

《特別講演》

企業会計情報システムと経営科学†

松 田 武 彦*

ご紹介にあずかりました東京工業大学の松田です。「企業会計情報システムと経営科学」という題目で話をすることを引き受けたあとで、実はハタと困惑いたしました。というのは、企業会計情報システムも、もう一方の経営科学も、ともに、現在の段階ではその範囲とか内容とかがさっぱり明確でないものであります。そういう明確でないものを二つ並べて、それを“と”という接続詞でつないで一体何をお話しすべきか、たいへん迷っているわけです。そういう意味で、私のねらいと皆さんのご期待とがはたしてぴったりするかどうかわかりませんが、私なりに、企業会計情報システムの将来あるべき姿と、そこにおける経営科学やコンピューターの役割についてお話ししてみたいと思います。

1. 問題意識

さて、その範囲や内容が不明確であるために、企業会計情報システムと経営科学との関連に関する議論は、「企業」、「会計」、「情報」、「システム」というようにばらばらに分けた四つの面のそれぞれと、経営科学ないしはコンピューターとの関連ということがいろいろと論ぜられているのが現状ではなかろうかと思えます。

私もは当学会の手で編成された企業会計情報システムの視察団に参加して、去る1月にアメリカを視察してきたわけですが、アメリカの現状も、会計情報システムというものをそんなにはっきり把握しているとは思えなかったというのが、少なくとも私の印象であります。

したがって、同じ会計情報システムという言葉を使っている、ある人は、企業の日常の会計業務における記録とか計算とかにコンピューターを利用する、いわゆる EDPS そのものを会計情報システムと呼んでいるし、もう一方の人は、非常に包括的な経営情報システム——MIS——という概念の一部として、会計情報システムが含まれるはずだという議論に終始し、たとえば企業の予算統制のモデルとか、利益計画や資金計画のモデルとか、そういう財務モデルというべきものに数理計画やコンピューター・シミュレーションを活用することだと主張するといったような具合です。

† 1971年6月17日 春季研究発表会講演。

* 東京工業大学工学部経営工学科。

その際特徴的なことは、EDPS の場合も、財務モデルの場合も、アカウント、すなわち経理屋と呼ばれる人たちが主導権を握っているのではなくて、コンピュータの専門家、あるいは経営科学ないしは OR の専門家が主導権をとっているという点で、そこにアカウント、経理屋との密接な交渉は当然あるとしても、現状ではまだ会計の側からのイニシアチブでそういうことが行なわれている状態とは私には思えなかったのであります。

ただし、私どもの訪問した先での接触の相手がやや偏っておりまして、日本の OR 学会の視察団だからということでしょうか、どこへ行っても、その OR 屋とかコンピュータ屋とかが応対に出てきた傾向があります。そういう意味では、経理担当者の意見をほんとうに徹したのではないわけで、会計側の人たちにいわせれば、あるいは、われわれが主導権を握ってやっているのだ、ということになるかもしれません。

日本では経営科学やコンピュータの利用が、会計の専門家のイニシアチブによって行なわれているのが見られますので、私どもの訪問だけから一般化することはできないと思います。けれども、私どもの接触した範囲では、見るべき EDPS や財務モデルの場合に、会計側のイニシアチブが少なかったような印象を受けたわけでありまして。今後の視察に際しての問題点として、接触の相手に注文をつけることが必要ではないかと思っています。

アカウント、会計というのは、経営管理の中の専門職能としては、おそらくもっとも歴史が古く、すでに何百年にもわたっているために、ややもすればギルド化して、たとえば経営科学とかコンピュータの応用のような新しい考え方や仕事の仕方のインパクトに対して、もっとも頑強な抵抗を見せているのだという意見を聞かされました。

日本の場合にこれがそのままあてはまるかどうかわかりませんが、専門職能としての会計の従来の実績、つまり経営者・管理者がいわゆる会計情報に非常な信頼を寄せてきたという事実とにらみ合わせると、会計というものが経営管理の中で非常に堅固な城塞を築き上げ、そのために経営科学ないしは OR、あるいはコンピュータというもののインパクトに対して抵抗が生ずるというのも当然かもしれません。

しかし、会計の学界でも、また実務界からも、ある程度変革のきざしが出ております。たとえばアメリカの会計学会が 1966 年に出した“A Statement of Basic Accounting Theory”——略して ASOBAT と呼ばれていますが——におきまして、企業における会計情報システムのあり方についての規範論的な姿が示されております。もちろん、それをどうして実現するのかという具体的な方策に関する議論はまだあまり出ていないようですが、少なくともアメリカ会計学会が考える将来の会計情報システムの範囲というようなものが示されているように思います。また私どもが訪問したカーネギー・メロン大学の井尻教授などは、かなり思い切った形で会計理論というものの拡張を考えておられるようです。たとえば、会計学における認識基準、つまりどういうものを対象にするかという点について、必ずしも従来のようにお金に限らず、物量というような対象も会計学でとりあげる。その業種なり企業なりにとってもっとも基幹的な役割を果たす物量を標準としてとっていく。たとえば石油会社であれば、原油の量というふうなものをとれば、仮

りに貨幣価値が変動しても、原油の量を中心とした物量会計というものはあまりこれに攪乱されないですむのではないかと、いうわけでありませう。

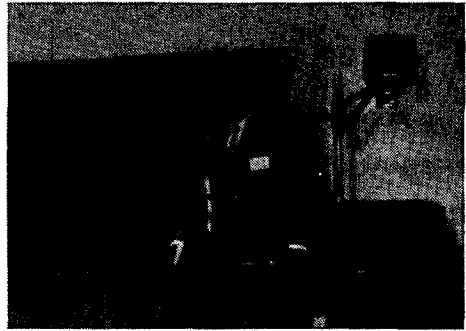
それからまた支配基準について、従来の会計理論では、すでに行なわれた業務なり取引きなりについての記録・計算ということが主軸となっていました。これを経営組織におけるいろいろな部門なり、管理者なりの責任というものに結びつけて考え、必ずしも終わったものの記録だけでなく、

将来にわたるもの、たとえばすでに発注済みというものについても、その責任が管理上から明らかだから、これを記録して行くというわけでありませう。実務界の方が経験なさるとおり、現状では会計の数字が必ずしも組織のオペレーションの実態を表わさなくなってしまうと、たとえば在庫を勝手なときに処理して、数字の上でかっこうをつけるというようなことが現在可能だというのは、どうも企業における支配基準というものが責任体制とマッチしていないのではないかと、いうわけで、そういう方向への拡張が考えられているようです。さらに、最近だんだん多くなってきているリースやレンタルというようなものについての、業務上の責任体制と会計上の処理方式との関係も必ずしも満足できるものではないというので、いままで非常に長い間踏襲されてきた会計システムにおける支配の範囲をもっと拡大すべきではないかという改革ののろしが上がっているわけでありませう。

そういうふうに会計のアカデミックな領域は、実務の現状にくらべると、5年とか10年とか、かなりの先を歩み始めているという印象を私は受けたのでありませう。

そうかといって、会計の実務界がけっして経営科学とかコンピュータとかいうもののインパクトや、企業会計情報の新しい役割に寄せられている期待に全然無関心あるいは無感覚というわけではなくて、私はインパクトは相当感ぜられていると思うのですが、何分にも、一体どの方向にどう行ったらよいかかわからないというのが、おそらく現在のアメリカの実務界の人たちの実感ではないかと思ひます。そういう混迷の状態というものが肌で感ぜられているのではないかと、いう印象を受けたわけでありませう。

そういう状態なので、私の話もかなりムード的であるという非難は覚悟しております。しかし、とにかく、先ほど申したように、企業、会計、情報、システムというふうに、きょうの題目の前半を分けて見た場合に、まずそういう会計理論上の変革のきざし、つまり会計関係の人たちの考え方が、現在どういうふうに変化しつつあるかということをも、まず大まかにお話しします。そのあとで、企業ないし企業経営の側からと、それからシステムの考え方の側からと、両方から会計情報というものをはさみ打ちにして、いわばサンドイッチ方式にして、企業経営の要請と、それからシステム思考からする要請に応じて、会計情報が、企業経営の役に立つために今後どのように形を変えていくべきか、あるいはどういう点を少なくとも考慮に入れなければいけないかと



講演する松田氏

う指針を探ってみたいと思います。

2. 企業会計理念の変貌

まず最初の会計理論ないしは会計実務の上での変革ではありますが、すでにご承知のように、会計学ないしは会計実務にはいままでにもかなりの変化が起こってきたわけです。たとえば伝統的な財務会計、つまり企業は株主なり資本家なり、そういう人から預かったものの資産の状態、あるいは損益をその所有者に示す義務があるわけです。そこで預かったものの期末の資産の状況を持主に報告しなければなりません。いわゆる会計における stewardship というものが、いわゆる財務会計として、長年会計学の中心的な分野であったわけです。それがいわゆる管理会計というものが現われて、企業の経営に関連するいろいろな人や部門の業績の評定に役に立つような会計情報が要求されてきました。

こういう財務会計から管理会計への変化というのは、すでにわが国の企業でもかなり見られるわけで、そこに原価とか、予算とか、あるいは利益計画とか、経営計画とか、しだいに業績評定から意思決定に役立ちそうな情報を提供する管理会計というようなものが確立されてきているわけがあります。

そういう従来の会計の手続きというものは、状態が比較的安定している場合には、かなり信頼性の高い情報を与えてくれるわけでありました。また状態が安定していれば、単に業績の評価にとどまらず、将来の意思決定に対しての情報としても役に立つものを与えてくれます。しかし、現在の企業環境というのは非常に急激な変化を見せつつあります。そういう環境において、将来に関する意思決定を行なうための情報としては、従来どってきた管理会計の進歩の動向だけではあき足らなくなってきた。そういうわけで、最近では operational accounting ということで、企業の持主、つまり株主などの意思決定にも役立つし、また企業の組織内部のさまざまな部門とか、管理者とかの意思決定にも役に立つような情報を提供するようになってきました。

しかし、従来の財務会計的な面が全然なくなってしまったわけではなくて、従来は持主に對する報告の義務という形で financial accounting、すなわち財務会計というのがあったのですが、もう少しこの範囲を広げて、企業に関係するいろいろなグループの間の利害調整のための会計を考えるわけです。これを equity accounting と呼んで、この equity という言葉の中に公平という意味が入っているのですが、企業の経営を進めていく間に得られるいろいろな所得とかその蓄積とかいうものを、どういうふうにもろもろの利益グループに配分すべきかという、利害調整のための会計情報となるわけでありました。

そして、意思決定と利害調整のための会計を、ほんとうに企業経営に意味あるものとするには、先ほどいいましたように、会計理論の拡張が必要になります。つまり何を対象にするかとか、何を標準にとるかとか、そういう面でのいま一步の拡張がないと、会計情報がほんとうには役立たないということが、井尻教授のような進歩的会計学者の主張のように私は感じたわけでありました。

ところで、同じく意思決定といっても、そこにいくつかのレベルがあるわけで、たとえば、いわゆるオペレーティング・デシジョン、つまり業務決定とでもいうべきかなり日常的な業務に関する意思決定と、マネージメント・デシジョンと仮りに呼んでおきますが、企業全般にかかわる経営的な決定とがあったわけですが、さらに、環境変化が目まぐるしく、また自己の成長も激しい現代の企業経営を考えるとときには、ストラテジック・デシジョン、つまり戦略的決定というものが、きわめて重要になるであります。

そこで、同じく意思決定のための会計といっても、こうした意思決定のレベルに応じて、将来の会計情報システムのあるべき姿が異なるであろうという予測ができるわけでありませう。

オペレーティング・デシジョンについては、従来もたとえば原価管理とか、あるいは予算統制とかいう形で管理会計の領域でかなり扱われてきたことですから、これは省略して、いわゆるマネージメント・デシジョン、つまり経営決定といわれるものにおける会計情報の役割を考えることにします。そのために、アメリカの経営組織の運用の仕方を理解するに当たってその理念と制度とをどういうふうに見ていけばよいかという点をお話ししてみたいと思います。これをお話しすれば、アメリカの企業の場合に、会計情報システムが、いわゆる経営情報システム (MIS) の一環として、場合によってはその中心的な位置に置かれている理由が、ある程度わかっていたのではないかと思うからであります。

3. アメリカの MIS の組織的背景

これからお話しする組織運用の上での理念とか制度とかいうものも、形式的には日本の組織にも導入されておりますが、なかなかこれが定着しません。どうもわれわれの風土的なものと、アメリカの組織の考え方、動かし方とは相違があるように思いますので、両者の違いの実態ももう少しはっきりとらえようという観点から、いくつかの項目をあげていきたいと思ひます。

(1) 契約理念

第1に考えていただきたいのは、アメリカの組織を動かす上で“契約”(contract)という考え方が大きな基調をなしていると思われる点であります。この契約に対する考え方が、われわれとアメリカ人——一般に西洋人——との間では相当の開きがあるように思うのであります。

日本の場合は、契約というのは比較のおおらかに結ぶものでありまして、単にとっかかりをきめないと仕事が始められないから何か約束するだけで、内容についてはだんだんやっていくうちに考えたり固めたりしていくのであります。また、契約不履行の場合や契約の条項に違背した場合の処置も、いいわけを考えると、だれがあやまりに行くかとかいうことにはかなり頭を使うけれども、事前に契約の条項について検討するとかいうことは少ないようです。まして契約の条項について再交渉をするための条件について事前に合意に達するというようなやり方を、われわれは非常に苦手とするわけであります。

ところが、アメリカの場合には、事前に契約の条項について合意に達するのみならず、条項の再交渉のための付帯条件まで事前に合意に達してかかるという行き方でありませう。こういうこと

が対外的な契約のみならず、組織の内部における“約束ごと”についてもたいへんやかましく行なわれるという点に注目していただきたいのであります。すなわち、下は現場の一オペレーターの作業標準から、目標管理における部門目標、さらには長期経営計画に至るまで、拘束ないし規制の直接性、あるいは範囲にはかなりの差があるとしても、これらが組織内の“契約”であることには違いがありません。したがってアメリカの企業では、作業標準決定についても、部門目標設定においても、長期計画策定においても、非常に熱心に折衝・取引きをやるわけです。一生懸命取引きをやって、そこで契約が成立したからには、これを達成できない場合にはペナルティは覚悟の前で、これが彼らのいう責任というものであります。

このように、彼らの組織運用に際して、組織内契約の考え方がたいへん明確であるという点に注目していただきたいのであります。

会計情報システム、あるいは一般に経営システムを論ずる場合に、この契約の精神というものを抜きにしては、たいへん誤った観念を持つのではないかと思います。

会計情報システムといい、経営システムというのも、いわば組織内に契約の体系をつくりこむということですから、その根本になる契約の理念を忘れては、システムの定着はむずかしいと思われま

(2) 正 当 性

第2は、組織の持つ正当性 (legitimacy) ということですが、これも実はいまの契約の精神から出てくるものであります。個人と企業とが契約関係で結びつけられているので、その契約を基調とした組織の持つ正当性というものがあって、これに対する認識と尊重の念がアメリカ人はかなり強いと私は思います。

日本の場合は、名目は個人と組織とが契約で結びつけられていても、実質的にはほとんど終身的な関係になっていて、そのために組織の持つ正当性に対する敬意よりも、一家意識のほうが先に立つわけです。アメリカの場合には、自分は組織のメンバーなのだから、その組織からこういう扱いを受けるのもまたやむを得ない、正当であるということであり、したがって、そこから出てくるフォーマルな組織に対する考え方はかなり強いと思います。日本の場合はフォーマルな組織は一応つくりますけれども、だれもあまり本気にしないで、実質の組織は別だという考え方でいく悪い習慣があります。

アメリカのフォーマル組織で、職務上たとえばだれだれに報告する (report to) というとき、これが日本の場合だと文書を送りつける程度ですけれども、アメリカの場合にはたいへん強い関係で、それがフォーマルな組織であると同時に、非常に強力に実態を支配しているといえます。この点も経営システムとか会計情報システムとかいうものを考える場合に、重要なことではないかと思っております。日本の企業のように、フォーマルなものインフォーマルなもの——あるいは建前 (たてまえ) と本音 (ほんね) とがかなり食い違っても、平気でこれを処理できるような組織では、経営システム、会計情報システムといっても、なかなかこれが実際的な規制力を持ち得ないのではないかということでもあります。

(3) 自律性

第3に、いまの契約なり正当性から引き続いて出てくることだと思いますが、自律性 (autonomy) ということです。各部門にかなりの裁量の範囲が与えられて、自主的にやるのが認められると同時に、これにはたいへん強い責任が伴って、肝心なときにそれを放棄して、人に甘えるとか、泣きつくとかいうことが許されないのであります。日本の場合には、かっこうだけは自主性を尊重するとか、あるいは自律的にやらせてくれとかいっておきながら、いざとなると助けてくれと泣きつくような例がかなり多く、日本の組織にはかなりの甘えがあると思われます。日本では、組織の中の個人と個人、個人と組織の関係だけでなしに、組織同士にも甘えとか、もたれ合いとかいうものがあるようです。

彼らの持つ自律性の一番端的なあらわれは事業部制でありましょう。彼らの事業部制というのは、自律性を持つと同時にそれだけ本部からの独立性を持っているわけです。

日本で事業部制があまりうまくいかない理由は、つごうのよいときだけ自律性を主張しながら、苦しくなってくると助けてくれと本部に泣きつくからです。行政の上での地方自治というようなものの弱さを見ても、これは日本の社会の一つの特徴的な現象であります。

経営システム、会計情報システムといっても、ほんとうの自律性と、会計情報システムの示している制度上の自律性との間に食い違いがあったのでは何にもならないのであって、この点彼らのやり方を理解するとともに、われわれのやり方に対して反省を必要とするように思います。

(4) 協同性

第4に、協同性 (partnership) ということでありまして。各人なり、各部門がそれぞれかなりの自律性を持っているのですが、特定の利害ないしは特定の問題に限ってパートナーを組むということをやアメリカ人はたいへん自然にやります。そしてその利害が解消し、問題が解決されるとまたさっと解散してもとにもどるのも平気で彼らはやるわけです。だからプロジェクト・システムなどというものがうまくいくのです。日本の場合は、これがあまりうまくいきません。プロジェクトといっても、結局はいままでの所属の部とか課とかいうものの影が後につきまるとして、建前ではフルタイムのメンバーとしてプロジェクトに所属しているけれども、気持の上では半分ぐらいいは本籍地の部や課のことを気にしています。そういうことで本格的なパートナーシップというのはなかなか組めないわけでありまして。

ですから、形の上でプロジェクト・チームをつくり、それに伴ういろいろな会計情報が出てきたとしても、やはり建前と本音との間にはかなりの差が出てきてしまうのではないかという感じがいたします。

(5) 連邦主義

第5は、連邦主義 (federalism) ということです。これはいままでお話ししてきたことのすべてから、企業組織の部門と全体との間に必然的に出てくる関係だと思います。部門はかなりの自律性を持つけれども、全体としてこれを統合するために、やはり部門と部門とにまたがる問題については、どこかにそれを見ている部署がなければいけない。アメリカの行政の場合には、連邦

政府と州政府という形で典型的にあらわれているわけですが、あれにたいへんよく似た形で企業組織の中に見られるのが事業部制であります。さらにいま一つアメリカの特徴的な制度として、コントローラー (controller) というのがあって、会計、財務の面については、全体の事業を見渡す立場で手綱を締めるという形をとっております。このコントローラーの考え方が日本ではなかなか理解がむずかしいのですが、これは連邦主義というものを頭に置いて解釈すれば、かなりはっきりとつかめるのではないかと思います。

アメリカの会計情報システムにおいて、いまあげました契約・正当性・自律性・協同性・連邦主義、といったことがその背景にあって、これが経営のための会計情報システムを形作る上でたいへん重要な役割をしていると思います。

われわれが形式的にこういうことを取り入れても、実質がこれと違う形で動いているとすれば、日本の企業が扱っている会計情報システムと経営における意思決定の実態とがうまくつながらないというのは当然のことであり、この際とくに実務家の方をお願いしたいのは、身のまわりの意思決定の実態と会計情報システムとの関係を検討して見ていただきたいということであり、

4. システム的視座

いままでは企業とか経営の側からする会計情報への要請について考えてきましたが、ここで、もう一方の端にあるシステムという立場から会計情報に対してどのような要請が出てくるであろうかということを考えてみたいと思います。

(1) システム情報

これについてはまだことばがうまくまとまっていませんので、一応「システム情報」としておきますが、いままでと違う新しいタイプの情報が要求されることが予想できます。従来の考え方のままで会計情報を取り上げ、さらにますます増大するコンピュータの能力・容量というような点を考えますと、いろいろなことについてのディテールの情報をたくさん蓄積しておけば全体もわかるはずだという考え方が支配してしまうのではないかと思います。現在の経営情報システム一般の動向として、たいへん心配なのはこの点であります。ディテールをそれぞれうんと詳しく調べても全体がわかるという保証はないのでありまして、ディテール一つ一つのほかに、これらをつなぐことによって出てくる一つのメカニズムの情報というものがなければ、全体のことはわからないはずであります。

このつながったものづくり出すメカニズムの情報のことをシステム情報と呼ぶわけですが、これが従来のわれわれのふつうの思考能力では、なかなか把握できなかったのが、経営科学やコンピュータの助けによって、いろいろなものがからまり合った結果全体としてこんなことになるのだという、メカニズムの特性に関する情報が獲得できるようになってきました。個々のディテールを積み上げるのではなくて、これらをつないだものの特徴をとらえていくのです。そして、これに評価ということを入れて考えます。従来のように一つ一つのディテールのレベルで評価すると、どんなものでもそのもの自体を尺度にはかれば100%にきまっていますから、あれも大事、

これも大事ということになります。けれども、もしメカニズム全体の働きに照らして各要素の役割を評価するならば、おのずからそこに全体にきく要素と、あまりきかない要素があるわけです。あまり全体に影響がないところをこまかく突っ込む必要はないわけで、そういう意味で、どこそこほんとうにディテールにまでわたってとらえるべきかという見きわめは、ディテールのレベルではつかないのでありまして、やはり全体のフレームワーク、あるいはメカニズム、あるいはシステムの立場からする評価によるほかはないと思われまます。

そういう考え方は会計情報にもあらわれてきております。たとえば財務モデルにおいて、企業全体の働きをあらわす尺度として、財務諸表、すなわち損益計算書・貸借対照表・資金運用表といったものを取り、企業経営においていろいろ環境が変わるとかポリシーを変えとかいう場合に、それが最後の財務諸表にどのような形で反映されてくるかという形で、企業全体をシステムとしてとらえた場合の評価を試みているわけでありまます。そういう意味で、こういう形の財務モデルというのは、システム的评价情報の一つの典型として、注目すべきものであると思っております。

(2) 感度情報

環境やポリシーの変化が財務諸表にどう反映するかというのは、システムの感度情報というべきものであります。システムの一部に加わったもろもろの変化がどのようにシステムの内部に波及して、最後にどのような総合効果をもたらすかということで、これもシステム評価の一種であります。とくに最近のタイム・シェアリング・システム (time-sharing system) の進歩によって、あっちを変えたらどうなるか、こっちを変えたらどうだということを、たとえば経営者みずからオフィスの中にあるタイプライター・ターミナルを使って試みることができます。

そういう意味で、経営者とその対象とするシステムの間で、コンピュータを媒介としてある程度の会話が可能になります。もちろんこれを実現するためには、たとえ単純なモデルであっても、そのために投ぜられる経営科学的あるいはコンピュータ・サイエンス的なインプットは非常に大きいわけです。けれども経営者はそれを心配する必要はないのでありまして、そこに組み込まれている数学モデルなりシミュレーション・モデルなりを一応信頼するならば、あそこを変えてみたらどうだ、こっちを変えたらどうだなどと、いろいろ自分の考えや見通しというものがあるが、そのシステムの中にどう波及して行って、最後にどういう結果になるかを見ることが出来ます。その最後の結果は、たとえば予測財務諸表というような形で表わされます。それというのも、現在の経営者にとっては、企業全体を見るためにやはり一番信頼でき、また一番手なれた情報でありますから、いろいろな決定の最終効果を財務諸表の形にして見せるというのは、やはり一番経営者にアピールするわけでありまます。そういう情報が得られれば、自分の扱うべきシステムの性質をのみこみ、それによって環境の変化を評価し、またみずからの行なう意思決定をも評価するという上に、経営者にとって非常に大きなプラスになるはずであります。

(3) モジュール情報

そのほか、システム思考の立場から、これからの会計情報に要求することとして、モジュール

情報という考え方があります。われわれが今後会計情報システムをつくっていくとしても、いわゆるトータル・システムという形でいろいろな関連の全体をいっぺんに組み込んだようなものをつくろうとするとたいへんなことになるし、その一部を変える場合に、全部手直しをしなければいけないということになります。これを機能別、階層別にうまく分割してモジュール化し、これらをうまくカップリングしていくと、たとえば一部手直しをする場合にも、ほかをあまりいじらないで済むことになります。トータル・システムは理念としてたいへん結構ですが、実際問題としてはたいへんなことですから、このモジュール化という考え方は、今後の会計情報システムを考える場合にきわめて重要なことではないかと思うのであります。

その場合のモジュールというものですが、たとえば組織の一番下の階層では、かなり詳細にわたる情報を必要とするかもしれませんが、上位の階層では、逆に相当単純化したものの方が使いやすいということがあるわけです。しかし、その場合、単純化したものと詳細なものとの連結の仕方、つまりカップリングさえちゃんとつけておけば、いつも情報を全部見てなければ何もできないということにはならないわけです。そこで階層別のモジュール化とか、機能別のモジュール化とか、われわれは今後モジュール化による情報システムの建設、すなわち情報のブロック組立て方式を考える必要があるということでありま。

(4) レトリバー方式

それから情報の検索すなわちレトリバー (retrieval) ということですが、従来のように、情報というものはつねに貯蔵しておかなければいけないというものではありません。然るべきところに貯蔵してあるものが、肝心のときにちゃんと出てきてくれさえすればよいわけです。ただ、必要な情報を呼び出すには、うまく質問をしなければいけないのであります。私は常々、日本人はあまり questioning すなわち、質問をすることがうまくないと思っています。質問に答える能力はかなり高いと思いますが、いい質問をして適切な答えあるいは自分の望む答えを引き出すという訓練をあまりやらない。そのため、情報のレトリバーというのは、なかなか実施できないのではないかと心配するわけです。会計情報につきましても、将来そういうレトリバー方式を考えるならば、この questioning ということの検討が非常に大事ではないかと思っております。

(5) 情報システムの個性化

時間も迫りましたので、こまかいことはこのくらいにして、総括をしてみたいと思います。経営科学とかコンピュータとかいうものを今後会計情報システムに適用していきたいと思うわけですが、ここで一つ考えなければいけないのは、最近の情報システムとか会計情報システム、あるいはもっと一般にコンピュータの応用というのが、私の見るところでは非常に没個性化したものになっているのではないだろうかということでありま。アメリカでも数年前まではそうだったと思います。つまりコンピュータ・メーカーが主導権を握ってユーザーのシステムを開発してきたために、どこのユーザーの企業へ行っても、同じような情報処理が行なわれているという状態だったのですが、ここ 2、3 年来やっとうユーザーの個性が出てきたように思います。

これはやはりアメリカのコンピュータ利用に年季が入ったことによって、余裕が出てきた結

果だといえましょう。わが社のもっとも基幹的な業務、あるいはサービスというのは何であるかという考え方がかなりしっかりしてきたようです。今回私どもが訪問しました企業でも、たとえば鉄道の会社であれば、荷主からのインクワイアリー (inquiry) にかんして即時答えてやるか、たいせつで、荷主とすれば、自分の頼んだ荷物が一体どの辺に行っているかというのが大事な情報になります。したがってそれに答えるのが、鉄道としては荷主に対する大きなサービスであり、それをどうやるかということを一生涯懸命考え、また実施しております。

また通信販売の会社であれば、電話で受注するところにたいへんな人手を投入し、しかも、いままでは電話で受注したものを、そのままコンピュータで処理していたために、お客のほんとうに望むものと食い違ったものが発送されてクレームが来るということがあったのを、電話受注のところにある程度アドバイスのできる人を置いて、「あなたのご要求はわかりましたが、それならうちのこういう品物のほうがより適切でしょう」とか、「ほかにこういうものもありますよ」とか、ある程度のアドバイスを電話受注の際にやっておけば、クレームの発生は少ないはずで

ということは、まず何が大事かということを考えるのと、次にその大事なことをキメこまかくやるか、あるいはスジ太くやるかの見きわめがたいせつだというわけです。キメこまかくやるためには、コンピュータよりも人間のほうが適切であります。ところがスジ太くやるということであれば、コンピュータはたいへん有効です。自分のところの主要な業務を、キメのこまかさで勝負しようとするのか、それともスジの太さで押ししていこうとするのか、この見きわめが非常に大事になってくると思います。

ことに日本においては、どちらかといえばキメのこまかさで従来勝負してきたわけです。とくに国際舞台などではそうでしたが、労働力供給の客観情勢などを考えますと、いつまでもそういうキメこまかさでいけるかどうかどうか疑問になってきた面がかなりあるわけです。ですから自分のところの基幹業務をどうするか、そのうちどれをコンピュータにやらせ、どれを人間にやらせるかという見きわめが今後非常に大事になってくるように思います。そうでないと、自主性のあるコンピュータ利用あるいは会計情報システムというのは、なかなかできないのではないかとこのことが考えられます。

(6) モデルの理念

それから、先ほど財務モデルの話をしましたけれども、アメリカで現在使っている財務モデルはびっくりするぐらい単純であります。日本のモデルとアメリカのモデルを同じテーマについてくらべれば、日本のモデルのほうがずっとこまかいということがおおむねいえるのではないかと思います。これは一つは日本人のキメこまかさを好む性質からきているわけですが、もう一つは、やはりこの単純なモデルをどう使うかということについてのフィロソフィーというか、考え方にやや違いがあるのではないかと思います。私はアメリカの経営者をべたほめするつもりはありませんけれども、彼らは単純なモデルの与えている情報をどう利用するかについては、かなりしっかりした考えを持っているのではないのでしょうか。それである経営者が私にいましたのには、「自分はこんな単純なモデルに基づいて意思決定しているのではないのだ、これは自分が意思決定す

るときに参考にする情報の一つであって、自分のもと社外情報その他もろもろの情報を利用して意思決定をする。この財務モデルは、その中の一つに過ぎないのだ」ということで、そうした使い方を積極的に考えているようです。

ところが日本の場合は、単純なモデルを経営者に見せますと、あれが入っていない、これが入っていないといわれる。あれこれの要因が入っていないから使えないというわけです。入っていないものが気になって、肝心なものを使っていただけないというのは、スタッフとしてはたいへん嘆かわしいことです。

それで、入っていないといわれる要因を入れて、やや複雑化したモデルを持っていくと、まだあれが入っていないといわれる。そうやってなんでも全部入れるぐらいなら、何もモデルなんかつくることはないのでありまして、実際におやりになればよいのであります。

そういうほんものの企業を使う実験をやりたくないからこそ、われわれはモデルを問題にするわけですから、どんなモデルがどういうふうに使えるのかということ、つまり経営者の側でモデルの使い方、あるいはモデルに対するフィロソフィーというものをしっかり持っていただくことが必要だと思います。これがないとわれわれが会計情報システムとか財務モデルとかをいくらつくってもあまり役に立たないのではないかという心配があるわけです。

(7) 意思決定と情報の相互規制

それから情報と意思決定との相互関連であります、「意思決定が情報を規制する」といえると同時に、「情報が意思決定を規制する」という面もあって、私にはどうも楯の両面のような気がいたします。

意思決定が情報を規制するというのは、この方面の教科書に書いてあるオーソドックスな理論で、これは規範論的な話であります。つまりどういう意思決定をするかということをはっきりさせなければ、どういう情報がほしいかもわからないのではないかという議論であります。しかし、実態論として考えますと、情報のほうが意思決定を左右している場合がかなり多いのではないかと思います。つまり、何を見ているかでやるものが違うというわけです。この点で、私は会計情報の影響はたいへん甚大であると思っております。先ほどいいましたように、従来、また現在でも、経営者のもっとも信頼を寄せておられる情報が会計情報であるとすれば、それだけを見ている場合の意思決定というのはそれなりの姿を出してくるわけで、この情報が意思決定を左右するというのは実態として感じる事ができるわけです。

このように実態として、情報が意思決定を規制していることの認識が大事だと思います。しかし、これをいいほうへ持っていくためには、もう一つの規範論的な立場、つまり何をしたいのか、どういうふうにしたいのかという、意思決定の内容や構造がはっきりしなければ、どういう情報システムを要求するかもきめられません。この二つの点をどうか忘れないでいただきたいと感じるわけです。

どうもシステムの話があまりシステムの的でなくなりましたけれども、これで私の話を終わらせていただきます。