

経理規程における経理業務の特徴

——理論的認識との違いについて——

田 中 嘉 穂

1. はじめに——問題提起

経理業務は、「経営において、その成員が経理について日々業務を行ったり、それを管理する行為の総体である」とする見方が可能であろう。本論で経理業務という時には、このようなきわめて具体的な行為を思い浮かべるものとしたい。一般に、単に「会計」という時にも、これに近い見方で使われることが少なくないようである。

このような経理業務のあるべき姿を追究するという場合、研究者がそれを取上げる場合と実務家がそれを問題にする場合とで、かなり様相が異なっているようである。その違いは、両者によって好ましいあり方を追究する理想や規範性のレベルが違うといった単なる程度の違いだけではなく、それを捉える認識軸の多様性においてもかなりの違いがあるように思われる。

決算会計に関する業務は、通常、経理業務の中でも中心的なものとされるのであるが、それを含む経理業務全般に対する認識が研究者と実務家とで違うものとする、改めてその違いと背景をうかがってみる必要がある。本論は、できるだけその様相を確かめようと試みるものである。

そのためには、実務家の描く経理業務と研究者が理想とする経理業務を比較考量する必要がある。実務家の認識を知るのには、実務を観察したり実務家にじかに見聞するのが好ましいのであるが、それを行うのは容易なことではない。ここでは、やや間接的となるが、恐らく上場会社に適用されていると思われる経理規程のサンプルからその事情をうかがうこととしたい。サンプル数が少数であるが、実務者が頭に描いている経理業務の見方に対する一般的傾向を知るのには大いに参考としうるであろう。

それに対して、研究者が通常想起する経理業務については、通常見られる学生用の教材・概説書や多くの専門書に見られる見解を思い浮かべるものとし、特にある著者の見解というほど特定していない。教育職一つのモノトーンな生活をしている筆者としては、研究者の見方についてはそれなりに馴染んでいるという事情から、本論では、直接に経験したり見聞することの少ない実務家の認識を確かめることに力点をおくことにしている。

経理規程にしても専門書にしても、経理業務のあるべき姿を追いもとめるという点では基本的に共通しており、両者に違いがあったとしても、実務家の認識と研究者の認識をまったくの別物と捉えるのは正しい捉え方であるとは思われない。重要な認識は共通していると捉えるのが肝要であると思われるが、少くとも本論では、両者の違いやギャップと思われる部分に注目しようとしている。

2. 経理規程の内容

経理規程に見られる「経理業務」の特徴をうかがう素材として、通常の経理規程に見られる内容を参照することとした。

一般に規程の内容が多岐で豊富になる場合には、その基本規程にすべてを掲載するのではなく、比較的基本的または共通的と思われる事項を親規程である「経理規程」におさめ、細部は細則あるいは実施要領（マニュアル）で別に分けて規定されることが多い。基本規程の改廃は、取締役会または常務会の決裁を必要とすることが多いようであるから、しばしば改訂の必要がある事項や各会計単位で独自に定める必要のある事項などは、細則や実施要領に含められることとなるようである。ここでは、主に基本規程に相当する内容を中心的なものとして参照することにした。

当然、各社によって経理規程で言及される事項、各事項で触れられる内容の明細、各事項の区分や記載の順序などはそれぞれ異なることとなるが、ここでは一般的と思われる事項をできるだけ相互の関連を配慮しながら、通例の順序に位置づけたものを考えている。概して、言及される事項についてはそれほど大きな違いはないようである。

本来なら、ここで通常見られる経理規程の概要を紹介すべきであるが、枚数制限のため割愛せざるをえない。証明プロセスを省いた数学の答案のようで、論述の鉄則に反すると思われるのであるが、具体的内容は経理規程を紹介する他の諸文献に依拠せざるをえない。¹⁾

3. 経理規程の諸特徴

経理規程をほぼこのような内容として捉えた場合、これにうかがえる特徴はどのようなものであろうか。それは、多くの研究者が想定している経理業務とは、少なくとも次の3点で大きく相違していると思われる。

- ① 経理業務として行われる会計行為が、いっそう具体化されている。

② 資金管理が、損益報告と並んで重視されている。

③ 総じて管理情報としての活用が重視されている。

③-1 内部牽制にもとづく各種資産の日常管理が実施されている。

③-2 損益報告は、管理上の立場からも要請されている。

③-3 業績管理の経理業務が実施されている。

研究者にも実務家にも共通した認識として、損益計算を重視した決算会計および原価計算、原価管理、予算管理、利益計画など業績管理を意図した経理業務の必要性が認識されている点については疑いを入れないであろう。

しかし、実務家が描く経理業務は、研究者のそれと比べて少なくとも上記の3点で特徴があるように思われる。いずれも広く経理業務を対象としていることは共通であっても、好ましい経理業務のあり方を追究する立場が違うため、両者の違いとその違いが生ずる背景を理解して、研究者と実務家双方のコミュニケーションを図ることが望ましいであろう。

4. 会計行為の具体化

4.1 立場の違い

会計理論が会計のあるべき姿を追究するものであるのは当然であるが、経理規程も、当該会社の望ましい経理業務を模索したものであるといえる。経理規程といっても、会計担当者の立場から望ましい経理業務を追究しその構築を目指したものであり、必ずしも現行の実務の記述に過ぎないとはいえないであろう。

しかし、研究者と実務家とでは、対象となる経理業務を観察する接近距離が異なっており、研究者は実務家よりも特定の会社の実務の現場からは遠く離れたところで対象を考察し、会計行為をいっそう大局的、客観的に捉えようとしている。それに対して実務家が経理規程を提案する時には、所属会社という実務の現場ですぐにでも実行することができる実行者の立場からの提案であることを意識せざるをえないであろう。

理論的記述であれば、例えば報告書に報告すべき内容を一面的に定義するとか、それと首尾一貫した計算体系を確認するなどたとえ一面的ではあっても厳格な体系を1つの構想として提起すれば、ひとまず理論家としての面目は施されるであろう。しかし、経理規程では、少なくとも2点を配慮することを回避することができないであろう。1つは、研究者（それは必ずしも大学在職者という意味ではないが）の提案した構想を実施に値すると評価した場合、当然その趣旨を尊重するにしても、通常そのまま実行できるほどの具体性

は備わっていないから、それを特定の実務の現場に当てはめる適応的解釈をほどこす必要がある。もう1つの必要性は、このことと微妙に交錯するのであるが、その構想を当該会社で統合的なシステムとして有効に稼動するよう全体性、統一性を加味することが必要である。

したがって、経理規程は、単なる試論や提案というのではなく、現実改変の実行指針として制定されるのである。例えば計算手順なら手順の面だけが問題とされるのではなく、その他の諸々の側面の複合である会計行為を特殊な場面で実行できるほど具体化し、かつ、経理組織全体としても目的志向的、政策適合的な統合性を確保するよう全体を見直すことが要請される。経理規程の内容は、いわば経理業務に関するさまざまな担当者による形成的かつ多面的な行為の集大成といった内容となるであろう。

4.2 経理規程で扱われる諸側面

具体的にはどのような会計行為の諸側面が考慮されることになるであろうか。規程によって微妙な違いはあっても、おおむね図表1のような諸側面が具体化されていると思われる。図表1の行為の諸側面は経理業務を想定して述べたものであり、図表2のようにも例示することができるであろう。多くの経理規程の内容から、これら諸側面が具体化されていることは容易に推察することができる。これら経理担当者の諸側面を具体化し特定することにより、会計行為ははじめて実行可能な具体性を帯びてくるものといえる。

例えば図表1で言及される会計行為の「目的」は、会計行為を具体化する一面として言及されていることが多い。同じ行為が異なる趣旨や目的を兼ねたり、逆に特定の趣旨からさまざまな行為の選択肢が生じるから、複雑な計算システムが四分五裂したり迷路に陥らないよう、方向性が明示されるのであろう。統一性を意識したり、軌道修正したり、相互の調整を図る時には、このような基本的ないしは重点的な方向性が問われる。

しかし、経理規程での目的条項は、比較的簡潔に述べられている。例えば経理規程の冒頭で経理業務全般の趣旨を述べる場合には、会計処理の正確かつ迅速な処理を目指すとか、経営実績の真実かつ明確な報告をすとか、経営活動の能率的運営を目指すなどといった類である。規程の性格上、目的が簡潔に述べられるのはやむをえないとしても、理論的記述なら、計算目的に当たる部分が、例えば利益とか資産に関する展開の諸前提、固有の概念や用語の定義などを含む計算の本質観や核心が執念深く追究されることが多くなるのとは対照的である。経理規程では、すでに吟味された一定の理論や法的・社会的規範を下敷

きとすることで複雑な議論は回避される。

〔査察の要素群〕	〔用語の書式群〕	〔動作の書式群〕	〔品行の人〕
表1 会計行為の諸側面			
諸側面			
目的（どのような意図，趣旨，方向性で）			
主体（誰が）			
立場（関係者の間で承認されたどんな資格から）			
対象（何を）			
場所（どこで）			
時間（いつ）			
手段（どんな補助具を使って）			
方法（どんなやり方で）			
手順（他との関連でどのような順番で）			
動作（どうする）			
.			
.			

● 経理規程では、実行可能な会計行為を規定するために、目的のほかに、それは誰が行う行為であるかその担当者（担当者はしばしば交替するから、固有名詞を挙げて担当者を明記する代りに、〇〇部長、〇〇課長などという職名を挙げてその時の就任者を指名している）、関係者の間で承認されたどのような役割、資格、義務、責任・権限を果たす者としての行為であるかその立場（〇〇部長、〇〇課長など）、それは何に手を加えようというのかその対象（元データなど）、それは何処で何時行われるべきかその場所（事業所、部門、職場など）と時間（時刻）、それはどのような補助具を使って行おうというのかその手段（証憑、伝票、帳簿、報告書式など）、それはどんなやり方で処理するのかその方法、それは他の協力者や諸行為との関連でどのようなタイミングで行われるのかその手順（循環、頻度、順序など）、それは結局どうしようというのかその動作（入力・保存・出力など）などが具体化されることとなる。

● 理論的記述では、通常、会計行為の諸側面はこれほどまで多様には扱われない。計算の目的、手順、手段などは特に注目されるであろうが、それらが扱われる場合でも、一般的、一面的な扱いとなりがちであり、1つの制度としての総合的統一性には必ずしも執着されない。

表2 経理業務における会計行為の例示

〔人の行為〕	〔報告書の作成〕	〔報告書の利用〕	〔諸業務の監査〕
目的	事態の予測・掌握	好ましい事態への誘導	諸業務の能率性・有効性確認
主体	計算担当者	管理者	監査人
立場	資格、権限・責任	資格、権限・責任	資格、権限・責任
対象	元データ	資材、金銭、労働など	諸経理業務、他の業務
場所	経理部、経理課	所管部門	監査部、実地現場
時間	常時	一定の時間間隔で	各期末
手段	伝票、帳簿、計算機	会計報告書	面談、文書、計算機
方法	加減乗除	情報分析と統合的解釈	実績と目的の照合
手順	計算システムでの処理手順	事態の推論手順	検証の手順
動作	入力・保存・出力する	聴取・判断・指示する	分析・協議・報告する
・	・	・	・
・	・	・	・

4.3 特殊な統一の経理業務

会計の理論的記述が、一面的首尾一貫性に終始する傾向があったとしても、それ自体は、理論の本領ともいえる一面であって必ずしも否定されることではない。理論の本領とするところは、現実的な要請や価値といった必要性のために活用できる体系性や必然性を確認することにあると思われるから、時には理念や首尾一貫性を追うあまり現実から遠ざかることもありうる。

しかし、会計理論も、最終的には現実に行われる経理業務として機能し具体化されるのでなければ、現実への発言力を失うこととなる。理論的記述も、やがては経理規程等を介して現実化されるのでなければ存在意義が問われるであろう。その点では、研究者も実務家も目指している方向は同じであり、新しい社会的要請を捉えた新たな経理業務を実現するまでの長い実現化のプロセスで、前半を受持つか後半を受持つかの相対的な違いがあるにすぎない。

経理規程は、ある特定の会社という事業の現場においてそれに相応しい経理業務を実現するため、会計行為の諸側面をいっそう具体化して、個別的全体性または特殊的統一性を配慮した経理業務の実行指針を定めたものといえる。

5. 資金管理の重視

理論的記述では、発生主義の考えを基盤とする損益管理思考の重要性が強調されている。決算会計において営業年度末に作成される経営実績の報告においても、予算管理で行われる来期の年次予算の編成においても、損益管理の重要性が強調されている。事業経営における棚卸資産や固定資産の移動や消費をベースにして行われる損益思考に対して、絶えずそれと逆行している金銭の流れをベースとする資金管理思考の重要性も無視されているわけではないが、損益思考への関心と比べると圧倒的な軽重の差がある。

経理規程においても、決算諸表や予算管理において損益思考が重視されているのはいくつまでもないが、これのみが先行しているというのではなく、資金管理思考がほとんどこれと同列ともいえるほど重視されている。

5.1 各種資産の日常管理

通常の経理規程の内容から、決算会計は、もっぱら決算書表の作成のためだけに行われるのではなく、各種資産の受払や保管を日常レベルで管理するために行われていることが明らかである。

通常の経理規程の構成を見ると、総則や会計科目及び帳簿組織に関する諸章に続いて、次のような各事項ごとに各種財産の日常管理を定める内容となっていることが多い。総じて、この部分が規程全体で中心を構成するといった内容である。

- 金銭出納の日常管理と会計
- 債権・債務（諸業務活動）の日常管理と会計
- 財務的収入・支出の経常管理と会計
- 総括的資金管理（予算管理）の会計
- 棚卸資産の管理と会計
- 固定資産の管理と会計

決算会計では、月次、半年次、年次などの期末のタイミングに、それまで行われた経営実績が報告書にまとめられるのであるが、期末に到るまでの間はほとんど現実とは没交渉に経理業務が続行されるに過ぎないのかというとそうではない。決算会計は、日常レベルでも不正や誤謬が生じないよう各種財産の移動や保管を管理する手法として活用されている。

日常管理の対象となるのは、金銭、債権・債務（仕入・販売の業務およびその他の営業

循環的な業務の遂行に係わる事項)、財務的収入・支出(資本的収入等の臨時的収入、株式発行・社債発行・借入などによる資金調達、および投資・貸付などの臨時的支出、社債・借入金の償還、設備資金の支出など)、棚卸資産、固定資産など区々である。それぞれの態様に応じて固有の管理が行われるが、それら管理方式の基本は、相互監視によるチェック機構の中で、出入りの激しい資産の受払と保全を確実にするという点にある。管理者相互間および経理担当者相互間の権限委譲や職務分掌にもとづいて関係者間でチェックしながら、日常的な財産移動や保管に伴う間違いや不正を防止しようというのである。各種資産の移動や保管は、作業の行われる現場ないしはその周辺での日常業務として執行されており、決算会計は、そのような日常業務の執行をいっそう確かなものにし、かつ、そのような業務の管理を補佐するための会計として、常時運用されている。決算会計に用いられるさまざまな証憑、伝票、帳簿類は、単に損益報告を志向する計算処理のためだけではなく、それぞれの現場で各種財産を日常管理する具体的手段とされるのである。通常の意味では保管の対象とされない会社構成員の労働やその他サービスの享受に関する管理は、財産管理的には債権・債務の日常管理に準じた扱いとされるようである〔堀野不二生編(1989)19ページ〕。

会計の理論的記述では、諸財産の日常管理への役立ちはほとんど注目されないようであるが、経理規程では、決算会計は、決算諸表の作成と異なるこのような活用を含みながら一体的に運用されている。決算会計は、経常的には主として財産管理用の会計として機能し、決算期末においては、これら日常管理の経過をまとめる決算諸表作成の会計として機能しているといえる。

5.2 資金の日常管理

各種財産の日常管理の中でも金銭出納およびそれと密接に関連している債権・債務と財務的収入・支出の管理は、単に財産管理的な立場からだけでなく資金管理的な立場からも重要視されている。

このことは、経理規程の次のような状況から推察される。通常、経理規程では、各章の構成は金銭、債権・債務、財務的収入・支出などとされるのであるが、規程によってこれら諸項目の区分の仕方は必ずしもこれと同じではない。しかし、通常、これらは資金管理的な視点から緊密なものとして意識され、相互に近づけた扱いとされている。仕入・販売など営業循環的な外部取引、およびそれほど頻繁ではないが折々行われる設備の取得・処分、

資金の調達・投融資といった外部取引から収納または支出されるのが金銭であり、その出納・保管を専門的に扱うのが金銭出納の日常管理である。そこでは、日常の営業循環の取引と折々生ずる財務取引から生ずる収支の管理は、金銭出納担当者のところで扱われる資金の流れといった面で密接に関連しているのはいうまでもなく、資金管理の立場からこのつながりが強く意識され、接近した扱いとされるのであろう。そこでは、何はともあれまず資金の管理が優先課題とされるようである。

通常、「資金」といった場合、営業的収入・支出（営業活動上の取引や営業外の経常的な取引に伴う収入・支出）に関連する金銭（現金、預金等）および金銭に準ずるもの（手形、有価証券等）に限っていう場合と、財務的収入・支出をも含めて総括的にいう場合とがある〔朝日監査法人編（1995）93ページ〕ようであるが、総括的な資金管理を念頭におく場合には、後者のような扱いが必要となるであろう。

時には、年次の管理サイクルを基盤とする資金予算管理が、経理規程の金銭、債権・債務、財務的収支の各条項に近いところで規定されることがある。²⁾ 予算管理は、通常、資金予算管理を含めて独自の章で扱われるにもかかわらず、このように位置づけることがあるのは、資金管理の重要性が意識され、資金予算管理と資金の日常管理とが一体的な資金循環の管理であると受止められるからであると思われる。

資金管理が重視されるといっても、もちろん、棚卸資産、固定資産などの物的移動やその管理に係わる経理業務が軽く扱われているのではない。経理規程においては、発生主義思考を基盤とする損益管理を志向する経理業務のみが際立っているのではなく、金銭収支を基礎とする資金繰りを志向する経理業務がもう一つの経営基盤を構成するものとされるようである。

5.3 資金管理重視の背景

こうして資金の日常管理が強調されるのは、それなりの背景があつてのことであろう。社外との取引が原則として金銭を介して行われるため、収納と支払に関する取引がいたる処で絶えず発生するといった取引量の多さの問題、また金銭は不正が発生する温床となりやすいといった安全管理上の問題なども背景事情の一つになるであろうが、明らかにそれだけではない。

貨幣経済社会と呼ばれる社会環境の中で事業を営んでいる経営は、事業に必要な財・サービスの調達も事業の産物である財・サービスの供給も、貨幣を介してのみやり取りさ

れる。そのような環境での事業の継続は、財・サービスの活用ばかりでなく、絶えず資金の収支を計る必要があるのはいうまでもない。動揺しやすい収支のバランスを絶えず確保していくばかりでなく、余裕があれば投融资、資金の返還などできるだけ資金節約的な配慮も要求される。金銭の授受を介して相互の信用を確認しあっている社会環境にあって、たとえ一時的でも、資金不足は事業の社会的信用や基盤を一気に失うこととなりうる。

「経理業務は、経營業務中では、特別に重要な内容を持った業務といえるであろう。経理業務は、いうならば金を中心とした関連業務であるから、この取扱いを一つ間違えると、それが直ちに企業破綻につながるなどは容易に起こり得る。……この関係の中心になるのは、言うまでもなく資金管理であって、資金管理はすべての業務に優先して取扱われなければならない。」〔堀野不二生編（1989）7ページ〕といった認識は、このような事情によるものと思われる。

この事態を回避する備えとして、常時資金収支の経過を確認して必要な対症療法を講じたり、年次あるいはそれより短い頻度で資金繰り予定を見ながら必要な資金手当てを準備することなどが要請される。

6. 管理目的への活用の重視

通常の規程では、勘定科目及び帳簿組織、金銭の会計、債権・債務の会計、財務的収入・支出の会計、棚卸資産の会計、固定資産の会計、各会計単位間の取引、決算処理、税務会計などを含む決算会計が中心的な部分となるが、そのほかに原価計算、予算管理、経営分析など通常管理会計的な色彩が強いと見られる経理業務も含まれている。

決算会計は、当然、一般に公正妥当とされる会計基準や諸法令からの要請を受入れて公開決算諸表を作成する会計として展開されるのであるが、今日の実務はそれほど単純ではない。論理的記述ではこの点にあまり言及されないようであるが、今日の決算会計の運用は、制度会計をベースにしながらも管理上の要請を大幅に取り入れて実施されている。

そのため、経理業務は、その全体を見ると総じて管理的要請を滲ませた運用となっているように思われる。それに関連して、前節3の③-1～3の3点に言及することとしたい。

6.1 各種資産の日常管理と職務分掌による内部牽制

（1）各種資産の日常管理の例

決算会計が、各種財産の日常管理を補佐するものとして機能していることは、既に述べ

た。例えば売上債権を管理する場合には、通常は、まず関係者の職務分掌や職務権限が指摘されるであろう。販売担当者が留意しなければならない一般的事項（市況・金融状況、取引先の信用状況、販売価格、販売条件など）とか、代金回収に関連して必要な金融機関との一般的金融取引上の契約を行う場合の責任者（社長または担当常務など）とか、本社長経理部長と各会計単位の経理責任者との権限委譲・報告義務の関係であるとか、あるいは売上債権の発生・消滅を確認する責任者などが言及される。販売取引関係者が特定されると、販売業務が規定されるであろう。販売手順は取扱い対象によって異なるから、通常の製品を対象とする場合（代理店との基本契約に関わる手続、日常の製品受注に関連する手続など）と原材料・簿外資産を取扱う場合（臨時的な取扱いに関する決裁と競争入札など）などの業務が確認される。また、一旦成立した販売契約が更改要請されたり、返品・値引の要請があった場合の措置も定められる。さらに、これら販売業務に関連する会計行為も具体化される必要がある。通常の製品の売上高計上時点および委託販売・予約販売など特殊なケースの売上高計上時点、返品・値引などによる売上高の変更時点、債権の計上額、売掛金・前受金・手形の販売先別整理と管理、手形の引受・割引・取立時の手続などが、販売業務の進行と並行して会計担当者との間で協力的に分担される。

このような販売取引の経理業務は、特に補助簿による消し込み管理を中心とする販売業務の現場管理として、販売取引に伴う財産移動を確実にするためのものである。売上債権以外の資産・負債の日常管理でも、そのため経理業務が、「諸業務の経過管理」といった管理的要請を配慮したものであることに変わりはない。

（2）内部牽制

このような財産管理を確実にするものとして、詳細な職務分掌による内部牽制が行われる。例えば売上債権の管理では、中でも得意先元帳担当者は、金銭出納の記帳、総勘定元帳の記帳、値引・割戻の承認、不良債権の償却、郵便物の開封、債権回収条件の承認、請求書の発行・発送、代金の回収などの諸業務をできるだけ兼ねないよう配慮されることとなるであろう〔朝日監査法人編（1995）168ページ〕。

内部牽制は、そのほかの財産管理でも随所に配慮され、例えば次のような配慮が原則的なものとされるであろう。

① 業務の総括管理者と現場管理者との職務分担

例えば本社の財務管理責任者と各会計単位の金銭出納管理責任者など。

② ライン管理者と会計報告書作成補助者の職務分担

例えば社長と経理統轄責任者、各会計単位の所管責任者と当該会計単位内の経理担当者など。

③ 現場管理者（経理担当者を含む）と作業遂行者との職務分担

例えば経理責任者・経理担当者と金銭出納担当者、経理責任者・経理担当者と債権・債務の契約担当者、経理責任者・経理担当者と棚卸資産保管担当者、経理責任者・経理担当者と固定資産の保全担当者など。

④ 外部取引従事者と内部業務従事者との職務分担

例えば債権・債務の契約担当者と金銭出納担当者、購買担当者と棚卸資産保管担当者、販売担当者と棚卸資産保管担当者など。

⑤ 業務実行者と独立批判者との職務分担

例えば通常の各種業務実行者と内部監査人など。

これらの職務分掌は、通常の意味での作業分担というほかに、特定の担当者に職務上の権限・責任が集中することに伴う弊害（現物に対する不正、専断的な業務遂行による混乱、計算処理の誤謬など）を予防しようと配慮するものである。経理担当者、業務担当者など取引に係わる関係当事者が、できるだけ衆人環視のもとに取引発生スポットでの業務を確実ならしめる、日々の業務の経過管理を補佐するための会計として機能しているといえよう。決算会計は、単純に決算諸表を支えるためだけのものとは思われない。

6.2 決算諸表の管理的利用

決算会計は決算諸表の作成を手続上の区切れ目としているのであるが、その決算諸表の目的についても言及しておきたい。今日の代表的な会社が、必ずといっていいほど損益実績を報告するのはいかなる事情によるのであろうか。通常理論的記述では、外部利害者諸集団に業績を公開することにより当該会社に対する利害の力関係を調整することにあるとされるのであるが、経理規程に見られる決算諸表は、必ずしもそのみに囚われているとは思われない。

（1）決算諸表の2つの目的

各社の事業は、その産出物に対するまとまった社会的需要があることを背景として、その需要を充足するために専門的に取組むことに関して展開される。その事業からどれだけ

富を獲得し、したがって、その事業がどれだけ経済的に成功したのかが、年度々の決算諸表により確認されている。少なくともその必要性には次の2点の背景があるように思われる。

① 経営は、環境変化に対して逐次的に適応していかざるをえない。

経営は、その環境から大小さまざまな影響を受けていて、それに追従せざるをえない面があるとしても、他方では相対的に自立していて、独自の充実や充足（目標の達成）を図ろうとしている。主体の事情とは係わりなしに変化するさまざまな市場環境や多彩な同業者との競争環境の中で、個体としての充足も遂げたいというのであれば、個体の環境と自らの目標との軋轢を熟慮して、固有の適応行動が選択的に模索されることとなる。

個々の経営にとっての環境は、空間的にも時間的にもほとんど無限といってもいい広がりがあるから、当該経営にとっての環境変化をすべて察知することはできない。

かといって、環境からさまざまな影響を受けるのを回避することも、固有の充足を放棄することもできないものとするれば、そのような場面で経営が取りうる対応は、基本的には次のようなものとならざるをえないであろう。

環境変化は予想できないといっても、当面の限られた時空内では、現実的に信頼できと思われる程度には予測することができるであろう。そこで、個々の経営は、当座の環境予測と当座の内部充実とを調和させる行動を選択的に実行することによって、必ずしも遠い将来の確信はないとしても、当面の事業を進めようとするであろう。しかし、それは当面の限られた場面での適応行動であり、行動の適合性は限られたものとならざるをえないから、当面の予測と行動の選択という小刻みな対応を繰返すこととなるであろう。小刻みな充足と模索を繰返しながら、やや跋行的に進むことになったとしても、そのつど事業を推し進めていくこととせざるをえないであろう。

経営が、現実にそのような漸進的事業進行を果たすタイム・スパンは、多くの場合だいたい1年といった期間がベースになっているようである。経営が保有する財産の態様やその増減を報告する会計報告書（それが計画数値であるか実績数値であるかによらず）が、通常、営業年度と呼ばれる1年刻みの報告をベースにしているのは、このような事情が背景にあるからと思われる。

経営の富が原則として年次サイクルで管理されるとすれば、会計報告書は、経営が、年度ごとに、一定の目的をめざして財産を計画・統制・評価することができるよう、財

財産の予定・実績経過・予定実績差異を報告する役割を果たすことが必要となるであろう。

そのような会計報告の一環として、漸進的に事業を進めていかざるをえない経営の立場からは、少なくとも一定期間ごとに財産に関わる実績を確認することは避けて通れないであろう。公開を義務づけられている各営業年度末の決算諸表のみならず、通常は、半期ごと、月末ごとなどにも決算諸表が報告されるのは、1つは、このような事業経営における管理上の必要性に基づくものといえよう。

② 経営は、利害関係者にしばしば事業成果を開示し配分せざるをえない。

事業経営の当事者で構成される事業従事者と、事業に第三者的に係わる事業外部者との区別は相対的である。通常の見方では、事業従事者は、少なくとも、日々の事業に直接従事している作業者と刻々事業の推移を監視し方向づけている管理者とから構成されるとし、事業経営からは社会的、地理的にあるいは立場上明らかに大きな落差があつて普通は事業経営から遠ざかっている投資家、債権者、労働組合、得意先、外注先や関係会社、国・地方公共団体、消費者などは、事業と一定の利害関係はあつてもひとまず事業外部者であると見なされる。

どこまでが事業従事者でどこからが事業外部者であるかによらず、双方に何らかの協力的関係が持続されるのでなければ事業は存立しないのは明らかである。経営が事業外部者に対して広くさまざまな同調を呼びかけたり、交渉や契約によって資金協力、部品調達など具体的な協力をもとめているのは周知の通りである。当然、どの外部者にどのような協力を期待するのかによって協力要請の仕方は区々である。外部者には、立場や利害の異なる多様な関係者が混在しており、地理的、社会的にも広く分散し、また時間の経過とともに絶えず交代している。

財産管理的な視点からの実績報告である決算諸表が公開されるのは、基本的には、このような不特定多数ともいえる入替わりがあつて不安定な関係をより安定して持続的なものにするための情報を提供する必要性に起因していると思われる。

中でも決算諸表が外部者に説得的な効果を発揮するのは、経営に事業資金を提供している資金提供者に対してであろう。財務諸表の公開は、常には事業にタッチしていない資金提供者の立場を保護したり、健全な有価証券市場の普及や絶えず入替わる資金提供者へのできるだけ公平な成果配分などに配慮して法制度的・社会慣習的に一様に強制されるという面はあるにしても、公開の本来の趣旨は、必要な事業資金に対す

る安定した協力確保にあるといえよう。

一口に資金提供者といっても、自己資本と他人資本の違い、資金の貸与期間、貸与額、元本返済の条件、資金に対する需給関係、資金コストの支払条件・支払額など取引の様相は多様である。それぞれに契約や慣行の様相が異なるから一律には論じられないが、事業の進行に即して常時運用資金を必要とする経営は、折々事業成果の実績を示し、またそれを分配することによって協力関係を確保し続けようとする必要がある。会社が決算諸表を営業年度ごとに作成する第2の理由は、事業外部者、中でも資金提供者との関係を配慮する必要性に基づいているといえよう。

こうして、理論的記述では、決算諸表の意義は、公開財務諸表による外部者との利害の調整にあるとされることが多いのであるが、経理規程においては、そのみが考慮されるのではなく、多くの場合、月次の決算諸表などを含めた内部的要請も強く意識されているといえよう。

(2) 多目的な複合的決算会計

理論的記述においては、決算会計の経理業務は、期末の決算諸表の作成のための計算であるとされることが多く、そのことに異論はないのであるが、実務では制度会計のみが考慮されているわけではない。

上述から明らかなように、決算会計は、決算諸表の内部利用ばかりでなく、資金管理、各種財産の日常管理なども考慮して、固有のシステムとして展開されている。このような事態をさらに敷衍していえば、決算会計は、個々の経営において漸進的、循環的に行われる業績管理のための会計としても機能するように、決算会計以外の予算管理、原価計算などとも整合性を保てるような管理的配慮が随所になされているものと推察される。

決算会計では、制度会計を配慮した計算と管理的要請を配慮した計算とで異なる利益を計算するというわけではないから、「……コンピュータを用いて、部門別、商品別、相手先別、担当者別などの角度から、財務会計を分析できるようにしているケースが多くなっている。

この場合、問題となるのは、コンピュータ利用による情報分析を優先するため、本来の財務会計処理では1取引(仕訳)ですんだものが、管理会計では100あるいはそれ以上の取引に分解され、さらに、その分解が自動的に行われる(いわゆる自動仕訳)ということである。その結果、データ量が膨大になり、仕訳元帳や総勘定元帳も膨大となりすぎるた

め、データの検証の可能性が少なくなっている。〕〔朝日監査法人編（1995）21ページ〕むやみに決算会計を複雑にすればいいというのではないが、今日の決算会計が制度会計だけを配慮したものでなく、管理的要請を配慮していることが多くなっているのは明らかであると思われる。

特に事業規模がまだ小さく、管理会計制度を十分に整備する余裕がない段階では、できるだけ財務会計制度から管理上にも利用できる数値を取出すように工夫し、できるだけ既存の会計制度を活用しようとしてきたであろうから、一般会計システムは、経営の発展経過から想定しても、多目的な制度となりやすい〔堀野不二生編（1989）15ページ〕素地はあったであろう。

実務の一般的感覚からは、決算会計は、公開財務諸表を作成する制度会計をベースにした統合的計算システムであるという姿を保ちながら、すでに多目的な利用を配慮した複合的計算システムになっているといえるであろう。

6.3 業績管理の経理業務

通常の経理規程には、決算会計のほかに、原価計算、予算管理などいっそう管理的要請を反映していると思われる経理業務が含まれる。しかし、前にも言及したように経理規程の内容は、概して決算会計の方に中心が置かれていて、原価計算、予算管理は、決算会計に比べるとやや概括的に扱われている印象を受ける。

ただ、これまで見てきた内容は経理業務の基本規程としての経理規程であって、実際には、このほかに「経理規程の内容」の各章に相当するような事項が細則や要領として別の付属規程とされることが多いようである。例えば原価計算や予算管理についていえば、「原価計算実施細則」、「予算管理規程」などが別に定められるのである。したがって、これまでの検討だけで即断はできないが、少なくとも外観上は原価計算、予算管理が比較的簡潔に扱われている印象である。長期経営計画、短期利益計画、経営分析、見積原価計算、計画の基礎データになる予定値の計算などが何等かの形で行われているとしても、規程に含まれることは案外少ないようである。

その事情が生ずる理由は、さまざまに推測される。経理規程は、本来、多くの関係担当者間の共通理解を必要とする事項について定めるものであるから、限られた担当者にのみ必要とされる事項は含まれないであろうとか、実績計算は業務の日常管理のためにもかなり詳細に規定されるであろうが、予定計算は包括的に扱われざるをえないために規程上の

扱いは簡略にされるであろうとか、経理規程作成の経緯からはやはり決算会計が古くから中心的なものとなっていたであろうとか、事情を推測すれば果てしがないであろう。しかし、決算会計が管理的要請を配慮してかなり詳細に行われている状況から推察すれば、循環的な業績管理のための経理業務は、まず既存の決算会計を充実させることから始まって、次第にそれ以外の経理業務へと広がりを見せ、しだいに管理会計が本格化するといった一般的傾向が反映しているといえるのではなからうか。このように見れば、なお真相を確かめてみる必要はあるとしても、経理規程において、制度会計より管理会計が軽視されているようには思われない。

7. むすび—経理業務に対する実務家の認識

本論では、経理業務に対する理論的記述で見られる通常の見解と比べて、実務家が通常好ましいとする経理業務にはどのような特徴があるのかを検討した。

経理業務で制度会計の具体化が図られなければならないとする点は、実務家の認識にも研究者の認識にも大きな相違はない。しかし、実務では、特に決算会計が内部的要請に応じて当然多様に展開されるべきものとされており、この点では研究者の通常認識とやや隔たっているように思われる。決算会計は、公開する決算諸表の作成のほかに、資金収支の経過に注目する資金管理の重視、各種財産の日常管理、決算諸表の内部利用、原価計算・予算管理などによる業績管理との調整など、多目的な複合システムとして展開されているように思われる。決算会計が、こうして公開財務諸表の作成のほかに、さまざまな管理的要請を考慮した複合的システムとして機能するのが通例であるとする、これまでどちらかといえば対立的に捉えがちであった財務会計と管理会計の理念モデルも、経理業務の実務レベルではむしろ融和的に扱われていると見られよう。

実務においては、外部利害者との関係改善と一般的な情報公開を主眼とし社会制度として一律に強制される制度会計からの要請ばかりでなく、さらに事業経営そのものへの利用を目指す一層緻密な情報要請にも実施上の関心が注がれるようである。経理規程は、個々の事業経営で活用される経理業務を課題とするのであるから、総じて各社における個別的な適用を考慮するのは当然であり、そのため経理業務は、利害者との関係改善への適用としても事業経営における管理的適用としても、理論的・慣習的に一般に妥当とされる共通認識を基礎にして個々の経営に適合する特殊な多面的統合システムとして構築されることとなる。

結局、経理規程における経理業務は、個々の事業経営において利害関係の改善と当該経営における業績管理のための財産管理システムを構築すべく、各社の担当者個々人の会計行為を具体化したものといえよう。その特徴は、次の3点に要約される。

- ①単なる計算処理の方針だけでなく、会計行為の諸側面が具体化される。
- ②損益管理と並んで資金管理が重視される。
- ③どちらかといえば、外部利害関係の改善より業績管理に主眼がおかれている。

注

1) ここでは、主に〔金子佐一郎監修（1967）、堀野不二生編（1989）、朝日監査法人編（1995）〕を参考にした。

2) 例えば〔堀野不二生編（1989）〕の航空会社の例（28～30ページ）、〔朝日監査法人編（1995）〕で推奨される経理規程（336ページ）などに、予算管理と一体的に扱われる例が見られる。

参考文献

- 〔1〕金子佐一郎監修、企業経営協会編：『新経理規程全書』中央経済社（1967）
- 〔2〕堀野不二生編：『模範実例会社経理規程総覧』産業労働調査所（1989）
- 〔3〕産業労働調査所編：『改正労基法版最新実例社内規程百科』経営書院（1994）
- 〔4〕岡 主正編：『労基法・商法改正版模範実例会社規程総覧』経営書院（1994）
- 〔5〕朝日監査法人編：『経理規程作成マニュアル』PHP研究所（1995）
- 〔6〕手塚仙夫：「経理関連規程の考え方・作り方」経理情報No.775（1996.1.10/20）
- 〔7〕大中康行：「経理関連規程の考え方・作り方2：経理規程の構成と作成方法」経理情報No.781（1996.3.20）
- 〔8〕城戸和弘：「経理関連規程の考え方・作り方3：販売管理規程の内容と作成方法」経理情報No.783（1996.4.10/20）
- 水上海亮比呂：「経理関連規程の考え方・作り方4：原価計算規程の構成と作成方法」経理情報No.786（1996.5.20）

Features of Accounting Affairs Prescribed in Company's Accounting Codes

栗 原 隆

Yoshiho Tanaka

Abstract

Accounting affairs which business managers recommend to do, are materialized into company's accounting codes. What they have in mind about accounting affairs will be made clear by picking up features of accounting codes.

3 points at least as follows are indicated as features of accounting codes.

- ① In accounting codes, accounting affairs are materialized in further details of each person in charge of accounting.
- ② In accounting codes, management in respect of cash-receipts & payments are taken more serious.
- ③ In accounting codes, managerial use is considered in all respects even in a general accounting system.

吉川 辰夫 著

高松大学非常勤講師 吉川 辰夫

高松大学 辰夫 著

高松大学 辰夫 著

高松大学紀要

第 27 号

平成9年3月20日 印刷

平成9年3月20日 発行

編集発行 高松大学
高松短期大学
〒761-01 高松市春日町960番地
TEL (0878) 41-3255
FAX (0878) 41-3064

印刷 株式会社 美巧社
高松市多賀町1-8-10
TEL (0878) 33-5811