

管理会計学

The Journal of Management Accounting, Japan

Volume 26, No. 2

2018

目 次

■ 特別講演

- 研究方法の変遷と防衛装備品の価格、原価、利益に関する研究
—社会への貢献を志向した管理会計研究の軌跡— 櫻井 通晴 3

■ 論壇

- 管理会計の拡張と実務適応の課題 伊藤 和憲 19

- マーケティング管理会計の展開
—顧客動向の追跡と動線設計— 伊藤 克容 31

- 管理会計研究・実践と人的要素の管理
—統合報告を中心に— 内山 哲彦 47

- 資本予算実務の課題
—管理会計の拡張と資本予算実務— 篠田 朝也 63

- 社会に貢献する企業の経営管理
—オムロンの事例研究を中心として— 伊藤 武志 77

- 学会誌執筆要領等 93

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2回学会誌『管理会計学』が送付される。

2017年4月から2020年3月までの役員の構成は次のとおりである。

会 長	水野 一郎 (関西大学)
副会長	伊藤 嘉博 (早稲田大学)
	井岡 大度 (国士舘大学)
	澤邊 紀生 (京都大学)
	中川 優 (同志社大学)

常務理事

青木 章通 (専修大学)	園田 智昭 (慶應義塾大学)
青木 雅明 (東北大学)	田坂 公 (福岡大学)
浅田 孝幸 (立命館大学)	長谷川 惠一 (早稲田大学)
伊藤 和憲 (専修大学)	浜田 和樹 (関西学院大学)
大鹿 智基 (早稲田大学)	原田 昇 (東京理科大学)
大島 正克 (亜細亜大学)	挽 文子 (一橋大学)
片岡 洋人 (明治大学)	平井 裕久 (神奈川大学)
木村 彰吾 (名古屋大学)	細海 昌一郎 (首都大学東京)
後藤 晃範 (大阪学院短期大学)	本橋 正美 (明治大学)
崎 章浩 (明治大学)	八木 和則 (横河電機(株))
清水 孝 (早稲田大学)	柳 良平 (エーザイ(株))
鈴木 浩三 (東京水道局)	山口 直也 (青山学院大学)
鈴木 孝則 (早稲田大学)	

理 事

飯島 康道 (愛知学院大学)	成田 智弘 (新日本有限責任監査法人)
伊藤 克容 (成蹊大学)	松尾 貴巳 (神戸大学)
井上 裕史 (経営科学研究所)	丸田 起大 (九州大学)
今井 範行 (トヨタファイナンシャルサービス(株))	水島 多美也 (中村学園大学)
岩田 弘尚 (専修大学)	皆川 芳輝 (名古屋学院大学)
岩田 悦之 (ZECO パートナーズ(株))	宮地 晃輔 (長崎県立大学)
大槻 晴海 (明治大学)	向田 靖 ((株)経営研究所)
梶原 武久 (神戸大学)	森 久 (明治大学)
上總 康行 (メルコ学術振興財団)	諸藤 裕美 (立教大学)
川島 和浩 (苫小牧駒澤大学)	安酸 建二 (近畿大学)
椎葉 淳 (大阪大学)	山浦 裕幸 (千葉経済大学)
杉山 善浩 (甲南大学)	横田 絵理 (慶應義塾大学)
寺戸 節郎 (中央学院大学)	吉見 宏 (北海道大学)
塘 誠 (成城大学)	渡辺 岳夫 (中央大学)
中村 博之 (横浜国立大学)	

参 事

伊藤 正隆 (京都産業大学)
井上 秀一 (追手門学院大学)
梅田 宙 (専修大学)
庵谷 治男 (長崎大学)
岡 照二 (関西大学)
奥 倫陽 (東京国際大学)
関 洋平 (早稲田大学)
張 宏武 (大阪産業大学 (非常勤))
中井 誠司 (国士舘大学)

顧 問

辻 正雄 (名古屋商科大学)

監 事

斎藤 孝一 (南山大学)
長谷川 泰隆 (麗澤大学)
横山 和夫 (公認会計士)

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

特別講演

**研究方法の変遷と防衛装備品の
価格、原価、利益に関する研究
—社会への貢献を志向した管理会計研究の軌跡—**

櫻井通晴

<論壇要旨>

本論文は、平成 29 年 8 月 28 日に福岡大学において報告した 2017 年度年次大会での特別講演の内容を、論文として発表することを目的に、加筆・修正したものである。論文として発表するに当たり、内容だけでなくタイトルもまた講演時における「契約価格、原価、利益—研究アプローチの変遷と「訓令」の批判的検討—」から、表題のように変更した。

本稿の主目的は、防衛装備品の調達に関して、現行の「訓令」に加えて、新たにパフォーマンス基準に基づく調達基準を設けることの重要性を指摘することにある。ここでパフォーマンス基準に基づく調達基準とは、「原価を低減し、納期を早め、品質を向上し、革新的な技術を開発し、もって納税者の負担を軽減する原価、利益、価格算定の方式」のことをいう。その目的を達成するため、特別講演という性格を勘案し、まず初めに筆者の研究方法と研究対象の変遷を述べ、なぜ管理会計を専門とする筆者が防衛問題を考察するに至ったかを明らかにする。

<キーワード>

研究方法、防衛装備品、契約価格、訓令、原価計算基準審議会、原価加算方式

**Transition of Research Methodology and its' Field, and the
Research of Price, Cost and Profit on Defense Products
—Focal point of Management Accounting Research—**

Michiharu Sakurai

Abstract

The original presentation paper which was presented at the 2017 annual meeting as a special presentation on August 28, 2017 was revised for this paper. The original title was "Contract Price, Cost and Profit." The main purpose of this paper is to present the needs for revising the present directives (kunrei in Japanese) for the purpose of establish a new one for establishing performance-based procurement standards. In order to attain the aim of this paper, first, the author discloses the transition of research methodology and its' field.

Keywords

research methodology, defense products, contract price, directives, Cost Accounting Standards Board, cost plus method

1. はじめに

本論文の主目的は、防衛装備品の調達に関連して実施してきた過去3年間の研究成果の報告を通じて、管理会計の立場から、防衛装備品調達の現状と問題点を明らかにするとともに、その問題点の解決策を提示することにある。報告の焦点は、防衛省の調達物品の契約価格、原価、利益がどのように決定され、どこに問題点があるかを解明するとともに、当該問題点を解決するために防衛省で「パフォーマンス基準制度」の導入を提唱することにある。本論文でパフォーマンス基準制度とは、「原価を低減し、納期を早め、品質を向上し、革新的な技術の開発を促進し、もって納税者の負担を軽減する制度」(櫻井, 2017: 70)のことをいう。

ただし、論文のもととなった講演内容が特別講演という性格から、筆者にはいま1つの役割が期待されていた。それは、長く管理会計研究に携わってきた研究者の1人として、常に悩みながらも、なぜ防衛問題の研究に至ったかを若い管理会計研究者に伝えることによって、研究テーマに悩む若手研究者の参考に資することである。そこで、まず初めに、本研究に至るまでの筆者の研究アプローチ(研究方法と研究対象)の変遷を述べ、次に、本論の主題であるわが国の防衛装備品の契約価格、原価、利益の決定に関する課題とその対策を述べることにする。

2. 研究アプローチの変遷

管理会計の研究者の研究スタイルには、幾つかのタイプがある。歴史研究を専門とする研究者、ケーススタディの重視する研究者、理論研究を選択する研究者、方法論を好んで研究する研究者、実証研究に特化する研究者などである。幾つかの研究方法を組み合わせて、時代のニーズに合わせて研究を行っている研究者もいる。どのような研究方法を選択するかは、時代の要請によっても異なる。1950年代から1960年代には、アメリカやドイツの研究成果を日本に導入することを意図した研究が多かった。歴史研究も数多くみられるようになった。1960年代から1970年代にかけては、行動科学や統計学など隣接科学の研究が盛んに行われた。日本の経済が世界から注目を浴びるようになった1980年代以降は、管理会計でもケーススタディが多くみられるようになった。一方、経済が低迷している現代では、若い研究者のなかには実証研究に没頭している者が数多くみられるようになった。要するに、管理会計の研究スタイルは、時代的な背景の下で、個々人の選択によって、多様であるといえる。では、わが身を振り返るとき、これまでいかなる研究方法を採用してきたのか。反省の念を込めて、研究を始めてから現代に至るまでの筆者自身の研究アプローチや研究テーマの変遷を振り返ってみたい。

2.1 原価計算・管理会計の基礎理論の研究—1960年代後半～1980年代初頭—

管理会計の基礎理論の多くは、原価計算に負っている。1960年代後半から1980年代初頭までは、歴史的アプローチを使って、原価計算の基礎理論を研究した。併せて、アメリカ会計学会から発表されている原価計算と管理会計の委員会報告書の研究を行った。その主な研究成果は、次の3つで表わすことができよう。

- 1 櫻井通晴訳. 1975. 『A.A.A. 原価・管理会計基準—原文・訳文・解説—』中央経済社.
- 2 櫻井通晴. 1979. 『経営原価計算論—新しい原価計算体系の探究—』中央経済社.
- 3 櫻井通晴. 1981. 『アメリカ管理会計基準研究』白桃書房.

上記で、1は、アメリカ会計学会から発表された原価計算・管理会計の委員会報告書の原文、全訳、解説、訳文および訳注、補論からなる、青木茂男監修の著書である。1981年には増補版を上梓した。増補版では、1969年の「経営意思決定モデル委員会報告書」から1977年の「経営計画と統制—概念・基準委員会報告書」に至る14本の報告書の内容の概要を増補した。2は、概念的には給付（米国では、原価計算対象と呼称）のようにまだドイツの原価計算の影響が残存しているため、概念はドイツ、手法はアメリカという歪な原価計算の概念と手法との整合性を図ろうとした著書である。増補版では、700頁の大著になった。3に掲載された著書は、学位論文である。その著書は、日本公認会計士協会学術賞を受賞した。

2.2 1980年代から1991年までの、社会への貢献を目的とした研究

1980年代になると、アメリカ会計学会の委員会活動が終焉を迎えることになる。確認のため、1983年のバージニア工科大学(VPI)への留学中にピッツバーグにおられた井尻雄二先生(お会いして頂いた当時には、前アメリカ会計学会会長)にお会いいただき、AAAでは纏まった委員会報告書の作成をする時代は終わったことと、多様で新たな研究テーマ出現によって、従来の研究対象を変更するのやむなきに至ったことを痛感することになる。

1984年にバージニア工科大学から帰国した直後に、教え子で研究者の道に進み始めている、伊藤和憲さんなど6名で研究会を行い、当時のアメリカの学界での研究の趨勢を全員に紹介するとともに、将来の研究のあり方を議論した。議論の中心は、当時研究が盛んになりだしたBall and Brown(1968: 159-178)によって代表される実証研究を始めるか否かであった。

実証研究はしかし、時期尚早であるというのが全員の意見であった。その最大の理由は、実証研究を実施するにしても、1980年代の半ばには米国では既に一般的であったメール¹はおろか、実証研究に必要なソフトや統計資料も日本では整備されていない状態であったからである。

帰国直後、日本原価計算研究学会の会長であった宮本匡章教授から、9月に実施する予定の統一論題で、工場自動化が原価計算理論に及ぼす影響をメインタイトルにした学会報告をするようにとの下命を受けた。とはいっても、自分には学会発表するだけの知見が全くなかった。内外の文献を読んでも全く参考にならなかった。それもそのはずで、工場自動化はまさにその時点で現在進行中であったからである。そこで、研究方法としては、まず5つの仮説を立てて、その仮説を論証すべく30社の企業訪問を計画・実施した。その結果、1980年代から90年代初頭の企業で問題解決を求めている内容が分かり、その後の研究のヒントが数多く得られた。学会報告がすべて終了した折、自分の研究方法を大きく方向転換し、社会に貢献することを目的とした研究を志向することを決意した。また研究方法は、書物だけでなく、企業実践から学び、その問題解決に努力することを自分の研究方法とすることを決意した。その結果得られた主要な研究成果は、次の2冊の著書と論文である。

- 1 櫻井通晴他著. 1987. 『ソフトウェア原価計算』白桃書房.
- 2 櫻井通晴. 1988. 「ハイテク環境下における原価企画の有効性」『企業会計』40(5): 17-23.
- 3 櫻井通晴. 1991. 『企業環境の変化と管理会計』同文館.

企業訪問の結果をもとに著作に纏めた研究結果には、世の中の関心と評価が比較的高かったように思われる。1のソフトウェア原価計算は、1984年に加工組立型企業の30社、1985年に装置産業に属する企業10社を訪問した結果、多くの企業からの“膨大になったソフトウェア開発費の原価管理の方法を考案して欲しい”という要望をもとに考案したソフトウェア原価低減ツールである。当初はその要望に対して、海外文献は皆無で手掛りがなくて困惑していた。幸いにして、もしやと考えて訪問した「情報サービス産業協会」(略称、JISA)において、当協会を訪問したその日に、ソフトウェア原価計算の部会長を依頼されるとともに、ソフトウェア原価計算に関わる膨大な企業の基礎資料を提供いただき、1年間の委員会をもとにソフトウェア原価計算の理念や目的、原価の概念、計算方法などを纏め上げた。このソフトウェア原価計算は多くの日本企業で現在でも実践されているが、全く日本独自の原価計算手法である。2は、加工組立型産業の30社を訪問した結果をもとに記述した論文である。ほぼ同時期、創立間もない(株)コンピュータ・サービス(現・SCSK)の事業部制導入を成功裏に行ったが、その謝礼として同社から研究費を頂き、その資金をもとに研究者と実務家による「ハイテク会計研究会」を12回に亘って開催した。その研究成果として、岡本・宮本・櫻井(1988)を上梓した。3番目に記載した著書『企業環境の変化と管理会計』は、工場自動化と管理会計、原価企画、品質管理、ソフトウェア原価計算など日本が世界に向けて誇り得る管理会計手法を紹介するとともに、ハーバード大学での留学中に研究を深めたABC、品質原価計算、ライフサイクル・マネジメント、CIM投資の評価など、管理会計の新動向に関する研究成果をも明らかにしたものである。この著書は、経営科学賞を受賞した。

2.3 バブル崩壊と日本の管理会計研究の変貌—1991年～2003年前後—

バブル崩壊は、崩壊の危機など絶対にないと信じられてきた銀行が次々と倒産に追い込まれるとともに、日本に長期にわたる不況を齎した。経済環境の変化は、日本の管理会計研究者の研究テーマ、したがって研究アプローチをも大きく変貌させるものであった。

1980年代の後半に、キャプランの求めに応じてハーバード大学のビジネススクールで行われたコロキウムで、筆者は工場自動化によって変化する管理会計の実態、とくに原価企画に焦点を当てて発表した。逆に、キャプランとクーパーは、ABC(Activity-Based Costing; 活動基準原価計算)を発表した。以上から、筆者はハーバード大学への留学の必要性を痛感し、直ちにフルブライト試験を受験した。その結果、留学を希望していたハーバード大学のビジネススクールでは、著者をフルブライト客員研究員としての立場で滞在を許可してくれた。同時に、ロバート・S・キャプランとロビン・クーパーを研究相手として、米国には日本の原価企画を移植し、米国からはABCを日本に移植した。その数年後には、バランスト・スコアカードを日本に移植することになる。

留学中の自分のポリシーとしては、多くの日本人の研究者に見られたようにテイク・アンド・テイクではなく、常にギブ・アンド・テイクを心がけてきた。バランスト・スコアカードに関しては、キャプランの他は、ロビン・クーパーに代わってデイビッド・ノートンが研究相手になった。この時代の代表的な研究成果には、次の3つの著書がある。いずれも、日本企業の不況脱出という目的をもって行った研究の結果である。

- 1 櫻井通晴. 1995. 『間接費の管理—ABC/ABMによる効果性重視の経営—』中央経済社.
- 2 櫻井通晴. 2004. 『ABCの基礎とケーススタディ』東洋経済新報社.

3 櫻井通晴. 2003. 『バランスト・スコアカード—理論とケース・スタディー』同文館.

上記のうち、1の著書に対して、日本会計研究学会から太田賞を受賞した。1はABCの、2はバランスト・スコアカードの理論とケーススタディを考察したものである。

この間に、何冊かの翻訳を行った。キャプランとクーパーのABCに関しては、1998年にCost & Effect『コスト戦略と業績管理の統合システム』（ダイヤモンド社、1998）と題して翻訳した。キャプランとノートンのバランスト・スコアカードに関しては、2017年6月6日現在には10回目の増し刷りを迎えた櫻井通晴監訳『戦略バランスト・スコアカード』（東洋経済新報社、2001）をはじめとして、全部で4冊の著書を翻訳した。なお、バランスト・スコアカードの最後の4冊目の翻訳は、同じく東洋経済社から伊藤和憲教授とともに監訳した『戦略実行のプレミアム』である。上記の3の著書は、基本的には4冊のキャプランの翻訳書を基本書として、日本企業に適合するように工夫を加えたうえで、日本版バランスト・スコアカードとして執筆したものといえる。

2.4 原価企画の研究—1980年代～1990年中葉—

海外への情報発信を始めたのは、霞エンパワーメント代表の早川吉春氏からの突然の依頼に応じて、1985年に、霞が関ビルの35階においてフォスター教授（スタンフォード大学）、*Strategic Cost Management*の著書（John K. Shank; 『戦略的成本マネジメント』日本経済新聞社、1995）などで知られるシャンクの他、モービル等の米国を代表する経営者十数人に、日本の原価管理の現状と課題についての講演を行ったことによる。

突然の講演依頼であるので原稿なしでの約2時間の講演のなかで、日本の原価管理の現状、特に原価企画の理念と概念について述べた。その1週間後のことである。シャンクが再び来日し、原価企画に焦点を絞った論文を書いて欲しいと依頼されたのである。

実は、フォスター教授などの調査団の参加者に、原稿なしで原価企画を含めた日本の原価管理を講演できたのは、日本ではまだ誰も手掛けていない日本企業（トヨタは門田安弘教授が調査を行っていたので、いすゞ、ダイハツ、カルソニックなどトヨタ以外の企業）への訪問を通じて、原価企画については、自分独自の原価企画の研究を行っていたからである。

- 1 櫻井通晴. 1984. 「ハイテク環境下における原価企画の有効性」『企業会計』40(5): 17-23.
- 2 櫻井通晴. 1988. 「原価企画の管理会計上の意義(1)」『税務経理』49(3): 14-23.
- 3 櫻井通晴. 1988. 「原価企画の管理会計上の意義(2)」『税務経理』49(5): 2-17.

上記で、1は、ハイテク環境下での原価企画の有効性を主張したものである。ただ、当時はまだ、研究者としては田中雅康、牧戸孝郎、門田安弘の3教授が原価企画を研究していたにすぎなかった。そのため、当時原価企画はまだ管理会計の手法としては一般には認知されるまでには至っていないため、筆者は原価企画を明確に管理会計手法として位置づけることを目的として、税務経理協会にお願いして2,3を論文として掲載していただいたものである。原価企画の研究は、その8年後、日本会計研究学会(1988)から小林哲夫教授を委員長とする特別委員会「原価企画研究の課題」報告書が発表され、爾後何年かは原価企画のバイブルとなった。

当時、日産自動車はまだ原価企画に関しては、全く関心がなかった。当時の経理担当役員は米国流の自動車会社の管理会計制度（例；売上利益率ではなく投資利益率、市場志向型の価格ではなくコストプラス方式）に拘っていて、それが最高であると信じていた。そこで、経理担当役員の交代を待つて、日産自動車に原価企画の導入を果たすことができた。利益管理に志向

した日産独自の原価企画が導入されたと考えている。当時、日産自動車には外国からの研究者をお連れしたことも含めて、27回、足を運んだことは、いい思い出である。

2.5 海外への情報発信—1980年代後半～2000年前後—

客員研究員としてハーバード大学のビジネススクールに滞在した前後は、数多くの英文の論文を発表した。とくに、シャンクから依頼されて執筆した論文である、次の1で紹介する論文は、世界の数多くの研究者と実務家によって読まれることになった。この論文が縁で、ボーイング社などの企業の他、ドイツ、イギリス、フランス、イタリア、ブラジル、インドに講演で招聘された。

招聘してくれた大学教授のなかには、先ほど述べたハーバード大学のキャプラン教授があった。ビジネススクール主催のコロキウム (colloquium; 学内討論会) では、下記の2を発表した。キャプランもこの論文を丁寧に添削してくれたが、不思議なことにこの論文はあまり多くの人に読まれたとは思われない。キャプランからは、ハーバード・プレスでの出版も打診されたが敷居が高すぎるのでお断りした。逆に、熱心に英語での著書の出版を薦めてくれた Productivity Press Inc. から下記の3の著書を上梓した。

- 1 Sakurai, Michiharu. 1989. Target Costing and How to Use it. *Journal of Cost Management*, Summer.
- 2 Sakurai, Michiharu, 1990. The Influence of Factory Automation on Management Accounting Practices: A Study of Japanese Companies, in *Measures for Manufacturing Excellence*, edited by Robert S. Kaplan, Harvard Business School Series in Accounting and Control.
- 3 Sakurai, Michiharu. 1996. *Integrated Cost Management, A Companywide Prescription for Higher Profits and Lower Costs*. Productivity Press.

3は、ドイツではフォルバツハ (Horvath) 教授によって翻訳された。ドイツ語の著書の書名は、*Integratives Kosten-Management*, Verlag Vahlen, 1997, また、ブラジルでは *Gerenciamento Integrado de Custos*, Editoria Atlas S.A., 1997 と題して、3の翻訳書が上梓された。なお、ドイツには3回、ブラジルには2回、講演に招かれた。主題は原価企画であった。

上記の3件の他、親友のポール (Paul D. Scarbrough) とは *Japanese Cost Management*, Crisp Publications, 1997 を出版した。実質的には門田安弘教授が1人で努力してくれたものであるが、Yasuhiro Monden and Michiharu Sakurai, *Japanese Management Accounting—A World Class Approach to Profit Management—*, Productivity Press, 1989. を上梓したのも、この時期である。要するに、日本が世界第2の経済大国に上り詰めた時代には、世界の研究者からの日本の管理会計への注目度は、極めて高いものであったということである。

ただ、日本の秘密兵器ともいえる原価企画を海外に移植することが日本の国益を害することがないかについては常に自問自答しながら行動した。その時期の筆者の海外移植の方針は、日本の原価計算と管理会計はその殆どがドイツとアメリカから学んだものであることから、原価企画の海外展開が少しでもその恩返しになれば積極的に活動すべきであると考えて積極的に発表した。逆に、日本の自動車会社と競合する企業からの講演のオファーには、常にお断りした。また、将来、ブーメラン効果として日本企業を脅かすと想定されるアジアの2国からの依頼に応じたこともない。

2.6 コーポレート・レピュテーションとインタンジブルズの研究

管理会計は従来、有形の製品の管理を主な対象にしてきた。しかし、この頃になると、企業人はインタンジブルズの管理への関心を高めていた。そこで、管理会計でもインタンジブルズの研究をすべきだとする考えが次第に募っていった。当初はブランドを管理会計の立場から研究することの可能性を探った。しかし、研究領域がマーケティングとは違って、管理会計からブランドをいくら研究しても、当時は管理会計から研究することの意義を発見することができなかった。

ブランドなどのインタンジブルズに関する海外論文を読み込んでいくなかで、北欧ではコーポレート・レピュテーションの研究が盛んに行われていることを発見した。そこで、この研究を通じて欧米にキャッチアップすることが自分の使命であるとする考えが次第に募っていった。レピュテーションの論文を読み込んでいくうちに、北欧、米国での年次大会に幾度か出席することになり、北欧と米国でそれぞれ発表した。筆者のコーポレート・レピュテーションの研究は、その後自然な形でインタンジブルズの研究に繋がっていった。当時の主要な著書を3冊あげるとすれば、次の著書である。

- 1 櫻井通晴. 2005. 『コーポレート・レピュテーション』中央経済社.
- 2 櫻井通晴. 2011. 『コーポレート・レピュテーションの測定と管理』同文館出版.
- 3 櫻井通晴編著. 2012. 『インタンジブルズの管理会計』中央経済社.

上記の1は、コーポレート・レピュテーション研究の過程で、自然な形で執筆・上梓したものである。2008年には、上記の他、中央経済社の編集者からの示唆もあって、内部統制、全社的リスクマネジメントなどの内部統制に関わる課題と関連させるとともに、カネボウ、パナソニック、島津製作所、トヨタなどの事例研究を中心にした著書、櫻井通晴『レピュテーション・マネジメント』（中央経済社、2008）を上梓した。この著書は、日本原価計算研究学会から学会賞を頂いた。また、2は、2011年度の管理会計学会の文献賞を頂いた。

コーポレート・レピュテーションの研究は、自然な形でインタンジブルズの研究に移行していったのであるが、3は日本会計研究学会のスタディ・グループの研究成果である。筆者は編著書として全体を統括すると同時に執筆の一部を担当した。

3. 防衛装備品の契約価格、原価、利益に関する研究

2015年からは、本稿の中心的なテーマである自分では全く予期していなかったテーマに取り組むことになる。それが、防衛装備品の契約価格、原価、利益に関する研究である。以下では、この3年半、寝食を忘れるほど没頭してきた防衛省における調達にかかわる現状と課題を中心に述べる。

3.1 1970年代の原価計算基準審議会による原価計算基準の研究

1970年代の初頭に、日本会計研究学会の理事会（日本工業倶楽部）が、ハーバード大学からアンソニー教授を招聘したことがある。恩師青木茂男先生のお蔭で、アンソニーの特別講演を聴き、かつ質問する機会を得たことは、筆者にとって実にまたとない幸運なチャンスであった。

大学院の博士課程1年のときのことで、AIESECの留学制度を利用した留学から帰国したばかりであった。アンソニー教授の講演を聞いて、日本の原価計算基準との関係を先生に質問した。丁寧にお答えいただいたが、それだけではいくつか不明なところがあった。そこで、早速、懇意にさせていただいていたペンシルバニア大学のマッツ (Adlph Matz) 教授に手紙を書いたところ、直ちに、原価計算基準審議会 (Cost Accounting Standards Board; CASB) の委員であったマッツ先生から、大量かつ貴重な資料が送付されてきた。

そこで筆者は、3つの原価計算に関連する基準、すなわち、①日本の「原価計算基準」、②米国の原価計算基準審議会が制定した原価計算基準 (Cost Accounting Standards; CAS)、および③アメリカ会計学会 (American Accounting Association; AAA) によって発表された原価概念基準委員会報告の比較研究を行うことに決意し、いくつかの論文を発表した。とくに、②に関する研究成果は、原価計算研究学会の重鎮であった山邊六郎教授の指示により、原価計算研究学会の学会誌の創刊号、第2号、第4号に掲載された。以下の論文がそれである。

- 1 櫻井通晴. 1976. 「契約原価算定のための原価計算基準—原価計算基準審議会 (CASB) の研究 (その1)」日本原価計算研究学会創刊号, 1: 15-27.
- 2 櫻井通晴. 1976. 「契約原価算定のための原価計算基準 (2)—MAP 意見書 “契約原価算定のための概念” —」『原価計算』日本原価計算研究学特別号, 2: 27-40.
- 3 櫻井通晴. 1977. 「CASB の原価計算基準—わが国「原価計算基準」との対比において—」『原価計算』日本原価計算研究学特別号, 4: 33-49.

当時の原価計算基準審議会の原価基準に関する研究は、ほどなく溝口一雄、小林哲夫先生をはじめとする管理会計研究者が翻訳権を取得したり執筆活動をするなどで研究を進めることになり、筆者は自然の形でこの研究から手を引かざるをえない状況に追い込まれた²。

ただ、人生には何が起こるか分からないものである。以上で掲載した論文の他、1980年に『企業会計』に発表された筆者の論文 (櫻井, 1980) を記憶していた中央大学の富塚教授による防衛基盤整備協会の理事への紹介で、防衛省に関わる研究を再開することになったのである。

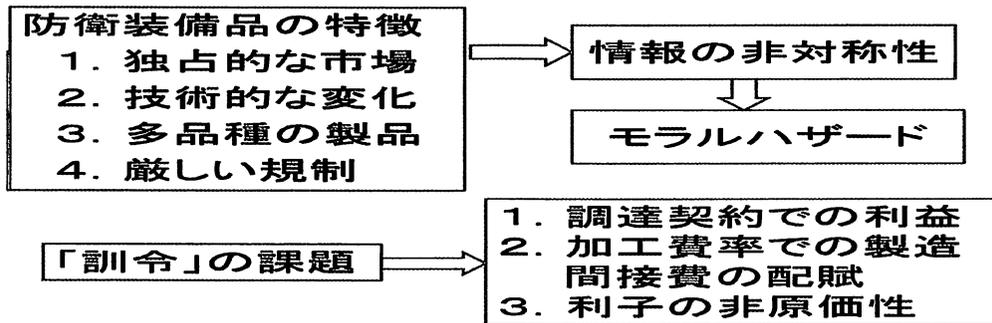
過去の研究は、いってみれば、すべて基本的には自発的な意志に基づく研究である。しかし、防衛省の契約原価に関する研究は、筆者にとっては、国からの依頼という、全く新たな研究であることにおいて、自分の意志で行ってきた従来の原価計算や管理会計の基礎研究や社会に貢献することを志向した研究に続く、全く新しいアプローチを必要とする第3の研究とでもいべきものであった。その研究成果の1つとして発表したのが、以下で述べる防衛装備品の契約価格、原価、利益に関する研究 (櫻井, 2017) である。

3.2 防衛基盤整備協会の委託研究に基づく研究

防衛基盤整備協会から委託研究を受けたのは、2014年6月のことであった。当初は、2年間の契約であった。与えられたミッションは、次の3つであった。第1は、「訓令」の問題点の把握、第2は、海外文献の渉猟と紹介、第3は、問題点解決の方法の提案である。なお、ここで「訓令」とは、「調達物品等の予定価格の算定基準に関する訓令」のことで、この「訓令」によって防衛省における防衛装備品の原価計算方式を律している。

原価計算基準審議会による防衛装備品の原価計算基準の研究を始めてから、実に40年以上の歳月が経過していた。この研究を再開してすぐ、わが国の防衛装備品の調達に係わる制度が世界の趨勢と二周遅れで立ち遅れている状況にあることを発見した。そのことが、ほぼ3年半

図1 防衛装備品調達現状と課題



の間、この研究に没頭することになった最大の理由である。

委託研究の第1年度は、昔取った杵柄である原価計算基準審議会の原価計算基準を中心に研究した。その研究の過程で、この40年の間に、新たな規則が制定されていることを発見した。それが1984年以降制度化されている連邦調達規則(Federal Acquisition Regulation; FAR)、および国防連邦調達規則—補足(Defense Federal Acquisition Regulation-Suppliment; DFAR-S)である。米国では、この3つが三位一体となって国防省の契約価格、原価、利益を規制していることがわかってきた。研究を進めるに従って、管理会計の観点から見ると、米国の国防省の基準・規則に比較して、防衛省の「訓令」が大幅に陳腐化していることも発見した。

第2年度目には、防衛省の幹部との勉強会、契約企業との勉強会、および防衛省での検討委員会の機会が与えられた。この勉強会で、官民の意識と制度上の課題が明らかになった。

当初、委託研究は2年で終了する予定であった。しかし、防衛基盤整備協会からは研究を1年延長して、米国の防衛装備品の契約に関する規定と比較することで防衛省の問題点を指摘するよう依頼された。結果的には、第3年度目の研究によって、問題点の指摘に止まらず、その問題点の解決の方向性をも示すことになった。

3.3 防衛装備品調達の現状と課題

契約価格、原価、利益に関する本論文の目的は、2つある。1つは、防衛省の「訓令」に見られる防衛装備品の特徴を明らかにして、その特徴からいかなる問題点が生じるかを解明することである。いま1つは、「訓令」の問題点の解決の方向性を示唆することである。その目的を達成するため、まず初めに、防衛省が抱える防衛装備品の現状と課題から述べる。図1を参照されたい。

図1では、防衛装備品には、民生品とは違った4つの特徴があることを明らかにしている。それは、①独占的な市場、②技術的な変化の著しい製品、③多品種の製品を生産していること、および④厳しい規制である。以上の防衛装備品の特徴から、防衛産業は、米国だけでなく日本でも、①情報の非対称性と、②モラルハザードを生み出すという共通の特徴を持っており、そのことが過去、何回にもわたる防衛装備品の調達における不正事件にまで発展したことの原因となっていることが明らかになってきた。

「訓令」においては、看過できない喫緊の課題が少なくとも4つあることを発見した。それは、①調達契約での利益算定方法、②加工費率を活用した製造間接費の配賦、③借入資本利子

の原価性、許容原価性の問題、および④初度費の扱いであった。ただし、④については、論文・著書執筆の段階で防衛省と財務省との間で激しい議論が始まっていた。そのため、この初度費の問題はいずれ解決に向かうであろうことが予想された。そこで、現状の課題としては、④のテーマを外し、最初の3つの課題を考察することにした。

3.4 防衛装備品の調達契約のための利益

現在の防衛省の価格計算方法のルーツは、旧陸軍の原価計算にもとづく価格計算（原価＋適正利益附加方式）にある。この契約価格算定の原理は、一般に原価加算契約（cost plus contract; コストプラス方式）と称されている価格計算の方式である。

防衛省における調達物品等の予定価格は、「訓令」に従って計算される。予定価格は市場価格方式か、原価計算方式によって計算される。原価計算方式によって利益を計算するには、式1で見ると、総原価に利益率を乗じて利益を算定する（「訓令」第74条）。

$$\text{利 益} = \text{総原価} \times \text{利益率} \quad \text{式 1}$$

式1の計算構造の下では、利益率を所与とすれば、総原価を増大させることで利益が増大する。そのため、企業の原価計算担当者には、防衛省の契約担当官が確認しにくい工数を過大に申告することで、原価を大きくしたいという誘因をもつ危険性がある。事実、この種の不正行為は顕在化している。逆に、この制度では企業による原価低減のインセンティブが湧きにくい。つまり、「訓令」における原価計算方式の最大の特徴（問題点）は、原理的には原価加算方式によっていることから、原価が高まれば利益も増大するので、原価低減のインセンティブには結びつかないことにある。

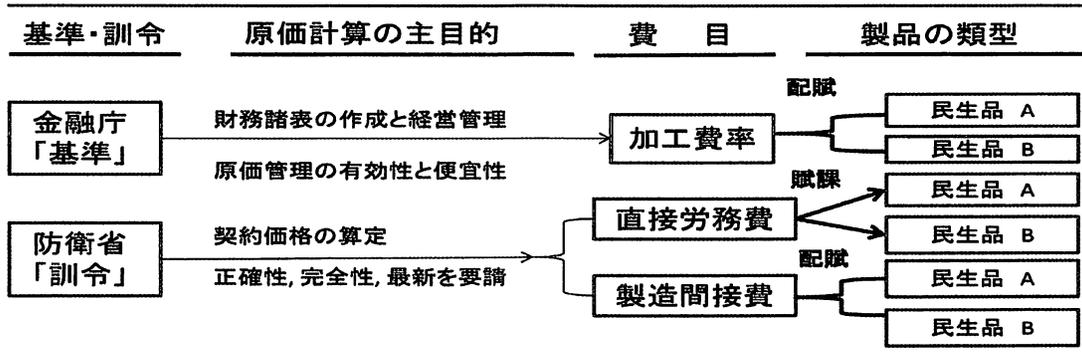
3.5 加工費率を活用した製造間接費の配賦

日本の「原価計算基準」では、直接労務費と製造間接費とを分離することが困難な場合その他必要ある場合は、加工費予定配賦率の使用を許容している。それでは、なぜ「原価計算基準」で製造間接費の配賦に代えて加工費の配賦が許容されているのか。それは、財務諸表の作成と原価管理を重視する「原価計算基準」では、原価管理と計算の簡便性が優先されているからである。

防衛省の「訓令」においてもまた、「原価計算基準」が許容している加工費による製造間接費の配賦が許容されている。ただ、問題は、製造間接費の配賦に加工費を用いると、民生品と防衛装備品とを生産している工場では民生品から防衛装備品へのコストの過剰配賦が“合法的に”行われてしまうことにある。「原価計算基準」の理念とは違って、防衛省の予定価格には、公正を中核にした正確かつ完全で最新の計算結果が求められる。したがって、「原価計算基準」が許容しているから「訓令」でも認めてよいという論理は妥当性を欠く。

なぜ妥当性を欠くのか。図2を参照されたい。「原価計算基準」の目的は財務諸表の作成や原価管理にある。さらに計算の便宜性も配慮される。それゆえ、製造間接費の配賦のために加工費での配賦が許容される。しかし、防衛省の「訓令」では、正確、完全、最新であることが要求される。したがって、「訓令」では「原価計算基準」が許容しているという理由から、加工費を用いて製造間接費を配賦することは、特別な政策的意図がない限り、理論的には許容されるべきではないのである。

図2 金融庁「基準」と防衛省の「訓令」のあるべき配賦と賦課



出典：本書の執筆のために、筆者が作成。

3.6 借入資本利子の原価性、許容原価性

借入資本利子の原価計算上の扱いは、日本の場合、その利用目的が財務諸表作成にあれば非原価である。予定価格の計算の場合でも、利子は利益と並んで非原価として位置づけられている（「訓令」第29条）。他方、米国の場合、その利用目的が財務諸表作成目的であれば日本と同じように非原価であるが、契約価格算定のためには、非原価ではなく許容原価(CAS, 414)である。防衛省では借入資本利子が非原価扱いされているのに、国防省の場合には許容原価である。その違いはなぜ生じるのであるか。日米の取扱いのうちいずれが妥当か。筆者には、1970年代に米国の原価計算基準の研究をした時からの疑問が未解決のまま残されていた。

その疑問は、この度の研究によってようやく解くことができた。つまり、米国では、原価算定の目的が財務諸表作成や原価管理にあれば、非原価として扱われる。他方、契約価格の算定がその目的であれば、設備資本の貨幣コストは許容原価である(CAS 414)。なぜなら、設備資本の資本コストは、革新的な設備投資を促す役割を果たしているからである。これが米国のCAS, FAR, およびDFAR-Sの一貫した基準・規則の根底にある考え方なのである。

それでは、ドイツではいかなる扱いがなされているか。久保田(1940: 70-71)の研究によれば、ドイツの歴史研究から、第一次世界大戦時の1914年には消費者の論理が尊重され、利子は非許容原価として扱われていた。しかし、大戦後の1918年には、生産者保護の立場から、許容原価として扱われるようになった。

ドイツと同じ観点からの議論は、日本でも見られる。本間(2010: 136)によれば、1975年の衆議院予算委員会での某議員からの「……政府は、防衛産業は保護産業と考えているのじゃないか、そう思わざるをえないのは、支払い利息を原価に入れている点です」とする批判である。その批判を受けて、「訓令」は1975年を境にして、支払利子を原価の一要素として扱うのを改め、裸価格（つまり、価格の一要素）として扱われるようになったのである。図3を参照されたい。

3.7 現行防衛省調達制度の問題点

「訓令」における原価計算方式の最大の問題点は、原理的には原価加算契約によっているので、原価が増加すれば利益も増加することにある。それゆえ、企業にとって効率的な生産へのインセンティブが湧いてこない。また、企業が原価を低減すると、次の契約では、ギリギリま

図3 1975年改正前・改正後の支払利子の扱い

(改正前)				(改正後)				
計算価格	裸価格	総原価	製造原価	直接材料費	製造原価	直接材料費	加工費	直接労務費
				加工費		直接労務費		
				製造間接費		製造間接費		
			販売費	直接経費	一般管理及び販売費	直接経費		
				販売管理及び販売費				
				支払利子				
				販売直接費				
			利益	利益				
			梱包費及び輸送費	梱包費及び輸送費				

出典：本間 (2010: 136)。なお、改正直後は支払利子であったが、現在では利子に変更されている。

で低減させた水準から始めさせられるので、原価低減の意欲を失う。さらに、技術力に劣り収益性の悪い企業も優れた企業と平等な収益獲得の機会³が与えられているので、技術力が劣り収益性の低い企業にはありがたいが、逆に、優れた技術者を抱えて先進的な防衛装備品を開発・生産できる企業経営者や技術者にとっては、不満が残る。加えて、現代の企業は熾烈な国際競争と株主重視のなかで生き残って行かなければならない。現代の経営管理者にとっては、優れた企業の場合、とくに仮に低い資本利益率のもとでの経営を強いられることがあれば、他の事業部からの冷たい眼差しを受けるだけでなく、株主からも強い批判の声を浴びることになる。さらに、もっと深刻な課題は、現状の制度の下では、納税者が満足できるような低コストで高品質、かつ先進的な防衛装備品の生産と開発が期待できないことにある。

3.8 パフォーマンス基準制度の方向性

現在の「訓令」には、以上で述べてきたような問題点がある。それでは、これらの問題点を改善するには、いかなる対策が必要とされるのか。以下では、改善の方向性を述べる。契約企業自らが進んで原価低減に努力するようになるためには、新たな発想にもとづく契約制度の導入が必要になる。それが、パフォーマンス基準にもとづく契約制度である。その概要は、表1で示してある。

表1の概要で示したように、官は適正で合理的なコストを一定の範囲で負担し、民はコストの多寡（如何）によって報酬が増減する契約制度を構築する。契約制度では、現在の原価計算方式に加えて、固定価格契約⁴を導入する。適用領域は、当初は研究試作・開発で、革新性の高いプロジェクトにのみ適用する。企業がコスト低減に積極的になるようなインセンティブ制度を設けて、その成果である利益の配分に当たっては、通常の利益（フィー）の他に、特別報酬（アワード）を設ける。また、試作品や新規の開発品の場合には、原価の妥当性の判断が困難である。それゆえ、伝統的な意味での原価監査は意味をもたなくなる。そこで、米国の国防省が契約業者に課しているように、原価監査に代えてプロジェクト管理の手法として遍く知られている EVM (Earned Value Management) を導入し、EVM の一要素である統合ベースライン・レビュー (Integrated Baseline Review; IBR) を活用して官と民が原価の妥当性を判断する。

表1の5で WBS/EVM とは、プロジェクトマネジメントの管理に有効な管理会計手法であ

表1 パフォーマンス基準制度のアウトライン

タイトル	パフォーマンス基準制度
1. 概要	1 企業と官が合理的な利益をシェアする。 2 パフォーマンスの優れた企業に特別報酬を提供する。
2. 契約形態	原価計算方式+固定価格契約 最適な契約形態を官（主導）と企業が協議して選択
3. 適用基準	研究試作・開発で、革新性の高いプロジェクト
4. 利益	契約価格＝原価＋利益（通常の利益＋特別報酬）
5. WBS/EVM	適用を促す （現在の原価監査に代えて、IBRを活用する）
6. 予算措置	低減が見込まれるコスト＋予算措置

る。嘗て、アンソニーとディアデン (Anthony and Dearden, 1980: 811-814) によっても紹介されてきたプロジェクトマネジメントのツールである。日本でも建築業界やIT企業では広く活用されている。

また、IBRは、官民が共同で管理すべく、米国の国防省やNASAで導入されているレビューの手法である。国防省やNASAが実施しているように、IBRを用いて官民が協議を行う。現在の原価監査に代えてIBRを活用する。予算措置は、原則、低減が見込まれるコストを特別報酬に充てるが、不足の場合には、防衛省に予算措置を講じてもらう。

パフォーマンス基準制度は、簡潔にその意図するところ表現すれば、努力した企業が報いられる制度であるといえる。熾烈なグローバルな経営環境と株主重視の高まりのなかで低い投資利益率の事業が許容されにくい社会環境なかで戦っている日本企業が、防衛装備品の開発と生産に限って平等原則のなかで経営を行うことは次第に難しくなっている。革新的な開発が必要な案件や、高度な技術が必要とされる案件については、それなりの知識と技術を擁する従業員、特別な機械設備が要求されよう。そのような案件に対しては、契約企業にとってある程度までは満足できる条件で防衛装備品を納入できるような制度を構築することを意図した制度である。

4. まとめ

本稿は、2017年度の管理会計学会年次大会での特別講演の報告内容を、論文形式で加筆・修正したものである。本稿の前半は、メインテーマである防衛省の契約価格、原価、利益の研究に至るまでの筆者の管理会計研究の軌跡を概観した。後半部分は、先般上梓したばかりの櫻井(2017)に基づき、防衛問題の現状と課題を考察した。

過去3年半の防衛問題に関する関与の経験によれば、これまで深く関与してきた経済産業省とは全く違って、防衛省は想定以上に政治性が強い力をもつ官庁である。そのため、制度改革の実現には数多くの困難に遭遇してきたし、今後も多くの困難が待ち受けていることを了解している。しかし、防衛省はいまこそ大きく変化しない限り、コスト低減による納税者の負担低

減に応えることは難しいのではないかと懸念している。また、伝統的な原価計算方式（原価加算方式）には優れたところが数多くある。それゆえ、パフォーマンス基準制度の導入は一気呵成に実施すべきではなく、とくに新製品の開発、試作品の製造など、原価加算方式では問題が生じやすいところから導入することを提案したい。

現代の社会において、多くの日本企業は国際的および国内で熾烈な競争に晒されながらも、立派に活躍している。日々新製品の開発にしのぎを削っている現代の企業にあって、防衛装備品の開発・生産システムだけを今後とも特別扱いして旧来の制度のままでも存続させることが許されるとは到底思われぬ。とくに先端的な防衛装備品の調達については、平等という名の悪平等ではなく、原価の引き下げや機能・性能、品質向上に成功し、革新的な技術開発をした企業が真に報いられる制度への変革が求められる。換言すれば、契約業者にとっては、努力した企業（経営者）が真に報いられる制度の構築が求められる。納税者である国民の負担を軽減すべく、防衛省のために廉価で高品質で革新性の富む製品の開発・生産が可能になる制度を構築するための研究を行うことは、研究者の重要な責務の1つである⁵。それが、拙著『契約価格、原価、利益』の出版と本稿の執筆に筆者を駆り立てた真の理由であり動機でもある。

注

- 1 1983年の4月に、1年の留学の挨拶のためにバージニア工科大学（略称、VPI）のキロー教授（Larry N. Killough）の研究室を訪れると、最初に、「ミチ（通称のニックネーム）はメールを行っているか？」と聞く。シンガポール国立大学の教授とメールで情報交換しているという。当時、メールについて詳しく聞いても何のことか分からなかった。1984年7月に帰国直後、ITに詳しい教授に日本での普及状況を聞いたところ、東大では一部で実践しているかもしれないという。日本では、悪意にしていた富士通のIT技術者から、メールが完備されたからということで大阪の支社でメールを見せて頂いたことが忘れられない。日本でのC/Sシステムが一気に整備されるようになったのは、1993年のことである。
- 2 この度の研究で、筆者がCASBのCASの研究から完全に手を引いた1980年には、CASBの審議会は実質的にその役目を終了していたことが明らかになった。
- 3 「訓令」でも、事業特性係数（第76条第4項）や契約履行難易度調整係数（第77条）が設けられてはいる。しかし、それらの条件の下で、効率性・効果性を上げるために原価低減活動に積極的に努力した企業努力に対しては、米国の国防省に見るような特別な配慮が見られないという意味である。櫻井（2017: 210-215）では、国防省がこれらの努力に対してどんな対策を実施してきたかを述べている。
- 4 防衛省でも、「防衛装備庁における契約事務に関する訓令」（防衛装備庁令第34号）の第25条において、一般確定契約の他、超過利益返納条項付契約が設けられてはいる。しかし、米国の国防省で見られるような意味でのグローバルスタンダードになっている固定価格契約は全く許容されていない。筆者が、防衛省の契約制度は世界の趨勢から2周遅れであると述べているのは、価格契約に関して見られるように、現在の「訓令」においては、近年の理論的な研究成果が随所で欠落しているからである。国防省の固定契約に関しては、櫻井（2017: 163-180）を参照されたい。

- 5 日本学術会議からは、研究者は防衛問題に関する研究をするべきでないとする意見書が発表されていることを十分に了解している。それを承知で敢えて防衛問題の研究を行ってきたのには、2つの理由からである。第1は、現存する自衛隊の契約価格、原価、利益の制度が、納税者である国民に高い負担を強いているのであれば、それを改善するのは、国民の当然の務めである。第2には、現実の国際政治においては、防衛という名目を掲げながらも侵略または自国の主張を押し通すことを目的として軍備を拡張していると想定できる国家がある。そのような国家の野望から少ない予算のなかで少しでも日本の国益を守るために、効率的・効果的な防衛装備品の開発・生産を目的とした学術研究を行うのは、国民の重要な責務の1つではないかと思われるのである。

参考文献

- Anthony, R. N. and J. Dearden. 1980. *Management Control Systems*. Richard D. Irvin.
- Ball, R. and P. Brown. 1968. An Empirical Evaluation of Accounting Income Numbers. *Journal of Accounting Research*, 6(2): 159-178.
- 岡本清, 宮本匡章, 櫻井通晴編著. 1988. 『ハイテク会計—環境変化に対応した新会計システムの構築—』同友館.
- 久保田音二郎. 1940. 「価格統制と原価計算—原価計算利子論を中心として—」『経営学論集』.
- 櫻井通晴. 1980. 「CASBの原価計算基準とそのインパクト」『企業会計』32(1): 64-74.
- 櫻井通晴. 2017. 『契約価格、原価、利益—管理会計の視点による防衛装備品の効率的・効果的な開発と生産—』同文館出版.
- 日本会計研究学会. 1996. 『原価企画研究の課題』森山書店.
- 本間正人. 2011. 「調達会計史序説(その3)—軍需品調達の系譜と利子・利益の概念及び計算方法の変遷を中心に—」『産業経理』70(4): 132-151.

論 壇

管理会計の拡張と実務適応の課題

伊藤和憲

<論壇要旨>

経済環境の変化にしたがって、実務に有用なものとなるように管理会計が拡張している。そのようななかで、管理会計の定義や体系を再考する必要がある。まず、管理会計を拡張しなければならない変化として、経済環境、価値創造の源泉、価値観に焦点を当てる。また、拡張した管理会計として、戦略重視のBSC、非財務情報としてのインタンジブルズ・マネジメント、固定予算による管理、ステークホルダー志向の統合報告を例示する。これ以外にも、管理会計の拡張はみられる。その拡張について、統一論題の報告者にそれぞれの立場で検討していただく。併せて、管理会計の定義はどのように移行すべきか、管理会計の体系はどうすべきかについて検討する機会となることを期待している。

<キーワード>

価値創造、戦略、インタンジブルズ、予算管理、統合報告

Expansion of Management Accounting and Practical Issues

Kazunori Ito

Abstract

According to changes in the economic environment, management accounting has been extended to be useful for practical use. In such circumstances, it is necessary to reconsider the definition and framework of management accounting. First, we focus on the economic environment, the source of value creation, and the values as a change that must be expanded in management accounting. In addition, examples of expanded management accounting include BSC with strategic importance, intangible management as non-financial information, management with fixed budget, and stakeholder-oriented integrated reporting. Besides this, there are many management accounting systems expanded. For those extensions, I expect that four presenters discuss on Expansion of Management Accounting and Practical Issues. At the same time, I expect that it is an opportunity to examine the definition of management accounting and the framework of management accounting.

Keywords

value creation, Strategy, intangibles, Budgeting, Integrated Reporting

1. はじめに

管理会計とは何か、また管理会計の体系とは何かについて、最近の学会では議論される機会が少なくなっている。かつては、計画と統制 (AAA, 1958)、戦略的計画、マネジメント・コントロール、オペレーショナル・コントロールという体系 (Anthony, 1965) など大いに議論されてきた。一方、実務では、顧客ニーズへの対応や競争優位の構築が求められるようになった。この戦略策定は戦略的計画ではなく、ポジショニング (Porter, 1980) を図ったり、資源ベースの視点 (Barney, 1991) を構築することである。戦略策定を重視するようになった結果、管理会計にも戦略的管理会計の研究 (Simmonds, 1981) が求められるようになってきた。また他方では、企業のグローバル化とともに、マネジメント・コントロールに組織文化などを取り入れる研究 (Malmi and Brown, 2008) が重要視されるようになってきた。

戦略重視とマネジメント・コントロールの拡張という実務上のニーズに対して、管理会計もいろいろな研究が行われている。例えば、ABC (activity-based costing) や BSC (balanced scorecard)、原価企画などは、戦略的管理会計として取り上げられている。これらはまた、組織変革や組織間管理会計も含めて、戦略とマネジメント・コントロールにまたがる課題でもある。いずれも、戦略策定とその実行であるマネジメント・コントロールとを明確には区分できない課題である。

管理会計の拡張と実務適応によって、管理会計とは何か、管理会計の体系とは何かを再度議論すべきことがわかる。管理会計の本質も変化しており、体系も統一の見解がないなかで、2017年度の管理会計学会全国大会の統一論題の座長として、統一論題のテーマを「管理会計の拡張と実務適応の課題」とした理由はここにある。

本稿では、統一論題のテーマをもう少し掘り下げるとともに、4名の登壇者に依頼した課題を明らかにする。第2節では、本稿で問題視する管理会計が拡張してきた原因は何かを明らかにする。第3節では、実務上のニーズに応じて、管理会計が拡張したが、そこに潜む実務適上の課題を明らかにする。このような変化の下で、第4節では、4名の統一論題の登壇者の課題を紹介する。最後に、第5節で管理会計の定義の拡張と体系について検討する。

2. 管理会計の拡張

AAA 1958年度委員会 (櫻井, 1995) は、「管理会計とは、経済実体の歴史のおよび計画的な経済的データを処理するにあたって、経営管理者が合理的な経済目的の達成計画を設定し、またこれらの諸目的を達成するために知的な意思決定を行うのを援助するため、適切な技術と概念を適用することである。」(AAA, 1958) と定義づけた。その後、この定義を拡張しなければならない原因が生じている。この管理会計拡張の原因は何かを経済環境、価値創造の源泉、価値観という点から検討する。

2.1 経済環境の変化

経済の変化がマネジメントすべき対象に大きく影響を及ぼしている。製造業が経済の中心となっていた社会では、原材料を購入し、機械や設備を使って製品を生産していた。このような工業化経済の下では、有形資産のマネジメントが企業価値に大きく貢献する。一方、広告、保険、銀行、IT、コンサルティングファーム、あるいは病院などの組織が経済に台頭してきた。このような組織が中心となった知識ベースの社会では、有形資産は相対的に多くはない。したがって、マネジメントの対象も有形資産だけではなくなってきた。

こうした組織が有形資産だけをマネジメントしても企業価値への貢献はそれほど多くはない。むしろ、ブランドやレピュテーション、イノベティブなビジネス・プロセス、従業員のスキル、情報技術、組織文化といったインタンジブルズと一緒に有形資産を戦略的にマネジメントすることの方が、企業価値の向上に寄与するようになってきた。

以上のように、社会経済における業種業態の拡張が管理会計拡張の原因であった。製造業からサービス業まで、営利企業から非営利企業まで、特定企業のマネジメントから組織間関係のマネジメントまで、管理会計研究は広がりを見せている。

2.2 価値創造の源泉の変化

経済環境の変化に伴って、価値創造の源泉が有形資産からインタンジブルズへと拡張している。この価値創造に大きく影響を及ぼす管理会計システムも変化している。工業化社会ではコストマネジメントや予算管理といったマネジメント・コントロールが価値創造に大きく影響していた。事を正しく行うことで価値が創造された。しかし知識ベースの社会では、正しいことを行うことで価値が創造されるようになり、他社と違うユニークな戦略が重要視されるようになってきた。またインタンジブルズをいかに戦略と結びつけるかが価値創造に影響を及ぼすようになってきた。

また、財務情報は過去の意思決定の結果であるとして、将来の財務業績に影響を及ぼす非財務業績が重要視されている。また、意思決定に影響を及ぼす要因として、非財務情報、とりわけ投資家の意思決定にはESG（environment, social, governance: 環境・社会・ガバナンス）情報が見直されており、これに対する管理会計の対応も検討されてきている。

ASOBAT（AAA, 1966, a statement of accounting theory: 基礎的会計理論）によって財務会計と管理会計は情報による統合がなされたが、その後歩み寄りを見せないまま理論と実務が乖離した。同様に、財務会計と管理会計も歩み寄りを見せてこなかった。しかし昨今、統合報告の提唱により、財務会計と管理会計の統合が再び図られている。財務会計でも管理会計でもインタンジブルズの意義が認識されている。

2.3 価値観の変革

社会的な価値観の変革も管理会計に影響を及ぼしている。財務会計の目的は利害関係者の利害調整にあると指摘されてきた。昨今、投資家の意思決定への情報開示という限定的な目的も指摘されている。CSR報告書やサステナビリティレポートなどを含めた企業報告書では、投資家だけでなくその他のステークホルダーも重要視されている。たとえば、財務会計では情報開示するためにステークホルダー・エンゲージメントを重要視するようになってきた。

また、管理会計でも、ステークホルダー・エンゲージメントを取った結果、対話から得られ

た情報を戦略策定に取り入れようという思考になってきている。このように、企業の目的は株主の富の極大化という株主価値から、ステークホルダーの満足といったステークホルダー価値に移行していると考えられる。

利害関係者とステークホルダーとの違いは重要である。利害調整を問題視した見解は、「企業の目的が同社の多様なステークホルダーの相矛盾する要求のバランスをとることから導きだされなければならない(Ansoff, 1965: 51)」という主張にみられる。つまり、利害関係者とは経済価値の分配を問題視するときに用いた用語である。他方、ステークホルダーを意図して用いた Dill (1975: 58) によれば、「外部構成員は、製品価格と品質のような短期的な関心事から長期にわたる戦略的意味合いを持つ環境保全、海外投資政策、雇用問題についての行動へとその関心事がずいぶん変化している」としてステークホルダーを提唱した。Dill がステークホルダーを提唱したのは、利害関係者の利益分配ではなく、ステークホルダーの関心事から企業が戦略策定の情報を入手するためである。

3. 実務適応のための管理会計研究とその課題

経済環境の変化や価値創造、価値観変革によって、管理会計研究が拡張されてきた。次に管理会計が拡張した例示を紹介する。本節では、筆者が研究してきた管理会計のなかから、戦略、インタンジブルズ、予算管理、統合報告を順に取り上げ、拡張した管理会計研究の課題を検討する。

3.1 戦略重視

Ansoff (1965) は、戦略を将来の戦略的計画の立案であると定義した。Anthony (1965) も同様に、戦略を計画設定するところに管理会計が有用であると考えていた。まずトップが戦略的計画として計画設定し、これをミドルのマネジメント・コントロールに落とし込むことで戦略的計画を実行する。その後、Anthony (1965) の主張とは異なる提案がなされるようになってきた。戦略策定と実行を区分することはできないという問題提起である。たとえば、Mintzberg (1987) が提唱する創発戦略は、現場から戦略が生まれていき、実現して始めてパターンとしての戦略が認識される。実現されて始めて判明するということは、戦略と実行を区分することができないということを意味する。また、Wittington (1996) や Johnson et al. (2007) などは、戦略というものがあるのではなく、戦略を形成していくプロセスが重要だという。つまり、どのように戦略化 (strategizing) していくのかを重要視している。彼らも実際に形成するという点から、戦略と実行を区分してはいない。

このような戦略論の変化にしたがって、管理会計でも戦略と実行を同時に扱うことができるものとして BSC が提案された (Kaplan and Norton, 1996)。BSC を用いると、戦略を戦略マップとして可視化して、スコアカードで戦略の進捗状況を測定し管理する。BSC を用いて戦略の修正を学習したり、創発戦略を行うことができる。BSC 以前のマネジメント・システムは、戦略を所与として、業務管理の PDCA を回すものでしかなかった。BSC により、戦略を実行するために PDCA を回すマネジメント・システムが考案されたことは理論だけでなく、実務上も有用で

ある。

要するに、顧客や市場ニーズを把握して戦略を重視する実務に適応するために、BSCが構築された。その結果、戦略と実行を扱うことができるようになってきた。また、BSCによって戦略を策定したり、戦略修正したり、時には創発戦略に役立つと考えられている。しかし、実践としての戦略にBSCがどのように有用であるのかについてはほとんど議論されてきていない。戦略化を支援するマネジメント・システムには、BSCよりももっと柔軟なシステムの方が使いやすい可能性がある。管理会計として、戦略化への研究が期待される。

3.2 インタングブルズ

インタングブルズは競争優位の源泉であるとして、資源ベースの戦略論が提唱されるようになった(Barney, 1991)。財務会計では、無形資産としてのれんは買い入れのれんに限定して、資産として認識していた。ところが、株式純資産倍率(price-to-book ratio: PBR)、つまり株式市場が評価する企業の超過収益力がその企業の帳簿価額の何倍になっているかを求めたところ、1980年頃に1倍だったPBRが、2000年には7倍になっていることが判明した(Lev, 2001: 9)。この自己創設のれんのオンバランス化が検討されるようになった。検討の結果、Blair and Wallman (2001: 51-56)は、資産とは、①すでに所有しており、売却可能な資産でなければならないものと定義づけた。開発途上の研究開発投資やコーポレートレピュテーションは、②支配可能だが分離して売却できない資産であり、オンバランスできないとした。また、人的資産や組織資産のように、③企業が完全には支配できないものもインタングブルズではあるがオンバランスできないとした。

これに対して管理会計では、インタングブルズを戦略と結びつけて測定しマネジメントすることが重要であるという研究が進められるようになった。Kaplan and Norton (2004)は、人的資産、情報資産、組織資産というインタングブルズを、価値創造プロセスを下支えする準備度で測定することを提案した。たとえば、不良率低減という戦略目標を下支えする戦略目標が人的資産のスキルアップという戦略目標だったとする。このスキルアップについて現在のレベルと不良率低減できる目標のレベルを設定する。そのレベル設定にあたり、関係するすべての従業員を訓練していないというレベルから指導者レベルまでのいくつかの段階で評価する。この評価のことをレディネス評価という。以前は、人的資産の指標はプロセス指標でしかなかったが、レディネス評価によって成果指標として測定できるようになった。この成果指標は、戦略目標の達成度を測定できるという大きなメリットが考えられる。

管理会計では戦略や業績の管理として、主として財務業績を扱ってきた。ところが、財務業績は過去のアクションの結果でしかない。将来の財務業績に影響を及ぼすのは非財務業績、すなわちパフォーマンスドライバーである。このパフォーマンスドライバーであるインタングブルズは、たとえばスキルがあるだけでは価値を生まない。スキルアップを戦略と結びつけて、インタングブルズを機能させることで価値を創造できる。そのためには、スキルを測定しなければならないが、レディネス評価によって成果指標として測定できるようになった。そのことで、インタングブルズの構築度を戦略目標の達成度として測定できるようになった。ところが、創発戦略を生み出すインタングブルズのマネジメントについては議論が始まったばかりである(伊藤, 2014: 151-154)。管理会計研究として、インタングブルズ・マネジメントに対する多方面からの研究が期待される。

3.3 環境変化と予算修正・予算必達への対応

管理会計の原点ともいえる予算は、BBRT (Beyond Budgeting Round Table) という実務界から問題視された。BBRTによれば、予算は財務偏重であり、短期志向に陥る。また、財務情報だけでなく、非財務情報を取り入れた経営をすべきであるという批判である。すでに指摘したように、インタンジブルズへの投資という長期的志向を取り入れる必要があるという。さらに、環境変化が激しいために、せっかく立案した予算もすぐに役立たなくなってしまう。このような予算を編成するのに時間とコストがかかりすぎるので、廃止してはどうかという提案がなされた (Hope and Fraiser, 2003)。実際には、日本で予算を廃止したところはなかった。しかし、財務偏重という予算の課題を克服するためには、たとえばBSCのような財務と非財務を同時に取り入れた経営をすることは一考の余地がある。また、環境変化に対応するようにローリング予測をすべきだという主張は、予算管理にとって重要な指摘である。

市場環境の変化に対応して、Hope and Fraiser (2003) は予算をローリングすべきであるという提案をした。理論的には期中で環境変化に合わせて予算修正することが正しそうである。ところが、日本企業をケーススタディしたところ、むしろ固定予算のままとする方が良いとする主張が行われている。たとえば、堀井 (2013: 23-44) は、バッファロー社では予算必達のために新製品開発を行っているというケースを紹介している。同様に足立・篠原 (2016) もまた、セーレン社では部門予算を固定させておき、この予算を実現するためにアクションプランを工夫させているケースを紹介している。

予算は環境の変化に応じて修正した方がいいのであろうか、それとも固定のままがいいのであろうか。市場環境が変化したとき、予算を固定したままとすると、現場はモチベーションが下がるばかりでなく、「言い訳のうまい人を育ててしまう」(伊丹・青木, 2016: 131) という課題がある。ところが、予算を修正しないとすると、あとで修正できないという認識から、予算を編成するとき、「現場は原価について真剣に考えるようになるだろう」(伊丹・青木, 2016: 132) という指摘もある。また、目標値や予算が必達であれば言い訳を許さない文化が醸成され、達成するためのイノベティブなアクションを創意工夫するようになる。言い換えれば、目標必達の文化が現場で戦略を形成していき、ときには実践としての戦略が形成されていく可能性もある。予算を固定して利用することと環境変化に適応して修正する場合については、さらなる研究が期待される。

3.4 統合報告

投資家に対する財務情報の開示は、アニュアルレポートなどで行われてきた。こうした財務報告書は財政状態と経営成績を客観的に報告できるが、社会や環境への対応を表していないという課題がある。そこで多くの企業は、財務報告書とは別に、任意の報告書として、環境報告書、CSR (corporate social responsibility: 企業の社会的責任) レポートあるいはサステナビリティレポート (以下、これらすべてをサステナビリティレポートと呼ぶ) を作成し公表してきた。このように多くの企業では財務報告書とサステナビリティレポートを同時に開示しているが、両者の情報に一貫性がないという課題がある。そのため、投資家の意思決定に有用ではないとか、ステークホルダーの必要な情報が開示されていないといった批判が投げられてきた。ここに財務報告書とサステナビリティレポートに一貫性を持たせる統合報告書が求められるようになった。

財務報告書とサステナビリティレポートを統合するために、IIRC (International Integrated Reporting Council: 国際統合報告評議会) から統合報告フレームワーク (IIRC, 2013) が公表された。2013年以降、日本での統合報告書を開示する企業の数が増加している。こうした企業では、報告書の名称はアニュアルレポートもしくはサステナビリティレポートのままであるが、報告内容は財務情報だけでなく非財務情報も併せて開示している。IIRC が提案する価値創造モデルにしたがって統合報告書を開示する企業もかなりの数に上っている。しかし、統合報告は主として投資家への情報開示であるとして財務会計の研究領域とされてきた。

IIRC (2013) によれば、統合報告書には、価値創造、資本、価値創造プロセスを可視化しなければならない。ここで価値創造とは、「企業の事業活動とアウトプットによって資本の増加、減少、変換をもたらすプロセス」(IIRC, 2013: 38) と定義されている。価値については IIRC では明確には定義していないが、経済価値だけでなく、CSR のような社会価値も含めている。つまり、財務業績や利益というよりも資本のことである。その資本とは、製造資本・財務資本・人的資本・知的資本・社会関係資本・自然資本からなる。これらの資本は必ずしも財務数値で表せないこともあり、非財務数値、もしくは定性的にナラティブ情報として開示することもできる。さらに、価値創造プロセスとして、IIRC ではオクトパスモデルを例示している。6つの資本がどのように増減するかをプロセスとして可視化することが重要であると指摘している。

要するに、統合報告書は、開示する情報が価値創造に関するものであり、どのように価値創造するかのプロセスを開示しなければならない。財務情報だけでなく非財務情報を含めた情報の可視化は、投資家への開示によって受託責任が解除されるわけではなく、ステークホルダーとの対話が求められる。この対話から、ステークホルダーにとっては企業の戦略情報を入手できる。一方、経営者にとっても戦略に対するステークホルダーの意向を知ることができる。つまり、経営者としては、ステークホルダーから管理会計情報を取り込んで、戦略策定や経営に役立てることができる。ここに管理会計としての研究の価値がある (伊藤, 2014: 247)。このように統合報告における管理会計の重要性については、Smith (2017) でも強調されている。Smith (2017) によれば、*Strategic Management Accounting* という書名で統合報告を検討しており、ステークホルダーからの情報を経営に活用すべきであるとしている。そして、戦略的ヘッドセットというキーワードで、マイクの役割を果たす情報の開示の論理と、イヤホンの役割を果たすステークホルダー情報の経営への活用を説いている。

統合報告は戦略や価値創造の可視化であるとする IIRC の指摘に従えば、統合報告書は財務と非財務情報を取り込んで将来の価値創造プロセスを可視化する。他方、アニュアルレポートは財務情報により過去の事実を開示する。過去の財務情報であれば比較可能であるが、将来の価値創造プロセスを企業間比較する意味はあまりない。言い換えれば、他社と違うことをすることが戦略であるが、その戦略を比較することに意味がない。ところが IIRC とは別に、サステナビリティ会計基準を設定しようとする組織 (Sustainability Accounting Standards Board: SASB) がある。SASB によれば、財務だけでなく非財務情報も取り込んで投資家の意思決定に有用な情報開示となるように、企業間比較のための基準設定を計画している。SASB の基準が、戦略や価値創造の可視化によってステークホルダーから管理会計情報を取り入れようとするものも含むのかについては検討の余地がある。財務と非財務業績を比較する基準設定という SASB の動きは、財務会計目的としては理解できるが、管理会計目的には適合しないように考えられる。SASB の動向について管理会計研究として検討する必要がある。

4. 統一論題の報告者の課題

管理会計は、経済環境の変化に応じて、また価値創造の源泉や価値観そのものの変化によって大きく拡張されてきた。その例として取り上げたのが、戦略重視の経営、インタangibleのマネジメント、予算は固定すべきか修正すべきか、財務と非財務の情報を扱う統合報告書である。これらの研究テーマはいずれも、伝統的な管理会計とは違った論点である。他にも、管理会計を拡張すべきテーマがたくさんある。これらを統一論題の報告者の研究領域で報告していただくことが統一論題の狙いの1つである。同時に、管理会計が拡張した現実を振り返ったとき、管理会計の定義と体系をどのように捉えるかを議論することが狙いの2つ目である。さらに、この統一論題を契機として、管理会計について再検討していただきたいというのが狙いの3つ目である。

まず、成蹊大学の伊藤克容氏による「マーケティング管理会計の展開—顧客動向の追跡と動線設計」について要点を紹介する。デジタルマーケティングが普及することによって、個別顧客の動向が追跡可能となった。デジタルデータの蓄積により、個別顧客の追跡が可能になったことで、従来はブラックボックスとされてきた販売プロセスが可視化される状況が出現しているという。このような管理会計の拡張によって、多くの情報をいかに活用するか、ノウハウの蓄積、理論化が重要な課題として浮上しているという。伊藤克容氏の研究は、現在一般化しているマーケティングオートメーションの紹介とそのマーケティングオートメーションの下での管理会計の新展開という先進的な研究である。

次に、千葉大学の内山哲彦氏による「管理会計研究・実践と人的要素の管理—統合報告を中心に—」の概略を紹介する。内山氏は、今日のインタangible型経済の後の時代背景を先義後利型経済と捉えた。ここでの先義後利という概念は、経済的価値だけでなく、経済価値と社会・組織価値のバランスを維持することであるという。このような時代には、長期視点、統合的あるいは複合的な企業価値観、それらを統合的あるいは複合的に管理することが重要であり、ここに統合報告が有用であると主張する。統合報告とマネジメント・コントロールとの関係に対する内山氏のユニークな解釈が展開される。

さらに、北海道大学の篠田朝也氏による「資本予算実務の課題—管理会計の拡張と資本予算実務」に関する研究を簡単に紹介する。設備投資計画は伝統的な管理会計のテーマとして議論されてきた。篠田朝也氏の研究では、事後監査への対応、定性的リスク項目のリスクマネジメント、撤退基準の設定、IT投資の経済的効果測定、収益見積もり、といった資本予算の拡張が明らかにされる。併せて、研究上の制約として、資本予算データへのアクセスという課題があることを取り上げている。こうした拡張と課題は資本予算研究を大きく進展させてくれるものとして興味深い。

最後に、価値共創代表の伊藤武志氏による「社会に貢献する会社の経営管理—オムロンの事例を中心に—」について簡潔に紹介する。伊藤武志氏は、これまでを株主「中心」の経営であったとした。株式のパフォーマンスを上げるには、2つの課題があるという。1つ目は、適正価格以上の価格づけマーケティングを適切に行って高収益を得ることである。2つ目は、顧客からの評価が低く低収益の事業や商品からは撤退し、強みがあってトップになれるような事業・商品に資源を投入するなどの選択と集中を行うことである。今日はステークホルダーモデルの下で動いているという。ステークホルダーモデルの下では、1つ目のマーケティングを

ソーシャルニーズの創造とするだけで、2つ目は選択と集中のままでよい。このような企業としてオムロンの経営の事例紹介をしている。

5. まとめ

管理会計の拡張にしたがって、管理会計の定義や体系はどのように考えればいいのだろうか。AAA1958年度委員会の定義は、当時としては先進的であり優れた定義であった。ところが、今日の経済環境や管理会計の拡張を考えると、少なくとも3つの点で見直しを図る必要がある。

第1は、企業価値概念の拡張である。企業の目的は企業価値創造であることは間違いなくとも、AAAの定義などでは企業価値を経済価値と捉えていた。ステークホルダー志向が台頭している今日、企業価値も拡張されなければならない。Porter and Kramer (2002) が提唱する共有価値 (shared value) やステークホルダー価値なども考えられよう。

第2は、戦略の重視により戦略を扱うことは管理会計にとっては当然である。かつて管理会計は計画と統制に資するとされており、これ自体は現在でも間違いではない。ところが、戦略の策定と実行の連動をどのように扱うかは新たな課題である。戦略が重要となり、また戦略への管理会計の役立ちが無視できなくなっている。その戦略は、策定と実行を明確には区分できないという現状にある。戦略策定が戦略実行と連動するとなると、業務管理と戦略管理も連動して考えるべきか、業務管理は別に扱うべきかを検討しなければならない。

第3は、経済的データとしての非財務情報の意義である。経済的データには、当然であるがかつても非財務情報が含まれていた。売上高や材料費の構成要素として販売量や消費量といった非財務情報が考えられるからである。ところが、今日重要視している非財務情報とは、一つには財務業績のパフォーマンスドライバーとしての非財務情報である。また、価値創造に影響するインタンジブルズといった非財務情報である。あるいは、ESG情報のように意思決定に資する非財務情報である。このような非財務情報を積極的に管理会計へと包含する必要がある。

以上の拡張を前提として、最後に、管理会計の体系について検討する。管理会計の定義の拡張を考慮した体系を管理会計研究者は今後も検討していく必要がある。そのようななかで、櫻井 (2015: 578) の体系論は、一考に値する。この体系論によれば、管理会計は、経営計画とコントロール、経営意思決定、経営戦略の策定と実行に区分されている。この管理会計体系に基づいて、研究者が管理会計の体系をさらに検討することが期待される。

参考文献

- A. A. A. 1966. *A Statement of Basic Accounting Theory*. America Accounting Association. 飯野利夫訳。
1969. 『基礎的会計理論』国元書房。
足立洋、篠原巨司馬。2016. 「事業環境の変化と予算修正—部門の行動計画と予算目標の対応関係に着目して—」『メルコ管理会計研究』9(1): 29-41.

- Ansoff, I. 1965. *Corporate Strategy*. McGraw-Hill. 広田寿亮訳. 1969. 『企業戦略論』産業能率短期大学出版部.
- Anthony, R. N. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research Graduate School of Business Administration. Harvard University 高橋吉之助訳. 1968. 『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1): 99-120.
- Blair, M. M. and S. M. H. Wallman. 2001. *Unseen Wealth*. Brookings Institution Press, Washington, D. C. 広瀬義州訳. 2002. 『ブランド価値評価入門』中央経済社.
- Dill, W. R. 1975. Public Participation in Corporate Planning: Strategic Management in a Kibitzer's World. *Long Range Planning* 8(1): 57-63.
- Hope, J. and R. Fraser. 2003. *Beyond Budgeting*. Harvard Business School Press. 清水孝監訳. 2005. 『脱予算経営』生産性出版.
- 堀井悟志. 2015. 『戦略経営における予算管理』中央経済社.
- IIRC. 2013. *The International <IR> Framework*. International Integrated Reporting Council.
- 伊丹敬之, 青木康晴. 2016. 『現場が動き出す会計』日本経済新聞出版社.
- 伊藤和憲. 2014. 『BSCによる戦略の策定と実行—事例で見るインタンジブルズのマネジメントと統合報告への管理会計の貢献—』同文館出版.
- Johnson, G., A. Langley, L. Mein and R. Whittinton. 2007. *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge University Press. 高橋正泰監訳. 2012. 『実践としての戦略：新たなパースペクティブの展開』文真堂.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. 吉川武男訳. 1997. 『バランス・スコアカード』生産性出版.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 2004. *Strategy Maps*. Harvard Business School Press. 櫻井通晴, 伊藤和憲, 長谷川恵一訳. 2005. 『戦略マップ：バランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社.
- Lev, B. 2001. *Intangibles: Management Measurement, and Reporting*. Brookings Institution Press, Washington, D. C. 広瀬義州, 桜井久勝監訳. 2002. 『ブランドの経営と会計』東洋経済新報社.
- Malmi, T. and A. Brown. 2008. Management Control Systems as a Package: Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research* 19: 287-300.
- Mintzberg, H. 1987. Crafting Strategy. *Harvard Business Review* 65(4): 66-75. DHBR 編集部訳. 2003. 戦略クラフティング, DHBR 28(1): 72-85.
- 大森信編著. 2015. 『戦略は実践に従う』同文館出版.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. The Free Press. 土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳. 1982. 『競争の戦略』ダイヤモンド社.
- Porter, M. E. and R. Kramer. 2002. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review* 80(12): 56-68. 沢崎冬日訳. 2003. 「競争優位のフィランソロピー」DHBR 28(3): 24-43.
- 櫻井通晴訳. 1995. 『A. A. A. 原価・管理会計基準』中央経済社.
- 櫻井通晴. 2015. 『管理会計 第六版』同文館出版.
- Simmonds, K. 1981. Strategic Management Accounting. *Management Accounting* 59(4): 26-29.

- Smith, S. S. 2017. *Strategic Management Accounting: Delivering Value in a Changing Business Environment Through Integrated Reporting*. Business Expert Press.
- Whittington, R. 1996. Strategy as Practice. *Long Range Planning* 29(5): 731–735.

論 壇

管理会計の拡張と実務適応の課題

伊藤和憲

<論壇要旨>

経済環境の変化にしたがって、実務に有用なものとなるように管理会計が拡張している。そのようななかで、管理会計の定義や体系を再考する必要がある。まず、管理会計を拡張しなければならない変化として、経済環境、価値創造の源泉、価値観に焦点を当てる。また、拡張した管理会計として、戦略重視のBSC、非財務情報としてのインタンジブルズ・マネジメント、固定予算による管理、ステークホルダー志向の統合報告を例示する。これ以外にも、管理会計の拡張はみられる。その拡張について、統一論題の報告者にそれぞれの立場で検討していただく。併せて、管理会計の定義はどのように移行すべきか、管理会計の体系はどうすべきかについて検討する機会となることを期待している。

<キーワード>

価値創造, 戦略, インタンジブルズ, 予算管理, 統合報告

Expansion of Management Accounting and Practical Issues

Kazunori Ito

Abstract

According to changes in the economic environment, management accounting has been extended to be useful for practical use. In such circumstances, it is necessary to reconsider the definition and framework of management accounting. First, we focus on the economic environment, the source of value creation, and the values as a change that must be expanded in management accounting. In addition, examples of expanded management accounting include BSC with strategic importance, intangible management as non-financial information, management with fixed budget, and stakeholder-oriented integrated reporting. Besides this, there are many management accounting systems expanded. For those extensions, I expect that four presenters discuss on Expansion of Management Accounting and Practical Issues. At the same time, I expect that it is an opportunity to examine the definition of management accounting and the framework of management accounting.

Keywords

value creation, Strategy, intangibles, Budgeting, Integrated Reporting

1. はじめに

管理会計とは何か、また管理会計の体系とは何かについて、最近の学会では議論される機会が少なくなっている。かつては、計画と統制(AAA, 1958)、戦略的計画、マネジメント・コントロール、オペレーショナル・コントロールという体系(Anthony, 1965)など大いに議論されてきた。一方、実務では、顧客ニーズへの対応や競争優位の構築が求められるようになった。この戦略策定は戦略的計画ではなく、ポジショニング(Porter, 1980)を図ったり、資源ベースの視点(Barney, 1991)を構築することである。戦略策定を重視するようになった結果、管理会計にも戦略的管理会計の研究(Simmonds, 1981)が求められるようになってきた。また他方では、企業のグローバル化とともに、マネジメント・コントロールに組織文化などを取り入れる研究(Malmi and Brown, 2008)が重要視されるようになってきた。

戦略重視とマネジメント・コントロールの拡張という実務上のニーズに対して、管理会計もいろいろな研究が行われている。例えば、ABC (activity-based costing) や BSC (balanced scorecard)、原価企画などは、戦略的管理会計として取り上げられている。これらはまた、組織変革や組織間管理会計も含めて、戦略とマネジメント・コントロールにまたがる課題でもある。いずれも、戦略策定とその実行であるマネジメント・コントロールとを明確には区分できない課題である。

管理会計の拡張と実務適応によって、管理会計とは何か、管理会計の体系とは何かを再度議論すべきことがわかる。管理会計の本質も変化しており、体系も統一の見解がないなかで、2017年度の管理会計学会全国大会の統一論題の座長として、統一論題のテーマを「管理会計の拡張と実務適応の課題」とした理由はここにある。

本稿では、統一論題のテーマをもう少し掘り下げるとともに、4名の登壇者に依頼した課題を明らかにする。第2節では、本稿で問題視する管理会計が拡張してきた原因は何かを明らかにする。第3節では、実務上のニーズに応じて、管理会計が拡張したが、そこに潜む実務適応上の課題を明らかにする。このような変化の下で、第4節では、4名の統一論題の登壇者の課題を紹介する。最後に、第5節で管理会計の定義の拡張と体系について検討する。

2. 管理会計の拡張

AAA 1958年度委員会(櫻井, 1995)は、「管理会計とは、経済実体の歴史のおよび計画的な経済的データを処理するにあたって、経営管理者が合理的な経済目的の達成計画を設定し、またこれらの諸目的を達成するために知的な意思決定を行うのを援助するため、適切な技術と概念を適用することである。」(AAA, 1958)と定義づけた。その後、この定義を拡張しなければならない原因が生じている。この管理会計拡張の原因は何かを経済環境、価値創造の源泉、価値観という点から検討する。

2.1 経済環境の変化

経済の変化がマネジメントすべき対象に大きく影響を及ぼしている。製造業が経済の中心となっていた社会では、原材料を購入し、機械や設備を使って製品を生産していた。このような工業化経済の下では、有形資産のマネジメントが企業価値に大きく貢献する。一方、広告、保険、銀行、IT、コンサルティングファーム、あるいは病院などの組織が経済に台頭してきた。このような組織が中心となった知識ベースの社会では、有形資産は相対的に多くはない。したがって、マネジメントの対象も有形資産だけではなくなってきた。

こうした組織が有形資産だけをマネジメントしても企業価値への貢献はそれほど多くはない。むしろ、ブランドやレピュテーション、イノベティブなビジネス・プロセス、従業員のスキル、情報技術、組織文化といったインタンジブルズと一緒に有形資産を戦略的にマネジメントすることの方が、企業価値の向上に寄与するようになってきた。

以上のように、社会経済における業種業態の拡張が管理会計拡張の原因であった。製造業からサービス業まで、営利企業から非営利企業まで、特定企業のマネジメントから組織間関係のマネジメントまで、管理会計研究は広がりを見せている。

2.2 価値創造の源泉の変化

経済環境の変化に伴って、価値創造の源泉が有形資産からインタンジブルズへと拡張している。この価値創造に大きく影響を及ぼす管理会計システムも変化している。工業化社会ではコストマネジメントや予算管理といったマネジメント・コントロールが価値創造に大きく影響していた。事を正しく行うことで価値が創造された。しかし知識ベースの社会では、正しいことを行うことで価値が創造されるようになり、他社と違うユニークな戦略が重要視されるようになってきた。またインタンジブルズをいかに戦略と結びつけるかが価値創造に影響を及ぼすようになってきた。

また、財務情報は過去の意思決定の結果であるとして、将来の財務業績に影響を及ぼす非財務業績が重要視されている。また、意思決定に影響を及ぼす要因として、非財務情報、とりわけ投資家の意思決定にはESG (environment, social, governance: 環境・社会・ガバナンス) 情報が見直されており、これに対する管理会計の対応も検討されてきている。

ASOBAT (AAA, 1966, a statement of accounting theory: 基礎的会計理論) によって財務会計と管理会計は情報による統合がなされたが、その後歩み寄りを見せないまま理論と実務が乖離した。同様に、財務会計と管理会計も歩み寄りを見せてこなかった。しかし昨今、統合報告の提唱により、財務会計と管理会計の統合が再び図られている。財務会計でも管理会計でもインタンジブルズの意義が認識されている。

2.3 価値観の変革

社会的な価値観の変革も管理会計に影響を及ぼしている。財務会計の目的は利害関係者の利害調整にあると指摘されてきた。昨今、投資家の意思決定への情報開示という限定的な目的も指摘されている。CSR 報告書やサステナビリティレポートなどを含めた企業報告書では、投資家だけでなくその他のステークホルダーも重要視されている。たとえば、財務会計では情報開示するためにステークホルダー・エンゲージメントを重要視するようになってきた。

また、管理会計でも、ステークホルダー・エンゲージメントを取った結果、対話から得られ

た情報を戦略策定に取り入れようという思考になってきている。このように、企業の目的は株主の富の極大化という株主価値から、ステークホルダーの満足といったステークホルダー価値に移行していると考えられる。

利害関係者とステークホルダーとの違いは重要である。利害調整を問題視した見解は、「企業の目的が同社の多様なステークホルダーの相矛盾する要求のバランスをとることから導きだされなければならない (Ansoff, 1965: 51)」という主張にみられる。つまり、利害関係者とは経済価値の分配を問題視するときに用いた用語である。他方、ステークホルダーを意図して用いた Dill (1975: 58) によれば、「外部構成員は、製品価格と品質のような短期的な関心事から長期にわたる戦略的意味合いを持つ環境保全、海外投資政策、雇用問題についての行動へとその関心事がずいぶん変化している」としてステークホルダーを提唱した。Dill がステークホルダーを提唱したのは、利害関係者の利益分配ではなく、ステークホルダーの関心事から企業が戦略策定の情報を入手するためである。

3. 実務適応のための管理会計研究とその課題

経済環境の変化や価値創造、価値観変革によって、管理会計研究が拡張されてきた。次に管理会計が拡張した例を紹介する。本節では、筆者が研究してきた管理会計のなかから、戦略、インタンジブルズ、予算管理、統合報告を順に取り上げ、拡張した管理会計研究の課題を検討する。

3.1 戦略重視

Ansoff (1965) は、戦略を将来の戦略的計画の立案であると定義した。Anthony (1965) も同様に、戦略を計画設定するところに管理会計が有用であると考えていた。まずトップが戦略的計画として計画設定し、これをミドルのマネジメント・コントロールに落とし込むことで戦略的計画を実行する。その後、Anthony (1965) の主張とは異なる提案がなされるようになってきた。戦略策定と実行を区分することはできないという問題提起である。たとえば、Mintzberg (1987) が提唱する創発戦略は、現場から戦略が生まれていき、実現して始めてパターンとしての戦略が認識される。実現されて始めて判明するということは、戦略と実行を区分することができないということを意味する。また、Wittington (1996) や Johnson et al. (2007) などは、戦略というものがあるのではなく、戦略を形成していくプロセスが重要だという。つまり、どのように戦略化 (strategizing) していくのかを重要視している。彼らも実際に形成するという点から、戦略と実行を区分してはいない。

このような戦略論の変化にしたがって、管理会計でも戦略と実行を同時に扱うことができるものとして BSC が提案された (Kaplan and Norton, 1996)。BSC を用いると、戦略を戦略マップとして可視化して、スコアカードで戦略の進捗状況を測定し管理する。BSC を用いて戦略の修正を学習したり、創発戦略を行うことができる。BSC 以前のマネジメント・システムは、戦略を所与として、業務管理の PDCA を回すものでしかなかった。BSC により、戦略を実行するために PDCA を回すマネジメント・システムが考案されたことは理論だけでなく、実務上も有用で

ある。

要するに、顧客や市場ニーズを把握して戦略を重視する実務に適応するために、BSCが構築された。その結果、戦略と実行を扱うことができるようになってきた。また、BSCによって戦略を策定したり、戦略修正したり、時には創発戦略に役立つと考えられている。しかし、実践としての戦略にBSCがどのように有用であるのかについてはほとんど議論されてきていない。戦略化を支援するマネジメント・システムには、BSCよりももっと柔軟なシステムの方が使いやすい可能性がある。管理会計として、戦略化への研究が期待される。

3.2 インタングブルズ

インタングブルズは競争優位の源泉であるとして、資源ベースの戦略論が提唱されるようになった(Barney, 1991)。財務会計では、無形資産としてのれんは買い入れのれんに限定して、資産として認識していた。ところが、株式純資産倍率(price-to-book ratio: PBR)、つまり株式市場が評価する企業の超過収益力がその企業の帳簿価額の何倍になっているかを求めたところ、1980年頃に1倍だったPBRが、2000年には7倍になっていることが判明した(Lev, 2001: 9)。この自己創設のれんのオンバランス化が検討されるようになった。検討の結果、Blair and Wallman (2001: 51-56)は、資産とは、①すでに所有しており、売却可能な資産でなければならないものと定義づけた。開発途上の研究開発投資やコーポレートレピュテーションは、②支配可能だが分離して売却できない資産であり、オンバランスできないとした。また、人的資産や組織資産のように、③企業が完全には支配できないものもインタングブルズではあるがオンバランスできないとした。

これに対して管理会計では、インタングブルズを戦略と結びつけて測定しマネジメントすることが重要であるという研究が進められるようになった。Kaplan and Norton (2004)は、人的資産、情報資産、組織資産というインタングブルズを、価値創造プロセスを下支えする準備度で測定することを提案した。たとえば、不良率低減という戦略目標を下支えする戦略目標が人的資産のスキルアップという戦略目標だったとする。このスキルアップについて現在のレベルと不良率低減できる目標のレベルを設定する。そのレベル設定にあたり、関係するすべての従業員を訓練していないというレベルから指導者レベルまでのいくつかの段階で評価する。この評価のことをレディネス評価という。以前は、人的資産の指標はプロセス指標でしかなかったが、レディネス評価によって成果指標として測定できるようになった。この成果指標は、戦略目標の達成度を測定できるという大きなメリットが考えられる。

管理会計では戦略や業績の管理として、主として財務業績を扱ってきた。ところが、財務業績は過去のアクションの結果でしかない。将来の財務業績に影響を及ぼすのは非財務業績、すなわちパフォーマンスドライバーである。このパフォーマンスドライバーであるインタングブルズは、たとえばスキルがあるだけでは価値を生まない。スキルアップを戦略と結びつけて、インタングブルズを機能させることで価値を創造できる。そのためは、スキルを測定しなければならないが、レディネス評価によって成果指標として測定できるようになった。そのことで、インタングブルズの構築度を戦略目標の達成度として測定できるようになった。ところが、創発戦略を生み出すインタングブルズのマネジメントについては議論が始まったばかりである(伊藤, 2014: 151-154)。管理会計研究として、インタングブルズ・マネジメントに対する多方面からの研究が期待される。

3.3 環境変化と予算修正・予算必達への対応

管理会計の原点ともいえる予算は、BBRT (Beyond Budgeting Round Table) という実務界から問題視された。BBRTによれば、予算は財務偏重であり、短期志向に陥る。また、財務情報だけでなく、非財務情報を取り入れた経営をすべきであるという批判である。すでに指摘したように、インタンジブルズへの投資という長期的志向を取り入れる必要があるという。さらに、環境変化が激しいために、せっかく立案した予算もすぐに役立たなくなってしまう。このような予算を編成するのに時間とコストがかかりすぎるので、廃止してはどうかという提案がなされた (Hope and Fraiser, 2003)。実際には、日本で予算を廃止したところはなかった。しかし、財務偏重という予算の課題を克服するためには、たとえばBSCのような財務と非財務を同時に取り入れた経営をすることは一考の余地がある。また、環境変化に対応するようにローリング予測をすべきだという主張は、予算管理にとって重要な指摘である。

市場環境の変化に対応して、Hope and Fraiser (2003) は予算をローリングすべきであるという提案をした。理論的には期中で環境変化に合わせて予算修正することが正しそうである。ところが、日本企業をケーススタディしたところ、むしろ固定予算のままとする方が良いとする主張が行われている。たとえば、堀井 (2013: 23-44) は、バッファロー社では予算必達のために新製品開発を行っているというケースを紹介している。同様に足立・篠原 (2016) もまた、セーレン社では部門予算を固定させておき、この予算を実現するためにアクションプランを工夫させているケースを紹介している。

予算は環境の変化に応じて修正した方がいいのであろうか、それとも固定のままがいいのであろうか。市場環境が変化したとき、予算を固定したままとすると、現場はモチベーションが下がるばかりでなく、「言い訳のうまい人を育ててしまう」(伊丹・青木, 2016: 131) という課題がある。ところが、予算を修正しないとすると、あとで修正できないという認識から、予算を編成するとき、「現場は原価について真剣に考えるようになるだろう」(伊丹・青木, 2016: 132) という指摘もある。また、目標値や予算が必達であれば言い訳を許さない文化が醸成され、達成するためのイノベティブなアクションを創意工夫するようになる。言い換えれば、目標必達の文化が現場で戦略を形成していき、ときには実践としての戦略が形成されていく可能性もある。予算を固定して利用することと環境変化に適応して修正する場合については、さらなる研究が期待される。

3.4 統合報告

投資家に対する財務情報の開示は、アニュアルレポートなどで行われてきた。こうした財務報告書は財政状態と経営成績を客観的に報告できるが、社会や環境への対応を表していないという課題がある。そこで多くの企業は、財務報告書とは別に、任意の報告書として、環境報告書、CSR (corporate social responsibility: 企業の社会的責任) レポートあるいはサステナビリティレポート (以下、これらすべてをサステナビリティレポートと呼ぶ) を作成し公表してきた。このように多くの企業では財務報告書とサステナビリティレポートを同時に開示しているが、両者の情報に一貫性がないという課題がある。そのため、投資家の意思決定に有用ではないとか、ステークホルダーの必要な情報が開示されていないといった批判が投げられてきた。ここに財務報告書とサステナビリティレポートに一貫性を持たせる統合報告書が求められるようになった。

財務報告書とサステナビリティレポートを統合するために、IIRC (International Integrated Reporting Council: 国際統合報告評議会) から統合報告フレームワーク (IIRC, 2013) が公表された。2013年以降、日本での統合報告書を開示する企業の数が増加している。こうした企業では、報告書の名称はアニュアルレポートもしくはサステナビリティレポートのままであるが、報告内容は財務情報だけでなく非財務情報も併せて開示している。IIRCが提案する価値創造モデルにしたがって統合報告書を開示する企業もかなりの数に上っている。しかし、統合報告は主として投資家への情報開示であるとして財務会計の研究領域とされてきた。

IIRC (2013)によれば、統合報告書には、価値創造、資本、価値創造プロセスを可視化しなければならない。ここで価値創造とは、「企業の事業活動とアウトプットによって資本の増加、減少、変換をもたらすプロセス」(IIRC, 2013: 38)と定義されている。価値についてはIIRCでは明確には定義していないが、経済価値だけでなく、CSRのような社会価値も含めている。つまり、財務業績や利益というよりも資本のことである。その資本とは、製造資本・財務資本・人的資本・知的資本・社会関係資本・自然資本からなる。これらの資本は必ずしも財務数値で表せないこともあり、非財務数値、もしくは定性的にナラティブ情報として開示することもできる。さらに、価値創造プロセスとして、IIRCではオクトパスモデルを例示している。6つの資本がどのように増減するかをプロセスとして可視化することが重要であると指摘している。

要するに、統合報告書は、開示する情報が価値創造に関するものであり、どのように価値創造するかのプロセスを開示しなければならない。財務情報だけでなく非財務情報を含めた情報の可視化は、投資家への開示によって受託責任が解除されるわけではなく、ステークホルダーとの対話が求められる。この対話から、ステークホルダーにとっては企業の戦略情報を入手できる。一方、経営者にとっても戦略に対するステークホルダーの意向を知ることができる。つまり、経営者としては、ステークホルダーから管理会計情報を取り込んで、戦略策定や経営に役立てることができる。ここに管理会計としての研究の価値がある(伊藤, 2014: 247)。このように統合報告における管理会計の重要性については、Smith (2017)でも強調されている。Smith (2017)によれば、*Strategic Management Accounting* という書名で統合報告を検討しており、ステークホルダーからの情報を経営に活用すべきであるとしている。そして、戦略的ヘッドセットというキーワードで、マイクの役割を果たす情報の開示の論理と、イヤホンの役割を果たすステークホルダー情報の経営への活用を説いている。

統合報告は戦略や価値創造の可視化であるとするIIRCの指摘に従えば、統合報告書は財務と非財務情報を取り込んで将来の価値創造プロセスを可視化する。他方、アニュアルレポートは財務情報により過去の事実を開示する。過去の財務情報であれば比較可能であるが、将来の価値創造プロセスを企業間比較する意味はあまりない。言い換えれば、他社と違うことをすることが戦略であるが、その戦略を比較することに意味がない。ところがIIRCとは別に、サステナビリティ会計基準を設定しようとする組織(Sustainability Accounting Standards Board: SASB)がある。SASBによれば、財務だけでなく非財務情報も取り込んで投資家の意思決定に有用な情報開示となるように、企業間比較のための基準設定を計画している。SASBの基準が、戦略や価値創造の可視化によってステークホルダーから管理会計情報を取り入れようとするものも含むのかについては検討の余地がある。財務と非財務業績を比較する基準設定というSASBの動きは、財務会計目的としては理解できるが、管理会計目的には適合しないように考えられる。SASBの動向について管理会計研究として検討する必要がある。

4. 統一論題の報告者の課題

管理会計は、経済環境の変化に応じて、また価値創造の源泉や価値観そのものの変化によって大きく拡張されてきた。その例として取り上げたのが、戦略重視の経営、インタangibleのマネジメント、予算は固定すべきか修正すべきか、財務と非財務の情報を扱う統合報告書である。これらの研究テーマはいずれも、伝統的な管理会計とは違った論点である。他にも、管理会計を拡張すべきテーマがたくさんある。これらを統一論題の報告者の研究領域で報告していただくことが統一論題の狙いの1つである。同時に、管理会計が拡張した現実を振り返ったとき、管理会計の定義と体系をどのように捉えるかを議論することが狙いの2つ目である。さらに、この統一論題を契機として、管理会計について再検討していただきたいというのが狙いの3つ目である。

まず、成蹊大学の伊藤克容氏による「マーケティング管理会計の展開—顧客動向の追跡と動線設計」について要点を紹介する。デジタルマーケティングが普及することによって、個別顧客の動向が追跡可能となった。デジタルデータの蓄積により、個別顧客の追跡が可能になったことで、従来はブラックボックスとされてきた販売プロセスが可視化される状況が出現しているという。このような管理会計の拡張によって、多くの情報をいかに活用するか、ノウハウの蓄積、理論化が重要な課題として浮上しているという。伊藤克容氏の研究は、現在一般化しているマーケティングオートメーションの紹介とそのマーケティングオートメーションの下での管理会計の新展開という先進的な研究である。

次に、千葉大学の内山哲彦氏による「管理会計研究・実践と人的要素の管理—統合報告を中心に—」の概略を紹介する。内山氏は、今日のインタangible型経済の後の時代背景を先義後利型経済と捉えた。ここでの先義後利という概念は、経済的価値だけでなく、経済価値と社会・組織価値のバランスを維持することであるという。このような時代には、長期視点、統合的あるいは複合的な企業価値観、それらを統合的あるいは複合的に管理することが重要であり、ここに統合報告が有用であると主張する。統合報告とマネジメント・コントロールとの関係に対する内山氏のユニークな解釈が展開される。

さらに、北海道大学の篠田朝也氏による「資本予算実務の課題—管理会計の拡張と資本予算実務」に関する研究を簡単に紹介する。設備投資計画は伝統的な管理会計のテーマとして議論されてきた。篠田朝也氏の研究では、事後監査への対応、定性的リスク項目のリスクマネジメント、撤退基準の設定、IT投資の経済的効果測定、収益見積もり、といった資本予算の拡張が明らかにされる。併せて、研究上の制約として、資本予算データへのアクセスという課題があることを取り上げている。こうした拡張と課題は資本予算研究を大きく進展させてくれるものとして興味深い。

最後に、価値共創代表の伊藤武志氏による「社会に貢献する会社の経営管理—オムロンの事例を中心に—」について簡潔に紹介する。伊藤武志氏は、これまでを株主「中心」の経営であったとした。株式のパフォーマンスを上げるには、2つの課題があるという。1つ目は、適正価格以上の価格づけマーケティングを適切に行って高収益を得ることである。2つ目は、顧客からの評価が低く低収益の事業や商品からは撤退し、強みがあってトップになれるような事業・商品に資源を投入するなどの選択と集中を行うことである。今日はステークホルダーモデルの下で動いているという。ステークホルダーモデルの下では、1つ目のマーケティングを

ソーシャルニーズの創造とするだけで、2つ目は選択と集中のままでよい。このような企業としてオムロンの経営の事例紹介をしている。

5. まとめ

管理会計の拡張にしたがって、管理会計の定義や体系はどのように考えればいいのか。AAA1958年度委員会の定義は、当時としては先進的であり優れた定義であった。ところが、今日の経済環境や管理会計の拡張を考えると、少なくとも3つの点で見直しを図る必要がある。

第1は、企業価値概念の拡張である。企業の目的は企業価値創造であることは間違いなくとも、AAAの定義などでは企業価値を経済価値と捉えていた。ステークホルダー志向が台頭している今日、企業価値も拡張されなければならない。Porter and Kramer (2002) が提唱する共有価値 (shared value) やステークホルダー価値なども考えられよう。

第2は、戦略の重視により戦略を扱うことは管理会計にとっては当然である。かつて管理会計は計画と統制に資するとされており、これ自体は現在でも間違いではない。ところが、戦略の策定と実行の連動をどのように扱うかは新たな課題である。戦略が重要となり、また戦略への管理会計の役立ちが無視できなくなっている。その戦略は、策定と実行を明確には区分できないという現状にある。戦略策定が戦略実行と連動するとなると、業務管理と戦略管理も連動して考えるべきか、業務管理は別に扱うべきかを検討しなければならない。

第3は、経済的データとしての非財務情報の意義である。経済的データには、当然であるがかつても非財務情報が含まれていた。売上高や材料費の構成要素として販売量や消費量といった非財務情報が考えられるからである。ところが、今日重要視している非財務情報とは、一つには財務業績のパフォーマンスドライバーとしての非財務情報である。また、価値創造に影響するインタンジブルズといった非財務情報である。あるいは、ESG情報のように意思決定に資する非財務情報である。このような非財務情報を積極的に管理会計へと包含する必要がある。

以上の拡張を前提として、最後に、管理会計の体系について検討する。管理会計の定義の拡張を考慮した体系を管理会計研究者は今後も検討していく必要がある。そのようななかで、櫻井 (2015: 578) の体系論は、一考に値する。この体系論によれば、管理会計は、経営計画とコントロール、経営意思決定、経営戦略の策定と実行に区分されている。この管理会計体系に基づいて、研究者が管理会計の体系をさらに検討することが期待される。

参考文献

- A. A. A. 1966. *A Statement of Basic Accounting Theory*. America Accounting Association. 飯野利夫訳.
1969. 『基礎的会計理論』国元書房.
- 足立洋, 篠原巨司馬. 2016. 「事業環境の変化と予算修正—部門の行動計画と予算目標の対応関係に着目して—」『メルコ管理会計研究』9(1): 29-41.

- Ansoff, I. 1965. *Corporate Strategy*. McGraw-Hill. 広田寿亮訳. 1969. 『企業戦略論』産業能率短期大学出版部.
- Anthony, R. N. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research Graduate School of Business Administration. Harvard University 高橋吉之助訳. 1968. 『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1): 99–120.
- Blair, M. M. and S. M. H. Wallman. 2001. *Unseen Wealth*. Brookings Institution Press, Washington, D. C. 広瀬義州訳. 2002. 『ブランド価値評価入門』中央経済社.
- Dill, W. R. 1975. Public Participation in Corporate Planning: Strategic Management in a Kibitzer's World. *Long Range Planning* 8(1): 57–63.
- Hope, J. and R. Fraser. 2003. *Beyond Budgeting*. Harvard Business School Press. 清水孝監訳. 2005. 『脱予算経営』生産性出版.
- 堀井悟志. 2015. 『戦略経営における予算管理』中央経済社.
- IIRC. 2013. *The International <IR> Framework*. International Integrated Reporting Council.
- 伊丹敬之, 青木康晴. 2016. 『現場が動き出す会計』日本経済新聞出版社.
- 伊藤和憲. 2014. 『BSCによる戦略の策定と実行—事例で見るインタangibleブルズのマネジメントと統合報告への管理会計の貢献—』同文館出版.
- Johnson, G., A. Langley, L. Mein and R. Whittinton. 2007. *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge University Press. 高橋正泰監訳. 2012. 『実践としての戦略：新たなパースペクティブの展開』文真堂.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. 吉川武男訳. 1997. 『バランス・スコアカード』生産性出版.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 2004. *Strategy Maps*. Harvard Business School Press. 櫻井通晴, 伊藤和憲, 長谷川恵一訳. 2005. 『戦略マップ：バランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社.
- Lev, B. 2001. *Intangibles: Management Measurement, and Reporting*. Brookings Institution Press, Washington, D. C. 広瀬義州, 桜井久勝監訳. 2002. 『ブランドの経営と会計』東洋経済新報社.
- Malmi, T. and A. Brown. 2008. Management Control Systems as a Package: Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research* 19: 287–300.
- Mintzberg, H. 1987. Crafting Strategy. *Harvard Business Review* 65(4): 66–75. DHBR 編集部訳. 2003. 戦略クラフティング, DHBR 28(1): 72–85.
- 大森信編著. 2015. 『戦略は実践に従う』同文館出版.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. The Free Press. 土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳. 1982. 『競争の戦略』ダイヤモンド社.
- Porter, M. E. and R. Kramer. 2002. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review* 80(12): 56–68. 沢崎冬日訳. 2003. 「競争優位のフィランソロピー」DHBR 28(3): 24–43.
- 櫻井通晴訳. 1995. 『A. A. A. 原価・管理会計基準』中央経済社.
- 櫻井通晴. 2015. 『管理会計 第六版』同文館出版.
- Simmonds, K. 1981. Strategic Management Accounting. *Management Accounting* 59(4): 26–29.

管理会計の拡張と実務適応の課題

Smith, S. S. 2017. *Strategic Management Accounting: Delivering Value in a Changing Business Environment Through Integrated Reporting*. Business Expert Press.

Whittington, R. 1996. Strategy as Practice. *Long Range Planning* 29(5): 731–735.

論 壇

マーケティング管理会計の展開 —顧客動向の追跡と動線設計—

伊藤克容

<論壇要旨>

生産と販売はともに企業活動にとって重要な領域である。歴史的に2つの領域を比較すると、管理会計の発達には、生産職能で顕著である。販売職能における管理会計（以下、マーケティング管理会計）の発展が遅れたのは、販売プロセスに関する情報が得られなかったためである。

近年の環境の変化にともなって、マーケティング実務が大きな変貌を遂げている。従来のマーケティング管理会計では、予算管理や販売セグメント別の収益性分析によって、プロセスのインプットとアウトプットをコントロールすることによって、販売プロセス全体を間接的に管理するしかなかった。最近の大きな変化は、顧客動向を直接追跡できるようになったことである。本稿では、マーケティング管理会計はいかに変貌し、新たにどのような課題に直面しているかについて検討する。

<キーワード>

マーケティング管理会計、マーケティングオートメーション、リードジェネレーション、リードナーチャリング、リードクオリフィケーション、リードマネジメント

Management Accounting for Marketing Performance Measurement: The Impact of Marketing Automation

Katsuhiko Ito

Abstract

Both production and sales are the main functions for corporate activities. Historically, comparing the two areas, the development of management accounting is prominent in the production function. At the center of management accounting, there existed a technique to control the production process. The reason why the management accounting in sales function did not developed is that information on the sales process could not be obtained.

Due to changes in the environment in recent years, marketing management practice has undergone a major transformation. Previously, we used budgeting and profitability analysis to control inputs and outputs of marketing process. As a result, the marketing process was managed indirectly. The recent major change is that customer behaviors are being tracked directly. In this paper, we examines how marketing management accounting has changed by marketing automation, and what kind of problem newly occurred.

Keywords

Management accounting for marketing function, marketing automation, lead generation, lead nurturing, lead qualification, lead management

1. 問題の所在

今回、「管理会計の拡張と実務適用の課題」というテーマを頂戴して、何が重要な問題であるかを自分なりに考えてみた。すぐに「顧客動向の追跡把握と動線設計」という課題が重要であると着想した。従来のフレームワークに依拠した理論研究の進展、研究成果蓄積も目覚ましいが、これとは別に、デジタル化によって管理会計理論の立脚する企業環境が大きく変貌している点について、この機会に整理しておくべきであろう。変化が特に著しいのは、これまで生産職能に対して、注目を浴びてこなかった販売職能においてである。近年、企業に訪問調査を実施したり、実務家と議論したりする際に強く印象づけられるのは、デジタルマーケティングの進展によって、マーケティング関連の業務の進め方が大きく変貌していることである。アドテクノロジーの一般化、EC企業の隆盛によってもあきらかなように、個別の顧客が特定でき、顧客ひとりひとりの動向が情報として蓄積されるというのは、企業にとっては計り知れないアドバンテージになる。これまでは、利用できなかった情報が豊富に利用できるようになっている。この状況をどう活かせるかが、今後の企業経営の成否を決定するといっても過言ではないだろう。その結果、従来のマーケティング管理会計の理論は、大きな見直しを迫られている。マーケティング職能における計数管理実務が、大きな変革を遂げている以上、不可避であり急務である。本稿では、最近出現しつつある状況を整理するために、マーケティングオートメーション（marketing automation, 以下MAと省略表記）の導入によって変化しつつある実務を従来のマーケティング管理会計と関連づけて議論することを試みたい。

近年の技術環境の変化は顕著であり、それにともなって、従来、生産現場に比較すると相対的に注目されてこなかった販売職能における管理会計手法（以下、マーケティング管理会計）の実務レベルでの変化が観察できる。生産職能と販売職能は、いずれも事業会社の両輪ともいえるべき等しく重要な職能であるが、管理会計研究は、生産職能におけるコントロール問題により多くの資源を割いてきた。初期の職能別体系化の議論（詳細は、廣本(1993)を参照のこと）以降においては、工場における管理会計実践に対しては、一般的には、生産管理会計という名称を付けられることがない。無論、職能別の個別問題以上に全般的な企業の管理というテーマに関心が移行したためもあるだろう。その中でも、販売職能を適切に運営するためのマーケティング管理会計については、特殊問題として、従来から繰り返し議論されてはいた。昔風の表現では、「営業費計算」、「営業費原価計算」などと呼ばれる。営業費とは、販売費および一般管理費の総称であるから、営業費計算という問題設定では、販売職能と本社機能をまとめて議論していた訳である。

マーケティング管理会計が、生産職能における管理会計に対して後回しにされてきた理由はあきらかである。生産プロセスにくらべて、販売プロセスは、複雑な割に情報が少なく、何をどうすれば成果に結びつくのか、因果関係が理解できなかったためである。営業費と製造原価の相違点としては、①決定的な影響をもたらす顧客の心理的な要因、②販売方法の多様性と変動性、③困難な因果関係の測定という3点に整理されている（岡本, 2000: 692）。

上記の3つの要因は密接に絡み合っている。結果的に、生産プロセスに比較して、販売プロセスでは、インプットとアウトプットの間因果関係の把握が困難であると考えられていた。プロセスをコントロールしようにも、コントロール対象がブラックボックスになっていたのである。従来のマーケティング管理会計では、プロセスを可視化できなかったために、プロセス

自体を直接コントロールすることを放棄し、予算管理や販売セグメント別の収益性分析によって、インプットとアウトプットをコントロールすることによって、販売プロセス全体を間接的に管理することで対応してきたと考えることができる。顧客動向を捕まえる術がなかったために、次善の策で凌いできたのである。

顧客がインターネット経由で様々な情報を収集し、手続きをするために、デジタルデータとして行動履歴が残るようになったのが、それ以前との大きな違いである。現在では個別顧客の動向を追跡することによって、製造現場に近い程度にまで、販売プロセスを可視化できるようになった。従来、完全なブラックボックスとして処理されてきた販売プロセスについては、様々な情報が入手でき、プロセスの状況がある程度まで見えるようになった。プロセスに関する情報が入手できることによって、それまでのインプットとアウトプットによる間接的なコントロールではなく、販売プロセス自体に直接的に働きかけるコントロール方法が一般的に採用されるようになってきている。マーケティング管理会計のなかに、従来は想定していなかったマーケティング・プロセスの管理会計という問題領域が可能になったのである。

本稿では、「管理会計の拡張」をもたらしたもっとも重要な前提の変化として、個別顧客の動向が追跡可能となったことを指摘したい。前提が変わったために選択肢の幅が大きく広がったのである。「実務適用の課題」としては、多くの情報をいかに活用するか、ノウハウの蓄積、理論化が重要な課題として浮上している。実務主導で様々な取り組みが実践されているが、未整理の状態、理論化が追いついていない現状がある。デジタルマーケティングの分野での計数管理を、管理会計理論の体系に包摂することが必要であろう。

以下では、デジタル情報が入手可能となったことを受けて、マーケティング分野における管理会計手法がどのように進化したのかについて整理する。以下のように議論を進める。第1節では問題意識を提示した。第2節では、歴史的経緯を概観し、従来のマーケティング管理会計の主要な要素について考察する。販売プロセスは当時、ブラックボックスとして見なされていたため、直接、プロセスをコントロールすることはあきらめざるを得なかった。次善の方策として、プロセスに関するインプットとアウトプットの測定、分析を丹念に行うことで、コントロールしようとした。活動基準原価計算 (Activity based costing, ABC) の原型ともいわれる Longman and Shiff (1955) の提唱した営業費分析モデルなどは、配賦計算を精緻化することで、販売プロセスの「見える化」を志向した努力だと考えることができる (山田ほか(1998) 参照)。販売プロセス自体の因果関係が分からない状況では、予算管理、標準原価計算によるインプットのコントロールと収益性分析による事後的なコントロールを組み合わせることが、実行可能な解であった。マーケティング管理会計では、セグメント収益性分析に関する研究が活発に実施されてきたのは、このためである。

第3節では、デジタルデータの入手にともない、販売プロセスがいかに可視化されたかを整理する。販売プロセスのデジタル化は、程度問題であり、業種、企業によってその取り組み状況が千差万別であるのは言うまでもない。これを俎上に載せて分析対象とするためには、本稿では、MA (marketing automation) の概念、導入事例、思考方法を材料として考察する。

2010年以降、IBM, Oracle, Salesforce, Adobe などの大手IT企業がマーケティングツールの企業を相次いで買収する動きが活発化した。大手企業は販売プロセスを効率化するツールを「マーケティングオートメーション」という括りで販売し、実際に効果をあげたことから多くの企業が導入し始めている。MA に関して、いちおう共通理解はなされているものの、提供企業によって用語、運用方法、具体的な機能などに相違点がある。個別に詳細な違いを分析す

るのも興味深い。本稿はマーケティング管理会計の進展を整理するための最初の第一歩であるに過ぎない。本稿の課題を解くためには、MA ツールの最小公約数、共通集合を抽出して、議論したいと思う。

2017年現在、MA ツールとしては、Marketo (Marketo 社)、Hubspot (Hubspot 社)、Oracle Marketing Cloud (Oracle 社)、Pardot (Salesforce 社)、SATORI (SATORI 社)、Kairos3 (カイロスマーケティング社)、リストファインダー (イノベーション社)、SHANON MARKETING PLATFORM (シャノン社)、Synergy! LEAD (シナジーマーケティング社)、Salesforce Marketing Cloud (Salesforce 社)、Adobe Experience Cloud (Adobe 社)、b → dash (フロムスクラッチ社)などがあげられる。境界線も曖昧であり、リスト作成は困難を極める。何をもってMA と考えるかについても議論があることから、網羅的なリスト作成は断念し、仮の集合として提示しておく。MA の概念は、実務主導で展開されており、現時点で、未整理な状態である。本稿での議論のためには、「デジタルデータを利用して、販売プロセスを効率化する施策およびそれを支援する自動化ツールまたはアプリケーション」と考える。個別の顧客動向を追跡可能になったことで、作業が省力化されたこと、PDCA サイクルが短縮化され試行錯誤の回数が劇的に増加したことで、販売プロセスのコントロール方法は大幅に改善されている。本稿の最後に、デジタルデータ入手前後を比較し、どのような点が革新的であったのかを確認する。同時に、新たに浮上した課題についても指摘したい。

2. 従来のマーケティング管理会計

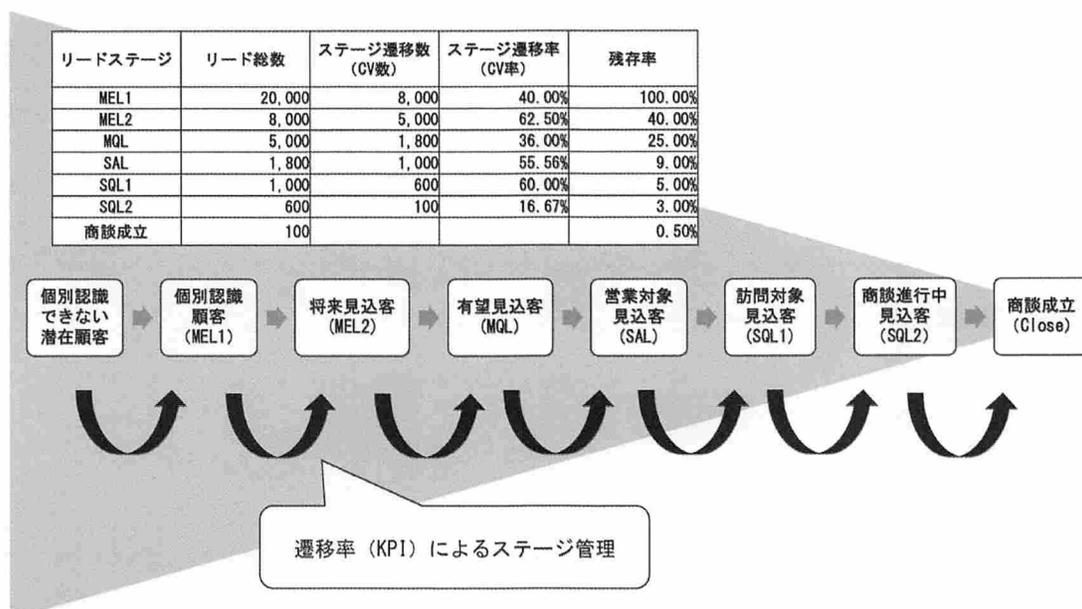
2.1 マーケティング管理会計の前提：見えないプロセス

デジタルマーケティングの実務が普及し、各種のMA ツールが一般化したことによって、顧客動向に関するデジタルデータが容易に入手可能となった。販売プロセスの全体は、漏斗(funnel)にたとえられて理解される。最初の段階では、見込み顧客(リードとよばれる)が、できる限り多く集められる。検討から実際の購入へ至るまでにどんどんふるいにかけて、離脱していく。その状況を図式化すると漏斗で液体を濾した様子に似ているところから、販売プロセスは「マーケティングファネル」とよばれている。実際にコントロールする場合には、購買に至る様々な過程をフェーズ分けして数値を測定し、様々な施策と自段階への遷移率(CV率、conversion rate)がプロセスのKPIとして重視されている。

販売プロセスにおいて、最終的には会計情報(購買に至れば売上が計上される)につながり得るKPI数値を経常的に追跡し、コントロールに活用されている。様々な施策によってどのようにKPI数値が変化したか、PDCAサイクルを日常的に回すという手続きが実務では一般的に行われている。販売プロセスの計数管理が一般化しているが、必ずしも「管理会計」とは意識されていない。実際の業務は、管理会計(計数によるビジネスプロセスのコントロール)そのものであるのに、それが管理会計として認識されないのはなぜだろうか。

その理由としては、運営主体の違いがあると考えられる。デジタル情報を駆使して販売プロセスをコントロールしようとして実務、実践では、IT企業を中心に蓄積されてきた。これは従来の製造業を中心とした大企業の経営管理層とは異なっている。IT分野においても、採用される管理手法は本質的には、PDCAサイクルであり、情報の属性としては、実績記録情報、注意喚起

図1 マーケティングファネルと KPI (各ステージの CV 率)



出典：筆者作成。

情報、問題解決情報の3種類であって、生産現場の管理会計と同じである。用語のつかいかたが独特であることから、共通点が見えにくくなっている。本稿を作成した最大の動機は、有望な研究領域が出現していることを確認することにある。管理会計そのものであるが、管理会計とはあまり意識されていない実務領域が展開され、ノウハウが蓄積されている。隣接諸科学を積極的に包摂し発展を遂げてきた管理会計の歴史を考えれば、ぜひとも管理会計の理論に取り込みたいと考える所以である。

これまで管理会計研究では、販売プロセスが正面から取り上げられてこなかった。その理由は、顧客動向がブラックボックスで、プロセスが可視化できていなかったからである。

「工場では、通常、原価材の投入量と、それによって生ずる製品の産出量との関係は比較的正確に測定できる。しかし販売活動では、例えば広告費の投入によって、販売費がどれだけ増加するかを測定することは至難の業である。というのは、広告は顧客の心理に訴えて販売に影響をもたらす一要素にすぎず、製品の特徴、価格、放送、流通方法、競争企業の活動、季節的要因、経済環境の変化などが、相互に影響しあって、販売量の変化に結びつくからである。……これらの特異な性質のために、製造原価と比較して、営業費の管理と分析手法の開発は、いまだに不十分であり、今後の研究にまたなければならない」(岡本, 2000: 693) とあるように、従来までの状況では、マーケティング分野の因果関係は、生産分野にくらべて把握することが困難であった。顧客集団を塊(マス)として扱うのが精いっぱい、個別顧客に対するきめ細やかな取り組みができなかったこと、施策に対する成果測定が不可能であった。販売プロセスを可視化し、貨幣情報として写像することに資源が投入されてこなかった背景は、それが問題として重要ではないと軽視されてきた訳では決してなく、技術的に情報が収集できなかったためである。そのために、資源配分の優先順位としては、生産現場におけるコントロール問題が重

視された。販売職能も重要ではあるが、マーケティング関連の費用（営業費）は、因果関係がブラックボックスであることを前提に様々な管理手法が構築されてきた。この前提が現在、大きく覆っていること、従来のマーケティング管理会計の手法の妥当性が揺らいでいることを認識しなければならない。

販売職能は企業存続に重要であることは言うまでもない。販売プロセスがブラックボックスであることを前提とする、因果関係の可視化はあきらめるにしても、どうにかして販売プロセスをコントロールしなければならない。そのために様々な取り組みがなされてきた。紙幅の制限もあることから、重要なポイントとして、原価分類、セグメント収益性分析、結果によるコントロールの3点について概観しておきたい。デジタルマーケティングが普及するまでは、インプットとアウトプットのコントロールによって、販売プロセス全体を間接的にコントロールするのがベストプラクティスであった。

2.2 営業費計算における原価分類

販売職能に関連して発生する原価も一様ではなく、生産職能由来の管理会計が適用しやすい費目と適用できない費目とに分かれることが主張された。全体をあきらめるよりは、一部でもコントロールできたほうがよいのは当然であり、大きな一歩である。販売職能で発生する原価のうち、生産職能由来の方法で管理しやすいのが注文履行費であり、管理できないのが注文獲得費である。

注文履行費と注文獲得費の区分が、どの時点から明示されているかを明確につきとめることはできなかったが、手元にある資料のなかでは、1954年に刊行されたNAA (National Association of Accountants) による「マーケティング職能におけるコストコントロール」(Cost control for marketing operation) という報告書ですでに大きく強調されている。この報告書の構成は、以下の通りである。

第1章	マーケティング活動の原価管理
	序説
	用語の定義
	営業費管理に役立つ会計組織の計画
	営業費管理に役立つ会計用具
	事前原価管理のための予算の編成
	当座活動の原価管理
第2章	注文獲得費の管理
	序説
	広告および販売促進費の管理
	販売費の管理
	販売管理費の管理
第3章	注文履行費の管理
	序説
	注文履行費の予算編成
	保管費の管理
	運送費の管理

営業事務費の管理 売上高控除項目の管理

注文履行費と注文獲得費の区分は、営業費計算における画期的な工夫であった。営業費といっても、その構成内容は一様でないことが認識されたのは、ひじょうに有用な展開であった。注文獲得費 (order-getting costs) には、広告宣伝費、販売促進費、直接販売費、販売調査費などが含まれる。注文獲得費は、効果測定が困難であり、自由裁量固定費としての性格を持つことから、割当予算で管理すべきであるとされる。これに対して、注文履行費 (order-filling costs, logistics costs) には、倉庫費、運送費、掛売集金費などが含まれる。注文履行費は、工場における製造原価と類似の性格を持っていると考えられた。注文履行費は、販売業務を遂行するために機械的、反復的な活動から発生することから、インプットとアウトプットとの関係性が理解しやすく、標準原価、変動予算による管理が可能である。

2.3 セグメント別収益性分析

原価分類に加えて重要なのは、セグメント別収益性分析である。販売プロセスがブラックボックスであるため、予算管理によるインプットコントロールと販売セグメント別収益性分析による結果によるコントロールの併用は、マーケティング管理会計の中心的手法であり続けた。プロセスの詳細がつかめない以上、間接的なコントロールに依存するのが最善であったわけである。マーケティング分野の標準的なテキストとして知られている Kotler and Keller (2006) では、マーケティング・コントロールの手段として、様々な収益性分析の手法が紹介されている。ここで確認したいのは、デジタル情報の蓄積が可能になる以前は、予算管理とセグメント別収益性分析を併用する以上に効果的なコントロール手段は、利用可能ではなかったのである。

販売費をセグメント別に分析することによって、様々なセグメントの実績測定が可能になる。セグメント別収益性分析は、結果のコントロールである。販売費分析では、事後的に販売費を様々なセグメントに再集計し、販売セグメント別のパフォーマンスをチェックする。販売セグメントの切り口としては、様々なものが考えられる。具体的には、製品品種別分析、販売地域別分析、顧客種類別分析、注文規模別分析、販売経路別分析などが想定される (岡本, 2000: 700)。

セグメント別収益性分析は、経常計算で実施される場合もあるが、特殊原価調査として実施される場合もある。また、どの範囲までの原価要素を販売セグメントに集計するかによって、純益法 (製造原価、販売費及び一般管理費のすべてを販売セグメントに集計する方法) と貢献利益法 (変動費及び個別固定費のみを販売セグメントに集計する方法) とに分けられる (松本, 1959)。共通費 (セグメントへの追跡不可能な項目) を含めて、すべての費目を集計しようとする純益法は、配賦計算に恣意性が介入することが避けられない。配賦計算の信頼性が相対的に劣ることから、責任センターにおける管理者の業績測定のために経常計算を実施する場合は貢献利益法がのぞましいとされる (松本, 1959; 西澤, 1962)。セグメント別の収益性分析の妥当性を高めるためには、販売セグメントへの営業費の配賦計算をできる限り正確にしなければならない。セグメント別収益性分析は、数多くの研究成果が公刊されている。セグメント別収益性分析は、マーケティング管理会計の中心的な問題であった。

表1 マーケティング・コントロールの種類

コントロールの種類	主たる責任者	コントロールの目的	アプローチ
年間計画コントロール	経営陣 中間管理職	計画通りの実績が上がっているかどうかの検証	売上高分析 市場シェア分析 売上高対費用比率 財務諸表分析 市場ベーススコアカード分析
収益性コントロール	マーケティング・コントローラー	利益をあげている分野と損失を出している分野の検証	製品ごとの収益性 地域ごとの収益性 顧客ごとの収益性 セグメントごとの収益性 取引チャネルごとの収益性 注文量ごとの収益性
効率性コントロール	ラインおよびスタッフ部門の管理職 マーケティング・コントローラー	マーケティング費用の効率性と効果に関する評価及び改善	セールスフォース（販売部門）の効率性 広告の効率性 販売促進の効率性 流通の効率性
戦略コントロール	経営陣 マーケティング統轄責任者	企業が市場、製品、チャネルに関して最善の事業機会を追求しているかどうかの検証	マーケティング効果の見直し マーケティング監査 マーケティング・エクセレンスの検証 企業の倫理的責任および社会的責任の見直し

出典：Kotler and Keller (2006: 895) より筆者作成。

デジタルマーケティングが普及する以前に、プロセス自体のコントロール尺度にはどのようなものが利用可能であったのかを確認してみよう。Kotler and Keller (2006) では、販売セグメント別収益性分析に加えて、効率性コントロールのために、表2のような管理指標 (KPI) が解説されている。ブラックボックスである販売プロセスを可視化するためには、ひじょうに有用であるが、以下の2点で不十分であったと考える。1つは、具体的に補足できる指標は企業内の資源消費に関する指標か、顧客動向の把握のための指標であるが、両者を関連づけて理解する段階には至っていない。インプットとアウトプットの関連性が薄い状態でしか情報が入手できないのである。収集できる KPI に関してタイムスパンの間隔があいてしまうため、どの施策によって、どのような効果が出現したかがつかめなくなってしまう。2つめ、顧客をセグメントとして補足することはできても、ひとりひとり、個別顧客の動向を追跡するには至っていない。予算管理、販売セグメント別の収益性分析を中心にしたマーケティング管理会計は、デジタルデータが入手可能となるまでは、最善の方法であり続けた。

表2 効率性コントロールのための指標

領域	具体的な指標
営業人員の効率性	販売員1人あたりの1日の平均訪問件数 1回の訪問の平均時間 販売員訪問1回あたりの平均売上高 販売員訪問1回あたりの平均コスト 販売員訪問1回あたりの接待費 販売員訪問100回あたりの受注率 一定期間内の新規顧客数 一定期間内の顧客喪失数 総売上高に占めるセールスフォースの費用比率
広告の効率性	媒体ビークルが到達する標的購買者1,000人あたりの広告費 各印刷広告を認知した視聴者比率 広告内容と効果に関する消費者意見 広告実施前後における消費者の製品に対する態度の測定 広告によって生じた問合せ件数 問合せ1件あたりのコスト
販売促進施策の効率性	特別割引による売上高比率 売上高に対する陳列費用比率 クーポン償還率 デモンストレーションによって生じた問合せ件数
流通機能の効率性	売上高ロジスティックコスト比率 正確に履行された注文比率 納期遵守率 請求ミス件数

出典：Kotler and Keller (2006: 896-897) より筆者作成。

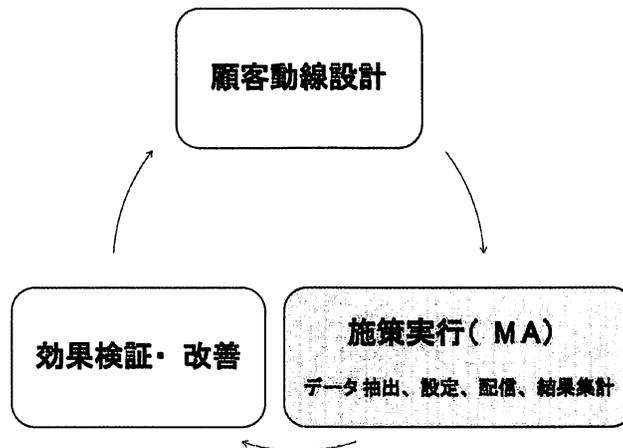
田中(1998)は、マーケティング管理会計に関する当時の先進手法・概念を考察した先駆的な成果である。レベニュードライバー、ブランド・エクイティ、ABCD（商品属性にもとづくコスト展開）、販売チャネル別収益性分析などが取り上げられている。「裁量コストから管理可能コストないし数量関連コストへ」という、今日の状況を予測した的確な指摘も見られるが、基本的には伝統的なマーケティング管理会計の枠にとどまるものであった。マーケティング管理会計が次のステージに移行するためには、販売プロセスがブラックボックスであって、中身がよく見えないという前提が取り除かれなければならなかった。

3. 環境の変化：デジタルマーケティングの一般化

3.1 マーケティングオートメーションとは何か

B to B か、B to C かにかかわらず、顧客が購買の意思決定をするためには、ウェブサイトで情報収集することが一般的な状況になっている。様々なウェブサイトを閲覧する顧客の購買行

図2 MAで効率化されるプロセス



出典：筆者作成。

動に関するデータが自動的に収集可能となったことで、顧客の購買プロセスの観察、把握ができるようになった。

多くのIT企業から、MAのツールが開発、販売されている。これと裏返しに、一般事業会社のMA導入事例が頻繁に報道されている。MAは、日常的なマーケティング活動で行う膨大な作業を簡素化・自動化し、マーケティング施策がどのように成果につながったのかを測定し、可視化する仕組みである。20年以上前に提唱された「One to One マーケティング」(Peppers and Martha, 1993)の概念を具体化したツールだと表現される場合もある。

MAが導入されてもすべてが自動化される訳ではない。自動化されるのは、メール配信、集計、スコアリングなどの具体的な作業部分(図2のグレー部分)である。MA導入により、作業部分を省力化したことで、動線設計、試作改善など考えることにより多くの資源を投入できるようになった。言いかたを換えれば、顧客の動線設計を想定し、購買に導くために、プロセス全体を通じて適切に影響活動をあたえつづけるのは、経営管理者が実施しなければならない部分である。

購買につながる顧客の動線は、「カスタマージャーニー」と表現される場合がある。顧客がどのようなきっかけで自社製品と接点を持って認知し、関心を持ったか、どのようなコンテンツに魅かれて購入意欲を喚起され、購買や登録に至るのかという道筋を「旅」にたとえて、顧客の行動や心理を時系列的に理解することが重要であるとされる。システム対応で自動化できるのは施策の部分であって、「おもてなし」の演出を仕掛け、望ましい「ユーザーエクスペリエンス(UXと表記される場合がある)」は、設計者が工夫を凝らして事前に想定しなければならない。時系列で変動することも考えられ、絶対の正解はないことから、施策の効果を検証し、PDCAサイクルを循環させる、試行錯誤や微調整が必要となる。顧客動線の設計とは、顧客の動向にあわせて、購買プロセス内を適切に誘導することをいう。顧客に対する影響活動である。

3.2 マーケティングオートメーションの機能

MAの要素としては、見込み客の獲得（リードジェネレーション）、有望な見込み客の抽出（リードクオリフィケーション）、見込み客の育成（リードナーチャリング）の3つの活動がある。

リードジェネレーションとは、様々な接点から見込み客を自社に呼び込む活動をいう。見込み客の獲得は、オンライン、オフラインの両方の手段で実施され、商談の最初の段階に位置づけられる。

リードナーチャリングは、顧客の動向に合わせて、適切なコンテンツをメールやブログなどで配信し、リードの関心度を高めていく活動をいう。見込み客に対して、自社製品に対する興味を喚起し、不安を解消することで、購買可能性を向上させる。リードナーチャリングで重要なのは、顧客動向の想定とそれに対応したコンテンツの準備である。顧客の心理状態を想定し、購買につながるコンテンツを多数用意し、適切なタイミングで配信する必要がある。経営管理者が想定できる範囲以上に複雑なシナリオは実行できない。自動化を成功させる前提として、深く正確な顧客理解が必要である。

リードスコアリングは、リード（個人情報取得済みの見込み客）の中から、ウェブサイト閲覧やメール開封などの行動履歴に基づいて有望な顧客を識別する機能をいう。リードの属性や行動履歴からリードを分類し、資源を投入する意味のある顧客を判別し、絞り込みを行う。

3つの活動を統括する上位の活動概念をリードマネジメントという。MAは、上記の4つの活動をひとつに統合し、システムとして効率的に実現することを目指した概念である。

様々なMAパッケージが利用可能であるが、MAに期待される役割として想定されているのは、リード情報の獲得、リード行動履歴の記録、リードとのコミュニケーションの自動化、リードのスコアリング、レポートングである。役割期待を実現するための一般的な機能を表に示せば以下ようになる。

MAの導入によって、これまで繰り返し実施していた定型的な業務や膨大なコストと時間がかかってしまう複雑な処理や大量の作業を自動化し、効率を高める効果が期待できる。次いで、顧客をスコアリングすることで、自社製品に関心のない顧客に資源を割くことなく、より効果的なマーケティング活動が実施できる。個別顧客の動向に対応して施策を実行することもマーケティング活動の有効性向上に役立っている。顧客ひとりひとりに目を配り、単なる一方通行の営業活動にならないのが優れた点である。

3.3 マーケティング管理会計の新展開

デジタルデータの蓄積により個別顧客の追跡が可能となったことで、従来は、ブラックボックスとされてきた販売プロセスが可視化される状況が出現しつつある。マーケティング管理会計は、インプットとアウトプットをコントロールすることで間接的に販売プロセスを管理していた状態から、個別顧客の動向を把握し、直接働きかけることが可能となったことで、新たな様相を呈している。従来は不可能であった、マーケティング・プロセス管理会計が可能となったのである。図に示した通り、製造プロセスと同じように販売プロセスに関する「可視化」が現実のものとなっている。Jeffery (2010)では、データドリブンマーケティングを実施する際の管理指標として、ブランド認知率、トライアル数、解約離反率、顧客満足度、オファー応諾率、期間利益、正味現在価値、内部収益率、投資回収期間、顧客生涯価値、クリック単価、TCR（ト

表3 一般的なMAツールの概要

プロセス	機能	概要
リードジェネレーション	SEO 機能	SEO 最適化機能
	広告機能	リスティング広告, PPC 広告, リターゲッティング広告, パーソナライズド広告, ソーシャル広告
	SNS 機能	ソーシャルメディア投稿, ソーシャルシェアリング, ソーシャルプロファイリング
	フォーム作成機能	フォームページ作成, フォーム項目のだしわけ, アンケート機能, プログレッシブプロファイリング
リードナーチャリング	Web 機能	パーソナライズ(動的ページ), Web ページ AB テスト, LP 作成機能, ブログ作成機能
	メール配信機能	カスタマイズメール送信, 一括メール送信, メールテンプレート, メール AB テスト, スケジュール送信, トリガー自動送信
	スマートフォン機能	アプリプッシュ
リードクオリフィケーション	スコアリング機能	リードスコアリング設定, 集計
リードマネジメント	キャンペーン・施策管理機能	シナリオ作成
	顧客管理機能	セグメントリスト, 見込リスト管理機能
	アナリストティック・レポート機能	ROI 分析, 予算管理, 各種リード分析, キャンペーン分析(シナリオ分析), チャンネル別分析, 各種 Web 分析, 各種メール分析, 各種トラッキング分析, ソーシャルリスニング

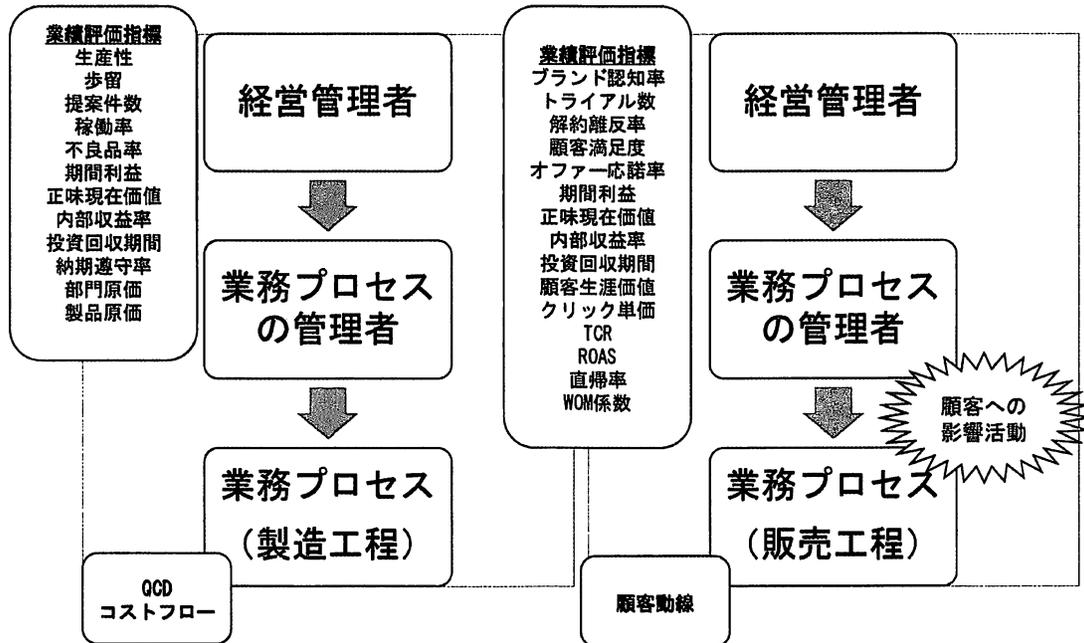
出典：長谷川・住岡ほか(2017)より筆者作成。

ランザクションコンバージョン率), ROAS (広告費用対効果), 直帰率, WOM 係数 (口コミ効果) の 15 の指標が列挙されている。

両者の大きな違いは、製造工程の業務プロセスが自然科学的な法則に則っているのに対し、販売工程の業務プロセスは、顧客の選択、心理状態に大きく左右されることである。個別顧客の把握できることから、現在では、どのような「動線」を設計するか、どのようなタイミングでどのような施策を打てば、購買につながるのかを理解することが重要な課題となっている。

個別顧客の動向が追跡可能となったことで製造現場のような計数管理が実現できる可能性が出現した。とはいえ、販売プロセスにおいては、顧客の心理的な要因が決定的な影響をもたらすことには変わりがない。近頃、「サービス・ドミナント・ロジック」(Vargo and Lusch, 2004; 2015) の概念が注目されている。顧客満足を得るには、従来の製品を基本に据えた、価値提供プロセス(グッズ・ドミナントロジック)ではなく、すべての価値提供プロセスをサービスとしてとらえ、購買体験を演出するようなサービス・ドミナント・ロジックへの転換が有用との主張である(藤川, 2010; 2011)。顧客行動をいかに予測し、購買につながるように影響を与え

図3 マーケティング管理会計の展開



出典：筆者作成。

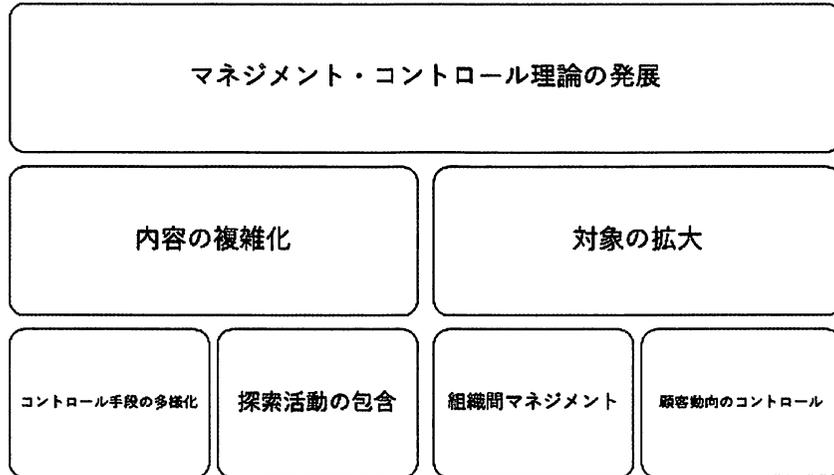
ることができるかは、マーケティング管理会計にとっては、新たな課題となる（青木，2017）。サービス・ドミナント・ロジックの考え方に立脚すれば、顧客に適切な行動を促し価値共創プロセスに参加してもらわなければならない。重要なのは、魅力的なコンテンツの作成と顧客動線に関する深い理解である（Schaffer, 2013）。MAによって、省力化されるのは作業の部分であって、仕組みづくりの部分は経営管理者が知恵を絞って実施しなければならない。

顧客動線を事前に完璧に想定できると考えるのは現実的ではない。PDCAサイクルの積み重ねで試行錯誤によって理解を深め、仕組みを洗練させていくと考えるのが妥当であろう。どのような指標をいかに活用し、顧客への影響プロセスの有効性を高めていくべきかに関する知見を得るため、実務での取り組みを継続的に調査する必要があるだろう。

4. 結論：マネジメント・コントロール対象の拡大

本稿では、マーケティング管理会計の展開について、検討した。特筆すべき大きな変化は、コントロール手法が拠って立つ前提が変わったことである。技術が進展し、従来まではブラックボックスであった、販売プロセスに関する情報が豊富に収集できるようになったこと、つまり、個別顧客の動向が観察可能になったことで、個別顧客を追跡し、塊としてではなく、個々に働きかけるマーケティング・プロセス管理会計が現実のものとなっている。このような動向は、マネジメント・コントロール理論の展開という意味でも興味深い現象である。影響活動の対象が、企業境界を超えて顧客にも及んでいるからである。

図4 マネジメント・コントロール理論の発展：内容の複雑化と対象の拡大



出典：筆者作成。

伝統的な意味では、マネジメント・コントロールの中核は、予算管理システムに基礎を置いた管理会計手法であり、コントロールの対象としては、企業組織の内部にいる経営管理者が考えられていた。近年の経営現象の複雑化によって、マネジメント・コントロールの運用方法と手段が多様化した。下位目標や達成手順の探索がマネジメント・コントロールに期待されるようになり、社会的コントロールもコントロール手段の中に包摂された。このような内容の複雑化に加えて、マネジメント・コントロールの対象も拡大し、現時点では、企業組織外のサプライヤー（組織間管理会計）や顧客に対しても効果的な影響を及ぼすことが期待されるようになった。

マネジメント・コントロールを、企業目的を実現するために他者の行動へ影響を及ぼす活動であると最広義に理解すれば、マネジメント・コントロールの対象は、企業内部の経営者および従業員にとどまらず、組織外部の取引先企業や消費者までも視野に収めなければならなくなっている。同一価値連鎖に含まれる取引先企業はもちろん、顧客に対するマネジメント・コントロールも重要な課題となっている。

謝辞

本研究に対して科研費の助成を受けている（課題番号 17K04070）。MAの実務に関しては、野本纏花氏（テクニカルライター）から多くの貴重な情報を提供して頂いた。本稿の作成にあたっては、専修大学伊藤和憲研究会に参加している皆様より多くの貴重な助言を頂いた。

参考文献

- 青木章通. 2017. 「サービス組織におけるマネジメント・コントロールの新展開」『管理会計学』（日本管理会計学会）25(2): 19-33.
- 藤川佳則. 2010. 「サービス・マネジメントのフロンティア：サービス・ドミナント・ロジックの台頭」『一橋ビジネスレビュー』58(1): 144-155.
- 藤川佳則. 2011. 「サービス・マネジメントのフロンティア：価値共創の実務的示唆 日本企業の機会と課題」『一橋ビジネスレビュー』59(2): 184-193.
- 長谷川健人, 住岡洋光ほか. 2017. 『マーケティングオートメーション導入の教科書：優良顧客を自動で育てる仕組みづくり』エヌディエヌコーポレーション.
- 廣本敏郎. 1993. 『米国管理会計論発達史』森山書店.
- 岩本俊幸. 2016. 『B to B マーケティング&セールス大全』同文館出版.
- Jeffrey, M. 2010. *Data-Driven Marketing: The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know*. Wiley.
- 佐藤純, 矢倉純之介, 内田彩香訳. 2017. 『データドリブンマーケティング』ダイヤモンド社.
- 加藤希尊. 2016. 『カスタマージャーニー：「選ばれるブランド」になるマーケティングの新技法を大解説』宣伝会議.
- Kotler, P. and K. L. Keller. 2005. *Marketing Management* (12th Edition). Prentice-Hall. 恩藏直人 監修, 月谷真紀翻訳. 2008. 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント（第12版）』ピアソン・エデュケーション.
- Longman, D. and M. Shiff. 1995. *Practical Distribution Cost Analysis*. Irwin.
- Lusch, R. and S. Vargo. 2015. *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge University Press. 井上崇通監訳；庄司真人, 田口尚史訳. 2016. 『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版.
- 松本雅男. 1959. 『営業費計算』国元書房.
- 永井俊輔. 2017. 『実践マーケティングオートメーション：会わずに売れるリード育成法』インプレス.
- National Association of Cost Accountants. 1951. *The Analysis of Non-Manufacturing Costs for Managerial Decisions*. 西澤脩訳. 1964. 『マーケティングコストの分析』日本生産性本部.
- National Association of Cost Accountants. 1954. *Cost Control for Marketing Operations*. 西澤脩訳. 1964. 『マーケティングコストの分析』日本生産性本部.
- 西澤脩. 1962. 『営業費管理会計』ダイヤモンド社.
- 庭山一郎. 2016. 『究極のB to B マーケティング：ABM』日経BP.
- 岡本清. 2000. 『原価計算（6訂版）』国元書房.
- 小川共和. 2017. 『マーケティングオートメーションに落とせるカスタマージャーニーの書き方』クロスメディアマーケティング.
- Peppers, D. and M. Rogers. 1993. *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. Crown Business. 井関利明訳. 1995. 『ONE to ONE マーケティング—顧客リレーションシップ戦略』ダイヤモンド社.
- Schaffer, N. 2013. *Maximize Your Social: A One-Stop Guide to Building a Social Media Strategy for*

Marketing and Business Success. Wiley.

- 田中隆雄. 1998. 『マーケティングの管理会計：市場，顧客に関する会計測度』中央経済社.
横山隆治，内田康雄. 2017. 『デジタル変革マーケティング』日本経済新聞社.
山田義照，伊藤克容，櫻井通晴. 1998. 「活動基準原価計算の革新性に関する歴史的考察：
Longman & Shiff[1955] との比較から」『専修大学経営研究所報』124: 1-15.

論 壇

管理会計研究・実践と人的要素の管理
—統合報告を中心に—

内山哲彦

<論壇要旨>

企業経営や経営管理、管理会計において人的要素が与える影響は、時代とともに大きく変化している。企業の目的を持続的な企業価値創造とする場合、経済価値、社会価値・組織価値、いずれにとっても人的要素に対する適切な管理の重要性が高まっており、このことは管理会計の研究・実践にもかかわる問題である。管理会計の研究・実践における人的要素の管理への適応に大きな役割を果たすと考えられるのが、統合報告の考え方や取り組みである。本稿では、企業価値創造における経済価値と社会価値・組織価値がともに求められ、経済価値の創造と社会価値・組織価値の創造とが結びついているという認識が強調される経済基盤を前提として、統合報告の考え方や取り組みが持つ含意や役割に着目しながら、企業の人的要素の管理と、管理会計研究・実践が持つかわりについて検討する。

<キーワード>

企業価値創造, 人的要素の管理, 統合報告, マネジメント・コントロール

**Management Accounting Research/Practice and
Management of Human Factors:
Focusing on Integrated Reporting**

Akihiko Uchiyama

Abstract

The influence of human factors for management and management accounting has been changing. The appropriate management of human factors is very important for corporate value creation including the economic value creation and the social/organizational value creation. That brings challenges for management accounting research and practice. Integrated Reporting is expected to play roles for the management of human factors in management accounting research and practice. In this paper, focusing on integrated reporting, we investigate the change of the management of human factors for corporate value creation and the challenges of management accounting research/practice based on the basis of an economy in which the economic value creation and the social/organizational value creation are connected in corporate value creation.

Keywords

Corporate Value Creation, Management of Human Factors, Integrated Reporting, Management Control

1. はじめに一問題意識と研究目的一

管理会計は、経営管理に有用な会計情報を提供すること、あるいは会計情報を用いた有用な経営管理を実践することを目的としてきた。企業活動を実行するのは組織に参加する人であり、経営管理には人の管理も含まれる。管理会計の研究・実践においても、従業員に対する、さまざまな考慮や働きかけがなされてきた。動機づけを中心に、従業員への働きかけを目的とした管理会計上の工夫や考慮は、マネジメント・コントロールなどに見ることができる。

企業経営や経営管理、管理会計において人的要素が与える影響は、時代とともに大きく変化している。従業員について、今日では、その知識や能力、高い動機づけがインタンジブルズ(intangibles; 無形の資産)として認識され、企業価値創造における経済価値の創造の主要な源泉として、有効な管理の重要性が一層高まっている。加えて、CSR(企業の社会的責任)の観点からは、ワーク・ライフ・バランスやダイバーシティ、健康に代表される、人的要素へのさまざまな考慮が一層強く求められており、これらは企業価値創造における社会価値・組織価値の創造に大きく影響すると考えられる。そして、経済価値と社会価値・組織価値との一致・調和が、持続可能な企業価値創造にとって不可欠であるとの認識が広まっている。

企業の目的を持続的な企業価値創造とする場合、経済価値、社会価値・組織価値、いずれにとっても人的要素に対する適切な管理が重要であり、このことは管理会計の研究・実践にもかかわる問題であると考えられる。また、日本企業における人的資源管理自体の変容や変革が議論されている。このようななか、管理会計の研究・実践における人的要素の管理への適応に大きな役割を果たすと考えられるものとして、統合報告の考え方や取り組みがあげられる。

そこで、本稿では、企業価値創造における経済価値と社会価値・組織価値がともに求められ、経済価値の創造と社会価値・組織価値の創造とが結びついているという認識が強調される経済基盤を前提として、統合報告の考え方や取り組みが持つ含意や役割に着目しながら、企業の人的要素の管理と、管理会計研究・実践が持つかわりについて検討することを目的とする。

なお、企業における従業員は、一般に、企業価値創造のなかの経済価値の創造に主に焦点が当てられて、「人的資産」と呼称されることが多い¹⁾。本稿では、経済価値創造の要素としての人と、社会価値・組織価値創造の要素としての人という、2つの側面を同時に扱うことから、企業価値創造に影響を与え、また管理の対象となる、従業員の持つ諸側面を「人的要素」と呼称する。したがって、人的要素という場合、企業の経済価値とその創造だけでなく、社会価値・組織価値とその創造、さらにはこれらが一致・調和する必要性を前提としている²⁾。

以下、次の構成をとる。第2節では、統合報告における外部報告と内部管理の関係を検討し、統合報告においては外部報告と内部管理とが連携した「ダブル・ループ」が機能することが重要であることを指摘する。第3節では、経営管理における人的要素の持つ意味の変化について検討し、今日の経済基盤である「先義後利型経済」とそこでの統合報告の役割について明らかにする。第4節では、企業価値創造にかかわる人的要素の管理の変容・変革について管理会計の研究・実践の視点から考察し、人的要素に関する非財務尺度、ダイバーシティ経営、従業員満足度、健康経営について取り上げる。第5節では、統合報告に適合的なマネジメント・コントロール概念について検討し、統合報告書における内容要素とパッケージとしてのマネジメント・コントロール・システムとの共通性を指摘する。最後に第6節では、本稿のまとめを行う。

2. 統合報告における外部報告と内部管理の関係

2.1 統合報告の意義と背景

国際統合報告フレームワーク（以下、〈IR〉フレームワーク）（IIRC, 2013b）によれば、統合報告とは、「統合思考を基礎として、長期にわたる価値創造についての組織による定期的な統合報告書を生み出し、これに関連する、価値創造の諸相についてのコミュニケーションをもたらすプロセス」（IIRC, 2013b: 33）である。また、統合報告書の第一義的な目的を、財務資本の提供者に対して、組織が長期にわたってどのように価値を創造するかを説明することとしている（IIRC, 2013b, para.1.7）。そこでは、主として外部報告が念頭に置かれていると考えられる。

統合報告が提唱される背景として、従来財務情報に偏重してきた企業報告の限界、企業活動にかかわる環境、社会、ガバナンス（いわゆる ESG）といった経営要素の重要性の高まり、人的資産に代表される知的資産・インタンジブルズの重要性の高まり³という、企業報告についての問題意識がある（内山, 2014a: 107-110）。そのため、管理会計の視点・立場からの統合報告に関する研究も行われるようになってきている（e.g. 伊藤, 2014; 内山, 2014a; 2014b; 日本会計研究学会スタディグループ, 2017）。そこでは、管理会計で伝統的に行われてきた財務情報と非財務情報との併用や、それを実現する仕組みとしてのバランスト・スコアカード、インタンジブルズ、CSRなどが議論の対象となっている。

2.2 統合報告の目的と統合報告における「統合」の意味すること

〈IR〉フレームワークは、統合報告について次の4つの目的を示している（IIRC, 2013b: 2）。すなわち、①より効率的かつ生産的な資本の配分が可能となるよう、財務資本の提供者の利用可能な情報の質を高める。②さまざまな報告要素に基づき、長期にわたって価値を創造する組織の能力に重要な影響を与えるすべての範囲の要因について伝達する組織の報告に対して、よりまとまりのある効率的なアプローチを促進する。③幅広い資本（財務、製造、知的、人的、社会・関係、自然）についての説明責任と受託責任を高め、資本間の相互依存についての理解を促す。④短期、中期、長期にわたる価値の創造に焦点をあてた統合的な思考、意思決定、行動を支援する。

これら4つの目的は、並列的ではなく、関連性を持っており（内山, 2015c: 43）、このような統合報告の目的からは、統合報告における、さまざまなものの「統合」の意味することとして、以下のようなものがあると考えられる。①従来財務情報に偏ってきたアニュアルレポートと、非財務情報を中心とする CSR レポートやサステナビリティ・レポートなど、企業によって報告されてきた複数の報告書の統合。②財務情報と非財務情報の統合。これは、企業価値創造における、経済価値と社会価値・組織価値との一致・調和を反映している⁴。③〈IR〉フレームワークが示す6つの資本（財務、製造、知的、人的、社会・関係、自然）に代表される、さまざまなインプット。④製造・販売活動のみならず、社会的活動を含めた、さまざまなアクティビティ。⑤製品・サービスのみならず、廃棄物を含めた、さまざまなアウトプット。⑥④や⑤が6つの資本に対して影響を与える、企業の内と外、また正と負のさまざまな結果（アウトカム）。

上記のような、インプット、アクティビティ、アウトプット、アウトカム、それらを測定し、報告する情報、そしてそれらの情報を用いた報告書という一連のプロセス志向から、統合報告

は、さらに次のような「統合」を含意しているといえる。⑦経営活動を支える統合的な思考(統合思考)、意思決定、行動。⑧統合思考を支える、多様なステークホルダーに対する認識。

2.3 統合報告における外部報告と内部管理との連携の重要性

統合報告の4つの目的からは、統合報告は統合思考を基礎とするとともに、統合報告の目的として統合思考の実現を目指しているという関係(内山, 2015b: 35)を指摘できる。このような関係は、「相互強化(mutually reinforcing)」(IIRC, 2012, para.3.9; IIRC, 2013a: 1)や「循環(cycle)」(IIRC, 2013b: 2)と表現される。そこでは、上記の①から⑧のさまざまなものの「統合」を含みながら、統合報告は、価値創造についてステークホルダーに対して伝達する手段となり、さらにはその価値創造を実現する手段となる。そのためには、外部報告と内部管理との連携が重要となり、統合報告によるステークホルダーとの対話(エンゲージメント)と統合思考による持続可能な価値創造の実現は、1つのつながりを持って連携・連動し、機能することが求められる(内山, 2015a: 51)。

具体的には、まず、多様なステークホルダーとの対話(ステークホルダー・エンゲージメント)を通じた「外部のガバナンス」による、ステークホルダーとの価値の協創、すなわち多様なステークホルダーが組織に求めているものを理解し、それを組織の目標として設定することが求められる。その上で、この目標を達成するべく、戦略を策定して内部組織と従業員を戦略に方向づける「内部のガバナンス」による、価値創造の実現、すなわち多様なステークホルダーが求めているものを効果的かつ効率的に達成することが求められる。そして、これら2つのガバナンスが連動した「ダブル・ループ」が機能することで、多様なステークホルダーに価値をもたらす、持続可能な経営が実現する(内山, 2015c: 44)。

人的要素は、このような統合思考において考慮すべき事項に含まれ、時に最も重要な考慮事項となりうる。そして、経済価値の源泉である資産(インタンジブルズ)として(内山ほか, 2015)だけでなく、社会価値・組織価値の創造の要素として、またリスク要因として、人的要素は統合的に管理される必要がある。なぜならば、それらはすべて、経済価値と社会価値・組織価値によって構成される企業価値の創造に結びつくからである。

3. 経営管理における人的要素の持つ意味の変化

3.1 管理会計における人の捉え方

管理会計の立場からは、企業における人は次のように捉えることができる(内山, 2017b: 235-244)。第1に、コストとしての人である。そこでは、代表的な(管理)会計手法・ツールとして原価計算における労務費計算をあげることができる。第2に、さまざまな投資によって価値の上がる、投資対象である経営資源(人的資本)としての人である。そこでは、代表的な(管理)会計手法・ツールとして人的資源会計をあげることができる。第3に、戦略の実行を支えることで経済価値の創造に貢献し、競争優位の源泉となる、インタンジブルズとしての人である。そこでは、代表的な(管理)会計手法・ツールとしてバランスト・スコアカードをあげることができる。

表1 経営管理における人的要素の持つ意味の変化

管理会計の立場からの人の捉え方(内山, 2017b)	代表的な会計(管理会計)手法・ツール	経済基盤(「インタンジブルズ型経済」まで, 櫻井, 2015: 108-111)
コストとして	労務費計算	プロダクト型経済(1960年代以降)
経営資源として	人的資源会計	ソフト化・サービス化型経済(1970年代以降) ファイナンス型経済(1980年代以降)
インタンジブルズとして	バランスト・スコアカード	インタンジブルズ型経済(1990年代以降)
インタンジブルズ+社会価値・組織価値創造の要素として	統合報告	先義後利型経済(2000年代以降) <ul style="list-style-type: none"> ・ (超)長期視点(持続可能性) ・ 統合的(複合的)企業価値観(多様なステークホルダーの認識に基づく, 経済価値創造と社会価値・組織価値創造) ・ 企業価値創造の要素の統合的(複合的)管理

出典：筆者作成。

上記の人の捉え方は、おおむね歴史的な時間の経過に沿って位置づけることができる。櫻井(2015: 108-111)は、「原価計算基準」の現代的意義を検討するなかで、経済基盤の変容を指摘している。それは、1960年代以降のプロダクト型経済、1970年代以降のソフト化・サービス化型経済、1980年代以降のファイナンス型経済、1990年代以降のインタンジブルズ型経済である。これをベースに、管理会計の立場からの人の捉え方を位置づけると、表1のように示すことができる。

そして、今日(2000年代以降)では、さまざまなステークホルダーや広く社会のために価値を創造することが経済価値を創造することに深くかかわるという認識が強調され、世界的にも一般的になりつつある(e.g. Elkington, 1994; Henriques and Richardson, 2004; Porter and Kramer, 2006; 2011; Mackey and Sisodia, 2013)。そのような考え方は、たとえば〈IR〉フレームワークが示す「2つの価値(投資家への財務リターンを可能にする、組織にとっての価値と、他者(ステークホルダーや広く社会)にとっての価値)」とも符合する。そこでは、企業の究極的な目的は持続可能な価値創造であると考えられる。

実は、インタンジブルズには、自ら所有しているわけではないものもある(Blair and Wallman, 2001: 55-56)ことから、「義」(世のため人のため)という側面がある。それは、〈IR〉フレームワークが示す社会・関係資本だけでなく、人的資本についてもあてはまる。〈IR〉フレームワークにおける人的資本は、能力、経験、イノベーションへのモチベーション(IIRC, 2013b, para.2.15)とされ、そこでは必ずしも社会的側面を述べてはいない。しかしながら、人的資産を含むインタンジブルズはさまざまなステークホルダーや広く社会に対しても価値を創造し、そのようなインタンジブルズにおける社会的側面は無視できない。

3.2 先義後利型経済における人の捉え方

このように、企業価値創造における経済価値と社会価値・組織価値がともに求められ、社会価値・組織価値の創造は経済価値の創造に深くかかわるとする認識が、企業においても投資家においても強調され、世界的に一般的になりつつある。そのような、経済価値創造と社会価値・組織価値創造とが結びついているという認識が強調され、一般的になる経済基盤を、ここでは「先義後利型経済」と名付ける⁵。表1に示したように、先義後利型経済は2000年代以降の経済基盤として位置づけることができる。また、先義後利型経済においては、以下のことが管理上必要となると考えられ、それは人的要素においてもあてはまる。

第1に、長期視点、あるいは人の（職業）人生を超えるような超長期的な視点を持つ必要性である。それは、別言すると、企業経営における持続可能性を意識することである。そこでは、経営活動の結果だけでなく、そのためのプロセスや、経営活動の結果が次の経営活動に与える影響に焦点をあてた循環性を考慮する必要がある。また、短期的には変わらないものとしての企業理念や企業文化の重要性を指摘することができる。

第2に、統合的あるいは複合的な企業価値観を持つ必要性である。これは、多様なステークホルダーの認識に基づく。ここでは、さまざまなステークホルダーに対してもたらされる価値をステークホルダーの視点で捉えるためのアウトカム指標の活用が必要になる。

第3に、企業価値創造の要素を統合的あるいは複合的に管理する必要性である。これは、上記の多様なステークホルダーの認識から導かれる、複数のステークホルダーと、その関係性の管理である。ここでは、例えば従業員が、インタンジブルズとして経済価値創造の要素であるとともに、企業の社会価値・組織価値創造に大きな影響を与える存在であることのように、1つのステークホルダーの持つ複数の側面の認識とその管理（多くが経済価値と社会価値・組織価値とのバランスの維持）も重要となる。

これら3つの必要性⁶を実現するためには、さまざまな経営要素を統合的に捉えることが必要になり、財務情報と非財務情報の有機的な活用、および両者のコネクティビティ（結合性）を理解することが不可欠となる。

3.3 先義後利型経済における統合報告の役割

管理会計の研究・実践という立場からは、財務情報と非財務情報の有機的な活用、および両者のコネクティビティの理解をどのように実現するかが大きな課題となる。その解決のための1つのツールとなるのが統合報告であるといえる。

前節での検討を踏まえると、上記3つの必要性のうち、第1の（超）長期視点の必要性については、統合報告は短期・中期・長期にわたる価値創造を前提としており、そのコミュニケーションと実現のために、プロセス志向を有し、諸資本の循環を想定している。第2の統合的（複合的）企業価値観の必要性については、統合報告は多様なステークホルダーへの有用性を前提としており、そのために、財務情報と非財務情報の併用や、両者のコネクティビティを重視している。第3の企業価値創造の要素の統合的（複合的）管理の必要性については、統合報告では統合思考との相互強化・循環を前提としており、外部報告と内部管理との連携が重要とされる。具体的には、外部報告（ステークホルダーとの対話）を通じた、ステークホルダーとの価値の協創と、内部管理を通じた、戦略の策定、内部組織と従業員の戦略への方向づけによる価値創造の実現、これらの連動が重要とされる。

以上から、先義後利型経済では、管理会計の立場からは、従業員はインタンジブルズとして捉えられるとともに社会価値・組織価値創造の要素として捉えられ、そこでは、代表的な（管理）会計手法・ツールとして統合報告をあげることができる。

4. 企業価値創造にかかわる人的要素とその管理

4.1 人的要素の管理にかかわる変革

近年の日本企業では、能力開発の重要性の一層の高まりの一方で、労働時間の短縮や働き方の改革に代表されるようなワーク・ライフ・バランスの確保や、女性や外国人を中心とした、従業員の多様性を企業価値創造に結びつけるダイバーシティ経営、従業員の健康の保持・増進を通じて生産性の向上（コスト低減）と幸福な労働を実現する健康経営といった、人的要素の管理にかかわるさまざまな変容・変革が見られる。これらに共通するのは、前節で説明した先義後利型経済に特徴づけられる、従業員をはじめとする多様なステークホルダーや広く社会のために価値を創造することが経済価値を創造することに深くかかわることに対する認識が基礎となっていることである。

以下、近年の人的要素の管理の変容・変革について、管理会計の研究・実践の視点から考察する。

4.2 人的要素に関する非財務尺度

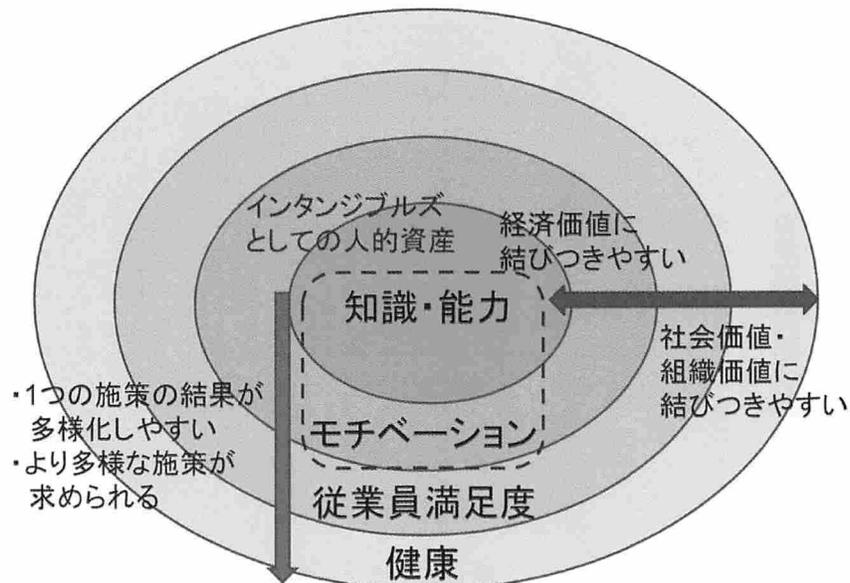
表1に示したように、今日、従業員は、保有する知識・能力や高い動機づけに注目が集まり、これらはインタンジブルズとして管理される。加えて、社会価値・組織価値創造の要素としても管理の重要性が高まっている。そこでは、知識・能力のほか、モチベーション、従業員満足度、健康についての非財務尺度の果たす役割が大きく、それは企業価値創造における経済価値と社会価値・組織価値、どちらにとっても重要である。

ただし、図1に示したように、これらの尺度が表わすものには企業価値創造において違いも見られる。一般に、知識・能力は経済価値に結びつきやすく、一方、健康は社会価値・組織価値に結びつきやすい。これらに比較すると、モチベーションや従業員満足は、経済価値と社会価値・組織価値に同程度に結びつきやすい。また、一般に、知識・能力、モチベーション、従業員満足、健康の順に、1つの人事施策の結果が多様化しやすく、したがって、より多様な人事施策が求められる傾向がある。

4.3 従業員の多様性と従業員満足度の意味

企業価値創造における経済価値創造と社会価値・組織価値創造とが結びついているという認識を前提とした経営として、従業員の多様性を企業価値創造に結びつけるダイバーシティ経営が、近年多くの日本企業で志向されている。ダイバーシティ経営とは、一般に、「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」（経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室、2016: 1）とされる。また、そのような企業経営を投資の面から支援するものとして、2012年度より、経済産業

図1 人的要素に関する代表的な非財務尺度



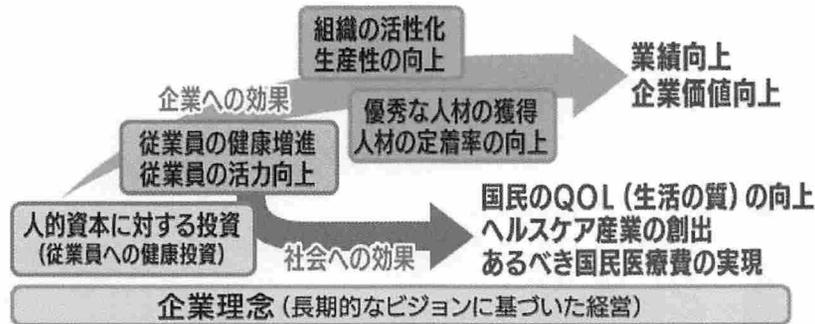
出典：筆者作成。

省と東京証券取引所によって「なでしこ銘柄」の選定が行われている。なでしこ銘柄は、「女性活躍推進に優れた上場会社を『中長期の成長力』を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として紹介することを通じて、そうした企業に対する投資家の関心を一層高め、各社の取組を加速化していくことを狙いとしています。」（経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室，2016: 107）とされる。

従来、多くの日本企業では、一般に、新卒一括採用・男性・日本人という属性を持った画一的な中核社員を中心に業務が行われてきた。多くの場合、このような従業員は、他の従業員と比較して高い給与や雇用保障が付与される一方で、職務や勤務地、労働時間が限定されない、いわゆる無限定正社員となることに特徴がある。採用、教育訓練、昇進、ジョブローテーションについても、これらの従業員に対して画一的な人事施策がとられてきた。

従業員満足度は、企業価値創造における社会価値・組織価値だけでなく、経済価値にとっても重要な KPI の 1 つとされる (Randall, 1990; Judge et al., 2001; 鈴木・松岡, 2014)。しかし、従業員の多様化の進展により、画一的な人事施策によって従業員満足度を高めることが難しくなる可能性がある。例えば大湾 (2017: 103-106) は、日本のある製造業企業に対する調査から、回答に影響を与える要素 (年齢, 学歴, 職種, 等級, 勤務地, 部門) をコントロールした上で、従業員満足度指標の設問項目ごとに男女の回答の違いを明らかにした。その結果、ほぼすべての設問項目で男性より女性がややネガティブな評価をする傾向にあることが明らかになった。さらに、分析からは、次の 2 つの傾向が明らかにされた。1 つは、女性は男性と比較して、仕事量が少なく、職務グレードに照らしてやや簡単な仕事を与えられており、加えて、上司から育成の機会を与えられていると感じる比率が少なく、これらに不満を感じていることである。いま 1 つは、女性は男性と比較して、全社的ビジョンや戦略について十分な説明を受けておらず、加えて、職場での重要な情報の共有がなされず、上司との期末評価の対話が納得のいくも

図2 健康経営



出典：経済産業省・東京証券取引所 (2017: 2).

のであったと感じる比率が少なく、これらに不満を感じていることである。

これらの結果からは、人事管理の諸施策における多様化や高度化が求められるとともに、コミュニケーション・チャネルの拡充の必要性を指摘することができる。内山 (2014b; 2015c; 2017a) で明らかにしたように、このような社内でのコミュニケーションの1つの手段として統合報告書の活用をあげることができる。

4.4 健康経営の重要性と測定、管理

企業価値創造における経済価値創造と社会価値・組織価値創造とが結びついているという認識を前提とした経営として、従業員の健康保持・増進を積極的に働きかける経営が、近年多くの日本企業で志向されてきている。また、そのような企業経営を投資の面から支援するものとして、2014年度より、経済産業省と東京証券取引所によって「健康経営銘柄」の選定が行われている。健康経営銘柄については、「『健康経営』とは、従業員等の健康管理を経営的な視点で考えて、戦略的に実践することです。『健康経営銘柄』は、健康経営に取り組むことで、従業員の活力向上や生産性の向上等、組織の活性化、中長期的な業績・企業価値の向上を実現し、そこに投資家からの理解と評価が得られることを期待して実施するものです。」⁷とされる。その基本的な考え方は、図2のように表されている。

健康経営については、以前より次のような課題が指摘されてきた (河野, 2010: 14-16)。すなわち、①企業の取り組みを社会に公開する仕組みがないことにより、取り組みを行った企業が正しく社会的評価を受けることができない。②健康関連投資の効果の可視化が行われず、投資効果が不明瞭になっている。③個人が健康増進に取り組むやすいインセンティブや支援が欠けている。④健康増進にかかわる事業者の評価が容易に行えない。

健康経営銘柄の選定の仕組みは、多様なステークホルダーを巻き込んだ、全社的な健康経営への取り組みを経済的と社会的・組織的の両側面から支援することで、上記のような課題の解消に役立つと考えられる。健康経営銘柄への選定は「健康経営度調査」に基づくが、経済産業省・東京証券取引所 (2017) によると、同調査の結果からは、2014年度から2016年度の3年間の変化として次のようなことが明らかになっている。第1に、493社から726社へと回答企業数が大幅に増加している。第2に、従業員の健康保持・増進の理念・方針の明文化、従業員の健康保持・増進に関する取り組みの社外への情報開示、施策の効果検証の実施が進んだほか、

経営トップによるコミットメントが高くなり、産業医・医療専門職・健康保険組合が施策立案にかかわる比率が高くなっている。これらから、健康経営の質を高める取り組みが進んでいるとしている（経済産業省・東京証券取引所，2017: 4）。

さらに、健康経営に優れた企業（健康経営度の評価結果上位20%以内）では、ほとんどの企業で管理職に対する従業員の健康保持・増進に関する研修が行われていることに加え、そのような従業員の健康保持・増進に関する取り組みを社外へ情報開示している企業がほとんどであり（「はい」が99.3%、回答企業全体では53.3%）、さらには、投資家との対話において健康経営をテーマとしている企業も多い（「はい」が57.9%、回答企業全体では24.0%）（経済産業省・東京証券取引所，2017: 5）。この比率は、健康経営銘柄企業では79.2%にのぼる（経済産業省 商務情報政策局 ヘルスケア産業課，2017: 14）。そして、このような情報開示の媒体として、CSR 報告書（銘柄企業の66.7%、評価結果上位20%以内企業の65.3%、全回答企業の52.2%）に加え、統合報告書（銘柄企業の41.7%、評価結果上位20%以内企業の24.3%、全回答企業の14.7%）が用いられており（経済産業省 商務情報政策局 ヘルスケア産業課，2017: 14）、健康経営銘柄に選定された企業ほど、その傾向が強い。

このような健康経営に取り組むことによる効果として、企業理念・文化の向上、従業員満足度の向上と人材の維持、コーポレート・レピュテーションやブランドの向上など、経済価値の創造に深くかかわる社会価値・組織価値の創造が指摘できる。さらに、人件費や健康保険などのコストの低減や、現在、株式会社日本政策投資銀行（DBJ 健康経営格付）や各地の地方銀行などにおいて取り組みが始まっている、健康優良企業・団体に対する低金利融資、自治体の入札・取引における考慮、さらには健康経営のコンサルティング・サポート事業など、経済価値の創造に直接貢献する効果も指摘できる。そして、このような健康経営の効果に関する測定、管理においては、健康経営に関する財務情報と非財務情報の有機的な活用、および両者のコネクティビティの理解が必要になる。

これらからも、社内外とのコミュニケーションの1つの手段として統合報告書の活用をあげることができる⁸。

5. 統合報告に適合的なマネジメント・コントロール概念

5.1 「ダブル・ループ」の機能とマネジメント・コントロール

第2節で述べたように、統合報告は統合思考を基礎とするとともに、統合報告の目的として統合思考の実現を目指しているという関係を指摘でき、統合報告においては外部報告と内部管理との連携が重要である。すなわち、統合報告によるステークホルダーとの対話（エンゲージメント）と統合思考による持続可能な価値創造の実現は、1つのつながりを持って連携・連動し、機能することが求められる。このような「ダブル・ループ」が機能するためには、企業内外で一致した目標の重要性が指摘できる。例えば、戦略経営において統合報告書を活用しているオムロン株式会社では、戦略という性格を持った各種の計画において、企業内外で一致した目標によってコミュニケーションが行われており、社外のステークホルダーとの対話においても、社内コミュニケーションにおいても、ともに統合報告書が活用されている（内山，2017a: 69）。

このような外部報告と連携した内部管理によって統合報告を企業価値創造に結びつけるためには、戦略や組織目標の達成に向けた効果的・効率的な従業員への働きかけのために、統合報告やその考え方に適合的なマネジメント・コントロール概念の検討が必要となる。

5.2 R. N. Anthony のマネジメント・コントロールの特徴

伝統的なマネジメント・コントロールの考え方として、R. N. Anthony のマネジメント・コントロール概念 (Anthony, 1965) をあげることができる。

伊藤 (2012: 124-125) は、Anthony (1965) に記述されたマネジメント・コントロールについて次のように指摘する。まず、その特徴として、フォーマルな公式のツールを重視していること、マネジメント・コントロールで利用される情報の属性として会計情報を重視していたこと、動機づけの重要性を強調したこと、以上3点の重要性を指摘する。そして、このような3つの特徴から、Anthony (1965) によるマネジメント・コントロールでは業績管理会計の役割が特に重視され、Anthony の後の著書でも、マネジメント・コントロールにおいて利用可能なコントロール手段を非常に限定して考えた結果、他のコントロール手段（特にインフォーマルなもの）は考察対象として重視されず、マネジメント・コントロールは管理会計とほぼ同義語として扱われるようになっていったとする。

5.3 統合報告と「パッケージとしてのマネジメント・コントロール・システム」

近年では、マネジメント・コントロール概念を拡張して、「パッケージとして」マネジメント・コントロール・システム (MCS) を捉える考え方が広まっている。その考え方を整理して示した研究の1つに Malmi and Brown (2008) がある。彼らは、MCS パッケージの研究が重要である理由として、MCS が孤立して機能するわけではないことや、会計ベースのコントロールや公式システムに焦点をあてた研究の限界を指摘する (Malmi and Brown, 2008: 287-288)。そして、「マネジメント・コントロールには、従業員の行動や意思が組織の目的や戦略に一致するようにするためにマネジャーが用いるすべての仕組みやシステムが含まれる」(Malmi and Brown, 2008: 290) とし、「『パッケージ』の言葉が用いられるが、それはほとんどの現代的組織では複数の MCS が存在するためである。これらすべてが意図的に設計され、連携されれば、全体のシステムを MCS と呼べる」(Malmi and Brown, 2008: 291) とする。このような基本的な考え方は、財務情報と非財務情報を有機的に活用し、両者のコネクティビティを重視する統合報告、統合報告の基礎であり目的でもある統合思考とそれに基づく経営、上記の「ダブル・ループ」や企業内外で一致した目標によるコミュニケーションと共通性を持っていると考えられる。

Malmi and Brown (2008) があげた MCS パッケージの概念的分類は、図3のように示される。これらのうち、上段の「文化によるコントロール (Cultural Controls)」は、広く、変化しにくく、したがって他のコントロールに文脈的フレームを提供する。また、中段の「計画設定 (Planning)」、「サイバネティック・コントロール (Cybernetic Controls)」、「報酬と報奨 (Reward and Compensation)」は、多くの現代的組織と結びついており、左から右へと一時的な秩序のなかに示される。下段の「管理的コントロール (Administrative Controls)」は、中段の諸コントロールが実行されるにあたっての構造を生み出すとされる (Malmi and Brown, 2008: 295)。

ここで、統合報告との対照を行うために、〈IR〉フレームワークに示される、統合報告書が記載すべき内容要素 (Content Elements) を取り上げる。〈IR〉フレームワークが示すもののうち、

図3 マネジメント・コントロール・システム・パッケージ

文化によるコントロール (B)						
クラン		価値観 A		シンボル		
計画設定 E G		サイバネティック・コントロール C F				報酬 と 報奨 (B)
長期 計画 設定	行動 計画 設定	予算	財務 測定 シス テム	非財務 測定 システ ム	ハイブ リッド 測定 システム	
管理的コントロール						
ガバナンス構造 B		組織構造 A		方針と手続き (B)		

出典：Malmi and Brown (2008: 291) Fig.1. ただし、ローマ字部分は筆者加筆.

統合報告書に記載すべき実質的な内容要素としては、「A 組織の概要と外部環境 (Organizational overview and external environment)」、 「B ガバナンス (Governance)」、 「C ビジネスモデル (Business model)」、 「D リスクと機会 (Risks and opportunity)」、 「E 戦略と資源配分 (Strategy and resource allocation)」、 「F 業績 (Performance)」、 「G 見通し (Outlook)」、 以上7つがあげられる。これらのほとんどが、図3に示したように、Malmi and Brown (2008) があげた MCS パッケージのさまざまなコントロールと共通することがわかる (図3のなかのローマ字は、該当する内容要素の記号を表している)。

以下、IIRC (2013b, para.4.1-4.39) と Malmi and Brown (2008: 291-295) に基づいて検討する。「文化によるコントロール」のなかの「価値観」や、「管理的コントロール」のなかの「組織構造」は、「A 組織の概要と外部環境」に該当する。「管理的コントロール」のなかの「ガバナンス構造」は、「B ガバナンス」に該当する。また、「B ガバナンス」には、組織文化や倫理、価値観が資本の利用にどのように反映されるか、報酬が価値創造とどのように結びついているか、戦略的意思決定や組織文化の確立・監視のためのプロセスなどがいかに価値創造能力と結びついているか、これらがわかるようにすることが含まれるため、「文化によるコントロール」、「報酬と報奨」、「管理的コントロール」のなかの「方針と手続き」は、「B ガバナンス」と部分的に共通している。「サイバネティック・コントロール」は、予算、財務尺度、非財務尺度、バランスト・スコアカードのように財務尺度と非財務尺度の両方で構成されるものの4つで基本的に成り立つとされることから、インプット、アクティビティ、アウトプット、アウトカムについてのさまざまな指標を含む「C ビジネスモデル」や、企業がなし得た経営成果についての定量的・定性的情報を含む「F 業績」に該当する。「計画設定」は、事前型のコントロールであり、通常12カ月間以下の「行動計画設定」と、より戦略的焦点を持った中長期にかかわる「長期計画設定」の大きく2つにわかれるが、これらは、企業が向かう先を示す「E 戦略と資源配分」と、戦略遂行にあたって企業が直面する課題や不確実性を示す「G 見通し」に該当する。

ただし、このように多くの共通性がある一方で、一部に違いも見られる。具体的には、価値創造能力に影響を与える特定のリスクと機会、それらへの対処法を示す「D リスクと機会」に該当するものは、Malmi and Brown (2008) による MCS パッケージには必ずしも明確に見出されない⁹。

6. おわりに

本稿では、企業価値創造における経済価値と社会価値・組織価値がともに求められ、経済価値創造と社会価値・組織価値創造とが結びついているという認識が強調される経済基盤（先義後利型経済）を前提に、企業の人的要素の管理と、管理会計の研究・実践が持つかわりについて検討した。その際、統合報告の考え方や取り組みが持つ含意や役割に着目して議論を進めた。

上記のような先義後利型経済においては、管理上、次のようなことが必要となる。第1に、(超)長期視点であり、それは換言すれば、持続可能性を意識することである。そこでは、プロセスや循環性を考慮する必要がある、企業理念や企業文化などの短期的には変わらないものの重要性が高いといえる。第2に、統合的（複合的）な企業価値観である。そこでは、多様なステークホルダーの認識が基礎になり、それらステークホルダーに提供される価値を捉えるアウトカム指標の活用が求められる。第3に、企業価値創造の要素の統合的（複合的）な管理である。そこでは、複数のステークホルダーの認識・管理と、1つのステークホルダーの持つ複数の側面の認識・管理が重要となる。

これら3つの必要性を実現するためには、財務情報と非財務情報の有機的な活用、およびそのコネクティビティを理解することが不可欠となり、管理会計の研究・実践の立場からは、その解決のための1つのツールが統合報告であるといえる。そして、統合報告における外部報告と内部管理との連携、すなわち「ダブル・ループ」を機能させ、統合報告を企業価値創造に結びつけるためには、統合報告やその考え方に適合的なマネジメント・コントロール概念の検討が必要となる。本稿では、パッケージとしてのMCSを取り上げ、Malmi and Brown (2008) が示すMCSパッケージの概念的分類は、(IR) フレームワークが示す内容要素と多分に共通性を持つことを指摘した。

謝辞

本稿は、日本管理会計学会 2017 年度年次全国大会（福岡大学）における統一論題報告を加筆修正したものである。座長の伊藤和憲先生（専修大学）には、貴重な報告と考察の機会を頂戴したことを感謝申し上げたい。また、報告者の先生方、フロアーの先生方との討論からも多くを学ばせていただいたことに感謝申し上げたい。

注

- 1 「人的資本」や「人的資源」も同様である。
- 2 内山 (2015a: 47) において指摘したように、経済価値、社会価値、組織価値、それぞれにかかわる主たるステークホルダーとして、経済価値は投資家や債権者、社会価値は顧客を中心に広く社会全体、組織価値は従業員が存在する。ただし、本稿における議論は多様なステークホルダーの存在（多元的な企業価値の追求）、ならびにさまざまな価値の創造が結びついているという認識を踏まえている。
- 3 企業価値創造におけるインタンジブルズの重要性については、インタンジブルズは単独で価値を創造することは少なく、さまざまなインタンジブルズの複合的活用が重要であることが実証されている。詳しくは内山ほか (2015) を参照されたい。そこでは、統合報告についても取り上げられている。
- 4 コーポレート・ガバナンスの類型と、そこでの「企業価値」と「創造された価値の測定・評価にどのような情報を用いるか」との組み合わせについては、内山 (2015a: 49-50) を参照されたい。
- 5 「先義後利」は、大丸グループの業祖である下村彦右衛門が「先義而後利者栄」を事業の基本理念として定めたことでも知られる。大丸グループのホームページには、次のように説明されている。「この言葉は中国の儒学の祖の一人、荀子の榮辱編の中にある『義を先にして利を後にする者は栄える』から引用したものです。企業の利益は、お客様・社会への義を貫き、信頼を得ることでもたらされるとの意味で、言い換えると「お客様第一主義」「社会への貢献」となります。これは、大丸グループ共通の精神、営業方針の根本となりました。」 (<https://www.daimaru.co.jp/company/about/rinen.html>; 2017年12月12日閲覧)。
- 6 第1の「長期視点」と第2の「多様なステークホルダーの認識」とは、ある部分で共通性を持つ。
- 7 <http://www.meti.go.jp/press/2015/01/20160121001/20160121001.pdf>; 2017年12月22日閲覧。
- 8 内山 (2017b: 244-246) では、統合報告の先進企業であり、健康経営銘柄に2015年度と2016年度に選定されている伊藤忠商事株式会社の事例を取り上げている。
- 9 リスクは、バランス・スコアカードにおいて研究課題として示されている。詳しくは Kaplan and Norton (2012: 4-5) を参照されたい。

参考文献

- Anthony, R. N. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston, Massachusetts: Harvard University, Division of Research. 高橋吉之助訳. 1968. 『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社.
- Blair, M. M. and S. M. H. Wallman. 2001. *Unseen Wealth: Report of the Brookings Task Force on Intangibles*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press. 広瀬義州他訳. 2002. 『ブランド価値評価入門—見えざる富の創造』中央経済社.

- Elkington, J. 1994. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review* 36(2): 90-100.
- Henriques, A. and J. Richardson. ed. 2004. *The Triple Bottom Line: Does it All Add up?* London, UK: Earthscan.
- 大江宏, 小山良訳. 2007. 『トリプルボトムライン—3つの決算は統合できるか?—』創成社.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). 2012. *Prototype of the International <IR> Framework*.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). 2013a. *Connectivity Background Paper for <IR>*.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). 2013b. *The International <IR> Framework*.
- 伊藤克容. 2012. 「組織資産のマネジメント—インタングIBLEズの蓄積を促進するマネジメント・コントロール—」櫻井通晴編著『インタングIBLEズの管理会計』中央経済社: 123-135.
- 伊藤和憲. 2014. 「管理会計における統合報告の意義」『会計』185(2): 160-172.
- Judge, T. A., C. J. Thoresen, J. E. Bono and G. K. Patton. 2001. The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin* 127(3): 376-407.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 2012. The Balanced Scorecard's 20th Anniversary. *Balanced Scorecard Report* 14(3): 1-5.
- 経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室編. 2016. 『経済産業省 平成 27 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選・平成 27 年度なでしこ銘柄 ダイバーシティ経営戦略 4~多様な人材の活躍が、企業の成長力に繋がる~』一般財団法人 経済産業調査会.
- 経済産業省 商務情報政策局 ヘルスケア産業課. 2017. 「健康経営銘柄 2017 の選定基準等について」(http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/meigarakijun2017.pdf; 2017 年 12 月 22 日閲覧).
- 経済産業省, 東京証券取引所. 2017. 「2017 健康経営銘柄 選定企業紹介レポート」(http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/kenkoukeieimeigara2017_report24.s.pdf; 2017 年 12 月 22 日閲覧).
- 河野敏鑑. 2010. 「今なぜ健康経営か」田中滋, 川淵孝一, 河野敏鑑編著『会社と社会を幸せにする健康経営』勁草書房: 1-20.
- Mackey, J. and R. Sisodia. 2013. *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- 鈴木立哉訳. 2014. 『世界でいちばん大切にしたい会社—コンシャス・カンパニー—』翔泳社.
- Malmi, T. and D. A. Brown. 2008. Management Control Systems as a Package—Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research* 19(4): 287-300.
- 日本会計研究学会スタディグループ. 2017. 『日本会計研究学会スタディグループ「『統合報告』が企業会計に及ぼす影響に関する考察」最終報告書』日本会計研究学会.
- 大湾秀雄. 2017. 『日本の人事を科学する 因果推論に基づくデータ活用』日本経済新聞出版社.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer. 2006. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* 84(12): 78-92.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer. 2011. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review* 89(1-2): 62-77.
- Randall, D. M. 1990. The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation. *Journal of Organizational Behavior* 11(5): 361-378.

- 櫻井通晴. 2015. 『管理会計〔第6版〕』同文館出版.
- 鈴木研一, 松岡孝介. 2014. 「従業員満足度, 顧客満足度, 財務業績の関係」『管理会計学』22(1): 3-25.
- 内山哲彦. 2014a. 「管理会計研究としての統合報告の意義」『産業経理』73(4): 104-113.
- 内山哲彦. 2014b. 「統合報告と管理会計—二つの研究視点から—」『会計』185(6): 27-40.
- 内山哲彦. 2015a. 「企業の社会性・人間性と企業価値創造—統合報告と管理会計の役割—」『管理会計学』23(2): 45-59.
- 内山哲彦. 2015b. 「統合報告における Connectivity と統合思考—管理会計の観点から—」『千葉大学経済研究』30(1): 31-45.
- 内山哲彦. 2015c. 「経営管理からみた統合報告の役割と課題」『青山アカウンティング・レビュー』5: 42-46.
- 内山哲彦. 2017a. 「多様なステークホルダーとの価値創造と戦略経営—統合報告書発行企業における戦略形成プロセス—」『日本会計研究学会特別委員会「戦略経営と管理会計に関する総合的研究」(最終報告)』日本会計研究学会: 49-72.
- 内山哲彦. 2017b. 「人的管理会計」櫻井通晴, 伊藤和憲編著『ケース 管理会計』中央経済社: 234-248.
- 内山哲彦, 青木章通, 岩田弘尚, 木村麻子, 小酒井正和, 細海昌一郎. 2015. 『日本管理会計学会 2013 年度スタディ・グループ 最終成果報告書「企業価値創造に向けてのインタンジブルズの複合的活用」』日本管理会計学会 (<http://www.sitejama.org/publications/docs/studygroup/JAMA2013-2014sg-report.pdf>; 2017年8月22日閲覧).

論 壇

資本予算実務の課題
—管理会計の拡張と資本予算実務—

篠田朝也

<論壇要旨>

本稿は、管理会計の拡張に伴って生じる資本予算の課題について議論したものである。本稿の主たる狙いは、資本予算実務の重要な現代的課題に関する論点整理を行うこととなる。本稿で取り扱う資本予算に関連する主たる拡張的な論点は、投資の経済性評価技法の利用の変化、NPV法のカスタマイズ、事後的な統制への注目、定性的リスクの評価、撤退基準の構築、IT投資の評価、収益見積りへの注目などである。加えて、これらの論点を整理するうえで考慮すべき、研究上の限界や視点について言及し、今後の資本予算研究において検討すべき総論的課題を提供する。

<キーワード>

資本予算, 投資決定, 実務の変化と拡張, 研究上の課題

**Problems of Capital Budgeting Practices:
Link to the Extension of Management Accounting**

Tomonari Shinoda

Abstract

This paper discusses the problems of capital budgeting practices in association with extension of Management accounting. In terms of that, the aim of this paper is addressing the important points of current issues on capital budgeting practices.

This paper discusses many issues including change of capital budgeting methods, customized net present value method, ex-post follow-up process, qualitative risk evaluation, building pullout criteria, evaluation about IT investment, focusing on revenue estimation.

In addition, this paper refer to some limitations and perspective related to researches in this field and provides general related problems to be considered.

Keywords

Capital budgeting, Investment decision, Change and expansion of practices, Research problems

1. はじめに

本稿は、日本管理会計学会 2017 年度全国大会の統一論題における著者の報告内容をもとにした一論考である。本年度の統一論題のテーマは「管理会計の拡張と実務適用の課題」であった。現代の企業をとりまく経営環境は急激に変化しており、企業を管理するための手法である管理会計についても、その領域、対象、あるいは概念などまでが変容してきている。そこで、本稿では、著者が、管理会計のなかでも主な研究対象としている資本予算の領域に関連する実務の拡張とその課題に焦点を当てて論点整理をしていくこととしたい。その意味において本稿は、純粋な研究論文というよりも資本予算研究における論点整理と将来における検討課題を示すことで、この領域の将来展望を考えるうえでの素材を共有または提供することを目的にしたものである。それゆえ本稿は、著者の総花的かつ主観的な見解が示されている点もあるが、学会における将来の研究を盛り上げるべく将来の検討課題となりうる論点の提供を優先した論考としてご容赦いただきたい。

さて、そもそも、ここで議論の対象としている「資本予算」とは、大規模で非経常的な投資案件に関する個別予算のことである。一般に、各種の大規模投資は長期にわたって企業の将来に重大な影響をもたらすため、その投資の可否に関する合理的な可否判断を行う必要がある。我々は、管理会計の体系のなかで、資本予算に関する論点を中長期の個別的な経営計画の一部として扱ってきた。より具体的には、「意思決定会計」あるいは「戦略的計画」といったトピックスとして検討をしてきた。もちろん、資本予算も、通常の前算と同様に、財務的計画の体裁をなしているものであるため、投資案件に関連する「計画」であると同時に、「統制」の側面も有しているものである。とはいえ多くのテキスト等を紐解くと明らかのように、資本予算に関する論点は、意思決定会計または戦略的計画の一部としての計画の側面が強調される傾向にあり、事前の意思決定のために利用される「投資経済計算」といった具体的な経済性評価技法に関する議論が中心となることが多い。

本稿では、上述のとおり、資本予算における投資経済計算などへの議論の偏りがあることを踏まえた上で、現代の企業における資本予算に関連する実務の拡張に関連する、いくつかの論点について整理をしていきたい。

2. 資本予算実務の変化と課題

これ以降、資本予算実務の変化とその課題に関連するいくつかの論点を整理検討していきたい。以下、投資経済計算利用の変化、正味現在価値法のカスタマイズ、事後的な統制への注目、定性的リスクの評価、撤退リスク管理、IT投資の評価、収益予測への注目、の順に各論点について見ていくこととしたい。

表1 日本企業の評価技法の利用率の推移

	調査年	SPP	ROI	NPV	IRR
津曲・松本(1972)	1971	61.7%	34.3%	9.7%	8.5%
加登(1989)	1985	83.6%	35.2%	14.5%	15.7%
櫻井(1992)	1992	76.2%	32.2%	17.5%	20.3%
日大(1996)	1996	65.8%	35.6%	15.8%	15.3%
吉田ほか(2009)	2009	82.8%	26.9%	37.3%	22.4%
清水・田村(2010)	2009	91.8%	39.2%	34.0%	24.7%

出典：清水・田村（2010）を一部修正。

2.1 投資経済計算の利用の変化

2.1.1 経済性評価技法の利用状況の変化

資本予算のプロセスにおける投資経済計算の基本的かつ具体的な技法には、単純回収期間法 (Simple Payback Period Method: SPP)、割引回収期間法 (Discounted Payback Period Method: DPP 法)、割増回収期間法 (Premium Payback Period: PPP)¹、会計的利益率法〔投資利益率法〕 (Return on Investment: ROI)、正味現在価値法 (Net Present Value Method: NPV)、内部利益率法 (Internal ratio of Return Method: IRR)、収益性指数法 (Profitability Index: PI) などがある。

表1は、調査対象を東証1部上場の製造業に絞ることができ、かつ、質問形式がyes-no形式となっているもの、すなわち、調査対象と質問形式に関して類似の過去調査のみを取り上げて、評価技法の利用状況の推移を示しているものである。ここから、ROIの利用には明らかな増減は見られず、また、SPPがいつの時代も最も利用されている評価技法であることなどが分かるが、特に大きく変化している点に注目すれば、2000年代に入って以降、NPVを約3分の1前後の企業が利用するようになっており、その利用率が増加してきているということが指摘できよう。

また、近年、モンテカルロ法を用いたシミュレーション分析による割引現在価値法 (Monte-Carlo Discounted Cash Flow: MCDCF) やリアル・オプション法 (Real Option: RO) など、金融工学の領域の知見をもとにした新しい技法が開発されている。

このような新しい技法の利用状況なども含めた近年の調査結果を示したものが表2である。これは、わが国の全上場企業（ただし銀行業・保険業を除く）を対象とした5点リカートスケールによる調査結果である。ここから、SPPが最も利用されていること、および、NPVが比較的多くの企業で利用されるようになってきていることなどが見てとれるが、MCDCFやROのような金融工学の領域から開発されている新しい方法は、わが国の企業ではほとんど利用されていないことが分かる。

2.1.2 経済性評価技法の併用上の特徴

以上のような、状況を踏まえると、現在の日本の上場企業では、複数の経済性評価技法が併用されていることが理解できる。表3は、比較的高い利用頻度が認められるSPP、DPP、ROI、NPV、IRRの各技法に絞って確認した利用頻度間の相関係数である。

表3から分かる点もいくつかあるが、まず、最も利用頻度の高いSPPと、近年利用頻度の

表2 経済性評価技法の利用頻度

評価技法	利用しない										常に利用する					合計
	1		2		3		4		5		平均					
	社数	(%)	社数	(%)	社数	(%)	社数	(%)	社数	(%)						
単純回収期間法 (SPP)	51	24%	14	6%	31	14%	58	27%	62	29%	3.3					
割引回収期間法 (DPP)	119	55%	38	18%	21	10%	22	10%	15	7%	2.0					
割増回収期間法 (PPP)	167	78%	17	8%	13	6%	9	4%	9	4%	1.5					
投下資本利益率法 (ROI)	82	38%	44	20%	33	15%	35	16%	21	10%	2.4					
正味現在価値法 (NPV)	85	40%	39	18%	30	14%	22	10%	38	18%	2.5					
内部利益率法 (IRR)	124	57%	33	15%	15	7%	14	6%	30	14%	2.0					
収益性指数法 (PI)	177	82%	20	9%	13	6%	3	1%	2	1%	1.3					
モンテカルロ DCF 法 (MCDCF)	197	91%	12	6%	3	1%	2	1%	2	1%	1.2					
リアル・オプション法 (RO)	206	95%	9	4%	0	0%	1	0%	0	0%	1.1					

出典：篠田 (2015).

表3 経済性評価技法の利用頻度間の相関係数 (Spearman の順位相関係数)

	SPP	DPP	ROI	NPV	IRR
SPP	1.00				
DPP	0.12	1.00			
ROI	0.14*	0.26**	1.00		
NPV	-0.16*	0.29**	0.23**	1.00	
IRR	-0.05	0.12	0.18**	0.56**	1.00

出典：篠田 (2015).

(**： $p < 0.01$, *： $p < 0.05$)

増加傾向が見られる NPV との間には、統計的に有意な負の相関関係が認められる。すなわち、SPP の利用頻度が高くなるほど、NPV を利用しないという傾向がみられる。そもそも、SPP は資本コストを考慮しておらず、キャッシュの時間価値も考慮していない。それゆえ、NPV とは基本とする考え方に相違があるため、実務上、両者の併用を避ける傾向があることは理解できる。

その一方で、同じ回収期間という投資額の回収速度に注目しながらも資本コストに基づいたキャッシュの時間価値について考慮している DPP と、NPV との間には、統計的に有意な正の相関関係が認められる。この両者は、キャッシュの時間価値と資本コストを重視するという点で共通の考え方を有している。実務においても、共通の考え方を有する技法同士で併用して整合性または一貫性を重視しようとする姿が見られるようになってきていると解することができる。

続いて、おなじ DCF 系の NPV と IRR に注目すると、この両者の間には、正の相関関係が認められる。すなわち、NPV は IRR と併用される傾向があるといえる。NPV と IRR は、投資の可否判断において、ともにキャッシュフローと資本コストを考慮しているという点で考え方に共通点がある。一方で、NPV は金額指標であるが、IRR は比率指標であるという相違点もあ

る。そのため、キャッシュフローと資本コストを重視する考え方にに基づきながら、価値増加額に注目したい場合はNPVを、規模の異なる案件の比較をしたい場合は比率指標のIRRを利用するという使い分けをすることには、実務上、一定の意義が認められる。

なお、ROIには、押しなべてどの評価技法との間にも正の相関関係が見られている。ROIは会計的利益に注目する方法であり、キャッシュフローに注目する他の評価方法とは、異質な考え方にに基づく評価方法となっている。敢えて会計的利益に注目する以上、事前の見積りのみならず、会計数値に基づく業績評価などとの関係を重視しようと試みているものと推察されるため、回収期間やNPVを利用する場合であっても、ROIについては参考にしようとする場合があるものと考えられる。

2.2 NPV法のカスタマイズ—FNPVの実務利用—

上述の通り、近年、NPVの利用頻度が増加してきている。その理由の一つは、篠田(2010)および篠田(2015)が指摘するように、M&Aに際する企業価値評価との関係が挙げられる。企業価値評価を行う際に増加する企業価値を算定するためにNPVが利用されるため、M&A投資がNPVの利用の増加に影響したものと考えられる。もちろん、2000年代以降、MS-Excelをはじめとする表計算ソフトウェアの一般的普及によって割引計算が容易となったという要因もあろう。

このように、NPVの利用が拡大するなか、一方で、実務上のNPVの具体的な利用方法については、いわゆる教科書通りのものとはなっていないこともある。例えば、篠田(2014a)では、将来のキャッシュフローの予測期間を限定して利用している企業があることを指摘しており、このようなNPVをFNPV(Finite Net Present Value)と呼んでいる。また、篠田(2015)の調査結果では、NPV、IRR等を利用している企業のうち、教科書的に従えばターミナル・バリューをすべき場合でも計算せずに無視するという企業が回答企業の45%も存在していたことを確認している。

FNPVは、一見するとNPVと類似した方法のように考えられる。しかし、少なくとも単独の投資案件に関する可否判断について、FNPVは限定した予測期間を基準回収期間としたDPPと同様の結果を導くことになるという特徴を有しており、本質的にはNPVというよりもDPPと類似した方法と考えられる。にもかかわらず、実務上は、金額基準で算定されるFNPVをNPVと類似の方法であると認識している点も興味深い。

以上のような、教科書では説明されていないような経済性評価技法のカスタマイズまたはアレンジが実務の世界ではなされている。実務上の困難性、すなわち将来の長期にわたるキャッシュフローの見積りが現実的には困難であるという実務上の強い実感からFNPVのような方法が自生的に生み出されていることについて、実務を重視する管理会計研究の視点からは、注目していく必要があるだろう。

2.3 事後的な統制への注目

資本予算は、財務的計画であると同時に、予算としての統制機能も有している。しかし、管理会計のテキスト等では、事前の投資経済計算の方法に関する説明に多くの紙面が割かれていることが多く、また、企業の実務に目を向けても、投資意思決定のための経済計算は行っても、資本予算を通じた事後的な統制までは行っていないというケースも散見されている。か

表4 事前に考慮する定性的項目

項目	全く検討しない										常に検討する				平均
	1		2		3		4		5		6		7		
	社数	(%)	社数	(%)	社数	(%)	社数	(%)	社数	(%)	社数	(%)	社数	(%)	
戦略上の意義や位置づけ	2	1%	2	1%	2	1%	4	3%	18	11%	28	18%	103	65%	6.3
将来性や成長性	1	1%	0	0%	3	2%	7	4%	18	11%	33	21%	97	61%	6.3
主たる実施主体の実行能力	3	2%	4	3%	8	5%	30	19%	35	22%	32	20%	46	29%	5.3
協力先・連携先企業の実行能力	5	3%	9	6%	11	7%	43	27%	35	22%	24	15%	32	20%	4.8
協力先・連携先企業との関係性	5	3%	11	7%	11	7%	35	22%	34	21%	29	18%	34	21%	4.9
顧客のニーズや満足度	3	2%	6	4%	3	2%	25	16%	27	17%	40	25%	55	35%	5.6
競合他社の動向	5	3%	5	3%	5	3%	28	18%	35	22%	32	20%	48	30%	5.3
市場リスク（価格・為替・金利）	7	4%	9	6%	11	7%	30	19%	35	22%	27	17%	39	25%	5.0
天候要因リスク	44	28%	31	20%	18	11%	43	27%	10	6%	5	3%	7	4%	2.9
自然災害リスク（地震等）	32	20%	27	17%	19	12%	40	25%	22	14%	7	4%	11	7%	3.4
環境関連リスク（環境への影響）	24	15%	19	12%	11	7%	43	27%	22	14%	15	10%	23	15%	4.0
制度的リスク（法令変更）	9	6%	12	8%	17	11%	42	27%	29	18%	17	11%	32	20%	4.6
政治的リスク	21	13%	19	12%	18	11%	42	27%	23	15%	16	10%	18	11%	3.9
技術要因リスク（技術革新）	11	7%	9	6%	14	9%	36	23%	43	27%	19	12%	25	16%	4.6

出典：篠田（2017）。

ねてより、Haka (2007), 清水ほか (2010) などにおいても、資本予算を通じた統制機能の重要性について指摘されていることでもあるため、事後的な統制を含めた資本予算プロセスに関する議論を展開していく必要があるものと考えられる。なお、篠田 (2011) での、わが国の上場企業への調査結果によれば、資本予算に関する経過監視実施企業は回答企業のうち約 86%、事後監査実施企業は約 62% となっており、事後的な統制は比較的多数の企業で実施されている。また、篠田 (2014b) での実証研究によると、DCF 系の洗練された評価技法を利用していることに加えて、事後的なフォローを実施していることが、企業業績にプラスの影響を与えている可能性があることが指摘されている。しかし、資本予算における事後的統制の具体的な内容や効果に関する具体的なケース研究などは不足しており、立ち入った検討が必要な論点と言えよう。

2.4 定性的リスク管理

あらゆる投資案件にはリスクが伴っている。かかるリスクを適切に管理するためには、投資案件に関するリスク評価を行うことが望ましい。とはいえ、投資案件に関連するリスク項目の多くが定性的リスクであり、しかも、事前の投資評価の局面で、実務上、どのような定性的リスクが把握されているのかについては、不明な点が多い。リスク管理を考慮した資本予算プロセスを構築していくためには、事前の計画に際する定性的なリスク評価の具体的方法について検討をしていく必要がある。

なお、表 4 は、わが国の上場企業が投資決定に際して、事前に考慮する定性的項目にどのようなものがあるのかについて調査した結果をまとめたものである。これによれば、戦略上の意

表5 定性的リスクの定量化の試み

項目	全く検討しない						常に検討する						平均		
	1		2		3		4		5		6			7	
	社数	(%)	社数	(%)	社数	(%)	社数	(%)	社数	(%)	社数	(%)		社数	(%)
将来キャッシュフローの見積額に織り込む	39	25%	26	16%	20	13%	29	18%	16	10%	12	8%	17	11%	3.4
割引率の設定に織り込む	64	40%	29	18%	15	9%	23	14%	12	8%	7	4%	9	6%	2.7
財務的な経済計算の感度分析やシナリオ分析を行う	47	30%	24	15%	20	13%	31	19%	17	11%	7	4%	13	8%	3.1
点数化(得点化)する仕組み等を内部で構築して、定量的評価に落とし込む	69	43%	30	19%	26	16%	26	16%	4	3%	1	1%	3	2%	2.3
財務数値以外の指標(物量,比率,確率指標等)を利用して、定量的に評価する	65	41%	37	23%	19	12%	24	15%	8	5%	1	1%	5	3%	2.3

出典：篠田(2017).

義や位置づけ、将来性や成長性といった戦略的観点から見た定性的項目については、多くの企業が検討しているものの、その他の個別具体的な定性的リスク項目について検討しているか否かにはばらつきが見られる。業種等の企業を取り巻く経営環境にもよるとは思われるものの、天候要因や自然災害などのリスクについては、それほど多くの企業では検討されていない。

また、表5によれば、定性的リスクの定量化の試みについては、将来キャッシュフローの見積額に織り込む方法が最も一般的な実践方法のようであるが、それでも実践事例の試みはそれほど多くないようである。つまり、定性的リスク項目については、それらを考慮することの重要性が指摘されていても、それらをどのように考慮していくべきであるのかについて実務上も苦慮しているということが垣間見える。

この点に関連して、篠田・上総(2016)では、三井住友銀行によるプロジェクト・ファイナンスの事例を通じて、定性的リスク項目を独自のスコアリングモデルによって格付けし、一定基準以上の条件を満たすと融資可とする実務実践について紹介をしている。これは、プロジェクト・ファイナンスに関するケースであって、一般事業会社による投資決定に関するケースではないが、Noble(1990)などでも提案されていたような事業投資決定における定性的リスクの点数化の方法を検討するうえでも参考になる事例である。このような実務事例について、今後より詳細な検討が行われる必要がある。

2.5 撤退リスク管理

投資後の局面では、投資案件が不調に終わるリスクがあり、状況によっては、かかる下方リスクの管理の一環として、事業からの撤退を決断しなければならない場合もあるが、撤退判断の仕組みに関する具体的な実務実態に関する詳細も明らかにはされていない。リスク管理を考慮した資本予算プロセスを構築していくためには、事後的に生じうる撤退判断などについても検討をしていく必要がある。

しかし、篠田(2017)は、上場企業のうち明確な撤退基準を有する企業は回答企業のうちの21%であることを指摘している。つまり、明確な撤退基準を有する企業はどちらかといえば少数派である。

表6 撤退時に参考にする指標

項目	全く参考にしない								必ず参考にする								平均
	1		2		3		4		5		6		7				
	社数	(%)	社数	(%)	社数	(%)	社数	(%)	社数	(%)	社数	(%)	社数	(%)			
収益額(売上高)	2	6%	0	0%	2	6%	3	10%	7	23%	5	16%	12	39%	6.5		
利益額	0	0%	0	0%	1	3%	0	0%	3	10%	7	23%	20	65%	6.5		
投資利益率(ROI等)	4	13%	3	10%	3	10%	8	26%	5	16%	1	3%	7	23%	4.2		
回収期間	3	10%	0	0%	3	10%	3	10%	8	26%	7	23%	7	23%	5.0		
正味現在価値(NPV)	5	16%	4	13%	3	10%	6	19%	4	13%	3	10%	6	19%	4.1		
内部利益率(IRR)	5	16%	5	16%	3	10%	8	26%	4	13%	2	6%	4	13%	3.7		
収益性指数	7	23%	7	23%	3	10%	5	16%	5	16%	4	13%	0	0%	3.2		
非財務的定量指標	4	13%	6	19%	8	26%	5	16%	3	10%	5	16%	0	0%	3.4		
定性的事象の評価	2	6%	6	19%	5	16%	3	10%	4	13%	7	23%	4	13%	4.2		

出典：篠田(2017)。

表6は、撤退基準のある企業が撤退時に参考にしてしている指標を示したものである。ここから、投資案件からの利益額を重視する企業が多いことが分かる。他には、収益額(売上高)、回収期間、ROI、NPVを参考にしてしている企業も比較的多いようであるが、複数の指標を併用しながら撤退判断をしているものと考えられる。いずれにせよ、投資評価の際に検討される経済性評価技法として一般的な回収期間やNPVよりも、利益額や売上高に頼って撤退判断をすることが多いということは興味深い。事前の投資決定の場面では、回収期間やNPVのような将来キャッシュフローの予測に基づく意思決定を行う一方で、撤退という場面では、過去の実績値としての会計指標が注目されるということには何らかの理由があるものと考えられるが、その点について立ち入った検討が必要なものと思われる。

また、篠田(2017)によれば、撤退基準があるという企業に対して、当該撤退基準の社内における共有の状況について確認したところ、撤退基準の全社的共有があるという企業は61%であった。つまり、撤退基準が存在していても、そのうち約4割の企業では、それが全社的にオープンにされていない。このような場合、投資案件の実施主体からすると、撤退の検討が始まる条件が不明であるため、それを踏まえた各種の対応や準備等を行うことができないという問題もある。このように、撤退基準を設けたとしても、それをどのように利用するのかという点についても検討が必要となろう。

2.6 経済的効果の把握が困難な案件への対応

たとえば、IT関連投資は、近年、単なる合理化投資としてではなく、企業が提供するサービス等の付加価値を高めて競争優位を築くための投資として、あるいは、あらゆる企業活動のインフラ整備の一環として、実施されることが増えてきている。このようなIT投資については、その導入コストを測定することは可能であっても、その経済的効果を測定することは容易ではない。この点について、例えば、櫻井(2006)では、IT投資の戦略的効果について、バランスト・スコアカード(Balanced Scorecard: BSC)を応用的に活用することによって評価することな

表7 キャッシュフローの予測値と実績値に関する企業の認識

予測値と実績値に関する質問項目	そうは思わない					そう思う					合計 社数
	1		2		3		4		5		
	社数	(%)	社数	(%)	社数	(%)	社数	(%)	社数	(%)	社数
売上とコストの予測を比較すると、コストの予測の方が外れるケースが多い	24	11.3	66	31.1	105	49.5	15	7.1	2	0.9	212
予測値が実績値よりも楽観的に見積もられている傾向があることがはっきりと分かる	6	2.8	26	12.3	81	38.2	85	40.1	14	6.6	212

出典：篠田 (2011).

どが提案されている。すなわち、情報資本としての IT 投資がいかに戦略に影響を及ぼすのか、あるいは、IT 投資をいかに戦略へ方向づけるのかという観点から、それらを見える化するために、BSC をうまく活用しながら、IT 投資の是非を検討しようとするものである。その意義は認められるものの、その一方で、IT 投資に関する事例研究は十分に行われていない。

篠田 (2013) では、予算制約の上限とおよび戦略と整合した投資であるか否かという点のみに注目して IT 投資の実行をしている企業の事例を紹介しているが、この事例を通じて、IT 投資の評価に対する経営者の考え方はよく理解できるものの、この事例自体は、IT 投資の評価の方法をうまく形式化したというものではなかった。実際に、著者自身、いくつかの企業に訪問調査をした際に IT 投資の評価は非常に難しく、社内でその評価の仕組みを形式化することができないという声を聞くことが多い。IT 投資の重要性がますます高まるなか、その評価の方法は、多くの企業において解決が困難な投資決定上の課題となっており、ケース研究などの蓄積を必要とする重要な論点と考えられる。

2.7 収益予測への注目

資本予算の編成をするうえで、将来のキャッシュフローを予測することは重要な論点となるが、現在の多くの管理会計のテキスト等では、キャッシュ・インフローの見積りとその管理に関する議論については十分な検討がなされていない。著者自身が実施した企業調査の際にも、資本予算を編成するうえで、将来のキャッシュ・フローをどのように予測すればよいのか分からないという声を耳にしたり、そのような方法について丁寧に紹介されているようなテキストなどはあるかという質問をたびたび受けている。

表7は、篠田 (2011) による、キャッシュフローの予測値と実績値に関する企業の認識に関する調査結果である。実際に企業実務においても、コストより売上の予測の方が外れることが多いと認識していることが見てとれ、ここに実務上の課題が存在している。にもかかわらず、キャッシュ・アウトフローを生み出すコストに関する議論よりも、キャッシュ・インフローを生み出す収益に関する議論は、管理会計の領域では相対的に質も量も少ない。

もとより収益の見積りや管理は、マーケティングの領域では長く議論されてきており、近年では、例えば、Jeffery (2010) が提示するような“Data-Driven Marketing”などの具体的内容に目を向けると、いわゆる資本予算における投資経済計算の技法である NPV, IRR, 回収期間など、管理会計上なじみの深い各種指標を利用しながら、企業の成果を向上させることを取り扱って

いる。その点で、財務データを重視しようとするマーケティング領域の議論と管理会計の対象領域は完全にオーバーラップしており、その境界はもはや曖昧なものとなっていると考えて差し支えないように思われる。少なくとも実務上は、マーケティングなのか管理会計なのかといった領域区分の議論にはそれほど意味はない。ただ、マーケティングの領域では、収益の見積りについてかなり丁寧に解説を行っているが、管理会計の領域ではそうとは言えない。このようなことに鑑みたとき、資本予算の編成に際する収益見積りに関する論点を管理会計の領域でもより積極的に踏み込んで検討をしていくこと、および、その内容を管理会計のテキスト等に盛り込むことを指向することも将来の課題であろう。少なくとも、実務の側からは求められている課題であると考えられる。

3. まとめにかえて

3.1 資本予算実務の拡張的課題

ここまで見てきたように、資本予算の領域に絞ってみても、近年の経営環境の変化に伴い生じてきている拡張的な論点は多数見受けられる。投資経済計算の計算技法の利用状況は変化しており、実際の計算技法は多様である。事前の評価のみならず、事後監査などの対応も重要である。また、投資決定と関わる定性的リスク項目を含むリスクマネジメント手法の構築や、撤退基準の設定なども検討が必要な論点である。戦略的なIT投資などの経済的効果の把握が困難な案件を評価する仕組みの構築も難しい。さらに、マーケティングで検討されているような収益見積りに関する論点を管理会計領域において立ち入った検討をすることも必要であろう。

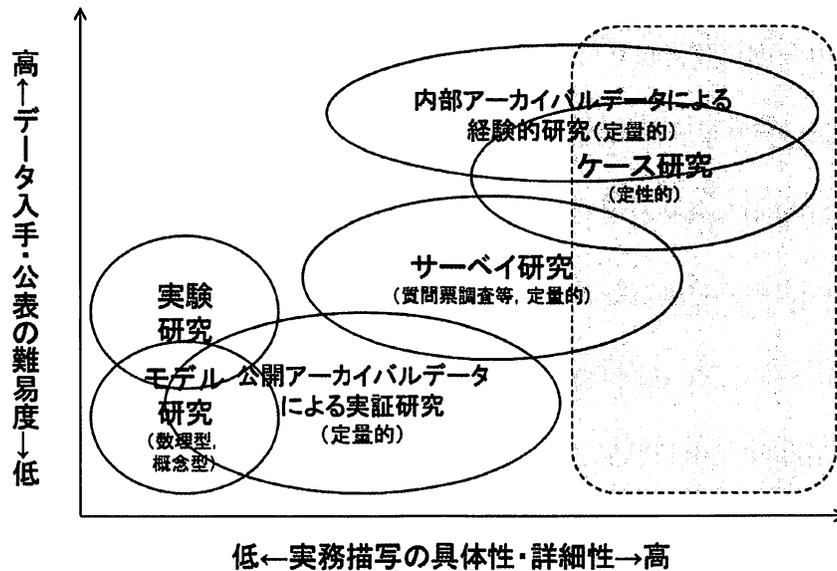
3.2 研究上の制約と視点

このように、拡張的な課題は多数ある一方で、我々研究者が、これらの論点について研究を展開するうえでの制約も見受けられる。

まず、投資決定あるいは資本予算に関するデータは、企業にとって confidential matter であるということである。したがって、研究者が当該データにアクセスすることは容易でなく、また、具体的なデータに触れることができたとしても、それを研究成果として公表することは難しい。このため、実務を具体的に捉えるケース研究などが不足しがちとなる。投資決定や資本予算は、管理会計における他の領域と比較しても、企業内部のアーカイバルデータを利用した定量的な経験的研究や、個別具体的な事例の詳細を扱う定性的なケース研究を実施し難い分野といえる。結果として、この領域では、採用できる研究方法にも大きな制約が生じてしまう。図1は、研究アプローチを「データ入手・公表の難易度」と「実務描写の具体性・詳細性」という2つの軸を用いて整理したものであるが、投資決定および資本予算の領域は、点線で囲まれているような実務描写の具体性・詳細性の高い研究が抜け落ちがちになり、このことが研究面において克服すべき課題となる。

ただし、この解決策について検討することは簡単なことではない。各研究者が個人レベルで、企業の情報にアクセスし研究成果を公表すべく匠の技を磨くのか、複数名で研究チームを構築して協力を得られる研究サイトを開拓するのか、あるいは、澤邊(2014)が指摘するよう

図1 研究アプローチの分類



に、介入型とはなるものの学会レベルでの実務と研究のコラボレーションの構築を目指すのか、さまざまな方向性が考えられる。

3.3 研究上の視点

最後に、本稿で指摘した投資決定や資本予算の実務上の拡張的課題を検討するうえで、研究上、注視しなければならない視点について言及しておきたい。それは、実務は多様であり、かなりの程度コンティンジェントであるということである。コンティンジェンシー理論をどのように捉えるべきであるか微妙ではあるが、現実の実務上の拡張的課題を検討しようとするならば、実務の多様性や状況依存的な見方をポジティブに捉える必要があるように思われる。そのうえで、資本予算における目的適合性を有する情報の収集と要約のあり方や、将来見積りに伴って必然的に発生する予測誤差への対応、あるいは、意思決定を超えた合意形成や協力形成を伴う調整機能および事後的な対応を含む統制機能としての資本予算といった、より多角的な視点から、資本予算の実務上の拡張的課題を検討していくことが求められるものと考えられる。

以上の通り、資本予算という領域に絞って拡張的課題について取りあげてみても、多数の論点が存在しているものの、その一方で資本予算の情報内容の重要度の高さゆえに研究上の制約や限界にも直面しているため、この領域の研究を展開することは非常に難しい状況にある。したがって、この領域の研究を前進させていくためには、多数の研究者による、あらゆるアプローチからの研究成果を蓄積していくことについて学会レベルで歓迎していく気運が求められるものと考えられる。

謝辞

本稿は、日本管理会計学会 2017 年度全国大会の統一論題（座長：伊藤和憲先生（専修大学））における報告内容をもとに作成したものです。関係各位の先生方には改めて深謝申し上げます。

なお、本論文は、JSPS 科研費 (15K03761) の助成を受けた研究成果の一部です。

注

- ¹ PPP については、上總 (2003a, 2003b) を参照されたい。PPP は、DPP とは異なり、初期投資額に利子額を上乗せすることによって、結果として時間価値を考慮した投資経済計算となるというところに、その特徴がある。

参考文献

- Haka, S.F. 2007. A Review of the Literature on Capital Budgeting and Investment Appraisal; Past, Present, and Future. In: Chapman, C., A.G. Hopwood and M.D. Shields. (Eds.). *Handbook of Management Accounting Research*. Elsevier, Oxford.
- Jeffery, M. 2010. *Data-Driven Marketing: The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know*. Wiley.
- 上總康行. 2003a. 「資本コストを考慮した回収期間法—割引期間法と割増回収期間法—」『管理会計学』12(1): 41–52.
- 上總康行. 2003b. 「借入金利子を考慮した割増回収期間法—回収期間法の再検討—」『原価計算研究』27(2): 1–11.
- Noble, J.L. 1990. A New Approach for Justifying Computer-Integrated Manufacturing. *Journal of Cost Management* 3(4): 14–19.
- 櫻井通晴. 2006. 『ソフトウェア管理会計—IT 戦略マネジメントの構築 (第2版)』白桃書房.
- 澤邊紀生. 2014. 「『管理会計の理論』構築におけるアクション・リサーチの意義」『管理会計学』22(2): 3–14.
- 清水信匡, 加登豊, 梶原武久, 坂口順也. 2010. 「資本予算」. 加登豊, 梶原武久, 松尾貴巳編著『管理会計研究のフロンティア』中央経済社: 153–172.
- 清水信匡, 田村晶子. 2010. 「日本企業における設備投資マネジメント (1)(2)(3)(4)」『企業会計』62(8): 1185–1191, 62(9): 117–125, 62(10): 1487–1495, 62(11): 1641–1649.
- 篠田朝也. 2010. 「わが国企業の投資経済性評価の多様性と柔軟性」『原価計算研究』34(2): 90–102.
- 篠田朝也. 2011. 「日本企業における資本予算実務—上場企業を対象とした調査データの報告—」『経済学研究』61(1・2): 61–84.
- 篠田朝也. 2013. 「顧客満足・従業員能力・組織能力を向上させる情報システム—株式会社富

資本予算実務の課題

- 士メガネにおける FTIS の事例一」『企業会計』 65(2): 228-236.
- 篠田朝也. 2014a. 「洗練された資本予算実務と企業業績の関連性」『管理会計学』 22(1): 69-84.
- 篠田朝也. 2014b. 「予測期間を限定した正味現在価値法—割引回収期間法との同質性—」『産業経理』 74(2): 117-129.
- 篠田朝也. 2015. 「正味現在価値法の運用実践とその特徴」『会計』 188(6): 751-761.
- 篠田朝也, 上總康行. 2016. 「投資評価における統合的リスク評価の可能性—三井住友銀行におけるプロジェクトファイナンスの事例を素材として—」. 上總康行・長坂悦敬編『ものづくり企業の管理会計』中央経済社: 21-46.
- 篠田朝也. 2017. 「資本予算におけるリスク評価—定性的リスク評価と撤退判断—」『会計』 191(5): 539-549.

論 壇

社会に貢献する企業の経営管理 —オムロンの事例研究を中心として—

伊藤武志

<論壇要旨>

本研究では、社会に貢献する企業であるオムロン(株)グループとその経営者や従業員の実際の行動を捉え、それを実務に適用するための日本企業の一つの理想的な経営のモデルとして明らかにした。株主「中心」型モデルの企業が「高価格・適正価格」と「選択と集中」により成功している一方で、典型的なステークホルダー志向型日本企業はそれらを実施しづらいなか、同社は「ソーシャルニーズの創造」理念とその実践を通して「高価格・適正価格」と「選択と集中」を実現している。それができた理由は、同社が、創業者の時代から現社長体制まで、「人間性の尊重」理念にもとづいた分権化等の仕組みをつくり、それにより成長した人材と組織が「企業の公器性」理念に共鳴し行動するという理念・仕組み・人材成長・行動を連関・好循環を形作ってきたからである。

<キーワード>

経営理念, 社会貢献, 自律性, 企業家精神, 経営管理

Management Practices of Business Enterprise Contributing to Society: Omron Corporation case study

Takeshi Ito

Abstract

This paper clarified an ideal management practice for Japanese companies from case study research on Omron Corporation which is a company contributing to society through the actual behavior of its management leaders and employees. Companies that practice shareowner-centered models have succeeded through practicing “high price or fair price” and “restructuring and reinvestment.” However, typical stakeholder-oriented Japanese companies have not been able to implement them. Nonetheless, Omron has succeeded through setting and practicing the philosophy “creation of social needs.” The reasons are management practices of Omron from the era of the founder to the present president. These practices include philosophy, mechanism, human resources growth and action. And these elements of practices are linking together forming virtuous cycles of success.

Keywords

Corporate Mission, Contribution to Society, Autonomy, Entrepreneurship, Management

1. はじめに 一問題の概要一

社会の変化をうけながら、企業はどのように社会に貢献する存在なのか、この現代的な問いに、「管理会計の拡張」を行い、経営管理の立場から切り込む。そのために本研究では、オムロン(株)グループ(以下、オムロンとする)の事例を考察する。オムロンでは、筆者が事実上の創業と考える1955(昭和30)年頃から約60年間、社会貢献の理念に基づき経営の実践がなされてきた。本研究では、株主重視と多様なステークホルダー重視の2つの経営のモデルを検討した上で、オムロンの実践を日本企業にとっての一つの理想の経営のモデルとして明らかにする。本研究は、研究の「実務適用の課題」を解決するための形式をとっている。すなわち、経営実務に適用しやすくする意図をもって、経営の実践すなわち実務をモデル化している。

オムロン創業者、立石一真とその後継者は、理念に基づく方向付けと行動をしてきた。それを経営管理の仕組みで支えてきた。企業において、主体となる人間と、方向付け・行動、そして仕組みは、相互に支え合い繋がりが合い変化する。特に本研究の重要論点である経営管理の仕組みは、その仕組みという基盤の上で働く人間の思考と行動に影響を与える。これら企業全体の変化や経営管理の仕組みの影響に鑑みつつ、社会に貢献する企業の在り方を明らかにする。

研究方法としては、先行的な研究や事業環境の変化を踏まえ、事例を把握し考察するという理論的および事例的な方法を採用する。

2. 現代日本企業の目指すべき経営とは

2.1 企業の社会責任とステークホルダー理論

企業の社会責任の考え方については、Sheldon(1923: 29-30)がまず「the ultimate motive of industry should be that of service to the community(産業の究極の動機はコミュニティへの奉仕である)」とし、「The Social Responsibility of Management(経営者の社会責任)」を説明した。以来、企業には社会に対する責任があるという考えは第二次大戦後も続いた。

しかし米国では、1970年にFriedman(1970)は『New York Times』誌の記事で「企業の社会的責任とは利益を増やすこと」とし、以降、株主利益と企業利潤最大化を経営目的とする株主理論が強まった。米国では1974年の従業員退職所得保障法(ERISA)に影響されて1970年代以降に機関投資家の株式所有度が高まったことなどから所有と経営が近づき、株主としての機関投資家の経営への関与度が高まって、株主理論強化という結果がもたらされた。その後、米国での企業不祥事の発生もあり、コーポレートガバナンス(企業統治)が重視され、強い機関投資家と社外取締役による経営の監督が行われるようになり、監督と執行が分離されていった。

一方、Freeman(1984: 31-32)は、組織体の存続および成功にとって不可欠なグループとして、株主、従業員、顧客、納入業者、貸し手、社会というステークホルダーを定義し研究を始めた。また、企業はステークホルダーを考慮して意思決定すべきとした(Freeman et al., 2007)。櫻井(2010)は、「ステークホルダー研究に関連して、多くの研究者が一様に述べていることは、株主の利益のためだけではなく、すべてのステークホルダーのために企業を運営するのがステークホルダーの理論」とする。

2.2 株主「中心」型ガバナンスという高収益へ繋がる構造

プリンシパル=エージェント関係とは、「ある個人（エージェント：agent, 代理人）が他の個人（プリンシパル：principal, 依頼人）の代わりに行動して、プリンシパルの目標を遂行すると想定される状況を表している」（Milgrom and Roberts, 1992: 170）。そして、エージェントがプリンシパルの利益を犠牲にして自己利益を追求する「モラル・ハザードの問題が生じるのは、エージェントとプリンシパルの目的がそれぞれ異なり、エージェントによる報告や行動が、プリンシパルの目標に沿って進められているのか、あるいは、自己利益を追求する不正行為なのかを、プリンシパルが容易には判断できない場合である」ともいう。プリンシパル=エージェント関係における「株主をプリンシパルと考えその財産を増やすことを唯一の目的とする」ガバナンスのモデルはわかりやすい。エージェントとしての経営者は、株主というプリンシパルの唯一の目的である財産を増やす責任を担い、その目的に添った結果により評価される。

米国では、既述のFriedmanのNYタイムズ紙記事やERISA法制定を経て機関投資家の力が強まった1970年以降は株主中心の傾向が強まったが、それが生み出した構造は幸いにも資本主義市場経済にとっても適合していた。機関投資家は当然、株式のパフォーマンスがあがれば良いし、その機関投資家に資金を出している将来の年金生活者も喜ぶ。そして経営者は株式パフォーマンスが向上すれば評価される。

ここからが大事である。株式のパフォーマンスを上げるには何が必要か。残余利益が残るように儲けることである。そのためにはマージンがたくさん残る形でモノを売る必要がある。そのためには、第1に、より新しく品質の高いモノを作ることと同時にそれを「高価格や適正価格」で売りきることである。それを実現するためには、ドメインやセグメントで自らが最も優れた存在であると顧客に証明する必要もある。マーケティングである。第2に、事業の「選択と集中」である。高価格や適正価格での販売やマーケティングを通じて、市場において事実上の独占状態をつくったり、寡占市場において1位や2位のポジションを得ることができれば、市場全体、特に価格をある程度コントロールできるようになり、低マージンに陥ることを避けられる。また、低収益の事業や競争劣位の事業から撤退して、競争優位を持つ事業に経営資源を再投資することによって、より高い収益を得られるようになる。

すなわち、株主をプリンシパルとし経営者をエージェントと考えるモデルを中心に経営することで、このように高収益性を得るための手段をとるように促される。そしてその手段をとった欧米の企業は高収益になったと考えられる。なお後ほど説明するオムロンは、第1の「高価格や適正価格」を「ソーシャルニーズの創造」の理念に基づいて実践し、第2の「選択と集中」を、事業のポートフォリオマネジメントを行って実践している。

2.3 日本のステークホルダー、特に顧客・従業員重視型モデルの弱点と現状

株主というプリンシパルと経営者というエージェントの単純な関係は、経済学における経済人モデルのような単純化されたモデルが実際の人間と異なるのと同様に、もともと現実世界そのものを表すために考えられたものではない。株主・経営者のプリンシパル=エージェント関係のメカニズムを中心に経営することはできても、実際には企業のまわりには多様なステークホルダーが厳然と存在し、付加価値分配や期待への対応が必要である。プリンシパル=エージェント関係において、プリンシパルが複数存在すると考えると良いかもしれない。

日本では江戸時代にはすでに、近江商人による「売り手よし、買い手よし、世間よし」とい

う「三方よし」の実践がなされていた。今に続くステークホルダー重視の社会的責任の実践である。しかし、ステークホルダー間の優先順位付けや分配を意思決定が難しいのは事実である。今西(2010)は、ステークホルダー理論を支持する立場だが、ステークホルダー理論は「実質を与えることができ、またそれを現実に適用していく際の意思決定ルールを構築するのに有用であるといえる厳格な理論的基礎を有していない」(Blair, 2005)という指摘をあげ、その指摘は傾聴に値するとしている。

さらに日本では、ステークホルダーのなかでは、株主よりも顧客や従業員が重視された。顧客重視は「高品質でより安く」に現れた。モノ不足の第二次大戦直後から高度成長期までは、「水道哲学」といった理念が経済や経営にとともうまく適合したが、1990年以降も「高品質をより安く」という考えは廃れず、品質に対して低価格の市場が形成され続ける傾向にあった。「高価格・適正価格」という手段はとれず、「低価格」で「低マージン」になりがちだった。

また従業員重視は以下のような結果に現れた。Abegglen(1958)にはじまり『OECD対日労働報告書』(日本労働協会, 1972)でも指摘された日本的経営の特徴「終身雇用」「年功賃金」「企業別労働組合」は高度成長期には機能していた。しかし、市場が成長せず組織も成長しない状況では、低収益で競争上劣位にある事業でも新陳代謝のためのリストラクチャリングが妨げられる原因になった。そのため2つ目の手段である「選択と集中」も行いづらく、低収益のまま多くの事業が継続され、市場参入者が減らず過当競争になり市場の低収益性は改善しなかった。さらには日本では企業に雇用責任が求められる法制度と慣行があり、事業のリストラの実行をさらに難しくしていた。また、低収益・低成長の市場は、経営者や従業員のリスク回避型の行動を促し、リスクのある新事業開発といった試みが弱まる傾向にあった。

一方、株主は重視されてこなかった。日本では1990年初のバブル崩壊以前は、持ち合いやバブルのために株価純資産倍率(PBR)が数十倍になるなど不自然なほど株価のパフォーマンスは良かったが、エクイティファイナンスでお金を無利子で得られるといった経営者の発言があるなど、株主資本に対するリターンすなわち資本利益率を高める必要性の認識は極めて弱かった。

このように、日本企業は、株主「中心」型とは対極な状況、すなわちステークホルダーのうち顧客・従業員を重視する経営を行っていた。そして高収益性獲得のための「高価格・適性価格」「選択と集中」という手段はとりづらかった。そうなる事業が低マージンとなり付加価値は少なく、ステークホルダーすべての期待に応えるだけの分配を行った上で中長期のための投資を行うことなどできなくなる。そのような状況で、たとえば株主の期待に応えるだけの配当を出し自社株買いをすれば、その他のステークホルダーの期待には添えず、あるいは中長期の投資はできず短期的な収益性確保しかできなくなる。そんなことをすれば将来の収益性向上が見込めなくなるという悪循環に陥る。現在、この問題に悩んでいる日本企業も多いと思われる。

2.4 株主「中心」型モデルと日本型モデルのそれぞれの修正

株主利益のみを追求することを目的とするなら、合法的な範囲であるかぎり、たとえば地球環境にいくら負荷をかけようが租税回避行動をしようが問題はない。しかし多様なステークホルダーに対応する必要があることは現実である。なにより現在、企業、特に上場会社の目的が株主利益「のみ」の追求であるという考え方に修正が加えられてきている。

資本市場では、すでにかかなりの年月をかけて、欧州発でのサステナビリティ重視、ESG(環

境、社会、ガバナンス)重視のトレンドが強まっている。株主「中心」型モデルで顧みられづらかったステークホルダーを考慮する動きである。年金基金などの機関投資家はこの ESG 重視の投資行動に変化し、それにつれて投資対象企業も ESG 重視になってきた。2014 年時点で、ESG¹ を考慮した投資の資産運用は、全世界で 30%強、欧州で 60%弱になり、約 21 兆ドルに達す (GSIA, 2014)。「持続可能な開発・発展 (sustainable development)」(WCED, 1987: 40)に始まったサステナビリティ、エルキントンが 1998 年に示したトリプルボトムラインから、GRI (Global Reporting Initiative) のガイドライン、ISO26000、国連グローバルコンパクト、OECD 多国籍企業ガイドライン、SDGs (Sustainable Development Goals) や SDGs コンパスなどの企業行動を方向付ける指針の設定やその活用が行われている。学界でも、CSR (企業の社会的責任) から経済価値と社会価値の両立である CSV (共通価値創造) の追求への流れや、BOP (Base of Pyramid) とよばれる経済的に劣位な状態の人々のニーズを満たす事業創造が研究され、本業を通じた社会貢献が主張されている。国際統合報告評議会 (International Integrated Reporting Council. IIRC) は、財務・非財務、事業と CSR・ESG 情報を統合するための統合報告フレームワーク (IIRC, 2013) を提示した。このような ESG 重視のトレンドにつれて実際、株主「中心」型モデルは変化し、ESG も考えるように修正されてきている。

日本型モデルもまた株主「重視」傾向に修正されつつある。伊藤レポート²や伊藤レポート 2.0³ といった当局の方向付け、東京証券取引所におけるコーポレートガバナンス (CG) コードへの対応の必要性、2017 年度は 300 社以上と言われる上場企業による統合報告書の発行がなされている。なお当然、2015 年の CG コードにも、ステークホルダーとの適切な協働に関連して ESG への積極対応、サステナビリティ対応を行うといった ESG 重視が言及されている。

しかし 2.2 で指摘したように株主「中心」型モデルは 2 つの手段によって収益性向上に適合しており、2.3 の日本型モデルはその手段をとりづらいことから低収益になりがちな点は現在でも変わっていない。高収益性が確保されると ESG への対応や付加価値分配もしやすいが、低収益であると分配原資が少なく、十分な ESG 対応も難しくなる。日本型モデルを高収益なものに変えていく必要がある。

2.5 日本企業が見習うべきロールモデルをもとめて

2.3 で指摘した低収益性における悪循環を好循環に転換するためだからといって、株主「中心」型モデルを採用する必要はない。しかし株主「中心」型を支える 2 つの手段をとることは有効である。1 つ目は適正価格以上の価格を付けマーケティングを適切に行って高収益を得ることである。2 つ目は顧客からの評価が低く低収益の事業や商品からは撤退し、強みがあってトップになれるような事業・商品に資源を投入するなどの選択と集中を行うことであった。

この高収益型モデルの実践ができている会社の代表として 3M は名高い。3M は主に法人向けの事業を行う化学メーカーである。3M は、高い営業利益率を維持し、高い新製品比率を実現してきた。すなわち上記の 2 つの手段を実現し続けてきた。3M では有名な「15%カルチャー」や「ブートレッキング (密造酒作り)」といった仕組みとメリハリある業績評価に支えられた優れた研究開発が行われてきている⁴。また、著者も訪れたことのある日本の CTC (カスタマー・テクニカル・センター) では、顧客を巻き込む技術・商品開発やマーケティングもなされている⁵。

3M はこのように優れた会社であるが、ミネソタ州で生まれた米国企業であり、株主「中心」

型が主流の市場におかれた会社である。日本において課題を持つものとしては、やはり日本という環境において高収益モデルを実践している企業を、現代のあるべき日本型経営のモデル（以降、ロールモデルとする）にしたいと考えた。

そこで筆者が長年接点のある多くの企業のなかから、ロールモデルとしてオムロンを選んだ。それは既述のように、この2つの手段をとることで成功している日本の企業だからである。オムロンの選定理由は、高い業績を上げ続けており、企業の公器性という社会貢献とソーシャルニーズの創造による新しい価値を世の中に出し続ける理念を持ち、多くの事業ドメインと事業部を持ちメリハリをつけた事業ポートフォリオ管理により事業の選択と集中を行ってきた企業だからである。実際、調査を行っているなかで発見されたこともあり、ロールモデルとしての適切性の確信はさらに強まった。なお筆者は、20年にわたり同社の複数の方と接点を持つ。

3. オムロンの経営

オムロンの概要を述べる。オムロンは、1933（昭和8）年の立石一真による立石電機製作所の創業に始まる。第二次大戦後の1948（昭和23）年に立石電機（株）が設立された。現在の事業を形作るきっかけとなったオートメーション事業本格開始の年は1955（昭和30）年の「オートメ創業元年」である。これが事実上の創業であると考えられる。なお、社名がオムロンになったのは、1990（平成2）年である。

株式会社設立以来2018年までの70年間に5人が社長を担ってきた。立石一真（創業者。1948-1979）、立石孝雄（創業者長男。1979-1987）、立石義雄（創業者三男。1987-2003）、作田久男（2003-2011）、そして山田義仁（2011-現在）である。現在は、立石文雄（創業者五男）が代表権のない取締役会長をつとめ、ほぼ、創業家によるガバナンスから上場企業のガバナンスに移行した。

ガバナンス体制については、オムロンは、従来より監査役会設置会社である。取締役会は、取締役8名で構成され、うち社外取締役は3名、いずれも独立役員である。女性は社外取締役の1名である。ただし任意の人事諮問委員会、社長指名諮問委員会、報酬諮問委員会を設定し、委員長はいずれも社外取締役が担う。監査役は常勤監査役2名と社外監査役2名である。

同社の統合報告書（オムロン、2017）によれば、2017年3月現在は、売上高7942億円、連結従業員数36008名である。海外売上高比率は58.4%であり、売上高総利益率39.3%、売上高営業利益率8.5%、ROIC（投下資本利益率）10.3%、ROE（株主資本利益率）10.1%といった業績である。想定資本コストは6%であり、2012年度より5年間、ROICはその値を超えている。

組織としてはカンパニー制を採用している。カンパニーは、制御機器事業を営むインダストリアルオートメーションビジネス（IAB）、電子部品事業を営むエレクトロニック&メカニカルコンポーネンツビジネス（EMC）、車載事業を営むオートモティブエレクトロニックコンポーネンツビジネス（AEC）、社会システム事業を営むソーシャルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネス（SSB）、そしてヘルスケア事業を営むヘルスケアビジネス（HCB）の5つである。カンパニー傘下及び本社直轄の事業部が合計90強存在する。すなわち、オムロンは、5つのカンパニーという事業ドメインポートフォリオと、各5つのカンパニーおよび本社がそ

それぞれ複数の事業部を持つという事業ポートフォリオのあるコングロマリット企業である。

3.1 オムロンの理念体系と「企業の公器性」

オムロンの理念は、「企業の公器性」(立石, 1974: 30)である。まず、創業者である立石一真が、1956(昭和31)年の経済同友会の「経営者の社会的責任の自覚と実践」をきっかけにした研究の後、企業理念を具体的に表す社憲「私たちの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう」を1959(昭和34)年に制定した。理念体系は、1990年のヒューマン・リネサンス構想を含むニュー OMRON 理念体系の設定や1998年の6つの経営哲学の設定などを経て2015年に改定され、現在の理念は、この社憲と「私たちが大切にしている価値観」で構成される。この価値観は「ソーシャルニーズの創造」「人間性の尊重」「耐えざるチャレンジ」の3つである⁶。とはいえ、この理念は原則、1959(昭和34)年当時から変化はないと考える⁷。

立石は社憲制定の目的を「企業を伸ばすについて、一つの力の源泉」と述べている。そして社憲の意味を以下のように解説する。それは「私どもの毎日の働きによって、まず企業を伸ばす。私どもは、企業を伸ばすより手がないということを信条としているので、企業を伸ばすことによって、より社会に奉仕しよう」にはじまり、「具体的にいうと、企業を伸ばすことによって、私どもの企業が近隣の地域社会に豊富な雇用を与えることができる…そうすると、その地域社会に対して好ましい隣人になる。さらに、得意先にはよい仕入れ先になり、仕入れ先に対してはよい得意先になることで奉仕する。また企業は、当然適正な利潤を追求するから、その利潤によって、まずその半分ぐらいは税金の形で国家に奉仕する。残り、社員に対しては“高賃金、高能率”の方針で奉仕する。株主に対しては、高配当という形で奉仕する。得意先に対しては、研究投資、設備投資により、よい商品を、より安くつくって奉仕する。さらに、企業はその属する地域社会の恩恵をうけているから、利潤の一部で地域社会に対して具体的な社会奉仕をしていく。…現実につくっている商品の機能、働きそのもので、社会に対する奉仕を行なっていく。それに続いて、新しい商品、つまりその時点で社会に対してもっともよく奉仕できるような商品をつぎつぎに開発、生産することによって奉仕していく」。すなわち、地域社会、得意先、仕入先、国家、従業員、株主、顧客といった多様なステークホルダーへの貢献について述べ、「このようないろいろの奉仕を積み重ねることによって、よりよい社会が実現してこそ、私どもも自由にして、平和な、よき生活を享受できるのである」(立石, 1974: 32-33)という文章である。これが記述されたのは1974年で、Freeman がステークホルダーという言葉を定義する10年前である。オムロンのステークホルダー重視のガバナンスが明示的に始まったのは社憲が明示された1959年であり、これはFreeman の定義の25年前にもなる。

オムロンの「企業の公器性」の実践について忘れてはならないのは、重度身体障害者による福祉工場として、社会福祉法人太陽の家の協力により1972(昭和47)年の春に稼働したオムロン太陽(株)と1985(昭和60)年に設立されたオムロン京都太陽(株)の経営である。生産子会社のオムロン太陽(株)は初年度から黒字をあげて独立採算を実現し、本業を通じた社会貢献の実践となった。オムロン京都太陽(株)には、筆者は2年前に2度目の見学に伺ったが、生産現場のレイアウトが十数年前とはまったく異なっていた。毎年改善や工夫がなされているそうである⁸。

3.2 「ソーシャルニーズの創造」と「選択と集中」

オムロンでは、従来から「ソーシャル・ニーズの市場化、先取り」(立石, 1974: 124)が、そのための「未来予測」と「研究開発」を含めて実践されてきた。たとえば、「社会的に必要な性の高いものを、できるだけ早くとらえて、それを満足させる技術や商品を開発し、その市場の上に自分の企業を乗せていく」(立石, 1985: 27)。「何しろ、わが国にはこのマーケットはなかったのだから、まずそれに必要な商品の開発から始めねばならなかった。開発するにしても、どんな商品を開発したらよいか—いわゆるソーシャル・ニーズ(社会の要望するテーマ)を捉えねばならなかった」(立石, 1985: 2)。「未来予測をやって、その変動するであろう社会で必要な技術なり商品なりをいち早く開発しておく」(立石, 1974: 124)。

長期の未来予測については、1968年頃からの中央研究所における研究の成果として1970年に京都で行われた国際未来学会の大会で「SINIC理論」⁹を提唱した。これは社会、技術、科学の連関的な進展を予測する理論で、1970年から2033年までの長期予測である。オムロンではこれを経営の羅針盤としている。この研究は子会社の(株)ヒューマンルネッサンス研究所(HRI)が継続している¹⁰とともに、事業戦略に活かされている。

未来予測を前提として中長期のソーシャルニーズを創造するために、経営管理の仕組みとして中長期の目標設定と計画にもとづく管理が行われてきた。1955年に原則5ヶ年の長期経営計画を5回22年間実施したあと、3ヶ年の中期計画を4回実施した。その後、1990年、2000年、2010年を起点として長期10ヶ年の構想やビジョンを掲げ、その10ヶ年の構想・ビジョン達成のために2ヶ年から4ヶ年程度の中期計画が策定実行されてきた。

ソーシャルニーズの創造は、ステークホルダーへの貢献を実現しようという「企業の公器性」理念の追求を可能にするための重要なプロセスである。ソーシャルニーズの創造は直接的には顧客、そして社会に貢献することである。顧客ないし社会から得られる売上や利益によって自分たちを含めステークホルダーに貢献できる。ソーシャルニーズの創造には「選択と集中」も求められる。成長市場を対象としていた高度成長期にともかく、1990年代の終わりやITバブル崩壊後の2000年代初頭には事業のリストラクチャリングを経験している。たとえば現金自動預け払い機(ATM)事業は、第4代社長の作田久男の時代に、日立グループとの合弁会社に引き継がれた。2011年以降は、中期的なROIC(投下資本利益率)を見据えて事業の選択と集中を丁寧に行っている¹¹。

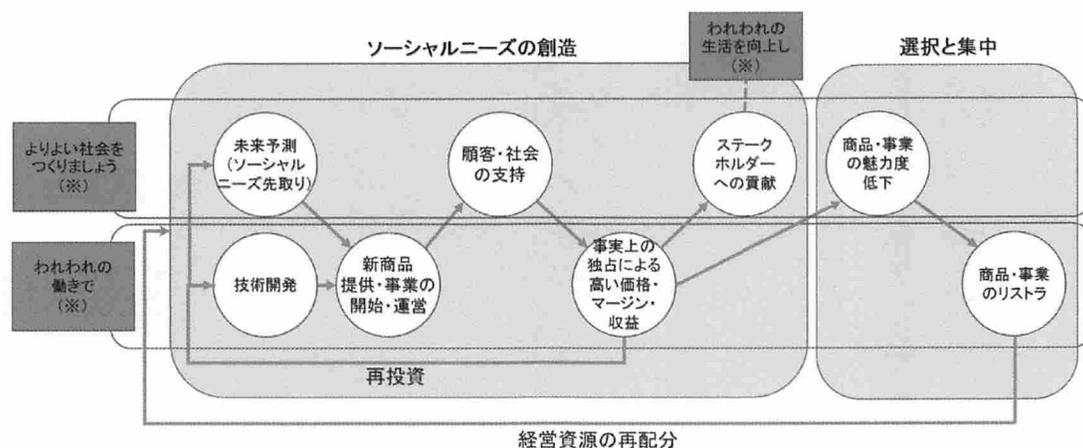
オムロンのソーシャルニーズの創造は、事業の選択と集中の徹底が組み合わさって、より完全なものとして運用されている。ソーシャルニーズ創造と選択と集中のプロセスは、図1の通りである。この図には、このプロセスと社憲との関係も示している。

オムロンはこのように、株主「中心」型企業を高収益に導いたが日本企業には実行しづらかったはずの2つの手段「高価格・適正価格」と「選択と集中」を、「ソーシャルニーズの創造」によって実現している。次項以降でその実現を可能にした要因を検討する。

3.3 「人間性の尊重」とその実現のための基本的考え方と4つの実現方法

「人間性の尊重」については、立石(1974: 67)は「経営の場合も、人間性を尊重した自律の神経を貫いていくことがほんとうの合理性ではないかと思う。したがって経営をやる場合、自主的に納得と満足感を持って、進んで参加できるように仕向けていく経営、それがほんとうの合理的な経営であり、経営者であろう」という。すなわち合理的に考えると「自律」を重視すべ

図1 「ソーシャルニーズの創造」と「選択と集中」のプロセス



※社憲「われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう」

出典：筆者作成。

きというのである。その根拠となる最も基本的な考え方は、「人間の本能に従うこと」である。立石(1974: 38)は「経営の方策と目標をわれわれ人間の本能的行動と一致するように決めておくという決め方が重要である。これによって経営の方策と目標の達成が、あまり圧力をかけなくても、だいたいそういう方向に非常に楽にできる。人間の本能の最たるものは、自分の命が惜しい、危険を避けたいということにつきる。また、よりよい生活をしたい、よりよい家庭をつくりたいという幸福志向の方向である。このような本能的な志向と一致するように企業の政策を確立しておけば、非常に楽に、またあまりこまかく管理せずにはおいても、結果的にはそのとおりになる」とする。

人間の本能に従い、自律を重視し「自主的に納得と満足感を持って、進んで参加できるように仕向けていく経営」を実現するために4つの手段がとられている。1つは、すでに説明した理念、「企業の公器性」による自律性創造である。経営者も従業員も「なんのために働くか」がはっきりしていることである。すなわち会社のためでも自分の給料のためだけでなく、社会を構成するステークホルダーすべてのために働くのであって、「自主的に納得と満足感を持って、進んで参加できる」。2番目も既述の「選択と集中」を伴った「ソーシャルニーズの創造」である。これを追求して成功するとすれば、従業員は自律的にそれを実践したくなる。3番目は高賃金・高能率経営などの処遇の仕組みである。立石(1985: 122)いわく「高賃金を保証し、それによって能率を上げてもらう。そして、その能力を十分に発揮している人には、能力主義を賃金制度に取り入れることによって、その労働力を評価する。それが人間尊重の経営のあり方といえるだろう」。そして4つ目は分権化である。これについては次項以降で説明する。

3.4 分権制の歴史 一分権化の組織体制による現場の自律性創造一

分権化によって自律性を創造する。立石(1974: 50)は「分権制というのは、一つの経営理想である“人間の能力とか個性とかいうものへの信頼”が基礎にあるからできる…企業の目的の一つを『人間にその個性を発揮できる場を与えることである』と考えるならば、分権制は企業の理想と一致する」とする。立石は、1955(昭和30)年に分権化の具体的方法として、小規模

機能別会社制であるプロデューサー・システムという組織体制を採用した。立石(1974: 50-51)いわく「みんなに権限を与えて、自主的にやらせる。そのために雑用が増えては具合が悪いから、そういうものは集中的に管理して、創造性を発揮できるような問題は全部任せる。分権制はそういう一つの方向ではないか…プロデューサー・システムは、それを具体化した組織である…これによって有能な経営者や管理職の育成が可能になる。分権制というのは、各部門に責任と権限を与えて運営を任せる方式であるから、担当の仕事を自主的に計画し、積極的に創意工夫するようになる…このシステムによって、生産工場では生産の仕事を専門的にやり、サービス業務、財務、人事、総務、資材など事務関係の仕事は親会社である立石電機が集中して行ない、研究は研究会社が、また販売の仕事は販売会社が専門にやるといった体制が出来上がった」。特筆に値するのはこのように、直接的に価値を創造する生産・研究・販売は分権すべきところであるから分権化し、効率化のために集中すべきところは集中する体制である。ここには、本社がトップダウンで決めて現場が動くのではなく、価値創造を行う現場の自律性を重視し、親会社や本社部門は現場を支援するという考えが最初から埋め込まれている。逆さまのピラミッドの文化である。

このプロデューサーシステム（以下、P制とする）は、株式上場後の1966（昭和41）年からネオ・プロデューサー制（以下、ネオP制とする）へと続く。1970年に事業部制を取り入れた後の1973（昭和58）年6月にはその事業部を小型化して小事業部制による分権制を取り入れた。立石(1985: 15)は「企業家精神とは、イノベーション（革新）によって、つねに新しい産業を開発していく精神である。そのためには、大変なリスクと勇気を必要とする」と述べ、「企業の中を小事業部制にし、分権制を徹底する。これによって企業家精神を旺盛にする。そしてこの小事業部に、一つの独立した企業と同じような責任と権限を持たせ、経営をやってもらおう」（立石, 1985: 31）とした。

1999（平成11）年には、より大ぐりの事業分野ごとに社内会社をつくるカンパニー制を採用し、さらに3カンパニーを子会社として独立させた。2003（平成15）年にヘルスケア事業を行うHCBを分社しオムロンヘルスケア(株)を設立、2010（平成22）年には、車載事業を行うAECを分社しオムロンオートモーティブエレクトロニクス(株)、社会システム事業を行うSSBを分社してオムロンソーシアルソリューションズ(株)を設立した。制御機器事業を行うIABと電子部品事業を行うEMCはオムロン本体が社内分社としてのカンパニーとして持ち、他の3カンパニーは事業子会社として持つ体制となっている。なお、本体には本社直轄の事業が複数ある。

このようにオムロンにおける分権化組織体制の実践は、同社の事実上の創業年「オートメ創業元年」1955（昭和30）年に従業員110名の中小企業規模を超えた時点に始まり、現在の3万人を超える巨大企業の人員規模までつづいてきた。

3.5 分権化による「企業家精神」醸成とその発揮としての「絶えざるチャレンジ」

現在の理念体系のなかの価値観の1つ「絶えざるチャレンジ」は、企業家精神が発揮された姿である。企業家精神については、立石は、上記のように「大変なリスクと勇気を必要とする」と述べている。立石(1985: 22)は「新しい事業への挑戦だけに、どんなプロジェクトも大なり小なりリスクを伴う。新しい事業に取り組むとき、私は“7:3の原理”で意思決定をする。七分どおりの成算があると判断すれば、始めてみる。リスクを冒すことがベンチャー・ビジネスの

ベンチャーであるゆえんであるから、とりあえず“やってみる”という姿勢が、まず大切なことである」という。このようなリスクをとる企業家精神発揮の姿を「絶えざるチャレンジ」は示している。

立石 (1985: 31) は、小事業部制導入時には、分権制導入の目的を「企業家精神を旺盛にすること」とした。またそれ以前の1962 (昭和47) 年の年頭に「全員ベンチャー」を年間標語として掲げた。これは「ベンチャーの精神を持ちつづけよう、創業者精神に帰ろう」(立石, 1974: 215) ということであった。「社員一人ひとりが“みずから経営する”という創業者精神」とも言い、「ネオ・プロデューサー・システムも、研究員や販売員のスピノフも、すべてが“みずから経営する”ための貴重な訓練である。…これこそが、新しい産業界を生き抜き、永続できる企業の姿であると考えている」(立石, 1974: 216-217) とまで言う。なお1980年代には、創業の1933 (昭和8) 年、そしてオートメ創業元年1955 (昭和30) 年という創業から時間がたち、創業者精神、ベンチャー精神、開拓者精神、ハングリー精神といった言葉ではなく、より社員にも理解しやすい「企業家精神」を使うようになっていく。

後継者たちも方針はかわらない。3代目社長立石義雄 (1997: 95) は「私は、わが社の創業者であり父親でもある故・立石一真が掲げた『企業の公器性』と『ベンチャー精神』という二つの理念を継承して経営に当たってきました」「創業者自らが『わが社は大型ベンチャー企業である』と称したように、オムロンは常に未来を志向しながら社会に提案して新しい市場を創造するという未来志向型企業、あるいは社会への提案型企業として発展してきました。…生きる道を求めるには常にベンチャーを志向せざるを得ないのです。そのためには技術開発で優位に立つことで先行者利益を獲得し、その利益を新しい事業に再投資するというサイクルをできるだけ速く繰り返すしかないわけです」。4代目の作田久男は「言おうとしていることはずっと一緒に、ソーシャルニーズをとにかく掘り起こそう、そのために、第一にベンチャー精神、第二にチャレンジ精神を大切にしよう。加えて、それらの精神を支えているのは人間だから、第三に、人間性を大事にする経営をしよう、ということ」「当社もMBO (目標管理制度) で成果評価をしているわけですが、昨年導入を考え、その『業務目標』の中に『自分が企業理念に対してどう行動したか』という項目を今年から入れ始めた」¹²。元代表取締役副社長CFOの鈴木吉宣は「新しい機会の創出を求めて、新たなグローバル経営を進めていくことは、一方ではリスクの拡大を伴う。経営理念の基本である、一人一人の可能性を信じ (人間尊重)、事業で社会課題を解決し (ソーシャルニーズの創造)、リスクを見極め自ら実現していく (チャレンジ精神)。そういった経営の基本姿勢を、もう一度グループ全員で築いていきたい」¹³ と述べている。

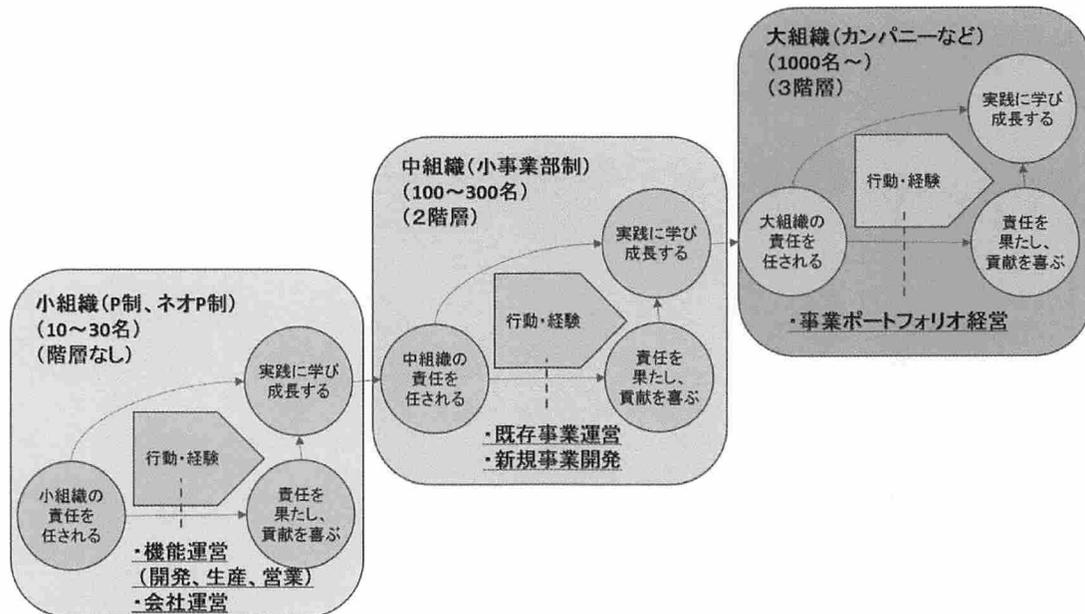
このように、分権化という組織施策は、まさに、企業家精神を発揮しリスクをとって「絶えざるチャレンジ」を生み出すためのものであった。

3.6 分権化による経営者人材育成とその人材が支える自律的な組織

オムロンにおける分権化は、小組織、小事業部、カンパニーといった大小様々な組織においてリーダーを育てる仕組みである。会社に入社して、小機能組織や小会社に所属してメンバーとリーダーを経験する。さらに小事業部のメンバーとリーダーを経験する。カンパニーといった大組織のメンバーとリーダーを経験する。図2を参照されたい。

これは組織で当たり前の人事ローテーションのように見えるかもしれない。しかしオムロン

図2 リーダーの責任遂行・社会貢献・成長のステップ



出典：筆者作成。

ではそもそも、「社員一人ひとりが“みずから経営する”という創業者精神」を育て「企業家精神」を旺盛にするために小組織制、小事業部制を導入した歴史がある。そして今でも、売上7942億円（2017年3月現在）に対して約90の小事業部を有し、すなわち1事業部あたりの売上が90億円を下回る中小企業の集合体で、その独立採算の小事業部における中期の計画管理をつづけている。連結子会社も167社ある。このような小規模組織では、リーダーやメンバーが直接互いに目配りでき、事業の状況についても直接的に共有しやすい。そして、既存事業を守るだけでなく、新規事業を次々と作り出すための「ソーシャルニーズの創造」という成功のサイクルを実践し、そこでは社会の支持のない商品・事業からは撤退する「選択と集中」も行う。このように事業の持続性を確保する責任を遂行し続けることは、まさに創業者や企業家としてのあるべき姿である。そして実際、オムロンでは創業者の存命中も今でも、経営者と従業員はこれを実践しつづけている。

このように創業者的や企業家的なリーダーが組織に増えていくとどうなるか。それは創業者の意図どおりであろうが、自律型の人材が経営する自律的な組織が全社的にできあがる。トップダウンの指示が必要な場合もあろうが、自律的に動ける人材は、その指示が正しくても間違っているとしても、自ら考え正しく判断し動くことができる。

3.7 ロールモデルとしてのオムロンの経営とその活用に向けて

オムロンは、「企業の公器性」の実践、すなわち福祉工場の経営を含めた本業を通して社会に貢献する企業である。それは「ソーシャルニーズの創造」の実践によって実現する。ソーシャルニーズの創造は、未来予測と技術開発を前提とし、中長期的な計画によって管理されている。それは株主「中心」型企業を高収益性に導いた2つの手段「高価格・適正価格」と「選

択と集中」を実践していることを意味する。日本企業に実践しづらいはずのそれら2つの手段の実践を可能にするには、いくつかの前提が必要であった。まず、人間の「自律性」を重視する「人間性の尊重」理念に基づき、小組織・小会社・小事業部の「分権化」組織体制や高賃金・高効率等の方針や仕組みの運用を行う。次に、その組織体制の運営等のなかでの経験・育成によって、人々を成長させ「企業家精神」を醸成し経営能力を高める。さらに、その人々の企業家精神を発揮させ「絶えざるチャレンジ」が行われる。

企業の公器性の実現が、自らと仲間の企業家精神と自律的な行動から生まれることを実感した人たちは、さらに自分たちとその行動に自信と誇りを持ち、その行動を強め、継続することになる。そういう状態が、「企業の公器性」に共鳴した行動をしている姿である。このようにオムロンには、理念、仕組みとその運用、人材とその成長、人材による行動、その成果の関係とそれらが繰り返される好循環が存在する。

2節で日本企業の課題として提示した「高価格・適正価格」と「選択と集中」は、オムロンのような「選択と集中」を含む「ソーシャルニーズの創造」の実践で解決できる。その実践は重要ではあるが、既述のようにいくつかの要素の関係と好循環の1つの要素であって、独立して採用しても成果を得ることは難しい。であれば、オムロンが実現しているこの好循環と構成する要素すべてを採用すべきだろう。

日本企業では、本業における社会貢献を通じた「企業の公器性」は共感されやすいであろうし、終身雇用と年功制にも親和性がある「人間性の尊重」もそうだろうから、採用は可能だろう。しかし、ソーシャルニーズの創造、特に選択と集中の採用は容易ではない。人材と組織に自律性と現場重視の強さが必要となるからである。とはいえ、オムロンが分権化の組織体制により成功してきたように、他の企業においても、その採用は可能であろう。そこでの課題は、旧来のトップダウンで指示命令型の階層組織の典型的な管理思想に凝り固まった人や組織は、分権化や自律の必要性が理解できない可能性があるため注意が必要なことである。

4. おわりに

ここまで、社会に貢献する企業であるオムロンとその経営者や従業員の実際の行動を捉え、それが日本企業にとってどのようなロールモデルなのかを考察してきた。オムロンでは、創業者の時代から現社長体制に至るまで、いくつもの方針を意図的に設定し、その方針を仕組み化し、人材を成長させ、人々の自律的な行動につなげ、そして成果に繋げてきた。それらは連関しあい、好循環を形作っている。日本企業にとって、その好循環をつくることこそが成功への道である。

オムロンは、著者が調査をしたかぎりにおいて、著者がいままで研究で深く接してきた数十社以上の企業のなかで、社会に貢献する企業の経営管理の統合的なロールモデルとして最も適切な企業である。この適切性についての客観性は研究課題ではあるが、とはいえ本研究の意図は、歴史的に成功していると考えられる企業において、どのような成功要因が考えられるのかを明らかにし、その学習や採用を可能にし、現代の企業の経営に資することであり、その意味では本研究に一定の意義はあると考える。

本研究の実務への貢献は、既述のとおり、日本企業のロールモデルになりえる理想的な経営

のモデルを示した点にある。学会への貢献は、統合的な企業の成功のメカニズムを、「無形の価値創造の源泉」(伊藤, 2014)であるインタangibleズの最たる対象としての人的資本を中心として示したところにある。現代の組織においては、どんな経営管理ツールもノウハウも、主体である人間が自律的に動くことなしには成り立たなくなっている。人間重視の経営管理の道を明示したところに、本研究の貢献があると考えられる。

本研究の課題は様々である。まず、オムロンの実態について、書誌とヒアリングを元に明らかにしてきたが、いまだ客観的な説明力は十分でない。特に、カンパニーや事業部といった組織における実践状況や経営者・従業員の意識の客観的な把握は重要である。今後も調査を継続したい。また、本稿ではオムロンのモデルを示したが、その他の企業の実践との比較や具体的な適用・活用の試みをアクションリサーチとして実施することにも意義がある。

謝辞

本稿は、日本管理会計学会 2017 年度年次全国大会(福岡大学)統一論題報告に加筆修正を行ったものである。座長の専修大学の伊藤和憲先生には、貴重な機会を頂戴したことに心より感謝したい。報告時の討論から多くを学ばせていただいたことにも感謝申し上げたい。

注

- 1 原文では、SRI (Social Responsible Investing : 社会的責任投資)。
- 2 「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト「最終報告書」(2014/8/6 公表)。
- 3 持続的成長に向けた長期投資 (ESG・無形資産投資) 研究会報告書 (2017/10/26 公表)。
- 4 3M 社サイト <http://www.mmm.co.jp/wakuwaku/story/story2-2.html> (2018/1/10 閲覧)。
- 5 2015/7/10 訪問。
- 6 オムロン(株) Web サイト <http://www.omron.co.jp/> (2017/8/26 閲覧)。
- 7 以降のオムロン関連の歴史的事実の記述については、書籍からの引用以外は、オムロンの社史である『立石電機株式会社(1988)『創る育てる一立石電機 55 年のあゆみ』を参考にしているが、個別の引用箇所は掲げない。
- 8 オムロン京都太陽(株) 訪問 2016/3/11。
- 9 SINIC とは、Seed-Innovation to Need-Impetus Cyclic Evolution の略。シーズによるイノベーションとニーズによる刺激が円環的に進化していくという意。
- 10 (株)ヒューマンルネッサンス研究所 (HRI) 中間真一氏およびオムロン執行役員グローバル IR・コーポレートコミュニケーション (GIC) 本部本部長井垣勉氏ヒアリング 2017 年 3 月 21 日。
- 11 元代表取締役副社長鈴木吉宣氏ヒアリング 2017 年 6 月 2 日および GIC 本部経営 IR 部長奥村俊次氏ヒアリング 2017/11/21。

- 12 作田久男の言葉は「経営者の輪 Season1 2005–2008 オムロン株式会社作田久男氏」による。
<http://www.takarabe-hrj.co.jp/ring/season1/021/p2.html> (2017/8/27 閲覧)。
- 13 鈴木吉宣の言葉は「オムロンの企業力向上への取組～逆 ROIC 経営～」(CFO フォーラムジャパン 2014 CFO 講演)による。<http://forum.cfo.jp/?p=1752>, 一般社団法人 CFO 協会 (2017/8/27 閲覧)。

参考文献

- Abegglen, J. C. 1958. *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization*. The Free Press. 占部都美監訳. 1958. 『日本の経営』ダイヤモンド社.
- Blair, M. M. 2005. Closing the Theory Gap: How the Economic Theory of Property Rights Can Help Bring “Stakeholders” Back into Theories of the Firm. *Journal of Management and Governance* 9:33–39.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. PITMAN.
- Freeman, R., J. S. Edward, A. Harrison, and C. Wicks, 2007. *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. Yale University Press. 中村瑞穂訳. 2010. 『利害関係者志向の経営—存続・世評・成功』白桃書房.
- Friedman, M. 1970. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times*.
- IIRC. 2013. *International <IR> framework*. IIRC.
- 伊藤和憲. 2014. 『BSCによる戦略の策定と実行—事例で見るインタンジブルズのマネジメントと統合報告への管理会計の貢献』同文館出版.
- 今西宏次. 2010. 「コーポレートガバナンス論と企業観再考」『同志社商学 研究商学部創立60周年記念号』: 256–273.
- Milgrom, P. and J. Roberts. 1992. *Economics, Organization, and Management*. Prentice-Hall.
- オムロン. 2017. 『統合レポート2017』オムロン.
- 櫻井通晴. 2010. 「ステークホルダー理論からみたステークホルダーの特定: コーポレート・レピュテーションにおけるステークホルダー」『専修経営学論集』 90: 183–206.
- Sheldon, O. 1923. *THE PHILOSOPHY OF MANAGEMENT*. SIR ISAAC PITMAN & SONS, LTD. 田代義範訳. 1974. 『経営管理の哲学』未来社.
- 立石一真. 1974. 『わがベンチャー経営—創業者社長の実践経営学』ダイヤモンド・タイム社.
- 立石一真. 1985. 『企業家精神の復活—立石一真経営語録』PHP研究所.
- 立石電機株式会社. 1988. 『創る育てる—立石電機55年のあゆみ』立石電機株式会社.
- 立石義雄. 1997. 『明日の経営 明日の事業—最適化社会を求めて』PHP研究所.
- World Commission On Environment and Development (WCED). 1987. *Our Common Future: The Report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford University Press.

学会誌執筆要領

2002年 9月 8日 常務理事会決定

2015年 7月25日 常務理事会改正

2016年12月17日 常務理事会改正

第1条 総則

本学会誌への投稿論文の執筆は本要領に従う。論文以外の投稿原稿もこれに準じるものとする。

第2条 投稿論文等の言語

投稿論文の言語は日本語または英語のいずれかとする。

第3条 投稿論文の書式

1. 投稿論文は横書きとする。
2. 投稿論文等はワードプロセッサにより作成する。日本語による投稿論文は、A4 版用紙に1枚42字×41行=1,722字とする。英語による投稿論文は、1枚500wordsを目安として作成する。
3. 日本語書体はMS 明朝を使用する。また、英語書体はTimes New Romanを使用する。

第4条 投稿論文等の枚数

投稿論文の枚数はワードプロセッサ原稿で15枚以下とする（本誌刷り上り15ページ以内となり、合計で25,830字が上限となる）。図、表、英文アブストラクト、日本語要旨に要するスペースもこれに含める。図や表は論文の本文中にそのままの形で入力し配置しておくこと。英文の論文の場合にも、ワードプロセッサ原稿で15枚以下とする。

原稿のタイプにより、学会誌編集委員会が妥当と認めた場合、前項の枚数を超えることができる。ただし、その場合には超過枚数につき印刷費の実費を掲載時に徴収するものとする。

第5条 投稿論文等の体裁

1. 投稿論文には通しページ番号を付ける。
2. 投稿論文の第1ページには内容を正確に表す表題、著者名と職位、および所属機関と部署を日本語と英語両方で書く（共著者についても同様）。また投稿者（共著の場合は代表者）の住所、氏名、電話番号、ファックス番号、eメールアドレスなどを明記する。
3. 日本語による投稿論文等は、第2ページに以下の諸項目を次の番号順でまとめて記す。
 - ① 日本語による表題
 - ② 日本語による著者名
 - ③ 日本語による10行程度（420字）の論文要旨
 - ④ 日本語による5語程度のキーワード
 - ⑤ 英語による表題
 - ⑥ 英語による著者名
 - ⑦ 英語による150words程度の英文要旨（Abstract）
 - ⑧ 英語による5語程度のキーワード（Keywords）
4. 英語による投稿論文等は、第2ページに以下の諸項目を次の番号順でまとめて記す。
 - ① 英語による表題

- ② 英語による著者名
- ③ 英語による150words 程度の英文要旨 (Abstract)
- ④ 英語による5 語程度のキーワード (Keywords)
- 5. 投稿論文の第3 ページ以降に本文, 謝辞, 注, 付録, 参考文献の順に記述する.

第6条 投稿論文等の書き方

1. 投稿論文等の書き方は以下を原則とする. これに合致しない場合は, 学会誌編集委員会は修正を要求したり, 修正を行うことができる.
2. 本文は章節項などで構成し, “1. ”, “2. 3”, “4. 5. 6”のような見出し番号とタイトルをつける.
3. 日本語による投稿論文は新仮名遣い, 常用漢字を用い, 平易な口語体で記す. 漢字については専門語はこの限りではない. 副詞, 接続詞, 連体詞, 助詞は原則として平仮名, 同音多義で誤読のおそれのあるものは漢字, 送り仮名は活用語尾を送る. 数字の書き方は, 原則としてアラビア数字を用いる. 成語・慣用語・固有名詞, 数量的意味のうすいものは漢字とする. 例えば, 一般的, 一部分, 第三者などである. ただし19世紀, 第1四半期などは例外とする. 英語による投稿論文および英文アブストラクトは自然で正確な表現を用い, ネイティブスピーカー等の校正を受ける.
4. 約物の使い方
 - (1) 句点 (.) と読点 (,) は用いず, ピリオド (.) とコンマ (,) を用いる.
 - (2) 中グロ (・) はあまり使うと目立ちすぎるので, 名詞並列の場合等に使う. 欧文略字には中グロを使わないで, ピリオドを用いる.

例: J. M. Keynes

しかし最近ではピリオドを入れないものも多くなった. この場合は一般的な慣例に従う.

例: EU, IMF, OECD など

 - (3) 引用文は「」を用い, クォーテーションマーク, 例えば“ ”などは, 欧文引用のみに用いる.
 - (4) 二重ヒッカケ『』は書名や重引用符に用いる.
 - (5) 述語および固有名詞の原綴りを書く時は, パーレン () でくくった中に欧文を書く. 必要な場合はキッコー [] やブラケット [] を用いてもよい.
 - (6) ダッシュは挿入句などの場合, 2倍のものを使う.
 - (7) ハイフンまたはダブル・ハイフン＝はシラビケーションのほか, 複合語や外国固有名詞などを使う.
 - (8) リーダー・・・は中略の際に使う.
5. 人名は原則として原語で表記する. ただし, 広く知られているもの, また印字の困難なものについてはこの限りではない.
6. 数式は別行に記し, 末尾に通し番号を付ける. 文中で使用する場合には特殊な記号を用いず, “a/b” “exp(a/b)”などの記法を用いる.

上ツキ, 下ツキは a^c , x_y のように指定する. C, D, P, S, W など大文字と小文字の字形の同じものは, はっきりと区別する. ギリシャ文字 α (アルファ), γ (ガンマ), χ (カイ), ω (オメガ) と, アルファベットのa (エイ), r (アール), x (エックス), k (ケイ), w (ダブリュ) を区別する.
7. 注はなるべく使わない. やむをえず使用する場合は, 通し番号を付け, 本文中の該当箇所にその番号を記す. そして注釈文を本文のあとにまとめて記すこととする.
8. 数字はアラビア数字で横書きし, 三桁ごとにコンマ (,) をつける.
9. 図および表の書き方

図および表（写真を含む）には“図 1”，“図 2”，“表 1”，“表 2”のように通し番号を付ける。投稿原稿は正確にパソコン等の用器を用いて，そのまま写植して版下に使えるように書く。ただし，そのまま写植して利用できない図や表を提出した場合は，版下作成の実費を掲載時に徴収するものとする。

第7条 参考文献

1. 文中で参照する文献および特に関連ある文献のみを，本文末に一括してリストする。
2. 参考文献のリストの順序は，欧文和文を区別せず，原則として本条第4項の方式で配列する。
3. 単行本の場合は，著者名，発行年，表題，発行所をこの順で記す（ただし，欧文書については，発行所の前に発行地を記す）。単行本が欧文書の場合は，表題をイタリックにする。また雑誌論文は，著者名，発行年，表題，雑誌名，巻号，ページをこの順に記す。表題，書名および雑誌名等は略記しない。雑誌が欧文の場合は，雑誌名をイタリックにする。
4. 参考文献の配列は著者の，あるいは第1著者の姓によってアルファベット順にする。下にその例を示す。

浅沼萬里. 1997. 『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』 東洋経済新報社.

Fisher, J. G., J. R. Frederickson, and S. A. Pfeffer. 2000. Budgeting: An Experimental Investigation of the Effects of Negotiation. *The Accounting Review* 75(1): 93-114.

Hornigren, C. T., G. Foster, and S. M. Datar. 1997. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 9th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Monden, Y. 1998. *Toyota Production System*. 3rd edition. Norcross, GA: Engineering & Management Press.

Nishimura, A. 1995. Transplanting Japanese Management Accounting and Cultural Relevance. *The International Journal of Accounting* 30: 318-330.

Palepu, K. G., V. L. Bernard, and P. M. Healy, 1996. *Business Analysis & Valuation*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Company. 斎藤静樹監訳, 筒井知彦, 川本淳, 村瀬安紀子訳. 1999. 『企業分析入門』 東京大学出版会.

佐藤紘光. 2000. 「企業の投資行動と業績評価」 『管理会計学』 8(1・2): 17-31.

田中隆雄. 1997. 『管理会計の知見』 森山書店.

第8条 別刷り料金

抜き刷りについては部数に応じて別刷り料金を徴収する。その料金は，別刷り希望を募ってその実費（論文のページ数と別刷り部数に応じる）を徴収する。

学会誌編集委員会運営規程

第 1 条 総則

この規程は、日本管理会計学会会則第 2 4 条の定めに基づき設置される学会誌編集委員会（以下、編集委員会という。）の構成と運営について必要な事項を定めることを目的とする。

第 2 条 編集委員会の構成

1. 編集委員会は、編集委員長、2 名以内の編集副委員長、および編集委員をもって構成する。
2. 編集委員長および編集副委員長は、学会長の推薦に基づき、常務理事会で選出する。その任期は 3 年とする。ただし、重任を妨げない。
3. 編集委員は、常務理事会で選任する。その任期は 3 年とする。ただし、重任を妨げない。

第 3 条 編集委員長の職務

1. 編集委員長は、原則として毎年度 2 回以上編集委員会を開催し、会務を執行する。
2. 編集委員長は、編集委員会にあたって、議案および必要な資料を整理し提出する。
3. 編集委員長は、編集委員会の運営に当たる。
4. 編集委員長は、編集委員の中から若干名の常任編集委員を任命し、常任編集委員会を構成し運営する。
5. 編集委員長は、常任編集委員会が行った業務の概要を編集委員会に報告する。

第 4 条 編集副委員長の職務 編集副委員長は、編集委員長を補佐する。また、編集委員長に事故あるときは、編集副委員長のうちの 1 名がその職務を代行する。

第 5 条 編集委員会の業務 編集委員会は、下記の事項に関する方針を立案・審議する。

1. 学会誌の企画および編集に関する事項
2. 投稿論文等の受付、審査および掲載に関する事項
3. 査読者の選定に関する事項
4. 学会誌の発行に伴う予算請求および料金設定等に関する事項
5. その他編集委員会が行うのが適当と考えられる事項

第 6 条 常任編集委員会の構成 常任編集委員会は、編集委員長、編集副委員長、および常任編集委員をもって構成する。

第 7 条 常任編集委員会の業務 常任編集委員会は、第 5 条で規定される編集委員会の業務の中から委任を受けた経常業務を分掌処理する。

第 8 条 投稿論文等の学会誌への掲載

投稿論文等は、編集委員会の決定により、次の掲載区分にしたがって学会誌に掲載する。

1. 論文：問題意識から結論への推論過程が明確にされ、かつ得られた知見が創造的である研究成果の報告（研究の方法は問わない）
2. 論壇：統一論題報告者に対して編集委員会が依頼した研究成果の報告
3. 特別講演：特別講演（基調講演等を含む）として編集委員会から招聘を受けた研究成果の報告
4. 事例紹介：特定の企業または産業に関する事例を調査し、課題や実態を明示した報告
5. 研究ノート：問題意識が明確であり新しい知見も得られているが、結論に至る推論が十分でない研究成果の報告
6. 書評：おおむね 1 年以内に発表された著書や論文などの論評

第 9 条 投稿論文の審査手続き

1. 投稿論文の論文要旨等を参照して、審査に当たる査読者を選定する。1 編の投稿論文に対する査読者は原則として 2 名とする。
2. 選定した査読者に対し、所定の書式を用いて論文の審査を依頼する。
3. 査読者は、所定の書式により所定の期日までに、審査結果を編集委員長に報告しなければならない。
4. 審査期間は、査読者に投稿論文を送付した日より概ね 1 ヶ月以内とする。ただし、当該査読者が予め返却期日を指定して審査を了承した場合は、査読者に投稿論文を送付した日付より予め指定した返却期日までを審査期間とする。
5. 査読者が、審査期限経過後 10 日を過ぎても返却しない場合は、代替の査読者を選定し、審査を依頼することができる。
6. 投稿論文の改善・訂正を要請された投稿者が査読結果のお知らせを送付した日から 3 ヶ月を過ぎても訂正投稿論文を再提出しない場合は、投稿論文を取り下げたものとみなし、審査を終了する。ただし、正当な理由により投稿者から編集委員長へ期限延長の申し出があった場合は審査を継続することができる。
7. 投稿者は、査読者より投稿論文のタイトルを訂正するよう指摘された場合、論文タイトルを訂正することができる。

第 10 条 投稿論文の査読結果の表示とその取扱い

1. 査読者は、以下の各号に基づき投稿論文の総合審査結果を表示する。
 - a. 評点 A：適格であり、受理してよい。
 - b. 評点 B：指摘した事項の改善・訂正を要請するが、再査読は不要である。
 - c. 評点 C：指摘した事項の改善・訂正を要請し、再査読をする。
 - d. 評点 F：不適格であり、受理すべきでない。
2. 投稿論文の総合審査結果に基づき、次の各号によって投稿論文の取扱いを決める。
 - a. 各査読者による総合審査結果がいずれも評点 B 以上の場合は、投稿論文を受理可能なものとみなし、査読者による審査を終了する。ただし、総合審査結果が B である場合は、指摘された事項につき投稿者に対し改善・訂正を要請する。なお、編集委員長は査読者のコメント以外にも、論文としての形式や表現方法、学会誌投稿規程および学会誌執筆要領に準拠していない部分の改訂などについて改善を要求できる。編集委員長は改善・訂正を確認した後に投稿論文を受理する。
 - b. 一方の総合審査結果が評点 C、他方のそれが評点 C 以上の場合は審査を継続する。
 - c. 一方の総合審査結果が評点 C 以上、他方の総合審査結果が評点 F である場合は、原則として評点 F を与えた査読者に代えて、新たに別の査読者を選定し審査を継続する。各査読者の総合審査結果がいずれも評点 F である場合は、投稿論文を拒否し審査を終了する。
 - d. 投稿者が、審査の過程で投稿論文を取り下げた場合は、審査を終了する。
 - e. 上記の(3)号に該当する投稿論文が、第3回目の総合審査結果においていずれも評点 C 以下のときは、編集委員長の判断により審査を終了することができる。
3. 編集委員長は、査読者が3名以上である場合、前項の各号を準用して審査結果の取扱いを決める。
4. 編集委員長は、論文の投稿者に審査結果を通知する。

第 11 条 論文以外は、編集委員会の審議を経て学会誌への掲載を決定することができる。ただし、必要に応じて校閲に基づく修正を依頼することができるものとする。

第 12 条 投稿論文等の掲載 投稿論文等は、各掲載区分に見合った審査の結果に基づき、学会誌への掲載を編集委員会で決定する。ただし、掲載する投稿論文等の編数、その他学会誌の企画、体裁および編集の細部に関する事項は、編集委員会で決定する。

第 13 条 投稿論文等の校正 投稿者の校正は原則として1回とし、印刷上の誤りのみを訂正した後、受領後1週間以内に返送する。

第 14 条 本規程の変更 本規程の変更をする場合は、常務理事会における出席者の3分の2以上の

賛成決議を得なければならない。

付則

1. この規程は 1991 年 11 月 10 日制定, 1991 年 11 月 10 日から施行する.
2. 1993 年 8 月 1 日改正, 1993 年 8 月 1 日から施行する.
3. 1995 年 11 月 8 日改正, 1995 年 11 月 8 日から施行する.
4. 2001 年 6 月 2 日改正, 2001 年 6 月 2 日から施行する.
5. 2016 年 12 月 17 日改正, 2016 年 12 月 17 日から施行する.
6. 2017 年 7 月 15 日改正, 2017 年 7 月 15 日から施行する.

学会誌論文規格

2015年 4月 学会誌常任編集委員会
2016年 12月 学会誌常任編集委員会

1. 論文等の原稿サイズと余白

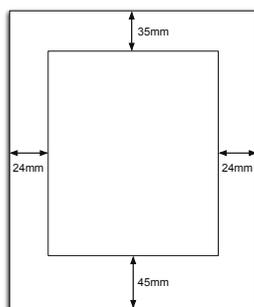
1.1 論文等の原稿は A4 判とする.

1.2 上下と左右の余白については, 以下のように設定する.

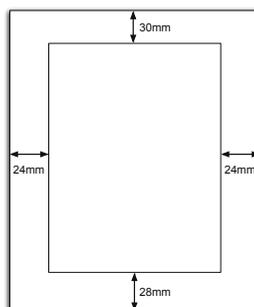
(1) 論文等の第 1 ページ目 (表題や著者名, また投稿者の住所, 氏名, e メールアドレスなどの連絡先を書くページ) の規格

第 1 ページ目の余白は自由とする.

(2) 論文等の第 2 ページ目 (表題・氏名・要旨などを書くページ) の規格



(3) 論文等の第 3 ページ目以降 (本文を書くページ) の規格



2. 論文等で使用するフォント

2.1 日本語の場合のフォントは MS Word による MS 明朝を使用する. また, 英語の場合のフォントは MS Word による Times New Roman を使用する.

【参考: Windows マシンの場合】

- ・ 「ページレイアウト」→「ページ設定」をクリック, 「文字数と行数」のタブを選び, 「フォントの設定」を選ぶと, 日本語と英語のフォントを選べます.
- ・ 「ページレイアウト」→「ページ設定」をクリック, 「余白」のタブを選ぶと, 余白を設定できます.
- ・ 「ページレイアウト」→「ページ設定」をクリック, 「文字数と行数」のタブを選ぶと, 文字数と行数を設定できます.

【参考: マックの場合】

MS Word のデフォルトでは, MS 明朝 (和文) + Century (英文) という設定になっていますが, 「書式」→「スタイル」のところで, 英文が Times New Roman で入力されるように変更しますと, 以前入力した文章も MS 明朝 (和文) + Times New Roman (英文) に変換されます.

2.2 論文等の第1ページ目の記載事項

論文等の第1ページ目のフォントサイズは自由とする。

2.3 論文等の第2ページ目の記載事項

- (1) 表題は、日本語、英語とも16ポイントとし、ボールド(B)で太くする。英語による表題については、接続詞を除く各単語の頭文字に大文字を用いる。
- (2) 副表題(サブタイトル)がある場合、日本語による副表題は14ポイントとし、二本の全角ダッシュで挟み込み表示する(例、「**表題 16pt** — **副表題 14pt** —」)。英語による副表題はコロンでつなぎ16ポイントとする(例、「**Title16pt: Subtitle16pt**」)。日本と英語ともボールド体とする。英語による副表題については、接続詞を除く各単語の頭文字に大文字を用いる。
- (3) 表題と副表題は中心揃えとする。
- (4) 日本語、英語とも著者名は14ポイントにし、右揃えとする。英語の著者名の頭文字には大文字を用いる。
- (5) <論文要旨><キーワード>という見出しは左揃えで10.5ポイントのボールド体とする。それぞれのテキストは改行し左揃えと記入する。Abstract, Keywords という見出しは中心揃えで10.5ポイントのボールド体とする。それぞれのテキストは改行し左揃えとする。

2.4 論文等の第3ページ目の記載事項

- (1) 論文等の節は14ポイントでボールド体とする。節に用いる数字は半角(例、「2.本研究の理論的フレームワーク」)
- (2) 論文等の款は、12ポイントでボールド体とする。款に用いる数字は半角(例、「2.1 管理可能利益と本部費配賦」)とする。
- (3) 論文等の要旨、キーワード、本文、謝辞、注、附録、参考文献は、10.5ポイントとする。

3. 行間

3.1 論文等の節の行間

論文等の節の直前行は1.5行空け、直後行は0.5行空ける。

3.2 論文等の款の行間

論文等の款の直前行は1行空き、直後行は行間を詰める(空きなし)。

4. カラー

モノクロとする。

原稿入力規格

2016年12月 学会誌常任編集委員会

投稿者情報

【日本語表題】

表題：

【日本語による投稿者情報（共著の場合，共著者全員について記入すること）】

著者名(所属機関，部署，職位)：

【英語表題】

表題：

【英語による投稿者情報（共著者全員について記入すること）】

著者名(所属機関，部署，職位)：

【投稿者（共著の場合は代表者）の連絡先】

住所：

氏名：

所属機関，部署，職位：

電話番号：

ファックス番号：

Eメールアドレス：

全角ダッシュ

表題 16pt. ボールド体

— もしあれば副表題 ボールド体 14pt. —

著者名 14pt.

<論文要旨> (「論壇」の場合は、<論壇要旨>)

10 行程度 (420 字) の論文要旨. 10.5pt
あああああ, ああああああああああああああ
あああああああああああああああああ, ああああああああああああああああ.
あああああああああああああああああああ, ああああああああああああああああ
あああああああああ, ああああああああ. ああああああ
あああああああ, ああああああああめめめ, めめめあああああ
ああ. あああああ ああああああ, ああああああああああ. ああああ
あああああああああああ, ああああああああああ. あああああ, ああああああ
あああああああああああああああああああああああああああああああ, ああああああああああああああ
あああああああ. ああああああああああああああああああああああああああああああ
あああああああああああああ, ああああああああああ.

全角不等号

半角スペース

<キーワード>

日本語による 5 語程度のキーワード. 10.5pt (例) 管理会計, マネジメント・コントロール, 原価計算, 原価管理

Title Title Title: Subtitle, if Any, 16pt. Bold

Taro Yamada (author name) 14pt.

Abstract

150words 程度 10.5pt Aaaa aaaaaa aaaaaaaaaaaaaa aaaaaa aaaaaaaaa aaaaa aaaaaa. Aaaaaaaa aaaa
aaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaa aaaaa aaaaaaaaa. Aaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaa aaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaaa.
Aaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaa aaaaa aaaaaaaaa aaaaaa aaaaa aaaaaaaaa aaaaaa aaaaaa
aaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaaaaa. Aaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaa aaaaa aaaaaa
aaaaaaa aaaaa aaaaaaaaa aaaaaa aaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaaaaa. Aaaaaaaa
aaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaa aaaaa aaaaaaaaa aaaaaa aaaaa aaaaaaaaa aaaaaa aaaaaa
aaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaaaaa. Aaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaa aaaaa aaaaaa
aaaaaaa aaaaa aaaaaaaaa aaaaaa aaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaa aaaaaaaaa. Aaaaaaaa

Keywords

10.5pt management accounting, management control, cost accounting, cost management

1. タイトル 14pt

10.5pt 本文本文本文本¹， 本文本文本文本²。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。

2. タイトル 14pt

2.1 タイトル 12pt

10.5pt 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本。

2.2 タイトル

10.5pt 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。

3. タイトル

3.1 タイトル

10.5pt 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。

3.2 タイトル 12pt

3.2.1 タイトル 10.5pt

10.5pt 本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。

3.2.2 タイトル

10.5pt 本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本， 本文本文本文本。 本文本文本文本。

謝辞

10.5pt 「投稿論文」の場合、投稿時点では「論文受理前のため未記載。」と記入してください。論文受理後、少なくともレフリーに対して必ず謝辞を記載して下さい。

「論壇」の場合、編集委員会へ原稿を送付する時点で記載してください。レビューアーによる論壇のレビューが行われる場合、最終原稿において、レビューアーに対する謝辞を必ず記載してください。

注

¹ 10.5pt 日本管理会計学会は…

² 10.5pt 日本管理会計学会は…

付録（もしあれば）

10.5pt 日本管理会計学会は…

参考文献

浅沼萬里. 1997. 『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』 東洋経済新報社.

Fisher, J. G., J. R. Frederickson, and S. A. Peffer. 2000. Budgeting: An Eperimental Investigation of the Effects of Negotiation. *The Accounting Review* 75(1): 93-114.

Horngren, C. T., G. Foster, and S. M. Datar. 1997. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 9th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Monden, Y. 1998. *Toyota Production System*. 3rd edition. Norcross, GA: Engineering & Management Press.

Nishimura, A. 1995. Transplanting Japanese Management Accounting and Cultural Relevance. *The International Journal of Accounting* 30: 318-330.

Palepu, K. G., V. L. Bernard, and P. M. Healy, 1996. *Business Analysis & Valuation*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Company. 斎藤静樹監訳, 筒井知彦, 川本淳, 村瀬安紀子訳. 1999. 『企業分析入門』 東京大学出版会.

佐藤絃光. 2000. 「企業の投資行動と業績評価」 『管理会計学』 8(1・2): 17-31.

田中隆雄. 1997. 『管理会計の知見』 森山書店.

日本管理会計学会 学会誌レフェリー基準

(目的)

第1条 この基準は、日本管理会計学会（以下「本学会」という。）が刊行する学会誌「管理会計学」（以下「本学会誌」という。）の編集およびレフェリーの業務を公正かつ効率的に推進するために、必要な事項を定めることを目的とする。

(常任編集委員会の権限)

第2条 常任編集委員会は、査読者による投稿論文等にかかる査読結果の適切性について客観的、かつ公正な観点から判断し、必要あると認められる場合には、新たに別の査読者を選定し審査を継続したり、掲載の可否を決定することができる。

2 編集委員長、副編集委員長および常任編集委員は、必要ある場合は、投稿者と査読者の間に立って投稿者に査読者の真意を伝えたり、常任編集委員会の判断を示し、場合によっては新たに別の査読者を選定し審査を継続することができる。

(研究領域による掲載可能性)

第3条 投稿論文等に係る「研究領域」の可否による本学会誌への掲載については、その研究領域課題の必要性と意義に関して常任編集委員会の判断によりこれを決定することができる。ただし、基本的には査読者が査読にあたってこれを判断してよいが、査読者が当該論文が研究領域の点で本学会誌に適さない旨の報告をした場合には、常任編集委員会の判断によりその意見を採択するか、あるいは査読者を変更するかの決定をすることができる。

(査読者の審査事項)

第4条 査読者は、投稿論文の査読において、次の事項を審査するものとする。

投稿論文の評価は原則的に以下に示される独創性、貢献性、形式的適切性に基づいて行う。

（ただし、事例研究・総合報告・研究ノートなどに関する原稿については、それぞれのカテゴリーの趣旨に応じて形式的適切性に関して弾力的に評価する。）

- (1) **独創性**：会計学・経営学の領域からみて次の各項のいずれかを満たしていること。
 1. 問題設定、適用領域に独創性がある。
 2. 発見、知見、事例に独創性がある。
 3. 理論、方法論、技法、解法に独創性がある。
 4. アプローチ、モデル、システムに独創性がある。
- (2) **社会的ないし学術的貢献性**：会計学・経営学の領域からみて次の各項のいずれかを満たしていること。
 1. 学術的、技術的、または社会的課題に込えている。
 2. 実用化、改良、改善などによる成果がある。
 3. 波及効果、啓発効果がある。
 4. 理論や方法の拡張、体系化、視点の転換などの成果がある。
 5. 管理会計の領域との関連が深く貢献度が高い。

(3) 形式的適切性：論文の構成と体裁について、以下の形式上の要件を満たし、論文として完結していること。

1. 「はじめに」(序論)の部分で次のことが明記されていること。

- 1) 目的ないし研究課題が明確に述べられている。
- 2) 研究の必要性と意義が明確に述べられている。
- 3) いかなる研究方法を採用するかが述べられている。
- 4) 研究課題に関する先行研究のサーベイが適切になされている。
(ただし、先行研究については別に節を設けてもよい。)

2. 論旨の展開が明確である。

3. 「まとめ」(結論)の部分で、研究目的に対する研究成果、主張点のまとめ(要約)が明記されている。

4. 内容や記述に誤りやあいまい性がない。

5. 数式、図、表等が正確であり、かつわかりやすく適切である。

(4) 論文の未公表性

論文、著書等(学会における口頭による研究報告のためのレジュメ、予稿集、資料等を除く)によりすでに公表済みでないことを確認する。

(5) 論文の題名の妥当性

タイトルが研究目的および研究成果を表現するのに妥当であるか否かを審査する。

(6) 論文の水準

論文の内容が、関連する研究領域の教科書、入門書、解説書等の水準ではなく、学会誌として新しい知見を提示するものにふさわしい水準に達しているか否かを審査する。

(実証研究資料の提示請求)

第5条 査読者および常任編集委員会は、投稿論文等の研究が経験的方法に従っている場合には、投稿者に対してその研究に基づいた質問票や集計結果、公表可能な会社名リストなどの提示を求めることができる。

(その他)

第6条 本基準に則って「レフェリーのガイドライン」、「レフェリー所見(1)」書式および「査読結果の記録」書式を用意する。

第7条 本基準の改正は、常任編集委員会が発議し本学会の常任理事会において審議し決定するものとする。

付則 本基準は、2002年10月1日より施行する。

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

下記の要領で、原稿を投稿致したく、ここに申し込みます。なお、投稿原稿は、学会誌執筆要領ならび論文規格に則し執筆しており、モノクロで印刷し提出しております。

申込日： 年 月 日

執筆者氏名 (英文表記)		会員 準会員 (いずれかを○で囲って下さい)	
執筆者代表者	現住所	〒	TEL
	Eメール・アドレス		
	所属機関・部署 (英文表記)		
	同上 所在地	〒	TEL
	連絡先	自宅 所属機関 (いずれかを○で囲って下さい)	
投稿原稿の表題 (英文表題)			
投稿原稿の種類		論文 事例紹介 研究ノート 書評 その他 ()	

(受付日： 年 月 日)

2018年3月31日発行

第26巻第2号

日本管理会計学会誌

管理会計学

経営管理のための総合雑誌

編集委員長 伊藤和憲

発行・編集 日本管理会計学会

学会誌編集委員会

〒214-8580 川崎市多摩区東三田2-1-1, 3409

専修大学商学部 気付

日本管理会計学会 学会誌編集委員会 委員長 伊藤和憲

電話 044-911-1073

E-mail : itoh@isc.senshu-u.ac.jp

日本管理会計学会 事務局

〒154-8515 東京都世田谷区世田谷4-28-1

国士舘大学経営学部 井岡大度研究室内

URL : <http://www.sitejama.org/>

E-mail : jama-info@sitejama.org

印刷所 株式会社 国際文献社

会員外頒布価格 3,240円(本体3,000円)

The Members of the 2017–2020 Editorial Board

Editor in Chief	Kazunori Ito , Senshu University
Associate Editor	Masaaki Aoki , Tohoku University
Associate Editor	Hironao Iwata , Senshu University
Managing Editor	Katsuhiko Ito , Seikei University
Managing Editor	Hiroshi Umeda , Senshu University
Managing Editor	Tomoki Oshika , Waseda University
Managing Editor	Masakatsu Oshima , Asia University
Managing Editor	Akihiro Saki , Meiji University
Managing Editor	Ko Tasaka , Fukuoka University
Managing Editor	Kazuki Hamada , Kwansei Gakuin University

The Journal of Management Accounting, Japan has various sections, such as articles, invited 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: Kazunori Ito, Editor in Chief, Senshu University, 2-1-1 Higashimita, Tama-ku, Kawasaki, Kanagawa 214-8580, Japan.

Printed by International Academic Publishing Co., Ltd.

Copyright © 2018, The Japanese Association of Management Accounting.