

総合報告

グループ企業における経営組織と管理会計情報
—事業部制企業からグループ企業へ—

木村 幾也*

＜論文要旨＞

本論文では企業のグループ化にかかる経営組織と管理会計情報の問題の基礎的視点について取り扱う。

地球規模での競争を前提とした環境変化に対応して、近時、わが国においても事業の多角化や地理的拡大と分散等が促進され、企業の経営組織は分散と統合、拡大と縮小、進出と撤退といった変革を常とするようになった。しかもこのような経営組織や事業の変革は、親会社の事業部や部門等の改廃によるばかりでなく、子会社・関連会社を新設し、他社を買収し、他社に資本参加し、他社と共同出資を行い、あるいは他社との合併や他社との技術提携・販売提携・生産提携といった各種の企業結合もしくは提携によって行われている。

企業のグループ化は物的流通や情報流通の発達によっても一層可能となり、いわゆる分権的統合（Integrated Decentralization）の時代をもたらすこととなった。すなわち、経営組織やこれに伴う権限と責任については分権化・分散化の方向をとるが、経営情報は必要にして十分なものを親会社又は中心となる会社に集中させ、グループ企業としての経営管理を推進する考え方もしくは経営管理方式である。

各事業とこれを遂行する経営組織が発信する情報をどのように取り扱うか、環境変化のスピードにこれらをどのように対応させていくかが重要な課題である。各事業のもたらす管理会計情報に基づいて、事業や組織の改善が行われねばならないから、グループ企業の経営管理においては、事業や組織のセグメンテーションとその情報のサブ・コンソリデーションが重要性を持つ。

＜キーワード＞

親会社、グループ企業、持株会社、子会社、関連会社、関係会社、連結財務諸表、セグメンテーション、サブ・コンソリデーション。

1999年2月 受付

1999年4月 受理

* 岡山商科大学 商学部および大学院商学研究科 教授

1. はじめに

管理会計は環境の変化に即応して、また環境の変化を予測して、あるいは環境変化への働きかけを目的として、研究され実践され発展してきた。また組織と情報とは一般に結びついており、特に管理会計情報が経営組織と密接にして不可分の関係にあることはいうまでもない。⁽¹⁾

世界的規模での競争を前提とし、特に一国の金融不安がその日のうちに世界市場に影響するといった環境変化のスピードアップに対応して、事業の多角化や地理的拡大と分散等が促進され、企業の経営組織は分散と統合、拡大と縮小、進出と撤退といった変革を常とするようになった。しかもこのような企業組織の変革は、親会社の事業部や部門等の改廃によるばかりでなく、子会社・関連会社を新設し、他社を買収し、他社に資本参加し、他社と共同出資を行い、あるいは他社との合弁事業や他社との技術提携、販売提携、生産提携その他の業務提携といった各種の企業結合や共同行為によって行われている。

このような企業のグループ化は物流や情報ネットワークの発達によっても一層可能となり、いわゆる分権的統合 (Integrated Decentralization) の時代をもたらすこととなった。すなわち、経営組織やこれに伴う権限と責任については分権化の方向をとるが、経営情報は必要にして十分なものを親会社又は中心となる会社に集中させ、グループ企業としての経営管理を推進する組織運営の方法もしくは経営管理方式である。

グループ企業を最も狭義に捉えた場合、その範囲は連結財務諸表に集約されるべき「企業集団」となる。ただし、非連結の（または持分法を適用しない）子会社・関連会社をも視野にいれなければならない。さらに管理会計上の問題としては、子会社・関連会社に相当しない会社であっても、グループ企業の事業遂行上極めて密接に関連する会社があれば、これを管理会計の対象とせずには経営管理を実践することはできないという問題がある。

グループ企業の会計には幾つもの問題があるが、とりわけ2つの大きな問題があると考えられる。1つは会計情報開示における国際間の比較可能性である。そのためには、為替レートの変動等を組み込んだ多通貨会計のシステム化が有効に作動していなければならない。会計原則の相違も考慮に入れ、IASをいかに採り込んで行くべきかが問題となる。（既にIASが1989年に「ED第32号」を公表し、これに基づいて1993年にはIASの改訂が行われた。各国がこれをどのように採りいれて行くかが問題である。）

今1つはグループ企業の管理会計の重要性である。グループ企業の経営者が常に連結業績を念頭に置いて経営管理にあたるからには、その内容を左右する企業群の管理会計情報がますますクローズアップされねばならないことは当然である。とりわけ最近の傾向とし

ては、ある企業本来の事業さえも ROE や ROI の状況によっては、リストラクチャリングの俎上に乗せることがあるなど、事業単位をプロフィット・センターとしてよりもむしろインベストメント・センターと見る考え方の浸透がある。⁽²⁾

グループ企業の具体的存在としては、先ずいわゆる「事業持株会社」を挙げねばならない。事業持株会社の管理会計については、従来から「関係会社管理会計」として論じられてきたところだが、純粹持株会社の解禁によってその管理会計が、従来の事業持株会社の管理会計と比較して、どのような特色乃至独自性を持つかは、グループ企業の管理会計にとっては重要な研究課題である。わが国には戦前の財閥本社の会計事例が歴史的な存在としてあるのみで、数少ない現在の持株会社に関する研究は不十分である。戦前の事例に遡ってこれを現代に適用することも考察しなければならないが、何よりも、現在の世界経済情勢を基礎としなければならないから、まず、欧米先進国の実態を調査研究することが、問題を究める上で重要である。そこで筆者は、1996 年暮れから 1997 年にかけて、面接によるパイロット・サーベイ 5 社を含む「米国持株会社の経営管理に関する実態調査」を行い、1997 年 4 月にこの集計結果を発表し、⁽³⁾ 1998 年 2 月にその分析結果をまとめた。⁽⁴⁾

本稿では以上のような観点からグループ企業の経営管理組織と管理会計情報の問題点を中心に若干の検討を行うものである。

2. 管理会計上の関係会社について

わが国において、財務会計上の企業集団は、管理会計上の関係会社集団よりもまさしく狭義の概念であった。しかし、1997 年 6 月に企業会計審議会が公表した『連結財務諸表制度の見直しに関する意見書』（以下「連結意見書」と略称）では、子会社および関連会社の範囲について大きな変更を行った。これによって、わが国においても、1999 年 4 月 1 日以降開始する事業年度からは、本格的に連結財務諸表中心の時代が到来することとなった。その結果、従前からの「財務会計上と管理会計上の関係会社」⁽⁵⁾ は、第 1 表のように変更しなければならないと考えられる。

第1表 財務会計上と管理会計上の関係会社

関係会社の種類	結合基準		結合基準			会計情報			
	結合基準と会計情報	資本結合	結合		支配力・影響力	連結貸借対照表	連結損益計算書	連結貸借対照表	その他の内部情報
			出資	与信					
財務会計上の関係会社	① 子会社	原則50%超、但し、50%以下でも一定の議決権を持ち、人的結合(取締役会の構成(取締役会)が強い場合を含む。 ①他の会社等の議決権の40%以上50%以下を自己の計算で所有している (98.11.24.大蔵省令第135号)	③外部からの資金調達 の過半について融資・債務保証がある (同左)	②重要な財務上の方針決定を支配する契約等のあること (同左)	原則は不問、但し、取締役会の構成員の過半数を継続して占めている場合等は例外 ①役員もしくは従業員である者はあつた者が取締役会等の構成員の過半数を占めている。 ④その他意思決定機関等を支配していることが推測される事実の存在 (98.11.24.大蔵省令第135号)	連結 (内部取引消去)	連結 (内部取引消去)	連結 (内部取引消去)	連結 (内部取引消去)
	② 関係会社	原則20%以上、但し、20%未満でも一定の議決権を有し財務及び営業の方針に重要な影響を与えないことが明らかに示されない限りこれを含む(注4、注20) 他の会社等の議決権の15%以上20%未満を自己の計算で所有している。 (98.11.24.大蔵省令第135号)	②重要な融資又は債務保証 (同左)	③重要な技術の提供 ④重要な営業上の取引 ④重要な方針等の決定 (同左)	議決権の所有割合が20%未満でも一定の議決権を持ち、かつ、財務及び営業の方針に重要な影響を与えないことが明らかに示されない限りこれを含む (注4及び注20) ①役員もしくは従業員である者又はこれらであつた者が他の会社等の代表取締役、取締役又はこれらに準ずる者に就任しているとき (98.11.24.大蔵省令第135号)	持分法適用原則適用	持分法適用原則適用	持分法適用原則適用	必要に応じて計算
③ 経営管理対象関係会社		0~20%未満 (一部は⑥に含まれる)	通常あり	重要	重要	非連結 (一部持分法)	非連結 (一部持分法)	必要に応じて計算	必要に応じて計算
管理会計上の関係会社集団									

(注1) 当表では、「財務諸表提出会社」を中心とした関係会社集団を考へるため、「財務諸表規則」第8条第5項に定める「関係会社」のうち、財務諸表提出会社の親会社と、財務諸表提出会社が、他の会社の関係会社である場合における当該の会社は除いてある。

(注2) 1997年6月6日に、わが国企業会計審議会は「連結財務諸表制度の見直しについて」と題する意見書を公表した。この意見書によって、「連結の範囲等」に係る「子会社の範囲」と「関係会社の範囲」に見直しが行われた。この表にはこの変更をとり入れた。

(注3) 1998年11月24日、大蔵省令第135号によって、連結財務諸表制度における子会社及び関係会社の範囲について改正が行われたことに基つき、持株比率40%以上を子会社扱いとする場合、20%以上を関係会社扱いとする場合が明確化した。

すなわち、従来は子会社の範囲として持株基準を採り発行済株式の議決権の過半数を実質的に所有していることとしてきたが、これに代えて支配力基準を採り、「過半数所有に加えて、議決権の所有が50%以下でも、高い比率の議決権を有しており、かつ取締役会の構成員の過半数を継続して占めている場合」（注解5）を含み、また、関連会社についても、従来の持株基準から影響力基準（八 非連結子会社及び関連会社に対する持分法の適用）を採ることとなった。

すなわち「関連会社とは、親会社および子会社が、出資、人事、資金、技術、取引等の関係を通じて、子会社以外の他の会社の財務および営業の方針決定に対して重要な影響を与えることができる場合における当該他の会社をいう（注解19）。

次の場合には、子会社以外の他の会社の財務および営業の方針決定に重要な影響を与えることができないことが明らかに示されない限り、当該他の会社は関連会社に該当するものとする、

- (1) 子会社以外の他の会社の議決権の百分の二十以上を実質的に所有している場合（当該議決権の百分の二十以上の所有が一時的であると認められる場合を除く（注解4）
- (2) 他の会社に対する議決権の所有割合が百分の二十未満であっても、一定の議決権を有しており、かつ、当該会社の財務及び営業の方針決定に対して重要な影響を与えることができる一定の事実が認められる場合。（注解20）」と規定している。

また1998年2月には『連結財務諸表の用語、様式および作成方法に関する規則の一部を改正する省令』（以下「大蔵省令第8号」と略称）が公布されたが、そこではセグメント情報の充実やリスク情報の開示等が謳われている。

さらに、同年3月13日には、企業会計審議会が『連結キャッシュ・フロー計算書等の作成基準の設定に関する意見書』を公表し、従来（1987年4月以降）財務諸表外の情報として開示されてきた「資金収支表」は廃止されることとなった。

なお、1998年9月14日に企業会計審議会は『連結財務諸表制度における子会社および関連会社の範囲の見直しに係る具体的な基準（案）』を公表し、「子会社に関する支配力基準と関連会社に関する影響力基準について」9月25日までに意見の収集を行った。そこまですべてを考慮したのが第2表に示した「管理会計上の関係会社」である。意見収集の結果は、10月9日の企業会計審議会に諮られ、結果は10月30日に公表された。

一方、1997年6月18日には「私的独占の禁止および公正取引の確保に関する法律の一部を改正する法律」（以下「改正独禁法」と略称）が公布され、12月17日に施行された。このように経営組織の選択肢における自由度が拡大したことと、その開示すべき情報が大きく改正されたことは管理会計にも大きな影響を与えるものである。すなわち、「管理会

計において対象としてきた「企業集団」というよりは厳密には「関係会社集団」の範囲もしくは概念は第2表に掲げるがごときものとなった。即ち、「連結財務諸表原則」にいう子会社・関連会社は、管理会計上の関係会社集団により一層接近したものとなった。

3. 戦略計画のための事業分野選択と業績評価のためのセグメンテーション

グループ企業がその組織構造を常に適切な状態に保って行くためには、その行う事業の何れを、世界のどの国または地域で、どの程度の投資を行い発展させていくかという、極めて数多くの意思決定要素によらねばならない。そのためには、グループ企業の本社または親会社もしくはその本部は、各事業組織つまり子会社・関連会社や、支店・営業所・工場・出張所等からばかりでなく、協業・共同・提携の相手先からの計画情報や実績情報に加えてさらに多くの環境情報を収集し、加工し、情報化する高度な能力を備えていなければならない。すなわち、

- ① 新規市場または新規事業分野への進出、
- ② 既存市場または既存事業分野の維持・発展、
- ③ 既存市場または既存事業分野の縮小、
- ④ 既存市場または既存事業分野からの撤退、

の4つの選択肢のそれぞれについて、

- ① 市場および事業の規模と成長性または成熟度、
- ② 当グループ企業と競争企業の市場占有度の推移、
- ③ 収益性の現状と予測、
- ④ キャッシュ・フローの現状と予測、
- ⑤ 競争企業の戦略または研究開発の状況、
- ⑥ 当グループ企業の研究開発の状況、
- ⑦ 資源・資材等の需要予測と調達可能性等、
- ⑧ 国際租税条約・関税障壁等の他、稼得利益の処分または送金可能性⁽⁶⁾

について情報を収集し、適切な加工を施して必要とする部署に伝達する。最終的にはグループ企業の戦略計画が策定される。

このように親会社（純粹持株会社にあつては当然、事業持株会社であっても）の本社部門の最も重要な機能の1つはグループ全体の戦略計画の策定にある。その前提には戦略計画策定のためのセグメンテーションの問題を避けて通ることはできない。すなわち、このプロセスの中で、同一のセグメントに属する異なる組織と同一の組織に関わる異なるセグメントの問題があるからである。⁽⁷⁾

かくしてグループ企業の管理会計にあつては、一個の事業について複数の組織（事業部であつたり、独立の株式会社、つまり管理会計上の関係会社であつたりする）を包摂する戦略計画が策定される。したがって事業部制を採っている場合の事業持株会社では、そのサブ組織の如何にかかわらず各事業部ごとの戦略計画が重要なファクターとなる。職能部門制を採っている場合の事業持株会社では、必ずしも組織の計画値の集積ではない。純粹持株会社にあつては、本社の担当役員別かもしくは直属のサブ持株会社（わが国では統括会社と称する場合がある）ごとに集計される。

筆者等が行った前述の実態調査の結果では、セグメンテーションの基準の第1位が「法的実体別」であり、「機能別」は第6位に過ぎなかった。（第2表参照）

第2表 セグメンテーションの基準

セグメント	Yes	No	Na.
① 法的実体別	17	9	0
② 組織上の責任単位別	11	15	0
③ 産業大分類別	8	18	0
④ マーケット別	11	15	0
⑤ 製品別	10	16	0
⑥ 地域別	12	14	0
⑦ 機能別	9	17	0
⑧ 財務上の関連性別	1	25	0
⑨ 会計期間別	2	24	0
⑩ その他	0	0	0

かつて少なくともグループ企業の管理会計上若しくは経営管理上の意思決定や業績評価に最も有効に作用するのは、機能別セグメンテーションであると言われてきた。

すなわち経営組織は、事業別、地域別等であっても、セグメントとして管理会計上重要な役割を担うのは「機能別セグメント」つまり販売機能とか、製造機能、物流機能、広告宣伝機能、マーケティング機能のように、グループ企業の各組織が果たす機能別にセグメント化することが改善の意思決定に最も役立つと考えられてきた。⁽⁸⁾

しかし、米国持株会社の実態を調べてみると、従来のような組織とセグメントの不一致を改めて、次第に業績評価や改善の意思決定に適したセグメンテーションと経営組織を一致させる努力が行われて来たと見ることができる。つまり、セグメントごとの組織化（具体的には会社化）が進んでおり、戦略計画から業績評価まで、その組織について行われることが多いのではないかというのが筆者の推察するところである。すなわち、グループ企業の構造そのものを問題とするグループ・レベルでの意思決定会計では、セグメンテーションが法的実体別に行われ、その意思決定の単位ごとの業績評価が行われる。グループ企

業の意思決定会計，特にグループ企業の構造そのものの変革を目指す場合には組織単位（つまり経営責任単位）と情報とが一致するように構築されているのである。

このようなセグメンテーションについては，FASBが1997年6月に公表した会計基準書第131号「企業のセグメントおよび関連情報の開示」があり，そこでは「経営者が経営意思決定に際して有用とするセグメンテーション」を開示情報におけるセグメンテーションとして用いる「マネジメント・アプローチ」を提唱している。

いずれにしても，このようなセグメント別情報の有用性は，むしろ財務会計よりも管理会計で早くから採り上げられ，実践されてきたことは周知の通りである．基本的には収益性の改善に結びつくセグメンテーションおよびそのために有用な組織設定に結びつくセグメンテーションが管理会計上も望まれるのは当然である．これを基礎としてどの程度まで詳細に企業外部に開示すべきかは，制度会計の問題であり，（いわゆる明瞭性の限界の問題）また財務諸表を開示するグループ企業側の対応による。

またサブ・コンソリデーションの重要性についても触れねばならない．たとえば，第7図に示した「ある典型的なグループ構造」を見ると，戦略単位としての事業セグメント別に第1ランクの子会社が統括会社となり，これがサブ・コンソリデーションの中核となっている．このようにセグメンテーションとサブ・コンソリデーションの間に組織上の一致があることによって，サブ・コンソリデーションが容易に行われ，かつ業績評価と企業集団の構造にかかる意思決定とが容易に結びつくという利点がある。

第3表 サブ・コンソリデーションの重要性

回 答 内 容	会社数
1. 全 く そ の 通 り	14
2. どちらかといえばその通り	7
3. どちらとも言えない	1
4. どちらかといえば違う	0
5. 全 く 違 う	0
回 答 な し	4

サブ・コンソリデーションの重要性については，確かめる目的で設問を行った．結果は当然ながら，第3表にあるように，ネガティブな回答はゼロで，80%の企業がその重要性を認めている．問題はセグメントの行う事業の実態が環境の変化に追いついているかどうかにある。

グループ企業への関係会社の貢献度について何を重要視するかは，その関係会社をグループの一員としているミッションによるが，今回の調査で最も高い評価を受けたのは「製品」で，回答は「1（最重要）」、「2（重要）」、「3 まあ重要」までに26社中18社が集中している。

第4表 子会社の貢献度の評価基準

項 目	1	2	3	4	5	NA
受取配当金	8	5	4	2	2	5
ロイヤルティー	1	6	7	4	3	5
価格転換利益	5	3	7	2	4	5
製 品	11	3	4	1	2	5
原 材 料	2	6	9	0	3	6
その他の用役	4	8	7	1	1	5
そ の 他	0	0	0	0	0	26

すなわち子会社製品の価格もしくは収益性が競争企業のそれと比べて優位性を持っていることを重要視する企業が多い。貢献度の第3位は「受取配当金」で、17の企業が(1)、(2)、(3)位に集中している。

「その他の用役」については19の企業が第3位までに挙げているが、これを第2位とした企業8社、第3位とした企業が7社であった。同様に「原材料」についても17社が3位までに挙げている。「価格転換利益」については、1、2位が少なく、「まあ重要」に7社となっている。国際間の振替利益もしくは企業内貿易における「価格転換利益」を排除し、「独立企業間価格」によるフェアネスの重要性が唱えられている現今にも、米国の大企業グループ26社のうち15社が第3位までにこれを挙げていることは興味がある。

さらに業績評価基準については、たとえば、「EPS (1株当たり利益)」については、(1)の(Indispensable)に20社、(2)のImportantに4社、(3)の(Slightly Important)に1社という具合であったが、これらにウエイト付けを行うことによって当該項目の相対的重要性を比較可能なものとするを試みた。その結果が第5表の右側である。

第5表 各業績評価基準の重要度

項目	単純集計 (社数)						ウエイト付け後 (ポイント数)						
	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA	合計
R O E	16	7	2	0	0	1	80	28	6	0	0	0	114
R O A	10	13	1	1	0	1	50	52	3	2	0	0	107
R O I	11	14	0	0	0	1	55	56	0	0	0	0	111
E P S	20	4	1	0	0	1	100	16	3	0	0	0	119
P/E Ratio	8	12	3	1	0	2	40	48	9	2	0	0	99
Sales Volume	11	11	3	0	0	1	55	44	9	0	0	0	108
Product Volume	5	12	5	0	1	3	25	48	15	0	0	0	88
Market Share	4	17	3	0	1	1	20	68	9	0	0	0	97
Profits on Price	0	4	8	6	5	3	0	16	24	12	0	0	52
Cash-Flow	11	11	3	0	0	1	55	44	9	0	0	0	108
Gross Profit	9	13	2	0	0	2	45	52	6	0	0	0	103
Operating Income	12	12	1	0	0	1	60	48	3	0	0	0	111
Income before Tax	13	10	1	0	0	2	65	40	3	0	0	0	108
Other	0	0	0	0	0	26	0	0	0	0	0	0	0

業績評価基準としては、一般的にROEの重要性が認識できるがEPSも依然として重要視されている。EPSはSECのRegulation-SXでもそのRule 5-3で損益計算書に掲載すべきことが定められているし、P/E Ratio（株価収益率）やPayout Ratio（配当性向）の計算の基礎となるところからも重要視されているものと考えられる。そこで左側の単純集計にも注目すると、EPSを第1位にランクづけた企業が26社中20社あり、第2位の4社を加えると92.3%の企業がこの基準を必要不可欠か重要と考えている。しかしROEとROIについては第1位と第2位の企業で92～100%を占めている。また、マーケット・シェアを観察してみると、17社が第2位に挙げており、第2位に挙げた企業数の最高位を示している。

「価格転換利益」と「子会社の貢献度」の関連性についてみると、価格転換利益で11社が「重要性なし」か「必要性なし」としたが、8社が「まあ重要」、4社が「重要」としている。第4表の「子会社の貢献度」と関連させて観察すると「価格転換利益」に重要性を認める企業も「価格転換利益」はグループの政策で決定できるので、業績評価基準としては認め難いのであろう。

また、マーケット・シェアについては、第2位に挙げた企業が最も多く、ROA、ROI及び売上総利益がこれに続く。同様の観察を行うと興味ある結果に気付く。すなわち第3位だけに限れば、価格転換利益が第1位にあるということである。価格転換利益というアンフェアな手段による国際的な租税回避ととられることが多くなってきた昨今の状況下であるが、国際取引のない企業では、州際取引に際してこの考え方を適用する余地があるものと推察することができる。

金融持株会社に少し触れてみると、ROEとEPSを重視する企業が約70%に及んでいる。ROEを第1位にEPSを第2位にした企業が1社、EPSを第1位にROEを第2位にした企業1社、両方とも第1位にした金融持株会社が6社である。両方とも第2位とした企業1社は、キャッシュ・フロー、売上総利益率、営業利益の3つを第1位に掲げている。

企業集団経営の成果が何によって確認されるかといえば、最終的には連結業績によると考えて間違いはない。しかし、連結業績の向上のために行われる経営管理の対象となるのは、必ずしも連結対象会社のみではない。連結業績に直接的に反映することはないけれども、集団業績に重要な関連性を持つ事業を行う会社等を経営管理の対象とせねばならないことは当然である。

なお、ROEについては、利益額を一定とすれば、負債比率の高い会社つまり自己資本比率の低い会社の方が良好な数値となることは注意すべき点である。

4. 社内資本金制度とカンパニー制の経営組織と会計情報

事業部の業績評価を有効に行うために社内金利制度がいか社内資本金制度が優れているかといった議論が戦わされたのは、1960年代の後半になってからである。現在では社内資本金制度と社内金利制度は二者択一の関係ではなく、両制度を並行して採用する企業も多い。事業部制に社内資本金制を導入することによって、各事業部の使用資本金額や負債金額を明らかにすると同時に、各事業部の獲得利益も一層精密に計算することが可能となる。つまり維持すべき資本額と獲得すべき利益額の両面から事業部業績を継続的に評価することが可能となる。

したがって、事業部長に委譲する権限と責任の範囲や限度がおのずから明らかとなる。

この制度を全社的に展開し、さらに発展させたものがわが国の「カンパニー制」である。すなわち、本社部門のスリム化、意思決定階層のフラット化、環境変化への対応のスピードアップ、全社資本金の各カンパニーへの配分により維持すべき資本金額と獲得すべき利益額の関連性の明確化、カンパニーごとの財務諸表の作成、金利ばかりでなく配当金・法人税等および留保利益の計算といった「社内資本金制を導入した事業部制」よりも一層自立性（Self Standing）および自律性（Self Controlling）の特性を持ち、独立採算制・自己完結性を進めたものである。このような自己完結性も重要だが、研究開発・マーケティング・物流のように、機能によっては各カンパニーをクロスするものがあるから、機能別に集中することもなければならないという見方もあった。果たしてソニーは1995年11月には、8つのカンパニーを横断する「MDビジネスセンター」を設置し、さらに1996年4月には8社のカンパニーを10社に再編すると共に商品開発および営業部門を各カンパニーから分離して本社部門への集中と強化をはかった。

ソニーのカンパニー制に相当しもしくは類似する経営組織は、その後多くの企業で採用されるに至った。たとえば「グループ制」「SBU業績管理制度」「連結業績管理制度」のように、その呼称、経営管理組織、計算方法などは、それぞれの事業の特殊性などから、企業ごとに多少の相違はある。このように「カンパニー制」を標榜してはいないが、基本的にはこれに類似の経営組織があり、本質的には各事業単位への総資本の分割と、大幅な権限委譲、単位組織ごとの財務諸表の作成、本社費や金利、配当金、税額、利益処分や利益留保等の計算を行うものであるところにその特質を見なければならない。また、これより以前から東芝や松下電器は事業部制に社内資本金制を導入して、各事業部ごとに貸借対照表・損益計算書・キャッシュ・フロー計算書を作成するなど、カンパニー制と同様の分権組織と会計情報を導入している。

筆者はこのような「分権管理制度」すなわち「社内資本金制度を導入した事業部制」類似の、またはこれよりも一歩進んだ新しい社内会社（または社内分社）組織、つまり「カ

ンパニー制」および「カンパニー制に類似する経営組織」を総称して「カンパニー制等」と称する。いわば持株会社に近い「擬似持株会社」であるといえることができる。

このような「カンパニー制等」に代表される「擬似持株会社」が「持株会社」への線上にあると考えられるのか、そうではなく、あくまで事業部制の延長線上にのみあるものなのかは、幾つかの条件が整備されてからの問題である。

5. 純粋持株会社と事業持株会社の経営組織と情報

純粋持株会社と事業持株会社もしくは事業兼営持株会社の区別は「改正独禁法」の施行によって（第9条の2の適用を除けば）その分別の意義を失った。少なくとも独占禁止法上は両者を区別する必要はない。持株会社は自社の事業部と子会社を同列に置いて経営計画も業績評価も行うことが可能である。このためセグメント情報は経営管理上の必要性は勿論、外部の利害関係者にとってもその開示の必要性を増した。ただ純粋持株会社は、わが国において永年に亘って禁止されていたことから、その管理会計については未開の問題である。果たして事業持株会社と純粋持株会社の管理会計にいかなる相違点または問題点があるのか、まずそこから検討しなければならない。

「グループ企業の構造」という場合、中心となる企業（親会社すなわち事業持株会社か純粋持株会社：以下この項目で親会社等という）の本社内部における経営組織と密接に関連したものとなる。親会社等を含むグループ企業全体の規模や業種・業態にもよるが、親会社等が事業部制を採っている場合には担当する事業部との関連からグループ構成企業を編成したり、親会社等が職能別部門制を採用している場合は、全グループ企業を各職能別に経営することが行われる。グループ企業の経営を適切に行うためには、子会社・関連会社、工場、支店、営業所などを含めて常にグループ全体の構造が環境に適合したものとなっているように、継続的にその構造の変革に関する意思決定を行っていかなければならない。その原動力となる管理会計情報が個別の組織およびセグメント別のサブ・コンソリデーションに基づく情報となると考えなければならない。したがって、凡そグループ企業の構造はその行う事業によって決定される。つまり各事業がそれぞれ投資時期にあるのか、成長時期にあるのか、成熟もしくは競争時期にあるのか、撤収時期にあるのかによって、収益性、流動性、その他各種の指標（生産性、競争力、競争企業の状況、需要の状態、資源や環境問題等各種の意思決定情報）を常時十分に収集しつつ、新設・分社・改組・廃業・買収・合併・統合・資本参加・共同出資・合併・売却その他の意思決定を行う。このように、グループ企業の構造は常に流動的であり、また変動的でなければならないし、グループ企業の構造が適切に経営されて行くためには、その組織化が重要な課題となる。また、グル

ープ企業の経営組織構造については、厳密に区分し定義づけることは困難なほど多様性に富んでいる。しかし今までに行われた多くの実態調査結果に基づいて⁽⁹⁾ 実務を集約すれば、おおむね次のような類型化を行うことが出来る。

第6表 関係会社集団の経営管理組織

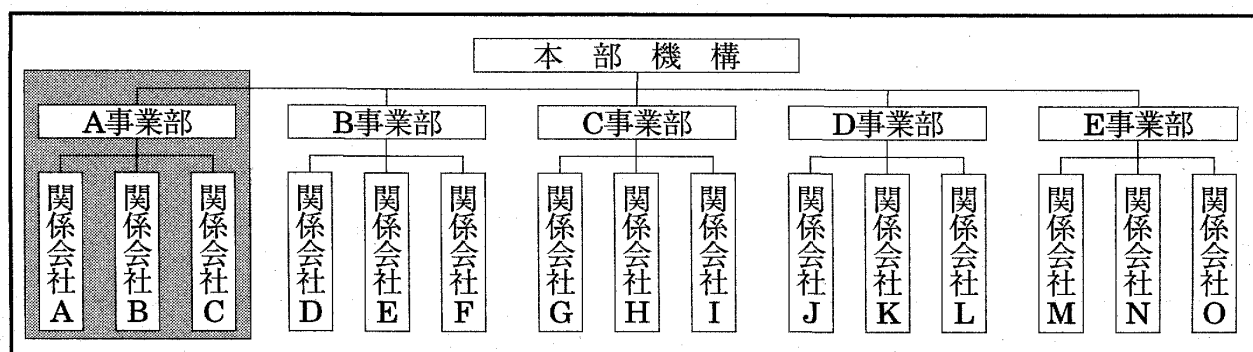
関係会社集団の経営管理組織	(1) 分散管理組織	①ライン部門別管理組織
		②職能部門別管理組織
	(2) 一元的管理組織	
	(3) 複合的管理組織	①折衷管理組織
		②複合管理組織

(1) 分散管理組織

個別の子会社・関連会社を経営する親会社の担当部門が事業ごともしくは職能ごとに、分散して組織されている場合で、①ライン部門別管理組織と②職能部門別管理組織とに区分することができる。

① ライン部門別管理組織

ライン部門別管理組織は、さらに、親会社が事業部制を採っている場合のライン部門別管理組織と親会社が職能別組織を採っている場合のライン部門別管理組織に分類することができる。ライン部門別管理組織には次のような特徴や長所および短所がある。

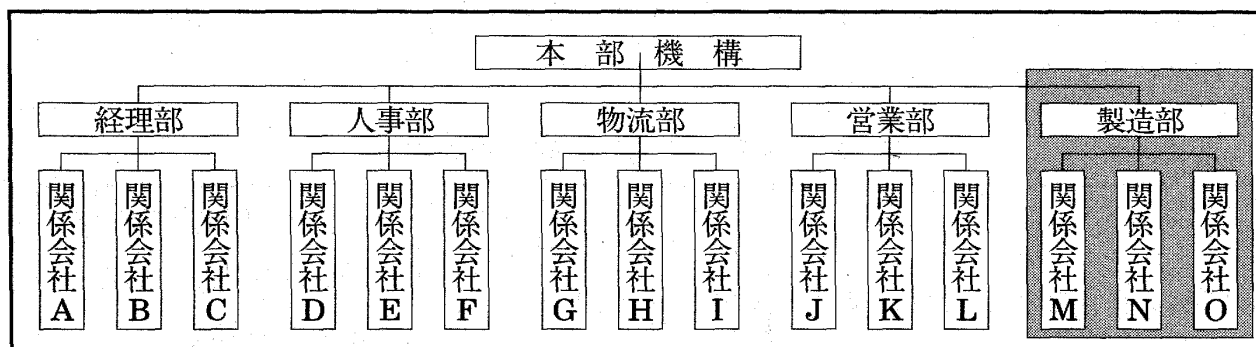


第1図 親会社が事業部制を採っている場合のライン部門別管理組織

a. ライン部門別管理組織の特徴

- イ. 計画も執行も統制も全て担当部門の責任で行うのが普通である。
- ロ. 親会社の本社機構は直接には各関係会社の計画・統制情報には接触せず、結果の会計情報を受けるのみ。管理は各部門等ライン部門を通じての間接的経営管理に留まる。
- ハ. ライン部門ばかりでなく、スタッフ部門も関係会社を担当することがある。

(例：総務部が不動産管理の子会社を担当する場合のように。)



第2図 親会社が職能別部門制を採っている場合のライン部門別管理組織

b. ライン部門別管理組織の長所

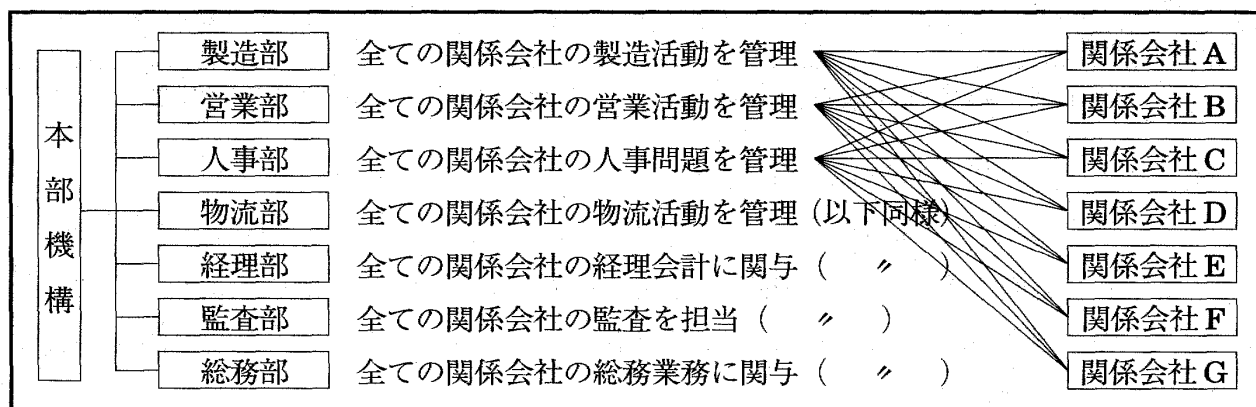
- イ. 日常業務の接触度が密であるため，事業遂行上好結果を生むことが多い。
- ロ. 関係会社の業務内容ばかりでなく，収益性・流動性等の状況，人事的状況等がよく把握されている場合が多い。
- ハ. 関係会社管理に関する責任が極めて明白である。

c. ライン部門別管理組織の短所

- イ. 関係会社集団の見地からの計画・調整がない。
- ロ. 特定の関係会社が特定の部門の利害と密接に繋がり易い。粉飾に繋がるおそれがある。
- ハ. 資金・経理・税務・監査等専門分野の問題をどうするか，という問題がある。

② 職能部門別管理組織

親会社が職能別組織を採っている企業がその本社の職能部門ごとに関係会社を管理する組織である。職能部門別管理組織には次のような特徴や長所および短所がある。



第3図 親会社が職能部門別組織をとっている場合の職能別管理組織

a. 職能部門別管理組織の特徴

イ. 分散管理組織であるが、1つの関係会社を親会社の各部門がそれぞれの職能に応じて管理するところにその特徴がある。

b. 職能部門別管理組織の長所

イ. 専門処理という点で極めて優れている。

ロ. 人材を分散させる必要がないので、人材の有効利用ができる。

ハ. 職能別に不公平にならないよう配慮することができる。

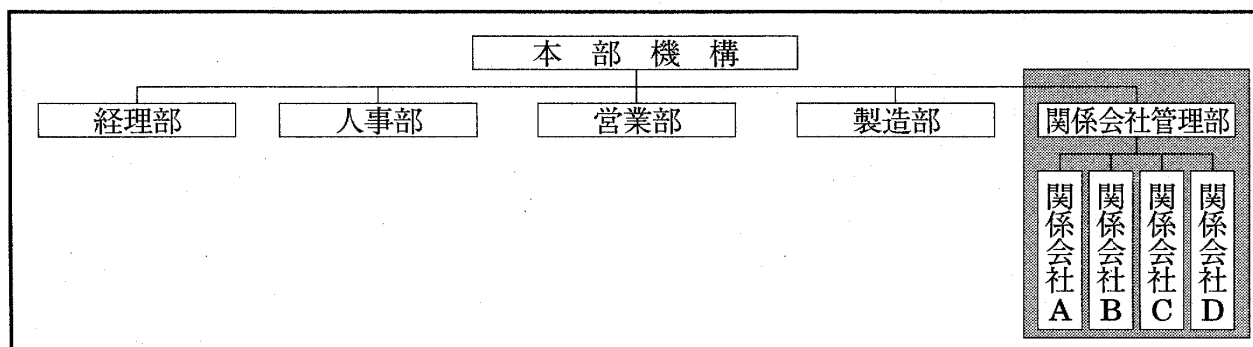
c. 職能別管理組織の短所

イ. 1個の関係会社の総合管理ができない。

ロ. 親会社の窓口が多くなる。

(2) 一元的管理組織

関係会社経営のための専門部門を設けて、当該部門が関係会社の経営管理を専門に集中的に担当する組織である。比較的小数の関係会社を持つ場合に適していると考えられる。



第4図 一元的管理組織

a. 一元的管理組織の特徴

イ. 分散管理組織に比べて、集団の見地からの全関係会社群を見ることができる。

ロ. 人材を当該専門部門に投入する必要がある。

b. 一元的管理組織の長所

イ. 関係会社集団の戦略的見地からの計画・統制を行うことができる。

ロ. 窓口が1つなので、関係会社の側も対処し易い。

c. 一元的管理組織の短所

イ. 関係会社の各事業・各機能に精通した人を『関連事業部』等に集めなければならない。

ロ. 執行面も統制面も1部門で見ることになる。

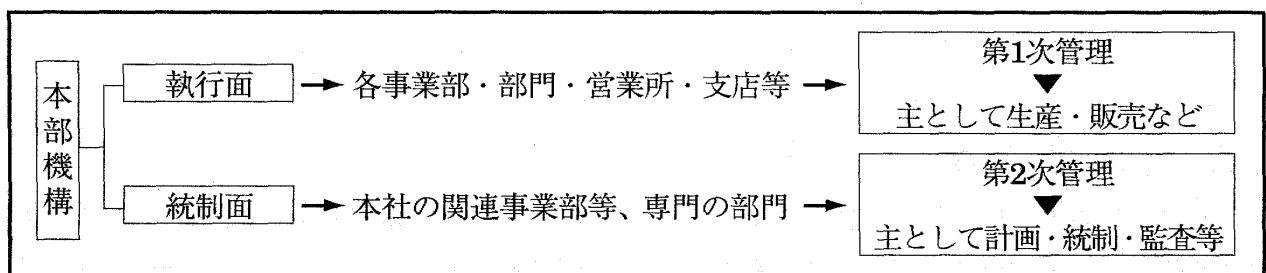
(3) 複合的管理組織

関係会社集団の経営管理方式の実態調査に際して、ライン部門別管理方式、職能部門別管理方式一元的管理方式、多元的管理方式と区分をされたのは、永野瑞穂教授であった。

(10) その後筆者等は、これをさらに①各事業部分権管理型（「組織または方式」以下同様）、②関連事業部集中管理型、③折衷管理型、④複合管理型に区分している。

① 折衷管理組織

関係会社管理のうち、執行面の指導や折衝は各事業部・部門などが行い、計画の策定・業績評価、監査などは専門部門が行う。



第5図 折衷管理組織

a. 折衷管理組織の特徴

分散管理組織及び一元的管理組織の長所を助長し短所を少なくするために採られる方式で、第1次管理（オペレーショナルな側面）は各事業部・部門などが担当し、第2次管理（計画・統制等コントロールの側面）は当該経営管理機能を持つスタッフ部門が担当する。わが国のグループ企業では最も多く採用されている。

- イ. 第1次管理は、執行面の経営管理であって、各関係会社と業務面で直接的に関連する部門が担当する。
- ロ. 第2次管理は、主として計画策定・経営統制・内部監査等、統制面の経営管理であって、関連事業部等の専門が担当する。経理部・資金部・財務部・厚生部・人事部等の各部門も関連事業部等に協力して、その職能ごとに関係会社の経営管理に関連する。

b. 折衷管理組織の長所

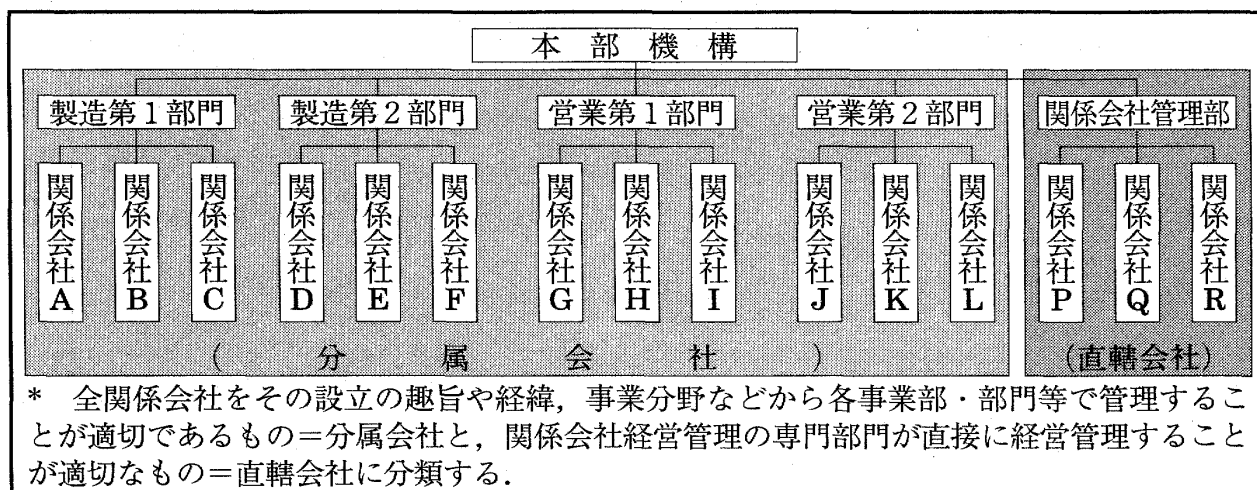
- イ. 最も関連度の強い部門が関係会社の機能面を担当するから、担当業務に精通している。
- ロ. 計画・統制・監査という第2次管理を専門部門が担当するから、集団の見地からの調整が可能となる。

c. 折衷管理組織の短所

- イ. 第2次管理の結果を第1次管理部門が利用する場合に、何の障壁もないようにシステムを設計しておく必要がある。
- ロ. 第1次管理部門が、第1次管理部門と関係会社の取引等について、第2次管理部門に管理されているような意識を持つことがあり、そのことがマイナスに作用しないように考える必要がある。

②複合管理組織

複合管理組織は、関係会社を分属会社（その設立の経緯や事業内容等から見て、各事業本部等の所管に分属し得る会社）と、直轄会社（分属ができず、管理本部、投資管理室、関連事業部等が直接管理する会社）に大別し、直轄会社は関連事業部等で管理するが、分属会社は、各事業部・部門等で管理する組織である。



第6図 複合管理組織

複合管理組織には次のような特徴や長所および短所がある。

a. 複合管理組織の特徴

- イ. 関係会社群の機能別分類がこの組織の考え方の基礎にある。
- ロ. 多角化経営の関係会社集団には、不向きと考えられる。

b. 複合管理組織の長所

- イ. 関係会社の経営管理組織としては、戦前の旧財閥系企業集団にも見られる伝統的な関係会社管理組織である。分属できない関係会社は現実にはかなりあると考えられるので、現在でも多くの企業がこの組織を採用している。

例：金融業でない企業集団の金融子会社、不動産業でない企業集団の不動産管理会社。その他一般的には、物流子会社、福利厚生面の子会社などである。

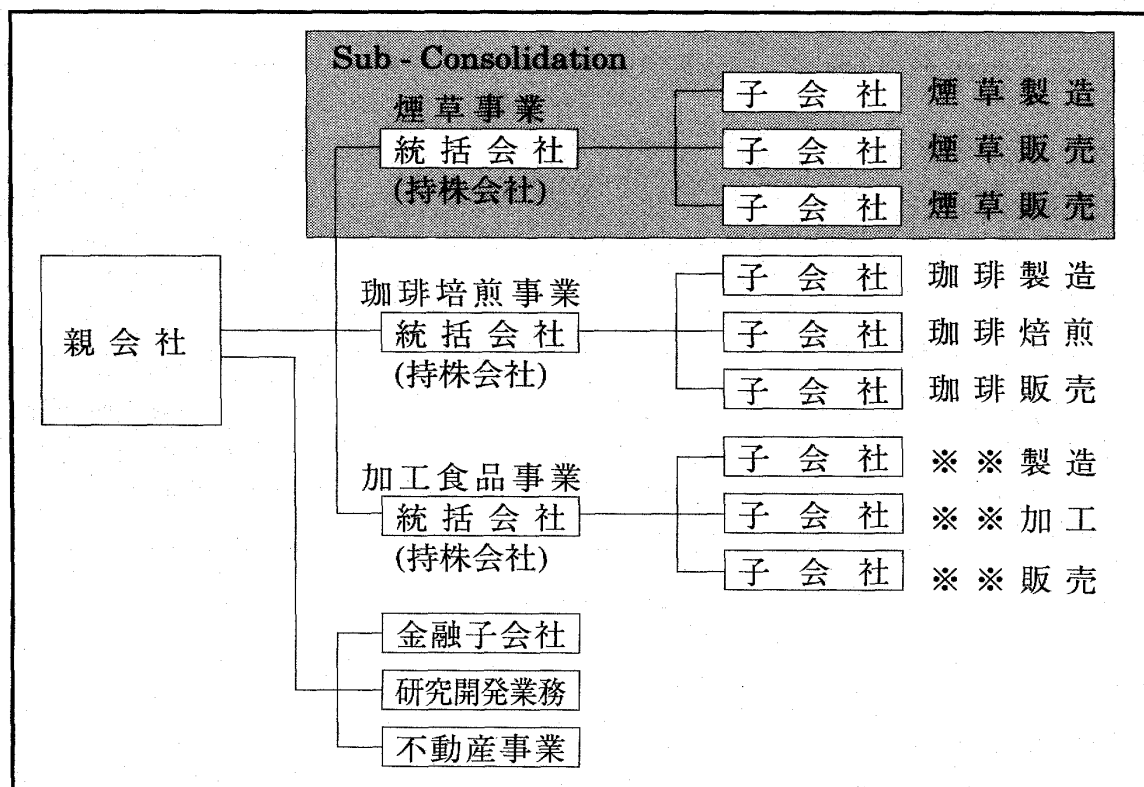
ロ．機能別分類に基礎を置いて、分属会社・直轄会社の経営に何らかの工夫（たとえば、分属会社に関する第2次管理を専門部門に委ねる場合など）があれば、折衷管理組織に似た経営管理組織とすることができる。

c．複合管理組織の短所

イ．分属会社と直轄会社に分けるだけでは、さしたる意味はない。

ロ．多角経営のグループ企業には、不向きである。

以上はあくまでわが国における多くの先達が残してくれた数多くの実態調査の集約に筆者の加筆したものである。したがって、この類型化に寸分違わない経営組織もあるかも知れないが、通常は何らかのヴァリエーションが加えられる。現実存在する1つの典型的なグループを例示すれば次の如くである（統括会社ごとにSub-Consolidationを行う）。



第7図 ある典型的なグループ構造

これを見るとサブ・コンソリデーションの単位が各セグメントであることに変わりはないが各機能別セグメントは統括会社という法的実体 (Legal Entity) によって括られている。このことは、わが国グループ企業の管理会計についても、その根源となる経営組織構造の今後のあり方についても大きな意味を伝えている。

6. まとめ

「現段階での結論」もしくは、「現段階での筆者の見解」は次の如くである。

- ① 主たる財務諸表が連結財務諸表である時代を迎えて、管理会計もグループ企業の管理会計が一層重要視されるものと考えられる。この場合、管理会計の対象となるグループ企業は、狭義には連結財務諸表の内容を構成する企業群であるが、それだけでは十分ではない。管理会計がグループ企業の経営管理者の経営意思決定に有用な会計情報を作成し提供するものであるから、企業結合の要素つまり、資本結合、人的結合、事業結合の何れかについて、経営管理者がグループの経営を合理的に行うことができるように、必要とされる情報を適時提供しなければならないからである。
- ② 組織の分化・独立化に対して、情報については統合化が一層必要とされている。
- ③ 本社機能の重要性は一層高いものとなる。特に本社における戦略計画立案能力の重要性は、これをサポートする管理会計情報の品質を前提としている。
- ④ セグメンテーションとサブ・コンソリデーションの重要性が一層高まる。むしろ、グループ企業の管理会計には必須の手段であることを改めて認識する。セグメンテーションの基準は財務会計上のセグメントによるばかりでなく、経営管理者の必要性に応じた多様性を持つものとなる。
- ⑤ 企業グループ内部取引、特に企業グループ内国際取引は、独立企業間価格（Arm's Length Price）による対外取引であり、フェアネスの条件整備が求められる。
- ⑥ 各個別会社又は各セグメントはプロフィットセンターであるよりは、インベストメントセンターであるという認識がある。この考え方はROEの一層の重視に繋がる。
- ⑦ 連結納税制度と税効果会計の適用および曾孫会社を含めた二重課税排除は、必須の問題である。
- ⑧ 本社費の配賦計算は不要となるが、研究開発費の妥当な負担計算と徴収の方法、特に特許権にならない費用の合理的な負担をさせることが必要である。
- ⑨ 完成した1欄の連結財務諸表から得られる会計情報では、グループ企業の経営管理には必ずしも有用性を持たない。つまり、適切なセグメンテーションとサブ・コンソリデーションは必須の経営管理会計情報である。
- ⑩ 合併には至らないが、企業の協業もしくは各種の提携を含むアライアンスに関する管理会計は、今後研究に着手されなければならない問題である。特に企業集団の管理会計といっても、他方には「分権化・分社化の管理会計と協業・共同の管理会計つまりアライアンスの管理会計」がなければならない。この点については筆者にとってもい

わば未知の世界あるが、最近の事例を1つあげれば、別々の取締役会を持ちながら、エクソン系のG石油とエッソが本社機能の共有を目指して目下試運転中であることに注目したい。(11)

〈注〉

- (1) 経営管理組織と管理会計情報の密接な関連性については、伊藤嘉博「管理会計変革のトリガーとしてのエンパワーメント」および小倉 昇「柔構造組織のマネジメント・コントロールと管理会計情報」『会計』第153巻、第3号に子細な研究がある。
- (2) 伏見多美雄「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』Vol.54.No.4.および伏見多美雄・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」、『慶応経営論集』、第33巻第1号、1995.7.の考え方は、当然の帰結として子会社・関連会社についてのROEの重視を示唆するものである。
- (3) KIMURA I., ISHIZUKA H., IOTAKE H., YAMAMOTO K., *A Report on a Field Survey on the Management of Holding Companies in the U.S.*, The Bulletin of Hiroshima Prefectural University., Vol.9.No.1., 1997. 現時点で入手可能な最新データとして本稿でもこのうちごく一部を使用した。
- (4) 木村幾也「米国持株会社の経営組織と管理会計」広島県立大学論集第1巻第2号, pp.49-65.
- (5) 管理会計上の関係会社概念について古くは、拙稿「管理会計上の関係会社概念」中央学院大学論叢, 第8巻第1号, 1973年6月, pp.153-169.があり, また拙著「関係会社管理会計」中央経済社, 1995, p.27.があるが, 1997年以降の連結財務諸表規則等の改正によって本稿の第1表のように変化してきた。
- (6) Dolan, D. Kevin and Walsh Michael F. "Use of Holding Companies in International Tax Planing" *Taxes*, Dec. 1995.
- (7) 筆者はかつて1995年に九州産業大学で開催された本学会の第3回全国大会で, 管理会計と財務会計の統合は可能か, という主旨で財務会計上のセグメントと管理会計上のセグメントについて接点を見つけるべきではないかという意見を述べたことがある。そのときには, 「全く別の問題である」という意見もあったが僅か2年後にFASBが同様の基準書を公表するとは思わなかった。
- (8) 木村幾也「関係会社会計の管理会計的諸問題」, 『会計』, 第107巻第4号.
- (9) このような関係会社集団の経営管理組織(または方式)について, 最初に手掛けられたのは(1961年)専修大学の山田一郎教授であった(同教授著「企業集団経営論」(株)丸善, 1971年7月がある)が, 「実態調査」の集計結果は公表されていない。筆者が入手した関係会社に関す

る実態調査は13編あるが、戦後最初の研究は、永野瑞穂教授〔注(10)〕である。

(10) 永野瑞穂「関係会社に関する実態調査」(社)企業経営協会、関係会社管理研究会資料No.83. 1969年7月.

(11) 今まで例を見なかったが、法律的に別人格であり個別に取締役会を持つ2つの会社が、営業部と経理部および総務部を共有するという協業が行われている。

〈謝辞〉

本稿は1998年10月24日慶応義塾大学で開催された第9回日本管理会計学会大会における報告に若干の補筆訂正を行ったものである。この問題の核心について直接にまた間接的に御指導賜った伏見多美雄先生並びに報告の機会をお与え下さった諸先生方、特に大会委員長山口操先生に心から感謝申し上げる。

参考文献

- [1] 浅田孝幸「日米企業のSBUの事業戦略と業績管理」,『会計』,145巻第3号.
- [2] 上埜 進「日米企業の予算管理」,森山書店,1997年
- [3] 鶴瀨恵子「新しい持株会社規制」,商事法務研究会,1998年
- [4] 小林啓孝「管理会計変貌の視点」,『会計』,第153巻第3号.
- [5] 佐藤康男「企業のグローバリゼーションと管理会計」,『会計』,145巻第3号.
- [6] 西澤 脩「経営管理会計」,中央経済社,1996年
- [7] 伏見多美雄「日本企業の戦略管理システム」,1997年,白桃書房.
- [8] 門田安弘「管理会計の経験的研究方法序説」,関西大学商学論集,第42巻第4号.

Management Accounting Information of Group Company Organizations : From Divisional Companies to Group Companies

Ikuya Kimura*

Abstract

The purpose of this paper is to review some basic problems in administrative organization and management accounting information systems in recent group companies.

Given the severe competition existing on a worldwide scale, we must surely admit that in Japan only few attempts at administrative sciences have so far been made.

However a close point when a world scale premising severe competition, before turning to a close examination of business organizational changes occurring recently throughout the world would show the preponderance of diversification of business, geo-grapical expansion or spreading out as well as integration. It is now in the ordinary course of matters for companies to quickly make inroads into or promptly retreat from new businesses or markets to keep their companies profitable.

Changes in business organization now involves not merely the restructuring of divisions and departments in a parent company, but also include mergers and acquisitions while establishing subsidiaries or associated companies. In addition, business combinations or alliances have been attempted or achieved by capital participation, joint investments, joint ventures, sales tie-ups, and technical tie-ups.

The development of the science of logistics or information technology expedited the progress in forming group companies. Because of this tendency, we are now in the era of so-called "integrated decentralization." In other words, at the same time that the management organization of group companies has moved toward decentralization of powers and responsibilities, management information in full, on time and at need has been centralized in the main or parent company.

The essential question is getting information from not only operating units but also the surrounding market in order to catch up with changing circumstances and to take the necessary steps in response.

I would like to focus attention here on the segmentation and sub-consolidation of group businesses, because they are key factors in group management accounting.

Key Words

Management accounting information, Parent company, group, Holding company, Subsidiary, associated company, Affiliated company, related company, Business segments, Segmentation, Sub-consolidation, Consolidated financial statements

Submitted February 1999.

Accepted April 1999.

*Professor of Accounting, Graduate School of Commerce, Okayama Shoka University