The Japanese Association of Management Accounting

JAMA

ISDN 0918-7863

日本管理会計学会誌

管理会計学

The Journal of Management Accounting, Japan

2004年 第12巻 第2号

経営管理のための総合雑誌

論　壇

戦略的管理会計論 ―伝統的管理会計論との対比― ―― 廣本敏郎

戦略経営と管理会計 ―フィードフォワード・コントロールの視点から― ―― 丸田起大

管理会計による競争優位性の獲得と維持 ―― 加登豊

企業価値モデルと目標・施策展開 ―特にステークホルダー間の利害調整を重視した適用について― ―― 浜田和樹

論　文

ABCの基礎的構造と意思決定 ―― 片岡洋人

発行　日本管理会計学会
The Japanese Association of Management Accounting

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

日本管理会計学会誌『管理会計学』

日本管理会計学会誌『管理会計学』は、年２回発行される。本学会誌には、掲載区分として、論文の他、研究ノート、総合報告、事例研究、書評などがある。論文は、二重匿名方式によるレフェリー制度に基づき選定された後、掲載される。受理可能な論文の範囲には、その論文が学会誌編集委員会で制定された基準を満足している限り、管理会計学および関連分野に関する幅広いテーマが含まれる。その他の掲載区分の投稿原稿は、学会誌編集委員会で決定された基本政策に従って、論文の査読に準じた審査に基づき掲載される。投稿規定および執筆要領の詳細は、本号巻末に印刷されているので、それを参照されたい。

2002年4月から2005年3月末までの学会誌編集委員は次の通りである。

編集委員長	小倉　昇	（筑波大学）
編集副委員長	浅田　孝幸	（大阪大学）
編集副委員長	原田　昇	（東京理科大学）
常任編集委員	笠井　賢治	（亜細亜大学）
常任編集委員	佐藤　紘光	（早稲田大学）
常任編集委員	浜田　和樹	（西南学院大学）
常任編集委員	門田　安弘	（目白大学）

編集委員

青木　茂男	（東京国際大学）
上埜　進	（甲南大学）
佐藤　宗弥	（横浜市立大学）
鈴木　研一	（明治大学）
西村　優子	（東洋大学）
宮本　寛爾	（大阪学院大学）

編集委員

伊藤　嘉博	（神戸大学）
木島　淑孝	（中央大学）
清水　孝	（早稲田大学）
田中　雅康	（諏訪東京理科大学）
溝口　周二	（横浜国立大学）
山本　達司	（名古屋大学）

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

JAMA

日本管理会計学会誌

管理会計学

The Journal of Management Accounting, Japan

Volume 12, No. 2 2004

目　次

■ 論　壇

戦略的管理会計論
－伝統的管理会計論との対比－…… 廣本　敏郎　3

戦略経営と管理会計
－フィードフォワード・コントロールの視点から－…… 丸田　起大　19

管理会計による競争優位性の獲得と維持…… 加登　豊　35

企業価値モデルと目標・施策展開
－特にステークホルダー間の利害調整を重視した適用について－…… 浜田　和樹　47

■ 論　文

ABCの基礎的構造と意思決定…… 片岡　洋人　61

編集委員長あとがき…… 巻末

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

日本管理会計学会

日本管理会計学会は，1991年7月に設立された．本学会は管理会計の研究，教育および経営管理実務に関心を持つ研究者や実務家から構成される組織である．会員には年二回学会誌『管理会計学』が送付される．

2001年から2004年までの役員の構成は次のとおりである．

会　長	田中　隆雄	（青山学院大学）
副会長	小林　啓孝	（慶應義塾大学）
副会長	山田　庫平	（明治大学）
副会長	上總　康行	（京都大学）
理事長	片岡　洋一	（目白大学）
副理事長	倉重　英樹	（IBMビジネスコンサルティングサービス株式会社）

常務理事

青木　茂男	（東京国際大学）
石崎　忠司	（中央大学）
小川　洌	（城西国際大学）
笠井　賢治	（亜細亜大学）
崎　章浩	（明治大学）
辻　正雄	（早稲田大学）
西村　明	（九州産業大学）
浜田　和樹	（西南学院大学）
宮本　寛爾	（大阪学院大学）
門田　安弘	（目白大学）

常務理事

浅田　孝幸	（大阪大学）
上埜　進	（甲南大学）
小倉　昇	（筑波大学）
阪口　博	（城西大学）
田中　雅康	（諏訪東京理科大学）
西澤　脩	（早稲田大学）
西村　優子	（東洋大学）
原田　昇	（東京理科大学）
三代澤経人	（立命館大学）
横山　和夫	（東京理科大学）

理　事

相京　溥士	（目白大学）
李　健泳	（大阪産業大学）
大下　丈平	（九州大学）
加登　豊	（神戸大学）
菊井　高昭	（上智大学）
木村　幾也	（岡山商科大学）
小管　正伸	（関西学院大学）
佐藤　宗弥	（横浜市立大学）
竹森　一正	（中部大学）
中根　滋	（i2 Technologies,Inc.）
長谷川泰隆	（麗澤大学）
水野　一郎	（関西大学）
柳田　仁	（神奈川大学）

理　事

青木　雅明	（東北大学）
伊藤　和憲	（玉川大学）
尾畑　裕	（一橋大学）
河合　久	（中央大学）
木島　淑孝	（中央大学）
古賀　勉	（福岡大学）
昆　誠一	（九州産業大学）
佐藤　紘光	（早稲田大学）
東海　幹夫	（青山学院大学）
成田　博	（高千穂大学）
廣本　敏郎	（一橋大学）
本橋　正美	（明治大学）
吉川　武男	（横浜国立大学）

監　事

今井　二郎	（高千穂大学）
加藤　隆之	（加藤隆之事務所）
高橋　史安	（日本大学）

参　事

山浦　裕幸	（千葉経済大学）
山下　裕企	（東京理科大学）
吉田　栄介	（慶應義塾大学）
劉　慕和	（日本大学）

本学会の年会費は次のとおりである．

正　会　員：8,000円

準　会　員：3,000円

賛助会員：1口（50,000円）以上

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

日本管理会計学会誌
管理会計学2004年 第12巻 第2号

論 文

戦略的管理会計論
—伝統的管理会計論との対比—

廣本敏郎

＜論文要旨＞
現代は変革の時代であり，企業活動の構造と方法を絶えず変革することが求められている．変革のベクトル合わせという役割期待のもとに，現代の管理会計システムには変革において企業が進むべき方向性を示す戦略が組み込まれており，戦略的管理会計と呼ぶことができる．本稿では，戦略的管理会計システムが「市場志向のシステムである」,「学習する組織を支援するシステムである」,「戦略的変数を組み込んだシステムである」という３つの特徴を有することを指摘した上で，特に市場志向のシステムという観点から検討を行っている．そして，市場と組織の相互浸透，ルース・カップリング，伸縮的分業といった概念を導入し，ネットワーク組織におけるマネジメント・コントロール・システムを研究することが現代の管理会計研究の重要課題であることを明らかにしている．

＜キーワード＞
イノベーション，マネジメント・コントロール・システム，市場志向のシステム，緩やかな結合システム，伸縮的分業，ネットワーク組織

Strategic Management Accounting
In Comparison with Conventional Management Accounting

Toshiro Hiromoto

Abstract

We are in the age of continuous innovation. The manufacturers can no longer produce and market larger volumes of standard products with a relatively stable market and technological environment. Their management accounting systems must reinforce a top-to-bottom commitment to process and product innovation. They must motivate all employees to move toward the strategies of the companies, which determine the direction of that innovation. The following three elements together constitute the new theme of management accounting: market-driven management, a learning organization, and a strategic focus. With a market-driven philosophy, top management must ensure that employees should stay close to their customers. Fixed specialization must be taken over by flexible specialization and network organization. We have to study how to design management accounting for management control of the network organization.

Key Words

innovation, management control system, market-driven management system, loosely coupled system, flexible specialization, network organization

2003年12月 1日 受付
2004年 1月14日 受理
一橋大学大学院商学研究科

Submitted 1, December 2003.
Accepted 14, January 2004.
Graduate School of Commerce and Management
Hitotsubashi University

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

1. はじめに

今回の統一論題『戦略経営と管理会計』に当たって，座長から与えられた課題「伝統的管理会計との対比で戦略的管理会計を論じること」を果たすために，次の２つの前提を置いた．

第１の前提は，伝統的管理会計論の意義についてである．私見によれば，伝統的管理会計論は，米国において，1919-29年の生成期および1930-45年の成長期を経て，1946-1966年に確立した（拙著，1993）．伝統的管理会計論は，情報の利用目的の分類に基づき，最初は計画会計と統制会計という体系化が図られたが，結局，意思決定会計と業績管理会計の体系に落着した．

第２の前提は，伝統的管理会計の中で業績管理会計の領域に焦点を絞って報告を行うということである．ただし，業績管理会計の中でも，特にマネジメント・コントロールのための管理会計に焦点を当てる．企業行動は組織によって行われる．望ましい企業行動のために組織を引っ張っていくことがマネジメント・コントロールの課題である．

近年は，戦略的管理会計という言い方がよくされるが，その意味は必ずしも明確でない．戦略的コスト・マネジメントという言葉も同様の不明確さがあるが，それ以上に多義的であると言える．本稿では，現代のマネジメント・コントロールは変革の時代のマネジメント・コントロールである（拙稿，1988，1999，2000）という認識の下に，現代の管理会計は戦略的管理会計であると論じている．変革の時代において企業が進むべき方向性を示すものが戦略であると考えるからである．

以下では，まず，マネジメント・コントロールとは何かについて論じることから始める．マネジメント・コントロールは管理会計の基本的概念であるが，その理解の仕方も多様だからである．

2. マネジメント・コントロール・プロセス

マネジメント・コントロールが管理会計の領域における基本用語となったのは，アンソニー（R. N. Anthony）がこれを用いてからである．アンソニーは，計画と統制という２つの職能が理論的には明確に区分できるものであるが，システム設計に役立つ分類ではないと指摘した上で，次のように論じた[1]．

> 「マネジメント・コントロールは，企業の継続的活動に関係している．それは，多かれ少なかれ定期的に反復される，相互に関連した一連の活動からなっている．･･･全体として１つの，区分できないプロセスであり，そこでは，計画と統制という２つのタイプの活動が相互に作用し，互いに溶け込んでいる．」（Anthony, 1964, p.4）

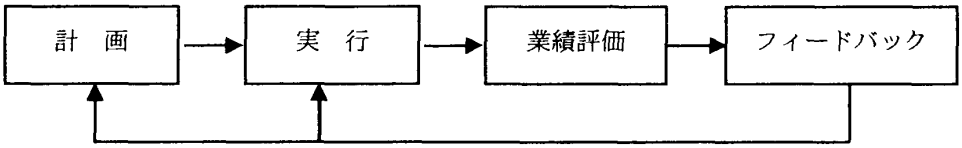
> 「（予算管理活動の）サイクルは，予算の作成と承認から始まるが，それは明らかに計画活動である．しかし，予算はまた，統制の基礎として利用される．実際，多くの人々は，予算編成活動が統制を行う主たる手段であると主張している．予算年度中に起こる多くの活動が，統制の定義に一致していることは明らかである．しかし，同時に，そのプロセスの中で，予算修正と呼ばれる活動も起こるだろう．それは計画である．要するに，計画と統制活動は予算プロセスの中で非常に密接に絡み合っているので，それらを別々に記述することは，困難であるばかりでなく，無意味である．無意味であるというのは，つまり，予算管理プロセスに関わる人々は，通常，計画局面と統制局面の両方に関わっているし，また，関心があるからである．」（Anthony, 1965, pp.11-12）

要するに，マネジメント・コントロールは，期間計画と統制を統合したプロセスである．従って，次のように図示できる[2]．

NII-Electronic Library Service

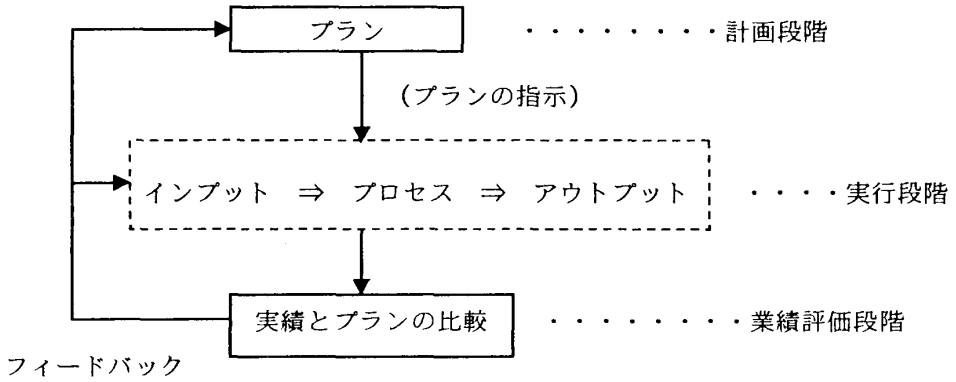
The Japanese Association of Management Accounting

図表1　マネジメント・コントロール・プロセス（I）



更に，この図にインプット・プロセス・アウトプット・モデル（I-P-O モデル）を組み込むことにより，次の図を得る[3].

図表2　マネジメント・コントロール・プロセス（II）



さて，マネジメント・コントロールは，「他の人間の活動を指揮し，あるいはそれに影響を及ぼそうとする人間の企て」（Anthony, 1957, p.229.）に関連した概念であり，一般に不確実な環境の下で行われるものであるから，次の諸点に注意する必要がある（拙稿，1984，180 頁；1993，274，299 頁）.

① マネジメント・コントロールは，サーモスタットのようなメカニカルなコントロールとは異なり，修正的コントロールのみならず予防的コントロールをも含む.
② フィードバックは，単に実行段階だけではなく，計画段階へも行われる.
③ マネジメント・コントロール・システムの設計のあり方は，部下の役割期待に依存する.

マネジメント・コントロールは，人のコントロールを問題にしている．人間の心理を考慮しなければならない．例えば，原価標準が設定され，その実行を指示されるなら，部下はそれが達成可能であると知覚する限りにおいて，その目標達成を動機づけられるのである．その動機づけの強さはさまざまな要因に依存するであろう.

第 2 の点に関しては，例えば，ある原価標準の下で生産活動が実行されるとき，実際原価と標準原価が計算され，比較される．その結果，実際原価の方が大きければ，能率が悪かったとか，作業方法が不適切であったという情報が実行段階にフィードバックされる．あるいは，原価標準の設定が不適切であったという情報が計画段階にフィードバックされ，原価標準の見直しが行われる．差異情報は，実行段階にフィードバックされることもあれば，計画段階にフィードバックされることもある．それは差異分析の結果に依存する.

マネジメント・コントロール・システムの設計は，マネジメント・コントロール・プロセスにおいて，上司と部下がどのように役割分担をするかに依存する．部下に対する役割期待は組

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

織により多様であろうが，大別すれば，部下は単に上司が計画したことを実行するだけか，計画も任されているのかという２つの状況を分けることができる．計画には達成すべき目標とその達成方法とが含まれるし，業務執行上の計画もあれば戦略もある．部下に計画を任せるといっても，どこまで任せるかに注意する必要があるとはいえ，部下が計画を行うという状況を見落としてはいけない．上司が策定した計画を部下は実行するだけという考え方は，後述するように，テイラーの科学的管理法の考え方である．

部下に計画（予算編成）を任せるとき，その計画活動をコントロールする必要が生じる．上司は大綱的利益計画を策定し，その大綱的利益計画から導出される予算編成方針に従った予算編成を部下に指示することによって，予算編成過程はコントロールされる．そのような予算編成過程におけるコントロールは，次の所説に明確に見られる．

> 「大綱的利益計画は…各種の業務活動にたいするトップ・マネジメントの基本方針を，利益目標に集約される会計数値で表現したものとして解されなければならない．同時に，それは，予算編成方針に基盤を提供することになる．したがって，総合予算の編成過程は，大綱的利益計画に示されたトップ・マネジメントの基本方針と，各部門が設定する諸目標との調整（短期利益目標を基軸とするすぐれて垂直的な調整）としても把握されるであろう．その意味では，大綱的利益計画の作成・決定は，各種の戦略的計画と業務計画とを架橋するとともに，見積財務諸表の作成を頂点とする予算計画の手続に基本的な枠組みを与えるものとして，重要な役割を担うのである．」（津曲，1977，135頁）

> 「大綱的利益計画にもとづく予算編成方針が，目標材料費を指示していたとする．その場合，当該目標は，材料の購入・消費・在庫等に関する代替諸案の逐次的な選択・決定過程のあり方を，直截に規定するわけではない．個別具体的な業務計画が，目標材料費に一致するかたちで設定されたかどうかは，厳密にいえば，製造部門において材料費予算案が作成された段階でしか判定できない．その結果，材料費予算案が目標数値を超えたときは，ふたたび計画設定過程にフィード・バックして，材料費の切下げを可能にする他の代替諸案の探求・選択が開始されることになる．」（津曲，1977，140頁）

3．伝統的管理会計論の意義と限界

伝統的管理会計論は「異なる目的には異なる原価」の思考のもとに体系化されたが，業績管理会計，特にマネジメント・コントロールの領域に限定すれば，それは「標準と記録」の思考のもとに体系化された生成期管理会計論の本質を引き継いでいる（拙稿，2002a，60頁）．生成期管理会計論は，標準化を軸とする大量生産・大量販売とテイラーの科学的管理法という，アメリカのまさに伝統的なシステムの上に構築されている．伝統的管理会計論は，それらの要素と，第２次大戦後に発展した事業部制会計を組み込んでいる．かくして，伝統的管理会計の構成要素には，次のものが含まれる．

① テイラーの科学的管理法・・・作業方法の標準化／作業時間の標準化

② フォードの大量生産システム・・・部品の互換性，部品／製品の標準化

③ 予算管理システム・・・内部活動の調整，責任会計

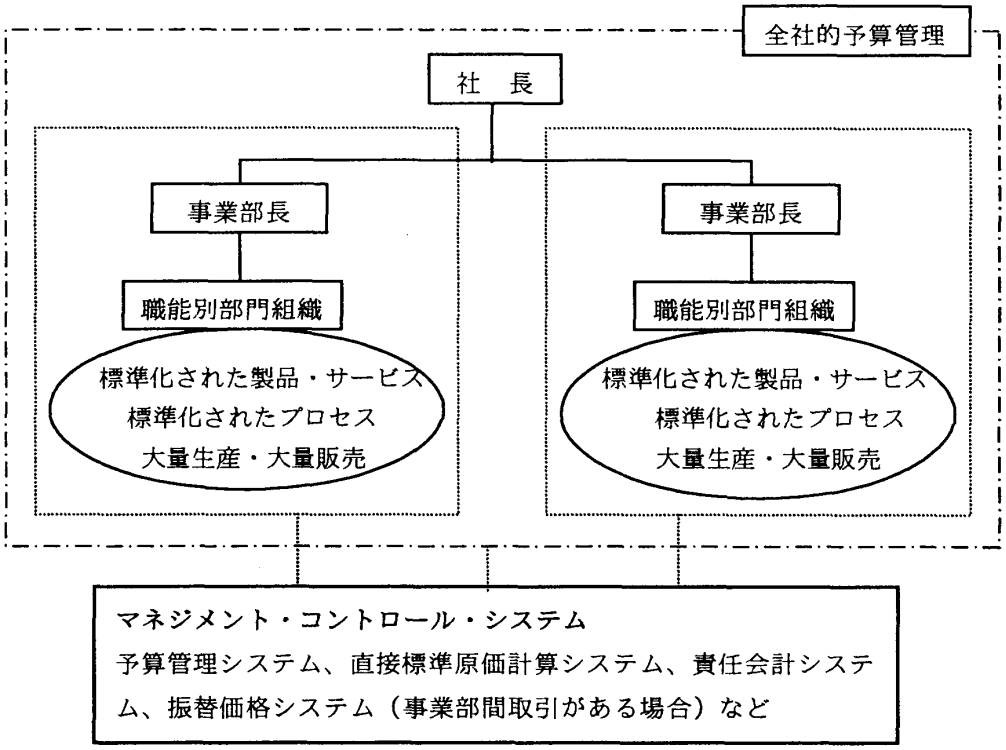
④ 事業部制と直接原価計算・・・事業部の自律性と相互依存性の排除，貢献利益と短期限界思考

これらの構成要素と伝統的管理会計の問題状況を図示すれば，次のようになるだろう．

NII-Electronic Library Service

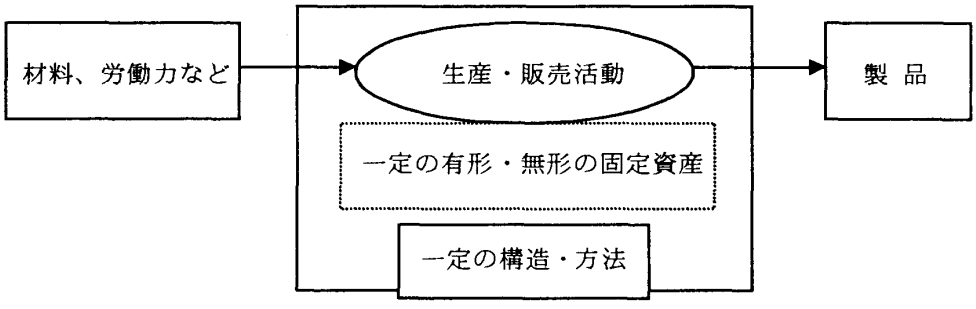
The Japanese Association of Management Accounting

図表３　伝統的管理会計の問題状況と構成要素



伝統的管理会計をこのように理解するとき、伝統的マネジメント・コントロール・システムの課題は、一定の構造・方法および固定資産を所与として、有効かつ効率的な生産・販売活動が行われるように支援することであったことが分かる。つまり、伝統的システムは、標準化された製品を標準化されたプロセスで効率的に生産・販売する状況において、その役割を果たしてきたのである。

図表４　伝統的マネジメント・コントロールの問題状況



それに対して、現代のマネジメント・コントロール・システムには、所与の構造・方法のもとで効率的な活動を遂行するだけでなく、新製品を開発し、あるいは、生産方法を革新するなど、構造・方法の変革を支援することが期待されている。ここに、伝統的管理会計論の限界がある。

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

4.　戦略的管理会計の特徴

変革の時代における企業の経営管理者は，その理念と価値観に基づいて，変化する環境のもとで，目指すべき目標を定め，その目標に向かって企業を導いていかなければならない．その意味で，現代のマネジメント・コントロールは戦略的マネジメント・コントロールであるが，従来のそれと比較して，次の2点において大きく異なっている．

① 従業員に対する役割期待が異なっている．すなわち，現代のマネジメント・コントロールにおいては，絶えざる変革を実現するため，従業員の英知を結集することが不可欠となっている．
② 従来は，不確実性といっても，製品の販売数量や価格を特定できないといった，つまり所与の変数について特定の値を特定できないといった不確実性であったが，現代は，どのような変数が関係してくるかわからないという意味の不確実性に直面している．

伝統的管理会計論は，テイラーの科学的管理法のパラダイムに従って，「考えることと計画策定は，経営管理者とそのスタッフが行う．従業員は作業の実行に専念し，指示されたことを実行すればよい.」というアイデアの下に構築されてきた（拙稿，2002a，62 頁）．つまり，マネジメント・コントロール・プロセスの「計画」は上司が担当し，従業員（部下）はそれを単に「実行」するだけという仮定の下に構築されてきた．しかしながら，現代では従業員の知恵を活用することが求められ，従業員も「計画」を担当することが期待されている．工員も，単に製品を指示通りに生産するだけでなく，問題解決をしながら生産業務を遂行することが期待されている．いわば学習する組織のマネジメント・コントロール・システムが必要となっている．

このようなマネジメント・コントロール環境の下で設計される戦略的管理会計システムは，私見によれば，次のようなシステムである．

① 市場志向のシステム（market-driven management control system）
② 学習する組織を支援するシステム
③ 戦略的変数を組み込んだシステム

また，戦略的管理会計システムの設計においては，次の事柄が強調される必要がある[4]．

① 影響機能
② 経営の透明化
③ ダブル・ループ・フィードバック
④ ダイナミック・アプローチ
⑤ チーム・アプローチ

5.　戦略的管理会計論のこれまでの展開

アメリカの管理会計研究に大きな変化が見られたのは 1980 年代に入ってからである．Kaplan らを中心に展開された研究では，日本のさまざまな実務から，生産現場における非財務的尺度の活用や部品標準化戦略遂行のための配賦システムなどに見られる戦略とのリンケージ，また，

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

原価企画が注目された．アメリカ企業の実務からは，後日ＡＢＣとして知られるようになる原価計算システムが注目された．

そこでは，市場志向の原価管理システムや影響機能が注目されると共に，コスト・ドライバーの解明とそれを組み込んだ原価計算システムの研究，更にはパフォーマンス・ドライバーの認識・測定の研究が進んだ．しかし，それらは，個々の現場や製品開発プロセスに限定された，いわば個別的，断片的な形の戦略的管理会計であった．

1990 年代に入ってバランスト・スコアカード（BSC）が登場したが，それは戦略的管理会計論における重要な発展であった．すなわち，総合的な戦略的マネジメント・システムとして新たな発展段階に達したのである．BSC では，顧客の視点において顧客に対する価値提案を定義し，次に事業プロセスの視点において，その価値提案を実現するために卓越しなければならない重要な内部プロセスを識別し，そのプロセスで達成すべき目標を明らかにするツールを提供している．更に，学習と成長の視点が組み込まれている．BSC の作成は戦略マップの作成から始まるが，それは，企業内部の無形資産が内部プロセス，顧客満足，そして最終的に総合的な財務業績にいかに結びつくかを説明するツールであり，いわば業績尺度間の因果関係を可視化するツールである．また，戦略の妥当性を再検討するダブル・ループ学習が強調される．

これまでの戦略的管理会計論の展開を以上のように理解するとき，関連する特徴あるいは要素の多くが取り上げられていると言えるが，残された課題は少なくない．例えば，次のようである．

① BSC は，多元的業績測定システムとして４つの視点を提示し，それらの間に因果関係を強調している．しかしながら，財務（株主）の視点と顧客の視点の間にはトレード・オフが予想される．さらに社会的責任の視点を導入するならば，トレード・オフの問題はもっと重大になる．企業には多様な利害関係者が存在しており，異なるステークホルダーの視点からの多元的業績測定のあり方を研究すべきであるように思われる．

② BSC は，特定の価値提案を前提に，それを実現するシステムを構築している．しかしながら，顧客に受け入れられていない価値提案に基づいて内部活動を変革しても意味がない．価値提案を顧客にアピールし，また，必要に応じて価値提案を見直していくことが必要であろう．そこで，価値提案の共有を図るブランド・マネジメントとの統合が研究されるべきである[5]．

③ 学習する組織を支援するシステムであるという点から，管理会計の研究は未だ不十分である[6]．

④ 市場志向のマネジメント・システムであるという点から，管理会計の研究は未だ不十分である．

以下，残された紙幅では，市場志向のシステムであるという観点から，戦略的管理会計論の今後の研究課題を検討することとしたい．

6. 市場志向のシステムの再検討

6.1. はじめに

市場志向のマネジメント・システムについては 1986 年から論じ始めたが，これまでの議論を読み返してみると，次のような変化が見られる．

① 市場志向のシステムとしての目標原価計算（target costing）の意義を強調

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

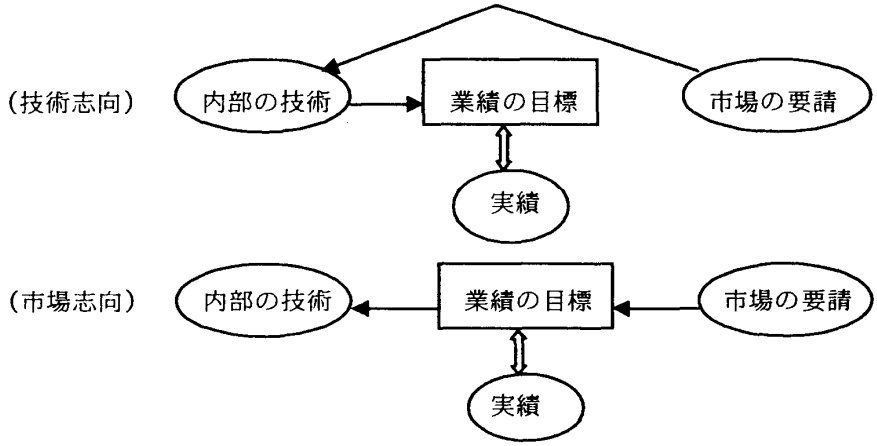
② 市場志向のシステムとしての協議価格（negotiated price）に注目
③ 市場志向のシステムを企業の外部情報（市場情報）を導入するシステムとして把握

この変化を具体的に追ってみよう．最初は，次のように論じていた．

「(実務を観察していると）どうも企業活動を市場の要請に適応させるコントロール・システムが必要とされているようである.つまり,市場適応を志向した管理会計の重視である．そう言うと，いかにも当然のことのように聞こえるかもしれないが，それが，生産方法など内部の諸条件を所与としてその中での最適な活動を実現しようとするのではなく，むしろそのような内部の既存の環境の下での合理的活動に反してまでも市場に対する適応が重視されているという点に注目するなら,それは決して当然のことではない.」(拙稿,1986,75-76頁)

このように述べた後，次のような２つの図を対比させ，更に以下のように続けている．

図表５　技術志向のシステムと市場志向のシステム



「(1) が内部の技術環境を基礎とするコントロールを表し，(2) が，内部的最適性より，市場適応を重視するコントロールを表している．製造原価の管理を考えてみれば，標準原価計算の利用は (1) のアプローチである．･･･それに対して，(2) の方法では，市場の要請を基礎にして，必要利益を得るために目標にしなければならない原価を計算し，それを用いて製造現場の活動をコントロールする．この方法の下では，標準原価の有用性は後退し，あるいは目標原価低減率を加味するということが要請されるのである．･･･また，設計段階における原価管理についても，そこで用いられる目標原価の設定を考えれば，･･･(2) のコントロール・システムが利用されているのである．このような (2) のタイプのコントロール・システムの例は，在庫管理ないし生産管理にも見られる．すなわち，わが国では，一定の発注費あるいは段取費と在庫維持費を所与として，その中で最適な在庫ないし生産方針を決定する方法（EOQ 方式）を利用するより，段取費，段取時間を削減するようにコントロールしていると言われる．それは，既存の諸条件それ自体を変革していこうというアプローチであり，やはり (1) ではなく (2) のアプローチである.」(拙稿，1986，76-77頁)

技術志向との対比の上に，市場志向においては市場価格をベースに業績目標が設定されることを強調していたことが分かる．

その後，1988 年論文では，上司が市場価格ベースの業績目標を設定するだけでなく，従業員同士の協議ないし交渉により，市場情報が組織内に導入されることに注目した．

「(ある日本の大きなエレクトロニクス企業の米国子会社では)製造部門とマーケティング部門が，別個の利益センターとして運営されている．それらの部門は交渉により，製品の内部振替価格を設定している．その振替価格は市場価格のあるパーセントに交渉される．

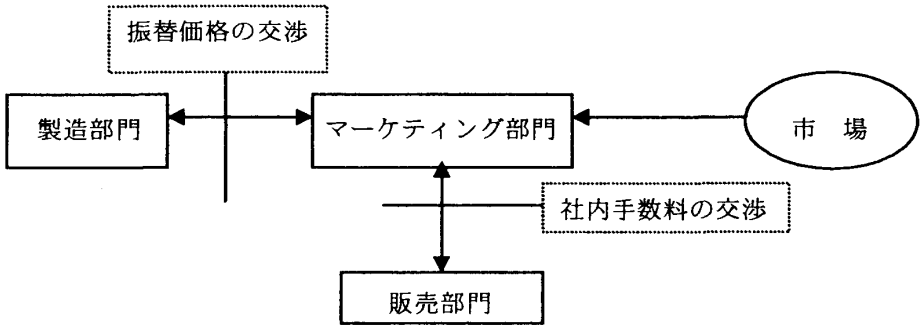
NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

この方法の下では，市場価格が振替価格決定の基礎となるから，市場価格が部門業績に決定的な影響を及ぼす．製造職能もマーケティング職能も，専ら内部指標に焦点を当てるのではなく，市場の要請や競争の趨勢に反応することが促進される．この会社は，最近，このアプローチを販売部門に拡張した．販売部門はマーケティング部門から切り離されている．従来，販売費は標準原価アプローチで個々の製品に配賦されていた．今は，販売部門は利益センターとして運営され，マーケティング部門と手数料レベルを交渉している．･･･かくして，マーケティング部門は販売費を所与としないで製品意思決定を行うことができる.」（拙稿，1988，26 頁）

ここには，2つのケースが紹介されている．1つは振替価格制，もう1つは社内手数料制を利用して，次のような図式で，市場情報および市場取引が組織内に導入されている．

図表 6　振替価格制と社内手数料制の導入



更に，2002 年論文では，市場志向のシステムが外部情報（市場情報）を組織内部に導入するシステムであるという点を強調し，企業の内部情報を強調する資源アプローチの議論との整合性を論じた（拙稿，2002a，63-64 頁）[7].

以上を要するに，市場志向のシステムの意義は，市場価格ベースの業績目標を利用する目標原価計算といったレベルにとどまっていないことを理解する必要がある．市場情報をより直接に組織内へ取り込もうとするフィロソフィーに注目することが必要である[8]．そこで，以下，市場と組織の相互浸透，更に，伸縮的分業，ネットワーク組織の概念を検討することとしたい．

6.2.　市場と組織の相互浸透

市場志向のシステムは，市場情報を直接に組織内に取り込む．つまり，市場志向のシステムは，市場と組織の相互浸透という状況を作り出すためのシステムであると言える．市場と組織の相互浸透という概念は，日本の産業社会を説明するために提示された概念であり，次のような分析フレームワークが提示されている（今井・伊丹・小池，1982，136-143 頁）.

市場と組織を対比するために，意思決定の原則と，意思決定に関わる主体の間の関係という2つの軸を用いるが，そこで，市場と組織のそれぞれにおける，意思決定原則と意思決定主体間の関係を次のように定義する．

図表 7　市場と組織の定義

	意思決定の原則	意思決定主体間の関係
市場	価格に基づく意思決定（M_1）	参入・退出が自由な取引者間の関係（M_2）
組織	権限に基づく意思決定（O_1）	継続的な関係を持つ組織参加者間の関係（O_2）

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

このように市場と組織の純粋型を定義した上で，市場と組織の相互浸透の状態をMと0の組み合わせによって表現している．次の図は，その状態を示したものである．

図表8　市場と組織の相互浸透

主体間の関係 / 意思決定原則	M2	M2＋02	02
M1	純粋の市場	①	②
M1＋01	③	④	⑤
01	⑥	⑦	純粋の組織

（注）①～⑦　中間組織（市場と組織の中間にあるという意味）

このフレームワークによれば,振替価格システムの導入は①ないし②の状態を意味している．主体間に忌避権限があれば①，なければ②の状態である．また，研究開発費の配分において，経常的な研究開発費については依頼部門と担当部門の間で市場に準じた取引を行い，戦略的な研究開発費については社長のリーダーシップの下に配分されるという場合は，⑤の状態である（今井，1983，40頁）

ところで，市場と組織の相互浸透の概念は，主体間の緩やかな結びつきという概念を導く．

> 「市場の場合であれ，組織の場合であれ，問題のポイントは分業の連結の仕方にある．そして，市場と組織の相互浸透がこの点に意味するところは，いずれの場合にも組織間の緩やかな結びつき（ルース・カップリング）が問題のカギだということである．･･･企業の内部組織において･･･市場に準じた資源配分が行われることは,企業を構成する諸単位組織間の連結が緩やかなものであり，企業はあたかもそれらの単位組織の連合のごとくに運営されることを意味している.」（今井，1983，42-43頁）

以下，本稿では，ルース・カップリングの概念に関連する，伸縮的分業，更にネットワーク組織を検討することにしたい．

6.3.　伸縮的分業

従来の安定した，大量生産・大量販売の時代においては，企業経営における情報観は「肝心な情報は組織の上層部にある」[9]というものであり,また,その分業観は固定的分業観であった．

> 「どこかに大量に需要が存在し，作れば売れるという期待をつかんだ企業者が，それを作るに必要な技術・資金・労働力を動員し，それをヒエラルキー型の組織で運営するという文脈では，その企業者が掴んだ情報こそが事業にとって肝心な情報であって，あとは，その情報をヒエラルキー組織に流していけばよいということになり，また，分業観も，仕事を細分化し，固定化し，それに労働力を特化させるという固定的分業観となる.」（今井・金子，1988，29-30頁）

大量生産の時代は，トップが把握する市場情報を基礎に，専門化原則に従って編成された固定的な組織によって製品の製造・販売が行われる．各従業員は，その固定的分業の下で，自分に割り当てられた仕事に専念し，能率向上に努めるだけである．また，特定の標準製品の存在

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

が所与であっても，毎期の需要量は不確実であるから，仕事量の調整は必要である．そこで，販売予算を基礎とする予算システムを通じて，全社の活動量が調整される．

> 「固定的に分業を進めていくことは，最終製品の販売計画を先ず立て，それに基づいて生産計画が立てられることを意味するが，そうすると，製造工程のみでなくマーケティングを含んだ事業計画そのものがヒエラルキー状に進行することになる．販売計画が達成されなければすべてが狂ってくるので，その達成のためにはマス広告その他の販売促進のためのあらゆる手段が動員される．しかし，この種のマーケティングにおいて，消費者と生産者との結びつきはきわめて間接的かつ一方的である．結局，供給者が消費者に力ずくで製品を押し込むという，ガルブレイス流の世界が実現する．」(今井・金子，1988，64-65 頁)

それに対して，現代は，技術革新の激しい，多品種少量生産の時代である．多品種少量生産の時代には，分業方式は，大量生産型の固定的分業ではなく，伸縮的分業になるという．

> 「これまでの分業は製造工程を細かく分け，その分割された細部の仕事それぞれに携わる人々が専門特化することで能率をあげるというものであった．経済学の教科書によく出てくるアダム・スミスのピン製造の例で，製造工程を材料を切断し，削り，磨くというように分割するというやり方である．今起こっている分業のやり方をピン製造の例で例えていえば，一人一人それぞれが違う種類のピンを作るというものだ．仮に 10 人の人がいるとしよう．一日に，前者では全員で同種のピンを 100 本作るとすれば，後者のやり方においては，一人一種類ずつ全体で 10 種類のピンが 10 本ずつできることになる．」(今井・金子，1988，59 頁)

この例は，伸縮的分業という概念を説明するために使われているものであるが，必ずしも適切な例ではない．作業工程を分けるのが「固定的分業」，担当する製品を分けることが「伸縮的分業」であると理解されそうだからである．実際，すぐに続けて，次のように論じられている．

> 「注意したいのは，この転換の意味するものが単に製造されるピンの品種が増えたという量の問題ではなく，役割分担が固定的か否かという点に関する作業の方法の質の変化だということである．」(今井・金子，1988，60 頁)

大量生産型の分業は，特定の作業のみを分担する，上司から決められた仕事を担当するという意味で，固定的分業であり，また，その仕事のアウトプットである製品は標準化され，作業に関する情報も上司から与えられている．それに対して，多品種少量生産型の分業は，絶えず変化する問題状況に応じて行うべき仕事が変化するという意味で，伸縮的分業なのである．役割分担，担当する仕事の範囲・内容が固定していないという点が特徴である．伸縮的という言葉は，現代は「世界の市場を相手に，ライフサイクルの短い需要を対象とし･･･たえざる技術革新を伴って対応しうる伸縮的な供給システムを作っていく」(今井，1990，42 頁) ことが必要な時代であるといった具合に用いられるのである．

このように理解するとき，固定的分業に比較して，伸縮的分業では，従業員と市場の関係がより直接的になることが強調される．

> 「かつてのヒエラルキー組織では，市場に直接に接しているのは営業やマーケティング関係のごく少数の人々で，他はそこからもたらされる間接的情報に基づいてもっぱら組織の内部を見て行動していた．しかし，厖大な数の仕事の集合体としての組織は，個々の仕事を担当する者,またそれを支える者が多かれ少なかれ直接に市場に接するのである.また，それが可能になるように組織を設計しなければならない．われわれは前者を固定的分業，後者を伸縮的分業と呼んだことがあるが，両者の本質的な違いはこの市場に対する『間接性』と『直接性』にある．」(今井，1990，48 頁)

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

6.4.　従業員と市場の直接的関係

市場志向のシステムは，従業員と市場の直接的関係という観点から捉えることができる．この点は重要なポイントであるので,トヨタ生産システムとフォード生産システムの例を使って，もう少し説明を加えておく．

トヨタ・システムとフォード・システムは，どちらも流れ作業を基本とする生産方式であるのに，大変に異なったシステムになっている．それはなぜか？大野耐一氏は次のように説明する．

> 「なぜこうもフォード式とトヨタ式では違いが出るのか．なぜ対立的になるのか．たとえば，ロットを大きくして量をこなし，各所に手持ちの在庫を必要とするフォード方式に対して，トヨタ方式はそれら在庫から生ずる恐れのあるつくり過ぎのムダ，それを管理する人・土地・建物などの負担をゼロにしようという考え方である．そのために『ジャスト・イン・タイム』に後工程が前工程へ必要な部品を引き取りにゆく『かんばん』方式を実践しているわけである.『後工程が引き取った量だけ前工程が生産する』ことを貫くためには，すべての生産工程が，必要な時に必要なだけ生産できるような，人も設備も用意しておかなければならない．その場合，後工程が時期と量についてバラついた形で引き取ると，前工程は人と設備に関してバラつきの最大限の能力を用意しておかなければならなくなる．…そこで生産の『平準化』を厳格に行い，バラつきをつぶす．その結果は，ロットを小さくして，同じ物をたくさん流さないようにする．…要するに，フォード式は同じ物をまとめて作ってしまおうという考え方なのに対して，トヨタ式は最終の市場では，お客さんが一人，一人，違った車を一台ずつ買うのであるから，生産の場においても一台，一台つくる．部品をつくる段階においても，一個，一個つくっていく．つまり『一個流しの同期化生産』という考え方に徹するやり方である．生産の『平準化』のために,『ロットを小さくする』結果として,『段取り替えをすみやかに』のニーズが当然出てくることになる.」(大野，1978，175-176頁)

２つのシステムはいずれも流れ作業を基本にしているが，フォード・システムはプッシュ・システム（押し出し方式）であるのに対して，トヨタ・システムはプル・システム（引っ張り方式）であるというわけである（大野，v頁）.

しかしながら，本稿では，２つのシステムの違いを従業員と市場の関係の直接性という観点から捉える．すなわち，フォード・システムでは「中央の計画部署」が達成すべき目標とその達成方法を計画し，その実行を従業員に命令するのに対して[10]，トヨタ・システムでは市場情報を直接に従業員に伝え，従業員自身に市場適応の行動を取らせているのである（拙稿，2002a，64頁）.

6.5.　直接性の程度

市場志向のシステムは，市場情報を直接に組織内に取り込み，従業員と市場を直接に結び付けようとするシステムである．市場志向のシステムをそのように理解すると，等しく市場志向のシステムといっても，目標原価計算と協議価格では大きな違いがあることに気づく．すなわち，目標原価計算システムでは，市場価格をベースに上司が目標原価を設定し，それを部下に指示する．それに対して，協議価格システムでは，市場価格をベースに部下の間で振替価格や社内手数料の交渉が行われるのである．

目標原価計算と協議価格では，直接性の程度に違いが存在する[11]．振替価格や社内手数料を交渉によって決定する協議価格システムは，目標原価計算とは異なり，単に市場価格をベースにした業績評価を行うのでなく，組織内に市場メカニズムを導入している点が重要である．そのようなシステムを有効に機能させるためには，交渉当事者に忌避権限を与えることが必要とな

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

る．組織内外に他の取引相手を求める自由を与えることが必要となるのである．

組織内への市場メカニズムの導入は，どのような製品・サービスに対する需要があるのかが不確実で，また，その需要が変化する時代においては，不可欠であると言えよう．そして，その結果，組織単位間の結びつきは緩やかになり，組織単位間の連結は，固定的な連結ではなく，緩やかな連結へと転換することに注意する必要がある．換言すれば，固定的分業から伸縮的分業（ネットワーク分業，ネットワーク組織）へと転換するのである．

> 「(どのような変数が関係してくるか自体が分からないという意味での不確実性に対処するためには）組織自体に多様性を持たせ，情報の獲得の仕方自体に多元性を持たせなければならない．つまり，組織のそれぞれのところに，みずから情報を集め，みずから問題を解決し，状況を切り開いてゆく能力を持たせることが望ましくなる．」(今井，1990，27 頁)

> 「マーケティング，生産，および研究開発のすべての人々が直接に市場に接するためには，ヒエラルキー型の組織構造ではなく，小さなネットワークを連結し重ねてゆく型のネットワーク組織に向かわざるを得ない．･･･内部組織もネットワーク型となって，外部と多様に連結するのである．」(今井，1990，28-29 頁)

緩やかな連結の伸縮的分業を行う組織の特徴は，次のようなものである(今井，1983，43 頁)．

① それぞれの単位組織が自律性を持ち，自らの環境を細かく見て適応するので，小さな環境の変化に敏感に反応することができ，また，それが多様なルートで諸単位間に伝達されるので，全体として環境に敏感なシステム足りうる．

② 各単位組織は，独自に主体的に環境に対応していくので，適応の仕方に異質性，独自性を確保でき，どこかに創造的な解を生みうる可能性を持っている．

③ 堅い連結の組織と比較して，単位組織間の相互負荷が軽いので，予期せざる環境の変化に対する弱性が小さい．

7. むすび

本稿では，戦略的管理会計の意義を明らかにした上で，その特徴を列挙し，特に市場志向のシステムであるという観点から考察を加えた．市場と組織の相互浸透なる概念に着目し，伸縮的分業，そしてネットワーク組織の概念に到達した．結びに当たって，今後の研究で注目している点のいくつかに触れておきたい．

まず，ネットワーク組織におけるマネジメント・コントロール・システムのあり方を研究するためには，部分と全体の関係を研究する必要があるように思われる．機械システムでは，個々の部品は機械の一部として機能するが，部品は部品でしかない．部分としての情報しか有していないため，全体から切り離されたなら，それ自体は価値がない．しかし，生物のような有機的システムでは，個々の細胞は部分としての機能を果たしているが，同時に全体としての情報も有している．そのため，１つの細胞から全体を創りだすことさえ可能である．ネットワーク組織における組織単位はそれぞれが自律性を持ち，生物の細胞のような存在である．そこで，各組織体の行動を組織全体の中で調和させる工夫が必要となる．

> 「構成員の自発的行動がネットワーク全体の脈絡を生成するには，マクロレベルとミクロレベルの間に相互作用のサイクルが成立することが必要だ．つまり，全体の脈絡は個々の解釈を束ねて構成されたものである一方，個々の解釈を形成するのに全体の脈絡が必要だというサイクルである．･･･ネットワーク構成員はこのミクロ・マクロ・ループを持っていて，各自が主体的に行動する中にも，そこには全体の雰囲気とか共通意識とかというマク

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

ロ情報を常に察知しながら自らの行動を調整するというメカニズムがあることが，ネットワークに脈絡がつくための必要条件である.」(今井・金子，1988，216頁)

「(部分と全体をつなぐしばりの糸が)企業の場合でいえば収益性の条件であり，社会全体でいえばプライス・メカニズムだと考えるのである．ネットワーク多様体はその糸にどこかで接しなければならない．しかし，その接しているという条件を満たす限りでは，多様体は自由な関係を作り，部分と全体との創発的な関係を通じて自在に変容しつつ，全体の秩序を形成してゆくのである.」(今井・金子，1988，265-266頁)

市場と組織の相互浸透という概念から中間組織の概念が導入されたが,「この中間組織という言葉は，…社会学などで使われている言葉ではコンパートメントといってもよいし，またコンピューター関係でよく使われるようになった『モジュール』という言葉に言い換えてもよい」(今井，1983，242頁)という．モジュールは近年注目されている概念であり，モジュールという切り口も興味深い．

また，ネットワーク組織におけるマネジメント・コントロール・システムを研究するに当たって，リゾーミックなシステム観を組み込むことが必要であるという議論も注目される．リゾームというのは差異化の運動体で，ヒエラルキー構造を持たず，センターもなく，諸要素が複雑にもつれ合った相互作用をなしているカオス系である(今田，1993)．その意味で，リゾームはアンチ･コントロールのシステムであり,リゾームという差異化の運動体がもたらすのは，既存の制度には収まりきらない，あるいは処理できない「ゆらぎ」の発生である.「ゆらぎ」は自己組織化のパラダイムの基本的要素であるから，リゾーミックなシステム観を組み込むとは自己組織化の議論を組み込むことを意味する[12].

リゾームはアンチ・コントロールのシステムであるとすれば，それをマネジメント・コントロール・システムの議論に組み込むことができるのか．そんな疑問が生じよう．しかし，ゆらぎだけでは組織の体をなさない.「企業組織にゆらぎが必要だという議論が，近年多くなっている．･･･(しかし)単に，組織の中にゆらぎを創りだせばうまくいくわけではない．それらが互いに協同しあって，増幅し，新たな秩序形成をするメカニズムの解明が必要である.」(今田，1993，15頁)確かにゆらぎを発生させるために，極端にいえばコントロールをなくすことが必要である．しかし，新たな秩序形成のためには，何らかのコントロールが必要になる．要するに，コントロールを強めたり弱めたりすること，すなわち，コントロールの緩急が必要であると言えよう．

いずれにせよ，まずは実務の観察が必要である．京セラのアメーバ経営や前川製作所の独立法人経営(独法経営)は，以上の議論に非常に近い実務である．これらの実務を研究することは，変革の時代における管理会計論の構築を目指す研究者にとって興味深い課題である[13].

謝辞

本稿は統一論題当日の質疑を踏まえて加筆したため，当日の報告要旨およびメモと必ずしも同じでないことをご容赦願いたい．座長の上總康行教授(京都大学)，ディスカッサントの櫻井通晴教授(専修大学)はじめ，石塚博教授(早稲田大学)，小倉昇教授(筑波大学)，澤邉紀生助教授(京都大学)，挽文子助教授(一橋大学)から有益なコメントを頂いた．記して謝意を表したい．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

参考文献

今井賢一（1983）『日本の産業社会—進化と変革の道程』筑摩書房.
今井賢一（1990）『情報ネットワーク社会の展開』筑摩書房.
今井賢一・伊丹敬之・小池和男（1982）『内部組織の経済学』東洋経済新報社.
今井賢一・金子郁容（1988）『ネットワーク組織論』岩波書店.
今田高俊（1993）「ネットワーク論を超えて—リゾーミックなシステム観—」『フィナンシャル・レビュー』2月号.
今田高俊（2003）「自己組織化の条件」〔特別インタビュー〕『DIAMOMD ハーバード・ビジネス・レビュー』3月号.
大野耐一（1978）『トヨタ生産方式—脱規模の経営をめざして—』ダイヤモンド社.
岡本清・廣本敏郎・尾畑裕・挽文子（2003）『管理会計』中央経済社.
ゲオルク・フォン・クロー＋一條和生＋野中郁次郎（2001）『ナレッジ・イネーブリング』東洋経済新報社.
津曲直躬（1977）『管理会計論—企業予算と直接原価計算—』国元書房.
露木恵美子（2001）「前川製作所：顧客との『場の共創』」〔ビジネス・ケース〕『一橋ビジネスレビュー』49巻1号.
H・トーマス・ジョンソン＋アンデルス・ブルムズ（河田信訳）（2002）『トヨタはなぜ強いのか—自然生命システム経営の神髄—』日本経済新聞社.
廣本敏郎（1984）「コントロールのための会計の発展—動機づけを中心として」商学研究25.
廣本敏郎（1986）「わが国製造企業の管理会計」『ビジネスレビュー』第33巻第4号.
廣本敏郎（1993）『米国管理会計論発達史』森山書店.
廣本敏郎（2002a）「管理会計の課題と役割期待」『JICPA ジャーナル』7月号.
廣本敏郎（2002b）「ブランド価値評価モデルとブランド・マネジメント—ブランド・バリュー・ボードとブランド・バリュー・チャート」『企業会計』9月号.
廣本敏郎（2002c）「ブランド・マネジメント・モデル」広瀬義州他著『ブランドの考え方』中央経済社.
廣本敏郎（2003a）「戦略経営と管理会計」同志社大学大学院商学研究科大学院高度化推進研究計画報告書『今日の会計制度の変革と国際化の理論的考察』.
廣本敏郎（2003b）「無形資産の蓄積・活用と管理会計」『会計プログレス』第4号.
三矢裕（2003）『アメーバ経営論—ミニ・プロフィットセンターのメカニズムと導入』東洋経済新報社.
三矢裕・谷武幸・加護野忠男（1999）『アメーバ経営が会社を変える—やる気を引き出す小集団部門別採算制度』ダイヤモンド社.
Anthony, R. N. (1957), "Cost Concepts for Control," The Accounting Review, April.
Anthony, R. N. (1964), Management Accounting: Text and Cases, 3rd ed. Richard D. Irwin, Inc.
Anthony, R. N. (1965), Planning and Control Systems: A Framework for Analysis, Harvard University Press.
Hiromoto, T. (1988), "Another Hidden Edge: Japanese Management Accounting," Harvard Business Review, July-August.
Hiromoto, T. (1991), "Restoring the Relevance of Management Accounting," Journal of Management Accounting Research, Vol.3.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

注

[1] 拙著（1993，298-299頁）を参照されたい．
[2] 統制とは「計画によって明らかにされた目標とその達成方法に，人々の注意を向け，やる気を起こさせ，その実行を命令し，指導し，規制し，調整し，その結果を目標と比較して評価し，必要があれば是正措置をとること」（岡本他，2003，12頁）である．
[3] 図中にある「プランの指示」は，上司が部下に対してプランを指示・伝達することを意味するが，そのプランには「予算」だけでなく，「予算編成方針」や更に「戦略マップ」なども含まれる．
[4] かつて拙稿（1991）では，変革の時代の管理会計システムの要素として，①影響機能の重視（a behavior influencing focus or linking organizational strategies to action），②市場志向のマネジメント，③ダイナミック・アプローチ，④チーム・アプローチ（a team-oriented approach）の4つを列挙した．
[5] ブランド・マネジメントとの統合という観点に関しては，拙稿（2002b, 2002c）を参照されたい．
[6] 学習する組織という観点に関しては，拙稿（2003b）を参照されたい．
[7] 拙稿（2002a）に「資源アプローチは外部情報を重視し，市場志向マネジメントが内部情報を重視する」（64頁）とあるのはミスプリである．
[8] 事業部レベルで振替価格が交渉されることは伝統的管理会計でも論じられるところである．このケースで注目すべきは，事業部内の部門レベルでそのような交渉が行われていることである．
[9] 絶えざる技術革新が重要となる時代には，上層の情報だけに基づく企業経営では不十分で，場面情報（on the spot information）を重視する情報観が必要となる．また，場面情報が重要となる状況では権限の概念も変化する．すなわち，肝心な情報を上層部が持ち得た時代には権限を強制することが可能であったが，肝心な情報が社内に分散的に存在し，組織の下部ないし現場にあるという状況では強制的な権限は機能し得ず，権限によって命令しても人は動かなくなる．そのような状況では，権限は受容されてはじめて存在することになる（今井・金子，1988，44，52，122，146-148頁）．
[10] フォード・システムは，第2次大戦後，多様な製品を製造するため，各部品をバッチ生産して，それを顧客の多様性との調整弁である倉庫に保管した．フォード・システムに関しては，拙稿（2002a，60-61頁）も参照されたい．「生産システムを独立した各段階に分割―分断化―したために，それらの部門間あるいは在庫から最終組立へのモノの移動を調整するために進捗担当者や日程計画立案者が必要になった．･･･システムの各独立部門の作業員は在庫計画にあわせて生産に従事している．そのため，次の業務部門の作業員から迅速なフィードバックを受けることがない．その結果，多くの誤りや欠陥があっても見過ごされたり，あるいは発見しても意図的に無視される．誤りや欠陥は後に莫大なコストをかけてやり直し，修正されなければならない．」（ジョンソンら，河田訳，2002，42頁）
[11] 直接性の程度という観点から見ると，トヨタ・システムにおける従業員と市場の間の直接的関係は，従業員の連鎖という形で市場と結ばれている．「トヨタのような大規模な組織では，必ずしも従業員一人ひとりが『車の代金を支払う』最終顧客と直接的で相互作用のある関係を築けるとは限らない．むしろ，何百何千という企業内関係は，企業と最終消費者という全体の関係を満足のいくものにする．」（ジョンソンら，河田訳，2002，52頁）
[12] 自己組織化の理論とゆらぎについては，今田（2003）に依拠して，拙稿（2003）で論じている．
[13] 本稿では，冒頭で述べたように，マネジメント・コントロールのための管理会計に焦点を当てており，意思決定会計の領域には関与していない．同様の問題意識は次の所説にも見られる．「ここに戦略的という意味は，最近のその種の議論で見られがちなように，情報本部が何らかの戦略らしきものを先決して中央集権的に情報システムを作ることではない．伸縮的分業をどう進めていくか，そのための経営単位や，事業単位をどうまとめてゆくかという事業上の計画と，どういう情報をどこに入れるかという情報系の計画とを，どのように同時決定してゆくかの枠組みを決めることであり，それに応えるようなミクロ・マクロ・ループを作ってゆくことが，真に戦略的な情報システムを形成してゆくことにほかならない．」（今井，1990，84頁）

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

日本管理会計学会誌
管理会計学2004年 第12巻 第2号

論 文

戦略経営と管理会計
―フィードフォワード・コントロールの視点から―

丸田起大

＜論文要旨＞

戦略管理会計論におけるダブルループ・フィードバック概念とフィードフォワード概念への関心の高まりを受けて，本稿ではフィードフォワードとフィードバック，シングルループとダブルループ，およびアウトプットとアウトカムなどコントロールの基礎概念について整理したうえで，戦略的コントロールにおけるシングルループの限界とダブルループの必要性，さらにフィードバックの限界とフィードフォワードの必要性について検討している．そして戦略管理会計を分析するためのフレームワーク構築の一つの試みを提示し，原価企画，ABC／ABM／ABB およびBSC におけるダブルループ・フィードバックとフィードフォワードのメカニズム，およびフィードバックからフィードフォワードへの展開動向について考察している．

＜キーワード＞

フィードフォワード，ダブルループ・フィードバック，シングルループ・フィードバック，戦略的コントロール，原価企画，ABC／ABM／ABB，BSC.

Strategic Control and Management Accounting from the viewpoint of Feedforward Control

Okihiro MARUTA

Abstract

With regard to strategic management accounting, many articles have paid much attention to the concepts of double-loop feedback and feedforward. This paper aims to examine the relationships between feedback and feedforward, single-loop and double-loop, output and outcome, and then to emphasize the limits of single-loop and double-loop feedback and the necessity of feedforward for strategic control. Moreover, it attempts to place the strategic management accounting methods such as Target Costing, ABC/ABM/ABB, BSC on framework constituted of feedforward and feedback, and to show theoretical shift of weight from feedback to feedforward in development of strategic management accounting.

Key Words

feedforward, double-loop feedback, single-loop feedback, strategic control, Target Costing , ABC/ABM/ABB, BSC.

2003年11月28日　受付
2004年 1月13日　受理
北海道大学大学院経済学研究科

Submitted 28, November 2003.
Accepted 13, January 2004.
Graduate School of Economics and Business Administration
Hokkaido University

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

1．はじめに

戦略形成（strategy formulation）と戦略実行（strategy implementation）のコントロールとしての戦略的コントロール（strategic control）を支援するものとして期待されている，戦略管理会計の諸技法を考察する多くの論考において，その鍵概念としてダブルループ・フィードバック概念とともに，フィードフォワード概念への関心が高まっている（例えば安酸，1998；大槻，2002）．本稿は，フィードフォワードとフィードバック，シングルループとダブルループ，およびアウトプットとアウトカムなどのコントロールの基礎概念について整理したうえで，戦略的コントロールのもつ諸特徴，および戦略的コントロールにおけるシングルループの限界とダブルループの必要性，さらにはフィードバックの限界とフィードフォワードの必要性について検討する．次に戦略管理会計を分析するためのフレームワーク構築の一つの試みを提示したうえで，本稿ではとりわけ原価企画，ABC（Activity-Based Costing）／ABM（Activity-Based Management）／ABB（Activity-Based Budgeting）およびBSC（Balanced ScoreCard）を素材として，戦略管理会計の諸技法におけるダブルループ・フィードバックとフィードフォワードのメカニズム，およびフィードバックからフィードフォワードへの展開動向について考察する．

2．フィードフォワードとフィードバック

フィードフォワードとフィードバックの関係をめぐっては，これらの概念を生み出した制御工学をはじめとして，心理学や組織論および経営学などの学際諸分野（拙稿，1998b），および財務会計論（例えば青柳，1971；醍醐，1998など）や管理会計論（Demski，1969；門田，1978；佐藤，1981；石川，1993など）においても興味深い検討が蓄積されてきている．以下ではこれらの知見を踏まえて，シングルループ・フィードバック，ダブルループ・フィードバック，およびフィードフォワードの構造と機能について簡潔に比較・整理し，それぞれの特徴や限界などについて検討する．

まず管理会計においても伝統的に展開されてきたシングルループのフィードバックは，アウトプット実績を把握してから，アウトプット実績とアウトプット目標とを比較してその差異を認識する閉じたシステム（closed system）である（図1）．このコントロールは，コントロールの基準となるアウトプット目標とコントロールの対象となるアウトプット実績とを事後に比較するものであり（図2），例えば標準原価計算における標準原価と実際原価の差異認識のような形で，伝統的な管理会計においても展開されてきた（拙稿，2003a）．

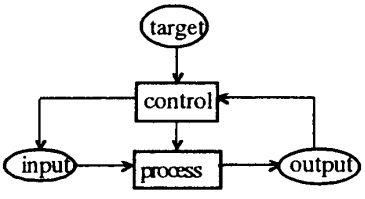


図1　シングルループ・フィードバック

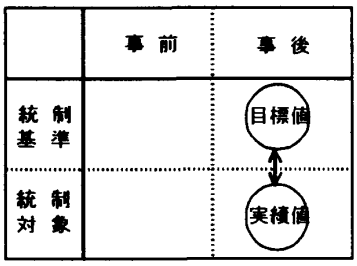


図2　シングルループ・フィードバックの基本構造

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

これに対してダブルループのフィードバックは，アウトプット実績をアウトプット目標と比較してその差異を認識するシングルループに加えて，そのアウトプット目標を達成すれば実現されると仮定されているアウトカム目標と，アウトプット実績によって実際にもたらされたアウトカム実績との差異をも見るもう一つの閉じたループを持つシステムある（図3）．このときアウトプットはプロセスが生み出す財・サービスの量的結果であり，効率性（efficiency）の指標となるのに対し，アウトカムはプロセスが生み出す財・サービスの質的帰結であり，有効性（effectiveness）の指標となる．ダブルループの背景には，このアウトプットとアウトカムの乖離という問題への対応がある（Scott，1998；澤邊，1999）．

すなわちシングルループには，目標は常に正しく，したがって差異が無ければ修正は要らないという前提があり，システムの内部的で先行的なアウトプット目標を達成すれば，外部的で遅行的なアウトカム目標もおのずと達成されるという関係が暗黙に前提とされている．しかしダブルループでは，目標は常に正しいとは限らず，したがって差異が無くても修正が要るかもしれず，たとえアウトプット目標が達成されても望ましいアウトカムが実現するとは限らないという，アウトプットとアウトカムの乖離という状況が考慮されている．

管理会計においてこのダブルループ・フィードバックは，例えばかつてのデムスキーの利益差異分析などに表れてきた（Demski，1967；西村，2000）．すなわちただ単に実際利益が認識されてから，事前に設定された最適利益と比較するというシングルループだけでなく，「利益最大化」というアウトカム目標のもとで事後に最適利益を再設定し，その事後最適利益と実際利益を比較して機会原価差異を認識する一方で，事後最適利益と事前最適利益を比較して予測差異を認識するという計算構造となっており，アウトカム目標とアウトカム実績の比較をも組み込んだダブルループとなっている（図4）．

これらに対してフィードフォワードは，アウトプットが生じる前の段階で，そのインプットの投入によって生じるであろうアウトプットを予測し，それがアウトプット目標を満たすかどうかでコントロールを行うものであり，アウトプット実績の把握というループを持たない開かれたシステム（open system）となっている．もしアウトプット目標が満たされない場合には，インプットまたはプロセスを修正するか，もしくはアウトプット目標，さらにはアウトカム目標までも修正するということになる（図5）．伝統的な管理会計においてもこのフィードフォワードは，例えば予算編成過程における予算編成方針と予算案との比較（津曲，1977）や，ローリング予算における当初予算と改訂予算の比較（Drury，1992）のように，目標値と見積値または目標値と目標値を事前に比較するという構造として表れてきている（図6）．以上のシングル

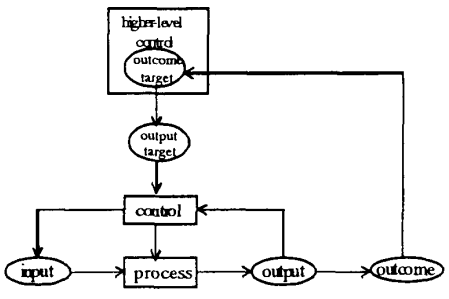


図3　ダブルループ・フィードバック

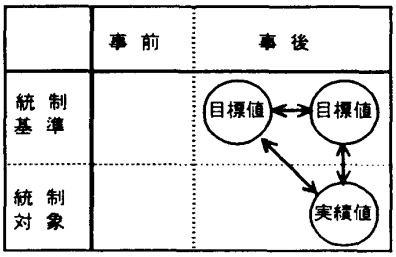


図4　ダブルループ・フィードバックの基本構造

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

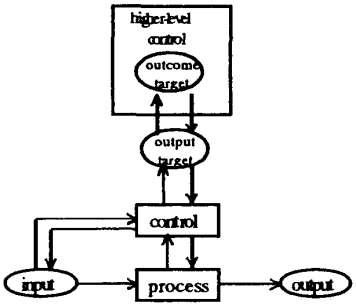


図5　フィードフォワード

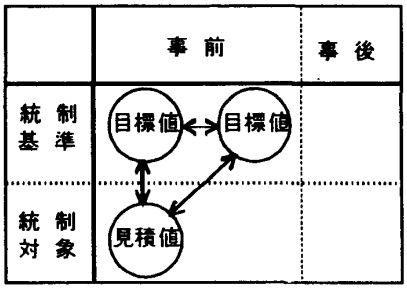


図6　フィードフォワードの基本構造

ループ・フィードバック，ダブルループ・フィードバック，およびフィードフォワードからなるコントロール・プロセスを体系的に描くと図7のように，また基本構造の図式で描くと図8のようになる．

このシングルループ・フィードバック，ダブルループ・フィードバック，およびフィードフォワードは，それぞれ相互排他的な関係にあるのではなく，コントロールにおける適時性と信頼性のジレンマという問題のもとで，むしろ相互補完的な関係として捉える必要がある（Jackson and Morgan, 1978）．すなわちフィードバックは，問題の発生と原因が特定された確定的な情報にもとづくコントロールであるため，コントロールの信頼性は相対的に高いものとなるが，一方で差異の発生という事実を受けてからの原因の分析や対策の検討を経るため，一定のタイムラグを許容せざえるをえず，したがってコントロールの適時性という点では相対的に低いものとなる．一方，フィードフォワードは，予測にもとづいて問題にタイムリーに介入しようとするコントロールであるため，相対的に適時性を優先するものとなるが，不確定な事前情報にもとづくため予測の精度が低ければそれだけコントロールの信頼性も確保されないことになる．したがって相互補完的に互いに精度を高めあっていくという関係が必要となるのである．

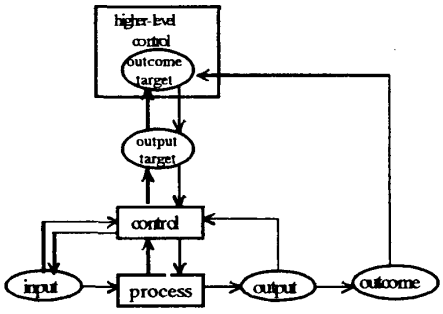


図7　コントロール・システム

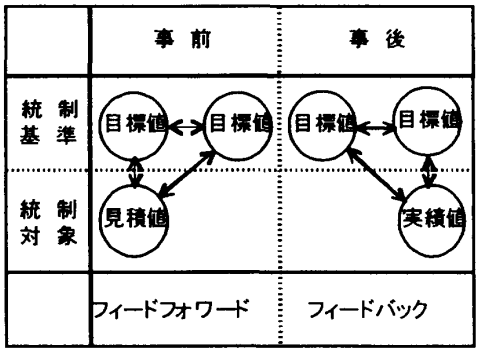


図8　コントロールの基本構造

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

3．戦略的コントロールと管理会計

3.1. 戦略的コントロールとダブルループ・フィードバック

以下では，このシングルループ・フィードバック／ダブルループ・フィードバック／フィードフォワードという概念枠組みを援用する戦略的コントロール論のいくつかの所説を検討し，戦略管理会計を分析するためのフレームワーク構築の一つの試みを提示し，原価企画，ABC／ABM／ABB および BSC などの戦略管理会計におけるコントロールの構造と展開について考察していく．

まず戦略的コントロールの一般的な特徴について，Lorange（1982）は，様々な視点から以下のように整理している．

例えば戦略的コントロールにおける測定面の特徴としては，競争相手や市場特性などに関する外部の情報源からのデータがより必要となること，行動を起こす前に未来志向でデータを収集すること，競争相手や市場特性など戦略意思決定の前提となる外部環境に関する定量的・定性的情報の妥当性が問題となること，競争相手の状況など外的要素が戦略評価基準の基礎におかれること，戦略評価のインターバルは弾力的で不定期となること，などを指摘している（Lorange，1982，pp.115-116）．

また戦略的コントロールにおける分析面の特徴としては，データは総計的・概算的なものとなりがちで，判断もより直感的となるなど，分析モデルの精度や公式度は必ずしも高いものとはならないこと，分析モデルのパラメータ値の変化のみならず，予想していない事態の発生や予想していた事態が発生しなかったなど,分析モデルの構造そのものの変化も問題となるため，すべての前提を検証してモデルを柔軟に変化させていくことが必要となること，当初計画からの構造変化を察知し，新たなモデルや対策案を創出するための創造性が鍵となること，などを指摘している（Lorange，1982，pp.116-117）．

さらに戦略的コントロールにおける施策面の特徴としては，外部環境などへの対策が効果を与えにくかったり，講じられた対策が効果をもたらすとしても遅くなってしまうなど，対策と効果との結びつきが弱いものとなること，戦略上の課題は前例が無く複雑でデータも不確実な場合が多く，あらゆる対策をあらかじめ検討できるとは限らないこと，そして戦略的コントロールにおける時間的側面の特徴としては，M&A などのように戦略意思決定の影響が及ぶ長期を対象としなくてはならないこと，戦略に影響を与える事象が起こるたびに不定期に対応しなくてはならず，しかも問題が反復的でなく過去に起きた問題と構造的・技術的に相違がある場合が多く，その度ごとに対応の仕方が異なるものとなること，などを指摘している（Lorange，1982，pp.117-119）．

このような特徴を持つ戦略的コントロールについて，例えば Picken and Dess（1997）は，シングルループ・フィードバックの限界とダブルループ・フィードバックの必要性を指摘している（Picken and Dess，1997，pp.39-42）．すなわち戦略的コントロールに対する伝統的なアプローチは，(1)トップマネジメントによって戦略が形成され目標が設定される，(2)戦略が実行に移される，(3)設定されている目標に対して業績が測定される，というプロセスから構成されるものとなっている．ここでは戦略自体の妥当性は問われることなしに，長いタイムラグの後に，設定されている目標と実績とを比較するという，シングルループのフィードバックだけが前提とされている．このような伝統的なアプローチは，確実性をもって目標を設定でき，複雑な業

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

績測定の必要も生じないような，環境が安定的で複雑性も高くない状況においては有効であろうが，予測困難な環境変化の激しい状況においては，次期の計画設定サイクルまで目標が固定されてしまうことで，戦略目標自体が逆機能的な役割を果たしてしまう可能性が生じてくる．

したがって戦略的コントロールに対する現代的なアプローチとして，戦略や目標を絶えずモニターし検証し再検討するための，ダブルループのフィードバックによる組織的学習を組み込むことが不可欠となる．すなわち一方で組織が「正しい事を行う」(doing the right things) 状態にあるかという観点から戦略の形成をコントロールし，他方で組織が「事を正しく行う」(do things right) 状態にあるかという観点から戦略の実行をコントロールするという両局面が必要となる．つまり一方で戦略形成コントロールにより，組織の戦略や目標が戦略環境にフィットしているかを絶えずモニターすることで,環境変化を早い段階で把握してタイムラグを短縮し，環境変化に素早く柔軟に対応していく能力を強化しながら，他方で戦略実行コントロールにより，柔軟に変化していく戦略や目標が効果的に実行に移されているかをモニターしていくというアプローチが求められるのである．

3.2. 戦略的コントロールとフィードフォワード

しかし，シングルループもダブルループもフィードバック・コントロールであることにおいて本質的に相違がないため，例えばSchreyögg and Steinmann (1987) やPreble (1992) が指摘するように，戦略的コントロールにおいてはフィードバックの限界とフィードフォワードの必要性という問題が生じることになる．すなわち前もって設定されている基準と実績との比較によって，計画が適切に実行されたかどうかを判断するような，伝統的なフィードバックに依拠したコントロールでは，戦略的コントロールという目的にとって，(1)事後的コントロールであること,(2)基準が不問に付されること,の２点において重要な問題に直面してしまう(Schreyögg and Steinmann, 1987, p.92)．したがってすでに採られた戦略行動についてのフィードバック，とくに戦略の実行が完遂するまで待ってからのフィードバックでは，戦略計画の修正にとっては遅すぎるものとなり，適切な介入の機会を逸したまま数年を経過させてしまうことになる．しかもこの問題点を差異の頻繁なチェックによって補っていこうとしても，差異が発生してからのコントロールであるという事後的性質を克服することにはならず，差異を把握してからの対策が効果を現わすまでの間に，戦略環境が変化してしまうという事態を許容してしまうことになる．つまり問題の原因から発生までのタイムラグ，発生から対応までのタイムラグ，および対応から効果までのタイムラグなど，様々なタイムラグに直面することになる．そこで事後的コントロールであることによるタイムラグを克服するためには，すでに生じているがまだ戦略に影響を与えてはいない重要な戦略上の脅威 (critical strategic threats) を，それが影響を与える前に捕えてあらかじめ対処していくという，フィードフォワードが求められるのである．

このような環境変化の激しい状況におけるフィードフォワードの意義については，例えば環境変化が激しいほど，システムの有効性を左右する環境に関する予測的な情報にもとづくフィードフォワードの重要性が高まるという見解 (Bogart, 1980) や，また環境変化の激しい状況においては，フィードバック情報にもとづく意思決定よりもフィードフォワード情報にもとづく意思決定の方が，しかしフィードフォワード情報のみにもとづくよりもフィードフォワード情報とフィードバック情報とを併用する意思決定の方が，優れたパフォーマンスをもたらすという仮説を実験によって経験的に検証しようとするもの (Sengupta and Adel-Hamid, 1993) など，様々な検討がなされてきている．このフィードバックよりもフィードフォワードのパフォ

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

ーマンスが優れているという仮説を検証しようとする試みは，とくに心理学において積極的に取り組まれている（太田，1977；十島，1989）．また戦略のリニューアル（strategic renewal）を促進するために，一方で個人レベルの直感（intuiting）によって学習された新しい情報を，グループレベルで解釈（interpreting）・統合（integrating）して，組織レベルで制度化（institutionalizing）された情報として共有していくフィードフォワード・プロセスを構築しながら，他方ですでに組織レベルで制度化された情報を，グループそして個人のレベルで学習させ，自らの意思決定において活用させていくフィードバック・プロセスを構築するという，フィードフォワードとフィードバックからなる組織的学習モデルを提起するものなどもある（Crossan *et al.*，1999）．

3.3. 戦略的コントロールのフレームワーク

ここまでの考察では，戦略的コントロールの長期的・外部的・非反復的特徴，戦略形成プロセスのコントロールと戦略実行プロセスのコントロールという２つの局面，シングルループ・フィードバックの限界とダブルループ・フィードバックの必要性，およびフィードバックの限界とフィードフォワードの必要性などを検討してきた．以下ではこれらの検討を踏まえて，戦略的コントロールのフレームワーク構築の一つの試みを示していく．

我が国でも伝統的に広く支持されているアンソニー（Anthony,R.N.）のフレームワークを基礎としながら，管理会計フレームワークを構築する試みとして，例えば上總（1993）ではアンソニーの「戦略的計画設定（strategic planning）／マネジメント・コントロール（management control）／オペレーショナル・コントロール（operational control）」という構成に対応させて，「戦略的計画会計／総合管理会計／現業統制会計」という枠組みが提起されている．またBouquin（1997）は，環境の解釈，獲得すべきポジションやそれを達成するための戦術の分析，それらの間での諸選択がもたらす経済的帰結の予測などを提供し，その実行の結果を追跡して必要に応じて再検討を行わせるという，組織の生存や競争力を左右する諸選択を行う戦略意思決定を導いていく戦略的コントロールのプロセスを明示的に反映させる形で，アンソニーのフレームワークを「戦略的コントロール／マネジメント・コントロール／オペレーショナル・コントロール」へと修正している（Bouquin，1997；大下，1996）．このブッカンのフレームワークでは，制御の局面において目標を再定義するなどダブルループのフィードバックも意図されている．一方で，例えばWilson and Chua（1993）は，フィードフォワード・コントロールとフィードバック・コントロールからなるコントロール体系を，管理会計諸技法を位置づけるための枠組みとして導入し，フィードフォワード・コントロールのための長期意思決定として，市場特性分析や競合他社評価などといった戦略管理会計の諸技法が位置づけられている．

したがってこれらの試みを統合し，かつ戦略的コントロールにおける戦略形成プロセスのコントロールと戦略実行プロセスのコントロールという２つの局面を明示的に導入した一つの枠組みとして,図９のようなフレームワークを構想することができる.この枠組みにもとづけば，戦略的コントロールの局面として，演繹的に４つの局面がその可能性として考えられることになる．すなわちフィードフォワード戦略形成コントロール，フィードフォワード戦略実行コントロール，フィードバック戦略形成コントロール，およびフィードバック戦略実行コントロール，の４つである．次節では，このフレームワークに依拠して，原価企画，ABC／ABM／ABBおよびBSCなどの戦略管理会計の諸技法におけるコントロールのメカニズムと展開動向について考察していく．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

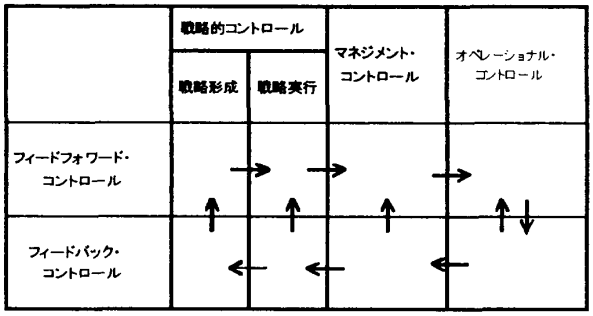


図9　コントロールのフレームワーク

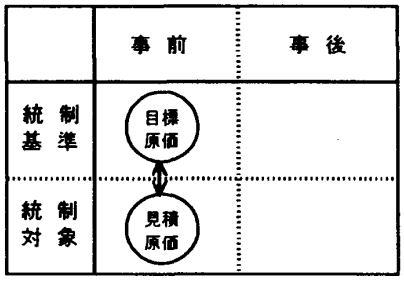


図10　原価企画の基本構造

3.4.　戦略管理会計のフィードフォワード構造

3.4.1.　原価企画のフィードフォワード構造

そもそも近年の管理会計論において，フィードフォワード概念への関心を高める契機となったのは，原価企画におけるコントロールの特質をフィードフォワード概念で説明しようとする動向が現れたことである（Morgan and Weerakoon, 1989；Morgan, 1992；Cooper, 1995, 1996；Cooper and Slagmulder, 1997, 1999；Nishimura, 1995, 2003；西村，2000, 2003a, 2003b；田中，2002）．この原価企画におけるコントロールの特質を，複数年にわたる中長期の戦略を前提とした長期管理，および利益計画の達成のための全体管理という枠組みのもとで，原価の決定段階である開発設計段階において，目標原価をコントロールの基準とし，成行的に予測される見積原価をコントロールの対象に位置づけて，目標原価と見積原価を事前に比較するというプロセスに認めれば，原価企画の基本構造は図10のように描くことができる（拙稿，1998a, 2002a）．

これに対して，先述した標準原価計算による原価維持は，年次・月次という短期管理，および利益計画との有機的な連繋を必ずしも前提としないコストセンター単位の部分管理という枠組みのもとで，標準原価をコントロールの基準とし，実際原価をコントロールの対象に位置づけて，標準原価と実際原価を事後に比較するというオペレーショナル・コントロールのためのシングルループ・フィードバックをその特徴として指摘することができる（図11）．

また原価改善は，原価の発生段階である製造段階において，短期利益計画から導かれた年次・半期の目標利益をコントロールの基準として，目標利益と予算利益を事前に比較し，目標利益というアウトカム目標とリンクした目標原価を導いていくフィードフォワード・プロセスを先行させ，実際原価が標準原価をクリアしているかというシングルループ・フィードバックと，シングルループにおいて目標値となる標準原価そのものが目標原価をクリアしているかを問題

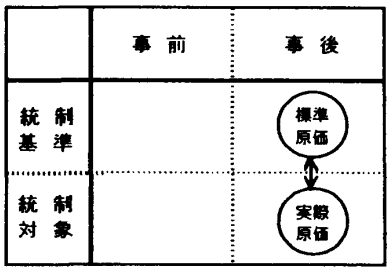


図11　原価維持の基本構造

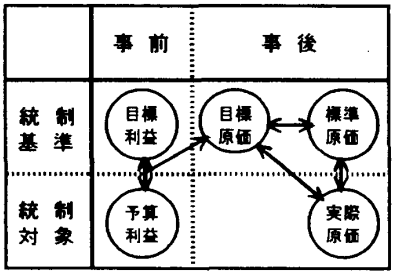


図12　原価改善の基本構造

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

にするダブルループ・フィードバックで補完していく，マネジメント・コントロールのためのダブルループ・フィードバックとフィードフォワードからなる体系的なコントロール・システムとなっている（図 12）

以上を踏まえると，いくつかの事例分析（門田，1993；田中，1998；畑田，1999）を通じて確認されているように，「原価維持から原価改善そして原価企画へ」という原価管理の展開は，オペレーショナル・コントロールのためのシングルループ・フィードバックから，マネジメント・コントロールのためのダブルループ・フィードバックとフィードフォワード，そして戦略的コントロールのためのフィードフォワードへと，コントロールのウエイトが移行していく過程の表れであると考えることができる（図 13）.

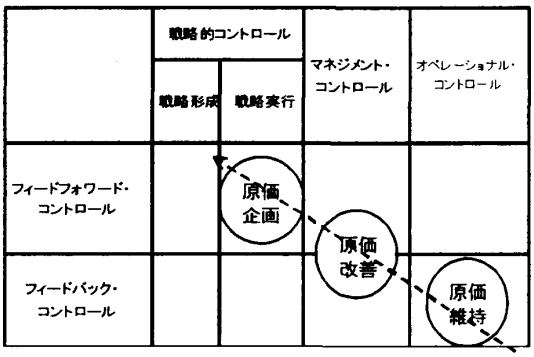


図 13　原価企画・原価改善・原価維持の展開動向

3.4.2.　ABC／ABM／ABB のフィードフォワード構造

初期の ABC は，伝統的な原価計算システムによって算定されるコストデータが歪められた不正確なものであって，ABC によって算定される実際コストデータこそが正確なのであるという前提のもと，実際の業務が遂行された後に歴史的データで算定するというものであった（Kaplan and Cooper，1998）．したがって ABC によるコストデータは，製品の採算性などのコントロールにおいて基準としての位置におかれ，また活動一覧表や活動ドライバーの選択などを数年をかけて学習し改善していく過程を経ることなどから，ABC の基礎にあるコントロールの論理は，生産現場を中心としたオペレーショナル・コントロールのためのシングルループ・フィードバックであったということができる．

次に ABC は，シングルループ・フィードバックによる学習を基礎として，一方で歴史的データにもとづく活動ドライバー・レートではなく，年次予算にもとづく標準コストドライバー・レートを用いて資源キャパシティの管理を展開しながら，他方で各活動そのものが価値付加的であるかどうか，つまり望ましいアウトカムをもたらすものであるのかどうかを識別していく ABM へと展開してきた（Kaplan and Cooper，1998；Kaplan，1994）．このような ABM の基礎にあるコントロールの論理は，標準コストドライバー・レートというコントロールの基準のもとで，実際コストドライバー・レートをコントロールの対象におくシングルループ・フィードバックを展開しながら，その活動そのものが価値付加的であるかどうかを判断するダブルループ・フィードバックをも展開していくものであるといえる．さらには，製造段階の生産効率管理のために現製品の ABC データをフィードバックで利用していくだけでなく，製品開発段階において新製品のコストを見積もるために ABC データを活用していくことによって，ABM を原価企画におけるフィードフォワード・システムとして展開できることも主張されている

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

(Cokins, 2002). したがってABMにおけるコントロールの論理として，製造段階や製品開発段階におけるマネジメント・コントロールのためのダブルループ・フィードバックとフィードフォワードの両局面を認めることができる.

そしてABMは，差異の予防がはかられず差異が報告された時点ではすでに遅きに失するという伝統的な予算管理の問題点を克服するために，戦略計画から導かれた戦略的活動目標（strategic activity target）のもとで，望ましいアウトカムをもたらすと判断された付加価値活動について，活動コストをABCデータにもとづいて予測し，各活動の変更提案による改善機会の識別を行っていこうとする活動基準予算編成（ABB）へと展開している（Hixon, 1995；藤崎, 1997, 1998；小林, 2002a, 2002b）. この基礎にあるコントロールの論理は，複数年にわたる長期的な戦略計画に導かれた戦略活動目標をコントロールの基準としながら，ABCデータにもとづく活動コスト見積との潜在的な差異を把握して，改善の必要性をあらかじめ識別していこうとする，戦略的フィードフォワード・コントロールとなっている.

以上の考察から，活動基準アプローチが「ABCからABMそしてABBへ」と展開してきたその論理も，オペレーショナル・コントロールのためのシングルループ・フィードバックから，マネジメント・コントロールのためのダブルループ・フィードバックとフィードフォワード，そして戦略的コントロールのためのフィードフォワードへ，というコントロールの展開として理解できるのである（図14）.

3.4.3. BSCのフィードフォワード構造

伝統的なマネジメント・コントロールは，立案した戦略が実行されているかどうかについて，計画そのものを疑うことなく，結果が計画から逸脱していれば失敗とみなし，目標を達成するために既存のオペレーションを改善させていくという，戦術へのシングルループのフィードバックのみを担ってきた.

しかし環境変化の激しい状況の下で，かつますます多様化していく複数のアウトカムを同時に満たしていくためには，戦略を立案した際に設けた基本的な前提が有効であるのかどうか，そして立案した戦略が実行可能なものであるのかどうかについて，継続的に検証し必要に応じて見直しを促していくために，戦略へのダブルループのフィードバックを可能とするものとして，BSCが提唱されている（Kaplan and Norton, 1996）.

ただしこのBSCには，システムのアウトプットを事後的（after the fact or ex post）に測定する結果指標（result indicator, RI）や財務的な成果指標（outcome indicator）を用いて，反作用的（reactive）にコントロールするフィードバックだけでなく，アウトプットが産出さ

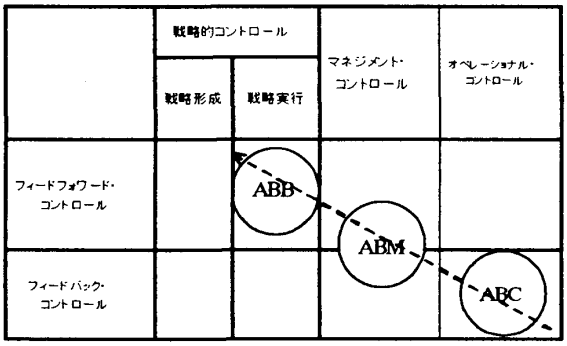


図14　ABC・ABM・ABBの展開動向

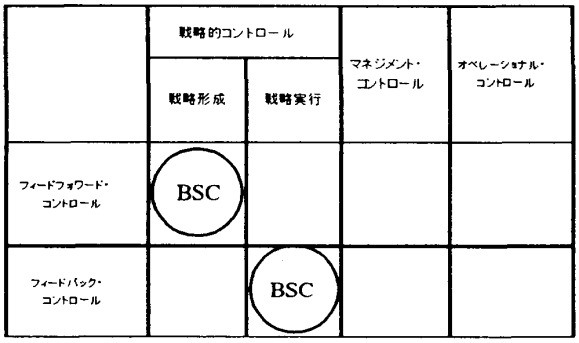


図15　BSCの類型化

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

れる前（before the fact or ex ante）にシステムのプロセスを測定するプロセス指標（process indicator，PI）や非財務的なパフォーマンス・ドライバー（performance driver）を用いて，事前行動的（proactive）にコントロールするフィードフォワードも組み込まれていると理解する必要がある（de Haas and Kleingeld，1999）．

そして環境がめまぐるしく変化する状況では，固定された目標へ向けてマネジメントするためのオペレーショナルなフィードバックではなく，ビジョンや戦略の見直しと学習のための戦略へのダブルループのフィードバックを促進し，さらには将来を予測し必要ならBSCを再構築して，戦略を環境変化に応じて弾力的にアジャストし，動く戦略目標に向かってマネジメントしていくフィードフォワードがとくに重要なプロセスとなる（吉川，2000，2001，2003；長谷川，2002；清水，2003）．そのために，組織の業務や活動が戦略の実現に向けて有機的に統合するように，業績を計画策定段階で事前に戦略的に作り込んでいくデザイン・ツー・パフォーマンスを実現していく必要がある（伊藤，2001，2003）．

しかしBSCにおけるフィードフォワードでは，どのプロセス指標が結果指標の達成へと導くかについての信頼できる予備知識が不可欠であり，先行指標（leading performance indicator）と遅行指標（lagging performance indicator）の間に仮定されている因果関係は，成果指標が達成されたかどうかが判明する事後にならなければその妥当性を判断することができない．そのため不適切な仮定にもとづいて誤ったプロセス指標が選択されてしまえば，逆機能的で部分最適な組織行動が引き起こされてしまう，というリスクがある（Nørreklit，2000；小林，2000）．

以上のようにBSCは，遅行指標との因果関係において選択された先行指標としての非財務的なパフォーマンス・ドライバーの目標値が達成されているかどうかをフィードフォワードでモニターしながら，遅行指標としての財務的な成果指標の目標値が達成されているかどうかをフィードバックでモニターするという，体系的な戦略的コントロールのシステムであるといえる．このように理解すれば，戦略の実行過程において遅行指標をモニターし，パフォーマンス・ドライバーと成果指標の因果関係を検証しながら戦略マップを改良していく，フィードバックにウエイトをおいたダブルループ重視型のBSCと，戦略の形成段階において先行指標をフィードフォワードで作り込んでいくデザイン・ツー・パフォーマンスの実現にウエイトをおいたフィードフォワード重視型のBSC，というようなBSCの類型化も可能であろう（図15）．

4．おわりに

最後にいくつかの課題をあげておきたい．まず本稿で整理したアウトカムやフィードフォワードなどの概念は，例えば Simons（1995，2000）のフレームワークを検討していくうえで，活かしていける可能性がある．例えばなぜインタラクティブでボトムアップなダブルループのフィードバックが必要となるのか，という問題はアウトプットとアウトカムの乖離の問題として，またサイモンズ自身はフィードフォワードという概念を用いていないが，そこで具体化されているシステムは実質的にフィードフォワード・システムとして理解できる，という点などについて今後も詳しく検討していかねばならない．

またフィードフォワード自体への注目は 1970 年代を中心に展開されてきたが，そもそも近年になって再び注目されるようになってきたのは，それが原価企画にとどまらず，JITやZDなどにも通底するロジックであり，日本企業の競争優位性の源泉であるという考え方が示されてきたことに由来している（Morgan，1992；西村，2000；Nishimura，2003）．このフィードフォ

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

ワードをキーワードとして日本的経営さらには日本的管理会計なるものを理論化できるのかどうか，さらなる検討を重ねていく必要がある．

さらに例えばCEOとCOOの存在に象徴されるような戦略責任と執行責任の分離という現象は，責任会計を基軸として展開されてきた管理会計においても，「戦略」責任会計の確立という課題を突きつけてきていると受けとめることができる．ゆえにトップダウンによる診断型のシングルループだけに依存して，戦術は成功裡に遂行されたが戦略そのものが不適切であったという戦略責任が事後的に明らかになっても手遅れであり，インタラクティブなボトムアップのダブルループによって組織内外の戦略関連情報を絶えずモニターしながら，環境変化によってもたらされるであろう影響をあらかじめ予測して，戦略を柔軟に対応させていくフィードフォワードを展開していくことが求められる．そこで例えばBSCにおいて戦略「形成」責任と戦略「実行」責任はどのように扱われているのか，またCEOとCOOでは必要とされる管理会計データはどのように異なってくるのか，など「戦略」責任会計としての戦略管理会計を模索していく必要がある．

付記

本稿は，2003年度管理会計学会全国大会（平成15年9月8日，関西学院大学）における統一論題報告にもとづき作成したものである．

参考文献

青柳文司．1971．『会計 情報 管理』中央経済社．

Bogart,D.H. 1980. Feedback, Feedforward, and Feedwithin : Strategic Information in Systems, *Behavioral Science*, 25:237-249.

Bouquin,H. 1997. *La Comptabilité de Gestion*, 《Que sais-je?》, Presses Universitaires de France.大下丈平・丸田起大訳．2000．『ブッカン　フランス管理会計』同文舘)．

Cokins,G. 2002. Integrating Target Costing and ABC, *Journal of Cost Management*, July／August, 13-22.

Cooper,R. 1995. *When Lean Enterprises Collide : Competing through Confrontation*, Harvard Business School Press.

Cooper,R. 1996. Costing Techniques to Support Corporate Strategy : Evidence from Japan, *Management Accounting Research*, 17:219-246.

Cooper,R. and R.Slagmulder. 1997. *Target Costing and Value Engineering*, Productivity Press.

Cooper,R. and R.Slagmulder. 1999. *Supply Chain Development for the Lean Enterprise : Interorganizational Cost Management*, Productivity Press．清水孝・長谷川恵一監訳．2000．『企業連携のコスト戦略』ダイヤモンド社．

Crossan,M.M.,Lane,H.W.and R.E.White. 1999. An Organizational Learning Framework : From Intuition To Institution, *Academy of Management Review*, 24(3): 522-537.

醍醐　聰．1998．『会計学講議』東京大学出版会．

Demski,J.S. 1967. An Accounting System Structured on a Linear Programming Model, *The Accounting Review*, 42-4:701-712.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

Demski,J.S. 1969. Decision Performance Control, *The Accounting Review*, 44-4:669-679.

Drury,C. 1992. *Management and Cost Accounting*, 3rd ed., Chapman&Hall.

藤崎晴彦. 1997.「戦略計画遂行における活動基準予算の活用」『商学研究科紀要』(早稲田大学大学院商学研究科) 45:21-36.

藤崎晴彦. 1998.「活動基準予算のマネジメント・コントロール・システムへの適用」『産業経営』(早稲田大学産業経営研究所) 24:163-177.

de Haas,M.and A.Kleingeld. 1999. Multilevel Design of Performance Measurement System : Enhancing Strategic Dialogue through the Organization, *Management Accounting Research*, 10(3):233-261.

長谷川惠一. 2002.「戦略的経営と管理会計」『原価計算研究』26-1:1-11.

畑田康則. 1999.「原価企画の生成と機能についての検討 トヨタ自動車の事例から」『経営研究』(愛知学泉大学経営研究所) 12-3:391-411.

Hixon,M.1995. Activity-Based Management : its Purpose and Benefits, *Management Accounting*, June, 30-31.

石川 昭. 1993.『戦略的予算管理論』同文舘.

乾 敏郎・安西祐一郎. 2001.『認知発達と進化』岩波書店.

伊藤嘉博. 2001.「日本的バランスト・スコアカード経営に向けて」伊藤嘉博・清水孝・長谷川惠一著『バランスト・スコアカード 理論と導入』ダイヤモンド社.

伊藤嘉博. 2003.「BSC をめぐる主要な論点」『會計』163-3:42-58.

Jackson,J.H. and C.P.Morgan. 1978. *Organization Theory : A Macro Perspective for Management*, Prentice-Hall.

Kaplan,R.S. 1994. Flexible Budgeting in an Activity-Based Costing Framework, *Accounting Horizon*, 18(2):104-109.

Kaplan,R.S. and R.Cooper. 1998.*Cost and Effect : Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, HBS Press.櫻井通晴監訳. 1998.『コスト戦略と業績管理の統合システム』ダイヤモンド社.

Kaplan,R.S. and D.Norton. 1996. *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, HBS Press. 吉川武男訳. 1997.『バランス・スコアカード 新しい経営指標による企業変革』生産性出版.

上總康行. 1993.『管理会計論』新世社.

小林麻理. 2002a.『政府管理会計 政府マネジメントへの挑戦』敬文堂.

小林麻理. 2002b.「管理会計による政府マネジメント・システムの構築」『JICPA ジャーナル』566:16-17.

小林哲夫. 2000.「BSC と戦略的マネジメント」『會計』158-5:625-637.

Lorange,P. 1982. *Implementation of Strategic Planning*, Prentice-Hall.

丸田起大. 1998a.「フィードフォワード管理会計としての原価企画 原価企画から何を学ぶか」『産業経理』57-4:91-99.

丸田起大. 1998b.「フィードフォワード管理会計の構想」『経済論究』(九州大学大学院) 101:143-160.

丸田起大. 1998c.「フィードフォワード管理会計のフレームワーク」『経済論究』(九州大学大学院) 102:159-174.

丸田起大. 2001.「予算管理のフィードフォワード構造」『佐賀大学経済論集』33-3・4:39-82.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

丸田起大．2002a.「原価企画のフィードフォワード構造」『佐賀大学経済論集』34-5:21-48.
丸田起大．2002b.「原価改善のフィードフォワード構造」『佐賀大学経済論集』34-6:39-58.
丸田起大．2002c.「管理会計のフィードフォワード構造」『會計』162-3:62-74.
丸田起大．2003a.「原価企画と原価改善のフィードフォワード構造」『原価計算研究』（日本原価計算研究学会）27-1:28-38.
丸田起大.2003b.「管理会計の計算構造に関する一考察」『経済学研究』(九州大学)69-3・4:161-171.
丸田起大.2003c.「管理会計のフィードフォワード構造 原価企画と原価改善を中心に」西村明・大下丈平編著『管理会計の国際的展開』，九州大学出版会，25-40.
丸田起大．2003d.「戦略管理会計のフィードフォワード構造 ダブルループ・フィードバックとフィードフォワード」『経済学研究』（北海道大学）53-3:403-413.
門田安弘．1978.『多目標と階層組織の管理会計』同文舘.
門田安弘．1993.「原価企画・原価改善・原価維持の起源と発展」『企業会計』45-12:42-46.
Morgan,M.J. 1992. Feedforward Control for Competetive Advantage : The Japanese Approach, *Journal of General Management*, 17(4):41-52.
Morgan,M.J.and P.S.H.Weerakoon. 1989. Japanese Management Accounting : its Contribution to the Japanese Economic Miracle, *Management Accounting*, June, 40-43.
成松恭平.2002.「戦略的コントロールと企業業績」『経理知識』(明治大学経理研究所)81:55-68.
Nishimura,A. 1995. Transplanting Japanese Management Accounting and Cultural Relevance, *The International Journal of Accounting*, 30(4):318-330.
Nishimura,A. 2003. *Management Accounting : Feedforward and Asian Perspectives*, Pargrave Macmillan.
西村　明．2000.『会計の統制機能と管理会計』同文舘.
西村　明．2003a.「戦略管理と現代管理会計」『企業会計』55-9:4-11.
西村　明．2003b.「アジアの管理会計と日本企業」西村明・大下丈平編著『管理会計の国際的展開』，九州大学出版会，1-24.
Nørreklit,H. 2000. The Balance on the Balanced Scorecard : A Critical Analysis of Some of its Assumptions, *Management Accounting Research*, 11(1):65-88.
大下丈平．1996.『フランス管理会計論』同文舘.
太田雅夫．1977.「小集団の自己調整システム フィードフォワードとフィードバックの効果」『心理学研究』48-4:224-230.
大槻晴海．2002.「戦略管理会計の意義」山田庫平編著『経営管理会計の基礎知識［改訂版］』東京経済情報出版，147-165.
Picken,J.C.and G.G.Dess. 1997. Out of （strategic）Control, *Organizational Dynamics*, Summer, 35-48.
Preble,J.F. 1992. Towards a Comprehensive System of Strategic Control, *Journal of Management Studies*, 29(4):391-409.
佐藤宗弥．1981.「サイバネティックス会計の展開」『會計』120-9:37-52.
澤邊紀生．1999.「会計制度分析への Exit - Voice 論の拡張可能性について」『経済学研究』（九州大学）66-4:277-296.
Schreyögg,G.and H.Steinmann. 1987. Strategic Control : A New Perspective, *Academy of Management Review*, 12(1):91-103.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

Scott,W.R. 1998. *Organizations : Rational, Natural and Open Systems*, 4th ed., Prentice-Hall.

Sengupta,K. and T.K.Adel-Hamid. 1993. Alternative Conceptions of Feedback in Dynamic Decision Environments : An Experimental Investigation, *Management Science*, 39(4):411-428.

清水　孝. 2003.「統合的戦略マネジメントへの発展 米国における BSC 最新動向を含めて」『企業会計』55-5:78-83.

Simons,R. 1995. *Levers of Control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press. 中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳. 1998.『ハーバード流　21 世紀経営　4 つのコントロール・レバー』産能大学出版部.

Simons,R. 2000. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy : Text and Case*, Prentice-Hall. 伊藤邦雄監訳. 2003.『戦略評価の経営学 戦略の実行を支える業績評価と会計システム』ダイヤモンド社.

田中雅康. 1993.「原価維持から原価企画・原価改善の原価管理へ」『企業会計』50-2:63-72.

田中雅康. 2002.『利益企画と VE 実践原価企画の進め方』産能大学出版部.

津曲直躬. 1977.『管理会計論 企業予算と直接原価計算』国元書房.

十島雍蔵. 1989.『心理サイバネティクス』ナカニシヤ出版.

Wilson,R.M.S. and W.F.Chua. 1993. *Managerial Accounting : Method and Meaning*, 2nd ed., ITP.

安酸健二. 1998.「戦略管理会計の現状と研究課題 文献レビューを通じて」『流通科学大学論集 - 流通・経営編』11-1:59-78.

吉川武男. 2000.「バランス・スコアカードの基礎」『企業会計』52-11:4-9.

吉川武男. 2001.『バランス・スコアカード入門』生産性出版.

吉川武男. 2003.『バランス・スコアカード構築』生産性出版.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

日本管理会計学会誌
管理会計学2004年 第12巻 第2号

論 文

管理会計による競争優位性の獲得と維持[1]

加藤 豊

〈論文要旨〉
本論文は，1990年代から顕在化し始めた日本企業の停滞と業績低迷現象を，外部要因ではなく，企業の経営管理上の問題に起因することを指摘するとともに，問題構造の解明にあたって，管理会計の視点からの分析が必要であることを主張している．具体的には，カンパニー制と成果主義報酬システムの運用失敗に関して，分析を行っている．加えて，管理会計の研究成果を活用した，業績向上に向けての取り組みが重要であることを記述している．

〈キーワード〉
管理会計，変革のマネジメント，カンパニー制，成果主義，事業システム，バランス・スコアカード（ＢＳＣ）

Acquiring Sustainable Competitiveness through Management Accounting Innovation

Yutaka Kato

Abstract

This paper aims to explain the slump economy of last ten and more years in Japan. Though many discussions about this problem focus on external environment of the firms, the paper puts an attention to the failure of management control and change process management among Japanese companies. Performance-based incentive systems and 'pure' divisional management systems are the topics to be discussed. The lack of discussion from management accounting perspective is described. The paper is concluded with the assertion that utilization of outcomes from management accounting research efforts is inevitable to vitalize the Japanese economy.

Key Words

Management Accounting, Change Process Management , Divisional Management System, Performance -based incentive system, Business System, Balanced Scorecard

2004年 5月12日 受付
2004年 6月14日 受理
神戸大学大学院経営学研究科

Submitted 12, May 2004.
Accepted 14, June 2004.
Graduate School of Business Administration, Kobe University

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

1. はじめに

バブル経済崩壊後 10 年以上が経過しているが，日本企業の業績には顕著な回復の兆しは見られない．もちろん，企業は手をこまねいてきたわけではない．管理会計やコストマネジメントだけに限定しても，さまざまな新しい手法や考え方が経営革新，コスト低減，経営効率化などを目指して適用されてきた．これらに加えて，数多くの経営革新の試みも行われた．しかしながら，一部の企業を除いては，それらの経営努力は成功しているとはいえない．

本論文では，競争優位性の獲得と維持に貢献すると考えられ導入された取り組みが，なぜ期待通りの成果を上げることができずにいるのか，戦略経営に結びつくと言われている諸活動が本当に経営に戦略性を付与しているかどうかを考察する.ただ,多く見られる論考との違いは，これらの取り組みと管理会計との関連を明らかにしようとしている点である．

2．経営革新活動の実態を概観する

2．1　システム変更に関する基本的な考え方

経営革新は，新たなシステムの導入を必然的に伴う．経営革新には動機があり，成果への期待がある．従前のシステムの修正・変更・廃棄は，新システム導入の必然である．当然のことながら，新システムへの移行には，多額の財務的投資，人的資源の活用，そして，希少資源である時間の投入が必要となる．いうまでもなく，新たなシステム導入は，投資行為そのものである．企業は，もちろん，この投資の意味を理解した上でシステム導入を決定しているはずである．財務的観点だけではなく，非財務要素も勘案して成算があると考えた場合に，システム導入が決定されると考えるのが妥当だろう．投資はその効果の発現が将来のものとなるため，不確実性のもとにある．しかし，経営革新は，外部要因の影響はあるとはいえ，その行為とそれに関連する諸活動を自らコントロールできる余地がある．成功･失敗の原因は，多くの場合，外部環境依存的というよりは，自らの活動の成否に求められるといってよいだろう．まず，このことを最初に確認しておきたい．

さて，日本企業が取り組んできた経営革新は数多いが，そのいくつかを列挙すると以下のようになる．

1)成果主義報酬システムへの変革
2)アウトソーシングの推進
3)企業統合および合併・資本提携
4)カンパニー制と執行役員制度，分社経営
5)シックスシグマや日本経営品質賞などの新たな経営品質向上活動
6)系列取引の見直しと SCM の導入
7)さらなる合理化・効率化

これらはいずれも，正しく運用すれば大きな成果をもたらすことが期待されている諸方策であるにもかかわらず，その期待は十分に満たされているとはいいがたい．多くの試みは道半ばにして挫折することが少なくないようである．重要な意思決定をし，資源の大量投入まで決意してスタートした変革であるのに，なぜ，それらは中座してしまうのだろうか．

以下では，成果主義報酬システムとカンパニー制に関して，少し詳細に検討してみる．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

2．2　成果主義報酬システム

日本企業躍進のインフラストラクチャーの一つであった職能資格制度をベースとした年功序列的給与体系の見直しは,成果主義報酬システムの導入という形で企業に浸透しつつある[2]．しかしながら，つい最近までは，制度としての成果主義報酬システムは存在したものの，その実際の運用面では成果主義とはいえないものであった．形式的に成果主義報酬システムが採用されていても，４０歳前後の管理者で，年間給与の上下差が数万円から十数万円であるとすれば，成果主義が意図する高業績者へのモチベーション高揚と，低業績者のキャッチアップ行動による業績向上は実現しない．形式採用・実質不変の制度改革は，多くの日本企業に共通している．このような運用の背景には，人件費総原資は不変あるいは削減（自然退職による人件費軽減と新規採用の凍結や定期昇給制度の廃止といった方法による経費節約）という経営合理化活動と成果主義報酬システムを連動させるという発想がある．しかし，このように運用される見かけ上の成果主義報酬システムの抱える問題は明らかである．ゼロサム，あるいは，マイナスサム・ゲームの性格を持つシステムでは，高い成果をあげた人々の報酬増加額は，他の人々の報酬を奪う形でまかなわれるからである．成果主義報酬システムへの移行を図るなら，成果による報酬格差は大きいほうがよい．マイナスサム・ゲームで，わずかな報酬格差をつけることは，かえって，高業績者への配分が低業績者（と評価された人）のマイナス査定部分で補われているという感情を抱かせるからである．大きな報酬格差を設けることの利点は，組織構成員全員に,「成果とは何か」「業績とは何か」を考える機会を提供するとともに,「現在の業績評価システムの問題はどこにあるか」を強烈に意識させることにある．成果に敏感になり，成果が大きな報酬格差に結びつくという現実に直面することで，成果主義の定着は加速化する．

形式採用・実質不変のわが国企業の成果主義報酬システムは，ギミック（gimmick）でしかない．成果主義報酬システムのもつ戦略性は，上記のような運用によって骨抜きとされてきたのである[3]．

2．3　カンパニー制と執行役員制度

事業部制組織からカンパニー制への移行は，これまで事業部制組織に必然的に付随する問題点[4]の克服を目指すものではなかった．意思決定の迅速化と全社意思決定と業務意思決定の明確な分離がその理由である．そのため，カンパニー制では，各カンパニー長に大幅な権限委譲を行うとともに，執行役員制度を導入し，各カンパニー長は執行役員(Chief Operation Officer; COO)として，自らが統括するカンパニーの業務にのみ専念し，全社意思決定は取締役会に一任することが意図されたのである．わが国の事業部制は，欧米のそれとの比較では，十分な権限が与えられていない「不完全事業部制」(加登 1999, p. 44) として運用されてきたが，カンパニー制とは，部分組織単位の戦略的位置づけや全社的資源配分などの意思決定権限は本社に残し，それ以外の大幅な権限をカンパニーに付与して，欧米企業に見られるような，より完全な事業部へと組織を変革する動きと考えることができる[5]．

注目を浴びたカンパニー制導入[6]であるが，導入数年後にこの制度の運用に対する問題が表出し，廃止を含む組織構造の見直しを行った企業も少なくない．カンパニー制の廃止や見直しを決定した企業の，その理由を列挙すると以下にようになる[7]．

- 各カンパニーが自分たちの業務を中心に考えるようになり，部分最適行動をとり，全社的な求心力が弱まった

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

- 成果主義報酬制度と連動してカンパニー制が導入されたが，好業績カンパニーと低業績カンパニー間でさまざまな軋轢が生じるようになった
- 低業績カンパニーに配属された人々のモチベーションが低下した
- 全社的な情報共有が難しくなった
- 各事業の最高責任者は，取締役として商法上の責任を負うべきだ
- 事業の責任者であるカンパニー長が，全社意思決定に参画できない仕組みでは，カンパニーの重要事項が，カンパニーの業務の詳細までは掌握していないトップマネジメントだけで行われてしまう

新システムへの移行は，多くの場合，従前のシステムの問題点，とりわけ，早急に改善すべき点に注目して行われる.すでに述べたように,日本企業におけるカンパニー制導入の理由は，意思決定の迅速化と全社意思決定と業務意思決定の明確な分離であった．それが達成される一方で，上記のような問題が生まれ，カンパニー制の廃止や見直しを迫られたのである．

意思決定を迅速に行なおうとすれば，情報共有に十分な時間を割くことはできない．全社意思決定と業務意思決定を分離するなら，各カンパニーが部分最適行動をとることや，好業績カンパニーと低業績カンパニー間に軋轢が生まれ，さまざまな問題が噴出することも，導入検討時に十分に認識されていただろう．それにもかかわらず，予想される問題が噴出し，それへの対応のためにカンパニー制の運営方法を変更したり，場合によっては，廃止したりするという決定に関しては，さらにその実像を解明する必要があるだろう．

3．経営革新活動の実態をさらに考察する

3．1　経営管理の革新と管理会計

前節では，成果主義報酬システムとカンパニー制をとりあげて，これらの取り組みが中座する理由を，特に変革マネジメントの脆弱性という観点から概観した．そこでは，管理会計の視点からの分析はほとんど含まれてはいない.というよりも,これら二つのトピックスについて，一般的であると思われる論調を踏まえて記述した結果，管理会計視点の考察がほとんどなされていないということが，結果として明らかになったといってよい．

成果主義報酬システムもカンパニー制も，それら自体が管理会計の直接の考察対象ではないが，管理会計がきわめて重要な構成要素として組み込まれていることに注目したい．成果主義報酬システムに関しては，業績評価に関連する部分について管理会計の役割が大きい．また，カンパニー制に関しては，事業部制業績管理会計は重要なコンポーネントとして有機的にシステムに組み込まれている．したがって，成果主義報酬システムに関しても，カンパニー制についても，それらに期待される成果が最大限に発揮されるように，管理会計がどのように関与すべきかを検討する必要がある．また，変革のマネジメントについても，変革が円滑に進めるうえで，管理会計はどのような役割期待を担うべきかを明らかにする必要があるだろう．

3．2　成果主義報酬システム

職能資格制度に基づく年功序列的な報酬システムから成果主義報酬システムへの移行をめぐる問題を考える場合，管理会計上の検討事項は少なくない．まず考えるべきことに，成果とはなにか，そして，成果をどのように測定するかという基本問題がある．前者に関しては，成

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

果を最終結果のみに帰着させるのか，それとも，プロセスにも着目するかという問題と，短期成果と長期成果のバランスをどう考えるかという二つの派生問題がある．後者に関しては，成果を財務的成果のみに求めるのか，非財務的な成果も含めて評価するかということが重要である．

まず，成果そのものについて考えてみよう．成果をアウトプットと考えるなら，それを生み出すためには，インプットたる資源が必要となる．また，資源を活用して成果を生み出すことが期待される者に対しては，必要な権限が与えられなければならない．さらに，成果を期待される人の能力をもあわせて考慮することが必要となる．つまり，成果を規定する主要な変数には，インプット，権限，能力がある．そして，インプットと権限が同等である場合に，成果を左右するのは能力であると考えられるのである．成果を最終結果のみでみる場合，成果主義は能力主義，つまり，個人の能力評価となる．この一方で，最終結果だけでなく，プロセスを見る場合は,最終結果がすぐれていても,そこにいたるプロセスに問題をはらんでいる場合には，最終結果を割り引いて評価したり，最終結果が芳しくない場合も，最終結果には直接結びつかないが，結果測定時以降に好影響を与えるかもしれないと思われるプロセスでの行動を評価することになる．これは，短期成果と長期成果の関係をどのように考えるかという問題にも関連するだろう．欧米型の成果主義報酬システムは，短期成果のみを評価し，プロセスへの考慮と長期成果は等閑視するというものである．プロセスや長期成果は欧米企業でも軽視しているわけではない．問題をはらんでいるものの，短期成果と報酬とを連動させることで，企業業績の向上を図るマネジメントの有効性を最大限発揮させるために，プロセスや長期成果を切り捨てるという「英断」をしていると考えるべきである．

第二の問題は，上記の「英断」に潜む問題である．成果を生み出す行動やプロセスは問題とはせず，最終結果，とりわけ，財務成果のみを成果と考えるマネジメントは，短視眼的行動(myopia)や機会主義的行動(opportunism)を生み出した．つまり，成果主義報酬システムには，やはり，無視し得ない問題が存在しているのである．

この問題を克服することを可能とするのが，バランス・スコアカード（以下，ＢＳＣと略称する）である．成果主義報酬システムへの反省を踏まえ，非財務的成果たる学習・成長，ビジネス・プロセス，そして，顧客満足に関する成果をも含めて行動のマネジメントを行おうとすることにバランス・スコアカードの優れた発想がある．成果主義を活かしながら，成果面では長期成果と非財務的成果を，結果だけでなくプロセスへの配慮も行えるメカニズムをＢＳＣは内蔵している．ＢＳＣでは，間接的にではあるが，プロセスを重視する思想がある．それは，最終成果である結果指標のみに着目するのではなく，のぞましい結果が生み出されることを予知させる先行指標であるパフォーマンス・ドライバーの考え方を導入しているからである．予兆指標の向上は，そのまま，成果指標の達成に自動的に結びつくのではないので，当然のことながら，管理者にプロセスへの配慮行動をとらせることになる．

さて,上述のことを考慮に入れて,成果主義報酬システムに関する問題を再度考えてみよう．

(i)　目標管理システムの不備

まず，最初に確認しておかなければならないのは，わが国企業の成果主義では,「成果」測定のシステムは，多くの場合，目標管理システムであるという点である．一部の例外を除けば，目標管理システムは，ＢＳＣ発想に基づくものではない．財務指標と非財務指標が先見的・経験的に羅列されたもの[8]であり，複数目標に関するウエイト設定も恣意的である．また，評価

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

に関しては，多くの企業で，部門間バランスや特定人材の登用などを視野に入れてトップ加点（場合によっては，減点）が行われているが，この行動は，たとえ業績評価が適切に行われていても，そこに主観的評価がオーバーライドすることを意味する．個人評価とグループ評価のバランスもきわめて恣意的である．このような目標管理システムを用いている限り，つまり，成果に関する明確な方向性も示されず，特定の行動を誘導する意図のないシステムは，成果主義とは本質的に相容れないものとなる．いくら，目標管理システムが，上司と部下との間の目標達成に関する合意を前提としているとは言っても，目標間のウエイトが開示されていない場合や，トップ加点という成果とは無関連な要素が混入している場合には，成果主義が機能するための前提が崩れてしまっている．成果主義を定着されるという意図がある場合には，まず行わなければならないことは目標管理システムの再検討，できうれば，ＢＳＣ発想に基づく再構築ということになる．

(ii)　報酬の与え方の問題

成果主義と給与支払い総額圧縮を同時に行う仕組みを考えたときの論理は，成果主義導入により，給与が引き下げになった者には，それは成果が上がらなかったためではなく，企業業績全体が低迷しているためと説明することが可能であり，その説明に従業員は納得すると考えたからであろう．また，高業績者で給与が上がる場合にも，その金額が顕著なものでないことの理由に，業績低迷を用いることも可能であるからである．また，増給グループも，増給分が減給された同僚・上司・部下の給与の再配分を受けていることは容易に理解できるため，「大きな成果をもたらしたから，応分の扱いをしてほしい」と大手を振って主張することは難しい．このように，一見巧みに思える仕掛けを踏まえて，成果主義が導入された．そこには，成果主義導入によって，業績向上を目指すという戦略的な行動理念はなく，成果主義を業績が低迷しているときに導入することで，円滑なシステム移行ができるであろうという考えが主流であったのである．あるいは，人件費圧縮の手段として，成果主義報酬システムが導入されたのかもしれない．このような行動が「失われた10年」の原因の一つであるといっては言いすぎだろうか．形式的には成果主義報酬システムであるが，実質的には，成果主義に基づくとはいいがたい給与格差しか生じないという対応によって，成果主義報酬システムは，有名無実化することになった．制度変更にあたっては，多額の投資と貴重な時間が投入され，それらはすべて無駄に終わった．それだけでなく，従業員に，さらにもう一つ諦観を植えつけることになってしまった．

成果主義報酬システムでは，成果連動の報酬支払いがその基礎にある．給与総額圧縮という方針は，将来，収益性向上の可能性が少ないことを宣言することと同義である．その一方で，中長期の利益計画は，少なくても現状維持，あるいは，わずかであっても成長を前提として作成されることが多い．ここにも，企業行動の矛盾が表出することになる．

成果主義報酬システムを経営革新のために不可欠なものと考えるなら，その方針を明確に示して周知徹底するとともに，給与・賞与支払い総額圧縮との連動を断ち切らなければならない．また，中長期利益計画は，単なる努力目標や期待レベルを示すものであってはならない．中長期利益計画と予算とは，連動するからである．中長期計画を単なる努力目標とするのであれば，その編成に大量の経営資源を投入する必要はない．しかし，中長期計画編成をないがしろにすると，全社の管理会計システムは機能不全に陥り，有効な計数管理が実施不能となるだろう．

このように，成果主義報酬システムの機能不全問題を考えることを通じて，中長期利益計画と予算の関係という古典的問題を，現時点での再考を促すことになる[9]．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

(iii) 成果と能力との関係：コンピテンシーモデルの欠陥

わが国企業では，人事考課と業績評価は相互に関連するが，別個のシステムとして機能していることは広く知られた事実である（横田，１９８８）．成果主義とともに，人材育成変革の有望な方法として注目されているのがコンピテンシー・モデルである．コンピテンシー・モデルは多くの場合，自社内の高業績者（ハイ・パフォーマー）ーその大部分は，現在，そして将来のトップマネジメント層を形成するーの行動特性や優れた能力要素を摘出し，高業績者の行動法則と能力を抽出し，その獲得と運用に関する能力開発を行うことで，すぐれた人材の育成を図ろうとするものである．いわゆるエクセレント・カンパニーでは，高業績者と同等あるいはそれ以上のコンピテンシーを獲得するための方策を検討することに，一応の意義を見出せるだろう．しかし，この方法では，自社の過去の成功者のコピーを生み出すだけであり，これまで遭遇したことがないような環境変化に対応できる人材の育成ができるとはいえない．さらに大切なことは，優れたコンピテンシーを有した者が，優れたパフォーマンスを示すとは限らないという点を，コンピテンシー・モデルは看過している．この欠陥を補完する意味でも，ＢＳＣの考え方が有用であるといえる．

ＢＳＣの縦の連鎖の考え方では，個人やグループの学習・成長→優れたビジネスシステムの構築→顧客で構築されたビジネスシステムを通じての顧客支持の獲得→収益性の向上というシナリオが想定されている．一方，コンピテンシー・モデルでは，個人の学習・成長（コンピテンシーの獲得）→収益性の向上（パフォーマンス向上）というモデルであり，ビジネスシステムと顧客の視点が欠落している．コンピテンシーの中に，ビジネスシステム構築能力や顧客視点で問題解決に臨む能力も含まれると主張する者もいるかもしれない．ただ，この場合には，多様なコンピテンシーを身につけた優れた人材が高い業績をもたらすという，「経営は人」（すぐれた人間は成果を上げてくれるだろうという期待）であるとする経営学の存在自体を否定しかねない安直な思想となる．優れた人材を豊富に抱えるだけでは，高業績はあがらないという当然ともいえることが，コンピテンシー・モデルでは考えられていない．もっとも，ＢＳＣとコンピテンシー・モデルは相容れないものではなく，ＢＳＣ発想をコンピテンシー・モデルに組み込むことにより，その効果をあげることができるものと思われる．

さらに重要なことは，目標管理システムとコンピテンシー・モデルとの統合である．人材育成（コンピテンシーの獲得），獲得した能力の実践適用，実践結果としての成果測定・業績評価・インセンティブの提供という３つの活動は，相互に関連しており，一体となったシステムとして運用されるべきである．しかしながら，現状では，これらは融合的には機能していない．成果主義報酬システムの問題を考える場合にも，この問題も合わせて検討する必要がある．

(iv) ＢＳＣ普及を阻害している要因

以上述べてきたように，ＢＳＣは，成果主義報酬システムの改善に大きな貢献が可能であると思われる．もちろん，それ以外にも，ＢＳＣの活用対象は少なくない[10]．しかしながら，ＢＳＣの適用に関しては，さまざまな問題があることを知っておく必要があるだろう．毎年，数多くの新しい経営手法が考案されるが，それらの大部分は淘汰させていく．それは，提案された経営手法が十分な実践問題解決能力を有さないためである．しかし，ごく少数の優れた経営手法が存在することも確かである．優れた思考方法や手法は，私たちの知的財産であるから，それらを大切に育てていく必要がある．ＢＳＣも，このような優れた経営手法であるといえるだろう．したがって，その普及や誤用を防ぐこともまた，私たちの責務である．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

企業実践の場におけるＢＳＣの適用に関して問題となる点は，

1　パフォーマンス・ドライバーの設定を行わずに，ＢＳＣの適用が行われることが多いこと
2　指標選択に十分な配慮が行われていないこと
3　戦略マップ作成が最終成果物とみなされる傾向があること
4　導入担当者が，ＢＳＣに関して表面的な知識しか有していないこと
5　導入を支援するコンサルタントが，ＢＳＣの定着よりも，ＢＳＣ関連ソフトウェアの販売を主眼とする場合があること
6　導入を支援するコンサルタントのコンサルティング・フィーが異常に高価であること
7　導入を支援するコンサルタントが，ＢＳＣの早期定着よりは，クライアントとの長期的な取引関係の継続を目指した行動をとることが少ないこと
8　導入に関する研究蓄積が十分でないこと

などがある．これらは，いずれもＢＳＣの洗練と普及を阻害している．研究者が，管理会計手法の正しい理解と運用に貢献すべきであるとすれば，私たちが果たすべき事柄は数多い．

4．結びにかえて

「失われた10年」と呼ばれる20世紀の最後の10年間，そして，それ以降も，日本企業は，バブル経済の崩壊による痛手から脱出できていない．この間に試みられた数多くの経営革新も顕著な効果を発揮できず，企業業績は長期間低迷することになった．その原因の一端をたどることから，管理会計も含めて問題の所在を明らかにし，管理会計の活用によってさまざまなイニシャティブの挫折を未然に防ぐことが可能であることがある程度明らかにできたと思う．とりあげたトピックスは，成果主義報酬システムとカンパニー制である．

ここ20年近くにわたる各種の経営革新への取り組みは，おおむね，その方向性は誤っていない．新たに導入された経営革新，戦略経営の思想や手法は，その潜在力が評価され実施に移されたからである．ただし，多くの場合，その試みは中座したり，断念されたりしている．思想や手法に問題がないとすれば，その原因は実施プロセスにあると見るのが妥当だろう．その典型例は，部分修正すべき問題に大規模でドラスティックな変革を試み，本当に変革を必要するものに対して，小手先の部分修正を行ったという変革方針の誤りである．また，経営革新という企業の命運をかけた決定であるにもかかわらず，その決定が，少なからず，横並びの退社への追随であったり，新たな取り組みに，他の関連した目標達成も付随させようとする総花主義（その典型例が本稿でも取り上げた成果主義報酬システムが給与支払い総額削減とを一体として実施するという行動である）であることにも問題がある．また，形式変更・実質普遍のシステムのみかけだけの変更（これは，建前と本音が並存するダブルスタンダードである）行われたことなども問題としなければならないだろう．

変革にせよ，部分修正にせよ，これらはともに「変化」を必然的に伴うものである．変化は新たな問題を生み出すとともに，痛みが伴うものである．したがって，例外なく抵抗に遭遇する．このような常識を念頭において，経営革新に取り組まなければならない．具体的には，新たな取り組みに着手する場合には，変革のマネジメント(change process management)に関する十分な配慮が必要となる．変革のマネジメントについては，これまでに多くの研究や考察が行われている[11]．これらの知見はもちろん完璧なものではないが，大いに参考になる．先進企業事例を渉猟し分析することも大切だが，書籍や論文に掲載された知見を活用することがもっと大切

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

である．変革のマネジメントに関する知識を踏まえて変革に着手していれば，回避できた問題や適切に対処できた状況は少なくないように思われる．

経営革新に関して見過ごされているもう一つの問題は，管理会計視点の欠如，管理会計最新成果の未消化である．管理会計の使命が，経営意思決定への情報提供，事業システムに不可欠なコンポーネント，経営システムの導入・運用への助言などにあるとするなら，ほとんどの経営革新には，管理会計に関連した問題がある．成果主義報酬システムでは，業績管理会計やＢＳＣが関連するし，カンパニー制については，事業部業績評価に関する莫大な量の研究蓄積があり，それらを活用することが必要だし，管理会計研究者が，さまざまな取り組みに関して，管理会計の視点から積極的に言及することが望まれる．その際の作業の進め方は，次のようになるだろう．新たに実施されようとしているシステムに，管理会計がいかに関連しているかを理解する.その際,事業システムにおける管理会計の位置づけを明確にすることが大切である．次に，前節で行ったような分析を必要があるだろう．管理会計は，多くの場合，戦略経営を目指す提案のなかで必要不可欠な構成要素であるが，それにもかかわらず，管理会計の立場からの考察は，これまで十分に行われてきてはいない．この点の改善が今後望まれる．

このような切り口で分析すべき問題は，数多い．本稿冒頭で指摘した問題[12]に加えて，新製品開発マネジメントの革新（原価企画），生産方式や生産管理システムの変更（ＴＯＣの導入，セル生産方式への変更）などだけでなく，ＡＢＣ／ＡＢＭの導入，投資意思決定，ＢＳＣの活用，予算管理の革新[13]などの管理会計の関与度が高い経営変革問題もある．これらの導入に関する研究は，次第に進みつつある[14]が，これら研究を変革のマネジメントと関連づけて考察する必要があるだろう．

注

1 本論文は，2003 年 9 月 8,9 日，関西学院大学において開催された 2003 年度日本管理会計研究学会統一論題「戦略経営と管理会計」の報告資料に基づき執筆したものである．本論文作成にあたっては，統一論題座長京都大学上總康行教授，統一論題コメンテーター櫻井通晴専修大学教授，統一論題論者廣本敏郎一橋大学教授，西南学院大学浜田和樹教授，北海道大学丸田起大助教授との意見交換が反映されている．また，当日，ご質問いただいた先生方からの助言に踏まえて論文を執筆した．誌面を借りて，お礼申し上げたい．

なお，本研究は，科学研究費補助金（基盤研究Ｃ（２）「非財務的指標が会計情報に与える影響の総合的研究」研究代表者加登豊）による研究である．

2 これまでの報酬システムと成果主義報酬システムの良否を比較することがこの論文では目的としていない．ここでの議論は，浸透しつつある成果主義報酬システムに内在する問題を考えることである．

3 同様の主張は，高橋(2004)でもなされている．

4 事業間取引を行うか自社内事業部から購入できる物品を外部購入するかの意思決定の難しさ，事業部間取引を行う場合の振替価格設定の困難さ，重複する事業分野への進出に関する調整，事業部業績評価の方法や報酬体系の決定，事業部ごとに経営職能の大部分を配置することによる投下経営資源の増大などについて，事業部制組織を採用する場合には，方針を明確にしておかなければならない事柄が，職能制組織の場合より数多いだけでなく，解決が困難であること

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

が多い．

5 とはいえ，欧米企業の事業部制のもつ完全性をすべて備えているカンパニー制は少ない．特に，採用に関しては，中途採用が活用されるようになっては来ているが，本社による定時一括採用方式には変化はない．つまり，カンパニーには，採用人事に関する権限が付与されていないことが一般的である．

6 日経テレコムによって「社内分社制」,「カンパニー制」,「社内カンパニー制」をキーワードとして1992年から2000年の期間を検索した結果，製造業に限定しても40社が，いわゆるカンパニー制を導入している．

7 「カンパニー制」をキーワードとする日経テレコムの検索結果に基づいている．

8 日本企業の場合，目標管理システムに限らず，新しい仕組みを導入するときには，先進企業のベンチマーキングを重視する傾向が強めて強いといえる．先進システムに学ぶことは重要であるが，多くの場合，学習よりは模倣となることがある．目標管理システムについても，他社で用いられている指標の多くを「借用」するという行動である．満足できるものであればそれを活用し，それ以上に満足度の高い指標を求める行動をとる企業は少ない．

9 さらに，再考するにしても，現時点では，この企業実践に関する実態情報が存在しないことにも注目すべきである．

10 BSCが有効と思われる領域には，次のようなものがある．

- 企業変革を促進する
- 戦略を明確にする
- 戦略に裏付けられた業務遂行を行う
- 予算に本来の機能を発揮させる
- 現行の各種経営改善プログラムの企業経営への貢献度を明らかにする（現行活動評価表）
- 社内コミュニケーションを促進する
- 現在の測定システムの問題を顕在化させる．

11 変革のマネジメントに関する概要説明は，たとえば，金井(1999)を参照されたい．

12 品質管理に関しては，現在，「日本的品質管理の功罪」というテーマで日本学術振興会の研究プロジェクトに着手している．詳細は，http://www.jsps.go.jp/j-jinbun/main.html を参照されたい．

13 予算管理という管理会計の伝統的手法に関しては,本質的な変革はほとんどなされていない．ABB (Activity-based Budgeting) についての研究もあるが（文献レビューは，厳(2004)を参照されたい)，その導入や導入に伴って発生する円滑な導入と定着に関する議論は，ほとんどなされていない．また，予算管理システムの変更が，経営管理全般に及ぼす影響もあわせて考察する必要がある．

14 いわゆる「導入研究」は，その典型例である．詳しくは，谷(2004)を参照されたい．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

参考文献

加登豊,1999,『管理会計入門』(日経文庫)、日本経済新聞社。

厳華,2004,「予算管理の新展開ー活動基準予算 (Activity-based Budgeting: ABB) の視点からー」神戸大学修士論文。

金井壽宏監訳・大川修二訳,1999,『経営革命大全』日本経済新聞社、(J. Boyett and J. Boyett, 1998, *The Guru Guide: The Best Ideas of The Top Management*, John Wiley & Sons.)。

高橋伸夫,2004,『虚妄の成果主義ー日本型年功制復活のススメ』日経BP社。

谷武幸編著,2004,『成功する管理会計システムーその導入と進化』中央経済社。

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。

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

日本管理会計学会誌
管理会計学2004年 第12巻 第2号

論 文

企業価値モデルと目標・施策展開
特にステークホルダー間の利害調整を重視した適用について

浜田和樹

＜論文要旨＞
企業価値を高めるためには，全てのステークホルダーを満足させ，継続的な協力関係を維持しながら,複数の目標間のバランスをとりつつ環境の変化に適切に対応することが必要である．企業価値を表す指標の一つとして経済的残余利益の指標があるが，その指標にもステークホルダーの要求を反映したコストを考慮に入れる必要がある．本稿では具体的な企業価値を高める戦略決定法として，単年度のそのような経済的残余利益目標をクリアーしつつ，プロジェクトの実行による割引キャッシュフロー最大化モデルを立てて調整する方法を提案した．そして，このモデルの解をもとにして，目標・施策展開による実施法について考察した．

＜キーワード＞
経済的残余利益，キャッシュフロー，企業価値モデル，目標・施策展開

A Corporate Value Model and the Goal-Means Deployment
Adjustment of interests among stakeholders

Kazuki Hamada

Abstract

To increase corporate value, it is necessary to satisfy all stakeholders, maintain the continuous collaboration with them and cope with the change of situation suitably while keeping a balance among several goals. One of the corporate value indicators is economic residual income. But I think it is necessary to involve the cost caused by satisfying stakeholders' requirements in the calculation. As a concrete method of strategic decision-making to increase corporate value, I propose the method of the maximization model of discounted cashflow from the projects, by which the goal of the above-mentioned economic residual income is satisfied for each period. Then I consider the implementation method, the goal-means deployment method based on the model's solution

Key Words

Economic residual income, Cashflow, Corporate value model, Goal-means deployment

2003年11月20日　受付
2004年 3月14日　受理
西南学院大学商学部

Submitted 20, November 2003.
Accepted 14, March 2004.
Faculty of Commerce, Seinan Gakuinn University

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

1．はじめに

近年における直接金融の増加，安定株主構造の崩壊，内外の機関投資家の多数株式保有等による企業価値重視の経営の必要性から，ＥＶＡなどの経済的残余利益の指標が考え出された．しかし，経済的残余利益の算定において，十分な考慮が払われるのは，各種ステークホルダー関係のコストのうち，株主の要求を示す自己資本コスト（株主の期待収益）のみであり，それ以外のステークホルダーの要求はあまり考慮に入れられていない．また，現実企業の実践や研究においても，目標とする経済的残余利益がプラスであればよいということのみが主張され，長期的展望の下で，その目標値を理論的に決定する方法についての考察は，あまりなされていない．

それ故，本稿では，その点を考慮に入れた戦略決定・実施法について考察することが目的である．本稿の特徴は，

① 経済的残余利益の算定において，長期的視点からみて，ステークホルダーとの協力を得るために必要となる各種のコストを織り込むことが必要であると主張していること

② 企業価値最大化モデルを作成して，単年度の経済的残余利益の額を，モデルを解くことにより決定するための理論的フレームワークを提示していること

③ 具体的実施のための目標・施策展開の方法について考察していること

である．

2．ステークホルダーの要求を加味した企業価値モデルの必要性

2.1. ステークホルダーの要求を加味することの必要性と経済的残余利益

会社は，株主や顧客等の一部のステークホルダーを重視した経営を行いがちであるが，このような方法では最適な企業価値を実現できない．というのは，ステークホルダー間で長期的には利害が一致することが多いが，短期的には利害が対立することがよくあるからである．長期的な企業価値を高めるためには，全てのステークホルダーを満足させ，継続的な協力関係を維持しながら，複数の目標間のバランスをとりつつ環境の変化に適切に対応することが必要である．財務省財務総合研究所[2003]はコーポレート・ガバナンスについてアンケート調査をし，その中の企業が重視しているステークホルダーについての調査（2 項目まで選択可能）では，回答企業総数に対する回答項目の割合は，一般顧客(50%)，取引先企業(44.1%)株主(31.3%)，従業員 (28.5%)，取引先銀行 (16.6%)，系列企業集団 (8.5%) である．そして株主の中でも，近年，個人投資家を重視する割合が増えているという結果を報告している．また近年，経済同友会[2003]は，企業のステークホルダーへの社会的責任（Corporate Social Responsibility：CSR）とコーポレート・ガバナンスの２軸をもとに，評価指標の提案を行っている．

以上のように，ステークホルダーを考慮に入れた経営が必要であり，長期的価値向上の一つの方法として，協力関係を引き出すために必要とされる種々のコストを控除した後で計算される最終的株主分配額が目標値を上回ること，あるいは最終的株主分配額を最大化することを志向した経営が考えられる．

このような観点からの経済的残余利益の元になる営業利益の算定には，株主の期待収益のほかに，

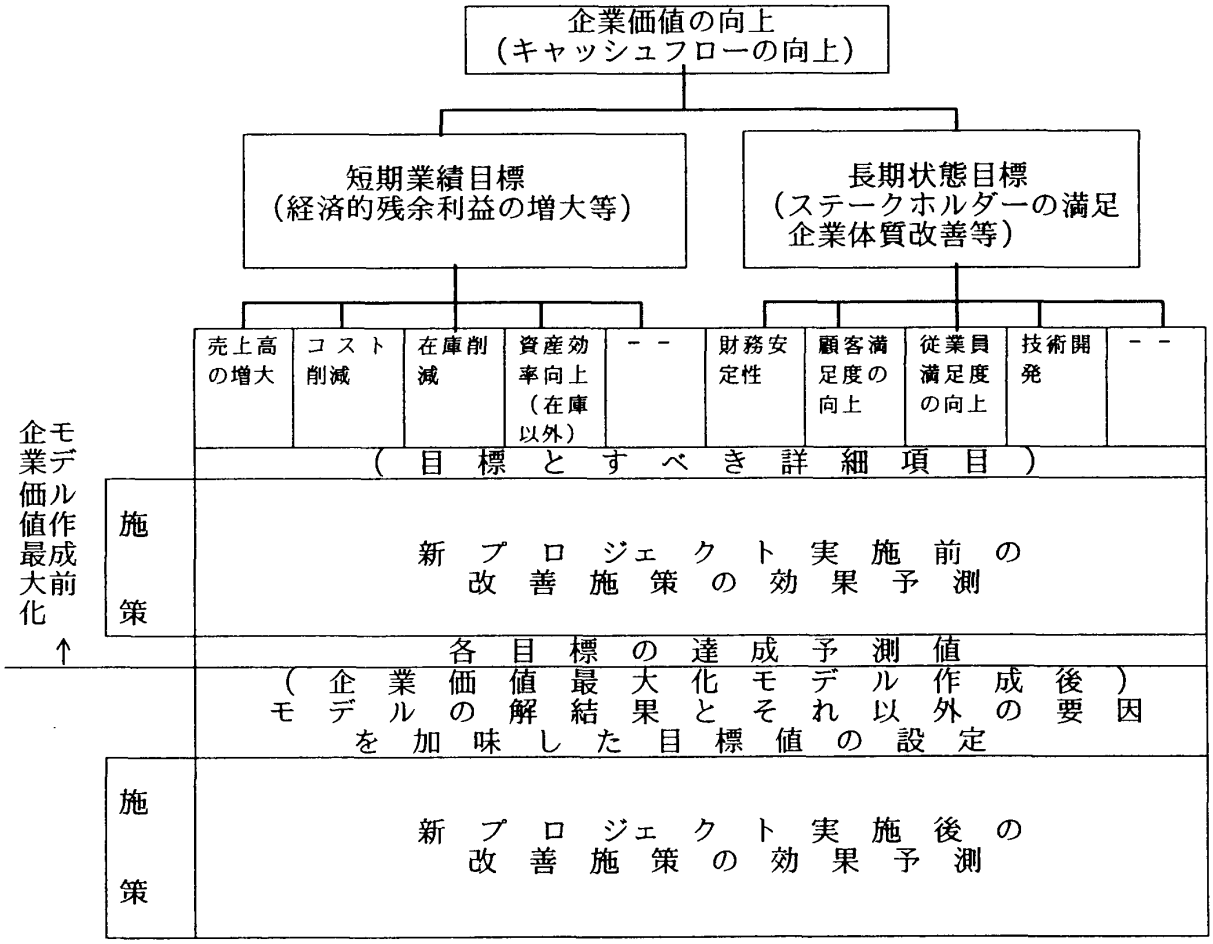
NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

① 従業員のための，十分な賃金・給与，退職給付引当金繰入額，教育訓練費等の従業員関連コスト
② 顧客関係，サプライヤー関係を維持するための，価格に見合った品質コスト，十分な顧客・サプライヤー関係コスト
③ Ｒ＆Ｄ，設備投資などの将来に備えての十分な支出額
④ 環境保全のために必要になるコスト

等が差し引かれていなければならない．差し引くコスト項目とその見積り額を得るためには，バランスト・スコアカードや図１のような目標・施策の展開図であるＴＰ図表（秋庭[1994]）が有用である．図１は，経済的残余利益に関するところだけでなく，後で説明することになる本稿のテーマである企業全体の目標からの目標・施策展開をも示している．

（図１）　企業価値最大化のための目標・施策



2.2. 数理計画法による企業価値モデルのタイプ

2.1 で述べたようなのコストを考慮して算定された経済的残余利益は，ステークホルダー全体の目標値をクリアーした値となる．そして理論モデルとして，それを用いた企業価値モデルが作成できる．数理計画モデルに限定しても，モデル化の方法として，

① ある特定の目標を最大化し，他の全ての目標を制約条件とする方法．（単一の目的関

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

数からなる通常の数理計画問題)

② 各目標水準からの偏差に対して，不満足度（ウエイト）を前もって決めておき，このウエイトで評価した偏差の加重合計を最小化する方法．(目標計画法)

③ 複数の有効解を求め，この中から経営者の判断によってある政策を選ぶというような方法．有効解とは，どれか一つの解（目標）の値を高めるためには，他の解（目標）の値を減ずることなく実行できないような状態にある解のこと．(多目的計画法)

④ 全ての目標を制約条件の形で表し，その制約条件を満たす任意の実行可能解を求める方法．(シミュレーションによる方法)

⑤ 各目標に関する値を一つの値として設定するのではなく,各目標について区間を設定し，調整する方法．(区間計画法)

が考えられる．具体的モデルについて考察する前に，利害調整，目標決定への管理会計の機能について考察してみる．

3．利害調整，目標決定への管理会計の役割

ステークホルダー間の利害の調整は管理会計の重要な役割であるが，これについてはすでに考察した．それ以外のことについて考えてみることにする．短期的観点からの経済的残余利益の最大化を志向した経営は，必ずしも長期の企業価値を最大化することにはならないことがよくある．というのは，長期利益（長期企業価値）を犠牲にして短期利益の最大化が行われることがあるからである．それ故，これらの間に整合性をもたせるよう目標を調整することは，管理会計の重要な役割である．

長期計画となると個々のプロジェクトの計画が重要となる．管理会計ではプロジェクトの経済性評価に，会計上の利益ではなくキャッシュフローが用いられてきた．キャッシュフロー利益と会計上の利益は，個々の会計年度ごとにみれば大きな相違があるにしても，計画期間全体でみれば両者の利益の合計は一致する．しかし戦略計画において，全期間のトータル利益だけを重視するわけにはいかない．

以上から考えて単年度の評価には，経済的残余利益が望ましい．しかし，個別計画等の計画を総合化して全体年度を見る場合には，キャッシュフロー利益を中心とするほうがわかりやすい．また，期間計画利益を最適にするという意図でプロジェクトを選択すると，大規模なプロジェクトは敬遠される傾向になる．

それ故，単年度の経済的残余利益目標をクリアーしつつ，プロジェクト実行による割引キャッシュフロー最大化モデルを立てて計画を調整することが望ましい．このモデルも企業価値最大化を志向したモデルである．(厳密には，企業価値最大ということであれば，割引フリーキャッシュフローの最大化モデルにする必要がある)．現実企業における調査では，キャッシュフロー予測を必要とする投資プロジェクトのタイプとして，新規設備投資，施設の拡張投資，近代化投資，研究開発投資等があり，キャッシュフローを見積もるための標準的手続きをもっている企業もかなりあると報告されている(鳥邊[1997], p.45)．ただ，投資プロジェクトの決定に数理計画法を採用している企業は少ないとの調査結果もある(山本[1998], p.14, p.16)．

理論的には終期までの計画を考慮に入れる必要があるが，現実企業では，調査から予測可能な3から6年くらいの計画期間を対象にすることが実践的であるようである．多期間のキャッ

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

シュフローの正確な予測は難しいが，ある程度の正確性をもった値で行うとしても解決の糸口になると思われる．

モデルの解が求まれば，これを達成すべく企業の階層組織の中で，実行可能な目標に落とし込むことになる．モデルの解が財務数値のみであったとしても，財務的側面と非財務的側面の両者の関係を考慮しながら，落とし込むことが必要である．これはまた，管理会計の重要な機能の一つである．その際，図１のような展開図や，バランスト・スコアカードの手法が有用である．

４．企業価値最大化モデル（割引キャッシュフロー最大化モデル）

4.1. モデルの特徴と前提条件

本稿で以下に示すモデルはプロジェクトを考慮に入れた企業価値最大化の財務モデルであるが，財務目標は，企業を取り巻くステークホルダーの要望を反映したものであり，利害調整は完全ではないにしても，かなりの部分，最終的には財務目標間の整合性の達成を通して実現されると思われる．ただ図１などをもとにして，財務モデルの背後にある非財務要因との関連を考慮することが必要である．また経済的残余利益の計算過程において，ステークホルダーを満足させる各種のコスト（支出）が差し引かれていなければならない．

図１では前節までの議論をもとにして，企業価値を最大化するためには，経済的残余利益の増大等に係わる短期業績目標と，ステークホルダーの満足や企業体質改善に係わる長期状態目標の両者を考慮に入れる必要があることを示している．そして，短期業績目標と長期状態目標が，各個別目標に詳細に展開されることになる．この個別目標をもとに施策が検討され，その施策を実行した場合の効果が予測されることになる．その効果予測にもとづいて，各目標の予測値が見積もられることになる．これらのことや制約条件を考慮しながら，全体モデルが作成されることになる．これらの一連の手順を示した図が，図１の上半分である．

モデルの前提条件は，以下の通りである．

（目的関数）

プロジェクトの採用による増分で計算された割引正味キャッシュフローの最大化とする．（ただし，計画期間末に残っている債権，債務と，それから生ずる利子等の現在価値も，目的関数に含めて定式化する．）

計画期間はＴ期間（ただ，キャッシュフローはＮ期間まで生じる．Ｔ＜Ｎ）である．

Ｊ個のプロジェクト案がある．

（制約条件）

経済的残余利益目標の制約

負債比率の制約

資金調達に関する制約

顧客・従業員等の満足度改善プロジェクトに関する制約

（その他の条件）

企業外部からの資金調達として，長期借入金による調達と自己資本による調達がある．

期末に残った資金は，次年度期首に短期貸付金として貸し出すこともできる．

長期借入金は計画期間の間に返済しないが，短期貸付金は各期末に返済を受ける．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

長期借入利子率，短期貸付利子率は，1種類で，一定とする．
利益は配当金，役員賞与として社外に流出，残額は自己資本として積み立てられる．
税金を考慮に入れないし，逐次的なプロジェクト決定でもないとする．
CAPMにより算定した自己資本コストも一定とする．

4.2 モデルの表記

繰り返し述べるが，以下に示す利益，キャッシュフロー等のパラメータには，ステークホルダーとの協力に必要な十分なコストが控除されていることが前提となる．

（係数，制約値）

p_{tj} - - - jプロジェクトの採用により新たに生ずる t期の利益（ただし，新プロジェクトのための借入金の利息と余剰資金の貸付の利息を除く）
（$j=1$からJ，$t=1$からT）

P_t - - - 新プロジェクトを行わなくても得られる t期の利益（$t=1$からT）

G_0 - - - 計画時より前に得られている利益

a_{tj} - - - jプロジェクトの採用により，新たに生ずる t期のキャッシュフロー
（$j=1$からJ，$t=1$からT）

$a_{tj}>0$ - - - キャッシュインフロー

$a_{tj}<0$ - - - キャッシュアウトフロー

g - - - 経済的残余利益の目標増加率

Q_t - - - 現有状態での活動から得られる t期の資金利用額（ただし，配当金，役員賞与の支払は考慮に入れていない．）（$t=1$からT）

B_0 - - - 新プロジェクトを行う前の負債

B_t^* - - - t期における新プロジェクトの長期借入金による調達の限度額（$t=1$からT）

E_0 - - - 新プロジェクトを行う前の自己資本

E_t^* - - - t期における新プロジェクトのための自己資本による調達の限度額
（$t=1$からT）

u_{tj} - - - t期におけるjプロジェクトによる顧客・従業員満足の改善効果
（$j=1$からJ，$t=1$からT）

m - - - 負債比率の目標値

U_t - - - t期における顧客・従業員満足の改善目標値（$t=1$からT）

r - - - 短期貸付金の利子率

i - - - 長期借入金の利子率

c - - - 自己資本に対する期待収益率

ν - - - 利益に対する社外流出の割合

d - - - 現在価値に割引くための割引率

（変数）

x_j - - - jプロジェクトを採用するかどうかを示す変数（$j=1$からJ）

$x_j=1$ - - - jプロジェクトを採用する．

$x_j=0$ - - - jプロジェクトを採用しない．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

L_t - - - t 期における余剰資金の短期貸付額（$t=1$ から T）
B_t - - - t 期における新プロジェクトのための長期借入金による調達額（$t=1$ から T）
E_t - - - t 期における新プロジェクトのための自己資本による調達額（$t=1$ から T）
l_t - - - t 期における短期貸付金の利息（$t=1$ から T）
b_t - - - t 期における新プロジェクト採用による長期借入金の利息（$t=1$ から T）
V_T - - - 計画期間以後に生ずるキャッシュフローをT期の値に割引いた額
G_t - - - t 期における利益（$t=1$ から T）
K_t - - - t 期末における自己資本（$t=1$ から T）
R_t - - - t 期末における負債（$t=1$ から T）
$(RI)_t$ -- t 期における残余利益（$t=1$ から T）

4.3. モデルの構造

（利益）

$$G_t = P_t + \sum_{j=1}^{J} p_{tj} x_j + l_t - b_t \qquad (t=1 \text{ から } T) \qquad (1)$$

$$l_t = r L_t \quad , \quad b_t = i \sum_{k=1}^{t} B_t \qquad (t=1 \text{ から } T) \qquad (2)$$

よって

$$G_t = P_t + \sum_{j=1}^{J} p_{tj} x_j + r L_t - i \sum_{k=1}^{t} B_t \qquad (t=1 \text{ から } T) \qquad (3)$$

（ＣＡＰＭが反映された経済的残余利益）

$$(RI)_0 = G_0 - c E_0 \qquad (4)$$

$$(RI)_t = G_t - c K_t \qquad (t=1 \text{ から } T) \qquad (5)$$

（経済的残余利益に関する制約）

$$(RI)_t \geq (1+g)(RI)_{t-1} \qquad (t=1 \text{ から } T) \qquad (6)$$

（自己資本額）

$$K_t = E_0 + \sum_{k=1}^{t} E_k + \sum_{k=1}^{t} G_k - v \sum_{k=1}^{t} G_{k-1} \qquad (t=1 \text{ から } T) \qquad (7)$$

（負債総額）

$$R_t = B_0 + \sum_{k=1}^{t} B_t \qquad (t=1 \text{ から } T) \qquad (8)$$

（負債比率目標制約）

$$R_t / K_t \leq m \qquad (t=1 \text{ から } T) \qquad (9)$$

$$R_t - m K_t \leq 0 \qquad (t=1 \text{ から } T) \qquad (10)$$

（資金調達制約）

$$-\sum_{j=1}^{J} a_{1j} x_j + L_1 \leq B_1 + E_1 + Q_1 - v G_0 \qquad (11)$$

$$-\sum_{j=1}^{J} a_{tj} x_j + L_t \leq B_t + E_t + (1+r) L_{t-1} - i \sum_{k=1}^{t-1} B_k + Q_t - v G_{t-1} \qquad (t=2 \text{ から } T) \qquad (12)$$

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

$$B_t \leq B_t^{\cdot} \qquad (t=1 \text{から} T) \tag{13}$$

$$E_t \leq E_t^{\cdot} \qquad (t=1 \text{から} T) \tag{14}$$

（顧客・従業員満足の改善プロジェクトの目標制約）

$$\sum_{j=1}^{J} u_{tj} x_j \geq U_t \qquad (t=1 \text{から} T) \tag{15}$$

（目的関数）

$$\sum_{t=1}^{T}\sum_{j=1}^{J} \frac{a_{tj}}{(1+d)^t} x_j + \frac{1}{(1+d)^T}\{V_T + (1+r)L_T - (1+i)\sum_{t=1}^{T} B_t\} \tag{16}$$

ただし

$$V_T - \sum_{t=T+1}^{N}\sum_{j=1}^{J} \frac{a_{tj}}{(1+d)^{t-T}} x_j \tag{17}$$

以上から企業価値最大化モデルを求めれば，以下の通りになる．

$$\text{Max} \quad \sum_{t=1}^{T}\sum_{j=1}^{J} \frac{a_{tj}}{(1+d)^t} x_j + \frac{1}{(1+d)^T}\{V_T + (1+r)L_T - (1+i)\sum_{t=1}^{T} B_t\} \tag{18}$$

（制約条件）

$$(RI)_t - (1+g)(RI)_{t-1} \geq 0 \qquad (t=1 \text{から} T) \tag{19}$$

$$R_t - m K_t \leq 0 \qquad (t=1 \text{から} T) \tag{20}$$

$$-\sum_{j=1}^{J} a_{1j} x_j + L_1 - B_1 - E_1 \leq Q_1 - vG_0 \tag{21}$$

$$-\sum_{j=1}^{J} a_{tj} x_j + L_t - (1+r)L_{t-1} - B_t + \sum_{k=1}^{t-1} B_k - E_t + vG_{t-1} \leq Q_t \qquad (t=2 \text{から} T) \tag{22}$$

$$B_t \leq B_t^{\cdot} \qquad (t=1 \text{から} T) \tag{23}$$

$$E_t \leq E_t^{\cdot} \qquad (t=1 \text{から} T) \tag{24}$$

$$\sum_{j=1}^{J} u_{tj} x_j \geq U_t \qquad (t=1 \text{から} T) \tag{25}$$

$$x_j = 0,\ 1 \tag{26}$$

（定義式）

$$G_t - P_t + \sum_{j=1}^{J} p_{tj} x_j + rL_t - i\sum_{k=1}^{t} B_t \qquad (t=1 \text{から} T) \tag{27}$$

$$(RI)_0 - G_0 - cE_0 \tag{28}$$

$$(RI)_t - G_t - cK_t \qquad (t=1 \text{から} T) \tag{29}$$

$$K_t - E_0 + \sum_{k=1}^{t} E_k + \sum_{k=1}^{t} G_k - v\sum_{k=1}^{t} G_{k-1} \qquad (t=1 \text{から} T) \tag{30}$$

$$R_t - B_0 + \sum_{k=1}^{t} B_t \qquad (t=1 \text{から} T) \tag{31}$$

$$V_T - \sum_{t=T+1}^{N}\sum_{j=1}^{J} \frac{a_{tj}}{(1+d)^{t-T}} x_j \tag{32}$$

上記モデルに対して，割引率に関する問題がある．というのは，割引率は内生的に決まる限界的投資機会を反映した利率とすれば，モデルの最適解が求まって初めて決定されるというこ

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

とになるからである．また，WACC（加重平均資本コスト）がそれを反映しているかどうかの問題もある．WACC に反映されるとすれば，上記モデルでは負債と自己資本の割合が求められるので，それを用いた計算式をモデルに含めればよい．ただモデルは複雑になる．しかし，本稿では，割引率は必ずしも内生的な要因のみによって決定されるのではなく，リスクや政策等の外部要因をも総合的に考慮に入れた時間選好率であるとして，モデルを作成している．実際企業が割引率に何を使用しているかについては，WACC を用いている企業と同時に，現在の資本利益率を用いている企業，公社債の利回りで計算している企業もある(西澤[1995], p.255)．

5．数値例

プロジェクト案が４種類あり，それぞれのプロジェクトから４期間の間，キャッシュフローが発生するとする．しかし，計画の対象期間は３期間であるとする．表１は，各プロジェクトから予想されるキャッシュフローの額である．また表２では，各プロジェクトから予想される第３期までの利益の増分である．ただし，この増分の中には，プロジェクトを採用することによる支払利息と受取利息の増減が含まれていない．

（表１）プロジェクトから予想されるキャッシュフロー（a_{ij}）（単位：百万円）

	第１期	第２期	第３期	第４期
第１プロジェクト案	-35	30	10	－
第２プロジェクト案	10	-20	20	－
第３プロジェクト案	-20	15	-10	30
第４プロジェクト案	－	-30	50	10

マイナスの値－－－キャッシュアウトフロー
プラスの値　－－－キャッシュインフロー

（表２）プロジェクトから予想される利益（追加利息考慮前）の増分(p_{tj})（単位：百万円）

	第１期	第２期	第３期
第１プロジェクト案	-8	5	4
第２プロジェクト案	3	8	-2
第３プロジェクト案	5	10	-5
第４プロジェクト案	－	-6	10

その他の係数値（u_{tj} は除く）は，次の通りであるとする．

$G_0=18$
$E_0=110$，$B_0=100$
$P_1=15$，$P_2=20$，$P_3=35$
$Q_1=11$，$Q_2=8$，$Q_3=10$
$B_1^*=20$，$B_2^*=20$，$B_3^*=5$，$E_1^*=15$，$E_2^*=15$，$E_3^*=5$
$r=2\%$，$i=8\%$，$\nu=50\%$，$d=10\%$，$c=11\%$，$g=20\%$，$m=80\%$
$U_1=20\%$，$U_2=50\%$，$U_3=70\%$

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

各プロジェクトから予想される顧客・従業員関係の改善効果は，表３の通りである．数字は，現在からの伸びで表されている．

（表3）プロジェクトから予想される顧客・従業員関係の改善効果（u_{tj}）（単位：％）

	第1期	第2期	第3期
第1プロジェクト案	10	15	25
第2プロジェクト案	5	20	30
第3プロジェクト案	10	15	30
第4プロジェクト案	20	20	25

表１より割引率を用いて，各プロジェクトの各期ごとの現在価値を計算したものが，表４である．

（表4）キャッシュフローの割引現在価値 $a_{tj}/(1+d)^t$ （単位：百万円）

	第1期	第2期	第3期
第1プロジェクト案	-31.8	24.8	7.5
第2プロジェクト案	9.1	-16.5	15.0
第3プロジェクト案	-18.2	12.4	-7.5
第4プロジェクト案	—	-24.8	37.6

モデルを解いて得られた計算結果は，

最大値　66.02(百万円)

$x_1=0$,　$x_2=1$,　$x_3=1$,　$x_4=1$

$V_3=36.40$

$L_1=7$,　$L_2=0$,　$L_3=58.34$

$B_1=0$,　$B_2=16.43$,　$B_3=0$

$E_1=15$,　$E_2=15$,　$E_3=5$

$G_1=23.14$,　$G_2=30.69$,　$G_3=37.85$

$K_1=139.14$,　$K_2=173.26$,　$K_3=200.77$

$R_1=100$,　$R_2=116.43$,　$R_3=116.43$

$(RI)_1=7.83$, $(RI)_2=11.63$,　$(RI)_3=15.77$

であり，それをまとめたものが表５である．この計算結果より，採用されるプロジェクトは，第２，第３，第４のものであり，それによって生じる増分キャッシュフローの現在価値は，66.0（百万円）であることがわかる．第３期までのキャッシュフローの現在価値は，表５に示されており，第１期－9.1（百万円），第２期－28.9（百万円），第３期 45.1（百万円）である．利益は，第１期 23.1（百万円），第２期 30.7（百万円），第３期 37.9（百万円）であり，経済的残余利益は，第１期 7.8（百万円），第２期 11.6（百万円），第３期 15.8（百万円）となる．また負債比率も顧客・従業員満足の改善度も，制約条件を満足しているのがわかる．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

（表５）計算結果の要約

	第１期	第２期	第３期
増分キャッシュフローの現在価値	-9.1	-28.9	45.1
新プロジェクトを実施しない場合の利益	15.0	20.0	35.0
新プロジェクト実施後の利益付加分(追加利息考慮前)	8.0	12.0	3.0
利益(追加利息考慮前)	23.0	32.0	38.0
受取利息増加分	0.1	0	1.2
支払利息増加分	0	1.3	1.3
利益	23.1	30.7	37.9
新プロジェクト実施前の自己資本	110.0	110.0	110.0
新プロジェクトの増資分	15.0	30.0	35.0
新プロジェクト実施後の累積利益	23.1	53.9	91.7
新プロジェクト実施後の累積外部流出額	9.0	20.6	35.9
自己資本	139.1	173.3	200.8
自己資本コスト	15.3	19.1	22.1
経済的残余利益	7.8	11.6	15.8
新プロジェクト実施前の負債	100.0	100.0	100.0
新プロジェクトによる負債の増加分	0	16.4	16.4
負債	100.0	116.4	116.4
負債比率	72%	67%	58%
新プロジェクトによる顧客・従業員満足の改善度	35%	55%	85%

６．戦略実施のための目標・施策展開

モデルの解が求まると，実施するプロジェクトと，そのプロジェクトを実施した場合の利益やキャッシュフロー等の主要財務目標が決まる．そしてこれらの目標をもとに，それらを達成するための非財務的要因，さらにはモデルには明確に示されなかったそれら以外の考慮すべき要因の目標値を設定し,それらの目標値を達成するための施策を選択することになる.その際，効果が予測され，目標値を満足するかどうかの検討が行われることになる．この手順は，図１の下半分に係わっている．必要であれば，具体的な実施目標と施策を徐々に下位に落としこんでいくことになる．落とし込んでいく手法として，方針管理，図１のような展開図が有用である．

展開図を用いることで，目標と施策の関係がよくわかり，組織目標をバランスよく達成できる.また,企業価値の最大化をもたらす長期戦略目標から現場の目標までを論理的に考察でき，首尾一貫性が保たれることになる．モレも少なくなる．プロジェクト相互間の関係もよくわかる．さらに，従業員が何をすべきかよくわかるので，全体目標に向かうよう動機づけられ，具体的な目標・施策を実行するための有効な組織編成も可能になる．

R. S. Kaplan & D. P. Norton([2001], pp.100-104)はステークホルダー・スコアカードとＫＰＩスコアカードを，バランスト・スコアカードとまったく似て非なるものとしている．というのは，両者のスコアカードは，ビジョンや戦略と明確に関係づけられていないからとしている．ステークホルダー・スコアカードは，株主，顧客，従業員，サプライヤー，コミュニティなど

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

の構成者等のステークホルダーの各々の目標を定義し，それに関する尺度や目標値をもつスコアカードのことである．ＫＰＩスコアカードは，実施上，重要な業績評価指標の数多くの指標をカテゴリーごとに分類したようなスコアカードのことである．

しかし，戦略立案にはステークホルダーを考慮することが必要であるので，戦略とリンクしたステークホルダー・スコアカードが必要であるし，戦略実行のためには戦略とリンクしたＫＰＩスコアカードが必要である．それ故私は，そのようなスコアカードは，バランスト・スコアカードであると考えている．

7．おわりに

本稿では，企業の長期的発展（企業価値の向上）のためには，ステークホルダーとの協力が重要であると考え，そのような点を重視した戦略決定と，戦略にもとづいた施策決定について考察した．

そして戦略決定のために，各種のステークホルダーの要求を考慮した増分で計算した企業価値最大化モデル（割引キャッシュフロー最大化モデル）を提示した．このモデルは１例であり，他の数理計画手法による定式化ももちろん可能である．ステークホルダーの要求も，大幅に簡略化している．財務モデルは，ステークホルダーの利害の全てを表していないが，重要な要因を反映していると思われる．ただ，財務モデルを作成するときも，背後にある非財務要因を考慮することが必要である．このモデルの最大の特徴は，単年度の経済的残余利益の最大化は，必ずしも長期的な企業価値の最大化にならないという点を考慮したことである．そのため，キャッシュフローと利益の２つの異なる概念を，モデルに導入したことである．

戦略にもとづいた施策決定において，財務目標の達成のみでは不完全であり，財務目標を補うものとして，非財務目標を考慮する必要があると考えた．財務目標と非財務目標の関係の考察も必要である．それ故，本稿では，それらのことを考慮した目標・施策展開の手法を考察した．

謝　辞

本稿は、関西学院大学で開催された日本管理会計学会 2003 年度全国大会における統一論題（テーマ「戦略経営と管理会計」）での報告を加筆修正したものである．座長の上總康行先生，ディスカッサントの櫻井通晴先生，そのほか多数の先生方から貴重なコメントをいただきました．また本稿の作成にあたり，匿名のレフェリーの先生，編集委員長の小倉昇先生に貴重な改善のコメントをいただきました．ここに記して感謝の意を表します．

参考文献

秋庭雅夫．1994．『ＴＰマネジメントの進め方』日本能率協会マネジメントセンター．

浅田孝幸．2002．『戦略的管理会計――キャッシュフローと価値創造の経営』有斐閣．

Arnold, G. & M. Davies. 2000. *Value-Based Management : Context and Application*, John Wiley & Sons.

Atkinson, A. A., J. H. Waterhouse & R. B. Wells. 1997. "A Stakeholder Approach to Strategic

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

Performance Measurement", *Sloan Management Review*, Spring.
伏見多美雄．1992．『経営の戦略管理会計』中央経済社．
池田和明．2000．「キャッシュフロー重視の経営」管理会計学，第8巻，第1･2号．
Kaplan, R. S. & D. P. Norton. 2001. *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press,（櫻井通晴監訳．2001．『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』，東洋経済新報社）．
上總康行．2001．「企業価値創造経営のための管理会計システム――EVA評価法の登場」大阪市立大学経営学会経営研究，第51巻，第4号．
(社)経済同友会編．2003．『「市場進化」と社会的責任経営――企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて（第15回企業白書）』．
小林啓孝．2002．「投資意思決定とDCF法の拡張」企業会計，第54巻，第4号．
小林啓孝．2001．『事業再編のための企業評価』中央経済社．
昆　誠一．2003．「米国における株主価値経営の失敗――過度な自己統治と情報の非対称性の意図的拡大」九州産業大学経営学論集，第13巻，第4号．
門田安弘．1987．『ＤＳＳ会計の理論と実際』第三出版．
門田安弘．2003．『組織構造と管理会計』税務経理協会．
門田安弘．1980．「目標調整に関する管理会計の機能」会計，第118巻，第1号．
門田安弘．2002．「事業評価と管理者評価への日本的特色の導入」会計プログレス，第3号．
門田安弘，浜田和樹，李　健泳編著．2001．『組織構造のデザインと業績管理』中央経済社．
日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム編．2001．「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査結果」（調査報告）．
西村慶一，鳥邊晋司．2000．『企業価値創造経営』中央経済社．
西沢　脩．1995．『日本企業の管理会計――主要229社の実態分析』中央経済社．
櫻井通晴．2003．『バランスト・スコアカード――理論とケーススタディ』同文舘．
佐藤紘光．1971．「個別計画と期間計画との統合」企業会計，第23巻，第2号．
柴川林也．1979．『新版投資決定論』同文舘．
杉山善治．2002．『投資効率を高める資本予算』中央経済社．
杉山善治．2002．「伝統的投資評価技法の限界とその克服――BSCモデルの提唱」会計，第164巻，第2号．
小倉　昇．2002．「割引現在価値を利用した企業価値モデル」企業会計，第54巻，第4号．
田中隆雄．2002．「会計観の進化と割引現在価値の意義」企業会計，第54巻，第4号．
高田橋範充，鈴木一功．2003．「企業価値評価とキャッシュフロー」会計，第164巻，第2号．
鳥邊晋司．1997．『企業の投資行動の理論』中央経済社．
Weingartner, H. M.. 1963. *Mathematical Programming and the Analysis of Capital Budgeting Programs,* Prentice-Hall.
山本昌弘．1998．「日本企業における経営戦略的投資決定法（１）――資本予算の評価技法」経理情報，第840号．
財務省財務総合政策研究所編．2003．『進展するコーポレート・ガバナンス改革と日本企業の再生』（調査報告書）．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

日本管理会計学会誌
管理会計学2004年 第12巻 第2号

論 文

ABCの基礎的構造と意思決定

片岡洋人

＜論文要旨＞

近年，原価計算の基礎的構造を分析した研究が多く見られる．それらのなかでもNoreen(1991)は，活動基準原価計算（ABC）の構造について分析し，製品の販売価格設定や生産中止等の意思決定に用いる関連原価の計算に必要な基礎的原価データをABCが提供するための3つの条件を導出しており，その後の研究にも大きな影響を与えているものとして注目されている．

本稿では，意思決定に必要な関連原価を計算するための基礎的データを原価計算システムが提供するためにNoreen(1991)が示した条件を詳細に分析する．そのために，まず各条件の導出過程を明らかにし，その貢献を示す．その上で，各条件の特性を分析し，それらの相互関係を明らかにする．さらに，各条件との関連で，ABCは，意思決定によって影響を受ける変数とコスト・ドライバーとの関係を明確に表せるということを論証する．

＜キーワード＞
ABC，意思決定，関連原価，原価関数，コスト・プール，コスト・ドライバー

The Fundamental Structure of ABC for the Decision-Making

Hiroto Kataoka

Abstract

Recently, There are a lot of research findings that analyze the fundamental structure of costing. Among other things, Noreen(1991), which derived three conditions under which ABC systems provide the fundamental data of relevant costs to make product pricing and drop decisions, have a powerful influence on later researches.

In this paper, in order to provide the fundamental data to calculate differential costs for the decision-making, the three conditions derived by Noreen(1991) are analyzed at full length. For that purpose, first, the derivation process of those conditions is demonstrated, and the contribution of Noreen is clarified. Then, based on the acknowledgment, the natures of each condition are analyzed, and the interrelationship among conditions is demonstrated. Moreover, in association with each condition, it is demonstrated fully that ABC describes any variables affected by the decision-making in relation to cost drivers.

Key Words

ABC, decision-making, relevant cost, cost function, cost pool, cost driver

2003年11月25日　受付
2004年　1月23日　受理
大分大学経済学部講師

Submitted 25, November 2004.
Accepted 23, January 2004.
Faculty of Economics, Oita University

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

1. はじめに

近年，原価計算の基礎的構造を分析する多くの研究が見られる．その代表には，Noreen(1991), Noreen and Soderstrom(1994, 1997), Christensen and Demski(1995, 1997), Bromwich and Hong(1999)他を挙げることができる．それらのなかでも，とくに Noreen(1991)は，製品の販売価格設定や生産中止等の意思決定に用いる関連原価の計算に必要な基礎的な原価データを活動基準原価計算（Activity-Based Costing; 以下，ABC という）が提供するための条件を導出するために，ABC の構造について分析しており，その後の研究にも大きな影響を与えているものとして注目されている．

Noreen(1991)が示す条件とは，①基礎をなす現実の原価関数が各コスト・プールへ分割可能であり，それらの各コスト・プールは単一の活動のみに依存すること，②各コスト・プール別の原価が活動に正比例すること，③各活動が製品間で分割可能であり，各製品に帰属する部分はその製品のみに依存すること，の3つである．ABC が意思決定に資する適切なデータを提供するためには，これら全てを満たしている必要があり，とりわけ，第2条件の正比例性が最重要視されている．

しかしながら，Noreen(1991)が提示した 3 つの条件は必ずしも相互に独立した関係であるとはいえず，各条件間の関係が十分には議論されていないことを指摘できる．これらを原価計算の構造上の問題と照らし合わせて検討する必要があるといえよう．そのためには，コスト・プールの細分化のレベルに関連して生じる3つの誤差概念（統合化誤差，特定化誤差，および測定誤差）を提示した Datar and Gupta(1994)の見解が示唆に富んでいると思われる．

また，Noreen(1991)の目的は有用な関連原価を計算するための基礎データを ABC が提供するための条件を導出することであるが，ABC の本質的属性と上述の3つの条件との関連が詳細に分析されていないことを指摘できる．操業度関連のコスト・ドライバーのみを利用する伝統的方法に対して，[1] 非操業度関連のコスト・ドライバーをも併用することが ABC の本質的属性である．したがって，この両者の相違を適切に，かつ，明確に示さない限り，ABC の計算構造上の特質と上述の3つの条件との関連を説明することは困難である．

そこで本稿では，意思決定に有用な関連原価を計算するための基礎的データを原価計算システムが提供するための条件を，計算構造上の視点から詳細に分析する．そのために，まず次節で上述の条件の導出過程を明らかにし，その貢献を示す．第3節では，Datar and Gupta(1994)の見解に基づいて各条件の特性を分析し，それらの相互関係を明らかにする．さらに第4節では，上述の条件と ABC との関係を明らかにする．

2. 3つの条件の導出と貢献

本節では，Noreen(1991)の提示する条件をより明確にするために，その基本的なモデルを提示し，それに従って考察を行う．

2.1. 前提的モデルの設定

まず，Noreen(1991)は，ABC では，企業が製品を生産するために活動が必要になり，そのために消費された資源の原価 C が発生するものとしている．したがって，企業のアウトプット（原価計算対象）を表すベクトル $\mathbf{q}$ が与えられると，原価を発生させる活動を表すベクトル $\mathbf{a}$ は，

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

$\mathbf{a} = \mathbf{a}(\mathbf{q})$と表される．そして，活動のベクトル$\mathbf{a}$が決まると，資源の原価$C = C(\mathbf{a})$が決定される．ゆえに，基礎をなす現実の原価関数を次式のように表すことができる．

$$(1)\quad C = C(\mathbf{a}(\mathbf{q}))$$

(1)式に基づいて発生原価総額または消費資源の原価が把握される（原価収集プロセス）．[2] 次いで，原価集計プロセスの第 1 段階では，発生原価を各コスト・プール別に集計する．第 i 番目のコスト・プールに割り当てられた原価をCP_iとすると，各コスト・プールに割り当てられる原価の合計を次式のように示すことができる．

$$(2)\quad C = \sum_i CP_i$$

各コスト・プールから製品への原価の割り当て（原価集計プロセスの第 2 段階）には，活動尺度ないしコスト・ドライバーが用いられる．第 i 番目のコスト・プールから第 j 番目の製品への活動尺度をm_{ij}とすると，次式のように表すことができる．

$$(3)\quad m_{ij} = m_{ij}(q_j) \qquad \text{ただし，}\ m_{ij}(q_j) = 0 \ if\ q_j = 0,\ m_{ij}(q_j) \geq 0 \ if\ q_j > 0$$

(3)式について，アウトプットに対して必ずしも線形関数である必要はなく，また連続関数である必要もない旨が指摘されている．これは，活動の階層が存在することに起因しており，ABCと伝統的方法との相違は，(3)式が製品数量に比例する単純な関数となるか否かという点にあるという．

さらに，各コスト・プール別に集計される原価CP_iをそれぞれの活動尺度m_iで除することで，配賦率r_iを求めることができる．

$$(4)\quad r_i = \frac{CP_i}{m_i} \qquad \text{ただし，}\ m_i = \sum_j m_{ij}$$

したがって，第 j 番目の製品に集計される原価PC_jは，各コスト・プール別の活動尺度と配賦率との積を合計して求められるため，次のように計算される．

$$(5)\quad PC_j = \sum_i r_i m_{ij}$$

ここで，原価計算システムの重要な特徴は，製品原価の合計と配賦されるべき原価の合計とが等しくなることであり，次のように表すことができる．

$$(6)\quad \sum_j PC_j = \sum_j \sum_i r_i m_{ij} = \sum_i r_i \sum_j m_{ij} = \sum_i r_i m_i = \sum_i CP_i = C$$

(6)式で示される計算構造は，全ての原価計算システムに共通である．次に，(6)式を基礎として，意思決定のための関連原価を計算するための基礎データを提供し得る原価計算システムの有するべき条件を導出する．

2.2. 関連原価の基礎的データを算出するための必要十分条件

Noreen(1991)は，原価計算システムが主として生産中止や販売価格設定等の意思決定に資する基礎的な原価データを提供するに当たり，それらの意思決定に関連する回避可能原価および増分原価の基礎データについて次のように定義している．[3]

まず，ある製品の生産中止等の意思決定に関連する回避可能原価の基礎データとして，ABCによって計算される製品原価が利用されるとすると，他の製品の生産数量は変化しない状況下で，その基礎データは原価総額の変化額であると定義する．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

定義 製品kの回避可能原価の基礎データは，$\mathbf{q}=(q_1,q_2,\ldots,q_{k-1},q_k,q_{k+1},\ldots,q_j)$を製品1~jの製品数量を要素とするベクトルとし，$\mathbf{q}_k=(q_1,q_2,\ldots,q_{k-1},0,q_{k+1},\ldots,q_j)$を製品k以外の1~jの製品数量を要素とするベクトルとすると，$C(\mathbf{a}(\mathbf{q}))-C(\mathbf{a}(\mathbf{q}_k))$である．

そのための条件式は，次の通りである．

$$(7)\quad PC_k=\sum_i r_i m_{ik}=\{C(\mathbf{a}(\mathbf{q}))-C(\mathbf{a}(\mathbf{q}_k))\}$$

次に，配賦率を活動別の増分原価の基礎データとして利用するためには，活動別の増分原価を次のように定義する．

定義 活動レベルがaからa'に変化した場合の増分原価の基礎データを$C(a')-C(a)$とする．

そのための条件式は，次の通りである．

$$(8)\quad \sum_i r_i(a_i'-a_i)=C(a')-C(a)$$

さらに，Noreen(1991)は，各コスト・プール別の配賦率およびコスト・ドライバーについても次のように定義している．

定義 計算構造上，適切に設定された原価計算システムは，コスト・プール別に活動尺度ないしコスト・ドライバーが正しく識別されていなければならないので，配賦率$r_i(q)$と活動尺度$m_{ij}(q_j)$は次の特性を有する:

$$(9)\quad m_{ij}(q_j)=0 \quad if\ q_j=0$$
$$m_{ij}(q_j)\geq 0 \quad if\ q_j>0$$
$$(10)\quad a_i=m_i=\sum_j m_{ij}$$
$$(11)\quad \sum_i r_i m_i=C$$

以上より，製品別に集計された原価が回避可能原価の基礎データであるための，およびコスト・プール別原価が増分原価の基礎データであるための必要十分条件は，次の3つである．

第1条件: 基礎をなす現実の原価関数$C(\mathbf{a}(\mathbf{q}))$が各コスト・プールに分割可能であり，それらの各コスト・プールは単一の活動のみに依存していること．

$$(12)\quad C(\mathbf{a}(\mathbf{q}))=\sum_i C_i(a_i(\mathbf{q}))$$

第2条件: 各コスト・プールの原価は，その活動に対して厳格に比例していること．

$$(13)\quad C_i(a_i(\mathbf{q}))=p_i a_i(\mathbf{q})$$

第3条件: 各活動は，各製品に帰属する割合がその製品のみに依存するという方法で，製品間で分割できること．

$$(14)\quad a_i(\mathbf{q})=\sum_j a_{ij}(q_j)\quad \text{ただし，}\ a_{ij}(q_j)=0\ if\ q_j=0,\ a_{ij}(q_j)\geq 0\ if\ q_j>0$$

ABCが意思決定に資する適切な基礎データを提供するためには，基礎をなす現実の原価関数が(12)~(14)式で示される各条件を満たしていなければならない．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

2.3. 3つの条件の貢献

前述のように，第1条件は，発生原価総額をコスト・プールへ分割することが可能で，それらの各コスト・プールがもっぱら1つの活動に依存するということである．原則として，あらゆる原価は，何かの価格（もしくは会計システムから提供される価格の代理変数）と数量との積からなる．しかしながら，実際には原価計算システムに収容できる活動の数量，またはコスト・プールの数量は限られている．原価計算システムを設計するにあたり，企業における実際の活動を広い範囲で適切に代理できる少数の活動尺度が選択される．ある活動尺度が活動と高度の相関関係を有しているならば，その活動尺度は，十分な代理変数となり得る．例えば，技術部のコスト・プールは，必ずしも技術変更オーダーの回数の関数では表せない．にもかかわらず，それらの原価を発生させる様々な活動が技術変更オーダーの回数と高度に相関しているならば，コスト・ドライバーとして満足のいく代理となり得るとされている．

第2条件は，各コスト・プール別原価がそのコスト・プールの活動レベルに厳格に比例（正比例）していることである．これは，コスト・プールのレベルで非線形原価関数および切片が0でない線形関数を除外することを示している．

第3条件は，各活動がもっぱら各製品に依存する要素に分割できるということである．これは，生産工程における製品間の全ての依存性を除外するものとされている．とくに，原価計算における古典的な難問である結合工程が除かれるのである．

以上の条件は，原価計算システムが様々な意思決定に資する適切な原価データを提供するためには，非常に厳格に適用されなければならないと示されている．Noreen(1991)は，とくに第2条件を重視し,全てのコスト･プール別の原価が厳格にその活動尺度に比例している時にのみ，原価計算システムが関連する原価データを提供できる旨を強調している．換言すると，原価計算システムは，これらの条件を満たすように設計されなければ，関連原価の計算に必要な基礎的な原価データを提供することができないということである．[4] この点について，Bromwich and Hong(1999)は，製造技術上の条件を加えてNoreen(1991)の見解を拡張している．

原価計算システムは，一般に何らかの活動のために消費された資源の原価を，その対象に割り当てるシステムである．(1)～(6)式で示される3つの条件を導出するための前提は原価計算のプロセスそのものを表しており，これら3つの条件は，原価計算における基本的プロセスが具備すべき要件を表しているといえる．昨今では，ABCの登場にも見られるように，企業で行われている各活動の別に資源の投入と利用の関係を正確に写像することの重要性が増大している．したがって，原価計算の基本的プロセスが具備すべき要件を明示することは，どの製品をいくつ製造するために，どの活動がどれだけ行われ，それによって，どの資源がどれだけ消費されるのかを理解するためには，必須であるといえよう．

通常，原価計算システムでは，(4)式に示されるように各コスト･プール別の原価をそのコスト･ドライバーで除することによって間接費配賦率を求めるので，各コスト･プール別の原価とコスト･ドライバーとの関数関係を必ずしも想定していない．しかし，Noreen(1991)は，第2条件に示される正比例の関数関係が必要である旨を述べ，各コスト･プール別に，意思決定の影響を受ける製品数量等のような変数と,コスト･ドライバーや原価との関数関係を明確にすることで種々の目的に適合させ，個々の意思決定問題に役立ち得る基礎データを提供するための要件を示している．すなわち，コスト･プール別の関数関係を用いてプロセスを可視化し，意思決定による影響を経済的マップ上で明らかにしているのである．[5] したがって，Noreen(1991)が，原価計算システムが本来的に有している基本的な構造を明示し，それを種々の目的および状況

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

に適合させるための基礎を提供することは,大きな意義があるといえよう.その後のChristensen and Demski(1995)他,多くの研究において彼の見解が採り上げられる理由は,この点にあると思われる.

3. 各条件の検討と相互関係

3.1. 第1条件の検討

Noreen(1991)の第1条件は,発生原価総額が各コスト・プールに分割でき,各コスト・プールが単一の活動単位を表すことである.この第1条件は,前段と後段とで明らかに異なることを意味している.したがって,第1条件について,発生原価総額の各コスト・プールへの分割可能性を表す前段と,コスト・プールが単一の活動で説明されるという後段に分けて検討する.

まず,前段はコスト・プール別原価の集計に関連している.通常,コスト・プールが活動を表すように詳細に設定されると,部門個別費ないしコスト・プール個別費のような特定のコスト・プールに直課可能な直接原価が減少する.すなわち,コスト・プールが複数の活動から成り,括りが大きい場合(統合化されたコスト・プール)には個別費が相対的に多くなるが,単一の活動を表すように括りが小さい場合(細分化されたコスト・プール)には部門共通費ないしコスト・プール共通費のような間接原価が相対的に増加すると考えられる.一般に,計算の正確性を確保するための要件の1つに,原価を可能な限り直接原価として把握することが挙げられる.例えば,図1のように,ある製造部門内に組立活動と段取活動の2つの活動センターがあるとする.その製造部門マネジャーの給料は,その製造部門に対しては部門個別費として把握できるものの,その製造部門を構成する各活動センターから見ると明らかに共通費となる.ここでの問題は,活動別のコスト・プールに対して共通費を配賦するときに適切で合理的な配賦基準が見つからない可能性があることである.部門マネジャーの部門監督時間のうち,どの活動にどれだけの時間を費やしたのかが不明確になり得る.つまり,コスト・プールが活動別に詳細に設定されると,各コスト・プール別に集計される原価に誤差が生じる可能性が高くなるのである.Datar and Gupta(1994)は,この場合に生じる活動原価の誤差を測定誤差と呼んでいる.測定誤差は,特定のコスト・プールにおける原価の識別と,個々の製品に利用される資源別の尺度単位の測定に関する誤差である.したがって,第1条件前段は,測定誤差の影響を強く受けると考えられ,コスト・プール別計算における測定誤差を極小化することが重要な問題であるといえる.[6]

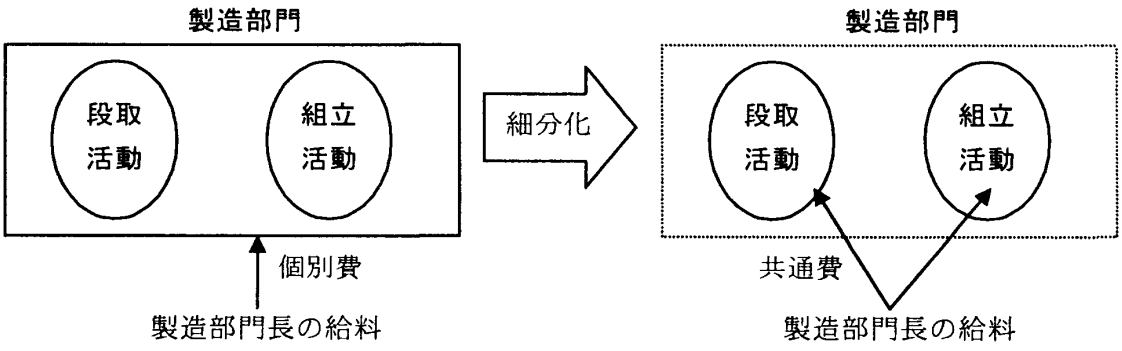


図1: ある製造部門内の活動とコスト・プールの細分化

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

次に，第1条件後段はコスト・プールの細分化に関する問題である．すなわち，「各コスト・プールが単一の活動を表す」ということは，同質性に基づいてコスト・プールが適切に，かつ，詳細に設定された状態を指している.コスト・プールを活動別に細分化する利点は次の2点に集約できる．それは，①その製品の製造に要した作業の原価のみを負担させることができ，②各作業別の原価を適切に選択された基準で負担させることができることである.[7] これらの利点を享受できるように設計された原価計算システムの代表が ABC である．ただし，これら2つは，いずれも製品別計算の段階における利点であることにも注意されたい．一方，コスト・プールが活動別に細分化されず，これらの利点を享受できない場合には，Datar and Gupta(1994)のいう統合化誤差および特定化誤差が生じる．統合化誤差とは集計単位（コスト・プール）の設定数ないし方法の誤りから生じる製品原価の誤差であり（利点①に関連），特定化誤差とは配賦基準ないしコスト・ドライバーの選択ミスによって生じる製品原価の誤差である（利点②に関連）．したがって，第1条件後段に示されるようにコスト・プールが活動別に区分されないと，製品がその製造に不必要な作業の原価を負担してしまうことになり，第1条件後段は，とくに利点①に関連する統合化誤差の影響を強く受けると考えられる．

3.2. 第2条件の検討

Noreen(1991)の第2条件に対して，Noreen and Soderstrom(1994，1997)が実証研究を行っている．その研究対象は，いずれもワシントン州内における約100の病院の原価計算システムであり，そのデータはワシントン州厚生局（Washington State Department of Healthcare; 以下，WSDOHとする）から提供されている．まず，Noreen and Soderstrom(1994)は，1990年の予算データと1987年の実際データを対象に各コスト・プール別の原価関数の線形性を検証している．さらに，Noreen and Soderstrom(1997)は，1977~1992年という時系列軸を加えて多期間モデルに拡張して検証している．これらの検証の結果は，いずれも第2条件を満たしておらず，ワシントン州内の病院における原価計算システムからは有用な原価データを提供し得ないというものである.[8]

Noreen and Soderstrom(1994，1997)は，病院から WSDOH に提出された標準化された勘定とコスト・ドライバーを基礎に各病院で独自に設定された原価計算システムを検証の対象としており，とくに次の問題が生じる可能性を指摘できる．それは，彼らも自ら指摘しているように，コスト・ドライバーが誤って特定化されたことが,各コスト・プール別の原価がコスト・ドライバーに比例しない原因である可能性があるということである.[9] すなわち，第2条件を満たすためには，各コスト・プールが活動別に区分された上で，その活動の説明変数であるコスト・ドライバーが適切に設定されている必要がある．前述の通り，このようなコスト・ドライバーの選択ミスによって特定化誤差が生じる.この誤差が生じないように適切なコスト・ドライバーを選択しない限り，正確な製品原価を計算することも，関連原価の基礎的データを提供することも不可能である．したがって，第2条件は特定化誤差の影響を強く受けると考えられる．

また，第2条件について，状況次第では強度ドライバーを利用しなければ比例関数にはならないことを指摘しておく必要がある．Kaplan and Cooper(1998)によると，活動ドライバー（コスト・ドライバー）には，取引ドライバー，時間ドライバー，および強度ドライバーという3種類がある．例えば段取活動の場合，取引ドライバーならば段取回数，時間ドライバーならば段取時間,そして強度ドライバーならばバッチ別の特殊性をより考慮したコスト・ドライバーとなる．計算の正確性からは当然に，取引ドライバーよりは時間ドライバー，時間ドライバーよりは強度ドライバーの利用が勧められる．段取回数を用いる場合にはバッチ当たりに要する時間は等

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

しいと仮定しているに過ぎない．また，段取時間を用いる場合にはバッチ別の所要時間の相違が考慮されている．Datar and Gupta(1994)の例示では，段取活動のコスト・ドライバーには段取回数ではなく段取時間を用いないと製品原価に誤差が生じるとされている．さらに強度ドライバーの場合には，特殊性の高いバッチには熟練工が必要である等，バッチ別のより詳細な特殊性が考慮されることになる．このことから，Kaplan and Cooper(1998)は，強度ドライバーの場合には「直課（directly charge）」という表現を使っている．[10] したがって，状況次第であるが，比例性を得るためには強度ドライバーが必要になる場合もあるといえる．

3.3. 第3条件の検討

Noreen(1991)が指摘する通り，連産品のように製品グループ内の製品種類間の結び付きが非常に密接な場合には,製品グループ別の原価を因果基準に従って計算することは可能であるが，製品グループ内の特定製品のみの原価を計算することは困難である．生産に関する適切で詳細なデータを入手できない限り，その製品のみに関する意思決定等に資する適切な原価データを必ずしも提供し得ないのである．したがって，第3条件は，各製品別の問題に関する原価データを必要とする際には不可欠となる.各製品別に分割できない各コスト・プール別の原価関数は除外されるのである．

3.4. 条件間の相互関係

前述の通り，適切なコスト・プールの設定とコスト・ドライバーの選択に関する問題は，製品別計算に関する誤差（特定化誤差および統合化誤差）に関連する．これらの誤差は，ABCシステムを用いている限り，理論上は生じない．しかしながら，ここで重要な点は，製品別計算に関連する特定化誤差および統合化誤差と，コスト・プール別計算に関する測定誤差とがトレード・オフ関係になる可能性があるという問題である．Datar and Gupta(1994)は，これらの誤差間の関係について，ABCのように製品別計算における正確性を追及してコスト・プールを活動別に細分化すると，逆にコスト・プール別計算での誤差が大きくなる可能性があり，結果として正確な製品原価を計算できない可能性を示唆している．[11] すなわち，状況によっては，図2のように，コスト・プール別計算で生じる誤差と，製品別計算で得られる正確性との間にトレード・オフが生じる可能性があるのである．

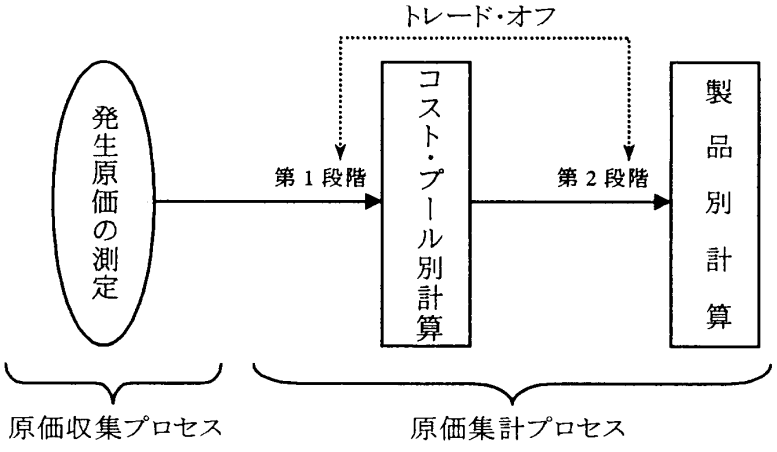


図2: 原価計算プロセスにおけるトレード・オフ

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

この問題をNoreen(1991)の3つの条件に照らし合わせて検討する．第1条件後段にあるように各コスト・プールが単一の活動を表すためには，コスト・プールの細分化が必須である．そして，コスト・プールを細分化すると，発生原価総額を各コスト・プール別に正確に分割することが困難になる．つまり，第1条件前段が測定誤差の影響を受け，第1条件後段および第2条件が統合化誤差および特定化誤差の影響を受けることから，第1条件前段と，第1条件後段および第2条件との間には，状況次第によってはトレード・オフが生じてしまい，これらを同時に満たすことが困難になる可能性がある．

この点は，Noreen(1991)が最重要視する第2条件を満たすためには致命的な問題ともなり得る．なぜなら，製品別計算の段階で誤差が生じないように，コスト・プールおよびコスト・ドライバーを適切に設定しない限り，各コスト・プール別原価のコスト・ドライバーに対する比例関係を求めることが不可能であるからである．したがって，Noreen(1991)の示す各条件を満たすためには，各コスト・プールの適切な設定が中心的課題になるともいえる．とくに第1条件と第2条件とは非常に密接な関係を有しており，これらを同時に満たすように原価計算システムを構築する必要がある．さもないと，原価計算システムは，適切な原価データも正確な製品原価も提供し得なくなってしまうのである．

以上より，Noreen(1991)は第2条件を最重要視しているが，そのためには各コスト・プールが活動センターとしての特質を持つこと（第1条件後段）を核として，各計算段階で誤差の問題が生じないように原価計算システムが設計される必要がある．したがって，誤差の問題と各条件との関係を図3のように示すことができる．

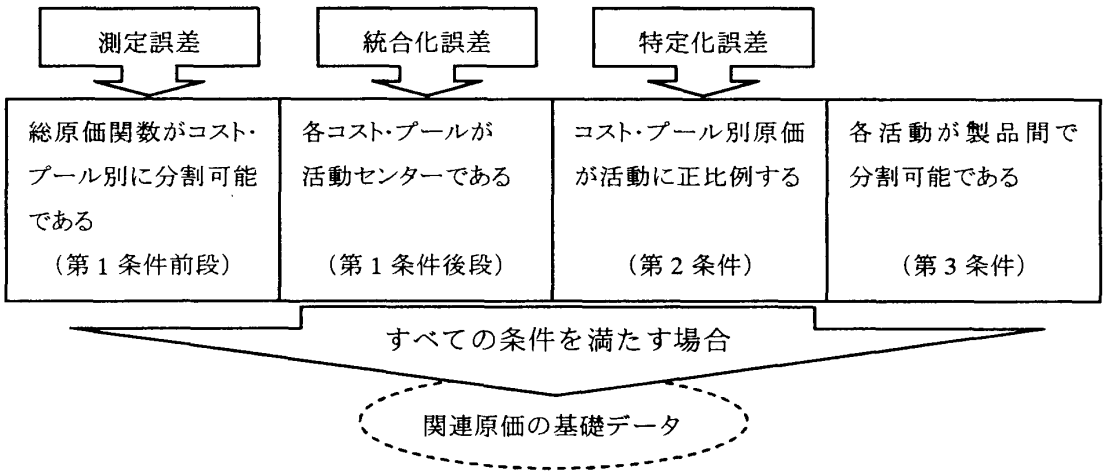


図3: 誤差と各条件の関係

4．ABCから提供される基礎的な原価データ

4.1．伝統的方法とABCとの相違

Noreen(1991)は，その論題にABCを掲げているものの，伝統的方法から得られる原価データとABCのそれとを対比することには関心を寄せていない．[12] しかしながら，意思決定に資する基礎的な原価データをABCが提供するために上述の3つの条件がもたらした貢献を明らかにするためには，それらの計算構造を比較して明示する必要がある．ただし，本節における分析は第2節で示した回避可能原価および増分原価の基礎データの定義に従う．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

伝統的方法では，いずれのコスト・ドライバーも製品数量に比例することが仮定され，それらを括ると単一種のコスト・ドライバー（操業度関連のコスト・ドライバー）のみを利用している．一方，ABCの場合は，操業度関連のコスト・ドライバーのみならず，バッチ数や製品種類数といったアウトプットの特殊性ないし属性に応じたコスト・ドライバー（非操業度関連のコスト・ドライバー）が用いられる．これが両者の本質的な相違である．

この両者の相違を明確に示すためには，製品の活動に対する需要がコスト・ドライバーによって表現されることを，上述の3つの条件，とくに第2条件との関係から分析する必要がある．伝統的方法では，製品数量に比例する直接作業時間や機械稼働時間といった操業度関連のコスト・ドライバーのみが利用されるので，各コスト・プール別のコスト・ドライバーとアウトプットとの関係と，各コスト・プール別原価とコスト・ドライバーとの関係は，操業度関連のコスト・ドライバーを介して，(3)式および(4)式のように表される．この場合，操業度に比例する変動費プールについては，アウトプット→コスト・ドライバー，コスト・ドライバー→原価という関数関係が第2条件の通りに適切に変換され，操業度が決まれば原価も一意に特定できる．ところが，固定費プールではコスト・ドライバーと固定費との間の関数関係が認められず，操業度関連のコスト・ドライバーは固定費プールの説明変数にはなり得ない．このような場合には，変動費率が増分原価の変化率の基礎データとして扱われ，固定費は第2条件により除外され，埋没原価として扱われる．したがって，伝統的方法では，操業度との関連のみで回避可能原価ないし増分原価の基礎データを提供する．とくに，主として変動費で構成される増分原価は，短期利益計画における意思決定に役立つといえよう．

一方，ABC の場合，操業度関連のコスト・ドライバーが製品数量に応じて決定されるだけでなく，非操業度関連のコスト・ドライバーがアウトプットの特殊性（バッチ数や製品種類数）に応じて決定される．この点は，ABCの理論的な深化の過程で Cooper(1990) や Kaplan(1990)他で明らかにされた活動の階層の概念を用いると理解しやすい．すなわち，活動の階層別に，ユニット・レベル活動は製品数量の関数となり，バッチ・レベル活動はバッチ数の関数となり，製品種類レベル活動は，製品間の異質性ないし複雑性の関数となる．Noreen(1991)は，製品とコスト・ドライバーとの関係を表す(3)式について次のように説明している．

「ユニット・レベル活動は，通常，$m_{ij}(q_j)=m_{ij}\times q_j$という線形関数で表されるだろう．バッチ・レベル活動は，製品数量に対する階段型関数で表されるだろう．製品維持活動は，$q_j>0$ならば$m_{ij}(q_j)=m_{ij}$，$q_j=0$ならば$m_{ij}(q_j)=0$という関数で表されるだろう」．[13]

すなわち，ABC では，操業度関連および非操業度関連のコスト・ドライバーを用いて，アウトプット→コスト・ドライバー，コスト・ドライバー→原価という関係が，活動の階層別に第2条件の通りに適切に表現される．この場合，因果フローに基づき，増分原価には変動的資源の原価のみならず固定的資源の原価も含まれる．そのため，製品別収益性分析では活動の階層の順に段階的に利益計算されるので，短期利益計画における意思決定のみならず製品戦略に関する意思決定にも役立つのである．

いずれにしても重要なことは，製品からの活動に対する需要の増減が，コスト・ドライバーを介して，活動原価の増減に反映されることである．例えば，バッチ数の増加によって段取回数が増加し，それに応じて段取活動原価が増加する．また，製品種類数の増加によって製品種類

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

別金型の交換回数が増加し，それに応じて金型交換活動原価が増加する．したがって，意思決定の影響を受ける変数が，製品数量や，バッチ数，製品種類数と結び付くと，それぞれが各階層におけるコスト・ドライバーを介して，活動に対する需要と，さらには資源に対する需要を表す．ABCは，それらの需要に応じて，回避可能原価ないし増分原価の基礎データを提供するのである．ただし，ABCの場合には，伝統的方法と比べて第1条件前段を満たすのが困難な場合があることを指摘しておく必要がある．

4.2. その後のABCの発展と課題

ABCの理論は，Noreen(1991)の後にも様々な進展が見られた．[14] ABCのその後の展開と，上述の3つの条件との関連を明らかにする必要がある．さらに3つの条件によって顕在化した課題についても述べる．

まず，ABCの資源利用モデルとしての特質を挙げる必要があるだろう．一般に原価計算は資源の消費原価と利用原価とを明確に区分する．[15] この区分は，製品原価計算のためのみならず，活動自体を管理するABMへの発展においても重要な点である．実現可能最大キャパシティを用いて活動別に未利用資源の原価を把握することの有用性はKaplan and Cooper(1998)で示される通りであるが，その点が各条件と関連させて議論されていない．さらに，Noreen(1991)は戦略的コスト・マネジメントへの発展の可能性を示唆しているが，[16] そのためにも未利用資源の原価を明確に識別することが重要であるといえよう．

次に，ABCにおける活動の階層には一般に4つのレベルがあるが，工場維持レベル活動とアウトプットとの間に直接的な関連があるケースは少ない．通常，工場維持レベル活動の原価には，空間提供活動に集計される工場用地の地代，工場建物の固定資産税他を例示できるが，いずれもアウトプットとの直接的な関連を見出すのが困難である．つまり，Noreen(1991)によると，工場地代のようなアウトプットに対して直接的な関数関係を見出せない活動の原価は，第2条件を満たさないので除外されると考えられている．しかしながら，必ずしも全ての工場維持レベル活動の原価が除外されるのではないことに注意しなければならない．ABCの理論的な深化の過程で空間用役提供活動のような副次的活動の存在が明らかになったからである．空間提供活動や情報処理活動のような副次的活動の原価は，主活動を通して製品に適切に割り当てられる．この場合には，それらの原価は，因果フローに従って適切に製品に跡付けられるのである．

また，第3条件によって，ABCが提供できるのは製品グループとしての連産品の原価にとどまるという古典的な問題が残されていることも明らかになった．この場合にはMoriarity(1981)やゲーム理論に基づくアプローチ等からの示唆を得る必要があろう．

さらなる課題として，Noreen(1991)によって意思決定に利用するために関数関係が想定されるようになったが，目的と状況に応じて様々な原価関数が設定される必要があることを指摘できる．第2条件では正比例という関数関係の他は認められていない．しかし，一般には種々の目的と状況に合わせてレリバント・レンジでの線形性が想定され，その場合には必ずしも原価関数の切片が0になるとは限らない．それだけでなく，非線形や区分線形になることもあり得る．個別の問題状況に応じて具体的に検討する必要があるといえよう．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

5．おわりに

本稿では，管理会計上の種々の目的と状況に応じて利用される関連原価の基礎データを提供するABCの基礎的構造について検討してきた．とくに，Noreen(1991)の提示した3つの条件には，Datar and Gupta(1994)が示す計算構造上の問題に応じて生じる3つの誤差概念（統合化誤差，特定化誤差，および測定誤差）によって第1条件と第2条件の間に密接な関係があることを明らかにし，さらに意思決定における ABC の有用性と課題を示した．関数関係を導入することにより，ABC は，伝統的方法に比べて，意思決定によって影響を受ける変数とコスト・ドライバーとの関係を明確に表せるという点でその有用性を指摘できる．その一方で，条件間のトレード・オフの可能性，未利用資源の原価の把握，工場維持レベル活動原価の取扱い，連産品原価の分割困難性の問題，関数の設定の問題等も指摘できる．また，3 つの条件を全て満たしていたとしても，その原価データの意義と利用方法を適切に把握しない限り，適切な意思決定を行い得ないことを認識しておく必要がある．[17]

本稿で示した課題について更なる考察を加える必要があるが，その他にも，原価計算の基礎的構造に関連して，Christensen and Demski(1995)他その後の研究においてNoreen(1991)の提示した条件がどのような貢献をもたらしたのかも検討する必要がある．これらを今後の課題として本稿の結びとしたい．

注

[1] 本稿で示す伝統的方法とは，ABCとの対比で操業度関連のコスト・ドライバーのみを利用する原価計算の方法を指している．

[2] 原価収集プロセス（cost accumulation）と，原価集計プロセス（cost assignment）については，Horngren et al.(2000)p.28 または廣本(1997)pp.43-59 を参照のこと．

[3] これらの場合，Noreen(1991)は，関連原価の計算には当然に機会原価を含めなければならない旨を述べている．

[4] Noreen(1991)は，製品生産中止と販売価格設定等の意思決定の他にも，製品設計段階での原価削減にも役立つ旨を示唆している．

[5] 経済的マップについては，Kaplan and Cooper(1998)pp.79-81 を参照されたい．

[6] 各コスト・プールにおける活動原価のレベルをコントロールすることも重要である（Gupta (1993)を参照のこと）．

[7] 廣本(1997)pp.128-130 を参照されたい．

[8] データ上の問題として，特定の間接費関数によって実行される活動が病院間で現実的に同じではないことを指摘できる．生産関数も病院間で異なるし，固定的資本の種類や取得時期も異なる．また，病院間で標準尺度単位の定義が一貫しないという問題もある．それは，WSDOHが各病院の環境に合わせて標準尺度単位の定義を修正することを許可しているからである．しかし，病院間の規模の相違等も分析し，検証上で問題になるようなものは発見されなかったという（Noreen and Soderstrom(1994)を参照）．

[9] Noreen and Soderstrom(1997)は，ABCを用いればWSDOHの要求よりもコスト・プールとコスト・ドライバーの設定が必ずしも適切にできるとは限らないとも指摘している．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

[10] この場合，直接原価の直課とは性質が異なることに注意されたい．あくまでも配賦の手続きを行うのだが，より個別の事情が考慮されるために「直課」と表現されるに過ぎない．
[11] 片岡(2003)において詳細な検討が行われているので，参照されたい．
[12] 伝統的方法はABCに包括されるものと位置づけられている（Noreen(1991)p.160を参照）．
[13] Noreen(1991)p.161より引用した．
[14] ABCの貢献と課題については，片岡(2001)を参照のこと．
[15] 一般にABCでは，実現可能最大キャパシティを用いて資源の投入と利用とを区分することが多い（Cooper and Kaplan(1992)を参照）．
[16] Noreen(1991)p.162を参照のこと．
[17] Demski(1997)を参照されたい．

参考文献

番場嘉一郎. 1963.『原価計算論』中央経済社.

Bromwich, M. and C. Hong. 1999. Activity-Based Costing Systems and Incremental Costs. *Management Accounting Research*. 10: 39-60.

Christensen, J. and J.S. Demski. 1995. The Classical Foundations of 'Modern' Costing. *Management Accounting Research*. 6: 13-32.

Christensen, J. and J.S. Demski. 1997. Product Costing in the Presence of Endogenous Subcost Function. *Review of Accounting Studies*. 2: 65-87.

Cooper, R. 1990. Cost Classification in Unit Based and Activity-Based Manufacturing Cost Systems. *Journal of Cost Management*. Fall: 4-14.

Cooper, R. and R.S. Kaplan. 1992. Activity-Based Systems: Measuring the Cost of Resource Usage. *Accounting Horizons*. September: 1-13.

Datar, S. and M. Gupta. 1994. Aggregation, Specification, and Measurement Errors in Product Costing. *Accounting Review*. October: 567-591.

Demski, J.S. 1997. *Managerial Uses of Accounting Information*. Kluwer Academic Publishers.

Gupta, M. 1993. Heterogeneity Issue in Aggregated Product Costing Systems. *Journal of Management Accounting Research*. 5(Fall): 180-212.

廣本敏郎. 1997.『原価計算論』中央経済社.

Horngren, C.T., G. Foster, and S.M. Datar. 2000. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis 10th ed.* Prentice-Hall.

Kaplan, R.S. 1990. Contribution Margin Analysis: No Longer Relevant/Strategic Cost Management: The New Paradigm. edited by M.A. Robinson. *Journal of Management Accounting Research*. 2(Fall): 2-15.

Kaplan, R.S. and R. Cooper. 1998. *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Harvard Business School Press. 櫻井通晴訳 1998.『コスト戦略と業績管理の統合システム』ダイヤモンド社.

片岡洋人. 2001.「製造間接費研究の動向－ABCの貢献を中心として－」管理会計学 10-1: 27-38.

片岡洋人. 2003.「正確な製品原価計算システムの構築: ABCの限界」企業会計 55-2: 99-106.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

Moriarity, S. ed. 1981. *Joint Cost Allocations*. University of Oklahoma Center for Economic and Management Research.

Noreen, E. 1991. Conditions Under Which Activity-Based Cost Systems Provide Relevant Costs. *Journal of Management Accounting Research*. 3(Fall): 159-168.

Noreen, E. and N. Soderstrom. 1994. Are Overhead Costs Strictly Proportional to Activity? Evidence from Hospital Service Departments. *Journal of Accounting and Economics*. 17: 255-278.

Noreen, E. and N. Soderstrom. 1997. The Accuracy of Proportional Cost Models: Evidence from Hospital Service Departments. *Review of Accounting Studies*. 2: 89-114.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

学会誌『管理会計学』頒布のお知らせ

日本管理会計学会では１９９１年７月の発足以来、毎年２号の割合で学会誌『管理会計学』を発行しています。このたび、特に会員の所属する教育研究機関を優先して定期購読形式にもとづいて年間購読料６,０００円で『管理会計学』を頒布することにいたしました。

つきましては、会員の皆様の所属する大学や研究機関などの図書館で定期購読の申し込みに尽力をお願いいたします。お申し込みの際には、別紙の申込書にご記入のうえ、学会事務局までお送りいただきますようお願いいたします。

なお、ご希望のある場合には、定期購読申込み先着５０機関に限りバックナンバーを同時に贈呈いたします。

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

日本管理会計学会学会誌定期講読申込書

私は、日本管理会計学会学会誌(年2回発行予定)の定期購読を希望いたしますので、下記の通り申し込みいたします。

機　関　名		
代表者ご氏名		印
ご　住　所	〒　－ Tel　Fax	
学会誌送付先部署およびご氏名	部　署	
	ご氏名	
ご送付先住所	〒　－	
TEL		
FAX		
e-mail		
バックナンバーの要否	必要　不要	
お支払い方法	銀行振込み　郵便振込み	
通　信　欄		

定期購読承認日　　年　月　日

定期購読会員　No. _____

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

日本管理会計学会誌投稿申込書

日本管理会計学会
学会誌編集委員会委員長殿

私は、下記の要領で原稿を投稿いたしたく、ここに申し込みいたします。

申込日：　　年　　月　　日

執筆代表者氏名 （英文表記）	
現　住　所	〒　　TEL　　（　　）
Eメール･アドレス	
所属機関・ 部署・役職名 （英文表記）	
同上　所在地 連　絡　先	〒　　TEL　　（　　） 自宅・所属機関（いずれかに○を付けて下さい。）
投稿原稿の表題 （英文表題）	
投稿原稿の種類	論文　事例研究　総合報告　研究ノート その他（　　）
別刷（100部） の要否	要・否（いずれかに○を付けて下さい。）

（受付日：　　年　　月　　日）

この用紙をA4版に拡大コピーしてお使い下さい。同様の様式をワープロ等で作成して使っても構いません。

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

あ と が き

この号は、昨年、関西学院大学で開催されました2003年度全国大会の統一論題「戦略経営と管理会計」をテーマとする特集として編集いたしました。同大会の統一論題で報告された4名の先生方に編集委員会から依頼し、それぞれ学会報告に基づく論文をご投稿いただきました。廣本敏郎先生には、伝統的管理会計との対比という視点から戦略的管理会計の方向性を論じていただきました。丸田起大先生には、ダブルループ・フィードバックとフィードフォワードが戦略的コントロールに果たす役割を論じていただきました。また、他の2先生からは、戦略的管理会計の研究に対する新しいアプローチをそれぞれ提案していただきました。

経営戦略の実行から、経営戦略の見直し、そして戦略形成まで、管理会計が戦略経営を支援できる可能性は多方面に亘ると考えられます。この号の特集が、今後の意欲的な研究の道を開くことを期待しております。

小倉　昇（学会誌編集委員長：筑波大学教授）

2004年11月20日発行

日本管理会計学会誌　第12巻第2号

管理会計学

経営管理のための総合雑誌

編集委員長　小倉　昇
発行・編集　日本管理会計学会

学会誌編集委員会
〒112-0012　東京都文京区大塚3-29-1
筑波大学大学院ビジネス科学研究科　小倉研究室
電話（03）3942-6868　FAX（03）3942-6829
E-mail：ogura@gssm.otsuka.tsukuba.ac.jp

日本管理会計学会　本部事務局
〒346-8515　埼玉県久喜市下清久500東京理科大学経営学部内
電話（0480）21-7614　FAX（0480）21-7613
E-mail：jama@ms.kuki.sut.ac.jp

印　刷　所　株式会社　市川活版所
定　　価　3,150円（本体3,000円）

©2004　Printed in Japan
ISDN 0918-7863

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

あ と が き

この号は、昨年、関西学院大学で開催されました2003年度全国大会の統一論題「戦略経営と管理会計」をテーマとする特集として編集いたしました。同大会の統一論題で報告された4名の先生方に編集委員会から依頼し、それぞれ学会報告に基づく論文をご投稿いただきました。廣本敏郎先生には、伝統的管理会計との対比という視点から戦略的管理会計の方向性を論じていただきました。丸田起大先生には、ダブルループ・フィードバックとフィードフォワードが戦略的コントロールに果たす役割を論じていただきました。また、他の2先生からは、戦略的管理会計の研究に対する新しいアプローチをそれぞれ提案していただきました。

経営戦略の実行から、経営戦略の見直し、そして戦略形成まで、管理会計が戦略経営を支援できる可能性は多方面に亘ると考えられます。この号の特集が、今後の意欲的な研究の道を開くことを期待しております。

小倉　昇（学会誌編集委員長：筑波大学教授）

2004年11月20日発行

日本管理会計学会誌　第12巻第2号

管理会計学

経営管理のための総合雑誌

編集委員長　小倉　昇
発行・編集　日本管理会計学会

学会誌編集委員会
〒112-0012　東京都文京区大塚3-29-1
筑波大学大学院ビジネス科学研究科　小倉研究室
電話（03）3942-6868　FAX（03）3942-6829
E-mail：ogura@gssm.otsuka.tsukuba.ac.jp

日本管理会計学会　本部事務局
〒346-8515　埼玉県久喜市下清久500東京理科大学経営学部内
電話（0480）21-7614　FAX（0480）21-7613
E-mail：jama@ms.kuki.sut.ac.jp

印　刷　所　株式会社　市川活版所
定　　価　3,150円（本体3,000円）

©2004　Printed in Japan
ISDN 0918-7863

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

The Members of the 2002-2004 Editorial Board

Editor in Chief	**Noboru Ogura,** University of Tsukuba
Associate Editor	**Takayuki Asada,** Osaka University
Associate Editor	**Noboru Harada,** Science University of Tokyo
Managing Editor	**Kazuki Hamada,** Seinan Gakuin University
Managing Editor	**Kenji Kasai,** Asia University
Managing Editor	**Hiromitsu Sato,** Waseda University
Managing Editor	**Yasuhiro Monden,** Mejiro University
Board Member	**Shigeo Aoki,** Tokyo International University
Board Member	**Yoshihiro Ito,** Kobe University
Board Member	**Susumu Ueno,** Konan University
Board Member	**Yoshitaka Kijima,** Chuo University
Board Member	**Muneya Sato,** Yokohama City University
Board Member	**Takashi Shimizu,** Waseda University
Board Member	**Ken-ichi Suzuki,** Meiji University
Board Member	**Masayasu Tanaka,** Science University of Tokyo, Suwa
Board Member	**Yuko Nishimura,** Toyo University
Board Member	**Shuji Mizoguchi,** Yokohama National University
Board Member	**Kanji Miyamoto,** Osaka Gakuin University
Board Member	**Tatsushi Yamamoto,** Nagoya University

The Journal of Management Accounting, Japan has various sections, such as articles, research notes, case studies, and book reviews. Articles in the journal are selected through a double-blind referee system. The scope of acceptable articles embraces all subjects related to management accounting and management practices as long as the articles meet the criteria established for publication in the journal. The manuscripts except articles are also selected through the review by a single referee according to the policy set by the editorial board.

The journal of Management Accounting, Japan will be published semiannually by the Japanese Association of Management Accounting: Noboru Ogura, Editor in Chief, University of Tsukuba, Graduate School of Business Sciences, Otsuka Bunkyo-ku, Tokyo, 112-0012, Japan.

Printed by Ichikawa Printing Co., Ltd.

Copyright © 2004, The Japanese Association of Management Accounting.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

The Japanese Association of Management Accounting was founded on July 27, 1991. The Association is a voluntary organization of academicians, practicing professionals, and others involved in education and/or research in management accounting and management practices. Each member of the Association will receive the Journal of Management Accounting, Japan published semiannually by the Association.

The Members of the 2002-2004 Executive Board of the Association

President	**Takao Tanaka,** Aoyama Gakuin University
Vice President	**Yasuyuki Kazusa,** Kyoto University
Vice President	**Yoshitaka Kobayashi,** Keio University
Vice President	**Kohei Yamada,** Meiji University
Chairman	**Yoichi Kataoka,** Mejiro University
Assistant Chairman	**Hideki Kurashige,** IBM Business Consulting Services KK

Executive Director:

Shigeo Aoki, Tokyo International University
Kazuki Hamada, Seinan Gakuin University
Tadashi Ishizaki, Chuo University
Kanji Miyamoto, Osaka Gakuin University
Yasuhiro Monden, Mejiro University
Yuko Nishimura, Toyo University
Kiyoshi Ogawa, Josai International University
Hiroshi Sakaguchi, Josai University
Masayasu Tanaka, Science University of Tokyo, Suwa
Susumu Ueno, Konan Universit
Takayuki Asada, Osaka University
Noboru Harada, Science University of Tokyo
Kenji Kasai, Asia University
Tsuneto Miyozawa, Ritsumeikan University
Akira Nishimura, Kyushu Sangyo University
Osamu Nishizawa, Waseda University
Noboru Ogura, University of Tsukuba
Akihiro Saki, Meiji University
Masao Tsuji, Waseda University
Kazuo Yokoyama, Science University of Tokyo

The Members of the 2002-2004 Board of Directors

Hakase Aikyo, Mejiro University
Masaaki Aoki, Tohoku University
Kazunori Ito, Tamagawa University
Hiroshi Obata, Hitotsubashi University
Hisashi Kawai, Chuo University
Yoshitaka Kijima, Chuo University
Tsutomu Koga, Fukuoka University
Seiichi Kon, Kyushu Sangyo University
Kazumasa Takemori, Chubu University
Shigeru Nakane, i2 Technologies Japan Co.
Yasutaka Hasegawa, Reitaku University
Ichiro Mizuno, Kansai University
Hitoshi Yanagida, Kanagawa University
Hiromitsu Sato, Waseda University
Gun-Yung Lee, Osaka Sangyo University
Johei Oshita, Kyushu University
Yutaka Kato, Kobe University
Takaaki Kikui, Sophia University
Ikuya Kimura, Okayama Shoka University
Masanobu Kosuga, Kwansei Gakuin University
Muneya Sato, Yokohama City University
Mikio Tokai, Aoyama Gakuin University
Hirodshi Narita, Takachiho University
Toshiro Hiromoto, Hitotsubashi University
Masami Motohashi, Meiji University
Takeo Yoshikawa, Yokohama National University

Auditors

Jiro Imai, Takachiho University
Takayuki Kato, C.P.A.

Managers

Hiroyuki Yamaura, Chiba Keizai University
Hiroki Yamashita, Science University of Tokyo
Eisuke Yoshida, Keio University
Mu-Ho LIU, Nihon University

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

JAMA

ISDN 0918-7863

The Journal of Management Accounting, Japan

Published by

THE JAPANESE ASSOCIATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING

Volume 12, No.2 2004

Invited Articles

Strategic Management Accounting : In Comparison with Conventional Management Accounting — Toshiro Hiromoto

Strategic Control and Management Accounting : from the viewpoint of Feedforward Control — Okihiro Maruta

Acquiring Sustainable Competitiveness through Management Accounting Innovation — Yutaka Kato

A Corporate Value Model and the Goal-Means Deployment : Adjustment of interests among stakeholders — Kazuki Hamada

Article

The Fundamental Structure of ABC for the Decision-Making — Hiroto Kataoka

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

JAMA

ISDN 0918-7863

The Journal of Management Accounting, Japan

Published by

THE JAPANESE ASSOCIATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING

Volume 12, No.2 2004

Invited Articles

Strategic Management Accounting : In Comparison with Conventional Management Accounting — Toshiro Hiromoto

Strategic Control and Management Accounting : from the viewpoint of Feedforward Control — Okihiro Maruta

Acquiring Sustainable Competitiveness through Management Accounting Innovation — Yutaka Kato

A Corporate Value Model and the Goal-Means Deployment : Adjustment of interests among stakeholders — Kazuki Hamada

Article

The Fundamental Structure of ABC for the Decision-Making — Hiroto Kataoka

NII-Electronic Library Service