

# わが国における予算管理の改善に関する 研究の動向

——脱予算経営の観点から——

清 水 孝  
町 田 遼 太  
上 田 巧

## 1. イントロダクション

予算管理は、きわめて有用なマネジメント・コントロール・システムの主要ツールである (Anthony et al., 2014; Merchant and Van der Stede, 2017) が、予算管理に関する問題点についても多く主張されてきた (Simons, 1995; Neely, Bourne, and Adams, 2003; Hope and Fraser, 2003a; 2003b; Hansen, Otley, and Van der Stede, 2003)。これらの文献で指摘されている予算管理の問題点は、予算編成に時間とコストがかかる、環境変化に対応できないなど、至極当然に思えるものが多い。

予算管理が持つ問題点の改善には、Better Budgeting と Beyond Budgeting (脱予算経営) といったアプローチがある (Neely, Bourne, and Adams, 2003)。Better Budgeting は活動基準予算、ゼロベース予算、バリュー・ベースト・マネジメント、プロフィット・ウィール法、ローリング予算などを用いて文字通り予算管理の改善を試みるものである。しかしこれらが予算管理の問題に対

する完全な解決策を提供するわけではないことも示されている。

他方、予算管理には問題点が山積となっているため、いったんこれを廃止して、バランスト・スコアカード（BSC）などで代替し、変化適応型で分権化された組織を作るべきだと考えるのがBeyond Budgetingの基本的思考である（Hope and Fraser, 2003a; 2003b; Bogsnes, 2009）。Beyond Budgetingは、わが国では脱予算経営、超予算経営、脱予算管理あるいは予算無用論などと訳されているが、ここでは脱予算経営という訳語を使用することにする<sup>(1)</sup>。

脱予算経営では、当初示された模範例として取り上げられた企業が予算管理を廃止していたことから、予算管理を廃止するという点に注目が集まった。しかしその本質は、予算管理の廃止ではなく、予算管理が持つ問題点を克服し、環境変化の激しい今日の経営において、これに対応するため変化適応的かつ分権化された組織を作り上げることである（清水, 2013）。すなわち、分権化を行うためにリーダーシップの原則とよばれる経営を行う際の考え方を変化させ、マネジメント・プロセスとよばれるいくつかのツール（相対的業績評価、報酬におけるホリスティック・アプローチ、ローリング予測に基づく柔軟な計画策定など）（Bogsnes, 2009）を実行することがその具体的な内容である。

脱予算経営が日本企業に浸透したとはいえない状況であることは、いくつかの調査（横田他, 2012; 清水, 2016）が示しているし、海外においても脱予算経営を導入した具体的事例はきわめて限られている<sup>(2)</sup>。その理由は、脱予算経営を導入することが困難であるからなのか、あるいは伝統的予算管理やBetter

---

(1) Beyond Budgetingの骨子は、後述するように予算管理にまつわる問題点を克服するために実施されるマネジメント全般にわたる方策であるため、「脱予算管理」という訳語は適切ではない。また、予算を廃止するという点だけをとらえた「予算無用論」も、その本質をとらえているとはいえない。

(2) 海外における脱予算経営のケース・スタディも、Statoil（現Equinor）またはその事業部の一部と推測される匿名の組織を対象としている研究にとどまっている（Bourmistrov and Kaarboe, 2013; Frow, Marginson, and Ogden, 2005; 2010; Henttu-Aho and Järvinen, 2013; Østergren and Stensaker, 2011）。

Budgeting が脱予算経営よりも優れているからなのだろうか。

予算管理に完全に満足しているわけではないが、過半の企業がこれを改善し、使用可能なレベルにとどめているという状況（清水, 2016; Libby and Lindsay, 2010）に鑑みれば、日本企業が予算管理に対してどのような改善を行っているのか、それは伝統的予算管理の延長線上にあるのか、活動基準予算などの Better Budgeting の手法によるものなのか、といった疑問が残る<sup>(3)</sup>。

そこで本論文では、日本企業が行っている脱予算経営、Better Budgeting、あるいは伝統的予算管理の改善に関して、先行研究のレビューを行うことにした。予算管理それ自体が持つ問題点を克服して、効果的にマネジメント・コントロールを実行するという意味では、脱予算経営、Better Budgeting が主張する手法、さらには伝統的予算管理の改善の間に相違はない。これら種々の観点から実施されている予算管理に関連する研究を収集して、日本企業が活用する予算管理の現状を確認するとともに、予算管理実務とその研究が今後どのような方向性を持つべきかを考察する。

なお、同様の問題意識と方法を探る研究として Nguyen, Weigel, and Hiebl (2018) がある。彼らは欧米主要ジャーナルにおける Beyond Budgeting に関連する論文のレビューを行っているが、彼ら自身がその限界として述べているように、英語文献のみが分析対象となっている。日本企業が実施している管理会計実務は、しばしば欧米と異なる特徴を有していることもあり、その点を明らかにすることにも意義がある。

日本企業が持つ予算管理への問題意識や問題点を改善するための方策などについて先行研究を整理し考察を行うことが、本論文の目的である。

---

(3) Nguyen, Weigel, and Hiebl (2018) では、脱予算経営よりも伝統的予算管理あるいは Better Budgeting の方が有用であると結論づけている研究が 10 あることが示されている。

## 2. 分析のアプローチ

本論文では、システムティック・レビューの方法を準用して収集し、それらが論じている内容について比較・分析を行う。ここで「準用」としたのは、本来、システムティック・レビューは医学の領域で実施され、最終的にはバイアス・リスクを評価したり、定量的なシステムティック・レビューとしてメタ分析を行うといった手続を踏むが、管理会計の領域では特定のトピックに関連する文献量が十分でない場合が多く、これらの手続きが困難なためである。本論文では、Nguyen, Weigel, and Hiebl (2018) と同様に、Transfield, Denyer, and Smart (2003) におけるレビューの計画とレビューの実施の手続きに従って、システムティック・レビューのアウトラインに沿ったレビューを行うこととした。

Transfield, Denyer, and Smart (2003) が示すステージ I (レビューの計画) では、レビューを行う理由を明記する。これについては、1. で述べた通りである。次に、ステージ II (レビューの実施) として、文献検索を行った。データベースは CiNii Articles および CiNii Books を使い、「脱予算」、「Beyond budgeting」、「超予算」、「予算不要」、「予算廃止」、「予算 改善」という用語による全文検索を行い、脱予算経営が提唱された 1997 年<sup>(4)</sup>以降の論文および書籍(66 点)を抽出した。これと同時期にわが国で実施された予算管理の実態調査(大槻・長屋・平井, 2013 など)を追加した。また、予算管理に関する調査が日本の管理会計に関連させて実施されることがあるため、2002 年以降の「日本の管理会計」という用語を全文検索に追加した<sup>(5)</sup>。

以上の手続きで 113 点の文献が収集された。これらの論文に対してスクリー

---

(4) Web of Science および Google Scholar で検索したところ、タイトルに Beyond Budgeting という用語が初めて使用された論文は Hope and Fraser (1997) であった。脱予算経営が飛躍的な発展を遂げる機会となった Hope and Fraser (2003a) までの Beyond Budgeting Round Table の経緯については小菅 (2002) に詳しい。

ニングを実施した。スクリーニングでは、全文を確認し、脱予算経営、Better Budgeting、伝統的予算管理の改善に関連しない論文を除外した。結果、77点の論文がレビュー対象となった。欧米の研究を対象とする場合、主要ジャーナルに限定した検索を行うことで出版物の質を確保できるが、日本においては査読付きの学会誌およびそれに準ずるものだけでは十分な数を確保できなかった。このため、CiNiiの検索でヒットした大学の紀要等もレビューの対象とした。

### 3. 本研究のフレームワーク

脱予算経営の出発点は、予算管理の問題が過大になったため、予算管理を廃止して、BSCなどの新しいマネジメント・ツールを導入し、変化適応型組織となること、そしてそのために権限を十分に委譲することが主眼となっている (Hope and Fraser, 2003a; 2003b)。しかし、その後、予算管理を廃止するという主張は弱まり、現在では予算管理の問題点を克服するための包括的な取組であると考えの方が正しい (Bogsnes, 2016) し、筆者の一人もかねてより Beyond Budgeting Round Table (BBRT) の主要メンバーに確認をした上で、そのように主張している (清水, 2007; 2009a; 2009b)。

脱予算経営の主張点は、6つのリーダーシップの原則と6つのマネジメント・プロセスに取りまとめられている (図表1)<sup>(6)</sup>。

リーダーシップの原則は、人々の思考方法に関する原則である。これらは、予算管理を中心とした管理会計の使い方、さらにはマネジメント全般に影響を与えるものであり、きわめて重要ではあるが、これらを予算管理との関連で調

---

(5) 恣意的に検索用語を追加することは、システマティック・レビューの客観性をいささか損なうが、Transfield, Denyer, and Smart (2003) は、研究チーム全体による検討がなされれば、検索用語の追加などのレビューの計画の変更は推奨されるとしている。

(6) これらの原則については、表記および文章について (Hope and Fraser, 2003b) や (Bogsnes, 2009) などに相違はあるが、基本的な内容は同一である。図表1は最新のもの (Bogsnes, 2016) に依拠している。

図表1 リーダーシップの原則とマネジメント・プロセス

リーダーシップの原則	
①目的	短期的な財務の目標値ではなく、大胆で高貴な主義・主張に人々を引き込み、そして鼓舞する
②バリュー	詳細なルールや規則ではなく、共有されたバリューや正しい判断を通じて統治を行う
③透明性	自己制御、革新、学習、そしてコントロールのために情報をオープンにする。情報を制限してはならない
④組織	組織の一員であるという強い感覚を醸成し、俊敏で説明責任を有するチームを中心として組織を作り上げる
⑤自律性	実行する自由を持った人々を信用する。その自由を乱用しても罰してはならない
⑥顧客	すべての人々の仕事を顧客のニーズと結び付ける。利益相反は避けなければならない
マネジメント・プロセス	
①リズム	一年間を基準としてではなく、ビジネスのリズムおよびイベントを中心として、ダイナミックにマネジメント・プロセスを構築する。
②目標値	方向性を明確にした、野心的で相対的なゴールを設定する。固定目標値あるいは下方展開された目標値は避けなければならない
③計画と予測	計画策定や予測実施は、硬直して政治的な演習ではなく、無駄がなくバイアスのかからないプロセスとする
④資源配分	詳細な年次予算による資源配分ではなく、原価を意識した思考方法を養い、資源を必要に応じて利用可能にする
⑤業績評価	業績は全体論的に、また学習と発展のために同僚からのフィードバックを用いて評価する。測定値にのみ基づいた業績評価や報酬目的のみの業績評価は行ってはならない
⑥報酬	固定業績契約に対してではなく、競争に対する全社共通の勝利に対して報酬を与える。

出所 (Bogsnes, 2016, pp. 70-71)

査した文献は今のところほとんど存在していない。他方、予算の問題点を克服するという観点から考えれば、マネジメント・プロセスは具体的なツールを示しており、こうしたツールを使用しているか否かについては、論文から明確に

読み取ることができる。

改めて6つのマネジメント・プロセスを見直せば、設定される目標値がどのようなものとなるべきか（相対的目標の利用）、予測を活用した環境変化に素早く適応できる計画の変更と資源配分（ローリング予測と予算の変更）、そして個人の報酬と結び付けない業績評価という3つのプロセスに要約することができる。

これら3つのプロセスは、伝統的な予算管理が抱える問題点のうち、とくに顕著であるストレッチな目標値の創出が困難であること、予算が硬直的であるがゆえに環境変化に対応できないこと、そして報酬目的のゲーミングという3つを解決することができる手法である。したがって、日本企業がこれらの手法を採用しているか否かは、予算の改善に対してきわめて重要な点である。とはいえ、予算管理は、これら3つの論点だけで検討できるものでもない。ほとんどの論点は、これら3つの論点と多かれ少なかれ関連があるが、これら以外の論点について述べている論文についても別途検討する必要がある。

さらに、予算管理がマネジメント・コントロールの重要な構成要素であることはかねてより主張されている（Anthony and Govindarajan, 2004; Malmi and Brown, 2008; Merchant and Van der Stede, 2007）。とくに、Simons (1995) における診断型コントロール・システムとインタラクティブ・コントロール・システムに関連させた予算の議論も多くなされている。脱予算経営の思考方法は、権限を委譲した組織で情報を共有し、インタラクティブにマネジメントを進めることを志向している。このため、こうしたマネジメント・コントロールとのかかわりで議論されている論文にも目を向けなければならない。

最後に、予算と戦略のかかわりも重要である。本来は、予算は戦略と結びついているべきであるにもかかわらず、その連携はほとんどないという指摘がなされている（Kaplan and Norton, 1996）。Kaplan and Nortonは、その失われたリンクを埋めるものがバランスト・スコアカードであると論じているが、

BSC を利用する場合はともかく、利用しない場合に両者はどのように結び付けられるのかという問題が生じる。

また、前提となる戦略としては、意図された戦略だけではなく創発戦略 (Mintzberg, 1998) も考慮に入れなければならない。脱予算経営は、環境変化に適時的に対応する組織を作り上げることを想定しているため、創発戦略と相性がよいはずであり、この点も研究がなされなければならない。

以上で述べてきたように、本論文では、収集した論文を以下の4つの論点に分けてレビューしていくことにする。

- ①目標値の設定
- ②予測の活用と予算の修正
- ③業績評価の方法
- ④予算に関する上記以外の論点
  - a. マネジメント・コントロール・システムとの関連
  - b. 戦略との関連

以下の節では、システムティック・レビューでピックアップした論文を概念的レビュー論文、実態調査論文および実証研究論文とに分類し、概念的レビュー論文については上記4つの論点ごとに整理していくことにする。実態調査論文および実証研究論文に関しては、主として①から③までを対象に整理する。

#### 4. 概念的レビュー論文の整理と考察

概念的レビューに分類された論文は31点あったが、多くは Hope and Fraser (2003a; 2003b) あるいは Bogsnes (2009) などを紹介するものであった。これらの多くは、脱予算経営に関するメリットやデメリットを示したり、脱予算経営以外の論点との結びつきを論じている。なお、いずれのカテゴリーにも属さない論文が3点 (杉山 (2014), 福田 (2010), 志村 (2007)) あり、これ



らを除いたものについて、論文中で検討されている事項を確認して、前述の①から③のカテゴリーに入れ込んだ（図表2）。

図表2 概念的レビューの整理

概念的な研究で検討されている事項		
目標値の設定		
目標値として用いる指標	清水（2009a）、清水（2009b）	・目標値の事例
目標値の設定プロセス	清水（2009a）、清水（2013）	・設定プロセスの事例（DISCO、パナソニックなど）
目標値の難易度	李・松木・福田（2008）、伊藤正（2012）、岸田（2012）	・ストレッチな目標値の必要性 ・ストレッチな目標値の効果
目標値の設定におけるゲーミング	李（2006a）、李・松木・福田（2008）、伊藤正（2011）、岸田（2012）、足立（2016）	・予算スラックの形成プロセスに着目すべき ・スラックはネガティブな効果のみならない
問題点	小菅（2005）、清水（2007）、岸田（2012）、清水（2013）	・相対的目標の設定
予測の活用と柔軟な予算		
予測の方法	清水（2009a）、清水（2009b）、清水・日置（2011）、清水（2013）	・ローリング予測の利用方法および事例
予算の修正	小菅（2003）、清水（2007）、清水（2009a）、岸田（2012）、足立（2015）、足立（2016）	・ローリング予測を用いた予算の修正事例 ・ローリング予測が持つフィード・フォワードの特質
予算の修正におけるゲーミング		—
問題点	小菅（2005）、足立（2016）	・BetterBudgetingと大きな差はない ・伝統的な予算とも近似している
業績評価		
業績評価で用いる指標	清水（2009a）、清水（2009b）、森沢（2009）	・非財務KPIの利用とその事例
予算と業績評価のリンク	伊藤克（2006）、李・松木・福田（2008）、伊藤正（2011）、伊藤正（2012）、清水（2013）	・二分割構造 ・業績評価スタイル ・スラックを形成する要因 ・日本企業は報酬とのリンクが弱い
予算実績差異分析の運用		—
問題点		—

#### 4.1. 目標値の設定

目標値の設定の区分における論考は、目標値として用いる指標、目標値の設定プロセス、目標の難易度、問題点の4つに分類される。

##### 4.1.1. 目標値として用いる指標

目標値に関する記述は多くはない。ほとんどは予算における売上高・費用・利益を暗黙の前提として置いている。清水（2009a; 2009c）では、実務で使用されている目標値について数社の事例をあげているにとどまっている。事例として示されている企業はいずれも相対的目標値あるいは相対的な概念を導入していることが明らかになっている。

##### 4.1.2. 目標値の設定プロセス

目標値の設定プロセスに関する記述も多くない。清水（2009a; 2013）はいくつかの企業がどのようなプロセスで目標値を設定しているかを紹介している。

##### 4.1.3. 目標値の難易度

李・松木・福田（2008）は、過去の論文のレビューから、目標値の高さの担保、目標の需要、目標と業績評価の関係などを予算スラックとの関係で整理している。伊藤正（2012）はストレッチな目標値が本当に必要か検討すべきことを述べている。岸田（2012）は、単純にストレッチな目標値を設定することが、長期的な業績にどのような影響を与えるかを研究すべきであると述べた。

##### 4.1.4. 目標値の設定におけるゲーミング

李・松木・福田（2008）は、目標の受容に関する研究のレビューを行っている。伊藤正（2011）は、予算スラックが予算ゲームであることを示し、その形成プロセスに影響を与えている要因について考慮すべきであると論じている。岸田（2012）は、その予算スラックはネガティブな効果ばかりではないと論じている。

##### 4.1.5. 目標値の設定に関する問題点

脱予算経営では、目標値は相対的目標によって設定すべきことを示してい

る。相対的目標を設定することで、目標はストレッチとなるとともに、固定的ではなくなり、常に比較対象の動向によって変化することになる。他方で、こうした相対的目標を何に求めるかは常に問題を抱えているし（清水, 2007; 2013; 小菅, 2005）、企業が必ずしも相対的な関係でのみ活動を行っているわけではないことも指摘されている（岸田, 2012）。

#### 4. 2. 予測の活用と柔軟な予算

予測の活用と柔軟な予算の区分は、予測の方法、予算の修正、ゲーミング、問題点の4つに分類されるが、予算の修正におけるゲーミングに関して述べられた文献はなかった。

##### 4. 2. 1. 予測の方法

単にローリング予測（Rolling Forecast 以下、RF）を紹介するにとどまるものが多く、予測の方法について述べている文献はほとんどない。清水（2009a; 2009c）、清水・日置（2011）および清水（2013）は、RFをどのように使用すべきか、実際にRFを日本企業はどのように使用しているかについて述べるにとどまっている。

##### 4. 2. 2. 予測の活用と予算の修正

脱予算経営に言及したもっとも初期の論者の一人である小菅（2003）は、わが国企業は半年あるいは四半期で予算を見直しているとしている。清水（2007）は、RFの利用方法について、固定的な計画からアクション・プランを含む柔軟な計画に転換すべきことを論じている。清水（2009a）では、NECのRFを利用した予算が示されている。岸田（2012）はRFが持つフィード・フォワードの特質は、そもそも予算が内包していることを指摘している。足立（2015）はRFの活用により環境変化への対応を迅速に取ることが可能であることを論じる一方、RFを含めた環境変化への対応力を高めるアプローチについても論じている。足立（2016）は資源配分の柔軟な変更を目指すことは、複数のアプ

ローチで共通していることを示している。

#### 4. 2. 3. 予測の活用と柔軟な予算に関する問題点

小菅（2005）は、脱予算経営で示されている改善のための諸点は、それ以前に示されている Better Budgeting と大きな違いはないとし、Better Budgeting に脱予算経営の見解を採り入れることで真の Advanced Budgeting 構築を目指す必要があると指摘している。足立（2016）は、本質的にこれら3つのアプローチは近似したものとなっているとしている。

#### 4. 3. 業績評価

業績評価の区分は、業績評価で用いる指標、予算と業績評価のリンク、予算実績差異分析の運用、問題点の4つに分類される。予算実績差異分析の運用および問題点に関して執筆された論文はなかった。

##### 4. 3. 1. 業績評価で用いる指標

予算管理の文脈で執筆されている論文が多いため、業績評価で用いる指標について述べている者は多くなかった。森沢（2009）は非財務のKPIの活用を推奨し、清水（2009a; 2009c）は、企業で用いられているいくつかの事例を示している。

##### 4. 3. 2. 予算と業績評価のリンク

予算と業績評価のリンクに関しては多くの論文が紹介し、取り扱っている。横田（1998）の日本企業における報酬制度と予算管理システムの2分割構造を用いて、予算と業績評価のリンクが強くないことを示したのは伊藤克（2006）である。李・松木・福田（2008）は業績評価スタイルが予算管理の諸要素にどのように影響を与えるかをまとめている。伊藤正（2011）は予算スラックを形成する要因が脱予算経営では考察されていないこと、伊藤正（2012）は目標と報酬をリンクさせることに関する是非を示している。清水（2013）は日本企業のボーナス・スキームに触れ、両者のリンクが強くないことを示している。

#### 4.3.3. 業績評価に関する問題点

予算目標と業績評価については、多くの論文がわが国の報酬制度は脱予算経営が批判している状況ではないことを示している。代表例としては清水（2013）および小菅（2005）がある。

#### 4.4. その他予算の論点

上述の論点に分類できなかったものとして、マネジメント・コントロール・システムとの関連で執筆された論文と戦略との関連で執筆された論文、そしていずれにも属さない論文が残った。これらの論文は図表3のように分類した。

図表3 その他予算の論点

MCSs との関連	戦略との関連	紹介研究・書評など
小菅（2002）、伊藤克（2005）、小菅（2005）、李（2006b）、森沢（2009）、岸田（2012）、町田耕（2014）、森口（2014）、町田遼（2015）、中村（2015）、清水（2017）	伊藤克（2005）、伊藤克（2006）、岸田（2012）、森口（2014）	森沢（2005）、森沢（2006a）、（2006b）、志村（2007）、清水（2006）、福田（2010）、杉山（2014）

##### 4.4.1. マネジメント・コントロール・システムとの関連

もともと予算管理はマネジメント・コントロール・システム（MCS）の要具であるため、MCSの文脈の中で述べられている脱予算経営は数多い。小菅（2002）は予算管理中心的MCSから脱予算モデルを中心とする戦略的なMCSへの転換を示唆している。小菅（2005）は、前述のようにAdvanced Budgeting構築には脱予算経営の主張を部分的にはあるが導入すべきであることを示した。伊藤克（2005）は、予算管理システムに対する批判の根拠は規範的な経営戦略論（Mintzberg, 1998）の諸前提にあるとし、脱予算経営は規範的な経営戦略論を拡張し、インタラクティブ・システムとして用いることで創発的な戦略形成を志向した予算管理システムを目指していると論じた。李（2006b）

は、日本企業の予算管理および予算動機について、横田（1998）のMCSの分割構造に立脚し、さらに国民文化に関連させて論じている。森沢（2009）は、トラスト経営モデルという脱予算経営のアイデアを中心としたMCSを提唱した。岸田（2012）は脱予算経営の論者は、予算の問題点を診断的コントロールの側面からのみ批判しており、インタラクティブ・コントロールの面をほぼ無視していると論じている。町田耕（2014）は、BSCが予算に代替可能なMCSとなりうるか否かを検討した。森口（2014）は意図された戦略と創発戦略にかかわらせて、早期警戒システムとしてのKPIの活用可能性を探っている。中村（2015）は東洋と欧米の文化の違いが脱予算経営の導入に影響を与えるか否かを検討した。町田遼（2015）は脱予算経営をMalmi and Brown（2008）のコントロール・パッケージにあてはめ、要素間の相互作用について論じた。清水（2017）は、脱予算思考を導入している日本企業三社が、Simons（2005）のインタラクティブ・ネットワークにおける水平的インタラクションを実施し、共有された責任の諸要素が存在することを確認した。

#### 4.4.2. 戦略との関連

戦略との関連で脱予算経営を述べる論文は、主として創発戦略に触れている。伊藤克（2005）、伊藤克（2006）、岸田（2012）および森口（2014）はいずれも創発戦略にかかわらせて脱予算経営を論じている。

### 5. 実態調査論文の整理と考察

本節ではこれまでわが国で行われてきた予算管理に関する実態調査について整理する。本節においてレビューの対象となる実態調査<sup>(7)</sup>は下記の通りである。

3.で提示したレビュー・フレームワークに基づいて、各調査で問われた質問項目を整理する。以下、回答結果の評価・解釈よりも質問項目の分類・整理に

---

(7) 予算管理以外の管理会計全般の実態調査については、吉田・岩澤（2018; 2019）を参照されたい。

図表 4 先行研究における実態調査一覧

	吉田・福島・妹尾(2009)	吉田・妹尾・福島(2010)	横田・妹尾(2011a)
調査期間	2009年1月	2009年5月	2010年2月-3月
送付先	東証1部上場製造業	東証1部上場非製造業	東証1部上場企業
送付企業数	851社	856社	1,691社
回答対象者	経理担当部門長	経理担当部門長	経営企画部長、(経営)管理部門や経営戦略部門の部門長
回答企業数	151社	127社	221社
回収率	17.7%	14.8%	13.1%
	横田他(2012)	大槻・長屋・平井(2013)	岸田(2013)
調査期間	2012年2月-3月	2012年11月-2012年12月	2012年5月
送付先	東証1部上場企業	産業経理協会会員企業(469社)および非会員企業(『会社四季報』の機械、電気機器、輸送用機器および精密機器の4業種にサービスを加えた東証1部、2部企業)(470社)	東証1部上場企業
送付企業数	1,674社	939社	1,623社
回答対象者	経営管理責任者	経理担当責任者	ライン部門の長
回答企業数	263社	185社	267社
回収率	15.7%	19.7%	16.5%
	横田他(2013)	川野(2014)	吉田他(2015)
調査期間	2009年11月	2011年9月-2012年8月	2014年1月
送付先	東証1部上場企業	東京証券取引所第1部第2部に上場している企業	東証1部上場製造業東証1部上場非製造業
送付企業数	1,700社	2,035社	製造業: 847社 非製造業: 905社
回答対象者	主要事業単位の責任者(事業部長など)	—	—
回答企業数	68社	187社	製造業: 130社 非製造業: 117社
回収率	4.0%	9.2%	製造業: 15.3% 非製造業: 12.9%
	吉田・福島・妹尾(2015)	吉田・徐・榎谷(2015)	清水(2016)
調査期間	2014年1月	2014年11月	2015年2月-3月
送付先	東証1部以外の全国証券市場に上場している企業	東証1部上場企業	東証1部上場企業(1,863社)およびマザーズ(187社)
送付企業数	1,767社	1,822社	2,050社
回答対象者	—	経営企画部門長	—
回答企業数	175社	308社	209社
回収率	9.9%	16.9%	10.2%

重点を置いて、実態調査の概要を記述する。

## 5.1. 目標値の設定

目標値の設定について調査している項目は、第4節と同様目標値として用いる指標、目標値の設定プロセス、目標の難易度および目標値の設定に関する問題点の4点である。5.2および5.3も同様である。

### 5.1.1. 目標値として用いる指標

横田他（2012）は、予算原案作成上で基本目標として最も重視する指標をたずねている。同様に、大槻・長屋・平井（2013）は重視する指標3つを選択する形式で調査している。大槻・長屋・平井（2013）は、予算原案作成にあたり示達される環境条件についてもたずねている。

### 5.1.2. 目標値の設定プロセス

多くの調査で目標値を設定するプロセスを問うている（川野, 2014; 横田・妹尾, 2011a; 大槻・長屋・平井, 2013）。いずれも、目標値を設定するプロセスがトップダウン方式・ボトムアップ方式・折衷方式のいずれに該当するかを質問している。

また、予算編成における部門の参加の程度を質問している調査も多い（吉田・福島・妹尾, 2009; 吉田・妹尾・福島, 2010; 大槻・長屋・平井, 2013; 岸田, 2013; 吉田他, 2015; 吉田・福島・妹尾, 2015）。清水（2016）も、事業部や部門の目標設定に本社がどの程度関与しているかを質問している。

### 5.1.3. 目標値の難易度

目標値の難易度については、横田他（2012）が、「予算が挑戦的であることは当然である」などの項目で調査をしている。清水（2016）は「本社との話し合いで、会社が求める目標値とするよう調整する」など、事業部・部門目標を高める工夫をたずねている。



#### 5.1.4. 目標値の設定におけるゲーミング

清水（2016）は、予算目標設定の際に生じるゲーミングの結果として目標値が低くなるか否かを調査している。

#### 5.1.5. 目標値の設定に関する問題点

目標値の設定に関する問題点については、予算編成上重大な障害となる要因（大槻・長屋・平井, 2013）、マネジャーが設定する目標値が低くなる程度（横田・妹尾, 2011a）が調査されている。他にも清水（2016）は、費用予算の設定が、費用削減に対する意識を低くさせるか否かを質問している。

### 5.2. 予測の活用と柔軟な予算

#### 5.2.1. 予測の方法

予測の方法を問うている研究は1本のみにとどまった。清水（2016）は、売上予測の方法、売上高予測の期間別信頼性をたずねている。他にも、競合他社・顧客・技術の動向や、売上高、費用に関する予測の容易性の程度を質問している。

#### 5.2.2. 予測の活用と予算の修正

当初予測の修正の有無、期間や頻度が調査されている（川野, 2014; 横田他, 2012; 大槻・長屋・平井, 2013）。清水（2016）は、予算修正の対象として、売上高および費用を提示し、状況の変化に応じてそれぞれ上方修正、下方修正を行うかを調査している。大槻・長屋・平井（2013）では、予算の弾力性を保持するための施策をたずねている。

#### 5.2.3. 予算の修正におけるゲーミング

本研究でレビュー対象とした実態調査では、予算の修正におけるゲーミングに関する調査は行われていなかった。ゲーミングは予算管理における重大な問題点ではあるものの、回答者のパーソナリティや上司との人間関係といった属人的な要素に大きく影響されるため、実態調査でその事象を明らかにすること

は困難であると言えよう。

#### 5.2.4. 予測の活用と柔軟な予算に関する問題点

予測の活用と柔軟な予算に関する問題点を調査する項目として、予算の予測機能が不能になる度合いが用いられている（横田・妹尾, 2011a; 吉田・福島・妹尾, 2009; 吉田・妹尾・福島, 2010; 吉田他, 2015; 吉田・福島・妹尾, 2015）。

他にも、環境変化に伴う予測の困難性およびそれに伴う予算の不適応が問われているものもある（横田・妹尾, 2011a; 大槻・長屋・平井, 2013; 清水, 2016）。大槻・長屋・平井（2013）は、予算の修正に重大な障害となる要因をたずねている。

### 5.3. 業績評価

#### 5.3.1. 業績評価で用いる指標

吉田・徐・榊谷（2015）は、事業業績の重視する評価指標を質問している。また、清水（2016）は、プロフィット・センターのマネジャーの業績評価指標について重視する程度を調査している。また、横田他（2012）は、業績指標の精度および感度を調査している。業績指標の精度は、業績指標の実績値は環境の不確実性にどの程度影響を受けるかを意味している。業績指標の感度は、組織単位長、マネジャー、従業員の業績向上に向けた努力がどの程度業績指標の改善につながるかを意味している。

#### 5.3.2. 予算と業績評価のリンク

予算と業績評価のリンクについては、業績評価における予算の利用（横田・妹尾, 2011a; 横田他, 2012; 大槻・長屋・平井, 2013; 岸田, 2013; 吉田・徐・榊谷, 2015）や予算達成度と報酬の結びつきの程度（横田他, 2012; 清水, 2016）が調査されている。報酬としてさらに踏み込んで昇給、賞与、昇進（大槻・長屋・平井, 2013）、基本給（横田・妹尾, 2011a; 横田他, 2012）と言った具体的な項目が調査されている。

### 5.3.3. 予算実績差異分析の運用

大槻・長屋・平井（2013）は、予算実績差異分析の実施頻度、分析結果の利用目的、分析結果利用上の問題点を調査している。

### 5.3.4. 業績評価に関する問題点

レビュー対象とした実態調査では、予算と業績評価の関連から生じる問題点について調査したものを見つけることはできなかった。

## 6. 実証研究論文の整理と考察

### 6.1. 予算管理の改善に関わる実証研究の概要

3.において述べた脱予算経営で主張されている伝統的予算管理の論点に関連して、4点の実証研究が抽出された。ここでは、問題意識および得られた結果について横田調査と吉田調査とに分けてレビューする。別箇の調査によって得られた結果を便宜上このように呼称する<sup>(8)</sup>が、下記の通り著者達の問題意識は一貫している。

横田調査は、予算を廃止する企業がほとんど存在しないという現状から主に予算管理の改善方法に焦点を当てた問題設定を行なっている。他方、吉田調査は日本的な管理会計行動のパターンとその発生要因に焦点を当てた分析を行なっている。脱予算経営の観点で解釈すれば、横田調査は予算管理を健全に働かせるためのリーダーシップの原則に関して主な焦点を当てており、吉田調査は組織が有するプロセスの原則およびコンテキスト要因が生み出す脱予算的行動に焦点を当てていると解釈することができる。以下、各研究の概要を記述する。

---

(8) 横田・妹尾（2011b）は2010年2月、妹尾・横田（2013）は2012年2月、吉田・妹尾・福島（2011）は2009年1月、吉田・妹尾・福島（2015）は2014年1月にそれぞれ実施された調査に基づいて分析を行っている。

### (1) 予算管理の改善方法に関する実証研究（横田調査）

横田・妹尾（2011b）では、予算管理へ対応の違いを生む影響要因を探るために、構造的パースペクティブに基づいて分析を行っている。予算管理の直面する問題（3因子）が因子分析によって抽出され、各因子への影響要因が検証されている。報酬とのリンクおよびトップダウンの予算が目標の達成を困難にすること、社長の配慮型リーダーシップが編成および目標達成の困難性を低下させることが明らかになった。

妹尾・横田（2013）は、予算を用いた業績評価について、主観的調整およびボーナスとのリンクとそれらが予算の目的にもたらす効果との関係を階層的重回帰分析によって検証している。ボーナスとのリンクが予算による垂直的コミュニケーション機能を向上させ、主観的調整がこれを強めること、主観的調整が予算の計画機能を低下させることが明らかになった。

### (2) 管理会計行動に関する実証研究（吉田調査）

吉田・妹尾・福島（2011）は意思決定環境、組織コンテキスト（影響要因）による、日本の管理会計の行動パターンを検証している。彼らは、管理会計の行動パターンとして、主にオープンブック・マネジメント（OBM）、計数管理、ゼロ・デフェクト志向、業績評価・報酬のリンクを検証の対象としている。これら管理会計行動パターンの強弱をクラスター分析で分類し、影響要因の差を分析した。

吉田・妹尾・福島（2015）は企業の探索と進化が日本の管理行動を促進するという仮説を探索的に検証している。探索を志向する企業ほど、業績・報酬リンクが強くなること、深化を志向する企業ほど計数管理が強くなる傾向があることを発見した。

## 6.2. 各実証研究によって得られた知見と今後の方向性

これらの研究から得られた知見を本研究の観点で整理すれば、下記の通り分

類することができる。

図表5 実証研究の整理

検証された事項		
目標値の設定		
目標値として用いる指標	—	
目標値の設定プロセス	横田・妹尾 (2011b)	・コストリーダーシップ戦略 ・環境変化
	妹尾・横田 (2013)	・主観的調整が、垂直的コミュニケーションを向上させる
目標値の難易度	横田・妹尾 (2011b)	・トップダウンの予算編成 ・予算・報酬のリンク ・予算とBSCのリンク ・社長の配慮型リーダーシップ
問題点	妹尾・横田 (2013)	・主観的調整は予算の計画的機能を低下させる
予測の活用と柔軟な予算		
予測の方法	横田・妹尾 (2011b)	・コストリーダーシップ戦略
予算の修正	—	
ゲーミング	横田・妹尾 (2011b)	・トップダウンの予算編成 ・従業員の予算参加
問題点	横田・妹尾 (2011b)	・配慮型リーダーシップ
業績評価		
業績評価で用いる指標	—	
予算と業績評価のリンク	横田・妹尾 (2011b)	・予算・報酬のリンクが業績評価を厳しくする
	吉田・妹尾・福島 (2015)	・探索企業ではリンクが強い
予算実績差異分析の運用	—	
問題点	—	

### 6.2.1. 目標値の設定

目標値の設定に関しては、横田調査によって知見が蓄積されている。

横田・妹尾 (2011b) は、コストリーダーシップ戦略をとる企業は予算編成時間が長くなるため、予算管理の困難性が增大することを指摘している。

ストレッチな予算目標の設定 (目標の困難度) の要因については、トップダ

ウンでの予算編成や従業員の予算参加度を低めることが、ストレッチな予算目標の設定に繋がることを明らかにしている。加えて、予算管理とBSCを補完的な利用している場合にもストレッチな予算目標が設定されることが確認されている。他方、配慮型リーダーシップが予算編成・目標の困難性を低下させることが明らかにされている<sup>(9)</sup>。

妹尾・横田(2013)は、脱予算経営で推奨される相対的業績目標をみつけることは容易ではないとし、固定業績契約を批判するならば、①業績評価の主観的調整および固定業績目標が予算の効果のどの部分に対して有用性が低下しているのかを検証している。この箇所のみ、図表5の最左列が被説明変数であることに注意されたい。

彼らの主張は、主観的調整を含む評価、予算による計画機能の向上という効果を直接的に低下させるということである。つまり、評価者が事後に主観的調整を行うことが被評価者に仕組みを通じて理解されると、事前に行う予算による計画の意義が低下するということである。また、予算による計画機能を向上させる目的で予算に基づく業績評価を行うためには、主観的評価を行わない、または行うことを明示しないことが適していると述べている。

## 6.2.2. 予測の活用と柔軟な予算

横田・妹尾(2011b)は、コストリーダーシップ戦略は予算編成における利益の予測を困難にし、予算管理がより困難になることを指摘している。また、トップダウンでの予算編成や従業員の予算参加度を低めることがストレッチな目標値の設定を促すだけでなく、予算スラックを低減することを明らかにして

---

(9) 配慮志向のリーダーは部下とのコミュニケーションのツールを求めるため、予算などの計画管理システムのインタラクティブな利用に強い正の影響(Abernathy, Bouwens and van Lent, 2010)があると指摘されている。これは、リーダーと部下が戦略要因を継続的に問い直す、事前の目標にとらわれないため予算編成・目標を困難にするというよりも、予算と戦略の関連も含め社長とマネジャーのコミュニケーションを取るために予算を利用しているということである(横田・妹尾, 2011b)。

いる。

### 6.2.3. 業績評価

横田・妹尾（2011b）は、予算・報酬リンクが強くなると、業績評価が厳しくなる。すなわち、業績評価基準としての予算目標の達成が難しくなる、厳しくなるとしている。この結果について著者らは、日本企業の成果主義賃金導入によるものであると解釈している。

吉田・妹尾・福島（2015）は、組織学習のパターン（探索：新しい知識を追求する急進的な組織学習と深化：既存の知識を活用する漸進的な組織学習）と管理会計ツールの利用の関係を探索企業では、業績・報酬リンクが強くなること、深化企業ではOBM・計数管理を積極的に用いることが明らかにされている。これについて、複数目標間のトレードオフの解消や日常的・継続的活動といった深化を志向する組織ほど、会計情報を積極的に活用しようとしている。業績・報酬リンクのような結果コントロールでなく、OBMや計数管理のような意思決定やプロセスコントロールにおいて会計情報が利用されている。

### 6.2.4. マネジメント・コントロールとの関連性

吉田・妹尾・福島（2011）は、日本企業の管理会計行動パターンの発展モデルの検証に向けたフィールドリサーチが必要であることを指摘している。また、同一業種内の企業が四つのクラスター全てに分類される業種も多いため、業種を絞ったより詳細な管理会計実態を調べるフィールドリサーチが必要であることを指摘している。

## 7. 結果の整理と考察

図表6は、本研究においてレビューした先行研究を整理したものである。

レビューの結果、さらなる検討を要するリサーチ・クエスチョンを見出すことができる。たとえば、脱予算経営では目標は相対的目標であるべきとされており、それによって目標のストレッチさが生まれ、目標設定のゲーミングを避

図表6 日本における予算管理の改善に関する研究のレビュー総括

	概念的 연구	実態調査	実証研究
<b>目標値の設定</b>			
目標値として用いる指標	清水 (2009a), 清水 (2009b)	横田他 (2012), 大槻・長屋・平井 (2013), 吉田・徐・榎谷 (2015)	—
目標値の設定プロセス	清水 (2009a), 清水 (2013)	吉田・福島・妹尾 (2009), 吉田・妹尾・福島 (2010), 横田・妹尾 (2011a), 大槻・長屋・平井 (2013), 岸田 (2013), 川野 (2014), 吉田・福島・妹尾 (2015), 吉田他 (2015), 清水 (2016)	横田・妹尾 (2011b), 妹尾・横田 (2013)
目標値の難易度	李・松木・福田 (2008), 伊藤正 (2012), 岸田 (2012)	横田他 (2012), 清水 (2016)	横田・妹尾 (2011b), 妹尾・横田 (2013)
目標値の設定におけるゲーミング	李 (2006a), 李・松木・福田 (2008), 伊藤正 (2011), 岸田 (2012), 足立 (2016)	清水 (2016)	—
問題点	小菅 (2005), 清水 (2007), 岸田 (2012), 清水 (2013)	吉田・福島・妹尾 (2009), 吉田・妹尾・福島 (2010), 横田・妹尾 (2011a), 大槻・長屋・平井 (2013), 岸田 (2013), 吉田・福島・妹尾 (2015), 吉田他 (2015), 清水 (2016)	横田・妹尾 (2011b), 妹尾・横田 (2013)
<b>予測の活用と柔軟な予算</b>			
予測の方法	清水 (2009a), 清水 (2009b), 清水・日置 (2011), 清水 (2013),	清水 (2016)	—
予測の活用と予算の修正	小菅 (2003), 清水 (2007), 清水 (2009a), 岸田 (2012), 足立 (2015), 足立 (2016)	大槻・長屋・平井 (2013), 川野 (2014), 清水 (2016)	—
予算の修正におけるゲーミング	—	—	横田・妹尾 (2011b)



問題点	小菅 (2005), 足立 (2016)	吉田・福島・妹尾 (2009), 吉田・妹尾・福島 (2010), 横田・妹尾 (2011a), 大槻・長屋・平井 (2013), 吉田他 (2015), 吉田・福島・妹尾 (2015), 清水 (2016)	横田・妹尾 (2011b)
<b>業績評価</b>			
業績評価で 用いる指標	清水 (2009a), 清水 (2009b), 森沢 (2009)	横田他 (2012), 吉田・徐・榎谷 (2015), 清水 (2016)	—
予算と 業績評価の リンク	伊藤克 (2006), 李・松木・福田 (2008), 伊藤正 (2011), 伊藤正 (2012), 清水 (2013)	横田・妹尾 (2011a), 横田他 (2012), 大槻・長屋・平井 (2013), 岸田 (2013), 川野 (2014), 吉田・徐・榎谷 (2015), 清水 (2016)	横田・妹尾 (2011b), 吉田・妹尾・福島 (2015)
予算実績差異 分析の運用	—	大槻・長屋・平井 (2013)	—
問題点	—	—	—

けることが可能になると考えられている。他方で、目標のストレッチ性と財務業績との関係に関する研究も数多くあり、相対的目標と目標のストレッチ性については明らかにすべきことが多い。

ただ、相対的目標には誤解も生じており、相対的目標から目標値を決定するプロセスがあることは事実である（清水 2009b）。つまり、相対的目標（業界内での順位など）を達成するための売上高や費用といったKPIの目標値を決定するというプロセスは、脱予算経営でも不可欠なのである。わが国でも多くの企業は、業界内での特定のKPIの順位を強く意識しながら予算目標を設定していると考えられるため、相対的目標の設定はそれほど突飛的なアイデアではなく、全社的な目標として設定することはそれほど困難ではないと考えられる。むしろ、いったん目標値を設定したのちにそれを修正するかしらないかという点が問題となる。目標値は固定された方がよいのか、あるいは常に業界順位

を意識しながら変化させるべきなのか、さらには当初予算と予測情報を反映させた予算(着地点)の両建てが良いのかについて研究を進めなければならない。目標の難易度や利用方法の研究には、Arnold and Artz (2015) や Arnold and Gillenkirch (2015) があるが、企業内における相対的目標については実務の事例から明らかなように、単純にKPIを設定して比較するというだけではなく、相当の工夫が必要であり、この点についてより深い検討をする必要がある。

目標値の設定および修正に関するゲーミングについても検討の余地があると思われる。横田・妹尾(2011b)が示した通り、トップダウンでの予算編成や参加度を下げるとはストレッチな目標値を引き出し、ゲーミングを低減することにつながる。ただし、参加型予算管理の研究では、参加が従業員の納得性を高め、高い目標を引き出しゲーミングを減じることが明らかにされており(Derfuss, 2016)、統一的な結果とはなっていない。また、脱予算経営の論者が問題視しているゲーミングには、ミドルあるいはローアの目標設定に関するものも含まれている。今後、ゲーミングの存在の有無を含めた目標設定プロセスのさらなる検討が求められる。

横田調査の結果は、脱予算経営が提唱する経営管理のメカニズムに示唆を与えるものである。BSCをはじめとした主観的な調整を是とするツールを用いたり主観的な業績評価を行い計画機能が低下した際、どのように計画を行なっているのだろうか。今後、主観的な業績評価による調整をしている企業において、低下した予算の計画機能を補完する手段およびそのプロセスを明らかにする必要がある。

トップダウンの予算編成や従業員の参加がゲーミングを減じることについては実証研究による証拠がある(横田・妹尾, 2011b)が、柔軟に予算を運用するための予測の方法については具体的なものが示されていない。誰がどのタイミングでどのように予測を行い、それをどのように組織の中で共有していくのかという点についても今後の研究対象となるだろう。また、予算の修正段階で

もゲーミングは生じるはずであると考えられている（横田・妹尾, 2011b）が、この点に関する概念的研究や実態調査は足立・篠原（2016）などにとどまる。予測と予算との関係（予測に基づく予算の変更）がなされるべきか否か、なされるならばどのようにすべきかも明らかにされていない。

また、予算と業績評価のリンクにおいては、おおむねわが国においては両者が分割されており、この点については予算におけるゲーミングは生じにくいという記述がなされている。予算と業績評価のリンクが強調されるものの、報酬システムはホリスティック・アプローチが採用されることが多く、個人や部門業績がボーナスに反映される割合は大きくはない。しかし、だからといってゲーミングが生じないかといえば、それは早計と言わざるをえない。

ボーナス・スキーム以外にも、昇進のため、マネジャーが組織内での自らの評判を維持するため、あるいは他者の前で目標未達を非難されることを避けるために達成容易な目標を設定することは十分に考え得る。これらの原因も含め、ゲーミングを多方面から考察することも必要である。

以上で検討してきたように、わが国の予算管理の改善に関する研究については、概念的研究は豊富に存在するものの、統計的な分析手法を用いた実証研究を含めて脱予算経営が提示している予算管理が抱える問題点の存在と、それを克服するための手法・思想の効果に関する経験的な証拠が不足している。これは、統計的分析や質問表調査で捉えることが容易でない事象、すなわちリーダーシップの原則が予算管理の実行に深く関わっていることが原因である。

予算管理の運用に対する実務家の認識を把握するためのより良い実態調査の実施や、アクション・リサーチが残された課題である。脱予算経営を推奨している BBRT のスタンスも変化しているため、概念的な研究もより一層充実すべきであると考え、予算管理の利用に関する質的分析によって、予算管理の健全な運用に関する経験的証拠を積み重ねていくことが必要であろう。

## 参考文献

- Abernathy, M. A., J. Bouwens, and L. Van Lent (2010) Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, 21(1), 2-16.
- Anthony, R. and V. Govindarajan (2004) *Management Control Systems, Eleventh edition*, Boston: MA, McGraw Hill Irwin.
- Anthony, R. N., V. Govindarajan, F. G. Hartmann, K. Kraus, and G. Nilsson, (2014). *Management control systems First European Edition*, Berkshire: U.K., McGraw-Hill Education.
- Arnold, M. C. and M. Artz, (2015) Target difficulty, target flexibility, and firm performance: Evidence from business units' targets. *Accounting, organizations and society*, 40, 61-77.
- Arnold, M. C. and R. M. Gillenkirch, (2015). Using negotiated budgets for planning and performance evaluation: An experimental study. *Accounting, organizations and society*, 43, 1-16.
- Bogsnes, B. (2009) *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*, Hoboken: NJ, John, Wiley & Sons, Inc. (清水孝訳 (2010) 『脱予算経営への挑戦』生産性出版。)
- Bogsnes, B. (2016) *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential, 2<sup>nd</sup> edition*, Hoboken: NJ, John, Wiley & Sons, Inc.
- Bourmistrov, A. and K. Kaarboe. (2013) From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying "beyond budgeting" ideas. *Management Accounting Research*, 24, 196-211.
- Derfuss, K. (2016) Reconsidering the participative budgeting-performance relation: A meta-analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. *The British Accounting Review*, 48(1), 17-37.
- Frow, N., D. Marginson, and S. Ogden. (2005) Encouraging strategic behavior while maintaining management control: Multi-functional project teams, budgets, and negotiation of shared accountabilities in contemporary enterprises. *Management Accounting Research*, 16, 269-292.
- Frow, N., D. Marginson, and S. Ogden. (2010) "Continuous" budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 444-461.
- Hansen, S. C., D. T. Otley, and W. A. Van der Stede (2003) Practice Development in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 95-116.
- Henttu-Aho, T. and J. Järvinen. (2013) A field study of the emerging practice of beyond budgeting in industrial companies: An institutional perspective. *European Accounting Review*, 22(4), 765-785.
- Hope, J. and R. Fraser (1997) Beyond Budgeting.....:Breaking Through the Barrier to "The Third Wave", *Management Accounting (CIMA)*, 75(11), 20-23.
- Hope, J. and R. Fraser (2003a) Who Needs Budgets? *Harvard Business Review*, 108, 108-115.
- Hope, J. and R. Fraser (2003b) *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Boston: MA, Harvard Business School Press. (清水孝監訳 (2005) 『脱予算経営』生産性出版。)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: MA, Harvard Business School Press.
- Libby, T. and R. M. Lindsay, (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management accounting research*, 21(1), 56-75.
- Malmi, T. and D. A. Brown (2008) Management control systems as a package - Opportunities, challenge, and research directions. *Management Accounting Research*, 19, 287-300.
- Merchant, K. A. and W. A. Van der Stede (2007) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives, 2<sup>nd</sup> edition*, Essex: UK, Prentice-Hall.

- Mintzberg, H. (1998) *Strategy Safari: A Guide Tour through the Wilds of Strategic Management*, New York: NY, Free Press.
- Neely, A., M. Bourne, and C. Adams (2003) Better budgeting or beyond budgeting, *Measuring Business Excellence*, 7(3), 22-28.
- Nguyen, D. H., C. Weigel, and R. W. Hiebl (2018) Beyond budgeting: review and research agenda, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(3), 314-337.
- Østergren, K. and I. Stensaker. (2011) Management control without budgets: A field study of 'Beyond Budgeting' in practice. *European Accounting Review*, 20(1), 149-181.
- Simons, R. (1995) *Lever of Control, How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston: MA, Harvard Business School Press. (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵子訳 (1998) 『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版社。)
- Simons, R. (2005) *Lever of Organization Design: How managers use accountability systems for Greater Performance and Commitment*, Boston: MA, Harvard Business School Press. (谷武幸・松尾貴巳・窪田祐一・近藤隆史訳『戦略実現の組織デザイン』中央経済社。)
- Transfield, D., D. Denyer, and P. Smart (2003) Toward a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
- 足立洋 (2015) 「期中の環境変化と短期利益計画の達成プロセスに関する研究動向」『メルコ管理会計研究』7(2), 37-45.
- 足立洋 (2016) 「予算管理における資源配分変更のメカニズム：脱予算経営論を巡る3つのアプローチの比較」『県立広島大学経営情報学部論集』8, 149-162.
- 足立洋・篠原巨司馬 (2016) 「事業環境の変化と予算修正部門の行動計画と予算目標の対応関係に着目して」『メルコ管理会計研究』9(1), 29-42.
- 伊藤克容 (2005) 「Beyond Budgeting 論の依拠する戦略概念」『成蹊大学経済学部論集』36(1), 1-21.
- 伊藤克容 (2006) 「日本企業のマネジメント・システムと Beyond Budgeting モデル」『成蹊大学経済学部論集』37(1), 185-204.
- 伊藤正隆 (2011) 「脱予算経営に対する予算スラック研究からの考察：欧米学術雑誌の実証研究を中心に」『同志社大学大学院商学論集』46(1), 1-27.
- 伊藤正隆 (2012) 「Beyond Budgeting に関する一考察：『固定業績契約』による問題点を中心として」『企業会計』64(3), 426-432.
- 大槻晴海・長屋信義・平井裕久 (2013) 「わが国企業予算制度の実態（平成24年度）(1) アンケート調査の集計結果とその鳥瞰的分析」『産業経理』73(1), 154-176.
- 川野克典 (2014) 「日本企業の管理会計・原価計算の現状と課題」『商学研究』30, 55-86.
- 岸田隆行 (2012) 「Beyond Budgeting 論の妥当性」『駒大経営研究』43(3・4), 123-145.
- 岸田隆行 (2013) 「日本企業における予算管理実務：質問調査票の結果報告」『駒大経営研究』44(1・2), 21-45.
- 小菅正伸 (2002) 「学界論叢 台頭する予算管理無用論」『JICPA ジャーナル』14(9), 10-15.
- 小菅正伸 (2003) 「予算管理無用論と BB モデル」『商學論究』51(1), 1-24.
- 小菅正伸 (2005) 「Beyond Budgeting の意義」『産業経理』64(4), 15-22.
- 清水孝 (2006) 「アカデミック・フォーサイト——歩先行く学者の視点 戦略マネジメント・システムにおける脱予算経営の在り方——」『JICPA ジャーナル』18(7), 162-168.
- 清水孝 (2007) 「Beyond Budgeting が持つ2つの意義：組織変革との関わり」『原価計算研究』31(1), 14-23.
- 清水孝 (2009a) 「脱予算経営の概念とわが国企業の取組み（特集 事例研究：脱予算経営による業績

- 改善)』『企業会計』61(11), 1618-1626.
- 清水孝 (Bjarte Bogstnes) (2009b) 脱予算経営の探求—未来は過去とは異なる (特集 事例研究: 脱予算経営による業績改善)『企業会計』61(11), 1627-1635.
- 清水孝 (2009c) 「脱予算経営における経営改革の方法」『早稲田商学』418-419, 279-303.
- 清水孝 (2013) 「予測型経営の理論と実務」『早稲田商学』434, 825-854.
- 清水孝 (2016) 「わが国企業における予算管理実務改善に関する調査」『早稲田商学』446, 403-430.
- 清水孝 (2017) 「予測型経営における責任の共有概念」『税経通信』72(7), 142-148.
- 清水孝・日置圭介 (2011) 「計画達成の確度を向上させる予測型経営」『税経通信』66(9), 17-25.
- 志村正 (2007) 「BSC による戦略と予算の連携について」『経理研究』50, 224-234.
- 杉山善浩 (2014) 「予算管理の新潮流」『甲南経営研究』54(3/4), 23-42.
- 妹尾剛好・横田絵理 (2013) 「日本企業における予算に基づく業績評価に関する考察: 主観的評価に焦点をあてて」『原価計算研究』37(1), 96-106.
- 中村彰良 (2015) 「脱予算管理と日本企業への適用可能性」『高崎経済大学論集』57(4), 17-28.
- 福田哲也 (2010) 「予算管理の再検討に向けて—「脱予算経営」の意味するもの」『経済系 (関東学院大学)』242, 101-111.
- 町田耕一 (2014) 「予算管理を超えたBSC マネジメント・コントロール・システム」『国士館大学経営論叢』4(1), 99-122.
- 町田遼太 (2015) 「予算管理を補完するマネジメント・コントロール—脱予算経営を援用したコントロール・パッケージの検討—」『商学研究科紀要』81, 105-124.
- 森口毅彦 (2014) 「環境対応型マネジメントとKPIの機能」『富大経済論集』59(3), 387-434.
- 森沢徹 (2005) 「日本流超予算モデル: トラストモデルの提言」『原価計算研究』29(1), 13-24.
- 森沢徹 (2006a) 「日本版超予算経営モデルBBM (Beyond Budgeting Model) の提言 (上)」『Business research』980, 44-52.
- 森沢徹 (2006b) 「日本版超予算経営モデルBBM (Beyond Budgeting Model) の提言 (下)」『Business research』981, 68-72.
- 森沢徹 (2009) 「超予算経営モデルへの突破口—「トラスト」の再構築 (特集 事例研究: 脱予算経営による業績改善)」『企業会計』61(11), 1636-1648.
- 横田絵理 (1998) 『フラット化組織の管理と心理変化の時代のマネジメント・コントロール』慶應義塾大学出版会.
- 横田絵理・妹尾剛好 (2011a) 「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.
- 横田絵理・妹尾剛好 (2011b) 「予算管理への影響要因: 予算編成・目標の困難化と戦略リンクの強化への影響分析」『原価計算研究』35(1), 107-119.
- 横田絵理・高田朝子・妹尾剛好・金子晋也 (2012) 「日本企業におけるマネジメント・コントロール・システムとマネジャーの行動に関する実態調査」『三田商学研究』55(4), 93-117.
- 横田絵理・妹尾剛好・高橋真吾・後藤裕介 (2013) 「日本企業における業績管理システムの実態調査」『三田商学研究』55(6), 67-87.
- 吉田栄介・岩澤佳太 (2018) 「日本企業の管理会計利用実態 (1) 近年10年の実態調査研究の文献サーベイを中心として」『三田商学研究』61(4), 29-45.
- 吉田栄介・岩澤佳太 (2019) 「日本企業の管理会計利用実態 (2) 近年10年の実態調査研究の文献サーベイを中心として」『三田商学研究』61(5), 31-45.
- 吉田栄介・徐智銘・榊谷奎太 (2015) 「わが国大企業における業績管理の実態: 予算の厳格さ、客観・主観的業績評価、財務・非財務指標の観点から」『産業経理』75(2), 68-78.
- 吉田栄介・妹尾剛好・福島一矩 (2010) 「日本企業における管理会計 非製造業の実態調査と製造業と

- の比較』『企業会計』62(4), 578-587.
- 吉田栄介・福島一矩・妹尾剛好 (2009) 「日本企業における管理会計 (3) 製造業の実態調査」『企業会計』61(11), 1730-1736.
- 吉田栄介・妹尾剛好・福島一矩 (2011) 「日本の管理会計の展開—日本企業 (製造業) の利用実態に基づいて」『會計』180(2), 270-283.
- 吉田栄介・妹尾剛好・福島一矩 (2015) 「探索と深化が日本企業の管理会計行動に与える影響: 予備的研究」『メルク管理会計研究』8(1), 53-64.
- 吉田栄介・福島一矩・妹尾剛好・徐智銘 (2015) 「わが国管理会計の実態調査 (第3回) 製造業と非製造業との比較: 業績・予算管理編」『企業会計』67(3), 453-463.
- 吉田栄介・福島一矩・妹尾剛好 (2015) 「わが国管理会計の実態調査 (第6回・終) 東証一部とその他上場企業との比較: 業績・予算管理編」『企業会計』67(6), 887-895.
- 李建 (2006a) 「予算管理研究に関する一考察」『京都学園大学経営学部論集』15(3), 17-37.
- 李建 (2006b) 「予算動機と日本的予算管理」『京都学園大学経営学部論集』16(2), 59-78.
- 李建・松木智子・福田直樹 (2008) 「予算管理研究の回顧と展望」『国民経済雑誌』198(1), 1-28.