

研究ノート

戦略特性と利益調整との 関係の検証

矢内 一利 清水 信匡

キーワード

戦略特性
戦略タイプ
受身型
利益調整

目次

1. はじめに
 2. 戦略タイプ
 3. 戦略タイプと業績・利益調整との関係に関する先行研究
 4. リサーチ・デザイン
 5. 分析結果
 6. 要約と今後の展望
- 参考文献

1. はじめに

本研究は、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」（以下では「2015 年度産学共同研究調査」とする）の回答データをもとに日本企業の戦略の特性と利益調整（earnings management）との関係を探索的に検証し、財務会計の観点からの経営戦略論の理論構築に新たな課題を提示することを目的とする。

本研究の特徴は、Miles and Snow (1978) が唱えた、「防衛型 (Defender)」、「探索型 (Prospector)」、「分析型 (Analyzer)」、「受身型 (Reactor)」という企業の 4 つの戦略タイプがどのように会計数値と結びついているかについて、利益調整（報告利益管理）の観点から探索的に検証したところにある。特に、事業戦略をうまく進めることができない状態にある受身型の特性（傾向）が強まることで、利益調整が引き起こされている可能性を明らかにしている点が他の研究にない特徴である。

従来、戦略タイプと業績管理システム・外部報告システムとの関係については様々な実証研究がなされてきた。しかし、特に日本では、戦略タイプのうち、Miles and Snow (1978) の受身型に対する検証はほとんど行われていなかった。これに対して、本研究では、Miles and Snow (1978) の 4 つの戦略全ての「特性」を 2015 年度産学共同研究調査で得られた回答をもとに測定し、日本ではほとんど検証がなされていない受身型を取り入れた探索的な実証分析を行った。これは本研究の重要な貢献の 1 つである。また、受身型の戦略特性が強まると、特に会計的裁量行動による利益増加型の利益調整の傾向が強まることが分析により見出された。この分析結果は、財務会計の観点からの経営戦略論の理論構築に資すると考えられ、本研究の重要な貢献の 1 つといえる。

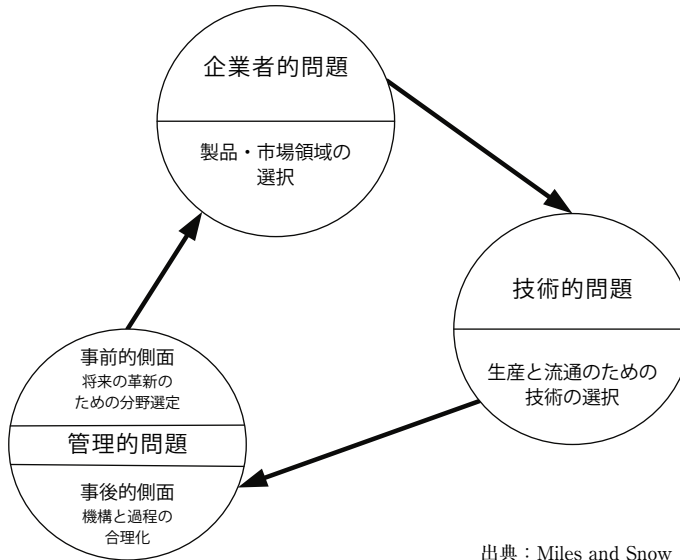
本研究の構成は以下になる。第 2 節では Miles and Snow (1978) の唱えた戦略タイプについて概説する。第 3 節では戦略タイプと業績・利益調整との関係について検証した先行研究について概説したうえで、本研究の研究課題について述べる。第 4 節では本研究のリサーチ・デザインを構築し、第 5 節では戦略特性と利益調整との関係についての分析結果とその解釈を提示する。最後の第 6 節では、本研究の要約と今後の展望を述べる。

2. 戦略タイプ

2.1 Miles and Snow (1978) による戦略タイプ

戦略という概念を経営学に初めて持ち込んだのは Chandler (1962) である。彼は、戦略を「企業の基本的長期目標と目的の決定、とるべきコースの採択、およびこれらの目標遂行に必要な資源の配分」と定義した¹。しかし、戦略の定義は時代とともにその焦点が変化し、企業の環境（外部環境）への適応という側面が重視されるようになってきた。企業の経営組織の環境への適応について、Lawrence and Lorsch (1967) は、「有効な組織では、外部条件（環境）が異なれば、異なる組織特性と異なる行動パターンが必要となる」という基本認識に基づく「コンティンジェンシー理論」を提唱した²。これを踏まえ、Hofer and Schendel (1978) は、企業の戦略を「組織の資源・スキルと、組織の直面する環境機会・リスクならびに組織が達成したい目的との間のマッチである」としている。つまり、企業の戦略は環境に対して企業全体を適応させるための「一連の意思決定のパターン」であ

図表1 適応サイクル



出典：Miles and Snow (1978), 邦訳 (1983) : 30.

り、企業の成功・失敗を分かち決定的要素になるといえる。

コンティンジェンシー理論では、環境に合わせて組織を変更するという受動的な環境適応が主張されている。これに対し、Miles and Snow (1978) は、組織は環境状況によって一元的に決められるのではなく、環境と組織の間に積極的に働きかける経営者の判断（戦略的選択）が介入して決まるとした。つまり、組織の主体性（経営者の主体的選択）を認め、経営戦略との関係から組織自体にも環境に適応するためのある程度の選択の幅が存在する可能性を主張したのである。これを、Miles and Snow (1978) は、伝統的なコンティンジェンシー理論と区別するために、「ネオ・コンティンジェンシー理論」と呼んでいる。コンティンジェンシー理論は企業の組織体にとって環境を所与と考える理論であるのに対し、ネオ・コンティンジェンシー理論は企業の組織体の主体的な環境創造に注目する理論であるといえる。

図表1で表されている適応サイクルは、Miles and Snow (1978) の戦略論の考え方を表したものである。Miles and Snow (1978) は、企業は (1) どの事業領域で活動をするのかを決め（＝企業者的問題）、(2) そこでどのような仕組みで事業を行っていくのかを決め（＝技術的問題）、(3) さらにその仕組みをうまく動かすための管理のプロセスを作り上げ運営していく（＝管理的問題）、という一連のプロセスをうまくコントロールするとした。その上で、Miles and Snow (1978) は、このプロセスをうまく回すことで企業は4つのパターンで競争環境を生き残っていくとしている。この4つの環境適応パターンが企業の戦略タイプとなり、企業の戦略タイプは以下の「防衛型」、「探索型」、「分析型」、「受身型」に分類できると Miles and Snow (1978) は論じている。

①防衛型 (Defender)

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。

②探索型 (Prospector)

探索型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て、新市場を創造したり、新製品を開発したりするタイプで、防衛型と正反対のタイプである。

③分析型 (Analyzer)

分析型は防衛型と探索型の中間型で、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。

④受身型 (Reactor)

受身型は環境の変化に適応できず、一貫した組織行動をとりえない（戦略が機能していない）タイプである。

以上のような Miles and Snow (1978) による理論は、最もポピュラーで、かつ多くの論文で引用されている戦略タイプの理論の一つである (Higgins et al.: 2015)。本研究の実証分析では、Miles and Snow (1978) の4つの戦略タイプのうち、日本ではほとんど検証されていない受身型に焦点をあてるため、次に受身型の特徴について詳述する。

2.2 受身型の特徴

Miles and Snow (1978) によると、4つの戦略タイプのうち、受身型の戦略は（企業が）長期的に生存可能な戦略ではないとされる。また、Miles and Snow (1978) では、受身型の企業は環境適応の一貫したパターンがないために、環境の変化と不確実性に対して適切に対応できず、結果として業績が悪化し、将来的には積極的に行動しにくくなるという悪循環にしばしば陥ると述べている。加えて、Miles and Snow (1978) は、防衛型、探索型、分析型を追求できなくなった場合に企業は受身型に陥ると説明し、3つの戦略タイプの特徴と受身型が混合する場合があることを示唆した。

Snow and Hrebiniak (1980) は、トップマネジメントが個々の戦略で必要とされる独自能力・組織構造・経営プロセスを開発できなかった（あるいは開発することを好まない）時、企業は受身型の戦略を強いられるとしている。それゆえ、他の戦略タイプと比べると、受身型はしばしば全般管理が脆弱であり、これが組織による他の独自能力の開発を妨げるように思えると指摘している。Snow and Hrebiniak (1980) の分析では、他の戦略タイプと異なり、受身型の企業のトップマネジャーは、独自能力の認識に一貫したパターンがないことが見出されている。

以上のことから、受身型は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り、固有の戦略タイプというよりも、他の3つの戦略が機能しなくなったタイプといえる。

3. 戦略タイプと業績・利益調整との関係に関する先行研究

3.1 戦略タイプと業績との関係

従来、戦略タイプと業績管理システム・外部報告システムとの関係については様々な検証が行われてきた。そもそも、事業戦略とはある事業が製品（商品）もしくはサービス市場でどのように競争すべきかについて示すものであり、収益の創造過程と収益の発生に伴って生じる費用に直接的に影響を与える。ゆえに、企業が採用する戦略と業績との間にはある程度の相関が存在すると考えられる。

Miles and Snow (1978) が唱えた企業の戦略タイプと業績との関係については、Snow and Hrebiniak (1980)、Smith et al. (1986)、Conant et al. (1990)、Parnell and Wright (1993) などの分析で、環境適応の一貫したパターンがない受身型は他の戦略タイプと比べて業績（収益性）がおおむね劣る傾向があることが判明している。咸 (2012) では、防衛型の企業よりも探索型や分析型の企業の売上高成長率が高いこと、防衛型の企業よりも探索型の企業の方が同業他社と比較した経常利益（相対的企業業績）が良好であることが実証分析により判明している。

3.2 戦略タイプと利益調整との関係

企業の戦略の失敗が赤字継続等の事態を招き、倒産に至ることはしばしば見受けられる（一ノ宮：2003）。戦略がうまく実行できずに業績が悪化すると、すなわち受身型の傾向が強まると、財務的困窮度が高まる（財務状況が悪化する）ことが考えられる。この場合、先行研究から、利益調整が行われる可能性が生じる。利益調整は日本の実証会計研究の大きな研究領域の1つとなっている。利益調整とは、会計数値を用いた契約に影響を与えたり、企業の経済パフォーマンスについて投資家を誤導したりすることを目的として、経営者が財務諸表の数値を変化させるために会計情報判断や取引を用いることをいう（Healy and Wahlen：1999）。経営者の利益調整の手法には会計的裁量行動（accounting discretion）と実体的裁量行動（real discretion）の2つがある。会計的裁量行動とは見積もりや会計方針の変更といった会計処理を通じて行われる利益調整方法であり、実体的裁量行動とは経営者が測定される事実の方を動かして会計利益の外観を装うことである³。

Lee (2012) では、企業が財務的困窮に陥った場合などの特定の状況下において、企業の信用性や倒産可能性を測定する指標である営業活動によるキャッシュフローを経営者が上方に調整している可能性が、実証分析により見出されている。また、伊瀬 (2018) では、企業は財務的困窮水準の悪化に伴い、営業活動によるキャッシュフロー内の裁量的な部分を上方に調整する（売上高の操作による利益増加型の実体的裁量行動を行う）ことが実証分析により判明し、投資家に対して財務状況の悪化をより軽微なものに見せようとしている（投資に対するリスクを低く見せようとしている）可能性が示唆された。その一方で、財務的困窮が一定水準を超えた場合、営業活動によるキャッシュフローを調整する余地が少なくなり、営業活動によるキャッシュフローにおける裁量の大きさが減少傾向にあることが分析の結果から示唆された。

経営がうまくいけなくなり、倒産した企業でも、倒産直前に利益増加型もしくは利益減少型の利益調整が行われることが米国や日本の実証研究で判明している。Rosner (2003) では、倒産企業が会

計的裁量行動による利益増加型の利益調整を行っていることが実証分析により判明した。浅野・首藤（2007）では、倒産に至るほど財務状況が悪化した企業は、倒産の2期以上前に会計的裁量行動による利益増加型の利益調整を行っており、（財務状況の悪化をより軽微なものに見せようとするための）極めて意図的な利益増加型の調整行動を行なうインセンティブを持っていることを実証分析により見出している。また、榎本・首藤（2013）では、倒産企業は倒産直近期より前に利益増加的な裁量行動を行うこと、特に実体的裁量行動を行いやすいことが実証分析により判明した。一方で、倒産直近期には利益増加型と利益減少型の利益調整の双方が行われることが分析の結果から判明しており、倒産が近づくとも様々な利益増加型の利益調整行動を行う余裕がなくなっている可能性が示唆されている。

上記の先行研究を踏まえると、事業戦略をうまく進めることができない状態にある受身型の傾向が強まれば、利益調整を行う傾向が強まることが予想される。ただし、受身型の傾向が強まる場合に利益増加型と利益減少型のどちらの利益調整を行う傾向が強まるのかについては判然としない。

そもそも、会計政策の選択は企業の戦略に由来する投資意思決定と関連しているので（Watts and Zimmerman：1990）、利益の質は企業の戦略と関係があることが考えられる。Miles and Snow（1978）による戦略タイプと利益調整の関係については、近年いくつかの実証研究が行われている。Houque et al.（2015）は、探索型の企業は投資家に長期的にリスクの大きい（利益が変動しやすい）投資先と見なされるのに対して、防衛型の企業は投資家にもともと安定してリスクが小さい、保有すべき投資先と見なされるため、平準化された予測可能な利益を計上するインセンティブが強いという可能性を指摘した。これを踏まえて実証分析を行った結果、防衛型の企業は探索型の企業よりも利益調整を行う傾向が強いこと、すなわち利益の質が低くなることが判明した⁴。一方、Haque et al.（2019）は、新事業のために研究開発等の多くの資金を必要とし、不確実性の高い環境下になりがちな探索型の企業では、市場からの評価を考慮することから、防衛型の企業と比べて、より多くの資金が得られるように利益調整が行われやすい可能性を指摘した。これを踏まえて実証分析を行った結果、探索型の企業は防衛型の企業よりも、利益調整を行う傾向が強いことが判明した。これらの実証研究の分析結果は相反するものになっているため、Miles and Snow（1978）による戦略タイプと利益調整との関係についてはいまだに明らかになっていない部分が多いといえる。また、特に受身型と利益調整との関係については、先行研究ではほとんど検証されていない。

以上のことから、本研究では、企業の戦略タイプと利益調整との関係について、特に受身型と利益調整との関係に焦点をあてて、統計的な探索的検証を行うこととする。

4. リサーチ・デザイン

本研究では、2015年度産学共同研究調査の回答データによってMiles and Snow（1978）の各戦略タイプの「特性」を推定した上で、実際の財務データを用いて、各戦略特性と利益調整との関係について統計的な探索的検証を行う。以下では、2015年度産学共同研究調査の回答データを用いたMiles and Snow（1978）に基づく4つの戦略の特性を推定する手法、会計的裁量行動または実体的裁量行

動による利益調整額を推定するためのモデルと、戦略タイプの諸特性と会計的裁量行動または実体的裁量行動による利益調整額との関係を検証するための手法を提示する。その上で、本研究で検証に用いたサンプルについて述べる。

4.1 戦略特性の推定手法

Miles and Snow (1978) の戦略タイプを分類する方法については、先行研究において、①自己分類 (self-typing)、②客観的な指標、③外部の評価、④調査者の推定という4つが提案されてきた⁵。

4つの分類の手法のうち、先行研究で最も用いられているのが①の自己分類のアプローチである。自己分類のアプローチとしては、回答者に Miles and Snow (1978) に基づく各戦略タイプをよく表現している文章を設定し、そのうち当てはまるものを回答させて、4つの戦略タイプのどれかを特定する「自己分類パラグラフ法」があげられる。これは、Snow and Hrebiniak (1980) などでも用いられている。また、Smith et al. (1986)、Segev (1987)、Conant et al. (1990) などでは、複数の選択式質問項目に回答させて4つの戦略タイプのどれかを特定するアプローチを用いている。しかし、Woodside et al. (1999) が指摘しているように、4つの戦略タイプのいくつかの要素が同じ組織 (1つの企業) によりある程度示される可能性があり、1つの戦略タイプに適合させることで組織の戦略適応を定義できないことが考えられる。加えて、先行研究では単一の業種を調査対象としていたり、戦略タイプの分布が一樣でなかったりといった問題点が存在する。

本研究の分析に用いた、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2015年度産学共同研究調査では、Conant et al. (1990) や DeSarbo et al. (2005) に基づく、11の質問項目から構成される自己分類法を採用している。2015年度産学共同研究調査の戦略タイプに関する質問は (図表1で示した) 適応サイクルにおける企業者的問題と技術的問題と管理的問題に関わるものから構成され、1つの質問に対して4つの選択肢を用意した。図表2は、2015年度産学共同研究調査における最初の質問と回答を示したものである。

質問項目における4つの選択肢は、それぞれ4つの戦略タイプの企業の特徴を表した回答である。回答者はその中から一つを選択することになる。11の質問に答えた後に、一番回答の多かったものを回答企業の戦略タイプと分類するというのが、従来の分類方法であった。例えば、11の質問中、防衛型の回答数が一番多い場合には、その企業を防衛型に分類されることになる。この手法を用いた清水・田村 (2010) や清水 (2016) の質問票調査では、回答企業を4つの戦略に分類するときに、1

図表2 戦略タイプに関する質問項目の一例

A 競合他社と比較して、主要な商品は顧客からどう見えていると思いますか
(1) 革新的で常に変化していく (P: 探索型)
(2) 特定の市場セグメントでは確固たる地位を確保しているが、それ以外のセグメントでは革新的である (A: 分析型)
(3) 市場全体で確固たる地位を占め、だれにでも認知されている (D: 防衛型)
(4) まだ確固たる地位を占めていないので、競合他社の動向等に左右される (R: 受身型)

つの戦略タイプの回答が顕著に多いというよりは、4つの戦略タイプの回答数がほぼ同数の企業が多いことが判明した。ゆえに、特定の企業（1つの企業）が1つの戦略タイプに属するというより、むしろ特定の企業は4つの「戦略特性」を併せ持っていると仮定しても無理がないと考えられる（清水・大浦：2014）。すなわち、企業は4つの戦略特性を併せ持つが、そのなかの強弱はあると考えられるのである。

そもそも、Miles and Snow（1978）は、防衛型、探索型、分析型を追求できなくなった場合に受身型に陥ると説明し、3つの戦略タイプの特徴と受身型が混合する場合があることを示唆している。Woodside et al.（1999）も、先に述べたように、明確に1つの戦略を志向しているよりは、4つの戦略タイプのある要素が同じ組織で示される場合もあることを指摘している。さらに、防衛型と探索型という2つの戦略軸を考える研究のいくつかは、分析型を防衛型と探索型との混合型の戦略としている。ゆえに、受身型の特性も他の戦略タイプに含まれていると考えてもおかしくないだろう。

以上のことから、2015年度産学共同研究調査では、1つの質問において、戦略タイプごとの4つの回答に対して7点のリカートスケール（7がまったくその通り、4がどちらともいえない、1はまったくない）でどのくらい当てはまるのかを尋ね、そのあとで4つの戦略特性の強弱を測定するために、11の回答の平均値をとることにした。つまり、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ことにした⁶。これにより、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。そもそも、Miles and Snow（1978）の戦略タイプを用いた米国の先行研究では、受身型に分類される企業数が防衛型や探索型の企業と比べて少なめになる（戦略タイプの分布が一様でない）という問題点があった。しかし、本研究では、形成型尺度を用いているために、戦略タイプによって企業数が著しく異なるという問題点は回避されている。

なお、「補遺」に、2015年度産学共同研究調査における戦略特性を推定するための質問票の質問項目を掲載している。

4.2 利益調整額の推定

本研究では、会計的裁量行動による利益調整額と実体的裁量行動による利益調整額をそれぞれ推定し、戦略特性との関係を検証する。なお、実体的裁量行動としては、以下にあげる売上高の操作や裁量的費用の調整以外に、過剰生産による利益調整も存在する。しかし、本研究で分析対象とする企業には製造業でない企業も多く含まれることや、利益調整額を推定するために3期分のデータが必要となり、十分なサンプルサイズが確保できないこと等の理由により、過剰生産による利益調整額の推定は行っていない⁷。

以下では、それぞれの利益調整額の推定手法について述べる。

4.2.1 会計的裁量行動による利益調整額（ DA_t ）の推定

本研究では、会計的裁量行動による利益調整額を示す裁量的発生項目額 DA_t を以下の Kasznik

(1999) の CFO 修正 JONES モデルを用いて推定する。

$$\frac{TA_t}{ASSET_{t-1}} = \alpha_0 + \beta_1 \frac{1}{ASSET_{t-1}} + \beta_2 \left(\frac{\Delta SALES_t}{ASSET_{t-1}} - \frac{\Delta REC_t}{ASSET_{t-1}} \right) + \beta_3 \frac{PPE_t}{ASSET_{t-1}} + \beta_4 \frac{\Delta CFO_t}{ASSET_{t-1}} + \varepsilon_t \quad (1)$$

TA_t は t 期の会計発生項目額であり、 t 期の経常利益 E_t から t 期の営業活動によるキャッシュフロー CFO_t を控除して算定する ($TA_t = E_t - CFO_t$)。 $SALES_t$ は t 期の売上高、 REC_t は t 期の売上債権、 PPE_t は t 期の有形固定資産、 $ASSET_t$ は t 期の資産、 Δ は差分を表す。(1) 式の推定を (東証業種分類による) 業種別のクロスセクションで行い、推定した回帰式に各社のデータをいれて非裁量的発生項目額 NDA_t の値を求める。 t 期の各社の会計発生項目額の実績値 TA_t から NDA_t の推定値を控除して求められた残差 ε_t が、各社の t 期の裁量的発生項目額 DA_t となる ($DA_t = TA_t - NDA_t$)。利益を過大 (過少) 計上する場合、(1) 式で算定される DA_t は正 (負) になる。

4.2.2 売上高の操作による利益調整額 (Ab_CFO_t) の推定

Roychowdhury (2006) は、以下のモデルを用いて、売上高の操作による実体的裁量行動の検出を行っている。

$$\frac{CFO_t}{ASSET_{t-1}} = \alpha_0 + \beta_1 \frac{1}{ASSET_{t-1}} + \beta_2 \frac{SALES_t}{ASSET_{t-1}} + \beta_3 \frac{\Delta SALES_t}{ASSET_{t-1}} + \varepsilon_t \quad (2)$$

(2) 式の推定を業種別クロスセクションで行い、推定した回帰式に各社の実際のデータを入れて求められた残差 ε_t が各社の t 期の売上高操作による利益調整額 (Ab_CFO_t) となる。利益を過大 (過少) 計上する場合、(2) 式で算定される Ab_CFO_t は負 (正) になる。

4.2.3 裁量的費用の調整による利益調整額 (Ab_DE_t) の推定

Roychowdhury (2006) は、以下のモデルを用いて、包括的な裁量的費用の調整による実体的裁量行動の検出を行っている。

$$\frac{DE_t}{ASSET_{t-1}} = \alpha_0 + \beta_1 \frac{1}{ASSET_{t-1}} + \beta_2 \frac{SALES_{t-1}}{ASSET_{t-1}} + \varepsilon_t \quad (3)$$

DE_t は t 期の裁量的費用で、研究開発費に販売費及び一般管理費に含まれる広告宣伝費、拡販費・その他販売費、役員報酬・賞与、人件費・福利厚生費を足し合わせて算定した費用である。(3) 式の推定を業種別クロスセクションで行い、推定した回帰式に各社の実際のデータを入れて求められた残差 ε_t が、各社の t 期の裁量的費用の調整による利益調整額 (Ab_DE_t) となる。利益を過大 (過少) 計上する場合、(3) 式で算定される Ab_DE_t は負 (正) になる。

4.3 各戦略特性が利益調整に与える影響を検証する手法

4.3.1 相関分析による検証

本研究では、各戦略特性が利益調整に与える影響について、各戦略特性と利益調整額との相関分析をまず行う。

分析に際しては、2013年度（2013年12月期～2014年11月期）と2014年度（2014年12月期～2015年11月期）において、東証一部・二部に上場している企業（銀行業、証券・商品先物取引業、保険業、その他金融業を除く）の連結決算の財務データを用いて、(1)式を用いた会計的裁量行動による利益調整額（ DA_t ）を業種別クロスセクションで推定する。あわせて、(2)式と(3)式のモデルを用いて、実体的裁量行動（売上高の操作または裁量的費用の調整）による利益調整額（ $Ab_CFO_t \cdot Ab_DE_t$ ）を業種別クロスセクションで推定する。なお、先に述べたように、Roychowdhury（2006）では、過剰生産による利益調整額を推定するモデルも分析に用いている。本研究では製造業でない企業も多く含まれることや、3期分のデータが必要であり、十分なサンプルサイズが確保できないこと等の理由により、過剰生産による利益調整額の推定は行っていない。加えて、先行研究では、各モデルによる実体的裁量行動による利益調整額を合計した値、すなわち合成尺度を検証に用いているが、本研究では過剰生産による利益調整額の推定は行っていないため、合成尺度を用いていない。

利益調整額の推定を行った後に、2015年度産学共同研究調査で対象とした企業をサンプルとして、各戦略特性と利益調整額との相関分析を行う。まず、 t 期の防衛型の特性を DEF_t 、 t 期の探索型の特性を PRO_t 、 t 期の分析型の特性を ANA_t 、 t 期の受身型の特性を REA_t とする。その上で、これらの戦略特性と $DA_t \cdot Ab_CFO_t \cdot Ab_DE_t$ との相関を分析する。各戦略特性と(1)式で推定した DA_t との相関が正（負）で有意となっている場合、各戦略特性が強まるにつれて、会計的裁量行動による利益増加（利益減少）型の利益調整を行う傾向が強まっていることを示す。これに対し、各戦略特性と(2)式で推定した Ab_CFO_t 、(3)式で推定した Ab_DE_t との相関が負（正）で有意となっていれば、各戦略特性が強まるにつれて、実体的裁量行動による利益増加型の利益調整を行う（利益増加型の利益調整を控える）傾向が強まっていることになる。

4.3.2 回帰分析による検証

本研究では、Roychowdhury（2006）等に基づき、各戦略特性が利益調整に与える影響について、以下の(4)式を用いた経験的な検証も行う。

$$EM_t = \alpha_0 + \beta_1 DEF_t + \beta_2 PRO_t + \beta_3 ANA_t + \beta_4 REA_t + \beta_5 ROA_t + \beta_6 SIZE_t + \beta_7 LEV_t + \beta_8 LOSS_t + \varepsilon_t \quad (4)$$

EM_t は t 期の会計的裁量行動もしくは実体的裁量行動による利益調整額であり、相関分析を行うにあたって推定した DA_t 、 Ab_CFO_t 、 Ab_DE_t をそれぞれ用いる。 DA_t を被説明変数とする場合、各戦略特性の回帰係数（ $\beta_1 \cdot \beta_2 \cdot \beta_3 \cdot \beta_4$ ）の符号が正（負）で有意になれば、各戦略特性が強まると会計的裁量行動による利益増加（利益減少）型の利益調整を行う傾向が強まることを示す。これに対し、

Ab_CFO_t 、 Ab_DE_t をそれぞれ被説明変数とする場合、各戦略特性の回帰係数の符号が負（正）で有意になれば、各戦略特性が強まると実体的裁量行動による利益増加型の利益調整を行う（利益増加型の利益調整を控える）傾向が強まることを示す。本研究では、受身型特性 REA_t の回帰係数 β_4 の分析結果を中心に見ていくことにする。ただし、回帰係数 β_4 の符号は、先行研究に基づく正と負のどちらになるか予測できない。また、回帰係数 $\beta_1 \cdot \beta_2 \cdot \beta_3$ の符号についても、正と負のどちらになるかは予測できない。

戦略特性以外の説明変数は、裁量的行動による利益調整の要因を考慮した、業績、規模、負債の利用度、損失回避に関するコントロール変数となっている。コントロール変数のうち、 t 期の総資本事業利益率 ROA_t （ $=t$ 期の事業利益/ t 期の期中平均使用総資本）は収益性のコントロール変数である。裁量的発生項目額は企業業績とプラスに相関する測定誤差を有することが Dechow et al. (1995) により指摘されている。ゆえに、本研究では収益性の代理変数である ROA_t をコントロール変数として加えている。

Watts and Zimmerman (1986) は、企業は規模が大きいほど利益を減らす会計方針を選択するという規模仮説を提唱している。ゆえに、本研究では規模の代理変数である $SIZE_t$ （ $=t$ 期の総資産の自然対数）をコントロール変数としてモデルに加える。

また、Watts and Zimmerman (1986) が、負債の利用度（負債比率）が高ければ高いほど、経営者は利益増加型の利益調整を行うとする負債仮説を提唱していることから、負債の利用度の代理変数 LEV_t （ $=t$ 期の総負債/ t 期の総資産）をコントロール変数としてモデルに加えている。

$LOSS_t$ は損失回避に関するコントロール変数であり、 t 期の税引後当期純利益が負であれば 1、そうでなければ 0 をとるダミー変数である。首藤 (2010) は、裁量的な会計行動により損失が回避できない場合は、極端な利益減少型の利益調整（ビッグ・バス）を行って、その期の利益を将来に繰り延べる可能性があることを指摘している。ゆえに、本研究では損失回避に関する代理変数 $LOSS_t$ をコントロール変数として加える。

4.4 サンプル

(1) 式によって会計的裁量行動による利益調整額を、(2) 式と (3) 式によって実体的裁量行動による利益調整額を推定するに際しては、① 2013 年度 (2013 年 12 月期～2014 年 11 月期) と 2014 年度 (2014 年 12 月期～2015 年 11 月期) において、東証一部・二部に上場しており（銀行業、証券・商品先物取引業、保険業、その他金融業を除く）、② 連結決算の財務データが『日経 NEEDS-FinancialQUEST』から入手可能という条件を満たす企業を対象とする。これらの条件に基づきサンプルの抽出を行った結果、サンプルサイズは 2,116 社となった。このサンプルを用いて、(1) 式・(2) 式・(3) 式による会計的・実体的裁量行動の利益調整額の推定を（東証業種分類による）業種別クロスセクションで行った。なお、(1) 式・(2) 式・(3) 式の推定の際には類似した業種をまとめて、1 業種あたり 15 社以上になるように調整を行っている。

2015 年度産学共同研究調査では、2015 年 11 月初めの時点で東証一部・二部に上場している全業種

の企業 2,440 社を調査対象とした。2015 年 11 月 15 日に質問票を発送し、調査の締め切りは 12 月末であった。発送先の選定には、ダイヤモンド社のデータベースサービス「ダイヤモンド役員・管理職情報」(2015 年 10 月時点)を利用し、各企業の経理・財務部門を中心に送付した。経理・財務担当者が特定できない場合には社長宛に送付し、回答する上でより適切な部署に回付するように依頼した。また、質問は主要な商品(製品・サービス)グループを想定し回答するように、依頼を行った。業種別の発送数と回収数は、図表 3 に示すとおりである。回収企業数は 270 社であり、回収率は約 11.07%であった。回収企業 270 社のうち、財務データの不備等の企業を除いた結果、238 社から有効回答を得た。回答企業の業種分布に関しては、カイ二乗検定を行った。その結果、 p 値 = 0.353 であり、有意な差はなく、東証一部・二部上場企業の業種分布と適合していることを確認した。なお、カイ二乗検定の分析結果の図表は省略している。

その上で、有効回答企業 238 社のうち、①連結財務諸表のデータが得られなかった企業、②銀行業、証券・商品先物取引業、保険業、その他金融業に属するといういずれかの条件を満たす企業はサンプルから取り除いた。これにより、サンプルサイズは 218 社となった。この 218 社に対して、各戦略特性と会計的・実体的裁量行動による利益調整額との相関分析と(4)式による回帰分析を行うこととする。

図表 3 業種別の質問票の回収結果

業 種	発送数	回収数	業 種	発送数	回収数
水産・農林業	7	2	精密機器	36	6
鉱業	7	0	その他製品	74	7
建設業	127	17	電気・ガス業	21	1
食料品	107	10	陸運業	51	4
繊維製品	54	8	海運業	12	2
パルプ・紙	17	2	空運業	5	3
化学	174	28	倉庫・運輸関連業	35	4
医薬品	40	4	情報・通信業	171	15
石油・石炭製品	13	3	卸売業	210	21
ゴム製品	17	4	小売業	222	22
ガラス・土石製品	47	3	銀行業	87	10
鉄鋼	41	8	証券・商品先物取引業	27	2
非鉄金属	31	2	保険業	7	1
金属製品	64	5	その他金融業	23	4
機械	174	16	不動産業	67	7
電気機器	199	21	サービス業	189	12
輸送用機器	84	16	合計	2440	270

5. 分析結果

5.1 基本統計量と戦略特性間の相関係数

図表4は分析に用いた各戦略特性と会計的・実体的裁量行動による利益調整額の基本統計量である。これを見ると、受身型の特性は平均値が他の戦略よりも低いことがわかる。また、探索型の特性は、値の散らばりが大きいこともうかがえる。

さらに、これら4つの特性間で相関分析を行った。その結果が図表5である。図表5を見ると、4つの戦略特性間の相関係数は（探索型の特性と受身型の特性との間の相関係数を除けば）ほぼ1%水準で有意な正の値になっており、相互排他的ではないことがわかる。そもそも、一般に戦略論における戦略タイプは相互排他的なものとして設定されている。ゆえに、戦略特性間で相関がみられる点についての解釈は、今後の課題となると考えられる。

図表4 基本統計量

変 数	平 均	標準偏差	Q1	中央値	Q3
DEF_t	4.899	0.497	4.545	4.909	5.182
PRO_t	4.751	0.909	4.273	4.727	5.364
ANA_t	4.582	0.617	4.273	4.545	4.909
REA_t	3.932	0.593	3.636	4.000	4.273
DA_t	-0.002	0.037	-0.041	-0.345	0.019
Ab_CFO_t	0.006	0.063	-0.022	0.002	0.035
Ab_DE_t	-0.005	0.069	-0.041	-0.013	0.019

図表5 戦略特性間の相関係数（Pearsonの相関係数）

	DEF_t	PRO_t	ANA_t	REA_t
DEF_t	1.000			
PRO_t	0.295**	1.000		
ANA_t	0.453**	0.558**	1.000	
REA_t	0.204**	0.115	0.387**	1.000

**. 相関係数が1%水準で有意（両側）であることを示す。

*. 相関係数が5%水準で有意（両側）であることを示す。

5.2 相関分析による分析結果

各戦略特性と会計的裁量行動・実体的裁量行動による利益調整額との相関分析の結果をまとめたのが、図表6である。図表6のPearsonの相関係数を見ると、受身型の特性と DA_t との間には1%水準で有意な正の相関があることがわかる。これに対し、他の戦略特性と DA_t との間には有意な相関は見られなかった。以上のことから、特に受身型の特性が強まると、会計的裁量行動による利益増加型の利益調整を行う傾向が顕著に強まることが示唆されたといえる。

図表 6 各戦略特性と利益調整額との相関 (Pearson の相関係数)

	DEF_t	PRO_t	ANA_t	REA_t
DA_t	-0.019	0.131	0.116	0.178**
Ab_CFO_t	0.009	0.061	0.107	-0.099
Ab_DE_t	0.084	0.162*	0.094	-0.044

** 相関係数は1%水準で有意（両側）であることを示す。

* 相関係数は5%水準で有意（両側）であることを示す。

また、各戦略特性と Ab_CFO_t との間には有意な相関は見られなかった。加えて、防衛型・分析型・受身型の各特性と Ab_DE_t との間には有意な相関は見られなかった。しかし、探索型の特性と Ab_DE_t との間には、5%水準で有意な正の相関があることが判明した。これは、探索型の特性が強まると裁量的費用を増加させる傾向が強まること、すなわち探索型の特性が強まると裁量的費用の調整による利益増加型の利益調整を控える傾向が強まることを示唆するといえる。

5.3 回帰分析による分析結果

図表 7 は、(4) 式を用いた回帰分析の結果を示している。なお、多重共線性を検証する分散拡大係数 (Variance Inflation Factor) は 2 を下回っており、顕著な多重共線性は確認されなかった。

DA_t を被説明変数とした場合、 REA_t の回帰係数 β_4 は 1%水準で正の有意な値となっている。このことから、受身型の特性が強まると、会計的裁量行動による利益増加型の利益調整が行われる傾向が強まることが読み取れる。これに対し、 DEF_t の回帰係数 β_1 、 PRO_t の回帰係数 β_2 、 ANA_t の回帰係数 β_3 は有意となっていない。このことから、防衛型・探索型・分析型の各特性が強まっても、会計的裁量行動による利益調整を行う傾向は強まらない可能性が見出された。

Ab_CFO_t を被説明変数とした場合、 REA_t の回帰係数 β_4 は 1%水準で負の有意な値となっている。このことから、受身型の特性が強まると、売上高の操作による利益増加型の利益調整が行われる傾向が強まる可能性が明らかになった。これに対し、 DEF_t の回帰係数 β_1 、 PRO_t の回帰係数 β_2 、 ANA_t の回帰係数 β_3 は有意となっていない。すなわち、防衛型・探索型・分析型の各特性が強まっても、売上高の操作による利益調整が行われる傾向は強まらない可能性が判明した。

Ab_DE_t を被説明変数とした場合、 REA_t の回帰係数 β_4 は負の値となっているが、5%水準で有意になっていない。また、 DEF_t の回帰係数 β_1 、 PRO_t の回帰係数 β_2 、 ANA_t の回帰係数 β_3 も有意となっていない。これらの分析結果から、防衛型・探索型・分析型・受身型の各特性が強まることで、裁量的費用の調整による利益調整が行われる傾向は強まらないと考えられる。

5.4 分析結果のまとめ

各戦略特性と利益調整額との相関分析を行った結果、受身型の特性と裁量的発生項目額との間には有意な正の相関があることが判明した。また、受身型の特性と裁量的発生項目額との間に有意な正の関係があることが、回帰分析で見出された。よって、受身型の特性が強まると、会計的裁量行動によ

図表7 (4)式の分析結果

$$EM_t = \alpha_0 + \beta_1 DEF_t + \beta_2 PRO_t + \beta_3 ANA_t + \beta_4 REA_t + \beta_5 ROA_t + \beta_6 SIZE_t + \beta_7 LEV_t + \beta_8 LOSS_t + \varepsilon_t \quad (4)$$

説明変数	被説明変数： DA_t	被説明変数： Ab_CFO_t	被説明変数： Ab_DE_t
α_t	-0.039 (-1.23)	-0.048 (-0.96)	-0.010 (-0.15)
DEF_t	-0.002 (-0.38)	0.006 (0.77)	0.006 (0.53)
PRO_t	0.002 (0.59)	-0.009 (-1.73)	0.009 (1.39)
ANA_t	-0.004 (-0.85)	0.011 (1.37)	0.004 (0.33)
REA_t	0.012** (2.72)	-0.019** (2.80)	-0.010 (-1.18)
ROA_t	0.236** (4.81)	0.706** (9.15)	0.078 (0.78)
$SIZE_t$	-0.000 (-0.12)	0.002 (0.91)	-0.002 (-0.53)
LEV_t	-0.001 (-0.06)	0.027 (1.22)	-0.056* (-1.99)
$LOSS_t$	-0.028** (-2.85)	0.018 (1.18)	0.010 (0.49)
$Adj.R^2$	0.247	0.325	0.070

各欄の上段は回帰係数、カッコ内はt値を表す。

** 1%水準で有意（両側）であることを示す。

* 5%水準で有意（両側）であることを示す。

る利益増加型の利益調整が行われる傾向が強まることが判明した。これに対し、相関分析では受身型の特性と売上高操作または裁量的費用の削減による利益調整額との間の有意な相関は見いだせなかった。しかし、受身型の特性と売上高操作による利益調整額との間には有意な負の関係があることが、回帰分析により判明した。

防衛型・探索型・分析型の各特性と会計的裁量行動・実体的裁量行動による利益調整額との間には、相関分析と回帰分析の双方でほとんど有意な関係は見出されなかった。ただし、相関分析により、探索型の特性が強まると裁量的費用を増加させる傾向が強まること、すなわち探索型の傾向が強まると裁量的費用の削減による利益増加型の利益調整を控える傾向が強まることが示唆された。

以上の分析結果から、受身型の傾向が強まると会計的裁量行動による利益増加型の利益調整が行われやすいことが明らかになった。また、受身型の傾向が強まると売上高操作による実体的裁量行動が行われる傾向が強まる可能性も示唆された。

6. 要約と今後の展望

本研究では、Miles and Snow (1978) に基づく戦略特性が、利益調整にどのように結びついているのかについて、2015 年度産学共同研究調査で得られた質問票の回答データをもとに探索的に検証を行った。検証にあたっては、事業戦略をうまく進めることができない状態にある受身型の特性が利益調整を引き起こしているのかどうかについて焦点をあてて分析を行った。分析の結果、受身型の特性が強まると、他の戦略特性とは異なり、利益増加型の会計的裁量行動を行う傾向が強まることが見出された。また、受身型の特性が強まると売上高操作による利益増加型の実体的裁量行動が行われやすいことも示唆された。以上のことから、戦略をうまく管理できていない受身型の傾向が強まると、特に会計的裁量行動による利益調整を行う傾向が強まる可能性が見出されたといえる。

本研究は、既存研究に対して大きく 2 つの点で貢献している。1 つめの貢献は、日本ではほとんど検証が行われていない受身型を含む 4 つの戦略タイプ全てを戦略特性として測定可能にしたことである。これまでの企業に対する質問票を用いた戦略タイプの分類方法では、4 つの戦略タイプに分類できても、それぞれの戦略特性を測定することはできなかった。しかし、Conant et al. (1990) と DeSarbo et al. (2005) に基づき、戦略を分類するための質問項目をリカートスケールによって測定することで、形成型としての戦略特性変数を作り出すことが可能になった。また、この手法を用いることにより、戦略タイプによって分析対象の企業数が著しく異なるという問題点、特に十分な受身型の企業のサンプルサイズが確保できないという問題点をクリアすることも可能となった。ゆえに、本研究で用いた戦略特性の推定手法により、Miles and Snow (1978) の戦略論を利用する研究がさらに発展する可能性があるといえよう。2 つめの貢献は、戦略をうまく管理できていない受身型の特性（傾向）が強まると利益調整が行われやすいこと、特に会計的裁量行動による利益調整が行われやすいことを見出した点である。本研究の受身型の特性が利益調整に与える影響についての分析結果は、利益調整の今後の研究に貢献するだけでなく、財務会計の観点からの経営戦略論の理論構築にも貢献すると考えられる。

本研究には上述した貢献があるものの、様々な未解決な課題が含まれている。そもそも、一般に戦略論における戦略タイプは相互排他的なものとして設定されている。しかし、本研究の分析では、1 つの企業が 4 つの戦略特性を併せ持つということを仮定している。これが本来の Miles and Snow (1978) の戦略論と矛盾しないかどうかは、大きな問題である。そのため、本研究における戦略特性を用いて、既存研究の結果との整合性を検証していくが必要になるだろう。また、本研究では受身型の特性と財務的困窮との関係を直接的に検証していない。これを踏まえたうえでの分析も必要であろう。あわせて、分析に用いるモデルの精緻化、特に回帰分析におけるコントロール変数を増やすことも今後の課題としてあげられる。例えば、機関投資家の株式保有比率や金融機関の株式保有比率などのコーポレート・ガバナンスに関する指標をコントロール変数として分析モデルに組み入れることが考えられる。加えて、Ittner et al. (1997)、Bentley et al. (2013)、Higgins et al. (2015)、Houque et al. (2015)、Anwar et al. (2016)、Haque et al. (2019) などでは、財務データを用いて Miles and Snow (1978) の戦略タイプの推定を行っている。ゆえに、十分なサンプルサイズを確保し、

分析の精度を高めるために、財務データを用いた Miles and Snow (1978) の戦略タイプの推定を行うことも今後検討する必要があるといえよう。

付記：本稿は、平成 30 年度 JSPS 科学研究費補助金（基盤研究(C)：課題番号 18K01918）による研究成果の一部である。

注

- 1 本格的に経営戦略論を展開したのは Ansoff (1965) であるとされる。彼は明確に戦略の定義を述べていないが、Hofer and Schendel (1978) が彼の著書から抽出した定義によれば、戦略とは「組織が現在属している事業および将来属そうと計画している事業の基本的性質を定義した製品／市場と組織活動の間を結ぶ“共通の脈絡”」というものになる。
- 2 コンティンジェンシー理論の概念は、Burns and Stalker (1961) が最初に経験的命題として導出した。この基本的命題をさらに拡大し、発展させたのが Lawrence and Lorsch (1967) である。
- 3 須田・花枝 (2008) では、利益調整の手法について証券取引所上場企業を対象に質問票調査を行い、利益増加型の実体的裁量行動、特に広告費等の支出削減、ついで設備投資等の減額が好まれることが明らかとなっている。
- 4 ただし、Houque et al. (2015) の分析では、実質 GDP 成長率（経済成長率）が高い時期では、防衛型の企業における利益調整の傾向が弱まる一方で、探索型の企業における利益調整の傾向が強まることも見出されている。詳細は、Houque et al. (2015) を参照されたい。
- 5 ②の客観的な指標を用いた先行研究としては、例えば Hambrick (1983) があげられる。Hambrick (1983) は、個別の事業部門の売上全体に占める新製品の売上の割合から、当該事業部門と競合しており、かつ規模が上位 3 位の事業部門の売上全体に占める新製品の売上の割合を控除した値をまず求めた。そのうえで、この求めた値が正で大きい事業部門を探索型、差異が負で大きい事業部門を防衛型として分類を行っている。③の外部の評価を用いた先行研究としては、例えば Meyer (1982) があげられる。Meyer (1982) では、調査対象の病院の戦略タイプを、独立した医療専門家の委員会の評価によって推定している。④の調査者の推定の例としては、Ruekert and Walker (1987) があげられる。Ruekert and Walker (1987) では、調査対象の各事業部門の販売担当責任者から得た、事業部門の製品、戦略目標等の情報から戦略タイプの推定を行っている。
- 6 形成型尺度については、Speklé and Verbeeten (2014) も参考にされたい。
- 7 Roychowdhury (2006) は、以下のモデルを用いて、過剰生産（生産量の調整）による実体的裁量行動の検出を行っている。

$$\frac{PD_t}{ASSET_{t-1}} = \alpha_0 + \beta_1 \frac{1}{ASSET_{t-1}} + \beta_2 \frac{SALES_t}{ASSET_{t-1}} + \beta_3 \frac{\Delta SALES_t}{ASSET_{t-1}} + \beta_4 \frac{\Delta SALES_{t-1}}{ASSET_{t-1}} + \varepsilon_t$$

PD_t は t 期の製造原価である（＝ t 期末の棚卸資産＋ t 期の売上原価－ t 期首の棚卸資産）である。この式の推定を業種別クロスセクションで行い、推定した回帰式に各社の実際のデータを入れて求められた残差 ε_t が、各社の t 期の過剰生産による利益調整額 (Ab_PD_t) となる。ただし、ここでの製造原価の定義は文字通りの製造原価ではなく、非製造業においても代理変数としての製造原価が算定される。

参考文献

- Ansoff, H. 1965. *Corporate Strategy*. New York, NY: McGraw-Hill. (広田寿亮訳. 1985. 『企業戦略論』産業能率大学出版部.)
- Anwar, J., S. Shah, and S. Hasnu. 2016. Business Strategy and Organizational Performance: Measures and Relationships. *Pakistan Economic and Social Review* 54(1): 97-122.
- Asquith, P., R. Gertner, and D. Scharfstein. 1994. Anatomy of Financial Distress: An Examination of Junk-Bond Issuers. *The Quarterly Journal of Economics* 109(3): 625-658.
- Bentley, K., T. Omer, and N. Sharp. 2013. Business Strategy, Financial Reporting Irregularities, and Audit

- Effort. *Contemporary Accounting Research* 30(2): 780-817.
- Blackmore, K., and K. Nesbitt. 2013. Verifying the Miles and Snow Strategy Types in Australian Small- and Medium-size Enterprises. *Australian Journal of Management* 38(1): 171-190.
- Burns, T., and G. Stalker. 1961. *The Management of Innovation*. London, UK: Tavistock Publications Limited.
- Chandler, A. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: The MIT Press. (有賀裕子訳. 2004. 『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社.)
- Conant, J., M. Mokwa, and P. Varadarajan. 1990. Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-based Study. *Strategic Management Journal* 11(5): 365-383.
- Dechow, P., R. Sloan, and A. Sweeney. 1995. Detecting Earnings Management. *The Accounting Review* 70(2): 193-225.
- DeSarbo, W., C. Benedetto, M. Song, and I. Sinha. 2005. Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance. *Strategic Management Journal* 26(1): 47-74.
- Govindarajan, V. 1988. A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy. *Academy of Management Journal* 31(4): 828-853.
- Graham, J., C. Harvey, and S. Rajgopal. 2005. The Economic Implications of Corporate Financial Reporting. *Journal of Accounting and Economics* 40(1-3): 3-73.
- Gunny, K. 2010. The Relation between Earnings Management Using Real Activities Manipulation and Future Performance: Evidence from Meeting Earnings Benchmarks. *Contemporary Accounting Research* 27(3): 855-888.
- Hambrick, D. 1983. Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. *Academy of Management Journal* 26(1): 5-26.
- Haque, A., H. Fatima, A. Abid, and M. Qamar. 2019. Impact of Firm-level Uncertainty on Earnings Management and Role of Accounting Conservatism. *Quantitative Finance and Economics* 3(4): 772-794.
- Healy, P., and J. Wahlen. 1999. A Review of the Earnings Management Literature and Its Implications for Standard Setting. *Accounting Horizons* 13(4): 365-383.
- Higgins, D., T. Omer, and J. Phillips. 2015. The Influence of a Firm's Business Strategy on Its Tax Aggressiveness. *Contemporary Accounting Research* 32(2): 674-702.
- Hofer, C., and D. Schendel. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West Publishing Co. (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳. 1981. 『戦略策定 —その理論と手法—』千倉書房.)
- Houge, M., R. Kerr, and R. Monem. 2015. Business Strategy, Economic Growth, and Earnings Quality. Working Paper.
- Ittner, C., D. Larcker, and M. Rajan. 1997. The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts. *The Accounting Review* 72(2): 231-255.
- Jennings, D., D. Rajaratnam, and F. Lawrence. 2003. Strategy-Performance Relationships in Service Firms: A Test for Equifinality. *Journal of Managerial Issues* 15(2): 208-220.
- Jones, J. 1991. Earnings Management During Import Relief Investigations. *Journal of Accounting Research* 29(2): 193-228.
- Kasznik, R. 1999. On the Association between Voluntary Disclosure and Earnings Management. *Journal of Accounting Research* 37(1): 57-81.
- Langfield-Smith, K. 2006. A Review of Quantitative Research in Management Control Systems and Strategy. *Handbooks of Management Accounting Research* 2: 753-783.
- Lassar, W., and J. Kerr. 1996. Strategy and Control in Supplier-Distributor Relationships: An Agency Perspective. *Strategic Management Journal* 17(8): 613-632.
- Lawrence, P., and J. Lorsch. 1967. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (吉田博訳. 1977. 『組織の条件適応理論 コンティンジェンシー・セオリー』産業能率短期大学出版部.)

- Lee, L. 2012. Incentives to Inflate Reported Cash from Operations Using Classification and Timing. *The Accounting Review* 87(1): 1-33.
- Meyer, A. 1982. Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly* 27(4): 515-537.
- Miles, R., and C. 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.)
- Miles, R., and C. Snow. 2003. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Parnell, J., and P. Wright. 1993. Generic Strategy and Performance: An Empirical Test of the Miles and Snow Typology. *British Journal of Management* 4(1): 29-36.
- Porter, M. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY: Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳. 1995. 『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社.)
- Rajaratnam, D., and L. Chonko. 1995. The Effect of Business Strategy Type on Marketing Organization Design, Product-Market Growth Strategy, Relative Marketing Effort, and Organization Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice* 3(3): 60-75.
- Rosner, R. 2003. Earnings Manipulation in Failing Firms. *Contemporary Accounting Research* 20(2): 361-408.
- Roychowdhury, S. 2006. Earnings Management through Real Activities Manipulation. *Journal of Accounting and Economics* 42(3): 335-370.
- Ruekert, R., and O. Walker. 1987. Interactions between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies. *Strategic Management Journal* 8(3): 233-248.
- Segev, E. 1987. Strategy, Strategy-Making and Performance in a Business Game. *Strategic Management Journal* 8(6): 565-577.
- Simons, R. 1987. Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis. *Accounting, Organizations and Society* 12(4): 357-374.
- Smith, K., J. Guthrie, and M. Chen. 1986. Miles and Snow's Typology of Strategy, Organizational Size and Organizational Performance. *Academy of Management Proceedings* (1): 45-49.
- Smith, K., J. Guthrie, and M. Chen. 1989. Strategy, Size and Performance. *Organization Studies* 10(1): 63-81.
- Snow, C., and D. Hambrick. 1980. Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems. *Academy of Management Review* 5(4): 527-538.
- Snow, C., and L. Hrebiniak. 1980. Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly* 25(2): 317-336.
- Speklé, R., and F. Verbeeten. 2014. The Use of Performance Measurement Systems in the Public Sector: Effects on Performance. *Management Accounting Research* 25(2): 131-146.
- Watts, R., and J. Zimmerman. 1986. *Positive Accounting Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (須田一幸訳. 1991. 『実証理論としての会計学』白桃書房.)
- Watts, R., and J. Zimmerman. 1990. Positive Accounting Theory: A Ten Year Perspective. *The Accounting Review* 65(1): 131-156.
- Woodside, A., D. Sullivan, and R. Trappey III. 1999. Assessing Relationships among Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies, and Organizational Performance. *Journal of Business Research* 45(2): 135-146.
- 浅野信博・首藤昭信. 2007. 「会計操作の検出方法」須田一幸・山本達司・乙政正太編著『会計操作 —その実態と識別法、株価への影響』: 86-108. ダイヤモンド社.
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎. 1996. 『経営戦略論【新版】』有斐閣.
- 伊瀬堂人. 2018. 「財務的困窮下におけるキャッシュ・フロー調整行動」『大阪大学経済学』68(2): 1-21.
- 一ノ宮士郎. 2003. 「利益操作の研究 —不当な財務報告に関する考察—」『経済経営研究』23(4): 1-212.
- 梅澤俊浩・海老原崇. 2016. 「メインバンク関係が財務報告の質に及ぼす影響」『早稲田商学』466: 463-513.
- 榎本正博・首藤昭信. 2013. 「倒産企業における会計操作の検出」『現代ディスクロージャー研究』13: 33-48.
- 大月博司・高橋正泰・山口善昭. 2008. 『経営学 理論と体系 第三版』同文館出版.
- 岡部孝好. 1994. 『会計報告の理論 —日本の会計の探求—』森山書店.

- 上山晋平. 2011. 「Simons によるマネジメント・コントロール・システム論における思考形成に関する一考察」『横浜国際社会科学研究所』16(3): 357-380.
- 崔学林. 2002. 「経営組織の環境適応と競争戦略論 —文献の展望と研究課題—」『現代社会文化研究』23: 165-182.
- 清水信匡. 2016. 「日本企業の投資評価技法の多様性 —原価比較法と損益分岐点法を中心として—」『メルコ管理会計研究』8(2): 3-16.
- 清水信匡・大浦啓輔. 2014. 「事業戦略に適合する資本予算プロセスの研究」『原価計算研究』38(1): 34-47.
- 清水信匡・田村晶子. 2010. 「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』62(9): 117-124.
- 首藤昭信. 2010. 『日本企業の利益調整 理論と実証』中央経済社.
- 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.
- 須田一幸・山本達司・乙政正太編著. 2007. 『会計操作 —その実態と識別法、株価への影響』ダイヤモンド社.
- 高田知実. 2007. 「財務的困窮企業の経営者による裁量的行動の分析 —継続企業の前提に関する追記表明をめぐって—」神戸大学大学院経営学研究科 Discussion Paper Series.
- 武脇誠. 1993. 「戦略管理会計論 ～序論～」『富大経済論集』39(1): 39-63.
- 辻正雄編著. 2016. 『経営者による報告利益管理 —理論と実証—』国元書房.
- 咸惠善. 2012. 「組織戦略, HRM および企業業績」『産業経済研究所紀要』22: 233-256.
- 星野優太. 2003. 「企業の戦略・組織構造と会計情報システム」『弘前大学経済研究』26: 52-65.
- 山口朋泰. 2009a. 「機会主義的な実体的裁量行動が将来業績に与える影響」『会計プロGRESS』(10): 117-137.
- 山口朋泰. 2009b. 「利益ベンチマークの達成と実体的裁量行動」『研究年報経済学』69(4): 445-466.
- 山口朋泰. 2011. 「実体的裁量行動に関する実証研究のレビュー —捕捉方法の観点から—」『東北学院大学経営学論集』1: 73-111.
- 横田絵里・妹尾剛好. 2011. 「日本企業におけるマネジメント・コントロール・システムの実態 —質問票調査の結果報告—」『三田商学研究』53(6): 55-79.
- 横山夏子. 2015. 「利益調整と株式所有構造に関する実証研究 —実体的利益調整ならびに会計的利益調整—」『経済論叢』189(3): 39-56.

補遺 2015年度産学共同研究調査における戦略特性を推定するための質問項目

以下に示すのは、2015年度産学共同研究調査（「業績管理と業績予想に関する実態調査」）における質問票の質問項目である。回答のカッコ内のDはDefender（防衛型）、PはProspector（探索型）、AはAnalyzer（分析型）、RはReactor（受身型）を表している。本研究では、Conant et al.（1990）とDeSarbo et al.（2005）に基づく質問項目に対する回答を用いて、Miles and Snow（1978）の4つの戦略の特性を推定した。

図表8 戦略特性を推定するための質問項目

A 競合他社と比較して、主要な商品は顧客からどう見えていると思いますか	まったく ない		どちらとも いえない			まったく その通り	
(1) 革新的で常に変化していく (P)	1	2	3	4	5	6	7
(2) 特定の市場セグメントでは確固たる地位を確保しているが、それ以外のセグメントでは革新的である (A)	1	2	3	4	5	6	7
(3) 市場全体で確固たる地位を占め、だれにでも認知されている (D)	1	2	3	4	5	6	7
(4) まだ確固たる地位を占めていないので、競合他社の動向等に左右される (R)	1	2	3	4	5	6	7
B 競合他社と比較して、市場における貴社のイメージは以下の文章に当てはまりますか	C 市場の変化やトレンドをモニター（監視）するのに使う労力（時間等）は、どのくらいですか						
(1) 品質の高い選り抜きの商品を提供する (D)	(1) 非常に多い：継続的に市場をモニターしている (P)						
(2) 注意深く検討してから、他社もやっている新しいアイデアや革新的なことを採用する (A)	(2) 最小限度：あまり市場をモニターしていない (D)						
(3) 今の市場の地位を維持・強化するために、競合他社の動向に対処する (R)	(3) 普通に：それ相応の時間を使って市場をモニターしている (A)						
(4) 革新的であり、創造的である (P)	(4) 時々：時間をかけてモニターするときもあるが、ほとんどしないときもある (R)						
D 競合他社と比較して、これまで商品の需要はどのような要因で増減しましたか	E 競合他社と比較して、この事業におけるもっとも重要な目標は、どのようなことですか						
(1) 貴社が一生懸命がんばって現在の市場を発展させてきた (D)	(1) コストを抑えること (D)						
(2) 危険を冒さず、市場の様子を見ながら生産・販売量を調整してきた (R)	(2) コストを抑えるとともに、参入できるような新市場を探すために、コストと収益を注意深く分析 (A)						
(3) 新しいタイプの商品を開発して新市場に積極的に参入してきた (P)	(3) 新商品や新市場を開発するために必要な人・もの・設備を確実に用意する (P)						
(4) 既存の市場にさらに浸透する一方で、注意深く検討してから新市場にも参入してきた (A)	(4) なにが何でも、今の事業の継続性を優先する（別の事業へいかない） (R)						

図表 8 戦略特性を推定するための質問項目（続き）

F 競合他社と比較して、この事業の管理者層はどんな能力に秀でていますか	G 競合他社からこの事業を守れているのはどういう事がいいからでしょうか
(1) 分析的：トレンド（市場の趨勢や流行）をよく認識し、新商品や新市場を開発できる（A）	(1) 状況を注意深く分析し、間違いなく成功すると確信したときのみ実行できる事（A）
(2) 専門的：かれらのスキルは特定の領域に集中する（D）	(2) ある特定のことをきわめてうまく実行できる事（D）
(3) 企業家的：多様で、柔軟性があり、変化を生み出すことができる（P）	(3) 発生した時点で有望なものかよくわからないトレンドにも、とりあえず反応してしまう事（R）
(4) 流動的：かれらのスキルは市場の直近の需要に反応してしまう（R）	(4) 新商品や新市場を一貫して開発できる事（P）
H 競合他社と比較して、この事業の経営者層が専念するのはどのようなことですか	I 競合他社と比較して、この事業はどのような態度で将来に備えていますか
(1) コストと品質をコントロールし、安定した財務体質を維持すること（D）	(1) 即座に注意を必要とする問題に対して、もっとも適切な答えを見きわめようとする（R）
(2) 安定した財務体質を維持しつつ、市場における機会を分析し、できうる機会のみを選択すること（A）	(2) まったく新しい商品を提案し、新市場創造につながるように、市場のトレンドや機会を見きわめようとする（P）
(3) 目先の利益や今直面している問題にもっとも注意を向けること（R）	(3) 現在の商品の販売や市場の地位を維持、改善する課題を見きわめようとする（D）
(4) 新商品を開発し、新市場や新セグメントを拡張すること（P）	(4) ライバルが生み出した長期的なトレンドを見きわめる一方で、現在の商品の販売や顧客のニーズに関連した課題を解決（A）
J 競合他社と比較して、この事業の組織構造は次のどれにあてはまりますか	K 他社と比較して、この事業の業績を管理する手続きは、次のどれにもっとも当てはまりますか
(1) 職能制（マーケティング、経理、人事など）である（D）	(1) 業績管理を分権化（＝権限委譲）し、現場の人を巻き込むように促す（P）
(2) 商品（志向）別の組織、市場（志向）別の組織である（P）	(2) 即座に注意を必要とすることを過度に報告させる（R）
(3) 主に職能制、しかし、新しい商品や重要な商品を提供する事業では、商品別の組織や市場別の組織を作っている（A）	(3) 業績管理は非常に集権的で、上級経営管理者の責任である（D）
(4) 新たに生じる機会や課題に応じられるように、常に組織構造が変わっている（R）	(4) 確立した商品事業においては集権的であり、新しい商品事業では現場の人を巻き込む（A）