法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-06

日本企業の予算管理 : その現状と問題点

SATO, Yasuo / 佐藤, 康男

(出版者 / Publisher)
法政大学経営学会
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
The Hosei journal of business / 経営志林
(巻 / Volume)
30
(号 / Number)
1
(開始ページ / Start Page)
43
(終了ページ / End Page)
57
(発行年 / Year)
1993-04-30
(URL)
https://doi.org/10.15002/00003397

Hosei University Repository

〔論　文〕

日本企業の予算管理
——その現状と問題点——

佐藤康男

はじめに

アンソニー（R. N. Anthony）は，企業における意思決定の問題を経営管理のレベルと対応させて戦略的計画，マネジメント・コントロール，オペレーショナル・コントロールの三つに区分した。そして，このような考え方は，経営管理および管理会計の領域ではこんにち広く受け入れられている。

さて，企業における予算管理は，このような管理レベルとはどのような関係にあるだろうか。もちろん，企業予算といっても，それはやはりいくつかの階層に区分されるし，またそれらは水平的関係ももっている。たとえば，企業全体のマスター・プランである総合予算と，その構成体である損益予算——販売予算・製造予算・営業外損益予算——，資金予算，設備予算，投融資予算などは上下関係にある。そして，販売予算と，その構成体である売上・在庫・販売費予算との関係も同じである。しかし，販売費予算と製造予算は水平関係にあることはいうまでもない。

ところで，上述した意思決定の問題を三つに区分するという考えは，意思決定者のレベルに相応している。戦略的計画はトップ・マネジメントの領域であるし，マネジメント・コントロールとオペレーショナル・コントロールは，それぞれミドル・マネジメントおよびロアー・マネジメントの職務である。すでに述べたように，予算もまた階層によって区分されるのであるから，それぞれの予算の種類によって担当する管理者も異なることになる。

総合予算は全社的な管理の手段であるから，それは最高責任者であるトップ・マネジメントの領域である。総合予算の最終決定権はトップにあるのであるから，その達成責任もまた問われることはいうまでもない。それに対して，販売予算や製造予算は，それらの部門長の責任であるからマネジメント・コントロールの領域となる。そして，在庫，生産，仕入，製品別・顧客別売上予算などはロアー・マネジメントの担当であるから，オペレーショナル・コントロールの分野といえよう。

このように，企業の予算管理は組織のさまざまなレベルに関連しているが，一般的にはマネジメント・コントロールの代表的な職務として位置づけられている。それは，マネジメント・コントロールの主要な職能として，計画と統制があげられるからである。つまり，経営目標を利益計画という形で具体化し，さらにそれを実現するために予算化し，達成するためのコントロール活動が，マネジメント・コントロールのもっとも特徴的な活動とみなされているからである。

しかし，上述したように予算編成は，当然にトップ・マネジメントの戦略的計画を反映しているし，また，このような予算を達成するためにはオペレーショナル・コントロールの領域における効果的で，かつ効率的な活動が保証されなければならない。

これからわかるように，企業の予算管理は組織の目標を達成するためには，きわめて重要な位置にある。予算管理の成否は，その企業の存続・成長をそのまま反映することになるので，管理会計の中心的テーマとなっている。

本稿はつぎのような目的をもっている。現在，管理会計の領域では「新しい企業環境に相応した管理会計モデルの変革」がもっとも脚光をあびるテーマとなっている。そのためには，企業を対象とするフィールド・スタデーが重要であり，現実の管理会計実践を明らかにすることから出発しなければならない。筆者も，これまでそのような意図をもついくつかの論文を発表してきたが[1]，企業予算についてもフィールド・スタデーの必要性を感じている。

Hosei University Repository

たしかに，予算編成の基本的な手法については管理会計のテキストで述べられているし，それらはすでに確立されているようみえる。しかし，予算編成あるいは予算管理の方法も企業環境の変化のインパクトを受けているはずである。たとえば，企業規模の拡大，企業の国際化にともなう不確実性の増大，多品種生産，市場競争の激化などは，予算管理の方法に影響を与えていると考えられる。

それを明らかにするために，筆者はアンケート調査を計画しているが，本稿はその前段階において，こんにち企業では予算管理においてどのような問題点に直面しているかを明らかにすることを目的としている。すなわち，アンケート調査の予備段階として行なったいくつかの企業の訪問調査，あるいは筆者の主宰する「産学協同管理会計研究会」での企業側の発表を通して得た内容から，現在の予算管理の方法と問題点を述べることにする。

そして，これまで日本企業を対象としてなされた予算管理のフィールド・スタディーの内容をいくつか紹介し，吟味することにする。これは，筆者がこれから実施するアンケート調査の目的および特徴を示すことになり，それらの研究との違いが明らかになろう。ただ，企業の予算管理の実際は，原価管理のような手法と比較するとフォーマル化されておらず，きわめて人間的な側面をもっているのですべて文章で述べるのはむずかしい。

(1) 最近のものとしては，たとえばつぎのようなものがあげられる。

- 「ＦＡと原価管理 —— 新しいコスト・ダウンの手法」中央経済社（1987年）
- 「ハイテク企業の原価計算と利益管理 —— 茨城日本電気のケースを中心として」企業会計（1991年10月号）
- 「日本企業の原価計算 —— 医薬品業とコンピュータ・メーカーの事例」経営志林，第28巻第４号（1992年２月）
- 「企業環境の変化と原理計算 —— 日本企業の実例を中心に」経営志林，第29巻第３号（1992年10月）

１．予算編成の現状

企業における予算編成は，経営計画および利益計画を具体的に実行する手段として，管理会計システムの中核をなしている。したがって，こんにちではある程度の規模をもつ企業であるならば，予算管理を実施していないところは皆無であるといっても過言ではない。つまり，企業は組織の目標を予算を通して構成メンバーである従業員に伝達し，それを達成するために動機づけや統制を行なうのである。

さらに，予算の編成および統制のプロセスは，原価計算などとは違って，企業規模や業種，あるいは生産形態が異なっても共通したものがみられるのが特徴である。しかし，予算管理システムは企業の組織形態やトップの管理方法によって，かなり異なったタイプをとる。そこで，ここでは筆者が調査したつぎの５社を対象として，日本企業の予算編成 —— 本稿では予算編成も，予算管理も区別しないことにする —— の特徴を明らかにする。ここでは，残念ながら企業の実名を公表することはできないので，つぎのように表しておく。

A　総合電気メーカー（売上高　3兆2千億円）
B　計測器メーカー（同　2,000億円）
C　通信情報機器メーカー（同　1,100億円）
D　精密機械メーカー（同　2,300億円）
E　電子部品メーカー（同　4,200億円）

(1) 予算対象期間

すでに述べたように，予算は経営計画および利益計画を具体的に実行するためのプログラムであり，対象期間によって長期計画，中期計画および短期計画に区分される。一般に，管理会計および経営計画の領域では，短期利益計画は１年，中期利益計画は３年，長期利益計画は５年以上というのが通説であろう。通常，２年とか４年をスパンとする計画は存在しない。

しかし，企業環境の変化が激しいので５年以上の具体的な長期計画を立案することはむずかしくなっている。市場競争が激しく，現在のプロダクト・ラインをどの程度まで維持できるかも不透明であるし，輸出主導型企業の場合には為替変動という問題もある。したがって，５年以上の長期計画を立案しても，それは現実とはまったく遊離した“絵に画いた餅”になってしまうおそれが大きいのである。

だが，日本を代表するような大企業は，当然に

Hosei University Repository

「21世紀のビジョン」とか，「10年後の当社の目標」というような長期目標をもっている。しかし，これは具体的な実行策をともなったものではなく，従業員あるいは外部に対して企業のイメージをアッピールする目的をもっている場合が多い。したがって，このような長期計画が中期計画および短期計画と直接的な関連をもっているケースは少ないであろう。

管理会計では一般に予算編成という場合，短期利益計画のことを意味するので1年が対象期間である。周知のように，アメリカ企業はクォーター（4半期）ごとの決算を発表するので，予算期間もクォーターとなる。日本企業は1年決算であるので，外資系企業を除くとクォーター制は少ない。

また，企業によっては中期計画という名称をもっていないケースもある。その場合は，1年の短期計画と3年あるいは5年の長期計画ということになる。しかし，これは単なる名称の問題であって，3年という予算期間は中期計画を意味していることはいうまでもない。

それでは，本稿の記述の対象となっている上記の5社では，どのようになっているのであろうか。A企業は日本を代表する総合電気メーカーであるが，ここでは中期経営計画は3年が対象期間であり，それにもとづいて1年の短期計画が作成される。もちろん，すでに述べたようにこの企業も長期のビジョンをもっているが，それは具体的な数値によって示されるようなものではない。この企業における3年の中期経営計画の役割は，つぎのようなものであるという。

- 企業の方向づけ（到達すべき姿と目標の設定）
- 企業全体としての事業戦略を示すとともに，それらの個々の内容を明確化すること
- 会社のそれぞれの事業本部に限りある経営資源を適性に配分すること
- その年度の短期利益計画を達成するための戦略的ガイドになること
- 業績評価の基準

このような内容をもつ中期経営計画は，後述するように事業部ごとに具体的な数値にブレーク・ダウンされることになる。

B企業も「将来の経営を策定し，経営戦略を明確にする」という長期ビジョンはあるものの具体的なものは3年の中期事業計画によって示される。この内容もA企業とあまり違いはないが，つぎのように示されている。

- 会社事業戦略，ＳＢＵ（strategic business units）事業戦略の明確化；事業拡大，体質強化，事業構造変革の推進
- 経営資源の適正配分；中期投資計画，人員計画
- 短期経営計画の戦略的ガイド

C企業はこれら二つの会社とは異なって，中期経営計画と呼ばれるものはなく，5年の長期計画と1年の短期計画だけである。この場合，長期計画とはつぎのような内容をもっている。まず，社長方針によって5年後のターゲットが決定され，それにもとづいて事業部長および各部門長の方針が，つぎのような内容によって示される。資金計画・人員計画，事務合理化計画，設備投資計画，製品開発計画，重点プロジェクト，営業戦略などの項目であるが，これは毎年12月に見直しがなされ，修正されるようになっている。

D企業は日本企業ではめずらしいクォーター予算を実施している。中・長期計画に相当するものはもっていないが，予算を設定するさい経営トップの基本方針が示されるので，そこに将来の事業戦略が盛り込まれるのであろう。

E企業は日本を代表する電子部品メーカーであるが，長期計画（9年），中期計画（3年）と1年の短期計画の三つをもっている。長期計画が9年というスパンになっているのは，中期計画の3回分に相当するからであろう。ただ，長期計画がどの程度くわしく数値で示されるのかについては明らかでない。

以上みてきたように，経営（事業）計画の対象期間は企業によって異なるが，日本企業では一般的に中期計画は3年というのが多いと思われる。また，名称はどうであれ，5年という事業計画をもっている企業もあるが，それが具体的な数字によって示されているのかどうかが問題である。

(2) 中(長)期計画と短期計画の関連

予算編成において中期計画 —— この名称がない企業では長期計画 —— と短期計画との関連については二つの見方がある。第1は両者の関係をあまり重視しないで，中期計画はある時点における概略的な目標であり，その後に環境が変化して

Hosei University Repository

も当初の計画を変更しないのが「固定型プラン方式」と呼ばれるものである。

それに対して，状況の変化に応じてクォーターごと，半年ごと，あるいは1年ごとに計画を見直していくのが「ローリング方式」である。たとえば，1993年3月に96年までの3年の中期計画を作成されたとしよう。ローリング方式のもとでは，94年3月において見直しがなされ，その時点からあらためて3年 ── 94年3月から97年3月まで ── の中期計画が立案されることになる。

また，1年の短期計画を採用している場合でも，半年ごとに見直しがなされることがある。これは，こんにちのように外部環境の不確実性が増大している場合，たとえ1年という期間でも予測がむずかしいことを示している。

しかし，3年の中期計画をローリング方式で運用する場合でも，1年ごとに全面的に見直すにはあまりにも時間がかかるという問題が生じる。とくに，大企業では全国的な規模で工場が設置されており，かつ多くの事業部が存在するので1年ごとにすべて見直しをするのはあまりにも労力がかかる。そこで，会社全体を対象として中期計画を作成するのは3年に一度とし，それ以外の年度では部分的に修正するという方法がとられる。A企業はそのような仕方を採用しており，他の企業は不明確であるが，規模がおおきくなければ1年ごとに全面的な見直し作業を実施しているかもしれない。

さて，ここで日本企業ではめずらしいクォーター予算を採用しているD企業の実態について述べておこう。この企業で予算期間3か月のクォーター予算を採用しているのは，事業環境の変化に対してより迅速に計画を見直し，予算に反映し，かつフォロー・アップができるからである。

しかしながら，この方法の最大の問題点は年間4回の予算作業を行なわなければならないということである。たとえば，あるクォーターの予算編成を3か月前に行なうとすると，4月から始まる第1クォーターの予算は前年の12月末に作成されることになる。いま，年間のクォーター予算を1Q(4～6月)，2Q(7～9月)，3Q(10月～12月)，4Q(1月～3月)の四つに区分する。すると，1Qの終り，すなわち6月末に3Qの予算作業が終了することになる。その時点では1Qの実績が把握され，2Qの見込が予測され，3Qの予算が作成されているという状況にある。そして，1年間のローリング方式であるから，その時点で4Qと次年度の1Q，2Qの概算予算も作成しなければならない。つまり，6Q分の実績，見込，予算を把握しなければならないのである。このことからも，いかに時間と労力が必要であるかがわかる。

(3) 積上げ方式と割当て方式

予算編成の方式には，積上げ（ボトム・アップ）方式と割当て（トップ・ダウン）方式の二つがあり，前者は日本型，後者は米国型と呼ばれている。

積上方式と割当て方式には一長一短がある。前者はロアー・レベルの管理者も予算編成に参加するので，予算達成の意欲が強くなる。つまり，予算への“参加意識”が達成へのモチベーションとなるのである[1]。しかしながら，積上げ方式による予算は，当然に消極的，現状維持的なものになりがちである。従業員も，ロアー・レベルの管理者も，確実に達成できるような数値を予算会議で提示するからである。

しかしながら，企業は次年度に必要な利益額を確保しなければならないという大きな責務をもっている。株主に対しては配当を支払わなければならないし，役員賞与も支給しなければならない。また，将来の拡張あるいは損失に備えて内部留保も保持しなければならない。これらはすべて利益処分であるから，企業は一定の必要な利益額をあげなければならないのである。

したがって，会社全体の利益計画の第1歩は，次年度に必要な利益額の決定であり，その利益額を実現するための売上高の決定が第2歩となるのが理想的である。しかし，予算においてもっとも不確定な要素は売上高であるので，実際には売上高予算があらゆる項目に優先される。それゆえに，利益計画の本来の姿は，

目標利益＝計画収入(売上高)－計画費用

であるはずなのに，現実の予算編成では

収入(売上高)－目標利益＝許容費用

によって行なわれる。すなわち，予測売上高が最初に決定され，目標利益を達成するためには費用はどの程度に抑えなければならないかという考えが基本となっている。こんにち企業が原価低減，

Hosei University Repository

原価企画に重点をおいていることは，このことからも明らかであろう。

もちろん，企業は売上高を与えられたものとしてだけでなく，販売促進や新製品の開発によって売上高を積極的に増大させる戦略をとるが，それは短期計画では効力を予測することはむずかしい。それでは，日本企業は予算編成において積上げ方式と割当て方式のどちらを採用しているのであろうか。結論からいうならば，大部分の企業はこれら二つの折衷型をとっているようである。つまり，トップの経営戦略および基本方針が提示される一方，ロアー・レベルからの積上げ方式による予算も編成され，それら二つを突き合わせ，調整するという作業がなされるのである。

しかし，折衷型といっても，企業によってはトップ・ダウンの色彩が強かったり，反対にボトム・アップの傾向が多いケースに分かれるであろう。それは，その企業の業種，市場競争の状態などによって左右されるであろう。現在のプロダクト・ラインによって，比較的安定した市場での地位を確保している場合には，ボトム・アップ型の予算がとられるであろう。しかし，既存の製品が市場で衰退期にあったり，あるいは成熟期の終末に近い製品が多い場合には，将来の経営戦略 —— 新製品の開発，新規事業の展開 —— を予算に反映させることになるので，トップ・ダウン型の予算にならざるを得ないであろう。

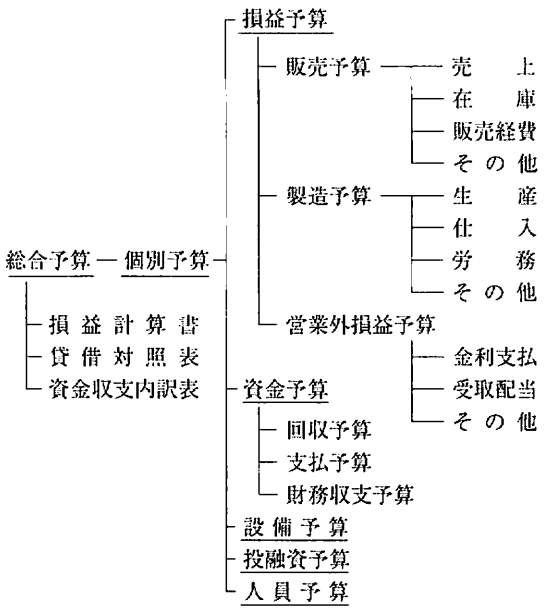
したがって，同じ企業であっても，不況のような時期にはトップ・ダウン型になるし，別の年度ではボトム・アップ型の色彩が強いものになる。しかし，完全に一方的な方法でなされることはなく，程度の差はあっても両者の調整が必要であることはいうまでもない。

(4) 予算体系

ここでいう予算体系とは，全社的なマスター・プランを構成する部門予算あるいは個別予算のことである。このような予算体系は基本的にはあまり企業による差異はないが，業種によっていくぶん異なる。たとえば，メーカーの予算体系と，製造部門をもたない商社のそれは当然に異なるし，同じ業種でも製品別事業部を採用している企業と，職能別組織のそれとは違ってくるであろう。

全社的なマスター・プランである総合予算は，見積損益計算書，見積貸借対照表，見積資金収支表の三つによって示されるのが理想である。すなわち，企業の収益，財務効率および財産状態，資金状態を示すこれら三つの財務諸表のなかに，企業トップの経営戦略が集約されることになる。そして，事業部制が採用されている場合には，それぞれの事業部ごとに見積損益計算書と見積貸借対照表が作成されることになる。

図(1) A企業の予算体系

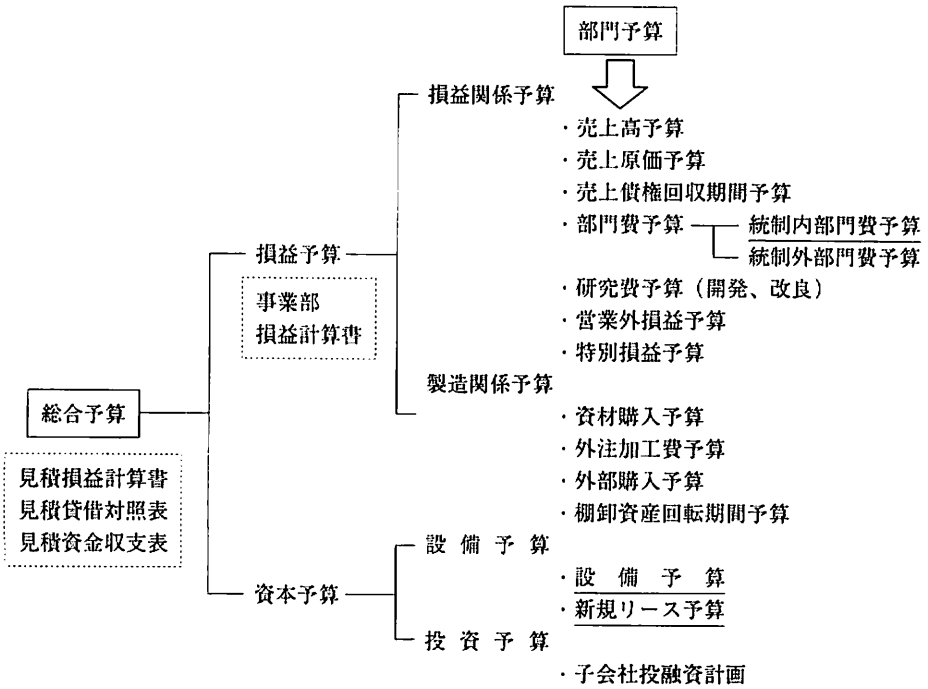


図(1)に示したA企業の予算体系は，わが国における大規模製造業の典型的なものであろう。販売予算・製造予算に加えて営業外損益予算も示されているが，これはいわゆる“財テク”も年度計画に入っているということである。

資金予算は，資金収支内訳表の内容を示すものであり，投融資予算とは事業部および子会社などに対する資金の投資および融資に関するものである。したがって，資金予算および設備予算とも関連している。人員予算はそれぞれの事業部ごとにバランスをとることであり，事業部戦略にもとづいて人員を投入することになる。いわゆる希少資源である資金と人員をどのように配分するかは，まさに経営戦略によって決定されることになるので，これらの個別予算は損益計算と並んで重要な予算数値となる。現在のように，不況期ではとくに設備投資予算や投融資予算は慎重に決定される。

Hosei University Repository

図(２) Ｄ企業の予算体系



図(２)に示したものは第1部上場の中堅メーカーであるＤ企業の予算体系である。総合予算がＰ／Ｌ，Ｂ／Ｓおよび資金収支表で示されるのはＡ企業と同じであり，それが損益予算と資本予算からなっているのも変わりはない。この企業の予算体系の特徴は，部門費予算を統制内部門費予算と統制外部門費予算の二つに区分していることである。これは，いわゆる管理可能費と管理不能費の区分に相応するものであるが，部門責任者の業績評価を客観的に行おうとしているのであろう。また，リース予算を計上しているのも，この企業の特色かもしれない。リースの会計上の処理は，わが国ではオフ・バランスであるが，これは資金面からみると融資という側面をもっており，その実態は設備投資と考えることができる。

この企業でも，事業部別の損益計算書と貸借対照表を作成している。他の企業と同じように，事業部を独立し疑似企業とみなし，事業部長に権限を委譲する代わりに事業部の損益および資本効率という点から，事業部および事業部長の業績評価を厳密に行なおうとしている。

しかしながら，事業部制を採用している大企業でも事業部別の貸借対照表を作成しているケースはあまり多くないのが実状である。たとえば，日本を代表する電気通信機器メーカーである日本電気でさえも，事業部別の貸借対照表による管理を導入したのは1992年度からである[2]。

事業部別の損益計算書は売上高と費用の把握が可能であれば容易に作成できる。一般に，日本企業は製品別事業部制を採用しているので，工場も事業部別になっているケースが多い。たとえ，ひとつの工場を複数の事業部で使用していても，その区分は明確になされているので費用の負担区分は問題ない。事業部門の供給物・サービスの交換は，あらかじめ決められた社内の振替価格によって計算されることはいうまでもない。

しかしながら，事業部別の貸借対照表の作成は簡単ではない。もっとも大きな問題点は，会社の資本金を事業部ごとに配分することである。たとえば，それかぞれの事業部が使用する工場や生産設備などの資産を基準にして資本金を配分する方法が一般にとられるが，その場合にはつぎのような問題が生じる。

第１に土地や生産設備の帳簿価額にもとづいて

Hosei University Repository

行なおうとするならば，比較的に早い時期に購入し，建設した土地や工場をもつ事業部の資本金は小さくなるし，逆に最近になって設立した工場で事業を営んでいる事業部の資本金は大きくなる傾向があるだろう。土地の購入価額はもちろん，生産設備の減価償却額も異なるからである。

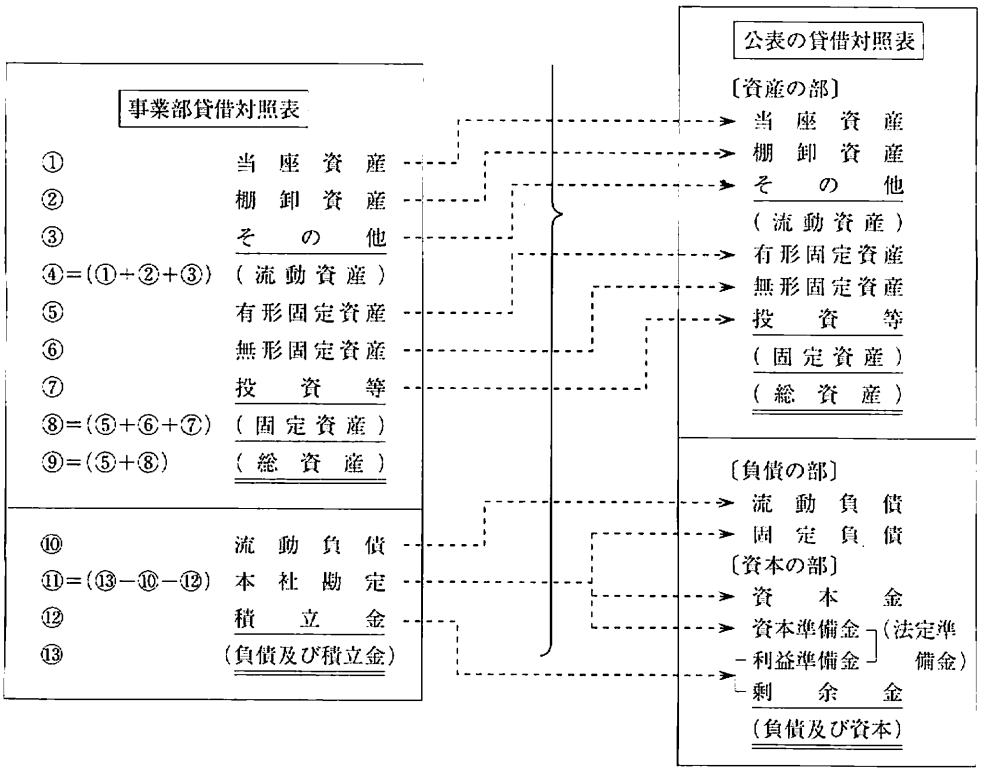
第2の問題は上述のそれとも関連しているが，一般に新規の事業部の業績――売上高，利益――はすでに成熟段階にある他の事業部のそれと比較した場合，大きなハンデがあることは明白である。それにもかかわらず，すでに述べたように，資本金の配分額が大きくなれば，資本利益率などで示される資本効率はきわめて低い評価にならざるを得ない。これは新規事業部にとっては不合理であり，同じ土俵での評価方法とはならない。

第3の問題点は，事業部の業績評価が収益だけでなく，このように資本効率面を考慮されると，事業部は設備投資を抑制しがちになり，いわゆる短期的な経営志向におちいるという危険をもっている。すなわち，企業全体の経営戦略からみて弊害が生じる場合もあるので，業績評価のところで後述するように企業はそれに対する考慮を行なっている。

さて，事業部別の資本金を決定する場合，現実につぎのような問題も発生している。日本企業は80年代のバブル経済の華やかりし頃，エクイティ・ファイナンスを活発に行なったので資本金が増大している。その資本金の増加分，つまり調達された資金は経営戦略にもとづいて重点投資される新規事業部に回されることになる。したがって，この場合にも新規事業部の資本金は大きくなり，使用資産総額による資本金の配分は問題を含んでいることになる。

ここで，D企業で採用されている事業部貸借対照表の「本社勘定」について説明することにしよう。この企業で，事業部資本金の代わって本社勘定を設定している理由は，上述したような問題があるからである。まず，この企業の事業部貸借対照表の借方項目と貸方項目，そしてそれらと会社全体の貸借対照表との関係はつぎのようになっている。

図(3) D企業の事業部B／S



Hosei University Repository

図(３)の本社勘定は，いわゆる資本の部の資本金と資本準備金 —— 株主出資額のうち，資本金に組み入れられなかった額で株式払込剰余金 ——，そして固定負債からなっている。つまり，前者の資本の部は一定の基準によって事業部に配分され，後者の固定負債は当該事業部のために資金調達した負債額である。利益準備金と剰余金の合計が積立金であり，これはそれぞれの事業部があげた利益額によって配分される。

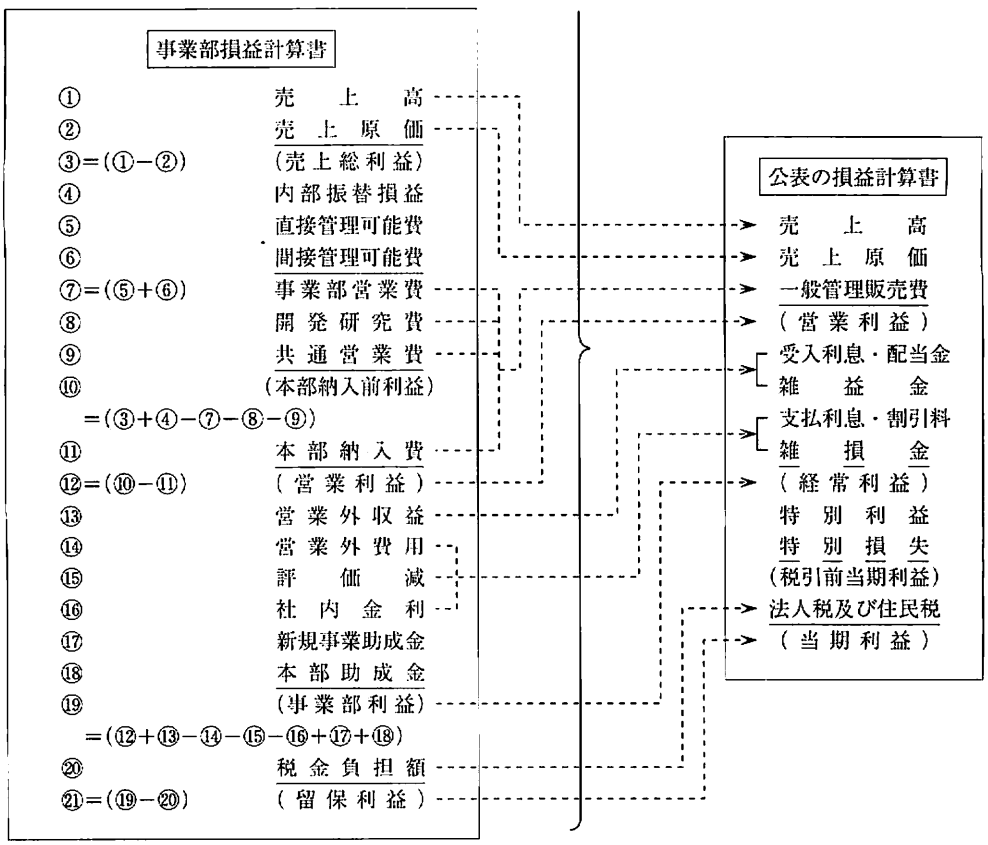
D企業のように資本金に代わって本社勘定を採用したからといって，前述したような問題が解決したわけではない。資本金と資本準備金は，やはり事業部資産などにもとづいて配分されているからである。

しかしながら，エクイティ・ファイナンスによる資金調達が株式下落により，新株発行ができなくなっている現状では，固定負債を含めた額を本社勘定とすることは実践会計では有効なのかもしれない[3]。

ちなみに，図(４)にD企業で採用されている事業部の損益計算書と会社全体のそれとの関係を示しておこう。ここで注目すべきことは本社の一般管理販売費の事業部負担額である「本部納入費」である。一般に，この負担額は売上高，利益，人件費および人員などによって決定される。社内金利については後述するが，新規事業助成金とは新製品の開発・販売に関する助成金，新規事業投資に対する支援金であり，これによってスタートしたばかりの新規事業部のハンディキャップをうめている。本部助成金も同じような性格のものであるが，その事業部が会社全体に関連するようなサービスの提供をしたような場合に補てんするものである。

なお，このD企業では税金や留保利益までも事業部別に区分している。その点では，事業部別の利益管理がもっとも徹底している例であるが，目次ごとにP／L，B／Sを作成するのはコンピュータを使用するとはいえ，その作業は容易ではないであろう。

図(４)　D企業の事業部P／L



Hosei University Repository

(5) 予算編成スケジュール

東京証券取引所に上場している企業のおよそ80%は3月決算であるといわれているので，ほとんどの会社は同じような時期に，同じような予算編成の作業をしていることになる。通常，企業では1月から3月上旬にかけて予算編成の仕事に追われ，それが終了すると年度決算の作業にとりかかるというのがスケジュールになっている。そして，一部の企業を除いては5月末までに決算数値が確定し，6月最終の金曜日に株式総会が一斉に開かれるというのが最近のパターンになっている。

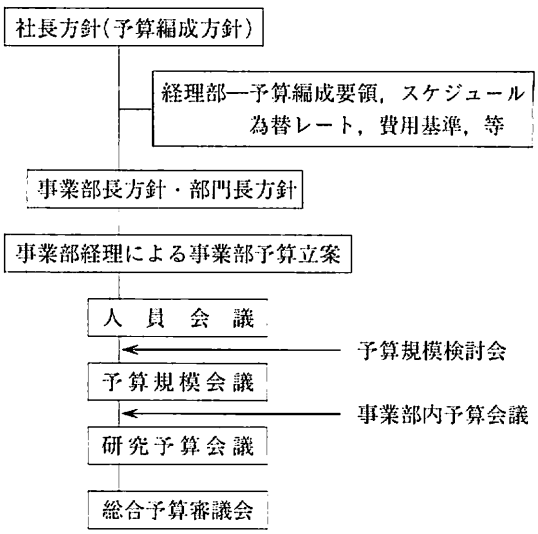
それでは，日本企業はどのようなスケジュールで予算編成を行なっているのであろうか。このような編成作業そのものはあまり企業によって違いはないが，企業規模によっていくぶん異なる。ここでは，日本企業がどのようなプロセスで予算編成を行なっているのかを示すが，それは後述する日米比較のさいに役立つであろう。

図(5)に掲げたのはC企業の予算編成プロセスである。日本企業の場合，予算編成会議の中心は経理（主計）部であるが，事業部長を補佐する事業部経理が重要な役割を果たしているケースが多い。日本企業における予算編成の特徴は，経理部・予算担当員による事業部(長)の「ヒアリング」があげられる。

これはインフォーマルな事業部予算編成の“根回し”であり，まことに日本的経営の特徴を示している。たとえば，事業部の生産高予算，人員計画，設備投資予算，費用予算などを，あらかじめ事業部長の意見を聞き，そして他の事業部との調整も行なうのである。とくに，本社費の事業部負担額なども検討され，全社的なフォーマルの予算編成会議に提出する予算案を作成するさいに，事業部長の次年度の方針を盛り込んでおくのである。

これは全社的な予算編成会議を少ない回数で，しかもスムーズに行なうという意図もあるが，フォーマルな会議では事業部長が発言しにくいような内容を，予算担当員がヒアリングし，それを予算案のなかにくみ込むというまことに日本的なプロセスを採用しているのである。この結果，予算担当員と事業部長は，このヒアリングを通じてある種の連帯感が生まれ，目標達成にも貢献するという図式がみられるのである。したがって，これは予算編成の二つのタイプであるトップ・ダウンとボトム・アップのいずれにも属さない特殊な日本的タイプといってもよい。

図(5) C企業の予算編成プロセス



C企業の予算編成プロセスは図(5)から容易に理解できると思うが，この企業の特徴は社長方針を受けて事業部が予算案を作成することである。そして，事業部の予算会議と平行して本社経理の事業部に対するヒアリングがなされていることになる。そして，総合予算審議会にはそれぞれの事業部予算と全社予算が示され，その調整がなされる。この企業はあまり規模が大きくないので，本社の予算担当経理マンも2名程度である。

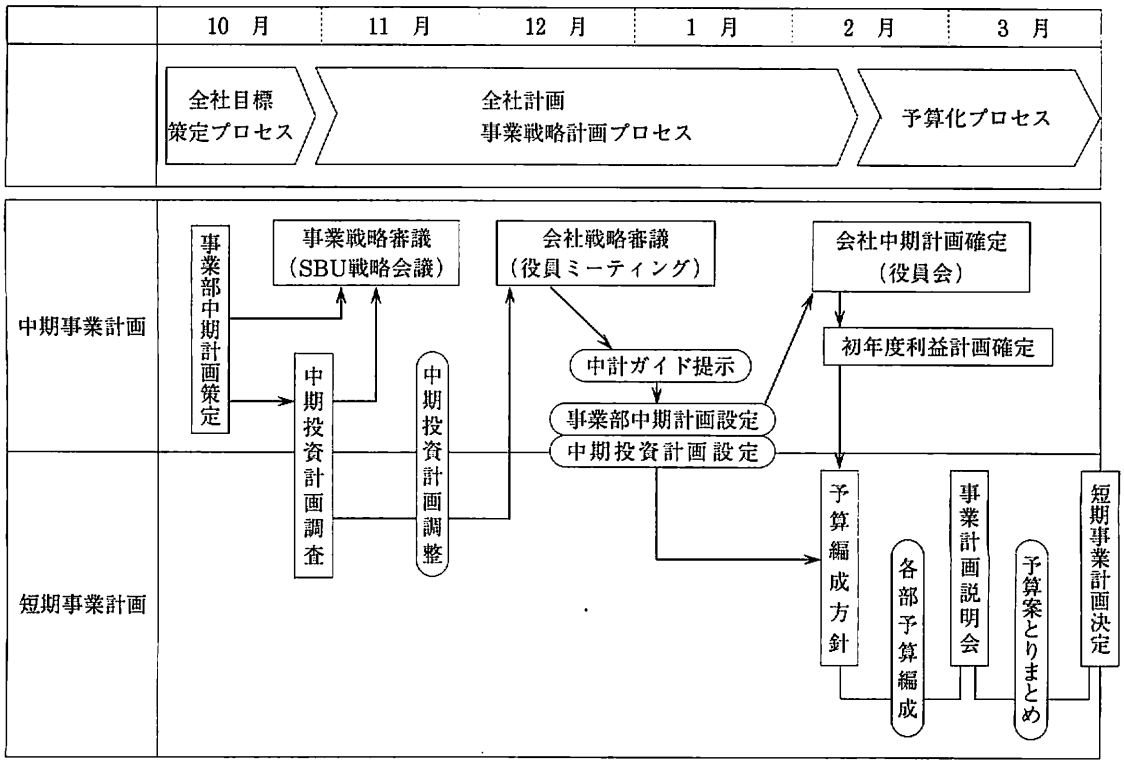
図(6)はB企業の予算編成プロセスであるが，企業が実際にどのようなスケジュールで作業を行なっているのかを示すのに有効であろう。

この企業は，最初に述べたようにローリング方式によって3年の中期計画を立案し，それにもとづいて短期利益（事業）計画が作成される。図(6)の最上欄をみればわかるように，この企業は1960年代にアメリカの国防省予算に適用されたPPBS（planning programming budgeting system）を意識していることがわかる[4]。つまり，計画策定（planning）と予算編成（budgeting）の間に事業戦略の内容を示すプログラミングを位置づけている。

中期計画の策定は，当然に全社の目標（計画）策定にもとづいて行なわれるが，この企業では10

Hosei University Repository

図(6) B企業の予算編成プロセス



月からスタートする。そして，11月から12月にかけて事業部別・全社的事業戦略が審議され，2月から3月にかけて3年間の中期計画が確定される。

次年度の短期計画はそれにもとづいてなされるが，これは具体的な予算化のプロセスであるから，中期計画がある程度まで具体化されてくると日程的には予算編成も平行してなされるようである。もちろん，この企業は4月に事業年度がスタートするのであるから，次年度の予算は3月中に完了していなければならない。しかし，このスケジュールを見る限り，年次予算の編成作業に入るのが2月であり，他の企業と比較してもあまりにも遅いようにみえる。事実，この企業の予算担当者へのインタビューによれば，3月中にすべての予算編成が終了しないこともあるということである。

以上によって，年度予算の編成方法，その前提となる中期事業計画のスケジュールが明らかになったと思う。しかし，多くの企業ではこの二つの作業を区分しないで，平行して行なっている場合が一般的であろう。

(1) これは後述する業績評価にも関連してくる。予算編成に関する行動科学的な研究は「行動会計(behavioral accounting)」と呼ばれている領域でなされている。これまでにも，設定される予算水準と従業員の達成意欲の関係，上位管理者と下位管理者の 情報の非対称性など多くの実験研究がなされている。

cf. Parker L., K. Ferris & D. Otley, Accounting for the Human Factor (1989)，上埜 進・越野啓一・神谷健司訳「行動会計学の基礎理論――人間的要因と会計」同文舘 (1992年)

(2) 1992年4月6日付 日本経済新聞，日本電気(NEC)が事業部制を導入したのは1965年であるが，これまでは売上高，利益，収益性およびそれらの伸び率などを損益計算書によって評価してきた。しかし，株式相場の下落によるエクイティ・ファイナンスの停止，R&Dの増大などによって，収益面だけでなく財務面および資本効率面からの管理も必要となってきた。そして，それを全社的な観点だけでなく事業部ごとにきめ細かく行なおうとするならば，事業部ごとのバランス・シート

Hosei University Repository

が必要となる。

（3） ここでのエクイティ・ファイナンスとは，ワラント債および転換社債をさしている。

（4） PPBSとは，予算編成において計画策定と予算化との間にあるギャップをうめようとして考案されたものである。つまり，計画はトップ・ダウンの性格をもっており，予算はボトム・アップの方式である。また，前者は長期的で，かつ大綱的な性格をもっているのに対して，後者は短期的で，かつ具体的なものである。

したがって，その両者のギャップをうめるものとしてプログラミングという作業を位置づけるのである。つまり，P（計画），P（プログラミング），B（予算）とは具体的なものに移行してゆくプロセスを示している。予算編成方式で有名なゼロベース予算も，基本的にはこの考えから生まれたものであるといわれている。

2．業績評価

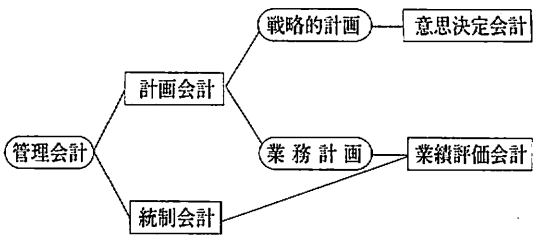
予算管理は予算編成と予算統制の二つの職能をもっているが，後者を効果的に達成するためには調整機能が重要であると伝統的な管理会計論では主張されてきた(1)。つまり，管理会計を計画会計と統制会計の二つに区分するという伝統的な考え方にもとづいている。

しかしながら，1960年代頃から管理会計の領域において業績評価という職能が注目をあびてきた。そのひとつの契機はベイヤー（Robert Beyer）が企業会計――彼の用語でいえば，収益性会計（probitability accounting）であるが――を財産保全会計（custodian accounting），業績管理会計（performance accounting），意思決定会計（decision accounting）の三つに分類したことである(2)。

こんにち，業績管理会計あるいは業績評価会計は管理会計の中心的テーマとなっているが，その内容を示すのにつぎのような図が参考になるであろう。

図(7)からわかるように，業績評価会計は計画会計と統制会計の両方を含んでいる。ここでいう業績評価会計とはアンソニー（R. Anthony）のいうマネジメント・コントロールとオペレーショナル・コントロールの二つの領域を含んでいるが，前者の代表的なものである予算管理は計画と統制職能からなっている。そして，統制職能とは調整とか業績評価も含んでいる。つまり，予算を達成するためのあらゆる活動・職能を統制職能はもっていると広く解釈されるのである。

図(7) 管理会計の領域



それでは，戦略的計画は評価されないのであろうか。どのような計画であっても，それが達成されたかどうかの評価が必要であることはいうまでもない。しかし，企業における戦略的計画とはそれが一般予算と別個に存在するのではなくて，毎年の予算編成のなかに組み込まれるのである。つまり，業務計画の具体的なものが年度予算であるとすれば，それは戦略的計画を反映したものとなっているので，この図では戦略的計画に対応する評価が示されていないのである。

最近の管理会計の領域においては，この戦略的計画のための管理会計が重要となっている。それは，企業環境の変化が激しいので，それに対応する計画職能が重要となり，これまでの内部情報にもとづくコントロールのための会計からの移行がみられるのである(3)。したがって，今後の管理会計の発展はこのような方向に進んでゆくであろう。

(1) 日本企業の業績評価

まず最初にA企業の業績評価について示すことにしよう。わが国を代表する総合電気メーカーであるA企業は，他の日本企業と同じように事業部制を採用している。したがって，業績評価も事業部（長）のそれが基本となっているが，この企業の特徴は事業部がみずからの業績をまず自己評価して、それを社長が最終評価してフィードバックしている点である。

一般的には，事業部業績の最終結果が出た段階でトップの評価がなされる。もちろん，日本企業

Hosei University Repository

は事業部長個人の評価をするというよりは事業部の評価という色彩が強いが，最近ではマネージャーのプロモーションに反映させる企業が多くなっている。この企業のような評価手順はいかにも日本的システムのようにみえるが，業績評価は毎月の経営会議でなされ，そのつどトップの方針も伝達されているので最終結果は必ずしも事業部長だけの責任とはいえないので，このようになっているのかもしれない。

Ａ企業の業績評価体系は，(1)期間業績達成度をみる定量評価の部分と，(2)個別の重要施作達成度をみる定性評価部分の二つからなっており，総合評価は前者と後者をおよそ6対4の比率で行なっている。ここでは，もちん後者の定性評価の部分が問題となるが，そのための評価尺度を示すとつぎのようになっている。

第1ランク；トップの期待水準を相当に上回る
第2ランク；トップの期待水準を達成
第3ランク；トップの期待水準にもう一歩
第4ランク；トップの期待水準に程遠い

評価尺度はこのように4ランクになっているが，最終評価は事業部が自己評価後，トップによって決定され，事業部にフィードバックされることになる。

すでに述べたように，企業における業績評価は毎月定例で開催される月次報告会の延長線上にある。どの企業でも行なわれる月次報告会は経営トップと執行責任者である事業部長のコミュニケーションの場であるが，その時点における予算の達成状況を通じて事業部の業績を確認することも重要である。したがって，その時点の状況に応じてトップの指示がなされることになり，その決定が徹底されたかどうかも評価の対象となる。

つぎに，計測器メーカーであるＢ企業の業績評価制度をみることにしよう。この企業の業績評価も戦略的事業単位であるＳＢＵが中心となっており，それはあたかも独立会社のように大幅な責任と権限が委譲されている。したがって，経営トップはＳＢＵ長の業績評価を実施することになるが，評価基準は使用総資本利益率と期間利益額の二つである。この企業における予算統制は，ＳＢＵが与えられた総資産利益率の目標を達成するための用具となっている。

使用総資産利益率（利益／総資産）とは売上高利益率（利益／売上高）と使用総資産回転率（売上高／総資産）の積であるから，利益・総資産・売上高の三つの要素の管理が重要である。そして，このようなＳＢＵの業績評価を正確に行なうためには，社内振替価格制度，製造間接費の配賦基準の明確化，使用総資産の明確な算定，社内借入金・社内資本金制度のような問題がある。

この企業では，たとえば社内振替価格の決定には市価基準が原則となっており，間接費の配賦基準でも管理部門・サービス部門のそれは売上高と人件費の2本立，業務代行部門のそれは用役利用基準となっている。また，配賦額は計画・実績とも計画時のレートを使用している。

この企業の特徴ある方法をいくつかあげるならば，社内借入金制度と社内税金制度がある。前者はＳＢＵの使用総資産から資本および負債を差し引き，その不足分を社内借入金として月次残高に金利を課すというものである。後者はＳＢＵの税引前利益の50％を本部に納入させる制度である。

また，社内資本金はＳＢＵが管理する固定資産額とし，その額に対して一定の配当金を支払うようになっているが，配当額は資本金の５％か，累積利益の50%のいずれか低い方を支払うことになっている。この他にも，ＳＢＵ別のＣ／Ｆも作成されている。

さて，つぎに本稿の初めに掲げた５社には含まれていないが，やはり日本を代表する電気通信メーカーの業績評価システムをとりあげることにしよう。この企業の業績評価制度の特徴をあげるならば，つぎの五つになるであろう。

(1) 予算管理制度の一環として行なわれており，予算の達成度合を重視していること
(2) 自己評価および申告方式を導入しており，事業部・営業部間の相互評価（マトリックス評価）方式を導入していること
(3) 連結業績評価を導入していること
(4) 収益性と成長性（Ｐ＆Ｇ）指標による評価を導入していること
(5) 評価対象部門の特性を考慮した固有尺度を設定していること

この企業でも，もちろん事業部制を採用してい

Hosei University Repository

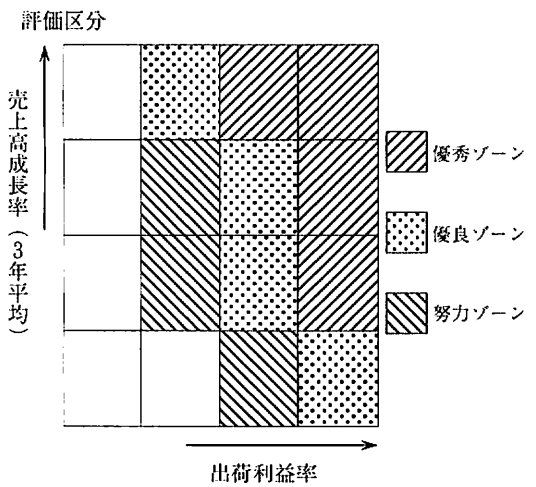
るので，評価対象となるのはプロフィットセンターである事業部であるが，それ以外にも営業部や分身的関係会社 —— 関連子会社 —— も含んでいる。

この企業の業績評価システムは非常に詳細で，かつ膨大なものであるので，すべてを示すことはできないし，また，それはインタビューのさいの信義にも反するので，ここではそのエッセンスのみを述べることにするが，本稿の目的からすれば十分である[4]。

この企業の評価方法は計数評価と定性評価の二つからなっており，前者は予算達成度，前年比改善度，収益性・成長性指標の三つが評価項目となっている。また，後者は活動状況とマトリックス評価の二つになっているが，これらの内容についていくぶん詳細に述べることにする。

事業部の業績評価尺度であるが，単独計数評価については予算達成度と前年比改善度を6対4の比率で使用している。そして連結計数評価については前述の二つの尺度を6.5対3.5の比率で使用している。そして，これら以外の尺度として，すでに述べたP＆G指標，定性評価およびマトリックス評価を採用している。

図(8) P&Gのマトリックス評価



ここで，この企業の特徴であるマトリックス評価について説明すると，図(8)のようになる。たとえば，P＆G（利益・成長）指標を評価尺度とするさい，横軸に出荷利益率，縦軸に3年間の平均売上成長率をとる。そして，それぞれのマトリックス（あみ目）を三つに区分して評価しようというものである。つまり，売上高と利益率の両方で事業部のP＆Gを評価するのであるが，図をみてもわかるようにバランスを重要視している。もちろん，横軸の利益率と縦軸の成長率の数値をどのようにとるかによって，政策的にどちらを重視するかを示すことは可能である。ただ，この企業では成長率よりも利益率を重視していることがわかる。

つぎに評価要素の内容であるが，計数評価の要素としてあげられているものは，損益・受注・出荷・棚卸資産保有日数・出荷利益率・資本利益率などであり，それらを達成基準によって達成，ほぼ達成，未達成の3段階によって評価する。

それに対して，定性評価とは，全社共通の評価尺度であり計数評価を補完するものであり，戦略商品の開発・販売，マーケット・シェア，生産体制，コスト・ダウン，新規事業の展開，大型受注物件などが評価項目となっている。

この企業では業績評価システムは予算管理の一環と位置づけられているので，最終的に決定されたら業績による表彰実施まで組み込まれている。日本を代表するメーカーで，しかも管理会計システムの構築に熱心であるこの企業の予算管理は，現在の日本企業ではトップレベルにあるといってもよいであろう。

(2) 若干の問題

業績評価という場合，大企業では事業部別の評価が基準となっている。そして，その評価項目の重要な要素として事業部の損益が問題となるとすれば，費用項目も同じである。そのさい，本社費の配賦はバブル経済のときの管理費の増大とともに大きな問題となっている。

本社費を事業部あるいはセクションに配賦する理由は，業績評価のためもあるが，価格決定のためとか，あるいは事業部に本社費も負担すべきであるという原価意識をうえつけることにある。配賦方法としては，本社費を一括して一定の基準 —— 従業員数，人件費，投下資本，売上高，利益など —— によって行なう場合と，費目別に適当な基準によって行なうケースがある。多くの企業は本社費をいくつかのグループに区分して，複数の基準によって配賦しているのが現状である[5]。

この本社費の配賦実態については，すでに調査がなされているのでその概要を知ることはできる。しかし，事業部別のP/Lはどの程度作成されて

Hosei University Repository

いるのか，あるいは業種によって――たとえば，メーカーと商社――どのような違いがあるのか，規模による違いはあるのか，などを考慮した調査が必要であろう。

また，事業部の業績評価と関連して社内金利制度の問題もある。西澤の調査（1988年）によれば，大企業の70％以上は社内金利制度を採用しているという。この制度の目的は，現場に金利の意識をうえつけ，それを計算に含めた損益計算を示すことにある。社内金利の計算方法としては，事業部の負債についてのみ徴収する場合や資本コスト――使用資産総額に対するもの――を計算することもあり，金利を計算する頻度も1か月，4半期，1年などで行なわれている。

社内金利制度は事業部別のB/ Sの作成とも密接に関連しており，資本効率を評価するものであるから，これによって事業部の業績評価は完成することになる。しかしながら，すでにみたように日本企業はP/ LとB/ Sだけの数字によって業績評価をしているわけではない。それ以外の定性評価も実施しているので，それらの内容も明らかにしないと業績評価の全体はわからない。

また，このような業績評価が給料，ボーナスおよびプロモーションに影響を与えているかどうかも明らかになっていない。これらの実態調査がさらになされれば，このような問題も解明されるであろう。

おわりに

予算編成の日米比較についての研究がいくつかなされている[6]。それらの研究調査から，つぎのようなことが一般にいわれている。

- 予算編成過程において，日本企業よりも米国企業のほうが広範囲な階層の人々が参加している。また，米国企業のほうが予算編成に多くの日数を割いている
- 日本企業は長期計画をより重視している
- 米国企業は管理者の業績評価をするさい，日本企業よりも会計データを重視している
- 米国企業は資本利益率や統制可能利益を重視し，日本企業は売上高や本社費配賦後利益を重視している
- 米国企業は予算スラックを広範囲に組み込んでいる

このような日米比較の調査結果は，両国の会計システムの違い――たとえば，年度予算とクォーター予算，業績評価など――を考えると当然かもしれない。また，日米比較をするために，異なったシステムをもっているにもかかわらず，同じ質問をしなければならないという無理も生じてくる。しかし，両国の管理会計システムの相違を明確にするためには役立つことはいうまでもない。

本稿の目的は，日本企業における予算編成の問題点および現状を，いくつかの企業の事例から明らかにすることによって，さらに実態調査を行なうための準備ノートとしての性格をもっている。したがって，近い時期にその結果が報告できると思う。ただ，その場合の方法として，単に企業別・業種別に比較的詳細な調査を実施するのか，あるいは一定の仮説を設定して，それを検証するための総体的な調査方法を行なうのかは問題として残っている。しかし，ここに述べたような日米比較の意図はない。これ以上のことを明らかにすることはむずかしいからである。

（1）「(予算の)調整機能とは，一企業をそれぞれ独立した個々の部門の集合体としてではなくて，相対的に独立した個々の部門の結合体として働かせることである。予算は責任部門別の部門予算とこれらを総合した企業全体の総合予算からなっているが，総合予算としての損益計算，資産・負債・資本の有高予算は，これを構成する部門予算と有機的に結びつき，これらを通じて販売・購買・財務の諸活動を調整する役目を果たしている」松本雅男「管理会計」丸善（1977年），102頁.

（2）cf. Beyer, Robert, Probitability Accounting for Planning and Control, 1964.

（3）浅田孝幸「業績管理会計の研究」白桃書房（1987年），3頁.

（4）ここで示すこの企業の業績評価システムは1990年当時のものであり，現在ではいくぶん修正されているかもしれないが，その基本的な部分は変わっていないようである。

また，最近ではこの企業と同じ規模のコンピュータ・メーカーである富士通は，今年4月からホワイトカラーの管理職――課長以上およそ6,000人――

Hosei University Repository

を対象とした目標管理評価制度の導入を発表している。これは予算システムとの関連ではなくて人事管理制度と結びついているようであるが，今後は事業部長だけでなく，中間管理者も目標管理の対象となってくる。この企業の場合，評価は本人の上司か，それぞれの部門で設定される評価委員会のいずれかであるか，予算システムと結びついた業績評価の他に，仕事に関連した目標について評価も受けることになる。この点で，中間管理者の評価は一段と厳しくなっていると考えられる――1993年2月6日付日本経済新聞――

（5） わが国で本社費の配賦実態について調査したものとしては西澤　脩が1988年に行なったものがある。これは第1部および第2部上場の主要会社200社を対象にしてアンケート調査をしたもので，122社から回答を得ている。

これによると，本社費の全額をセグメントに配賦している企業は57%，本社費の一部だけしている企業は37%，全然していないのが6%となっている。

この結果をみると，日本の大企業は本社費を事業部あるいはセグメントに配賦しているケースが多いことがわかる。

cf. 西澤　脩「本社費・金利の会計と管理」白桃書房（1989），第5章

これ以外にも，わが国の有力会社400社を対象として行なった産業経理協会の調査がある。

cf. 安達和夫「わが国企業における期間予算制度管見」産業経理，vol. 52, No. 3 (1992)

この調査はわが国企業予算の特質を明らかにするために1992年6月実施されたものであるが，174社から回答が得られている。その主な調査項目をあげると，予算編成の目的，業績目標，経営計画と期間予算の関係，総合予算と部門予算の関係，予算差異分析などがある。なお，予算委員会の構成員についての報告があり，およそ3分の1の企業では社長と正副会長は含まれないと述べている。

（6） たとえば，つぎの調査があげられる。

・浅田孝幸「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，1989年4月号，5月号

・上埜　進「予算管理実践に対する文化の影響；米国と日本における実証研究」会計，1992年6月号

なお，この論文については“Journal of International Business Studies, Fourth Quarter 1992にも掲載されている。