

## 社内資本金制度と社内金利制度

－責任会計論の観点から－

望月 信幸

### 1. はじめに

近年では、2008年のバブル崩壊以降、経済状況の長期的な停滞の影響もあり、企業の規模とは関係なく、組織内に存在するセグメントの自律化がより一層進んでいる。従来は、多くの企業において、組織のトップがすべての事項に対し直接的な権限を有しており、各セグメントは業務の遂行機能が委譲されるに過ぎなかった。すなわち、トップダウンの組織運営を行っている企業が数多く存在していた。

それに対し近年では、アメーバ経営やミニプロフィットセンターなど、組織のトップからだけでなく、各セグメントが自律的に業務を遂行していく組織形態が増えてきている。この点について、たとえば横田（2009）は次のように述べている。

「20世紀から21世紀にかけて、企業を取り巻く環境は、激動の域を超して、断続的な変化ともいえるような大きな変化を遂げてきた。企業は、この変化に対して経営の柔軟性と意思決定の迅速化が生き残りのためのキーと

なっている。そのため、組織のフラット化、組織のネットワーク化、日本においては成果主義の台頭など、より現場に近い人々に従来よりも意思決定権を付与し、責任を課す施策により、個人と組織の自律化を促すことでこれを克服しようとしている。」\*<sup>1</sup>

このように、企業の各セグメントにおける自律化が進むことによって、セグメントに対する組織業績および管理者個人の業績を測定する業績評価指標、および責任の認識範囲に大きな変化がもたらされている。

各セグメントの組織業績および管理者業績を測定するための業績評価指標については、これまでも様々な研究が進められている。たとえば、ミニプロフィールセンターについては、三矢（2003）をはじめとして多くの研究が行われており、京セラのアメーバ経営を中心にその解明が行われている。

また、カンパニー制組織などのセグメント規模が大きな組織に対する業績評価ツールとして、社内資本金制度や社内金利制度が多く用いられている。社内資本金制度や社内金利制度については、1960年代から1990年代にかけて多くの研究が行われてきた。しかし、2000年前後を境として、社内資本金制度や社内金利制度に関する研究はほとんど進んでいないように思われる。だが、特に社内金利制度は、現在でも利用している企業が多く、セグメントの業績評価を責任会計論の観点から考察する上で、社内資本金制度と社内金利制度を検討することは必要不可欠な論点だと考えられる。

そこで本論文では、社内資本金制度と社内金利制度に焦点を当て、それらの業績評価ツールを責任会計論の観点から考察することを目的としている。具体的には、社内資本金制度と社内金利制度の特徴を整理した上で、セグメント管

---

\*<sup>1</sup> 横田絵理（2009）「組織の自律化におけるマネジメント・コントロールの役割—自己組織化の概念からの考察」廣本敏郎編『自律的組織の経営システム—日本的経営の叡智』森山書店，p. 39.

理者に対し委譲された権限および責任の観点から、両者に求められる役割の違い、および責任会計論における位置づけについて検討する。

## 2. 社内資本金制度の特徴

### 2.1. 社内資本金の誕生

社内資本金制度とは、「事業部別に資本金を設定し、事業部にたいして、社内金利、本社への配当金および税金支払後の利益の留保を認める制度」\*<sup>2</sup>である。社内資本金制度そのものは、米国ではなく日本において誕生した制度である。古くは戦前の三菱合資が、また戦後では、1954年に松下電器産業（現：Panasonic）が導入することによって、業績管理ツールの1つとして発展を遂げることとなった。

松下電器産業が社内資本金制度を導入した当時の日本では、国際的な収支バランスの悪化からデフレ政策が行われたことによって、景気が悪化する一方であった。そのことは、松下電器にも大きな影響を及ぼした。事業部制採用による再建計画が順調に進んだことで売上高が増加傾向にあったが、財政状態が大きく悪化したことから資金繰りを見直す必要があった。なぜなら、当時の「財務内容の主なもの、売上債権3ヶ月、棚卸資産は輸送事情・流通機構に起因するといえ2.2ヶ月、投資額34億円など必要資金100億円に対して、その80%に及ぶ支払債務44億円、借入金・社債・割引手形36億円をもって充当するといった状態」\*<sup>3</sup>となっていたからである。そのため、当時の松下電器は効果的な資

---

\*<sup>2</sup> 岡本清，廣本敏郎，尾畑裕，挽文子（2008）『管理会計（第2版）』中央経済社，p. 156.

\*<sup>3</sup> 井原豊昭（1998）「松下電器産業（株）に於ける『社内資本金制度』の導入と発展の史的考察」『第一経大論集』Vol. 28, No. 2・3, p. 10.

金管理が求められていた。

このように、松下電器において社内資本金制度が採用されるようになった当初のきっかけは、事業部における資金の調達源泉とその責任を明確にすることであった。この目的は、後にその他の企業において社内資本金制度が導入されるようになった際にも、企業の主要な導入目的の1つとして位置づけられていることから、これを機に、特に日本企業においては、セグメント管理者に対する資金管理責任を明確にすることが求められるようになったと言える。

## 2.2. 社内資本金の設定方法

セグメントごとに資本金を認識するためには、各セグメントに対し、何らかの形で社内資本金を設定しなくてはならない。そこで、社内資本金を設定するための方法として、①法定資本金を各セグメントに按分する方法、②必要とされる資金を本社から供与する方法、といった2つの方法が考えられる\*<sup>4</sup>。

### ① 法定資本金按分方式

法定資本金按分方式は、企業全体として有している資本金の額を、各セグメントに何からの基準で按分することによって社内資本金を認識する方式である。たとえばソニーでは、カンパニー制組織を導入した際の社内資本金の設定方法として、本社の資本金を分与する形で行われている\*<sup>5</sup>。

社内資本金の按分基準としては、セグメント単位の総資産を基準とする場合や、それまでに作成されているセグメント貸借対照表に基づいて、使用資本の割合で按分する場合、固定資産と棚卸資産を基準に按分する場合、あるいは全社の資本金を各セグメントの保有する固定資産の簿価で按分する場合など、企

---

\*<sup>4</sup> 周磊（1999）「社内資本金制度と社内金利制度に関する考察」『白鷺論叢』No. 31, p. 48.

\*<sup>5</sup> 西澤脩（2000）『新版 分社経営の管理会計』中央経済社, p. 152.

図表 2-1 事業部資本金の配分基準

配分基準	企業数	割合
事業部の総資産額をベース	13	34.2%
事業部の純資産額（総資産額－総負債額）をベース	9	23.7%
事業部の固定資産額をベース	13	34.2%
その他	3	7.9%
合計	38	100.0%

出典：佐藤（1995）, p. 31および p. 36に基づき筆者作成

業によって多様な按分方法が用いられている。

佐藤（1995）の調査によると、社内資本金制度採用時における事業部資本金の配分基準とその利用割合は図表 2-1 のようになっている。この図表を見ると、社内資本金を導入する企業によって配分基準はまちまちであるが、事業部の総資産および固定資産をベースとして配分している企業がやや多い傾向となっていることがわかる。

## ② 必要資金供与方式

必要資金供与方式は、各セグメントが必要とする資金を本社が供与し、その資金を社内資本金として認識する方式である。この場合、セグメントの見積貸借対照表における総資産から引当金や留保利益などの金額を差し引くことで、当該セグメントにおける資金の不足額を把握し、それを社内資本金として各セグメントに供与することとなる。

必要資金供与方式では、各セグメントが每期必要な金額を社内資本金として供与することから、年度をまたいで社内資本金が連動しないことを意味している。言い換えると、前年度の業績の善し悪しが当年度の社内資本金に与える影響を抑えることができる。

### 2.3. 社内資本金制度の役割

社内資本金制度は、主として事業部制組織やカンパニー制組織において、資金管理責任を有する管理者の業績を測定するために用いられていることが多い。

小川（1969）によると、社内資本金制度を導入することによるメリットとして、次の7つの点を挙げている\*<sup>6</sup>。

- (1) 独立採算制への自覚をうながす
- (2) 金利意識を高める
- (3) 企業全体の管理効果を高める
- (4) 各事業部の業績が客観的に把握できる
- (5) 各事業部の業績を相互に比較できる
- (6) 各事業部の資金効率を高める
- (7) 事業部と他の企業との比較が可能となる

多くの企業では、社内資本金制度を導入することの主要な目的として、独立採算制への自覚を促す点が考えられている。社内資本金制度を導入することによって、資金に対する管理責任をセグメント管理者が有することとなり、結果的にセグメント管理者は、資金の運用だけではなく資金の調達に関する権限と責任も認識されることとなる。すなわち、セグメント管理者はセグメントにおける資金管理を効率的に行うことによって、独立採算による組織を合理的に運営し、セグメントと管理者の業績を向上させることができる。

2つ目に挙げられているのは、金利意識の高揚である。セグメント管理者が投資権限、すなわち資金の運用面に関する権限と責任を委譲されている場合、投資とそれによる成果としての利益に焦点を当てて、意思決定が行われることとなる。このことは言い換えると、資金の運用面にのみ意識が集中し、資金の調達面に対する意識が薄まってしまうことを意味している。そこで、社内資本

---

\*<sup>6</sup> 小川洌（1969）「社内資本金制度導入の意義」『産業経理』Vol. 29, No. 11, p. 31.

金制度を導入すると、セグメント管理者の金利意識が高まり、資金の調達面における資金管理にも注意を向けさせることが可能となる。

このように、社内資本金制度を導入することは、事業部長などのセグメント管理者に対する資金管理能力を育成することの一助となり、それは結果的にセグメントの独立採算をうながすためのステップとなる。

### 3. 社内金利制度の特徴

社内金利制度は、本社から各セグメントへと資本を投下する際に、投下資本に対し一定の金利を課す制度であり、課された社内金利は、各セグメントの事業部利益から控除されることとなる。実際に、本社とセグメントの間で現金のやりとりが行われるわけではないことから、社内金利として課された金額は全社的な財務諸表には計上されないが、各セグメントの財務諸表には計上される。社内金利制度を採用することによって、セグメントの使用資本を効率的に利用することを促すとともに、セグメント管理者の適切な業績を測定するための業績評価ツールとして用いることができる。

挽（1996a）によると、社内金利制度の誕生期である1950年から1964年における、社内金利制度の導入目的を次のように述べている。

「この時代、企業間信用の膨張および過剰生産による在庫の増大などにより、企業の資金繰りは厳しいものであった。…このような背景から、最も早い企業では1950年事業部制採用と同時に、資金管理目的のために金利制度を導入している。」\*7

このことからわかるように、社内金利制度は社内資本金制度と同様、1950年代に資金管理目的を意図して考案された制度である。

---

\*7 挽文子（1996a）「社内金利制度の発展と事業部 B/S」『会計』Vol. 150, No. 5, pp. 89-90.

図表2-2 社内金利の内容

設問A：負債についてのみ表面金利を徴収

設問B：負債についてのみ実質金利を徴収

設問C：業績評価にあたってのみ資本コストを計上

設問 \ 回答	業種別分類		規模別分類		総回答会社
	製造業	非製造業	一部上場	その他	
A	32.1%	29.2%	29.7%	38.5%	31.2%
B	34.0%	25.0%	32.8%	23.1%	31.2%
C	35.8%	45.8%	39.1%	38.5%	39.0%
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

注1：総回答数：77社

注2：端数処理の関係により合計が100%ではない

出典：西澤（1995），p. 245より一部修正。

社内金利を徴収するにあたり、社内金利率を設定する必要がある。社内金利率とは、社内金利として用いられる金利のことを指す。社内金利の利率については、企業によって異なるが、多くの企業では法規または約款により明示されており、各企業で利率はほぼ一定となっている\*<sup>8</sup>。

西澤（1995）の調査によると、本社が徴収している金利の内容は図表2-2の通りである。

この調査結果からもわかるように、特に非製造業においては、業績評価に対して資本コストを用いている傾向が強く、また規模が大きな企業ほど、業績評価に資本コストを用いていることがわかる。

---

\*<sup>8</sup> 西澤脩（1989）『本社費・金利の会計と管理』白桃書房，p. 253。

#### 4. 社内資本金制度と社内金利制度の違い

社内資本金制度と社内金利制度は、どちらも各セグメント管理者に対する資金管理責任を認識することが目的とされている。しかし、社内資本金制度と社内金利制度には大きな違いも存在する。

社内資本金制度と社内金利制度は、どちらも同時に導入しなくてはならないというわけではない。実際、社内資本金制度は採用していないが、社内金利制度は採用しているという企業も多く存在している。このことは、図表3-1を見ても明らかである。

図表3-1を見ると、各業種において、社内金利制度を採用している企業の数よりも社内資本金制度を利用している企業の数が少なくなっている。たとえば鉱業では、社内金利制度は利用しているが社内資本金制度は利用していない。このことは、社内資本金制度の利用と社内金利制度の利用が連動していないことを意味している。

社内資本金制度を導入していない企業であっても、当該セグメントが投資センターとしての機能を有しているのであれば、社内資本金制度が導入されていない場合であっても、セグメント固有の資産に対して資本コストが課されることとなる。そのため、結果的には資本コストをセグメント利益から控除した後の残余利益が、セグメントの業績評価尺度として用いられる。それに対し、社内資本金制度と社内金利制度の両方を導入している企業では、借入金や社内資本金といった資本の調達源泉別に金利を課すか、あるいは加重平均資本コストを用いて社内金利額を算出している\*<sup>9</sup>。

社内資本金制度を導入することによって、企業はセグメントごとに貸借対照

---

\*<sup>9</sup> 挽文字（1996b）「社内資本金制度の目的と機能」『原価計算研究』Vol. 20, No. 2, pp. 48-49.

図表3-1 社内金利制度と社内資本金制度の利用状況

	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），p. 142.

表を作成する必要が生じる。すなわち、企業は各セグメントに対し社内資本金を設定すると同時に、各セグメントに帰属する資産および負債を認識し、セグメント貸借対照表を作成する。

だが、社内金利制度を採用する場合には、セグメント固有の資産に対して一定の社内金利を課し、その金利分を損益計算書上においてセグメント利益から控除することでセグメントの業績を測定する。言い換えると、損益計算書上において金利負担分が計上されることから、各セグメントはセグメント損益計算書を作成しなくてはならない。しかしその反面で、セグメント貸借対照表を作

成する必要はない。

このように、社内資本金制度と社内金利制度では、セグメント貸借対照表の作成を必要とするか否かという大きな相違が見られる。そしてこの相違は、責任会計論の観点から重要な相違を意味している。

## 5. 社内資本金制度と責任会計

社内資本金制度を採用している企業では、責任会計論の観点からセグメント管理者に対するどのような業績を測定しようと考えているのであろうか。

社内資本金制度では、本社の資本金を各セグメントに配分するなどの方法により、各セグメントに対する社内資本金を認識することとなる。それはすなわち、各セグメントに対して資金管理に関する権限と責任を委譲することを意味している。

管理者は、社内資本金が配分されることによって、通常の独立した企業と同じようにセグメント独自の資金繰りを求められることになる。そこで、日常的業務および投資意思決定を遂行するにあたり、必要とされる資金の調達源泉について考え、最適な資金調達方法を模索することになる。

同時に、社内資本金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、各セグメントの管理者による資金調達の成果だけではなく、資金運用の成果としての流動資産ならびに固定資産が示される。これは、各セグメントの管理者が、委譲された資金管理権限を利用し、どのように効率的なセグメント業務の運営を行うのかについてを、適切に把握することも考慮されている。

セグメント貸借対照表では、各セグメントにおける財務状態を表している。それは言い換えると、各セグメントに対する資金の調達源泉と資金の運用実績が示されており、結果的に管理者による資金調達能力と資金の運用能力を表している。セグメント管理者は、自らの業績を高めるために効率的な資金調達を

行い、必要最小限の資金調達によって資金調達コストを削減しようとする。また、資金の運用実績を向上させるために適切な資産管理を行い、効果的な投資意思決定を遂行しようとする。そこでも、意思決定に必要な資金の調達方法についてセグメント管理者自身が思考し、もっとも合理的な資金の調達方法に基づいて必要な資金を獲得することが求められる。

このように、社内資本金制度を採用している企業においては、各セグメントを投資センターとして位置づけると同時に、各セグメント管理者に対し資金管理責任も委譲し、効率的な資金管理を促している。つまり、セグメント管理者に対する投資責任および資金管理責任の両方の業績を適切に測定するためには、各セグメントごとに社内資本金を設定し、セグメント貸借対照表に基づいた業績管理が有用であると言える。

## 6. 社内金利制度と責任会計

社内金利制度を導入している企業では、各セグメント管理者が業務を遂行するために必要な資金を本社から調達することになるが、その際、本社からの資金調達に対する責任を負うべく、借入金などに対し社内金利が課されることとなる。

社内資本金制度と同じように、社内金利制度においても、セグメント管理者に対する資金管理責任を認識することにその主眼が置かれている。しかし社内資本金制度とは異なり、社内金利制度ではセグメント独自の資本が認識されていない。このことはつまり、セグメントが獲得した利益の内部留保が認められていないことを意味する。

社内金利制度を導入することによって、各セグメントではセグメント損益計算書を作成する必要がある。そして、社内金利の負担額を損益計算書上に計上することによって、各セグメントの利益額から金利負担額を控除し、セグメン

ト管理者の業績にその結果を反映させることとなる。

日本では古くから、事業部制組織であったとしても、各事業部が投資センターとしてではなく、利益センターとして位置づけられている企業も数多く存在する。その反面で、社内資本金制度や社内金利制度を導入することによって、資金管理責任が測定されている企業もある。このことは、日本の事業部制組織が投資センターではなく、かといって利益センターでもなく、自立的日本型事業部制組織として、利益センターでありながらも資金管理責任を有していたと言える。<sup>\*10</sup>

このように考えると、社内金利制度を導入している企業においては、すべての企業で必ずしもセグメントが投資責任を有しているとは言えず、むしろ利益責任のみを有している企業も多く存在すると考えることができる。また、社内金利制度を導入している企業では、おそらく利益責任は委譲されていると考えられるが、投資責任が委譲されているとは必ずしも言い切ることができないであろう。

## 7. 今後の課題

本論文では、社内資本金制度と社内金利制度の役割と相違点について、責任会計論の観点から検討を行った。社内資本金制度については、多くの企業がセグメントに投資責任を委譲しているだけでなく、資金管理責任、すなわち資金の調達に関する権限と責任も委譲しているセグメントに対して活用される制度であり、社内資本金を組み込んだセグメント貸借対照表を作成することに

---

\*10 自立的日本型事業部制組織については拙稿の次の論文を参照されたい。

望月信幸 (2008) 「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」『アドミニストレーション』 Vol. 15, No. 1・2, pp. 105-137.

よって、セグメント管理者の業績を適切に測定することができる。

それに対し社内金利制度は、資金管理責任の中でも資金の調達に関する責任のみが認識されており、必ずしも投資責任が委譲されているとは言えない。さらに言えば、社内金利制度においては、社内金利が本社からの借入金などに対し課されることから、資金管理に関する権限が委譲されているのではなく、資金調達に関する責任が認識されていたに過ぎないと言える。

このように、社内資本金制度と社内金利制度では、責任会計論の見地からすると権限と責任の範囲に大きな相違が生じており、同じ資金管理責任の測定および認識を目的としていたとしても、両者には明確な違いがあることが明らかとなった。

本論文では、責任会計論から見た社内資本金制度と社内金利制度の相違についてを検討したに過ぎず、社内資本金制度および社内金利制度それぞれについて、責任会計論の見地からさらに深く検討することが今後の課題として残されている。また、本社費や共通費の配賦、振替価格などといった、責任会計論に古くから残されている課題との関連についても明らかとはなっていない。そのため、今後さらなる考察が必要である。

#### 【参考文献】

1. 井原豊昭(1998)「松下電器産業(株)に於ける『社内資本金制度』の導入と発展の史的考察」『第一経大論集』Vol. 28, No. 2・3, pp. 1-23.
2. 岡本清, 廣本敏郎, 尾畑裕, 挽文子(2008)『管理会計(第2版)』中央経済社.
3. 小川洸(1969)「社内資本金制度導入の意義」『産業経理』Vol. 29, No. 11, pp. 29-34.
4. 佐藤康男(1995)「日本企業の予算管理(Ⅱ)―実態調査と問題点―」『経営志林』Vol. 32, No. 2, pp. 25-39.
5. 周磊(1999)「社内資本金制度と社内金利制度に関する考察」『白鷺論叢』No. 31, pp. 39-59.
6. 谷武幸(1987)『事業部業績の測定と管理』税務経理協会.

7. 西澤脩（1989）『本社費・金利の会計と管理』白桃書房。
8. 西澤脩（1995）『日本企業の管理会計—主要229社の実態分析—』中央経済社。
9. 西澤脩（2000）『新版 分社経営の管理会計』中央経済社。
10. 挽文子（1996a）「社内金利制度の発展と事業部 B/S」『会計』 Vol. 150, No. 5, pp. 86-98.
11. 挽文子（1996b）「社内資本金制度の目的と機能」『原価計算研究』 Vol. 20, No. 2, pp. 43-52.
12. 三浦克人（2001）「社内資本金制度の目的と機能の検証」『経営分析研究』 No. 17, pp. 92-98.
13. 三浦克人（2007）「社内資本金制度への視角」『商経論叢』 No. 57, pp. 91-106.
14. 三矢裕（2003）『アメーバ経営論』東洋経済新報社。
15. 望月信幸（2008）「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」『アドミニストレーション』 Vol. 15, No. 1・2, pp. 105-137.
16. 横田絵理（2009）「組織の自律化におけるマネジメント・コントロールの役割—自己組織化の概念からの考察」廣本敏郎編『自律的組織の経営システム—日本的経営の叡智』森山書店, pp. 39-53.