

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、経済実体の歴史的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、財務情報は過去的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の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、インタランジブルズ、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ИБルズ

インタングИБ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ИБ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ИБ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ИБ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を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ИБ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ИБ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ИБ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ИБ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ИБ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、インタングИБ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だ方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ブルズのマネジメント、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ブルズ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として—」について簡潔に紹介する。伊藤武志氏は、これまでも株主「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いとしても、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—事例で見るインタナ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』文眞堂.
- 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、経済実体の歴史的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、インタングブルズ、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ИБルズ

インタングИБ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ИБ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ИБ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ИБ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を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ИБ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ИБ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ИБ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ИБ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ИБ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だ方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として—」について簡潔に紹介する。伊藤武志氏は、これまでは株主「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いとしても、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一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』文眞堂.
- 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.