換言できる。他方、上記論点2は、MCSの診断的なコントロール機能がインタラクティブなコントロール機能と比較して相対的に強い場合には、組織学習と目標への意識づけとの関係に対する影響力がより強まると換言することができる。

ここで重要な点は、MCS のコントロール機能のうちインタラクティブなコントロール機能が強い場合と診断的なコントロール機能が強い場合とでは、概念間の関係に及ぼす影響力に差異が生じるとする点である。戦略との関係でみれば、インタラクティブなコントロール機能が強いか診断的なコントロール機能が強いかは、MCS を利用する過程でその強度が条件適応的に決まると考えられる。たとえば、組織全体の方針として戦略の共有を図るならば、部署間での双方向的なコミュニケーションが重要になり、インタラクティブなコントロール機能が相対的に強化されることが予想できる。他方、組織成員を戦略に整合させようとするならば、組織目標やその下位目標の達成に向けて組織全体を統制することが重要になり、診断的なコントロール機能が相対的に強化されることが予想できる。このようにある条件下における作用を分析する際には、モデレータを用いた分析が適切である(Abernethy and Brownell、1999; Bisbe and Otley、2004)、モデレータは、「独立(予測)変数および従属(基準)変数間の関係の向きおよび(または)強さに影響を及ぼす質的(たとえば、性別、人種、クラス)または量的(たとえば、報酬の水準)な変数」(Baron and Kenny、1986、p.1174)と定義される。MCS と組織との関係を分析した代表的な先行研究である Abernethy と Vagnoni(2004)、Henri(2006a、2006b)、およびWidener(2004、2007)などはコントロール機能のあり方と概念間の関係とを直接的な関係とし

てみているが、本研究は上記の理由から概念間の関係に対して MCS のコントロール機能のあり方がモデレータになると考えて議論を進める.

以上の概念間の関係をまとめた図が図表1である. MCS のコントロール機能は戦略によって影響を受けるが、戦略の方針の違いによって MCS のコントロール機能のあり方が異なってくる. 他方、組織の側面をみれば、組織学習は自律的な組織文化から影響を受けると同時に、これは目標への意識づけに影響を及ぼすと考えられる. 条件として MCS のインタラクティブなコントロール機能が相対的に強い場合には、前者の関係に対してより強い影響を及ぼし、MCSの診断的なコントロール機能が相対的に強い場合には、後者の関係に対してより強い影響を及ぼすことが予測される. 本研究ではコントロール機能のあり方に応じた影響力の相対的差異を検証することが最も重要な研究課題である.

#### 3. 分析フレームワーク

本研究が設定した分析フレームワークを図表 2 に示す。本研究はまず組織の側面として組織成員の心理に焦点を当てた。図表 2 の下段で示される各構成概念間の関係はそれぞれ,先述の自律的文化,組織学習,および目標への意識づけ間の関係に対応する。また,これらの関係は心理学における Deci らによる自己決定理論にも裏づけられている (Deci and Flaste, 1995; Deci et al., 1996; Gagne and Deci, 2005; Ryan and Deci, 2000)。本分析フレームワークは Gagne et Deci (2005) がマネジメントの文脈において提示したフレームワークに大きく依拠している.

自己決定理論では、組織的なサポートのもとに業務に対する自律性を高めることで、個人は内発的に動機づけられ、組織に貢献するような自発的かつ継続的な学習行動への意識が高くなることを予測している。また、このように学習意識が高くなれば、組織目標への意識づけが促進され、組織戦略上重要な業務に対する意識(以下、戦略意識と示す)が形成されやすくなることが予測できる。本研究は戦略意識を財務面および非財務面から構成し、それぞれ財務意識および患者意識として設定した。財務意識とは、長期的な視点から将来の病院財務を改善するために組織のコストを低減し、組織の収益を増大しようとする意識を意味する。他方、非財務面における患者意識として、とくに患者満足に対する意識に焦点を当てた。BSCのなかでも、患者(顧客)満足度指標は患者(顧客)の視点における結果指標として例示されており、多くの組織でこれが活用されていることは周知の事実である。したがって、一般的な医療組織で共通して認識されている患者への影響を示す重要な属性のひとつであるといえる。この点から、患者満足に対する意識は、組織間分析の際に比較可能性の高い概念であると考えられる。本分析においては、患者満足を向上させようとする意識、および患者満足を向上させるためのプロセスに対する意識の2側面から患者意識を捉える。つまり、BSCにおける患者(顧客)の視点および内部プロセスの視点の両視点から当該概念を構成した。

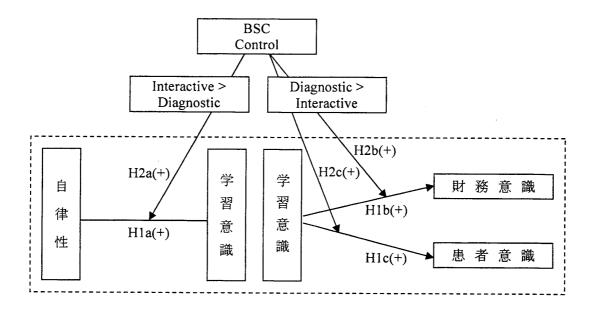
以上の検討に基づき,本研究はつぎの仮説を設定した.

H1a: 自律性が高い(低い)ほど,学習意識が高い(低い).

H1b: 学習意識が高い(低い)ほど, 財務意識が高い(低い).

H1c:学習意識が高い(低い)ほど、患者意識が高い(低い).

図表2 分析フレームワーク



つづいて、BSC が本モデルに及ぼす影響について検討する. 前節でも述べたように、MCS のコントロール機能のうちインタラクティブなコントロール機能が強い場合と、診断的なコントロール機能が強い場合とでは、組織の側面における概念間の関係に及ぼす影響力に差異が生じる. こうした知見に鑑みれば、BSC によるインタラクティブなコントロール機能が相対的に強い場合、自律性から学習意識への関係に対する影響力がより強く、BSC による診断的なコントロール機能が相対的に強い場合、学習意識から財務意識および患者意識への関係に対する影響力がより強いと予測する. トップと現場が BSC をコミュニケーション・ツールとして積極的に活用し、戦略と業務との関連を理解させれば、組織へ貢献するための業務が明瞭となり、個人は自律的に学習するように動機づけられる. 一方で、BSC を業績管理システムとして活用し、目標値と実績値の進捗管理を徹底すれば、個人は業務に対する学習プロセスのなかで戦略上重要な目標に適合するように意識づけられる.

以上の検討に基づき,本研究はつぎの仮説を設定した.

H2a: BSC によるインタラクティブなコントロール機能が強い場合には、学習意識から財務意識への関係または学習意識から患者意識への関係よりも自律性から学習意識への関係に対する影響力がより強い.

H2b: BSC による診断的なコントロール機能が強い場合には、自律性から学習意識への関係よりも学習意識から財務意識への関係に対する影響力がより強い.

H2c: BSC による診断的なコントロール機能が強い場合には、自律性から学習意識への関係よりも学習意識から患者意識への関係に対する影響力がより強い.

#### 4. 分析方法

#### 4. 1. サンプリング

本研究で用いるデータはすべて、2009年3月に実施したアンケート調査に基づいている.調査方法は個別訪問留置法により、調査結果は以下のとおりであった.調査件数が2,149件、有効回収件数が1,913件で、有効回収率が89.02%である.調査対象組織は、敬愛会(中頭病院・ちばなクリニック)、および福井県済生会病院(五十音順)である.回答者は本調査に協力した担当者などの一部の職員を除いた両組織内の全職員を対象としており、回収結果から全数調査に近いかたちの調査となっている.調査対象組織との事前協議の段階では、両組織ともに医事課、人事課、または経営企画部などに所属する担当者、および病院・クリニックの院長のみにアンケート調査の目的および主旨を伝えた.したがって、調査対象となる被験者には、アンケートの背景にある本分析フレームワークを伝えていない.

両組織の病床数は、敬愛会が 326 床、福井県済生会病院が 466 床であり、ともに 300 床以上 の大病院・診療所である. また, 両組織の職員数は, 敬愛会が 1,157 人(内ちばなクリニック およびその他施設が353人),福井県済生会病院が1,116人である.したがって、組織の規模は ほぼ等しいといえる.また,本モデルに影響を及ぼす可能性のあるその他の組織要因2として, 公的医療機関か民間医療機関かの違いがあげられる. たとえば, Lyons ら (2006) によれば, 公的セクターと私的セクターとでは、内発的な職業価値観や利他的な職業価値観に有意な差が あることが発見されている. さらに、公的か民間かの違いは、とくに両組織の財務意識の差に 影響を及ぼしうることも想定される.この点に関して,敬愛会は民間医療機関でありながらも, 社会医療法人という公益性の高い公的医療機関に近い性格の医療機関であり、福井県済生会病 院は公的医療機関でありながらも、先端的なマネジメント・スタイルをとる民間医療機関に近 い経営環境にある.また,本調査データを用いて両組織における財務意識の差を分析したとこ ろ、統計的に有意な差は発見されなかった3.以上を踏まえれば、両組織における公的か民間 かの違いが本モデルに及ぼす影響は小さいと考えられる. そして, 組織内の BSC 以外のマネジ メント・システムの活用状況についても検討したい. もし他のマネジメント・システムが BSC と異なる方法で活用されていた場合,これが本モデルに影響を及ぼす可能性がある.したがっ て、調査対象組織における他のマネジメント・システムと BSC との連動状況を確認する必要が あるといえる、具体的には、病床利用率や在院日数などの経営指標群、年次事業計画、および 診療科別採算管理システムについて確認した. メールによるインタビューによれば, 両組織と もに BSC を導入する以前から利用していた経営指標群は BSC のフレームワークに基づいて利 用され、年次事業計画は BSC 活用のサイクルと連動していることが確認された. また、診療科 別採算管理システムに関しては、福井県済生会病院はこれを利用しておらず、敬愛会はこれを BSC と連動させ活用していることが確認された. つまり, 他のマネジメント・システムが BSC と異なる活用方法, たとえば BSC がインタラクティブに活用されていながら診療科別採算管理 システムが診断的に活用されているといった齟齬が生じていないといえる. ゆえに、BSC と他 のマネジメント・システムとの活用方法の違いが本モデルに及ぼす影響は比較的小さいと判断 できる.

つぎに、両組織における BSC によるコントロール機能のあり方の違いを識別するために、競争環境および BSC の活用状況について以下で検討したい. はじめに、両組織がおかれる地域状

況として 2008 年 10 月 1 日現在の各地域における 2 次医療圏別人口をみると4、敬愛会が属す る沖縄県中部は479,286人,福井県済生会病院が属する福井県福井・坂井は410,959人である. 2次医療圏別の病院数をみると、沖縄県中部は病院数が29病院、福井県福井・坂井は病院数が 39 病院である5. こうしたなかにあって,両組織が地域内において競合していると認識する病 院数は,敬愛会が5病院であり,福井県済生会病院が3病院であることを確認している. Widener (2007) によれば、厳しい競争環境にあると認識している組織ほど MCS のインタラクティブ なコントロール機能を重視していることから、地域内の競合病院数が相対的にやや多い敬愛会 のほうが福井県済生会病院よりも BSC によるインタラクティブなコントロール機能を重視し ている組織であると考えられる.他方,両組織のBSCの活用状況についてみると、まず両組織 では BSC の活用期間が異なる. 2009 年度現在, 敬愛会は BSC を 2006 年度下半期導入で 2.5 年 が経過し、福井県済生会病院は 2003 年度導入で 6 年が経過している. これにともない BSC の 活用状況に違いが生じている.敬愛会では,BSC の導入初期段階ということもあり,戦略マッ プやスコアカードを活用しながら、トップから現場まで組織全体で戦略や組織目標を共有して いこうとする状況にある. ただし、スコアカードは作成することが目的になっている部署が多 く、業績管理システムとしていまだ有効に機能しているとはいえない. むしろ、戦略の伝達お よび理解を目的とし、BSC、とくに戦略マップをコミュニケーション・ツールとして活用して いる傾向が強い. 現在は業績管理における組織全体での参画の程度が増加しているため, 個々 の組織成員が自発的に業務を遂行しようとする自律的な組織文化が形成されてきている.一方 で、福井県済生会病院では、BSC の活用がある程度成熟してきて、現場の職員の目標達成への 意識づけを強化している段階にある.さらに,スコアカードを活用しながら戦略目標の実績値 の日次入力や月次での目標値と実績値の報告およびレビューをシステマティックに行っている. また,年度ごとには BSC のモニタリングと戦略の検証を実施している.これにともなって.戦 略の見直しと新たな年度目標の設定を行っている.こうしたサイクルを繰り返すことで、現場 の状況に沿った目標へと調整され、組織成員の財務意識や患者意識が変化しやすい環境が整備 されている。同組織はこのような組織環境のもと、業績管理に対する組織成員の意識は高く、 より目標志向的な組織文化が形成されている.こうした状況に鑑みれば,敬愛会では,インタ ラクティブなコントロール機能の定義でもあるトップやミドルの現場への参加やコミュニケー ションが活性化されている状況にあり、福井県済生会病院では、戦略や組織目標の共有および 理解が十分進み、業績管理として診断的なコントロール機能が強化されている状況にあると考 えられる.

以上は両組織で BSC の作成および活用の管理にかかわる担当者との間で行われた対面および電子メールでのインタビューによって確認されている<sup>6</sup>. 本研究はサンプルにおける組織規模や BSC 以外のマネジメント・システムなどの影響を可能な限り統制しながら,両組織の BSC によるコントロール機能のあり方の違いを競争環境や BSC の活用状況に基づいて識別できるようにサンプリングを行った<sup>7</sup>. こうしたサンプリングの基準に従い,敬愛会を診断的なコントロール機能よりもインタラクティブなコントロール機能が相対的に強いグループに,福井県済生会病院をインタラクティブなコントロール機能よりも診断的なコントロール機能が相対的に強いグループに分類した.

#### 4. 2. 測定尺度

本研究が扱う測定尺度は以下のとおりである(付録参照). すなわち, ①コスト意識尺度,

②収益意識尺度, ③患者意識尺度, ④学習意識尺度, および⑤自律性尺度の 5 尺度である. 当該尺度群は, ①から④について Kaplan と Norton (2004) を, ⑤について桜井 (1990) を参考に作成した. すべての尺度に用いた質問項目は 5 点法のリッカート・スケールによって測定した.

①コスト意識尺度は、将来の病院財務に対して影響の大きい新規患者および紹介患者にかかるコストを低減しようとする傾向を測定する(CC1~2).②収益意識尺度は、将来の病院財務に対して影響の大きい新規患者および紹介患者から得られる収益を増大しようとする傾向を測定する(RC1~2).両尺度は組織の財務面に対する個人の意識にかかわるものである8.③患者意識尺度は、患者満足を向上させるために患者との良好な関係を構築しようとする傾向を測定する(PC1~2)9. 当該尺度は組織の非財務面に対する個人の意識にかかわるものである.④学習意識尺度は、組織に貢献するために自身の知識やスキルを向上しようとする傾向を測定する(LC1~3).⑤自律性尺度は、自身の関心や意思に基づいて業務を遂行しようとする傾向を測定する(AN1~3).

#### 4. 3. 分析手続

本研究の分析手順は以下のとおりである. (1) 共分散構造分析 $^{10}$ によって組織サンプル全体での分析モデルの妥当性を検証した後, (2) 多母集団の同時分析 $^{11}$ によって両組織間のモデルの異質性を検証する. 後者について具体的には, (2-1) パス係数の差の検定により測定尺度間の関係に対する影響力の差を組織別に確認し, つづいて (2-2) パス係数に対して等値制約を課したモデルとパス係数の差を仮定したモデルとのモデル間の異質性を検証する.

(1) の分析では主にモデルにおけるパス係数の統計的妥当性を検証するため、本分析の仮説 H1a から H1c までが検証対象となる。他方、(2) の分析は BSC によるコントロール機能のあり方というモデレータに関する問題に焦点を当てている。敬愛会はインタラクティブなコントロール機能が相対的に強いと考えたため、福井県済生会病院よりも自律性尺度から学習意識尺度への関係に対する影響力が統計的に有意に強く、福井県済生会病院は診断的なコントロール機能が相対的に強いと考えたため、敬愛会よりも学習意識尺度から財務意識尺度および患者意識尺度への関係に対する影響力が統計的に有意に強いと予測している。(2-1) では組織間の影響力の有意差を検証し、(2-2) ではモデル全体における有意差の妥当性を検証するため、本分析の仮説 H2a から H2c までが検証対象となる。

#### 5. 分析結果

はじめに、各尺度の記述統計量を図表 3 に示す. なお、職務特性要因を考慮して分析サンプルから医師のデータを除外し $^{12}$ 、全職員のなかで看護師を含むコメディカルスタッフを分析対象とした. 本図表に示された数値はすべて、各質問項目の素点の平均値によって算出したものである. また、欠損値への対処には、list-wise deletion $^{13}$  を用い、計算に利用されたサンプル数は 1,697 件であった. 表の列は左から、平均、標準偏差、そして尺度の内的一貫性を表すクロンバックの  $\alpha$  係数の値が示されている. すべての質問項目で天井効果およびフロア効果は発見されなかった. また、すべての尺度の  $\alpha$  係数の値は、一般的な基準値とされる 0.7 を超えているので、内的一貫性について問題がないと判断できる. そして、表の後半の列に記載してある数値は、尺度ごとの相関係数の値である. 数値はすべて 1% 有意であった.

図表3 平均、標準偏差、α係数、および相関係数

	_	平均	標準偏差	α係数	1	2	3	4
1	コスト意識	3.34	0.78	0.82	-			
2	収益意識	3.51	0.85	0.82	0.62**	-		
3	患者意識	4.12	0.59	0.73	0.39**	0.41**	-	
4	学習意識	3.63	0.61	0.73	0.42**	0.40**	0.42**	-
5	自律性	3.62	0.59	0.75	0.18**	0.20**	0.32**	0.40**

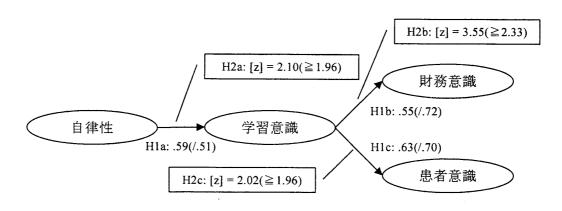
N=1,697, \*\*p<0.01

各質問項目の素点の平均値により算出

欠損値への対処: list-wise deletion

つぎに、図表 4 は共分散構造分析による結果を示している 14. 分析は完全情報最尤推定法によるため、計算に利用されたサンプル数は 1,729 件であった。係数はすべて 0.1%有意の標準解である。尺度間に伸びる矢印の近くに示されている数値は、左が敬愛会、右が福井県済生会病院とした場合の数値である 15. データとモデルとの適合度を示す結果は、図表の下段に記載した.  $\chi^2$ 検定では棄却されたが、これはサンプル数に依存した結果だと解釈し、本研究は CFI および RMSEA の結果を重視した. 結果的に、CFI は一般的な基準値である 0.95 を超え、RMSEA も基準値の 0.05 以下を示しているため、本モデルの適合度に問題がないと判断できる。したがって、本研究が設定した仮説 H1a, H1b, および H1c が支持された.

図表 4 共分散構造分析結果



分析は完全情報最尤推定法による (N=1,729).

係数はすべて標準解 (p<0.001) である (敬愛会/福井県済生会病院).

財務意識変数は、コスト意識変数および収益意識変数で構成される2次因子構造をとっている.

z値はパス係数間の差に対する検定統計量を表し、1.96以上で5%有意、2.33以上で1%有意と判断する.

モデル適合度:  $\chi^2$ =430.332 (df=98, p=0.000), CFI=0.957, RMSEA=0.044

モデルの比較: 異質性モデル (等値制約モデル) AIC=594.332 (≦596.732), BCC=596.844 (≦598.907)

最後に、図表4の矢印付近に記載された吹き出し内の数値が多母集団の同時分析の結果を示している。自律性尺度から学習意識尺度への関係に対する影響力は、5%有意で差があり、敬愛会において強い影響力を示している。そして、学習意識尺度から財務意識尺度および患者意識尺度への関係に対する影響力は、それぞれ1%有意と5%有意で差があり、福井県済生会病院において強い影響力を示している。また、すべてのパス係数に対して、有意差を仮定したモデル(異質性モデル)と等値制約を課したモデル(等値制約モデル)との比較を行った結果が図表4の最下段に示される。比較の解釈には、AICおよびBCCを用いた。AICおよびBCCはともに、相対的に数値が低いモデルがよりデータに適合していると解釈する。とくに、BCCは本分析のような多母集団での同時分析の評価時に適切な指標である。仮に異質性モデルのAICおよびBCCが低ければ、先述したパス係数の有意差は、モデルとデータとの適合性という観点からも妥当であると評価できる。結果として、図表4が示すようにAICおよびBCCともに、異質性モデルのほうの数値が低かった。つまり、有意差を仮定したモデルのほうがよりデータと適合していると判断できる。したがって、仮説 H2a、H2b、および H2c が支持された。

#### 6. 考察

本分析結果によれば、BSC によるインタラクティブなコントロール機能が診断的なコントロール機能と比べて相対的に強い場合、業務に対する自律性から組織に貢献するような学習意識への関係に対する影響力がより強いことを確認した。このような分析結果を示した理由を以下で検討する。Kaplan と Norton(2001)におけるモービル NAM&R のケースでもあったように、戦略を可視化し現場に伝えることで組織成員の行動意識は変化する。ただし、こうした心理的効果は戦略情報の特性によって異なることが推測される。横田(1998)によれば、MCS における情報特性は、インフォメーショナル特性とコントローリング特性に分類できる。BSC をインタラクティブに活用すれば、インフォメーショナル特性をもった情報として戦略情報が伝達されると考えられる。インフォメーショナル特性をもった情報はとくに個人の自律性に作用する(横田、1998)。さらに、BSC によって組織に貢献できるような業務の範囲や具体的な行動計画が明確になれば、その範囲内で一定の自律性が付与される。同時に BSC は学習と成長の視点のなかで、業務に対する継続的な学習の重要性を示唆しており、組織成員は BSC を活用することで組織に貢献できるような学習への意識を高めていく。こうして BSC によるインタラクティブなコントロール機能が強い場合には、業務に対する自律性と組織に貢献するような学習行動への意識との関係に対する影響力が強くなったと考える。

一方で、BSC による診断的なコントロール機能がインタラクティブなコントロール機能と比べて相対的に強い場合、組織に貢献するような学習意識から財務意識および患者意識への関係に対する影響力がより強いことを確認した。このケースでは、コントローリング特性をもった戦略情報が伝達されたと考えられる。戦略を具体的な目標として課し、目標値と実績値の進捗状況を適時的にフィードバックすることで、自己の学習の成果として財務および患者満足の改善を意識しやすくなる。こうして、組織成員にとってはどこに意識を向ければ組織に貢献できるのかがより明確になる。このようなプロセスが働くことで、本分析結果が示す現象が生じたのだと考えられる。

#### 7. 結論

本研究の目的は、BSCによるコントロール機能のあり方というモデレータを通じて、BSC、 戦略、および組織の関係を統一的に説明することであった.この研究目的を達成するために、 本分析は BSC を活用している組織サンプルを戦略の方針の違いなどに応じてサブグループ化 し、共分散構造分析による多母集団の同時分析を適用することでモデレート効果の検証を行っ た.本節では分析結果の要約と本研究の意義および限界を指摘する.

はじめに、自律性、学習意識、ならびに財務意識および患者意識間の関係を共分散構造分析によって検証した結果、一連の仮説が支持された、財務意識および患者意識から構成される戦略意識は、学習意識を媒介して自律性から正の影響を受ける。この関係はすなわち組織成員の心理プロセスを表し、BSCと組織との関係を分析するうえで基盤となるモデルであるといえる。

つぎに、当該モデルに対してBSCによるコントロール機能のあり方というモデレータが及ぼす影響を多母集団の同時分析によって検証した結果、一連の仮説が支持された。本分析ではまず MCS は戦略に従うという先行研究の知見と Simons のコントロール・レバーの理論に基づき、BSCによるコントロール機能のあり方をインタラクティブなコントロール機能が相対的に強い場合と診断的なコントロール機能が相対的に強い場合とに戦略の方針の違いなどに応じて場合分けした。結果として、インタラクティブなコントロール機能が相対的に強い場合には、自律性から学習意識への関係に対する影響力がより強く、診断的なコントロール機能が相対的に強い場合には、学習意識から財務意識および患者意識への関係に対する影響力がより強いことが明らかになった。

本研究は BSC によるコントロール機能のあり方と自律性、学習意識、ならびに財務意識および患者意識との関係を一時点の組織横断的な分析によって検討した。BSC、戦略、および組織の関係を内包し BSC のフレームワークに類似した理論的基盤に依拠しているという点で、本研究による知見は BSC を活用している 2 組織固有の特殊的知見ではなく、MCS 理論に帰結可能な一般的知見となりうる可能性を有していると考えられる。したがって、本研究による知見は BSC 研究のみならず、MCS 研究に対する理論の拡張に大きく寄与していることを主張できる。

最後に、本研究における限界を理論的な限界と分析方法上の限界の2点に分けて述べる。まず理論的な限界としては、BSCの活用方法とその効果が発現するタイミングとの関係が明確ではない点である。具体的には、どのようにBSCを活用すれば、いつその効果が発現するかが本研究では明らかになっていない。したがって、本調査対象を経年的に調査していくことで、BSCの活用方法の違いによる効果の変化を明らかにすることが今後の研究課題であると考える。

分析方法上の限界は、分析結果の外的妥当性の問題である。本調査は個人レベルでは大規模な調査サンプルを得たが、組織レベルでは2組織を分析対象とするに留まっている。前節で述べたように今後本知見を一般的知見に導いていくためには、同じ調査方法で組織サンプル数を増やすか、またはわが国医療組織全体を母集団とした組織レベルでの分析を実施することで外的妥当性を高める必要がある。また、本研究が扱ったテーマにおいては、横断的分析ではなく組織の発展段階を考慮した時系列分析やパネル分析が有用となる場合も多い。とくに、戦略の変化と MCS および組織の関係性を経時的に追っていくことで本分析結果がさらに有意義なものとなる可能性が高い。したがって、この点についても今後の研究における課題のひとつとしたい。

#### 謝辞

本研究は、科学研究費補助金・若手研究(B)(研究課題番号:21730384)、および早稲田大学産業経営研究所リサーチプロジェクトの助成を受けたものである。本研究で利用したすべてのデータは、敬愛会中頭病院・ちばなクリニック、および福井県済生会病院(五十音順)に帰属する。

日本大学商学部教授の髙橋淑郎先生のご紹介のもと、本調査にご協力いただいた病院・診療所の関係者の方々に厚く御礼申し上げます。そして、筆者が早稲田大学大学院在学中に本研究の指導をしていただきました早稲田大学大学院会計研究科教授の清水孝先生と同学商学学術院教授の長谷川惠一先生にも心から御礼申し上げます。また、日本管理会計学会の 2009 年度全国大会での報告に際して、司会者の先生およびフロアの先生方から大変有益なアドバイスをいただきました。重ねて感謝申し上げます。さらに、匿名の査読者の方々には、本稿が抱える問題点を網羅的にご指摘いただきました。深く感謝申し上げます。

#### 注

- 本研究における戦略の変更という概念は、Abernethy と Brownell (1999) による構成概念の 定義に依拠している。同研究は、Miles と Snow (1978) による戦略の定義に従い、戦略の 変更をディフェンダーおよびプロスペクターという組織の製品・サービス市場におけるスタンスの違いの程度によって定義づけている。たとえば、市場のニーズに応えるために低 価格志向から革新的な新サービスを提供することに戦略上のプライオリティをおいた場合 などに戦略の変更が生じる。Abernethy と Brownell (1999) は、戦略の変更という概念が多次元的な構成概念であり、上記のような定義は限定的な定義であるとしながらも、これが 医療業界においてはとくに重要な次元であると述べている。
- 2 以下にあげた要因以外にも,地域性の違いが本モデルに影響を及ぼす可能性が考えられる. ただし,2組織に対する比較研究を行った Chenhall と Euske (2007) および Hansen (2010) では2組織間の組織要因として地域性の違いを明示的に考慮していない. 本研究は両研究 の分析スタンスに依拠するが,地域性の違いが本モデルに及ぼす影響が少なからず存在す る点は本研究の限界である.
- 3 本分析を行うにあたり、質問項目 CC1、CC2、RC1、および RC2 の素点の平均値にから財務意識尺度を作成した。両組織における財務意識尺度の差を t 検定およびウィルコクスンの順位和検定によって検証した。t 検定の結果、Levene 検定で等分散性が仮定され (p=0.080>0.05)、両組織の差は有意ではなかった (p=0.131>0.05)。この結果はウィルコクスンの順位和検定においても同様であった (p=0.395>0.05)。
- 4 厚生労働省大臣官房統計情報部人口動態・保健統計課保健統計室(2010)「(参考 比率の算出に用いた人口)二次医療圏別人口」を参照.
- 5 厚生労働省大臣官房統計情報部人口動態・保健統計課保健統計室(2010)「第 10 表 都道府 県・二次医療圏別にみた医療施設数-病床数」を参照.
- 6 調査期間中における各調査対象組織の担当者との対面式のインタビューは、敬愛会では 2009 年 2 月 24 日, および 2009 年 7 月 13 日に, 福井県済生会病院では 2008 年 2 月 19 日, 2008 年 7 月 7 日, 2009 年 2 月 19 日, および 2009 年 8 月 4 日にそれぞれ 2 時間程度行った.
- 7 本調査にかかるサンプリングは、Glaser と Strauss (1967) のいう理論的サンプリングを基礎としており、少なくとも本分析フレームワーク内で理論的飽和に達するように調査対象

組織を選択した. さらに、分析に偏りが出ないよう組織の全職種を対象とした全数調査に近いかたちでの調査の実施が可能な組織を優先してサンプリングしている.

- 8 コスト意識尺度および収益意識尺度を構成する質問項目のなかで、「病院が」という語句を用いた、アンケート票においては、個々の質問項目の前に「貴方の日々の仕事に対する取り組み方についてお答えください」という文言を記載しており、すべての質問は職員自身の意識を問うたものとなっている。また、「病院が」という語句を挿入した理由は、自部署に限らず組織全体で発生するコストの低減および収益の増大に対する意識をもっているかを問うためである。他方、ここで対象患者を新規患者および紹介患者に限定した理由を以下に述べたい。Kaplan と Norton (2004) が指摘するように、財務の視点に対する意識は長期的な組織財務の改善を志向したものでなければならない。調査対象組織では新規患者および紹介患者を将来の病院財務の改善に対する優先度が高い患者カテゴリーとして識別していた。両者の獲得や両者に対する生産性の改善が長期的な医業利益の向上に資するという事実は、質問項目を作成する事前の段階で調査対象組織とのインタビューによって明らかになっている。既存患者に対する財務意識の改善は短期的には大きな効果を期待できるが、Kaplan と Norton (2004) による財務の視点の定義を反映するために、ここでは対象患者を両者に限定したうえで財務意識に関する質問項目を作成した。
- 9 一般的に患者意識尺度といえば、i患者に対するサービスの質、ii患者が抱く組織のイメージ、またはiii患者の病状改善といった要素も重要であると考えられる.したがって、本分析で扱う患者意識尺度は限定的である.しかしながら、先述したように患者意識のなかでも患者満足は他の要素と比べ相対的に重要な要素であり、かつ事前に行った探索的因子分析の結果iやiiの要素に関する質問項目は同一次元として識別されなかった.iiiのようなより客観的な要素に関する質問項目については、今後の調査設計において十分考慮すべき項目であると認識している.
- 10 本分析が用いる共分散構造分析では、分析モデルのなかに平均構造を含んでいない.この 点からも、調査対象組織間の尺度ごとの平均値の差が本分析に影響を及ぼすことがないといえる.
- 11 多母集団の同時分析とは、サンプルを性質の異なる複数のグループで分割し、サブグループ間のモデルの異質性を検証する際に利用される共分散構造分析における分析手法のひとつである. 豊田 (2003, 3-15) によれば、本研究のようにモデレータが質的変数で独立変数および従属変数が連続変数である場合に当該分析を適用することができる. 本分析においては、BSC によるインタラクティブなコントロール機能が相対的に強い敬愛会と BSC による診断的なコントロール機能が相対的に強い福井県済生会病院の 2 グループが分析対象となる.
- 12 職務特性理論に基づけば、職種ごとの職務特性の違いは個人の心理に影響を及ぼすことが わかっている(Hackman and Lawler, 1971; Hackman and Oldham, 1976, 1980; Lawler and Hall, 1970). 職種の違いが本モデルに対して影響を及ぼす可能性を考慮し、看護師、医師、およ び事務職をサンプルとした多母集団分析を事前に行った. 結果的に、医師のサンプルはそ れ以外の職種サンプルに対して、学習意識尺度から財務意識尺度への影響力が有意に強い ことを発見した. したがって、こうした影響力を排除するために、医師のサンプルを本分 析から除外した.
- 13 list-wise deletion とは、欠損値が存在した場合、当該ケースごと分析から除外する分析方法

のことである.

- 14 本分析は学習意識を自律性と財務意識および患者意識との関係に媒介する変数としてモデル化した. 共分散構造分析による多母集団の同時分析は、パス係数の差の検定ではモデルの局所的な差異を分析でき、組織間のモデルの異質性の検定ではモデルの全体的な差異が分析できるため、当該モデルに基づいた分析を行った.
- 15 Banker ら(2000)は、財務業績および非財務業績間の負の関係を指摘している. 共分散構造分析によって、財務意識尺度および患者意識尺度間の相関係数を分析した結果、敬愛会および福井県済生会病院ともにやや弱い正の相関がみられた. 具体的には, 敬愛会が 0.37, 福井県済生会病院が 0.41 である. この結果から、組織成員の意識レベルでは負の関係はみられず、ほぼ独立した意識として財務意識および非財務意識をもっているといえる.

#### 付録

質問項目の一覧(5点法:1=まったく当てはまらない-5=よく当てはまる)

コスト意識尺度(Cost Consciousness)

CC1:病院が新規患者に費やすコストを低減させる努力をしている.

CC2:病院が紹介患者に費やすコストを低減させる努力をしている.

収益意識尺度(Revenue Consciousness)

RC1:病院が新規患者から得られる収入を増大させる努力をしている.

RC2:病院が紹介患者から得られる収入を増大させる努力をしている.

患者意識尺度(Patient Consciousness)

PC1:患者の立場に立ち患者満足を向上させることを意識している.

PC2:患者満足を向上させるために患者と良好な関係を築くことを重視している.

学習意識尺度(Learning Consciousness)

LC1:病院に貢献するために自分自身の学習や成長を意識している.

LC2:自分の分野の専門的な知識やスキルを得るために勉強をしている.

LC3:1年前に設定された学習と成長に関する目標を達成した.

自律性尺度 (Autonomy)

AN1:上司や先輩, 同僚に言われなくても, 仕事をする気になる.

AN2: 仕事をすることが楽しいので、一生懸命仕事をする.

AN3:周りの人間に言われる前に、自分から進んで仕事をする.

#### 参考文献

Abernethy, M.A., and E. Vagnoni. 2004. Power, Organization Design and Managerial Behaviour. *Accounting, Organizations and Society* 29(3-4): 207-225.

Abernethy, M.A., and P. Brownell. 1999. The Role of Budgets in Organizations Facing Strategic Change: An Exploratory Study. *Accounting, Organizations and Society* 24(3): 189-204.

Archer, S., and D. Otley. 1991. Strategy, Structure, Planning and Control Systems and Performance Evaluation-Rumenco Ltd. *Management Accounting Research* 2(4): 263-303.

Banker, R., G. Potter, and D. Srinivasan. 2000. An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance. *The Accounting Review* 75(1): 65-92.

Baron, R.M., and D.A. Kenny. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social

- Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173-1182.
- Batac, J., and D. Carassus. 2009. Interactions between Control and Organizational Learning in the Case of a Municipality: A Comparative Study with Kloot(1997). *Management Accounting Research* 20(2): 102-116.
- Bisbe, J., and D. Otley. 2004. The Effects of the Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation. *Accounting, Organizations and Society* 29(8): 709-737.
- Chenhall, R.H. 2003. Management Control Systems Design within its Organizational Context: Findings from Contingency-based Research and Directions for the Future. *Accounting, Organizations and Society* 28(2-3): 127-168.
- Chenhall, R.H. 2005. Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes: An Exploratory Study. *Accounting, Organizations and Society* 30(5): 395-422.
- Chenhall, R.H., and K.J. Euske. 2007. The Role of Management Control Systems in Planned Organizational Change: An Analysis of Two Organizations. *Accounting, Organizations and Society* 32(7-8): 601-637.
- Deci, E.L., and R. Flaste. 1995. Why We Do What We Do: The Dynamics of Personal Autonomy. New York, NY: G. P. Putnam's Sons. 桜井茂男監訳. 1999. 『人を伸ばす力—内発と自律のすすめ』新曜社.
- Deci, E.L., R.M. Ryan, and G.C. Williams. 1996. Need Satisfaction and the Self-regulation of Learning. Learning and Individual Differences 8(3): 165-183.
- Dent, J.F. 1990. Strategy, Organization and Control: Some Possibilities for Accounting Research. *Accounting, Organizations and Society* 15(1-2): 3-25.
- Gagne, M., and E.L. Deci. 2005. Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26(4): 331-362.
- Glaser, B.G., and Strauss, A.L. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Hawthorne, NY: Aldine de Gruyter. 後藤隆, 大出春江, 水野節夫訳. 1996. 『データ対話型理論の発見一調査からいかに理論をうみだすか』新曜社.
- Hackman, J.R., and E.E. Lawler III. 1971. Employee Reactions to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology* 55(3): 259-286.
- Hackman, J.R., and G.R. Oldham. 1976. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. Organizational Behavior and Human Performance 16(2): 250-279.
- Hackman, J.R., and G.R. Oldham. 1980. Work Redesign. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hansen, A. 2010. Nonfinancial Performance Measures, Externalities and Target Setting: A Comparative Case Study of Resolutions through Planning. *Management Accounting Research* 21(1): 17-39.
- Henri, J.-F. 2006a. Management Control Systems and Strategy: A Resource-based Perspective. *Accounting, Organizations and Society* 31(6): 529-558.
- Henri, J.-F. 2006b. Organizational Culture and Performance Measurement Systems. *Accounting, Organizations and Society* 31(1): 77-103.
- Hopwood, A.G. 1987. The Archaeology of Accounting Systems. *Accounting, Organizations and Society* 12(3): 207-234.

- Kaplan, R.S., and D.P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 吉川武男訳. 1997. 『バランス・スコアカード―新しい経営指標による企業変革』生産性出版.
- Kaplan, R.S., and D.P. Norton. 2001. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 櫻井通晴監訳. 2001. 『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社.
- Kaplan, R.S., and D.P. Norton. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 櫻井通晴, 伊藤和憲, 長谷川惠一監訳. 2005. 『戦略マップ』ランダムハウス講談社.
- Kloot, L. 1997. Organizational Learning and Management Control Systems: Responding to Environmental Change. *Management Accounting Research* 8(1): 47-73.
- Kober, R., J. Ng, and B.J. Paul. 2007. The Interrelationship between Management Control Mechanisms and Strategy. *Management Accounting Research* 18(4): 425-452.
- 厚生労働省大臣官房統計情報部人口動態・保健統計課保健統計室. 2010. 「平成 21 年地域保健 医療基礎統計 2010 年 4 月 6 日公表」.
- Langfield-Smith, K. 1997. Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society* 22(2): 207-232.
- Lawler III, E.E., and D.T. Hall. 1970. Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Psychology* 54(4): 305-312.
- Lyons, S.T., L.E. Duxbury, and C.A. Higgins. 2006. A Comparison of the Value and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review* 66(4): 605-618.
- Macintosh, N.B. 1994. Management Accounting and Control Systems: An Organizational and Behavioral Approach. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons Inc.
- Miles, R.E., and C.C. Snow. 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw Hill.
- Mintzberg, H., and J.B. Quinn. 1996. *The Strategy Process*, 4<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Naranjo-Gil, D. 2009. Strategic Performance in Hospitals: The Use of the Balanced Scorecard by Nurse Managers. *Health Care Management Review* 34(2): 161-170.
- Naranjo-Gil, D., and F. Hartmann. 2007. Management Accounting Systems, Top Management Team Heterogeneity and Strategic Change. *Accounting, Organizations and Society* 32(7-8): 735-756.
- 小倉昇. 2003. 「BSC と組織の学習能力」企業会計 55(5): 47-53.
- Roberts, J. 1990. Strategy and Accounting in a U.K. Conglomerate. *Accounting, Organizations and Society* 15(1-2): 107-126.
- Ryan, R.M., and E.L. Deci. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25(1): 54-67.
- 桜井茂男. 1990. 『内発的動機づけのメカニズム―自己評価的動機づけモデルの実証的研究』 風間書房.
- Senge, P.M. 2006. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York, NY: Currency.

- 清水信匡. 2002. 「業績管理会計における非財務情報が意思決定に及ぼす影響」國民經濟雜誌 186(1): 89-104.
- 清水孝. 2004. 『戦略マネジメント・システム―企業・非営利組織のバランスト・スコアカード』 東洋経済新報社.
- Simons, R. 1990. The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives. *Accounting, Organizations and Society* 15(1-2): 127-143.
- Simons, R. 1995. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston, MA: Harvard Business School Press. 中村元一, 黒田哲彦, 浦島史惠訳. 1998. 『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.
- Simons, R. 2005. Levers of Organization Design: How Managers Use of Accountability Systems for Greater Performance and Commitment. Boston, MA: Harvard Business School Press. 谷武幸, 窪田 祐一, 松尾貴巳, 近藤隆史. 2008. 『戦略実現の組織デザイン』中央経済社.
- 豊田秀樹編著. 2003. 『共分散構造分析 [疑問編] ―構造方程式モデリング』朝倉書店.
- 渡邊俊輔, 伊藤克容. 2002. 「組織学習を促進するマネジメント・コントロール:管理会計の新たな体系化の視点」原価計算研究 26(1): 32-46.
- 渡邊俊輔, 伊藤克容. 2003. 「組織学習活動を促進する管理会計システムの設計」原価計算研究 27(2): 30-39.
- Widener, S.K. 2004. An Empirical Investigation of the Relation between the Use of Strategic Human Capital and the Design of the Management Control System. *Accounting, Organizations and Society* 29(3-4): 377-399.
- Widener, S.K. 2007. An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework. *Accounting, Organizations and Society* 32(7-8): 757-788.
- 横田絵理. 1998. 『フラット化組織の管理と心理—変化の時代のマネジメント・コントロール』 慶應義塾大学出版会.

日本管理会計学会誌 管理会計学 2012 年 第 20 巻 第 1 号

研究ノート

#### ブランドマネジメントについての企業意識調査

福田正彦

#### 〈論文要旨〉

本稿では,ブランドを向上させるマネジメントと,ブランドが企業にもたらす効果を明らかにすることを目的とする.このため,ブランド・マネジメントに関する実態調査を実施し,東証1部から新興企業向けの証券取引所に上場されている企業3,803社に質問票を郵送にて送付した.317社から回答を回収し,CB(コーポレート・ブランド)とPB(プロダクト・ブランド)それぞれについて,高ブランド企業と低ブランド企業との母平均の差の分析をおこなった.ブランドを向上させるマネジメントについては,CBに対し,調査した16項目のうち,15項目が統計上有意であり,PBに対し,16項目のうち10項目が有意との結論を得た.PBについては,従来重要であると言われた品質向上が,統計上有意とはならず,品質向上は必要条件であっても十分条件ではないことが判明した.ブランドの効果については,CBPB共,調査した10項目すべてについて効果があると企業が認識していることが判明した.

〈キーワード〉

企業ブランド, 製品ブランド, ブランド効果, ブランドマネジメント

#### Research of Japanese Companies' Understanding on Brand

#### Management

Masahiko Fukuda

#### Abstract

The purpose of this article is to investigate managements which improve brand positions and effects which brands provide to companies. To this end, I carried out research on brand management by sending questionnaires to 3,803 Japanese companies listed in Tokyo Stock Exchange Market to new companies' Markets. There were 317 replies. I analyzed CB (Corporate Brand) and PB (Product Brand) respectively by testing if the population averages of high CB position companies and those of low CB position companies are significant. Regarding the management which improves the brand position, 15 out of the 16 items investigated are significant to the CB position, and 10 out of the 16 items are significant to the PB position. Quality improvement is said to be important for the brand position, but it is not significant statistically for the PB position, meaning that the quality improvement is a necessary condition, but not a sufficient condition. Regarding the effects of brand, all of the 10 items are significant for both the CB and PB positions

#### **Key Words**

Corporate brand, Product brand, Brand effects, Brand management

2010年12月3日受付2011年5月13日受理筑波大学大学院ビジネス科学研究科博士後期過程

Submitted 3 December 2010 Accepted 13 May 2011 Doctorial Student of University of Tsukuba

#### 1. はじめに

2000年代に入り、日本において立て続けに2つのブランド価値評価モデルが登場した。2001年には、伊藤邦雄教授と日本経済新聞の共同によるCBバリュエーターであり、2002年には経済産業省によって設置されたブランド価値評価研究会(委員長:広瀬義州)が公表したブランド価値評価モデル(以後経済産業省モデル)である。ブランド価値を貨幣額で評価するモデルが登場した背景には、ブランドをはじめとする無形資産1が企業価値を向上させるという認識がある。伊藤(2002)は、電気業界の価値創造企業と非価値創造企業とを比較し、価値創造企業は有形資産よりも、無形資産を増加させたことを指摘し、このことから企業価値を決定する主要因子が有形資産から無形資産に移行していることを証明した。

これらのブランド価値評価モデルの登場後,モデルによって評価されたブランド価値と株価との関係をあきらかにしようとする研究(桜井・石光 2004, 朴・中條 2006)が行われた。本研究は、ブランドが企業価値をどう向上させるかについてのものである。すなわち、①ブランドが企業にもたらす効果は何か、②さらにブランドを向上させるマネジメントは何かについて明らかにしようとするものであり、このため上場企業意識の調査をおこなった。

#### 2. 先行研究および仮説

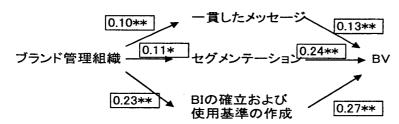
#### 2.1. プランド価値を向上させるマネジメント

ブランド価値評価研究会は、評価モデルと同時に2001年10月におこなった「ブランド価値評価に関するアンケート」を発表している。 そのうちの Q25 が「ブランドの開発・維持・管理にあたり重視し実施していること」についてである。 ブランド価値評価研究会(2002) pp.34-35 によれば、企業ブランドについては、「経営理念の共有化」、「一貫したメッセージの発信」、「社内的モラルの向上」といった基本理念が上位にあがっている。 製品ブランドについては、「品質向上」、「製品等製造技術の向上」など製品やサービスの品質、技術の向上がより高く重視されている。

藤田 (2007) は、この調査とブランド・バリュー (経済産業省モデルによって計算したブランド価値) について図表 1 のようなパス解析を示した.即ち、ブランド管理組織を設置している企業は、「一貫したメッセージ」や「BI (ブランド・アイデンティテー) の確立および使用基準の作成」を重視している.これら 2 つのマネジメントは、ブランド価値に正の影響を与える.このように「一貫したメッセージの発信」と「BI の確立および使用基準の作成」というマネジメントがブランド価値にとって重要であるとの研究成果が発表されている.なお、セグメンテーションは、Q25 とは別の質問であり、ブランドを向上させるマネジメントと直接の関係がないため、本研究では対象外とする.

図表1

#### ブランド・マネジメントの概念図



注:数値は標準化回帰係数。\*: p<0.05, \*\*: p<0.01 セグメンテーションは年齢別 BVは2005年3月期のデータ使用 出典:藤田(2007) p.149

そこで本研究でも, 経済産業省の Q25 をもとにブランド価値を向上させるマネジメントについて, 企業の意識調査をおこなうこととした. 設定した仮説は次のとおりである.

**仮説**1-1a. CB(コーポレート・ブランドまたは企業ブランド)が高いと認識している企業と低いと認識している企業とのあいだに、ブランド価値を向上させる施策として「顧客に対する一貫したメッセージ」について、重視度に差がない. (CB についての仮説は1-1a, PB(プロダクト・ブランドまたは製品ブランド)についての仮説は1-1bとする. 以下同じ.)

以下同様に図表 2 のように仮説を設定した。 すなわち, 仮説 1-1 の 「 」を図表 2 の重視項目で置き換える.

図表2

	y	
質問No.	仮説	重視項目
問11		
1	1 — 3a/b	経営理念の共有化
2	1 — 5a/b	社内モラルの向上
3	1 — 1a/b	顧客への一貫メッセージ
4	1-12a/b	消費者意識の調査
. 5	1 — 8a/b	製品等製造技術の向上
6	1 — 6a/b	製品サービスの品質向上
7	1-16a/b	ブランド指標のモニタリング
8	1 — 7a/b	広告宣伝活動
9	1 — 11a/b	価格設定および価格維持
10	1-13a/b	販売チャンネルの確保
1 1	1 — 2a/b	ブランドの使用基準・ マニュアルの作成
12	1 — 9a/b	マニュアルの作成 ブランドポジショニングの確立
13	1 — 10a/b	新たな製品コンセプトの創造
14	1 — 4a/b	広報活動(CI・IRを含む)
15	1-15a/b	偽造品の防止
16	1-14a/b	他社製品等または商品の動向調査

上記質問は、経済産業省の Q25 を一部変更した.その内容は次のとおりである.

質問 No. 3: 経済産業省の質問は、「一貫したメーセージの発信」であったが、誰宛てであるかが不明確なため、おもな宛先と考えられる顧客を追加し、「顧客への一貫したメッセージの発信」と変更した.

#### 管理会計学 第20巻 第1号

質問 No. 7:これは経済産業省の質問にはなかったが、「ブランド指標のモニタリング」を追加した. その理由は、 Keller(1998)邦訳 p.430・431 によると「トラッキング調査は、 多数のマーケティング活動がブランド・エクイティに及ぼす効果全体についての価値ある診断的洞察をもたらす. (中略). 必要に応じて調整を加えられるように、ブランドの健康状態をモニターすることが重要である.」と、ブランド指標のモニタリングの重要性を指摘しているからである.

質問 No.11: 経済産業省の質問は、「ブランド・アイデンティティの確立および使用基準の作成」であったが、これはブランド・アイデンティティの確立と使用基準の作成という2つの要素を含んでいるため、「使用基準・マニュアルの作成」の1つに変更した。

なお、質問については、経済産業省と同様、CBとPB共通とした、CBとPBの差を確認することも意味があると判断したからである。

#### 2.2 ブランドが企業にもたらす具体的な効果

ブランドが企業にもたらす具体的な効果として、経済産業省の調査結果は図表3のとおりである. 販売量が第1位、第2位に新市場開拓、第3位に高い価格、第4位に流通経路の容易な確保、第5位が広告宣伝費の削減となっている.

#### 図表3

Q10. 競争優位をもたらすブランドの効果 (該当項目すべてに○をつける)

- 68.7% 他社の製品と同価格であっても、より多くの製品等の販売・提供ができる
- 52.2% ブランドを利用してシナジー効果を生み出し、新市場を開拓できる
- 34.8% 他社の製品等に比べて高い価格で販売できる
- 20.8% 流通経路を容易に確保できる
- 16.9% 広告宣伝費を削減できる
- 5.1% ブランドを他社に対してライセンス供与または売却することによって莫 大な収入を得ることができる

出典:ブランド価値評価研究会(2002) p.30

そこで本研究でも、経済産業省の質問をもとにブランドが企業にもたらす効果について、企業の意識調査をおこなうこととした、設定した仮説は次のとおりである。

**仮説** 2-1 a. CB が高いと認識している企業と低いと認識している企業とのあいだに、 ブランドが企業にもたらす効果として「他社の製品等に比べて高い価格で販売できる」について、母平均の差がない. (CB についての仮説は 2-1 b とする. 以下同じ.)

以下同様に図表4のように仮説を設定した. すなわち, 仮説 2-1a の 「」を図表4のブランド効果で置き換える.

#### 図表4

質問No. 問13	仮説	ブランド 効果
1	2-1a/b	高い価格
2	2-2a/b	より多くの販売量
3	2-3a/b	シナジーによる新市場開拓
4	2-4a/b	効率的なマーケティング費用
5	2-5a/b	売却ライセンス供与による利益
6	2-6a/b	流通経路の容易な確保
7	2-7a/b	ロイヤリティの維持
8 .	2-8a/b	人材の確保
9	2-9a/b	投資家への認知
10	2-10a/b	組織の一体感

上記質問は、経済産業省のQ9を一部変更した. その内容は次のとおりである.

質問 No. 4: 経済産業省の質問は、「広告宣伝費を削減できる」であったが、Aaker (1991) 邦訳 p.22 によると、「以下のことを高めて企業に価値を与える、マーケティング・プログラムの効率や有効性」と述べられている。 単なる広告宣伝費の削減ではなく、より広く「広告宣伝費等のマーケティング費用を効率的に使用できる」と変更した。

質問 No.7: 経済産業省の質問には含まれていなかったが、「ロイヤリティの維持」を追加した. これは Keller(1998)邦訳 p.78 によると、「ブランド・エクィティのベネフィット 1. 強いロイヤリティ」としており、ロイヤリティはブランドが企業にもたらす代表的な効果だからである.

これらのマーケティング上の効果の他に、ステークホールダー向けのブランド効果に関する質問を追加した。 余田拓郎,首藤明敏(2006) p.81 によると、「B2B 企業は自社のブランドを育成し強化することで、これらのステークホールダー(従業員,投資家,人材市場,社会)に対して、自社に有利な影響を及ぼし、ビジネスをより円滑に成長させていくことができる。」とステークホールダーへのブランド効果があることを述べているからである。

具体的には、人材市場に対しては、「B2B企業は,製品やサービスが一般層の目にまったく触れないこともあるので、B2C企業に比べて業界関係者以外での知名度が低く、事業内容をイメージしにくい場合が多い。こうした状況は人材獲得競争において、B2B企業を不利な立場に置く、実際、データで見ても、企業認知度と就職意向のあいだには有意な相関関係が見られる.ブランド強化による人材市場へのアプローチは、B2B企業にとってとりわけ重要な課題であるといえる.」(同p.94)

投資家に対しては、「一般的に B2B 企業は、社外への情報発信量が少ないため、一部の顧客企業を除くと知名度が低く、独自技術などといった企業の特徴や強みなどが分かりにくいことが多い。 そため B2B 企業では、顧客へのブランド訴求だけでなく、ブランドと直結した投資家へのコミュニケーション活動も重要な課題となる。」(同 p.88)

さらに、企業の従業員に対し、「顧客に提供する価値に共感し、その実現に向けて日々の仕事に臨むことで、ブランドは組織の一体感をもたらす力となる.」(同 p.84)

そこで次の3項目の仮説を追加する.

質問 No.8:「人材の確保」 質問 No.9:「投資家への認知」 質問 No.10:「組織の一体感」

なお, 質問については, 経済産業省と同様, CBとPB共通とした. CBとPBの差を確認するこ

とも意味があると判断したからである.

### 3. 研究方法と回答企業の概要

日本の上場企業(東証1部, 2部, 大証, 名証, 札証, 福証, マザーズ, JASDAC, ヘラクレス) 3803 社(発送当時住所が不明な会社を除く)に郵送調査をおこなった. 発送先の住所は, 東洋経済社の『会社四季報CD-ROM 2009年夏』によった. 2009年12月8日に発送し, 12月末締め切りとした. 宛先は, ブランド担当部署, マーケティング, 広報, 管理部署(経営企画,総務など)の順番に会社の部門へ送付した.

回答数は、317社(回答率8.3%)であった。それらの企業のプロフィールは図表5と6のとおりである。業種別には、発送企業と大きな隔たりはなかった。規模別については、従業員100人未満の企業からの回答率が低かったが、これを除くと大きな隔たりはみられなかった。このように回答企業は、母集団の構成比とそれほど大きな隔たりはない。

図表5 業種

業種	回答数	割合	発送数	割合
1. 食料品	12	3.8%	142	3.7%
2. 繊維製品	6	1.9%	71	1.9%
3. 金属製品	11	3.5%	100	2.6%
4. パルプ・紙	1	0.3%	26	0.7%
5. 化学	19	6.0%	219	5.8%
6. 医薬品	4	1.3%	51	1.3%
7. 石油•石炭製品	3	0.9%	14	0.4%
8. ゴム製品	2	0.6%	20	0.5%
9. 窯業ガラス	7	2.2%	68	1.8%
10. 鉄鋼	1	0.3%	56	1.5%
11. 非鉄金属	3	0.9%	40	1.1%
12. 輸送用機器	12	3.8%	105	2.8%
13. 機械	15	4.7%	249	6.5%
14.精密機械	11	3.5%	51	1.3%
15.電気機器	35	11.0%	300	7.9%
16.その他製造	21	6.6%	124	3.3%
17.金融業	10	3.2%	148	3.9%
18.販売業	41	12.9%	753	19.8%
19.建設業	13	4.1%	238	6.3%
20.通信業	8	2.5%	357	9.4%
21.運送業	7	2.2%	135	3.5%
22.不動産業	9	2.8%	126	3.3%
23.水産農林業	0	0.0%	10	0.3%
24.電気・ガス	2	0.6%	25	0.7%
25.その他サービス	63	19.9%	375	9.9%
無回答	1	0.3%		
<u>合</u> 計	317	100.0%	3803	100.0%
製造業	. 163	51.4%	1636	43.0%
非製造業	153	48.3%	2167	57.0%
無回答	1	0.3%		

#### ブランドマネジメントについての企業意識調査

図表 6 従業員数

	回答数	割合	発送数	割合
1. 100人未満	21	6.6%	800	21.0%
2. 100~500人	96	30.3%	914	24.0%
3.500~1,000人	51	16.1%	640	16.8%
4. 1,000~5,000人	94	29.7%	1006	26.5%
5. 5,000~10,000人	23	7.3%	201	5.3%
6. 10,000人	31	9.8%	242	6.4%
無回答	1	0.3%		
合 計	317	100.0%	3803	100.0%

# 4. 調査結果

#### 4.1 プランド価値を向上させるマネジメント

4.1.1 CBを開発・維持・管理するに際し、重視していること

CB, PB の位置付けについて、5 段階での自己評価を尋ねた. 質問は次のとおりである.

「貴社のブランドは、業界内での位置づけはどの程度ですか、「企業ブランド」と「主要な製品等のブランド」それぞれについて、 該当するものを 1 つ選び、 $\bigcirc$ をつけてください.

1:業界トップを確立している

2:2~3社でトップを争っている

3:平均的(ある程度の知名度はあるが競争力に欠ける)

4:限定的な知名度しかない

5:ほとんど知られていない」

結果は図表 7 のとおりである. 評価 1 および 2 を高 CB 企業,高 PB 企業, 4 および 5 を低 CB 企業, 低 PB 企業とする. なお,企業ブランドと製品ブランドの位置付けの相関係数は, 0.609 (1 % 有意 水準) である.

図表7 CB, PB の位置付け

	1	2	3	4	5	合 計
1	48	94	89	68	13	312
1. 企業ノラント	15.4%	30.1%	28.5%	21.8%	68 13 3% 4.2% 63 20	100%
O #11 [	42	80	72	63	20	277
<ol> <li>企業ブランド</li> <li>製品ブランド</li> </ol>	15.2%	28.9%	26.0%	22.7%	7.2%	100%

ブランド価値を向上させるために、ブランドを開発・維持・管理する際に重視している項目について、CBとPBそれぞれについて5件法によって回答を求めた.

「重視している」が5であり、「重視していない」を1とする.

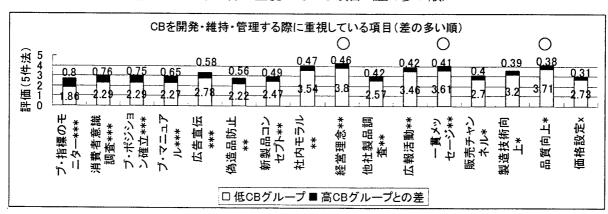
まず CB であるが、高 CB 企業と低 CB 企業の平均値をとり、この差が有意であるかどうかについて、等分散性のための Levene の検定と 2 つの母平均の差の検定をおこなった。その結果は図表 8 のとおりである。「価格設定および価格維持」を除き、母平均の差がないという仮説は棄却され、平均値に差があることが検証された。高 CB 企業は、「価格設定および価格維持」を除き、15 項目について低 CB 企業よりもこれらの項目を重視している。

質問No.	4反 東勢	重視項目		匀值	平均値の差	t値の
[6] 1 1			高CB企業	低CB企業	半羽地の種	有意確率
1	1 — 3a	経営理念の共有化	4.26	3.8	0.46	* *
2	1 — 5a	社内モラルの向上	4.01	3.54	0.47	3¢ 3¢
3	1-1a	顧客への一貫メッセージ	4.02	3.61	0.41	* *
4	1-12a	消費者意識の調査	3.05	2.29	0.76	* * *
5	1-8a	製品等製造技術の向上	3.6	3.2	0.39	*
6	1-6a	製品サービスの品質向上	4.09	3.71	0.38	*
7	1-16a	ブランド指標のモニタリング	2.66	1.86	0.8	* * *
8	1 — 7a	広告重伝活動	3.36	2.78	0.58	* * *
9	1 — 11a	価格設定および価格維持	3.04	2.73	0.31	有意でなし
10	7-13a	販売チャンネルの確保	3.1	2.7	0.4	*
11	1 2a	ブランドの使用基準・ マニュアルの作成	2.92	2.27	0.65	* * *
12	1-9a	ブランドポジショニングの確立	3.04	2.29	0.75	* * *
13	7-70a	新たな製品コンセプトの創造	2.96	2.47	0.49	* *
14	7-4a	広報活動(CI・IRを含む)	3.88	3.46	0.42	* *
15	1-15a	偽造品の防止	2.78	2.22	0.56	* *
16	1-14a	他社製品の動向調査	2.99	2.57	0.42	7fc 7fc

図表8 CBを開発・維持・管理する際に重視している項目

これらを平均の差の多い順に並べたグラフが図表9である. 「経営理念の共有化」や「製品サービスの品質向上」「顧客への一貫したメーセージの発信」(図表上〇で表示)は、高 CB 企業の評価も高かったが、低 CB 企業も高い評価をしており、両グループの差は,比較的小さかった。 差が大きかったのは、「ブランド指標のモニタリング」、「消費者意識の調査」、「ブランド・ポジショニングの確立」、「ブランドの使用基準・マニュアルの作成」であり、こうした具体的なマネジメントを重視し,実施しているか否かが、高 CB 企業と低 CB 企業の差である.

図表9 CBを開発・維持・管理する際に重視している項目(差の多い順)



\*\*\*:1%で有意,\*\*:5%で有意,\*:10%で有意,x:有意でない

#### 4.1.2 PBを開発・維持・管理するに際し、重視していること

CBでおこなった検証を PB についてもおこなった. その結果は図表 1 0 のとおりである. すなわち,「経営理念の共有化」,「社内モラルの向上」,「顧客への一貫したメッセージの発信」,「製品サービスの品質向上」,「広告宣伝活動」,「新たな製品コンセプトの創造」の 6 項目を除き,母平均の差がないという仮説は棄却され,平均値に差があることが検証された. 高 PB 企業は,6 項目を除いた 10 項目について低 PB 企業よりもこれらの項目を重視していることが判明した.

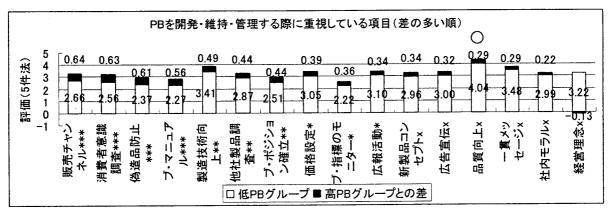
高 PB 企業が最も重視している「製品サービスの品質の向上」(図表11で○で表示) については、 母平均に差がないという仮説は棄却されなかった. 低PB企業も最も高く重視しており、高PB企業 の評価と差が少ないことが原因である. 品質の向上はブランドのポジションを向上させるには、必 要な条件であっても、十分な条件とは言えない.

図表10 PBを開発・維持・管理する際に重視して	図表10	PB を開発・維持	持・管理す	る際に重視し、	ている項目
--------------------------	------	-----------	-------	---------	-------

智 BNo.	仮数説	黨視項目	平均值		平均値の発	t値の有意確率
[2] 1 1	102.852	<b>重视项目</b>	高PB企業	低PB企業		
7	136	経営理念の共有化	3.09	3.22	-0.13	有意でない
2	1 — 5ь	社内モラルの向上	3.21	2.99	0.22	有意でない
3	1 16	順客への一貫メッセージ	3.77	3.48	0.29	有意でない
4	7 — 726	消費者を識の調査	3.19	2.56	0.63	* * *
5	18ь	製品等製造技術の向上	3.9	3.41	0.39	* *
6	1—6ь	製品サービスの品質向上	4.33	4.04	0.29	有意でない
7	1—16ь	ブランド指標のモニタリング	2.58	2.22	0.36	*
8	7 — 76	広告重伝活動	3.32	3	0.32	有意でない
9	7—176	価格設定および価格維持	3.44	3.05	0.39	*
10	т тзь	販売チャンネルの確保	3.3	2.66	0.64	* * *
11	1 — 2b	プランドマニュアル作成	2.83	2.27	0.56	* * *
12	1—9ь	ブランドポジション確立	2.95	2.51	0.44	* *
13	110ь	新たな製品コンセプトの創造	3.3	2.96	0.34	有意でない
14	1—46	広報活動	3.44	3.11	0.33	*
15	1-15b	偽造品の防止	2.98	2.37	0.61	* * *
16	1-14b	他社製品の動向調査	3.31	2.87	0.44	10 Me

これらを平均値の差の多い順に並べたグラフが図表11である。 下位 6 項目については、 母平均の差がないという仮説が棄却されなかったことは前述のとおりである。 差が大きかったのは、「販売チャンネルの確保」、「消費者意識の調査」、「偽造品の防止」、「ブランドの使用基準・マニュアルの作成」である。 高 PB 企業と低 PB 企業とでは、これらの重視度に大きな差があることが判明した。

図表11 PBを開発・維持・管理する際に重視している項目(差の多い順)



\*\*\*:1%で有意, \*\*:5%で有意, \*:10%で有意, x:有意でない

#### 4.2. ブランドが企業にもたらす具体的な効果

#### 4.2.1 高 CB が企業にもたらす具体的な効果

ブランドが企業にもたらす具体的な効果について、5 件法によって回答を求めた. 「最大の効果がある」が5であり、「効果がない」を1とする. 高 CB 企業と低 CB 企業の平均値をとり、この差が有意であるかどうかについて、等分散性のための Levene の検定と2つの母平均の差の検定をおこなった. その結果は図表12のとおりである. 10 項目すべてについて母平均値に差がないという仮説は棄却され、平均値に差があることが検証された. 高 CB 企業は、10 項目のブランド効果について低 CB 企業より効果があると認識していることが判明した.

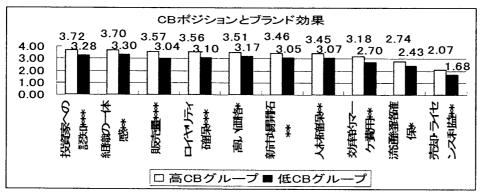
図表12 CB ポジションとブランド効果

質問No. 問13	仮説	ブランド 効果		匀値 低CB企業	平均値の差	t値の有意確率
1	2-1a	高い価格	3.51	3.17	0.34	*
2	2-2a	より多くの販売量	3.57	3.04	0.53	* * *
3	2-3a	シナジーによる新市場開拓	3.46	3.05	0.41	* *
4	2-4a	効率的なマーケティング費用	3.18	2.7	0.48	* *
5	2-5a	売却ライセンス供与による利益	2.07	1.68	0.39	* *
6	2-6a	流通経路の容易な確保	2.74	2.43	0.31	*
7	2-7a	ロイヤリティの維持	3.56	3.1	0.46	* * *
8	2-8a	人材の確保	3.45	3.07	0.38	* *
9	2-9a	投資家への認知	3.72	3.28	0.44	* * *
10	2-10a	組織の一体感	3.7	3.3	0.4	* *
I		I	l	1	***:1%, **:5%	, *:10%

これらを高CB企業の評価の高い順に並べたものが図表13である。

「投資家に対して認知を高めることができる」, 「組織の一体感をもたらす」というステークホールダーに対する影響が1位, 2位となった.

図表13 CB ポジションとブランド効果(高 CB 企業の高い順)



\*\*\*:1%で有意,\*\*:5%で有意,\*:10%で有意

#### 4.2.2 高 PB が企業にもたらす具体的な効果

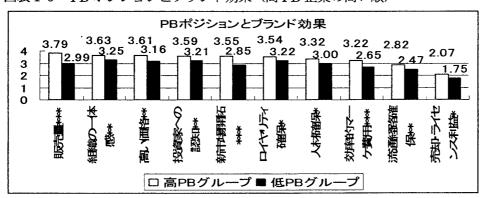
高 PB が企業にもたらす具体的な効果について、同様に分析した。その結果は図表14のとおりである。10 項目すべてのブランド効果について母平均値に差がないという仮説は棄却され、平均値に差があることが検証された。高 PB 企業は、10 項目のブランド効果について低 PB 企業よりも効果があると認識していることが判明した。

質問No.	仮説	ブランド		平均値 平均値の差		t値の有意確率
問13	TIX BX	効果	高PB企業	低PB企業	中均値の差	ではの一句を確存
1	2-1b	高い価格	3.61	3.16	0.45	* *
2	2-2b	より多くの販売量	3.79	2.99	0.80	* * *
3	2-3b	シナジーによる新市場開拓	3.55	2.85	0.70	* * *
4	2-4b	効率的なマーケティング費用	3.22	2.65	0.57	* * *
5	2-5b	売却ライセンス供与による利益	2.07	1.75	0.32	*
6	2-6b	流通経路の容易な確保	2.82	2.47	0.35	* *
7	2-7b	ロイヤリティの維持	3.54	3.22	0.32	*
8	2-8b	人材の確保	3.32	3.00	0.32	*
9	2-9b	投資家への認知	3.59	3.21	0.38	* *
10	2-10b	組織の一体感	3.63	3.25	0.38	* *

図表14 PB ポジションとブランド効果

これらを高 PB 企業の評価の高い順に並べたものが図表15である.

「他社の製品等と同価格であってもより多くの量の販売ができる」が1位, 「他社の製品等に比べて高い価格で販売できる」が3位とマーケティング上の効果が上位となった.



図表15 PB ポジションとブランド効果(高 PB 企業の高い順)

\*\*\*:1%で有意,\*\*:5%で有意,\*:10%で有意

\*\*\*:1%, \*\*:5%, \*:10%

# 5. 考察

本稿では、ブランドを向上させるマネジメントとは何か、 ブランドが企業にもたらす具体的な効果は何かついての実施したアンケート調査に基づき企業意識を考察してきた.

ブランド価値を向上させるマネジメントについては、高CB企業と低CB企業との間で、質問した16項目のうち、「価格設定および価格維持」を除く15項目について、高CB企業が低CB企業よりも重視度が高いことが検証された。CBについては、高CBと認識する企業の間では「経営理念の共有化」、「製品サービスの品質向上」、「顧客への一貫したメッセージの発信」、「社内モラルの向上」が高いスコア(4点以上)を得たが、低CBと認識する企業の間でもこれらの項目は比較的高いスコアであり、その差は大きくなかった。むしろ差が大きかったのは、「ブランド指標のモニタリング」、「消費者意識の調査」、「ブランド・ポジショニングの確立」、「ブランドの使用基準・マニュアルの作成」といったブランドについての具体的なマネジメントであった。高いCBを自認する企業は、ブランド価値を向上させるために、こうしたブランド・マネジメントを重視し、実施している。

PB についても、「製品サービスの品質向上」は、高 PB 企業の平均値は 4.33 と圧倒的に高かったが、低 PB 企業の間でも 4.04 と高く、 母平均に差があることは検証されなかった. これは多くの日本企業が品質向上に力を入れているからであろう. このほか「経営理念の共有化」、 「社内モラルの向

#### 管理会計学 第20巻 第1号

上」、「顧客への一貫したメッセージの発信」、「広告宣伝活動」、「新たな製品コンセプトの創造」についても母平均に差があることは検証されなかった。 高 PB 企業と低 PB 企業で差が大きかったのは、CB と共通である「消費者意識の調査」、「ブランドの使用基準・マニュアルの作成」のほか、「販売チャンネルの確保」、「偽造品の防止」といった具体的なマネジメントであった。

次にブランドが企業にもたらす具体的な効果についてである。 調査を行った 10 項目は,経済産業省が設定したマーケティング効果を中心とした項目 7 つ,および,ステークホールダー向けの効果 3 つである。 これらすべてについて高 CB 企業と低 CB 企業,および,高 PB 企業と低 PB 企業間において母平均に差があることが検証された。 すなわち,高ブランド企業は低ブランド企業よりもこれらの 1 0 項目について効果がより大きいと認識している。 CB では,ステークホールダー向けの 3 つのうち,「投資家に対して認知を高めることができる」と「組織の一体感をもたらす」の 2 項目が 1 位, 2 位を占めたのに対し, PB では「より多くの販売ができる」が 1 位,「高い価格で販売できる」が 3 位とマーケティング効果が上位に入った。このようにブランドが企業にもたらす効果としては,CB はよりステークホールダー向けの効果が上位に入り,PB はマーケティング等の効果が上位に入った.

以上のように、CB と PB を向上させるマネジメントと、CB と PB が企業にもたらす効果についての示唆を得た。しかしながら、以下のような課題も抱えている。

今回の研究は、企業のブランドに関する意識を中心に分析をおこなった. 各企業のブランドの位置付けについても、企業の自己評価を使用した. 標本数の課題さえ克服できれば、より客観的な評価を使用した分析もおこなうべきである. さらに、今回の平均値の差による分析に代えて共分散構造分析による分析も行いたい. これらの点については今後の課題としたい.

#### 注

<sup>1</sup> Lev(2001)によると,無形資産を「物理的形態または金融商品としての形態(株券または債券)を有しない将来のベネフィットに対する請求権」と定義している. さらに Lev(2001)は,「ブランドはイノベーションと組織構造とをくみあわせることによって創出されることが少ないない」と述べ、ブランドが無形資産の一部であることを明らかにしている.

#### ブランドマネジメントについての企業意識調査

**付録**:「ブランド・マネジメントに関する実態調査票」 (下記の掲載分は、本研究に直接関係する部分のみ.)

この調査で用いております用語の意味は下記の通りです。

- ・「製品等」とは、貴社が扱う製品、商品、サービス等をいいます。
- ・「ブランド」とは、企業名(あるいは企業グループ名)や製品等の名前、マーク、ロゴ、包装デザインなどをいいます。
- 問11) 貴社がブランド価値を向上させるために、ブランドを開発・維持・管理するにあたり実施していることについて伺います。 次の項目をどの程度重視していますか。 企業ブランドと製品ブランドに分けて5点満点で回答してください。

1 .	重相!	ていない	<b>→</b>	5	· 重相]	ている
	92 AY. (	/ ( V 1/A V 1			. <b>92</b> 77. U	ノレマャベン

	重視している施策項目	企業ブランド	製品ブランド
1	経営理念の共有化	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2	社内モラルの向上	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3	顧客への一貫したメッセージ	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4	消費者意識の調査	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5	製品等製造技術の向上	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6	製品・サービスの品質向上	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7	ブランド指標のモニタリング	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8	広告宣伝活動	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9	価格設定および価格維持	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10	販売チャネルの確保	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11	ブランドの使用基準・マニュアルの作成	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12	ブランド・ポジショニングの確立	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13	新たな製品コンセプト等の創造	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14	広報活動(CI・IRを含む)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15	偽造品の防止	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16	他社製品または商品の動向調査	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17	その他 ( )	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

問12) 貴社のブランドは、業界内での位置づけはどの程度ですか。「企業ブランド」と「主要な製品等のブランド」 それぞれについて、該当するものを1つ選び、○をつけてください。

1:業界トップを確立している 2:2~3社でトップを争っている

3:平均的(ある程度の知名度はあるが競争力に欠ける)

4:限定的な知名度しかない 5:ほとんど知られていない

1	企業ブランド	1	2	3	4	5
2	主要な製品ブランド	1	2	3	4	5

#### 管理会計学 第20卷 第1号

問13) 競争優位のあるブランドが貴社にもたらす具体的な効果は、下記についてどの程度ですか。5点満点で回答してください。

1: 効果がない → 5: 最大の効果がある

	競争優位のあるブランドがもたらす具体的効果	効果の程度		
1	他社の製品等に比べて高い価格で販売できる	1 2 3 4 5		
2	他社の製品等と同価格であってもより多くの量の販売ができる	1 2 3 4 5		
3	ブランドのシナジー効果を利用し新市場を開拓できる	1 2 3 4 5		
4	広告宣伝費等のマーケティング費用を効率的に使用できる	1 2 3 4 5		
5	プランドを他社に対して売却またはライセンス供与することによって収入を得	1 2 3 4 5		
	ることができる			
6	流通経路を容易に確保できる	1 2 3 4 5		
7	製品等に対し、顧客のロイヤリティを維持できる	1 2 3 4 5		
8	人材を確保できる	1 2 3 4 5		
9	投資家に対して認知を高めることができる	1 2 3 4 5		
10	組織の一体感もたらす	1 2 3 4 5		
11	その他( )	1 2 3 4 5		

#### 参考文献

Aaker, David A. 1991. *Managing Brand Equity*, The Free Press. 陶山計介/中田善啓/尾崎久仁博/小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社.

朴 恩芝, 中條良美. 2006. 「ブランド価値と株価評価 - 経産省モデルに基づく分析 - 」経営分析研究 22:93·103

ブランド価値評価研究会. 2002. 「ブランド価値評価研究会報告書」企業会計 54(8)付録.

藤田 誠. 2007. 『企業評価の組織論的研究』中央経済社

伊藤邦雄. 2002. 「コーポレート・ブランドの評価と戦略モデル」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー 2002 年 3 月:38-53

Keller, Kevin L. 1998. *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall, Inc. 恩蔵直人/亀井昭宏訳『戦略的ブランド・マネジメント』 東急エンジェンシー

レブ・バルーク. 2002. 『ブランドの経営と会計—インタンジブルズ』広瀬義州/桜井久勝 訳 東洋経済新報社

桜井久勝, 石光 裕. 2004.. 「ブランド価値の株価関連性と超過収益の獲得可能性」国民経済雑誌 189 (5):17-32

余田拓郎, 首藤明敏. 2006. 『B2B ブランディング─企業間の取引接点を強化する』 日本経済新聞社

#### 学会誌執筆要領

2002年9月8日常務理事会決定

#### (総則)

第1条 本学会誌への投稿論文の執筆は本要領に従う. 論文以外の投稿原稿もこれに準じるものと する.

#### (投稿論文等の言語)

第2条 投稿論文の言語は日本語または英語のいずれかとする.

#### (投稿論文の書式)

- 第3条 投稿論文は横書きとする.
  - 2. 投稿論文等はワードプロセッサにより作成する. 日本語による投稿論文は, A4版用紙に 1枚42字×41行=1,722字とする. 英語による投稿論文は, 1枚500wordsを目安として作成する.

#### (投稿論文等の枚数)

第4条 投稿論文の枚数はワードプロセッサ原稿で15枚以下とする(本誌刷り上り15ページ以内となり、合計で25,830字が上限となる). 図、表、英文アブストラクト、日本語要旨に要するスペースもこれに含める. 図や表は論文の本文中にそのままの形で入力し配置しておくこと. 英文の論文の場合にも、ワードプロセッサ原稿で15枚以下とする.

原稿のタイプにより、学会誌編集員会が妥当と認めた場合、前項の枚数を超えることができる。ただし、その場合には超過枚数につき印刷費の実費を掲載時に徴収するものとする。

#### (投稿論文等の体裁)

- 第5条 投稿論文には通しページ番号を付ける.
  - 2. 投稿論文等の第1ページには内容を正確に表す表題,著者名および所属機関を日本語と英語両方で書く. また投稿者(共著の場合は代表者)の住所,氏名,電話番号,ファックス番号, eメイルアドレスなどを明記する.
  - 3. 日本語による投稿論文等は、第2ページに以下の諸項目を次の番号順でまとめて記す.
    - ① 日本語による表題
    - ② 日本語による著者名
    - ③ 日本語による10行程度(420字)の論文要旨
    - ④ 日本語による5語程度のキーワード
    - ⑤ 英語による表題
    - ⑥ 英語による著者名
    - ⑦ 英語による 150words 程度の英文要旨 (abstract)
    - ⑧ 英語による5語程度のキーワード
  - 4. 英語による投稿論文等は、第2ページに以下の諸項目を次の番号順でまとめて記す。
    - ① 英語による表題

- ② 英語による著者名
- ③ 英語による 150words 程度の英文要旨 (abstract)
- ④ 英語による5語程度のキーワード
- ⑤ 日本語による表題
- ⑥ 日本語による著者名
- ⑦ 日本語による10行程度(420字)の論文要旨
- ⑧ 日本語による5語程度のキーワード
- 5. 投稿論文の第3ページ以降に本文、謝辞(もしあれば)、注、付録、参考文献の順に記述する.

### (投稿論文等の書き方)

- 第6条 投稿論文等の書き方は以下を原則とする.これに合致しない場合は、学会誌編集委員会は 修正を要求したり、修正を行うことができる.
  - 2. 本文は章節項などで構成し、"1."、"2.3"、"4.5.6"のような見出し番号とタイトルをつける。
  - 3. 日本語による投稿論文は新仮名遣い,常用漢字を用い,平易な口語体で記す.漢字については専門語はこの限りではない. 副詞,接続詞,連体詞,助詞は原則として平仮名,同音多義で誤読のおそれのあるものは漢字,送り仮名は活用語尾を送る.数字の書き方は,原則としてアラビア数字を用いる.成語・慣用語・固有名詞,数量的意味のうすいものは漢字とする.例えば,一般的,一部分,第三者などである.ただし19世紀,第1四半期などは例外とする.英語による投稿論文も自然で正確な表現を用い,ネイティブスピーカー等の校正を受ける.

#### 4. 約物の使い方

- (1) 句点(。)と読点(、)は用いず、ピリオド(.)とコンマ(、)を用いる.
- (2) 中グロ(・) はあまり使うと目立ちすぎるので、名詞並列の場合等に使う. 欧文略字には中グロを使わないで、ピリオドを用いる.

例:J. M. Keynes

- しかし最近はピリオドを入れないものも多くなった.この場合は一般的な慣例に従う. 例:EEC,IMF,OECD など
- (3) 引用文は「」を用い、クォーテーションマーク、例えば""などは、欧文引用のみに用いる.
- (4) 二重ヒッカケ『』は書名や重引用符に用いる.
- (5) 述語および固有名詞の原綴りを書く時は、パーレン ( ) でくくった中に欧文を書く、必要な場合はキッコー [ ] やブラケット [ ] を用いてもよい。
- (6) ダッシュは挿入句などの場合, 2倍のものを使う.
- (7) ハイフン-またはダブル・ハイフン=はシラビケーションのほか,複合語や外国固有名詞などを使う.
- (8) リーダー・・・は中略の際に使う.
- 5. 人名は原則として原語で表記する. ただし, 広く知られているもの, また印字の困難なものについてはこの限りではない.
- 6. 数式は別行に記し、末尾に通し番号を付ける. 文中で使用する場合には特殊な記号を用いず、"a/b" "exp(a/b)" などの記法を用いる. 数式は筆者による指定が大切であるから、複雑な場合は青色鉛筆で植字上の注意を書き入れる. 数字や記号にはイタリックが多いから、

必ず落ちないようにアンダーラインを朱記する. 活字の格差は、大、中、小と指定する. 上ツキ、下ツキは  $a^c$ ,  $x_y$ のように指定する. C、D、P、S、W など大文字と小文字の字形の同じものは、はっきりと区別する. ギリシャ文字 a (アルファ)、g (ガンマ)、c (カイ)、w (オメガ) と、アルファベットのa (エイ)、r (アール)、x (エックス)、x (ケイ)、y (グブリュ)を区別する.

- 7. 注はなるべく使わない. やむをえず使用する場合は, 通し番号を付け, 本文中の該当箇所にその番号を記す. そして注釈文を本文のあとにまとめて記すこととする.
- 8. 数字はアラビア数字で横書きし、三桁ごとにコンマ(,)をつける.
- 9. 図および表の書き方

図および表(写真を含む)には"図 1", "図 2", "表 1", "表 2"のように通し番号を付ける. 投稿原稿は正確にパソコン等の用器を用いて、そのまま写植して版下に使えるように書く. ただし、そのまま写植して利用できない図や表を提出した場合は、版下作成の実費を掲載時に徴収するものとする.

#### (参考文献)

- 第7条 文中で参照する文献および特に関連ある文献のみを、本文末に一括してリストする.
  - 2. 参考文献のリストの順序は、欧文和文を区別せず、原則として第4項の方式で配列する.
  - 3. 単行本の場合は、著者名、発行年、表題、発行所をこの順で記す(ただし、欧文書については、発行所の前に発行地を記す.)表題をイタリックにする。また雑誌論文は、著者名、発行年、表題、雑誌名、卷号、ページをこの順に記す。表題、書名および雑誌名等は略記しない、雑誌名をイタリックにする。
  - 4. 参考文献の配列は著者の, あるいは第1著者の姓によってアルファベット順にする. 下に その例を示す.

浅沼萬里. 1997. 『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』 東洋経済新報社.

Fisher, J.G., J. R. Frederickson, and S. A. Peffer. 2000. Budgeting: an experimental investigation of the effects of negotiation. *The Accounting Review* 75(1): 93-114.

Horngren, C.T., G. Fostrer, and S. M. Datar. 1997. *Cost Accounting –A Managerial Emphasis*. 9th edition. Englewood Clifs, NJ: Prentice Hall.

Monden, Y. 1998. *Toyota Production System*. 3rd edition. Norcross, GA: Engineering & Management Press.

Nishimura, A. 1995. Transplanting Japanese management accounting and cultural relevance. *The International Journal of Accounting* 30: 318 - 330.

Palepu, K.G., V.L. Bernard, and P. M. Healy. 1996. *Introduction to Business & Valuation*. South-Western. 斎藤静樹監訳 筒井知彦, 川本 淳, 村瀬安紀子訳 1999. 『企業分析入門』東京大学出版会.

佐藤紘光, 2000.「企業の投資行動と業績評価」管理会計学 8-1・2: 17-31.

田中隆雄.1997.『管理会計の知見』森山書店.

#### (別刷り料金)

第8条 抜き刷りについては部数に応じて別刷り料金を徴収する. その料金は、別刷り希望を募ってその実費(論文のページ数と別刷り部数に応じる)を徴収する.

#### 日本管理会計学会 学会誌レフェリー基準

#### (目的)

第1条 この基準は、日本管理会計学会(以下「本学会」という。)が刊行する学会誌「管理会計学」 (以下「本学会誌」という。)の編集およびレフェリーの業務を公正かつ効率的に推進するために、必要な事項を定めることを目的とする。

#### (常任編集委員会の権限)

- 第2条 常任編集委員会は、査読者による投稿論文等にかかる査読結果の適切性について客観的、 かつ公正な観点から判断し、必要あると認められる場合には、新たに別の査読者を選定し審 査を継続したり、掲載の可否を決定することができる。
  - 2 編集委員長、副編集委員長および常任編集委員は、必要ある場合は、投稿者と査読者の間 に立って投稿者に査読者の真意を伝えたり、常任編集委員会の判断を示し、場合によっては 新たに別の査読者を選定し審査を継続することができる。

#### (研究領域による掲載可能性)

第3条 投稿論文等に係る「研究領域」の可否による本学会誌への掲載については、その研究領域 課題の必要性と意義に関して常任編集委員会の判断によりこれを決定することができる。た だし、基本的には査読者が査読にあたってこれを判断してよいが、査読者が当該論文が研究 領域の点で本学会誌に適さない旨の報告をした場合には、常任編集委員会の判断によりその 意見を採択するか、あるいは査読者を変更するかの決定をすることができる。

#### (査読者の審査事項)

第4条 査読者は、投稿論文の査読において、次の事項を審査するものとする。

投稿論文の評価は原則的に以下に示される独創性、貢献性、形式的適切性に基づいて行う。 (ただし、事例研究・総合報告・研究ノートなどに関する原稿については、それぞれの カテゴリーの趣旨に応じて形式的適切性に関して弾力的に評価する。)

- (1) 独創性:会計学・経営学の領域からみて次の各項のいずれかを満たしていること。
  - 1. 問題設定、適用領域に独創性がある。
  - 2. 発見、知見、事例に独創性がある。
  - 3. 理論、方法論、技法、解法に独創性がある。
  - 4. アプローチ、モデル、システムに独創性がある。
- (2) **社会的ないし学術的貢献性**:会計学・経営学の領域からみて次の各項のいずれかを満たしていること。
  - 1. 学術的、技術的、または社会的課題に応えている。
  - 2. 実用化、改良、改善などによる成果がある。
  - 3. 波及効果、啓発効果がある。
  - 4. 理論や方法の拡張、体系化、視点の転換などの成果がある。
  - 5. 管理会計の領域との関連が深く貢献度が高い。

- (3) 形式的適切性:論文の構成と体裁について、以下の形式上の要件を満たし、論文として 完結していること。
  - 1. 「はじめに」(序論) の部分で次のことが明記されていること。
    - 1) 目的ないし研究課題が明確に述べられている。
    - 2) 研究の必要性と意義が明確に述べられている。
    - 3) いかなる研究方法を採用するかが述べられている。
    - 4) 研究課題に関する先行研究のサーベイが適切になされている。 (ただし、先行研究については別に節を設けてもよい。)
  - 2. 論旨の展開が明確である。
  - 3.「まとめ」(結論)の部分で、研究目的に対する研究成果、主張点のまとめ(要約)が明記されている。
  - 4. 内容や記述に誤りやあいまい性がない。
  - 5. 数式、図、表等が正確であり、かつわかりやすく適切である。
- (4) 論文の未公表性

論文、著書等(学会における口頭による研究報告のためのレジュメ、予稿集、資料等を除く) によりすでに公表済みでないことを確認する。

(5) 論文の題名の妥当性

タイトルが研究目的および研究成果を表現するのに妥当であるか否かを審査する。

(6) 論文の水準

論文の内容が、関連する研究領域の教科書、入門書、解説書等の水準ではなく、学会誌として新しい知見を提示するものにふさわしい水準に達しているか否かを審査する。

#### (実証研究資料の提示請求)

第5条 査読者および常任編集委員会は、投稿論文等の研究が経験的方法に従っている場合には、 投稿者に対してその研究が基づいた質問票や集計結果、公表可能な会社名リストなどの提示 を求めることができる。

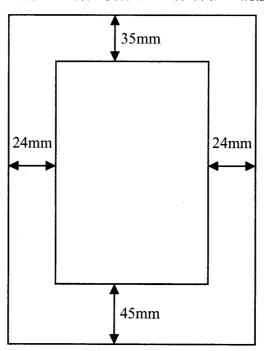
#### (その他)

- 第6条 本基準に則って「レフェリーのガイドライン」、「レフェリー所見(1)」書式および「査 読結果の記録」書式を用意する。
- 第7条 本基準の改正は、常任編集委員会が発議し本学会の常任理事会において審議し決定するものとする。
- 付則 本基準は、2002年10月1日より施行する。

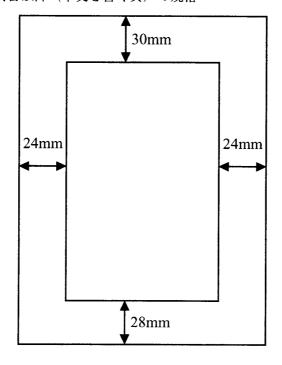
# 学会誌の論文規格

2001年12月 学会誌常任編集委員会

- 1. 論文等の原稿(A4サイズ)の上下と左右の余白 下図のように空けて下さい。
  - 1・1 論文等の第1頁目(論題・氏名・要約などを書く頁)の規格



1・2 論文等の第2頁目以降(本文を書く頁)の規格



- 2. 書体
  - 2・1 日本語論文の場合:MS Word による MS 明朝
  - 2・2 英語論文の場合: Times New Roman
- 3. 字のサイズ
  - 3・1 日本語論文等の第1頁目における論題の書体とフォント:
    MS 明朝で 16ポイントにしてボールド(B)で太くする。
    サブタイトルと著者名は 14ポイントにする。
    メインタイトルとサブタイトルは中心揃えとする。
    著者名は右揃えとする。
  - 3・2 英文論文等の第1頁目における論題の書体とフォント

     (日本語論文の第1頁目の英文タイトルも同様):
     Times New Roman で 16 ポイントにする。
     サブタイトルと著者名は、14 ポイントにする。

メインタイトルとサブタイトルおよび著者名は、すべて中心揃えとする。

- 3・3 論文等の節の字サイズ: 14ポイントでボールド体 (例えば、「2. 本研究の理論的フレームワーク」)
- 3・4 論文等の款の字サイズ: 12 ポイントでボールド体 (例えば、「2.1. 管理可能利益と本部費配賦」)
- 3・5 論文等の本文の字サイズ:10.5 ポイント
- 4. 行間
  - 4・1 論文等の節の直前行は1.5行空け、直後行は0.5行空ける。
  - 4・2 論文等の款の直前行は1行空き、直後行は行間を詰める(空きなし)。
- カラー
   モノクロとする。

## 日本管理会計学会誌投稿申込書

# 日本管理会計学会 学会誌編集委員会委員長殿

私は、下記の要領で原稿を投稿いたしたく、ここに申し込みいたします。

			申記	5日:	年	月	日
	執筆者氏名 <sup>※</sup> (英文表記)						
	現住所	₹	TEL	(	)		
執 筆 代 表	Eメール・アドレス						
	所属機関・部署 (英文表記)						
者	同上 所在地	₹	TEL	(	)		
	連絡先	自宅・所属機	関(いずれか	に○をイ	<b>寸けて下さ</b> 	( °ر،	
	投稿原稿の表題 (英文表題)						
投稿原稿の種類		論文 事例 その他(	研究 総合	報告	研究ノー	٢	

(受付日: 年 月 日)

この用紙をA4版に拡大コピーしてお使い下さい。同様の様式をワープロ等で作成して使っても構いません。

<sup>※</sup> 共著者の場合には、会員, 非会員の別を明示して下さい。

2012年1月15日発行 第20巻第1号

日本管理会計学会誌

# 管理会計学

経営管理のための総合雑誌

編集委員長 佐藤 紘光 発行·編集 日本管理会計学会

学会誌編集委員会

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1

早稲田大学社会科学総合学術院 佐藤紘光研究室

電話 (03)3203-4141

E-mail: hiromitu@waseda.jp

日本管理会計学会 事務局

〒525-8577 滋賀県草津市野路東1丁目1-1 立命館大学経営学部

E-mail: Jama-info@sitejama.org

印 刷 所 株式会社 市川活版所

会員外分領価格 3,150円 (本体3,000円)

©2012 Printed in Japan

ISDN 0918-7863

#### The Members of the 2011-2014 Editorial Board

Editor in Chief Hiromitsu Sato, Waseda University

Associate Editor Masaaki Aoki, Tohoku University
Associate Editor Kenichi Suzuki, Meiji University

Managing Editor Noboru Ogura, Aoyama Gakuin University

Managing Editor Noboru Harada, Mejiro University

Managing Editor Yasuhiro Monden, Tsukuba University, Professor Emeritus

Managing Editor Tatsushi Yamamoto, Nagoya University

Managing Editor Eri Yokota, Keio University

**Board member** Kazunori Ito, Senshu University Board member Katsuhiro Ito, Seikei University

Board member Tatsuo Inoue, Kwansei Gakuin University

Board memberTomoki Oshika, Waseda UniversityBoard memberJohei Oshita, Kyushu UniversityBoard memberHiroshi Obata, Hitotsubashi UniversityBoard memberFumihiko Kimura, Tohoku University

Board member Masanobu Kosuga, Kwansei Gakuin University

Board member

**Board member** Kunimaru Takahashi, Aoyama Gakuin University

Board member Yoshiyuki Nagasaka, Konan University

Board member Hiroshi Miya, Kobe University

Board memberYuta Hoshino, Nagoya City UniversityBoard memberKenji Yasukata, Kinki UniversityBoard memberHiroki Yamashita, Aichi UniversityBoard memberMakoto Yori, University of Hyogo

The Journal of Management Accounting, Japan has various sections, such as articles, invited articles, research notes, case studies, and book reviews. Articles in the journal are selected through a double-blind referee system. The scope of acceptable articles embraces all subjects related to management accounting and management practices as long as the articles meet the criteria established for publication in the journal. The manuscripts except articles are also selected through the review by a single referee according to the policy set by the editorial board.

The Journal of Management Accounting, Japan will be published semiannually by the Japanese Association of Management Accounting: Hiromitsu Sato, Editor in Chief, Waseda University, Nishi-Waseda, Shinjuku-ku, Tokyo, 169-8050, Japan.

Printed by Ichikawa Printing Co., Ltd.

Copyright © 2012, The Japanese Association of Management Accounting.

## The Japanese Association of Management Accounting

The Japanese Association of Management Accounting was founded on July 27, 1991. The Association is a voluntary organization of academicians, practicing professionals, and others involved in education and/or research in management accounting and management practices. Each member of the Association will receive the Journal of Management Accounting, Japan published semiannually by the Association.

#### The Members of the 2011-2014 Executive Board of the Association

President Takayuki Asada, Ritsumeikan University

Vice President Kazunori Ito, Senshu University

Vice President Tomoaki Sonoda, Keio University

Vice President Kazuki Hamada, Kwansei Gakuin University

Vice President Ichiro Mizuno, Kansai University

#### **Executive Director:**

Gunyung Lee, Niigata University Akihiro Saki, Meiji University Tadashi Ishizaki, Chuo University Hiromitsu Sato, Waseda University Susumu Ueno, Konan University Masao Tsuji, Waseda University Masakatsu Oshima, Asia University Yoshiyuki Nagasaka, Konan University Noboru Ogura, Aoyama Gakuin University Yasutaka Hasegawa, Reitaku University Yoichi Kataoka, Mejiro University Noboru Harada, Mejiro University Hisashi Kawai, Chuo University Yasuhiro Monden, University of Tsukuba Takaaki Kikui, Sophia University Kohei Yamada, Meiji University Masanobu Kosuga, Kwansei Gakuin University Kazuo Yokoyama, Tokyo University of Science Yoshitaka Kobayashi, Waseda University Masamichi Yoshioka, Tokyo University of Science

#### The Members of the 2011-2014 Board of Directors

Shigeo Aoki, Ibaraki Christian University
Masaaki Aoki, Tohoku University
Takashi Arae, Nihon University
Yoshihiro Ito, Waseda University
Tomonori Inooka, Kokushikan University
Masaaki Imabayashi, Mejiro University
Johei Oshita, Kyushu University
Hiroshi Obata, Hitotsubashi University
Yutaka Kato, Kobe University
Seiichi Kon, Kyushu Sangyo University
Yoshiaki Shibao, Innovation Management co., ltd.
Takashi Shimizu, Waseda University
Nobumasa Shimizu, Waseda University
Ryozo Shirogane, Kokushikan University

Kenichi Suzuki, Meiji University
Nobuyoshi Nagaya, Sanno University
Eitoku Hah, Waseda University
Kyoung-sook Park, Setsunan University
Shufuku Hiraoka, Soka University
Noriko Hoshi, Hakuoh University
Yuta Hoshino, Nagoya City University
Hiroki Yamashita, Aichi University
Tatsushi Yamamoto, Nagoya University
Masahiko Yamamoto, Aichi Toho University
Satoshi Yoshimura, Ryutsu Keizai University
Kazunori Yagi, Yokogawa Electric Corporation
Junzo Wada, Okayama University

#### **Adviser**

Masayasu Tanaka, Mejiro University Kanji Miyamoto, Osaka Gakuin University

#### **Managers**

Hironao Iwata, Senshu University
Akihiko Uchiyama, Chiba University
Shoji Oka, Kansai University
Keisuke Sakate, Osaka University of Commerce
Atsushi Shiiba, Osaka University
Takanori Suzuki, Waseda University
Tetsushi Miura, Osaka Seikei College
Naoya Yamaguchi, Niigata University

#### **Auditors**

**Tetsuo Hirose**, C.P.A. **Kozo Suzuki**, Tokyo Metropolitan Government **Satoshi Komiyama**, Waseda University JANA ISDN 0918-7863

# The Journal of Management Accounting, Japan

Published by

THE JAPANESE ASSOCIATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING

# Volume 20, No. 1 2012

# Articles Earnings management under pressure to attain an earnings — → Kenji Yasukata Isamu Ogata benchmark : Do managers cut R&D expenditure to achieve an earnings benchmark during an accounting period? Corporate governance of the firms adopting takeover defense ———• Norio Ogoshi measures and its evaluation by the stock market The effects of management control systems on product ——— Kazunori Fukushima innovation : An exploratory study The Effect of Control Systems Using Balanced Scorecard on ——• Naoto Watanabe Financial Consciousness and Nonfinancial Consciousness Study Note Research of Japanese Companies' Understanding on Brand — Masahiko Fukuda Management

■ Manuscript Preparation Guidelines

JAMA ISDN 0918-7863

# The Journal of Management Accounting, Japan

Published by

THE JAPANESE ASSOCIATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING

## Volume 20, No. 1 2012

# Articles Earnings management under pressure to attain an earnings — → Kenji Yasukata Isamu Ogata benchmark : Do managers cut R&D expenditure to achieve an earnings benchmark during an accounting period? Corporate governance of the firms adopting takeover defense ———• Norio Ogoshi measures and its evaluation by the stock market The effects of management control systems on product ——— Kazunori Fukushima innovation : An exploratory study The Effect of Control Systems Using Balanced Scorecard on ——• Naoto Watanabe Financial Consciousness and Nonfinancial Consciousness Study Note Research of Japanese Companies' Understanding on Brand — Masahiko Fukuda Management ■ Manuscript Preparation Guidelines