

## 1. 本論文の構成

本論文の構成は以下の通りである。

### 第1章 序論

- 第1節 本論文の目的と動機
- 第2節 本論文の構成

### 第2章 本社費・共通費配賦の方法による予算配分の違い

- 第1節 はじめに
- 第2節 先行研究
- 第3節 モデル
- 第4節 本社費・共通費配賦の方法
- 第5節 対称情報のケース
- 第6節 インプット・ベースによる予算配分
- 第7節 アウトプット・ベースによる予算配分
- 第8節 インプット・ベースとアウトプット・ベースの比較
- 第9節 むすび
- 第10節 補遺

### 第3章 環境の変化に対応した予算配分の効率性

- 第1節 はじめに
- 第2節 先行研究
- 第3節 モデル
- 第4節 対称情報のケース
- 第5節 ローリング予算による予算配分
- 第6節 期間予算による予算配分
- 第7節 ローリング予算と期間予算の比較
- 第8節 費用削減努力による予算配分への影響
- 第9節 むすび
- 第10節 補遺

### 第4章 組織単位間の外部性による予算配分への影響

- 第1節 はじめに
- 第2節 モデル
- 第3節 対称情報のケース
- 第4節 非対称情報のケース
- 第5節 誘因両立的なメカニズムによる予算配分
- 第6節 情報共有のケース
- 第7節 むすび

### 第5章 結論

- 第1節 本論文のまとめ
- 第2節 今後の課題

## 2. 本論文の目的

本論文の目的は、予算編成時に組織構成員が予算を意図的に歪めようとする予算ゲームの問題が生じる状況下において、企業全体の利益を高める効率的な予算配分方法を探ることにある。

## 3. 第1章 序論

第1章では、本論文の目的と動機、および、構成について述べる。なお、目的と構成については既に述べたため、以下では、本論文の動機について述べる。

生成から1世紀以上の時を経て、現在、予算制度は管理会計実務の中核を占めるに至っている。しかし、このような地位を確立した予算制度にも問題がないわけではなく、近年、予算制度に対する批判は強まりつつある。

予算制度によって生じる問題は、予算達成を追求するあまり企業に損失を生じさせる逆機能的行動の問題と、予算を意図的に歪め予算スラックを生じさせる予算ゲームの問題に大別される。そして、このような問題を回避する様々な試みがこれまでに展開されてきた。そのような試みとしては、プロセス・マネジメントやバランス・スコアカードと呼ばれる業績評価制度の設計を通して逆機能的行動の問題を回避する試みと、予算制度を廃止することによってあらゆる予算制度の問題を回避する試みがあげられるであろう。

逆機能的行動の問題は、トップ・マネジメントが組織構成員の行動を観察できないために生じるモラル・ハ

ザードの問題に相当する。そして、モラル・ハザードの問題が生じるケースを分析した先行研究では、非財務指標を多面的に取り入れた業績評価制度の設計が逆機能的行動を回避する可能性を示している。つまり、逆機能的行動の問題を回避する上でプロセス・マネジメントやバランス・スコアカードに有効性を見出すことができる。

一方、予算ゲームの問題は、予算編成時に組織階層の上位者と下位者間で業務に関する情報の非対称性が存在するために生じるアドバース・セレクションの問題に相当する。そして、予算廃止論を展開し、2003年に出版されたBeyond Budgetingの著者でもあるJeremy HopeとRobin Fraserに拠れば、予算ゲームの問題を回避するためには、予算制度の廃止が必要になる。確かに予算制度を廃すれば予算制度にまつわる問題は解消されるであろうが、予算廃止論にはいくつかの問題点がある。

まず、予算制度を廃止したとしても何らかの業績目標を設定することになるが、その際、意図的な目標の歪みが生じない論拠が不十分であり、予算制度を廃止したとしても予算ゲームと類似の問題は生じる可能性がある。また、予算制度廃止後の事例を紹介しているが、そこで示されている状況は、予算制度本来の役割を果たしている状況に過ぎないと言える事例もある。つまり、予算制度の廃止によって予算制度にまつわる問題を解消することができるという論旨は表層的であり、情報の非対称性による予算ゲームの問題を的確に捉えているわけではない。さらに、これまで予算ゲームの問題が生じる状況を分析した研究が十分に行われてきたわけでもない。

ゆえに、予算ゲームの問題が生じる状況に焦点を当て、アドバース・セレクションのモデルを応用することで、企業全体の利益を高める効率的な予算配分方法を探る必要がある。そして、その際、環境の変化に対応した目標設定や分権的組織の導入が、企業全体の利益最大化に貢献するのかが明らかにする必要がある。

以上が、本論文の動機である。

#### 4. 第2章 本社費・共通費配賦の方法による予算配分の違い

第2章では、事業部制組織における本社費・共通費配賦の方法が事業部への予算配分へ及ぼす影響について考察する。

多くの事業部制組織では、事業部の管理可能利益ではなく、事業部にとっては管理不能費である本社費・共通費を配賦した後の利益に基づいて事業部の業績を評価している。そのため、本社費・共通費の配賦は責任会計における管理可能性原則から逸脱しており、かつては管理会計研究者の論争的であった。しかし、Jerold L. Zimmermanの1979年の論文“The Costs and Benefits of Cost Allocation”を皮切りとした分析的研究によって、本社費・共通費の配賦の存在意義が明らかとされてきた。

従来、本社費・共通費配賦の問題を対象とした分析的研究は、モラル・ハザードの問題が生じるケースを分析した研究と、アドバース・セレクションの問題が生じるケースを分析した研究に大別される。そして、モラル・ハザードの問題が生じるケースを対象とした研究は、本社費・共通費の配賦がエージェントに企業全体の利益を最大化させる行動を選択させるインセンティブ・スキームとして機能している点を明らかにしている。一方、アドバース・セレクションの問題が生じるケースを対象とした研究は、本社費・共通費の配賦が管理部門や共通部門の規模適正化の手段として有用である点を明らかにしている。

これら先行研究では、本社費・共通費の配賦によってプリンシパルの利得が改善する点が示されているが、原価発生原因主義に基づく配賦を前提としているものが多い。しかし、国内外で行われた本社費・共通費配賦に関する実態調査<sup>1)</sup>に拠れば、事業部の売上高、管理可能利益、資産規模などを配賦基準としている企業も多い。つまり、本社費・共通費の配賦に関しては、負担能力主義に基づく場合が多いものの、先行研究では負担能力主義に基づいて本社費・共通費を配賦した場合について考察したものは少ない。したがって、本社費・共通費配賦の有無ではなく、本社費・共通費の配賦を所与とした上で、いかなる配賦方法がプリンシパルの利得を改善するのか考察する必要もある。

また、先行研究、特にアドバース・セレクションの問題が生じるケースを分析した研究は、本社費・共通費配賦の意義を管理部門や共通部門の規模適正化に見出しているが、事業部への予算配分を明示的に考察しているものはない。したがって、第2章では、原価発生原因主義と負担能力主義という対立する2つの配賦方法によって事業部へ本社費・共通費を配賦する場合、事業部へ配分される予算にはどのような違いが生じるのかを明らかにすることを目的とする。

原価発生原因主義によって本社費・共通費を事業部へ配賦する場合、管理部門や共通部門が事業部へ提供したサービス量が配賦基準となる。そして、事業部にとって、管理部門や共通部門から提供されたサービスは事業活動を展開する上でのインプットとなるため、原価発生原因主義に基づく本社費・共通費の配賦はインプット・ベースとなる。なお、インプット・ベースの場合、プリンシパルは管理部門や共通部門から事業部へのサービス提供量ならびに事業部の資源消費量をモニタリングすることになる。

一方、負担能力主義によって本社費・共通費を事業部へ配賦する場合、配賦基準は事業部売上高や事業部管理可能利益、事業部資産となる。なお、第2章では、負担能力主義によって本社費・共通費を配賦する場合の配賦基準を事業部売上高とする。そして、事業部にとって、事業部売上高は事業活動を展開した上でのアウトプットであるため、負担能力主義に基づく本社費・共通費の配賦をアウトプット・ベースと呼ぶことにする。

第2章では、事業部の私的情報を事業部の限界収益とし、事業部を限界収益の高い効率的なタイプと限界収益の低い非効率的なタイプの2タイプとする。そして、事業部はプリンシパルに資源の配分を要求し、プリンシパルはタイプに応じて事業部へ予算を配分する。なお、事業部の収益と費用を事業部による資源消費の関数とし、収益関数の線形性と費用関数の凸性を仮定する。また、配分資源から業績目標が導かれ、事業部には目標達成が義務づけられる。

結果として、いずれの配賦方法の下であっても、非対称情報下では、効率的なタイプは情報レント(予算スラック)を獲得し、効率的なタイプによる収益はファースト・ベストとなるが、非効率的なタイプによる収益はセカンド・ベストとなる。しかし、インプット・ベースの場合に生じる情報レントとアウトプット・ベースの場合に生じる情報レントには違いが生じる。そして、各配賦方法の下で効率的なタイプへ与える情報レントを同一水準にし

た場合、非効率なタイプの資源消費の歪みはアウトプット・ベースの下で小さくなり、各配賦方法の下で非効率なタイプの配分する資源を同一水準にした場合、効率的なタイプへ与える情報レントはアウトプット・ベースの下で小さくなる。

このような違いが生じる理由は、インプット・ベースの場合、プリンシパルは事業部の資源消費をモニタリングするため、事業部は配分された資源を全て効率的に事業活動に消費しなければならないものの、アウトプット・ベースの場合、プリンシパルは事業部の資源消費をモニタリングしないため、事業部は目標を達成すれば、配分された資源の一部を役得として私的に消費することができる点と、収益関数の線形性と費用関数の凸性にある。そして、セカンド・ベストへの歪みまたは情報レントが小さくなることから、アウトプット・ベースには企業全体の利益を高める効果があると言える。

このように、第2章では、本社費・共通費配賦の方法が事業部へ配分される予算に及ぼす影響を考察した。一般に、役得が生じる資源配分は非効率であると考えられ、負担能力主義に基づく本社費・共通費の配賦はフリー・ライダーの問題を生じさせると考えられている。また、インプット・ベースでは資源消費をモニタリングするため、事業部に効率的な資源消費を動機づけることも可能である。したがって、直感的には、アウトプット・ベースによる本社費・共通費の配賦は企業全体の利益を高めているように見えない。しかし、本章では、負担能力主義に基づく本社費・共通費配賦を伴う予算配分メカニズムの方が、企業全体の利益を高める効率的な予算配分メカニズムである点を明らかにしている。

#### 1 そのような研究としては以下の文献があげられる。

- ・James S. Fremgen, and Shu S. Liao, The Allocation of Corporate Indirect Costs, New York, NY: National Association of Accountants, 1981.
- ・Richard F. Vancil, Decentralization, Managerial Ambiguity by Design: A Research Study and Report, Homewood, Ill: Dow Jones-Irwin, 1979.
- ・神戸大学管理会計研究会「本社費・共通費配分に関する実態調査-1-」『企業会計』38(3), 1986, pp.360-68.
- ・「本社費・共通費配分に関する実態調査-2完-」『企業会計』38(4), 1986, pp.548-55.
- ・西澤脩「わが国主要企業の本社費・金利会計の実態」『産業経営』14, 1988, pp.219-80.

## 5. 第3章 環境の変化に対応した予算配分の効率性

第3章では、ローリング予算(rolling / continuous budget)と期間予算(periodic budget)と呼ばれる予算編成方法の違いが予算配分に及ぼす影響について考察する。

一般に、予算は1会計年度を想定して編成される。そのため、予算期間を1年とする企業は多い。また、国家政府や地方自治体をはじめとしたパブリック・セクターでは、予算は1会計年度ごとに編成され、補正を必要とする特別な事情が生じない限り、期首に確定した予算が1会計年度を通して硬直化される。また、民間企業であってもこのような傾向は見受けられる。このように、期首に確定した予算を予算期間内に変更させない方式によって編成される予算が期間予算である。

予算は1会計年度の業績目標を示している。そして、この目標を達成することが組織構成員に義務づけられている。しかし、年度途中で経営環境が変化する場合があり、その場合、期首に設定した予算を達成することが、企業全体にとって望ましい結果をもたらさない恐れもある。特に、近年では、経営環境の変化が激しくなる傾向にあり、1会計年度の目標を設定し、それが硬直化する期間予算に対して批判が強まっている。そして、管理会計のテキストやBeyond Budgetingにおいても、ローリング方式による予算編成の有効性を指摘している。

ローリング予算とは、予算期間を1年とすることには変わりがないものの、半期、四半期などの任意の期間が経過するごとに、新たに1年分の予算を編成し直す予算編成方法である。そのため、ローリング予算の場合、ある任意に区切られた期間が経過すれば、当初の予算は破棄され、経過した期間に対応する期間が追加された1年間の予算を編成していることから、結果として、任意に区切られた期間ごとに、その期間の予算を編成していることと同じになる。したがって、ローリング予算と期間予算の比較は、任意に区切られた期間を1期間とみなせば、短期契約と長期契約の比較と捉えることができる。そこで、第3章では、ローリング方式で予算を編成する際に区切られる期間を半期とし、ローリング予算を1期間モデル、期間予算を2期間モデルとした上で、ローリング予算による予算配分と期間予算による予算配分の違いを考察する。

一般に、各期のエージェントのタイプが一定の場合<sup>2</sup>、プリンシパルが当初の契約にコミットする場合<sup>3</sup>、エージェントが第1期終了後に契約を破棄しない場合<sup>4</sup>には、長期契約が最適であるとされている。会計学の分析的研究においても、このような点を仮定することによって、長期契約の最適性が示されている<sup>5</sup>。しかし、経営環境が変化する場合にローリング予算の有効性が高まるのであれば、環境が変化する状況下における短期契約と長期契約の比較が必要となる。そして、エージェントのタイプは状態によって外生的に決まる要因であり、状態が企業外部の経営環境を示しているわけであるから、エージェントのタイプが期間ごとに変動する状況下における短期契約と長期契約の比較を行う必要がある。

第3章では、職能制組織における製造部門をエージェントとし、製造部門への予算配分がローリング予算と期間予算によってどのような違いを見せるのか明らかにする。ここで、限界費用を製造部門の私的情報とし、製造部門を限界費用の低い効率的なタイプと限界費用の高い非効率なタイプの2タイプとする。そして、収益関数を共有知識とし、プリンシパルは、製造部門のタイプに関する報告から利益を最大化する生産量に対応した予算を製造部門へ配分する。また、限界費用は半期ごとに変動し、製造部門は第1期期首の段階では第1期の限界費用のみ観察可能であり、第2期の限界費用は第2期の期首までわからないものとする。したがって、ローリング予算の場合、半期ごとに製造部門に限界費用を報告させ、半期ごとに予算を配分するため、予算は1会計年度内に2度編成されることになり、製造部門は予算編成において自身のタイプを知った上で予算編成に臨む。これに対して、期間予算の場合、第1期期首の段階で2期間分の予算を編成する。そのた

め、製造部門は第1期のタイプを知ることはできても、第2期のタイプに関しては不確実であるため、平均的なタイプを報告せざるを得なくなる。

対称情報下では、プリンシパルは製造部門に情報レントを与える必要はない。しかも、ローリング予算であれば、各期に変動するタイプに応じて予算を配分することができる。しかし、期間予算の場合、第2期の製造部門のタイプが不確実なまま第1期の期首に予算を配分しなければならないため、第2期分の予算に関しては、どのタイプにも一律に平均的な予算が配分される。したがって、対称情報下では、ローリング方式で予算を編成すれば、各タイプの製造部門に利益を最大化させる最適な生産量を指示することができるため、ローリング予算は期間予算より効率的に予算を配分することができると言える。

しかし、非対称情報下では、必ずしもローリング予算が期間予算よりも効率的に予算を配分できるわけではない。なぜなら、プリンシパルは効率的なタイプに情報レント(予算スラック)を与えなければならず、情報レントを削減するためには、非効率なタイプに指示する生産量を最適生産量よりも下方に歪めなければならないからである。そして、ローリング予算の場合、プリンシパルは各期に予算を編成しているため、いずれの期間であってもそのような結果が生じる。これに対して、期間予算の場合、第1期分の予算に関してはこのような結果が生じるものの、第2期分の予算に関しては、情報レントが生じることはなく、どのタイプに指示する生産量も同一水準となり、下方への歪みも生じない。

製造部門のタイプの差がない場合、予算は一律に配分される。そのため、製造部門のタイプの差が小さい場合、タイプごとに差別的に予算を配分することによるプリンシパルの利得も小さくなると予想される。つまり、製造部門のタイプの差が小さければ、ローリング方式によって、タイプごとに差別的に予算を配分できたとしても、効率的なタイプに情報レントを与え、かつ、非効率なタイプに指示する生産量を下方に歪めなければならないため、期間方式によって、どのタイプにも一律に予算を配分する方が結果的に企業全体の利益を高める可能性がある。したがって、非対称情報下では、必ずしもローリング予算が効率的に予算を配分できるわけではなく、期間予算の方が企業全体の利益を高める可能性がある。第3章では、まずこの点を明らかにした。

さらに、第3章では、3.7節において以下のような拡張も試みている。通常、エージェントのタイプは状態によって外生的に決まるため、エージェントにとっては統制不能要因となっている。しかし、現実には、企業は外部の経営環境に受動的に反応するだけではない。むしろ、能動的に環境に働き掛けることで収益性や生産性を高めている。そして、環境に働きかけることで収益性や生産性を高める行動としては、従業員教育やカイゼン活動があげられる。しかし、このような活動には即効性が見られるわけではなく、将来の収益性や生産性の向上に貢献する可能性があるという点に特徴がある。そこで、3.7節では、第1期に製造部門が生産活動以外にも費用削減活動を自主的に行うことができ、その結果、第2期の限界費用が低くなる可能性が生じる場合、ローリング予算と期間予算では、予算配分および企業全体の利益にどのような違いが生じるのかについて考察している。

製造部門が費用削減活動を行い、第2期の限界費用が低くなれば、製造部門は情報レントを得ることができる。そのため、第2期に獲得する情報レントの期待利得が費用削減活動によるコストを上回るのであれば、プリンシパルがコストを負担しなくても、製造部門は費用削減活動を自主的に行う。そして、予算編成方法に関係なく、情報レント獲得による期待利得が費用削減活動によるコストを上回る限り、製造部門に費用削減活動を動機づけることが可能となる。

しかし、期間予算の場合、第1期の期首に確定した予算が年度を通して固定されるため、効率的なタイプが費用削減活動を行い、第2期の限界費用を低くすることに成功したとしても、それを反映して予算を編成し直すことができない。そのため、製造部門には利得が生じる一方、企業全体の利益に変化は生じない。これに対して、ローリング予算の場合、第2期の期首にタイプに応じた生産量を指示し直すことができるため、企業全体の利益が高められるようになる。しかも、プリンシパルはそのための追加的なコストを製造部門に支払う必要がない。

従来、このようなローリング予算による効果を指摘した研究は見られなかった。また、先に述べたように、非対称情報下においては、必ずしもローリング予算が効率的に予算を配分できるわけではないことも指摘されてこなかった。したがって、第3章では、先に述べたローリング予算の短所と、従来の研究において指摘されることのないローリング予算の長所を明らかにしている。

2 David Besanko, "Multi-Period Contracts between Principal and Agent with Adverse Selection," *Economics Letters*, 17, 1985, pp.33-37.

3 David Baron, and David Besanko, "Commitment and Fairness in a Dynamic Regulatory Relationship," *Review of Economic Studies*, 54, 1987, pp.413-36.

Jean-Jacques Laffont, and Jean Tirole, "The Dynamics of Incentive Contracts" *Econometrica*, 56(5), 1988, pp.1153-75.

4 Jean-Jacques Laffont, and Jean Tirole, "Comparative Statics of the Optimal Dynamic Incentive Contract" *European Economic Review*, 31, 1987, pp.901-26.

5 Anil Arya, John C. Fellingham, and Richard A. Young, "Contract-Based Motivation for Keeping Records of a Manager's Reporting and Budget History," *Management Science*, 40(4), 1994, pp.485-95.

John C. Fellingham, and Richard A. Young, "The Value of Self-Reported Costs in Repeated Investment Decisions," *The Accounting Review*, 65(4), 1990, pp.837-56.

## 6. 第4章 組織単位間の外部性による予算配分への影響

第4章では、エージェントを製造部門と販売部門とし、予算の調整機能に焦点を当て、組織単位間の外部性が予算配分へ及ぼす影響について考察する。また、製造部門と販売部門をプロフィット・センターとして統合

し、プロフィット・センターに製造部門と販売部門の調整権限を委譲した場合、予算配分に違いが見られるのかを考察する。

通常、損益予算は販売部門による販売予測を基準に編成される。そして、販売予測における見積販売量の製品を製造するために要する製造費用が見積もられる。しかし、この時、見積販売量と見積製造費用が整合しないことがある。つまり、製品製造のためのインプット価格が高騰していたり、製造部門の生産性が低く、見積販売量に相当する製品を製造することが経済的ではない場合や、インプット価格が下落していたり、製造部門の生産性が上昇していたとしても、過剰在庫の問題が生じる場合がある。したがって、このような場合、最終的に決定する製品の生産量は、どちらか非効率な部門による外部性の影響を受け、ボトルネックとなる部門の操業度に生産量を調整しなければならない。

そのため、組織単位ごとに最適な操業度を設定し、それに対応した予算を配分するのではなく、企業全体の利益を最大化させる操業度を求め、それに対応した予算を各組織単位に配分しなければならない。この時、最も影響を受ける予算が、販売部門に課される売上高予算と製造部門に配分される製造予算、特に変動製造予算となる。これは、固定製造費用は当然のこと、販売費も主としてマネジド・コストやコミティド・コストで構成される固定費であり、それらの固定費予算は操業度に応じて変動するわけではないからである。そして、固定費予算は、工場の新設や閉鎖、新製品への重点的な広告・宣伝といったトップ・マネジメントの政策的意思決定によって変動するものの、このような特殊な事情が生じない限り、每期、一定額とみなせる範囲内に納まる。したがって、固定費予算はプリンシパルも観察可能となる。

また、最終的に生産量を調整する主体はプリンシパルである。そして、製品の販売価格や製品製造のための原材料価格は市場を通して決まる第三者にも観察可能な情報である。そのため、売上高予算や変動製造予算もプリンシパルは観察可能となる。

しかしながら、販売費予算の範囲内で見積もられる販売量や、製造予算の範囲内で見積販売量に相当する製品を製造することができるのか否かという生産性に関しては、販売部門や製造部門の事前の意思に依存するため、プリンシパルは観察することができない。そこで、製造部門の生産性を限界費用に置き換え、限界費用を製造部門の私的情報、見積販売量を販売部門の私的情報とする。また、製造部門を限界費用の低い効率的なタイプと限界費用の高い非効率なタイプの2タイプとし、販売部門を見積販売量の多い効率的なタイプと見積販売量の少ない非効率なタイプの2タイプとする。この場合、プリンシパルは、まず販売部門に真の見積販売量を報告させ、次に、製造部門に真の限界費用を報告させるメカニズムを設計しなければならない。そして、販売部門と製造部門の報告を調整した上で、プリンシパルは企業全体の利益を最大化する生産量を決定する。なお、ここでは各部門は互いに他部門の私的情報を観察できないものとする。

一般に、誘因両立的なメカニズムを設計した場合、効率的なタイプに指示する生産量はファースト・ベストとなるものの、情報レントを与えなければならず、非効率なタイプに指示する生産量はセカンド・ベストとなる。しかし、第4章の設定の下では、非対称情報下において製造部門と販売部門に真の私的情報を報告させる誘因両立的なメカニズムを設計すれば、製造部門と販売部門が共に効率的なタイプの場合に決定する生産量がセカンド・ベストとなり、いずれか一方または共に非効率なタイプの場合に決定する生産量がファースト・ベストとなる可能性がある。

これは、効率的なタイプの製造部門に与える情報レント(製造予算の予算スラック)を削減するためには、非効率なタイプの製造部門に指示する生産量を減少させなければならないのに対し、効率的なタイプの販売部門に与える情報レント(販売費予算の予算スラック)を削減するためには、効率的なタイプに指示する販売量と非効率なタイプに指示する販売量の差を縮めなければならないためである。すなわち、製造部門に与える情報レントと販売部門に与える情報レントがトレード・オフの関係にあるからである。

この結果から、コスト・ベヘビアの違いによって、予算スラックの生じ方が異なることがわかる。すなわち、予算の主要な構成要素が変動費の場合、その予算は各期の操業度に応じて微調整可能となる。しかし、固定費が予算の主要な構成要素となる場合、その予算は各期の操業度に応じて微調整することができない。第4章では、前者を製造予算、後者を販売費予算としているが、その結果、効率的なタイプの製造部門は単位当たり製造費用を偽って報告することにより製造予算総額にスラックを生じさせようとする。これに対して、効率的なタイプの販売部門は見積販売量を偽って報告することにより、販売費予算総額ではなく、単位当たり販売費にスラックを生じさせようとする。そして、プリンシパルが各予算に生じるスラックを抑えようとする結果、タイプに応じて操業度を差別化するのではなく、操業度は均一化される方向に進むのである。したがって、第4章の設定において、組織単位間の活動を調整しなければならない場合、誘因両立的な予算配分メカニズムの効率性は限定的となる。まず、第4章ではこの点を明らかにした。

また、4.6節では、製造部門と販売部門をプロフィット・センターとして統合し、生産量決定権限をプロフィット・センターへ委譲した場合の予算配分について考察している。この場合、製造部門と販売部門は互いに私的情報を観察しあうことのできる情報共有のケースとなる。そして、プリンシパルは、プロフィット・センターに利益を最大化する生産量を決定させるメカニズムを設計する。

結果的には、情報分割のケースと情報共有のケースでは、どちらも予算配分の効率性は無差別となる。つまり、組織構造の違いは予算配分に影響を及ぼすことはないと言える。そして、これが第4章において2点目に明らかにして点である。しかし、このような結果は、必ずしも事業部制組織やプロフィット・センターの意義が否定するものではない。予算編成におけるコミュニケーションのコストを考えた場合、情報共有のケースでは、プリンシパルにはコミュニケーションのコストがかからない。したがって、この点を考慮すれば、事業部制組織やプロフィット・センターに意義を見出すことができる。

## 7. 第5章 結論

第5章では、本論部分である第2章から第4章の内容をまとめると共に、今後の課題について述べる。まず、第2章から第4章で得られた結果を検討することで、本論文全体としての主旨を述べることにする。

第2章から第4章で得られた結果より導かれることは、本社費・共通費の配賦にせよ、ローリング予算と期間予算にせよ、組織設計にせよ、直感的には効率的であると思われる方法を選択したとしても、それが必ずしも企業全体の利益最大化に貢献しているとは言えないということである。確かに、原価発生原因主義によっ

て本社費・共通費を事業部へ配賦すれば、事業部の業績も正確に把握でき、事業部間の不公平感もなくなるであろう。また、ローリング方式で予算を編成すれば、不確実性が緩和されるため、無駄のない予算配分が可能になるであろう。また、職能制組織の問題を解消するために事業部制組織という組織構造が生み出された歴史的経緯を見れば、事業部制組織の方が効率性の高い組織と言えるであろう。しかし、このような便益は、予算ゲームによって発生する予算スラックの問題を大きくし、逆に企業全体に損失を生じさせる恐れがある。あるいは、第4章で述べたように、予算配分には何ら影響を及ぼさないことになる。

予算には本論文で焦点を当てた予算編成の段階で生じる予算ゲームの問題と、予算編成後に予算達成に拘泥するあまり、企業全体の利益最大化にはつながらない逆機能的行動の問題がある。このうち、逆機能的行動の問題は、適切な業績評価制度を設計することで解消することが可能であろう。そのために、財務的な結果につながる前のプロセスに関する非財務的数値を業績評価に加えた多面的な業績評価制度の設計が提唱されている。そして、具体的には、バランス・スコアカードやプロセス・マネジメントが、そのような業績評価制度としてあげられる。

しかし、このような業績評価制度を設けたとしても、予算ゲームに類似する問題を完全になくすことは不可能である。なぜなら、組織内には情報の非対称性が存在するからである。したがって、予算ゲームが生じることをもって予算制度そのものを批判すべきではない。たとえ予算を廃止し、予算に替わる経営管理手法を導入したとしても、情報の非対称性への対処ができていなければ、予算ゲームと同じ問題を生じさせるだけである。

本論文全体を通しての主旨は、情報の非対称性に対し適切な対応が採られているのであれば、予算制度は決して無意味な制度ではないということである。特に予算ゲームの問題は、予算制度特有の問題ではない。そのため、根本にある情報の非対称性への対応ができていなければ、どのような手法も予算制度と同様の結果に終わるだけである。そして、企業全体の利益を高める効率的な予算配分を可能とする方法は、近年、批判されることが多いものの、伝統的に活用されてきた実務形態にこそ眠っているということである。

次に、今後の課題として以下の2点を取り上げる。

第1点目の今後の課題は、モデルの一般化である。特に、本論文におけるモデルでは、エージェントのタイプをバイナリーとしているため、この拡張を試みなければならない。確かに、エージェントのタイプを連続、もしくは、離散であるとしても無限に増やしたからと言って、バイナリーの場合と結果の主旨が異なることは少ない。しかし、結果の現実への妥当性は限定されると言わざるを得ない。そこで、あらゆる状況に対して妥当し得る分析結果を示すためにも、モデルの一般化を目指す必要がある。

ただし、モデルを一般化する場合、特殊な要因は可能な限り捨象される。そのため、管理会計上の重要な要因がモデルから省かれることになっては本末転倒である。したがって、管理会計研究者および実務家にとって意味のある結論を出せることにも細心の注意を払わなければならない。例えば分析的アプローチを採用しても、管理会計研究は応用研究である。ゆえに、実務への貢献や現実社会とのつながりは意識する必要がある。この点は、次の第2点目の今後の課題とも密接に関わっている。

第2点目の今後の課題は、本論文で得られた結果の実証的解明である。モデルを修正し、より現実への妥当性が強い結果を導き出すためには、理論研究と実証研究との補完的関係が欠かせない。ただし、ここで述べる実証研究は、いわゆる実証経済学のアプローチを取り入れた研究に限らない。

管理会計研究は企業内部の情報を扱うことから、このようなアプローチによる実証研究を行おうとも、適切なデータを必要なだけ入手することができない場合が多い。そのため、フィールド・リサーチによって丹念に事例を積み重ねていかざるを得ないこともある。したがって、いずれの方法を選択するにせよ、本論文で得られた結果が現実妥当なのか、その解明を目指さなければならない。そして、その解明を通して、本論文におけるモデルの洗練化、さらには、次なる新たなモデルの構築を目指していく。