

SBJ

vol.7

2012年11月8日発行

碩学舎ビジネス・ジャーナル
Sekigakusha Business Journal

対 談

日本の管理会計： 「数字へのこだわり」と インターラクションが 創造性を生み出す

谷 武幸(神戸大学 名誉教授)

窪田 祐一(大阪府立大学大学院 経済学研究科 教授)

廣田 章光(近畿大学 経営学部 教授)

碩 学 舎

日本の管理会計：

「数字へのこだわり」と インターアクションが 創造性を生み出す

インタビューー

谷 武幸

神戸大学 名誉教授

窪田 祐一

大阪府立大学大学院
経済学研究科 教授

廣田 章光

近畿大学 経営学部 教授

管理会計と組織

窪田 対談の口火を切らせていただくと、まず先生は、最初は事業部の業績管理会計を研究され、その後、日本の管理会計の方に関心を移されて研究をされたと思えます。そこで、さらに創造性というところに注目されたわけですが、どういう経緯でそこに関心を置かれたのか、そのあたりを教えてくださいいただけますでしょうか。

谷 最初は、事業部制会計という分野が研究トピックスであったわけです。ちょうどその時代、私が修士に入った当時ですが、その中でも振替価格の設定という問題に対してアプローチしていました。ところが、本当は解決の糸口さえもないような問題に入り込んでしまったというテーマ設定であったわけですね。

どういう状況設定であったのかというと、事業部がいろいろな決定をしても、それが全社最適になるような振替価格の設定を見つけましようというものだったのです。ところが、それは絶対に答えがない問題なのです。なぜかというと、事業部制が採られるというのは、結局トップが全部決定できないから事業分野別に権限を委譲していこうということなのに、振替価格の設定問題に対するアプローチというのは、本社がすべての情報を集めて最適決定した場合と同じく、事業部の全社最適決定をもたらす価格設定をしないと事業部制という

★1 事業部制組織における管理会計の研究分野である。

★2 事業部間で製品・部品・半製品などの移動がなされた際に適用される価格の設定をいう。

★3 加護野忠男。甲南大学特別客員教授。神戸大学名誉教授。経営戦略、経営組織研究の第一人者。『組織認識論』（千倉書房）、『ゼミナール経営学入門』（日本経済新聞社伊丹敬之との共著）など多数。

★4 あらゆる経営環境に有効な組織は存在せず、環境特性に組織特性が適合していれば業績は高まると考え、その適合を模索する理論である。特に、実証研究が多いという特徴をもつ。

★5 金井壽宏。神戸大学大学院経営学研究科教授。経営管理、経営行動科学の第一人者。『変革型ミドルの探求』（白桃書房）、『仕事で「二皮むける」―関経連「二皮むけた経験」に学ぶ』（光文社）など多数。

★6 加登豊。同志社大学大学院ビジネス研究学教授。神戸大学名誉教授。管理システム、管理会計、事業創生戦略研究の第一人者。『原価企画―戦略のコストマネジメント』（日本経済新聞社）、『管理会計入門』（日経文庫）など多数。

★7 正司健一。神戸大学大学院経営学研究科教授。交通経済、交通経営、都市交通論の第一人者。『都市公共交通政策―民間供給と公的規制』（千倉書房）など多数。

のは駄目ですよ、という結論を出すわけですね。それは、要するに組織が置かれている状況が全く考慮されていなかったということであるわけです。それは最初に気付くべきであると言ってしまう、それはそれで終わりなのですが、そのきっかけというのは、実は加護野忠男先生とのかかわり合いというのが非常に大きいと思います。

★³ 実際は彼も、最初修士に入ったときにやっていたのが振替価格の問題であつたのです。

★⁴ 廣田 加護野先生が振替価格の問題を研究されていたとは知りませんでした。これは貴重な話です。

★⁴ 谷 彼は、その後、コンティンジェンシーセオリー (Contingency Theory) の方に目を転ぜられた。その影響を私は完全に受けたのだと思いますが、何とか実証的な研究をやることによって、振替価格の設定という問題に対して何らかの解決の糸口を見つけないか、理論的な枠組みを変えることができないだろうか、そういうことに目が移ったというのが、事業部制会計の中でも実証研究に移っていったきっかけであるということだと思います。

管理会計研究の方法を変える

★⁵ 窪田 そこから日本の管理会計に関心を持ったのはなぜですか。

谷 やはりこれも研究仲間とのいろいろな

インタラククションが大きかったと思います。ちょうど私のいた研究室の同じフロアのメンバーが実に面白かったですね。まず加護野さん、★⁵ 金井壽宏さん、★⁶ 加登豊さん、★⁷ それから正司健一さんなど、結構みんなと一緒に騒ぎながらいろいろなことをしました。それと同時に、研究の話も結構よくしたのでですね。

金井さんや加護野さんたちのお付き合いの中で、例えば金井さんがこういうことをよく言うのですね。「研究開発の人と話をしていると、予算の上限が厳しくて自分★⁸ が思うことができない。それが非常に彼らにとつてのストレスになっている。それが創造性を阻害している」と、そのような表現をよくされるのです。

★⁹ 窪田 会計が創造性を阻害しているということにもなりかねませんね。

★⁹ 谷 ええ。私の方は、予算などそういうものにかかわった管理会計を専門にしていますから、その意見にはやはり100%乗ることはできないのです。会社全体をまとめていくためには、予算で一線をそろえるというか、ベクトル合わせをする必要があるわけですから、予算というものをなしに済ませることはできない。その中で、予算が仮に創造性を阻害しているとすれば、「それは予算制度の運用が悪いのだ」と私は当然の反論をするのです。

★⁹ 廣田 なるほど、予算そのものではなく、

運用という組織に焦点を移す。

★⁸ 谷 それと同時に思うのは、やはり管理会計レベルで言うと、予算の研究というものがあまりにも内にこもったというか、そういうアプローチが多いのです。内にこもったというのは、極端な話をしますと、「売上高の予算が決まりましたよ」というと、それに連動して「製造原価の予算も決ましましょう」「そうしたら今度は在庫の予算が決まってきますよね」という、会計の仕組みに乗ったような議論が中心になる★⁹ ことがどうしても多いのです。

★⁹ 後で「マーケットイン」や「アウトサイド・イン・アプローチ」という考え方を使わせていただきますが、私が若いときの管理会計の感じというのは、極端な言い方をすれば「インサイド・イン・アプローチ」なのです。それを何とか変えていく必要があるの★⁹ だろうという認識を持っていたのです。ちょうどそのときに社会人大学院が神戸大学で開講されて、廣田先生もそこにいられたわけですから。

★⁸

顧客サイドから会社をみるアプローチ。顧客に提供される機能、価格を顧客サイドから決定する。対立するアプローチに、プロダクトアウトがある。

★⁹

外部環境から会社や事業を眺めるアプローチ。製品開発や経営戦略などでは、顧客が望むニーズや競合他社の動向から考えるアウトサイド・インと、会社の技術力・シーズ・製品などの内部環境から考えるインサイド・アウトのアプローチがある。

谷 武幸 Takeyuki Tani

神戸大学名誉教授 博士 (経営学) (神戸大学)

1967年神戸大学経営学部卒業、1969年神戸大学大学院経営学研究科修士課程修了
神戸大学経営学部助手、専任講師、助教授を経て、1985年教授、1994年大学院部局化により
神戸大学大学院経営学研究科教授、2006年桃山学院大学経営学部教授、2010年同上退職

主要業績

「事業業績管理会計の基礎」国元書房、1983年
「製品開発のコストマネジメント」(編著)、中央経済社、1997年
「アメーバ経営が会社を変える」(共著)、ダイヤモンド社、1999年
「エッセンシャル管理会計 第2版」中央経済社、2011年など多数

廣田 谷先生は3期生のご担当ですね。

谷 (社会人大学院を) 91年に担当したのですが、そのときのテーマとして設定したのが「創造性のマネジメント」という、結構私にとっては背伸びしたテーマであったかもしれないのですけれども、そういうテーマに取り組みました。

原価企画の研究

廣田 通常の会計のテーマですと、なかなか「創造性」という視点は出てこないと思うのですが、谷先生があえてそういうテーマを設定したという背景はどこにあるのですか。さきほどの金井先生たちとのやり取りが大きかったのでしょうか。

谷 とにかく切実なMBAの問題として、伝統的な管理会計で「開講しますよ」と言っても、誰も関心がないと思うのですね。今のように大学院の入学枠が大きくて、(分野別の)選択肢があるという状況だと、管理会計テーマで設定しても問題はないわけです。ところが、当時は1クラス15人のサイズですから、もう少し広いテーマを設定したいという事情があったのです。もちろん、全くゼロベースで、そんなタイトルを設定するわけではありませんので、当時注目され始めていた日本の管理会計の原価企画の研究をすでに開始していたことが背景にありました。

原価企画は、製品開発にかかわっていま

ですので、創造性がすごく重要になるわけです。そのことを、管理会計的な表現をすれば、どのように数字にこだわらせるのかとか、それから組織の構成員の間のインターアクションをどのように高めていくのか、そのあたりがすごく重要だということが頭の中になりました。ここから、「創造性のマネジメント」というテーマを設定できたのだと思います。

窪田 では、「創造性」というものが初めてのキーワードやコンセプトとしてあって、それを管理会計に当てはめていったわけですね。

谷 最初からそこまで明確だったわけではありません。数字へのこだわりや、インターアクションという形で概念がクリアになっているいろいろな論文に書き始めたのは、1995年ぐらいまで待たないといけなかったのです。当時あったのは、あくまで原価企画が製品開発にかかわっていて、「創造性」がマネジメントのキーワードになるだろうという程度です。

窪田 原価企画自体に注目されたのはいつですか。当時、日本会計研究学会の特別委員会もありましたが、そのあたりが関係しているのですか。

谷 いや、実はそれよりずっと前なのです。少なくとも1990年には論文が出ましたから。そのテーマがスタートしたのも裏話があります。



廣田 原価企画の研究を始めた裏話、それは伺いたいです(笑)。

谷 もともと、^{★10}原価企画の研究は、加登先生と私、それから小林哲夫先生という私の兄弟子の3人で始めました。そして、そのきっかけというのは、実は一橋大学に^{★11}廣本敏郎先生という方がいらっしゃいまして、その先生を含めて「一橋と神戸で何か共同のプロジェクトを始められないだろうか」という話になったのです。

窪田 初めて聞きました(笑)。

谷 実際には、廣本先生を含めて、いろいろなインタビューに行かせていただきました。その後で研究を続けたのは神戸大学の私、それから小林、加登の3人でした。この話はあまりしたことがなかったですね。

原価企画における組織とVEの視座

廣田 原価企画というと、当時もう一つ、製品開発研究の方では東京大学の^{★12}藤本隆宏

窪田 祐一 Yuichi Kubota

大阪府立大学大学院経済学研究科教授 博士(経営学)(神戸大学)
2000年 神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了
愛知大学経営学部助教授、大阪府立大学准教授を経て、2011年4月より現職

主要業績

「戦略的提携における組織間マネジメント・コントロール-共同開発を中心に-」
『原価計算研究』第36巻第1号95-106頁、2012年
「組織間コストマネジメント研究の展開」『管理会計学』第20巻第2号123-140頁、2012年

★10

小林哲夫。神戸大学名誉教授。原価計算、管理会計研究の第一人者。『業績管理原価計算』(同文館)、『現代原価計算論-戦略的コスト・マネジメントへのアプローチ-』(中央経済社)など多数。

★11

廣本敏郎。公認会計士・監査審査会委員(常勤)。元一橋大学大学院商学研究科教授。『米國管理会計論発達史』(森山書店)、『原価計算論』(中央経済社)など多数。

★12

藤本隆宏。東京大学大学院経済学研究科教授。技術管理、生産技術研究の第一人者。『増補版 製品開発力』(ダイヤモンド社 キムB・クラークとの共著)、『日本のもの造り哲学』(日本経済新聞社)、『生産マネジメント入門Ⅰ・Ⅱ』(日本経済新聞社)など多数。

★¹³ 先生やハーバードのキム・クラーク先生が、日本の競争力の代表である自動車産業を世界的に比較して研究されて、製品開発やスピードの話で注目を浴びました。コストをいかにうまく抑えていくかという点でも、このころの自動車産業でも多面的な研究が進んだのかなという気がするのですが、そのあたりは少し意識をされたのですか。

谷 それは時代的というところな段階があるのですね。原価企画は、トヨタで1964年とか1965年に生まれたといわれているのですが、その研究を始めた人たちというのは実は経営工学の人々であったのです。「バリューエンジニアリング」(V E : Value Engineering)と呼ぶ仕組み★¹⁴があります。★¹⁵ 自分体はゼネラル・エレクトリック (G E : General Electric) で生まれたものなのですね。

設計図ができた後で資材のコストが高くなった。そこで、製品の機能を下げずに、代替材をどう探したらいいのだろうかということを考えた。その中で、資材部で「そうしたらコストはどうするのだ」ということでV E が生まれた。

トヨタはそれを開発段階に持ち込んだ。開発段階から、機能とコストの関係に徹底的にこだわったということです。

もう一つ、トヨタですごく注目される動きは、「マーケティング」という表現が管理会計ではよく使われたのですが、「アウ

トサイド・イン・アプローチ」ですね。市場のアウトサイドから内部を見つめましょうと。この考え方がコストの問題にも持ち込まれた。価格を決めるのは市場ですと。そうすると、市場でギブンの価格に対して利益を上げながらコストをどう作りこんだらいいかという目標原価を設定する仕組みとして、原価企画が認識されたということです。

ですから、原価企画といっても、もともとはV E 発でした。その後、管理会計の人達より前に、組織論研究の人々が「これは面白い」ということで注目したのですね。★¹⁶ 藤本隆宏先生もそうでしょうし、★¹⁷ その前からいうと、組織論の一橋大学の野中郁次郎先生なども、注目されていたわけですね。★¹⁸ 廣田 ラグビー型開発の話ですね。



★¹⁹ 谷 そこで注目されたのは、実はV E を運用する仕組みの「V E ミーティング」でした。それは商品企画の節目、それから構想設計の節目、詳細設計の節目、いろいろな節目を設けて、その先に進むかどうかをレビューする場です。その場で、さまざまな異職種の人々が、いろいろな意見を持ち合いましようよということです。

★¹⁹ 廣田 今でいうチーム型開発ですね。

谷 チーム型開発ですね。そこでスピードだ、スピードだと言われているのは、実は欧米などでは、詳細設計が終わってから実際に生産が始まるまでに数ヶ月以上かかっていた。なぜかという、詳細設計が終わって、実際に資材を買おうとする。そうすると★²⁰ 資材の担当の人々は「もつといいものがあるではないですか」と言います。そのもつ★²¹ という素材に置き換えるには、設計図の書き直しだということになります。そうすると、実際に詳細設計図が出来上がっているのに、実際の製造が全く始まらないという事態になって、1カ月も2カ月もかかってしまうということです。

★²² これに対してトヨタではどうなっているのかというと、試作というのは実はないと極端には言われている。実際に試しの生産をしなくても、詳細設計が始まるまでにいろいろな節目のミーティングで全部その芽をつぶしている。だから、実際に詳細設計図が出来れば、すぐに生産を開始して

★¹³

キム・クラーク。ハーバードビジネススクール教授。コンピュータ業界、自動車業界における競争力の研究を中心に行う。Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry, Harvard Business School Press (藤本隆宏との共著) など著書多数。

★¹⁴

提供する商品、サービスの価値を高めるための分析手法。コスト当たりの、商品、サービスが提供する機能 (Function) を価値として設定する。

★¹⁵

米国、コネチカット州が本社。電機、原動機、医療、科学、軍事、金融など多様な事業を展開するコングロマリット (複合企業) である。トーマス・エジソンの電灯会社を源流とする。1970年代、S B U (Strategic Business Unit) の導入、タスクフォースの導入、プロダクト・ポートフォリオ、マネジメントの導入などマネジメント手法を導入し成果をあげてきた。V E は、G E の L・D・マイルズが発案者とされる。

★¹⁶

通常、価格決定では種々の原価を積み上げたうえに利益を加算して設定するのに対して、原価企画では市場での販売予定価格をまず設定する。この予定価格から目標利益を控除することで目標となる許容原価が算定される。

も問題がない。そういうところがスピードアップといわれている要因ですね。

窪田 幅広い意味では、原価企画活動の中の組織的なところに注目されたということですね。話は少し戻るかもしれませんが、原価企画に注目し、ほかの組織論の先生方も研究されている中で、ほぼ同じ時期に原価企画の研究はされていますよね。

谷 先ほど言いましたように、VEの人々は早かったですね。もう1970年ぐらいからボツボツと出ていますし、1960年代も、実務家の方が何本か書いています。もちろん、「原価企画」という概念は当時はまだ定着していません。でもその実質的な側面は、VEにあったのです。その人たちが一番先頭を走っていたといえる。

しかし、VEしか見ていなかったですね。その後、スピードアップに興味を持たれた組織論の人は、組織の面しか見なかったともいえる。私たちは、幸いなことに一番後でスタートしたのかもしれない。それによって、VEの視点を取り入れると同時に、組織の視点も取り入れることができた。そういうことで、「原価企画」と呼ばれている実際の現象というものを、結構大きな目で見られたのかなと思います。

原価企画の全体像をみる

谷 ただ、管理会計の人は、加登先生は別としても、ほかの方はなかなかそういうこ

とはしなかった。私はもう異端児なのかもわからないですけども、管理会計の人がやられたのは、市場で価格が決まるからそれに對して目標原価を決めて製品開発活動をやっていきましようという研究でした。そこがすごく強調されてしまったのですね。

窪田 目標原価の設定の部分ですよ。

谷 はい。それで「ターゲットコストイング」という言葉で、外国に紹介されたのです。

廣田 「ターゲットコストイング」は、日本発なのですか。

谷 「ターゲットコストイング」という言葉はね。

窪田 言葉はそうですね。

谷 私はそれにすぐ反発していました。少なくとも「ターゲット・コスト・マネジメント」と呼んで欲しいと思っていました。「コストイング」というと、目標原価の設定だけで終わってしまうという感じなのでですね。

★²¹ 目標原価を設定した後、きちんとPDCAのサイクルを回して製品開発のステップの中でどのようにその目標コストを達成していくのかというプロセスがすごく重要だし、その中でVEというものがどう絡んでくるのか、それから組織がどう絡んでくるのか。その全体を見ないと、原価企画は分かりませんよね。少なくともそのプ

ロセスの中でどのように創造性が生まれているのかというのは、いろいろな角度から見たいということです。

創造性を生み出す仕組み

窪田 目標設定をする際に、ストレッチな目標を立てましようという話がありますよね。このあたりは、具体的に調べていく中でわかってきたのでしょうか。それともある程度理論的に予測されていたことなのでしょう。



谷 それはいろいろなケースを調査していく中で、やはり高い目標設定が創造性を生み出しているのだと見えてきたと思います。しかも、その高い目標に対するこ

★¹⁷ 野中郁次郎。一橋大学名誉教授。知識創造研究の第一人者。

The Knowledge-Creating Company (Oxford University Press) 竹内広高との共著、「流れを経営する」(東洋経済新報社、遠藤亮子、平田透との共著) など多数の著書がある。

★¹⁸ 関連する部門が横断的(クロスファンクショナル)に開発を行う。業務のオーバラップを設定することによって、受け渡しを円滑に行い、開発期間を短縮する。日本企業の開発スピードが欧米企業に比べて短く、そのことが、市場変動に対応した製品が開発できていることを説明した。Nonaka and Takeuchi (1986) "New Product Development Game", Harvard Business Review, Jan. 1986.

★¹⁹ バトンタッチ型の開発では、企画部門から開発部門、資料部門、技術部門と開発の進捗に従って、担当部門に受け渡しされていく。チーム型開発では、開発初期段階から、関連する部門が集まり様々な立場から一体となって開発を行う。

★²⁰ 原価企画はTarget Costingあるいは国内でも目標原価計算と呼ばれることがある。

り、数字へのこだわりですね。

数字へのこだわりが重要だということ
は、最初に分かったことです。^{★22} ストレッチ

目標という事で言いますと、これは松下
幸之助さんも実は、「3%のコスト削減は

できないけれども、30%はできます」と言っ

ているんですね。30%というのは、「今の

やり方では絶対できないですよ。発想転

換をしてください」「何か創造的なことを

やってください。それで初めて30%が実現

できるのではないですか」と、そういうこ

とだと思えます。

廣田 今の窪田先生の質問と関連するの

ですが、例えば先ほどの目標原価という話に

なると、目標原価だけにフォーカスして研

究をするというやり方もありますし、谷先

生のように、その目標設定を立てるために

どういったことが必要だとか、あるいは立

た後、それをどう実現するのだという、い

わゆるPDCAの話まで広げて研究をする

というやり方もあると思うのです。谷先生

がそのような広がりを持つことができたの

は、どういったところに問題意識があった

のでしょうか。

谷 「ターゲットコストリング」という言

葉を造られた先生も、当然管理会計の研究

者ですからPDCAのサイクルに着目され

るわけですね。しかし、開発にかかわった

いろいろな職種の人々の間のインターラク

ションの中でその目標原価がどのように作

り込まれていくのか、そのプロセスで実際

にどういうツールというか、システムが使

われるのか。ツールとかシステムという

これは実は管理会計の話なのですが、あま

り研究されないですね。

数字へのこだわりとか、インターラク

ションが日本的な集団主義の中で自然発

生的に生まれるというわけではないです

ね。いろいろな仕組みがあるわけですね。一

つは、実際に高い目標を設定しなければい

けないということとは仕組みかもしれない

すし、それからVE活動をきちんとすると

いうこともそうです。節目をきちんと作

て、そこで先のプロセスに進むかどうか、

先に進むかというのは機能面で十分など

ろまで到達できているのか、コスト面では

どうなのか、それをきちんと確かめ合わ

ないとけない。また、そこでいろいろな意

見をすり合わせて問題点を解消しておか

ないと先に進みません。

窪田 なぜそこに注目されたのかという

か、そこを拾ったのはなぜなのでしょう。

谷 それは今も言いましたように、ター

ゲットコストリングというディメンション

だけでは切り取れないということですよ

ね。そうすると、これまでのいろいろな文

献を見ても、それから実際の話を聞いても、

VEとか組織の側面というものが、全部一

体になっているわけですから、これまで

やってきた目標原価の設定を中心とした話

だけでは原価企画研究は面白くない。たか

だか一つの論文を書いたらそれで終わらな

のですね。

ところが、先ほどからお話ししているよ

うに、考えてみると、いろいろな仕組みが

あるし、その中でいろいろなシステムが全

部絡み合って数字へのこだわりやお互いに

インターラクションを取れるような仕組み

が出来上がっているのではないかなと思っ

たわけです。

理論と実務とのギャップ

窪田 ^{★24} それはやはりものの見方というか、

マネジメントコントロールやPDCAとい

うサイクルで眺めてみたら欠けているところ

があるから、そこを補おうという発想な

のか、それとも、いろいろなものはもう既

に分かっている状態で、原価企画というも

のを語るにはこのツールはやはり入れてお

かなければいけないという話になったの

か、皆さんが注目されない部分も入れて先

生は整理をされたと思うのですが。

谷 見方が違うということだと思えます。

廣田 谷先生がそのときに、例えば今まで

の管理会計のアプローチでは解けなかった

問題がそのように広げることによって解け

たという、何かその転機になったようなお

話はあるのでしょうか。

谷 私はもともと組織論的な研究が身に浸

透しているものですから、やはりそういう

★21

経営管理における計画
(Plan)・執行 (Do)・チェッ

ク (Check)・アクション
(Action) サイクルのこと。

経営管理では、経営トップ

だけでなく様々な階層を巻

き込みながら、組織目標の

達成に向けて努力するが、

そこではリーダーシップに

加えてPDCAサイクルを

回すことが基本である。

★22

高いレベルを達成するため
に、意図的に現状との

ギャップを設けている挑

戦的な目標のこと。同じく、

達成が厳しい目標をタイト

(tight) な目標という。

★23

松下幸之助。松下電器産業
(現、パナソニック) の創

業者。一代で世界有数の家

電製造業をつくり上げた。

事業部制の導入、系列販売

店の構築などさまざまなマ

ネジメントの仕組みをつく

り上げた。

★24

PDCAサイクルを回し、
経営管理者が戦略実施を図

るプロセスのこと。

背景がきつとあったのだと思います。

会計的な評価だけで見るといえるのは、やはり少し視野が狭くなるのかなと思うのですね。例えば、事業部で使っている資産に対して社内の金利を課するというのが、どこでも一般的に見られます。そのときに割と狭い見方をするとこういうことになるのです。つまり、実際にこれだけ負債の金利がかかっているのだから、負債の金利を事業部に負担させようということで社内金利を計算しろという会計的な発想です。実は、これは大間違いなのです。むしろ、この金利は、「これだけの資産を使っているのだから、応分の利益を少なくとも上げてください」というのが実務の考え方です。これは、会計にこだわった人からあまり出てこない論理です。

★²⁵
廣田 目標利益をいかに生み出すかというと、一つの基準のようなものを知らせているということですね。

谷 同じ仕組みでも見方によって全然違うということです。

窪田 普段欧米のテキストから発想するとこうなるのだというのが、日本の企業を観察していると必ずしもそうではないから、違う見方をしなければいけないというように考えるということでしょうか。

谷 いや、それはアメリカだって同じだと思います。社内金利もそうですが、例えば管理会計の大原則的なものに「管理可能性

原則」というものがあるのですね。これは、「それぞれの部門にとってコントロールできるコストだけを集計してもらわないと困るよ」という原則です。例えば、本社では本社費がかかっているのですが、そのコストがいろいろなところに配分されても、「そんなものは知りませんよ」と、それが一つ、大原則です。

ところが、日本の実務もそうですが、アメリカの実務を見ても、本社費を配分してない会社はほぼないのですね。少なくとも「教科書の世界」というふうに表示させていただきますが、教科書の世界と実際との間には大きなギャップがあります。そのギャップとは一体何だろうかということですね。私は、それは理論が実務の背景にある状況を組み込んでいないからだと思います。みんななかなかことをやっているはずがない。少なくとも平均的には何か必要性があつてやっているわけだから、その実務の背景にある論理を引き出そうということをして30代ぐらいからずっとやってきた。これが首尾一貫したアプローチだと思いますね。

廣田 だから、谷先生の問題意識はすべてそのようなところから生み出してきていらつしやるのですね。

谷 そういうことだと思いますね。

優れた実務から学ぶ

編集者 先生からご覧になって、その理論

と実際の間にどれぐらいの溝があると思われませんか。

谷 割にあると思います。私が特に思っているのは、優れた実務から理論が学ばないといけないということです。

今、そういうお話を提起されたので、日本の管理会計から外れてしまっていますが、一番適例なのはバランスト・スコアカードではないかなと思います。実は、もともとこの理論というのは日本の実務発なのです。★²⁷
アメリカは、「メイド・イン・アメリカの研究」以来、日本から学ぼうとしてきました。そこでまず気が付いたのは、日本の会社はなぜ長期的な見方ができるのか、それに対してアメリカはなぜ短期的な見方しかできないのかということでした。そこで、アメリカ企業における業績評価、管理会計が一番の罪悪なのだ、ということ、バランスト・スコアカードが産学連携で提唱されたのです。

廣田 なるほど。日本の事例をもとにアメリカで理論が作られ、更に実務にも生かされていった。

谷 「優れた実務から学ぶ」という中で、私の思いとしては、数字にどのようにこだわっていくのか、それからいろいろな階層の人々や同僚の間でどのようにインターラクションを生み出していくのかに興味があります。その中で、「その仕組みが何で、それがどのように創造性を生み出している

★²⁵ 利益計画や部門業績の評価において達成すべき目標として期待される利益額のこと。

★²⁶ 部門業績の測定にあたって、「部門によって影響可能な原価の要素だけを区分・集計すべき」とする原則をいう。

★²⁷ 1980年代、アメリカ企業の再生のために、当時、好調であった日本企業から品質管理や原価低減への活動や手法を学ぼうとした提言書（ML・ダートウズ、RK・レスター、RM・ソロー著／依田直也訳『Made in America: アメリカ再生のための米日欧産業比較』草思社、1990年）「なぜ日本にできて、我々にできないのか」を知るために、米国製造業の根本的な問題を探った研究である。

のか」を説明する一貫したモデルを考えていくことができる。

私は、中範囲の理論よりはもう少し明確なメッセージになるようなところが狙えればなと思っています。実務そのものを書き並べるだけでは、これは研究者としての役割はゼロだと思います。だから、ケースを詳細に記述して、それを蓄積しつつ、その中から少しはフレームワークというか、概念的なモデルを示すことができれば、それが願いなのです。

ミニ・プロフィットセンターの研究

窪田 先生は、最近ミニ・プロフィットセンターを研究されています。私もだいたい遅れて研究をはじめ、谷先生からいつも教えていただいています（笑）。

これまでの質問にも共通するのですが、そこをなぜ取り上げられたのかという点には興味があります。それから、具体的な研究として、ミニ・プロフィットセンターの研究はクーパー（R.Cooper）による研究がありました。谷先生はそこをどのようにとらえられて、キャッチアップされたのか、プラスアルファを考えていこうとしたのか、その辺りを教えていただけますでしょうか。

谷 実は、私は「ミニ・プロフィットセンター」と言っているのですが、オリジナルのクーパーが使っている言葉は「マイクロ・

プロフィットセンター」（Micro Profit Center：MPC）でした。プロフィットセンター、事業部制のもっと小さいものだというわけですね。ところが、私がどういふ錯覚を起こしたのか、あるときに「ミニ」と書いてしまったのです。それから何人かの人が使ってくれているのですが、もう私も今さら書き直す気もないから（笑）。ずっと「ミニ・プロフィットセンター」という言葉を使っています。

窪田 ミニ・プロフィットセンターという言葉自体はたまたまということですか（笑）。

谷 クーパーの研究の中に幾つかのケースが出ていたのですが、どのケースも面白いなと思いました。それを読んで自分でも研究してみようと思いました。ちょうどそこへ、1995年だったと思いますが、京セラの方から、コンサルティング事業を始めるのと同時に、アメーバ経営のノウハウを全面協力してオープンにするから、書物にまとめないかとの提案がありました。それは加護野先生を通じてそういう打診があったのです。それで、結構大急ぎでパブリックしてほしいということもありましたし、それから大学院の人々の教育や育成ということもありましたので、三矢裕先生と組んでその調査を始めたわけです。

廣田 京セラからの全面的な協力により研究が進められたというわけですね。

谷 そのときはまだ京セラ内のコンサルティング事業部でしたけれども、その文書は相当公開してもらえました。それ以外にも、いろいろと見学をさせていただいたし、京セラだけではなく、実際にアメーバ経営を導入している会社にもたくさんインタビュをさせていただきまして、1999年に、『アメーバ経営が会社を変えていく』という本をダイヤモンド社から出版させていただきました。結構短時間で仕上げるのができたのですが、それだけたくさん取材に協力いただいたということですね。ほとんど三矢先生に書いていただいたというわけですが。

窪田 クーパーの事例よりも深堀できています。

谷 その後もいろいろなケースを調べることでできたのですが、クーパーさんの論文を見ていて思ったのは、結構短時間の取材でケースを作り上げているんですね。1回の訪問でぱいっと作り上げていますし、それから中身もそれほど深くは書かれていないのです。ただ、そういうものをあぶり出した業績、貢献というのはすごく大きいかなと思います。

窪田 京セラさんでは、それまで門外不出だったものを加護野先生と三矢先生と谷先生と3人で研究されたことですが、それより前の段階でクーパーは取り上げていたのですか。

★28

R.クーパー。元エモリー大学ゴイズエタ・ビジネス・スクール教授。活動基準原価計算の導入研究に加え、原価企画やミニ・プロフィットセンターなどの日本管理会計手法について調査した。『企業連携のコスト戦略』コストダウンを実現する全体最適マネジメント（ダイヤモンド社、R.スラッグマルターとの共著、清水孝、長谷川恵一監訳）、『コスト戦略と業績管理の統合システム』（ダイヤモンド社、R.S.キャプランとの共著、桜井通晴訳）など。

★29

製造工程などの現場の組織単位に利益責任を設定するシステムをいう。代表的なMPCには、ラインカンパニー制、京セラのアメーバ経営などがある。

★30

京都に本社がある電気機器メーカー、1954年設立。稲盛和夫氏が創業者であり、独特の経営手法は、アメーバ経営として知られている。

★31

三矢裕。神戸大学大学院経営学研究科教授。ミニ・プロフィットセンターの研究の第一人者。『アメーバ経営論』ミニ・プロフィットセンターのメカニズムと導入（東洋経済新報社）など。

★32

三矢裕・谷武幸・加護野忠男（1999）『アメーバ経営が会社を変えるーやる気を引き出す小集団部門別採算制度ー』ダイヤモンド社。

谷 それより前です。

組織の視座が重要

谷 彼がやったことで最大の貢献は、本当のリアルなマイクロ・プロフィットセンタートと、そうではない、準マイクロ・プロフィットセンタートとをきちんと分けたことだと思います。リアル・マイクロ・プロフィットセンタートの条件は、彼は何らかの形で市場に利益が連動していると言ったのですね。

利益が市場に連動していなくて、形式的に利益責任を問うというのでは、コストをカットするだけしかできません。そうしたら、いくらそういう仕組みを作り上げても、それは在来型のコストセンター、原価責任の単位と全く同じではないかということになるわけですね。

廣田 そうなのですか。谷先生が書いたものを読ませていただくと、クーパーさんがそう言ったのは、先ほどのマイクロ・プロフィットセンターにするとエンパワーが発揮されると。だから責任も当然発生するし、もちろん動機づけの部分でも関連してくるという話があつて、こちらはやはり働く意欲などそういったところにも関連するところ、かなり組織行動に近いような話も含まれているということになりますよね。

谷 やはり組織の話があると思うのです。

先ほどの原価企画の場合もそうですけれども、このミニ・プロフィットセンターというの、発祥は組織を活性化しようとか、創造的なアイデアを引き出そうということだったと思います。それから、もう先に言ってしまった方がいいのかなと思いますが、やはり人材を育てようという狙いが大きかったと思います。

廣田 ミニ・プロフィットセンターで責任を持たせるといことですか。

谷 例えば、パナソニックは今事業部制というくりではないですけども、パナソニックの事業部制も、私はアメリカのまねをしたということではないと思います。アメリカでGEなどに事業部制ができたときとほぼ同じ時期にスタートさせているのですね。これは立ち上がった会社をさらに大規模にしようと思ったときに最大のネットワークになるのが、人をどう確保するかという問題だと思います。そこで松下電器でやられたことは、人を育てる、そういう視点で事業部制が結構早い時期に作られていると思います。

京セラも同じだと思います。会社を大きくするときに、人材育成の一つの仕組みとして、組織をボトムの方から活性化しながら人をつくっていくと、そういうシステムとして出来上がっていったのがアメーバ経営ではないかなと思っています。

廣田 その後の研究とすると、先ほどりア

ルと準リアルの二つがありました。やはり、リアルにしないとあまり成果は出てこないわけですね。

谷 ええ。だから私自身は、リアルしか自分の研究のターゲットにはしまいというところで、ほとんど市場と連動していないような場合は、知っていてもそれほど深くは追いかけないようにしています。そのあたりの境界というのは、実は難しいことは難しいのですけれどもね。

窪田 リアルというと、ほとんどもう京セラのアメーバ経営ぐらいしかないのではないのでしょうか。

谷 いや、あとは私の知っている限りだと、NEC³³埼玉のケースなども私はリアルだと思っています。



★
33

1984年設立。NECの移動通信事業の中核となる生産子会社。谷武幸・三矢裕(1998)「NEC埼玉におけるラインカンパニー制・ミニ・プロフィットセンターの管理会計の構築に向けて」『国民経済雑誌』177(3)、1734頁。

創造性を引き出す仕組み

廣田 このあたりが、谷先生がおっしゃる創造性の話と絡んでくるわけですね。数字と仕組みを作って、その中でいかにその知恵を絞り出していくかという話につながるわけですね。

谷 ええ。普通だと製造しているところは自分のところの範囲内で見えない。京セラの場合は、利益で動かされるということでもありますし、それから、売上を上げたいわけですからどのようにするかというと、営業の方に働きかけて「うちの工程ではこういう得意の技術を持っているから、こういうものができるといことを客にちよつと言ってもらえないでしょうか」と、そういう提案をして、製造の方から営業を通じてお客を取ってもらう。それから、生産の現場で、「こういう技術があるから、開発の方に言つてこういうものを開発してくれないだろうか」とか、そのような普通の生産という限られた範囲しか見ないのとは割と違った、いろいろな創意工夫が見られるのではないかなと思います。

廣田 単なる生産の工程改善という工夫だけではなくて、いかに自分たちの持っている能力を他へチャンスを拡大するか、こういう工夫もあるということですね。それが実は利益のところとも密接に絡んでくるのだと。

窪田 管理会計の研究だと、どちらかとい

うとそういうところに注目せずに、何か仕組みのところだけに目が行ってしまうものですね。

谷 そう。それも私は本当に残念なのですが、京セラでいうと「時間当たり採算」ということが有名ですけども、その測定だけしか話をしないというのは、せっかくいいネタを持っているのに私はもったいないなと思いますね。人を動かしているのは、いろいろ仕組みがあるのですが。

廣田 ただ、小集団がミニ・プロフィットセンター化して、個々が一つ一つ判断をしていくという話になるときに、組織としてある共通の判断基準のようなものがやはり必要になることは確かだと思います。

ところで、先生は、例えば京セラのリサーチをやられてから、研究のやり方が変わったといえますか、今までのやり方と少し違う形になりましたよね。新しい何か研究のテーマが見えるような形になってきたとか、そんな変化のようなものはあったのでしょうか。

谷 一つは、これまで結構長い間、組織の視座で管理会計を見てきたと言いましたけれども、メインに使っていたリサーチの方法はサーベイ研究でした。当然、京セラの研究に入ってから、それこそ取材の機会はいくらでもあるわけなので、もう完全にケースベースに変わった。それは方法的には大きな変化だったと思います。

また、一番大きな変化は、組織に興味を持ってきたと言いましたが、組織論的にいうと組織の構造やプロセスという面に特に関心があったのです。それはいわゆるマクロ組織論の領域のいろいろな知識がベースにあったのです。ところが、京セラの研究、アメーバ経営を始めてから、ミクロ組織論にすごく関心を持つようになったのです。それはリーダーシップという問題にすごく興味を持ったということがいえると思います。特にそれは最近、だんだんと変わってきたということではないかなと思うのですが。

アメーバ経営とフィロソフィ（経営理念）

谷 私たちが『アメーバ経営が会社を変えろ』という本を書いた当初は、ほとんど経営理念や「京セラフィロソフィ」にはかわってこなかったとか、関心を持つとしなかった。それが大事だということは分かっていたのですが、あえて深入りしなかったのです。ところが、それは最近大きく変わってきました。認識として最初からあったのは、現場の班長や、それよりもっと下位階層の管理者に任せてしまうわけですから、その人のリーダーシップをどうするか、あるいはリーダーをうまく育てる、それを考えないとアメーバ経営は成立しないということです。

廣田 経営理念や、経営理念を組織にどう

★34

組織論には、主に組織理論と組織行動論の流れがあるが、マクロ組織論は前者であり、組織の構造、設計、メカニズムなどの問題を扱う。他方のミクロ組織論は、リーダーシップやモチベーションなどを通じて、組織構成員に働きかけ、組織目標を達成するように組織のベクトルを合わせる側面が扱われる。

うまく浸透させるかというのは、アメンバー経営を考える上で大事な点ですよね。

谷 ただ、そこにあまり深入りすると、一つの会社だけでしか通用しないモデルをやっていくことになるのかなと思っていたのです。だから、あえてそこは避けてきたのですね。「経営理念は重要ですよ」ということを書いて、それで終わりにしていたのです。

窪田君と一緒にやった研究が大きなきっかけになっていますが、京セラケミカルという会社と京セラミタという会社、その二つの研究あたりで大きく変わってきたのかなと、私は今思っています。

廣田 京セラケミカルというと、元々は東芝ですね。

谷 元は東芝ケミカルでした。東芝の社風と京セラの社風はもうすごく違うのです。東芝は好きな会社ですが、一言でいうと、よい意味で官僚的な会社です。それが京セラ型にどのように文化（カルチャー）を変えていくのか、そこでの、まずトップのリーダーシップにすごく興味を持ったのと、それからトップが末端のリーダーに至るまでのいろいろなやりとりの中で、どううまく現場のリーダーたちを育てていったのか、そこが結構見えるようになってきたのです。

そういう中でどのようにカルチャーが変わっていったのかということを見てくる

と、管理会計の研究をする場合にも、やはり経営理念などを含めて考えてもいいのかなと、そのようにだんだん変わってきているということかと思っています。

編集者 今、先生がおっしゃった経営理念の中に、数字へのこだわりというのがあるのですか。数字をとらえらるえ方や数字が持つ役割は経営理念の中に含まれているとお考えですか。それともそこはまた少し違うのだと、要するに経営理念というのはあくまでフィロソフィーであるとお考えですか。

谷 今日は数字へのこだわりとインターラク션을をすごく大切にしてお話しますが、そのための仕組みというものを、京セラは幾つか持っているのです。それは今、話題になっているフィロソフィー以外にあるのですね。それプラス、フィロソフィーというものがすごく重要だということですね。数字へのこだわりを生み出す仕組みとして、フィロソフィー以外のところでもすごく利いているというのは、一つは目標が高い。それぞれ創意工夫を働かせないと、目標達成できないという点の一つあるかと思っています。

窪田 最初、先生方がアメンバー経営の研究をされていたときに、やはりなぜフィロソフィをやらないうのかなというのは疑問ではあったのです。触れない理由としては、経営学に近づきすぎるからか、組織論をされ

ている研究に近づきすぎるからだと思っていたのですが、必ずしもそういうわけではなく、一般化していく順序としてどちらかというと後回しにされたのではないのでしょうか。

谷 それはどうでしょう（笑）。

窪田 だんだん調べていくうちに、やはり入れなければいけないという判断になったということですね。

谷 そう、入れないといけないと思いました。

窪田 何か研究化のプロセスがなかなか難しいのかなと。どうしても管理会計ではないと言われてしまうので。

谷 そうなのです。だんだん危険な方向に（笑）。

ただ、インターラクシオン、それに特に数字へのこだわりというところに対してどういう仕組みがあるのかを考えることは、管理会計の問題です。これを全体で眺めるというスタイルなのです。やはり計算構造だけが管理会計だと思っている人からすると、受け入れがたいのかもしれない。

窪田 これは京セラのように内部に入り、かなり詳しい情報を教えていただけという前提がないと、やはり厳しいですね。

廣田 そういうバックグラウンドはすごく重要なですね。先ほどの京セラケミカルや京セラミタという話は、まさしくアメンバー経営がどう導入されて、中の人たちが

がどう変わっていくかという、これもすごく魅力的なお話ですね。

谷 面白いですよ。

創造性を生み出す概念モデル

★35

廣田 アメーバ経営の七つの要素というのは、京セラのこの研究の中から導き出されたということですね。

窪田 これをどうまとめていくのかというのはなかなか難しいですね。その仕組みとして一つ一つ記述するというわけではない。

谷 そうですね。ですから私は数字へのこだわりと、それからインターラクシオン、その二つを中心におきますね。それに対してどういう仕組みがあるのかということ、アメーバ経営の仕組みと、それからフィロソフィがどういう役割を果たしているのかを説明する。

「アメーバ経営の仕組み」と「フィロソフィ」、その二つが働いて「数字へのこだわり」と、それから「インターラクシオン」をもたらしている。「数字へのこだわり」と「インターラクシオン」が「組織の活性化なり創造性」を生み出していますよということ、全部で5つですね。これが概念モデルです。

窪田 でも、最初の事業部の研究をされていた際から思われていた数字へのこだわりやインターラクシオンという話は、予算の

会議の場でも出てくる話です。それは形が変わりながら、原価企画においても当然見られる側面がありますし、それが同じようにアメーバでも見られる。そこに一つの中核にあり、全体の研究が回っているというか、そういう理解でいいのですかね。

谷 まさしく。それから原価企画にしても、今の5つの概念で説明しようかなと。フィロソフィの部分が難しいのかなと思います。ただ、そのフィロソフィというのも、実は原価企画にとってもやはり重要だと思っています。

日本の管理会計のグローバル化

廣田 では、最後にグローバル化の話です。日本の管理会計はグローバルに妥当するのでしょうか。

窪田 日本の管理会計というと、どちらかというとインクリメンタルな形で改善の積み重ねのようところがクローズアップされますし、それが日本的な会計情報の使い方といわれて、その部分は当然あると思うのです。けれども、それにとどまるものなのか、それとももう少しドラステックな組織全体が変わっていくような部分があるのか。先ほども少しお話が出ていたかもしれないのですが、京セラケミカルや京セラミタの改革などかなりドラステックに変わっているのかもしれませんが、どちらかというとインクリメンタルな改善志向的

な話が多い中で、ドラステックな側面に管理会計が役に立つのでしょうか。

谷 日ごろ運用しているシステムの中で組織が抜本的に変わるということは、私はないのかなと思います。先ほどの原価企画にしてもアメーバ経営にしても、実はそうだと思います。ただ、京セラミタや京セラケミカルの事例でいいますと、組織を大きく変えるのだというトップの戦略的な意図がきちんと示された上で、それに対してトップが態度表明するだけではなくてきちんとコミットしていく、そういうものとうまく結び付けば、原価企画にしてもアメーバ経営にしても組織は大きく変わってくるといえるのだと思います。

すごく難しいのは、やはりある時期ごとに、それこそトップが「こうありたい」ということをうまく仕組みとしてやっていかないと、インクリメンタルな効果さえも狙えないのではないかと思います。マンネリ化しないように、マンネリ化するというような兆候があるときには、やはり何か大きく変えるような仕組みを作っていく必要があるのかなと思います。

廣田 その辺の変化というのはどうやって生まれるのですか。

谷 トップが替わったときとか、やはり業績が悪くなったとか、そういうことがきっかけになるのではないかなと思いますけれども。

★35 全員参加の経営、時間当たりの採算表、行動成果の確認、高い目標設定、マーケティングの振替価格設定、PDCAの徹底、会議での情報共有。谷武幸(2009)『エッセンシャル管理会計』中央経済社。

窪田 逆のパターンもあるように思います。

日本の管理会計、原価企画やアメーバ経営を海外に持っていった、今、M&Aなどで海外の企業買収するケースや、子会社を海外に移設するような場合があります。そういったところに出ていって、日本的な管理会計システムを使って組織を活性化していくというのはあり得るのかなとは思っています。一方で、文化が違う国で、そういった原価企画やアメーバ経営、ミニ・プロフィットセンターがうまく機能するのかどうかという問題はやはり残るのかなという気もするのですが。

谷 それはすごく難しい問題なのですが、原価企画は、実はアメリカではなかなかそのままでは持ち込めないのです。まず、開発の節目ごとにチェックポイントを設けて、そこでさまざまな職種の人で互いにいろいろな問題点などをつぶしながら、開発を進めていくというやり方というのは、きつとそのままでは欧米では受け入れ難いですね。

ただ、日系の会社で海外に進出しているところでは、例えばメールで「私の今の開発段階はここまでですよ。もう少しするとあなたにこの仕事を引き継ぎますよ」という情報を流すだけでスピードアップに結構つながっていく、またコストにもつながっていくという面があるということなどを、結構時間をかけながら進めていったという

経緯はあるんですね。

窪田 コストというのは開発の初期の段階から注目しなければいけないというのは、大変古い時代からアメリカの論文にありましたよね。

谷 ところが、「大事だ、大事だ」と言いながら、実際に開発の初期の段階からコストをきちんと計画するとか、作り込むための仕組みを作ってこなかった。当然開発段階でコストが重要だというのは、それは当たり前だろうと、欧米の研究者や実務家からも最初はよく言われました。原価企画が開発ツールであることが理解されていなかったのです。ターゲットコストینگという訳が悪かったのです。

廣田 ^{★36}「コンカレントエンジニアリング」という考え方もありましたね。

谷 まさにあれは、原価企画そのもののなのです。原価企画と同じことを狙っているわけです。同時進行型で開発を進めようということですから、同じことです。基本的には、狙っているのは原価企画とコンカレントエンジニアリングは同じ。ただ、アプローチの仕方が違うということだと思います。アプローチの仕方が違うということから日本の会社は学ばなければいけないところが当然あるわけですし、ずっと前に出たバランスト・スコアカードも、オリジナルのものは日本的な発想で、それがまた日本に

来て、またそこから日本が学ぶなどのいろいろな点があるのだと思います。

窪田 やはりその日本的な会計システムも、向こうに持っていったって実際にやってみると違った問題というか、日本では当たり前だと思っている仕組みが向こうでは機能しない可能性があるから、その部分をしっかりと一度日本人が学ぶ機会にもなるということですね。

谷 ええ、そういうことになると思います。私たちも日本的な経営が海外に移転されたケースを調べるといのはすごく勉強になると思います。どのように変わっていくのか。そこから日本的なものを少しそぎ落として、インターナショナルに通じるころを探し求めることはできるのではないかなと思います。

若手研究者への期待

廣田 これからの研究者にむけて、例えば谷先生が思われる研究領域の可能性であるとか、研究の心構えのような話があればお願いします。

谷 私が期待しているのは、こういう言葉はないですけども、インサイディン的なアプローチというのは絶対に取らないでほしい。まだ結構いるのですね。特にまだ若い人にそういう人がいるというのは信じられない（笑）。

廣田 このあたりは少し気を付けながら

★36 設計から量産までの間のさまざまな業務を同時並行的に進める開発方法。

やっていった方がいいのではないかということ、そこはやはり将来の広がりの部分なのでしょね。

谷 メインは管理会計なので、そのところに焦点を絞るとしても、やはり全体を見ないで議論するというのはすごく危険だと思いますね。

窪田 私がお聞きしたいのは、海外ジャーナルを目指すことになる、そういうスタイルはなかなか難しいと思うのですが。

谷 それが一番のネックなのですね。私はきつとマーケティングの人もそうだと思います。私自身はこういうケースを中心にやっていく、あるいはアクシオンリサーチをやっていくというのは、すごく私の関心事だし楽しい。ところが、そういうアプローチをやっていると海外ジャーナルにはほど遠いのですね。そこところがすごく難しいですね。

窪田 ハーバードのケースは有名になりましたが、学術論文としてはあまり。その辺はなかなか難しい。

谷 そのあたりはすごく難しいですね。トップジャーナルで、ケースリサーチのものができればよいのですが。

対談後記

JAL再生で再び注目を集めた、アメーバ経営。現在では広く浸透したアメーバ経営だが、まだ世に多く知られる前の1999年に、谷先生は、加護野先生、三矢先生との共著で世に送り出している（『アメーバ経営が会社を変えろ』、ダイヤモンド社）。アメーバ経営の仕組みを体系的に説明した書物としても高く評価されたが、もう一つ、著者の組合せが興味深い。谷先生と窪田先生との対談から、これらの著者の組合せは、谷先生の目指す管理会計研究が形になっているように感じた。

谷先生と窪田先生との対談で印象的だったのが、広い分野の知識である。管理工学、経営組織、経営管理、イノベーションと会計以外の分野の研究業績、そして経営実態がどのように関連しているのかを、この対談では、わかりやすく説明して頂けた。

そして、今回の対談で一貫していたのが、テーマにある数字へのこだわりと創造性である。数字と行動、価値観、理念との関連について説明を頂くと共に、谷先生がどのように、これらの多様な分野との関連を、フロンティアとして開拓された背景を丁寧に説明頂くことができた。

た。

パナソニックの事業部制、トヨタのカイゼン、そして京セラのアメーバ経営が会社を変える経営などの日本発の重要な経営イノベーションは、個々の業務を遂行する人々の能力をいかに引き出すのかを中心に据えた考えた方と、数字をいかに結びつけるかの共通点がある。経営の実状と連動した、このような管理会計からのアプローチによってこれらの日本型経営イノベーションの新たな理解が進んで行くように感じた。（廣田）

1からシリーズ



1からのマーケティング (第3版)
石井淳蔵・廣田章光 (編)
<http://www.sekigakusha.com/marketing.html>



1からの会計
谷武幸・桜井久勝 (編)
<http://www.sekigakusha.com/accounting.html>



1からのサービス経営
伊藤宗彦・高室裕史 (編)
<http://www.sekigakusha.com/service.html>



1からのマーケティング分析
恩蔵直人・富田健司 (編)
http://www.sekigakusha.com/marketing_analysis.html



1からの商品企画
西川英彦・廣田章光 (編)
http://www.sekigakusha.com/product_planning.html



1からの経営学 (第2版)
加護野忠男・吉村典久 (編)
<http://www.sekigakusha.com/management2.html>



1からのリテール・マネジメント
清水信年・坂田隆文 (編)
http://www.sekigakusha.com/retail_management.html



1からの流通論
石原武政・竹村正明 (編)
<http://www.sekigakusha.com/distribution.html>



1からの戦略論
嶋口充輝・内田和成・黒岩健一郎 (編)
<http://www.sekigakusha.com/strategy.html>



1からの観光
高橋一夫・大津正和・吉田順一 (編)
<http://www.sekigakusha.com/tourism.html>



1からの経済学
中谷武・中村保 (編)
<http://www.sekigakusha.com/economics.html>



1からの経営学 (第1版)
加護野忠男・吉村典久 (編)
<http://www.sekigakusha.com/management.html>



1からのファイナンス
榎原茂樹・岡田克彦 (編)
<http://www.sekigakusha.com/finance.html>

碩学叢書



マーケティングクリエイティブ (1巻)
石井淳蔵・大西潔 (編)
<http://www.sekigakusha.com/mc1.html>



百貨店のビジネスシステム変革
新井田剛 (著)
<http://www.sekigakusha.com/department.html>



メガブランド
張智利 (著)
<http://www.sekigakusha.com/megabrand.html>



病院組織のマネジメント
猶本良夫・水越康介 (編)
<http://www.sekigakusha.com/hospital.html>



国際マーケティング
小田部正明・K・ヘルセン (著) 栗木契 (監訳)
<http://www.sekigakusha.com/international.html>



[新訳] 事業の定義
デレク・F・エーベル (著) 石井淳蔵 (訳)
http://www.sekigakusha.com/enterprise_definition.html

碩学舎ビジネス双書



商業・まちづくり口辞苑
石原武政 (著)
http://www.sekigakusha.com/book_business1.html



vol.1 商業を捉える論理
石原武政・水越康介・西川英彦



vol.2 「創造的瞬間」とは何か？
石井淳蔵・水越康介・西川英彦



vol.3 マーケティングの論理
嶋口充輝・水越康介・西川英彦



vol.4 事業の定義復刊の意義
石井淳蔵



vol.5 欲望とは何か
田中洋・水越康介・西川英彦



vol.6 データをマッサージする
中西正雄・川上智子・石淵順也



vol.7
日本の管理会計：「数字へのこだわり」と
インターアクションが創造性を生み出す
谷武幸・窪田祐一・廣田章光

大学・専門学校の教員、博士課程の皆様へ

碩学舎サイトの教員会員の専用ページでは、大学・専門学校の教員の方へ向けて「1からシリーズテキスト」を使った講義に役立つ資料や情報を無料でお届けしています。この機会に、教員会員にご登録ください。以下の碩学舎サイトにて、お申し込みください。

http://www.sekigakusha.com/inquiries/index_univ

SBJ-碩学舎ビジネス・ジャーナル- vol.7 (2012年11月8日発行)

日本の管理会計：

「数字へのこだわり」とインターアクションが創造性を生み出す

谷武幸(神戸大学 名誉教授)

窪田祐一(大阪府立大学大学院 経済学研究科 教授)

廣田章光(近畿大学 経営学部 教授)

Online edition : ISSN 2187-0845

碩学舎の会員になりませんか？

碩学舎の教員会員ページでは、大学・専門学校の教員の方へ向けて「1からシリーズテキスト」を使った講義に役立つ資料や情報をお届けしています。

※教員会員ページにはログインが必要です。教員会員資格は、大学・専門学校の教員および博士課程の大学院生の方に限ります。

株式会社 碩学舎
Sekigakusha

〒101-0052
東京都千代田区神田小川町2-1 木村ビル10F
フリーダイヤル 0120-778-079

碩学舎公式サイト
<http://www.sekigakusha.com>
Facebook
<https://www.facebook.com/sekigakusha>