

論文

経営計画が企業業績に与える影響

福嶋 誠宣*, 米満 洋己*, 新井 康平†, 梶原 武久†

〈論文要旨〉

本論文の目的は、経営計画の有用性について検討することにある。現在では、経営計画はマネジメント・コントロール・システムの基礎的な構成要素として理解されるようになっている。実際、我々が行ったレビューの結果でも、多くの管理会計の教科書が経営計画に言及していた。しかし、マネジメント・コントロール・システムとしての経営計画の有用性に関する経験的な知見の蓄積は十分とはいえない。そのためか、経営計画に関して、教科書間で異なる説明がなされている点も存在するというのが現状である。そこで本論文では、経営計画の諸要素が、企業業績に与える影響を探索的に検証した。その結果、経営計画の策定目的や更新方法が、適切な資源配分の評価尺度といえる総資産利益率（ROA）に有意な影響を与えていることが明らかとなった。

〈キーワード〉

経営計画, 戦略計画, マネジメント・コントロール・システム, 企業業績, ROA

The Effect of Management Plans on Firm Performance

Masanobu Fukushima*, Hiromi Yonemitsu*, Kohei Arai†, Takehisa Kajiwara†

Abstract

The purpose of this paper is to investigate the usefulness of management plans. Recently, management plans have been regarded as a basic component of management control systems. This is suggested by the fact that many textbooks of management accounting, we have reviewed, refer to management plans. However, there is little empirical evidence on the usefulness of management plans as a component of management control systems. So that, some description about management plans lacks consistency between textbooks. Then in this paper we explore the relations between the elements of management plans and firm performance. As a result, it appears that the purpose of planning and the method of updating have significant relations to return on assets (ROA) which is a measure for evaluating appropriateness of resource allocation.

Key Words

Management plans, Strategic planning, Management control systems, Firm performance, ROA

2011 年 12 月 5 日 受付

2012 年 11 月 5 日 受理

* 神戸大学大学院経営学研究科 博士課程後期課程

+ エスベック株式会社経営企画本部 主事

† 群馬大学社会情報学部 講師

† 神戸大学大学院経営学研究科 准教授

Submitted 5 December 2011

Accepted 5 November 2012

* Doctoral Student, Graduate school of Business Administration, Kobe University

+ Supervisor, ESPEC Corp.

† Lecturer, Faculty of Social and Information Studies, Gunma University

† Associate Professor, Graduate school of Business Administration, Kobe University

1. はじめに

本論文の目的は、多くの日本企業が策定を実践している中長期の経営計画（梶原ほか, 2011a, 2011b）の有用性について、探索的に検討することにある。本節では、序論として、我々がこのような研究を企図した背景、ならびに本論文の研究課題などについて記述する。

1.1 研究の背景

かつて経営計画は、主に戦略論といった経営学分野で「戦略計画」として盛んに議論が行われてきた（例えば、Ansoff（1965）、Steiner（1969）、占部（1968, 1971）、河野（1975）など）。しかし1980年代に入ると、Peters and Waterman（1982）が分析麻痺症候群（paralysis through analysis syndrome）と批判したように、その逆機能的な側面も指摘されるようになった。そして、影響力のあるMintzberg（1994）の著書により戦略形成と計画作成を分けて考えることの必要性が指摘された1990年代以降は、経営学における戦略計画への関心が徐々に低下してしまった¹。だが、ここで注意を要するのは、Mintzberg（1994）の指摘は戦略計画の有用性そのものを否定するものではないということである。むしろ、「ミンツバーグが積極的に攻撃するのは、事業計画を無用に精緻化することと、その挙げ句の果てに分厚いバインダーに綴じられた事業計画を戦略と勘違いする愚挙である」（三品, 2004, p.124）。また、彼自身もMintzberg（1994）の第6章では適切な計画のあり方について論じている。それにもかかわらず、1990年代以降のわが国の経営学研究においては、戦略計画に関する研究がほとんどみられなくなってしまったのである。実際、河野（1986）以降、広範な実態調査が行われることさえなかった。

経営学が戦略計画を取り扱わなくなるという状況に呼応してか、かつてAnthony（1965）ではマネジメント・コントロール・システム（以下、MCS）とは別のプロセスとされていた戦略計画が、現在ではMCSの最も初期のステップに位置づけられ、MCSの基礎的な構成要素として概念化されている（Anthony and Govindarajan, 2007）²。そこでは、戦略計画は「今後の数年間に組織が着手するプログラムやそれぞれのプログラムに割り当てる資源の概略を決定するプロセス」（p.330）と説明されており、これは本論文で議論する経営計画と同一のものである。

このように文献的理解ではすでに経営計画はMCSの範疇に含まれるようになっているのだが、わが国におけるその実態についてはMCSを研究対象としてきた管理会計の分野でもあまり注目されることはなかった³。むしろ、1980年代後半から1990年代前半にかけて当時の管理会計研究が目指すべき方向性を指摘した文献の多くは、活動基準原価計算やバランスト・スコアカードなどの新たな管理会計システム研究の必要性を主張していた（例えば、Johnson and Kaplan（1987）、Scapens（1991）など）。そして、その後の管理会計分野における研究潮流は、実際にそうした新たなトピックスが隆盛となっていった（Hesford et al., 2007）。結果として、経営計画はMCSの基礎的な構成要素とされながらも、その有用性について経験的な検証が十分に行われないまま今日に至っている。そのためか、次節で行う管理会計の教科書を対象としたレビューの結果を先取りして述べれば、経営計画の有用性に影響を与える可能性のある諸要素に関して、教科書間で異なる説明がなされている点も存在するというのが現状である。

こうして管理会計の分野でも看過されてきた経営計画は、しかし現実には多くの日本企業が策定が実践されている。我々が本節の冒頭で示した研究を企図したのは、このような状況にある経営計画の有用性についての経験的な知見の蓄積が、学術上および実務上の両方に対して貢献をもたらしうると考えたためである。

1.2 研究課題

ここまでの議論に基づき、本論文では経営計画を MCS の構成要素として位置づけ、企業としての組織業績すなわち企業業績に対する寄与という観点からその有用性を検討する。詳細は第2節で議論するが、本論文の探索的な性格から、その有用性の測定においては、企業業績を表す一般的な指標として企業の財務成績、特に総資産利益率（以下、ROA）を用いることとする。

上記のような研究の趣旨に照らして、我々が設定した研究課題は、経営計画の諸要素の違いが企業業績にいかなる影響を与えるのかについての経験的な検証である。この研究課題を解決するため、郵送質問票調査により取得したデータとその回答企業の財務データを組み合わせた分析を実施した。その結果、経営計画の策定目的や更新方法が、適切な資源配分の評価尺度といえる ROA に有意な影響を与えていることが明らかとなった。すなわち、経営計画は、その諸要素の違いによって企業業績に影響を与えるほど重要性が高いものであったのである。

これらのことを明らかにするため、本論文の議論は次のように進める。まず、次節では経営計画についての所説を整理し、その相違点および限界を指摘する。また、本論文が解決する研究課題について議論し、具体的な分析方法を検討する。次に、第3節では研究方法とサンプルの概要を説明する。続いて第4節では、分析結果を示し、その結果についての議論を行う。最後に結論として、第5節では分析結果を総括し、研究上の貢献と限界を示した上で、今後の研究の展望を述べる。

2. 文献レビュー

MCSの構成要素として経営計画に言及している海外の教科書は、Anthony and Govindarajan (2007) だけではない。例えば Merchant and Van der Stede (2007) は、「戦略計画を策定することを通じて、企業の多角化戦略や事業ごとの競争戦略の明確化が図られ、そのために必要となる経営資源の特定や大まかな業績目標の提示が行われる」(p.331) と述べている。それでは、わが国の管理会計の教科書では、経営計画についてどのような言及がなされているのだろうか。本節では、近年に国内で出版された管理会計の教科書を概観することにより、現在のわが国における経営計画の教示内容を確認する⁴。そして、そこでの諸説を批判的にレビューした結果を整理することで、経営計画について、その有用性に影響を与える可能性のある諸要素を抽出する。また、本節の最後では、経営計画の有用性を測定するための変数について議論した上で、分析モデルを導出する。

2.1 わが国における経営計画の教示内容

ここでは、システマティック・レビューを実施するために、1) 2008 年 4 月以降に出版され、2) 2011 年 4 月末時点で神戸大学の社会科学系図書館に所蔵されており⁵、3) 当該図書館の電子検索システムで「管理会計」をキーワードとして検索した結果のうち特定領域の研究書や啓蒙書を除いて教科書のみをピックアップした。このようにして選択された管理会計の教科書は 24 冊であり、これらのうち経営計画について言及しているものは 20 冊であった（伊藤, 2009; 上埜, 2008; 上埜ほか, 2009; 岡本ほか, 2008; 加登, 2008; 小林ほか, 2009; 齋藤, 2010; 櫻井, 2009, 2010; 園田・横田, 2010; 高田, 2008; 竹森ほか, 2009; 武脇ほか, 2008; 谷, 2009; 東海, 2010; 西山, 2009; 平野, 2008; 古田ほか, 2009; 門田, 2008a, 2008b; 山本ほか, 2008）⁶。

上記のようにして選択された教科書のうち、半数は予算や短期利益計画の単なる前提として経営計画に簡単に触れている程度であったが、10冊の教科書は経営計画に独立した章・節といった紙幅を割き、比較的詳細な説明を行っていた（上埜，2008；上埜ほか，2009；小林ほか，2009；櫻井，2009，2010；谷，2009；西山，2009；平野，2008；古田ほか，2009；門田，2008a，2008b）。そこで以降では、これら10冊の教科書を中心に、わが国における経営計画についての教示内容を整理する。なお、これらの文献における記述のうち、3年－5年程度の経営計画に関する部分が今回のレビュー対象となるが、同一教科書内で経営計画と利益計画が個別に記述されていても、3年－5年程度の計画期間という枠組みが共通ならば、利益計画を経営計画の構成要素と位置づけている。

まず、経営計画を策定する目的に関しては、概ねどの教科書でも、戦略を実現するための最適な資源配分を計画し、その計画作成という活動を通じて組織成員に戦略の実行を促す影響を与えるといったMCSとしての役割が説明されていた。これらは、先に引用したAnthony and Govindarajan (2007) やMerchant and Van der Stede (2007) とともに共通する説明といえる。しかし、教科書のなかには、戦略を実現するためのMCSとしての役割だけではなく、投資家をはじめとした外部のステークホルダーとのコミュニケーションに経営計画が重要な役割を果たしていると述べているものもあった（西山，2009；平野，2008；古田ほか，2009；門田，2008b）⁷。

次に、いくつかの教科書は、経営計画を集権的に策定するのか、分権的に策定するのかといった策定プロセスについて言及していた。具体的には、櫻井（2010）、西山（2009）、古田ほか（2009）が主な策定プロセスとして「トップダウン」による方法を、門田（2008b）が「ボトムアップ」による方法をあげている。これらに対して複数の策定プロセスをあげているものとしては、上埜（2008）や櫻井（2009）が「トップダウン」と「ボトムアップ」の両方を、谷（2009）は「トップダウン」、「ボトムアップ」、ならびに両者の「折衷型」による方法に言及していた。これらのように、策定プロセスについては教科書によって多様な説明がみられた。

さらに、経営計画をどのように更新するのかについて触れている教科書もあった（上埜ほか，2009；小林ほか，2009；櫻井，2009，2010；谷，2009；西山，2009；古田ほか，2009）。これら教科書のすべてが言及していたのは、最終年度を毎年1年ずつ追加しながら絶えず一定期間の計画を保持する方式である。これは一般的に「ローリング方式」といわれるもので、「ころがし方式」と呼ばれる場合もある（上埜ほか，2009；櫻井，2009，2010）。これを採用する目的としては、計画期間中の経営環境の変化に対応するためというのが、この方式に言及する教科書に共通する解説内容であった。ただし、谷（2009）では、計画期間を固定して毎年残りの期間の計画を見直す方法をローリング方式と呼んでおり、その他の教科書がローリング方式と呼ぶ方法には「前進方式」という名称を用いている。また、谷（2009）では、これらのほか、当初策定した経営計画の見直しを一切行わない「固定方式」を含め、合計3つの更新方法に言及していた。

以上が経営計画についての管理会計の教科書における教示内容の簡単なまとめである。これらから、少なくとも次の3点に関して、教科書によって異なる説明がなされていることが明らかとなった。1点目は、経営計画の目的である、戦略実現のための最適な資源配分の計画や、その計画作成活動を通じた組織成員に対する戦略実行を促す影響といったMCSとしての目的だけを記載している教科書もあれば、外部のステークホルダーとのコミュニケーションをもうひとつの目的としてあげているものもあった。なお、MCSとしての目的を有する経営計画に、それとは別の目的が同時に与えられることでどのような問題が発生するのかといったことにまで言及している教科書はなかった。2点目は、策定プロセスである。これについては、トップ

ダウン、ボトムアップ、あるいはその折衷型など、教科書によって多様な説明がなされていた。しかし、これら策定プロセスの存在は指摘されているものの、それぞれがどういった場合に適切なのかといったような規範的教示を見出すことはできなかった。3 点目は、更新方法である。計画期間中の経営環境の変化に対応するための方法として最終年度を毎年 1 年ずつ追加する方式のみを紹介している教科書が多かったが、谷（2009）によれば複数の更新方法が存在するという。これらの方法についても、2 点目の策定プロセスと同様、規範的な教示を得ることはできなかった。

なお、更新方法の名称については、教科書間でばらつきがみられた。そこで本論文では、用語の混乱を避けるため、1) 当初策定した経営計画の見直しを一切行わない方法を「固定方式」、2) 経営計画の策定後に見直しを行う方法を「修正方式」、3) 最終年度を毎年 1 年ずつ追加する方法を「前進ローリング方式」と呼ぶこととする。これらのうち、前 2 者では計画期間の満了に伴って次期の経営計画が策定されるのに対し、前進ローリング方式では絶えず一定期間の経営計画が保持されることになる。このような更新方法の分類を整理したものが図 1 である。

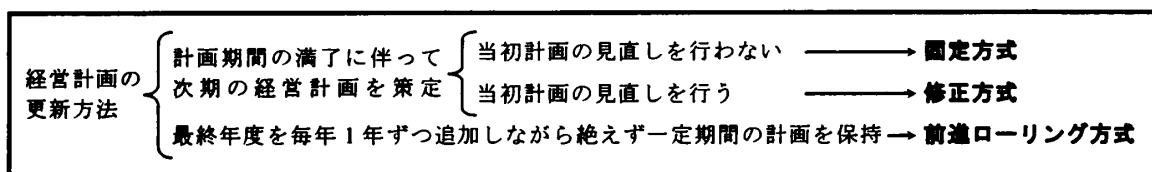


図 1 経営計画の更新方法の分類

2.2 リサーチ・クエスション

わが国の管理会計の教科書を対象にしたレビューで確認したように、経営計画の要素として、その目的、策定プロセス、更新方法に関するいくつかの選択肢が指摘されているものの、これらが経営計画の有用性に与える影響については明らかになっていない。これは、経営計画の有用性を確認しようという研究が、わが国ではほとんど行われていないことも一因といえよう。一方海外では、1980 年代後半以降でも少数だがいくつかの実証研究がみられる（Stone and Brush, 1996）。しかし、それらの多くは、特定の業種に限定して検証する（Hopkins and Hopkins, 1997; Powell, 1992）、あるいは製造業の中小企業でのみ検証する（Pearce et al., 1987）といった特定サンプルを対象にしたものであった。また、これらの研究間では有用性について異なる検証結果を導出しており、結局、一般的にどのような要因が有用性に影響を与えているのかは不明である。そこで本論文では、経営計画の要素ごとの選択肢がその有用性にいかなる影響を与えるのかについて、大量サンプルによる統計的な検証を行うこととする。

それでは、経営計画の有用性はどのような変数によって測定できるだろうか。本論文では、企業業績に対する寄与という観点からその有用性を検討する。もとより管理会計研究においては、システムの成果を表す変数として ROA を用いることが一般的であり、例えば JIT の導入成果の研究では ROA への影響の有無が議論されてきたし（Balakrishnan et al., 1996; Kinney and Wempe, 2002; Maiga and Jacobs, 2009）、ほかにも全部原価計算下での固定費率が ROA の持続性に影響することが検証されている（Gupta et al., 2010）。これらに加え、経営計画を戦略計画とみなす枠組みでの実証研究においても、ROA は重要な財務成果とみなされてきた（Pearce et al., 1987）。また、多くの教科書でも述べられていたように、経営計画は戦略を実現するための最適な資源配分を計画する役割を担っている。したがって、投下資本としての総資産とその

成果としての利益額の比率を表す ROA を用いることは、そのような経営計画の位置づけとも整合的である。こうした理由から、本論文では経営計画の有用性を測定するための変数として、ROA を採用する。そして、ROA を被説明変数とし、経営計画の目的、策定プロセス、更新方法などを説明変数とする分析モデルを採用することで、経営計画を策定する際に選択される諸要素が、ROA にどのような影響を与えているのかを明らかにする。なお、ROA はいわゆるデュボンチャートによって総資産回転率と売上高利益率に分解することができ、これらの財務指標を被説明変数とする分析もあわせて実施することで経営計画の ROA に対する影響についてのより深い洞察が得られるだろう。ここまでの議論に基づき、本論文が取り組む具体的なリサーチ・クエスチョン（以下、RQ）を明示すれば、次のとおりとなる。

RQ: 経営計画の諸要素（目的、策定プロセス、更新方法）は ROA に影響を与えているのか。

3. 研究方法

経営計画の内容は、企業によっては部分的にしか公表していない場合もあるが、どのような部分が非公表なのかについての情報を外部から確認することはできない。また、前節で議論したような経営計画の諸要素は、外部から観察することが困難なものである。そこで、経営計画の目的、策定プロセス、更新方法などについての情報は、郵送質問票調査によって収集した。一方、ROA などの財務指標は、各社の公表された財務データをもとに算出した。本節では、このような調査の概要を説明し、サンプリングの状況を示した上で、収集したデータについて明らかにする。

3.1 サンプルの概要

郵送質問票調査は、河野（1986）に倣って設計された。送付先は、東証 1 部上場企業のうち、東証業種分類に基づく建設業を含む製造業である。質問票は、各社の経営企画部門長を宛先として 2010 年 6 月 17 日に発送した。ただし、経営企画部門長が特定できない場合は、それに準ずるとされるセクション（例えば社長室など）を宛先とした。送付先の特定には、『ダイヤモンド会社職員録』を用いている。当初の回答期限は 7 月 2 日に設定していたが、回収状況を勘案して 7 月 8 日に督促状を郵送し、7 月中に回収された質問票は分析に含めている。その結果、発送数は 929 社、回収したサンプル・サイズは 108 社、回収率は 11.6% となった。なお、表 1 に示したとおり、業種別の回収率に関する一様性は棄却されなかった。また、表 2 は回答企業および非回答企業の規模や ROA に関する変数の概要であり、ここでも回答企業と非回答企業とで有意な差は認められなかった。統計的に有意ではないというこれらの結果から、我々は今回収集したサンプルには非回答バイアスがないと判断した⁸。

3.2 質問票の内容と測定された変数

質問票には、主に分析モデルの説明変数に用いるための項目が含まれている。すなわち、それらは経営計画の目的、策定プロセス、そして更新方法などに関するものである。これらの項目については、構成概念妥当性の検証のために本調査に参加していない研究者による確認を受け、また、質問の文意が正確に伝わるのかについて実務家 2 名による確認を行った。

経営計画の目的を尋ねる質問については、前節での教科書のレビュー結果にしたがって、

経営計画が企業業績に与える影響

表1 サンプルの業種内訳と非回答バイアスの検定

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

一様性（適合度）の検定： $\chi^2=18.841$ ，自由度=16， p 値=0.277.

表2 サンプルの企業規模およびROAと非回答バイアスの検定

	回答企業			非回答企業			t検定 (p 値)
	平均値	標準偏差	中央値	平均値	標準偏差	中央値	
売上高（百万円）	527,020	1,345,562	132,309	331,566	1,019,215	83,451	0.154
総資産（百万円）	551,587	1,505,855	146,781	361,757	1,353,661	88,418	0.222
連結子会社数（社）	39	83	16	27	74	9	0.168
ROA	0.058	0.043	0.051	0.057	0.046	0.051	0.799

MCSの文脈に沿った項目や各種ステークホルダーとの関係を意識した項目を含めた。これらの項目について探索的因子分析を実施したところ、組織内部のコントロールに関連する項目が負荷した因子と、経営計画の報告によってステークホルダーへの影響を意図した項目が負荷した因子が抽出された。そこで、前者の因子には「内部管理目的」、後者の因子には「外部報告目的」というラベリングを行った。この因子分析の結果ならびに各項目の質問文と記述統計は表3のとおりである⁹。ステークホルダーとのコミュニケーションという目的を指摘していたのは主に実務家が著した一部の教科書だけであったが、表3に示した内容から、そのような目的の存在が実際に確認されたといえる。なお、因子負荷量の絶対値が0.4以上を示した項目を因子ごとに単純平均して変数を合成したところ、内部管理目的と外部報告目的の間には係数が0.17の弱い有意な正の相関が存在した。また、実践的なインプリケーションを考慮すれば、それぞれの目的の絶対的な強さではなく、相対的にどちらの目的をより重視しているのかという議論が望ましい。そこで次節の分析では、両変数を個別に分析モデルに投入するのではなく、

表3 目的に関する質問項目の因子分析と記述統計

質問項目	因子負荷量		平均値	標準偏差
	内部管理目的	外部報告目的		
全社のベクトルの整合性を著しく高める	0.891	0.029	5.91	0.88
従業員のモチベーションをきわめて効果的に高める	0.676	0.119	5.34	0.95
経営層の計画達成に対するコミットメントを著しく高める	0.612	-0.127	5.43	1.05
供給会社からの信頼を著しく高める	0.038	0.839	4.04	1.18
競合企業への牽制がきわめて強まる	-0.144	0.707	3.42	1.27
株主・投資家からの資金調達をきわめて容易にする	0.123	0.687	4.12	1.25
労働組合との円滑な交渉を誘導する	-0.114	0.611	3.69	1.37
金融機関からの資金調達をきわめて容易にする	0.049	0.602	4.07	1.47
株価水準の適正化を促進する	0.086	0.591	4.23	1.37
顧客からの信頼を著しく高める	0.018	0.588	4.42	1.17
因子負荷量の平方和	1.687	3.137		
クロンバックの α	0.761	0.841		

各項目は7点リカートスケール（1:「まったく当てはまらない」－7:「非常によく当てはまる」）で測定。因子分析の方法は主因子法、プロマックス回転。絶対値が0.4以上の因子負荷量を太字で表記。因子間相関は0.195。クロンバックの α は各因子に絶対値が0.4以上の因子負荷量を示した項目のみで算出。

表4 策定プロセスに関する質問項目の因子分析と記述統計

質問項目	因子負荷量			平均値	標準偏差
	集権的	調整的	分権的		
経営計画の策定プロセスに関与することで、経営企画部門は原案作成部門と頻繁に対話を繰り返す	0.901	-0.041	-0.019	5.57	1.29
経営計画の策定にあたって、経営企画部門が主導権を握っている	0.708	-0.041	0.015	5.31	1.45
経営計画の策定過程において、各機能部門や事業部等からの原案を修正指示する場合は頻繁にある	0.037	-0.842	0.060	4.74	1.22
各機能部門や事業部等の計画案の策定過程で、各機能部門間や事業部間の調整を必要とする状況が頻繁にある	0.074	-0.746	-0.034	4.76	1.33
経営計画の策定過程において、当初の全社目標が満たされない場合は頻繁にある	-0.152	-0.509	-0.049	4.55	1.37
経営計画の内容について、機能部門長・事業部長等が意見を述べる機会が豊富にある	-0.013	-0.036	0.998	5.33	1.20
因子負荷量の平方和	1.343	1.530	1.003		
クロンバックの α	0.795	0.708	—		

各項目は7点リカートスケール（1:「まったくそうではない」－7:「まったくそのとおり」）で測定。因子分析の方法は主因子法、プロマックス回転。絶対値が0.4以上の因子負荷量を太字で表記。因子間相関は、第1因子と第2因子が-0.326、第2因子と第3因子が-0.060、第1因子と第3因子が0.333。クロンバックの α は各因子に絶対値が0.4以上の因子負荷量を示した項目のみで算出。

（内部管理目的）÷（内部管理目的＋外部報告目的）という算式によって比率に変換した「策定目的」という変数を用いる。すなわち、この変数は経営計画が相対的にどの程度内部管理目的の傾向にあるのかを示している。これを説明変数に用いることで、策定目的の傾向が企業業績に対してどのような影響を与えるのかが検証可能となる。

策定プロセスについても、教科書のレビュー結果を参考に、トップダウンやボトムアップに

経営計画が企業業績に与える影響

関連する項目を含めた。ただし、質問に対する理解の正確性を意図して、トップダウンに関する項目については、経営企画部門の関与というように実務の文脈に沿ったかたちで表現している。これらの項目について探索的因子分析を実施したところ、トップダウンに相当する「集権的」因子およびボトムアップに相当する「分権的」因子に加えて、「調整的」プロセスというべき因子を含む合計3つの因子が抽出された。この因子分析の結果ならびに各項目の質問文と記述統計は表4のとおりである。前節のレビューでは、谷（2009）がトップダウンとボトムアップの折衷型として調整的プロセスの存在を指摘していたが、今回の因子分析の結果により、この折衷型というプロセスはトップダウンとボトムアップの組合せというよりも個別の尺度として測定すべきことが示唆されたことになる。すなわち、経営計画の策定プロセスの操作化においては、トップダウンやボトムアップに加えて調整的プロセスも含む3次元の尺度で測定する必要がある。そこで次節の分析では、因子負荷量の絶対値が0.4以上を示した項目について因子ごとに単純平均した3つの変数を用いることとする。

更新方法については、前節の図1で整理した3分類に則って、固定方式、修正方式、前進ローリング方式のなかからひとつを選択する形式を採用した。ただし、修正方式における経営計画の見直しには、現実には多様なやり方があると想定され、単に修正方式という選択肢を与えても我々の意図した分類が正しく伝わらない恐れがある。そこで、より正確な測定を行うため、修正方式に該当する選択肢はひとつとはせず、実務での運用を考慮して可能性のある見直し方法の具体的候補を複数用意した。その結果、それぞれの更新方法が全サンプルに占める割合は、固定方式が9.5%、修正方式が75.2%、前進ローリング方式が15.2%という結果となった。なお、修正方式の内訳は、期間を固定して内容を必要に応じて見直す「期間固定修正方式」が29.5%、期間を固定して内容を毎年見直す「期間固定ローリング方式」が26.7%、期間も内容も必要に応じて見直す「随時修正方式」が19.0%であった。この結果によれば、もっとも多くの教科書で言及されていた前進ローリング方式はむしろ少数派で、期間固定修正方式や期間固定ローリング方式といった期間を固定しながら内容の見直しを行う修正方式が過半数を占めていることが明らかとなった。ここで測定した3つの更新方法は、それぞれを採用しているか否かというダミー変数として分析に用いることで、更新方法の選択が企業業績に与える影響を検証する。

経営計画の諸要素が企業業績に与える影響を検証する際、計画内容の違いがもたらす影響を無視するわけにはいかないだろう。しかし、教科書における計画内容についての言及は乏しかったため、それらのレビューに基づいた変数の操作化を行うことはできなかった。そこで、今回の調査では、河野（1986）に準拠した後述の35項目に対して、採用の有無を尋ねた。ここでの調査結果は、経営計画が焦点を絞った内容なのか、それとも包括的な内容なのかという特徴を表す変数として、各企業で採用されている内容の項目数を分析に用いることとする¹⁰。具体的な項目およびその採用率は次のとおりである。「経営理念の再検討」（30.7%）、「一般環境予測(需要予測)とその評価」（69.3%）、「業界と競争相手の分析と予測」（61.4%）、「自社の現状分析、強み弱みの分析」（70.3%）、「現状のまま推移した自社の将来の予測」（38.6%）、「自社の問題点やチャンス（戦略上の問題点）」（73.3%）、「経営計画の目標（売上高など）および方針」（95.0%）、「垂直的統合についての計画（後方・前方へ）」（12.9%）、「新製品・新規事業開発計画」（77.2%）、「製品構成変換計画（含む撤退製品）」（23.8%）、「新しい市場の開拓・輸出の増大」（64.4%）、「海外子会社など海外事業の強化の計画」（64.4%）、「競争戦略」（57.4%）、「合理化計画・効率化計画」（59.4%）、「情報システム改善の計画」（35.6%）、「他社買収の計画」（8.9%）、「企業グループの強化」（58.4%）、「研究開発計画」（62.4%）、「製品別販売計画」

(65.3%)、「生産計画」(53.5%)、「設備投資計画」(72.3%)、「マーケティング強化の計画」(36.6%)、「物流合理化計画」(25.7%)、「資材計画, 購買戦略」(40.6%)、「要員計画」(60.4%)、「企業文化の変化(組織の空気の変化)」(20.8%)、「教育計画, 能力開発計画」(44.6%)、「福利厚生計画」(6.9%)、「組織計画, 組織改善の計画」(34.7%)、「見積損益計算書の計画」(68.3%)、「資金計画」(49.5%)、「貸借対照表の計画」(42.6%)、「実行責任の分担表とスケジュール」(34.7%)、「残された問題点とその検討計画」(28.7%)、「予測と異なった場合に備えての複数の予備的計画(コンティンジェンシープラン)」(11.9%)。なお, 平均採用項目数は 16.60, 標準偏差は 7.76 であった。

3.3 財務指標について

分析モデルの被説明変数となる ROA などの算出に際しては, 「日経 NEEDS-Financial QUEST」のデータベースを利用した。ここで取得した財務データは, 質問票調査の実施時点以降, 最初に到来する各社の決算期を直近期とする過去 3 期分の連結財務諸表に基づくものである。また ROA は, いわゆるデュボンチャートによって総資産回転率と売上高利益率に分解することができる。次節では, ROA だけではなく, これらを被説明変数とした場合の分析もあわせて実施する。なお, ROA や売上高利益率の分子となる利益額には, 桜井(2010)にしたがって事業利益を採用した。事業利益とは, 営業利益に受取利息, 受取配当金, 持分法による投資損益を加減した利益額である(桜井, 2010)。また, ROA や総資産回転率の分母となる総資産額には期首・期末の平均値を用いた。

4. 分析結果

本節では, 前節で示した各変数を用いて重回帰分析を実施することにより, 経営計画の諸要素が企業業績に与える影響を統計的に検証する。その重回帰分析に使用する各変数の記述統計および変数間の相関係数を, 後述するコントロール変数も含めて予め表 5 に示しておく。

4.1 経営計画の諸要素が ROA に与える影響

ここでは, サンプル各社の直近決算期における ROA を被説明変数とし, 経営計画の諸要素を説明変数とする重回帰分析を実施する。さらに, その分析結果の頑健性を確認するため, 直近期を含む過去 3 期平均の ROA を被説明変数とする重回帰分析もあわせて実施する。ただし, 直前に経営計画の更新方法を変更している場合には, その影響をコントロールする必要がある。そこで, 予め質問票において更新方法の変更の有無を問う項目を用意し, 該当する場合は 1, 該当しない場合は 0 とする「更新方法変更ダミー」という変数として分析モデルに含めている。これ以外のコントロール変数としては, 多角化の程度をコントロールするための「事業セグメント数」, サンプル各社が属する業種ごとの構造的な ROA の違いをコントロールするための「業種平均 ROA」を分析モデルに含めている。このような分析モデルに基づく重回帰分析の結果は, 表 6 のとおりとなった。なお, いずれの分析モデルにおいても, すべての説明変数について VIF の値が 2 未満であることを確認しており, 多重共線性に関する重大な問題はない。

表 6 に示した内容によれば, 直近期モデルと過去 3 期平均モデルを比べても, 分析結果に大きな違いはないといえる。よって, 有意水準を 5%とした場合, 策定目的が内部管理志向であることが ROA と正の関係を(反対に外部報告志向であることが負の関係を), 更新方法が前

経営計画が企業業績に与える影響

進ローリング方式であることが ROA と正の関係を有していることが、これらの分析から明らかとなった。一方、策定プロセスに関する変数については、調整的プロセスが弱い負の関係を示しているのみで、策定目的や前進ローリング方式のような強い関係は析出されなかった。

表 5 変数の記述統計と相関係数

		平均値	標準偏差	中央値	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ROA (直近期)	(1)	0.058	0.043	0.051					
ROA (過去 3 期平均)	(2)	0.048	0.036	0.046	0.83***				
総資産回転率 (直近期)	(3)	1.004	0.336	0.969	0.20**	0.13			
総資産回転率 (過去 3 期平均)	(4)	0.996	0.325	0.971	0.13	0.12	0.97***		
売上高利益率 (直近期)	(5)	0.063	0.048	0.055	0.82***	0.70***	-0.30***	-0.33***	
売上高利益率 (過去 3 期平均)	(6)	0.052	0.042	0.043	0.68***	0.85***	-0.30***	-0.30***	0.86***
策定目的	(7)	0.583	0.067	0.573	0.21**	0.24**	0.09	0.02	0.16
集権的プロセス	(8)	5.439	1.249	5.500	-0.05	-0.05	0.10	0.09	-0.14
調整的プロセス	(9)	4.682	1.040	4.667	-0.23**	-0.24**	0.07	0.06	-0.26***
分権的プロセス	(10)	5.330	1.201	5.000	-0.03	0.03	0.11	0.06	-0.14
固定方式ダミー	(11)	0.095	0.295	0.000	-0.04	-0.03	0.05	0.08	-0.01
前進ローリング方式ダミー	(12)	0.152	0.361	0.000	0.32***	0.38***	-0.01	-0.02	0.32***
計画内容項目数	(13)	2.663	0.615	2.773	0.04	0.05	0.25**	0.24**	-0.14
更新方法変更ダミー	(14)	0.178	0.385	0.000	-0.13	-0.22**	0.11	0.04	-0.20*
事業セグメント数	(15)	1.469	0.721	1.792	-0.12	-0.17*	-0.08	-0.04	-0.14
業種平均 ROA (直近期)	(16)	0.056	0.015	0.054	0.33***	0.15	-0.01	-0.01	0.36***
業種平均 ROA (過去 3 期平均)	(17)	0.043	0.010	0.038	0.18*	0.21**	0.00	0.03	0.24**
業種平均総資産回転率 (直近期)	(18)	1.011	0.198	0.958	-0.01	-0.06	0.52***	0.54***	-0.26***
業種平均総資産回転率 (過去 3 期平均)	(19)	1.000	0.205	0.921	-0.05	-0.07	0.53***	0.56***	-0.29***
業種平均売上高利益率 (直近期)	(20)	0.054	0.019	0.049	0.17*	0.11	-0.27***	-0.27***	0.36***
業種平均売上高利益率 (過去 3 期平均)	(21)	0.042	0.017	0.042	0.07	0.14	-0.22**	-0.19**	0.26***

		(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
策定目的	(7)	0.22**							
集権的プロセス	(8)	-0.10	0.10						
調整的プロセス	(9)	-0.22**	-0.13	0.27***					
分権的プロセス	(10)	-0.06	0.10	0.29***	0.06				
固定方式ダミー	(11)	-0.01	-0.13	0.16	-0.03	-0.17*			
前進ローリング方式ダミー	(12)	0.38***	0.08	-0.21**	-0.01	0.08	-0.14		
計画内容項目数	(13)	-0.09	0.02	0.28***	0.14	0.19*	-0.18*	0.07	
更新方法変更ダミー	(14)	-0.24**	0.14	0.08	0.15	0.19*	-0.05	-0.06	0.22**
事業セグメント数	(15)	-0.20**	-0.23**	-0.12	0.02	0.06	-0.01	-0.20**	0.02
業種平均 ROA (直近期)	(16)	0.19*	-0.09	0.05	0.05	-0.21**	-0.16	0.09	0.11
業種平均 ROA (過去 3 期平均)	(17)	0.24**	-0.05	0.13	0.01	-0.28***	0.01	-0.02	0.01
業種平均総資産回転率 (直近期)	(18)	-0.28***	-0.12	-0.02	0.09	-0.07	-0.04	-0.11	0.01
業種平均総資産回転率 (過去 3 期平均)	(19)	-0.29***	-0.11	-0.01	0.08	-0.07	-0.02	-0.12	-0.00
業種平均売上高利益率 (直近期)	(20)	0.29***	0.00	0.18*	-0.01	-0.25**	0.04	-0.04	0.13
業種平均売上高利益率 (過去 3 期平均)	(21)	0.29***	-0.01	0.18*	-0.03	-0.28***	0.14	-0.08	0.03

		(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)
事業セグメント数	(15)	0.06							
業種平均 ROA (直近期)	(16)	0.00	0.01						
業種平均 ROA (過去 3 期平均)	(17)	-0.12	-0.04	0.70***					
業種平均総資産回転率 (直近期)	(18)	0.00	-0.04	0.20**	0.22**				
業種平均総資産回転率 (過去 3 期平均)	(19)	-0.02	-0.03	0.14	0.24**	0.99***			
業種平均売上高利益率 (直近期)	(20)	-0.05	-0.00	0.65***	0.72***	-0.30***	-0.30***		
業種平均売上高利益率 (過去 3 期平均)	(21)	-0.10	-0.04	0.42***	0.82***	-0.23**	-0.19**	0.87***	

「計画内容項目数」および「事業セグメント数」は対数変換後の値を使用。表中の ***, **, * は、それぞれ 1%, 5%, 10% の水準で有意であることを示す。

表6 ROAを被説明変数とする重回帰分析

	直近期モデル		過去3期平均モデル	
	係数	t値	係数	t値
(定数項)	-0.063	-1.021	-0.023	-0.454
策定目的	0.155	2.115**	0.119	2.047**
集権的プロセス	-0.001	-0.127	-0.000	-0.101
調整的プロセス	-0.007	-1.693*	-0.006	-1.743*
分権的プロセス	0.001	0.180	0.001	0.417
固定方式ダミー	0.019	1.084	0.010	0.688
前進ローリング方式ダミー	0.032	2.358**	0.033	3.007***
計画内容項目数	0.003	0.428	0.003	0.448
更新方法変更ダミー	-0.013	-0.997	-0.019	-1.876*
更新方法変更ダミー × 固定方式ダミー	-0.021	-0.462	-0.003	-0.086
更新方法変更ダミー × 前進ローリング方式ダミー	-0.022	-0.448	-0.006	-0.158
事業セグメント数	-0.003	-0.404	-0.004	-0.788
業種平均ROA(直近期)	0.995	3.161***	—	—
業種平均ROA(過去3期平均)	—	—	0.527	1.360
自由度調整済み決定係数	18.7%		20.4%	
F値	2.724***		2.904***	

推定方法はOLS(最小2乗法)。「計画内容項目数」および「事業セグメント数」は対数変換後の値を使用。表中の***, **, *は、それぞれ1%, 5%, 10%の水準で有意であることを示す。

4.2 経営計画の諸要素が総資産回転率および売上高利益率に与える影響

ここでは、ROAをその構成要素である総資産回転率および売上高利益率に分解し、それぞれに対して経営計画の諸要素が与える影響を検証する。これは、策定目的が内部管理志向であることや前進ローリング方式という更新方法の採用がROAに影響を与えているという分析結果について、より深い洞察を得ることを目的としている。したがって、分析の枠組みとしては、先に実施したROAを被説明変数とする重回帰分析と同様のものを用いる。このような分析の結果は、総資産回転率が表7、売上高利益率が表8のとおりとなった。なお、これら表で示した分析モデルにおいても、すべての説明変数についてVIFの値が2未満であることを確認しており、多重共線性に関する重大な問題はない。

まず、総資産回転率または売上高利益率を被説明変数とする分析モデルのいずれにおいても策定目的の係数は正の値なのだが、ROAに対するほど強い関係ではなかった。これらのことから、策定目的は総資産回転率または売上高利益率のどちらか一方と強い関係を有するというものではなく、両者に対する弱い正の影響が合成されてROAに対する有意な影響が表出していることが明らかとなった。次に、前進ローリング方式は、表7によれば総資産回転率には有意な影響を与えていないのに対して、表8から売上高利益率とは有意な正の関係を有していることがわかる。この結果から、ひとつの解釈として、前進ローリング方式の採用が売上高に対する費用の割合を低下させ、それによってROAを向上させているといえる。なお、ROAに対して統計的に有意ではなかった計画内容項目数が、総資産回転率とは有意な正の関係を有していた。その一方で、有意ではないが売上高利益率に対する係数は負の値となっている。結局、経営計画の内容が包括的であることは、総資産回転率に対しては正、売上高利益率に対しては負というように相反する影響をもたらすため、ROAに対してはその効果が相殺されている。

経営計画が企業業績に与える影響

表 7 総資産回転率を被説明変数とする重回帰分析

	直近期モデル		過去 3 期平均モデル	
	係数	t 値	係数	t 値
(定数項)	-1.053	-2.365**	-0.745	-1.826*
策定目的	0.962	1.878*	0.516	1.081
集権的プロセス	-0.001	-0.039	0.001	0.049
調整的プロセス	-0.003	-0.084	-0.009	-0.318
分権的プロセス	0.020	0.695	0.009	0.329
固定方式ダミー	0.141	1.160	0.127	1.126
前進ローリング方式ダミー	0.071	0.731	0.067	0.749
計画内容項目数	0.127	2.268**	0.129	2.479**
更新方法変更ダミー	0.024	0.266	-0.045	-0.534
更新方法変更ダミー × 固定方式ダミー	0.139	0.433	0.215	0.716
更新方法変更ダミー × 前進ローリング方式ダミー	-0.444	-1.314	-0.234	-0.741
事業セグメント数	-0.005	-0.118	0.012	0.280
業種平均総資産回転率 (直近期)	1.044	6.616***	—	—
業種平均総資産回転率 (過去 3 期平均)	—	—	1.054	7.368***
自由度調整済み決定係数	33.4%		37.7%	
F 値	4.752***		5.492***	

推定方法は OLS (最小 2 乗法)。「計画内容項目数」および「事業セグメント数」は対数変換後の値を使用。表中の ***, **, * は、それぞれ 1%, 5%, 10% の水準で有意であることを示す。

表 8 売上高利益率を被説明変数とする重回帰分析

	直近期モデル		過去 3 期平均モデル	
	係数	t 値	係数	t 値
(定数項)	0.048	0.774	0.024	0.477
策定目的	0.091	1.205	0.122	1.932*
集権的プロセス	-0.003	-0.722	-0.001	-0.295
調整的プロセス	-0.008	-1.744*	-0.006	-1.558
分権的プロセス	-0.000	-0.072	0.001	0.155
固定方式ダミー	0.002	0.130	-0.003	-0.195
前進ローリング方式ダミー	0.040	2.826***	0.040	3.429***
計画内容項目数	-0.010	-1.228	-0.009	-1.270
更新方法変更ダミー	-0.015	-1.143	-0.020	-1.792*
更新方法変更ダミー × 固定方式ダミー	-0.020	-0.413	0.001	0.024
更新方法変更ダミー × 前進ローリング方式ダミー	0.023	0.459	0.002	0.053
事業セグメント数	-0.003	-0.415	-0.004	-0.716
業種平均売上高利益率 (直近期)	0.854	3.199***	—	—
業種平均売上高利益率 (過去 3 期平均)	—	—	0.384	1.416
自由度調整済み決定係数	23.8%		24.7%	
F 値	3.344***		3.431***	

推定方法は OLS (最小 2 乗法)。「計画内容項目数」および「事業セグメント数」は対数変換後の値を使用。表中の ***, **, * は、それぞれ 1%, 5%, 10% の水準で有意であることを示す。

4.3 分析結果についての議論

これまでの分析から、策定目的の傾向が内部管理志向であるほど ROA に正の影響を与え、反対に言えば、外部報告志向であるほど ROA に負の影響を与えることがわかった。また、前進ローリング方式という更新方法の採用が ROA に正の影響を与えていることが明らかとなった。それでは、なぜこのような結果が観察されたのだろうか。

まず、策定目的として内部管理を重視することは、経営計画に MCS としての役割を期待するということを意味する。したがって、内部管理志向であるほど ROA が高いということは、多くの教科書が言及していたように、経営計画はその策定活動を通じて組織成員に目標達成を促す影響を与え、ひいては企業業績に好影響を与えるものと解釈できる。このことから、経営計画の MCS としての有用性が経験的に確認されたといえるだろう。ただし、反対に策定目的が外部報告の傾向にあると、企業業績には悪影響を与える可能性がある。この点については、本論文の冒頭でも引用した Mintzberg (1994) の議論が参考になる。彼は、組織の外部に対する「ジェスチャーのプロセス」(p.215) として作成される計画の存在を指摘した上で、「PR のための計画作成は、組織が抱える問題の優先順位そのものを歪めるに違いない」(p.216) と主張している。優先順位が歪めば、「真の問題解決に貢献できたはずの希少な能力ないし資源が適切に配分されない」(p.216) ことになる。すなわち、ステークホルダーに向けて外見を取り繕うことに偏重した経営計画は、経営課題の優先順位を歪めることになるため、適切な資源配分に貢献するどころかむしろ阻害する恐れがあり、結果として企業業績の悪化につながるのである。ただし、そのような場合、経営課題の優先順位がどのように歪められるかは個々の企業が抱える事情に左右されると考えられ、その結果として被る悪影響も企業によって多様であろう。そのため、策定目的という変数は、総資産回転率や売上高利益率といった ROA を分解した個々の財務指標とは強い関係がみられないが、総体としての資源配分の成果を示す ROA では有意な関係が表出するという現象が観察されたと理解できる。

次に、前進ローリング方式については、同じく Mintzberg (1994) の議論を参考にすれば、「変化と安定」(p.184) というジレンマへの対応として解釈できる。すなわち、計画は組織が効率的に機能するための基礎的な安定性をもたらすが、その一方で、変化する環境に柔軟に適応するためには、「計画を廃棄する方が賢明である」(p.187) という場合もある。こうした相反する要求であっても、定期的に経営計画の更新を強制する前進ローリング方式であれば対応することが可能である。そして、そのような柔軟な環境適応行動が、売上高に占める費用の割合の機動的な適正化などを通じて、企業業績に寄与していると考えられることができる。

たしかに、計画期間中の環境変化への対応という観点は、多くの管理会計の教科書が言及していたことであった。しかし、本論文の分析モデルでは、経営環境の不確実性といった環境要因は考慮していない。それにもかかわらず有意な関係が析出されていることからすると、追加的な解釈も必要であろう。これについては、Anthony and Govindarajan (2007) や Merchant and Van der Stede (2007) が共通して指摘する計画作成の効果にヒントを求めることができる。すなわち、マネジャーたちに、日常業務から離れて、より長期的かつ戦略的な視点での思考を強制する機会を提供するというものである。ただし、このような機会さえも、ときには「戦略的思考を欠いた記入様式の空欄を埋めるだけの官僚的な活動に陥ってしまう危険がある」(Anthony and Govindarajan, 2007, p.334)。この危険については、戦略シナリオの共有という観点から議論を行っている沼上 (2004) も次のように指摘している。「戦略シナリオの共有を通じた調整・統合を目指す作業が毎年使われ続けると、戦略シナリオ作成自体が標準化されてし

まい、徐々に形式のみの数字合わせゲームのように変質してしまうこともある」(p.125)。彼は、この「数字合わせゲーム」化が分析麻痺症候群につながると指摘する。しかし、「毎回実質的な議論をゼロベースで積み上げることができるのであれば、戦略シナリオは非常に重要な組織統合の手段になりうる」(p.126)のである。一方、長期的かつ戦略的な視点での思考を毎年強制すると同時に、単に経営計画の見直しを検討するだけではなく、毎年一定期間の経営計画をゼロベースで積み上げる機会を提供することができるのは、経営計画の更新方法のなかでも前進ローリング方式だけである。このように考えると、前進ローリング方式は、環境変化への柔軟な対応を促進すると同時に、分析麻痺症候群を回避して戦略実現に向けた実質的な思考を組織に強制する効果も有していると解釈することが可能である。

5. 結論

本論文では、近年経験的な知見の蓄積がほとんどみられない日本企業の経営計画を取りあげ、その有用性を探索的に検討した。具体的には、近年に国内で出版された管理会計の教科書を対象としたレビューを行い、そこでの論点にしたがって「経営計画の諸要素（目的、策定プロセス、更新方法）は ROA に影響を与えているのか」という RQ を設定し、これを解決するための分析を実施した。その結果を整理すると、次のように要約できる。

まず、策定目的として内部管理を重視することは、企業業績に正の影響を与えていた。これは、経営計画がその策定活動を通じて組織成員に目標達成を促す影響を与え、ひいては企業業績に好影響を与えるためと解釈できる。一方、ステークホルダーとのコミュニケーションという目的を指摘していたのは、主に実務家が著した一部の教科書だけであったが、そのような目的の存在が経験的に確認された。しかし、この外部報告目的を志向するほど、企業業績には負の影響を与えていた。これは、外見を取り繕うことに偏重した経営計画は、経営課題の優先順位を歪め、最適な資源配分を阻害する恐れがあるためである¹¹。次に、トップダウンやボトムアップといった策定プロセスには、第3の因子として部門間の調整的プロセスが存在することを確認した。ただし、これらの策定プロセスは、企業業績に有意な影響を与えていなかった。最後に、経営計画の更新方法について、もっとも多くの教科書で言及されていた前進ローリング方式を採用する企業はむしろ少数派であった。しかし、この前進ローリング方式の採用が、企業業績に正の影響を与えていた。前進ローリング方式は、企業実務における経営計画の形骸化を回避し、環境変化への柔軟な対応や戦略実現に向けた実質的な思考を促進する効果を有している可能性がある。

これらの発見事実は、ひと言でいえば経営計画の有用性の確認という、学術上および実務上の両方に共通する重要な貢献をもたらしたといえるだろう。Mintzberg (1994) が主張するように、戦略形成と計画作成は別物であったとしても、経営計画は企業業績に影響を与えるほど重要なものであったわけである。

もっとも、これらの研究成果は次の点で限界を有していることに注意が必要である。というのも、多くの場合、MCS の有用性は外部環境や組織コンテキストの影響を受ける (Chenhall, 2007)。しかし、前節の議論でも述べたように、本論文では環境要因の考慮を行っていない。また、例えば業績評価システムといった企業内で運用されているその他の MCS との関係も考慮していない。したがって、経営計画の環境適応性やその他の MCS との関係性を踏まえた研究は、さらに経営計画とその有用性についての理解を深めることに役立つといえるだろう。

謝辞

本論文の作成に際して、日本管理会計学会 2011 年度第 1 回関西・中部部会の参加者各位、神戸大学管理会計研究会の参加者各位から多数の有益な質問やコメントを頂いた。なかでも、青木雅明先生（東北大学）、上埜進先生（甲南大学）、櫻井道裕先生（ハーブ・ビジネスアシスト）、竹森一正先生（中部大学）、浜田和樹先生（関西学院大学）、水野一郎先生（関西大学）、ならびに匿名レフェリーの方々からのコメントは、本論文の問題点を修正する上で大いに参考になった。特に、安酸建二先生（近畿大学）からは、丁寧かつ建設的なアドバイスを数多く頂戴し、本論文に対して多大なる貢献を賜った。これらの方々に、記して深く感謝申し上げる。

注

- ¹ 戦略計画の組織統合機能に注目した研究である Ketokivi and Castañer (2004) のレビューにみられるように、1990 年代以降、中長期の経営計画の研究数は格段に減少している。
- ² また、日本企業の文脈でマネジメント・コントロールの議論を展開した伊丹 (1986) でも、企業のなかでマネジメント・コントロール機能を果たしている典型的なものとして「経営計画制度」を取りあげている。
- ³ 既述したように、わが国における経営計画についての広範な研究報告は、河野 (1986) による実態調査以降、約 25 年間実施されていない。
- ⁴ 第 1 節でも触れたが、経営計画に関する実証的な研究は近年特に少ない。そこで、経営計画に関するコンベンショナル・ウィズダムを確認するため、我々は教科書に着目した。これは、通常科学を特徴づけているのは教科書であるとされるからである (Rosenberg, 2005)。実際、Scapens (1991) でも、コンベンショナル・ウィズダムを示すものとして、教科書のレビューを行っている。なお、ここで管理会計の教科書を対象にしたのは、これも第 1 節で触れたように、経営学ではあまり戦略計画が注目されなくなっているという状況に対応したものである。例えば、経営学の教科書である『ゼミナール経営学入門』(伊丹・加護野, 1989, 1993, 2003) でも、最新の第 3 版では戦略計画の事例が削除されたり、戦略計画という用語が索引から姿を消すなど、記述が大幅に減少している。
- ⁵ 『平成 22 年度 神戸大学附属図書館年次報告』によると、平成 22 年度末における社会科学系図書館単独の蔵書数は 1,296,731 冊（雑誌を除く）である。
- ⁶ 門田 (2008a) と門田 (2008b) は同一タイトルの習熟度別の教科書であるため、1 冊としてカウントしている。
- ⁷ これら教科書のうち、門田 (2008b) 以外の著者は公認会計士といった実務家である。
- ⁸ このような非回答バイアスに関する検証は、加登ほか (2008) に基づいている。
- ⁹ これらの質問項目が「著しく」や「きわめて」というように語意を強調した表現になっているのは、天井効果を回避することが目的である。実際の測定結果をみると、それでも多くの質問項目で平均値が 4.00 を超えていることから、このような表現方法を採用した効果はあったといえる。
- ¹⁰ なお、計画内容については、各項目の採用の有無のみを尋ねているため、統計的な分類は行っていない。したがって、計画に含まれる内容の特徴が企業業績に与える影響までは明らかにはならない。この点は、調査設計上の限界といえる。

¹¹ 本論文では、Mintzberg (1994) の議論に依拠して、策定目的が外部報告志向であるほど業績が低くなることを指摘したが、その逆の因果関係、すなわち業績の低い企業ほど外部報告志向となる可能性が必ずしも否定されない点には注意が必要である。クロスセクションというデータ上の制限から、因果関係の方向性を特定することは困難であるが、統計的にこの点を確認すると、両方向の因果関係がともに 5%水準で有意に存在することが明らかとなった。なお、この因果関係の確認は 3 次の積率を用いる手法 (服部, 2011) によって実施した。その結果、外部報告志向から低い業績という因果関係についてのカイ二乗検定の p 値は 0.095、低い業績から外部報告志向という因果関係についてのカイ二乗検定の p 値は 0.078 であり、5%水準ではともに因果関係が存在する可能性が示唆されている。この手法は、初期値に敏感に影響を受けるという問題があるが、ここでは 10,000 回の推定を繰り返した平均値を用いることでこの問題を回避している。

参考文献

- Ansoff, H. I. 1965. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill. 広田寿亮 訳 1969.『企業戦略論』産業能率短期大学出版部.
- Anthony, R. N. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. 高橋吉之助 訳 1968.『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社.
- Anthony, R. N. and V. Govindarajan. 2007. *Management Control Systems*. 12th edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Balakrishnan, R., T. J. Linsmeier, and M. Venkatachalam. 1996. Financial benefits from JIT adoption: effects of customer concentration and cost structure. *The Accounting Review* 71(2): 183-205.
- Chenhall, R. H. 2007. Theorizing contingencies in management control systems research. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, and M. D. Shields (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research* (Vol.1, pp.163-205). Oxford: Elsevier.
- 古田清和・中安富紀子・山田善紀. 2009.『基礎からわかる管理会計の実務』商事法務.
- Gupta, M., M. Pevzner, and C. Seethamraju. 2010. The implications of absorption cost accounting and production decisions for future firm performance and valuation. *Contemporary Accounting Research* 27(3): 889-922.
- 服部環. 2011.『心理・教育のための R によるデータ解析』福村出版.
- Hesford, J. W., S. Lee, W. A. Van der Stede and S. M. Young. 2007. Management accounting: a bibliographic study. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, and M. D. Shields (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research* (Vol.1, pp.3-26). Oxford: Elsevier.
- 平野秀輔. 2008.『財務管理の基礎知識：財務諸表の見方から経営分析，管理会計まで [第 2 版]』白桃書房.
- Hopkins, W. E. and S. A. Hopkins. 1997. Planning-financial performance relationships in banks: a causal examination. *Strategic Management Journal* 18(8): 635-652.
- 伊丹敬之. 1986.『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店.
- 伊丹敬之・加護野忠男. 1989.『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社.

- 伊丹敬之・加護野忠男. 1993. 『ゼミナール経営学入門 [第2版]』日本経済新聞社.
- 伊丹敬之・加護野忠男. 2003. 『ゼミナール経営学入門 [第3版]』日本経済新聞社.
- 伊藤善朗. 2009. 『管理会計要説』同文館出版.
- Johnson, H. T. and R. S. Kaplan. 1987. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press. 鳥居宏史 訳 1992. 『レレバンス・ロスト：管理会計の盛衰』白桃書房.
- 梶原武久・新井康平・福嶋誠宣・米満洋己. 2011a. 「日本企業の経営計画の実態（上）」企業会計 63(11): 1656-1663.
- 梶原武久・新井康平・福嶋誠宣・米満洋己. 2011b. 「日本企業の経営計画の実態（下）」企業会計 63(12): 1838-1848.
- 加登豊 編. 2008. 『インサイト管理会計』中央経済社.
- 加登豊・大浦啓輔・新井康平. 2008. 「わが国の管理会計研究論文におけるサーベイ研究の特徴と諸問題」管理会計学 16(1): 3-18.
- Ketokivi, M. and X. Castañer. 2004. Strategic planning as an integrative device. *Administrative Science Quarterly* 49(3): 337-365.
- Kinney, M. R. and W. F. Wempe. 2002. Further evidence on the extent and origins of JIT's profitability effects. *The Accounting Review* 77(1): 203-225.
- 小林啓孝・伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一. 2009. 『スタンダード管理会計』東洋経済新報社.
- 河野豊弘. 1975. 『長期経営計画の探究』ダイヤモンド社.
- 河野豊弘. 1986. 『長期経営計画の実例』同文館出版.
- Maiga, A. S. and F. A. Jacobs. 2009. JIT performance effects: a research note. *Advances in Accounting* 25(2): 183-189.
- Merchant, K. A. and W. A. Van der Stede. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 2nd edition. Harlow: FT Prentice Hall.
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: The Free Press.
- 三品和広. 2004. 「BOOKS in REVIEW：超長期の大局的戦略論」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 29(2): 123-126.
- 門田安弘 編著. 2008a. 『管理会計レクチャー [基礎編]』税務経理協会.
- 門田安弘 編著. 2008b. 『管理会計レクチャー [上級編]』税務経理協会.
- 西山茂. 2009. 『戦略管理会計 [改訂2版]』ダイヤモンド社.
- 沼上幹. 2004. 『組織デザイン』日本経済新聞出版社.
- 岡本清・廣本敏郎・尾畑裕・挽文子. 2008. 『管理会計 [第2版]』中央経済社.
- Pearce, J. A., II, E. B. Freeman, and R. B. Robinson, Jr. 1987. The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *Academy of Management Review* 12(4): 658-675.
- Peters, T. J. and R. H. Waterman, Jr. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row. 大前研一 訳 1983. 『エクセレント・カンパニー：超優良企業の条件』講談社.
- Powell, T. C. 1992. Strategic planning as competitive advantage. *Strategic Management Journal* 13(7): 551-558.
- Rosenberg, A. 2005. *Philosophy of Science: A Contemporary Introduction*. 2nd edition. New York:

- Routledge. 東克明・森元良太・渡部鉄兵 訳 2011.『科学哲学：なぜ科学が哲学の問題になるのか』春秋社.
- 齋藤正章. 2010.『管理会計』放送大学教育振興会.
- 桜井久勝. 2010.『財務諸表分析〔第4版〕』中央経済社.
- 櫻井通晴. 2009.『管理会計〔第4版〕』同文館出版.
- 櫻井通晴. 2010.『管理会計 基礎編』同文館出版.
- Scapens, R. W. 1991. *Management Accounting: A Review of Recent Developments*. 2nd edition. London: Macmillan. 石川純治 監訳 岡野浩・中嶋道靖 共訳 1992.『管理会計の回顧と展望』白桃書房.
- 園田智昭・横田絵理. 2010.『原価・管理会計入門』中央経済社.
- Steiner, G. A. 1969. *Top Management Planning*. New York: Macmillan.
- Stone, M. M. and C. G. Brush. 1996. Planning in ambiguous contexts: the dilemma of meeting needs for commitment and demands for legitimacy. *Strategic Management Journal* 17(8): 633-652.
- 高田直芳. 2008.『「管理会計」入門』日本実業出版社.
- 竹森一正・長岡正・皆川芳輝・林慶雲. 2009.『テキスト管理会計』創成社.
- 武脇誠・森口毅彦・青木章通・平井裕久. 2008.『管理会計』新世社.
- 谷武幸. 2009.『エッセンシャル管理会計』中央経済社.
- 東海幹夫. 2010.『会計プロフェッションのための原価計算・管理会計：企業の持続的な成長と発展を可能にする』清文社.
- 上埜進. 2008.『管理会計：価値創出をめざして〔第4版〕』税務経理協会.
- 上埜進・杉山善浩・島吉伸・窪田祐一・吉田栄介. 2009.『管理会計の基礎：理論と実践〔第3版〕』税務経理協会.
- 占部都美. 1968.『戦略的経営計画論』白桃書房.
- 占部都美. 1971.『経営戦略と経営計画』白桃書房.
- 山本浩二・小倉昇・尾畑裕・小菅正伸・中村博之 編著. 2008.『スタンダードテキスト管理会計論』中央経済社.