

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 6 年 6 月 14 日現在

機関番号：12701

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2019～2023

課題番号：19K02010

研究課題名（和文）日本企業の資本予算における戦略推進と抑制メカニズムの研究

研究課題名（英文）A Study on Mechanism of Strategy Promotion and Restrain by Capital Budgeting in Japanese Company

研究代表者

中村 博之（NAKAMURA, HIROYUKI）

横浜国立大学・大学院国際社会科学研究院・教授

研究者番号：20217889

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,800,000円

研究成果の概要（和文）：日本企業の資本予算は、戦略推進のための手段であるはずが、その抑制に資することとなっているかに、投資の断念や遅延が見られる。ここでの抑制と推進のメカニズムを明らかにし、日本企業の再生と発展に貢献する研究を目指した。

現状の課題解決の適切な資本予算となるには、改めてプロジェクトの戦略性を分類、認識することが不可欠である。その上で、プロジェクトの戦略属性に応じて、従来の財務のみならず、多様な非財務情報を意思決定に供する必要がある。さらに、戦略に応じた質的な情報の併用も行う。横並びの収益性中心の財務情報から、異なるプロジェクトには異なる管理会計情報を持つことが必要である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は、日本企業の現状の重要課題に対峙している。すなわち、近年、イノベーションの重要性が高く叫ばれる一方で、過去に比較して、その成功事例は極めて少ない。技術と市場の変化に対し、リスク回避の姿勢が横行し、投資プロジェクトによるイノベーションの機会を逸している。この解決策として、投資プロジェクト意思決定のための資本予算による戦略実行の実情を検討し、それから戦略抑制から促進へと向ける道筋を明らかにすることが本研究の意義である。

ここで、理論のみならず、企業実務に視座を置いていることから、管理会計の貢献として、実践性ある戦略対応の資本予算への示唆を提供しており社会的な意義を持つといえる。

研究成果の概要（英文）：Investment cancellations and delays in the capital budgeting of Japanese companies are seen to be not means of promoting strategy but instead contributing to its suppression. I aimed to clarify the mechanism of restraint and promotion here, and to conduct research that would contribute to the revitalization and development of Japanese companies.

It is essential to classify and recognize the strategic attributes of the project in order for it to be an appropriate capital budgeting for resolving current issues. Then, depending on the strategic attributes of the project, a variety of non-financial information, not just traditional financials, should be made available for decision-making. In addition, qualitative information will be used in conjunction with the strategy. It is necessary to move away from horizontal, profitability-oriented financial information to having different management accounting information for different projects.

研究分野：管理会計

キーワード：資本予算 戦略 日本企業 管理会計情報 プロジェクト戦略 財務情報 非財務情報

## 1. 研究開始当初の背景

現状の科学技術進歩への絶えざる挑戦の成果として、現在、世界の状況は数十年前とは一変した感がある。便利で安価な製品の氾濫は、生活における思考や様式を大きく変化させた。このような製品を提供する企業は、イノベーションの創出を強調し、日々、グローバルな経営活動を志向し、新たなビジネス・チャンスをと場所を選ばずに拡大することを目指している。このような経営活動において、以前より「戦略」の重要性が指摘される。巷間、頻繁に目にするように、現代の経営において、「戦略」は最も重要な論点の一つであることは明らかである。実際、企業は、その経営において、経営理念に基づく戦略を保持し、その戦略を実行することで継続的な発展を目指している。このとき、戦略の実行の方法は各種資源への投資意思決定である。資源の長期的な有効活用達成のためには、当初の巨額の投資に対して、長期的に様々なリターンが得られることが必須である。この投資とリターンの関係を一つのパッケージとして見るのが、投資プロジェクトである。管理会計では、この一つのパッケージとしての投資プロジェクトについて、意思決定会計の資本予算の問題として取り扱う。資本予算では、たとえば、工場などの有形固定資産への投資と、そこでの生産と販売の結果、利益獲得に至ることが見込まれるか否かを判断する。

この投資プロジェクトが科学技術の発展や社会の変貌につれて、管理会計の投資決定での役割については継続的な検討が必要である。プロジェクトに適用される技術進歩の一方で、先端技術適用製品の市場不確実性に見られるように、その意思決定は困難になっている。よって、投資の失敗を回避したいという意識による消極姿勢での投資の見送り、または、外部環境を見誤ったかのようなタイミングを逸した投資といった戦略を見失った意思決定の傾向があるように見える。プロジェクトは全戦全勝が必須か、あるいは、失敗から学ぶことは許されるか。こういった様々なプロジェクトへの見解があるように、この投資プロジェクトの意思決定である資本予算は、戦略を推進するべきところが、その利用方法によっては、戦略の抑制に走る障害要因になっている可能性を感じたところから、本研究が必要であるとの考えに至った。

## 2. 研究の目的

資本予算は、企業の経営構造を決定する重大な戦略的意思決定である。すなわち、経済、社会などの各種外部環境の分析に基づき、企業の製造・販売の成果を予測して、工場等の投資プロジェクトの採否を決定し、企業の経営方針を達成する技法とされる。しかし、この資本予算の現実の企業での適用にはさまざまな困難が伴う。この困難はいくつかの理由によるものと考えられる。この理由として、意思決定について企業組織の手続きが抱える問題と、資本予算で適用する意思決定技法である計算モデルが抱える問題がある。

最初に、企業が組織内部の手続きに抱える問題とは、投資意思決定のための資本予算を策定する際、組織のパワーバランスによる主観的な判断や意見が恣意的に錯綜することである。多くの部門やセグメントが、予算獲得合戦のごとく、投資枠の拡大を図る。百花繚乱のごとく挑戦的ではないが確実なプロジェクトを提示する中、失敗プロジェクトの延命措置や時機を逸した投資により後発企業への道をたどることなどを余儀なくされる。一方で、欧米やアジアの競合企業では、権限委譲が進み、迅速な手続きで高額な投資が行われているという。このように、組織内で、ビジョン、ミッションを共有しての迅速かつ適切な戦略実行に資する資本予算手続きを実施することが非常に難しいのが日本企業の姿とされることが多く、この確認は必要である。

次に、意思決定のための管理会計の計算モデルが抱える問題とは、決して完全ではない意思決定モデルによる計算が、予測に基づく不確実なデータをもって実施されるということである。過去の実務調査によるように、回収期間法、投資利益率法、正味現在価値法、内部利益率法を中心に、企業の実践では意思決定の計算が行われる。これについて、前述の不確実なデータで計算し、意思決定することはリスクを伴う。ここでは、投資回収の確実性を示す回収期間法と将来の収益性を示す正味現在価値法のいずれも十分ではなく、信頼性の少ない数値でのプロジェクト競合が行われる。このことは、オプションなどの数理モデルでも同様である。これら意思決定モデルが企業に定着する中、2000年以降の研究の展開では、財務数値以外にも、各種非財務数値、加えて質的な要素を加味した計算を提案する傾向が広がった。たとえば、Adler(2000)のMADM(Multiattribute decision model)、Milisら(2004)のバランス・スコアカード応用の提案などは代表例である。しかし、この種の設備投資の意思決定モデルは「詰め込み主義」的に拡散するばかりである。これら新たな提案が実際の企業で利用されているか、欧米の研究でもその実務的な適正さを保証する研究はない。

このような資本予算を取り巻く問題や課題は、日本企業の近年の経営成績の停滞に寄与している可能性が高い。日本企業は、そもそも改善型で、新たな革新が不得手なこともあり、リスクの高い新規投資プロジェクトの評価には不案内であった。現在の目まぐるしいほどのイノベーション志向のグローバルな競争下では、資本予算という欧米に由来する、戦略実行の推進を

担うはずの管理会計技法が、日本企業の組織内で、適切な組織内手続きで、迅速なタイミングで行われないことで、最先端技術や新技術などへの投資というイノベーション型ビジネスを阻害する、戦略の抑制要因となっている可能性が高く、これが本研究の基本的な問題意識となっている。このように、日本企業の戦略達成に関連し、現実の日本企業について、資本予算がどのように戦略達成の推進役、あるいは抑制要因になっているのか、というメカニズムの解明が本研究の学術的な「問い」である。そして、その「問い」について、欧米やアジアの活況を呈する企業も参考に、将来の日本企業の発展に向けて、どのような仕組みの資本予算実務の適用が日本企業の発展に必要なかについての示唆を提供することを目指す。

### 3. 研究の方法

本研究の基本的な問題意識は、現状での資本予算が、最先端のイノベーション型ビジネスへの投資実現を阻害する、戦略の抑制要因となっている可能性が高いのではないかという素朴な疑問にあった。そこで、日本企業の戦略達成に関連し、現実の日本企業について、どのようなメカニズムで資本予算が戦略達成の推進役、あるいは抑制要因になっているか組織内の手続きや計算技法の側面から明らかにすることが研究の核心である。

本研究では、理論、特に、経営戦略の中に併存する資本予算を研究するという基本的姿勢を取ることとし、経営戦略についての理論研究を基盤とする。そして、これに協調するように、資本予算研究を入れ込むこととする。さらに、日本の先端企業の資本予算実務について、戦略実現との関連を検討するための研究方法としては、インタビュー形式によることとする。ただし、このような資本予算に関する極秘的な非公開情報を明示することは望まないこともある。そのため、本研究では、現状が調査不能な場合、比較的近年の過去の投資案件に対する意思決定の経験についても調査することとして、企業からの最大限の協力を得ることとしたい。

本研究は日本企業のイノベーション達成の仕組み、すなわち、戦略推進志向の資本予算のメカニズムを実現するために、重要で不可欠な基礎的な研究となるであろう。さらに、本研究の延長上で、革新的で戦略重視の企業における業績評価のための管理会計という壮大な研究へと向かうことができる。

### 4. 研究成果

本研究は上記の研究課題に取り組むことにより、その研究成果として、学会などでの研究報告、さらには、いくつかの公表論文などを上梓することができた。戦略の実行のため、変化する意思決定をめぐる、組織、人的資源、情報技術などの経営環境を把握するために、管理会計にとどまることなく、経営学に関係する研究諸領域に研究を拡張していった。そのため、本研究の中心である資本予算に関連する多様な研究成果を出すことができた。ここで、海外の経営関連の研究者との研究連携により、共同研究をできたことにより、欧州の企業に関する研究についても理解を深めることができた。日本企業のみならず、欧州企業とその関連企業も研究することができ、日本企業固有の戦略実行の際の問題の導出に至ることができた。このように随時、研究範囲を拡張していたことが、多様な研究成果を出すことができた一因である。これらの研究のうち、本報告書では、管理会計に関する研究で、本研究の核心をなすであろう研究成果に絞り、2つの論文が中心となる。

1つ目の論文は、管理会計の研究成果を援用することで、資本予算の研究について検討が不足している、収益性のみならず、その他多様な投資プロジェクトの属性に応じた採否意思決定のための技法として、戦略と関連するバランス・スコアカードを中心として再検討を行った。このことに関する研究成果が(1)であり、「バランス・スコアカードによる投資プロジェクトの戦略的意思決定に関する一考察」として上梓した。さらに、この研究により再確認することとなった、プロジェクトごとの多様な属性を評価することに焦点を合わせるために、投資プロジェクト意思決定のための資本予算にて、プロジェクトを戦略の中にも含め入れての検討を行うことに取り組んだ。これにより、現状のプロジェクトの戦略性に応じた意思決定という観点の欠如を克服し、戦略対応の管理会計情報を利用しての意思決定へと向かうべきことを示唆する研究論文とした。令和5年度実績報告書には執筆段階にて研究成果として未記載ながら、論文に明記したとおり、本研究の最終成果として重要な論文となるものである。これが(2)の公表予定論文の「投資プロジェクト戦略と管理会計情報」であり、『経理研究』において掲載準備段階である。次に、この2つの研究成果について説明することとしたい。

#### (1)

現代企業は常にその業績向上を目指し、他社との競争に次ぐ競争の中で経営活動を行っているかに見える。その熾烈な競争の中で、利便性に優れた有用な製品などが提供されることで、購買者や消費者は、その効果を楽しんでいる。

企業はこのような継続的な顧客とのかわりを通じた成長のサイクルを維持すべく、場当たりの対応策ではなく、環境変化を考慮した長期の方針としての「戦略」を持ち、それを実行することで、利益という成果を得ることを目指している。周知のとおり、ここで示す「戦略」については様々な視点から定義でき、漠然としたところがある<sup>1)</sup>。

先学の重要な指摘のとおり、戦略を通じた企業目標達成に向かおうとすると、教科書的な財務数値にのみ大きく依拠する単純な投資プロジェクト評価は最適ではなく、そうすることはむしろ新たな製造技術への取組を妨げ、将来的な苦境を招くための契機となりうる<sup>2)</sup>。投資プロジェクト意思決定は、戦略の意味合いを理解し、それを実行・推進するための意思決定でなければならない。そのためには、戦略を組み込んだ、プロジェクト評価や意思決定を行う必要がある。ところが、現状では、プロジェクト意思決定において、それを狭められた世界の中に押し込め、金額的評価が過度に強調されている感がある。実際、プロジェクトの成果の達成に時間を要する場合、それが短期の経済的成果が見込めないことや、市場における不確実性というリスクゆえに、戦略的に意義があっても採択しがたい側面があることが推察される。そうではなく、様々なプロジェクトに戦略が落とし込まれていることを改めて確認することで、戦術的な局所戦ではなく、企業間競争での勝利という長期の最終目標達成に導くものであるか否か判断することが必要である。そのためには、プロジェクトの投資意思決定、すなわち、資本予算による戦略実行において、そのプロジェクトが戦略性を持つ意義あるものかどうかを意思決定のために評価することが必要と考えられる。本論文では、従来から管理会計での研究の取り組みが少なかった、この投資プロジェクトの戦略性の評価とそれに基づく意思決定について考察を加えることとした。

管理会計での投資プロジェクト採否の意思決定では、そのプロジェクトに戦略性があるという前提で戦略実行の手段として、その比較と意思決定を行っている。しかし、プロジェクトそれぞれには戦略性の確認は重要であり、管理会計でも、戦略に応じた評価と意思決定に取り組むことには意義がある。たとえば、正味現在価値のような意思決定モデルそれだけでは戦略性は評価されておらず、その結果のみで様々な投資プロジェクトの意思決定を行うことは難しい。

このような投資プロジェクトについて、戦略性の評価と意思決定という観点から、Milis and Mercken は、バランス・スコアカードによるプロジェクト意思決定の適用を推奨する。しかし、Milis and Mercken は具体的なその適用について検討を行っていないことから、本論文では、その提案に踏み込んで、バランス・スコアカードが投資プロジェクトの意思決定にどのように利用できるかについて考察を加えた。バランス・スコアカードによれば、投資プロジェクトについて、ビジョンや戦略に直結した戦略目標から、財務や非財務のプロジェクトの投資のための業績評価指標を設定し、それが設定した投資目標数値を上回る、あるいは下回るかを確認できる。これにより、様々な投資評価の指標からプロジェクトの戦略的な位置づけに応じ、プロジェクト採否を検討することができ、最終的な意思決定を行うことに至る。このように、バランス・スコアカードでのプロジェクトの戦略性の確認、それに基づく意思決定の評価指標によるプロジェクト採否意思決定へと至ることが期待できる。ただし、従来の組織単位への1つのバランス・スコアカード構築による適用とは異なり、複数のバランス・スコアカードの連鎖のように、長期プロジェクトを短期のいくつかの期間に分割してバランス・スコアカードを構築することになる。そこでは、プロジェクトの耐用年数に応じて、戦略的な意思決定評価指標を設定し、目標値と比較して意思決定を行うことになる。このようにプロジェクトの戦略性を短期のプロジェクト業績評価指標へと落とし込んだ意思決定は有意義な取組の1つとして考えることができる。

本論文では、管理会計において戦略重視のバランス・スコアカードに依拠したプロジェクトの意思決定の適用可能性とその大枠を検討したに過ぎない。具体的な意思決定プロセスや意思決定のための評価指標の詳細には至っていない。さらに、最大の課題は、本論文のバランス・スコアカードに限らず、投資プロジェクトの戦略性の評価、さらに、それに基づく意思決定の一体化が可能であるかどうかである。そのとき、できるとすれば、それはどのような仕組みで行うのかということは興味ある研究課題である。

(2) 現状の科学技術進歩への絶えざる挑戦の成果として、我々の生きる世界の状況は数十年前とは一変した感がある。便利で安価な製品の氾濫は、生活における思考や様式を大きく変化させた。このような製品を提供する企業は、イノベーションの創出を強調し、日々、グローバルな経営活動を志向し、新たなビジネス・チャンスを時と場所を選ばずに拡大することを目指している。

このような経営活動において、以前より「戦略」の重要性が指摘される。巷間、頻繁に目にするように、現代の経営において、「戦略」は最も重要な論点の一つであることは明らかである。実際、企業は、その経営において、経営理念に基づく戦略を保持し、その戦略を実行することで継続的な発展を目指している。このとき、戦略の実行の方法は各種資源への投資意思決定である。資源の長期的な有効活用達成のためには、当初の巨額の投資に対して、長期的に様々なリターンが得られることが必須である。この投資とリターンの関係を一つのパッケージとして見るのが、投資プロジェクトである。管理会計では、この一つのパッケージとしての投資プロジェクトについて、意思決定会計の資本予算の問題として取り扱う。資本予算では、たとえば、工場などの有形固定資産への投資と、そこでの生産と販売の結果、利益獲得に至ることが見込まれるか否かを判断する。

この投資プロジェクトが科学技術の発展や社会の変貌につれて、管理会計の投資意思決定で

の役割については継続的な検討が必要である。プロジェクトに適用される技術進歩の一方で、先端技術適用製品の市場不確実性に見られるように、その意思決定は困難になっている。よって、投資の失敗を回避したいという意識による消極姿勢での投資の見送り、または、外部環境を見誤ったかのようなタイミングを逸した投資といった戦略を見失った意思決定の傾向があるように見える。プロジェクトは全戦全勝が必須か、あるいは、失敗から学ぶことは許されるか。こういった様々なプロジェクトへの見解について、戦略の枠組みでプロジェクト可視化可能とする必要があると思われる。投資という大きな変革への対応について、プロジェクトの真の目的を認識し、その収益性という金額的な評価を偏重しがちな意思決定会計を超えて、プロジェクトの戦略的属性、さらには、それに応じた投資意思決定のための管理会計の貢献への道筋を考えることが必要であり、この道筋の第一歩を踏み出すことを目指した。

実際に散見される投資の消極姿勢、さらには、好機を逸したが故の投資の失敗などという、必要なが厄介である投資プロジェクト意思決定という問題状況を認識していることが研究の根底にある。そのため、戦略と投資プロジェクト意思決定である資本予算を併存させて、管理会計の投資意思決定での貢献を考察した。それにより、プロジェクト意思決定では、様々なレベルで検討される戦略と密接に関連し、プロジェクトは目的や目標の達成に向けて戦略プロセスの中で行われるものであることを明確にする必要性について論じた。そして、投資プロジェクトは、それぞれがプロジェクトの特性や外部との関連でそれぞれに戦略タイプを持つものと認識した。本論文では、このプロジェクト戦略について、先行研究の四つの分類に依拠し、その延長上で、戦略に応じて意思決定できるように、収益性を偏重しない、プロジェクト可視化の管理会計の貢献が必要であることとした。そのためには、異なるプロジェクト戦略には異なる情報提供が必要である。そのプロジェクトに関する戦略対応の情報について、財務や非財務、あるいは定量的ではない質的な情報までを意思決定のために提示することが望まれる。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 1件/うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 中村 博之	4. 巻 43
2. 論文標題 バランス・スコアカードによる投資プロジェクトの戦略的意思決定に関する一考察	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 横浜経営研究	6. 最初と最後の頁 25-34
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 Shiho FUTAGAMI, Jacques JAUSSAUD, Johannes SCHAAPER, Bruno AMANN, Shuji MIZOGUCHI, Hiroyuki NAKAMURA	4. 巻 7
2. 論文標題 Clusters and Regional Management Structures of Japanese Multinational Companies in Europe	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 しごと能力研究	6. 最初と最後の頁 92-103
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 有
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 該当する

1. 著者名 中村 博之	4. 巻 63
2. 論文標題 投資プロジェクト戦略と管理会計情報	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 経理研究	6. 最初と最後の頁 -
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 5件）

1. 発表者名 Bruno AMANN, Jacques JAUSSAUD, Shuji MIZOGUCHI and Hiroyuki NAKAMURA
2. 発表標題 Environmental Management and Information Systems in Western Countries and Japan - A Literature Survey
3. 学会等名 The 25th International Euro-Asia Research Conference（国際学会）
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Emmanuelle CARGNELLO, Isabelle FRANCHISTEGUY, Jacques JAUSSAUD, Julien MARTINE and Hiroyuki NAKAMURA
2. 発表標題 Funding and Management Control of Hospitals: A France-Japan Comparison
3. 学会等名 The 25th International Euro-Asia Research Conference (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Bruno AMANN, Jacques JAUSSAUD, Shuji MIZOGUCHI and Hiroyuki NAKAMURA
2. 発表標題 Environmental Management and Information Systems in Western Countries and Japan - A Literature Survey
3. 学会等名 Roundtable on the 25th International Euro-Asia Research Conference (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Emmanuelle CARGNELLO, Isabelle FRANCHISTEGUY, Jacques JAUSSAUD, Julien MARTINE and Hiroyuki NAKAMURA
2. 発表標題 Funding and Management Control of Hospitals: A France-Japan Comparison
3. 学会等名 Roundtable on the 25th International Euro-Asia Research Conference (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Hiroyuki NAKAMURA, Shuji MIZOGUCHI, Akira KANIE, Bruno AMANN and Jacques JAUSSAUD
2. 発表標題 Toyo Keizai Corporate Social Responsibility(CSR) Project: Investigation of CSR Indicators Calculation
3. 学会等名 24th Euro-Asia Research Conference (国際学会)
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 Bernadette Andreosso-0'Callaghan, Serge Rey and Robert Taylor	4. 発行年 2022年
2. 出版社 Springer	5. 総ページ数 221
3. 書名 Sustainable Development in Asia	

〔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
研究協力者	ジョソー ジャック  (Jaussaud Jacques)		
研究協力者	アマン ブルーノ  (Amann Bruno)		

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			
フランス	ポー大学	トゥールーズ第3大学	パリ第7大学	他1機関