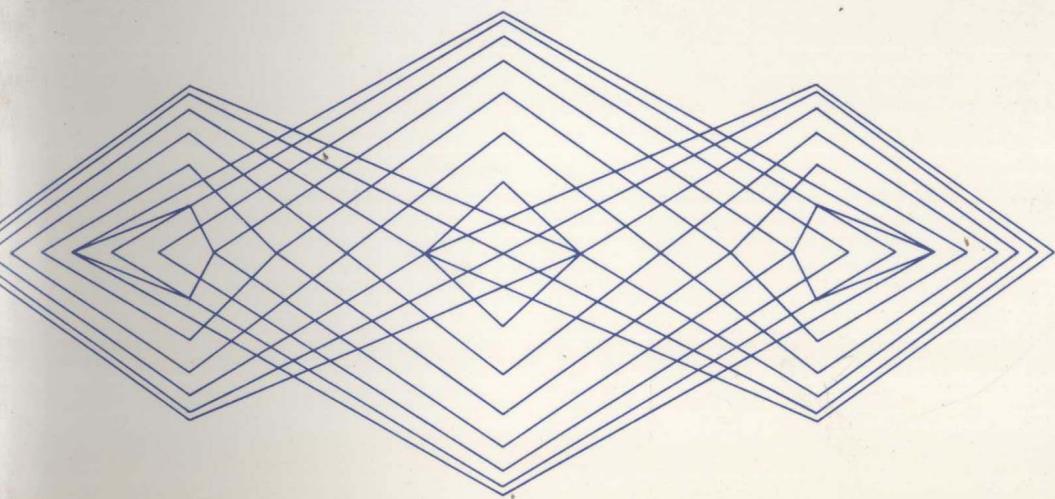


連結経営管理

連結データの新しい生かし方

伊藤良一著



日本経営出版会

連結経営管理

連結データの新しい生かし方

伊藤良一著

日本経営出版会

連結経営管理

<著者紹介>

伊藤良一 (いとうりょういち)

昭和17年 東京都に生れる。

昭和40年 早稲田大学理工学部工業経営学科卒業

昭和47年 三井情報開発㈱入社

昭和48年 公認会計士第3次試験合格

現 在 三井情報開発㈱

主任研究員，公認会計士

著 書 「コンピュータによる企業評価と経営予測の
実際」ほか，その他論文多数

現 住 所 (〒160)東京都新宿区本塩町21カーサ四谷1003

電 話 (03) 355-2763

昭和53年11月20日初版発行

<検印廃止>

著 者／伊藤良一

発行者／竹内正治

発行所／株式会社 日本経営出版会

東京都渋谷区千駄ヶ谷4-1-13

郵便番号 151 振替東京 5-48585

電話・東京(403) 8611 (編集代表)

(403) 8661 (営業代表)

落丁・乱丁はお取替いたします。

(富士美術印刷／宮田製本)

© 1978

3034-20018-5822

は し が き

わが国経済は、石油危機を境にして、高度経済成長から低経済成長へと、その軌道を大きく修正させられた。それを契機に、「量的成長重視」の企業経営から、「経営効率重視」の企業経営へと、方向転換を迫られてきた。企業としても、その変化に受動的に対応していたわけではない。効率的な経営体質にすべく、ぜい肉を落し、いわば減量経営に徹していたのである。

しかし、これからは減量経営から脱皮し、より付加価値の高い分野へと積極的に展開していかなければならない。経営計画も「過去の実績を延長した計画」から「選択的戦略重視の計画」へと質的転換を余儀なくされている。

このような状況下で、企業は腰を据えて減速経済下での新しい対応策を模索している。すなわち、企業にとっては、関連企業グループの体質強化とグループとしての総合力の充実をはかることが急務になっている。

折りしも、証取法適用会社については、昭和52年4月以降開始する事業年度より、連結財務諸表の作成を義務づけられた。もともと、連結財務諸表は支配従属関係にある企業集団の財政状態および経営成績を表示するものとして有効である。

しかし、連結財務諸表の作成は膨大な作業量と費用をとこなうもので、外部発表用という単一目的だけで考えていたのでは、いかにももったいない。連結データをいかに有効に企業経営に活用するかということは、経営者・管理者レベルで検討しなければならない重要課題である。

要は、グループの経営管理ということで、グループ間の情報体系を整備し、計画→統制→評価といった一連のマネジメント・サイクルにもとづく、トータル・システムの完成を目ざすことである。

以上の背景から、本書では、企業の経理部門、財務部門、企画調査部門、社長室、関連事業部門、EDP部門等戦略スタッフの方々を対象に、連結経営管

理について、具体的かつ実践的に解説している。さらに、本書で触れる連結経営分析等については、外部分析の立場から、企業の営業部門、購買部門、製造部門等、取引先、金融機関、株主・投資家、学生、労働組合の方々にも十分役立つものと思われる。本書の構成は、全体を三つに分けている。

第Ⅰ部においては、「連結経営管理のための基礎知識」として、連結データを有効に活用するという観点から、その仕組み、および作成過程を事例を用いて、平易に解説している。

第Ⅱ部においては、「連結経営管理の具体的方法」として、連結経営管理のための具体策を、事例をまじえて詳細に解説している。ここにおいては、外部より、連結データをどう利用するかという観点からの連結経営分析についても章を設けて言及している。

第Ⅲ部においては、「これからの企業グループの管理のあり方」として、MISにかわる連結経営管理トータル・システムCMSについて紹介している。最後に、CMSを構築する場合の基本となる連結システムについて、その概要を述べている。

なお、第Ⅰ部については、監査法人 サンワ東京丸の内事務所の荻原明氏に執筆をお願いした。

また、本書で紹介する「連結会計一貫処理システム」の開発にあたって、いろいろとご援助をいただいた三井情報開発㈱の西尾出専務取締役、春日正好部長、荻野邦夫氏をはじめとする経理財務関連プロジェクトチームの方々に幸甚の意を表する次第である。

最後に、本書の出版にいたるまで、日本経営協会の竹内正治理事長には、いろいろと貴重なご助言を賜わり、また、日本経営出版会の加畑昌徳・渡辺新一氏には大変お世話になった。ここに心から感謝の意を表したく思う。

1978年11月 東京四谷にて

伊藤 良一

はしがき	1
------------	---

第Ⅰ部 連結経営管理のための基礎知識

序 章 あなたにとって、連結制度とは.....	9
1 連結財務諸表の始まり.....	9
2 関係者にとって、連結の効果とは.....	11
第1章 そもそも連結財務諸表とは	14
1 連結の考え方.....	14
2 親会社の財務諸表と子会社の財務諸表.....	15
3 個別から合算、そして連結へ.....	22
4 連結財務諸表を使つての管理は.....	23
第2章 連結財務諸表作成の舞台裏	27
1 アメリカの連結財務諸表の体系.....	27
2 日本の連結財務諸表の体系.....	28
3 日本とアメリカの会計処理の違い.....	30
第3章 連結財務諸表は個別財務諸表とどう違うか.....	33
1 連結財務諸表の作り方.....	33
2 連結の範囲、持分法適用の範囲について.....	34
3 対照項目の消去について.....	38
4 投資勘定と資本勘定について.....	38
5 未実現損益の消去について.....	43

6 税効果会計について	53
7 外貨換算について	56

第Ⅱ部 連結経営管理の具体的方法

第4章 企業グループ発展の決め手は	61
一連結予算の編成と実績対比—	
1 連結予算は、編成されるのであろうか	61
2 連結予算の編成について	64
3 連結予算の統制について	71
第5章 連結財務諸表をいかに分析するか	87
一連結財務諸表比率分析のやさしい解説—	
1 連結財務分析は意味があるか	87
2 合算財務諸表比率と連結財務諸表比率について	88
3 連結財務諸表比率分析について	96
第6章 株主・投資家にとっての連結情報は	115
一連結とPERとの関係について—	
1 個別・連結に係わる株式指標	115
2 株主・投資家等のための連結図解	118
3 1株当たり連結利益の展開方法	121
第7章 企業グループの真の実力とその収益構造は	124
一実質利益の検討と個別利益・連結利益の差異分析—	
1 公表連結利益の検討	124
2 個別利益と連結利益との要因別差異分析	138
第8章 連結企業グループの資金調達と運用効率は	143
一連結資金運用表分析と結合資金移動表分析—	
1 連結ベースでのキャッシュ・マネジメントの必要性	143

2	連結資金運用表分析	144
3	企業グループ各社の金融機関別実質金利の把握	153
4	結合資金移動表分析	154

第Ⅲ部 これからの企業グループの管理のあり方

第9章	MIS から CMS へ	167
	—連結から関連企業経営管理システムへの展開—	
1	わが国の連結実務の現状とその方向性	167
2	連結システムをとりまく情勢	170
3	MIS から CMS へ —これからの連結経営管理のあり方—	172
〈附 録〉	連結会計実務のシステム化について	180
1	連結実務の実際	180
2	わが国の連結決算システムの現状	181
3	外資系連結決算システムの現状	182
4	連結決算システム化における問題点	182
5	連結決算システム化の効果測定	184
6	連結システム開発の背景と目的	190
7	連結システムの構成と機能	190
8	主要入力・出力帳票	194

〈第Ⅰ部〉

連結経営管理のための基礎知識

序 章 あなたにとって、連結制度とは

1. 連結財務諸表の始まり

昭和53年3月以降、証券取引法に基づき、連結財務諸表を上場企業は公表することになった。今までも作成していた企業があることはあった。それはもっぱら外国の投資家のためであった。したがって、アメリカ方式の連結財務諸表であり、日本においては、一部の人々の目にふれるにとどまっていた。

連結財務諸表が初めて作成された国は、アメリカである。また、現在一番発達しているのもアメリカといえる。1880年代資本主義経済の繁栄を迎えたアメリカでは、企業集中化がどんどん行われたが、この手段としてトラスト方式がとられた。これは、株式を受託者集団に信託する方式で、これにより、受託者集団は会社の支配権を得て、市場独占を行うことができた。

1890年アンチ・トラスト法ができ、トラスト方式は違法であるとされたが、これが持株会社形態による企業支配を生むことになった。すなわち、頂上会社が従属会社の株式を買収し、支配権を得る方法である。この持株会社を頂点として企業集団が形成されていった。この頃、連結財務諸表の概念が生まれたようである。

1890年代にいくつかの企業はもう連結財務諸表を公表していた。それはもっぱら、支配会社の経営管理者のため、あるいは大株主のためのものであった。

一方、連結財務諸表がアメリカにおいて一般化したのは、税務面からの要請があったためといわれている。アメリカ連邦政府は、第一次大戦で政府支出が増大し、これを賄うため、1917年超過利得税制度を設けた。これは企業所得が

増大するほど、税率も上昇するという累進課税制度であるが、企業としては支払う税金が少なければ少ないほどよいわけであるから、税金の支払いを少なくするため、事業部門を子会社にすることで対処することになる。これでは税収入が上がらないので、税務当局としては連結納税制度すなわち連結所得に課税することにした。アメリカにおいては、財務諸表といえば連結財務諸表を指すほど発展しているが、この制度が果たした役割は大きいといわれている。もっとも、現在連結納税制度は選択制であり、どちらを選んでもよいことになっている。

日本においては、昭和36年ごろから、一部の大企業で連結財務諸表の作成を始めた。これは外資の導入・調達にともない、外国に連結財務諸表の提出が義務付けられていたためである。日本での制度化の要請が起こったのは、40年不況による大企業の倒産と、その裏に粉飾決算があり、株主・債権者が多大の被害をこうむったからである。

その手口はもっぱら子会社を利用することにあった。法律上は別会社であることから、親会社は製品を流せば利益を発生させることができた。利益が足らなければ、子会社の倉庫に製品を積上げるという方法で何とかこうがった。このようなことは、個別財務諸表（法律上の単位を会計単位とした財務諸表、すなわち単独決算による財務諸表）だけでは、なかなかその実体がつかめない。連結財務諸表の制度化は、このような粉飾を防止しようとするものであった。

以上、子会社を使っただけの粉飾防止が制度化に大きく影響したのであるが、経済面の影響も無視できない。昭和35年の所得倍增計画以後、高度成長経済時代に入り、いろいろの産業部門に企業規模の巨大な、いわゆるビッグビジネスが続々と登場してきた。それらは事業部門を次々に子会社として分離していったり、他会社を買収したりして企業集団を形成していった。企業集団は経済的には、一体化した動きをとるのが普通である。このことは、法律的な実体を越えた経済的な集団として、財政状態 および 経営成績の認識を必要とするにいたった。

そして、昭和48年の石油ショック以後の不況で、どの企業集団も関係会社の合理化ならびに企業集団の財務体質強化を進めている。企業集団化現象は、連結財務諸表の制度化がすでになされている先進諸国に勝るとも劣らないほど進展している。したがって制度化も当然の成り行きといえよう。

2. 関係者にとって、連結の効果とは

(1) 投資家にとっては

財務諸表の読者として、一番重視されているのは投資家である。今まで公表されてきた個別財務諸表の欠点の一つは、親会社の投資勘定が原則として取得原価のまま貸借対照表に表示されていることである。子会社に対する投資が資金の運用形態の一つと考えれば、連結財務諸表にはそれが表示されるので、連結利益はより実体を正しく反映することになる。個別財務諸表においては、子会社からの受取配当金が、いわば運用益として表示されている。また子会社株式に対し、例外的に評価損を計上するにとどまっている。しかし、これでは正確な損益の計上とはいえない。

投資家にとっては、一株当り利益・一株当り純資産が投資意思決定の重要なファクターであるが、連結財務諸表の当期純利益・純資産にはこの運用損益が含まれている。その意味で、そこに使われる利益・純資産は、連結利益・連結純資産の方がより企業の実体をとらえているといえよう。

(2) 債権者（特に金融機関）にとっては

債権者が資金の貸付を行う場合、企業の信用調査を行うことは常識的なことである。その企業が子会社を持っているときは、個別財務諸表のみでなく、連結財務諸表の活用が必要となる。企業集団は、親会社の経営者を中心に一体化された組織であることで十分力を発揮できる。そのため、資金・人・取引で密接なつながりができ、親会社の信用で借入れを行うが、資金需要は子会社にあるため、親会社の借入資金が子会社に流れる場合もある。このため、親会社のみ資金的安全性でなく、集団としての資金的安全性を審査することが必要と

なる。

(3) 経営者・管理者にとっては

連結財務諸表は、親会社を含む企業グループの財政状態と経営成績を表示しているので、そのみでも十分意味はある。しかし、連結財務諸表作成段階では、関係会社より種々の情報を収集している。それらを有効的に活用することによって、企業集団の成長性・収益性の増進に、その効果を十分発揮することになろう。

例えば、子会社の貢献度分析、親会社の投融資管理、企業集団での在庫管理・資金管理などに活用できるはずである。

(4) 従業員・労働組合にとっては

従業員・労働組合にとっては、個別財務諸表がベースアップ率・ボーナスの要求額の決定、あるいは福利厚生の充実に重要な影響を与えている。子会社の業績が良ければ問題はないが、悪い場合にはそれを材料に不利な団体交渉を強いられるかもしれない。したがって、親会社の労働組合といえども、従来の個別財務諸表に加えて、連結財務諸表も検討しない限り、経営者側に対抗できないであろう。これからの労働組合の戦術の一つとして連結経営分析を付加することが、重要な課題となろう。

(5) 取引先にとっては

従来は、特定の会社と取引を行う場合には、債権者の立場から個別財務諸表のみを検討していた。しかし、今後はそれとあわせて集団としての資金的安全性・収益性をみるために、連結財務諸表の検討を要請されるであろう。しかしながら連結財務諸表は、有効な情報を提供してくれるが、それなりの限界もある。債権保全の対象はあくまで個別企業である。したがって、いくら連結財務諸表によって流動性の分析をしてみてもあまり意味がない。また連結財務諸表は親会社の調査材料にはなっても、子会社の調査材料にはならない。子会社の調査資料としては、親会社の個別財務諸表を使った方が、連結財務諸表を使うよりもよいであろう。

(6) 株主にとっては

株主にとって、連結財務諸表は、配当金の源資となる可処分利益が表示されないもので、意味がないようにいわれている。しかし、本当にそうであろうか。現実は取締役会で決定した配当額が、株主総会でそのまま通るのが普通である。配当政策においては、親会社の利益と連結利益の両者より検討を加えるのが、財務安全性の上から望ましいことであり、これからはそういう方向にもっていかざるをえないであろう。こうなると、株主にとっても連結利益が意味のないものとはいえなくなるのである。

(7) 学生（将来の従業員）にとっては

学生にとって、自分の将来を託するに足る企業であるかの検討に、従来は個別財務諸表分析を中心に行っていた。しかし、これからは連結財務諸表分析が非常に重要になるといえよう。というのは連結より得られる数値は、個別のそれと比べて、その企業の長期的な姿を浮きぼりにしている。したがって、個別と連結の差異原因、親会社をとりまく各関係会社集団の業績をチェックし、親会社にとって貢献する企業はあるのか、足を引っ張る企業はないのかを確かめる必要がある。こと一生の問題であるだけに、就職する企業の選定には、連結財務諸表から得られる情報を、いかに活用するかが重要なポイントとなるであろう。

第1章 そもそも連結財務諸表とは

1. 連結の考え方

連結財務諸表とは、いったいどんなものであるかについて、「連結財務諸表原則」では、その目的として「支配従属関係にある2以上の会社からなる企業集団を単一の組織体とみなして、親会社が当該企業集団の財政状態および経営成績を総合的に報告するために作成するものである」と述べている。

このことから例えば、図1-1（次頁）のように、山川商店は家具の販売業を営んでいるとして、他会社との資本関係がまったくなければ、連結財務諸表は必要ない。図1-2（次頁）のように、子会社を設立し、家具の製造を始めたすると、山川商店は子会社山川製造に100%出資しているので、当然実質的経営権は、山川商店の社長にあることになる。山川製造にも社長はいるが、親会社の経営意思に従って運営されているはずである。このことは、山川商店は山川製造を支配し、逆に山川製造は山川商店に従属しているといえる。山川商店は販売を、山川製造は製造を担当しているので、法的にはそれぞれ別個の存在であるが、経済的には一体化しているので、会計上も一つの組織体とみなして連結財務諸表が作成される（図1-3参照）。連結財務諸表作成の会計テクニックは、親会社の投資勘定のかわりに、子会社の財政状態・経営成績を親会社のそれに組入れるという方法である。このことで、親会社・子会社全体の財政状態と経営成績が表示されるのである。このようにして作成された連結財務諸表は、従来から作成されている個別財務諸表以上に、親会社の真の実力を表示することになる。