



# 会計学らしくない会計学!? 経営者に不可欠な「会計力」を育みます

回されたりしないようになるための基礎を学んでもらいたいです。

## 会計士とは違う

### 経営者に必要な「会計力」

会計士には経営者と違った独自の視点がありますし、専門家として精緻に数字をつくるため、大局観を見失ってしまうこともあります。そうした価値観に感わされないで、数字を見分ける技術といってもいいでしょう。さらにいえば「こういう視点で数字をつくってほしい」と指示できる能力を磨かなくてはなりません。会計の技術そのものではなく、会計の裏にある組織の仕組みを見抜く力、これを私は「基本的な会計力」と考えています。経営者には、こうした能力が不可欠なのです。大きな視点で会計を見て、必要な数字を専門家につくってもらえばいいのです。

## 会計学というより 経営管理と会計の交差点を学ぶ

会計のイメージが変わった——私の授業を受講している学生からよく言われる言葉です。では、どんな会計を指導しているのか。会計の数字を扱うというより、経営者が数字や情報を使って、いかに判断を下していくかを追究しています。経営管理と会計の交差点のような学問といったらいでしょうか。

例えば、一般には会計でこういう数字がでたら、こういう意思決定をすべきだ、というように考えがちです。しかし、経営場面で重要なのは、数字を使いこなすことです。つまり、何か事を行うときに、それに合わせて情報を収集し、数字をつくって意思決定に結びつけていくことです。

ですから、授業の最初に学生に言っているのは、「この授業で公認会計士になれると思ったら、それは間違いだ。どうやって公認会計士を使うかを教える授業を行う」ということです。細かい会計の数字は専門家に任せて、あがってきた数字に振り

具体的な言葉で考えることも重要です。ケースを考えるにあたっては、抽象的ではなく、具体的な言葉を使って、具体的な事例で説明できるようにすること。学生には期待しています。例えば、活動基準原価計算(Activity-based costing)とか、バランス・スコアカード(Balanced scorecard)など、いかにも最新の会計用語を入れることによって抽象的に語ると、何となくわかったような気がしてきます。しかし、

具体的な中身は何もありません。だからこそ、「なぜこの数字で意思決定ができなかったか」といった具体的なケースで考えることが重要なのです。

## 会計と経営の融合に必要な

### 二つの条件

会計の世界は一種独特で、会計士の連帯感企業を超えて強く結びついていて、経営者には立ち入れない面があります。それをいかに経営につなげていくか、言い換えれば会計と経営の融合はどうしたらいいのでしょうか。

第一には、やはり経営者一人一人が「会計力」を備えて、会計の数字を使っていくことです。第二には、抽象的な言葉に振り回されずに、会計を使うことで何がどう変わるかを具体的に想像する力を持つことです。

グローバル化している現在ですが、会計の数字は国境のないコミュニケーション手段でもあります。これにより、文化や価値観の違いを乗り越えることができます。だからこそ、会計そのものが理解しづらい独自の言語になっていてはいけないのです。みんなが数字を理解し具体的に物事を捉えることで、会計が対話の道具となり、さまざまな壁を乗り越えていくことができます。

## 組織を見る「共通の窓」として 会計を考える

会計学といひながら会計の細かい数字にこだわらない、という発想が生まれたのは、もともと会計畑の出身ではなく実務経験があったからだと思えます。

私は、三菱総合研究所に6年間勤務していましたから、最初は会計をやるつもりはまったくありませんでした。むしろ敬遠していたといってもいいでしょう。ところが、アメリカに留学したときに、組織を見ていくためには「共通の窓」のようなものが必ずやだと思えるようになってきました。企業を理解する道具としては、予算があり、会計のさまざまな数字があるということで、あくまで会計は組織を見るための手段として考えていました。

アメリカで考えたのは、アメリカ企業は統一された数字を全社で持つていて、それを使って何でも意思決定をしているということです。これに対して、日本企業には数字で意思決定をするという文化がないというか、意識が薄い。統一の会計システムがあるというより、それぞれのセクションが個別に数字を持ち、それぞれが都合のいいように使っているようです。

### 赤字商品は切るだけでは芸がない いかに乗り越えるか考えよう

赤字商品があった場合の数字の解釈には二つあります。一つは、赤字という数字がでているのだから、その商品はもうだめだという判断です。もう一つは、会計は価値観の表れだからその数字のほうの間違っているという解釈です。アメリカでは、ある商品が

赤字だとなると、ドライに取り扱いを止めてしましますが、日本の場合はその商品が赤字なのは数字の間違ひではないかと考えやすい傾向にあります。その商品に対する思いや愛着から数字をつくり直すこともありがちです。

こうした文化の違いを乗り越えるには、「この商品は数字で見ると赤字なんだ」ということを認めて、それをどう乗り越えるかと考えることでしょう。アメリカのように何でもかんでも赤字なら切ってしまうというのも問題です。企業のアイデンティティに関わるような商品が赤字だった場合、その商品を維持するためには、現在の赤字の状況とアイデンティティを守るためにどれだけの費用をかけられるのかを、冷静に分析しなければなりません。



会計と経営とを結びつけるマネジメント・コントロールの基本的な枠組み

### ふわつとした文化や感情から 本音を引き出す法

突然変異のように会計の世界に入ってきたわけですが、特定の視点から組織を理解できるようになったのはよかったです。

ふわつとした文化や感情を理解するためには、きつちりとした尺度が必要になります。それがあつたら、わかりやすいものでも客観的にわかつてくるのです。抽象的なやわらかい言葉を使つては、広がりがあるためにそれぞれが勝手に違った解釈をしていても、変に納得してしまいます。しかし、「このとき予算が達成しなかつたのはなぜか」と数字を使つて質問すると、それぞれが違った考え方をしていたり、同じ考えだつたりしたことがわかつてきます。実際の数字を持ち出して質問すると、本音がでてきやすくなるのです。

アメリカの大学で教えているときに、リーマンショックを発した金融危機がありました。オバマ大統領が「アメリカ経済を救いたい」といえば、みんなが賛成します。しかし、リーマン・ブラザーズの救済に国費を投じないといった具体的な話になつてくると、それぞれの考え方や信念の違いが明らかになつてきます。同様に、はつきりした尺度があれば、企業組織の背後にある本音も見えてくるのです。つまり、一見かたい会計の数字をどう使うかによつて、かえつて企業のやわらかいスタイルが浮き彫りになるのです。

会計の研究をやつていて思うのは、やはり個々の企業によつて違いがある、組織文化の色があるということです。会計というのは、規則に従つて数字をつくるものではなく、その背後に組織をどう運営していくかという思いが込められているのです。その思いが違えば、違う数字がでてきても当然なのです。(談)

国際企業戦略研究科  
准教授

古賀健太郎

(こが・けんたろう)

研究テーマ「会計情報が意思決定に与える影響」  
1993年コロンビア大学経営管理研究科修士修了、1999年ハーバード大学経営管理研究科博士修了。1985年～1991年三菱総合研究所、1998年～2001年早稲田大学商学部助教授、2002年～2009年イリノイ大学会計学助教授。