

コロナウイルス時代における価値創造と管理会計

西村, 明
九州大学 : 名誉教授

<https://doi.org/10.15017/4774258>

出版情報 : 経済学研究. 88 (5/6), pp.79-93, 2022-03-30. Society of Political Economy, Kyushu University
バージョン :
権利関係 :

コロナウイルス時代における価値創造と管理会計

西 村 明

1 はしがき

現在、コロナウイルスが蔓延し、個人生活、社会経済、企業経営などあらゆる領域でこれまで経験したことのない諸問題に我々は遭遇している。そしてウィズコロナ時代とも言われるように、その終息が見えないいま、この時代に生き、会計・管理会計を研究してきた者として、この学問を通して現在の危機をどのように管理し、平常の道に戻しうるのであるかを考えなければならない。

いま我々が遭遇している事象はすべてが新しいものではなく、グローバル経済が生み出した歪みがさらに変形し、複雑化したものであり、不均衡と不確実性がさらに深まっている。それゆえ、グローバル経済の諸問題を踏まえながらコロナウイルス時代の諸現象が検討されなければならない（Martin Farrar, 2020, p.2参照）。まず、グローバル経済の下で発展してきた企業リスク管理がこの度のコロナパンデミックによって問題となってきた危機管理と如何に重なり合っており、今日の経済のもとで企業は何をどのように管理し、また管理会計はそこで如何に機能するかを検討しなければならない。

2 コロナ禍によるサプライチェーンの分断と日本的生産・管理方式

コロナウイルスの国際的な流行は、あらゆる企業関係者に深刻な経営問題を投げかけた。とりわけ経済のグローバル化のなかで構築されてきた国際的なサプライチェーンのネットワークは寸断され、生産体制が機能し得なくなった。局所的なデータではあるが、日本におけるサプライチェーンの分断と崩壊の状況、そしてその企業経営への影響を理解するためには、神戸商工会議所が2021年3月8日から3月26日にかけて「コロナ禍におけるサプライチェーン分断による影響と海外展開」に関して実施した調査結果が参考になる。神戸商工会議所は、当所の会員事務所3,165社（資本金1,000万円以上又は従業員10名以上）を対象にWebアンケートを行い、394社（回答率12.4%）から得た回答を整理し、調査結果を纏めている。本稿では、この調査結果のなかで、特にコロナ禍におけるサプライチェーン分断による影響の具体的な内容と対応策について注目したい。なお、図表1は、そのような考えから「コロナ禍における海外サプライチェーン分断による生産活動・商品・サービスなどへの影響」に関する部分を著者が纏めたものである。これに関連して、報告書は、より具体的に以下のように整理している。

製造業については、5割の企業が内外の生産拠点で影響を受け、海外拠点では中国などにおいて「工

場の操業停止」、「労働力不足」などの影響を受けている。国内拠点では、「海外からの原材料・部品等調達滞りによる生産調整」で影響を受けている。そして、約5割の企業がこのため生産体制を見直し、その内容としては「海外調達先の多様化」、「調達先の国内化」、「海外生産拠点の国内回帰」などを検討している。

図表1 サプライチェーンの分断と生産活動への影響

	1. 生産活動へ影響%	2. 生産拠点・取扱商品等への影響%	3. 2の国内外への影響%			4. 2の海外の主たる所在国ないし仕入国%					
			国内	海外	両方	中国	ベトナム	米国	インドネシア	イタリア	フランス
製造業 120社	67.5	51.7	43.5	14.5	41.9	65.7	25.7	25.7	20		2.9
非製造業 (1) 192社	56.2	50				62.5	12.5	10.9		23.4	18.8
非製造業 (2) 82社	51.2	50	53.7	4.9	41.5						

注記：製造業は、金属・機械・部品/化学/食料品・飲料/その他の産業であり、非製造業 (1) は、貿易業/卸売業/小売業/建設業/飲食業から成っている。非製造業 (2) は、運輸業/情報通信/金融業/サービス業/その他から成っている。

資料：神戸商工会議所『コロナ禍におけるサプライチェーン分断による影響と海外展開に関する調査 報告書』神戸商工会議所産業部刊、2021年3月31日、1-40頁。

非製造業 (1) (主に貿易・卸売等) においては、約5割の企業が自社取扱商品・サービス・工事などで影響を受けており、その主たる内容としては、中国を中心とした「海外仕入先からの商品調達滞り」が最も多く、その見直しに3割弱の企業が取り組み、その内容の多くは「海外の調達先の多様化 (複数の海外企業から商品・原材料を調達)」である。さらに、非製造業 (2) (主に運輸・情報・金融) においては、5割の企業で自社取扱商品・サービスに影響が出ており、その主たる内容は「原材料・部材・商品調達の滞り」、「資材の納期遅延による施工の遅れ」などであり、そのために、約4割の企業が「調達網の強化」、「新サービス・新業態の開拓」などに取り組んでいる (神戸商工会議所、2021, 2頁参照)。

この調査結果は、恐らく日本各地において各企業が抱えている問題 (経営への影響とその対策) を反映しており、コロナ禍によるサプライチェーンの分断が日本の企業経営に与えた影響とそれへの対応を知る上で重要な内容である。また、この事例は、国際経済における一般的な傾向をも反映している。オリバー・ロー (Oliver Rowe) が言及しているように、「サプライチェーンの崩壊は、コロナウイルスの発生と拡大の不可避的な結果であった。90ヶ国におけるメンバーを有するサプライ管理協会 (ISM: The Institute for Supply Management) が3月中旬に発表した調査結果によれば、アメリカの会社の75%は今日の健康 (公衆衛生) に関わる緊急事態によってサプライチェーンの崩壊を経験した。さらに、サプライチェーンの影響を予測しているこれらの会社は、厳しさが2020年の第1四半期の後に強まるであろうことを予期している。」 (Oliver Rowe, 2020, pp.1~2)

コロナ禍によるサプライチェーンの分断は既存の市場・物流・交換システムの崩壊の結果であり、

また日本企業のこれまでの生産・管理体制の見直しを余儀なくしているのである。多くの日本企業は経済のグローバル化の中で労働力が安価で資源が豊富な海外の諸地域に生産拠点を移転または拡張し、その中で日本的な生産・管理方式もまたグローバルに展開されてきたのであるが、この度の供給網の寸断によりサプライチェーンの海外依存並びに拡張、自国生産体制の在り方が再検討を余儀なくされている。コロナパンデミック以前には経済のグローバル化と安全な国際的な運輸網とを基盤にして国内外で緊密に結びついた供給網は、ゼロ在庫システムやジャストインタイムの生産・管理体制を機能させ、日本企業の競争優位を可能にしたのであるが、この度のサプライチェーンの分断と最近問題になっている強国間における覇権主義の台頭は上記のような生産・管理システムの存立基盤を揺るがし、日本企業は新たなシステム構築を必要としている。現在は、日本企業が改めて旧来の生産・管理方式を再検討し、競争優位のために新たな生産・管理方式を再構築せざるを得ない状況である。現に日本の企業は、上記の報告書に見るように、「海外生産拠点の国内回帰」や「海外の調達先の多様化」などを検討しており、かつてのグローバルサプライチェーンによる迅速で、低原価の供給体制（ゼロ在庫）ではなく、危機状況の下でも生産の継続を保証する安全在庫保有システムを検討せざるを得ない。また国際的にも、企業経営において「サプライチェーンに関する決定は単に財務だけではなく、むしろリスクと機会のバランスに基づいている。」(Oliver Rowe, 2020, p.3) のであり、リスクと機会を踏まえた管理と会計のシステムが構築されなければならない。

低原価と高品質との統合を追求する日本型の生産・管理方式においては、生産者の原価を消費者にとっての効用・機能に有効にそして能率的に結合させるための価値工学 (value engineering:VE) や価値分析 (value analysis:VA) が重要な役割を演じてきた。しかしながら、グローバルな生産と市場（交換）の一体化の中で生み出されたこの価値管理と価値創造が、コロナパンデミックによるグローバル化した流通・物流・市場の寸断によって根底から崩されてしまったのである。価値創造の基礎となる消費者の希望する効用・機能・品質を容易に見通すことができず、また見通しえたとしても市場が有効に機能しえない状況において企業が如何に低原価で製品を製造しても（またそのこと自体も原材料・労働力不足で難しいことであるが）、その製品は市場化されえない。原価と品質（効用・機能）とは切り離されては、価値は現実化しないし、価値管理も意味を持たないのである。

とはいえ、コロナ禍の中で日本的な生産・管理システムが全面的に否定されたわけではない。むしろVAやVEなどのシステムは、現在の状況（危機の中での社会的要求）に適合した形で、そして新たな価値創造の視点（まず安全在庫と信頼できる確実な供給網を確立し、高品質でユニークなモノ作りに着手し、新たな手段・技術により自己製品の市場を開拓すること）に基づき生かされなければならない。コロナウイルスの時期には、先の調査報告に示されたように、既存のグローバル経済への依存ではなく、現状に即した供給網を構築し、潜在的な市場や危機の下で要求される消費を掘り起こし、危機を前提により広い視点から日本的な生産・管理方式を再構築し、現実的に可能な価値を創造しなければならない。組織の各構成員の責任と創発力 (emergency competency) を基礎とする全員品質管理、それと結びつく低原価と高品質・新機能とを統合する価値管理思考、この価値管理をフィードフォワード統制と結合させた原価企画（その発展としての利益企画）、そしてこの過程をビジブルに展開す

る視角管理（カンバン方式）、さらには環境管理に結び付く環境配慮型原価企画は、コロナ禍のなかでもその有効性と能率性を発揮しえる（これらの具体的な内容については、Nishimura, A, 2019; 西村明、2021参照）。つまり、日本企業が育て上げた「モノ作りの精神」は新たな社会・環境のもとで脈々と生き続けるのである。すでに言及したように、世界の主要企業はその経営を、環境、社会そして統治（Environment, Social, and Governance: ESG）への努力及び持続的成長目標（Sustainable Development Goals: SDGs）の方向に結び付けており、まさにこの方向は平和と安全、安定した社会を目指すことになり、日本企業もまた、この社会を目指し、環境や生態系を保護して、モノ作り精神を発揮し、競争力と持続成長力を高めざるを得ないのである。その意味で、環境配慮型原価企画はこのような方向を先取りした先進的な実践であると言える（Nishimura, A, 2019, Chapter 7, pp 153-183; 西村明、2021、第7章153-179頁参照）。

いまは、コロナ禍による市場の分断・生産体制の崩壊の中で、組織の知恵とデジタル技術・Webを駆使し、顧客・社会が求める効用・機能を見出し、それを新たなカイゼン・全員品質管理などにより低原価で製品を製造し、新たな交換・交渉手段により価値を現実化しなければならない。さらにまた、現在では価値も、とくに健康・安全・安心を志向し、ESGへの努力とSDGsへの方向との絡み合いの中で生産され、実現していくのである。その意味で、現代の価値創造管理もまた、環境・社会・統治（ESG）への努力と切り離しがたく結びついている。さらに、田中らは、価値創造過程を価値連鎖（value chain）として総合的に捉え、商品価値を企画・開発設計から製造過程を経て販売・廃棄に至る製品ライフサイクルのなかで克明に、しかも実践的に分析している（田中雅康他、2020年）。まさに、商品価値は、事業管理のみならず環境管理と切り離しがたく結びついている。商品価値は、継続的な事業構造・体制の変革（operational excellence・mananagement excellence）そしてまた環境管理なしには創造されえないのである（田中雅康他、2020年、138;141頁）。今日におけるコロナパンデミックにおいても、「そのときどきの環境に応じた優れた新商品（機能・品質・価格・デザインなどを総合したすぐれたもの）を提供し続ける力」（田中雅康他、2020年、134頁）が求められており、この力が苦境を切り開いていくのである。

以上のように、コロナ禍という状況のもでは、まずWebとかデジタル技術を利用して危機に対応した市場を開発・創造し、またサプライチェーンの多様化・国内的な供給網の再構築を進める中で新たな価値創造を開始しなければならない。同時に、この価値製造・販売に繋がる事業活動もまた長期的な視点から、再検討されなければならない。社会的な効用・機能が見えてこない中で、どのように製品を製造し、販売して収益を確保するかの事業活動も困難を極めている。しかし、新たな商品企画・設計活動への道を切り開く中で、製造・販売活動も結び付き、価値創造が現実化してくる。そうした中でまた会計の機能と役割が再認識されることになる。機会とリスクに関連する企業リスク管理、それに密接に結びついている危機管理を適切に活用し、まず価値創造の道を切り開かなければならない。

つぎに、以上のことを念頭に置きながら、企業リスク管理と危機管理との関係を明確にし、それらの管理が価値創造にどのように繋がっているかを検討する。

3 危機管理と企業リスク管理との交差

コロナウイルス時代において、企業経営は危機に直面しており、リスクではなく、突然発生する損失そのものを管理し、同時に将来を見越してリスク管理を強化せざるを得なく、危機管理とリスク管理が重なり合っている。ナイト (Frank H. Knight) の不確実性の規定に従えば、リスクは「測定可能な不確実性」(a *measurable uncertainty*) であるのに対して、利益 (profit) 理論の根拠を形成する「真の不確実性 (“true” uncertainty)」は、測定不能な、非定量的な (non-quantitative) 不確実性である (Frank H. Knight, 1921, reprint version, 2005, p.20 ; 黒木亮, 2021, 85-90頁参照)。彼の考え方に依拠するならば、リスクはある事象が損失に陥る確率であり、企業はそれを最終的には確率との誤差をもって期間損失 (費用) として処理するが、真の不確実性は最悪の場合には突然発生し、企業に絶大な欠損を齎すことになる。それをリスクとして予測し、対処することができないからである。ナイトは、経験豊かで賢明な管理者の判断と優れた経営能力がその他の平均的な管理者に比してこの不確実性の中で欠損事象を回避し、機会を利益機会に変え、利益を生み出す (西村明, 2021, 10-13頁) 側面に光を当てているのであるが、コロナウイルス時代では、真の不確実性は利益というよりもリスクを越えた直接的な欠損の発生を意味しており、賢明な管理者としては迅速に欠損状況から脱却し、リスクが危機に転化することを防ぐために、欠損を適切に管理し、経営を正常な道に引き戻し、経営を持続させることが当面の課題となる。

以上のように、平常時には測定可能な不確実性を科学的な管理システムと会計方法で統制する企業リスク管理が主要な役割を演じるのに対して、コロナウイルス時代においては、真の不確実性が猛威を振るい、危機的状況と欠損を有効に処理する危機管理がそれ以上に重要なものとなる。つまり、現代では、企業は、リスク管理と危機管理を確実にし、発生した欠損状況から脱出し、その状況を能率的、効率的に管理していくことに集中し、そのなかでリスクを軽減し、機会を模索せざるを得ないのである。また、欠損管理と機会・リスクの管理において、管理会計は極めて重要な役割を演じることになる。この度のコロナパンデミックは、まさに上述したような経営危機とその管理に深く関わっているのである。危機は経営基盤を弱体化ないし崩壊させ、経営者のみならず従業員を含めて企業関係者全体を苦境に陥らせ、特に企業と利害関係者 (投資家・顧客) との関係をも分断させる状況であり (危機の基本的な特徴とそれに関わる論点整理については、Jonathan Bundy, et al, 2017参照)、たとえ経営が継続しえても企業は短期・中期的にリスクから逃れることができない。企業リスク管理は、将来起こるリスクを予想し、また利益機会を探し求め、時にはリスクを利益機会に転化するために、戦略計画を編成し、それに基づき組織全体が協力し、絶えず経営を改善・革新するものである。筆者は、すでに、以上のような視点を一つのモデル (包括的機会・逸失機会統制モデル: Comprehensive Opportunity and Lost opportunity Control Model: COLC モデル) に具体化し、以下に言及する価値創造とも結びつけ、競争力維持・強化と経営の持続成長とを実現する方策を提示した (西村明, 2021, 第8~10章, 181~253頁 ; Nishimura, A. 2019, Chapters 8 & 9 参照)。

上記の企業リスク管理に対して、危機管理は、将来に向かっての管理ではなく、直面する危機とリ

スクに対して客観的で先を見通した計画値と強い指導力のもとで組織構成員がそれぞれの持ち場で創発力 (emergent competency) を発揮し、危機的な状況に立ち向かい、苦境から脱出しようとするものである。つまり、この管理は、最高経営責任者 (意思決定)、最高財務責任者 (財務方針)、そして最高情報責任者 (情報力) が協力し、客観的で、有意なデータを蒐集し (特にこれまでの財務・管理会計のデータを分析・検討し)、それに基づき当面の経営戦略計画を編成し、その計画・方針に従い、強い管理者の指導力のもとで組織構成員全体が各々の責任を明確にし、また各々が創造力を発揮し、リスクを軽減・回避し、新たな機会を見出し、経営を正常な軌道に乗せるものである。

コロナ禍のなかで明確になったように、危機は経営構造を崩壊ないし弱体化させているので、その直後は企業所有者や管理者はまさに経営基盤を保持し、事業を持続させることに集中することになる。この段階では、財務数値を分析し、流動性・キャッシュフローを確保し、組織の人的資源配置を再検討し、すべての人の創発力を高め、苦境を脱出する方策を模索しなければならない (Peter Simons, 2020, p.1)。そのためには、いまだ根本的なイノベーションや改善に取り組むことはできないので (Marie Christine Apedo-Amah, et al, 2020, p.3)、まず経営における収益面と費用面のリスクを客観的に明確にしなければならない。危機による経営資本の減損や欠損状況を把握し (秋山謙二・越後大志, 2021)、収益面のリスク (急速な需要落ち込み、当面停止している生産・販売、サプライチェーンの停滞など) と費用面でのリスク (操業停止に伴う固定費負担、負債等の利子など) を検討し、それに対処できるキャッシュフローと取り崩せる内部留保を確認しなければならない。眼前に迫る危機に対して厳密に会計データを直視し、リスクを軽減・除去し、経営持続成長の道を明確にしなければならない。そして、数ヶ月経た後に、つまり若干の落ち着きを取り戻した時に、企業リスク管理を系統的に開始し、狭隘化した利益機会を模索し、経営の持続可能性と競争力確保とを内包した経営戦略計画に取り掛かることになる。つまり「回復—安定—成長」の道を進むことになる (Sonia Taneja, et al, 2014, p.82)。特にサプライチェーンに関わるリスクを管理する場合には、「企業リスク管理アプローチを採用し、そして経営持続計画でもって潜在的な崩壊を管理することによって組織を越えてのリスクを管理することが」 (Kenneth W. Witt, 2020, p.1) 大切である。

以上のように危機とリスクとの交差は、現代の不確実性を特徴づける現象であり、不確実性は複雑化し、そこで現れる事象は原因と結果とが対応しなく、過去に経験したようなものではなく、多く状況は非線形であり、企業経営においてもそこでのリスクと機会を計画する場合にも、明確な確率でもって計画することを困難にしている。また、企業戦略計画段階においてのみ機会とリスクを考えるのではなく、日常の業務・作業を遂行する従業員のリスクと機会をも検討しなければならない (操業短縮・停止の時期を人的資源の質的転化の時期と考え、安易な人員削減ではなく、従業員に自己鍛錬と再教育の機会を与え、リスク回避を行い、将来に備えなければならない (Anastasia Fokina, 2020 参照))¹⁾。そうでなければ、企業の競争力も持続的成長力も基本的に失われてしまうからである。優れた組織構成員を無くしては、経営基盤は弱体化し、崩壊に向かうであろう。ケネス・ウィット (Kenneth W. Witt) は、これに関して、つぎのように述べている。「顧客のことをまず考えることは共通した言い回しであり、慣例でもある。しかし、有能な従業員がいなければ、如何なる経営も顧客に有効に機能すること

はできない。」(Kenneth Witt, 2020) まさしく、「顧客やサプライヤーを大切にすること共に、従業員の中に忠誠心 (loyalty) を啓発することが」経営の持続性に切り離しがたく結びついているのである (Kenneth W. Witt, *ibid*, p.1)。創発力の豊かな従業員こそが商品価値と事業価値を創造し、リスクを軽減し、機会を生み出していくのである。そこで、改めてコロナウイルス時代における機会とリスクを価値創造の視点から考えなければならない。

4 企業の価値創造と管理会計

不確実性の深まりに伴って、危機管理・企業リスク管理のみならず、経営の持続性のためには企業の全体的な価値管理が改めて再検討されなければならない。企業の価値を商品企画活動とそれを支える事業活動とに分け、商品価値と事業価値とに分けて考えるとしても、商品価値はまさに事業価値の一部であり、事業価値も社会 (投資家や顧客等) から見れば、企業経営の根幹をなす企業価値 (enterprise value)²⁾ そのものであり、ここでは、企業価値の一部として商品価値を取り上げ、商品価値と企業価値との関係を論ずることとする。これまではこれらを個別的に強化することで企業価値が高まると考え、管理されてきたが、今日では商品企画・設計活動とそれを具体化する事業活動とをいかに統合させ、企業の価値全体を高めるかを検討しなければならない。コロナウイルスの時代では、商品市場も投資市場も不活発になり、一方の価値喪失は否応なしに他方の価値を傷つけるのである。まさに総合的な利益企画・原価企画と経営管理との有機的な統合のもとで両者の価値を有効に管理しなければならない。少し価値概念の基本的な内容を整理しておこう。

価値は会計概念そのものではないが、今日では会計概念の機能を考える場合価値概念を無視しては会計概念がもつ社会的な意味内容は明確にならない。商品価値は原価概念に関連して用いられるが、原価管理に際して生産されるものの機能や効用を考慮せずに原価低減目標を立て、それを実現してもその製品は市場では実現しえない。安価であるから何でも売れる時代ではない。商品価値は自己の投下する原価と顧客の効用・有用性 (満足度) との関係を示しており、企業が最小の原価を投下し、市場における顧客満足度を最高にするような商品を創り上げるところで価値が創造されるのであり、商

1) 従業員の機会とリスクを考慮するという事は極めて重要なことであり、本論文では主に「事務作業」に従事している従業員が取り上げられているが、現実には、Hari Bapuji らが言及しているように、コロナウイルス危機によって組織内での不平等のみならず社会的な不平等が露わになってくるのであり、「現物取引や原材料取引に頼る現場での作業は完全に或いは部分的に仕事を失う」か、失わないとしても (コロナ禍に)「強まる危険に身をさらす」ことになり、また非正規従業員や外国籍従業員にはリスクがもっと厳しくのしかかってくるのであり、企業は社会 (とくに行政) と力を合わせこの問題に対処しなければならない。(Hari Bapuji, et al, 2020, pp. 1205-6参照)

2) Enterprise value (VE) は事業価値とも訳されているが、ここでは企業価値と訳している。これに対して、商品価値は商品企画活動とそれを具体化する経営全体の業務活動のなかで創造され、市場で現実化する。それゆえ、商品価値もこの業務活動を体現したものであるが、事業活動はこの商品価値創造以外の事業 (投資・合併等) をも含んでおり、商品・証券投資市場からは全体としての事業が社会的に評価され、企業価値を意味している。つまり、これらの業務活動 (the whole business) も「市場」から見れば、企業自体 (entity: firm) の市場価値である。そして個別の業務活動もこの価値との関連で価値づけられることになる。より具体的には、企業価値は、自己資本 (普通株) 及び他人資本 (負債)、少数権益、優先株のそれぞれの市場価値を加え、その合計額から現金や現金等価物を差し引いたものである。なお、商品価値も企業価値の一つの具体的な表れであり、また企業価値の評価に強く影響している。

品原価企画・設計管理のみならず製造・販売・環境管理も生きてくるのである。これが、まさに日本の生産様式の原点であり、モノ作り精神の具体化である。

したがって、商品価値は、 $\frac{\text{機能・効用}}{\text{原価}}$ で示され、さらに $\frac{\text{機能・効用}}{\text{価格}} \times \frac{\text{価格}}{\text{原価}}$ でより明らかなるように、顧客が商品の機能・効用に満足して支払う価格を企業がどの程度の原価で実現できるかの関係を示している。顧客が機能・効用に満足し、価格を支払い、そして企業が販売益（＝価格－原価）に満足するためには、企業は価値の程度（機能・効用の原価との割合）を高めなければならないことになる（田中雅康、2015、95頁参照）。コロナウイルス時代においては、特に商品価値の程度を具体的に分析し、流通の分断により人は自由に動けない状況であるから、動くことなしで容易に手に入る質の高い機能・効用を持つ製品をできる限り安価に生産しなければならない。そのためには、企画・設計活動のみならず、生産・販売過程をも変革・革新しなければならない。同時に、商品のみならず企業自体が、安全で安心できる社会、環境保護を目指し、また企業統治のシステムを構築しているか否かについて顧客のみならず、投資家、その他の利害関係者は大きな関心を抱いている。そして、このESGへの努力は、企業と社会との持続的成長目標の達成への接近でもある。「ジメンス（Siemens）やユニリーバー（Unilever）のような会社は自分自身と彼らの顧客が持続的成長の目標を達成できるのに役立つ革新的な製品やサービスを開発している。」のである（Carol Adams, 2020, p.1）。それゆえ、商品における安全・安心の機能・効用も企業自体の安心・安全、環境保護、生態系の保存への努力を踏まえての持続成長目標に結び付いているのである。

その意味で、ここで、企業の投資・経営戦略に関わる事業活動が問題となってくる。企業価値は投資収益率（return on investment）にも関連しており、会計的には資本（資産・負債）がどのような事業に投下され、収益率を高め、しかも社会の要請（社会的価値）を反映した経営を行っているかに関わっている。社会が環境保護や平和・安全・安心を意識するにつれて、それを志向する企業、さらにコロナ禍の時期には遮断された・閉塞的な生活を変革する戦略（デジタル転換・テレワーキングの活用に見られる柔軟で、独創的な経営戦略）を追求する企業が社会的に高く評価されることになる。まさにESGへの努力とSDGsの方向に向かって取組み、リスクが低く、利益機会を創造的に拡大している企業が高く評価されるであろう。

企業価値は主として事業（business）が生み出す市場価値であり、会計的には主として自己資本と負債によって構成されているが、価値的には、普通株、優先株・少数持分・負債の市場価値の合計から現金・現金等価物を差し引いたものであり、特に持分については株価が反映されることになり、事業の社会的評価が強く影響することになる。このように、企業価値（value of a company）は、上記の事業活動の価値（事業価値）と事業外の資産価値との合計である。それゆえ、企業価値をより厳密に評価する場合には、商品価値と企業価値とが総合的に検討されなければならない。とくに企業価値については、主要な有形固定資産（グループ）がコロナ禍による操業停止などにより価値が損耗し、また社会的な評価も低下し、減損を被ることになる。それゆえ、割引前将来キャッシュフローが帳簿価額を下回る場合には、その固定資産の価値を正当に評価し、企業価値を自己評価しなければならない。

商品価値は当面の市場競争力に関連しているが、企業価値はこの競争力を踏まえた持続的な成長力

を反映している。特にコロナウイルスの時期には、両方の価値は、SDGs（持続的成長目標）を基礎に ESG（環境・社会・統治）について努力することの中で実現される。会計においては、原価と収益（利益）が問題となるが、現在においては特に価値創造が重要であり、価値創造につながる収益（利益）の向上と原価低減が経営の主要課題となる。その意味で、価値創造につながる事業戦略と商品開発戦略が管理会計において検討されなければならないことになる。

スプリヤ・スレーンドラン（Supriya Surendran）は、これに関連し、つぎのように述べている。「過去10年間、管理会計担当者の役割は、彼らの財務局面と非財務局面において会社の管理者と共に働くパートナーであるという意味において変化してきたのである。」「そして、非財務的な側面を測定するということは、組織にとって価値を高めるという意味において今日重要なものである。」（Supriya Surendran, 2018, p.4）また、「ビジネスモデルは、組織がその顧客、投資家、その他の利害関係者、そして自らのために如何に価値を定義し、創造し、譲渡し、そして獲得するのかを示している。」（Martin Farrar, 2020, p.3. CGMA's Business Model Concepts からの抜粋）

まさに今日における経営の価値創造重視は、企業自体が社会、とりわけ利害関係者と共に環境を保護し、生態系を維持し、安全で・安心できる生活環境を築いていく中において経営の持続成長を確保できることを表している。これに関連して、バリー・マランソン（Barry C. Melancon）は、より具体的につぎのように述べている。「生き残り、成長するためには、（企業の…引用者）指導者は自分たちの焦点を資本に対する財務収益に合わせることに限定してはならない。経営諸活動に対する統合的なアプローチを打ち立てることによって、会社は、諸資源をバランスさせ、戦略について全体論的に考えることが可能となる戦略的展開、経営の諸活動、そして価値創造の総合的な焦点集中でもって、努力の重複を減らし、組織を越えての結合と能率を創造することができる。」（Barry C. Melancon, 2020, p.1）さらにまた、バーディクト・スタッフ（Verdict Staff）が的確に述べているように、「財務と会計の専門家（Finance and accounting professionals）は、彼らの組織が前方に横たわる挑戦の規模を理解し、実行可能な解決策を見つけ出し、それらが適切に実施されていることを保証し、そして諸結果を正確に測定するように役立つのである。環境・社会・統治（ESG）のフレームワークを創造することから組織の価格政策を改定することまで、彼らは、戦略を支援し、意思決定に影響を及ぼすために経営の知的情報を提供する上で枢軸的な役割を有している。財務チームの精密さと経営眼識を無くしては、持続可能性と責任ある経営実践を“平常の経営”にはめ込むことは不可能であろう。」（Verdict Staff, 2021, p.3）上記の引用文は、すでに論じたサプライチェーンの寸断とそれへの対処において、会計、とりわけ管理会計の役割と社会貢献を考える上で極めて意味ある内容である。

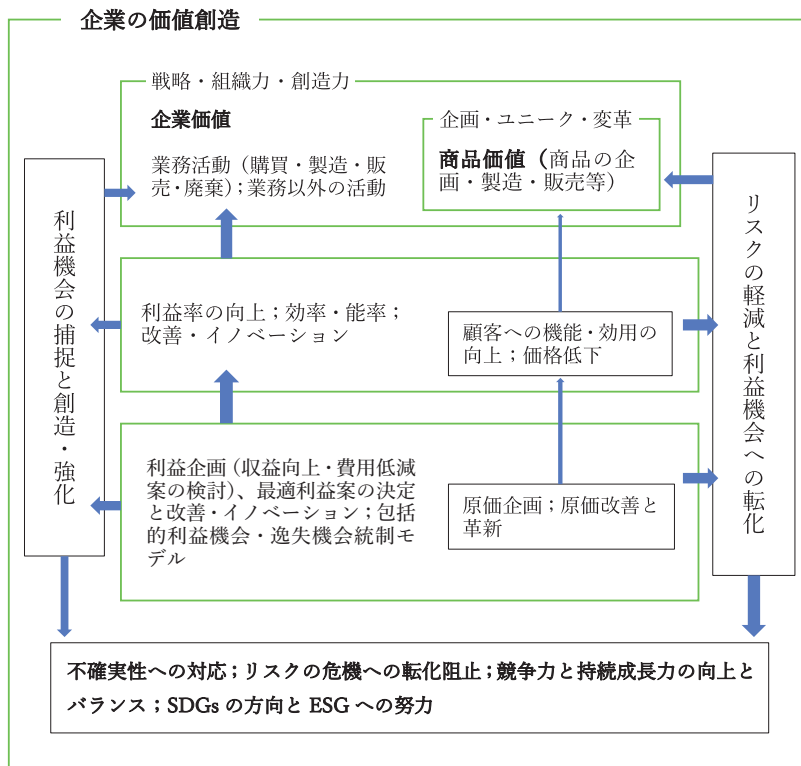
5 危機管理と企業リスク管理、管理会計

以上に述べてきた機会・リスク、そして価値創造という二つの事柄を総合的に整理し、コロナウイルス時代における管理会計の機能・役割を明らかにしておこう。

次表は、これまで論述してきた企業リスク管理と価値創造過程との関係を図示したものである。こ

の関係を前提に危機管理を考えた場合、危機は生産構造の中断ないし崩壊及び企業と利害関係者（投資家、顧客、従業員）との関係の切断・不協和であり、結局価値創造過程の中断或いは崩壊を意味しており、危機管理は、まさに、製造過程及び経営組織の混乱・複雑化を正常化し、利害関係者との信頼関係を回復・再構築するためのものである。（なお、危機と危機管理については、Jonathan Bundy, et al, 2017, pp. 1661-1692参照）そこでは、最高経営責任者のリーダーシップと組織全員の責任と創発力に深く関係している。戦略意思決定は、深まるリスクを軽減し、消失した利益機会を再検討し、経営の持続的成長に焦点を当て、価値創造過程を再構築し、新たな利益機会を模索することになる。そこで、サプライチェーンの再構築、生産過程の集中・再編、組織の効率的・能率的集中と調整が検討され、デジタル技術の開発と運用・柔軟性を持った作業形態・創発力（emergency competency）に基づく改善とイノベーションなどが取り上げられるであろう。この場合、経営の持続成長戦略は環境・社会・統治（ESG）に関する努力と持続的成長目標（SDGs）と結びつき、またその価値創造過程（財務指標）と管理責任が利害関係者に公開されることにより、社会との信頼関係は再構築され、回復されることになるであろう。管理会計もまた、財務（特に原価・収益・資本）指標を通して計画・統制過程に奉仕し、その透明性と公開性をもって利害関係者（特に従業員・顧客）との信頼関係の構築に貢献するのである。

バーディクト・スタッフは、コロナウイルス時代における会計に関連してつぎのように述べている。



図表2 企業リスク管理と価値創造、管理会計

「危機の間に、彼ら（財務・会計専門家）は、力強い支援と指導を経営の指導者に与え、指導者たちが安全と生存に直接関心を払い、短期から中期までの経営を安定させ、不確実性を軽減し、不確実性を回復に向けて位置を定めるのを助けたのである。」(Verdict Staff, *ibid.* p.2) そして、「最近数ヶ月において、財務チームは、「経営が死に物狂いで必要としている財務パートナーとなってきた。」「将来の財務・会計専門家は、好奇心を啓発し、戦略的・批判的思考技法を用いて複雑な問題を解決し、常に生起するリスクを管理しなければならない。」(*ibid.* pp.3-4)

いまコロナウイルス時代において、機会管理やリスク管理さらには価値創造という視点が前面に現れ、管理会計担当者はこれまでの機能から新たな領域に移行しなければならないように映るが、問題はそうではないのである。むしろ管理会計の本来の機能は益々重要性を帯びているのである。新たな課題を解決できるように管理会計モデルを創造し、本来の機能をより豊かに生かさなければならない。本来の機能とは、利益を機軸とする会計概念、フィードバックとフィードフォワードとが統合した統制機能、ストックとフローの統合認識及び統制機能なのである。まさにこれらの概念と機能を活用し、現代の課題に応えるビジネスモデルを構築することが管理会計研究の使命である。その場合、彼らの支援のもと、経営管理者は、価値管理過程において容易には見えてこない、消費者の欲求・商品に対する効用と投資先の社会的欲求・機能をまず分析・検討し、それに関わる生産原価と投資収益性を企画し（利益企画と原価企画を行い）、効率的・能率的に経営を管理していくことが重要であろう。まさに、危機管理の中に企業リスク管理を定着させ、戦略的管理のもとで組織構成員の創造力を発揮し、新たな価値創造管理を組織的に遂行しなければならない。企業価値創造は、まさしく、競争力と経営の持続的成長とのバランスを取りながら、相互に高め、社会の厚生価値を高めることでなければならない。同時に、この価値創造管理は、戦略計画における機会とリスクの予測・統制に結び付いているのである。コロナ禍の時代において、商品価値創造について考える場合、消費者そして社会のニーズ（効用・機能）がどこにあり、それをどのように実現するかを考えることはまさしく利益機会を探求し、リスクを明確にすることである。また、それを独自の生産管理方式で、どのように出来る限り安価に生産するかを検討することは、新たな生産システムと管理方式を創造することであり、利益機会管理に繋がると共に、リスク管理にも結び付いている。このような意味において、価値創造過程は、効用・機能と原価管理の両面において利益機会とリスクを予測し、管理することに切り離しがたく結びついている。著者は、先に、戦略利益計画において COLC モデルを展開し、最適利益機会のもとで改善・イノベーションを事前に遂行し、最適利益計画を編成し、利益企画・原価企画を遂行するシステムを詳述したが、このシステムは他でもなく企業価値創造過程を表しており、コロナウイルスの時代において、より強く機能を発揮するであろう。

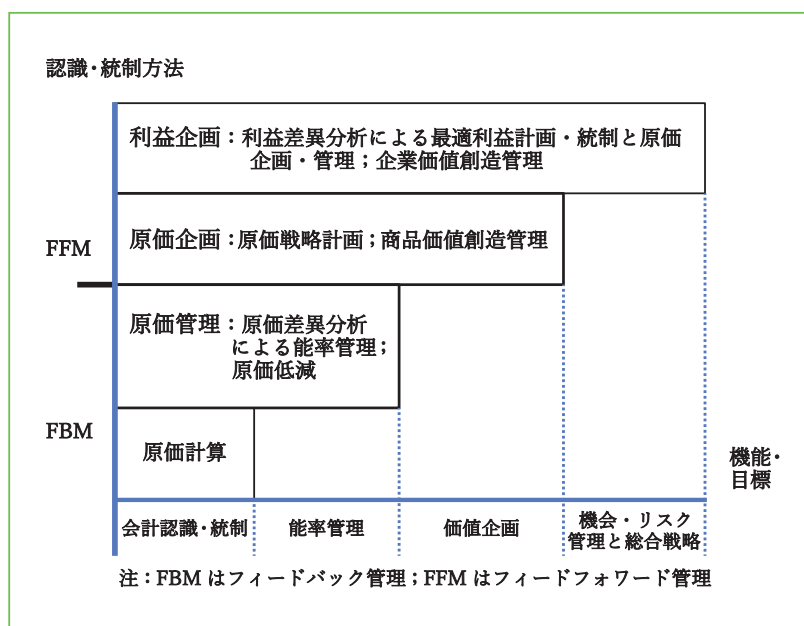
バーディクト・スタッフが指摘しているように、「コロナウイルスのパンデミック以前から、多くの財務チームはすでに転換（transformation）を行ってきたのである。しかしながら、世界を跨ぐ諸組織に対してこのパンデミックによって生み出されたショックは、伝統的な財務チームが前向きで、価値創造的な機能へ転換する必要性を加速させたのである。」(*ibid.* p.4) 「われわれは、いま過渡的な時のなかにいる。つまり、会計・財務専門家（accounting and finance professionals）が過去から教訓を学び、

未来に向かって準備する機会を持っているという、このような時代に居るのである。われわれがパンデミックの世界に移行するにつれて、われわれは、世界が永遠に変化し、財務チームもそれと共に変化しなければならないことを知るであろう。」(Verdict Staff, *ibid*, p.4) いま、管理会計担当者も研究者も、大きな時代の変化と課題を自分たちの専門領域で受け止め、その解決の方策を社会に提示しなければならない。管理会計もその研究者も、また変化しなければならない。そして、マーティン・フェラー (Martin Farrar) が引用している Ralph Stacey の著書、『戦略管理と組織 ダイナミックス』からの言葉は意味深いものである。

「伝統的な管理アプローチは複雑な領域では有効ではない。ここでは、財務専門家 (finance professionals) は高度な創造性と革新を必要としている。原因と結果との直線的な諸関係を尋ねることに代わって、彼らは、非線形思考に移行し、諸原型とそれらの統一的 (systemic) な意味内容を探し求めなければならない。このことは、異様で、矛盾した、そして逆説的なものに焦点を合わせることを意味している。それは、人々と単純な決定ルールとの間にあるランダムな結びつきが構造的に複雑で、グローバルな行動様式を導いていることを理解することを意味している。」(Martin Farrar, *ibid*, p.2)

田中雅康教授らも、価値創造連鎖を詳細に分析し、変化の重要性を指摘し、企業が量的・質的に成長していくために価値創造の重要性をつぎのように指摘している。「企業あるいは企業内の各事業は顧客や社会が求める価値のある「モノ」や「こと」などに焦点を当てそれを提供し続けなければならないということである。」(田中雅康他、2021、150頁。なお、企業の活性化・意欲向上技法の有効性についての分析とその企業実態調査に関しては、田中雅康他、2018年、181-197頁参照)

コロナパンデミックのもとで、我々がこれまで学び、研究してきた会計、とりわけ管理会計の成果



図表3 原価から見た管理会計の発展

がどこまで活かせるのか、いま問われているのである。同時に、原価計算を包摂するこの学問が、今日ほど世界的で、無限の意味内容を持っていることを教えられる時代はないように思われるのである。図表3に示しているように、管理会計を特に原価を取り出してその発展過程を眺めても、それは、危機の時代においても、機会とリスク管理のもとで将来的な価値創造の方向を明示し、その開示を通して利害関係者（特に従業員と顧客）との信頼性を高め、競争力と持続的成長力の強化に寄与している。図表3は管理会計の発展過程を制御体系と機能・目標の広がりとの関係において図示したものであるが、会計と管理との結合（ここでは原価管理）を基礎とするフィードバック的（計画値と実績値との）差異分析による事後的な改善・イノベーションを内容とする管理会計は原価企画におけるフィードフォワード的（計画値と事前改善業績値との）差異を分析することによって算定された最適原価計画値とそれによる統制を内容とするものに転化し、同時にそれは能率管理から戦略意思決定による競争優位のための管理に移行し、さらにまた原価企画も主として原価を対象とするものから企業全体を総合的に管理する利益企画に進み、管理会計（原価会計もまた）は、競争戦略と経営の持続的成長戦略がバランスした、つまり社会・環境というより広い内容を持った経営戦略に移行している（西村明、2021年、第11章、253～274頁参照）。

しかしながら、現実の会計実務が上述のこととは反対にインフォデミックに作用することを指摘しておかなければならない。これまで幾たびも経験したように、金融危機の波動は経営管理・財務責任者の金融操作と粉飾・会計操作によって大きく影響され、それにより多くの投資家や債権者はインフォデミックの虜になり、より危機を深めてきた。このインフォデミックを経験しているがゆえに、特にこのコロナパンデミックの時期には、少しでもインフォデミックを阻止するために、信頼できる、客観的な会計実務と会計制度が確立されねばならない。現実的にも、これまで、信頼できる経営管理者と客観的で分かり易い財務報告とその公開は利害関係者との信頼性を高め、インフォデミックを防止するために大きく貢献してきたのである。その意味でも、企業リスク管理と危機管理において会計・管理会計の機能がさらに強化されなければならない。

もっとも、会計システムによる科学的で、信頼できる経営目標を現実化するためには、それを支える従業員の意欲を向上させ、創造力を発揮させる組織文化、また正確な目標・評価・公正な報酬（分配）の諸制度の確立が不可欠である。このことにより、コロナウイルス時代の危機を超えて、企業は、また新たな生産・管理方式を創造し、利害関係者・社会との信頼できる関係を構築するなかで未曾有の価値創造の道を切り開いていくのである。

参考文献

（邦文）

秋山謙二・越後大志「新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響～航空業界における主要会計論点～」<https://www.deloitte.com/jp/ja/pages/consumer-business/at/covid-19-accounting-issues-airline-htm/>
黒木亮「ナイトのリスク・不確実性およびインフォデミックな不確実性—「第三の不確実性」抽出試

- 論一」『獨協経済』（獨協大学経済学部）第110号、2021年10月。
- 神戸商工会議所『コロナ禍におけるサプライチェーン分断による影響と海外展開に関する調査 報告書』神戸商工会議所産業部刊、2021年3月31日。
- 田中雅康『原価企画と開発購買戦略』、中央経済社、2015。
- 田中雅康、石崎忠司、青木茂雄、山田朋弘「企業の活性化・意欲向上技法の有効性に関する分析」『産業経理』第78巻第2号、2018年7月、181～197頁参照。
- 田中雅康、加藤孝明、前田慶之、渡辺美稔、「価値創造連鎖の分析による事業構造の改革」『経理研究』（中央大学経理研究所）第61号、2020年、123～152頁。
- 西村 明『管理会計の挑戦 リスク・スラック・バランス』中央経済社、2021年、302頁。
- (欧文)
- Anastasia Fokia, Survive the crisis and beyond with these cost-cutting techniques, CIMA Insights: <https://www.cimaglobal.com/Members/Insights/2020-CIMA-Insights/Survive-the-crisis-and-beyond-with-these-cost-cutting-techniques/>
- Barry C. Melancon, Promote resiliency and sustainability with the 6 capitals, 2020 CIMA Insights: <https://www.cimaglobal.com/Members/Insights/2020-CIMA-Insights/Promote-resiliency-and-sustainability-with-the-6-capitals/>
- Carol Adams, Accountants can help meet the Sustainable Development Goals, 2020 CIMA Insight: <https://www.cimaglobal.com/Members/Insights/2020-CIMA-Insights/Accountants-can-help-meet-the-Sustainable-Development-Goals/>
- Frank H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, COSIMO CLASSIC, New York, 2005.
- Hari Bapuji, Charmi Patel, Gokhan Ertug, David G. Allen, Corona Crisis and Inequality: Why Management Research Needs a Social Turn, *Journal of Management*, Volume 46 issue 7, September 2020, pp. 1205-1222.
- Jonathan Bundy, Michael D. Pfarrer, Cole E. Short and W. Timothy Coombs, Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development, *Journal of Management*, July 1, 2017, Vol. 43 No. 6, pp. 1661-1692.
- Kenneth W. Witt, Business continuity management is must. Here's a framework, 2020 CIMA Insight, p.1: <https://www.cimaglobal.com/Members/Insights/2020-CIMA-Insights/Business-continuity-management-is-a-must--Heres-a-framework/>
- Marie Christine Apedo-Amah, et al, Unmasking the Impact of COVID=19 on Businesses, Firm Level Evidence from Across the World, Policy Research Working Paper 9434, World Bank Group, 2020.
- Martin Farrar, Decision-making in uncertainties, 2020, IMA Insights: <https://www.cimaglobal.com/Members/Insights/2020-CIMA-Insights/Dwcision-making-in-uncertain-times/> これに関連して、‘Sustainability: The finance call to action’, ‘How to adapt strategic thinking during a pandemic’, 及び ‘How finance professionals can lead on sustainability’ 等の論評があり、参考になる。

- Nishimura, A., *Management, Uncertainty, and Accounting, Case Studies, Theoretical Models, and Useful Strategies*, Palgrave Macmillan, 2019, ps.350. なお、フィードフォワードと管理会計については、Nishimura, A. *management accounting: feed forward and Asian perspectives*, 2003, Palgrave Macmillan, 第1章と10章を参照。
- Oliver Rowe, Finance's crisis role in managing supply chain risk, *Financial Management*, 18 March 2020, <https://www.fm-magazin.com/news/2020/mar/managing-supply-chain--risk-coronavirus-disruption-23169.html>
- Peter Simons, Management accountants are well-placed to drive resilience, 2020 CIMA Insights, p.1: <https://www.cimaglobal.com/Members/Insights/2020-CIMA-Insights/Management-accountants-are-wellplaced-to-drive-resilience/>
- Sonia Taneja, Mildred Golden Pryor Scott Sewell, Aura Maria Recuero, Strategic Crisis Management: A basis for Renewal and Crisis Prevention, *Journal of Management Policy and Practice*, Vol 15 (1), 2014, pp.78-85.
- Supriya Surendran, Management accountants more than 'scorekeepers' now, The Edge Financial Daily, September 18, 2018. <https://www.theedgemarkets.com/article/management-accountants-more-scorekeepers-now>
- Verdict Staff, Accounting in the age of coronavirus, THE ACCOUNTANT ONLINE: <https://www.theaccountant-online.com/feature/accounting-in-the-age-of-coronavirus/>:April 1, 2021

[九州大学名誉教授・別府大学客員教授]