

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年 5月16日現在

機関番号：32689

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2010～2012

課題番号：22530498

研究課題名（和文）

戦略不全企業における業績管理に関する経験的研究

研究課題名（英文）

Empirical Study on Performance Evaluation System of Disfunctional firms

研究代表者

清水 信匡（SHIMIZU NOBUMASA）

早稲田大学・商学大学院・教授

研究者番号：90216094

研究成果の概要（和文）：

- ・戦略不全企業は、ライフサイクルの成熟期から衰退期にさしかかった製品を主力にしている場合に多いことが分かった。また、戦略不全企業は製品の将来性がないことを認識していることが明らかになった。
- ・事業戦略と業績管理システムの適合性が増すと業績（ROA）があがるという証拠が得られた。マイルズ＝スノウの理論に基づき各戦略タイプに関する仮説を立て、防衛型企業は事後評価を十分行うという仮説が実証分析により確認された。さらに、防衛型企業が事後評価を十分行うと業績が良くなることが、明らかになった。

研究成果の概要（英文）：

The features of disfunctional firms are that their main products are between the maturity stage and the decline stage in the product lifecycle. And they recognize that the demands of their product have been gradually vanishing.

We had the evidence that if the firms have the performance evaluation system which is fitted for their business strategy, they can get better performance (ROA). Based on the Miles and Snow theory, we set the hypotheses about each strategic type. The hypothesis that the Defender implements fully ex post evaluation was confirmed by our empirical study. In addition, we confirmed that the more the Defender implements ex post evaluation, the better it perform.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
平成22年度	1,000,000	300,000	1,300,000
平成23年度	1,300,000	390,000	1,690,000
平成24年度	800,000	240,000	1,040,000
年度			
年度			
総計	3,100,000	930,000	4,030,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：会計

キーワード：戦略不全企業、マイルズ＝スノウ理論、防衛型企業、探索型企業、分析型企業、質問票調査、業績管理、設備投資予算

1. 研究開始当初の背景

これまでの管理会計研究は、戦略が機能している或いはマネジメントが機能している言わば健全企業を対象にした研究が世界的に多かった。例えば、特定の業績管理の実態を調査する研究のほとんどは、その業績管理システムがうまく機能していると思われる企業を研究対象としている。また、企業へのアンケート調査においても特定の業績管理システムがどのような戦略や環境と適合性が高いかを検証するものがほとんどであった(Langfield-Smith(2005))。戦略が機能していない企業つまり「戦略不全企業」を対象とした管理会計研究は非常に少ないのが現状である。

しかしながら、現実の多くの企業は、戦略が十分機能していない、言い換えれば、うまくマネジメントできていない状況にあるのが普通であろう。そういった理由から多くの企業が新たに管理システムを導入するのである。

もっとも、戦略不全企業を対象とした研究がこれまでなかったという理由は存在する。社会科学の方法として、存在するものの合理性を説明することが重要視されてきたことである。組織の均衡を仮定してその状態におけるメカニズムを解き明かすことが優先され、不均衡状態を前提とする研究は志向されてこなかったということがある。しかしながら、バブル崩壊後の日本企業をみれば、戦略不全企業が多いことは明白である。ここに、戦略不全企業における業績管理システムの役割を研究する意義が存在する。

<経営戦略論分野における先行研究の特徴との比較>

戦略不全企業の研究と言えば、経営学者三品和弘氏の研究が有名である。企業戦略の最

上位目的を「生涯利益の最大化」と捉えて、それを実現できていない企業を戦略不全企業として定義している。そして、日本企業を対象として1960年から1999年までの財務データを利用して(1)利益成長の持続率、(2)利益成長の跳躍力、(3)経営戦略のリスクの三つの尺度を用いて戦略不全企業を特定化している。特定された企業の戦略不全の原因として、事業をどこで行うのかの選択の失敗をあげている。

それに対して、本研究は、後述するようにMiles=Snow(1978)の研究をもとに、企業の内部的な特徴から戦略不全企業(戦略と組織構造と管理システムが不整合な状況)を特定化するアプローチを採用する。三品氏のアプローチが企業の長期の利益趨勢から戦略不全企業を特定化し、それらの企業の特徴を明らかにするアプローチであった。言わば、結果から見て戦略不全企業を割り出すのに対して、本研究は企業の内部的な診断(内部者への質問への回答という形で)から戦略不全企業を割り出し、さらにその特徴を究明しようとする。

2. 研究の目的

本研究の目的は、(1)戦略不全企業の特徴を、健全企業と比較して、業績管理の側面から企業へのアンケート調査によって実証的に明らかにするとともに、(2)戦略不全の状態から機能回復を果たした企業の回復プロセスを業績管理の側面から明らかにすることであった。従来、戦略が機能していない戦略不全企業を対象とした研究はほとんどなかった。しかしながら、昨年からの大不況において、多くの日本企業は戦略不全に陥った状況が続いている。そこで、本研究では、戦略不全企業に焦点を絞り、そのような企業

がいかに健全な企業へと回復できるかの糸口を業績管理の側面から採り出すことを目的とする。

3. 研究の方法

①上場企業へのアンケート調査と回答の分析——平成 23 年度に東証 1 部上場企業に対するアンケート調査を行った。その回答結果から、Miles=Snow(1978)の戦略タイプを参考にして、戦略不全企業を健全企業から分けるとともに、財務的視点・業績管理の視点から健全企業と比較して、戦略不全企業の特徴を明らかにする。

②企業へのインタビュー調査とその分析——平成 23 年度に実施したアンケート調査の結果から、戦略不全の状況から機能を回復した企業を特定化する。そのような企業へインタビュー調査を行い、回復プロセスを詳細に記述するとともに、回復の決め手となった要因を洗い出す。

4. 研究成果

(戦略不全企業の特徴)

・戦略不全企業は、ライフサイクルの成熟期から衰退期にさしかかった製品を主力にしている場合に多い。また、健全企業に比べて、戦略不全企業は製品の将来性がないことを認識している。

(事業戦略と業績管理の適合性が業績に与える影響：学会報告④)

・事業戦略と業績管理システムの適合性が増すと業績 (ROA) があがるという証拠が得られた。事後評価を十分行うという業績管理の特徴は、防衛型企業の特徴であることはマイルズ=スノーの理論から予測できる。分析の結果、防衛企業が事後評価を十分行うと業績が良くなることが明らかになった。

(事業戦略と業績管理の適合性：論文①③④⑤⑥⑦ 学会報告①②⑤)

戦略的投資プロセスと業務的投資プロセスとの関係はマイルズ=スノーの戦略タイプによって異なることが理論的にも実証的にも言える可能性がある。

防衛型の投資プロセスの特徴：特定の事業への投資（戦略的投資）を過去に行い、その事業領域で成功して確固たる地位を築き、将来もその地位を確保しようとする。したがって、防衛型の資本投資は、基本的に業務的投資になる。

探索型の投資プロセスの特徴：常に新たな市場を開拓し、先行者利益を獲得しようとする。つまり、新事業への投資（戦略的投資）を常に考えて、実行していく。したがって、戦略的な投資が多くなる。業務的投資は戦略的投資が成功した後に考慮されることになる。

分析型の投資プロセスの特徴：既に複数の事業領域で確固たる地位を築いていて、それらの技術を応用して市場（探索型が既に開拓した市場）に参入する機会を狙っている。言い換えれば、既存の技術の組み合わせで対応できる市場の機会を狙うので、既存の生産設備を改良して対応することになる。したがって、新規事業と言ってもそれほど設備投資を伴わない。

(事業戦略と経済性評価技法との関係：論文②学会報告③)

わが国の企業における経済性評価技法の多様性を説明するために、経済性評価技法の採用と事業環境と事業戦略との関係を質問票調査の結果をもとに実証的に分析してきた。その結果、事業環境の影響では、(1)環境の複雑性、(2)不確実性、(3)生産ラインの自動化が評価技法の選択に影響していることがわかった。また、事業の戦略タイプとの関

係では、分析型タイプであるかどうかの評価技法の選択に影響していることが明らかになった。本研究で明らかになった事実の中で興味深いのは、DCF法以外の経済性評価技法の採用に影響を及ぼす要因が明らかになったことである。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計7件)

①N. Shimizu and A. Tamura,
"The Consistency between Investment Management Process and Business Strategy" 「経済志林」第80巻第3号、2013年3月、99-127頁。

②清水信匡「事業環境・事業戦略と経済性評価技法との整合性－経済性評価技法多様性の説明理論構築に向けて－」(査読有)『原価計算研究』第36巻、第1号、2012年3月、68-83頁。

③清水信匡「戦略タイプと資本予算－資本予算の過去・現在・将来－」『経理研究(中央大学経理研究所)』53号、2011年2月、217-233頁。

④清水信匡 田村晶子「日本企業の設備投資マネジメント：第4回 戦略タイプと経済性評価技法」『企業会計』第62巻第11号、2010年11月、97-105頁。

⑤清水信匡 田村晶子「日本企業の設備投資マネジメント：第3回 戦略タイプと設備投資マネジメント」『企業会計』第62巻第10号、2010年10月、95-103頁。

⑥清水信匡 田村晶子「日本企業の設備投資マネジメント：第2回 戦略タイプと企業特性」『企業会計』第62巻第9号、2010年9月、

117-124頁。

⑦清水信匡 田村晶子「日本企業の設備投資マネジメント：第1回 調査の目的と方法」『企業会計』第62巻第8号、2010年8月、97-103頁。

〔学会発表〕(計5件)

①N. Shimizu and A. Tamura,
"The Consistency between Economic Evaluation Techniques and Business Strategy and Environment," *International Symposium on Management Accounting and Control in the Age of Globalisation*, Cardiff University (UK), on 18-19 June 2012.

②N. Shimizu and A. Tamura,
"Connecting Capital Budgeting Practice with the Miles-Snow Strategic Type: A Novel Managerial Accounting Approach" *The 2012 Global conference on business and Finance*, Honolulu (USA), 2012, on 3-6 January 2012.

③清水信匡「事業戦略と経済性評価との整合性」日本原価計算研究学会 2011年度全国大会(関西学院大学) 2011年9月。

④清水信匡「事業戦略と設備投資予算との整合性が財務業績に及ぼす影響」日本管理会計研究学会 2010年度全国大会(早稲田大学) 2010年9月。

⑤清水信匡「事業戦略と設備投資マネジメントとの整合性」日本原価計算研究学会 第36回全国大会(小樽商科大学) 2010年7月。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

清水 信匡 (SHIMIZU NOBUMASA)
早稲田大学・商学学術院・教授
研究者番号：90216094

(2) 連携研究者

田村 晶子 (TAMURA AKIKO)
法政大学・経済学部・教授
研究者番号：30287841