

卒業研究の手引き

2012/4 新井康平

- ① 卒業研究プロジェクトの運営方法
- ② 卒業研究の学術的要件
- ③ その他連絡事項

① 卒業研究プロジェクトの運営方法

これまでのプロジェクトとは最も異なる点は、途中経過ではなく研究成果（卒業論文や企画書）が、成績の判断基準となるというものです。まずは、学術的な妥当性を有した成果を提出するまでの 1 年間の卒業研究プロジェクト（以下、新井ゼミ）の基本的な運営方針を述べます。

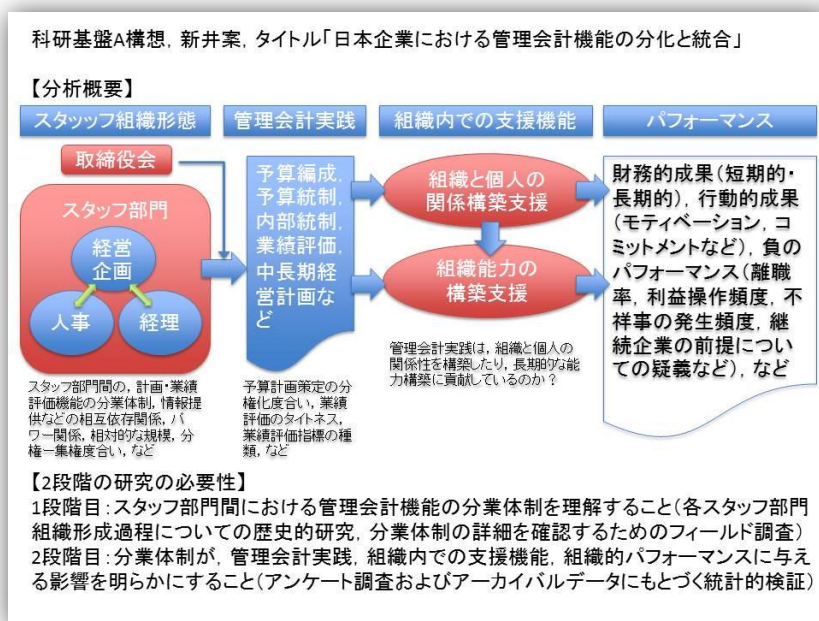
卒業研究は、次の 2 種類の成果物のいずれかの形式で提出してください。

1. 卒業論文（A4 用紙 25 枚以上（1 頁あたり 1,000 字）で冊子体に製本して提出）
2. 新規事業計画書（指定書式の計画書とプレゼン用パワーポイント 25 枚以上を提出）

【4 月：内容決定フェーズ】

卒業研究をどちらの形式を選択するのかについては、おそくとも 5 月までに決定してください。この決定のために、4 月は研究内容希望報告を行います。金曜日の 5 限に実施し、ここで教員から内容の OK が出た時点で、文献レビュー一覧の作成が指示されます。就職活動などで参加が困難な場合は、予備期限（土曜日 17 時より CUBE）で対応します。

この報告では、A4 一枚パワーポイントで自分がやりたい内容を図示してきてください。次の図のようなものです。なお、これ以降内容の微調整は許可しますが、大幅な変更をしたい場合は、このプロセスを繰り返してください。



【5月-7月：文献レビュー作成フェーズ】

実際の調査の前段階として、研究内容に関連する書籍を読み込み、批判的にまとめる作業がレビュー作業です。なぜ、この作業が必要かという点、

1. 明らかにしたい内容について、すでに答えがある部分と答えがない部分を分けるため
2. 後期で実施する調査作業の参考例とするため

の2点を挙げる事が出来るでしょう。

少なくとも、書籍を3冊以上、論文を10本以上読んで、文献レビューを作成してください。締め切りは7月31日です。この文献レビューの提出が間に合わなかった場合は、単位を不可とします。就職活動の合間に読み込み作業を実施してください。なお、文献レビューは卒業論文や企画書の一部として修正のうえ用いるものです。文献レビューの例として、次のような書き方を参考にしてください。これは、新井が共著の論文のレビュー部分を抽出したものです。

2. 文献レビュー

MCSの構成要素として経営計画に言及している海外の教科書は、Anthony and Govindarajan (2007) だけではない。例えば Merchant and Van der Stede (2007) は、「戦略計画を策定することを通じて、企業の多角化戦略や事業ごとの競争戦略の明確化が図られ、そのために必要となる経営資源の特定や大まかな業績目標の提示が行われる」(p.331) と述べている。それでは、わが国の管理会計の教科書では、経営計画についてどのような言及がなされているのだろうか。本節では、近年に国内で出版された管理会計の教科書を概観することにより、現在のわが国における経営計画の教示内容を確認する¹。そして、そこでの諸説を批判的にレビューした結果を整理することで、経営計画について、その有用性に影響を与える可能性のある諸要素を抽出する。また、本節の最後では、経営計画の有用性を測定するための変数について議論した上で、分析モデルを導出する。

2.1 わが国における経営計画の教示内容

ここでは、システマティック・レビューを実施するために、1) 2008年4月以降に出版され、2) 2011年4月末時点で神戸大学の社会科学系図書館に所蔵されており²、3) 当該図書館の電子検索システムで「管理会計」をキーワードとして検索した結果のうち特定領域の研究書や啓蒙書を除いて教科書のみをピックアップした。このようにして選択された管理会計の教科書は24冊であり、これらのうち経営計画について言及しているものは20冊であった(伊藤, 2009; 上埜, 2008; 上埜ほか, 2009; 岡本ほか, 2008; 加登, 2008; 小林ほか, 2009; 齋藤, 2010; 櫻井, 2009, 2010; 園田・横田, 2010; 高田, 2008; 竹森ほか, 2009; 武脇ほか, 2008; 谷, 2009; 東海, 2010; 西山, 2009; 平野, 2008; 古田ほか, 2009; 門田, 2008a, 2008b; 山本ほか, 2008)³。

上記のようにして選択された教科書のうち、半数は予算や短期利益計画の単なる前提として経営計画に簡単に触れている程度であったが、10冊の教科書は経営計画に独立した章・節といった紙幅を割き、比較的詳細な説明を行っていた(上埜, 2008; 上埜ほか, 2009; 小林ほか, 2009; 櫻井, 2009, 2010; 谷, 2009; 西山, 2009; 平野, 2008; 古田ほか, 2009; 門田, 2008a, 2008b)。そこで以降では、これら10冊の教科書を中心に、わが国における経営計画についての教示内容を整理する。なお、これらの文献における記述のうち、3年-5年程度の経営計画に関する部分が今回のレビュー対象となるが、同一教科書内で経営計画と利益計画が個別に記述されていても、3年-5年程度の計画期間という枠組みが共通ならば、利益計画を経営計画の構成要素と位置づけている。

まず、経営計画を策定する目的に関しては、概ねどの教科書でも、戦略を実現するための最適な資源配分を計画し、その計画作成という活動を通じて組織成員に戦略の実行を促す影響を与えるといったMCSとしての役割が説明されていた。これらは、先に引用したAnthony and Govindarajan (2007) や Merchant and Van der Stede (2007) とも共通する説明といえる。しかし、教科書のなかには、戦略を実現するためのMCSとしての役割だけでなく、投資家をはじめとした外部のステークホルダーとのコミュニケーションに経営計画が重要な役割を果たしていると述べているものもあった(西山, 2009; 平野, 2008; 古田ほか, 2009; 門田, 2008b)⁴。

次に、いくつかの教科書は、経営計画を集権的に策定するのか、分権的に策定するのかといった策定プロセスについて言及していた。具体的には、櫻井(2010)、西山(2009)、古田ほか(2009)が主な策定プロセスとして「トップダウン」による方法を、門田(2008b)が「ボトムアップ」による方法をあげている。これらに対して複数の策定プロセスをあげているものとしては、上埜(2008)や櫻井(2009)が「トップダウン」と「ボトムアップ」の両方を、谷(2009)は「トップダウン」、「ボトムアップ」、ならびに両者の「折衷型」による方法に言及していた。これらのように、策定プロセスについては教科書によって多様な説明がみられた。

さらに、経営計画をどのように更新するのかについて触れている教科書もあった(上埜ほか, 2009; 小林ほか, 2009; 櫻井, 2009, 2010; 谷, 2009; 西山, 2009; 古田ほか, 2009)。これら教科書のすべてが言及していたのは、最終年度を毎年1年ずつ追加しながら絶えず一定期間の計画を保持する方式である。これは一般的に「ローリング方式」といわれるもので、「ころがし方式」と呼ばれる場合もある(上

¹ 第1節でも触れたが、経営計画に関する実証的な研究は近年特に少ない。そこで、経営計画に関するコンベンショナル・ウィズダムを確認するため、我々は教科書に着目した。これは、通常科学を特徴づけているのは教科書であるとされるからである(Rosenberg, 2005)。実際、Scapens (1991)でも、コンベンショナル・ウィズダムを示すものとして、教科書のレビューを行っている。ここで、管理会計の教科書を対象にしたのは、これも第1節で触れたように、経営学ではあまり戦略計画が注目されなくなっているという状況に対応したものである。例えば、経営学の教科書である『ゼミナール経営学入門』(伊丹・加護野, 1989, 1993, 2003)でも、最新の第3版では戦略計画の事例が削除されたり、戦略計画という用語が索引から姿を消すなど、記述が大幅に減少している。

² 『平成22年度 神戸大学附属図書館年次報告』によると、平成22年度末における社会科学系図書館単独の蔵書数は1,296,731冊(雑誌を除く)である。

³ 門田(2008a)と門田(2008b)は同一タイトルの習熟度別の教科書であるため、1冊としてカウントしている。

⁴ これら教科書のうち、門田(2008b)以外の著者は公認会計士といった実務家である。

塾ほか, 2009; 櫻井, 2009, 2010). これを採用する目的としては, 計画期間中の経営環境の変化に対応するためというのが, この方式に言及する教科書に共通する解説内容であった。ただし, 谷 (2009) では, 計画期間を固定して毎年残りの期間の計画を見直す方法をローリング方式と呼んでおり, その他の教科書がローリング方式と呼ぶ方法には「前進方式」という名称を用いている。また, 谷 (2009) では, これらのほか, 当初策定した経営計画の見直しを一切行わない「固定方式」を含め, 合計 3 つの更新方法に言及していた。

以上が経営計画についての管理会計の教科書における教示内容の簡単なまとめである。これらから, 少なくとも次の 3 点に関して, 教科書によって異なる説明がなされていることが明らかとなった。1 点目は, 経営計画の目的である。戦略実現のための最適な資源配分の計画や, その計画作成活動を通じた組織成員に対する戦略実行を促す影響といった MCS としての目的だけを記載している教科書もあれば, 外部のステークホルダーとのコミュニケーションをもうひとつの目的としてあげているものもあった。なお, MCS としての目的を有する経営計画に, それとは別の目的が同時に与えられることでどのような問題が発生するのかといったことにまで言及している教科書はなかった。2 点目は, 策定プロセスである。これについては, トップダウン, ボトムアップ, あるいはその折衷型など, 教科書によって多様な説明がなされていた。しかし, これら策定プロセスの存在は指摘されているものの, それぞれがどういった場合に適切なのかといったような規範的教示を見出すことはできなかった。3 点目は, 更新方法である。計画期間中の経営環境の変化に対応するための方法として最終年度を毎年 1 年ずつ追加する方式のみを紹介している教科書が多かったが, 谷 (2009) によれば複数の更新方法が存在するという。これらの方法についても, 2 点目の策定プロセスと同様, 規範的な教示を得ることはできなかった。

なお, 更新方法の名称については, 教科書間でばらつきがみられた。そこで本論文では, 用語の混乱を避けるため, 1) 当初策定した経営計画の見直しを一切行わない方法を「固定方式」, 2) 経営計画の策定後に見直しを行う方法を「修正方式」, 3) 最終年度を毎年 1 年ずつ追加する方法を「前進ローリング方式」と呼ぶこととする。これらのうち, 前 2 者では計画期間の満了に伴って次期の経営計画が策定されるのに対し, 前進ローリング方式では絶えず一定期間の経営計画が保持されることになる。このような更新方法の分類を整理したものが図 1 である。

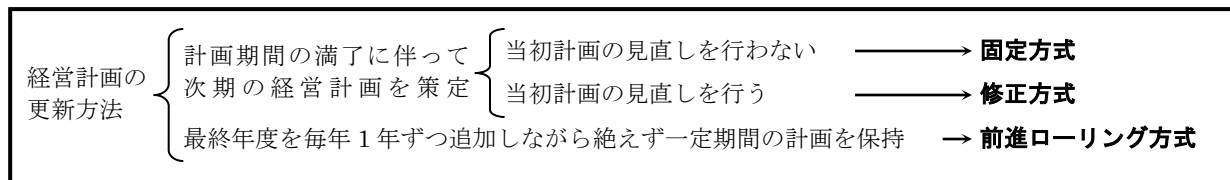


図 1 経営計画の更新方法の分類

2.2 リサーチクエスチョン

わが国の管理会計の教科書を対象にしたレビューで確認したように, 経営計画の要素として, その目的, 策定プロセス, 更新方法に関するいくつかの選択肢が指摘されているものの, これらが経営計画の有用性に与える影響については明らかになっていない。これは, 経営計画の有用性を確認しようという研究が, わが国ではほとんど行われていないことも一因といえよう。一方で海外では, 1980 年代後半以降でも少数だがいくつかの実証研究がみられる (Stone and Brush, 1996)。しかし, それらの多くは, 特定の業種に限定して検証する (Hopkins and Hopkins, 1997; Powell, 1992), あるいは製造業の中小企業でのみ検証する (Pearce et al., 1987) といった特定サンプルを対象にしたものであった。また, これらの研究間では有用性について異なる検証結果を導出しており, 結局, 一般的にどのような要因が有用性に影響を与えているのかは不明である。そこで, 本論文では, 経営計画の要素ごとの選択肢がその有用性にいかなる影響を与えるのかについて, 大量サンプルによる統計的な検証を行うこととする。

それでは, 経営計画の有用性は, どのような変数によって測定できるだろうか。もとより管理会計研究においては, システムの成果変数として ROA を用いることが一般的であり, 例えば JIT の導入成果の研究では ROA への影響の有無が議論されてきた (Balakrishnan et al., 1996; Kinney and Wempe, 2002; Maiga and Jacobs, 2009), ほかにも全部原価計算下での固定費率が ROA の持続性に影響を与えることが検証されている (Gupta et al., 2010)。これらに加え, 経営計画を戦略計画とみなす枠組みでの実証的な研究においても, ROA は重要な財務成果とみなされてきた (Pearce et al., 1987)。また, 多くの教科書でも述べられていたように, 経営計画は戦略を実現するための最適な資源配分を計画する役割を担っている。したがって, 投下資本としての総資産とその成果としての利益額の比率を表す ROA を用いることは, このような経営計画の位置づけとも整合的である。さらに, ROA は, いわゆるデュボンチャートによって総資産回転率と売上高利益率に分解することができ, これらを成果変数に含めることで経営計画の影響についてのより深い洞察が得られるだろう。

こうした理由から, 本論文では ROA を経営計画の成果変数に採用する。また, 総資産回転率および売上高利益率を成果変数に加えることとする。そして, これらの成果変数を被説明変数とし, 経営計画の目的, 策定プロセス, 更新方法などを説明変数とする分析モデルを採用することで, 経営計画を策定する際に選択される諸要素が, 企業業績にどのような影響を与えているのかを明らかにする。ここまでの議論をもとに, 本論文が取り組む課題をリサーチクエスチョン (以下, RQ とする) として明示すれば, 次の通りとなるだろう。

RQ: 経営計画の諸要素 (目的, 策定プロセス, 更新方法) は ROA に影響を及ぼすのか。

5 月から 7 月は, レビュー作業にあたり, 途中経過を報告してください。また, 新井の方から 8-9 月に選択する研究方法についての説明を行います。研究方法は, アンケート, インタビュー, フィールド観察, 実験室実験について行います。また, これらを取りまとめるための統計的方法などについても時間のある限り解説します。

【8月：調査方法の決定フェーズ】

文献レビューの結果を踏まえて、調査方法を決定してください。この報告は、夏季休暇中のため、指定された日時に面談で行ってください。なお、メールで OK の場合は、面談は不要です。新井は集中講義のため、ほぼ CUBE にいる形になります。

【9-10月：調査フェーズ】

実際の調査を行い、その結果をとりまとめてください。何か疑問がある場合や調査結果について十分か否かはゼミ時間中に質問などしてください。

【11-12月：論文・企画書執筆フェーズ】

調査結果を踏まえて論文・企画書を執筆してください。思いのほか時間がかかることを覚悟してください。なお、11月中に必ず中間成果物をゼミ内で発表するようにしてください。

最終成果物は、12月31日を締め切りとします。いかなる理由であれ、提出が遅れた場合は、留年となります。

【1月：報告会・修正フェーズ】

1/5の朝から報告会を行います。他の教員に参加してもらい、卒業判定を行います。卒業判定は、

1. 卒業研究として十分である
 2. 指摘した事項の修正を行った場合、卒業研究として十分と認める
 3. 卒業研究として不適合であり、もう1年間の履修を義務付ける
- の3段階です。