

2024 年度 個人研究実績・成果報告書

2025 年 3 月 31 日

所属	商経学部	職名	准教授	氏 名	森 浩気
研究課題	日本式的管理会計と予算管理の課題に関する研究				
研究キーワード	管理会計, 予算管理, 予算のゲーミング	当年度計画に対する達成度	2.順調に研究が進展しており、期待どおりの成果が達成できた		
関連するSDGs項目	8. 働きがいも経済成長も	9. 産業と技術革新の基盤をつくろう	該当なし		該当なし

1. 研究成果の概要

本研究の目的は、予算管理の逆機能を引き起こす要因を明らかにすること、特にその際に日本式的管理会計の特徴の影響の有無を解明することである。予算管理については、2000 年代前半に問題点が指摘された後も、ほとんどの大企業で用いられていることがあきらかになっている。一方で、予算管理の課題について、問題が生じるメカニズムはいまだ明らかになっていない。本研究ではこのメカニズムの解明を目指す、その際に日本企業における管理会計の特徴を考慮した分析を行うことで、海外研究との結果比較を可能とし、実務上の有用なインプリケーション導出を目指した。

日本企業の管理会計実務に関する実態調査を基に定量分析を行ったところ、以下のような現象が明らかになった。

第一に、予算編成において時間がかかりすぎる問題には、組織規模（従業員数）が影響を与えていた。この問題は、組織規模に比例して発生しやすくなることが明らかになった。

第二に、予算の予測機能が不全となる問題には、挑戦的な業績目標の設定や、事業業績と従業員の報酬とのリンクが影響を与えていた。いわゆるストレッチな目標設定や成果主義の推進が、予算編成時の予測において逆機能をもたらす可能性が明らかになった。

第三に、予算のゲーミングの問題には、挑戦的な業績目標の設定や、予算目標の固定が影響を与えていた。こちらも予測機能と同様、いわゆるストレッチな目標設定や硬直的な予算管理が、従業員の逆機能的行動につながる可能性が明らかになった。

またこれらの関係性は、直近で事業環境が変化した度合いを表す環境ダイナミズムや、その環境変化がどの程度予測可能だったかという度合いを表す環境不確実性の高低により、異なる部分があることも明らかになった。そして、予算の有効性には、精緻な予算編成や対話型・柔軟な予算管理、本社経理における予算管理の重視度が正の影響を与えること、予測機能の不全が負の影響を与える一方、他の問題点はあまり影響しないことが明らかになった。

一連の研究を通して、日本企業において予算管理の逆機能を引き起こす要因のいくつかを、明らかにすることができた。今後は、このメカニズムのさらなる説明を試みていく。

2. 著書・論文・学会発表等

(できるだけご記入ください。査読の有無及び海外研究機関等の研究者との国際共著論文がある場合は必ず記載)

【論文 (査読あり)】

【著書・論文 (査読なし)】

【学会発表等】

3. 主な経費

主要な経費の使途は、下記のとおりである。第一に、管理会計実務の実態調査に関する統計分析を行うためのソフトウェア（サブスクリプション）を購入した。第二に、管理会計領域に加え、経営学やマーケティングなども含めた、研究トピックに係る学術書、実用書を購入した。第三に、情報収集を行うため、学会の年会費を支出した。そのほか、論文の閲覧、情報整理、調査・研究に関する外部との打ち合わせを行うためのPC周辺機器やソフトウェアの購入費を支出した。

4. その他の特筆すべき事項（表彰、研究資金の受入状況等）

（本文は2ページ以内にまとめること）