



経営論集

Vol. 12, No. 1, March 2026, pp. 1-14

ISSN 2189-2490

■ 論文 ■

日本企業における計画設定および業績評価のための 単一予算または別予算の使用

上山晋平

概要

本稿では、計画設定と業績評価のための単一予算または別予算の使用について、日本企業を対象に実証研究を行い、Arnold and Artz (2019) と比較、検討を行った。会計年度の期首から期末まで単一予算を使用する企業が多いこと、業績評価機能が重要であればあるほど、会計年度の期末まで単一予算を続けて使用する可能性が高まることが明らかとなった。

キーワード：予算管理、計画設定、業績評価、目標設定、マネジメント・コントロール

(投稿日 2026年1月13日)

文教大学経営学部

〒121-8577 東京都足立区花畑5-6-1

TEL：03-5688-8577 FAX：03-5856-6009

<https://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

日本企業における計画設定および業績評価のための 単一予算または別予算の使用

上山 晋平*

1. 問題意識

本稿では、Arnold and Artz (2019) の理論的枠組みに依拠し、日本企業を対象に、計画設定目的と業績評価目的に対する単一予算または別予算の使用実態と決定要因を実証的に検討し、Arnold and Artz (2019) と比較、検討を行う。ここで予算とは「組織における効果的な短期計画設定と統制のための重要な手段」(Anthony and Govindarajan 1998, p.373) と定義し、損益予算に焦点を当てる。また、単一予算の使用 (use of a single budget) と別 (複数) 予算の使用 (use of separate budgets) は、両目的に対して同一水準の予算目標を使用するか、目的ごとに異なる水準の予算目標を使用するかによって区別する (Arnold and Artz 2019)。

予算は、計画設定と業績評価という性質の異なる機能に用いられる (Arnold and Artz 2019)。その目標水準は、前者は予測や調整、資源配分、後者は業績評価や報酬決定の基準となるため重要である (Becker et al. 2016; Hansen and Van der Stede 2004; Indjejikian et al. 2014)。しかし、両機能間で求められる目標水準は、しばしば異なる (Arnold and Artz 2019; Hansen and Van der Stede 2004)。計画

設定では実現が期待される水準が推奨され、状況や外部環境によっては、予期せぬ事態への備えや創造的な資源活用を促すため、期待水準より低い設定が望まれる (Barrett and Fraser 1977; Davila and Wouters 2005; Lukka 1988)。他方、業績評価では、管理者の動機付けを高める観点から、努力を要する高い水準の目標設定が推奨される (Dunbar 1971; Locke and Latham 2002)。

このように両機能間で求められる目標水準が異なるため、同一水準の目標は必ずしも両機能間で両立しない (Hansen and Van der Stede 2004)。さらに、目標水準は、予算の柔軟性にも左右される (Arnold and Artz 2015)。計画設定では環境変化に応じた期中調整が推奨される一方、業績評価では、無コミットメント契約 (no-commitment contract) の仮定下で期中調整が将来のラチェッティングを招き、努力インセンティブを弱めるため、安易な調整は望ましくないとされる (Bol and Lill 2015; Indjejikian et al. 2014)。

Arnold and Artz (2019) は、計画設定と業績評価の機能対立が、異なる予算水準の設定、ひいては別予算の使用に結び付く可能性を指摘し、その理論的枠組みを提示した。とくに期中調整の非対称性を強調し、計画設定では、環境変化への適応を目的として期中調整が推奨される一方、業績評価では努力インセンティブ維持の観点から、安易な調整は抑制されるとする。

* 文教大学経営学部

✉ shinpei_kamiyama@bunkyo.ac.jp

つまり、期首に単一予算で開始しても、期中調整を通じて別予算へと分岐し得ることを含意する。また、単一予算か別予算かの選択は、機能対立に伴う差異コストと、両予算の乖離がもたらず信頼性コストとのトレード・オフに左右され、前者が小さく後者が大きいほど単一予算、対立が大きいほど別予算が選好されると論じている (Arnold and Artz 2019)。

日本においては、目的に応じて異なる水準の目標を併存させる複数予算の妥当性と運用原理が理論的に論じられており (小林 1988)、実務家向けの文献は、計画設定の予算を社外用、業績評価の予算を社内用として使用することで、社内における努力目標としての予算目標が達成されなかったとしても、社外に公表する必達目標としての予算目標の達成可能性を高める運用方法が紹介されている (梅澤 2018)。もっとも計画設定と業績評価の目的に対する単一予算または別予算の使用実態と決定要因に関する検討は十分に行われているとはいえない。

Arnold and Artz (2019) は、計画設定と業績評価の機能対立にもとづく理論的枠組みを提示しているが、ドイツ、オーストリア、スイスのドイツ語圏の企業を対象としており、日本企業への外的妥当性には検証が必要である。そこで本稿では、Arnold and Artz (2019) の理論的枠組みに依拠し、東証プライムおよび東証スタンダード上場企業への郵送質問票調査により、単一予算または別予算の使用実態と決定要因について実証分析を行う。そこで本稿では、先行研究を検討し、仮説を構築する。分析方法と実証結果を提示し、結論と今後の課題を述べる。

2. 仮説の構築

2.1 先行研究の検討

Arnold and Artz (2019) は、計画設定と業績評価という2つの機能に着目し、期中調整の非対称性を前提に、単一予算と別予算の選択を差異コストと信頼性コストのトレード・オフとして理論化した。ここで差異コストとは、実績が予算目標を下回ったまたは上回った場合に、企業が直面するコストを指し、信頼性コストとは、計画設定と業績評価の予算目標の水準が相互に乖離し、結果として予算の信頼性が低下したときの、管理者のモチベーションが失われる可能性を指す。理論モデルは、差異コストが大きく信頼性コストが小さいほど別予算、差異コストが小さく信頼性コストが大きいほど単一予算が選好されると予測する。実証分析では、期首に単一予算を使用する企業が多い一方で、期中に計画設定の予算のみを調整する企業が相対的に多く、結果として期末に別予算へ移行する傾向が示されている (Arnold and Artz 2019)。

2.2 研究課題の提示

もっとも、「業績評価機能では期中調整が望ましくない」とする見解は、短期報酬が業績評価に強く連動し、かつ予算目標が実績に機械的に連動して引き上げられるという仮定に依存する。これに対し、Indjejikian et al. (2014) は、目標水準が前年実績を全面的に反映して每期作り直されるのではなく、前年実績の反映を抑え、目標の達成時と未達時で調整の仕方も変える部分的な見直しが行われていることを示す。これは、企業が業績評価の目標を前年実績に応じて

毎期全面的に改訂するのではなく、双方の合意にもとづき目標水準が部分的に見直される限定的なコミットメントを置くことが一般的であることを示唆する (Indjejikian et al. 2014)。この点を踏まえると、業績評価機能での期中調整が直ちに努力インセンティブを損なうとは一概にいえない。

この含意を日本企業に当てはめると、次の2点が導かれる。第1に、日本企業ではマネジメント・コントロール・システムの二分割構造の下で、報酬算定は、短期的な財務業績にはあまりとらわれず、管理会計システムとは別個の人事管理システムによって実施されてきた (横田1998)。業績評価は、総合的であいまいな評価、成長志向型評価、非成果連動型評価の側面が指摘される (櫻井2002)。このため、日本企業では Arnold and Artz (2019) が前提とする、将来の目標水準に対する事前コミットメントが成立しない無コミットメント契約の仮定は強く成立しにくく、業績評価機能での期中調整が即座にインセンティブを損なうとは限らない。第2に、この制度的背景では、業績評価の予算の一貫性と説明可能性が社内の信頼の要となるため、信頼性コストが相対的に重く評価されやすい一方、短期報酬と業績評価の機械連動が弱いため、差異コストの上昇は緩やかになりやすい。

以上より、日本企業では差異コストと信頼性コストのトレード・オフの傾きが Arnold and Artz(2019)とは異なる可能性がある。したがって、期中の環境変化に対して、(i) 計画設定の予算のみを調整して乖離を拡大するよりも、(ii) 計画設定と業績評価の両予算を等しく調整して乖離を抑え、信頼性コストを最小化する選択が合理的となり得る。

しかし、こうした予算運用の実態と決定要因

について、日本企業を対象に検証した研究は見当たらない。そこで本研究では、日本企業を対象とする郵送質問票調査により、計画設定と業績評価のための単一予算または別予算の使用実態を明らかにし、その決定要因を分析する。

2.3 仮説の構築

本稿は、Arnold and Artz (2019) が提示した、企業が別予算を用いて差異コストを抑えるか、単一予算を用いて信頼性コストを抑えるかというトレード・オフの理論的枠組みを採用する。日本企業では、短期報酬と業績評価の機械的連動が相対的に弱く、また合意形成や説明責任が重視されるため、信頼性コストが相対的に重く、差異コストの上昇は緩やかになりやすい。以上を踏まえ、以下に仮説を提示する。

2.3.1 差異コストの類似性

計画設定と業績評価の機能において、実績乖離に対するコスト構造が近いほど、両機能が望ましいとみなす目標水準は収斂し、単一予算を用いる便益が高まる (Arnold and Artz 2019)。

- ・仮説 1a：差異コストの類似性が高いほど、期首に単一予算を使用する可能性が高い。
- ・仮説 1b：差異コストの類似性が高いほど、期末に単一予算を使用する可能性が高い。

2.3.2 信頼性コスト

計画設定の予算と業績評価の予算の水準が乖離するほど業績評価の予算の信頼性が低下し、管理者の受容、動機付けを損なうため、企業は単一予算の使用を好する (Arnold and Artz 2019)。日本企業では、業績評価と短期報酬の機械的連動が相対的に弱く、合意形成や説明責

任が重視されるため、計画設定の予算と業績評価の予算の不一致に伴う信頼性コストが大きく見積もられやすく、単一予算選好との正の関係は一層強く表れる可能性が高い。

- ・仮説 2a：信頼性コストが大きいほど、期首に単一予算を使用する可能性が高い。
- ・仮説 2b：信頼性コストが大きいほど、期末に単一予算を使用する可能性が高い。

2.3.3 機能の重要性

計画設定機能と業績評価機能のそれぞれをどの程度重視するかによって、企業が勘案するコストの重み付けが変わる。業績評価機能の重要性が高い企業では、業績評価の予算における差異コストに加えて、計画設定の予算と業績評価の予算の不一致がもたらす信頼性コストをより強く回避しようとするため、期首にも期末にも単一予算を選好しやすい。これに対し、計画設定機能の重要性が高い企業では、計画設定の予算の差異コストを重く見る上、環境変化に応じた計画設定の予算の期中調整が生じやすく、期末には別予算へ移行しやすい (Arnold and Artz 2019)。日本企業では、差異コストと信頼性コストのトレード・オフの傾きが Arnold and Artz (2019) の前提と異なる可能性がある。このため、期中の環境変化に対して、計画設定の予算だけを調整して乖離を拡大するよりも、計画設定と業績評価の両予算を等しく調整して乖離を抑え、信頼性コストを最小化する運用が合理的となり得る。

- ・仮説 3a：計画設定の重要性が高いほど、期首に単一予算を使用する可能性が低い。
- ・仮説 3b：計画設定の重要性が高いほど、期末に単一予算を使用する可能性が低い。
- ・仮説 3c：業績評価の重要性が高いほど、期首

に単一予算を使用する可能性が高い。

- ・仮説 3d：業績評価の重要性が高いほど、期末に単一予算を使用する可能性が高い。

3. 分析方法

3.1 回答企業

本稿では、前節の仮説を検証するため、郵送質問票調査による実証分析を行った。2025年3月から4月に、東証プライムおよび東証スタンダード上場企業3,218社の経理部宛に、「予算管理における計画設定および業績評価のための単一予算または別予算の使用に関する実態調査」と題する質問票（付録に示す）を郵送し、有効回答企業数は70社（回収率2.18%）であった。使用実態の分析には70社を用いたが、決定要因の分析では、欠損値のある回答を除外し、会計年度の期首に関する分析には38社、期末に関する分析には37社を用いた。

また、図表1および図表2は、回答企業の売上高と業種別の分布を示す。なお、企業名が無記入の回答が1社あった。さらに、売上高の平均値は1,663億円、標準偏差は3,154億円であった。非回答バイアスの検討のため、有意水準5%を基準に次の2つの検定を行った。第1に、回答・非回答企業の業種分布を比較するため、適合度検定を行った結果、回答企業の業種別分布は東証プライムと東証スタンダード上場企業の業種別分布と適合していることを確認した ($\chi^2 = 11.192$ 、自由度 = 9、 $p = .263$)。第2に、回答・非回答企業の企業規模を比較するため、売上高について、独立な2群の平均値の差の検定を行った結果、売上高の平均値に統計的に有意な差はなかった。以上のことから、本調

図表 1 売上高分布

2,000 億円未満	2,000 億円以上	4,000 億円以上	6,000 億円以上	8,000 億円以上
55 社 (79.7%)	4 社 (5.8%)	3 社 (4.3%)	3 社 (4.3%)	4 社 (5.8%)

N = 69

(出所) 筆者作成

図表 2 業種別分布

水産農林業	鉱業	建設業	製造業	商業
0 社 (0.0%)	0 社 (0.0%)	1 社 (1.4%)	33 社 (47.8%)	16 社 (23.2%)
金融保険業	不動産業	運輸情報通信業	電気ガス業	サービス業
1 社 (1.4%)	1 社 (1.4%)	5 社 (7.2%)	0 社 (0.0%)	12 社 (17.4%)

N = 69

(出所) 筆者作成

査結果は、重大な非回答バイアスはないといえる。

3.2 変数の測定

3.2.1 会計年度の期首の単一予算と期末の単一予算

本研究の変数設計は Arnold and Artz (2019) に準拠する。従属変数は、計画設定と業績評価のための単一予算の使用か、別予算の使用かである。「会計年度の初めに利益（収益、費用および非財務各々）の予算目標水準が、計画設定と業績評価目的」において「1 同一」から「7 非常に異なる」までの 7 点尺度を用いて調査した。「期首の単一予算」は、(i) 利益目標、または利益目標を用いない場合は (ii) 費用目標、利益目標と費用目標のいずれも用いない場合は (iii) 収益目標、財務目標を用いない場合は (iv) 非財務の目標水準が「1 同一」または「2 ほぼ同一」に該当するときに、1 (単一予算)、その他は 0 (別予算) とした (Arnold and Artz 2019)。

また、「期末の単一予算」は、単一予算で会

計年度を開始し、期中調整を行わないか、計画設定と業績評価の両予算を等しく調整する場合は 1 (単一予算) とする。対照的に、(i) 期首から別予算、(ii) 期首は単一予算であるが、期中に 1 つの目的のみのために予算を調整する、(iii) 期首は単一予算であり、両方の目的のために予算を調整するが、等しく調整しない場合には、0 (別予算) とした (Arnold and Artz 2019)。

3.2.2 差異コストの類似性

本研究では、計画設定機能と業績評価機能の双方で、目標超過(上回り)および目標未達成(下回り)から生じる差異コストを測定し、各機能における「上回りコスト ÷ (上回りコスト + 下回りコスト)」という相対的關係を求め、両関係の近さを以って差異コストの類似性を構成した。まず、計画設定では、未達成時に未使用キャパシティなど、目標超過時に追加キャパシティ確保などのコストが発生する点を踏まえ、それぞれ 9 項目について「1 追加コストなし」から「7 高い追加コスト」の 7 点尺度で調査し、上回りと下回りそれぞれのコストは項目の単純平均で

測定した。次に、業績評価では、報酬インセンティブの有効ゾーンから外れることによるモチベーション低下をコストとみなし、未達成側は有効ゾーンの下限(0から100%まで)で捉える。超過側は報酬関数の上限に依存し、「上回りコスト = $\max(0; 200\% - \text{報酬上限}\%)$ 」とする(上限なし、または200%超の上限は0)。最後に、計画設定と業績評価の相対的關係は尺度単位が異なるため、双方を10分位に変換し、差異コストの類似性を「 $(-1) \times | \text{計画設定の分位} - \text{業績評価の分位} |$ 」で測定した。分位差が小さいほど、両機能の相対コスト構造が類似していることを示す(Arnold and Artz 2019)。

3.2.3 信頼性コスト

計画設定の予算目標が業績評価に使用される予算目標と異なる場合、管理者は予算目標を信じていないか、そして結果としてモチベーションの低下に繋がるか、7点尺度を用いて調査した(Arnold and Artz 2019)。

3.2.4 予算コストの差分

2番目の予算の編成に費やされる資源をフルタイム換算の稼働日数で測定した。まず、(i) 計画設定の予算、(ii) 業績評価の予算、(iii) 両予算が同一水準と仮定した場合の稼働日数を質問し、「予算コストの差分 = (i) + (ii) - (iii)」で測定した。期首に単一予算を使用する企業には、追加で業績評価の予算を作成する場合の仮想上の稼働日数を質問し、予算コストの差分を測定した(Arnold and Artz 2019)。

3.2.5 計画設定の重要性と業績評価の重要性

予測、調整、資源配分、業績評価、変動報酬、内部または外部のコミュニケーションにおける

予算目標の重要性について質問し、そのうち予測と調整、資源配分を計画設定の重要性、業績評価と変動報酬を業績評価の重要性として測定した(Arnold and Artz 2019)。

3.3 計量経済モデルの推定

仮説検証にあたり、企業_iを対象に、前述した主要変数に加え、規模、部門間の相互依存性、部門数、不確実性および産業(製造業 = 1、非製造業 = 0)のコントロール変数を用いて、会計年度の期首および期末の単一予算の使用確率をプロビット分析モデルで推定する。結果として生じる回帰は、次のように記述される。

$$\begin{aligned}
 & PR(\text{会計年度の期首の単一予算}_i = 1) \\
 = & \alpha + \beta_1 \times \text{差異コストの類似性}_i + \beta_2 \times \text{信頼性コスト}_i + \beta_3 \times \text{予算コストの差分}_i \\
 & + \beta_4 \times \text{計画設定の重要性}_i + \beta_5 \times \text{業績評価の重要性}_i + \beta_6 \times \text{規模}_i \\
 & + \beta_7 \times \text{部門間の相互依存性}_i + \beta_8 \times \text{部門数}_i + \beta_9 \times \text{不確実性}_i + \beta_{10} \times \text{産業}_i + \varepsilon_i \\
 & PR(\text{会計年度の期末の単一予算}_i = 1) \\
 = & \alpha + \gamma_1 \times \text{差異コストの類似性}_i + \gamma_2 \times \text{信頼性コスト}_i + \gamma_3 \times \text{予算コストの差分}_i \\
 & + \gamma_4 \times \text{計画設定の重要性}_i + \gamma_5 \times \text{業績評価の重要性}_i + \gamma_6 \times \text{規模}_i \\
 & + \gamma_7 \times \text{部門間の相互依存性}_i + \gamma_8 \times \text{部門数}_i + \gamma_9 \times \text{不確実性}_i + \gamma_{10} \times \text{産業}_i + \varepsilon_i
 \end{aligned}$$

4. 実証結果

4.1 記述統計

図表3は、会計年度の期首と期末に単一予算と別予算を使用する企業の分布を示す。本調査

図表 3 単一予算および期中の変化

	本調査		Arnold and Artz (2019)	
	期首は単一予算	期末は単一予算	期首は単一予算	期末は単一予算
はい	59 社 (84%)	40 社 (57%)	83 社 (72%)	33 社 (29%)
いいえ	11 社 (16%)	30 社 (43%)	32 社 (32%)	82 社 (71%)
そのうち (= 100%)				
期首は単一予算		19 社 (63%)		50 社 (61%)
期首から別予算		11 社 (37%)		32 社 (39%)
計	70 社 (100%)	70 社 (100%)	115 社 (100%)	115 社 (100%)

(出所) 左 (本調査) : 筆者作成。右 : Arnold and Artz (2019) 、 p.60

では、期首に単一予算を使用する企業は 59 社 (サンプル全体の 84%) で、期中調整により、単一予算で会計年度を終える企業は、40 社 (全体の 57%) に減少する。すなわち、19 社 (全体の 27%、期首に単一予算を選択した企業の 32%) が期末までに別予算に移行した。

Arnold and Artz (2019) の調査結果と比較すると、回答企業の多くが会計年度の期首は単一予算を使用すること、この割合は期中調整により減少する点において、同様の結果が得られ

ている。しかし、単一予算で会計年度を終える回答企業の割合は、本調査は 57% となっており、Arnold and Artz (2019) の 29% と比べて、28 ポイントも高い。これは、日本企業は、ドイツ語圏の企業と比べて、単一予算で会計年度を終える傾向にあることを示唆する。

図表 4 は、期中の予算調整の分類を示す。53 社 (サンプル全体の 76%) が期中に一方または両方の予算を調整する。両予算を同じ種類で調整する企業が 39 社 (全体の 56%) と多

図表 4 期中の予算調整の分類

	本調査			Arnold and Artz (2019)		
	定期的	必要に応じて	計	定期的	必要に応じて	計
計画設定の予算のみ	3 社 (4%)	4 社 (6%)	7 社 (10%)	33 社 (29%)	11 社 (10%)	44 社 (38%)
業績評価の予算のみ	3 社 (4%)	2 社 (3%)	5 社 (7%)	0 社 (0%)	5 社 (4%)	5 社 (4%)
両予算 (同じ種類の調整)	14 社 (20%)	25 社 (36%)	39 社 (56%)	3 社 (3%)	10 社 (9%)	13 社 (11%)
両予算 (異なる種類の調整)			2 社 (3%)			12 社 (10%)
計	20 社 (29%)	31 社 (44%)	53 社 (76%)	36 社 (31%)	26 社 (23%)	74 社 (64%)

(出所) 筆者作成

図表 5 主要な変数の基本統計量

No.	変数名	平均	標準偏差	最小	最大
1	会計年度の期首の単一予算	0.78	0.42	0.00	1.00
2	会計年度の期末の単一予算	0.51	0.51	0.00	1.00
3	差異コストの類似性	-2.46	1.59	-6.00	0.00
4	信頼性コスト	4.31	1.43	1.00	7.00
5	予算コストの差分	85.58	127.32	0.00	500.00
6	計画の重要性	5.51	1.12	2.50	7.00
7	業績評価の重要性	4.45	1.52	1.00	7.00
8	規模	2,604.11	3,832.53	74.00	16,708.00
9	部門間	4.38	1.80	1.00	7.00
10	部門の数	19.05	28.85	1.00	130.00
11	不確実性	2.92	1.35	1.00	7.00
12	産業	0.49	0.51	0.00	1.00

N = 37

(出所) 筆者作成

く、どちらかの予算のみを調整する企業は12社（全体の17%）と少ない。Arnold and Artz (2019) と比べ、計画設定の予算のみの調整は10%（Arnold and Artz (2019) は38%）と低く、両予算を同じ種類で調整する割合は56%（Arnold and Artz (2019) は11%）と高い。日本企業では両予算を等しく調整して両予算の乖離を抑える運用が一般的で、単一予算で会計年度を終える一因と考えられる。また、図表5は、変数に関する基本統計量を示す。

4.2 仮説検証

図表6は、期首の単一予算を従属変数としたプロビット分析の結果である。なお、VIFは最大でも1.5程度であり、多重共線性の問題は認められない。図表6によると、差異コストの類似性、信頼性コスト、計画設定の重要性、業績評価の重要性のいずれも統計的に有意ではなく、仮説1a・2a・3a・3cは支持されない。一方、Arnold and Artz (2019) ではいずれも有意で

あり、この相違は本調査のサンプルの規模による検出力不足の可能性を示唆する。

図表7は、期末の単一予算を従属変数とするプロビット分析の結果である。なお、VIFは最大でも1.5程度であり、多重共線性の問題は認められない。図表7によると、業績評価の重要性は、期末の単一予算と正の有意な相関があり（ $\gamma_5=0.365$; $p<0.05$ ）、仮説3dを支持する。信頼性コストは係数が正（0.288）で理論方向と整合的だが、有意水準には達しない（ $p=0.134$ ）。ただし、95%信頼区間は[-0.089, 0.665]と広く、正の関連を含んでいることから、関連性がある可能性を完全に排除することはできない。

日本企業は期中に両予算を等しく調整する傾向が強く、期末まで単一予算を続けて使用する割合が高く、両予算の乖離に伴う信頼性の低下を回避する志向が相対的に強い可能性を否定できないため、十分な大きさのサンプルに対して改めて分析を行う必要がある。

図表 6 会計年度の期首の単一予算におけるプロビット分析の結果

	本調査						Arnold and Artz (2019)
	推定値	標準誤差	Z	有意確率	限界効果	VIF	推定値
差異コストの類似性	0.268	0.348	0.772	0.440	0.009	1.130	0.12**
信頼性コスト	0.021	0.295	0.073	0.942	0.001	1.072	0.32**
予算コストの差分	0.013	0.010	1.381	0.167	0.000	1.509	0.17**
計画設定の重要性	-0.277	0.359	-0.771	0.440	-0.009	1.325	-0.35**
業績評価の重要性	0.632	0.407	1.551	0.121	0.021	1.154	0.17**
規模	0.000	0.000	-0.184	0.854	0.000	1.426	0.28**
部門間の依存性	-0.442	0.282	-1.568	0.117	-0.015	1.229	-0.00
部門数	0.026	0.071	0.367	0.714	0.001	1.412	-0.10**
不確実性	0.291	0.412	0.705	0.481	0.010	1.275	-0.13
産業	-1.871	1.099	-1.703	0.089	-0.063	1.216	-
定数項	1.880	3.980	0.472	0.637	-	-	-

N = 38, ** : $p < .05$ の水準で統計的に有意であることを示す。 $\chi^2 (27) = 20.438, p = .812$
 (出所) 筆者作成

図表 7 会計年度の期末の単一予算におけるプロビット分析の結果

	本調査						Arnold and Artz (2019)
	推定値	標準誤差	Z	有意確率	限界効果	VIF	推定値
差異コストの類似性	-0.051	0.155	-0.328	0.743	-0.020	1.128	0.15**
信頼性コスト	0.288	0.192	1.498	0.134	0.115	1.065	0.32**
予算コストの差分	0.003	0.002	1.256	0.209	0.001	1.502	0.00
計画設定の重要性	0.189	0.238	0.794	0.427	0.075	1.334	-0.01
業績評価の重要性	0.365**	0.185	1.975	0.048	0.145	1.174	0.10
規模	0.000	0.000	0.022	0.982	0.000	1.415	-0.01
部門間の依存性	0.135	0.148	0.911	0.362	0.054	1.222	0.01
部門数	-0.002	0.011	-0.158	0.875	-0.001	1.409	-0.01
不確実性	0.066	0.186	0.356	0.721	0.026	1.284	0.04
産業	0.004	0.494	0.009	0.993	0.002	1.190	-
定数項	-4.966	2.289	-2.169	0.030	-	-	-

N = 37, ** : $p < .05$ の水準で統計的に有意であることを示す。 $\chi^2 (26) = 33.479, p = .149$
 (出所) 筆者作成

5. 結論と今後の課題

本稿では、Arnold and Artz (2019) の理論的枠組みに依拠し、日本の東証プライムおよび東証スタンダードに上場する企業を対象に、計

画設定と業績評価の目的に対する単一予算または別予算の使用実態とその決定要因を実証的に検討し、ドイツ語圏の企業を対象とする Arnold and Artz (2019) と比較、検討を行った。その結果、多くの企業が会計年度の期首から期

末まで単一予算を使用しており、業績評価機能の重要性が高い企業ほど、期末まで単一予算を続けて使用する可能性が高まることが確認された。さらに、期中の予算調整については、計画設定のための予算のみを調整するのではなく、両予算を等しく調整する企業が多いという、日本企業に特徴的な運用方法が示された。これは、Arnold and Artz (2019) が提示した、期中の計画設定の予算のみを調整するというドイツ語圏の企業の傾向と対照的であった。

本研究の限界はサンプル・サイズが小さいことにあり、外的妥当性は限定的である。今後はサンプルを拡充し、推定結果の再現性と頑健性を検証することで、一般化可能性を高めたい。

参考文献

- Anthony, R. N., and V. Govindarajan. (1998). *Management Control Systems*. Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.
- Arnold, M., and M. Artz. (2015). Target difficulty, target flexibility, and firm performance: Evidence from business units' targets. *Accounting, Organizations and Society* 40 (1) : 61-77.
- Arnold, M., and M. Artz. (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, Organizations and Society* 73: 50-67.
- Barrett, M. E., and L. B. Fraser. (1977). Conflicting roles in budgeting for operations. *Harvard Business Review* 55: 137-146.
- Becker, S. D., Mahlendorf, M., U. Schäffer, and M. Thaten. (2016). Budgeting in times of economic crisis. *Contemporary Accounting Research* 33 (4) : 1489-1517.
- Bol, J. C., and J. B. Lill. (2015). Performance target revisions in incentive contracts: Do information and trust reduce ratcheting and the ratchet effect? *The Accounting Review* 90 (5) : 1755-1778.
- Davila, T., and M. Wouters. (2005). Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society* 30 (7-8) : 587-608.
- Dunbar, R. L. 1971. Budgeting for control. *Administrative Science Quarterly* 16 (1) : 88-96.
- Hansen, S. C., and W. A. Van der Stede. (2004). Multiple facets of budgeting: An exploratory analysis. *Management Accounting Research* 15 (4) : 415-439.
- Indjejikian, R. J., M. Matějka, K. A. Merchant, and W. A. Van der Stede. (2014). Earnings targets and annual bonus incentives. *The Accounting Review* 89 (4) : 1227-1258.
- Locke, E. A., and G. P. Latham. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation a 35-year odyssey. *American Psychologist* 57 (9) : 705-717.
- Lukka, K. (1988). Budgetary biasing in organizations: Theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society* 13 (3) : 281-301.
- 梅澤真由美 (2018) 『今から始める・見直す 管理会計の仕組みと実務がわかる本』中央経済社.
- 小林健吾 (1988) 「複数予算の方法：その理論的検討」『青山経営論集』22 (4) : 1-16.
- 櫻井通晴 (2002) 「バランスト・スコアカードの日本企業への有効性」『専修経営学論集』74 : 1-37.
- 横田絵理 (1998) 『フラット化組織の管理と心理：変化の時代のマネジメント・コントロール』慶応義塾大学出版会.

付録

アンケート調査票

予算管理における計画設定および業績評価のための単一予算または別予算の使用に関する実態調査

以下の質問について、ご回答のほどお願い申し上げます。チェック項目については、該当するものにチェックを記入下さい。個人のご見解でございまして差し支えありませんので、ご回答頂けましたら幸甚に存じます。ご回答の内容は集計のみとし、個別には一切公表いたしません。

1. 下記の欄にご記入下さい。

会社名	
-----	--

アンケートの集計結果のフィードバックをご希望の方は、下記の欄にご記入下さい。

お名前		ご所属	
E-mail			

なお、本調査では、貴社の計画設定プロセスを調査対象としております。計画設定プロセスとは、「予算編成」や「業務計画設定」、「短期計画設定」など、企業によって多少名前が異なることがありますが、通常 1 会計年度における業務計画を指します。以下の質問項目においては、この業務計画における一連の目標を「予算」または「予算目標」としてしております。また、質問項目の事業ユニット（ビジネス・ユニット）とは、企業内の独立した事業単位を指します。貴社に 2 つ以上の事業ユニットがある場合は、その中で最大の事業ユニットについてご教示下さい。また、部門長は事業ユニットを構成する各部門単位の長を指します。

2. 会計年度の初めの単一予算または別予算

	同一	←	やや異なる	→	非常に異なる
(1) 会計年度の初めに、貴社の事業ユニットが計画設定のために使用する <u>収益</u> の予算目標の水準は、業績評価のために使用する <u>収益</u> の予算目標の水準と同一ですか。	<input type="checkbox"/>				
(2) 会計年度の初めに、貴社の事業ユニットが計画設定のために使用する <u>費用</u> の予算目標の水準は、業績評価のために使用する <u>費用</u> の予算目標の水準と同一ですか。	<input type="checkbox"/>				
(3) 会計年度の初めに、貴社の事業ユニットが計画設定のために使用する <u>利益</u> の予算目標の水準は、業績評価のために使用する <u>利益</u> の予算目標の水準と同一ですか。	<input type="checkbox"/>				
(4) 会計年度の初めに、貴社の事業ユニットが計画設定のために使用する <u>非財務</u> の予算目標の水準は、業績評価のために使用する <u>非財務</u> の予算目標の水準と同一ですか。	<input type="checkbox"/>				

3. 会計年度の終わりの単一予算または別予算

(3-A)

企業によっては、フレキシブルな予算やローリング予算を使用して、年間の予算目標の水準の調整を行います。貴社の事業ユニットは、会計年度中の計画設定および業績評価のための予算目標の水準を定期的（たとえば、月次、四半期ごと）に調整を行いますか、あるいは必要な場合のみ調整を行いますか、それとも全く調整を行わないでしょうか。	計画設定のための予算目標の水準	(1) <input type="checkbox"/> 定期的、____か月ごと
		(2) <input type="checkbox"/> 必要な場合のみ、年に約____回
	業績評価のための予算目標の水準	(3) <input type="checkbox"/> 全く調整を行いません
		(1) <input type="checkbox"/> 定期的、____か月ごと
		(2) <input type="checkbox"/> 必要な場合のみ、年に約____回
		(3) <input type="checkbox"/> 全く調整を行いません

(3-B)

(3-A) において計画設定と業績評価の両方の予算目標の水準について、(1)または(2)にご回答頂いた方のみ、次の質問にご回答下さい。

貴社の事業ユニットでは、年間の計画設定と業績評価の両方の予算目標を調整するとご回答頂きました。調整後の計画設定と業績評価の予算目標の水準は常に同一ですか。	<input type="checkbox"/> はい
	<input type="checkbox"/> いいえ
	<input type="checkbox"/> その他 ()

4. 計画設定において実績が予算目標を下回った／上回ったときの差異コスト

貴社の事業ユニットが前会計年度の終わりに当会計年度の年間予算を作成し、当会計年度が数か月経過した後、今後数か月間の貴社の事業ユニットの商品またはサービスの需要が、会計年度初めの計画よりも大幅に減少（増加）することに気付かれたと想定します。

貴社の事業ユニットの商品またはサービスの需要が、会計年度の初めに想定していた需要を下回る（上回る）場合の追加コスト（機会損失を含む）の見積りについてご教示下さい。（該当しない項目は、空欄のままで差支えございません。）

・ 計画設定において実績が予算目標を下回ったときの差異コスト

	追加コスト ← 中程度の追加コスト → 高い追加コスト						
	追加コストなし						
(1) 既に購入したまたは既存の契約により継続して購入する必要があるが、近い将来には必要とされない材料の保管	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) 未使用の材料の価値の減少	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) 生産における未使用キャパシティ（遊休キャパシティ・コスト）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) 生産またはサービスのキャパシティの代替利用による売上損失	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5) 計画外の生産停止	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6) 未使用の在庫スペース	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(7) 生産スタッフのキャパシティの余剰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(8) 販売・サービススタッフの余剰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(9) 特別値引きによる減収	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

・ 計画設定において実績が予算目標を上回ったときの差異コスト

	追加コスト ← 中程度の追加コスト → 高い追加コスト						
	追加コストなし						
(1) 追加の商品および材料に対する割増価格	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) 商品および材料の急ぎの配送	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) 追加の保管スペース	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) 商品またはサービスの短期的な生産増加	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5) 加速生産による修理費用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6) 生産スタッフの増員と時間外割増手当	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(7) 販売・サービススタッフの増員と時間外割増手当	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(8) 納期遅延による値引きや違約金の支払	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(9) 納期の延長や遅延による売上損失	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. 業績評価において予算目標が実績を下回った／上回ったときの差異コスト

・ 業績評価において実績が予算目標を下回ったときの差異コスト

予算目標を100%達成できなかった場合、部門長の 変動報酬は支払われますか。	<input type="checkbox"/> はい。変動報酬は、目標達成率が _____ %から支払われます。
	<input type="checkbox"/> いいえ。完全に達成された場合に限り(目標達成率100%が下限)
	<input type="checkbox"/> その他 (_____)

・ 業績評価において実績が予算目標を上回ったときの差異コスト

予算目標達成率が一定水準を超えた場合、部門長 の変動報酬が増加しなくなる上限はありますか。	<input type="checkbox"/> はい。目標達成率が _____ %を超えると、それ以上は増加しません。
	<input type="checkbox"/> いいえ。
	<input type="checkbox"/> その他 (_____)

6. 信頼性コスト

あなたの事業ユニットの予算目標に関する以下の記述について同意するかどうかをご回答下さい。

	全く同意 ← どちらとも → 完全に しない いえない 同意する						
(1) 管理者は、計画設定の予算目標の水準と業績評価の予算目標の水準が異なる場合、予算目標が現実的で達成可能であると考えません。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) 管理者は、業績評価の予算目標が現実的で達成可能であると考えer場合のみ、管理者のモチベーションにつながります。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. 部門の数および予算コストの差分

当会計年度の初めに、計画設定のための予算目標の作成に各部門が費やした作業日数はおよそ何日ですか。(お分かりになる範囲で差支えございません。)たとえば、製造部門の3名のフルタイム勤務の従業員が、業務計画設定のための予算目標の作成にそれぞれ丸10日を費やした場合、フルタイム換算の作業日数は30日に相当します。

<例>フルタイム換算の作業日数

購買	2名×5日	製造	3名×10日	販売	2名×5日	その他	1名×10日	合計	60日
----	-------	----	--------	----	-------	-----	--------	----	-----

(7-A)

貴社の最大の事業ユニットにおける部門の数はいくつですか。	部門
------------------------------	----

(7-B)

2において、会計年度の初めに計画設定と業績評価の予算目標の水準が同一ではないとご回答頂いた方 → 次の質問にご回答下さい。

(1) 当会計年度の初めの計画設定のための予算目標の作成に、各部門が費やした作業日数はフルタイム換算で合計何日ですか。	日
(2) 当会計年度の初めの業績評価のための予算目標の作成に、各部門が費やした作業日数はフルタイム換算で合計何日ですか。	日
(3) 貴社の事業ユニットの計画設定と業績評価の予算目標の水準が同一であると仮定した場合、会計年度の初めの予算目標の作成に、各部門が費やす作業日数はフルタイム換算で合計何日ですか。	日

なお、上記のフルタイム換算の作業日数の表を参考に「(1) + (2) - (3)」の計算式より、別の予算目標作成に費やされる追加のフルタイム換算の作業日数を計算する予定です。

(7-C)

2において、会計年度の初めに、計画設定と業績評価の予算目標の水準が同一であるとご回答頂いた方 → 次の質問にご回答下さい。

貴社の事業ユニットでは、計画設定と業績評価の予算目標の水準が同一であるにご回答頂きました。もし計画設定と業績評価の予算目標の水準が異なると仮定した場合、業績評価のための予算目標の作成に、各部門が費やす作業日数はフルタイム換算で合計何日ですか。	日
---	---

なお、上記のフルタイム換算の作業日数の表を参考にご回答下さい。

8. 計画設定の重要性および業績評価の重要性

貴社の事業ユニットにおいて、以下の活動における予算目標はどの程度重要ですか。

	全く重要ではない		どちらともいえない		非常に重要	
(1) 将来の費用と収益の予測	<input type="checkbox"/>					
(2) 部門間の調整（たとえば、購買部門と生産部門、生産部門と販売部門の調整）	<input type="checkbox"/>					
(3) 部門への資源配分（要求された人員や予算など）	<input type="checkbox"/>					
(4) 事業ユニット長の業績評価	<input type="checkbox"/>					
(5) 事業ユニット長の変動報酬の決定	<input type="checkbox"/>					
(6) 社内コミュニケーション（たとえば、戦略、目標、期待）	<input type="checkbox"/>					
(7) 社外コミュニケーション（たとえば、公開またはメディア、銀行、アナリスト向け）	<input type="checkbox"/>					

9. 部門間の相互依存性

ある部門の業績は、他の部門の意思決定や行動にどの程度依存していますか。（たとえば、バリューチェーンにおける購買→製造→販売の流れに沿った依存関係を想定しています。）

	全く依存していない		どちらともいえない		非常に依存する	
各部門は、どの程度「独立した」ユニットとして活動を行うことができますか（たとえば、製品またはサービスは外部市場において購入または販売することができますか）。	<input type="checkbox"/>					

10. 不確実性

貴社の事業部門の部門長は、貴業界における下記の点の予測に長けていますか。

	全く同意しない		どちらともいえない		完全に同意する	
(1) 競合他社の動向	<input type="checkbox"/>					
(2) 顧客の動向	<input type="checkbox"/>					
(3) サプライヤーの動向	<input type="checkbox"/>					

11. 本調査についてご意見等ございましたら、ご記入頂けますと幸甚に存じます。

--

ご協力ありがとうございました。



Empirical Study on the Use of a Single Budget or Separate Budgets for Planning and Performance Evaluation in Japanese Companies

Shinpei Kamiyama

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

✉ shinpei_kamiyama@bunkyo.ac.jp

Received: 13, January, 2026

Abstract

This paper presents an empirical study on the use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation in Japanese companies. The findings are compared and discussed in relation to those of Arnold and Artz (2019). The comparative analysis reveals that many companies use a single budget from the beginning to the end of the fiscal year, and that the more important performance evaluation function is, the more likely companies are to continue to use a single budget until the end of the fiscal year.

Keywords: Budgeting, Planning, Performance Evaluation, Target Setting, Management Control

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

5-6-1 Hanahata, Adachi, Tokyo 121-8577, JAPAN

Tel +81-3-5688-8577, Fax +81-3-5856-6009

<https://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

経営論集 Vol. 12, No. 1

ISSN 2189-2490

2026年3月31日発行

発行者 文教大学経営学部 石塚 浩

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 山崎 佳孝

〒121-8577 東京都足立区花畑5-6-1

TEL : 03-5688-8577 FAX : 03-5856-6009

<https://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

