

1. 本論文の構成

本論文の構成は次のとおりである。

【第一部 問題意識】

第1章 問題の設定

- 第1節 管理会計情報共有の重要性
- 第2節 多様なステイクホルダーの視点の重要性
- 第3節 問題意識と研究方法
- 第4節 本論文の構成

第2章 先行研究のレビュー

- 第1節 組織内における管理会計情報共有
- 第2節 組織間における管理会計情報共有
- 第3節 組織外における管理会計情報共有—包括的事業報告モデル研究
- 第4節 共有する情報内容の有用性

第3章 分析フレームワークの提示

- 第1節 信頼の定義と重要性
- 第2節 従業員の視点によるフレームワーク
- 第3節 株主・投資家の視点によるフレームワーク
- 第4節 経営者の視点によるフレームワーク

【第二部 実態の把握】

第4章 インベスター・リレーションズ活動における情報共有の現況

- 第1節 郵送質問票調査
- 第2節 IR担当者に対するインタビュー調査

第5章 管理会計情報共有の実態調査

- 第1節 実態調査の対象と方法
- 第2節 調査結果
- 第3節 まとめ

【第三部 事例の考察】

第6章 従業員の視点による管理会計情報共有のマネジメント

- 第1節 京セラの事例
- 第2節 キヤノンの事例
- 第3節 カゴメの事例
- 第4節 まとめ

第7章 株主・投資家の視点による管理会計情報共有のマネジメント

- 第1節 キリンビールの事例
- 第2節 カゴメの事例
- 第3節 まとめ

【第四部 結論】

第8章 結論

- 第1節 管理会計情報共有のマネジメント・モデル
- 第2節 さらなる視点
- 第3節 本論文の貢献
- 第4節 今後の課題

参考文献

2. 第1章 問題の設定

従来、管理会計学研究においては、管理会計の伝達システムよりも認識・測定システムに重点が置かれる傾向があった。しかしながら、管理会計の伝達システムは、その認識・測定システムと同様に重要であり、研究が望まれる。なぜなら、管理会計情報は経営管理に役立つものであることこそが重要であり、いかに精緻な方法で認識・測定されたとしても、その情報を正確かつ過不足なく伝達できなければ、情報利用者の意思決定に役立たせることはできないからである。ここで言う管理会計情報の情報利用者とは、何も企業の経営管理者のみを指すわけではない。企業を取り巻く多様なステイクホルダーを情報利用者として認識することが重要である。なぜなら、長期的視点に立てば、管理会計情報を真に経営管理に資するものにするためには、企業とステイクホルダーの間でWin-Win関係をもたらすような意思決定を導くことが不可欠であると考えられる。

からである。

管理会計の先行研究において、組織内における情報共有の重要性と効果が指摘されている。また、組織間の関係性や相互依存性を重視し、組織間の情報の流れを形成して相互作用を推進させるような管理会計への役割期待が強く現われるようになってきた。管理会計情報の情報利用者として、経営管理者のみならず、従業員や取引先企業をも認識することの重要性が指摘されているのである。組織内や組織間で会計情報を共有するオープンブック・マネジメントについても国内外で研究が蓄積されている。組織内で共有された情報が構成メンバーにもたらすベネフィット、また組織間で共有された情報が組織間関係の構成組織にもたらすベネフィットがそれぞれ高められることで相互の信頼も高まり、信頼関係が構築されると指摘される。

このように、管理会計情報の共有の重要性および効果を指摘する研究や実務の高まりにも拘らず、日本企業においても、管理会計情報共有の水準は企業間で大きな隔りがある。経営管理目的に活用される管理会計情報を外部ステイクホルダーと共有したり、積極的に組織内で共有しようとする企業がある一方で、ステイクホルダーからの共有要請に対して消極的もしくは限定的にしか対応しない企業も数多い。その理由のひとつとして、先進的な取り組みをしている場合であっても、その努力にかかわらず、自らの価値が市場で過小評価されていると企業が不満を有していることが挙げられよう。

本研究の目的は、管理会計情報の共有が企業—ステイクホルダー間の信頼関係を構築し、価値創造をもたらすようなマネジメント・モデルを考察することである。

本研究の中心的課題は2つある。第1に、日本企業における管理会計情報共有の実態を実証的に調査・分析することである。前述のように、管理会計情報共有の重要性が指摘され、伝統的財務報告の有用性に関する批判が高まる中、管理会計情報の共有は実際にはどの程度進んでいるのであろうか。まずこの点を客観的データを示し、明らかにしたい。

第2の課題は、組織内、および組織外における管理会計情報の共有が、企業を取り巻く各ステイクホルダーに及ぼす影響を事例にもとづいて考察することである。本研究の目的(管理会計情報共有のマネジメント・モデルの提案)を達成するためには、管理会計情報共有の実態を、多様なステイクホルダーの視点からも考察することが必要であると筆者は考える。なぜなら、会計の「利害調整機能」に鑑みれば、管理会計情報の共有が各ステイクホルダーに及ぼす影響を考慮することなく、経営者が情報共有の是非を決定することなど現実的ではないと考えられるからである。

この課題を解決するために、本論文では多面的な研究方法を採る。第一の課題に対しては郵送質問票調査、および12社のIR部門の異なる職位の経営管理者に対するインタビュー調査を、第二の課題に対しては一般に入手可能な文献の調査に加えて、複数の企業の経理部門やIR部門、経営企画部門の異なる職位の経営管理者に対するインタビュー調査、および企業内部資料の収集・調査を行なう。

3. 第2章 先行研究のレビュー

第1節では、組織内における管理会計情報共有として、ミニ・プロフィットセンター、エンパワメント、およびオープンブック・マネジメントに関する先行研究をレビューしている。これらの研究は、組織内における管理会計情報共有が従業員の動機づけや人材育成、行動計画を目的としていることに加え、経営者—従業員間の信頼関係の構築に重要な役割を果たしている」と指摘している。

第2節では、組織間における管理会計情報共有として、原価企画、およびサプライチェーン・マネジメントに関する研究を取り上げ、主に情報共有と信頼の観点からレビューしている。

第3節では、組織外における管理会計情報共有として、包括的事業報告モデルに関する研究を取り上げ、(1)非財務情報の共有、(2)多様なステイクホルダーの視点、(3)内部管理用情報と外部報告用情報の整合化、(4)迅速な情報共有、というポイントごとにレビューしている。

第4節では、本論文の分析フレームワークに大きく影響を及ぼす、共有する情報内容の有用性に関する研究を取り上げている。分析フレームワークの妥当性を高めることを目的として、共有情報の有用性について確認している。

4. 第3章 分析フレームワークの提示

本章では、管理会計情報を共有することが企業—ステイクホルダー間で信頼関係を構築し、その信頼がステイクホルダーの価値創造をもたらすような行動を導き、企業の価値創造も導くという、正の循環である「管理会計情報共有のマネジメント」を、筆者の仮説として提示する。これが本論文の分析フレームワークである。

まず第1節で、本論文における「信頼」の定義とその重要性について記している。本論文における信頼の定義は、「自らにとって肯定的な役割を遂行する意図への期待と、自らにとって肯定的な役割を遂行する能力への期待」である。

第2節で従業員の視点によるフレームワークを、第3節では株主・投資家の視点によるフレームワークを、第4節で経営者の視点によるフレームワークを、それぞれ図示し、管理会計情報の共有が企業—ステイクホルダー間で信頼関係を構築し、価値創造をもたらすプロセスを各視点により記述している。

5. 第二部 実態の把握(第4章、第5章)

「第二部 実態の把握」(第4章、第5章)では、日本企業における管理会計情報共有の実態を実証的に調査・分析している。

① 2003年調査

第4章では、東証上場企業を対象とした郵送質問票調査およびインタビュー調査により、インベスター・リレ

ーションズ活動における管理会計情報共有の現況を把握している。

まず、企業のIR活動の現況についての郵送質問票による調査を2003年8月に実施した。調査対象企業として、東証1部上場企業のうち金融(銀行、証券会社、保険会社等)業種を除き、228社を抽出した。機関投資家やアナリストに対してインタビューを行ない、機関投資家やアナリストから高い関心を寄せられ、常にその経営及び財務状況が注目されている企業を抽出した。企業に対する質問票は、現在企業が、業績や経営に関する情報としてどのような指標・数値(財務的、非財務的指標を含む)を共有しているかを問うアンケート形式である。選択肢から回答する設問が中心だが、記述式設問も含んでいる。具体的には、月次、決算発表時、事業計画発表時別に、経営管理指標項目を設け、その共有状況、共有方法、非共有の理由、指標の管理測定部署等を質問している。経営管理指標の抽出に際しても、ファンドマネジャーやアナリスト等機関投資家が日頃抱いている共有に関する要望を取材し、一部市場の声を反映させた。

管理会計においても決算はもちろん重要であるが、予算や事業計画の段階での分析および設計がより重要であると考え、決算発表時における翌期の予想や、事業計画発表時に共有が望まれる項目を質問票に織り込んだ。

この郵送質問票による調査の結果、管理会計情報の共有という側面から見ると、2003年調査時点における企業の姿勢は消極的であり、市場の声を上手に吸収して、経営管理や建設的な変革に活用するためには改善の余地があることが明らかとなった。

しかし、郵送質問票調査だけでは、経営管理における管理会計情報活用の現況や、外部から獲得した情報の社内フロー等を含む情報管理体制、IR組織の位置づけ、IR専門スタッフの育成、IR活動に対する経営トップの関心・関与度、新たな情報共有の決定プロセスなどの実態を把握しきれない。そこで、郵送質問票調査に続いてIR担当者に対するインタビュー調査を行ない、これらの実態をより詳細に把握した。

② 2007年調査

第5章では、管理会計情報共有のより直近の実態を把握することを目的として、2006年度決算における管理会計共有状況を調査している。調査対象企業は、「食品」、「化学・医薬品」、「電気機器」、「輸送用機器」の4業種における時価総額(2007年5月末時点)上位各20社、計80社である。各企業のHP上の情報や、HPよりダウンロード可能な資料(決算短信、有価証券報告書、決算補足資料、説明会プレゼンテーション資料、事業報告書等)における共有情報を調査する方法を採った。トレンド分析を行なうため、2001年度、2003年度、および2006年度の3決算期における共有情報を調査した。

この調査の結果、管理会計情報共有の業種別の実態と、直近5年間のトレンドが明らかにされた。

第4章(2003年調査)と第5章(2007年調査)を比較することで、日本企業において管理会計情報の共有が質・量ともに拡充傾向にあることが明らかになった。2003年調査では、積極的に情報の「自発的共有」に取り組んでいる企業は少なく、IR体制にも問題点は多かった。また、非財務情報や、計画・予測値と実績値との差異分析に関する管理会計情報をステイクホルダーと共有することの重要性の理解も不足していた。しかし、2007年調査では、管理会計情報の共有は企業数や共有情報項目の点で拡充傾向にあることが明らかになった。従来の財務報告の枠を超えて、「部分情報」(製品別売上情報、利益の増減分析、セグメント別研究開発費など)や「将来情報」(中長期経営計画、マクロの前提、予想の前提など)のステイクホルダーとの共有が浸透してきている。過去の実績の説明に止まらず、将来の利益の可能性を強く意識した形で部分情報や将来情報を説明していくことが重要であるとの認識が企業に高まってきていることが窺える。

第二部(第4章、第5章)によって、本論文の第1の課題(日本企業における管理会計情報共有の実態を実証的に調査・分析すること)が解決された。

6. 第三部 事例の考察(第6章、第7章)

「第三部 事例の考察」(第6章、第7章)では、企業による管理会計情報共有のマネジメントについて、事例にもとづいて考察している。

① 従業員の視点による管理会計情報共有のマネジメント

第6章では、従業員の視点による管理会計情報共有のマネジメントを、京セラ、キヤノン、カゴメの3社を事例にもとづいて考察している。

京セラおよびキヤノンを取り上げる理由は、①両社ともに確固たる企業理念・経営哲学を持ち、それが全従業員に浸透させようとしていること、②独自の管理会計手法(京セラはアメーバ経営における「時間当り採算」、キヤノンは「連結事業本部別業績計算制度」)を設計し、従業員が日々の業務において活用できる体制が整っていること、である。

カゴメを取り上げる理由は、①第5章の調査で、管理会計情報共有の増加傾向が最も顕著なのが食品業界であることが明らかになったため、同社における情報共有水準も高いと推察できること、②管理会計情報システム(「事業所別利益マネジメントシステム」)を積極的に構築し、従業員への導入教育を徹底的に実施していること、である。

京セラ、キヤノン、カゴメにおいて、管理会計情報を共有することによって経営者－従業員間で信頼関係を構築し、その信頼をもとに従業員の価値創造を増大するような行動を導き、企業業績の改善・優秀な人材の安定確保といった形で企業の価値創造も増大するという、筆者の仮説である「従業員の視点による管理会計情報共有のマネジメント」を観察することができる。そして、いくつかの共通点－企業理念・経営方針の浸透、管理会計情報の適切な範囲設定、権限・責任と共有情報の整合性、公正な業績尺度、迅速な情報フィードバック、垂直的・水平的な情報共有－を指摘することができる。

会計単位(アメーバや部課、顧客別など)ごとの実績を日次や週次で現場従業員にフィードバックし、現場の日々の意思決定に管理会計情報が遅滞なく有効活用されていることがわかった。そして、管理会計情報を全社的に共有することで、従業員の注意喚起を促し、全体最適の観点から従業員による問題提起が活発に行なわれている。

また、業績尺度の公正性・公平性・検証可能性の確保に留意し、財務的業績のみならず、非財務的業績を

も含めた多面的評価を導入・実施していることも明らかになった。従業員は目標を明確に設定し、士気を高く保って目標に向け邁進することができている。

一方で、京セラでは創業当初から組織内における管理会計情報共有の必要性を認識し、認識・測定する管理会計情報(「時間当たり採算」)や会計単位(アメーバ)を変更せずに情報共有を実行してきたが、企業規模の拡大に伴い従業員の士気が低下し、戦略適的な従業員の行動を導くことが困難になった。このことから、企業理念や経営方針を従業員に真に浸透させることの困難さ、企業理念・経営方針と共有する管理会計情報との関係性を明示することの重要性、情報共有活動において経営トップ自らが積極的に関与することの意義を確認することができるのである。

従業員の間企業理念とアメーバ経営の方針を浸透させるために、京セラの全従業員に配布されている『京セラ手帳』と従業員研修、従業員の戦略適的な行動を導くために行なわれるキヤノンの「MAP研修」、新たな利益マネジメント・システム導入に際し、カゴメの経営企画室スタッフが全国の拠点を回り行なわれる従業員への徹底した導入教育などの事例からも、管理会計情報の共有は適切な組織体制のもとで初めて戦略適的な従業員の行動を導くことが可能になるといえるだろう。

管理会計情報の共有を従業員と企業双方の価値創造増大に結びつけるためには、管理会計情報と企業組織、経営戦略・方針、企業理念との関係性を明確に認識することが重要であると指摘したい。

② 株主・投資家の視点による管理会計情報共有のマネジメント

第7章では、株主・投資家の視点による管理会計情報共有のマネジメントを、キンビール、およびカゴメの事例にもとづいて考察している。

キンビールおよびカゴメを取り上げる理由は、①第5章の調査で、管理会計情報共有の増加傾向が最も顕著なのが食品業界であることが明らかになったため、両社における情報共有水準も高いと推察できること、②両社は早くからIR優良企業として認知されていること、および③両社の企業および製品の評価・イメージが高いことである。

キンビール、およびカゴメにおいて、管理会計情報を共有することによって企業と株主・投資家間で信頼関係を構築し、その信頼をもとに株主・投資家の価値創造を増大するような行動を導き、株価の安定といった形で企業の価値創造も増大するという、筆者の仮説である「従業員の視点による管理会計情報共有のマネジメント」を観察することができる。そして、いくつかの共通点—戦略的情報共有、予測・計画情報の充実、セグメント別情報の整合性、事後分析情報の共有、経営トップの関与、Webの活用—を指摘することができる。これらの共通点は、管理会計情報の共有を、企業—株主・投資家間の信頼関係の構築および価値創造に効率的に結びつけるための促進要因として位置づけられるだろう。

事例2社に共通して見られる特徴は、次のようにまとめられるだろう。ターゲットとなるステイクホルダーを定め、企業戦略に適合した戦略的な情報共有を行なっている。共有情報の内容は、予測情報および計画情報が充実していることに加え、内部管理用セグメントと外部報告用セグメントの整合性を保って、詳細なセグメント別情報を株主・投資家と共有している。また、業績(売上高や利益)の要因分析や、予想の差異分析を事後的に精緻に行ない、その情報を共有している。

管理会計情報の共有方法としては、経営トップが積極的に関与することで、“情報を効率的に伝達する”ことができている。また、共有情報の内容範囲と対象、タイミングを補完し、株主・投資家の理解を促す役割を果たすものとしてWebを有効活用していることも両者にみられる共通点である。

しかし、管理会計情報の共有が企業—株主・投資家間の信頼関係を構築し価値創造を促進するための、上記のような要因を実行に移すことは容易ではない。管理会計システムを単に個々のシステムと認識し、企業組織や経営戦略、企業理念との関係性を考慮せずに設計・運用している限り、経営戦略・方針や内外環境の変化に応じて管理会計情報の有用性を確保すべく、認識・測定する情報を適宜変更することはできないし、適切かつ効果的な情報共有を実践することもできないだろう。戦略的情報共有、どのような内容の情報をどのような方法で共有すべきかの意思決定を戦略適的に下すことはできないのである。

実際、キンビールでは従来より機関投資家を情報共有の主なターゲットと認識し、環境経営を推進し、公正な情報共有を謳っていたにも拘らず、発生した汚水流出事故に関する管理会計情報を迅速に共有することができなかった。隠蔽する意図が働いたというより、迅速に情報を共有する適切な意思決定を行なうための組織体制が敷かれていなかったことがその原因ではないかと筆者は考える。同社の「情報開示委員会」の設立の背景には、管理会計システム(環境経営システム)と企業組織や経営戦略・方針との関係性の欠如という事実があったのではないだろうか。

管理会計情報の共有が株主・投資家と企業双方にとっての価値創造をもたらすためには、管理会計システムをトータル・システムとして企業組織や経営戦略、企業理念との関係性のもとに設計・運用することが重要であると指摘したい。

7. 第8章 結論

① 管理会計情報共有のマネジメント・モデル

本章では、まず第1節で、第6章および第7章における事例の考察をもとに、管理会計情報の共有が企業にもたらす価値創造を最大化させる促進要因を指摘しつつ、管理会計情報共有のマネジメント・モデルを描いている。本節が、本論文の第2の課題(組織内、および組織外における管理会計情報の共有が企業を取り巻く各ステイクホルダーに及ぼす影響を事例にもとづいて考察すること)に対応している。

管理会計情報の共有が企業—ステイクホルダー間における信頼関係の構築と企業の価値創造増大を促進させるような要因—企業理念・経営哲学の浸透、経営トップの関与、組織体制の構築、経営方針・経営戦略の明示、セグメント別情報の整合性、予想・計画情報の充実、事後分析情報の共有、迅速なフィードバック、情報共有範囲の明確化、ITの有効活用—を指摘することができる。

これらの要因をすべて網羅し実行に移すことは容易ではない。しかし、管理会計情報の共有を企業の価値創造に効率的につなげるためには、これら促進要因を個別に考えるのではなく、トータル・システムとして管理会計システムを認識する必要がある。個々の管理会計システムを単なる会計上の個別システムとして認

識し設計・運用している限り、管理会計情報の共有を企業の価値創造増大に結びつけることはできないだろう。経営戦略・方針や内外環境の変化に応じて、認識・測定される管理会計情報の有用性を確保すべく適宜変更し、戦略的情報共有を実践するためには、管理会計システムと諸要因との関係性を明確に認識する必要がある。

つまり、管理会計情報の共有が企業とステイクホルダー双方にとっての価値創造をもたらすためには、管理会計システムをトータル・システムとして企業組織や経営戦略、企業理念との関係性のもとに設計・運用することが重要なのである。そして、管理会計システムを価値創造的に運用するという目的において、管理会計情報の共有は認識・測定と同様に重要な役割を果たすと指摘したい。

上記のように指摘した促進要因は、欠如すれば企業の価値創造を阻害する要因にもなり得る。管理会計情報共有のマネジメントにおける自社の現状や直面する問題に鑑み、最も効果的な策を講じる上で、これら促進要因は有用な指針となる。と同時に、おざなりに扱えば企業の価値創造にとって阻害要因にもなり得るであろう。

② 本論文の貢献

第2節では、本論文の貢献として、次の4点を挙げている。

第一に、日本企業における管理会計情報共有の実態を、郵送質問票調査およびインタビュー調査を通じて明らかにしたことである。伝統的財務報告の有用性に関する批判は高まっているものの、実際に企業がステイクホルダーの要請を受けて情報をどの程度共有しているのか、管理会計情報に焦点を当てて詳細な項目まで調査したものはこれまでなかった。筆者は、2003年および2007年に管理会計情報共有に関する調査を実施することで、管理会計情報の共有が質・量ともに拡充傾向にあることを明らかにした。加えて、業種別の特徴についても考察した。

第二の貢献は、組織内、および組織外における管理会計情報の共有が、企業を取り巻く各ステイクホルダーに及ぼす影響について仮説を提示し、それを分析フレームワークとして従業員の視点、および株主・投資家の視点により事例にもとづいて考察したことである。企業と各ステイクホルダーの価値創造増大を同時にかつ効率的に達成するような管理会計情報共有のマネジメントを明示したことで、企業がステイクホルダーの要請を考慮しつつ、費用対効果に鑑み、戦略的に管理会計情報の共有を実践できることを指摘した。

第三に、管理会計情報の共有それ自体が、企業(経営者)ーステイクホルダー間で信頼関係を構築するためには一定の条件が必要であることを明らかにしたことも本論文の貢献である。信頼の2つの下位概念ー意図への期待と能力への期待ーを提示して、管理会計情報共有のマネジメントの分析フレームワークに組み込むことで、より実践的な観点から事例の考察を行なった。管理会計領域における既存研究でも信頼関係を構築することの重要性は指摘されてきたが、どのように信頼関係を構築するのかという点において直接管理会計情報の共有が果たす役割と限界については言及されてこなかった。つまり、信頼関係にあることを所与として、効率的に業績向上につなげるための個別システムないしトータル・システムとしての管理会計の議論であった。「信頼関係の構築」は管理会計の新たな役割のひとつといえるのではないだろうか。

第四に、これまで管理会計研究において事例研究の対象になることが少なかったカゴメを事例として取り上げ、異なる部門・職位の経営管理者に対するインタビュー調査や社内資料の収集・分析を通じて、同社における管理会計情報共有の実態を明らかにしたことも、本論文の貢献の一つといえよう。

③ 今後の課題

最後に、新たな視点(取引先企業および顧客)による管理会計情報共有のマネジメントについて言及し、速やかに取り組むべき今後の課題として、次の3点を指摘している。

第一に、企業を取り巻く重要なステイクホルダーである顧客と取引先企業(組織間)の視点を追加し、それぞれの視点による管理会計情報共有のマネジメントを事例にもとづいて考察する必要がある。本論文で考察した従業員および株主・投資家に加え、顧客および取引先企業(組織間)の視点による管理会計情報共有のマネジメントを考察することで、企業の業績向上に効率的に結びつくような管理会計情報共有のより実践的なモデルを提案できるのではないだろうか。

第二に、本論文では管理会計情報の共有がもたらす影響として個々の現象だけを検討するに留まり、メカニズムの動的なプロセスを描ききれていない。それらの現象が本当に管理会計情報を共有することでもたらされたものなのか、因果関係の解明・検証が十分でない。より詳細な相互作用のメカニズムを明らかにすることが必要である。それにより、管理会計情報の共有が価値創造増大をもたらすプロセスをより説得力をもって明らかにすることができるのではないだろうか。

第三の課題として、第二の課題に関係するが、企業ならびにステイクホルダーの価値創造増大を効率的に促進する諸要因の考察が不足している。信頼関係の構築の重要性を指摘したように、競争環境や経済トレンドなどの外部環境要因、企業規模などの内部要因についてもさらなる考察が必要である。