

## 予算の逆機能的行動について



志 村 正

文教大学教授

宮城県出身

慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程単位取得退学

### キーワード

予算ゲーミング, 予算スラック, 予算参加, 会計不正, 内部統制, 情報の非対称性, 業績予想, 主観的業績評価, 相対的業績評価, バイアス

### I はじめに

いま予算が批判の矢面に立たされている。Beyond Budgeting (以下、BB という) からの批判がそれである<sup>(1)</sup>。BB からの批判を俟つまでもなく、予算が本来的な機能を阻害する、いわゆる逆機能または機能障害を引き起こしうるといふ指摘は以前からあった。例えば、ホップウッドは、コントロール・スタイルと業績との関連を実験した研究で、予算拘泥 (budget constraint) 型のコントロール (予算の達成を至上命令とするコントロール・スタイル) よりも利益意識 (profit conscious) 型のコントロール (利益の向上を目的とするコントロール・スタイル) のほうが逆機能的行動がはるかに少ないとする研究結果を導いている (Hopwood, 1972)。つまり、予算は圧力用具 (pressure

device) として働いていたことを明らかにした。

この予算に対する逆機能的行動 (dysfunctional behavior) は、一部、予算スラックとか会計操作という現象として表出されてくる。これらの行為は予算ゲーミングとか予算ゲームと呼ばれることもある。

そこで、本稿ではまず予算の逆機能的行動とはどのような行為を指すのか、それはどのようにして起こり、どんな問題を提出しているのか、そのための解決策としてどのようなものがあるのかについて簡単にサーベイする。次に、BB アプローチで採用されている業績評価の方法について予算の逆機能的行動の観点から考察する。最後に、決算短信で公表される (経営者) 業績予想開示制度が予算に与える影響と、予算の逆機能的行動がその制度とどのように関係するかについて考察しようと思う。以上の考察から、予算に求められている現代的意義に対する洞察を得ることとする。

### II 予算ゲーミング

#### 1. 予算の逆機能的行動

BB アプローチは、伝統的予算システムがもたらす、ホープとフレイザーが命名する「年次業績の罠」(annual performance traps) を指摘する。「(固定) 予算契約によって、シニア・エグゼクティブも業務マネジャーも、抜け出すことが難しい年次業績の罠にはまり込んでしま

う」という (Hope & Fraser, 2003, p. 12)。固定予算契約こそが逆機能的行動の元凶とされる。

ウエルチはこう語っている。「社員は何年ものあいだ、何であろうと予算の数字をクリアすることを金科玉条とするよう刷り込まれてきた。マネジャーは律儀に、予算を達成した人には褒賞を与え、未達の人にはたとえどんな理由があろうと、罰則を与えてきた。」(Welch & Welch, 2005, p. 198)

予算目標値の達成に対するストレスは予算圧力と呼ばれているが、これと同じ圧力は他の目標値を用いる技法なりシステムにもいえることである。業績評価に予算が用いられる場合には、この圧力はますます強くなる。しかし、予算達成がストレッサー (ストレス要因) になるかどうかは、個人差があり一概には言えないところである。

こうして、予算の達成はマネジャーに多大な圧力やストレスをもたらし、予算達成への意欲を持たせるところか、むしろ偽装や会計操作を行わしめるゲーミングを助長してきたというのが、予算に対する強い批判となっている。ここに、ゲーミング (ないしはゲームズマンシップ) とは、一般に、いかなるプラスの経済的影響をもたらすことなく、むしろマイナスの影響をもって、自らの業績指標を改善しようと従業員が行動することである (Merchant & Stede, 2003, p. 183)。

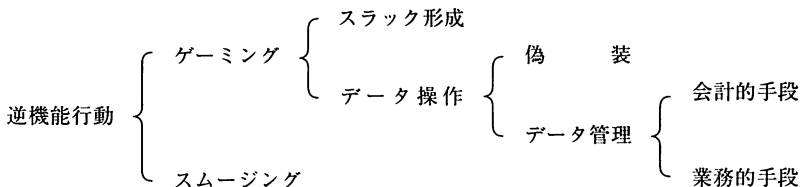
どのような行為が予算の逆機能的行動なのか、予算ゲーミングなのか、その内容について

統一した理解があるわけではないが、一般にあげられるものをまとめると図表1のようになる<sup>(2)</sup>。

スラック形成は自分に不利な情報を隠し、有利な情報だけを報告することであり、実質的には一種の情報バイアスである。詳しくは「予算スラック」の項で考察する。偽装は誤ったデータを報告することである。データ管理は、予算目標を達成するためとか、株価を上げるためとか、実態を良く見せる (または悪く見せる) ために報告される結果 (売上高、利益額など) を変更しようと画策することである。データ管理の会計的手段とは、会計処理方法の選択適用を利用して処理方法を変更したり、見積の判断を変えたり、会計ルールのあいまいさを利用する方法であり、業務的手段とは支出のタイミングや売上げ計上のタイミングに影響を与えるような方法で意思決定することである (Merchant & Stede, 2003, pp. 183-5)。

サイモンズは、こうした逆機能的手法として、スラックの形成のほかに、システムをもてあそぶこと (gaming the system)、スムージング (smoothing: ならし)、バイアス、不法行為をあげている。システムをもてあそぶとは、自らの報酬を高めるために他を犠牲にしてまでも業績指標を高めることだけに腐心することであり、例えば、「1日の訪問顧客数」によってパフォーマンスが評価されるとすれば、顧客との対応の善し悪しは問われないので、対応に時間を割かずに慌ただしく多くの顧客を訪問すると

図表1 逆機能的行動のタイプ



いう行動を取ってしまうような場合がこれに当てはまる。スムーズングは、業績を良く見せるために基礎となる測定対象の業務を変えずにデータを出すタイミングや記録を偽装するもので、ある会計期間のボーナスが上限に達したときにボーナスとならない追加売上げを翌期に申告するようなケースである。スムーズングはデータ管理の業務的手段に相当する。バイアスは好ましく思われるデータだけを報告する方法であり、不法行為は組織のルールと法律の両者またはそのいずれかを犯す行為である (Simons, 1995, pp. 82-3; Simons, 2000, pp. 213-4)。このことは、予算ゲーミングも度が過ぎれば犯罪になることを示唆している<sup>(3)</sup>。

なかには、スムーズングはゲーミングとは異なるとする論者もいる。アトキンソンらによると、両者とも情報操作の方法であるが、ゲーミングは情報の流れを変えずに、業績指標に働きかけるといふ点で、事前に決められたデータの流れを早めたり遅らせたりするスムーズングと異なる (Atkinson, et al, 1995, p. 590)。図表1はこの見解を反映している。

ウーパマシーによる402社のアメリカ企業の予算編成実践に関する研究で、予算ゲームと予算操作が広範に浸透していることを発見した。そして、次のように述べている。「回答者のほとんど全員が一つまたはそれ以上の予算ゲームに携わった経験があると告白している。……マネジャーたちは、予算目標値を受け入れないでシステムに対抗する道を選ぶか、あるいはどんなことをしても予算目標値を達成しなければならないというプレッシャーを感じるかのどちらかである。」 (Upamathy, 1987, p. 90)

## 2. 予算参加

上司が部下の持つ私的な情報 (private information or local information) (部下だけが持っている現場に関する情報) を引き出す点で、予算参加 (budgetary participation or participative

budgeting) は有効な方法と考えられてきた。とくに、環境が不確実になればなるほど参加を活用した情報収集は有効であると考えようになってきた。予算参加、参加的予算とは予算に責任を持つマネジャーが自らの目標とする予算額を決定するプロセスに影響を与えることを認めるということである。予算参加は一般に、予算を自らの目標として内在化させ、モチベーションを高める効果があるとされる<sup>(4)</sup>。

予算参加プロセスは、上司と部下との相互信頼と関係、情報の非対称性の程度、業績評価と報酬システムなどのファクターによって影響を与えられる (Shields, 2005, p. 548)。

(予算) 参加は特に垂直的な対話の機会を増やし、情報の共有化を促進する<sup>(5)</sup>。つまり、診断型のコントロール・システムの典型的手法である予算を対話型のコントロール・システム (interactive control system) として用いることができる<sup>(6)</sup>。

計画と予算策定プロセスに部下をどの程度参加させるかは、経営陣が情報共有をどの程度望んでいるかが大きなカギを握っている。組織が不確実性の高い環境に直面し、なおかつ変化に対処するために必要な関連情報が組織の広い範囲に拡散している場合、計画と予算策定プロセスに多くの人を参画させることで、情報交換が促され、周囲の環境変化を理解するのに役立ち、その結果、業績が向上する。一方、安定した環境に置かれている企業は、利益計画目標について情報交換を行う必要がない。なぜなら、経営陣はすでに将来の状況を予見しているからである (Simons, 2000, p. 243)。

個人目標と組織目標をどのように整合させるかは、長年にわたる経営課題の1つであった。ましてや、個人目標を戦略に方向づけることは簡単なことではない。その点で、以前から参加は予算目標を自己の個人目標として内在化するのに有効なアイデアと考えられてきた。近年、内発的動機づけに注目の重点が移ってきている

ように思われる。これには予算への参加だけでなく、BSCにおいて戦略を組織の下部、従業員個人にまで浸透させようとすることも含まれる。

予算参加を予算プロセスに組み込むことは、ターゲットの合意を得るために何回かの折衝、ディスカッションを伴うので、多大なエネルギーと時間を要するという問題もある。それは予算プロセスを複雑化し非効率をもたらす。

### 3. 予算スラック

しかし、予算参加は別の問題を引き起こす。それは予算スラック (budgetary slack; padding the budget) という問題である。予算スラックは目標を達成しやすくするために意図的に売上を過少申告したり、費用を増加させることであるが、予算スラックの形成は、「部下は自らが持っている上司が持っていない、自分の業績評価に不利な影響を与える情報 (つまり私的情報) を正直には公表しない」ことの結果であり、いわばデータの偽装、バイアスに相当し、予算ゲーミング行動の一つである。情報の非対称性 (information assymetry) が存在するゆえに予算スラックの問題が発生する。

部下の私的情報を上司が入手するために予算参加の機会をつくり出すが、逆に予算スラックという問題が引き起こされる。予算スラックは企業の資産を浪費し、企業の業績を悪化させる。調査によると、多くの企業でかなり大きなスラックが存在していたことが指摘されている<sup>(7)</sup>。つまり、予算参加から得られるベネフィットは予算スラックというコスト (犠牲) を伴う。したがって、その意味では予算参加と予算スラックとはトレードオフの関係にあると考えられる<sup>(8)</sup>。

だが、予算参加がどんな場合にも予算スラックをもたらすわけではない。報酬が予算達成に基づいて支払われると部下のマネジャーが知覚するときに起こりやすい (Shiff & Lewin, 1968)。

しかし、このファクター以外にも、予算参加と予算スラックとの間にはさまざまなファクターが影響することが知られている<sup>(9)</sup>。

なぜ予算スラックが起きるのか。予算目標を容易に達成したいからであり、そのことによって上司や同僚からも良い評価、評判を得たいためである。あるいは予算未達による責任の追及、信用の失墜、降格を恐れているためかも知れない。ひとたび予算目標が達成されると、次期にはさらに厳しい目標値が設定される可能性が高くなり、それに対処するために部下がとる防衛策ともいえる。

ところが、予算スラックは一概に悪いともいえない。そのプラスの効果として、次の点が指摘される (Bourgeois, 1981)。

- ・マネジャーの個人目標と組織目標とのコンフリクトを調整する。
- ・マネジャーの緊張、ストレスを軽減する。
- ・不確実性に対処するために、環境変化に対する組織の柔軟性を高める。
- ・イノベーションのために資源のいくらかを利用可能にする。

予算スラックの解消には、部下のマネジャーが正直に見積額を申告するインセンティブが必要である。正直に申告した場合にはこれに報いるような仕組みを準備しておくことが大切である (Hilton, et al, 2006, p. 619)。

既に述べたように、予算スラックはいわば情報のバイアスを伴うが予算参加が認められる場合に発生する。というのは、参加が予算スラックを生み出す機会を提供することを意味している。それゆえに、予算スラックを完全になくすためには、予算参加を認めずトップダウンで目標値を設定するしかない。だがその際は、上司が現場の情報収集に注力し、完全情報を得て目標値を設定することが求められよう。

予算スラックを引き起こす原因として、さらに予算ベースの報酬制度がある。予算達成度を報酬制度と結びつけないというのがBBアプロ

一チの提言であるが、ウェルチも「個人や事業部に対する報酬は予算の数字とは関連づけない」ことが予算を有効に機能させる方法として提案している (Welch & Welch, 2005, p. 198)。

予算達成による評価は結果だけを見ていてプロセス、行為を問題にしない。結果ではなく、努力や貢献に報いれば、診断型のコントロール・システムにつきものの情報操作を減らすことができる (Simons, 2000, p. 225)。これは、後述する主観的な業績評価と関連する。

#### 4. 会計不正と内部統制

これまででは、内部的な管理の甘さや内部統制システムの不備などにより、会計操作がある程度実行可能であったといえる。よく会計不正が発覚すると、「ノルマが厳しかった」という関係者のコメントを聞くことが多い。ストレッチ・ターゲットが会計操作、不正会計の引き金となるのであろうか。

2006年12月に建売住宅販売のミサワホーム九州では、未完成の戸建て住宅を前倒しで売り上げ計上するため、従業員が未完成物件にカーテンをつけて売却済みと偽装していたことが発覚したが、その裏にあったのはやはり「厳しいノルマ」であった (『読売新聞』2006年12月18日付など)。そのノルマが固定目標値であったのかどうかは窺い知ることはできないが、これは過度なスミージングの実例となろう。これには

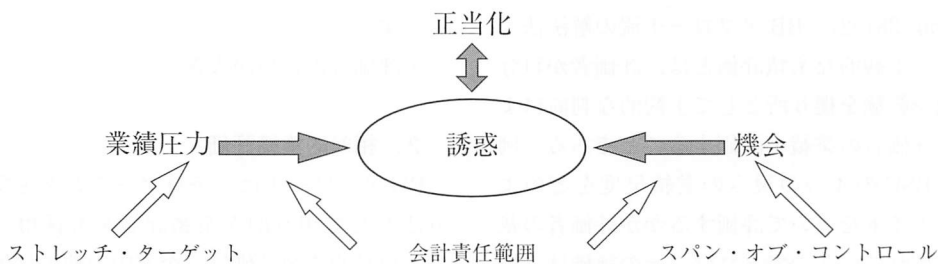
いくつかの理由が考えられる。経営環境が期中において変化し予想されたよりも厳しくなったにもかかわらず、ターゲットを修正しなかったために未達となりそうだったのか、楽観的な予想をしたためなのか、あるいはターゲットを達成する努力を怠ったのか、それともターゲットそれ自体がもともと達成できるレベルではなかったのか、いろいろな理由が考えられよう。

パソコン大手の米デルは、2007年8月に会計処理に不正行為が見つかり決算を訂正した。売上げとコストの計上方法を操作し、不正に業績目標を達成したというものである (『日本経済新聞』2007年8月17日付)。

予算の逆機能をもたらすのは、ストレッチな目標値を掲げるからだらうか。必ずしもそうとはいえない。一般に、ストレッチではあっても達成可能なターゲットがもっともモチベーション効果があるといわれる。問題は、マネジャーがそのターゲットを達成できる可能性があると認知するかどうかにかかっている<sup>(10)</sup>。もっとも、ターゲットがきわめて達成が容易であるような場合にはゲーミングのリスクを減らすといえるかもしれない (Simons, 2000)。

サイモンズは、会計不正に関する3つの危険な要素を図表2のように描いている (Simons, 2005, p. 111)。図表2は、ストレッチ・ターゲットによる業績圧力 (performance pressur) だけでは会計操作や会計不正が起こる必要条件で

図表2 危険な3要素



出典：Simons, 2005, p. 111

はあるが十分条件ではないことを示している。不正ができるような情報や資産を操作する機会と正当化（「これは自分の利益のためではなく会社のためにやるのだ」といった事柄）がなければ現実に実行するまでには至らない。それはもしかしたら経営風土のせいかもしれないし、内部統制の不備やコンプライアンスの欠如のせいかもしれない。それらが部下のマネジャーに不正をしたいという欲求を募らせ、実行に移させる要因となる。

内部統制は予算を含む診断型コントロール・システムの完全性を確保するために決定的な重要性を持っている（Simons, 1995, p. 84<sup>(1)</sup>）。上述の3要素の少なくとも一つが排除されないと会計不正をなくすことはできない。しかし、業績圧力は創造性と革新性の源泉ともなり得るので、一般には、非倫理的行動を正当化できないようにするか、不健全な実務に従事する機会を排除することが現実的な方策となるであろう（Simons, 2005, pp. 111-2）。

わが国では2009年3月期から粉飾決算を防止するために、経営者に社内の管理体制の自己点検を義務づける「内部統制ルール」が導入される。これによって会計不正の機会が減ることが期待される。

### Ⅲ 業績評価スタイル

#### 1. 主観的業績評価

予算ゲーミングをなくすためには、主観的な業績評価が推奨されることがある（Simons, 2000, pp. 281-2）。BBアプローチ流の解決法でもある。主観的な業績評価とは、評価者が自分の知識や経験を拠り所として主観的な判断によって被評価者の業績を評価することである。例えば、BSCの4つの視点の業績尺度をどのようなウエイトを置いて評価するかが評価者の裁量に任されているのであれば、その評価は主観的業績評価となる。この方法を用いれば、客観

的な指標（特に会計指標）によって業績が評価されたときに見過ごされてきたかも知れない側面を評価することができる。言い換えれば、定量的な業績指標に含まれる多様な管理不能要因による歪みを補正することができるということである（Merchant & Stede, 2003, p. 469）。主観的な業績評価を採用することのいま一つの効果は、対話型コントロールの手段になるということである。逆に言えば、主観的業績評価を上手に用いるためには対話型のコントロール・システムがうまく機能しなければならない。

主観的業績評価を採用したからといって、何も予算を排除するものではないだろう。予算をあくまでも1つの業績評価のための判断材料として用いたとしても主観的業績評価でなくなるわけではない。

しかし、主観的業績評価は万能ではない。主観的業績評価には「評価者は被評価者の行動のあらゆる側面を詳らかに観察し、評価できる」という前提がある。また、被評価者の評価者に対する信頼が高くなければならない。そうでないと、被評価者の不平や不満が生じ、評価者との関係は悪化しかねない。

評価者が被評価者の行動について完全情報入手できないなら、必然的にさまざまな不都合が発生することになる。マーチャントらは、次の点を指摘している（Merchant & Stede, 2003, pp. 469-71）。

- ・評価者のバイアスの影響を受けやすい。
- ・被評価者へのフィードバックがない。
- ・言い訳文化（excuse culture）をつくりだす。
- ・評価者の負担が大きい。

#### 2. 相対的業績評価

BBアプローチは、予算ゲーミングをなくす方法として相対的な業績評価をも採用している。相対的業績評価は、企業内の他の部署または業界内の他の企業（特に競争相手やリーダー

企業)あるいは前期実績と比較して、事後的に(in hindsight)その優劣を評価する方法である。業績目標は一応ベンチマーキングされるが、最終的にはその目標が達成されたかどうかではなく、他社または他部門と比べた場合の相対的位置が重要なのである。業績目標を達成しても他の会社よりも業績が悪かったなら、良い評価を得ることはできない。逆に、業績目標が未達であっても、他の会社よりもポジションが上であれば、良い評価を得る。つまり、「他の部門、他の会社に勝つことが目的」となる。京セラのアメリカ経営における業績評価はこの相対的業績評価を採用している(稲盛, 2006)。

この事例として、GEの前CEOであったジャック・ウェルチ氏は次のようなエピソードを語っている。ある年、家電製品事業の市場環境が厳しかったが、プラスチック事業の市場は急激に伸びて完全な売り手市場になった。家電製品事業はその年追いついて巻き返したが、結果として収益は期待よりも10%低く、例年並みだったが、競合他社の業績は当社よりもはるかにひどいものだった。一方、プラスチック事業の収益は25%伸び、運営計画の数字を10ポイント上回ったが、競合会社の中には30%や35%も収益を伸ばしたところもあった。その結果は、両事業部に対してほぼ同額のボーナスを支払ったというものである(Welch & Welch, 2005, pp. 199-200)。

しかし、相対的業績評価において不正の問題は発生しないのかというところではないと思う。特に企業内の他の部門の上を行こうとして不正をする誘惑が働く可能性はある。

#### IV 予算と業績予想

前述のように、予算ゲーミング問題は、予算をめぐる企業内部だけの問題にとどまらない。予想業績をめぐる投資家・アナリストと企業経営者との関係にも投影されると考えられる。決

算短信による業績予想情報の開示は、予算ゲーミング問題を企業内の上司と部下との関係から、株主・投資家と企業(経営者)との関係へと拡張するものである。

現在、わが国の証券取引所は決算短信の制度を義務づけている。投資家に対して迅速に企業の情報を提供することを目的としたものである。決算短信には、経営成績、財政状態、キャッシュフローに加えて、次期業績予想が含まれている。最後の業績予想では各企業は次期の売上高、経常利益、純利益などの予想を開示している(将来的には営業利益予想の開示も検討されている)。中間決算の場合には通期の業績予想が掲載される。

米国では3か月ごとの業績予想を開示しているのに対して、わが国では、「4月~6月」、「4月~9月」、「4月~12月」というように積み上げ方式の業績予想を開示することになっている。投資家の関心は常に1年間の業績見通しにある。企業は年度途中で何度も業績予想を修正するのを避けるために最初から堅めの予想をしがちになっているという(『日本経済新聞』2007年2月17日付)。

現代における決算短信の制度は、予算数値の一部開示の性格を持っていると思う。決してその数値は固定的ではなく、環境の変化や見通しの誤りによって修正されるとはいえ、予想業績は予算の採用によって確実に達成される。もっとも、経営者が企業の予算目標値をそのまま予想値として外部に公表するか、あるいはある程度のバイアスを付けて公表するかどうかはあるが、だからといって、予算を根拠としていることには変わりはない。

予算に対する役割期待には、従来、目標を設定し動機づける、職能別活動を調整する、業績評価といった役割が指摘されてきた。これらに加えて、いま業績予測的な役割が期待されている。予算のコントロール手段として、業績評価のツールとして利用する役割は、環境変化、不

確実性の増大とともに後退する。決算短信による経営情報の開示制度の定着化は、これに代わって、業績予測的な役割が他のものではなく予算に期待されているということを示唆していると考えられる。

予想業績の開示制度は短期的・近視眼的な経営管理に陥らせる危険が指摘されている。アメリカでは予想値の公表は自主的に行われているが、IBM やインテルがいち早く業績予想情報の開示を中止した。インテルはこれまで年8回業績予想を発表してきたが2006年1月から一部の業績予想開示を取りやめた（『日本経済新聞』2006年5月12日付）。その背景をみると、米市場では四半期ごとの業績予想と実績の違いで株価が振れやすく業績予想が中長期の経営に悪影響を与えるとの懸念が出ているためである。全米IR協会が06年3月に実施した調査では、上場企業654社のうち66%が業績予想を開示していると回答している。この割合は年々減少してきている。このように企業が情報開示に消極的になってきている理由として、経営環境が厳しくなり事前予想が外れるケースが増えてきたことが大きいと同紙は分析している。投資家からはこうした情報開示の後退に不満の声も出ているようである。

また、トヨタ自動車は当初、連結業績予想を開示してこなかった。同社は、為替変動や海外の新車市場の動向などで実際の業績が期初の計画とずれる可能性が大きいと、誤った業績予想はかえって投資家に不利益になるとの判断があったようである（『日本経済新聞』2005年3月4日付）。しかし、2006年3月期から連結業績（米国会計基準）予想の開示を始めている。

業績予想情報は投資家に対する「重要な投資判断材料」ではあっても、決してコミットメント（必達目標）ではないはずである。しかし、アナリストや投資家は企業に対して正確な業績予想を求める。業績予想の下方修正を繰り返す事態は投資家の不信感を招き、大幅な株価下落

につながりかねない（『日本経済新聞』2007年4月24日付）。会計監査の厳格化による業績悪化のリスクがその背景にあると考えられる。国内上場企業が決算短信を訂正した件数は2001年度の210件から、06年度には2,025件に増えた。07年度は5月27日現在で452件となり、昨年と同時期の1.7倍になっている（プロネクサス調査）（『読売新聞』2007年5月29日付）。

かように、以前にも増して経営者の業績予想の精度が要求されるようになってきているように思われる。このことは、予想業績の達成に対する経営者のプレッシャーが強くなっていることを示唆している。このような状況は（伝統的）予算コントロールと同じようなアナロジーを連想させる。予算達成は上司からの信頼と（報酬）であるが、この場合には、市場（投資家、アナリスト）からの信頼と株価上昇（あるいは企業価値の向上）という報いが得られる。「近年の実証研究によれば、経営者予想は市場の期待の形成に大きな役割を果たしており、また企業が市場の期待を達成できなかった場合には、市場から株価の大幅な下落というペナルティーを受ける」（太田・須田，2007，170頁）

経営者と投資家との関係でも、情報の非対称性が見られよう。投資家は企業の経営内容や環境情報を完全には知り得ない。経営者の側にはそれを見据えてバイアスのある業績予想を開示することも考えられる。また、当初の業績予想に合わせた決算を行う可能性がある。さらには、第3四半期のときの実績を踏まえて年度業績予想を公表するときも、明らかに達成可能だと期待できるとしても慎重さを期して上方修正をしないという事態も起こっている。つまり、予想バイアスが見られる。

財務的困窮度の高い企業ほど楽観的な業績予想を公表し、良好な企業ほど低めの予想をしがちであるという先行研究がある（Frost, 1997）。また、なかには決算短信に記載した業績予想に合わせて利益を調整している可能性を示唆する



研究もある(須田・首藤, 2004)<sup>(12)</sup>。こうした会社は業績予測値を作り込んでいくように決算をしていることになり、これではもはや企業経営の実態を反映した情報とはいえなくなっている(特別委員会中間報告, 119頁)。これは、予想業績開示の逆機能的行動といえないだろうか。そこで、業績予想情報とともに、予想の根拠を開示したり、不確定なリスク情報を説明するといった経営者側からの積極的開示が求められよう(花堂, 2007)。経営者には誠実性(integrity)がいま求められているといえる。

## V おわりに

以前より、予算の三大機能として計画、調整、統制があげられてきた。従来は予算の統制機能が重視され、予算は予算統制として研究されてきた<sup>(13)</sup>。予算それ自体の意義や機能はそれほど変わっていないが、予算に課される役割期待やそれに伴う機能の重点が変化する可能性が指摘できる。そのようなコンテキストでは、予算のコントロール機能にも増して業績予測的機能の役割が重要視されるように感じられる。それは主に決算短信による経営者の業績予想を担保するものとして予算への期待が高まったことが背景としてあげられる<sup>(14)</sup>。

BBを支持する論者は、予算を廃止することを強調はするが、それは業績評価には用いない(つまり、予算の達成業績を報酬と結びつけない)ということであり、財務計画は財務部のバックオフィス機能として保持され、財務結果は財務部によって引き続きモニターされる(Berry et al, 2005, p. 116)。予算はマネジメントの主役から脇役的存在へと後退している。本稿では考察していないが、予算の調整機能(とくに機能間の調整)の重要性はBBの主張にもかかわらず論を俟たないであろう。

予算の逆機能的行動を減らす上で、短期的にはこうした行動を引き起こさないような仕組み

作りが求められるが、長期的にはこうした行動は悪であるという企業風土なり組織文化を醸成することが肝要である。正直な情報開示を奨励し、思わしくない業績結果を処罰しないという協力的文化を作るなら、チームワークを強め、事態が悪化する前に問題を早期に発見しこれに対処していくことが容易になる(Kaplan & Norton, 2006, p. 286)<sup>(15)</sup>。BBの主要な支持者であるホープとフレイザーも、予算を廃止する前にこうした文化を作り出すことの重要性を指摘するとともに、そのためには長期にわたる取り組みが必要であることを示唆している<sup>(16)</sup>。

横田(1998)によれば、日本企業の報酬制度は、予算などの管理会計システムではなく、人事管理システムとリンクされているという。この記述からすると、BBが主張するような予算コントロールの弊害はわが国の場合には表出してこないとの指摘はもっともである<sup>(17)</sup>。とはいえ、わが国企業の中にも予算システムを目標管理制度と結び付けたり、予算達成を個人の報酬にではなく組織単位(グループ)の報酬として報いている会社もあるはずである<sup>(18)</sup>。

決算短信における業績予想情報の精度の向上が求められれば求められるほど、予算の業績予測機能の発揮とその重要性が増大してくるものと考えられる。そのことはまぎれもなく、既に表出されているように、予算と同じような逆機能やゲーミングが今後とも業績予想開示制度の足を引っ張ることは容易に想像できる。繰り返しになるが、こうした逆機能を引き起こさないためにも、内部統制の十分な整備と強化に注力してゲーミングの余地をなくすとともに、ゲーミングは悪であるという組織文化を醸成してゆくことが求められよう。

注(1) BBでは、本稿で取り上げる批判以外にも、不確実環境下における無能性、戦略とのリンクの欠如、時間浪費なども指摘されている。戦略と予算との連携性については志村(2007b)を

参照されたい。

- (2) 図表 1 は Merchant & Stede (2003) の記述に基づいて Atkinson, et al (1995) のスミージングに対する考えを加味して作成したものである。手法と方法が混在して十分に整序されてはいない。
- (3) その最たる事例がエンロンやワールドコムによる会計不正であろう。
- (4) 大塚 (1998) は、予算参加には行動的機能を期待する考え方と情動的機能を期待する考え方があると分析している。前者がモチベーション機能であり、後者が情報収集機能である。
- (5) これをアトキンソンらは参加の認知モデル (cognition model) と呼んでいる。参加によるモチベーション効果のほうを参加の情緒モデル (affective model) と呼んでいる (Atkinson et al, 1995, p. 205)。
- (6) 診断型のコントロール・システムは、組織の成果を監視し、事前に設定されたパフォーマンス基準からの乖離を是正するために、マネジャーたちが活用する公式的な情報システムである (Simons, 1995, p. 59)。
- (7) シフとレーヴィンは、事業部営業費用の20%~25%がスラックに関係したものと見積もっている (Shiff & Lewin., 1968, p. 62)。
- (8) トレードオフにないとする研究結果もある。例えば、Cammann (1976) は、予算参加はスラック形成を減らすと述べているし、Onsi (1973) も参加はマネジャーがスラックを形成するニーズを少なくすると論じた。
- (9) 例えば、ダンクとノウリは予算参加と予算スラックの関係に影響を与える要因として、組織レベル変数 (情報の非対称性、上司の評価スタイル、タスク不確実性など)、個人レベル変数 (リスク選好)、および環境変数 (環境の不確実性) の3つをあげている (Dunk and Nouri, 1998)。
- (10) 興味深いことであるが、シールズは既にストレスを感じているマネジャーには、ストレッチ・ターゲットを与えないことも、ストレッチ・ターゲット管理を成功させるポイントになると指摘している (Shields, 2005, p. 554)。
- (11) ここに、システムの完全性 (integrity) とはデータの完全性を確保するために必要な安全装置が設けられていて、それを監視することができるということである (Simons, 1995, pp. 86)。
- (12) 財政状態が悪化した企業は会計操作を行うことによって市場の期待を達成する場合があると

いう (太田・須田, 2007, 168頁)。

- (13) 例えば、青木茂男『新版 近代予算統制論』は、予算の統制機能だけではなく、計画機能や調整機能にも言及している。
- (14) この点については (志村, 2007a) で考察されている。
- (15) シールズでは、ストレッチ・ターゲットを達成できなかった失敗を罰しないという文化の醸成も提案されている (Shields, 2005, p. 554)。
- (16) GE では、従来の予算にまつわる悪しき慣行 (エネルギーと時間を要する無意味な予算編成一ウェルチが「交渉による示談アプローチ」と「作り笑いアプローチ」と呼ぶもの) と予算ベースの報酬システムを廃止して正しい予算策定プロセスへと変更するよう、組織の文化を変えるのに数年を要したと語っている (Welch & Welch, 2005, p. 199)。
- (17) 伊藤 (2007) も、「この意味では、Beyond Budgeting モデルの重要な主張である『年次業績の罫からの解放』については、当初から問題状況そのものが存在していなかったということができよう」と述べている (p. 377)。
- (18) BB アプローチでも個人ではなくグループに対して報酬を支払うシステムを支持している。しかし、これには利点もあるが欠点もあることを覚えておかねばならない。グループによる業績評価はチームワークや知識の共有を促進させるが、一方、怠惰やタダ乗りの問題を引き起こす (Kaplan & Norton, 2006, p. 267) という点である。

#### 参考文献

- 青木茂男 (1972)『新訂 近代予算統制論』ダイヤモンド社。
- Atkinson, Anthony A., Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan and S. Mark Young (1995), *Management Accounting*, Prentice-Hall.
- Berry, Anthony J., Jane Broadbert and David Otley (2005), *Management Control: Theories Issues and Performance*, 2nd ed., Palgrave Macmillan.
- Bourgeois, J. (1981), On the Measurement of Organizational Slack, *Academy of Management Review*, 26, pp. 29-39.
- Cammann, C. (1976), Effects of the Use of Control Systems, *Accounting, Organizations and Society*, 1 (4), pp. 301-13.
- Dunk, Alan S. and Hossein Nouri (1998), Antecedents of Budgetary Slack: A Literature

- Review and Synthesis, *Journal of Accounting Literature*, Vol. 17, pp. 72-96.
- Frost, c. (1997), Disclosure Policy Choices of UK Firms Receiving Modified Audit Reports, *Journal of Accounting and Economics*, 23-2, pp. 163-187.
- 花堂靖仁 (2007) 「業績予想はやはり必要だ」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』6月, 5頁)
- Hilton, Marher and Selto (2006), *Cost Management*, 3rd edition, McGraw-Hill.
- Hope, Jeremy and Robin Fraser (2003), *Beyond Budgeting*, Harvard Business School Press. (清水孝監訳「脱予算経営」生産性出版, 2005年)
- Hopwood, A. G. (1972), An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation, *Journal of Accounting Research*, 10, pp. 156-182.
- 伊藤克容 (2007) 「予算管理システムが依拠する組織前提の多様性」(日本会計研究学会特別委員会「企業組織と管理会計の研究」最終報告書, 第12章, 361-386頁に所収)
- 梶原武久 (2004) 「日本企業における主観的業績評価の役割と特質」『管理会計学』第13巻1・2号, 83-94頁。
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton (2006), *Alignment*, Harvard Business School Publishing. (櫻井通晴・伊藤和憲監訳『BSCによるシナジー戦略』ランダムハウス講談社, 2007年)
- 稲盛和夫 (2006) 『アモーバ経営』日本経済新聞社。
- Merchant, Kenneth, A. and Wim A. Van der Stede (2003), *Management Control Systems*, Prentice-Hall.
- 日本会計研究学会特別委員会 (2005) 『財務情報の信頼性に関する研究』中間報告, 9月。
- Onsi, M. (1973), Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack, *The Accounting Review*, July, pp. 535-48.
- 太田浩司・須田一幸 (2007) 「経営者の業績予想と会計操作」(須田一幸・山本達司・乙政正太『会計操作』ダイヤモンド社, 第6章に所収)
- 大塚裕史 (1998) 『参加型予算管理研究』同文館。
- Schiff, M., and A. Y. Lewin. (1968), Where Traditional Budgeting Fails, *Financial Executive*, May, pp. 50-62.
- Shields, Michael D., (2005), Operating Budgets and Budgeting—Benefits and Costs, in Roman L. Weil and Michael W. Maher (eds), *Handbook of Cost Management*, 2nd ed., Chap. 19, pp. 539-572.
- 志村正 (2007a) 「予算不要論の問題点」(櫻井通晴・伊藤和憲編著『戦略志向の管理会計』同文館出版, 第10章に所収)
- (2007b) 「BSCによる戦略と予算の連携について」『経理研究』(中央大学経理研究所), 第50号, 224-34頁。
- Simons, Robert (1995), *Levers of Control*, Harvard Business School Press. (中村元一, 黒田哲彦, 浦島文恵訳『「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部, 1998年)
- (2000), *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice-Hall, Inc. (伊藤邦雄監訳『戦略評価の経営学』ダイヤモンド社, 2003年)
- (2005), *Levels of Organization Design*, Harvard Business School Press.
- Upamathy, S. (1987), *Current Budgeting Practices in U. S. Industry: The State of the Art*, Quorum Books.
- 横田絵里 (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』慶應義塾大学出版会。
- Welch, Jack and Suzy Welch (2005), *Winning*, HarperCollins Publishers. (斉藤聖美訳『ウィニング 勝利の経営』日本経済新聞社)