

経営分析の新しい概念

田 中 米 一

第一、経営分析の定義

第二、従来の経営分析論とその批判

第三、経営分析の目的と主体

第四、経営分析の対象

第五、経営分析の方法

ま え が き

この所論で私は、経営分析の概念を、企業経営の良否を判断するための調査方法であり、しかも、それは企業経営の量的調査ではなく、質的調査でなければならない、と主張する。経営分析論を長い間研究してきたがたからみれば、まことに目茶苦茶なことをいう、と恐らくお叱りをうけるであろう。今までの経営分析論の内容から考えて、そうした批判が出るとすれば、それもほんとうにもっともなことだ、と私自身よく理解できるように思う。ただ私は、企業診断や経営調査を实地に担当してきた自分の経験からすれば、どうしても上述のように主張せざるをえないので、あえてここに所信を述べさせていただきます。勝手な意見といえはそれまでであるが、もし十分御検討願えれば幸いです。

第一、経営分析の定義

結論をさきにいえば、『経営分析とは、企業経営の良否を判断するために、企業経営の実態を調査する方法を研究する学問である』と定義しなければならぬであらう。

従来の経営分析の概念や内容から考えると、あまりに飛躍しすぎた、勝手な独断論である、というそしりをまぬがれないかもしれない。けれども、後で述べるように、従来の経営分析の学問的な性格は、必ずしも明瞭に確立されているとはいえない。

また、これまで経営分析の研究にたずさわっている人たちも、経営分析が、財務諸表分析の立場にとどまる限り、財務諸表そのものに対する分析も完全にはできないし、さらに、これによって企業の内容を十分に解明することは、不可能であることも自ら認めている。たとえば、馬場克三氏は、『……もつと経営態様の根本をえぐりだす分析が試みられなければならない。……経営分析の新たな問題意識……のうえに立って、生産、労働、原価、費用、資金の分析方法を確立することは、経営分析の新たな課題である』（新会計実務講座、第五卷、経営分析、一九七頁）とされ、長沢修治氏は、『経営分析は、……財務諸表の分析のみにとどまらず、要すれば経営管理を行う人的要素はもちろん、設備、生産、営業その他各般にわたる分析を行わねばならないのである。』（現代会計学全集九、四〇九頁～四一〇頁）と主張し、岡部利良氏は『経営分析（あるいは経営比較）というのは、会計記録（ならびに一部は経営統計）を利用して、企業の内容をさらにくわしく調べてみることである。この場合にも、一般には主として貸借対照表や損益計算表などが用いられる。しかし多少詳しく調べてみようと思えば、これらのものだけ

では不十分で、さらに、前にもふれた生産、労働、販売、金融、等々にかんするもつとくわしい資料についてもなければならぬ』（青木講座、新しい会計、第一巻、一一六頁）と説く。また、坂本藤良氏は、『私の友人、山川昭氏は、『いわゆる経営分析は、じつさいに会社の実情を知るのにほとんど役に立たないね。この前破産した或る会社などは、経営分析の結果は満点で、非のうちどころなしだったがね』と概嘆していた。私もこの意見にさんせいである。なぜなら、経営分析のもとになる損益計算書や貸借対照表が、きわめて真実とかけはなれたものであるからだ。新しい経営分析は、むしろ粉飾の発見方法でなければならぬであろう。……いづれにしても、古くからある経営分析は、そろそろ挽歌を聞かねばならないときがきたように思う』（同氏著、経営学入門、二二八頁～二三〇頁）、となかなかきびしい。もちろん、これら各氏の意見は、この所論とは違う立場からのものではあるが、とにかく経営分析の新しい展開の必要性を認めている点は同一である。

また、経営分析に関する限り、学問よりも現実が先に進んでいる。企業経営者は、自分の企業の欠陥を明らかにするために、自らできるだけ客観的科学的に、自分の企業を調査分析することをはじめ、銀行は、安全な融資のために、企業調査の方法を自ら研究工夫し（たとえば、新銀行実務叢書第八巻、事業調査、昭和二六年刊行、など）、証券業者も、独自の調査方法を行っている。さらに、政府および地方自治体は、中小企業に対し、昭和二五年から中小企業診断を無料で実施しており、民間でも有料で企業診断を行う人たちがその機関が急速に増加している。中小企業診断は、大資本の圧力から中小企業を守るために、中小企業の経営体制を合理化し、強化することを目的に、個々の企業の経営をあらゆる角度から調査し、その長所と欠陥を明らかにし、欠陥については具体的な改善方法を勧告する、というやりかたである。現在、一定の資格を備えた人たちを、「中小企業登録診断員」として

認め、中小企業庁に登録しているが、その人数は、官民合せて約五〇〇〇人以上になっている。民間の登録診断員の大多数は、公認会計士、経理士、税理士などであり、これらの人たちも、企業診断の能力がなければ、自分の本来の業務も発展しえない情勢になったので、企業診断に関する長期講習（三カ月ないし六カ月）を数回も受講し、同時に実地に企業診断にあたり、その実績も認められて登録されるという経過をたどっている。このことは、これらの人たちも、財務諸表の監査、分析、指導だけでは、現実の業者の要望にこたえることができなかつたことを示す重要な変化である。

要するに、企業経営の良否を判断するための総合的な調査は、いろいろな人にとって、現実が必要となり、いろいろな人によって、現実に行われているが、学問的には、その基理論はなにも確立されていないということである。したがって、そういう調査の基理論が研究され、確立されることが、今ほど必要なときはないといえよう。このことは誰も否定しないであろう。けれども、これを直ちに経営分析と結びつけ、経営分析がその基理論にならねばならない。ということになると、これは、当然自明のこととは簡単にいえないであろう。

経営分析は従来そのままの内容としておき、現実の要望にこたえるものとして、新しく企業経営調査論（ないし企業診断論）を確立してもよいではないか、という見解も出てくるであろう。たしかに、これも一つの考え方である。現に米国では、産業調査（Industrial Research or Survey）、または経営調査（Business Research）が、経営管理の合理的実践のために、経営学の重要な研究課題となっている（古川栄一氏、アメリカ経営学、一一六頁～一二四頁参照）。けれども、従来の経営分析に共通していることは、経営分析の目的が、企業経営の良否の判断にある、ということである。そしてその方法として、まず財務諸表分析がとられたというにすぎない。かりに、企

業経営調査論（ないし企業診断論）を新しく樹立するにしても、その目的は、やはり企業経営の良否の判断であり、従来の経営分析の目的となんら相違はない。異なる点は方法だけで、後者においては、財務諸表分析だけでなく、その他の経営部門の分析も同時に行わねばならないことを主張するにすぎない。したがって、目的は同じであるのに、単に方法だけの相違で、経営分析以外の新しい概念を、新しくつくり出すことは、むしろそのこと自体が、学問的には勝手な独断論といわねばならないかもしれない。したがって、現実の新しい要求にこたえられるものは、やはり経営分析であり、経営分析の方法を理論的に充実し高めることが、これからの課題でなければならないと考ふる。

以上のような理由から、経営分析を、企業経営の良否を判断するための企業経営の調査方法である、と定義したわけであるが、この定義にしたがえば、経営分析は調査であるから第一に調査の目的・第二に調査の主体・第三に調査の対象・第四に調査の方法、が問題となる。したがって、以下これらの各項目について明らかにしなければならぬわけであるが、その前にいちおう従来の経営分析の概念をふりかえってみることにしよう。

第二、従来の経営分析論とその批判

一般に、経営分析とは、『一つの企業の財務諸表（貸借対象表・損益計算書・原価計算書など）を、吟味し、判断する計算技術である』といわれている。第一次世界大戦後、一九二〇年代にまず『財務諸表分析』analysis of financial statements』の実務として米國で発達した。ついで、ドイツにおいて、産業合理化運動の一環として、こわゆ『経営分析 = Betriebsanalyse』という名前で理論的に研究された。わが國においても、それらの

流れをくんで現在に至っている。そして、いずれも貸借対照表や損益計算書・原価計算書などの財務諸表の分析技術が中心である。

この経営分析を、ドイツで発達した『経営比較』(Betriebsvergleich)という言葉で表現している人たちもいる。たとえば、古川栄一氏は『この経営分析は、はじめは銀行などの金融業者が、企業に資金の融通をする場合に、その企業の経営内容を判断するために行ったものである。つまり与信者の立場から決算諸表を分析したものである。これはまず信用分析(credit analysis)として発達した。その後この方法は、経営者としての立場から、企業の経営内容を吟味する方法として利用されるようになり、経営分析の方法として発達した。しかるにこの方法は、さらにドイツにおいては、多数企業間の経営活動またはその状態の比較方法にまで拡大されることになり、ついに経営比較(business comparison)となった』(同氏著、経営学入門、二二三頁〜二四頁)といい、信用分析と経営分析と経営比較とをそれぞれ区別している。けれども、これは結局は言葉の上の区分にすぎないので、その内容は経営分析と同一であり、経営分析の概念の中に包含されてよいものばかりである。

また、経営分析を、方法論として規定する学者もいる。たとえば、K. Schmaltz は、『企業の財務諸表に現われている数字を整理し、その間の諸関係を比率を以て表示し、凡ての事業計画に関する成績の良否事判断を、数字的に判断する手段方法である』と説く(西野嘉一郎著、経営分析、四頁)。経営分析を方法論として説明しながらも、それはあくまでも数字に対する取扱い方法であり、結局技術論の域を脱していない。社会現象の認識手段、経営に対する総合的な調査方法という考え方にまでは至っていない。前述の古川栄一氏の『経営分析の方法として発達した』という場合の方法も、きわめて計算技術的なもので、社会科学的な調査方法を意味していない。だ

から、言葉使いとしては違ったいろいろな定義を下してはいるが、つまるところは、「一つの企業の財務諸表を吟味し判断する計算技術である」という内容に落ちついてしまう。この所論で調査方法という場合は、単なる技術的方法を意味するものではなく、社会科学・自然科学の理論に基そをおく、総合的で客観的な社会現象ないし自然現象そのものの認識手段を意味しており、同時に、単に量的な調査だけでなく、質的な調査もふくんでいる。さらに、経営分析を経営学の一部門にに入れる学者と、会計学の一部門にに入れる学者との二種類がある。このことは、経営分析の学問的性格を不分明にし、経営分析が、どういう性格のものであるかについて、定説のない証こであろう。たとえば、高瀬莊太郎氏の、経営経済学入門では、第六章・財務管理、第三節・経営比較、としており、井上清氏、山本安次郎氏その他六氏共著の経営経済学総論では、第六章に経営分析という項目を設けており、増地庸次郎氏著・工業経営論では、第十五章を経営比較としており、青林書院、経営学全集の中では、経営分析を一分冊としてとりあげている。これと反対に会計学の分野では、青木講座、新しい会計（第一巻）第五巻）の中で、第三巻を原価計算（根筒重男氏）・経営分析（宮上一男氏）とし、新会計実務講座（第一巻）第十巻）では、第五巻を経営分析にあてている。このように経営分析は、学者によって、経営学の一分野とも考えられ、また反対に、会計学の一部門をなすものとも規定されている。一体経営分析の学問的性格は、どう考えるべきか？。これでは、経営分析は、まことにあいまいな内容をもつものといわねばならないであろう。

これも結論的にいえば、経営分析は、経営学でもなければ、会計学でもないというべきである。それはあくまでも、企業経営の認識手段であり、調査方法であるといわねばならない。そもそも経営学は、個別経済ないし個別経営をつらぬく個別資本の運動法則を研究する学問（大阪市立大学経済研究所編、経済学小辞典、経営・経済学の項

参照)であり、会計学は、企業における財産と資本の増減変化を記載する方法を研究する学問(蜷川虎三氏、経済学論叢第三四卷、会計学の本質とその問題、参照)であるといわねばならないであろう。経営分析は、こうした経営学や会計学の理論を基にするものではあるが、両者のいずれでもなく、個別経営の調査方法を研究する学問である。したがって、他の諸科学、たとえば、社会科学の部門では、前述の会計学、経営学はもとより、統計学・経済学・社会学・心理学・法律学などの成果を土台とし、生産技術を調査するときは、自然科学の部門で、物理学・化学・力学・機械学・建築学などの理論をもとにして、はじめて成り立つものである。繰り返すけれども、経営分析は、個別企業の実態を客観的科学的に調査認識する方法論であることを明確に理解しなければならぬ。

従来の経営分析が、こうした学問的な性格の理解に欠けていたことは否定できないし、また、すでに述べたように、人びとの現実の要求に満足を与えられない事態に立至っていることも、認めなければならぬであろう。この事実を、再度具体的に明らかにすれば、次のとおりであろう。ある銀行家がある企業に金を貸すか貸さないかを決定する場合に、その企業経営者の人格と手腕を第一条件に考え、財務比率などは単なる参考にすぎない場合がしばしば見受けられる。また、最近特に目立ってきた金融機関の系列融資などは、財務諸表分析とは、いさう無関係に、別個の方針から行われている。株の売買を決定する要因も、必ずしも財務分析が主体となっていない。さらに親企業が、下請企業を選定する場合には、技術と生産設備を基準にすることが多い。企業経営者自身も、その経営の良否を自ら判断しようとするときは、経営方針に誤りはないか、企業組織が適切であるか、労働管理は近代的合理的であるか、販売管理はこれで十分か、などが主要な問題となる。また、企業経営の結果は財務諸表に数字的に示されるので、これを分析することからはじめてもよいわけである。けれども経営分析の道は、

かりに財務分析から着手されたとしても、これにとどまることはできず、さらに、経営方針、企業形態、企業組織、生産方法、労働管理、販売方法などの分析にまで進まねばなんの役にも立たないであろう。たとえば、企業が赤字のとき、損益計算書と原価計算書を分析して、その原因は、材料費が多すぎるからだ、ということが判ったとしても、なぜ材料費が多かつたのか、これを少くするためにはどうすればよいのか、という問題になると、財務諸表からは、ほとんどなにも求めることはできない。材料の購入方法、管理方法、生産方法などを究明しなくては材料過多の真の原因は判明しないであろう。

このように考えてくると、経営分析が、財務諸表分析の立場にとどまっている限り、企業経営の外部の人たちにも、また、内部の人たちにも、満足を与えることは不可能である。したがって、個別企業経営の全体を総合的に調査分析する内容をもたない限り、現代的な意義はもち得ないといえよう。それはもはや単なる計算技術ではなく、企業の機能、経営方針・企業組織・生産方法・労働管理方法・販売方法など、いわゆる企業経営の各部門について、まずその実態を調査分析することからはじめなくてはならない。そしてそれに基づいて、企業経営の良否を、総合的に、あるいは、経営の各部門について明らかにすることが、経営分析の果す役目でなければならぬ。

第三、経営分析の目的と主体

経営分析の目的は、すでに述べたように、企業経営の良否を判断することである。ところが、何を尺度にして、良いといい、悪いというのか、良否の基準が明らかにされないかぎり、各人各様の主観的六判断におちいらざる

をえない。したがって、その一般的な規定、客観的な基準を、まず定めねばならない。ここにいう基準とは、企業経営についての基本的総合的なものを指し、派生的部分的なもの——たとえば、自己資本に対する固定資本の割合、いわゆる固定比率は 100% 以下がのぞましい、などということ——を意味しない。

ほんらい、企業経営の良否を判断する基本的な基準は、企業経営の目的に対して、それが実現されているかどうか、という点におかれねばならないであろう。それでは、企業経営の目的は何か、といえば、『利潤の追求獲得である』、と答えざるをえない。したがって、利潤が獲得できれば、その企業経営はいちおううまくいっていると考えねばならない。反対に損失を出している企業は、その経営者がヒューマニストであり、そこに働く人たちの賃金も高く、立派な製品をつくっていても、それだけで良い企業とはいえない。これが資本主義企業の本質である。しかし、利潤の獲得ができていないからといって、それだけで企業経営のすべてが良好なものであると断定することもできない。利潤の獲得は、必要条件ではあるが、必要にして十分な条件とはいえない。利潤の獲得と、その適正な獲得方法、及び適正な分配、の三つが具備されてはじめて条件を満足する。

資本主義企業は、利潤の追求獲得を目的としており、資本はあらゆる手段を使って、この目的に突進する。資本主義企業にとって、利潤は多ければ多いほどよいわけである。こうした資本の本質的な運動法則から考えれば、『適正な獲得方法』とか、『適正な分配』という概念はでてこないかもしれない。けれども、初期の資本主義経済の時代と現在とでは、利潤獲得方法の具体的条件は非常に異っている。たとえば、法律上からいえば、経済力の集中排除法、労働基準法、労働組合法などの規程に違反することは許されない。また、独占企業が独占利潤を確保する体制をとることは、国民生活の安定と国民経済の正しい発展の上から、弊害が多くて許されないことと

されているし、さらに独占自体が資本主義経済体制の寿命を短かくし、ひいては独占企業そのものの没落を早める結果になることも、一般に指摘されている。あるいは、大企業が、発注量を自由に増減したり、代金の支払を延ばしたりすることにより、下請の中小企業を景気変動のクッションにすることや、不当に安い下請単価を押しつけることによって自己の超過利潤を不当に多くすることなどは、経済民主化の観点から許されないこととされている。したがって、利潤の獲得方法について、理論的にも、法律的にも、一般通念としても認めることのできないやりかたをとっている場合は、これを良い企業と考えることはできない。

利潤の分配についても、同じことがいえる。利潤は、経済的にみれば、景気変動その他不時の災害に対する準備金と拡大再生産のための社内留保を除き、その余のものは、出資者に対する一定の配当と経営者をふくめた企業の従業員全員に公平に分配されねばならない性質のものである。これが、もし、不当に配分されている場合は、その企業経営は、良好なものとはいえないであろう。かくて、企業経営の良否を判断する基本的総合的な基準は、前述のとおり、①、利潤の獲得、②、適正な利潤の獲得方法、③、適正な利潤の分配、の三つに集約されるであろう。

そして、ここで第一に、注意を要することは、経営分析は、どこまでも現実に存在している資本主義企業を対象としてその実態を調査するものであり、資本主義企業そのものの存在価値や資本主義経済そのものの優劣を直接論じるものではないことである。もちろん独占企業の機能や、中小企業における経営の諸条件などを明らかにすることも、経営分析の目的の一つになることはいうまでもないが、それはどこまでも利潤の追求を本質として動いている個々の企業を、あるがままの姿でとらえようとするものであることに留意しなければならぬ。

第二の注意点は、企業と経営を区別して、企業は利潤追求の組織体であり、経営は使用価値生産の組織体、であると言ふ人たちがいることである。たとえば、同文館発行、『経営ハンドブック』、のなかの古川栄一氏担当の企業概念の項では、『企業は営利のための経済単位であり、経営は生産経済の統一的組織体で、経営学の研究対象としての経営経済をさす』と説明されている。また大阪市立大学経済研究所編集、「経済学小辞典」の北川宗蔵氏担当の「企業」及び「経営」の項には、『個別資本の運動過程は、使用価値を作る労働過程と、剰余価値を作る価値増殖過程との二つの対立する契機の弁証法的統一であり、前者が経営、後者が企業である』、として二つの概念を区分している。けれども、資本主義企業自体のなかに、はじめから、利潤の追求と使用価値の生産、という二つの側面がふくまれていることは事実であるが、利潤の追求が企業の本質的な目的であり、使用価値の生産はこの目的を果すための手段にすぎないので、この二つの概念を対立的に区分することは誤りであろう。したがって、ここでは、企業と経営の概念区別はとらないし、ここで企業経営という場合は、単に、企業を運営すること、を意味しているにすぎない。

それから、経営分析の目的が、企業経営の良否の判断である、といつても、それはいつでも企業経営全体の総合的な良否の判断だけを問題にしているのではなく、経営の各部門についても、当然良否の判断が行われてよいわけである。企業は、各経営部門がこん然一体となつて統一的に運営されているものではあるが、主として資本の運用部面にしたがつて、これを区分すれば、①、総合管理部門、②、財務部門、③、購入部門、④、生産部門、⑤、販売部門、⑥、労働部門の六部に大別できるであろう。これらの部門別経営の良否が、経営分析の目的にな

りうることは前述のとおりであるが、同時に部門内の一つの問題、たとえば、綜合管理部門における企業組織の良否についても同様のことがいえる。けれども、目的は無限に細分化されてよいものではなく、ある製品、あるいは、ある設備機械が単に技術的に良いとか悪いとかというだけでは経営分析の目的となることはできない。これらが特定の企業の経営と結びついて、その企業の工場組織・技術・工程管理・作業管理などとの関連において考えられた場合には、はじめてそうなることができる。

経営分析を行う主体には、いろいろのものがある。銀行家・投資家・行政官・企業診断員・新聞や雑誌の記者・公認会計士・税理士・学者・経営者・労働者などである。普通は主体によって、経営分析の種類をわけている。

たとえば、K. Schmalz は、経営内部のもの（企業家）の行う経営分析と、経営外部のもの（与信者・投資家・経済雑誌及び新聞紙・公的機関）の行う経営分析、とを区別し、それぞれその目的や方法が異なることを説いている。（西野嘉一郎著、経営分析、七頁～十二頁参照）。また、宮上一男氏は、銀行家の行う信用分析と、一般投資家のために経済雑誌などが行う会社分析と、経営管理のために企業家が行う経営分析とを、それぞれ機能の違うものとして区分するが、しかし、これらはいずれも計算形式は同じで、ひとしく独占資本家に奉仕する仕組みのものであるとされ、労働者階級の側から独占資本の会社経営を暴露し批判する経営分析を提起している。（大阪市大経済研究所編、経済学小辞典、「経営分析」の項参照）。

けれども、主体がかわることによって、企業経営の実態が変化するわけではない。それは客観的な事実として存在している。だから、主体が違うからといって、企業経営の良否に対する判断が異ってはならないはずである。ただ、主体の差異によって、経営分析の具体的な目的が、総合的な良否の判断であったり、あるいは、ある経営

部門のそれであったりする場合もあるが、——ただし主体が違えばいつでも目的が異るとはいえない——これほどまでも具体的な目的の相違であつて、もし目的が同じであれば、誰が経営分析を行つても、同じ結果が出るはずである。そうでなければ、経営分析の理論は成立しないであらう。ただそのためには、前にものべたように、経営分析の対象である企業に対する認識とその調査方法が、社会科学の理論に基く客観的なものでなければならぬ。もし主体によつて違つた結論が出るとすれば、それは経営分析の未熟さを示すものか、あるいは、主体が故意にそうしているのか、のいずれかであらう。

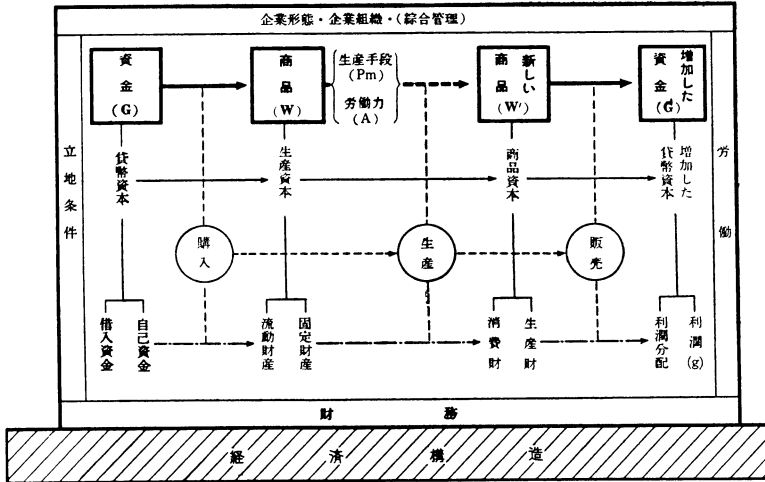
第四、経営分析の対象

経営分析の対象は、資本主義企業である。したがつて、資本主義企業の構造、性格、機能などについて、あらかじめ明確な認識を持つことが必要である。資本主義企業とは、一定の資本をもち、これを動かしながら、商品の生産や売買を行い、それによつて利潤をあげてゆく組織体、であるといえよう。これを一らん図で示せば次のとおりである。

個別資本が、いわゆる、 $G \rightarrow W \dots W' \leftarrow G'$ ($G + g$) の過程をくりかえす運動を行うわけであるが、この内部構造を分割すれば、

- ① 企業活動を一つの組織として統かつする………総合管理部門
- ② 資本の運動を数量的に記録し統かつする………財務部門
- ③ 貨幣資本を生産資本にかえる………購入部門

企業経営一覽図表



立命館経済学 (第十卷・第三号)

一〇八 (四三四)

④ 生産資本を商品資本にかえる……………生産部門

⑤ 商品資本を貨幣資本にかえる……………販売部門

⑥ 企業活動を遂行し、利潤の源泉となる……………労働部門

の六部門に大別できよう。企業経営の実態を調査するにはまづ第一に、これらの内部構造の各部門をそれぞれ明らかにしなければならぬであろう。これが一般的基本的な原則である。

第二にたいせつなことは、企業形態別の企業の特異性をあらかじめ一般論としてよく認識し把握しておくことである。このことは、企業形態の相違によって、個々の企業経営は根本的な規制をうけ、基本的な特ちょうをもつからである。企業形態については、各学者によって、各様に論じられているが、ここでは、企業の経済的特ちょうを示す形態と考え、次の四つに区分する。

(→) 業種形態……(取扱い商品による区別)

農業・鉱業・建設業・製造業・卸売小売業・サービス業など

(二) 法律形態……(法律上の組織による区別)

個人企業・会社企業・公企業・協同組合

(三) 生産形態……(生産の発展段階による区別)

家内工業・手工業・工場制手工業・機械制大工業

(四) 支配形態……(資本による支配被支配の関係による区別)

独占企業と中小企業・親企業と下請企業・系列企業

これら各種の企業形態は、その一つ一つがそれぞれ重要な特殊性をもつので、前述したように、その各々について、あらかじめ科学的な認識を持たねばならない。けれども、そのなかでも、殊に重視しなければならないのは、支配形態である。現在の資本主義経済の発展段階においては、初期の資本主義経済確立の当時にくらべて、個々の企業経営もその様相を一変している。そして資本による支配・被支配の関係があみの目のように張りめぐらされ、各企業は上下左右から手かせ足かせをはめられている。たとえば現実の甲企業は、甲に自己資本を提供している出資資本家によって支配されることはいうまでもないが、同時に原材料購入先の資本・製品販売先の資本・及び金融資本にも大きく左右される。この事実を無視して、現代の経営分析はなりたたないであろう。かりに、従来から研究されてきた財務比率のどの一つをとってみても、背後にあるこうした経済関係をぬきにして、単に標準比率だとか、趨勢観察だとか、企業比較だとかいっても、正しい分析はできないはずである。

次に支配形態のなかで、最も対照的で、しかも本質的に区別して考えねばならないものは、独占企業と中小企業である。日本の場合は殊にそうである。この両者については調査分析の具体的な方法もおのずから異つてくるであろう。中小企業とは、大資本の圧力のもとに常に弱小経営を余儀なくされている企業であり（蛭川虎三氏、中小企業と日本経済、アテネ文庫版、二九頁参照）、中小企業者とは、資本家として労働者に剰余価値を生産させるが、その剰余価値の一部もしくは大部分を独占体によって収奪されている非独占の資本家のことであり（講座中小企業、第一巻、歴史と本質、伊東岱告氏担当の二二九頁参照）、さらに多数の自家労働を中心とする単純商品生産者もふくまれる。こうした中小企業の内部経営は、多分に前近代的であり、経営者は特定の個人ないし同族で占められ、出資資本の大部分は経営者が提供し、家計と企業の経理は多くの場合不分明であり、経営の各部門は末分化で、総合的な関係のもとに運営されている。これまでの経営分析は、主として近代的な大企業を対象に研究されているので、そのままでは中小企業にはほとんどあてはまらないといつても過言ではないであろう。反対にまた、独占企業に対する経営分析は、最近その方法がぜんじ工夫され、いくつかの業績が出ているとはいえ、やはり、経営分析論そのものとしてはあまり進歩していないといえよう。経営分析の目的は、企業経営の良否の判断であるが、その対象である企業の企業形態に應じて、特殊の調査方法が考案されねばならない。

第三は、企業経営をとりまく外部構造についても、調査しなければ、科学的な経営分析にはならない、ということである。経営分析の直接の対象は個別企業であるが、それはいつでも歴史的社会的な存在物であり、そのときどきの経済構造の上に生まれ、呼吸している。したがって、企業経営そのものを歴史的にみると同時に、これと相関関係にある外部の経済的諸条件を明らかにすることも忘れてはならない。たとえば、同種企業ないし同種

業界の経済構造、取引先その他の関連企業の状態、関係経済団体の組織とその動き、市場動向、経済動向（景気変動）、国の経済政策、などはその一例である。

以上の三点は、対象についての基本的な留意点であるが、対象によって、経営分析の種類を区分すれば次のとおりである。

④ 部門別経営分析

- | | | |
|---|----------------|---|
| ① | 企業の総合管理部門の経営分析 | |
| ② | 企業の財務部門 | " |
| ③ | 企業の購入部門 | " |
| ④ | 企業の生産部門 | " |
| ⑤ | 企業の販売部門 | " |
| ⑥ | 企業の労働部門 | " |

③ 形態別経営分析

- | | | |
|---|------------|--|
| ① | 業種形態別の経営分析 | 農業の経営分析
製造業の経営分析
卸売業小売業 |
| ② | 法律形態別の経営分析 | 個人企業の経営分析
社会企業の経営分析
公会社
協同組合 |
| ③ | 生産形態別の経営分析 | 手工業の経営分析
工場工業
機械制大工業 |
| ④ | 支配形態別の経営分析 | 独占企業の経営分析
中占企業の経営分析
親小企業
下請企業
系列企業 |

第五、経営分析の方法

経営分析の内容は、企業経営に対する実態調査であるから、目的や対象を科学的に明確にすると同時に、調査方法についても科学的な基を理論に立脚して行われねばならない。

調査を一般的に規定すれば、「ある目的をもつて、一定の事実を、客観的科学的に認識する方法である」といえよう。したがって、調査はいつでも自然科学ないし社会科学の理論に従うことが必要である。単なるカンや、思いつきや、常識的な経験や主観的な観察や、また計算技術だけでは、調査によって、正確性と信頼性と合理性のある客観的科学的な認識を得ることは不可能であろう。

調査を大別すれば、自然現象の調査と社会現象の調査の二つにわかれる。前者は自然科学、後者は社会科学の各理論に基いて行われねばならないことは前述のとおりである。社会現象の調査は、調査対象によって、社会調査（貧困・犯罪・交通事故・不良住宅・衛生環境などの社会問題の調査）、経済調査（国勢調査・農業センサス・工業センサス・生産指数・物価指数・その他各種の経済統計など経済関係の調査）、経営調査（通産省による「わが国企業の経営分析」・その他学者・実業家による各種の個別企業の経営分析・中小企業診断員による企業診断など個別経営の調査）、市場調査（各企業、ないし専門調査機関の行う特定の商品に対する供給、需要状況などの調査）、意見調査（世論調査のように、特定ないし不特定多数の人に、ある問題についての意見を聞く調査）などに区別されるであろう。また、調査方法の異なることによつて、直接調査と間接調査、悉皆調査と標本調査、机上調査と現地調査、量的調査と質的調査などにわかれる。

（以上の調査に関する所論は、主として蛭川虎三氏、経済論叢、第四九巻第四号所載の「調査論」・同第五二巻第一号所載の「調査における統計の役割」、及び津村善郎氏著・東洋経済新報社発行「調査の話」などによる）

調査方法による調査の種類のほか、理論的に最も重要なものは、量的調査と質的調査であろう。量的調査は、

まず量そのものを明らかにすることが直接目的で、社会集団に対する統計調査法と自然物に対する自然科学的測定法と事実の相互関係を量的に求める大数観察法の三つがあげられる。(蛭川虎三氏、前掲論文参照)。質的調査は、物または現象が客観的に具備している本質を明らかにすることを直接目的とし、量自体を問題にするものではない。本質を示すために、量をはかり、量を使う場合もあるが、量はどこまでも手段であり、本質をあらわす指標の一つにすぎない。基本的に本質を示すものは、物または現象を規定している事実そのものである。したがって質的調査は、この事実を調査するものであり、一般に呼称されている実態調査という言葉は、この質的調査を意味するもの解すべきであろう。質的調査も、社会現象に対するものと、自然現象に対するものに二大別されるが、そのおのおのについて、それぞれ集団現象の調査方法と個別現象の調査方法に区別される。

経営調査には、経営の量的調査と質的調査の二方面がある。前者に属するものとしては、経営統計などがあり、経営分析は後者にはいる。したがって経営分析は、企業経営の実態調査であり、質的調査であり、しかも社会現象のなかの個別現象に対する調査である。この特性にしたがって、調査方法が定められなければならない。調査方法としては、一般的に次の八項目が理論的にかつ具体的に規定される必要があるであろう。

- ① 調査項目——(必ず「調査表」を作成する)
- ② 調査時期——(年月日だけでなく、調査時刻まできめる)
- ③ 調査場所——(机上調査、現地調査などをきめる)
- ④ 調査手段——(実際に調査を行う者、被調査者、被調査物件をきめる)
- ⑤ 調査手続——(必ず「調査要項」を作成する)

- ⑥ 調査の実施——(前五項目が完備した後に行う)
 - ⑦ 調査結果の整理——(「整理要項」をきめる)
 - ⑧ 調査結果の分析——(事実を明確にし、その因果関係を究明する)
- ここで調査に関する一般論を、これ以上述べる余裕はないので、上記の調査方法のうち最も重要な「調査項目」について、経営分析における一般的な一例を示してこの所論を終ることにしたい。これによって、経営分析が、量的調査でなく、質的調査でなければならないことも、おのずから明らかになると思う。

製造業経営分析の一般的な調査項目(一例)

一 総合管理部門

1 企業組織

- ① 企業名
- ② 代表者名
- ③ 所在地(本社・工場・支店)
- ④ 払込資本金
- ⑤ 常備従業者数、及び臨時従業者数(男女別、本社・工場・支店別)
- ⑥ おもな株主名とその持株数、経営者との関係
- ⑦ 経営者名とその略歴(氏名・年令・学歴・職歴・公職)
- ⑧ 監査役名とその略歴()

- ① 経営組織（経営の執行組織で、物的組織・人的組織・業務組織についてそれぞれ明らかにする）
- ② 子会社の有無
- ③ 労働組合の有無とその扱い方
- ④ その企業の加入している団体名とその活動状況

2 企業形態

- ① 業種及び主要製品名とその特ちょう
- ② 個人・株式・有限・合資・合名などの区別
- ③ 見込生産と注文生産の割合（注文生産については、その主要な相手先）
- ④ 自家生産と外注又は下請生産の割合（外注または下請生産については、その主要な相手先）
- ⑤ 主要な資金の借入先
- ⑥ 主要な原材料の購入先
- ⑦ 主要な製品の販売先
- ⑧ 外国商社との資本関係及び技術的関係

3 企業の沿革

創業年月、及び資本金、出資者、経営者、従業員、生産品目、生産設備、生産方法、子会社などのおもな変化

4 経営の外部構造

経営分析の新しい概念（田中）

おもな同種企業名とその企業組織・企業形態など、及び同種企業の数・その総生産額・全従業員数、ならびにそれらのおもな沿革と変せんと経済構造、業界における組織団体名・その活動状況と問題点、この企業または業界に対する政府・地方自治体の経済政策

二 財務部門

1 財務組織

- ① 人的組織
- ② 物的組織（帳簿組織及び機械器具組織）
- ③ 業務組織（経理規定・経理方法など）

2 財産・資本の構成

- ① 貸借対照表（四期以上の会計年度のを調べることが望ましい）
- ② 財産目録（同上）
- ③ 各主要勘定科目の内訳（ごく最近のを主とする）

3 損益の構成

- ① 損益計算表（四期以上の会計年度のを調べることが望ましい）
- ② 利益金処分計算書（同上）
- ③ 製造原価報告書（同上）

三 購入部門

- 1 購入部門の人的組織・物的組織・業務組織
- 2 購入方法・購入規程
- 3 おもな購入品（設備・機械と原材料とに区分）とその購入先・及び購入数量と価額
- 4 購入先に対する取引条件・代金決済方法
- 5 在庫の管理方法
- 6 外注ないし下請の管理方法

四 生産部門

- 1 工場の人的組織
- 2 設備機械の配置（物的組織）
- 3 工場の業務組織
- 4 生産手段（設備・機械・原材料）の管理
- 5 主要製品別の生産数量・用途・品質・原価・販売先
- 6 主要製品別の工程管理
- 7 主要製品別の作業管理
- 8 主要製品別の品質管理
- 9 外注管理
- 10 技術とその特ちよう及び研究方法

五 販売部門

- 1 販売部門の組織（人的・物的・業務的）と基本的な販売方針と販売方法
- 2 おもな販売品とその販売先・販売数量・販売価額・販売時期
- 3 販売先に対する取引条件・代金決済方法
- 4 宣伝・広告方法
- 5 装飾・陳列方法
- 6 市場調査の実施とその方法

六 労働部門

- 1 労働の組織（労働組合ないし従業員団体の人的・物的・業務的組織）とその活動状況
- 2 就業規則・労働時間・労働方法・労働協約など
- 3 労働者数（常備、臨時別、男女別、年令別、学歴別、経験年数別、事務、販売、工員別）
- 4 賃金（上記の区別による外・固定給または出来高給などの賃金体系・賃金規程・退職金規程など）
- 5 採用と配置、移動、昇進、退職、人事考課、規律と賞罰
- 6 労働の生産性
- 7 社内教育の方法
- 8 福利厚生の方法
- 9 コミュニケーションの方法

10 労使協議会その他の労使関係

以上の調査項目は、前述のようにきわめて一般的平面的なものであるが、現実の個々の経営分析は、その目的と対象が、多くの場合部分的であり特殊であるから、それに応じて調査項目の重点を考え、不必要な項目は省略し、かつ、その重点についてはさらに細かい調査項目を加えることが必要である。

なお、調査手段としての、被調査者、被調査物件が、目的と対象及び調査項目に応じて満足に得られないことが、これまでの経営分析論者の大きな悩みであった。けれどもこの悩みは、最近の各企業経営者は、自己の経営を発展させるためにも、昔のような秘密主義がとれなくなっていることや、マスコミの発達、労働組合の進歩などにより、ぜんじ解消されつつあると考える。また、逆に、調査方法の研究を進めることによって、いかなる秘密の壁も打破るだけの知識を養うことが、経営分析に従事するものの役目であるともいえよう。

(以上)