



"Relevance Lost"

Relevance Lost

- Johnson, T. H. and R. S. Kaplan, 1987. *Relevance Lost : The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business Press
邦訳書：鳥居宏史訳「管理会計の盛衰」白桃書房、2002年
- 管理会計の転機としての”Relevance Lost”

”Relevance Lost”の論点(1)

- 1920年代にGMやDu Pontは様々な管理会計手法を開発した
例： Du PontのROIマネジメント、GMの事業部制会計
- 1920年代にGMやDu Pontなどが開発した管理会計手法を現在(1980年代)も使っている
理由： GMやDu Pontを経営のモデルとして位置づけた
- 1925年以後は管理会計の大きな発展は実質的になかった

”Relevance Lost”の論点(2)

- 顧客ニーズや、生産方法が大きく変化したため、1920年代の製造業と比較して、生産設備の減価償却費などの固定費・間接費が増大した。
- その結果、製品原価に占める直接労務費の割合が減り、固定費や間接費の割合が増加した。

- 製品原価の構成が変わったにもかかわらず、直接作業時間を配賦基準とする1920年代の配賦方法では、間接費が適切に配賦されない
 - 設備を使って生産すれば、労働は消費しない。にもかかわらず、そうした状況で直接作業時間を用いて間接費を配賦すると、設備を使って生産した製品には間接費が少ししか配賦されず、設備を使わずに生産した製品に多額の間接費が配賦される
- そのため、正しい製品原価を算定できなくなり、マネジメントにとって有用な情報を提供できなくなった
 - 陳腐化 (obsolescence)

”Relevance Lost”の論点(3)

- 企業経営において、財務会計が管理会計よりも優先された
 - 管理会計システムと財務会計システムの両方を持つとコストがかかるので、財務会計システムを選択した
 - 経営に会計を利用するのではなく財務会計主導の経営を行う

- ROIによる業績管理は意図したようには機能せず、ROIを向上させるための非生産的な活動を誘発した
 - 利益(Return)を増やす活動ではなく、投資(Investment)を抑制する
 - ROIを向上させるために、会計方法を悪用する
例: 売れないのに生産量を増加して単位原価を引き下げる
- その結果、管理会計はもはや適合性を喪失してしまった。

”Relevance Lost”の背景

- 企業経営をとりまく環境変化
 - 顧客ニーズ、技術革新、グローバル化、IT化など
- US企業の競争力の喪失
(経営スタイル、思考様式の適合性の喪失)
 - 従業員は「歯車の歯」
分断型パターン
- 日本企業の競争力の向上
 - 従業員による組織的知識創造
チームプレー型パターン

”Relevance Lost”後のKaplan

- 管理会計の有用性を回復するために、新しい管理会計手法を提示
- ABC(活動基準原価計算)
 - 製造間接費の配賦にアクティビティというコスト・ドライバーを用いる
- BSC(バランスト・スコアカード)
 - 財務・顧客・学習と成長・内部プロセスという4つの視点から業績評価を行う

”Relevance Lost”後のJohnson

- 新しい管理会計手法の開発より、管理会計の利用について注目
- エンパワメント(Empowerment)
 - 行き過ぎた計数管理を批判
- MBM(Management By Means)
 - 機械論的思考から自然システムの思考へ

“Relevance Lost”以後注目された管理会計手法

- 原価企画
- スループット会計
- アメーバ経営(時間当たり採算)
- EVA

”Relevance Lost”以後の管理会計を象徴するキーワード

- アカウンタビリティ
- Value System
- 意思決定のファイナンス化
- 「見える化」
- エンジニア(技術者)が考案する測定システム

アカウントビリティ

- 組織として機能するためには、組織構成員のチームワークが必要
- そのためには、組織構成員間のTrustが必要
(Trust: 他者に対して自己の行動を保証すること)
- 「信頼」を事後的に保証する仕組みとしてのアカウントビリティ

Value System

- 顧客に対する価値創造は、Value Systemで行われる
- 競争の次元が、企業間の競争だけではなく、Value System間の競争にまで拡大
- そのため、Value Systemのマネジメントが重要
 - サプライ・チェーン・マネジメント
 - 組織間管理会計

意思決定のファイナンス化

- 意思決定に付随するリスクをある程度までマネジメントできるような手法
- 投資意思決定におけるリアル・オプション
- M&Aにおけるリアル・オプション
- 調達の意思決定に関わるリアル・オプション
→ 「内製か購買か」という問題から取引コストを考慮した意思決定へ
- 資本コストの認識

「見える化」

- 現場の作業の良否をKPI(Key Performance Index)によって見えるようにする(「見える化」、Visualization)ことが、組織構成員に問題意識を持たせ、改善活動を促進する
- 組織構成員にそれぞれの行動が企業業績にどのように結びつくかを示すことがモチベーションを高める

エンジニア(技術者)が考案する測定システム

- 管理会計担当者が用いる測定方法が、エンジニアの感覚と合わない
(例:JITにおける在庫コスト、原価企画)
- エンジニアが自分たちの感覚に合った測定方法を活用
(例:Jコスト論 [田中(2004)], 林グラフ)

まとめ(1)

- 組織構成員のマネジメント・コントロールとチームワークの整合性を考慮した管理会計
 - 組織構成員の行動を分析する理論モデルの重要性
ケース・スタディ
- 組織間関係を企業価値創造や競争力向上に結びつける管理会計
 - 企業間取引を分析する理論モデルの重要性
ケース・スタディ
- 財務会計的思考に依拠しない管理会計的測定

まとめ(2)

- 管理会計が企業経営に適合的であるためには、経営とその周辺分野についての理解を深めることが必要
- 経営戦略
 - 競争戦略(M.E.Porter)
 - 多角化戦略
 - リソース・ベース(コア・コンピタンス)
- HRM
- 組織の経済学