

日本型経営における「経理」に関する一考察(3)

増 田 卓 司

1. 経営活動と経理

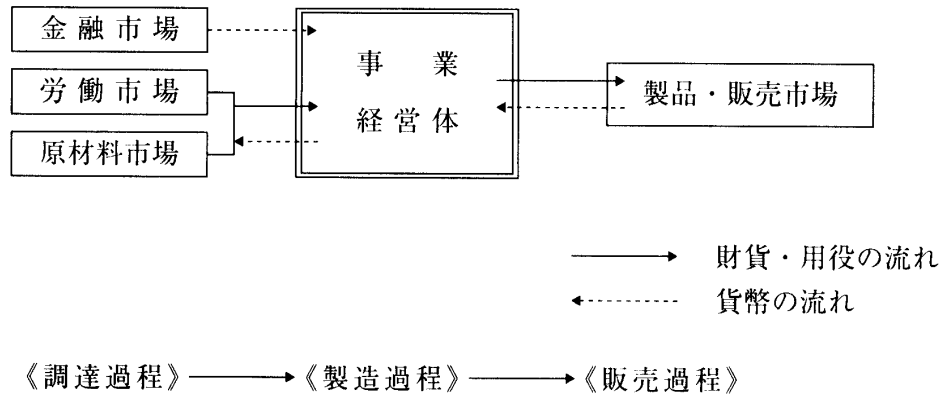
§ 経営体の概念と構成要素

経営経理が事業経営体の経営行動を認識対象とすることから、まず事業経営体の概念について措定しておく必要がある。ここで、

《事業経営体とは、人的要素である労働と、物的要素である資本とを合目的的に結合し、自己の創意と責任(危険負担)および独立の資本計算に基づいて(すなわち、自己の統一的意思と自主性のもとで)、顧客が満足する財貨・サービス—これらを総称して給付(Leistung)と呼ぶ—を組織的かつ継続的に生産する(すなわち、購買—製造—販売という給付の形成と提供をなす)ことにより、その対価としての利益を稼得し、それを利害関係者に配分するとともに、経営体自体の維持・存続・発展(going concern)をはかることを使命とした営利生産経済の協働組織体である。》

すなわち、事業経営体を社会経済(マクロ)的側面より考察すると、企業(経営主体)が事業(経営客体)を経営(事業主体)するには、まず資本・金融市場などから貨幣資本を調達し、それによって労働市場などから労働力(人的資本)などの用役を、購買市場である原材料市場などから物財を購入する[購買過程]。これらの購入した財貨・用役に形態・場所・時間など何らかの技術的変換を加えて[製造過程]、新たな経済価値としての財貨・用役を製品・販売市場に提供する[販売過程]。それと同時に、その対価として利潤を含んだより多くの貨幣資本(当初投下資本+稼得資本)を回収するとともに、それらは再度調達過程に還流されて、経営体は拡大再生産へと成長発展していく活動を重疊的に行っている。これを図示すると下図のよ

うになる。



また、事業経営体を個別経済的側面よりみれば、事業経営体は、特定の財貨・用役、すなわち経済価値を有する給付を形成し、それを社会に提供することを事業目的とした人間協働の意識的構成体であるともいえる。すなわち、事業経営体の事業活動とは、この給付の形成・提供の過程のことであり、それは財貨・用役の流れ、すなわち価値転換の過程を意味する。これに対して、経営経理に内包される財務活動は、資本の運用とその調達、ことに資本の調達と導入（自己資本および他人資本の受入れ）、および資本の元本・果実の払出し（減資・償還・配当・利子・税金の支払、その他の利益処分）を含む、資本としての貨幣の経営への流出入運動を意味する。この財務活動の単位を「企業」と名付けて、「経営」・「事業」概念と区別する見解もある。

この場合の「企業」は、投資対象としての事業を目的とし、事業を通じて存続するが、企業はあくまで投資のための資本結合の組織を通じて成立する事業運営の主体である。すなわち、事業は経営の対象（客体）であり、企業は投資のための資本組織としての経営の主体、損益帰属の主体である。¹⁾ これに対して、経営は事業を経営する作用・能力である。²⁾ つまり、企業は経営の主体であり、経営は事業の主体、事業は経営の対象（客体）と解する。別言すれば、「企業面は出資の関係の組織としての意志主体、経営面は資本運用機能の組織としての行為主体、……事業面は経営の指導下に営まれる対象（目的）として、資本と労働の結合の『場』であり、過程であり、またその成果、要するに生産の構造と過程を示す。

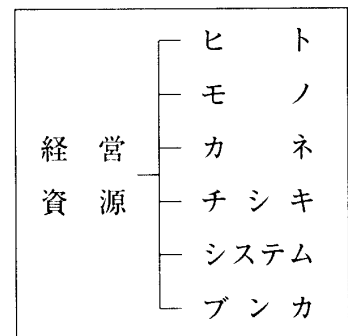
約言すれば、企業は資本、事業は商品〔財貨〕またはサービス、経営は人間特に経営者の指導力、創造力である。……もし貸借対照表でこれを示せば、事業は借方側、企業は貸方側、経営は貸借を分つ中心線つまり直接貸借対照表に乗らないが、しかし借と貸とを調整し、これを共に生かす人的要素—その中心たる経営者—である³⁾。また、経営体とは「一定の資本構造（企業）と事業構造との経営的統一」⁴⁾をいう。すなわち、経営は、狭義には経営する機能（主体的作用）を指し、広義には企業・事業・（狭義）

貸借対照表 (経営・ヒト)	
借方	貸方
事業	企業
資産	資本
モノ	カネ

経営の三者の統一である経営体(経営存在)を指す。

このような事業経営体が事業活動を遂行するためには、社会から信託された貴重な経営資源を有効活用する責務を負う。ここで経営資源(managerial resources)とは、“ヒト・モノ・カネ”は勿論、時間・空間を含み、さらには現今の知識社会にあっては、“知識”(knowledge)が経営諸活動を動かすエネルギー源となっている。また、これらの経営諸資源を効率的に活用するための仕組みとして“経営システム”があり、それらを機能させるための基盤としての“経営文化”もまた見えざる経営資源であるといえる。

このように、事業経営体の経営資源としては、資本(カネ)と労働力(ヒト)のほかに、設備や資材などの物財(モノ)とか技術・情報など種々の経営資源がある。しかし、これらは一種の資本と労働の変形にすぎない。したがって、経営は究極的には、「生産を営める組織における『価値の流れ』の問題(その中心問題は『原価の問題』)と此組織における『人と人との関係の問題(すなわち、いわゆる『組織の問題』)との統一的に結合せられたもの」⁵⁾ すなわち、「近代的経営は、一面には商品の使用価値の生産を内容とする具体的な労働の行程(いわゆる『組織』の問題)として、また他面には抽象的な価値の形成行程(いわゆる『価値』の問題)として同時に二面的に把握される」⁶⁾ものとして認識することができる。



§ 資本の論理と人間の論理

前述のように、事業経営体の基本的構成要素は、主体的存在である人間(労働)と、客体的存在である財貨(資本)から成る。しかし、この両者のウェイト関係は事業形態により異なる。そこに各経営体の管理システムに相違が生じることとなる。たとえば、資本を主とし労働を従とする「資本集約型の事業経営」(capital-intensive business enterprise)の会社であれば操業度などが、また労働を主とし資本を従とする「労働集約型の事業経営」(labor-intensive business enterprise)の会社であればモラルの高揚(労働能率の向上)などが最重要課題となるであろう。それらに対処するための管理システムの相違がそれである。この経営指標として、付加価値、労働装備率、資産構成比などが一つの目途となる。しかも、この資本と労働とは異質であり、この両者をいかに有機的に統合させるか、つまり、経営組織が一切の経営問題の根底をなす。

ここで資本の論理とは、経済価値による合理性の追求のことである。すなわち、すべての経営事象を経済価値に還元して、合理性で割り切って意思決定(決断)をなすことをいう。たとえば、会社でよく上司が部下に向かって、「なんで、そんなソロバン勘定に合わないことをした

んだ」と叱っているように、資本の論理とはすべてをソロバン勘定、すなわち損益で割り切るところに特性がある。損益は〔収益－費用＝利益（または損失）〕であるから、資本の論理のみで経営を行うと、利潤追求のためなら、いかなる行動に走っても当然となってしまう。よく社会から企業批判を受ける場合があるが、その根底には日本社会に馴染みにくい資本の論理のみが強く働いているところに要因の一つがある場合が多いように考えられる。

一方、人間の論理は、合理的行動（理性）と非合理的行動（感情）に大別し得る。また、人間の行動は環境や文化などによって価値観や思考のパターンに相違が生じる。たとえば、ナイアガラ瀑布を眼前にして、アメリカ人なら、「この水源を利用して発電すれば、さぞや儲かるだろうなァ」と考えるかもしれない。しかし、日本人の年配者なら、「ここで一杯酌み交わせば、さぞやうまかろうなァ」と思うかもしれない。この場合に、アメリカ人のような思考形態が資本の論理であり、日本人のような思考形態が人間の論理である。資本主義に対する人本主義といわれる所以である。⁷⁾

また、どちらかというところ、若者ほどドライに割り切る合理的行動をとり、年配者ほど情緒的行動をとる傾向がある。しかし、いかにアメリカ人や若者が合理的行動をとる傾向があるとしても、人間が完全に合理的行動のみをとることはありえず、多分に非合理的側面、すなわち、“勘定”ではなく“感情”に左右される傾向をもっている。たとえばケンカである。ケンカをして一文の得にもならないことはわかっている、それでは気がすまない。それが人間の非合理的行動である。

ことに日本型経営においては、組織と機能の合理性で動くというよりも、感情面が組織を動かしている側面が強い。すなわち、日本型経営は機能集団というよりは感情集団であるところに特質がある。たとえば、「ウチの社長のためなら死んでもよい」とか、「あの課長のためなら徹夜してでもやる」というように、人間の感情的側面が日本型経営の支えの核となつていえる。このような「感情面で左右されるモラルは、理論を超越するものであり、理外の理で動くものである。したがって、資本の論理が『加減』の世界であるとするならば、人間の論理はいわば『乗除』の世界である」⁸⁾ともいえる。

ともあれ、事業経営体は資本を利用する人間の働きによる組織体であるが、この資本と労働は異質であり、機能を異にする。したがって、両者のいずれにヨリ重点をおいて経営するかは事業形態により異なる。しかし、今後の目指すべき経営の基本課題は、この資本の論理と人間の論理とをいかに有機的に統合するかにある。たとえば経営計画の一つをとってみても、物や金の問題としてのみ考えるのではなく、いま一つの人間の問題を重視すべきものである。勿論、資本の論理を無視しては経営体の存続はありえないが、これに拮抗する論理として、いま一つの人間の論理があることを疎かにしてはならない。

§ 経営体維持の原則

以上のことは、経営体の最高使命である継続性(ゴーイング・コンサーン)を維持し高めるためには、資本の維持と労働の維持をはかることが必須の要件となることを意味する。すなわち、経営体の維持をはかるためには、第1に資本を維持し増加させることであり、第2に労働を維持し明日の労働意欲と労働の再生産を高めることである。

第1の資本の維持・増加をはかるためには、内部資本(自己金融)の増大が必須条件となる。したがって、赤字(欠損)の発生は資本減耗となり、資本維持を危くする。つまり、“利益なくして存立なし”である。しかも、それは長期持続的な利益水準の確保を絶対的条件とする[ここで利益とは資本利益率をさす]。そのうえ、名目資本維持ではなく、実体資本維持をはかることが経営体存続の決め手となる。

第2の労働の維持という場合に、労働には次の2つの意味がある。一つは、労働力というパワー(power)をさす場合である。この場合の労働力は機械との代替関係にあることから、省力化が命題として推進される。そのため、このパワーとしての労働力は、合理的思考に支配されるという意味において、資本の論理の一環をなすといえる。いま一つは、労働力の所有者としての人間をさす。経営体維持における労働維持の原則とは、この労働力の所有者たる従業員の生活の安定と生き甲斐の実現をはかることを意味する。

そのことは、労働サービスの対価としての賃金を、単に苦痛への対価(labor)、あるいは技術的な目的・手段としての仕事への対価(worle)としてとらえるのではなく、労働を通じて自己が他者(社会一般)と意思疎通を通じて生の活力を具現する場(actionとしての労働)としてとらえて始めて労働維持が可能となることを意味する。もしも従業員が雇用や身分の不安定、賃金や処遇の切下げにさらされたとき、それは必然的に労働意欲(モラル)の低下をきたし、労働の再生産を危くする。このような状態は悪循環に悪循環を重ね、ついには経営体の命脈を危うくすることになることは史実の示すところである。ことに今日、日本経営は此の労働維持の原則を堅持しうるか否かの瀬戸際に立っている。もしもそれが崩れ去るとき、経営体の根幹を揺るがさずにはおかない。日本社会のなかで企業社会は生活共同体の最後の砦であることを再認識する必要がある。

要は、資本の維持と労働の維持の2つがあって始めて経営体の維持が可能となる。その場合に、資本の維持・増加は誰の目にも見えるし、客観化・測定化しうる。しかも、資本の論理は技術の論理と同じく、経営の科学的側面(scienceの面)が強く働き、没個性的・普遍的である。したがって、各経営体とともに共通した原理・原則で遂行が可能となる。その点、合理主義の国アメリカに比して、日本の資本効率の追求は甘いといえる。すなわち、日本は「科学としてのマネジメント」の側面を日本的風土のもとでもっと研究・工夫する必要がある。

他方、労働維持については、誰の目にも見えないし、客観化・測定化することは困難な問題

である。勿論、組織における人間の思考行動には、人間一般に共通すると考えられる普遍的要素と、人間の生まれ育ち生活する個別社会的要素、および本人の個性に特有の個人的要素が混在している。その意味から、労働維持の問題は、経営の文化的側面(cultureの面)をもち、各国・各経営体による個別的側面が強く作用する。つまり、「人間的・文化的側面としてのマネジメント」は、日本独自、各経営体独自の固有のマネジメントが必要となる。このような文化的側面のマネジメントでは、国際政治学や国際関係論の理論、あるいは歴史小説などから人間集団の栄枯盛衰の外的・内的要因などを学ぶことも有効といえる。

以上、経営体の基本的構成要素である資本と労働について述べたが、このうち、資本の合理的管理を研究対象とするのが「経営財務論」(あるいは財務管理論)であり、労働の合理的管理を研究対象とするのが「経営労務論」(あるいは労務管理論、近年、人的資源管理論と称す)である。しかし、資本の利用の対価として資本コストがあり、労働の利用の対価として労務コストがあるとのコスト的視点に立つならば、資本も労働も共に経営経理の対象となる。

ともあれ、資本と労働という経営の二面性の統合課題こそ古くして常に新しい問題であり、今日ほどこの問題の正しい解答、新しい原理が求められている秋はない。すなわち、「資本の論理」と「人間の論理」の均衡関係は、いかえると“経営の科学化”という命題である。資本は利潤を求めてやまないし、それには徹底的に合理的な考え方と行動が必要である。“経営の合理化”といわれるのがそれである。しかし、M. ヴェーバも指摘するように、経営は経済的合理性(ソロバン勘定)を求めると同時に、人間は感情に左右されることも多い⁹⁾。A. サイモン流に表現すれば、人間および人間集団(組織体)は、合理的経済人であるとともに非合理的経済人でもあり、¹⁰⁾ 両者は二律背反しながら一緒に同居している。したがって、ある場合には経済人であり、別の場所には非経済人ともなる厄介な動物が人間(集団)なのである。それらをどのようにバランスをとり一体的に融合させるか、そこに、「経営の合理化志向」から「経営の科学化志向」へ向けて進化しなければならない根拠がある。

しかし、そのような統合の原理はまだない。各自が思索と実践を通じて、各自なりに解決し模索し続けなければならない永遠の課題であるといえよう。経営学はここ当分、この原理の模索に浮身をやつすに違いない。したがって、私たちは、この統合の新しい原理の確立を待つよりは、問題の所在を認識し、模索する過程それ自体にこそ意義を求めることが要諦となる。この場合、私たちは、20世紀初頭において科学的管理の学としてF. W. テイラー¹¹⁾によって創始された経営学をいま一度根底から探究し、その後の科学的管理の支柱をなすM. P. フォレット¹²⁾の統合・全体状況の法則、C. I. バーナード¹³⁾の協働体・組織・環境・管理の体系化(4層構造)、P. F. ドラッカー¹⁴⁾の自由と機能の両立する管理のガバナンス論を本流として、21世紀の社会諸科学の中樞を占める最重要な思想として自覚する必要があるであろう。まさに、21世紀の帰趨は、この科学的管理による協調と統合いかににかかっているとすることができる。¹⁵⁾ この問題は単に哲学だけの問題ではなく、日本の経営における変革と統合の問題である

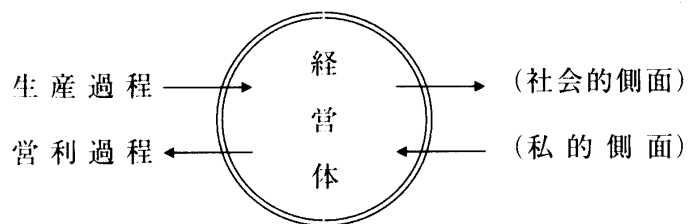
ことを銘記しなければならない。

§ ゴーイング・コンサーンとしての事業経営体

以上に述べたように、事業経営体は財貨・用役を社会に提供するという事業目的を果たすとともに、自由市場経済体制下のわが国では、体制的与件として、経営体の維持・存続・発展をはかるために、利益の稼得を不可欠とする。しかし、利益といっても、それは成果(成果価値、収益)と犠牲(費消価値、費用)との差額概念(利益=収益-費用)であるから、そのような差額概念志向のみでは経営活動は行なえない。成果(収益)の裏面には財貨・用役の販売という流通過程があり、犠牲(費用)の裏面には生産手段や労働力という生産諸要素の購買・費消という生産過程が存在しているのである。しかも、利益は事業経営体にとっては必要不可欠な絶対的条件ではあっても、それは私的なものにすぎず、社会的には間接的貢献にすぎない。

このように考えると、事業経営体は本質的に社会的側面としての生産(事業)過程[利他]と、私的側面としての営利(企業)過程[利己]の2つの側面をもっていることが理解しうる。すなわち、事業経営体は生産過程と営利過程の相対応する2側面を同時連関的に活動しているものであり、これら両者はコインの表裏のように密接不可分の相互依存的関連をもつ仕組みとなっている。ここに事業経営体は、生産的機能の達成、すなわち、財貨・用役を社会に提供するという事業が目的なのか、それとも、営利すなわち利益追求が目的なのかという、社会的生産過程を目的とする「生産(事業)目的説」

と、私的な営利過程を目的とする「利潤(企業)目的説」とがでてくることになる。しかし、これらの説は、いずれも経営活動の一面的解釈を示すにすぎないといえる。



ここにおいて筆者は、事業経営体は生産機能すなわち顧客への満足機能の遂行を通じて、自己の生命の永遠をはかること、すなわち《事業経営体は生産機能(事業活動)を通じて経営体自体の維持・存続・発展を期することを目的とし、利益はそのための手段的機能を果たす》ものと解釈する。ここで生産機能の達成とは、社会から信託されたヒト・モノ・カネ・情報などの経営諸資源を最適に活用し、人間生活に有用な財貨・用役を社会に提供することを通じて社会の信託に応える行動を意味する。そして、実に経営体が社会的信託を得るか否か、すなわち経営体が存続し得るか否かは、その生産機能の発揮いかに依拠する。その場合に、利益は経営体の維持・存続・発展のための必要不可欠の絶対的手段となるが、それは経営体の生産的機能の達成に対する結果によるものと解釈することができる。

ともあれ、事業経営体の目的概念の根底には「存続」(survival)の概念が存在しており、存続活動それ自体が事業経営体の目的達成の基盤であり、暗黙の目的(tacit aim)でもある。したがって、経営活動は基本的には経営体そのものの維持活動であり、具体的には、事業経営体を構成する二大要素である「資本」と「労働」の維持活動である。しかも、ここでいう「維持」(maintaining intact)とは、単にそのままの維持ではなく、現与の経営構造からよりよい経営構造への発展努力しての経営過程であり、常に流動してやまない生きた資本と労働の動的維持(dynamic maintenance)活動を意味する。したがって、事業経営体は資本と労働の各々の有機的構成の健全性を維持すると同時に、その両要素が有機的に結合されて経営体全体としてどのような維持活動をするかという、その根底に横たわるものこそが最重要課題となる。このような全体としての経営体の維持活動の原理は、経営目的の基盤に「存続・発展」という目的を達成するための、いわば経営構造変革にかかわる経営体維持のための経営政策論にほかならない。¹⁶⁾

§ 資本循環プロセスと財務諸表

事業経営体の経営活動を資本循環プロセスとして捕捉すると、次のようになる。

① 資本の調達

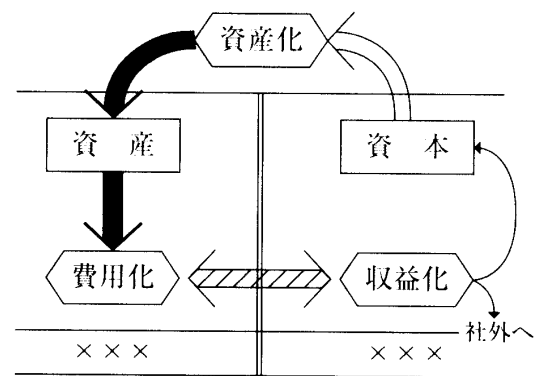
経営活動は資本の調達から始まる。調達には、株主の出資による元本(資本金)と利益のなかの社内蓄積分とを合わせた自己資本(株主資本)と、買掛債務や借入金・社債などの他人資本(負債)とがある。

② 資本の運用

調達された資本(負債を含めた広義の資本)はただちに資産に転化する。これを「資本の資産化」という。すなわち、経営における財務活動は、調達した資本をいかに効率的に事業活動に投資・運用して収益をあげるかにある。この資本運用の仕方には、通常の継続的な事業活動のほか、取替え更新投資、拡張投資、新製品開発投資、戦略投資などがあり、これらは経営方針が反映される。

③ 資産の費用化と収益の確保

資産や費用を効率よく運用・費消することによって収益を実現する。すなわち、資産を使って事業活動を行い、収益を生む。このように資産を使って費用となることを「資産の費用化」という。資産は、一方では費用化されると同時に、他方では収益を生むことによって損益がもたらされる。こ



では、購買→製造→販売という事業活動における日常的マネジメント力が大きく左右する。

④ 利益の蓄積

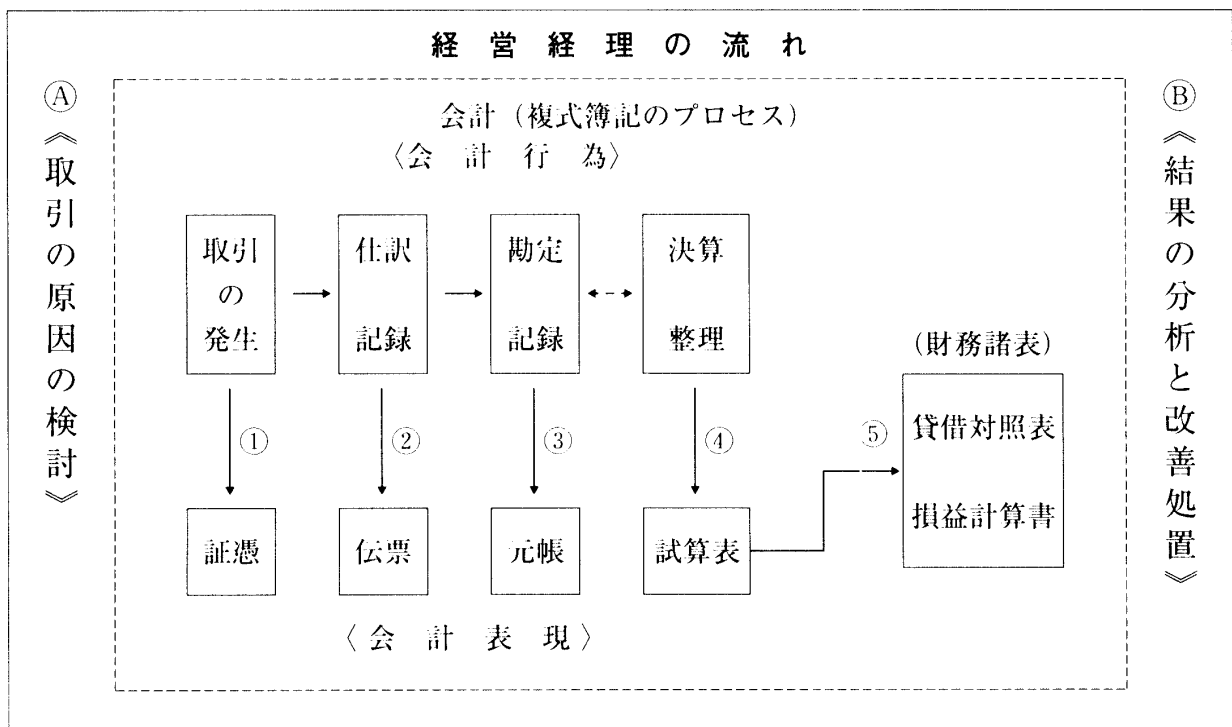
収益活動の結果、費用との関係によって利益（損失）が発生する。利益の一部は、株主配当金、役員賞与など事業経営体の外部に流出され、残余部分が事業経営体の内部に留保され、その分だけ資本が増殖されることになる。このような利益が資本の増殖をもたらすことを「資本還元」といい、損失が発生することは「資本の減耗」を意味する。事業経営体はより多くの資本還元を行うことによって成長発展が促される。また、利益は次期の財務活動サイクルの出発点となり、その多寡いかんにより次期の資本の運用と調達もあり方も変わってくる。

これら4つの機能を貨幣価値的に記録・計算・整理・表示したのが貸借対照表と損益計算書である。

2. 財務諸表の仕組み

貸借対照表や損益計算書などの財務諸表は、短期の資本の調達と運用形態を貨幣価値的に表現したものである。この財務諸表は「簿記」という記録・計算技法によって作成される。したがって、経営経理の体系的理解のためには、簿記、すなわち、財務諸表ができるまでの仕組みや表示方法を理解することが出発点となる。

経営経理を複式簿記機構との関連で図示すると次のようになる。



まず、会計のプロセスから説明してみよう。

- ① 事業経営体は多種多様な財貨・サービスの購買・製造・販売ならびに財務（資金の調達・収支）などの経済事象が日々大量に生起する。この経済事象を会計特有の記録技法である複式簿記機構を通じて記録する。この複式簿記が記録対象として認識し、測定する経済事象を《取引》という。取引は《証憑（証拠書類）》をもって行われる。
- ② この取引を《伝票》に発生順に《仕訳記録》する。すなわち、仕訳は伝票に記入され、伝票の対象は取引である。
- ③ 仕訳記録を項目別に分類し、計算単位を明らかにするために《元帳》に《勘定記録》する。元帳の対象は項目である。
- ④ 勘定記録（元帳）を集計・整理して《試算表》を作成する。決算に際しては、決算日（事業年度終了日）を基準日として、試算表に必要な修正（決算整理という）を行ない、《整理後試算表》を作成する。
- ⑤ 整理後試算表の数値に基づき、一定の会計作表ルールに従って、《貸借対照表》と《損益計算書》を作成する。このような記録・計算の結果を整理して一覧表の形式で表示したものを《財務諸表》という。
- ⑥ 財務諸表は、経営体の《利害関係者》に伝達され、彼らの意思決定の用に供するとともに、経営体への要求がフィードバックされて経営活動に反映される。

これに対して、「経理」は、単に取引の記録・計算・整理・表示・報告という会計機能のみならず、

- ① 取引原因の内容について、「事実の認定と処理の判断」（監査基準・一般基準Ⅱ）はもちろん、その取引が経営にとり有効適切であるか否かなど、資本管理の立場から検討し、助言・助力をすること、
- ② 経営体の経営活動の経過と結果の総括的表示である財務諸表を手がかりとして、経営活動の良否を検討するとともに、改善措置を講ずること。
などが包含される、

また、財務諸表の作成・表示の基礎を形成する「商法」（計算書類規則）、「証券取引法」（財務諸表規則）、「税法」（法人税法）、並びに、それらの会計諸法規の規範をなす「企業会計原則」の骨子について理解しておくことも必要となる。この場合に、財務諸表を構成する各勘定科目の設定や配列などの表面的な形式だけでなく、その底流をなす考え方こそ重要となる。これらの基盤に立って、企業会計のルールに従って、貸借対照表と損益計算書の構造と機能について理解することである。

(1) 貸借対照表の構造と機能

貸借対照表を理解するには、単に資本循環過程としてのみならず、財務管理的視点からも理解する必要がある。すなわち、資本の調達形態としての自己資本（株主資本）と他人資本（負債）、

長期資本と短期資本、内部資本（自己金融）と外部資本（外部金融）、直接金融（証券金融）と間接金融（借入金融）・企業間信用などの分類に基づく財務構造の意味とその性質を理解することも必要となる。他方、資本の運用面では、最も効率的な流動資産（売上債権、棚卸資産など）への投資がどのような合理的算定方法に基づいて行われるか、固定資産（設備）への投資は複数の投資代替案からどのような選択基準で最適案を選ぶかなどの分析的手法を理解することも課題となる。しかし、ここでは、それらの課題に充分考慮しつつも、その底流をなす貸借対照表の主要科目と経営活動との関係、すなわち経理的意味を重点志向する。

(2) 損益計算書の構造と機能

損益計算書を理解するには、収益と費用の構造とその性質ならびに主要勘定科目、特に売上高総利益、営業利益、経常利益、純利益などの経営管理的意味を理解する必要がある。それとともに、収益と収入、費用と支出の相違と関連、借り入れをした場合の支払利息や設備投資をした場合の減価償却などの費用計上の仕方などについての理解も重要となる。

3. 資本の調達と運用

資本の調達と運用とは、コインの表裏のように密接不可分の関係にある。伝統的財務管理では会計データに基づく管理問題が主課題となるが、近年の経営財務論では、資本市場と企業活動の仲介的役割を果たすファイナンスに主眼がある。すなわち、資本市場均衡分析の枠組のなかで、投資の収益性と資本コストが、資本市場におけるリスクとリターンのトレード・オフの問題として把握され、資本需要（投資）と資本調達との相互の適合関係ないし均衡関係をいかに維持するかが論じられるようになってきた。この相互関係を維持するには、時間的・金額的適合関係と、資本運用の収益性と資本コストとの適合関係の2つの維持が課題となる。

(1) 資本の需要（運用）と調達との時間的・金額的適合関係

これは、資本需要に見合う過不足のない資金量を、必要とする時期に用意することを意味する。このことは事業（生産活動）を円滑に遂行するための基本的条件となる。この場合に、長期資金需要に対する長期資金調達（財務安全性の問題）、短期資金需要に対する短期資金調達（財務流動性の問題）、長短2つの資金の連結ピンの役割を果たす「運転資金」の概念が重要となる。ここでは特に、資本構成（自己資本と他人資本との構成割合）、すなわち負債比率（他人資本／自己資本）が重要問題となる。また、資金需要面では、換金性の有無、大小、速度から、流動資産と固定資産との相互関係、すな

資 産		資 産		
流 動 資 産	当座資産	短 期 資 本	他 人 資 本 (負 債)	流 動 負 債
	棚卸資産			固 定 負 債
	純運転資本	長 期 資 本	自 己 資 本	
固定資産 (設備資本)				

わち資産構成が問題となる。この資産構成と資本構成の相互の時間的・金額的適合関係を維持することが、財務管理の第1要件となる。

(2) 資本収益性と資本コストとの適合関係

資本の運用と調達の大きさとその内容は、投資の収益性と資本調達の資本コストとの適合関係によって規定される。すなわち、資本運用側は投資収益性によって、資本調達側は相対的資本コストによって統一的に把握される。そして、この両者は自己資本利益率の長期安定的維持拡大という財務目的によって統一的に統合され、それらの相互関連から、経営の総投資量と総調達量、ならびに、それぞれの内容を構成する資産構成と資本構成の具体的内容が定ってくる。

資本構成の適正問題は、絶えず変動する不確定的な経営の総資本利益率と、確定的な他人資本利子率との相互関係から、自己資本利益がどのような影響をうけるかの問題である。すなわち、他人資本を利用する場合に、総資本利益率の変化に伴って、自己資本利益率の変動は、他人資本利子率が高ければ高いほど、すなわち、負債比率が大であればあるほど、総資本利益率の変動以上に拡大することになる。したがって、他人資本による資本調達が自己資本利益率の変動可能性を上下に大きく拡大させ、不安定を増大させることになる。このように、自己資本収益性の維持・拡大を長期安定的に達成するための必要不可欠の条件として財務安全性があると考えることができる。¹⁷⁾

なお、近年の金融市場の多様化・国際化に伴い、資本調達の変化あるいは財務リスクの管理などの問題（ポートフォリオの意義と選択方法、財務リスク、ヘッジ取引、リースの利点・短所、エクイティ・ファイナンスの意味、為替差損など）や、新金融取引商品に関する問題（金融先物取引、スワップ取引、オプション取引など）も経営財務の対象となる。

4. 財務分析

財務分析は、財務諸資料（主として財務諸表）を理解・加工・解釈して、経営実態や問題点の因果関係を解明しつつ、その適否の判断や批判を行う一連の手続体系のことをいう。財務分析は経営分析の主領域をなすが、財務的数値以外の内部資料の分析も重要な価値をもつ。このような財務分析を通じて、自社の収益性（生産性・効率性・能率性を含む）、安全性（流動性、安定性、柔軟性を含む）、成長性（量的・質的二側面を含む）についてそれぞれの適否および各々の均衡状態のいかんを把握し、経営が内包している強味（長所）・弱味（短所）、今後解決すべき諸課題を認知することを狙いとしている。

(1) 収益性分析

収益性とは、広義には経営活動の経済性、効率性、生産性、能率性なども包摂し、活動成果の相対的多寡や将来の収益力測定に用いられる。収益性分析は、事業経営体がどれだけの利益

稼得能力とか成果配分能力をもっているかという局面からの分析である。したがって、総合的収益性指標として、企業収益率(Return On Asset ; ROA, 金利前税引前利益/使用総資本)と自己資本利益率(Return On Equity ; ROE ; 税引利益/自己資本)を取り上げ、事業経営体の資本構成が、この2つの収益力指標に与える影響について分析する。

企業収益率は〈売上利益率×総資産回転率〉に分解され、売上を基準とした営業的側面と、資本運用という財務的側面の2側面からアプローチして分析する。売上利益率を財務的に分析するには、付加価値分析、生産性分析、損益分岐点分析を組み合わせると効果的である。これにより、単に指標からの結果のみでなく、原因とか因果関係の分析が容易となるからである。ことに、付加価値分析は、事業の性格(資本集約型事業か労働集約型事業か)をみるうえで重要である。労働生産性は同一産業分野での競争力をみる場合の指標となる。また、損益分岐点分析は、産業ベースの需要供給動向とか企業の設備投資の結果と密接に関連しているため、事業経営体の業績を経済全体の動向や産業の動きから分析する場合の重要な手法となる。

このように、事業経営体の経営活動を通じて得られた成果(利益、付加価値)に関する分析は、成果稼得過程についての分析と成果配分過程についての分析に区分することができる。

(2) 安全性分析

安全性とは、広義にはリスク率の状態をいうが、安全性分析には、事業活動に関する安定性(事業安全性)と財務活動に関する安全性(財務安全性)との分析がある。事業安全性は経営活動に必要な生産要素および販売市場の安全確保に関する分析などを指し、事業危険(business risk)と呼ばれている。財務安全性は、債務の弁済能力の局面からの分析で、財務危険(financial risk)と呼ばれ、これは短期的・長期的危険に分岐する。安全性分析を細分すると次のようになる。

① 流動性分析

これは事業経営体の短期的債務に対する支払能力の強弱を測定する尺度で、一般に「手許流動性」が問題となる。過少な流動性(支払準備)は資金繰りを窮迫させ、倒産の危険を招くし、過大な流動性は収益性を低下せしめるため、適正な流動性水準が求められる。この主たる指標として、流動比率、当座比率がある。なお、正味運転資本(流動資産－流動負債)の多寡によって資金繰りの状況をみることができる。この運転資金の固定化度合いをみる指標として、売掛債権、棚卸資産、買掛債務の各回転率を分析する。

② 財務構造分析(企業体質)

これは事業経営体の財務基盤の強弱を測定する尺度をいい、長期的不況や不測事象の突発に対応しうる支払能力いかんを示す。これには、資本構成(負債比率)、資産構成(運転資金と設備資金の運用割合)および両者の適合関係(固定長期適合率)が重要となる。この点については、前述の「資本の調達と運用」で概要説明した。

③ 安定性分析

これは経営活動の安定度を測定する尺度をいい、一般に売上高、利益(率)、配当率などの

変動率によって示される。安全性が財務的危険の関係を指すのに対して、安定性はバラツキの状態を示す事業的危険に関連したとらえ方である。つまり、一般に不安定な状態は安全を阻害するケースが多いが、不安定だから危険とは断定できない。例えば、季節変動業種は時期的に活動のバラツキがあるが、必ずしも安全性が低いとはいえないなどである。

なお、事業経営体全体の状況変化に柔軟な適応能力を有するか否かの測定尺度として、「適応性分析」がある。例えば、担保能力、含み資産状態などの計量的要素とともに、信用力、ノレン、技術開発力など非計量的要素をも含む広義の概念である。

(3) 成長性分析

事業経営体の成長概念には、量的成長と質的成長の2つの意味がある。

① 量的成長

名目的成長であり、一般に規模的拡大の程度によって評価される。したがって、その測定尺度として、一般には売上高の増大（伸長率）およびそれと有機的に関連する要素、例えば総資産とか従業員数などの増加をもって成長とする。

② 質的成長

実質的成長をさし、自己資本の増大（伸長率）、さらにいえば内部資本（自己金融）の充実の程度によって測定・評価される。経営財務論では、株価収益率の極大化によって表現される。

以上のように、財務分析を行うには、種々の分析技法を用いるが、この場合に、単に分析のための分析ではなく、“なぜ、そのような指標などの分析を行うのか”を考察し、分析結果から問題点を発掘し、解決策を見出すために活用することこそ要諦となる。

5 予算管理

経営収益性を軸とした経営経理のサブシステムとして「利益管理」があり、それをコスト面よりみると「原価管理」（現価計算を含む）がある。また、財務安全性（または財務流動性）を軸とした経営経理のサブシステムとして「資金管理」がある。この利益管理と資金管理を総合的に内包した組織的管理システムとして「予算管理」がある。以下、予算管理の一領域である利益管理、ことに利益計画と予算管理との関連について述べてみよう。

(1) 利益計画

利益計画とは何かについては諸説があり、定説がないといえる。とくに、利益計画を期間概念によって長期利益計画と短期利益計画とに区分する説、利益計画の領域（狭義の利益計画と資金計画との関連）上の認識、利益計画と予算との関係（併立説と利益計画は予算に吸収埋没とする説）における利益管理概念上の混乱、利益計画を短期期間計画と短期個別計画とに分別・体系化する問題などがそれである。

筆者は、利益計画は経営管理計画（経営構造計画、いわゆる経営戦略との対概念）の出発点で

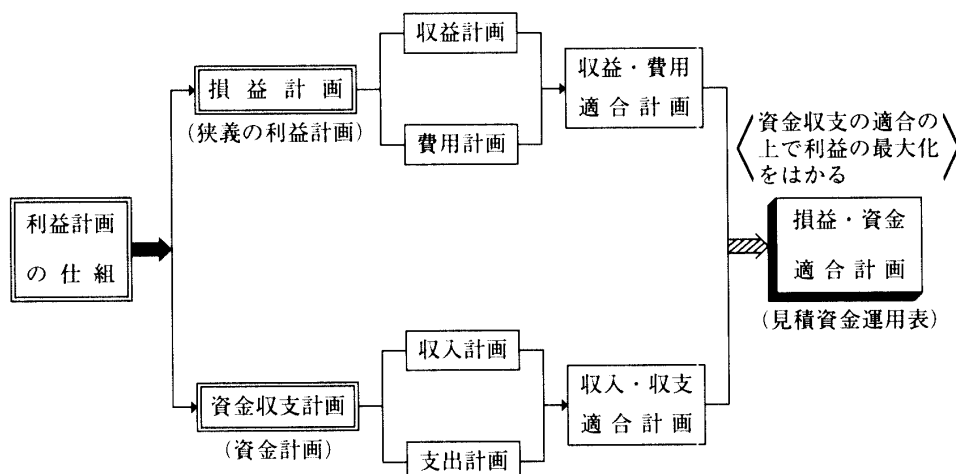
あり、年度経営方針を通じて年度計画・予算に架橋し、究極的には、予算編成の完了によって予算管理に埋没する性格のものであると考える。すなわち利益計画は短期計画の支柱であり、予算編成の出発点をなすものである。つまり、利益計画をたてる段階で、来期の経営方針をどうするか、各部門の計画をどうたてるかなど、来期に対する経営活動の基本的枠組みを決定し、それによって細部の計画がたてられ、その裏付けとして予算の編成がなされることになる。したがって、利益計画がたてられないか、適切でないとするれば、来期の経営方針を誤ったり、部門活動がバラバラになったり、損益と資金収支が食い違ったり、いろいろ混乱をきたすこととなる。

そこで、まず利益計画の意味や性格を要約してみることにする。

利益計画とは、事業年度における(限界)利益の極大化をはかる目的をもって、経営基礎構造を与件として、その最適化を追求し、経営執行の諸活動を総合的に管理すべく、トップ・マネジメントの年度方針樹立のための合理的基礎資料を提供するための計画である。

- ① 利益計画は来期をどうするかを焦点とした短期計画の一環である。
- ② 来期予測される経営環境に対応してどう対処するかに視点をおいた計画である。
- ③ 年度利益の増大のためにはどうしたら限界利益(売上高-変動費)を増大させるかを最大の課題とし、そのうえで固定費の低減を第二義的に考えるという利益アプローチである。
- ④ 限界利益の増大のためcost-Volume-Profitの関数関係を解明して、どうすべきかの意思選択・決定を行うところに特色をもった計画である。
- ⑤ あらかじめ設定した来期の利益目標に近づけるためのいろいろの方策を検討するプロセスを通じて、あるべき年度経営方針や予算編成方針を具体的に裏付けるための計画である。したがって、細別計画や部門予算が確定したら、利益計画はそのなかに吸収され、自然消滅する計画である(利益計画と予算とは二本建ではない)。
- ⑥ 来期の利益を達成可能な限り最大にすることを狙いとしているが、それは同時に、損益と資金収支とをバランスのとれた状態にもってゆくことを最終の役割としている。いいかえると、損益と資金とがバラバラにならないように、収益性と財務流動性とをほどよく合致させることである。

このような認識に立脚して、利益計画の構造・体系を示すと、次のようになる。



上図表について説明しよう。利益計画は損益計画と資金(収支)計画に大別され、最終的には資金収支が適合しながら、年度利益が最大になるようにするのが究極の目的である(損益と資金の適合化)。そのために「見積資金運用表」が作成される。次に、損益を分解すると、収益(売上高)計画と費用計画になるが、年度の損益を増減させるのはそれだけでは充分とはいえない。つまり、収益・費用には変更がなくても、それらの内容次第では損益は変わってくる。たとえば、収益は同じでも製品構成が有利・不利製品の構成を変えると損益が変わってくるからである。同様のことは費用についてもいえる。したがって、収益と費用の相互関係を検討しないと損益の増減(どうすれば利益を増加させることができるか)はわからない。このことを収益・費用適合計画と呼ぶ。

また、資金収支も現金収入と現金支出に分けられるが、それだけでバランスがとれるとは限らない。もしも支出に対して収入が不足する場合に、どうして収入を増やすか、支出を減らすかということになるが、必ずしもそのように単純ではない。なぜなら、収入を増やすためにかえって支出が増加して、いっそう資金不足を生じたり、反対に支出を削減して現金を浮かしたため、それ以上に収入が減少し、いっそう資金が適合しなかったりするからである。

では、損益と資金とはどんな関連を持つのだろうか。コストを削減して利益を増加させるために原材料の在庫量を多くすればそれだけ資金不足をきたし、資金不足を借入金で賄うと借入利息が増加して利益減になる。あるいは、資金を捻出するため受取手形のサイトを短縮したため、売上減少→利益減少にもなりかねない。反対に手形払いを現金払いにすれば仕入れが有利になり、利益は増加するが資金はそれだけ不足するだろう。このように損益と資金は複雑に相互関連しているため、両方を対応させて検討しないと、どんな場合にどんな結果になるか簡単に判別しにくい。ここに損益・資金適合計画の意味があり、それは見積資金運用表を作成する過程で明らかとなる。

このように、利益計画は単に分解された独立的計画の集合ではなく、それぞれの計画を有機的に結合し、上図表の示す損益増減要因の相互関連性、資金増減要因の相互関連性、そして究極的には収益性と財務流動性の相互関連性を追求するところに思考上の特色がある。したがって、利益計画の整合性は究極的には見積資金運用表によって確立されることから、利益計画は資金運用表作成の一連のプロセスとも解釈できる。¹⁸⁾

このような利益計画を策定するためには、まず目標利益を算定する必要がある。そのための算定法法としては、使用資本利益率(売上高利益率×資本回転率)、配当可能利益(配当率、配当性向)、必要内部留保額(成長源資、減債基金、リスク保証)、損益分岐点・資本回収点などいくつかの方法によってそれぞれを計算して近似値をとるが、最終的にはトップの総合判断・意思決定によるほかない。また、目標利益に近づけるためのプロジェクトの検討も必要となる。それには、収益計画の面(販売・生産面)、費用計画の面(変動費の引き下げ、現価低減)、収益・費用適合計画の面(プロダクト・ミックス、プロセス・ミックス、マーケット・ミックス)

からのアプローチ、その他の諸方策の検討が必要となる。

利益計画のための技法としては、費用分解の仕方(総費用法—総額法、スキッター・グラフ法、最小自乗法—、個別法、混合法)、損益分岐図表、利益図表(品種別操業政策、販売政策をどうすべきか)、資本図表、資金運用表(資金源泉と資金使途との区分、運転資本と固定資本との類別など)の作成方法、使用方法などが重要となる。これらの利益計画の性格、体系、策定順序、技法などがよく理解できないと、予算編成の仕方についても消化不良をきたす恐れがあろう。

(2) 資金計画

資金計画は経営活動全般における資金の動きに関する計画をさす。すなわち、資金をいつ、どこへ、どのように支払い、投資し、返済するか。そのため、いつ、どこから、どれだけ、どういう条件(コスト、期間など)で資本を調達するかに関しての計画をいう。つまり、経営目標遂行のための資金の効率的な運用と調達に関する計画が目的となる。これは、企業がいかに利益を稼得しても、財務的均衡を失したならば、倒産(この場合は黒字倒産)に追い込まれるからである。そこで、資金計画においては、まず財務的均衡の維持が直接的目的となる。しかし、経営全般からみれば、財務的均衡の維持は、経営目的達成のための副次的条件であるから、究極的には、財務的均衡の条件下で収益性の向上を図ることが資金計画の目的となる。

このように、資金計画と利益計画とは表裏の関係にあるが、問題領域に違いがある。①利益計画では主として採算の良否が課題となるが、資金計画では支払能力の有無が課題となる。②利益計画では一定期間(一事業年度)の損益が課題となるが、資金計画では一定時点の収支が課題となる。③利益計画では、たとえ赤字(損失)でも企業は当面存続しうるが、資金計画では支出超過となると倒産する(これは野球のゲームとボクシングのゲームとの相違にたとえることができる)。

ところで、資金計画における「資金運用表」と「資金繰り表」とはどこがどう違うのであろうか。前述した通り、資金運用表は損益と資金をつなぐパイプの役割を持っている。たとえば、より多くの利益をあげようとする、いっそう資金不足を生じたり、資金の辻つまを合わせようとする、利益の減少をきたすようなことがしばしば起こる。そこで利益の増大を図りながら資金の収支の適合をはかるにはどうすればよいかを検討し、両方の要求を相互に接近させるあたかも磁石のような役割を果たすのが資金運用表である。

このような資金運用表は一事業年度の総収入と総支出との関係で資金に過・不足を生じないかどうかを課題としているため、その期間中では一時的に現金の過・不足が生じることがありうる。つまり、資金運用表が比較的な資金収支の安全性を示しているのに対し、「資金繰り表」は日々・週間・1カ月の現金収支がどうかという、非常に短期間の資金の流れの状態を示している。また、資金運用表は資金収支を資金の「源泉」と「運用・使途」とを対応させてとらえることによってその因果関係を明らかにしているが、資金繰り表は、何はともあれ目先の現金

収支が破綻をきたさないかどうかという流動性の状態を問題としている。したがって、資金運用表だけでは短期的な資金収支の安全性はつかめないし、反面、資金繰り表では当面の現金収支状態はわかっても、年度間ではどうなるかは全くつかめない。このように両者は共に補充しあう関係にあることから、いずれも欠かすことはできない。

(3) 予算管理

予算管理は、企業規模の増大と分権的管理組織に伴い、組織全体の効率的な目標を達成するための調整手段として発展してきた経営管理の用具である。すなわち、分権化が分化に終わらないように、他面で統合化を不可欠し、このためには調整が必要となる。ここで調整 (Co-ordination) とは組織の段階に応じて考え方や意見の食違いを合致させるように意思決定を下すことをいう。この分権化に伴う調整として注目されたのが利益目標であった。すなわち、全体目標と部門目標との調和、部門相互間の協調 (Co-operation) の問題は、利益目標に関連させることによって展開し得たのである。

このように、予算管理は、総合的な利益管理を実現するための手段として展開されてきた。すなわち、予算管理は利益目標に関連した経営管理それ自体である。そして、財務会計の基本的性格も資本利益計算にあり、管理会計の基本も経営全体の利益業績の管理、すなわち利益管理にあるという特質からして、予算管理には会計的な知識とともに経営管理的な知識と洞察を必要とする。それとともに、現実的には、経営実務における人間関係の実態の内に展開される。ここに予算管理研究の困難性がある。

ともあれ、予算管理とは、トップ・マネジメントが総合的利益管理を実施するために、各部門活動の計画を事前的に総合調整し、部門活動を方向づけ、予算と実績との比較を差異分析を通じて各管理者の業績を測定し、これらによって管理者を動機づける経営管理の技法である、といえる。²⁰⁾

以上、予算管理の本質についてのみ述べたが、予算管理の課題と機能、予算管理の体系・種類、長期・中期計画と予算、利益計画と予算編成方針、販売・製造・資金・財務予算の編成、総合予算の編成と調整、予算による統制と予算差異分析などの概要については、紙面制限の関係上、省略する。

〈参考資料〉

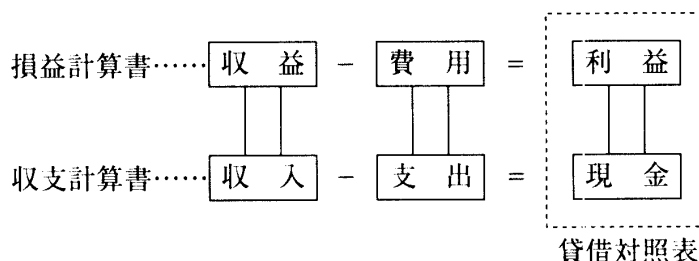
損益と収支の関係について

わが国『企業会計原則』は、損益計算書原則において、「損益計算書は、企業の経営成績を明らかにするため、会計期間に属するすべての収益とこれに対応するすべての費用とを記載し……当期純利益を表示しなければならない。」(1)とし、ついで「すべての費用及び収益は、その支出及び収入に基づいて計上し、その発生した期間に正しく割り当てられるように処理しなければならない。」(1-A)と書かれている。

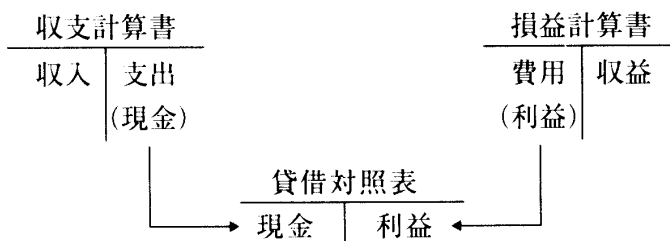
このことは、①損益計算上の費用・収益は、収支計算上の支出・収入を基にして計算されること、いわゆる

原価主義の会計である。(2)金銭の収入以前のその発生の時点において収益を把握し、それに見合う費用を費用・収益対応の原則によってつかむこと、いわゆる発生主義の原則によって損益計算を行うことについて述べている。したがって、(3)貸借対照表上の資産・負債および資本の項目は、損益計算書と収支計算表との中間における、いわばクッション的役割を果たすものと理解されている。

これを敷衍すると、



もしも、すべての収入が収益の性格をもち、すべての支出が費用の性格をもつならば、現金と利益とは一致する。そして、それらは貸借対照表において、現金と利益の在高を表示することになる。



ところが、現実には、収入と収益、支出と費用の各項目は、性格的・時間的に、それぞれ相違して相互関係をもつため、貸借対照表の項目は、現金と利益のほか、次の4つのズレによる項目が表示されることになる。

<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th style="border: 1px solid black; padding: 5px;">収 益</th><th style="border: 1px solid black; padding: 5px;">費 用</th></tr> <tr><td style="text-align: center; padding: 5px;">(イ) (ニ)</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">(ロ) (ハ)</td></tr> <tr><th style="border: 1px solid black; padding: 5px;">収 入</th><th style="border: 1px solid black; padding: 5px;">支 出</th></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">(ホ) (ヘ)</td></tr> </table>	収 益	費 用	(イ) (ニ)	(ロ) (ハ)	収 入	支 出	(ホ) (ヘ)		<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th colspan="2" style="border-bottom: 1px solid black; text-align: center;">貸借対照表</th></tr> <tr><th style="border-right: 1px solid black; text-align: center; padding: 5px;"><現 金></th><th style="text-align: center; padding: 5px;"><利 益></th></tr> <tr><td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">(イ) 収 益・未収入 ・売掛金 ・未収入金</td><td style="padding: 5px;">(ハ) 費 用・未支出 ・買掛金 ・未払金</td></tr> <tr><td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">(ロ) 支 出・未費用 ・棚卸資産 ・固定資産</td><td style="padding: 5px;">(ニ) 収 入・未収益 ・前受金 ・借入金</td></tr> <tr><td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">(ホ) 支 出・未収入 ・貸付金 ・有価証券</td><td style="padding: 5px;">(ヘ) 収 入・未支出 ・借入金 ・資本金</td></tr> </table>	貸借対照表		<現 金>	<利 益>	(イ) 収 益・未収入 ・売掛金 ・未収入金	(ハ) 費 用・未支出 ・買掛金 ・未払金	(ロ) 支 出・未費用 ・棚卸資産 ・固定資産	(ニ) 収 入・未収益 ・前受金 ・借入金	(ホ) 支 出・未収入 ・貸付金 ・有価証券	(ヘ) 収 入・未支出 ・借入金 ・資本金
収 益	費 用																		
(イ) (ニ)	(ロ) (ハ)																		
収 入	支 出																		
(ホ) (ヘ)																			
貸借対照表																			
<現 金>	<利 益>																		
(イ) 収 益・未収入 ・売掛金 ・未収入金	(ハ) 費 用・未支出 ・買掛金 ・未払金																		
(ロ) 支 出・未費用 ・棚卸資産 ・固定資産	(ニ) 収 入・未収益 ・前受金 ・借入金																		
(ホ) 支 出・未収入 ・貸付金 ・有価証券	(ヘ) 収 入・未支出 ・借入金 ・資本金																		

(イ) 収益・未収入……収益となったが、まだ収入とならない項目。この金額だけ利益にくらべて現金が小さく示される。

(ロ) 支出・未費用……支出をしたが、まだ費用とならない項目。この金額だけ利益にくらべて現金が小さく示される。

(ハ) 費用・未支出……費用になったが、まだ支出にならない項目。この金額だけ利益にくらべて現金が大きく示される。

(ニ) 収入・未収益……収入になったが、まだ収益にならない項目。この金額だけ利益にくらべて現金が大きく示される。

ところで、上記のとおり、「すべての費用及び収益は、その支出及び収入に基づいて計上」されるが、逆に、支出及び収入は、その費用及び収益に基づいて計上されるわけではない。したがって、損益計算書は、すべてが収支計算表に依存するが、収支計算表は、すべてが損益計算書に依存するわけではなく、損益計算書に關係

のない収入と支出が単独で登場してくることになる。

(ホ) 支出・未収入……支出をしたが、まだ収入とならない項目。この金額だけ現金が小さく示される。

(ヘ) 収入・未支出……収入したが、まだ支出とならない項目。この金額だけ現金が大きく示される。

このように、貸借対照表は、損益計算書と収支計算表の果実である利益と現金のほかに、それらの相互間、あるいは収支計算表だけの間に生ずるズレの項目によって構成され、広義の利益と現金の対比を行っているものである。したがって、貸借対照表と収支計算書から、(ホ)支出・未収入、(ヘ)収入・未支出の項目を別にすることによって、損益計算書の利益と収支計算書の現金との相違の状況や、それらの差異の生じた原因分析が、貸借対照表の(イ)～(ニ)の項目によって行うことができる。¹⁹⁾

以上の貸借対照表の性格から、2期間の貸借対照表を比較することによって作成される資金運用表が、前述したように、利益計画と資金計画との総合的性格をもっていることが理解できよう。

※ 今回の「日本型経営における『経理』に関する一考察⁽³⁾」は、前回の⁽²⁾の経理の体系の説明のために記したものであることをお断りしておきます。

《以上》

注

- 1) 山本安次郎『経営学要論』、ミネルヴァ書房、1964年、65頁。
- 2) 同上書、75頁。
- 3) 同上書、88頁。
- 4) 同上書、30頁。
- 5) 馬場敬治『経営学の基本的諸問題』、有斐閣、1934年、序文。
- 6) 溝口一雄『費用管理論』中央経済社、1961年、4頁。
- 7) 伊丹敬之、『人本主義企業』筑摩書房、1987、参照。
- 8) 小池明、『変わるもの変わらぬもの』NEC文化センター、1993年、186頁。
- 9) M. ヴェーバ (Max Weber) の合理性については、『経済と社会』第2部のほか、David Beetham, Max Weber and Theory of Modern Politics, George Allen & Unwin Ltd, 1974. (柱谷一彦、小林純共訳『マックス・ヴェーバーの近代政治理論』未来社、1988年、83-89、344-346頁)、安藤安治稿「ヴェーバーにおけるRationalisierungの概念——一つのMotierrforschung——」『マックス・ヴェーバー研究——生誕百年記念シンポジウム』大塚久雄編、東大出版会、1965年、209-240頁、参照。
- 10) Herbert A. Simon, Administrative Behavior, The Free Press, 1976, pp.79 - pp.109. (松田武彦、高柳暁、二村敏子訳、『経営行動』ダイヤモンド社、1989年、101-141頁) 参照。
- 11) Frederiek W. Taylor, A Piece Rate System, 1895. Shop Management, 1903. Principles of Scientific Management, 1911. [上野陽一訳編、産業能率短期大学出版部刊、1969年]
- 12) Mary Parker Follett, The Speaker of the House of Representatives, New York : Longmans, Green, 1896. The New state, New York : Longmans, Green, 1918 (三戸公監訳『新しい国家』文真堂、1993年)、Creative Experience, New York : Longman, Green, 1924. Freedom and Co-oration, London : Management Publications Trust, 1949. (藻利重隆監訳『フォレット経営管理の基礎』ダイヤモンド社、1963年)、Metcalf, H. C., and L. F. Urwiek, eds., Dynamic Administration—The Collected Papers of Mary Parleer Follett, Bath; Management Publications Trust, 1941. (米田清貴・三戸公訳『組織行動の原理』未来社、1972年)
- 13) Chester I. Bornard. The Functions of the Executive, Harvard Univ. Press, 1938 (山本・田杉・飯野訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年)、Organization and Management, Harvard Univ. Press, 1948.

- (関口監訳『組織と管理』慶応通信、1972年)。
- 14) Peter F. Drucker, *The End of Economic Man*, John Day, 1939 (上田惇生訳『「経済人」の終わり』ダイヤモンド社、1997年)、*The Future of Industrial Man*, John Day, 1942 (上田訳『新訳・産業人の未来』ダイヤモンド社、1998年)、*The Concept of the Corporation*, John Day, 1945 (岩根忠訳『会社という概念』東洋経済新報社、1966年)、*The New Society*, Harper, 1950 (現代経営研究会訳『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社、1957年)、*The Practice of Management*, Harper, 1954 (上田訳『現代の経営・上、下』ダイヤ、1996年)、*Landmarkes of Tomorrow*, Harper, 1955 (現代経営研究会訳『変貌する産業社会』ダイヤ、1960年)、*Managing for Result*, Harper, 1964 (上田訳『創造する経営者』ダイヤ、1995年)、*The Effective Executive*, Harper, 1966 (上田訳『経営者の条件』ダイヤ、1995年)、*The Age of Discontinuity*, Harper, 1969 (上田訳『断絶の時代』ダイヤ、1999年)、*Management*, Harper, 1974 (野田一夫ほか監訳『マネジメント』ダイヤ、1974年)、*The Pension Fund Revolution*, Harper, 1976 (上田訳『見えざる革命』ダイヤ、1996年)、*Adventures of a Bystander*, Harper, 1979 (風間禎三郎訳『傍観者の時代』ダイヤ、1979年)、*Managing in Turbulent Times*, 1980 (上田訳『乱気流時代の経営』ダイヤ、1996年)、*The Changing Worlds of the Executive*, 1982 (久野桂ほか訳『変貌する経営者の世界』ダイヤ、1982年、以下、Harper Perennial出版、上田惇生訳、ダイヤモンド社、*Inovation and Entrepreneurship*, 1985 (『イノベーションと起業家精神』1985年)、*The Frontiers of Management*, 1986 (『マネジメント・フロンティア』、1986年)、*The New Realities*, 1989 (『新しい現実』1989年)、*Managing the Non-Profit Organization*, 1990 (『非営利組織の経営』1991年)、*Managing for the Future*, 1992 (『未来企業』1992年)、*The Ecological Vision*, 1973 (『すでに起こった未来』1994年)、*Post-Copitalist Society*, 1993 (『ポスト資本主義』1993年)、*Managing in a Time of Great Change*, 1995 (『未来への決断』1995年)、*Management Challenges for the 21st Century*, 1999 (『明日を支配するもの』1999年)。
- 15) 三戸公『科学的管理の未来』、未来社、2000年。
- 16) 細井卓『財務管理論』中央経済社、1981年、46 - 49頁参照。
- 17) 市村昭三編『財務管理論』創成社、1994年、5 - 6頁参照。
- 18) 永野瑞穂『経営計画論』丸善、1976年、146 - 150頁参照。
- 19) 舛田精一『貸借対照表の見方』ダイヤモンド社、1960年、47 - 49頁参照。
- 18) 永野瑞穂『経営計画論』丸善、1976年、146 - 150頁参照。
- 19) 舛田精一『貸借対照表の見方』ダイヤモンド社、1960年、47 - 49頁参照。
- 20) 小林健吾『予算管理発達史』、創成社、1987年。