

統一論題

ネットワーク時代の管理会計

名古屋大学 木村彰吾

1. はじめに

今日の企業を取り巻く環境の変化は経営にさまざまな影響を与えており、その結果として経営のあり方が変容し、管理会計もそのような経営の変容に適合することが求められている。このような環境変化を引き起こした要因として IT の進展、グローバル化などが指摘されているが、本報告ではこうした環境変化を象徴するキーワードとして「ネットワーク」を取り上げ、ネットワーク時代の管理会計について考察する。

2. ネットワーク時代

環境変化の要因としてのネットワーク

(1) 2つのネットワーク

企業経営という視点からすると、ネットワークには2つの意味がある。1つは情報システムというネットワークで、もう1つは企業間関係というネットワークである。

情報ネットワーク

情報システムは 1960 年代頃から社内の事務処理の省力化を目的として利用されるようになり、その後 MIS や SIS などとして展開されてきた。しかしながら、光ファイバー網の整備や、クライアント・サーバ型 (C/S) システムなどの技術、TCP/IP などのプロトコル技術や WEB の技術といった情報技術の進展によって、今日の情報システムはグローバルでオープンなネットワークというシステムになっている。このようなグローバルでオープンなネットワークという情報システムが IT 革命の契機となったと言える。

価値ネットワーク

企業の経済活動は 1 つの組織だけで完結するものではなく、そのサプライヤーや顧客、あるいは同業他社との関係に関わっている。価値創造はそのような企業間関係を通して行なわれ、企業間関係のネットワークは価値ネットワークととらえることができる。メガ・コンペティションにおいては、個別企業の競争力だけでなく、その企業のサプライヤーや顧客も含めた価値ネットワークの競争力が重要になっている。

(2) ネットワーク時代とは

情報ネットワークおよび価値ネットワークの影響を受けた企業環境を、ここでは「ネットワーク時代」と定義する。その特徴として次の2点が指摘できる。1つは情報ネットワークがインフラとして位置付けられることである。言い換えれば、情報システムそれ自体が優れていても競争優位の源泉とはならないということである。もう1つは、メガ・コンペティションに対処していく上で、価値ネットワークの重要性がかつてないほどに高まっ

ていることである。

3. ネットワーク時代の経営

(1) ネットワーク時代の企業経営

ネットワーク時代を前述のようにとらえれば、ネットワーク時代の経営には情報ネットワークを活用して競争力のある価値ネットワークをフレキシブルに構築することが求められる。サプライ・チェーン・マネジメントやネット調達などは、そのような具体的な手法としてあげられよう。

しかしながら、価値ネットワークが競争力を持つためには、参加企業がある水準以上の経営ができなければならない。そのため、ある水準以上の経営ができる企業かどうかを判断できる基準（標準）が必要となる。その意味では、経営標準の設定はネットワーク時代の企業経営の基礎となると同時に、競争力にも影響を与えられよう。

(2) ネットワーク時代における経営標準の意義

- 理論的考察

経営標準は、価値ネットワークを構築する際に参加企業の経営能力を判断する基準としての役割を果たす。ネットワーク時代には情報ネットワークを活用してグローバルに参加企業を募ることができるが、情報ネットワークから得られる情報だけではその企業の経営の能力や実態を判断できない。そのため、その企業の経営能力や実態を知るには、その企業を実際に視察しなければならず、これでは競争力のある価値ネットワークを迅速に構築することができない。そこで、時間をかけて実際に企業を視察して評価する代わりに、経営標準（例えばISO9000シリーズ、QS9000など）を設定し、その水準を達成しているという「認証」あるいは「資格」の有無によって経営能力を評価することが、価値ネットワークの構築上有効なのである。

このような「認証」あるいは「資格」には、スクリーニング効果とシグナリング効果がある。理論的には、不完備情報の下では私的情報をめぐって次のような行動が考えられる。1つは、私的情報を保有している側が自ら自己の情報を開示するシグナリングという行動であり、もう1つは、私的情報を持つ側のいろいろなタイプを情報のない側が何らかの基準によって区別するためのスクリーニングという行動である(Milgrom & Roberts [1992])。例えば、ISO14000シリーズの認証を取得している企業は、自社が自然環境保護を意識している企業であることを知らしめることができる。この場合、ISO14000の認証取得はシグナリングの機能を果たしていることになる。また、ビッグ・スリーのサプライヤーになるためにはQS9000の認証を受けなければならず、QS9000はビッグ・スリーにとってのスクリーニングの機能を果たしていることになる。スクリーニング効果とシグナリング効果という観点からすると、経営能力の高い企業はレベルの高い経営標準を達成することによってシグナリング行動をとる傾向が見られ、価値ネットワークに参加するためのミニマム・リクワイアメントとしての経営標準はスクリーニング機能の効果が大きくなるのである。このような考察から、参加企業の経営能力を判断する基準として採用する経営標準のレベルは、価値ネットワークのパターンを規定する要因と考えられるのである(図1参照)。

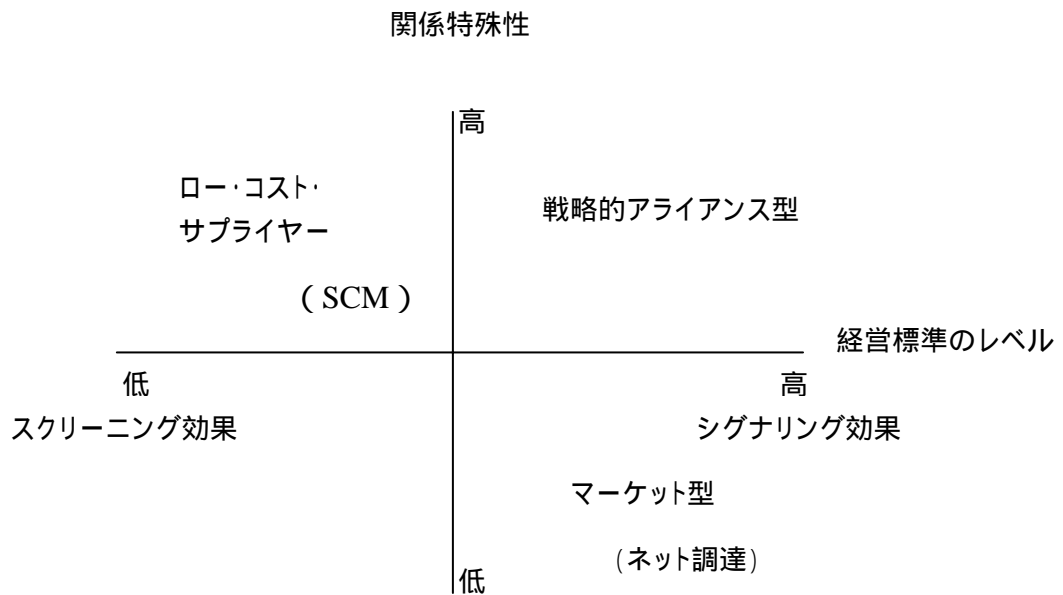


図1. 価値ネットワークのパターン

4. ネットワーク時代における管理会計

ネットワーク時代の経営は、情報ネットワークを活用して競争力のある価値ネットワークをフレキシブルに構築・運用することであり、その前提として経営標準が重要になることが明らかにされた。このような経営に適合した管理会計システムを構築するには、従来の管理会計を修正あるいはアジャストする必要がでてくるだろう。そうした修正の結果、従来の管理会計に見られなかった機能、特徴・特性が付加されたり、従来の管理会計で再評価される特徴があれば、それらはネットワーク時代の管理会計としてとらえることができる。

(1) 価値ネットワークの構築に関わる管理会計

- 経営標準と管理会計

経営標準の設定という視点から、管理会計にどのような機能、特徴・特性が期待されているかを考えてみると、次の3つが指摘できよう。

経営標準には管理会計手法も含まれるので、標準的な管理会計手法を特定化することが求められる。現在実施されている管理会計手法のうち、どのような手法が経営標準として適切かという問題である。いままでは、新しい管理会計手法の開発・移転に焦点が当てられ、より望ましい管理会計の構築に重点が置かれてきたが、それらを踏まえた上で、どんな管理会計手法が標準としてふさわしいかを考えることが必要となっている。

経営標準を達成しているかどうかを判断するためにチェック・リストが用いられる。チ

チェック・リストは内部監査・内部統制あるいはコントローラー制度に用いられるツールであることを考慮すると、経営標準のチェック・リストは管理会計の重要な機能と位置付けられるようになると予想される。その場合には、バランス・スコア・カードの手法が援用できるであろう。

経営標準には標準的な経営のやり方が示されるが、その経営のやり方がどのようにして全社的な財務的業績と結びつくかを明示しないと、部分最適化に陥りやすい。部分最適化を回避するためには、業績が経営のやり方によってどのように左右されるかをバリュー・ドライバーやコスト・ドライバーによって説明する必要がある。

(2) 価値ネットワークの運用に関わる管理会計

- 価値ネットワークのマネジメントと管理会計

価値ネットワークでは、情報ネットワークを活用しつつ企業間の相互作用において価値創造がより効率的に行なわれる。このようなマネジメントに適合するためには、管理会計に次のようなことが要求されよう。

価値ネットワーク全体にわたるコスト・マネジメントが必要になる。ネットワークの関係特殊性が高い場合には、企業間原価企画などの実施が有効である (Cooper & Slagmulder[1999])。その際には、例えばCALSのように情報ネットワークを活用して企業間で情報やナレッジが共有されることが前提である。また、企業間で会計システムが統一されていないと会計情報を検索したり解釈するのに、それができなくなるほどの多額のコストがかかる (Riordan[1990]) ので、価値ネットワーク全体にわたるコスト・マネジメントのためには、原価計算システムの統一が必要である。その意味では、経営標準は原価計算システムの統一に貢献すると考えられる。

価値ネットワーク内での価値分配機能

価値ネットワークは企業の価値創造のパターンを決めるが、その際に企業間での価値分配の問題が発生する。価値ネットワークに貢献するインセンティブという観点からは、価値ネットワークにおける価値創造への貢献分に見合った利益を受取ることができるような企業間取引価格を設定する必要がある、そのような企業間取引価格の設定のための会計情報の提供が求められる。

< 引用文献 >

1. Milgrom, P. & Roberts, J., 1992. *Economics, Organization & Management*. Prentice Hall (邦訳書: 奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳「組織の経済学」NTT出版、1997年)
2. Cooper, R. & Slagmulder, R., 1999. *Supply chain development for the lean enterprise*. The IMA Foundation for Applied Research, Inc. (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)
3. Riordan, M.H., 1990. What is vertical integration? *The Firm as a nexus of treaties*

(Aoki, Gustafsson, and Williamson eds.). Sage Publications