

---

## 2 1 世紀初頭のネオ管理会計

西澤 脩

---

### はじめに

21 世紀も既に満 10 年が経過したが、この間企業会計特に管理会計は、いかに推移して来たであろうか。新時代の管理会計を“ネオ管理会計” (*Neo-Management Accounting*) と称し、その変遷を論及したのが拙著『ニュー管理会計シリーズ』(全 8 巻) である。当シリーズの完結を期に、新世紀初頭の“ネオ管理会計”を図表 1～8 に集約し、同シリーズの内容を集約してみよう (図表 1 参照)。

### I IT 経営を支える管理会計

#### 1 『IT 時代の会計と管理』(第 1 巻)

##### (1) IT 社会形成基本法が目指す IT 社会

日本型 IT 社会の実現を目指し、新世紀の開幕と同時に施行されたのが、『高度情報通信ネットワーク社会形成基本法』(2000 年 1 月) である (以下、IT 社会形成基本法と略称)。ここに「高度情報通信ネットワーク社会」とは、いわゆる IT 社会のことで、同法は「インターネットその他の高度情報通信ネットワークを通じて、自由かつ安全に多様な情報または知識を世界的規模で入手し、共有し、発信することにより、あら

ゆる分野における創造的かつ活力ある発展が可能となる社会」と定義された (第 2 条)。

これから IT 社会では、a IT を通じて b 自由かつ安全に、c 多様な情報・知識を d 世界的規模で e 入手・共有・発信し、f 全分野における g 創造的かつ活力ある社会の建設が目指されることが知られる。

##### (2) IT 社会形成基本法の重点計画

これらの重点目標を実現するため、同法は実施計画を表明している (第 34 条第 2)、上記 a～g の区分毎にその要点を「」内に引用し、私見による動向を“ ”内に示してみると、次のようである。

a…IT 社会の媒体として「世界最高水準のネットを形成」し、“ブロードバンド化”を図る。

dおよびf…IT 社会の領域として「電子商取引を促進」し、“グローバル化”を図る。

bおよびe…IT 社会の機能として「安全性・信頼性を確保」し、“アライアンス化”を図る。

c…IT 社会の対象として「教育・学習を振興し、人材を育成」して、“ナレッジ化”を図る。

g…IT 社会の成果として「迅速で重点的な方針を作成」し、“ユビキタス・コンピューティング化”を図る。

図表1 IT時代の会計と管理

IT社会形成基本法	IT	IT（高度情報通信ネットワーク）社会					
	符号	a	d	f	b	e	c
	条文	ITを活用	世界的規模で	全分野を対象	自由・安全に	入力し共有し発信する	全情報・知識を対象
	関連性	}		}		}	
ネオ経営			グローバル経営		アライアンス経営		ナレッジ経営
ネオ管理会計	会計名		グローバル会計		アライアンス会計		ナレッジ会計
	巻数	①	⑦ ⑧	④ ⑤ ③	⑥ ②		
	書名	『IT時代の会計と管理』	『時価評価の会計と管理』 『環境保全の会計と管理』	『企業集団の会計と管理』 『企業再編の会計と管理』 『物流活動の会計と管理』	『企業価値の会計と管理』 『研究開発の会計と管理』		

(注)・ a～f は、『IT社会形成基本法』第2条のフレーム

- ・ ①～⑥は、『ニュー管理会計シリーズ』第1～6巻，白桃書房
- ・ ⑦～⑧は、『ニュー管理会計シリーズ』第7～8巻，東京リーガルマインド

## 2 IT時代の新しい企業経営

上記のうち企業経営の動向に直接関係があるのはグローバル化、アライアンス化およびナレッジ化である。このため新世紀初頭には、次の“ネオ経営”が促進されるものといえる。

- a グローバル経営・・・物的障害である時間・空間・形態の制約が排除されるとともに、国別障害をなす法律・言語・習慣の制約から解放され、経営は世界的規模で展開される。
- b アライアンス経営・・・ウイン・ロスの競争時代からウイン・ウインの提携時代へ転換するとともに、部分最適化は全体最適化へ転向して、企業間の提携が重視される。
- c ナレッジ経営・・・価値観の変化により物質（人・物・金）より知識（ナレッジ）が尊重されるとともに、企業内戦略より企業間戦略が重視され、価値創造経営が進められる。

## 3 ネオ経営の実現を期するネオ会計

上記のネオ経営を実現するため、管理会計ではグローバル会計、アライアンス会計およびナレッジ会計が促進される。これらの新会計を“ネオ管理会計”と称して全集に取りまとめたのが、以下の拙著『ニュー管理会計シリーズ』である。

第1巻 『IT時代の会計と管理—21世紀の管理会計』（白桃書房、2003年6月刊）

第2巻 『研究開発の会計と管理—知的財産時代のR&D管理』（白桃書房、2003年5月刊）

第3巻 『物流活動の会計と管理—物流のABCからSCMまで』（白桃書房、2003年6月刊）

第4巻 『企業集団の会計と管理—グループ経営の羅針盤』（白桃書房、2004年4月刊）

第5巻 『企業再編の会計と管理—組織戦略の会計指針』（白桃書房、2004年11月刊）

第6巻 『企業価値の会計と管理—価値創造経営への途』（白桃書房、2005年5月刊）

第7巻 『時価評価の会計と管理—公正価値を求

めて』（東京リーガルマインド、2007年4月刊）

第8巻 『環境保全の会計と管理—環境会計の統一指針』（東京リーガルマインド、2010年7月刊）

上記の第1巻は、ネオ管理会計の全貌を俯瞰したもので総論編をなす。2003年当時の予測によるものであるが、軌道修正を加えることもなく完結できたことは幸運であった。第7巻と第8巻ではグローバル会計、第3巻ないし第5巻ではアライアンス会計、第2巻と第6巻ではナレッジ会計を、それぞれ主題として論及している。

## II グローバル化重視の管理会計

グローバル化を重視した管理会計として、時価評価会計と環境保全会計が台頭した。

### 1 『時価評価の会計と管理』（第7巻）

20世紀の企業会計は原価主義会計を根幹としており、時価は市場性ある有価証券や時価低落時の棚卸資産に例外的に適用されるにすぎなかったが、同世紀末には原価主義を堅持しながら、部分的に時価を適用する時価評価会計が採用された。さらに、新世紀初頭に至り、包括的な時価評価会計も提唱されたが、時価を全面的に採用する時価主義会計に移行するまでには及んでいない。それ故、時価主義会計と呼ばず敢えて“時価評価会計”と称して、以下その動向を論述しよう（図表2参照）。

#### （1）資産別の個別的な時価概念

これまで時価評価は、主要な資産別に次のように適用されてきた。

- ① 金融商品の時価評価・・・企業会計審議会（以下、会計審と略称）の『金融商品に係る会計基準』（1999年）は、時価を市場価格に求め、それがなければ合理的に算定された価額を

図表2 時価評価の会計と管理

企業会計	原価主義会計 → 時価評価会計 → 時価主義会計								
	時価は例外的に適用 (20世紀中)	時価は部分的に適用 (21世紀初頭)	時価を全面的に適用 (時期不明)						
時価評価概念	資産別の個別的時価評価			包括的時価評価					
	金融資産の時価		不動産の時価	全資産・負債の時価					
	『金融商品会計』 (会計審, 1999年)		『鑑定評価基準』 (国交省, 2002年)	『公正価値測定』 (FASB, 2006年)					
	市場価格		試算価格	公正価値					
測定方式	取引所法	業界団体法	取引システム法	原価法	取引事例比較法	収益還元法	マーケット法	インカム法	コスト法
使用価格	取引価格	公表価格	取引価格	積算価格	比準価格	収益価格	観察可能価格	割引現在価値	現在取替原価

(注)・FASB : Fair Value Measurements, 2006

- ・会計審 : 『金融商品に係る会計基準』1999年
- ・国交省 : 『不動産鑑定評価基準』2002年改正

評価額とした（第1，二）。具体的には、市場価格は、市場における金融資産の売却・支払金額として、a 取引所の取引価格、b 業界団体の公表価格またはc 取引システムの取引価格等で評価する。他方、合理的算定額としては、経営陣による見積りにより、d 市場情報からの推定額、e 将来CFの現在価値またはf 理論モデルを使用して測定する。

② 不動産の時価評価・・・固定資産の時価評価に関しては、会計審の『固定資産の減損に係る会計基準』（2002年）は、時価の評価額を回収可能価額とし、資産の正味売却価額と使用価値のいずれか高い金額に求めている（同基準注1）。ここにa 正味売却価額とは、資産の時価から処分費用の見積額を控除した金額をいい、b 使用価値とは、資産の継続的使用と使用後の処分から見込まれる将来CFを指す。

なお不動産については、『不動産鑑定評価基準』（2002年改正）に準拠することが明示された（総論第7章前文）。それによればa 原価法では、不動産の再調達原価や置換原価から減価を控除した積算価格で評価される。そのほか、b 取引事例比較法により、多数の事例を収集・選択し、これに各種の要因を斟酌した比準価格で評価したり、c 収益還元法により、将来期待される純利益の現在価値で求めた収益価格で評価することも認められる。

③ 棚卸資産の時価評価・・・棚卸資産に関しては、a 時価が取得原価より著しく下落したときは、回復する見込みがある場合以外は時価で評価し、b 低価法を採用している時は原価と時価の何れか低い価格で評価されるが、原価主義でも既に特例として長年使用されてきたので詳述しない。

## （2）全資産・負債の包括的時価評価

特定の資産別に具体化した時価を統合し、すべての資産・負債に適用される包括的時価概念

を表明したのは、FASBの『公正価値の測定』（2006年）である。この基準は、時価を「公正な評価額」とし公正価値（fair value）と称した。次いで、測定日における市場参加者間の通常取引について、資産の売却による受取価格（または負債の移転による支払価格）で測定する方式を提唱した（par. 5）。このように公正価値は、資産・負債の出口価格で測定するとして、a マーケット法により実際取引の観測可能価格で評価するか、b インカム法により将来利益等の割引現在価値で評価するか、またはc コスト法により取替に必要な現在取替原価で評価するかの3法がある。

## 2 『環境保全の会計と管理』（第8巻）

環境法の憲法ともいえる環境基本法は、公害の緊急対策として『公害対策基本法』（1967年）が制定されたのが最初で、その後環境保全を目的とした『環境基本法』（1993年）に拡張された。さらに新世紀初頭の2000年には、『循環型社会形成推進基本法』（2000年）に改組され、“循環型社会”の建設が政策課題とされ、今日に及んでいる（図表3参照）。

### （1）環境保全を優先する企業経営

このような環境保全、特に循環型社会の建設を目指した企業経営が環境経営であり、エコ経営と呼ばれたりグリーン経営とも称されている。その経営指針を示したガイドラインには以下のものがある。

① 環境省のエコアクション21・・・中小企業の環境対策としてエコ経営の羅針盤を示したのが、環境省の『エコアクション21』（1964年）である。その最新版である『エコアクション21ガイドライン』（2009年）は、中小企業における環境対策として、環境経営システムのほか環境負荷の自己チェック、環境取組の自己チェック、環境活動レポート等の行動計画を示

図表3 環境保全の会計と管理

環境法	公害の緊急対策	→	環境保全対策	→	循環型社会の建設策
	『公害対策基本法』 (1967年)		『環境基本法』 (1993年)		『循環型社会形成基本法』 (2000年)
環境経営	中小企業向け	環境報告書		環境システム	
	『エコアクション』(環境省) ー中小企業の環境対策	『環境報告(書)』(環境省) 環境会計	環境指標	『環境マネジメントシステム』(ISO)-EMSを提唱	
環境報告会計	基本的な会計	特殊な会計		オペレーション	
	『環境会計ガイドライン』 (環境省)ーコストと効果を報告	『排出量取引の会計』 (会計委)	『資産除去債務の会計』 (会計委)	『環境オペレーション指標』 (環境省)ー投入・循環・産出を指標化	
環境管理会計	内部環境会計	環境会計手法		マテリアルフロー	
	『環境管理会計』(UN) ー貨幣・物量会計を提唱	『環境管理会計手法』 (経産省)ー6大手法を提唱		『環境マテリアルフロー』 (経産省) ーMFCの国際化に着手	

(注)・ISO: International Organization for Standardization (国際標準化機構)

- ・EMS: environmental management system (環境マネジメントシステム)
- ・MFC: material flow cost (マテリアルフローコスト)
- ・UN: United Nations Division for Sustainable Development (国際連合持続可能開発部)
- ・会計委: 企業会計基準委員会『排出量取引の会計処理に関する当面の取扱い』および『資産除去債務に関する会計基準』

している。

② ISO の EMS・・・上記の環境経営システムを国際規格としたのが、ISO（国際標準化機構）の ISO 14001（2004 年）である。ここでは、環境方針を策定・実施し、環境側面を管理するシステムが環境マネジメントシステム（environmental management system: EMS）であるとし、その原理として次の PDCA アプローチを反復・継続して実施すべきことを強調した。

・P: Plan（計画）・・・まず経営方針に基づいて経営計画を設定する。

・D: Do（実施）・・・次いで経営計画に従って業務を実施する。

・C: Check（点検）・・・実施した業務を確認・評価する。

・A: Act（見直し）・・・最後に業務のマネジメント・レビューを行う。

③ 環境省の環境報告（書）・・・EMS における外部報告手段が環境報告書で、これについて環境省は『環境報告書ガイドライン』（2001 年）を制定し、2007 年には『環境報告ガイドライン』と改題している。環境報告（書）の記載項目の中心をなすのは企業パフォーマンス指標であり、貨幣表示の環境会計情報と物量表示のオペレーション指標がある。

## （２）外部報告目的の環境報告会計

上記の環境会計情報には、外部報告情報と内部管理情報の２種類がある。前者の外部環境情報を対象としたのが環境報告会計で、基本問題と特殊問題の２つがある。

① 基本的な外部環境会計・・・環境省は、2000 年以來『環境会計ガイドライン』を制定し改訂してきた。その中核をなすのが外部環境会計であり、事業活動における環境保全コストとそれより得られる効果を認識し、可能な限り定量的に測定・伝達するため、次の指針が示されている（3～5）。

a 環境保全コスト・・・事業エリア内コストと上・下流コストのほか、管理活動・研究開発・社会活動・環境損傷対応・その他の別に環境コストを算定する。

b 環境保全の物量効果・・・事業活動への投入資源効果、事業活動からの排出物効果および事業活動からの産出物効果を物量で測定する。

c 環境保全対策に伴う経済効果・・・経済効果を利益額および費用節減額で把握し、実質的效果と推定的効果の別に金額で算定する。

② 特殊な外部環境会計・・・特殊な会計問題としては、次の２つが近年浮上した。

a 排出量取引の会計・・・京都議定書で採択された排出量取引の会計処理を定めるため、企業会計基準委員会（以下、会計委と略称）は、『排出量取引の会計処理』（2004 年）を公表した。ここでは、排出クレジットの取得目的を第 3 者へ販売する場合と将来自社使用する場合に大別し、各別にその会計処理法を示している。なお、2008 年には試行的実施を目指して、「試行排出量取引スキーム」の大纲が閣議決定された。

b 資産除去債務の会計・・・環境資産の除去債務については、会計委から『資産除去債務の会計』（2008 年）が発表されている。ここに資産除去債務とは、環境固定資産の除去に関して法令・契約等で要求されている法律上の義務のことで（3 項）、環境資産の除去に要する将来 CF を割引した現在価値で算定する方式が取り上げられている（6 項）。

③ 物的なパフォーマンス指標

外部に公開すべき物的指標としては、環境パフォーマンス指標がある。パフォーマンスは「EMS の測定可能な結果」を示したもので（ISO14031）、環境省の『環境パフォーマンス指標ガイドライン』（2002 年）は、その主体をなす環境オペレーション指標として次の指標を詳述している。

a インプット指標には、エネルギー、総物質および水資源の投入指標がある。

b 内部循環指標には、再使用、再生利用、熱回収の各指標がある。

c アウトプット指標には、製商品の生産・販売指標と排出物・放出物の産出指標がある。

### (3) 内部管理目的の環境管理会計

他方、内部環境会計である環境管理会計の重要問題には、以下のものがある。

#### ① 環境コストおよび効果の計算

環境管理会計を初めて提唱したのはUNの『環境管理会計の手続と原則』(2001年)である。ここでは環境管理会計の目的としてマテリアルの効率性向上、環境影響のリスク削減および環境コストの削減をあげている。次いで、環境管理会計を貨幣環境管理会計と物量環境管理会計に大別したうえ、過去指向会計と未来志向会計の別に以下の諸方式を示している(図表3参照)。

a 貨幣環境管理会計・・・過去指向会計では、年間の環境保全支出・コストを算出し、企業外部に報告するが、未来志向会計では、環境予算を編成・実施し、環境プロジェクトのコスト・節約額・効果を算出する。

b 物量環境管理会計・・・過去指向会計では、マテリアルのフローバランスを算定し、環境パフォーマンスを評価するとともに、環境パフォーマンス指標を作成する。また未来志向会計では、物量単位の環境予算を編成・実施するとともに、環境投資の物量的評価を行う。

その後、経産省の『環境管理会計手法ワークブック』(2002年)では、以下の方式を開発した。

a 製品別手法として、環境配慮型原価企画システムとライフサイクルコストリング

b 設備投資手法として、環境配慮型設備投資決定手法

c 事業プロセス別手法として、マテリアルフロ

ーコスト会計

d 総合的手法として、環境配慮型業績評価システムと環境コストマトリックス手法

#### ② 環境コストマネジメントの手法

貨幣環境管理会計では、各種のコストマネジメント手法が活用されるが、上記の『環境管理会計手法』は、以下の方式を提唱している。

a 環境品質原価計算・・・環境品質コストには環境予防コストや環境評価コストもあるが、問題は環境ロスの管理にある。内部ロスは、利益増に直結するため費用・効果を意識して対策を講ずるが、外部ロスは、企業が負担能力に応じて対策費予算を立てる。

b 環境コストマトリックス・・・環境保全コストと環境ロスとの因果関係を対比するため、環境コストマトリックス表を作成すると、環境保全コスト予算を論理的に編成することが可能となる。

c 環境原価企画・・・環境原価企画では、品質を第1、コストを第2、環境を第3として各チェックポイントを評価し検証する。

d 環境ライフサイクルコストリング・・・製品製造のほか、上流の資源採掘や下流の使用・廃棄までを対象として環境ライフサイクルコストリングを実施すると、“揺り籠から墓場まで”のトータルコストが管理できるようになる。

#### ③ 環境マテリアルフローコストの会計

企業に投入されたすべての原材料をコストの形で把握し、それが企業内をどのように移動するかを追跡するのが、マテリアルフローコスト会計(MFC)である。その結果、最終製品だけでなくロスも発生場所別に記録し評価すると、マテリアルロスを削減し、環境負荷の低減とコスト削減を同時に達成できる。このため経産省は、MFCの国際化を提案していたが、2009年3月にISOで採択され、その規格化が本格的に始動し始めている。

図表4 企業集団の会計と管理

集団経営	六大企業集団	→	連結企業集団	→	持株会社集団
	『企業集団の実態』 (公取委)		『連結財表規則』の改正 (内閣府)		『独占禁止法』の改正 (公取委)
	私的な集団運営		集団内外の連結経営		持株会社の本社運営
連結財務会計	外部連結会計		連結会計規則		連結CF会計
	『連結会計原則』(1997年 見直し)－原則と基準		『連結財表規則』(2001年 に移管)－原則の法制化		『連結CF計算書作成基準』 (会計審, 1998年)
連結管理会計	内部連結会計		意思決定会計		業績評価会計
	『セグメント別情報基準』 (会計審, 1988年)		『企業結合会計基準』 (会計審, 2003年)		『連結経営におけるFCF 計算書』(菊池, 1998年) －FCFの増大と配分が課題
	SCM会計 (ポーター, 1985年)		EVAとMVA (スチュワート, 1991年)		
持株会社会計	純粋持株会社		本社の権限強化		連結納税制度
	『独禁法』(1997年改正) 純粋持株会社の設立へ		『監査の商法特例法』(2002 年)－委員会等設置会社へ		『法人税法』(2002年改正) 親子会社で一括納税

(注)・CF: cash flow (キャッシュ・フロー)

・FCF: free cash flow (フリー・キャッシュ・フロー)

・SCM: supply chain management (サプライチェーン・マネジメント)

・EVA: economic value added (経済付加価値)

・MVA: market value added (市場付加価値)

・独禁法: 『私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律』(独占禁止法)

### Ⅲ アライアンス強化の管理会計

アライアンス化を強化する管理会計として、企業集団・再編会計と物流活動会計が出現した。

#### 1 『企業集団の会計と管理』（第4巻）

公取委の調査によると 21 世紀初頭にも三井・三菱・住友・芙蓉・三和・一勸の六大企業集団は健在であったが、私的な連携にすぎないため、特別な経営問題は浮上しなかった。その後『連結財務諸表規則』（1976 年）が制定されて連結企業集団が出現し、連結経営や連結会計が重視された。さらに『独占禁止法』の第9条が改正され（1997 年）純粋持株会社が解禁されると、新たに持株会社集団が登場し、持株会社経営や持株会社会計が時代の寵児となった（図表4参照）。

##### （1）連結企業集団の財務会計

連結企業集団では、連結財務諸表を作成し公開する制度が本格化した。

① 会計審の連結会計原則・・・会計審の『連結財務諸表原則』（1975 年）は、支配従属関係にある2社以上の連結企業集団の連結財務諸表について、その一般原則・一般基準および作成基準を表明した。これに準拠して、他社の意思決定機関を支配している親会社と当該他の子会社について、個別財務諸表を基礎として作成した連結財務諸表を公開することが要請された。

② 内閣府の連結会計規則・・・その後、『連結財務諸表規則』が2001年に内閣府に移管され、連結財務諸表提出会社およびその子会社は、財政状態、経営成績およびキャッシュ・フロー（以下CFと略称）を公開することが法定され、連結財務会計制度が確立した。

③ 連結CF計算書基準・・・個別ベースの資金収支表に代わって連結ベースのCF会計がグローバル化したため、会計審は『連結CF計算書作

成基準』（1998年）を制定した。ここでは、CFを現金および現金同等物に限定し、それを営業CF、投資CFおよび財務CFに区分したうえ、その収支および残高を算定する基準を示している。

##### （2）連結企業集団の管理会計

問題は連結管理会計にあり、サブ連結会計はもとより、連結の意思決定会計や業績評価会計も不可欠となった。

① サブ連結会計・・・年次連結会計のサブ会計としては、中間・四半期・月次の連結決算も行われるが、セグメント会計については、連結財務諸表規則（第15条の2）により事業の種類・所在地別に売上高や営業利益を公開する必要に迫られる。さらに連結管理会計ではSCM会計については、サプライヤーから製造業者、さらには販売業者に至る商品別・顧客別の連結決算も不可欠な管理手法となっている。

② 連結意思決定会計・・・連結企業の強化手段としてM&A（合併・買収）を初めとする企業結合が盛んになったため、会計審は『企業結合に係る会計基準』（2003年）を制定した。同基準によれば、企業結合が「持分の結合」と判断されるときは、持分プーリング法を適用し、すべての資産・負債を適正な帳簿価格で引継ぐ。しかし、「取得」と判断されるときは、パーチェス法を採用し、投資額を取得額として受入れる方式が提示されている。さらに経営面では株主価値創造経営を促進するための原動力として、G.S.スチュワートが *The Quest for Value*（1991）で提起した経済付加価値（EVA）と市場付加価値（MVA）を計算する気運が高まり、連結意思決定会計でもその活用が急がれつつある。

③ 連結業績評価会計・・・連結財務会計ではCFの総額を算定し公開すれば足りるが、連結業績評価会計ではさらにフリー・キャッシュ・フロー（FCF）の管理も重視される。菊池誠一著『連結経営におけるFCF計算書』（1998年）は、

営業CFから維持CFを控除した差額をFCFとし、経営者が自由に使用出来ることからフリーCFとも称している (p. 187)。連結業績評価会計では、このようなFCFを増大させ、それを適正に配分することが管理目標となる。

### (3) 持株会社集団の連結納税等

① 純粹持株会社の解禁・・・『独占禁止法』の改正で純粹持株会社が誕生すると、新たに持株会社集団が結成され出した。そのため、持株会社集団に再編する手段として、次の各方式が盛んに活用されつつある。

a 分社方式により、自社の事業部門を全株所有の子会社にする。

b ベンチャー方式により、自らベンチャー・キャピタルとなる。

c 金融会社方式により、異業種に参入する金融持株会社に改組する。

d 小規模会社方式により、持株会社の総資産を6千億円以下に押さえる。

② 本社権限の強化・・・持株会社集団では司令塔となる本社の強化が図られる。そのため、『監査の商法特例法』(2002年)を活用し、委員会等設置会社に改組したのち指名委員会、監査委員会および報酬委員会を設置する方法も広く採用されている。さらに本社サービスを充実することも表面化する。それには、子会社からの配当収入だけでは財源不足に陥るので、経営指導料や技術指導料の名目で子会社から実費を徴収することも避けられなくなる。

③ 連結納税の選択・・・2002年度の法人税改正で念願の連結納税制度が導入された。このため持株会社集団では、国税庁長官の承認を受けると親子会社間の損益が通算され、赤字会社を抱える連結法人では法人税の節減が図られる。連結納税を選択した時は、『連結財務諸表規則』により(第11条)、資産負債法による税効果会計を実施することが必要となる。

## 2 『企業再編の会計と管理』(第5巻)

新世紀初頭は、バブル経済崩壊の後遺症として深刻な不況に見舞われ、度重なる景気浮揚策にも拘わらず景気は奈落の底を徘徊した。この平成不況から脱却するため、組織戦略が断行され、企業組織の再編が図られた。会計面では各種の“企業再編会計”が進められた(図表5参照。)

### (1) 企業内外の再編経営

企業の内外に亘って、以下の再編経営が促進された。

① 企業内の事業再編成・・・当初は企業内の事業再編がとりあげられ、リストラクチャリングに次いでリエンジニアリングが実施され、さらに事業部制はカンパニー制へと強化され、社内会社制も試みられたが、事業不振を払拭できず景気浮揚は暗礁に乗り上げた。

② 企業間の組織再編・・・国内不況に加えメガ・コンペティションに対処するため、企業間の企業再編が重視され、独占禁止法や商法の改正が急がれた。具体的には、会社合併や会社分割、会社買収や現物出資、営業譲受や営業譲渡、株式交換や株式移転等の制度改革が相次ぎ、企業の再生が図られた。

③ 企業集団を超える企業再編・・・企業内や企業間の再編だけでなく、さらに企業集団を超える企業再編も進められた。社外分社制、持株会社制、業務提携、企業連合、SCM等の組織改革がそれである。

### (2) 企業結合の会計指針

会計面では、会計審は『企業結合に係る会計基準』(2003年)を制定し、独立企業間のM&Aのほか、共同支配企業や共同支配取引を対象とした企業結合について、その会計処理方式を定めた。ここでは、まず企業結合を「持分の結合」と「取得」に大別し、持分の結合と判断される時は、持分プーリング法を適用し、結合

図表5 企業再編の会計と管理

	企業内の事業再編 →	企業間の組織再編 →	企業集団を超える企業再編
企業再編	リストラクチャリング リエンジニアリング	集中型 <ul style="list-style-type: none"> <li>┌ 合併・買収</li> <li>├ 営業譲受</li> <li>└ 株式譲受</li> </ul>	社外分社制 持株会社制 業務提携による再編 企業連合による再編
	事業部制 カンパニー制 社内会社制	分散型 <ul style="list-style-type: none"> <li>┌ 会社分割</li> <li>├ 現物出資</li> <li>└ 営業譲渡 株式譲渡</li> </ul>	サプライチェーン・マネジメント (SCM) による業務提携
	企業再編法規	企業再編会計	企業再編税制
企業結合会計	『商法特例法』(1997年) －合併の合理化	『企業結合会計基準』 (会計審, 2003年) －持分プーリング法とパーチェス法を規定	『組織再編税制』を施行 (2001年) －合併・分割, 現物出資, 事後設立に特例
	『連結財務規則』の改正 (1998年)－連結CF計算書を追加		
企業分割会計 他	『会社分割法』(商法, 2000年) －新設分割と吸収分割	『会社分割の会計』 (会計士協, 2001年)	『連結納税制度』(法人 税, 2002年) －連結法人の損益を通算 して納税
	『株式交換・移転』 (商法, 1998年)	『事業分離会計』 (会計委, 2005年)	
	『株式交換・移転』 (商法, 1998年)	『株式交換・移転会計』 (会計士協, 2000年)	『連結財務規制』 －連結納税には税効果 会計を適用

(注)・企業再編：reorganization

- ・リストラクチャリング：restructuring
- ・リエンジニアリング：reengineering
- ・サプライチェーン・マネジメント：supply chain management
- ・持分プーリング法：pooling of interests method
- ・パーチェス法：purchase method
- ・会計士協：日本公認会計士協会

当事業の資産・負債・資本を適正な帳簿価額で引き継ぐ。しかし、取得と判断される時は、パーチェス法を適用し、取得原価は取得の対価となる財の時価で算定することにされた。

### （３）会社分割等の会計指針

企業結合と平行して会社分割も進められ、2000年の改正商法では、会社分割制度が設けられ新設分割と吸収分割の2制度が誕生した。分割会社の営業を新設会社に承継させるのが新設分割であり、分割会社の営業を既存会社に承継させるのが吸収分割である。その会計指針を示したのが、会計士協の『会社分割の会計処理』（2001年）である。その後会計委は『事業分離等に関する会計基準』（2005年）を制定し、事業を他の企業に移転する際の会計基準を表明している。

1999年の商法改正では、株式移動の一環として既存会社との株式交換や新設会社への株式移転が制度化され、これらが持株会社の設立や会社の買収に活用された。その際の会計方式を定めたのが、上記の『企業結合に係る会計基準』と会計士協の『株式交換・株式移転制度』（2000年）である。

### （４）企業再編の税制改革

2001年度の法人税改革では組織改編を税制面から促進するため、会社合併・会社分割・現物出資および事後設立について適格条件を特定し、この条件に該当する企業には課税上の特例が認められた（第2条等）。翌2002年度には待望の連結納税制度も開始され、国税庁長官の承認を受けると、連結法人の所得と欠損を通算して法人税を納付する特例が創設されるに至った（法人税法第4条の2等）。

## 3 『物流活動の会計と管理』（第3巻）

生産活動に比べ立ち後れていた流通活動を一日も早く近代化するため、流通革命が断行され

た。第1次流通革命は流通経路革命として、生産の直売化、卸無用論、小売の大型化が進められたが、第2次流通革命では物流革命が命題とされた。

### （１）物流革命と物流会計の変遷

それまで個別に実施されるに過ぎなかった輸送や保管の管理を物的流通（PD）として統合したのは1965年である。物的流通は、その後“物流”としてトータルシステム化が推進され、現在では“ロジスティクス”としてほぼ完成した。ここにロジスティクスとは、顧客のニーズを満たすため、原材料のほか製品や情報を産出から消費まで能率的・効率的に移転・保管することを指す。その管理手段として、企業内ではABCMが導入され、企業間ではSCMが採用され、物流のアライアンス化が進められた。会計面では、物的流通時代には輸送費や保管費が別個独立して計算されるにすぎなかったが、物流システム時代には物流のトータルコストまで算定された。さらにロジスティクス時代の現在では、ABCM会計やSCM会計まで広く実施されつつある（図表6参照）。

### （２）物流管理会計の3方式

かくして開発された物流管理会計は、物流原価計算から着手され、物流予算管理を経て、最後に物流効率分析として昇華する。

① 物流原価計算・・・物流原価計算では、財務会計で把握された形態別の物流コストを輸送・保管等の物流機能別に算定する。次いで、製品や顧客等のセグメント別に配賦するとセグメントの利益が算出できるようになる。その結果、“物流氷山説”や“物流コスト削減の乗数効果理論”が提唱され、産業界に物流管理の気運が一挙に高まった。

② 物流予算管理・・・物流原価計算で入手した物流実績に基づき、予算期間毎に物流コストおよび損益の予算を編成し実施する。予算方式

図表6 物流活動の会計と管理

物流革命	物的流通化	→	物流システム化	→	ロジスティクス化
	輸送と保管を統合		物流全体のトータルシステム		企業内外でアライアンスを重視
	輸送費と保管費を合計		物流コストを算出		物流ABCやSCMが出現

物流管理会計		ABCM会計		SCM会計	
原価計算	形態別 → 機能別 → 活動別 → セグメント別にコスト計算	活動基準会計	物流活動原価を原価作用因で割当て計算	制約会計	TOC理論によりボトルネックの改善に利用
予算管理	予算と標準原価で管理 ゼロベース予算(ZBB)が有効	ABC会計	多品種・少量・多頻度物流の料金計算に適用	スループット会計	スループットを算出し、簡易にCF管理を実施
効率分析	効率の向上策 特殊原価調査や成果予測も活用	ABM会計	非付加価値活動を除去 ABCとの統合がABCM	SCM会計	ミッションの利益を算出し、全体最適化を実施

(注)・SCM: supply chain management (サプライチェーン・マネジメント)

- ・ZBB: zero-based budgeting (ゼロベース予算)
- ・ABC: activity-based costing (活動基準原価計算)
- ・ABM: activity-based management (活動基準管理)
- ・ABCM: activity-based costing and management (活動基準原価計算および管理)
- ・TOC: theory of constraints (制約理論)

として、ゼロベース予算（ZBB）を採用するとゼロ思考の物流革新が断行できる。さらに製品や顧客等別に単位標準原価を設定し、実績との差異を分析すると、物流の標準原価管理が併用できる。

③ 物流効率分析・・・物流効率を向上させるため、旧態依然の物流に技術革新を図ることが物流改善の生命線とされる。その経済的効果を測定するのが物流効率分析である。物流コストについては特殊原価調査を実施し、物流成果に関しては代替案との採算分析を試みると、物流効率を向上する道が開かれる。

### （3）物流管理会計の新展開

ロジスティクス時代に入ると、以下の新技法が活用されアライアンス化が高度化する。

① 活動基準会計・・・ジョンソン・キャプランが原価計算の有用性を回復し向上させるために開発したのが、活動基準会計(activity-based costing：ABC)である。

それまでの製造原価計算では、工場の操業度により製造間接費を現製品に恣意的に配賦したため、新製品の原価が現製品に転嫁されて原価高となり国際競争力を失った。そこで活動毎に活動原価を把握し、原価作用因で新製品と現製品に活動原価を個別に割当て、新製品戦略に対処したのがABCである。

② 物流ABC会計・・・ABCは、上述したように米国で生産管理の手段として考案されたが、これを日本の物流管理に取入れたのが物流ABC会計である。これまで物流の世界では個建計算方式が採られ、1年間の総物流コストを総取扱個数で割って平均単価を計算していた。しかしこれでは、多品種・少量・多頻度物流に対処できないので、物流の実施態様に応じてきめ細かに物流単価を算出することが必須となった。そこで、拙著『物流ABCマニュアル』（1998年）では、物流にABCを転用し、機能別コスト

をさらに活動別に細分し原価作用因により、多品種・少量・多頻度の物流料金を設定したのである。

③ 物流ABM会計・・・顧客とのアライアンスを重視し、顧客サービスの向上に役立つ活動(付加価値活動と呼称)と、それに役立たない活動(非付加価値活動と呼称)を識別し、その選別を図ったのが物流ABMである。非付加価値活動は、企業には必要かもしれないが顧客のサービス向上には必ずしも不可欠ではない活動(例えば、貯蔵・手待ち・段取り・会議等)を指す。その際、物流ABC会計で判明した非付加価値活動を最小限に抑えれば、顧客サービスを下げずに物流コストが削減でき、アライアンスの向上とコストダウンが同時に実現できる。これが狭義のABM会計であるが、広義のABM会計ではその他各種のコスト・マネジメント技法も物流改善に活用される。両者を統合したのが、物流ABCM会計である。

④ 物流SCM会計・・・提携企業間のアライアンスをさらに強化する手段として、SCMが創案された。これを物流分野に適用したのが物流SCMで、その会計手段が物流SCM会計である。ここでは、制約会計やスループット会計等の新方式が利用される。制約会計(constraint accounting)では、ゴールドラットの制約理論(TOC)に準拠し、ボトルネックである制約条件を改善し、提携企業の全体最適化が進められる。さらにスループット会計(throughput accounting)では、提携企業の売上高から製造業では直接材料費(販売業では仕入商品)のみを控除してスループット(CFで測定)を求め、その増大を図る。スループットは、計算が簡易でしかもCFの増大に役立つだけでなく、直接労務費を控除しないので「在庫増が増益源になる」という誤解が避けられる。さらに物流SCM会計を利用すると、提携企業がミッションとし

たセグメントについて提携企業全体の利益が算出できるので、これを当該企業に分配することにより、全体適正化を実現することが可能となる。

## IV ナレッジ化尊重の管理会計

ナレッジ化を尊重した管理会計として、企業価値会計と研究開発会計が登場した。

### 1 『企業価値の会計と管理』（第6巻）

経営資源として、これまでのヒト・モノ・カネという有形財に加え、無形財である第4のナレッジが注目され出した。他方、管理会計の世界でも、「利益から資金へ、そして価値へ」会計の重点移動が進行しつつある。特に企業体が商品なみに売買されるM&A時代になると、企業全体の“企業価値”をいかに算定すべきかが重要な会計問題となる（図表7参照）。

#### （1）企業評価会計の変遷

企業の業績を損益で計算する時代は、当期業績主義による経常利益か包括主義による純利益かが長年論争されてきたが、FASB が包括利益（comprehensive income）を提唱して以来、新たに包括利益によるかが論議の的になっている。また20世紀末には、減価償却の計算は恣意的で企業比較に役立たないとの批判を受け、損益計算に代わってCF会計が重視され、管理会計面ではFCF会計も登場した。ところが21世紀に入ると、価値創造経営を推進するため企業価値（enterprise value）会計が浮上し、事業価値会計や企業価値創造会計に熱い視線が向けられている。

#### （2）事業価値会計

企業価値の主体をなすのは事業価値で、企業全体の事業価値とプロジェクト別の事業価値が

問題となる。前者の全社事業価値は、継続企業を前提としてその全存続期間について計算されるが、その算定方式には次のものがある。

① DCF法・・・間接法により当期純利益から営業CFを求め、それを現在価値に割引した割引現在価値で事業価値を算定する。

② 会計法・・・DCF法は最も理論的であるが、各変数の予測が困難なため、これを簡易化したのが会計法で、損益法のほかCF法や純資産法がある。

③ 相続税方式・・・相続税法は相続財産の評価方式として、株式課税評価法と基準年利率法を定めているので、これを準用して事業価値を算定する。

④ オプション法・・・金融オプションの理論を実物資産に適用したリアル・オプション法では、二項モデルやブラック・ショールズ・モデル等が使用される。

### （3）企業価値創造会計

企業努力により創造すべき企業価値には、前述した事業価値のほか、株主価値、顧客価値およびブランド価値があり、次のように算定される。

① BSC会計・・・キャプラン・ノートンのバランスト・スコアカード（BSC）を活用した企業価値モデルを使用すると、事業価値・株主価値・顧客価値およびブランド価値を有機的・総合的に管理することができる。特に、戦略マップの利用は効果がある。

② 株主価値会計・・・コーポレート・ガバナンス論争により注目された株主価値を高めるには、スチュワートが開発したEVA（経済付加価値=税引後純営業利益－資本コスト）かMVA（市場付加価値=市場価値－使用資本）を活用する方式がとられる。

③ 顧客価値会計・・・タニーによれば、顧客が受取る実現価値（製品・サービス価値等）と

図表7 企業価値の会計と管理

企業評価会計	損益計算 (20世紀中)	CF会計 (20世紀末)	企業価値会計 (21世紀初頭)
	経常利益か純利益か。 包括利益も	損益に代わってCFが編重。 FCFも重視	事業価値のほか、株主・顧客・ブランドの各価値も

		事業価値会計	企業価値創造会計	
企業価値会計 (事業価値会計と企業価値創造会計)	DCF法	割引現在価値(DCF)で、 事業価値を算定	BSC会計	BSCモデルで、 企業価値を統合的に管理
	会計法	損益法・CF法・純資産法で、 簡易に計算	株主価値	株主価値を、 EVAかMVAを使って計算
	相続税方式	株式評価法や基準年利率法 を援用	顧客価値	実現価値と価格犠牲 の差額で計算
	オプション法	二項モデルや ブラック・ショールズ・モデル を使用して算出	ブランド価値	残差法か独立3法を 使用して計算

(注)・BSC: balanced scorecards (バランスト・スコアカード)

- ・リアルオプション: real option
- ・二項モデル: binomial model
- ・ブラック・ショールズ・モデル (Black & Scholes model)
- ・ブランド価値: brand value

顧客が放棄する価値犠牲（商品代・将来コスト等）の差が顧客価値で、顧客価値会計ではその増大が課題とされる。顧客価値を高揚するには、そのほか原価企画や ABCM も役立つ。

④ ブランド価値会計・経産省の企業法制研究会はブランド・マネジメント・モデルを提示し、ブランド価値の評価アプローチとして残差法と独立法をあげ、独立法として a コスト法（歴史的原価法、取替原価法）、b マーケット法（売買事例比準法）および c インカム法（免除ロイヤリティ法、プレミアム価格法）を例示している。

## 2 『研究開発の会計と管理』（第2巻）

ナレッジの源泉は研究開発（research and development：R&D）にある。わが国の研究開発管理は、『科学技術研究調査規則』（1960年）の制定で開幕し、2002年には『知的財産基本法』も制定された。同法により、知的財産立国が宣言され、知的財産の保護と研究開発の促進が国是とされるに至った。

### （1）研究開発会計の推移

会計審は『企業会計原則』（1949年）の発表以来、製品の試験研究費と一部の開発費を繰延資産として繰延処理することを容認してきたため、旧『商法』や『財務諸表規則』も同じ方式を追認してきた。さらに財務諸表規則は後日の改正で（1963年）、新製品または新技術の開発で企業全般に効果が及ぶ「技術研究費」（中央研究所の研究費等）は、販売費および一般管理費と区分し独立表示することを求めた。ところが、諸外国では、全研究支出を費用処理することがグローバル・スタンダードとされており、わが国の後進性が多年批判されてきた。このため会計審は、『研究開発費等に係る会計基準』（1998年）を制定し、工業製品のほかソフトウェア（以下、ソフトと略称）をも対象とし、すべての研

究開発費を発生時の費用として処理し、その総額を財務諸表に注記する方式に転換した。かくして会社法や財務諸表規則も一斉に追従し、わが国の研究開発費会計もやっとグローバル水準に達したといえる（図表8参照）。

### （2）研究開発の原価計算

研究管理会計は、研究原価計算により研究開発費の実績を把握することから着手される。この場合、工業製品については、費目別の研究開発費を研究部門に集計した後、新製品研究費、改良製品研究費、工程研究費を算出するが、ソフトの研究開発費は、次のように取り扱われる。

- a 研究目的の研究開発費のみが、研究開発費として処理される。
- b 販売目的で受注制作したものは、工事進行基準で仕掛品に計上する。
- c 市場販売目的のものは、無形固定資産とし毎期償却する。
- d 自社で生産・管理目的で使用するもののうち、購入分は資産計上するが、自社制作分は費用処理する。

これらの研究開発費は、その全額を財務諸表に注記することが求められたため、研究開発費の全社総額が広く開示されるに至った。研究開発費が社外秘とされていた往時からは、隔世の感がある。

### （3）研究開発の予算管理

研究開発費の管理は製造原価管理と本質を異にするので、研究開発に関する自社の管理哲学を予め成文化しておく必要がある。たとえば、研究開発予算の10大原則として、a 一般原則（成果尊重の原則、割当予算の原則、成果評価の原則）に続いて、b 予算編成原則（長期計画の原則、研究者参加の原則、弾力的運用の原則、プロジェクト予算の原則）およびc 予算実施原則（事務軽減の原則、物量重則の原則、弾力的解釈の原則）を表明しておくのも一法である。

図表8 研究開発の会計と管理

研究開発会計	繰延処理法	→	独立表示法	→	費用処理法
	『企業会計原則』 (1949年)		『財務諸表規則』 (1963年)		『研究開発費会計基準』 (1998年)
	製品研究費を繰延処理		中央研究所費を独立表示		製品とソフトの研究費を 費用処理
研究原価計算	製品研究費		ソフト研究費		中央研究所費
	新製品研究費 改良製品研究費 工程研究費		研究用ソフトは費用、 販売・自社使用ソフトは 別処理		プロジェクト別に 費用か利益で管理
研究予算管理	予算管理原則		予算管理方式		ゼロベース予算
	一般原則のほか 編成原則と実施原則 を表明		増分方式や 一律カット方式 より脱却		ZBBで、 ゼロから予算を編成する
研究効率分析	費用有効度分析		費用便益分析		確率・割引分析
	点数・図表・チェックリ スト等で 物的評価		利益効果を金額や比率で 金額評価		便益分析に確率や割引 を加味した西澤法等で

(注)・研究開発費会計基準：『研究開発費等に係る会計基準』（会計審）

- ・ソフト：コンピュータ・ソフトウェア(全プログラムを含む)
- ・独立表示：「販売費および一般管理費」と区別して個別に表示
- ・ZBB：zero-based budgeting (ゼロベース予算)
- ・西澤法：「確率・割引利益指数法」を提唱

研究開発予算では、旧来の増分予算方式や一律カット方式に代えて、新たに ZBB（ゼロベース予算）を導入し、マンネリ管理をゼロベース管理に転換することが望まれる。

#### （４）研究開発の効率分析

研究管理会計の最終目的は、研究開発費と研究効果を対比して効率を測定しその向上を図ることである。この場合研究効果を物的に把握するのが費用有効度分析であるが、管理会計では研究効果を金額で測定し費用便益分析を試みる事が要請される。

① 費用有効度分析・・・基礎研究のように利益を目的としない研究については、研究成果を物的な有効度で表示するより仕方がない。このため、a 点数で評価する評点法、b 断面図表で表すプロファイル法、c チェックリストで示すチェックリスト法等が利用されてきた。

② 費用便益分析・・・改良研究や新製品研究では、利益の追求が目的とされるので、研究費と金額表示した便益を対比して研究効率を測定すべきである。ここでは研究成果を利益の金額または比率で求める a 利益額法または利益率法のほか、b 利益の倍数で示す利益指数法や、c 研究開発費の回収年数で表す回収期間法等が使用される。

③ 確率・割引法・・・費用便益分析にさらに確率や割引まで加味したモデルとしては、旭化成方式やオルセン法等がある。これらの諸法を総合化した西澤法が“確率・割引利益指数法”で、次式により研究開発効率を算出することが、提唱され現在に及んでいる。

$$R = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{Pt \cdot A \cdot St}{(1 + K)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{It}{(1 + K)^t}}$$

ただし、 $R$  は確率・割引利益指数、 $St$  は  $t$  年中にプロジェクトから得られる成果（売上増加額か工程原価削減額）、 $A$  は売上高対経常利益率、 $Pt$  は  $t$  年中に得られる利益の発生確率、 $It$  は  $t$  年中の研究開発費の金額、 $t$  は利益と費用が発生する各年度、 $T$  は利益と費用が発生する最終年度、 $K$  は資本コストをそれぞれ表す。

以上では 21 世紀初頭の 10 年間を回顧したが、果たして 21 世紀末には管理会計は、いかに変転しているであろうか。