

新しい枠組みにおける 経営会計モデル構築の事例考察

経営会計に求められる四つの視点

経営会計(管理会計)のあるべき姿について、アカデミズムの世界では、米国のジョンソン教授とキヤプラン教授によって一八年前、重要な指摘がなされた。「会計が経営目的達成への支援を行っていないだけでなく、経営の足を引っ張っている。会計教育や会計実務の目的が、財務会計や短期財務業績評価に偏り過ぎていないか。原価計算手法は、経営や管理者の求めている情報を提供していないのではないか」——実務家の立場で読めば、経営を支援する会計の構築には、解決すべき問題点ばかりである。

こうした状況の中で、いかにして経営会計モデルをつくり上げていくべきか。実務の現場からは、アカデミズムやコンサルタントの方々は見落としがちなの四つの視点が浮かび上がってきた。

視点①——経営会計を効果的に実行するための経営理念の展開

経営会計を実効性あるものとして取り入れるには、経営理念とリンクさせながら全社員への展開が必要となる。パナソニックでは、財務業績目

標達成にかかわる項目が多く経営理念に取り込まれており、米国企業では行動形式の徹底が見られた。

パナソニックの、経営のバイブルとも言える松下幸之助の「実践経営哲学」は有名だ。いまでも朝礼では一部を唱和し、社内では必読書となっている。経営トップから新入社員までの、実行の拠り所となっている。すべての項目に財務的な目標達成のための心構えが織り込まれており、全従業員がこれを実行することによって、経理・財務のサポートが不可欠な状況に日々追いやられるようになっていたのである。

パナソニックの経理社員制度の伝統は、こうした理念と行動原則の上にある。そして、松下幸之助が言い続けてきた「経営の羅針盤、経理の乱れは経営の乱れ」にはじまる八つの文書化された原則を、経理部員がとるべき行動規範として守り続けている。さらに、求められる経理社員像も、環境の変化に対応できるように求められる能力と具体的な対応までカバーされており、「全従業員が動いたときに、経理社員は何をするか」——それが仕組みとして構築されている。

GEでは、ビジネス・リーダーとしてあるべき姿

を示した「GEバリュー」の中に、経理・財務にかかわる「アカウントビリティ」と「コミットメント」が登場する。「GEバリュー」の実行を、人事評価に取り込み、業績とGEバリューの二軸での総合評価を実施することで周知徹底させている。特徴的なのは、「業績が高くてバリューが守れない人」と「業績は低いがバリューを守っている人」の扱いだ。前者は会社にいられないが、後者には業績結果を出すための再チャレンジのチャンスが与えられる。これによって、すべての従業員がバリューに示された行動パターンで動くようになる。そして、GEもパナソニックと同様に「望まれるファイナンス人材」が文書化されている。

3MもGE同様に、「リーダーシップ・アトリビュート」として六つの項目を行動規範として挙げている。すべての項目において財務目標を意識して行動するような内容が入っており、これを3Mでも人事評価の評価軸に使っている。

視点②——経営目的達成に向けた経営管理ツール

経営管理ツールは、他社で開発されたり、コンサルタントが提案するような出来合いのものを導入しても全く強さには結びつかない。社内で咀嚼



●プロフィール

早稲田大学商学部卒業、シカゴ大学経営大学院修士課程修了（MBA）、米国公認会計士。GE横河メディカルシステム株式会社CFO、株式会社ファーストリテイリング執行役員、GEキャピタルリーシング株式会社執行役員 最高財務責任者（CFO）等を経て現職。著書『CSRイニシアチブ』（日本規格協会、2005、共著、監訳）、『やわらかい内部統制』（日本規格協会、2007、共著）、『CSRとガバナンスがわかる事典』（創成社、2007、共著）。



昆 政彦 氏

住友スリーエム株式会社
取締役 財務・情報システムおよび総務担当

画数値の現場への展開である。

「ストレッチ・コンセプト」と呼ばれるGEの予算制度は、三年後のあるべき姿を想定するところからスタートする。将来の理想像を現状へ引き戻し、ギャップをとらえて変革するのである。このギャップをいかに埋めるかを考えるのが、本来あるべき予算のスタイルだと考える。そこでは創造的なアイデアや思考が求められ、経理・財務部門は事業をドライブする機能を持つ。ここで、ストレッチされた高い目標に対して業績が到達できなかった場合でも、再チャレンジのチャンスが与えられる仕組みがあるので、ストレッチ・コンセプトの導入が可能になっている。

して、自社の行動パターンや企業文化と合致しなければ機能しない。さらに、財務会計と経営会計の適切な距離をいかに保つか、組織の中でどうサポートするかを、しっかりと考えていかなければならない。

GEでは非常に特徴的な予算設定が行われている。ジャック・ウエルチ前会長は、世界中で行われている「予算」の間違いを、内部での交渉結果のみで決定する「交渉による示談アプローチ」と、事業部のボトムアップには作り笑いで聞くふりをして結果的に一方的なトップダウンで決定する「作り笑いアプローチ」の二つのパターンに分類して問題視している。「交渉による示談アプローチ」では外部環境と食い違いがあると判断を間違える。「作り笑いアプローチ」では「数字の独り歩き」が始まり、アクションに結びつかない。経理・財務が一番気をつけなければならないのも予算をはじめとした計

視点③ 経営目的達成のための経理・財務組織の構築

三つ目の視点は、経理・財務組織の構築である。パナソニックの「経理社員制度」では、採用時点から経理部員として採用し、その後も経理部に所属する。パナソニックでは「経営会計が八割、財務会計が二割」と言われるように、経理部員の八割は事業部関連の職務に従事する。日々の業務の上司は現場の長となるが、所属は経理部であり人事権はCFOにある。経理部員は「二君に仕える」ことで、言うべきことを言える体制をつくっている。

もう一つ社内管理ツールの例として、3Mの「コントリブーションPL」を紹介しておく。「コントリブーションPL」は財務会計や税務会計の特殊処理に囚われずに、各事業部や各国の業績を最大化するための連結ベースでの経営会計指標である。つまり、3Mの本社から見ても日本の立場で見ても、税法や単体の外部報告用財務諸表の影響を排除して、即座に日本の拠点がどうなっているかがわかるものであり、グローバル企業として日本で勝つためにはどうすればいいのかに視点を置いたPLである。「コントリブーションPL」では、移転価格などの税務概念を拠点評価から排除し、他事業部・地域の負担金額を明確にしていく。基本にあるのは、「販売拠点ではかる」ということだ。日本の顧客に売ったものは、日本の3M社（住友スリーエム）に対する業績と見る。そこにはグローバルでの貢献度が示され、こうして各国でつくられたPLは、合算するだけでほぼ連結財務諸表と同じ状態になる。

GEの経理・財務組織は、大きく「FP&A」（フィナンシャル・プランニング・アンド・アナリシス）と「コントローラー」の二つに分けられる。「コントローラー」部門は月次決算、為替リスク管理、税務戦略、内部統制、会計方針といった、いわゆる経理・財務部門の機能を持ち、財務会計の仕事をつとめている。一方の「FP&A」で行っているのが、まさに経営会計である。このチームには、事業部長と同じ財務目標数字が与えられ、現場に入り込ませる。予測会計の予測精度には、「FP&A」が責任を負う。ただし、仕訳や決算には一切タッチさせない。コントローラーシップとビジネスサポートが両輪となって突き進むのである。

3Mでは「コントローラー制度（ビジネスカウンセラー）」をとっているが、GEのコントローラーとは基本的に職務が異なる。3Mでは各事業部のコントローラーが、財務会計と事業部に入り込んで支援するビジネスサポートの両方の役割を担う。「3M



コントローラー制度」の背景には、五万点に及ぶ商品を本部一括での会計処理ですべて管理するのは正確性の面で非常に難しいという事情があり、事業部の実情に精通した経理・財務部門が一括して行ったほうが効果的であることが理由である。昨今、再び「コントローラー制度」が注目されているが、財務会計と経営会計の適切な区分という面では難しいところがあり、支援している事業部やオペレーションを過去の視点へ引きずり込んでしまうリスクがあると考えている。

視点④—経営目的達成のための経理・財務人材育成

経理・財務の人材育成にあたっては、経営目標の達成への貢献ができる人材育成が求められる。ここでは会計基準など正解が確定していることを習得する財務会計の教育だけでなく、経営会計の教育が必要だ。それは、決まった正解を求める教育ではなく、十人十様の答えがある中から「自社の経営形態はこれが合う」と選択できるような事業環境に柔軟に対応できる人材を育成する教育である。

パナソニックでは、三つの枠で教育訓練が行われている。一つ目は「基礎実務研修」で、現場現物・経理実務・経理規程の理解と課題把握・分析・解決力向上のための八つの講座が用意されている。最初の管理職(主事)に昇格するために最低六講座の受講が義務付けられ、その責任は上司が負っている。講座は現在の職務領域と同じとは限らない。次に、「専門スキル育成研修」でより高度な科目が入ってくる。ビジネスプランニングや為替へ

ッジというような専門スキルを向上するために一四の講座が用意されている。三つ目が「責任者育成研修」で、事業部を超えるところでグローバルに活躍できるCFOになるためのリーダーシップ・トレーニングが五講座用意されている。こうしたトレーニングを通じて経営会計を担える経理・財務の人材を育成していくわけだ。

GEでは、「ファイナンス人材育成プログラム」を持つ。学卒で経理社員として入社後、上級管理職に至るまでトレーニング・プログラムがある。たとえば、入社後の二年間は、新入社員プログラムが組まれている。半年ごとに実地職務をローテーションしながら、会計の基礎、管理会計、監査、経営戦略を学んでいく。各科目の最後に修了試験があり、二回失敗するとアメリカではクビになる(日本ではプログラムから外れる)。トレーナーは社内の現役の経理・財務部門マネジャーがあたり、現場感覚を教え込む。

GEにおける人材育成システムで特徴的なものに、内部監査人制度の活用がある。GEでは内部監査人のミッションに、「コントローラーシップ」(会計基準の遵守)と同時に、「成長」と「優れたオペレーション」といった業務改善のためのビジネスコンサルタント機能を持たせている。コンプライアンスリスクと事業継続リスクの両方に対応してサポートしていくのが内部監査人の責務とされているのである。実はCOSOモデルにおける内部統制のフレームワークの中では、業務の有効性と効率性は、内部監査の目的に入っているが、実際にそこまでできている会社は少ない。GEの最大の特徴

は、内部監査人制度を教育制度に組み込んでいることだ。内部監査人チームには、先の二年間プログラムで中位以上の優秀な人材だけが入れる。チームに入った後は、年三回の監査実務を行いながら、年六回「業績評価」(通常は年一回)を受ける。チームメンバー同士からの評価も六回あって、お互いにバリューではかつて厳しく評価し合う。それができなければ評価者失格で、チームから外される。このような人材育成でリーダーを育成した結果として、GEの経営会議メンバー三五名のうち、六名が内部監査人出身者となっている。ある意味、幹部養成部門としての役割が内部監査チームにはあるわけだ。

教育を考えると、「内部監査人」が持つ教育的な機能にもっと注目すべきではないか。内部監査人は、実際のオペレーションから細かいデータまで、会社のすべてを見ることができ、私の経験から話すと、内部監査人チームへの異動の発令に対して結構反発が出る。内部監視人制度という、人材育成にとつて最も大事なオペレーションをもっと効果的に活かすべきではないか。

● 実務家の立場から、「経営会計はどうあるべきか」を研究中であるが、緒に就いたばかりである。経営環境が変化する中では、有機的に変化すべき「経営会計の構築」に終わりはなく、経営とともに永遠に続いていくものであろうと思う。ここで紹介した事例の考察が、「経営会計のあるべき姿」を考える一助となれば幸いである。

※本稿は、二〇〇九年二月二日開催の第6回FASSフォーラム・ジャパン2009の講演内容を編集部にてまとめたものである。