

[論文]

バランスシートによる新規事業部の管理

三 浦 克 人

- I. はじめに
- II. バランスシートの類型
- III. 資産の範囲と評価
- IV. 貸方の構造と機能
- V. おわりに

I. はじめに

大企業は常に新規事業を模索している。成熟化した本業にかわる新たな柱の創造、既存の経営資源の有効活用、余剰人員の受け皿、組織活性化など、新規事業に取り組む目的は多様である。それらを集約すれば「存続しつづける」という究極の企業目標を達成するためということになるだろう。

かつて、「企業の寿命は30年」といわれた。これは、「単一事業」を行う場合、意外にも短い期間で企業は破綻するという冷徹な事実を示している。よって、「事業の寿命は30年」と言い換えた方が適切であろう。もっとも、最近では事業サイクルがより短くなっているため、30年という期間も見なおす必要がある。その長短はともかく、事業に寿命があることに関しては、異論をはさむ余地はない。この考えに基づけば、同じ事業を続ける限り、企業はいずれ寿命をむか

える。つまり、新規事業をその事業ポートフォリオに組み込まない限り、企業は存続しつづけられない。新規事業への取り組みは、企業にビルトインされた本能なのである。

企業が新規事業に取り組む場合、通常、新たな組織が編成される。この組織には、さまざまな名称が付与される。本稿ではこれらを総称して、新規事業部とする。新規事業を成功させるためには、新規事業部を上手に管理する必要がある。多くの論者が、新規事業部については、既存の管理手法をそのまま適用してはならないと主張している¹⁾。新規事業部の管理手法については、組織形態の選択、人事管理など、さまざまな論点が存在するが、本稿では、管理会計的な側面、特にバランスシートを導入した管理手法を検討する。

Ⅱ. バランスシートの類型

企業内の各部門（事業部やカンパニーなど）に対してバランスシートを作成することは、わが国では必ずしも一般的な実務ではない。1994年2月の調査では、事業部別のバランスシート導入企業は3割強にとどまっており、損益計算書がほぼ100%の企業で作成されていることと対照的である²⁾。この調査から6年あまりが経過しているが、この間、同様の調査は行われていないようである。そのため、最近の事業部バランスシートの採用動向については定かでないが、会計学界、実業界ともに、これに注目していることは間違いないであろう。そのきっかけは、1994年にソニーがカンパニー制という新しい組織形態を導入し、それを運営するための管理手法のひとつとして、社内資本金制度を位置付けたことにある。ソニー以後、多くの大企業がカンパニー制・社内資本金制度を導入したことは周知のとおりである。詳細は後述するが、社内資本金制度は

1) これは、新規事業が「仮説の集合体」であることに基づいた主張である。大江 [1998], Block and MacMillan [1993], Drucker [1985], Pinchot [1985] など、新規事業の管理に関する論者の多くが、同様の見解を示している。

2) 佐藤 [1995, p.29]。

「各事業部に資本金を割り当てることによって、各事業部をあたかも独立会社のように運営する」³⁾ 制度である。

この制度のもとでのバランスシートも含め、事業部などの内部組織において作成されるバランスシートには3つのタイプがある (図表1)。

図表1 新規事業部のバランスシートの類型

本支店会計タイプ		社内借入金タイプ		社内資本金タイプ	
総資産	仕入債務	総資産	仕入債務	総資産	仕入債務
	本店勘定		社内借入金		社内借入金
			留保利益		社内資本金
			留保利益	留保利益	

このうち、本支店会計タイプは、いわゆる本支店会計における支店のバランスシートに類似した形式である。これは簿記実務上の要請から想定されるタイプであり、事業部のような分権的組織というよりも、支店のような地理的に離れた組織を帳簿上、別途管理するためのものである。このタイプでは各年度の利益は留保されず、すべて本社の利益に振替えられる。そのため、バランスシート上に留保利益項目がなく、あくまでも単年度主義が貫かれている。また、他の2タイプでは、社内借入金が社内金利の徴収ベースとなるが、本支店会計タイプの本店勘定が、社内金利の徴収ベースになることはない。本店勘定は単に、本店への債務を示す機能を有するのみである。このようにみると、本支店会計タイプは管理会計的には積極的な意味をもたない。よって、本稿では残る2タイプが議論の対象となる。

社内借入金タイプと社内資本金タイプは一見して分かるように、その貸方(負

3) 森田・宮本 [1996, p.235], (執筆担当は谷武幸)。

債・資本の部)が異なる。社内借入金タイプの社内借入金部分が、社内資本金タイプでは、社内借入金と社内資本金に分割されている。

通常、事業部は本社を通じて資金を調達する。よって、これをわざわざ社内資本金と社内借入金に分割する必然性はないように思われる。しかし、この制度は、ROE重視の経営を事業部レベルにまで浸透させるため、あるいは事業部を会計上も擬似独立会社として扱おうという考え方を徹底させるため、などの理由により実務家から支持を受けている。

以下においては、新規事業部について、このようなバランスシートをいかに設計すべきか、またそれをもとにいかなる管理を行うべきかを検討する。

Ⅲ. 資産の範囲と評価

1. 資産の範囲

新規事業部のバランスシートの借方(資産の側)を設計する場合には、資産の範囲とその評価方法を決定する必要がある。資産の範囲について本稿では、管理可能資産に限定する場合と、管理可能資産+本社資産(物流拠点、中央研究所などの、いわゆる共通資産も含む)とする場合に分けて検討する。まずは、それぞれの内容について整理しておこう。

① 管理可能資産

資産の部を管理可能資産に限定する考え方は、管理可能性原則に依拠した資産範囲である。管理可能性原則とは、管理者の業績評価は、彼にとって管理可能でない環境要因や他部門の活動に影響されるべきではないとする原則である。この原則に基づけば、バランスシート上には新規事業部長の権限下にある資産のみが表示されることになる。この場合、管理可能という用語の解釈が問題となる。もっとも狭く解釈すれば、新規事業部長が個人の権限で取得、廃棄可能な資産となるだろう。逆に、もっとも広く捉えれば、新規事業部長に、その取

得や廃棄に関する権限が与えられていなくても、新規事業部がその資産を現実
に使用しているという事実をもって管理可能であると解釈できる。実務上の管
理可能資産は両者の中間にあると考えるのが妥当であろう。本稿では、管理者
がその取得や廃棄について何らかの影響を及ぼすことのできる資産を管理可能
資産とする。主なものとして、売上債権、棚卸資産、新規事業部が直接利用す
る有形固定資産などがあげられる。売上債権や棚卸資産は、新規事業部長の指
示のもとにおこなわれる営業活動の中で増減する資産である。これを管理可能
資産とすることには異論はないだろう。また、有形固定資産については、その
取得や廃棄が新規事業部長より上位管理者の承認のもとに行われることも想定
されるが、その場合でもイニシアチブは新規事業部長がもっていることが通例
である。つまり、新規事業部長は有形固定資産についても強い影響力を及ぼす
ことができ、そのため、これを彼の管理可能資産の範囲に含めることが可能と
なる。

② 管理可能資産+本社資産

この場合、管理可能資産に加え、新規事業部に跡付け可能な本社資産もバラ
ンスシート上に表示される。つまり、本社屋、物流倉庫のような新規事業部長
の管理責任外の資産についても、その利用度などにより、新規事業部に配分さ
れる。これは、事業部バランスシートを設計する場合でも、一般に用いられて
いる方法である。このやり方の根底には、新規事業部をひとつの擬似独立会社
とみなして管理しようとする意図が読み取れる。つまり、独立会社であったな
らば必要となるであろう本社スペースや物流スペースに相当する資産を、新規
事業部が保有しているとみなすのである。こうすることで、本社は新規事業部
を独立会社と同じように評価することが可能となる。

さて、以上のような2つの方法のうち、新規事業部のバランスシートの資産
範囲としては、どちらが適当であろうか。いくつかの視点から検討してみよう。
新規事業部長の究極の目標は、当該事業を成功させることにある。この点は

事業部長でも同じである。しかしながら事業部長には当該事業のみならず、全社的な経営事項についても関与することが求められる⁴⁾。そこで、実務上の管理会計処理としては、事業部に本社費、本社資産を配分することが多い。これにより、本社費・本社資産の多寡が事業部の業績に影響するので、事業部長は必然的にそれらに対して関与せざるをえなくなる。例えば、本社費が対前年で10%上昇すれば、事業部長は本社費の削減を要求するであろう。本社資産についても同様のことがいえる。事業部長が本社に対してこのようなクレームをつけることを、本社費・本社資産に対する事業部長の牽制機能という。本社費・本社資産はほうっておくと徐々に増加する傾向にあるため、事業部長は、これに歯止めをかける必要がある。

一方、新規事業部長には、通常、このような牽制機能は要求されない。新規事業部長には、当該事業に専念することが求められるからである。管理会計上のテクニックとして、新規事業部に本社費・本社資産を配分しないことで、新規事業部と本社部門との繋がりは遮断される。このとき、新規事業部長は本社費・本社資産のことに気を掛けることなく、自部門のことに専念できる。このように考えると、新規事業部のバランスシートにおける資産の範囲は①、つまり管理可能資産に限定する方法が適切だといえる。

また、管理会計情報の影響アプローチという考え方からも、同様の結論を導くことができる。廣本教授は、よりよい管理会計情報システムの設計のためには、意思決定アプローチだけでなく、影響アプローチが必要であると述べている⁵⁾。ここで意思決定アプローチとは、経営者の意思決定に資するために、できるだけ正確な会計情報を提供しようとする考え方である。一方の影響アプローチとは、会計情報の影響機能を重視するものであり、そこでは、正確な会計情報よりも、経営活動と会計情報の関係が理解しやすい、あるいはメッセージの伝わりやすい情報が求められる。

意思決定アプローチによって新規事業部を管理する場合、その業績の測定に

4) この点の議論については Vancil [1979] を参照されたい。

5) 廣本 [1989, p26, p.35]。

は、本社資産を配分したあとの数値が使用されることになる。新規事業部といえども、本社資産の一定部分を使用しているからである。もっとも、本社資産を正確に配分することは不可能であるから、意思決定アプローチといえども一定の限界があることは否めない。

一方、影響アプローチの場合には、本社資産の配分は行われぬ。新規事業部を管理する際に、本社が新規事業部に対してもっとも伝えたいメッセージは「その事業を成功させること」である。影響アプローチにおいては、このメッセージを明確化するために、新規事業部に対する本社資産の配分を行わない。それを行うことは、新規事業部長の目を当該事業以外のことに向けさせるため、先にあげたメッセージをあいまいにするからである。

もともと、新規事業のほとんどは失敗する運命にある。したがって、本社の管理者はその成功確率を少しでも高めるための工夫をする必要がある。「本社資産を配分しないことにより、事業に専念させる」ことはこの工夫を管理会計的に具現化したものである。

なお、影響アプローチの考え方は、新規事業部の損益計算書において頻繁に観察することができる。例えば、キャノンは新規事業部に対し、本社費や社内金利を一切課していない⁶⁾。もちろん、この方法では、新規事業部の真の収益性を測定することはできない。本社の経営者は、真の収益性の把握よりも、むしろ、それを意図的に分かりにくくすること、あるいは実際よりも良く見せることを志向しているのである。新規事業部には「3年目で単年度黒字、5年目で累損一層」⁷⁾という財務目標が課されることが多く、本社費等を負担させないことはこの目標達成の可能性を高める効果がある。これにより、新規事業部長やそのメンバーのモラルが維持される。損益計算書において影響アプローチを採用するのであれば、財務諸表間の整合性を維持するため、バランスシートにおいても同様のアプローチが求められるであろう。

6) 田中 [1991, p.193]。

7) 東京電力, 日本電気, 富士通, 富士ゼロックスなどがその代表例である。なお, 3年, 5年という区切りが多用される理由は定かではない。この点については研究の余地が残されている。

また、管理会計情報の不可視化という観点からも①の範囲を支持することができる。ここで不可視化とは、企業内で行われる活動について、意図的に会計数値に変換しないという意味である⁸⁾。ある情報を不可視化すれば、可視化された情報を自動的にクローズアップさせる。よって、本社資産を配分しないことで、新規事業部長は、その管理可能資産に注目することになる。これは、本社の意図にそったものであり、適切な管理会計手法だと考えられる。

以上のように検討すると新規事業部のバランスシートでは、管理可能資産に限定し、本社資産を配分しない方法を採用すべきと考えられる。

2. 資産の評価方法

次に、資産の評価方法について検討してみよう。ただし、売上債権、棚卸資産については評価上の問題は生じないため、ここでは、固定資産についてのみ検討する。

財務会計上のバランスシートにおいて、固定資産はその取得原価から減価償却累計額を控除した正味簿価で評価される。財務会計上の数値との整合性を確保するため、事業部や新規事業部のバランスシートにおいても、正味簿価で評価されるのが一般的な実務である。したがって、評価方法については、特に検討すべき事項がないようにも思われるが、事業部制会計の議論の中では取得原価で評価すべきという主張もある。この主張に関して、そのエッセンスを整理しておきたい。

取得原価での評価は、技術的にはありうる方法であるが、直感的には受入れ難い方法といえるだろう。土地を除く固定資産は、その使用あるいは時間の経過とともに価値が減少していくからである。ところが、事業部制会計の元祖であるデュポン社が採用したため、かつては、この方法が有力視された。特に1960年代には、この方法を支持する研究論文を多数確認することができる⁹⁾。その

8) 可視化、不可視化の考え方については、小林 [1996] を参照されたい。

9) Shillinglaw [1961], Solomons [1965], 占部 [1969] などがある代表例である。

論拠は、正味簿価で評価した場合、固定資産の利用により獲得される利益の減少率が、その正味簿価の減少率より少なくなるため、事業部の ROI が年々自動的に上昇し、その結果、事業部の新規投資意欲が阻害されるというものである。しかしながら、60年代、70年代に米国で行われた調査によれば、この方法の採用は低率にとどまっている (図表 2)。また、筆者の知る限り日本企業でも、取得原価で評価する実務例はほとんど報告されていない模様である。

図表 2 ROI 計算における固定資産の評価方法

評価方法	Mauriel and Anthony [1966]	Reece and Cool [1978]
取得原価	19	13
正味簿価	75	82
取替原価	3	2
その他	0	0
回答なし	3	2
合計	100(%)	100
回答社数	981(社)	459

取得原価ではなく、正味簿価が積極的に選択される理由は 2 つある。ひとつは、ROI 計算における分子と分母の整合性の保持にある。通常、ROI の分子 (損益計算) においては減価償却費を算入するので、その分母においても減価償却累計額を控除すべきであろう。もうひとつは、事業部の ROI 計算と全社の ROI 計算の一貫性を保つことにある。全社の ROI は当然、減価償却累計額控除後の数値で計算されるので、特別な理由がない限り、事業部 ROI も同様の方法で行われるべきである。

このように事業部バランスシート上は、正味簿価による評価が支持される。また、新規事業部の場合にも、事業部制会計の議論をそのまま適用できると考えられるため、そのバランスシート上でも正味簿価が選択されるのである。

Ⅳ. 貸方の構造と機能

本節では、まず、図表1で示した社内借入金タイプと社内資本金タイプの優劣について論じる。この2類型の外見上の違いは、社内資本金を設定するか否かにある。よって、両者の優劣を論じることは、社内資本金制度の是非を論じることにはほかならない。次に、社内資本金制度の新しい利用法として、新規事業部の撤退の管理を提案する。最後に、社内借入金の増減を利用したキャッシュ・フローの測定について検討する。

1. 社内資本金制度をめぐる議論

先に述べたように、事業部バランスシートにおける社内資本金制度の採用は、管理会計学者や実務家の重要な関心事となっている。この制度は分権化された組織を管理するための有効な手法としてビジネスジャーナリズム上でもはやされているが、筆者はこの点について異議を唱えたい。社内資本金制度においては、社内資本金の設定や社内配当金の徴収に関するルールを定める必要があるが、現状ではそのための理論的根拠が存在しないからである。

まず、社内資本金の設定について検討してみよう。通常、事業部長には外部から資金を調達する権限が与えられていない。運転資金であれ設備資金であれ、資金需要が発生した場合には、本社の財務部門から供給される仕組みになっている。また、本社はさまざまな方法で資金を調達しているが、調達された資金には名前が付いているわけではないので、どこから調達した資金がどの事業部に流れているのかを把握することはできない。つまり、本社から事業部への投資について、借入金と資本金に区分することはきわめて難しいのである。ところが、社内資本金制度ではやや強引な計算を行い、両者を区分しようとしている。これには事業部に社内資本金を設定することで、近年注目されているROE重視の経営を事業部レベルにまで浸透させようとする意図がある。また、事業部を「会社の中の会社」と明確に位置付けるためには、独立企業にできる

だけ近い会計制度を導入する必要があるという思考にも基づいている。

社内資本金制度では、社内資本金を何らかの基準により各事業部に割り振る。独立企業の場合、その業種、規模、社歴等により、「平均的な資本構成」を想定することが可能と思われる。一方、企業の内部組織である事業部について、適当な資本構成、つまり社内借入金と社内資本金の比率を決定するのは、ほとんど不可能に近い。そこで、実務上はある基準をもとに機械的に社内資本金を設定している。もっとも多く採用されているのは、事業部の総資産や固定資産を勘案して、社内資本金を割り振るという方法である¹⁰⁾。もちろん、他の項目（純資産、売上高）を基準にする方法もある。いずれにしても通常は、単一の基準が採用され、本社費の配分のように複数基準でやるという例はまれである。

ここでは、総資産あるいは固定資産を基準とした場合の社内資本金の計算例を示しておこう。

総資産を基準とする場合：

$$\text{社内資本金} = \text{全社資本金} \times (\text{事業部総資産} / \text{全社総資産})$$

固定資産を基準とする場合：

$$\text{社内資本金} = \text{全社資本金} \times (\text{事業部固定資産} / \text{全社固定資産})$$

(※全社資本金については、払込資本が適用される場合が多い。)

このような手法は、あくまでも簡便法であり、理論的根拠を見出すのは困難である。計算結果からやや強引に根拠付けるならば、全社の資本構成と各事業部のそれは一致するはずと考えるのが総資産基準であり、各事業部の固定比率は一致するはずと考えるのが固定資産基準である。ただし、このように根拠付けたところでそれらが積極的な意味を持つものではなく、むしろ、各事業部を

10) この点に関しては、佐藤 [1995, p.31] を参照されたい。

公平に扱うための簡便法に過ぎないとみるのが適当であろう。

次に社内配当金の徴収について考えてみよう。社内資本金制度における損益計算では、社内金利のほか、社内配当金を計算する必要がある。通常、社内金利は社内借入金の一定率で計算され、これはほとんどの企業に共通する計算方法である。

一方、社内配当金の計算には、社内資本金の一定率（配当率方式）と配当前利益の一定率（配当性向方式）という2つの方法があり、その優劣は不明である。しかしながら、実務上はこのうちの1つを選択し、各事業部長の了解を得る必要がある。この作業はなかなか困難である。業績の良い事業部長は、配当率方式を望むだろう。この方が利益の留保額が多くなり、その分だけ社内借入金が圧縮され、次年度以降の社内金利負担が軽くなるからである。つまり、配当率方式では、業績の良い事業部がますます業績が良くなっていくのである。一方、業績の悪い事業部長は、利益の配当性向を選択するだろう。この方式では、赤字となった年度には社内配当金の支払いを免除されるからである。

ところで、本社サイドとしては、各事業部にミッションに応じて配当金を徴収するのが理想的である。例えば、継続的な投資を必要とする成長期の事業部については、社内配当金を少なめに徴収し、追加投資をあまり必要としない成熟期の事業部については、社内配当金を多めに課すのである。しかしながら、事業部ごとに差別化した社内配当金を徴収するのは困難であり、実際、そのような事例は皆無である。

このように、社内資本金制度はさまざまな問題をはらんでいる。よって、この制度を導入するからには、そのデメリットを上回るメリットが必要となる。その程度のメリットが得られないならば、よりシンプルな社内借入金タイプのバランスシートを採用すべきであろう。

2. 撤退マネジメントのための社内資本金制度

前項では、社内資本金制度の問題点をいくつか提示したが、この問題を大き

く捉えてみると、その発生原因は、事業部間調整の必要性、あるいは事業部間の公平性維持の必要性にある。言い換えると、すべての事業部に社内資本金制度を導入しようとするために、社内資本金制度の欠陥が露呈するのである。逆に、特定の事業部にのみ社内資本金制度を導入するのであれば、既述の問題が生じることはない。

この考えに基づき、以下では「新規事業部にのみ社内資本金制度を導入する」という手法を提示し、これに基づく撤退のマネジメントについて検討する。なお、この方法を用いる場合、新規事業部は社内資本金タイプのバランスシートで管理し、その他の事業部は社内借入金タイプのバランスシートで管理することになる。

新規事業部に社内資本金制度を導入する場合でも、もちろん、その計算基準が必要となる。ただし、その基準は、他の事業部との兼ね合いを考慮する必要がないので、本社は自由にこれを決定できる。以下に述べる手法において、本社はこの裁量権を新規事業部の撤退時期を明示するために利用する。撤退時期をことさら強調することは、やや後ろ向きの議論と捉えられる危険性があるだろう。しかしながら、そのほとんどが失敗に終わる新規事業については、その成功確率を上げる（あるいは失敗確率を下げる）と同時に、失敗した場合に速やかに撤退し、失敗コストを最小化することが求められる。一般論でいえば「成功確率の最大化」については、新規事業部が行う事業の選択と戦略の立案が鍵となり、「失敗コストの最小化」には、新規事業からの撤退時期の見極めが重要となるであろう。

撤退時期を見極めるために多くの企業が「3年目で単年度黒字、5年目で累積損解消」のような単純な基準を採用している。このような基準は、本社側にも新規事業部側にも直感的に訴えることができる。しかしながら、投下資金の回収、その後の資金回収に関する視点が欠如しており、洗練された管理会計手法とは到底いえないだろう。

ただし、このハードルをクリアできなければ自動的に新規事業部を廃止するというわけではない。これをクリアしていない場合には、撤退を視野に入

れたレビューを行うという、一つの目安として考えている例が多いようである。このような実務は、3年、5年あるいは、黒字、累損解消という時期、指標の是非を問わなければ、新規事業部にとっては許容できるものである。

しかしながら、このハードルが悪用される危険性を考慮しておく必要がある。ハードルをクリアしさえすれば、自動的に新規事業部が継続されてしまう可能性があるからである。3年目に単年度黒字を達成するために、新規事業部長が本来必要な投資やコスト投入を行わないという、機会主義的な意思決定をすることも想定されるのである。

「3年目で単年度黒字、5年目で累損解消」という基準は、いいかえると、時間で縛る基準である。この基準には上記のような欠陥が認められる。そこで、時間だけではなく、資金でも縛る方法を採用する企業（例えばキリンビール）がある。同社では新規事業部の廃止を公式に検討しはじめる時期を、事業部の累積損失が社内資本金を上回った時点（つまり債務超過に陥った時点）と規定している（図表3）。

図表3 債務超過状態にある事業部バランスシート

総資産	仕入債務
	社内借入金
累積損失	社内資本金

債務超過分 ↑ ↓

このような管理をすれば、新規事業部に付与する社内資本金の初期値を操作することで、新規事業部長に与えられた資金的・時間的な猶予を伝達することができる。この時、彼はその資金を使いきるまでの時間に関する裁量権をもつ。つまり、比較的多額の社内資本金を与えられた新規事業部長は、期間損益がプラスになるまでの、資金的・時間的猶予を多く与えられたことを認識するので

ある。この場合、彼は長期的視野を持って新規事業部の運営をすることができるであろう。一方、逆の場合（少額の社内資本金を与えられた場合）、新規事業部長には早期に期間損益をプラスにすることが要求され、そのため彼は短期的視点で事業運営をするようになるであろう。このように、本社は社内資本金の操作により、新規事業部に対してメッセージを送ることができ、新規事業部長は、自らの裁量で、そのメッセージに応えることになる。

ところで、事業には「固有の時間感覚、金銭感覚」があるといわれる¹¹⁾。つまり、事業毎にそのライフサイクルは異なり、またそれを成功させるために要する時間も異なるのである。本社が新規事業部に対して社内資本金を設定する場合、この時間感覚、金銭感覚を考慮する必要がある。もちろん、多数存在する新規事業について、このような感覚を具体的に明示することは困難である。しかしながら、それらをいくつかのグループに分け、それに応じて社内資本金を差別化して付与することは可能であろう。

このような社内資本金の設定は、資本金がもつ本来的な意味、つまり「資本金は事業のための元手」という意味にも通じるため、実務的には受け入れやすいのではないかと考えられる。

3. キャッシュ・フローの測定

次に、バランスシートの貸方を利用したキャッシュ・フローの測定について考えてみよう。新規事業部を一つの投資と捉えた場合、初期に投下した資金を回収するまでの期間を測定することは重要である。設備投資計算の考え方でいえば、新規事業部への投資の「回収期間」を把握するということである。この回収期間を把握するためには、新規事業部のキャッシュ・フローを測定する必要がある。以下では、バランスシートの貸方を利用して、キャッシュ・フローを測定する方法¹²⁾を検証してみたい。

11) 大江 [1998, pp.57-61]。

12) 事業部キャッシュ・フローに関する詳細な検証については小倉 [1996] を参照されたい。

キャッシュ・フローの算出には2通りの方法（直接法・間接法）がある。直接法は、会計帳簿の現金に関係する諸勘定の記録から直接的にキャッシュ・フローを算出する方法である。間接法は、純利益から出発し、現金の増減をともなう諸活動を調整しながら、キャッシュ・フローを求める方法である。財務会計的にはどちらの方法も認められているが、両者とも、経理や財務の専門家でないとは分かりにくい方法である。これに対し、事業部バランスシートが作成される場合には、その社内借入金の増減から事業部のキャッシュ・フローが容易に測定可能となる。

仮設例で説明しよう。この例ではいわゆる間接法により、キャッシュ・フロー＝28と計算されている。一方、期首と期末の社内借入金の増減を確認すると、これも28となっている。つまり、仮設例のような記帳方法によれば、社内借入金の増減から、事業部のキャッシュ・フローを簡単に確認できるのである。本社からみると、社内借入金の増加は事業部への投資（キャッシュ・アウトフロー）を意味し、社内借入金の減少は事業部からの資金回収（キャッシュ・インフロー）を意味する。

ところで、このようなキャッシュ・フローの測定は、既存の事業部よりもむしろ、新規事業部に対して有効である。既存の事業部では、各年度のキャッシュ・フローはその多寡あるいは、予算との比較で評価されるが、新規事業部ではこれに加えて、初期投資額の回収状況が重要な指標となるからである。この回収状況は、キャッシュ・フロー（社内借入金の増減）で把握される。

社内借入金がゼロとなることは、新規事業部に投下された資本がすべて回収されたことを意味し、この時点以降、本社は当該事業からの「収穫」を期待できる。このことをバランスシート上で明解に示すためには、社内借入金タイプの方が単純明解であるが、社内資本金タイプでも可能である。社内借入金の返済後には通常、社内貸付金あるいは社内預金がバランスシートの借方に計上される。社内資本金タイプの場合は、この社内貸付金が社内資本金と同額になった時点が、投下資本の回収点となる。

ところで、キャッシュ・フローの測定により、新規事業部に対する投下資金

(仮設例)

事業部が本社から100万円を調達（社内借入金）して事業を開始し、初年度の財務情報は以下の通りであった。

①売上高	120
-) ②営業費用	70
償却前営業利益	50
-) ③減価償却費	20
-) ④社内金利	10
事業部利益	20
-) ⑤配当・税金見合	12
当期利益留保額	8

当期利益留保額	8
+ 減価償却費	20
キャッシュ・フロー	28

期首社内借入金	100
-) 期末社内借入金	72
キャッシュ・フロー	28

第 1 期 首 事 業 部 バ ラ ン ス シ ー ト

正味使用資産 100	社内借入金 100
---------------	--------------

第 1 期 末 事 業 部 バ ラ ン ス シ ー ト

正味使用資産 80	社内借入金 72
	留保利益 8

(事業部の仕訳)

①現金	120	売上	120
社内借入金	120	現金	120
(事業部で現金を受払いするが、即座に) 本社に納入するという前提で処理する。)			
②営業費用	70	現金	70
現金	70	社内借入金	70
③減価償却費	20	減価償却累計額	20
④社内金利	10	社内借入金	10
⑤配当・税金見合	12	社内借入金	12

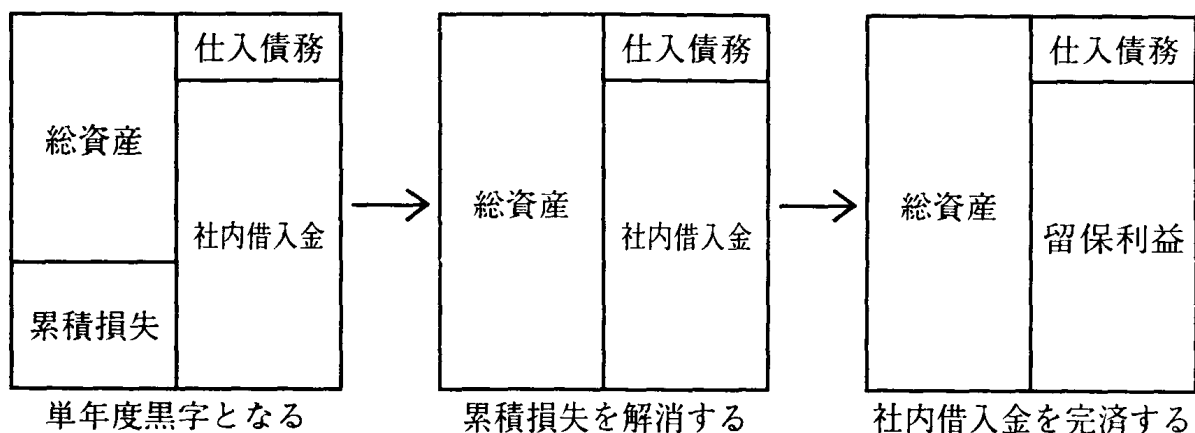
(本社の仕訳)

現金	120	事業部貸付金	120
事業部貸付金	70	現金	70
事業部貸付金	10	社内金利配分額	10
事業部貸付金	12	配当・税金見合	12
		配分額	

の回収というハードルをバランスシート上で明示することが可能となるが、一方で、「単年度黒字、累損一掃」というハードルも事業の進捗を確認するためにはいぜん重要である。

この点について、それぞれのハードルをバランスシート上で表示すると図表4のようになる。新規事業部の活動を判断する目安として、まず、「単年度黒字」

図表4 新規事業部のバランスシートの推移



が提示される。この時、前年度と当年度のバランスシートを比較すると、その累積損失が減少する。ただし、追加投資を行った場合には、その分だけ社内借入金が増加するため、キャッシュ・フローで考えた場合、単年度黒字に過大な意味を求めることはできない。その後、事業が順調にいけば、累損は徐々に減少し、ある時点でゼロとなる。しかし、もちろんこれは投資の回収を意味するものではない。本社のキャッシュ・フローから判断すると、この時点では、社内借入金の分だけ、事業部へのキャッシュ・アウトフローが発生しているにすぎない。ただし、この状態は、新規事業部が単年度の利益を積み重ね累損を解消した瞬間であり、その後も利益を計上し続ければ社内借入金は減少する。以後、利益を蓄積し、社内借入金がすべて返済された時点で、本社は新規事業部に対する投資を回収したことになる。

このように、バランスシートにより新規事業部を管理する場合、さまざまなハードルをバランスシート上で確認できる。ここで、特に肝要な点は、新規事

業部の設立から軌道に乗るまでの業績を累積して測定できることである。損益計算書だけではこのような測定は不可能であり、そのためバランスシートによる管理が重要となるのである。

V. おわりに

本稿では新規事業部について、バランスシートによる管理手法を検討した。新規事業部の会計は、事業部制会計の一分野に含まれる。一方で、その先行きの不透明さから、「仮説のマネジメント」ともいわれる新規事業部の管理は、ある程度確立した市場、競争環境の中で事業を行う既存の事業部とは著しく性格が異なる。よって、その管理手法は、事業部制会計の枠組みで論じるだけでなく、それとはまったく異なった視点から検討する必要があるだろう。

また、本稿で論じたバランスシートによる管理は、新規事業部の管理手法体系のごく一部にすぎない。会計的な側面を考えただけでも、投資判断基準、業績評価、報酬制度などが検討すべき事項としてあげられる。加えて、組織形態、事業分野の選択、新規事業部長の選任など、戦略的、人事管理的な側面についても検討を要するだろう。特に組織形態に関しては、新規事業を別法人で行う例も多いため、社内で行う場合との優劣を整理しておく必要がある。また、この領域を検討する場合には、事業部制会計の枠組みには納まりきらないので、連結会計、税務会計など、制度会計の分野もからめて論じることが求められる。

このように、研究課題は山積しているが、今後、ひとつひとつ検証していきたい。

(参考文献)

青木茂男『事業部制会計』、税務経理協会、1979年

伊藤和憲「インベストメント・センターにおける金利徴収の機能について」、『産業経理』、第55巻4号、1996年、pp.39-47

占部都美『事業部制と利益管理』、白桃書房、1969年

- 大江健『なぜ新規事業は成功しないのか』, 日本経済新聞社, 1998年
- 小倉昇「事業部キャッシュ・フロー計算書の検証」, 『会計』, 第149巻1号, 1996年1月, pp.53-66
- 加護野忠男, 山田幸三, 関西生産性本部編『日本企業の新事業開発体制』, 有斐閣, 1999年
- 小林哲夫「管理会計情報による可視化」, 『産業経理』, 第56巻3号, 1996年, pp.22-30
- 榊原清則, 大滝精一, 沼上幹『事業創造のダイナミクス』, 白桃書房, 1989年
- 佐藤康男編『日本企業の管理会計システム』, 白桃書房, 1993年
- 佐藤康男「日本企業の予算管理(Ⅱ)ー実態調査と問題点ー」, 『経営志林』, 第32巻2号, 1995年, pp.25-39
- ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編『新事業創造 成功のメカニズム』, ダイヤモンド社, 1996年
- 田中隆雄編『現代の管理会計システム』, 中央経済社, 1991年
- 谷武幸『事業部業績管理会計の基礎』, 国元書房, 1983年
- 谷武幸『事業部業績の管理と測定』, 税務経理協会, 1987年
- 廣本敏郎「管理会計システムの再検討」, 『会計』, 第136巻5号, 1989年, pp.25-36
- 森田哲彌, 宮本匡章編『会計学辞典(第三版)』, 中央経済社, 1996年
- Block, Z. and MacMillan, I.C., *Corporate Venturing*, Harvard Business School Press, 1993 (松田修一監訳, 社内起業研究会訳『コーポレート・ベンチャリング』, ダイヤモンド社, 1994年)
- Drucker, P.F., *Innovation and Entrepreneurship*, HarperBusiness, 1985 (上田惇生訳『イノベーションと起業家精神(上・下)』, ダイヤモンド社, 1993年)
- Mauriel, J.J. and Anthony, R.N., "Misvaluation of Investment Center Profit Performance," *Harvard Business Review*, March-April, 1966, pp.98-105
- Pincho, G., III., *Intrapreneuring*, Harper & Row, 1985 (清水紀彦訳『企業内起業家』, 講談社, 1989年)

- Reece, J.S. and Cool, W.R., "Measuring Investment Center Performance,"
Harvard Business Review, May-June, 1978, pp. 28-176
- Shillinglaw, G., *Cost Accounting : Analysis and Control (1st ed.)*, Richard
D. Irwin, 1961
- Solomons, D., *Divisional Performance : Measurement and Control*, Richard
D. Irwin, 1965
- Vancil, R.F., *Decentralization : Managerial Ambiguity by Design*, Dow
Jones-Irwin, 1979