

# 日本企業の予算管理の改善に関する 実態調査

清 水 孝  
町 田 遼 太  
上 田 巧

## 1. 問題意識

予算管理は、組織に逆機能をもたらすのだろうか。管理会計研究はこの疑問について、目標設定、予算スラックおよび業績評価スタイルと人間行動との関係の観点から、逆機能的な行動を生む可能性のある変数を探究してきた（李・松木・福田，2008）。

我々の主たる関心は、予算管理の問題点が数多く指摘されている（Simons, 1994; Hansen et al, 2003; Hope and Fraser, 2005 など）中で、企業がどのような施策をとっているのかということである。具体的には、目標値の設定・予測・業績評価と報酬に関する種々の改善策がどの程度実施されているのか、予算管理に対する認識（どのような問題点があるか、満足しているか）を幅広く把握することにある。

脱予算経営の論者は予算を廃止して変化適応的で分権化された組織を作り出すことで、予算管理の問題点を克服できるとした（Hope and Fraser, 2005; Bogsnes, 2009）。脱予算経営が主張するマネジメント・プロセスおよびリー

ダーシッポの原則を援用し組織を変革することによって、予算管理というマネジメント・システムが有する本質的な問題は克服可能であることを筆者は主張してきた（清水，2013）。他方で予算管理システムを完全に放棄することについてはリスクが大きいため、予算を使用しながら Hope and Fraser の言う変化適応的で分権化された組織を志向すべきであるという考えに至った（清水，2013）。そこでは、脱予算経営で示されている予算管理の問題点の解決方法を3点にまとめている。第一により高い（ストレッチな）目標値を予算ゲームをすることなしにマネジャーに設定させる方法，第二に環境変化に柔軟に対応させる方法，第三に業績と報酬を結びつけることによる弊害を解消する方法である（清水・町田・上田，2019）。

今回、われわれは主にこれら3点について質問票調査を実施した。本稿は、II 調査の概要に続き、III 予算管理の実施と予算管理が対象とする期間、IV 認識されている問題点、V 問題点の解決策①（目標値の設定方法）、VI 問題点の解決策②（予測による環境変化への対応）、VII 問題点の解決策③（業績評価の方法）、VIII 総合的な予算の満足度とその理由から構成されている。

## 2. 調査の概要

本調査は、質問票の郵送によって実施した。質問票の送付先は、東京証券取引所第一部（東証一部）上場企業のうち、銀行業、証券・商品先物取引業、保険業、その他金融業を除く1,999社（2019年6月13日時点）である。これらの業種を除いた理由は、規制が強く、自由な販売競争を行にくい、販売している商品が業界によって画一的である、ストック・ビジネスの特徴の強い領域があるなどの点から、その他の企業における予算管理とは若干性質が異なるからである。質問項目は清水（2016）をもとに作成し、早稲田大学商学研究科・会計研究科清水ゼミナールの大学院生および実務家2名のフィードバックを受け、文言や表現を修正した。質問票は、2019年7月4日に各社経理部長宛で

発送した。日経 Who's Who 人事データベースによって特定できた場合には、経理部長個人名宛に送付している。2019年11月までに179社（回答率9.0%）

図表1 業種分布の比較

業種	回答企業		送付企業	
	企業数	構成比	企業数	構成比
水産・農林	2	1.1%	7	0.4%
鋳	0	0.0%	6	0.3%
建設業	17	9.6%	101	5.0%
食料品	4	2.2%	81	4.1%
繊維製品	7	3.9%	41	2.1%
パルプ・紙	0	0.0%	12	0.6%
化学	15	8.4%	147	7.3%
医薬品	2	1.1%	39	2.0%
石油・石炭製品	0	0.0%	9	0.5%
ゴム製品	3	1.7%	11	0.6%
ガラス・土石製品	3	1.7%	33	1.7%
鉄鋼	2	1.1%	31	1.6%
非鉄金属	4	2.2%	24	1.2%
金属製品	2	1.1%	42	2.1%
機械	9	5.1%	141	7.1%
電気機器	14	7.9%	159	7.9%
輸送用機器	12	6.7%	62	3.1%
精密機器	5	2.8%	33	1.7%
その他製品	2	1.1%	53	2.6%
電気・ガス	2	1.1%	22	1.1%
陸運	1	0.6%	43	2.2%
海運	0	0.0%	8	0.4%
空運	1	0.6%	3	0.2%
倉庫・運輸関連	2	1.1%	24	1.2%
情報・通信	16	9.0%	212	10.6%
卸売	15	8.4%	175	8.8%
小売	13	7.3%	199	10.0%
不動産	6	3.4%	70	3.5%
サービス	19	10.7%	211	10.5%
計	178		1,999	

適合度の検定： $\chi^2=42.995$ , 自由度=28,  $p=0.0349$

図表2 規模の比較

	回答企業平均	送付企業平均	p 値
総資産 (百万円)	576,273	613,253	0.944
売上高 (百万円)	473,266	331,230	0.128

の回答を得た。回答企業のうち1社が業種非回答であったため、以降の調査報告は製造業84社、建設業を含む非製造業94社の回答に基づくものである。

回答内容の確認に先だって、サンプルの特徴を確認しておこう。図表1は、回答企業および東証一部該当業種の業種分布と適合度検定（カイ二乗検定）の結果を示している。また、図表2には回答企業および東証一部該当業種の規模に関連する財務数値の平均値とそれらの差の検定（ $t$ 検定）の結果を示している。業種分布については、化学メーカーや建設業などに若干の偏りがみられるものの、送付企業と回答企業の企業規模に統計的に有意な差はみられないため、サンプルは送付企業をある程度代表しているといえる。

### 3. 予算管理の実施と対象とする期間

#### 3.1 予算管理システム実施の有無

一部の例外を除き、ほぼすべての企業で予算管理システムが実施されていることが、これまでの調査でもわかっている。予算管理システムを全廃している事例として、株式会社ディスコがある（清水，2013；Shimizu, 2017）が、予算管理のようなマネジメント・コントロールの中核を担うツールなしに、企業経営をいかに行っているのかを確認するため、前回調査と同じ質問をしている。予算管理あるいは代替する財務的なツールを使用していないと回答した企業が、前回（2015年）の調査で2社、今回の調査でも1社あった。

図表3 予算管理システム実施の有無

質問項目	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1. 予算管理を実施している。	81	96.40%	87	92.60%	168	94.40%
2. 予算管理という名称は使用していないが、財務的な計画（財務目標の設定／資源配分）・調整・統制（財務目標と実績の比較／評価）システムを有している。	3	3.60%	6	6.40%	9	5.10%
3. 予算管理システムは有していない。代替する財務的な計画（財務目標の設定／資源配分）・調整・統制（財務目標と実績の比較／評価）システムも有していない。	0	0.00%	1	1.10%	1	0.60%
総計	84		94		178	

図表3に示したように、今回の結果では非製造業で1社、予算管理システムおよびその代替システムのいずれも有していない企業があった。今後、前回と合わせたこれら3社については追加の調査を実施する予定である。

### 3.2 予算管理が対象とする期間

会計年度に区切ったマネジメントは、組織を近視眼的思考に陥らせ、環境変化への適応を阻害する可能性がある（Bogsnes, 2009）。多くの企業は、会計年度ごとに設定された目標達成のための予測を行い、単年度の目標達成に努力を集中させる。しかし、脱予算経営の原則に基づけば、事業活動はそもそも継続的なものであり、常に一定の将来を見通しながら経営を行わなければならないはずである。この点、企業が経営活動における期間をどの程度意識しているのかを調査した。図表4(1)から(4)は、四半期、半期、短期（1年）、中長期（3-5年）の期間をどの程度意識しているかを7点尺度で質問した結果を示している。

図表4 経営活動と期間

(1) 四半期あるいは半期の業績開示を意識した活動が行われている。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	0	0.0%	4	4.3%	4	2.2%
2	4	4.8%	4	4.3%	8	4.5%
3	3	3.6%	8	8.5%	11	6.2%
4 どちらともいえない	6	7.1%	6	6.4%	12	6.7%
5	17	20.2%	17	18.1%	34	19.1%
6	38	45.2%	26	27.7%	64	36.0%
7 大変よくあてはまる	16	19.0%	29	30.9%	45	25.3%
総計	84		94		178	
平均	5.55		5.36		5.45	
標準偏差	1.26		1.70		1.50	

(2) 短期（1年）を意識した活動が行われている。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
2	0	0.0%	2	2.1%	2	1.1%
3	8	9.5%	3	3.2%	11	6.2%
4 どちらともいえない	3	3.6%	5	5.3%	8	4.5%
5	14	16.7%	23	24.5%	37	20.8%
6	41	48.8%	30	31.9%	71	39.9%
7 大変よくあてはまる	18	21.4%	31	33.0%	49	27.5%
総計	84		94		178	
平均	5.69		5.80		5.75	
標準偏差	1.14		1.18		1.16	

(3) 中長期（3年～5年）を意識した活動が行われている。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	1	1.2%	1	1.1%	2	1.1%
2	4	4.8%	7	7.4%	11	6.2%
3	8	9.5%	13	13.8%	21	11.8%
4 どちらともいえない	8	9.5%	16	17.0%	24	13.5%
5	36	42.9%	30	31.9%	66	37.1%
6	22	26.2%	17	18.1%	39	21.9%
7 大変よくあてはまる	4	4.8%	10	10.6%	14	7.9%
未回答	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
総計	84		94		178	
平均	4.88		4.68		4.77	
標準偏差	1.25		1.45		1.36	

(4) 時間軸にとらわれず、ビジネス・サイクルを意識した活動が行われている。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	2	2.4%	5	5.3%	7	3.9%
2	16	19.0%	17	18.1%	33	18.5%
3	13	15.5%	20	21.3%	33	18.5%
4 どちらともいえない	35	41.7%	29	30.9%	64	36.0%
5	11	13.1%	11	11.7%	22	12.4%
6	4	4.8%	5	5.3%	9	5.1%
7 大変よくあてはまる	1	1.2%	7	7.4%	8	4.5%
未回答	2	2.4%	0	0.0%	2	1.1%
総計	84		94		178	
平均	3.65		3.71		3.68	
標準偏差	1.22		1.54		1.39	

図表4(1)の結果から、四半期あるいは半期をより強く意識して経営行動がとられていることが分かる。四半期および年次での業績開示の観点から、この結果は当然である。他方で、ゴーイング・コンサーンである企業にとっては、少し視線を伸ばした中期的な観点を持つ必要性やビジネス・サイクル（たとえばシリコン・サイクルのような）を意識した経営行動をすることも必要である。図表4(3)の結果から、中期的（3-5年）を意識している企業が一定数存在していることも認められる。また、ビジネス・サイクルを意識した行動は、肯定的な回答（5-7）を示した企業が、製造業では19.5%であったのに対して非製造業では24.5%あった。

#### 4. 認識されている問題点

次に予算の問題点を企業がどの程度認識しているかを質問した。結果は図表5の(1)から(4)に示した通りである。

図表5 予算の問題点

(1) 予算は手続が煩雑で多額のコストがかかっている。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	0	0.0%	1	1.1%	1	0.6%
2	6	7.1%	11	11.7%	17	9.6%
3	8	9.5%	10	10.6%	18	10.1%
4 どちらともいえない	12	14.3%	20	21.3%	32	18.0%
5	24	28.6%	25	26.6%	49	27.5%
6	25	29.8%	21	22.3%	46	25.8%
7 大変よくあてはまる	8	9.5%	6	6.4%	14	7.9%
未回答	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
総計	84		94		178	
平均値	4.94		4.53		4.72	
標準偏差	1.37		1.46		1.43	

- (2) 費用予算については、それが上限であると考えられていて、予算とは関係なく最低限の費用しか使わないようにしようとする意識は乏しい。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	3	3.6%	11	11.7%	14	7.9%
2	13	15.5%	20	21.3%	33	18.5%
3	19	22.6%	18	19.1%	37	20.8%
4 どちらともいえない	21	25.0%	24	25.5%	45	25.3%
5	16	19.0%	9	9.6%	25	14.0%
6	9	10.7%	9	9.6%	18	10.1%
7 大変よくあてはまる	3	3.6%	2	2.1%	5	2.8%
未回答	0	0.0%	1	1.1%	1	0.6%
総計	84		94		178	
平均	3.87		3.38		3.61	
標準偏差	1.45		1.56		1.53	

- (3) 経営環境の変化が激しく、予算はこれに対応することができない。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	0	0.0%	1	1.1%	1	0.6%
2	6	7.1%	11	11.7%	17	9.6%
3	8	9.5%	10	10.6%	18	10.1%
4 どちらともいえない	12	14.3%	20	21.3%	32	18.0%
5	24	28.6%	25	26.6%	49	27.5%
6	25	29.8%	21	22.3%	46	25.8%
7 大変よくあてはまる	8	9.5%	6	6.4%	14	7.9%
未回答	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
総計	84		94		178	
平均	4.02		3.34		3.66	
標準偏差	1.46		1.40		1.46	

- (4) 予算目標設定をする際、ミドルマネジャーが自らの目標達成を容易にしようとして交渉や駆け引きが激しくなっており、その結果目標値は低くなりがちである。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	2	2.4%	10	10.6%	12	6.7%
2	17	20.2%	32	34.0%	49	27.5%
3	18	21.4%	17	18.1%	35	19.7%
4 どちらともいえない	16	19.0%	10	10.6%	26	14.6%
5	18	21.4%	18	19.1%	36	20.2%
6	9	10.7%	7	7.4%	16	9.0%
7 大変よくあてはまる	3	3.6%	0	0.0%	3	1.7%
未回答	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
総計	84		94		178	
平均	3.84		3.16		3.48	
標準偏差	1.49		1.52		1.54	

- (5) 事業部や部門で行われている予測は、常に年度末を見ており、近視眼的になる傾向が強い。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	2	2.4%	3	3.2%	5	2.8%
2	7	8.3%	6	6.4%	13	7.3%
3	16	19.0%	11	11.7%	27	15.2%
4 どちらともいえない	12	14.3%	20	21.3%	32	18.0%
5	23	27.4%	31	33.0%	54	30.3%
6	19	22.6%	17	18.1%	36	20.2%
7 大変よくあてはまる	4	4.8%	6	6.4%	10	5.6%
未回答	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
総計	84		94		178	
平均	4.45		4.54		4.50	
標準偏差	1.48		1.42		1.45	

企業は予算に対して、(1)「手続が煩雑で多額のコストがかかっている」(4.72)と(5)「事業部や部門で行われている予測は常に年度末を見ており、近視眼的になる傾向が強い」(4.50)という問題点を感じているが、その他の項目は必ずしも問題点として認識されてはいないことが全体を通して読み取れる。

(1)「手続が煩雑で多額のコストがかかっている」が問題点であると感じられているという事実は、先行研究の結果と類似しており(吉田・福島・妹尾, 2012; 清水 2016)<sup>(1)</sup>, 手続の煩雑さ以外についてはあまり不満を有していない状況にある点については北米での調査と同様の結果である(Libby and Lindsay, 2010)。

つまり、脱予算経営の論者が主張するほど、企業は予算を問題視してはいない。とはいうものの、清水(2016)の調査とは異なり(5)については相対的に否定的な結果が生じており、前回調査からの4年間でかなり大きな変化があったことをうかがわせている<sup>(2)</sup>。

製造業と非製造業の比較では、製造業の方が手続きの煩雑さやコストの面を問題視していることが読み取れる(図表5(1))。製造業では、ビジネス・プロセスが非製造業と比較すると複雑である。購買・製造・販売・物流といった異なる機能が連続しており、それぞれの機能間の連携をとるべく調整が必要になる。これは、予算が活動の貨幣的計画であるという特質に関係していて、機能

---

(1) 吉田・福島・妹尾(2012)では、予算管理の問題点として4つ(予算編成の時間的負担、予測機能の不能、低水準の目標設定、数字合わせ)を7点尺度で質問しているが、4点を超えた、すなわち同意の程度が高かったものは予算編成の時間的負担の4.77と予測機能の不能の4.10のみであった。また、前回調査(清水, 2016)では、問題点として5つ(手続きの煩雑性、費用予算の問題、環境変化不対応性、低水準の目標設定、近視眼的傾向)を5点尺度で質問しているが、東証一部上場企業で3を超えたものは手続きの煩雑性の3.469と近視眼的傾向の3.151のみであった。

(2) 清水(2016)では(5)の質問に対しては東証一部上場企業で3.151、マザーズ上場企業で2.400となっている。3がどちらでもないことを示していることから、2015年調査ではほぼ問題とされていなかったのが、2019年調査では東証一部上場企業でも若干近視眼的になっている傾向があると読みとることができる。

間の調整が多くなれば必然的に予算編成プロセスも複雑かつ長くなることを意味しており、結果、予算編成の手続きは煩雑となると考えられる。

これに対して(2)から(4)までの問題点については、ほぼ問題となることはない。7点尺度のスコアはいずれも非製造業の方が低くなっている。これらの点が問題とされていないのは、すでに企業が問題点を克服するような何らかの手を打っているからであると考えられる(清水, 2016)。たとえば(2)については、利益目標を達成する文化を組織全体に浸透させることで、費用水準を適切にコントロールしようとする取り組みは多くの企業で実施されている。また、(3)とも関連するが、環境変化に応じて予算を修正して費用を抑えるような仕組みもできている。売上高についても予算の修正がしばしば行われており、環境変化にしっかりと対応していると推測される。

これらの施策には、一般的に予測が活用されることになる。脱予算経営では、ローリング予測を活用した計画の変更が推奨されているが、わが国の企業はどのような予測を行い、どのような計画の修正を行っているのだろうか。この点は後に検討する。(4)は、予算のゲーミングをなくしてより高い目標値を引き出すことで回避できるのであるが、目標値は相対的な目標として設定すべきである。ただし、相対的目標は設定が困難であることも指摘されており(清水, 2016)、高い目標値の設定のための取り組みがどのように行われているのかを調査しなければならない。以上の点について検討を加えていく。

## 5. 問題点の解決策① (目標値の設定方法)

### 5.1 目標値の設定方法

高い目標値を設定させるためには、相対的目標を活用すべきである(Hope and Fraser, 2005; Bogsnes, 2009)。相対的目標とは、競争を行っている組織の相対的な位置を目標とすることを意味している。つまり、企業全体の相対的目標は、業界内におけるある一定のKPIの順位を目指すことを指している。

たとえば、KPIとしてROEを採用した場合、現状で自社のROEが所属する業界の20位程度であれば10位以内を目指すとか、トップ5を目指すといったものになる。こうした相対的目標は企業内でも使用可能である。アメーバ経営で著名な京セラでは、時間当たり採算というKPIを用いて、企業内のアメーバが常に時間当たり採算を向上させるとともに、他のアメーバと競争させている。

注意すべきは、こうした相対的目標は「目標」であって「目標値」ではないということである。相対的目標は、前述のように自社のKPIの位置づけである。したがって、目標値は相対的目標から導かれる。たとえば、前述のように「ROEで業界のトップ5を目指す」という相対的目標を決定すれば、現状分析および予測に基づいてどのくらいのROEを達成すればよいかを決定する。これが目標値のベースとなる。この場合、ROE10%を達成すれば業界のトップ5になれるとすれば、ROEを売上高利益率、資本回転率および財務レバレッジに分解し、それぞれの要素である売上高、利益、総資本および自己資本の目標値を設定する。

ここで設定された目標値は、相対的目標を達成するために必要なものであるから、環境が変化して目標値を達成しても相対的目標が達成できないような状況になれば、必然的に目標値は変更される。これが通常の予算とは異なる点である。最重視されるべきは相対的目標であり、目標値は相対的目標を達成するためのベンチマークにすぎず、環境が変化するにつれて目標値は変化させていかざるを得ないことになる。

こうした点から相対的目標を含めて、目標の設定方法について質問を行った。その結果は図表6の通りであった。

図表6 目標値の設定方法

(1) 業界内順位などの相対的なものを重視している。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	13	15.5%	18	19.1%	31	17.4%
2	24	28.6%	21	22.3%	45	25.3%
3	10	11.9%	16	17.0%	26	14.6%
4 どちらともいえない	12	14.3%	19	20.2%	31	17.4%
5	15	17.9%	10	10.6%	25	14.0%
6	6	7.1%	8	8.5%	14	7.9%
7 大変よくあてはまる	3	3.6%	2	2.1%	5	2.8%
未回答	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
総計	84		94		178	
平均	3.27		3.15		3.20	
標準偏差	1.73		1.65		1.68	

(2) 利益目標は前年実績を上回るものとするを重視している。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	1	1.2%	2	2.1%	3	1.7%
2	4	4.8%	4	4.3%	8	4.5%
3	8	9.5%	5	5.3%	13	7.3%
4 どちらともいえない	12	14.3%	12	12.8%	24	13.5%
5	25	29.8%	22	23.4%	47	26.4%
6	25	29.8%	32	34.0%	57	32.0%
7 大変よくあてはまる	9	10.7%	17	18.1%	26	14.6%
総計	84		94		178	
平均	4.99		5.26		5.13	
標準偏差	1.38		1.44		1.41	

(3) 中期経営計画の目標を単年度に砕いたものを重視している。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	3	3.6%	3	3.2%	6	3.4%
2	2	2.4%	6	6.4%	8	4.5%
3	6	7.1%	11	11.7%	17	9.6%
4 どちらともいえない	9	10.7%	15	16.0%	24	13.5%
5	22	26.2%	35	37.2%	57	32.0%
6	33	39.3%	12	12.8%	45	25.3%
7 大変よくあてはまる	8	9.5%	12	12.8%	20	11.2%
未回答	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
総計	84		94		178	
平均	5.12		4.67		4.88	
標準偏差	1.41		1.51		1.47	

(4) 最終的にはトップ・マネジメントが決定している。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	0	0.0%	1	1.1%	1	0.6%
2	2	2.4%	3	3.2%	5	2.8%
3	3	3.6%	0	0.0%	3	1.7%
4 どちらともいえない	3	3.6%	11	11.7%	14	7.9%
5	22	26.2%	21	22.3%	43	24.2%
6	31	36.9%	24	25.5%	55	30.9%
7 大変よくあてはまる	23	27.4%	34	36.2%	57	32.0%
総計	84		94		178	
平均	5.74		5.72		5.73	
標準偏差	1.15		1.33		1.25	

- (5) 目標とする業界順位の達成のため、当初の売上高予算・費用予算を変更することがある。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	23	27.4%	36	38.3%	59	33.1%
2	26	31.0%	26	27.7%	52	29.2%
3	15	17.9%	12	12.8%	27	15.2%
4 どちらともいえない	7	8.3%	13	13.8%	20	11.2%
5	9	10.7%	4	4.3%	13	7.3%
6	2	2.4%	3	3.2%	5	2.8%
7 大変よくあてはまる	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
未回答	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
総計	84		94		178	
平均	2.55		2.28		2.41	
標準偏差	1.48		1.38		1.43	

結果は、相対的目標を強く否定するものであった。(1)の結果は、全業種で3.2前後であり製造業と非製造業でも大きな違いは見られない。したがって、業界順位の達成のために当初予算を変更することはないという結果になっている。これに対して、目標設定の方法としてもっとも支持されているのは(4)、「最終的にはトップ・マネジメントが決定している」というものであった。この結果は意思決定プロセスから考えれば当然であり、たとえどれだけ現場に権限が委譲されていて予算編成に関与していたとしても、目標の適切性はトップが判断するということである。それ以外には前年実績を上回るようにする(5.13)あるいは中期経営計画目標を単年度に砕いたもの(4.88)も高くなっていて、伝統的な予算目標の設定方法が今でも使用されていることがわかる。ただ、「中期経営計画を砕いたもの」については、製造業と非製造業で差がでている。

製造業は、Vでも述べたように、製品開発や設備に投資を行い、生産して販売するまで比較的長い時間を必要とするため、中期経営計画に沿った短期計画を策定する必要性が強くなるが、非製造業では意思決定からアクションまでの

サイクルが製造業より短いことから、より短期的に計画を回していく必要があることがその理由であると考えられる。

## 5.2 より高い目標値を設定させるための方策

それでは、目標値をより高いものとするための方策としてはどのようなものがあるのだろうか。結果は図表7に示した通りである。

この結果も、伝統的な考えを踏襲したものであり、本社が高い目標を指示する(4.87)、本社との話し合いで調整を行う(5.21)となっている。(3)社内において目標値を開示し、その高さを競わせる方法や、(4)目標の高さそのものを評価に組み入れる方法は否定的であった。

(3)の方法は、たとえば京セラや日本航空の事例で紹介されており(Shimizu, 2017)、計画を策定する段階でマネジャーが他のマネジャーの前で上司に計画を説明するようなことがあてはまる。通常、予算を確定させる場合には上司と

図表7 高い目標値の設定方法

(1) 本社がより高い数値を指示する。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	0	0.0%	1	1.1%	1	0.6%
2	5	6.0%	5	5.3%	10	5.6%
3	3	3.6%	8	8.5%	11	6.2%
4 どちらともいえない	22	26.2%	20	21.3%	42	23.6%
5	22	26.2%	31	33.0%	53	29.8%
6	23	27.4%	20	21.3%	43	24.2%
7 大変よくあてはまる	7	8.3%	9	9.6%	16	9.0%
未回答	2	2.4%	0	0.0%	2	1.1%
総計	84		94		178	
平均	4.93		4.82		4.87	
標準偏差	1.26		1.34		1.30	

(2) 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。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	0	0.0%	3	3.2%	3	1.7%
2	4	4.8%	2	2.1%	6	3.4%
3	3	3.6%	5	5.3%	8	4.5%
4 どちらともいえない	4	4.8%	9	9.6%	13	7.3%
5	30	35.7%	36	38.3%	66	37.1%
6	30	35.7%	34	36.2%	64	36.0%
7 大変よくあてはまる	11	13.1%	5	5.3%	16	9.0%
未回答	2	2.4%	0	0.0%	2	1.1%
総計	84		94		178	
平均	5.37		5.07		5.21	
標準偏差	1.19		1.26		1.24	

(3) 事業部・部門の目標を全事業部に開示しており、事業部・部門間で目標の高さを競争させる。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	4	4.8%	10	10.6%	14	7.9%
2	19	22.6%	16	17.0%	35	19.7%
3	15	17.9%	20	21.3%	35	19.7%
4 どちらともいえない	23	27.4%	20	21.3%	43	24.2%
5	16	19.0%	19	20.2%	35	19.7%
6	4	4.8%	9	9.6%	13	7.3%
7 大変よくあてはまる	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
未回答	3	3.6%	0	0.0%	3	1.7%
総計	84		94		178	
平均	3.49		3.52		3.51	
標準偏差	1.31		1.49		1.41	

(4) 目標達成度合いだけでなく、目標の高さを業績評価に反映させている。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	5	6.0%	11	11.7%	16	9.0%
2	11	13.1%	13	13.8%	24	13.5%
3	11	13.1%	15	16.0%	26	14.6%
4 どちらともいえない	25	29.8%	23	24.5%	48	27.0%
5	27	32.1%	20	21.3%	47	26.4%
6	1	1.2%	9	9.6%	10	5.6%
7 大変よくあてはまる	0	0.0%	3	3.2%	3	1.7%
未回答	4	4.8%	0	0.0%	4	2.2%
総計	84		94		178	
平均	3.76		3.71		3.74	
標準偏差	1.27		1.61		1.46	

(5) 常に前年度を上回る目標値を設定するよう指示している。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	5	6.0%	6	6.4%	11	6.2%
2	6	7.1%	8	8.5%	14	7.9%
3	11	13.1%	11	11.7%	22	12.4%
4 どちらともいえない	17	20.2%	16	17.0%	33	18.5%
5	20	23.8%	25	26.6%	45	25.3%
6	19	22.6%	19	20.2%	38	21.3%
7 大変よくあてはまる	3	3.6%	9	9.6%	12	6.7%
未回答	3	3.6%	0	0.0%	3	1.7%
総計	84		94		178	
平均	4.36		4.48		4.42	
標準偏差	1.55		1.66		1.61	

一対一で話し合いを行う場合が多いが、多くのマネジャーの目にさらすことで適切な目標値の設定を促すことができる。後者の方法は、かつてNECが実施していたが（清水，2009）、どの程度の目標値が評価に値するのかを決定することが困難であるため、現在は廃止されている。

相対的目標について、企業全体では競争相手が見つげにくく、たとえ同じ業界であっても事業構成が同じでなければ比較しても意味がない、企業内でも同質的な事業を行っているのであればKPIでの比較はあまり意味をなさないなどの声を実務家から聞かすが、まさにそうした実態を反映した結果になっている。

予算管理が高い目標値を十分に引き出しているかどうかについての満足度調査（図表8）でも、結果としては企業が一定の満足をしている傾向がある。したがって、この点でも、脱予算経営論者が主張するような問題は、わが国企業においては予算を使用しても大きな問題とはなっていない。ただし、それは、前述の通り本社が目標設定のプロセスに介入するという伝統的な方法に依

図表8 目標設定のツールとしての予算管理に対する評価

予算管理が高い目標値を引き出すツールとしてよく機能しているか

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	0	0.0%	3	3.2%	3	1.7%
2	5	6.0%	1	1.1%	6	3.4%
3	7	8.3%	11	11.7%	18	10.1%
4 どちらともいえない	24	28.6%	14	14.9%	38	21.3%
5	29	34.5%	32	34.0%	61	34.3%
6	14	16.7%	23	24.5%	37	20.8%
7 大変よくあてはまる	3	3.6%	10	10.6%	13	7.3%
未回答	2	2.4%	0	0.0%	2	1.1%
総計	84		94		178	
平均	4.60		4.91		4.77	
標準偏差	1.16		1.38		1.29	

拠している。中期経営計画や年次予算編成の段階では、通常、業界内における他企業の動向を意思決定情報の一つに含めていることが多い。それにもかかわらず、相対的目標が活用されないという点については若干疑問が残る。これに関しては、さらに調査を進める予定である。

## 6. 問題点の解決策②（予測による環境変化への対応）

### 6.1 公式な予算の変更の有無

まず、予算が予測に基づいて変更されるかどうかを確認した。その結果、公式に変更するとした企業が89社、公式に変更はしないとした企業が89社あり、同数となった（図表9）。ただし、変更の有無の割合は製造業と非製造業で対照的である。製造業では公式に変更するとした企業が53.6%であったのに対して、非製造業では公式には変更しないとした企業が53.2%になっている。

図表9 公式な予算変更の有無

四半期あるいは半期に実施する予測に基づいて当初予算が公式に変更される。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
変更される	45	53.6%	44	46.8%	89	50.0%
変更されない	39	46.4%	50	53.2%	89	50.0%
総計	84		94		178	

### 6.2 公式な予算変更方法①環境が良い場合

次に、公式に予算を変更するとした企業に収益予算と費用予算それぞれについて、環境が良い場合と悪い場合について予算変更をするか否かの質問を行った。売上高予算の変更について期待される回答は、業界全体の市況が良くなり、競合他社の業績もよい場合には、相対的に自社の業績も上回らなければならないため、売上高予算は上方修正されるべきであるということになる。

図表 10 環境が良い場合の売上予算変更

業界全体の市況が良く、競合他社の業績も良い場合、予測値が予算を上回るとき、売上高予算は上方修正される。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	0	0.0%	1	2.3%	1	1.1%
2	3	6.7%	2	4.5%	5	5.6%
3	0	0.0%	1	2.3%	1	1.1%
4 どちらともいえない	4	8.9%	8	18.2%	12	13.5%
5	16	35.6%	14	31.8%	30	33.7%
6	11	24.4%	12	27.3%	23	25.8%
7 大変よくあてはまる	11	24.4%	6	13.6%	17	19.1%
未回答	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
総計	45		44		89	
平均	5.44		5.09		5.27	
標準偏差	1.32		1.38		1.36	

結果は、図表 10 にあるように、平均値 (5.27) から回答の分布 (どちらでもない(4)よりも低いスコアを付けている企業はわずか) から、ほぼこの考え方を支持するものとなった。業界全体が良ければ、自社も競合他社も売上高は良い状況にあるため、さらに上を目指すことにならなければいけないはずである。この結果から、日本企業の売上高予算は柔軟であるということが言えるであろう。

次に、同じ環境の下で費用予算はどうかを確認した (図表 11)。費用予算は売上高予算とは異なり、環境が良い場合であっても上方修正されるとは限らないという結果になった。環境が良いのであるから、追加的なコストをかける必要性も少ないということであろう。ただし、製造業と非製造業では少し傾向が異なっていて、製造業では若干ではあるが肯定的、非製造業では否定的であるという結果になった。この点はさらに研究する余地が残されている。

図表 11 環境が良い場合の費用予算変更

業界全体の市況が良く、競合他社の業績も良い場合、予測値が予算を上回るとき、費用予算は上方修正される。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	0	0.0%	4	9.1%	4	4.5%
2	6	13.3%	5	11.4%	11	12.4%
3	7	15.6%	3	6.8%	10	11.2%
4 どちらともいえない	13	28.9%	18	40.9%	31	34.8%
5	8	17.8%	9	20.5%	17	19.1%
6	5	11.1%	3	6.8%	8	9.0%
7 大変よくあてはまる	5	11.1%	2	4.5%	7	7.9%
未回答	1	2.2%	0	0.0%	1	1.1%
総計	45		44		89	
平均	4.32		3.91		4.11	
標準偏差	1.52		1.51		1.52	

### 6.3 公式な予算修正方法②環境が悪い場合

業界全体の市況が悪く、競合他社の業績も悪い状況の中で、予測値が予算を下回る場合、売上高予算と費用予算はどのように変更されるのだろうか。まず、売上高について見ていこう。

こうした状況の中では、図表 12 にあるように売上高予算も下方修正される傾向が強く生じている。これは、厳しい環境下で活動する従業員のモチベーションを維持させるためにも有用である。ただし、非製造業では製造業よりもその傾向は若干弱かった。

理論的には、売上高を下方修正すれば、利益目標を達成しようとする費用は予算通りに使用するのではなく、カット（下方修正）されなければならないはずである。結果は、下方修正される傾向が出ているものの、製造業においても非製造業においても売上高の下方修正ほど強くはない（図表 13）。このことは、環境が悪い時に必要なコストあるいは売上高を支えるのに必要なコストを

図表 12 環境が悪い場合の売上高予算変更

業界全体の市況が悪く、競合他社の業績も悪い場合、予測値が予算を下回るとき、売上高予算は下方修正される。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	0	0.0%	2	4.5%	2	2.2%
2	2	4.4%	2	4.5%	4	4.5%
3	2	4.4%	1	2.3%	3	3.4%
4 どちらともいえない	7	15.6%	12	27.3%	19	21.3%
5	13	28.9%	13	29.5%	26	29.2%
6	13	28.9%	9	20.5%	22	24.7%
7 大変よくあてはまる	8	17.8%	5	11.4%	13	14.6%
未回答	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
総計	45		44		89	
平均	5.27		4.80		5.03	
標準偏差	1.30		1.47		1.40	

図表 13 環境が悪い場合の費用予算変更

業界全体の市況が悪く、競合他社の業績も悪い場合、予測値が予算を下回るとき、費用予算は下方修正される。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	0	0.0%	3	6.8%	3	3.4%
2	2	4.4%	3	6.8%	5	5.6%
3	3	6.7%	2	4.5%	5	5.6%
4 どちらともいえない	9	20.0%	13	29.5%	22	24.7%
5	12	26.7%	15	34.1%	27	30.3%
6	12	26.7%	5	11.4%	17	19.1%
7 大変よくあてはまる	7	15.6%	3	6.8%	10	11.2%
未回答	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
総計	45		44		89	
平均	5.11		4.39		4.75	
標準偏差	1.34		1.50		1.46	

削減することによって、売上高がさらに悪化するおそれがあるからではないかと推測される。こうした状況に対応するためには、不要不急のコストの支出を先延ばしするだけでなく、それぞれのコストを発生させる原因を考え、それを除去するための方策を考えることなどが必要である。たとえば、ディスクが行っている PMI (Performance Innovation Management) のような試みが考えられるであろう (Shimizu, 2017)。

#### 6.4 非公式な予算変更の有無

公式に予算を変更しない場合であっても、組織内でいわゆる「着地点」などと呼ばれる第2目標値が設定されることも多い。着地点は最低限達成しなければならない必達目標として設定される。予算差異分析は当初予算と実績の差異を計算する場合もある。着地点を設定する企業は60社あり、予算を公式に変更することも着地点を設定することもなく、完全に固定的にしている企業は34社(全体の19.1%)にとどまっている(図表14)。なお、先に公式に予算を変更しないとした非製造業企業は50社であったが、この質問には55社が回答しており、5社は状況に応じて予算を公式に変更したり、公式には変更しないが着地点を設けることで対応していると推測される。

図表14 非公式な予算の変更

予測情報に基づいて当初予算が公式に変更されることはないが、各組織内で着地点を新たに設ける。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
着地点を設ける	29	34.5%	31	33.0%	60	33.7%
着地点を設けない	10	11.9%	24	25.5%	34	19.1%
未回答	45	53.6%	39	41.5%	84	47.2%
総計	84		94		178	

### 6.5 着地点設定方法①環境が良い場合

公式に予算が修正されるわけではないが着地点が設定される場合、環境が良ければ、売上高予算よりも高い着地点が設定される。これは、事実上予算の修正と考えてよいだろう。その結果は公式に予算が修正される場合とほぼ同じである（図表15）。是々非々で追加的な支出が認められることはあるだろうが、費用については環境が良い場合でも当初予算の水準を変更するというにはならない。これも公式に予算が修正される場合と同様であった（図表16）。

### 6.6 着地点設定方法②環境が悪い場合

環境が悪い場合の着地点の設定も、公式に予算修正が行われる場合と同様の傾向が生じている（図表17および図表18）。また、すべての設問で、製造業の方が非製造業よりも同意の程度が高かった。

以上の結果から、日本の企業の多くは公式に予算を修正したり、修正しないまでも当初予算とは異なる着地点を設けて、環境変化に対応しようとしていることが確認できた。その結果、今回の調査の主眼の第2点である「環境変化に柔軟に対応させる」という観点についての満足度は全産業ベースでおおよそ5点を示しており、高いものであった。他の調査も示しているように、企業は公式・非公式な形で予算を修正しており、脱予算経営の論者が主張するように予算が固定的で硬直的であるという状況は、少なくともわが国においては見出すことができない。

ここまで、日本企業の予算変更の状況について概観してきた。企業の予算変更に関する立場は①予算を公式に変更する、②予算を公式に変更することはないが、着地点を設定する、③一切変更や修正をすることがないという3つに大別することができる。しかし、③は全体の2割弱であり、多くの企業が公式あるいは非公式に予算を変更していることになる。こうしたことによって、最低でも半期で環境変化を新しい予算目標あるいは着地点に反映させており、その

図表 15 環境が良い場合の売上高着地点設定方法

業界全体の市況が良く、競合他社の業績も良い場合、予測値が予算を上回るとき、売上高予算より高い着地点が設定される。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	2	6.9%	0	0.0%	2	3.3%
2	1	3.4%	3	9.7%	4	6.7%
3	2	6.9%	1	3.2%	3	5.0%
4 どちらともいえない	2	6.9%	3	9.7%	5	8.3%
5	9	31.0%	9	29.0%	18	30.0%
6	8	27.6%	10	32.3%	18	30.0%
7 大変よくあてはまる	4	13.8%	5	16.1%	9	15.0%
未回答	1	3.4%	0	0.0%	1	1.7%
総計	29		31		60	
平均	4.96		5.19		5.08	
標準偏差	1.67		1.45		1.55	

図表 16 環境が良い場合の費用着地点設定方法

業界全体の市況が良く、競合他社の業績も良い場合、予測値が予算を上回るとき、費用予算より高い着地点が設定される。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	2	6.9%	2	6.5%	4	6.7%
2	2	6.9%	5	16.1%	7	11.7%
3	2	6.9%	2	6.5%	4	6.7%
4 どちらともいえない	5	17.2%	13	41.9%	18	30.0%
5	7	24.1%	5	16.1%	12	20.0%
6	7	24.1%	2	6.5%	9	15.0%
7 大変よくあてはまる	3	10.3%	2	6.5%	5	8.3%
未回答	1	3.4%	0	0.0%	1	1.7%
総計	29		31		60	
平均	4.64		3.90		4.25	
標準偏差	1.70		1.54		1.65	

図表 17 環境が悪い場合の売上高着地点

業界全体の市況が悪く、競合他社の業績も悪い場合、予測値が予算を下回るとき、売上高予算より低い着地点が設定される。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	2	6.9%	0	0.0%	2	3.3%
2	1	3.4%	2	6.5%	3	5.0%
3	2	6.9%	3	9.7%	5	8.3%
4 どちらともいえない	4	13.8%	9	29.0%	13	21.7%
5	8	27.6%	8	25.8%	16	26.7%
6	7	24.1%	6	19.4%	13	21.7%
7 大変よくあてはまる	4	13.8%	3	9.7%	7	11.7%
未回答	1	3.4%	0	0.0%	1	1.7%
総計	29		31		60	
平均	4.86		4.71		4.78	
標準偏差	1.67		1.35		1.50	

図表 18 環境が悪い場合の費用着地点

業界全体の市況が悪く、競合他社の業績も悪い場合、予測値が予算を下回るとき、費用予算より低い着地点が設定される。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	2	6.9%	1	3.2%	3	5.0%
2	1	3.4%	4	12.9%	5	8.3%
3	1	3.4%	2	6.5%	3	5.0%
4 どちらともいえない	2	6.9%	8	25.8%	10	16.7%
5	7	24.1%	4	12.9%	11	18.3%
6	11	37.9%	9	29.0%	20	33.3%
7 大変よくあてはまる	5	17.2%	3	9.7%	8	13.3%
未回答	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
総計	29		31		60	
平均	5.21		4.58		4.88	
標準偏差	1.66		1.67		1.68	

図表 19 計画のツールとしての予算管理に対する評価

予算管理は環境変化の中でも計画を適切に保つツールとしてよく機能している

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	0	0.0%	1	1.1%	1	0.6%
2	6	7.1%	1	1.1%	7	3.9%
3	5	6.0%	6	6.4%	11	6.2%
4 どちらともいえない	10	11.9%	16	17.0%	26	14.6%
5	37	44.0%	39	41.5%	76	42.7%
6	22	26.2%	22	23.4%	44	24.7%
7 大変よくあてはまる	2	2.4%	9	9.6%	11	6.2%
未回答	2	2.4%	0	0.0%	2	1.1%
総計	84		94		178	
平均	4.85		5.05		4.96	
標準偏差	1.18		1.15		1.16	

結果として、予算が環境変化に対応できるものであるという評価につながっていると見えよう（図表 19）。

## 7. 問題点の解決策③（業績管理の工夫）

### 7.1 業績評価のポイント

業績評価に関する回答の集計をしたところ、事業部長等のマネジャーの評価は、図表 20 にあるように予算達成度(1)および予算達成のために実行した方策(3)によって評価されていることがわかる。他方、相対的目標(2)の達成度や非財務尺度を評価しようとする(4)は否定的であった。

特筆すべきなのは、キャッシュ・フロー、利益率あるいは EVA などの財務尺度を使用して評価するという考え方も否定的であったことである。選択肢の中にキャッシュ・フローや EVA 等、複数の尺度が列挙されていたからかもしれないが、通常は事業部が損益計算書だけを持っていれば売上高利益率、貸借対照表を持っていれば ROI や ROE といった財務尺度で評価すべきであるとさ

図表 20 業績の評価方法

(1) 事業部・部門長の業績は、当初予算の達成度によって評価される。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	1	1.2%	1	1.1%	2	1.1%
2	0	0.0%	1	1.1%	1	0.6%
3	9	10.7%	7	7.4%	16	9.0%
4 どちらともいえない	8	9.5%	7	7.4%	15	8.4%
5	29	34.5%	22	23.4%	51	28.7%
6	22	26.2%	39	41.5%	61	34.3%
7 大変よくあてはまる	14	16.7%	15	16.0%	29	16.3%
未回答	1	1.2%	2	2.1%	3	1.7%
総計	84		94		178	
平均	5.24		5.45		5.35	
標準偏差	1.27		1.24		1.26	

(2) 事業部・部門長の業績は、当初予算の達成度だけではなく、業界内の順位なども勘案される。たとえば予算は達成したが業界内の順位が落ちているような場合の評価は低くなる。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	18	21.4%	25	26.6%	43	24.2%
2	24	28.6%	31	33.0%	55	30.9%
3	11	13.1%	18	19.1%	29	16.3%
4 どちらともいえない	19	22.6%	12	12.8%	31	17.4%
5	8	9.5%	6	6.4%	14	7.9%
6	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
7 大変よくあてはまる	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
未回答	3	3.6%	2	2.1%	5	2.8%
総計	84		94		178	
平均	2.73		2.38		2.54	
標準偏差	1.37		1.20		1.29	

- (3) 事業部・部門長の業績は、財務尺度（CF、利益率、EVA など）を活用して評価される。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	8	9.5%	18	19.1%	26	14.6%
2	8	9.5%	20	21.3%	28	15.7%
3	9	10.7%	14	14.9%	23	12.9%
4 どちらともいえない	16	19.0%	12	12.8%	28	15.7%
5	23	27.4%	15	16.0%	38	21.3%
6	12	14.3%	11	11.7%	23	12.9%
7 大変よくあてはまる	6	7.1%	2	2.1%	8	4.5%
未回答	2	2.4%	2	2.1%	4	2.2%
総計	84		94		178	
平均	4.20		3.29		3.72	
標準偏差	1.70		1.78		1.79	

- (4) 事業部・部門長の業績は、非財務尺度（顧客満足度、市場シェアなど）を活用して評価される。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	11	13.1%	14	14.9%	25	14.0%
2	15	17.9%	23	24.5%	38	21.3%
3	18	21.4%	17	18.1%	35	19.7%
4 どちらともいえない	19	22.6%	19	20.2%	38	21.3%
5	13	15.5%	15	16.0%	28	15.7%
6	3	3.6%	2	2.1%	5	2.8%
7 大変よくあてはまる	2	2.4%	2	2.1%	4	2.2%
未回答	3	3.6%	2	2.1%	5	2.8%
総計	84		94		178	
平均	3.31		3.13		3.21	
標準偏差	1.51		1.51		1.50	

- (5) 事業部・部門長の業績は、予算達成のための各部門の施策などを活用して評価される。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	2	2.4%	5	5.3%	7	3.9%
2	6	7.1%	3	3.2%	9	5.1%
3	8	9.5%	9	9.6%	17	9.6%
4 どちらともいえない	15	17.9%	20	21.3%	35	19.7%
5	25	29.8%	36	38.3%	61	34.3%
6	21	25.0%	13	13.8%	34	19.1%
7 大変よくあてはまる	5	6.0%	6	6.4%	11	6.2%
未回答	2	2.4%	2	2.1%	4	2.2%
総計	84		94		178	
平均	4.68		4.54		4.61	
標準偏差	1.43		1.41		1.42	

れている。しかし、これらの財務尺度でさえ業績評価に使用される傾向は否定的であって、結局は予算をどれだけ達成したか、あるいはその方策として何を実行したかという点のみに集約されている。理論では、事業部長はその権限の範囲内で売上高利益率や ROI あるいは RI (残余利益) などで評価されるべきであるとされているが、実務では予算偏重の業績評価が行なわれていると推測される。売上高利益率を目標とした場合、売上高予算と費用予算を遵守することで達成可能である。他方、ROI、RI、ROE といった尺度を使用しようとすると、事業部が貸借対照表を持たなければならない。商社などでは、古くから事業部に資本を持たせるような工夫をしているものの (清水, 1998)、現状では多くの企業で事業部などは運転資本の管理を行うにとどめて、資本管理は本社が行い、その前提の中で事業部が活動を行うということになっているのである。

## 7.2 報酬とのリンク方法（事業部長などプロフィット・センター長の賞与を構成する要素の有無）

業績評価の一環としての賞与への影響も、業績評価の項目とほぼ一致した結果を表している（図表 21）。ただ、図表 21 の(1)全社的な予算の達成度も全体で 5.22 であり、事業部の予算達成度の 5.55 と拮抗している。一般的には、賞与の配分ベースは全社の利益予算の達成度、事業部の利益予算の達成度、部門や個人の達成度など、いくつかのカテゴリーに分解されている。このことは、脱予算経営のいうホリスティック・アプローチが部分的に取り入れられていることを示しており、業績評価が事業部予算（や個人の予算）と強く結びつくことによる弊害を緩和しうるものであると考えられる。その結果、図表 22 にあるように、予算管理が業績評価のツールとして機能しているかどうかに関しては、全体平均で 5.07 と比較的高い満足度を示している。

こうした業績評価および賞与の決定方法は、財務尺度と賞与を含む評価とを強固に結びつけてしまう問題を回避するのに役立つといえる。とりわけ、わが

図表 21 賞与のベース

### (1) 全社的な予算の達成度

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	2	2.4%	5	5.3%	7	3.9%
2	2	2.4%	3	3.2%	5	2.8%
3	2	2.4%	4	4.3%	6	3.4%
4 どちらともいえない	9	10.7%	10	10.6%	19	10.7%
5	26	31.0%	28	29.8%	54	30.3%
6	26	31.0%	25	26.6%	51	28.7%
7 大変よくあてはまる	14	16.7%	16	17.0%	30	16.9%
未回答	3	3.6%	3	3.2%	6	3.4%
総計	84		94		178	
平均	5.33		5.11		5.22	
標準偏差	1.32		1.57		1.46	

## (2) 事業部業績の達成度

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	1	1.2%	4	4.3%	5	2.8%
2	1	1.2%	2	2.1%	3	1.7%
3	2	2.4%	1	1.1%	3	1.7%
4 どちらともいえない	8	9.5%	7	7.4%	15	8.4%
5	21	25.0%	21	22.3%	42	23.6%
6	29	34.5%	35	37.2%	64	36.0%
7 大変よくあてはまる	20	23.8%	21	22.3%	41	23.0%
未回答	2	2.4%	3	3.2%	5	2.8%
総計	84		94		178	
平均	5.61		5.51		5.55	
標準偏差	1.21		1.45		1.34	

## (3) 非財務指標（例えば顧客満足度など）の達成度

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	6	7.1%	12	12.8%	18	10.1%
2	16	19.0%	19	20.2%	35	19.7%
3	13	15.5%	10	10.6%	23	12.9%
4 どちらともいえない	22	26.2%	19	20.2%	41	23.0%
5	18	21.4%	26	27.7%	44	24.7%
6	4	4.8%	4	4.3%	8	4.5%
7 大変よくあてはまる	2	2.4%	1	1.1%	3	1.7%
未回答	3	3.6%	3	3.2%	6	3.4%
総計	84		94		178	
平均	3.62		3.48		3.55	
標準偏差	1.46		1.57		1.52	

## (4) 行動評価の結果

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	3	3.6%	7	7.4%	10	5.6%
2	4	4.8%	7	7.4%	11	6.2%
3	2	2.4%	5	5.3%	7	3.9%
4 どちらともいえない	18	21.4%	17	18.1%	35	19.7%
5	34	40.5%	35	37.2%	69	38.8%
6	15	17.9%	18	19.1%	33	18.5%
7 大変よくあてはまる	5	6.0%	2	2.1%	7	3.9%
未回答	3	3.6%	3	3.2%	6	3.4%
総計	84		94		178	
平均	4.74		4.41		4.56	
標準偏差	1.32		1.51		1.43	

図表 22 業績評価のツールとしての予算管理に対する評価

予算管理は業績評価のツールとしてよく機能している。

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	0	0.0%	2	2.1%	2	1.1%
2	4	4.8%	1	1.1%	5	2.8%
3	5	6.0%	5	5.3%	10	5.6%
4 どちらともいえない	19	22.6%	8	8.5%	27	15.2%
5	24	28.6%	39	41.5%	63	35.4%
6	27	32.1%	28	29.8%	55	30.9%
7 大変よくあてはまる	3	3.6%	11	11.7%	14	7.9%
未回答	2	2.4%	0	0.0%	2	1.1%
総計	84		94		178	
平均	4.90		5.22		5.07	
標準偏差	1.18		1.21		1.20	

国の賞与は、アメリカにおける利益分配というよりも給与の後払い的性格を持つ部分が多く、賞与支払いのスキームがアメリカのそれとは相当異なるため、これによる問題点は発生しないように考えられる。

ただし、予算プレッシャーが強すぎるために企業内で不正が生じることは、近年の東芝やスルガ銀行の事例などしばしば発生している。したがって、賞与と予算あるいは部門業績が緊密に結びついていないとしても、予算の使い方次第ではゲーミングや不正は発生する。この点の調査については後日明らかにしたい。

## 8. まとめ

本稿では、質問票調査の結果から、予算管理に関する企業実務について、これまで問題とされている3点を解決する方法、すなわち高い目標値を設定する方法、環境変化に柔軟に対応する方法、そして業績評価の方法について述べてきた。冒頭に示したように、予算管理に関する問題点として示されている諸点について、日本企業はあまり大きな問題として認識していない。その結果、予算管理に関する総合的な満足度を確認すると平均で製造業で4.28、非製造業では4.51となっている（図表23）。上記の3点についての予算管理の満足度は、各項で示したように決して低くないのであるが、総合的な予算管理の満足度は高くない。不満要因として手続の煩雑さと、近視眼的な経営については問題として認識されているが、それらが全体としての予算管理の満足度を下げたと推定される。仮にこの推測が正しければ、より軽量化された予算管理の編成方法の探索をすること、そしてより長期的あるいは定性的な業績評価の方法を導入することで、予算管理の満足度は上昇すると考えられる。

また、各項で示したように、上記3点のいずれも非製造業では製造業よりも高い満足度を示している。このことは、前述のように製造業の予算管理が、その特質により困難性を高めていることを表していると推測できる。

図表 23 予算管理に対する総合的な満足度

総合的にみて予算管理に満足している

	製造業		非製造業		合計	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1 まったくそうではない	1	1.2%	1	1.1%	2	1.1%
2	9	10.7%	5	5.3%	14	7.9%
3	12	14.3%	12	12.8%	24	13.5%
4 どちらともいえない	19	22.6%	24	25.5%	43	24.2%
5	28	33.3%	31	33.0%	59	33.1%
6	14	16.7%	21	22.3%	35	19.7%
7 大変よくあてはまる	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
未回答	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
総計	84		94		178	
平均	4.28		4.51		4.40	
標準偏差	1.28		1.19		1.24	

なお、今回の調査では、脱予算経営におけるマネジメント・プロセスとリーダーシップの原則 12 の特徴についても質問しており、これらの 12 項目のうちいずれが予算の満足度と関連があるのか等を今後調査する予定である。

## 参考文献

- 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.
- Hansen, S.C., D.T. Otley, and W.A. Van der Stede (2003) Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective, *Journal of Management Accounting Research*, 15, 95-116.
- Hoppe, J. and R. Fraser (2005) *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』.)
- Shimizu, T. (2017) *Management Control Systems in Japan*, Oxon: UK, Routledge.
- Simons, R. (1994) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston: MA, Harvard Business School Press.
- 清水孝 (1998) 「総合商社の分権組織と管理手法」財団法人日本証券経済研究所編『総合商社の経営分析』第 3 章, 財団法人日本証券経済研究所, 39-57.
- 清水孝 (2013) 「予測型経営の理論と実務」『早稲田商学』434, 511-540.
- 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, 103-130.

- 清水孝・町田遼太・上田巧（2019）「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」『早稲田商学』455, 1-31.
- 吉田栄介・福島一矩・妹尾剛好（2012）『日本の管理会計の探求』中央経済社.
- 李健・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.