

2013年4月12日



「わが国企業予算制度の実態調査
(平成24年度)」について

「企業予算制度」調査研究委員会

委員長 崎 章浩

副委員長 吉村 聡

幹 事 大槻晴海



本調査の概要

■ 調査の目的

- わが国経済が長期低迷に陥り、「失われた10年」とも「失われた20年」ともいわれるような企業環境のなかで、わが国企業の予算制度がどのように変化してきたかを、平成4(1992)年に実施された「わが国企業の期間予算制度の実態調査」(産業経理協会・企業予算制度委員会)、および平成14(2002)年に実施された「わが国企業予算制度の実態調査(平成14年度)」(日本管理会計学会・企業調査研究プロジェクト・予算管理専門委員会)と比較検討しながら、明らかにすること。



本調査の概要

■ 調査の対象・時期・方法・回収率

対 象	939社の経理担当責任者 (経理担当取締役, 経理部長, 経理課長など) ①協会会員企業469社 ②東証一部・二部上場の協会非加盟企業470社
時 期	送付：平成24年11月16日 回収：平成24年12月20日
方 法	郵送質問票調査
回収率	19.7% (939社中185社)



本調査の概要

■ 調査研究委員会のメンバー

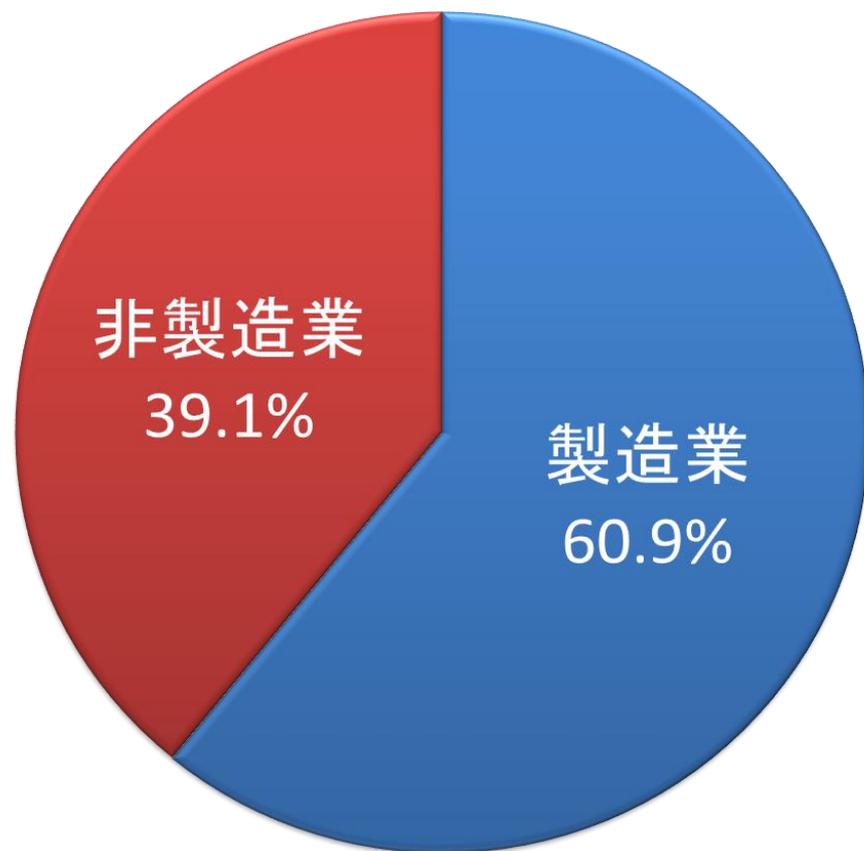
委員長	崎 章浩（明治大学教授）
副委員長	吉村 聡（流通経済大学教授）
幹 事	大槻晴海（明治大学准教授）
委 員	飯島康道（愛知学院大学教授） 井上博文（東京成徳大学教授） 坂口 博（城西大学教授） 長屋信義（産業能率大学教授） 平井裕久（高崎経済大学准教授） 三木僚祐（摂南大学准教授） 山田庫平（明治大学名誉教授） 市野初芳（青山学院大学教授） 小田康治（明治大学専任講師） 建部宏明（専修大学教授） 成松恭平（淑徳大学教授） 広原雄二（上武大学准教授） 山浦裕幸（千葉経済大学教授）
研 究 補助者	内村俊弥（明治大学大学院博士前期課程）



I 回答企業の概要

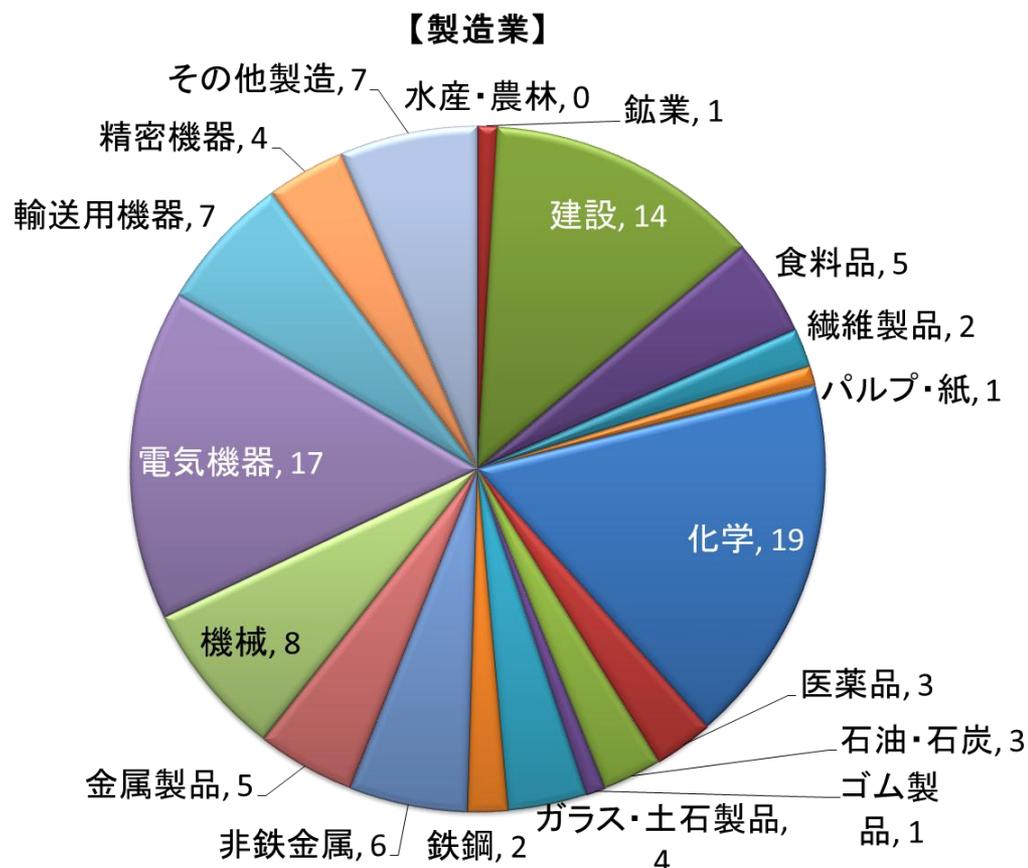
■ 業 種

- 製造業が60.9% (179社中109社), 非製造業が39.1% (同70社)



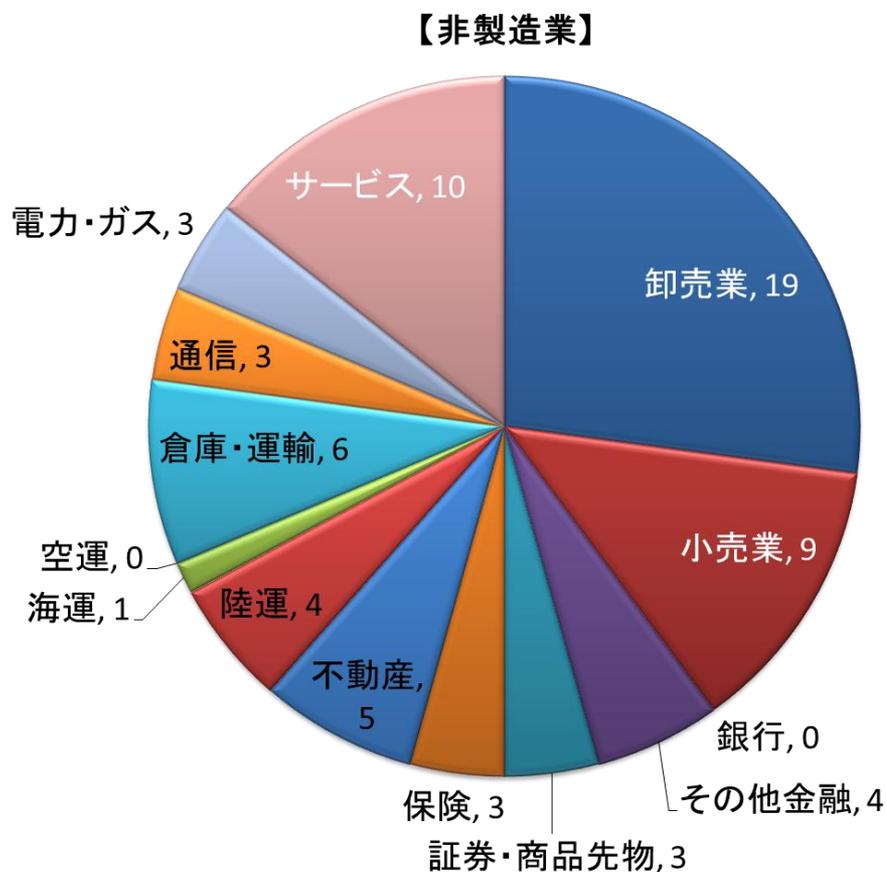
I 回答企業の概要

- 製造業では、「化学」10.6% (同19社), 「電気機器」9.5% (同17社), 「建設」7.8% (同14社) など



I 回答企業の概要

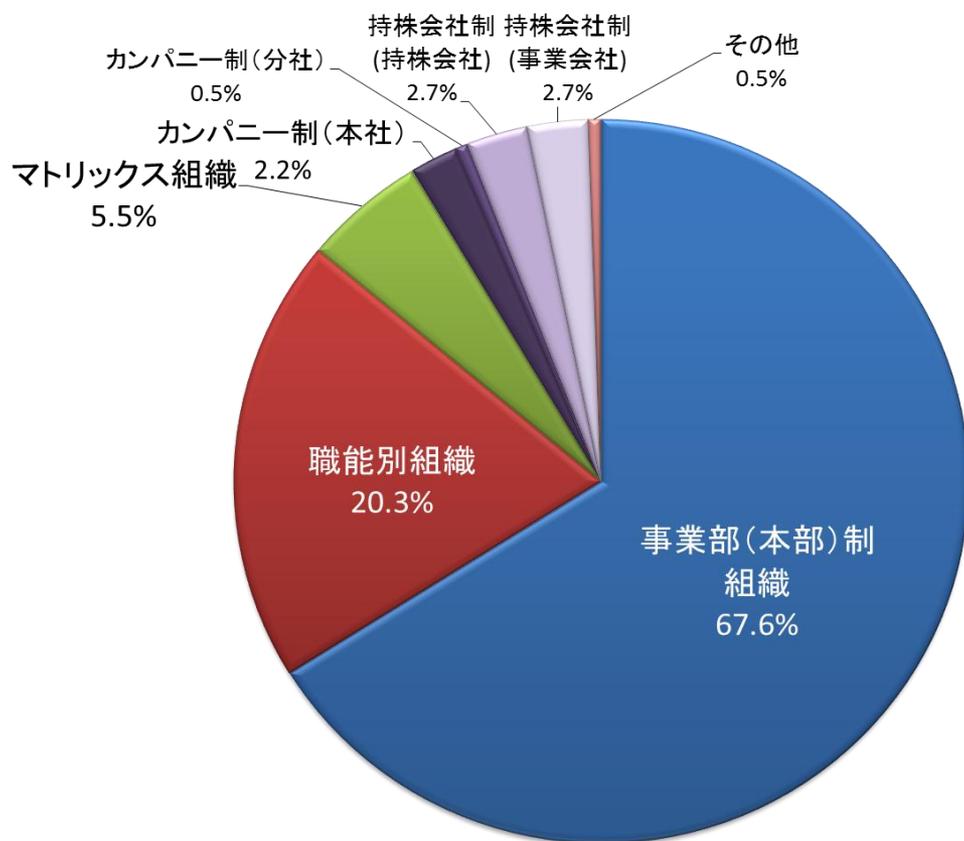
- 非製造業では、「卸売業」10.6%（同19社）, 「サービス業」5.6%（同10社）, 「小売業」5.0%（同9社）など



I 回答企業の概要

■ 組織形態

- 事業部制組織が67.6% (182社中123社), 職能別組織が20.3% (同37社), マトリックス組織が5.5% (同10社)
- カンパニー制や持ち株会社制については, 両者を合計しても8.1% (同15社)



Ⅱ 予算制度の基礎的事項

1 企業予算制度の有無

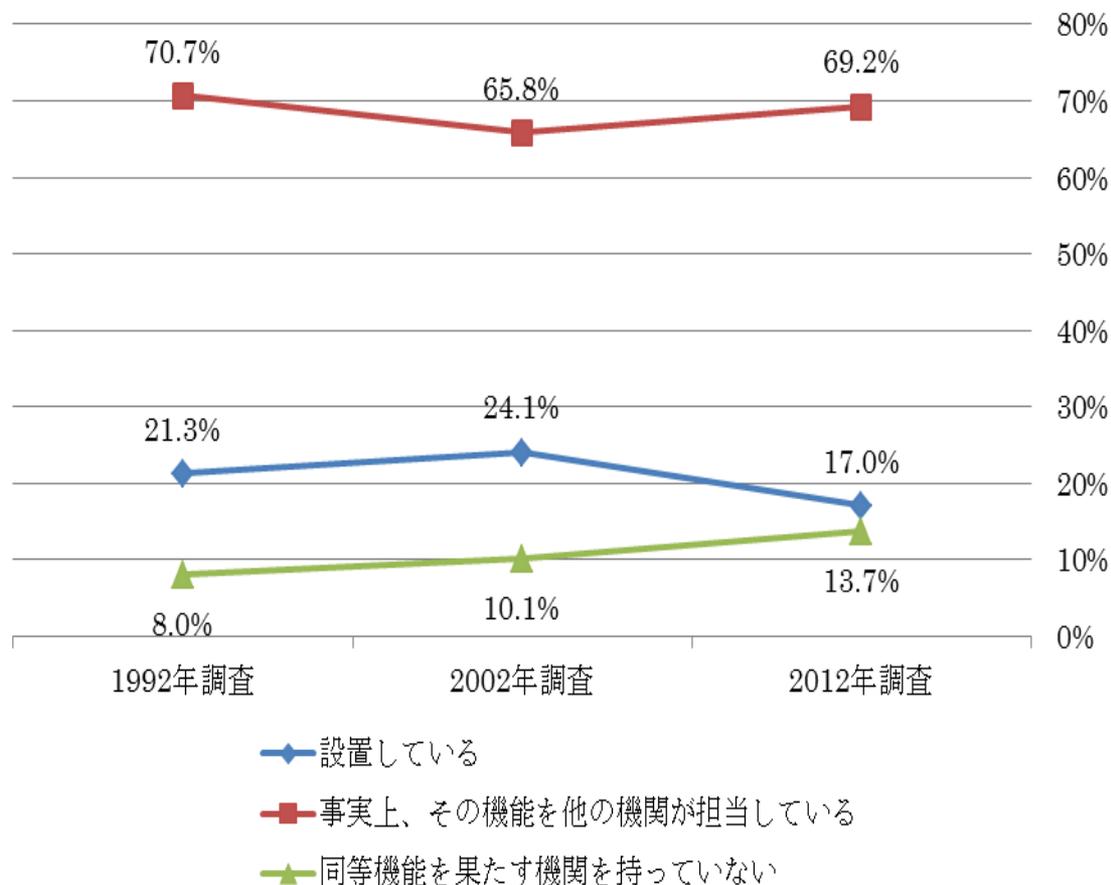


1992年調査以降あまり変化はなく、脱予算と言われているものの、ほとんどの企業に予算制度がある。

Ⅱ 予算制度の基礎的事項

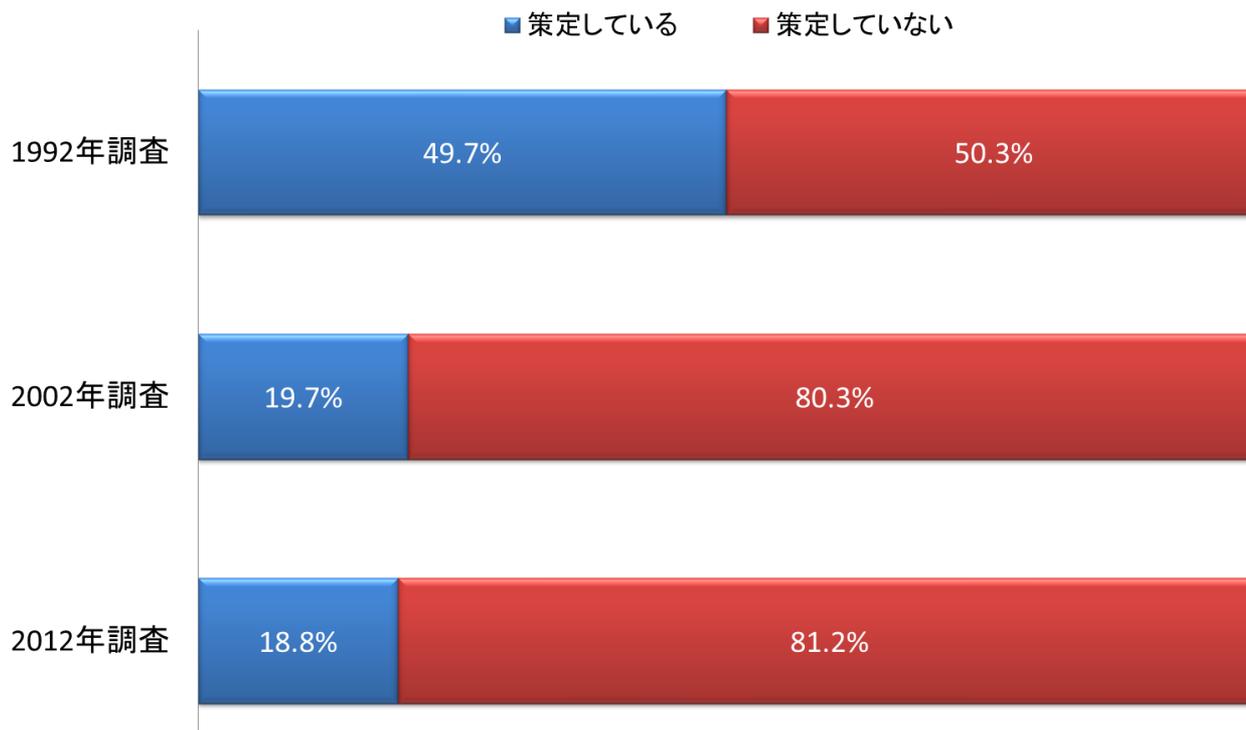
2 予算委員会の有無

この20年間一貫して「事実上、その機能を他の機関が担当している」と回答した企業が大多数である。また、「同等機能を果たす機関を持っていない」と回答した企業もわずかではあるものの増加傾向にあるようである。その一方、2012年調査では、予算委員会を「設置している」と回答した企業が1992年調査および2002年調査よりも低い割合になった。



Ⅱ 予算制度の基礎的事項

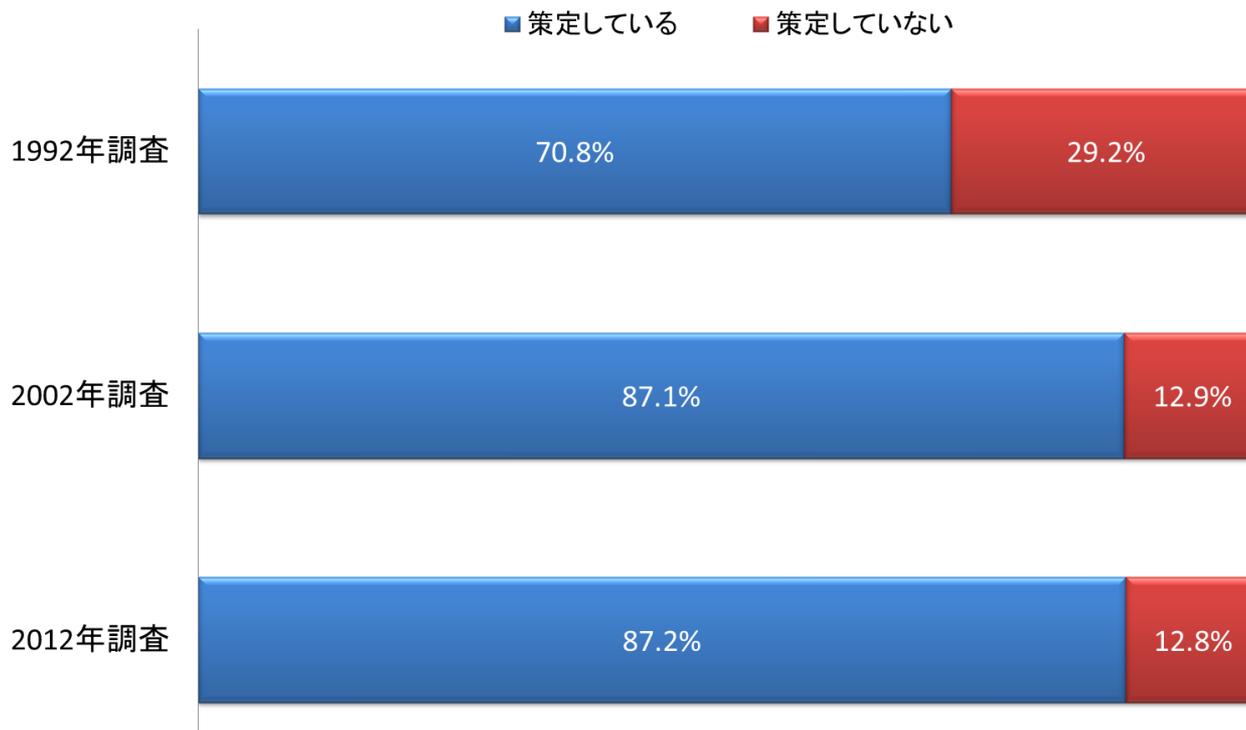
3 長期経営計画（計画期間5年以上）の策定



2002年調査以降、「策定していない」と回答した企業が増加しており、その割合は8割を超えている。

Ⅱ 予算制度の基礎的事項

4 中期経営計画(計画期間1年超5年未満)の策定



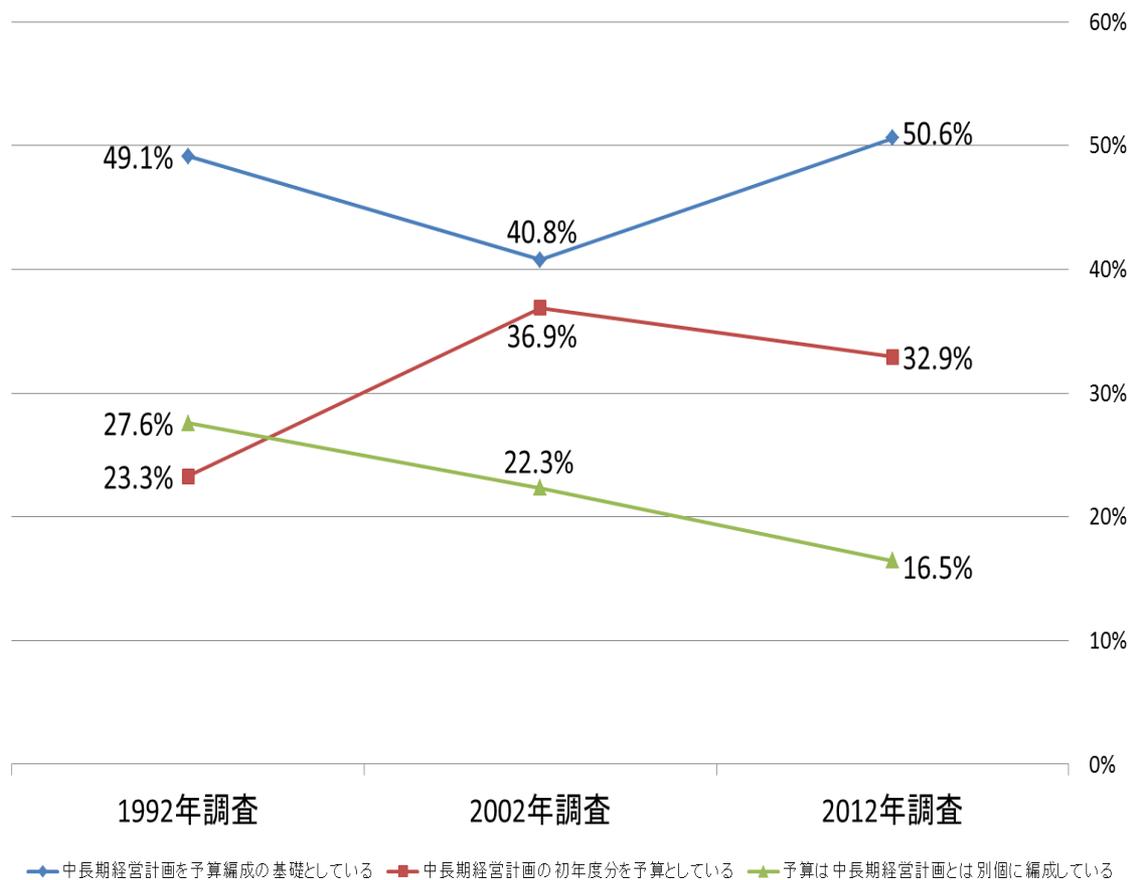
2002年調査以降、「策定している」と回答した企業が増加しており、その割合は9割に迫って高止まりしている。

Ⅱ 予算制度の基礎的事項

5 予算と中長期経営計画との関連

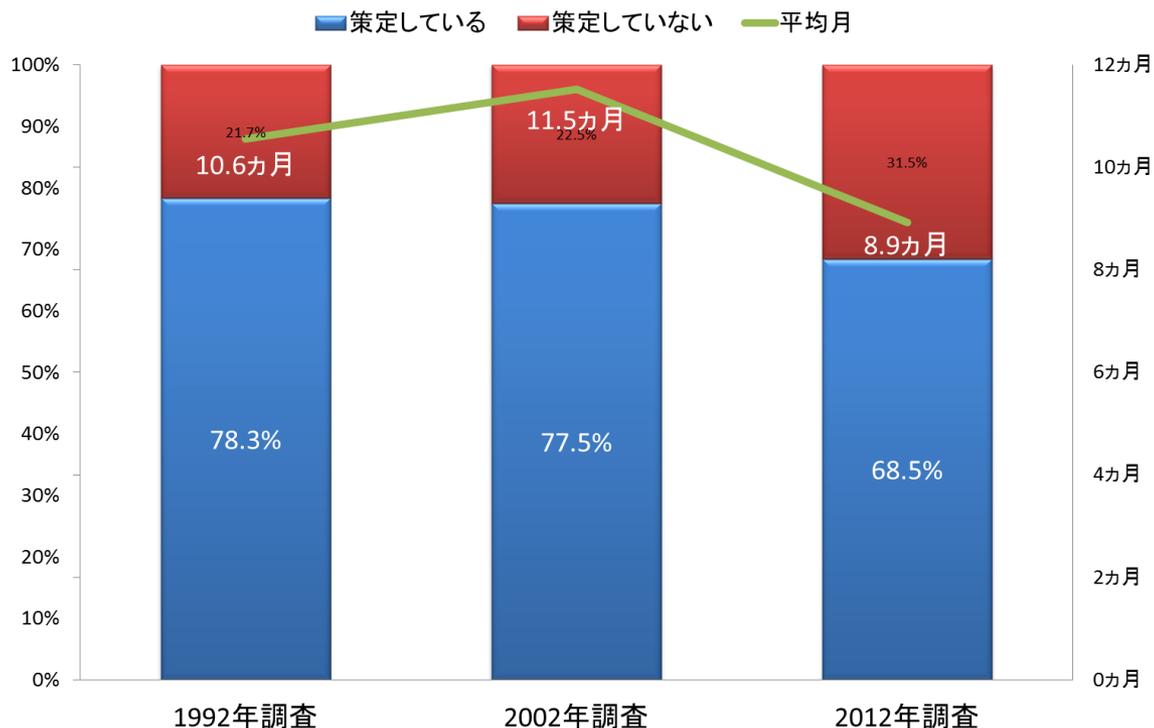
「中長期経営計画を予算編成の基礎としている」と回答した企業が、2012年調査で増加に転じた。それと対照的に、「中長期経営計画の初年度分を予算としている」と回答した企業はやや減少した。また、「予算は中長期経営計画とは別個に編成している」と回答した企業はこの20年間減少傾向にあることがわかる。

長期経営計画よりも中期経営計画を策定している企業の割合が多いことから、中期経営計画に基づいて予算を設定している実態が伺える。



Ⅱ 予算制度の基礎的事項

6 短期利益計画(1年以内の期間の大綱的計画)の策定

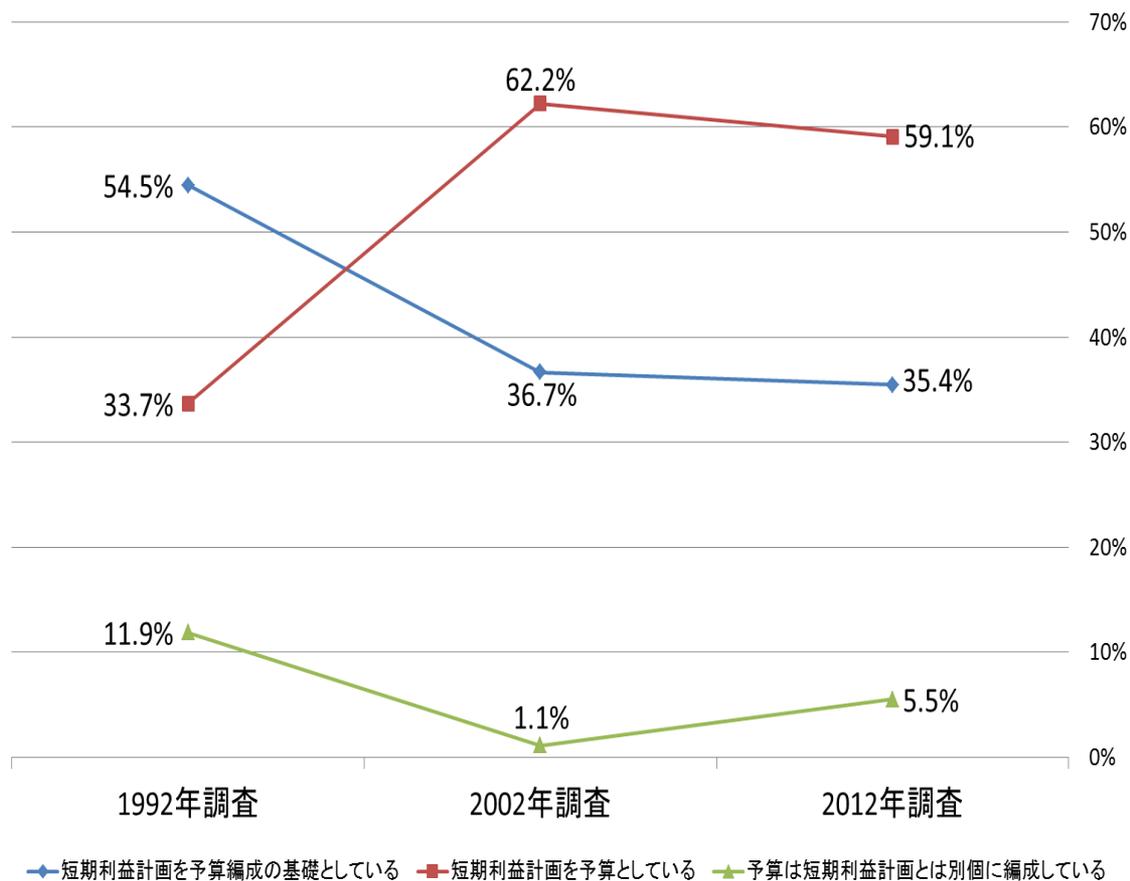


短期利益計画を「策定している」と回答した企業は、減少傾向にあるように見える。また、計画期間は、2002年調査時点よりも短縮している。

Ⅱ 予算制度の基礎的事項

7 予算と短期利益計画との関連

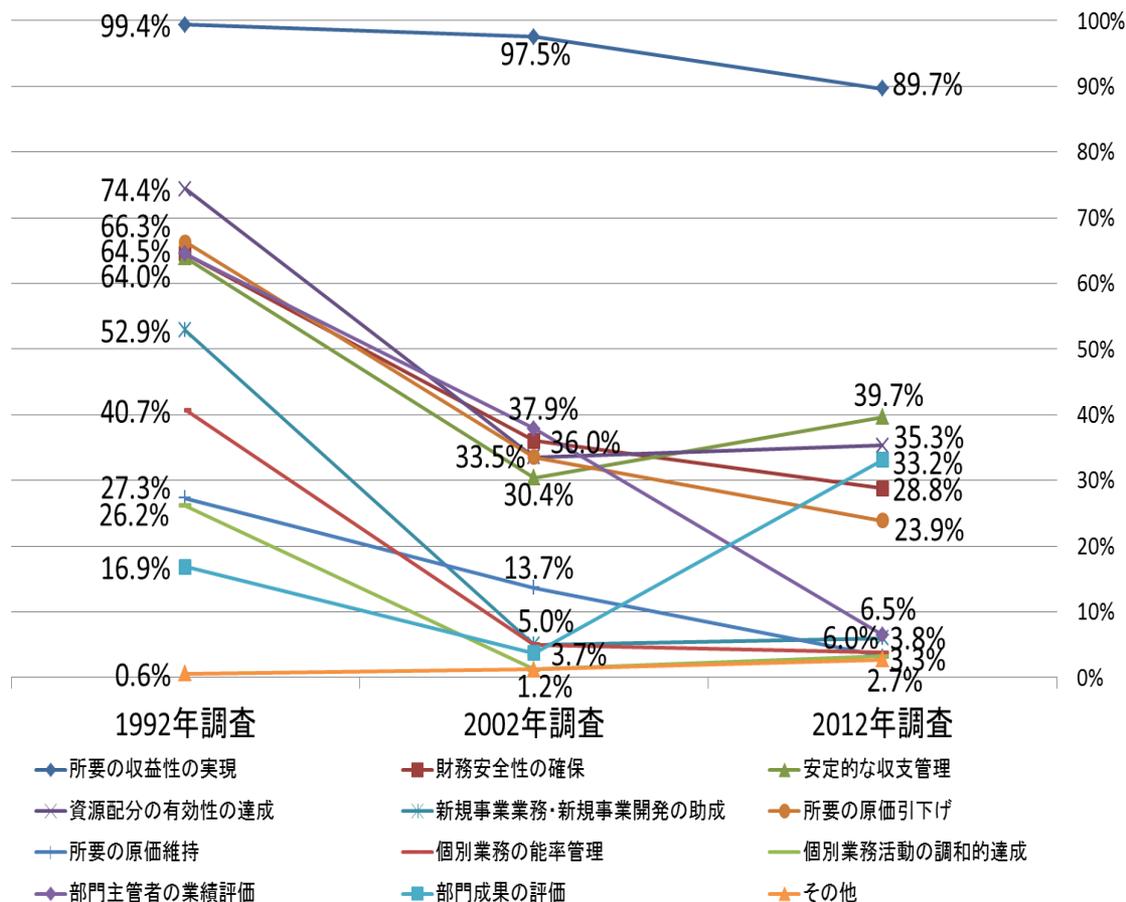
2002年調査以降、「短期利益計画を予算としている」と回答した企業が、6割前後と最も高い割合となり、2012年調査でもその傾向が続いている。「短期利益計画を予算編成の基礎としている」と回答した企業と併せると、予算と短期利益計画とを一体化または連動させている企業は9割強となる。垂直的調整を重視し、短期利益計画と予算とを一体化する体制が定着してきたことが伺える。



Ⅱ 予算制度の基礎的事項

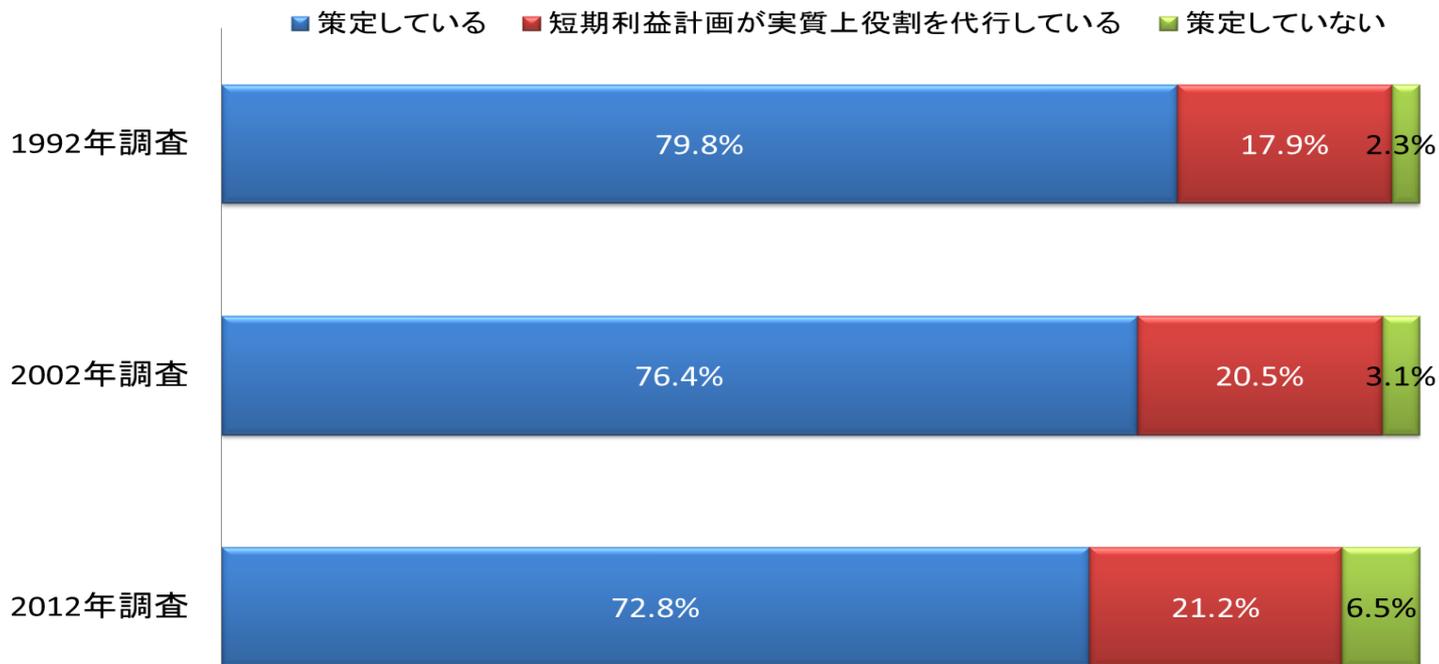
8 予算編成について重視する目的

予算編成について重視する目的については、「所要の収益性の実現」を重視する企業は徐々に減少しつつあるように見えるが、依然としてその割合は群を抜いて高い。また、2012年調査では、「部門成果の評価」を重視する企業の割合が、大幅に増加する結果となった。これは、1992年調査以降一貫して減少傾向にある「部門管理者の業績評価」とは対照的な傾向である。このことから、近年、部門管理者の業績評価よりも部門の業績評価の観点から予算が重視されるようになった傾向が伺える。



Ⅱ 予算制度の基礎的事項

9 予算編成方針の策定

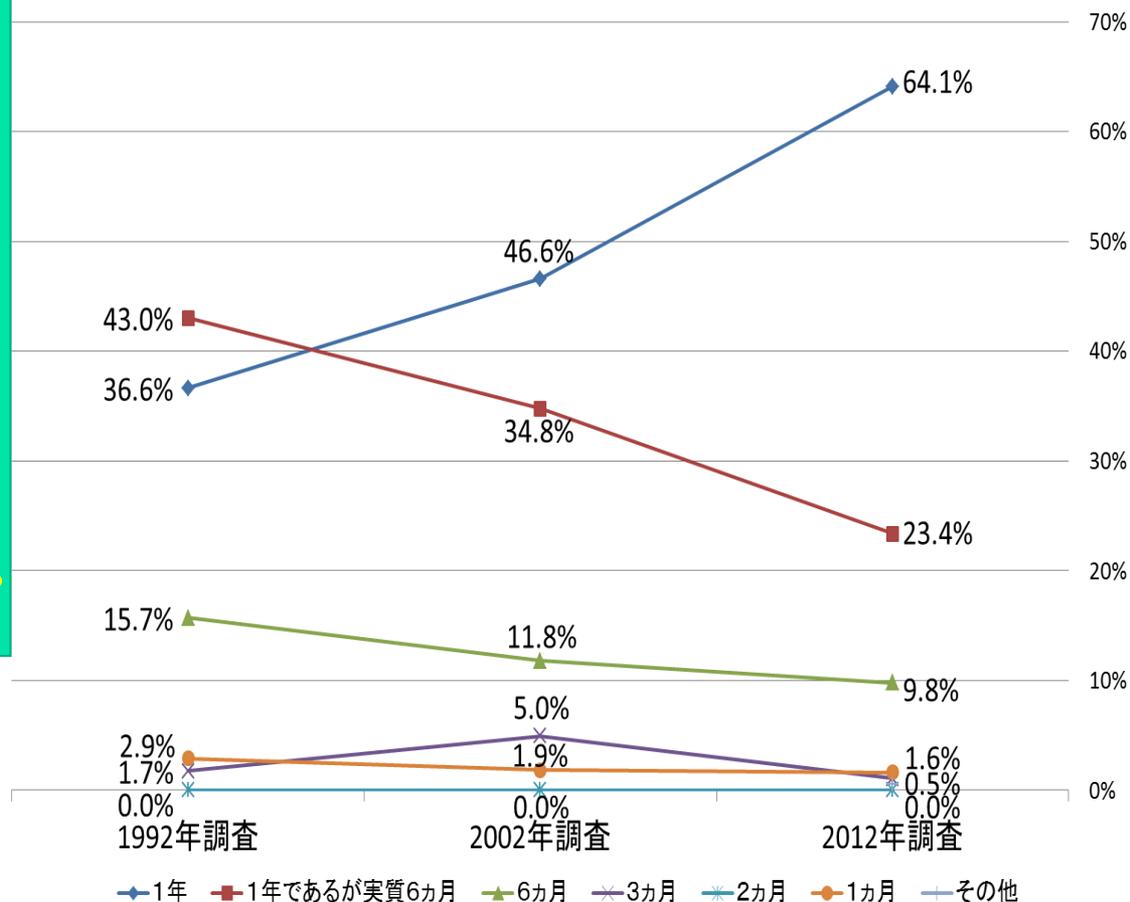


予算編成方針を「策定している」と回答した企業は、7割を超えて高い割合にあるが、1992年調査以降、一貫して減少傾向にある。その一方で、「短期利益計画が実質上役割を代行している」および「策定していない」と回答した企業の割合が増加傾向にある。

Ⅱ 予算制度の基礎的事項

10 予算期間の基本単位

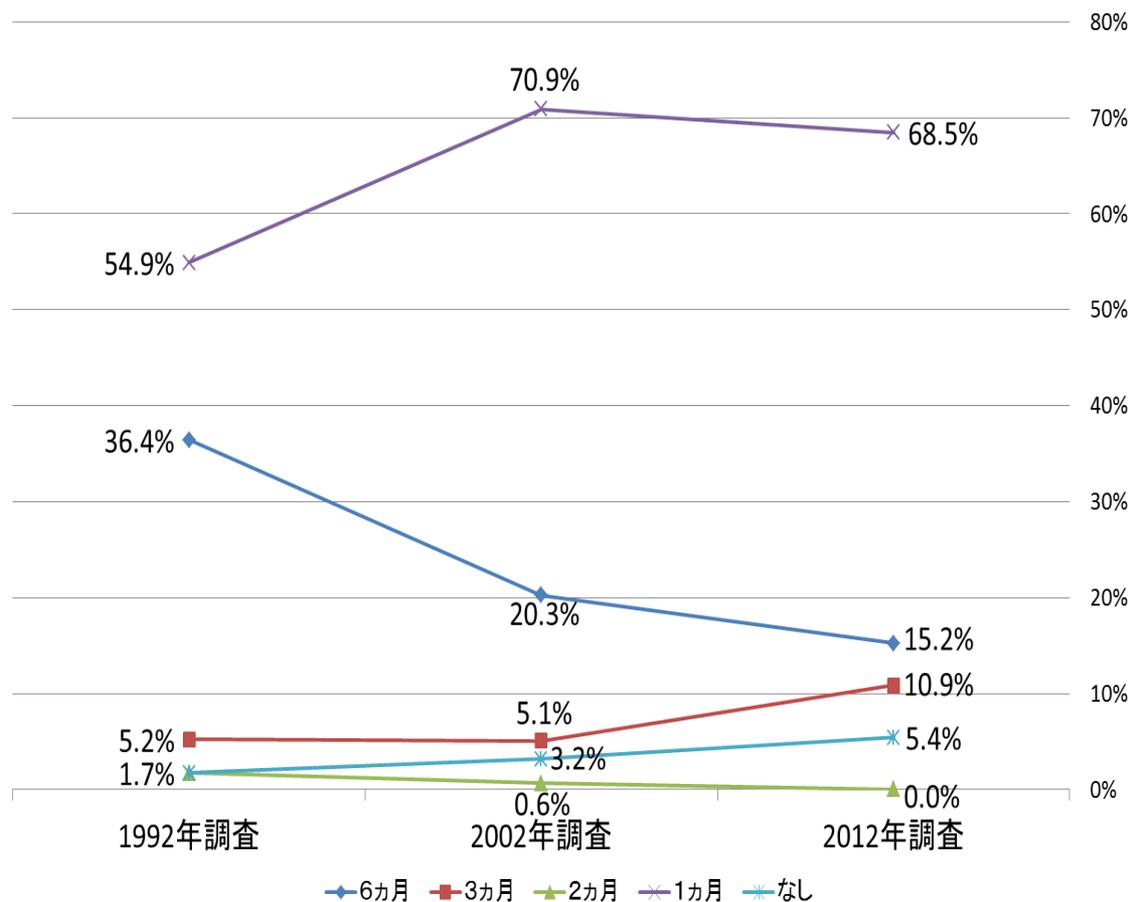
予算期間の基本単位を「1年」と回答した企業の割合は、1992年調査以降、一貫して増加傾向にある。その一方で、「1年であるが実質6ヵ月」を含めて6ヵ月以内と回答した企業の割合は減少傾向にあるか、または低い割合で横ばいのみであった。



Ⅱ 予算制度の基礎的事項

11 予算の最小期間

予算の最小期間を「1ヵ月」と回答した企業の割合は、2002年調査以降7割前後あり、依然として群を抜いて高い。また、「3ヵ月」と回答した企業の割合が、わずかではあるが増加傾向にある。その一方で、「6ヵ月」と回答した企業が減少傾向にある。これらのことから、四半期決算に対応しつつ、より早いPDCAサイクルで予算管理を行っている企業の実態が伺える。





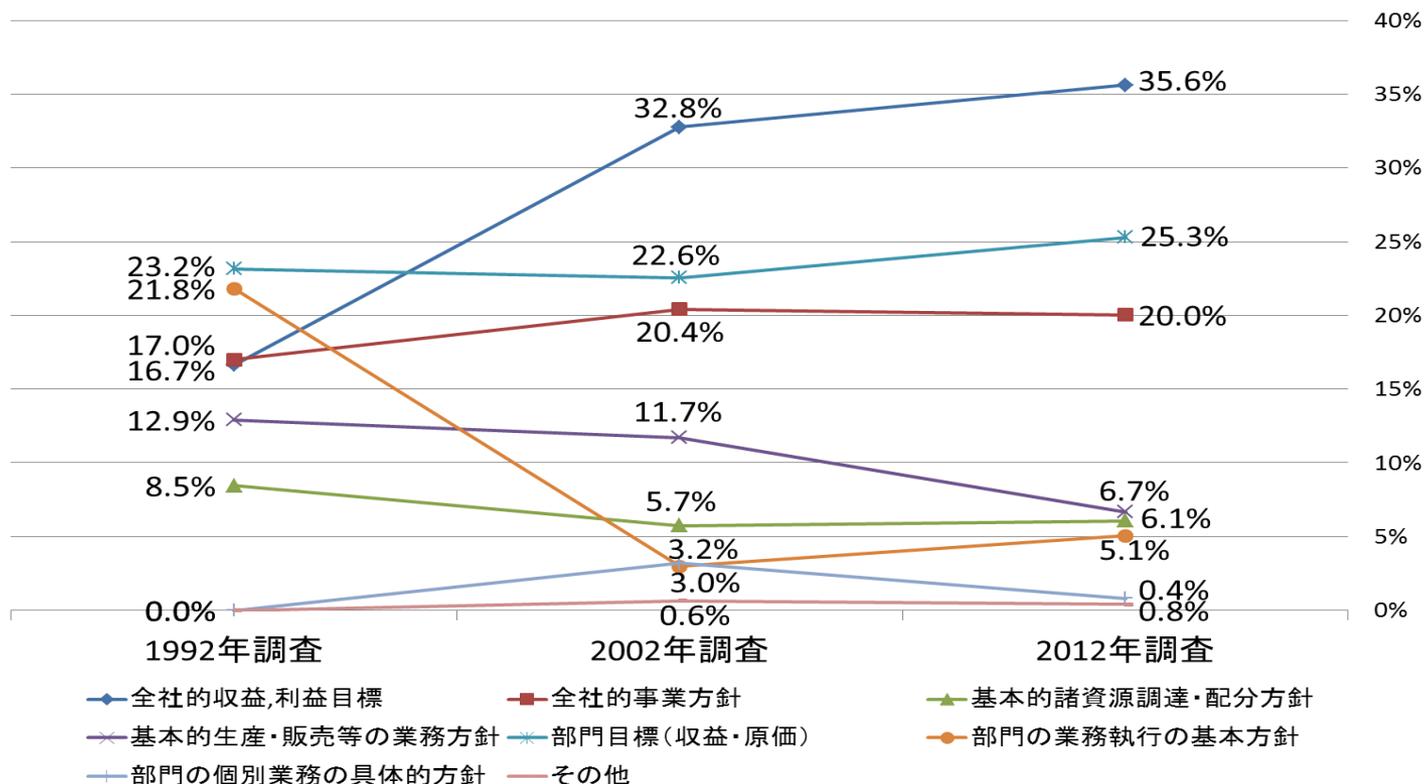
Ⅲ 予算編成

1 予算原案作成において示達する環境条件的事項

- 1992年調査では、「所要資源価格動向」が第1位にあるが、2002年調査、2012年調査では、第4位に下がり、トップ3は「一般経済情勢」「主要製品の販売予測」「業界動向」である。順位に若干の変化はあるが、重視する事項の重要度は「所要資源価格動向」が第4位になっただけでそれほど変わっていない。

Ⅲ 予算編成

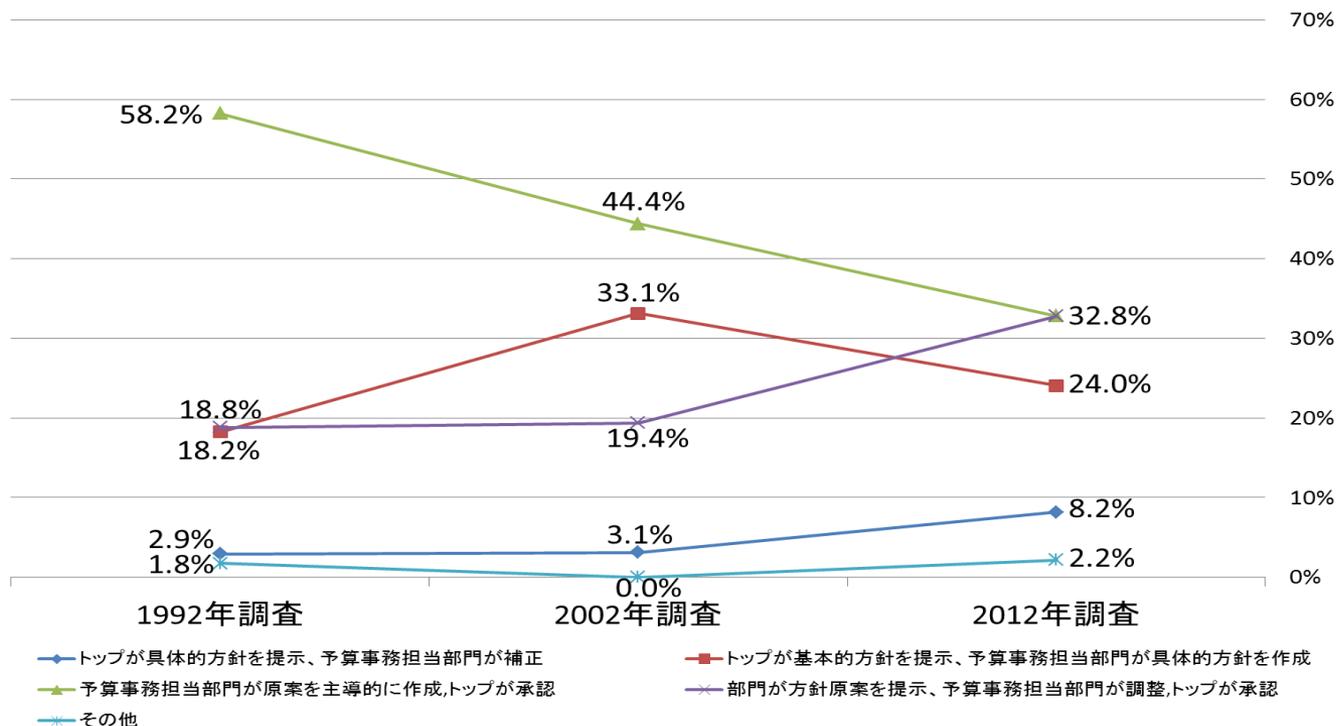
2 予算編成方針上、重視されるもの



1992年調査とは大きく異なり、2002年、2012年では、明らかに収益性が重視されている。

Ⅲ 予算編成

3 予算編成方針の手順

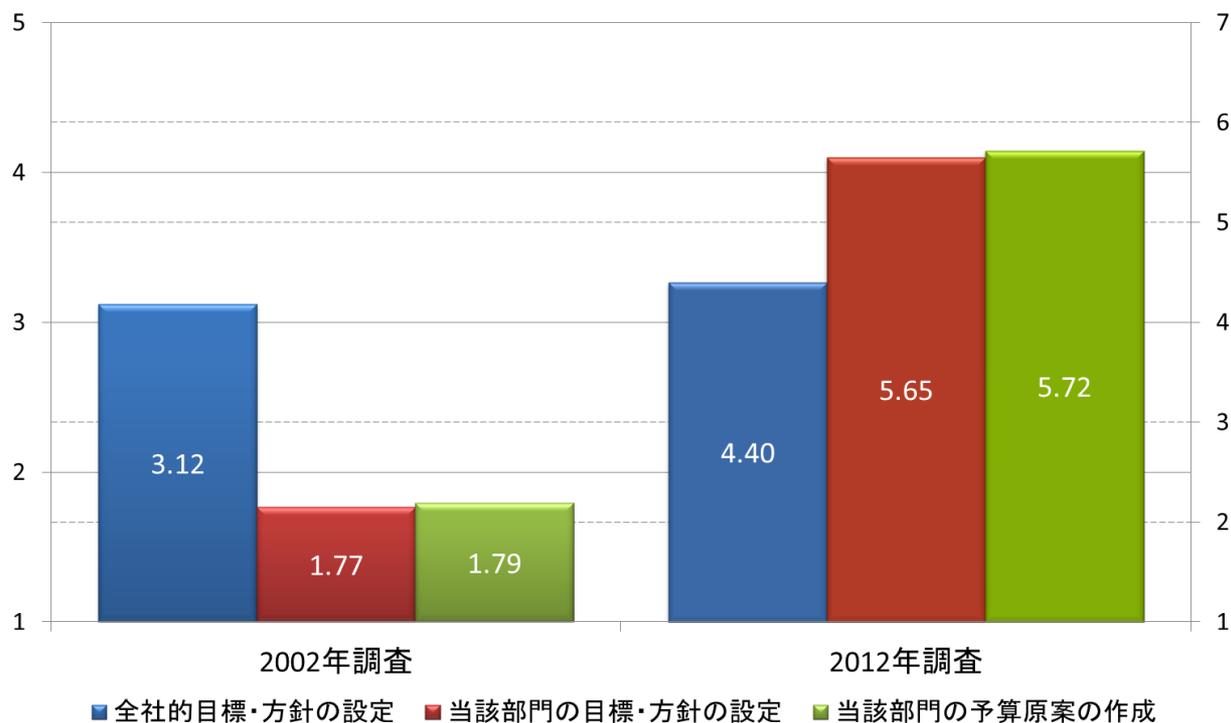


1992年調査では、「予算事務担当部門が原案を主導的に作成し、トップが承認」が圧倒的であったが、部門やトップが主導権を握って策定するようになってきた。

Ⅲ 予算編成

4 予算編成における部門の参加程度

参加程度の平均値



「当該部門の目標・方針の設定」、および「当該部門の予算原案の作成」について、部門の参加程度が高まっている。参加型予算が重視されているのか。



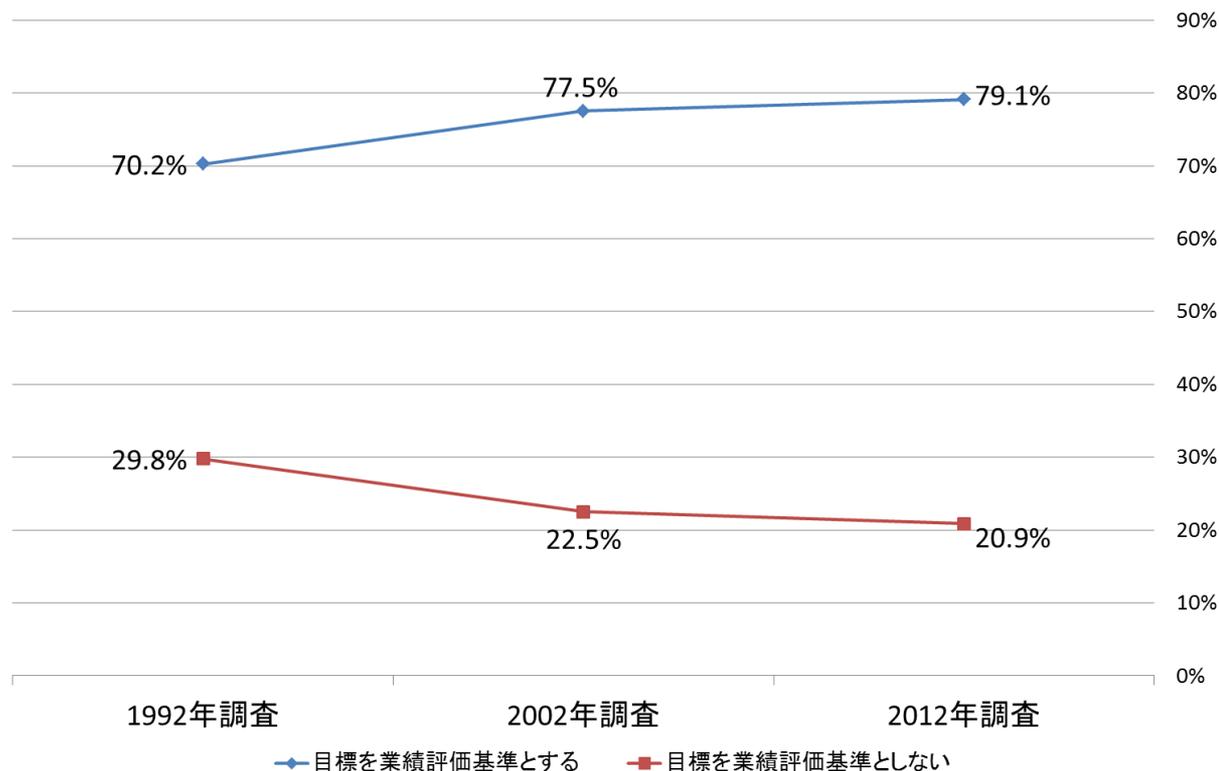
Ⅲ 予算編成

5 予算原案作成上での基本目標

- 1992年調査、2002年調査では、「売上高」が過半数、あるいはそれに近い割合を占め、2012年調査では「売上高」が3割弱に減少しているが、「売上高利益率」が2割弱に増えていることをみると、わが国企業による収益性重視の傾向が続いているようである。
- 「残余利益」「投資利益率(ROI)」「資本利益率(ROE)」はいずれも5%足らずにとどまるなど、資本効率を重視している企業は未だ一般的ではないようである。

Ⅲ 予算編成

6 予算の基本的目標と業績評価基準との一貫性



この10年はそれほど変化はみられないが、高い数値であり、部門目標と業績評価基準はおおむねリンクされているようである。



Ⅲ 予算編成

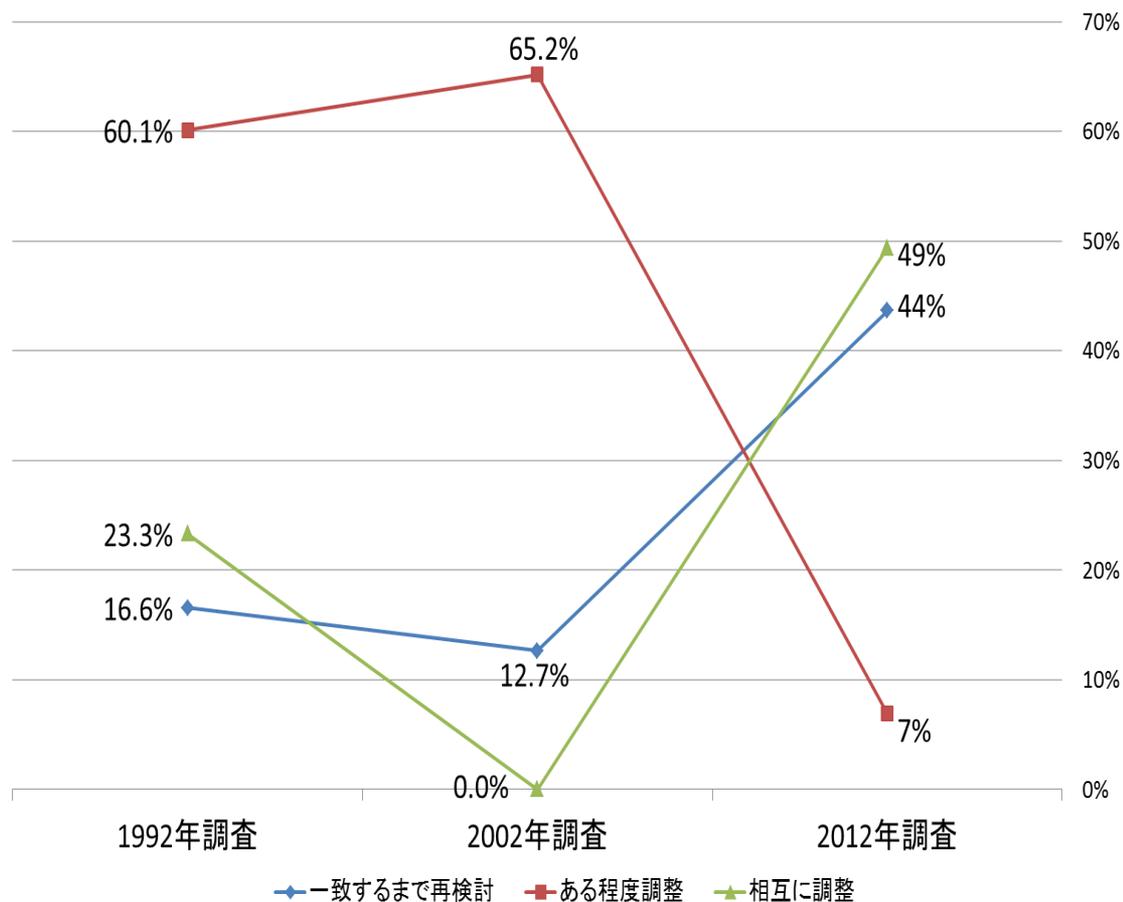
7 部門予算の作成方法

- 各部門で部門予算原案を作成している企業が185社中175社(94.6%)あり、作成していない企業が185社中わずか10社(5.4%)であり、上述の「部門の参加程度」の結果に相応して、多くの企業はボトムアップ方式で予算原案を作成していることがわかる。

Ⅲ 予算編成

8 部門予算編成段階における調整

上述のように、予算と短期利益計画とが密接に関連しており、「一致するまで再検討」「相互に調整」がほとんどを占めているように、垂直的調整が進んでいるように思われる。

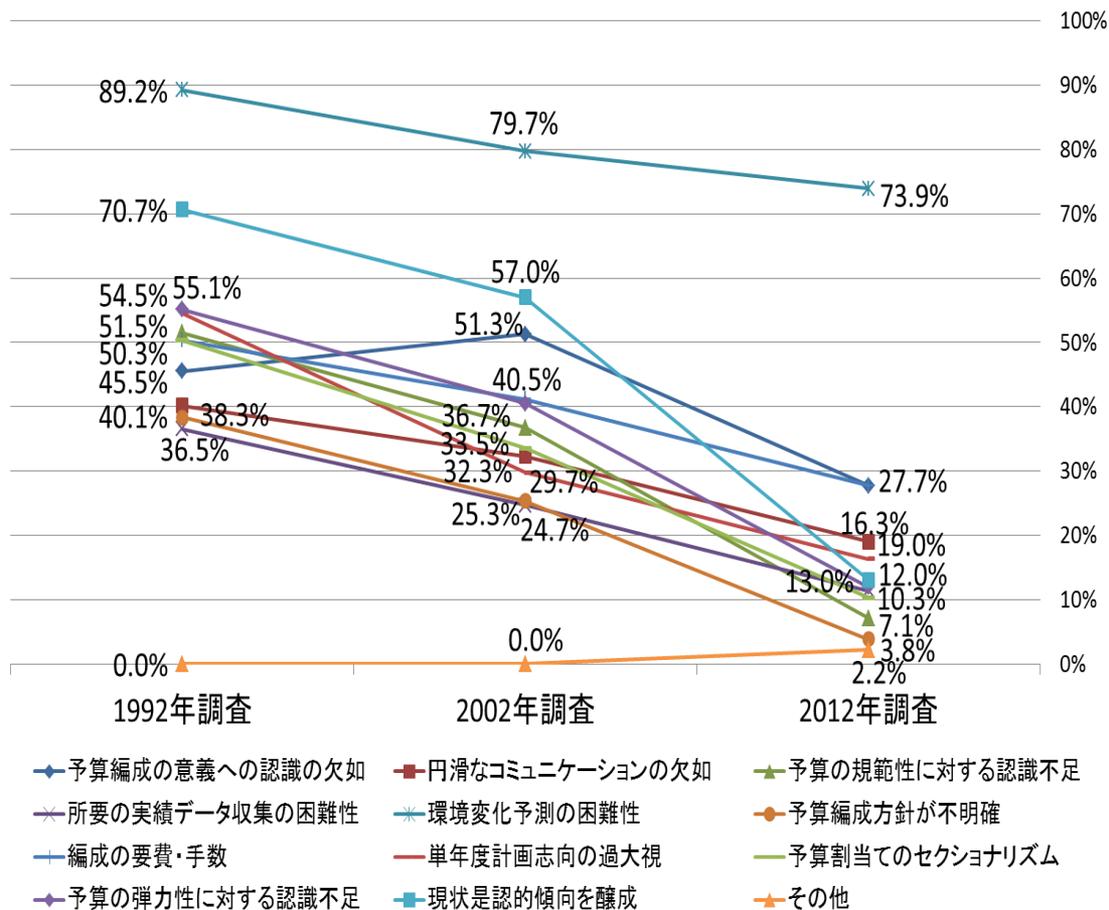


Ⅲ 予算編成

9 予算編成上の重大な障害

現状を反映して、「環境変化予測の困難性」が圧倒的である。

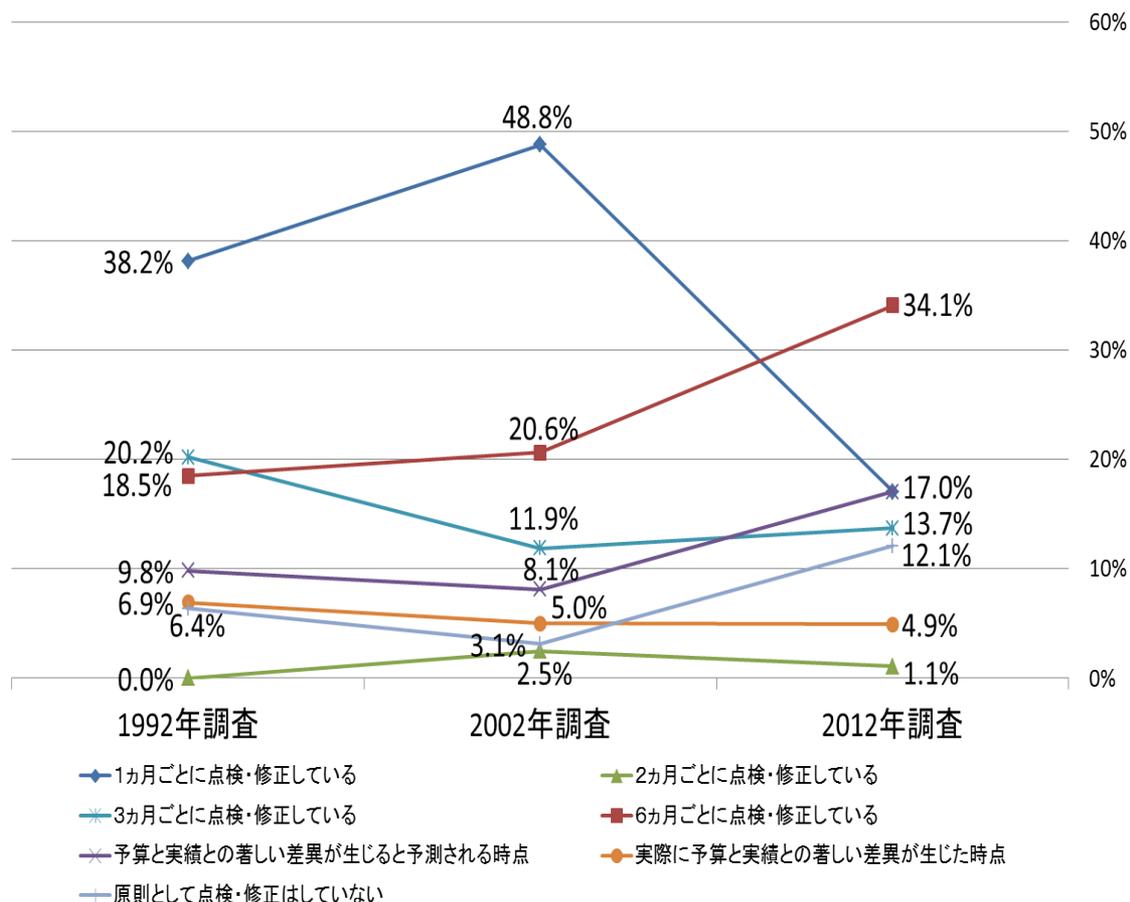
「予算の弾力性に対する認識不足」「現状是認的傾向を醸成」などが減少していることから、トップの予算への理解が深まり、従業員への教育・訓練が行き届いているのか。



IV 当初予算の点検・修正

1 点検・修正の時期

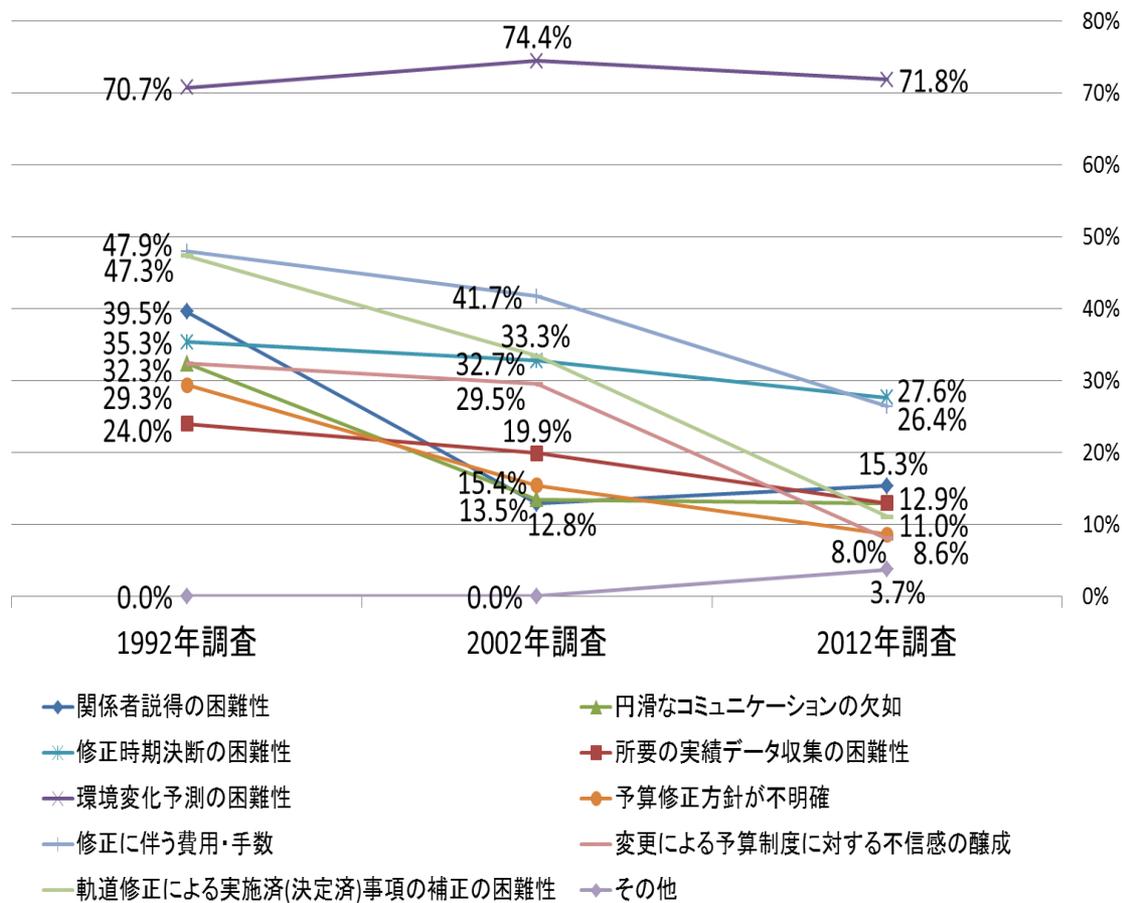
1ヵ月ごとが激減し、6ヵ月ごとが激増している。これは上述の予算の最小期間を1ヵ月と回答した企業が7割前後あるということで、点検・修正は6ヵ月で十分なのか。



IV 当初予算の点検・修正

2 予算修正上の重大な障害

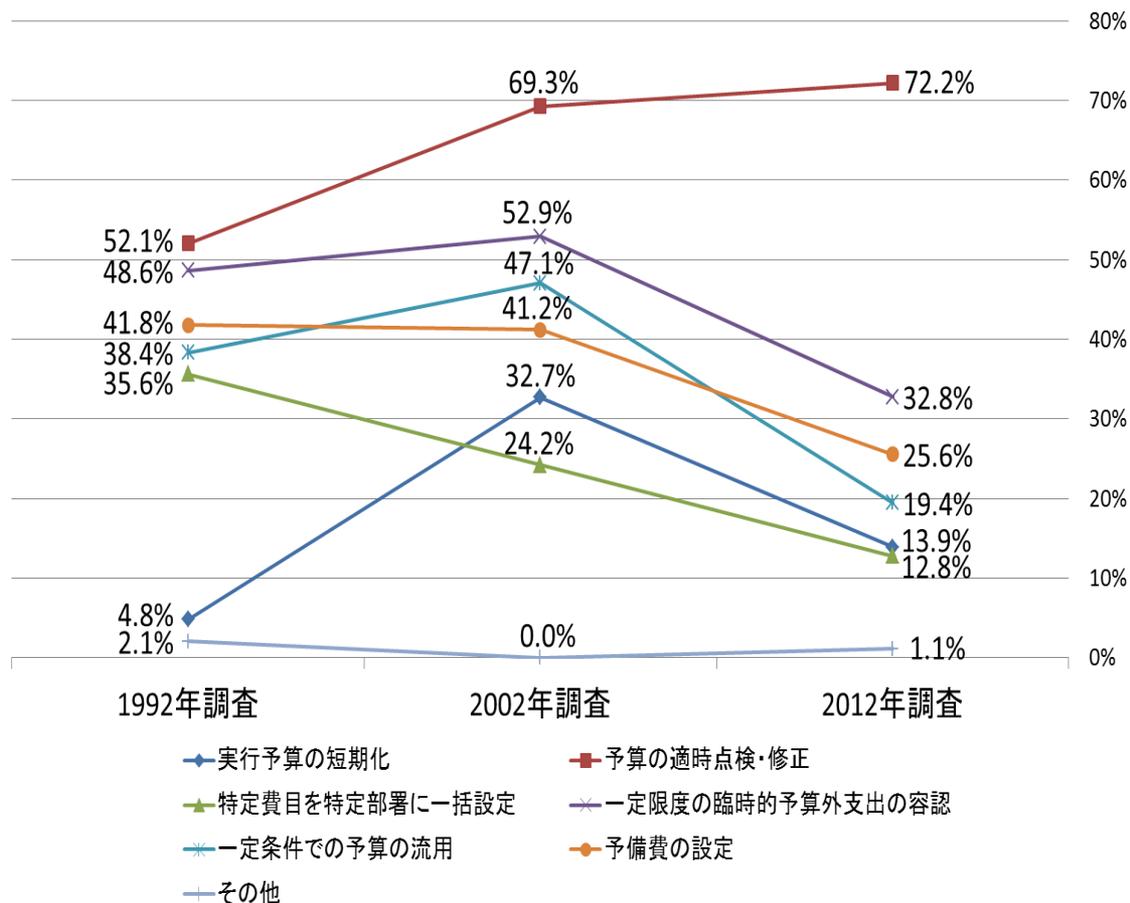
ますます経営環境の不確実性への対応を苦勞する企業の現状が浮き彫り。



IV 当初予算の点検・修正

3 予算の弾力性保持の施策

予算の弾力性を保持する施策は圧倒的に予算の適時点検・修正であり、それ以外には臨時的予算外支出の容認や予備費の設定、一定条件での予算の流用など

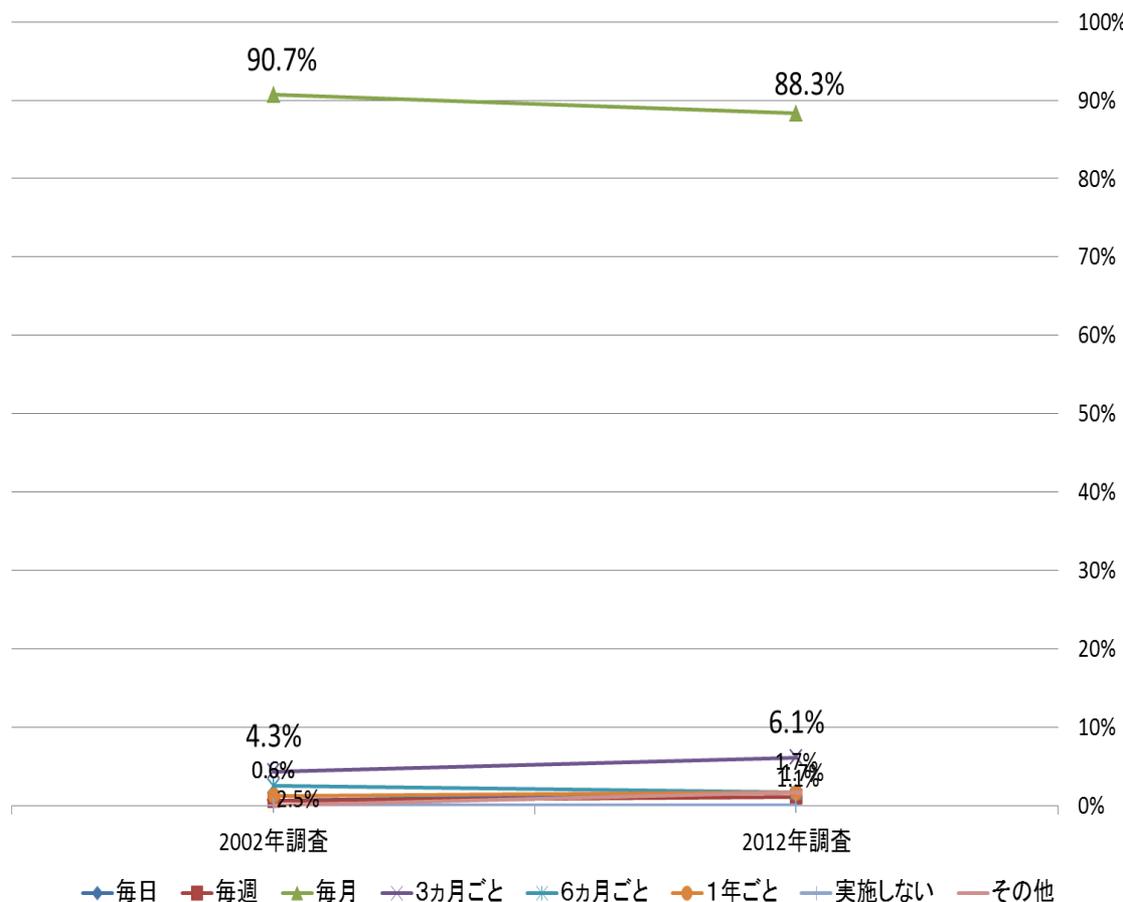




V 予算実績差異分析

1 実施頻度

予算実績差異分析については、「実施していない」との回答はゼロであり、すべての企業で予算実績差異分析を行っていることが分かる。また、回答で最も多かったのが「毎月」の159社(88.3%)であった。すなわち、回答企業の9割が毎月予算実績差異分析を実施していることが明らかとなった。なお、2002年調査では、「毎月」との回答が146社(90.7%)であり、2002年調査と比較して、「毎月」実施している企業の割合が若干減少している。一方、1992年調査では、「半期」が有効であるとした回答が最も多く142社(81.6%)、次いで「年次」が有効であるとした回答が129社(74.1%)であった。このことから、2002年調査と1992年調査との比較において注目すべき点は、10年間で予算実績差異分析の実施頻度がかなり高くなったことである。

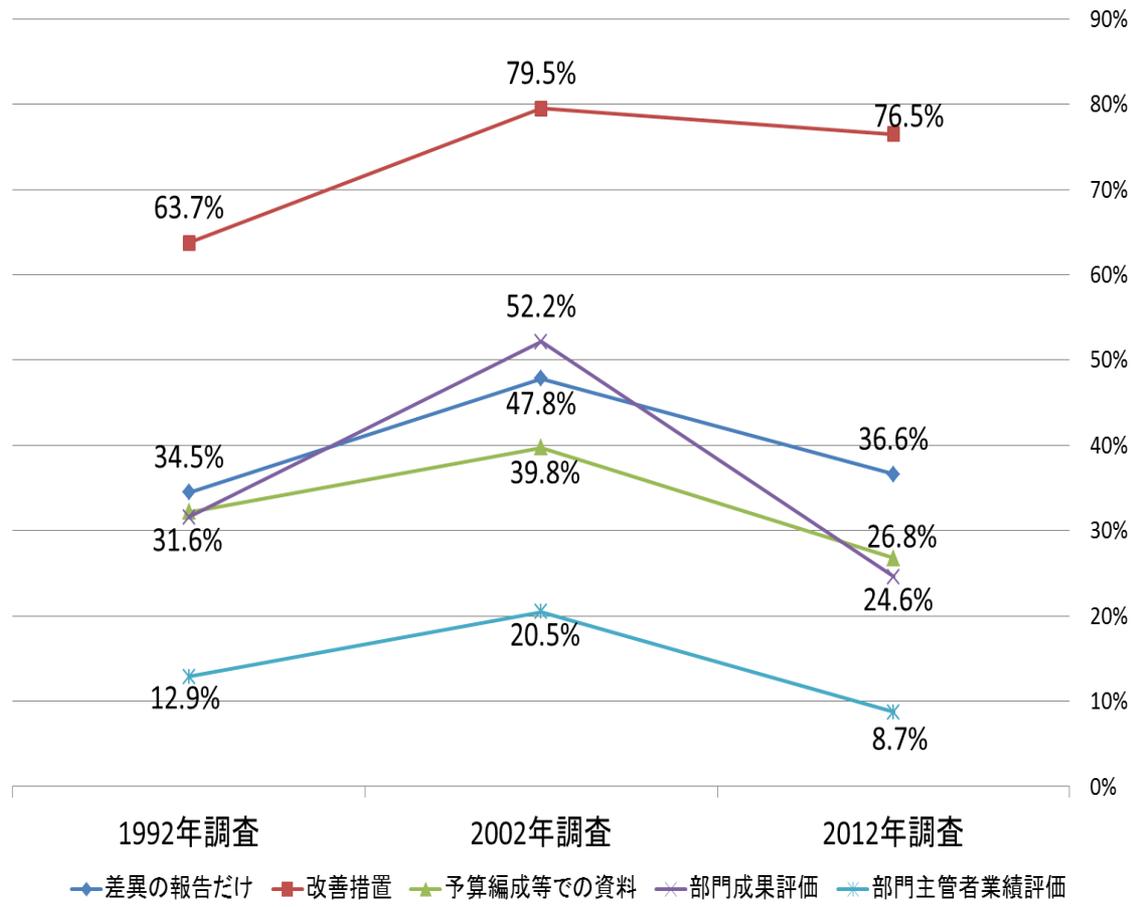




V 予算実績差異分析

2 利用目的

予算実績差異分析の結果がどのような目的に利用されているかについてみると、回答が多かった上位2項目は、「改善措置」との回答が140社(76.5%)、「差異の報告だけ」との回答が67社(36.6%)であった。なお、1992年調査、2002年調査ともに、「改善措置」との回答が最も多かった。この結果から、前2回の調査と同様、今回の調査においても、「改善措置」を予算実績差異分析の主目的として位置づけているものみることができる。一方、「部門成果評価」と回答した企業が45社(24.6%)、「部門主管者業績評価」と回答した企業が16社(8.7%)であった。2002年調査では、「部門成果評価」と回答した企業が84社(52.2%)、「部門主管者業績評価」と回答した企業が33社(20.5%)と、いずれの項目も、2002年調査に比較して、その値がかなり減少した。この結果から、予算を組織(部門)や個人(部門主管者)の業績評価には積極的に利用しないとするのが一般的であるように思える。

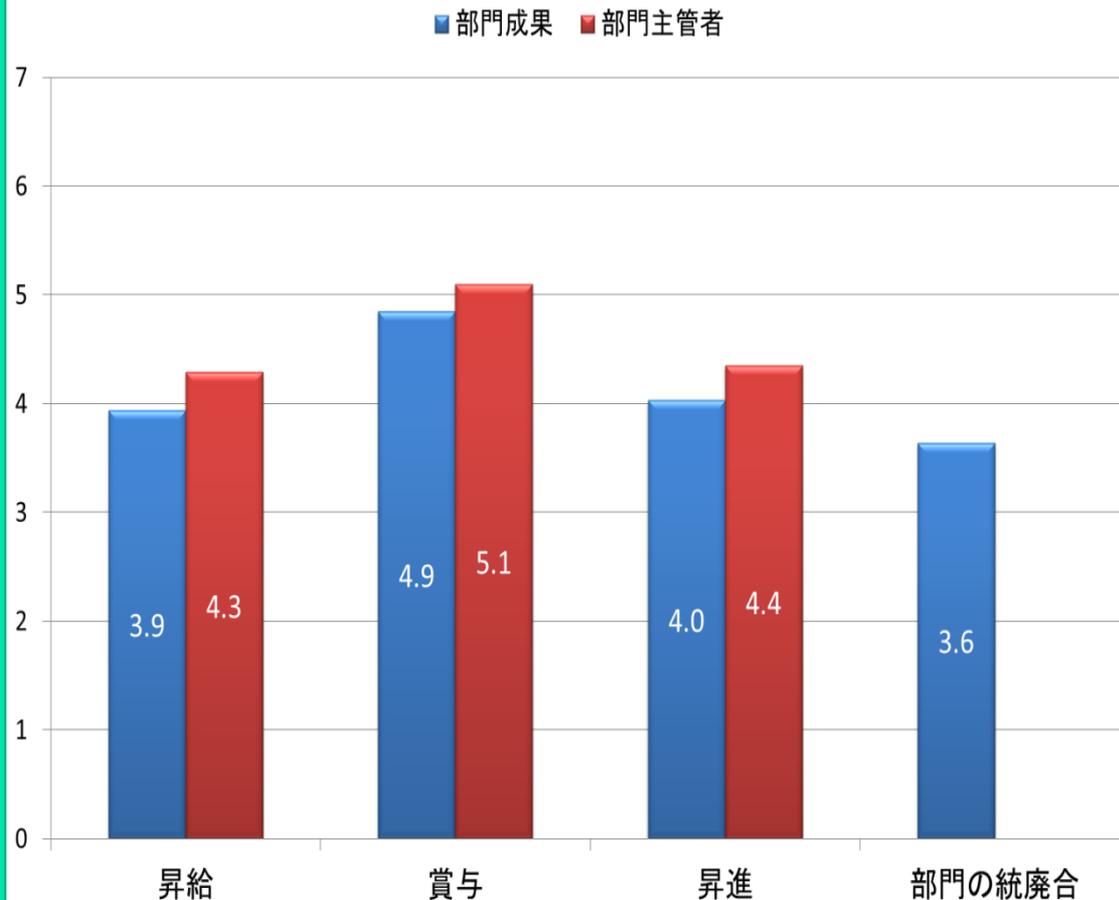




V 予算実績差異分析

3 業績評価結果の昇給等への反映の程度

業績評価結果の昇給等への反映の程度については、「まったく反映しない」の1から「きわめて反映している」の7のスケールで質問したところ、部門の業績に対しても部門主管者の業績に対しても、賞与への反映は、それぞれ平均値が4.9と5.1であり、反映させている企業が多いようである。昇給および昇進への反映は、部門の業績に対してはそれぞれ平均値が3.9と4.0、部門主管者の業績に対してはそれぞれ平均値が4.3と4.4であった。また、部門の統廃合への反映は、平均値が3.6であり、反映させている企業は少ないようである。この結果は2002年調査と同様であり、予算実績差異分析の結果を部門の業績評価や部門主管者の業績評価に利用する企業では、賞与への反映の程度が高いことが分かる。



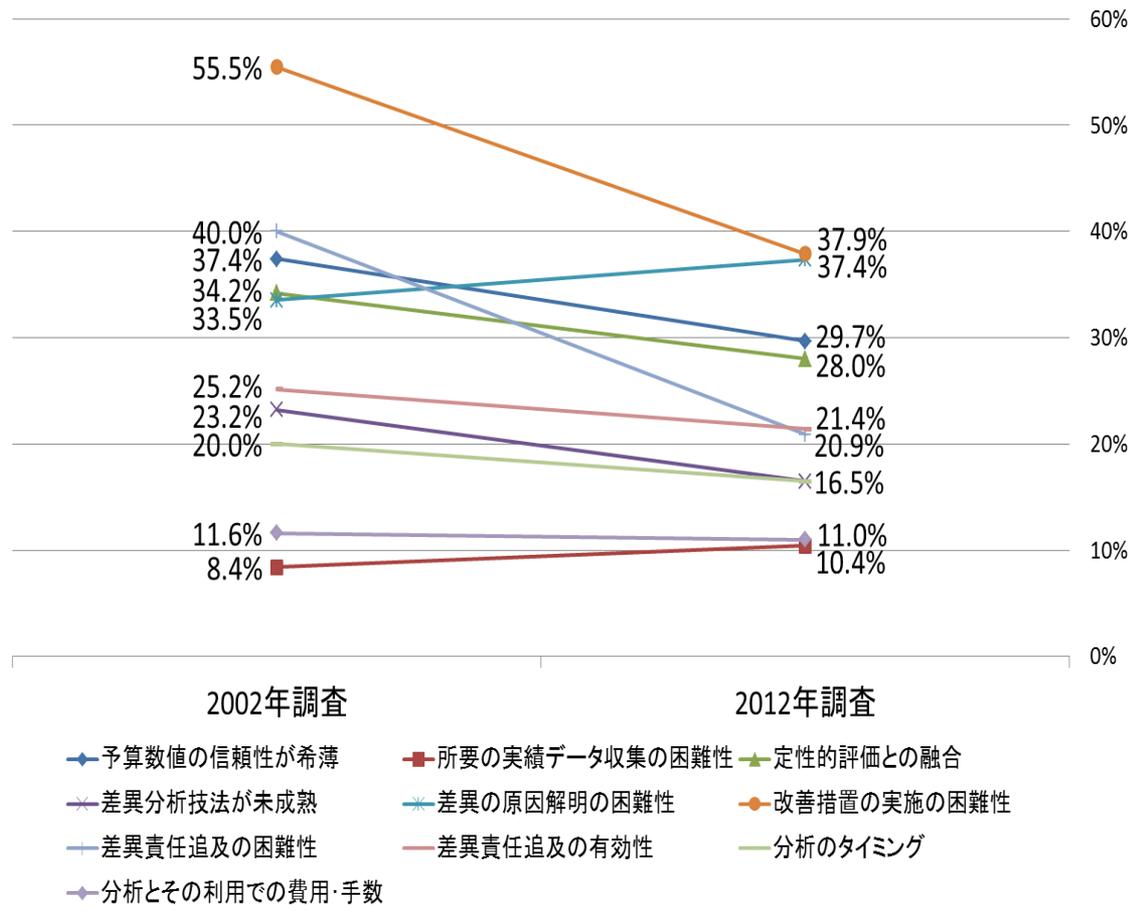


V 予算実績差異分析

4 利用上の問題点

予算実績差異分析結果の利用上の問題点についてみると、回答が多かった上位3項目は、「改善措置の実施の困難性」との回答が69社(37.9%)、「差異の原因解明の困難性」との回答が68社(37.4%)、「予算数値の信頼性が希薄」との回答が54社(29.7%)であった。

2002年調査と今回の調査を比較して、「改善措置の実施の困難性」との回答が86社(55.5%)から69社(37.9%)へと大幅に減少している。2002年調査および今回の調査のいずれにおいても、「改善措置」を予算実績差異分析の主目的として位置づけてはいるが、この10年間で改善措置の実施がかなり容易になったものとみることができる。

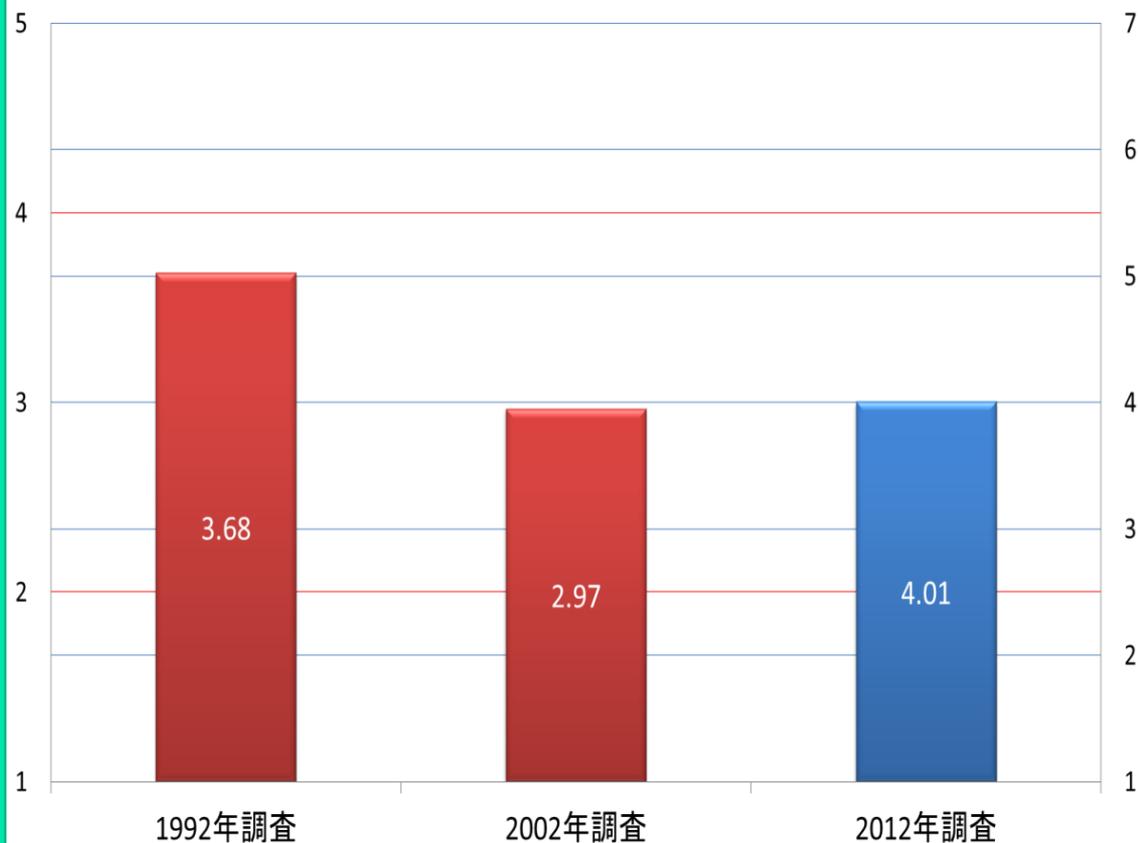


VI 予算制度の現状認識と改善策

1 予算制度の満足度

予算制度の満足度については、「まったく満足していない」の1から「きわめて満足している」の7のスケールで質問したところ、「どちらでもない」という回答を示す4が最も多く、73社（39.9%）であった。また、2002年調査においても、「どちらでもない」とする回答が最も多く、必ずしも多くの企業が予算制度に満足している状態ではないように思える。

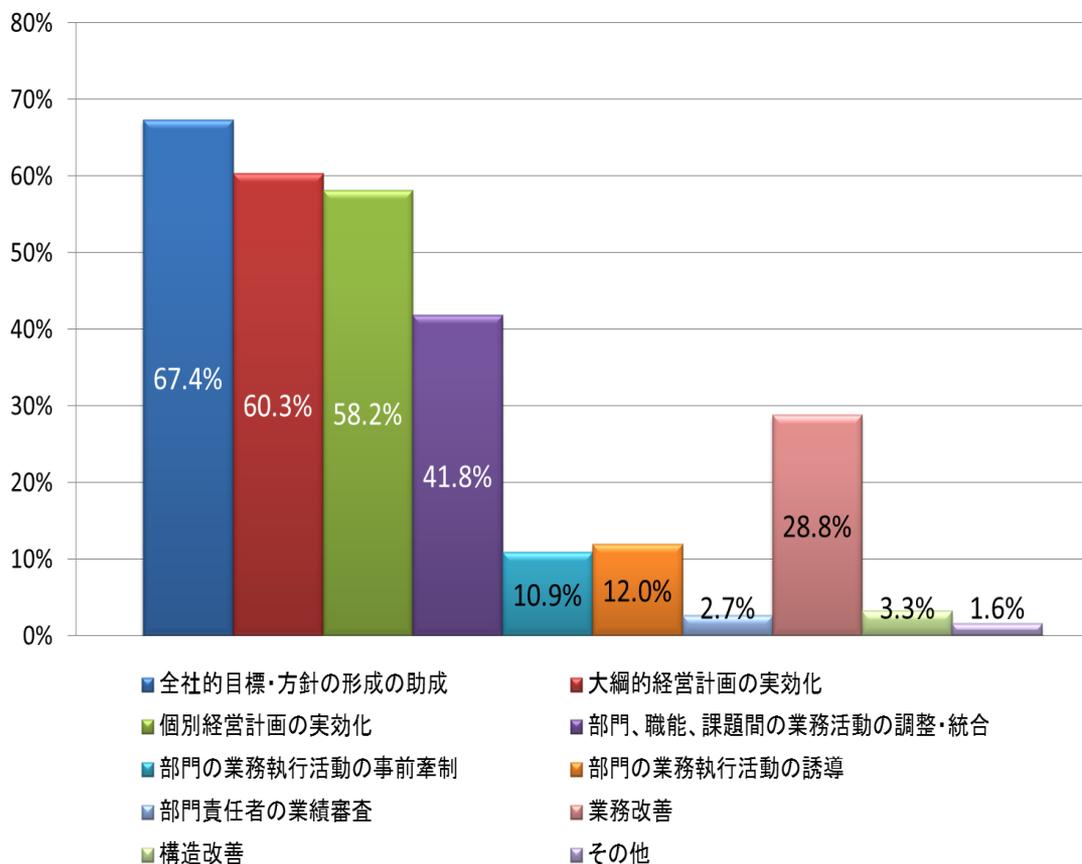
満足度の平均値



VI 予算制度の現状認識と改善策

2 今後重視する予算制度の機能

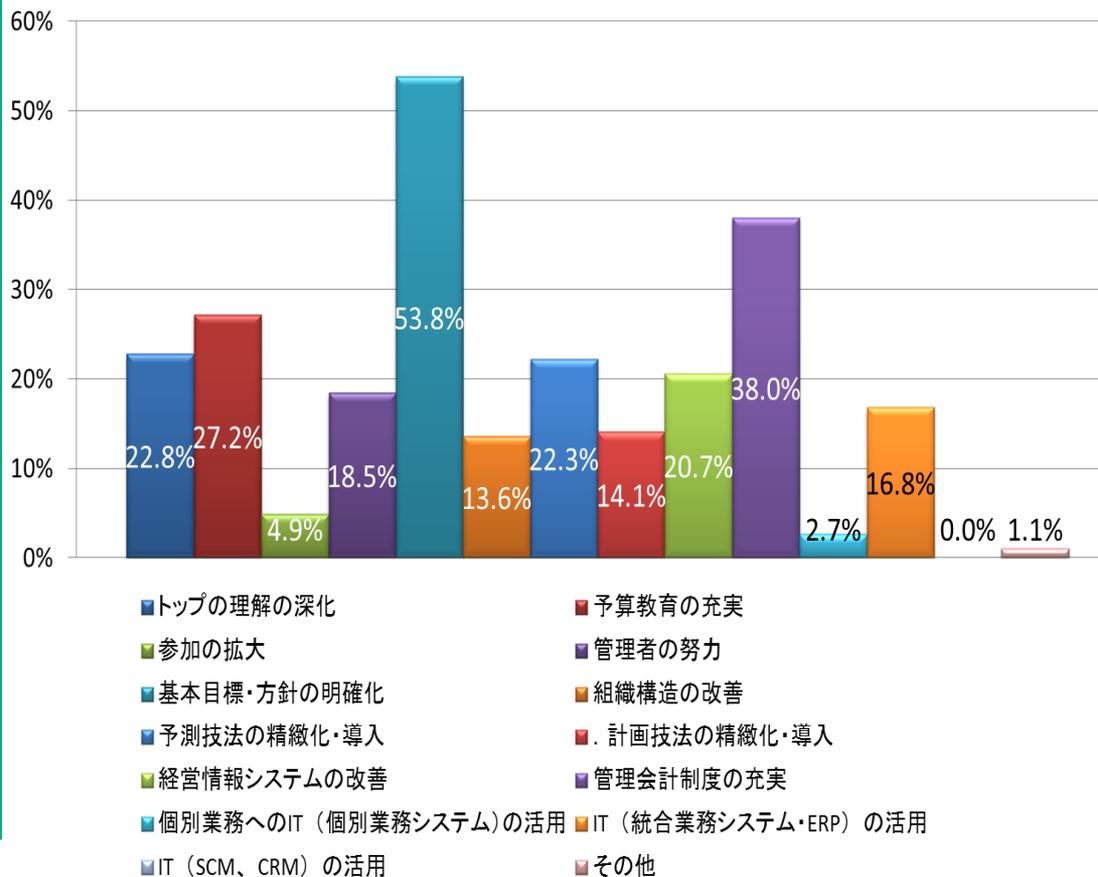
今後重視する予算制度の機能についてみると、回答が多かった上位3項目は、「全社的目標・方針の形成の助成」との回答が124社(67.4%)、「大綱的経営計画の実効化」との回答が111社(60.3%)、「個別経営計画の実効化」との回答が107社(58.2%)であった。この結果は1992年調査および2002調査と同様であり、そこから予算を方針や戦略・経営計画とリンクさせることを望む企業が多いことが分かる。



VI 予算制度の現状認識と改善策

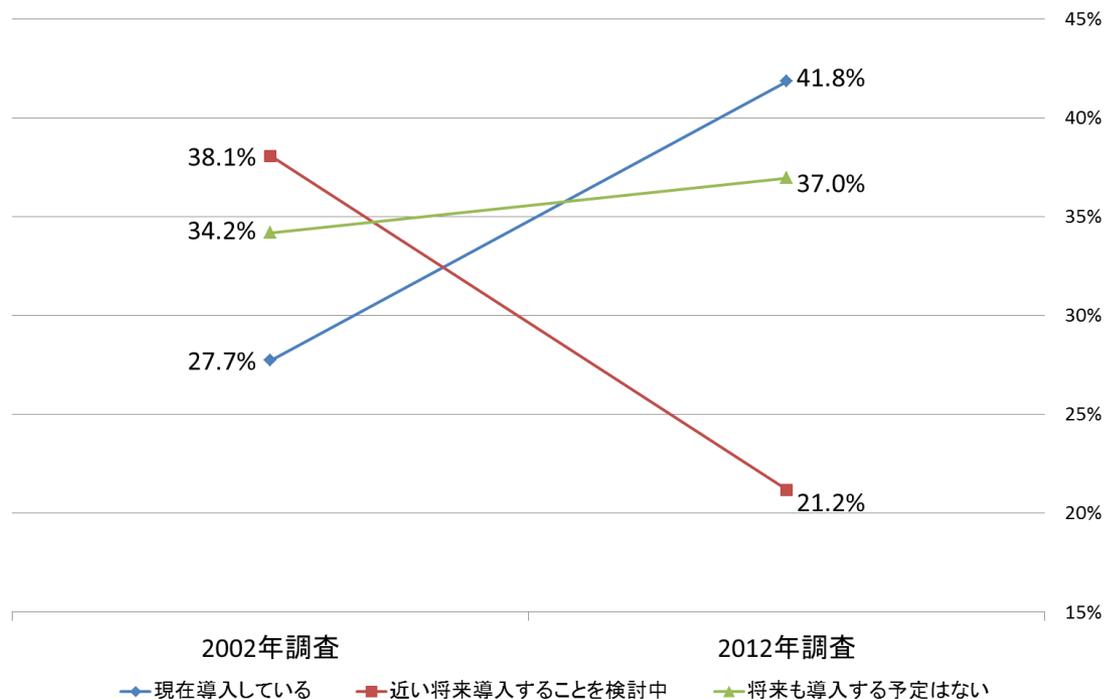
3 予算制度の有効性を高める方策

予算制度の有効性を高める方策について、回答が多かった上位3項目は、「基本目標・方針の明確化」との回答が99社(53.8%)、「管理会計制度の充実」との回答が70社(38.0%)、「予算教育の充実」との回答が50社(27.2%)であった。なお、2002年調査では1位であった「トップの理解の深化」は42社(22.8%)と、4位となっている。また、前2回の調査と同様、今回の調査においても、「基本目標・方針の明確化」との回答が多かった。今後重視する予算制度の機能に関する質問および本質問のいずれにおいても、「全社的目標・方針の形成の助成」や「基本目標・方針の明確化」をあげ、それが高い値を示している。このことから、予算制度において計画機能を重視する企業の姿勢を読み取ることができる。



VII 情報システムについて

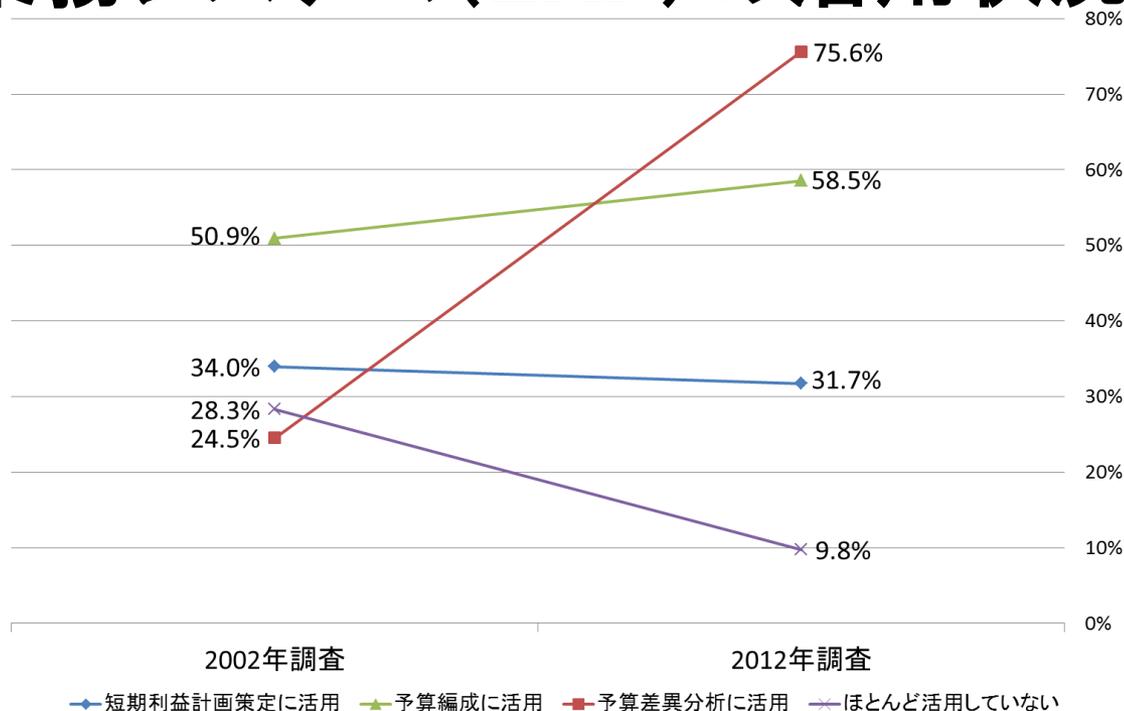
1 統合業務システム(ERP)の導入状況



導入している企業の割合が増加し、しかも導入を検討中の企業が減少していることはその後実際に導入したことであり、システム化が進展していることがわかる。

VII 情報システムについて

2 統合業務システム(ERP)の活用状況

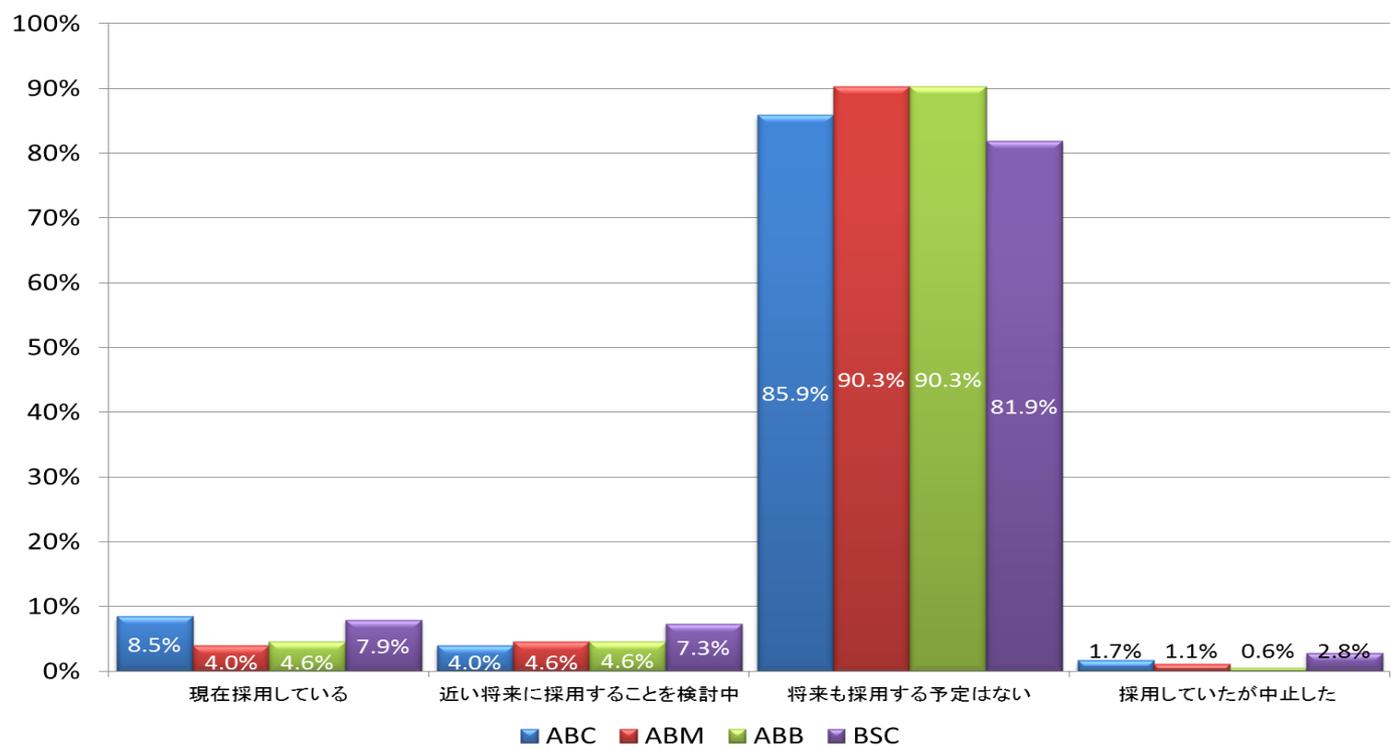


2002年と比較すると、ますます予算編成、予算差異分析に活用していることがわかる。

ERPの導入は予算管理業務の効率化につながっている。



VIII ABC、ABM、ABB、およびBSC



ABC、ABM、ABB、およびBSCはわが国ではそれほど導入されていない。

「将来も導入する予定はない」企業が多く、今後も導入の進展は見込めない。

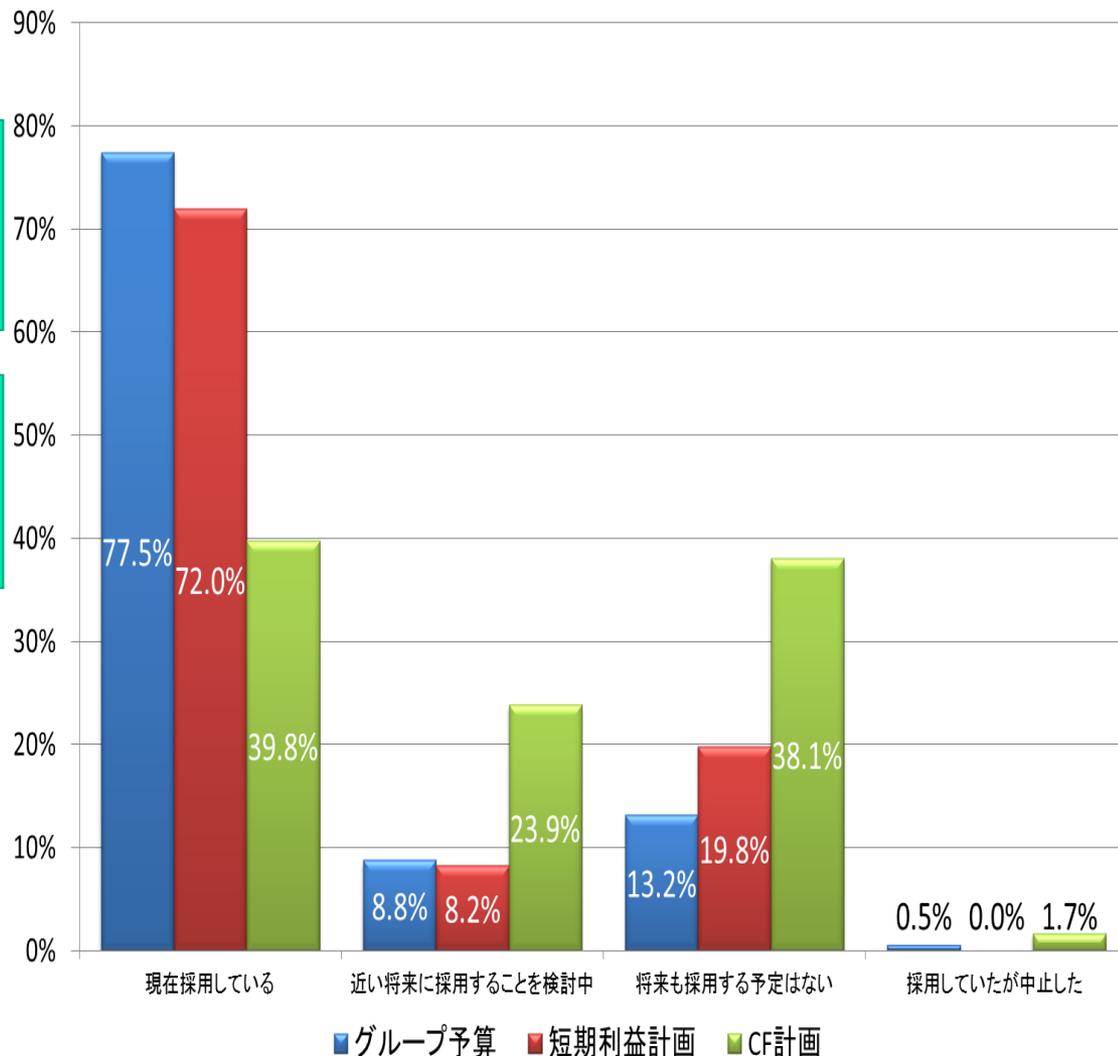
欧米でも導入事例が少ないABBを8社が導入し、検討中が8社あったことは以外。

導入企業のうち半数以上の企業(14社中8社)がBSCと予算制度を関連付けていた。

Ⅸ 連結ベースのグループ予算

連結予算と連結短期利益計画についてはすでに多くの企業が作成しており、今後も増加が期待できる。

CF計画は近年その重要性が指摘されているが、連結CF計画は実務ではそれほど重視されていない。





本調査の一応の結論

■ 3つの調査に共通すること

- ほとんどの企業で企業予算制度が設けられている(Ⅱ-1)。したがって、脱予算はみられない。
- 予算編成において収益性目的が重視されている(Ⅱ-8)。
- 予算編成上・予算修正上の重大な障害として、経営環境への不確実性が挙げられている(Ⅲ-9)、(Ⅳ-2)。



本調査の一応の結論

- **2002年調査と2012年調査に共通すること**
 - 長期経営計画を策定する企業が減少し、中期経営計画を策定する企業が増加している（Ⅱ－3, 4）。
 - 予算と短期利益計画との関連が強くなり、一体化している（Ⅱ－7）。
 - 予算の最小期間が1ヵ月になってきている（Ⅱ－11）。
 - 予算編成方針において、収益性が重視されている（Ⅲ－2）。
 - 予算編成において、部門の参加程度が高まっている（Ⅲ－4）。



本調査の一応の結論

- **2002年調査と2012年調査とが異なること**
 - 予算期間の基本単位として、「1年」が増加し、「1年であるが実質6ヵ月」が減少している(Ⅱ－10)。
 - 部門予算編成段階における調整において、「一致するまで再検討」「相互に調整」がほとんどを占め、垂直的な調整が進んでいる(Ⅲ－8)。
 - 点検・修正の時期について、「1ヵ月ごと」が激減し、「6ヵ月ごと」が激増している(Ⅳ－1)。予算の最小期間を1ヵ月にしている企業が増加していることに連動している。



本調査の一応の結論

- **2002年調査と2012年調査とが異なること**
 - ERPの導入が進み、また予算差異分析と予算編成にますます活用されている（Ⅶ－1、2）。



本調査の一応の結論

■ 新たな展開について

- ABC, ABM, ABB, BSCの導入があまり進んでいない(Ⅷ-1、2、3、4)。ただし、BSCを導入している企業の過半数は予算と連動させている(Ⅷ-5)。
- 連結予算と連結短期利益計画については多くの企業で作成されているが、連結CF計画については、CFが重視されているとはいわれているが、それほど作成されていない(Ⅸ-1、2、3)。