

# 意思決定と会計学

大阪大学経済学部助教授 宮 本 匡 章

## §1. まえがき

この小稿では、企業における意思決定と会計学との関係について、私見を展開してみたいと考えている。編集部から自由論題で論文を求められたこの機会に、最近関心をもっているこのテーマについて、自由に論じてみたいというのが私の本心である。従って、このテーマに関する内外の論文をサーベイし、詳細かつ体系的な論述をする論文形式ではなく、この問題に対する問題意識を明確にし、私なりのアプローチを試みることに主眼点があることを、最初におことわりしておきたい。

## §2. 会計学の特徴

会計学の特徴を一般的に述べる場合には、貸借平均の原理とよばれる巧妙な計算機構を骨格とする複式簿記(double entry bookkeeping)と関連させることが多い。この複式簿記は、15世紀のパチョーリによって論述されているほどに長い歴史と伝統をもち、ゲートによって賞賛されたほどの美事な論理をもつものであって、確かに会計学の本質と表裏一体をなすものといえる。

しかし、そのような複式簿記を基盤として処理され、財務諸表(貸借対照表や損益計算書など)や各種のレポートで報告される会計情報(output)の特徴を、ここでは問題としたい。というのは、意思決定と会計学の関係を解明する場合には、会計内部の情報処理のメカニズムを問題とするよりは、会計で取扱われる情報の特性を問題にすることこそが重要であると考えられるからである。その際にもいろいろなことを列挙しうるのであるが、ここでは次の三点を指摘しておきたい。

(1) 価値的側面を貨幣数値として把握・表示する。

ドイツ経営学においては、しばしば給付(Leistung)の流れと受払(Zahlung)の流れを対応させて、企業活動を説明しようとしている。このような解釈が企業活動の理解のために適切であるかどうかはともかくとして、ここで価値的側面と表現しているのは、物財の流れと対応し、相当部分が物財の流れの鏡像(Spiegelbild)となっているマネー・フローを把握・測定し、その結果として、企業の経営成績を表示する損益計算書や企業の財政状態を表示する貸借対照表を作成しうるということを意味している。価値的側面を把握・測定する尺度としては、マネー・フローという表現によって明示されているように、貨幣単位が用いられる。このことは、長所にも短所にもなりうるのであるが、一般に理解されている会計の基本的特徴の一つであるといえる。

ただ誤解をさけるために、ここで次のような補足説明が必要であろう。会計学においては、財務会計と管理会計と呼ばれる2つの専門領域が存在する。そこで、上述の「一般に理解されている会計」と表現したのは、前者の財務会計に相当するものであり、後者の管理会計では必ずしも貨幣数値での表現に限定されないで、このような特徴づけは適切でないという批判が予想されることになる。私自身繰返し主張していることであるが、確かに管理会計においては、それが本来の会計であるかどうかを厳密に検討することなく、貨幣数値化された情報のみでなく、その他の計数化可能な情報をも取扱っている。この点については後にやや詳細に言及することになるが、人事担当の某女子重役が、「管理会計は決算等で意味される従来の会計とは全く異なるものであることを十分に注意してほしい」と述べておられたことの重要性をここ

では指摘しておくにとどめたい。したがって、管理会計を含めた会計を前提とするならば、ここで指摘した特徴は狭きに失することになる。しかし、世間一般に理解されている会計学を念頭におき、管理会計的アプローチを将来の一つの会計学の発展方向とみなすならば、論議の出发点としてこのような特徴を指摘することは、必ずしも不適切ではなからう。

(2) 企業の全活動を同一次元で把握しうる唯一の手段である。

企業には、購買・生産・販売・人事・経理・企画・総務などといった多くの異なった職能があり、それらが複雑にからみ合っ一つの企業活動を生み出している。そこで、例えば生産の計画および管理という一つの職能を問題とする場合には、その領域を最も適切に表現しうる単位（尺度）を選定することが望ましいのであるが、その単位（尺度）がその他の職能領域においても同様に有効適切であるという保証は全くなく、むしろそれぞれの職能において各々別々の単位（尺度）を採用することの方がより適切である場合が多い。しかしながら、他方では、企業全体の活動をなんらかの形で把握し測定し表示することが必要とされる。常識的にも、一つの事業あるいは継続企業の一期間についての利益を算定し、配当ないし処分可能利益を確定することは、このことを要求しているし、また社会的に制度化されていることである。さらに企業の安定および成長をはかるために、いわゆる経営計画を樹立する場合にも、同様に利益を中心とする企業活動全体の把握・測定が不可欠である。

このような企業活動の全体を一元的に把握する手段として、古くから会計学が存在してきた。もちろん、後述するように、この会計学に問題がないわけではないが、少なくとも現時点においては、会計学以外にこの課題をはたすものが存しないことは疑いのない事実である。従ってこの特徴は、会計学独自のものとして、高く評価する必要がある。

(3) 測定方法が一義的でなく、いくつかの代替的方法が利用されている。

E. シュマーレンバッハ (E. Schmalenbach) の「コンテンラーメン (Kontenrahmen)」で示されているように、また複式簿記機構が示しているように、会計学はきわめて美事な一つのシステムを構成している。(もちろん、今日的なシステム概念とは必ずしも一致していないけれども。) しかし、それは基本的なフレームワークについてであって、会計にとって不可欠な測定方法については、担当範囲の選択可能性が認められ、その結果、一義的な利益測定を意図しているとはいいがたい。むしろ、アメリカ会計学会 (AAA) の1969年委員会報告「経営意思決定モデルについての委員会報告書」で指摘しているように、測定システム・バイアス (measurement system bias) が許容されているといえる。

利益測定に明白に影響を及ぼすものに限定をしても、期間、損益計算方式としての全部原価計算 (absorption costing) と直接原価計算 (direct costing or variable costing) が存在するし、棚卸資産評価方式として原価法や低価法 (時価法の一つ) が認められ、原価法にはさらに個別法、先入先出法、後入先出法、各種の平均法が認められている。これらはあくまでも例示にすぎず、ここで指摘したいことは、測定方法にいくつかの代替的方法が認められ、それが会計情報の質と非常に密接に結びついているということである。このことは、会計担当者以外の会計情報利用者にとって、必ずしも的確に理解されているとはいいがたいし、極端な場合には会計操作といった言葉と同一視される危険がないでもないので、会計の一つの特徴として強調しておく必要があると思われる。

### § 3. 意思決定会計の意味

先にもふれた会計学の一研究分野である管理会計では、意思決定会計ないし計画会計と、業績評価会計ないし統制会計とを区別して論議することが通例である。そこで、意思決定と会計学との関係を検討する前に、意思決定会計がどのような意味をもっているかを明らかにしておきたい。

会計学者のなかにも、会計情報のみで意思決

定ができるわけがないので、意思決定会計などという表現は不適切であるという意見が存在する。皮相的にみれば、その意見は正しいといわざるをえない。しかし、意思決定会計という用語の適、不適はあるにしても、管理会計でいう意思決定会計は、会計情報によって意思決定をおこなおうとするものでは決してない。その意味では、会計学者のなかにも、従って当然に会計専門家以外の人にも、意思決定会計についての誤解があるように思われてならない。

管理会計は accounting for management の訳であると考えてよい。その外にも、managerial accounting とか management through accounting という原語が用いられるが、本来は企業経営に役立つ会計を志向したものであった。ということとは、会計によって企業経営をやろうということではなく、企業経営に役立つような会計情報の作成を、管理会計の課題としてきたことを意味している。歴史的にみると、標準原価計算、予算統制、経営分析などが管理会計の主体をなしており、ある程度確立された技法を中心に管理会計が論ぜられてきただけに、それが奉仕してきた企業経営の領域に自ずから限定されざるをえなかったのであるが、しかしそれでもなお、そのような企業経営のための会計情報の作成に主眼点があったといえるのである。例えば、コストの計画や統制のために、標準原価計算の技法が導入されたのであるが、その標準原価計算制度によってコスト問題のすべてが解決されるという幻想をいだいていたのではなく、コスト問題に少しでもより良く役立つためには、標準原価計算がどのようなものであるべきかが研究されてきたといえるのである。

管理会計一般についてこのような解釈が可能であるとすれば、管理会計の一分野である意思決定会計についても、同様のことがいえるはずである。意思決定そのものについての概念決定をここでは試みないが、企業にはいろいろな事象についてのいろいろなレベルでの意思決定が存在する。会計情報がある程度決定的な役割りを果たす一部の意思決定問題に対して、どのような会計情報を作成し処理すればより良い

意思決定が可能であるかを、意思決定会計が扱ってきたのであって、意思決定のすべてを対象としたり、一部の意思決定であれ会計情報のみで意思決定が完全に満足に行いうると考えているわけではない。したがって、意思決定会計とは、ある限定された意思決定問題に対するより良い会計情報の提供を研究課題としてきたといえるのである。

#### § 4. 管理会計的思考の限界

管理会計およびその部分領域である意思決定会計について、前節のような解釈をしたのであるが、会計専門家のなかにも、従来の管理会計的思考を拡大し精緻化することによって、ほとんどの意思決定問題が適切に解決されるという見解をもつ人がないわけではない。この場合の問題点は、従来の管理会計的思考をどのように拡大し精緻化しようとしているかであって、それが正しい方向を示しているかぎりにおいて、必ずしもその見解のすべてを否定しなくてよい。その意味において、ここで従来の管理会計的思考の限界を明らかにし、今後の課題のための基礎がためをしておくことをとにした。

(1) 真の問題解決のためというよりは、一つの計算制度ないし技法の展開が中心となっていたこと。

先述のように、経営のために役立つ会計情報を提供することが管理会計での課題となっていたのであるが、その実情を検討してみると、一つの計算制度ないし技法の研究という色彩が濃いことは否定しがたい。例えば、予算統制 (budgetary control) にしても、その研究の主たる対象となっているのは、予算統制のもつ意義の検討、予算編成手続きの解明、および期中変更をも含めた予算による実績の統制 (差異分析を含む) であって、そこでは計算のルーティンとそのもつ意義の検討が中心的役割をはたしていた。企業予算は、企業活動を収益と費用という会計的用語で把握・測定し、その結果を利益概念で表示するものであるから、会計学が主役を演ずることにならざるをえないことは事実である。しかし、企業活動の期間計画である以

上、収益および費用として表示されているものには、その基礎に販売活動、購買活動、生産活動などがあり、それらを具体的に予測しないかぎり、有効かつ確な企業予算の樹立は不可能である。にもかかわらず、管理会計で取扱う予算統制論では、それらの点にほとんど言及せず、極言するならば、計算ルーチンのみを提示しているにすぎない。筆者自身も、予算編成の基本方針となる利益計画について、いくつかのコンピュータ・モデルを作成する機会をもったが、その時痛切に感じたことは、利益計画のキイとなる変数（例えば各製品の販売量の予測）の決定が不可能で、ほとんどをモデル外で決定されるインプット・データとして取扱わざるをえないという、はがゆさであった。この例示などは、これはマーケティング部門で検討すべき事柄であり、会計学では本来取扱うべき性質のものではないという反論が予想される。会計学の立場に立つかぎり、その反論は正当であるが、会計学がそれのみで問題解決（この場合には予算の編成）にあたりうるという見解に対しては致命的な打撃になるはずである。

より会計学的な問題を例にあげよう。標準原価計算において標準原価と実際原価の差異を算定し、その差異を発生せしめた原因を分析することは、きわめて本質的な会計問題とみなされ、巧妙な計算および分析技法が提示されている。確かに長い経験によって具体化されたものだけに、原価管理 (cost control) 目的に寄与するところが大きかったと思われる。しかし、そのように制度化され精緻化されたものでありながら、今日的な原価管理のための完全な武器になり得ているかといえば、必ずしもそうとはいえない。組立産業においてある部品が外注されているとしよう。その部品が検収されたのちに、他の部品とともに製品に組立てられ、外部に販売される。ところが、その部品が不良品であり、クレームがつき、代品納入か補修が必要されたと仮定する。このような仮定は、実際的にはもはや仮定ではなく、現実である場合が多い。このような場合、従来の標準原価計算制度においては、部品の不良であったことにともなうコス

ト増を、他の原因のものを区別し、総額のみならずそれを構成する原価費目ごとに把握・測定することは不可能なのである。企業においてコスト・ダウンを積極的に押し進めるためには、現場で認識されたコスト増の原因ごとに、そのコスト増加分を算定し、それが製品原価にどれほどの影響を与えるかを確認することこそが、肝要であると考えられる。にもかかわらず、確立され制度化された従来の原価管理技法では、このような事態に対処するための弾力性をもちえないということに、われわれは十分留意する必要がある。

(2) 歴史的会計データが中心となり、問題解決ごとに必要な特殊な評価をおこなうという考え方が十分でなかったこと。

意思決定会計が意思決定に役立つ会計情報を提供することである以上、将来予測をおこなうことが中心課題とならざるをえない。しかし、会計学自体では、統計学などと異なり、将来予測のための手法を本来もたないので、過去の歴史的会計データを基盤とし、予想しうるかぎりの変化をそれに加味する方法をとることになり、基本的に歴史的データに依拠せざるをえない、また、業績評価ないし統制会計においても、一般に目標値と実績値との比較が問題となるため、歴史的会計データの占める役割は大きいものと考えねばならない。従って、管理会計についても、財務会計ほどではないにしても、やはり歴史的会計データが重要視されているといえる。

もっとも、意思決定にともなう特殊な概念が問題にならなかったわけではない。通常、特殊原価概念とよばれるものがそれにあたり、機会原価、埋没原価、差額原価、増分原価などがその例として指摘できる。それ故に、ここで述べたいことは、特殊概念がなかったということではなく、そのような概念をより適切かつ体系的に導入することが、今後の方向として強く意識されねばならないということである。

若干の例でこの点を説明してみよう。どのような管理をおこなう場合にも、管理会計の領域では管理責任者を通じての管理が問題となる。その際、動機づけ (motivate) が大きな課題と

なるのであるが、従来の文献ではその意義と必要性を強調するにすぎず、具体的な方策にまで言及していなかった。しかし、行動科学でとりあげられた希求水準 (aspiration level) 概念は、まだ実際の採用に難点を残すとはいえ、この動機づけのよりの確な説明とそのための具体策を提示しうる手段となりうるものと予想される。従って、このような隣接科学で開発された諸概念の導入が、従来の管理会計技法のより良い活用のために必要視されるのである。

さらに、新しい概念の導入によって、管理会計的思考が拡大される可能性も存在する。その典型例は、価値分析 (Value Analysis) 思考であろう。この技法が開発された当初には、主として購買面 (材料費) でのコスト低減に役立つものとみなされたが、現在では企業活動におけるあらゆる無駄部分の排除と稀少資源のより有効な利用を目指す科学的思考として理解されている。価値分析思考によって明らかになったことは、従来原価管理が数量的側面の管理に重点をおき、質的視点、つまり従来よりもより低廉な材料や製造方法がありはしないかという観点をほとんど無視していたということである。このような思考が提案されてみると、しごく当然のことと思われるのであるが、前述のように制度的ないし技法中心の論議をしているときには、案外気付かないものなのである。このような意味での管理会計的思考の拡大は、IEやORで開発された諸技法の導入によっても、同様に可能であり、詳論はさけるけれども、現時点においてすでに大きな貢献をしている。そのことは、通産省の産業構造審議会から答申された「コスト・マネジメント」によって、ある程度裏付けされているところである。

このような例示から明らかのように、今迄の管理会計においても特殊原価概念のような特定の問題のために必要な特殊な評価をおこなってきているものの、まだまだ十分な配慮がおこなわれてはいかぬと、管理会計のもつ限界がここにも現われているといえよう。

## § 5. 意思決定と会計情報

今迄の議論を前提として、最後に意思決定のために役立つ情報を提供するためには、会計担当者がどのような配慮を必要とするかを検討することにしたい。このことはまた、企業経営のために役立つ会計情報の提供を課題としてきた管理会計が、今後どのような方向に発展するかをさぐることをも意味している。

(1) 解決されねばならない問題は何かという正しい認識から出発すること。

すでに述べたように、確立された技法をいかに利用するか、あるいはいかに改善するかを、研究の出発点とすべきではない。もちろん、どのような思考ないし技法も、その開発された当初においては、それを必要とする背景があったはずである。しかし、一旦確立された技法となると、それを生み出した精神が忘れられることになりがちである。それ故に、結果的には確立された技法が利用されることになるとしても、まず何が解決されねばならない問題であるかを確認することから出発すべきであろう。

(2) 解決のためのあらゆる可能性 (代替案) を検討すること。

価値分析や機会損失概念がわれわれに教えていることは、問題解決の可能な方法を十分に検討はしていない場合があるということである。ある問題が与えられると、われわれは既知の方法によって、ともすると安易に解決しようとする。その結果、具体的に表面にでてこない損失 (機会損失) を発生させる危険性がある。この損失をなくしたり、可能なかぎり少なくするためには、弾力的かつ創造的な努力が要求されることになる。

(3) 一面的な考察ではなく、総合的な検討が不可欠であること。

企業の意思決定は、ある職能領域に限定される場合もあれば、いくつかの職能領域がからみ合っている場合もある。今迄管理会計が問題としていたのは、どちらかというと後者の場合が多い。その時、会計担当者のみで問題解決にあたることは、極めて危険なことといわねばならない。というのは、本来会計担当者はライン活動に従事していないからである。このことのみ

からも、真の問題解決のためには、その問題に関係のある専門家が力を合わせることの必要性が理解できる。

このことはまた、必然的に、問題に対する一面的アプローチから、より総合的アプローチへの変化をとまなうことになり、同時にある専門分野の概念のみでなく、多様な専門分野の概念が駆使されることにもなるのである。最近プロジェクト・チームの有効性が強調されているのも、まさにこのようなメリットが明らかになったことに基因すると思われる。

#### (4) システムズ・アプローチの採用

システムという用語はいろいろな形で利用されているが、「ある問題領域における重要な要素の論理的結合構造」としてシステムを解するならば、極めて含蓄の深いものと思われる。特にここでシステムズ・アプローチを指摘したのは、この節で述べてきた上記の点を前提として、具体的に問題を解決する場合、何らかの方法論が必要となるのであるが、その方法論をシステムズ・アプローチが提供してくれると考えられるからである。

以上のように、意思決定をおこなうに当たっての考慮すべき点を列挙して、それに対して会計学がどのように寄与しうるかを検討してみよう。まず第1に指摘しうることは、会計学の特徴として述べたように、会計学はあらゆる活動を貨幣単位という共通の尺度で把握し表現し得るものであるから、意思決定のための代替案を評価し、最善の策を採用するために役立つはずであるということである。しかしそのためには従来の会計的思考にとどまることなく、より適切な会計情報を提供しうるための努力が要求されることになるが、それが有効であるためには意思決定そのものの内容についての的確な認識が是非とも必要である。第2には、すでに開発されている意思決定モデルに対して、そのモデル

が最適なアウトプットを生み出せるように、正確かつ適切なインプットを提供するということである。在庫管理モデルとか CPM (Critical Path Method) においても、原価情報が極めて重要なインプットであるにもかかわらず、従来必ずしも十分な情報を提供してこなかったきらいがある。従ってこのことも今後の課題の一つであると思われる。しかし他方では、正確な原価情報の提供が極めて大きな追加コストを要求する場合があります。経済性の観点から困難視されることもありうる。従って、既述のように、モデル開発の段階における協同作業が必要とされるのである。この協同作業が成功すれば、実施不可能な理想的な意思決定モデルではなく、現実性のあるモデルの作成が可能になる。現実的であるということが、モデルの質の低さと同意語となる場合も予想されるが、連続的な努力によって、そのレベル・アップを期待することができるのである。

このように考えてくると、従来の意思決定会計を全く否定するかにみえるのであるが、筆者の意図はそのようなことにあるのではない。長い年月をかけて形成されてきた会計思考には、それなりの長所を数多くもっている。しかし、意思決定を前面に出すかぎり、そして会計担当者が今後とも重要な役割をはたそうとするかぎり、従来の伝統に安住することなく、積極的に意思決定に役立つ会計情報を提供すべきであると考え、そのためにはどのような点に配慮すべきかを検討したのである。この小稿では、ほとんど具体的な説明をせず、筆者なりの考え方を提示したにすぎないので、必ずしも説得的でなかったことは否定しえない。しかし、基本的な方向だけは示した積りである。最後にアメリカ会計学会の委員会報告の言葉を引用しておきたい。「今後の会計担当者はシステム設計者でなければならない。」