

# 日米の業績評価実務とエイジェンシー・モデル

イ 李                  コン 健                  ヨン 泳

## 1. はじめに

今日、大部分の企業では、原価管理の目的および経営管理の目的のために、標準原価システムまたは予算管理制度の導入によって、実際発生した実績値と標準または予算とでの対比による管理を行っている。

加登(1989)の鉦・製造業を対象にした質問表による実態調査結果によると、標準原価計算は、1985年度の日本で、回答企業の79.0%が、1984年度の米国で87.4%が利用していると答えている。

表1. 標準原価計算の利用状況

|         | 日本 (1985年) | 米国 (1984年) |
|---------|------------|------------|
| 採用企業(%) | 79.0       | 87.4       |
| 回答企業総数  | 168社       | 103社       |

(出所) 管理会計研究の系譜, 加登豊, 税務経理協会, 1989年, pp. 85, 107.

一方、予算管理制度の場合では、浅田孝幸(1989)の製造業を対象にした質問表による実態調査によると、1987年度の日本で、回答企業の93.7%が、1988年

---

本論文は日本会計研究学会第69回中部部会(1992年4月18日)での報告論文を加筆・修正したものである。

度のアメリカで、91.4%が利用していると答えている。

表2. 予算管理制度の利用状況

|           | 日本 (1987年) | 米国 (1988年) |
|-----------|------------|------------|
| 総合予算制度(%) | 93.0       | 91.4       |
| 経費予算だけ(%) | 6.4        | 8.6        |
| 予算制度なし(%) | 0.6        | 0.0        |
| 回答企業総数    | 173社       | 70社        |

(出所) 予算管理システムの日米企業比較について(1), 浅田孝幸, 企業会計, 1989年, Vol.41, No. 4, p.102.

このように実務で一般化されつつある標準原価計算または予算管理制度は、それがコントロールによってフィードバックされるところに意味があるといえよう。しかし、コントロールによるフィードバックを有効に機能させるためには組織的な管理が必要とされるが、それは事業部制の導入により効果が上がる。したがって、日米における事業部制の採用状況を見る必要があるが、それは前述の浅田(1989)の実態調査結果によって比較可能である。その結果によると、1987年度の日本では回答企業の67.6%が、1988年度の米国では回答企業の88.8%が採用していると答えている。

表3. 事業部制の採用状況

|           | 日本 (1987年) | 米国 (1988年) |
|-----------|------------|------------|
| 事業部制組織(%) | 67.6       | 88.8       |
| 職能別組織(%)  | 32.4       | 11.2       |
| 回答企業総数    | 256社       | 80社        |

(出所) 予算管理システムの日米企業比較について, 浅田孝幸, 企業会計, 1989年, Vol.41, No. 4, p.101.

標準原価計算、予算管理制度および事業部制組織は、日米でその採用において、ある程度の差が見られる。しかし、このような管理制度は日米の両国で一般化されつつあるといえよう。したがって、今日の企業実務では、標準または予算の計画値と実績値の差異情報の取扱いが経営管理および業績管理に重要な役割を果たしている。そこで、原価・予算差異調査の問題が多くの論者によって長い間研究されてきた。

Bierman, Fouraker and Jaedicke (BFJ; 1961)は、原価差異をもたらす生産工程について、これを調査する場合の調査費用と調査しない場合に将来生じうる費用を比較するという方法で、経済的な観点から統計的決定理論を使って分析したが、これが研究の発端であった。以来、原価・予算差異調査問題に関する説得力のある分析的方法を探る研究が管理会計の一つの研究テーマとして盛んに行われてきた。

しかしながら、Johnson & Kaplan (1987)は、従来の研究に対して、次のように指摘している。「1965年から1975年の間での管理会計研究の一つの流れは、O.R.技法の管理的決定およびコントロール問題の幅広い領域にわたった関連原価データへの適用であった。このようなO.R.技法は、作業場でのローカル能率の改善、下位レベルの経営意思決定を支援する技法の開発、営業実績のモニタリングといったものに焦点を合わせた科学的管理時代(1895年～1915年)の原価計算の後継者と見なすことができる。」もちろん、Johnson & Kaplan(1987)が言及しているO.R.技法が差異調査決定問題に関するすべての研究を意味しているわけではないが、同じ指摘が差異調査決定モデルのほとんどに適用可能であろう。

BFJ(1961)以来70年代までの研究は、機械的な生産工程を対象としたため、差異調査の可能性が管理者の行動に与える影響を考慮しなかったという批判を受けた [Demski & Kreps (1982)]。したがって、このような限界を克服するため、1980年代に入って、管理方式や管理者の行動による効果がモデル内に明示的に内包される分析が必要になって、エイジェンシー・アプローチが提示された。

したがって、本稿では、BFJ(1961)以来研究されてきた原価・予算差異調査問題に関する研究成果を現実の実務環境で見直すために、差異調査決定モデルが持つ前提や仮定を、日米経営環境の観点に基づいて、再検討することにする。本稿では、エイジェンシー・アプローチに重点を置き、次のような三つの問題に焦点を合わせて分析することにする。

1. 既存研究におけるモデルの基本的なフレームワークは何であるのか。
2. 既存モデルが求めた結果は何であったのか。
3. モデルが追及した前提および結果は、日米の経営実務環境の差に照らして、どのように理解すべきなのか。

## 2. 意思決定支援ケース

このケースでのモデルは標準または予算と実績値とでの差異が統制範囲内に含まれるか否かを表すコントロール・チャートの再検討から始まった。このアプローチでは、差異が発生したとき、それが正常状態 (In-Control State) と異常状態 (Out-of-Control State) の二つのどちらかの状態から発生するものと前提する。そして、正常状態から異常状態にはある一定の確率で状態の推移が行われると仮定する。このアプローチでは、差異の原因を機械的な要因によって発生するものと前提して、差異の原因である機械的な要因を調べるときの調査費用と原価差異を偶然な差異と判断して何の調査活動も行わないときの発生する費用との関連費用の観点から意思決定ルールを形成しようとする。

このアプローチでは、単一期間または多期間において意思決定者が関連費用を最小化するという目標下で差異の調査決定を行うように、決定ルールを定式化することに目的がある。このような決定ルールは利用される関連費用または数理的技法によって三つの類型で分類される。

その一は、差異を調べる費用と調べないときの将来生じうる期待費用の合計額を最小化するという観点から、ベイズ決定理論を使って最適調査領域を形成しようとするモデルである [BFJ(1961); Dyckman(1969)]。

その二は、ある期に差異の原因を調べる場合の調査費用と将来生じうる発生

原価差異の期待値の合計額を最小化するという観点から、多期間での動的計画モデルを構築して意思決定者の最適調査領域を決めるモデルである [Kaplan (1969)]。

一方、その三は、マルコフ確率過程を使って正常状態と異常状態とのそれぞれの定常確率を求めて、差異の原因を調べる場合と調べない場合とで生じる総費用を最小化する方法で最適調査領域を求めるモデルである [Dittman & Prakash (1978)]。

このような統計的意思決定アプローチでは、必要な意思決定モデルを新古典派経済学に求め、利益最大化（または費用最小化）及び限界分析を基本的要素として単純なモデルを導き出そうとしたところにその特徴がある。

このような計量モデルの開発にもかかわらず、Magee(1976)とPrakash & Dittman(1979)は、諸パラメーターの変化による長期に渡る総費用の比較シミュレーションによってモデルの優越性に関する比較を行った結果、総費用最小化の観点からはKaplan(1969)の動的計画モデルがオプチマルであるといいながら、「総費用の比較から管理者が現在使っている技法(例えば、コントロール・チャート)が間違ったモデル選択であることを示すような根拠はない。もちろん、その逆もいえる。」という結論を下だした。

### 3. 意思決定影響ケース

このケースでの差異調査に関する基本モデルは、一人のプリンシパルと一人のエージェントによって構成された単一期間のエイジェンシー・モデルである。このモデルの特徴は、従来のエイジェンシー・モデルに追加的情報の効果を組み入れて、エージェントがプリンシパルの期待効用を最大化するように、調査戦略および雇用契約の決定問題を定式化するところにある。

従来の意思決定支援モデルは、自動化された生産工程における差異調査決定問題を扱ったワン・パーソン、マルチペリオド・モデルで、エイジェンシー・フレームワークの観点から見ると、機械をエージェントとして扱っている。しかし、エイジェンシー・アプローチは企業内での動機付け及び業績評価として

の予算管理制度や標準原価システムの利用に関する経済的な理由を探るところにその目的をおいてある。

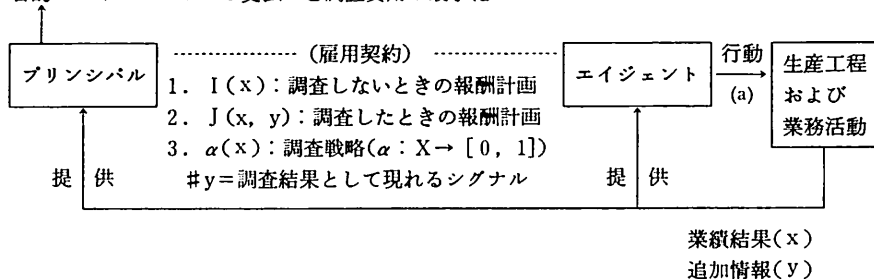
企業という階層的な組織ではプリンシパルである上位の者の意思決定権限がエイジェントである下位の者へ委譲され、その下位者によって業務活動が遂行される。その際に業務活動から得られる成果は事前に取り決められた契約に従って関係者の間で分配される。しかし、このような上司と部下の関係では普通二人の間の個人的利害の不一致と二人の持つ情報の不一致が存在する。エイジェンシー・アプローチでは、プリンシパルとエイジェントの間にこのような二つの本質的な不一致があると前提して、プリンシパルの目的を達成するためにエイジェントをどう動機付けるかという問題を論じる。

差異調査決定問題におけるエイジェンシー・アプローチの特徴は、エイジェントの行動に関する不完全な情報しか持っていない上級者であるプリンシパルが差異原因に関する調査をどう実行し、その追加情報を利用して「自分の目的を達成できるようにエイジェントをどう動機付けるか」を明確にするところにある。

### 3.1 意思決定影響モデルの基本構造

エイジェンシー・モデルにおいて、差異調査による業績評価は次のような基本構造に基づいて行われている。

目的：エイジェントへの支払いと調査費用の最小化



このような基本構造は、モデルを数式化するにあたって、次のような表現に

より説明することができる。「エイジェントへの支払いと調査費用の最小化を果す目的関数のもとで、その制約条件はプリンシパルがエイジェントに対して少なくとも次善の雇用機会に等しい期待効用を提供する。そして、与えられた契約のもとでエイジェントが自分の効用を最大化する行動をとる。」

### 3.2 各モデルの特徴

#### 1. Baiman and Demski (BD; 1980a, 1980b)のモデル

彼らは、次のような四つの仮定を設けて、調査領域が伝統的なコントロール・チャートでのように中心から離れたところで現れるのかを確認しようとした。

(仮定)

#### a. 業績結果(x)と追加調査による結果(y)の条件付き独立性

すなわち、 $h(x, y | a) = f(x | a)g(y | a)$ 。

#### b. エイジェントの効用関数はHARA(Hyperbolic Absolute Risk Aversion: 双曲絶対危険回避)族のメンバーである。

その一般式は、 $F(z) = ((1-\gamma)/\gamma) (\beta z / (1-\gamma) + \eta)^\gamma$ 。

#### c. $f_a(\cdot) / f(\cdot)$ は非減少関数である。

#### d. $I(\cdot)$ と $J(\cdot)$ はすべての実行可能なxおよびyに対して内点解を持つ。

このような仮定のもとで、彼らは次のような片側調査領域の最適性を導いた。

すなわち、調査費用、Cが十分に小さいとき、そのオプチマルな調査戦略は

(1)  $\gamma < 1/2$  または  $\gamma > 1$  ならば、 $x \leq x'$ のときに調査を実施する。

(2)  $1/2 < \gamma < 1$  ならば、 $x \geq x'$ のときに調査を実施する。

(3)  $\gamma = 1/2$  ならば、xからは独立である。

上の(1)のケースはリスク回避度の高いエイジェントの場合である。このようなエイジェントは調査によって付与されるリスクに対していつも回避的である。その結果、調査をペナルティと見なしている。したがって、プリンシパルは低い業績結果が測定された場合に調査を実施し、エイジェントの適正な行動を導こうとする。

一方、上の(2)のケースはリスク回避度の低いエイジェントの場合である。こ

のようなエイジェントは調査によって付与されるリスクに対して回避的でない。すなわち、調査を報酬として考える。したがって、プリンシパルはエイジェントに対してより一層の努力を引き出すために高い業績結果が測定された場合に調査を実施する。

## 2. Lambert(1985年)のモデル

彼は上のB & D(1980a, 1980b)のモデルの仮定の中で、業績結果( $x$ )と追加調査による情報( $y$ )の条件付き独立性を外し、 $y$ の分布が $x$ に依存する場合での最適調査領域の問題を取り上げている。例えば、 $y$ (努力の生産性)が生産プロセスの外生変数に関する情報を提供するような場合である。数式で表すと、 $x = a y + \varepsilon$ ,  $y \sim N(m, \sigma^2)$ ,  $\varepsilon \sim N(0, \phi^2)$ で、 $y$ と $\varepsilon$ は相互に独立の場合である。彼は主に $\gamma = 1/2$ でのHARA族の効用関数(平方根効用関数)である $z$ (=エイジェント報酬)を使って、上で述べた $y$ の分布が $x$ に依存する場合、最適調査領域が業績結果分布の両側に現れることを示した。

このような両側調査政策は $y$ がエイジェントの努力に対する $x$ の反応性に影響を与えているからである。なぜならば、

- (1)  $y$ が高いならば、 $x$ はエイジェントの努力に対して大きく反応する。すなわち、 $x$ はエイジェントの努力のよい指標であるので、エイジェントの報酬を $x$ に相当敏感に反応させることがオプチマルである。
- (2)  $y$ が低いならば、 $x$ はエイジェントの努力に対して小さく反応する。このような場合は、エイジェントの報酬を $x$ に相対的に鈍く反応させる必要がある。

## 3. Young(1986年)のモデル

彼は、前述のB & D(1980a, 1980b)のモデルの仮定の中で、HARA族の仮定を外し、次のような二つの非HARA族の効用関数を使い、Lambert(1985)のように最適調査領域が業績結果分布の両側に現れることを見せた。彼が仮定している二つの非HARA族の効用関数は、



$$F(z) = bz - \exp(-cz), \quad b, c > 0。$$

$$F(z) = bz - \ln(z+d), \quad b, c > 0, \quad z > -d \text{である。}$$

この効用関数は所得のあらゆる可能な値に対してリスク回避逓減の関数である。このような効用関数を持つエイジェントは、小さな $x$ に対しての調査を非友好的な出来事として受け止め、大きな $x$ に対しての調査を友好的な出来事として受け止めると見ている。したがって、小さな業績結果に対する調査はエイジェントとしては非友好的な出来事であるので、プリンシパルはエイジェントにペナルティを与えるために調査する。しかし、大きな業績結果はエイジェントとしては友好的な出来事であるので、プリンシパルはそのような結果に対してはエイジェントを報償するために調査する。

### 3.3 エイジェンシー・アプローチの焦点

エイジェンシー・アプローチは、企業内での動機付けおよび業績評価について、予算管理制度および標準原価システムの利用に関する経済的な理由を探るところにその目的を置いた。一方、差異調査問題に限定すると、その焦点はエイジェンシー・モデルによる調査領域が、伝統的なコントロール・チャートのように、両端に現れるかの確認であった。このような目的のもとで研究されてきた差異調査および業績評価に関する研究は幾つかの仮定のもとで片側の調査がオプチマルであるか、そうでなければ、両端の調査がオプチマルであるかが研究の焦点になった。

B & D (1980a, 1980b)は、エイジェントのHARA族の効用関数を使って、効用関数のリスク回避度により片側の調査がオプチマルであることを見せた。しかし、Lambert (1985)は、HARA族のメンバーである平方根効用関数を使って、B & Dの業績結果と追加情報の条件付き独立性の仮定を外し、業績結果が追加情報に依存する場合での調査領域を探った。その結果、調査領域は両端でオプチマルであることを示した。一方、Young (1986)は非HARA族のリスク回避逓減の効用関数を使って、そしてその他の仮定はB & D (1980a, 1980b)と同様に設定し、調査領域は両端でオプチマルであることを示した。

このような1980年代に入ってから、差異調査に関するエイジェンシー・モデルは、標準原価システムおよび予算管理制度の実務を説明するための理論構築を目指した。すなわち、エイジェンシー・モデルは差異調査および業績評価に関する問題での動機付けの問題を取り上げて、それをモデルの中に織り込んだ。しかし、このような特定の問題に対して最適調査領域は効用関数の選択によって変わることになり、効用関数がエイジェンシー・モデルの中で占める重要性を浮き彫りにしたといえよう。

#### 4. 意思決定影響ケースと業績評価に関する実務

1980年のB & D(1980a, 1980b)の差異調査に関するエイジェンシー・モデルが標準原価システムおよび予算管理制度の実務を説明するための理論構築を目指したが、その理論構築が米国の企業実務を前提に築き上げたと思わなければならない。したがって、ここでは、エイジェンシー・モデルが想定している差異調査のメカニズムを日米の両国の実務の観点で比較することによって、エイジェンシー・モデルが持つ適用可能性を議論することにする。

##### 4.1 日米企業実務での業績結果に関する情報

エイジェンシーモデルでは、前述のように、エイジェントの行動結果によって生まれた実績の情報を利用して、プリンシパルが調査戦略を打ち出す。ならば、日米の企業実務では果してどのような情報を業績結果として利用しているのか確認する必要がある。

したがって、事業部制を前提にした事業部長の業績評価基準を日米の両国においての実態調査から比較することにする。それは浅田(1989)が調査した実態調査結果から調べることができる。表4はその結果をまとめたものである。浅田(1989)は事業部長の業績評価基準として選択されるもの上位3つを尋ねたが、ここではそれぞれの項目に対して1位、2位または3位のどちらかに答えた会社の合計を回答企業の総数で割った割合を示すことにする。

表4. 事業部長の業績評価基準

単位：%

| 評 価 基 準           | 日本 (1987年) | 米国 (1988年) |
|-------------------|------------|------------|
| 売 上 高             | 74.1       | 18.3       |
| 売 上 高 成 長 率       | 29.7       | 26.8       |
| 市 場 占 有 率         | 12.7       | 18.3       |
| 資 産 回 転 率         | 7.6        | 12.7       |
| 売 上 高 利 益 率       | 32.3       | 25.4       |
| 資 本 利 益 率         | 7.0        | 73.2       |
| 管 理 可 能 利 益       | 30.4       | 47.9       |
| 社 内 金 利 控 除 後 利 益 | 20.9       | 12.7       |
| 本 社 費 配 賦 後 利 益   | 46.8       | 36.6       |
| 製 造 原 価           | 29.7       | 12.7       |
| そ の 他             | 8.2        | 16.9       |
| 回 答 企 業 総 数       | 158社       | 71社        |

(出所) 予算管理システムの日米企業比較について(2), 浅田孝幸, 企業会計, 1989年, Vol.41 No.5, p.117.

表4の結果から、日本では売上高という絶対額を業績評価基準として74.1%の企業が、順位の差はあるが、利用している。しかし、米国では資本利益率の比率を業績評価基準として73.2%の企業が利用している。その他の業績評価基準として、日本では本社費配賦後利益を、米国では管理可能利益を回答企業の半分が利用していると答えている。

このような結果から、日米ともエイジェンシー・モデルでいう業績結果の基準に単一尺度が変数として利用可能であるといえよう。

#### 4.2 日米実務での報酬計画の違い

エイジェンシー・モデルでは業績結果に依存して報酬計画が決められている。すなわち、報酬計画は業績結果によって変動することを意味している。エイジェンシー・モデルで前提している報酬計画は調査が行われなかったときには、業績結果のみによって報酬計画が決められ、そして調査が行われたときには、

追加情報を含んだ情報によって報酬計画が決められる。ならば、事業部制を前提とした日米の企業実務での報酬計画はどのように決められているか。それを調べる必要がある。ここでも、前述の浅田(1989)の実態調査結果から日米の報酬慣行を調べることにする。それが表5と表6である。

表5. 事業部長の予算業績とボーナスの関係 単位：％

| 7点変数尺度   | 日本     | 米国   | 7点変数尺度  | 日本     | 米国   |
|----------|--------|------|---------|--------|------|
| 全く反映されない | 1 14.5 | 4.3  | 上司の判断のみ | 1 17.4 | 0.0  |
|          | 2 18.4 | 5.8  |         | 2 15.9 | 7.3  |
|          | 3 8.9  | 1.4  |         | 3 11.4 | 2.9  |
| 中程度      | 4 27.2 | 15.9 | 中程度     | 4 40.1 | 14.7 |
|          | 5 16.5 | 10.1 |         | 5 9.8  | 29.4 |
| かなり反映される | 6 8.2  | 11.6 | 公式のみによる | 6 3.8  | 42.6 |
|          | 7 6.3  | 50.7 |         | 7 1.5  | 2.9  |
| 回答企業数    | 158社   | 69社  |         | 132社   | 68社  |

(出所) 予算管理システムの日米企業比較について(2), 浅田孝幸, 企業会計, 1989年, Vol.41 No.5, p.118.

表6. 事業部長の予算業績の給料への影響 単位：％

| 7点変数尺度   | 日本     | 米国   | 7点変数尺度  | 日本     | 米国   |
|----------|--------|------|---------|--------|------|
| 全く反映されない | 1 19.0 | 2.9  | 上司の判断のみ | 1 18.6 | 7.4  |
|          | 2 32.0 | 8.6  |         | 2 17.8 | 20.6 |
|          | 3 10.9 | 10.0 |         | 3 13.5 | 13.2 |
| 中程度      | 4 25.2 | 27.1 | 中程度     | 4 39.8 | 27.9 |
|          | 5 9.5  | 21.4 |         | 5 6.8  | 16.2 |
| かなり反映される | 6 2.7  | 27.1 | 公式のみによる | 6 3.4  | 11.8 |
|          | 7 0.7  | 2.9  |         | 7 0.0  | 2.9  |
| 回答企業数    | 147社   | 70社  |         | 118社   | 68社  |

(出所) 予算管理システムの日米企業比較について(2), 浅田孝幸, 企業会計, 1989年, Vol.41 No.5, p.118.

表5の調査結果を見ると、7点変数尺度の平均値で、日本は3.63、そして米

国は5.59である。しかし、からり反映されると答えた米国の企業は50.7の同じ尺度での日本をからり上回っている。一方、ボーナスの決定に関して公式を利用するか主観的判断によるかの質問に対して、その平均値が米国では5.06で、日本では3.27である。この結果からも、米国ではボーナスの算定がかなり公式により決められていることが分かる。しかしながら、事業部長の予算業績の給料への影響に関しては、米国が日本より予算業績が給料に、より反映されていることは認められるが、目立った差異を導くことは困難である。

したがって、表5と表6から、エイジェンシー・モデルが理論構築で使った報酬計画は、米国企業でのボーナス算定が、日本企業よりかなり、業績関数の関数として、公式に基づいて決められていることが分かる。

#### 4.3 日米企業実務と効用関数

前でも述べたように、エイジェンシー・モデルでは効用関数の形によって調査領域がかなり変わる。ならば、事業部制を前提とした日米の企業実務で、事業部長の効用関数はどのように把握すればよいのか。個人の効用関数はその人の心理的な動きを関数の形で表しているものであるが、一般的に個人の効用関数はリスク回避的であるといわれている。したがって、エイジェンシー・モデルにおいても効用関数はリスク回避的であるHARA族の効用関数を使って分析している。しかし、同じHARA族の効用関数であってもパラメーターの値に依存してリスク許容度が違うのみならず、それにより調査領域も変わってくる。このように調査領域の設定に極めて影響が大きな効用関数を実務ではどのように把握すればよいのか。

ここで、この問題に対して、浅田(1989)の実態調査結果から、効用関数の推測可能性を探ることにする。それは表7と表8、そして表9の全社予算委員会の運営のやり方から事業部長の効用関数を推測することが可能であると思う。

表 7. 全社予算委員会の回数

|           | 日 本   | 米 国   |
|-----------|-------|-------|
| 開 催 回 数   | 2.28回 | 4.76回 |
| 回 答 企 業 数 | 168社  | 68社   |

(出所) 予算管理システムの日米企業比較について(1), 浅田孝幸, 企業会計, 1989年, Vol.41 No. 4, p.102.

表 8. 全社予算委員会での事業部長の影響力 単位：%

| 7点変数尺度    | 日 本  | 米 国  |
|-----------|------|------|
| 全くない      | 1    | 13.0 |
|           | 2    | 3.0  |
|           | 3    | 4.1  |
| 中程度       | 4    | 19.5 |
|           | 5    | 17.2 |
| 頻繁に<br>利用 | 6    | 32.5 |
|           | 7    | 10.7 |
| 回答企業数     | 169社 | 69社  |

(出所) 予算管理システムの日米企業比較について(1), 浅田孝幸, 企業会計, 1989年, Vol.41 No. 4, p.103.

表 9. 全社予算委員会での事業部長の暫定目標の表明機会 単位：%

| 7点変数尺度    | 日 本 | 米 国  |
|-----------|-----|------|
| 全くない      | 1   | 2.3  |
|           | 2   | 2.9  |
|           | 3   | 5.8  |
| 中程度       | 4   | 20.9 |
|           | 5   | 16.9 |
| 非常に<br>よく | 6   | 30.8 |
|           | 7   | 20.3 |
|           |     | 74.3 |

(出所) 予算管理システムの日米企業比較について(1), 浅田孝幸, 企業会計, 1989年, Vol.41 No. 4, p.105.

全社予算委員会の機能は、予算編成方針に関する審議、総合予算編成案の審議といったものを中心として、組織階層の垂直的な調整であるといえる(浅田[1989])。このような全社予算委員会の開催回数は米国が日本に比べて2倍以上開催され、そしてそこでの事業部長の影響力は、7点変数尺度の平均値で、日本が4.52で、米国が5.71である。さらに、全社予算編成での事業部長の暫定目標の表明機会が、7点変数尺度の平均値で、日本が5.21で、米国が6.67である。このような結果から、米国の実務が日本の実務より事業部長の持つリスクに対する態度、情報、知識が、前述の報酬計画と絡んで、予算編成に充分取り込まれているといえる。したがって、米国ではプリンシパルが全社予算委員会でエイジェントとしての事業部長のリスク許容度に関する効用関数をより正確に特定化できると思う。

## 5. 結 び

BFJ(1961)以来1970年代まで開発された意思決定支援モデルは、自動化された生産工程を対象に、オプティマルな調査戦略を導こうとした。しかし、Magee(1976)の指摘のように、意思決定支援モデルが、総費用の観点から、従来使われてきた技法より優れたモデルであるところまでには至らなかった。すなわち、実務への導入におけるベネフィットが見出されなかった。

一方、1980年代に開発された意思決定影響モデル(エイジェンシー・モデル)は、従来のモデルが差異調査の可能性が管理者の行動に与える影響を考慮しなかったと批判するとともに、雇用契約に基づく動機付けの問題をモデル内に明示的に示し、現実の実務を説明できる理論構築を目指した。その結果、調査領域が業績結果の片側に現れるのか、そうでなければ、両端に現れるのかに研究の焦点が集まった。特に、効用関数の形に従って調査領域が変わることを示した。

このように開発されたエイジェンシー・モデルは、事業部制のもとでの権限委譲と業績評価の実務をモデル化することに成功したといえる。しかし、本稿の初めのところで示されているように、事業部制の採用状況からの日米の企業環境

の差から見ると、その確認は必要であると思われる。したがって、本稿ではエイジェンシー・モデルが前提しているフレームワークを日米の企業環境からその違いを検証することにした。

その結果、エイジェンシー・モデルで使われている業績評価基準に関しては、日本では売上高を、そして米国では資本利益率を7割以上の両国の企業が使っていることが分かった。もちろん、このような評価基準を単独で使われてはいないが、単一の尺度としての可能性は認められるといえよう。一方、エイジェンシー・モデルで使われている業績結果の関数である報酬計画に関しては、日米での考え方にかなり隔たりがあることが分かった。ボーナスに基づく報酬計画において、米国は日本よりはるかに公式に基づいて業績結果に依存する報酬計画を算定していることが分かった。日本はどちらかという、ボーナスに基づく報酬計画は上司の判断に基づいて若干業績結果が反映されているといえる。

さらに、事業部制を前提とした事業部長の効用関数の推測においては、全社予算委員会の回数、そこでの事業部長の影響力、さらに事業部長の暫定目標の表明機会から間接的に計られる。すなわち、前述のように、報酬計画が公式により業績結果に直接関わっていることから、米国の事業部長のリスク許容度に関する情報が日本より計りやすい環境であるといえる。

本稿では追加情報に関する企業実務は確認できない。しかし、上で述べたように、エイジェンシー・モデルが前提しているフレームワークは極めてアメリカ的であることが分かる。したがって、日本の実務をエイジェンシー・モデルによって説明するにはかなり無理があるといえよう。浅田(1989)は予算管理システムの日米の比較の結論として次のように述べている。「日本企業では、成長目標を重視し、それを実現するために、予算編成過程での調整は、トップ、ダウン的であり、予算業績測定値は、計画過程にもしばしば、戻され、予算編成の全社的な合理的資源配分を導きだすことにかかなりウェイトが置かれているとも考えられる。一方で米国企業では、予算編成から、業績測定まで、事業部の利益目標への一貫した、貢献が算定・評価されており、前述の予算編成での調整過程は、公式的には事業部に委任されており、しかも部門横断的である。」



さらに、1986年に米国で、1987年に日本で調査したNAAの次の表のような二つの調査結果は、エイジェンシーモデルと絡んで、日米の企業実務のあり方に幾つかの示唆点を投げかけていると思う。

表11. 業績測定制度の変更方向

質問：業績測定制度についてどんな変更が望まれますか。(複数回答可能)

|                  | 日本(1987年) | 米国(1986年) |
|------------------|-----------|-----------|
| 1. より長期の財務収益性の重視 | 33%       | 37%       |
| 2. 責任会計制度の強調     | 50%       | 47%       |
| 3. 差異分析の強調       | 43%       | 48%       |
| 4. 例外報告の強調       | 18%       | 44%       |
| 回答企業数            | 40社       | 350社      |

表12. 業績測定制度の変更に対する障害

質問：上記の変更に対する障害はありますか。(複数回答可能)

|                   | 日本  | 米国  |
|-------------------|-----|-----|
| 1. 経営者に対する短期財務成果  | 10% | 42% |
| 2. 経営方針           | 5%  | 34% |
| 3. 短期成果による経営者報酬制度 | 0%  | 29% |
| 4. 他のシステム開発優先     | 28% | 25% |
| 5. 保守的会計および財務慣習   | 25% | 18% |
| 6. 不適当な測定理念       | 15% | 21% |

(出所) 新しい製造環境下の管理会計, 1988年10月, NAA東京支部, pp.133-134.

上の調査結果は、回答率が高い項目のみ示したものであるが、エイジェンシーフレームワークと絡んで、米国の企業実務の問題点がよく現れている。長期的な観点、責任会計制度、差異分析が重視されるべきであると両国の実務では認識しながら、米国の実務では経営者に対する短期成果およびそれによる報酬制度が障害要因になっている。

このような日米での違いは、文化的な側面からもその原因が指摘されている。

上埜(1991)は日米の実証研究の結果から、日本企業に比べ、米国企業は長期の業績尺度をより少なく使用していると結論付けながら、その原因が「集団主義の比較的強い日本社会に立地する日本企業に比べ、個人主義の強いアメリカ社会に立地する米国企業が予算管理制度の持つ統制機能を重視している」からであるという。

したがって、米国の実務を説明するために築き上げたエイジェンシー・フレームワークはエイジェントが長期的な観点で評価されるようにモデル構造を工夫する必要があるといえよう。

#### (参考文献)

1. 加登豊, 管理会計研究の系譜, 税務経理協会, 1989.
2. 浅田孝幸, 予算管理システムの日米比較について(1), 企業会計, 1989, Vol.41, No. 4, pp.99-106.
3. 浅田孝幸, 予算管理システムの日米比較について(2), 企業会計, 1989, Vol.41, No. 5, pp.113-121.
4. 上埜進, 米因と日本の予算管理実践に対する文化の影響: 実証研究, 第67回日本会計研究学会中部部会, 1991.6.22.
5. 新しい製造環境下の管理会計—日米アンケート調査に基づく—, NAA東京支部, 1988.
6. Baiman,S. and J.S.Demski, "Variance Analysis Procedures as Motivational Devices," Management Science(August 1980a), pp.840-848.
7. Baiman,S. and J.S.Demski, "Economical Optimal Performance Evaluation and Control Systems," Journal of Accounting Research Supplement(1980b), pp.184-220.
8. Bierman,H., L.E.Fouraker, and R.K.Jaedicke, "A Use of Probability and Statistics in Performance Evaluation," The Accounting Review(July 1961), pp.409-417.
9. Demski,J.S. and Kreps,D.M.: "Models in Management Accounting," Journal of Accounting Research, Supplement, 1982, pp.117-160.
10. Dittman,D. and P.Prakash, "Cost Variance Investigation: Markovian Control of Markovian Processes," Journal of Accounting Research(Spring 1978), pp.14-25.
11. Dittman,D. and P.Prakash, "Cost Variance Investigation: Markovian vs. Optimal Control," The Accounting Review(April 1979), pp.358-373.
12. Dyckman,T.R., "the Investigation of Cost Variances," Journal of Accounting Research(Autumn 1969), pp.215-244.

13. Johnson,H.T. and R.S Kaplan, *Relevance Lost-The Rise and Fall of Management Accounting*-(Harvard Business School Press, 1987), pp.169-171.
14. Kaplan,R.S., "Optimal Investigation Strategies with Imperfect Information," *Journal of Accounting Research*(Spring 1969), pp.32-43.
15. Lambert,R.A., "Variance Investigation in Agency Settings," *Journal of Accounting Research*(Autumn 1985), pp.633-647.
16. Magee,R.P.. "A Simulation Analysis of Alternative Cost Variance Investigation Model," *The Accounting Review*(July 1976), pp.529-544.
17. Young,R.A.. "A Note on "Economically Optimal Performance Evaluation and Control System" : The Optimal of Two-Tailed Investigation," *Journal of Accounting Research*(Spring 1986), pp.231-240.