

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 5 日現在

機関番号：32617

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2011～2013

課題番号：23730442

研究課題名(和文) 予算管理の運用方法とその効果に関する実証研究

研究課題名(英文) Empirical research of the use of budgetary control and the effect

研究代表者

岸田 隆行 (Kishida, Takayuki)

駒澤大学・経営学部・准教授

研究者番号：00433756

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 700,000円、(間接経費) 210,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は日本企業における予算管理実務をアンケート調査にもとづく実証研究によって明らかにすることを目的としている。特に予算管理の運用方法と情報共有、およびその効果としての学習に着目して調査を行った。

そのために東京証券取引所第1部に上場する企業1,623社に対して質問票を送付し、267社からの回答を得た(回収率16.45%)。この回答を統計的検定にかけたところ、「予算参加」および「予算の双方向的利用」が情報共有に正の効果を及ぼすことが確認された。また、予算を通じた情報共有が「予算の不適合性」の認知に負の効果をもたらし、業務改善に正の効果をもたらすことが確認された。

研究成果の概要(英文)：The main purpose of this research is to elucidate practice of budgetary control in Japanese enterprises by empirical research based on a questionnaire survey. Especially, I focused the use of budgetary control, vertically information sharing and organizational learning as the effect.

To accomplish this purpose, I mailed questionnaire to 1,623 companies whose listed with first section of the Tokyo Stock Exchange and collected 267 responses (response rate: 16.5%). Statistical test revealed that positive effect of budgeting participation and interactive use of budgetary control on vertical information sharing. And it was confirmed that vertical information sharing in budgetary control process has negative effect on cognition of incompatibility to budgetary control and positive effect on improvement of business operations.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・会計学

キーワード：予算管理 双方向型コントロール・システム 垂直的情報共有 実証研究 郵送質問票調査

1. 研究開始当初の背景

予算管理は企業が計画経営を行うにあたり、必須のツールであり、数多くある管理会計技法の中でももっとも普及している。

Johnson and Kaplan(1987)の著したRelevance Lost以降、様々な管理会計技法の有用性について議論がなされ、標準原価計算をはじめとする伝統的な管理会計技法の有用性が疑問視されるようになった。Hope and Fraser(2003)のBeyond Budgetingは予算管理の有害性に警鐘を鳴らし、より現代の経営環境に適合した技法の使用を促すものであった。しかしながら、様々な予算管理に関する実証研究の結果はBeyond Budgetingの主張を支持していない。Beyond Budgetingの主張と実務での認識のギャップがなぜ生まれているのかは、実務において予算管理がどのように行われているかを観察することが必要であった。

Simons(1995)はLevers of Controlにおいて、マネジメント・コントロール・システムにおける4つのレバーを示した。この4つのレバーは統計的検定と親和性が高く、この概念を用いることにより、様々な実証研究が行われた。

Beyond Budgetingの理論と実務における予算管理に対する認識のギャップはSimonsの診断型コントロール・システムと双方向型コントロール・システムの援用に説明ができるのではないかと考え、2009年にアンケート調査を行った。その結果、予算管理を双方向的に利用することで、垂直的情報共有(上司と部下との間の情報共有)の程度が高まり、予算管理の不適合性認知が低くなり、また学習が促進されることが明らかになった。

Beyond Budgetingは予算管理をほぼ完全な診断型コントロール・システムとして運用することを想定している。すなわち所与の戦略を実行するために予算が編成され、予算管理によって、その達成度をモニターしながら、戦略目標の達成を図るシステムである。しかし、日本企業では予算管理は双方向型コントロール・システムとして運用されている度合いが強い。すなわち、予算と実績の差を戦略的不確実性に関するシグナルと見なし、その数値を媒介として、組織内のコミュニケーションを促進し、組織学習に繋げていくような使い方である。

2009年調査では日本企業におけるこのような関係を部分的に明らかにすることができた。しかしながら、2009年調査の統計的検定の結果に示された因果関係には説明できない部分があり、その合理的な説明が課題として残った。

2. 研究の目的

第1に2009年に行ったアンケート調査をうけて、2009年調査では十分な説明ができなかった部分について、構成概念を追加することによって合理的な説明を行うことであ

る。合理的な説明ができない因果関係では予算管理の効果を解明し、実務で役に立つ洞察を得ることができない。

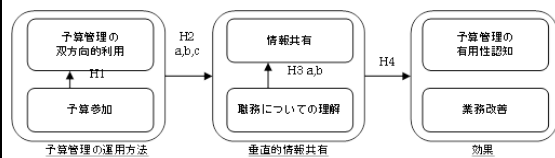
第2に現代の経営環境においても、予算管理を双方向的に利用することによって、予算管理が有用な技法であり続けていることを検証することである。

3. 研究の方法

先行文献のサーベイや企業へのインタビュー調査を通じて、仮説を設定し、質問票を作成した。

2009年調査において、垂直的情報共有と予算管理の不適合性認知および学習への因果関係に十分に説明できない点があった。そこで、この点を十分に説明可能なものとするため、2009年調査で用いた質問票を改善した。2009年調査では回答者本人とその上司との情報共有のみを質問項目としたが、今回の質問票では回答者とその部下との間の情報共有も調査の対象とした。予算管理の不適合性認知についてはBeyond Budgetingの予算管理に対する批判や、先行研究を参考にしながら改善した。また、学習についても質問項目を増やすことによってより詳細な検討が行えるようにした。

本研究における基本的な分析モデルは図表1の通りである。



図表1 分析モデル

またモチベーションに関しても予算管理の効果に大きな影響を持っていると考えられることから、質問票に加えた。

このようにして作成した質問票を東京証券取引第1部に上場する企業1,623社に対して送付した。ただし、回収率を上げ、また研究で想定している属性の回答者に回答してもらうため、以下のように送付先を選定した。

まず、データベースを用いて、事業部門長、販売部門長、製造部門長等の予算による管理を受けるとされる個人を特定し、送付した。優先順位は事業部門長、販売部門長、製造部門長である。このような個人が特定できない場合は、本社宛に適切な部門の長への階層をお願いした。

最終的には267社から回収された(回収率16.45%)。回収した回答のうち、部署不明およびスタッフ部門からの回答を除いた227社を分析対象とした。

統計的検定は以下の3段階で行った。

第1段階としては、欠損値を含む回答も含めて探索的因子分析を行い、因子を抽出し、利用する質問項目を特定した。

第2段階では利用する質問項目について欠

損値をもつ回答を除外したのち、第1段階で確定した因子を使って確定的因子分析を行い、欠損値を持つ回答を除去した後でも因子構造が妥当であることを確認した。

第3段階として、構造方程式モデリングを行い、仮説の検証を行った。

4. 研究成果

第1段階の探索的因子分析ではほぼ想定通りに因子が抽出されたが、モチベーションの項目については想定通りの因子が得られなかった。探索的因子分析の結果得られた因子は図2の通りである。

	因子名
予算管理の運用方法	予算管理の双方向的利用
	予算管理の診断的利用
予算参加	自らの予算参加
	部下の予算参加
情報共有	部下との情報共有
	他部門との情報共有
	上司への情報提供
部門の理解	部下の理解
	トップの理解
	自らの職務理解
予算管理の不適合性	予算管理の不適合性
業務改善	改善提案の活発さ
	改善案の実行

図2 探索的因子分析の結果

探索的因子分析の結果および各因子の記述統計は岸田(2013)「日本企業における予算管理実務 質問票調査の結果報告」にその詳細を掲載している。この結果として注目すべき点として、予算管理の不適合性認知が非常に低いことである。この点は先行研究でも確かめられてきたことであるが、本研究でも同じ結果となっている。Beyond Budgetingで想定されているような予算管理の運用が日本企業ではなされておらず、Beyond Budgetingの主張は適合していないといえる。

第2段階での確証的因子分析の結果は妥当と判断できたため、第3段階へと進んだ。

第3段階では構造方程式モデリングを行った。その結果は図3の通りである。構造方程式モデリングの結果は岸田(2013)「予算管理の運用方法と情報共有およびその効果に関する実証研究」にその詳細を掲載している。

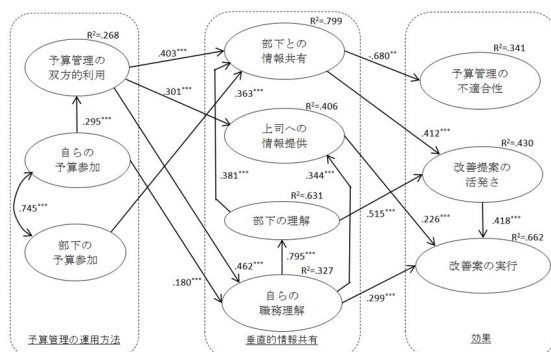


図3 分析結果(標準化解)

以上の結果から以下の洞察を得ることができた。

第1に管理者やその部下を予算に参加させたとしても、情報共有はそれほど促進されないという点である。予算参加は経営者が知りえない現場の情報を収集することを一つの目的として行われる。しかし、結果から分かるように予算参加が情報共有を促進する効果は限定的である。

第2に予算管理を双方向的に利用することが垂直的情報共有に大きな影響をもたらすことが確かめられた。予算管理の双方向的利用とは、単なる目標として予算を使うのではなく、予算数値を媒介として社内で戦略的不確実性についての議論を行うことである。予算数値をそのように利用することが社内での共通認識となっていることが情報共有を促進するためには必要であると思われる。

第3に情報共有の順序である。自らの職務理解は回答者自らが自分がなすべきことをどの程度理解しているかであり、上司が回答者に対して、何を期待し、何をすべきであるかについてどの程度伝えているかを表している。また、部下の理解についても、回答者の部下自身がなすべきことをどの程度理解しているかであり、回答者が部下に対して、そういったことをどの程度伝えているかを表している。本研究の結果は、より上位にあるものが、自らの部下に積極的になすべきことを伝えることによって、部下が上司に対して情報を提供するようになることを示している。

第4に予算管理の不適合性認知に影響を与えるのは部下との情報共有となった。予算管理プロセスを通して部下から有用な情報を得ることができることが、予算管理の不適合性認知を減少させるということであり、合理的である。また、部下が職務を理解し部下が情報を回答者に対して適時報告することが改善提案の活発さにつながり、また、部門の長である回答者自らが職務を理解し、上司と情報共有を行うことが改善案の実行につながっていることも合理的に理解できる。この点は2009調査で合理的に説明できなかった点であり、その点で本研究の目的は一定程度達成できたと考えられる。

本研究の課題としては、質問票で調査した内容すべてについて検討していないので、この点について今後検討していくことであろう。特に予算管理の診断的利用は予算管理の重要な要素であり、この効果についても検討を行い、予算管理を総合的に理解することが必要である。

また、企業にインタビュー調査を行うことにより、本研究の結果を保管していくことも必要であろう。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計2件)

岸田 隆行、日本企業における予算管理
実務 質問票調査の結果報告、駒大経
営研究、査読無、第44巻第1・2号、2013、
21-45

岸田 隆行、予算管理の運用方法と情報
共有およびその効果に関する実証研究、
原価計算研究、査読有、V01.37/No.2、
2013、11-20

〔学会発表〕(計1件)

岸田 隆行、予算管理の運用方法と情報
共有およびその効果に関する実証研究、
日本原価計算研究学会第38回全国大会、
2012年9月8日、横浜国立大学

6. 研究組織

(1) 研究代表者

岸田 隆行 (KISHIDA Takayuki)

駒沢大学・経営学部・准教授

研究者番号：00433756