

資金管理責任の測定と セグメント貸借対照表に関する研究

望月 信幸

1. はじめに

消費者ニーズの多様化や製品ライフサイクルの短縮化など、近年の企業が直面している環境は非常に短い期間で大きく変化している。このような環境の変化に対し、企業はこれまでに多角化戦略や組織規模の拡大など、さまざまな形でこの変化の波に乗り遅れないように対応してきた。その過程において、規模が拡大する組織を迅速かつ合理的に運営する方法として社内会社制や事業部制、カンパニー制を採用する企業が増えている*¹。

多様な組織形態が採用されるようになったことは、セグメント管理者に委譲される権限と責任の範囲にも大きな影響を与えている。たとえば、職能部門別組織では部門管理者に対して意思決定権限がほとんど委譲されないことから、管理者は原価責任あるいは収益責任のみを負っていた。しかし事業部制組織になると、事業部管理者に対して業務的あるいは投資意思決定権限が委譲されるようになり、事業部管理者は利益責任や投資責任を負うようになった。さらにカンパニー制組織では、カンパニー管理者に対して資金管理権限も委譲され、

*¹ 西澤脩『新版 分社経営の管理会計—持株会社・カンパニー制等の経営・会計指針』中央経済社、2000年、12頁。

その結果、カンパニー管理者は資金管理責任も有するようになった。

組織形態の多様化によって管理者に委譲された権限や責任の範囲が大きく変化したことから、業績評価指標に関する研究もこれまでに数多く行われている。たとえば投資センターの業績を測定する業績評価指標として、投下資本利益率（Return on Investment：以下ROI）や残余利益（Residual Income：以下RI）などに関する研究が*²、また管理者の資金管理責任を測定するための業績評価指標として、社内金利制度や社内資本金制度に関する研究も行われている*³。

同様に、原価センターや収益センター、利益センター、投資センターの業績測定を目的として、セグメント損益計算書の構造に焦点を当てた研究も数多く行われている。また損益計算書だけでなく、社内資本金制度を組み込んだセグメント貸借対照表に焦点を当てた研究も行われている。たとえば小倉氏は、事業部貸借対照表について資本コストの観点から考察し、事業部貸借対照表の貸方項目に社内金利制度を課すことで達成される機能とその限界、およびそれが機能するための条件について詳細な検討を行っている*⁴。

上述のように、セグメント貸借対照表の貸方に社内資本金制度を組み入れることについての議論はこれまでも数多く行われている。しかしセグメント貸借対照表の構造に関する議論は、資金の調達側面である貸方だけに焦点を当てた研究が多く、資金の運用側面である借方に焦点を当てた議論はあまり行われていないのが現状である。そのため、管理者の業績評価指標としてのセグ

*² ROIに関する代表的な文献、RIの検討を行っている文献として以下が挙げられる。

櫻井通晴，鳥居宏史監訳『事業部制の業績評価』東洋経済新報社，2005年。

(Solomons, David, *Divisional Performance : Measurement and Control*, Financial Executives Research Foundation, 1965.)

谷武幸『事業部業績管理会計』千倉書房，1976年。

谷武幸『事業部業績管理会計の基礎』国元書房，1983年。

*³ 社内金利および社内資本金制度について、たとえば以下の文献を挙げるができる。

西澤脩『本社費・金利の会計と管理』白桃書房，1989年。

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，第2号，1996年，43-52頁。

*⁴ 小倉昇「資本コスト管理の観点から見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，第1号，1995年，55-66頁。

メント貸借対照表の有用性が最大限に生かされていない。

本稿では責任会計の観点から、セグメント管理者の適切な業績評価に有用なセグメント貸借対照表のあり方を検討することを目的としている。具体的には、組織形態が異なることによる管理者に委譲された権限および責任範囲の相違と、セグメント貸借対照表の形式との関連性を明確にし、管理可能性の概念を組み込んだセグメント貸借対照表を構築することによって、管理者の業績評価指標としてのセグメント貸借対照表の有用性を考察する。

2. 組織形態の変遷と管理者に委譲された権限および責任の変化

(1) 事業部制組織の導入と責任センターの変化

事業部制組織は、1つのセグメントが製造や販売などの1つの職能に特化している職能部門別組織とは異なり、製造や販売などの一連の職能を1つのセグメントで行う組織形態であって、1950年代以降に多くの企業で導入された組織形態である。

たとえばアメリカでは、1949年の時点で20.2%だった事業部制組織の採用割合が1959年には49.7%にまで増加している。また日本においても、1961年に行われた調査によると、表2-1に示すように事業部制組織を採用している企業が全体の49.1%を占めていた*⁵。このデータは、日本では経済が高度成長の波に乗った頃と同じ時期である1957年から1958年を境として、企業での事業部制組織の採用割合が急速に高まったことを示している*⁶。

事業部制組織が導入されることによって、組織はセグメントごとに細分化される。そしてトップ・マネジメントのような上級管理者と部門管理者のような下級管理者の間に、事業部管理者のような中級管理者が置かれるようになった。その結果、企業では部門管理者だけでなく事業部管理者の業績を新たに測定す

*⁵ 占部都美『事業部制と利益管理』白桃書房、1969年、57頁。

*⁶ 前掲書、58頁。

る必要があった。

職能部門別組織ではそれぞれの専門化された職能単位を1つのセグメントとして部門を構成していたことから、管理者の業績は原価責任あるいは収益責任に限定されていた。しかし事業部制組織は、一般的には部門よりも上位のセグメントとして位置づけられ、事業部の下にいくつかの職能部門が存在する場合が多い。その結果、事業部制組織は原価センターと収益センターの両方の役割を果たしており、それらを統括した責任センターである利益センターとして位置づけられた。それと同時に、事業部管理者は原価責任と収益責任の両方に対する責任である利益責任を有するようになった。

表2-1 日本における企業規模別事業部制組織の採用度

| 企業規模 (資本金) | 全部的事業部制 D | 部分的事業部制 F + D | 小計 | 職能別部門組織 F | 総計 |
|---------------|--------------|------------------|-----------|--------------|-----|
| 億円 | % | | % | | |
| 20~50 | 51(30.5) | 20 | 71(42.5) | 96 | 167 |
| 51~100 | 21(39.6) | 9 | 30(56.6) | 23 | 53 |
| 101~200 | 12(46.2) | 4 | 16(61.5) | 10 | 26 |
| 201~ | 11(45.8) | 5 | 16(66.2) | 8 | 24 |
| | 95(35.2) | 38 | 133(49.1) | 137 | 270 |

出典：占部，1969年，57頁。

(2) 事業部制組織の実態と位置づけ

① アメリカでの事業部制組織の実態

一般的な事業部制組織では、事業部管理者に対して投資に関する意思決定権限が委譲され、それと同時に投資責任が与えられると考えられている。しかし実際に事業部制組織を採用している企業を見ると、日本とアメリカでは事業部制組織の実態や位置づけに相違点が見られる*7。そのため、事業部管理者の業績を測定するための業績評価指標を検討する際には、この点を考慮する必要がある。

アメリカの企業における事業部制組織の運用実態について、伏見氏と渡辺氏は次のように示している。

「まず前者について、多くの事例研究が教えるところによると、一般に『米国型』と呼ばれる事業部制の場合は、経営者は事業部長に対して、それぞれの事業単位を『あたかも独立企業のように』運営させるために、開発から生産・販売・サービス提供にいたるすべての職能と、そのつながりについての企画とコントロールについての権限を包括的に委譲するのが普通だと言われている。そして、MCS（Management Control Systemの略—筆者注）における基本概念として、インベストメント・センターという管理責任単位が重視される基礎には、この資本の委託・受託という考え方が横たわっているのである。」*8

アメリカの企業では、事業部制組織を独立企業と同程度に位置づけており、それに応じた権限や責任を管理者に委譲していることがこのことからわかる。アメリカの企業における事業部制組織の位置づけは、Solomonsの示す、企業の本分権化が進むことによる事業部制組織の役割からも読み取ることができる。

表2-2 アメリカ企業で採用されている責任センターの種類

| 販売量 | 調査 企業 の数 | 返答数 | 企業の持つ責任センター | | |
|--------------------|----------------|-------|----------------|------------------------|--------|
| | | | 利益センター ではない | 利益センターだが 投資センターではない | 投資センター |
| \$ 2,000万-3,500万 | 1,295 | 884 | 23% | 26% | 51% |
| \$ 3,600万-5,500万 | 689 | 504 | 18 | 22 | 60 |
| \$ 5,600万-1億2,000万 | 688 | 540 | 18 | 21 | 61 |
| \$ 1億2,000万以上 | 727 | 618 | 11 | 14 | 75 |
| 不 明 | 126 | 112 | 33 | 22 | 45 |
| 合 計 | 3,525 | 2,658 | 18% | 21% | 60% |

注：ここでの百分率は切り捨てなのでいつも100になるとは限らない

出典：Mauriel and Anthony, 1966, p.100.

*7 日本と米国における事業部制の実態の違いについてはたとえば次の文献が挙げられる。
伏見多美雄，渡辺康夫「マネジメント・コントロール・システムとしての事業部制とカンパニー制」『慶應経営論集』第13巻，第1号，1995年a，49-74頁。

*8 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，第4号，1995年b，7頁。

「成長の結果、分権化を促進しようとする大きな動きがあらわれる。事業部が設けられ、委譲可能な職能（すなわち、生産、販売、購買、教育訓練、労務、物流、会計）はすべて事業部に移される。」*⁹

これらのことから、事業部管理者には投資に関する意思決定権限が委譲されるのと同時に投資責任が認識されることがわかる。すなわち、アメリカ型事業部制組織は投資センターとしての機能を有していると位置づけることができる。

このことは表2-2からも読み取ることができる。表2-2は、アメリカで事業部制組織を採用している企業が位置づけている責任センターの種類を、その企業の販売数量の規模に基づいて区分している。この表を見るとわかるように、アメリカでは事業部を利益センターとして位置づけている企業が全体の21%であるのに対して、事業部を投資センターとして位置づけている企業は全体の60%にも上る。販売数量の規模を問わず大部分の企業が事業部を投資センターとして認識していることがこのことからわかる。

② 日本における事業部制組織の実態

それに対し、日本の企業が採用している事業部制組織の実態は投資センターとしての位置づけではないようである。伏見氏と渡辺氏は、日本型事業部制組織の性質について次のように示している。

「日本企業では、事業部を『独立採算的な』事業単位として位置づけていても、職能管理についての権限を開発から生産・販売に至るまで委譲するという自己完結的な組織体とはしていない例が多い。」*¹⁰

すなわち、日本の企業が採用している事業部制組織の場合には、アメリカの企業と同様に事業部を独立採算的な組織として位置づけているにもかかわらず、研究開発から販売までの一連の職能をすべて委譲した自己完結的な組織にはなっていない。あるいは一連の職能に関する権限を事業部管理者に委譲したと

*⁹ 櫻井，鳥居監訳，前掲書，35頁。

(Solomons, *op. cit.*, p. 14.)

*¹⁰ 伏見，渡辺，前掲論文，1995年b，7頁。

しても、経営トップが事業部の傘下にある職能部門の運営に対して直接的に関与する傾向が強いようである。その結果、管理者に対して投資に関する意思決定権限や資金管理権限が明確に委譲されているとは言えず、結果的に日本の事業部は投資センターとして位置づけられているのではなく、利益センターとして位置づけられていることがわかる。

表 2 - 3 日本の企業における事業部の責任中心点
製造業における事業部の責任中心点

| 40) 事業部の責任中心点 | 企業数 | % |
|---------------|-----|---------|
| ① コスト・センター | 5 | 3.60% |
| ② 収益センター | 1 | 0.72% |
| ③ 利益センター | 104 | 74.82% |
| ④ 投資センター | 28 | 20.14% |
| ⑤ その他 | 1 | 0.72% |
| 合計 | 139 | 100.00% |

非製造業における事業部の責任中心点

| 40) 事業部の責任中心点 | 企業数 | % |
|---------------|-----|---------|
| ① コスト・センター | 1 | 1.1% |
| ② 収益センター | 5 | 5.3% |
| ③ 利益センター | 73 | 76.8% |
| ④ 投資センター | 14 | 14.7% |
| ⑤ その他 | 2 | 2.1% |
| 合計 | 95 | 100.00% |

出典：吉川，1996年，124頁より一部修正。

このことは、事業部制組織に関する1994-1995年の実態調査からも明らかである*¹¹。表 2 - 3 は日本の企業が事業部をどのような責任センターとして位

*¹¹ 吉川武男「事業部制」『会計学研究』日本大学商学部会計学研究所，第8号，1996年，124頁。

置づけているかについての調査結果を示した表である。この結果から、製造業の74.82%が事業部を利益センターとして位置づけており、投資センターと位置づけているのはわずか20.14%しか存在していないことがわかる。また非製造業では76.8%が事業部を利益センターとして位置づけており、投資センターとして位置づけている企業はわずか14.7%にとどまっている。これらの結果からも、日本では事業部を利益センターとして位置づけている企業が多く存在することが明らかであり、日本の企業とアメリカの企業では、事業部制組織の運用形態と管理者に委譲された権限や責任の範囲が大きく異なっていると結論づけることができる。

(3) 日本型事業部制組織の発展と自立的日本型事業部制組織

① 日本型事業部制組織と社内資本金制度

日本で事業部制組織を採用している企業の多くは、事業部制組織を利益センターとして位置づけ、管理者に長期的な意思決定権限や資金調達権限を委譲していなかった。そのため、事業部管理者は投資責任および資金管理責任を有していなかった。

しかし、日本に存在する事業部制組織がすべて日本型事業部制組織の形態を採用しているとは限らない。たとえばPanasonic（旧社名：松下電器）では、1954年からすでに社内資本金制度が採用され、事業部管理者は資金管理責任を有していた。このことは以下の記述からもわかる。

「松下電器で社内資本金制が導入されたのは1954年8月のことである。それまでは、資金の回収と支払いは事業部で行っていたが、資金の帳尻は、本社勘定で一括して集計されていた。したがって、事業部ごとの資金収支は明示されなかったし、本社と事業部の間の資金の貸し借りもまた明示的には示されていなかった。つまり、事業部は資金の管理については、明確な責任は負わされていなかった。

折から、日本経済は高度経済成長にさしかかり、松下電器においても急速な事業拡大期に入り、各事業部は旺盛な資金需要をかかえていた。そこで、事業部の経営は自己資金中心に運営して行くという基本方針のもとに、

事業資本に対する事業部の責任を明確にするために、内部資本金制度が導入された。」*12

表2-4 事業部制組織における社内資本金制度の採用状況

| 従前の経営組織 | | 事業部制採用会社 | | | その他の会社 | | |
|------------------|-----|----------|-----|----|--------|-----|----|
| 製造・非製造の別 | | 製造 | 非製造 | 合計 | 製造 | 非製造 | 合計 |
| 社内資本金制度 採用の有無 | 採用 | 8 | 2 | 10 | 0 | 0 | 0 |
| | 非採用 | 10 | 7 | 17 | 1 | 1 | 2 |
| 合計(社) | | 18 | 9 | 27 | 1 | 1 | 2 |

出典：木村，2000年，53頁。

また、表2-4は以前に事業部制組織を採用していた企業のうち社内資本金制度も採用していた企業の割合を示している*13。この調査では、事業部制組織を採用していた企業27社のうち10社が社内資本金制度も採用していたことが明確に示されている。

日本型事業部制組織では管理者に資金管理権限が委譲されておらず、管理者は資金管理責任を有していなかった。ところが、経済状況の変化などの理由から企業では資金需要の高まりが生じた。そこで一部の企業では、適切で迅速な資金管理を行う目的から事業部管理者に資金管理権限を委譲し、管理者は資金管理責任を負うようになった。このことは日本型事業部制組織が発展した結果と考えることができる。そこで、管理者が資金管理責任を有する日本型事業部制組織をここでは「自立的日本型事業部制組織」と呼ぶことにする。

② 自立的日本型事業部制組織における管理者の権限と責任

自立的日本型事業部制組織は、利益センターとして位置づけられた日本型事業部制組織が発展し、前述のように事業部管理者が資金管理責任も有する組織

*12 田中隆雄『管理会計の知見 [第二版]』森山書店，1997年，202頁。

*13 木村幾也『社内カンパニー制に関する実態調査』にみる社内カンパニー制の経営組織と経営情報〈1〉『旬刊 経理情報』通巻920号，2000年，53頁。

形態である。事業部制組織に社内資本金制度を導入することについて、小川氏は次のように述べている。

「社内資本金制度は、事業部制を基準とし、その上になり立つものである。事業部制の理想的形態は、一般に事業部の責任者が生産・購買・財務の全権限を集中的に掌握しているようなシステムと考えられるが、このようなタイプの事業部制はわが国では少なくとも従来ほとんど見出しえなかった。社内資本金は、このなかでとくに財務機能について事業部に大幅な権限をもたせるものであって、事業部制運営に関して新しい可能性を求めようとするものと考えられることもできよう。」*14

また西澤氏も、事業部制組織と社内資本金制度の関連について、通商産業省産業合理化審議会の答申書をふまえた上で次のように示している。

「この場合（産業合理化審議会の答申で事業部制が利益センターであり独立採算的管理単位であると位置づけられるので一筆者注）、事業部制をどのような基準で区分するかによって製品別事業部制、地域別事業部制、顧客別事業部制等の種類が生ずるが、いずれの場合でも事業部を『会社の中の会社』として管理しようとする点にその基本的特質がある。

事業部を『会社の中の会社』として管理するためには、権限と責任を極力事業部に委譲するとともに、資産・負債・資本・損益も事業部ごとに把握し管理する必要がある。従来は事業部ごとに資産・負債・損益を把握するにすぎなかったが、最近では事業部ごとに資本をも把握しようとする動向が見受けられる。これが社内資本金制度である。」*15

これらの記述からもわかるように、事業部管理者が利益責任を円滑に遂行するためには、財務的な側面である資金管理権限を事業部管理者に委譲することが必要とされるようになった。結果的に、事業部管理者は資金管理責任を負うことになり、社内資本金制度が日本型事業部制組織に導入されるようになった。このことは、利益センターとしての機能を持つ従来の日本型事業部制組織の管

*14 小川洵「社内資本金制度導入の意義」『産業経理』第29巻、第11号、1969年、30頁。

*15 西澤脩「社内資本金制度と社内金利制度」『産業経理』第30巻、第9号、1970年、96頁。

理者に資金管理責任も持たせることによって、事業部制組織をさらに独立採算的な管理組織へと近づけるものであると考えられる。

(4) カンパニー制組織の普及と管理者の権限および責任

① 日本型事業部制組織からカンパニー制組織への移行

事業部制組織は本来、企業の組織規模が拡大することにもなって分権化が進み、各事業部に対して長期的な投資に関する意思決定権限が委譲されたことで、事業部が経営活動に必要な一連の職能を有した「半自立的」な組織と考えられている。しかし日本における事業部制組織はその大半が組織を職能部門別に区分し、各セグメントを製造事業部や販売事業部として位置づける職能単位の事業部制組織であった。言い換えると、長期的な投資意思決定権限が管理者に委譲された本来の事業部制組織の形態ではなく、短期的な業務的意思決定権限のみが委譲され、利益センターとしての役割を果たす日本型事業部制組織の形態を採用する企業が多かったことを意味している。これについて、南氏は次のように述べている。

「…これら諸点はいずれも、わが国企業における事業部制の導入・普及期を特徴づける『集権化』的性格を示しているといえよう。…要するに、わが国企業の場合、一方では、製品別・地域別に組織化された各事業部に対して自立的な意思決定の権限と能力が十分に付与されておらず、他方では、従来までのトップ・マネジメントないし職能別専門組織においてとられた補強策（既述）が、ここでは本社機構の強化という形で展開されているということが出来る。」*16

このように、日本型事業部制組織では管理者が投資に対する直接的な権限を有しておらず、利益責任のみを負っていた。しかし意思決定の迅速化や分社経営の流れを受け、日本でも本社集中的な組織運営から、小さな単位での半自立的な組織への移行が求められるようになった。その結果、投資センターとしての役割を持つ本来の事業部制組織を基礎とし、さらに管理者に対して資金管理

*16 南龍久『現代企業の経営組織』白桃書房、1990年、135頁。

権限が委譲されるようになった。そして資金管理責任を測定する方法として社内資本金制度や社内金利制度が組み込まれることで、日本型事業部制組織は形を変えてカンパニー制組織へと移行していったと考えることができる。

② カンパニー制組織における管理者の権限と責任

カンパニー制組織は、日本でソニーが最初に導入した組織形態であり、カンパニーの管理者には、日本型事業部制組織に比べさらに大きな権限が委譲されている。すなわちカンパニーの管理者には、アメリカ型事業部制組織と同じように、開発から生産、販売といった経営活動を行う上で必要な一連の職能をコントロールする包括的権限が委譲され、設備投資などの投資に関する意思決定権限も委譲されている。それに加え、カンパニーの管理者には資金調達に関する権限も委譲され、管理者の権限と責任の範囲内において資金の調達から運用までを行うことができる。カンパニー制組織について、佐々木氏は次のように位置づけている。

「カンパニー制は、制限された投資権限をもつ事業部制にくらべて、より自律性を強めた組織である。カンパニー制組織は、事業部門をあたかも会社の中の独立会社とみなして利益管理および資金管理を行う組織であり、投資に対してより強い責任権限を負っている。」^{*17}

このように、カンパニー制組織では事業部制組織に比べ管理者に大きな権限と責任が委譲され、カンパニーの管理者は投資責任だけでなく資金管理責任も有している。その際、管理者の資金管理責任を評価するための指標として、また資金管理権限を有しているという意識を管理者に強く持たせる手段として、社内資本金制度や社内金利制度が用いられる。

(5) 事業部制組織とカンパニー制組織による管理者の権限と責任の違い

カンパニー制組織では、意思決定を迅速に行う目的から管理者に長期的な投

^{*17} 浅田孝幸，頼誠，鈴木研一，中川優，佐々木郁子『管理会計・入門〔新版〕』有斐閣アルマ，2005年，269頁。

資意思決定権限が委譲されるだけでなく、カンパニーの管理者には投資や運転資本として必要な資金を自らで調達する権限も委譲される。そこで、管理者の資金調達能力を評価し管理者に資金管理能力を養わせるという観点から、管理者の資金管理責任が認識されるようになった。

日本型事業部制組織、アメリカ型事業部制組織、自立的日本型事業部制組織、カンパニー制組織でのそれぞれの管理者に委譲された権限と責任の範囲について相違点を示したものが表2-5である。日本型事業部制組織の場合、管理者は短期的な意思決定権限が委譲され利益責任は有しているが、長期的な投資意思決定権限は有していないため、利益センターとしての役割しか持っていない。

表2-5 事業部制組織とカンパニー制組織における管理者責任の相違点

| 相違点 | 日本型 事業部制組織 | アメリカ型 事業部制組織 | 自立的日本型 事業部制組織 | カンパニー制 組織 |
|------|------------------------------|---|------------------------------|--------------------------------|
| 利益管理 | 事業部内の利益管理責任を負う | 事業部内の利益管理責任を負う | 事業部内の利益管理責任を負う | カンパニー全体の利益管理責任を負う |
| 投資管理 | 少額な経常的投資の権限を有し、それに対する投資責任を負う | ある程度の投資に対する投資権限を有し、それに対する投資責任を負う | 少額な経常的投資の権限を有し、それに対する投資責任を負う | 多額な投資に対する投資権限を有し、それに対する投資責任を負う |
| 資金管理 | 資金管理責任を有しない | 資金管理責任を有しないか、有しても社内資本金制度や社内金利制度は利用していない | 資金管理責任を有し、社内資本金や社内金利も計上する | 資金管理責任を有し、社内資本金や社内金利も計上する |
| 利益処分 | 利益処分を行うことはできない | 利益処分を行うことはできない | 利益処分を行うことはできない | 社内配当や社内留保などの利益処分権限を有する |

出典：小川，1969年，西澤，1970年，西澤，2000年，伏見，渡辺，1995年

aおよび木村，2000年を参考に筆者作成。

しかしアメリカ型事業部制組織は、日本型事業部制組織では管理者に委譲されていなかった長期的な投資意思決定権限が委譲され、投資センターとしての役割を果たしている。また自立的日本型事業部制組織では、日本型事業部制組織と同じように利益センターとしての位置づけではあるが、資金需要の高まりから資金管理に関する権限が委譲されている。そしてカンパニー制組織は、長期的な投資意思決定権限に加え、投資や運転資本に必要な資金を自ら調達する資金管理権限や、獲得した利益を自由に分配できる利益処分権限も管理者に委譲されている。すなわち、カンパニー制組織ではアメリカ型事業部制組織や自立的日本型事業部制組織よりも大きな権限が管理者に委譲され、さらに独立した企業に近い組織形態であることを意味している。

3. 資金管理責任と社内資本金の活用

(1) 資金管理責任の範囲

責任会計の観点からカンパニー制組織の管理者に委譲される権限と責任を考察すると、カンパニー制組織は事業部制組織の上位概念として位置づけることができる。

投資センターとしての機能を持つ本来の事業部制組織では、管理者に長期的な投資意思決定権限が委譲され投資責任が認識されることになる。これは言い換えると、資金の運用的側面に対する権限が管理者に委譲されたことを意味している。

またカンパニー制組織の場合、資金の運用的側面に加えて資金の調達の側面に対する権限と責任も委譲される。そこで、資金の調達の側面についての責任は社内資本金制度あるいは社内金利制度を利用して認識されることになる。一般的に、資金管理責任はこの資金の調達の側面だけを指し示していることが多い。

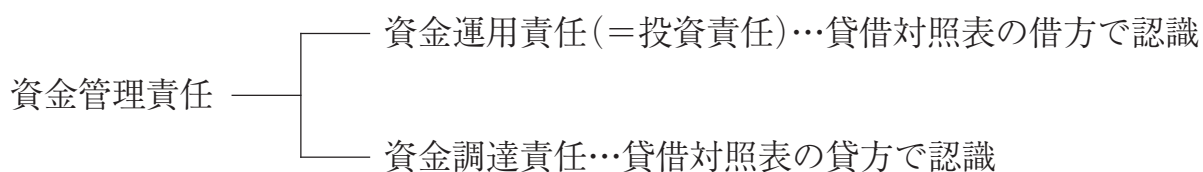
資金管理に関する権限と責任は2つの側面に細分化することができる。資金管理には資金の運用的側面と資金の調達の側面があり、投資責任は資金管理責任の中でも資金の運用的側面を示す責任概念を意味している。そしてカンパ

ニー制組織の特徴として一般的に使われている資金管理責任は、資金管理責任の中でも資金の調達の側面を示す責任概念として用いられている。本論文では、資金の調達の側面と運用的側面を含む資金管理責任を広義の資金管理責任、資金の調達の側面のみを指す資金管理責任を狭義の資金管理責任として位置づけることにする。

資金管理責任についてのそれぞれの関係を表3-1に図示した。表3-1のように、広義の資金管理責任は資金の運用的側面に対する責任を示す資金運用責任（＝投資責任）と、資金の調達の側面に対する責任を示す資金調達責任に細分することができ、資金調達責任を狭義の資金管理責任と位置づけることができる。この場合、資金運用責任は投資責任と同等の概念であり、貸借対照表の借方によって業績が測定される。また資金調達責任は社内資本金制度を利用し、貸借対照表の貸方によって測定される。

これらのことをふまえた上で、組織形態の違いによる管理者の資金管理責任を捉えた場合、狭義の資金管理責任の観点に立つと、カンパニー制組織の管理者は資金管理責任を有しているが、事業部制組織の管理者は資金管理責任を有していないことになる。しかし広義の資金管理責任の観点に立つと、利益センターとしての機能しか有していない日本型事業部制組織では管理者は資金管理責任を有していないが、投資センターとしての役割を持つアメリカ型事業部制組織の管理者には投資責任、すなわち資金運用責任が委譲されていると言える。すなわち、事業部制組織は管理者が広義の資金管理責任を有している組織形態であると考えることができる。

表3-1 資金管理責任の体系図



(2) 資金調達責任の測定と社内資本金制度

① 日本型事業部制組織における社内資本金制度の利用状況

社内資本金制度を用いて管理者の資金調達責任を測定するという考え方は、日本ではカンパニー制組織が導入される以前から存在していた。しかし日本型事業部制組織に見られるように、日本の多くの企業では管理者に対して利益責任までしか委譲しておらず、資金調達責任を事業部管理者に委譲している、いわゆる自立的日本型事業部制組織を採用している企業は少なかった。そのため、日本の企業は利益責任しか有していない日本型事業部制組織と、利益責任および資金管理責任が委譲されている自立的日本型事業部制組織の2つに大別できるが、前者が多かったこともあり、日本の事業部制組織では社内資本金制度があまり普及しなかった。このことは、表3-2および表3-3からも読み取ることができる。

表3-2 業種別分布と事業部制組織の採用状況

| | 事業部制 | 非事業部 | 合計 |
|--------|------|------|-----|
| 鉱業 | 1 | 0 | 1 |
| 食料品 | 10 | 2 | 12 |
| 繊維 | 23 | 3 | 26 |
| パルプ・紙 | 3 | 2 | 5 |
| 化学 | 39 | 3 | 42 |
| ゴム製品 | 5 | 0 | 5 |
| ガラス・土石 | 6 | 1 | 7 |
| 鉄鋼 | 13 | 1 | 14 |
| 非鉄金属 | 12 | 0 | 12 |
| 金属製品 | 7 | 1 | 8 |
| 機械 | 21 | 5 | 26 |
| 電気機器 | 42 | 4 | 46 |
| 輸送用機器 | 14 | 1 | 15 |
| 精密機器 | 9 | 1 | 10 |
| その他製造 | 11 | 2 | 13 |
| 合計 | 216 | 26 | 242 |

出典：谷，1987年，43頁。

表3-3 社内金利制度・社内資本金制度の採用・不採用

| | 社内金利制度 | | | 社内資本金制度 | | |
|--------|--------|-----|------|---------|-----|-----|
| | 採用 | 不採用 | 採用率 | 採用 | 不採用 | 採用率 |
| 鉱業 | 1 | 0 | 100% | 0 | 1 | 0% |
| 食料品 | 5 | 5 | 50% | 1 | 9 | 10% |
| 繊維 | 19 | 4 | 83% | 5 | 18 | 22% |
| パルプ・紙 | 2 | 1 | 67% | 1 | 2 | 33% |
| 化学 | 25 | 13 | 66% | 9 | 29 | 24% |
| ゴム製品 | 5 | 0 | 100% | 2 | 3 | 40% |
| ガラス・土石 | 2 | 4 | 33% | 0 | 6 | 0% |
| 鉄鋼 | 10 | 3 | 77% | 5 | 8 | 38% |
| 非鉄金属 | 10 | 2 | 83% | 6 | 6 | 50% |
| 金属製品 | 4 | 3 | 57% | 0 | 7 | 0% |
| 機械 | 13 | 8 | 62% | 9 | 12 | 43% |
| 電気機器 | 29 | 13 | 69% | 11 | 31 | 26% |
| 輸送用機器 | 11 | 3 | 79% | 3 | 11 | 21% |
| 精密機器 | 6 | 3 | 67% | 2 | 7 | 22% |
| その他製造 | 4 | 7 | 36% | 1 | 10 | 10% |
| 合計 | 146 | 69 | 68% | 55 | 160 | 26% |

出典：谷，1987年，142頁。

表3-2は、1985年の時点における日本での事業部制組織の採用状況を業種ごとに示したものである*18。そして表3-3は、事業部制組織を採用している企業での社内金利制度および社内資本金制度の利用状況である*19。表3-2を見るとわかるように、対象企業242社のうち、約89%である216社が事業部制組織を採用している。それに対し表3-3では、事業部制組織を採用している企業のうち回答のなかった1社を除く215社の中で、社内資本金制度を採用しているのはわずか55社、すなわち全体の26%にすぎない。このことから、日本の事業部制組織では管理者に資金管理責任が委譲されていなかったと言える。

*18 谷武幸『事業部業績の測定と管理』税務経理協会，1987年，43頁。

*19 前掲書，142頁。

② カンパニーの管理者に対する資金管理責任の委譲と社内資本金制度

投資センターの役割を有している事業部制組織において、投資効率を測定する業績評価指標としてこれまでにROIやRI、EVATMなどに関する研究が幅広く行われてきた。

たとえばアメリカ型事業部制組織では、管理者は投資意思決定権限は委譲されていても投資に必要な資金の調達に関する権限までは委譲されていない。あるいは委譲されていたとしても、資金の調達の側面を重視した業績評価が行われていない。

しかし日本ではカンパニー制組織が導入され、管理者に対する権限委譲がさらに進んだ結果、1つのセグメントがカンパニーとして認識され、カンパニーの管理者には自らのカンパニーにおいて資金の調達から運用までを管理する権限が委譲されるようになった*²⁰。

カンパニーの管理者に資金管理権限が委譲されたことによって、トップ・マネジメントとしてはカンパニーの管理者に対する資金管理責任を測定することが必要となる。資金管理責任のうち、資金運用責任、すなわち投資責任を測定する業績評価指標については、これまでも多くの研究が行われてきた。

また資金管理責任のもう1つの側面である資金調達責任については、それを測定するツールとして社内資本金制度が用いられている。社内資本金制度とは、各セグメントを擬制的に独立企業として扱うために、企業の資本金を一定の方法で会社内のセグメントに分割し、それぞれのセグメントごとに擬似的な独立採算制度を行うようにする仕組みである。西澤氏は、社内資本金制度について次のように定義している。

「社内資本金制度というのは、各カンパニーに社内資本金を与えることによって、資本金の運用に関する責任まで負わせ、各カンパニーを名実ともに、『会社の中の会社』として分権管理する方式である。」*²¹

*²⁰ カンパニー制の多くは外部からの借入による資金調達ではなく、社内借入金や社内資本金による本社からの内部借入による資金調達権限が与えられている。

*²¹ 西澤，前掲書，2000年，187頁。

このように、企業規模が拡大し組織形態が変化することによって、管理者に委譲される権限と責任の範囲も変化することから、それぞれの組織形態に応じて管理者の原価責任、利益責任、資金運用責任および資金調達責任を測定する業績評価指標が必要とされていることがわかる。

管理者の資金調達責任を測定するためには、社内資本金制度を導入することが必要である。それと同時に、管理者の資金調達責任および資金運用責任を測定するために必要な情報を提供するため、セグメントごとにセグメント貸借対照表を作成することが必要となる。

4. セグメント貸借対照表と管理可能性

(1) セグメント貸借対照表の意義

利益センターとしての役割を持つ事業部制組織では、組織や管理者の業績を測定するためにセグメント損益計算書を作成する。しかし、損益計算書によって示される項目は当該期間にそのセグメントで発生した収益、原価、利益の金額である。言い換えると、セグメント損益計算書に示されるのは管理者の原価責任や収益責任、利益責任を測定するために必要な情報に限られてしまう。

そこで、カンパニー制組織のようにセグメントの管理者によって投資管理や資金管理が行われる場合には、それぞれのセグメントごとに損益計算書だけでなく貸借対照表も作成し、管理者の資金運用責任と資金調達責任を測定するために有用な情報を示す必要がある。

図4-1は、一般的なセグメント貸借対照表の形式を示している。セグメント貸借対照表は、当該セグメントのある一定時点における財政状態を示すとともに、セグメントの管理者に対する資金運用責任や資金調達責任を測定するために必要な情報を提供することを目的として作成される。

投下資本とそれに必要な資金調達手段に対する管理者の責任を測定することは、セグメント貸借対照表を作成する重要な目的の1つである。しかし日本では、日本型事業部制組織に見られるように、管理者に対して長期的な意思決定権限が委譲されていなかったこともあり、資金調達手段である貸借対照表の貸

方に焦点を当てた研究は数多く見られるが、投下資本を示す貸借対照表の借方に焦点を当てた研究はあまり見られない。そこで、カンパニー制組織のように管理者に長期的な投資意思決定権限や資金管理権限が委譲されている場合には、管理者の資金運用責任および資金調達責任を適切に評価しなくてはならない。そして、セグメント管理者の投資業績と資金管理業績を測定する上で有用となる情報を提供するためには、資金運用責任を示す貸借対照表の借方と資金調達責任を示す貸借対照表の貸方の両方に焦点を当てたセグメント貸借対照表の形式を作成する必要がある。

図4-1 セグメント貸借対照表の形式

| | |
|-----------|-----------|
| セグメント流動資産 | セグメント流動負債 |
| 現金・預金 | 借入金・未払金 |
| 売掛金 | 引当金 |
| 棚卸資産 | 社内借入金 |
| セグメント固定資産 | 社内資本金 |
| 有形固定資産 | 留保利益額 |
| 関係会社投資 | |

出典：小倉昇「事業部制管理会計の新しい流れ—社内資本金制度とカンパニー制—」『JICPAジャーナル』第8巻，第1号，1996年，70頁に基づき筆者作成。

(2) 日本とアメリカにおけるセグメント貸借対照表での視点の相違

セグメント貸借対照表に対する企業の考え方は、日本とアメリカでは大きく異なっている。渡辺氏は、日本企業とアメリカ企業のセグメント貸借対照表の存在意義に対する考え方の相違について次のように述べている。

「…米国の代表的なインベストメント・センター企業では、本社から事業部への投下資本に対する事業部長の責任を、B/Sの借方項目である投下資産額でとらえることが多い…のに対して、日本の代表的企業には、事業部への投下資本の源泉側に注意を向けて、社内資本金、社内借入金、留保利

益といったように分類している例が少なくない。」*²²

この記述からもわかるように、日本の企業では特にセグメント貸借対照表の貸方に着目し、資金の調達側面に焦点が当てられている。それに対し、アメリカの企業ではセグメント貸借対照表の借方、すなわち資金の運用側面に焦点が当てられている。言い換えると、同じセグメント貸借対照表であっても日本の企業とアメリカの企業ではその利用方法と焦点の当て方に大きな相違が見られる。

このことは次の点からも明らかである。アメリカでの管理者の業績評価に対する視点について、Anthony and Govindarajanは次のように述べている。

「一般にビジネス・ユニットの管理者には2つの業績目標がある。1つは、彼らの支配下にある資源から十分な利益（Profits）を生み出すことである。2つ目は、投資が十分なリターン（Return）を生み出すときのみ、追加的な資源を投資することである。」*²³

この記述からも、アメリカの企業では管理者が投下資本とそれによる利益の獲得に主眼を置くことを要求されていることがわかる。言い換えると、資金の運用側面である貸借対照表の借方に重点が置かれていると言える。

これらのことから、投資センターの役割を持つアメリカ型事業部制組織では管理者の業績測定のために、セグメント貸借対照表の借方に示される資金の運用側面と利益との関係に重点が置かれていることがわかる。逆に言えば、貸借対照表の貸方にはそれほど大きな重点が置かれていないと考えることもできる。反対に日本では、カンパニー制組織で作成されるセグメント貸借対照表にも見られるように、貸借対照表の貸方である資金の調達側面に焦点が当てられ、貸借対照表の借方である資金の運用側面には貸方の調達側面ほど重点が置かれていないと考えることができる。このことを表にまとめると、表4-1のように表すことができる。

*²² 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，第4号，1996年，78頁。

*²³ Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan, *Management Control Systems*, 12th ed., McGraw-Hill, 2006, p. 271.

表4-1 セグメント貸借対照表における視点の違い

| | アメリカ型事業部制組織 | カンパニー制組織 |
|----------|-------------|----------|
| 焦点 | 資金の運用的側面 | 資金の調達の側面 |
| 貸借対照表の視点 | 借方重視 | 貸方重視 |

(3) セグメント貸借対照表における管理可能性と跡付可能性

管理者の業績を正確に測定するためには、管理可能性の概念に基づいて金額を区分し、管理者の管理可能な金額によって管理者の業績を評価することが重要である。それと同時に、セグメントとしての業績を測定するという観点から、跡付可能性に基づいてセグメント貸借対照表を作成することが必要となる。

セグメント貸借対照表では、流動資産や流動負債を当該セグメントごとに把握することができるため、セグメント貸借対照表に示される流動資産および固定資産、流動負債は、それぞれのセグメントに対する跡付可能性に基づいて区分され表示される。すなわち、従来のセグメント貸借対照表の形式を用いるとセグメントの業績を測定することができる。

このように、従来のセグメント貸借対照表では当該セグメントの財政状態を示すことを主目的としており、前述のようにセグメントへの跡付可能性の観点から作成されていた。しかしその結果、セグメント貸借対照表によって組織の業績を測定するという目的は満たされているものの、管理者の適切な業績を測定するツールとしては不適切なものであった。言い換えると、管理者の適切な業績評価という側面があまり重要視されてこなかった。

そこで管理者の適切な業績を測定するためには、責任会計の観点から管理可能性の概念と関連づけて考察することが重要となる。すなわち、管理者の業績を管理者の管理可能な金額に基づいて評価することによって、当該管理者の適切な業績を測定することが可能となる。その結果、管理者の業績向上に向けた動機づけが行われることとなり、最終的に企業全体の業績を向上させることにもつながると考えられる。そのためには、管理可能性の概念を組み込んだセグメント貸借対照表を作成することが望ましい。

これらの点を満たすため、ここでは管理者の業績評価指標としてセグメント

貸借対照表を利用することができるように、管理可能性の概念を貸借対照表に組み込み、資産を管理可能資産と管理不能資産に、また負債を管理可能負債と管理不能負債に区分したセグメント貸借対照表の作成を試みる。その結果、セグメント管理者の管理可能な責任領域が明確となり、トップ・マネジメントはセグメント管理者の管理可能な金額をセグメント貸借対照表から容易に把握することが可能となる。そして、セグメント管理者の資金運用責任や資金調達責任の評価に必要な情報を、セグメント貸借対照表から容易に得ることができる。

5. 管理可能性に基づいたセグメント貸借対照表の構築

(1) カンパニー制組織でのセグメント貸借対照表の重要性

管理者の業績を正確に測定するためには、管理者の権限と責任の観点から管理者にとって管理可能な金額で業績を評価することが重要となる。しかし、セグメント貸借対照表のこれまでの目的はセグメント内の財政状態を把握することであり、管理者の適切な業績を測定するための業績評価指標としては不十分な形式であった。

西澤氏は、カンパニー貸借対照表を作成するために必要な前提条件の1つとして次の点を挙げている。

「運転資本計算制度…流動資産（本社預金を含む）と流動負債（本社借入金を含む）は、カンパニーごとに把握できるので、カンパニーは両者の差額である正味運転資本について第一次的な管理責任を負っている。」^{*24}

この記述からもわかるように、たとえばカンパニー制組織では、流動資産や流動負債をそれぞれのカンパニーごとに把握することができる。すなわち、セグメント貸借対照表に示されている流動資産および固定資産、流動負債などは、それぞれのセグメントに対する跡付可能性に基づいて区分し表示されていることを意味している。しかし、管理者の権限と責任の観点に立ち管理可能性に基づいて区分されているわけではなく、管理者の業績評価に有用な情報を示すこ

^{*24} 西澤，前掲書，2000年，175頁。

とは目的としていないと考えることができる。

そこで、管理者の業績評価に有用な情報を提供するセグメント貸借対照表の形式を構築するため、管理可能性の概念をセグメント貸借対照表に組み込み、セグメントに跡づけられた資産を管理可能資産と管理不能資産に、また負債を管理可能負債と管理不能負債にそれぞれ区分したセグメント貸借対照表を構築する。その結果、トップ・マネジメントはセグメント管理者の権限と責任に応じた適切な業績を、セグメント貸借対照表から容易に把握することが可能になる。またセグメントの管理者も、委譲された権限に応じた責任と業績が測定されることから、モチベーションを高めることができる。

(2) 管理可能性に基づいたセグメント貸借対照表の構築

図5-1は、管理可能性の概念を組み込んだ新たなセグメント貸借対照表の形式である。従来のセグメント貸借対照表では、たとえばセグメントの資産は跡付可能性に基づいてそれぞれのセグメントごとに跡づけられ、流動性配列によってセグメント流動資産とセグメント固定資産に区分され示されていた。しかし管理可能性による区分は行われていなかったため、セグメント流動資産お

図5-1 管理可能性の概念を組み入れたセグメント貸借対照表の形式

| 【資 産 の 部】 | 【負債・純資産の部】 |
|---------------------------------|--|
| 管理可能セグメント流動資産 現金・預金 棚卸資産 | 管理可能セグメント流動負債 製品保証引当金 管理不能セグメント流動負債 買掛金 |
| 管理不能セグメント流動資産 現金・預金 売掛金 | 社内借入金 |
| 管理可能セグメント固定資産 設備 | 社内資本金 |
| 管理不能セグメント固定資産 設備 建物 土地 | 留保利益 |

よびセグメント固定資産の金額について、管理者にとって管理可能な金額と管理不能な金額が明確に区分されていなかった。そのため、セグメントの管理者に対する正確な業績測定のために必要な情報を提供することができなかった。

図5-1に示す管理可能性の概念を組み込んだ新たなセグメント貸借対照表では、資産であれば各セグメントに跡づけられる金額を流動性配列に基づいて流動資産と固定資産に区分し、さらに跡づけられた流動資産および固定資産を、管理者に委譲された権限と責任の観点から管理可能な金額と管理不能な金額に区分して示してある。

流動負債についても同様に、管理可能性の概念に基づいて管理者の管理可能な金額と管理不能な金額に区分して示してある。その結果、セグメントに対する跡付可能性に基づいたセグメント自体の業績と、管理者の管理可能性に基づいた管理者の業績をそれぞれ明確に示すことができる新たなセグメント貸借対照表を構築することが可能となる。そしてこのことは、セグメントおよび管理者の正確な業績測定を行うことにつながり、セグメントや管理者に対する組織全体への貢献度の明示や動機づけの明確化など、さまざまな点で新たな有用性を見いだすことができる。

(3) 管理可能性に基づいたセグメント貸借対照表の機能

① 管理可能性に基づくセグメント流動資産の区分

最初に区分される項目は管理可能セグメント流動資産である。管理可能セグメント流動資産は、セグメントの管理者がその金額に対して影響を与えることができる跡付可能流動資産が含まれる。たとえば管理者にとって管理可能な現金・預金や棚卸資産が挙げられる。これらの項目は、管理者の管理の下で金額が決定される、管理者にとって管理可能な資産額である。

次に区分されるのは管理不能セグメント流動資産である。管理不能セグメント流動資産には、セグメントの管理者が自らの権限で決定することのできない跡付可能流動資産が含まれる。たとえば、本社で集中管理されているため管理者に意思決定権限のない現金・預金や売掛金などは、管理者にとって管理不能な資産項目であることから管理不能セグメント流動資産となる。

前述のように、管理者に委譲される権限と責任の範囲は企業によって異なることから、管理者にとって管理可能な項目も企業によってさまざまである。そのため、たとえば現金・預金を管理可能な流動資産として認識する企業もあれば、管理不能な流動資産として認識する企業もある。現金・預金の管理可能性について、小倉氏は次のように述べている。

「第1に、資産項目のトップに現金・預金が計上されているが、一般の事業部にとって、これは名目的なものにすぎない。と言うのは、資金管理の権限（資金の調達と事業目的以外への余剰資金の運用）は本社の財務部又は経理部に集約されているのが普通であって、したがって、事業部の運営に必要な最小の現金・預金を事業部が持つことはあるが、その有高は大きく変動しないからである。一部の会社では、事業部の資産から現金・預金の項目を排除しているところもある。」^{*25}

この記述から、小倉氏は現金・預金を多くの場合ではセグメント管理者の管理不能な項目であると考えていることがわかる。しかしその反面で、現金・預金を貸借対照表上で区分表示することについては言及していない。つまり、セグメント貸借対照表を管理者の業績評価ツールとして位置づけていないと考えることができる。

上述の場合、管理者の業績を測定する上で当該セグメントの運営に必要な現金・預金とそうでない余剰の現金・預金は、管理可能性の観点から明確に区分すべきである。すなわち、当該セグメントの運営に必要な現金・預金は管理者の影響力が及ぶ範囲であり、管理可能な金額である。それに対して余剰の現金・預金は管理者が影響を与えることのできない金額であり、管理不能な金額であると考えていることができる。それらを貸借対照表上で明確に区分して表示することによって、管理者に帰属する責任と組織全体に帰属する責任を明確にすることができる。

またカンパニー制組織のように、管理者に利益処分権の権限が委譲されていることもある。その場合、カンパニーの管理者が余剰の現金・預金に対しても影

*25 小倉，前掲論文，1996年，70頁。

響を及ぼすことができると考えられる。そのため、余剰の現金・預金についても管理者が影響を及ぼすことのできる管理可能な流動資産として区分する。

売掛金の場合、たとえば顧客への製品の販売は管理者の管理下で行われているとしても、売掛金の回収は本社が一括して行うという場合も考えられる。その場合では、売掛金の回収に対する権限が管理者に委譲されていないことから、売掛金はセグメントの管理者にとって管理不能な金額と考えることができる。そして、責任会計の見地から売掛金を管理不能な流動資産に分類し、管理者の業績評価指標からは除外すべきである。

② 管理可能性に基づくセグメント固定資産の区分

(ア) 管理可能性による固定資産の分類

セグメント固定資産の場合、管理者に委譲された投資意思決定権限の範囲によって、管理者が影響を与えることが可能な資産とそうでない資産を区分することができる。管理者の投資意思決定によって発生し、管理者がその金額に影響を与えることができる固定資産については、管理者の管理可能な金額として認識することができる。そのため、セグメント貸借対照表では管理可能な固定資産として計上する。

またセグメント管理者に委譲された意思決定権限の範囲を越えており、管理者よりも上流組織で意思決定が行われた結果発生した固定資産については、管理者がその金額に影響を与えることができないことから、管理者にとって管理不能な固定資産として認識することができる。

たとえば管理可能セグメント固定資産には、管理者に委譲された意思決定権限の範囲において、管理者が業務の遂行に必要な設備を購入した結果発生した投下資本などが含まれる。また管理不能セグメント固定資産には、管理者に意思決定権限が委譲されていないが、セグメントに跡づけられる固定資産である土地や建物が挙げられる。あるいは管理者に委譲された意思決定権限の範囲を越えて、本社のトップ・マネジメントの意思決定によって導入が行われた高額の機械設備なども含まれる。

(イ) 管理可能投資額による業績評価指標

管理者の適切な資金運用責任を測定するためには、セグメント貸借対照表の借方に示された投下資本を管理者にとって管理可能な部分と管理不能な部分に区分して表示することが望ましい。そのためにはセグメント貸借対照表に管理可能性の概念を組み入れ、管理者にとって管理可能な投下資本を明示する必要がある。

管理者の業績を管理可能な金額で測定すべきという考え方は、岡本氏の次の記述からも明らかである。岡本氏は、セグメント管理者の業績測定における注意点として以下の点を示している。

「事業部長の業績測定は、(イ)その事業部について設定された予算と実績との比較というかたちで行われるべきであり、(ロ)収益、費用および投資額の会計処理において指導的な役割を果たす概念は、事業部長にとっての管理可能性 (controllability) である。」*26

さらに岡本氏は、セグメント管理者の業績評価尺度として管理可能営業利益、管理可能投下資本利益率、税引前管理可能残余利益の3つを挙げ、管理可能投下資本利益率および税引前管理可能残余利益を求める計算式を明示している。*27

$$\text{管理可能投下資本利益率} = \frac{\text{管理可能営業利益}}{\text{管理可能投資額}} \times 100$$

$$\text{税引前管理可能残余利益} = \text{管理可能営業利益} - \text{管理可能投資額} \times \text{資本コスト率}$$

ここで示されている管理可能投資額は、「その事業部に個別的に跡づけられる資産の合計から、事業部長にとって管理不能な資産額を差し引くことにより計算」*28することができる。すなわち、セグメント貸借対照表の借方に示される資産の金額を管理可能性に基づいて管理可能な資産と管理不能な資産に区分することで、セグメントの管理者に対する資金運用責任を管理可能な資産額を用いて適切に評価することができることを表している。

*26 岡本清『原価計算〔六訂版〕』国元書房，2000年，663頁。

*27 前掲書，666-667頁。

*28 前掲書，670頁。

このように、管理可能性の概念を組み込んだセグメント貸借対照表を作成することによって、セグメントの管理者の責任領域を明確に示すことにもなり、管理可能ROIや管理可能RIを算出することで管理者の業績を正確に測定することが可能となる。

③ 管理可能性に基づくセグメント流動負債の区分

上述のように、資金の運用的側面であるセグメント貸借対照表の借方に管理可能性の概念を組み入れることによって、管理者が管理可能な資産額と管理不能な資産額を明確に区分して示すことができる。その結果、管理者の有する資金運用責任を適切に測定することが可能となる。

同様に、セグメントに跡付可能な負債項目に対しても管理可能性の概念を組み入れることが可能である。たとえば買掛金の場合、顧客からの製品あるいは部品の仕入は管理者の権限の下で行われていても、買掛金の支払いに関しては本社が一括して行っている場合がある。その場合、買掛金の支払いについて管理者は権限を有していないことから、買掛金の金額に影響を与えることができない。そのため、買掛金は管理者にとって管理不能な金額として区分される。

また、そのセグメントで製造され販売された製品に関連して発生する製品保証引当金などは、製造および販売に関して権限と責任を有しているセグメントの管理者によって引当金が設定されることが一般的である。それらはセグメントの管理者が影響を与えることができる金額であることから、管理可能な流動負債として認識する。

(4) 管理可能性を組み込んだセグメント貸借対照表の有用性

管理可能資産と管理不能資産を区分して示すことは、トップ・マネジメントに対してセグメントと管理者の業績に関する適切な情報を提供する。ROIの場合、これまでは管理者の業績測定とセグメントの業績測定には同じROIの数値が用いられていたが、組織の業績評価指標と管理者の業績評価指標を区分しなければ管理者の正確な業績は測定できない。そこで、管理可能固定資産と管理不能固定資産を区分したセグメント貸借対照表を作成することで、管理者の業

績を示す管理可能ROIには管理可能固定資産を、またセグメントの業績を示すROIには固定資産総額を用いてそれぞれ容易に算出することができる。

それだけでなく、新たなセグメント貸借対照表では管理可能流動資産や管理不能流動負債も明確に示されている。そこで、管理可能流動比率や管理可能当座比率などの短期財務安全性、および管理可能固定比率などの長期財務安全性を測定することも可能となる。

たとえば前述のように、売掛金の回収を本社で一括して行っているため管理者が売掛金の金額に対して影響を与えることができない場合、通常の流動比率や当座比率を用いると管理者にとって管理不能な金額が含まれてしまい、管理者の権限と責任の範囲による適切な短期債務返済能力はわからない。管理可能流動比率および管理可能当座比率を算出することは、管理者が管理可能な流動資産でどの程度の管理可能流動負債を賄うことができるかを示しており、管理者の適切な業績としての短期債務返済能力を測定することができる。その結果、管理者はこれまでのセグメント貸借対照表を用いた流動比率や当座比率で業績を測定される場合と比べ、比率を改善しようとする意欲も強くなり、結果的に企業全体の短期的債務返済能力を高めることにもつながる。

また管理可能固定比率は、管理者が影響を及ぼすことのできる金額を用いた長期的な資金管理能力を表すことから、管理者に委譲された権限に対応した資金調達責任および資金運用責任の適切な評価が行われることになる。また、管理者の長期的な資金繰り能力を養うことにもなるため、能力のある管理者の育成にも有用な結果をもたらすことができる。

このように、管理可能性に基づく財務安全性指標は管理者の適切な資金運用責任や資金調達責任を測定するだけでなく、達成可能な短期的目標および長期的目標の設定や管理者の動機づけ、管理者のスキルアップなどにも有用である。そして管理可能性に基づいたセグメント貸借対照表は、トップ・マネジメントに対する管理者の適切な業績評価指標としてだけでなく、管理者の動機づけやスキルアップ、あるいは組織全体との目標整合性の観点からも有用な情報を提供する。

6. おわりに

業績評価尺度は、管理者に対して委譲された権限と責任の範囲によって大きく影響される。アメリカ型事業部制組織のように、事業部制組織は本来は投資センターとして位置づけられ、管理者は投資責任を有している。しかし日本型事業部制組織では、管理者は利益責任までしか有していなかった。

その後、資金需要の高まりから日本型事業部制組織でも管理者に資金管理権限が委譲され、利益センターでありながら資金管理責任を持つ自立的日本型事業部制組織が現れるようになった。また最近では、カンパニー制組織のように投資意思決定権限や資金調達権限を管理者に委譲した組織が現れた。

自立的日本型事業部制組織やカンパニー制組織では、管理者の資金管理責任を測定する必要があることから、セグメント損益計算書だけでなくセグメント貸借対照表も必要とされた。そこでこれまでの研究を検討すると、社内資本金や社内金利を中心とした資金の調達の側面であるセグメント貸借対照表の貸方に焦点が当てられており、資金の運用的側面を示すセグメント貸借対照表の借方については重要視されてこなかった。

そこで本論文では、セグメント貸借対照表の借方にも焦点を当て、管理者の適切な業績を示す新たなセグメント貸借対照表の構築を試みた。具体的には、跡付可能性に基づいて示されている従来のセグメント貸借対照表について、さらに管理可能性の観点から管理可能資産と管理不能資産、管理可能負債と管理不能負債を明確に区分することで、管理者にとって管理可能な貸借対照表項目を明確に示した新たなセグメント貸借対照表を構築した。その結果、管理可能ROIや管理可能RIだけでなく、管理可能流動比率や管理可能固定比率など、管理者の適切な業績を測定するために必要な情報を提供することができる。また、トップ・マネジメントによる管理者の適切な業績評価をはじめ、管理者の動機づけやスキルアップ、将来的な成長性の観点からも高い有用性をもたらすことができる。

しかし本稿で示した管理可能性に基づくセグメント貸借対照表には問題点も存在する。たとえば、管理可能性で明確に区分できない資産の取扱いを挙げる

ことができる。すべての資産が管理可能性に基づいて明確に区分できるわけではなく、なかには管理可能資産と管理不能資産を明確に区分できない資産も存在する。また、共通資産のように複数の管理者が影響力を持っている場合もある。そのとき、それらの金額をどのように区分することが望ましいのか、そしてどのように管理者の業績評価に反映させるのかについては、今後さらに検討する必要がある。

このように、セグメント貸借対照表に関する研究には問題点やまだ研究の余地が残されている領域も数多く存在する。また、共通資産の取り扱いについてや実務における有用性など、未解決の研究課題も数多く残されている。これらの問題については今後さらに研究を進めていく必要がある。

〈参考文献〉

1. Ailman, Harry B., "Basic Organizational Planning to Tie in with Responsibility Accounting," *N. A. C. A. Bulletin*, Vol. 31, No. 9, 1950, pp. 1107-1117.
2. Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan, *Management Control Systems, 12th ed.*, McGraw-Hill, 2006.
3. Higgins, John A., "Responsibility Accounting," *The Arthur Andersen Chronicle*, Vol. 12, No. 2, 1952, pp. 93-113.
4. Horngren, Charles T., Srikant M. Datar and George Foster, *Cost Accounting : A Managerial Emphasis*, 12th ed., Prentice Hall Inc., 2006.
5. 浅田孝幸, 頼誠, 鈴木研一, 中川優, 佐々木郁子『管理会計・入門〔新版〕』有斐閣アルマ, 2005年。
6. 占部都美『事業部制と利益管理』白桃書房, 1969年。
7. 岡本清『原価計算〔六訂版〕』国元書房, 2000年。
8. 岡本清, 廣本敏郎, 尾畑裕, 挽文子『管理会計』中央経済社, 2003年。
9. 小川洵「社内資本金制度導入の意義」『産業経理』第29巻, 第11号, 1969年, 29-34頁。
10. 小倉昇「資本コスト管理の観点から見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, 第1号, 1995年, 55-66頁。
11. 小倉昇「事業部制管理会計の新しい流れ—社内資本金制度とカンパニー制—」『JICPA ジャーナル』第8巻, 第1号, 1996年, 69-75頁。
12. 木村幾也「『社内カンパニー制に関する実態調査にみる』社内カンパニー制の経営組織と経営情報〈1〉」『旬刊経理情報』第920号, 2000年, 50-54頁。

13. 木村幾也『社内カンパニー制に関する実態調査にみる』社内カンパニー制の経営組織と経営情報〈3〉『旬刊経理情報』第922号，2000年，52－55頁。
14. 櫻井通晴，鳥居宏史監訳『事業部制の業績評価』東洋経済新報社，2005年。
(Solomons, David, *Divisional Performance : Measurement and Control*, Financial Executives Research Foundation, 1965.)
15. 田中隆雄『管理会計の知見 [第二版]』森山書店，2002年。
16. 谷武幸『事業部業績管理会計』千倉書房，1976年。
17. 谷武幸『事業部業績管理会計の基礎』国元書房，1983年。
18. 谷武幸『事業部業績の測定と管理』税務経理協会，1987年。
19. 西澤脩「社内資本金制度と社内金利制度」『産業経理』第30巻，第9号，1970年，95－101頁。
20. 西澤脩『本社費・金利の会計と管理』白桃書房，1989年。
21. 西澤脩『新版 分社経営の管理会計—持株会社・カンパニー制等の経営・会計指針』中央経済社，2000年。
22. 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，第2号，1996年，43－52頁。
23. 伏見多美雄，渡辺康夫「マネジメント・コントロール・システムとしての事業部制とカンパニー制」『慶應経営論集』第13巻，第1号，1995年a，49－74頁。
24. 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，第4号，1995年b，2－11頁。
25. 南龍久『現代企業の経営組織』白桃書房，1990年。
26. 吉川武男「事業部制」『会計学研究』日本大学商学部会計学研究所，第8号，1996年，123－130頁。
27. 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，第4号，1996年，78－86頁。

