

論文

企業規模と予算管理システムとの関連性に関する研究
—2001年の日本企業におけるアンケート調査結果に基づいて—朴 景淑*
浅田孝幸†

〈論文要旨〉

本研究は、2001年、日本企業と韓国企業を対象に実施された予算管理システムに関する調査データに基づく日本企業の分析である。企業の予算管理システムの違いは、産業別・組織構造別・戦略別・国別・国際化レベル別など、さまざまな要因から生じると考えられる。これら要因と予算管理システムとの関連性を研究することにより、予算管理システムの機能・目的に関してのみならず、業種別、企業規模別、企業組織別・戦略別に適合するか、あるいはそれらと無関係に標準的な予算管理システムの存在可能性を探ることができると考えられる。このような研究が進展すれば、企業の業種・規模・組織構造・戦略などに最も適した、より効率的な予算管理システムないし管理システムの構築が可能になると考えられる。そこで、本稿ではその一步として、企業規模と予算管理システムとの関連性をみるため、調査企業を売上高の規模（連結売上高 2000 億円以上の企業グループと連結売上高 2000 億円未満の企業グループ）によって二つのグループに分け、予算管理システムの違いを検討した。本研究は、予算管理システムの分類を行うための研究であり、産業、企業の国際化レベル、その国の企業文化、戦略、組織構造、企業規模といった要因と予算管理システム、さらに、管理会計システムとの関係について研究を進めるためのワン・ステップとして位置づけるものである。

〈キーワード〉

予算管理、企業規模、実証的研究

A Study on the Relationship between Budgetary Control Systems
and Enterprise Size: Focusing on the Data Collected in 2001

Kyoungsook Park*

Takayuki Asada†

Abstract

This essay aims to investigate the relationships between budgetary control systems and enterprise size in Japanese firms focusing on the data collected in 2001. We mailed our questionnaires to 512 Japanese and 254 Korean firms from October to November 2001. Japanese firms investigated were 512 manufacturing firms that were listed in the 'List of Personnel of Firms (Kaisha-shokuin-roku; Diamond-sha)'. 111 companies (21.5%) replied. The questionnaire consisted of five categories, Corporate strategy and organizational structure, Budgetary planning, Budgetary control, Incentive system, Overseas subsidiary management. This essay primarily discusses the budgetary planning, budgetary control and incentive systems. We classified the 111 samples based on the sales volume into 2 groups, the consolidated sales volume 200 billion yen or more and under the consolidated sales volume 200 billion yen. And then, we discuss the differences observed in budgetary systems of these two groups.

Keywords

budgetary control, enterprise size, empirical research

2003年 1月25日 受付

2003年 7月 7日 受理

*大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程

†大阪大学大学院経済学研究科

Submitted 25, January 2003,

Accepted 7, July 2003,

* Graduate School of Economics, Osaka University

† Graduate School of Economics, Osaka University

1. はじめに

本稿は、2001年、日本企業と韓国企業を対象に実施された予算管理システムに関する調査データに基づく日本企業の分析である¹⁾。この研究は、予算管理システムの分類を行うための研究であり、産業・企業の国際化レベル・その国の企業文化・戦略・組織構造・企業規模といった要因と予算管理システム、さらに、管理会計システムとの関係について研究を進めるためのワン・ステップとして位置づけられるものである。

日本の予算管理に関する研究・調査は、過去にさまざまな観点から数多く行われてきた。最近の研究としては、浅田・朴(2001)、浅田(1995)、神戸大学管理会計研究会(1988)、柴田・熊田(1988)、頼誠(1987)などがある。これまでの研究においては、アンケートの結果に基づいて日本企業の平均的な予算管理の現状の提示、あるいは、要因間の関係を統計的に分析し、仮説の検証を通じてアンケート調査結果の解釈を行っているものが多いが、予算管理システムの類型化に関する研究はあまり見受けられない。

予算管理の分類に関する研究において、Lloyd R. Amey (1979)では、「組織の資源を効率的に配分することが主な機能である『計画設定予算(Planning Budgets)』と統制管理(stabilization or regulation)機能を持つ『統制的予算(Control Budgets)』として予算機能によって、予算管理を2分類している」。彼によると、「よい計画が必ずしもよい統制をもたらさない...そして、よい計画データとよい統制データとは必ずしも同一ではない(A good plan does not necessarily yield a good control ...and good planning data and good control data are not necessarily the same)」ため、その目的によって区別すべきであり、二つの予算は独立のシステムである。小林健吾(1992)でも、「計画と調整のための予算と統制のための予算とが単一の予算によって達成されるべきとは必ずしも考えられない。したがって、予算管理においては、計画や調整に重点を置くか、統制に重点を置くかによって、目的に適合した予算が必要になる」と類似する見解を述べている。なお、予算管理の類型とは言えないものの、Ueno(1993)では、異文化(cross-cultural)において、予算策定および予算運営に多少の違いが見られることが示されている。個人主義と集団主義の2次元を用いて日米の特徴を明示化しており、米国では日本に比べ予算の調整機能の重視、予算の公式化を重視していることを検証した。異文化においての予算管理システム、および、管理システムについての、他の研究としては、Vidya N. Awasthi・Chee W. Chow・Anne Wu (2001)、Judy S. L. Tsui (2001)がある。

上述のように、予算機能による予算管理システムの分類や、異文化比較による予算管理システムの違いについての研究は幾つかある。しかしながら、予算管理システムは、先ほど挙げた異なる2つの予算機能と異文化要素以外に、「企業の歴史、資本構造、所有構造、産業グループ内でのポジション(Piter W. Moerland; 1995)」、戦略、企業規模などさまざまな要因によっても分類することができると考えられる。したがって、これら要因と予算管理システムとの関連性を研究することによって、予算管理システムは、予算機能・目的に関してのみならず、業種別、企業規模別、企業文化別・戦略別に適合する、あるいは、標準的な予算管理システムの存在可能性を探ることができると考えられる。このような研究が進めれば、企業の業種・規模・文化などに、最も適切であり、より効率的な予算管理システム、さらには、管理システムの構築の可能性が考えられる。

企業規模と予算管理システムとの関連性に関する研究
—2001年の日本企業におけるアンケート調査結果に基づいて—

本稿では、企業規模と予算管理システムとの関連性について検討する。企業規模の拡大に伴い、事業部制の採用あるいは、戦略単位別の分権化が進展する。そこでは、権限の委譲や責任の明確化を伴う有効な管理体制の構築が必要となる。したがって、企業規模の違いにより、その管理システムも異なってくると考えられる。Kenneth (1981) によると「予算管理システムは、企業の規模(規模指標として従業員数を採用)、多角化、分権化と関連している。より大規模な企業であるほど、よりフォーマルなコントロール・プロセスを採用している傾向が高く、また、予算プロセスはパフォーマンスとポジティブにリンクしている」。しかし、予算管理システムとパフォーマンスとの関連は複雑であり、直接的にリンクしているとは言いがたい(Kenneth [1981], Kenis [1979])。そのほかにも、予算管理とパフォーマンスとの関連についての研究(Milani [1975], Steers [1976], Ivancevich [1976])は行われてきたものの、その関連を明らかにすることは出来なかった。

そこで、本稿では、調査企業を売上高規模により二つのグループ²⁾に分類し、異なる企業規模における管理システムの相違、とりわけ、予算管理情報と事業部長の報酬との関連性に着目し、企業規模の相違における当該関連性の違いについて検討を行った。企業規模を示す指標としては、総資産、従業員規模、総資本、設備規模、売上高など様々な指標が挙げられるが、本稿では、企業の経営レベルを相対的に表現しうることから、売上高規模を指標として採用した。企業規模を示す他の指標や、業種、企業文化、企業戦略などの他の要因と管理システムとの関連性に関する研究は、今後、さらに重要な課題になると思われる。

2. 調査概要

2.1. 調査方法

本研究では、日本企業、韓国企業に対して2001年10月から11月にかけて、郵送による質問調査を実施した。調査票は、日本企業、韓国企業とも同一内容であり、それぞれ日本語、韓国語のものをを用いた。

調査対象とした日本企業は、2001年4月時点で東証1部市場に上場している製造業(建設業を除く)であり、連結売上高400億円以上企業599社のうち、住所の判明している512社である。韓国企業は、韓国証券取引所に上場している製造業のうち、建設業と整理手続中である企業³⁾136社を除いた254社である。

調査票は、グループ本社の経理・財務部門の責任者あてに個人名で送付した。担当部署の選定にあたっては、ダイヤモンド社の『会社職員録2001年版』等を、韓国企業の場合は『韓国信用評価株式会社の上場企業情報』を用いた。また、2002年2月と3月にかけて、日本企業3社(東京)と韓国企業3社(ソウル)のインタビューをそれぞれ実施した。

2.2. 質問調査票の回収状況

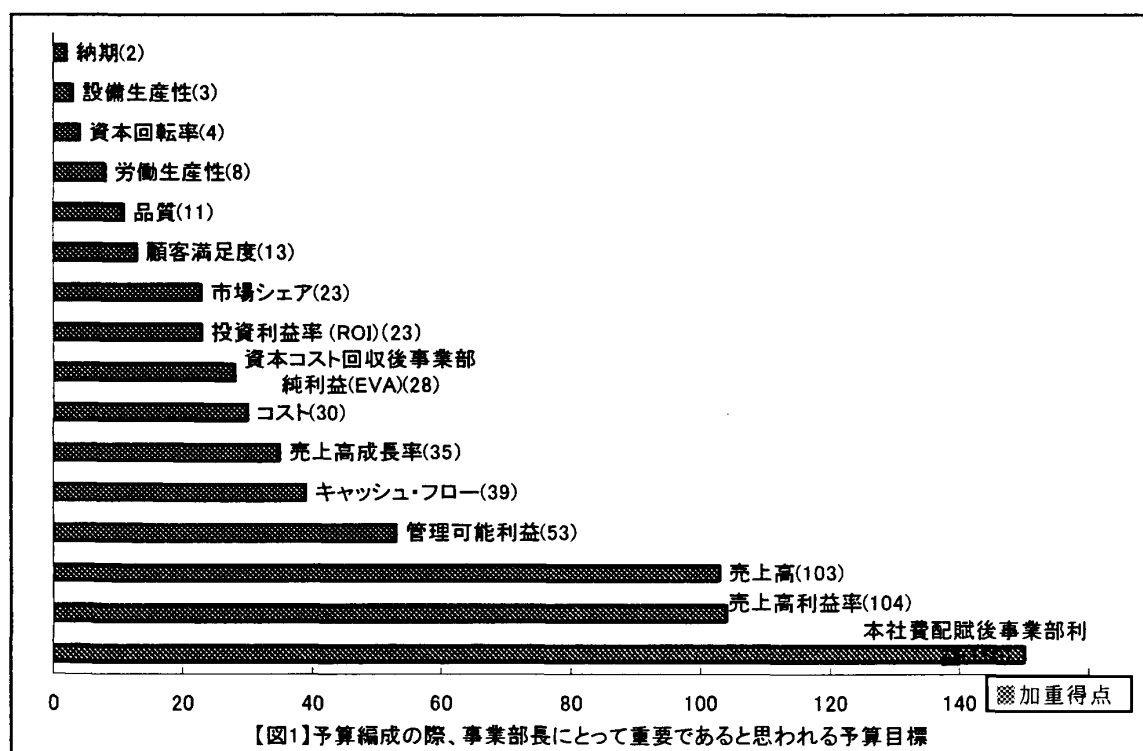
日本企業は、調査票を送付した512社のうち、111社から有効回答を得た。また韓国企業においては、送付した254社のうち19社から有効回答を得た。有効回答率は、それぞれ21.5%と7.5%であった。

3. 主な項目についての調査結果

調査票は、経営戦略・組織構造の概要 (Corporate Strategy and Organizational Structure)、予算編成 (Budgetary Planning)、予算管理 (Budgetary control)、インセンティブ (Incentive)、海外子会社管理 (overseas subsidiary management) で構成した。以下では、本稿のテーマから見て、有意な関係が検出された、あるいはされと思われる項目を中心に議論を展開していくことにしたい。そこで、①事業部長にとって最も重要と思われる予算目標と事業部業績指標、②予算差異情報の利用目的、③業績指標が事業部長の昇進・給与・ボーナスに与える影響、④事業部の財務・非財務業績指標と予算差異の利用目的との相関関係、⑤インセンティブ手段の採用とその適用範囲について、列挙しながら検討していくことにする。

3.1. 事業部長にとって最も重要と思われる予算目標と事業部業績指標

事業部長が全社総合予算編成の際、重要であると思う予算目標を3つ選んで、順位を付けてもらった (Appendix の問 18 参照)。その結果を【図 1】に示す。ここでは、1 位を 3 点、2 位を 2 点、3 位を 1 点として加重し合計した加重得点の高いものから順に並べた。加重後の総合得点が最も高いのは、本社費配賦後事業部利益である。これに、売上高利益率 (ROS)、売上高、管理可能利益、キャッシュ・フローが続く。資本コスト回収後事業部純利益 (EVA)、投資利益率 (ROI) など近年注目を集めている利益率指標の順位は低いレベルを示している。市場シェア、顧客満足度、品質といった非財務指標の順位は、さらに低かった。



事業部長が、事業部の事業評価メジャーとして、最も重要であると思う指標を3つ選んで順位を付けてもらった。調査結果 (Appendix の問 24 参照) から、キャッシュ・フローと管理可能利益が入れ替わった以外は、事業部長が全社総合予算編成の際、重要であると思う予算目標と

企業規模と予算管理システムとの関連性に関する研究
—2001年の日本企業におけるアンケート調査結果に基づいて—

全く同順位であり、ほぼ一致していることがわかる。つまり、事業部長は、予算目標を事業業績指標として重要視していると考えることができる。

3.2. 予算差異情報の利用目的

予算差異情報の利用目的から予算管理システムは大きく二つのパターンに分けられる。一つは「統制目的のために予算差異情報を利用する」ことである。つまり、予算業績によって事業部長の管理能力および予測能力を推定し、事業部長の報酬へ反映するために、予算差異情報を利用するというパターンである。もう一つは、「計画の設定のために予算差異情報を利用する」パターンである。直接・間接原価の管理情報として、また、経営上の問題点をすばやく認識・改善して、次期計画に反映するために事業部に予算差異情報を提供するという仕組みがこのパターンである。

予算差異情報を利用する目的についての質問からえられた回答は、調査企業において「計画設定予算」と「統制予算」という両方の予算機能がどちらも並行して使用されていることを示している。これは、予算の計画・統制機能は完全には分離しにくく、混在して使うという（小林, 1992）理論をも反映している。しかしながら、本調査結果によると、予算差異情報を「統制予算」機能に比べて、「計画設定予算」機能としてより頻繁に利用している傾向も観察できる（【表1】参照）。

【表1】予算差異情報の利用目的とその利用程度

予算差異の利用目的	利用程度別の回答企業数				計	平均	標準 偏差
	1..... 全く利 用せず	2..... あまり利 用せず	3..... やや利 用する	4..... よく利 用する			
管理能力推定	13	40	44	7	104	2.4	0.8
予測能力推定	19	51	31	3	104	2.2	0.8
包括的な業績評価	2	8	45	50	105	3.4	0.7
直接費・間接費管理	2	14	52	35	103	3.2	0.7
問題点を素早く知る		4	43	58	105	3.5	0.6
管理情報を提供	1	14	47	42	104	3.3	0.7
次期の予算編成の改善	2	11	61	30	104	3.1	0.7
事業部長の報酬に反映	14	36	39	14	103	2.5	0.9

（注）数値は、回答企業数、平均値は4段階のスケールで得られた数値を平均したものである

3.3. 業績指標が事業部長の昇進・給与・ボーナスに与える影響

財務指標（事業部利益業績、事業部売上高成長業績、事業部予算業績）および非財務指標が事業部長の昇進・配置替え、給与増加、ボーナス決定に与える影響度合を調査した結果は【表2】の通りである。平均値はすべて2.8を越えており、事業部の業績は事業部長の昇進・給与・ボーナスの増加において、重要性を有する。事業部の利益業績や予算業績は、部門成長業績や非財務指標に比べて、より事業部長の報酬に影響を与える。

しかしながら、この結果の一つの解釈は、事業部長に対して、財務指標が非財務指標よりもインセンティブ効果が高いためではなく、非財務指標の測定の難しさのため財務指標がより高く業績測定メジャーとして利用され、報酬に影響を与える形になっていると考えられる。非財

務指標は、一番重要な業績指標ではないが、財務指標に加えて事業部長の報酬に影響を与える重要な役割をしていると考えられる（4.3節を参照）。

【表2】事業部業績が事業部長の報酬に与える重要度

	利益業績	売上成長業績	予算業績	非財務指標
事業部長の昇進・配置替え	3.1	2.9	3.1	2.8
事業部長の給与増加	3.1	2.8	3.1	2.8
事業部長のボーナス	3.3	2.9	3.3	2.8

（注1）数値は、4段階のスケールで得られた数値を平均したものである

（注2）1 全く重要でない

2 どちらかというと重要でない

3 どちらかというと重要である

4 かなり重要である

3.4. 事業部の財務・非財務業績指標と予算差異の利用目的との相関関係

予算管理が、事業部業績測定、さらに事業部長の報酬と、どの程度リンクされているのかを検討するために、「事業部業績が事業部長の報酬へ与える重要度」と「予算差異の目的としての利用目的項目別の利用程度」との相関関係を求めてみた。その結果、「予算差異情報を報酬へ反映するために高く利用するにつれて、事業部の財務業績指標だけではなく非財務指標までもが事業部長の報酬決定において重要になる」、「予算差異情報を事業部長の管理能力評価目的で高く利用するにつれて、事業部長の報酬に与える非財務指標の重要度も高くなる」ことが分かる。

これは、「利益・売上を取り込んでいる予算業績指標で事業部長の業績評価を行い、事業部長の報酬へ反映する」という仕組み、すなわち、統制機能として予算管理を行う場合、財務的な予算数値だけではなく非財務目標とも業績測定メジャーとして活用されることを意味する。

【表3】業績指標の重要度と予算差異目標の相関関係

		事業部業績評価指標の報酬への影響程度			
		利益業績	売上成長業績	予算業績	非財務指標
予算差異の利用目的	管理能力推定	0.11	0.18	0.18	0.22
	予測能力推定	-0.08	0.14	0.05	0.20
	報酬反映	0.32	0.19	0.32	0.13
	事業部包括業績評価	0.11	0.03	0.06	0.07
	原価管理	0.02	0.17	0.12	0.02
	問題点認識・改善	-0.05	-0.03	0.01	0.03
	管理情報提供	-0.12	-0.06	-0.18	-0.11
	次期予算	-0.01	0.22	0.10	0.11

3.5. インセンティブ手段の採用とその適用範囲

インセンティブ手段として採用している制度について、採用有無、および採用している場合の対象範囲を質問した結果が【表4】である。社員持株制は、ほぼ100%の会社が採用してい

企業規模と予算管理システムとの関連性に関する研究
—2001年の日本企業におけるアンケート調査結果に基づいて—

る。

年俸制は60%の企業が採用しており、部門長レベルまでの採用が多い。ストックオプションは32%の企業が採用している。そのうち役員レベルまでが59%であり、部門長クラスまでが32%である。全社員にまで対象を拡げているところは9%のみであった。これらに対して、プロフィット・シェアリングについては、採用率が12%と低い。しかしながら、採用している企業では、全社員を対象にしているところが採用企業全体の66%と多いことが指摘される。これは、プロフィット・シェアリングが部門業績を反映しやすいインセンティブ手段であるからと考えられる。

【表4】インセンティブ手段の採用とその適用範囲

インセンティブ手段の 種類	インセンティブの採用と適用範囲				合計	採用率	平均	標準偏差
	採用せず	役員まで	部門長まで	全社員				
ストックオプション	72	20	11	3	106	32%	1.5	0.8
年報制	43	13	51		107	60%	2.1	0.9
社員持株制度	1			107	108	99%	4.0	0.3
プロフィットシェアリン グ	92	4		8	104	12%	1.3	0.8
ゲインシェアリング	100	1	1	1	103	3%	1.1	0.4

注1) スtockオプション、業績をあげた従業員に対して自社株式を市価より安い価格で買える株式購入権を付与する制度である。

2) プロフィットシェアリングは、会計測定された利益額で一定の部分について、ボーナスなどの従業員の報酬額に反映させるものである（EVAなどの方式と連動する場合もある）。

3) ゲインシェアリングは、原価低減などの現場での一定の財務成果を従業員への一時金などの報酬に反映させる制度である。

以上、目標の種類、予算差異分析、及び、業績指標と評価・報酬について考察してきた。上記の項目は、これまでの研究と比較して、最近の日本企業に見られる顕著な特徴を示すものであり、計画決定の局面よりむしろ、業績管理・評価それに報酬との関連で予算管理システムの機能が強化されていることを示唆する内容を含んでいると考えるだろう。

4. 異なる企業規模における予算管理システムの違い

予算管理システムは、産業・企業の国際化レベル・その国の企業文化・戦略・組織構造・企業規模といった、さまざまな要因により異なってくる可能性がある。本研究では、そのうち企業規模と予算管理システムの関連性をみるため、アンケート調査から得られたサンプル企業111社を、売上高の規模により二つのグループに分け、両グループにおける予算管理システムの違いを検討した。一つのグループは、連結売上高2000億円以上企業（55社）であり、もう一つは、連結売上高2000億円未満の企業（56社）である。その分析結果を以下にまとめる。なお、この分類に採用した売上高規模については、客観的な基準があるというのではなく、およそ、2つのサンプル数を均等にできることと、そのあたりで、サンプル頻度が低いことなどから採用した。

4.1. 事業部長にとって重要と思われる予算目標・事業部業績指標における違い

本社費配賦後事業部利益，売上高，ROS，キャッシュ・フロー，管理可能利益が重要であると思われる点に関しては，2つのグループ間に差は見られない。しかしながら，2000億円以上の企業グループの事業部長は，予算目標として投資利益率目標(ROI)を重要としている。(最も重要な予算目標として，ROIが1位であると答えた企業は全回答企業のうち2%，2位と答えた企業は10%，3位と答えた企業は12%である)。一方で，2000億円未満の企業グループの事業部長は，投資利益率目標(ROI)をほとんど重視していない(最も重要な予算目標として，ROIが1位であると答えた企業は全くなく，2位だと答えた企業は2%，3位だと答えた企業は4%だけである)。

これらの理由としては，規模の小さい企業の場合，事業部が投資センターとして設立されていないため，ROIは事業部にとって管理不可能な指標となり，事業部予算目標として重要であると認識されていない可能性があるといえるだろう。

4.2. 予算差異情報の利用目的での違い

次に，二つのグループの間における，予算差異情報の利用目的における違いを検討することにしよう。【表5】で見られるように，まず，「事業部長の管理・予測能力の推定と事業部の包括的な業績評価のために予算差異情報を利用する割合は，二つのグループ間において，大した差はない」。しかしながら，2000億円以上の企業グループは，2000億円未満の企業グループに比べ，経営上の問題点を認識して事業部に管理情報として提供し，次期予算計画に反映する目的として予算差異情報をより頻繁に利用する。また，報酬に反映する目的としても予算差異情報をより頻繁に利用していることが分かる。

【表5】 予算差異情報の利用目的における違い(売上高規模別)

利用目的	売上高 2000 億円 以上グループの平均 (L)	売上高 2000 億円 未満グループの平均 (S)	差異 (L-S)
事業部長の管理能力の推定	2.412	2.442	-0.031
事業部長の予測能力の推定	2.140	2.173	-0.033
事業部の包括的な業績評価	3.373	3.346	0.026
直接・間接費の管理	3.122	3.192	-0.070
問題点の認識・改善	3.627	3.423	0.204*
事業部に管理情報の提供	3.300	3.192	0.108
次期予算の計画・改善	3.275	3.000	0.275*
事業部長の報酬への反映	2.700	2.308	0.392*

(注1)「*」は，母平均の差の検定で，平均の差は有意水準5%で有意である。

(注2) 平均は，4点尺度で測った数値の加重平均である

1「この目的のためには，全く重要でない」

2「どちらかという利用しない」

3「どちらかという利用する」

4「よく利用する」

これについて，企業の規模が大きくなるほど，計画それ自体の評価や修正を行い，予算目標の正確性・妥当性を確保しなければならない条件が増加するものと解釈できよう。ちなみに，

企業規模と予算管理システムとの関連性に関する研究
—2001年の日本企業におけるアンケート調査結果に基づいて—

予算管理システムを評価尺度に結び付けることは、事業部長の業績評価・報酬とリンクさせて事業部長に動機付ける必要性があるためと考えられる。これは、規模が大きいグループほど、とりわけ重要視されつつあるが、前者のニーズ（次期予算の計画と改善）と後者のニーズが大きく異なる可能性や、相互に事業部管理者行動の上で矛盾する可能性（L.Amey）もあることに注意しなければならない。

4.3. 業績指標が事業部長の昇進・給与・ボーナスに与える影響における違い

2000 億円以上の企業グループと 2000 億円未満の企業グループにおける業績指標（財務指標・非財務指標）の事業部長の報酬における重要度を分析した結果、事業部の利益業績・売上高成長率・予算業績のような財務指標が昇進などを含む報酬に与える影響においては、二つのグループの間にほとんど違いは見られないが、非財務指標（品質・生産性など）においては、2000 億円以上の企業グループの方が、2000 億円未満の企業グループに比べて、事業部長の報酬決定により高い影響を与えている（【表 6】参照）。この事を解釈すると、企業は、大規模な企業ほど、評価においてプロセス指標や非財務指標を加味しないと、昇進や配置変えなどの人事への関連性を見ることは出来ないと見ていることになるだろう。

【表 6】売上高規模別：非財務指標が部門長の報酬に与える影響

	売上高 2000 億円 以上グループの平均 (L)	売上高 2000 億円 未満グループの平均 (S)	差 異 (L-S)
事業部長の昇進・配置替への影響	3.038	2.815	0.223*
事業部長の給与増加への影響	2.923	2.678	0.245*
事業部長のボーナスへの影響	2.827	2.778	0.049

(注 1) 「*」は、母平均の差の検定で、平均の差は有意水準 5%で有意である。

(注 2) 平均は、4 点尺度で測った数値の加重平均である

(注 3) 全く重要でない 1……2……3……4 かなり重要である

4.4. 事業部の財務・非財務業績指標と予算差異の利用目的との相関関係

グループ別に「事業部業績が事業部長の報酬へ与える重要度」と「予算差異の目的としての利用目的項目別の利用程度」との相関関係を求めてみた。二つのグループ間における最も大きな違いは、「2000 億円以上の企業グループは予算差異を事業部長の報酬に反映するために高く利用すると、事業部の財務業績が事業部長の報酬に与える影響も高くなるが、2000 億円未満の企業グループは、多少相関はあるが、それほどではない」点である（【表 7】）。

このことは、前述の投資センターの議論にあるように、規模の大きな企業における事業部では、自己完結的な事業部制度を採用し、事業部長は、財務成果を中心に業績評価も行われているという推測が、妥当することを示唆している。逆に、規模の小さい企業での事業部は、依然として、事業部の予算管理システムでは、予算編成、財務業績測定、が必ずしも、事業部長の財務業績評価や報酬に連動するといった関係は、明確でないことを示唆するものである。このような関係は、冒頭での研究目的から見て、規模と組織構造・管理制度（予算管理システム）

【表7】業績指標の重要度と予算差異目標の相関関係					
		事業部業績評価指標の報酬への影響程度			
Lグループの結果		利益業績	売上成長業績	予算業績	非財務指標
予算差異の利用目的	管理能力推定	0.12	0.31	0.24	0.15
	予測能力推定	-0.10	0.18	0.03	0.14
	報酬反映	0.50	0.32	0.51	0.11
	事業部包括業績評価	0.22	0.01	0.27	0.02
	原価管理	0.02	0.01	0.12	-0.10
	問題点認識・改善	0.05	0.06	-0.03	-0.08
	管理情報提供	-0.12	-0.25	-0.20	-0.36
	次期予算	-0.09	0.24	-0.01	-0.18
Sグループの結果					
予算差異の利用目的	管理能力推定	0.09	0.04	0.11	0.27
	予測能力推定	-0.10	0.07	0.05	0.25
	報酬反映	0.14	0.02	0.10	0.12
	事業部業績評価	0.00	0.07	-0.16	0.13
	原価管理	0.00	0.29	0.11	0.11
	問題点認識・改善	-0.10	-0.08	0.03	0.08
	管理情報提供	-0.13	0.07	-0.21	0.08
	次期予算	0.06	0.17	0.15	0.29

Lグループ：連結売上高 2000 億円以上，Sグループ：連結売上高 2000 億円未満

とインセンティブ制度などの一連の関係が、ある程度、規模をベースに区分されるべきことを示すものであると解釈できるだろう。もっとも、非財務指標と報酬との関係も、規模に関係していたことから、単純な関係、すなわち、規模が大きい場合には、財務業績測定と報酬との連動性のみが高くなる、を想定すべきでないことは明らかである。

5. 異なる企業規模における予算管理の違いに関する仮説

日本企業のサンプルを売上高の規模によって二つのグループ（連結売上高 2000 億円以上の企業グループと連結売上高 2000 億円未満の企業グループ）に分けて、異なる規模における予算管理の違いを分析した結果、次のような仮説が得られた。

仮説 1：企業が大規模になるほど、予算差異情報が多様な目的に利用される。

特に、企業規模の大きい企業ほど、事業部長の報酬決定に予算業績が影響する。すなわち、企業規模が大きくなるほど、予算業績がインセンティブにリンクされる傾向が強くなる。

仮説 2：企業規模が大きくなれば、事業部長の報酬に与える財務指標(利益業績・売上高成長業績・予算業績)の影響力、非財務指標の影響力、共に大きくなる。

しかも、非財務指標の報酬への影響力が、規模の大きさに比例して高くなる。

仮説 3：企業規模の大きい企業グループでは、予算差異情報を事業部長の報酬へ反映する目的で高く利用する場合、事業部財務指標の報酬決定への重要度も高くなる。一方、

企業規模と予算管理システムとの関連性に関する研究
—2001年の日本企業におけるアンケート調査結果に基づいて—

企業規模の小さい企業グループでは、予算差異情報を報酬決定に反映するために利用するとしても、事業部財務指標の報酬決定への重要度はあまり変わらない。

6. むすび

以上、2001 年のアンケート調査結果に基づいて、日本企業のサンプルを売上高の規模(連結売上高 2000 億円以上の企業グループと連結売上高 2000 億円未満の企業グループ)によって二つのグループに分けて、予算管理の特徴および予算管理とインセンティブの関係に関する調査結果を検討した。その結果、「事業部長にとって重要と思われる予算目標・事業部業績指標」「予算差異情報を利用する目的」「業績指標が事業部長の昇進・給与・ボーナスに与える影響」と「事業部の財務・非財務業績指標が事業部長の報酬に与える影響と予算差異の利用目的との相関関係」の点において、二つのグループ間に違いがあることが明らかになった。

その違いを総じて見ると、予算目標としての投資利益率(ROI)目標は、2000 億円以上の企業グループの事業部長の方が 2000 億円未満の企業グループの事業部長に比べてより重要視していた。また、2000 億円以上の企業グループは、2000 億円未満の企業グループに比べて、予算差異情報を報酬に反映させるためにより大きく利用することが分かった。そして、事業部長の報酬に与える重要度を分析した結果、2000 億円以上の企業グループの事業部の非財務指標が、2000 億円未満の企業グループに比べて、事業部長の報酬決定により大きな影響を与えていることがわかった。最後に、2000 億円以上の企業グループでは、予算差異情報を事業部長の報酬に反映するためによりよく利用するほど、事業部の財務業績が事業部長の報酬に与える影響も高くなる。一方、2000 億円未満の企業グループでは、多少相関はあるが、それほど影響はない点が検討された。

以上の結果から、『企業が大規模になるほど、予算差異情報をより多様な目的のためによりよく利用する(仮説 1)』『規模の大きさに比例して、非財務指標の報酬への重要度が高くなる(仮説 2)』『大規模な企業であるほど、予算差異情報を事業部長の報酬へ反映させる目的で利用する場合に、事業部財務指標の報酬決定への重要度も高くなる傾向がある(仮説 3)』という 3 つの仮説が得られた。

本研究では、サンプルを売上高規模に基づき単純に二分した。売上高 2000 億円以上の企業グループと 2000 億円未満の企業グループという分類の仕方は、企業規模における分類として限界はあるものの、以上の結果から企業の規模が大きくなるほど、「計画設定としての予算機能」より「統制機能としての予算管理」が強調される傾向があると言えるであろう。この分析だけでは、企業規模と予算管理システムとの関係が十分に描き出せたとはいえない。しかし、企業規模により、予算業績の事業部長の報酬へのリンクの程度において違いがあるものと考えられる。

企業の予算管理システムの違いはさまざまな要因から生じると考えられる。産業別・組織構造別・戦略別・国別・国際化レベル別など、他の要因と予算管理システムとの関連性に関する研究は、今後、重要な課題であると思われる。

(本研究は、平成 13 年から 14 年における、大阪大学経済学研究科 50 周年研究助成による成果の一部である。)

注

- 1) 韓国企業の調査結果は、今後の報告課題となる。
- 2) 調査対象となった全サンプル 111 社を、連結売上高 2000 億円以上の企業グループ (55 社) と連結売上高 2000 億円未満の企業グループ(56 社)の 2 つのグループに分類し、検討した。
- 3) 次の項目のいずれかに該当する場合に証券取引所が取引を制限する会社
 - ①支払不能などで銀行との取引が停止された場合
 - ②会社整理手続きを開示した場合
 - ③会計監査の結果、不適切意見あるいは意見拒絶が 3 年間続く場合
 - ④営業活動が停止された場合
 - ⑤会社解散の理由が発生した場合
 - ⑥最近 2 年間続いて、小額株主の比率が、流動株式数の 1/100 に足りない場合
 - ⑦大株主の持ち株比率が、51%を超過した場合など...

参 考 文 献

- Alan S. Dunk. 1990. Budgetary Participation, Agreement on Evaluation Criteria, and Managerial Performance W/P, *Macquarie University, Australia*.
- Anil Arya, Jonathan Glover, Bryan R. Routledge. 1998. Optionality, Decentralization, and Hierarchical Budgeting. W/P. *Carnegie Mellon University*.
- Asada, T., J. C. Baies, and Amano, M. 1988. An Empirical Study of Japanese and American Budget Planning and Control Systems. W/P of *Oregon State University*.
- Asada, T, k.s.Park 2001. Analyses on Budgetary Planning and Control Systems of Japanese and American Firms —Focusing on the Data Collected in 1995— *OSAKA ECONOMIC PAPERS* 51(4):205-220.
- Dhinu Srinivasan and Alex Thevaranjan. 1998. Managerial Myopia and Nonfinancial Performance Measures. W/P of *University of Pittsburg*
- Ivachvich, J. 1976. Effects of Goal Setting on Performance and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology* October:605-612
- James R. Martin., Wendi K. Schelb., Richard C. Snyder., and Jeffrey S. Sparling. 1992. Comparing U.S. and Japanese Companies: Implications for Management Accounting. *COST MANAGEMENT* Spring : 6-14.
- Judy S. L Tsui, 2001.The impact of culture on the relationship between budgetary participation, management accounting systems, and managerial performance: An analysis of Chinese and Western managers. *The International Journal of Accounting*, 36: 125-146.
- Kenneth A. Merchant. 1981. The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance. *The Accounting Review* LVI(4) October:813-829.
- Kenis, I., 1979. Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review* October:707-721
- Lloyd R. Amey. 1979. *Budget Planning and Control Systems*. London, Pitman.
- Lloyd R. Amey. 1986. *Corporate Planning*. New York, Prager Publishers.

企業規模と予算管理システムとの関連性に関する研究
 —2001年の日本企業におけるアンケート調査結果に基づいて—

- Milani, K., 1975. The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review* April:274-284
- Otley, D.T., 1978. Budget Use and Managerial Performance. *Journal of Accounting Research* Spring:122-149
- Pieter W. Moerland. 1995. Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systems. *Journal of Economic Behavior and Organization* 26:17-34
- Srinivasan Umapathy. 1987. *Current budgeting Practices in U.S. Industry*. New York, Quorum Books.
- Steers, R.M., 1976. Factors Affecting Job Attitudes in a Goal-Setting Environment. *Academy of Management Journal* March:6-16
- Ueno, S., and Wu, F. H. 1993. *The Comparative Influence of Culture on Budget Control Practices in the United States and Japan*. Michigan, U.M.I.
- Vidya N. Awasthi, Chee W. Chow, Anne Wu. 2001. Cross-cultural differences in the behavioral consequences of imposing performance evaluation and reward systems: An experimental investigation. *The International Journal of Accounting*. 36:291-309.
- 浅田孝幸. 1993『現代企業の戦略志向と予算管理システム—日米経営システム比較—』同文館.
- 浅田孝幸. 1990「企業戦略と業績管理システム(1)(2)」会計 137(2):159-172, 137(3):392-402.
- 浅田孝幸. 1989「予算管理システムの日米企業比較について(1)(2)」企業会計 41(5):761-768, 41(6):603-611.
- 浅田孝幸. 1988「参加的予算編成と業績測定・評価に関する実証研究(1)(2)」会計 133(6):767-781, 134(2):210-221.
- 浅田孝幸. 1987『業績管理会計の研究』白桃書房.
- 浅田孝幸. 1996「グローバル企業の管理システム—予算管理システムの検討—(1)(2)」会計 149(2):277-287, 149(3):395-404.
- 伊丹敬之. 1986『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店.
- 上埜進. 1997『日米企業の予算管理—比較文化論的アプローチ(増補版)』森山書店.
- 神戸大学管理会計研究会. 1988「業績管理と予算管理システムに関する実態調査」企業会計 40(6):843-862.
- 小林健吾. 1997『予算管理講義』東京経済情報出版.
- 小菅正伸. 1997『行動的予算管理論』中央経済社.
- 頼誠. 1989「日米予算管理の実証研究—Srinivasan による調査を中心に」産業経理 49(3):101-110.
- 小島廣光. 1974「予算管理における動機づけの実証研究」第64回日本経営学会中部部会報告
- 小林哲夫. 1990「企業予算と部門業績評価について」企業会計 42(2):180-186.
- 星野優太. 1994「わが国製造企業の業績測定システムの分析—実態調査に基づいて—」弘前大学文経論集 17:26-39.
- 柴田典男・熊田靖久. 1988「わが国企業の予算管理制度—実態調査と今後の課題—」企業会計 40(4):545-553.

Appendix： 予算管理,財務管理システムの国際比較研究調査票

(本研究と関連した項目のみ)

問 18. 全社総合予算編成の際、事業部長にとってもっとも重要と思われる目標を、次の項目から3つ選んで順位を付けてください。

- ☐ a 売上高利益率(ROS)
- ☐ b 管理可能利益
- ☐ c 本社費配賦後事業部利益
- ☐ d 投資利益率 (ROI)
- ☐ e 資本コスト回収後事業部純利益 (EVA)
- ☐ f 売上高
- ☐ g 売上高成長率
- ☐ h 市場シェア
- ☐ i キャッシュ・フロー (資金繰り目標)
- ☐ j 資本回転率
- ☐ k 労働生産性
- ☐ l 設備生産性
- ☐ m 品質
- ☐ n 納期
- ☐ o コスト
- ☐ p 顧客満足度

回答欄		
第1位	第2位	第3位

問 24. 事業部もしくは部門の事業評価のメジャーとして、もっとも重要と思われる項目を3位まで順番を付けてください

- ☐ a 売上高利益率(ROS)
- ☐ b 管理可能利益
- ☐ c 本社費配賦後事業部利益
- ☐ d 投資利益率 (ROI)
- ☐ e 資本コスト回収後事業部純利益 (EVA)
- ☐ f 売上高
- ☐ g 売上高成長率
- ☐ h 市場シェア
- ☐ i キャッシュ・フロー (資金繰り目標)
- ☐ j 資本回転率
- ☐ k 労働生産性
- ☐ l 設備生産性
- ☐ m 品質
- ☐ n 納期
- ☐ o コスト
- ☐ p 顧客満足度

回答欄		
第1位	第2位	第3位

問 25. 事業部の予算差異を利用する目的についてお答えください。各項目別に該当する程度をお教えてください。

	全く 利用しない	どちらかという 利用しない	よく 利用する	よく 利用する
事業部長の管理能力を推定するため	1 -----	2 -----	3 -----	4 -----
事業部長の予測能力を推定するため	1 -----	2 -----	3 -----	4 -----
事業部の包括的な業績評価のため	1 -----	2 -----	3 -----	4 -----
直接費・間接費管理のため	1 -----	2 -----	3 -----	4 -----
問題点や改善点を素早く知るため	1 -----	2 -----	3 -----	4 -----
事業部長に管理情報を提供するため	1 -----	2 -----	3 -----	4 -----
次期の計画・予算編成の改善のため	1 -----	2 -----	3 -----	4 -----
事業部長の報酬に反映させるため	1 -----	2 -----	3 -----	4 -----

問 27. 部門長の昇進・配置替えのための評価資料として、事業部もしくは部門業績はどれほど重要ですか。

	全く 重要でない	どちらかという 重要でない	かなり 重要である	かなり 重要である
(1) 部門利益業績	1 -----	2 -----	3 -----	4 -----
(2) 部門売上成長業績	1 -----	2 -----	3 -----	4 -----
(3) 部門予算業績 (目標達成度)	1 -----	2 -----	3 -----	4 -----
(4) 非財務指標 (品質, 生産性など)	1 -----	2 -----	3 -----	4 -----

企業規模と予算管理システムとの関連性に関する研究
—2001年の日本企業におけるアンケート調査結果に基づいて—

門 28. 部門長の給与増加に、事業部もしくは部門業績はどの程度影響を与えますか。

	全く 重要でない	どちらかという 重要でない	重要である	かなり 重要である
(1) 部門利益業績	1	2	3	4
(2) 部門売上成長業績	1	2	3	4
(3) 部門予算業績（目標達成度）	1	2	3	4
(4) 非財務指標（品質、生産性など）	1	2	3	4

門 29. 部門長のボーナス決定に、事業部もしくは部門業績はどの程度影響を与えますか。

	全く 重要でない	どちらかという 重要でない	重要である	かなり 重要である
(1) 部門利益業績	1	2	3	4
(2) 部門売上成長業績	1	2	3	4
(3) 部門予算業績（目標達成度）	1	2	3	4
(4) 非財務指標（品質、生産性など）	1	2	3	4

門 33. 以下の制度を採用していますか。採用している場合は対象範囲をお答え下さい。

	採用せず	役職員	部門長(管理職)	全社員
(1) ストックオプション	1	2	3	4
(2) 年俸制	1	2	3	4
(3) 社員持株制度	1	2	3	4
(4) プロフィット・シェアリング	1	2	3	4
(5) ゲイン・シェアリング （原価低減活動等の成果配分）	1	2	3	4