

分権的組織における管理会計の再構築 (1)

挽 文 子

- 1 はじめに
- 2 分権的組織単位の定義
 - (1) 事業部と子会社
 - (2) 日本企業のグループ経営とアメリカ企業の経営
- 3 分権的組織における管理会計：伝統
 - (1) アメリカにおけるインベストメント・センター
 - (2) 日本におけるインベストメント・センター
 - (3) 日米におけるインベストメント・センター管理の違い（本号）
- 4 分権的組織における管理会計：革新
 - (1) 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
 - (2) Balanced Scorecard
 - (3) 社内資本金制度の新展開
- 5 むすび

1 はじめに

日本企業においては、企業内外の大きな環境変化に対応し、親会社のみならず子会社、関係会社も巻き込んで組織の見直しが行われている。親会社内（あるいは子会社内および関係会社内）におけるカンパニー制／グループ制／社内分社制の導入、さらには純粋持ち株会社制の導入をも視野に入れた改革が進められている。たとえば、前者を導入した企業としてソニー（1994年4月）、HOYA（1997年4月）、松下電器産業（1997年4月）、東芝（1999年4月）、日立製作所（1999年4月）、オムロン（1999年4月）、持ち株会社移行もしくは持ち株会社をにらんだ社内分社化を検討している企業としてト

ヨタ自動車など、いずれも各業界において日本を代表するといってもよいほどの大企業があげられている¹⁾。

分権的組織の見直しと同時に行われているのが、効率的・効果的であるが小さな本社の確立を目指しての、親会社における本社機構およびその機能の大幅な見直しである。分権的組織の経営管理を考える際に見落とされがちであるが、これは非常に重要な問題である。

ところで、企業においては、組織を変更しさえすればよいと考えられているわけではない。自らの事業ドメインを明確に設定し、そのドメイン構築に向けて事業構造の見直し(リストラクチャリング)が親会社のみならず、グループレベルで行われている。また、業績測定・評価システムの見直し、明確に業績と連動した報酬システムが導入されつつある。

これらは、まさに経営改革と呼ぶにふさわしいほど大きな見直しであるといえる。実際に企業の実務家の方々もマスコミでも、「経営改革」という言葉を頻繁に使っている。書店には経営改革のコーナーも設けられている。経営改革に関して今年6月上旬から7月上旬にかけて日本経済新聞社が上場・店頭公開企業3,124社を対象に郵送質問票調査をした結果、次のような非常に興味深い事実が明らかにされている。第1は「経営改革を進めるために、いろいろなことに取り組んでいる」という視点で分類した質問項目から作成された第1主成分の1つである経営改革志向度の1つに、業績評価のために全社共通指標を導入したことがあげられていたことである。第2はその経営改革志向度のランキングでは、ソニー、富士通など大手のグローバル企業が上位を占めたことである。第3は経営改革志向が高い企業は株式の時価総額が伸びていることである²⁾。

本稿では、日米欧の大企業で採用されている分権的組織における管理会計について論じる。分権的組織の管理会計は、大きく2つに分けられる。1つは本社(headquarter)による分権的組織単位のコントロールに関連する問題であり、もう1つは分権的組織単位内のコントロールという問題である。本稿では前者、すなわち本社による分権的組織単位のコントロールに焦点を

当てる。単に分権的組織単位の業績測定システム、業績測定・評価尺度を変更するというよりも、前述したように、経営改革の一環としてそれが重視されており非常に重要だと思うからである。

さて、それではなぜいまそのような大きな改革が行われているのか、行わなければいけなくなったのか、企業の戦略が悪かっただけなのか、これまでの分権的組織の経営管理の仕方にも問題があったのか、そうだとすればどこがどのように足りなかったのか、その解明は興味深い課題である。本稿ではこれまで分権的組織における管理会計はどのように議論されてきたか、発展してきたかをまず論じ、次号において、分権的組織の管理会計がいまどのように再構築されつつあるかを検討する。

2 分権的組織単位の定義

(1) 事業部と子会社

管理会計のテキストあるいは研究書等において、本社の経営管理の対象となる分権的組織はしばしば事業部 (division) と呼ばれてきた。業績管理会計における代表的な文献の1つである David Solomons の著書のタイトルも、Divisional Performance: Measurement and Control である。あるいは、その14年後に同じスポンサーである Financial Executive's Research Foundation の援助を受けて行われた Richard F. Vancil の研究の成果、Decentralization: Managerial Ambiguity by Design にも次のような記述がみられる³⁾。

「本研究は、分権化された企業がどのように管理されているかを理解し、説明するものである。ほとんどの巨大なアメリカ製造企業において、本社経営管理者は各事業ラインの業績に対する責任を部下の経営管理者に負わせるため、企業を事業単位 (business units) にセグメント化するという意味で分権化している。部下は通常事業部長 (division general managers), あるいはそのような肩書きで呼ばれるが、その事業の業績全般に責任を負う。」

長年にわたって業績管理会計を研究されている谷教授の著書のタイトルは『事業部業績管理会計の基礎』『事業部業績管理会計』『事業部業績の測定と管理』、岡本教授の原価計算のテキストにも第11章に事業部の業績測定が掲載されている。

それでは事業部とは一体何か。通常はある企業における社内の一組織単位であり、その長は事業を遂行するために必要な権限を委譲され、それに見合った責任を負うといったことをイメージするであろう。

ところが事業部とは何かについて、National Industrial Conference Board は、次のような興味深い定義をしている⁴⁾。

「事業部とは、計画設定、製造、財務、および会計といった諸活動を含む業務の収益性に完全な責任を負う長が率いる単位 (a company unit) であり、その長は常にとは限らないが、通常独自の販売部隊をもつ。事業部は、親会社の一単位であることもあれば、完全所有あるいは一部所有の子会社である場合もある。」

この定義によれば、事業部は社内の一単位であることもあれば、完全所有あるいは一部所有子会社の場合もあると指摘されていることに注意を要する。(親会社) 本社の経営管理の対象となる分権的組織イコール事業部であると事業部を定義すれば、確かに社内の一単位のみならず、完全所有あるいは一部所有の子会社もそこに含まれる。

たとえば、松下電器産業では事業部が発展・分離して独立法人の形態をとる子会社を分社と呼んでいる。分社は、上場をしている松下通信工業をはじめ、松下電子工業、松下電子部品、松下産業機器、松下電池工業の計5つ。各分社に対する親会社の出資割合はそれぞれ異なるが、これらの子会社では、給与・福利厚生等の労働条件、社員としての資格、採用、待遇、労働組合が、親会社である松下電器産業と同一になっている。また、松下電器産業内の事業部⁵⁾と同様、毎年事業年度のはじめに事業計画案を親会社本社に提出し、「お墨付き」を得てから事業を開始することになっている。つまり、5分社

は松下電器産業内の事業部とほぼ同じであるとみなして管理が行われている。

こうして一部の子会社については、あたかも親会社の社内組織と同様の管理をしている企業が日本においてみられるわけであるが、アメリカではどうか。田中教授は次のように述べている⁶⁾。

「アメリカでは、法的に分離されている子会社も、管理機構上はディビジョン（事業部）として扱われている。」

GE の Annual Report (1951 年) に掲載されている組織図をみると、一部の子会社は社内の組織単位と同じ位置付けになっていることに気づく。同社の現業部門は、グループ事業部一部門 (department) という 3 つの階層からなるが、事業部レベルでは、家庭用電器機器グループ内に他の事業部と同様 HOTPOINT Inc. が位置付けられているし、部門レベルでは、大型電器機器事業部内に他の社内の部門同様 GE Appliances, Inc. が位置付けられている。

今日大企業に成長した NEC は、明治 32 年アメリカのウエスタン・エレクトリック社が 54% を出資して設立された日本で最初の外資系会社であった。設立当時、役員の派遣はもとより、常に数人ないし十数人の指導者が派遣され、技術部門はいうに及ばず、資材、経理などの各部門で直接の指導が行われ、経理面では、帳簿・伝票の一切にいたるまでウエスタン・エレクトリック社と同じ様式のものが使われていた⁷⁾。創業者の一人である岩垂専務からは、毎月ウエスタン・エレクトリック本社に「マンスリーレター」と呼ばれる月例報告書が送られていたという⁸⁾。

(2) 日本企業のグループ経営とアメリカ企業の経営

では、なぜアメリカでは子会社が管理機構上、ディビジョン（事業部）として扱われているのであろうか。

大学の講義では財務会計と管理会計は明確に区分され、担当教官も異なるのが通常である。確かに財務会計と管理会計とは独立した学問でありシステ

ムである。しかしながら、両者は非常に密接に関連し、互いに影響を及ぼしあっている。

たとえば、現在日本ではグループ経営・連結経営がホットなトピックになっている。そのブームに火をつけた要因の1つは、1997年に企業会計審議会が公表した「連結財務諸表制度の見直しに関する意見書」である⁹⁾。そこで「個別」中心から「連結」中心、つまり主たる財務諸表は連結財務諸表であることが明確に規定された。そうになると、企業の側にとっては連結業績を向上させることが不可欠となる。企業外部の利害関係者は、連結財務諸表を重視してその企業を評価するからである。もちろん後述するように、一部の先進企業では連結ベースの管理会計システムをすでに運用していたが、意見書が出されてからあわてて企業グループの連結業績を向上させるべく、管理会計システムを設計している企業も多数あったことは否定できない。

日本に比べてアメリカでは相当早くから連結財務諸表が主たる財務諸表となっていた。個別財務諸表と連結財務諸表の関係について、中村教授は次のように述べている¹⁰⁾。

「実務上はすでに1940年代から『連結』だけを公表し、『個別』は公表しない会社が多くなり、利害関係者の間からもそれに対する不満は出なかった。この事実が『個別』中心から『連結』中心への転換をもたらし原動力になったといつてよい。

特にアメリカ会計学会の会計概念および基準委員会が1955年に出した連結財務諸表に関する意見書において次のように述べたことは、決定的な影響を与えた。

『過去半世紀の間に連結財務諸表は、アメリカの株式会社が公表する財務報告書に占める割合をふやしてきた。さらにグループ構成会社の個別財務諸表をつけないで連結財務諸表だけを提出する傾向が増加している。これらの傾向は、連結財務諸表が個別財務諸表よりもヨリ有用であること、そして今や第2次的ないし補助的であるよりは、むしろ主要な報告書であることを強く示すものである。』

これにより連結財務諸表が中心だという考え方が確立されたといっていであらう。」

連結財務諸表が主たる財務諸表となってから相当な年月が経過しているアメリカでは、グループ経営・連結経営のための管理会計も日本より先行しているのであろうか。ところが、不思議なことに管理会計のテキストあるいは研究書等でグループ経営・連結経営のための管理会計といった問題は取り上げられていない。これをどのように考えるか。

連結財務諸表が主たる財務諸表であり、良いか悪いかは別として個別財務諸表を開示しないアメリカにおいて、企業の経営といえばグループ経営・連結経営が当たり前であって、日本で言われてきたような親会社単独業績すなわち個別業績を重視した経営というのはあり得ないからではないかとも考えられる。そのため、管理機構上、子会社も事業部と同様に位置付けられたのではないだろうか。そうであるからこそ、前述したように、事業部は社内の一組織であることもあれば、子会社である場合もあるとする定義がなされたものと思える。

ところで、松下電器産業では一部の子会社すなわち分社については事業部と同様に扱われているが、日本においても、親会社の事業部とすべての子会社をまったく同じものとみなした経営を行っている企業がある。オリックスである。同社では1980年に社長に就任した宮内義彦氏が、経営方針として連結経営・グループ経営を掲げ、その方針を実現させるために親会社の事業部と子会社を同様のものとみなして管理しており、同社の社内では親会社、子会社という呼び方は一切していない¹¹⁾。同社における連結経営・グループ経営の考え方は次の通りである¹²⁾。

「私どもの“連結経営”というのは、会計的な連結を見るというのはもちろんですけど、それにとどまらず人事管理とか、組織とか、すべてを連結で見えていこう。経営全体を連結で見えていこうという考え方です。」
実際、人事に関しては親会社と子会社はまったく同一の基準でシフトさ

れ¹³⁾、業績測定・評価が行われている¹⁴⁾。

「計数管理は極めて厳格に行うべきである。グループ全体の計数を管理している専門セクションでは、国内・海外の各事業部門をまったく同じ物差しで厳格に計数管理している。これによってグループ経営を数字上で統括する。」

連結経営・グループ経営を重視している企業では、事業部も子会社も同じ位置付けとなるというのは興味深い。筆者は分権的組織を事業部のみならず子会社も含むものと定義する。

3 分権的組織における管理会計：伝統

分権的組織単位の管理会計を論ずる上で重要なもう1つの概念を検討することにしよう。それは、プロフィット・センターおよびインベストメント・センターである。現在出版されている管理会計のテキストには、必ずといってよいほど、分権化された組織単位の1つとしてプロフィット・センターとインベストメント・センターとは理論上異なるものであると定義されている。

プロフィット・センターとインベストメント・センターの違いを Mauriel & Anthony は次のように定義している¹⁵⁾。まずプロフィット・センターの要件は次の通りである。

1. 収益と費用に関する尺度が独立して測定される2以上の組織単位をもつこと
2. この組織単位の経営管理者は、その単位の費用と収益をコントロールする力を相当有すること（おそらく、利益に影響を及ぼす権限が利益額に対する真の責任を伴う。）
3. 各単位の利益が定期的に計算され、トップ・マネジメントに報告されること。トップ・マネジメントは、組織の業績を評価する際にその計算結果を考慮すること

上記要件に加えて、下記の3つの要件を満たす組織単位をインベストメント・センターと呼ぶ。

1. プロフィット・センターの投資ベース尺度が定期的に得られること
2. 投資ベースの尺度が利益に関連付けられ、その関係が定期的にトップ・マネジメントに報告され、それがその単位の業績を評価する際に利用されること
3. プロフィット・センター長が投資ベースの規模に相当程度影響を与えることができること

要するにプロフィット・センターとインベストメント・センターとの違いは、投資ベースの規模に相当な影響を及ぼす権限が委譲されているか、定期的に投資ベースの尺度が計算されているか、定期的に利益を投資ベースと関連付けた尺度がトップ・マネジメントに報告され、それがその単位の業績評価に利用されているかどうかである。

(1) アメリカにおけるインベストメント・センター

アメリカにおけるインベストメント・センター概念は、デュボン・チャートと呼ばれる ROI を組み込んだチャート・システムを成立させたデュボン社では1919年に¹⁶⁾、デュボン社のシステムを設計した Donald Brown が財務担当副社長に就任した GM では1920年代に誕生した¹⁷⁾。デュボン社におけるインベストメント・センターの誕生について、田中教授は次のように述べている¹⁸⁾。

「この基準（引用者注：上述した Mauriel & Anthony の定義の意）を適用するならば、デュボン社では、…遅くとも1919年のチャート・システムの成立をもって、インベストメント・センターが成立したと規定することができる。プロフィット・センターがインベストメント・センターに転化するために満たすべき基準がこの時期に達成される。

3つの基準のうち、第1および第3の基準は比較的早く達成されてい

た。…

これら2つの基準に比べて、第2の基準は、チャート・システムの成立によってようやく達成されるに至った。プロジェクト別のROIは1907年頃から計算されていたが、製造部門別のROIが『定期的に報告され』、それが『業績評価に使用』される時期は、チャート・システム以外にはない。あるいは、チャート・システム以前にすでにこうした体制が出来ていたことも十分に推測できるけれども、資料的に確認できるのは、1919年のチャート・システムの成立によってである。したがって、遅くとも1919年までには、デュポン社でインベストメント・センターが設定されていたというのが正確な表現である。」

そのような実務は早くからみられるものの、インベストメント・センター概念が多数の企業に採用されるようになったのはずっと後のことである。RIの成立をもってインベストメント・センターがGEにおいて成立したのは1954年¹⁹⁾、Mauriel & Anthonyがアメリカの大企業3,525社に対して1960年代前半に行った郵送質問票調査でも、1950年代後半から1960年代前半にインベストメント・センター概念を導入し始める企業が急速に増えたことが明らかにされている²⁰⁾。彼らの調査結果によると、回答会社2,658社中、プロフィット・センターを採用している企業がその21%であったのに対して、当時既にインベストメント・センターを採用していた企業は60%であった。

Mauriel & Anthony は、その論文の中で次のように述べている²¹⁾。

「近年、事業部の利益尺度を何らかの方法、すなわち事業部利益を事業部正味投資額あるいは使用資産額で除すなどして、事業部の投資ペースに関連付けたほうがより有用性が増すと考える企業が多くなってきた。こうした企業では定期的、体系的に各事業部のROIあるいはわれわれがRIと呼ぶ尺度を計算し始めるようになった。…

分権化された企業においてはインベストメント・センター概念がプロ

フィット・センター概念にとってかわる。」

もっとも、その調査ではプロフィット・センター概念を採用していた企業が、それでは不十分だからインベストメント・センター概念を採用したのかどうか調査されていない。したがって、実務において当初プロフィット・センターとしたが、それでは不十分なので新たにインベストメント・センターとしたのか、あるいはいきなりインベストメント・センター概念を導入したのかどうか実際のところはわからない。この時期に事業部制を採用するようになった企業が急増した²²⁾ことと照らし合わせて考えると、アメリカの企業実務では事業部制導入と同時にインベストメント・センター概念を導入し、利益額のみならず投資額をも考慮したROIもしくはRIを利用した業績測定・評価が定期的に行われるようになったものと推察される。

いずれにしても、アメリカでは1950年代後半から1960年代にインベストメント・センター概念が普及し、それを反映して代表的な管理会計・原価計算のテキストの1つであるHorngrenのCost Accountingでも、1972年に出版された第3版においてはじめてインベストメント・センターという用語が登場するようになった。1967年に出版された第2版ではROIについての説明はあるが、インベストメント・センターなる用語は使用されていない。1960年代、論文にはインベストメント・センターという用語が用いられ始めたが、テキストおよびSolomonsの著書では、まだ使われていなかったのである。実務においても、インベストメント・センターなる用語が広く利用されていたわけではなく、むしろプロフィット・センターが、インベストメント・センターをも含む用語として用いられていた²³⁾。

それではインベストメント・センターは社内の一組織単位かそれとも子会社まで含むのか。これについて、Maurial & Anthonyの調査では、インベストメント・センターを採用していると回答した1,603社のうち148社は子会社であるという理由から、それを調査対象からはずしている。つまり、インベストメント・センターを社内の一組織単位に限定している。ところが、

そうした立場とは異なるものもある。すなわち、インベストメント・センターとして、子会社も含めている。たとえば、Barfield, Raiborn & Kinney のテキストには以下の様に記述されている²⁴⁾。

「多数のインベストメント・センターは、独立した事業部ないし子会社である。」

(2) 日本におけるインベストメント・センター

日本企業におけるインベストメント・センターはいつ頃誕生し、普及したのであろうか。日本におけるインベストメント・センターの成立に関して、Kaplan & Atkinson は次のように述べている²⁵⁾。

「興味深いことに、(引用者注：アメリカ企業におけるインベストメント・センターと) 同じ目的のしかし明らかに独立した展開のインベストメント・センターが1930年代日本の松下電器産業に見出せる。…

松下幸之助は、企業は資金と研究開発能力の観点から独立し、自律していなければならないと考えていた。企業は経済情勢が悪い場合でさえも変化し、成長し続けられるよう資金のバッファーをもつべきである。したがって、各事業部も自分独自の資本を管理し、自己資本で経営すべきである。事業部長は原則として2つのタスクすなわち利益管理および資金管理に責任を負う。

分権的資金管理を実行するために同社独特の社内資本金制度を設計した。」

彼らは、社内資本金制度の導入をもってインベストメント・センターの誕生としている。正確に言うと同社における社内資本金制度は1930年代ではなく1954年に導入されたのであるが²⁶⁾、それはともかく、社内資本金制度をもってインベストメント・センターと指摘しているところは注目に値する。

前述した Mauriel & Anthony の定義を適用するならば、デュポン社と同様に、3つの基準のうち第1および第3の基準は比較的早く達成されていた。

第1の基準であるプロフィット・センターの投資ベース尺度が定期的に得られるかについて、松下では1933年5月に事業部制が導入されたが、そのときから事業部別に損益計算書のみならず貸借対照表も作成されていた。第3の基準である権限に関しても、かなりが事業部長に委譲されていた。松下における事業部制について、元松下電器の常任監査役樋野氏は次のように述べている²⁷⁾。

「これ（引用者注：事業部制）は事業を製品分野別に専門細分化し、各事業部ごとに独立採算制による自主責任経営としたものである。松下幸之助相談役は、その意図を次のように語っている。

『事業部制には二つのねらいがあった。まず事業部を作って実施することにより、成果がはっきりわかってくる。責任経営になってくる。だから事業部そのものも、はっきり善し悪しが検討される。ある事業部が儲かったからといって、その利益を他の事業部に移すようなドンブリ勘定は一切しない。事業部自体で自ら利益をあげなくてはならない。要するに、事業部は経営者の本当の試練の場である。幸いにして松下電器では、早くからこれをやったから、みな経営者として育ったわけである。』

このように、これは大会社を小さな会社に分割した一人一業主義である。同一会社内といえど事業部との取引は他人に対するのと同じである。したがって、事業部長は独立の経営者として松下電器の社長から社長の分身として大幅に権限を委譲されている。」

これら2つの基準に比べて、第2の基準は、社内資本金制度の導入によってようやく達成された。社内資本金制度では、事業を営むための基礎となる資本金と、利益処分後の内部留保と、運転資本および固定資産への投資を自己資本で賄えない場合の借入金とを区別する。同社における事業部の目標設定および業績評価はROSによって行われていたが、その場合利益として経常利益（および営業利益）が採用された。なぜ事業部借入金に対するコストだけが業績評価に含められたのか。答えは簡単である。当時の松下では、自

己資本コストよりも他人資本コストなかでも銀行からの借入コストの方が高く、したがってその管理が最も必要とされる資本コストであると考えられていたからである。そのことを事業部レベルにまで理解させるために他人資本コスト控除後の利益に関連づけた尺度が定期的に計算され、トップ・マネジメントに報告され、事業部の業績評価で利用されたといえる。

社内資本金制度を導入した翌年、同社ではバジェット金利が導入された。バジェット金利というのは、製造原価に全部借金で調達したと仮定した場合のコストを計上し、それに基づいて製品の売価を設定する仕組みである。経営者が高いと認識していた他人資本コストだけを、特殊原価調査という形ではなく、実際に勘定に組み込んで認識したという点が非常に興味深い。もっとも、そこで織り込まれた金利は損益計算書上営業外で割り戻されるので業績評価の対象にはならない。

1948年秋、松下の資本金は4,630万円に対し、借入金4億円、支払手形と未払金は3億円。給与も分割払いとされていたが、翌年にはさらに厳しいデフレ政策(ドッジライン)が強行されたこともあり、状況がさらに悪化し、支払手形の決済にも困る状況であった。1953年7月の経営懇談会において、社長から次のような発言がなされた²⁸⁾。

「過去の実績を数字で追ってみると、25年7月当時の資本金1億2,000万円に対して売上は2億3,400万円、借入金6億1,000万円、割引手形6,700万円であったのが、3年後の28年6月には、資本金5億5,000万円(4倍半)、売上11億3,400万円(5倍)、借入金17億3,400万円、社債3億円、割引手形9億9,900万円、借金は5倍半に増えている。…資金の使い方が、まだ適切でなく、放漫のきらいがある。」

かくして赤字経営という苦境から脱却するために社内資本金制度が導入され、第2の基準が満たされたのである。バジェット金利が導入されたのである。社長命を受けて実際にそのシステム設計にあたったのは高橋荒太郎氏と樋野正二氏であったが、樋野氏は次のように述べている²⁹⁾。

「戦中戦後の十年は、松下電器にとって、『金の苦勞を知った』時代であった。そこから『金に苦勞することがあってはならぬ』という身にしてみた信念が生まれ、それが『金を通じて経営を見るコツ』を松下電器の経理に教えた。そのため具体化された鉄則の一つが内部資本金制度なのだ。だから、それはまた『金のコワサを知る』制度であり、今日の松下経理において『金の正しい使い方』の制度となるのである。」

松下では1933年に事業部制を導入しプロフィット・センターが成立したが、前述した背景から、1954年社内資本金制度を導入しインベストメント・センターが成立した。支払利子控除後の事業部経常利益に基づいて業績を評価することによってインベストメント・センターが成立すると仮定すれば、日本におけるインベストメント・センターは社内金利制度を導入し、事業部経常利益に基づいて業績評価を行うことによって成立する。いつからインベストメント・センター概念が普及したかについて、Mauriel & Anthonyのように多数の会社を対象に行った調査を発見することはできなかった。筆者が1995年に行った調査³⁰⁾では、社内金利制度の誕生期は1950年から1964年、その後1965年から1984年にかけて発展し、またその時期になると松下以外の企業でも社内資本金制度が採用されるようになった。1980年に上場会社・非上場会社、水産・農林、建設業、鉱・製造業466社に対して行った調査³¹⁾では、社内金利制度を採用しているのは事業部制を採用している企業の70.49% (86社)、同じく社内資本金制度の採用は11.57% (14社)。1985年に谷教授が鉱・製造業560社に対して行った調査³²⁾では、回答企業242社中事業部制を採用しているのが216社、そのうち社内金利制度を採用している企業146社、社内資本金制度を採用している企業は55社であった。Reece & Coolが1976年Fortune 1000社に対して行った調査では、回答企業620社中プロフィット・センターを採用している企業135社に対してインベストメント・センターを採用している企業は459社 (74%)³³⁾。日本企業については制度を採用しているとしても、前述した第2の基準が満

たされているとは限らない。2つを単純に比較すると、日本においてもアメリカにおいても、それがどこまで組織内に浸透しているかはわからないが、かなり普及しているようである。

(3) 日米におけるインベストメント・センター管理の違い

デュポン社ではROIという形で事業部の業績が定期的にトップ・マネジメントに報告され、それに基づいて事業部の目標が設定され、業績が評価されたが、アメリカではインベストメント・センターの目標および業績測定・評価尺度として、ROIかGEが設計したRIかの議論が盛んであった。1960年代以降、研究者はROIが特有の欠点を有するということからRIを強く押したが、実務では必ずしもRIは普及しなかった。Mauriel & AnthonyとReece & Coolの調査結果を比較すると、むしろ1976年になるとROIだけを利用する企業の割合は増えている(52%から65%; 299社)のに対し、RIだけを利用(6%から2%; 9社)、ROIとRIを併用(41%から28%; 128社)と減少していることがわかる。

それに対し、日本においては事業部の業績測定尺度としてROIは必ずしも普及しなかったが、社内金利制度が普及し社内資本金制度を採用する企業も年々増大してきた。社内資本金制度を採用する企業においては、事業部の他人資本コストのみならず自己資本コストをも控除した事業部の利益が定期的に計算され、トップ・マネジメントに報告されている。もっとも自己資本コストをも控除した利益が目標とされたり、業績評価に利用したりする企業は筆者の調べた限り少なくとも1980年代まではなかった。

アメリカにおける状況と日本における状況とは、ある意味において対照的である。その理由を考える際、次の指摘が参考になる。

「企業全体は、株主およびトップ・マネジメントによって、投下資本に対する利益に基づいて評価されているので、独立した組織単位の業績を評価するにも費用、収益および投資が結びついたROI(あるいはRIなど)を利用するほうが論理的である³⁴⁾。」

「ROI がインベストメント・センターの尺度として RI より優れているのは、企業外部の人々が企業全体の経済的業績を測定する方法と一致したインベストメント・センターの業績を行うからである³⁵⁾。」

それでは企業全体が評価される尺度は何か。おそらく評価されることとなる尺度を目標とするであろう。ここでどのような企業目標が重視されていたかをみると、1980年に日本とアメリカの大企業518社に対して行われた郵送質問票調査によれば、アメリカ企業はROIを最も重視していること、それに次ぐ重要な目標として株価（あるいは株主のキャピタル・ゲイン）があげられ、回答は以上2つの目標に集中していた。それに対して日本企業では、回答にそのような集中はみられず、市場占有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るという³⁶⁾。

アメリカ企業においてインベストメント・センターの業績評価にROIを採用する企業が増えた理由の1つはこれによって説明できる。ではRIが減少したのはなぜか。その理由は2つ考えられる。1つは財務会計との整合性という問題であり、もう1つは戦略との関係である。第2の理由はすでに拙稿で検討したので³⁷⁾、ここでは第1の理由を検討することにする。

Mauriel & Anthony は、彼らの調査で判明した最も重要な発見として、次のように指摘している³⁸⁾。

「企業全体の財務データの企業外部者への報告を支配することを企図したGAAPが、インベストメント・センターの利益および投資ベースの計算で利用される方法に非常に強い影響を与えている。」

ここでは具体的に取得原価か正味簿価かといった問題および減価償却の方法を念頭において財務会計が管理会計に強い影響を及ぼすと指摘しているのであるが、それに限った問題ではないように思える。

たとえば、京セラの会長稲盛和夫氏は次のように述べている³⁹⁾。

『「管理会計」による報告と、対外的な決算報告である「財務会計」

の報告とは、一般には異なった性格を持ち、相互に独立したものだと考えられている。しかし、双方とも経営の実態を正確に認識するためのものである以上、両者の報告内容の間には整合性がなければならない。実際、京セラにおいても、「管理会計」報告である「時間当たり採算」と社外に公表する「決算」との間には明瞭な整合性が保たれている。そのために、各アメーバは、自分たちの実績が会社全体の業績に直接に結びついているという認識をもつことができています。こうして毎年、年頭の社長による「経営方針」の中では、「決算ベース」の会社全体の業績目標が、各々の事業部の「時間当たり採算ベース」の業績目標と密接に結びつけられ発表されている。」

RIに関しても同じことが言える。Reece & Cool は次のように述べている⁴⁰⁾。

「理論上、インベストメント・センターは自己資本にもチャージされるべきである。しかしながら、自己資本のコストは客観的に測定できず、公表損益計算書、ほとんどの企業の事業部損益計算書も本当の姿よりも過大に利益が計上されている。(事業部に本社の借入金利子をチャージしない企業ではなおさら利益が過大に表示されている。…) …

自己資本コストをGAAPがコストと認めない限り、インベストメント・センターの資本に対する総コストを計上する企業が増大するとは思えない。」

興味深いことにアメリカでは、有名な管理会計研究者であり、財務会計研究者でもある Anthony が1973年ハーバード・ビジネス・レビューに掲載の Accounting for the cost of equity を皮切りに、1975年同じタイトルの著書、1982年同じくハーバード・ビジネス・レビューに掲載の Recognizing the cost of interest on equity において、財務会計は経常的な会計手続の中で自己資本を利用するコストを認識すべきであると唱えていた。経済

学でいう利子は資本を利用するコストを意味する。ところが会計学で認識されるのは他人資本の利用に伴うコストだけであり、自己資本を利用するコストはコストとして認識されない。会計学でも経済学の利子概念を採用すべきであると指摘している⁴¹⁾。なぜそうすべきかについて、理由を2つあげている。

1つは、会計の基本的思考が所有者概念 (proprietary concept) からエンティティ概念 (entity concept) にシフトしたからである。所有者概念のもとでは資産は所有者によって所有され、負債は所有者の借金と考えられた。このもとでは唯一の外部者である債権者の利害と、所有者のそれとを分ける必要があった。利益は外部者の要求を満たした後に残るものであり、したがって自己資本ではなく他人資本のコストを測定することが重要であった。ところがエンティティ概念のもとでは債権者と投資家の両方が外部者とみなされる。外部の債権者から供給された他人資本を利用するコストを測定することが適切であるように、外部の投資家から提供された自己資本を利用するコストを測定することが適切だからである⁴²⁾。

もう1つの理由は、利子が真のコストであるならば勘定に記録すべきだからである。企業は資産を購入するためにときに借入れをしたり、株式を発行したりする。しかしながら、貸し手が貸しても報酬を受け取れないと予想すればその企業に他人資本を供給しない。その報酬は企業の側から見れば他人資本の利用に伴うコストである。同様に、投資家が投資によって報酬を受け取れないと予想すれば自己資本を提供しない。この報酬は企業の側から見れば自己資本の利用に伴うコストである。エンティティにとって、このコストは他人資本の利用に伴うコストと同様、真のコストである⁴³⁾。

かくして Anthony は自己資本コストを勘定に組み込み、財務諸表上コストと認識すべきだと主張する。論文のなかで彼は、資本の利用にはコストがかかり、そのコストは明示的に認識されるべきであるというアイディアは管理会計では認められている。資本の利用にかかるコストはいろいろなタイプの分析、すなわち資本投資の意思決定、価格設定、事業部の業績測定で認め

られていると述べている⁴⁴⁾。

しかしながら管理会計における自己資本コストの認識は資本投資の意思決定、価格設定、RIともに通常は会計帳簿外で行われていることに注意すべきである。

Anthonyの主張は一部の産業を除いてFASBに採用されなかった。かくしてアメリカでは、EVAが登場するまで、GAAPによって認められない自己資本コストをもコストと認識するRIは、勘定に組み込むわけではないにもかかわらず、採用が減少したのである。

不思議なことに日本では、社内資本金制度のもとで他人資本コストのみならず自己資本コストも、インベストメント・センターが本社に実際に支払う配当金(資本金の一定率and/or利益の一定率)という形で認識されており、社内資本金制度を採用する企業は増加傾向にあった。

もっとも、自己資本コストを配当金という形で認識・測定することは批判されている。Anthonyは、自己資本の利用に伴うコストは次の理由から配当ではないとする⁴⁵⁾。

「株主は通常現状と変わらない配当水準のリターンしか得られないと予想すれば、資金を投下しないであろう。彼らはリターンが現在の配当よりも大きくなると予想するから資金を投下する。リターンは、より高い配当といった形で受け取るか、もしくは株式を売却するときの市場価格が高くなっているといった形で受け取ることを期待している。

負債の利率は7%であるのに対して、上場普通株式の平均配当率はわずかに約3%であるという事実が、その証拠である。」

株主は企業に何を期待しているのか、自己資本コストの測定にあたっては大切な問題である。安定配当を株主が望んでいると仮定するならば、配当金を自己資本コストとして認識しても、必ずしも論理的でないとはいえない。少なくとも当時の株主の企業に対する期待を考えた場合には、社内資本金制度

を採用する多数の企業の自己資本コストの認識は誤りであったとは断言できないと思われる。

- 1) 日本経済新聞 1999 年 4 月 1 日および 4 月 26 日.
- 2) 詳細は日本経済新聞 1999 年 7 月 26 日第 1 面, 14~15 面.
- 3) R. F. Vancil, *Decentralization : Managerial Ambiguity by Design*, Dow Jones-Irwin, 1979, p. 1.
- 4) National Industrial Conference Board, "Division Finance Executives Studies In Business Policy No. 101", National Industrial Conference Board Inc., 1961, p. 3.
- 5) 松下電器産業では古くから事業部制を採用していたことで知られているが, 1997 年の組織変更(社内分社制採用)により, 事業計画案を提出する分権的組織単位は, 事業部から社内分社に変わった. 現在は 5 分社と 4 社内分社である. 過去にも幾度か本社に直接報告する単位が, 事業部から事業本部に変わっている. 松下電器産業における本社と社内の分権的組織単位および分社, その他の子会社の関係については, 下谷政弘著『松下グループの歴史と構造: 分権・統合の変遷史』有斐閣, 1998 年, pp. 7-27 を参照されたい.
- 6) 田中隆雄「持ち株会社の管理と会計」産業経理, 第 51 巻 9 号 (1999 年 8 月) p. 22.
- 7) 企業研究総合機構編『シリーズ日本の企業 日本電気』蒼洋社, 1980 年, p. 28.
- 8) 同上書, p. 29.
- 9) グループ経営・連結経営のための管理会計システムが必要となった理由およびシステムの詳細は拙稿「管理会計情報としての連結情報」産業経理第 58 巻 1 号 (1998 年) を参照されたい.
- 10) 中村忠『新版財務会計論』白桃書房, 1997 年, pp. 270-271.
- 11) オリックス株式会社取締役梶原健司「グループ経営の実際と今後の課題～自立性重視とシナジー創出をいかに両立するか」p. 125. (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)
- 12) 伊藤邦雄『ゼミナール現代会計入門第 2 版』日本経済新聞社, 1998 年, p. 447.
- 13) 梶原健司, p. 125.
- 14) 同上書, p. 126.

- 15) J. J. Mauriel and R. N. Anthony, "Misevaluation of Investment Center Performance", *Harvard Business Review* (March-April 1966), p. 99.
- 16) 田中隆雄『管理会計発達史：アメリカ巨大製造会社における管理会計の成立』森山書店，1982年，p. 224.
- 17) GMのインベストメント・センターについてはH. T. Johnson and R. S. Kaplan, "*Relevance Lost : The Rise and Fall of Management Accounting*", Harvard Business School Press, 1987, pp. 100-118. を参照されたい.
- 18) 田中隆雄，前掲書，pp. 224-225.
- 19) GEにおけるインベストメント・センターの成立とその背景については，拙稿「事業構造の変革と管理会計」一橋論叢，第107巻第5号（1992年5月）を参照されたい.
- 20) J. J. Mauriel and R. N. Anthony, op. cit., p. 102.
- 21) Ibid., p. 98.
- 22) R. P. Rumelt, *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University, 1974, pp. 63-66.
- 23) C. T. Horngren, *Cost Accounting : A Managerial Emphasis*, Prentice-Hall, 3rd ed., 1972, pp. 691-692.
- 24) Barfield, Rainborn and Kinney, *Cost Accounting : Tradition and Innovations*, South Western College Publishing 3rd ed., 1998, p. 886.
- 25) R. S. Kaplan and A. A. Atkinson, *Advanced Management Accounting*, Prentice Hall, 3rd ed., 1998, p. 502.
- 26) 樋野正二『不況になぜ強いのか「松下経理大学」の本』実業之出版社，1982年，p. 123. 同社では内部資本金制度と呼ばれているが，社内資本金制度という名称のほうがより一般的であると思われるので，本稿ではinternal capital systemを社内資本金制度と訳した.
- 27) 同上書，pp. 23-24.
- 28) 『松下電器50年の略歴』松下電器産業株式会社創業50周年記念行事準備委員会，1968年，pp. 243-244.
- 29) 樋野正二，前掲書，p. 124.
- 30) 調査の内容は拙稿「日本企業における事業部制会計の研究（1）」和光経済，第29巻第2・3号（1997年3月），調査の目的および社内金利制度と社内資本金制度の関係については拙稿「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.

- 31) 詳細は谷武幸「わが国における振替価格設定システムに関する実証研究」企業会計, 第33巻第7号(1981年7月)および谷武幸「社内金利制度に関する実証研究」会計, 第121巻第5号(1982年5月)を参照されたい。
- 32) 詳細は谷武幸『事業部業績の測定と管理』税務経理協会, 1987年を参照されたい。
- 33) J. S. Reece and W. R. Cool, "Measuring investment center performance", *Harvard Business Review* (May-June 1978) p. 29.
- 34) J. J. Mauriel and R. N. Anthony, op. cit., p. 98.
- 35) J. S. Reece and W. R. Cool, op. cit., p. 30.
- 36) 加護野忠男, 野中郁次郎, 榊原清則, 奥村昭博『日本企業の経営比較: 戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社, 1983年, pp. 24-25.
- 37) 拙稿「事業部制会計の課題」産業経理, 第54巻第1号(1994年).
- 38) J. J. Mauriel and R. N. Anthony, op. cit., p. 102.
- 39) 稲盛和夫『稲盛和夫の実学: 経営と会計』日本経済新聞社, 1998年, pp. 135. 136.
- 40) J. S. Reece and W. R. Cool, op. cit., pp. 36,40.
- 41) R. N. Anthony, "Accounting for the cost of equity," *Harvard Business Review* (Nov-Dec 1973), p. 88; R. N. Anthony, "Recognizing the cost of interest on equity", *Harvard Business Review* (Jan-Feb 1982) pp. 91-92.
- 42) R. N. Anthony, 1973, p. 89.
- 43) Ibid.
- 44) Ibid., p. 90.
- 45) Ibid.

(一橋大学専任講師)