

[論 文]

社内資本金制度への視角

三 浦 克 人

はじめに

I 社内資本金制度の目的と機能

II 測定精度

III 可視化と不可視化

IV 制度設計の考え方

おわりに

はじめに

社内資本金制度は長い歴史をもつ、わが国固有の管理会計制度である。この制度については、論争の対象となった時期が何度かあった。直近では、ソニーがカンパニー制を導入し、高度に分権化された組織形態が注目された90年代後半に多くの研究論文が発表されている。

そこでの主な論点はふたつあった。ひとつは、擬似社内会社であるカンパニーの管理会計システムとして社内資本金制度が不可欠であるのかという点、もうひとつは、社内資本金制度にはどのような目的と機能があるのかという点である。

多くの研究論文が発表されたにもかかわらず、結論がえられないまま、この議論は下火になっていった。その理由は、カンパニー制を導入したソニーの業績が2000年以降急速に悪化し、その後カンパニー制を廃止したこと、また、

キーワード：社内資本金制度，可視化，意思決定アプローチ，影響アプローチ

そもそもカンパニー制と従来からある事業部制との明確な線引きができなかったことにある。

カンパニー制と伝統的な事業部制の相違について、西澤（1995, p.46）は、利益管理、資金管理、利益処分、投資管理など8つの項目を示した。しかしそれらは形式的な違いにすぎず、また両者の境界もあいまいであった。さらに、従来から自己充足的な事業部制を採用してきた企業を基準にしてみると、とくに目新しさが感じられない項目もある。結果として、カンパニー制は、事業部制との明確な相違をアピールできなかったといえる。

このようにして、カンパニー制の評判が落ちはじめると、それとワンセットで議論されることが多かった社内資本金制度の研究論文も漸減した。しかしながら、これまでのところ同制度を採用する企業が減ったという調査結果は報告されていない。よって、わが国企業が開発した社内資本金制度の目的や機能、あるいはその本質について議論することの意義は、依然として大きい。

筆者はこれまで実務家、コンサルタント、研究者という異なる立場から、社内資本金制度をみてきた。また、同制度の目的や機能について、これまでの研究者の主張とはやや異なる見解をすでに別稿（三浦、2001）で発表した。しかしながら、この制度が提供する情報の本質などについては、未解明の部分が多いと感じている。そこで本稿では、これまで多くの研究者が言及してきた「目的と機能」という論点から少し離れ、「測定精度」「可視化と不可視化」「制度設計の考え方」というアングルから社内資本金制度を再考してみたい。

I 社内資本金制度の目的と機能

本論に入るまえに、社内資本金制度の目的と機能や、同制度のもとで作成される事業部貸借対照表の雛形等について確認しておきたい。

社内資本金制度が実業界から注目を浴びはじめた60年代後半に、小川（1969, p.31）は、同制度の利点として、独立採算制への自覚をうながす、金利息識を高める、管理効率を高める、業績の客観的な把握を可能にする、業績の相互比較を可能にする、資金効率を高める、他企業との比較を可能にする、

という7項目をあげた。現在の管理会計のテキストでも、同様の指摘をするものは少なくない。

しかし実際には、社内資本金制度にそれほどまでに多くの利点を求めることはできない。上記の小川の指摘についても、すぐに疑義が提示された。その内容は、指摘された利点は社内資本金制度に特有のものではないこと、社内資本金制度は社内金利制度に包括することが可能であること、社内資本金制度の前提として社内資本金の正確な計算が不可欠であること、の3点に要約される(西澤, 1970, pp.96-97)。筆者はこの主張におおむね同意する。

また上記の議論に関連し、筆者は別稿(三浦, 2001)で、社内資本金制度の6つの目的とそれぞれに対応する具体的な機能をあげ、各目的と機能の整合性や、それらが社内資本金制度に固有の機能であるのかという点を検証した(図表1)。

その結果、目的と機能に整合性が認められるのは①③⑥であり、その他のものについては、目的の達成のために必要とされる機能を果たしていないことを指摘した。たとえば、現行の社内資本金制度のもとで作成される事業部財務諸表は、④業績測定の精緻化、⑤同業他社との業績比較という目的をもっているが、社内資本金を割り当てるときの恣意性や、資本コストの減免措置などにより、事業部の経営成績や財政状態を正確に表示できていないのである。

図表1 社内資本金制度の目的と機能

	目 的	機 能	両者の整合性	機能の固有性
①	資本の効率的利用の促進	資本コストの賦課	○	
②	株主重視の姿勢の浸透	ROEによる業績評価		
③	複数年にわたる業績測定	留保利益の計上	○	
④	業績測定の精緻化	事業部財務諸表の提示		
⑤	同業他社との業績比較			
⑥	特定事業部の重点管理	債務超過の明示	○	○

出所：三浦(2001, p.92)に一部加筆した。

さらに筆者は、目的と機能に整合性が認められた3つのうち、①と③は社内資本金制度に固有の機能ではなく、EVAをはじめとする残余利益で事業部を評価する場合（残余利益方式）や社内借入金制度においても、十分に達成できる機能であると結論づけた。

このように整理してみると、結局、社内資本金制度に固有の機能は⑥のみとなる。この機能は、不採算事業部や新規事業部の管理において、財務的な撤退時期のガイドラインを示すために社内資本金を利用するというものである。しかし、これは上記のような特定の事業部にのみ有効な機能であり、社内資本金制度の機能としての重要度は低い。

以上のように、社内資本金制度の目的と機能は、一般に考えられているよりもはるかに限定的である。次章以降では、このような同制度の実情を念頭に議論を進めていく。

つぎに、社内資本金制度や競合する管理方式のもとで作成される事業部貸借対照表の雛形を提示しておきたい（図表2）。

図表2 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
			留保利益	留保利益	

3つの型式の特徴について簡単に整理すると以下のとおりである。

残余利益型は、残余利益方式のもとで作成される貸借対照表である¹⁾。この型式では、単年度評価が基本となるので事業部は利益を留保できない。社内借

1) 残余利益による評価を中心とする場合には、事業部貸借対照表を作成しない企業もある。

入金型は、社内借入金制度のもとで作成され、留保利益を認める点で残余利益型と異なる。本稿で議論される社内資本金制度のもとでは、社内資本金型が作成される。この型式の事業部貸借対照表は、①事業部資産と事業部固有負債（おもに仕入債務）の確定、②社内資本金の配分計算、③貸借差額としての社内借入金の算出、という順に設計される。社内借入金型と同様、制度導入後には留保利益を計上できる。

見かけ上は社内資本金型の貸方がもっとも複雑である。だからといって、この型がもっとも精緻であるとか、先進的であるということはない。この点には、多少の誤解があるようなので、次章以降の議論の中で明らかにしていきたい。

II 測定精度

社内資本金制度は、事業部への資本金等の付与を通じて事業部貸借対照表の貸方を明示する、所定のルールにより資本コストを課す、事業部に留保利益を認めるなどの特徴をもつため、一般には、事業部の資本調達源泉や利益をより厳密に測定する仕組みとして理解されている。しかし、これまでに報告された実務報告を詳細にみると、厳密な測定が行われていることはむしろまれである。以下では、この点について具体的に例証する。

まず「社内資本金制度は事業部の資本調達源泉を明示する」²⁾ という主張について、その核となる社内資本金の設定方法をみてみよう。社内資本金を各事業部に配分するベースは全社の資本金であるが、その全額を配分する場合もあり、また、その一部を本社分として留保する例もみられる³⁾。このように企業の対応が一致しない理由は、そもそも全社の資本金のうちどの程度を事業部に配分すべきかについての議論がされてこなかったことにある。「事業部の資本調達源泉を問う」といわれることの多い社内資本金制度は、その導入作業のスタート時点ではやくもあいまい性を露呈しているのである。

2) このような表現は研究論文の中で散見される。たとえば、田中 (2002, p.189) など。

3) このほか、「社内資本金の合計を本社ではマイナスの社内資本金としてバランスをとっている」という事例も報告されている (伊藤, 1996, p.46)。また、「事業部資本金総額 ≤ 財務上の資本勘定というレベルでよい」という実務家の見解も傾聴にあたいする (八木, 1997)。

つぎに社内資本金を各事業部に配分する方法をみてみよう。社内資本金の配分について、この分野での経験が豊富な経営コンサルタントは、客観的な基準で分割し、不公平さが残らないようにすることを主張している（小泉，2000，p.65）。実際の事例をみても、この点に配慮した方法が採用されていることが多い。とくに採用例が多いのは、各事業部の総資産額、固定資産額をもちいて全社の資本金を比率配分するという方法である⁴⁾。たしかに、総資産あるいは固定資産を基準とする社内資本金の配分方法は、客観的であり、事業部の不公平感も生じにくいと思われる。しかしながら、その客観性はあくまでも「計算手法が透明でわかりやすい」というレベルでの客観性にすぎず、そこからは事業部の資本調達源泉を正確に計算しようとする意図はまったく感じられない。

たとえば、総資産額を基準として配分する場合には、各事業部の自己資本比率が同じになるが、これは資産構成にかかわらず、事業部の資本調達源泉は同じであるという仮定にもとづいている。この場合、制度導入時には、資本コストの負担額が事業部の資産規模に比例する⁵⁾。つまり、総資産を基準にする方法は、資本コスト負担の公平性の確保にスタンスをおいているだけの計算方法であり、厳密な意味での客観性とはほとんど関係がない。

一方、固定資産の額に応じて配分する方法によると、各事業部の固定比率が一致する（自己資本比率は当然、一致しない）。社内資本金制度においては、通常、社内借入金と社内資本金では資本コスト率が異なるため、自己資本比率が異なれば、資産規模が同等の事業部であっても負担する資本コストに差が生じる。よって、この計算方法には、事業部の資産構成に応じて資本コストにも格差をつけようとするメッセージがこめられている。この点において、固定資産を基準に配分する方法は、事業部の公平性をあまり重視していないといえる。しかし、客観的方法であると認めることはできない。この方法は、「固定資産投資は原則として自己資本の範囲内で」という建前との整合性を保つために、

4) 実態調査によれば社内資本金制度を導入している企業のうち約7割が、総資産または固定資産の比率で配分しているようである（佐藤，1995，p.31）。

5) このようになるのは、社内配当金の計算を社内資本金の一定率とする場合である。

「固定資産が多い事業部には社内資本金を多めに配分しておく」というレベルの客観性を確保しているにすぎない。よって、この計算方法からも社内資本金を正確に計算し、配分しようとする意図はみえてこない。

つぎに社内資本金制度における事業部貸借対照表の貸方の特徴である留保利益についてみてみよう。事業部はその発足から社内資本金制度導入までの間に相当の留保利益を蓄積している（不採算事業部の場合は、逆に累積損失を抱えている）はずである。よって、社内資本金制度の精度をあげようと意図するならば、過去の損益計算書などを参考にして、事業部の留保利益を計上すべきである。

しかしながら、この制度のスタート時においては、事業部の留保利益を認めないのが通例である。留保利益の多寡は、事業部の資本コスト負担額に直結するため、過去の「貯金」を認めてしまうと、事業部長の間に生じる不公平感を抑えられない。そのため、制度の導入時にはそれまでの留保利益を不問とするのである。

このように事業部の自己資本については、①社内資本金の配分のベース、②配分方法、③過去の留保利益の扱いなどについて、「正確な計算」という視点を軽視しているのが現状であり、実務的な対応として、しかたなく表層的な客観性と公平性を確保しているにすぎない。よって、このような方法で計算された社内資本金や留保利益が表示されている事業部貸借対照表が、資本調達源泉を厳密な意味で明示しているとは到底いえないし、また、ほぼ正しく表示しているともいいにくいのが実態である。

つぎに社内資本金制度の運用面である資本コストの徴収方法をみてみよう。すでにみてきたように、そもそも社内資本金が厳密な方法で配分されているわけではないので、それをベースとした資本コストの計算はもともと精度を欠く。しかしながらここでは、そのような不正確さは不問とし、社内資本金がある程度妥当なやり方で配分されたという前提で議論を進める。

社内資本金制度を導入する企業では、原則として、事業部貸借対照表の貸方項目に対して資本コストを課す。社内借入金に対して一定の資本コストを課す

のは各社に共通してみられる方法である⁶⁾。しかし、社内配当金については、社内資本金の一定率(配当率方式)とする企業もあれば、事業部利益の一定率(配当性向方式)とする企業も存在する。また、留保利益については、社内資本金と同様に扱う、社内資本金より低めの資本コスト率とする、資本コストを免除するなどさまざまな対応がされている⁷⁾。さらに、新規事業部や再建中の事業部については、上記の資本コストの一部あるいは全額を免除する実務例も少なくない。このように、資本コストの徴収方法には、実務上、各種のバリエーションが存在する。よって、事業部の業績測定においては、営業利益計算⁸⁾の段階である程度の精度を確保できたとしても、資本コスト負担後の利益については、営業利益段階よりもさらに精度が低下することは明らかである。

また業績測定においては、単年度でみても上記のような問題が生じるのであるから、それを数年間積み重ねていくと、事業部の累積業績は本来の姿からますます乖離していくことになる。

このように社内資本金制度においては、事業部貸借対照表の貸方が資金調達源泉を明示できおらず、その後の運用面をみても、資本コスト徴収方法のバリエーションが事業部の業績測定を相当にゆがめている。

このような事実は、一般に考えられているような社内資本金制度の特徴、すなわち事業部の資金調達源泉や多期間業績を客観的にかつ厳密に測定し明示するという特徴とは見事なまでに食い違う。われわれは、社内資本金制度における事業部財務諸表をみる場合に、このような測定精度の低さや歪みを所与のものとして受け入れる必要がある。

III 可視化と不可視化

社内資本金制度のもとでは、事業部貸借対照表が作成され、その貸方には事

6) 厳密に言えば、これも精度を欠く方法である。すなわち、事業部には固有のリスクがあるので、そのリスクに応じた資本コスト率を適用するのが本筋である。

7) 挽(1996a, p.49)には、松下電器産業をはじめとする主な企業6社の対応が例示されている。それによれば、6社中4社が留保利益に資本コストを課していない。

8) 事業部制会計においては、事業部間の振替価格の設定や本社費の配賦の問題があるため、営業利益を厳密に計算することも容易ではない。

業部固有の負債項目のほか、社内借入金、社内資本金などが表示される。つまり、事業部に関するあらたな会計情報が生成され、これまで見えなかったものが可視化されるのである。そこで問題となるのは、そのような情報がはたして経営者や事業部長にとって意味のある情報、価値のある情報であるかという点である。

社内資本金制度により可視化されるさまざまな情報のうち、事業部貸借対照表の貸方に表示される各項目は、すでにみてきたように事業部の資本調達源泉を明示するものではない。そのため、貸方の諸項目の構成比などを細かく分析してもほとんど意味がない。しかしながら、個別項目の絶対額をみてみると、留保利益については、一定の意味をもつように思われる。

社内借入金と社内資本金は、制度の設計時に本社の恣意的な計算によって設定されたものであるが、留保利益は、制度導入時からの資本コスト負担後の利益を累積したものである。よって、留保利益をみることで、事業部の複数期間にわたる経営成績がひとめでわかる⁹⁾。もちろん、単年度ごとの利益計算には前章でみたような資本コストの計算によって重要な誤差が生じる。しかし、その点を考慮に入れても、留保利益が厚い事業部は過去の経営成績がよく、留保利益がほとんどないか、あるいは累積損失がある事業部は過去の営業活動が低迷していたとみなしたとしても、おそらく誤ってはいないだろう。

このように、利益測定の精度に多少問題があったとしても、社内資本金制度によれば、留保利益をみることによって複数期間分の事業部の経営成績を、正規の事業部財務諸表上で確認できる。よって、この点は社内資本金制度による可視化の効果として評価することができる。

ところで、管理会計の測定システムにおいては、ある情報を可視化すると、他の情報が不可視化される場合がある。上記の例に関連していえば、事業部貸借対照表に表示される留保利益は、複数期間にわたる事業部の経営成績を明示

9) 挽 (1996a, p.44) は、「最近になって社内資本金制度を導入した企業に共通しているのは、その目的として、事業部の業績を継続的に、累積して測定し評価することをあげている点である」と述べている。このことから、導入企業は留保利益の表示のメリットを重視していることがわかる。

する一方で、事業部長の業績をみえにくくしているのである。

社内資本金制度では、現在の事業部長は前任者から、事業部貸借対照表上の諸項目をすべて引き継ぐ。すなわち、過去の留保利益（あるいは累積損失）も引き継ぐのである。この場合、前任者が蓄積した留保利益等の多寡が、現在の事業部長が負担する資本コストの金額に直接的に影響する。一方、単年度ごとに評価する残余利益方式による場合、現在の事業部長が引き継ぐのは事業部貸借対照表の借方のすべてと貸方の一部（事業部固有の負債）のみであり、留保利益等を引き継ぐことはない。よって、引き継いだ諸資産から事業部固有の負債を差し引いた額、いかえると、本社から事業部への純投資額に応じた資本コストを負担するだけで済む。

上記のように整理すると、事業部長の業績は、社内資本金制度よりも残余利益方式によるほうがよくみえてくる。いかえると、事業部の留保利益を認めることは、事業部長の業績評価をかえって難しくしているのである¹⁰⁾。このように、社内資本金制度の事業部貸借対照表において留保利益を計上することは、事業部の複数期間の業績を可視化する一方で、事業部長の業績を不可視化する側面がある点に留意する必要がある。

一方、社内資本金制度による不可視化が積極的な意味を持つ場合もある。前章でみたように、社内資本金制度における資本コストの徴収方法には恣意性があり、それゆえ、資本コスト控除後の事業部利益の測定精度は必ずしも高くない。しかし、社内資本金制度においては、このような低い精度の業績測定を積極的に活用している側面を認めることができる。たとえば、新規事業部のような黒字化に数年間を要する事業部に対して資本コストを減免する手法は、事業部の真の業績を隠し、早期の黒字化を促進させ、事業部長や事業部従業員のモチベーションを向上させようとする本社の思惑であるとみることができる。このとき、事業部の真の業績は意図的に不可視化されている。

このような真の業績の不可視化は、前章でみたような資本コスト徴収方法の

10) 事業部貸借対照表による業績測定期間と事業部長の在任期間が一致していれば、このような現象は起こらない。しかし、そのような前提は想定しにくい。

不具合によって生じる業績測定の「意図せざる」精度低下とは区別する必要がある。すなわち、社内資本金制度においては、新規事業部等の資本コストを減免することを通じて、その業績を「積極的に」みえなくしているのである。このような実務的な対応は、本来の業績を隠すことで、組織メンバーにポジティブな影響を与えている点で、意味のある不可視化である。

ただし、真の業績の不可視化にも注意すべき点がある。資本コストを減免された事業部の多くが、一定の期間を経た後に単年度黒字化し、所定の資本コストを負担できる程度に独り立ちできるのであれば、このような不可視化は積極的に評価される。ただ実際には、業績が一向に改善しない事業部が多数存在するし、新規事業部の大部分が失敗に終わることもよく知られた事実である。そのような事業部に対し、ある時点で見切りをつけることができるのであれば、上記の実務は許容される。しかしながら現実には、資本コスト負担前の営業利益段階での微々たる黒字しかあげられない事業部、いいかえると、資本コストを下回る収益しかあげられない事業部が廃止されずに存続し続けることも少なくないと思われる。

管理会計システムを通じた意図的な不可視化は、手軽に適用でき、また応用範囲も広い。しかしながら、上記の例のように、時の経過により運用が硬直化し、意図せざる結果を招かないためにも、予防措置¹¹⁾もあわせて準備しておく必要があるだろう。

IV 制度設計の考え方

情報技術の発達により、会計情報の作成コストが急速に低下しつつあった80年代のおわりに、廣本(1989)は、よりよい管理会計情報システムの設計のためには、従来の「意思決定アプローチ」だけでなく、「影響アプローチ」が必要であると指摘した。両アプローチについての廣本の主張はおよそ次のとお

11) たとえば、新規事業部について資本コストを減免する場合には、それを適用できる期限をあらかじめ定めておくべきである。「累積損失が社内資本金を上回ったとき」というのは、そのような期限の示し方として有効である。このようなやり方も社内資本金制度による可視化のひとつである。

りである。

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、あるいは上記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。

さて、社内資本金制度の設計と運用の実態をあらためて点検してみると、このふたつのアプローチが明確に意図されないまま混在していたり、どちらのアプローチも断念した対応がされていることに気づかされる。以下では、社内資本金制度のかかえるいくつかの問題点を整理し、また、同制度の設計思想を明らかにするために、この2つのアプローチにしたがって少考してみたい。

これまでみてきたような社内資本金制度の実務のうち、事業部貸借対照表の作成、社内資本金の配分、資本コストの徴収、留保利益を計上などは、すべて事業部の財政状態や業績をより厳密に測定しようとする意図であると読み取れる。すなわち、意思決定アプローチ的な思想がそこにはある。もちろん、これまでみてきたように、実際にはさまざまな項目で「厳密な測定」に失敗しているケースがあるものの、それでも社内資本金制度を導入する動機を、意思決定アプローチ志向と関連させて捉えることに無理はない。

一方、社内資本金制度において、事業部に対し「公平に」社内資本金を配分すること、事業部の位置づけに応じて資本コストを調整すること、一定額以上に膨らんだ留保利益や社内預金を洗い替えすること¹²⁾などは、事業部長や

12) このようなことは、いくつかの企業で行われてきた。たとえば、松下電器産業については、伏見(1984, pp.22-24)に詳述されている。

事業部の従業員のモチベーションにたいする配慮であり、影響アプローチによる制度設計だとみなすことができる。

このように、社内資本金制度においては、ふたつのアプローチが混在している。しかし、このことは同制度の致命的な欠陥にはなりえない。両アプローチが混在することは、事業部制会計の枠組みにおいては不可避である。

社内資本金制度の上位システムである事業部制会計は、事業部の業績を正確に把握することを主たる目的とするため、第一義的には意思決定アプローチで設計されている。しかしながら、本社と事業部、あるいは事業部間に相互依存性が存在するため、このアプローチを貫いてすべての制度設計をすることは困難である。そこで、事業部間の振替価格の設定や本社費の配賦のような事業部制会計特有の実務においては、影響アプローチの要素をとりいれるのである。よって、社内資本金制度にかかわる実務のある部分が意思決定アプローチ的であり、他の部分が影響アプローチ的であってもそれ自体が問題にされることはない。

筆者がここで強調しておきたいのは、社内資本金制度は、その導入のスタート時点では意思決定アプローチを標榜しながら、運用の段階になるといつの間にか影響アプローチ的な対応へと転換してしまっているという事実である。このことは、事業部の財務諸表をみるときに重大な誤解を生じさせかねないので注意が必要である。事業部貸借対照表の貸方は、資本の調達源泉をあらわしてはいないし、事業部に課す資本コストは、本来負担すべき金額とは異なっている。このような特徴をよく理解しておくことは、社内資本金制度を機能させるための大前提となる。

つぎに、社内資本金制度においては、どちらのアプローチでも説明不能な設計や運用も行われている点にも言及しておこう。

事業部の総資産や固定資産の比率で社内資本金を配分することは、すでにみたように、厳密な計算方法ではありえないし、事業部長のモチベーション向上を積極的に意識したものでもない。理論的に説明できる配分基準が存在せず、また、各事業部を公平に扱うことによって無用な議論をさけるという目的で用

いられているにすぎない。すなわち、社内資本金配分の実務は、厳密な測定も、事業部長へのポジティブな影響も考慮していないため、意思決定アプローチでも影響アプローチでも説明できないのである。

このように社内資本金制度の中には、どちらのアプローチでもうまく処理できない要素がある。しかし裏返してみると、そのような点にこそ、さまざまな工夫を凝らす余地が残されているともいえる。たとえば、上記の社内資本金の配分については、企業全体の事業ポートフォリオにおける各事業部の位置づけに応じて配分額を調節し、その一定額の社内配当金を每期徴収することにすれば、事業部間の資金移動をスムーズにすることが可能となる。

社内資本金制度の長い歴史にもかかわらず、社内資本金の計算方法は、理論上も実務上も未解決のままであり「正解」がない。社内資本金の計算を理論的に行うことは「正確な測定」、つまり意思決定アプローチと関連するが、この方向での問題解決は困難である¹³⁾。一方、現実的なやり方でこれに対処しようとするれば、影響アプローチによる制度設計を行うことになるが、さきに見たように、実務ではどちらのアプローチも断念した運用が行われている。

おわりに

本稿では、「測定精度」「可視化と不可視化」「制度設計の考え方」という3つの視角から社内資本金制度を検証した。議論の大部分は、この制度のマイナス面を指摘するものであったが、一方で、可視化と不可視化あるいは影響アプローチの巧みな運用など、社内資本金制度の機能を高めるためにクリアすべき課題もいくつか提示している。その多くは、実務サイドでの運用で解決すべきものであるが、研究者が対処すべき課題もいくつかある。たとえば、社内資本金や資本コストの計算に理論的な基礎を与えることなどがそれにあたるだろう。

なお、本稿での論調でもわかるとおり、システムとしての安定感に欠け、いくつかの欠陥をもつ現段階での社内資本金制度を、筆者はあまり評価していな

13) 筆者の知るかぎり、この問題に本気で取り組んだ研究者はいない。

い。社内資本金制度やカンパニー制については「まだ研究の初期段階にあり、ABCのように教育の題材として扱うようになるまでには時間がかかるかもしれない (挽, 1999, p.515)」という見解に象徴されるように、制度としての歴史の長さや研究論文の数に比べ、実務も研究も足踏みをしているのが現状である。

【参考文献】

- 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
- 小川洸「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
- 木村幾也「カンパニー制を基礎とした連結管理会計」企業会計, 第47巻2号, 1995年2月, pp.60-65
- 小泉修平『社内カンパニー制導入マニュアル』アーバンプロデュース, 2000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『管理会計の知見(第2版)』森山書店, 2002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
- 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
- 挽文子「管理会計論への招待」一橋論叢, 第121巻4号, 1999年4月, pp.503-516
- 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「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
- 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.92-98
- 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