

# 意見書

2009年9月5日

駒澤大学経済学部教授

小栗 崇 資

## 1. 企業の実力・収益力を測る尺度・メルクマールについて

企業の実力・収益力を測る経営指標は、従来は利益が中心であった。資本を増加させる要因が収益で、資本を減少させる要因が費用であるので、収益マイナス費用により利益を計算することができる。期首と期末の資本を比較しても同じ利益が計算できるが、一般には収益から費用を控除する利益計算方法が優先され、それを表わす損益計算書が重要視されてきた。なぜならば、収益と費用を分析することで利益増減の要因を把握することができるからであり、それによって経営改善も可能となるからである。

しかし、そうした利益指標を重視する従来の方向は大きく変化してきている。1つはキャッシュ・フロー計算書の導入である。従来の利益をめぐるのは、現金収入を伴わない収益の増加や現金支出を伴わない費用の増加により、多額の利益があっても支払のための資金が不足する「勘定あって銭足らず」といわれるような状態が生じる可能性が大きくなっていった。中小企業の黒字倒産はそうした1例である。また逆に赤字であっても資金が企業内部に留保されていて強い体質を示すような場合もあって、利益が経営の状態をもっともよく表わすとはいえないという認識が高まってきた。また利益は会計操作によって恣意的なものとなりやすいという批判も英米では高まっていった。そうした中で、利益数値の弱点を補完するものとしてキャッシュ・フロー計算書が様々な模索を経て導入されることとなったのである。

操作可能な利益と異なり、キャッシュ・フローは企業の実力を表わすと考えられ、経営管理上の指標としても、また外部化からの経営分析の指標としてもますます重要視されるにいたっている。利益数値とともにキャッシュ・フロー数値を駆使して経営状況を把握することが今日求められているといつてよい。

もう1つの方向は新たな企業評価指標の導入である。伝統的な財務諸表分析は貸借対照表や損益計算書の数値をそのまま使用するが、そこには常に会計政策がつきまとい減価償却方法や棚卸資産の評価基準などの選択によって会計数値が作られていると考えられる。新たな企業評価指標は、そうした会計政策の影響をできるかぎり最小にし国内外の企業の比較を可能なものとするべく開発されたものである。新たな企業評価指標には EBITDA (利払い前・税引き前・償却前利益) や EVA (経済的付加価値分析) やキャッシュ・フロー計算書を使ったフリー・キャッシュフローなどがある。そうした企業評価指標は利益指標以上に企業の実力を表わすとされており、分析目的にそくして各種の分析指標を利用することができる。今日の複雑な企業の姿や実力を見るには、従来の利益指標だけでなく、こう

したいいくつかの新たな指標を使って総合的な判断を行うことが求められているのである。

## 2. 上記1から見たNTT西日本の平成12年度、平成13年度の経営状況

西日本電信電話株式会社（以下「NTT西日本」という）の平成13年3月末（平成12年度末）時点の経営状況は利益指標から見れば芳しくない。2兆4,029億円の巨額の営業収益を上げる一方で、それを上回る2兆5,057億円の営業費用が計上され、これに営業外損益が加わった結果、1,058億円にも上る経常損失が表示されているからである。携帯電話の飛躍的普及の陰で固定電話離れが進み収入が低下する一方、電気通信設備の不断の維持・更新が義務付けられた結果、このような厳しい収支構造が強いられたものと考えられる。このままでは赤字体質が構造化しかねない状況がここには見られるが、他方でそれを克服する方策もとられている。それは積極的な設備投資である。

この設備投資は従来の設備の維持ではなく、その多くは光ファイバー化を含むインターネット事業関連への設備高度化のための投資と推定される。設備投資額は5,549億円にも上っている（キャッシュ・フロー計算書の「固定資産の取得による支出」の数値をここでは使用）。収支構造が赤字となる場合、民間企業の多くは設備投資を控えるのが通常であるが、NTT西日本はそうした対応ではなく、あえて意識的に設備投資を行っているのである。また収益構造の低迷をもたらす経営環境の変化があれば、減価償却方法を定率法から定額法に変更することも可能であったはずであるが、そうした会計方針の変更もなされていない。設備投資を控え、会計方針を定額法に変更すれば減価償却費が大幅に減少したと思われるが、そうした方策はとられていないのである。したがって平成12年度の減価償却費は平成11年度の6,083億円（乙第12号証）にほぼ近い5,910億円という巨額なものになっている。

別の見方をすればこうした巨額な減価償却費が計上されることで多額の経常損失となったと見ることもできる。「中期経営改善施策」によれば毎年6,500億円であった設備投資を5,000億円に削減しつつ、新たな事業展開を図るとしており、設備投資計画は収支が赤字であるか否かにかかわらず実施されることになっていた。削減とはいえ毎年5,000億円の設備投資は巨額であり、その結果、減価償却費も莫大なものとなる。なぜ巨額な設備投資を行うかといえば、民営化したとはいえ公共的な事業として電気通信設備の維持・発展が事実上、義務付けられているからに他ならない。赤字構造が強まりつつある中で、たとえ赤字が大きくなっても、あえて将来への投資として巨額の設備投資を行い、多額の減価償却費を計上しているのである。

こうしたことは利益指標で見ると赤字となって現れるが、キャッシュ・フロー計算書で見ると異なった様相となる。キャッシュ・フロー計算書では、減価償却費はキャッシュとしての支出ではないので、営業活動によるキャッシュ・フロー上に5,699億円が加算され、結果として7,840億円の営業活動キャッシュ・フローの増加が計上されている。そこから設備投資を含む投資活動によるキャッシュ・フローが5,464億円控除され、さらに借入金の返済を含む財務活動のキャッシュ・フローが1,366億円控除され、平成12年度の純増キ

キャッシュ・フロー1,010億円が計算されている。すなわち平成12年度ではキャッシュ・フローが1,010億円増えているのである。赤字を厭わず積極的な設備投資を行うことができるのは、このようにキャッシュ・フローの増加がもたらされるからであると考えられる。

それでは平成14年3月末（平成13年度末）ではどうであろうか。営業収益2兆2,907億円、営業費用2兆3,579億円とやはり費用が大きく上回り赤字が強まる傾向にあるが、前年と同じように5,616億円という多額の減価償却費が計上され、結果として経常損失は1,705億円へと拡大している。この年度の特徴は、さらに特別損失の項目として事業構造改革費用が3,810億円計上されていることである。その結果、税引前当期純損失は6,092億円にも上るものとなっている。

そのことはキャッシュ・フロー計算書にも変化となって現れている。営業活動によるキャッシュ・フローは、この事業構造改革費用を含む税引前当期純損失6,092億円が計上されたことで1,695億円の増加にとどまることとなった。それでも増加となったのはやはり減価償却費5,699億円がキャッシュとして加算されているからである。事業構造改革費用はリストラのための臨時の費用であるので、それがなければ営業活動キャッシュ・フローは5,505億円の増加となっていたはずである。

他方、投資活動によるキャッシュ・フローが3,913億円減少するが、財務活動によるキャッシュ・フローが3,913億円増加した結果、平成13年度は最終的に1,695億円のキャッシュ・フローの増加となっている。財務活動のキャッシュ・フローの増加は、主として長期借入金による収入からくるものである。どちらも同額の3,913億円となる数値を見る限り、設備投資のための投資活動キャッシュ・フローの減少を長期借入金による財務活動キャッシュ・フローの増加で埋めたものと推察される。また、事業構造改革費用3,810億円を長期借入金で補填したと見ることも可能であろう。このような特殊な事情がある中ではあるが、平成13年度においてもキャッシュ・フローは前年度を上回る1,695億円の増加となっているのである。このように利益指標とは異なりキャッシュ・フロー指標では2年連続でキャッシュの増加という結果となっている。

このように見てくると、結局、平成12年度・13年度は、いずれも積極的な設備投資による多額の減価償却費がこのキャッシュの増加に貢献をしているということが出来る。もちろん減価償却費がキャッシュを増加させたとしても、大幅な赤字が続けばやがてキャッシュの減少に転じることも確かである。キャッシュの増加が続く間に経営改善がなされる必要があるが、それを担うのがインターネットに対応する設備高度化のための投資である。こうした新たな設備投資が事業の好転につながるものとするれば、1時期の利益指標の赤字を過大に危険視することは適切ではない。ましてや設備投資も重要な要因となった赤字である。設備投資によりキャッシュ・フローは増えているので、経営としてはある意味で前進しつつあると見るべきである。利益指標が赤字であったとしてもキャッシュ・フローが増加する場合には、経営が発展していく可能性をもっており、その方向性を冷静に判断すべきであるといわねばならない。

またこうした経営の転換期における1時期の赤字は内部留保の取り崩しによって吸収することが可能であり、内部留保に余裕のある民間企業では一般にしばしば行われている。実際にNTT西日本でも平成15年3月末（平成14年度末）の決算では資本準備金の3,929

億円の取り崩しが行われているのである。これは多額の経常損失や事業構造改革費用により生じた赤字を内部留保でカバーしていることになる。

平成 15 年 3 月末の内部留保の取り崩しといってもキャッシュが流出するわけではなく、会計計算上、内部留保の一部と赤字を相殺しているにすぎない。大きな赤字が出ているが、キャッシュは流出することなく多額の減価償却費によって増加しているので、内部留保と相殺することによって赤字を解消し、次期の業績の発展の土台を築くという措置に他ならない。

平成 12 年度、13 年度の経営状況は、以上のように見ることができる。

ところで、平成 15 年 3 月末（平成 14 年度末）時点のキャッシュ・フローは逆に 3,329 億円の減少となっている。こうしたキャッシュ・フローの減少は経営上の問題となるであろうか。これはこの期に退職給付引当金が 6,826 億円一挙に減少したことを主因とするものである。この退職給付引当金の減少は、子会社への移籍などによって大量の退職が生じる中で巨額の退職金の給付がなされたことによるものか、掛け金の支払いが退職給付を管理運用する企業外の金融機関に対して行われたか（適格退職年金制度等）、ないしはその双方によるものであろう。その結果、貸借対照表上では、固定負債である退職給付引当金が 1 兆 5472 億円から 8,646 億円へと 6,826 億円減少している。退職従業員への退職給付を行い、また今後の給付を保障するうえではこの支出は不可避なものと考えられ、その結果のキャッシュの減少は特に問題とはならない。皮肉なことにこの期には赤字が克服され 449 億円の経常利益が計上されている。これは、業務のアウトソーシング後の数字であるが、その効果が 300 億円程度であるとしたら、これを除いても約 150 億円の経常黒字ということができる。すなわち、経営は上で述べたような状況の中で好転していったのである。その後、経営は発展し続け業績を伸ばしていく段階に入っていくことになる。

以上のように N T T 西日本の平成 12 年度から平成 14 年度にかけての経営状況は利益指標だけでは判断できず、キャッシュ・フロー指標も加味しながら総合的に検討することが求められるのである。また、EBITDA の指標によっても、N T T 西日本の経営状況は安定しており、資本的回収が十分なされている。そうした分析を加味することによってさらに正確な N T T 西日本の評価がなされるものといわねばならない。

### **3. 平成 12 年 11 月時点で、平成 14 年度末の経常赤字が約 1,500 億円と予測ができるか。平成 13 年 11 月時点ではどうか。また、平成 14 年度以降毎年 1000 億円規模の経常赤字が出るような経営状況か。**

平成 12 年 11 月末時点で平成 14 年度末の経常赤字、約 1,500 億円を予測しえたかといえ、公表された財務資料等を見る限りにおいては不可能と言わざるをえない。

まず、平成 12 年 11 月 20 日に公表された平成 12 年度中間決算の資料があるが、この中間決算の経常損失は 416 億 3900 万円となっている。この中間決算は期末決算を予想する第 1 の基礎資料となるものである。後期の経営が前期中間決算に表された経営状況と大きく異なる場合、通常は後期も前期と同様の業績となるはずである。もちろん経営者はさら

に詳細な内部資料を駆使して期末決算を予想することになるが、そうした資料は出されていないので、この中間決算の数値をもとにして 2 倍にしてみると次のような期末決算の予想数値となる。予想の結果がどうであったかについては、実際の 12 年度期末決算の数値を並べてある。

営業損益の部	期末決算予想	(中間決算)	期末決算	(単位：百万円)
電気通信事業営業収益	2,416,952	(1,208,476)	2,402,934	
電気通信事業営業費用	2,481,408	(1,240,704)	2,505,726	
附帯事業営業利益	264	(132)	2,442	
営業損失	64,190	(32,095)	100,349	
営業外損益の部				
営業外収益	37,690	(18,845)	47,429	
営業外費用	56,778	(28,389)	53,172	
経常損失	83,278	(41,639)	105,793	

結果は中間決算を倍にした数値よりも低いものとなったことは表記のとおりである。経常損失は 832 億 7,800 万円よりも大きく 1,057 億 9,300 万円の多額なものとなった。

こうした数値をもとに平成 14 年度の経常赤字、約 1,500 億円を予想することができるであろうか。よほどの経営の悪化か環境の激変を想定しないかぎり、通常は 12 年度の業績の延長線上に予想を立てることになる。12 年度の数値からみれば 13 年度における 800 億円から 1,000 億円前後の経常損失が予測可能である。しかし、他方で平成 12 年度から平成 14 年度にかけての「中期経営改善施策」も実施がなされており、様々な経費削減策も行われていることに留意しなければならない。したがって、そうした経営改善の努力を前提にすれば、平成 12 年度の業績が 13 年度、14 年度にかけてさらに悪化することをあらかじめ想定することは困難であるといわねばならない。

そのことを裏付けるのは平成 13 年 2 月 28 日に公表された「平成 13 年度事業計画の認可申請について」である。これは総務大臣に対する認可申請であり、その文書に平成 13 年度収支計画が添付されている。その資料によれば、営業収益と営業費用の計画は 2 兆 5,540 億円、2 兆 6,290 億円となっており、営業外収益・費用を加えた経常損失の予想は 840 億円となっている。営業収益、営業費用は平成 12 年度の業績の約 105% で計算されており、また経常損失は平成 12 年度の中間決算を 2 倍にした数値 833 億円に近いものとなっている。これら計画数値は明らかに平成 12 年度の業績の延長線上に立てられているといっていよい。

もし、この時点で平成 14 年度の予想を立てるとすれば、やはり同じように平成 12 年度の業績および平成 13 年度の計画を参考にせざるをえないであろう。この時点で 1,500 億円の赤字を予想するとすれば一体どのような根拠で計算が可能となるであろうか。NTT 西日本の酒井紀雄氏の証言調書では平成 12 年 7 月以降には長期増分費用方式導入による相互接続通話料の大幅な減収が予想されたことや、平成 13 年 5 月からのマイライン制度導入による競争の熾烈化等の経営環境の変化が事前に予測されたことが述べられている。したがって、そうした点は平成 13 年度事業計画にある程度、織り込まれていたはずである。しか

し結果からみれば平成13年度の経常損失は予想した840億円ではなく、1,704億円の損失という大幅な赤字となった。平成13年度の予想は大きくはずれたものとなっており、予想数値は非常に楽観的なものであったといわねばならない。こうしたことから平成12年11月時点ないしは平成13年2月末時点で、平成13年度については楽観的な予想をする一方で、平成14年度の経常損失について1,500億円という厳しい数値を予想したとするのは信じがたいことである。

それでは、平成13年度11月末時点で平成14年度の予想をするとすればどうであろうか。平成13年度中間決算が11月22日に公表されており、そこでは経常損失が755億円に上がることが示されている。平成12年度と同じ方式で期末決算を予想するとすれば期末の経常損失は1,510億円という数値となる。実際の期末決算はさらに低く1,705億円となるのであるが、こうした数値から平成14年度を予想するとすれば、1,500億円から1,700億円の大幅な赤字を計算することは可能である。したがって、もしNTT西日本が平成14年度の約1,500億円の赤字予想をしたとすれば平成13年11月末時点ということになる。

しかし、ここにもいくつかの疑問が出てくる。というのは、営業費用の中で大きな割合を占める減価償却費と営業費が平成13年度と比べて大きく低減することがこの時点ですでに予想されたはずであるからである。減価償却費は設備投資の額によって変化するものであることはいままでもない。「中期経営改善施策」の中では、平成12年度から平成13年度にかけて、毎年の設備投資を6,500億円から5,000億円に低減することで、3年間の設備投資額を合計約4,500億円削減することが提起されていた。平成12年度は設備投資額（キャッシュ・フロー計算書の固定資産取得支出の額を使用）が5,549億円であり、平成13年度の計画では4,900億円（「平成13年度事業計画の認可申請について」7頁）であった。平成12年度が改善施策の数値を大幅に上回ったので、施策に従えば平成14年度はより少ない設備投資となる。計算上では平成14年度は削減されて約4,500億円程度となるはずである。そして設備投資が削減されれば減価償却費も減ることになる。

平成12年度決算における減価償却費は5,910億円であったが、平成13年度には294億円減って5,616億円になっている。平成14年度の減価償却費もさらに減ることが予想されたはずである。実際に平成14年度決算における減価償却費は4,822億円にまで794億円も減っている。実際の設備投資額は改善施策を上回って削減されており、平成13年度は3,933億円、平成14年度は3,572億円となった。設備投資は事前に計画されるので、こうした設備投資の削減による減価償却費の低減は予測できたはずである。

また営業費の削減も予想されたに違いない。実際に平成12年度に6,402億円あった営業費は平成13年度に331億円減って6,071億円となり、平成14年度には1,327億円減って4,744億円となっている。業務のアウトソーシングの効果が300億程度だと仮定すると、平成14年度の1,327億円の営業費の減少のうち1000億円以上は定年退職者等の増加などによる営業費の減少その他に基づくものと考えられ、これは事前に予測できた筈である。

このように平成13年度の11月末時点で減価償却費の低減や営業費の低減は予想可能であったといわねばならない。そうであれば、平成13年度の赤字に近い平成14年度の約1,500億円の経常損失予想はどのような根拠によってなされたのであろうか。

もし平成14年度の1,500億円の赤字を予想したとしても、減価償却費と営業費の低減が

分かっているならば、他の経営改善策と相まって業績が好転していくことは判断できたはずである。平成14年度の決算は449億円の経常利益となったが、これを1,500億円の経常損失と予想したことはその数値の激しい乖離からすれば不手際以外の何ものでもない。根拠を欠いたずさんな予想というしかなく、経営者の管理能力を疑わざるをえないのである。

以上の点から平成12年11月末の時点、ないしは平成13年11月時点で平成14年度の経常損失、約1,500億円を予想することは公表資料にもとづく限り考えられない。また、平成14年度以降毎年1000億円規模の経常赤字が出るような経営状況とはいえない。その予想が経営者の管理責任として妥当であるとするならば、それにふさわしい内部の経営資料によって平成14年度末1,500億円及び平成14年度以降毎年1000億規模の経常赤字予想の根拠が証明されねばならない。

#### 4. 企業における内部留保とは何か。内部留保を論ずる意義は何か。NTT西日本における平成12年度末時点、平成13年度末時点の内部留保の額。

企業における内部留保とは、一般に利益の企業内部への累積的蓄積を意味する。当期利益の一部は株主への配当金や役員賞与という形で社外に流出するが、それ以外のものはいくつかの名称で企業内部に留まることになる。1つは法定準備金である利益準備金として限度額まで留保され、それ以外は任意積立金として留保される。以前の商法と新たに制定された会社法では細目の名称が若干異なるが、これらはまとめて利益剰余金と呼ばれる。利益剰余金は利益を源泉とする衆目の一致する内部留保であることから、狭義の内部留保または公表内部留保とされる。

利益剰余金の他に広義ないしは実質の内部留保としてあげられるのが、固定負債における各種の引当金・準備金や資本準備金を中心とする資本剰余金である。広義ないしは実質の内部留保とは、必ずしも利益を源泉とするものではないが、引当金設定のための費用化により内部に留保される資金や、株式払込金であっても資本金として固定化されずに欠損補填等のために留保される資金などの資金留保分を意味する。さらにこれに減価償却累計額の全部または一部を加える意見もある。固定負債上の引当金・準備金は、将来の予想支出としてあらかじめ費用として処理されるものであり、長期にわたり企業内部に資金として常に留保されることから、かつての日銀の『主要企業経営分析』でも内部留保としており、広義の内部留保とすることは共通の認識となっている。しかし、内部留保が利益剰余金にとどまるものではない点では一致するものの、広義ないしは実質の内部留保の位置づけや範囲の細部についてはいくつかの見解が存在する。特に資本準備金についてはこれまで研究者の間で内部留保と見るか否かで意見が分かれていたが、会社法において新たに資本準備金を取り崩してその他資本剰余金とし配当に回すことが認められたことから、広義の内部留保と呼ぶことが明確となったと見るべきである。

内部留保はこのような利益の留保ないしは資金の留保として、企業のさらなる発展へのポテンシャル（潜在力）や危機に対応するための体力・余力の程度を示すものとして重要な概念である。内部留保が大きければ、それを使って機動的に設備投資を行うこともでき

るし、また、経営環境の変化による赤字が生じた場合に留保を取り崩して、危機を回避することもできるからである。

そのような観点からNTT西日本の内部留保はどのような状況にあると見ることができるであろうか。その第1期貸借対照表（平成12年3月末）に計上された広義の内部留保を列挙すると次のようになる。

退職給与引当金（第2期からは退職給付引当金）	1,406,462	（単位：百万円）
貸倒引当金（固定負債）	2,484	
資本準備金	1,562,995	

この内部留保状況を見て、非常に特徴的であると思われるのはNTT西日本には利益剰余金が無いという点である。しかし、同時期（平成12年3月末）の日本電信電話会社の有価証券報告書では、連結貸借対照表上で連結剰余金が2,824,550百万円と表示され、持株会社の個別貸借対照表上では利益準備金が123,372百万円およびその他の剰余金が1,366,224百万円と表示されている。こうした数値から判断するとNTT東日本とNTT西日本などに分割される前の会社には利益剰余金（利益準備金＋その他の剰余金）が計1,489,596百万円あったと見ることもできる。しかし、東西の会社等を分割するに際して、利益剰余金を一定部分引き継ぐことは行われなかった。恐らく、分割に際して利益剰余金を引き継ぐ方式ではなく、新設分割として資本金と資本準備金のみを保有する会社設立となったと考えられる。税法上の考慮も含めて、こうした分割政策は何らかの目的をもって行われたものと推察される。分割会社は最初から赤字が予想される厳しい経営状況から出発することが分かっていたはずである。そうした赤字を1時期でも吸収して経営の再構築を図れるようなバッファーとなるような利益剰余金を引き継がせなかったのは、分割会社をあえて厳しい局面に立たせることを意図したものであったと見ることもできる。

もし、利益剰余金の引継ぎが諸事情により困難であったとしたら、親会社およびグループとしてそのマイナスをカバーして分割会社を支援することもすべきと考えられる。例えば、親会社への上納金や研究開発費の負担についても1時期、軽減することもグループ政策としては可能である。また利益剰余金が無いのであれば、それに代わって資本準備金を取り崩して欠損を埋めることも可能であろう。親会社の1人株主であるので、そのような決断は比較的容易である。実際に第4期（平成15年3月末）には資本準備金が3,962億4,100万円取り崩され、損失の穴埋めがなされている。結果から見れば、資本準備金は広義の内部留保というにふさわしく、利益剰余金に代わって危機を回避するために使用されたということができる。まさに危機に対応する十分な体力・余力があったといえるのである。

すでに述べたように第3期（平成13年度）が赤字のピークであり、減価償却費や営業費の低減が予想される次期以降には業績の好転も想定される状況にあった。そのタイミングで第4期（平成15年3月末）に資本準備金の取り崩しによる欠損の穴埋めがなされたことは大きな効果があったと見ることもできる。当年度から経常収支は黒字となり次第に経営改善が具体化していったからである。

このように見ると、利益剰余金の引継ぎは残念ながらなかったが、NTT西日本にはそ



れに代わる内部留保も厚く存在し、またいざとなれば親会社およびグループ会社の支援もありえたと考えられる。日産自動車や松下電器（現、パナソニック）をはじめ多くの企業が同時期、V字回復を遂げて経営の再構築を成し遂げていったが、それは1時期の多額の赤字を内部留保でカバーしながら経営改善を図ることができたからに他ならない。NTT西日本も平成12年度から平成14年度にかけてはそれと同じように局面にあったといえる。そうした意味で、NTT西日本の内部留保、特に多額の資本準備金の存在は大きいと考えられる。したがって、NTT西日本には、赤字に対応できる十分な体力と環境があったと言えることができるのである。

## 5. 100%子会社の財務会計上の特殊性について

NTT西日本は新設分割によって設立された日本電信電話会社を親会社とする100%子会社である。その設立に際して、上で述べたように、利益剰余金の一部引継ぎがないまま、厳しい経営の出発となったことは明らかである。事業内容から見れば分割前と後では何ら変化はなく、事業の一体性は継続している。この場合、子会社とはいえ事業部門と同じであり、電話通信事業が本来、全国一体のものである以上、分割された地域会社も実質的には一体のものである。一体性のきわめて強いこうした子会社は親会社による100%の持株所有が通常である。なぜならば同一の会社であるのと同じような経営管理の統一性が必要であるからである。少数株主のいる100%未満の過半数所有による子会社では、このような統一性は確保できない。子会社といっても100%所有会社と過半数所有子会社とでは位置づけや管理のあり方は質的に異なるものとなるのである。したがって財務上の位置づけや管理手法にも相違が生じうる。

100%子会社は同一の会社と同じ程度に一体性が高いことから、財務上は連結会計がもつとも的確に経営状態を表わすと考えられる。どの企業グループにも赤字子会社は存在しうるが、それを会社丸ごとリストラする場合でないかぎり、赤字子会社をグループ全体で支援しその改善を図ることになるのが通常である。連結納税を行う企業グループの場合、赤字子会社は法人税額を低下させる存在として、ある意味で評価されることもある。

NTT西日本の場合、分割時に利益剰余金を引き継ぐことができなかったため、赤字体質から脱却する際のバッファとなりうるような余裕体力が不足気味であることは間違いない。上で述べたように、それは資金上の手当てを含む様々な方策によってグループ全体でバックアップされなければならない。そうしたバックアップによって事業を好転させることがグループ全体に利益にもなるはずである。またそのことが子会社の従業員の犠牲を少なくすることにもつながる。それをせざるにいたずらに赤字子会社を孤立させ、その犠牲を強いることは本来あるべきではないと考えられる。

子会社に対する管理上・財務上の責任は親会社およびグループ全体が負うべきであり、特に100%子会社の場合はそうした責任が強く求められなければならない。

## 経 歴 書

1950年3月生まれ

1973年3月 中央大学法学部政治学科卒業

1984年3月 明治大学大学院商学研究科商学専攻博士前期課程終了  
商学修士取得

1984年4月 明治大学大学院商学研究科商学専攻博士後期課程入学

1987年4月 東京経済大学経営学部非常勤講師

1988年4月 鹿児島経済大学経済学部専任講師

1991年4月 日本福祉大学経済学部助教授

1995年4月 日本福祉大学経済学部教授  
法政大学経営学部非常勤講師

2000年4月～ 駒澤大学経済学部教授（現職）

2002年11月 商学博士取得

2003年4月 立教大学経済学部非常勤講師

2006年4月 明治大学グローバル・ビジネス研究科非常勤講師  
独立行政法人大学入試センター客員教授