

## ITと経営：IT経済社会における経営・会計の三大トレンド

### 1 IT基本法が描く経済社会の展望

#### 1) IT基本法にみるIT社会の定義

日本新生の最重要課題として、情報通信技術（information technology：IT）戦略がとりあげられ、「日本型IT社会」の実現を目指し、IT基本法が制定された。IT基本法は、正式には「高度情報通信ネットワーク社会形成基本法」と称され、2001年1月6日から施行された。同法は、「情報通信技術の活用により世界的規模で生じている急激かつ大幅な社会経済構造の変化に的確に対応する」ことを目的とし（第1条）第2条で高度情報通信ネットワーク社会（以下、IT社会と略称）を、次のように定義している（a～gは、前後参照のため筆者が挿入したものである）。

「高度情報通信ネットワーク社会とは、a 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、b 自由かつ安全に c 多様な情報又は知識を d 世界的規模で e 入手し、共有し、発信することにより、f あらゆる分野における g 創造的かつ活力ある発展が可能となる社会をいう。」

上記のうち、aはIT社会の媒体、dとfはIT社会の領域、bとeはIT社会の機能、cはIT社会の対象、gはIT社会の成果を表現したものである。続いてIT基本法第34条第2項は、IT社会を実現するための重点計画として、次の7項目を列記している。

IT社会の形成のために、政府が迅速かつ重点的に実施すべき施策に関する基本的な方針

世界最高水準の高度情報通信ネットワークの形成の促進に関し、政府が迅速かつ重点的に講ずべき施策

教育及び学習の振興並びに人材の育成に関し、政府が迅速かつ重点的に講ずべき施策

電子商取引等の促進に関し、政府が迅速かつ重点的に講ずべき施策

行政の情報化及び公共分野における情報通信技術の活用の推進に関し、政府が迅速かつ重点的に講ずべき施策

高度情報通信ネットワークの安全性及び信頼性の確保に関し、政府が迅速かつ重点的に講ずべき施策

前各号に定めるもののほか、IT社会の形成に関する施策を政府が迅速かつ重点的に推進するために必要な事項

上記各号の重点計画は、第2条の各節と個別に対応するものではないが、参考のため敢えて対比させながら、IT社会の構成要素、重点計画及びトレンドを表記してみると、表1のとおりである。

表1 IT基本法にみるIT社会の構造

IT社会の構成要素 (IT基本法第2条)		IT社会の重点計画 (IT基本法第34条第2項)	IT社会のトレンド (IT基本法に対する筆者の解釈)
媒体	インターネット等のネットワークを媒介	世界最高水準のネットを形成	ブロードバンド化
領域	世界的規模であらゆる分野を網羅	電子商取引等を促進	グローバル化
機能	自由かつ安全に情報を入手・共有・発信する	安全性・信頼性を確保	アライアンス化
対象	多様な情報又は知識を対象	教育・学習を振興し人材を育成	ナレッジ化
行政	国・地方公共団体の責務を明示(第1条より)	行政を情報化し公共分野を活用	ネットワーク化
成果	創造的で活力のある社会を実現	迅速で重点的な基本方針を作成	ユビキタス・コンピューティング化

(注) IT基本法：『高度情報通信ネットワーク社会形成基本法』(2000.1.6.施行)

## 2) IT基本法にみるIT社会のトレンド

筆者の解釈によれば、同表から、以下のようなIT社会のトレンドを見出すことができる。

**IT社会の媒体** インターネットその他の高度情報通信ネットワークを媒介として、世界最高水準の高度情報通信ネットワークを形成し、高速のインターネット接続可能なネットワーク化を実現する。

**IT社会の領域** 世界的規模であらゆる分野を対象とし、電子商取引又はeコマース(electronic commerce: EC)等の促進により、時空を超えたグローバル化を達成する。

**IT社会の機能** 自由かつ安全に情報を入手し共用し発信できるよう、安全性と信頼性(換言すれば、セキュリティとプライバシー)を確保することによって、共存共栄を目指すアライアンス化を発展させる。

**IT社会の対象** 多様な情報又は知識を対象とし、教育・学習の振興及び人材の育成を通じて、知識集約的なナレッジ化を強化する。

**IT社会の行政** 国及び地方公共団体の責務として、行政の情報化及び公共分野の活用を促進し、産官学にわたるネットワーク化を図る。

**IT社会の成果** 創造的で活力のある社会を実現するため、迅速で重点的な基本方針を作成し、誰でも、いつでも、どこでもアクセスできるユビキタス・コンピューティング(ubiquitous computing)化が招来される。

上述したIT社会のトレンドを目的・手段の観点から整理・体系化すると(表1右欄を参照)、ブロードバンド化・ネットワーク化によって、グローバル化・アライアンス化及びナレッジ化が促進され、ユビキタス・コンピューティング化が達成されるものといえる。

### 3) IT社会における経済・経営・会計のトレンド

上述したIT社会の経済的側面がIT経済社会であり、そこで経済・経営・会計がどのようなトレンドを示すかを表記してみると、表2のとおりである。伝統的経済は、取引・情報・コミュニケーションともすべてが物的であり、紙・電話・郵便等を媒体として実施されてきたが、ニューエコノミーでは、これらはデジタル化・ネットワーク化されるため、

表2 IT社会の経済・経営・会計

IT経済社会	三大トレンド		
IT基本法	グ ロ ー バ ル 化	ア ラ イ ア ン ス 化	ナ レ ッ ジ 化
IT経済 (デジタル・エコノミー)			
IT経営 (eビジネス)			
IT会計			

新世紀はデジタルの世紀ともなる。その日本の意義として、例えばタプスコット(D. Tapscott)は、The Digital Economy, 1996の「日本語版への序文」において、大要次の5点を指摘している(野村総合研究所訳、『デジタル・エコノミー』野村総合研究所、1996、pp.1-8)。

富の創造：商取引が情報ハイウェイに移行するにつれて、企業という概念自体が変わり、市場も電子的なものになる。

電子政府：官僚主義は、ネットワークングによって水平なものへと変身する。

学習：新しい経済は知識経済であり、学習は日々の経済活動や日常生活の一部となる。

ヘルスケア：安全なヘルスケア・カードやコンピュータ・ベースの患者記録によって、ヘルスケアのコストは大きく削減される。

社会開発と国家建設：日本は新しい経済の元で競争力のあるビジネスを展開し、構造的失業や経済の凋落から免れる。

このようなデジタル・エコノミーはオンライン(インターネット)を基盤とする経済システムで、その本質は、媒体面からはeエコノミーに求めることができる。企業経営面においてその中核をなすのがeビジネス(electronic business: e-Biz)であり、デジタル・ビジネスないしはインターネット・ビジネスと称することも出来る。そこでは、企業活動をバリューチェーンで連鎖し、サプライヤー又は顧客の取引をオンライン(インターネット)で実施する。その本体がeコマース(EC)であり、eマーケット・プレイス(electronic market place: eMP)を媒介として実施される。その中心をなすのが、企業間を対象とするB2B(business to business)と企業・消費者間を対象とするB2C(business to consumer)である。

### 2 IT経済社会における経営のトレンド

上記のIT経済社会において、経営はどのように進展するであろうか。グローバル化、アライアンス化及びナレッジ化の各観点から、IT時代における経営のトレンドを要約すると、表3のとおりである。

表3 IT時代における経営の三大トレンド

	経営のグローバル化	経営のアライアンス化	経営のナレッジ化
トレンド	障害の排除 ↓ ・物的障害の排除 ・国別障害の排除 ↓ <b>グローバル現象</b>	競争原理の転換 ↓ ・競争から提携へ ・部分最適 全体最適 ↓ <b>アライアンス現象</b>	価値観の変化 ↓ ・物質から知識へ ・企業内から企業間へ ↓ <b>ナレッジ現象</b>
基本原理	グローバル・スタンダード 国際財務報告基準 ・DFS: IASB ・DJS: IOSCO	バリューチェーン理論 ・競争優位論 ・制約理論	ナレッジ経営 ・利益・資金経営から 価値経営へ
経営形態	グローバル経営 ・日本的経営の崩壊 ・eビジネス、EC	アライアンス経営 ・バリューチェーン経営 ・サプライチェーン経営	価値創造経営 ・株主価値創造経営 ・顧客価値創造経営

1) IT時代における経営のグローバル化

(1) グローバル現象の出現

IT 経済社会においては、第1に物的障害や国別障害が排除される結果、経営のグローバル化現象が台頭する。これまで物的障害としては、時間・空間・形態の障害があり、ビジネスは所定の時間内で、所定の場所で、特定の有形財を対象として進められてきた。また国別障害としては、法律・言語・慣習の制約があり、ビジネスは、その国の法律に準拠し、その国の言語で、その国の慣行を尊重して営まれてきた。

ところが IT 時代に入ると、インターネット等の普及により、これらの物的・国別の障害は完全に排除される。すなわち、24 時間中いつでも、世界中どこでも、誰とでも、時間と場所を超えて取引が行なわれ、グローバル現象が出現する。

(2) グローバル・スタンダードの台頭

その結果、国毎の法律よりもグローバル・スタンダードが優先され、各国の国語はインターネット用語に代わり、旧弊は革新に取って代わらざるをえなくなる。

グローバル・スタンダードのうち、デファクト・スタンダード ( de facto standards: DFS ) として、経営面では JIS や ISO 等の基準が存し、会計面ではこれまで『国際会計基準』 ( International Accounting Standards: IAS ) があった。IAS は、これまで主要 9ヶ国の公認会計士協会が構成する国際会計基準委員 ( International Accounting Standards Committee: IASC ) が制定していたが、2001 年 4 月から第三者も含めて国際会計基準審議会 ( International Accounting Standards Board: IASB ) に改組し、IAS を『国際財務報告基準』 ( International Financial Reporting Standards: IFRS ) として再構築することとなった。IAS ないし IFRS は、主要国の政府機関が参加している証券監督者国際機構 ( International Organization of Securities Commissioners: IOSCO ) が正式承認する場

合には、ディジュール・スタンダード (de jure standards: DJS) となり、半ば強制的に適用される。

### (3) グローバル経営の登場

グローバル化の定着により、日本独特の規制や慣習から発生したいわゆる“日本的経営”はここに崩壊した。終身雇用制、年功序列型及び企業内組合制を主柱とした日本的経営は、これまでそれなりの存在意義を有しており、一時は高度成長の原動力となった。ところがグローバル時代を迎えると、「日本の常識は世界の非常識」となり、日本的経営はグローバル経営に転向せざるを得なくなった。

グローバル経営においては、グローバル・スタンダードを基軸とし、経営は地球規模で実施される。このようなグローバル化の牽引車となるのはeビジネス、なかんずくeコマースである。そのため、物的手段を媒介としたビジネスはサイバー・スペースに取って代わり、情報媒体はデジタル化し、モバイル化する。かくして、産業革命と情報革命に次ぐ第3次のIT革命が進行する。

## 2) IT時代における経営のアライアンス化

### (1) アライアンス現象の出現

IT経済社会においては、第2に企業の競争原理が転換し、経営のアライアンス現象が台頭する。これまでの経営は、排他的な競争原理のもとに展開され、食うか食われるかの企業戦争に明け暮れた。ところが、IT時代に入ると、過当競争は相互提携に転換し、共同の利益を求めて企業提携 (business alliance) が重視される。かくして、“ウィン・ロスの経営”は“ウィン・ウィンの経営”へと変化する。国際情勢が米ソ対決から米口強調に変化したように、企業も敵対的対立から共存・共栄に転向する。

アライアンス現象に伴い、企業の最適化原理 (optimization principle) は、部分最適化から全体最適化に拡大される。すなわち、工場内では、特定工程の効率化より工場全体の効率化が重視され、企業内では、特定部門の利益より企業全体の利益が優先する。さらに企業間では一企業の個別価値より取引企業間の全体価値が尊重されるようになる。

他方、企業組織は、ピラミッド型組織からフラット型組織に移行する。これまで、情報は一部の上級管理者によって独占され、下級管理者は上級管理者の指揮・命令に従うことが強制されてきた。ところがIT時代になると、情報は管理者と従業員に同時に共有されるため、権限委譲が大幅に進み、電子決済も広く行われるようになる。かくして、閉鎖的経営は開放的経営へと発展する。

### (2) バリューチェーン理論の台頭

アライアンス現象の一環として、バリューチェーン (value chain : 価値連鎖) 理論が台頭した。バリューチェーンは、ポーターが1985年に『競争優位』(P. Porter, Competitive

Advantage, 1985) で提唱した新しい価値概念である。ポーターによれば、競争優位の主因は競争企業とのバリューチェーンの差に求められる。ここにバリューチェーンとは、企業の主要活動（調達物流・製造・販売物流・販売・顧客サービスの各活動）と支援活動（物資調達・技術開発・人事労務・全般管理）を一つのチェーンとして実施することで、連鎖の仕方によってコスト優位と差別化優位が生ずるとされる。

このようなバリューチェーン概念を支えるのが、制約概念である。チェーンの強さは最弱の一環から決まるように、システムの強さもボトルネックから規制される。ゴールドラットは、このようなボトルネックを制約（constraint）と呼び、制約理論（Theory of Constraint : TOC）を発表した。その著『ザ・ゴール』（E. Goldratt, The Goal, 1992）によれば、いかなるシステムにも少数の制約があり、その制約からシステムの業績が決定される。ここに制約とは、スループットを制限したり、システムの目的達成を妨げるプロセスやステップのことで、企業内のほか企業間にも見出される。これらの制約を改善すれば、特定の企業全体だけでなく取引企業間全体のスループットも増大させることが出来る。

### （3） アライアンス経営の登場

アライアンス現象の進展に対応し、企業内活動を対象としたバリューチェーン経営（value chain management : VCM）は、やがて企業間活動を対象としたサプライチェーン経営（supply chain management : SCM）に拡大発展する。原材料を供給するサプライヤーから最終の消費者までを連鎖するところから、サプライチェーン経営と称されるが、その焦点は製造業者と販売業者が提携する製販同盟に向けられる。

製販同盟の嚆矢は、P&G とディスカウントストアのウォルマートが結んだ製販同盟に遡ることができる。製販同盟の成功によりウォルマートは、1991 年には長年のライバル＝K マートの売上高と利益を追い越し、1993 年にシアーズ・ローバックの売上高を凌駕し、全米小売業トップに躍り出た。製販同盟は、やがて製造業者とサプライヤーが提携する製供同盟にまで拡張された。

このようなアライアンス経営の特質を列挙しておけば、次のとおりである。

- a 複数の独立した企業が相互の利益のために、戦略的提携を行う。
- b 個々の企業の部分最適化より、提携企業全社の全体最適化が重視される。
- c 最終消費者のほか、社外顧客や社内顧客を対象とする顧客志向が最優先される。

## 3) IT 時代における経営のナレッジ化

### （1） ナレッジ現象の出現

IT 経済社会においては、第 3 に価値観の変化により、経営のナレッジ現象が台頭する。これまでは経営資源として、“ヒト・モノ・カネ” だけが偏重され、人間・物資・資金が三大資源とされてきた。ところが IT 時代に入ると、有形資源だけでなく無形資源も重視され、情報や知識やノウハウも不可欠な経営資源とされる。このような情報や知識等のナレッジ

は、ヒト・モノ・カネに次ぐ第4の経営資源にとどまるものではない。ヒト・モノ・カネを手足とすれば、ナレッジは神経・頭脳に相当するものといえる。ナレッジは、有形資源と異なり無形で、使用により価値が低下することはなく、さらに有形資源の効率を向上させる支配的要素となる。

## (2) ナレッジ経営の台頭

ナレッジ現象が深化するに伴い、新たにナレッジ経営 (knowledge management : KM) が台頭した。KM は、CRM (customer relations management) や SFA (sales force management) を背景として登場したもので、社内外の知識や情報を価値化し、企業全体の知的資産として効率的に管理するところに、その特色がある。

KM では、暗黙知を形式知に転化させるとともに、個人知を組織知に集約することが重視される。その結果、利益や資金に代わって価値の増大が経営目標となり、“利益・資金から価値へ”の重点移動が強く求められる。かくして、20世紀は利益管理が、また20世紀末は資金管理がそれぞれ重視されたが、21世紀初頭は価値管理が最大の経営課題となる。

## (3) 価値創造経営の登場

ナレッジ経営においては、企業価値の増大を目標として、価値創造経営 (value-based management : VBM) が推進される。企業価値としては、これまで企業自体の利益が指されてきたが、VBM では企業を取り巻くステークホルダーからみた企業の価値を創造することが主要課題となる。

企業のステークホルダーとしては、先ず株主があげられ、株主価値創造経営が促進される。わが国の商法は、制定以来、債権者保護を最大の目的としてきたが、コーポレート・ガバナンス (corporate governance) 論争の結果、失われた株主の地位を回復するために、1999年の商法改正により株主重視に転換した。このため、次のような一連の株主重視経営が実施され出した。

- a 社内取締役のほか社外取締役を追加し、取締役の強化に努める。
- b 最高経営責任者 (chief executive officer : CEO) と最高執行責任者 (chief operating officer : COO) の職務分担を図る。
- c 機関投資家や一般株主を対象とした投資家向け広報 (investor relations : IR) を強化する。
- d 企業の格付けに必要な情報を、格付け機関に積極的に提供し理解を求める。

そのほか企業のステークホルダーとしては、顧客 (消費者) が対象とされ、顧客価値創造経営も見直される。ここでは顧客ニーズに即した経営が実施され、顧客への情報提供、顧客からの情報収集、顧客需要に応じた商品提供が主要課題とされ、顧客からみた企業の価値を増大させることが目標となる。

### 3 IT 経済社会における会計のトレンド

前述した経済・経営のトレンドに沿い、IT 経済社会において会計は今後いかに変革するであろうか。管理会計を中心に財務会計にも言及しながら、グローバル化、アライアンス化及びナレッジ化の各観点から、会計のトレンドを論述すると、以下のとおりである。

#### 1) グローバル経営を支える会計の動向

まず第1に、経営のグローバル化を支える会計について、キャッシュフロー会計、時価評価会計及び環境保全会計の各観点から、そのトレンドを表記してみると表4のとおりである。

##### (1) キャッシュフロー会計の動向

20世紀の会計は、発生主義を鉄則とし、純利益の算定を大原則として展開されてきた。ところが、IT時代を迎えグローバルな企業間比較が重視されるようになると、発生主義による純利益に強い批判が加えられ、純利益に代わってキャッシュフローが脚光を浴びるに至った。

これまでは、特定企業の期間比較が主要課題であったため、継続性原則の遵守を前提として、選択可能な会計手続からの自由選択が広く認められてきた。特に減価償却や評価計算等の発生主義項目 (accruals) については、その傾向が強い。ところが企業によって選択適用される会計手続が相違すると、企業間の厳密な比較が困難となり、純利益概念の恣意性に疑念が寄せられた。

表4 グローバル経営を支える会計の動向

	グローバル経営の諸現象	管理会計のグローバル化	財務会計のグローバル化
キャッシュフロー会計	採算経営 ↓ ・企業間比較 ・企業の目的観 CF経営	損益計算書 ↓ ・間接法による営業CF ・フリーCFが最重要 CF会計	資金計算書 ↓ ・営業CF ・投資CF ・財務CF CF計算書
時価評価会計	原価経営 ・含み益の操作 時価経営 ・含み損の解消	部分時価会計 全面時価会計 ・すべての金融商品 ・その他全資産	取得原価主義 部分時価評価 ・一部の金融商品 ・特定資産のみ
環境保全会計	環境破壊経営 環境保全経営 ・ISOの14000シリーズ ・環境省のガイドライン	営利会計 環境会計 ・環境原価計算 ・環境費用効果分析 ・環境監査	支払環境費 ・製造原価中のもの ・販売費・一般管理費中のもの



前世紀末に銀行の貸し渋り現象が生じ、資金効率の向上やグローバル・スタンダードの遵守が強く求められたこともあり、純利益に代わって重視されたのがキャッシュフロー（cash flow：CF）である。「利益は単なる意見に過ぎず、真の事実にはキャッシュフローである」とする考えも支配的となった。キャッシュフローは事実そのもので、キャッシュフロー経営は会計による操作を受ける余地はまったく存しない。加えて“勘定合って銭足らず”という明治時代以来の矛盾も解消されることになった。

このようなキャッシュフロー志向に強力な理論的根拠を提示したのは、ゴールドラットである。ゴールドラットは、前著（E. Goldratt, The Goal, 1992）において、高利益、低コスト、高効率に企業が目標ではなく達成手段にすぎず、企業の単一目標はお金を儲けること（換言すれば、キャッシュフローの増加）であるとし、企業の唯一の目標をキャッシュフローに求めた。

キャッシュフロー志向の一環として 2000 年 3 月期決算からキャッシュフロー計算書の作成・公開が義務づけられ、キャッシュフロー経営が実際に動き出した。資金計算書としては、それまで資金収支表が作成されていたが、資金収支表では、資金に「市場性ある一時所有の有価証券」が含まれていたため、評価により操作が可能で、恣意性を完全に排除できなかった。新しいキャッシュフロー計算書では、キャッシュフローは、現金及び現金同等物（現金同等物とは、容易に換金することが可能であり、かつ、価値の変動リスクが低い短期的な投資を指す）の増加又は減少のことと定義され（『財務諸表等規則』第 8 条 17～18）、次の 4 区分別に計算・表示される。

- a 営業活動によるキャッシュフロー（営業 CF と略称）
- b 投資活動によるキャッシュフロー（投資 CF と略称）
- c 財務活動によるキャッシュフロー（財務 CF と略称）
- d 期首・期末のキャッシュフロー（CF 残高と略称）

キャッシュフローの中核をなす営業 CF は、直接法により求めるのが基本であるが、キャッシュフロー経営では、間接法により損益計算書から積算する方が有効である。間接法では、純利益に減価償却費等の発生主義項目を加減して営業 CF を算出するので、キャッシュフローと損益計算が連動する。この営業 CF から維持 CF（現行の事業を維持するのに必要な有価証券投資、設備投資及び安定配当に限る）を控除した残高は、フリーCF と称される。フリーCF は、経営者の判断により、「フリー（free）」に次の目的に使用することにより、企業の発展が図られる。

- a 未来投資（新規事業の開発、M&A の実施等）
- b 財務体質の改善（借入金の返済、社債の償還等）
- c 株主還元（配当金の支払、金庫株の保有等）

## （2） 時価評価会計の動向

資産評価のグローバル・スタンダードは、すでに部分時価評価会計となっている。しか

し、わが国では、依然として取得原価主義会計を固守し、取得原価を基盤とする原価主義経営が鉄則とされてきた。その結果、バブル経済期には膨大な「含み益」が発生し、保有中は非課税で、しかも経営者の自由処分が可能であった。さらに、バブル経済崩壊後は巨額な「含み損」が発生し、損失隠しが公然と行われた結果、企業の破綻があいついだ。このような「含み経営」はいわゆる日本的経営の一面をなすもので、グローバル経営では、認められる余地はない。グローバル・スタンダードに基づいて時価によるガラス張り経営を断行しなければ、企業は世界市場で生き残れない。

このため、わが国も取得原価主義を堅持しつつも、部分的に時価評価を容認せざるを得なくなった。既に2001年3月期決算からは、金融商品のうち、市場性ある金銭債権、売買目的の有価証券、デリバティブ（先物、先渡し、オプション、スワップ）には、時価評価が強制されている。さらに、2000年からは販売用不動産に強制評価減が適用され、2002年からは持合い株に時価評価が実施され、さらに2003年からは固定資産に減損会計が適用される予定である。

財務会計では、このように部分時価評価が要請されるにすぎないが、管理会計では、全ての資産・負債を対象とした全面時価会計を導入する必要もある。場合によっては、発想を転換し、筆者のいわゆる“社内不動産会社制”を導入することも望まれる。ここでは、社内の全施設を不動産部から賃借しているものとみなし、時価評価に基づく社内地代・家賃を徴収し、不動産管理に当たることが構想されている。（西澤脩著『新版 分社経営の管理会計』中央経済社、2000、P.31）。

### （3） 環境保全会計の動向

グローバル化によって世界が一つになると、地球環境を守ることが人類生存の生命線となる。このため、国際標準化機構（International Organization for Standardization : ISO）は、1996年以降 ISO14000 シリーズを制定し、環境管理に関する規格化を強化してきた。わが国でも、1993年に『環境基本法』が制定され、2000年には環境庁（現在の環境省）は環境会計のガイドラインを提唱するに至っている（「環境会計システムの確立に向けて - 2000年報告」）。

かくして、環境保全を目指した環境経営の一環として、次のような環境会計（green accounting）が着々と各企業に浸透しつつある。

- a 環境原価計算 環境保全コストの原価計算に当たっては、事業エリア内コスト（公害防止コスト、地球環境保全コスト、資源循環コスト）のほか、事業エリア外コスト（上・下流コスト、管理活動コスト、研究開発コスト、社会活動コスト、環境損傷コスト）を算出し集計する。
- b 環境費用効果分析 環境保全コストと環境保全効果（事業エリア内効果、上・下流効果、その他の効果）とを対比して、環境コストの投資効率を測定し向上させる。
- c 環境監査 環境保全に関する各法令に準拠しているか否かを監視し報告する。

2) アライアンス経営を支える会計の動向

第2に、経営のアライアンス化を支える会計について、持株会社会計、企業再編会計及びサプライチェーン会計の各観点から、そのトレンドを表記してみると表5のとおりである。

(1) 持株会社会計の動向

1949年の『独占禁止法』改正によって事業兼営持株会社が認められており、関係会社経営は既に定着している。1997年の同法改正では、多年の懸案だった純粹持株会社が原則解禁され、持株会社経営が実現の運びとなった。これらの関係会社経営及び持株会社経営を支える会計が、連結会計（consolidated accounting）である。

1976年に『連結財務諸表等規則』が制定され、わが国も連結会計時代を迎えたが、個別財務諸表が主体とされ、連結財務諸表はそれを補完するものでしかなかった。ところが、2000年3月期決算からは、主副が転倒し連結財務諸表が主体とされるとともに、連結会社の判定基準は形式基準である持株基準から実質基準に強化された。つまり、子会社は、「意思決定機関を支配しているか否か」の支配力基準により、また関連会社は、「財務及び営業の方針に重要な影響を与えることができるか否か」の影響力基準により、それぞれ判定されることとなった（『連結財務諸表等規則』第8条）。かくして、グローバル・スタンダードに沿う連結会計のフレームワークが確立した。

しかし、関係会社経営を持株会社経営に発展させるには、会計面で関係会社会計を持株会社会計に拡張する必要がある。それには、連結対象会社に、親子会社や関係会社のほかパートナー企業等のグループ企業を含めるとともに、年次決算や中間決算のほか月次決算

表5 アライアンス経営を支える会計の動向

	アライアンス経営の諸現象	管理会計のアライアンス化	財務会計のアライアンス化
持株会社会計	関係会社経営 ↓ ・親会社主導経営 <b>持株会社経営</b> ・子会社独立経営	関係会社会計 ↓ ・形骸的連結会計 <b>持株会社会計</b> ・企業グループ会計	連結併用会計 ↓ ・形式的持株基準 <b>連結中心会計</b> ・支配力・影響力基準
企業再編会計	リエンジニアリング経営 <b>企業再編経営</b> ・会社の合併・分割 ・株式の交換・移転	リエンジニアリング <b>企業再編会計</b> ・企業外の再編会計 ・企業内の再編会計	・企業結合の会計 ・企業分割の会計 ・企業再編の税制 ・連結納税の制度
価値連鎖会計	バリューチェーン経営 <b>サプライチェーン経営</b> ・コスト優位政策 ・差別化優位政策	バリューチェーン会計 <b>サプライチェーン会計</b> ・スループット会計 ・バランスト・スコアカード	親子会社会計 <b>関係会社会計</b> ・全部原価計算 ・財務的評価

も実施すべきである。その反面、連結管理会計は正規の連結決算とは異なるので、簡易連結や持分法は財務会計の場合より弾力的に適用することが許される。

特に月次連結決算は連結管理会計の中核となるので、全面的にコンピュータ処理し、月初めの5営業日以内に前月の損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書等を作成することが望まれる。連結財務諸表は、企業グループ全体だけでなく、セグメント（国内外、製品種類、営業地域等）別や個別企業毎にも作成するトロイカ方式が推奨される。

## （2） 企業再編会計の動向

バブル経済の崩壊後、リストラクチャリング経営に続きリエンジニアリング経営が断行されたが、“失われた10年”（銀行・証券の凋落、株価・地価の急落、大企業の倒産等）を回復することができず、近年企業再編経営が急浮上した。企業体それ自体を合併・分割又は改編することによって、企業の競争力を強化しようとするのが、企業再編経営である。既に商法改正に続いて税制改革も断行され、会計基準の改定も以下のように、着々と進められている。

- a 企業結合 1997年に会社合併法制が合理化され、1999年に株式交換・移転制度が創設された。このためM&Aを初めとする企業結合（business combination）会計が緊急問題となり、企業会計審議会は持分プーリング法からパーチェス法への転換を検討し出した（企業会計審議会『企業結合に係る会計処理基準に関する論点整理』2001年7月）。
- b 会社分割 2000年に商法が会社分割制度を新設したのに伴い、会社分割会計が急遽浮上した。このため、日本公認会計士協会は、会社分割の会計基準を制定し、分割会社と承継会社の会計処理法を提示した（『会社分割に関する会計処理』2001年11月）。
- c 企業組織再編税制 上記の商法改正に伴い、合併、分割（分割型分割と分社型分割）、現物出資及び事後設立に関する税制を統一した。その中心は、「資産及び負債の移転」にあり、時価譲渡とした上で、譲渡損益の計上を繰述べる特例を、2001年の税制改正で認めた（法人税法第62条～第62条の7）。
- d 連結納税制度 与党三党の税制改正大綱（2000年12月13日発表）は、連結納税について「2002年度における導入を目指す」ことを決定した。このため、かねてより強く要望されていた連結納税制度も、いよいよ2002年度より実施の運びとなろう。しかし、連結付加税の新設も浮上し、前途は多難である。

以上の法制に即応し、管理会計においても企業内外に亘る企業再編会計を開発することが要望される。企業内再編会計の重点は、事業部制会計からカンパニー制会計に移行し、利益管理だけでなく資金管理も重視される。このため社内銀行制度、社内利益処分制度、社内資本金制度等も活用される。他方、企業外再編会計としては、純粹持株会社によるグループ会社の合併・分割・買収会計のほか、サプライチェーン経営における提携会社のライアンス会計も新たに開発する必要に迫られる。

### (3) サプライチェーン会計の動向

企業の諸活動をチェーンの輪によって連結し、コスト優位と差別化優位を達成しようとするのが、価値連鎖思考である。この価値連鎖思考を実現するのが、バリューチェーン経営ないしサプライチェーン経営である。これらの経営を支える会計として、スルー putt 会計 (throughput accounting) が台頭した。スルー putt 会計を初めて提唱したのはゴールドラットで、「スルー putt とは、企業システムが販売を通じて生み出すキャッシュフローのこと」とであると定義している (E. Goldratt, The Goal, 1992)。

このようなスルー putt を対象にしたスルー putt 会計を採用すると、次の利点を享受することができる。

- a 売上高から直接材料費等 (簡便法では直接材料費だけ) を控除してスルー putt を算出するため、計算法が極めて簡単であり、その内容が明快に理解できる。
- b 伝統的会計は企業間統一が困難であるが、スルー putt 会計では容易に提携企業全体のスルー putt を求めることができる。
- c スルー putt が増加すれば、キャッシュフローが増大し、特定企業の目的だけでなく、提携企業との提携目的も達成される。
- d 在庫は直接材料費等だけで評価され、労務費や製造間接費中の固定費部分を含まないの  
で、「在庫が増えれば、原価が低減し、利益が増大する」という矛盾が避けられる。

スルー putt 会計以外では、バランス・スコアカード (balanced scorecard : BSC) を活用することも望まれる。財務会計では、業績尺度として過去の財務尺度を使用するにすぎないが、総合的に企業を評価するには、過去の社内の財務指標だけではなく、将来の社外の非財務指標を活用することも有用である。この点、キャプランとノートンは、財務、顧客、プロセス及び学習の 4 視点から企業を総合評価すべきことを提唱している (R. Kaplan & D. Norton, The Balanced Scorecard, 1996)。ここでは、財務の視点は過去の財務指標を示す。また顧客の視点は外部指標を表わし、プロセスと学習の視点は内部指標を指し、これらは将来の非財務指標ともなる。これらの各指標をバランス良く保つことが、BSC 経営であるが、BSC は業績評価の尺度ではなく戦略的経営の指標であることを銘記すべきである。

### 3) ナレッジ経営を支える会計の動向

第3に、経営のナレッジ化を支える会計について、株主価値会計、顧客価値会計及び研究開発会計の各観点から、そのトレンドを表記してみると表6のとおりである。

#### (1) 株主価値会計の動向

財務会計の領域では、古来「会計の主体は誰か」という会計主体理論が長年論争されてきた。基本的には、会計の主体を資本主である株主に求め、株主の立場から会計を行うとする資本主理論 (proprietary theory) は、影を潜めた。そして、会計の主体を「企業そ

表6 ナレッジ経営を支える会計の動向

	ナレッジ経営の諸現象	管理会計のナレッジ化	財務会計のナレッジ化
株主価値会計	債権者保護経営 株主重視経営 ・社外取締役制 ・執行役員制 ・監査役の強化	企業価値会計 株主価値創造会計 ・経済付加価値 (EVA) ・市場付加価値 (MVA)	資本主理論 企業実体理論 ・純利益 (利払後・税引後純利益)
顧客価値会計	名目的顧客主義経営 実質的顧客主義経営 ・顧客志向経営 ・顧客関係管理	顧客別利益計算 (活動基準原価計算) 顧客価値会計 ・顧客価値 = 実現価値 - 価値犠牲	顧客別のセグメント会計 連結財務諸表 ・顧客価値は対象外
研究開発会計	生産型経営 研究開発型経営 ・新製品開発経営 ・ベンチャービジネス	期間損益計算 プロジェクト別研究会計 ・ライフサイクル計算 ・割引現在価値計算 ・費用便益分析	繰延経理 当期費用処理 ソフトウェア会計 工業製品のR&D

れ自体」に求め、企業自体の立場から会計を行おうとする企業実体理論 (entity theory) がそれにとって代わった。ところがコーポレート・ガバナンス論争によって株主の地位が見直され、再び資本主理論が注目を集めるようになり、株主価値会計が重視され出した。

企業実体理論においては、企業の立場から企業の価値を企業利益によって測定するため、伝統的に当期純利益を次式で求めてきた。

$$\text{売上高} - \text{売上原価} = \text{売上総利益}$$

$$\text{売上総利益} - (\text{減価償却費} + \text{販売費及び一般管理費} + \text{その他費用})$$

$$= \text{利子} \cdot \text{税引前利益 (profit before interest and taxes : PBIT)}$$

$$\text{PBIT} - \text{利子} - \text{税金} = \text{当期純利益}$$

ところが、新しい株主価値会計では、株主にとっての企業の価値を対象とし、次式で株主価値を計算する必要がある。

$$\text{株主価値} = \text{企業価値} - \text{負債価値}$$

企業の目標をメイクマネーに求める場合には、企業価値はキャッシュフローの形で把握される。キャッシュフローの観点からは、企業へのキャッシュフローが企業価値となり、債権者へのキャッシュフローである負債価値を差し引いた残高が株主へのキャッシュフローである株主価値となる。このような企業価値は、次式のようにキャッシュフロー (特にフリーCF) を加重平均資本コスト (weighted average of capital costs : WACC) で割引き、キャッシュフローの現在価値として測定される。

$$\text{企業価値} = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+WACC)^t}$$

株主価値を測定するビジネスモデルとしては、経済付加価値 (economic value added :

EVA) が日米の主要企業で実践され出している。EVA は、スターン・スチュワート社の登録商標であり、次式により算出される (G. Stewart , The Quest for Value, 1991)。

PBIT - 調整後の税金 = 税引純営業利益 (net operating profit after taxes : NOPAT)

NOPAT - 資本コスト = EVA

株主にとっては、企業に投資した資本のコストを上回るリターン (NOPAT で測定) が得られなければ投資する価値が無いから、リターンから資本コストを差し引いた EVA によって株主価値を計算する。なお、EVA に類似した指標として市場付加価値 (market value added : MVA) があり、次式で計算される。

市場価値 - 使用資本 = MVA

ただし、市場価値 = 株式時価 + 有利子負債 + 少数持株分

使用資本 = 株主資本 + 負債 - 引当金

EVA は MVA と連動しており、MVA の変化からその後における EVA の変化を予想できることが多い。

## (2) 顧客価値会計の動向

これまでは、ややもすると“顧客は神様”と称されながら、その実体は“顧客は奴隷”にもなりかねない状態であった。IT 時代になると、文字通り顧客本位の経営が実施され、名目的顧客主義は重質的顧客主義に転換する。

このような顧客重視経営の代表的な技法が、顧客関係管理 (customer relation management : CRM) である。ここでは、販売員が対面や電話・手紙等を通じて個人的に蓄積していた顧客情報をデータベースで一元管理し、企業の全部門がこれらを共同で所有し活用する。その結果、販売部では顧客毎に最適対応が可能となり、企画部では顧客志向による新製品開発が促進され、また製造部では顧客需要に合わせた生産が実施される。

顧客重視経営を促進するには、会計面では新しい顧客価値会計を開発する必要がある。これまでの管理会計では、顧客別に売上総利益から個別営業費を控除して貢献利益を算出してきた。その際、個別営業費をいかに算定するかが問題で、伝統的会計では、原価配賦手続として一定の基準で営業費を各顧客に「配賦」せざるをえなかった。ところが、活動基準原価計算 (activity-based costing : ABC) の登場により、所要の営業費をコストドライバーを使用して各顧客に「割当」てることが可能となり、顧客別損益計算の精度は一躍向上した。

このような顧客別利益は、あくまで企業実体から見た顧客の利益にすぎないので、顧客重視経営では真の顧客価値 (customer value) を算定する必要がある。タニーによれば、顧客価値は、次式のように顧客が受け取る価値 (実現価値) から顧客が放棄する価値 (価値犠牲) を控除して算出される (P. Turnney, Common Cents, 1992)。

顧客価値 = 実現価値 - 価値犠牲

上記の実現価値には、製品価値のほかサービス価値や使用価値も含まれ、また価値犠牲

には、商品購入代のほか維持コストや処分コスト等も含まれる。

### (3) 研究開発会計の動向

IT時代に入ると、生産型経営は終焉を遂げ研究開発型経営に移行する。研究開発 (research and development : R&D) は、メーカーだけでなく流通業やサービス業でも重視され、工業製品だけでなくソフトウェアにも熱い視線が向けられる。このため企業の研究開発費は巨額に達し、設備投資支出とともに企業の二大投資となる。さらに技術革新の急速な進展により、耐用年数はますます短縮し、陳腐化が加速する。

研究重視経営を支える会計については、これまで商法が容認することもあり、研究開発費の繰延処理が実施されてきたが、これは日本だけのローカル・スタンダードにすぎない。グローバル・スタンダードとしては、『財務会計基準』(Statement of Financial Accounting Standards : SFAS13, FASB, 1989) は、研究開発費の一括当期費用処理を規定し、『国際会計基準』(International Accounting Standards : ISA38, IASC, 1998) は研究費を当期費用として処理するが、開発費は原則として無形資産に計上することを求めている。

わが国では、このうち SFAS13 に準拠し、2000年3月期から全面的に当期費用処理が強制されている。その結果、財務会計面では、営業費に含まれる研究開発費のほか製造原価に含まれる研究開発費も、一括して当期費用としてディスクロージャーすることが要請される。

しかし、管理会計面では、SFAS13を準用し製品及びソフトウェアの開発費について、次のプロジェクト計算を実施することが望まれる。

- a 特定の研究プロジェクトについて、ライフサイクル・コストイング (life cycle costing : LOC) を適用する。
- b 当該研究プロジェクトに係る将来のキャッシュフローを割り引いて、現在価値 (present value) を算出する。
- c 当該研究プロジェクトの費用と効果 (特に便益) を対比して、費用効果 (便益) 分析を実施する。

ここでは、研究開発費は、当期費用ではなく無形の知的資産として管理し、利益に直結した研究開発管理が実施される。

(西澤 脩)