

<研究>

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

井 原 豊 昭

目 次

- I. はじめに
- II. 分社制の導入とその運営
 - 1. 分社とその機能
 - 2. 本社機能と分社運営
 - ① 本社機能
 - ② 分社機能
 - 3. 自主責任経営思想の芽生え
- III. 分社の合併（戦時体制下での）
 - 合併により、本社と分社との有機的に結びつける
内部勘定の芽生え—
 - 1. 戦時体制下の経営機構
 - 2. 分社吸収合併と製造事業所制の採用
- IV. 戦後の経営危機と組織の相次ぐ改編
 - 1. 戦後の会社再建策と中央集権制組織
 - 2. 事業部組織へ復帰
- V. 社内資本金制度の採用
 - 1. 会社資金難への対応策
 - 2. 事業部制における財務責任のあり方
 - 3. 社内資本金制度の原理原則の確立と設定
 - 4. 社内資本金増資制度の設定
 - 5. 標準貸借対照表と社内資本金
- VI. 社内出資金制度の採用
 - 1. 事業のグローバル化と事業部組織
 - 2. 事業部出資金制度と業績評価
- VII. むすび

I. はじめに

最近、事業部制（あるいは社内分社制）マネジメントコントロールシステムの大きな柱として、社内資本金制度に注目し、また、実際に導入する企業（例えば、NEC、横河電機、ソニーなど）が増える傾向にある。

そのような傾向を反映して、再び社内資本金制度に関心が高まり、企業会計等専門誌にもとりあげられ、日本原価計算研究学会でも多角的な視点から、その役割、機能に対し理論的解明のための研究論文が発表されるようになった。

もっとも、社内資本金制度は、実務界では決して新しいものではなく、松下電器では、昭和29年8月1日に、事業部制運営の柱として導入された。それ以来、他の企業でも採用され、かつて会計専門雑誌等で社内資本金制度を取り上げた論文もすくなくあつた。

ところで松下電器が内部資本金制度を導入した経緯は、戦後の混乱期を抜け出し、事業が徐々に拡大しつつあつたものの、いずれは資金難に陥る傾向に あつた。この兆しに対し、昭和28年7月、当時の社長から事業場長に次のような経営実態の深刻さについて「この3年間に事業は拡大した。だが売上高5倍、借金は5倍半、経営体質は良化したとは言えぬ。資金の使い方が不適切にして放漫だ。順境に立つと、そこに失敗の因を宿す。われわれも例外たらず。再び心を新たにし、これから3年間、第2次再建に総力をつくさねば禍根をのこす」と訴えた（松下電器・社史室編『松下電器五十年の略史』1968、244ページ）。

このような状態を指して当時の社長が「資金カタル」と表現した実態に対して、次々と対策が打たれたが、必ずしも期待どうり結実せず、テレビ増産に伴うブラウン管の先行手配、販売競争の激化とあいまって、昭和29年上期には「更に資金面で憂慮すべき事態、すなはち、資産125億円に対し実質借金90億円に達する最悪の財務状態」が生じつつあつた。

これを機に、事業部制における自主自立経営のあり方が見直され、財務責任の明確化と資金効率促進に寄与する決め手として、内部資本金を中心とする資金管理制度が導入されたのであつた。

すなわち、事業場長の経営責任を明確にするための公正かつ共通性のある尺度として、単に資金効率をはかるだけでなく、財務責任そのものを思想的に裏付け、明確にする制度の構築が必要であったと言える。

そこで本稿では、松下電器の経営システムの歴史を繙き、その生成発展過程における経営トップの思想がどのように浸透してきたか、また、それが社内資本金制度という発想に、どう結びついたかについて考察してみる。

Ⅱ. 分社制の導入とその運営

1. 分社とその機能

松下電器が昭和10年12月、個人組織から法人組織に改組したのを機に、すでに発足した松下電器貿易(株)他2社を加え、従来の事業部門別に商品開発・生産・販売・回収・サービスと一貫した経営責任をもつ9分社制として近代経営への新しいスタートを切った。したがって、松下電器(資本金一千万円)は持株会社として、その役割は主に経営指導・人事・経理面で分社を主掌し、各分社は、すでに昭和8年に実施された事業部制に、あらたに法人格が与えられた完全な独立企業体として、一層徹底した自主責任経営を遂行することとなった。

当時、3事業部を5分社制として、販売部門を独立会社に、また、既存の3社を加えた9分社で発足した。松下電器グループは図-1のとうりであった。

図-1 株式会社への改組と9分社制

松下電器産業株式会社	(資本金)……(担当) (1000万円) ……経営指導、人事経理
— 松下無線株式会社	(500万円) ……ラジオ、部品
— 松下乾電池株式会社	(500万円) ……乾電池、ランプ
— 松下電器株式会社	(200万円) ……配線器具
— 松下電熱株式会社	(200万円) ……電熱器
— 松下金属株式会社	(60万円) ……金属部品
— 松下電器直売株式会社	(10万円) ……官公庁会社販売
— 松下電器貿易株式会社	(30万円) ……輸出入
— 松下電器商事株式会社	(100万円) ……提携会社製品販売
— 松下電器製造株式会社	(10万円) ……合成樹脂製品

(出所) 松下電器・社史室編『松下電器五十年の略史』1968年、136頁

2. 本社の機能と分社運営

各分社は、親会社（本社）の経営指導にたいして経営指導料を負担しつつ、当時投下資本の大部分を占める資本金の回転を高めるとともに、適正配当性向による適正配当率の維持に専念し、松下電器また、自らの投下資本の成果を通じて経営成績をチェックする経営体制をとったのであった。

このように一切の経営責任を分社にゆだねながら「経営のコツ」を心得た経営制度を、当時1000万円の資本金を有するにすぎない松下電器が、既に採用していたことは、経営管理のありかたの指標として特筆すべきといわれている。

分社制導入による本社、分社それぞれの機能分担と運営については、どのようにおこなっていたであろうか。

① 本社の機能

- ・人事、経理（財務、監査）、研究開発、販売（ただし、昭和14年本社に併合）業務。
- ・新規事業分野（今日でいう経営戦略策定）
- ・分社の経営管理責任。
- ・分社から経営指導料の徴収。
- ・出資金に対する配当金の徴収（配当率として、12%以上とする）。

② 分社の機能

- ・各分社経営遂行の一切の権限と責任（商品開発、生産、販売、回収、サービス）。
- ・経営基本方針、全社規程（社員就業規則、経理事務処理準則など）の遵守。
- ・資金決済は、すべて本社勘定を通す。
- ・経営指導料の負担（毎月の売上高に対する一定料率分）。
- ・資本金に対する配当金負担（配当率12%以上とする）。

分社設立に当たり、分社責任者（以下事業場長という）に思い切った経営の権限委譲と責任をもたせつつも、松下電器としての一条乱れぬ事業経営遂行に

配慮したそれぞれの機能を明確にしていたことは、特筆すべきことであろう。

3. 自主責任経営思想の芽生え

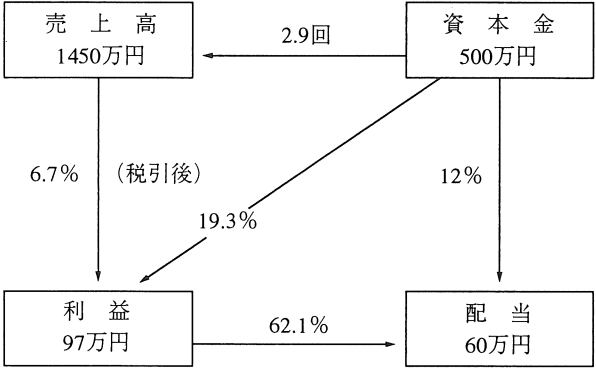
それでは、事業場長の経営権限と責任とはいかなるものかについてであるが、具体的には収益管理と財務管理の責任と権限を持つことにより、事業場長が自己の責任において自由奔放にして、独創的な経営を行う。この自主責任経営の思想をうらづけ、明確にするため、必要にして適切な組織として分社制を設立したものと思われる。

その基本の考え方は、経営は資金を分離して考えられず、収益面は資金の調達運用との調和こそ健全経営に欠くべからざるものであるとの思想に基づくものである。

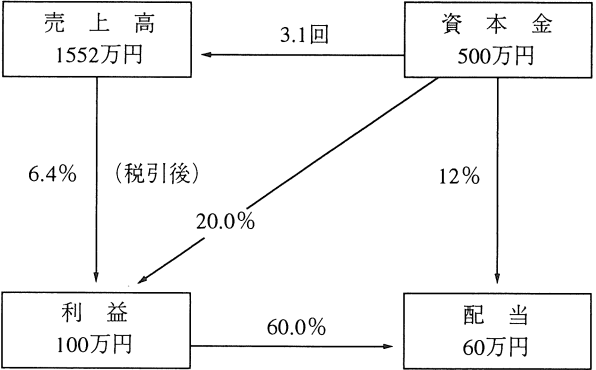
「金のコワサを知れ」「金を通じて経営をみるコツを知れ」この思想のもとで、生まれた当時の革新的制度は、経営の根幹にかかわるものとして、その後も受け継がれている。

図－2、図－3は当時、主な分社の配当実績を示した事例である。経営指導料を支払い、かつ税引後利益に対し、配当金見合は、配当性向60%が資本金に対する配当率12%かのいずれか高い金額を本社納付金とした（松下電器・経理本部編『松下経理の歴史を学ぶ』1971年に若干補正加筆した）。

図一 2 松下無線株式会社



図一 3 松下乾電池株式会社



Ⅲ. 分社の合併（戦時体制下での）—合併により、本社と分社とを有機的に結ぶつける内部勘定の芽生え

1. 戦時体制下の経営機構

昭和12年、日華事変が始まり日本の経済界は急速に戦時色に塗り替えられつつあったが、松下電器の生産分野においても

昭和12年…臨時資金調達法の公布（資金調達の制限等）

昭和13年…国家総動員法の公布

昭和14年…従業員の雇用統制・物価統制

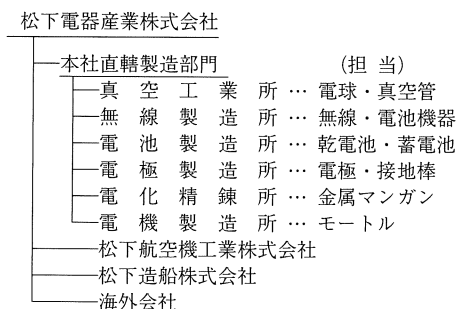
昭和16年…会社経理統制令の公布（配当制限等）

等本来的企業の事業活動を制約する面が多く、昭和16年12月の太平洋戦争とあいまって、昭和17年4月までには各分社とも軍需品中心に生産体制に移行せざるをえなかった。

2. 分社吸収合併と製造事業場制の採用

次第に戦局悪化するなかにあっても分社は、全体的観点にたち、資材や人員の不足を互に補い合い、協調し合って総合力を発揮してきたが、国家の要請もあり、更に、このような分社間の協力関係を徹底するため昭和19年11月には4分社を吸収し資本金も4600万円に増加することとなった。

図－4 分社吸収合併後の組織図



（出所）松下電器・社史室編『松下電器五十年の略史』1968年、167頁

この結果、松下電器の経営機構は本来の事業分野を担当する6つの製造グループ『製造所制機構となる』と、造船・飛行機など戦時下の要請によって新しく進出した事業を担当するグループに区分されることとなったが、事業部制、分社制の基礎である自主責任経営の方針は、そのまま引き継がれた。

しかしながら、この合併は奇しくも分社の資本金を事業場勘定（経理上の勘定科目は、内部資本金—松下電器では社内資本金とは言わない）として包含することとなり、その他、生産事業場と直結する諸々の内部勘定に発展せしめる端緒にもなったのである。

IV. 戦後の経営危機と組織の相次ぐ改編

1. 戦後の会社再建策と中央集権制組織

昭和20年8月15日太平洋戦争は日本の無条件降伏で幕を閉じた。松下電器は直ちに本来の業の民生生産への転換を決定し、10月には本格的生産活動に入ったが、会社再建途上に横たわる条件は誠にきびしく、経営は緊迫の度を加える一方であった。

この危機を脱すべき有望商品の重点生産、販売部門の重点強化、工場の整理統合、基準生産高・基準人員の決定等あらゆる抜本的対策が打ち出され、更に昭和24年7月には、事業所毎に、その傘下の工場を統廃合して、従来の事業部制（自主責任経営制）を廃止、本社を中心とする工場制とした中央集権的組織改革に踏み切った。

これは松下電器歴史上全く異例にして、唯一の組織体制である。すなわち「生産資金を工場に割り付ける。製品は本社が買い取り、販売は全て営業所を通じて行い、回収は本社がする」というものであった（松下電器・社史室編『松下電器五十年の略史』1968年、207頁）

したがって、取引はすべて本社に集約されると共に、本社の貸借対照表には事業場勘定（本支店間勘定のようなもの）として、それぞれ貸借が表示されることとなった。

2. 事業部組織へ復帰

しかしながら、このような苦心の改革も事業を軌道にのせ、経営成果に結ぶつくまでには至らなかった。

そこで、この厳しい経営危機を一拳に断つべく、トップ自ら事業場長を兼ねるという非常態勢のもと昭和25年3月には事業部制に復帰することとなったのである。

これを機に、当然のことながら収益責任と共に、再び資金責任の一切を事業場が負うこととしたものの、事業資金の配分は望むべくもなく、わずかに与えられた資金も新設された本社預金として、本社による資金統制下におかれることとなった。

しかし、この経営制度改革を実施するに当たり、本社勘定の内容究明の所産の一つとして、事業の手元に属する内部資本金勘定がすでに設定され、一層の資金効率化がはかられることとなった。

このように経営制度改革にあわせ、内部受取金（事業部間取引による売掛金）、内部支払金（事業部間取引による買掛金）、内部貸付金（本社から事業部への貸付金）、内部借入金（事業部の本社からの借入金）、同系資産（本社、事業部間取引による立替金、未収入金）、同系負債（本社、事業部間取引による未払金、未払費用）等の内部取引形態の整備に取り組み、本社・事業部間での激しいやりとりを重ねつつ、資金効率体系化へのきざしを見出す切っ掛けに至った。

ただ、ここで注意しなければならないのは、内部資本金勘定（松下電器に於ける、経理上の勘定科目名）は各事業部毎の投下資本見合いに対するもので、いわゆる社内資本金制度としての設定基準、運用基準など経営管理制度としての原理原則は、いまだ形成されてなかったようである。

V. 社内資本金制度の採用

1. 会社資金難への対応策

昭和26年来、ようやく敗戦の痛手から脱しつつあった経済界のなかにあって、電器業界も毎年4～5%の増加で販売が伸長する好況に恵まれた。

しかしながら、昭和28年半ばより国際収支の悪化を機としたデフレ政策の強行により次第に景気後退の傾向が現れてきた。この中であって松下電器は、事業部制復帰による再建計画もようやく軌道にのり、着実な販売の増加をみたものの、財務内容は問題が多く、会社資金は一段と厳しい状況となっていた。

そこで、この機を失せず昭和28年7月に社長から事業場長に次のような強い指示が行われた（松下電器・社史室編『松下電器五十年の略史』同 244ページ）。

「3年間に事業は拡大したが、経営の質が良化しているとはいえない。資金の使い方が、適切でなく、放漫のきらいがある。必要だからといって資金を増やすことは、真に良い経営とはいえない。いかに使えばどれだけの効果なり利益が上がるかを、科学的に研究し、合理的に運用しなければならない。……………利益が上がっているのだから大丈夫だろうぐらいの気持ちで仕事を進めるところに原因がある。順境に立つと、そこに失敗の原因を宿す。われわれも例外たらず、ここに再び心を新たにし、これより3年間、第2次再建として総力を尽くさなければならない」（同『松下電器五十年の略史』1968年、244頁）

この時の経営状況である28年上期決算（当時は5月期決算）における財務内容の主なものは、売上債権3ヵ月、棚卸資産は輸送事情・流通機構に起因するとはいえ2.2ヵ月、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言った状態であった。またテレビ増産に伴うブラウン管の先行手配も大きな要因の一つであったが。

このような財務内容を「資金カタル」と当時のトップが表現したのは有名な話である。

「資金カタル」の事態に対処し施策が次々と打たれたが、経営の引締めが必ずしも期待どおり実を結ばず、加えて重電メーカーの家電業界への進出とあいまって価格競争は激化し、販売面、資金面で極めて憂慮すべき事態が生じつつあった。

2. 事業部制における財務責任のあり方

この経営の非常事態を打開するに当たり、事業部制の運営は如何にあるべきか、また、自主責任制の範囲をどこまで広げるかの検討が続けられた。

すなわち、

◎事業部制とは収益責任・財務責任を併せ持つ経営責任制である。ならば、単に資金効率面にとどまらず、この思想を裏付け、明確にするためには基本姿勢としてどうあらねばならないか。

◎いま、新たに採用しなければならない制度は、経営責任をもつ事業場長の経営のメドとして役立つものでなければならない。それは誰でも判る民主的・共感性があるものとするためには何が大切か。

◎個々の事業での資金運用は分権が基本であるが、事業全体からみれば資金は集中効率的な運用でなければならない。このためには如何なる仕組みがよいか。

◎経営は自己資本中心でなければならない。

この基本思想を柱に、更に経営効率を促進せしめるためには何がポイントか。等々を徹底的に究明した結果、社内資本金設定基準の考え方をまとめたのであった。

3. 社内資本金制度の原理原則の確立と設定

この社内資本金制度の内容として、

- ①資本金 = 標準運転資本 + 固定資金 - 引当金
- ②設定以降の増加運転資本及び固定資本は自己資本(手形の割引を含む)で賄う。
- ③資本金利として月1%を費用として本社に支払う。

④本社納金として、利益の一部を次の算式より算出し本社へ支払う。

$$\text{配当見合} = (\text{配当金総額} - \text{資本金利}) \times \frac{\text{当該事業部社内資本金額}}{\text{事業部社内資本金総額}}$$

$$\text{税金見合} = \text{課税所得} (\text{利益} + \text{自己否認} + \text{資本金子}) \times \text{法人等税率}$$

⑤新しい資本金で、なお資金不足するときは、標準資金の超過であるため、返済期限付き、本社決裁を得た後、内部借入金（月1%）で本社より調達する。

各事業部の資金は、本社に預け入れる（本社預金勘定—但し利息付き）ものとし、不足資金を調達するときは、本社から融資（支払金利及び返済期限付き）を受けるとい、言わば本社に会社内銀行のような機能をもたせた。

なお、資本金利制度は「投資資本には全て金利がかかる」との当社の基本的考え方になって、社内資本金に対し、一般市中金利見合を月々配賦されたものであり、結果的には「配当金の前取り」の役割をしている。

以上のように社内資本金の内容を明確にし、資金運用基準、資金受払のルールをつくることにより、

- ・事業部の財務責任を実体づけると共に、
- ・事業部内部留保分を明確化することにより、経営責任遂行感を実感でき、また、
- ・借入金、利益内部留保など資金の調達源泉を明確にし、資金の使途に応じた資金調達ルートを体系づけるものとなった。

以上のような経過を経て、社内資本金制度が昭和29年8月1日に採用され、29年下期事業計画に織り込まれ、これを機に、トップから事業部長に経営基本要項（事業場長の経営責任を明確にした言わばトップとの経営契約書）が手渡されるようになった。

4. 社内資本金増資制度の設定

社内資本金制度は事業部制を支える柱として、経営に密着し、財務内容の良化に大きく寄与したのは言うまでもないことである。

家電ブームに乗った事業は急速に拡大していったが、一方では制度の矛盾点も噴出してきた。

その主なものは、

- ◎販売の増加、会社資本金の増加にも拘らず社内資本金はそのまま据え置かれ、結果として、事業部間の内部留保の格差が拡大していった。
- ◎増資ルールが明確でなかったことと、内部借入金と社内資本金の金利が同一であったことから、資本金の性格があいまいとなり、一部増資資金であるべきものが内部借入金で調達されており、
- ◎標準となるべき運転資本を設定していたが、その条件が大きく変わった。
- ◎事業部の余裕資金の大きさが安易感に結びつき経営悪化への誘因となる傾向が出てきた。

このような諸問題を解決し、将来への配慮を含めて昭和37年1月新しい基準による改訂がおこなわれた。

改訂のポイントは次のとおり……。

- ①増資の原則は、昭和37年上期の平均標準運転資本＋固定資本－自己資本（内部留保、引当金、今までの資本金）

- 資本金利 月0.8%
- 資本金の最高限度額は

資本金：内部留保 = 10：2.5の割合

資本金の $\frac{1}{4}$ 以上必要との考え方

- 資本金の最低限度額は

資本金：内部留保 = 10：7 の割合

当時の松下電器の資本金対剰余金比率

- ②手形割引の原則は標準運転資本の50%を限度とする。したがって残り50%と固定投資は自己資本で調達する。

- ③標準運転資本は目標値を尺度とする。

- 例えば材料買掛金滞留日数は35日とする。売掛金滞留日数は30日とする。

- ④資本金の無償増資は前年度（昭和36年下期）の内部留保を基準として、資本金との比率が10：7をこえるときは、10：7となる資本に組み入れする。
- ⑤標準以外の資金不足のための借入金のペナルティ金利は月1%とする。
- ⑥資本金と納金後内部留保の比率10：2.5以上になる資本金は増資を認めず内部借入金で調達する。
- ⑦余裕資金は一括に本社預金が無理としても預金計画を別途作成し本社に提出する。
- ⑧本社納金に、新たに開発資金見合を加える。
- ⑨配当金見合は

$$(\text{配当総額} - \text{資本利子}) \times \frac{\text{当該事業部利益}}{\text{事業部利益合計}}, \text{に変更する。}$$

この改訂で、増資制度を明確にすると共に配当金が配当性向方式に変わったことである。

一方、貸借対照表にもあるべき姿としての標準という考え方が取り入れられ、それぞれの勘定項目毎に設定されることとなった。

5. 標準貸借対照表と社内資本金

損益計算書及び原価計算書の売上、原価及び費用項目、利益には、各々標準があり、これを基準（物差し）として、その良否を判断して収支改善に結びつけている。

しながら、貸借対照表にはそれがなかった。それぞれの財務項目についても、経営の基本的な考え方から導き出される標準（あるべき姿）があるはずである。この標準にてらしてこそ貸借対照表上の財務構造の内容が適正であるかの良否を判断し、財務体質の改善と強化へ結びつけられるのである。

すなわち、そこから経営のポイントがつかめる、素人にも経営の問題点が容易に判るからである。

貸借対照表の構成

流 動 資 産 (売上債権、棚卸資産、その他)	流 動 負 債 (仕入債務、未払費用、その他)
	運 転 資 本

↓

運 転 資 本	引 当 金
固 定 資 産	資 本 金

◎営業所の標準運転資本

売上債権	30日	仕 入 債 務	40日
棚卸資産	13日		
そ の 他	5日	標準運転資本	8日
計	48日	計	48日

◎生産事業部の標準運転資本

売上債権	30日	仕 入 債 務	18日
棚卸資産	30日	そ の 他	11日
(製 品	21日)		
(仕 掛 品	1日)		
(材 料	8日)		
そ の 他	1日	標準運転資本	32日
計	61日	計	61日

ただし、ここでは手形（受取手形、支払手形）を除外して表示（筆者）。

この「あるべき姿」を定めることにより、貸借対照表に目がむけやすくなり、より精度の高い管理が可能となった。また、従来流動資産の増加を流動負債で賄い、運転資本の増加を抑制するかの傾向もなくはなかった。

この制度の実施により負債に対する管理が従来にもまして厳しくなり、事業場長の財務責任をより明確にできるものとなった。

会社の運転資本は、かつて過去ピーク時には、月商の3ヵ月分を保有してたことがあった。

「昭和29年当時より貸借対照表の貸方は問題にされながら、資金面への影響もあり残念ながら明確にできなかった。今回はドンブリ運転資本を排し、個々の積み上げた目標値を設定することにより、財務上の問題点を容易に浮き彫りにすることができ、トップによる迅速な対策が打てるようになった」と元経理部幹部が当時を回想していた。

Ⅵ. 社内出資金制度の採用（社内資本金制度の改訂）

以上のように、昭和29年に社内資本金の原理原則を確立し、経営管理制度の支柱として、新たに社内資本金制度を各事業部に採用したのであるが、業容の拡大と時代の変遷と共に、増資制度の明確化と当該事業部に実施し、さらに効率的、かつ適正な資金運用を判断（自己評価）できる方法として、標準貸借対照表の考え方が取り入れられ、昭和37年に社内資本金制度の枠組みが仕上がったと言える。

それ以後、これら制度設定時の思想を踏まえつつ、若干の補正を加えて、今日まで経営管理に果たし役割は大きく、松下電器の特徴的制度として存在している。

しかし、事業のグローバル化の進展で、生産拠点の海外展開を加速させ、新たな事業部組織体制と運営標準の見直しが求められるようになった。特に、事業部制下の海外会社の設立、出資金を含む事業運営責任は、松下電器の事業部

制の考え方からみて、事業場長の下で行われることとなった。

具体的には事業部組織の改編、それに伴う事業部出資金制度の採用である。

1. 事業のグローバル化と事業部組織

企業の事業活動のグローバル化が急速に展開したのは、昭和60年のプラザ合意以降円相場の趨勢的な上昇が留まること知らず、一方、国内における地価の上昇や人件費の高騰等と相俟って、国内での生産コストを押上げたことが背景にある。

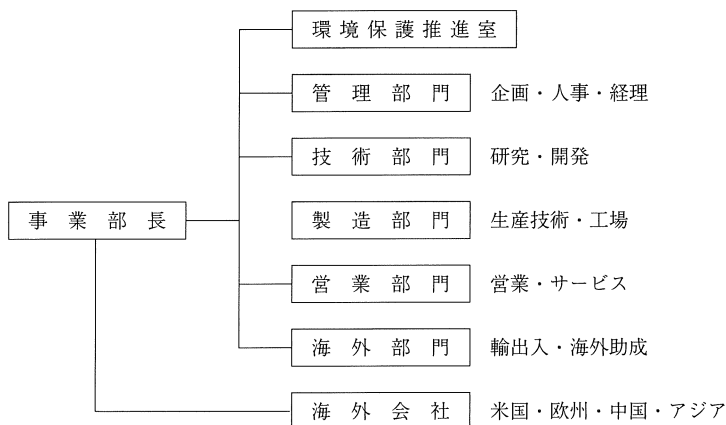
このような背景の下に、多くの生産事業部は、市場の拡大とボーダーレスに物の交流が自由に行われる時代を見越して、極めて戦略的に生産拠点の海外展開を積極的に押し進めてきた。

従来は、国内・海外会社の設立、出資金、経営運営は、組織上、全て本社機構の中にあり、事業部が直接運営する必要もなかった。

しかしながら、プラザ合意以降の大幅な為替調整、アジア経済圏の台頭、ソ連、東欧諸国の民主化・市場経済化、米国・カナダの自由貿易協定、EUの通貨統合など世界の経済地図が大きく塗り替えられ、各国の経済が密接に結び合うグローバル経済化が急速に進展しつつあった。

必然的に事業部の事業戦略も、このようなグローバル経済に視点を置いた展開が必要になり、松下電器の事業部制設立の思想、目的からして、海外進出も事業部の経営判断を最優先させる仕組みが求められるに至った。図-5は生産事業部の組織のケースである。

図－5 A 事業部組織図



海外会社は各事業部組織に組み込まれた。つまり、担当事業分野（商品別）は事業部の責任においてグローバル展開して行くこととなった。

例えば、ある事業部の世界の市場地域を区分し、生産拠点を米国、スペイン、マレーシアに置き、北米市場向け、欧州市場向け、アジア市場向けに製品の供給を行っている。また、ある事業部はその拠点をメキシコ、イギリス、マレーシア、チェコに置き、それぞれ北米市場、欧州市場、アジア市場、旧東欧市場向けに製品供給を行っているなど。

このように、世界の市場を視点に生産拠点を何処に置いたら良いかは、事業場長の経営判断によるところが大きく、本社はその妥当性と経営助言、さらに法務的判断と手続き、会社全体の経営戦略との調整の範囲に留め、事業の経営責任はあくまでも事業場長で、自主責任経営を発揮させることが重要との判断からである。

海外会社への出資金など財務責任を明確にするために、設立資金を含め、これを事業部に移管し、昭和63年に事業部出資金制度を設定した。

2. 事業部出資金制度

海外会社への出資金は、本社と事業部との共同出資とし、事業部出資金に見合う資金は社内資本金の増資により充当することとした。

したがって、事業部は、すべての海外会社を含む経営責任を持ち、収益責任、財務責任、配当責任を事業場長に対する業績評価の対象とした制度とした。

松下電器の海外会社への設立比率によって、本社と事業部との出資配分が異なる資本金分担基準を定めた。

それは以下の通りである。

◎海外会社資本金分担基準（％）

- 海外会社への出資比率：100％

本 社 40％

事業部 60％

- 合併会社への出資比率：50％以上

本 社 25％

事業部 残額（60％限度）

- 合併会社への出資比率：50％未満

本 社 0

事業部 全額

◎貸借対照表の構成

流 動 資 産 (売上債権、棚卸資産、その他資産)	流 動 負 債 (仕入債務、未払費用、その他資産)
	運 転 資 本
↓	
運 転 資 本	引 当 金
固 定 資 産 海 外 会 社 出 資 金	資 本 金 (資 本 金、内 部 留 保)

出資金制度の採用により、事業部と密接不可分な関係にある海外会社については各事業部が出資し、資金と経営を一元化し、連結経営体制の強化を図ることをそのねらいとするものである。

Ⅶ. む す び

松下電器の社内資本金制度生成の歴史的背景とその展開をみてきたが、この制度自体も、常に内部留保とのアンバランスから生ずる問題、あるいは業績評価に関する矛盾、また、事業のグローバル化が加速するなか、事業部の海外会社経営管理権限と責任の範囲は何処まで及ぶのか等次々と多くの課題が生まれてきた。

しかし、常々企業活動の現実の中から、松下電器経営の根幹に係わる組織原理（衆知を集めた全員経営、任して侵さない経営のコツ）、つまり、事業部制をどう活性化するか、活性化するためには如何なる方法があるのか等すこしでもよりよいもの（制度）を積み上げてきた努力と体験が、このような経営管理制度を生み出した事実を認識しなければならない。

会社組織としての事業部制の実施、その運営制度の一つとしての社内資本金制度の採用等は、当時、わが国の企業では他に例がなかったと云われている。

一企業がこの極めて近代的な経営管理制度を導入した背景を理解するために、松下電器創業者である松下幸之助氏（以降は創業者）の事業感から、その経緯を知ることができる。松下電器における事業部制を採用したのは昭和2年にさかのぼることができる。特に、事業部制採用した理由について、次のように語っている。

「……電熱部というものをつくるから、きみが担当してくれ。そのかわり製造も販売も、また、いかなるものをやったらいいかという研究もいっさいがっさいを一つの事業として、きみが担当してくれないか。まあ非常に大きな問題だけは私に相談してくれ。……『きみやってくれ』というときに、その人をもつて事業部の最高責任者にしたわけです。最高責任者ということは、全部任すと云うことですな。業容は小さくても全部任すことですな。それが松下電器の事業部の始まりなんです」（日本青年会議所ゼミナール講演1964年8月）

その後、会社組織として事業部制を敷いたのは昭和8年5月で、昭和10年12月分社組織へと進化していくのであった。

松下正治（松下電器産業株式会社会長）の著書『経営の心』（157頁～158頁）によれば、創業者は事業部制の導入には二つのねらいがあったと語っている。一つは事業部にすることによって成果がはっきりわかり、責任が明確になって「自主責任経営」の徹底が図れること、もう一つは一切の責任を持って経営にあたるのが、経営幹部にとっての本当の試練の場となり、経営者の育成が図れるということである。さらに、事業部制運営に当たって、幾つかの要望を述べている。

松下電器の事業部は、松下電器の経営理念、経営基本方針を実践するための組織活動だから、経営理念を一番知っている人が事業場長にならなければならない。また、松下電器は衆知を集めた全員経営を進めるという方針ができていたので、事業部は事業場長を中心に衆知を集めた全員経営の実践を要望している。

その具体的な制度として、事業場長は、その事業の経営資源（人、物、金）について大幅な権限が委譲され、本社は会社的な統一や調整が必要な事項にのみ関与することに留めている。

一方、事業場長は経営理念を实践できる人材を育成し活用しつつ、適正利益を確保する利益責任、日本のみならず全世界に対する商品責任、そして、自らの経営に必要な資金を自己資金で賄う資金責任を果たさなければならない。と述べている。

組織の理念、組織運営の考え方に準拠して、事業活動の現実を踏まえて、運営上の矛盾を解決すべき、常に設定時の思想と背景を探求しつつ、これに対処すると共に、さらに発展を遂げる経営に即応した制度すべて社内資本金制度が出来上がってきた。

しかしながら、現在の社内資本金制度自体も、次々と新たな多くの解決すべき課題が生まれてきている。

すなわち、

事業分野の急激な変化と変容（事業の新陳代謝の加速化）、事業のソフト化と従来のハードとの融合化等から従来型商品別事業部制は組織として機能するのか、また、さらには事業のグローバル化による事業部自体の組織の巨大化などによる巨額の資金を、どう社内資本金制度に落とし込んでいくか等が今後の大きな課題であろう。

最近、社内資本金制度を導入する企業が増加してきている。しかし、各企業の経営理念、事業感、組織風土などの違いによって、経営管理の仕方も異なるであろうし、また、社内資本金制度導入にしても、その運営は各社の特色を活かしたものとなっているはずである。

社内資本金制度の機能論として、社内資本金の研究が求められる所以であり、松下電器の社内資本金制度の歴史的変遷から、理論究明に何か役立てればと考えていると共に、筆者の与えられた今後の研究課題でもある。

参 考 文 献

- (1) 松下電器・社史室編『松下電器五十年略史』(1968)
- (2) 松下電器『社員読本Ⅲ 松下電器の歴史』第3章、第6章(1965)
- (3) 松下電器・経理本部編『社内機関紙“経理”特集号松下経理の歴史に学ぶ』(1971)
- (4) 高橋荒太郎著『松下幸之助に学んだもの 人をつくる事業経営』(49頁、177頁) 実業之日本社(1979)
- (5) 樋野正二著『松下経理大学の本』実業之日本社(1982)
- (6) 松下正治著『松下幸之助と共に50年経営の心』PHP研究所(1995)
- (7) 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)
- (8) 同『高収益の原動力 松下電器の事業部制会計上、下』ダイヤモンドハーバードビジネスより
- (9) 谷 武幸著『事業部業績管理会計の基礎 第1部』国元書房(1984)
- (10) 田宮治雄『社内資本金制度の特徴と問題点』企業会計第47巻第2号
- (11) 挽 文子『社内資本金の目的と機能』日本原価計算研究学会誌(原価計算研究 VOL. 20, No. 2) 1996
- (12) 渡辺康夫『社内資本金制度等における資本費用回収の比較』同(原価計算研究 VOL. 22, No. 2) 1998
- (13) 井原豊昭『事業のグローバル化と事業部業績評価制度』日本管理会計学会誌(管理会計学第4巻第2号) 1996