

管 理 会 計

牧 戸 孝 郎
木 村 彰 吾

I 管理会計とは

会計が企業経営に必須のものであることに疑問の余地はありません。このような会計を学問として研究する、あるいは学ぶときには、会計の利用者あるいは有用性という視点から、企業外部の利害関係者への情報提供を重視する「財務会計」と経営者がマネジメントを行う際に利用されることを重視する「管理会計」とに区分することが一般的に行われます。

そもそも管理会計という用語は、アメリカで言われる Management Accounting (または Managerial Accounting) の訳語です。Management Accounting という言葉が表すように、管理会計は経営と会計がクロスオーバーする領域を対象とする学問分野です。この点を踏まえて、われわれが学習・研究しようとしている管理会計の定義をしてみましょう。

〈管理会計の定義〉

一般に、会計は企業の経済活動を測定し、その結果を利害関係者に報告するシステムだと考えられています。会計がそれ以外の測定や計算技法と区別しうるのは、企業の経済活動の顛末を把握するというコンセプトがあり、それを実現する理論が存在するからです。それゆえ、そうしたコンセプトに基づき理論

に裏付けされた計算技法の体系として、会計は今日の経済社会において位置づけられるのです。

以上のような理解に基づくと、マネジメントに有用な会計と言われる管理会計の定義を行うためには、企業やマネジメントについての理解も必要となります。経済学的な視点からすれば、企業は利潤動機を持った、製品・サービスの生産的経済主体と定義されます。このような定義に基づくと、現実の企業は製品・サービスを開発し生産し、顧客に提供する活動を様々な人間が行う組織として見ることができます。

組織としては利益獲得という目的を持つわけですが、その利益は企業の所有者たる資本提供者（株式会社であれば株主）に帰属します。この点に着目すると、利益獲得という企業目的は、所有者（株主）にとっての経済的価値を高めることであり、企業価値創造と言い換えることができます。その利益の源泉は、企業が顧客に提供する製品・サービスに対して顧客が支払う対価にあります。顧客がそのような製品・サービスに対価を支払うのは、それらが顧客にとって価値のあるものと認識し、その対価が顧客の価値評価に見合った金額であるからです。この点に着目すると、製品・サービスを開発し生産し提供する活動は顧客価値創造と言い換えることができるのです。

こうした企業価値創造や顧客価値創造活動を組織として遂行していくためには、組織メンバーの誰が何をするかを決定し、どこで何を生産するかを決定し、それを実行するためには何をすべきかなどを決める必要があります。言い換えれば、価値創造活動を組織として遂行していくために必要な意思決定を行い、組織メンバーが価値創造活動を遂行できるようにシステムを整備するという活動が付随的に生じるのです。このような活動がマネジメントだと捉えられます。

以上のような理解に基づいて、管理会計を次のように定義します。すなわち、管理会計は、企業価値を最大にするために企業が製品・サービスを生産し消費者（顧客）に提供するという顧客価値創造活動を遂行することを目的として援用される会計の計算技法や測定手法の体系だと定義します。言い換えれば、管理会計は、経営学的なコンセプトや理論に依拠しながら、それを具体化する手段として会計的な測定・計算技法を援用するシステムなのです。

上記のように定義される管理会計を学問として見る場合、そのポイントは、会計的な計算技法がマネジメントにどのように貢献するか、マネジメントにとって有用な計算技法はどんなものであるかを科学的に解明しようという点にあります。本稿では、このような「管理会計」を学ぶことについて述べることにします。

II 管理会計を学ぶ

前述のような管理会計を学ぶためには、経営学の知識、会計的な測定・計算技法の習熟、そしてどのような会計実務が行われているか

を知ることが必要となります。さらに、管理会計の理論を構築するための研究メソッドについても一応の理解があることが望ましいでしょう。これらの基礎知識に基づいて管理会計の理論を理解し、その問題や課題を認識しそれを克服する可能性を明らかにできることが管理会計を学ぶことの目標でしょう。以下では、管理会計を学ぶポイント（言い換えれば学習内容）および留意する点を、参考文献を紹介しながら説明していくことにします。

1. 管理会計の歴史

(1) 管理会計の成立

会計のルーツは15世紀の複式簿記の誕生まで遡ることができます。こうした会計がマネジメントに利用されるようになったのは、20世紀初頭のアメリカのいわゆるビッグ・ビジネスと言われる企業においてでしょう。当時のアメリカでは、巨額の資金を必要とする鉄道会社、同一製品の大量生産を行う企業（例えば、フォード自動車）などが誕生し、そうした企業のマネジメントに会計が利用されるようになっていきました。このような萌芽期とも言える管理会計について、より深く学ぶには「アメリカ管理会計史（上下巻）」（上総康行著、同文館、1989年）を参考にするとよいでしょう。この文献は、アメリカの経営史、経済史の学習にとっても参考になると思います。

さて、同一製品の大量生産はそれ以前の生産方式とは異なっており、大量生産による規模の経済性と生産性の向上は製品価格の大幅な引下げを実現しました（例えば、T型フォードのように）。製品の低価格化は、需要を増加させ、その結果売上が増加し利益の増加をもたらします。こうした大量生産を可能

にした背景に、未熟練労働者の雇用があげられます。大量生産を行うためには多数の従業員が必要となりますが、そうした従業員をすべて熟練工（熟練するまでには長期間の教育と訓練が必要となる）で雇用することができなかったため、未熟練労働者を雇用せざるを得なかったのです。こうした未熟練労働者を雇用して大量生産を行うためのマネジメントとして Taylor の科学的管理法があげられます。科学的管理法は、次のような内容です。はじめに、仕事を細分化し、その細分化された仕事（未熟練労働者でも遂行できる）を従業員に割り当て、その仕事を遂行するのに必要な時間を決めます。そして、それぞれの仕事ごとに目標（ノルマ）を決めて目標（ノルマ）を達成できた場合とそうでない場合の賃率を設定し、各従業員の目標（ノルマ）の達成度に応じて賃金を支払うというものです¹⁾。こうした科学的管理法の発想は、「標準原価計算」、「予算統制」に展開されていきました。

上記のように 20 世紀初頭のアメリカにおいて会計を利用してマネジメントを行うことが一般化するようになりました。会計を利用してマネジメントを行うことが一般化すると、会計をマネジメントに利用するという実務を体系化する必要性と、会計をマネジメントに利用することについての教育の必要性が高まってきました。こうした中で、シカゴ大学の Mckinsey が 1920 年に管理会計コースを開設しました。Mckinsey は会計を利用したマネジメント、あるいはマネジメントのための会計的計算技法を「管理会計」という言葉で表現したのです。さらに彼は 1924 年に *Managerial Accounting* を出版し²⁾、この出版をもって管理会計の成立と見なされるので

す。管理会計の成立およびその後の展開についてより深く理解するためには、「米国管理会計論発達史」（廣本敏郎著、森山書店、1993 年）を参照するとよいでしょう。

(2) Relevance Lost

さて、Mckinsey が 1924 年に出版した *Managerial Accounting* により管理会計が 1 つの学問分野として成立すると、それ以後管理会計についての研究が進展し、マネジメントに有用な会計的計算技法が紹介されるようになりました。そうした管理会計手法として、「直接原価計算」、「CVP 分析」、「IRR（内部利益率法）」、「DCF（割引現在価値法）」、「業績評価」などがあげられます。これらの研究は、暗黙のうちに、管理会計は意思決定に有用な情報を提供するという有用性と、組織メンバーのマネジメント・コントロールへの有用性があることによってマネジメントに貢献するという前提が置かれていると考えられます。

しかしながら、Johnson and Kaplan が 1987 年に *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (Harvard Business School Press, 邦訳書：鳥居宏史訳「管理会計の盛衰」白桃書房、1992 年) を著し、もはや管理会計は有用ではないという重大な問題提起を行いました。すなわち、1920 年代には GM や Du Pont などが管理会計手法を開発したが、1925 年以後の管理会計の大きな発展は実質的になく、そのような陳腐化した管理会計手法を現在（1980 年代）も使っている。特に、生産方法が大きく変化し、直接労務費の割合が減り、生産設備の減価償却費などの固定費・間接費が増大し、固定費や間接費の割合が増加したので、旧来の管理会

計（特に、間接費の配賦計算）では正しい製品原価が算定できなくなり、マネジメントにとって有用な情報を提供できなくなってしまう、その結果、管理会計はもはや適合性を喪失してしまったという内容です。

Johnson and Kaplanの問題提起は、管理会計の研究・実務・教育の面において多大なインパクトを与えました。その意味で、彼らの主張は管理会計の大いなる転換をせまるものであり、*Relevance Lost* は管理会計を学ぶ上で、必読と言えるでしょう。*Relevance Lost* の詳細はぜひ読んでいただくとして、そうしたインパクトは次のような2つに整理することができます。

第1に、研究面については、会計実務について理解することの重要性を認識しなければならないということです。管理会計を学問としてみた場合、科学的なアプローチを用いて研究することが必要です。その一方で、管理会計は「実学」的な要素を持っているので、現実すなわち「実務」へのインプリケーションも考慮しなければなりません。言い換えれば、抽象度の高い理論研究を行う一方で、その研究成果を実務にフィードバックしたり、研究上の課題を実務から見出したりすることも重要だということです。

第2に、日本の管理会計の評価です。Johnson and Kaplanの問題提起は1980年代のアメリカの企業を前提としたものです。当時は、アメリカの企業の国際競争力が低下する一方で、日本企業の国際競争力が向上しているという認識がありました。そこで、日本の経営の研究が盛んに行われるようになりました。こうした状況で、Johnson and Kaplanの問題提起もあったことから、日本企業の管理会計実務も研究対象とされるようになったわけ

です。これを契機に、アメリカ的な管理会計とは異なった日本の管理会計が世界から高く評価され、日本の管理会計は管理会計の発展に大きく寄与したのです。

(3) Relevance Lost 以後

Relevance Lost 以後、管理会計は大きく発展してきました。1つは研究アプローチの充実です。理論と実務の有機的な結びつきを意識した研究が行われるようになりました。また、そのために、実証分析、ケース・スタディなどの研究メソッドがより厳密に用いられるようになってきました。

また、従来の研究成果の実務へのフィードバックからさらに進んで、新しい管理会計手法が研究者によって開発され、実務への導入を図るようになってきました。このような例として、活動基準原価計算やBSCがあげられます。

さらに、今日の企業が直面する課題を扱う管理会計手法もあります。例えば、環境管理会計などは、新しい領域の管理会計です。

次節からは、以上のような管理会計の史的検討を踏まえて、Relevance Lost 以後の管理会計の内容を中心に説明していきたいと思えます。

2. マネジメントの知識

Johnson and Kaplanによる批判の1つが、管理会計が現実のマネジメントと乖離していることを考慮すると、やはりマネジメントについての理解が不可欠となります。マネジメントの知識も広範囲にわたりますが、管理会計を学ぶには、戦略とマネジメント・コントロールの知識があるとよいでしょう。

(1) 戦略論

今日の企業は情報化・グローバル化が進展した状況においてメガ・コンペティションに対処して、企業価値を高めていくことが求められています。すなわち、競争にいかに対処していくかがマネジメントの重要な課題の1つになっており、その課題に応える1つのアプローチが戦略です。ですから、Johnson and Kaplan 以後の管理会計を学ぶためには、戦略についての理解が必要です。

戦略という用語は Ansoff が最初に使い始めたとされています³⁾。その後、戦略について様々な研究が行われましたが、管理会計においては Porter の競争戦略のフレームワークに基づく研究が多いようです。Porter は、Competitive Strategy (The Free Press. 1980. 邦訳書：土岐・中辻・服部訳「競争の戦略」ダイヤモンド社、1982年)、Competitive Advantage (The Free Press. 1985. 邦訳書：土岐・中辻・小野寺訳「競争優位の戦略」ダイヤモンド社、1985年) を出版し、競争戦略について説明しています。詳細についてはそれぞれ各自が読んでもらうことにして、そのエッセンスだけ簡単に紹介しておきましょう。一般に、ある業界（市場）で競争があるとき、「競争に勝つ」とはどういうことかが問題になります。Porter は競争に生き残ることを「競争優位」を獲得することと説明し、競争優位を業界の平均的な収益性を上回る収益性を得られる競争上のポジションと定義しました。そして、競争優位の源泉は、コスト優位、差別化優位にあることを指摘し、そのための戦略としてコスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略、集中戦略を提唱しています。コスト・リーダーシップ戦略は、標準品を低コストで生産・販売することでコスト優位を

獲得しようという戦略です。これに対し、差別化戦略は顧客が望ましいと思う特徴を備えることによって他社の製品と区別し、その望ましい特徴に対して顧客が価値を見出すので標準品よりも高い価格を設定して、その結果、差別化優位を獲得しようという戦略です。集中戦略は、ターゲットとする顧客のセグメントを狭く設定し、そのセグメントの顧客のほとんどが望ましいと思う全ての特徴を備えることで競争優位を獲得しようという戦略です。Porter の競争戦略のフレームワークは現実の企業の行動をかなりうまく説明でき、現実の企業が競争に対処していく上で大いに参考になったようです。

さて、コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略のいずれの戦略を採用するにしてもコスト・マネジメントが鍵となります。例えば、標準品を低コストで生産しようとするれば、どのコストが削減できるか、そのために何をすればよいかを考えなくてはなりません。また、差別化戦略をとる場合、顧客の望む特徴を備えればコストが増加します。そのコストが、その特徴に対して顧客が価値を見出し支払ってくれる価格を超過すれば、その製品は損失を発生させるだけで競争優位は獲得できません。ですから、顧客が価値を見出し支払ってくれる価格を下回るようにコストを抑制しなければなりません。このように Porter の競争戦略のフレームワークではコスト・マネジメントが重要な役割を果たすことが期待され、したがってこのことから、管理会計の研究者も管理会計手法も Porter の競争戦略のフレームワークを前提とすることが多いです。

Porter は戦略論の研究者ですが、管理会計的な視点で戦略論を展開した管理会計研究者

もいます。Cooper & Slugmulder はそうした研究者です。彼らの主張は要約すると次のようなものです⁴⁾。Porter の言う競争優位に持続性があれば競争は回避され、いずれ競争はなくなる。しかし、現実には競争はなくなるのだから、競争優位には持続性がない。そうした状況で、競争優位を獲得するということは、一時的な競争優位を連続して獲得するということである。したがって、コスト・リーダーシップ戦略や差別化戦略によって持続性のあるコスト優位や差別化優位を獲得することは困難で、リーン・リーダーシップを獲得するための競争直面戦略が有効であるという内容です。

さらに、事業のライフサイクルが短縮化してくると、今までの事業以外にも新しい事業に進出するなどの多角化戦略をとる企業が増えてきました。このような多角化戦略についての理解も重要です。

(2) マネジメント・コントロール

管理会計は、企業価値を最大にするために企業が製品・サービスを生産し消費者（顧客）に提供するという顧客価値創造活動を遂行することを目的として援用される会計の計算技法や測定手法の体系だと定義しました。このことは、ある目的を達成する手段として会計的な測定や計算技法を用いることを意味しています。ところが、測定や計算は組織メンバーの行動に影響を与えることがあります。例えば、ROI を用いて経営者の評価を行うとしましょう。ROI は、利益÷投資という式で算定され、ROI は経営成績を表す尺度としてよく利用されます。上の式にもあるように、利益を増加させれば、ROI を大きくすることができます。ところが、利益を増加させなくても

投資を減らすことによって ROI を大きくすることもできます。したがって、ROI を用いて経営者の評価を行う場合、経営者は利益を増加する（これは企業にとって望ましい）のではなく、投資を減らす（これは企業にとって必ずしも望ましいとは限らない）という行動をとる可能性があります。このように、測定や計算は、必ずしもそれが意図した通りの効果を発揮するとは限らないのです。そこで、測定や計算が意図した通りの効果を発揮するためには、組織メンバーが与えられた目的を達成するように行動させるにはどうしたらよいかを理解する必要があります。組織メンバーが与えられた目的を達成するように行動させるにはどうしたらよいかを扱うのがマネジメント・コントロールという分野です。マネジメント・コントロールについては、Anthony の「マネジメント・コントロール」を参照するとよいでしょう⁵⁾。Anthony は管理会計や財務会計の著作も多数執筆しています。また、経済学的な視点を取り入れた「マネジメント・コントロールの理論」（伊丹敬之著、岩波書店、1986年）も参考になります。マネジメント・コントロールの基礎としてエイジェンシー理論を用い、業績測定をインセンティブ・システムとしてどのように設計するとよいかについて詳しく説明されています。

3. 管理会計手法（会計的な測定・計算技法のマネジメントへの援用）

それでは、次に管理会計手法について、見ていきましょう。

(1) コスト・マネジメント

Porter の競争戦略、Cooper & Slugmulder の競争直面戦略のいずれにしても、メガ・コ

ンペティションに対処していく上で、コスト・マネジメントは重要です。そこで、コスト・マネジメントの手段として利用される管理会計手法について紹介します。

① 原価計算

管理会計が成立したとされる1924年以前においても、財務諸表は作成されており、財務諸表の作成のためには、製品を生産するのに実際にかかったコストを集計して製品原価を算定しなければなりません。このための手法が原価計算です。製品原価を算定するためにはコストを記録しなければなりません、この記録は複式簿記を用いて行われます。このような簿記を「工業簿記」と呼んでいます。工業簿記においても仕訳を行い、「製品」勘定において製品原価が算定されます。工業簿記を学習するには、日本商工会議所検定試験の簿記検定2級の科目である工業簿記についての参考書を読み、問題を実際に自分で解いてみるとよいでしょう。

工業簿記ではコストを「製品」勘定に振替・集計することで製品原価を算定しますが、どの勘定からいくら振り替えるのかを決める必要があります。このことについて、1つの例をあげましょう。今、仮にある工場A、B、Cという3種類の製品を生産しているとします。それぞれの製品を生産するのに必要な原材料はそれぞれの製品別に集計することができます。このように、ある製品の生産のために要したことが明確に認識できるコストを直接費(Direct Cost)と言います。では、工場の光熱費や設備の減価償却費、あるいは工場長の賃金はどうでしょうか。これらのコストもちろん製品製造のために発生するコストですが、直接費と異なりある製品の生産のた

めに要したことが明確に認識できません。ある製品の生産のために要したことが明確に認識できないコストは間接費(Indirect Cost)と言います。製品原価を計算するためには間接費を何らかの方法で製品に配分(このことを「配賦」と言います)する必要があります。これは1つの例ですが、現実の企業は多種類の製品を多数製造しており、多数の工程を経て製品が完成します。ですから、どの勘定からいくら振り替えるのかを原価計算によって決めることになるのです。

原価計算には、いろいろな方法があります。個別に受注生産をしている場合には個別原価計算が用いられ、同一製品を連続して大量生産を行っている場合には総合原価計算が用いられます。そして、勘定への振替・集計に関して、補助部門費の配賦計算などが用いられます。これらの原価計算について、学習する上で注意すべき点があります。原価計算の「計算」の考え方はさほど難しいものではありませんが、実際に計算をしてみることが大切です。計算の理屈は分かっているにもかかわらず実際に自分で計算をしなければ本当にできたことにはなりません。計算といっても微分や積分のような計算ではなく簡単な四則計算なので、問題集などを購入して実際に自分で計算してみることを薦めます。

製品原価を集計することから1歩進んで、コスト・マネジメントを意図した原価計算の方法があります。それらについて紹介しましょう。

まずは標準原価計算です。標準原価計算は、材料費や労務費、製造間接費などについて「原価標準」を設定します。そして、実際に生産に要したコスト(実際原価と言います)を集計して標準と比較し、その差異を分析するこ

とによってコストの抑制ひいては低減をしていこうというものです。

また、コストには「変動費 (Variable Cost)」と「固定費 (Fixed Cost)」が存在するため、コスト・マネジメント上両者を区別して原価計算を行う「直接原価計算」があります。固定費は生産量に関係なく一定額発生するコストです。生産量が増加すると製品1単位当たり配分される固定費が少なくなり、1単位当たりの製品原価が低減するのですが、コストの総額は減っていないということになります。このようにコストの絶対額を減らす努力をしなくても、大量に生産するだけで1単位当たりの製品原価を削減することができるのですが、これは、本来の意味のコスト削減ではありません。そこで、固定費と変動費を分けて、変動費のみを製品原価とし固定費を期間原価として原価計算を行う直接原価計算が登場したのです。

ここまで述べたような原価計算については、標準的なテキストで学ぶことができます。例えば、「原価計算論」(廣本敏郎著、中央経済社、1997年)、「原価計算(6訂版)」(岡本清著、国元書房、2000年)、「入門原価計算」

(清水孝・長谷川恵一著、中央経済社、2002年)などがあります。また、計算問題については、日本商工会議所簿記検定の「工業簿記(1級、2級)」、「原価計算」の問題集やワークブックを解いてみるとよいでしょう。また、海外(特にアメリカ)のテキストや、海外では原価計算をどのように教えているかに興味があれば、*Introduction to Management Accounting* (Horngren, Sundem and Stratton. Prentice Hall. 1999.), *Cost Management* (Hilton, Maher and Selto. McGraw-Hill. 2000.) などを読むとよいで

しょう⁹⁾。

② 戦略的コスト・マネジメント

標準原価計算や直接原価計算はコスト・マネジメントに利用されるわけですが、今日のメガ・コンペティションという状況では、戦略と関連したコスト・マネジメントの重要性が主張されるようになりました。

Relevance Lost の著者の1人であるKaplanは、新しい間接費の配賦計算として活動基準原価計算(Activity-based Costing, 以下ABCと略称する)を提唱しました。これは、製造間接費を1つの配賦基準で配賦するのではなく、製造間接費を発生させる活動別に配賦基準を設定して活動量に応じて製造間接費を製品に配賦するという計算方法です。さらにABCを展開して、コストを発生させる活動を管理すればコストが低減できると主張して、ABM (Activity-based Management) を提唱しています。

また、日本の管理会計手法の代表である「原価企画」も戦略的コスト・マネジメントの手法として重要な役割を果たしています。今日の製造業では、設計段階で製品原価の8割が決まってしまう、量産段階での原価低減の余地が少なくなっています。そこで、製品の設計段階でコストについて目標を設定し、そのコスト目標を達成することによって原価低減を図ることが必要になっています。原価企画は、このような製品の設計段階のコスト・マネジメントの手法です。目標原価は予想販売価格や目標利益を考慮して決定されるので、原価企画は利益管理の手法でもあります。また、原価企画では、どのような機能を付与するか、その機能を目標原価で達成するためにはどうすればよいかという問題も扱うので、

戦略的にも重要性が高いものです。原価企画はトヨタ自動車が開発したコスト・マネジメントであり、トヨタ生産方式と並んで今日のトヨタの競争力の源泉として世界中の企業および研究者から注目されています。原価企画については、多数の書物や論文があります。

(2) 意思決定のための計算技法

原価計算手法はコスト・マネジメントのツールであるわけですが、コストの削減は利益の増加を生み出してこそ意味があります。したがって、経営者にコスト削減についての選択肢がいくつかある場合に、コストの最小化というだけでなく利益の最大化という点も考慮して、選択を行うことが必要です。そこで、意思決定のために管理会計の計算技法が利用されることとなります。

経営者が直面する意思決定は様々ですが、そうした意思決定に有用な情報を提供することも管理会計の重要な機能です⁷⁾。ここでは、そうした管理会計手法として、CVP分析、差額原価分析、DCF法について紹介します。

CVP分析は、コストと生産量・販売量および利益の関係を分析する計算技法です。例えば、製品価格を決定するという意思決定には、低価格で大量に販売するのと、高額品を少数販売するのとではどちらがより多くの利益が得られるかという情報が必要です。こうした情報を提供するために、CVP分析を実施します。

差額原価分析は、複数の代替案についてそれぞれのコストや利益を算定するという計算技法です。例えば、ある製品を生産するのに必要な部品を外部から購入するか自社で内製するかという意思決定に直面したとします。この意思決定を行うためには、部品を外部か

ら購入した場合のコスト・利益と、部品を内製した場合のコスト・利益を比較する必要があります。差額原価分析によって、このようなコスト・利益の比較が可能になります。

また、意思決定の中には、投資についての意思決定も含まれます。例えば、中国に工場を建設するかどうかというような意思決定です。このような投資の意思決定は、投資額に見合ったリターンがあるかどうかを分析しなければなりません。そのための計算手法がDCF法です。投資はキャッシュのアウト・フローになりますが、投資の成果はキャッシュのイン・フローをもたらします。ただし、投資の成果であるキャッシュ・イン・フローは投資と同時に生じるのではなく、投資してからある一定の期間を通して生じます。そのため、将来キャッシュ・イン・フローと投資時点のキャッシュ・アウト・フローを比較するのではなく、将来キャッシュ・イン・フローの割引現在価値と比較する方がより合理的な意思決定が可能になります。このような割引現在価値を算定する手法がDCF法です。

上記したような意思決定のための計算技法は実務でも利用されており、管理会計のテキストでは計算方法について詳細な説明がされています。先に述べた *Introduction to Management Accounting* (Horngren, Sundem and Stratton. Prentice Hall. 1999.), *Cost Management* (Hilton, Maher and Selto. McGraw-Hill. 2000.) には、計算方法の説明と豊富な計算問題が出ています。また、「原価計算論」(廣本敏郎著, 中央経済社, 1997年)、「原価計算(6訂版)」(岡本清著, 国元書房, 2000年)も意思決定会計についての記述があります。

(3) 企業価値の測定のための計算技法

本稿の最初のほうで述べたように、企業の目的が利益の獲得であり企業価値の創造であるので、企業の行動は利益の最大化あるいは企業価値の創造のための行動ということになります。したがって、企業価値の測定方法が適切でないと、企業は誤った行動をとる恐れがあります。今日、企業価値については会計的利益よりも、会計的利益に資本コストを考慮した「経済的利益」を測定するべきだという主張がされています。そうした方法の1つが EVA[®] です。EVA[®] はスタン・スチュワート社が開発した企業価値の測定方法です⁸⁾。スチュワートによると、EVA[®] は企業価値を測定するだけでなく、企業価値創造のマネジメントに貢献する経営手法としても有効であると説明しています。企業評価については、*Valuation: Measuring and managing the value of companies* (Copeland, Koller and Murrin. John Wiley and Sons. 1990. 邦訳書：伊藤邦雄訳「企業評価と戦略経営」日本経済新聞社、1993年)も参考になります。

(4) マネジメント・コントロール

マネジメント・コントロールは、組織メンバーに全社的に見て望ましい行動をとらせるものです。すでに述べた Anthony をはじめとして、エイジェンシー理論を応用した研究も数多くあります。マネジメント・コントロールは、ある面で組織メンバーの創造性の制約となる場合もあります。こうしたマネジメント・コントロールのネガティブな面も含めて、マネジメント・コントロールのあり方を説明しているのが Simons です。Simons の主張については、*Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to*

Drive Strategic Renewal (Harvard Business School Press. 1995. 邦訳書：中村・黒田・浦島訳「ハーバード流『21世紀経営』4つのコントロール・レバー」産能大学出版部、1998年)を参照して下さい。

また、組織メンバーに全社的に見て望ましい行動をとらせるといっても、全社的に見て望ましいかどうかを判断するためには戦略の視点が必要です。戦略的な視点を入れて、マネジメント・コントロールを展開しようとしたものが、バランスト・スコアカード (Balanced Scorecard, 以下 BSC と略す) です。BSC は、会計数値以外の数値による業績評価や、顧客満足などの非財務面での業績評価を行うことでマネジメント・コントロールを実施し、さらには組織学習も促そうというものです。BSC の詳細は、*The Balanced Scorecard* (Kaplan and Norton. Harvard Business School Press. 1996. 邦訳書：吉川武男訳「バランス・スコアカード」生産性出版、1997年)、*The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* (Kaplan and Norton. Harvard Business School Press. 2001. 邦訳書：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年)を参照するとよいでしょう。

III むすびにかえて

ここまで管理会計の学習内容について述べてきました。言うまでもないことですが、以上の内容をすべて覚えることが管理会計をマスターすることではありません。ここまで述べてきた管理会計の考え方を理解し、実際に管理会計手法を利用できること、そして現実

のマネジメントが直面する問題に対して管理会計はどんな貢献ができるかという問題発見能力と解決能力を身につけたとき、管理会計をマスターしたと言えるでしょう。

注

- 1) 科学的管理法の詳細は、Taylor, F. D., 1911. *Principles of Scientific Management*. Harper & Brother. (邦訳書：上野陽一訳編『科学的管理法』産業能率大学出版部, 1957年)を参照して下さい。
- 2) Mckinsey, J. O., *Managerial Accounting*. University of Chicago Press.
- 3) Ansoff, H. I., 1965. *Corporate strategy*. McGraw-Hill. (邦訳書：広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年)を参照して下さい。
- 4) 詳細は、Cooper, R. and R. Slugmulder, 2000. *Supply chain development for the lean enterprise*. IMA. (邦訳書：清水孝・長谷川恵一監訳『企業連携のコスト戦略』ダイヤモンド社, 2000年)を参照して下さい。
- 5) Anthony, R. N. & V. Govindarajan. 2001. *Management Control Systems (10th ed.)*. McGraw-Hill.
- 6) 邦訳書はないようですが、いずれも平易な英語で書かれているので原書のままで読めます。練習問題も豊富です。
- 7) 意思決定に有用な情報を提供することに重点を置く場合、そのような管理会計を特に意思決定会計とすることがあります。
- 8) 詳細については、Stewart, G. B. 1991. *The Quest for Value: The EVA Management*. Harper Collins. (邦訳書：日興リサーチセンター訳『EVA創造の経営』東洋経済新報社, 1998年)を参照して下さい。

(名古屋大学大学院経済学研究科)