

企業価値創造のための 管理会計システムの構築

中井 和敏

要 旨

管理会計の主目的は、企業経営の効率性を高め、新たな企業価値創造に貢献することである。このような目的を達成するためには、社内外のさまざまな会計情報を経営意思決定に役立つために整理・分析し、経営者はもとより経営管理者や一般社員にもフィードバックすることが求められる。近年、会計ビッグバンによる財務会計制度の改革とともに管理会計領域においても、活動基準原価計算（activity based costing：ABC）、経済付加価値（economic value added：EVA）、あるいは、バランスト・スコアカード（balanced scorecard：BSC）などといった企業価値創造のための有効的な新しい手法が次々と紹介されている。このような新しい技法が開発される背景には、これまでの管理手法では今日的な経営課題に対し、十分対応できていないことを意味している。新たな企業価値創造のためには、自社の経営資源を有効に活用できる機能を持った管理会計システムの構築と同時に、システムの持っている機能の有効性や運用の仕方に関する全社的な理解が必要である。

1. はじめに

企業価値とは何か、企業価値をどのように評価すべきか、この問題についてさまざまな議論が展開されている。この種の議論の背景には、国際会計基

準との整合性を図るための連結会計制度の導入や取得原価主義から時価主義による資産評価方法の変更などといった会計制度の問題ばかりでなく、株式市場の再整備やインターネットによる株式売買の普及など、機関投資家や個人投資家にとって証券市場に参加しやすい条件が整備されたことも、その要因として挙げられる。今や、「企業価値創造のための経営」というコンセプトは上場企業ばかりでなく、未上場企業のなかでも、特に、公開を目指す企業にとっては最も追求しなければならない経営課題になっている。

企業価値創造という場合、誰のために価値を創造するのかが問題となる。このことは、換言すれば「企業は誰のものか」という問題を考えることと同義である。そこには、企業を取り巻く株主とその他のステークホルダー（利害関係者）との関係をどのようにとらえるかという問題がある。これについては見解が分かれる。アメリカやイギリスでは法制度上、株主は企業の所有者であり、取締役は株主に選出された経営の代表者（経営執行責任者）である。そして、企業経営の目的は株主価値の最大化にある、という考え方が主流である¹⁾。このことは、我が国の商法でも基本的には同様である²⁾。現行商法によれば、会社は営利を目的とする社団であり、会社への出資者（株主）が取締役を選出し、取締役が事業運営が委託されるという構造を持つ。また、事業活動によって得られた利益は配当金として株主に還元されるが、この配当金の額の決定については株主総会の承認が絶対条件となっている。このような関係にある株主に対し、会社の業務執行の主体者である取締役は、会社（実質的には株主）に対して「忠実義務」を負うことになっている³⁾。しかし、我が国では、実際的な問題として、多くの会社の経営陣（取締役）は株主のために経営を行っているのかどうか議論が分かれるところである。

現行商法に基づいて企業価値の問題を考えるならば、企業価値を高める第一の目的は株主の利益を優先することであろう。しかしながら、このことに「企業は社会的存在である」という視点を加味するとすれば、株主絶対主義・株主の利益最優先という考え方とは異なったものになる。こういった場合、企業価値を高める、あるいは新たな価値を創造するためには、株主優先

とは異なった評価基準やマネジメントの在り方の検討が必要になる。

本稿は、筆者のこれまでの実務経験⁴⁾を参考にし、「企業は社会的存在である」という観点から、製造業における在庫管理手法の活用の仕方などの事例を交え、管理会計情報を経営組織のなかでどのように共有化し、企業価値創造に活用すればよいのかといったような管理会計手法のあり方について若干の検討を試みるものである。

2. 管理会計情報の共有化

(1) 企業価値創造のための経営管理のプロセス

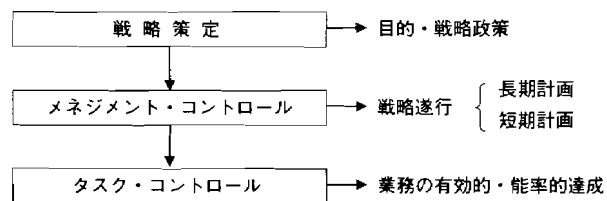
管理会計の定義や経営組織における意義について確認しておきたい。「管理会計」を定義したものとして一般的に受け入れられているものとしては「経営意思決定に役立つ会計」や「管理を目的とした会計」といったように解釈されている。この区分はやや古典的かもしれないが、今でもその有効性を持っている⁵⁾。しかし、このような定義よりも「管理会計とは、企業の歴史のおよび計画的な経済的処理をするにあたって、経営管理者が合理的な経営目的の達成計画を設定し、またこれらの諸目的を達成するために知的な意思決定を行なうのを援助するために、適切と思われる技術および概念を適用することである。」⁶⁾という代表的な見解がある。この見解によれば、管理会計の役割はあくまでも「経営目的の達成計画を設定」し「これらの諸目的を達成するために知的な意思決定を行なうのを援助する」ということになる。

一方、多くの会計に関連した文献で紹介されているように、企業会計は財務会計（制度会計）と管理会計とに大別される。そして、財務会計は企業の経営成績と財政状態を企業外部のステークホルダー（利害関係者）に開示することを目的として財務諸表等が作成される。したがって、財務内容の開示や作成方法については商法・証券取引法といった法律によって規制を受ける。これに対し、管理会計の目的は、企業が行う事業活動を効率的に推進することが可能なように、必要な社内・外の会計情報を企業経営者や管理者に適宜提供することである。必要な社内外の会計情報は、企業によって異なること

はいうまでもない。このため、経営管理に役立つ会計数値の収集・分析、あるいは、会計情報として経営者、経営管理者に伝達する内容には、財務会計（制度会計）のように商法・証券取引法の規制を受けないため、当該企業の都合によってさまざまな様式や報告の形態がある。

管理会計情報は、経営者および経営管理者のために作成される。経営者および経営管理者は、それらの会計情報を経営目的達成のために活用し、各部門のマネジメントを行う。管理会計は財務会計と異なり、事業活動を効率的に推進するために役立つ情報を関係部門に提供することが目的となるため、業務に活かすことのできるタイムリーな資料の提供が求められる。このため、管理会計情報は経営管理システムに効果的に組み込まれる必要がある。かつて、アンソニー（Anthony, R.N.）は、経営管理システムを(1)戦略的計画（strategic planning）、(2)マネジメント・コントロール（management control）、(3)オペレーショナル・コントロール（operational control）の3つに区分した。アンソニーによれば、戦略計画は組織目的（経営目標）を達成する戦略を策定するプロセスであり、これは主に経営トップが担う非定型的的意思決定からなるとしている。マネジメント・コントロールでは戦略計画の実現に向けて経営資源を効果的・効率的に経営管理者が活用することが求められ、組織の全体目標に適合するように一般社員をリードしなければならない。また、オペレーショナル・コントロールは業務を効果的・効率的に遂行するプロセスで、業務（operation）の統制が主な目的となる⁹⁾。アンソニーはそ

図表1 アンソニーによる経営管理システム



（出所）Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2001), *Management Control System, 10/Edition*, Hill/Irwin, より作成

の後「戦略的計画」を「戦略策定計画」に「オペレーショナル・コントロール」を「タスク・コントロール」というように言い方を変えている⁸⁾。アンソニーによる経営管理システムを（図表1）として示しておく。

経営管理のプロセスは、目標管理（management by objectives: MBO）⁹⁾をベースにしている。したがって、部門目標やプロジェクト目標、あるいは個人目標といった各レベルの目標が有機的に関連付けられており、それらの目標は最終的に全社的目標にリンクされている。そして、経営目標の達成に向けて事業活動を展開するのである。このような企業活動プロセスは、各経営資源を企業価値創造に転換するプロセスともいうことができる。この転換プロセスを効果的に行うために必要な機能として発揮しなければならないものが経営管理サイクルなのである。

(2) 事業計画と予算管理

企業にとって「予算」とは事業計画を具体的に実行する際の指針となるものである。事業計画の中心は利益計画になる。これを全社的、事業部別あるいは部門別に会計数値として示すのである。『原価計算基準』によれば、「予算とは、予算期間における企業の各業務分野の具体的な計画を貨幣的に表示し、これを総合編成したものをいい、予算期間における企業の利益目標を指示し、各業務分野の諸活動を調整し、企業全般にわたる総合的管理の要具」¹⁰⁾であると定義している。

この定義によれば、予算とは、

- ①利益計画が経営目標となる。
- ②各業務分野（事業部や部門など）の具体的な実行計画である。
- ③貨幣（会計数値）で表示し、総合編成されたものである。
- ④各業務分野（事業部や部門など）の諸活動を調整するものである。

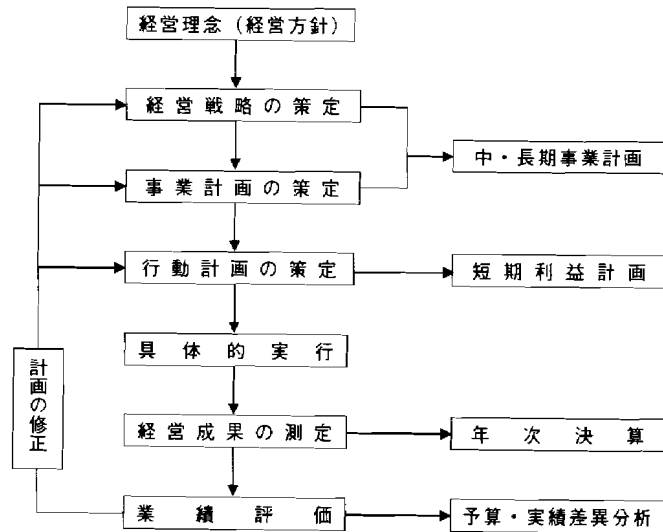
ということになる。

このように、「予算」は単に「計画」し「統制」するだけでなく、各業務分野間を「調整」する役割を持っており、この意味で「予算」は「総合的管

理の要具（管理手法）」となるのである。

企業は利益獲得のために目標を設定し、事業活動を行う。しかし、設定された計画に沿って効果的に事業活動が行われているかどうか、全社的視点から観察・評価する必要がある。換言すれば、事業計画を数値化した「予算」が確実に達成されるようにコントロールしていく必要がある。事業計画と予算の関連を（図表2）として示しておく。

図表2 事業計画と予算



設定された予算を「マネジメント・サイクル：P（plan=予算の設定）、D（do=実行）、C（check=評価）、A（action=予算の再検討および再実行）」として機能させるのが「予算管理」である。予算管理には「計画策定機能」「調整機能」および「統制機能」の3つの機能があり、予算達成のために、これらの機能を有効的に発揮させることが予算管理のポイントになる。各機能について概説すれば以下ようになる。

①計画策定機能

各事業部や部門などの各管理責任単位から計画されたデータをもとに、経営トップの経営戦略における政策判断が加味されて、全社的な行動計

画を予算として編成する機能。

②調整機能

各事業部や部門などの実践活動がスムーズに実行されるように相互調整し、設定された総合予算が共有化され、全社的共通目標達成のために、効率的な活動を推進させる機能。

③統制機能

予算と実績の比較することによってその差異を分析し、差異をもたらした原因を明確にし、それに対する改善策を講じる機能。

このような機能のなかで、従来は統制機能が特に重視されてきた。それは、予算・実績差異分析の結果によって、各管理責任単位としての事業部や部門に対し、「業績評価」が行われてきたことが要因として挙げられる。しかしながら、特に、大企業などにおいては業務の細分化にともない組織も細分化され、管理責任をとまなう多くの組織単位が存在している。これら多様な組織単位が全社的な統一目標に向かって事業活動を行っていくためには、予算編成段階での各部門や細分化された組織単位が担うべき予算の調整が不可欠になる。この調整によって、部門間あるいは細分化された組織単位における基本的合意が得られないとモチベーションも低下し、予算の共有化にも問題を生じかねない。このため、今日では予算管理の持つこの「調整機能」が、特に重要な役割を果たしていると理解されているのが一般的である。

(3) 経営管理サイクルと経営管理者の役割

経営組織が大きくなればなるほど権限の委譲が行われる。経営管理者には部下に対するタスクの割り当て、指揮・命令・指導する権限が付与される。同時に、業務遂行についての結果責任も発生する。なお、組織規模に応じて、管理者内部においても階層化が進み、経営者および上級管理職（top-management）、中級（中間）管理職（middle-management）、下級管理者（lower-management）といったような階層に区分され、それぞれに権限が付与され、相当の責任が負荷されるのである。

経営組織は企業規模によって異なるが、今日では決定権限をできるだけ下位の管理者に委譲した形態が多く見られ、現場に近いところで迅速に意思決定が可能になるように整備が進んである。事業部制からカンパニー制への移行が見られるのはこの事の証左でもある。事業部制もカンパニー制も一種の分権制（decentralization）である。分権制の形態にはいろいろあるが、職能別分権制というべき購買、製造、営業、人事、総務などの職能を基準とした分権化が図られたり、先の事業部制や社内に別会社を創設し運営するカンパニー制は、小回りの効く事業推進を図るとともに利益責任を一層明確化する組織形態といえるのである。

企業における価値創造のプロセスとして、次のような活動が求められる。

- ①顧客ニーズの発見・創造
- ②製品やサービスの企画・開発
- ③市場および販売チャネルの開拓・維持
- ④製品やサービスの提供
- ⑤販売後のメンテナンスの励行

特に、昨今のようにグローバルな競争が加速される経営環境下にあつては、各ビジネス・シーンでの競争優位（competitive advantage）の戦略化が必要であり、このような活動によって適正利益を確保すると同時に、新たな企業価値を創造することによって社会的存在価値を主張しなければならないのである。

3. 経営管理に求められる管理会計情報の機能と概要

ここで管理会計情報の効果的な機能を発揮するシステム構築について、筆者の実務経験を基に、特に、在庫管理（inventory management）に関する経営的問題を事例とし、検討してみたい。

〈事例：—在庫管理の問題—〉

在庫管理に関する問題は、企業経営にとって製造業・小売業を問わず非常に重要な経営課題であることは周知の通りである。筆者はかつて自動車部品

メーカーに勤務した時、この在庫問題が会社にとって致命的に重要な課題になるにもかかわらず、部門の論理が優先されることによってその重要性が薄められるといった経験を持っている。いうまでもなく、自動車部品メーカーは「カンバン方式」と称される厳格な生産体制に組み込まれており、ジャスト・イン・タイム（just in time）のなかで、自動車メーカーに対し、部品を供給しなければならない状況にあった。当時、当社を含めた多くの同業他社の実態は、適正在庫量を保持するというよりも、納入先に対し指示通り部品が供給できるかどうか、いわゆる「欠品」を生じさせない生産体制を組んでいた。したがって、今から思えば、日常的に過剰在庫を保有している状況であった。多くの部品メーカーは、パートナーシップに基づいた対等な関係にある協力工場という位置付けよりも、いわゆる下請けメーカーとして業務を行っているケースが圧倒的に多く、親会社からの指示・命令は絶対的なものであるとの認識の下で経営が行われていた。このような事業形態は、現在においても継続しているものと推察される¹¹⁾。

(1) 在庫管理のプロセスについて

通常、自動車メーカーの生産計画を基に決定された部品供給計画が、部品メーカーに送付される。これは概ね3カ月単位の計画が中心になるが、市場における販売実績に影響されるため、この計画書は毎月送られてくる。当然、先に送られてくる計画数字は大きく変わっているケースが多い。したがって、部品メーカーは3カ月先までの生産計画よりも、毎月変わる生産数量に対応するように生産計画を組むのが実情である。計画的供給体制というよりは自動車メーカーに欠品によるライン・ストップを生じさせない供給体制を如何に維持すべきかが最優先となる。本来の在庫管理の在り方というのは、計画とのズレが生じた場合、そのズレを絶えず監視し、必要の都度、計画を修正して生産体制を組むようにラインの整備を行うことであろう。

①実績管理

生産計画には、当初、中・長期計画と短期計画がある。この短期の生産計

画は中・長期の生産計画に基づいて立てられる。そして、短期の生産計画は月次計画としてブレイク・ダウンされる。ブレイク・ダウンされた計画は進捗管理、現品管理（マテハンなど）、生産時点情報管理（point of production）などに区分され、計画とのズレに対応するシステムの構築が求められる。このように「進捗管理・現品管理・生産時点情報管理」といった問題の検討が必要のため、以下、これらの点について触れておきたい。

（進捗管理）

進捗管理では、生産計画で指示された作業の進捗度を把握し、生産計画に準拠して生産が行われているかどうかチェックする。ここで注意しなければならない点は「納期厳守」である。すべての進捗管理の基準は「納期」である。もし納期に間に合わないような事態が発生した場合は、その原因を追及し「原材料の購買状況、機械設備の点検、不良品の発生状況、従業員の勤務状況」など、原因別にまとめて、実績として把握しておく必要がある。

（現品管理）

現品管理は原材料や購入部品、組立品などの品質や数量や段取り状況の明確化を推進することである。特に、原材料や購入部品、組立品などについては、生産現場のなかでどこに幾つあるのかを明確にしておかなければならない。このことによって、不良品の発生、事故による変質や破損、あるいは紛失などによって適正数量が確保できなくなった場合に適切な対処が可能になる。

（生産時点情報管理）

これは、いわゆる POS（point of sales：販売時点管理）が生産現場に移行した形態である。実績管理をより正確かつスピーディーに行うためには、蓄積した情報データをリアルタイムに取り込み、分析することが求められる。このようなことを可能にするためには、生産作業の都度、発生する生産数量、不良品の数、作業効率などの生産に関する情報をデータベース化し、必要の都度、アウトプットできるシステムの構築が必要である。このようなシステムを生産時点情報管理（point of production：POP）システムとっている。

②在庫管理

ユーザーの発注量と生産のタイミングが適切な対応関係であれば、過剰な在庫あるいは欠品といった状態は発生しないケースが多い。しかしながら、実際のビジネスの場面では、多種多様な原因による過剰な在庫が発生する。在庫には、完成品在庫、仕掛品在庫、原材料在庫、購入部品在庫など多様な形態がある。

過剰な在庫保有は企業資金に重大な影響を与える。しかし、製品在庫を例に取れば、ユーザーの緊急的な注文に即応できるといったような供給上のメリットもある。事実、このようなことを考慮し、多くの在庫を抱えている企業もある。筆者が勤務していた企業もこのように過剰な在庫を抱えていた¹²⁾。このことは、仕掛品在庫や原材料在庫にも同様のことがいえるのである。

このような在庫保有は即納体制を維持するために意図的に在庫を保有する、いわば「戦略在庫」といって良いのかも知れない。しかし、過剰な在庫は財務体質の脆弱化、在庫保管に関わるスペース・コストの増加や、場合によっては、モデルチェンジなどによる製品や原材料の陳腐化といったリスクをも生じかねないのである。適正な在庫量はいかに管理すべきか、適正な在庫管理の在り方や管理手法について検討を進めることにする。

〈適正在庫量を維持するための管理手法〉

在庫管理を実施する上での基本的管理項目は「発注時期と発注量」である。ここでは、この問題について、「定量発注方式」で受注する場合を考えてみる。定量発注方式とは、保有している在庫消費量が常にチェックし、当初設定した在庫量になった時（これは発注点と同時期になる）に、一定量の製品または部品を発注する方式である。

事例として、年間需要量が D 個であるとする製品を、この定量発注方式によって受注する場合、適正在庫管理を行う時の最適発注量を考えてみる。この場合、最適発注量は年間の総費用 TC 円を最小とする発注量（これを経

済的発注量といっている)を求めることになる。この総費用 TC は、発注費用と在庫維持費用の合計を示している。また、1回の発注業務に関わって発生する費用を c_s 円、製品1個を1年間在庫しておくのにかかる保管費用を c_h 円とする。

このような場合、まず、製品の年間需要量 D 個を年初にまとめて発注したとすれば、年間の発注回数は1回ですむ。したがって、発注費用は $(c_s \times 1)$ 円となる。また、在庫維持費用は「平均在庫量 $\times c_h$ 」で算出され、その金額は $(D/2 \times c_h)$ 円で表わすことができる。したがって、年間総費用 TC (発注費用と在庫維持費用) は次のような式で示すことができる。

$$TC = c_s \times 1 + \frac{D}{2} \times c_h$$

次に発注量を需要量の半年分 ($D/2$) 個とした場合は、半年ごとの発注となるので発注回数は2回になる。したがって、年間平均在庫量は $(D/4)$ 個となり、総費用 TC は次の式になる。

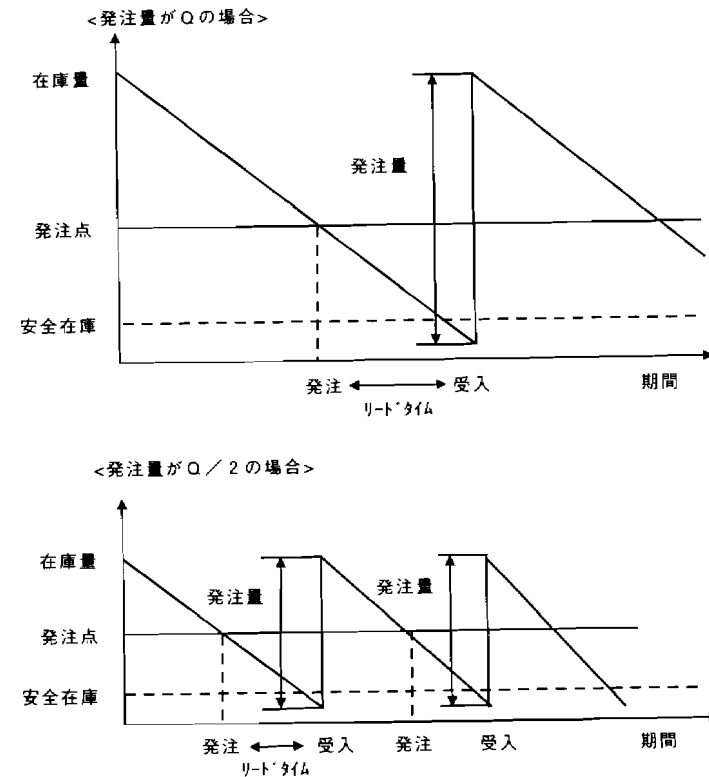
$$TC = c_s \times 2 + \frac{D}{4} \times c_h$$

このような定量発注の場合の適正在庫保有量と発注点および発注量との関係を(図表3)として示しておく。

年間発注量が一定の場合、発注回数を1回と2回とを比較した場合、発注回数を2回にしたとすれば、発注回数が2倍になるため発注費用も2倍になる。しかし、在庫維持費用は、年2回発注することにより在庫量が半減するため、発注量と同様、半分になる。このように、発注回数が増えれば、発注費用もそれに比例して増加するが、反対に、在庫維持費用は減少する。このような関係をみると、発注量を Q 個とした場合、発注回数は (D/Q) 回で表される。この場合の総費用 (TC) は、年間平均在庫量が $(Q/2)$ 個になるので次のような式として表すことができる。

$$TC = c_s \times \frac{D}{Q} + \frac{Q}{2} \times c_h$$

図表3 適正在庫保有量と発注点および発注量との関係



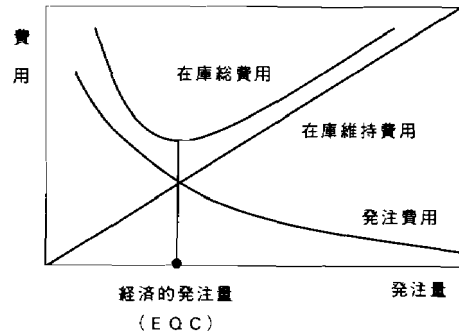
それぞれの要素(各費用と発注量など)の関係を、算式に基づいてグラフで示したものが(図表4)である。

すなわち、総費用を最小とする最適発注量 Q^* は発注費用と在庫維持費用が等しくなる点であることがわかる。これより最適発注量 (Q^*) は次のようにして求めることができる。

$$c_s \times \frac{D}{Q} = \frac{Q}{2} \times c_h \rightarrow (Q^*)^2 = \frac{2c_s D}{c_h} \rightarrow Q^* = \sqrt{\frac{2c_s D}{c_h}}$$

したがって、この時の最小総費用 TC_{min} は次のような算式で示すことができる。

図表4 最適発注量と各費用との関係



$$TC_{min} = c_s \times \frac{D}{Q} + \frac{Q}{2} \times c_h = c_s \times D \times \sqrt{\frac{c_h}{2c_s D}} + \frac{1}{2} \times \sqrt{\frac{2c_s D}{c_h}} \times c_h = \sqrt{2c_s c_h D}$$

また、年間の在庫維持費用 (c_h) は、製造原価 (c_p) に在庫維持費率 (i) を掛けることによって算出される。したがって、最適発注量 (Q') と最小総費用 (TC_{min}) は、次のように計算される。

$$\text{最適発注量 } (Q') = \sqrt{\frac{2c_s D}{c_p i}}$$

$$\text{最小総費用 } (TC_{min}) = \sqrt{2c_s c_p i D}$$

最適発注量は、年間の総費用を最小にする発注量になるので、一般的に、この場合の発注量を「経済発注量 (economic order quantity: EOQ)」としている。

例えば、年間需要量が5,000個、発注費用は1回当たり36,000円で、在庫維持費用は1単位当たり4,000円とした場合の経済発注量 (EOQ) は、次のように計算される。

$$\text{経済的発注量 (EOQ)} = \sqrt{\frac{2 \times 5,000 \times 36,000}{4,000}} = 300 \text{ 個}$$

また、年間需要量が6,000個のA製品があったとする。但し、1回当たりの発注費用を5,000円とし、製造原価を2,500円、在庫維持費率は30%であったとする。

この場合の経済発注量 (EOQ)、および年間の最小総費用 (TC_{min}) は、次のように計算される。

$$\text{経済発注量 (EOQ)} = \sqrt{\frac{2c_s D}{c_p i}} = \sqrt{\frac{2 \times 5,000 \times 6,000}{2,500 \times 0.3}} \approx 283 \text{ 個}$$

$$\text{最小総費用 } (TC_{min}) = \sqrt{2c_s c_p i D} = \sqrt{2 \times 5,000 \times 2,500 \times 0.3 \times 6,000} \approx 21,213 \text{ 円}$$

一定期間において定量的に発注する方式における在庫管理については、このような科学的方法を活用し、在庫維持費用を最小に抑えることができる。しかし、実際には、計算によって得られる数値のほかに、現実的に対応しなければならない状況もある。例えば、このような科学的手法を用いて、効率的な在庫管理を行うことができるとしても、筆者はこのようなことが全社的に理解され、実行されている企業は少ないとの印象を持っている¹³⁾。

●在庫管理情報の共有化——コスト低減への貢献について——

在庫管理情報の全社的レベルの共有化をどのように図るのかについて、再度検討してみたい。先述したように「適正在庫の把握」は経営環境や置かれている業種・業態によって異なる。しかし、在庫問題は全社の共通課題としては極めて重要な課題である。特に、製造業においては、製品に関する購買、生産部門での加工や組立といった生産管理に必要な経費など多くの費用が発生する。しかしながら、実務的には、特に営業部門との情報の共有化がスムーズに行われないケースが多い。営業部門では販売価格に力点がおかれる一方で、生産を担当する工場サイドでは製造コストが中心となる。営業部門からすれば緊急の注文に対応すべき在庫量の確保が最優先される。これに対し、工場サイドは適正在庫の保有を最優先とする論理が働かざるを得ない。筆者は当時これらの業務の狭間であって、大変苦労したことを思い出す。当時は営業部門に属していたので、顧客である自動車メーカーの購買担当からの無理な注文にも応じる体制を整えるべきと主張していた。しかし、在庫保有に伴う企業資金の問題についての筆者の理解が深まるに従い、自社にとつ

での適正在庫、つまり在庫管理は如何にあるべきかについて配慮するようになった。その結果、少なくとも、先述した適正在庫の算出方法を基礎にした管理手法の全社的共有化が必要であり、それが会計数値にどのように反映されるのか、全社的理解が必要ではないかというような感想を持つのである。

事例にもあるように、加工や組立などを担当する製造・生産部門で発生する「生産管理コスト」や「段取りコスト」などは、当然ながら発注費用に含めなければならない。あるいは「注文の準備」や「現品管理」に関わる費用なども同様である。こういった発注費用はなかなか情報として共有し難い面がある。しかしながら、市場原理に左右される販売価格との関係から「適正マージン」を如何に確保するかについては、先述した諸費用の発生を最小限に止める必要がある。この点に留意しないとコスト・プッシュになり、結果としてマージン率の低下は不可避にならざるを得なくなる。これについては、昨今の情報技術（IT）を活用し、諸費用の合理化を通し、1回当りの発注コストの低減も可能になるかも知れないのである。こういった諸費用についても、社内的には管理会計ベースで情報として開示する必要がある。

4. 企業価値創造に向けての管理会計システムの構築

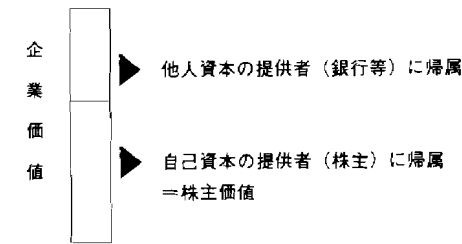
(1) 企業価値の評価方法について

「企業価値」という場合、「株主（投資家）にとっての企業価値」、「経営者にとっての企業価値」あるいは「従業員にとっての企業価値」、「債権者にとっての企業価値」、「顧客にとっての企業価値」なのか、押さえておかなければならない。さらに、筆者の基本的スタンスでもある「社会にとっての企業価値」という捉え方もあろう。

「企業価値（corporate valueあるいはenterprise value）」についての一般的な定義として、「株式価値と有利子負債額の合計」とする見方がある。このような見方によれば、他人資本の提供者（銀行や社債の購入者）に帰属する部分と自己資本（株主資本）の提供者である株主に帰属する部分とに区別することができる。後者の株主に帰属する部分を「株主価値」といっている。

前者の他人資本の提供者に帰属する部分の代表的なものは借入金や社債（転換社債を含む）の元本部分である¹⁴⁾。このような企業価値とその帰属先を（図表5）として示しておく。

図表5 企業価値とその帰属先



（出所）宇野永敏（2003）『実践 管理会計と企業価値経営』三省堂、27頁より作成。

このような場合、株式価値が一定で変わらないで、他人資本（有利子負債）だけが増加したとしても企業価値は増大する。しかし、こういったケースでは企業価値が増大したという印象を受けないのが一般的であろう。また、未上場企業についての企業価値をどのように算出すればよいのかといった課題も残る。証券市場で株価が決定する上場企業と異なり、未上場企業の場合は時価評価で企業価値が算定できない。こういった限界を克服するために、さまざまな方法で未上場企業の企業価値を算出する方法が考え出されている。

代表的な算出方法として、DCF法（discounted cash flow method）と株価収益率比較法がある。DCF法は当該企業が生み出す将来のキャッシュフローを現在価値に割り引き、その合計額を企業価値とする方法である。この評価方法は、当該企業が株式を上場していなくても評価に使用できるため、近年、我が国でも多くの企業が取り入れている。これに対し、株価収益率法は1株当たり、利益の何倍まで株価が評価されているのか、上場している同業他社などと比較して未上場企業の株式価値を求める方法である。これは、主に上場企業の株式価値を評価する際に多用される方法である。しかしながら、この株価収益率法にも問題点はある。特に、対象とする企業や業種の株価が証券市場において高値で推移している場合、同業の未上場企業の企業価値を

必要以上に押し上げることもある。このような場合には、当該企業を評価する際の客観性が保持されているかどうか疑問であると言わざるを得ない。

また、当該企業の経営者層が、出資された資本を十分活用できないで企業価値の創造（すなわち、一定程度あるいは目標として設定した将来のキャッシュフローの増大化）ができなければ、株主は資本を引き揚げたり、格付け会社からは低い評価を受けことになる。このような事態に陥れば、結果として株価が低下することになる。さらに、業績が悪化すれば、資金調達にも限界が迫り、企業存続の危機に陥ることになりかねない。

では、この企業価値はどのように評価されれば良いであろうか。先述したように、企業価値は負債の市場価値と資本の市場価値の合計として求められるが、他の見方をすれば、企業価値は当該企業や企業グループを構成する事業価値と考えられる。事業価値とは過去の損益ではなく、将来獲得されると思われる利益額の現在価値で決定される。このことは次のような算式で求めることができる。

（算式）

$$\begin{aligned} \text{企業価値} &= \text{事業価値の合計} \\ &= \text{投下資本} + \text{市場付加価値（将来利益の現在価値）} \end{aligned}$$

このようなケースでは、投下資本を下回れば企業価値は減少し、上回れば価値が創造されたと評価される。このように、新しい企業評価の方法の特徴は、会計的利益額を中心とした過去の業績評価だけではなく、将来キャッシュフローの増大化と証券市場における時価評価がその評価基準となっている。しかし、このような評価方法を管理会計の視点から見た場合、全社的な規模でのマネジメントの手段として活用できるかどうか疑問である。

将来キャッシュフローの増加額や株式の時価評価をどのように社内の利益責任や業績評価と連動させるのか、あるいは部門別・個別の経営目標とどのように結びつけるのか、その評価についての方法が極めて曖昧になっている。というよりは、全社的なコンセンサスとして「キャッシュフロー」ベースによる会計数値が共有化されているかどうかの問題である。1 昨年、筆者はこ

の点について、我が国を代表する企業を対象に数社のインタビューを試みた。その結果、多くの企業で活用されていた経営指標は、総資本経常利益率や売上高経常利益率といった、いわゆる伝統的な経営分析で求められる経営指標であり、従来より利用されていた会計的利益を中心としたものであった¹⁵⁾。

① EVA (economic value added) の登場

EVATMは、スターン・スチュアート社 (Stern Stewart & Co.) が開発した企業価値評価指標で、一定期間に企業が生み出した経済付加価値 (economic value added: EVA) を示す。近年、ROE (株主資本利益率) とともに、注目を集めている¹⁶⁾。EVAは、税引き後営業利益から資本コストを差し引いて求められる。このEVAによって、投下資本に見合う十分な利益を上げたかどうかを判断するもので、EVAがプラスであれば、その企業は株主の期待する収益を獲得し、さらに新たな価値を創造したことになる。但し、先行投資段階にある時にはEVAがマイナスになることもある。企業評価を行う場合、この点については、特に注意が必要である。

欧米ではEVAを経営指標として取り入れている企業が多い。我が国でも有力企業の間で採用する動きが広がっている。証券アナリストなども株価評価の手段として利用しており、EVAで算出した1株当たり株式価値と実際の株価を比較し、長期的な視点から現在の株価が割安かどうかを判断している。また、EVAの推移を観察することによって、株価の短期的な値上がりを予測することにも活用するケースがみられる。

特に、このEVAはスターン・スチュアート社の登録商標になっていることを付記しておく。

EVAを求める算式は次の通りである。

（算式）

$$\text{EVA} = \text{NOPAT (税引後事業利益)} - \text{投下資本} \times \text{資本コスト (\%)}$$

（注1）投下資本 = 有利子負債 + 株主資本

（注2）NOPAT (net operating profit after tax: 税引後事業利益)

は「税引後純利益+支払利息(利息控除前, 税引後利益)」で求める。

(注3) 投下資本は, 総資本(他人資本と自己資本)から無利子負債(買掛金や未払費用など)を控除した額。

(注4) 資本コストは, 株主が期待する収益率で理論値でもある。

〈資本コストを理解する簡単な例〉

株主の期待する収益率が13%とし(これ以下であれば他の投資に向ける), 投下資本に対する株主資本の割合は60%とする。有利子負債の利子率は8%とし, 投下資本に対する有利子負債の割合は40%とした場合,

$$(i) \text{資本コスト}(\%) = 13\% \times 60\% + 8\% \times 40\% \\ = 10\% \text{ (利息の税効果を考慮しない場合)}$$

(ii) 利息の税効果を

$$\text{考慮した資本コスト}(\%) = 13\% \times 60\% + 8\% \times 40\% \times (1 - 0.4) \\ = 8.08\% \text{ (税率を40\%と仮定した場合)}$$

EVAは, 投下資本から生み出された利益(NOPAT)から投下資本のコストを引いたもので, EVAが大きいということは、「株主の期待する収益率を上回っていること」を意味する。

EVAを求める算式は株価を必要としないで, 現行の「損益計算書」と「貸借対照表」から算出できる。このため, 各企業において事業部門ごとの業績評価を行う場合や, 不採算部門の撤退といった意思決定を行う場合などに活用されつつある。

② ROE (return on equity) について

株主の投下資本(株主資本)に対する収益性については, 従来から, ROE (return on equity) がある。この指標は「株主資本利益率」あるいは「自己資本利益率」といわれる指標で, 「当期純利益÷株主資本(自己資本)×100」という算式で求めることができる。

しかし, この指標は重要な指標ではあるが,

- ・借入金など有利子負債が増加すれば, ROEの数値は上昇する。
- ・自己株式を取得して株主資本を減少させることによって, ROEの数値は上昇する。

経営という観点では, こういった点には注意が必要である。

また, 収益性を示す指標のひとつであるROA (return on assets : 総資本当期純利益率=当期純利益÷総資産×100)にも注意しなければならない点がある。例えば, 当期純利益にさほど増減が見られない時は, 新規投資をしなければ, ROAの数値は上昇する。つまり, 当期純利益が一定の場合, 新たな設備投資をしなければ, 分母の総資産に含まれる設備などの減価償却費相当分だけ減少するため, 反対に, ROAは上昇するのである。しかしながら, このような短期業績主義を重視するあまり, 当期純利益の獲得にだけ目が向き, 必要な設備投資を極端に抑制するという経営政策は, 中・長期的に見て事業の拡大や維持・発展という観点では問題になる。

ROE, ROA, EVAといった経営指標は, それぞれ重要な意味を持った経営指標である。しかし, これらの指標を経営判断に活用する場合は, その意味内容を的確に理解し, 当該企業の将来的な展望をも考慮したうえで活用することが前提となる。

③ MVA (market value added) について

MVA (market value added, 市場付加価値) はつぎの算式で求めることができる。

(算式)

$$\text{MVA} = \text{市場価値 (market value)} - \text{投下資本 (株主資本)}$$

MVA=株式時価総額-株主資本で, 投下された資本がどれだけの市場価値を生み出しているかを見る指標である。この場合の投下資本は株主資本を意味するのが一般的である。特に, 株価が分かる上場企業が測定の対象となり, 企業外部の投資家などが投資する場合の銘柄の選択を含めた判断材料として活用するケースが多く見られる。

(2) 管理会計システムの活用について

特に、EVAについては、将来、どの程度EVAを獲得し、財務諸表に計上することができるかという観点で、有効な企業価値評価の方法として位置付けられる傾向にある。企業としてはEVAを高める活動を行うことが価値創造を産み出し、結果として、株価を高めることの可能性が極めて高くなる。

しかしながら、単にEVAを企業全体の目標として示すだけでは、実効性を伴わない。各事業部門別や部門や個人単位での目標設定・評価を行う経営管理サイクルを展開するシステムの確立が必須である。各事業部や部門、あるいは個人レベルにおいて、評価の尺度がそれぞれ異なったものであったとすれば、その評価は適正を欠くものになってしまう。

企業価値創造を実現する経営は、各事業部門や個人レベルまでも統合した活動でなければならない。そして、それぞれの成果が公平な評価を保ちながら業務改善への努力に反映されるシステムの構築が求められる。多くの企業で管理会計システムを中心とした、経営情報管理システムが導入されているものそのためである。

経営目標を達成するためのステップは次のようになると思われる。

- ①事業部門や部門といった職場単位での目標設定
- ②部門等を構成するメンバー（従業員）単位での目標設定
- ③実行に対する進捗度調査
- ④職務実績の収集および適正評価
- ⑤評価に応じた適切な処遇の実施
- ⑥次期計画への反映

このようなステップを側面から支援するのが管理会計システムである。特に、目標設定については評価モデルを設定しておけば、これまでと異なったさまざまなビジネス・シーンにおいても、実績評価の時点で、いくらかのオプションに対する政策を準備しておくだけで一応は対応できよう。

また、事業部制や社内カンパニー制などが導入されている場合は、従来の業績評価制度に加え、事業部やカンパニーの運営において資本コストに対す

る負担も必要であるといった理解を求めている企業もある。特に、企業価値創造を求める経営を全社的規模で推進を図っている企業などは、各事業部門や従業員など個人レベルにおいても、資本コストや企業価値に関心を持つことを求めている。EVAを評価基準として活用する場合、これまでのような売上高や利益といった業績評価に連動する経営指標とは、多少意味内容が異なる。したがって、管理手法として導入を図る場合には、経営者はもとより、各階層の経営管理者ならびに従業員一人ひとりに至るまで、企業価値創造の重要性についての積極的な理解とともに、処遇等を含めた経済的インセンティブをも同時に考慮しなければならないと思われる。さらに、経営者などが迅速な経営意思決定を行うためには、個々の業務活動を支援しその成果を集約し、基本データと重要データの区分というような優先順位を付けたデータベース化の情報システムの構築が不可欠になる。

なお、事業部門ごとの業績評価指標にはどのような経営指標が必要なのか。そのためには従前の会計利益をベースとした経営指標で良いのか。あるいは、昨今、重視されているキャッシュフローをベースとした経営指標を活用すれば良いのか。この点については、管理システムの根幹に関わることなので、導入については慎重な検討が望まれる。

(3) 経営戦略のプランニングと管理会計情報

企業では経営目標が設定され、この経営目標を達成するために、綿密な経営戦略が策定される。この経営戦略を基に、事業計画が策定される。先述したように事業計画は短期計画と中・長期計画が策定される。これらはすべて貨幣価値で表示されることになる。経営計画は長期であれ短期であれ、基本的には「利益計画」が中心となる。一般的には長期利益計画が設定され、この長期利益計画を背景として短期利益計画が策定され、保有している経営資源の効果的な配分が行われることになる。ここに経営管理表として活用できると思われる「長期利益計画表」を一例として示しておく（図表6）。

利益計画を策定する場合、特に、利益責任単位ごとの費用負担の区分が重

図表6 長期利益計画表(事例)

項目/年度	××年度(実績)	××年度(計画)	××年度(計画)	××年度(計画)
売上高				
売上原価				
・				
・				
売上総利益				
販売・管理費 (部門別に区分)				
・				
部門利益				
(共通管理費)				
・				
営業利益				
・				
・				
経常利益				

- (注) 1. ここでは「経常利益」までを利益責任単位としている。
 2. 「部門利益」は便宜的に設定している。「事業部利益」でも良い。
 3. 「販売・管理費」は利益責任単位ごと区分するのが望ましい。

要である。間接費をどのように区分し負担するのか、経営方針に沿って、各担当部門が十分納得し、全社的にも共有化が図られることが必要である。

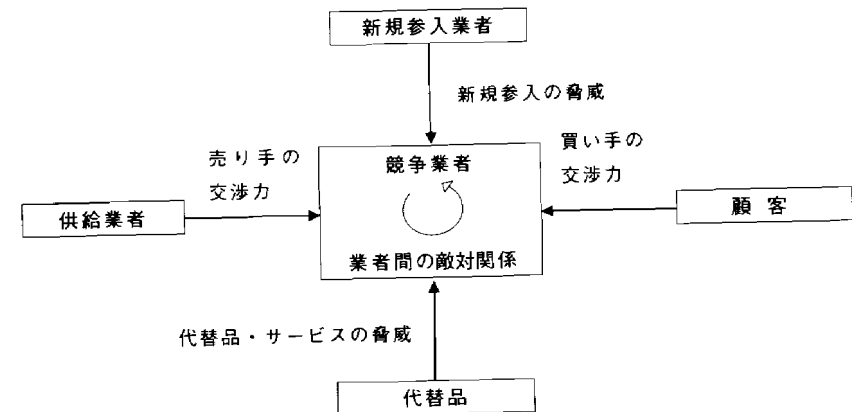
経営環境変化の激しい時代には、中・長期的なビジョンを展望し、明確な経営戦略を策定することが不可欠である。経営戦略の定義にはいろいろある。マイケル・E・ポーターの「ファイブ・フォース (five forces) 理論」を参考にすれば、「企業の競争優位を確立するシステム作り」ということになるかも知れない。ファイブ・フォース理論では、業界の競争関係を激化させる主要因を5つに集約し、それぞれの要因が競争激化の強めることになるとかを分析し、競争要因に対し、必要な成功要因 (key successful factor) を明確にすることが目標になると理論付けている。(図表7) はファイブ・フォース理論における5つの競争要因を表わしたものである。

競争を激化させる5つの要因について概説しておく。

①業界内の既存競争業者間の敵対関係

既存業者間の敵対関係は、種々の戦術を使って市場を確保しようという形

図表7 ファイブ・フォース理論における5つの競争要因



(出所) マイケル・E・ポーター『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年

をとる。数社の同業者が他から責められていると感じるか、市場地位を強化できる好機を発見するかといったような場合に敵対行動が起こる。ほとんどの業界において、例え1社であってもこのような競争行動は同業者にすぐ察知される。こういった場合、業界内の競争行動に対する報復活動、すなわち敵対行動が起こる。これは、同業者間には、お互いに相手の行動によって、新たに行動するという関係があることを示している。

②売り手の交渉力

供給業者は、買い手に対して価格を上げる。あるいは品質を下げるといった脅しをかけることで交渉力を行使し、威力を持つ売り手は、コスト増を自分の売値の増で取り戻すことのできない弱い買い手業者から収益を奪取することができる。

③買い手の交渉力

買い手は値下げを迫ったり、より高い品質やサービスを要求したり、売り手同士を競い合わせたりして売り手業界の収益性を買い手業者側にシフトする。

④新規参入の脅威

新規参入が発生すれば、業界全体の供給量は増加し市場価格は低下する。新規参入者によってより激化した競争を勝ち抜くために、競合者の中にも新たな経営資源の投入を行い、差別化を図ろうとする企業が出てくるため、コストの増加が起こる。ある業界に新規参入の脅威がどの程度あるかは、その業界に存する参入障壁の有無や程度によって決定される。

⑤代替品及び代替サービスの脅威

ある業界が買い手グループに対して供給する製品に、同機能を備え持つ代替品が存在する場合には、その業界の収益性は圧迫される。既存業者が注意すべき代替品は1) 既存業者が提供する製品よりも価格対性能比がよくなる傾向のある製品、2) 高収益を上げている業界によって製造されている製品、3) 他業界によるまったく別の商品、といったものがある。

このように、ある一定の経営資源を持つ企業が、行っている事業内容に成長性が期待できるかどうか、あるいは、安定的な収益が確保できるかどうかは、企業の属している業界や事業領域のなかで競争優位の立場を確保できるかどうかにかかっている。このような現状を分析し、将来の方向性を見極めるには戦略的なプランニングが求められる。

経営戦略のプランニングには、ボストンコンサルティング・グループによる、業界における当該企業の扱う製品やビジネスのポジショニング (positioning) を明確にし、戦略構築に利用する PPM (product portfolio management) 手法も参考になる (図表 8)。

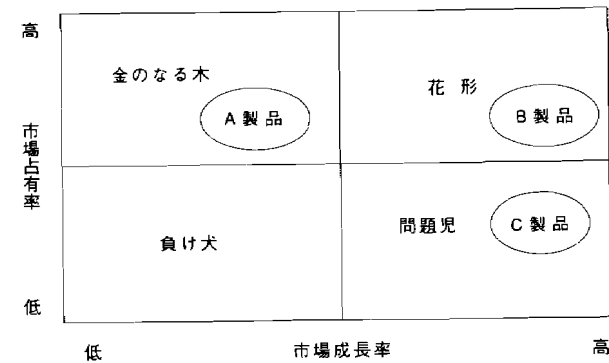
市場占有率と市場成長率を基に、製品やサービスのポジショニングを把握し、経営計画策定に活用するための各製品やビジネス (サービスなど) ポジショニングにおける特徴は次の通りである。

①金のなる木 (cash cow)

市場成長性は低いがマーケット・シェアが高い製品やビジネスで、キャッシュフローを生み出すドル製品である。企業にとっては利益獲得の源泉になっていると同時に、新製品開発の資金源にもなる。

②負け犬 (dog)

図表 8 PPM (product portfolio management)



マーケット・シェアが低く、市場成長性も期待できない。投資効率が悪いため将来的には事業撤退の対象になる。

③問題児 (problem child or wild cat)

市場成長性は期待できるが、マーケット・シェアは低い。このような製品やビジネスはマーケット・シェアを維持するために多額の投資が必要で、市場成長性が低下すれば負け犬に転落する危険性を持っている。

④花形 (star)

市場成長性、マーケット・シェアともに高い、いわゆるスター製品 (ビジネス) である。当面は経営資源を集中して事業を継続するが、製品のライフサイクルが衰退期に入った場合、成長率は鈍化する。その時点でマーケット・シェアが維持されていれば、金のなる木となりキャッシュフローを生むようになる。

事業計画の策定において、経営者や経営管理者は限定された情報を活用して、実行可能な計画を設定しなければならない。これらの「ファイブ・フォース (five forces) 理論」や「PPM (product portfolio management)」などの有効活用によって、自社の経営戦略のプランニングを効果的に進めることができる。これも管理会計から提供される会計情報を利用した事例である。

う。このような利益計画表を基礎として、管理会計情報がどのように事業部や部門にブレイク・ダウンされるかが、提供される会計情報の活用の仕方を左右することになる。あくまでも、これら会計情報が会社や部門の目標達成のために生かされることが重要で、最終的には結果責任ということになるが、業務についてのプロセス管理を重視する必要がある。つまり、管理会計情報は目標達成の手段であるが、将来の業務改善に繋がるようなシステム設計が必要なのである。特に、PPMの活用によって、経営戦略推進上の目標が明確になり、さらに、限られた経営資源をどこに投入すれば効果的なのかといったことも明らかになる。PPMの特性として、経営資源の再配分に極めて有効な戦略が立てられる点があげられる。

さらに、こういった利益計画の策定に当っては、売上・利益計画とともに費用計上については、常にゼロベース思考で捉えることがポイントになる。多くの企業で見られるように、前年実績をベースに費用予算を設定するのではなく、当該期に行うべき業務を明確にし、この業務を遂行するために必要な費用（経費）は幾らであるか、というようにゼロからスタートすべきであろう。年間予算が編成されたら、次に必要なのは「部門別月次予算」である。年間予算を月別に区分し、場合によっては四半期ごと集約し、実行段階になれば、この計画書は同時に管理資料になり、業績の把握とともに事業が計画通りに進んでいるかチェックすることもできる。この場合は、経営判断に活用できる（図表6）で示したような様式「計画損益計算書（長期利益計画表）」が効果的である。このようなことを日常的に行うことができるならば、そのことが自体が、利益責任および業績評価を基礎とした管理会計システムの構築に他ならない。

管理会計システムを業績管理の手段として見る場合、経営計画や予算を策定して目標利益を確保しようとする利益管理会計と、標準原価計算による原価管理や原価改善を行い、目標原価を目指す原価管理会計に区分することができる。企業規模が大きくなると当然ながら権限委譲が進行する。しかし、同時に実行されるのが「責任会計制度（responsibility accounting）」である。

責任会計制度では、組織を有機的に区分し、利益責任センター（profit center）と称される会計責任単位を創設し、原価目標、収益目標あるいは利益目標を各利益責任単位に割り当てて目標管理を行っていく。各経営管理者の責任は、あくまでも管理可能性（controllability）を考慮して賦課されており、管理不能な要因による目標の未達成は責任の範囲外とされるのが一般的である。このように利益責任単位が明確に設定され、全社的な範囲で共有化が図られ実行されるとすれば、その効果はかなり期待できるのである。

一方、これまで触れてきたように、近年、企業価値は他人資本と株主資本の現在価値であると規定し、特に、株式価値の上昇を経営戦略の最終目標とする傾向が顕著である。しかし、企業価値を高めるといった点について、このような見方もある。「企業評価とは企業の具備している人的、財務的、物的資源や情報資源からなる有機的組織体としての企業の総合的経営力を貨幣価値的に測定することである。」¹⁷⁾とし、企業の総合的経営力は（図表9）で示すような各種の要素から創出されるとする考え方である。

株価、EVA（経済付加価値）あるいはROE（株主資本利益率あるいは自己資本利益率）も企業価値の尺度には違いない。しかしながら、企業経営は、

図表9 企業の総合経営力

	カテゴリー(要素)	内 容(項 目)
1	人的要素	経営者の経営能力、リーダーシップ、従業員や管理職のもつ技術や協調性、組織風土、研究開発力など
2	財務的要素	資金調達力、現金・預金、営業債権、有価証券等の在高、資金運用力、株価、収益力など
3	物的要素	土地、建物、機械設備等の固定資産、棚卸資産など
4	情報的要素	製造技術、販売技術等のノウハウの蓄積、経営上の秘訣、のれんなど

(出所)若杉 明(1989)『M&Aの財務・会計戦略』ビジネス教育出版社、30～32頁から作成

経営数値だけでは見えないインタangibleな要素、先に挙げた「人的、財務的、物的資源や情報資源」が有機的に繋がった組織体として機能している。リーダーシップや先見性、カリスマ性という要素も企業価値創造に貢献する。定量的な評価が困難なものを含めて企業価値を高める構成要素としては、経営資源としての「ヒト・モノ・カネ・情報」、ステークホルダーとして「顧

客・取引先・株主」などが挙げられる。これらの存在がそれぞれ「Win-Winの関係」を構築した時、初めて企業価値が創造される。こういった意味からも「企業は社会的存在である」と位置付けられるのである。

5. おわりに

企業に求められる命題はゴーイング・コンサーンにある。一旦設立した企業はそれ自体が社会的存在であり、存続し続けることが社会的使命である。このためには利益確保とともに企業資金の増大化、あるいは適切な管理が求められることはいうまでもない。このような目的を達成するためには、管理会計手法の活用が有効である。管理会計は企業内部の経営者や経営管理者に対し、事業推進に役立つ各種の会計情報を必要に応じて作成し、報告する会計システムである。いうまでもなく、管理会計には設備投資計画や資金調達といった意思決定に活用できるものと、利益計画・予算統制・標準原価計算などといったような業績評価に活用できるものがある。特に、利益管理が管理会計の中心に置かれるのは、企業存続を目的とするからである。換言すれば、企業間競争に生き残るためには、利益を獲得し続けられるかどうかのポイントになる。管理会計は、このような企業価値創造経営を支援するための会計的手法であり、管理会計システムは、企業経営の効率性、有用性を高め企業の付加価値の創造に貢献するために、さまざまな会計に関する経営情報を整理分析し、経営者や管理者にフィードバックするように機能しなければならない。このことによって企業価値の創造が可能になる¹⁸⁾。

価値創造経営は、企業が主要なステークホルダー（利害関係者）である顧客、株主、債権者そして従業員などのために価値の創造を目指す。顧客のための価値創造は、自社に対する顧客の支持の確保が目的となる。このため顧客に対しては対価に見合った製品やサービスを提供して満足度を高めることが必要になる。また、従業員のための価値創造は、従業員を財産（人財）と捉え、企業価値創造の人的資源として最大限、能力を発揮し、企業業績向上のために努めてもらうことが目的となる。そのためには、責任と権限を明確

にし、やりがいのある職務内容、昇進・昇格や報酬等の適切な評価によって従業員満足度（employee satisfaction：ES）を向上させることが重要である。さらに、株主のための価値創造とは、投資に対する十分なりターンが実現できるように業績の向上が目的となる。このことによって配当（インカムゲイン）だけでなく、株式価値を上昇させることによって、企業価値をさらに増大させることができる。

これらの目的を達成するためには、「経営戦略と経営資源の適正配分」「予算管理の徹底化」「在庫管理、資金管理、利益管理などの適正管理」「予算編成と予算管理の実効性」「予算・実績差異分析と改善策の実行」などといった経営課題に対処しなければならない。これらの多くは、標準原価計算による製品原価の管理、直接原価計算およびCVP分析の活用、予算編成に基づく利益管理や資金管理に関する会計、あるいは、近年注目されるようになった活動基準原価計算による製品原価の把握、バランス・スコアカード・EVAやMVAといったキャッシュフロー経営を重視した経営評価指標によるマネジメントの推進といった管理会計的計算技法の活用によって改善することができる。このように、企業価値創造を実現するためには、管理会計手法の全社的活用がこれまで以上に求められるのである。

注

- 1) McKinsey & Company, Inc., Tom Copeland, Tim Koller, and Jack Murrin (2000), *VALUATION: Measuring and Managing the Value of Companies*, 3/Edition, John Wiley & Son, (マッキンゼー・コーポレート・ファイナンス・グループ訳 (2002)『企業価値評価』ダイヤモンド社) 3頁
- 2) 商法「第二編会社第一章総則」の「第五十二条」で「本法ニ於テ会社トハ商行為ヲ為スヲ業トスル目的ヲ以テ設立シタル社団ヲ謂ウ」と規定し「同条第二項」で「営利ヲ目的トスル社団ニシテ本編ノ規定ニ依リ設立シタルモノハ商行為ヲ為スヲ本業トセザルモノヲ会社ト看做ス」とし、基本的には「会社は営利を目的として設立されるもの」と看做している。
- 3) 商法「第二百五十四条ノ三」では「取締役ハ法令及定款ノ定並ニ総会ノ決

- 議ヲ遵守シ会社ノ為忠実ニ其ノ職務ヲ遂行スル義務ヲ負ウ(忠実義務)」と明記し、会社を実質的に支配している株主に対し、その利益に反しない行動を執ることを義務付けている。
- 4) 筆者は大学に奉職する以前、自動車部品メーカーでの実務経験を持ち、その後マネジメント教育の普及を業務とした公益法人に長く勤務し、特に、大企業の事業部門や中堅企業などに対する管理会計的視点でのコンサルテーションを行ってきた。この仕事は一部現在も行っている。
- 5) このような定義から、「管理会計」は「意思決定会計」と「業績評価会計」に区分する見方がある。
- 6) この定義は「アメリカ会計学会」によるものである。
- 7) Anthony, R. N. (1965), *Planning and Control Systems, A Framework for Analysis*, 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, 20-24頁)を参照のこと。
- 8) Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2001), *Management Control System, 10/Edition*, Hill/Irwin, p.6. なお, Koonz, H. や O'Donnell, C. に代表される過程学派 (process school) は、経営管理プロセス (management process) やマネジメント・サイクル (management cycle) を「計画 (planning)」、「組織化 (organizing)」、「指導 (leading)」および「統制 (controlling)」の4つの職能に分類している。
- 9) 目標管理はマネジメントの方法論に関する考え方の一つであり、P.F. ドラッカーによる“The Practice of Management”『現代の経営』(1954)の第11章“Management By Objectives and Self-control”『目標の設定と自己統制』にその基本的な考え方を見ることができるため、そのはじまりとするのが一般的である。
- 10) 『原価計算基準』の「第一章 原価計算の目的と原価計算の一般的基準」のなかの「――原価計算の目的」で予算編成の必要性などについて記載されている。この『原価計算基準』は昭和37年に当時の企業会計審議会によって開示されたが、その内容は現在でも有効性を失っていない。
- 11) 各企業は在庫管理の重要性について充分認識している。しかし、特に、部品メーカーに多く見られることであるが、実際の場面では欠品を生じさせない供給体制の維持が優先され、在庫管理が上手くいっていないケースが多い。
- 12) 部品メーカーや原材料や部品を供給する専門商社などはユーザーの急な注文にも対応できるように過剰ともいえる在庫を保有しているケースが多く見受

けられる。

- 13) 当時、取引先でもあった同業の部品メーカーの実務者にこのような状況について尋ねたところ「情報の共有化の重要性は理解しているが、現実的にはなかなか共有されていない」とのことであった。
- 14) 宇野永紘 (2003)『実践 管理会計と企業価値経営』三省堂, 27頁
- 15) 中井和敏 (2003)「キャッシュ・フロー分析の実用性に関する諸問題」『東洋学園大学紀要』第11号参照のこと。
- 16) 参考文献として、① G.Bennet Stewart (1991), *The Quest For Value*, Stern Stewart & Co., 河田剛, 長掛良介, 須藤亜理 共訳 (1998)『EVA 創造の経営』東洋経済新報社, ② James. L. Grant (1997), *Foundations of Economic Value Added*, Fabozzi Associates New Hope, 兼広崇明訳 (1998)『EVA の基礎』東洋経済新報社, ③ Joel M. Stern and John S. Shiely with Irwin Ross (2001), *The EVA Challenge: Implementing Value-Added Change in an Organization*, 伊藤邦雄訳 (2002)『EVA 価値創造への企業変革』日本経済新聞社, ④ 佐藤絃光, 飯泉清, 齋藤正章 (2002)『株主価値を高める EVA 経営』中央経済社, ⑤ 津森信也 (2002)『入門企業財務理論と実践』東洋経済新報社, などがある。このほか、特に、参考になる文献として、スターン スチュアート社日本事務所著 (2001)『EVAによる価値創造経営』ダイヤモンド社, がある。この文献は「EVA」を開発したスターン スチュアート社自身が執筆している点に特徴がある。
- 17) 若杉 明 (1989)『M&Aの財務・会計戦略』ビジネス教育社, 30頁
- 18) Krishna G.Palequ, Victor L.Bernard, and Paul M.Healy (1997), *Introduction to Business Analysis & Valuation*, South-Western, A Division of International Thomson Publishing Inc. (齊藤静樹監訳, 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) 48頁において、「会計分析に必要なことは、潜在的な危険信号 (red flags) を明らかにすることである」とし「会計情報の質」の問題を取り上げている。管理会計ベースで管理するといっても、基本となる財務会計ベースの情報に問題があれば、効果的なマネジメントは期待できなくなる。

(ながい・かずとし/現代経営学部助教授)