

管理会計情報の有用性とミニ・プロフィットセンター

- N社の事例による考察 -

岡田 真（（株）パイオニア）

報告要旨

大企業を中心に、従来はコアと考えられていた経理部や人事部・情報システム部といった間接部門を思い切って分社化（シェアードサービス）する動きが増加している。例えば、経理分社を発表した企業でもパイオニア・西日本鉄道等本社コスト削減を目的とする典型的なものや¹、勝ち組を維持する一方で経理分社を行うブリジストンやトヨタ、さらには以前から分社に積極的であった横河電機やオムロンなど、実にさまざまである。報告者自身も経理分社会社において、現に業務を行っている立場である。

底流となるマネジメントの流れとしては、日本の企業経営が、競争がグローバル化した結果、拡大指向の経営から選択と集中の経営に変化せざるを得なくなり競争優位を生み出してきた事業システムそのものを見直す必要に迫られていることがある。

このような時代においては、選択と集中によって競争優位を築ける事業にしか、限り有る資源は投下できないことは明確である。企業においてコアになる活動とは、何か。それは、商品開発・生産・販売といった実際のビジネスプロセスにおける主活動そのものが競争優位の源泉足りうるのである。そして、企業は自社のコア・コンピタンスを築き上げるために企業全体を効率的にまとめ上げていかなば競争には勝ち残れない。

報告者は、長年経理部門で業務を行ってきた者だがここ数年、このような環境において、会計、特に業績評価指標としての管理会計は、経営にとって有効な情報を提供でき得るのであるか、あるいは、組織やそこに属する人を活性化することができるのであるかということについて、現場の社員や経営管理者から、その問題点を数多く指摘され、また、何故そのように疑問視されてきたのかを自問自答してきた。そもそも、企業の本社＝間接部門には競争力の中核部分は存在しないし、間接業務はあくまでも主活動業務の流れを整え、より迅速に遂行するための手助けに過ぎないのであれば、分社化も当然の流

¹ 間接コスト削減と言っても、近年の連結決算重視の環境において、グループの会計コスト削減を第一に考える「機能分社」型のケースと、業務受託を「外部」にまで求めることによりグループの間接コスト削減を目指す「事業分社」型を目指すケースと分社形態にも相違がある。

なのであろうか。

経営の意思決定のスピードアップが求められている変化の激しい経営環境において、現行の財務会計システムのサイクルの中で生み出される管理会計による業績評価は、「遅い」「専門的すぎて分かりづらい」「恣意的に配賦されている」だけでなく、トップに報告するだけのために、現実の業務とは関係の無い差異の説明ばかりに時間を取られており、有用性は喪失していると批判したキャプラン・ジョンソンの「レレバンス・ロスト」の指摘を待つまでも無く、現実の経営において、経営成績報告は会計の専門知識を有する部署、例えば、経理部や経営企画部あるいはカンパニー制や事業部制の計画部門などで取りまとめられることが多いが、はたして、それら一部の会計の専門家が専門的知識に「手を加え」「調整した」結果後追い²報告的な情報を発信することが、実際に事業活動を行っている、営業・製造・研究部門に有効な情報といえるのであろうか。単なる、総括的結果報告によりかえって現場を混乱させてはいないであろうか。さらに、最悪の場合、会計情報の結果後追いにより、環境変化にスピーディに対応すべき、経営の意思決定を行うトップマネジメントの経営判断を遅らせてはいないであろうか。

以上のような問題意識に基づき、本報告は、管理会計による組織と業績評価のマネジメントが、経営に有効に機能するために求められる要件とは何かを考察する。その一つのケースとして、ミニ・プロフィットセンターの管理会計を取り上げる。

ミニ・プロフィットセンターは、小集団利益管理システムの一つであるが、このような仕組みの中で、管理会計情報の有用性を示すと同時に、ミニ・プロフィットセンターが人の活性化をも誘発するエンパワメント²のシステムであることをN社の実資料や役員、社員に対する長時間にわたるインタビューを中心にして考察する。

² エンパワメントには色々な定義があるが当報告では、ノーデン・パワーズ(2000)に従い「エンパワメント」を単に権限を付与すると言うだけでなく、自己決定能力を付与することで一人一人の潜在能力を引き出し、それが周囲にも好影響をあたえることで、組織全体の力となることという意味で使用する。