

社内金利制度における 資産基準と積数主義

木村 幾也

目 次

1. 資金コストの二面性
2. 社内金利計算と資金コスト概念
3. 社内金利率の計算
4. 資産基準と負債・資本基準
5. 残高主義と積数主義
6. むすび

1 資金コストの二面性

通産省産業合理化審議会の答申書『事業部制による利益管理』¹⁾で事業部の使用資産について、社内金利計算の必要性が指摘されてから、すでに数年を経ているが社内金利計算の実務は未だ完成の域に達したとは言えない。

今日のように、極度に発達した信用経済の下では、一定金額を一定期間使用するための対価として、金利を考慮外におくことは許されない。契約によって利子を支払う負債は勿論のことであるが、その他たとえば、留保利益を源泉とする資金については、株式に対するごとき配当もないから、いっさい資金調達のコストを考慮する必要がないように思われる。しかしながら、もしその資金を自社で使用せず、他に投資していたとすれば得られるであろう利子（すなわち機会原価概念としての金利）が当該資金にかかる金利と考えられなければならない。

企業の資金調達について考えてみると、その源泉は種々である。株式の発行、

社内金利率における資産基準と積数主義

長期短期の借入金，社債の発行，支払手形の振出，買掛金による資材，商品などの購入，引当金の設定その他である。企業はこのような種々の源泉から資金を調達し，これを効率よく運用して経営成果としての利益を獲得することを本義としている。

本来，資金は利子や配当水準の高い方向へ移動する性質をもっているから，企業の資金調達を円滑に行なうためには，経営管理者は，資金の提供者である株主・債権者などに対して，できる限り高い水準の利子や配当を支払うよう心がけねばならない。

ところが一方では，売上原価・製造原価・販売費及び一般管理費・営業外費用などの費用の低減をはかることが，収益性の向上につながるので，資金調達のためのコストもできる限り低いものを選択して行かねばならない。

このように相反する二面性を有する金利や配当金のような資金コストをどのように取扱えばよいかの検討が，経営管理上重要な課題となる。

2 社内金利と資金コスト概念

財務会計においては，資本金に対する配当金と，借入金等に対する支払利息とは会計処理が異なる。すなわち，配当金は当期純利益の計上後に行なう利益処分の対象であり，費用とは考えられない。これに反して，借入金等に対する支払利息・割引料などの金利は，原則として営業外費用であり，当期純利益算出前の項目とされている。

しかし管理会計においては，資金源泉に対する対価という観点からは，資本金に対する配当金も，借入金等に対する利子も，ともに所要資金調達のための対価，すなわち資金コストと考えることができる。

とすれば，企業がその営業活動を遂行するために使用している資産は，すべて調達した資金の運用形態に他ならないから，これには当然資金コストがかかっているとみななければならない。

資金コスト概念は，資金の調達源泉のいかにかわらず，調達されて企業に

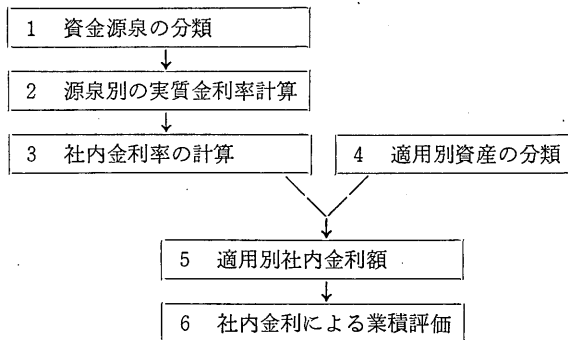
社内金利度における資産基準と積数主義

流入した資金の一定単位にかかる一定期間あたりの利率（資金コスト率、通常月利）で考えられる。資金コスト率はその源泉によって区々であるがいったん企業に流入すれば、資金としての等質性から、どの源泉の資金がどのように運用されているかの区別はつけ難い。そこで資金コスト率は、一定期間の資金の源泉別コストを、資金の源泉量で加重平均して算定するのが合理的である。ここにいう資金の源泉量は、後述のごとく資金の積数で算定される。資金源泉の概念がいわば貸方概念であるのに対して、算定された資金コストの概念はいわば借方概念である。すなわち資金の一定単位あたりのコスト概念であり、一定期間にかかわらしめて、資金コスト率で表わされる。

社内金利計算は、このようにすべて企業に流入した資金については、これを利用するための対価、つまりここに言う資金コストがかかっているという考え方にもとづく計算である。資金源泉別に計算された資金コストは、資金量で加重平均されて、資金単位当りの資金コスト率すなわち社内金利率の計算に用いられる。

資金の運用形態たる資産の金額に、社内金利率を乗ずることによって、社内金利額が計算されるのである。社内金利額は、事業部制もしくは、本支店会計と結びつき、あるいは部門別計算と結びついてそれぞれの業績評価に際してもっとも有効に用いられるばかりか、売価算定のためにも有用であり、あるいは得意先への売掛債権の限度額の決定にも役立つ²⁾。

第 1 表



社内金利度における資産基準と積数主義

このような社内金利に関する会計情報を、常時提供する会計制度が「社内金利制度」と呼ばれるものである。

社内金利制度は、財務諸表に要約されることを目途とする制度会計の一部ではない。とって、特殊原価調査のように、ある個別のプロジェクトについて臨時に行なう特別計算でもないために「制度」と呼ばれるもののようである³⁾。

社内金利制度の計算過程は、第1表に示す通りである。

3 社内金利率の計算

社内金利計算の過程は、第1表に示すごとく、資金源泉を分類し、それぞれの資金コスト率を計算することからはじまる。この点に関して西沢修教授の分類方法がすぐれて合理的である。以下その概要を述べれば次のごとくである⁴⁾。

1. 資金の源泉別区分

まず資金源泉を資金コストの性質の異なるごとに区分する。この場合、資金源泉を自己資本と他人資本の二つに分ける考え方、長期資本コストと短期資本コストに分ける考え方もあり得るが、資金コストの性質から次のように分類する。

- a 有利子負債…契約によって現金又は現金等価物で金利を支払う債務のことで、銀行など金融機関からの長期・短期の借入金、割引手形、社債などの負債勘定がこれである。
- b 無利子負債…契約によって現金または現金等価物で金利を支払うことのない債務のことで、支払手形、買掛金、前受金などの営業債務がこれである。
- c 株式資本金…株主が出資に際して直接拠出した現金又は現物で、法定資本金と払込剰余金（額面株式の額面超過金と無額面株式の払込剰余金を含む）がこれに該当する。
- d 社内留保金…有利子負債、無利子負債および株式資本金以外の資金調達源泉を総称する。主な社内留保金としては、払込剰余金以外の法定準備金と剰余金と擬制負債としての引当金があげられる。

2. 資金源泉別の資金コスト率の計算

資金コスト率は、年利で計算すべきだろうか、月利によるべきだろうか、日歩によるべきだろうか。金利は（元金×期間×利率＝金利額）で計算されることは勿論である。通常、原価計算の（数量×単価＝金額）に時間の要素すなわち期間が加わるところに大きな特色があることを見逃してはならない。銀行の貸出金利は昭和44年以来、それ以前の日歩建を廃して年利表示になったことは周知の通りである。これは我が国経済の国際化に対処する措置であるけれども、経営管理の見地からは、はたして年利で良いだろうか。これに関しては、実質金利率を日歩で計算することが資金の滞留期間短縮のために利用しやすいという意見がある⁹⁾。しかし社内金利制度が事業部・部門・支店などの業績評価を目途としていることからすれば、業績評価のためのその他の計算に合致させることが望ましい。通常、月次損益計算によってこれらの業績評価が行なわれるのであるから、社内金利計算における実質金利率も、月利で表示すべきことが考えられる。もっとも銀行別の実質金利比較などのためには、年利による比較が適合しよう。

a 有利子負債の実質金利率

i 借入金の実質金利率

有利子負債の中、銀行など金融機関からの短期・長期の借入金、手形割引などの実質金利率は、まず銀行ごとに計算してから加重平均すべきである。通常、銀行は融資にあたって当座預金の平均残高、固定性預金の残高、返済状態などを他の要素と併せて判断基準とするから、特定の借入金の金利率だけをとりあげてはならない。歩積み・両建て預金が規制されているから、定期預金担保の借入金などの特別な場合を除けば、その企業の全社的取引内容によって利率や貸出料などが左右されるからである。また、銀行別に資金コストを計算することによって、銀行間の比較が可能となり、あるいは当座預金など流動性預金の残高水準決定にも役立つ。この場合、借入金を月の途中で一部返済することもあるし、拘束預金を積増し

社内金利度における資産基準と積数主義

することもあるから、借入金・預金ともに日々の残高を月間合計し、その積数を当該月の日数で除して平均残高を計算し、これにもとづいて実質利子率を算定することが望ましい。

以上のような考え方をもとに借入金の当月実質金利を計算するための算式を示してみれば、左の通りである。

$$\text{当月の実質利子率} = \frac{\text{借入金の月平均残} \times \text{借入利子率} - \text{拘束預金の月平均残}}{\text{借入金の月平均残} - \text{拘束預金の月平均残} - (\text{借入金の} \\ \times \text{受取利子率} + \text{当月借入費用} \\ \text{月平均残} \times \text{借入利子率}) - \text{当月借入費用}}$$

ii 社債の実質金利率

社債は、通常割引発行が行なわれ、一定期間据置後、一部つつ償還される。このため全期間について実質利子を計算し、これを月利になおすことが合理的である。

$$\text{当月の実質利子率} = \frac{[(\text{社債金額} \times \text{約定利子率}) + \text{毎期の期中費用}] \times \frac{\text{利用月数}}{12}}{(\text{社債金額} - \text{社債発行差金} - \text{発行費}) \\ + \frac{\text{発行費} + \text{社債発行差金} + \text{最終費用}}{\text{利用月数}} \times \frac{1}{12}}$$

なお、分子には償還時の差損益があれば加減せねばならないが、これは、予定値としての利率の場合には不明である。実績値としての利率を算定する場合には、当然算入せねばならない。

b 無利子負債の資金コスト率

支払手形・買掛金・未払金・未払費用の如き無利子負債は、社内金利の計算上は受取勘定と相殺すべきであろう。

ただし実績表示のための社内金利計算では、これらの項目と関連する売上割引や仕入割引の金額をどのように考慮すべきかに問題がある。仕入割引は、財務会計上営業外収益に属するが、仕入商品等の代価の期日前決済による割引で、受取利息と同性質の金融収益である。仕入割引のある事業部等

社内金利度における資産基準と積数主義

は、買掛債務などの支払のために他の資金を早く使ったこととなるから他の債務が増加しているとみなければならない。他の資金源泉が有利子負債であるか、資本金であるか、社内留保金であるかの区別は困難であるから、事業部別社内金利額の全体からの項除項目と考えるのが妥当であろう。これに対し売上割引は、もし売上割引が行なわれなければ存在したであろう売掛債権が当然社内金利計算の対象となるから、事業部別社内金利への付加項目と考えねばならない。

c 株式資本金の資金コスト率

株式資本金に対する配当金も社内金利計算上は資金コストと考えられることは前述の通りであるが、これには二つの式が考えられている。

$$\text{月資金コスト率} = \frac{(\text{発行済株式数} - \text{自己株式} \times \text{額面金額}) \times \text{年配当率} + \text{株式}(\text{発行済株式数} - \text{自己株式} \times \text{額面金額}) + \frac{\text{額面超過金} - \text{株} \text{払込剰余金}}{\text{株数}}}{\text{発行済株式数} - \text{自己株式} \times \text{額面金額}}$$

$$\frac{\text{発行費の当期償却額}}{\text{式発行費額償却額}} \times \frac{1}{12}$$

このように株式発行費を考慮すると、実績値のための利子率計算の場合には、株式発行費の償却期間（商法上5年）だけは実質利子が高くなり、それ以降は実質利子が低くなるから必ずしも業績を表現しないとも言われる。しかしこれが実績値の表現であれば、当然実質利子もこれを反映すべきが妥当であろう。

これに対して、株価収益率にもとづく考え方がある。その場合は

$$\text{月資金コスト率} = \frac{\text{税引後純利益} + \text{株式発行費償却額}}{\text{株式時価} - \text{株式発行費償却額}} \times \frac{1}{\text{決算期間}}$$

となる。この算式では株式の時価の予測に困難が伴う。

d 社内留保金の資金コスト率

利益準備金、減資差益、合併差益、再評価積立金、退職給与引当金、特別修繕引当金、減債積立金、事業拡張準備金、その他商法第280条ノ2の規定による引当金などがここにいう社内留保金の具体的科目である。これらは資

社内金利率における資産基準と積数主義

金の調達源泉でありながら、調達された資金には支払利子負担がないところに特徴がある。実際、収入及び支出にもとづく財務会計では、支払利子は当然計上されないけれども、業績評価に際しては、もしこれらの社内留保項目がなければ、他の資金調達源泉による資金を確保せねばならぬ筈であるところから、機会原価によって資金コスト率を計算すべきである。それゆえ、有利子負債の資金コスト率と株式資本金の資金コスト率の加重平均によって計算すべきである⁶⁾。

3 社内金利率の計算

資金源泉別に資金コスト率が計算されたならば、これを基礎として全社的な社内金利レートを算定する。この場合、資金源泉別の資金コストのレートを調達資金の積数（後述）金額と関連させて加重平均をとることが望ましい。その理由は次にあげる通りである。

- I 資金調達は本来、全社的観点から行なわれる。
- II 特定の資産と特定の資金源泉とを結びつけることが困難である。
- III たとえ、いわゆる紐つきの借入金と資産があったとしても、資産購入時の資金源泉選択の問題であって、必然的つながりということはありません。借入金相互間あるいは借入金と他の資金源泉との互換性も考えねばならない⁷⁾。

各資金源泉別の資金コスト率を加重平均する算式は西沢教授によれば、次の通りである。

$$t = \frac{Aa}{A+B+C} + \frac{Bb}{A+B+C} \times \frac{1}{1-d} + \frac{Cc}{A+B+C}$$

ただし、t: 年社内金利率 A: 有利子負債 B: 株式資本金 C: 社内留保金
a: 有利子負債の資金コスト率 b: 株式資本金の金コスト率
c: 社内留保金の資金コスト率 d: 税率

もちろん、月利率で各資金コスト率が計算されている場合は、t は月利率とな

る。

なお筆者は各資金源泉項目は、一定日の残高でなく、一定期間（通常1ヶ月）の積数によることが望ましいと考える。

4 資産基準と負債・資本基準

全社的な社内金利率が計算されると、これを各事業部、各支店、各部門など、その企業の業態に応じて適用することとなる。

この場合、社内金利の計算単位、例えば事業部ごとの資金使用額に利率を乗じて社内金利額を計算するのであるが、その計算単位の資金使用額をどのように算定すべきかについては資産基準と負債・資本基準とが考えられる。

事業部・部門・支店などの資金使用額を、その計算単位別の貸借対照表の貸方側、すなわち本社勘定や事業部別資本金勘定、事業部別負債勘定などの合計額を基準として計算する方法が「負債・資本基準」である。負債・資本基準は事業部別、部門別などの貸借対照表が作成されていることが前提条件である。とりわけ、資本金や剰余金、社債などの金額を各計算単位別に分別計算することは困難であり、これを検討せねばならない。各資金源泉は通常本社に属し、事業部使用資金との関連性が、極めて稀薄であることから、各事業部・部門・支店などに資本金や剰余金を分別するには、やはりその事業部・部門・支店などの使用資産の合計額による方法がもっとも合理的と思われる。結局、資産基準と本質的には異なるところがない。ただ、包括的に計算するところに特徴があると考えられる。

これに反して資産基準では、各事業部や支店、部門などの使用資産に着目する。使用資産は資金運用の具体的形態に他ならないからである。それゆえ、資産基準では各計算単位別の貸借対照表の作成は前提条件とはならない。この方法によれば例えば、事業部別貸借対照表は作成せず、事業部別損益計算書のみを作成して実績評価を行なう場合でも、社内金利計算は可能である。資産の使用額は比較的簡単に、しかも具体性をもって把握できるからである。

負債・資本基準によって資金使用高を算定する場合は、一括して社内金利レ-

社内金利度における資産基準と積数主義

トを乗ずることとなるので計算は簡単かも知れないが、経営管理のためにはその内容がその事業部などにとって管理可能なものなのか、管理不能なものなのか、操業度に伴って変動するものなのか、操業度に関連せず固定したものなのか不明である。せっかく社内金利を計算するのであれば、これらの区分のできない方法を採用することは労力や時間の無駄である⁸⁾。

この点については、所謂社内資本金制度も、全く同様の欠点を有しているわけである。これに反し資産基準を採用すれば、社内資利を次のように区分して表示することができるので、資産基準を採用することが推奨される。

- a 変動金利…事業部長・支店長などの管理可能な資産で操業度の変動に伴って増減する資産に投下された資金に課する金利、たとえば流動資産のうち恒常在高部分以外に対する金利。
- b 管理可能固定金利…事業部長・支店長などが管理可能な資産で、しかも操業度の変動に関連しないものに課する金利。たとえば広告費・開発費などの繰延部分、流動資産の恒常在高部分などに対する金利はこれに相当する。
- c 管理不能個別固定金利…事業部長・支店長などは管理権限をもたないが、その事業部固有の資産に投ぜられた資金に課する金利。たとえば、過年度において決定済のその事業部用の製造施設、販売施設、事務施設などに対する金利。

	負債・資本基準	資産基準
1. 使用データ	事業部別などの貸借対照表が必要。資本の分割などに恣意性あり。	貸借対照表は不要、事業部別等の資産の使用高でよい。従って資本の分類必要なし。
2. 積数主義との関連	積数主義をとる場合は毎日の変動を B/S に反映することが必要。しかし本来 B/S は期末のもの。	積数主義をとっても、比較的日常の使用額は計算しやすい。
3. 金利の区分	管理可能か不能か。個別か共通かの区分は出来ない。	管理不能か可能か。個別か共通かの区分はできる。
4. 具体性	社債・資本金などは使用資金との結びつきに具体性がない。	使用資産はだれでも身近に感じ金利も容易に理解しうる。

社内金利度における資産基準と積数主義

- d 管理不能共通固定金利…事業部長・支店長などの管理権限外で、しかも特定の他の事業部・支店などの管理権限もない資産に投ぜられた資金に課する金利。本社所屬の資産に対する社内金利がこれに相当する。

資産基準と負債・資本基準の特徴を比較してみれば上記の表の通りである。

5 残高主義と積数主義

社内金利計算において、いまひとつの問題点は、各事業部・部門・支店などの資金使用額を一定時点の残高によるか、一定期間の積数によるかによる区別である。

通常社内金利計算は月次で行なうことが望ましいが、各月末日の資産勘定残高または負債・資本勘定残高をもって、社内金利計算のための資金使用額とする場合を「残高主義」と呼ぶ。

これに対して、各月の初日から末日迄の資産勘定の日々の残高を合計し、または負債・資本勘定の日々の残高を合計して、その月の資金使用額を算定する場合を「積数主義」と呼ぶ。

残高主義によれば、資産基準によっても、負債・資本基準によっても、資金使用額の算定は簡単である。しかし資金使用額が一カ月の期間中安定的であることは稀であろう。通常は月の中途で機械が設置されたり、売掛資銀高が急増減したりするから、残高主義は、極く稀に期中の資金額が安定的である場合以外は合理性をもたない。

積数主義は、計算に時間と手間を要するけれども、日々の残高の合計であるから、期中の変動はいっさい反映することとなり、合理的である。

このように社内金利額の計算については、資産基準か負債・資本基準か、残高主義か積数主義かの組合せ方法として次のつがあげられることとなる。

- a 積数主義による資産基準額
- b 積数主義による負債・資本基準額

社内金利度における資産基準と積数主義

- c 残高主義による資産基準額
- d 残高主義による負債・資本基準額

これらの組合せの中、の積数主義による資産基準額が、合理性ありかつ有用性もあると考えられる。

6 む す び

冒頭にふれたごとく、社内金利計算の必要性は説かれながらいまだ完成の域には達していない。本稿では、社内金利計算について、資金コスト概念が有用であること、積数主義と残高主義、資産基準と負債・資本基準などについて若干の考察を試みたのであるが、なお今後の課題としては、資産基準として採るべき価額は何か。取得原価か時価か簿価かの問題がある⁹⁾。筆者は取得原価を下限とし、再調達原価が取得原価を上まわる場合に再調達原価を上限とするべきであると考えが詳しくは別稿にゆづることとする。

—1972. 3. 31—

注

- 1) 昭和35年、通産省産業合理化審議会の答申書『事業部制による利益管理』第2章では「事業部の使用する資産に対する利子負担をどのように処理するかは、企業の実情によってそれぞれ相違するであろうが、負担の公平および事業部資産の有効な運用を期するためには、なんらかの方法によって社内利子を算定し、これを各事業部に配賦して、その業績評価に反映させることが望ましい。」と述べている。
- 2) この他社内金利制度のもたらす利点については、西沢脩著「社内金利制度のすすめ方」昭和44年、実業之日本社刊、140頁以下を参照されたい。
- 3) 社内金利制度の基本的姿勢としてはつ意見がある。この点については拙稿「事業部業績評価のための社内金利制度」雑誌「経営実務」昭和47年6月号を参照されたい。
- 4) 西沢前掲書 218頁参照。同書は、社内金利制度に関する数少ない文献の中でも、最も基本的なものである。
- 5) 針木一正著「金利の節減と資金運用法」昭和46年、実業之日本社刊、90頁。

社内金利率における資産基準と積数主義

- 6) 西沢脩稿「物流原価計算における社内金利の取扱い」雑誌「会計」第100巻7号33頁。
- 7) ただしこの場合でも、例えば国庫補助金のようにその用途が指定され又は制限されている場合をどうすべきかという問題はある。
- 8) 前掲拙稿参照。
- 9) この他の問題点については、前掲拙稿を参照されたい。