

# 事業部財務諸表の作成実務を支える基礎概念

三 浦 克 人

## 1. はじめに

わが国における事業部制会計の議論は1990年代の後半にちょっとしたブームをむかえたことがあった。議論が活況を呈していた数年間の主題は事業部貸借対照表であり、とくにその一類型である社内資本金制度の解明には多くの研究者が取り組んだ。社内資本金制度は松下電器産業が古くから導入していたものであるが、この制度がにわかに脚光をあびた理由は、ソニーが導入したカンパニー制における管理システムの目玉として、経済誌等が喧伝したことにある。

そのため、この時期の論文は、ビジネスジャーナリズムの論調にすくなく影響されている。研究者の論考は、社内資本金制度のもとで作成される事業部財務諸表の機能的側面に偏ってしまい、同制度を適用する前提としての基礎概念（たとえば管理可能性基準など）は置き去りにされてしまったのである。拙稿（三浦，2001）などもその範疇に含まれるであろう。

本稿では、このような反省のもと、事業部制会計におけるこれまでの研究成果の蓄積と筆者が見聞きした最近の実務事例を参照しながら、事業部財務諸表の作成実務をささえる基礎概念をあらためて整理することを試みている。

なお、制度会計で財務諸表といえば、損益計算書、貸借対照表、キャッシュ・フロー計算書および株主資本等変動計算書をさすが、事業部制会計においては、事業部損益計算書と事業部貸借対照表のみが作成されるのが通例である。よって、本稿でもこの2つを議論の対象とし、その作成実務に大きく影響をあたえる本社費、本社資産の処理と事業部貸借対照表の類型に焦点をあてていく。

## 2. 事業部制会計をささえる3つの概念

事業部制会計の本質は、いうまでもなく責任会計であり、その最大の使命は、事業部長の業績をその権限や責任に関連させて測定し報告することにある。このことは、1960年に当時の通商産業省産業合理化審議会が公表した答申『事業部制による利益管理』（以下「答申」という）における以下の記述からも確認できる。

「事業部制にとって大切なことは、責任会計の確立である。責任会計とは、予算統制や原価管理を遂行する場合に要請される会計制度であって、その要点は会計数値と管理組織上

の責任者との結びつきにある。いい換えれば、それは職制上の責任者の業績を明瞭に測定しうる会計制度である。」(「答申」4・1・10 事業部制の責任会計)

また、事業部制のもとでの責任会計を実施するための具体的なよりどころとして管理可能性基準が採用されることもよく知られている。責任会計や管理可能性基準という思考の源流は、古くはMcKinsey(1922)までさかのぼることができる。McKinseyや彼に続く論者の著作において、管理可能性基準は、製造現場の管理者の職務とその業績報告書を明示しながら比較的厳密に解釈されていた。しかしながら、近年の事業部制組織においては事業部長の権限が強化されたこともあり、この基準が厳格に適用されることは少なくなってきた。本稿では、この点を詳細に議論することはしないが、要するに、事業部長の業績と事業部の業績を明確に区分することは現実に難しく、また、その必要性も乏しくなったということである。

では、現代企業において管理可能性基準はどのように運用されているのであろうか。実際の事業運営においては、事業部長の裁量外にある費用が少なくない。たとえば、前任者が購入した固定資産の減価償却費はその適例である。しかしそのような費用をすべて管理不能費用としたのでは、事業部長の業績評価がほとんど意味をなさなくなる。また、そもそも管理可能費と管理不能費の線引きは難しいし、仮にできたとしてもその作業に費やす時間はあまり生産的ではない。このような理由により、事業部長の管理可能性は広く解釈され、事業部に帰属可能な費用、すなわち事業部内の各部門で発生した費用は、すべて事業部長の管理可能費用と認識されるのが通例となっているのである。

本稿においては、事業部制会計をささえる伝統的な概念として、この管理可能性基準という用語をそのまま使用するが、その意味するところは、管理可能性基準＝事業部への帰属可能性基準であることに留意願いたい。

さて、事業部制会計をささえる基本概念は、管理可能性基準だけではない。事業部制組織においては事業部長に多くの権限が付与され、また、事業部の財務諸表も一般の企業と類似した様式のものが作成されている。これは本社の経営者が、事業部を「会社の中の会社」と位置づけ、各事業部のなかに独立企業の気風をかもしだそうとしているからである。本稿では、事業部に対するこのような見方を、疑似独立企業観と呼ぶこととする。

前述の「答申」もふくめ、これまで発表されてきた事業部制会計の論文や著作においては、上記のような管理可能性基準や疑似独立企業観が、事業部制会計実務の主たる説明概念として用いられてきた。また実際、これらを援用することにより、事業部制会計の手続きの大部分を理解することができる。

ただし、この2つの概念だけでは、説明がむずかしい手続きが存在することも事実である。たとえば、事業部の諸活動にまったく関係のない基礎研究部門のコストが事業部損益計算書に賦課されるような手続きがこれにあたり、事業部制会計においては、比較的多用される手法でもある。

このような実務が行われる理由は、上記のようなコストを事業部損益計算書上で可視化する

ことで、事業部長が基礎研究部門に対するお目付け役として機能することを、本社の経営者が期待しているからである。事業部長がこのような機能を発揮することへの本社の期待を、本稿では「事業部長の自律性期待<sup>1)</sup>」と名付け、管理可能性基準や疑似独立企業観とともに、事業部制会計の手続きを説明する基本概念として使用することにしたい。

### 3. 「答申」における事業部損益計算書とその問題点

事業部損益計算書を検討する手始めとして、ここでは「答申」で示された様式を確認しておきたい<sup>2)</sup>（図表1）。

この事業部損益計算書には、4つの利益（売上差益、管理可能利益、事業部利益、純利益）が示されている。「答申」の記述を参照しながら、これらの利益とその意義をおおまかに整理すると次のようになる。

最初の利益概念である売上差益は、売上高から製造販売に関する変動費のみを控除した金額である。いわゆる直接原価計算における貢献利益に類似したものであり、製品ミックスや製品価格の変更などの意思決定が利益に与える影響を測定するのに役立つ。すなわち、これは短期的な利益計画や予算作成において有用な利益概念である。

管理可能利益は、売上差益から事業部で管理可能な固定費（たとえば、当該事業部における研究開発費など）を控除して算出される。この利益概念は事業部長の短期業績の測定に役立つと考えられる。

事業部利益は、売上高から当該事業部に直接関連のある一切の費用を控除した利益である。これは、本社部門をはじめとする事業部外の場所における意思決定と管理とによって左右される費用が配賦される以前の利益であり、当該事業部自体の総合業績を測定する基準となる。

純利益は、事業部利益から事業部外の費用（本部や補助部門からの共通費配賦額）を控除して計算される。これは独立企業の損益計算書において表示する純利益に近いものであって、も

図表1 事業部損益計算書

売上高	×××××
－変動費	××××
売上差益	×××
－管理可能固定費	×
管理可能利益	×××
－事業部所属のその他の固定費	×
事業部利益	×××
－事業部外の費用	×
純利益	×××

出所：通商産業省（1960）を一部修正

しトップが各事業部の中に独立企業の気風をかもしだそうとするならば、この利益概念を重視しなければならない。

「答申」は、4つの利益をおおむね上記のように説明し、それぞれが重要であると述べつつも、「わが国の企業の現状において少なくとも事業部利益の額と純利益の額とを明示することが必要であろう」と締めくくっている。

「答申」で提示する4つの利益のうち、売上差益、管理可能利益、事業部利益の計算において控除される諸費用はすべて事業部内で発生したものである。よって、これらは先に定義した管理可能性基準で理解することが可能である。一方、純利益については、疑似独立企業観で捕捉できるものの、控除される本社費の範囲がかならずしも明確ではないため、この利益が事業部長の自律性期待までも含むかどうかは不明である。

上の段落の後半部分にある「控除される本社費の範囲がかならずしも明確ではない」という記述は、事業部損益計算書で計算される利益の質を理解するにあたり看過できない点である。そこで筆者は、事業部損益計算書の内容について、研究論文に掲載されたものや実務家とのディスカッションを通じてえたものをいくつか比較してみた。そのボトムラインには事業部利益や事業部純利益などという似通った名称が付されているものの、それらを計算する際に控除される本社費の範囲はやはり各社各様であった。事業部制会計が提供する情報は社内管理用であるので、そのこと自体が実務において問題となることはない。一方、従来の事業部制会計の研究論文の中では、企業ごとに不統一な本社費の範囲とその結果計算される事業部の利益が、どのような概念のもとに説明できるのかについて、必ずしも明確には整理されてこなかったように思われる。そこで以下では、本稿における3つの概念を援用しながら、この課題についてすこし考えてみたい。

#### 4. 事業部損益計算書における本社費の分類

前節での課題提示をうけ、本節ではまず事業部損益計算書において控除されるに本社費について整理しておきたい。これまでの記述においては、本社費という用語を定義することなく使用してきたが、この先、本社費という場合には、原則として、本社部門（いわゆる共通部門も含む）で発生する部門費や、本社が外部に支払う利子、税金等を包括した用語として使用することとする。

現代の企業で作成されている事業部損益計算書の様式には、各社の事情に応じた工夫がこらされている。しかし、多くの場合、全社（すなわち外部公表用）の損益計算書との整合性を確保するため、制度会計と同様の区分計算がなされている<sup>9)</sup>。そこで本社費についても、損益計算における区分（営業損益計算、経常損益計算、純損益計算）にしたがい分類しておくことにする。まず本社費を、本社部門で発生する営業費用、社内金利、税金負担額に3つに分け、このうち、本社部門で発生する営業費用については、事業部の諸活動との関連性の有無により、さらに、関連本社費と無関連本社費に区分して検討する。これにより本社費は合計で4区分とな

り、その具体的内容は、以下のとおり整理される。

- ①**関連本社費** 事業部の諸活動に関連のある部門（たとえば、本社の情報システム部門、物流部門、総務部門など）で発生した費用をさす。これらの部門の活動やそこで発生する費用は、事業部が独立企業であった場合に不可欠となるものである。
- ②**無関連本社費** 事業部の諸活動に関連のない部門（たとえば、基礎研究部門、本社が直轄する新規事業プロジェクトなど）で発生した費用をさす。これらの部門の活動は、すくなくとも短期的には事業部の業績に影響を及ぼすことはない。
- ③**社内金利** 事業部への投下資本に対して本社が課す資本コストをさす。その計算方法は、後述する事業部貸借対照表の型式と関連してさまざまなものが想定されるが、ここではその点にはふれず、単純に社内金利を課すか否かのみに着目する。
- ④**税金負担額** 事業部が独立企業であった場合に課されるべき税額である。事業部の利益の一定率で計算されるのが通例であるが、全社の税額から逆算して事業部への配分額が決まる場合もある。

現代企業の事業部損益計算書においては、すくなくとも事業部長の管理可能利益（先にみた「答申」の事業部利益に該当し、事業部内で発生するすべての費用が控除された利益）までの計算は行われていると考えてよいだろう。そうすると、この管理可能利益から控除される本社費の組み合わせが、各社の事業部の利益の性格を決定することになる。そこで以下ではまず、控除される本社費の合理的な組み合わせを特定しておく。

管理可能利益から①～④の本社費を控除する組み合わせは、まったく控除しない場合からすべて控除する場合まで16のパターンが想定される。ただし、実際には合理性を欠くため、検討対象から除外できるパターンもいくつかある。

まず、関連本社費を控除せずに、無関連本社費を控除することは、あきらかに筋が通らない（これにより、4パターンが検討対象から除外される）。また、税金負担額を適切に計算するには、事業部の「経常利益」を高いレベルの確度で把握しておく必要があるため、関連本社費（事業部の営業費用にあたる）や社内金利（事業部の営業外費用にあたる）を控除しておかなければならない。すなわち、関連本社費と社内金利の両方を控除してからでないと、税金負担額を計算することはできないのである（これにより、6パターンが除外されるが、そのうち2パターンはすでに除外されたものとダブっている）。以上を考慮すると、16の組み合わせパターンのうち8つが除外され、残る8つが検討対象となる。

## 5. 本社費控除後の事業部損益計算書の検討

前節において検討対象として残った本社費控除の組み合わせパターンと、それらに対応する事業部利益の類型と説明概念を一覧したものが図表2である。

図表2 本社費の処理・事業部利益概念の対応関係

事業部利益の類型	本社費の処理				事業部利益を説明する概念		
	関連本社費	無関連本社費	社内金利	税金配分額	管理可能性	疑似独立会社	自律性期待
I	①管理可能利益	—	—	—	■		
	②管理可能利益	—	—	○	■		
II	③営業利益	○	—	—	■	■	■
	④経常利益	○	—	○	■	■	■
	⑤純利益	○	—	○	○	■	■
III	⑥営業利益	○	○	—	■		■
	⑦経常利益	○	○	○	■		■
	⑧純利益	○	○	○	○	■	■

(注) 本社費の処理について：事業部損益計算から控除する場合「○」 控除しない場合「—」  
 説明概念について：対応する事業部利益と整合する場合 →濃いアミかけ  
 対応する事業部利益を許容する場合 →薄いアミかけ  
 対応する事業部利益を否定する場合 →アミかけなし

この表のおおまかな構造は次のとおりである。本社費を控除する8つの組み合わせパターンに応じて、それぞれに対応する事業部利益が示されている(丸付数字で表される)。各種利益は、すべて異なる内容を含んでいるが、損益計算書の区分計算にしたがえば、管理可能利益、営業利益、経常利益、純利益のいずれかに近似するものとみなすことができる。

これらの利益は、管理可能性基準、疑似独立企業観、事業部長の自律性期待などの概念によって説明できるが、どの概念がいちばん説明力をもつかについては、もちろん一様ではない。ローマ数字のグルーピングは、管理可能性基準がいちばん説明力をもつパターンをグループI、疑似独立企業観の場合をグループII、自律性期待の場合をグループIIIで表している。

以下に①から⑧のそれぞれをグループごとにまとめて、簡単に説明しておく。

(グループI)

- ①管理可能利益 管理可能性基準を純粋に追求したものであり、事業部の貢献利益とみなすことができる。また、本社費の配賦計算がまったく入らないという点では、事業部業績を正確に写しだしている。ただし、実務的にはこれが適用される事業部の範囲はせまく、本社費の負担を免除されるような、特別な状況にある事業部(新規事業部や再建中の事業部など)に限られる。
- ②管理可能利益 社内金利のみを控除するパターンであるが、社内金利を事業部帰属資産に対する資本コストであるとみなせば、この利益も管理可能性基準の枠内で捉えることができる。しかし、このような利益計算の方法は、理論的には考えられるものの、実際に適用される状況は、①よりもさらに限定されると考えられる。

（グループⅡ）

- ③**営業利益** 管理可能利益から関連本社費を控除して計算されており、事業部が独立企業であった場合の営業利益に近い利益である。よって、疑似独立企業観で捕捉することが可能である。金利負担が重くない企業においては、この段階の利益で事業部を評価する例も多い。また、関連本社費が適切に計算されている限りにおいては、管理可能性基準を侵すものではない。さらに、関連本社費を賦課していることにより、事業部長の自律性期待の側面からも理解可能である。
- ④**経常利益** ③の営業利益から社内金利を控除しており、事業部が独立企業であった場合の経常利益に近い利益である。疑似独立企業観ともっとも相性がよく、管理可能性基準や事業部長の自律性期待と矛盾しないことは、③と同様である。
- ⑤**純利益** ④の経常利益から税金配分額を控除したものであり、事業部が独立企業であった場合の純利益に近い利益である。3つの説明概念との関係は、③④と同様である。

（グループⅢ）

- ⑥**営業利益** 管理可能利益から関連本社費と非関連本社費を控除するものであり、事業部の営業利益とみなすことができる利益である。また非関連本社費まで控除している点では、自律性期待をも意識して計算された利益である。非関連本社費を控除しているため、管理可能性基準の枠内で理解することはできないが、事業部が独立企業であったとしても、一定のスラックを抱えることはありうるので、疑似独立企業観とは矛盾しない。
- ⑦**経常利益** ⑥の営業利益から社内金利を控除したものであり、事業部の経常利益とみなすことができる利益である。3つの説明概念との関係は、⑥と同様である。
- ⑧**事業部純利益** ⑦の経常利益から税金配分額を控除したものであり、事業部の純利とみなすことができる。3つの説明概念との関係は、⑥⑦と同様である。

①～⑧の利益を個別に整理すると以上のようになるが、ここであらためて図表2の全体を概観し、重要なポイントを整理しておく。

グループⅠに入る①②の管理可能利益が、管理可能性基準のみで捕捉されることについては、おおむね了解されるであろう。しかし、グループⅡとグループⅢに入る各種利益の説明概念に関する判定は相対的であるので、すこし追加的な議論をしておきたい。

グループⅡとⅢに分類される利益は、すくなくとも関連本社費が控除され、営業利益以降の利益が明示されるパターンであり、ⅡとⅢをわける分水嶺は、無関連本社費を控除するか否かの一点にある（これにより③と⑥、④と⑦、⑤と⑧が区分される）。すなわち、無関連本社費を控除するか否かが、事業部利益の主たる説明概念をがらりと変化させているのである。このように整理すると、無関連本社費は、事業部の業績評価において意外にも重要な役割を果たすことが理解されるだろう。この点に着目することは、事業部損益計算書の見方にあらたな視角を提示する可能性を秘めている。

なお、図表2は、①～⑧の各種利益の優劣を判定しているわけではないことにも注意が必要である。「通常の状態」においては、グループⅡに分類される各種利益は、事業部や事業部長の業績をバランスよく反映するように思われるが、新規事業部や再建中の事業部の業績測定においては、①が適当な場合も想定されるであろう。また、多額の無関連本社費を抱える企業においては、グループⅡとグループⅢの各種利益がそれぞれ意義をもつであろうし、その逆の場合は、両者の区分は無用となるであろう。

## 6. 事業部貸借対照表の3類型

事業部貸借対照表については、大きくわけて図表3に示すような3種類の型式があることが知られており、その貸方科目に特徴をみることができる。

残余利益型の貸方は、事業部固有の負債以外はすべて社内借入金であり、事業部の留保利益は認められていない<sup>4)</sup>。つまり、事業部が各年度に獲得した利益は決算時にすべて本社に振り替えられているのである。また、この型式において、資本コストを計算する場合には、事業部資産の総額か、事業部資産から事業部固有の負債を控除した金額の一定率となるのが通例である。

一方、残りの2つの型式は事業部の留保利益を認めており、この点において、残余利益型とは外観も性格も大きく異なる。また、社内借入金型と社内資本金型の相違は、資本コストの計算方法と社内資本金がもつ固有機能にあるが、本稿では、社内資本金制度が資本コスト計算のバリエーションを増加させるという点にのみ焦点をあてることとする<sup>5)</sup>。

## 7. 事業部貸借対照表の借方

さて、事業部貸借対照表の3つの型式に対しては、その特徴である貸方に注目があつまりがちであるが、もちろん借方についても、資産の範囲に関する若干の議論が必要である。ここでは、さきに検討した本社費の区分を流用し、事業部貸借対照表の借方に含まれる資産を、事業

図表3 事業部貸借対照表の類型

残余利益型		社内借入金型		社内資本金型	
事業部資産	事業部固有負債	事業部資産	事業部固有負債	事業部資産	事業部固有負債
	社内借入金		社内借入金		社内借入金
		留保利益	社内資本金		
				留保利益	

部に帰属する管理可能資産のほか、関連本社資産（事業部の諸活動に関連のある本社資産）と無関連本社資産（事業部の諸活動に関連のない本社資産）の3区分にわけて検討する。

このような区分によれば、事業部損益計算書における検討結果を、ほぼそのまま資産の範囲にも適用できそうである。すなわち、関連本社資産を事業部貸借対照表に含める場合は、疑似独立会社観とむすびつき、無関連本社資産までを含める場合は、自律性期待とむすびつくというものである。

この考えは大筋で正しい。しかしながら、事業部損益計算書と事業部貸借対照表をよく見比べた場合、損益計算書に賦課される本社費よりも、貸借対照表に表示される本社資産の方が範囲が狭い事例が散見されることがあり、この点には若干の注意が必要である。

たとえば、本社の情報システム部門がもつ大型コンピュータの減価償却費を、情報処理サービスの消費量に応じて事業部に負担させるという手続き<sup>6)</sup>は、疑似独立企業観でみると適当な会計処理である。また、この大型コンピュータの簿価の一定割合が、事業部貸借対照表に表示されることも、やはり疑似独立企業観で説明できる。しかし実務では、このような情報システム部門費を事業部損益計算書に賦課する一方で、この部門の固定資産を事業部貸借対照表に計上しないことがある。このような実務は、直感的には受容できるが、より具体的には以下のような理解が可能であろう。

本社部門から事業部に賦課される部門費の中身を見ると、減価償却費よりも人件費やその他の経常経費の方が金額的に大きいことが一般的である。また、本社部門の固定資産のうち、事業部の活動に関連するものについては、いずれは減価償却費として事業部に賦課されるが、その費用配分の手続きは長期間にわたり、その期間は通常、事業部長の在任期間よりも長い。そのため、本社部門の固定資産は事業部長の関心の範囲外に追いやられることとなる。このような状況において、本社部門の固定資産を事業部貸借対照表に表示しても、事業部長の自律性発揮を期待できないのである。

ところで、事業部に賦課される本社費よりも本社資産の範囲が狭いということに、なにか重大な実害はあるだろうか。筆者はこの点については楽観視している。具体的に想定される問題としては、事業部がROAで評価され、ROA計算の分母に事業部貸借対照表の資産総額が使用される場合には、分子と分母に含まれる本社費と本社資産に若干の不整合が生じることをあげることができる。このことは事業部のROAを同業の専業他社と比較する場合には注意が必要となる。すなわち、上記のような分子分母を前提とすると、事業部のROAがかさ上げされる危険性が高いのである。実務においてはこの点に留意しておけば充分であろう。

## 8. 事業部貸借対照表の貸方——3つの概念による検討

つづいて事業部貸借対照表の貸方をみてみよう。借方のシンプルさに比べ、事業部貸借対照表の貸方はその構造や作成手続きが複雑である<sup>7)</sup>ため、その全体像を単純に理解することは容易ではない。

すでに提示したとおり、事業部貸借対照表には3つの型式があるが、その実質的な相違や特徴は、留保利益をみとめるか否か（残余利益型は認めない、社内借入金型と社内資本金型は認める）と、資本コストの賦課方法に関する本社の裁量の程度（残余利益型<社内借入金型<社内資本金型の順に大きくなる）にある。以下の議論は、この点に留意しながら進めていきたい。

さて、そもそも事業部貸借対照表の貸方には事業部に直接跡付けできる項目が少なく、買入債務や前受金等、ごく一部の事業部固有の負債に限られる。そのため、管理可能性基準でみると、ほとんど議論の余地がないように思える。しかしながら、管理可能性基準が事業部よりも事業部長の業績評価と密接に関連する点に着目すると、留保利益のない残余利益型とは比較的相性がよいといえる。すなわち、残る2つの型式においては、前年度までの留保利益が蓄積されている（その分、社内借入金が増え、社内金利が軽減される）ため、当年度の事業部利益に歴代の事業部長の業績がすくなくならず混入してしまう。残余利益型では、各年度の事業部利益は本社に振り替えられてしまうので、社内金利に関しては、そのような業績の混在が起らないのである。

一方、社内借入金型と社内資本金型は、留保利益を認めることにより事業部業績を連続的に測定している。この点は疑似独立企業観と整合している<sup>8)</sup>。

さいごに残った、事業部長の自律性期待でみると、事業部貸借対照表の貸方はまったく説明ができない。資本政策は本社の専決事項であり、事業運営とは異質な知識と経験が必要なため、そもそも事業部長には自律性を発揮する場面がない。また、仮にある事業部長が豊富な経営財務の知識をもっていたとしても、事業部貸借対照表の貸方の構造が全社のそれとほとんど無関係であることを考えると、この情報を利用して自律性を発揮することは不可能である。

以上のとおり、管理可能性基準、疑似独立企業観、自律性期待という3つの概念と事業部貸借対照表の貸方とを関連させて論じてみたが、これらの概念で解釈できるのはこの程度であり、生産的な結論を導くにはいたらなかった。そこで、事業部貸借対照表の貸方を理解するための手がかりを別の次元から探ってみることにしたい。これまで使用してきた3つの概念は、あくまで事業部制会計の枠組みの中のものであったが、次節ではより上位の体系である管理会計システムに関するアプローチを援用し、事業部貸借対照表の貸方に接近してみたい。

## 9. 事業部貸借対照表の貸方——2つのアプローチによる検討

よい管理会計システムの設計のためには、従来の意思決定アプローチにくわえ、影響アプローチが必要であると廣本教授は主張しているが、その要点は次のとおりである<sup>9)</sup>。

意思決定アプローチとは、管理会計の基本的な職能として情報提供機能を重視するアプローチである。その根底には、管理会計情報は経営管理者の意思決定に役立つ情報を提供するために存在するという考え方がある。よって、意思決定アプローチのもとでは、経営活動を正確に測定できるような精緻な管理会計システムの設計が求められる。

一方、影響アプローチにおいては管理会計情報が従業員に及ぼす影響を重視する。このアプ

ローチでは、会計数値は従業員により仕事をしてもらうために存在するという視点が強調される。よって、影響アプローチのもとでは、経営活動と会計数値の関係が理解しやすい、あるいは上位者のメッセージが下位者に伝わりやすい管理会計システムが設計される。

これら2つのアプローチで事業部貸借対照表をあらためて概観してみると、残余利益型はどうやら正確な測定をめざす意思決定アプローチにより説明できそうである。ある年度における事業部あるいは事業部長の業績を正確に測定するには、そこに過年度の業績を混入させてはならない。残余利益型では、社内金利を計算するベースが事業部の総資産の（あるいは「事業部総資産－事業部固有負債」）に固定されるため、過年度の留保利益の影響をうけることはない。一方、留保利益をみとめる他の2つの型式では、過年度の業績によって社内金利を計算ベースが変動するため、当年度の事業部利益の正確な測定を歪めているといえる。とくに、社内資本金制度においては、社内金利を計算するベースが増えるため、その計算はさらに不正確になる<sup>10)</sup>。よって、事業部貸借対照表の貸方は、残余利益型>社内借入金型>社内資本金型の順序で、意思決定アプローチ的、すなわち正確な測定が志向されていると考えられる。

つぎに影響アプローチから事業部貸借対照表の貸方をみてみよう。すでに確認したように、影響アプローチでは、上位者から下位者への明快なメッセージを重視するが、事業部貸借対照表の貸方に、そのようなメッセージが含まれているであろうか。

事業部貸借対照表の貸方の大きな役割のひとつは、それが社内金利を課すベースとして機能することにある。このことに着目すると、留保利益を認める社内借入金型と社内資本金型は、事業部長に対し「当年度に利益を多く計上すれば、次年度以降の社内金利が軽減される」という明快なメッセージを送っていると理解できる（一方の残余利益型では、そのようなポジティブなメッセージを期待することができない）。

このメッセージが意味することはそれほど小さくない。たとえば、決算を数カ月後にひかえた時期に事業部長が、自己の管理する事業部の当年度の予想利益が、設定された目標利益を大幅に上回ることを確信したとしよう。このとき彼は、裁量の範囲内で最終利益が目標利益をすこし上回る程度にまで圧縮し、その圧縮分を次期に回そうとするかもしれない<sup>11)</sup>。

事業部長によるこのような利益調整行動は、残余利益型のように各年度の利益が次年度に影響しない場合には「有効」である。しかしながら、残り2つの型式は、当年度に計上した利益が多いほど、次年度以降の社内金利負担が減る（事業部運営が楽になる）という仕組みなので、事業部長による利益調整は無用のテクニックとなる。本社の経営者にとっては、どちらがより望ましいシステムであるかは明らかである。

影響アプローチを援用した上記のような議論は、事業部貸借対照表の貸方の本質を理解する上では、それほど大きな説明力を持っていないかもしれない。しかし、「社内資本金制は事業部使用総資産の資金源泉を明示する」<sup>12)</sup> というような誤解を招きかねない見方（この見方は意思決定アプローチ的でもある）よりも、「本社の経営者は、事業部長の行動に何らかのプラスの影響を与えるために、事業部貸借対照表の貸方を設計している」という主張の方がより実務を反映しているといえるのではないだろうか。

## 10. まとめ

本稿では、現代の企業実務で作成される事業部財務諸表を支える基礎概念について考察してみた。

事業部損益計算書については、控除される本社費の範囲に対応した基礎概念が存在し、それらはおおむねロジカルに整理されうることを確認した。一方、事業部貸借対照表についてみると、その借方は、本社資産の範囲さえ明示されれば、事業部損益計算書と同様な解釈ができるものの、貸方は、ごく局所的ないくつかのポイントに限ってのみ説明可能であることを示した。また、貸方に関しては、事業部制会計の枠組みをはずし、管理会計システムの設計思考を援用して検討した結果、影響アプローチに近い考え方で設計されている可能性を示唆した。

本稿のエッセンスは以上のとおりである。このように整理してみると、議論の焦点はやはり事業部貸借対照表の貸方であることが、あらためて確認されてしまったようである。事業部貸借対照表の貸方を設計することは、もともと実体があいまいな「事業部の資本調達源泉」を無理やり可視化する試みである、と筆者は理解している。その一方で、この高いハードルを乗り越えて、精緻な事業部貸借対照表を作成しようと奮闘する企業はすくなくない。筆者は、別稿（三浦，2001）において事業部貸借対照表の貸方の機能をかなり限定的かつ否定的にとらえたが、そのよう企業の存在を考えると、まだまだ再考の余地がありそうである。

（本研究は、2007年度愛知淑徳大学研究助成費研究の一環として行われたものである。）

## 注

- 1) ここであげた例示に対しては、「本社費に対する事業部長の牽制機能」というような言い方で説明されることが多い。しかし、筆者は、牽制という表現ではやや消極的であると考え、あえて自律性という用語をもちいた。これは Vancil (1979) のいう *autonomy* の訳語である。Vancil は、事業部長の自律性を「変革を提案し、事象に影響をおよぼす能力」と定義し、責任と権限構造が *ambiguity*（あいまい）な事業部制組織の中で、事業部長が事業部運営していくための重要な概念として使用している。筆者はこの考えに同意し、本稿でも自律性という用語を用いることとした。
- 2) 「答申」では、事業部損益計算書というタイトルではなく、「事業部における4種の利益概念の関係」というタイトルが付されている。しかしながら、青木（1980）などにおいては、これと同じ形式のものを事業部損益計算書として扱っているため、本稿もそれらにならった。
- 3) ただし、営業損益を計算するまでの段階においては、先にみた「答申」の損益計算書のように、事業部の管理可能利益等が明示される場合もある。
- 4) なお、残余利益型のより原始的な型式として、事業部貸借対照表を明示的には作成しない場合もある。この場合は、資産表というかたちで事業部の資産が集計・整理されるのみであるが、この場合においても、事業部資産の合計に対する一定率が社内金利として徴収することがある。
- 5) 社内資本金制度を導入する企業では、社内借入金に対する社内金利とは別に、社内資本金の一定率を社内配当金として徴収する場合がある。しかし、本稿ではこのような資本コスト徴収の詳細には触れない。詳しくは挽（1996a）を参照されたい。

- 6) このような費用は、実際にはいったん情報システム部門の部門費として集計され、その後、各事業部に配賦されることもある。
- 7) より詳しい議論は、三浦（2000, 2001, 2007）などを参照されたい。
- 8) 「資本金」勘定があるという形式面に着目すれば、社内資本金型は、社内借入金型よりもさらに疑似独立企業観に合致するように思える。しかし社内資本金制度の詳細を検討すれば、そのような直感は正しくないことがわかる。詳細は三浦（2001, 2007）を参照されたい。
- 9) 以下の記述は、廣本（1989）の議論を筆者がまとめたもの。三浦（2000, 2007）でもほぼ同様に記述している。
- 10) 社内資本金制度における社内金利の計算方法の詳細は、挽（1996a, 1996b）に詳しい。
- 11) このような裁量行動は実際に起こりうる。とくに、目標利益の達成が事業部長のボーナスプランと結びついている場合には顕著となる。また本文の例とは逆に、目標利益に届かないパターンでも同じことがいえる。すなわち、目標利益を大幅に下回ることが予想される場合には、自分の裁量の範囲で、本来は次年度に支出すべき経費（たとえば広告宣伝費や研究開発費）を前倒して支出し、次期の目標利益の達成を楽にしようとするかもしれないのである。
- 12) 田中（2002, p. 189）

## 参考文献

- 青木茂男『管理会計研究』中央経済社、1980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
- 小川洵「社内資本金制度導入の意義」産業経理、第29巻11号、1969年11月、pp. 29-34
- 小倉昇「資本コスト管理の観点からみた事業部貸借対照表の機能と限界について」原価計算研究、第19巻1号、1995年、pp. 55-66
- 企業経営協会編『管理会計の実際——理論と実務——』税務研究会出版局、1988年
- 小林哲夫「分権的組織における会計情報の役割と問題点」産業経理、第40巻6号、1980年6月、pp. 41-46
- 佐藤康男編『日本企業の管理会計システム』白桃書房、1993年
- 田中隆雄編『現代の管理会計システム』中央経済社、1991年
- 田中隆雄『管理会計の知見（第2版）』森山書店、2002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
- 田宮治雄「社内資本金制度の特徴と問題点」企業会計、第47巻2号、1995年2月、pp. 53-59
- 通商産業省産業合理化審議会『事業部制による利益管理』1960年
- 西澤脩「社内資本金制度と社内金利制度」産業経理、第30巻9号、1970年9月、pp. 95-107
- 西澤脩「カンパニー制による社内分社会計」企業会計、第47巻2号、1995年2月、pp. 44-52
- 挽文子「社内資本金制度の目的と機能」原価計算研究、第20巻2号、1996a年、pp. 43-52
- 挽文子「社内金利制度の発展と事業部貸借対照表」会計、第150巻5号、1996b年11月、pp. 86-98
- 樋野正二『松下経理大学の本』実業之日本社、1982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5月、pp. 25-36

三浦克人「事業部バランスシートの構造」紀要（鹿児島県立短期大学）第51号，2000年12月，pp. 25-37

三浦克人「社内資本金制度の目的と機能の検証」年報経営分析研究，第17号，2001年3月，pp. 25-37

三浦克人「社内資本金制度への視角」商経論叢（鹿児島県立短期大学）第57号，2007年3月，pp. 91-106

伏見多美雄，「松下電器の事業部制マネジメント」慶應義塾大学ビジネススクール（ケース），1984年

八木和則「横河電機の管理会計システム」JICPA ジャーナル，第465号，1994年4月，pp. 29-33

八木和則「社内資本金制度についての実践的アプローチ」日本管理会計学会1997年度全国大会報告資料，1997年9月

渡辺康夫「カンパニー制からみた社内資本金制度」産業経理，第55巻4号，1996年，pp. 78-86

McKinsey, J. O., *Budgetary Control*, The Ronald Press Company, 1922

Vancil, R. F., *Decentralization : Managerial Ambiguity by Design*, Dow Jones-Irwin, 1979