

令和 6 年 6 月 14 日現在

機関番号：32601

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2018～2023

課題番号：18K01918

研究課題名（和文）戦略と予算の設定・経営者予想利益のラチェットとの関係の検証

研究課題名（英文）The Analysis of the relationship between strategy and budget ratcheting

研究代表者

矢内 一利 (Yanai, Kazutoshi)

青山学院大学・経営学部・教授

研究者番号：10350414

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,400,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、Miles and Snow (1978) に基づく戦略タイプである「防衛型 (Protector)」・「探索型 (Prospector)」・「分析型 (Analyzer)」・「受身型 (Reactor)」のそれぞれの選択が予算（予算目標）のラチェッティングに与える影響について、検証を行った。分析に際しては、予算の代理変数として経営者予想利益を用いて、実証的に検証を行った。

検証の結果、戦略タイプの選択が異なると、予算のラチェッティングに異なる影響を与えることが明らかになった。特に、防衛型の選択と探索型の選択は、予算のラチェッティングに対して対照的な影響を与えることが明らかになった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の貢献としては、間接的にはあるが、防衛型・探索型・分析型・受身型という戦略の選択が予算（予算目標）の設定に影響を及ぼす可能性を明らかにした点がまずあげられる。ゆえに、本研究の分析結果は、企業の戦略の選択と予算管理システム（業績管理システム）との関係についての経営戦略論の新たな理論構築を補完するものといえる。また、予算の設定に経営者予想利益を用いたことで、経営者予想利益の設定に戦略タイプの選択が影響を及ぼすことが明らかにしたことは、今後の経営者予想利益の設定に関する研究に寄与するだけでなく、企業の戦略タイプの選択と外部報告システムとの関係についての経営戦略論を補完するともいえる。

研究成果の概要（英文）：In this study, I empirically examined the effect of each strategy type based on Miles and Snow (1978) - "protector," "prospector," "analyzer," and "reactor" - on budget (budgetary goals) ratcheting. In this empirical analysis, I used management forecast earnings as budgetary goals.

Result of the empirical analysis implied that different strategy types have different effects on ratcheting of budgetary goals. In particular, I found that the selection of defender type and the selection of prospector type have contrasting effects on ratcheting of budgetary goals.

研究分野：会計学

キーワード：戦略タイプ ラチェッティング（ラチェット） 予算（予算目標） 経営者予想利益 防衛型 探索型  
分析型 受身型

## 様式 C - 19、F - 19 - 1 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

(1) Miles and Snow(1978)は、企業環境と組織の間に企業環境に積極的に働きかける経営者の判断が介入して組織が決まるという考えに基づき、企業の戦略タイプを「防衛型 (Protector)」、 「探索型 (Prospector)」、 「分析型 (Analyzer)」、 「受身型 (Reactor)」に分類した。「防衛型」とは、事業を比較的狭い製品市場に限定して、そこで業務の効率性とコスト競争力を高め、確固たる地位を築くタイプである。「探索型」とは、常に市場で利益獲得の機会を探索し、自ら積極的に変化と不確実性を生み出し、新市場を創造したり、新製品を開発したりするタイプである。「分析型」とは、既存の製品市場で確固たる地位を確立する一方で、既存の技術で対応できる市場の機会(事業領域)を探索し、見込みがあれば、素早くその事業領域に進出するタイプである。「受身型」とは戦略が機能しておらず、環境の変化に対し効果的に対応できず、環境の変化に流されて、一貫した組織行動をとりえないタイプである。これらの戦略に応じて、総合的な利益管理のために幅広く活用されている予算管理システムを、より効率的に構築できる可能性が考えられる。また、Simons(1987)などの先行研究に基づく、企業の戦略と業績管理システムである予算管理との関係において、戦略の選択に応じて予算の設定が異なることが考えられる。

(2)業績管理システムと外部報告システムとの関係については、予算(予算目標)とのリンクが強い決算短信における予想利益(以下では「経営者予想利益」とする)を対象とした研究が近年行われている。経営者予想利益は企業外部のステークホルダーが関心を寄せる重要な会計情報であり、市場における期待利益の代理変数として会計分野の研究でも多岐にわたり用いられている。2011年の日本IR協議会の調査などの様々な調査で、予算と経営者予想利益とのリンクが強いことが判明している。須田・花枝(2008)の調査では、外部に公表する報告利益の業績目標値として、経営者予想利益を最も重視していることが判明している。そもそも、業績連動型報酬の制度で経営者(従業員)の業績評価を行い、報酬を決定するに際しては、業績目標が設定される。業績連動型報酬は、業績目標を業績が達成した程度によって決定される。業績評価において業績目標を設定することは、労働者を動機づけるために重要であり、業績目標は達成が簡単すぎず、かつ難しくないものであるべきとされる(Merchant and Van Der Stede : 2011)。日本では、実績利益の増減を経営者報酬に対応させる会計ベースの経営者報酬契約が存在する可能性については、様々な実証研究も行われている。乙政(2005)などでは、日本企業の経営者報酬が企業の会計上の利益あるいは株価と有意なプラスの連動性が見られることが判明している。ゆえに、株主の利益が経営者のインセンティブに織り込まれ、経営者報酬の仕組みには一定のインセンティブ機能が備わっている可能性が示唆される。

(3)報酬を業績と連動させるインセンティブ・システムを適用し、業績目標を事前に設定する際に客観的でコストのかからない方法としては、同一職務にとどまっている同一人物の過去の業績を用いる方法があげられる(Milgrom and Roberts : 1992)。Weitzman(1980)は、過去の業績を完全に組み込んで業績目標とする時、すなわち過去の業績を業績目標のベンチマークとする時、好業績の期間の後に達成すべき業績目標が引き上げられる傾向があると主張した。これを、Weitzman(1980)は「ラチェット法則(Ratchet Principle)」と呼んだ。実際に、業績目標である予算については、予算が過去の実績値を上回った場合に予算が積極的に引き上げられる一方で、

過去の実績値を下回った場合には消極的に予算が引き下げられる傾向が見られることが、先行研究で指摘されている。

(4)企業の戦略の選択と外部報告システムとの関係(企業の戦略の選択と業績との関係)については、海外で実証研究が進んでいる。日本でも、2015年度産学共同研究調査では、受身型の特性が強くなると、他の戦略の特性が強くなる場合と比べて、利益調整が行われやすいことが判明している。しかしながら、企業外部のステークホルダーにとって経営者予想利益が重要な情報であると考えられるにもかかわらず、経営者予想利益のラチェットティング(経営者予想利益の設定)が戦略の選択に応じて異なるかどうかについては、実証研究はほとんど行われていない。

## 2. 研究の目的

(1)日本では、戦略の選択が予算(経営者予想利益)の設定に与える影響、または管理会計の観点からの経営者予想利益の設定についての実証研究の蓄積は非常に少ない。本研究では、Miles and Snow(1978)が唱えた企業の戦略タイプの選択が予算の設定に及ぼす影響について、予算の代理変数として経営者予想利益を用いて検証を行う。この検証を行うことで、企業の4つの戦略タイプに応じて予算(経営者予想利益)のラチェットティングが異なるかどうかについて実証分析を行い、企業の戦略の選択と業績管理システムとの関係、企業の戦略の選択と外部報告システムとの関係について、経営戦略論に基づく新たな理論構築を行うことを目的とする。

## 3. 研究の方法

(1)本研究では、東証一部・二部に上場している全業種の企業を対象とした日本管理会計学会2015年度産学共同研究グループによる質問票調査『業績管理と業績予想に関する実態調査』(代表者:清水信匡)の回答データ(以下では「2015年度産学共同研究調査」とする)を用いて、Miles and Snow(1978)に基づく各戦略タイプの戦略特性を推定することを行う。これは、分析対象とした各企業で、防衛型、探索型、分析型、受身型の戦略特性をそれぞれ形成型尺度として測定するものである。ゆえに、分析に用いる企業全てで4つの戦略特性をそれぞれ推定できるため、戦略タイプによって企業数が著しく異なることになる。以上のようにして防衛型・探索型・分析型・受身型の各戦略特性を推定し、各戦略特性と予算(予算目標)のラチェットティングとの関係の検証を行った。

(2)本研究では、Bentley et al.(2013)等の先行研究に基づき、証券・商品先物取引業、保険業、その他金融業を除く一般事業会社の財務データを用いて、防衛型・探索型のそれぞれの戦略を選択している企業を抽出した上で、防衛型戦略の選択または探索型戦略の選択と予算のラチェットティングとの関係を検証することも行った。なお、この検証では、分析型・受身型の各戦略タイプと予算のラチェットティングとの関係の検証は行っていない。

## 4. 研究成果

(1)2015年度産学共同研究調査に基づいて戦略特性を推定した場合は、防衛型については、戦略特性が強まると、ラチェットティングの程度が強まることが判明した。受身型についても、戦略特性が強まると、ラチェットティングの程度が強まることが判明している。これに対し、探索型の特性が強い場合に、ラチェットティングの程度は有意に大きくも小さくもなっていないことが明

らかになった。防衛型と探索型の間中型である分析型については、その特性が強い場合に、ラチェッティングの程度は弱くなっており、このラチェッティングについての分析結果は防衛型の分析結果と対照的なものになっていた。

(2)しかし、財務データを用いて防衛型・探索型のそれぞれの戦略を選択した企業を抽出した分析では、2015年度産学共同研究調査に基づく戦略特性を推定した場合と異なる分析結果が導かれた。まず探索型戦略を選択した企業では経営者予想利益にラチェッティングが存在することが確認された一方で、防衛型戦略を選択した企業では経営者予想利益にラチェッティングが存在することは確認されなかった。これは、間接的にはあるが、探索型戦略を選択した企業では、防衛型戦略を選択した企業と対照的に、予算のラチェッティングが存在することを表していると考えられる。また、探索型戦略を選択した企業の予算のラチェッティングの程度は、防衛型戦略を選択した企業よりも大きいことが判明している。このような分析結果が生じたのは、 $t$ 期の業績の実績値と予算目標の差が $t+1$ 期の予算に反映される程度をプリンシパルが抑制する（促進する）というコミットメントの存在するためと考えられる。財務データを用いて防衛型・探索型のそれぞれの戦略を選択した企業を抽出した分析では、戦略タイプとして探索型を選択すると、コミットメントの程度を弱めて、予算のラチェッティングが強まる可能性が示唆されたといえよう。対照的に、戦略タイプとして防衛型を選択すると、コミットメントの程度を強めて、予算のラチェッティングの程度が非常に弱まってしまう可能性が見出されたといえる。

(3)2015年度産学共同研究調査に基づく戦略特性を推定した場合と財務データを用いて防衛型・探索型のそれぞれの戦略を選択した企業を抽出した場合とで、正反対の分析結果になった原因としては、サンプルサイズの違いがあると考えられる。2015年度産学共同研究調査に基づき戦略特性を推定した場合には、分析対象とした企業のサンプルサイズは192社である。これに対し、財務データを用いて戦略タイプを推定する場合には、分析対象とした企業全体のサンプルのサンプルサイズは14,450社-年、防衛型戦略を選択した企業のサンプルのサンプルサイズは1,116社-年、探索型戦略を選択した企業のサンプルのサンプルサイズは1,106社-年であった。2015年度産学共同研究調査に基づく戦略特性を推定した場合のサンプルサイズは、200に満たない。このようなサンプルサイズの違いが、分析結果に大きく影響したと考えられる。

(4)双方の分析において、防衛型戦略を選択した場合と探索型戦略を選択した場合に予算のラチェッティングに与える影響は対照的なものとなっていることから、防衛型戦略の選択と探索型戦略の選択との間では、予算のラチェッティングに与える影響が大きく異なることが推察される。

(5)予算のラチェッティングの程度の差異が出た要因としては、先行研究に基づく、環境の不確実性や予算目標の難しさの程度が挙げられる。特に、財務データを用いて防衛型・探索型のそれぞれの戦略を選択した企業を抽出した場合の分析結果からは、環境の不確実性の高さを所与としても、予算目標の難しさの程度がコミットメントに与える影響がさらに大きいため、コミットメントが弱められた可能性が考えられる。また、予算のラチェッティングの程度の差異が出た

のは、予算厳守の程度も関係している可能性がある。特に、財務データを用いて防衛型・探索型のそれぞれの戦略を選択した企業を抽出した場合の分析結果からは、環境の不確実性の低さを所与としても、予算厳守の程度がコミットメントに与える影響がさらに大きいため、コミットメントが非常に強められた可能性も考えられる。

(6)本研究の貢献としては、間接的にはあるが、予算の設定に企業の戦略の選択が影響を及ぼす可能性を明らかにした点がまずあげられる。ゆえに、本研究の分析結果は、企業の戦略タイプの選択と予算管理システム(業績管理システム)との関係についての経営戦略論の新たな理論構築を補完するものといえる。また、本研究では、経営者予想利益の設定に戦略タイプの選択が影響を及ぼすことを明らかにしており、今後の経営者予想利益の設定に関する研究に寄与するものになるといえる。あわせて、企業の戦略タイプの選択と外部報告システムとの関係についての経営戦略論を補完するものともいえよう。

(7)本研究では日本でほとんど検証がなされていない受身型戦略を取り入れた探索的な実証分析を行い、受身型戦略の選択が予算の設定に影響を与えることを見出している。この分析結果は、今後の経営戦略論の新たな理論構築を補完するものといえ、本研究の貢献といえよう。

#### 引用文献

- Bentley,K.,T.Omer, and B.Twedt.2019.Does Business Strategy Impact a Firm's Information Environment?. *Journal of Accounting,Auditing & Finance* 34(4):563-587.
- Merchant,K., and W.Van Der Stede.2012.*Management Control Systems:Performance Measurement, Evaluation and Incentives.3rd edition*.Financial Times/Prentice Hall.
- Miles,R.,andC.Snow.1978.*Organizational Strategy,Structure,and Process*.New York,NY: McGraw-Hill.(土屋盛章・内野崇・中野工訳.1983.『戦略型経営 戦略選択の実践シナリオ』ダイヤモンド社.)
- Milgrom,P., and J.Roberts.1992.*Economics,Organization and Management*.Englewood Cliffs,NJ: Prentice-Hall.(奥野正寛・今井晴雄・西村理・八木甫訳.1997.『組織の経済学』NTT出版).
- Simons,R.1987.Accounting Control Systems and Business Strategy:An Empirical Analysis. *Accounting,Organizations and Society* 12(4):357-374.
- Snow,C., and D.Hambrick.1980.Measuring Organizational Strategies:Some Theoretical and Methodological Problems.*Academy of Management Review* 5(4):527-538.
- Weitzman,M.1980.The 'ratchet principle' and Performance Incentives.*The Bell Journal of Economics* 11(1):302-308.
- 乙政正太.2005.「経営者報酬と会計利益の連動性に関するトレンド分析」『阪南論集 社会科学編』40(2):1-16.
- 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.
- 早川翔・妹尾剛好・安酸建二・新井康平・横田絵理.2020.「予算文化が利益目標のラチェティングに与える影響 - 経営者利益予想による実証研究 - 」28(1):19-36.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 0件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 矢内一利	4. 巻 2022-1
2. 論文標題 防衛型戦略・探索型戦略と利益目標のラチェッティングとの関係の検証	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 青山学院大学グローバル・ビジネス研究所Working Paper Series	6. 最初と最後の頁 1-26
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 矢内一利・清水信匡	4. 巻 55(4)
2. 論文標題 戦略特性と利益調整との関係の検証	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 青山経営論集	6. 最初と最後の頁 213頁-235頁
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 清水信匡・矢内一利	4. 巻 2020-1
2. 論文標題 戦略特性と利益調整との関係の検証 -受身型戦略を中心として-	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 青山学院大学グローバル・ビジネス研究所Working Paper Series	6. 最初と最後の頁 1頁-22頁
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計5件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 2件）

1. 発表者名 矢内一利
2. 発表標題 戦略の選択が利益目標のラチェッティングに及ぼす影響の検証
3. 学会等名 日本会計研究学会第82回大会自由論題報告
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 清水信匡・田村晶子・矢内一利
2. 発表標題 ゾンビ企業の組織的特徴 マイルズスノーの戦略論の観点から
3. 学会等名 日本管理会計学会2022年度年次全国大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 矢内一利
2. 発表標題 戦略タイプの特徴と利益目標との関係の検証
3. 学会等名 日本会計研究学会第80回大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Nobumasa Shimizu,Kazutoshi Yanai,Kohei Arai,Akiko Tamura
2. 発表標題 The Impacts of Miles and Snow 's Reactor Characteristics on Earnings Management
3. 学会等名 41st Annual Congress of the European Accounting Association ( 国際学会 )
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Nobumasa Shimizu,Kazutoshi Yanai,Kohei Arai,Akiko Tamura
2. 発表標題 The Impacts of Miles and Snow 's Reactor Characteristics on Earnings Management
3. 学会等名 9th Conference on Performance Measurement and Management Control ( 国際学会 )
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------