

分権的組織における管理会計の再構築 (2)

挽 文 子

4 分権的組織における管理会計：革新

前号（一橋論叢，1999年11月号）では，伝統的な分権的組織における管理会計として，インベストメント・センター概念の誕生と普及について検討した。インベストメント・センター概念が企業において実際にどこまで深く浸透しているかはわからない。しかしながら，それを採用しているかどうかという点だけからみると，日米ともに，企業においては時代の経過とともに普及してきたことと，日米間でインベストメント・センター概念の展開には違いがみられることを明らかにした。

さて，時間のギャップは若干あるとしても，非常に困難な状況に直面し，相当な数の企業が経営改革に着手している。では，どのような改革がおこなわれているのだろうか。その現状を各社のホームページでみると次の通りである。

（グループ・レベルの経営改革の現状）

「1999年4月から，社内を10のグループに分けた事業運営体制とし，各グループがあたかも独立会社のように，自己責任原則のもと自ら意思決定を行い，機動的な事業運営が行えるよう，今までのグループ制を深化させた『実質的独立会社制』の導入を決定しました。同時に，実質的独立会社化を実現するために，新役員・経営体制を導入し，あわせて本社機構の改革を行いました。…各グループでは，グループ長 & CEO をトップに，新たに委

嘱された業務役員がボードメンバーとなったグループ経営会議において、意思決定を行い、グループ業務執行の責任を負います。…各グループは、その事業と関連のある子会社等を含めた事業連結ベースで評価します。

…本格的な連結経営時代を迎え、わが国の会計ルールも連結重視の傾向が強まってきています。また、すでに証券アナリスト、機関投資家等の投資判断基準は、連結ベースに基づいており、単に決算だけではなく、1000社を超える日立グループをマネジメントし、効率化を図ることが急務となっています。…従来に関連会社施策の柱である『自主独立』政策の良さを残しながら、国際競争力向上の観点から、企業買収・売却といった思い切った施策の断行も含めた事業再編や効率化を図り、もともと定評のあった連結日立の更なる強化を図って参ります。」

かくして日立では、はじめて連結ベースの中期経営計画(計画期間1999年から2002年)を策定し、インターネット上でそれを公開している。

「株主とお客様、社会、社員等への庄山社長のメッセージとして、『知識』と『IT』をベースにインターネットを有効活用した『ベスト・ソリューション・パートナー』をめざす連結ベースでの中期経営計画“i.e. HITACHI プラン”を決定しました。…

「i.e. HITACHI プラン」の実行目標(連結ベース)

売上高については、平成11年度から平成14年度にかけ、年率約6%で拡大させます。セグメント別では、情報エレクトロニクス、金融を含むサービスがそれぞれ構成比を高める計画です。…

利益については、ソリューション企業へ質的、構造的に変革して行く中で、情報エレクトロニクスを中心に大幅に増加させる計画です。

効率性を示す指標である、ROE(株主資本利益利率)、ROA(総資産利益率)についても、情報エレクトロニクスを中心に改善させます。ROEについては、本見通しでは7.5%となっていますが、収益構造の転換を一層進展させることにより、8%を目標とします。

日立グループの再編、見直し、強調の積極推進

日立グループとしての経営目標は、資本効率を高めて株主の付託にこたえ、日立製作所の時価総額の増大を図ることです。このため ROE 8% 達成に向け、日立製作所の事業グループと主要関連会社 35 社を核として日立グループ連結経営を行っていきます。連結経営にあたっては、資本コストを意識した意思決定はもちろんのこと、『事業効率の向上』『共通資源の有効活用』という観点から、共通経営基盤の整備、強化を図ります。…」

「1999 年 4 月、ソニーは企業改革の一環としてカンパニー制の再編を行い…

今回の改革は、最大の事業部門であるエレクトロニクスの収益性を高めるとともに、激しく変化する環境の中で、より迅速な意思決定や行動が可能となるようグループ企業や各部門の再編成により株主企業価値の最大化を図ることを目的としたものです。また、本社機能はグループ全体の株主企業価値最大化をめざすアクティブ・インベスターであるという役割を明確にするために見直しを図ることとしました。…

…株主企業価値創造の経営（バリュー・クリエーション・マネジメント＝VCM）を進めるためのベースとして、資本コストを正しく反映させた新しい業績評価尺度を 1999 年度より導入します。これは、税引後営業利益から負債資本コストと株主資本コストを差し引くことで求められる経済価値の概念にもとづいたものです。グループ本社は、今後各事業ユニットに対して株主企業価値の目標を設定し、戦略の構築と実行を求め、さらには報酬制度との連動をめざします。このようにして、株主企業価値の創造をグループ経営の基本に位置づけ、具体的な行動に結びつけていきます。」（アニュアルレポート 1999）

「私（引用者注：NEC 西垣浩司氏）は、本年 3 月 26 日の社長就任以来、他社との提携による競争力強化や不採算事業のリストラ、固定費や有利子負

債の削減など当社業績の改善に努力してまいりましたが、これを確実な成長軌道に乗せるため、このたびインターネット時代の価値創造企業への転換を志向した抜本的な構造改革を断行することといたしました。…

インターネット市場の攻略に向け事業を推進するため、来年(引用者注：2000年)4月から3つのカンパニーで構成される社内カンパニー制を導入します。これにより、各カンパニーが競争力を高め、顧客特性や事業特性に合わせた経営を行い、グローバルに事業展開をしている専業者との競争に勝てる仕組みを構築します。…

また、社内カンパニーを自立的な事業体にするため、各カンパニーに大幅な権限委譲を行い、事業執行力を強化するとともに、自己責任を徹底する仕組みを導入し、事業の選択と集中を加速します。

さらに資本効率およびキャッシュ・フロー重視の経営を推進することとし、①資本コストを加味した連結ベースの損益、②フリー・キャッシュ・フロー、③出荷高成長率、④ROE(株主資本利益率)、⑤負債/資本比率の5つの指標を社内カンパニーの業績指標として設定します。

これらの施策により、社内カンパニーの自立化、結果責任の明確化を担保するだけでなく、業績評価、意思決定基準・ルールの改善により、透明性の高い経営につなげていきます。…

迅速な意思決定、各社内カンパニーの事業執行責任の明確化、経営の透明性を目指し、コーポレート・ガバナンスの強化を行います。…さらには、来年度から各カンパニーの業績開示を行い、証券市場の声を意識した経営を推進していきたいと考えております。」

ここではわずか3社の経営改革を概観したに過ぎないが、そのいずれもがグループ経営の必要性を認識し、その実現に向けて親会社内の分権的組織の区分および機能を見直し、同時にその単位と子会社との関係を明確に定義し直している。親会社内の個々の分権的組織とその関連事業を担当する子会社を連結し、特定の業績尺度に基づく事業別連結ベースの目標を掲げ、連結ベ

ースでその単位（日立では社内グループおよびその長、SONY および NEC では社内カンパニーおよびその長）の業績評価を行おうとしている。企業グループ本社レベルではそれらが会計単位となっている。

連結ベースでも資本コストの重要性が指摘されていることに注意を要する。経営改革の一環として管理会計システムが見直されている。株主価値重視の視点が強調され、その一環として資本コストが実務において重視されるようになってきたといえる。

本号ではこうした現状を踏まえ、伝統的な分権的組織における管理会計が現在どのように再構築されつつあるかを、具体的に検討することにした。

(1) 従来の分権的組織を横につなぐセグメント別連結ベースの管理会計

① ディスクロージャー制度の革新

筆者は前号において、分権的組織を事業部のみならず子会社をも含むものと定義したうえで、分権的組織における伝統的な管理会計を取り上げた。しかしながら、企業の実務において、分権的組織に子会社を明確に含めてきたかどうかは、とりわけ日本企業をみた場合に若干疑問が残る。またたとえ子会社を管理の対象としてきたとしても、そのためのさまざまなシステムが今日でも適切であるとは限らない。さらに言えば、事業部か子会社かを問わず、なかにはインベストメント・センター概念がどれだけ深く根付いていたかも疑わしい企業も存する。そうした理由から、親会社単独だけでなく、企業グループとしてグループ経営推進のための経営改革が前述したように推進されている。

別稿で論じたように¹⁾、企業グループとしての経営を行っていくうえで経営者および経営管理者にとって役立つ情報は、事業別連結ベースの情報（セグメント情報）である。管理会計で重要なのは連結情報というよりもセグメント情報である。連結情報を拡充するためにその一環としてセグメント情報を充実させようという財務会計とはスタンスが異なる。

もっとも昨今では、財務会計においてもセグメント情報の有用性がこれま

で以上に強調されるようになってきた。情報利用者である顧客に焦点を当て、現行の財務報告を含むビジネス・リポーティングを改善させようとする動きが、アメリカでは1990年代に入ってからみられる。そこでは、セグメント情報の有用性が一層強調され、また有用であるからこそ、現行のセグメント区分が適切であるかどうかが問題視されるようになった。その結果、後述するように新たなセグメント区分に関する基準書「企業のセグメントおよび関連情報に関する開示」が公表されるにいたった。

では、どのようなセグメントが有用だとされたのか、次にこれを検討していくことにする。

(AICPAの特別委員会報告書)

AICPAはビジネス・リポーティングの適切性と有用性について検討するため、1991年に特別委員会を設置した。アーサーアンダーセンのパートナー Jenkinsを委員長とし、その他メンバー15名からなる特別委員会は、ビジネス・リポーティングの顧客である特定の利用者、すなわち専門の投資家および債権者、アドバイザー（アナリスト、株式仲買人、ポートフォリオ戦略家、コンサルタントなど）を対象に調査を実施した。その調査結果を踏まえ、最終的に特別委員会は1994年に委員会報告書をまとめている。その第3章において、ビジネス・リポーティングのヘビーユーザーである利用者が、意思決定に際して実際にどのような情報を利用しているか、実際に必要とされている情報とあまり重要でない情報は何かを明らかにしている。第5章から第8章においては、調査結果とコスト・ベネフィットを勘案したうえで、具体的に4つ、すなわちビジネス・リポーティングにおける情報のタイプ；財務諸表；監査人のビジネス・リポーティングとのかかわり方；ビジネス・リポーティングの変更を促進させるためにという分野に対して、委員会は改善のための処方箋を書いている。

ここで注目したいのは、利用者が企業を分析するにあたっては、しばしばセグメントについての情報が、企業全体についての情報（連結情報）と同じ

位重要であるという調査結果が得られたことである²⁾。どのセグメント区分すなわち会計単位が有用かについて、この調査によれば、利用者は産業セグメント情報を重視していると指摘している³⁾。地域に基づくセグメンテーションもそのような情報を提供するが、産業セグメント情報ほど利用者の関心は高くないことが多く、また法的エンティティに基づくセグメントを好むのは主として債権者であるという。

なぜ産業セグメントが重視されるかについては、次のように説明している⁴⁾。

「産業セグメントについての情報は、ほとんどすべての事業における機会およびリスクの主たるドライバーが産業構造であるため、とりわけ有用である。産業構造―産業内における競争相手間の関係、産業内の他社と比較した場合のサプライヤーおよび顧客との交渉力、新しい競争相手および代替製品あるいはサービスの脅威―が、将来の収益性およびキャッシュ・フローの決定要因である。」

しかしながら、産業セグメント情報に対する利用者の情報ニーズが高い一方で、これに関する現行の企業実務、つまり産業セグメント情報の開示の仕方に対しては利用者から相当批判があったという⁵⁾。

「利用者は、多数の会社がビジネス・リポーティングにおいて産業セグメントを広義に定義し、したがってあまりにも産業セグメントを少なく報告していると考えている。その結果、利用者は満足がいく詳細なレベルの機会およびリスクを評価できていない。」

かくして特別委員会の報告書では、前述した4分野の1つ、財務諸表を改善するために最も重要な提案として、セグメント情報の改善に関して、なかでも情報の利用者が最重視している産業セグメント情報のディスクロージャーの仕方に関しては十分なページを割いて勧告をしている。どのような勧告かを検討する前に、ここで付け加えておかなければならないことがある。調

査では、財務諸表に対する利用者の役割期待が依然として高かったということである。そうであるからこそ、利用者の情報ニーズを満たすべく、改善案が出されていることに注意を要する。

「委員会の調査では、財務諸表の重要性を確認した。財務諸表は、利用者に対して、その意思決定に重要な影響を及ぼす最も重要な情報を提供する。財務諸表の情報が不適切である、あるいはそれ以外の理由で財務諸表分析をあきらめている利用者がいるという証拠は見つからない。…

…財務諸表をスクラップし、根本的に異なった財務情報を体系化する手段をとるべきであると提案する利用者はいなかった。」⁶⁾

さて、話をもとに戻して、会計単位の設定の仕方について企業実務に改善を求めるために、どのような提案がされたかを検討することにしよう。提案は次のように大変興味深いものであった⁷⁾。

「委員会では、産業セグメント報告を改善させる主たる手段は、内部報告とビジネス・リポーティングとを結びつけることであると考え、すなわち、企業はビジネス・リポーティングにおける産業セグメントを、できる限り上級経営管理者ないし取締役会に対する内部報告におけるセグメントの定義と首尾一貫させるべきである。ビジネス・リポーティングでの産業セグメントよりも、上級経営管理者に対する内部報告の方が、より絞った産業セグメントの定義を企業がしているという事実は、まさに外部に報告されるセグメントの数を増やすべきであることを示している。…

内部報告と一致させることは、企業をどう管理していくかについての経営管理者の考え方を理解したいという、多数の利用者の目的にも合致している。そしてこれと同じテーマは委員会によるビジネス・リポーティング・モデルの中心課題でもある。企業がビジネス・リポーティングのセグメントデータに関する質問にほとんどこたえられないのは、社内でも利用されているセグメント・データと矛盾した分類をしているからであると利用者は批判している。利用者はまた、財務諸表のセグメント情報の注記では独立した事業セグメン

トとして報告されていない事業セグメントを、MD & A（経営観測分析）でしばしば議論していることにも苦情を述べている。内部報告と一致させることにより、両方の問題が解決する。さらに、そうすれば経営管理者がどのようにその事業を定義しているかについての見通しを利用者に提供することとなり、経営管理者が企業をどのような方向に向かわせたいかを示すことができるし、機会とリスクの見通しも提供でき、開示のためのコストも削減できる。」

ビジネス・リポーティングのヘビーユーザーである利用者の情報ニーズに焦点を当てた調査結果を踏まえた処方箋には、外部報告用の会計単位を内部報告すなわち管理会計の会計単位に一致させるべきであると書かれている。このことに注意すべきである。

また委員会では、セグメント情報として副次的な位置づけをした地域に関しても、管理会計に一致させるべきであると指摘している⁸⁾。

「企業が直面する機会およびリスクの見通しを提供する場合のみ地域別セグメント情報を要求する。できる限り外部に報告される地域別セグメント情報を上級経営管理者および取締役会に対して社内で提供される情報と一致させる。」

さらに注目すべきは、外部報告を管理会計に合わせるべきと委員会が提案したのは会計単位の設定の仕方だけにとどまらないことである。開示されるべき数値の計算法に関しても次のように提言している⁹⁾。

「鍵となる統計値の計算をする際に、基準設定者は収益、費用、資産あるいは負債について恣意的な配賦を要求すべきではない。むしろ、その統計が社内で報告されているならば、内部報告目的で採用されているのと同じ基準に基づいて統計を出すことを認めるべきである。ビジネス・リポーティングのためだけに作成される情報の有用性は疑わしい。」

(SFAS 第131号)

1993年3月、FASBは「Reporting Disaggregated Information by Business Enterprises」に関して、カナダ勅許会計士協会(CICA)の会計基準審議会と協同プロジェクトを開始することに合意し、翌1994年1月になるとセグメント情報を変更するための議論をはじめた。1995年に「Tentative Conclusions on Financial Reporting for Segments」を、1996年1月には公開草案を発行し、最終的にFASBは1997年6月にSFAS第131号を公表した。

1995年のTentative Conclusionは、従来(SFAS第14号およびCICAハンドブックセクション1700)のアプローチとは異なる新しいアプローチを採用した。その特徴は次の通りである¹⁰⁾。(a) 最高業務意思決定者(the chief operating decision maker)が業務的意思決定を行ったり、業績を評価する際に利用している企業の内部組織、すなわち事業部、部門、子会社(subsidiaries)あるいはその他の内部単位に対応したセグメントについての情報を提供する、(b) 最高業務意思決定者がセグメントの業績評価で利用している報告書で配賦している場合のみ、特定の金額をセグメントに配賦する、(c) 集約しない情報(disaggregated information)を作成するための会計方針は、最高業務意思決定者が資源を配分したり、セグメントの業績を評価する際に利用する報告書で採用されているのと同じものとする。

Jenkins委員会の報告書と若干文言は異なるものの、企業(グループ)外部に開示する会計単位、配賦の有無および会計方針を管理会計と一致させるという新しいアプローチがこの段階からとられている。Jenkins委員会による提案の重要な部分が早くもここに活かされており、公開草案でも同様のアプローチ、すなわち外部報告用の会計単位、会計方針、配賦の有無などを管理会計に一致させようというアプローチが採用された。

このアプローチに対する反応およびメリットが次のように記されている¹¹⁾。

「公開草案に返答したり、審議会メンバーおよびスタッフに会った、ほとんど全ての利用者とその他多数の機関が、企業内部の組織構造に基づくセグ

メントの定義が情報の改善をもたらすことに合意している。それによって、より詳細な情報が報告されるばかりでなく、経営管理者が重要だと考えるリスクと機会に焦点をあてているため、企業の内部組織構造の知識そのものに価値がある。

企業内部の組織構造に合致したセグメントの設定には少なくとも3つの利点がある。第1に、経営管理者の目を通じて企業をみる能力によって、企業の将来キャッシュ・フローに対する見通しに多大な影響を与える経営管理者の活動ないしリアクションを利用者が予測する能力が高まる。第2に、かかるセグメントについての情報は、経営管理者が利用するために作成されているため、外部報告のための情報提供にかかる増分コストがかなり低い。第3に、実務では産業という用語が主観的であることを示している。既存の内部構造に基づくセグメントの方が主観的でない。」

以上の賛成意見を踏まえ、最終的な基準書においても、前述の（a）（b）（c）すべてを含む新しいアプローチが採用され、それはマネジメント・アプローチと名付けられた。

ところで、Jenkins 委員会報告書では従来の産業セグメント概念を保持しつつ、その運用面での改善を企図して管理会計上の会計単位との整合を図るべきであるという提案がなされたが、基準書の立場は若干異なる。マネジメント・アプローチに基づいて設定されたセグメントを新たにオペレーティング・セグメントと呼び、産業別セグメントの概念は消滅している¹²⁾。

「審議会はSFAS第14号における産業アプローチが財務諸表の利用者が要求している情報を提供してこなかったこと、集約しない情報のディスクロージャーはオペレーティング・セグメントに基づくべきであるという結論をくだした。この基準書では、オペレーティング・セグメントを次のように定義する。（a）収益をあげ費用を生じる事業活動に従事している、（b）その単位の活動成果が、セグメントに資源を配分すべきかを決定したり、セグメントの業績を評価する最高業務意思決定者によって、定期的に検討されてい

る、(c) 別々の財務情報が利用可能である。」

ここでいう最高業務意思決定者とはCEOであったり、COOであったり、上級副社長であったり、肩書きはさまざまである。セグメントに資源を配分したり、セグメントの業績を評価する機能を果たしている人を意味する¹³⁾。一方、オペレーティング・セグメントは、セグメントの業務活動、財務成果、予測あるいは計画について議論するため、定期的に最高業務意思決定者とコンタクトを取りつづけ、そのセグメントに直接責任を負う長を有する¹⁴⁾。

いずれにしても、管理会計で採用されている会計単位および会計方針などを外部報告に活かしていこうという基本的な姿勢が、Jenkins 委員会以降一貫して重視されていることに注意すべきである。情報利用者に対する適切性の観点からも、また情報作成者である企業にとってのコスト・ベネフィットの観点からもメリットがあると考えられている。ここで、FASBがセグメント情報に関してはGAAPに拘束されないとした点も非常に興味深い¹⁵⁾。

「審議会はいくつかの理由により、セグメント情報は、連結財務諸表を作成するために採用されているのと同様のGAAPに従って提供されるべきであると要求しないことに決定した。連結レベルで採用されているGAAPと一致したセグメント情報を作成することは、GAAPがセグメントレベルでの適用を意図したものではないため、困難だからである。…さらに、連結原価、共有資産および負債をセグメントに配賦したり、内部振替価格を設定するためのGAAPがないためである。」

②ディスクロージャーの革新が管理会計に及ぼす影響

会計が果たす機能の一つは、意思決定のための情報提供である。Jenkins 委員会の報告書およびSFAS第131号は、この機能に焦点を当てて作成されている。企業外部の利用者の意思決定に実際に役立つ情報提供という観点から、開示すべき会計単位および会計方針等を管理会計のそれと一致させることを決定した。米国では長年にわたって連結財務諸表が重視されてきたが、

連結ベースのセグメント情報が連結情報と同じ位重要であると明確に認識されるようになったのは比較的最近のことであるといえる。利用者の情報ニーズが高いセグメント情報の改善のために、財務会計を管理会計に一致させるという動きはまさに革新といえる。

日本においても、1990年代末になって実務の側には変化の兆しがみられる。経営改革の現状で概観したように、自主的な開示を強化し、事業セグメント別連結ベースの戦略、中期計画および特定の業績尺度に基づく目標などを積極的に企業（グループ）外部に発表していこうとする傾向がある。その理由の1つは、別稿で論じたように¹⁶⁾、利害関係者とりわけ投資の専門家集団および格付機関の情報ニーズと行動が直接的に企業の経営姿勢に影響を与えているものと考えられる。つまり、会計の情報提供機能の観点から管理会計情報の自主的な開示が進められている。これも革新といえる。

それでは、会計の情報提供機能を重視したディスクロージャーの革新は、分権的組織の管理会計にどのような影響を及ぼすだろう。

インベストメント・センター概念を採用する企業は年々増えてきたが、それがどれだけ深く浸透しているかはわからないと冒頭で指摘した。1980年代後半から、時の経過とともに社内資本金制度を導入する企業が増えている。筆者はその時期に新たに社内資本金制度を導入した企業に対して、(a) システム設計の背景と目的、(b) 設計されたシステム、(c) システム導入による効果に関するインタビューを実施した。その結果、(a) と (b) についてはシステム設計者から比較的容易に必要な情報を収集できた。

ところが、(c) に関しては効果が得られるどころか、導入したシステムを分権的組織単位の長は意識すらしていないと回答した企業が複数あった。皮肉なことに、そうした企業のシステム設計者も、会計の影響機能を重視した影響アプローチによってシステムを設計していた¹⁷⁾。ところが影響を与えるどころか、社内資本金制度を経営管理者は意識すらしていない。設計者はどうすれば新しいシステムを定着させられるかに、システム設計の時以上に大いに頭を悩ませているという。なぜか。その理由は、(a) トップ・マネジ

メントが設計されたシステムとその重要性を認識していないため、支援が得られない、(b)業績目標と社内資本金制度がまったく連動していない、(c)業績評価尺度が従来のままで見直されず、社内資本金制度と連動していない、したがって(d)報酬制度とも連動していない、などさまざまであった。

管理会計とりわけ分権的組織における管理会計システムの設計にあたっては、影響機能を重視した影響アプローチが重要である¹⁸⁾。しかしながら、それに勝るとも劣らない位に重要なことは、分権的組織にそのシステムを理解させ、もともと意図していた効果をあげるよう、いかに強く分権的組織を動機づけるかである。そのための仕組み作り、さらにはトップ・マネジメントによる強い、そして継続的な支援も必要である。

重要な事業ごとにグローバルな経営意思決定が行われている、あるいは行いたい場合、業績評価もそれに応じて変えるべきである。その事業について、関連する複数の事業部および子会社をも含めてすべてにグローバルな責任を負う分権的組織の業績が、事業別連結ベースの管理会計によって測定され、連結ベースで評価されている。前号のインベストメント・センターの要件を従来の分権的組織を横につないだ事業別連結ベースの組織すなわち新たな分権的組織(日立製作所における社内グループ、SONYおよびNECにおける社内カンパニー)は満たしている。今重要なことの1つは、インベストメント・センター概念をいかに浸透させるかである。そのための手段として経営改革の項目としてあげられているのが報酬制度の見直しであり、報酬を明確に業績評価と連動させようとしているのである。

ディスクロージャーの革新は、システム設計の観点からは後述するように管理会計に革新と呼べるほどの影響を及ぼさないかもしれない。しかしながら、情報提供機能を重視したディスクロージャーの革新が、インベストメント・センター長に与える影響は少なくないと思われる。トップ・マネジメントに対しても影響を与えるのではないだろうか。それは、会計の影響機能を重視する影響アプローチによって設計された管理会計システムが意図した効果をあげるよう、促進するのではないだろうかと推察される。

(2) バランスドスコアカード

分権的組織における業績測定・評価システムとして1990年代になってから注目を集めているシステムの1つが、Balanced Scorecard (以下BSCと省略する)である。BSCは、Nolan Norton研究所のCEO NortonとHarvard Business SchoolのKaplanが中心となり、企業の実務家と共同開発された。

インベスメント・センターがプロフィット・センター概念にとってかわるという1950年代後半以降の考え方を前号で紹介した。ところが、Kaplan & Nortonによれば、現代の情報化時代にはインベスメント・センター概念を適用しても、それだけでは企業が成功をおさめることができない。現代の情報化時代における企業は、有形資産を効率的に管理するだけでは不十分だからである。

情報化時代における企業の成功要因は、たとえば高品質な製品およびサービス、やる気のある熟練した従業員、優れた顧客対応、優れたビジネス・プロセス、ロイヤリティーを有し満足した顧客をはじめとする無形資産および知的資産である¹⁹⁾。しかしながら、財務会計モデルはこれらの資産を貸借対照表に計上してこなかったし、それらの資産を客観的に評価することは今後も困難である²⁰⁾。分権的組織における管理会計でも状況は同じであるといえる。

そこでKaplan等は、会計システムを改善することによりそうした資産を評価して貸借対照表に計上するかわりに、分権的組織の使命や戦略を4つの視点、すなわち財務(会計)、顧客、社内ビジネス・プロセス、学習と成長の視点における業績評価尺度に具体化し、それを評価することによって戦略の実行を動機付けようとした²¹⁾。

多元的業績評価の必要性は従来から指摘されてきたが、ここで注意すべきは戦略との関係が明確にされていること、4つの視点の1つに会計が含まれていること、その他3つの視点間の因果関係ならびにそれらと会計の視点との因果関係が強調されていることである。前述の問題を抱えている会計の視

点がなぜ含まれているかについて、Kaplan等は次のように述べている²²⁾。

「BSCは成果、とりわけROCEあるいはEVAのような財務的成果に重点をおかなければならない。多数の経営管理者はTQM、サイクルタイムの短縮、リエンジニアリング、従業員のエンパワーメントなどのプログラムを顧客に直接に影響を与え、将来の財務業績を運んでくるということとつなげることに失敗している。そのような企業では、改善プログラムそれ自体が最終的な目標とみなされている。顧客の改善ひいては会計業績の改善という特定の目標にリンクされていない。そのような企業では改善プログラムから何の効果も得られなかったことに失望する。要するに、BSC上のすべての尺度からの因果関係は財務的目標にリンクされるべきである。」

それでは会計の視点ではどのような業績評価尺度が好ましいのか。

「多数の企業ではすべての事業部および事業単位に対して同一の財務目標を利用している。たとえば全社的な目標ROCE 16%を各事業単位の目標とする。あるいは企業がEVAを採用しているならば、その期のEVAの最大化を事業単位の目標とする。この画一的アプローチ(uniform approach)は、すべての事業単位が同じ尺度で評価されるので首尾一貫しており、ある意味では公平である。しかしながら、事業単位がそれぞれ異なった戦略をとっていることを認識できない。」²³⁾

BSCでは分権的組織の戦略や使命を特定の業績尺度に落とし込むわけであるから、戦略が異なるのであれば財務的業績尺度も変えるべきである²⁴⁾。具体的な例として、成長戦略の場合は新製品、サービス、顧客の売上高、売上高伸び率、維持戦略にはROI、ROCE、EVA、収穫戦略にはキャッシュ・フローをあげている。

ここでKaplan等は、維持戦略に対して分権的組織における伝統的な管理会計においても重要性が強調されてきた業績尺度を提唱している。Anthonyも、伝統的なマネジメント・コントロールで考察の対象としてきた

のは維持事業であったと指摘していた²⁵⁾。興味深いことに、冒頭で紹介した日本企業の経営改革で最も強調されているのも、維持戦略および収穫戦略に適切とされる業績尺度であり、しかも画一的アプローチが採用されているようである。

前述したように、1980年代、米国企業の企業目標はROIと株価に集中していた。他方、日本企業にはそのような集中は見られず、市場成長率といった成長目標を中心としたより多面的な目標を追求していた。しかしながら、現在の状況はその当時とは相当異なっていると思われる。

アメリカにグループ本社をおくIBMは、1980年代にはエクセレントカンパニーとされていたが、1990年代初頭に巨額の赤字を出すようになり、その責任をとってCEOが交代した。1993年新たにCEOに就任したGarstnerは、IBMの8つの経営方針を発表したが、その3番目に「IBMの成功をはかる主要な尺度は、お客様の満足と株主の利益である」という規定がある²⁶⁾。

ここで株主よりも顧客が先に書かれていることに注目したい。この方針を実現させるべく、同社では分権的組織ごとに財務的尺度以外に顧客満足度を定期的に測定・評価している²⁷⁾。しかも、顧客満足度を高めるために、それを業績評価尺度の最上位に位置付けていたという²⁸⁾。さらに同社の経営改革では、ITサービスを成長事業と位置付け、成長事業であるIT事業については、顧客別にグローバルな連結ベースの業績測定・評価を定期的に行っている。

BSCの適用事例として現在紹介されているのは、欧米にグループ本社をおく企業であることに注意すべきである。そのなかにはBSCを自主的に企業（グループ）外部に開示している企業もあるが、そのような実務も注目し値する。Kaplan等の著書でも紹介されているスウェーデンに本社をおき、世界24カ国に展開する北欧最大の保険会社Skandia社²⁹⁾。保険会社はまさに有形固定資産以外の資産が成功のドライバーとなるため、BSCが果たす役割は大きいと思われる。同社におけるBSCはナビゲータと呼ばれている

が、同社は Annual Report に加えて、このナビゲータを企業の外部にも発表している。

(3) 社内資本金制度の新展開

① EVA (Economic Value Added) への注目

1990年代に入ってから、BSCと同様に注目を集めているのがEVAである。BSCは財務的業績尺度以外の業績尺度を財務的業績尺度と組み合わせることによって、会計の短所を克服しようとした。それに対し、GAAPに基づいて計算された数値それ自体を改善し、企業の実態を正確に反映させた真の利益を測定・評価していこうとするアプローチをEVAは採用する。

EVAと会計の利益概念の違いについて、EVA提唱者の一人Bennett Stewartは以下の3つをあげている³⁰⁾。最初の2つは資本コストに起因する両者の違いを、3つめはそれ以外の違いを指摘している。すなわち(a) EVAは営業利益をあげるために使用されている全ての資本に対するコストを控除した後のRIである。(b) EVAはビジネスリスクに見合ったレートを資本にチャージする。ビジネスリスクの評価はCAPMに基づく。EVAの計算は、実際ではなく資本調達計画における目標に基づき、税引後負債コストと自己資本コストの加重平均レートを資本にチャージする。(c) EVAは真の経済的業績を正確に測定するために、GAAPに基づく会計数値そのものを修正する。

要するに(a)は自己資本コストもコストと認識すること、(b)では自己資本コストおよび加重平均資本コストの測定方法を示している。(c)では、会計による認識・測定から生じる、それ以外の歪みの修正をあげている。このうち、実務で最も注目を集めたのは(a)と(b)である。

財務会計でコストと認められない自己資本コストをも控除した後の残余利益であるRIが1950年代にGEで採用され、その後多数の研究者によってRIはROIよりも優れた業績測定・評価尺度であると指摘されてきた。しかしながら、1980年代になっても米国企業の実務においてこの概念は必ずし

も普及しなかった。

財務会計上、自己資本コストをコストとは認めない状況は今日も変わらない。にもかかわらず、EVA が分権的組織の業績測定尺度として脚光を浴び、経営改革の一環として複数の日本企業でも実際に導入されている。企業外部の利害関係者がその企業の業績を測定する方法が変化したこと、とりわけ専門の投資家および格付け機関の発言と行動が分権的組織の管理会計実務自体、管理会計システムの設計そのものにも影響を及ぼしているものと推察される³¹⁾。

② 社内資本金制度を導入していた企業における EVA の導入

××版 EVA ということで××に社名を付し、企業グループレベルで資本コスト概念を採用企業が増えてきた。EVA 人気の高まりは、社内資本金制度を採用してきた複数の日本企業の分権的組織における管理会計にも影響を与えている。

それでは新たな資本コスト概念を導入した企業では社内資本金制度を廃止してしまったのか。そうではない。社内資本金制度は存続し続けており、連結ベースの社内資本金制度が採用されている。

いま「資本コスト＝利子率×利子をかけるベース」とすると、これまで社内資本金制度と社内金利制度を併用してきた企業では、EVA のように WACC という形で自己資本コストと他人資本コストとを集約せず、「利子率」のみならず「利子をかけるベース」についても自己資本コストと他人資本コストを別個に計算してきた³²⁾。それを 1 つに集約したという点が従来とは大きく異なる。しかもその際に連結ベースで WACC を計算している。前述の要件 (b) のうち、ビジネスリスクの認識に関しては企業グループ 1 本とするか、それとも事業別に差別化するかに違いがみられるが、いずれにしても自己資本コストと他人資本コストを集約して一本の「利子率」と「利子をかけるベース」とした点は各社共通している。

また、自己資本コストの認識についても、配当金とする企業がいなくなっ

たという点は共通している。これは、株主の企業に対する期待の変化を反映しての変更であると思われる。

それに対して、「利子をかけるベース」は企業によって異なる。その違いは、他人資本コストの管理が依然として重要な経営問題であるかどうかに起因するものと思われる。他人資本コストの問題をすでにクリアしている企業では、「利子をかけるベース」がB/Sの借方つまり資産側に移行したのに対し、そうでない(他人資本比率が高く、しかも格付機関がそれを問題視している)企業では依然としてB/Sの貸方側に焦点が当てられている。

前者の例としては、松下電器産業グループ(主要分社関係会社16社および直轄事業場)のCCM(Capital Cost Management)および松下電工グループのMEP(Matsushita Denko Economic Profit)をあげることができる³³⁾。両企業グループともに、「利子をかけるベース」を資産とし、しかも資産の定義を事業資産に限定している。それに関して次のように指摘されている³⁴⁾。

「資本コストを賄うのは金融資産の運用益であってはならず、在庫や設備といった事業に供するために投下した資産の収益である。…CCMにより『分社は事業で稼ぎ、金融資産の管理は本社財務に任せる』という分担が明確になった。」

前号で指摘したように、松下では借金経営のもと、キャッシュの重要性を分権的組織に認識させるべく社内資本金制度が設計された。しかしながら今日ではキャッシュが重要であることを認識させるだけでは不十分である。どこからそのキャッシュが創出されたかも問う必要がある。それが「利子をかけるベース」の変更をもたらしたものと思われる。

「CCM=事業収益-資本コスト」によって計算されるが、この場合の事業収益には受取配当金も含まれる。利子をかけるベースにも子会社株式が含まれる。この点も注意する必要がある。

社内資本金制度を導入してきた企業では、これまで自己資本コストをも控

除した後の RI に基づいて分権的組織を業績評価してはこなかった。松下電器のように定期的に作成される管理会計目的の財務諸表において資本コストをを認識することはもちろん、それを明確に業績評価尺度の 1 つと規定しはじめたことも注目に値する。たとえば松下電工では次のような工夫をしている³⁵⁾。

「経営改革の武器は、99 年 11 月期から使い始めた『業績評価シート』だ。『業績評価シート』は松下電工版 EVA を含む 20 項目の経営指標から成り、社内に 26 ある事業部門ごとに連結ベースで計算され、半期ごとに公表される。

昨年 12 月 24 日その業績発表会が大阪の本社で開催され、99 年 11 月下期の全事業部門の『業績評価シート』の成績と順位が公表された。」

5 むすび

分権的組織における管理会計はどのように再構築されつつあるか。従来の分権的組織である事業部および子会社を横につないだ新たな分権的組織に対する管理会計として、事業別連結ベースの管理会計研究は重要であり、それを検討するにあたっては財務会計の動向も検討する必要がある。本稿はそのようなスタンスで分権的組織における管理会計の革新について検討した。

Anthony が指摘していたように、他人資本同様、自己資本にもコストがかかる。自己資本コストは真のコストであり、他人資本コストと自己資本コストの合計が資本コストであることに注意すべきである。自己資本コストの測定に際しては株主の期待を反映させることが大切である。社内資本金制度を導入してきた企業における自称 EVA 導入による資本コストの計算法の変更はそれを勘案していると思われるので、好ましい。しかしながら、EVA あるいは自称 EVA と称する利益概念自体は必ずしも新しいものではない。

情報提供機能を重視するのであれば、EVA の提唱者が当初指摘していたような会計数値の修正が必要となる。企業グループの経済的実態を反映させた真の利益を測定していくためにはそれが不可欠だからである。ところが今

のところその点は実務においてあまり強調されていないことに注意を要する。

EVAを含むインベストメント・センター概念がどれほど企業に浸透しているか、意識して企業経営を行っているか、それを考えると、ディスクロージャーの革新が分権的組織における管理会計に及ぼす影響は決して少なくない。従来、財務報告制度が分権的組織における管理会計システムの設計に及ぼす悪い影響ばかりがとりあげられてきた。それとは異なる新しい流れが生じている。この新しい流れを研究することが重要な課題の1つである。情報提供機能を重視した会計が、結果的に影響機能を重視する分権的組織における管理会計にどのような影響を及ぼすかは非常に興味深いテーマである。

資本コスト概念を導入し、それを活かしてグループ経営をおこなっていけば企業は成功をおさめることができるだろうか。新たなシステムの設計に焦点を当てた場合には、分権的組織における管理会計システムとしてBSCがもっと注目されてよい。

社内資本金制度を導入してきた企業におけるEVA導入に伴う特有のメリット、デメリットについてのさらなる研究は今後の課題としたい。

- 1) 拙稿「管理会計情報としての連結情報」『産業経理』第58巻第1号(1998年)。
- 2) Comprehensive Report of the Special Committee on Financial Reporting American Institute of Certified Public Accountants, *Improving Business Reporting: A Customer Focus Meeting the Information Needs of Investors and Creditors*, American Institute of Certified Public Accountants, Inc, 1994, p. 20.
- 3) Ibid.
- 4) Ibid.
- 5) Ibid.
- 6) Ibid., p. 26.
- 7) Ibid., p. 69.
- 8) Ibid., p. 70.
- 9) Ibid., p. 72.

- 10) Financial Accounting Standards Board, Statement of Financial Accounting Standards No. 131, *Disclosures about Segments of an Enterprise and Related Information*, 1997, par. 51.
- 11) Ibid., pars. 59-60.
- 12) Ibid., par. 57.
- 13) Ibid., par. 12.
- 14) Ibid., par. 13.
- 15) Ibid., par. 84.
- 16) 拙稿「グループ経営と管理会計：欧米企業の事例を中心として」『管理会計学』第8巻第1・2合併号（2000年3月発刊予定）。
- 17) 情報提供機能と影響機能，影響アプローチの詳細は廣本敏郎稿「管理会計システムの再検討」『会計』第136巻第5号（1989年11月）を参照されたい。
- 18) Solomonsの著書でも，分権的組織における管理会計システムの設計にあたって最も重要な要素は分権的組織単位長に対する動機づけであるとする立場がとられている（D. Solomons, *Divisional Performance : Measurement and Control*, R. D. Irwin, 1965, p. 286）。
- 19) R. S. Kaplan and D. P. Norton, *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, HBS Press, 1996, p. 7.
- 20) Ibid.
- 21) Ibid., pp. 7-19.
- 22) Ibid., pp. 150-151.
- 23) Ibid., p. 47.
- 24) Ibid., pp. 48-52.
- 25) R. N. Anthony, *The Management Control Function*, HBS Press, 1988, p. 152.
- 26) 味方守信・高口道宏『IBM復活へのシナリオ』にっかん書房，1994年，pp. 39-40.
- 27) 久保信一「日本IBMグループ経営を支える連結決算の仕組み」p. 240.（日本能率協会編『グループ経営革新と関係会社マネジメント実践資料集』社団法人日本能率協会，1998年所収）
- 28) 味方守信・高口道宏，前掲書，p. 52.
- 29) R. S. Kaplan and D. P. Norton, op. cit., pp. 210-212. なお同社の事例は『日経情報ストラテジー』（1999年9月号，pp. 46-47.）にも紹介されている。
- 30) G. B. Stewart III, "EVA : Fact and Fantasy.," *Journal of Applied Corpo-*

rate Finance Vo 17, No. 2 (Summer 1994), p. 73.

- 31) この点については拙稿(2000年3月発刊予定)を参照されたい.
- 32) 社内資本金制度を採用する企業における資本コストの計算法の歴史的変遷については拙稿「社内金利制度の発展と事業部B/S」『会計』第150巻第5号(1996年11月)を参照されたい.
- 33) 松下電器産業グループのCCMについては『旬刊経理情報』第894号(1999年8月20日/9月1日合併号), 松下電工グループのMEPについては『日経ビジネス』(2000年1月14日号)が詳しい.
- 34) 『旬刊経理情報』p. 6.
- 35) 『日経ビジネス』p. 52.

(一橋大学助教授)