
改訂版

例解 財務の管理と診断

早稲田大学教授
青木茂男著

同友館

改訂版

例解 財務の管理と診断

青木茂男著

同友館

著者略歴

昭和 13 年 早稲田大学商学部卒業，同年助手。

昭和 24 年 早稲田大学教授，現在に至る。

昭和 35 年 商学博士となる。

昭和 46 年 日本学術会議会員となる。

なお，日本経営診断学会理事，日本会計研究学会会長，日本経営教育学会副会長など，アメリカ，イギリス等へ研究視察（昭和32年，38年，44年，49年，53年，54年）

著 書 現代内部監査（中央経済社），現代管理会計論（国元書房），三訂原価計算（税務経理協会），グラフによる経営管理（ダイヤモンド社），企業の予算制度（ダイヤモンド社），グラフを中心とした内部報告（中央経済社），原価計算新稿（中央経済社），原価計算演習（中央経済社），財務診断基礎講座（同友館），部門別業績管理会計（国元書房），管理会計（中央経済社），事業部制会計（税務経理協会）等

昭和47年 2 月 29 日	初版 1 刷発行
昭和47年 5 月 20 日	2 刷発行
昭和47年 11 月 30 日	3 刷発行
昭和48年 3 月 10 日	4 刷発行
昭和48年 11 月 15 日	5 刷発行
昭和49年 4 月 15 日	6 刷発行
昭和50年 2 月 15 日	7 刷発行
昭和50年 10 月 15 日	8 刷発行
昭和51年 4 月 15 日	新版 1 刷発行
昭和52年 2 月 20 日	2 刷発行
昭和53年 2 月 25 日	3 刷発行
昭和54年 4 月 20 日	4 刷発行
昭和54年 12 月 20 日	5 刷発行
昭和55年 5 月 30 日	改訂 1 刷発行

<検印省略>

例解 財務の管理と診断

著 者	© 青 木 茂 男
発行者	山 田 富 男

発行所 株式会社 同 友 館
日 野 正 四

東京都文京区本郷5丁目32番6号
電話(813)3966-8 振替東京 0-83503

乱丁・落丁本はお取替えいたします 三美印刷／トキワ製本

3034—10840—5262

序 文

かねてから企業診断関係の書籍や雑誌の出版社として知られている「同友館」から「例解経営診断基礎講座」全 10 巻が刊行されることになり、私も「財務の管理と診断」(第 4 巻)を執筆した。幸い昭和 47 年春の発刊以来たいへん多くの人達の愛読をえてきた。

元来、私は財務(管理)の診断とか、財務管理関係の執筆も若干はあるので、似たりよったりの内容のものを書くことについては気が進まないという気持ちもあった。しかし結局、この書物の執筆を決意したのは、次のような理由によったのであった。

- (1) この書物が、「設問」「解説」の形式によるものであることによって、従来からの関係の書物に比べて、形式上の特長をもつものであること
- (2) 私は従来の財務管理の書物に比べて、演習問題などを多くとり入れたものを取り纏めてみたいという気持ちをかねてからもっていたのであるが、この書物では、これを「演習」「解答」、あるいは「参考問題」「ヒント」という形式で組み込むことにしたこと
- (3) この書物の全部を私自身の執筆によることの時間的可能性の見込みがついたこと、従って私の単独執筆の著書という点では、従来の私の編著による財務管理の書物とは異なる存在理由をもちうると考えたこと

以上のような次第によって、この書物を執筆することになったのである。

本書では、全体を 7 章に区分した。すなわち第 1 章では「総説」として、財務の管理と診断のあらましを概説した。次に第 2 章であるが、とにかく財務の管理とか診断の対象となる財務の活動とは、資本の運用と調達であるという考え方のもとに、資本の調達と運用をめぐる、その内容と課題について論じたのである。それから第 3 章は財務諸表についてのべているが、財

II

務諸表は財務の管理と診断の基礎となるものである。すなわち財務の管理の結果は財務諸表のうえに示され、また財務諸表によって、将来の財務管理の方向が指示されるのである。

次に本書では、財務の総合診断において有用な財務諸表分析を第4章で論じ、第5章と第6章では収益性管理にかかわるものとして、利益計画・予算制度と原価管理について管理面からのべ、第7章では主として流動性の管理についての手段となるところの資金管理についてのべたのである。

とにかく私としては、いたずらに観念的・抽象的な理論に偏することなく、さりとてまた、末梢的・断片的な実務に終始することのないように心がけたつもりである。

なお本書は最初、昭和47年春に執筆されたのであるが、昭和49年に会計関係の原則・規則などの改正が行なわれたので、昭和51年版以降ではこれをうけての訂正を中心に、若干の改訂を行なったのである。しかしながら同友館の出版企画として、この際参考問題中に昭和51年以降の中小企業診断士試験等の問題も追加、補充し、あわせて全般的に若干の新しい問題の解明や、その後の研究にもとづく加筆をして、新しい書物としてはどうかという申出をうけた。そこで本書をもう一度見直し、必要と考える点の修正や追加補筆を行なったのである。

本書が財務管理の基礎的知識の修得に役立てば幸いである。

昭和55年4月

青木茂男

財務の管理と診断

目 次

第1章 総 説

設 問 1	企業の財務と財務管理……………	1
設 問 2	財務管理の基準……………	7
設 問 3	財務管理と財務の診断……………	10
設 問 4	診断の本質と財務診断の手順……………	13
設 問 5	財務診断の主要項目……………	17
参考問題	1～6……………	23

第2章 資本の調達と運用

設 問 6	財務および財務管理の現代的特質……………	25
設 問 7	企業の資本調達源泉の性質区分……………	27
設 問 8	企業の資本調達に当って考慮すべき要因……………	29
設 問 9	企業資金の調達源泉としての減価償却費……………	32
設 問 10	自己金融について……………	34
設 問 11	資本構成の意義と問題点……………	37
設 問 12	資本調達政策効果と資本構成……………	42
設 問 13	資本運用の財務管理における意義と課題……………	44
設 問 14	資本運用の諸形態と管理のポイント……………	45
設 問 15	設備投資の留意点……………	52
設 問 16	資本コストの計算……………	54
設 問 17	設備投資の経済計算……………	56
設 問 18	資本予算の意義……………	60
演 習	1～2……………	62

II

参考問題	1～12	63
------	------	----

第3章 財務諸表

設問 19	財務管理における財務諸表の役割り	69
設問 20	財務管理と粉飾決算	70
設問 21	財務諸表の正確性についてのチェック・ポイント	71
設問 22	財務諸表の作成と会計法規	74
設問 23	企業会計の一般原則	77
設問 24	財務諸表用語の解説 (1)	82
	(1) 固定資産と流動資産	
	(2) 繰延資産	
	(3) 引当金	
	(4) 貸借対照表資本の部の分類	
	(5) 法定準備金	
設問 25	財務諸表用語の解説 (2)	86
	(6) 損益計算書の様式	
	(7) 棚卸資産の評価法	
	(8) 減価償却費の計算と表示の方法	
	(9) 資本的支出と損益的支出	
	(10) 経常損益の計算と特別損益の計算	
演習	3～6	93
参考問題	1～7	97

第4章 財務諸表分析

設問 26	財務診断における財務諸表分析の役割り	107
-------	--------------------	-----

設 問 27	財務諸表分析の諸方法……………	108
設 問 28	財務比率の適否の判定基準……………	110
設 問 29	収益性関係の比率 ……………	112
設 問 30	流動性関係の比率 ……………	118
設 問 31	付加価値の計算と比率 ……………	124
設 問 32	付加価値配分の分析 ……………	127
設 問 33	財務諸表分析用語の解説 ……………	128
演 習	7～16 ……………	129
参考問題	1～21 ……………	139

第5章 利益計画・予算統制

設 問 34	経営における利益計画の課題 ……………	159
設 問 35	目標利益率としての資本利益率とその分析 ……	160
設 問 36	利益計画における期間計画と個別計画の関係	162
設 問 37	利益図表の作成と活用 ……………	164
設 問 38	利益図表作成と固定費・変動費分解の方法 ……	168
設 問 39	損益分岐点の意義と算出 ……………	172
設 問 40	利益計画と予算制度の関係 ……………	175
設 問 41	予算管理の機能と原則 ……………	176
設 問 42	損益予算の編成 ……………	179
設 問 43	予算によるコントロール ……………	182
演 習	17～20……………	184
参考問題	1～11 ……………	187

第6章 原価管理

設 問 44	経営課題としてのコスト引下げ ……………	197
--------	----------------------	-----

IV

設 問 45	伝統的原価管理と新しい原価管理	198
設 問 46	コスト・マネジメントによる原価低減の 進め方	200
設 問 47	原価管理の担当組織と原価意識	201
設 問 48	原価管理の対象項目	204
設 問 49	原価管理のための分析・計算法	206
設 問 50	固定費の原価管理	208
参考問題	1～8.....	209

第7章 資金管理

設 問 51	利益管理と資金繰り管理の関係	217
設 問 52	資金繰り予定表の作成方法	219
設 問 53	正味運転資本管理の意義と管理の必要性	222
設 問 54	資金計画表(運用表)の作成	223
設 問 55	長期資金計画の意義	226
演 習	21～22.....	228
参考問題	1～12.....	230

- (付) 1. 財務管理および診断のチェック・リスト ...247
2. 財務管理および診断の参考文献 251

第1章 総 説

設問 1 企業の財務と財務管理についてのべなさい。

(解説)

財務の管理と診断について本書でのべるに当たって、まず本書のテーマの内容、領域、対象といったものを明らかにしておきたいという意図のもとに、企業の財務とは何かということと、それから財務管理とはどういうものかについて、のべておきたい。

1 財務とは何か

そこで、企業の財務とはどういうものかという点からのべてみよう。財務とは、企業の目的活動を遂行するのに必要な資本ないし資金の調達および運用であるといえる。そこで、財務の意義をさらに明確にするために、次の2点について説明しておこう。

(1) 資本ないし資金

(2) 調達および運用

資本ないし資金の、経営における機能なり役割りはどのようなものであるかをのべると、およそ企業の活動には物の動き(仕入、運搬、保管、販売)と、人の配置および業務分担(階層別、領域別、ライン・スタッフ別など)と、それから資本ないし資金の側面とがある。この3者はいわゆる人、物、金ということで、経営の諸活動に密接な関係をもっている。

わたくしたちは経営の活動を $G-W-G'$ で示すことがある。貨幣 (Geld) — 物品 (Ware) — 増加貨幣 (Mehrgeld) をあらわしたものであって、このような表示は多分に財務面から経営活動を示したものだといえる。それはさておい

て、財務において対象とする資本とはどのような性質および範囲のものであるかという点、資本というと、会計学を勉強した者は、バランスシートの貸方の負債及び資本の部を考え、この資本すなわち自己資本を頭に浮べるかもしれない。しかしながら財務における資本概念はもっと広いのであって、すくなくとも負債及び資本の部の全体を資本とみなすのである。すなわち負債も他人資本として、資本の一部とするのである。

従って財務活動としての資本の調達と運用についての一例をあげてみると、たとえば、企業が新製品を手がけることを企画したとする。そしていろいろと検討の結果、それは企業にとって採算上有利であることがわかった。このための追加資本がこれをどのように運用するかにもとづき、どれだけ必要かを確かむ。またこの必要資本の調達をどのように行なうかを検討し、以上によって、資本の調達と運用が行なわれる。これは財務活動内容について物語るものである。

もう一つの財務活動をもたす例をあげてみると、たとえば新地域への進出を企業が考えたとする。このために資本運用をどのように行なうかを検討し、そしてそれが採算的に有利なものであるということになれば、次にそれに必要な資本調達をどのように行なうかを考える。これは要するに資本の調達と運用をめぐる企業の財務活動にかかわるものである。

財務とは資本ないし資金の調達および運用であることはすでにのべたとおりであるが、次に資金というものを中心に財務をみてみると、たとえば財務の課題の一つとして資金繰りがあげられるが、こういった資金繰りは、現金の収支を中心に行なわれるものであって、これは運転資本の管理とともに資金管理としてとりあげられる。

また資金調達の一つの方法として自己金融 (Selbstfinanzierung) ということがいわれるが、これは減価償却と利益留保をもってする資金調達であって、このうち減価償却による分は、必ずしもバランスシートの貸方の資本調達とはいえないのであるが、これも資金調達とみられるのである。

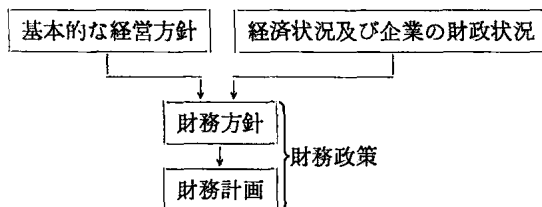
2 財務管理とは何か

企業の財務は、当初は資本の調達および運用という行動そのものであった。しかしながらその後において、こういった資本の調達と運用を、しっかりした管理下におかないことには、企業経営の破綻をきたしたり、資本の効率的な使用もなしえない。また資本調達における自己金融の重要性認識、企業規模の拡大による資本と経営の分離などによって、企業としても業績を一層高めてゆかねばならない要請が強まるとともに、財務の管理について考えざるをえないようになった。

財務についての管理の要請は、以上にのべたもののほか、企業規模の拡大と責任・権限の下部委譲によって、特に資本運用の活動が多く部署に分割されて行なわれるようになったことにより、これらの総合管理が必要となったことや、設備投資の拡大にともなうその管理の要請なども重要な原因をなしたものだといえよう。

とにかく財務管理とは、設問2でのべるような財務管理の基準(収益性、流動性など)にもとづいて、財務方針にもとづく財務の行動の計画と統制とを行なうものであって、この際、各種の計算的な手段方法を用いるのである。

このうち、財務の方針についてのべると、財務管理のためには、財務方針にもとづいて財務計画が設定される。そしてこの財務方針と財務計画とを合わせて、財務政策と称することがある。このような財務方針および財務計画は次図のように設定される。



これからの企業の財務管理に当って、とくに必要であると考えられるところの財務方針の具体例をいくつか示しておきたいと思う。

- (1) 資本構成についての財務方針
- (2) 資本調達源泉についての方針
- (3) 売上代金決済方法及び条件の方針
- (4) 購入代金支払方針
- (5) 新規設備投資等の方針

(1) 資本構成についての財務方針

資本構成のうち、自己資本と負債との割合について、ある経営者は可能な限り自己資本の充実を期することという形で財務方針を示すものもあるし、またある経営者は長期財務方針として、自己資本5対負債5の比率をあげ、また他の経営者は自己資本3に対して負債7とすることの長期財務方針をきめ、これをもって財務計画設定への指針としている。

また資本構成に関する財務方針として、前期にくらべて負債の割合の増加をもたらさないこととする短期の財務方針がもたれる場合もある。

とにかく資本構成における自己資本の過小、負債の過大状態は、高度経済成長期においてはともかくとして、最近のような低成長期で、しかも一般に業績低下の傾向もみられ、国際間での資本自由化も進められている状況のもとでは、各企業ともそれぞれが自己のおかれている立場と財務体質を考慮にいれて、資本構成についての財務方針を設定すべきである。

(2) 資本調達源泉についての財務方針

固定的投資のための資本調達について、ある企業では自己金融で充足できる範囲でしかこれを認めないとしており、またある企業では自己金融資金のほか、固定負債や増資への依存も認める方針をとっている。

またある企業は資本調達にかかわる財務方針として、その資金の運用によって期待される利益額が支払利息を上廻る限りは、借入金による資本調達を制限しないとする財務方針をとっている。

資本調達にかかわる財務方針としては、借入金について、これを一行主義とするか、あるいは数銀行に分散することにするかの方針が定められること

もある。

以上のべたような資本調達源泉についての財務方針が確立されているのであれば、それによって日常の資本調達活動の指針も得られるし、企業の資本構成についての措置の具体化に役立ちうることになるであろう。

とくに金融引締めのもとで、資本調達に困難をとまなうような場合には、源泉の如何を問わずに資金調達さえできれば良いということをやると、その場しのぎの行動に陥り、一貫した方針をとまなわぬ資本調達となって、あとでいろんな意味で、企業の財務上の負担を大きくすることにもなるのである。

(3) 売上代金の決済方法及び条件の方針

売上代金の決済方法について、現金・小切手、売掛金、受取手形などのうち、どれによるかの選択を示す方針をもつとか、このうち売掛金については、これを全て翌月中に回収するとか、受取手形については受取手形サイトが30日を超えるものは受取らないことにするなど代金回収に関する財務方針の一例である。また売上代金のうち半額以上は現金・小切手によるものとするなどの方針がたてられる場合もある。

(4) 購入代金支払の方針

購入代金の支払は、現金・小切手払、買掛金、支払手形などのうち、原則としてどれによるのか、また金額の大小によって、一定金額以下は現金・小切手によるが、他は買掛金または支払手形による方針がとられたり、また支払手形による場合にも期間の基準が定められたりすることもある。

ある会社では、購入代金の支払を、原則として全て現金支払によることとしており、これにより安く且つ品質の保証をとまなう購入に役立つよう心がけているとしている。

(5) 新規設備投資等の財務方針

新規投資をとまなうすべてのプロジェクト投資について、一定の資本利益率を拒否率として設定しておき、それを超す資本利益率が期待できるのでない限り、その投資を認めないことにすることなどその一例といえよう。

これからの企業財務方針の課題は何かというと、結局は企業財務における収益性基準と流動性基準の確保を可能にするものでなくてはならないであろうが、とくにそれは

- ① 企業の安定成長の維持とともに、資本構成の改善と、経営力の充実を図ること
 - ② 企業が直面する経済的、社会的な外部環境の変化に対応した方針であること
 - ③ 企業の財務の実態をふまえた現実に立脚した財務方針であること
- などがあげられると思う。

さらに財務方針について指摘されるべきものとして、次の諸点について具体化が求められると思う。

- ① 財務方針は、個別の財務方針が個々バラバラにもたれることにとどまるのではなく、総合的な財務方針との関連をもったものであること
- ② 財務方針は、個別の財務方針が相互間で互に矛盾があってはならない。すなわち相互関連性が保たれうるように検討されるべきであること
- ③ 財務方針は長期の財務方針と短期の財務方針との関連性が保持されていること。

次に計算的な手法とは、具体的にはどういうものがあるかを例示すると、収益性の管理あるいは流動性の管理に関して、利益計画、予算統制とか、資金計画あるいは設備投資の経済計算とか、資本運用における適切な在庫管理とか、原価管理に関連した諸計算あるいは経営分析などがその一例であるが、こういう計算的方法を用いてやっていく。しかし、われわれが承知すべきことは、計算的な手段方法そのものが財務ではないので、そういうものは財務を管理していくための手段方法で、財務ということ自体は、あくまでも資本や資金の調達と運用の活動である。これを適切に管理するために、計算手段や方法が活用される。計算の手段方法と財務そのものとを混同してはならないのである。財務は適切な財務管理のもとに行なわれねばならないのであ

て、いってみれば企業の財務と財務管理とは一体となって運用されるべきである。

設問 2 財務管理の基準についてのべなさい。

(解説)

財務管理の基準として、収益性や流動性がしばしばあげられる。ここでは果して財務管理の基準は、収益性と流動性だけでよいのであろうか、なにか他の基準も考えるべきだろうかという点と、次に収益性と流動性とはどういう意味をもつものであるか、また収益性と流動性の関係はどのように理解されるべきだろうかなどについて、のべてみたいと思う。

1 財務管理の諸基準

収益性と流動性が財務管理をやってゆくうえでの基準となることはすでにのべたが、この場合、収益性と流動性を代表的にあげたのであるが、このほかに、成長性や社会性という基準を、財務管理の基準としてつけ加えるべきだという意見もある。企業の成長性というのは、いままでのわが国企業のたいへん大きな特質でもあったので、そういった現実の企業の、今日までの発展成長に必要な資本の調達と運用を満たしうるのでなければならぬとする基準である。

さらに最近になって、基準の一つとしての社会性が注目されるようになった。これはたとえば公害がとりあげられたり、消費者の不買活動がみられたりするなど、企業の社会的関係が注目されるとともに、こういった面への財務的な対応が行なわれているかどうかの問題とされ、ここに社会性基準があげられることになるのである。

財務管理の基準として、もし二つあげろといわれれば、収益性と流動性だと思うが、三つあげよといわれたら、おそらく社会性ないし成長性などが、もう一つの基準として加えられるかと思う。