

グループ経営のための連結会計情報

高野 学

1 はじめに

日本では、2000年3月期決算から連結会計情報の開示制度が拡充され、従来の個別決算中心主義から連結決算中心主義へと移行した。これに伴い、各企業グループの経営管理者は、グループ経営の成果が連結財務諸表に表れるため、連結業績の向上を念頭に置いた経営管理がより一層求められることとなった。この連結決算中心主義への転換は、日本の会計制度自体の変革にとどまらず、グループ経営に携わる経営管理者の意識、経営管理手法までも変化させた¹⁾。

グループ経営においては、最終的な連結業績が連結財務諸表に反映されるからといって、制度上の連結会計情報がグループ経営の業績向上に有用な情報をもたらすとは限らない。確かに、連結財務諸表やそれを用いた連結財務諸表分析により、企業グループの全体的な財務状況やグループの強み・弱みを把握することは可能である。しかし、グループ全体の集成的な財務情報のみでは、連結業績の向上に資する経営管理を行うことは困難である。グループ経営の業績向上には、制度上の連結会計情報だけでなく、経営管理目的に役立ち得る管理会計情報としての連結情報が必要である。具体的には、親会社の事業部を頂点とし、その事業部の子会社・関連会社等を連結させた事業別の連結会計情報が不可欠となる。

そこで本稿では、グループ経営のための連結会計情報として、事業連結を取

り上げ、そこで作成される事業別連結財務諸表と業績評価について検討する。検討に際しては、まず制度上の連結会計とグループ経営の連結情報が異なることを指摘する。次に、グループ経営に不可欠な管理会計情報として、事業別連結財務諸表およびその業績評価手法について考察する。最後に、事業連結によって実際にグループ経営を行っているキャノンの事例を取り上げることにした。

なお、本稿では未だ上場企業の一割しか移行していない純粹持株会社形態を前提とするのではなく²⁾、親会社が事業を行い、その傘下に子会社・関連会社を擁する事業持株会社を前提として検討を進める。

2 制度上の連結会計情報とグループ経営の連結会計情報の相違

グループ経営を行う経営管理者は、グループ収益力の向上や負債の圧縮など連結業績を高めることを念頭に置きながらグループの経営管理にあたり、その成果は連結財務諸表に表れることになる。しかし、グループ全体の業績が最終的に連結財務諸表に反映されるからといって、公表される連結会計情報が必ずしもグループ経営にとって有用な情報であるとは限らない。ここでは、制度上の連結会計情報とグループ経営に必要な連結会計情報とが異なることを以下の三つの観点から確認する。

(1) 連結の範囲

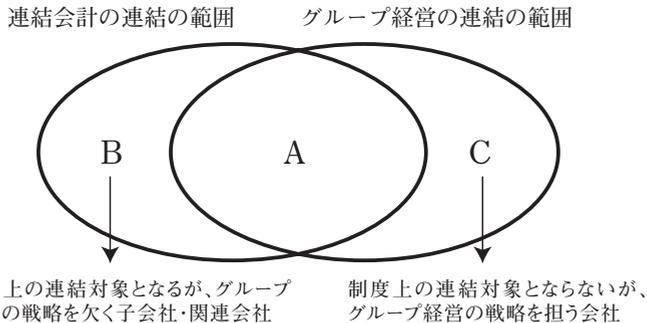
第一に、制度上の連結会計とグループ経営では、連結の範囲が異なることが挙げられる。制度上の連結会計では、親会社が他の会社の議決権の過半数を実質的に所有している場合、あるいは議決権の所有割合が50%以下であっても、高い比率の議決権を有しており、かつ当該会社の意思決定機関を支配している一定の事実が認められる場合には、子会社として連結の範囲に含めなければならない³⁾。また、親会社が子会社以外の他の会社の議決権の20%以上を実質的に所有している場合、あるいは20%未満であっても一定の議決権を有し、かつ

当該会社の財務および営業の方針に対して重要な影響を与えることのできる一定の事実が認められる場合には関連会社とされ、持分法が適用される⁴⁾。制度上の連結会計では、以上の基準にもとづいて連結財務諸表の開示を求めている。

一方、グループ経営においては、連結会計上の子会社および関連会社の範囲がそのままグループ経営の管理対象とはならない。図表1に示されるように、連結会計における連結の範囲はAおよびBの部分で表わされるのに対し、グループ経営の求める連結の範囲はAおよびCの部分となる。Bの部分は制度上の連結対象として連結の範囲に形式的に含まれるものの、連結業績向上の戦略を欠いている子会社および関連会社を表している。他方、Cの部分については制度上の連結対象とはならないが、事業の製造・販売等のプロセスを担い、サプライ・チェーンを構成する会社を表している⁵⁾。つまり、グループ経営では、制度上の連結対象とはならないが、グループ経営の事業遂行に密接に関連し、グループ経営の戦略を担う会社についても連結の範囲に含まれることになる⁶⁾。

以上の連結の範囲の相違は、連結会計が投資家に対する適正な投資情報の開示を目的とするのに対して、グループ経営では連結業績の向上の観点からグループ経営の在り方を検討することを目的としており、この両者の目的の違いから生じることとなる⁷⁾。

図表1 連結会計とグループ経営の連結の範囲の相違



(出所) 武藤泰明『グループ経営7つの新常識—投資家の視点から企業の視点へ』中央経済社、2002年、14ページを参考に筆者作成。

(2) 連結会計情報の種類

連結会計によって連結財務諸表が作成・公表されると、外部の利害関係者はこの連結財務諸表を利用して企業集団の分析を行う。グループ経営に携わる経営管理者においても、グループ全体の業績の評価に際しては、連結財務諸表を用いた分析を行うこととなる。ただし、公表される連結財務諸表を用いた連結財務諸表分析に際しては、以下の点に注意する必要がある⁸⁾。

一つは、連結・持分法適用の範囲に関してである。先にも触れたように、公表される連結財務諸表では、図表1に示されるAおよびBの部分が連結・持分法の適用対象となるため、戦略を欠いた子会社・関連会社にあたるBの部分も含まれることになる。また、グループ経営が求めるCの部分については、連結・持分法の対象とはならない。そのため、公表される連結財務諸表、それをもとにした連結財務諸表分析では、制度上規定された企業集団の業績、各経営指標を把握できても、グループ経営に関わる分析・評価を行うことは困難である。

二つは、連結財務諸表分析特有の指標として利用される連単倍率についてである。連単倍率は、連結決算の数値が親会社の何倍に相当するかを表す指標であり、利益を中心に計算される。一般に連単倍率が大きい場合には、企業集団のグループ力が大きいことを意味し、連単倍率が1倍を下回る場合には、赤字の子会社を抱えていることを意味する。しかしながら、親会社の業績が低い場合には、連単倍率が1倍を大きく上回ることもあり、この指標を絶対的なものとしてとらえることは適切ではない⁹⁾。

三つは、自己資本利益率 (Return on Equity ; 以下、ROEと略す) についてである。近年、株主利益を重視する傾向が強まり、経営目標に具体的なROEの数値を掲げる企業も増加している。しかし、ROEは負債が大きく、自己資本額が過少である場合には、その数値が非常に大きくなる。以下の算式に示されるように、ROEを3つの要素に分解すると売上高利益率が低くても、自己資本が小さく財務レバレッジが大きい場合には、ROEが大きく計算されることになる。そのため、ROEを過度に重視することには注意が必要である。

$$\begin{aligned}
 \text{ROE} &= \frac{\text{当期純利益}}{\text{自己資本}} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}} \times \frac{\text{総資本}}{\text{自己資本}} \\
 &\qquad\qquad\qquad \downarrow \qquad\qquad\qquad \downarrow \qquad\qquad\qquad \downarrow \\
 &\qquad\qquad\qquad \text{売上高利益率} \quad \text{総資本回転率} \quad \text{財務レバレッジ}
 \end{aligned}$$

公表される連結財務諸表，それを用いた連結財務諸表分析は以上のような限界があるものの，外部の利害関係者に対しては企業集団全体の財務情報を提供するとともに，グループ経営に携わる経営管理者に対してもグループ全体の財務状況やグループの強み・弱み，改善の方向性を示唆する情報を提供する。しかしながら，グループ経営に携わる経営管理者は，連結財務諸表，連結財務諸表分析からグループの全体的な財務状況を把握できても，連結業績を高めるための具体的な情報を得ることはできない。なぜなら，連結財務諸表はグループ全体を一単位として捉えた財務情報であるため，これだけでは経営管理に役立つ情報を得ることができないのである¹¹⁾。そこで，グループ経営の経営管理に役立つ情報を得るためには，グループ全体の連結情報をブレイクダウンする必要がある。具体的には，後述するセグメント別すなわち事業別の連結情報が重要であり¹²⁾，事業ごとの計画・統制といった管理会計情報がグループ経営の経営管理に必要となる。

(3) セグメント情報

連結会計は，企業集団の個別の会計数値を総合して一つの財務諸表に開示する一方，企業集団の会計数値を分割したセグメント情報の開示も求めている。これは，連結財務諸表だけでは事業別の情報を覆い隠す合算問題（aggregation problem）が生じるためであり¹³⁾，これを解消するために連結財務諸表の一部または注記事項としてセグメント情報が開示されることになる。

日本におけるセグメント情報の開示は，1988年から段階的に制度化され，1998年3月決算において一応の完成が見られた¹⁴⁾。制度上，セグメント情報の種類としては，①事業の種類別セグメント情報（製品系列別の情報），②所在地セグメント情報（連結会社の所在する国または地域別の情報），③海外売上高情報の三つが規定されており，「産業別セグメント・アプローチ」が採られ

ている。

これらのセグメント情報の作成・開示に際しては、セグメンテーションをどのように行うかにより、当該セグメント情報の有用性が左右されることになる。事業の種類別セグメント情報では、製品等の種類・性質、製造方法、販売市場等の類似性を考慮して、経営の多角化の実態を適切に反映するセグメンテーションを行うことが規定されている。しかし、このセグメンテーションの規定だけでは不十分であり、経営者がセグメントの区分を大きく括ることによってセグメント数の開示を少なくする可能性もある。また、所在地セグメント情報および海外売上高情報では、国別または地域別によってセグメンテーションが行われるが、この判断は経営者に委ねられている。

このように、セグメント情報の有用性を左右するセグメントの区分方法は、経営者の判断が多分に介入する余地が残されており、セグメントが大まかに括られることにより、セグメント情報の有用性が低下するおそれがある。また、連結会計上のセグメント情報は、セグメント区分ごとの売上高、営業損益、資産の額など限定的な情報にとどまっており、グループ経営に携わる経営管理者が、競争戦略の上で不可欠となる製品別収益性分析、顧客別収益性分析、そしてキャッシュ・フローに関する情報を得ることはできない。すなわち、公表用のセグメント情報では、グループ経営の意思決定に関わる有用な情報は得られないのである。グループ経営に役立つセグメント情報を得るためには、セグメンテーション、収益性情報、キャッシュ・フロー情報など制度上のセグメント情報よりも多くの情報が必要となる¹⁵⁾。

米国会計基準および国際会計基準におけるセグメント情報の開示基準では、実際にその企業で経営管理者が意思決定・業績評価等の内部管理目的で利用するセグメント情報を外部の財務報告でも提供する「マネジメント・アプローチ」(Management Approach) が採用されている¹⁶⁾。「マネジメント・アプローチ」は、管理会計上のセグメント情報をそのまま外部報告のセグメント情報として開示するため、セグメントごとのリスクとリターン、そしてキャッシュ・フロー情報も公表されることとなる。日本でも2010年4月から開始する事業年度から「マネジメント・アプローチ」が採用される予定であり¹⁷⁾、これにより公表

用のセグメント情報とグループ経営に役立つセグメント情報の差はほぼ解消されることになると考えられる。ただし、このアプローチでは、過年度との比較、企業間との比較が困難になるとともに、企業の営業秘密に関する情報までも開示されることになり、競争上の影響も懸念される。

3 グループ経営に不可欠な連結会計情報

(1) 事業別連結財務諸表

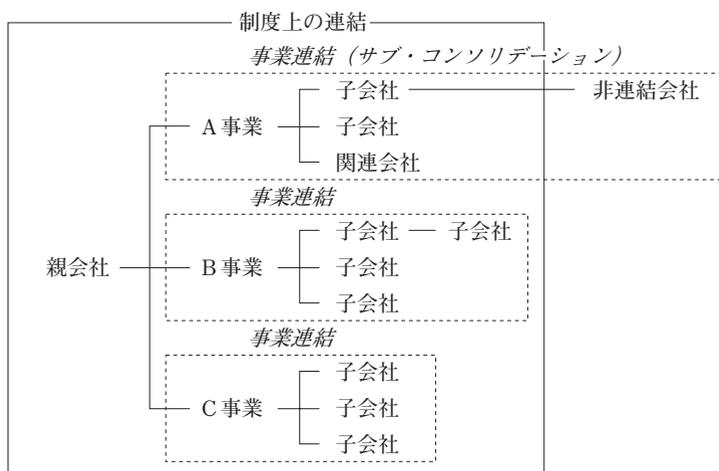
グループ経営の最終的な目標は、連結財務諸表に反映される連結業績の改善・向上であるといえる。グループ経営の業績は連結財務諸表に集約されることになるが、グループ全体を一単位とした財務情報だけでは経営管理に有用な会計情報を提供し得ない。グループ経営に際しては、グループ全体の財務情報を細分化した連結情報が必要となる。

グループ経営の形態はさまざまであるが、事業持株会社を前提とした場合、親会社を頂点としてその内部には複数の事業部門があり、さらにその傘下には製造・販売のプロセスを担う子会社・関連会社、そして非連結会社が存在する。グループ経営の業績を向上させるためには、親会社の事業部を中核とし、その下位に属する子会社・関連会社等を連結させた事業連結ごとの戦略の策定・実行が不可欠であり、各事業連結の会計情報がグループ経営の経営管理に役立つ有用な情報となる。つまり、図表2に示されるように、連結会計は制度上の連結業績を一つの財務諸表に開示するが、グループ経営に際しては、親会社の各事業を中核としてその傘下の子会社・関連会社、さらには制度上の連結対象とされない非連結会社（例えば、関係会社の提携会社）も含めた事業連結、すなわち親会社の各事業部を単位としたサブ・コンソリデーション（Sub-Consolidation）によって経営管理を行う必要がある¹⁸⁾。それでは、事業連結には、どのような会計情報が不可欠となるのであろうか。

事業連結では、親会社の各事業部の傘下に開発・生産・販売を担う子会社・関連会社等が存在する自己完結的な活動を行っているため、各事業連結は収

益・費用双方の管理責任、すなわち利益責任を有する。そのため、事業連結ごとに事業別連結損益計算書が作成されることになる。この事業別連結損益計算書が作成されることで、事業連結ごとの収益性を把握できるとともに、売上高伸び率、売上高新製品比率等の成長性についても分析可能となる。ただし、事業別連結損益計算書の作成に際しては、親会社の事業部だけではなく、その傘下の子会社・関連会社等の収益・費用も連結されるため、事業連結間の内部取引によって生じる内部利益は消去する必要がある。また、親会社で発生する本社費、事業部間の共通費をどのように配賦するかにより、事業別連結損益計算書は影響を受けることになる。

図表 2 事業連結の概念図



(出所)筆者作成。

事業連結では、事業別連結損益計算書に加えて、事業別連結貸借対照表が作成される。社内資本金制度を導入した事業部制やカンパニー制を採用している企業では、各事業部の負債額および使用資本を割り当て、事業部貸借対照表を作成する。この事業部貸借対照表の作成により、親会社の各事業部は累積損益、借入金についての情報、さらにはROEを把握することで、意思決定に役立てる

ことができる¹⁹⁾。前述の通り、近年では特にROEを企業目標に掲げる企業が増えており、グループ経営においても連結ROEが重視されている。連結ROEの向上には、親会社の事業部だけではなく、その事業傘下の子会社・関連会社等を含めた事業別の連結ROEの向上が不可欠となる。そこで、事業別の連結ROEを算定するためにも、事業別連結貸借対照表の作成が必要とされるのである。実際に三菱商事では、1997年から2001年まで連結社内資本金制度を導入し、営業部門別の連結貸借対照表を作成していた²⁰⁾。連結社内資本金の割り当てに際しては、グループ会社の剰余金残高を合計し、これを各営業部門の業績に応じて単体の社内資本金に加算し、為替目減り分を考慮して連結社内資本金を決定していた。三菱商事では、営業部門別の連結貸借対照表を作成することで、各営業部門の責任者に対してグループ全体の貸借対照表を常に意識させた運営を行わせるとともに、連結ROEの目標値を定めることでグループ経営を徹底させようとした²¹⁾。

さらに、事業連結では事業別連結キャッシュ・フロー計算書も作成される。制度上の連結会計では、連結キャッシュ・フロー計算書の作成が義務づけられており、営業活動、投資活動、財務活動別のキャッシュ・フローを相互に関連させて捉えるキャッシュ・フロー循環をみることによって、企業集団の資金繰りの概要を把握することができる。また、キャッシュ・フロー分析により、資金面からの収益性・安全性・資金繰りに関する比率も計算可能となる。このように、連結キャッシュ・フロー計算書を分析することによって、企業集団の資金の流れ、それに付随した各種の指標を把握することができる。しかしながら、連結キャッシュ・フロー計算書は企業集団全体の資金繰りに関する情報を提供するものの、これだけでは具体的にどのような改善を行えばよいかという情報を提供し得ない。そこで、事業別連結キャッシュ・フロー計算書の作成が必要となる。事業別連結キャッシュ・フロー計算書を作成することにより、各事業連結のキャッシュ・フロー循環、キャッシュ・フロー分析の各種指標が把握可能となり、これらの分析を通じて事業連結ごとのキャッシュ・フローの改善に役立つ情報が得られることになる。また、各事業連結の営業キャッシュ・フローから投資キャッシュ・フローを控除した事業別フリー・キャッシュ・フロー

を計算することにより、意思決定に役立つ情報が提供される。例えば、事業別フリー・キャッシュ・フローがプラスであれば、投資を行ったり、借入金等の返済に充てることができる。反対にマイナスであれば、どのように資金調達を行うのかといった意思決定情報が提供されることになる。一方、グループ本社の経営管理者は、この事業別フリー・キャッシュ・フローによって、どの事業に資源配分を行うべきかといったビジネス・ポートフォリオ戦略の支援に役立つ情報を入手することが可能となる²²⁾。

以上のように、事業連結では、事業別連結損益計算書、事業別連結貸借対照表、事業別連結キャッシュ・フロー計算書の三つの連結会計情報が不可欠となる。

(2) 業績評価とその指標

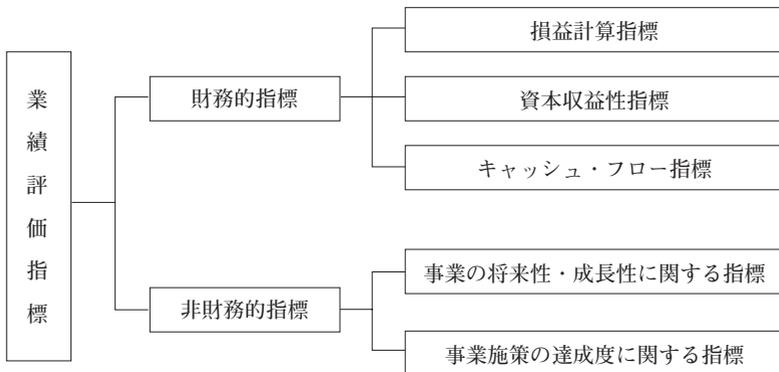
グループ経営に際しては、前述の通り各事業別連結財務諸表が作成されるが、それに先立っては事業連結別の予算編成が実施され、予算と実績とを比較することで業績評価が行われる。業績評価が行われるまでのプロセスは、以下の通りである。

事業連結を統括する親会社の事業部では、まず事業連結ベースの中・長期計画を策定し、事業戦略を立案する。ここでは、事業連結の会社がそれぞれ利益を獲得できるような部分最適としての事業戦略を立案するのではなく、企業グループ全体の目標、ビジョンを反映させた全体最適としての事業戦略が立案される。事業連結ベースの中・長期計画が策定されると、次にそれを基礎として短期利益計画が立案され、そこでの目標利益を達成するために予算編成が行われる。予算編成では、事業連結ごとの見積連結損益計算書、見積連結貸借対照表、見積連結キャッシュ・フロー計算書が作成され、これらを用いた各種の連結財務諸表分析も行われる。その後、実績を表す事業別連結財務諸表が作成されると、見積と実績とを比較・分析する業績評価が行われ、その結果は各利益計画、予算編成にフィードバックされる。公表用の連結財務諸表は四半期ごとに作成されるが、管理会計では迅速性が重視されるため月ごとに事業別連結財務諸表を作成し、業績評価は月次で実施されることになる。

業績評価の指標としては、図表3に示されるように財務的指標と非財務的指標とに大別される。財務的指標については、従来から利用されてきた売上高や利益等の損益計算指標に加え、事業別連結貸借対照表を利用したROIやROEといった資本収益性指標が用いられる。また、各事業連結は、親会社の配当やキャッシュ・フローに関する成果が求められるため²³⁾、フリー・キャッシュ・フローおよびキャッシュ・フロー分析も業績評価指標として用いられることになる。このように、財務的指標を用いた業績評価では、単一の指標のみで評価を行うのではなく、損益計算指標、資本収益性指標、キャッシュ・フロー指標等を複合的に用いてバランスの取れた管理が必要となる²⁴⁾。さらに、近年では企業価値を創造するための手法である経済的付加価値（Economic Value Added：EVATM）を計算し、投資計画や業績評価、従業員の成功報酬制度にまで利用する動きもみられる²⁵⁾。

一方、非財務的指標については、定性的要素を評価する観点から各事業の将来性・成長性に関する指標と事業施策の達成度に関する指標が用いられる。各事業の将来性・成長性に関する指標としては、品質、生産性、市場占有率、顧客満足度、新製品開発の成果、安全率等を挙げることができる²⁶⁾。他方、事業施策の達成度に関する指標としては、事業ごとに計画された戦略がどの程度実施されたのかといった事業戦略実施の達成度、到達度が含まれる²⁷⁾。

図表3 グループ経営における業績評価指標



(出所)筆者作成。

業績評価に際しては、財務的指標だけではなく、非財務的指標を組み合わせる多面的な業績評価指標を用いることが重要である。財務的指標のみを用いると、各事業連結は短期的な利益を追求することになり、品質や顧客満足等を無視した行動を誘発するおそれもある。そこで、非財務的指標を組み合わせることで、潜在的な事業の強みとなる定性的な要因にも目を向けさせた業務執行を行わせる必要がある。また、財務的指標と非財務的指標との関係を分析することで、財務的指標を高めるためには、どのような業務プロセスを実施、改善すべきかを把握できると同時に、業務プロセス内の活動状況を管理することも可能となる²⁸⁾。この業績評価指標は、親会社の各事業部が独自に設定するのではなく、グループ全体の目標、ビジョン、戦略にしたがって構築されなければならない。事業連結のグループ会社においても、事業連結間の整合を図るために、親会社の事業部の業績評価基準と連動させる必要がある²⁹⁾。こうした業績評価指標を設定することで、グループ全体の目標達成に向け、グループ内の各従業員に動機づけを行うことが可能となるのである³⁰⁾。

以上の業績評価は、各事業連結の業績評価主体となるグループ経営の経営管理者にとって、今後どのような事業に資金を投資すべきか、あるいは撤退すべきかといった資源配分に関する意思決定情報として役立てられる。他方、各事業連結の経営管理者にとっては、この業績評価指標にもとづいて、今後の事業戦略の策定、実施に役立てることになる。

4 キヤノン株式会社の事例

(1) 連結事業本部制の導入

キヤノン株式会社（以下、キヤノンと略す）は、1937年にカメラ製造販売会社としてスタートしたが、現在では事務機（複写機、レーザービームプリンタ、インクジェットプリンタ）、カメラ、光学機器等の分野で開発・生産から販売・サービスにわたる事業活動を国内外で展開するグローバル企業グループとなっている。キヤノングループの2008年の連結売上高は4兆941億円、連結当

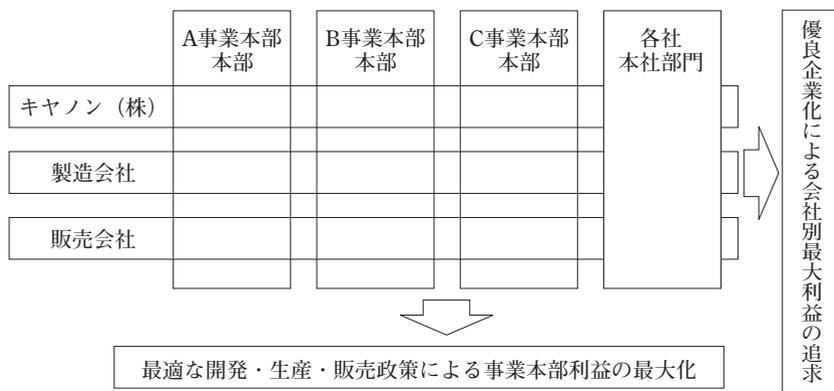
期純利益は3,091億円（米国会計基準）であり、グループ全体で245の連結子会社、166,980人の従業員を抱えている。

キヤノングループでは、連結売上高および子会社従業員の増大、そして外国人株主比率の増加に伴い、以前にも増してグループ全体の業績管理が重要となった。そこで、キヤノンは1996年に「グローバル優良企業グループ構想」を打ち出し、その中核となる施策として連結事業本部制を導入した。キヤノンでは、すでに1963年から連結財務諸表を作成していたが、単体での業績によって各事業が評価される場合が多かった。また、1969年からは内部管理用の連結事業体別半期実績を作成し、1993年にはその月次ベースでの連結決算管理も開始した。しかし、親会社は生産技術等の技術的な観点から事業管理を行っていたのに対し、販売会社は販売チャネル別に事業管理を行っていたため、親会社と販売会社間で事業別管理のねじれが生じていた³¹⁾。そのため、キヤノンでは早くから連結ベースでの業績管理が行われたものの、必ずしもそれが経営管理に役立てられていなかったのである。このような問題点を解決するために、「グローバル優良企業グループ構想」ではマトリックス経営による運営体制を採用し、これを支える中核的機構として連結事業本部制が導入されることとなった。

キヤノングループが採用したマトリックス経営とは、図表4に示されるように縦軸にキヤノン本体、製造会社、販売会社を配し、横軸に映像事務機、周辺機器、インクジェット、化成品、イメージコミュニケーション、光学機器という六つの事業本部を配置してグループ管理を行う経営手法である。このマトリックス経営では、縦軸の個々の会社に対して各事業本部を横に貫いた形で「優良企業化による会社別最大利益の追求」を要求し、横軸の各事業本部に対しては、個々の会社の「最適な開発・生産・販売政策による事業本部利益の最大化」を要求している³²⁾。すなわち、マトリックス経営では会社別、事業本部別の双方から利益の最大化を求めることによって、キヤノングループにおける全体最適をめざしている。これ以前は、個々の会社の強化がグループ全体の強化につながると考えられており、事業別の管理情報は個々の会社を把握するための補完的な情報にすぎなかった。このマトリックス経営により、キヤノンは会社別の業績管理だけではなく、事業部を連結ベースで捉える連結事業本部制を新た

に導入することにより、事業本部についての業績管理も重視することとなった。

図表4 キヤノンにおけるマトリックス経営の概念図



(出所) 澤合良一「グローバル優良企業グループ構想と連結経営革新に向けた推進施策」『グループ経営革新と関係会社マネジメント実践資料集』社団法人日本能率協会「連結経営革新研究プロジェクト」編、1998年、113ページ。

(2) 連結事業本部別業績計算制度

キヤノンは、連結事業本部制の実施を具現化するために連結事業本部別業績計算制度を開始した。これは、会社別、事業本部別の予算を編成し、それを実績と突き合わせて月次で業績管理を行う制度である。この制度では、まず会社別、事業本部別の予算編成が行われることになるが、そのプロセスは以下の通りである。

12月決算のキヤノンでは、毎年9月末から10月初旬にかけてグローバル・サミットとよばれるグループ会社の経営トップ会議を開き、そこで会社ごと、事業本部ごとの中期計画（3年）を検討する。ここでの検討結果を踏まえて会社別、事業本部別の損益計算書、貸借対照表、キャッシュ・フローの業績目標が設定され、11月初旬に次年度における利益計画の編成方針が決定される。利益計画の編成方針が決定されると、各事業本部から各会社に対してガイドライン

が出され、これをもとに各会社の予算が編成されるとともに、各会社はその予算編成を各事業部へ報告する。その後、12月上旬に各会社別、各事業本部別の予算が提出され、同月下旬に行われる経営会議で審議、承認されるという流れになっている³³⁾。この予算は四半期別で編成されるが、最初の四半期では月別の実施計画も示される。

キヤノンでは以上のプロセスにしたがって予算編成を行い、月次の連結決算システムによって月別の実施計画と実績とを比較することで各会社、各事業本部の業績管理を行っている。また、業績評価は半期に一度実施され、事業本部、製造会社、販売会社を対象に収益性、成長性、安全性等の経営指標に加え、技術開発力、特許技術、マーケット・シェアといった経営指標以外の項目も加味し、長期的な視点に立った総合的・多面的な業績評価を行っている。この業績評価の項目とその指標については、図表5に示している。キヤノンでは、これらの評価項目を点数化し、総合点でランク付けを行っているが、この結果が事業本部長の人事評価や報酬に直接結びつくことはなく、自部門や自社の強み・弱みを把握し、それを今後の改善に役立てることを目的としている。

このように、キヤノンでは連結事業本部制の導入によるマトリックス経営ならびにそれを会計面から支える連結事業本部別業績計算制度を開始することにより、経営資源をグローバル・ベースで最大限に活用することをめざすとともに、連結ベースでの業績管理、業績評価を通じて事業本部と製造・販売会社とのコミュニケーションを緊密に図ることが従来よりも容易に実施できることとなった³⁴⁾。

図表5 キヤノンにおける連結業績評価の項目とその指標

(1) 経営指標

評価項目	評価指標
収益性	総資本利益率、売上高税引前利益率
成長性	増収率、増益率
安全性	借入金依存度、設備投資／キャッシュ・フロー比率
循環性	棚卸資産回転日数、売上債権回転日数
生産性	一人当たり売上高、一人当たり利益
貢献度	対連結純利益シェア
目標達成度	目標達成度（売上、利益、在庫回転日数）

(2) 経営指標以外

評価項目	評価指標
技術開発力	技術ポテンシャルの定性評価
製品開発力	新製品売上高比、新製品販売件数
特許技術	一人当たり提案件数、ライセンス収入
市場シェア	主要製品市場シェア
工場生産性	製造間接費比率
製造コスト	設計コスト目標達成指数
品質コスト	品質コスト／売上高
要員効率	一人当たり売上増加率
ロジスティクス	内部失敗物流コスト率、直送率
環境評価	エネルギー消費効率、有害物質含有部品

(出所) 柳橋勝人「キヤノンのグループ経営とグループ業績管理」『経営実務』2002-06, 2002年, 8ページを参考に筆者作成。

5 おわりに

本稿では、グループ経営に不可欠となる連結会計情報として、事業別の連結会計情報について検討した。連結会計制度の導入に伴い、グループ経営の成果は最終的に連結財務諸表に反映されることになるが、制度上の連結会計情報が

必ずしもグループ経営に有用な情報を提供しないことを連結の範囲、連結情報の種類、セグメント情報の観点から指摘した。また、グループ経営に際しては、グループ全体を一単位とした制度上の連結会計情報だけでは経営管理に役立てることはできず、グループ全体の連結会計情報をブレイクダウンした会計情報が必要となる。そこで、グループ経営では、親会社の各事業部が中核となり、その事業部に属する子会社・関連会社等を含めた事業連結による経営管理が必要となる。事業連結では、事業別連結損益計算書、事業別連結貸借対照表、事業別連結キャッシュ・フロー計算書が作成され、予算と実績を比較することで業績評価が行われることになる。実際にキャノンでは、親会社の事業部を連結ベースで捉えた連結事業本部制を導入し、事業本部別の連結財務諸表を作成して月次の業績管理、半期に一度の業績評価を行っており、事業連結によってグループ経営の経営管理に役立っていることを確認した。

なお本稿では、グループ経営のための連結会計情報として事業持株会社形態を前提に検討を進めたが、連結会計情報に関して純粋持株会社形態を採用しているグループ経営との本質的な相違はあるのであろうか。また、事業連結の業績評価において、財務的指標だけではなく、非財務的指標を用いる必要性に言及し、キャノンでもその両面から業績評価が行われていることを取り上げた。業績評価に際し、総合的・多面的な事業評価を行う観点から評価項目が多岐にわたりすぎると、グループ全体の目標と事業連結の目標との整合性が図れず、業績評価対象となる事業連結の経営管理者は業績向上に際して何を目標にし、何を改善すべきかが見えにくくなるおそれはないだろうか。これらについては、今後の研究課題としたい。

注

- 1) 東原英子「連結会計情報とグループ経営の評価—関西私鉄3社のセグメント分析—」『経営情報研究』（摂南大学経営情報学部論集）第14巻第2号，2007年，22ページ。
- 2) 「日本経済新聞」2008年12月10日朝刊17面。
- 3) 「連結財務諸表原則第三・一・2」。
- 4) 「連結財務諸表原則第四・八・2」。
- 5) 武藤泰明『グループ経営7つの新常識—投資家の視点から企業の視点へ』中央経済社，2002年，14ページ。
- 6) 木村幾也「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—」『管理会計学』第7巻第1・2合併号，1999年，138ページ。
- 7) 武藤，前掲書（注5），5ページ。
- 8) 本文で示した注意点以外にも，財務諸表分析の根本的な限界として，経営者が会計手続きの選択適用によって，財務諸表数値を歪曲させることが挙げられる。この限界を克服しようと，公表される会計資料を批判的に分析し，企業状況を科学的に位置づけようとする批判的経営分析が展開された。山本達司「財務諸表分析の有用性」『会計』第150巻第6号，1996年，93ページおよび大橋英五『経営分析』大月書店，2005年，4～5ページ。
- 9) 寺本義也「連結グループ経営の課題と戦略」『運輸と経済』第61巻第1号，2001年，33ページ。
- 10) 桜井久勝「新資本制度下の財務諸表分析」『企業会計』Vol.57No.9，2005年，43ページ。
- 11) 木村幾也「グループ経営における管理会計上の諸問題」木村幾也編『グループ企業の管理会計』税務経理協会，2005年，3～4ページ。
- 12) 挽文子「管理会計情報としての連結情報」『産業経理』VOL.58NO.1，1998年，92ページ。
- 13) 伊藤邦雄編『連結会計とグループ経営』中央経済社，2004年，185ページ。
- 14) 松尾聿正・水野一郎・笹倉淳史編『持株会社と企業集団会計』同文館出版，2002年，78ページ。
- 15) 木村幾也「管理会計における連結会計情報の有用性」『商学論纂』（中央大学）第41巻第5号，2000年，7ページ。
- 16) 米国会計基準では財務会計基準書（SFAS）第131号「企業のセグメントおよび関連情報に関する開示」（*Disclosure about Segments of an Enterprise and Related Information*），国際会計基準では国際財務報告基準（IFRS）第8号「事業セグメント」（*Operating Segment*）で規定されている。
- 17) 企業会計基準委員会「セグメント情報等の開示に関する会計基準」（企業会計基準第17号）および企業会計基準委員会「セグメント情報等の開示に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第20号）。
- 18) 木村，前掲稿（注11），4ページ。
- 19) 挽，前掲稿（注12），96ページ。
- 20) 「日本経済新聞」1997年5月25日朝刊1面および2001年3月23日朝刊11面。
- 21) 「日本経済新聞」1997年5月25日朝刊1面。
- 22) 伏見多美雄「経営戦略を支援するキャッシュ・フロー情報」『企業会計』Vol.50 No.8，1998年，48ページ。
- 23) 浅田孝幸「業績測定の多元化・国際化の課題」『企業会計』Vol.51 No.4，1999年，22ページ。

- ージ。
- 24) 同上稿, 22ページ。
 - 25) 例えば, 先に挙げた三菱商事では, 連結社内資本金制度を廃止する代わりに三菱商事版EVATMともいわれるMCVAが導入された。詳しくは, 渡辺康夫「三菱商事(株)の新経営指標—MCVA」櫻井通晴編著『企業価値を創造する3つのツールEVA[®]・ABC・BSC』中央経済社, 2002年, 71～85ページを参照されたい。
 - 26) 星野優太「日本企業の業績評価のインセンティブと多元性」Vol.51 No.4, 1999年, 27ページ。
 - 27) 森山親人編『グループ企業価値最大化の戦略とマネジメントシステム』社団法人企業研究会, 2003年, 22ページ。
 - 28) アーサーアンダーセンビジネスコンサルティング『[改訂版] 業績評価マネジメント』生産性出版, 2001年, 110ページ。
 - 29) 寺澤直樹『グループ経営の実際』日本経済新聞社, 2000年, 166ページ。
 - 30) 濱田和樹「グループ本社の役割とグループ業績評価システム：特に、マトリックス評価システムを中心として」『西南学院大学商学論集』第53巻第3・4合併号, 2007年, 7～8ページ。
 - 31) 澤合良一「キヤノン グローバル優良企業グループ構想と連結経営革新に向けた推進施策」日本能率協会「連結経営革新研究プロジェクト」編『グループ革新と関係会社マネジメント実践資料集』日本能率協会, 1998年, 111ページおよび115ページ, 柳橋勝人「キヤノンにおけるグローバル・グループ連結経営の推進と管理システム～グローバル優良企業を目指して～」企業研究会編『「選択・集中」から「次なる成長戦略の実現」へ経営革新推進実践事例集』企業研究会, 2006年, 308ページ。
 - 32) 澤合, 前掲稿 (注31), 113ページ。
 - 33) キヤノンの連結予算編成のプロセスについては, 柳橋, 前掲稿 (注31), 310～312ページを参照している。
 - 34) 澤合, 前掲稿 (注31), 114～115ページ。