



西澤 脩

経営資源 の配分

経営活力化の原点を突く
新時代の人・物・金の最適化方式を提唱

鈴木成裕責任編集

ニュービジネスデザイン選書

⑩

同文館

¥980

同文館



西澤 脩

経営資源 の配分

実践哲学と計量手法

ニュービジネスデザイン選書

同 文 館

〈著者略歴〉

西澤 脩 (にしざわ おさむ)

昭和28年に早稲田大学商学部卒業。昭和33年に同大学院博士課程修了後、米国ミシガン大学に留学。帰国後、講師・助教授を経て、現在、早稲田大学商学部教授。商学博士(早大)、公認会計士。著書『研究開発費会計』(日経・経済図書文化賞)

『研究開発費管理の研究』(博士論文)

『営業費管理会計』(日本経営文庫賞)

論文『貢献差益法による長期利益目標の設定』
(日本会計研究学会賞)

カッパ・ビジネス『流通費』、『マージン』、
『利益処分』(ともに光文社刊)

《検印省略》

昭和53年11月20日 初版発行

略称—経営資源

経営資源の配分

——実践哲学と計量手法——

著 者 西 澤 脩

発行者 中 島 朝 彦

発行所 同文館出版株式会社

東京都千代田区神田神保町1-41 〒101

電話(東京)294-1801~6 振替東京0-42935

© O. Nishizawa

印刷・製本：東洋経済印刷

Printed in Japan 1978

まえがき

本書は、「ニュービジネスデザイン選書」の一巻として草稿したものである。当選書は、文字通りニュービジネス時代にふさわしい経営問題を取りあげ、ユニークな立場から革新的な見解を訴え、昭和五十年代中期の企業経営の方向を示そうとするものである。本書の『経営資源の配分』という書名も、まさに当選書にふさわしいユニークなテーマである。石油ショック以降、「資源」問題が脚光を浴び、資源開発、資源輸入、資源節約、新規資源などが論及されてきたが、それらはあくまで天然資源を対象にしたマクロ的論議にすぎなかった。

それらをミクロのレベルにおいて、経営資源の形でその確保と配分を本格的に検討するまでには至らなかった。事実、経営資源の管理を主題にした著書は、わが国ではもちろん諸外国でも寡聞にして知らない。アメリカでは、「Business Resources」（経営資源）という用語は、日常良く使われているが、わが国の企業経営ではこれまで余り使われたことがない。

しかし、物的資源はもとより人的資源の確保と配分が企業経営の最大の課題となった現在では、これらの経営資源の適正配分を緊急課題として検討することが不可欠である。企業経営では、物的・人的資源の確保と配分は具体的には貨幣を通じて行なわれるから貨幣資源も、第三の経営資源として

重視しなければならない。

このような人・物・金という三大経営資源の適正配分を主題とし、主としてその計量的手法の研究を試みたのが本書である。このため、本書では、Ⅰ「経営資源配分の理論」、Ⅱ「経営資源の配分方式」、Ⅲ「経営資源の配分実務」という三部構成のもとに、企業経営上の管理問題を取りあげている。

Ⅰ「経営資源配分の理論」では、経営資源とはいったい何かを明らかにしたのち、それを配分するための計量的手法として生産性分析と収益性分析と経済性分析を概説している。ついで、人的資源である「人」と、物的資源である「物」と、貨幣資源である「金」を順次とりあげ、その計量的手法を論述している。これまでの計量的手法は専ら物と金を対象とするにすぎなかったが、最近では人の研究も進んできた。このため、行動科学や行動会計も、詳述してある。

Ⅱ「経営資源の配分方式」では、従来の伝統的な配分方式である企業予算制度の概要を一瞥したのち、そこに各種の欠陥があることを指摘する。この欠陥を改善するために、P P B方式が一世を風びしたが、十分な成果をあげることができなかった。ところが、Z B B方式が登場するに至って経営資源の最適配分の道が開かれることとなり、日米においていまZ B Bに異常なまでの大きな関心が示されている。そこで、この革新的方式であるZ B B方式を詳細に述べている。

Ⅲ「経営資源の配分実務」では、以上論じた経営資源配分の理論と方式を経営部門ごとに展開し実務指針としている。経営部門としては、研究部門、製造部門、販売部門、物流部門、本社部門の順に、経営資源の意義・種類・配分を論じたのち、主として費用・効果分析の具体的な手法と手続を記述し

ている。

本書はビジネス選書としての一貫性を保つため、計量的手法の専門的な論述は極力避けたので、専門的事項については次の文献を参照されたい。

- 拙著『管理会計研究』昭和四十九年、同文館
- 同『管理会計基準』昭和四十四年、同文館
- 同『財務管理演習』昭和五十年、同文館
- 同『チャート式 財務診断』昭和五十三年、泉文堂
- 同『ゼロベース予算』昭和五十三年、同文館
- 同『利益計画入門』昭和五十三年、税務経理協会
- 同『研究開発費管理』昭和四十三年、白桃書房
- 同『営業費の削減対策』昭和五十二年、税務経理協会
- 同『物流原価計算』昭和五十二年、中央経済社

本書が、経営管理の分野において経営資源の最適配分を推進するための一助になれば幸である。本書の出版までに何かとご足労をおかけした編者鈴木成裕先生ならびに同文館出版の吉川時男氏および伊藤実枝子嬢にお礼の言葉を述べ序文とする。

昭和五十三年十月

西澤脩

——ニュービジネスデザイン選書——

鈴木成裕責任編集
各・四六判・980円

経営転換の構想

鈴木 成 裕

情報政策の転換

高 地 高 司

経営官僚制批判

大 野 力

二 宮 欣 也

大 野 明 男

経営言語の研究

金 山 宣 夫

市場選択の戦略

矢 矧 晴一郎

技術開発の転換

松 井 好

社内教育の転換

山 本 成 二

組織変革の論理

中 村 実

戦略転換の構造

石 川 博 友

経営資源の配分

西 澤 脩

——以下続刊

自分を超越る思考

鈴木 成 裕 著

変貌する個人と集団の行動原理

A 5 判・1800円

不 満 の 管 理

鈴木 成 裕 編 著

不整合への人と組織の対応

四六判・1200円

同 文 館

経営資源の配分

目次

まえがき

I 経営資源配分の理論

1	目的は経営資源の適正配分	4
2	人的資源"人"の適正な配分	21
3	物的資源"物"の適正な配分	46
4	貨幣資源"金"の適正な配分	64

II 経営資源の配分方式

1	従来の主流は企業予算方式	84
2	一世を風びしたPPB方式	96
3	登場した革新的ZBB方式	105

III

経営資源の配分実務

4	焦点はデシジョン・パッケージ	129
5	わが国企業へのZBBの導入策	155
1	研究部門の資源配分	170
2	製造部門の資源配分	187
3	販売部門の資源配分	204
4	物流部門の資源配分	219
5	本社部門の資源配分	235

經營資源の配分——実践哲学と計量手法

I

経営資源配分の理論

1 目的は経営資源の適正配分

1 注目される日本の資源問題

資源小国・日本

一九七三年秋の石油ショックによって、わが国の資源問題は、にわかに脚光を浴びるようになり、資源の確保が日本経済の生命線となった。そもそも、“持たざる国”日本は、“持てる国”の資源に全く依存しており、わが国で消費される天然資源の大半は海外よりの輸入に頼っている。ちなみに、資源小国・日本の実態を一瞥してみると、次のようである（日本経済新聞社編『資源—一〇〇問—一〇〇答』日本経済新聞社刊より）。

エネルギーの中心を占める石油は九九・七％を輸入に依存しており、石炭にしても、原子力発電用の燃料ウランにしても、多くを海外から輸入している。それやこれをひっくりめると、エネルギー供給のうち国内資源でまかなえるのは一〇％そこそこである。先進主要国のなかでエネルギーの自給

率が低いのは、イタリア、フランスであるが、それでも日本ほどではない。伝統的な石炭産業の維持に力を注いできた英国や西独の場合、海外依存度は五割を切っているし、国内に豊富な化石燃料（石油、石炭、天然ガス）資源のある米国は八割強を自給している。

日本の自給率の低さはエネルギーばかりではない。経済発展、国民生活にとって不可欠な主要資源は、大部分を海外に依存している。ちなみに主要資源の海外依存度をみると、銅八九・七％、鉛七三・五％、亜鉛五三・〇％、すず九七・五％、ニッケル一〇〇％、鉄鉱石九九・四％、ボーキサイト一〇〇％という具合である。鉱物資源以外でも綿花、羊毛がいずれも一〇〇％、木材が六二・四％、食糧資源でも小麦九五・九％、とうもろこし九九・九％となっている。

こんなわけであるから、石油がストップされてしまえば、経済大国・日本にも一大パニックが生じ、高度成長は一夜にして低成長に転落せざるをえない。このため政府は資源外交に全力をあげ、首相自ら産油国廻りする必要がある。それとともに、石油ショックによって、資源の有限性をいやというほど痛感し、資源の有効利用の必要性を身をもって体験することとなった。

天然資源がすべてか

それでは、資源（resources）というが、いったい資源とは何だろうか。科学技術庁資源調査会の『日本の資源問題』によれば、次のように定義することができる。

〔資源の定義〕

資源とは、人間が社会生活を維持向上させる源泉として働きかける対象となりうる事物である。

ここでは、資源として主として次のような天然資源だけが想定されている。

土地資源

水資源

森林資源

食糧資源

エネルギー資源

鉱物資源

鉄鋼資源

繊維・パルプ資源

合成樹脂・合成ゴム

海洋資源

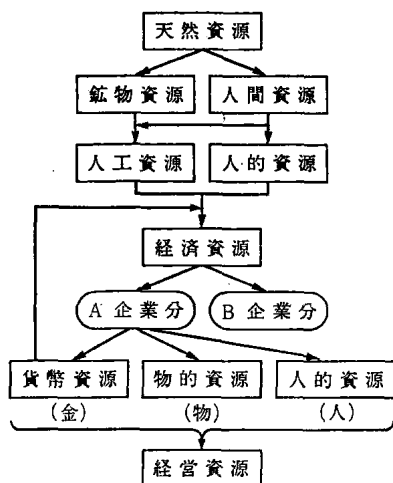
しかし、このように資源を天然資源だけに限定するのは狭義すぎる。天然資源を加工した原材料も、それから完成させた製品もすべて含んで理解すべきである。さらにこれらの物的資源のほか人的資源も包含することが大切である。

問題は企業の経営資源

経済の世界では、以上の物的資源や人的資源のうち、その獲得に経済的犠牲をともなうものが問題である。これを経済資源という。経済的犠牲は貨幣経済のもとでは貨幣金額で測定し、貨幣によって

I 経営資源配分の理論

第I-1図 経営資源の系譜



経営資源とは、特定企業において確保し分配すべき経済資源をいい、人的資源（人）と物的資源（物）と貨幣資源（物）の三種に大別される。

〔経営資源の意義〕

支払われる。それゆえ、貨幣資源もまた重要な経済資源となる。これらの三資源を個別企業を単位として認識し、企業における生産手段として確保し分配する場合、これを経営資源と呼ぶ。よって次のように意義づけることができる。

この内容を図示してみると、第I-1図のとおりとなる。すなわち、天然資源は、基本的には鉱物資源（広義）と人間資源に大別することができる。鉱物資源に人手を加えたものが人工資源であり、これと人的資源のうち、その獲得に貨幣の支払を要するものが経済資源となる。たとえば、同じ水でも、深山の湧き水は経済資源とはならないが、水道の飲み水は経済資源となる。経済資源のうち、特定の企業に所有され、その企業の生産に使用される部分が経営資源となる。経済