

## マッキンゼー『予算統制』における調整概念とその 意味：見積から予算へ

北村，浩一

<https://doi.org/10.15017/3000153>

---

出版情報：経済論究. 97, pp.45-63, 1997-03-15. 九州大学大学院経済学会  
バージョン：  
権利関係：

# マッキンゼー『予算統制』における調整概念とその意味

—— 見積から予算へ ——

北 村 浩 一

## 目 次

はじめに

### 1. マッキンゼーの予算編成手続き

#### 1.1 見積の利用と「調整」

#### 1.2 予算編成手続きの展開

### 2. 見積の体系化と「調整」

むすびにかえて

## はじめに

前稿(拙稿[1996])では、マッキンゼー(James O. McKinsey)の『予算統制』(Budgetary Control, 1922)を取り上げて、企業における予算統制の形成過程について考察した。具体的には、マッキンゼーの描いた企業における予算手続き(企業予算統制)が、1920年代当時のアメリカ連邦政府予算制度を参考にしながらも、それに独自の方法・考えを加えることによって形成されたものであることを明らかにした。そしてその分析を通じて、『予算統制』においては、各部門活動間の調整、および組織全体と部分との調整という2つの「調整」が基礎的な概念として存在していることを指摘した。

そこで本稿では、この調整概念の展開をより具体的に明らかにするために、前稿で立ち入ることのできなかつた『予算統制』の構造と内容について分析を行う。具体的には、『予算統制』で描かれている予算編成の手続きを取り上げて、それを詳細かつ具体的に分析し、その構造および意味を明らかにするものである。このような目的のために以下の手順で分析を行う。

第1章では、『予算統制』で描かれている予算編成手続き、すなわち「見積」の作成から「予算」の承認へと至る手続きの全体的な流れを、日付に沿って具体的に説明する。また同時に、予算編成手続きで用いられているそれぞれの見積についても詳しく検討して、その手続きを明確にしよう。第2章では、マッキンゼーの予算編成手続きを、手続きで用いられている見積間の関係から分析してその構造を明らかにし、さらに、かれがそのような構造を持つ予算編成手続きを描くに至った背景をあわせて考察する。この分析によって、マッキンゼーの描いた予算編成手続きが、「見積」の作成から「予算」の承認へと至る過程において「見積の体系化」を通じて「調整」を図り、そのことによって企業目的の達成を試みていることを解明する。

以上のように、本稿は『予算統制』における調整概念の展開をより具体的に明らかにするものである。また、本稿での分析は、(本稿では取り上げることのできない)『予算統制』を構成する今1つの重要な部分である予算修正、すなわち予算を実施する手続きの構造および意味を検討するための基礎としても位置づけられるであろう。

### 1. マッキンゼーの予算編成手続き

マッキンゼー『予算統制』における調整概念の展開について考察するためには、かれが描いた予算手続きの構造およびその意味を探ること

が必要であろう。これは、前稿で立ち入ることのできなかった予算手続きの詳細かつ具体的な分析を必要とする。そこで本稿では、マッキンゼーの描いた予算編成の手続きを取り上げて、その構造と意味について分析する<sup>1)</sup>。具体的には、まず、本章においてマッキンゼーの予算編成手続きをより詳細に説明し、それをもとに次章においてその構造と意味を探ろう。

### 1.1 見積の利用と「調整」

前稿では、マッキンゼーが企業予算手続き(企業予算統制)を形成する過程において、その形成の思考および発想が、1920年代当時のアメリカ連邦政府予算制度から見出されると位置づけた(拙稿[1996], p. 87)。そして、その思考および発想の根拠を探るという目的で、マッキンゼーの予算手続きの展開とアメリカ連邦政府予算制度の展開とを比較して、マッキンゼーの予算手続きにおける独自性とその意味について検討した。その分析を通じて、マッキンゼーの予算手続きでは、販売・製造・財務という機能部門活動間の「調整」を図るための独自のな手続きが見出された。さらに、その各部門活動間の調整が、(連邦政府予算制度を参考にしたと考えられる)組織全体と部分との「調整」と結合することによって、マッキンゼーの予算手続きは体系化され、企業独自の問題である「収益性(営利企業の経営において意識される利益)の確保」を図る手続きとして形成されていると位置づけた(拙稿[1996], pp. 91-96)。つまり、マッキンゼーの予算手続きにおいては、各部門活動間

の調整、および組織全体と部分との調整という2つの「調整」が基礎的な概念として存在することを発見したのである。

このように、連邦政府予算制度との比較から導き出した『予算統制』における調整概念について、その展開をより具体的に明らかにすることが本稿の目的であるが、まずここで、マッキンゼー自身の「調整」に関する見解について触れておこう。

マッキンゼーが『予算統制』を刊行した1922年当時は、1890年代後半からの企業規模の拡大に伴う組織の複雑化によって、多くの企業が職能別組織形態をとるに至っていた(この当時の企業をとりまく環境については、第2章で改めて分析する)。この点についてマッキンゼーは、そのような企業の管理が、それ以前のような1人の経営者の能力によっては不可能あるいは困難になっていると捉らえている(Mckinsey [1922], p. 10)。かれは、そのような職能部門別に分化した組織の管理が不可能になった原因を職能部門活動間の「調整(coordination)」の欠如にあると捉らえ、その調整を図ること、およびそのための方法が必要であると主張する。具体的には、販売、製造、人事、財務等の分化した職能部門活動の間には相互関連性(interrelation)が存在しているので、これらの諸活動の間を調整することが組織全体を管理するために必要であるとしている(Mckinsey [1922], pp. 13-14を参照)<sup>2)</sup>。そして「現在の企業の失敗の多くは、職能管理者(functional officers)の部分での協調(cooperation)の欠如、つまりその企

1) 前稿(拙稿[1996])で見たように、マッキンゼーの予算手続きは、予算編成(および予算にもとづく計画編成)の過程と、予算修正(および修正予算にもとづく計画修正)の過程とに区分される。そしてマッキンゼーは、予算統制の意味を、調整を取り扱う計画編成として位置づけている(Mckinsey [1922], p. 3)。したがって、調整概念の展開について分析するという目的から、本稿では、マッキンゼーの描いた予算手続きのなかでも、特に予算編成の過程を取り上げて分析を行うことにする。なお、予算修正の過程についての具体的な分析は次稿以降に譲りたい。

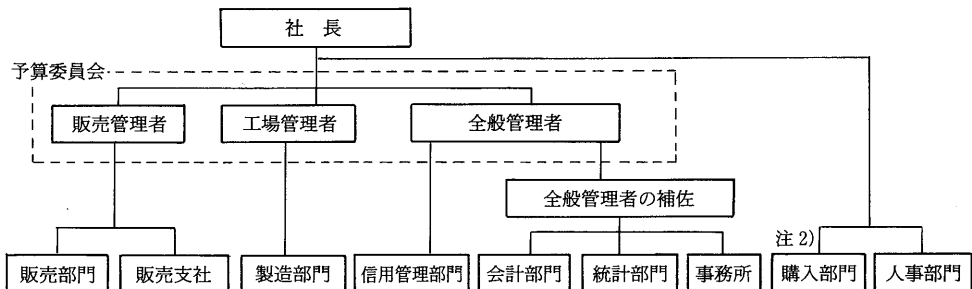
2) このことは、かれが、当時の企業は販売可能性と製造可能性との関連性を考慮していないために損失を被っていると分析していることから窺える(Mckinsey [1922], p. 14を参照)。

業の職能間の調整の欠如に帰するものである。この協調の欠如は意図的ではなく、主としてそのような協調を可能にする情報の欠如による」とあるように (Mckinsey [1922], p. 18), かれはこの職能部門活動間の調整を可能にするためには、職能に責任を持つ管理者の間の「協調」, およびその協調を可能にするための「情報」が必要であるとしている。具体的にいえば、各職能部門の管理者が、関連性を持つ他の職能部門の活動についての情報を得ることが協調を可能にすると考えているといえる<sup>3)</sup>。その点に関しては、「現在、多くの企業に追随されているものとは異なる、ある新たな方法および方針が必要とされていると断言できる。その方針とは、相互関連性を整え、前進を強いるものである。そのような方針は、過去の諸結果よりもむしろ将来の計画 (plans) を取り扱うことを含んでいる。もっとも、諸計画は諸結果を照らし合わせて編成される必要があるけれども。管理統制 (administrative control) は、見積 (estimates) の利用を必要とする」とあるように (Mckinsey [1922], p. 20), 管理者間の協調を可能にする情報は、「見積」を利用して計画を編成することを通じて求められているといえる。すなわち、

見積を各部門管理者間で受け渡して計画編成を行うことを通じて、各部門の管理者が、関連する他の部門の活動についての情報を得ることができ、それによって管理者間の協調が可能になるといえるのである。このように、マッキンゼーは、「見積」の利用による計画編成を通じて各職能部門管理者間の「協調」を図ることによって、職能部門活動間の「調整」、さらには企業全体の管理が可能になると考えていることが窺えるのである。そこで以下では、マッキンゼーの予算編成 (および予算にもとづく計画編成) の手続きを、主に見積の利用の側面から説明して、その構造を分析していくことにしよう。

### 1.2 予算編成手続きの展開

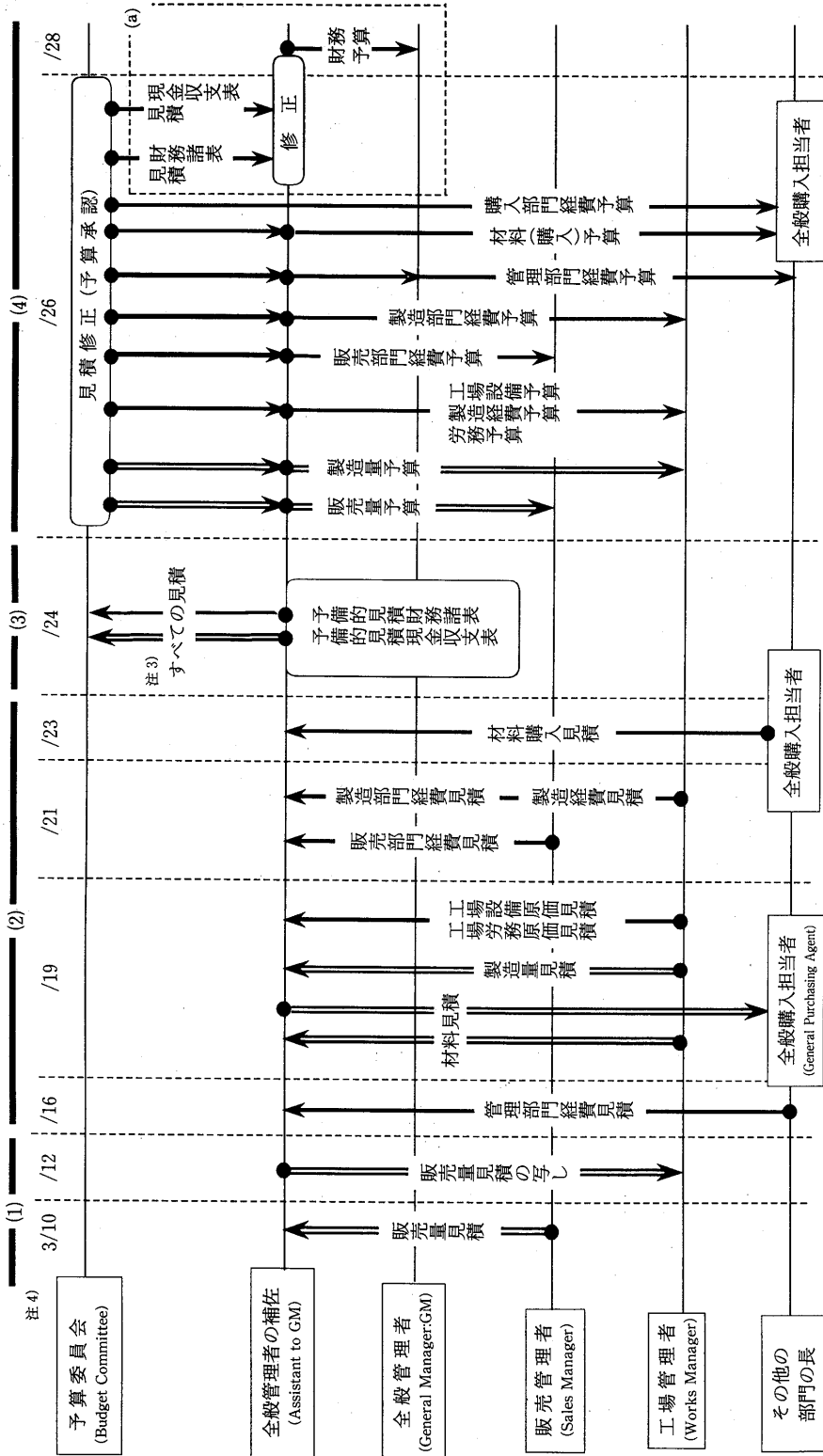
本節では、マッキンゼーの予算編成手続きを「見積の利用」という側面から分析する。具体的には、各部門による「見積」の作成から、それぞれの見積が「予算」として承認されるに至るまでの手続きについて、「見積」の各責任者間での受け渡しを『予算統制』の第23章「予算手続きのマニュアル (Manual of Budgetary Procedure)」(Mckinsey[1922], p. 374以下)に従って分析する。さらに、その手続きで用いられて



注1) 本図は拙稿[1996], p. 81 で用いたものを一部修正したものである。  
 注2) 購入部門の長は全般購入担当者 (General Purchasing Agent) に当たるものと考えられる。  
 出所: Mckinsey [1922], p. 374 以下より作成。

図1 マニュアルで想定されている組織

3) マッキンゼーは「現在 [1922年当時] の調整の欠如の理由」を、ある部門の管理者が他の部門の諸活動についての情報を有していないこととしている (Mckinsey [1922], pp. 18-19を参照)。



注 1) ●は見積・予算の提出元、矢印の先はそれらの提出先を表している。  
 注 2) 二重線の矢印は「物量」で示される見積・予算を、実線の矢印は「価値」で示されるそれを表している。  
 注 3) 「すべての見積」とは、この時点で全般管理者の補佐によって集められているか、あるいは作成されている見積のすべてを表す。  
 注 4) 日付はマニュアルで規定されている各手続きの最終期限日を表している。また、(1)から(4)は、本文中で用いられているそれに対応している。  
 出所：Mckinsey, [1922], p. 374 以下より作成。

図 2 予算編成手続きの展開：192X年第 2 四半期（192X年 4 月 1 日から 6 月 30 日まで）

いるそれぞれの見積についても詳しく検討するために、それらの作成・修正およびその内容に関するマニュアル以外での説明も参考にしよう<sup>4)</sup>。

マニュアルでは、ある製造企業の1予算期間(四半期、3カ月)<sup>5)</sup>における予算手続きが販売予算、製造予算等の各項目について個別に示されており、それぞれの手続きについて、責任者と期限とが規定されている。ここでは、このマニュアルに従って、ある製造企業の192X年の第2四半期、すなわち4月1日から6月30日を予算期間とする予算編成手続きの流れを日付に沿って説明する(3月10日頃から予算期間の開始前まで)。なお、マニュアルで想定されている製造企業では、図1のように機能別組織形態が採られている。そして、販売管理者、工場管理者、および全般管理者の3者からなる予算委員会(Budget Committee)と、全般管理者の補佐(Assistant to the General Manager)が予算手続きのために設置されている<sup>6)</sup>。

まず、予算編成手続きの流れを図示しよう(図2を参照)。図2では、横軸に時間を、縦軸に手続きに関わる各責任者を配置している。次に、見積の提出元・提出先、そしてその内容を示す矢印を用いて、各責任者間での見積の受け渡しを日付に沿って図示化している。この図を通じて、各部門の「見積」の作成から、それらの見積が「予算」として各部門に伝達されてい

くまでの流れが見て取れるであろう。また「〔財務コントロールばかりでなく、販売・製造および購入コントロールのためには〕諸見積は価値(value)のみではなく、物量(physical quantities)で示されなければならない」(Mckinsey [1922], p. 67)<sup>7)</sup>とあることから、「物量」で示される見積(および予算)を二重線の矢印で、「価値」で示されるそれを実線の矢印で示してこの両者を区分している。以下ではこの図2をもとにして、それぞれの手続きについて具体的に説明していこう(以下で用いる本文中の(1)から(4)は、図2のそれに対応している)。

(1) 販売量見積(sales estimate)と製造量見積(production estimate)の作成(3/10から3/12)

まず、販売管理者は予算期間における「販売量見積」を作成し、それを全般管理者の補佐に提出する(3/10)。次に、全般管理者の補佐から販売量見積の「写し」が工場管理者に渡されて「製造量見積」が作成される(3/12)<sup>8)</sup>。これらの見積について具体例を用いて説明しよう。

ここで用いる製造企業の例(Mckinsey [1922], pp. 71-78, およびpp. 124-140を参照)では、その製品の大部分が販売支社を通じて顧客に発送されている。各販売支社は工場から製品を受け取ってそれを在庫に保管しており、製品の発送はその在庫から行われている。なお、

4) もっとも、各予算項目についての説明で用いられている例示と、マニュアルで想定されている企業の例示とは完全に一致しているわけではないことに注意しなければならない。

5) 予算期間は3会計期間(会計期間は1カ月)からなっており、予算期間の開始日と終了日は会計期間のそれと一致することになる(Mckinsey [1922], p. 34を参照)。

6) 全般管理者は財務補佐(Assistant Treasurer)と称されているが、財務の長(Treasurer)である社長から権限を委譲されているので、実際の企業運営上は財務の長として位置づけられる。また、全般管理者の補佐は事務所管理者、および会計部門・統計部門の長として位置づけられている(Mckinsey [1922], p. 375を参照)。

7) 引用中の( )は原文からのものであり、[ ]は引用者がつけ加えたものである。以下でも同様の表記方法を採用する。

8) このsales estimateとproduction estimateは、以下で見るように、製品項目別に製品在庫量との間で計算されている。したがってその内容は「物量」で示される。そこで説明を明確にするために、本稿では、それぞれに「量」をつけて「販売量見積」、「製造量見積」と称している。そしてこれらの見積が予算委員会で修正されて予算として承認された後には、それらを「販売量予算(sales budget)」、「製造量予算(production budget)」と称する。

一部の製品は、販売支社を経由せずに、工場から顧客に直接に発送されている。まず、各販売支社から中央販売事務所 (General Sales

Office) に表 1 に見られるような書類が提出される<sup>9)</sup>。

表 1 製品必要高表 (factory requirements) : 192X年第 1 四半期

項目	過去の諸期間の 販売量	1/1から3/31 の見積販売量	3/31の見積 製品在庫量	1/1の見積 製品在庫量	在庫のために 必要とされる量	直接発送量	工場からの 総必要量
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

出所 : Mckinsey [1922], p. 73

表 1 では、過去の諸期間の販売量 (第(2)欄)、現在の市場状況、および販売に関わる企業の諸計画・諸方針といった情報が考慮されて (Mckinsey [1922], p. 60)、製品項目別に「次の予算期間の望ましいか可能と思われる販売〔量〕」(Mckinsey[1922], p. 55)、すなわち「販売量見積」が記入される (第(3)欄)。そして、この見積られた販売量と、販売支社の有する製品在庫量の期首見積 (第(5)欄) および期末見積 (第(4)欄) との間での計算、すなわち見積販売量+期末見積製品在庫量-期首見積製品在庫量から、予算期間における販売支社から工場に対する「製品必要量 (amount required for stock)」の見積が算出される (第(6)欄,  $(3)+(4)-(5)$ )。そして第(6)欄の値に、工場から顧客への直接発送量 (第(7)欄)<sup>10)</sup>を加えた第(8)欄の値 ( $(6)+(7)$ ) が、販売支社から工場に対する製品の総必要量の見積となっている (図 3 の(a)-(i)を参照)<sup>11)</sup>。すなわち、表 1 の第(6)欄および第(8)欄で示されている「製品 (総) 必要量」の見積は、販売部門 (この例では販売支社) が、予算期間において販売

量見積で示される販売を実現するために工場から必要とする製品の数量を示しているといえる。

そして、このようにして販売支社から集められた販売量見積 (および製品必要量の見積) は、中央販売事務所において様々な観点から「再見積 (re-estimated)」される。具体的には、販売量見積は、第 1 に機械能力を示すデータを用いて製造能力を考慮して、それを超えないような量に修正される。第 2 に販売量見積から予想される利益を (可能であれば) 算出して、それが最大となるような量に修正される<sup>12)</sup>。そして第 3 に販売量見積で示される販売を実現するために必要な資本を考慮して、それが使用可能な資本を超える場合には、それを超えないような量に修正される (Mckinsey [1922], pp. 74-78を参照)。そして、販売量が修正されれば、それに応じて工場に対する製品必要量も変化するので、製品必要量の見積もあわせて修正されると考えられる。このように、販売量見積 (および製品必要量の見積) は製造能力、見積もられる

9) この例では、中央販売事務所が表 1 を用意し、第(1)欄および第(2)欄の値を記入して各販売支社に渡し、各支社が必要事項を記入してそれを中央販売事務所に提出する。

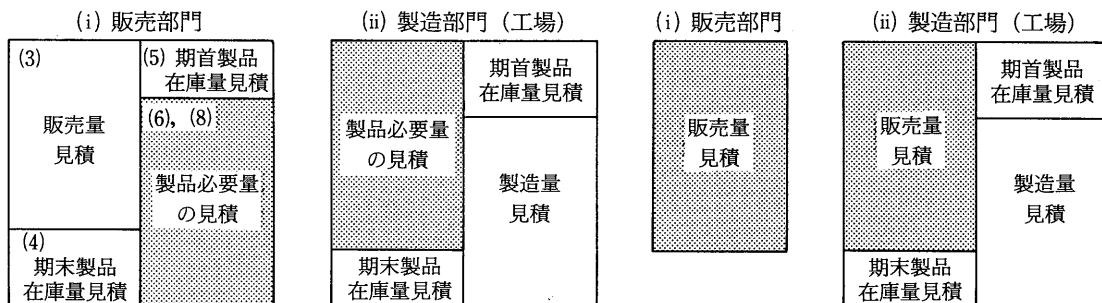
10) 表 1 の第(7)欄の「直接発送量」は、製造部門 (工場) から、販売支社を経由せずに、顧客に直接に発送される製品数量を示している。

11) 図 3 は、販売部門による販売量見積の作成から、製造部門 (工場) が製造量見積を作成するまでの計算過程を図示化したものである。なお、販売部門が在庫を有している場合(a)とそうでない場合(b)、さらには販売部門での計算(i)と製造部門 (工場) でのそれ(ii)とに区分されている。

12) 利益の側面からの販売量見積の修正については「各項目・クラス・種類の製品見積量は、最大の総利益 (greatest amount of gross profit) を生み出す量で再見積されねばならない」とされている (Mckinsey [1922], p. 77)。

(a) 販売部門が在庫を有している場合

(b) 販売部門が在庫を有していない場合



注) (a)-(i)に示されている ( ) 内の数字は表1のそれに対応している。  
出所: Mckinsey [1922], pp. 71-78 および pp. 124-140 を参考にして作成。

図3 販売量見積と製造量見積の作成における計算過程

利益、および必要資本との関係を考慮して再見積される。

次に、このようにして作成された販売量見積（および製品必要量の見積）を受け取った製造部門（工場）は、「販売部門による予算期間の必要量 (requirements) + 期末見積製品在庫〔量〕 - 期首見積製品在庫〔量〕」(Mckinsey [1922], p. 379) から「製造量見積」を決定する（図3の(a)-(ii)を参照）。つまり、製造量見積は、販売部門からの「製品必要量」の見積をもとに、製造部門の有する製品在庫量の見積を考慮して決定されている。したがって、「製造量見積」は、販売部門が必要とする製品の数量（製品必要量）を満たすために、予算期間において製造部門（工場）が行うべき製造数量を意味しているのである。

また、製造部門が製造能力等を考慮して販売量見積に修正を行うことが必要であると考えた場合には、それは販売量見積において示される

(Mckinsey [1922], p. 139)<sup>13)</sup>。

この例から見られるように、まず、販売管理者によって予算期間における販売量を示す「販売量見積」が作成される。次に、販売量見積（販売部門が製品在庫を有している場合には、その数量を考慮して算出された製品必要量の見積も含む）の「写し」が工場管理者に渡される。そして、工場管理者が、その写しをもとに工場の有する製品在庫数量を考慮して、予算期間における製造量を示す「製造量見積」を作成するのである<sup>14)</sup>。

(2) 諸費用の見積の作成と全般管理者の補佐への提出（3/16から3/23）

(1)で作成された販売量見積と製造量見積にもとづいて、販売部門および製造部門の活動に伴う諸費用の見積が作成されて全般管理者の補佐に提出される<sup>15)</sup>。具体的には、販売管理者が販売部門経費見積を（3/21）、そして工場管理者が

13) 販売量見積を実際に修正する権限は予算委員会にあるので、ここでは製造部門が販売量見積を修正する必要があるという意見を示すにとどまると考えられる。  
14) もし、販売部門が在庫を持たない場合、すなわち、すべての製品を工場から顧客に直接に発送するという場合には、「製品必要量」の算出は行われなくなる（図3の(b)-(i), (b)-(ii)を参照）。  
15) マニュアルでは原価 (cost) および経費 (expense) という用語が用いられているが、本稿では、これらを一括して「諸費用」と称することにする。



材料見積・工場労務原価見積・工場設備原価見積(3/19)<sup>16)</sup>、および製造経費見積・製造部門経費見積(3/21)を作成して全般管理者の補佐に提出する。また会計、統計、購入、人事、信用管理部門といったその他の諸部門<sup>17)</sup>の経費見積も各部門の長によって作成され、全般管理者の

補佐に提出される(3/16)。ここでこれらの諸費用の見積について、製造経費見積の作成・提出に用いられる表2の例を参考にして説明しよう。なお表2はマニュアルと矛盾しないので、マニュアルの手続きで用いられると仮定して説明を行う。

表2 製造経費予算表

項目	前年同期の経費額	前4期間の平均経費額	当期の見積経費額	当期の見積製造量	前4期間の平均製造量	(7) 配 分		
						第1月	第2月	第3月
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)			

出所：Mckinsey [1922], p. 205

まず、全般管理者の補佐によって、第(2)欄および第(3)欄に過去の製造経費の実績額が、そして第(6)欄には過去1年間における四半期平均の実際製造量が記入されると考えられる。次に、この表を受け取った工場管理者が第(4)欄に予算期間における「製造経費見積額」を記入する(また、第(5)欄にはすでに見積もられた製造量が記入される)。その決定の際には、第(2)欄および第(3)欄で示される過去の経費額や、第(3)欄と第(6)欄との比率で示される過去の製造経費効率(製造経費/製造量)が考慮されると考えられる<sup>18)</sup>。さらに、第(7)欄には(月次報告での比較のために)第(4)欄の見積額を月別に分割した金額が記入される(Mckinsey [1922], p. 382ほか)。このように、各責任者は、過去の費用額(さらに

は費用効率)を考慮して予算期間における諸費用の見積額を算出し、さらにそれを月別に分割する。そして、各責任者は、全般管理者の補佐が用意した表にそれらの見積額を記入してそれを提出する。諸費用の見積はこのような方法で各責任者によって作成され、全般管理者の補佐に提出されるのである<sup>19)</sup>。

以上のようにして(1)、(2)で作成された見積のすべては、全般管理者の補佐に集められる。

(3) 全般管理者の補佐による予備の見積現金収支表(preliminary estimates of cash receipts and cash disbursements)・予備の見積財務諸表(preliminary estimated financial statements)の作成と予算委員会への提出(3/24)

16) 材料に関しては、まず、工場管理者が、製造量見積をもとに材料必要量を示す「材料見積(estimate of the materials required)」を作成する。その見積は全般管理者の補佐に提出されて、さらに購入部門の長である全般購入担当者に送られる(3/19)。そして、購入担当者が、材料見積をもとに材料の購入費用を示す「材料購入見積(estimate of purchases)」を作成して全般管理者の補佐に提出する(3/23)。詳しくはMckinsey [1922], p. 383および本稿の図2を参照。

17) マニュアルでは、これらの部門は「管理部門(Administration Departments)」と称されて、販売・製造に関係する部門と区分されている(Mckinsey [1922], p. 387以下)。

18) 例えば、第(3)欄が100ドル、第(6)欄が1000個である場合、過去の経費効率は100ドル÷1000個、すなわち0.1ドル/個となる。そして、第(5)欄の見積製造量が2000個である場合、当期の経費見積額は(経費効率を同一とすれば)2000個×0.1から200ドルと算出されるであろう。

19) なお、製造および販売に関係しない、いわゆる管理部門の経費見積を作成・提出する際に用いられる表では、(1) 部門、(2) 前年同期の経費額、(3) 予算が作成される期間に先立つ4予算期間の平均経費額、(4) 当期の見積経費額、(5) 配分：(a)第1月、(b)第2月、(c)第3月が示されるとされている(Mckinsey [1922], p. 388)。

全般管理者の補佐は、全般管理者と協力して予備的 (preliminary) 見積現金収入表・見積現金支出表を作成する。それらの作成の際には各部門の諸見積、および現金収支に関する諸見積が考慮される。ここで、これらの見積現金収支表について、表3・表4の例を参考にして具体的に説明しよう。

表3の見積現金収入表では、まず、期首に未回収の受取勘定からの回収見積を考慮して (Mckinsey [1922], p. 391)、売掛金および受

表3 見積現金収入表：192X年第1四半期

源泉	1月	2月	3月	合計
売掛金				
顧客分類A				
スケジュールNo.1				
顧客分類B				
スケジュールNo.2				
(a) 顧客分類C				
スケジュールNo.3				
受取手形				
割引なし				
スケジュールNo.4				
販売				
顧客分類A				
スケジュールNo.5				
(b) 顧客分類B				
スケジュールNo.6				
顧客分類C				
スケジュールNo.7				
(c) その他				
投資からの収益				
預金利子				
(d) 合計				

出所：Mckinsey [1922], p. 308

一方で、表4の見積現金支出表では、まず、期首に未払の支払勘定からの支出見積を考慮して (Mckinsey [1922], p. 391)、買掛金および支払手形に関わる現金支出見積額が示される (表4の(a))。次に、各部門から集められた諸費用の見積に伴う現金支出見積額が部門別に配置される形で示される (表4の(b))。最後に、租税・

取手形に関わる現金収入見積額が示される (表3の(a))。次に、販売から得られる現金収入見積額が顧客分類別に示される (表3の(b))。その金額は、過去の売上高に対する現金回収率が今期の見積売上高に適用されて算出される (Mckinsey [1922], pp. 301-303を参照)<sup>20)</sup>。最後に、投資からの収益や預金利子の見積額が財務の長である全般管理者から情報を受け取って記入される (表3の(c))。

表4 見積現金支出表：192X年第1四半期

目的	1月	2月	3月	合計
支払手形				
(a) 買掛金				
未払 (1/1)				
現金支払				
工場賃金				
部門A				
部門B				
部門C				
部門経費				
社長室				
財務部門				
(b) 監査部門				
購入部門				
事務所管理者部門				
輸送部門				
販売部門				
製造部門				
新設備				
(c) 全社 (Corporate)				
租税				
弁護料				
取締役役員費				
その他				
(d) 合計				

出所：Mckinsey [1922], p. 311

役員費およびその他の支出項目の見積額が財務の長である全般管理者から情報を受け取って記入される (表4の(c))。

以上の例に見られるように、(予備的) 見積現金収入表・見積現金支出表では、予算期間における現金収入額および現金支出額の見積が月別・項目別に示されるのである。

20) 全般管理者の補佐が予備的見積現金収入表を作成する時点で、販売量見積は「収益」、すなわち見積売上高 (見積販売量×販売単価) として認識されることになる。また、この見積売上高は予備的損益計算書を作成する際にも用いられるであろう。

そして、この2つの表で示される合計額（表3・表4の(d)）を比較して、現金支出見積の総額が現金収入見積の総額を超えている場合には、全般管理者の補佐によって、支出の削減、および追加的収入・追加的資本の確保といった措置が採られる（Mckinsey [1922], pp. 6-7を参照）。すなわちここでは、現金収入および現金支出の各見積を修正することによって、企業全体としての現金収支の均衡が図られているといえる<sup>21)</sup>。

さらに、全般管理者の補佐は、各部門の諸見積から、（企業全体としての）予算期間末の見積財政状態を示す予備的見積貸借対照表、および各期間の営業の予測される結果を示す予備的見積損益計算書、すなわち予備的見積財務諸表を作成する（Mckinsey [1922], p. 392）。見積貸借対照表は、「財務予算を正しく解釈しその適否を適切に判断するために、管理者は予算が作成される期間末の予想財政状態を示す見積貸借対照表を持たなければならない」とあるように（Mckinsey [1922], p. 329）、現金収支が企業全体の財政状態におよぼす影響の見積を行っているといえる。また、「企業活動の目的は利益を確保することである」、そして「この結果〔利益を確保すること〕が達成されるか否かを決定するためには、利益・損失の点から、企図されたプログラムの予期される結果を示す見積損益計算書を持つことが必要となる」とあるように（Mckinsey [1922], p. 329）、見積損益計算書は、現金収支および財政状態の見積に加えて、

企業全体の利益性の見積を行っているといえる。

なお、予備的見積財務諸表の様式は、外部報告のために一般的に用いられている財務諸表と同様で、前期の実績値と当期の見積値とが併記されている（Mckinsey [1922], p. 351およびp. 363を参照）。

以上のようにして、全般管理者の補佐によって作成された予備的見積現金収支表と予備的見積財務諸表は、その他のすべての見積とともに予算委員会に提出される。

#### (4) 予算委員会によるすべての見積の修正・承認（3/26）

全般管理者の補佐からすべての見積を受け取った予算委員会では、それらが検討されて、必要と思われる修正があれば諸見積が修正されて予算として承認される（3/26）。予算委員会における諸見積の修正・承認の手順は以下のようになる。

まず、修正が必要とされる原因が見出される<sup>22)</sup>。具体的には、まず、予備的見積現金収入表、予備的見積現金支出表、予備的見積貸借対照表、および予備的見積損益計算書という、個別の見積を企業全体としてまとめあげた4つの諸表（以下ではこの4つの諸表を総括見積と称する<sup>23)</sup>）を検討することによって、企業全体の利益、財政状態、およびキャッシュ・フローの側面から望ましくない結果が示されたときに、個別の見積を修正する必要性が見出される。

21) このように、マッキンゼーの予算手続きでは、現金収支（特に現金支出）の管理が重視されていることが窺える。この点はマッキンゼーの予算手続きが、各省庁・機関の歳出制限を主眼とした1920年代当時のアメリカ連邦政府予算制度を参考にして形成されたと考えられる根拠の1つであるといえる（拙稿 [1996], pp. 94-95を参照）。

22) 修正が必要とされる原因については、(1) 不満足な財政状態を示すような結果になるであろうことを見積貸借対照表が示す、(2) 不満足な利益を示すような結果になるであろうことを見積損益計算書が示す、(3) 財務要請が、おそらく企業が調達しようするものを上回るであろうことを財務予算が示すという3つの場合が挙げられている（Mckinsey, [1922], pp. 366-367を参照）。

23) 以下では、これらの「総括見積」にまとめあげられる各部門の諸見積を「個別見積」と称して、両者を区分することにする。

次に、個別の見積に対して修正が行われる<sup>24)</sup>。具体的には、まず、採算性および流動性の観点から販売量見積が修正される。次に、販売量見積の修正にあわせて、製造量見積、および製造に関わる諸費用の見積が修正される。さらには、その他の諸費用（営業費用）の見積が修正される<sup>25)</sup>。営業費用の見積を修正する際には、販売量に対する費用の割合、すなわち費用効率が考慮される。具体的には、営業費用の見積は、前年度の販売量に対する費用効率よりも、修正によって得られるそれが望ましい数値となるように修正される。そして最後に、以上の修正にもとづいて現金収支の見積（および見積財務諸表）が修正される<sup>26)</sup>。

このようにして予算委員会では、まず、総括見積を検討することによって、企業全体の利益、財政状態、およびキャッシュ・フローという諸結果の側面から個別の見積を修正する必要性が見出される。そして、それらの諸結果が望ましいものとなるように販売量見積の修正を出発点として、それにあわせて製造量、諸費用、および現金収支を示す個別見積が修正されている。以上のようにして修正されたそれぞれの見積が、「予算 (budgets)」として承認されるのであ

る<sup>27)</sup>。

予算委員会によって承認されたそれぞれの予算は、全般管理者の補佐を通じて各責任者に伝達される（図2を参照）。具体的には、販売管理者には販売量予算と販売部門経費予算が、工場管理者には製造量予算と、労務予算、製造経費予算、工場設備予算、および製造部門経費予算が、全般管理者には財務予算（現金収支の予算）と、かれの管理下にある諸部門（信用管理部門、会計部門、統計部門、および事務所）の経費予算が伝達される。また、全般購入担当者には材料（購入）予算と購入部門経費予算が、その他の各部門の長にはそれぞれの部門の経費予算が伝達される。そして、各部門はこれらの予算に従って、販売員の割当や製造日程の設定といった具体的な活動の「実行計画 (plans)」を作成する<sup>28)</sup>。このようにして予算期間の開始前に、「見積」の作成から「予算」の承認、さらには予算にもとづく各部門活動の「実行計画」の作成に至るまでの手続きが行われることになる<sup>29)</sup>。

以上のように、マッキンゼーの予算編成手続きは、販売管理者による「販売量見積」の作成を出発点としている。そして、この販売量見積が、販売部門から製造部門（工場）に対する製

24) 予算委員会における見積の修正については、(1) 採算性のない販売(量)の削除、(2) 流動性の観点からの販売(量)の修正、(3) 販売(量)の修正にもとづいた製品在庫(量)・製造(量)の削減、およびそれに伴う材料費・労務費・製造経費の削減、(4) 工場設備プログラムの削除、(5) 配当の見送り、(6) 販売量に対する営業費用の割合が前年度の値を超えないような(可能な限りの)営業費用の削減、(7) 以上の修正にもとづく財務予算の修正という7つの項目が示されている (McKinsey [1922], p. 367を参照)。

25) 「諸費用」の中で、製造に関わらないもの、すなわち販売部門経費、管理部門経費（およびその他の諸費用）は「営業費用 (operating expenses)」と称されて、製造に関わる諸費用と区分されている (McKinsey [1922], p. 363を参照)。

26) なお、マニュアルによれば総括見積の実際の修正は、全般管理者の補佐によって (3/28までに) 個別見積の修正をもとにして行われることになる (図2の点線で囲まれた(a)の部分参照)。

27) 諸費用および現金収支の見積・予算は、見積作成の段階から月別に分割されている。一方で、販売量および製造量のそれは、見積作成から予算委員会への提出までは1予算期間における量で示されているが、予算委員会で予算として承認される段階において月別に分割(割当)されると考えられる。

28) 各部門活動の計画の作成については、「提示された諸見積が[予算委員会によって]承認された後に、それらは予算期間に対する実施プログラム (working program) を構成する」、そして「各部門はその予算によって概略づけられた[実施]プログラムを実行することが可能になるような諸計画(plans)を作成する」とされている (McKinsey [1922], p. 7)。本稿では、このように、諸予算および実施プログラムに従って作成される各部門活動の諸計画を「実行計画」と称する。

品必要量として工場管理者に送られる。工場管理者は、予算期間においてその製品数量を満たすために必要な製造数量を示す「製造量見積」を作成する。次に、これらの見積られた販売量・製造量を実現するために必要な「諸費用の見積」が作成される。これらの「個別見積」は全般管理者の補佐に集められて、見積現金収支表・見積財務諸表という「総括見積」にまとめあげられる(また、ここで「現金収支の見積」が、見積現金収支表の各項目において「個別見積」として示される)。これらのすべての見積は予算委員会に提出され、総括見積における企業全体の諸結果の評価をもとに個別見積が修正されて、「予算」として承認される。この予算が各部門に伝達されて、各部門活動の「実行計画」が作成されるのである。

このようにマッキンゼーの描いた予算編成手続きにおいては、「見積」が各部門の責任者、および予算委員会・全般管理者の補佐という予算手続きのための組織との間で(マニュアルで規定された日付に沿って)受け渡されることを通じて作成・修正されて「予算」として承認されている。さらには、この予算をもとにして、各部門活動の「実行計画」が作成されているのである。

以上の手続きで注目されることは、企業の各部門活動の実行計画が「見積」の管理者間での受け渡しを通じて編成される「予算」にもとづいて作成されていることであり、このことによって、企業目的、具体的には総括見積で示される利益、財政状態、およびキャッシュ・フロー

という企業全体の(望ましい)諸結果の達成が試みられていることである。そしてまた、このように各部門活動の実行計画の基礎となっている予算が、販売量を示す見積を出発点としてそれに製造量、諸費用、さらには現金収支を示す見積をあわせること、すなわち「見積間の関連づけ」を通じて編成されていることが特に注目されるのである。

このように見れば、マッキンゼーの予算編成手続き、すなわち「見積」の作成から「予算」の承認に至るまでの過程を、「見積間の関係」からさらに分析し、それがどのようにして企業目的、具体的には企業全体として望ましい諸結果の達成を試みているのかを検討することによって、マッキンゼーの描いた予算編成手続きの構造およびその意味が明らかになると考えられる。そこで、次章ではこの側面について考察しよう。

## 2 見積の体系化と「調整」

本章では、企業目的、具体的にいえば企業全体の望ましい諸結果の達成が、「見積」の作成から「予算」の承認へと至る予算編成手続きを通じてどのようにして試みられているかを、その手続きで用いられている「見積間の関係」という観点から検討する。そこでまず、第1章での分析をもとにして、マッキンゼーの予算編成手続きにおける見積間の関係、すなわち見積の体系を図示化しておこう(図4を参照)。図4は、見積の作成から予算が承認されるまでの過程に

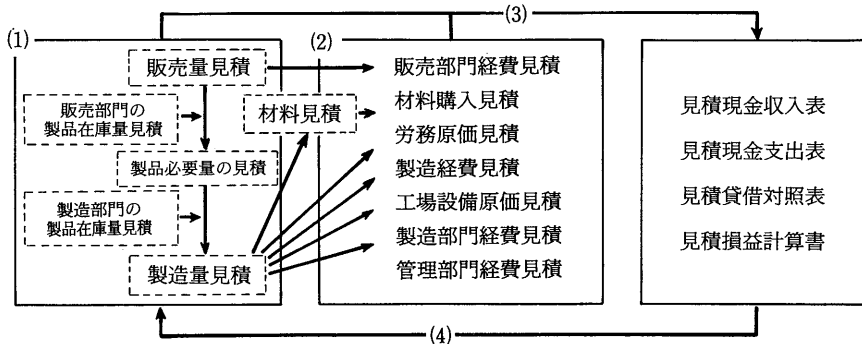
29) また、マニュアルによれば、会計期間ごとに、すなわち月次に報告が行われる。具体的には、各部門から全般管理者の補佐に実績の報告が行われ、かれがすべての予算について、予算値と実績値とを比較した「月次予算報告書」を作成し、予算委員会に提出する。予算委員会では、それらの報告書をもとにして、残りの予算期間に必要な予算の修正が行われる。この修正予算が各部門に伝達されて、それに従って各部門活動の実行計画が修正される。このような手続きは、192X年の第2四半期の場合でいえば、4月、5月、および6月の末日以降に行われる(ただし、6月末日以降に行われる報告では予算期間が終了しているため、予算の修正は行われないと考えられる)。詳しくは拙稿[1996]、pp. 84-86を参照。

ついて、それぞれの見積(個別見積、総括見積)の間の関係を矢印を用いて示したものである。そして、図中の(1)から(4)は、第1章および図2で用いたものに対応している。また、物量で示される見積を点線で囲んで、価値で示されるそれと区分している。この図を通じて、「見積」の作成から「予算」の承認へと至る過程において、それぞれの見積が相互に関連づけられていること、すなわち体系化されていることが見て取れるであろう。以下では、マッキンゼーが、図4に見られるような見積の体系という構造を有する予算編成手続きを描くにいたった背景、すなわち、かれが『予算統制』を刊行した当時(1922年頃)のアメリカ企業をとりまく環境について分析することによって、予算編成手続きにおける「見積の体系」の意味を探ろう。

まず、1890年代から1920年代に至るまでの時期において、いわゆる企業合併運動に伴って、垂直的(さらには水平的)統合企業が数多く出現していたということが注目される<sup>30)</sup>。この時

期以前の企業は、生産ならば生産のみという単一職能に事業化していたが、垂直的に統合された企業は、「複数の職能部門をもち、専門の経営者〔管理者〕によって管理される」(小林袈裟治 [1983], pp. 134-135)とあるように、生産、販売、購買、財務といった複数の職能を有するようになる。このように、1890年代から1920年代においては、多くの企業が企業合併を通じて規模を拡大させ、その結果、職能別組織形態を採用するようになっていたのである。

このような状況についてマッキンゼーは、企業全体の活動の管理がそれまでのように単一の経営者の能力では不可能になりつつあったと捉え、このような問題に対処するためには新たな管理の手段 (instrument of administration) が必要であるとして、それを「予算統制」に求めている (Mckinsey [1922], pp. 10-12を参照)。そして具体的には、予算統制を様々な職能部門の諸活動を「調整 (coordination)」する手段であると位置づけているのである (Mckinsey



注1) 点線で囲まれた見積は物量で示される見積である。  
 注2) (1)から(4)は第1章、および図2のそれと対応している。  
 出所: Mckinsey [1922], p. 374 以下を参考にして作成。

図4 マッキンゼーの予算編成手続きにおける見積の体系

30) この当時の企業合併運動の展開とその背景については、小林袈裟治 [1983] pp. 139-147を参照。  
 31) 例えば「この動き〔企業規模の拡大に伴って経営者が企業の諸活動の細部のすべてに精通できなくなったこと〕に伴う権限の委譲が企業の様々な部分 (branches) の活動を調整する何らかの方法を必要なものとした」(Willsmore [1932], p. 6) とあるように、企業規模の拡大と組織の複雑化に伴って各職能部門 (活動) の間を調整する必要性から、(企業) 予算統制の生成を位置づけている見解は、長谷川安兵衛 [1930], pp. 14-16, 古川栄一 [1952], pp. 17-18, 吉田弥雄 [1957], pp. 24-25, 津曲直躬 [1977], pp. 112-113, 小林健吾 [1987], pp. 168-169等においても見られる。

[1922], p. 12)。このように、かれは、職能部門別に分化した組織を企業全体として管理するための新たな方法の必要性から、職能部門活動間の「調整」を行う目的で「予算統制」という技法を描いていることが窺える<sup>31)</sup>。

また「販売プログラムと製造プログラムとの調整の欠如は損失を招くかもしれないが、企業のような部門のプログラムと財務プログラムとの調整の欠如は破産を招きかねない」(Mckinsey [1922], p. 16)とあることや、予算委員会が販売管理者、工場管理者、および全般管理者という販売・製造・財務職能の管理者から構成されていることから、マッキンゼーは、企業の主要な職能である販売・製造・財務の部門活動の間の「調整」を行うことが企業全体の管理を可能にすると考えているといえるのである<sup>32)</sup>。

このように、マッキンゼーは、1920年代に至る企業規模の拡大期を経て職能別に分化した企業組織を管理するためには、「予算統制」という(新たな)方法によって、販売・製造・財務の各部門活動間の「調整」を図ることが必要であると主張しているといえる。

また、第1次世界大戦後の恐慌(1920年夏から1922年春にかけて)の影響も見逃せない。大戦勃発時におけるヨーロッパからの戦時需要に、1917年におけるアメリカの参戦を契機とした自国のそれとが加わって、アメリカは異常な

戦時好況を迎える。この好況は、家計消費の加熱によってさらに加速され、アメリカ国家全体を生産量の増加・生産能力の増強へと導いた。しかしながら戦後、ヨーロッパの生産体制の回復に伴って需要は急速に減退し、それによって家計消費も大幅に落ち込む。こうしてアメリカは、1920年夏以降、戦後恐慌を迎えることになる<sup>33)</sup>。すなわちアメリカは、異常な戦時好況の原動力であった需要の急速な減退によって、それ以前に拡大していた生産力が過剰な状態となり、いわゆる過剰生産恐慌を(初めて)迎えることになるのである。そしてこの恐慌は、企業において「在庫危機 (inventory crisis)」といわれるように過剰製品在庫を生じさせることになる<sup>34)</sup>。具体的にいえば、当時の企業は、販売可能量以上の製造によって過剰製品在庫を抱える。そして、過剰在庫製品の陳腐化、およびそれへの投資に伴って生じるムダという損失問題に直面するようになるのである(Mckinsey [1922], p. 14を参照)。

このような販売量と製造量とのアンバランス、すなわち過剰在庫を原因とする損失問題に当時の企業が直面していたという状況に対して<sup>35)</sup>、マッキンゼーは「企業活動の目的は利益を生み出すことである。そして販売は利益を生み出す過程を完了させる」(Mckinsey [1922], p. 54)、さらに「販売が利益的であるならば、この

32) 例えば「企業はその販売・製造および財務の各経営部門活動の相互間に調整を維持して、企業全体としての経営活動を計画的に、秩序的に指導統制しうるような、強力な方法を導入しなければならない」(古川栄一 [1952] p. 55)とあるように、予算統制の運営において、販売・製造・財務部門活動の間を調整する必要性を主張する見解は、Heckert [1946], pp. 10-11, Rogers [1932], p. 199, Willsmore [1932], p. 10, 本田利夫[1949], pp. 147-149, 吉田弥雄 [1957], p. 24等においても見られる。

33) アメリカにおける第1次世界大戦時好況から戦後恐慌に至るまでの過程については、Faulkner [1927], pp. 277-280を参照。

34) この不況について、Chandler [1977]では、「1920年夏から1922年春にかけて生じた、突然かつ継続的な需要の減少は、近代企業が初めて直面することを余儀なくされた苦境期であった」とされている(Chandler [1977], p. 456, 邦訳, p. 786)。また、このような需要の減退に対する当時の企業の具体的な対処例については、Chandler [1977], pp. 456-463を参照。

35) また、マッキンゼーは1918年から1919年にかけては、製造可能量以上の販売による在庫不足から、販売注文の不履行に伴う苦情処理および信用喪失といった不測のコストを企業が被っていたことについても指摘している(Mckinsey [1922], p. 14-15)。

目的〔利益を生み出すこと〕を達成するためには、企業の経営者は販売を増やし、企業のすべての諸活動を調整するように試みるべきである」(Mckinsey [1922], pp. 54-55) と述べているように、企業活動の中心を販売活動において各部門活動を調整することの必要性を指摘している。すなわち、販売の停滞に伴う過剰在庫を原因とする損失問題に対処するためには、販売・製造・財務部門活動間の調整を「販売活動」を中心に展開することの必要性をマッキンゼーは主張しているといえる<sup>36)</sup>。

以上のことはマッキンゼーの予算編成手続きでは、各部門による見積の作成、そして予算委員会でのそれらのお見積の修正における、販売量、製造量、諸費用、および現金収支を示す個別見積の間の関係、すなわち個別見積間の関連づけにおいて見出される<sup>37)</sup>。

各部門による見積の作成、および予算委員会におけるそれらのお見積の修正においては、まず販売量見積が作成・修正され、次に製造量見積の作成・修正が、販売量見積のそれを考慮あるいは基礎にして行われている(図4の(1))。また、販売量見積は、中央販売事務所による再見積、および予算委員会での修正において見られるように、利益性(採算性)を考慮して作成・修正されている。したがって、この手続きは、利益

性のある販売量見積に製造量見積をあわせるものであり、そのことを通じて販売量に製造量をバランス化させるものである。このようにしてここでは、製品在庫の最適化が図られ、過剰製品在庫およびそれに伴う損失問題への対処が行われているといえる。そしてまた、このように販売量見積にあわせて製造量見積を作成・修正することを通じて、製造部門が販売部門の活動についての情報を得ることが可能となり、その結果、ここでは販売部門活動と製造部門活動との「調整」が、販売活動を中心として図られているといえるのである<sup>38)</sup>。

次に、諸費用を示す見積の作成・修正が、上述の販売量見積・製造量見積を考慮あるいは基礎にして行われている(図4の(2))。ここでは、見積られた販売量・製造量を実現するために必要な諸費用の見積が作成・修正されている。したがって、この手続きは、販売量見積・製造量見積にあわせて諸費用の見積を作成・修正することを通じて、販売量見積・製造量見積で示される販売部門・製造部門の活動を実現するために必要な諸費用の見積を行う手続きであるといえる<sup>39)</sup>。また、これらの諸費用の見積が、バランス化された販売量・製造量の見積を基礎にして作成・修正されていることから、ここでは、諸費用に関するムダを最小化することによって、

36) 吉田弥雄教授は、マッキンゼーによって描かれた予算統制という技法を「〔販売不振に苦悩していた当時において〕生産能力と販売可能性とを調整し、経営合理化を促進する用具として、異常な歓迎を受けた」(吉田弥雄 [1957], p. 36)としている。また古川栄一教授は、過剰生産に伴う滞貨に当時のアメリカ企業が悩まされていたという状況に対処するための方法として、予算統制の生成を位置づけている(古川栄一 [1952], pp. 2-3)。

37) 「個別見積」は販売量、製造量、諸費用、さらには現金収支を示す見積を指す。また「総括見積」は、これらの個別見積をまとめあげることによって作成される見積現金収支表・見積財務諸表を指す。ただし見積現金収支表は、個別の現金収支見積額をまとめたものであることから、各見積金額が個別見積を、そして合計金額が総括見積を意味しているといえる。したがって、その合計額が考慮される場合には「総括見積」として、その個別額が考慮される場合には「個別見積」として位置づけられる。

38) 本稿では、見積間の関連づけを「調整」とは捉えない。本稿での「調整」とは、部門活動の間、および(後で述べる)企業目的と部門活動との間を適切な状態あるいは関係にすることを意味している。したがって本稿では、「調整」とそれを図るための「見積間の関連づけ」とは区別される。

39) 販売量見積・製造量見積で示される数量、すなわち見積られた販売量・製造量は、予算期間において販売部門・製造部門が行う活動(量)を意味しているといえる。



過剰製品在庫に伴う損失問題に対処しているといえる<sup>40)</sup>。

さらに、以上の過程を踏まえて、見積現金収支表が作成・修正されている(図4の(3))。ここでは、主に、見積られた販売量・製造量で示される販売部門・製造部門の活動を実現するための諸費用が現金支出見積額として、そして見積られた販売量で示される販売部門の活動から得られる収益が現金収入見積額としてまとめあげられている(さらには、その現金収入見積の総額と現金支出見積の総額との均衡が図られている)。このように、ここでは、販売部門・製造部門の活動を実現するために必要な財務部門の活動を示す現金収入額・現金支出額の見積が行われているといえる。したがってこの手続きは、相互に関連づけられた販売量見積、製造量見積、および諸費用の見積をもとに現金収支額の見積を作成・修正することを通じて、販売部門活動・製造部門活動と財務部門活動との間の「調整」を図る手続きであるといえる。

このように見れば、各部門による見積の作成、そして予算委員会でのそれら見積の修正においては、販売量見積を出発点として、それに製造量、諸費用、および現金収支を示す個別見積を相互に関連づけて見積を作成・修正することを通じて(図4の(1)→(2)→(3))、販売部門活動を中心とした販売・製造・財務部門活動間の「調整」が図られているといえる。また、そのこと

によって、当時の企業が直面していた過剰製品在庫、およびそれに伴うムダという損失問題への対処が行われているといえるのである。

さらにマッキンゼーは、大規模化した企業組織では、職能部門活動間の「調整」に加えて、企業全体としての「統括された企業方針(a unified business policy)の維持」(具体的には、企業目的と各部門活動との調整といえる)が必要であると主張する(Mckinsey [1922], p. 10)<sup>41)</sup>。このことに関しては、予算委員会での予算の承認における見積間の関係、すなわち、個別見積と総括見積との間の関連づけが注目される。

予算委員会での予算の承認においては、まず、総括見積において示される企業全体の諸結果、具体的には利益、財政状態、およびキャッシュ・フローが評価されて、個別見積を修正する必要性が見出される。次に、それらの諸結果が望ましいものとなるように、販売量見積を出発点として、製造量、諸費用、および現金収支を示すそれぞれの個別見積が修正されている。すなわちここでは、企業目的を意味する「総括見積」で示される企業全体の諸結果が「個別見積の修正」に結びつけられることを通じて「予算」の承認が行われているといえる(図4の(4))<sup>42)</sup>。また、これらの「個別見積の修正」は上述のように、販売量見積の修正に製造量、諸費用、さらには現金収支を示す見積をあわせるという、販

40) このように、マッキンゼーの予算手続きでは、見積が「価値」のみならず「物量」で示されていることが非常に重要な意味を持っているといえる。すなわち、(利益性のある)販売量見積をもとにして製造量見積(さらにその他の諸見積)を作成・修正することを通じて、当時の大きな問題であった「損失問題」、すなわち過剰製品在庫およびそれに伴う費用・支出のムダを取り除くことが可能になるからである。なお、前稿では、物量で示される見積・予算の持つ意味について検討している(拙稿 [1996], pp. 95-96を参照)。

41) 例えば「[企業全体についての計画においては]各部分・部門の詳細な結果と、企業の共通の目的との調整が必要となるのは明らかである」(Rogers [1932], p. 198)とあるように、予算統制を通じた計画において、各部門活動と企業全体の目的(目標)との「調整」の必要性について主張する見解は、Willsmore [1932], p. 2, 古川栄一 [1952], p. 4等においても見られる。

42) 総括見積で示される諸結果、具体的には企業全体の利益、財政状態、およびキャッシュ・フローによって、企業目的、すなわち企業全体として望ましい諸結果が達成されるか否かを評価することができるという意味で、総括見積で示される諸結果は企業目的を表しているといえる。

売・製造・財務部門活動間の「調整」を図るための手順、すなわち「個別見積間の関連づけ」を通じて行われている(図4の(1)→(2)→(3))。つまり、予算委員会における予算承認の手続きは、各部門活動間の「調整」を図るための「個別見積間の関連づけ」に、企業目的を表す「総括見積」で示される企業全体の諸結果の評価を結びつけることを通じて(図4の(4)→(1)→(2)→(3))、企業目的と各部門活動との「調整」を図るものであるといえるのである。そして、このようにして承認された「予算」にもとづいて各部門活動の実行計画が編成される(さらには実行される)ことによって、企業目的、具体的には望ましい諸結果の達成が実際に可能になるといえる。したがって、マッキンゼーのいう「統括された企業方針の維持」とは、予算委員会での「総括見積」と「個別見積間の関連づけ」との結合による、企業目的と各部門活動との「調整」によって求められているといえる。

このように見れば、マッキンゼーが『予算統制』を刊行した当時のアメリカ企業は、第1に、1890年代から1920年代の企業合併運動期において、職能部門別に分化した組織の活動を企業全体として管理することが困難あるいは不可能になったこと、そして第2に、1920年夏以降の第1次大戦後の戦後恐慌(過剰生産恐慌)において、販売量と製造量とのアンバランス(過剰製品在庫)に伴って損失を被っていたという2つの問題に直面していたことが見出せる。そして、これらの諸問題に対処するために「予算統制」という方法が描かれているといえる。

このことは、予算編成手続きにおいては、個別見積・総括見積という見積間の関連づけによる調整として捉えられる。すなわち、マッキンゼーの予算編成手続きでは、第1に、個別見積の作成・修正が、利益性を考慮した販売量見積

を出発点として、製造量、諸費用、さらには現金収支を示す見積をそれにあわせるという手順で行われている。つまり、「個別見積」を、利益性のある販売量見積を中心として相互に関連づけることを通じて、販売活動を中心とした販売・製造・財務の各部門活動間の「調整」が図られている。そして第2に、予算委員会では、企業目的を意味する総括見積で示される諸結果(利益、財政状態、キャッシュ・フロー)の評価をもとに、個別見積が、販売量見積を中心として他の見積をそれにあわせるという、各部門活動間を調整するための手順で修正されて「予算」として承認されている。つまり、「総括見積」が販売量見積を中心とした「個別見積間の関連づけ」と結びつけられることを通じて、企業目的と各部門活動との「調整」が図られているのである。

以上のように見れば、マッキンゼーの予算編成手続きは、1920年代当時の企業をとりまく諸問題に対処するために、見積の作成から予算の承認に至る過程において、見積を相互に関連づけること、すなわち見積を体系化することを通じて調整を図る手続きであると位置づけられる。つまり、マッキンゼーの描いた予算編成手続きでは、個別見積・総括見積が各責任者の間で受け渡されながら作成・修正されることによって見積が相互に関連づけられており、この見積間の関連づけ、すなわち「見積の体系化」を通じて「予算」が編成されている。そして、この「見積」の作成から「予算」の承認に至る過程における「見積の体系化」を通じて、販売活動を中心とした各部門活動間の調整、および企業目的と各部門活動との調整という2つの「調整」が図られ、それによって企業目的の達成が試みられているのである。

以上のように、マッキンゼーの予算編成手続

きは、「見積」が「予算」へと変容する過程において「見積の体系化」を通じて2つの「調整」を図ることによって、企業目的、具体的には企業全体として望ましい諸結果(利益、財政状態、キャッシュ・フロー)の達成を試みるものであると位置づけられるのである。

### むすびにかえて

本稿では、まず、マッキンゼー『予算統制』における予算編成手続きを、かれの描いた「予算手続きのマニュアル」を中心として、詳細にそしてより具体的に分析した。その分析を通じて、企業の各部門活動の実行計画が「見積」の管理者間での受け渡しを通じて編成される「予算」にもとづいて作成されることによって、企業目的の達成が試みられていることを見出した。そしてまた、その予算の編成が「見積間の関連づけ」を通じて行われていることに特に注目した。そこで次に、予算編成手続き、つまり「見積」の作成から「予算」の承認に至る過程を、そこで用いられている「見積間の関係」という観点から分析してその構造について検討した。さらにまた、かれがそのような見積間の関連づけ、すなわち「見積の体系化」によって構成される予算編成手続きを描くに至った背景をあわせて分析することによって、マッキンゼーの描いた予算編成手続きの構造とその意味を探った。

つまり、1920年代当時の企業をとりまく諸問題、具体的には1890年代から1920年代の企業合併運動期において、大規模化・複雑化した企業組織の管理が1人の経営者によっては困難・不可能になったことと、1920年夏以降の第1次世界大戦後の過剰生産恐慌において、販売量と製造量とのアンバランス(過剰製品在庫)を原因

とする損失問題が発生したことに対処するために、マッキンゼーが「調整」を図る手段として予算統制という技法を描いていることを見出した。

この調整は、「見積」の作成から「予算」の承認へと至る手続きにおいて、販売量、製造量、諸費用、現金収支を示す個別見積、およびそれらをまとめあげた総括見積という「見積」を、各部門の責任者、および予算委員会・全般管理者の補佐といった予算手続きのための組織との間で受け渡して作成・修正することを通じて図られている。すなわち、第1に、販売量見積を中心にして個別見積を相互に関連づけることを通じて、販売活動を中心として販売・製造・財務部門活動間の「調整」を図り、第2に、総括見積をこの販売量見積を中心にした個別見積間の関連づけと結合させることを通じて、企業目的と各部門活動との「調整」を図っているのである。

このようにしてマッキンゼーの描いた予算編成手続きは、「見積」の作成から「予算」の承認に至る過程における「見積の体系化」を通じて2つの「調整」を図ることによって、企業目的(具体的には企業全体として望ましい利益・財政状態、キャッシュ・フロー)の達成を試みる手続きであると位置づけられるのである。

以上のように、本稿では、マッキンゼーの描いた予算編成手続きの構造とその意味を探った。そこでは、各部門活動間の調整、および企業目的と各部門活動との調整という2つの「調整」が、「見積」が「予算」へと変容する過程における「見積の体系化」を通じて図られており、そのことによって企業目的の達成が試みられていることを見出した。

しかしながら、本稿では、予算編成手続きを通じて編成された「予算」自身のもつ意味およ

び役割については詳しく分析することができなかった。この点について分析するためには、本稿で取り上げることでできなかったマッキンゼーの描いた予算の実施、具体的には月次に行われる予算の修正、および修正予算にもとづい

て各部門活動の実行計画を修正する手続きについて、その構造と意味を探ることが必要であろう。したがって、その分析を次稿以降の課題として挙げることによって本稿のむすびにかえたい。

### 参 考 文 献

- Chandler, A. D. Jr.[1977], *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977 (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳、『経営者の時代—アメリカ産業における近代企業の成立—(上)・(下)』東洋経済新報社, 1979年)。
- Faulkner, H. U. [1928], *Economic History of the United States*, The Macmillan Company, 1928.
- Heckert, J. B. [1946], *Business Budgeting and Control*, The Ronald Press Company, 1946.
- Mckinsey, J. O. [1922], *Budgetary Control*, The Ronald Press Company, 1922.
- Rogers, D. M. [1932], "Development of the Modern Business Budget", *The Journal of Accountancy*, March 1932, pp. 186-205.
- Willsmore, A. W. [1932], *Business Budgets and Budgetary Control*, Pitman, 1932.
- 小林袈裟治[1983]「企業の成長と経営者」『概説アメリカ経済史』(岡田泰男・永田啓恭編, 有斐閣), 1983年, pp. 134-153.
- 小林健吾 [1987]『予算管理発達史—歴史から現在へ—』創成社, 1987年。
- 北村浩一 [1996]「マッキンゼー『予算統制』の形成と意味— 2つの調整概念—」『経済論究(九州大学)』, 第96号, 1996年11月, pp. 79-106。
- 津曲直躬 [1977]『管理会計論—企業予算と直接原価計算—』国元書房, 1977年。
- 長谷川安兵衛 [1930]『予算統制の研究』森山書店, 1930年。
- 古川栄一 [1952]『予算統制論(改訂版)』森山書店, 1952年。
- 本田利夫 [1949]『予算統制論』東洋書館, 1949年。
- 吉田弥雄 [1957]『予算統制論』同文館, 1957年。