

令和 3 年 5 月 7 日現在

機関番号：34304

研究種目：若手研究

研究期間：2019～2020

課題番号：19K13872

研究課題名（和文）上位管理者に焦点を当てた予算スラックの形成メカニズムの解明

研究課題名（英文）Elucidation of the mechanism of budgetary slack creation focusing on senior managers

研究代表者

伊藤 正隆（ITO, Masataka）

京都産業大学・経営学部・准教授

研究者番号：00706905

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,700,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、組織において広く利用されている予算管理における課題の1つである予算スラックについて、上位管理者に焦点をあて、そのコントロール内容の背景や動機について明らかにしようと試みたものである。ここで予算スラックとは、予算に意図的に含まれた余裕のことである。研究の結果、上位管理者のとりコントロール内容は、企業の戦略や環境不確実性などによって影響を受ける可能性があることを示した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義としては、予算管理における課題の1つとして取り組まれてきている予算スラック研究において、新たな視点からその解明を試みた点である。本研究領域において、これまでとは異なるアプローチによる知見を蓄積している。

また、本研究の社会的意義としては、多くの企業が直面しているとされる予算スラックの問題に関して、その解決の糸口となる可能性を示唆しており、予算管理実務への貢献が考えられる。

研究成果の概要（英文）：Budgetary slack is the reserve that was intentionally included in the budget. It is one of the issues in budgetary control that widely used in organizations. This study focused on senior managers and attempted to clarify the background and motives of their controls over budgetary slack. As a result of the study, it suggested that the controls taken by senior managers could be influenced by corporate strategy and environmental uncertainty.

研究分野：管理会計

キーワード：予算スラック 上位管理者 コントロール 予備費

## 1. 研究開始当初の背景

予算スラック研究では、その形成メカニズムの解明を主として研究が続けられている。その先行研究のほとんどが、予算スラックの形成主体となる下位者に焦点を当て、彼らによる予算スラックの形成行動とそれに影響を与える要因との関係を解明することを目的として行われている。しかし、予算スラックは予算編成における上位管理者（以下、上位者とする）と下位者による交渉（予算折衝）を経て、最終的に予算に組み入れられるものであり、上位者の行動（コントロール）による影響を考慮しなければならない。

近年、新たな視点として予算スタッフを含む上位者による予算スラックに対するコントロールの影響について着目した研究が行われている（伊藤, 2016）。これまでの研究から、上位者によるコントロールには、予算編成プロセスにおいて予算スラックの形成に対して直接的に影響を及ぼすもの（直接的コントロール）と予算スラックを形成する主体である下位者の行動を媒介して予算スラックの形成に対して影響を及ぼすもの（間接的コントロール）があることが明らかにされている（伊藤, 2018; Fisher et al., 2000）。

こうした予算スラックに対する上位者のコントロールに関する未解決の課題としては、以下の2点が考えられた。

(1) 先行研究では、上位者によるコントロールが予算スラックの形成に影響を及ぼすことやその手法については明らかになっている。しかし、そうしたコントロール手法の選択や程度（強弱）を決める要因が何であるかは検討されていない。実施されるコントロール手法の選択や程度に対する上位者の判断は、組織的あるいは個人的コンテキストに影響を受けると考えられる。そして上位者は予算スラックの形成メカニズムに影響を及ぼす重要な主体であるため、上位者が実施するコントロールの背景・動機を明らかにすることが必要である。

(2) 先行研究では、間接的コントロールに関しては、下位者の予算スラック形成傾向に及ぼす影響の有無について明らかにされたのみである。下位者に焦点を当てた先行研究では、下位者の予算スラック形成傾向に影響を及ぼす様々な要因（形成要因）が明らかにされている。上位者によるコントロールは、こうした予算スラック形成要因に影響を及ぼすことが予想される。予算スラックの形成メカニズムに関するモデルをより精緻化するためには、予算スラック形成要因を媒介した間接的コントロールの影響を検討することが必要である。

## 2. 研究の目的

本研究は、予算スラックの形成に関して上位者に焦点を当て、以下の事項に関して理論的かつ実証的に解明することを目的としている。

- (1) 上位者が実施するコントロール手法の選択や程度に影響を及ぼす背景・動機。
- (2) 上位者によるコントロールと下位者における予算スラックの形成要因との間の関係。

## 3. 研究の方法

本研究では、以下の3つの研究方法を採用している。

### (1) 文献レビュー

予算スラックに関する先行研究をレビューし、これまでの研究されている理論や成果を整理し、未解決課題の洗い出しや新たなアプローチ方法を検討している。これにより、今後の研究で取り組むべき事項を明確にしている。

また、他分野領域（経営学・経済学・心理学）に関する文献もレビューし、これまでの予算スラック研究にはなかった理論や概念などの適用可能性を検討している。これにより、他分野領域における理論や概念を援用する形で新たな理論モデルの構築をしようと試みている。

### (2) インタビュー調査（ケース研究）

本研究の目的である上位者のコントロール実態を把握するために、インタビュー調査を実施している。

本研究では、上場企業を対象として探索的調査を実施している。サンプルをランダムに抽出するために、会社四季報（2019年春号）の証券コードを用いて乱数表を作成し、そこから抽出された企業に対して調査依頼を実施している。各社へのアプローチ方法としては、各社ホームページの「問い合わせ」項目より依頼している。

調査の承諾を得た企業に対するインタビュー調査は、事前に質問項目を示す半構造化形式により行っている。インタビューの対象者は、いずれも企業の予算関連業務に従事し、精通している経営企画あるいは経理の担当者である。インタビューは、1回あたり2時間程度で実施している。

インタビューした内容については、事前に録音することを各社に願い出て、許可を得ることができた場合に録音している。そして、調査実施後に録音した内容に関してテープ起こしを実施している。これにより事後的に内容を確認し、不明点や足りない点などを把握したうえで、必要であれば追加的に質問などを行っている。

### (3) 質問票調査（統計解析）

本研究の目的である上位者のコントロールに影響を与える背景・動機および上位者によるコントロールが会社における予算スラックの形成要因に与える影響に関する実証的研究のために、質問票調査を実施している。

対象企業は、東京証券取引所（東証一部、東証二部、JASDAQ、およびマザーズ）、名古屋証券取引所（名証一部、名証二部）、および福岡証券取引所に上場する企業 2,937 社を対象として質問票を送付している。

なお、質問票調査については、新型コロナウイルスの流行に伴う研究の遅れが生じたことから、最終年度末の実施（質問票の発送）となっており、本報告書の作成日現在（2021 年 4 月末）では最終的に回収されたサンプル数は明らかではない。

## 4. 研究成果

本研究より得られた成果は以下の通りである。

### (1) 上位者が実施するコントロール手法の選択や程度に影響を及ぼす背景・動機について

まず文献レビューの結果、上位者のコントロールに影響を及ぼす可能性のある要因として、戦略、環境不確実性、証券アナリスト数、そして予算目標と外部に公表する業績予想値との一致の程度などが想定された。

先行研究において、戦略の相違がコントロール内容（下位者に対する評価方法）を介して予算スラックの形成に影響を及ぼすことが示唆されていた。ただし、ここでのコントロールは上位者によるコントロールの一側面しか反映されておらず、その他の側面が及ぼす影響については検討されていない。先行研究では検討されなかった上位者によるコントロールの他の側面についても影響を及ぼす可能性がある。

また環境不確実性の程度も、予算スラックの形成に影響を及ぼす可能性があることを示唆されていた。これは、環境不確実性の程度によって下位者の行動が変わることを想定して検討されたものであった。しかし、上位者のコントロールについても同様に影響を受ける可能性がある。

先行研究は、証券アナリスト数の増加が、予算スラックの形成を抑制する可能性があることを示唆していた。これは、証券アナリストのモニタリングが強化されることによって、経営者（上位者）が外部公表の経営者予想のスラックを小さくする可能性があることを示している。つまり、外部公表の経営者予想が予算目標をベースとして作成されているとするならば、証券アナリストによるチェックがプレッシャーとなり、上位者が予算スラックの形成を抑制するようなコントロールを実施する可能性がある。

また経営者（上位者）は、外部利害関係者に対してはエージェントであり、同時に企業内部的にはプリンシパルであるという「二重の役割」という立場において、エージェントとして外部公表の経営者予想の達成を確実なものにしようと、予想数値のベースとなる予算目標を容易に達成可能なものにしようとするインセンティブが生じる可能性がある」と述べられている。つまり、予算目標と外部公表の経営者予想との一致の程度が、上位者によるコントロールに影響を及ぼす可能性がある。

以上の文献レビュー結果から、上位者が実施するコントロール手法の選択や程度に影響を及ぼす要因を考察し、試論的に理論モデルを構築している。このモデルを想定し、インタビュー調査を実施している。合計で 110 社に対して調査依頼を実施したところ、5 社から調査協力を得られた。

インタビュー調査の結果、各社における上位者のコントロール内容と、それに影響を及ぼすと想定された要因のいくつかに関して有意義な発見事項が得られている。しかし、新型コロナウイルスの流行による影響により、研究期間の第 1 年度においてしかインタビュー調査を実施できなかった。複数回の調査からより深い知見を得ようと計画していたが、これについてはできていない。

また質問票調査については、インタビュー調査の実施やパイロットテストの実施ができず、改めて文献レビューから理論モデルの構築を図り、質問票調査を実施した。しかし上述の通り、実施時期が年度末であり、サンプルが未回収の状態のため、統計解析は未実施である。

上位者に焦点を当てた予算スラックの形成モデルは、国内外においてこれまでの先行研究ではほとんどなく、その精緻化を図る試みを実施している点で、本研究は今後の予算スラック研究に関する知見の深化に貢献している。今後は、質問票調査によって得られたデータを用いた統計解析を実施し、仮説の検証を行うとともに、他の要因についても探索・検証していく。

### (2) 上位者によるコントロールと下位者における予算スラックの形成要因との間の関係について

まず文献レビューの結果、上位者によるコントロールによって、下位者における予算スラックの形成要因の一つとされる情報の非対称性の程度に影響を及ぼす可能性があることが想定された。情報の非対称性の程度が予算スラックの形成に影響を及ぼす一要因であるという先行研究は数多く存在するが、その情報の非対称性の程度に上位者によるコントロールが及ぼす影響については述べられていない。しかし、モニタリングの強弱によって上位者が得られる情報量が異なる、あるいは情報を引き出す仕組みが設けられることによって情報の非対称性の程度が異なる可能性がある。

文献レビューの結果にもとづき、インタビュー調査を実施している。調査対象企業などは上述した通りである。インタビュー調査の結果、上位者のコントロールと情報の非対称性の程度についていくつかの発見事項が観察されたが、計画通りの調査が実施できなかった。

本研究の成果は、予算スラックの形成メカニズムを明らかにする上で、その足掛かりとなる研究として貢献している。しかし、当初の研究計画の通りには調査が実施できておらず、まだその検討の余地は十分残されている。今後は、下位者における予算スラックの形成要因とされている他の要因も含めて検討することで、予算スラックの形成メカニズムに関するモデルをより精緻化することができると考えられる。

### (3) 予算スラックとしての予備費に関する研究について

本研究は、当初計画には含まれておらず、当初計画を進める中で得られた成果である。文献レビューを進める中で、予算スラック研究とは異なる研究テーマであるプロジェクトのコストマネジメントに関する研究において予備費に関する研究が行われていた。ある先行研究は、この予備費を、予算スラックの延長線上にあるものとして捉え、予備費の利用により従来の予算スラックにおける否定的な側面を抑制しつつ、肯定的な側面を高められると述べている。

本研究では、上位者に焦点をあてて、予算スラックとしての予備費について考察している。その結果、予備費であれば具体的な数値として把握することが可能であり、その形成および利用に対して上位者のコントロールが容易になる可能性があること、また明示的に予備費の設定を容認することで非明示的な予算スラックを形成しようとするインセンティブを軽減させる可能性があることなどを示した。

文献レビューの結果にもとづき、予備費に関して、インタビュー調査を実施している。インタビュー調査の結果、調査対象企業における予備費の設定・管理についてさまざまなパターンが観察された。これについても複数回の調査からより深い知見を得ようと計画していたが、新型コロナウイルスの影響により実施できていない。

本研究の成果は、予算スラック概念の拡張を試みることによって予算スラック研究に新たな視点をもたらしている。国内外で業務予算における予備費に関する議論は少なく、今後の研究の蓄積が期待される。今後は、具体的に事例などを通して検証していく必要がある。

### 〈引用文献〉

- ① 伊藤正隆、企業情報（業績予想）の開示が経営者の管理活動に与える影響、会計、第 195 巻第 4 号、2019、26-37
- ② 伊藤正隆、予算スラックとしての予備費に関する一考察、会計、第 198 巻第 4 号、2020、56-69

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計1件（うち査読付論文 0件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 伊藤正隆	4. 巻 198
2. 論文標題 予算スラックとしての予備費に関する一考察	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 會計	6. 最初と最後の頁 56-69
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------