

【巻頭特集】

ドラッカーが見てきた管理会計の未来

林 總

はじめに

マネジメントを発明したピーター・ファーディナンド・ドラッカー（Peter Ferdinand Drucker）は未来学者と呼ばれ、時代の行く先を的確に予言したことで知られる 20 世紀の巨人である。だが、本人は自らを「社会生態学者」とであると名乗った。

ドラッカーは自らの造語である「社会生態学者」をこう説明している。

「社会生態学者の仕事は、・・・「すでに起こった未来」を確認することである。すでに起こってしまい、もはやもどに戻ることのできない変化、しかも重大な影響力をもつことになる変化でありながら、まだ一般には認識されていない変化を知覚し、かつ分析することである」^{注1)}

ドラッカーは自らをゲーテの「ファウスト」の望楼主にたとえ、「見るために生まれ、物見の役を仰せつけられし者と位置づける。また、社会生態学は科学ではなく体系であり、「分析することではなく、見ることに基礎を置く」とする。そして「体系としての社会生態学は行動にかかわる。知識とは、それ自身が目的ではなく、行動のための道具である。社会生態学とは、すべて述べたように実学である」^{注2)}と断言する。

本稿の目的は、ドラッカーの管理会計理論を紹介することにあるのではなく、社会生態学者であるドラッカーが 50 年以上の長きにわたり見続け、分析し続けてきた管理会計を明らかにし、「すでに起こった管理会計の未来」を確認することにある。

1. ドラッカーと管理会計との出会い

1900 年代の初頭、火薬メーカーとして確固たる地位を築いていたデュポン社は、同時に、先進的な管理会計の手法を開発した会社としても知られている。その会社において、伝統的管理会計の幹ともいべき投下資本利益率（デュポンチャートシステム）と予算システムを作り上げ、財務システムを確立し、その後、経済予測、長期経営計画、投資計画、事業部予算等を開発、進化させた人物が、ドナルドソン・ブラウンだった。

R・S・キャプランは著書レレバンス・ロストで、ブラウンについてこう綴っている。

「デュポン社の投資利益率公式 (ROI=デュポンチャートシステム) は、我々筆者の知る限りでは、ドナルドソン・ブラウ

ンによって創作された。・・・ブラウンの考え方は、デュポン社の組織そして後のゼネラルモーターズ社に大きなインパクトを与えた。しかし、彼の考え方が会計専門家達の間にも幅広く知られたのは 1950 年代になってからである」^{注3)}

その頃(1920 年の初め)、ゼネラルモーターズ社(GM)は、創業者のデュランドが多様な業務単位を統制できなかつたことから在庫危機に陥っていた。デュポン社は GM をデュランドから買い取って経営にあたりるとともに、ブラウンを倒産寸前の GM に送り込んだ^{注4)}。

デュランドから CEO を引き継いだのアルフレッド・スローンは、複雑になりすぎた GM を、日々の監視業務なしで管理できる管理会計システム(投資利益率 ROI、予算システムなど)を駆使することで、世界一の自動車メーカーに作り上げた。このスローンを支えたのがブラウンだった。ドラッカーはこう書いている

「財務、統計、海外戦略、給与システム、人事システムなど、すべてがブラウンの設計によるものだった。しかもすべてが世界で最初のものであり、いかなる本にも理論にもないものだった」^{注5)}

それから 20 年ほど経った 1943 年。ドナルドソン・ブラウンの代理としてポールギャレットがドラッカーのもとを訪れ、会社組織の見直しについてのコンサルを依頼する。これが、ドラッカーと世界最先端の管理会計との出会いだった。

2. レレバンス・ロスト前

ここからは、レレバンス・ロストが出版されるまでの、著作を見ていくことにする。

(1) 現代の経営 (The Practice of Management, 1954 年)

ドラッカーが GM でのコンサルから得た知見をまとめた著書『企業とは何か』は、世界的ベストセラーとなった。さらに 5 年後の 1951 年、ドラッカーはゼネラルエレクトリック社(GE)のコンサルに着手し、1954 年『現代の経営』を出版する。

生産性・間接費・コスト・利益

本書で注目すべき点は、生産性、間接費、コスト、利益についての問題意識である。その後の 50 年以上にわたり一貫して、ドラッカーはこのテーマを追い続けた。

生産性から見ていこう。

「企業は、顧客の創造という目的を達成するために資源を利用する。企業は、資源を生産的に利用する機能を持つ。これが事業の管理的機能であり、その経済的側面が生産性である」^{注6)}

言うまでもなく、資源を利用することでコスト(費用)が生じる。ドラッカーが問題とするのは、コストと生産性の関係である。

工場作業者のほとんどが直接作業で、しかも労働集約的な工場であれば、生産性は直接労務費(あるいは直接作業時間)で測定できる。

だが、現実には違う、とドラッカーはいう。

「伝統的な生産性の尺度は、肉体労働だけが生産的な資源であり、肉体的な仕事だけが唯一の仕事であるとする 18 世紀の迷妄の上に立っている」^{注7)}

ところが、管理会計のテキストでは直接作業時間が製造間接費の主要な配賦基準と書かれているし、現実として直接作業時間(工数)を配賦基準としている会社は少なくない。

生産活動は、直接作業員だけが行っているのではない。材料を除くすべての経営資源が生産活動を支えている。いいかえれば、それまで間接費として一括りにされてきた様々な費用が、生産性に影響しているのである。

「会計士が間接費と呼ぶ多分に避難の意味合いを持つ用語がひとまとめにしているもの、・・・二つの種類の間接費がある。一つは生産的な間接費であって、肉体労働や設備に関わるコストを代替するものとしての、経営管理者や専門職にかかわるコストである。もうひとつは、組織内の摩擦によって発生し、かつ自ら摩擦を発生させ、生産性に何ら寄与せず、むしろ生産性を阻害する人たちに関わるコストである」^{注8)}

ところで、生産性はどのようなすれば可視化できるのであろうか。この問いに対して、ドラッカーは付加価値である利益をあげる。とはいえ、単調に企業のあらゆる活動のコストと、それらの活動から得られた報酬との差を計算すればよいというのではない。

「コストの内訳となる数字が意味ある形で配分されているときのみ、生産性の分析に使うことができる。しかしそのためには、会計学の伝統的なコンセプト、数字、手法の改革が必要となる。間接費を各部門に一律配分するという昔ながらの手法は、コスト分析を不可能にするものとして放棄しなければならない・・・

要するに、経理の数字は、税務署、銀行家、証券アナリストのためのものではなく、マネジメント上のニーズに焦点を合わせたものにする必要がある」^{注9)}

つまり、ドラッカーは伝統的原価計算、そして、そこから計算される会計上の差額としての利益は付加価値を表わしてはいない、と言うのである。

(2) 創造する経営者 (managing for result) 1964 年

ドラッカーによれば、本書は「経営戦略を論じた最初の著書」^{注10)}である。しかし、内容はまごう事なき管理会計論であり、ドラッカーが見てきた世界最先端の管理会計、とりわけコストに関する興味深い考察が展開されている。

8つの仮説

第一章では、企業に共通する8項目の現実を仮説としてあげ、これらを解き明かしていく。

- ① 成果と資源は企業の内部にはない。内部にあるのはコストセンターである
- ② 成果は問題の解決ではなく、機会の開拓によって得られる
- ③ 成果をあげるには、資源を問題ではなく、機会に投じなければならない
- ④ 成果は、有能さではなく、市場におけるリーダーシップによってもたらされる
- ⑤ いかなるリーダーシップもうつろいややすく短命である
- ⑥ 既存のものは古くなる
- ⑦ 既存のものは、資源を誤って配分される
- ⑧ 業績の鍵は集中である

本項では、このうちコストに関する①と⑦について見ていくことにする。

①はコストセンターとプロフィットセンターに関する仮説である。プロフィットセンター(利益中心点)とは、収益と費用についての責任をもつ機能部門を同時に包含する責任センターのことである。そして責任センターは、1人の責任者を長とする組織単位を指し、典型的なプロフィットセンターは事業部である。しかし、管理会計上のプロフィットセンターの範囲は事業部にとどまらない。アンソニーによれば「管理会計においては収益は実現に関係なく、中心点における産出高の価値であると定義するのが正しい。したがって、工場ではその製品を販売部門に売却することによって1つの利益単位となる」^{注11)}としている。工場事業部制、あるいはラインカンパニー制などは、その具体的な適用例といつてよい。

ところが、ドラッカーはプロフィットセンターの概念を、まったく違う角度からとらえている。

「およそ企業の内部には、プロフィットセンターはない。内部にあるのはコストセンターである。技術、販売、生産、経理のいずれも、活動があつてコストを発生させることだけは確実である。しかし成果に貢献するかはわからない」^{注12)}

ここで注意すべきは、活動にはコストを伴うと指摘している点と、発生したコストがいつも成果に貢献するわけではないとする点である。そして、この記述は⑦と繋がるだけでなく、活動基準原価計算の萌芽ともいふべき指摘である。

ところで、会計理論において、期間利益

は事業活動の成果である期間収益と、その成果を獲得するために払った努力である期間費用の差額であり、因果関係に基づいて計算した結果である。それゆえ、差額である期間利益は、その期間における事業活動の業績を表していると考えられている。この「費用収益対応の原則」の論拠には、異論がないわけではない。そこには大きく二つの見解がある。ひとつは、期間収益と売上原価には個別対応が認められるが、販売費および一般管理費には対応関係が認められないとする見解。もうひとつは、そもそも期間収益と期間費用の間には、質的な対応も量的な対応も存在しないとする見解である。ではなぜ対応しないのに、費用収益対応原則が損益計算の基本原則となっているか。その理由は、「現行企業会計の主目的が、名目投下貨幣資本を回収した後の剰余である可処分利益の算定にあるためにすぎないからである」^{注13)}とする。

しかしながら、ドラッカーはこうした投下資本の回収剰余計算の立場はとらなかった。彼の関心は投下した資金(つまりコスト)がどれだけの成果(つまり収益)をあげたか、という点である。これが⑦の仮説である。

「既存のものは、資源を誤って配分されている。・・・第一に成果(results)の90%が上位10%のイベントからもたらされるのに対し、コストの90%は成果を生まない90%のイベントから発生している。そして、経済的な成果は収益に比例するが、コストは取引の量に比例する。(ただし、ここでいう収益は、材料費を控除した限界利益のこと 筆者注)。第二に、資源と努力は、成果にほとんど貢献しな

い 90% のイベントに使われている。・・・
ところが経営者の頭の中や会計帳簿では、
収益とコストは循環している。現実には収
益がなければコストは回収されな
い。・・・収益を生み出す活動に意識的に
力を入れないならば、コストはなにも生
まない活動、単に多忙な活動に向かっ
ていく。」^{注14)}

ドラッカーは、成果(収益)を生み出すよ
うに費用(コスト)を使わなければ、つまり
利益がでなければ、収益と費用は当然には
循環しないという。それゆえ、意識して収
益を生み出す活動に費用を使わなくてはな
らない。さもなければ、費用は何も価値を
生まない活動に向かってしまい、費用を収
益では回収できなくなる、と言うのである。

つまり、収益と費用は対応させなくては
ならないのである。ドラッカーは、これま
での会計とは全くことなる視点で費用(コ
スト)の本質に迫ったのである。

コスト管理の条件

続く第五章で、ドラッカーは有効なコス
ト管理に不可欠な条件を 5 つあげている。

- ① コストはその 90% は 10% の活動から
発生するのだから、コスト管理は最大
のコストに集中しなければならない
- ② 異なるコストはその種類によって管
理する
- ③ 行うべきでない活動のコスト削減は
無意味であり、活動自体をやめる
- ④ 企業内部の全体を視野に入れる。ある
部門のコスト削減が別の部門のコスト
アップになってはならない
- ⑤ コストは原材料から最終製品に至る
一連の企業間価値連鎖の中で生じるも
のであり、最終的には顧客が支払うも

のである点に留意する

コスト分析の手法

次にドラッカーはコスト分析手法として
コストセンター、コストポイントをあげる。

a) コストセンター

管理会計でいうコストセンターは、原価
集計単位のことである。原価計算基準では、
管理組織上の部門をコストセンターとする
ことで、原価の発生を機能別、責任区分別
に管理でき(原価管理目的)、さらに、正確
な製品原価の計算(製品原価計算目的)が可
能になるとしている。とはいえ、コストセ
ンターと組織上の部門を同義と硬直的に解
するべきではなく、製造工程、作業単位、
活動、製造オーダーまで概念を広げるこ
とで、より詳細な原価管理が可能になる^{注15)}。

一方、ドラッカーは全く別の視点でコス
トセンターをとらえている。つまり、原価
の集計単位ではなく、「材料や商品の移動」、
「販売」、「資金」、「材料」、「管理」など、
コストそのものの発生源をコストセンター
というのである。

b) コストポイント

コストセンターの中であって、大部分の
コストを生じさせているいくつかの活動が
コストポイントである。たとえば、「材料や
商品の移動」のコストポイントは、工場内
や工場間の移送や倉庫での出荷作業。「販
売」のコストポイントは、販売担当者、販
売促進活動。「資金」のコストポイントは、
運転資金を必要とする倉庫内の棚卸資産や
売掛金。「材料」のコストポイントは、種
類別の原材料、包装資材、「管理」のコスト
ポイントは、受注、請求、回収、経理など
の業務である。

ところで、ドラッカーは、「コストポイン

トのそれぞれを独立した問題として扱うことは適切ではない・・・コストポイントの分析からも、コストは1つの体系であるということが明らかである」^{注16)}として、コストをビジネス全体の流れの中でとらえ、最終的にすべてのコストを負担する顧客の視点に立ったコスト管理の必要性を説く。つまり、先に列挙した⑤の仮説、原材料から最終製品に至る一連の企業間価値連鎖の中で位置づけよ、というのである。

c) グループ分け

さらにドラッカーは、これらのコストポイントを、①生産的コスト②補助的コスト③監視的コスト④浪費的コストの4つの主要なカテゴリーにグループ分けよと言う。

生産的コストは「顧客が必要とし喜んで対価を支払ってくれる価値を提供するための活動のコスト」^{注17)}のことで、製造、出荷、販売、労働、資金などに関わるコストがこのカテゴリーに属する。補助的コストは、物流、受注、請求、回収、経理などのコストで、それ自体「経済価値は生み出さないが、経済活動の一環として不可避的なコスト」^{注18)}である。③の監視的コストは「何かをもたらすためではなく、何か悪いことが起こらないようにするための活動コスト」で、④の浪費的コストは「いかなる成果も生むことのない活動のためのコスト」であり「このうち、最も高くつくものは、無為のコストである」としている。

以上のカテゴリーに集計されたコストを活動基準原価計算に置き換えれば、①は主要アクティビティコスト、②は補助アクティビティコスト、③は評価アクティビティコストあるいは予防アクティビティコスト、そして④が非付加価値アクティビティコス

トを指していることは明らかである。

だが、この時のドラッカーは、コストポイントやカテゴリーのコストを測定するまでには至っていない。ドラッカーは④についてこのように言及している。

「発見の難しい浪費的コストがある。

特に無為のコストは数字には出てこない」

以上が、レレバンス・ロストが世に出る以前の著作である。

3. レレバンス・ロスト後

(1) 製造業復権のコンセプト (The Emerging Theory of Manufacturing)

最初に1990年に発表した論文「製造業復権のコンセプト」^{注19)}を見ていくことにする。

ここでドラッカーは製造にかかわる新しいコンセプトとして、活動基準原価計算とシステムズアプローチを取り上げている。

「最近マスコミでは、会計士の評判が芳しくない。製造にとっての諸悪の根源とされている。しかし、最後に笑うのは会計士である。それには原価計算が大きな役割を果たすことになる。もちろん原価計算の中身は大きく変わる。新しい原価計算は、より正確には製造にかかわる経済学となる。それは、これまでの原価計算とはコンセプトが異なる。製造を事業上の戦略と一体化させることに目的がある」

この章で、ドラッカーは1920年代にアメリカで発明された原価計算が、GMやGEを世界のリーダーとしての競争力をもたらした

たものの、すでにその頃には、原価計算の欠陥も明らかになりつつあったことを指摘し、その主な原因を四つあげている。

第一は、間接費の配賦基準である。

「しかるに今日に至るも、原価計算は緻密に算出した直接労務コストを計算の基礎においている。その他のコストも、実に 80%から 90%に上るその他コストのほうを、製品別の直接労務コストの比というものは恣意的というべきものによって比例計算している」^{注20)}

つまり生産性を労働力のみで測定してきた時代の異物が除かれていない、というのである。

第二に、生産性の測定方法のゆがみである。

原価計算は「製造プロセスや製造方法の変更によるコスト削減を、直接労働コストの削減としてしか把握できない」

第三に、価値を生まないコストが可視化されないことである

「生産時のコストしか把握できない。

故障や生産上の欠陥から生じる非生産時のコストは把握しない」^{注21)}

第四に、工場内だけを製造プロセスととらえ、原材料の生産から顧客に届くまでのプロセスの一部とは考えていないことである。

これらの欠陥はかなり以前から指摘されていたが、現実問題として管理会計業務が手作業を前提とする以上、その解決には、コストがかかりすぎた。だが、1980年代に入ると急速にコンピュータが普及し、会計革命の端緒を開いた。

1986年「このような認識から結成されたのが、オートメーション機器メーカーと、

そのユーザーたる多国籍メーカーと、会計士たちからなる新しい原価計算システム開発のための国際コンソーシアム CAM-I(コンピュータ・エイディッド・マニユファクチャリング・インターナショナル)だった」

もちろん、ドラッカーは、コンピュータを使えばこれら4つの欠陥を簡単に解決できるとは考えていなかった。そのためには、原価計算そのものを変えなくてはならない。とはいえ、ドラッカーが考えていた新しい原価計算は、1987年にキャプランとノートンが提唱した活動基準原価計算(ABC)と同じではなかった。

「新しいアプローチが必要とされていた。直接労働コストを尺度とすることは間違いだった。・・・新しい尺度は時間ではなければならなかった」

しかしながら、それは活動基準原価計算の簡易版として2004年にキャプランとアンダーソンが提唱した「時間主導型活動基準原価計算(TDABC)」とも、一線を画していた。つまり、ドラッカーがコストドライバーに時間を用いるべきだとしたのは、アクティビティ毎に別々のドライバーを用いることによる計算の複雑化を回避するためではなかった。そこには、ドラッカーの時間に対する確固たる信念があった。

「一定時間内に発生するコストは、すべて固定的である。変動コストなどというものはない。・・・可変であって管理が可能な唯一のものは時間だけである。時間を削減するものこそ重要である。この洞察によって、実に原価計算にともなう四つの制約のうち、最初の三つが一挙に解決される・・・それまでの原価計算では、最終製品の在庫は、直接労務コスト

を消費しないがゆえに、コストがかからないとされていた。・・・在庫中の製品は、何も生まない。それどころか高価な資金を釘付けにし、時間を消耗する。時間コストは高い。新しい原価計算は、この在庫についても、その便益（たとえば顧客サービスの迅速さ）を時間コストとの対比によって評価測定することができる」^{注 22)}

この論文でもうひとつ注目すべきは、システムズアプローチの指摘である。伝統的原価計算において製造プロセスは、材料を製品に変換するまでの工場内のプロセスを前提としている。しかしながら、企業活動を価値連鎖の一部と考えれば、製造プロセスは製品の完成で終わるわけではない。

「製造とは。原材料を経済的満足に変えるプロセスと定義するならば、製造プロセスは、製品が工場を出たときに終わるのではないことになる。物流やアフターサービスも、製造プロセスの一部であり、工場と統合し、調整し、管理しなければならない」^{注 23)}

ドラッカーは 1990 年の時点で、時間軸と価値連鎖を会計に組み込む必要性を指摘していたのである。それから 10 年後の 1999 年。ドラッカーは管理会計の未来を予言した著書を世に送ることになる。「明日を支配するもの」である。

(2) 明日を支配する者

原題は「management challenges for the 21st Century」であり、管理会計の未来を見通した内容となっている。

本書は、GM のコンサルティングから 50 年もの長きにわたって傍観してきた会計の

総括から始まる。

「一九二〇年代に生まれた原価計算も、一九世紀の企業経済学に従うものであって、コストについての情報を与え、コストを管理するためのものだった。・・・第二次大戦の頃ようやく明らかになったように、資産の管理やコストの管理は、トップ経営陣の仕事ではない。現場の仕事である。たしかに、コスト上の不利が大きければ、事業を損なう。だが事業を成功させるものは、コストではなく、価値の創造である」^{注 24)}

1920 年代、GM やフォードの CEO が原価計算に力を注いだのは、コストの削減こそが利益の源泉だったからである。しかしながら、21 世紀の経営者の仕事は価値の創造であって、コスト管理ではない。なのに、相変わらず情報システム部や経理部は、大量のデータをより早く処理し、経営に役に立たない会計情報をより早く作成することを目指している。そのために高額な資金をシステムに投資しようとする。しかしそれは、経営者が求めているものではない。

「だが事業を成功させるものは、コストではなく、価値の創造である。・・・新しい現実に基づく経営戦略である。それらの意思決定こそが、トップ経営陣の仕事である。・・・しかるに旧来の会計システムは、これらトップ経営陣の仕事に対しては、いかなる情報も与えることができない。そもそもトップ経営陣の仕事のうち、一つとして、会計システムが前提としているものに合致するものがない」
ではトップが必要とする会計情報とは何か。これこそがドラッカーが考える新しい管理会計であり、以下の二つについての情

報を提供できるシステムである。

① プロセス全体の原価の可視化

「ABC原価計算は、原材料や資材や部品が工場に到着したところから、製品が最終消費者の手元に達した後までのプロセス全体を把握する」^{注25)}

② 非付加価値原価の可視化

何も価値を生まないコストを会計に反映させることである。

「ABC原価計算は、機械の遊休時間や材料、工具の待ち時間、出荷の待ち時間、不良品の手直し、および廃棄処分のコストなど、何もしないことに伴うコストも計算する」^{注26)}

実は、この何もせず、何も価値を生まないことに伴うコストこそが、かつてドラッカー立てた仮説、「コストの90%は成果を生まない90%のイベントに使われたコスト」、あるいは「組織内の摩擦によって発生し、かつ自ら摩擦を発生させ、生産性に何ら寄与せず、むしろ生産性を阻害する人たちに関わるコスト」である。

こうして管理会計にプロセス概念と付加価値の概念を組み入れることで、コストの管理だけでなく、成果の管理が可能になる。つまり、費用(努力)のうちどれだけ収益(成果)をもたらしたのか、プロセス全体でつかむことができるようになるのである。

(3) 経済価値連鎖全体のコスト管理

しかしながら、ドラッカーはこの二つの条件では不十分であると考えていた。

つまり、管理すべきコストの範囲は、材料の受入から代金の回収だけではなく、経済価値連鎖全体とすべきだというのである。なぜなら、それが、顧客の創造につながる

と考えていたからである。

「経済連鎖全体のコストを管理することは、コスト主導の価格設定から、価格主導のコスト管理に移行することに伴う必然でもある。すなわち、顧客が進んで支払う価格を設定し、商品の設計段階から許容されるコストを明らかにしている」^{注27)}

実際に経済価値連鎖全体のコスト管理を行うには、経済連鎖に組み込まれているすべての企業の会計ルールを統一し、すべての企業の会計システムを統合し、情報を共有することが不可欠となる。しかし、それは気が遠くなるほどの壮大なテーマである。

ほとんどの経営者は、不可能だとして、最初からあきらめてしまうかもしれない。

しかし、ドラッカーはこう断じるのである。

「いかなる障害があるにせよ、この経済連鎖全体のコスト管理を行わなければならない。さもなければ、いかに自社内において生産性の向上をはかろうとも、コスト上の不利は免れない」^{注28)}

結語

本稿を書き終えてを思うことは、20世紀を生きた「望楼主」ドラッカーは、管理会計をどのように見て何を告げようとしたか、という点である。彼は、あくまでも実学を追究してきた。マネジメントに使えない会計、顧客の創造に結びつかない会計は、無意味であると考えてきた。ドラッカーにとって、管理会計は学問ではなく、マネジメントに不可欠な経営情報だった。

つまり、ドラッカーは、管理会計は利益

管理のためではなく、最終的にすべてのコストを負担する顧客の満足のために行うものでなくてはならない、と考えていたのである。そして、この視点のない経営者は、

結局は顧客の支持をなくしてしまう、と訴え続けたのである。

年号	年齢	著書他
1909		オーストリアウィーンで生まれる
1943	34	ゼネラル・モーターズのコンサル実施
1946	37	『会社という概念』（東洋経済新報社、1966年） - 1946年著作。
1951	42	ゼネラルエレクトリックのコンサル実施
1954	45	『現代の経営（上・下）』（ダイヤモンド社、1965年）
1957	48	『変貌する産業社会』（ダイヤモンド社、1959年）
1960	51	『明日のための思想』（ダイヤモンド社、1960年）
1961	52	『新しい社会と新しい経営』（ダイヤモンド社、1961年）
1964	55	『創造する経営者』（ダイヤモンド社、1964年）
1966	57	『経営者の条件』（ダイヤモンド社、1966年）
1969	59	『断絶の時代—来たるべき知識社会の構想』（ダイヤモンド社、1969年）
1974	65	『マネジメント—課題・責任・実践』（ダイヤモンド社、1974年）
1979	70	『傍観者の時代』（ダイヤモンド社、2008年）
1985	76	『イノベーションと企業家精神—実践と原理』（ダイヤモンド社、1985年）
1989	80	『新しい現実—政府と政治、経済とビジネス、社会および世界観にいま何が起こっているか』（ダイヤモンド社、1989年）
1990	81	『製造業復権のコンセプト（HBR 1990年5-6月号）』
1992	83	『未来企業—生き残る組織の条件』（ダイヤモンド社、1992年）
1993	84	『ポスト資本主義社会—21世紀の組織と人間はどう変わるか』（ダイヤモンド社、1993年）
1995	86	『未来への決断—大転換期のサバイバル・マニュアル』（ダイヤモンド社、1995年）
1998	89	『ドラッカー経営論』（ダイヤモンド社、2006年）
1999	90	『明日を支配するもの—21世紀のマネジメント革命』（ダイヤモンド社、1999年）
2002	93	『ネクスト・ソサエティ—歴史が見たことのない未来がはじまる』（ダイヤモンド社、2002年）
2005	95	逝去

ダイヤモンド社のホームページをもとに筆者作成

(注記)

注 1) 「すでに起こった未来」 P313 P.F. ドラッカー 上田惇生訳 ダイアモンド社 1994 年 (以下同じ)

注 2) 「すでに起こった未来」 P322

注 3) 「レバンス・ロスト」 P79 白桃書房 H.T. ジョンソン、R.S. キャプラン 鳥居宏史訳 1992 年

注 4) このくだりについて、ドラッカーはおもしろいエピソードを紹介している。「デュポン家の娘と密かに結婚していたブラウンは、ピエール・デュポンが買収したばかりの倒産寸前のデトロイトのぼろ会社 GM に私を売り飛ばしてしまったんです」
「傍観者の時代」 P314 P.F. ドラッカー 上田惇生訳 ダイアモンド社 2008 年 (以下同じ)

注 5) 「傍観者の時代」 P314

注 6) 「現代の経営(上)」 P52 P.F. ドラッカー 上田惇生訳 ダイアモンド社 2011 年 (以下同じ)

注 7) 「現代の経営(上)」 P56

注 8) 「現代の経営(上)」 P56

注 9) 「現代の経営(上)」 P98

注 10) 「すでに起こった未来」 P309

注 11) 「管理会計」 R.N. アンソニー アメリカ経営学大系 10 日本生産性本部 1963 年

注 12) 「創造する経営者」 P5 P.F. ドラッカー 上田惇生訳 ダイアモンド社 2008 年 (以下同じ)

注 13) 「財務会計第 7 版」 広瀬義州 中央経済社 P450

注 14) “managing for results Peter F. Druker” P9-10 筆者訳 business

realities collins

注 15) この点については、次の記述が参考になる。「要するに、コスト・センターとして利用されるものは、次の 2 つの両方あるいはいずれかの性格を持ったものである。①責任センター②活動センター。このような観点で見ると、原価部門はこの 2 つの性格を有している。したがって、原価部門を原価集計単位として利用するのなら、製品原価目的にも原価管理目的にも役立つ原価計算制度を構築できるわけである。原価部門を定義するうえで最も基本となるのは責任であって、その結果、その中には比較的多数の異なる機能、活動が含まれる。したがって、しばしば、原価部門を細分化したコストセンターを設け、そこに原価を集計することが必要になる。そうすることによって、さまざまな職能や活動にどれだけのコストがかかっているかを知り、原価改善に役立てることができるのである。これに対して、第 14 章で説明する ABC は、活動センターとしてコストセンターを中間的原価計算対象とするシステムである」(原価計算論 第 2 版 廣本敏郎 P141 中央経済社)

注 16) 「創造する経営者」 P102

注 17) 「創造する経営者」 P104

注 18) 「創造する経営者」 P105

注 19) 「P.F. ドラッカー経営論」 上田惇生訳 ダイアモンド社 2006 年 (以下同じ)

注 20) 「P.F. ドラッカー経営論」 P444

注 21) 「P.F. ドラッカー経営論」 P444

注 22) 「P.F. ドラッカー経営論」 P446

注 23) 「P.F. ドラッカー経営論」 P454

注 24) 「明日を支配する者」 P113 P.F. ド
ラッカー 上田惇生訳 (以下同じ)

注 25) 「明日を支配する者」 P127

注 26) 「明日を支配する者」 P127

注 27) 「明日を支配する者」 P134

注 28) 「明日を支配する者」 P135