

# 利益の絶対値統制と差分値管理

——リスク耐性とコスト競争力を練磨する利益管理実務の考察——

今井 範行

## 目次

1. はじめに
2. 伝統的な利益管理の概念
3. トヨタ的利益管理の特徴と背景
4. 「デルタマネジメント」の概念
5. 「デルタマネジメント」の管理会計的意義
6. 「デルタマネジメント」の含意
7. おわりに

## 1. はじめに

管理会計論，なかでもその中核である利益管理論においては，伝統的に利益管理（profit management）とは，前期までの事業活動から想定される標準的な水準の前提条件にもとづき，利益計画を策定し，利益目標を設定し，利益目標（ならびにそれを構成する予算）の絶対値（absolute value）を統制することによって，利益目標の達成をはかる経営管理と認識されている。

一方，本稿が実務事例としてとりあげるトヨタ的利益管理においては，為替リスクに対する耐性の向上を目的に，前期までの事業活動から想定される標準的な水準にくわえ，より保守的な水準の前提条件を内部的・組織的・意図的に追加的に設定し，成行き利益を計測し，その社

内開示により社員間に危機感を醸成することによって，現場の原価低減活動を誘発する。そのうえで，利益（予算）の絶対値よりはむしろ，誘発された現場の原価低減の活動（activity）とそれによる利益改善の差分値（delta value）を方針管理<sup>(1)</sup>することによって，恒常的な利益改善を実現し好業績に繋げている<sup>(2)</sup>。

本稿では，最初に，管理会計論，なかでもその中核である利益管理論におけるこれまでの主要な利益管理の概念をたどり，伝統的な形式の利益管理の属性を明確にする。次に，伝統的な利益管理とは異なる形式のトヨタ的利益管理について，その特徴と生成に至った背景を明らかにする。そのうえで，伝統的な利益管理とトヨタ利益管理との対比から，リスク耐性の向上とコスト競争力の強化を実現するトヨタ利益管理の特性を，「デルタマネジメント」（Delta

(1) 日本科学技術連盟の定義によれば，方針管理とは「経営方針（目的・目標）を達成するためにおこなう業務の管理のしくみ・取り組み」である。

(2) 本稿における「トヨタ」はトヨタグループ一般を意味し，個別の企業名を指すものではない。なお，トヨタ利益管理については，筆者自身の過去の企業現場における実務上の経験と理解をもとに，事例としての認識をおこなっている。

Management)の概念として認識するとともに、その管理会計的意義と含意について考察する。

## 2. 伝統的な利益管理の概念

利益管理は、現代の企業経営においては一般に、企業活動の事前における利益計画と、その実行を誘導し実現させるための利益統制とからなる総合的な経営管理と認識されている。ここで、利益計画とは、企業の究極的目的である利益について、明確な利益目標を経営諸施策との関連において設定するものであり、一般に予算として具体化されている。また、利益統制とは、各責任単位に利益計画を示達し、計画と実績との比較をおこない、その差異の原因を分析し是正措置を策定することによって、利益目標の達成をはかる一連の活動として実践されている。

このような利益管理は、管理会計論においてはこれまで、利益管理論として展開されてきた。浅田・頼・鈴木・中川・佐々木(1998)によれば、管理会計の発展経緯をたどれば、19世紀後半以降のアメリカにおける繊維産業や鉄鋼産業での大量生産方式の導入や、科学的管理運動による製造能率管理の革新を背景として、まず標準原価計算が飛躍的な進歩を遂げた。次いで、20世紀初頭のアメリカにおける化学産業・大手小売業・自動車産業では、複数の事業や事業部の経営効率を管理する必要性から、ROI(return on investment:投下資本利益率)による事業管理が展開された。そのうえで、浅田・頼・鈴木・中川・佐々木(1998)は、代表的な管理会計のイノベーションの多くは第二次世界大戦以前に生じたものの、それ以後の管理会計の発展において特筆すべきものとして、次の4点を指摘している。(1)全社的利益管理と総合予算管理システムの普及と利用、(2)製品開発段階のマネジメントとしての原価企画の生成と発展、(3)ABC(activity-

based costing:活動基準原価計算)の生成とABM(activity-based management:活動基準管理)の発展、(4)分権的管理制度としてのROIなどの管理システムの一層の精緻化。すなわち、管理会計論は、企業の幅広いマネジメント領域のなかで、利益管理論を中核として、戦略・計画に関する意思決定の領域(設備投資計画、原価企画、ABC、ABM、BSC(balanced scorecard:バランストスコアカード)など)と業績管理の領域(CVP分析(cost-volume-profit analysis:損益分岐点分析)、事業部の業績測定、予算編成・予算統制など)を中心に展開され、現在に至っているといえる。

このような管理会計論、なかでもその中核である利益管理論においてはこれまで、以下にみる主要な利益管理の概念が提示されてきた。

Knoepfel(1930)は、1929年10月の株価大暴落とその後の大恐慌の始まりのなか、一般に企業の40%が利益をあげておらず、その原因の大半は悪い経営環境ではなく経営管理者による経営管理の方法にあることを指摘した。すなわち、利益をあげていない企業の経営管理者は、将来を予測して起こり得る問題に備えることなしに、問題が発生してから、価格の切り下げ、生産量の削減、従業員のレイオフ、賃金・給料のカット、販売員の縮小、必要な支出の削減、開発活動の中止といった措置をとっている一方、利益をあげている企業の経営管理者は、将来を予測し、調査・研究し、計画し、予算化することによって、起こり得る問題に備え、発生した問題の影響を最小限にしていることを明らかにした。そのうえで、Knoepfel(1931)は、コストを上回る売上高から得られる利益の所要額を事前に決定し、それを確保する施策を工夫し、計画し、統制するという意味での利益計画と予算管理の重要性を主張するとともに、所要利益(所要使用資本利益率から算定される営業利益)を獲得するうえで鍵となるCVP分

析の技法として、損益分岐図表（profitgraph）を提唱した。

第二次世界大戦後の1940年代末から1950年代にかけて、それまでの職能部門別組織に代わる近代的な経営管理の組織形態として、アメリカにおいて事業部制組織が確立し、急速に普及した。Simon（1960）によれば、長期的な成長と多角化を経験したアメリカ企業において、類似の製品グループに関連する企業活動を一括し、それを担当する部門に権限委譲をおこなえば、効果的な事業運営が可能であることが発見されたことから、事業部制組織は複数事業を営む企業に有効な分権の組織構造として広く導入された。Dean（1951）は、事業部制組織の導入により、利益センターである事業部の業績測定、すなわち事業部利益の測定が重要な経営課題となるなか、（1）事業部の業績は、純利益ではなく、管理可能利益で測定するのが適切である（事業部の純利益は本社費や共通費の配賦額を控除したものであるため）、（2）事業部の業績は、投下資本利益率ではなく、利益額で測定すべきである（前任の事業部長がおこなった投資は現在の事業部長のコントロール外にあるため）、とのコントロールのための利益という概念を提示した。かくして、事業部の業績測定に関する研究をおこなったDean（1951）によって、利益の絶対値を統制するとの利益管理の概念は先鞭をつけられた。

Horngren *et. al.*（1999）は、利益計画とは、企業のすべての下位組織単位（販売、生産、流通）で計画される活動が要約された、調整された詳細な付属明細表と予測損益計算書とを含む期間的な事業計画であると指摘する。すなわち、Horngren *et. al.*（1999）によれば、利益計画では、経営者が定める販売、コストドライバー活動、仕入、生産、純利益などの目標に関するターゲットが計量化され、予測損益計算書と業務の付属明細表という形で、その金額が表示さ

れる。

Simons（1999）は、いかなる事業も利益の創出を目的とし、そのために企業は将来の利益を見込み、または利益目標についても計画を立てなければならないとしたうえで、利益計画は通常、将来の特定の会計期間における財務面での流入と流出を損益計算書と同様の形式でまとめたものであるとする。また、Simons（1999）は、利益計画は通常、計画の前提となる仮説を周知させ、市場情報を収集し、関係する分析の詳細を伝え、さらに必要となる経営資源を予測し、業績目標と達成プランの策定を促すという定期的な分析の枠組みにしたがうことにより、完全かつ慎重な過去の傾向分析と首尾一貫した仮説にもとづく、妥当性の高い将来予測が可能になるとともに、利益目標は経営者が事業部に対して提示する数値化された財務的な努力目標になると指摘する。

一方、日本においては、岡本・廣本・尾畑・挽（2003）は、企業が継続して成長を遂げ価値を創造し続けるためには、一定以上の利益をあげていくことが不可欠であるとの考え方から、多くの企業の経営者は、中長期経営計画にもとづき、短期（翌期）の利益計画を策定し、その計画にしたがって利益を統制していると指摘する。そのうえで、岡本・廣本・尾畑・挽（2003）は、利益統制とは、利益計画によって明らかにされた予算目標とその達成方法に、人々の注意を向け、やる気を起こさせ、その実行を命令し、指導し、規制し、調整し、その実績を予算と比較して差異を分析し、実施者の業績を評価し、必要があれば是正措置をとることであるとする。

西村・大下（2007）は、会計は利益計算であり、管理会計も会計である以上、利益という用語と貸借複式記帳法を無視しては成立せず、したがって管理会計は、基本的には利益計画であり、計画利益のための統制であると指摘する。また、企業が経営目的を実現し長期安定的な成

長・発展を遂げるためには利益の追求が不可欠であることから、企業は一定の利益を確保することを目的として利益管理をおこなうこととなると指摘する。ここで、利益管理とは、利益計画と利益統制とから構成される総合的な経営管理、すなわち、主に過去の経験にもとづき長期・短期の利益計画を策定・設定し、その計画を評価・是正するための統制をおこなう一連の活動である。そのうえで、西村・大下（2007）は、利益管理をおこなう企業では、利益統制を損益予算による統制に委ねていると指摘する。すなわち、現在、多くの企業では一般に、年度の活動計画を貨幣額であらわした予算を用いて利益計画で決定した利益目標の達成を試みる予算管理が広くおこなわれている。ここでの予算管理とは、年次においては、収益（とくに売上高）と費用、さらにはそれらと関連した生産量、販売量、販売費、材料・部品の仕入額、製造原価、財務関係の活動を計画する予算があり、年度末には予算と実績とが比較され、差異が認識され、各部門・個人の業績が評価され、さらに差異の原因を究明し、その責任所在を明らかにした後、予算の変更を含めて予算を実現するために翌期以降において修正行為をとる一連の活動である。

谷（2009）は、利益管理とは、長期経営計画を指針として利益計画を予算編成方針のベースとして設定し、各部門に責任とその責任遂行に必要な資源とを財務数値で割り当てて年間の予算を編成するとともに、PDCA（plan-do-check-action）のサイクルを回すことにより、戦略実施をはかる一連の活動であるという。また、

ここでのPDCAサイクルでは、予算が編成され、各部門に示達され、予算の運用ステップに入ると、予算を指針として業務がおこなわれ、月次に予算と実績との比較により部門業績が測定され、予算差異の原因分析により予算の達成に向けた是正行動がとられることから、利益管理とは予算の達成に向けて日々の業務活動を管理するためのシステムであると指摘する。

以上にみた主要な利益管理の概念から、管理会計論の中核である利益管理論においては、伝統的に利益管理とは、前期までの事業活動から想定される標準的な水準の前提条件にもとづき、利益計画を策定し、利益目標を設定し、利益目標（ならびにそれを構成する予算）の絶対値を統制することによって、利益目標の達成をはかる経営管理と認識されているといえる。

ここで、伝統的な利益管理論の問題点を整理すれば、まず第1に、いずれの主要な利益管理の概念においても、為替リスクの管理に関する明確な枠組みが提示されておらず、したがって、(1) 為替相場の急激な変動といった想定外の危機に対し、経営管理上の十分な対応をはかることが困難である、との問題点を指摘することが可能である。くわえて、(2) 現場での利益改善に貢献する活動の誘発には一定の限界がある、(3) 予算スラック（正のスラック）<sup>(3)</sup>、利益の平準化、情報バイアスといった管理会計上の弊害が生じしやすい、などの問題点もあげることができよう。

(3) 1960年代以降、管理会計論において予算スラック論が展開されてきたが、ここでの予算スラックはどちらかといえば、経営管理者が予算編成過程をとおして収益を過小に、費用を過大に見積もることによって形成される予算の水増しという現象を説明するための概念として、企業経営における逆機能の1要素として認識されてきたといえる。このような、一般に余剰という意で解されるスラックのことを、本稿では正のスラックと表現する。今井（2015）を参照。

### 3. トヨタの利益管理の特徴と背景

一方、本稿が実務事例としてとりあげるトヨタの利益管理においては、主として上記(1)の問題点を回避するため、伝統的な利益管理とは異なる形式の利益管理が考案・実践されてきた。すなわち、トヨタの利益管理においては、前期までの事業活動から想定される標準的な水準にくわえ、より保守的な水準の前提条件を内部的・組織的・意図的に追加的に設定し、成行き利益を計測し、その社内開示により社員間に危機感を醸成することによって、現場の原価低減活動を誘発する。そのうえで、利益（予算）の絶対値よりはむしろ、誘発された現場の原価低減の活動とそれによる利益改善の差分値を方針管理することによって、恒常的な利益改善を実現し好業績に繋げている。

このような独自の形式の利益管理が生成した背景は、事業のグローバル化が急速かつ大幅に進展し、為替相場の急激な変動（円高）という危機に幾度となく直面するなかで、従来は利益計画の想定外にあった、為替相場の急激な変動（円高）による期間利益への負のインパクト<sup>(4)</sup>を、事前に察知して想定内に転換し、期初の利益計画に一定程度織り込むことによって、為替相場の急激な変動（円高）という危機に耐え得

る組織能力を保持する企業体へ進化することを志向するに至ったことである。

すなわち、1971年のニクソンショック（Nixon shock）<sup>(5)</sup>を契機に外国為替相場制度が変動相場制へ移行した後のドル円相場の推移をみれば、1976年末に1ドル＝300円近辺にあったドル円相場は、1978年後半には一時1ドル＝180円近辺にまで急激に円高が進行した。また、プラザ合意（Plaza accord）<sup>(6)</sup>前の1985年初に1ドル＝250円近辺にあったドル円相場は、プラザ合意にもとづく為替レート調整が実施された結果、1986年末には1ドル＝160円近辺にまで急激に円高が進行し、1988年末にかけては1ドル＝120円近辺にまで円相場は急上昇した。さらに、1990年初に1ドル＝150円近辺にあったドル円相場は、日本におけるバブル景気とその崩壊の影響などから、その後一貫して円高基調をたどり、1995年4月には1ドル＝80円近辺にまで円相場は史上最高値を更新し続けた。その後も、ドル円相場は変動を繰り返しながらも、アメリカの財政と貿易の双子の赤字の深刻化やアメリカに端を発する2009年のリーマンショック（Lehman shock）<sup>(7)</sup>の生起とその後の影響などを背景に、基本的にはドル安円高の基調をたどっている。

このようなドル円相場における急激な円高の

(4) 負のインパクトとは、換言すれば、減益要因である。

(5) ニクソンショックとは、アメリカ合衆国のリチャードニクソン大統領が1971年8月15日に発表した、新経済政策のなかの金ドル交換停止（金とドルとの固定比率での交換停止）を主に指すもので、ドルショックともいわれる。

(6) プラザ合意とは、1985年9月22日にニューヨークのプラザホテルで開催された、G5（先進国5カ国：日本・アメリカ・イギリス・西ドイツ（当時）・フランス）蔵相・中央銀行総裁会議で発表された、過度なドル高の是正に向けたG5各国の協調行動への合意である。基軸通貨であるドルに対して参加各国の通貨を一律10～12%の幅で切り上げ、そのための方法として参加各国は外国為替市場で協調介入をおこなう、という内容が合意された。プラザ合意の狙いは、ドル安誘導によってアメリカの輸出競争力を高め、アメリカの貿易赤字を減少させることにあった。

(7) リーマンショックとは、2008年9月にアメリカの投資銀行であるリーマンブラザーズ（Lehman Brothers）社が経営破綻したことを引き金に生じた、世界的な金融危機（株価暴落・信用収縮）である。

進行は、事業のグローバル化が急速かつ大幅に進展した日本企業に対して危機をもたらす可能性がある。すなわち、これらの日本企業は、貿易による外国との商品・サービス取引の増加や直接投資による外国での売上比率や利益比率の増大などにより、たとえ為替相場の変動の影響を軽減するための対策を講じたとしても、依然として一定の為替エクスポージャー(exposure)を保持している。したがって、ドル円相場における急激な円高の進行は、これらの日本企業に対して、時として企業としての持続可能性にもかかわる期間利益への負のインパクトをもたらし得る。

たとえば、トヨタは、2016年に日本で約400万台の自動車を生産したが、このうち日本で販売されたのは約220万台であり、残りの約180万台は日本から外国へ輸出された。また、トヨタは、2016年に外国で約620万台の自動車を生産したが、これに必要な部品の一定量は日本から外国の生産拠点へ供給されている。このように、日本で生産された自動車(完成車)の外国への輸出にくわえ、外国での自動車生産に必要な部品の日本からの供給量の増加により、トヨタの為替エクスポージャーは一貫して増大する傾向にある。

このような背景のもとで、トヨタは、ドル円相場における急激な円高の進行により、2度の大きな危機に直面した。

1度目の危機は、前述のプラザ合意にもとづく為替レート調整の実施にもなった、1985年から1988年にかけての円相場の急上昇である。この危機に際して、トヨタは、グループ横断的な協力体制のもと、緊急的な収益対策や外国での生産拠点の拡充と生産能力の増強などにより、期間利益の赤字転落を何とか回避した<sup>(8)</sup>。

次いで、2度目の危機は、前述の日本におけるバブル景気とその崩壊の影響などによる、1990年から1995年にかけての1ドル=80円近辺にまでの急激な円高の進行である。この危機に際しても、トヨタは、グループ横断的な協力体制のもと、緊急的な収益対策や自動車の販売価格の改定などにより、再び期間利益の赤字転落を何とか回避した<sup>(9)</sup>。

しかしながら、ドル円相場が基本的にドル安円高の基調をたどっている以上、トヨタとしては将来的に同様の危機に遭遇する可能性が高い。このような状況のなか、企業としての持続可能性の確保という視点から、為替相場の急激な変動(円高)という危機に耐え得る組織能力を保持する企業体へ進化することを志向して生成した経営管理の1つが、前述の独自の形式のトヨタ的利益管理であるといえる。

#### 4. 「デルタマネジメント」の概念

次に、上記のような特徴と背景を有するトヨタ的利益管理について、以下に詳述する。

一般に、自動車事業の期間利益のドライバーは、(1)自動車の販売台数、(2)自動車の販売車種構成、(3)自動車の販売価格、(4)期間平均為替レート、(5)自動車の製造原価、(6)販売費および一般管理費、の6つの主要要素で構成される。

前述の伝統的な形式の利益管理では、期初に本社の企画部門と各事業部門および各機能部門との間で、上記の6つの期間利益のドライバーについて、当期の利益計画上の前提条件とすべき水準に関する協議がおこなわれる。そのうえで、前期までの事業活動から想定される標準的な水準の前提条件にもとづき、本社の企画部門

(8) 日本の証券会社ならびに投資銀行に所属する自動車アナリストの当時の見解(コンセンサス)にもとづく。

(9) これについても前注8と同様に、自動車アナリストの当時の見解(コンセンサス)にもとづいている。

が利益計画を策定し、利益目標を設定し、利益目標（ならびにそれを構成する予算）を全社に示達して共有化をはかり、その絶対値を統制することによって、利益目標の達成が会社全体ではかれることとなる。

しかしながら、このような標準的な水準の前提条件にもとづく利益計画では、前述のような為替相場の急激な変動、とりわけ、ドル円相場における急激な円高の進行という危機に対して、経営管理上の十分な対応をはかることは難しい。

すなわち、期中において想定外の急激な円高が進行した場合、期間平均為替レートの変動幅と為替エクスポージャーの積に相当する金額が、標準的な水準の前提条件にもとづく利益目標への負のインパクトとして生起する。

これに対し、この負のインパクトの期間利益への影響を軽減するため、日本から外国へ輸出する自動車（完成車）の販売価格を改定（値上げ）することは可能である。しかしながら、この自動車の販売価格の改定（値上げ）は、価格競争力の相対的な低下から、輸出先である外国での自動車の販売台数の減少や販売車種構成の悪化を招く可能性が高い。くわえて、急激な円高の進行による影響から、日本においても自動車の需要減退が生起する可能性が高まる。

したがって、期中において想定外の急激な円高が進行した場合、経営管理上の十分な対応をはかることは難しく、時として企業としての持続可能性にもかかわる期間利益への負のインパクトがもたらされ得ることとなる。

このような、標準的な水準の前提条件にもとづく利益計画の限界を克服するため、トヨタでは、以下のような伝統的な利益管理とは異なる形式の利益管理が考案・実践されてきた。

すなわち、トヨタの利益管理においては、期初に伝統的な形式の利益管理と同様に、本社の企画部門と各事業部門および各職能部門との間で、前述の6つの期間利益のドライバーについ

て、当期の利益計画上の前提条件とすべき水準に関する協議がおこなわれる。そのうえで、前期までの事業活動から想定される標準的な水準の前提条件にもとづく利益計画が、本社の企画部門により一旦策定される。

次に、上記の当期の利益計画上の前提条件のうち、期間平均為替レートについて、本社の企画部門が期初時点においてリスクとして想定し得る保守的な水準（円高方向）への修正がおこなわれ、当期の利益計画上の前提条件として追加的に設定される。ここで、期間平均為替レートの修正幅と為替エクスポージャーの積に相当する金額が、期間利益への負のインパクトとして生起する。

次に、期間平均為替レートの保守的な水準（円高方向）への修正に対応した、日本から外国へ輸出する自動車（完成車）の販売価格の改定（値上げ）、それにとまなう価格競争力の相対的な低下による、輸出先である外国での自動車の販売台数の減少や販売車種構成の悪化、さらには円高の進行の影響による日本における自動車の需要減退が、各々一定程度想定され、当期の利益計画上の前提条件として追加的に設定される。ここでも、それらによる期間利益への負のインパクトが生起する。

このように、期間平均為替レート、自動車の販売価格、自動車の販売台数、自動車の販売車種構成といった当期の利益計画上の前提条件を、前期までの事業活動から想定される標準的な水準にくわえ、より保守的な水準に内部的・組織的・意図的に追加的に設定したうえで、それらを反映した当期の成行き利益が本社の企画部門により計測される。ここでの成行き利益には、上記の期間利益への負のインパクトがすべて織り込まれているため、前述の本社の企画部門により一旦策定された標準的な水準の前提条件にもとづく利益計画に比べれば、利益水準としては相当程度低いものとなる。

このような保守的な水準の前提条件にもとづき、低い利益水準の成行き利益を計測することの目的は、その社内開示によって社員間に自社の業績に対する危機感を醸成し、VE (value engineering) にもとづく原価企画、VA (value analysis) や工場での生産性向上にもとづく原価改善、労務費・減価償却費 (設備投資)・試験研究費 (研究開発費)・販売費・物流費・経費などの販売費および一般管理費の効率化や削減といった、現場のカイゼン (kaizen) による原価低減活動をダイナミックに誘発することにある。

これらのステップを経て期中に入ると、トヨタでは、本社の企画部門は、利益 (予算) の絶対値よりはむしろ、上記の誘発された現場のカイゼンによる多数の原価低減の活動と、それらの活動によってどれだけ期間利益への正のインパクトが生じたかという意味での利益改善の差分値について、会社全体の方針管理の枠組みに沿って管理することにより、恒常的な利益改善を実現し好業績に繋げている。

なお、このようなトヨタ的利益管理の実務は、(1) 社員に対してカイゼンを奨励する行動規範<sup>(10)</sup>の提示と徹底、(2) 経営者ならびに経営管理者からの訓示などを通じた日常的な危機感の醸

成、(3) TQC (total quality control: 全社的品質管理)にもとづくカイゼン手法の社員教育、(4) 全社的な方針管理の枠組み整備とその組織的な運営、といったトヨタの経営管理の基盤によって支えられている。

本稿では、上記のようなトヨタの利益管理の特性を、下記に示す「デルタマネジメント」の概念として認識する。

「企業体としてのリスク耐性の向上とコスト競争力の強化を主たる目的として、前期までの事業活動から想定される標準的な水準にくわえ、より保守的な水準の利益計画上の前提条件を内部的・組織的・意図的に追加的に設定し、成行き利益を計測し、その社内開示により社員間に危機感を醸成し、現場の原価低減活動を誘発したうえで、誘発された現場の原価低減の活動とそれによる利益改善の差分値の管理を通じて、恒常的な利益改善をはかる形式の利益管理」

ここで、「デルタマネジメント」の仮設例を図1に提示する。

この例では、n-1期の全社利益額の実績は5,000億円である。それに対し、n期の期初において、n-1期までの事業活動から想定され

(単位: 億円)

会計期間	n-1期(期末)	n期(期初)	n期(期初)	n期(期初)	n期(期末)
全社利益額	5,000	6,500	4,500	5,500	8,000
前提条件 =利益ドライバー (前期比増減益)		標準的な水準	保守的な水準	保守的な水準 + 原価低減活動の誘発	
1 収益ドライバー					
1.1 販売台数		+400	▲500	▲500	+400
1.2 販売車種構成		+100	▲100	▲100	+100
1.3 販売価格		+100	+700	+700	+100
1.4 為替レート		0	▲1,500	▲1,500	0
2 原価ドライバー					
2.1 原価企画		+500	+500	+800	+1,000
2.2 原価改善		+300	+300	+600	+800
2.3 販管費		+100	+100	+500	+600
				原価低減活動 と 差分値(利益改善) の 方針管理	

図1 「デルタマネジメント」の仮設例 (今井, 2015: 44 を改訂)

(10) たとえばトヨタウェイ (Toyota Way 2001) など。今井 (2010) を参照。

る標準的な水準の前提条件にもとづく  $n$  期の利益計画が、本社の企画部門により一旦策定される。ここでの  $n$  期の利益目標は 6,500 億円である。

次に、上記の  $n$  期の利益計画上の前提条件のうち、期間平均為替レート、自動車の販売価格、自動車の販売台数、自動車の販売車種構成といった前提条件を、 $n-1$  期までの事業活動から想定される標準的な水準にくわえ、より保守的な水準に内部的・組織的・意図的に追加的に設定したうえで、それらを反映した  $n$  期の成行き利益が本社の企画部門により計測される。ここでの  $n$  期の成行き利益は 4,500 億円である。

次に、上記の  $n$  期の成行き利益が社内開示され、社員間に自社の業績に対する危機感が醸成され、原価企画、原価改善、販売費および一般管理費の効率化や削減といった、現場のカイゼンによる原価低減活動がダイナミックに誘発される。そのうえで、本社の企画部門は、 $n$  期を通じて、誘発された現場のカイゼンによる多数の原価低減の活動と、それらの活動によってどれだけ  $n$  期の全社利益額への正のインパクトが生じたかという意味での利益改善の差分値について、会社全体の方針管理の枠組みに沿って管理をおこなう。

その結果、この例では、 $n$  期の全社利益額の実績は 8,000 億円となっている。すなわち、 $n-1$  期の 5,000 億円を大幅に上回る 8,000 億円の  $n$  期の全社利益額の実績は、利益ドライバーのうち、収益ドライバー（自動車の販売台数、自動車の販売車種構成、自動車の販売価格、期間平均為替レート）については、 $n-1$  期までの事業活動から想定される標準的な水準の前提条件に沿って実現する一方、原価ドライバー（原価企画、原価改善、販売費および一般管理費の効率化や削減）については、誘発され

た現場の原価低減の活動とそれによる利益改善の差分値を方針管理することによって、 $n$  期を通じて恒常的に利益改善（原価低減）の効果額が累積されたことにより、達成されたものであるといえる。

## 5. 「デルタマネジメント」の管理会計的意義

このような「デルタマネジメント」の管理会計的意義は、下記の 3 点である。

1 点目は、「デルタマネジメント」が、企業体としてのリスク耐性の向上に貢献することである。前述のとおり「デルタマネジメント」では、通常は利益計画の想定外にある、為替相場の急激な変動（円高）による期間利益への負のインパクトを、事前に察知して想定内に転換し、期初の利益計画に一定程度織り込むことによって、為替相場の急激な変動（円高）という危機に耐え得る組織能力を保持する企業体へ進化することを志向している。すなわち、「デルタマネジメント」は、想定外の危機を事前に察知して想定内に転換するという点において、フィードフォワードコントロールの思考法に準拠した形式の利益管理であり、企業体としてのリスク耐性の向上に貢献するものであるといえる<sup>(11)</sup>。

2 点目は、「デルタマネジメント」が、現場の原価低減活動をダイナミックに誘発することである。伝統的な利益管理が、前期までの事業活動から想定される標準的な水準の前提条件にもとづくのに対し、「デルタマネジメント」は、標準的な水準にくわえて追加的に設定された、より保守的な水準の前提条件にもとづき、低い利益水準の成行き利益を計測して社内開示し、社員間に自社の業績に対する危機感を醸成するこ

(11) 為替リスクに焦点を当てた、全社リスク管理（enterprise risk management）と管理会計との統合モデルについては、Nishimura (2016) を参照。

とによって、危機感に裏打ちされたダイナミックな原価低減活動を誘発することが可能となる。

3点目は、「デルタマネジメント」のもとでは、利益（予算）の絶対値を統制することによる弊害を一定程度排除することが可能となることである。Simons（1999）によれば、伝統的な利益統制システムには、次の3点のリスクが存在する。(1) 低い目標設定（設定した目標を達成することが業績として認められる場合、達成確率を高めるために目標を低く設定すること）、(2) ならし（業績を良く見せるために取引のタイミングや記録を偽造するもので、ある

会計期間のボーナスが上限に達した場合などに使われる手口）、(3) 情報バイアス（良い情報（達成された目標）だけを報告し、悪い情報（達成されなかった目標）を隠すこと）。「デルタマネジメント」は、誘発された現場の原価低減の活動とそれによる利益改善の差分値を重点的に方針管理するため、利益（予算）の絶対値を統制することによるこれらの弊害を一定程度排除することが可能となる。

以上の考察をふまえ、伝統的な利益管理と「デルタマネジメント」との対比について、表1および図2に示す。

表1 伝統的な利益管理と「デルタマネジメント」との対比（1）

	伝統的な利益管理	「デルタマネジメント」 (対象：原価ドライバー)
利益管理の目的	利益目標の達成	リスク耐性の向上 コスト競争力の強化 + 利益目標の達成（結果として）
利益計画の前提条件	標準的な水準	保守的な水準
利益統制の主な対象	利益目標（予算）の絶対値	現場の原価低減活動 利益改善の差分値
利益統制の方法	予算管理	方針管理
利益統制のドライバー	利益目標（予算）の示達 予算達成の命令・指導 各責任単位の業績評価	成行き利益の計測と社内開示 社員間での危機感の醸成 現場の原価低減活動の誘発

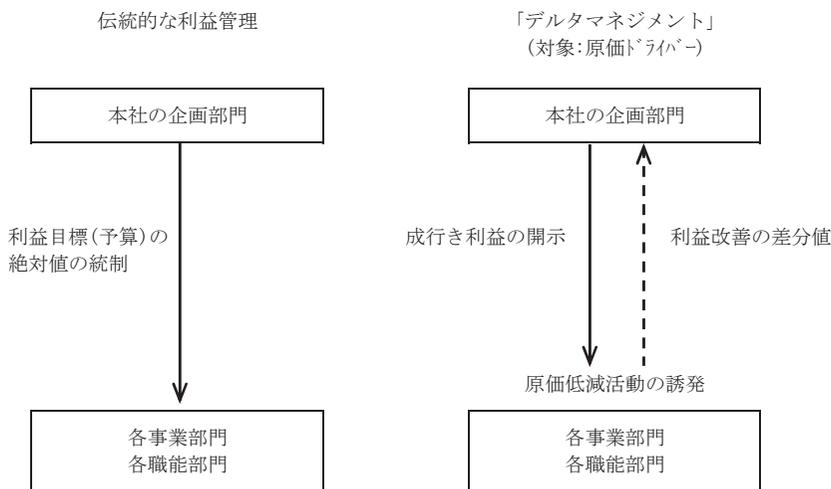


図2 伝統的な利益管理と「デルタマネジメント」との対比（2）

## 6. 「デルタマネジメント」の含意

次に、「デルタマネジメント」の含意として、下記の2点を指摘する。

1点目は、「デルタマネジメント」が、トヨタ生産システム（Toyota Production System：TPS）の組織スラック（organizational slack）の管理に淵源する、ということである。

伝統的に組織スラックとは、ある生産量の達成に必要な水準以上の資源が投入されている、あるいは、ある資源の投入水準から得られる量以下の生産量しか産出していない、といった、どちらかといえば、組織の非効率性をあらわす概念として認識されてきた。Cyert and March（1963）は、組織における意思決定が最適基準ではなく満足基準によっておこなわれることから、組織内での資源配分には不完全性が生起する、という点に着目し、組織が利用可能な資源と組織を維持するために必要な資源との差をあらわす概念として、組織スラックの概念を提唱した。また、Belkaoui（1989）は、スラックとは、組織ないし個人が入手または利用可能なすべての資源を利用しないという傾向から生起する、最高効率で組織が運営されていない状態を記述するための概念であると指摘した。いずれにしても、伝統的な組織スラックの概念とは、非効率な資源配分または過剰な資源投入による資源余剰の発生を意味しているといえる。

一方、TPSにより運営される生産工程においては、現場社員の全員参加により多種多様なカイゼンがつねに展開され、その結果、資源費消の効率化による資源余剰、すなわち、組織スラックが恒常的に創出される。創出された組織スラックのうち、工数スラックについては、教育や技能研修を通じて現場社員の多能工化が推

進され、工程内ないし工程間で応受援をおこなうことによって、生産職能における当該余剰工数の全体最適化がはかられる。また、創出された組織スラックのうち、設備能力スラックについては、生産設備の汎用化が推進され、生産工程において複数製品の混流生産をおこなうことによって、同様に当該余剰設備能力の全体最適化がはかられる<sup>(12)</sup>。すなわち、TPSの組織スラックの管理とは、資源費消の効率化による資源余剰の創出とその全体最適化である。

これらを資源管理の思考類型という視点からとらえれば、伝統的な組織スラックの概念とは、非効率な資源配分または過剰な資源投入による資源余剰の発生を意味し、それは、組織内における資源配分ないし資源投入に関する意思決定が最適基準ではなく満足基準によっておこなわれることにより、経営管理者が組織の維持に必要な水準以上の資源を取り込んでいる、という意味での最高効率で組織が運営されていない状態を含意する（図3のTAKE（資源を取り込む）型の思考類型）。一方、TPSの組織スラックの管理とは、資源費消の効率化による資源余剰の創出とその全体最適化であり、それは、カイゼンによって創出された余剰資源を経営管理者が差し出し、その全体最適化をはかることによって、資源費消にかかわる標準がそれまでの最適基準からより効率的な新たな最適基準へと置き換わることを含意する（図3のGIVE（資源を差し出す）型の思考類型）。よって、伝統的な組織スラックの概念が正のスラックを意味するとすれば、逆にTPSの組織スラックの管理とは負のスラックであるといえる。

トヨタ的利益管理の特性である「デルタマネジメント」は、このようなTPSの組織スラックの管理（負のスラックの思考類型）に淵源するものである<sup>(13)</sup>。

(12) TPSのムダ排除による会計の効果については、上總・長坂（2016）を参照。

(13) TPSの史的変遷と進化については、今井（2014）を参照。

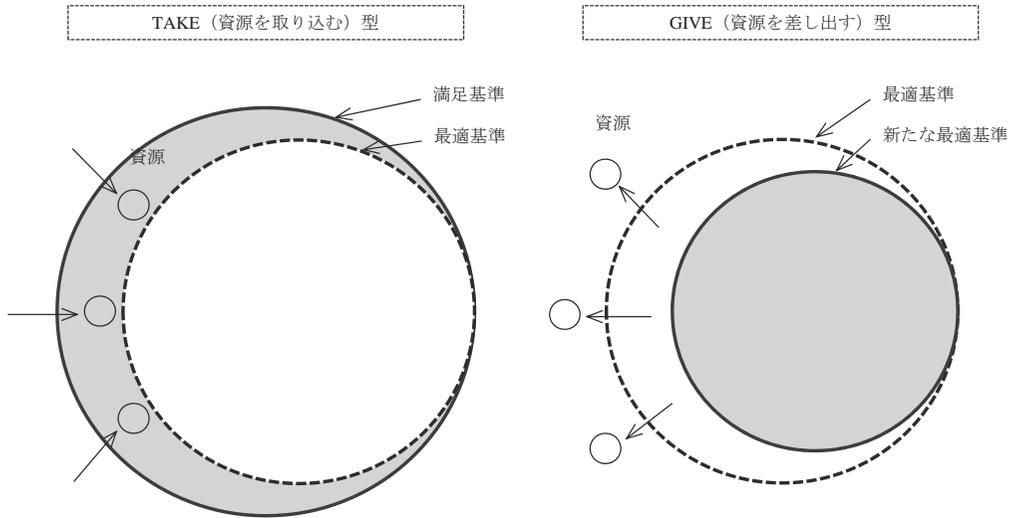


図3 資源管理の思考類型（今井，2016：20）

	視点	戦略	期間	単位	指標	基準	管財差	目的	目標	管理
タテ型モード・スキーマ	経営(本社)	経営戦略	会計期間	組織還元(タテ割)	期間利益	発生主義	管財一致	統制	必達志向(標準収束思考)	数値
↑ 場所特性に適応した接合要素の構築 ↓										
ヨコ型モード・スキーマ	現場	オペレーション戦略	超期間(現在&中長期)	プロセス(ヨコ連携・協働)	個別KPI(売上・原価・費用関連)	現金主義	管財差許容	自律・創発	過達志向(限界突破思考)	活動実体

図4 デュアルモード管理会計モデル」（今井，2010：82）

2点目は、「デルタマネジメント」が、管理会計スキーマ (schema)<sup>(14)</sup> のトヨタ的概念モデルである、図4に示す「デュアルモード管理会計モデル」(Dual-mode Management Accounting Model) に依拠する、ということである。

「デュアルモード管理会計モデル」のもとでは、業績管理会計の体系は、組織階層の上層のタテ型モードスキーマの本社会計と、組織階層

の下層のヨコ型モードスキーマの現場会計という2層から構成され、その両者を各事業部門・職能部門の統括組織が有機的に接合する形をとる。本社会計とは、全社利益の計画・統制であり、全社利益のドライバーの個々について、組織階層の縦方向(垂直・下向)に、該当する各事業部門・職能部門の統括組織に対して、その計画達成に向けた管理をおこなわせる。現場会計とは、全社利益のドライバーの個々につい

(14) スキーマとは、一般に、世界を認知したり外界に働きかけたりする土台となる内的な枠組みを意味する心理学用語である。ここでは、経営情報にもとづく行動の結果として固定化された認識の集合により、組織内に形成され共有される認識枠という意味で、スキーマの用語を用いている。今井(2010)を参照。

て、地域別・製品別など細分化された単位での計画達成に向けて、組織の壁を越えたプロセスベースでの横方向（水平）での連携と協働にもとづいて、現場がおこなう利益改善に貢献する活動である。各事業部門・職能部門の統括組織は、本社会計による全社利益の計画・統制と、現場会計による小単位での利益改善に貢献する活動を媒介し、担当する全社利益のドライバーの計画達成に向けた企画・推進・調整・進捗フォローなどの管理をおこなう。

トヨタ的利益管理の特性である「デルタマネジメント」は、このような「デュアルモード管理会計モデル」にもとづく業績管理会計の体系の階層性のもとで機能するものである<sup>(15)</sup>。

## 7. おわりに

Johnson and Kaplan (1987) が *Relevance Lost* により管理会計研究批判をおこなってから、約 30 年が経過した。アメリカで生成した管理会計論は、20 世紀初頭から後半にかけてアメリカを中心に発展を遂げ、日本を含む世界の管理会計論も、主としてアメリカの管理会計論から知見を得て発展し続けてきた。しかしながら、次第にアメリカ産業の国際競争力の低下が顕著となり、なかでもアメリカ製造業の衰退問題が浮上するなか、Johnson and Kaplan (1987) は、管理会計研究が長期にわたり実務から乖離した形で進められ、その結果、実務に有効な管理会計論が展開されてこなかった、と

の指摘をおこなった。これを契機に、管理会計研究ではより積極的に実務への接近がはかれるようになり、今日では数多くの管理会計実務が研究対象としてとりあげられるようになってきている。その典型の 1 つが、近年の管理会計視点からの TPS に対する世界的な注目と研究の興隆であるといえる。

本稿では、管理会計論、なかでもその中核である利益管理論のこれまでの変遷の経緯をふまえ、伝統的な形式の利益管理の属性を明確にするとともに、伝統的な利益管理とは異なる形式のトヨタ的利益管理の特徴とその生成に至った背景を明らかにした。そのうえで、伝統的な利益管理とトヨタ的利益管理との対比から、リスク耐性の向上とコスト競争力の強化を実現するトヨタ的利益管理の特性を、「デルタマネジメント」の概念として認識するとともに、その管理会計的意義と含意について考察した。

本稿の今後の課題としては、「デルタマネジメント」の概念の普遍性の検証があげられる。本稿では、トヨタ的利益管理の特性を「デルタマネジメント」の概念として認識したが、当該概念に普遍性を求めるには、その成立要件を含め、広範な業種・地域・企業における事例検証が不可欠である。

グローバル化が進展する今後の企業の経営環境では、為替相場など金融資本市場の変動性 (volatility) の増大と、新興国など市場フロンティアの拡張にともなう企業間競争の激化が、ともに大きく進行しよう。そのような

(15) 階層性という視点では、藤本 (2003) は、ものづくりの競争力を、表層の競争力と深層の競争力という 2 階層としてとらえる。ここでの表層の競争力とは、特定の製品に関して顧客が直接観察・評価できる指標のことで、具体的には価格・納期・製品内容の訴求力・広告内容の訴求力などである。これに対し、深層の競争力とは、顧客は直接観察できないが、表層の競争力を背後で支え、かつ、企業の組織能力と直接的に結びついている指標のことで、具体的には生産性・生産リードタイム・適合品質 (不良率)・開発リードタイム・開発工数・設計品質などである。藤本 (2003) は、この深層の競争力の優劣をめぐる企業間競争のことを、能力構築競争と呼ぶ。本稿の「デルタマネジメント」は、このようなものづくりの深層の競争力を練磨し、能力構築競争を優位に導くとの側面を有しているともいえる。

か、企業のリスク耐性とコスト競争力を練磨する「デルタマネジメント」の概念の重要性が、今後は高まっていくものと考えられる。

### 参考文献

- 浅田孝幸・頼 誠・鈴木研一・中川 優・佐々木郁子. 1998. 『管理会計・入門—戦略経営のためのマネジリアル・アカウンティング』有斐閣.
- Belkaoui, A. 1989. *Behavioral Accounting: The Research and Practical Issues*. Westport, CT: Quorum Books.
- Cyert, R. M., and J. G. March. 1963. *The Behavioral Theory of the Firm*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. 松田武彦・井上恒夫訳 1967. 『企業の行動理論』ダイヤモンド社.
- Dean, J. 1951. *Managerial Economics*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- 藤本隆宏. 2003. 『能力構築競争—日本の自動車産業はなぜ強いのか』中央公論新社.
- Horngren, C. T. et. al. 1999. *Introduction to Management Accounting, 11th ed.* Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. 渡辺俊輔訳 2000. 『マネジメント・アカウンティング』TAC出版.
- 今井範行. 2010. 「デュアル・モード管理会計モデル」の提唱—“accounting lag”の解消を目指して—」名城論叢 10(4): 61-87.
- 今井範行. 2014. 「トヨタ生産システムの進化の可能性に関する一考察—環境と会計の視点の適用とその意義—」名城論叢 14(4): 29-42.
- 今井範行. 2015. 「「プロアクティブスラック」の概念—トヨタ的業績管理会計の要諦に関する一考察—」日本経営診断学会論集 14: 41-46.
- 今井範行. 2016. 「トヨタ生産システムと予算バイアス—資源管理の思考類型に関する一考察—」名城論叢 17(1): 15-25.
- Johnson, H. T., and R. S. Kaplan. 1987. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 鳥居宏史訳 1992. 『レレバンス・ロスト—管理会計の盛衰』白桃書房.
- 上總康行・長坂悦敬. 2016. 『ものづくり企業の管理会計』中央経済社.
- Knoeppel, C. E. 1930. Wanted—The Profit Engineer. *Factory and Industrial Management* January: 37-38.
- Knoeppel, C. E. 1931. The Technique of the Profitgraph. *Factory and Industrial Management* December: 789-791.
- 西村 明・大下丈平. 2007. 『ベーシック管理会計』中央経済社.
- Nishimura, A. 2016. Foreign Exchange Risk and Profit Improvement in the Comprehensive Profit Opportunity and Lost Opportunity Control Model. *International Journal of Business and Management* 11(4): 1-13.
- 岡本 清・廣本敏郎・尾畑 裕・挽 文子. 2003. 『管理会計』中央経済社.
- Simon, H. A. 1960. *The New Science of Management Decision*. New York, NY: Harper & Brothers.
- Simons, R. 1999. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. 伊藤邦雄訳 2003. 『戦略評価の経営学—戦略の実行を支える業績評価と会計システム』ダイヤモンド社.
- 谷 武幸. 2009. 『エッセンシャル管理会計』中央経済社.