

## マッキンゼー『予算統制』における予算実行過程の意味：予算報告書における比率分析

北村，浩一

<https://doi.org/10.15017/3000194>

---

出版情報：経済論究. 101, pp.79-98, 1998-07-28. 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』における予算実行過程の意味

—— 予算報告書における比率分析 ——

北 村 浩 一

## 目 次

はじめに

1. 現代の企業予算における予算統制
  2. 予算の実行と比率分析
    - 2.1 予算実行過程の内容
    - 2.2 比率分析研究の展開と『予算統制』
    - 2.3 予算報告書における比率分析
  3. 予算実行過程の意味
    - 3.1 予算実行過程の目的
    - 3.2 『予算統制』における予算実行過程の意味
- むすびにかえて

## はじめに

これまでの研究(拙稿 [1996], [1997])において、筆者はマッキンゼー『予算統制』(Mckinsey [1922])を取り上げて、その形成過程について検討してきた。まず、拙稿 [1996] では、『予算統制』の執筆に際してマッキンゼーが参考にした米国連邦政府予算制度と企業予算とを比較し、『予算統制』においては「調整(coordination)」が基礎的で重要な概念であることを考察した。次に、拙稿 [1997] では、『予算統制』で展開されている予算編成手続きを分析対象として、その「調整」概念の具体的な展開を明らかにした。以上の分析を通じて、『予算統制』は、「見積(estimate)」の作成から「予算(budget)」の承認に至る過程において見積を体系化することによって「調整」を図り、この調整によって

企業目的の達成を試みる方法として描かれていると結論づけた<sup>1)</sup>。

上述のように、これまで主として予算編成過程の分析を通じて、『予算統制』における予算を見積の体系化による調整として意味づけた。そこで本稿では、編成された予算の実行過程について論じる。すなわち、予算が何を目的としてどのように利用されているかを検討することを通じて、『予算統制』における予算実行過程の構造と内容を明らかにしようとするものである。そのために、本稿では分析の焦点を予算実施の過程に置いて、以下のように分析を進める。

まず、第1節では、『予算統制』における予算の実行過程を明確にするための準備として、現代の企業予算(いわゆる予算管理)においてその過程が具体的にどのように捉えられているのかを分析する。次に第2節では、『予算統制』で描かれている予算実行過程の構造と内容を具体的に詳述する。そのためにまず、その過程が予算期間中に行われる月次報告を中心に展開されていることを明らかにし(2.1)、次にその構造を詳述する。その際には、『予算統制』の形成当時に活発に研究されていた比率分析(ratio analysis)が適用されていることを指摘し(2.2)、その具体的な展開過程を説明する(2.3)ことによってその過程を明確に描き出す。ただしその分析は、『予算統制』において企業予算が

1) 拙稿 [1996], [1997] における分析の不十分さを補う形で、拙稿 [1998a], [1998b] では、『予算統制』における「調整」概念について再度検討を試みている。

主として会計情報の利用という観点から展開されていることを鑑みて<sup>2)</sup>、見積値と実際値との比較を表す報告書（以下では予算報告書と称する）に焦点を当てて進められる。そして最後に第3節では、以上の分析を総合する形で、マッキンゼー『予算統制』における予算実行過程の目的(3.1)と意味(3.2)を、現代の企業予算と対照しながら明らかにしたい。

## 1. 現代の企業予算における予算統制

本節では、『予算統制』における予算実行過程の構造と内容を明確に描き出すための準備として、まず現代の企業予算（いわゆる予算管理とよばれているもの）において予算の実行過程が具体的にどのような内容を兼ね備えたものとして捉えられているかを考察しておきたい<sup>3)</sup>。

『会計学辞典第5版』（神戸大学会計学研究室編、同文館）によれば、「予算管理は、予算の編成と予算による統制からなり、企業のあらゆる経営活動を総合的に管理するための手段である」とされている（p.1195）。ここで注目されることは、予算編成と予算統制によって予算管理が構成されているという考え方である。予算の編成は、トップ・マネジメントが指示した基本的な経営方針としての予算編成方針に基づいて、関係各部門が部門予算案を作成し、そして

総合予算案を編成すること（およびそれらの承認）を指している。ここでいう予算編成方針の具体的内容は、一般的に短期利益計画において設定される企業の利益目標と捉えられている。したがって、予算管理における予算編成は、図1-(a)のように短期利益計画に基づく部門予算・総合予算の編成を指すものであると考えられる<sup>4)</sup>。

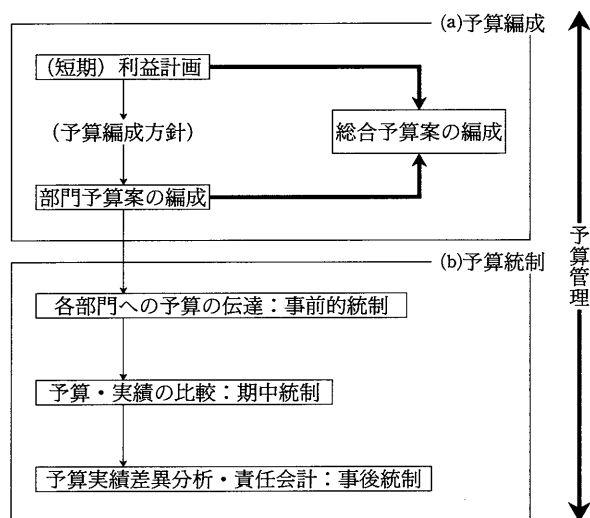
他方で、予算の統制は次の三つの過程からなると考えられている（青木茂男 [1976], pp. 250-256）。(1) 予算の各関係部門への伝達によって、各経営管理者がそれぞれの達成目標ならびに権限・責任範囲を明確に示されるために、予算を拠り所として管理行動を進めること。すなわち、各部門への予算伝達による事前的統制と称される過程。(2) 予算・実績の比較を予算期間中に行い、執行活動を予算実現の方向へ向けること。すなわち、予算と実績の比較を通じた期中チェックによる期中統制と称される過程。(3) 実施活動の結果が実績として報告され、予算と対比される。予算と実績とが比較されてその差異が計算される。そしてさらには何らかの是正措置を引き出すために差異の原因分析、責任分析を行うこと<sup>5)</sup>。この原因分析・責任分析のためには、統制可能性原則の適用および責任階層の明確化を目的とする報告・評価制度、すなわち責任会計が含まれることになる。すなわ

2) この点は、別の所ですでに論じたが（例えば、拙稿 [1997], pp.46-47）、マッキンゼーの経歴や所説からも窺い知ることができる。彼は、1917年にシカゴ大学商学部に就任し会計学の教鞭を執っており、1921年からはシカゴ大学の同僚であるフレイザー（Frazer, G. E.）とともに会計事務所に勤めていた（Marquis [1936], p.1668, Urwick [1956], pp.267-270, 青柳文司 [1960], 本田利夫 [1966a] [1996b]）。また、「管理的支援としての会計（Accounting as an Administrative aid）」と題する論文では、企業管理（business administration）は主として統制の問題であり、統制の基礎は情報であるとして、特に会計情報の重要性を主張している（McKinsey [1919] を参照）。

3) ここでは、予算が承認されるまでの過程を「予算編成過程」、その後の過程を「予算実行過程」として区分している。

4) 利益計画と予算との関係に関しては、利益計画を予算編成に含めるか否かという点について議論されている。例えば、溝口 [1980] を参照。本稿では、この点については特に取り扱わない。

5) 本稿では、事前的統制、期中統制、事後統制という三つに統制過程を区分しているが、予算期間経過後に実績が報告される時点を境に、この統制過程を事前的統制と事後統制との二つに区分する見解も見られる（例えば、吉田弥雄 [1971], pp.28-31 を参照）。



出所：青木茂男 [1962], [1976] を参考に作成

図1 予算管理における予算編成と予算統制

ち、予算・実績の差異分析および責任会計による事後統制と称される過程である。以上のように見れば、予算統制の過程は図1-(b)のようにまとめられる。

以上のことから図1にまとめられるように、予算管理では、予算の実行過程が「予算統制」と称されて、利益計画と関連づけられた「予算編成」の過程と明確に区別されていること、そして予算の伝達から差異分析・責任会計までをその内容として捉えられていることが見出された。そこで、このような位置づけと比較対照した場合に、マッキンゼーの『予算統制』はどのように位置づけられるかを次節以降で検討したい。

## 2. 予算の実行と比率分析

### 2.1 予算実行過程の内容

前節で見たように、予算管理における予算の実行過程は、予算の伝達による事前的統制、予算と実績との比較を通じた期中チェックによる

期中統制、予算実績差異分析・責任会計による事後統制をその内容とすることを見てきた。それに対して、『予算統制』においてその過程の内容がどのように捉えられるかをここで明らかにしておきたい。

まず、予算の伝達という事前的統制に相当する過程に関しては『予算統制』においても見出される（その詳細は後ほど論じる）。次に、『予算統制』では、四半期の予算期間の途中で月次報告が想定されている。すなわち、すべての予算の月間の実績が各部門から提出され、見積値と実際値とを比較した予算報告書が作成され、その報告書をもとにして予算委員会において必要と考えられる予算の修正が行われ、各部門に修正予算が伝達される。各部門は、その修正予算に従って残りの予算期間に対する各部門活動の諸計画を修正するものである（McKinsey [1922], p.374以下を参照）。それは「諸見積は正確性を持つことは困難であり、不確実な市場状況の期間においてはこの困難性は非常に増幅される。」そして、「多くの企業は1921年の諸見

積を四半期基準で作成し、各四半期の最初に新たな見積を作成するだろう。このような場合でさえ、かれらは〔その見積を〕月次に改訂することが望ましいと感じるのである。1922年の場合にも同様の困難さが存在する（〔 〕内は引用者による。以下でも同様の表記方法を採用）」

(Mckinsey [1922], p.33) とあるように、マッキンゼーが不確実な市場状況の変化にあわせて予算を改訂する必要性を意識していたことの現れであろう。このことは、1921年当時が第一次世界大戦後恐慌の最中にあったことが影響しているといえる<sup>6)</sup>。したがって、「諸見積が作成された後には、その正確性をチェックするための手段が提供される必要がある。これは通常、見積と実際の結果との間の比較を示すことによってなされる」とあるように、マッキンゼーは不確実な市場状況の変化に合わせて予算を修正することを目的として、見積値と実際値との比較によって見積値の正確性をチェックするという月次報告を制度化しようとしているのである

(Mckinsey [1922], pp.33)。なお、以上の予算の修正過程における見積の修正と予算との関係は、図 2 のように示される。すなわち、各部門には、予算期間開始前に各月に対する見積（四半期、すなわち 3 ヶ月分）が予算として伝達される（図 2-①）。次に、月次予算報告書において当月見積が当月実績と比較される（図 2-②）。そしてその比較に基づいて必要と考えられる次月の見積の修正が行われて、各部門に修正予算として伝達される（図 2-③）。このように予算の修正過程は、当月の見積値と実際値との比較によって次月の見積を修正し、修正「予算」と

して各部門に伝達する過程である。

以上のように、『予算統制』における予算の実行過程においては、予算管理においてみられる事前的統制および期中統制に相当する過程は見出すことができた。しかしながら、期間終了後には予算管理においてみられるような事後統制の過程を見出すことは難しい。すなわち、『予算統制』では月次報告が行われているために、予算期間終了後にも予算期間中と同様に見積値と実際値とを比較する報告書の提出が想定されている。しかしながら、その比較の結果を用いて各部門の活動を改善することを目的とする方法、具体的には予算と実績との差異を算出し、その原因を分析し責任を明確にするための会計情報の提供が見出されないのである。それは例えば、彼が作成した予算手続きのマニュアルにおいて、期間報告の目的が期中に必要と思われる予算の修正に対してのみ想定されていることから明らかである (Mckinsey [1922], p.374 以下)。このように、『予算統制』における実際値と見積値との比較は、残りの予算期間における予算および計画の修正、具体的には上述のように、不確実な市場状況のために予算編成時の見積値が不正確になるという前提のもとで、その正確性を確認して見積値を修正することで予算を編成し直すことを目的としている。以上のことから、『予算統制』における予算の実行過程は、実際の結果を考慮して各部門の活動を改善させるという統制過程というよりむしろ、予算の「再」編成過程という意味を持つものと見なされるのである（詳しくは次節で述べる）<sup>7)</sup>。

6) 第一次大戦後恐慌の『予算統制』の形成における影響については、すでに拙稿 [1996] および [1997] で論じた。

7) もっとも、ここでは『予算統制』において責任会計的なコントロールという考え方が見出されるという見解（例えば、小林健吾 [1987], p.162-164）を否定するものではないが、ただ、少なくともその考えは会計情報の提供という形で具体化されているとはいえない。

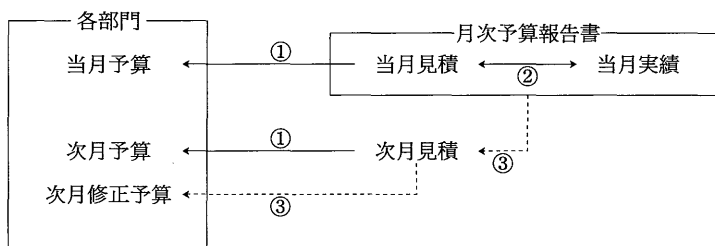


図2 予算の修正過程における見積と予算の関係

## 2.2 比率分析研究の展開と『予算統制』<sup>8)</sup>

以上のように、『予算統制』における予算実行過程の内容は、いわゆる事前的統制と期中統制に相当する過程に限定されている。そこで、以下ではそれらについて詳細に論じたい。ここでは、その過程を明確に描き出すために予算報告書に焦点を当てて分析を進めるが、その際には比率分析研究との関連性が注目される。というのは、まず第一に、後述するようにマッキンゼーが月次報告において想定している予算報告書では比率の表示がその中心とされているからであり、第二に、当時の米国ではウォールの研究 (Wall [1919])<sup>9)</sup>を起点として様々な財務比率分析 (financial ratio analysis) に関する研究が盛んに行われており、マッキンゼーが予算報告書を作成する際に、その比率分析的思考を援用したかあるいはその影響を受けている可能性は十分に考えられるからである<sup>10)</sup>。

まず、財務比率分析研究の展開において注目されるのは信用分析 (credit analysis) の展開で

ある。19世紀後半頃から、産業の発展に基づく資金需要の増加に伴って商業銀行 (commercial bank) が発展し、その商業銀行からの短期借入が企業金融の中心となる<sup>11)</sup>。商業銀行にとっては、貸手の対象が規模・範囲ともにそれ以前よりも拡大し、これまでにはなかった特別な信用調査の方法が必要となった。そこで1900年頃から一般的に商業銀行が企業の債務支払能力の測定のために、その財政状態を示す貸借対照表の提出を求めるようになった。この銀行による貸借対照表を利用した信用分析は、1914年の連邦準備制度 (Federal Reserve System) の成立を契機に確立する。そこでは、企業が銀行に提出する貸借対照表の標準様式が定められ、その貸借対照表における流動比率 (流動資産/流動負債) の2対1の原則<sup>12)</sup>が支払能力を適正と判断する基準として一般的に認められるようになったのである。このような信用分析の重要性についてはマッキンゼーも意識していたようで、「多くの銀行は経験則的な (rule of thumb) 財務標

8) ここでは、比率分析研究の展開に関して、Brown [1955], Horrigan [1968], 松本雅男 [1971], 國部克彦 [1994] を参考にしている。

9) ウォールの研究に関しては、例えば、高瀬荘太郎 [1938], 野瀬新蔵 [1949] を参照。

10) さらに、この比率分析は、のちのプリスの研究 (Bliss [1923], [1924]) においていわゆる「会計による管理」として結実し、一方で「管理のための会計」として捉えられるマッキンゼー『管理会計』(Mckinsey [1924]) と対照される形で生成期の管理会計の柱として位置づけられている。したがって、マッキンゼーの所論を研究する上でもこの比率分析研究に言及することは重要な意味あいを持つといえる。なお、マッキンゼーの所説とプリスの所説との対比については、例えば、西尾清一 [1924], 青柳文司 [1986] を参照。

11) 投資市場を通じてのいわゆる直接金融が企業金融の主たる手段になるのは、1920年代の後半からである。1920年代の米国における企業金融と信用分析の発展に関しては、西田博 [1976a], [1976b] を参照。

12) この原則は業種の違い等のために必ずしも絶対的なものではないが、一般的には認められていたようである。

準である 2 対 1 の比率の利用を主張し、企業は、流動資産が流動負債の二倍である限り、彼らは成功的な財務管理者であると信じるようになってきた（傍点部はマッキンゼーによる強調）」と述べている（Mckinsey [1922], pp.324-325）。このように、信用分析の発展にもなつて流布していた流動比率 2 対 1 の原則は、『予算統制』にも何らかの影響を及ぼしていたことが窺われる。

さらには、この流動比率による信用分析のみならず、様々な比率を体系化して企業経営者の経営管理に役立てようとする財務比率分析研究が1920年代にかけて盛んになる。具体的には、上述のウォールの研究を起点として、その研究に反応する形で1920年代前半の財務比率分析の研究が進められる（Horrigan [1968] pp. 285-287）<sup>13)</sup>。そして、第一次世界大戦後恐慌の難局を克服するための一つの試みとして、プリスによって企業経営者の経営管理に役立つ財務比率分析が展開されるに至るというものである<sup>14)</sup>。このように、『予算統制』が出版された当時は、流動比率をはじめとする様々な財務比率の分析を企業の経営管理に役立てようとする試みが広く行われていた。そして、後述するように『予算統制』においても、流動比率のみならず、様々な比率を財務諸表や予算報告書の分析において利用しようとする試みを見出すことができる。したがって、『予算統制』の形成に関わる重要な諸要因の一つとして、この比率分析研究の展開は見逃せないのである。

そこで、以下では、当時の財務比率分析がマッ

キンゼーの描いた予算報告書において具体的にどのような形で展開されているのかという観点から『予算統制』における予算の実行過程を描き出したい。

## 2.3 予算報告書における比率分析

### 2.3.1 見積財務諸表の利用と予算の意味

拙稿 [1998a] で見たように、予算の編成過程ではまず、販売量見積を起点として諸見積を体系化することを通じて各部門が諸見積を作成している。これは、販売部門活動を中心とした機能部門活動間の「調整」を図る手続きである。さらに予算委員会 (budget committee) では、企業の収益性および流動性を表す見積財務諸表を利用して、各部門の諸見積を「調整」のための手続きである販売量見積を起点とする諸見積の体系に沿って修正して予算として承認している（Mckinsey [1922], pp.366-367）。以上を総括して、予算の編成過程を収益性および流動性の観点から部門活動間「調整」を図る手続きとして位置づけた（拙稿 [1998a], 表 1 を参照）。しかしながら、この見積財務諸表の利用が予算管理においてそうであるように、主として予算に利益目標の達成という意味あいを持たせることを目的とするものか、あるいは異なった意味を持たせることを目的とするものであるのかを検討しておくことが、予算実行過程の目的を明らかにする上で重要である。したがって、各部門に伝達される予算が持つ意味をより具体的に明らかにするために、この予算委員会における見積財務諸表の利用について、ここでいま少し

13) 財務比率分析研究の展開は必ずしもこのように位置づけられるとは限らないが、ここでは一応、Horrigan [1968] の記述に依拠している。

14) 本稿では、具体的にプリスの研究内容については詳述せず今後の機会に譲りたい。プリスの研究に関しては非常に数多くの研究が行われているが、最近では、片桐伸夫 [1984], [1985], [1986], および渋谷武夫 [1993a], [1993b], [1994] の研究がより詳細にそれを論じている。

詳しく検討しておく。

『予算統制』において貸借対照表は「借入が要求される際の企業の財政状態」を示すものであると捉えられている (Mckinsey [1922], p. 333)。すなわち、「最近では、〔銀行および債権者が〕より正確な情報を得ること、そしてこれを得るためにその企業の財政状態を示す正式な報告書が必要であることが見出されている。結局、標準的な様式の貸借対照表がその利用のために開発されてきた。経営者は債権者に対してこの報告書を作成するように求められているが、徐々にそれを〔経営者〕自身で利用し始めることを学んでいる」(Mckinsey [1922], p.334) とあるように、ここでは銀行に提出される貸借対照表の分析、すなわち信用分析を通じて借入が認められていたことを背景として、経営者側が貸借対照表を利用するという試みが見られる。

具体的には、主として現金残高および流動比率が判断の基準として利用されている。現金残高については、「実際には、すべての銀行は、顧客への借入に対してある比率をかけるような銀行預金残高 (bank balance) を顧客が持つことを要求している。多くの銀行はその残高を顧客に認められる借入の20%としている」とされている (Mckinsey [1922], p.330)。すなわち、見積現金収支表において現金支出見積の合計額が収入見積の合計額を超える額を必要借入額 (loans required) として銀行から借り入れる計画が部門諸見積作成の段階で編成されている

が<sup>15)</sup>、ここでは見積貸借対照表における現金残高によって、その借入が実際に可能かどうかを検討される。その結果、場合によっては (借入額の修正に伴って) 見積の現金残高が削減されるといった修正が行われる (Mckinsey [1922], pp.340-341を参照)。そして、流動比率については、「非常に重要な最後の比較は、流動資産の流動負債に対する比率である」として、具体的にはその比率が期首の4対1から期末の2.2対1に減少していることを「〔期末の比率は〕それ自身が不都合を示しているわけではないが、その年度のこの比率の減少によって示されている傾向は、明らかに望ましくない」。(Mckinsey [1922], pp.357-358) とあるように、流動比率が2対1以上であるか否かが検討されている<sup>16)</sup>。これは、上述のように、信用分析において流布していた流動比率2対1の原則を企業経営者側で利用しようとする試みであるといえる。以上のように見れば、予算委員会において見積貸借対照表は、現金残高および流動比率による分析を通じて、銀行借入を可能にするという意味での適切な財政状態を保つことを目的として利用されていることが分かる。

一方で、見積損益計算書は見積貸借対照表に従属的なものとして捉えられている。すなわち、「現在の財政状態や活動の結果を知ることができれば、現在の状態に対する将来の活動の結果を見積もることができ、3ヶ月先の財政状態の見積〔見積貸借対照表〕に達することができる」とあり、損益計算書は「企業の活動の性質とこ

15) 現金収入見積と現金支出見積の合計額の比較によって支出見積が収入見積を上回る場合には、支出の削減および追加的収入の確保、そして追加的資金の確保という措置が採られる (Mckinsey [1922], pp.6-7)。その資金確保の具体的な計画が銀行借入計画 (program for bank loans) という財務部門の計画として編成される (Mckinsey [1922], p.316以下を参照)。

16) さらにこの見積貸借対照表の分析では、受取手形や売掛金等の諸項目について期首 (前期実績) から期末 (当期見積) にかけての変動率を算出し、それらの傾向が望ましいか否かが検討されている (Mckinsey [1922], p.349以下を参照)。このように、ある項目を異時点間で比較することによって「傾向」を明らかにするための分析がここで展開されている。



これらの結果を示すような追加情報」とされていることから (Mckinsey [1922], p.334), 見積損益計算書は, 見積貸借対照表における財政状態を適正にするための情報として利用されているといえる<sup>17)</sup>。以上のように見れば, 予算委員会では, 見積財務諸表の利用を通じて, 銀行借入を可能にするという意味での適正な財政状態を確保するという観点から見積を (販売量見積を起点とする部門活動間調整の手順で) 修正し予算を承認しているといえる。したがって, 予算委員会における見積財務諸表の利用を通じて, 予算には「適正な財政状態の確保」という観点からの調整という意味が与えられていることになる<sup>18)</sup>。このように見れば, 『予算統制』における予算には, 予算管理の場合のような企業の利益目標の達成という利益管理的意味というよりむしろ, 適正な財政状態の確保という財務管理的意味が与えられているといえるのである。

### 2.3.2 月次報告書と予算の修正

上述のような方法で予算委員会で承認された諸予算は, 各部門に伝達されて, その予算に従ってそれぞれの部門で具体的な計画が編成され実行に移される。販売部門および製造部門には物量で示される予算 (販売量予算・製造量予算) と諸費用の予算とが伝達され, その他の部門に

は諸費用の予算が伝達されている。「その認められた諸予算は, すべての部門の諸支出に制限を設定し, そしてこれらの制限は予算委員会の承認なしには超過されえない」(Mckinsey [1922], pp.7-8) とあるように, 諸費用の予算は各部門にとっての「支出の制限」という意味を持っている。一方で, 「その諸予算はまた, ある部門に対する実績の諸基準 (standards) を設定している。例えば, 販売〔量〕予算は, 販売部門によってなされるべき販売を示しており, 製造〔量〕予算は, 製造部門の見積製造を示している」

(Mckinsey [1922], p.7) とあるように, 物量の予算には各部門にとっての「活動の指針」という意味が与えられている<sup>19)</sup>。そして, 「〔各部門が〕この割当量・割当額 (quota and allotment) に専念することを通じて, 予算システムは組織のすべての部門の諸活動を一つの統括された方針へと調整することを求めるのである」

(Mckinsey [1922], pp.299) とあるように<sup>20)</sup>, 各部門が伝達された予算に従って活動を実行することによって, 予算編成で予算に与えられた職能部門諸活動間の調整の実行が図られているといえる。そしてその調整は, 上述のように適正な財政状態の確保を目的としたものであることから, 『予算統制』では, 各部門へ活動の指針である物量の予算と支出の制限である諸費用の

17) この見積損益計算書の分析でも, 見積貸借対照表の分析の場合と同様に, その傾向が望ましいか否かの検討を目的として, 売上に対する諸費用・利益の比率, および在庫回転率に関して, 期首と期末との間で比較が試みられている (Mckinsey [1922], p.359以下を参照)。

18) また, 以上に見てきたように, 見積財務諸表の分析では, 諸項目および諸比率に関する異時点間の比較という比率分析が試みられていることから, 『予算統制』は, 企業経営において財務比率分析を展開する試みの一つとして位置づけられるという側面も持っている。

19) ここで物量の予算を活動の「指針」と位置づけているのは, 販売部門と製造部門がそれらの予算で示される見積量に従って活動を実行することを通じて, 販売量と製造量とをバランスさせて, 当時の企業にとって問題視されていた過剰製品在庫を回遊することを主たる目的としているためであり, それは, 予算実績差異分析による業績評価を前提とすることで「達成目標」という意味を与えられる現代的な予算の場合と区分することを意図している (拙稿 [1996], pp.96-97を参照)。

20) ここで「割当量 (quota)」とは物量の予算を, 「割当額 (allotment)」とは諸費用の予算を意味している (Mckinsey [1922], p.299を参照)。

予算とを併せて伝達することによって、各職能部門活動間の「調整」を通じた適正な財政状態の実現が図られている。

次に、予算期間（四半期）の途中に月次報告が行われる。すべての予算に対して実績が提出され、見積値と実際値とを比較した月次予算報告書が作成される。予算委員会では、この報告書を利用して、残りの予算期間において必要と考える予算の修正が行われ、その修正予算が各部門に伝達される。この修正予算に従って各部門が残りの期間における計画の修正を行うものである。この予算の修正過程では、予算の編成過程と同様に、販売量の修正を起点として製造量および諸費用そして現金収支の見積がそれに従って修正されており、職能部門活動間の「調整」を図るという意味を持っているが<sup>21)</sup>、ここで注目すべきことは、その修正の過程で予算報告書における比率分析を利用することによって、「調整」に異なる視点での分析が加えられていることである。したがって、以下では、予算報告書における比率分析の利用という点からこの予算の修正過程を詳述したい。

そこでまず注目されるのは、販売量予算の修正に用いられる表1の月次販売予算報告書である。「1月末の比較がその月の販売が見積よりも50%下回り、諸数値(indicators)が2月にも同様の減少が起こることを示すかもしれない。その時には販売[量]予算は修正される」(Mckinsey [1922], pp.81)とあるように、今月の見積販売量と実際販売量との比較により両者に乖離が認められた場合に、次月以降の販売量の減少

の可能性を考慮して販売量予算が修正される。このことを表1に沿って説明する。表1では上述の引用に従って、具体的に数値を想定している。まず、第(4)欄で今月の実際販売量(第(2)欄)と見積販売量(第(3)欄)が比較され、実際量が見積量を50%下回っていること(-50%)が示されている。ここで見積値と実際値との乖離とその程度が表示される。次に、第(6)欄で今月の実際販売量(第(2)欄)が前月のそれ(第(5)欄)と比較され、今月の販売量が前月に比べて50%減少していること(-50%)が示される。この比較については、「現在の実績(performance)と過去のそれとの間の比較は、その傾向(tendency)が望ましいか否かを示すことにおいて非常に有用である(傍点部はマッキンゼーによる強調)」(Mckinsey [1922], p.400)とあるように、過去と現在の販売量を比較することによって、販売量の「傾向」を判断するためのものである。したがって、この第(6)欄に示される今月の実際販売量と前月のそれとの比較を通じて販売量減少の「傾向」が見出されて、次月の販売量見積を修正する必要があると判断されることになる<sup>22)</sup>。

この報告書においては第1に、実際販売量と見積販売量との比較を増減率によって表示することを通じて、両者の乖離とその程度が示されている。このことは、すでに触れたように当時の不確実な市場状況のために、四半期ベースでの見積が不正確であるという前提のもとで、月間という短期間でその正確性を絶えずチェックすることを目的としたものである(Mckinsey

21) この点に関しては、拙稿 [1996] ですでに指摘している(拙稿 [1996], p.96以下を参照)。

22) 実際には、販売量が増加傾向を示す場合も考えられるが、当時の企業が販売可能性以上の製造による過剰製品在庫に伴う損失問題に直面していたというマッキンゼーの認識からも分かるように(Mckinsey [1922], p.14)、ここでは、需要の急落という当時の状況を背景として、主として販売量「減少」の傾向を捉えることが主眼とされている(拙稿 [1997], p.56以下を参照)。

[1922], p.33を参照)。そして第2に、実際販売量に関して今月と前月という異時点間で比較を行うことによってその「傾向」が表示されている。このように、ある項目に関して異時点間で比較を行い、それを比率によって表示する方法は、比率分析において趨勢分析と呼ばれているものと合致する<sup>23)</sup>。すなわち、それはある項目についての異時点間の比較によって、企業活動の傾向 (tendencies) あるいは趨勢 (trends) を示し、その表示を通じて企業の状態を判断するという分析方法である。したがって、当時の比率分析研究において展開されていたものと同様の方法そして目的をこの予算報告書において見出すことができる。ここに予算報告書における比率分析の利用という試みが見出されるのである<sup>24)</sup>。このようにして、見積値と実際値との比較によって乖離が認められた場合に、趨勢分析によって販売量が減少の傾向にあると判断すれば、次月の販売量見積を減少させるという販売量予算の修正が行われるのである。

また、具体的にどれほどの修正を行うかが問

題となるが、それは表1の第(7)欄から第(11)欄に示される情報を利用すると考えられる。第(9)欄では、今年度累積の実際販売量 (第(7)欄) が見積販売量 (第(8)欄) と比較され、第(11)欄では今年度累積の実際販売量 (第(7)欄) が前年度のそれ (第(10)欄) と比較されている。このように、ここでは第(2)欄から第(6)欄までの1ヶ月単位での比較を年度累積単位での比較に広げるものである。このことは、「得られる情報に基づいて、正確な諸予算を作成することは不可能かもしれないが、予算プログラムを開始し、作業が進行するにつれてその統計記録を発展させることにおいては明らかな利点が存在する。」そして「〔予算〕プログラムが進行するにつれて、必要と考えられる修正を可能にするような統計記録を得ることが可能となる」(Mckinsey[1922], p.86) とあるように、予算の修正を行うためのデータの収集という意味を持っており、今月のデータに加えて年度累積でも同様の比較を行うことで、販売量の修正の割合を決定することに利用されていると考えられる。

表1 月次販売予算報告書 (192X年2月)

販売単位	今月 実績	今月 見積	増減 (%)	前月 実績	増減 (%)	今年の現在 までの実績	今年の現在 までの見積	増減 (%)	前年の現在 までの実績	増減 (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
東地区	100	200	-50	200	-50	300	400	-25	500	-40
西地区										
A支店										
B支店										
⋮										

注1) 表中の数値および期間は本文での説明のために筆者が想定して付け加えたものである。

注2) この表は、北村 [1996] で使用したものである。

出所: Mckinsey [1992] p.402に加筆・修正して作成

23) ここでは、野瀬新蔵 [1949] における論述を参考にしている。そこでは、異なるものの同時比較を均衡分析とし、同じものの異時比較を趨勢分析としている (野瀬新蔵 [1949], p.709以下を参照)。

24) また、見積値と実際値との比較が増減率で表示されていることも、予算報告書における比率分析の利用として捉えておく。

そして、この販売量予算の修正にしたがって製造量予算が修正される。その修正においては、月次在庫報告書が利用される(表2)。まず、第(4)欄では、月末の実際在庫量(第(2)欄)と見積在庫量(第(3)欄)との比較が増減率で示されている。実際在庫量が見積在庫量を上回っていれば販売量に対する製造量の超過を、逆の場合には製造量の不足を示す。したがって、この増減率は、販売量に対する製造量の乖離とその程度を示すことで、それらの調整がうまくいっているか否かを示すものである。次に、第(5)欄は在庫に配送された製品の量、すなわち今月の実際製造量を表している<sup>25)</sup>。この値と第(6)欄の見積製造量との比較が第(7)欄において増減率で表され、見積製造量と実際製造量がどの程度乖離していたかが示される。このように、この報告書は、「どの程度販売と製造との間の調整が達成されているのか」(Mckinsey [1922], pp.142)を製品在庫量および製造量に関する見積値と実際値との比較によって示すものである<sup>26)</sup>。そしてこの報告書を用いて、製造量予算は修正された見積販売量との調整という観点から修正されることになる。

このようにここでは、見積販売量と実際販売

量との比較を増減率で示すことを通じて、それらの乖離とその程度を表示して見積の正確性をチェックし、実際販売量に関する趨勢分析によって販売量減少の傾向が見出された場合に次月の販売量見積を減少させるという販売量予算の修正と、その販売量の修正に従って製造量見積を修正するという製造量予算の修正とが行われる。このような修正方法が採られているのは、市場状況が変化して予算編成時に設定した販売量予算が過剰であると判断される場合に、予算編成時の予算に従って販売部門と製造部門が行動すれば、販売量と製造量との間でアンバランスが生じ過剰製品在庫を抱える恐れがあるためであり、それは上述のように、第一次世界大戦後の過剰生産恐慌下にあった当時の市場状況を不確実であると捉えていたマッキンゼーの認識に基づくものであろう(Mckinsey [1922], p. 33)。このようにマッキンゼーは、予算期間の途中で、見積値と実際値と間の増減率を通じて見積販売量の正確性をチェックし、趨勢分析を通じて実際販売量の傾向を分析することによって、次月の販売量見積を市場状況の変化に合わせて試みている。そしてさらに、その修正された販売量見積に従って製造量見積を修正

表2 月次在庫報告書

クラス・グループ	実際在庫	見積在庫	増減 (%)	実際配送	見積配送	増減 (%)	当四半期 の回転率	前四半期 の回転率
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

出所：Mckinsey [1922], p.407

25) この例では月末仕掛品は考慮されていない。月末の仕掛品を考慮した月次報告書は、別の所で例示されている(Mckinsey [1922], pp.141-143を参照)。

26) また、第(8)欄と第(9)欄には「手許にある在庫の規模を判断する基準」として在庫回転率(販売量/在庫量)が加えられている(Mckinsey [1922], p.410)この第(8)欄と第(9)欄との比較は、比率に関する異なる時点での比較、すなわち趨勢分析の一種を意味しており、ここにも予算報告書における比率分析利用の一端を見て取れる。

することを通じて、予算編成過程と同様に販売量と製造量との均衡を保ち、販売部門活動と製造部門活動との調整を図っているといえるのである。

次に注目されるのが、諸費用の修正に用いられる予算報告書である。ここでは、そのなかから販売部門費用を表す月次販売費報告書(表3)と製造部門費用を表す月次製造経費報告書(表4)を取り上げる<sup>27)</sup>。表3ではまず、第(4)欄で実際販売費(第(2)欄)と見積販売費(第(3)欄)との比較が増減率で示されている。この比較によって実際販売費と見積販売費の乖離とその程度が示される。次に、「当該期間および過去の期間の販売〔量〕に対する費用の比率の比較」のために、販売費率(販売費/販売量)が見積値(第(5)欄)、実際値(第(6)欄)、今年度累積(第(7)欄)、前年度累積(第(8)欄)のそれぞれに関して表示されて、それらが比較される(Mckinsey [1922], p.406)。これは、「これら〔販売量と販売費〕の比較は当該期間に対してのみならず、過去の諸期間に対しても示されるべきである。それによって傾向が容易に見られるのである(傍点部は引用者による)」とあるように、過去と現在の販売費率を比較することによって、販売費の「傾向」を表示するためのものである。したがって、この第(5)欄から第(8)欄に示される販売費率の比較を通じて、その「傾向」が見出されて、次月の販売費見積が修正されることに

なる。

ここでの実際販売費と見積販売費との比較は、販売予算報告書の場合と同様に、増減率によって両者の乖離とその程度を表すという見積の正確性のチェックという意味を持っている。一方で、「経営者が持つことのできる最も有用な装置の一つは費用の基準(standards of expense)である。もし彼が費用の様々な分野における現行の実態を知っているならば、彼は自身の実績〔ここでは販売量〕を測定し、諸予算の作成の際の自身の数値をチェックするための基準を有することになる」(Mckinsey [1922], p.101)とあり、製造経費に関しても「基準率(standard rates)が設定されれば、単純な手続きが製造経費見積の作成の際に行われる。見積製造経費を得るためには、各製品の基準率が製造予算で必要とされているこの製品の量によって乗じられる」(Mckinsey [1922], p.196)とあるように、物量に対するこれらの費用の比率は、販売部門費および製造部門費の見積を作成する基礎として、販売量および製造量に乗じる目的に利用されるものである<sup>28)</sup>。そして、これらの諸費用の見積が、上述のように修正された販売量見積および製造量見積に従って修正されることを考え合わせれば(Mckinsey [1922], pp.366-367)、この販売費率を異時点間で比較することは、販売費見積の修正を行う際に、その比率の「傾向」を見ることで、どれだけの比率を

27) 製造部門においては、このほかに材料購入と労務費に関する予算報告書がある。労務費に関するそれは表4の製造経費を各部門に対する労務費に置き換えたものが作成されている(Mckinsey [1922], p.175を参照)。また、材料購入に関する報告書では、材料購入量と材料在庫量に関して見積値と実際値との比較が増減率で示されている(Mckinsey [1922], p.225)。この報告書は、材料の在庫量および購入量に関する見積値と実際値との比較を増減率によって表示することを通じて、どの程度製造と材料購入との間の調整が達成されているのかを分析するためのものであるといえる。

28) もっとも一方で、「この種の比較〔ここでは販売量と販売費の比較〕は、結果についての正しい見通しを得ることを可能にする。明らかに増加する販売は増加する利益という結果となる場合にのみ望ましいものとなるのである」(Mckinsey [1922], p.402)と述べ、予算修正の際には、よりよい費用率を求めて予算を修正する観点も示されている(Mckinsey [1922], p.367を参照)。しかしながら、この予算報告書では、主として見積の修正を目的としているために、このような経営能率の表示とそれによる実際活動の改善という観点は付随的なものとして位置づけられる。

修正された見積販売量に乗じるかを判断するためのものであるといえる。そしてこのように、ある比率を異時点間で比較することによって傾向を分析するという方法は、比率趨勢観察あるいは均衡変動分析と呼ばれるもので、趨勢分析と同様に傾向を表すための重要な方法として位置づけられているものであることから（野瀬新蔵[1949], pp.709-720）、ここにも予算報告書における比率分析の利用という試みを見出すことができるのである。また、月次製造経費報告書（表4）においても、販売費報告書の場合と同様に、見積作成の基準率としての製造経费率（製造経費／製造量）が見積値（第(8)欄）、実際値（第(9)欄）、過去1年の累積（第(10)欄）のそれぞれに関して表示されてそれらが比較されることになる。したがって、販売部門費および製造部門費の予算は、見積値と実際値との比較を増減率に

よって表示することでそれらの見積の正確性をチェックし、その見積作成の基礎である費用率に関する趨勢分析によってその「傾向」を明らかにすることを通じて、修正された販売量見積および製造量見積に乗じる比率を決定するという形で修正されることになる<sup>29)</sup>。

そして、「もし様々な部門諸予算に、予算委員会によって月次報告書に基づいて修正が行われるならば、これらの修正は現金予算において有効とならなくてはならない」とあるように、以上の各部門諸予算の修正は、現金収支予算の修正に集約される（Mckinsey [1922], p.320）<sup>30)</sup>。そして最終的には、「各月の見積現金受取はその見積現金支出と比較される。そして資金調達されなくてはならない現金支出超過が決定されなくてはならない」とあるように（Mckinsey [1922], p.320）、現金収入見積合計額を上回る

表3 月次販売費報告書

販売単位	今月の実績	今月の見積	増減 (%)	見積販売量に対する 見積販売費の比率	実際販売量に対する 実際販売費の比率	今年の現在までの 販売量に対する販売費率	昨年の現在までの 販売量に対する販売費率
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

注) ここではsalesをその内容から販売量と訳出している。

出所: Mckinsey [1922], p.403

表4 月次製造経費報告書

項目	見積製造	実際製造	増減 (%)	見積製造経費	実際製造経費	増減 (%)	見積製造量に対する 見積製造経費の比率	実際製造量に対する 実際製造経費の比率	前四期間の製造量に 対する製造経費の比率
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

注) ここではproductionをその内容から製造量と訳出している。

出所: Mckinsey [1922], p.205

29) その他の諸費用である管理部門の費用に関しては、見積費用（割当額）と実際費用（現金支出と勘定による支払）との比較が示されている。これらの予算は、支出制限という意味を有しているため、ここではその制限が遵守されているか否かを表すことが目的とされているのであろう（Mckinsey [1922], p.293を参照）。

30) その際には月次現金収支予算報告書が利用される。ここでは現金収支に関する見積値と実際値との比較が増減率で示されている（Mckinsey [1922], p.322およびp.323を参照）。

支出見積合計額が必要借入額の見積として算出され、それに基づいて次月の銀行借入計画が修正されることになる。

以上を総括すれば、予算期間の途中に行われる月次報告に基づく予算の修正過程は、図3のように展開されているといえる。まず月次報告における予算の修正は、予算の編成過程と同様に、販売量見積を起点として製造量および諸費用、さらには現金収支の見積を体系づけるという部門活動間「調整」のための枠組みに沿って展開されている(図3-(a))。そしてその枠組みに、第一に見積値と実際値との比較を増減率によって示すことでその乖離と程度を表示するという見積の正確性のチェック、第二に趨勢分析の適用によって販売量(の減少)および費用率の「傾向」を表示するという、予算報告書における比率分析の利用が加えられる形で展開されていると見なされる(図3-(b))。これは、当時の第一次世界大戦後恐慌の不確実な市場状況の変化に対応することを目的とするものであり、したがって、この予算の修正過程は、第一次世界大戦後恐慌を起因とする不確実な市場状況の変化への対応を目的として、予算報告書にお

ける比率分析の利用を通じて、予算編成過程へと立ち返るものと見なされる。このようにみれば、この予算の修正過程は、まさに予算の「再」編成過程として位置づけられるのである。

このように、『予算統制』における予算実行過程の構造と内容を見てきたが、その全体を通じて、第一に『予算統制』における予算には、予算管理の場合のような企業の利益目標の達成という利益管理的意味というよりむしろ、適正な財政状態の確保という財務管理的意味が与えられていること、そして第二に、『予算統制』における予算の実行過程は、実際の結果を考慮して各部門の活動を改善させるという実際活動の統制過程というよりむしろ、市場状況の変化に対応することを目的とする予算の「再」編成過程という意味あいを持つものと見なされることを指摘した。したがって、次節では、これらの点について総合的に検討することで、予算管理と比較対照させながら『予算統制』における予算実行過程の意味を明らかにしたい。

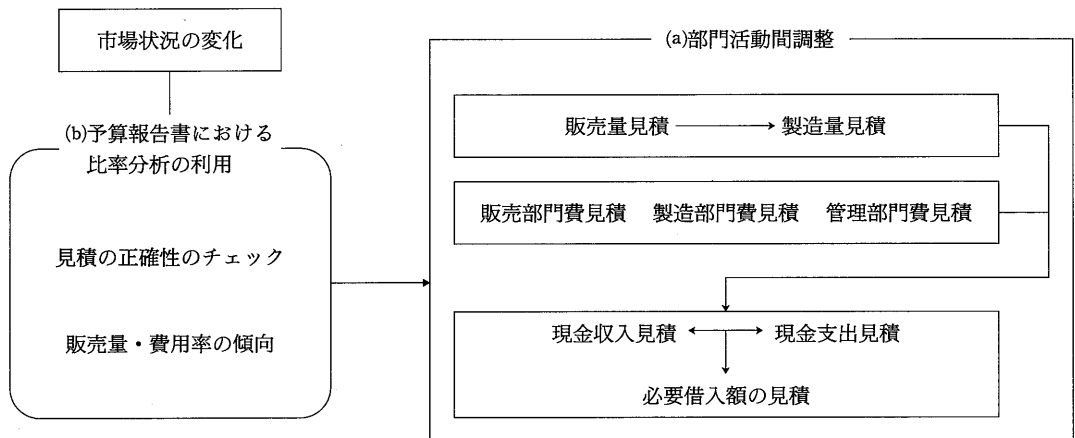


図3 『予算統制』における予算の修正過程

### 3. 予算実行過程の意味

#### 3.1 予算実行過程の目的

本節では、以上の分析をまとめる形で、『予算統制』における予算実行過程の目的と意味を明らかにしたい。そのためにも、まず、『予算統制』における予算の実行過程が何を目的として展開されているかについて検討する。

予算委員会における予算の承認過程では、見積財務諸表を利用して銀行借入を可能にするという観点から見積を修正し予算を承認しており、予算には適正な財政状態の確保という意味が与えられている。そして活動指針を表す物量の予算と支出制限を表す諸費用の予算とが併せて各部門に伝達され、その予算に従って各部門が活動を実行することで、上述の適正な財政状態の実現が図られている。そして予算期間中に行われる月次報告では、月次予算報告書における比率分析の利用による見積の正確性のチェックと販売量・費用率の傾向の表示を通じて、不確実な市場状況の変化に対応するために次月の見積を修正するという予算の修正過程が展開されている。また、この過程では最終的に諸見積の修正が必要借入額の見積へと集約されている。このことは、「1921年における多くの企業が資金に関して激しく叩かれた（傍点部はマッキンゼーによる強調）」とし、その原因を「多くの企業が景気循環の下降期に、不正確な計画編成のためにその時の状況が必要としていることを行うことができなかつたことを示すものであ

る」とあるように、景気循環と財務予算（具体的には現金収支予算）との関連性を重視しているマッキンゼーの認識に基づくものであり（Mckinsey [1922], pp.328-329）、市場状況の変化に資金調達活動を対応させることを最終的な目的としていることが窺える<sup>31)</sup>。

以上のように見れば、『予算統制』における予算の実行過程は、必要資金の調達活動を可能にするという意味での適正な財政状態の追求を目的とする予算の伝達と、市場状況の変化に資金調達活動を適合させるための予算の修正によって構成されているといえる。このことを総合すれば、『予算統制』における予算の実行過程は、必要とする短期資金の調達活動を可能にするという財務管理的な意味での目的を持って展開されていると位置づけられ、予算管理において見られるような、企業の利益目標の達成という意味を予算に与え、その実行を図る利益管理的な目的をここに見出すことはできないのである<sup>32)</sup>。

#### 3.2 『予算統制』における予算実行過程の意味

以上の分析から、『予算統制』における予算の実行過程は、必要な短期資金調達活動の実行といういわば財務管理的な目的をもって展開されていることが見出された。しかしながら、ここでその内容に関して、予算管理において見られる事前的統制と期中統制に相当する過程は見出されるものの、事後統制に相当する過程は見出されないことが注目される。その理由は、予算の実行過程における期中統制過程の意味におい

31) ここで注目されることは、マッキンゼーが『企業の財務統制 (Controlling the Finances of a Business)』と題する書において、必要資本 (capital requirement) を決定する基礎として予算統制を位置づけていることである (Mckinsey and Meech [1923], p.39以下を参照)。

32) このような『予算統制』の位置づけに関して、「彼 [マッキンゼー] の予算統制は、実質的には利益追求の合理的手段とはなり得ず、むしろ資金管理の手段としての特性をより多く持っているのである」と指摘されていることは注目すべきことである (伊藤博 [1977], p.23)。



て見出すことができる。その過程は図3で見たように、販売量見積を起点として製造量および諸費用の見積を関連づけてそれを最終的に必要借入額の見積に集約するという短期資金調達活動の実行を目的とする「調整」の枠組みに(図3-(a)), 市場状況の変化に対応するという目的で、見積の正確性をチェックし、販売量および費用率の傾向を表示するという予算報告書における比率分析の利用を加えたものであると位置づけられる(図3-(b))。そして予算の編成過程においても、販売量見積を起点としてその他の諸見積を体系づけることで諸見積を作成し、それを必要借入額の見積に集約するという、図3-(a)に表される過程と同様の手続きが展開されている。したがって、この過程は、予算管理における期中統制に相当する過程であると見なされるものの、本質的には予算編成の繰り返しの過程として見なされるのである。このように見れば、『予算統制』における予算の実行過程は、図4に見るように、販売量見積を起点として諸見積を関連づけて必要借入額の見積へと集約する、短期資金調達管理を目的とする部門活動間「調整」という予算編成の枠組みに、市場状況の変化に対応することを目的とする予算報告書における比率分析の利用とが結びついた過程、すなわち予算編成過程のループであると捉えられるのである<sup>33)</sup>。この点は「いくつかの部門諸活動を、十分に組織だったプログラムが作られる

目的に企業全体として調整させていくことを取り扱う計画編成。そのような計画編成がおそらく予算統制と呼ばれる」とするマッキンゼーの認識にも合致するものである(Mckinsey [1922], p.3)。したがって、『予算統制』においては、予算管理において「予算統制」として位置づけられている予算の実行過程は、概念的には「予算編成」に属するものとして位置づけられるのである<sup>34)</sup>。

以上のように、『予算統制』における予算の実行過程は、予算に財務管理的意味を与えるものであり、そして予算編成過程のループという概念的には予算編成の領域に属するものであると位置づけられた。このような実行過程が展開されている重要な背景として、拙稿[1996]および拙稿[1998b]で見たように、マッキンゼーが『予算統制』における予算のための組織および手続きを形成する際に米国連邦政府予算制度、具体的には1921年に制定された『予算および会計法(Budget and Accounting Act)』を参考にしていたことを挙げるができる。連邦政府予算制度では、法的拘束力に裏付けられた絶対的な支出制限としての歳出予算を各省庁および行政機関に伝達することで、その目的である連邦政府組織全体の歳出統制および財政均衡がほぼ達成されるという前提に依拠している。すなわち、そこには図5-①に見るように、「予算の伝達」によって各部門活動の実際活動を「統

33) 図4では、事前的統制に相当する過程、すなわち予算の伝達を予算編成過程に含めて表示している。これは予算の実行過程を予算編成過程のループと見た場合、この予算の伝達は、予算管理においてみられるような「統制」過程の出発点ではなく、「編成」過程の終結点であると見なされるからである。

34) 『予算統制』における予算実行過程の構造と意味を考える際には、フィードバック・フィードフォワードという概念区分が興味深い。筆者は、期間中に行われる月次報告は、最終的に実際の結果が出る「前に」活動を修正するための情報を提供していることから、それがフィードフォワード的の意味を持っていると考えている。しかしながら、丸田起大[1998a]の見解に従えば、このような見積値と実際値との比較はすでに実際の行動が始まっているという意味で「事後」に位置づけられ、フィードバックとして見なされることになる。管理会計領域においてフィードフォワードに注目する代表的な見解としては西村[1995][1996]をあげることができるが、丸田起大[1998a][1998b]ではその見解も含む様々な見解を検討した上で、フィードバック・フィードフォワードの概念を整理しようとしている。

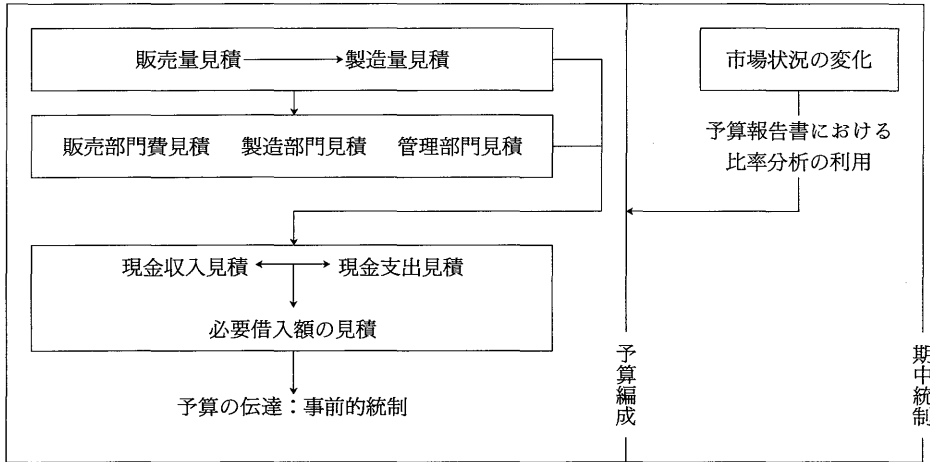


図4 『予算統制』における予算編成過程のループ

制] することを通じて、歳出統制および財政均衡という連邦政府組織全体が求める「歳入歳出水準」の達成が可能となるという前提が存在するのである。この手続き過程を参考に形成された『予算統制』では、好むと好まざるとにかかわらず、予算手続きがこの前提に依拠したものとして形成されている。『予算統制』における予算の修正は、市場状況の変化に応じて予算を修正すれば、その修正予算に従って部門活動が実行され、予算編成時に与えられた予算の目的である短期資金調達活動の管理が実現されるという前提のもとで展開されている。すなわち、これは図5-②に見るように、「予算の伝達」によっ

て各部門の実際活動を「統制」することを通じて、企業組織全体が求める「現金収支水準」の達成が可能になるという図5-①の枠組みを前提として展開されているのである。このような連邦政府予算制度における前提に依拠しているために、『予算統制』においては、予算実績差異分析および責任会計を通じて実際活動へ直接的に働きかけるという統制的思考や、さらには企業が求める利益水準の達成という目的を予算に担わせる利益管理的思考が生まれるような土壌が見出せないのである（図5-③）。

以上を考えあわせれば、『予算統制』が当時の第一次世界大戦後恐慌下の企業にとって切実な

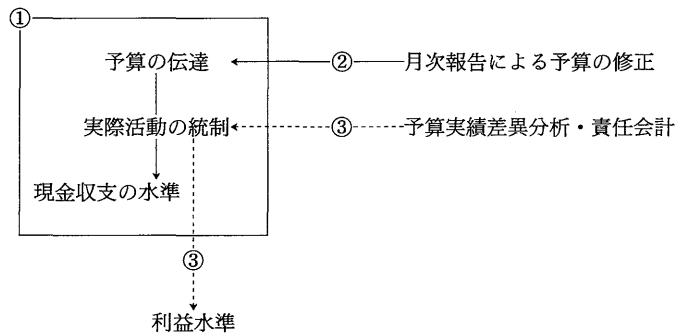


図5 統制的思考と利益管理的思考

問題であった短期資金調達問題に対処することを主たる目的としており、またその形成が連邦政府予算制度を参考にしていることを背景として、『予算統制』では「予算編成」がすなわち「予算統制」として認識されており、予算実績差異分析および責任会計を通じて部門活動に直接的に働きかけるという統制的思考と、企業が求める利益目標を達成しようとする利益管理的意味に裏付けられることによって、「予算編成」の過程と「予算統制」の過程とが概念的に区分される、今日「予算管理」として理解されているような段階には至っていないといえるのである。

### むすびにかえて

本稿では、マッキンゼーが『予算統制』で描いている予算実行過程の構造と内容を、会計情報の利用という観点から検討した。具体的には、現代の企業予算（いわゆる予算管理）では、「予算統制」が利益計画と関連づけられた「予算編成」と明確に区分され、予算の伝達から差異分析・責任会計までをその内容として捉えられていることを指標として、それと比較対照させながら『予算統制』における予算実行過程の構造と内容を描き出すことを試みた。

まず、予算の実行過程はいわゆる期中統制に留まっており、予算管理において見られる事後統制に相当する過程を見出せない。このことを明らかにした上で、その過程を詳述した。ここでは『予算統制』の形成当時、盛んに展開されていた（財務）比率分析研究に着目し、予算の修正に用いられる予算報告書における比率分析の利用とその意味を検討した。ここでは、販売量見積を起点とする諸見積の関連づけを必要借入額の見積へと集約する、短期資金調達管理を目的とした部門活動間「調整」という予算編成

の枠組みに、第一次世界大戦後恐慌時の不確実な市場状況の変化に対応することを目的として、月次予算報告書における比率分析の利用が結びつけられているものと捉えた。

以上の分析結果を総括して、『予算統制』における予算の実行過程は、予算に財務管理的意味を与えるものであり、そしてその過程が予算の「再」編成過程という概念的には予算編成の領域に属するものであると位置づけた。そしてこのような過程が展開されているのは、『予算統制』がその形成過程において、連邦政府予算制度を参考にしていることを背景としたものであり、そのために『予算統制』では、予算編成と予算統制とが同義的に捉えられており、今日見られるように、それぞれが「予算編成」と「予算統制」として明確に区分されることで概念的に「予算管理」として捉えられる段階には至っていないと結論づけたのである。

以上のように、予算管理との対比を通じて、『予算統制』における予算の実行過程を短期資金調達活動の管理と、「予算編成」すなわち「予算統制」という二つの要素によって位置づけたが、それを踏まえて予算管理への展開という観点から企業予算を見た場合、興味深い視点が見出される。すなわち、予算の編成に関しては、利益計画と予算の編成を結びつけることを通じて利益目標を達成するという利益管理的思考に裏付けられた目的を、一方で予算の実行に関しては、予算実績差異分析および責任会計を通じて部門活動の改善を図るという統制的思考に裏付けられた目的の両者を企業予算がともに備えるときに、「予算編成」と「予算統制」とが明確に区分され、そこではじめて、総合的利益管理の手段として位置づけられる近代的な「予算管理」が確立すると見なすことができるのである<sup>35)</sup>。

したがって、今後は、この利益計画と予算編成との関連づけによる利益管理的思考と、予算実績差異分析および責任会計を通じた事後統制過程による統制的思考の両者を分析の軸として、「予算管理」の概念的確立という観点から企

業予算論の展開を論じることが興味深い課題として挙げられるであろう<sup>36)</sup>。そのような考察から、これまでの企業予算論研究において見出されなかった新たな成果を見出していきたい。

#### 参 考 文 献

- Bliss, J. H. [1923], *Financial and Operating Ratios in Management*, Ronald Press Company, 1923.
- Bliss, J. H. [1924], *Management Through Accounts*, Ronald Press Company, 1924.
- Brown, S. I. [1955], "The Historical Development of the Use of Ratio in Financial Statement Analysis to 1933", *The Catholic University of America, Studies in Economics, Abstract Studies*, Vol. No. II, 1955, pp.1-28.
- Horrigan, J. O. [1968], "A Short History of Financial Ratio Analysis", *The Accounting Review*, April 1968, pp. 284-294.
- Marquis, A. N. [1936], *Who's Who in America*, vol.19 (1936-1937), A. N. Marquis Company, 1936.
- Mckinsey, J. O. [1919], "Accounting as an Administrative Aid", *The Journal of Political Economy*, November 1919, pp.759-781.
- Mckinsey, J. O. [1922], *Budgetary Control*, The Ronald Press Company, 1922.
- Mckinsey, J. O. [1924], *Managerial Accounting*, Vol.1, The University of Chicago Press, 1924.
- Mckinsey, J. O. & Meech, S. P. [1923], *Controlling the Finances of a Business*, The Ronald Press Company, 1923.
- Urwick, L. F. [1956], *The Golden Book of Management: A History Record of the Life Works of Seventy Pioneers*, The Millbrook Press, 1956.
- Wall, A. [1919], "Study of Credit Barometrics", *Federal Reserve Bulletin*, Mar 1919, pp.229-243.
- 青木茂男[1962]『近代予算統制』ダイヤモンド社, 1962年。
- 青木茂男[1976]『現代管理会計論』国元書房, 1976年。
- 青柳文司[1960]『J.O.マッキンゼー』『原価会計』, 第4号, 1960年11月, pp.64-71。
- 青柳文司[1986]『アメリカ会計学』中央経済社, 1986年。
- 伊藤 博[1977]『管理会計論』同文館, 1977年。
- 片桐伸夫[1984]「プリスの経営比率論——その各種利益率の概念を中心として——」『駒大経営研究』, 第15巻第3-4号, 1984年3月, pp.35-63。
- 片桐伸夫[1985]「プリスの経営比率論(2)——その原価および費用比率の概念について——」『駒大経営研究』, 第16巻第2-3号, 1985年2月, pp.75-91。
- 片桐伸夫[1986]「プリスの経営比率論(3)——その各種回転率の概念について——」『駒大経営研究』, 第18巻第1号, 1986年12月, pp.99-123。

35) 例えば、辻厚生 [1988] では「『予算統制』において) 計画・調整・統制の各機能が、予算の経営管理職能に即して統一的に理解されるに至ったことを示している」とあり (p.289), 小林健吾 [1987] では「『マッキンゼーの描いた予算編成のプロセスにおいて) 現在の予算編成での利益計画の作成と、利益計画に盛り込まれた内容を予算編成方針として部門に示達することによる部門予算の編成という手続きに相当する手順を示している」とあるように (p.152), 『予算統制』を現代の企業予算において見られる要素をある程度兼ね備えているという位置づけが行われている。このような意味で、これまでマッキンゼーの『予算統制』は、現代の企業予算の原初的な形態であると位置づけられてきたが、この点に関して再検討する必要があるだろう。

36) 『予算統制』の分析を通じた企業予算論あるいは管理会計論の展開についてはすでに様々な研究成果を見出すことができる。例えば、小林健吾 [1987], 辻厚生 [1988], 廣本敏郎 [1993] 等を挙げることができる。本稿では具体的にそれらの成果について触れることはできなかったが、その分析はマッキンゼーの『管理会計』(Mckinsey [1924]) の分析・評価とも合わせる形で今後の機会に譲りたい。

- 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』（九州大学大学院），1996年11月，pp.79-106。
- 北村浩一[1997]「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——」『経済論究』，1997年3月，pp.45-63。
- 北村浩一[1998a]「マッキンゼー『予算統制』と米国連邦政府予算制度——『予算統制』の形成における連邦政府予算制度の影響——」『九州経済学会年報』，第36集，投稿中。
- 北村浩一[1998b]「マッキンゼー『予算統制』における調整概念」『会計理論学会年報』，第12号，投稿中。
- 神戸大学会計学研究室編[1997]『会計学辞典（第5版）』同文館，1997年。
- 國部克彦[1994]『アメリカ経営分析発達史——財務比率を中心とする歴史的発展動向に関する研究——』白桃書房，1994年。
- 小林健吾[1987]『予算管理発達史——歴史から現在へ——』創成社，1987年。
- 渋谷武夫[1993a]「プリスの活動性比率について」『会計学研究』（専修大学），第19号，1993年3月，pp.37-62。
- 渋谷武夫[1993b]「経営管理分析の成立——プリスの経営分析論——」『産業経理』，第53巻第1号，1993年4月，pp.66-75。
- 渋谷武夫[1994]「プリスの分析報告書について」『会計学研究』，第20号，1994年3月，pp.121-133。
- 高瀬荘太郎[1938]『経営分析』千倉書房，1938年。
- 辻 厚生[1988]『管理会計発達史論（改訂増補版）』有斐閣，1988年。
- 西尾清一[1924]「J. O. McKinsey, Managerial Accounting, Volume I, 1924. および J. H. Bliss, Management through Accounts, 1924. を読みて」『会計』，第19巻第3号，1924年9月，pp.61-75。
- 西田 博[1976a]「アメリカ合衆国における信用分析実務の登場について(1)」『経営研究』（大阪市立大学），第26巻第5号，1976年1月，pp.43-60。
- 西田 博[1976b]「アメリカ合衆国における信用分析実務の登場について(2)」『経営研究』，第27巻第2号，1976年7月，pp.47-69。
- 西村 明[1995]「日本の管理会計の構造と特質」『経済学研究』（九州大学），第61巻3・4合併号，1995年10月，pp.63-67。
- 西村 明[1996]「日本の管理会計の新たな展開——原価企画から戦略的原価企画へ——」『経済学研究』，第62巻，第1-6号，1996年3月，pp.241-252。
- 野瀬新蔵[1949]『経営分析論——経営分析の発展史的構造的な研究——(上)・(下)』千倉書房，1949年。
- 廣本敏郎[1993]『米国管理会計発達史』森山書店，1993年。
- 本田利夫[1966a]「マッキンジーの『管理会計論』によせて——かれの周辺と背景(一)——」『会計』，第89巻第6号，1966年6月，pp.105-114。
- 本田利夫[1966b]「マッキンジーの『管理会計論』によせて——かれの周辺と背景(二)——」『会計』，第90巻第1号，1966年7月，pp.42-69。
- 松本雅男[1971]「アメリカにおける財務比率分析の発展」『松山商大論集』，第22巻第3号，1971年8月，pp.111-123。
- 丸田起大[1998a]「フィードフォワード管理会計としての原価企画——原価企画から何を学ぶか——」『産業経理』，第57巻，第4号，1998年1月，pp.91-99。
- 丸田起大[1998b]「フィードフォワード管理会計の構想」『経済論究』，第101号，1998年7月。
- 溝口一雄[1980]『入門利益計画——新しい予算統制とともに——』中央経済社，1980年。
- 吉田弥雄[1970]『予算管理』同文館，1970年。