

日本型経営における「経理」に関する一考察(2)

増 田 卓 司

§ 財務管理と経理

前述のように、経理が会計的管理であり、財務管理的会計の性質をもつものであるとするならば、経理は一種の財務管理ではないかとの疑問が生じるであろう。確かに、財務管理は一種の経理であり、資本管理の一つである。

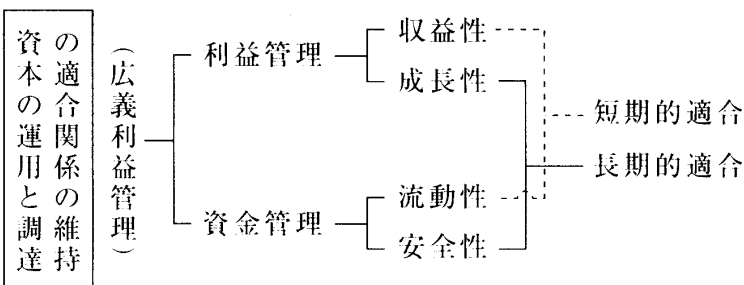
ここで《財務》とは、仏英語を原語とする finance の邦訳であり、それはラテン語の finis, finire (終了、結末) を語源とし、それが finantia (支払) の意味となり、そこから「支払手段を準備する行為」を意味するようになった。¹⁰⁾ 経営における財務活動とは、まさに支払手段の準備に関わる諸活動のことである。この支払手段の準備のためには、まず資本を集めなければならないことから、「資本を調達すること」に転化し、これがさらに内容的に拡充されて、調達された「資本を運用すること」をも含むようになった。この資本の運用プロセス(調達→製造→販売→回収)においてこそ、支払手段の準備が必要となるのである。すなわち、資本の運用は調達を前提とし、資本の調達は運用の結果として必要となる関係にある。したがって、今日では、経営における財務は、「資本の運用とその調達」を意味している。

また、財務管理の<管理>とは、計画と統制を意味する。ここで計画(planning)とは、将来の行動を事前に決定することを意味し、統制(controlling)とは、この計画に従って行動した結果を反省し、計画との差異を明らかにして、その原因を分析し、今後の計画を立てる資料とする一連の行動のことを意している。したがって、

財務管理(financial management)とは、事業活動に必要な所与の資本需要(運用)とその調達に関わる活動を、経営管理的視点から統一的に把握し、その適合関係を適切に維持することにより、経営目的を達成しようとする計画と統制のことであるといえる。すなわち、経営における財務活動は、経営資本の調達と運用(返還、利益処分を含

む)の金額的・時間的適合関係および資本運用の収益性と資本調達資本コストとの収益・費用的適合関係に関する活動であり、これらの資本の運用と調達とを計画・統制するのが財務管理である。

このような財務管理は、会計数値を利用しての管理手法であり、資本管理の一手法である。それは経営の長期持続的利益稼得能力の維持・拡大、とりわけ資本利益の長期持続的利益稼得を狙



いとするものである。そのため、財務管理では、資本の運用と調達との適合関係の維持をはかるための「広義財務管理」を頂点として、収益性の向上(短期的適合)と成長性(長期的適合)に焦点を合わせて行なわれる「利益管理」(profit management)と、財務流動性(短期的適合)と財務安全性(長期的適合)の確保を狙いとして行なわれる「資金管理」(funa management)を二大目標として行なわれる。したがって、財務管理とは、経営資本の流れを通じて、長期持続的利益獲得の維持・拡大をはかるため、資本収益性と成長性の向上と、財務流動性と安全性の保持のための管理を合理的に遂行することにあるといえる。

しかしながら、財務管理は「あくまでも資本の領域における管理であって、経理のように業務や財産そのものに及ぶものではない。……また、会計——財務会計——の分野に立ち入ることもない」¹¹⁾。もちろん、業務や財産の直接の管理責任は当該担当部門にあり、これに対して、経理は資本の立場からの管理であり、それは概ね間接管理責任である。この両者の管理目的の相違を示すと、右表ようになる。¹²⁾

実体(現場)管理	価値(経理)管理
● 作業能率の向上を指向	● 資本効率の向上を指向
● 作業能率増進のための直接的管理	● 資本効率向上のための間接的管理
● 部分的立場からの技術的管理	● 全体的立場からの資本的管理
● 労務中心の管理	● 資本中心の管理

このように、経理は、購買・製造・販売などの業務執行活動ないしそれらの管理活動である実体的管理活動とは異なり、経営資本の運用とその調達など、経営活動における資本の流れの全貌を捉える唯一の手段である。しかも、経理には会計などの計算も含まれるが、それは管理目的の計算であり、会計数値を利用した資本管理に役立てられるものでなければならない。すなわち、経理は財産や資本の様相を捕捉し、チェックし、評価することによって、経営目標達成のための方向へ誘導すべく援助すること、つまり、経理の使命は資本効率の追求にある。¹³⁾

§ 財務と会計

経理が経営体において生起する経済諸事象の増減変動を財務管理的視点から測定・伝達することにあるとするならば、第1に、財務活動と会計との相互関係、第2に、経営諸機能領域と経理との関連が問題となるであろう。そこでまず、財務と会計との関連について述べてみよう。

財務と会計とは、経営機能においては相違するものの、実際には相互に密接不可分の関係にあり、両者を明確に区別することは困難な問題となる。その点に関し、J.F.ウエストン＝E.F.ブリッグム(J.Fred Weston, Eugene F. Brigham)は次のように述べている。「人々のなかには、会計と財務を区別することは困難であると思っている。……しかし、会計は主として資料を収集することであり、財務は意思決定に役立てるための資料の分析である。会計は、よりよき意思決定のために必要な情報を提供するために近年ますます有用になってきているが、財務担当経営者の責任は、分析、計画、統制にある」¹⁴⁾と。

また、財務と会計の関係については、わが国では古くは、増地庸治郎博士の次の論述がある。「計理(会計)は結局において技術であり、それ以上の何ものでもない。財務活動の基礎たるべき諸記録ならびに計算は計理の力によらなければならない。また財務活動の結果も計理によって記録せられるであろう。……従って著者の見解を端的に言えば、計理は自然科学的知識に立脚する諸操作であるといつてよいであろう。財務と計理との間に相互補充の関係の存することは事実であるが、その存在は同一水準に立つものではなく、後者は前者を目的とする場合の手段である」¹⁵⁾と。

この増地博士の見解に対して、古川栄一博士は、「しかし財務が目的であり、会計が手段であるとするだけでは、たんに両者の一般的な関係が示されるにとどまる」¹⁶⁾と批判し、「財務活動とは別個に、会計にもまた固有の機能が存している」¹⁷⁾とする。そして、「この財務と会計との相互関係を内容的に明らかにするためには、まず財務活動と会計とが経営活動の遂行においてそれぞれ担当する機能内容を明確にすることからはじめなければならない」¹⁸⁾として、M. R. レーマン(M. R. Lehmann, 1886-1965)の「転換過程としての経営活動」(die Betriebsbetätigung als Umsatzprozeß)の分析を援用して、つぎのように論述している。¹⁸⁾

すなわち、企業における経営活動の遂行過程を「貨幣の支払→原価財の購買→原価財の消費(費用の発生)→収益財の生産(収益の発生)→収益財の販売→貨幣の収入」という、一連の転換過程として理解すると、企業の統一的な資本循環過程には、つぎの三種の異なる対立関係が存在する。

① 貨幣の支出(Ausgaben)と貨幣の収入(Einnahmen)との対立関係

これは、原価財の購入に対する貨幣の支出と、収益財の販売に対する貨幣の収入との対立関係……財務活動領域

② 原価財の購買(Einsatz)と収益財の販売(Absatz)との対立関係

これは、購買と販売という財務とは異なる他の経営活動領域での対立関係……業務活動領域

③ 費用 (Kosten) の発生と収益 (Ertrag) の発生の対立関係

これは原価財の消費 (費用) と収益財の生産 (収益) との対立関係……会計の領域

「企業における統一的な資本循環過程にもとづいて、このような三種の対立関係の存在をあきらかにすることは、それが同時に財務と会計、したがってまたこの両者和其他の経営活動の過程との相互関係を内容的に理解するために、きわめて重要な手掛りを提供することになるであろう。ただし第一の対立関係として示された貨幣の収入と支出とが財務活動の領域を構成している。これに対して、第二の対立関係をなしている購買と販売とが業務活動の領域である。さらに第三の対立関係として、費用と収益とが実に会計の領域を示すことになると考えられるからである。もっとも、費用と収益との対立関係の背後には、原価財の準備 (広義において労務の準備をふくむ) と製造過程なる転換様相が存しているのであって、これは商品の購買および販売過程の拡大されたものとして、第二の業務活動のうちに包括させることができるであろう。」¹⁸⁾

そして、この三種の対立関係に対して、時間的要素を導入することによって、会計の本質的機能が明らかになるとする。すなわち、「会計の本質的任務とするところは、一定期間に実現した費用と収益との対立関係についての価値的確定である。それは過去の計算であるとしても、同時にまたその期間の終了した現在における未消費の原価財、未実現の収益財 (生産過程の途中にあるもの) ならびに収益としては未実現の収益財に対する価値的確定を必要とする。かくして会計は企業における過去および現在の価値循環過程に対する計算であるということが出来る。……その意味においては会計は過去計算であると同時に、それはまた現在計算でもある。しかるに財務活動は貨幣の支出および収入の対立関係を対象としている。それは現在の貨幣の収入および保管を任務とするとともに、より本質的には将来の貨幣の支出および収入の対立関係を処理して、企業の継続的活動過程を維持しなければならない。そのために財務は現在から未来に指向している」¹⁹⁾とする。

このように、古川博士によれば、「財務と会計とは、それぞれ企業の経営活動において遂行する固有の機能を異にするとしても、また同時に、両者はきわめて密接な相互関係をもつものといわなければならないのである。まず第一に、両者は過去と現在において結合されているのであり、会計において示される費用と収益との対立関係によって、現在企業の所有している貨幣の収入とその現在高とがいかに変化 (増減) してきたかが理解されることになる。このため、財務にとって、実に会計は不可欠の用具としての意義をもつのである。第二に、財務と会計とは現在と未来において密接に相関連している。それは、会計においては、未消費の原価財、生産過程にある収益財、ならびに、収益としての未実現の収益財は、それぞれ現在計算によって示されると同時に、これらは財務にとっては未来に回収されるべき貨幣を意味しているからで

ある。財務における未来の支出と収入との適合関係については、この会計によって示される計算を基礎としてその計画が樹立されることが必要となる。」²⁰⁾

以上が古川博士による財務と会計の異同である。これに対して、細井卓教授は、次のように批判している。「第一に、……費用と収益との対立関係だけが会計の領域として取り上げられることはやや狭いように思われる。それは、会計機能のうちの＜損益計算＞だけであって、そのほかにも＜資本計算＞などが存在するはずである。第二に、貨幣の支出と収入との対立関係もまた、財務活動領域の一局面を示すものではあるが、むしろ……＜資本循環過程＞そのものが＜財務＞活動の本質的特色を示すものではないであろうか」²¹⁾と指摘している。

「そして、財務と会計との本質的な関係を考察する場合には、まず広義財務〔経理……筆者〕としての＜資本維持活動＞という目的活動を措定し、その資本の動きに対してそれをどこまでも追跡して価値的に把握しようとする計算制度としての＜会計＞を考えることが必要なのであって、……それは、したがって目的活動としての＜財務＞に対し、手段的機能を発揮する＜会計＞にほかならないといえるであろう」²²⁾と、財務と会計の本質的な関係を「目的と手段の関係」として捉えている。

ただし、この＜会計＞は、財務活動が未来を指向していることから、その手段的役割を果たす会計もまた、「過去および現在計算を任務としている従来の会計〔いわゆる財務会計……筆者〕に対して、未来を指向した……いわゆる管理（財務管理計算制度）といわれるものである」。²³⁾「したがって、財務会計と管理会計を包含した広義の＜会計＞をもって手段と考え、これを……利用することにより、目的活動としての＜財務＞活動をいっそう有効ならしめることができる」²⁴⁾のであるとする。

以上、古川博士による財務管理と会計との関係について述べたが、古川博士による財務活動の特質は、現金収支の時間的・金額的適合関係の維持活動を管理する財務管理を「狭義の財務管理」または「直接的財務管理」と称し、それに時間的未来性を導入して、未来にわたる現金収支の適合関係を資本の運用と調達との適合関係としてとらえ、その維持活動を管理する財務管理を「広義の財務管理」または「間接的財務管理」とするところにある。すなわち、現金収支の管理として特質づけられる狭義財務管理が、現在形態の資金、すなわち現金の出納・保管や信用関係の処理を内容とする執行的財務活動に対する管理であるのに対して、広義財務管理は、経営体の全経営活動を統一的な資本循環過程として、財務的側面から同質化する計画的・統制的な財務活動に関する間接的財務管理を意味し、総合的資本管理として特質づけられる。²⁵⁾

このような古川学説に対して、現金収支の時間的・金額的適合関係の維持の観点に、時間的未来性を導入するだけで、果して資本の運用と調達の総合的資本管理としての広義財務管理が成立しうるか、また、このような広義財務管理は総合的経営管理そのものではないかとの批判がある。²⁵⁾ すなわち、「時間的未来性の導入にあたっては、利子要因すなわち貨幣の時間価値（time value of money）と、未来性に必然的に付随する不確実性（risk, uncertainty）に対する

補償すなわちリスク・プレミアム[risk premium……筆者]²⁶⁾という「資本コスト要因を考慮することによって、はじめて未来的現金収支の時間的・金額的適合関係の維持問題が、資本の運用と調達 of 総合管理としての広義財務管理として成立するものと考えられる」。²⁶⁾

ここに、利益管理と資金管理ならびにそれらを統一・統合する広義利益管理を中心とする資本管理論的財務管理論と、資本コスト概念導入以降の意思決定論(または投資決定論)的財務管理論とに区分する見解が生じることになる。すなわち、研究対象として、広義利益計画(狭義利益計画と資金計画)を中心課題とするか、資本コスト概念を中心課題とするかである。しかし、この両者を全く別個の論理的体系として考えるのではなく、「両者を連続的にとらえて、その理論的展開の過程を解明する」²⁶⁾ことこそ、実務の視点から有効適切であると考ええる。

ともあれ、財務管理の本質は、資本の運用と調達との適合関係の維持、すなわち、資本の運用と調達との時間的・金額的適合関係の維持と、資本運用の収益性と資本調達の資本コストとの収益・費用適合関係の維持を図りながら、資本の維持活動を遂行することにある。これに対して、会計は、経営資本がどのように運用・調達されているかを貨幣価値的に測定・伝達するシステムであるといえる。

§ 経理概念の形成要因

先に、経理概念の明確化をはかるための予備的考察として、経理の対象領域(経理業務)について述べた。これは、経理の本質が経理実践のなかにあるとの見地に立つからである。しかし、いかなる視角からにせよ、経理は本来的に経営の根底に源初的に存在する計算的管理思考、すなわち、管理のための計算、あるいは計算に基づく管理として生成発展してきたことには異論はないであろう。たとえば、経営活動が極めて小規模であり、簡単な簿記的方法のみが計算的管理のための唯一の形態であるような発展段階においては、経理即簿記であったといえよう。しかし、事業規模が拡大し、経営活動が複雑化するにつれ、計算的管理の要求もまた増大し、次第に各種の計算形態が用いられるようになる。ここに統一概念としての経理の必要性がある。

しかし、経理の統一概念を得るには、これを要求するところの経営活動それ自体、したがってまた、そこにおける経理の職能ないし機能との関係から規定されなければならないはずであり、決して具体的な各種の計算技術的視点(計算形態)からは得られないであろう。すなわち、経理は経営の要求によって生じるものであるから、経理に統一性を与えるものは経営活動とそこにおける経理の職能ないし機能である。したがって、経理は経営活動の全体的認識を前提としてのみ始めて正しく理解し得る。

しかも、経営活動の経済的側面からの理解が経理の実質的基盤となる。すなわち、経理は経営的視点から経済的基盤に立脚して、資本概念として統一的に理解すべきである。他方、経理

は経営活動の計数的管理の秩序であり、一定の計算形式に具現することによって始めて実際の経営目的の遂行に役立つのである。すなわち、経理は経営目的を遂行するための手段的用具であるから、一定の計算形式をとった各種の具体的な計算形態が問題となってくる。そこに一定の計数的管理の秩序としての形式的側面から、その技術的基盤が要請されることとなる。

このように、経理は、実質的(経済的・資本的)概念としての経理と、形式的(技術的・方法的)概念としての経理の二種の概念の構成要素から形成されることとなる。前者は、経営活動における経理の職能ないし機能の領域から問題となり、後者は、このような経理職能の達成に適応するような計算技術的处理とそれに基づく管理、すなわち、具体的形態としての経理技術が問題となる。²⁷⁾

§ 経理概念の諸見解

前述のように、経理の本質が経営目的達成のための経理職能あるいは経理機能、すなわち経理実践のなかにあるとするならば、経理概念を考察するには、経理実践の理論化が必要となる。しかし、この理論化を単に「経営計算制度」(wirtschaftsbetriebliche Rechnungswesen)のみに求めるのであるならば、それは広義の会計によって統合せしめられるのであり、別に経理を必要としないのである。経理実践が会計や財務管理の理論のみで説き得ないところに、根本にして重要な問題が横たわっているのである。そこで以下、経理と特に混同されやすい会計との相違について述べ、経理概念の明確化を図りたい。

そのためにまず、経理と会計の語義について説明しておく必要がある。「経理」という用語は古くから日本に伝わるコトバで、元来「経済」と「理財」(財産を有利に運用すること)の合成語であるといわれる。しかし、「経営管理」を簡略化したコトバであるという誠に経理の本質を言い得て妙の俗説もある。因に、『広辞苑』(岩波書店)によると、「[経理] ①おさめととのえること、②会計に関する事務、また、その処理。」とあり、また、「[会計] ①金銭・物品の出納の計算、②財産及び収入支出の管理及び運用に関する計算制度。」とある。これらの語義から、経理とは“おさめととのえること”、すなわち“管理”を意味し、会計とは“財産の計算”を意味していることが理解し得る。

このように、経理という言葉は甚だ広義に用いられ、会計本来の領域はもちろんのこと、物品の出納・保管・供給、財務、書類の審査、事務管理あるいは調査等を含むものとされてきた。ところが、近年のOA化の進展に伴う会計領域の拡大と経営管理の分化に伴い、その領域も流動化し、両者の区分自身が困難となり、同義に解される場合が多い。²⁸⁾しかし、わが国経営体の組織において、「経理部会計課」という職制名は多いが、「会計部経理課」という職制名は皆無といえよう。また、会計部署に属する人々も、「会計マン」と称することを好まず、「経理マ

ン」と称することを好む。これらのことから推察しうるように、わが国実業界においては、今日においても、経理を会計よりも上位あるいは包攝概念と解しているように考えられる。

では、経理と会計とは、どこが、どのように異なるのであろうか。以下、この両者を区分している論者の見解について述べ、経理概念を考察してみよう。

(1) 神吉貞一氏の見解

会計人は専門職業人であり、その業務は会計業務であり、企業という枠がないが、経理マンは会計知識の持ち主ではあるが、その行動はあくまで企業内にとどまるものであり、専門職業人ではない。つまり、会計人の世界は企業外でも通用するが、経理マンの世界は自分の勤める企業内に限定される。これは会計人の世界が会計学や会計原則により、その限度領域が明瞭であり、所定の会計知識によって形成されている定型的なものであるのに対して、経理マンの世界は企業によりケース・バイ・ケースであり、明確な限界がなく非定型的であるからであるとする。²⁹⁾

この神吉氏の見解は、会計人を公認会計士や税理士などの専門職業人に限定し、経営体内の会計人を経理マンとして、両者の関係を述べようとするものであると推察し得る。確かに、このような区分はある一面において、ニュアンスとしては首肯しうるが、これをもって直ちに両者の概念区分とするには問題がある。なぜなら、ここにいうところの会計は、いわゆる制度会計（商法、証券取引法、税法などの法律の規定に組み込まれた会計）に限定した場合にのみ一面で妥当するかもしれないが、管理会計まで包含する会計となると、この両者の区分の見解は妥当しなくなるからである。

また、経理マンの世界といえども、職務遂行のためには会計学や会計原則は必須の基礎要件であり、それらに伴う技法は社会的技術として、自己の所属する経営体内のみならず、あらゆる経営体に通用することは多言を要しないであろう。むしろ、会計マンといわずに経理マンと称したい心底には、帳簿づけ的イメージの強い会計のみならず、それらを駆使したうえで、いかに経営管理に役立てるかに重点志向をおいているためではないかと考えられる。そのコトバの背景には、中国語の「総経理（ツオンチンリー）」が代表取締役社長を意味していることが暗黙裡に影響しているのかもしれない。ともあれ、会計は経理の基礎的構成要素であっても、経理そのものではなく、経理に内包されるべき性質のものであるといえる。

(2) 小池明氏の見解

会社経理の主要な任務は、会社が必要としている会社財産（金銭を含む）の管理と、会社の資産・負債・資本の状態を正しく貸借対照表に表示し、正しい損益計算書を作成すること、そ

の間にあって原価計算や税務会計等を遂行していくことである。しかし、経理が単なる計算屋の仕事であるならば、そのこと自体からは経営の改善を期待することは不可である。経営改善は、組織の中のそれぞれの職場における人々の「意志行動」によってのみ表現されるのである。私は、経理の大事な役割とは、単に財務会計の遂行にとどまらず、財務会計によって得られた計数資料や情報を駆使し、進んでマネジメントに対して経営改善のための具体的方策を提案し、提供することにあると考えてきた、³⁰⁾と述べている。

その例として、次のような陸軍経理における試験問題 — 「馬匹の逃亡」 — をあげている。

問題；連隊ニ馬匹三アリ。アル日、三頭連隊ヲ遁走シ、三日ヲ過グルモ帰營セズ。コノ経理ヤ如何。

この場合に、馬匹は重要な兵器であり、経理上は固定資産である。この馬匹（徴用時に買入価格がついている）が逃亡して帰らないのであるから、そのときの会計処理は、次のように資産の除去手続をすればよい。あとは固定資産台帳の馬匹の部に除去処理事情を記録すれば会計処理としては完了する。

[借方；減失××円／貸方；固定資産××円]

しかし、この答案の点数は、100点満点に対して50点であったという。その理由は、「馬三頭は連隊の重要な兵器である。馬三頭を失った連隊の戦力の低下は極めて大きい。陸軍主計の責任者の任務は誤りなき経理処理のみに止ってはならない。この戦力の低下を回復すべき最善の方策を連隊長に具申すべきであるのに、この方策の具申を書いていない。これがなければ評点は50点である」³¹⁾といわれたという。誠に経理と会計の相違を示した好例で、これこそまさに経理の真髓であり、経理の本質を言い表わしているといえよう。

(3) 陸軍経理学校の見解

陸軍経理学校には、種々の経理に関する文献がある。³²⁾ これらの文献には各々陸軍経理の定義を記している。例えば、『経理部甲種幹部候補生用教程一般経理』（昭和17年8月改訂）第1篇陸軍経理ノ概念、1. 陸軍経理の定義には、「陸軍経理ハ陸軍軍政ノ一部ニシテ陸軍ニ於ケル財務及軍需ノ調達、管理、補給並人馬の給養ヲ云フ此内金銭、衣食住ニ関スル事項ヲ会計経理ト称シ陸軍経理勤務ト称スルハ通常会計経理ニ係ル勤務ヲ指称ス」とある。この定義からも、会計と経理が同一でないことがわかる。

(4) 舛田精一氏の見解

経理と会計とは、よく混同して用いられる。しかし、会計とは本質的に“財産の計算”のことであり、英語の accounting に相当する。これに対して、経理とは“会計数値を利用したの管

理”のことであり、これに対応する英語はなく、強いて英訳すれば、management and accountingとなる。因に、『日本語大辞典』（講談社）においても、「[経理]①おさめ、ととのえること。management。②会計に関する事務の処理。accounting。」と記している。この経理というのは、日本の会社の伝統的な大変ユニークな優れた経営管理方式の一つであり、一種の財務管理（利益管理と広義の資金管理）の機能である、³³⁾とする。

また、会計が、いかにして企業の経済事象を貨幣価値的に、適切に記録・計算・整理・表示し、その結果を利害関係者に報告するかの“理論”であるのに対して、経理は、その会計数値を利用しながら、いかにして企業の安全性の保持のもとで収益性の向上をはかるか、そして、それらによって会計数値をいかにして向上させるかの“実践”である。しかも、経理による会計数値の向上は、会計数値の自律的作用によって達成されるものではなく、個々の業務の執行や財産の状況、資本の有効活用いかんによって、いわば他律的に達成されるものである。したがって、経理の役割は、会計数値を尺度として、その基になっている業務や資本の様相を見守り、チェックし、評価し、これをヨリよい方向（状態）へ誘導していくことにある、³⁴⁾とする。

以上の見地から、舛田精一氏は、経理を次のように概念規定する。すなわち、『経理とは、会計数値による会計数値の向上のための業務と財産の有効性のチェックと、資本の収益性の向上と安全性の保持をねらった直接または間接の管理である』³⁵⁾と。つまり、経理というのは、業務と財産の有効性をチェックしながら、安全性の保持のもとに資本の収益性の向上をねらった、いわば日本の会社のユニークな、そして大変すぐれた経営管理の手法の一つである、³⁶⁾と述べている。このような明確な形で経理の概念規定を提示したのは、筆者の知る限り、舛田精一氏が唯一無二でないと思われる。

(5) 田中要人氏の見解

経理そのものの定義ではないが、経理課の定義として、次のように述べている。「経理課とは、資金の調達及び運用、これに伴う収支、並びに事業上における経済的活動及び損益、財産の変化に関する記帳、計算、分析、総合すること、それに事業及び各部門を経理の面から適当に誘導する管理、すなわち経営管理を行うところの機構であり、経理課で取扱うこれらの実務的処理の内容を経理課実務という」³⁷⁾と。ここでは経理業務を網羅的に要領よく要約しているが、ここでも経理を会計のみならず財務管理機能をも包攝するものとしていることに注意しなければならない。

§ 経理の定義

以上、経理の概念について諸家の見解を示した。そこで以下、卑見を要約的に述べてみよう。

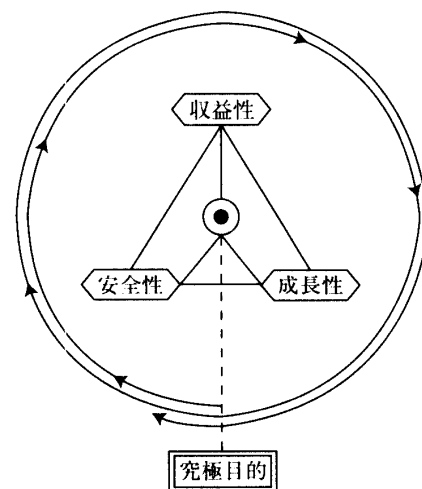
現代の経営体は、経営体それ自体の維持・存続・発展をはかるために、社会から信託されたあらゆる経営諸資源を有効活用して顧客満足をはかることを使命とする。ここに経営諸資源(managerial resources)とは、ヒト・モノ・カネ・情報などをいうが、これらの経営諸資源は各々異った性質や特質をもっている。しかし、経営体の活動は一元的・有機的なつながりを持ちながら、その目的達成のために機能しなければならない。ここに経理の果すべき役割がある。

すなわち、経営体には、ヒトやモノなどの異質の経営資源である使用価値的側面と、カネという同質の経営資源である貨幣価値的側面とがある。このうち、異質の経営資源であるヒトとモノなどは、貨幣価値という統一的価値尺度に還元されることによって始めて、加算と比較計算が可能となる。この異質の経営諸資源を経済価値的に還元し、統一的価値尺度に基づいて経営活動全体のコントロールを行なうことに役立つ経営管理の用具が経理である。

つまり、経理は、経営体における経済価値の増減移動に関する諸取引を有効かつ適確な原始記録(証憑)に基づいて迅速に処理し、財産の保全管理と財政状態及び経営成績・キャッシュフローを明らかにするとともに、経営活動を会計数値に基づいて管理し、経営の改善と改革のための諸方策を提案・提供することにより、経営の経済性の向上を図り、以って経営の安全性を保持しながら、収益性を高め、持続的な成長・発展を促すことを狙いとしている。

別言すれば、経理は経営体の財産の保全・管理と期間損益計算を行なうために、適確な証憑(証拠書類)に基づいて、いかにして経営体の財政状態と経営成績及びキャッシュ・フローを記針・計算(測定)して利害関係者に報告(伝達)するか、そしてそれらに基づいて経営諸活動を計数的に管理して、いかに経営の経済性の向上を図るか、つまり、資本の循環過程につながる業務が秩序的・経済的に行なわれ、その様相が適確に計数として捕捉され、かつそれをヨリ良い状態に導くために、業務のうち広義の財務に関係あるものについて計数的に計画・実施・統制するかにある。そして究極的には、いかにして経営の財務安全性を維持しながら、資本収益性をたかめ、着実な成長・発展を促すかを狙いとしている。

つまり、いつ、いかなる場合でも倒産の危険を避け、しかも所期の収益性を確保し、資本の蓄積を推進することによって絶えざる成長を期することに他ならない。とはいえ、＜安全性の保持＞と＜収益性の確保＞と＜成長性の促進＞とは必ずしも一致するとは限らず、相互に背



反し、矛盾を内包することが多い。たとえば、“勘定合って銭足らず”とか、“黒字倒産”とかいわれるのがそれで、これは収益性と安全性との不一致を指している。あるいは、成長性の促進が収益性の低下を招いたり、安全性を阻害するケースも少なくない。経営の特質とその困難性は、その内容がいろいろな矛盾撞着に満ちた活動であること、換言すれば、経営の最大の命題が経営諸資源の相互の均衡（バランス）をはかり、その組み合わせの最適化をめざすことにあり、そのための唯一の手段こそが経理にほかならない。かかる視点から、筆者なりに経理の定義を試みれば、次のようになる。

経営経理とは、経営にとって有効かつ適確な証憑に基づき、経営体の財政状態及び経営成績及びキャッシュ・フローを明らかにするとともに、資本の運用と調達との適合関係の維持をはかり、経営諸活動の経済性を資本局面より管理に役立てることにより、財務安全性の保持のもとで資本収益性の向上に努め、経営体の持続的成長発展を促すことを目的とした資本及び利益の計数的管理である。

したがって、経理は、経営体における資本の流れの計算とその管理を対象とし、広く経営体における資本の動き（フローとストック）全体を包含し、資本の運用とその調達との適合関係の維持はもちろん、決算をはじめ経営の貨幣価値計算とその管理にいたるまでの全てを包含するものである。

このように経理の定義を試みたが、経理は現実の経営の要求に応えるべく発展してきた経営管理の用具である。それだけに、その時々々の要請が変化すると、次の新手が登場してくることになる。すなわち、経理は社会的技術の体系であるから、前人は後人によって克服されることになる。ここに必然的に、経理の概念や内容も経営の発展に即応して変化していかざるをえない性質をもつ。また、経理の概念や具体的形態が、仮にある時代や場所に有用なものとして通用したとしても、環境や時代の思考様式が変われば、それにつれてその有用性の価値もなくなり、修正を余儀なくされる。ここに各種各様の経理形態が存在することとなる。また、同時代においても、事業の規模、業種、業態などの形態の相違によって、経理形態もまた異なることとなる。

§ 経理の体系

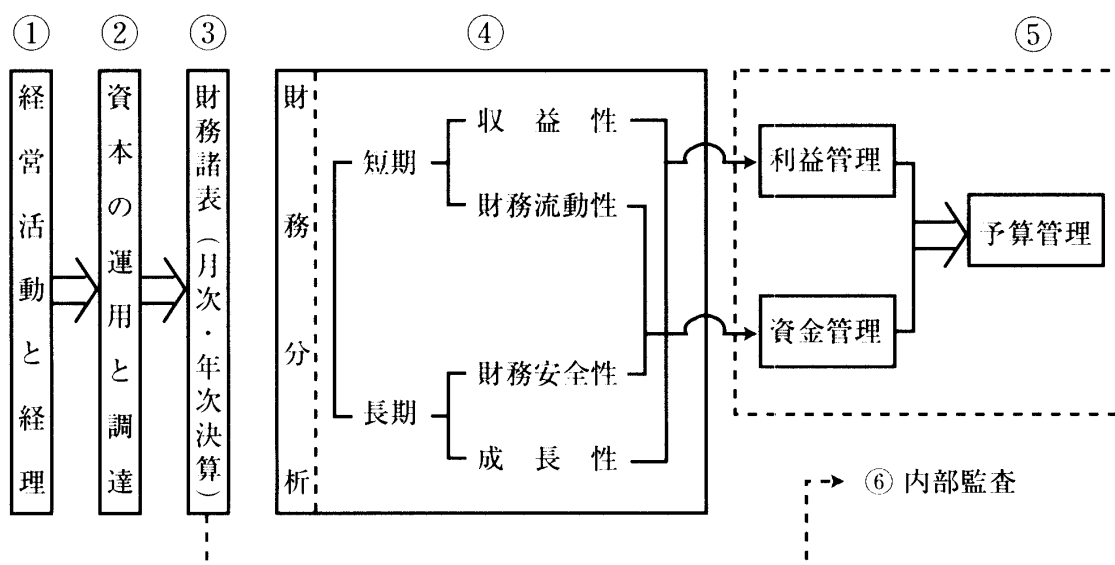
経営は、事業活動に必要な資本を調達し、それを有効適切に運用することにより、資本の増殖をはかり、成長発展していく。では、どのような方法で、いつ、どこから資本を調達し、そ

の調達した資本を、何に、どういう方法で投資・運用し、成果を高めるか。このような経営における財務活動を、資本循環過程として測定し伝達するシステムが「企業会計」であり、その記録・計算システムが「複式簿記」である。また、経営における資本の調達と運用を経営管理の視点から統一的に把握し、その均衡関係（資本の調達との時間的・金額的適合関係、資本運用の収益性と資本調達の資本コストとの適合関係、事業リスクと財務リスクなど）を適切に維持することにより、経営目標を達成しようとする経営管理が「財務管理」である。

これに対して、経営経理は、経営活動における資本の流れの計算と、それによる経営管理への貢献を対象とするもので、広く経営における資本の動き（フローとストック）全体の計数的管理を指し、資本の運用と調達をはじめ、決算にいたるまでの全ての計数的管理を包括するものである。このような経営経理の全体像を把握するためには、次のような体系をとることが有効と考える。

1. 経営活動と経理
2. 資本の調達と運用
3. 財務諸表（月次・年次決算）
4. 財務分析
5. 予算管理 [利益管理（原価管理を含む）・資本管理含む]
6. 内部監査

経営経理の体系



以下、上記の経営経理の体系を学習的視点より概説してみよう。（次号・続く）

注

- 10) 英語の finance の邦訳として、「財政」・「金融」・「財務」の3通りがあり、しかもわが国の学的名称に「財政学」(Public finance)、「金融論」(Finance)、「財務(管理)論」(Corporate finance, Financial Management)と各々独立の専門領域を形成している。ここに概念の整理統一の困難性がある。細井卓、経営財務原論、丸善、1975、55～60ページ参照のこと。
- 11) 舩田精一、経理部長の感覚、中央経済社、1985、13ページ。
- 12) 同上書、9～10ページを要約して作成。
- 13) 同上書、12ページ。
- 14) J.Fred Weston, Eugene F.Brigham Managerial Finance, 1962, Hart Rine hart and wiston Inc. 93. (諸井勝之助、経営財務Ⅰ、東京大学出版会、1968、13～14ページ)。
- 15) 増地庸治郎、経営財務論、東洋出版会、1934、23ページ。
- 16) 古川栄一、財務管理組織、森山書店、1953、64ページ。
- 17) 同上書、65ページ。
- 18) 同上書、69～70ページ。
- 19) 同上書、75～76ページ。
- 20) 細井卓、前掲書、137～138ページ。
- 21) 細井卓、財務管理入門、有斐閣、1968、72ページ。
- 22) 同上書、72～73ページ。
- 23) 古川栄一、前掲書、77ページ。
- 24) 細井卓、前掲書、73ページ。
- 25) 市村昭三編、財務管理論、創成社、1994、5～6ページ。
- 26) 同上書、7ページ。
- 27) 古川栄一、経営計理論、千倉書房、1949、9～12ページ。
- 28) 佐藤孝一、新会計学、中央経済社、1958、4～5ページ。
- 29) 神吉貞一、経理マンの条件、中央経済社、1976、53～55ページ。
- 30) 小池明、変わるもの、変わらぬもの、日本電気文化センター、1993、166ページ。
- 31) 同上書、164～165ページ。
- 32) 例えば、防衛研究所には、次のような文献がある。
陸軍経理要領、明治31年。
陸軍一等主計山田松太郎編、陸軍経理実務指針、大正2年12月。
主計候補生試験問題、大正5年。
主計生教育用金銭経理教程草案、大正10年。
主計下士官候補者教程、昭和4年。
一般経理教程、昭和4年。
甲種経理部幹部候補生用教程、昭和13年。
陸軍簿記ノ参考、川流堂、昭和15年。陸軍簿記の参考教育用、昭和16年。
総合経理実習参考書、昭和16年。
経理部甲種幹部候補生用教程一般経理、昭和17年。金銭経理、昭和17年。
一般経理金銭経理事務実習参考書、昭和17年。
経理部幹部候補生受験心携、昭和18年。
陸軍経理勤務実施要領の栞、昭和19年。

作戦経理要務書、昭和20年。

陸軍経理学校教程書、 など。

- 33) 舩田精一、経理部長の感覚、中央経済社、1985、3ページ参照。
- 34) 同上書、4ページ参照。
- 35) 同上書、3ページ。
- 36) 同上書、2ページ。
- 37) 田中要人、経理課の実務、日本法令様式販売所、1970、18ページ。