

研究指導 大橋 良生 准教授

経営計画の実態と効果 —普通銀行に焦点を当てて—

三富 佳穂

1. 本稿の目的

1.1 経営計画の役割

経営計画とは、企業が企業戦略・経営戦略に基づき、経営活動の指針として設定する計画のことである。経営計画は、対象期間に基づいて長期経営計画、中期経営計画、及び年度計画に大別される。

これらの経営計画について、経済産業省(2005)は、「経営計画は、自社のあるべき姿を具体的に提示する『①ビジョン具現化機能』と、着実にあるべき姿に到達するための『②経営管理機能』と、資金提供者に出資や融資を求める際の論拠となる『③資金提供者への説明機能』の3つの機能を併せ持つ」と述べている。ビジョン具現化機能とは、経営者の考えを可視化し、企業内外の利害関係者との共通認識が図れる機能のことである。また、経営管理機能とは、日々変化する経営環境の中で、将来高い可能性で起こりうる状況を把握し、それに合った適切な対応を可能にする機能のことである。そして、説明機能とは、明確な根拠のある経営計画の策定により、資金提供者からの信用を築くことが可能になり、資金調達が容易になる機能のことである。

1.2 銀行業界と経営環境の変化

日本では、金融機関を介した間接金融が中心であり、その機能を担う銀行の重要性は大きい。しかし、近年、銀行業界では、マイナス金利による経営成績の悪化が見込まれている。そのため、内部環境を整備し、これらの外部環境の変化にうまく適応することが重要になると考えられ、外部環境の変化に適応する経営計画の策定が必要になるといえる。これは、経営計画が内部環境の整備を司り、その設計が内部環境の維持・改善に貢献すると考えられるためである。

1.3 問題の所在

多くの上場企業が経営計画を策定し、ホームページなどを用いて公開している。しかし、企業がどのような段階を経て経営計画の策定に至っているかについては、外部からは確認できないものとなっている。

また、企業の経営計画には、いくつかの項目において計数目標が掲げられている。計数目標とは、目指すべき到達点が具体的な数値として掲げられているものである。経営計画に計数目標として掲げることによって、経営者をはじめとして全社的に目標として意識させ、経営成果がそれを上回るような努力を促すことが想定される。しかし、目標値が現実にそぐわない場合には、目標として機能せず、経営努力の最大化に結びつかないことも想定される。したがって、計数目標が効果的なものであるかの検証として、計数目標と経営成績の関連性を明らかにする必要があると考えられる。

そこで本稿では、銀行における経営計画の実態把握、及び経営計画に計数目標として掲げていることが経営成績に及ぼす影響を明らかにすることを試みる。

2. 先行研究

2.1 経営計画の実態に関する先行研究

中條(2012)は、郵送質問票調査によりデータを収集し、中期経営計画情報の開示に関する実態を明らかにしている。第一に、策定の目的は、サンプルの9割を超える企業が「会社の目指す目標の設定」として示された。第二に、策定の中心部署は、8割を超える企業が「経営企画部」であることが示された。第三に、中期経営計画の策定タイプでは、策定の進め方について、約半数の企業が「経営企画部は大枠を示し、内容は関連部門に任せるタイプ」である

ことが示された。第四に、中期経営計画の計画期間とその更新では、計画期間は 8 割を超える企業が「3 年間」としていることが示された。また、策定のスタンスに関しては、「ローリング型」と回答した企業が全体で半数を超える結果となった。

2.2 経営計画の効果に関する研究

小椋(2014)は、中小企業における経営管理制度の実態、特に小規模企業の経営理念、経営計画と業績の関係を検証している。同調査は、企業の規模ごとに経営理念の公開の有無及び経営計画の公開の有無と業績の関係を分析している。その結果、小規模企業においても、経営理念の公開及び経営計画の公開が業績向上に寄与することが明らかとなった。

福嶋ほか(2011・2013)は、経営計画の項目のマネジメント・コントロール・システムとしての有効性を検証している。その結果、経営計画の目的は、外部報告目的を志向するほど、ROA などに負の影響を与えることが示された。また、策定プロセスは、企業業績に有意な影響を与えることはなかったことが示された。更新方法については、前進ローリング方式が ROA に正の影響を与えていたことが示された。

以上の先行研究が一般事業会社を対象としているのに対し、本稿では、銀行業界に焦点を当て、経営計画の実態を把握すること、及び経営計画に計数目標として掲げていることが経営成績に及ぼす効果を明らかにすることとする。この点が先行研究に対する本稿の新規性である。

3. 分析方法と結果

3.1 サンプル

経営計画の実態に関する調査対象は、普通銀行であり、金融庁のホームページから収集した(2016 年 11 月検索)。これらの普通銀行を調査対象として選択した背景には、日本における代表的な金融機関であることがある。

また、経営計画の効果に関する分析対象となる銀行は、2016 年 3 月を計画期間に含む経営計画を公

表している普通銀行である。分析対象の抽出にあたり、EDINET を用いて、有価証券報告書に個別財務諸表を開示している銀行を抽出した。なお、各計数目標が経営計画に掲げられていたとしても、それがグループ会社の目標として掲げられている場合は、分析対象から除外した。

3.2 経営計画の実態に関する分析方法と結果

経営計画の実態は、郵送質問票により調査を行った。送付先は、全国の普通銀行 109 行である。宛先は、経営企画室とした。質問票は 2016 年 12 月 2 日に送付し、回答期限を同月 27 日とした。その結果、送付数 109 行に対し、有効回収数は 17 行となり、有効回収率は 15.6%であった。質問項目は、河野(1986)を参考に設計し、具体的には、経営計画の種類、経営計画策定の目的、経営計画の策定プロセス、経営計画の内容(計数目標)及び重視する目標である。

調査結果は、次の通りとなった。第一に、経営計画の種類では、全体で約 8 割を超える銀行が、計画期間を約 3 年間とする中期経営計画のみを策定していることが確認された。これは、近年経営環境が大きく変化する中で、変化が大きい長期経営計画よりも、中期経営計画が多く策定されていることを示している。

第二に、経営計画策定の目的は、「全社の目標や方針を明らかにするため」との回答が最も多い結果となった。このことは、一般事業会社を対象とした先行研究で得られた結果と同じ傾向であった。

第三に、経営計画の策定プロセスについて、経営計画の策定に関与している部署及びその更新方法について調査した。策定に関与している部署については、立案・審議・決定の段階において、いずれの部署が関与しているかについて調査した。その結果、立案段階では企画室など、比較的現場に近い部署が、審議段階では専務会や常務会、部長会議などが主に関与していることが示された。決定段階では、経営計画の種類にかかわらず、取締役会の関与が 100%であることが示された。全体としてみると、立案・審議・決定と段階が進むにつれ、上層部との関与が増えることが示された。また、更新方法について、計

画対象期間の更新は、経営計画の種類にかかわらず、「固定している」との回答が半数を超えた。これは、「ローリング型」との回答が多く得られた一般事業会社の調査結果と同じ傾向であるとはいえない結果となった。計画内容項目の更新は、「固定している」、「必要に応じて改訂する」、「毎回改訂する」の3つの選択肢を設けたが、経営計画の種類により回答が異なる結果となった。そして、計画策定・改訂の時期の更新に関しては、いずれの経営計画においても、「現在の計画の終了時」との回答が9割を超える結果となった。

第四に、経営計画の内容は、経営計画の種類にかかわらず、質問項目として設定した安全性に関連する指標は、それぞれ半数以上の銀行で掲げられていることが確認された。また、重視する目標は、「コア業務純益」との回答が6割を超えた。

3.3 経営計画の効果に関する分析方法と結果

本稿では、安全性の指標として自己資本比率、貸出金残高、預金残高を、収益性の指標としてROE、当期純利益を用いた。自己資本比率は、総資本に対する自己資本の割合を示し、この数値が高いほど安全性が高いとされている。また、ROEは、株主資本に対しどれだけ利益を上げているかを示し、数値が高いほど収益性が高いとされている。これらの指標を選択した理由は、多くの銀行においてこれらの項目が計数目標として掲げられているためである。

分析の手順は、次の通りである。まず、各指標において、経営計画に各計数目標が掲げられているか否かでグループを分類した。各計数目標の有無によって、分析対象期間の経営成績の変化に違いがあるか否かを判断するため、各項目で分析対象期間と前期の実績値を抽出した。銀行の規模によって実績値の増減が大きく異なるため、期間比較の際はすべての指標において前期の実績値を1とおき、分析対象期間でこの基準からどれほど変化したかを算出した。指数化した分析対象期間の実績値から1を差し引いた差の値を分析に用いた。そして、2つの観点からt検定を行う。第一に、母平均が指定された値と異なる

か否かを検定する。ここで行うt検定は、前期値との差の平均値が、比較値の0からどの程度偏っているかを分析する方法である。第二に、計数目標の有無によって経営成績の変化に統計的な違いが認められるかについて、各指標でt検定を行う。

表1は、各指標の計数目標の有無で分類し、それを1標本ずつ比較値の0と検定した結果である。ここでは、一部の指標で有意な差が確認された。当期純利益の計数目標を掲げていない場合と0を比較した際には5%水準で、貸出金残高と預金残高の有無と0をそれぞれ比較した際には1%水準で有意であることが示された。しかし、計数目標の有無にかかわらず、差の平均がプラスであることから、計数目標を掲げていないことが経営成績に負の影響を与えるとはいえない結果となった。また、表2は、計数目標を掲げている銀行と掲げていない銀行の経営成績の差を比較したときの結果である。表中の+は、各指標において計数目標を掲げている銀行が掲げていない銀行よりよいことを、-は計数目標を掲げている銀行が掲げていない銀行よりよくないことを示している。ここからは、すべての指標において有意な差はみられなかった。したがって、本稿で取り上げた各指標の好転や悪化に関して、これらの指標を計数目標として掲げていない銀行も、計数目標を掲げている銀行と同等の安全性と収益性を保っていることを含意としている。

4. 結論と課題

本稿の目的は、経営計画の実態、及び経営計画の効果を明らかにすることであった。

経営計画の実態に関し、本稿の調査結果は、経営計画の種類(計画期間)、経営計画策定の目的、関与部署は、一般事業会社を対象とした先行研究で得られた結果とおおよそ同じ傾向であった。また、計画対象期間の更新は、一般事業会社と比較して異なる傾向にあることが明らかとなった。そして、計数目標については、銀行特有の項目が掲げられていることが示された。

経営計画の効果に関しては、各指標を1標本で比較した場合には、一部の指標で有意な差が確認され

た。計数目標を掲げている銀行で、各指標が好転していることが示されたが、掲げていない銀行でも同様の結果が示された。

また、2 標本で比較した場合には、いずれの指標も有意な差は確認されなかった。このことは、計数目標を掲げている銀行の経営成績の変化が、掲げていない銀行のそれと、統計的には異ならず、計数目標を掲げていることの効果は、確認されなかったことを意味している。したがって、経営者は、経営努力の最大化に結びつく計数目標を織り込んだ経営計画の策定を検討していくべきである。

最後に、本稿における今後の研究課題を提示する。

第一に、サンプルを広げることである。本稿では、調査対象を普通銀行とした。しかし、金融機関には普通銀行のほかにも信託銀行や信用金庫、信用組合などが含まれる。そのため、これらも含み、金融業界全体をサンプルにする必要があると考えられる。

第二に、長期的な視点から分析を行うことである。本稿では、分析対象期間と前期間を比較することで経営計画の効果を計った。しかし、経営計画の効果は、その対象とした計画期間と関連すると考えられるため、単年のみではなく、より長期的に分析する必要があると考えられる。

第三に、分析に用いる指標の計算要素を統一することである。本稿で分析の際に指標として用いた数値は、有価証券報告書から抽出したものである。しかし、各指標に含まれている計算要素は、各銀行により異なっている。したがって、用いる指標の計算要素を統一し、分析することで、より正確な分析結果が得られると考えられる。

引用文献

[1] 小椋俊秀 (2014)「日本の中小企業における経営理念と経営計画の実態と業績に関する実証分析」『商學討究』65(1), 137-163, 2014-08.
 [2] 金融庁ホームページ <http://www.fsa.go.jp/>
 [3] 経済産業省 (2005)「経営計画策定支援」
 [4] 河野豊弘 (1986)『長期経営計画の実例』同文館出版.

[5] 中條祐介 (2012)「中期経営計画の策定・開示に関するサーベイ・リサーチ」『横浜市立大学論叢. 社会科学系列』63(1-3), 83-119, 2012.
 [6] 福嶋誠宣・米満洋己・新井康平・梶原武久 (2011)「経営計画が企業業績へ与える影響についての経験的な検証」『神戸大学経営学研究科 Discussion paper』2011・39, 2011-07.
 [7] 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: 日本管理会計学会誌: 経営管理のための総合雑誌』21(2), 3-21, 2013-03-31.

表 1 1 標本での検定結果

	計数目標	平均値	t 値	有意水準
自己資本比率	有(N=38)	-0.002	0.424	
	無(N=48)	-0.004	0.756	
貸出金残高	有(N=33)	0.040	10.182	**
	無(N=56)	0.030	9.620	**
預金残高	有(N=38)	0.018	5.344	**
	無(N=51)	0.019	5.341	**
ROE	有(N=11)	0.007	0.145	
	無(N=73)	0.063	1.471	
当期純利益	有(N=39)	0.123	1.753	
	無(N=42)	0.109	2.322	*

表 2 2 標本での検定結果

	計数目標	差	t 値	有意水準
自己資本比率	有(N=38)	+0.002	0.303	
	無(N=48)			
貸出金残高	有(N=33)	+0.010	1.941	
	無(N=56)			
預金残高	有(N=38)	-0.001	-0.087	
	無(N=51)			
ROE	有(N=11)	-0.056	-0.862	
	無(N=73)			
当期純利益	有(N=39)	+0.014	0.163	
	無(N=42)			

有意水準は、*=5%水準、**=1%水準で有意差があることを示している。