

〔研究ノート〕 不確実性と予算管理に関する覚書

小 山 明 宏

目 次

1. 予算管理における不確実性
2. 不確実性への対処とその方法
3. 実態調査の結果
4. 問題点

1. 予算管理における不確実性

予算管理システムは、いわゆるマネジメント・コントロール・システムの重要なコンポーネントとして、その重要性がさげられるようになってから久しい。とりわけ昨今は、エージェンシー理論との関連からその分析のアプローチが一段と幅広く、かつ有効なものとなって来ていることは明らかである。特に、モラル・ハザードへの適切な対処方法は、それが企業内における現場レベルの人間の労働意欲に直接の影響を持つものだけに、慎重な検討が常に必要とされる。

企業の事業活動における不確実性の存在は、意思決定における操作不能変数として位置づけられるが、現実にはここでいう「不確実性」は「環境変化」とほとんど同義に用いられることが多い。そこで、以後、本稿では不確実性という用語は、おおむね環境変化のことを意味することとし、論点の絞り込みを目指すこととする。ここでいう「不確実性」には、通常次のような対象が含まれていると考えることができる。

① 競争企業の行動

- ② 国内制度の変更
- ③ 自然環境の変化
- ④ 需要構造の変化
- ⑤ 景気の変動
- ⑥ 海外販売市場の状況
- ⑦ 原材料の入手可能性・価格
- ⑧ 生産技術の進歩・変革
- ⑨ 原油価格・電力料金
- ⑩ 為替レートの変化
- ⑪ 金利の変更
- ⑫ その他

比較的良好に知られている例として、航空会社の成長に影響を及ぼす種々の不確実性（したがって環境変化）の対象として、次のようなものを考えることができるであろう。

<プラス要因>

チャーター旅行の普及、レジャー時間の増加、人口の増加、一人当たり実質所得の増加、航空環境の有利な変化、航空路・空港の技術的な発展、規制の緩和、経済成長

<マイナス要因>

空港の夜間使用禁止と混雑、営業経費の増大、航空運賃の高騰、資本コストの上昇、騒音公害の防止費用の増加、政府などの圧力、航空環境の不利な変化、変化への対応に要する長いリード・タイム、インフレと平価切下げ

このような諸々の不確実性の存在、あるいはその発生による影響は、予算管理システムにとってはいうまでもなく常に悩みの種である。目標の設定（あるいはそのための情報収集・調査）に始まる予算管理システムの機能

の実現は、目前に横たわる不確実性のゆえに、へたをすると単なる「お題目」の羅列に墮してしまいう危険すらある。すなわち、予算の設定および実行にかかわるすべてのプロセスには、不確実性への対処あるいは考慮が常に不可欠になるのである。このような配慮がとりわけ重要視される背景には、「予算による期中管理」の必要性が重視されていることが挙げられる。予算による期中管理においては、各執行部門が自己チェックをしながら予算目標の達成に努力するのが原則である。しかしながら予算編成に必要な基礎的条件についての子測を正確に行うことは、環境変化が特に激しい昨今では実際には不可能に近く、事前には子測できなかったような基礎的条件の変化が、予算の執行中に起きることは珍しくない。それにもかかわらず予算が硬直的なものであったならば、例えば新しく必要となった支出項目でも、予算にないという理由で認められず、結果として必要な業務に支障をきたしたり、あるいは逆に、不要となった支出項目がいつまでも廃止されずにいて、無駄な支出が発生していたり、さらには予算自体が業績評価の基準として妥当性を欠くなどという事態が生じることになるであろう。このような問題は、予算に対する信頼性を失墜させ、執行部門が自己統制を行うという原則の妨げとなるものである。

2. 不確実性への対処とその方法

予算管理システムを機能させるにあたり、そこに存在する不確実性をできるだけ除去してしまえればはなはだ結構なことである。ただし一般にはこのような事態はまれで、次のいずれかの対応を余儀なくされる。

- ① 不確実な事態の発生を子測し、予算の設定の時点ですできるだけ実績との食い違いが発生しないような予算にする。すなわち、予算の作成の段階ですできるだけ完

全な将来子測を行い、情報を完全に取得することにより不確実性の影響を除去する。

- ② 予算を実行する段階における環境変化は当然のこととして考え、そのような事態に柔軟に対応できるような予算管理システムにしておく。いいかえれば、不確実性の存在に合わせてそれへの対処に重点を置き、制度自体をくふうするというもの。

このうちの前者は、これを完全に実行することが事実上不可能であることは一見して明らかである。将来子測を完全に行うなどということに時間と費用をかけることがいかに無駄が多いかは、過去の歴史が如実に教えてくれる。むしろ、そして現実にもわれわれは、後者の方法で、予算管理システムに限らず、中長期経営計画システムや日常のいろいろな管理システムを走らせていることはよく知られているところである。本稿で対象としているトピックも、実にこの後者にほかならない。

ただし、不確実性への柔軟な「対応」といっても、それには過去、大きく分けてさらに次の2つが考えられて来た。

- (1) 経営戦略との連動性を持った予算管理システム
- (2) 弾力性を内包した予算管理システム

このうちの前者は、予算編成を企業全体の観点から考察するという長所がある反面、具体的な提案を行うためには相当のブレイクダウンが必要となる。また、建前、あるいは精神としては環境変化への対応をめざしたもののだが、実際は、予算編成に先立って生じた環境変化には対応できるとしても予算編成後の環境変化には比較的無力なのが実情である。

本稿で検討しようとしている予算管理システムは、この後者である。前者と違ってこちらは、経営実践への提言としては具体的なも

のではあるが、事後処理的な問題が中心的な課題となり、環境変化に積極的に対応する姿勢がやや希薄になりがちであることには注意を要する。

すでに述べたとおり、現実には期中に環境変化がありうるし、また、場合によっては期中の環境変化をあらかじめ織り込んだ予算を編成することもある。環境変化の内容も、販売価格、販売数量、生産数量、原価などが単独で影響を与えることもあるし、複合的に作用することもありうる。したがって、これらの環境変化に備えて予算に弾力性を与えるための、経営管理システムとしてのくふうも、その内容に応じて成されなければならない。予算管理システムに弾力性を付与するための方策として、過去挙げられてきたものには次のようなものがある。

- ① 予備費の設定・費目の流用
- ② 予算の翌期繰越
- ③ 予算外支出
- ④ 予算の修正・編成替え
- ⑤ 変動予算
- ⑥ 予算期間の短縮・累進型予算
- ⑦ 複数予算

このうち、まず①の予備費とは、予算編成時には予測しがたい事態によって予算額を超える支出が必要になることに備えて設定されるもので、用途を特定しない予算額である。また、費目の流用とは、予算管理単位が同じであり、しかも類似の費目間で予算額の融通を認めることである。これは、そもそも、予算が厳格すぎれば無理が生じ、予算そのものに信頼性がなくなってしまう、という考え方によるものである。本来企業予算というものは支出限度額を示す国家予算とは本質的には異なる性質を持つものであるから、環境変化に応じて一定の条件のもとに予備費の使用が認められるべく配慮が成される必要がある、と考えられる。予備費をあらかじめ設定し、一定の条件のもとでその使用を認めるという

ことは、現実には多くの企業で行われているし、またそれは必要なことでもある。同様に、予算管理システムに弾力性を持たせるために、費目流用も一定の条件を満たす範囲内で認められるものであろう。

このような予備費や費目の流用というのは、経費を予算以上に使うかあくまで予算の中にとどめるかの問題として、環境変化により生じる不測の事態に対処するための実務的な方策ではあるが、予算編成そのものを環境変化に適応させようとするものではないわけであり、費用についてののみ「弾力性」を与えるものにすぎない。また、予備費というものが逆に支出の限度額を予算の枠内に抑えるための便法になってしまい、いわゆる「官庁予算的」な弊害の一因になる可能性も否定しえない。

現実としては、たとえば予備費の場合には、部門予算総額の5%程度にする例が多いが、いずれにしても、その明確な認可基準を決めておかななくてはならない。

②の予算の翌期繰越は、当初予算として承認された費目での、支出されていない部分を、次期以降に繰越を行い、支出を認めるというものである。期間内にいわば「予算消化」のような形で無理な実施を行うことによるロスを避けるためには、この、翌期繰越も意義は認められる。予算の執行のための十分な態勢を整えてから有効な支出を行うということをめざしたものと見えるが、やはりこの場合も、認可の基準を明確に定め、安易に行うべきではない。

③の予算外支出は、あらかじめ予測できなかった費目での支出が必要となった場合、緊急にその費目での支出を認めることである。まったく新しい費目での支出という点で、すでに予算には計上されている費目への支出という予備費の場合とは異なるが、この場合も、いずれにしても、その明確な認可基準を決めておかななくてはならない。

④の予算の修正・編成替えは、最も注目され、また大きな問題点も含んでいる方法である。この方法では、環境変化に対応して当初予算の修正・編成替えが行われることになる。この一例として、基本予算と当座予算という考え方があり、これは、厳密には修正と呼ぶことはできないが、基本予算を年度の当初において作成し、さらに現在の費用・収益の予測を反映したものと、当座予算を設定する、というものである。すなわち実績と基本予算との比較によって、当初に設定した計画からの逸脱がどの程度であるかを知り、また当座予算と基本予算とを比較することによって、現在の状況が当初予定したところとどのくらい変わったかを知るのに役立つというものである。たとえば年度予算を基本予算とし、最初の四半期分の月次予算を当座予算として持つとかいうことになる。

環境変化が起これば当初予算をそのまま用いるよりも、環境変化に適応した予算を用いるほうが予算のコントロール性を高める上でも好都合ではあるが、予算修正には手数がかかるほか、当初の利益計画との関連が不明確になるおそれもある。さらに、修正によって状況の変化への対応だけでなく、今までの活動の非効率を不問にしたり、予算の信頼性を失わせることにもなりかねないのは確かであろう。このように予算の修正・編成替えにはかなりの批判や反対意見も多く、その実行には節度をもった対応、あるいは極力避けたほうがよいという説が有力である。

⑤の変動予算は、一時もてはやされた時期がある、よく知られた方法である。いかなる操業度に対しても、そのもとで当然発生する予算数値を直ちに見積り、それを実績と比較してコントロールに役立つよう仕組まれた予算である。変動予算では、予算期間が終わり、実際の活動水準が知られてから初めて経営者は適切な使用額を知ることになる。しかもここでは操業度の変動のみが代替的な予算案を

対応させる要因とみなされているが、企業の経営活動に影響を及ぼす環境要因は複雑かつ多面的であり、予算数値は環境要因相互の作用および各種要因の時間的变化により常に修正を必要としている。すなわち、環境変化に有効かつ適切に対応しうる予算を編成するためには、操業度の変化だけでなく、プロダクト・ミックスの変化、賃率の変化、材料価格や経費率の変化など、変動予算では考慮されていない、その他の重要な環境変化要因も加味する必要がある。

⑥の予算期間の短縮・累進型予算というのは、1年を予算期間とはするものの、それを四半期あるいは月次に細分し、基礎的条件の変化をよりよく予算に反映できるようにして、予算の修正という手続きを省こうとするものである。環境変化が著しく、正確な予算を1年全体にわたって編成しえないような場合は、ローリング予算(累進型予算)がある。そこでは1ヶ月が終わるとその月に実績を記入し、その分を予算からはずし、次の新たな月を追加するという方法で、累進的に予算を編成する。こういう作業を毎月始めと月半ばに組織的に実施することが、環境への対応策を明確化することとなる。この方法は、予算修正よりは手続きが簡単かもしれないが、当初予算と同じ範囲の総合予算を、諸条件の変化に応じてタイムリーにアジャストしていくことは、やはり大変な手間がかかるのは、同じであろう。

最後の⑦複数予算は、予算を環境変化に対応させるために、異なった条件下における複数予算を編成しておく、というものである。これは期中の環境変化をあらかじめ考慮にいられた予算編成である。たとえば予算期間の初めに3種類の予算(高い活動水準、中程度の活動水準、低位の活動水準)を編成しておき、予算期間の直前か、あるいはその後、どの予算を用いるか決定することになる。予算管理システムがコンピュータの発達により高度化

できるようになったとはいえ、単一の予算を編成するよりも手続きが複雑化することはいうまでもなく、やはり問題点を含んでいる。

さて、こうして環境変化に対処するための方策をいくつかみてきたが、それでは有効な予算管理システムとはどのような特性を備えたものであろうか。これに対する答えに、ひとつの方向を与えてくれるのが、小嶋 [1982] における問題意識である。

3. 実態調査の結果

本節でとりあげる実態調査は、1988年度日本生産性本部・経営財務コースにおいて筆者のもとに実施されたアンケートによるものである。前節までに述べられた考察を念頭におきつつ、小嶋 [1982] での仮説に依拠して結果の検討を行おうというものである。

小嶋 [1982] での仮説は以下のとおりであり、長期的な経営計画との関連から、経験的にこれらの仮説の妥当性を主張している。

<仮説>

有効な予算管理システムは、環境の多様性（市場環境の不確実性と生産技術の複雑性）が増すにつれて、その構造・行動に関して次の5つの特徴を示すようになる。

- (1) より短期的な観点から計画が設定される。
- (2) 業績評価はより弾力的になる。
- (3) 起案と決定の方向は、よりボトムアップ方式になる。
- (4) 意思決定（検討）に際しての自由裁量性はより大きくなる。
- (5) コンフリクトは、より民主的な方法で解消される。

この調査は小嶋 [1982] にならって、35の企業について実施された。ただし、質問表による方法のみに限られたため、必ずしも前掲

論文とは比較可能ではない。調査結果は原則として5段階程度の評定尺度法を用いて数値化され、その評点順位により分析された。ただし、この調査での主たる興味は、小嶋 [1982] とは異なり、短期利益計画（予算）の設定のプロセスにおける不確実性との関連、さらに、より望ましい予算管理システムが、どのような傾向にあるかを知ることであるため、むしろそのフレームワークだけを借用した、実証研究と呼ぶべきものであろう。この意味でも本稿の分析はますます小嶋 [1982] とは比較はできないことになる。なお、「環境の多様性」の大きさは、同時に成された設問中の、不確実性に関する部分の得点を合成することにより表わされた。

まず、調査対象組織（35組織）を組織成果のインディケータである「能力感」の高低により2グループに分けた（上位15社と下位20社、前者は能力感が「大きい」、後者は「中程度」もしくはそれ以下）。そして各グループごとに、「環境の多様性」変数と、「組織構造・管理システム」変数、および「組織行動」変数との評点順位を比較・検討した。

まず、「環境の多様性」と「組織構造・管理システム」および「組織行動」との評点順位の一一致の度合を検討する。その結果、能力感の程度の差に対応して目立った差異がみつけられたのは、「組織構造・管理システム」については、社内における予算（短期利益計画）の業績評価方法について、および予算の実績報告の方法についてであった（それぞれ不確実性の程度との相関係数は0.389と-0.640、0.340と-0.222）。すなわち、組織成員の能力感の高い組織においては、環境の多様性が増すほど業績評価方法は傾向として、より公式的になり、組織構造と対応させてプロフィットセンターが設定され、それに基づいて業績評価が行われていることがわかる。また、同様に、環境の多様性が増すほど実績報告は全部について定期的に行われるようになる傾

向があることがわかった。

次に、「組織行動」との対応については、まず売上高予算の検討における予算担当部門の介入度、そして予算設定手続きに関する自由裁量性の程度、さらに予算設定プロセスにおける民主的コンフリクト解消の程度に、両グループで差異が見い出された。すなわち、環境の不確実性が増せば増すほど、組織成員の能力感の高い組織においては、売上高に直接関係する事業部等に、より多くの自由裁量性が付与されていることを示していると思われる。特にここでは、能力感上位グループでは、環境の多様性と予算設定手続き全般についての自由裁量性の程度との相関が0.709なのに対し、能力感下位グループではそれが-0.647と、まったく対照的な値を示しているのが注目される。さらに、予算の設定において、各部門（事業部）の間に意見の相違や利害の対立が生じた場合、それを解消するのに、環境の多様性が増すほど、組織成員の能力感の高い組織においては、問題を徹底的に議論することにより解消する傾向があり（0.580に対し、0.199）、このことは、予算の設定に際し、環境の多様性が高い組織においては、トップがその権力・影響力を行使して一方的に組織（事業部）間の調整をはかるのではなく、組織間の調整が民主的に行われていることを示しているものであろう。そして、この民主的に組織間調整が行われていることは、高い能力感・組織成果をひきおこしているものと思われる。

ここで、さきに挙げた仮説で述べられた5つの命題についてももう一度見直してみると、(2)、(4)、(5)がおおむね成立していることがみてとれる。ただし、(1)と(3)についてはその成立は確認することはできなかった。小嶋 [1982] における対象とは異なり、ここでは予算（短期利益計画）を対象としていることから、例えば(1)に関しては、ほとんどすべての企業が1年と答えているわけで、能力感との直接

的対応の確認はこの方法では不可能といわざるを得ないことによると考えられる。ただし、(3)に関しては、日本生産性本部の1987年の報告書にも明らかなおおむね、今後は部門からの積み上げの要素を強めたい(全体の20.9%)という希望よりも、トップダウンの要素を強めたい(40.2%)という希望のほうが多いことが、2年後の今日、ここでも再び確認された、ということができようであろう。この点は、小嶋 [1982] ではその成立が主張されており、1980年代前半の調査と今日との違いなのか、あるいは分析対象の微妙な差によるものなのか、興味深いところである。

4. 問題点

アンケート調査に常につきまとう問題点は、そこでの設問から、具体的な仮説を引き出す、あるいはその仮説との対応を統計的に確認する方策の「検出力」である。この意味で、小嶋 [1982] にも少なからぬ疑問点があった。もとより、極度に抽象的な概念を操作化することは、多少の無理を伴うことはやむを得ないとはいえ、極端に少ないサンプル数で確定的な推論を行うことは非常に危険である。また、逆にサンプル数が少ないことから、あたかも仮説が成立しているかのような見かけ上の傾向が観察されることもあると思われる。本稿の実態調査は、もう一度組み替えを行い、結論を練り直す必要があるが、ともかくサンプル数は十分と思われる、より異なった角度からの統計的なデータ処理を行う予定である。

《参考文献》

- [1] 青木茂男：企業予算制度，ダイヤモンド社，1977
- [2] 小嶋広光：企業環境と管理システム，中央経済社，1982
- [3] 河野豊弘・小山明宏：利益計画の立て方，

不確実性と予算管理に関する覚書（小山）

- 税務経理協会，1985
- [4] 日本生産性本部：企業予算の実証研究，
1987，日本生産性本部・経営アカデミー・経
営財務コース
- [5] 日本生産性本部：参加型予算の有用性，
1988，日本生産性本部・経営アカデミー・経
営財務コース