

経営基本計画のための原価情報と人的資本投資評価

西 本 山 海[†]

キーワード：経営基本計画，原価情報，原価計算基準，人的資本投資，特殊原価調査

1 研究の目的と問題の所在

1.1 研究の目的

本研究は、「原価計算基準」（企業会計審議会，1962）が規定する「経営の基本計画を設定するに当たり，これに必要な原価情報」（第1章1（五））を，現代の経営環境に即して再定義する．特に「人的資本投資」の評価に焦点を当て，「特殊原価調査」の理論的正当性を立証することを目的とする．

原価情報の概念的整理を通じ，戦略的意思決定を支える原価情報の本質を明らかにし，人的資本のような無形資産投資の評価において，特殊原価調査が有効かつ理論的に根拠付けられることを示す．

1.2 問題の所在

「原価計算基準」は，その第1章において「経営の基本計画を設定するに当たり，これに必要な原価情報を提供する」（第1章1（五））ことを原価計算の主要な目的と明確に規定している．この制度的枠組みは，「原価計算基準」の前文（企業会計審議会，1962，原価計算基準の設定について）が明示する通り，「わが国における原価計算は，従来，財務諸表を作成するに当たって真実の原価を正確に算定表示するとともに，価格計算に対して資料を提供することを主たる任務として成立し，発展してきた」という1960年代の産業環境，製造業中心の比較的安定した市場構造，有形資産重視という歴史的コンテクストにおいて構想された．具体的には，製品原価の正確な算定，予算統制，業績評価を通じた収益性管理と資源配分の効率化を中核的使命とし，当時の経済成長を支える管理会計基盤として機能した．

しかしながら，「原価計算基準」の制定から60年以上を経た今日，企業を取り巻

[†] 長崎県立大学大学院，地域創生研究科，博士後期課程

く環境は以下の次元で根本的変容を遂げている。

- ・グローバルな競争構造への変質：国境を越えた競争の常態化により、スピード感のある戦略的意思決定と長期的競争優位性の構築が経営の生命線となった（Porter, 1990）。これに伴い、短期コスト削減から持続的価値創造源泉への戦略的投資への転換が不可避となっている。
- ・デジタル技術革命への対応：IoT（internet of things）、AI（artificial intelligence）、ビッグデータ解析等の技術革新がビジネスモデル・生産プロセス・顧客接点を再構築し（Brynjolfsson & McAfee, 2014）、デジタル技術と人的スキルの融合的発展が経営計画の中核課題に位置付けられた。
- ・無形資産経済への移行：企業価値の源泉が工場・機械設備等の有形資産から、人的資本（従業員の知識・スキル・創造性）、知的財産権、組織能力等の無形資産へと構造的にシフトし（Lev & Gu, 2016）、これらの戦略的投資が成長と競争優位の決定的要因となった。
- ・サステナビリティ要請の急拡大：ESG（environment social governance）基準やSDGs（sustainable development goals）達成が企業経営の核心的課題となり（Eccles et al., 2014）、長期的な人的資本の持続可能な開発が経営計画に組み込まれることが必須となった。

このパラダイム転換下において、「原価計算基準」が想定する原価情報概念は、特に人的資本投資のような戦略的・長期的投資評価において深刻な機能不全を露呈している。

第一に、時間軸のミスマッチが顕著で、過去の実績原価や標準原価管理への偏重が、高度人材育成や組織開発等の長期的投資効果を捕捉不能にしている。第二に、対象範囲の狭隘性により、材料費・労務費等の財務的コストに限定された評価体系が、人的資本投資が生む生産性向上効果やイノベーション創出力等の無形価値を体系的に評価できない。第三に、情報特性の硬直性として、財務報告・税務対応のための制度的正確性が優先される結果、不確実性下でのシナリオ分析や定性的要素の統合的評価といった柔軟な意思決定支援機能が軽視されている。この課題は管理会計システムの本質的限界として、Kaplan and Norton（1996）の指摘する「財務指標偏重」問題と軌を一にする。第四に、機能の限定性として、コスト削減と業績評価に特化した設計が、経営資源の長期的配分最適化や投資オプションの経済的比較といった経営基本計画の中核機能を支援できていない。

したがって、本研究の根源的課題は、「原価計算基準」が規定する原価情報概念が、グローバル競争・デジタル化・無形資産重視という現代環境下で、戦略的・長期的投資評価を支援する有効な枠組みを提供し得るかという点にある。この批判的問いに対し、本研究は制度的継続性を保ちつつ現代化を図る「再定義アプローチ」の必要性を提唱する。すなわち、時間軸（短期→長期）、対象範囲（有形→無形）、情報特性（硬直→柔軟）、機能（管理→戦略）の四側面における概念的再構築を通じ、人的資本投資評価の新たな理論基盤を構築することが不可避であると結論づける。

表 1：経営環境の変遷と原価計算システムのパラダイムシフト

比較维度	「原価計算基準」制定時	現 代	生じるギャップ
時間軸	短期的・過去実績重視	長期・未来志向（未来価値評価、不確実性の管理）	長期投資の評価が不能
対象範囲	有形資産中心（材料費、労務費、設備）	無形資産包含（人的資本、知的財産、組織能力）	企業価値の源泉を捕捉できない
情報特性	制度的正確性（財務報告・税務対応のため）	意思決定有用性（柔軟性、速報性、シナリオ分析）	機動的な経営判断を支援できない
機能的役割	コスト管理（予算統制、業績評価）	戦略的資源配分（投資意思決定、優先順位付け）	経営基本計画の中核機能を空洞化

出所：筆者作成。

2 研究の方法

本研究は、現代の経営環境において「原価計算基準」が規定する「経営の基本計画を設定するに当たり、これに必要な原価情報」（企業会計審議会，1962，第1章1（五））概念が人的資本投資評価にどのように適用し得るかを解明するため、理論的・文献研究的アプローチを中核とする二段階的方法論を採用する。この方法論は、歴史的制度的分析と現代的理論統合により構成され、人的資本投資評価における「特殊原価調査」の機能的適合性と理論的正当性を体系的に立証することを目的とする。

2.1 原価情報概念の歴史的制度的分析と現代的再定義フレームワークの構築

第一段階では、歴史的制度的アプローチに基づき、「原価計算基準」の制定背景と目的を批判的に精査する。特に、前文および第1章における「経営基本計画設定」関連規定に焦点を当て、当該基準が1960年代の製造業中心・有形資産重視・比較的安定した産業環境を前提として設計されたことを実証的に明らかにする。この分析により、原価計算制度が本来備えていた制度的意図（製品原価算定、予算統制、短期的業績管理）を抽出する。

次に、学際的理論統合アプローチにより、現代経営環境の特性を以下の観点から分析する。

- ・管理会計論（Kaplan & Norton, 1996; Johnson & Kaplan, 1987）に基づく「財務指標偏重」問題と情報の「関連性喪失」の批判的検討
- ・人的資本理論（Becker, 1964; Lev, 2001）による無形資産の価値創造プロセスの解明
- ・現代経営環境分析（Porter, 1990; Lev & Gu, 2016）によるグローバル競争、デジタル化、無形資産経済への移行、サステナビリティ要請の影響評価

これらの分析を通じて、従来の原価情報概念と現代経営環境との間に存在する四つの構造的ギャップ「時間軸（過去→未来）、対象範囲（有形→無形）、情報特性（制度的正確性→意思決定有用性）、機能（コスト管理→戦略的資源配分）」を特定する。

上記の分析に基づき、経営者視点に特化した新たな原価情報概念的枠組みを構築する。この枠組みは、Anthony (1965) の管理階層理論および Kaplan and Norton (1996) のバランسد・スコアカード（balanced scorecard: BSC）を発展させ、以下の三つの構造的特性と四つの機能的要件から構成する。

- ・構造的特性
 - ・多層性：戦略/管理/業務の各意思決定階層に対応した情報設計
 - ・多様性：財務的価値、非財務的価値、定性的価値を統合した評価指標
 - ・柔軟性：意思決定コンテキストに応じたカスタム指標設計と推計値の許容
- ・機能的要件
 - ・戦略的資源配分支援：リソース・ベースド・ビュー（resource-based view, RBV）（Barney, 1991）に基づく投資優先順位付け
 - ・未来価値評価：不確実性を考慮した動的NPV（net present value）モデル

(Dixit & Pindyck, 1994) の適用

- ・不確実性下意思決定支援：複数シナリオ分析と感応度分析の導入
- ・組織学習メカニズム：投資成果の事後検証とフィードバックによる継続的改善 (Argyris, 1977)

2.2 特殊原価調査の機能的適合性と理論的正当性の立証

第二段階では、第一段階で再定義した原価情報概念と「特殊原価調査」の対応関係を、理論的立証アプローチにより検証する。具体的には、人的資本投資評価が抱える本質的困難性（便益の不可視性、機会原価評価の複雑性、会計制度的制約）に対して、特殊原価調査が有する四つの本質的特性（特定性、目的適合性、独自性、算定柔軟性）が如何に解決策を提供し得るかを、以下の五つの理論的支柱に基づき論証する。

- ・機会原価概念：代替案比較に基づく資源配分最適化の理論的基盤
- ・管理コントロール理論 (Anthony, 1965) に基づく差異分析の概念：代替案の選択という意味決定の本質に則り、実行ケースと非実行ケース（または複数の代替案間）で期待される結果の差異を分析する思考様式
- ・RBV (Barney, 1991)：人的資本を競争優位の源泉として位置付ける戦略的視点
- ・経営意思決定理論 (Simon, 1977)：組織階層に対応した情報設計と合理性の確保
- ・特殊原価調査の制度的枠組み（企業会計審議会、1962第1章2）：経営基本計画における政策的決定ツールとしての位置付け

さらに、制度的適応理論 (North, 1990) の観点から、「原価計算基準」が規定する特殊原価調査概念を現代の無形資産経済環境下で再解釈し、人的資本投資評価への適用可能性を制度的に正当化する。

2.3 学術的意義

本方法論の実施により、以下の三つの学術的意義が期待される。

- ・原価計算制度の現代的適応：制度理論と管理会計史の統合により、原価計算基準を現代経営環境に適合させる解釈枠組みを提供する。
- ・経営計画プロセスの高度化：Anthony (1965) の管理階層理論を発展させ、戦略

的資源配分を支援する多次元情報システムの設計指針を示す。

- ・競争優位構築基盤の提供：人的資本投資を戦略的投資対象として位置付け、持続的競争優位の構築に資する実践的基盤を確立する。

以上のように、本研究は理論的・文献研究的アプローチを中核とし、歴史的制度的分析と現代的理論統合を組み合わせることで、人的資本投資評価における特殊原価調査の機能的適合性と理論的正当性を体系的に立証する。

3 経営基本計画設定に必要な原価情報の概念的再定義

3.1 従来の原価情報概念の構造的限界

「原価計算基準」に基づく原価情報概念は、その制定時点における産業環境（製造業中心・比較的安定した市場構造・有形資産重視）を前提として設計された。この歴史的コンテキスト下で構築されたシステムは、現代の経営環境において四つの相互連関する構造的制約を露呈している。

第一に、時間軸の偏重問題が顕著である。

工業簿記システムに依存した従来のアプローチは、過去の実績原価（実際原価計算）と標準原価管理に焦点を集中させるため、技術革新サイクルの加速度的短縮（Huang et al., 2021）や人的資本投資の長期収益性評価といった未来志向的視点を体系的に排除している。

第二に、対象範囲の狭隘性が戦略的無形資産の評価を阻害する。

原価情報システムが「物的資源（原材料・機械設備）」と「財務的支出（労務費・経費）」に限定される結果、知的財産権（特許・ノウハウ）、組織能力、ブランドエクイティ、人的資本（従業員の知識・スキル・創造性）といった価値創造源泉（Lev & Gu, 2016）を捕捉するメカニズムが存在しない。この狭隘性は、企業価値創造源泉が有形資産から無形資産に移行する現実（Lev, 2001）と根本的に矛盾する。

第三に、情報特性の硬直化である。

Johnson and Kaplan (1987) が「管理会計の関連性喪失」として指摘するように、財務報告・税務対応・内部統制のための制度的正確性が過度に優先される結果、経営戦略策定に必須の三つの機能が体系的に軽視される傾向が認められる。第一に、Dixit and Pindyck (1994) のリアル・オプション理論に基づく不確実性下での柔軟なシナリオ分析の欠如、第二に、Kaplan and Norton (1996) が提唱する従業員エンゲージメントやイノベーション創出力といった定性的要因の統合的評

価の不在、第三に、Simons (1995) のインタラクティブ・コントロール・システムに代表される機動的意思決定支援メカニズムの適用不足である。

第四に、機能的断絶が経営計画の中核を空洞化させる。

コスト削減と予算実績管理に特化した機能設計は、例えば「人的資本投資と技術投資のトレードオフ分析に基づく戦略的資源配分最適化」や「長期的スパンの人的開発プログラム ROI 算定」を支援できず、結果として資源配分の非合理性を生じさせる。

これらの構造的限界は単独で作用するのではなく、相互に影響・増幅し合い現代経営における人的資本投資評価の根本的障害を形成している。

この複合的制約は具体的に三つの深刻な帰結をもたらす。第一に、人的資本を含む無形資産が評価システムから排除されるため、経営基本計画設定において人的資本投資と設備投資の経済的比較が不可能となる。第二に、比較的短期の業績管理に最適化された情報構造が教育訓練投資の長期 ROI 算定を阻害し、デジタル人材育成のような戦略的投資の事前評価を不能化する。第三に、制度的正確性優先の硬直性により、市場変化に応じた資源再配分シミュレーションが実行不可能となり、不測事態下での人材戦略調整が後手対応に陥る。

これらの問題の根源は、「原価計算基準」が想定した「安定した産業環境・有形資産中心経営・製造業モデル」という歴史的前提と、現代の「VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) 環境・無形資産依存・知識経済」という現実との根本的乖離にある (Lev & Gu, 2016)。この乖離は、「原価計算基準」の目的である「経営基本計画設定支援」を空洞化させる制度的矛盾として機能している。

したがって、次項で提示する新たな原価情報概念の構築は、単なる理論的改善ではなく、産業構造変化への制度的適応プロセスと管理会計システムのパラダイム転換 (Johnson & Kaplan, 1987) という二重の必然性を帯びる。特に人的資本が競争優位の源泉となるポスト工業化社会において、この再定義は経営基本計画の質的転換を可能とする不可欠の基盤整備なのである。

以上の批判的考察により、「経営基本計画設定に必要な原価情報」を時間軸・対象範囲・情報特性・機能の四側面から再定義する理論的必然性を明らかにした。次項ではこの再定義を、人的資本投資評価を可能とする概念的フレームワーク、特に多層性・多様性・柔軟性を中核とする新たな構造モデルとして具体化する。

3.2 新たな原価情報概念の統合的枠組み

現代経営環境の要請に応えるため、新たな原価情報概念は構造的・機能的側面か

ら再構築される。構造的側面では、Anthony（1965）の管理階層理論を基盤とし、Kaplan and Norton（1996）の多元的価値評価概念を発展させた、多層性・多様性・柔軟性の三つの次元から成る枠組みを提案する。

- ・多層性では、戦略・管理・業務の各意思決定階層に最適化された情報生成プロセスを設計する。具体的には、戦略レベルでは構造的価値分析と競争優位性評価を、管理レベルではリソース配分シミュレーションを、業務レベルではプロセスコスト管理を展開する。
- ・多様性では、財務的価値（キャッシュフロー、NPV）と非財務的価値（従業員定着率、スキル指標）、さらに定性的価値（組織文化）を統合した評価指標を導入する。
- ・柔軟性では、意思決定コンテキストに応じたカスタム指標設計や推計値の許容など、適応的な情報生成を可能とする。

この構造的枠組みは、従来の価値計算システムが抱える根本的限界を克服する。具体的には、Simons（1995）が指摘した戦略的投資判断と業務的コスト管理の整合性不全、Lev（2001）が問題視した無形資産価値の評価不能性、Teece et al.（1997）が指摘した動的経営環境への適応力欠如に対応する。

さらに、新たな価値情報概念は機能的側面から従来のコスト管理という役割を超え、経営戦略の根幹を支える意思決定システムへとその機能を拡張する。この新たな機能体系は、以下の四つの領域から構成され、それらが相互に連携することで総合的な戦略支援を実現する。

- ・第一の機能は「戦略的資源配分の最適化」である。これは、Barney（1991）のRBVに基づき、人的資本投資と設備投資などの代替案を経済的に比較し、投資優先順位を決定することを支援する。
- ・第二の機能は「未来価値評価システム」として、長期キャッシュフロー算定や非財務価値のプロキシ指標開発により長期経済価値を定量化する。
- ・第三の機能は「不確実性下意思決定プラットフォーム」として、複数シナリオ分析や感応度分析によるリスク対応評価を提供する。
- ・第四の機能は「組織学習メカニズム」として、投資成果の事後検証や失敗要因分析データベース構築により、Argyris（1977）のダブルループ学習による組織の継続的改善を可能にする。

これらの四つの機能は独立して機能するのではなく、「投資評価→将来予測→リスク分析→学習フィードバック」という循環プロセスを形成する。例えば、未来価値評価システムで算定された長期キャッシュフローは、不確実性下でのシナリオ分析に投入され、その後、組織学習メカニズムを通じて将来の投資判断に反映されるのである。

以上のように、従来の原価情報概念は、その歴史的・制度的背景からくる構造的限界により、現代の経営環境、特に無形資産や人的資本を中心とした価値創造プロセスにおいて十分な機能を発揮できていない。この課題を克服するためには、原価情報の概念的再定義が不可欠である。

再定義された原価情報概念は、以下の三つの核心的特徴を有する。

- ・時間軸の転換：過去の実績管理から将来の価値創造に向けた未来志向型の評価体系へ転換し、動的NPV評価や長期キャッシュフロー推計により、人的資本投資などの長期的効果を捕捉する。
- ・評価対象の拡張：有形資産から無形資産へ拡張し、人的資本、知的財産、組織能力などを包含する包括的な価値評価フレームワークを構築する。
- ・機能の進化：コスト管理から戦略的資源配分の意思決定支援へ進化させ、多層的・多層的・柔軟な情報構造により、経営基本計画の質的向上を実現する。

この再定義は、単なる理論的刷新ではなく、産業構造の変化や経営パラダイムの転換に対応する制度的適応の一環として位置づけられる。特に、人的資本が競争優位の核心となる現代において、この概念的再構築は、企業が持続的成長を実現するための基盤となり得る。したがって、本節で提案した統合的枠組みは、経営基本計画設定において原価情報が果たすべき役割を再定義し、現代の経営課題に対応した新たな管理会計システムの設計指針を提供するものである。

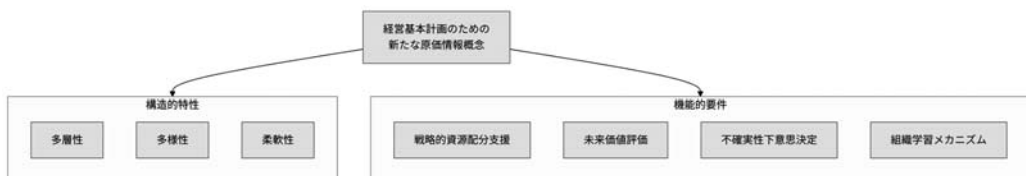


図1：経営基本計画のための新たな原価情報概念的枠組み

出所：筆者作成。

4 人的資本投資評価における特殊原価調査の機能的適合性

人的資本投資は、教育訓練、採用・定着施策、組織開発、企業文化醸成など多岐にわたるが、その経済的評価は従来の原価計算制度の枠組みでは捕捉困難な本質的課題を有する。これは、人的資本が無形資産であり、その便益が長期的に発現し、かつ財務的成果との因果関係が非線形的で複雑であることに起因する。

本節では、「原価計算基準」が規定する「特殊原価調査」の概念に着目し、これが人的資本投資の評価において有する理論的および実践的な機能的適合性を体系的に論じる。具体的には、第一に人的資本投資評価の本質的困難性を明らかにし、第二に特殊原価調査の概念的特性を再定義した上で、第三に両者の理論的整合性を立証する。最終的に、特殊原価調査が経営基本計画設定において人的資本を戦略的投資対象として位置付けるための制度的基盤を提供することを示す。

4.1 人的資本投資評価の本質的困難性: 理論的・実践的複合課題

人的資本投資の経済的評価は、その固有の特性と制度的制約により、伝統的原価計算システムと原理的に適合しない構造的課題を有する。これらの困難性は相互に関連し、評価プロセスにおける三重の断絶を生み出す。

第一に、便益の不可視性が価値可視化の根本的障壁となる。

人的資本投資の便益は、技術革新や市場環境変化、組織改革等多重要因と交絡するため、教育訓練効果を単離計測するには交絡変数制御モデルが必要であり、標準原価計算では不可能である。さらに、例えば教育訓練投資効果は長期漸進的に発現し（Becker, 1964）、短期的な業績管理サイクルとは衝突する可能性がある。加えて、組織結束力強化や企業文化形成等の無形価値を金銭的尺度に変換する客観的手法が未確立であり（Lev, 2001）、非財務的価値と財務的成果の因果連鎖モデル構築が困難である。

第二に、機会原価評価の複雑性が資源配分最適化を阻害する。

人的資本投資の真の経済的コストは代替選択肢の価値にあるが、人的資本投資の経済的效果は、投資量に対して非線形的に発現し（Becker, 1964）、さらに代替投資の収益率が外部環境に敏感に反応するため複雑性を有する。例えば、人材の育成プログラムへの投資判断は、外部招聘コスト、既存業務の機会損失、技術陳腐化リスクなどを多変量で比較衡量する必要がある、静的な原価比較では不十分である。

第三に、会計システムの制度的制約が無形資産認識を構造的に排除する。

財務会計制度は人的資本投資を費用処理するよう設計され、その資産的価値を体

系的に否認する（Flamholtz, 1974）。IAS 38「無形資産」では、内部で創出された人的資本が識別可能性・支配可能性・将来の経済的便益の要件を満たさないとし、資産計上を認めていない（IFRS Foundation, 2023）。具体的には、取得原価主義により採用・育成コストは原価として計上され将来価値が認識不能となり、実現主義によりスキル蓄積の資産計上が不可能となりバランスシートから除外され、費用収益対応の原則により教育効果が発生時まで費用滞留するため投資効果のタイムラグが無視される。

この悪循環構造により、人的資本投資は戦略的資源配分の対象から排除され、「コストセンター」として削減圧力の標的となり、経営基本計画設定における属意的判断の対象となる。結果として「人的投資の経済的合理性証明不能」が成立する。以上の困難性は、標準的原価計算システムの根本的不適合、財務会計制度の構造的限界、短期的業績管理の時間軸ミスマッチという三重のパラダイム転換を要求しており、次項で論じる特殊原価調査はこれらの課題克服のために設計された専用評価フレームワークとして位置づけられる。

4.2 特殊原価調査の本質的適合性：人的資本投資評価の理論的最適解

特殊原価調査は、企業会計審議会（1962）により「経営の基本計画および予算編成における選択的事項の決定に必要な特殊の原価たとえば差額原価，機会原価，付加原価等を，随時に統計的，技術的に調査測定すること」（第1章2）と定義される。この概念は以下の四つの核心的要素から構成される。

- ・ 特定性：個別の意思決定に特化した調査を可能にする。標準的な原価計算制度が全社的・継続的であるのに対し、特殊原価調査はアドホックな意思決定需要に対応する。人的資本投資における個別具体的な意思決定に特化した調査を可能にし、標準原価計算の画一的アプローチでは対応できない課題に焦点を当てる。
- ・ 目的適合性：意思決定目的に最適化した設計を可能にし（Demske, 1972）、例えばカレント教育プログラムごとのROI算定フレーム構築や、人的資本投資の戦略的優先順位付けを実現する。
- ・ 独自性：標準原価計算システムや財務会計の制度的制約（例えば、費用収益対応の原則や実現主義）を超えた調査を可能にする。これにより、将来のキャッシュフロー予測や無形の便益の評価といった、財務会計では捕捉できない経済的実態を反映した分析により、人的資本投資と設備投資などの代替案を経済的価値に基づいて比較する選択的意思決定支援を可能にする（Zimmerman, 2020）。

- ・算定柔軟性：統計的推計，シミュレーション，プロキシ指標（代理指標）など多様な手法の導入を許容する．長期時間軸の情報生成を可能にし，長期的キャッシュフロー推計モデルや人的資本便益の遅延効果を考慮したDCF法の適用を支援する．さらに，BSC（Balanced Scorecard）のような非財務的価値を統合的に評価する手法も，特殊原価調査の目的適合性と算定柔軟性を高めるものとして位置付けられる．

特殊原価調査は上記四つの要素が相互に作用することで，前項で述べた人的資本投資評価における本質的課題を解決する設計原理を備えるのである．

4.3 機能的適合性の立証：再定義原価情報要件との理論的同期

第3節で再定義した「経営基本計画設定に必要な原価情報」の概念的要件と，特殊原価調査の機能は理論的に完全に同期する．

第一に，戦略的資源配分支援要件は，特殊原価調査が本来備える機会原価概念を操作化した代替案比較機能によって実現される．

例えば，人材育成プログラムへの投資案と，業務効率化のためのITシステム導入案の限界ROIを比較するマトリクスを構築し，経営資源の配分優先順位を定量的に導出する意思決定を支援する．

第二に，未来価値評価要件は，特殊原価調査の算定柔軟性を活用した動的評価モデルによって具現化される．

人的資本投資の効果が逡増的に発現する特性を，S字カーブを考慮した動的DCFモデルにより正確に反映し，単純な静的な投資回収期間計算の限界を克服する．

第三に，不確実性下意思決定要件は，特殊原価調査の目的適合性に基づくカスタム設計によって対応可能である．

例えば，製造工程の熟練技能者育成への投資評価において，単なる教育コストではなく，技能習得による不良率低減効果（材料費節減）と生産サイクル短縮効果（機会損失の減少）の両面から便益を推計する．さらに，技能習得の成功率や市場の需要変動といった不確実要素を複数のシナリオ（楽観案・実現案・悲観案）に設定し，それぞれのシナリオに応じた差分キャッシュフローを算定することで，投資判断に必要なリスク情報を経営者に提供する．

第四に，組織学習メカニズムとしての機能は，特殊原価調査を単発の調査ではなく，経営基本計画プロセスに組み込まれた継続的な「投資仮説の検証サイクル」として位置付けることで発揮される．

例えば、導入した教育プログラムの事後評価（投資効果の検証）を特殊原価調査として定期的を実施し、その結果を次の計画設計やプログラム改善にフィードバックする。これにより、Argyris（1977）の提唱するダブルループ学習が組織的に実現され、人的資本投資の成功率が漸進的に高められる。

このように、特殊原価調査は、人的資本投資評価における本質的困難性（便益の不可視性・機会原価評価の複雑性・財務会計制度の構造的制約）に対する体系的な解決策を提供する。動的DCFモデルによる長期効果の定量化、交絡変数制御設計による間接効果の単離、プロキシ指標開発による定性価値の可視化を通じて「不可視性の可視化」を実現する。さらに非線形機会原価を多変量最適化問題として定式化し、財務会計原則の束縛を超越した経済的価値評価を可能にする。

4.4 経営基本計画への統合と制度的意義

特殊原価調査は、経営者による戦略的人材投資判断を支援する最適化された情報生成システムである。その理論的正当性は、第3節で再定義した原価情報の概念的枠組み（未来志向性、無形資産の包摂、意思決定有用性、戦略的資源配分機能）と完全に合致する。

本節で論じた機能的適合性は、特殊原価調査の概念的枠組みを、North（1990）の制度的適応理論に基づく動的解釈プロセスを通じて現代的に再構築することで制度的に正当化される。すなわち、特殊原価調査概念を、無形資産経済という新たな制度環境下での経営意思決定支援メカニズムとして再定義するのである。

企業は人的投資評価の専用フレームワークとして特殊原価調査を導入し、経営基本計画プロセスに統合することで、投資意思決定における科学的根拠に基づく説明責任を履行できる。これにより人的資本管理は属意的判断から実証的分析に基づく

表2：人的資本投資評価の課題に対する特殊原価調査の機能的適合性

人的資本投資評価の本質的困難性	特殊原価調査の本質的特性	解決策・機能の具体例
便益の不可視性 ・便益の長期的・間接的発見 ・無形価値の定量化困難	・算定柔軟性 ・目的適合性	・動的DCFモデルの長期キャッシュフロー推計 ・プロキシ指標開発と金銭的換算
機会原価評価の複雑性 ・代替案間の多変量の比較 ・非線形的効果の評価	・特定性 ・独自性	・特定の投資案件に特化した代替案比較 ・財務会計の制約を超えた経済的価値の算定

人的資本投資評価の本質的困難性	特殊原価調査の本質的特性	解決策・機能の具体例
会計制度的制約 ・資産計上不可による費用処理 ・投資効果のタイムラグ無視	・独自性 ・目的適合性	・財務会計原則から独立した経済的原価の算定 ・将来の利益創出能力に基づく投資判断の支援

出所：筆者作成.

科学的実践へとパラダイム転換し、知識経済時代における持続的競争優位構築の基盤となるのである.

5 特殊原価調査の理論的正当性：経営者意思決定支援の立証体系

特殊原価調査は、単なる補助的な計算技法ではなく、経営者による戦略的人材投資判断を支援する最適化された情報生成システムとして位置付けられる. その理論的正当性は、以下の六つの次元から構成される立証体系によって堅固に裏付けられる.

5.1 意思決定関連性の確保：カスタム設計による予測的価値の本質的強化

特殊原価調査の第一の正当性は、特定の投資案件に特化したカスタム情報設計能力に由来する.

これは、Demski (1972) が指摘する「意思決定目的との直接的関連性」を具現化する. 標準的原価計算が提供する汎用的・過去のな情報とは異なり、特殊原価調査は、例えば「人材育成プログラムの5年間にわたる期待キャッシュフロー」や「管理職研修実施に伴う離職率低下による採用コスト節減額」など、個別具体的な意思決定に最適化された情報を生成する.

これにより、経営者は投資の経済的帰結を確率分布として可視化でき、属意的判断からデータ駆動型決定へと意思決定の質的転換を実現する. さらに、従業員エンゲージメントの向上や企業文化の強化といった定性的効果を、生産性換算係数や顧客満足度への波及効果を通じて定量化する手法を提供し、情報の「予測的価値」を本質的に高める.

5.2 経営資源配分の科学的基盤の構築：代替案比較による機会原価の操作化

第二の正当性は、経営資源の最適配分という核心的課題に対して、科学的根拠に

基づく分析基盤を構築する点にある。

Barney (1991) のRBVに基づけば、競争優位の源泉は他社が模倣困難な経営資源への投資にある。特殊原価調査は、人的資本投資と代替的な選択肢の経済的価値を、NPV (net present value) やIRR (internal rate of return) といった統一的評価尺度で比較分析する体系的手法を提供する。これは、Anthony (1965) が管理統制 (management control) プロセスの根幹として位置付けた意思決定のための差異情報に着目する分析様式、すなわち、当該投資を「実行する場合」と「実行しない場合」で将来発生するキャッシュフローの差異を算定するという思考フレームワークを具現化したものである。

例えば、熟練技術者の離職防止施策の評価では、当該投資を実行しなかった場合に想定される生産ロスのお機会費用や代替人材の教育コスト増加額を長期スパンで定量化し、工場長レベルでの合理的な資源配分意思決定を強力に支援する。

5.3 競争優位構築メカニズムの可視化：無形資産の「模倣困難性」の経済的評価

第三の正当性は、人的資本投資がもたらす中長期的な競争優位性を、数値的根拠に基づいて経営戦略に組み込む点にある。

人的資本投資、特に高度技能者の育成や組織文化強化プログラムは、他社が短期的に模倣できない「模倣困難性」を生み出す。特殊原価調査は、この無形の価値を、例えば「競合他社が同等の技能習得に要する所要期間とコスト」や、「経営意思決定速度の向上による機会損失回避効果」など、測定可能な指標で換算評価する。これにより、人材開発投資が創出する競争力の本質的源泉を「見える化」し、単年度の費用ではなく、持続的優位性を構築する戦略的投資として位置付けることを可能にする。

5.4 経営判断の合理化と組織的整合性の確保：価値連鎖モデルに基づく共通言語の提供

第四の正当性は、経営判断の合理化と組織内の意思決定整合性の飛躍的向上にある。

Simon (1977) の経営意思決定理論が示すように、組織の各階層は意思決定に必要な情報の種類と粒度が異なる。特殊原価調査は、人的投資の経済的ロジックを「投資額→技能向上→業務プロセス改善→品質向上・生産性向上→顧客満足度向上→収益増加」という価値連鎖 (value chain) モデルとして構造化する。このモデルは、現場の管理者と本社の経営陣の間で、投資効果を議論するための共通言語を提供す

る。非財務的価値（例：技能習得度）と財務的成果（例：不良率低減）を相関付けることで、部門横断的な投資効果比較を可能にし、部門間の対立や非合理的な予算配分を防止する。

5.5 制度的適合性：原価計算基準における「政策的決定」ツールとしての先見的解釈

第五の正当性は、制度的継続性にある。

特殊原価調査の概念は、「原価計算基準」において「経営の基本計画および予算編成における選択的事項の決定」（企業会計審議会，1962，第1章2）に必要なものとして明確に規定されている。この規定は、当時すでに、標準的な原価計算制度では捕捉できない戦略的意思決定が存在することを先見的に認識していたことを示す。

North（1990）の制度的適応理論に基づけば、この規定を現代の無形資産経済という新たな制度環境下で再解釈することは、制度的に完全に正当化される。すなわち、特殊原価調査は、人的資本投資のような政策的決定を支援するための制度的枠組みとして、60年前からその準備が整っていたのである。

5.6 総合的立証体系：六重の理論的支柱

以上のように、特殊原価調査の理論的正当性は、以下の六重の理論的支柱によって構成される立証体系として理解できる。

- ・意思決定有用性の原則（Demska, 1972）：意思決定目的に最適化された情報提供
- ・機会原価の概念（Anthony, 1965）：代替案比較に基づく資源配分の最適化
- ・差分的分析原理：「あるべき姿」と「現状」の差異への焦点付け
- ・RBV（Barney, 1991）：競争優位の源泉としての人的資本評価
- ・経営意思決定理論（Simon, 1977）：組織階層に対応した情報設計
- ・制度的正当性（North, 1990）：原価計算基準の現代的解釈に基づく適応

この立証体系は、生産現場の技能継承やデジタル人材育成といった喫緊の経営課題に対して、特殊原価調査が単なる計算手法を超え、経営基本計画プロセスそのものの科学的基盤を確立することを示している。

6 結論

本研究では、「原価計算基準」（企業会計審議会，1962）が規定する「経営の基本計画を設定するに当たり，これに必要な原価情報」という概念的枠組みを，現代の経営環境，特に人的資本投資の評価という観点から批判的に検討し，その現代的再定義と実践的適用の道筋を提示した。

第一に，歴史的制度的分析により，同基準が想定した1960年代の製造業中心・有形資産重視・比較的安定した産業環境と，現代のVUCA的性質を帯びた無形資産経済・知識基盤社会との間には，時間軸，対象範囲，情報特性，機能の四側面において根本的な構造的ギャップが存在することを明らかにした。このギャップは，人的資本投資のような戦略的・長期的投資の評価を不能ならしめ，経営基本計画設定機能を空洞化させる深刻な課題である。

第二に，この課題を克服するため，現代経営環境の要請に応える新たな原価情報概念を提示した。その核心は，Anthony(1965)およびKaplan and Norton(1996)の理論を発展させ，多層性（戦略・管理・業務），多様性（財務/非財務/定性価値），柔軟性（カスタム設計）を特徴とし，戦略的資源配分の最適化，未来価値評価，不確実性下意思決定支援，組織学習の四機能から成る統合的枠組みにある。これは，従来のコスト管理ツールとしての原価情報から，経営戦略の根幹を支える意思決定支援システムへのパラダイム転換を意味する。

第三に，この再定義された原価情報概念を人的資本投資評価に適用するに当たり，従来の制度的原価計算では対処不能な本質的困難（便益の不可視性，機会原価評価の複雑性，会計制度的制約）が存在することを指摘した。そして，この困難性に対する体系的解決策として，「原価計算基準」第1章2に既に規定されていた「特殊原価調査」に着目した。その特定性，目的適合性，独自性，算定柔軟性という四つの本質的特性が，人的資本投資評価の課題と極めて高い機能的適合性を有することを理論的に立証した。

第四に，特殊原価調査の理論的正当性を，意思決定関連性の確保，経営資源配分の科学的基盤構築，競争優位構築メカニズムの可視化，経営判断の合理化，制度的適合性という五つの次元から構成される立証体系によって明らかにした。これは，特殊原価調査が単なる補助的計算技法ではなく，Demski(1972)，Anthony(1965)，Barney (1991)，Simon (1977)，North (1990)らの確立された理論に支えられた，経営者意思決定を支援する強固な情報生成システムであることを意味する。

以上より，人的資本投資を戦略的資源配分の対象として経営基本計画に組み込む

ためには、「原価計算基準」の制度的継続性を保ちつつ、その中核に位置付けられる「特殊原価調査」を現代的な経営環境へと動的に再解釈し、人的資本評価の専用フレームワークとして活用することが不可欠であると結論づける。本章で構築した理論的枠組みは、原価計算制度の現代化を推進する学術的基盤を提供するとともに、中小企業が人的資本投資の経済的合理性を立証し、持続的競争優位を構築するための実践的指針となり得る。本研究は、この概念的枠組みの実証的検証と精緻化を今後の課題とする。



図2：経営基本計画プロセスにおける特殊原価調査の適用フロー

出所：筆者作成。

参考文献

- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Harvard University Press.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55 (5), 115-125.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. Columbia University Press.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Demski, J. S. (1972). *Information analysis*. Addison-Wesley.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Flamholtz, E. G. (1974). *Human resource accounting*. Dickenson Publishing.
- Huang, M. H., Rust, R. T., & Maksimovic, V. (2021). The feeling economy: How artificial intelligence is creating the era of empathy. *Journal of Business Research*, 124, 612-623. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.045>
- IFRS Foundation. (2023). *IAS 38: Intangible assets*. <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets/>
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy*

- into action*. Harvard Business School Press.
- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, measurement, and reporting*. Brookings Institution Press.
- Lev, B., & Gu, F. (2016). *The end of accounting and the path forward for investors and managers*. Wiley.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Zimmerman, J. L. (2020). *Accounting for decision making and control* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- 企業会計審議会. (1962). 『原価計算基準：中間報告（昭和37年11月8日）』. 大蔵省.