

[論 文]

サンク・コストのレレバンス

三 浦 克 人

はじめに

- I 特殊原価と企業実務
 - II 定義の変遷
 - III 議論の盛衰・展開
 - IV 新たなレレバンス
- おわりに

はじめに

「①過去へのこだわり。②キャプテン、ハイビジョンの別名」(山田, 1998, p. 109) 『ビジネス版 悪魔の辞典』は、サンク・コスト¹⁾をこのように定義している。①はサンク・コストの本質をあらわし、②はその典型例である。②については、そろそろ、手直しが必要な時期にきているものの、サンク・コストに対するこの辞書の解釈は、遊戯的でありながら、実に正鵠を射ている。

一方、広辞苑の定義は、次のとおり、まじめで学問的である。

「①ある生産活動に、いったん投入すると、その生産を中止した場合、転用不能のため回収できない費用。②ある問題について複数の解決策が提案された

キーワード：サンク・コスト、特殊原価調査、サンク・コスト効果、リアル・オプション、減損会計

1) sunk cost の訳語として、会計学者は埋没原価を、経済学者は埋没費用をあてるのが通例である。しかしながら、最近ではそのままカタカナで、サンク・コストと表記する会計学者、経済学者が増えつつあり、また、周辺の学問分野では、むしろこれが主流である。そこで本稿では、引用部分では原文の表記を用いるものの、それ以外の記述はサンク・コストで統一する。

として、どの解決策を採用しても金額が変化しない原価。無関連原価。埋没原価。埋没費用」

ふたつの辞書の解釈は、相当に異なるが、どちらも正しい。

また、サンク・コストの例示としては、次のような思考や行動を思い浮かべるとわかりやすいだろう。

「このプロジェクトにはすでに10億円も投資した。いまさらやめない」

「在庫処分の目的であっても製造原価以下で販売することはできない」

「はじまってすぐに退屈な映画だとわかったが、入場料が惜しいので最後まで観つづけた」

以上のような事例は、厳密な意味ではサンク・コストの例示としての適切性を欠くかもしれない。しかし、サンク・コストとそれに影響された不合理な意思決定——ただし、当人たちにとってはそれなりの正当性はある——の平易な例示としては、十分に通用する。このように、サンク・コストは、我われの日常のさまざまな場面に登場する。もともとは経済学、すこし遅れて会計学の分野で発生、発展したサンク・コストの概念は、現在ではさまざまな文脈で語られている。

筆者の専門である原価計算や管理会計の分野でも、かつてサンク・コストの議論が活発だった時期があった。しかし、現在では、この分野の学会でサンク・コストが論じられることはめったにない。大学レベルのテキストにおいても、サンク・コストに関する記述はどれも似たりよったりである。このようにみると、筆者の専門分野においては、サンク・コストの議論はでつくし、新たな論点はないかのようであり、筆者も少し前まではそのように感じていた。

ところが、新聞、小説、ノンフィクションにでてくるさまざまな社会事象やエピソード、あるいは、経営学、ファイナンス、心理学における研究成果にヒントを得てあれこれ思案するうちに、サンク・コストについて管理会計上の研究の視点がいくつもあるように思えてきた。それらを整理したのが本稿である。

本稿では、以下のとおり議論を進める。まずⅠ章では、サンク・コストを含む特殊原価の位置づけと企業実務での実施状況と確認する。つづいてⅡ章では、

サンク・コストの定義をめぐる管理会計学者のさまざまな主張を整理する。さらにⅢ章では、管理会計におけるサンク・コストのレレバンスの低下と、日常的な場面や周辺科学でのサンク・コストの適用範囲の拡張を対比させて論じる。そしてⅣ章では、経営コンサルタントの視点、周辺科学での研究成果、制度会計の改革などを手がかりにしながら、管理会計におけるサンク・コストのあらたな論点をいくつか提示する。

I 特殊原価と企業実務

1 特殊原価と特殊原価調査

「異なる目的には異なる原価を (different costs for different purposes)」(Clark, 1923, p.67) というクラークの箴言は、現在、管理会計学者のみならず実務家からも自明のこととして受け入れられている。この命題を端緒にして、バラエティに富んだ原価概念が議論され、いまでは、さまざまな意思決定のパターンに合致した各種の特殊原価 (special cost)²⁾ が存在する。特殊原価は、特殊原価調査 (special cost study) のなかで利用される概念であり、本稿で議論するサンク・コストは、差額原価、増分原価、機会原価などとともに、その代表例である。

わが国の『原価計算基準』(大蔵省企業会計審議会, 1962) は、「広い意味での原価の計算には、原価計算制度以外に、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も含まれる。しかしかかる特殊原価調査は、制度としての原価計算の範囲外に属するものとして、この基準には含めない」(第一章の二) と述べ、原価計算制度と特殊原価調査の違い³⁾を明確にしている。すなわち、特殊原価調査は、いわゆる制度会計上の原

2) 特殊原価 (special cost), 特殊原価調査 (special cost study) という用語は、後述する米国会計学会 (American Accounting Association: AAA) の1951年原価委員会の報告書 (AAA, 1952) で言及されたあと、ひろく使われるようになった用語である。

価計算とは異なり、非経常的、非定型的な意思決定の場面で利用されるものである。

また、『原価計算基準』は、原価計算の目的として、①財務諸表作成、②価格設定、③原価管理、④予算作成、⑤個別意思決定をあげており（第一章の一）、特殊原価調査は、このうち、①をのぞくすべてにかかわる。もちろん、②～⑤について、制度上の原価計算を使用することもできるが、特殊原価調査におけるさまざまな原価概念を活用したほうが、より合理的な意思決定が可能となる。⑤については、特殊原価調査しか適用できないと考えるのが一般的であろう⁴⁾。このように、特殊原価調査の適用範囲はひろい。

歴史的にみると、特殊原価調査は、20世紀の前半から半ばにかけて、クラーク、コース、バッテリーらの論考により、その体系が形作られたが、わが国の管理会計学者にとりわけ大きな影響を与えたのは、米国会計学会の1951年原価委員会による「原価概念および基準委員会報告書」(AAA, 1952, 以下「51年委員会報告書」という)である。51年委員会報告書は特殊原価を含む22の原価についてその標準的な定義を示した。そして、その後しばらくは、原価計算、管理会計のテキスト等において、それらが参照されることとなった。

2 特殊原価と意思決定原価

すでに述べたとおり、特殊原価や特殊原価調査は、制度上の原価や原価計算制度と対立する用語であり技法である。ディーンは、特殊原価概念をこのように位置付け、原価計算制度と区別する目的について、「慣習的な財務会計によって作成されている原価見積がすべての管理目的に適しているという誤った

3) この点について、原価計算、原価管理に関するもうひとつの公的指針である『コスト・マネジメント』(通商産業省産業構造審議会, 1966)は、特殊原価調査を「個別的な原価の計画設定のために必要な各種の原価の調査の総称」と位置づけ、特殊原価については「個別ないし部分的問題の判断にあたり、それに応じて、継続的制度として実施される原価計算においては、一般的に取り扱われない原価概念」(第六節)と説明している。

4) この点について山口教授は、特殊原価は、個別意思決定にのみ適用され、原価管理や予算統制には原価計算制度が有用であると図解している(山口, 1968, p.11)。しかしながら、このような見方は、特殊原価調査の機能を過小評価している。

考えをはねつけることと、原価概念の全体に光を当てることによって、異なる経営問題には異なる種類の原価が必要であるということを証明することにある」(Dean, 1951, p.258)と述べている。

このようなディーンの主張は、その十数年後に、ソロモンズが「クラークによる『異なる目的には異なる原価を』という格言の真理性は、今では広く認められている」(Solomons, 1968, v.)と述べていることからわかるように、当時の米国においては一般的に受容されるものであった。

一方、安達教授は「特殊原価、および特殊原価調査という用語は、いわゆる制度的原価計算を主体としてみる場合にとられる呼称としては妥当である。とはいえ、意思決定のための原価調査および諸関連原価思考についての、原価計算機構での地位を高めていくためには、必ずしも適当ではない。ここでは、これを意思決定原価および意思決定原価調査とかりによぶこととする」(安達, 1972, p.26)と主張した。この時期の原価計算、管理会計の著作のなかには、安達教授の主張にそうように、「意思決定原価」という用語を用いるものもいくつかある⁵⁾。

しかし、このような安達教授のもくろみは、あまり影響力をもたなかったようである。今日の意思決定会計の枠組みでは、特殊原価のいくつかは、計算テクニックとしての重要性を認められてはいるものの、意思決定原価、意思決定原価調査という用語はほとんど使用されていない。だからといって、特殊原価調査には現代的意義がないという結論を下すのは早計であるが、次節で紹介する実態調査から明らかのように、意思決定原価だけでなく個々の特殊原価でさえも実務上の用語としては、充分には定着しなかったとみるのが妥当であろう。

3 特殊原価と企業実務

特殊原価に関しては、1960年代から70年代初頭かけて、多くの論文、著作が発表された。たとえば、『企業会計』の1972年11月号では、『特殊原価』を検

5) 中山(1967)が「意思決定原価の諸概念」という章をもうけているのは、その典型例である。

証する」というタイトルの特集が組まれている。また、管理会計や原価計算のテキストにおいても、「特殊原価調査」の章や節を設けているものが多い⁶⁾。

実務家が関与する論文が多いのもこの時期の特徴である。前述の『企業会計』の特集に掲載された5本の論文のうち、研究者によるものは1本（安達，1972）だけであり，残りの4本は実務家によるものであった。このような事例は，当時の企業実務が直面する問題への処方箋として特殊原価が役立っていたこと，また，当時の実務家がこの分野に対し強い関心をもっていたことを物語っている。

ここで，新旧のアンケート調査を参照し，特殊原価に関する実業界の対応の変化を検討してみよう。表1は，産業経理協会・管理会計部会の調査（1965年実施）と西澤教授の調査（1994年実施）の結果である。

表1 特殊原価調査の実施状況

	産業経理協会調査		西澤調査	
	社数	比率	社数	比率
実施／使用している	86	54.8	97	42.4
実施していない	49	32.2	—	—
回答なし	22	14.0	—	—
合計	157	100.0	229	100.0
実施／使用する特殊原価				
差額原価	71	45.2	63	27.5
埋没原価	40	25.5	15	6.6
機会原価	59	37.6	32	14.2
取替原価	38	24.2	12	5.2
付加原価	—	—	21	9.2
回避可能原価	—	—	4	1.7
その他	6	3.8	16	7.0

（出所）山口（1968，p.276），西澤（1995，pp.98-99）を参照して，筆者が作成した。

（注）調査の実施時期は，産業経理協会が1965年，西澤が1994年。産業経理協会の調査では，付加原価，回避可能原価の項目がない。西澤調査では，特殊原価調査を「使用している」企業数が97社であり，残りの企業が，未使用なのか，回答なしなのかは不明。

6) 本稿であげた参考文献のうち，この時期の著作の大多数はそのような構成になっている。

まず、産業経理協会の調査結果から得られるひとつの示唆は、機会原価とサック・コストを利用する企業が思いのほか多いことである。それらをどのような意思決定の場面で実施したのかについても、興味があるところであるが、いま筆者の手元にある資料ではその点は不明である。しかしながら、この調査結果は、当時の実業界が特殊原価調査をひろく受け入れていたことの有力な裏付けとして十分に通用する。

つぎに、両調査の結果を比較してみよう。特殊原価調査を実施している会社は、産業経理協会調査の54.8%に対し、西澤調査では42.4%でやや減っており、サック・コストについては、25.5%から6.6%へと大きく減少している。当時に比べれば、管理会計技法は格段に進化、普及しているはずであるが、このような調査結果になった理由をどのように解釈すべきであろうか。

筆者は原価計算の担当者として民間企業で5年間（1990—95年）勤務したが、その経験をふまえて考えると、つぎのように解釈できる。筆者やその同僚は、取替投資における経済性計算や、低稼働設備が存在する場合の原価・価格計算において、回収不能な原価あるいは意思決定には無関連な原価があれば、それらについて相応の処理——原価計算表から除き枠外で表示する、複数の原価計算表を作成するなど——を行っていた。これはいわゆる特殊原価調査の基本テクニックである。しかしながら、回収不能な原価を「サック・コスト」という特別な用語で認識していたわけではなかったし、これに類する各種の特殊原価が日常的な業務のなかで使用されることはほとんどなかった。筆者らと同様に、今日の原価計算、管理会計実務担当者の多くが、サック・コストをはじめとする特殊原価を管理会計上のテクニックとして無意識的に使用しつつも、特殊原価調査上の専門用語として明確には認識していないことは、十分に考えられることであろう。

なお、西澤調査では、いくつかの具体的な意思決定場面における特殊原価調査の実施例についても言及している。このうちもっとも回答の多い「自製か購入かの分析」の実施率は38.8%であった。通常、この場面での意思決定に使用される特殊原価は差額原価やサック・コストである。しかしながら、この2つ

を特殊原価調査のなかで使用している企業は、単純に合計しても34.1% (27.5+6.6) にしかならない (複数回答なので、実際にはこれを下回る可能性が高い)。こうしてみると、各特殊原価の定義に対する実務家の認識の精度については、相当の疑念を抱かざるをえないだろう。

以上のように考量すると、現在の企業実務における特殊原価調査の実施頻度の相対的低下は、特殊原価調査そのものの有用性の喪失を意味するのではなく、特殊原価に対する実務家の認識不足や誤解に起因しているのではないかとの結論にいたる。このような現象が起こった原因の一端は、原価計算や管理会計のテキストの変容にあるのだが、この点については、Ⅲ章にて言及する。

Ⅱ 定義の変遷

1 51年委員会報告書の定義

特殊原価調査における原価概念の中には、その定義が定まっていないものはいくつかある。その代表がサンク・コストである。以下では、サンク・コストの定義の変遷と主要な議論を概観する。

AAAの51年委員会報告書はサンク・コストを「一定の状況のもとでは回収できない歴史的原価である」と定義し、枯渇油井の掘削に要する費用をサンク・コストの例示としてあげたあと、「経営意思決定におけるサンク・コストの本質は、その原価の全部または一部の無関連性にある」(AAA, 1952, p.179) と述べている。

このような説明は、その後の管理会計学者がサンク・コストを定義する場合に、大いに引用、参照されたが、一方では、サンク・コストの定義に多少の混乱をもたらした。51年委員会報告書は、サンク・コストの定義としては、回収不能性をまず強調し、その本質を意思決定における無関連性にもとめた。しかしながら、意思決定会計におけるサンク・コストの立場を明確にするためには、その無関連性を第一義とすべきであるという主張があらわれたのは、必然の成り行きであったといえるだろう。

このため、サンク・コストの定義には、大きく分けて、回収不能原価説、無関連原価説が並び立ち、また、ごく一部には過去原価説（あるいは既支出原価説）を主張する論者もでてきた。もちろん、サンク・コストは回収不能性、無関連性という2つの性質を有するというのが大方の見解であるが、どちらにより重きをおくかによって、サンク・コストの範囲は大きく異なり、また、包含する原価の範囲もさまざまに変化する。

2 管理会計学者の論争 ——回収不能原価説と無関連原価説

51年委員会報告書の前から、サンク・コストの定義にはさまざまなものがあり、歴史的にみると、少なくともクラーク、コース、バターらの論考にまでさかのぼることができる。本稿はサンク・コストを厳密に定義することを最重要の目的に掲げているわけではないので、さしあたり、51年委員会報告書以降の展開を検討することにしたい。まずは、特殊原価調査のわが国への普及におおきく貢献した山辺教授⁷⁾の見解からはじめてみよう。

山辺教授は1958年の著作において、「回収不能原価または埋没原価」という項のなかでサンク・コストに言及し、「その用途がきわめて特殊化された設備資産の取得原価の全部あるいは一部が、一定の状態のもとにおいて回収不能に陥ることがあるが、そのような場合、その原価を回収不能原価あるいは埋没原価と呼ぶ」（山辺, 1958, p.509）と説明している。つまり、この時期、山辺教授は、サンク・コストと回収不能原価を同義とみているのである。また、同書において、サンク・コストの具体例を紹介したあと、「かかる埋没原価は、その設備を今後も使用するのが良いか悪いか、新設備を購入して旧設備と取替える方が良いか悪いか等の決定を行う際には、ゼロとして取り扱われるべき原価である」（p.509）と述べている。すなわち、山辺教授はサンク・コストを回収不能原価と同義としつつも、その特徴として意思決定における無関連性を端的に指摘している。これは、おおむね51年委員会報告書に近い認識といえる⁸⁾。

7) 小林教授は、「この1951年委員会の使用した特殊原価調査なる用語は、わが国では山辺六郎教授などの紹介と論考を通して、広く用いられるようになった」（小林, 1978, p.308）と述べている。

8) 山辺（1961）においても、この点については、まったく同様に言及されている。

ところが、山辺教授は、後年の著作で上記とは異なる説明をしている。山辺(1969)では、まず、サンク・コストは回収不能原価と無関連原価の両方の意味に用いられることを示し、回収不能原価説は、51年委員会報告書の解釈であることを認めている。そのうえで、「最近、埋没原価をより広い意味に、すなわち、前述の差額原価と対立する無関連原価の意味に用いる学者が多くなってきた。ディーンやシリングローなどがこれである」(山辺, 1969, p.466)と述べている。山辺教授のいう、無関連原価説へのシフトは、さまざまな研究者の著作で確認することができるが、ここでは、管理会計、原価計算の辞典における説明を紹介しておく。

『管理会計ハンドブック』(神戸大学会計学研究室編, 1969)は、サンク・コストの定義として、無関連原価、回収不能原価、既支出原価(これは後述する過去原価と同義)を提示し、それぞれの考え方を整理したあと、回収不能原価と既支出原価について「それぞれの意思決定の種類と代替案の性質に応じて適用されうる場合があるとはいえ、埋没原価の一般的定義としては狭すぎるといえる。したがって、埋没原価の定義としては無関連原価とする定義が妥当である」(p.139, この項は小林健吾教授による)として、無関連原価説の優位性を主張している。

また、『原価計算ハンドブック』(神戸大学会計学研究室編, 1977)では、「埋没原価は、各種の代替案のいずれを採用しても変わることはない原価であり、それゆえ意思決定をするにあたって考慮する必要のないもの」(p.97, この項は諸井勝之助教授による)と説明し、明確に無関連原価説を支持している。

サンク・コストをめぐる回収不能原価説と無関連原価説の対立は、筆者の調べたところによれば、その後、ほとんど進展をみることなく現在に至っている。すなわち、無関連原価説が優位を保ちつつも、回収不能原価説が共存しているのである。

3 シリングローの主張 —— 最広義説

山辺教授が言及したとおり、シリングローは無関連原価説を支持している。

しかしながら、シリングローの説は、変動費をも含む最広義のサンク・コスト概念である点で、他の研究者の主張とは異なる。

まず、シリングロー (1961) は増分原価 (incremental cost) ——ある代替案の代わりに他の代替案を選択することから生じる総原価額の差額——の対立概念としてサンク・コストを位置づけている。すなわち、シリングローの立場は無関連原価説であり、ここまでは、とりたてて目新しい主張ではない。しかし、以下に示すシリングローの設例をみれば大方の読者はそのような違和感をいただくであろう⁹⁾。

ある企業の技術部門は、これまで使用してきた鋳物をより質の高いものに変更すれば、製造原価を低減できると考えた。その原価見積の結果が表2である。この表から、鋳物の購入価格は高くなるが、機械加工時間と仕損量が減り、毎月5,000ドルの費用を節約できることがわかる。

この設例における増分原価を説明するため、シリングローは表3を提示した。ここでは、意思決定に無関係な他の原価を取り除き、意思決定によって変化する原価のみを取り出している。もちろん、正味の増分は変わらないが、この表によれば、重要な項目に注意がすぐに向けられる。

さらに、シリングローは、増分原価に対立する原価概念としてサンク・コストをあげ、これを「ある代替案の代わりに、他の代替案を選んだとしても変化する事のない原価」と定義した。この定義にしたがえば、今回の案件に係る8つの原価要素のうちサンク・コストに相当するのは、表3であげられた増分原価をのぞく5つの原価要素、すなわち、監督費、間接労務費、工場消耗品費、減価償却費・保険料、その他製造費用となる。

回収不能性を考慮せず、意思決定における無関連性にのみ着目するこの設例では、サンク・コストの範囲は相当に拡大する。しかしながら、シリングローのサンク・コスト概念はさらに広い。

シリングローは、分析対象期間においてまだ支払われていなくても、社長の

9) 以下の記述はシリングロー (1961, 訳書, pp.62-66) に基づくものである。

表2 取替投資の原価計算表

単位：\$

	現在の鋳物	良質の鋳物
直接材料費	140,000	170,000
機械加工労務費	80,000	60,000
監督費	15,000	15,000
間接労務費	30,000	30,000
仕損費	25,000	10,000
工場消耗品費	4,000	4,000
減価償却費・保険料	32,000	32,000
その他製造費用	18,000	18,000
合計	344,000	339,000

(出所) Shillinglaw, 1961, 訳書, p.62

表3 取替投資における増分原価

単位：\$

	現在の鋳物	良質の鋳物	増分
直接材料費	140,000	170,000	+30,000
機械加工労務費	80,000	60,000	-20,000
仕損費	25,000	10,000	-15,000
合計	245,000	240,000	-5,000

(出所) Shillinglaw, 1961, 訳書, p.63

給料は、事務所建物の減価償却費と同様に、たいていの場合はサンク・コストであると説明し、また、工場を賃貸するか購入するかという場面においては、直接材料費のような変動費はなんら影響を受けないから、これもサンク・コストであるという。

このようなシリングローの見解はサンク・コストの定義としては最広義のものである。一般的にサンク・コスト概念が適用されるのは、すでに投下された資本や費用が、ある意思決定の場面において、回収不能であったり無関係であったりする場合である。これに対し、シリングローのサンク・コストは既支出原価であることさえも前提としない。

このようなシリングローの説に同調する日本人研究者は少数であるが、著名な研究者としては、櫻井教授をあげることができる。櫻井教授は、サンク・コストを「意思決定にとって、関係のない原価をいう」(櫻井, 1995, p.261)と

定義し、無関連原価説を明確に支持している。また、サンク・コストを説明するための数値例として、新旧設備の製造原価を比較し、このうち、金額が一定である直接労務費と直接材料費をサンク・コストとして位置付けている。

さらに櫻井教授は「未来原価も埋没原価になりうる」という主張の例示として、次のように述べている。

「過去の直接材料費はいずれの代替案においても10万円であったとする。将来の予測をした結果、次年度いずれの案のもとでも10万円になるであろうと予測された。このような場合、将来の直接材料費は埋没原価である」(櫻井, 1995, p.261)

筆者は、サンク・コストについて、その回収不能性と無関連性をともに重視しているが、シリングローや櫻井教授のように、変動的な原価要素、未来の原価要素にまで、その無関連性を拡張する点については現時点では同意できない。このような最広義のサンク・コスト概念は、無関連原価とサンク・コストをほとんど同義とみており、そうなると、無関連原価という用語があれば充分であり、サンク・コストという用語は不要になる。

4 ホーングレンの主張 —— 過去原価説

一方、少数派ではあるが、回収不能原価説や無関連原価説とは異なる主張もある。それは過去原価説である。ただし、過去原価説は、これをサンク・コストの第一義としてあげるのではなく、回収不能原価説や無関連原価説の補完概念として位置づけられる場合が多い。すなわち、回収不能原価は必然的に既に支出された過去原価であり、無関連原価も(シリングローのような最広義の概念を除けば)一般には、既支出で現状では変更のきかない過去原価を意味するのである。

ところが、ホーングレンのように、過去原価説を強力に主張する論者もいる。ホーングレンの主張の骨子は、サンク・コストは過去原価と同義であること、よって、サンク・コストという用語は不要であり、意思決定の場面では役に立たないということである。このような主張は、ホーングレンがこれまでに記し

た著書の多くで確認できる。

また、ホーングレンは比較的新しいテキストの巻末用語集においても、サンク・コストを次のように定義しており、依然として過去原価説をとっている。

Sunk costs : Past costs that are unavoidable because they cannot be changed no matter what action is taken. (Horngren et al., 1997, p.998)

ホーングレンが、サンク・コストの過去原価性を強く主張するのは、彼の未来原価志向を端的に示すものである。たとえば、ホーングレンは、関連原価——もちろん、これはサンク・コストの重要な側面である無関連原価性に対応する概念である——を次のように説明している。

Relevant costs are those expected future costs that differ among alternative courses of action. We focus on the future because every decision deals with the future — whether it be 20 seconds ahead or 20 years ahead. The function of decision making is to select courses of action for the future. Nothing can be done to alter the past. (Horngren et al., 1997, p.385)

サンク・コストに対するこのようなホーグレンの見解は、やや極端すぎるくらいはあるものの、関連原価に対する未来志向性は、意思決定会計という枠組みの中では、一定の意義をもつかも知れない。しかしながら、筆者の知るかぎりでは、ホーングレンの主張に同調にする研究者は、わが国にはいない。

Ⅲ 議論の盛衰・展開

1 管理会計におけるサンク・コスト

既に述べたとおり、『原価計算基準』や『コスト・マネジメント』が発表された1960年代の原価計算、管理会計のテキストでは、ほぼ例外なく特殊原価調

査について詳細な記述がなされている。本稿の参考文献としてあげられているこの時期の著作ももちろん例外ではない。

しかしながら、ジョンソン、キャプランによる『レレバンス・ロスト』(Johnson and Kaplan, 1988)以後、管理会計は、その守備範囲を急速に拡張させ、その結果、すくなくとも相対的にはサンク・コストの地位が低くなったようである。たとえば、1990年代以降の標準的な原価計算、管理会計のテキストのいくつかをみてみると、サンク・コストに関する言及がまったくないもの(たとえば、浅田他 1998, 小林 1997, 西澤 1996, 古田 1997)や、言及があっても比較的軽く扱われているもの(たとえば、岡本他 2003, 上總 1993, 小林 1993, 廣本 1997)が多い¹⁰⁾。

また、管理会計の大辞典を比較することで、このような傾向はさらに明らかになる。『管理会計ハンドブック』(神戸大学会計学研究室編, 1969, 全1219ページ)では、「特殊原価の概念」という中項目がもうけられ、そのなかで、サンク・コストをはじめとする各種の特殊原価が、6ページあまりにわたり詳細に解説されている。一方、『管理会計学辞典』(日本管理会計学会編, 2000, 全948ページ)では、「特殊原価調査」の項目がなく(「個別構造計画」の項のなかで、わずかに言及されるにとどまる)、さらに、サンク・コストをはじめとする特殊原価については、「差額分析(増分分析)」「差額原価と埋没原価」の2項目のみが設定され、全体としてもわずかに2ページ程度の記述がなされているだけである。

さらに象徴的な例をひとつ挙げておこう。この分野の代表的なテキストである岡本教授の『原価計算(六訂版)』(2000)では、初版(1973)から五訂版(1994)までにはみられた特殊原価概念(サンク・コストを含む)についての「解説(全3ページ)」がついに省略されている。

一方、例外的ではあるが、サンク・コストについて、実務的な側面から詳細

10) ここであげた著作のうち、原価計算のテキストには、原価計算制度の解説を中心とするものがあり、また、管理会計のテキストにも、さまざまなレベルのものがある。このような例示の不適切さはあるものの、一般的な理解としては、本文中のような傾向があることは否定できないだろう。

に言及している著作として、高田（2004）をあげることができる。公認会計士である著者は、まえがきで「企業経営者や実務担当者とともに格闘した結果を書き表したもの」（高田，2004，p.1）と述べている。このように実務に根ざした同書で、サンク・コストが頻繁に言及されていることは、実務におけるサンク・コストの有用性が失われていないことの数少ない証左である。

以上のような断片的な状況証拠から、性急な結論をみちびくのはすこし危険であるが、サンク・コストやそれを含む特殊原価調査が、一部の例外はあるものの、おおまかにとらえた場合、原価計算や管理会計のテキストから徐々に姿を消しつつあることを認めざるをえないだろう。

こういった現象について、あえてなんらかの解釈をつけるとすれば、「サンク・コストの定義や意思決定における扱いは、いわば自明のことであり、わざわざテキストで詳細に言及する必要はない」「原価計算や管理会計の体系のなかで、サンク・コストを含む特殊原価概念の位置づけがあいまいになった」「ABCやBSCなど比べるとサンク・コストの優先順位は低く、紙面の都合上、割愛せざるをえない」さらには、「サンク・コストはすでに今日的レレバンスを失っている」などをあげることができるだろう。

しかしながら一方で、ファイナンスや心理学のような学問分野では、サンク・コストをめぐる新しい議論が登場しているのも事実である。また、そのような分野での研究成果を管理会計の研究や実務に取り込む余地は充分にあるように思われる。この点については、IV章で検討したい。

2 日韓の一般紙からの示唆

本稿の冒頭でも述べたとおり、サンク・コストやそれにとらわれた不合理な意思決定は、われわれの日常のなかでもよくみられる。その証拠に、一般の新聞紙面においても、コラムや特集記事のなかで、サンク・コストが言及されることがある。そのようなコラムの典型的な論旨は、ムダな公共事業やその意思決定過程に対する批判である。少し長くなるが、中央日報（韓国）と朝日新聞に最近、掲載されたコラムを次頁に引用した。両紙の主張はおおむね同様であ

「埋没費用」(中央日報 2004年10月24日のコラム「噴水台」より)

いったん仕事を始めた後には、やめようと思ってもそれまでかかった費用がもったいなくてためらう場合がある。このように①すでに使ってしまった元に戻すことができなくなった費用を「埋没費用」(sunk cost)という。

例えば、数百億ウォン(約数十億円)が使われるビル建設の設計に10億ウォンを使ったとしよう。ところが、景気が思わしくなく、ビルを建てても収益が上がる可能性はなさそうに思えたとする。この時、投資者は設計費を捨てて工事を中断するか、最後まで工事を強行するかを決定しなければならない。理論上は現時点で10億ウォンを捨てて中断するのが合理的だ。しかし、人の心はそうなるだろうか。②埋没費用に執着して工事を強行することもある。

男女関係にも似たケースがある。学生時代から付き合いながら結婚適齢期になったカップルがそうだ。互いに「この人と結婚すべきか否か」と一度は悩む。そうして結局「そいつへの情のせい」で結婚しようと心を決める。だが、新しい恋愛相手を求める意欲がわかなくなったり、そのような余裕がないという点が、もっと大きな理由である場合もある。

③長期間の交際に費やした時間と気持ち、すなわち埋没費用が「情」を合理化させるのだ。

④経営学者は、意思決定をする時に埋没費用にこだわるなど説く。埋没費用は誤った決定を合理化させる根拠になる。また、埋没費用はすでに元に戻せない費用なのに、投資と誤認させもする。この時、投資者は続けて金を投入し続ければ、いつかは投資効果が出るだろうと錯覚する。誤った決定なのに最後まで見ようとするのだ。

米国の心理学者アーキスは、1985年に心理テストを行い、個人的な決定において、埋没費用の影響を受ける場合が50%に達すると指摘した。その後の⑤心理学界の研究では、個人より集団が埋没費用により一層執着する傾向があるという事実が解明された。委員会や推進団のような合議体が、ダム・道路などの大規模な投資事業を決定する際、埋没費用に左右されやすいという。

このような観点では「新行政首都建設のための特別措置法」に対する憲法裁判所の違憲決定はそれなりに幸いといえる。埋没費用があまりかかっていない状態で首都移転を中断したためだ。そうなのだから、憲法裁の決定の是非を論じながら社会的費用をさらに埋没させる必要はないのではないだろうか。(下線と丸付数字は筆者による)

「窓・論説委員室から」(朝日新聞 2004年3月8日夕刊より)

「しまった、間違えた!」と思っても、後戻りできないことが社会には多々ある。それまでに使った時間や費用が大きいほど「せっかくここまでやったのだから」と方向転換をためらう。それも人情なのかも知れない。続けるべきか、やめるべきかと迷った時の判断に役立つのがサンクコスト、つまり埋没費用という概念だ。過去に投下され、もう回収できなくなった費用(時間や設備)のことをさす。

この概念をどう使うか。「これから先どのように行動をしても、いったん投下したサンクコストは減りもしなければ増えもしない」という事実を受け止めるのである。それができずに「頑張ればサンクコストも回収できる」と誤って信じ込んでしまうと、見込みのない事業が続けられることになる。

国家の政策でもそうしたことが起きる。立ち止まらなると巨大な「負の遺産」が将来の国民に残る恐れがある。たとえば、時代に合わなくなった道路整備や年金制度だ。核燃料サイクル問題もそうかもしれない。現時点でやめれば再処理施設の建設費約2兆円がサンクコストとなるが、核燃料サイクルをいったん始めると、今後、総額で約19兆円という巨額の国民負担が発生することが明らかになっている。

過去の努力を無駄にできないからといって、将来負担の増加に目をつぶることは許されない。サンクコストは取り戻せないことを勇気を持って認識し、未来への判断を下すべきだろう。

るが、ここでは中央日報のコラムを参照し、サンク・コストを語る現代の文脈を整理する。

中央日報のコラムを通して、我々は、サンク・コストに関する次のような知識をえることができる（丸付き数字は、引用コラムの中に筆者が付けたものに対応する）。

①サンク・コストは過去原価であり、回収不能原価である、②人間はサンク・コストに執着してしまう¹¹⁾、③男女関係のような人間心理についてもサンク・コスト概念で説明可能である、④経営学者（広義には会計学者も含む）は、サンク・コストを無関連原価ととらえている、⑤心理学者もサンク・コストを研究しており、個人よりも集団の方がサンク・コストに影響されてしまう。

この短いコラムに登場するサンク・コストの諸相は、さまざまなレベル——男女関係から公共事業まで、あるいは一般庶民から政治家まで——の意思決定や行動がサンク・コストで説明できる可能性を示唆している。すなわち、サンク・コストはわれわれの日常でも実用性をもつ便利な概念なのである。

また、④⑤で明示されるとおり、サンク・コストは経営学者や心理学者の研究フィールドであり、さらに公共事業に関連する領域としては、経済学者¹²⁾、財政学者の関心事でもあるだろう。次章では、このような周辺科学での研究成果（経営学については、経営実務の成果も含む）を紹介し、それらが示唆する管理会計研究の新しい視点を提示する。

IV 新たなレレバンス

1 経営実務からの示唆 ——経営コンサルタントの視点

サンク・コストはアカデミックな分野としては、経済学や会計学のテキストのなかで言及されることが通例であったが、最近では実践的なビジネス書（と

11) サンク・コストに固執し、誤った意思決定をしてしまう現象を「サンク・コスト効果」という。これについては、IV章で言及する。

12) ただし、経済学におけるサンク・コストは、産業組織論のなかで、市場への参入障壁に言及する場合に使用されることが多いようである。

くに意思決定の技法をテーマとするもの)のなかでも頻繁に目にするようになってきた。また、米国でMBAを取得した経営コンサルタントの著作にはサンク・コストに言及するものが多いようである。このような実業界の著者の主張には、サンク・コストに関する伝統的な議論とは、すこし趣を異にするものがある。

(1) ゲインド・アセットという発想

経営コンサルタントの籠屋氏はその著書『意思決定の理論と技法』(1997)の中で、明確な価値判断基準のための基本コンセプトとして「前向き発想のための『サンク・コスト』と『ゲインド・アセット』」を挙げ、次のような設例でこれらを説明している¹³⁾。

ここに、まったく新しい投資案件であるプロジェクトAがあり、これに30億円投資すると40億円の見返りがある。一方、プロジェクトBにはすでに50億円が投下されており、これに追加的に10億円投資すると30億円の見返りがある。そして、いま決定すべきことは、プロジェクトAへの30億円の新規投資と、プロジェクトBへの10億円の追加投資のいずれを選択するかということである。

もちろん、プロジェクトBに対してすでに投下された50億円は、かりにプロジェクトAを選択したとしても変化することがないので、今回の意思決定には無関連な過去原価、すなわちサンク・コストである。よって、サンク・コストは無視するという規範的なルールにしたがえば、プロジェクトBを採用することに異論をはさむ余地はない。

籠屋氏の設例は、管理会計学者のものとそれほど異なるわけではないが、その説明のしかたが異質である。プロジェクトBに対する過去の投資額について、伝統的な管理会計理論では、これをサンク・コストとみなすが、籠屋氏はこれをゲインド・アセットという新しい概念でとらえる。すなわち、プロジェクトBにおいて、すでに投下済みの50億円は、10億円を追加投資することでその後

13) 以下の記述は、籠屋(1997, pp.166-169)の設例に、筆者の解釈をまじえながらまとめたものである。

に30億円の利益を生むような資産——これをゲインド・アセットという——を形成していると解釈するのである¹⁴⁾。このように了解することにより、ゲインド・アセットを活用して20億円の利益を生むプロジェクトBのほうが、これを活用できずに10億円の利益しか生まないプロジェクトAよりも望ましいという結論を導くのである。

この設例は、一見なんでもないような簡単な問題に思えるが、両プロジェクトの責任者が異なる場合、実務的には非常に混乱を招きやすいやっかいな事例となる。すなわち、プロジェクトBは投資済みの50億円を差し引いたトータルの収支でみると、あきらかに30億円の赤字（ $-50-10+30=-30$ ）であるが、仮にトップマネジメントが、適切な説明をしないまま、プロジェクトBへの追加投資を決定した場合、プロジェクトAの責任者が「サンク・コストという既成事実を作ってしまったほうが勝ち」という不公平感を抱くであろうことは、容易に想像できるのである。籠屋氏は、このような実務的な問題を解決するために、過去の投資をサンク・コストではなく、ゲインド・アセットと位置づけ、だれもが納得する「前向きな公平感」を生み出す思考を提示している。

(2) サンク・コストの管理会計処理

意思決定におけるサンク・コストの無関連性は、理論上も実務上も自明のこととはいえ、管理会計上の数値として、これをどのように各部門レベル（事業部門、工場、プロジェクトなど）の損益計算書や貸借対照表に反映させるのかは、また別の問題である。管理会計学者によるサンク・コストの設例で提示される計算表の大部分は、意思決定のための原価計算表であり、部門業績評価のための財務諸表ではない。

経営者は意思決定のための原価計算表から、サンク・コストが除外されることには同意しても、それが部門の財務諸表に反映されないことには同意しない。彼らは個別の意思決定とその後の業績評価を区別しているのである。一方、管

14) プロジェクトBに10億円の追加投資を行なって、その結果5億円しか見返りがない場合であれば、既に投下された50億円をゲインド・アセットとは認めない。

理会計学者はこの点について、あまり検討してこなかった。すなわち、サンク・コストについては、管理会計のひとつの柱である意思決定会計の立場から議論しその設例を示してきたが、もう一方の柱である業績評価会計の視点を軽視してきたのである。

この点に関し、経営コンサルタントの小河氏は、「サンク・コスト¹⁵⁾は、先行投資ととらえ、管理会計上は全社のコストとして認識するか、または、その事業である期間を定めて（たとえば10年間とか）償却していく方法がよいだろう」（小河，1998，p.89）というきわめて実践的な提案をしている。

ただ、小河氏は「全社のコストとして処理する」か「期間をさだめて償却する」かの区別については言及していない。実務におけるサンク・コストの多様性を勘案すると、この区分を理論的に整理することは容易でない。現段階では、個々の事案について、サンク・コストが発生した経緯を精査して区分するしかないだろう。

たとえば、新規事業のためのコンサルティング費用については、経営者が新規事業開発という漠然としたテーマで発注し、コンサルティングの結果、ある事業部門で新規事業を行なうことになったという経緯であったならば、全社のコストとするのが妥当であろうし、そうではなく、もともと特定の事業部門が想定されたものであったならば、その部門の費用として適切な期間にわたって処理することになるだろう。

2 サンク・コスト効果 ——行動心理学，行動ファイナンスの研究成果

これまでの管理会計学者は、「特殊原価調査が提供する会計情報は、そのまま意思決定者に受け入れられ、合理的な意思決定に資する」という命題を自明のこととして論文を発表してきた。しかしながら、現実の意思決定者はそれほど合理的でない。

15) この文脈におけるサンク・コストは、新規事業を行なうにあたって、経営コンサルタントにすでに支払った費用をさしている。

たとえば、サンク・コストについて、印南教授は次のように述べている。

「サンク・コストの理論を知っていれば、コミットの継続に関してすぐれた意思決定ができるであろうか。実は、そうではない。……会計を学んだビジネスマンが、サンク・コストを日常に応用できない場合が多い。原因は、我々がサンク・コストを判断に入れてしまう原因について実証的に考えていないからである」(印南, 1999, pp. 188-189)。

意思決定における無関連原価であるはずのサンク・コストに、我われは大いに影響されてしまう。さきに引用した新聞のコラムであげられた事例はその典型である。そして、そのような意思決定の多くは、当事者としては納得していても、第三者からみると合理性を欠く場合がほとんどである。このような現象は、「サンク・コスト効果」と知られており、行動心理学や行動ファイナンスの分野などで研究されてきた。

サンク・コスト効果を一般的な表現で定義すると「過去に費した金額や時間に対し過度にコミットすること」となる。もちろん、それぞれ学問分野においては、より限定的な表現を用いる場合もある。たとえば、行動ファイナンスの分野では「ポジションを作った際にすでにかかったコストが、追加的投資を行うか否かの意思決定に影響すること」(Goldberg and Nitzsch, 1999, 訳書, p. 69)と説明されている。

また、サンク・コスト効果は、規模と時間という二つの側面で考えることができる。すなわち、サンク・コストの規模が大きいほどサンク・コスト効果は増大し、サンク・コストを支払った(あるいはサンク・コストが発生した)時から時間が経過するほど、サンク・コスト効果は減少するのである。

管理会計学者は「サンク・コストは意思決定に無関係である」「意思決定においてはサンク・コストを考慮してはならない」と指摘してきたが、このような規範的な説明は、あまり実践的ではない。実業界の人々は、経済学が前提とする合理的な人間ではない。よって、さまざまな意思決定の場面でサンク・コスト効果があらわれることは容易に想定できる。このように考えると、管理会計におけるサンク・コストの研究は意思決定者の実際の行動についての考慮が

足りなかったようである。

もちろん、管理会計学者が意思決定者の人間的側面をまったく無視してきたかという点、それは間違いである。たとえば、企業予算とそれが管理者や従業員の行動に及ぼす影響については、ホフステードやホップウッドらがすぐれた業績を残しており、わが国においても、この分野を専門とする研究者が何名かいる。

サンク・コスト効果に関する会計学者の研究としては、森助教授の実証研究(森, 2000)をあげることができる¹⁶⁾。森助教授はサンク・コスト効果が生じるプロセスを明らかにし、そこでの知見を利用した管理会計システムが、投資意思決定の場面でのサンク・コスト効果を抑える可能性について検証した。その結果、「適切にベネフィットを提示することで、サンク・コスト効果は予防可能である」(森, 2000, p.6)ことを指摘している。

ところで、管理会計のテキストをよく調べてみると、ごく一部にはサンク・コスト効果に言及するものも存在する。たとえば、公認会計士・経営コンサルタントから大学教員に転身した西山教授や、MBA流のビジネス・スクールを運営するグロービスのテキスト¹⁷⁾は、サンク・コストに関する説明のなかで、次のように言及している。

「これ(サンク・コスト:筆者注)は事業撤退のときなどに心理的に影響を及ぼすこともあるので注意が必要である」(西山, 1998, p.53)

「なお、本来、このコストは『合理的』意思決定には影響しないはずであるが、しばしば心理的な影響を与えるため、注意しなくてはならない(例:事業から撤退するかそのまま続けるかの選択において、過去に大きな累損がある場合、なかなか撤退に踏み切れない)」(グロービス, 1998, pp.46-47)

さて、サンク・コスト効果については、森助教授の研究や、西山教授らの指摘はあるものの、筆者の印象では、管理会計学者の多くは、サンク・コスト効

16) サンク・コスト効果を研究テーマとしている管理会計学者は、筆者の知りうる限り、わが国においては森助教授のみである。

17) ちなみに、グロービス(1998)の監修者も西山教授である。

果の存在を充分には認識していないようである。これまでのサンク・コストに関する議論は、規範論に終始し、サンク・コスト効果のような現実があることに目を向けていなかった。我われはこの点を率直に省思する必要があるだろう。

3 サンク・コストのマネジメント

(1) リアル・オプション ——サンク・コストの事前マネジメント

企業経営において、回収不能な投資という意味でのサンク・コストの発生は、できる限りさけるべきである。個々の投資案件が巨額で、事業の不確実性が高い業種に属する企業の経営者は、とくにそう考えるであろう。

サンク・コストの発生を回避するためには、まず、慎重で合理的な投資意思決定を行うことが肝要となる。合理的な投資意思決定のための管理会計手法としては、これまでいわゆるDCF法（Discounted Cash Flow Method：割引キャッシュフロー法）が伝統的に用いられてきた。DCF法は、計算テクニックとしては理論的にすぐれており、実務でも活用されているが、一方では「将来の不確実性を考慮できない」「将来のシナリオが固定的である」といった欠点をあわせもつ。すなわち、DCF法は「このシナリオで今やるか、永遠にやらないかの決断を迫る静態的な評価方法」（正岡，2001，p.47）なのである。

このようなDCF法の欠点を克服する可能性があるのが、近年話題になっているリアル・オプションである。オプションといえば、まず金融オプションを連想するのが一般的であるが、リアル・オプションは実物資産投資に関するオプションをいう。コープランドとアンティカロフは、リアル・オプションを「あらかじめ決められた期間（行使期間）内に、あらかじめ決められたコスト（行使価格）で、何らかのアクション（延期，拡大，縮小，中止）を行なう権利（義務ではない）」（Copeland and Antikarov, 2001, 訳書，p.5）と定義している。リアル・オプションによる投資価値評価では、この「権利」に価値（これをオプション価値という）を見出すのである。

リアル・オプションは、その投資の性格によって、延期オプション，拡大オプション，縮小オプション，撤退オプション，転用オプションなど、さまざま

に分類される。これらのうちのいくつかは、サンク・コストをはじめとする特殊原価調査においてもみられる意思決定のパターンである。このような投資機会のオプションをもつ事業の価値は、通常のNPV(Net Present Value：正味現在価値)にオプション価値を加えた拡張NPVで評価される。その基本公式¹⁸⁾は、次のとおりである(拡張NPVは事業価値と同額)。

$$\text{拡張NPV(事業価値)} = \text{通常のNPV} + \text{オプション価値}$$

リアル・オプション理論では、投資を先送りすることにオプション価値が生じるために、通常のNPV法による経済性計算とは異なる価値が生じ、その結果、異なる経営判断をもたらす。ごくナイーブに考えても、いったん投資したら変更がきかない場合と、初期投資後もいくつかの投資見直しの機会が与えられている場合を比べれば、後者のほうがより好ましいということは直感的に理解できるだろう。リアル・オプション理論は、このような投資見直しの機会をオプション価値として評価し、より合理的な意思決定を導くのである。

企業の固定資産投資は、実質的に不可逆であり、取得した固定資産の取引費用は高い。そのため、当初予定していたシナリオが変更された場合、取得した固定資産はサンク・コストを発生させやすく、また、全額ではないにしても、一定の部分が回収不能になる可能性を常に有している。このように考えると、あらかじめいくつかのシナリオを用意し、それぞれに応じた投資機会をオプション価値として評価することは、非常に実践的な思考である。

これまでの管理会計の枠組みは、固定資産投資の意思決定ではDCF法を採用すべしという命題のもと、テキストではその計算手法を解説し、実態調査ではその実施状況を取りまとめるというレベルにとどまっていた。しかしながら、DCF法は投資が失敗したとき、あるいは途中で経営環境の変化がおこった場合に生じるサンク・コストを配慮していない。すなわち、DCF法にはサン

18) 本稿では、この式を詳細に検討することはしないが、オプション価値の具体的でわかりやすい計算例としては、加藤(2000)やLuehrman(1998)などが参考になる。

ク・コストの発生をふせぐ、あるいは最小化するという発想が組み込まれていないのである。

もちろん、リアル・オプション理論によっても、サンク・コストの発生は避けられない。しかしながら、リアル・オプション理論では、あらかじめ複数のオプションを設定し、それらをオプション価値として評価しておくので、サンク・コストの発生可能性や、発生した場合の金額を小さくすることができるのである。

リアル・オプション理論のこのような特長は、これを実際に用いているプロジェクトや業種をみればより明確になる。本稿の参考文献にあげたリアル・オプション関連の著作では、油田開発、電力プラント建設、医薬・バイオ、ITなどに関する投資案件が実務でのリアル・オプションの適用例として紹介されている。これらは投資額が巨額でその不確実性が高い分野、すなわち、サンク・コストの発生確率が高く、また、発生した場合の金額が大きい分野といえる。このような分野にリアル・オプション理論が適用されていることは、この理論の実用性の高さを物語っている。

従来の管理会計研究では、サンク・コストの定義やその例示を中心に議論をしてきたが、サンク・コストを発生させないための工夫については、ほとんど議論をしてこなかった。経営の統制機能をになう管理会計が、この点を無視してきたことはおおいに反省すべきであろう。リアル・オプション理論は、ファイナンス理論から派生したものであるとはいえ、実物資産の投資意思決定に適用されることを考えると、管理会計研究の一分野に位置づけられるものであり、そうすることによって、サンク・コストの事前マネジメントが可能になると思われる。

(2) 減損会計 ——サンク・コストの事後マネジメント

すでに言及したとおり、サンク・コストは、原価計算制度ではなく特殊原価調査のなかで、臨時的に認識される原価概念である。そのため、回収不能となった過去の投資があったとしても、それがすぐにサンク・コストとして認識

されるわけではない。そのようなサンク・コストは、ある特定の意思決定（たとえば、製造設備の取替投資）で議論されるときに、はじめてサンク・コストとして認識される。このように、サンク・コストを継続的、組織的に発見し、測定する公式のシステムは、管理会計的にも財務会計的にも存在しない。サンク・コストの発生は経営上の大きな負担であるにもかかわらず、これまでの会計システムは、企業経営者にサンク・コストに関する情報をほとんど提供してこなかったのである。

ところが、さきごろ会計制度の改革が行なわれ、上記の課題を解決する道すじがみえてきた。それは、減損会計の制度化¹⁹⁾である。『固定資産の減損に係る会計基準の設定に関する意見書』（財務省企業会計審議会、2002、以下「意見書」とする）は、減損会計を次のように説明している。

「固定資産の減損とは、資産の収益性の低下により投資額の回収が見込めなくなった状態であり、減損処理とは、そのような場合に、一定の条件の下で回収可能性を反映させるように帳簿価額を減額する会計処理である」（意見書三の3）。

意見書の定義によると、減損は、サンク・コストを回収不能原価ととらえた場合の定義に近いものと解釈することができる。そのように理解すると、この新しい会計制度の導入により、適用対象企業は毎年、サンク・コストの棚卸を行なうことになる。すなわち、減損会計の導入は、企業内にひそむサンク・コストを発見し、測定する公式のシステムとして機能する可能性をもつのである。

ところで、諸井教授は1960年に発表した「サンク・コストについて」と題する論文の中で、次のような会計処理を提言している。

「未償却価値²⁰⁾は、過去の減価償却の不足を意味するものであるから、現実

19) 減損会計は上場企業や商法上の大会社に対し、2005年4月以降に開始される事業年度から適用される。ただし、実際には2004年3月期に減損会計を適用した会社、すなわち、早々期適用会社が、169社あった。2005年3月期決算で早期適用する会社はさらに増加するとみこまれている（『旬刊経理情報』2004年10月10日号、pp.8-9）。

20) ここでいう未償却価値（unamortized value）とは、設備更新計画における、旧設備の帳簿価額と売却価格の差額をさす（諸井、1960、p.24）。

に設備更新が行なわれなくとも、未償却価値に相当する額を臨時償却の手続きによって償却するのが財務会計上も正しい処理である。……もし、未償却価値という価値の減少が発生するのは設備を更新した場合に限られるとするならば、設備更新計画において、未償却価値をサンク・コストとすることはできないはずである。……未償却価値がサンク・コストとなりうるということは、更新が実行されない場合においても、未償却価値という価値の減少が生じていることを意味する。かかる事実を財務会計が認識して、それ相応の会計処理をすることは、財務会計上誤りでないばかりでなく、まったく正当といわねばならない」(諸井, 1960, p.25)

このように、諸井教授は、設備更新における旧設備の未回収部分を、その投資が実行されてない場合でも、サンク・コストとして認識し、さらに、その帳簿価額を書き換えるという手続きの正当性を主張するのである。減損会計の手続きは、諸井教授のいう臨時償却とは異なるが、回収不能となった固定資産に適正な帳簿価額をつけるという点では、同じ発想である。よって、サンク・コストの処理に関する諸井教授の主張は、減損会計の手続きと同質のものと解される。

諸井教授のこのような主張は、十分に理にかなったものであるが、管理会計学者はこの点——特定の意思決定にかかわらずサンク・コストを認識し、管理会計上の内部処理すること——については、議論をしてこなかった。しかしながら、今回、制度として減損会計が導入されたことで、サンク・コストに関する企業内部の管理会計システムにもなんらかの改革が必要となるだろう。制度会計上の減損処理は、そのまま企業の経営成績、財政状態として公にされ、株価に反映される。よって、企業経営者は慎重にこれに対処するため、企業内に減損が生じている固定資産、すなわちサンクした固定資産に関する十分な情報を必要とするのである。

ここで、減損会計の手続きの概略を確認しておこう。この手続きは、おおむね次のステップで行なわれる(伊藤, 2003, pp.295-296)。

- ①減損の測定単位となる資産または資産グループ（現金生成単位：cash generating unit）を特定化する。
- ②現金生成単位に減損の兆候があるかどうかを判定する。
- ③現金生成単位の帳簿価額が、その割引前将来キャッシュフローの総和より大きい場合、減損を認識する。
- ④帳簿価額と回収可能価額との差額を減損損失として処理する。
- ⑤減損損失を当該現金生成単位に配分し、各資産の帳簿価額を減額する。

このように、減損会計は、各段階でさまざまな判断を求められる複雑な制度である。また、別の見方をすると、非常に恣意性の高い制度であるともいえる。たとえば、最初のステップである現金生成単位の特定については、グルーピングの単位を大きくすれば、損と益がでていた個々の資産が相殺されることになるが、グルーピングの方法は、ある程度まで経営者の判断にゆだねられるのである。この点について、『固定資産の減損に係る会計基準の適用指針』（企業会計基準委員会、2003、以下「適用指針」とする）はつぎのように述べている。

「実務的には管理会計上の区分や投資の意思決定（資産の処分や事業の廃止に関する意思決定を含む。）を行なう際の単位等を考慮してグルーピングの方法を定めることになると考えられる」（適用指針 70）

適用指針は、上記のような一般的な指針のほかにも、さまざまな具体的事例を提示しているが、いずれにしても、資産のグルーピングにはさまざまな経営判断が混入する余地がある。このため、減損会計は、経営者にとって「会計政策の発動」あるいはCreative Accountingのための武器にもなりうる。このことの是非はともかく、企業内部の会計システムにおいては、財務会計システムをこえる詳細な情報を整備し、サンク・コストを適切に処理する必要があるだろう。

このように複雑で多様な意思決定を迫られる減損会計の導入は、サンク・コストの継続的、組織的な発見と測定、いわば、サンク・コストの事後マネジメントというあらたな管理会計上の論点を提起するのである。

おわりに

本稿での知見はおよそつぎのとおりである。

I章ではサンク・コストを含む特殊原価調査について整理し、その実務的な有用性は現在でも失われてはいないものの、実務家はその用語や概念を明確には意識していない可能性などを指摘した。

つぎにII章では、サンク・コストのさまざまな定義を歴史的に振り返り、回収不能原価説、無関連原価説、さらに過去原価説に関する主な論者の主張を若干の例示をまじえながら紹介した。しかし、ここでは、筆者が支持する定義を明確には述べなかった。本稿の全体を読めばわかるように、サンク・コストが使用される文脈は非常にひろく、これを一義的に定義することが非常に困難に思えるからである。

さらにIII章では、管理会計のテキストや辞典において、(一部の例外はあるものの)サンク・コストに関する記述が消滅しつつある事例をいくつか報告した。また、これと対照的な事例として、日韓の新聞のコラムを引用しながら、現代におけるサンク・コストの適用範囲のひろがりなどを指摘した。

そしてIV章では、まず、経営コンサルタントの指摘にヒントをえて、投資意思決定や業績評価に係る実務的な課題への対処方法を整理した。また、行動心理学や行動ファイナンスにおける「サンク・コスト効果」は実務でもよくみられる現象にもかかわらず、管理会計学者はこのことにあまりに関心であることを指摘した。さらに、サンク・コストのマネジメントという視点から、その事前マネジメントとして、リアル・オプション理論の適用、事後マネジメントとして、減損会計の導入を契機とするサンク・コストの継続的、組織的な発見と測定を提案した。

以上が本稿の概要であるが、さいごに、本稿を執筆するなかでいくつか気づいたことがあったので、それらを念のために書き記しておきたい。

まず、今回、各年代の原価計算、管理会計のテキストをいくつか参照するうちに、特殊原価調査が含む多様な原価概念や管理会計上のテクニックが、現在

のテキストではさまざまな項目のなかに分散, 埋没してしまっていることをあらためて確認した。すなわち, 昔のテキストでは「特殊原価調査」という大項目のなかで説明されていたが各種のテクニックが, 最近のテキストでは, さまざま項目のなかで断片的に紹介されているのである。それらがどのように分散, 埋没しているのかを近いうちに整理し, 意味のある結果が得られたならば, 資料として提示してみたい。少なくとも管理会計の歴史や体系を語るうえでは, 何かの参考になると思われる。

また, 管理会計上のサンク・コストの定義についても, 当初は優勢だった回収不能原価説にかわって無関連原価説が主流となった背景や, 最広義の無関連原価説や過去原価説を唱える少数派の研究者の主張などを, さらに詳しく調べて整理する必要があるだろう。

本稿では, 経済学におけるサンク・コストについては, ほとんど言及しなかった。しかしながら, 経済学の長い歴史を考えると, この分野で研究の成果を参照することは, 管理会計研究にも有用であろう。そこで筆者は, 経済学におけるサンク・コストの議論についても少しずつ調べはじめている。最近の議論では, 内田 (2002) や Wang and Yang (2001) にみられるように, サンク・コストと固定費用の異同²¹⁾ が, サンク・コストの定義に関する争点のひとつになっている。管理会計においては, この点が議論されることはあまりないが, このあたりを詳しく調べてみるのもおもしろそうである。

21) たとえば, 内田助教授は, 固定費用を「長期意志決定時点で計画された生産量に依存しない費用」, サンク・コストを「短期のある時点ですでに負担した (負担義務の発生している) 費用」(内田, 2002, p.180) と定義し, Wang and Yang は「fixed cost=sunk cost + avoidable fixed cost」(Wang and Yang, 2001, p.182) と主張する。

【参考文献】

- 青木茂男『管理会計研究』中央経済社，1980年
- 浅田孝幸，頼誠，鈴木研一，中川優『管理会計・入門 戦略経営のためのマネジリアル・アカウントティング』有斐閣アルマ，1998年
- 安達和夫「諸意思決定原価概念の再整理」『企業会計』，Vol.24，No.11，1972年11月，pp.26-31
- 伊藤邦雄『ゼミナール現代会計入門（第4版）』日本経済新聞社，2003年
- 伊藤博『管理会計の世紀』同文館，1993年
- 印南一路『すぐれた意思決定 判断と選択の心理学』中央公論社，1997年
- 印南一路『すぐれた組織の意思決定 組織をいかす戦略と政策』中央公論社，1999年
- 内田達也「サンクコストと固定費用：教科書の中の混乱」『青山国際政経論集』，第57号，2002年8月，pp.171-181
- 内田昌利『行動管理会計論（第2版）』森山書店，2003年
- 大蔵省企業会計審議会『原価計算基準』1962年
- 岡本清『原価計算』国元書房，1973年
- 岡本清『原価計算（五訂版）』国元書房，1994年
- 岡本清『原価計算（六訂版）』国元書房，2000年
- 岡本清，廣本敏郎，尾畑裕，挽文子『管理会計』中央経済社，2003年
- 小河光生『戦略コンサルタント ビジネス・スキル・ブック』東洋経済新報社，1998年
- 上總康行『管理会計論』新世社，1993年
- 加藤俊春「リアル・オプション・アプローチの実態と効果」『DIAMONDハーバード・ビジネス』2000年8-9月，pp.86-95
- 加藤英明『行動ファイナンス ——理論と実証——』朝倉書店，2003年
- 企業会計基準委員会『固定資産の減損に係る会計基準の適用指針』2003年10月
- グロービス著，西山茂監修『MBA アカウティンク』ダイヤモンド社，1996年
- 神戸大学会計学研究室編『管理会計ハンドブック』中央経済社，1969年
- 神戸大学会計学研究室編『原価計算ハンドブック』中央経済社，1977年
- 小菅正伸『行動的予算管理論（増補第2版）』中央経済社，1997年
- 小林健吾『最新原価計算論』中央経済社，1978年
- 小林健吾『原価計算総論（新訂版）』創成社，2002年
- 小林哲夫『原価計算（改訂版）』中央経済社，1988年
- 小林哲夫『現代原価計算論』中央経済社，1993年
- 小林啓孝『現代原価計算講義（第2版）』中央経済社，1997年
- 小林啓孝『デリバティブとリアル・オプション』中央経済社，2002年
- 籠屋邦夫『意思決定の理論と技法』ダイヤモンド社，1996年
- 財務省企業会計審議会『固定資産の減損に関する会計基準の設定に関する意見書』2002年

- 櫻井通晴訳『A. A. A. 原価・管理会計基準』中央経済社, 1975年
- 櫻井通晴『経営のための原価計算』中央経済社, 1995年
- 櫻井通晴『管理会計 (第3版)』中央経済社, 2003年
- 佐藤精一『経営原価計算』中央経済社, 1966年
- 高田直芳『ほんとうにわかる管理会計&戦略会計』PHP研究所, 2004年
- 田中弘『不思議の国の会計学 —— アメリカと日本』税務経理協会, 2004年
- 通商産業省産業構造審議会『コスト・マネジメント』1966年
- 豊島義一『意思決定原価計算』同文館, 1979年
- 中村輝夫「埋没原価の効用」『企業会計』, Vol. 24, No. 11, 1972年11月, pp. 52-57
- 中山隆祐『利益管理会計』白桃書房, 1967年
- 西澤脩『経営管理会計』中央経済社, 1996年
- 西澤脩『日本企業の管理会計』中央経済社, 1995年
- 西島益幸『企業の経済学』新世社, 1998年
- 日本管理会計学会編『管理会計学大辞典』中央経済社, 2000年
- 西山茂『戦略管理会計』ダイヤモンド社, 1998年
- 番場嘉一郎『原価計算論』中央経済社, 1963年
- 廣本敏郎『原価計算論』中央経済社, 1997年
- 古田隆紀『現代管理会計論』中央経済社, 1997年
- 正岡幸伸「リアルオプション経営の時代へ」『知的資産創造』2001年3月, pp. 46-55
- 光岡貞夫『機会原価と管理会計』千倉書房, 1981年
- 森勇治「特殊原価概念の再検討」『経営と情報 (静岡県立大学経営情報学部)』, Vol. 13, No. 2, 2001年3月, pp. 55-65
- 森勇治「サンクコスト効果の実証研究 —— 非合理的な意思決定へのコミットメントをいかにして避けるか」日本会計研究学会第59回全国大会報告資料 (於: 明治大学), 2000年9月
- 諸井勝之助「サンク・コストについて」『企業会計』, Vol. 12, No. 5, 1960年5月, pp. 21-25
- 門田安弘『原価計算』税務経理協会, 2000年
- 門田安弘『管理会計』税務経理協会, 2001年
- 山口年一『特殊原価調査』日本経営出版会, 1968年
- 山田英夫『ビジネス版 悪魔の辞典』メディアファクトリー, 1998年
- 山辺六郎『最新原価計算精説』白桃書房, 1958年
- 山辺六郎『原価計算論』千倉書房, 1961年
- 山辺六郎『管理会計』白桃書房, 1968年
- 山辺六郎『現代原価計算精説』白桃書房, 1969年
- 山本大輔著, 刈屋武昭監修『入門リアル・オプション』東洋経済新報社, 2001年

- American Accounting Association, Report of Committee on Cost Concepts and Standards, *The Accounting Review*, Vol.27, No.2, April 1952, pp.174-188
- Clark, J.M., *Studies in Economics of Overhead Cost*, The University of Chicago Press, 1923
- Copeland, T. and Antikarov, V., *Real Options*, Texere LLC, 2001 (邦訳：栃本克之監訳，柏崎了一，西谷洋介，白井弥生，田中武臣，丹藤信平，藤本昌代訳『決定版 リアル・オプション』東洋経済新報社，2002年)
- Dean, J., *Managerial Economics*, Prentice Hall, 1951
- Goldberg, J. and Nitzsch, R.V., *Behavioral Finance*, FinanzBuch Verlag GmbH, 1999 (邦訳：眞壁昭夫監訳，行動ファイナンス研究会訳『行動ファイナンス』ダイヤモンド社，2002年)
- Hofstede, G.H., *The Game of Budget Control*, Tavistock Publications, 1968
- Hopwood, A.G., *An Accounting System and Managerial Behavior*, Saxon House, D.C. Health, 1973
- Horngren, C.T., Datar, S.M., Foster, G., *Cost Accounting : A Managerial Emphasis 9/E*, Prentice Hall, 1997
- Johnson, H.T., and Kaplan, R.S., *Relevance Lost : The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, 1988 (邦訳：鳥居宏史『レレバンス・ロスト ——管理会計の盛衰——』白桃書房，1992年)
- Luehrman, T.A., Investment Opportunities as Real Options : Getting Started on the Numbers, *Harvard Business Review*, 1998 July-August (邦訳：吉村信昭「事業価値評価の新手法リアル・オプション」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1999年12-1月，pp.94-111)
- Shillinglaw, G., *Cost Accounting : Analysis and Control*, Richard D. Irwin,1961 (邦訳：安達和夫，山口操訳，中西寅雄監修『管理原価会計』日本生産性本部，1964年)
- Shillinglaw, G., *Cost Accounting : Analysis and Control revised ed.*, Richard D. Irwin,1967 (邦訳：中垣昇，安永利啓，山口操，安達和夫訳，中西寅雄監修『経営原価会計』日本生産性本部，1970年)
- Solomons, D., (ed.), *Studies in Cost Analysis 2/E*, 1968
- Vatter, W.J., *Managerial Accounting*, Prentice Hall, 1950
- Wang, X.H. and Yang, B.Z., Fixed and Sunk Costs Revisited, *Journal of Economic Education*, Vol.31, No.2, 2001 Spring, pp.178-185