

【論 文】

# 「企業再生におけるセグメント別損益計算の 役割：中小企業 S 社の事例研究」

吉 川 晃 史

## 1. はじめに

本稿の目的は、セグメント別損益の把握を通じて再生計画の策定完了に至った事例を検討し、セグメント別損益を把握する過程が、経営者に企業実態を理解させ、経営に関する自己学習を促進させ、再生計画に対するアカウントビリティを果たすために重要な役割を果たすことを示すことである。そして、小規模企業であっても、経営者が利用するためにセグメント別損益の把握を行うことが重要であることを示唆する。

中小企業の場合は、経営者の能力および管理会計担当者の能力に限界があり (Merchant and Ferreira, 1985; Marriott and Marriott, 2000)、中小企業独自による再生計画の策定能力を必ずしも期待できないため、金融機関や会計専門家による計画策定のためのコンサルティング機能を果たすことへの期待が高まっている。吉川 (2012) では、中小企業の再生事例をもとにして、会計計画に基づく議論を通じて、金融機関により夢想的な経営者の将来願望を現実的なものに誘導する事例を示したが、企業再生を通じた経営改革に関する研究は端緒についたばかりである。企業再生が完了した中小企業の多くに、管理会計技法の導入が行われているとされるが、実務的かつ理論的な問題は、経営資源の限定された中小企業にとって、管理会計のどのような技法が必要とされており、それがなぜ必要となるのかということである。本稿では、管理会計技法の導入で中心的な役割を果たすとされるセグメント別損益計算に焦点を限定し、それがなぜ必要とされ、どのように導入され、どのように機能するかを検討する。

次節では、セグメント別損益計算の基本的な機能を確認し、中小企業における管理会計実践に関する先行研究の整理を行い、本稿の研究課題を述べる。次いで、第3節では本稿の研究方法について述べる。そして、第4節ではS社の企業再生事例を述べ、第5節において考察を行い、最後に、第6節で結論と今後の課題を述べる。

## 2. セグメント別損益計算と中小企業における管理会計実践

セグメント別損益計算<sup>1</sup>が行われる理由は、企業規模の拡大に伴い、組織を分割して管理単

---

<sup>1</sup>本稿でいうセグメント別損益計算は、組織別単位に計算された損益計算だけでなく、顧客別、製品種類別に計算された損益計算も含める。

位を定め分業体制をとり、プロフィットセンターとして権限と責任を負わせて、管理するために行われるものと理解されている（例えば、稲場，2003）。その重要な目的には、セグメント別に権限と責任を付与し、実績に対して業績評価を行うことがある。また、セグメント別損益計算の結果が事業撤退の意思決定に用いられることは、教科書レベルでよく知られていることである（例えば櫻井，2012）。前者の目的については、企業規模の拡大を前提としているが、後者の目的については、必ずしも企業規模の大小を前提とするわけではなく、小規模企業であれば、経営者の頭の中で考えられているものとして、自明視される機能として理解されており、経営を行うための基本的な機能といえる（例えば上總，1989，101ページ）。

Mithchell and Reid (2000) の指摘によれば、既存の管理会計研究は大企業の革新的な管理会計手法に焦点が当てられ、中小企業の管理会計研究はそれほど進んでない。これは、中小企業には革新的な技法が見つかりにくいからである。しかし、経営資源の限定された中小企業では会計専門家が不在であり、公式的な管理会計がない場合が多くあり、どのようにしてこの問題を解決するのかというのは中小企業にとって重要である。なぜなら、会計情報が中小企業の業績に正の影響をもち、中小企業であっても管理会計情報の必要性が示唆され (Gul, 1991; Romano and Ratnatunaga, 1994)、どのような形式の管理会計が行われるべきなのかという規範的な課題があるからである (Mithchell and Reid, 2000)。

Greiner (1972) は、組織の成長段階に応じて危機が訪れ、それに対してどのような解決策がとられるかを整理する。具体的には、創造性による成長段階、規律による成長段階、権限委譲による成長段階、全社的な調整による成長段階という5つに分類し、それぞれリーダーシップの危機、自立性の危機、コントロールの危機、官僚主義の危機が訪れるが、組織的な規律の導入、分権的組織構造の導入、全社的調整メカニズムの導入、組織のスリム化を図ることで解決されると論じている。特にセグメント別損益計算が必要となるのは、分権的組織構造の導入によってプロフィットセンター化を図る時である。Romano and Ratnatunga (1994) は、中小企業のライフサイクルに応じた公式の計画・統制システムの役割について実証研究を行う。彼らは組織の成長過程と関係する外的要素、内的要素、管理的要素について検討し、それらと成長企業における公式計画とコントロールシステムの役割の関係を分析し、公式のシステムの導入が中小企業の成長に重要であることを示した。また、Dodge and Robbins (1992) は364企業の事例レポートをもとに中小企業のライフサイクルに応じてどのような経営管理の問題が生じるかを調査した。彼らは、オーナーが一人で管理可能なビジネスの立ち上げ期である初期成長期、成長が鈍化したときの後期成長期、安定期に分けて、財務計画の問題はライフサイクルが進展するにつれて少なくなるが、会計システムや、資金繰りについての問題が生じてくることを明らかにした。これに対して、Davila and Foster (2008) は、組織の成長とマネジメント・コントロール・システム (MCS) の関係については、必ずしも危機と対応は個々に対応するものではないので、クロスファンクショナルな分析だけではなく、組織変化のプロセスにより着目すべきであると述べる。また、Mithchell and Reid (2000) は、中小企業の管理会計

に影響を与えるものとして、①複数のビジネスを始めることで製造原価の計算が必要になるのか、②中間管理職を作ると業績評価管理システムを修正する必要があるのか、③短期の資金流動性の問題が情報提供に影響を与えるのか、④ベンチャーキャピタルが意思決定のために標準的な情報開示を要求するためかといった論点を提示する。

澤邊・飛田（2009）は、日本の非上場の中小企業のMCSを対象に実証研究を行い、非上場企業ではMCSが公式に整備されている割合は低く、MCSの重要性も相対的に低い傾向にはあることを示す。しかし、「中小企業のマネジメントコントロールの実態についてはほとんどわかっていない」（澤邊・飛田，2009，74ページ）状況であり、中小企業におけるマネジメントコントロール手段の整備状況、運用状況、大企業と比べた場合の特質、大企業にとって有効なMCSが中小企業にとっても有効なのかといったことはほとんど何も明らかにされていないという。そこで、本稿では再生計画の策定事例を通じて、経営資源の限定された中小企業にとって、管理会計のどのような技法が必要とされ、それがなぜ必要となるのかということについて、経営管理の基本的な機能であるセグメント別損益計算に焦点を絞って検討する。

### 3. エスノグラフィックな定性的研究方法

本稿では、特定の状況における管理会計実践に焦点を絞り、そのマイクロプロセスに焦点を当てて詳細に理解する（Ahrens and Chapman, 2007）。本研究の一つの特色は、金融機関を対象とする場合に通常は除外される研究方法である参与観察を用いて（Berry et al., 1993）、現実に行われている会計実践を確かめるエスノグラフィックな定性的研究を行うことである（Silverman, 2009; Hammersley and Atkinson, 2007）。

本研究における調査は、中小企業の再生実務における管理会計の役割を理解するため、ある地域有数の金融機関であるT銀行とその顧客である中小企業を中心に実施された。2008年12月からパイロット調査としてT銀行全般に対して9回23時間のインタビューを実施して、金融機関の概要を理解した。その後、著者が、2009年8月から9月にかけて主として部門長の秘書役として、企業再生の支援部門として参与観察を行った。参与観察は合計で21日間、時間にして178.5時間に達した。筆者は、朝8時半の朝礼から17時までの就業時間中に、社内での定点的な観察、社内会議への出席、顧客との面談等へ参加をした。参与観察で得られた情報について日々、文書として電子データに記録した。また、昼食や移動時間などの非公式的な会話を利用することでデータの補完、裏付けを行った。加えて、再生実務の変化と現状を確かめるため、2012年9月に7日間、60.5時間の参与観察を行い、追加の調査を実施した。本稿で扱うS社は企業再生の完了時点の面談に立ち会った。さらに、追加でインタビュー調査を実施し、詳細なプロセスを把握した。インタビュー調査は音声データで録音され、その後文章化した。また、必要に応じて追加の質問をメール、電話にて行った。S社に関連する調査概要については、Appendixにて記載している。

さらに、金融機関の内部資料の閲覧、中小企業の内部資料の閲覧、企業再生の研修資料を通

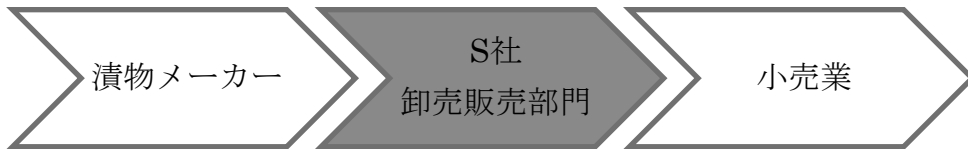
じたアーカイブ調査も実施した。このように、フィールドノート、インタビューデータ、内部資料といった調査データについて、調査データ間に矛盾がある場合には追加の調査を行い、複数の研究方法を用いて裏付けながら調査データの信頼性を高めるためのトライアングレーションを行っている。

#### 4. S社の企業再生計画の策定

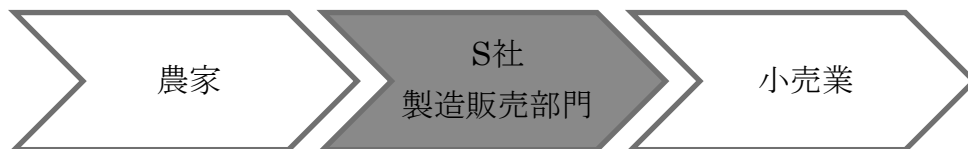
##### S社の概要

S社は漬物製造、卸売業を営んでいる<sup>2</sup>。2009年10月現在の組織構成員は社長、営業3名、製造4名、事務1名と総勢9名で年商200百万円程度の小規模企業である。S社の創業は大正時代であり、第2次世界大戦後に中央卸売市場内において卸売販売を開始した。その後1960年代に漬物メーカーとして製造を開始した。当初は調味浅漬を中心に製造していたが、後に古漬<sup>3</sup>を製造しはじめた。現在は、柴漬、刻すぐきを主商品とする。S社は卸売販売を行う卸売販売と、漬物メーカーとしての製造販売の2種類の事業に分かれており、バリューチェーンは図表1のように表わされる。卸売販売は兄が担当し、製造販売は弟が担当していた。

##### 卸売販売



##### 製造販売



図表1：S社のバリューチェーン（2008年10月時点）

##### 窮境要因の分析

売上高で3億円を超えていたが、2003年以降、収益力の低下が著しく、経営状態が悪化し、2006年度には売上が20%以上減少し、大幅な赤字を計上した。その後も、経営状況は好転せず、2007年度も大幅な赤字の計上が見込まれ、資金繰りが悪化し、借入金の返済を一時停止した。

<sup>2</sup>以下、会話の引用箇所は特に記載がない限りS社の社長の発言である。

<sup>3</sup>柴漬を古漬というが、工程は塩漬されたものから脱塩して加工・味付けして商品化される。これに対して浅漬は、浅漬けのものが市販されるように工程は長くない。業界としては浅漬が多いが、S社は古漬けをやっており、塩漬けで1年もたせている。浅漬けは野菜が高いときに買われるが、野菜の相場に連動するのでリスクがある。

そこで、経営者である兄が責任をとって退任し、2008年10月に製造を担当していた弟が、金融機関の要請によりS社の経営者となった。経営者交代に先駆けて2008年8月に経営改善計画案の策定が金融機関より要請されていた。新社長は、基本的な施策を考え、顧問税理士から細かい数値計画の助言を得て、計画策定の原案を作成した。

これまで製造販売部門で原料調達、製造、そして販売を一手に行っていた新社長は専務という地位には立っていたが、経営に関しては兄に任せており、ほとんど経営に関与していなかった。そのなかで実際は赤字になっていることも知らされておらず、金融機関の預金担当者から経営不振について教えられて初めて状況を知ることとなった。製造販売部門は黒字になっているはずなので大丈夫であろうと考えていたが、前経営者の時代には、卸売販売部門と製造販売部門が分かれて損益計算が行われておらず、実際に製造部門でどれだけ利益が生み出されているのか把握されていなかった。そのような状況で、新社長は経営悪化の要因として以下のような分析を行った。

- 1, 卸売部門重視の戦略が時代錯誤であった。
- 2, 経費削減ができていない。
- 3, 在庫管理ができていない。
- 4, 卸売部門の拡大のための配送センターを設置したが、卸売部門の不振により過剰在庫に至る。結果的に配送センターの設置は過大投資であった。
- 5, 中国原材料の依存により販売不振となった。
- 6, 経営者の意思が社員に統一されていない。

このような問題認識のもとで、新社長による経営改善が開始した。以下では上記問題がどのように解決されていったのかを述べる。

#### 戦略の転換：卸売販売中心から製造販売中心へ

卸売販売部門の売上高と製造販売部門の売上高は正確に把握されていなかったが、新社長が製造販売部門でどれだけ受注していたのかについて把握しており、そこから卸売販売が全体の3分の2、製造販売が全体の3分の1程度であると計算した。卸売部門を重視する戦略は時代錯誤であり、全体の赤字は卸売販売部門が生み出していると考えて、今後は卸売販売と製造販売を50：50のバランスをとるようにして、将来的には卸売販売3分の1、製造販売3分の2と、製造販売を中心としていくように方針転換を図ることにした。

## 仕入・販売方法の改革

### 卸売販売：

従前は、卸売販売を取り仕切っていた前社長が、商品を仕入れ、それを営業担当が販売していた。その流れが問題と考えた新社長は、購買と在庫管理を営業担当に任せることにより過剰な在庫を減らすことを目指した。

「現場の営業の人間が仕入れなさいと。前社長は現場も知らなかった。メーカーの言われるとおりに買っていた。それを売ってこいと言われても無茶がある。利幅も自分で考えてもらうようにした。営業と仕入を分けて、現場を知らないものが仕入れるから在庫が残る。要は卸の商品は、回転率。そしたら一番簡単な話は発注を請けてから買えば、無駄な在庫は出ない。でも、持たないといけない在庫もあり、いかに少なくするかは基本的には営業サイドでやらすのが良いです。」

### 製造販売：

S社では、高収益であるはずの製造販売部門の売上高を伸ばす方針がとられた。卸売販売よりも製造販売の方が高収益になるのは、原材料から仕入れるため、付加価値を高めることが出来るからである。個々の新製品を作るとき、原価は原材料が3分の1、加工費がその半分とみて、利益は差額で全体の2分の1と計算されている<sup>4</sup>。例えば原価50円であれば150円で売ることを考えて、あとの加工費が25円と考えられて、75円がパソコン上の原価として入力される。製造販売の基本は利益率50%を目指すことである。

「(上記の例でいけば) 材料費が50円で収まるか収まらないかっていうのはありますよね。それは製造原価の中で抑えるところは抑えますよ。でも、基本的には売れるものを作るのが先ですよ。だから、売れるものを作るときに、必要なものを積み重ねたときにどれくらいか。あとはお客さんの顔色ですよ。それでも基本的な工場の材料費の原価が3分の1であることを頭にいれておかないと駄目です。場合によっては目標利益率を割るときもありますよ。でも、場合によってはそれ以上に儲けさせてもらいますからね。」

製造販売の売上を伸ばすために、自社の新製品を増やすことに加えて、おみやげ用の漬け物の製品設計と製造受託を増やして売上高の安定化を図り、工場の操業度を高めることが目指された。

<sup>4</sup>実際に、原料費と工場に係る人件費、経費は約2：1となっている。製品の材料原価は次のように計算されている。個々の製品のレシピがあり、それに基づいて見積原価が計算される。例えば柴漬けの場合、1ロット500kgの製品を作るのにきゅうり、なすがどれだけ必要か、また一回の調味液が60L必要で、その60Lに対して添加物がどれだけいるのかが分かっている。原材料のレシピに対して、平均的な仕入原価をかけてロット当たりの材料原価が計算される。

「おみやげの受託生産は、製造供給者が固定されるので仕事は逃げないです。利益率も40%はとれる。基本は我々が売りたい製品を作るのではない。流通業者が欲しい商品をつくる。技術と原材料があればできる。固定の売上を確保して工場メインの仕事をしたいこうと。」

### 経営管理のための情報入手と分析

新社長は、就任前に経営に関与していなかったが、自ら経営をするために必要と思われる情報を入手し、分析を始めることとした。手始めとしてパソコンを3台にして会計ソフトの整備を行い、売上情報と仕入情報を日々入力し始めた。売上情報は市販の販売管理ソフトを利用することにした<sup>5</sup>。

「まず僕は何をしないとイケないかという経理的な部分でどう見るかですよね。数字が分からないから。数字を分かろうと思ったら何が一番早いかというと日々のデータを入力してもらって、打ち出せる形、見やすい形にして、データが見られるものを作ることが一番で、まずそれを最初に作った。」

新社長は、会計情報の入力とともに、支払の一覧表と入金の一覧表を作成して資金繰りを理解した。支払の一覧表は、支払先と支払金額を日別に毎日入力するようにした。入金の一覧表は締め日で支払い請求書を作成したときに、一覧表に日別の相手先ごとの入金予定表を入力することにして、それで資金の動きを理解した。

「素人の僕が経理、経営を見たときに一番単純に面白かったのは金の動きと会計は別であるということです。そのことが自分なりに理解できるまで、約3ヶ月かかりました。例えば、売上が急に上がればお金が足りないとか。運転資金という問題でね。最初は分からなかった。その感覚も。経営ではお金と、会計のことを別に考えないといけない。売り方とか初歩的なこともあるけど、財務的なことから言えばまずはそこからです。」

### 早期の黒字化と一部返済

新社長が経営改善を行って、12月までの3ヶ月で2,000万円程度の営業利益を計上して、金融機関に1,000万円の返済を行った。就任直後に黒字に転換できたことについて、新社長は次のように述べた。

「僕のスタートとして、まず銀行にどう信用されるか。それが10、11、12月の売上を伸ば

<sup>5</sup>販売管理ソフトと会計ソフトはすでに導入されていたが、販売管理ソフトについては使われていなかった。また、販売管理ソフトを利用し始めた当初は卸売販売部門と製造販売部門の売上として部門別としての集計が出来ていなかった。

して利益を出すと。漬物屋なら本当に普通でも利益が出る時期ですよ。千枚付けとか季節商材もあるし、お歳暮の時期でもあるし、漬物のおいしい時期で、絶対売れる時期ですよ。その中で、僕が利益を出すほうに変えようとしていった。それから仕入を自分だけでしない事によって過剰在庫を減らした。そこに新製品を3つくらい嵌め込んだ。必然的に利益は出ますよ。」

### 配送センター売却による経費削減

課題であった経費削減は、配送センターの売却によって大きく前進した。配送センターの売却の意思決定は、改善計画の策定時に行われ、2008年9月には不動産と専売契約を結んだ。売却が決まったのは2009年4月のことであり、それで得た収入を借入金80百万円の返済にあてた。配送センターの売却によって卸売販売部門の倉庫は本社だけになり、在庫を保有するスペースが大幅に縮小された。

「例えば経費を50万円落としたいと。その時に配送センターを売るしかない。借入金を減らして、金利の負担を下げ、配送センターに関わる諸経費がなくなりますから。2ヶ所でやっている事による無駄。そういうのを計算しました。それをトータルしたときにどうなるか概算しました。会社の全体像を考えて配送センターと工場、どっちを残すとなれば、この会社の事を考えれば、製造したものに対する利益率が高い工場しかない。」

### 金融機関の再生支援部門の関与

配送センターの売却が決まる2009年4月に、金融機関の再生支援部門が、S社に本格的に関与することになった。それは、金融機関の支店だけでなく本部も関与して再生案件として支援に取り組むことを意味する<sup>6</sup>。再生支援部門の担当者は、今後の計画のヒアリングを行い、必要に応じて助言を行った。将来の損益とキャッシュ・フローを計画するなかで、大きな問題となったのが、製造原価と卸売原価をどのように分けるかということである。部門別損益情報が明らかにされていなかったため、製造販売中心でいく方針を裏付ける資料がなかった。そこで、金融機関は部門別の損益を可能な範囲で分けることを求めた。

当初は、得意先別の売上、売上原価の情報が提出された。しかし、得意先別の売上情報では得意先によっては、卸売販売も、製造販売もあるので有用な情報にはならなかった。やはり、卸売販売と製造販売の採算を口頭で説明されるだけでは説得性に欠くので、T銀行本部の担当者は部門別の採算を把握できるように依頼した。

<sup>6</sup>当該金融機関の企業再生プロセスについては、吉川（2012）参照のこと。



### セグメント別損益の把握

新社長は当初、金融機関から何を求められているのか、分からなかったという。実際に売上と仕入を得意先別に分類するだけでは、卸売販売と製造販売の売上、売上原価を算出することは困難であった。そこで、新社長は商品別に、卸売販売と製造販売に区分するコードを持たせて、部門別に売上・売上原価を集計できる仕組みを作ることを考えた<sup>7</sup>。

仕入については、①製造販売に使われる原材料、②製造販売に使われる原材料だがそのまま卸売販売にもされるもの、③卸売販売される製品の3種類に分けられることから、コードを3種類に分けて把握することにした。その3区分に対応するように、売上についてはコードを4種類（④-⑦）に分けて把握することにした（図表2）。

仕入		売上	
①	原材料	製造販売	④
②	原材料	製造販売	⑤
		卸売販売	⑥
③	製品	卸売販売	⑦

図表2：販売管理システム：仕入・売上コード分類

商品のコード分類ができたことにより、販売管理システム上で卸売販売と製造販売の損益を把握できる土台が整い、図表3のように、卸売販売と製造販売の損益が計算されることになった<sup>8</sup>。売上高は販売管理システムから集計され、仕入高は②を製造販売にかかるものと卸売販売にかかるものに分けて集計される。調味料は、製造販売が使うものであるため損益計算書の金額が集計される。以上により、卸売販売と製造販売の粗利益が算定されることになった。かくして、再生計画の議論は粗利益を中心に行われるようになった<sup>9</sup>。

	卸売販売	製造販売
売上高	⑥+⑦	④+⑤
仕入高	⑥に係る仕入原価+③	①+(②-⑥に係る仕入原価)
調味料	-	⑪
粗利益	⑧	⑫
営業経費	⑨	-
工場経費	-	⑬
営業利益	⑩	⑭

図表3：部門別損益の把握（卸売販売と製造販売）

<sup>7</sup>商品マスターは2,000種類くらいにのぼるが、常時動いているのは200~300種類で売上の70~80%を占めており、売れ筋商品を優先して作業は進められた。

<sup>8</sup>図表においては議論を単純化するため棚卸資産の残高を考慮に入れていないため、仕入高=売上原価となる。実際には棚卸資産の残高を考慮されて計算される。また、その後商品コードの取り方を工夫し、②を製造販売と卸売販売に分けることが出来るようになっている。

<sup>9</sup>S社の場合は、本社の敷地の大部分を工場が占めており、営業経費については営業担当者の人件費がその大部分を占める。工場経費については、工場にかかる人件費と減価償却費、水道光熱費が大部分を占める。全社共通費としては事務経費、社長の給与がある。また、粗利益以下の営業経費、工場経費について部門ごとに分けられるが、部門損益は再生計画の説明や、業績評価に用いられているわけではない。

## 再生計画の合理性の判定

2009年の5月から1ヶ月ほどかけて、企業再生部門の担当者は毎週のようにS社にて再生計画のヒアリングと助言を行った。また、同時に金融スキームが考えられながら、再生支援を行えるかどうかの経済合理性が検討された。

新社長は、リーマンショック後の市況の悪さや、インフルエンザの問題等から、売上は伸びないという前提を立てた。そして、卸売販売と製造販売を50:50にする目標を立てて、それぞれの利益率からどの程度の粗利益になるかという計画を金融機関に説明した。

「銀行でもそうですけど、通常は売上ベースですよ。売上が何割伸びていくという前提があって。利益ベースにしないですよ。僕は頭から利益ベースでしたよ。だから、最初に出した計画から売上を下げた190百万円のものを出しました。僕の場合、売上は下げるけど、心配しなくても利益は出すからという話をしまして。」

これについて金融機関の再生チームの担当者は次のように述べている。

「我々金融機関からすれば理想的な流れでしたよ。社長の口から売上を下げたとなったから。普通であれば売上ありきの計画表になります。それを利益からという話だったので、取り組みやすかったです。」

## 再生計画策定完了 (2009年9月)

企業再生に向けて、損益計画、キャッシュ・フロー計画を作るなかで、過剰在庫であった不良在庫の22百万円の処分が行われた。また、卸売販売と製造販売の月次の損益計算が行われ、新社長が目標とする卸売販売と製造販売が50:50になっており、最終損益でも利益が出る状態が続いていることが確認された。2009年8月末で約60百万円の債務超過には陥るが、それは3年間で解消される計画が立てられ、一部の借入金について保証協会による保証を得て長期の返済計画が立てられ、2009年9月末にS社の再生計画の策定が完了した。その後のインタビューで、経営者は商品別・顧客別の損益データを分析して、今後の対策に活用していると述べた。

「今はすごく楽しいです。入力したデータを使いこなしているのです。毎日データを入力して、売上を商品別や、顧客別で分析して。だからこういう状況になっていると把握できる。利益率の高いところが伸びているとかがすぐに分かる。」

## 再生計画策定後の状況①：営業部門と製造部門の明確化

新社長が就任した時点では、卸売販売と製造販売はそれぞれ独立した事業として機能していたが、徐々に営業部門と製造部門という区分に分けて、営業部門は卸売販売も行うが、製

造部門も一つのメーカーとして営業部門から仕入させるようになった。したがって、S社のバリューチェーンは図表4のように変化した。



図表4：S社の現在のバリューチェーン

営業担当者が期日と数量を書いた注文書に相当する製造依頼書を製造に渡して、製造が了解したという形で生産予定表を作成する。これには責任の所在を明確にしようという狙いがある。

「僕の会社の理想の形としては、営業サイドと、製造サイドをきちっと分けてやることです。僕が社長で、暇なら作りなさいと。これは営業に対して失礼ですよ。逆に営業が持って来てくれといっても、工場は作れる予定も無いのに、作れない忙しいときに無理に入れてやるっていうのも出来ませんからね。」

2009年現在では、会社が営業部門と製造部門という区分に分けられたが、各部門にそれぞれ会計数値としての目標は与えられていない。新社長としては、例えばスーパー向けに売の場合と百貨店のお土産屋向けでは利益率が異なるので、得意先別の利益率目標を設定する必要性は感じてはいるが、その設定を行うまでには至っていない。

「例えば営業に利益これだけとってこいと言っても、そこまでなかなかできない。今の営業に数値目標を出して、そのようにしろと言っても、なんとかしようとならない。出来ないことは出来ませんって簡単に言えるようなご時世ですから。手の届く所の話をしているほうがよくて、雲の上の話をして仕方がないですから。ある得意先に対して、売上が足りない時に、今あるもので売って来いって無理ですから。何故かと言えば、お客さん自身が売れてないのですから。もう、我々としては仕方がないですよ。それで売って来いと言っても数字を達成できない事になりますし。」

高い目標値をあえて設定していないのは、現在の市況と現在の商品ではおのずから売上の増加には限界があるという発想があり、厳しい売上目標を掲げるのではなく、まず経費を落として目標利益を確保する許容原価思考が考えられている。そのなかで、新商品を出すことが重視されている。

「お客さんによっては新規の商品を欲しがるはずですよ。お客さんも売上が欲しいでしょ。今の持っている商品では売れない。うちも売れないけど、相手も売れない。そしたら違うものをいかに紹介できるか。新規商材があれば、ある程度のカバーが出来ます。それは僕自身が、製造と営業をしてきたからです。世相の流れをどれだけ経営者が読むかですよ。」

新商品の開発を受けやすい状況について、事務職員は次のように話した。

「営業が一番助かるのは、なにかあれば社長が後ろに控えてくれているっていう安心感を持たせてもらえているということです。例えば、向こうで何か注文されたら。ただ、それが自分は出来るかどうか分からない。でも、うちの社長に言ったらなんとかなるっていう後ろ盾があったら、ちょっと持ってくださいという返事が出来るじゃないですか。そしたら良い話が出るじゃないですか。だから、前に進んで行けます。ただ、それを社長から知らないと言われたら、次から良い話があっても前に進むわけにはいかないじゃないですか。それを植えつけてもらっているんで、営業はやりやすいと思いますよ。」

また、営業部門が製造部門に注文を出す仕組みを取ることによって、商品の内製化が進み工場の稼働率が高まるというメリットが出てくる。例えば冬場に販売する千枚漬けについては、千枚漬けを本業としないS社では、製造開始する時期が他社よりも遅くて、卸売販売中心でやってきた。ところが、製造販売で千枚漬けを販売している顧客から、早期に販売してほしいという要望があり、1ヶ月前倒しでスタートすることにした。このように営業部門から製造部門に要求されて、製造販売が増えれば全社的な利益率が高くなるので、社内に内製化を進める動きが促進される。

「まるまる自社製品になれば、利益率が倍違いますよね。そういう風に社員の感覚も変えていく。仕入れて売るほうが楽ですよ。製品に対する責任も。製造した場合は全部負わないといけません。その代わりに利益もちゃんともらえるような体制にする。それを営業に理解させる。そしたら自然と同じ200円の売上にしても、50円しか儲からなかった物が、100円儲かりますよって事です。」

## 再生計画策定後の状況②：会計情報等の開示と全員で決めるボーナス査定

新社長は会計情報を誰でも見られるようにして、社員が会社の状況を理解できるようにした。会計報告に関する全体の会議は月に1回行われており、前月の売上と利益について報告される。会社の実績は知っておく必要があるとの考えがある。

「例えばね、僕の給料も全部見せますからね。僕が給料を上げるときは、皆に了承貰いま

すから。ただ、言っております。かなり儲かったら、隠すからと。今はどん底にいるから、銀行の残高を事務員が全部見てくれていますから、いつでも見せられますよ。例えば、今月給料貰えないかもしれない。僕より先に知っていると思います。例えば、本社事務所でもそうですね。銀行さんが来てお金が足りないとか全部聞いていますから。本当にオープンに出来るのは、駄目だからなのですよ。逆手にとればね。」

また、ボーナスについては、一定の原資を準備して全員で話し合っ分けて分ける方式をとっており、それで業績の評価が行われている。

「ボーナスも去年の暮れもやりましたが、それまではボーナスも出せる状態じゃなかった。去年の8月は支払えなかった。私が10月に社長になって売上を増やして、ボーナスを出せるようにした。私のボーナスの出し方は簡単です。はい。ここに原資。ボーナス分100万置きますと。皆で分けてくださいと。そしたら、皆で相談します。もちろん僕も入りますよ。働いたやつはくださいと。だから、この前は楽でしたよ。どこまでオープンに出来るかですね。」

## 5. 考察

前節ではS社の企業再生計画の策定と組織変革について時系列に沿って述べた。それをまとめたのが、図表5である。

新社長が就任し、利益率の高い製造販売を中心に据える戦略がとられ、収益性の改善を図り、黒字化を図った。企業再生計画において大きな障害となったのは、経営者の考えを数値計画として具体的に示すことができず、金融機関を説得しきれなかったことである。そこで、セグメント別に損益計算を行うことが金融機関より要請された。経営者は試行錯誤で商品ごとにコードを分類することにより、卸売販売と製造販売の損益を把握出来るようになり、これによって再生計画の合理性が確かめられ、企業再生の完了に至った。これは Mitchell and Reid (2000) で指摘されているとおり、ベンチャーキャピタルから標準的な資料の提出が要請されることに対応する。さらに、本事例におけるセグメント別の損益計算の役割は、①会計情報を利用して経営者が実態を確認することが出来たこと、②経営者の頭の中にある考えを外部の利害関係者に明示してアカウンタビリティを果たせたことがあげられる。さらに重要と思われる点は、経営者が試行錯誤して、自力で会計情報を作成するようになったことである。この試行錯誤が経営者の学習プロセスを進め、その後の組織変革に影響を及ぼすことにつながった。これは、いわば会計情報の入手過程を通じた経営者による自己学習の促進機能が発揮されたものといえる。

また、S社の場合は、卸売販売と製造販売という2事業があるため、本来はセグメント別の損益が把握させていたとしても不思議ではない。ただし、例えば Greiner (1972) がいうところの自立性の危機が生じることが、10名程度の組織では想定されていない。したがって、非常

		2008年			2009年				
		8月	10月	12月	2月	4月	6月	8月	9月
人的面	新社長就任								
事業面	戦略の転換：製造販売の比率増加 配送センター売却意思決定 本社集約 卸売販売の仕入方法変更 製造販売の新規顧客獲得 配送センター売却 過剰在庫処分 営業部門と製造部門の明確化								
管理会計	売上・仕入のデイリー入力開始 資金繰り把握 部門別損益把握								
借入金	一部返済 一部返済 20年間のリスケ ジューリング								
再生関連	経営改善書案作成 再生チーム関与 詳細な計画策定 保証協会の面談 再生計画策定完了								
業績面	営業黒字化								

図表5：S社企業再生計画策定の流れ

に小規模であっても、セグメント別損益を把握することが企業再生のような組織の危機へ対応する1つの手段となりうることは、非常に示唆の多いことであると考えられる。10名程度の組織であれば、経営者の頭の中で損益計算を行い、資金繰りを考えることも可能であるかもしれない。しかし、小規模であっても、今回のように経営者が変更し事業承継を行う場合や、従業員を教育して権限を付与する場合には、会計情報を通じて計数管理できるようにすることが、事業承継に有効に寄与すると思われる。

## 6. 結論と今後の課題

本稿では、セグメント別損益の計算が分権化された組織の業績評価のためだけに行われるのではなく、セグメント別の採算を知り、事業の方向性を決定し、対外的に説明するものとして利用出来るものとして、企業の規模を問わず、再生計画の策定において重要であることを示唆した。さらに、当該プロセスを通じて、経営者の自己学習を促進することが観察された。本事例は、経営者が試行錯誤しながら会計を理解していくなかで、会計情報の利用を通じて、組織の変革を行うことを示すものである。

S社の事例は、管理会計情報がない状況から、管理会計情報が得られるようになったという点で非常に単純なものである。また導入された技法について特段に新規性のあるものではないし、洗練されたものでもない。しかしながら、筆者が調査する限りでは、事業別、顧客別、製品種類別といったセグメント別の損益計算が出来ておらず、どのセグメントで利益を生み出しているのか、どのセグメントで損失を計上しているのかが把握できていない中小零細企業は数多くある。また、経営資源の乏しいなかでそれを解決するためにはどのようにすればよいか、またそもそもセグメント別の計算の必要性をどのように経営者に理解してもらえばよいかというのが、実務の重要な課題となっている。また理論的には、大企業のあるべき管理会計や新しい管理会計技法についての研究とは一線を画して、中小企業にとって必要な管理会計の機能、その必要性、導入のための方法論については今後もますます研究を進めていく必要があり、この点については今後の課題としたい。

〔謝辞〕本研究にあたり、調査協力をいただいたT銀行の方々に格別のご配慮とご協力を賜りました。本事例の対象であるS社の社長には、こころよく追加のインタビュー調査を受けていただきました。ここに深甚の謝意を表します。

〔付記〕本稿は、2011年度メルコ学術振興財団研究助成2011008号「企業再生における管理会計の役割研究」による研究成果の一部である。

## Appendix

## • 調査記録

日付	概要	時間	参加者
2009年9月2日	保証協会による再生完了のヒアリング	1:45	会社2名, 保証協会2名, 金融機関3名, 筆者
	工場見学	0:30	会社1名, 保証協会2名, 金融機関3名, 筆者
2009年10月9日	再生計画の策定について	1:30	会社2名, 金融機関1名, 筆者
2010年4月1日	再生後のモニタリング活動について	2:30	会社2名, 筆者
2010年9月17日	再生後のモニタリング活動について	2:00	会社2名, 筆者
2011年7月29日	再生後のモニタリング活動について	2:00	会社2名, 筆者

## 引用文献

- ・ 稲場建吾 (2003) 「セグメント別損益計算に関する一考察」『岩手県立大学宮古短期大学部研究紀要』第13巻第2号, pp.23-36
- ・ 上總康行 (1989) 『アメリカ管理会計史・上巻』同文館出版
- ・ 櫻井通晴 (2012) 『管理会計 (第5版)』同文館出版
- ・ 澤邊紀生・飛田努 (2009) 「中小企業における組織文化とマネジメントコントロールの関係性についての実証研究」『日本政策金融公庫論集』第3号
- ・ 吉川晃史 (2012) 「企業再生計画の策定における現実的な将来願望への誘導 - 地域金融機関と顧客の相互作用を通じて -」『原価計算研究』第36巻第2号, pp. 82-92
- ・ Ahrens, T., and C. Chapman (2007) Management accounting as practice, *Accounting, Organizations and Society*, 32 (1-2), pp.1-27.
- ・ Berry A. J., S. Faulkner, M. Hughes and R. Jarvis (1993), Financial Information, The banker and the small business, *British Accounting Review*, 25(2), pp.131-150.
- ・ Davila, A., & Foster, G. (2008) The adoption and evolution of management control systems in entrepreneurial companies: Evidence and a promising future. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 1323-1336.
- ・ Dodge and Robbins(1992) "Stage of the Organizational Life Cycle and Competition as Mediators of Problem Perception for Small Businesses" *Strategic Management Journal*, 15(2), 121-134.
- ・ Greiner(1972) "Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55-67.
- ・ Gul(1991) "The effects of management accounting systems and environmental uncertainty on small business managers' performance" *Accounting and Business Research*, 22(85), 57-61.
- ・ Hammersley, M. and P. Atkinson (2007), *Ethnography*, Routledge.
- ・ Marriott, N. and P. Marriott (2000), Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities, *Management Accounting Research*, 11, pp.475-492.
- ・ Merchant, K. and L. Ferreira (1985), "Performance Measurement and Control in Small Businesses," in B. Needles (ed.), *The Accounting Profession and the Middle Market*, Chicago, De Paul University, pp. 81-103.
- ・ Mithcell and Reid(2000) "Problems, challenges and opportunities: the small business as a setting for management accounting research" *Management Accounting Research*, 11, 385-390.
- ・ Romano and Ratnatunaga(1994) "Growth stages of small manufacturing firms: the relationship with planning and control", *British Accounting Review*, 26, 173-195.
- ・ Silverman, D. (2009), *Doing qualitative research, 3<sup>rd</sup> Edition*, Sage.