

## 論 説

## 1920年代GM社における管理会計の確立

## —予算管理を中心に—

齋 藤 雅 通

## 目 次

- I はじめに一課題の設定
- II 1920年代初めのGM社の財務マネジメントの改革
- III GM社の経営予測と予算管理
- IV GM社の予算管理の特徴
- V 予算管理の成果と評価
- VI 結びにかえて

## I はじめに一課題の設定

本稿は、前稿<sup>1)</sup>に引き続いてゼネラル・モーターズ（GM）社のマネジメントの改革を研究対象としている。

ゼネラル・モーターズ社は、デュポン社と並んで事業部制による管理を先駆的に創造した企業として知られている。とくにチャンドラー（A.D.Chandler, Jr.）の経営史研究によって紹介されたことで、その後経営史、マーケティング史、管理会計史など他分野において注目されて研究されてきた。前稿で指摘したように、本研究で取り上げるGM社の管理会計の分野では、ジョンソン（H.T.Johnson）とキャプラン（R.S.Kaplan）は共著の中で、事業部制についてのウィリアムソンの指摘を肯定的に引用しながらGMの事業部制の研究の意義を述べている。

「事業部制構造を『20世紀アメリカ資本主義の最も重要かつ唯一の革新』と言及しているオリバー・ウィリアムソン（Oliver Williamson）は、その構造のおかげで巨大企業はその活力を維持できたと考えている。」<sup>2)</sup>

「アメリカの大企業幹部たちは、事業部制企業もしくはその管理会計システムのいずれかの独特な性格をすぐには認識・理解できなかった。第2次世界大戦前には、ほとんどの垂直的統合企業は事業部制を採用しなかった。学者や一般企業人も1950年代まで、この注目すべき核心をよく知らないでいた。そういうわけであるから、最初の事業部制企業のひとつであるゼネラル・モーターズ社の指導者たちが1920

1) 前稿「1920-30年代GMにおける成長戦略とマーケティング管理の確立—管理会計とマーケティング管理の統合の視点から—」『立命館経営学』2005年11月。

2) H. T. Johnson & R. S. Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (1988) pp.94-95 (鳥井宏史訳『レレバンス・ロスト—管理会計の盛衰—』白桃書房、1992年、88ページ)。

年代に表した管理会計についての考え方を検討することは、非常に興味深いものがあるだろう。」<sup>3)</sup>

ジョンソンは、「[デュポン社と、GM 社における管理会計の開発展開後] 実質的に 1925 年までに、今日利用されている全ての管理会計実務は開発されてしまった」<sup>4)</sup>とまで主張し、管理会計史上、GM 社を高く評価している。しかし、GM の財務関連の経営管理者らによる GM 社の管理実務の外部への公開の努力にもかかわらず、20 年代から 30 年代に掛けて、必ずしも事業部制の実務はもちろん、GM の管理会計についての注目度もジョンソンが評価するほどには高くはなかった。管理会計と関連するものとしては、GM 社の価格決定方式が注目され、寡占価格論、管理価格の設定行動の視点から注目され、しばしば言及されてきた<sup>5)</sup>。そして GM 社の管理会計の価格設定機能がその社会的経済的意義について論じられたのである。

本稿はこうした問題意識も持ち合わせながら、GM 社の成長戦略とマーケティング管理の検証を試みた前稿を踏まえて、管理会計システム、とくに予算管理を基軸として GM のマネジメントの革新について検証を行うものである。

GM の管理会計システムの研究の素材として、1920 年代の一連の改革プロセスの時期から GM の財務部門のマネジャーであったドナルドソン・ブラウン (Donaldson Brown) およびロバート・ブラドレー (Robert Bradley) が 1920 年代半ばに経営・会計関連の協会誌に公表した研究成果が利用されてきた。とくに GM 社の資本利益率およびそれと密接に関連する標準価格 (基準価格) の設定実務は、その精緻なことと経営における有効性について注目されて研究がなされてきた<sup>6)</sup>。本稿では、1920 年代の経営予測を取り上げたブラドレーの見解と 1932 年に GM の予算管理を取り上げたドナー (F.G.Donner) (後の GM の社長) の予算管理論を紹介しながら GM 社の管理会計について考察したい。

## II 1920 年代初めの GM 社の財務マネジメントの改革

GM 社では、1919 - 20 年の危機的状況から脱出する改革の過程において財務コントロールの確立が重要な意義を持っていた。この財務の改革の際に改革全般のリーダーシップをとつ

3) *Ibid.*, pp.99-100 (邦訳 93 ページ)。

4) *Ibid.*, p.9 (同上, 邦訳 10 ページ)。

5) Cf. H.B.Vanderblue, "Pricing Policies in the Automobile Industry," *Harvard Business Review*, Vol. X VII, No.4, (Summer 1939) pp.385-401, Vol. X VIII, No.1 (Autumn 1939) pp.64-81 ; A.D.H.Kaplan, J.B.Dirlam & R.F.Lanzillotti, *Pricing in Big Business : a case approach* (1958) (邦訳『ビッグ・ビジネスの価格政策』東洋経済新報社, 1960 年) ; G.C.Means, *Pricing Power and the Public Interest* (1962) (邦訳 G.C. ミーンズ『企業の価格決定力と公共性』ダイヤモンド社, 1962 年)。

6) 例えば、下川浩一『米国自動車産業経営史研究』東洋経済新報社, 1977 年 117-148 ページ; 高浦忠彦『資本利益率のアメリカ経営史』中央経済社, 1992 年, 114-117, 183-245 ページを参照。なお、予算管理についての研究としては、吉村文雄「General Motors 社の予算統制について - F.G. Donner の所論を中心に」『金沢大学経済学部論集』第 7 巻第 1 号, 1986 年 12 月を参照。

たスローンのもとで重要な役割を果たしたのが、デュポン社の財務部門から GM 社の財務担当副社長として招かれたブラウンであり、その配下のブラドレーであった。1920 年の経営危機で露呈した「3 つの〔緊急〕問題——放漫な資金割り当ての繰り越しと在庫の奔騰、その結果として起こる現金不足——は GM における調整と管理の欠陥を暴露した。GM において新しい財務調整と統制の方式が開発されたのは、これらの緊急問題に対処するためであった。」<sup>7)</sup>

こうしてブラウンら財務部門と一体になって推進されたスローンのマネジメントの改革は、以下のようなものであった。

#### 資金割り当て手続きの明確化

かつての社長であったデュラントの指揮下で自動車分野を中心に次々に会社を合併して巨大化した GM 社は、きわめてルーズな連合体組織であり、事業部の独立性が高く、資金投下についての明確なルールも存在していなかった。

経済的崩壊の直前 1920 年 6 月にスローンら 3 名で組織する「資金割当要求規則に関する委員会」が作成した資金割当の判断基準の考え方について報告書が経営執行委員会に提出された。その基準は、「収益性とか会社の全般的発展の見地からみた場合の必要性」におかれ、「事業部や子会社が、技術・経済の双方の見地から、提案された支出がどれほど望ましいものであるかを証明するために提出すべき情報を詳細に定めた規範を作成すべきことを勧告した。」<sup>8)</sup> この勧告は、1920 年 9 月に承認され、1922 年 4 月にその規範が経営執行委員会と財務委員会で承認され、明文化された資金割当手続きとして確立された。事業部制という独特の分権組織で運営している GM 社が、複数の事業部や子会社に資金をどのように配分すべきか、その手続きを確立することになるのは当然であろう。

#### 現金資金の集中システムの確立

分権的というより事業部が事実上本社から独立しているかのように分散的であった GM 社では、現金管理も事業部に任されていたので、現金収入は直接本社に入ってこなかった。「たとえばビュイック事業部は、当時所有する現金を渡すことをひどくいやがり、「自分たちの手元にある現金についての報告を遅らすことに熟達」し、ビュイック事業部内では、「工場の販売部に多額の現金残高を分散保存するのを常習としていた」<sup>9)</sup> という状態であった。

1922 年に、全米各地の 100 の銀行に GM 社名義の預金口座を設け、すべての収入が GM 社名義の口座に振り込まれることによって、本社が資金のコントロールを確保することになり、必要な部署に迅速に資金を移動できるようになり、現金預金を減少させ、資金の効率的な運用

---

7) Sloan, *My Years with General Motors* (1963) p.118(邦訳『GM とともに』ダイヤモンド社, 1967 年, 156 ページ。以下では、筆者による補足修正訳を加えている部分がある)。

8) *Ibid.*, pp.120-121 (邦訳 158 - 159 ページ)。

9) *Ibid.*, p.122 (邦訳, 160 ページ)。

が可能となった<sup>10)</sup>。

### 原材料在庫管理の確立

1920 年の経営危機の後、GM 社は在庫管理委員会を設置し、在庫の減少に取り組んだ。1920 年 10 月に在庫管理委員会が立ち上げられ、各事業部による資材購入をひとまず中止させた。そのうえで、各事業部のゼネラル・マネジャーは向こう 4 ヶ月間の売上予測、ならびにその達成のために必要な資材および人件費の予測を在庫管理委員会に提出した。こうしてドラシックに在庫管理を強化した結果、20 年 9 月末に 2 億 1,500 万ドルあった在庫を 22 年 6 月末には 9,400 万ドルまで減少させることができ、在庫回転率の上昇による効率的な経営へと改善が進んだ。資材在庫回転率も「1920 年 9 月の年 2 回から 1922 年 6 月の年 4 回に増進した」<sup>11)</sup>のである。

この在庫管理については、各事業部から事業活動担当副社長に提出される向こう 4 ヶ月の営業予測によってコントロールが十分に可能であると判断されたので、1921 年半ばには、在庫委員会は解散され、在庫の管理権は各事業部に返還された。GM 社はすべての管理を本部に集権化するのではなく、各事業部の自立性を前提に管理する仕組みづくりを目指していたことがわかる。

### 生産管理の確立

また市場の売り上げ動向に適合した生産活動を行うために、21 年からは 10 日間毎の実際生産データと販売台数のデータの収集を開始した。1922 年からは各事業部マネジャーに 4 ヶ月毎の予測に加え、1 年間にわたる成果の予測を課していた<sup>12)</sup>。また「1921 年、スローンは、R.L. ポーク社と歴史的な取引を行った。すなわち年間約 5 万ドルの契約で、ポーク社は、全国 31 州の月別自動車登録台数の調査を請け負うことになり、この結果、各地の販売マネジャーと生産マネジャーは、はじめて全国的な規模での権威ある市場調査結果を入手できるようになったのである。そしてシボレー自体も、1923 年には、翼下ディーラーのすべてに適用できる標準的な会計制度を創出した。」<sup>13)</sup>

にもかかわらずシボレー事業部をはじめ大半の乗用車事業部は、ディーラーに販売した時点で販売が終了したと見て、ディーラーの在庫状況を把握した販売計画を立てていなかった。そのため 1922-3 年の好景気の延長として 1924 年に高めの生産計画を立案して実施し、その結果として過剰な在庫がディーラー組織に生じていた事態を直ちには把握できないという欠陥が

---

10) *Ibid.*, pp.122-123 (邦訳, 161-162 ページ)。

11) *Ibid.*, pp.124-125 (邦訳, 164-165 ページ)。

12) *Ibid.*, pp.128-129. (邦訳, 168-169 ページ)。

13) *Fortune* (Feb. 1939) p.78 ; A.D.Chandler, Jr.*Giant Enterprise* (1964), p.161 (邦訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1970 年, 261 ページ)。

露呈したのである<sup>14)</sup>。

スローンらは 24 年から 25 年にかけて、10 日ごとにディーラーから統計的な情報（新車及び中古車についてのユーザーへの販売台数と在庫台数）を報告させるシステムを構築した<sup>15)</sup>。そのことで正確な経営予測ができるようになり、「1925 年には、GM の生産管理方式は本質的に言ってほぼ完成した」<sup>16)</sup>と言えるようになった。

こうした生産管理分野のマネジメント改革は、販売部門と生産部門の効果的調整が中心的課題であったといえよう。それは、前稿で考察した GM 社におけるマーケティング・コンセプトの確立をも意味していた。そして後で詳しくみるように、「1925 年から、長期的な投資収益目標を何年かにまたがる平均もしくは標準生産台数と結びつけた考え方を採用することにした」<sup>17)</sup>という指摘と併せて考えると、この 1925 年に生産管理やマーケティングと並んで、GM 社の体系的な管理会計システムもほぼ確立したとみてよいであろう。

### III GM 社の経営予測と予算管理

#### 1. ドナーの経営計画の類型化と経営予測

ドナーによると予算管理は、「計画分野の一構成要素」とであるとされる。そして経営の計画分野は、①ラインプランニング (Line Planning)、②戦術的プランニング (Tactical Planning)、③戦略的プランニング (Strategic Planning) の 3 つの一般的タイプに分類されることになる<sup>18)</sup>。

ラインプランニングとは、今日のインダストリアル・エンジニアリングの領域に関わる計画のことを意味し、これは予算管理とは直接に関連しないとされる。いわば生産管理やマーケティング管理などの個別分野における具体的なルーティン業務の計画化のプロセスを意味し、全社的な利益管理と結びついた計画・調整機能を担う予算管理との直接の関連性は薄いとみているのである。

戦術プランニングは、直近の将来の条件を考慮した計画表現とされる。いわば短期利益計画のことを意味すると理解できる。GM 社の予算管理では、「予測 (forecasting)」と呼ばれる計画化の局面を前提に策定されるものとされる。

戦略的プランニングとは、1 年以上にわたる長期的な状況に対応する計画であり、それはいくつかのクラスの予算に体现される諸政策からなるという。それはまた当然短期的な計画との調

---

14) Sloan, *op.cit.*, pp. 129-131. (邦訳, 170-172 ページ).

15) *Ibid.*, pp. 135-136 (邦訳, 177-178 ページ).

16) *Ibid.*, p. 139 (邦訳, 182 ページ).

17) *Ibid.*, p. 144 (邦訳, 187 ページ).

18) F.G. Donner, "General Motors Budgetary Control," *The Accounting Review*, Vol. 7, No. 1 (March 1932) p. 22.

整も必要とされる<sup>19)</sup>。

ここで使用されているドナーの「戦略的プランニング」という用語は、軍事用語としての戦略・戦術からのアナロジーからの転用であると説明されているが、1930 年当時としては斬新な用語であった。「戦略」自体は、たとえばマーケティングの領域でも、ライアン（Leverett S. Lyon）の著作である『マーケティング戦略におけるセールスマン』（*Salesmen in Marketing Strategy*, 1926）においてすでに使用されているとはいえ、一般的に使用されるのは第 2 次世界大戦後である。ライアンの「マーケティング戦略」の「戦略」の内容は、必ずしも明確ではないが、軍事用語からヒントを得ており、戦略の目的は、売上見積あるいは予想事業量と言われるような目標を利用可能な手段を活用することで達成することと見ていた。事業の目標に向かって、利用可能な諸手段を組み合わせるという点で、現代的なマーケティング戦略に近いが、ドナーの「戦略的プランニング」とも現代の「戦略的計画」とも異なるものといえる。

また経営戦略論の中でも 1965 年という比較的早い時期に、管理会計分野において「戦略的プランニング」をとりあげた研究として、アンソニー（R.N. Anthony）の *Planning and Control Systems*（1965）を挙げることができる。アンソニーは、管理の階層性を主張し、トップマネジメントがもつぱら担う戦略的計画（Strategic Planning）、トップマネジメントとミドルマネジメントが共同で担うマネジメントコントロール（Management Control）、現場管理層が主に担当するオペレーショナルコントロール（Operational Control）の 3 タイプの管理を区別することを提唱した<sup>20)</sup>。そしてアンソニーは戦略的計画を「長期計画」と区別し、スタッフとトップマネジメントによって担われる組織の目標設定とその達成に関わる計画とされている。

ドナーの見解とアンソニーの見解と比較すると、アンソニーほど戦略の多様な内容規定が含まれておらず、「戦略的」プランニングというよりも、マネジメントコントロールに代表されるような短期的プランニングに対して区別される「長期的」プランニングとしての性格が相対的に強く現れていると見るができる。

## 2. 経営予測の特徴

予算管理と並んで経営予測、とくに販売予測の開発は、予算管理システムに先行してその前提として、必要不可欠なものである。経営予測の精度が低いと全社的な経営活動の調整機能になう予算管理の有効性が大きく揺らぐことになる。したがって経営予測の手法の開発は、ウォルワース社等の予算管理の先駆的な実践企業が共通に取り組んだ課題であった。

経営予測報告については、毎年 12 月に各事業部は、翌年の売上高、利益、資本必要額の見積を組み入れた予想される事業展望の概要を提出する必要があった。この概要は、最低限の期

---

19) *Ibid.*, pp.22-23.

20) R.N. Anthony, *Planning and Control Systems* (1965) pp.15-30 (邦訳, 20-36 ページ).



待を表す「悲観的 “pessimistic”」、起こりそうな状況を表す「控えめな “conservative”」、そして生産能力と販売能力の限界を意味する「楽観的 “optimistic”」の 3 つの表現形式で表されていた<sup>21)</sup>。

ドナーによれば「予測プログラムの主要な目的は消費者需要への生産の調整であり、この予測のために GM 社は様々な報告を見出していき、<sup>22)</sup>「ディーラーから受け取る消費者への販売についての 10 日ごとの報告は、新車流通の将来への合理的な見積もり計画を決定する基礎を提供する」という。すなわち「見積もられたディーラーへの配送とディーラーの在庫の上に、当期の新車についての必要な月次の生産スケジュールを決定することが可能となり、この「自動車事業部の生産スケジュールがアクセサリー事業部のスケジュールのベースと」<sup>22)</sup>なる。

GM 社は各自動車製造単位から 10 日ごとに報告を受け取るが、それは 1924 年春先に発生した過剰在庫の経験によって制度化された、上述のディーラーからの情報を基礎にしている。報告の項目は、①新車の配送、②ディーラーの新車ストック、③顧客からの受注、④未実行の顧客からの注文であり、事実の発生日から 5 日から 10 日後には情報を受け取ることになる。さらに新車登録についての外部機関 (前述のポーク社) による調査情報を利用することによって、販売情報を確実に押さえているのである<sup>23)</sup>。

自動車産業における消費者需要の究極の尺度は、最終購入者への自動車の販売である。したがって、GM 社の自動車売上高でなく、ユーザーに直接販売するディーラー段階での売上状況を正確かつ迅速に把握するシステムを確立した意義は大きい。GM 社の当時の自動車生産は見込生産であったとはいえ、ユーザーの購買決定地点に近いディーラーの販売情報に基づいて生産スケジュールを調整しているという点では、拡張された形でのいわゆる「延期の原理」<sup>24)</sup>が適用されているとみることもできる。

これらの消費者の需要に関連する報告に加えて、本部は、製造事業部から様々な日報、月次報告を受け取っていた。日報として、売上、生産、資金ポジション、買掛金勘定であり、これらの報告は、発生日の 1 - 2 日後には、会社全体で統合されて利用できるもので、本社は短期利益計画にたいする継続的なチェックが可能である。

またこれらの日報を基礎に会社全体の簡約された貸借対照表と損益計算書が毎日作成された。各事業所では、貸借対照表のような月次の財務的、統計的報告が月末締めの日 15 日後には

21) D.Brown, “Pricing Policy in Relation to Financial Control,” *Management and Administration*, Vol.7, No.2, (Feb. 1924) p.196.

22) Donner, *op. cit.*, p.25.

23) *Ibid.*

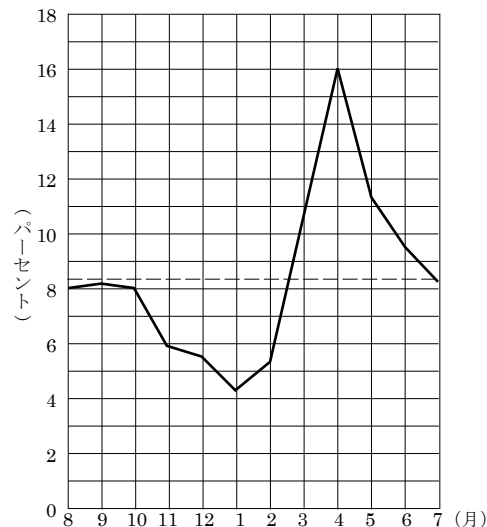
24) オルダースンが提唱し、その後拡張された「投機・延期の原理」については、W.Alderson, *Marketing Behavior and Executive Action* (1957) (邦訳、オルダースン『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房、1984 年)、L.P.Bucklin, *A Theory of Distribution* (1966) (邦訳、『流通経路構造論』千倉書房、1977 年) を参照。

利用可能となっている。個別の報告から作成される会社の連結〔財務〕諸表は、月末の 25 日後には利用可能となり、グループ全体の、連結された貸借対照表と損益計算書は、四半期ごとに公表される<sup>25)</sup>。

すでに 1921 年に GM 社の事業全体をカバーする当月と続く 3 ヶ月（合計 4 ヶ月間）の月次予測が各月の 25 日までに作成される<sup>26)</sup>。こうした月次報告を基礎にして、四半期ごとに連結損益計算書と連結貸借対照表が作成され、当面の事業や財務政策を確定するためのベースとして利用される。予測期間中の単位コストは最新の実際の成果を反映している。予測された経費は後でみるように見積もられた営業量と調和するように調節される。

しかし 1924 年春先の景気後退への対応のまずさのためにシボレー事業部などで生産過剰に陥った経験から、上述のディーラーからの販売情報に加えて、同年 7 月からモデル年度ごとに、全社的視点から低価格グループ、中程度の価格グループ、高価格グループに分けて年間売上高の見積がなされ、さらにその見積データと事業部の競争状況を考慮して各自動車事業部の見積が確定される。これらの見積は競争状態だけでなく新モデルの効果、価格引き下げ、その他も考慮される。各事業部の見積は、経営執行委員会で承認された後、独自の＜事業部指標

図 1 国内消費者への自動車引渡高の標準的傾向  
（年間総量の月次百分率分布）



出所：A. Bradley, "Setting Up a Forecasting Program,"  
AMA Annual Convention Series, no. 41 (1926) p. 10  
邦訳『競争の戦略』, 219 ページ

25) Donner, *op. cit.*, p.24.

26) *Ibid.*, p.25.



(Divisional Index) >と呼ばれた<sup>27)</sup>。

このように GM 社の経営予測，事業部別の売上高見積は，単に事業部内で作成され，利用されるだけでなく，自動車業界全体の動向をにらんで，低価格車グループから高価格製品ラインまで製品ライン全体を考慮し，さらに各事業部の事情を考慮して最終的に全社的視点から経営執行委員会で承認している。したがってこの<事業部指標>は，後にみる投下資本利益率の指標と同じように重要視された経営指標と実質的にみることができよう。こうした指標の活用実態は，各事業部の自立性が制約されていることを意味し，集権指向の運営がなされていたことを意味する。

またブラドレーによれば，予測計画を立案する際に評価，検討すべき経済的要因として，①当該産業あるいは国全体の人口や国富の成長，②季節変動，③景気循環，④当該産業における競争があると指摘している<sup>28)</sup>。

GM 社の場合，「一般大衆に対する乗用車販売がもっとも活発化するのは春先で」<sup>29)</sup> であるという季節変動要因は，予測計画を立案し販売と生産の調整を確立する際に考慮すべき大きな要因であった。というのは，図1のように，20年代半ばにおいて GM 社の経験によると顧客に対する月別引渡高の分布は，ボトム期の1月 4.2%，2月 5.0% に対して，ピークの4月は 16.0% となっており，ボトムとピークでは約4倍となっている。年間の平均的に生産する場合は，平均引渡高は毎月 8.3% となっているので，引渡高は，季節的に大きく変動することが読み取れる。

仮にピークの引き渡し月に生産能力を対応させるとかなりの可能生産能力を保有することになり，コストの上昇を招くし，労働者の安定雇用にも影響する。生産高を年間で完全にならずと，月によっては完成品在庫を抱えて追加投資が必要となりこれもコスト増加要因となる。「ならし生産スケジュールによる経済的な工場操業計画と，完成品の在庫を最小限にとどめる措置を含めた経済的な流通計画とは相反する」が，「GMの操業計画は，2つの計画のいわば折衷案」<sup>30)</sup> をとる形での生産の平準化であった。長期的な予測だけでなく，季節変動のような短期的予測を正確に実施できることによって全社的な予算管理の有効性を向上させていたのである。

#### IV GM 社の予算管理の特徴

##### 1. 投資利益率の利用と予算管理

GM 社では，1920 年代半ばには，自動車価格の設定の際に長期的な GM 社の成長戦略を考

27) Bradley, "Setting Up Forecasting Programn," pp.12-13, (邦訳『競争の戦略』221-222 ページ)。

28) *Ibid.*, p.3 (邦訳 210 ページ)。

29) *Ibid.*, p.10 (邦訳 218 ページ)。

30) *Ibid.*, p.12 (邦訳 221 ページ)。

慮するようになった。それは長期的な投下資本利益率の確保である。

GM 社では、「使用資本利益率と、工場能力に反映される正常営業量の 2 つの基本的要因を考慮した予算標準(budget standard)に基づいて製品価格の設定の基本的な考慮」<sup>31)</sup>が行われた。GM が経営計画との関連で取り上げる資本利益率は、「製品の価格設定政策の基盤をなすものではあるが、銘記すべきは、一定の期間にわたる平均投資利益率にこそ主たる考慮を払うべきであって、ある特定年度もしくは短期間における特殊な投資利益率に重点を置いてはならないことである。このような長期的な投資利益率こそ GM が、事業の健全な発展に伴い期待される最高の平均投資利益率として採用している」ものであり、「達成可能な経済的利益と呼ばれうる」<sup>32)</sup>ものとブラドレーは説明している。

GM は長期計画の基本に＜投下資本利益率(return on investment)＞を指定して、価格設定を検討する際に長期的にこの利益率を確保できるような、長期計画がなされていたのである。ドナーによれば「考慮された長期資本利益率は、期待されたビジネスの健全な成長と調和した、そして経済的に達成可能であると考えられる高度に平均的な利益率のマネジメントによる表現である。」<sup>33)</sup>

一般に経営の指標として投下資本利益率を採用すること自体は GM 社に特徴的なことではない。この指標を積極的に利用した管理会計の先駆的企業としてはデュボン社をあげることもできる。ドナルドソン・ブラウンは、GM 社に招かれる前に、投資利益率を売上高利益率と資本回転率に分解していく有名なチャート ( $R = T \times P$ ) を開発し、デュボン社では活用していた<sup>34)</sup>。また 20 世紀初頭のナショナル金銭登録機会社(National Cash Register Co., NCR)のマネジャーの経験を持ち、同社の実践を理論化したカーペンター(C.U.Carpenter)も、投資利益率に言及している<sup>35)</sup>。

GM 社の管理会計の基本的な特徴は、投下資本利益率を中心として長期計画の一環として予算管理がなされ、そのためのキーとなる概念として標準営業量(standard volume)が確立していたところにあるといえるであろう。すなわち「GM 社は使用資本利益率と工場の生産能力に反映される正常営業量(normal volume)の 2 つの基本要因を考慮する予算標準に基づいて、製品の価格設定の基本考慮を行う」<sup>36)</sup>のである。この「表現された正常な事業比率は、“標準営業量”と呼ばれる、一般的な景気状況、季節変動、モデルチェンジの影響を勘案した正常な年次

---

31) Donner, *op. cit.*, p.26.

32) Bradley, *op. cit.*, p.5 (邦訳 211 - 212 ページ)。

33) Donner, *op. cit.*, p.27.

34) 田中隆雄『管理会計発達史』森山書店、1982 年を参照。Cf. Donaldson Brown, *Some Reminiscences of an Industrialist* (1977).

35) 拙稿「ナショナル金銭登録機会社における予算管理システムの形成」『経済論叢』1982 年 9・10 月号参照。

36) Donner, *op. cit.*, p.26.

に確保されうる理論的な工場能力の割合についてのマネジメントの判断である」し、その標準は、「標準稼働率に基礎をおく。それは工場プラントが達成可能な正常能力を考慮する正常営業量」<sup>37)</sup>である。

具体的な正常能力の正常な稼働率による正常営業量とは80%であり、20%の長期資本利益率を獲得できるという想定で上記の標準価格の設定がなされる<sup>38)</sup>。

この標準営業量を基にして「標準価格」が設定される。「標準価格」とは、「理想的には会社の価格設定政策で、工場が合理的に操業できる営業量にとって必要とされる平均的な投資利益率を数年にわたって確保するであろう製品価格」のこととされる。「ある時には製品の標準価格と実勢価格の間に密接な関係がないかも知れない」が、「標準価格の確定は、実勢価格や考慮価格の比較の基準を与えることになり、基準的価格政策と一致しない方法でのかつな価格設定の可能性に対して防御する」<sup>39)</sup>ことができる。また、「その結果、競争的かつ他の実践的考慮に影響を受けて提案された価格が、会社のベーシックな価格政策から逸脱することのできる程度を決定するための評価の基準が提供される」<sup>40)</sup>ことになるのである。

実際に価格設定は、景気の局面や競争状況によって異なることはいうまでもない。しかし長期的な投資利益率目標を達成するという視点から望ましい価格設定の標準が算定されることによって、GM社では長期計画と統合された価格政策を樹立することができ、企業間競争の厳しい状況が継続する市場環境においても短期的な利益計画をも有利に立案、実施することができたであろう。

またこれまで考察してきたGM社の標準とは、上述のように極めて緩やかなタイトネスと見ることができる。ブラドレーも「注意しなければならないのは、この場合、“標準”という言葉は、推定される正常な、平均事業活動状態をさしているのであって、事業活動を効率化するという目標をさしているのではない、という事実である」<sup>41)</sup>と指摘している。管理指標としての「標準」は、その成立過程では、多くの場合、エマーソンの標準原価計算論の原価標準のように達成するためにはかなりの努力を必要とする目標として理解され、設定される<sup>42)</sup>。しかしGM社の標準営業量、標準価格（ブラウンは基準価格と呼んでいるが同一の概念である）、予算標準といずれも平均的な水準を意味するものと主張されている。予算標準という概念に見られるように、事業部はもとより、職能部門間の調整が効果的に実施されるためには、全社的な標準

---

37) *Ibid.*, pp.26-27.

38) Brown, *op.cit.*, Vol.7, No.3 (March 1924) p.283. ブラウンによると「価格は実際年間能力の80%平均で稼働する工場を想定して20%の平均資本利益率の獲得を維持できる」ものとされた。

39) Donner, *op.cit.*, p.27.

40) *Ibid.*, p.27. Cf. Bradley, p.7 (邦訳214ページ).

41) Bradley, *op.cit.*, p.7 (邦訳214ページ).

42) エマーソンらによって開発、提唱された原価管理指向型の標準原価計算については辻厚生『管理会計発達史論』有斐閣、1971年、岡本清『米国標準原価計算発達史』白桃書房、1969年参照。

は厳しいタイトネスではなく緩やかなものである必要があることを GM 社では理解して実践していたことを意味している<sup>43)</sup>。

このような標準価格の設定をより詳細に行うためには、資本必要額 (capital requirement)、工場原価、営業経費の標準が確立される。ドナーが解説する内容は、工場原価は直接労務費、直接材料費、製造経費の集計であることや営業経費も標準稼働率 (standard volume of operation) と調整されなど一般的なコスト集計とおおきな相違は存在しない。「利益は使用される総資本に対して獲得される望ましい報酬率を基礎に確定」<sup>44)</sup> されるが、ブラウンによれば 20% としている。工場原価、営業費、希望利益 (desired profit)<sup>45)</sup> の合計は、製品の標準価格に集計されることになる。

## 2. 予算管理とオペレーション・コントロール

こうして長期的目標との整合性を持って設定される予算標準は、短期利益管理の手段としての予算管理システムとして運用されることになる。

予算管理が有効なコントロール機能を持つためには、標準稼働率と実際稼働率との差異を織り込んだ予算標準が費用コントロールとして設定されることが必要であろう。GM 社では、固定費と変動費との相違を理解し、1920 年代前半から費用の分解を行っていた。「適切な水準の弾力性を確保するためには、営業量に伴って変動する費用と投資の割合と、営業量に影響されない割合を確定する必要がある」<sup>46)</sup>、「固定的、非変動的な経費の例は減価償却費、税金、そして光熱費、事務給料」などで、「直接的工場コスト……は稼働率によって直接変化するであろう。」<sup>47)</sup> このように「注意深い分析に基づいて、予算標準は固定項目と変動項目に分解される。」<sup>47)</sup> ブラドレーによれば「今のところ変動性の度合いを正確に決定する方法がないので、過去の経験にもとづき計算された変動要因を適用して、大ざっぱにその状態を把握しておくのが、実際的な方法」<sup>48)</sup> であると説明している。

この費用の固定費と変動費への分解の説明をみる限りは、上述の売上高の正確な予測や標準営業量の設定と併せて、利益計画としての損益分岐点分析も GM 社では行っていたと推測できる。損益分岐点分析は、すでに 1903 年のヘス (H.Hess) の研究<sup>49)</sup> に始まり、利益計画の有

43) 予算標準の特性と標準原価計算の原価標準との異同については、例えば青木茂男『企業の予算制度』ダイヤモンド社、1977 年、45-51 ページを参照。

44) Donner, *op.cit.*, p.27.

45) *Ibid.*

46) *Ibid.*, pp.27-28.

47) *Ibid.*

48) Bradley, *op.cit.*, p.8 (邦訳、215 ページ)。

49) H.Hess, "Manufacturing : Capital, Costs, Profit and Dividends," *Engineering Magazine*, Vol.26, No.3 (Dec. 1903). 敷田禮二「ヘンリー・ヘスの経営計画論」『立教経済学研究』第 14 巻第 1 号、第 2 号、1960

力な技法として先駆的な企業では利用されていたはずである。実際、NCR の経営幹部であったケタリング (C.Kettering) やグラント (R.Grant) が NCR 退社して設立し、その後 GM 社の子会社に編入されたデルコ・ライト社では、予算管理と並んで損益分岐点分析がなされていたことが伺える。同社の幹部であったフォーダム (Thomas B. Fordham) とティングレー (Edward H. Tingley) の共著『製造業における組織と予算統制 (*Organization and Budgetary Control in Manufacturing*)』(1924 年) では<sup>50)</sup>、事業見積図 (A Chart of Business Estimates) として損益分岐点 (Break Even Point) を表示したグラフを掲載している。「この図は、状況を図解的に示し、望ましい利益目標 (the desired goal of profit) へ事業を適切にガイドするのに必要な決定的情報をわかりやすい形式で提示する」<sup>51)</sup>と説明している。

同社は上述のように GM 社本体とは異なるし、親会社からは相対的に自立した管理が行われていたと思われるが、こうした損益分岐点分析の事例研究が子会社で行われていることを考えると、親会社の GM 社でも利用されていた可能性が大きい。

また損益分岐点の初期の研究者の一人であるローテンストローチ (W. Rautenstrauch) は、1939 年の著書で、GM 社の過去のアニュアルレポートなどの数値から、同社の損益分岐点を計算している。そこでは損益分岐点を 4 億 4700 万ドルと計算している (図 2 参照)。1920 年代から 30 年代の GM 社の売上のピークは、1929 年の 15 億ドルであるから、損益分岐点は、その 3 分の 1 の低い地点にあったことになる。事実、GM 社は、大不況下で 1932 年にはその分岐点にまで売上が落ち込んでいるが、かろうじてではあるが黒字を維持したのである。

以上のような固定費と変動費への費用分解は、GM 社の経営計画をより精緻化し、目標となる投資利益率確保のための全社的な標準の設定や実現に向けたコントロールをより有効にしていたと推察できる。

また全社的な職能部門間の調整機能に重きを置く予算管理の標準は、前述のように、かなり緩やかなタイトネスとされることになる。しかし、管理会計としては費用低減を目指すための仕組みが必要となる。ドナーの見解でも、「年次に決定される費用標準は達成不可能な理想を

---

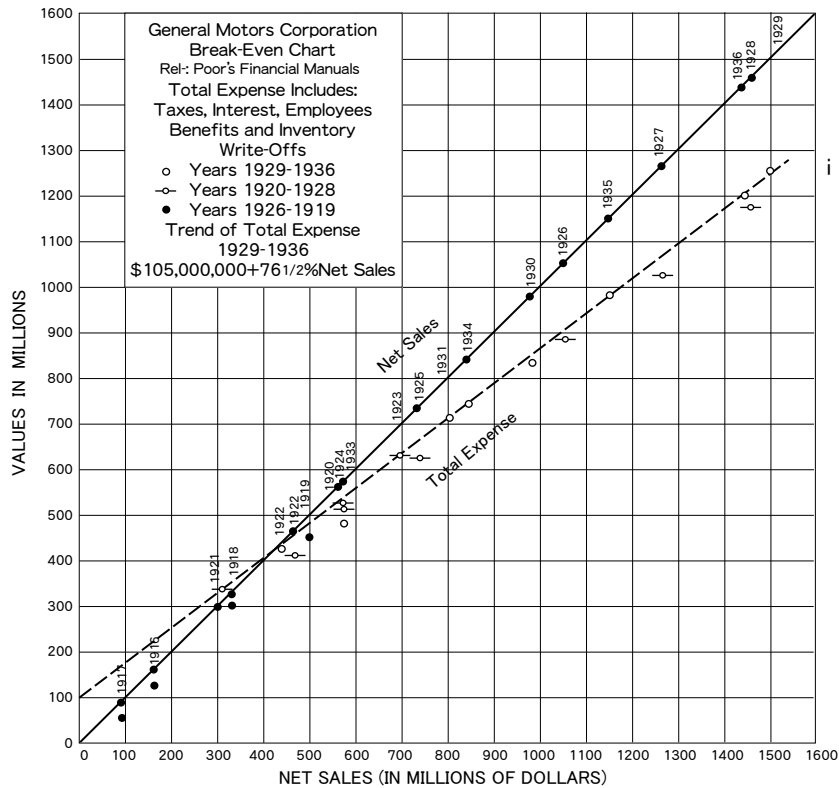
年 6 月, 7 月参照。損益分岐点の成立史については、末政芳信『利益図表の展開』国元書房, 1979 年, 85-125 ページ参照。

50) 同書は、*Management and Administration* 誌に掲載された、1923 年から始まる連続論文 “Control through Organization and Budgets” をまとめたものである。

51) T.B.Fordham & E.H.Tingley, *Organization and Budgetary Control in Manufacturing* (1924) p.8.

なおジョンソンらは、共著書『レバンス・ロスト』の中で、フォーダムらが管理に携わっていたデルコ・ライト社を親会社の GM 社と一体のものとして扱っている (Johnson & Kaplan, *op.cit.*, p.120,122, 邦訳, 111, 113 ページ) が、フォーダムらの共著論文、著書では GM についての記述がみられない。両社は、親子関係にあったとしても、相対的に自立したマネジメントがなされていたと考えられる。因みに GM 社の設定した目標投資利益率は、上述のように 20% であったが、フォーダムらによると、デルコ・ライト社では 25% の投資利益率が目標とされていた (Fordham & Tingley, “The Compilation of a Budget,” *Management and Administration*, Vol.7, No1 (Jan. 1924) p.57 ; Fordham & Tingley, *op.cit.*, p. 8)。

図 2 GM 社の損益分岐図表



出所：W. Rautenstrauch, *The Economics of Business Enterprise* (1939) p. 294

反映しないが、にもかかわらずそれらは毎年タイトにされ、達成するためには恒常的な改善が必要である」ので、「各事業執行役員はそれゆえ対応することがますます困難であることがわかるであろうし、予算化した標準と一致するように実際の事業成果を確保しようとすることは、よりハードな仕事であろう」<sup>52)</sup>と述べている。ここでは予算標準が当座の事業結果と常に比較されることによって、マネジメントの有効性を確保しようとしていたことがわかる。

「適切なコントロールは、実際のパフォーマンスにたいする尺度 (yardstick) としてこれらの予算に対して毎日の利用を通じてのみ確保される」ので、「[管理の] 重点は予算化された、あるいは標準の事業に対する実際事業についての当座のフォローアップにおかれる」<sup>53)</sup>というように、かなりの重要度で予算標準が利用されていたことが推察される。

ドナーはさらに、「典型的な自動車製造事業部を例にとると、その総括管理者 (general manager) は標準や当座営業量と並んでこの事業の費用を維持する責任を有する経営者である」

52) Donner, *op.cit.*, p.28.

53) *Ibid.*



と指摘している。事業部の財務部門から工場の間接費についての毎日の報告を受け取る。その報告は、プラント別あるいは主要部門グループ別に集計され、工場経費の6～8項目がシンプルな形式で作成されていた。この期間集計報告では、実際に発生した累計費用と、予算標準をベースとした経費額とが比較されるので、プラントマネジャーは標準からの合理性のない差異を確定し、そのような逸脱状況を矯正するための行動を直ちに実施することができる様にしていた。工場監督者や職長などの「工場管理者は、これらの標準の適切な利用について訓練を受け、当座のコントロールは効果的である。というのは、彼らは、それらの標準に合わせる努力を恒常的にすることの必要性を理解しているからである」<sup>54)</sup>と説明している。

予算標準は、事業部総括管理者のバックアップによって、製造事業部の工場経費のコントロールまで徹底され、予算責任者として工場監督者や職長が実際に運用することによって、「予算が、よりよいコスト・パフォーマンスに向けた奮闘における効果的な手段となっている」<sup>55)</sup>とドナーが指摘しているように、予算による経費コントロールが効果的になされていたことが伺える。

こうした予算管理の実効性を確保するために、上述の製造職能＝工場部門でのマネジメントと並んで、販売部門での仕組みもつくられていたことを看過できない。その一つは、ディーラー組織の確立である。前稿で述べたように、NCR 出身のグラントが1924年にシボレー部門の販売担当マネジャーに移籍し、その後販売担当副社長に抜擢される過程で、他の自動車事業部も含めてGM社全体の販売部門が活性化された。ディーラーへの指導と支援は、①1927年の統一会計制度の導入によってディーラーの販売システムや販売キャンペーンの標準化の設定が可能になった、②1925年にディーラーに対する値引率が21%から24%に改善されたことでディーラー組織の拡大が可能となったことがあげられる。

GM社の販売部門のいまひとつの重要な特徴は、販売割当制度（sales quota）の確立である。GM社では、自動車のカウンティ別の潜在市場見積もりを作成してきた。実際の自動車登録数とそれを比較することによって、市場の充足の程度を知り、成功の期待できる場所への努力の集中を可能にしていた。GM社はあらゆる価格クラスの自動車を製造していたので、各カウンティにおける俸給クラス別の住民数を徹底的に分析し、所得と自動車価格との関係を明らかにしたのである<sup>56)</sup>。

1929年から始まった大恐慌後の1934年には流通委員会を設置し、全社的な見地から、各自動車事業部の販売部門に対して流通政策の決定事項や提言が通達されるようになる。具体的にはディーラー評議会を設置し、1年に3回ディーラーの代表と意見交換する機会を持つことや、市場の潜在的な可能性をさらに正確に評価するものであった。そのためには正確な地域別

---

54) *Ibid.*, pp.28-29.

55) *Ibid.*, p.29.

56) Percival White, *Sales Quotas* (1929) p.52.



の市場調査に基づく的確な販売割当が必要である。「GM 社の販売部門（グラント麾下のスタッフ）は、GM の乗用車を市場が吸収できるだけ売り、同時に景気の循環に応じて十分な資本利益率をあげようようなディーラーの数を決定するために、精緻な分析方法を完成した。・・・たとえばシボレーに対する全国的な潜在購入計画台数は、同一価格階層の 40% を占めており、これを基準としてシボレー事業部は、一手販売契約を結ぶディーラーの数をきめている」が、「この潜在購入計画台数はもちろん売上期待台数と同一ではない。それは景気の動向しだい、潜在購入計画台数を上回ることもあれば、下回ることもある。また売上期待台数は、販売割当台数とも同一ではない。それは売上期待台数にわずかながら楽観が加味されたものである」<sup>57)</sup>と、GM 社では種々の販売割当コンセプトを区別して利用していた。

他方で、同社の販売割当は、ディーラー等のフィールドからの批判の対象となっていたと推測できる。1929 年の大不況に突入した直後の 1930 年に、すでに紹介した GM 社の販売担当副社長のグラントは、そうした販売割当への批判に答えて「販売割当原理が悪いのではなく、原理の間違った適応が悪いのだ」<sup>58)</sup>と反論している。

このように販売割当は、ディーラーに販売計画目標を設定し、販売責任を明確にして予想売上収益を確保する手段としてきわめて重要な役割を担っていたのである。販売割当は、経営予測、予算管理と統合された管理として、GM 社のマーケティング管理の柱の一つといえることができる。

## V 予算管理の成果と評価

### 1. 予算管理の成果

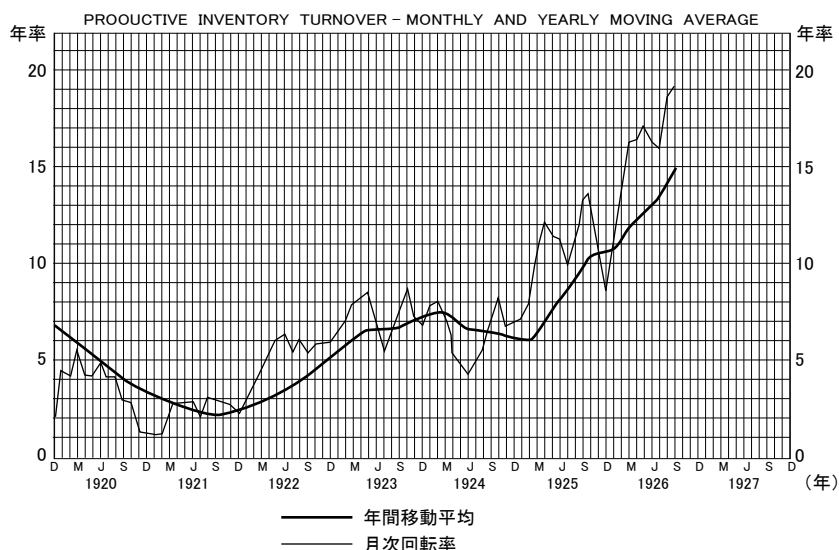
短期利益計画としての経営予測およびそれをもとにして作成、運用された予算管理の成果は、どのようなものであったのか。

図 3 は、生産的在庫（総在庫から完成品在庫を減算したもの）回転率の経年的な変化を 1920 年から 1926 年まで移動平均法で表している。1921 年の経営危機の時期には在庫回転率は年率 2 回転まで落ちたが、その後 1923 年には 7 回転まで回復した。しかし、1924 年に過剰生産の状況に陥り、1921 年の時ほどではないが、再び 6 回転まで低下する。そして 1924 年にディーラーからの 10 日ごとの販売情報を収集するシステムを確立するなどの改革によって、市場の状況に的確に対応できるようになったことも反映して、1926 年には 15 回転まで、急速に上昇していることがわかる。

57) “General Motors III,” *Fortune* (Feb. 1939) p.105 (邦訳, 266-268 ページ)。

58) R.H.Grant, “Sales Quota Principle Misunderstood,” *Automotive Industries* (March 29, 1930) p.521. 因みにグラントによると、「販売割当とは、それぞれの製造業者が獲得することを合理的に期待できる当該テリトリーにおける事業の割当」(*Ibid.*)とされる。

図 3 GM 社の生産用在庫の回転率の推移



D=12 月, M=3 月, J=6 月, S=9 月

出所 : A Bradley, "Financial Control Policies of General Motors Corporation and Their Relationship to Cost Accounting," *N.A.C.A. Bulletin*, Vol. VIII, No.9 (Jan. 1, 1927) p. 426

さらに図 4 は、総在庫額と売上原価の時系列の推移を表している。1922 年時点で、売上原価が 3 億 7,291 万ドルに対して在庫投資高が 1 億 634 万ドルの水準であった。1923-24 年の景気上昇局面で売上原価が増大するにつれて在庫投資も緩やかではあるが 1 億 5,000 万ドルまで増加していることがわかる。1924 年の過剰生産への対応からディーラー情報を迅速に入手することを始め、効果的な経営予測の確立と市場動向への機敏な対応を確立した結果、1926 年には売上原価が 8 億 2,335 万ドルへと急激に増大したにもかかわらず、在庫投資水準は 1922 年と同一水準に留まっていることが見て取れる<sup>59)</sup>。

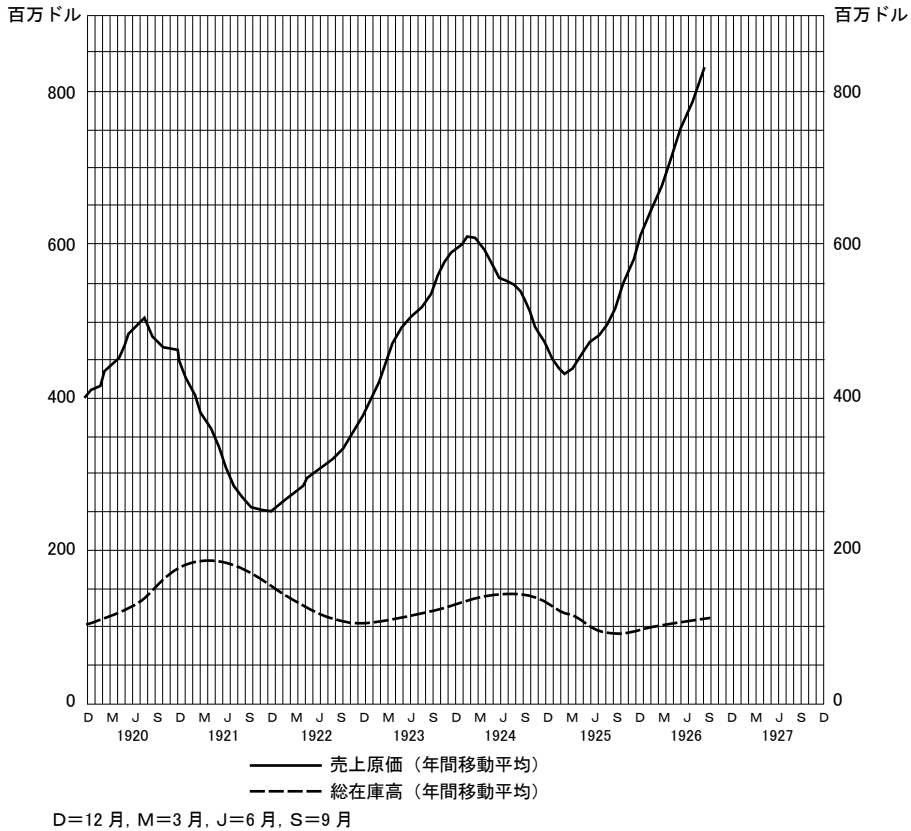
経営予測の実施による大きな成果としてブラドレーはさらに、雇用労働者の雇用水準の平準化を指摘している。「労働者の雇用が従来にもまして安定したことは、1925 年における従業員数が、最高 9 万 3,284 名、平均 8 万 3,278 名、最低 6 万 8,086 名だったという事実には、はっきり出ている。平均からの偏差は、最高の場合でわずかに 11%, 最低の場合でこれまたわずかに 18% で、GM の歴史上かつてない実績である<sup>60)</sup>」と。雇用の安定化と労働移動の減少は、長期的に見ると労働コストを低減させると同時に持続的な生産性の向上も期待できるであろう。

ブラドレーは続けて指摘する。在庫低減による「資本回転率の向上に伴い、一般大衆に原価の節減分を回したばかりか、乗用車 1 台当りの利幅もかなりの程度まで引き下げることができ

59) Bradley, "Financial Control Policies," pp.429-430.

60) Bradley, "Setting Up Forecasting Programn," pp.16-17 (邦訳, 226 ページ)。

図 4 GM 社の総在庫額と売上原価の推移



D=12月, M=3月, J=6月, S=9月

出所: A Bradley, "Financial Control Policies of General Motors Corporation and Their Relationship to Cost Accounting," *N.A.C.A. Bulletin*, Vol. VIII, No.9 (Jan. 1, 1927) p. 429

たが、それでもなお、投資収益率はいささかも悪化しなかった。いいかえると GM は、資本をいっさいふやさずに、小額の単位当り純利益で大量の取引を行い、きわめて満足すべき投資収益率をあげ、生産増強と能率向上の結果実現した節減を一般大衆に回すことができた」うえに、「さらに、当面の生産スケジュールを最終製品の消費者への移動状況と密接に関連させた結果、ディーラーの保持する自動車在庫の回転速度は従来以上に速くなり、このため 1 万 5,000 に及ぶ GM ディーラーの経済状態は大いに改善された」<sup>61)</sup>と自讃している。

目標投資利益率を確保するだけでなく、労働者や取引先であるディーラー、そして自動車ユーザーにも利益がもたらされたことを強調している。こうした見解は、20 年代に予算管理システムを導入、確立した企業がしばしば共通して主張するものである<sup>62)</sup>。

61) Bradley, *Ibid.*, pp.17-18 (邦訳, 229 ページ)。

62) 拙稿「ウォルワース社における予算管理システムの確立」『経済論叢』第134巻第1・2号, 1984年7・8月参照。

前稿で考察した、低価格分野であるシボレー車事業の強化などのマーケティング戦略に加えて、販売部門と生産部門の調整を軸とする全社的な予算管理の確立もまた、GM社の投資利益率の向上に大きく寄与していたことになる。

## 2. GM社の予算管理の評価を巡って

周知のように、デュポン社と並んでGM社は事業部制による分権管理の先駆的实践企業として、チャンドラーらによって紹介されてきた。それは経営組織論であると同時に管理会計論の課題でもあるので、本稿ではGM社の予算管理システムを軸としながら管理会計分野の特徴について析出しようと試みてきた。

しかし、1920年代から30年代に掛けてGM社の管理会計諸側面に関して、AMA（アメリカ経営管理協会）やNACA（全国原価会計士協会）などの雑誌上でその実態を研究発表したブラドレーやドナーの見解を詳細に検証しても、GM社で実践されていた事業部制管理会計の特長が必ずしも十分に引き上げられていないと結論せざるを得ない。

事業部制を評価する際にもっとも基本的な指標は、言うまでもなく投下資本利益率（ROI）である。ROIがGM社でもっともキーとなる概念として活用されていた事実について、我々は確認することができた。しかし、分権化された事業部間でこの投下資本利益率がどのように設定され、資金配分等に利用されていたのかについては、実態はかならずしも明らかではない。また事業部制に固有の管理会計課題について十分に議論がなされているとは言い難い。

ジョンソン&キャプランは、「投資利益率情報を用いる際に通常起きる別の困難性は、事業部の投資利益率成果を比較しても、それが事業部長自体の比較業績を必ずしも相応に示さないことである。…実際、士気を維持するため、GMの最高経営管理者は、1920年代にかぎれば、問題となっている事業部ごとに異なる投資利益率の目標で、事業部長を時折評価していた」<sup>63)</sup>と述べている。競争の激しい乗用車市場においてキャデillacからシボレーまでの相互に緊密に関連している自動車製品ラインを投資利益率でどのように事業部管理を実施したのか、前稿で指摘したような29年から始まる30年代の大不況期に赤字に陥った多種多様な事業部をどのように投資利益率によって評価したのか、それがどの程度有効性を持ちえたのか興味深い論点である。

むしろ当時のGM社の管理会計実務の先駆性については、的確な経営予測システムの構築、長期投資利益率を確保するための標準営業量の設定、標準営業量を前提として設定される価格決定方式、短期の利益計画を保証する仕組みとしての予算標準と予算管理による事業コント

---

63) Johnson & Kaplan, *op.cit.*, p.115(邦訳『レレバンス・ロスト』106ページ)。GM社は、1932年に苦境に陥っている3事業部を再編統合してBOP販売会社の編成を行った。このように実際的には事業部制による管理を弾力的に運用していたとみることができる。

ロールなどをあげることができる。これらは、かならずしも事業部制による管理の固有の管理会計と言う訳ではなく、それよりも、職能別部門管理にも共通する管理手法であり、その開発、実践、紹介が GM 社の管理会計の特長であると思われるほど体系的なものであった。

GM 社の 20 年代の予算管理研究として、高杢真一教授は、1929 年において GM 社で作成された経営者訓練プログラムで詳細に検証を行った。教授によると予算作成の前提としての原価管理の観点からの製造コストの分類（直接コスト、間接コスト、固定費、不変費、変動費）がなされ、コスト・生産量・利益の関係の分析・整理がなされていると指摘されているが、事業部制に関わる特徴的な予算編成の手続きとは必ずしもいえず、職能別部門管理に共通する予算管理手続きとみることができる<sup>64)</sup>。

また前稿でも指摘したように、GM 社では事業部を越えた全社的な委員会を設置することによって、分権的な運営を行いながら、全社的な調整をしていた。これについても、委員会制自体は、職能別部門管理においてもみられるものであることは前稿ですでに指摘したところである。また小林健吾教授も、「事業部制による分権化では、諸部門間の調整が従来のように委員会制度に期待したか否かについては、チャンドラーの研究でも明らかにされていない。彼は分権化に伴って調整が重要な問題になったことは指摘するが、それがどのような機構や技法によって達成されたかには、ほとんど関心を払っていない」<sup>65)</sup>と指摘している。

このように、GM 社の事業部制の導入は、前稿で指摘したように、積極的な成長戦略の一環として分権管理を指向する過程で導入されたと言うよりも、複数の自動車会社の寄合所帯のような GM 社を束ねて、より集権的管理をすることによって効率的な管理をつくり上げることを目指す過程で採用されたどちらかという内部指向的なシステムであったと思われる。また GM 社の売上の主要な構成部分を占めるのは、自動車事業分野であり、それらの事業部は相互に緊密な調整を必要としていた点でも、全く異なる分野に多角的に事業展開する場合とは異なり、より集権的な特徴が全面に出てくるといえる。

本稿で考察したように、GM 社の予算管理の特徴は、事業部制予算の開発、運用という側面があるとはいえ、全社が取り組むべき長期的利益目標の設定と短期利益計画との統合、その具体化としての予算管理システムの遂行という側面が大きかったことが確認できるであろう。その意味では、管理会計分野においても、GM の成長戦略に貢献したのは、販売主導での販売と生産の緊密な調整を軸とする全社的な調整の管理会計的表現としての予算管理であった。それはまた、20 世紀初頭から始まり、1920 年代から 30 年代に掛けてアメリカの企業経営に普及・定着していった職能別部門管理型の予算管理システムと共通の特徴を持つものであったことは

64) 高杢真一『アメリカ管理会計史—投資利益率に基づく経営管理の展開—』創成社、2004 年、272-332 ページ。

65) 小林健吾『予算管理発達史』創成社、1987 年、436 ページ。

言うまでもない。換言すればマッキンジー（J.O.McKinsey）に代表される当時の予算管理論<sup>66)</sup>と特徴を共有する部分も多い。GM 社の予算管理システムと関連分野の管理技法は、そうした予算管理の歴史的な展開過程の一構成部分として位置づけることができるのである。事業部制だけでなく、かかる視点から評価すると、GM 社の予算管理システムは、予算管理の抱えていた課題に経営予測の正確化や長期投資利益率の設定、標準事業量概念の確立で応え、なおかつ短期利益計画に連動した精緻な予算管理システムを確立したという点において、きわめて豊富な内容を含む優れた実践例と評価することができるであろう。

## VI 結びにかえて

前稿で明らかにしたように、1920 年代から 30 年代にかけて GM 社が、圧倒的に乗用車市場を占拠していたフォード社を追撃し、追い抜く過程で大きな役割を果たしたのは、マスマーケットである低価格車＝大衆車市場でフォード社からマーケットシェアを奪うためのマーケティング戦略の成功であった。いわゆるフルライン政策が、そうした低価格車市場でのシボレー車を中心とする成長戦略をサポートする意味も持っていたことも明らかにした。

本稿では GM 社の管理会計の特性として、事業部制組織の固有の管理会計よりもむしろ、1920 年代の多くの企業が採用していた職能別部門管理組織にも共通する管理会計実践が見られたことについて、予算管理を中心に明らかにした。経営予測、投資利益率、標準営業量など 1920 年代に確立した GM 社の管理会計に特徴的な優位性は、当時の他の多くの事業組織に共通の課題の解決策であったと言えよう。

こうした点から、1920 年代の GM 社のマネジメント改革と実践をこれまで高く評価されてきた同社の事業部制管理とは別の視点からも、マーケティングや管理会計など多面的に究明することが求められていると思われる。この 2 分野について本稿でも十分な究明が尽くされているわけではない。アニュアルモデルチェンジやディーラー政策、投資利益率と価格政策などさらに深く検討する課題が残されているが、今後の課題としたい。したがって本研究は、そうした 1920 年代 GM 社におけるマネジメント改革の多面的な究明についての、一つのささやかな試みと位置づけることができるであろう。

---

66) Cf. J.O.McKinsey, *Budgetary Control* (1922) ; McKinsey, *Managerial Accounting* (1924).