

# 戦略経営を支援する中期経営計画と管理会計<sup>1)</sup>

片 岡 洋 人

## 要 旨

中期経営計画を設定するには、まず中期経営目標が設定され、その実現へ向けて経営戦略が策定される。中期経営計画（戦略的計画）は経営戦略をプログラム化したものであり、同時に、当該計画を財務的に測定・評価して中期利益計画が設定される。中期利益計画の設定プロセスにおいて、戦略的計画が中期目標利益を満足しているかどうかを確認するとともに、各期の予算編成において経営資源の合理的な配分を可能にする。本論文では、これらの一連のプロセスについて検討し、戦略経営のためには、組織コンテクストを理解した上で、戦略・中期経営計画・管理会計システムを連動させることが重要であることを明らかにしている。

キーワード：戦略経営 (Strategic Management)、中期経営計画 (Medium-term Management Plans)、戦略的計画設定 (Strategic Planning)、戦略策定 (Strategy Formulation)、マネジメント・コントロール (Management Control)

## I はじめに

管理会計研究において、戦略との関連が強調されるようになって久しい。当時、戦略管理会計 (Strategic Management Accounting: SMA) と呼ばれる新たな領域が登場し、「戦略経営を支援する会計」に対する期待が高まっていた (小菅 2017; 小菅 2021)。Simmonds (1981) によって提唱された SMA

---

1) 本論文は、日本会計研究学会特別委員会 (2017) における第 4 章および第 5 章を再編集し、加筆修正したものである。

は新しい管理会計のための1つの有力な方向性を示すものであった (Pitcher 2015)。

一方、日本企業における戦略経営について調査すると、中期経営計画が重要な役割を果たしている (梶原ほか 2011a; 梶原ほか 2011b; 中條 2011; Haghirian ed. 2016)。中期経営計画は「通常3年計画としてもたれる実行性の高い計画で、石油危機以降、わが国の環境変化の激しい企業に広く普及」(櫻井 2015、156頁)してきた。津曲・松本(1972)の調査によれば、「昭和20年代の後半からわが国に定着しはじめた長期経営計画は、逐年その普及率を高め、昭和46年には、主要企業の93.0%が、なんらかの形で長期経営計画を策定するにいたって」(15頁)おり、93.2%(307社中286社)という普及率であった。また、河野編著(1986)は、「日本の企業でも、キャノン、ブリヂストン、日立製作所、エーザイなど成功した優良企業は、もう20年以上も、絶え間なく長期計画をたてている」(3頁)と指摘している。アメリカ企業においても経営計画が定着したのは1960年代になってからであるといわれている。中期経営計画は企業によっても実に多種多様でもあるが<sup>2)</sup>、その普及にはAMA(1960)やThe Conference Board(1976; 1978)からの影響も大きかったようである。

しかしながら、戦略経営、中期経営計画、および管理会計システムの関係は必ずしも明確ではない。この点について、戦略的計画設定のプロセスに着目したMintzberg(1994)の所説が示唆に富んでいる。Mintzberg(1994)は、計画作成、計画書、計画担当者の多種多様な役割について検討し、計画作成機能の総合的なフレームワークを提示した。日本企業の戦略経営における中期経営計画の役割を明らかにするためには、Mintzberg(1994)に基づいて、戦略的計画設定のプロセスないし中期経営計画の設定プロセスを検討することが有意義であろう。

---

2) 河野編著(1986)では10社の事例、AMA(1960)では11社の事例、およびThe Conference Board(1976)では83社の事例が取り上げられている。各社間で、設定プロセスには共通点もあるものの、独自に設定されているといえる。

以上を受けて、本論文では、戦略経営と中期経営計画の関係性を検討し、戦略経営において中期経営計画および管理会計（またはMCS）が果たしている役割を整理してみたい。そのために、戦略策定のプロセスに着目したMintzberg (1994) の所説に基づき戦略的計画設定のプロセスを検討する。くわえて、日本企業における中期経営計画の普及に大きな影響を及ぼしたと思われるAMA (1960) およびThe Conference Board (1976; 1978) で提示されている中期経営計画の策定プロセスを中心に関連諸概念を整理する。その上で、日本企業の戦略経営を支援する、中期経営計画および管理会計システムの意義と課題を提示する。

## II 戦略と計画の分離

### (1) 戦略形成プロセス

梶原ほか (2011a) によると、「少なくとも1980年代までは、経営計画は「戦略計画」という名称で、主に戦略論の領域で詳細な研究が行われてきた」(72頁) という。しかし、Mintzberg (1994) によって戦略形成 (strategy formation) と戦略的計画設定 (strategic planning) との分離が唱えられて以来、「経営計画は、もはや戦略論をはじめとした経営学の文献よりも、マネジメント・コントロールの一環として管理会計の教科書で言及されていることの方が多い」(梶原ほか 2011a、72頁) と指摘されている<sup>3)</sup>。

Mintzberg (1994) は、「要するに、戦略が意図して公式化されたものであれ、たんに突発的に発生したものであれ、戦略作成プロセスは、計画担当者にとっても計画作成にとっても、内部を窺い知ることができない「ブラック・ボックス」であると見るべきなのであり、彼らは戦略作成プロセスの〈内部〉ではなく、その〈周辺〉で仕事をしているにすぎない」(邦訳、350-351頁) とし、さらに「計画作成、計画書、計画担当者は、戦略作成プロセス〈へ〉のインプット、そのプロセスに対するサポート、そのプロセス〈の〉

---

3) Ketokivi and Castañer (2004) や福嶋ほか (2013) なども参照されたい。

結果には、かかわっているかもしれない」(邦訳、351頁)とした。なお、Mintzberg (1994)によると、当初意図した戦略が完全に実現した場合には熟考戦略、まったく実現しない戦略が非実現戦略、当初には明確に意図しなかった戦略が実現した場合のパターンが創発戦略である。例えば「企業は一つの多角化戦略(計画書)を遂行するよりも、市場調査を実施しながら、次のように少しずつ多角化の意思決定を行う。最初に都市のホテル、次にレストラン、さらにリゾート・ホテルを買収する。その後、他の都市のホテルとレストラン、もう一つ他のホテルとレストランを次々に買収して、都市のレストラン付きホテルへの多角化戦略(パターン)が最終的に出現する」(Mintzberg 1994、邦訳、77頁)という。

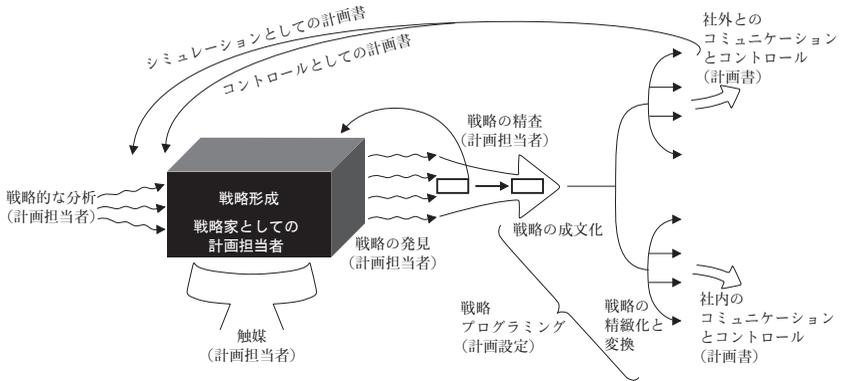
## (2) 戦略プログラミングと戦略的計画設定プロセス

組織が公式の計画作成を行うのは、戦略を創造するためではなく、すでにある戦略をプログラム化するためである。すなわち、公式に戦略の結果を精緻化し操作化するために、組織は公式の計画設定を行うのである。この点を Mintzberg (1994) は次のように説明している。

「〈効果的な〉組織は、少なくとも自らが意図する戦略を正式に表現することが必要となるときに、計画作成を行う。したがって、戦略は計画作成の結果ではなく、その逆なのである。すなわち、戦略は計画作成の出発点なのである。計画作成は、効果的な実行に導くための最初の一步を踏み出すことによって、意図された戦略を現実の戦略に変換するのに役立つ。これを計画作成の最初の役割としてではなく、唯一の役割として、我々は提示する。我々が検討する他のすべての役割は、計画書と計画担当者には関係するが、計画作成には関係しない。」(邦訳、353-354頁)

戦略プログラミングは、成文化・精緻化・変換という3つのステップを内包する。戦略の成文化のステップは、所与の戦略を公式化するために、あいまいさを無くし、明確な言葉で表現する。戦略プログラミングは第1図のように示すことができる。

第1図 計画作成、計画書、計画担当者の枠組み



出所：Mintzberg (1994, p. 392)

Mintzberg (1994) は、第1図について次のように説明している。

「戦略的プログラミング—本書での計画作成の一つの役割—は、図表に示されているように、ブラック・ボックスから送り出され、公式化されたあるいは発見された戦略から出発し、そして成文化、精緻化、変換という3つの段階を経て操作化される。その最終的な成果は詳細な計画書である。計画書はそれ自体、次の3つの方向においてコミュニケーションとコントロールの役割を果たす—社外環境への方向、組織内部への方向、およびフィードバック・ループにおける戦略形成プロセスのインプットの後尾に戻る方向という3つである。シミュレーションという計画書のもう1つの役割も、戦略的な分析に戻るループとして示されている。

同様に、計画担当者にとって最も一般的な役割—戦略的な分析—は、戦略形成というブラック・ボックスへの一連のインプットとして、ボックスの後尾に示されている。さらに、戦略の精査—この役割のもう1つの側面—が、ブラック・ボックスのアウトプットの端の部分に示され、ブラック・ボックスへとフィードバックされる。この直前に、戦略の発見という計画担当者の役割が示されている。それはアウトプットの先端の所で、ブラック・ボックスに戻り、試験的な調査が行われることを示している。最後に、ブラック・ボックスの中で戦略的な思考が促進されるのを支援する触媒の役割が示されている。他方、戦略家としての計画担当者は、どうにかブラック・ボックス

の内部に入り込むことができた場合を想定して、一応ブラック・ボックスの中に置かれている。

したがって、組織はなぜ戦略との関連で計画作成に従事するのかという問題に対する答えは、次の7つである。(1) 戦略をプログラム化するため、すなわち、戦略を組織の行動として操作化できるようにするため。そして組織はこうした方法で戦略をプログラム化する。(2) コミュニケーションという目的のため、そして(3) (調整目的と同様に) コントロール目的のため。それは計画書の役割である。こうした仕事を遂行する際の計画担当者の役割とは別に、組織はなぜ、戦略との関連で計画担当者を従事させるのだろうか。

その理由は、(4) (行動の論理として) 戦略の発見を支援するため、(5) データと分析を戦略形成プロセスに送り込むため、(6) そのプロセスから生まれた戦略を精査するため、(7) 他の社員が戦略的に考えるように刺激を与え、戦略形成プロセス全般についてもっと理解を深めさせるため、という4つである。」(Mintzberg 1994, pp. 392-393)

なお、Mintzberg (1994) も、戦略的計画(計画書)の役割の1つに、社外とのコミュニケーションとコントロールを挙げていることは興味深い。中期経営計画の外部ステークホルダーへの開示は、日本企業における戦略経営では特徴的な役割を果たしているといえよう。

ところで、Anthony (1965) が提示したマネジメント・コントロール概念では、戦略的計画設定 (strategic planning) とマネジメント・コントロールとは異なるプロセスであると説明されていたことを想起されたい。しかし、Anthony and Govindarajan (2001) は、経営管理プロセスを戦略策定 (strategy formulation)、マネジメント・コントロール、およびタスク・コントロール (task control) という概念で説明し、戦略的計画設定はマネジメント・コントロールの最初のプロセスであると位置づけている。経営管理プロセスのフレームワークや、従来のマネジメント・コントロール概念に大きな変更が加えられたといえる。なお、Anthony and Govindarajan (2001, p. 301) によると、戦略策定と戦略的計画設定との区別は「戦略的計画設定が戦略を実施する方法を決定するプロセスであるのに対し、戦略策定は、新しい戦略を決定

するプロセスであるということである」としている。

そのように理解すると、本論文で取り扱う中期経営計画とは、戦略的計画設定プロセスからのアウトプットであると考えてよいだろう<sup>4)</sup>。

### Ⅲ 戦略的計画設定のプロセス

#### (1) 中期経営計画の展開と先行研究

河野編著(1986)は、中期(長期)経営計画の変遷を第2図のように整理している。

第2図 長期経営計画の変遷

年次	1950～	1960～	1970～	1974～	1978～	
環境	経済復興	高度成長期	高成長から安定成長へ	石油危機	安定成長	
長期計画	類(1) 個別的長期計画 → (2) 予測的数量的 → (3) 目標的数量的 → (4) 戦略的総花的 → (5) 合理化指向 → (6) 戦略指向					
期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個別的長計</li> <li>・ 集中作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 総合的</li> <li>・ 積み上げ</li> <li>・ 設備投資中心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 数量的</li> <li>・ 目標割当</li> <li>・ 設備投資中心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 総花的な戦略</li> <li>・ 重要戦略は別に</li> <li>・ 相互交流または積み上げ</li> <li>・ 2つの長計も</li> <li>・ シミュレーションの利用も</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 合理化計画重点</li> <li>・ PPM やコンティンジェンシー・プランを学習</li> <li>・ 相互交流</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 積極的長期戦略+中期計画</li> <li>・ 本社レベルの戦略が重要に</li> <li>・ 戦略部門を強化</li> </ul>

出所：河野編著(1986、13頁)

河野編著(1986、12頁)によると、まず1950年ごろからの経済復興期に個別的長期計画として登場し、1960年以後の高度成長期には設備投資が中心で、予測的・数量的なものから目標的・数量的なものが多かったようである。経

4) 例えば、Mintzberg(1994)は、「戦略形成は、計画書を生み出すために計画担当者が企画・支援して計画する計画作成プロセスである。…(中略)…。組織が計画書(意図の明示)を作り出すとしても、計画作成(公式な手順)がなくても、計画する(将来を考える)ことはできる。また、組織は計画する(将来を考える)ことはなくても、計画作成(手順の公式化)に携わることはできるし、計画担当者はそのすべて、または一部を行ったり、ときには何もしない場合もある。」(邦訳、86-87頁)と指摘しており、各用語を注意深く使い分けている。

済成長率が鈍化しはじめた1970年ごろからは、戦略的・総花的な計画が強調されるようになったが、重要な戦略は長期計画の外で決定されることが多かったという。また、1974年の石油危機以後には多くの企業が長期計画を一旦中断したものの、合理化計画に重点が置かれるようになったりコンティンジェンシー・プランが採用されたりしていた。1978年ごろからの安定成長期になると、本社レベルの戦略が重要視され、「積極的長期戦略＋中期計画」という戦略指向が強まった。

当時、津曲・松本（1972）や河野編著（1986）を除き、わが国企業における中期経営計画の普及率などを定量的に実態調査している文献は数少なかったようである。しかし、2000年代以降、わが国では中期経営計画を取り扱った研究が増加傾向に転じる<sup>5)</sup>。例えば、梶原ほか（2011a；2011b）および福嶋（2013）は、アンケートによる郵送質問票調査での回収サンプル数108社を対象にして中期経営計画の有用性を検証しており、多くの文献から引用・参照されている。

また、外部報告目的と中期経営計画との関係性については、中條（2011）の貢献が興味深い。中條（2011）は、管理会計情報としての側面が強かった中期経営計画の外部報告への利用という点に着目し、アンケート調査により情報作成者の態度、志向等について明らかにしている。この調査では、アンケート回答企業の内、中期経営計画を策定している企業の65.0%がその目的に「投資家への説明資料」とした上で64.7%が外部へ公表しており、定量情報である財務目標についても開示する企業は過半数を超えているという。その上で、中期経営計画を自発的に開示している企業の特性を検証した結果、①開示企業は非開示企業に比べて企業規模が大きく、社外取締役比率が高い

5) 中期経営計画に関するインタビュー調査などを利用した定性的アプローチによる実証研究については、小菅（2019）、篠原・足立（2017）、堀井（2021）、前田（2015；2023）などを挙げることができる。定量的アプローチによる実証研究には、張・安酸（2023a；2023b）、林（2005）、町田ほか（2020）、高見（2013）、吉田ほか（2021）などを挙げることができる。また、規範的アプローチの研究については、片岡（2017）、藤田（2021）などを挙げることができる。

こと、②中期経営計画情報を投資家向け説明資料と位置付ける企業は、そうでない開示企業に比べ利益の質が高いこと、③財務目標を含めて開示する企業は、非開示企業に比べて利益の質、企業規模、外国人持株比率、社外取締役比率の高さで有意な差が認められること、を明らかにしている。中條(2011)の調査結果からも明らかのように、多くの日本企業では中期経営計画が公表されるにもかかわらず、米国企業においてはほとんど見ることができない。

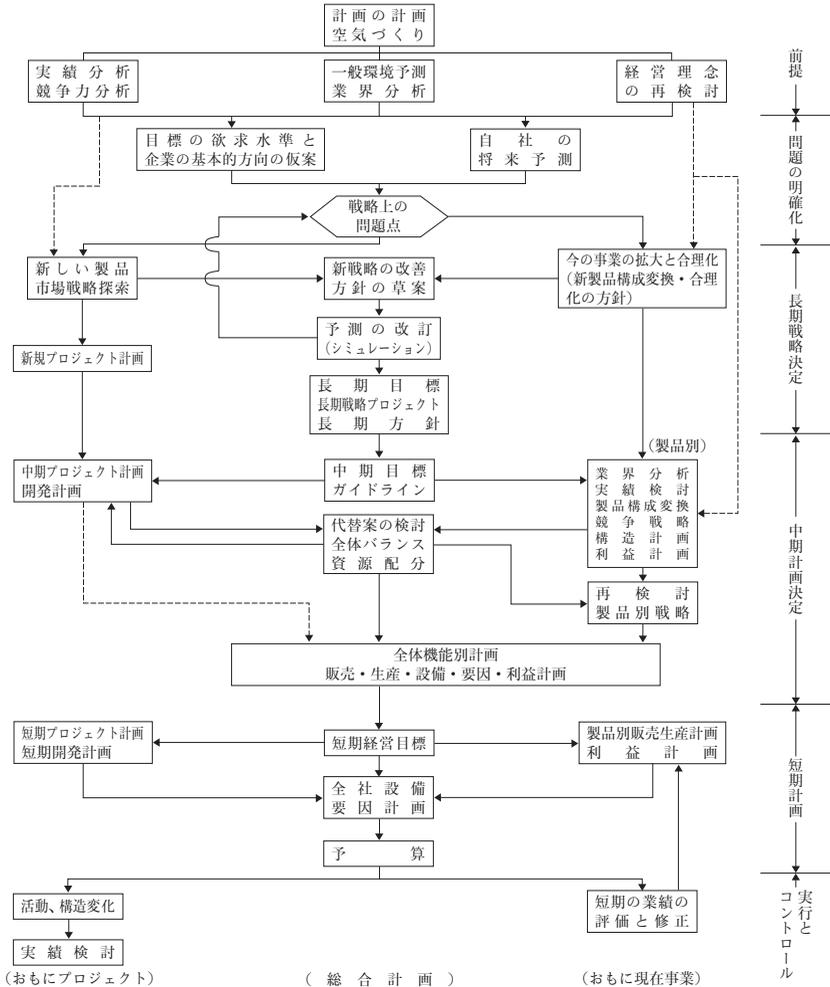
## (2) 中期経営計画設定のプロセス

櫻井(2015、155-156頁)によると、中期経営計画は「企業の戦略にもとづくビジョンに従って、最も効率的な資源配分ができるように樹立され」、「中期経営計画の性格は一般に革新的で、単なるビジョンではなく数字によって裏づけられた計画である」という。また、津曲・松本編(1972、15頁)によると「1年以上の経営計画は長期経営計画と呼び、1年未満のそれを短期計画、または予算と呼ぶのが一般的なならわしである。また、両者の関係は、長期経営計画において作成された長期利益計画が、予算の起点」となり、長期経営計画及びその後普及した中期経営計画が予算(短期計画)と有機的な関連をもつことが示されている。

戦略的計画としての中期経営計画の内容は企業によって多種多様であるが、基本的には、中期個別計画、中期事業計画、および中期利益計画から構成される(上總 2017、103頁)。中期経営計画は、「トップ・マネジメントや本社スタッフばかりでなく、管理組織を構成する多数の管理者も関与して設定される」(上總 2017、104頁)ことになるため、第3図のように中期経営計画(戦略的計画)の設定プロセスを描くことができる。

第3図のプロセスは、「1. 計画前提の分析、2. 戦略問題の発見、3. 長期戦略の決定、4. 中期計画の決定」(河野編著 1986、27)の4つのフェーズから構成される。通常、「本社発行のプランニング・ガイドの大部分は、事業部計画立案の順序・内容・配列に関する勧告と指示に多くの紙数をさいて

第3図 中期経営計画の設定プロセス



出所：河野編著(1986、27頁)

いるが、同時に、事業部門管理者を啓発援助して、事業部の立案努力が、会社の計画制度全体の中でいかに組み込まれているかを理解させるための情報—いわば計画立案のための枠組みともいうべきもの—を盛り込んである」

(The Conference Board 1976、邦訳、31頁) という。

### (3) 中期経営計画設定のガイドライン

それでは、日本企業における中期経営計画の策定プロセスの形成に重要な影響を及ぼしたと思われる AMA (1960) および The Conference Board (1976) で提示されている中期経営計画の設定プロセスを確認してみよう。AMA (1960) の編集者序文によると、その趣旨が次のように示されている。

「この報告書は、財務計画の機能を効果的に実施し調整することによって、会社の収益力を高めるための実務的な指針を財務担当管理者に与えることを目的としている。この報告書は、利益計画・資金管理の手法とその実務に焦点をあわせ、今後10年間の経営・経済状況に関する権威のある予測、会社の目的を設定し実施するための指針、および、長期計画による資本支出プログラムの展開に関する仮設例の研究、を含んでいる。」(AMA 1960、邦訳 v 頁)

本論文では、AMA (1960) の中でも、当時の中心的課題であった中期経営計画におけるプロジェクト別の計画と期間別の計画とを有機的に結合させる部分である「第IV部 資本資質計画 第1章 長期計画と資本支出計画」<sup>6)</sup>に着目してみたい。

AMA (1960) によると、長期計画は「予測された成績がわれわれの会社の範囲と方向に対して及ぼすであろう影響を決定する」(邦訳、167-168頁) ものであり、まずは目標が設定されることになる。AMA (1960) の示す長期計画による資本支出プログラムの展開に関する仮設例においては、現在進行年度の業績見通しを測定し、5ヵ年の長期経営計画における初年度の予算計画が作成されたところから、計画設定プロセスがスタートする。

AMA (1960) の示す長期計画による資本支出プログラムの展開に関する仮設例においては、まず次の5年間におけるアメリカ経営・経済活動の全体趨勢に関する予測が立てられている。すなわち、過去7年間の GNP、消費者

6) 第IV部第1章を担当しているのは、ニューヨーク市にあるケムストランド会社の Arthur W. Lucas 財務担当副社長と、William G. Livingston 計画評価担当取締役である。

可処分所得、消費者非耐久消費財支出の動向に、現在進行年度末期に対する見通しと、その後5年分の予測値がグラフ化されている。とりわけ本仮設例で関心を強くもっている非耐久消費財に注目し、アメリカの人口、1人当たりの対象製品消費高、経済成長率、業界や市場規模の趨勢、製品種類別の消費高の趨勢、特定製品種類売上高の成長予測などが調査・分析されている。予測された業界成長の枠内で達成すべき目標値を実現するためには、新製品の開発と上市、市場開発、販売促進、製造工程の改善、原価低減などの必要性について検討しなければならない。そのためには、十分な技術的作業、研究・開発によってこれらを支援しなければならず、それらを実現するタイムテーブルが作成されることになる。例えば、高い利益率を維持するための原価低減計画を設定するのであれば、総製造原価にしめる最も大きな原価要素に焦点を当て、原材料の効率的利用や工場・設備の利用効率向上を推し進め、資本回転率などの指標を利用することにより組織構成員を動機づけることが有用であろう<sup>7)</sup>。

#### (4) 不確実性のもとでの中期経営計画

経営計画の立案を長期で行うか中期で行うかは、企業のトップ・マネジメントの選択であるが、近年ではほとんどの企業が中期経営計画を採用しているようである。長期経営計画の設定プロセスにおける困難な問題の1つは、未来予測の困難性である。とくに、経営環境の変化が激しい今日においては、経営計画の期間が長ければ長いほど不確実性は大きくなる。河野編著(1986、76-86頁)によると、不確実性への対処法として、(1) 予測を強化する、(2) 予測値に幅をもたせて予測する、(3) まず弾力的な決定をした後に逐次決定する、(4) 早期警報を機能させる、(5) コンティンジェンシー・プランを用

7) 次の5ヵ年において予想される販売数量の水準を実現するためには生産能力を増大させる必要があるとしよう。その場合の生産能力拡張は、ボトルネックとなるであろう製品種類別・工場別・工程別に新設備日程表を作成し、それらをすべて結合したプロジェクトの資本必要額を要約することができる。これにより、どこから優先的に注意を集中するべきかという領域が明確化される。

意する、(6) 計画を頻繁に改訂する、(7) 多角化などにより経営の弾力性を持たせる、(8) 相対的な競争力を強化する、といった項目が挙げられている。とくに、The Conference Board (1978) で取り上げられているコンティンジェンシー・プランニングに着目したい。

河野編著 (1986、80頁) によると、「状況に応じた複数の計画として予備的計画をたてることは、別に新しいことではなく、すでにどの企業でも、たとえば火災の場合の書類の持出しの計画などとしてもっている。しかし最近において注目されてきたのは、戦略計画における予備的計画である」と指摘されている。つまり、計画の中に「環境適応システムを内蔵する」ことがコンティンジェンシー・プランであるという。The Conference Board (1976) ではコンティンジェンシー・プランを各企業の担当者が検討中である旨が指摘されていたものの、The Conference Board (1978) ではまさに不確実性の時代における経営計画が主眼である<sup>8)</sup>。

コンティンジェンシー・プランニングの目的は計画が狂った時の衝撃を回避することにあるため、コンティンジェンシー・プランは、不測の事態が現実化した時に実施する計画である。したがって、コンティンジェンシー・プランニングには、(1) 不測の事態の把握、(2) 行動開始時期 (トリガー・ポイント)、(3) 対応策の決定という3つの段階があるという (The Conference Board 1978、邦訳、186頁)。

コンティンジェンシー・プランニングのプロセスで最も重要なことは不測の事態を把握することである。その事態が生じてしまったらどのような影響が起こりうるのかを列挙する。いろいろな状況を注意深く観察していれば何が本当に重大な事態なのかを見極めることができるが、不測の事態を把握した後には、その発生の確率を見積もる必要がある。しかし、この確率の見積には主観性が大きく入り込んでしまうため、深刻度の大きさの方がコンティ

---

8) The Conference Board (1978) によると、将来の不確実性に備えて計画していた58社のうち、1974年以前にコンティンジェンシー・プランニングを取り入れていた企業はあまりないし、ほとんどが必要すら認めていなかった (邦訳、166頁)。

ンジェンシー・プランの必要性を決定づけることになるかもしれない。

次に、不測の事態の発生をどうやって予知するのか、通報するのか、を決めておくことが、トリガー・ポイントの設定である。予想外の事態の発生を経営者に知らせるには、早期警報を機能させることが肝要である。

さらに、対応策としての戦略・戦術の策定を挙げることができる。いざ不測自体が生じてしまったらどのように対処して影響を緩和するのか、財務上のインパクトはどうかの見積りも行われる。

#### IV 中期経営計画の現状と考察

##### (1) 中期経営計画設定プロセスの特性

中期経営計画の設定プロセスは、第3図にも示している通り、短期計画以降を除いた4つのフェーズから構成される。これらのフェーズには、Haghirian ed. (2016, p. 378) によると、次の特徴を見出すことができる。すなわち、それらが高度にグループ志向のプロセスであり、多くの組織構成員が関与していることである。このことは、新しいアイデアや戦略を実現させるために組織構成員全員の支援が必要であることに基づいている。それは、より個人主義的であり今までにない新しいアイデアの開発を促進する傾向がある欧米の戦略的プロセスとは異なるという。また、日本企業の中期経営計画の設定プロセスは、すでに戦略決定のフェーズが高度に構造化されており、多くの構造化されたプロセスを伴う(片岡 2017)。これらの計画設定プロセスは、主として新製品開発に利用され、製造分野における日本企業の代表的な手順である。

中期経営計画を設定する目的の1つは、トップ・マネジメントから事業部長やカンパニー長に対して何を期待しているのかを伝達することにある。したがって、中期経営計画の設定プロセスを公式化したうえで、トップ・マネジメントが中期経営計画に対して熱意を示し、その設定と実行が企業の存続と成長のために必要であることを示すことが最も重要である。本社は、事業部の計画設定における管理者支援のためにプランニング・ガイドを発行する。

これらの設定プロセスには、本社企画室、各事業部ないしライン部門、スタッフ部門、計画設定プロジェクトチーム、計画設定の委員会などが関与する。

また、中期経営計画によって各種の計画を統合すると、資源配分を適切に行うこともできるようになる（片岡 2017）。戦略経営のための資源配分には、数理モデルが強力なツールとなり得る。通常、中期経営計画に基づいて策定された中期利益計画は、それを構成するプロジェクトをも含めて短期利益計画としての予算によって業務活動が導かれる（津曲・松本 1972、23頁）。

ここで、中期経営計画における動機づけの機能に関する指摘が興味深い。

「間接的にはあるが、〔長期〕計画設定のプロセスは、経営者の洞察力を向上させ、建設的な考え方を持つようにさせ、協調的な態度を改善するのに大いに役立つ。これらの要因は長期〔利益〕計画を成功させるのに非常に貢献するだろう。長期〔利益〕計画の設定と運用が、ライン管理者の積極的な参加、そしてライン部門とスタッフ部門の緊密な調整を必要とする限り、〔長期〕計画設定の過程は、素敵な情報伝達の手段となり、健全な労使関係を促進させるわけである。同様に、〔長期〕計画設定に関連して開催される多くの会議や非公式の交渉は、会社の目標を明確に理解させ、動機づけを高め、作業能率を向上させるのに役立っている。」（NAA 1964, p. 9）。

計画設定プロセスは、組織内の各部署における様々な意思決定を内包している。中期経営計画を通じて、その意思決定に影響を与えることは、より良い経営管理を実現するための基礎になるといってよい。

## （2）中期経営計画の成功阻害要因

戦略経営において中期経営計画が適切に機能しているのか否かを見極めるには、その問題点と成功阻害要因について検討することが有用である。河野編著（1986）の調査に基づいて、成功阻害要因となる可能性のある項目をいくつか取り上げてみよう。

まず、計画システムについては、数量的で、戦略のプロジェクトがないこ

と、総花的であることが挙げられている。経営計画は、事業計画が財務計画と表裏一体の関係になっていなければならない。その両者が分断されれば、経営計画が機能しないことは想像に難くない。組織的な問題としては、各部門の非協力や理解が足りないことが指摘されている。中期経営計画という公式のシステムを支援する企画室のような部署は不可欠であるといつてよい。さらに、予測の困難性が大きな問題となる。一般環境の予測や需要予測の精度を高めたり、不確実性への対応を検討したりすることが重要であろう。しかも、予測困難という問題は、計画設定プロセスにおいてのみではなく、計画を実行する段階にも影響を及ぼす。その他にも、目標水準が厳しすぎるといった意見や、個別計画間・部門間・長短計画間の調整が困難であるといわれている。

これらの課題の中でも、不確実性への対応が重要である。

現代の日本企業のほとんどが長期経営計画よりも中期経営計画を採用していることや、多くの企業がローリング方式で計画設定していることも不確実性への対処である。また、The Conference Board (1978) におけるコンティンジェンシー・プランニングは、まさにそのような背景の下で登場した。当時、「未来の不確実性が確実になるにつれて、コンティンジェンシー・プランニング（緊急的予備計画）に対する関心は、各社に急速に高まりつつある」（The Conference Board 1976、邦訳、134頁）という状況であった。不測の事態に備えることは重要であるが、「基本計画に加えてコンティンジェンシー・プランニングを要求することは、すでに相当量の計画責任を負っている部門責任者に、もう1つの重荷をかけることになりかねない。長期計画の策定自体たいへんな労力を必要とする以上、さらに量を増やすのは、責任の下部移譲、すなわち下級者任せの計画立案になりかねない」（The Conference Board 1976、邦訳、134頁）という別の課題が新たに生じる<sup>9)</sup>。

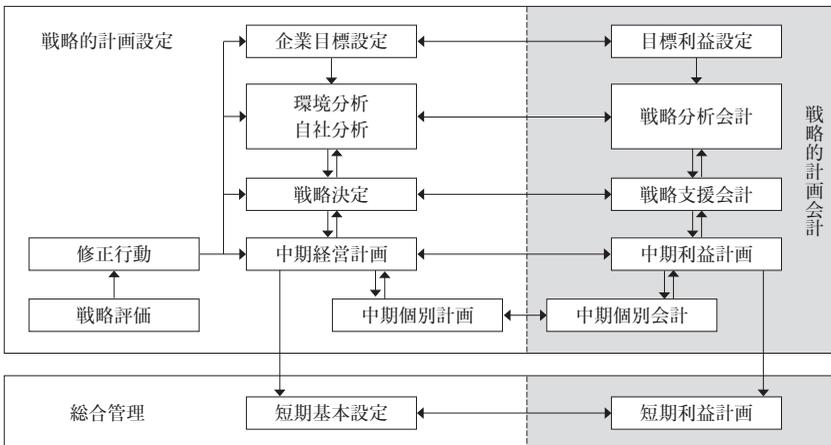
9) 通常、コンティンジェンシー・プランニングのプロジェクトは、本社レベルでタスク・フォースまたは特別委員会の形で進められる。また、職場志気のため、また衝撃防止や機密保持のため、極秘扱いとされる。

(3) 中期経営計画と管理会計技法との関連性

①戦略的計画設定と戦略的計画会計

わが国における戦略経営と管理会計システムの関連を理解するには、上総(2017)の知見が有用である。上総(2017、89頁)は、戦略計画の設定プロセスを、目標設定→環境分析・自社分析→戦略決定→戦略計画→(短期計画)といった形で提示した。その上で、戦略計画を「経営戦略を実現するため、長期経営計画(3~5年)ないし中期経営計画(2~3年)が設定される(以下、中期経営計画に代表させて説明する)。同時に、戦略計画を貨幣的に表現した中期利益計画も作成される」と説明した。さらに、上総(2017、90頁)は、この戦略的計画設定の4つのプロセスにそれぞれ対応して、目標利益設定→戦略分析会計→戦略支援会計→中期利益計画、として戦略的計画会計が展開される旨を示している。

第4図 戦略的計画設定と戦略的計画会計



出所：上総(2017、90頁)

上総(2017)は、第4図について次のように説明している。

「多くの企業では、戦略計画が3年間の中期経営計画として具体化され、これを金額で表現した中期利益計画が策定される。必要に応じて原価企画や資

本予算（投資経済計算）などの中期個別会計を利用しながら中期個別計画が検討され、中期経営計画に組み込まれる。また、中期個別会計も中期利益計画に組み込まれる。これらの中期経営計画と中期利益計画を実現するため、次のステップとして短期基本計画と短期利益計画が策定され、この短期計画の達成に向けて総合管理が展開される。

1年後には実績が測定され、短期利益計画の達成度が確認される。さらに、これに基づいて戦略と戦略計画が適切であったかどうかを評価する戦略評価が行われる。不適切な場合には、戦略や戦略計画の修正が行われる。この修正には、中期経営計画を終了した時点で新たに中期経営計画を設定する方法と毎年中期経営計画を設定する方法がある。最近では、後者のローリング方式を採用する企業が多くなっている。」（上総 2017、90-91頁）

目標利益の指標には、ROI が利用されることも多い<sup>10)</sup>。ただし、上総（2017、95頁）によると、「中期経営目標、さらには中期利益目標も、いずれも抽象的かつ大綱的であるので、このままでは企業活動を管理することができない。そこで、この中期経営目標を実現するため、環境分析と自社分析が行われた後、経営戦略が決定され、この経営戦略を実現するため、戦略計画が具体的かつ細目的に設定される」と説明されている。

## ②中期個別計画と中期個別会計

中期経営計画では「特定の個別戦略を実行するための中期個別計画が設定されるが、これに対応して、原価企画や資本予算などの中期個別会計が展開され、その結果は中期利益計画に統合される。中期経営計画、中期利益計画、中期個別計画、中期個別会計は相互に役割分担を果たしつつ経営戦略を実行するために展開される」（上総 2017、129頁）という。原価企画は「経営戦

10) Horngren et al. (2009, 801) によると、ROI は業績を測定する最もポピュラーなアプローチである。その理由は2つあり、1つは収益性に関するすべての要素－収益、コスト、および投資額－が一体化しているからであり、そして、もう1つは社内外における他の機会に対する利益率と比較可能であるからという。例えば、イトーヨーカ堂は、1960年代にはROIを導入し、戦略経営における重要な指標として利用していた。前田（2023）も参照されたい。

略を中期経営計画に統合するための機構を提供する。それゆえ、両者の統合は原価企画を成功させるためには最も重要な必要条件である。事実、実務でも中期経営計画を原価企画に統合している日本企業は多い」(櫻井 2015、315-316頁)。

原価企画では、新製品開発プロジェクトにかかる戦略の中で新製品利益計画が策定される。その際、市場ニーズに基づいて計算された販売価格から、中期経営計画・中期利益計画より導き出された目標利益を差し引いて許容原価が算定されると、それが目標原価設定の基礎となる。

中期経営計画は、プロジェクト別管理のための会計技法との相性が良いといえる。その一方で、従来の管理会計研究において欠落している重要な部分を指摘しておきたい。それは、プロジェクトの事後評価についてである<sup>11)</sup>。中期個別会計の代表的領域である資本予算について検討する際、投資案件の採算性に基づく意思決定の問題として取り扱われるものの、一部の研究を除いてプロジェクト別の事後評価が取り上げられているケースは少ない<sup>12)</sup>。一般に、コントロールの問題は、プロジェクト別ではなく、期間別に取り上げられている。しかしながら、個別の諸プロジェクトの達成も追跡することができれば、稟議の起案者やプロジェクト評価者に誠実な行動を求めることもでき、一層優れたコントロール機能を発揮することができる。そのようなプロジェクトの監査は、次のような観点から行われることが望ましい。

- a. 資本的支出：プロジェクトを通じてチェックする必要がある。
- b. タイミング：完成の時期は当初の計画の通りであったのか。
- c. 設備業績：設備は計画されたように業績を上げることができているのか。
- d. 営業費用：営業費用は期待値を上回ったのか。
- e. 販売成績：販売量は予測されたように実現されたのか。

11) 管理会計の代表的なテキストや先行研究においても、コントロールの問題は期間的統制の問題とされており (Anthony 1965; Anthony and Govindarajan 2001)、プロジェクト別のコントロール問題を正面から扱った研究はほとんど見当たらない。

12) 近年では、篠田 (2014) が事後フォローについての実証研究を行っている。

- f. 財務成績：予測された成績は達成されたのか。
- g. アウトカム：当初計画した通りの成果をどの程度実現できたのか。

これらの項目のうち、期別の予算管理と結びつけて差異分析を通じたコントロールを実施することも可能であるものも多い。例えば、減損会計も、当該プロジェクトで減損損失が生じないように、どれだけのコストを掛けるべきなのか、メンテナンスは適切に計画的に実施されているのか、それらは当初の計画の通りなのか否か等を明確化できるだろう（片岡 2021）。

### ③中期経営計画の実行と短期利益計画

計画実行段階への影響として、ここでは予算編成および業績評価との関連を取り上げてみたい。中期経営計画である戦略的計画は、立案も困難であるが、その実行も容易ではない。それは、不確実な要素が多く、失敗の確率が高いからである（河野編著 1986、87頁）。

河野編著（1986、87-88頁）によれば、長期経営計画の実行上の障害は、(1) 実行部門の理解と支持が不足している、業績評価に結びつかないといった行動的要因、(2) 計画自体が不完全であったという要因、および(3) 計画設定後に前提が変化してしまったことによる要因が挙げられている。(3)の要因は不確実性への対応の問題であるが、(1)の要因は業績評価との関連で、(2)の要因は予算管理との関連で議論することができる。

津曲・松本（1972）の調査では、予算を長期経営計画から切り離して編成している企業が調査対象企業のうち長期経営計画を設定している企業のうち20.6%であったという。その理由については、企業環境の激変により、長期経営計画の性格や更新の方法にかかわらず、いったん設定した長期経営計画の内容が環境変化にそぐわなくなったため、とりあえず最新の環境条件を織り込んで予算編成を行った企業があったと推測している（津曲・松本 1972、25頁）。その一方で、業績評価については、長期経営計画の目標値を業績管理のために利用していない企業が55%であった（津曲・松本 1972、26頁）。

この点について、津曲・松本（1972、26頁）は、「ほとんどの企業は長期経営計画と予算という形で、2つの経営計画を策定・編成しているが、その場合、業績評価を含む統制活動との関連は予算計画に求め、長期経営計画は、当該予算に方向を与えることを通じて、統制活動には間接的な関係をもつにすぎない」と説明している。

ところで、梶原ほか（2011a; 2011b）の調査結果では、中期経営計画と予算および業績評価との関係について次のように指摘されている。すなわち、経営計画の達成へのタイトネスの程度が高い場合、経営計画と予算との結びつきが強い。また、経営計画の目標は、多くの場合、財務数値で表現されており、達成へのタイトネスの程度は高いものの、報酬とのリンクはあまり強くないという。いったん外部に公表した経営計画に対しては、必達へのプレッシャーは厳しいものになる。近年では、多くの日本企業が中期経営計画を公表している中、どのようにデザインするのが望ましいのか、さらなる調査が必要である。

## V まとめと今後の課題

Mintzberg（1994）の見解に基づいて、「戦略的計画設定（中期経営計画設定）＝戦略プログラミング」であるとする、日本企業の戦略経営において、中期経営計画が果たしている役割を適切に理解することができる。

上総（2017、109頁）が指摘しているように、中期経営計画を設定している企業は、まず企業目標を設定し、この企業目標としての中期経営目標を実現するために、経営戦略を決定する。この経営戦略に基づいて、中期経営計画（戦略的計画）が設定され、同時に、戦略的計画を財務的に測定・評価して中期利益計画が策定される。この中期利益計画によって、戦略的計画が中期目標利益を満足しているかどうかを確認するとともに、経営資源の合理的な配分が可能になる。本論文では、その一連のプロセスについて検討した。中期経営計画は、プロジェクト別管理のための会計技法との相性が良いといえる一方で、予算編成や業績評価との関連では課題も多く残されている。廣

本（2009）が指摘している通り、日本企業が戦略経営を実現するにあたり、日本企業の組織コンテキストを確認し、その組織コンテキストにおいて管理会計が果たしている役割・機能を解明していく必要がある。つまり、戦略経営のためには、組織コンテキストを理解した上で、戦略・中期経営計画・管理会計システムを連動させることが重要である。

本論文における検討の結果、多くの課題を明らかにすることができた。例えば、日本の優良企業では、戦略・中期経営計画をどのようにして管理会計システムへ連動させているのだろうか。個別計画との関連で考える場合には、中期経営計画と原価企画や資本予算との関係を検討するのもよいだろう。しかし、中期経営計画、その設定プロセス、関与する部署、そして利用方法も各社各様であり、典型化することは難しいのかもしれない。

戦略経営において中期経営計画が果たしている役割については明確化できたものの、管理会計（またはMCS）との関係性については、定性的および定量的の両アプローチによる、さらなる調査が必要であるといえる。

（筆者は明治大学専門職大学院会計専門職研究科教授）

（謝辞）

本論文は、科学研究費【基盤研究C：課題番号22K01818】の助成を受けて進められた研究成果の一部である。

#### 参考文献

- 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)：72-79頁。
- 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)：110-120頁。
- 上總康行（2017）『管理会計論 第2版』新世社。
- 片岡洋人（2017）「レベニューマネジメントのための中期経営計画の役割期待」『會計』192（6）：54-67頁。
- 片岡洋人（2021）「原価報告の現代的意義」『会計論叢』16：3-22頁。
- 河野豊弘編著（1986）『長期経営計画の実例』同文館出版。
- 小菅正伸（2017）「戦略経営を支援する会計」日本会計研究学会特別委員会『戦略経営と管理会計に関する総合的研究』（最終報告書）日本会計研究学会特別委員会（小菅正伸委員長）、第1章：3-21頁。

- 小菅正伸 (2019) 「日本企業の戦略経営と管理会計—エーザイの中長期経営計画を中心として—」『商学論究』66(4)：365-396頁.
- 小菅正伸 (2021) 「戦略経営を支援する会計—理論的体系化の試み—」『商学論究』68(4)：83-110頁.
- 櫻井通晴 (2015) 『管理会計〔第六版〕』同文館出版.
- 篠田朝也 (2014) 「洗練された資本予算実務と企業業績の関連性」『管理会計学』22(1)：69-84頁.
- 篠原巨司馬・足立洋 (2017) 「中期経営計画による戦略共有と戦略形成—中小企業の経営会議のエスノグラフィに基づく考察—」『原価計算研究』41(2)：84-96頁.
- 高見茂雄 (2013) 「中期経営計画が経営成果に及ぼす影響：大手化学メーカーを対象とした実証研究」『メルコ管理会計研究』6(1/2)：37-49頁.
- 津曲直躬・松本譲治 (1972) 『わが国の企業予算：実態調査と今後の課題』日本生産性本部.
- 中條祐介 (2011) 「中期経営計画情報の自発的開示行動とその企業特性」『会計』180(6)：57-71頁.
- 日本会計研究学会特別委員会 (2017) 『戦略経営と管理会計に関する総合的研究（最終報告書）』日本会計研究学会特別委員会（小菅正伸委員長）.
- 林攝子 (2005) 「マネジメント・システム間の統合化と戦略共有効果について—中期経営計画、予算管理、目標管理の相互補完関係に関する考察—」『会計プロGRESS』6：86-102頁.
- 廣本敏郎 (2009) 「研究課題と分析フレームワーク」廣本敏郎編著『自律的組織の経営システム—日本的経営の叡智—』森山書店. 第1章：1-38頁.
- 福嶋誠宣・米満洋己・新井康平・梶原武久 (2013) 「経営計画が企業業績に与える影響」『管理会計学』21(2)：3-21頁.
- 藤田志保 (2021) 「中期経営計画研究の現状と課題—戦略計画研究との比較・考察から—」『慶應商学論集』30(1)：17-36頁.
- 前田陽 (2015) 「イトーヨーカ堂における中期経営計画の策定プロセス」廣本敏郎・挽文子編著『日本の管理会計研究』中央経済社. 第4章：78-101頁.
- 前田陽 (2023) 「中期経営計画の策定および修正プロセスの研究—マネジメントプロセス視点からのイトーヨーカ堂の事例を通じて—」『経理知識』(101)：1-19頁.
- 町田遼太・上田巧・妹尾剛好・横田絵理 (2020) 「日本企業における中期経営計画のコンフィギュレーション—質的比較分析 (QCA) による探索的研究—」『原価計算研究』44(2)：98-111頁.
- 吉田栄介・藤田志保・岩澤佳太 (2021) 「中期経営計画の特性と目標達成—日経225企業を対象として—」『三田商学研究』64(4)：59-75頁.
- American Management Association (AMA) (1960) *Financial Planning for Greater Profits: Objectives, Techniques, and Company Practice*, AMA Management Report No. 44. (両頭正明・野村健太郎・谷武幸訳 (1978) 『経営計画の実際』日本生産性本部)

- Anthony, R.N. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research, Harvard University.
- Anthony, R.N., and V. Govindarajan (2001) *Management Control Systems 10<sup>th</sup> ed.*. McGraw-Hill.
- Haghirian, P. ed. (2016) *Routledge Handbook of Japanese Business and Management*. Oxford: Routledge.
- Horngren, C.T., S.M. Datar, G. Foster, M.V. Rajan, and C.I. Ittner (2009) *Cost Accounting: A Managerial Emphasis, 13<sup>th</sup> ed.* Pearson Prentice Hall.
- Ketokivi, M. and X. Castañer (2004) Strategic Planning as an Integrative Device. *Administrative Science Quarterly* 49(3): pp. 337–365.
- Mintzberg, H. (1994) *Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall. (中村元一監訳 (1997) 『「戦略計画」創造的破壊の時代』産業能率大学出版部)
- National Association of Accountants (NAA). (1964) *Long-Range Profit Planning*, Research Report No. 42. (森藤一男・中原章吉訳 (1966) 『長期利益計画のたて方』日本生産性本部)
- Pitcher, G. S. (2015) “Management Accounting in Support of the Strategic Management Process,” *CIMA Executive Summary Report*, 11(1).
- Simmonds, K. (1981) *The Fundamentals of Strategic Management Accounting*, London: Institute of Cost and Management Accountants.
- The Conference Board (1976) *Corporate Guides to Long-Range Planning*. Conference Board Report No. 687. (日本能率協会訳 (1980) 『アメリカ企業にみる経営計画の実際』日本能率協会)
- The Conference Board (1978) *Planning Under Uncertainty*. Conference Board Report No. 741. (日本能率協会訳 (1980) 『アメリカ企業にみる経営計画の実際』日本能率協会)