

Title	企業グループの全体最適と部分最適：管理会計の視点による分析
Sub Title	Total optimization and partial optimization in the enterprise group : management accounting perspectives
Author	園田, 智昭(Sonoda, Tomoaki)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2014
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.56, No.6 (2014. 2) ,p.125- 131
JaLC DOI	
Abstract	企業グループ・マネジメントの最も大きな課題は、全体最適(グループ経営の視点)と部分最適(単一企業または特定セグメントの視点)の間で整合性を保った経営を行うことである。本稿では、管理会計の視点から、企業グループの全体最適と部分最適の問題について、シェアードサービス会社とグループ会社との間で価格下落のスパイラル現象が生じることと、シェアードサービスとアウトソーシングの選択の問題を検討した。また、全体最適と部分最適を同時に達成する成功事例としてCMSを紹介した。
Notes	今口忠政教授退任記念号#論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20140200-0125

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

企業グループの全体最適と部分最適

——管理会計の視点による分析——

園 田 智 昭

<要 約>

企業グループ・マネジメントの最も大きな課題は、全体最適（グループ経営の視点）と部分最適（単一企業または特定セグメントの視点）の間で整合性を保った経営を行うことである。本稿では、管理会計の視点から、企業グループの全体最適と部分最適の問題について、シェアードサービス会社とグループ会社との間で価格下落のスパイラル現象が生じることと、シェアードサービスとアウトソーシングの選択の問題を検討した。また、全体最適と部分最適を同時に達成する成功事例としてCMSを紹介した。

<キーワード>

全体最適, 部分最適, 管理会計, 企業グループ, シェアードサービス, コストセンター, プロフィットセンター, アウトソーシング, CMS

1. 問題の所在と本稿での企業グループの範囲

本稿では、管理会計の視点より、企業グループの全体最適と部分最適の問題について論じる。ここで企業グループとは、資本関係により結合する企業集団を意味している。資本関係について、子会社（形式基準では50%超の議決権を親会社が所有している会社）に限定するか、関連会社（形式基準では20%以上50%以下の議決権を親会社が保有している会社）まで含めるかについては、本稿の議論にほとんど影響を与えない。ただし、100%子会社でない他の株主との間で収益や費用の配分等が生じて説明が煩雑になる。そのような煩雑さを避けるために、本稿では最も極端なケースである親会社と100%子会社（100%孫会社を含む）を企業グループの範囲として議論を進める。

2. 全体最適と部分最適の問題

(1) 一企業内の全体最適と部分最適の問題

全体最適と部分最適の問題は、企業グループだけではなく、企業内の組織でも生じており、様々な管理会計上のテーマに関連して問題とされている。たとえば、事業部が予算スラックを含ませて予算を作成した場合、各事業部の予算上の利益を合計しても全社の利益目標は達成されない。そこで、予算課等が間に入ることで部門間の調整が行われ、部門予算を修正することで全社の利益目標が達成可能である全社予算が作成される。

事業部が忌避宣言権を持つ場合にも、全社最適と部分最適の問題が生じる。ある企業のA事業部が作る部品を、同じ企業のB事業部が使用して他の部品等と合わせて組み立て、完成品を製造・販売しているとする。この部品の社内振替価格は1個当たり1,000円であり、A事業部は生産能力を100%使用していると仮定する。この部品を1,050円で買う意思がある企業が現れたとき、A事業部はB事業部に部品を渡さずに社外に売の方がより大きい利益を得ることができる。逆に、同じ部品を900円で社外のサプライヤーから購入できるのであれば、B事業部はA事業部の部品を使用せずに社外のサプライヤーから部品を購入することで、より製造原価を小さくすることができる。

このように、他事業部の利益が小さくなったとしても、自事業部の利益を増加させる行動を取りうる権利を忌避宣言権という。しかし、前者のケースでは、社外のサプライヤーから部品を入手できなければ、B事業部は完成品を製造・販売できなくなり、そこから得られる利益は消滅してしまう。後者のケースでは、製造した部品を外部に販売できなければ、A事業部は不良在庫を抱えることとなる。いずれのケースでも、一方の事業部の利益が増加する代わりに、他方の事業部の利益が減少することで、結果として企業全体の利益が減少する。また、B事業部が外部のサプライヤーから部品を購入することで、本来生じないキャッシュ・アウトが生じる。

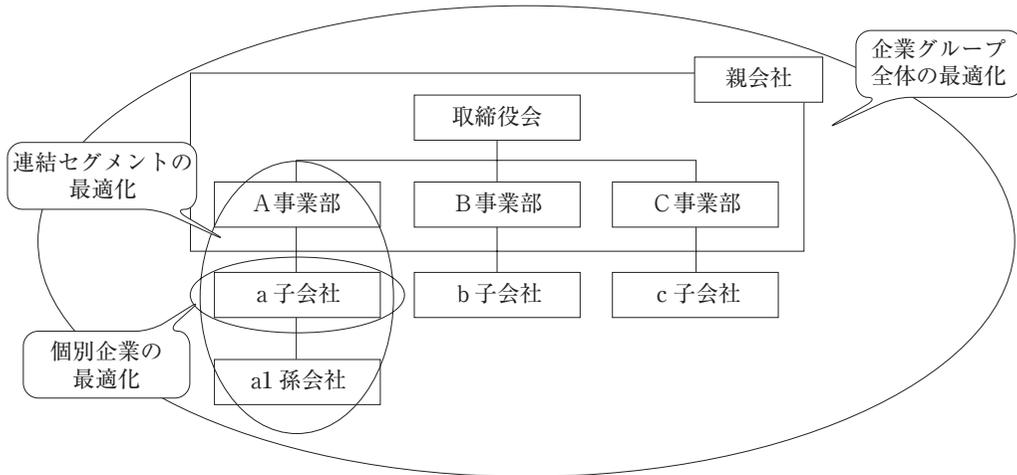
(2) 企業グループにおける全体最適と部分最適の問題

企業グループ・マネジメントについての研究は、単一企業を中心とした研究に加えて、企業グループ全体の視点からも管理会計理論を再検討することにつながる。そこでの最も大きな課題は、全体最適（グループ経営の視点）と部分最適（単一企業または特定セグメントの視点）の間で整合性を保った経営を行うことである。¹⁾

この問題は、前述のように一企業内でも生じるが、以下の3つの理由から一企業の内部組織で生じるときよりも、企業グループ全体で生じる全体最適と部分最適の調整の方がより難しい。第

1) 全体最適と部分最適の問題のほかに、企業グループ・マネジメントの課題として、一企業内で適用されている管理会計の手法を企業グループ全体で適用したときに生じる変化の問題がある。たとえば、セグメント別会計を連結ベースで適用した場合には、セグメント別会計と連結会計の両者の特徴が含まれることになる。

図表1 企業グループ内の最適化の3つのレベル



出所：園田（2014，p. 29）

1に、企業グループの構成要素はそれぞれが独立した企業であるために、必ずしも親会社の意向に従うわけではない。第2に、個々の企業の評価が利益に関連した指標で行われる限り、企業グループを構成する企業が自社の利益の最大化を図ることを止めることは難しい。第3に、企業グループの構成要素は、個々の企業だけではなく、事業ごとの連結セグメントで分割することが可能であり、企業をまたいだセグメント間の調整という問題が生じる。

図表1は、企業グループ内の最適化の3つのレベルを示している。図表1に示すように、企業グループ内でとられる最適化の範囲は、個別企業の最適化、連結セグメントの最適化、企業グループ全体の最適化の3つである。個別企業の最適化は、必ずしも連結セグメントの最適化と企業グループ全体の最適化を意味しないし、連結セグメントの最適化も、必ずしも企業グループ全体の最適化を意味するわけではない。したがって、この3者の中で最も望ましい状態を作り出すための情報を提供することが、管理会計には望まれることになる。

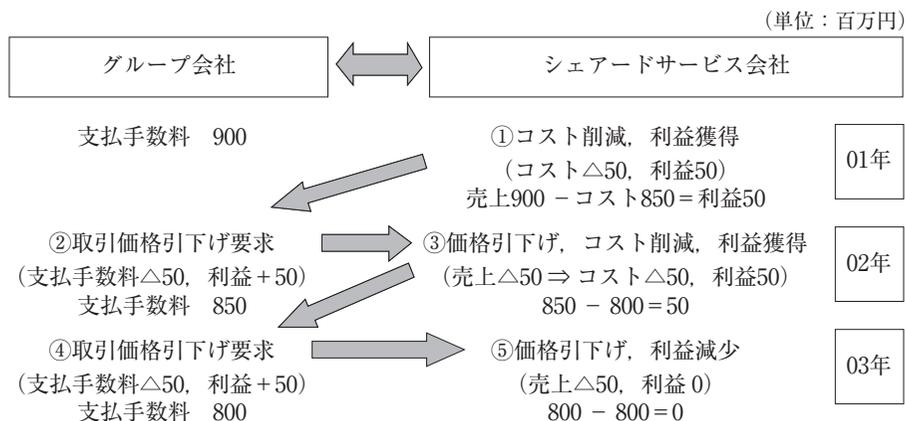
3. 部分最適化の事例——シェアードサービスセンターの位置づけ

(1) シェアードサービス会社の責任会計上の位置づけ

ここでは、経理や人事などの間接業務を企業グループ全体で集約した組織であるシェアードサービスセンター（SSC：Shared Service Center）を例として、企業グループ内での全体最適化と部分最適化について説明する。SSCの設立方法は、親会社の本社部門内にSSCを設立する方法と、シェアードサービス会社を設立する方法の2種類に大別できるが、本稿では後者のシェアードサービス会社を設立したケースについて考えてみたい。

シェアードサービス会社は独立した法人であり、グループ会社にサービスを提供し収益を得ているので、単体としてはプロフィットセンターとして位置づけられる。しかし、シェアードサー

図表2 シェアードサービス会社における価格下落のスパイラル現象



ビス会社がグループ会社だけにサービスを提供している場合には、連結会計上はその取引は相殺消去される。すなわち、シェアードサービス会社の収益は、グループ会社が支払う対価（グループ会社では費用に計上する）と相殺消去されるので、連結上の収益増加には貢献しない。したがって、グループ外の企業にサービスの外販をしない限り、シェアードサービス会社の連結上の位置づけはコストセンターであり、単体と連結での責任センター上の不一致が生じる。

つまり、シェアードサービス会社は、単体ではプロフィットセンターとして位置づけられるが、その一方で連結上の位置づけはコストセンターであり、単体と連結で管理会計上の位置づけが異なっている。シェアードサービス会社がプロフィットセンターとして行動するのであれば、利益最大化による組織としての成長を目指すことになる。しかし、グループ会社は、コストセンターとして認識しているシェアードサービス会社が利益を獲得することを歓迎しない。つまり、シェアードサービス会社としての部分最適化（利益獲得）を、グループ会社の観点からは許容できないことになる。

このことを数値例で説明したのが、図表2のシェアードサービス会社における価格下落のスパイラル現象である。図表2では、シェアードサービス会社がコスト削減をして利益を計上しても、翌年度にはその分価格が引き下げられるプロセスを示している。このため、シェアードサービス会社がコスト削減の努力をしても、その成果はグループ会社に移転してしまうが、これはグループ会社がシェアードサービス会社をコストセンターとして認識しており、会社存続に必要な最低限の利益以上を獲得することを望んでいないためである。それよりも、価格が下がることで自社の支払う費用が減少し、結果として自社の利益が増加することを選択している。

このことは、企業グループ内で、グループ会社の最適化がシェアードサービス会社の最適化に優先して行われていることを示している。連結会計上は、価格がいくらに設定されようとも相殺消去されるので、設定される価格の水準は企業グループの全体最適には影響しない。しかし、上記の価格下落現象は、連結上の両者の管理会計的な位置づけとは一致しており、その意味で全体最適化に近い状態であるともいえる。その一方で、シェアードサービス会社にとってこの状況は

必ずしも望ましい状態ではなく、従業員のモラル低下などにより、結果として別の部分で全体最適を損なう事態を生じさせかねない。たとえば、努力しても成果が自社に蓄積されず、逆に売上が減少するのであれば、シェアードサービス会社はコスト削減の努力を放棄するかもしれない。そのような事態は、企業グループ全体にとって明らかにマイナスである。したがって、企業グループとして全体最適を目指すのであれば、そのために犠牲にする個々の構成要素（ここではシェアードサービス会社）に対して、何らかの代替的な対応を取る必要がある。

(2) シェアードサービスとアウトソーシングの選択

グループ会社が、シェアードサービス会社とアウトソーサーのどちらに業務を委託すべきなのかという意思決定も、部分最適と全体最適に関係した問題である。企業グループ内にシェアードサービス会社を設立するのであれば、全体最適の観点からは、グループ会社はすべてシェアードサービス会社に業務を委託すべきである。しかし、現実的には、グループ会社のすべてが、シェアードサービス会社に業務を委託しているわけではない。

たとえば、シェアードサービス会社への業務委託費が年間1,000万円であり、同じ業務委託についてアウトソーサーへの業務委託費が年間900万円であった場合を想定する。グループ会社単体の業績だけを考えるのであれば、アウトソーサーに委託した方が100万円コストを節約できるので、アウトソーサーに業務を委託すべきである。一方、企業グループ全体、すなわち連結損益計算の観点からは、シェアードサービス会社の従業員が正社員であるのなら、このケースでもグループ会社はシェアードサービス会社に業務を委託すべきである。グループ会社から業務を受託しなければ、シェアードサービス会社では、正社員を解雇しない限り、仕事があっても給料は支払い続けなければならない。したがって、シェアードサービス会社従業員の給料は、どちらの選択肢でも発生する埋没原価であり、企業グループ全体としては、アウトソーサーに払う業務委託費の分だけ余計に費用が生じることになるからである。

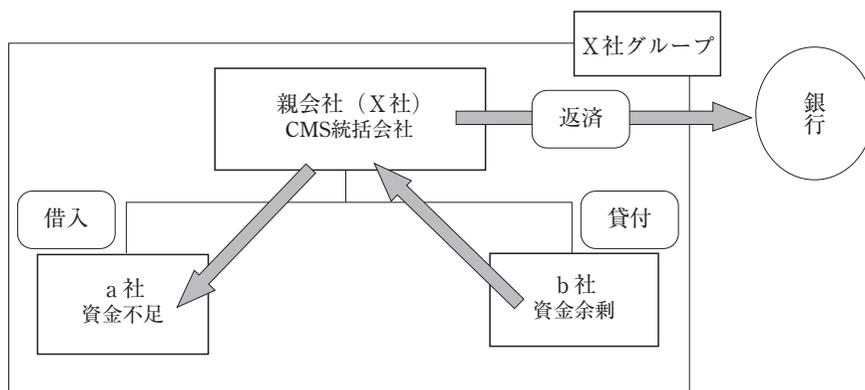
しかし、親会社がグループ会社の業績を利益関係の指標で評価している限り、自らの利益を減らしてまで、全体最適の視点からシェアードサービス会社に業務を委託するグループ会社はないであろう。このケースからも、企業グループ内で全体最適化を実現するためには、部分最適を犠牲にさせるために、何らかの代替的な対応が必要であることがわかる。

4. 企業グループの全体最適化の事例——CMSの導入

それでは、企業グループのマネジメントでは、全体最適と部分最適を同時に成り立たせることはできないのであろうか。ここでは、資金に関する企業グループの全体最適化を志向しつつ、部分最適も実現する手法であるCMS（Cash Management System）を紹介する。

CMSには、①プーリング、②ネットティング、③支払代行という3つの主要機能があるが、その中で最も基本的な機能はプーリングである。図表3のX社グループでは、親会社のX社がCMS統括会社となり、グループ会社のb社からシステムにより余剰資金を日々自動的に集約し、

図表3 CMS（プーリング機能）の構造



出所：園田（2010，p. 51）の図表1に一部加筆

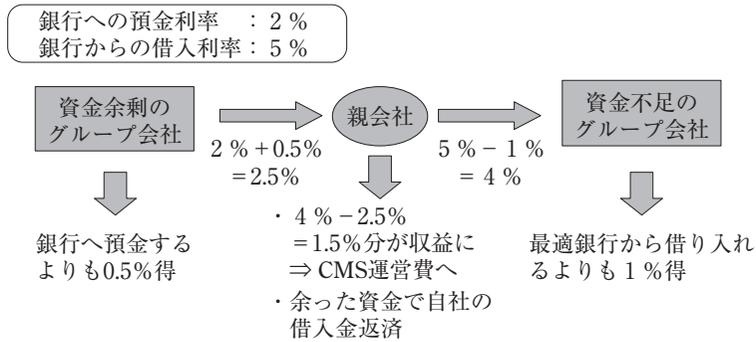
資金不足であるa社に配分する。X社，a社，b社の3社は同じ企業グループに属するとはいえ独立した法人であるので，この間の資金の移動は借入・貸付の形式を整えることになるが，企業グループ全体では外部からの借入金が必要になることから，借入金・社債と支払利息が減少する。園田（2010，pp. 54-55）では，CMSを導入した宇部興産とA社について，借入金・社債と支払利息の推移を見ることで，CMS導入後に両社とも企業グループ全体で借入金・社債と支払利息が大幅に減少していることを検証した。

資金余剰があるグループ会社にとっては，統括会社に資金を貸し付けることで，銀行に預けるよりも高い金利での運用が可能になる。それに対して，資金不足のグループ会社にとっても，銀行から借りるよりも安い金利での借入が可能になる。このような関係を仮の数値を用いて説明したのが図表4である。図表4では，銀行への預金利率を2%，銀行からの借入利率を5%としている。資金余剰があるグループ会社は，銀行への預金利率である2%よりも0.5%高い2.5%でCMS統括会社である親会社に貸し付ける。一方，資金不足のグループ会社は，銀行からの借入利率である5%よりも1%低い利率で親会社から資金を調達できる。親会社は両社の差額の1.5%（4% - 2.5%）が自社の収益となり，CMS運営費とする。また余った資金で，自社の銀行からの借入金を返済し，その分の支払利息が減少する。なお，この場合には，法人税法基本通達9-4-2に抵触しないような金利の設定が必要であるが，CMSは関係するすべてのグループ会社の利益が増加する仕組みになっていることがわかる。

5. 本稿のまとめと残された課題

本稿では管理会計の視点から，企業グループの全体最適と部分最適の問題について検討した。シェアードサービス会社とグループ会社との間で価格下落のスパイラル現象が生じること，シェアードサービスとアウトソーシングの選択の問題を検討したが，これらの問題の検討からは，全体最適と部分最適を同時に成り立たせるのが非常に難しいことが分かる。IFRSが連結先行で

図表4 CMS 関係各社のメリット：数値例



出所：園田（2010，p. 53）

導入された場合には、連結業績はIFRS基準で測定され、個別企業の業績は日本基準で測定されるので、測定基準の相違の問題が加わることになり、この問題はよりいっそう複雑さを増すことになる。その一方でCMSという成功例も提示することができたので、両者を同時に成り立たせるのは決して不可能ではない。

なお、20%未満の持分比率でも、サプライヤーとして継続的に取引を行っている、いわゆる系列会社をも企業グループに含める場合もあるであろうし、資本関係がないサプライヤーや、川下の物流会社や流通会社まで含めたサプライチェーン全体の最適化の問題を論じることもできる。たとえば、JITを導入した企業とサプライヤーとの間の在庫の負担関係も、企業グループを超えた全体最適化の観点から論じることが可能であるし、戦略的な外注管理の手法として、サプライヤーへの利益の分配を検討した園田（1998）は、企業グループを超えた全体最適化を論じている。このように、全体最適と部分最適の問題は、本稿で論じた企業グループ全体だけではなく、一企業内でも生じるし、企業グループを超えた枠組みでも生じる、大変普遍的な問題である。

主要参考文献

園田智昭（1998）「戦略的外注管理会計」『三田商学研究』第41巻第3号
 園田智昭（2006）『シェアードサービスの管理会計』中央経済社
 園田智昭（2006）「CMSによる企業グループ全体の資金マネジメント」『会計』第170巻第5号
 園田智昭（2010）「CMSによる資金マネジメントの効果とその発展性」『会計』第177号第5号
 園田智昭（2011）「IFRSのアドプションによる原価計算・管理会計への影響」『企業会計』第63巻第10号
 園田智昭（2014）「企業グループマネジメントの進展に伴う管理会計のイノベーション」『会計』第185号第2号