

事業部バランスシートの構造

三 浦 克 人

1. はじめに

デュポン社が分権的な組織構造である事業部制を開発したのは1919年のことである。一方、わが国では1933年に松下電器産業がはじめて事業部制を導入した。その後、この分権的組織構造を模倣する日本企業は徐々に増加していくことになるが、この間、事業部制という用語は一貫して使用されてきた。しかしながら、その内容は少しずつ変化している。たとえば、事業部の自己充足性という面では、1980年代までのわが国企業には、職能別事業部制⁽¹⁾という特殊な組織構造が存在していた。しかし、1994年に登場したカンパニー制やそれに類似する組織構造⁽²⁾において、各事業部は高度に自己充足的なビジネスユニットとなった。事業部は製・販・技という経営の基本機能を有するようになり、名実ともに「会社のなかの会社」となったのである。また、事業部の管理会計上の位置付けをみると、1980年代までは利益中心点とみなされるのが一般的であったが、カンパニー制の登場以降は投資中心点として位置付けられている。

このような事業部制の変容に連動して、事業部制会計の論点も変化している。1990年代前半までは、社内振替価格、本社費の配賦、事業部の業績評価などが事業部制会計の主要な論点であった。一方、近年ではカンパニー制企業の多くが社内資本金制度を導入していることを反映し、同制度に関する研究論文が多数発表されている。

社内資本金制度のもとでは、事業部ごとにバランスシートが作成される。この事業部バランスシートは特殊な管理会計システムを通じて作成されるため、財務会計にはない勘定科目を含んでいる。そこで、事業部バランスシートを正しく解釈するには、特別な知見が要求される。また、事業部制企業のなかには社内資本金制度を採用しない企業も存在し、このような企業では別の様式の事業部バランスシートが作成されている。しかしながら、実際にどのようなパターンの事業部バランスシートが存在し、それぞれがいかなる構造となっているかについては、これまで明らかにされてこなかった。そこで、本稿ではこれらの点について整理、検討する。

2. 事業部バランスシートの3類型

各企業はそれぞれの事情（事業内容、分権化の程度など）に応じて、さまざまな様式の事業部バランスシートを作成している⁽³⁾。これらについて、その貸方勘定に着目しながら類型化すると、図1に示す通り3パターンに集約することができる。

図1 事業部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	
事業部総資産	仕入債務	事業部総資産	仕入債務	事業部総資産	仕入債務
	本社勘定		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、その貸方項目が事業部固有の負債（仕入債務）と本社勘定で構成され、形式的にはいわゆる本支店会計における支店バランスシートと同様である。ただし、その運用面をみると、本支店会計タイプと支店バランスシートは大きく異なる。たとえば、本支店会計タイプはその総資産が社内金利の算定ベースとなるが、支店バランスシートにはこのような機能はない。一方、本支店会計タイプと支店バランスシートには重要な共通点もある。それは、事業部あるいは支店の期間利益が決算時にすべて本社に振り替えられるという点である。そのため、このタイプの貸方には他のタイプにみられるような留保利益の項目がない。よって、事業部の業績測定は単年度ごとに行われることになる。

社内借入金タイプと社内資本金タイプには、ともに事業部の留保利益が計上されている。これにより、複数年度にわたる事業部の業績測定が可能となる。また、両タイプの形式的な違いは、社内資本金を設定するか否かにある。この相違により資本コストの賦課や事業部の業績評価指標などに変化が生じることになる。

ところで、ここで示した3類型を形式的にみると、本支店会計タイプは比較的単純で原始的であり、一方、社内資本金タイプはより複雑で精緻な印象を与える。そのため、事業部バランスシートが、本支店会計タイプ→社内借入金タイプ→社内資本金タイプという順で進化してきたかのような誤解を生じかねないが、実際には社内資本金タイプが最新型というわけではない。

たとえば、最近注目されているEVAやEconomic Profit⁽⁴⁾などを業績評価のベースとするVBM(Value Based Management)において事業部バランスシートが作成される場合には本支店会計タイプが選択される。これは、VBMにおける事業部評価は単年度ごとの業績に基づいて行われ、また、資本コストは事業部総資産をベースに計算されるからである。

さらに、いったん社内資本金タイプを導入しながらも、これを中止し、社内借入金タイプに移行した企業も存在する。たとえば、ニコンでは1975年に社内資本金制度を導入したが、社内資本金配分の適正さや社内配当金負担の妥当性を確保することが困難になったため、1984年にこれを廃止している⁽⁵⁾。また、積水化学でも事業部間の資金移動をスムーズにする目的で社内資本金

制度を廃止している⁽⁶⁾。

このような例からも類推できるように、事業部バランスシートの3類型はそれぞれ異なる特徴を有している。そのため、各タイプの優劣を単純に論じることはできないのである。

3. 借方の構造

事業部バランスシートの借方には事業部制会計に特有の勘定科目（社内資本金など）がないので、バランスシートに関する一般的解釈が通用する。ただし、企業内部には事業部資産とすべきか否かの判断が難しい資産が存在するため、その範囲については特に注意が必要となる。

一般に、事業部制会計を議論する場合には、責任会計との関連が重視される。責任会計は管理会計における重要な一分野であり、そこでは、責任中心点の管理者の業績をその権限・責任と結びつけて測定・評価する。この測定・評価において基本となるのは管理可能性基準である。また、責任会計は、歴史的にみると主に製造部門における原価中心点を対象として発展したが、その後、事業部制のような高度に分権化された経営組織の普及にしたがって利益中心点、さらには投資中心点へとその対象をかえてきた。しかしながら、この間、管理可能性基準は責任会計の基本概念であり続けた。そのため、事業部制会計においても事業部長の権限・責任との関わりを重視しながら、管理可能性基準によりさまざまな会計測定が実施される。そこで、まずは管理可能性基準という切り口から、事業部資産の範囲を検討してみたい。

事業部長の管理可能資産については、流動資産と固定資産に分けて考えることができる。事業部の流動資産にはさまざまな勘定があるが、その金額的な重要性を鑑み、本稿では売上債権と棚卸資産について検討する⁽⁷⁾。これらは事業部の営業活動の過程で必然的に発生する資産であるため、事業部長の日常的・業務的意思決定はその増減に直接影響する。また、売上債権の回収や棚卸資産の圧縮は、事業部の業績に反映されるため、これらの資産に関する権限は例外なく事業部長に委譲されている。このように考えると、上記の流動資産を事業部長の管理可能資産とみなすことが可能である。

一方、事業部の固定資産については、その取得や売却の意思決定が本社の承認のもとに行われる。そのため、管理可能性の判断は容易ではないように思われるが、Solomonsはこの点に関し、明確に解答している。

彼は、事業部の投資意思決定には、事業部側から提案される、仮に本部が提案したとしても事業部がそれを受容する結果である、事業部の意に反して行われることはまれである、という特徴があると指摘し、これをふまえ、事業部に帰属可能なすべての資産を事業部長の管理可能資産であると論じている⁽⁸⁾。現在の企業実務では、事業部に帰属する資産はすべて事業部バランスシートに表示されており、Solomonsの主張に異論をはさむ余地はない。よって、管理可能性基準を適

用することで、事業部帰属資産がそのバランスシート上に表示されることの妥当性が確認される。

しかしながら、事業部バランスシートには事業部帰属資産以外の資産が表示されることもある。たとえば、本社資産（本社屋、物流センターなど）が一定の基準にもとづいて事業部に配分されることがある。もちろん、このような資産は事業部長の管理可能資産でも、事業部に帰属する資産でもない。よって、これを事業部バランスシートに表示するような事例については、管理可能性基準を適用しても説明不能である。

一般に、事業部は「会社のなかの会社」あるいは擬似独立会社として位置付けられ、事業部制会計においては、このことを反映した手続きが実践される。事業部間の振替価格設定において、交渉価格や市場価格が適用されることなどはその好例である。このように、事業部をひとつの独立会社とみなして、事業部制会計を実践するとき、先に指摘した問題（事業部に帰属しない資産がそのバランスシート上に表示されるという問題）を部分的に説明することが可能となる。つまり、本社部門は事業部が独立会社であった場合に不可欠な部門であるため、事業部バランスシート上には、本社資産が表示されるのである。

ところが、遊休資産、金融資産、さらには事業部の活動にとって必ずしも必要とされない部門（本社が管轄する基礎研究部門など）の資産が事業部バランスシートに表示されることもある。このとき、事業部を独立会社とみなしても、これらの資産が事業部バランスシートに表示されることの妥当性を十分に説明することはできない。

企業経営においては、それが意図されたものであるか否かに関わらず、遊休資産等を保有することがある。このような資産は事業部の経営活動には直接的に関係することはない。よって、それらは通常、本社により管理される。しかしながら、本社部門は通常、コストセンターとして位置付けられているため、遊休資産等の管理は甘くなる傾向にある。一方、本社のトップマネジメントには企業全体の業績向上を目指すことが求められ、そのためには遊休資産等をも有効活用する必要がある。このとき、事業部長の牽制力の利用は有力なオプションとなる。

たとえば、遊休資産等（たとえば本社が管理する遊休の土地）を事業部バランスシートに表示した場合、それは事業部 ROI の分母に算入される。このとき、事業部長が自己の業績を向上させようとするれば、その管理下でない遊休資産の削減をも視野に入れて事業運営を行うことになる。しかしながら、事業部長はこのような資産を直接削減する権限をもたない。そこで、彼らは、このような資産の事業部への配分基準や、それらを保有しつづける理由を確認するなど、本社に対し可能な限りのアクションを起こす。このような事業部長の行動は、間接的ながらも、遊休資産等の有効利用や売却を促すことにつながる。

上述のように、遊休資産等を事業部バランスシートに表示することで、事業部長はそれらに対する牽制機能を発揮することになる。また、本社のトップマネジメントはそのような牽制機能を期待して、遊休資産等を事業部に配分するのである。ただし、事業部長に牽制機能を要求しない

三浦：事業部バランスシートの構造

こともある。たとえば、新規事業部や赤字事業部に対し、当該事業の経営活動に注力することを求める場合には、遊休資産等を配分しない方が適切であろう。

このように事業部バランスシートに表示する資産を決定する過程では、非常に複雑な経営判断が行われている。その判断の拠りどころとなるのは、責任会計における管理可能性基準であり、事業部帰属資産についてはこの基準により説明が可能である。しかしながら、本節で挙げたいいくつかの本社資産については、事業部を独立会社とみなす考え方や、事業部長の牽制機能への期待など、補足的な思考を援用する必要がある。

4. 貸方の構造

事業部バランスシートの3タイプのうち、社内資本金タイプでは、社内借入金、社内資本金、留保利益という勘定が使用される。この3勘定は財務会計では使用されない特殊な勘定であり、そのすべてが使用される社内資本金タイプは当然のことながら、3タイプの中でもっとも複雑な構造をしている。一方、他の2タイプは、その構造が財務会計における本支店会計と類似しているため、これらの構造を理解するには、中級簿記の知識があれば充分である。そこで、本節では社内資本金タイプを中心に検討し、その後、社内借入金タイプと本支店会計タイプに言及することとする。

本支店会計では本店と支店間の取引を、支店の側ではすべて本店勘定（本店の側では支店勘定）で処理する。一方、社内資本金タイプにおいては、本社と事業部間の取引を、社内借入金、社内資本金、留保利益という3勘定により処理する。本節ではこの点に注目しながら、事業部バランスシートの貸方構造を検討する。そこでまず、本支店会計の概要と、支店における本店勘定の性格について確認しておく。

本支店会計は、本店－支店間あるいは支店相互間の取引を適切に処理することを通じて、支店の経営成績を明らかにすることを目的とする。また、本支店会計には2通りのやり方（本店集中会計制度と支店独立会計制度）があるが、簿記の基本テキストや日商の簿記検定などで扱われるのは支店独立会計制度であり、本稿においても同制度を前提に議論をすすめる。

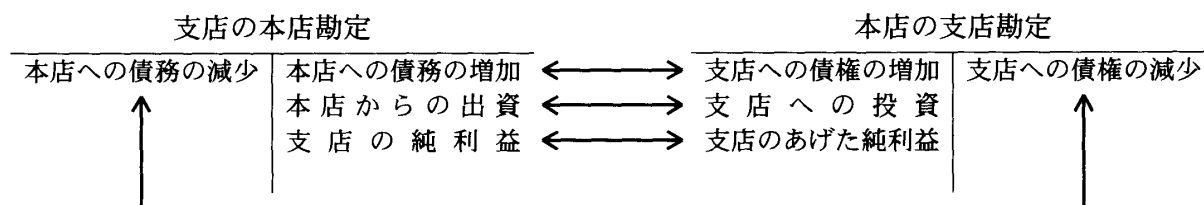
簿記のテキストにおいては、支店の本店勘定は本店に対する債務を示す勘定であると説明される。しかしながら、本店勘定はその他の機能をも有しており、これらは以下のように整理できる。

- ①開始取引における本店からの投資を表す（資本勘定）
- ②期中の営業取引から生じる本店への債務の増減を処理する（負債勘定）
- ③決算時に支店利益を本店に振り替えるときに使用される（資本勘定）

このように、本店勘定は負債勘定であると同時に資本勘定でもあり、いわゆる混合勘定としての性格を有す。しかしながら、通常、簿記のテキストではこの点について言及しない。そのような説明は学習者に無用の負担をかけるからである。

①でいう開始取引とは、本支店会計を導入する際に、支店が保有、管理すべき固定資産を本店の帳簿から支店の帳簿へと引き継ぐ取引をさす。また、②の営業取引には、商品の積送、送金、(他店の)債権・債務の決済など、さまざまな取引が含まれる。③は決算処理に関するものである。このように本店勘定は多機能であり、その勘定構造は図2の通りである。

図2 本店・支店勘定の構造



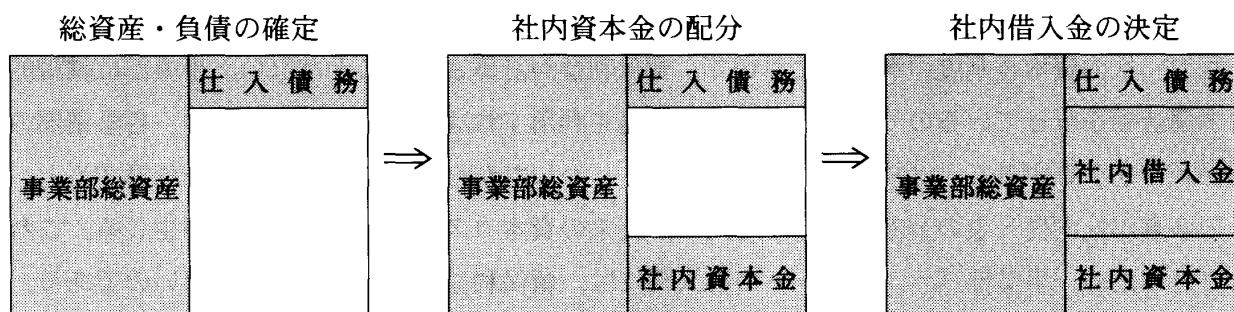
社内資本金タイプには、社内資本金、社内借入金、留保利益という特殊な勘定が存在し、これら3勘定は、本店勘定が有する①～③の機能を分担しているとみなすことが可能である。社内資本金制度の導入時に、各事業部には社内資本金が配分されるが、これは本社から事業部への投資であり、一方、事業部からみると事業運営のための元手としてとらえることができる。また社内借入金と留保利益は、期中あるいは期末における本社勘定と同様の機能を果たしている。

一方、財務会計的には、社内資本金タイプの3勘定が事業部の資本調達源泉をしめすという見方が可能である。実際に、新聞・雑誌報道や学術論文には、事業部バランスシートの貸方を社内借入金や社内資本金に区分するのは、事業部の本社に対する債務と本社から受け入れた資本を区分する(つまり資本の調達源泉を明確にしようとする)ためである、といった主旨の記述がみられる⁹⁾。

このような見解は2つの理由により否定される。ひとつは、事業部への債権と投資を厳密に区分することが困難なため、事業部の資本調達源泉をロジカルに示すことはできないということである。もうひとつの理由は事業部バランスシートの設計プロセスにある。社内資本金タイプは、典型的には図3のように設計され、そのプロセスからは、事業部資本の調達源泉を明らかにしようとする意図を読み取れないのである。

事業部バランスシートの設計においては、まず総資産に注目する。これについては、前節で論じた通り管理可能性基準等を勘案し、その範囲が確定される。また、事業部負債にはすくなくとも仕入債務が含まれる。これに加え、事業部に跡付け可能な科目(前受金、退職給与引当金など)が事業部バランスシートに表示されることもある。

図3 社内資本金タイプの設計プロセス



次に社内資本金の配分計算を行う。社内資本金制度においては、社内資本金が社内配当金の計算ベースとなるため、その多寡は事業部の収益性に影響する。よって、事業部長はロジカルで公平な配分計算を期待するが、現状において、そのような方法は開発されていない。そこで実務上は、さまざまな方法で社内資本金が計算されている。一般的には事業部の総資産あるいは固定資産を基準にすることが多いようである⁽¹⁰⁾。

このうち総資産や固定資産を基準とする方法の場合、その計算式は次の通りとなる。

事業部総資産を基準とした社内資本金の計算式

$$\text{社内資本金} = \text{払込資本金} \times \frac{\text{各事業部総資産}}{\text{全社総資産} - \text{本社資産}}$$

(固定資産を基準とする場合は、上式の各事業部総資産を各事業部固定資産に置き換える)

この計算式では、払込資本金が社内資本金の配分ベースに、全社総資産と各事業部総資産の比が配分比率になっている。ただし、事業部バランスシートに表示しない本社資産を配分比率計算に含めない（つまり、その分母から控除する）こともある。本社資産を控除しない場合、払込資本金の全額が社内資本金として事業部に配分される。また、控除する場合には、その分だけ払込資本金が本社に残留することになる。

総資産を基準とすれば、各事業部の自己資本比率が一致し、また、固定資産を基準とすれば、各事業部の固定比率が一致する。しかしながら、これは計算結果として財務指標が一致しているだけであり、計算手法自体はロジカルなものではない。つまり、財務指標の一致という結果の「公平性」を確保するために、簡便な計算方法が採用されたにすぎないことに留意する必要がある。

以上のプロセスを通じて、事業部総資産、事業部負債、社内資本金が確定した後、これらの貸借がバランスするように社内借入金が計算され、ここに事業部バランスシートが完成する。

このようにみてくると、社内借入金や社内資本金が、当該事業部の資本調達源泉をあらわしていないことをはっきりと確認できるであろう。

なお、社内資本金制度の導入時において、留保利益が計算されることはない。事業部は継続的に事業活動を行っているので、過去の損益計算書を利用すれば、同制度の導入時に、各事業部の留保利益を計算することは技術的に可能である。しかしながら、ここで留保利益を計算すると、その多寡が社内借入金の金額に影響するため、将来の資本コスト負担に不公平感が生じる。これをさけるため、事業部バランスシートの導入時には、留保利益の配分計算を行わないのである。よって、事業部バランスシート上の留保利益は社内資本金制度の運用開始以降の事業部利益を示す。

形式的とはいえ、社内資本金タイプでは、本社勘定が社内資本金、社内借入金、留保利益に分割されている。また、すでに検討したように、本社勘定を分割する理由は事業部の資本調達源泉を明示するためではない。にもかかわらず、社内資本金制度を採用する企業が多数存在することは、本社勘定を分割しなければならない理由が他にあることを示している。そして、その理由は社内資本金がもつ機能に見出すことができる。社内資本金の機能としては、事業部 ROE の分母となる、社内配当金の計算ベースを提供する、などをあげることができる。社内資本金に対してこのような機能を期待する場合、それが事業部の資本調達源泉を明示しているのか否かを問われることはないのである。なお、社内資本金タイプの利点、欠点を議論するとき、上記のような機能を詳細に吟味する必要があるが、この点は本稿の論点ではないので別稿にて考察したい。

次に社内借入金タイプを検討する。このタイプと支店バランスシートの形式的な相違点は留保利益の有無である。留保利益勘定は、期末に事業部利益を留保利益に振り替えるときに増減する。支店バランスシートにおいては、支店利益はすべて本社に吸い上げられる（つまり本店勘定に振り替えられる）ため、支店の留保利益は認められない。一方、社内借入金タイプでは、事業部利益が留保される。これを仕訳で示すと以下のようなになる。(社内資本金タイプでも同様の処理となる。)

(支店の仕訳)

支店利益 〇〇〇 / 本店 〇〇〇

(事業部の仕訳)

事業部利益 〇〇〇 / 留保利益 〇〇〇

また、社内借入金タイプにおける社内借入金は、期中においては支店バランスシートの本店勘定と同じ機能を果たす。つまり、本社と事業部間の取引は、事業部側ではすべて社内借入金で処

三浦：事業部バランスシートの構造

理されるのである。この点において、社内資本金タイプにみられるような複雑さはない。

なお、本支店会計タイプの貸方の形式的な構造は支店バランスシートと一致しており、期末における事業部利益も本支店会計と同じ方法で処理される(すべてが社内借入金に振り替えられる)。ただし、事業部利益の計算過程をみると、本支店会計タイプではその総資産が社内金利の計算ベースになるなど、運用面で支店バランスシートとは異なる部分もある。

本節では、本支店会計との比較を手がかりにして、事業部バランスシートの貸方の構造を検討した。本支店会計タイプや社内借入金タイプでは、その構造が支店バランスシートと近似していること確認ができた。よって、これら2タイプの構造を理解する上では、本支店会計の知識が役立つはずである。しかしながら、社内資本金タイプの場合、財務会計の知識そのまま適用すると、各勘定(社内借入金、社内資本金、留保利益)が事業部の資本調達源泉を示しているとの誤解を生じさせるため、注意が必要となる。

5. 事業部バランスシートへのアプローチ

事業部バランスシートを理解することは容易ではない。比較的単純な構造に見える借方でさえ、資産範囲の決定の裏には高度な経営判断が行われており、また、貸方については、社内資本金をはじめとする特殊な勘定科目の存在が、その構造を複雑にしているからである。しかしながら、これまでに検討した諸事項に留意しながら事業部バランスシートを読めば、その概略を理解することは可能であろう。ただし、事業部バランスシートをみる際の基本的スタンスを誤ってしまうと、その理解はさらに困難になる可能性もある。

事業部バランスシートは管理会計システムを通じて作成される情報である。管理会計システムの構築に関して、廣本教授は2つのアプローチ(意思決定アプローチと影響アプローチ)を提示している⁽⁴¹⁾。以下では、これらのアプローチを参照しながら、事業部バランスシートを読む時の基本姿勢を整理したい。(なお、本節においては、社内資本金タイプを前提に議論する。)

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およ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い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。

事業部バランスシートでは、社内借入金、社内資本金、留保利益という勘定科目が設定され、

また、資本コストや税金の徴収を行うという運用がなされる。そのため、事業部バランスシートの作成コンセプトは財務会計上のバランスシートと類似するかのような印象を与え、結果として事業部バランスシートが当該事業部の「真の財政状態」を表しているかのような錯覚を引き起こす危険性がある。つまり、ナイーブな見方をした場合、事業部バランスシートは、あたかも意思決定アプローチに基づいて作成されたかのように誤認されかねないのである。

これまで検討してきたように、事業部バランスシートは、その借方において事業部に帰属する総資産を示しているわけではなく、その貸方も事業部の資本調達源泉を明示しているわけではない。よって、事業部バランスシートはその「真の財政状態」を表していないし、また、意思決定アプローチに基づいて作成されたものではないのである。このことは、実務家のみならず、研究者にもあまり意識されていない。

そこで、事業部バランスシートを正しく理解するためには、その作成における影響アプローチの側面に留意することが求められる。事業部バランスシートを作成する主な目的は、事業部に対し、資本効率や資本コストを意識した事業活動を行わせることにある。事業部バランスシートを作成することにより、ROIや残余利益による事業部評価が可能となり、その結果、事業部は資本効率等を意識せざるをえなくなるのである。言い換えると、本社が伝えたいメッセージは事業部ROIの向上や事業部資産の圧縮であり、このメッセージを分かりやすく伝達する手段として事業部バランスシートが作成されると解釈することも可能であろう。

このメッセージの伝達を重視するとき、事業部バランスシートは第一義的には影響アプローチにより作成されるはずである。実際に作成される事業部バランスシートでは、事業部にも社内資本金が設定されるなど、意思決定アプローチ的な形式がみられるものの、この社内資本金は既述の通り、意思決定アプローチとは関係のない簡便な手法で計算されている。また、事業部が使用する本社資産をそのバランスシートに表示する事例は、事業部が独立会社であった場合のバランスシートに近似させようとする試みであり、これは意思決定アプローチに基づく実務であるといえる。一方、本社が管理する遊休資産等を事業部バランスシートに含める事例は、事業部長の牽制機能を期待したものであり、ここでは影響アプローチが意識されている。このように、事業部バランスシートの作成コンセプトは非常に複雑である。

管理会計システムはここであげた2つのアプローチのいずれか一方ではなく、両者を適当にバランスさせて構築されるものである。事業部バランスシートの場合、その基本コンセプトが影響アプローチであるにしても、これを実際に作成する過程では両アプローチが混在している。今後、事業部バランスシートに対する理解を深化させていくには、このような事実を前提にして研究をすすめる必要があるだろう。

6. おわりに

本稿では事業部バランスシートの諸類型について、その構造を整理、検討した。

事業部バランスシートの借方については、資産範囲の決定において、管理可能性基準等を勘案した複雑な経営判断が行われていることを示した。

また、貸方に関しては、特に社内資本金タイプにおいて、各勘定科目に対する直感的イメージ(資本の調達源泉)とその実体間に相当の乖離があり、このことが同タイプの解釈を困難にしていることを指摘した。一方、社内借入金タイプと本支店会計タイプの構造は本支店会計における支店バランスシートと近似していることを確認した。

さらに、事業部バランスシートを検討する際には、その作成過程に影響アプローチと意思決定アプローチが混在する事実を前提に行うべきことを指摘した。

事業部バランスシートに関しては、近年、研究論文があいついで発表されているものの、解明されるべき論点は数多く残されている。たとえば、本稿では事業部バランスシートの3種類の構造を検討したが、それぞれの優劣には言及しなかった。また、事業部バランスシートの設計、運用については業種や企業規模によってさまざまバリエーションが存在すると考えられるが、この点について検討した研究はいまだ発表されていない。これらは、いずれ論及されるべき課題である。

(注)

- (1) 職能別事業部制は販売事業部, 製造事業部という, 特定の機能に特化した事業部により構成される組織構造であり, わが国独自のものである。詳しくは加護野 [1993] を参照されたい。
- (2) カンパニー制を最初に採用したのはソニーである。カンパニー制は高度な分権化を目指す組織であるが, その基本コンセプトはインベストメントセンターとしての事業部制と同じである。よって, 本稿においてはカンパニー制を事業部制の一形態と位置付けて議論する。
- (3) 各社の事業部バランスシートの様式については, 小倉 [1995], 佐藤 [1993], 田中 [1991], 西澤 [1995], 挽 [1996], 樋野 [1982], 横田 [1993] などを参照されたい。
- (4) EVA (Economic Value Added) はスターンズチュワート社の登録商標であり, Economic Profit はマッキンゼー社が開発した経営指標である。両者の計算手法は若干異なるが, 基本的なコンセプトは管理会計上の残余利益 (Residual Income) と同じである。
- (5) 佐藤 [1993, pp.99-100]。なお同社では, 内部資本金制度という呼称を用いていたが, その実体は社内資本金制度と同様である。
- (6) 横田 [1993, pp.15-16]
- (7) 企業全体のバランスシートにおいては, 現預金も金額的に重要であるが, これらは通常, 本社が集中管理する。よって, 事業部が管理する現預金はゼロかあるいは非常に少額となる。
- (8) Solomons [1965, p.131]
- (9) たとえば, 挽 [1996, p.50] には, 「社内資本金制度の目的が資本金, 留保利益, および借入金という形で事業部の資本の調達源泉を問うことにあり, ……」という記述がみられる。
- (10) 佐藤 [1995, p.31] によると, 東証一部上場企業では次の通りとなっている。

社内資本金の配分方法

方法	企業数	比率 (%)
事業部の総資産をベースとする	13	34.2
事業部の固定資産をベースとする	13	34.2
事業部の純資産 (総資産-総負債) をベースとする	9	23.7
その他	3	7.9
	38	100.0

- (11) 廣本 [1989, pp.34-35]

(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
- 小倉昇「資本コスト管理の観点からみた事業部バランスシート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
- 小倉昇「事業部制会計の新しい流れー社内資本金制度とカンパニー制」『JICPA ジャーナル』, 第486号, 1996年1月, pp.69-75
- 加護野忠男「職能別事業部制と内部市場」『国民経済雑誌』, 第167巻2号, 1993年, pp.35-52
- 木村幾也「カンパニー制等における管理会計情報の課題と展望」『会計』, 第149巻2号, 1996年2月, pp.43-58
- 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(2)」『経営志林』, 第32巻2号, 1995年, pp.25-39
- 田中隆雄編『現代の管理会計システム』中央経済社, 1991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
- 中村忠『新訂 現代簿記』白桃書房, 1993年
- 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, 1996年, pp.43-52
- 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
- 伏見多美雄・渡辺康夫「カンパニー制マネジメント・コントロールと日本型事業部制」『産業経理』, 第54巻4号, 1995年, pp.2-11
- 森久「事業部業績の評価のための会計」『経営論集』, 第42巻2-4号, 1995年, pp.39-58
- 横田絵理「積水化学の事業部制マネジメント(B)」慶應義塾大学ビジネススクール(ケース), 1993年
- 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
- Solomons, D., *Divisional Performance : Measurement and Control*, Richard D. Irwin, 1965

(2000年10月2日受理)