

総合財務計画における多目標の統合化

——通産省答申「企業財務政策の今後のあり方」の検討——

坂 口 博

1. はじめに

エネルギー危機(1973年10月)を契機として、世界的に資源の価値が再認識され、世界経済は低成長時代に入ったといわれて久しい。事実、資源自給率の高いアメリカを除いては、世界各国の景気は低迷を続けてきた。わが国経済も例外ではなかった。このような経済の転換期にあつて、経営計画の重要性が再認識されてきた。それは、高度成長時代には見逃されてきた小さな経営上のミスが、低成長時代には企業の命運を制するほど重要になること、また社会の価値観の多様化や意識の高揚が、経営者の経営理念や企業行動のあり方に修正を迫っていることによる。かくして、経営計画の策定は、低成長経済時代、省資源時代、また社会の価値観の多様化や企業活動に対する社会(世論)の関心の高まり等、社会意識の変化に直面して、企業がこれら環境の変化に自己を適応させて、存続発展をはかっていくための不可欠の手段となつてきている。

石油危機の発生のほぼ1年半前(1972年5月)に、通産省産業構造審議会管理部会では、安定成長時代の財務政策についての意見書「企業財務政策の今後のあり方」⁽¹⁾を答申した。その中で、安定成長時代の財務計画の策定の方向として、従来の利益極大化目標を再検討し、多様な利害者集団の諸目標を考慮して財務目標を設定する必要があると指摘している。財務計画を経営計画を貨幣

数値で表現したものと解するならば、意見書にみられるように財務計画策定のばあいにも、経営の多様な目標を考慮することが必要になる。

財務計画に基づいて経営活動の遂行が調整・統制されるのであれば、財務計画の設定にあたって財務目標を決定するばあい、多様な経営目標をどのようにして調整・統合すればよいか、その方法について考えなければならない。

今日、産業界では、高度成長時代から低成長時代への企業体質の転換の必要性が叫ばれている。今日の企業環境は本意見書の出された時よりもはるかに厳しくなっている。このような時期に、通産省から出された意見書の提言を吟味することによって、今後の財務政策の方向を探ることは十分に意義のあることと思う。本稿では特に、総合財務計画の問題を中心に検討する。

2. 通産省答申の時代的背景

1972年5月に通産省産業構造審議会の意見書として「企業財務政策の今後のあり方」(以後意見書と書く)が発表された。通産省ではこれまで同審議会の前身である産業合理化審議会の答申「企業における内部統制の大綱」(1951年)以来、数多くの答申を公表してきた。今回の意見書は、「経営方針遂行のための利益計画」(1956年)、「事業部制による利益管理」(1960年)、「国際化時代におけるわが国企業経営の高度化について」(1969年)に続く最新の答申であり、経済の高度成長から安定成長への転換期に直面したわが国産業界に、新しい経営理念の確立と企業体質の改善を提言している点で時機を得た答申である。

まず、これまでの諸答申の出された時代的背景と今回の意見書の意義について簡単にふり返っておこう。

シック (A. Schick) はアメリカの国家予算制度の発展過程を分類して、(1)統制中心主義 (the control orientation), (2)管理中心主義 (the management orientation), (3)計画中心主義 (the planning orientation) の3時代に特徴的に区分しているが、⁽²⁾通産省のこれまでの答申を概観すると、シックのこの分類によって各答申の性格がより明確になる。

1951年の「企業における内部統制の大綱」及びその後の「内部統制の実施に関

する「手続要領」(1953年)は、朝鮮動乱期以後の産業復興期のわが国企業に合理的経営管理の指針を提供し、統制中心主義の時代を築いた。また「経営方針遂行のための利益計画」(1956年)及び「事業部制による利益管理」(1960年)の答申の出された時代は、石油化学工業等新しい資本集約的産業の勃興と政府主導型の重化学工業化政策の推進期から貿易自由化による開放経済体制への移行期及び高度成長経済政策期に当っており、わが国の産業が急速に発展した時代であった。そのようななかで、これらの答申は、大規模化した企業を総合的に管理していくための手段を提供するという重要な役割を果たした。これによって管理中心主義の時代が築かれたといえる。そしてその後の10年間は管理中心主義の総合管理が定着していった時代であった。しかしこの間にも、1961年の資本取引の自由化政策以後、わが国企業をとりまく環境は外国資本との国際競争によって激変した。特に第2次資本自由化(1969年)以後、外国資本との合併会社の設立や国際競争力の強化を目的とした企業合併が顕著になった。それは、八幡、富士両製鉄所の合併による新日本製鉄の誕生(1970年)で頂点に達した。そのようななかで、わが国企業は経営規模の拡大に伴う分権的管理のための事業部制の導入や予算統制制度の導入等、組織や管理機構を整備充実させることによって管理中心主義の思想を定着させていった。しかし、わが国企業の国際競争力を強化するためには、なおいっそうの経営管理システムの合理化が必要であった。

このような時期に通産省から「国際化時代におけるわが国企業経営の高度化について」の答申が出され、そして今回“安定成長時代の企業財務政策のあり方”(1972年)が出された。これらの答申は、それが出された時期においてよりも、その後のエネルギー危機に直面して、わが国産業界が高度成長型経営から安定成長型経営への転換を模索している、いわゆる経済の転換期においてより大きな意義をもつ。これらの意見書では、経営計画の重要性が強調され、管理中心主義から計画中心主義の経営への転換を提言している。

3. 通産省産業構造審議会意見

「企業財務政策の今後のあり方」の特色

1960年代の産業構造の高度化と経済の急速な成長は、高度大衆消費時代に入った国民生活の旺盛な消費意欲と世界経済の繁栄による輸出の拡大とに支えられたものであった。

一国の経済成長率は貯蓄率と資本係数とに依存し、貯蓄率一定と仮定すれば、産業構造の高度化によって資本係数が大となれば、経済成長率が低下することは、経済成長理論の教えるところである。

1970年代に入り、国内的には、産業公害や環境破壊に対する住民運動の激化等社会の脱産業化意識の高揚、他方国際的には、石油危機による資源価格高騰、通貨不安、世界的な景気低迷に伴う保護貿易的傾向の台頭等、わが国企業をとりまく諸環境は非常に厳しいものになってきている。現代のような高度化した産業構造のもとで企業が経営の安定と成長を持続していくためには、国際経済社会との調和、企業の社会的責任の遂行、経営活動の効率化等、多くの問題を解決していかなければならない。

本意見書は、安定経済成長時代に対処しうる企業行動の指針となる経営理念の再検討、経営者の意識の転換等を通じて、新しい経営理念に基づく企業財務政策のあり方を提言しているところに大きな特色がある。

意見書の構成は以下のようになっている。

- 第1章 わが国企業財務の問題点
- 第2章 企業の経営理念と財務目標
- 第3章 投資計画の今後のあり方
- 第4章 資金調達のための今後のあり方
- 第5章 総合財務計画の編成
- 第6章 財務政策のための新しい方法

これらの提言の内容の特質を要約すると以下の3点に要約できる。

- (1) わが国の企業は高度成長型経営から安定成長型経営へ体質の改善をはか

る必要があること。

(2) 経済的社会的な環境変化に対処しうる経営理念の確立と経営者の意識の転換をはかる必要があること。

(3) この新しい経営理念に基づいて企業の安定的成長のために経営者が設定する総合財務計画の基準及び設定方法を示すこと。

以下、これら3点に絞って提言の特色を検討してみよう。

4. 安定成長型経営への企業体質の改善

わが国企業の財務政策は高度経済成長期の量的拡大政策から安定成長時代に対応した質的充実政策への転換をはからなければならない。1950年代中期以後の技術革新にともなう設備投資ブームは産業の重化学工業化を促進し、わが国企業は1970年代初期まで設備投資が設備投資を招くという形で一貫して経営規模の量的拡大をはかってきた。そのための企業の成長資金は、その大部分が増資によってではなく、金融機関からの借入れによって賄われてきたために、企業の資本構成は極度に悪化し、自己資本比率は全産業平均で1955年には39.2%であったものが1972年には18.5%に低下し、その後も低下の一途をたどっている。1965年以後、開放経済体制の幕開けとともに企業体質の強化と資本構成の是正が叫ばれ、企業は高成長の利益を内部留保してそれを投資にまわす等して、経営の安定化に意欲的にとりくんだが、企業の高収益にもかかわらず、それだけでは設備投資の旺盛な資金意欲を満たすことはできず、資本構成はますます悪化した。

その原因として意見書では、(イ)わが国産業界が敗戦による打撃から回復するために、他人資本依存を通じてでも設備投資を行なおうという意欲が強かったこと。(ロ)税法上支払利子が損金扱いされたこと、(ハ)株式市場がとかく投機市場となりがちで投資市場としての本来の機能を十分に育成できなかったこと。(ニ)社債市場も未発達であったこと。(ホ)高度成長下ではレバレッジ効果を利用する余地が大きかったこと。等の点を指摘している。

そして、わが国企業の今後の企業体質の改善策として次の点を提言する。

今後、安定成長経済のもとでも、省力化、公害防止、教育や福利厚生のための設備投資等戦略的投資が必要となるから、設備投資の重要性が減少することはないが、それも、これまでのような高い投資効率を期待することはできない。したがって、投資にあたっては、企業は投資の経済性を多角的に検討して有効かつ適切な設備投資を行なうことが必要である。また資金調達にあたっては次の4点に心掛けることが必要である。すなわち(イ)自己資本比率を高めるような調達政策をとること。その前提としては、新株の時価発行、時価転換社債の発行、さらには社債の発行条件の弾力化等株式市場や社債市場の整備育成をはかることが必要である。かかる長期資本市場の育成によって調達源泉を多様化することが可能になる。(ロ)他人資本の調達に際しては安定性が高く、かつレバレッジ効果の高い調達源泉を選択すること。(ハ)調達源泉としてリースを積極的に活用すること。(ニ)利益の内部留保や減価償却による内部資金の獲得に努めること。さらに、今後、外国資本との提携や企業合併も増大するであろうから、そのような場合には資産再評価も考慮する必要があること等を提言している。

5. 新しい経営理念の確立

経営理念とは、企業の経営者が企業目的を達成するために実施する経営活動の指針となる経営者の信念(心構えないしイデオロギー⁽³⁾)をいう。経営理念は経営者の経営に対する姿勢を意味し、それは現実の経営活動の遂行にあたっては指導原理ないし行動指針となる。

戦後の経済成長におけるわが国企業の経営理念はどのようなものであったかという点、一般的には、企業は経済成長の担い手として、企業規模の量的拡大を可能にするようなできる限り多くの利益を獲得する、という短期的な利益極大化を直接的な目標としてきた。企業の業績は、売上高、期間利益額、総資産額または設備投資額、あるいは自己資本の額ののびといった量的尺度で評価されてきた。それはまさに産業主義時代の評価尺度であった。

しかし、企業規模が拡大し、企業の社会に対する影響力の増大するにつれ

て、企業行動をチェックする勢力 (countervailing power) も多様化した強力になってきた。近年、欠陥商品に対する消費者運動の広がり、産業公害や自然環境破壊等に対する住民運動の高揚、労働組合運動の組織化、カルテルに対する法律的規制等、企業行動に対する社会的関心の高まりや企業をめぐる利害者集団の多様化現象は、企業経営者に意識の変革を要求した。今や社会 (の意識) は産業化時代から脱産業化時代へと進みつつある。かかる企業環境の急激な変化は、産業化時代の経営目標であった利益極大化、収益性の追求といった単一目標に対して修正を迫っている。利益極大化にかわる脱産業化時代の新しい経営理念、新しい評価尺度の探求が望まれている。

さて、意見書では、70年代の経営指針となる新しい経営理念を確立する必要性を説いているが、その際に留意すべき点として以下の3点を指摘する (第2章-1)。

- (イ) 企業成長の維持とともに、資本構成を改善して経営力の充実を図ること。
- (ロ) 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新しい経営理念を確立すること。
- (ハ) その新しい経営理念に基づいて、企業の成長を安定的に持続するための諸基準を、科学的手法に基づいて設定すること。

かかる観点から、意見書では旧来の経営理念への反省として新しい経営理念についてつぎのように言う。「新しい経営理念は、基本的には、企業成長の持続におかれるにしても、社会的・公共的利益との調和を図りつつ、多様化しつつある企業の利害者集団の利益を十分考慮に入れ、短期的な目標から、長期安定的成長の企業目標へと転換しつつある (第2章-2)」と。

前述したように、現代の企業は外部環境との相互依存関係が非常に複雑かつ多様化してきており、企業の経営目標の設定にあたっては多くの諸要因を考慮して決定しなければならなくなっている。それだけ経営目標の設定も複雑困難になっているということである。しかし、企業が経済的制度であるかぎり、経済的目標 (利益目標) と非経済的目標とをはっきりと区別し、経済的目標をよ

り優位に位置づけなければならない。すなわち利益獲得という経済的目標は安定成長時代でも依然最も重視すべき目標である。むしろ安定成長時代には企業の成長にとってこれまで以上に重要な目標となってくる。けだし安定成長経済のもとでは高度成長期よりも利益獲得に対する制約条件が厳しくなってくるからである。社会の価値観の多様化現象は企業にとっては制約条件の多様化として現出する。したがって企業は、経済的目標を追求するうえで、これら制約条件を非経済的目標として設定してそれらとの併存の途を考えなければならない。それが現代企業に求められている新しい経営理念なのである。すなわち、企業が経営活動を効率的に遂行して自己の存続をはかるためには、今後は、資本提供者、従業員、債権者等と協力関係を維持することはもちろんのこと、取引先、消費者、地域住民等の要求をも制約条件として考慮することによって相互共存をはかっていかなければならない。現代の企業は資本提供者の単なる私的機関ではなく社会的制度として性格づけられているのである。

したがって、トップ・マネジメントは企業利益の極大化を目標として経営するのではなく、多様な利害者集団の諸要求と利益目標との調整をはかりながら、長期的に推進することが支持されるような経営目標（利益目標）を設定する必要がある。換言すれば、現代の経営者は複数の目標を同時的に達成することが可能な経営理念を確立することを要請されているのである。

要するに、現代において企業は重要な社会的制度とみなされており、したがって経営者には単に経済的目標だけでなく多様な利害者集団の非経済的目標をも満足させうるような経営理念を確立すること、及び経営計画にこの経営理念を投影し、多様な諸目標を考慮しながら利益目標の大きさを決定していくという柔軟な経営姿勢が要請されているのである。このように現代の経営目標観は「単一目標 (single goal) 観から多目標 (multiple goals) 観に移りつつある⁽⁵⁾」のである。

6. 総合財務計画とその設定基準

これまで安定成長経済、脱産業化時代の企業財務政策を、企業体質改善の必

要性と新経営理念確立の必要性について考察してきた。では、これらの問題点を財務計画に体现化するためには、いかなる財務計画システムを考えたらよいであろうか。またその場合計画設定基準や財務目標をいかにして選択したらよいであろうか。この問題は財務政策の実施に大きな影響を及ぼす重大な問題である。けだし、財務計画の体系が相互関連的システムとして設定されていなければ、企業内の諸資源を能率的に配分することはできないから効果的な目標の達成は不可能になる。また財務計画での目標が長期経営計画における長期目標を反映したものでなければ、財務計画による経営活動の効果的な指導は期待できない。さらには財務計画における目標は終局的には利益率で示されるが、具体的な目標値を決定するプロセスにおいてどんな多様な要因を考慮したかは、目標の設定基準や目標値、計画実施手段の選択、制約条件のランクづけ等に大きな影響を及ぼすはずである。

最後に、以上の問題を総合財務計画の設定と財務目標の決定という2点から考察して、多目標の統合化、すなわち多様な目的を同時的に達成する方法について検討してみたい。

意見書では、前者を長期利益計画を頂点とする長期総合財務計画の設定の問題として、また後者を安定成長を可能にする適正な資本利益率決定の問題としてとらえているので、以下意見書にそってこれらの問題点を考察しておこう。

(1)長期総合財務計画設定の必要性

今後の財務計画の性格について、意見書では「財務計画は、企業の資金調達とその投資決定の全体を包括した総合財務計画としてたてられるが、それは、従来の短期的なものばかりでなく、次第に企業の安定成長を考慮した長期財務計画の意義が重要になろう。その内容としては、長期利益計画を頂点として、経済社会環境の変化に対処するための戦略的な投資計画に重点をおくことが、今後の基本的な課題になる(第2章—3)」と述べている。ここで注目すべきは、今後の財務計画の設定にあたっては、(a)長期的性格(b)総合的性格(c)戦略的性格をもたせることが重要であると主張していることである。以下この3点に

ついて検討してみる。

(a)長期財務計画であること。

意見書では長期計画の必要性として、経営の高度化や設備投資の大規模化による資本支出額の拡大、及び構造改善、業務提携、流通機構整備等の環境改善計画の重要性を指摘する。

通産省のこれまでの答申はいずれも短期的視点にたった提言に重点をおいてきた。経営計画の体系化について幾多の貴重な提言をしている「経営方針遂行のための利益計画」(1956年)の答申でさえも、その中心は短期利益計画に関するものであった。これに対して、今回の意見書が短期計画設定の基礎となる長期財務計画について重点的にとりあげている点は注目する必要がある。ただし、短期計画が現在の環境と企業構造のもとでの合理的経営のプロセスを示すのに対して、長期計画は企業の将来の外部環境変化を長期的に予測し、新たな経営環境に対して企業が適切に適応しうるように企業体質の改善や経営の革新をはかっていくための長期的ヴィジョンを提供し、短期計画や予算に対してはその目標を指示する基本計画たる性格をもつ⁽⁶⁾。すなわち、経済計画の全体系からすれば、長期計画は他のすべての計画の基本計画となるから、長期計画設定の意義をもっと重視しなければならない。過去の利益計画に関する諸答申は、今回の意見書と総合することによって、経営計画立案のプロセスの体系的理解を可能にするといえる。経営計画は利益計画や資金計画等の個別的な計画の総合化だけでなく、期間的関連においても長期計画と短期計画と年度予算とが一貫性をもっている場合に、長期総合計画として体系化されたといえるのである。

この点について意見書でも、「資金の運用及び調達にかかわる行動は、総合的な長期および短期の計画の一環としての位置づけをもつことが要請され、(第5章-2)」また「長期財務計画に示された目標を実現するために、長期財務計画を年度予算編成のための指標とし、年度予算は長期財務計画を実現するのに密接なかわりあいをもつものとして機能させることが望ましい(第5章-4)」と指摘している。以上の関係を図示すると、総合財務計画の体系はつぎの

ようになる。

(b)総合財務計画であること。

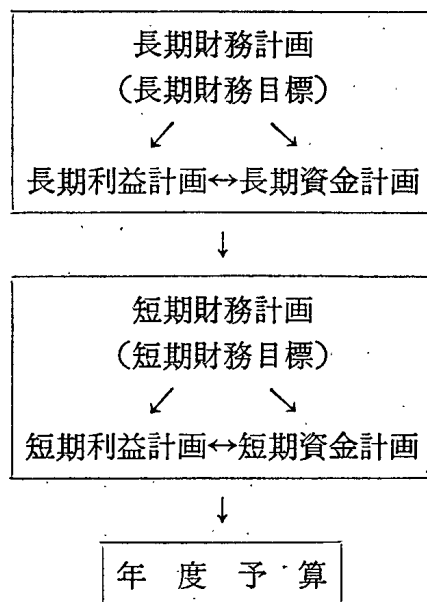
意見書では総合財務計画設定の手順として2つの方法をあげる。それらは、(イ)総合財務計画をまずたて、それに基づいて利益計画及び資金計画を引き出す方法、(ロ)利益計画と資金計画をまずたて、その後にこれらを総合して総合財務計画を設定する方法である。意見書は現実のばあいにはこの両方法とも必要であるとして、両者を並列的に紹介している。前者の総合財務計画は「資金の運用および調達の方法を示す基礎(第5章-1)」となり、後者の手順による総合財務計画は「資金の運用及び調達の総合的結果の表示(第5章-1)」を意味する。

ところで総合財務計画の特質として意見書は、(イ)総合性、(ロ)計量的、(ハ)相互関連的システムの3点をあげているが、総合財務計画をかかるとしてとらえるならば、前述の2通りの方法による財務計画の内容は一致することが望ましいといえる。しかし両者は必ずしも一致するとは限らない、むしろ相違する場合の方が多いのではないか。けだし、財務計画設定の基準となる総合的財務目標が、後者の場合には利益計画や資金計画の個別的な計画目標に制約される可能性が強く、それが全体的立場から設定された長期財務目標と一致するかどうか疑わしいからである。財務計画の本質からいえば利益計画と資金計画は予め設定された長期財務目標の達成を可能にするように調整されながら同時に設定されることが望ましい。そのためには両計画の同時的設定を可能にする財務情報システムの確立が不可欠となる。したがって今後、総合財務計画の普及には、トップ・マネジメントの積極的な理解と財務情報処理システムの確立が前提となる。

(c)戦略的財務計画であること。

企業が現代の複雑多様な社会環境に適応しながら成長していくためには、積

〔総合財務計画の体系〕



極的に戦略的投資を行なって、多様化している利害者集団の要請に correspond していかなければならない。戦略的投資とは、(イ)公害防止施設等公共責任遂行のための投資、(ロ)福利厚生施設への投資、(ハ)研究開発、新製品開発、教育、販売促進等長期的効果を意図する投資、(ニ)多角化や企業集団化（系列化、合併、合弁会社設立、子会社取得等）のための株式取得等、投資それ自体としては直接利益を生じないが、間接的に企業の利益増進に貢献するような主として環境適応のための投資をいう。意見書では、戦略的投資の特質として、(イ)その効果測定が困難であり、測定できてもその誤差が大きいこと、及び(ロ)やらない場合に比べて、一般に効果がきわめて大であり、また投資の波及効果や持続効果も大きいこと（第3章—4）を指摘する。

企業に対する社会的責任遂行の要求、国際的競争の激化、労働組合運動の拡大、省資源省力化の必要性等によって、今後企業の戦略的投資の規模はますます拡大し、投資額も巨額になってくるであろう。他面戦略的投資の投資効果は短期間には現われず、長期にわたって徐々に現われてくるから、効果を測定することが困難であり、したがって、戦略的投資計画の設定にあたっては、経営システム全体の均衡を考慮して長期的視点から総合的に設定する必要がある。また戦略的投資の評価は、通常の設定設備投資のように投資利益率で判定することはできない。この場合には、一定の達成目標水準を設定して、これを満足させる投資案のなかで費用最小のものを選択するとか、投資の企業や社会に及ぼす効果を総合的に推定して、投資に対して効果の大なる投資案を選択する等して、できる限り客観的に評価を行なって、効率的な投資をするよう努力することが肝要である。

戦略的投資は高度成長期から安定成長期への転換にむかって、わが国企業が自己の存続と成長をはかるために欠くことのできない投資である。それは経営者の経営理念の具体化、実践ともいえるものであるから、戦略的財務計画の設定にあたっては、トップ・マネジメントがその意義をよく認識して理解を示すことが重要である。

(2)総合財務計画の設定基準

総合財務計画の特質は以上述べてきたとおりであるが、この総合財務計画において達成すべき目標は何であろうか、またそれはいかにして決定されるのであろうか。最後にこの点について考察してみたい。

意見書では、今日の企業に要請されている課題のトップに総合財務計画確立の必要性をあげ、「総合財務計画は、企業の財務活動の指針として運用と調達の相互関連的システムとして、長期利益計画を頂点とした総合性が保たれなければならない(概要)」と述べて、長期利益計画を総合財務計画の頂点に、したがってまた長期目標利益率を総合財務計画の財務目標として設定する。

本稿でもこれまでの議論において、社会の価値観が多様化した現代にあっては、企業は内部的・外部的な多様な諸要因を考慮して自己の目標を設定しなければならないが、企業が経済的制度である限り経済的目標をより優位に位置づけなければならないということを論じてきた。また現今の安定経済成長期に企業が成長を持続していくためには、これまで以上に収益性の確保についての綿密な検討が必要になるであろうから、財務計画の指標として長期目標利益率を設定することについては異論はない。

では、この長期目標利益率とは具体的には何をとり、その大きさはどのようにして決定するのであろうか。この点について意見書では、「安定成長を確保する適正な資本利益率(第2章-3)」の測定尺度として“総資本利益率”ないし“経営資本利益率”を指定する。そして「総合財務計画の設定には、これらの資本利益率に基づく収益性の増大がその目標基準とされる(第2章-3)」と指摘して、その基準として実務的には総資本利益率がよく用いられるが、理論的には経営資本利益率が望ましいと解説する。企業の対社会的貢献度を測定する指標としては使用資本の利益獲得能力を示す経営資本利益率が適切であろう。この目標経営資本利益率の内容はどのようなものであろうか。換言すれば、適正資本利益率の“適正”とは何を意味するのであろうか。この点について意見書は、「一般に長期の目標利益としては、最大の率を目差すよりは、むしろ企業の継続維持、さらにはその発展に必要な最低限度の利益率の確保に主

眼をおくべきである（第5章-2）」とあって、目標利益率として企業の維持発展を可能にする必要最低資本利益率を基準とすることを主張する。

問題はこの必要最低の基準をどのようにして設定するか、つまり目標利益率が高いか低いかではなく、それをどのような考慮のもとに設定したかであろう。それは、企業をとりまく多様な利害者集団の諸要求や企業内外の資源的制約等企業の成長を制約する要因をどの程度考慮して目標利益率を決定し、また計画を設定したかに依存する。このような配慮が十分でなく、一部の利害者集団の要求を全く無視したような状況が発生したとき、企業は当該利害者集団の反対運動をうけるのみならず社会のグッドウィルをも失なって、計画目標を達成することが不可能になるばかりでなく、企業の存続すら脅かされかねないことになる。このことは一連の公害訴訟を思い起こすだけで十分であろう。

この点の処理について意見書では、「企業目標と多様な利害者集団の諸目的群との間には、それぞれ相剋、矛盾の関係が存在するので、これら相互間の調整と秩序の維持のためには、トップ・マネジメントによる戦略的計画の設定を中心に、企業行動の指導が重要になる（第2章-2）」と抽象的に述べているだけで、具体的調整の方法については触れていない。しかし現代企業は社会的環境を無視しては生存しえないから、企業目標と他の集団の目標との調整は企業の発展にとって重大な問題である。以下この問題を考察して結論としたい。

7. 財務計画における多目標調整の方法

企業は社会の利害者集団の多様な目標をどのようにして調整して自己の目標に消化することが可能であろうか。企業対社会間の目標調整関係と同様な関係は企業内の諸活動間にも存在する。例えば、設備投資計画や新製品開発計画等のように、ある一つの経営計画が他の多くの活動分野と有機的関連性をもってくる場合、一局面を有利にしようとするると他の関連局面が不利になって計画を阻害する事態が発生する。例えば不況期に製品在庫量を減らすと、保管費用や金利が有利になり、自己資本比率の改善に役立つが、需要の急増に即座に対処することができず、企業の信用を失ったり、また原材料の高騰で製品原価が高

くなり利益を圧迫することになる。企業が経営計画をたてる場合、各局面における相互矛盾が必然的に発生することは、環境との関係の場合と何ら変りはない。けだし、企業は有利性が何らかの意味で阻害されるまで、その有利性を追求し続けるからである。この阻害要因を「消極的ないし固定的に認識するときには、それは制約条件となり、積極的ないし動的に認識するときに計画目標となる。」⁽⁷⁾このようにある要因を目標とするか制約条件とするかは、計画設定者が多数の要因のうちどれを積極的に追求すべき要因と考え、どれを固定的要因と考えるかに依存する。したがって、企業が総合財務計画を設定する場合に、計画目標値をどの水準に設定するかは、社会の諸要求のどの局面を重要な要因として認識するかという経営者の態度に依存する。

計画の設定に際して複数目標の追求を意図する場合、複数の目標値が互いに最大値をとることはありえないから、まず目標を重要性の基準に基いてランクづけし、それらに一定の標準値を予め決めておいて、目標値以下の結果をもたらす計画案を排除していくという考え方をする。このような考え方を「多目標指標による不適切案切捨原理」⁽⁸⁾という。そしてこの目標指標として何を採り、それらをいかにランクづけするか、別言すれば何を目標として何を制約条件とするかは、企業の置かれている内外の諸条件及びこれら諸条件を経営者がどのように認識するかに依存する。さらに目標指標の大きさもまた経営者の主観、つまり経営者の環境条件の認識のしかたに依存する。この場合、目標指標及び企業内外の諸条件が多いほど、またその目標値が高いほど、代替的計画案のなかで切捨てられるものが多くなり、目標値を満足する計画案について、目標標準を高めていきながら計画案を順次切捨てていって、最後に残った計画案を最適計画とする。

総合財務計画の設定において目標利益率を決定する際にも、このような手順で計画目標値や制約条件の達成水準を決定することによって、多目標間の調整が可能になる。近年、コンピュータ・シミュレーション技術の発展によって、目標調整の技術的側面は解決されてきている。残された問題は、目標や制約条件のランクづけや大きさをどのようにして決定するかということであるが、こ

これは結局は経営者の経営理念の問題、つまり経営者が新しい経営理念として何を考え、それを計画のなかでどのように具体化させるかという経営者の意欲の問題に帰するであろう。

(1976. 9. 9)

〔注〕

- (1) 企業会計, 1972年7月号付録所収, なお, 意見書引用文の()は, 目次の項目を示している。
- (2) cf. F. J. Lyden & G. Miller, ed., *Planning-Programming: a System Approach to Management*, 1968, p. 30.
- (3) 山城章, 「経営原論」(経営学全書1), 丸善, 昭45. 64頁
- (4) cf. F. X. Sutton, and others, *The American Business Creed*, 1956. 高田馨監訳, 「アメリカの経営理念」(アメリカ経営学全書1), 日本生産性本部
- (5) 高田馨, 「経営の目的と責任」日本生産性本部, 昭45, 28頁
- (6) 吉田弥雄, 「予算管理」同文館, 昭46, 89頁
- (7) 清水龍瑩, 「経営計画設定理論」中央経済社, 昭41, 47頁
- (8) 清水, 同書 10頁