



きか、異なるべきなのか、といったことが長らく議論されてきました。そして現在では、公的部門と民間営利企業の会計を大きく分ける必要はないという考えが趨勢になってきました。欧米では学校・病院・教会の会計が非営利組織の典型例で、かつて会計は異なっていました。同じほうがいいという考えです。同じである最大のメリットは、会計に携わる人材を能率的に使えることで、民間から公的部門に移つてもすぐに仕事ができます。

さて、会計とは何か。会計は行為と言う方もいます。行為であれば、誰が行うのか。会計担当者が行い、経済事象を認識・記録することです。認識とはいっ起きたかを確定し、記録は帳簿に書きつける、いまはコンピューターに記録します。あとから活用できるように、記録の仕方を工夫し、標準化され、複式簿記という技法で、計算・測定しています。

活字で印刷され、いまなお現存している最古の複式簿記の書籍は一四九二年イタリヤで出版されたものです。著者の僧侶ルカ・パチョーリの功績は高く評価され、彼の銅像が建てられています。当時の簿記は現在のものとそれほど原理に違いはなく、私たちは五〇〇年を経た技術を駆使して計算・測定しています。

記録して測定するだけでは会計ではありません。手段と目的があり、手段は財務諸表というかたちで表現し、利用者に報告する。決算書類を作成するだけでなく、決算書類を用いて報告・伝達し、

利用者に理解され伝わっているか配慮する、これが会計です。

### 3 勘定の種類と意義

複式簿記には勘定科目というものがあります。身近な例では、私たちが飲食店で食事をしたとき、お勘定書きをもつて精算します。この勘定という意味は、飲食物の代金をお店は受け取っていないので、食事が済んだら会計で支払い、短時間ですぐに「つけ」の状態になっていることです。資産、負債、資本、収益、費用と五つの勘定があります。会計が難しいと言われるのは、この五つの勘定を憶えるのに苦労するからです。

#### ① 貸借対照表勘定—決算日の財務状況

資産勘定は、企業資金の具体的な運用形態で、具体例としては現金、売掛金、棚卸資産、機械などがあります。売掛金とは、ものを販売した代金を後日受け取るもので、一種の債権になります。棚卸資産とは、小売店であれば商品です。よく学生に「だすクイズ」は、不動産業者が保有するマンションで、これは棚卸資産であるか否かです。学生にとってマンションは特別なものに映りますが、不動産業者にとってのマンションは一商品です。例えば、山を売買する商社などがあれば、山は商品であり、何が商品になるかはビジネスによつて異なります。機械とは、製造機械や各設備、コンピューター

ターなどのことです。

資産の特徴は、決算日の財務状況で、かつて購入したかどうかは問題でなく、貸借対照表を作成する決算日に所有しているものになります。現金は、一年間に入ってきたお金ではなく、決算日に残っている現金を捉えます。

資産は資金を運用したものであり、その資金はどこから調達しているのか、調達先を示すものとして負債勘定があります。その負債とは、企業資金の調達源泉のうち、後日提供しなければならぬ債務や義務、となります。負債は返済するものとイメージしていただければよく、買掛金のよいうな「つけ」も含まれます。銀行等から借り入れた借入金も負債に計上しますが、決算日において負っている借金の額が計上されます。当然、返済した借金や、借入予定のものは含みません。

資本勘定で、株式会社の場合重要になるのが、企業資金の調達源泉のうち、株主からの資本の拠出額です。「醸出」の字のほうが正しいとされますが、現在では「醸出」を使います。株式会社は営利企業で利益を上げる組織です。そして利益を現金等のかたちで分配する相手が存在する場合を営利企業と言います。利益を分配せず残っているものを利益の留保額と言います。会計用語としては、株主からの拠出金を資本金、利益の留保額は利益剰余金と言います。

これら資産、負債、資本の残高を示したものが貸借対照表、バランスシートで、今後、自治体で

もバランスシートの作成が義務付けられます。

## ② 損益計算書—会計期間の経営成績

もう一つ重要な財務決算書類として損益計算書があります。会計期間の経営成績を表し、収益勘定と費用勘定を並べて、その差額を出す仕組みになっています。収益とは、商品・サービスの提供額で、ものを売った売上高、お金を貸したときの収益として受取利息などがあります。これら企業活動の成果を得るための犠牲額が費用となります。

犠牲とは収益を得るといった、目的を達成するために手放さなければならなかったものです。例えば、売上高に対して売上原価、これは商品の仕入値のことで、製造業の製品であれば工場で作るときに携わる人たちの人件費、営業所の運営維持費や減価償却費のことであり、これらが犠牲額になります。

収益をみながら費用を決めるのではなく、また費用をみながら収益を決めるものでもなく、収益と費用を別々に考えます。例えば、営業の人が販売活動を一生懸命努力し、その人件費が年間六〇万円だとします。しかし、前年度より成約件数が落ちていたので、その人の貢献した売上は低下してしまっただけで、その人の貢献したための犠牲額も少なくなるのかというと、変動しません。成果を得ようとして犠牲にしたものですから、人件費は同じ金額が毎年度費用になります。収益と費

用を対決させるように考えるのが損益計算書になります。日本語では対応という用語を使い、英語ではマッチといい、球技のマッチポイントのように対決させる意味です。損益計算書は収益と費用をマッチさせるものです。

費用がかかり収益が不十分だと損失が出て、費用より収益が多いと利益が出ることになります。

## 4 企業会計での簿記一巡の手続き

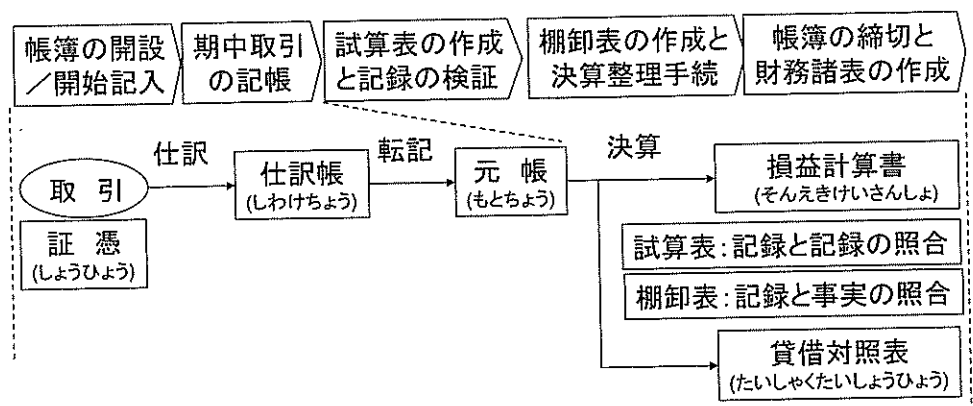
図1にあるような一連の方法をとっているのは全国の自治体では東京都だけです。

図の中段左側に「取引」があり、取引を示す「証憑」(しょうひょう)とは取引の事実関係、証拠となるもので納品書などがそれにあたります。取引があれば仕訳帳に記録し、さらに元帳に書きうつしますが、これらを仕訳と転記といいます。

そして決算を行い、損益計算書と貸借対照表を作成します。決算は帳簿から財務諸表を作成するだけでなく、試算表、棚卸表の重要な表を作成します。仕訳帳から元帳へと記録を移しかええるときに、どうしても間違ふことがありますから、記録と記録を照合するために試算表を作成します。複式簿記には二つの合計欄があり正しければ合計額は一致する仕組みになっています。手書きの時代から試算表を作成し、記録と記録を照合しています。

記録と記録の照合だけでは不足する点があります。

図1 簿記の一巡



す。決算日に商品の在庫が記録にあっても、現物を確認しないと実際にあるかどうかは分かりません。そこで、記録と事実を照合するのが棚卸表です。残っている全ての資産、Aが何個、Bが何個と確認します。

最近では資産の価値が消滅したことまでチェック

クします。たとえば、建物の価値が消滅した分の金額を帳簿から外す手続きがあり、減損損失といえます。大きな建物や工場がある会社のほとんどは、いまの経営者が決定したのではなく、過去の経営者の意思決定により建設されたのが通常のケースだと思えます。いまの経営者にとっては、何故こんな工場や建物を建設したのだろう、何故この事業を始めたのだろう、との疑問を持ちながら、費用と収益を計算すると損失がある。自分の責任ではないと思っても、全ての責任は経営者が負わざるを得ません。

厄介なのは、物理的には使える資産なのに、何らかの理由で使わなくなった遊休資産の価値です。収益を生み出していないのでほとんど価値がなくなり、一〇億円で購入した建物でも一億円の価値になり、九億円は損失として費用の特殊形態になります。売上高から九億円を差し引くのが減損損失の仕組みで、差し引かないと粉飾決算になります。

企業会計における簿記の手続きは、帳簿から始まって財務諸表で終わります。先ほど述べたように、一連の簿記の手続きを行っている自治体は東京都だけです。他の自治体では、コストがかかるという理由から導入を見送っています。帳簿がないければ、自治体経営に活かせる会計データはないことになるので、帳簿から財務諸表を作成する態勢になっていたのだと思います。

## 5 企業会計の役割

帳簿システムは手間暇がかかり、コストもかかるのに、何のために行うのか。先ほど、利用者に報告するのが会計だと申し上げましたが、最も基本的な関係は会計責任、アカウンタビリティーです。いまでは自治体や報道でもアカウンタビリティーという言葉を使うようになり、一般的な用語になってきました。アカウンタビリティーの内容として費用対効果を説明し、場合によっては是正措置まで求められます。

なぜここまで厳しいことが言われるか、というと委託者と受託者の関係があるからです。株式会社の株主は財産資源の管理と運用を経営者に委託します。受託者である経営者は、どのように資源を管理運用し成果を上げたかを誠実に委託者である株主に説明する義務を負います。会計 accounting のことを「測定と報告」とも言い、測定と報告が義務づけられています。この義務は法律に基づくものでなく、委託者と受託者の関係で慣習となつています。そして誠実性を担保するために監査が必要になってきます。

ちなみに監査は英語でオーディット audit と言います。音響機器のオーディオと語源は同じで、音なし声という意味です。監査の一つの形態に住民監査があり、王から資源を委託された者が、ホールで住民の前で王に口頭で報告していました。衆

人環視のなかで行うので、隠し事や偽りがあれば声の調子がおかしくなり、すぐ見破られてしまう、こうしたことからオーディットと呼ばれるようになりました。誠実に報告、説明することは本来的にオーディットと深く関わっています。公的部門では、会計検査院や自治体の監査委員会が監査を行うことになりました。

株式会社形態の場合はさらに一歩進んで、利害調整が出てきます。株式会社が営利企業であるのは株主に利益が分配されるからです。そこで、株主は配当を多く受け取りたいし、配当は現金なので会社から資金を多く流出してほしい。一方、会社にお金を貸している債権者は期日に全額返済してほしいので、できるだけ資金を社外に流出させたくない。ここで株主と債権者の利害が衝突します。利益の算定を巡ってぶつかるので、会計を使って利害調整することになります。

株式会社が発展していくと株式を上場し、株式投資が行われるようになります。投資者が行っている意思決定は、買う、売る、何もしないの三種類だけです。それを何時、金額をどの程度にするのかを悩むのが投資家です。そしてこれら投資家に役立つ情報を提供することを意思決定支援機能と言われます。

自治体への投資家はいないと思われるかもしれませんが、いまでは自治体の地方債は格付けされ、投資対象になっています。地方債の格付けは、投資の対象としてどれだけ確実なものかを示す指標

になります。格付けが低下すると、地方債での資金調達が不利にならざるを得なくなります。

上の三つの企業会計の役割は、会計責任が最も原則的で、中核になるものです。

## 6 企業会計の決算書

企業会計の決算書類は、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、キャッシュフロー計算書の四種類を作成し、上場企業の場合は連結決算をしなければなりません。大きな企業になると子会社が五〇〇にもおぼり、たとえば連結の手続きは五〇〇の会社の売上を全て加算し、親会社と子会社の重複を除くので、大変な作業です。手計算で行うのは不可能ですから、コンピューター処理になります。

現在の民間企業は、毎日のように企業が企業を買収しており、その度に連結の範囲が変更になりますし、しかも監査が必要になります。株主総会に提出するため、上場企業は決算から三カ月以内に監査済みの決算書類を作成しなければならず、大変な業務です。

財務諸表は監査報告書を添付し、株主総会で承認を受け、株主が経営者を承認することになります。財務諸表は決算日に所有している財産と資金の調達先と当期の経営成績を表し、それを株主が承認することは、経営者をも承認することになります。これが株主総会の本来的な意味になります。

## 7 財務会計と管理会計、経営とは

経営者と企業の経営内容が重視されるようになり、公的部門ではあまり馴染みがないでしょうが、会計は「財務会計」と「管理会計」の二つに分かれます。

財務会計は企業外部との取引を認識・記録し、管理会計はさらに内部の取引も記録します。財務会計は複式簿記を使って計算・測定し、管理会計は原価計算も使います。財務会計は財務諸表で表し、管理会計はその他に多様な報告書を作成します。財務会計はデータを債権者、投資者に報告・伝達します。これに対して管理会計は各階層の経営管理者に提供し、経営者には最も要約された情報になり、現場のリーダーに現場組織単位の活動報告書という形態になります。

管理会計は経営の意思決定に資することが目的なので、経営というものを考えることにしましょう。

経営の考え方や定義は時代によって変遷しますが、伊丹敬之一橋大名誉教授は著書のなかで『経営を見る眼―日々の仕事の意味を知るための経営入門』東洋経済新報社、二〇〇七年）、経営とは、自分が為すのではなく、「他人を通して事をなすこと。人を動かすこと」だと述べています。人を動かすためのルートは二つあります。ミクロなルートは、フェイス・トゥ・フェイスに近い

ものですが、そこではリーダーとしてのあり方、どう振る舞うかです。

もう一つはマクロなルートで、仕事の枠をつくることです。どんな事業を行うのか、事業の枠これが「戦略」になってきます。事業を遂行していくために予算を付け、予算管理の厳しさや報告書の内容、人の評価などの仕組みの枠、これが「経営システム」になります。伊丹先生独特の言い方で、プロセスの枠は、「場」です。人の枠は、「人事」で、どの部署のマンパワーに力点を置き、どういった能力を必要とするのか。従業員から経営者まで全ての人が活動するときの思考の枠、共通した「経営理念」を持つ。言い換えれば、行うことと、行つてはいけないことを明確にすることで。経営理念が揺らぐと、アンジャスティスという言い方をしますが、正義にもとる行為、良くないことを隠れて行うようになるので、経営理念が大切になります。

こうした内容で経営を考えていきます。

## 8 戦略と利益

事業の枠組みである戦略を考えてみましょう。市場は、企業ないし組織が提供している製品、サービスの先で、そこには顧客がいます。民間企業は市場で競合状況があり、ライバルの企業と製品があり、そのなかで自社製品を売り上げ、収益を実現していきます。

組織は資源と組織能力を有しています。資源は購入できるものですが、組織能力は最終的に文化と言われており、形成と伝承には費用がかかります。

実現した収益と発生した費用を照らし合わせ、巧くいってれば利益が出て、そうでなければ損失が出てきます。市場と組織をにらみながら戦略として在るべき姿と道筋を決めていく。戦略が巧くいけば利益が獲得でき、戦略が失敗すれば利益がないか損失が生まれ、損失が何期も重なる株式の市場価値は低下し、最悪の場合、企業は倒産します。

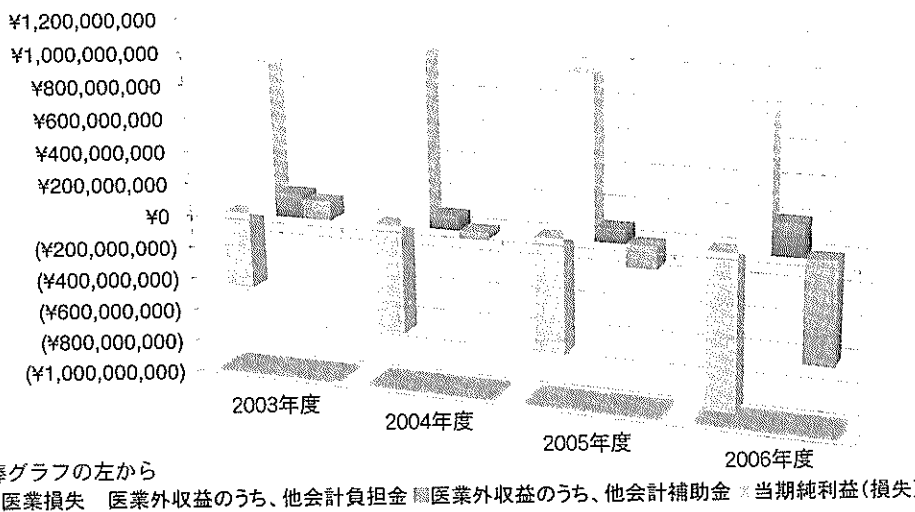
戦略は様々な定義がありますが、代表的なのはWHO、WHAT、HOWのビジネスモデルです。WHO、つまり、顧客は誰か、どんな顧客に対応したいのか。WHAT、つまり、何を提供したいのか。提供するものは商品だけではありません。例えば喫煙可能なカフェに対し、禁煙のカフェといったビジネスモデルがあります。HOW、つまり、どうやって価値を提供するのか。これらを巧く組み合わせることで戦略を具体化していく。しかし、戦略は状況によって変動しますし、一方では長期間戦略が固定化している例もありますが、マーケティング手法や資源・組織能力は定期的に見直す必要があります。

## 9 A市立病院のケースの分析

### ① 病院の損益構造

図2は二〇〇三（平成一五）年度から二〇〇六年度までのA病院の損益構造です。各年度左端の棒グラフが医業損失です。病院が取り組んでいる

図2 A市立病院の損益構造



棒グラフの左から

医業損失 医業外収益のうち、他会計負担金 医業外収益のうち、他会計補助金 当期純利益(損失)

表1 2003年度および2006年度 A市病院事業欠損処理計算書

2003年度 A市立病院事業欠損金処理計算書 (円)	
1. 当年度末処理欠損金	6,519,501,138
2. 欠損処理額	
(1) 当年度欠損金処理額	0
3. 翌年度繰越金額	6,519,501,138
2006年度 A市立病院事業欠損金処理計算書	
1. 当年度末処理欠損金	7,303,744,492
2. 欠損処理額	
(1) 当年度欠損金処理額	0
3. 翌年度繰越金額	7,303,744,492

本来的な業務である医業の収益と費用を対比させ、費用の方が多いため損失になっています。左から二つ目の棒グラフは他会計負担金で、一般会計から入ってきたお金で、制度上負担するものと、病院の赤字補填的な性質のものがあります。額は少額ですが他会計補助金もあります。右端の棒が当期純利益もしくは純損失になってきます。本業の医業損失は毎年度増えており、二〇〇六年度は二〇〇三年度の倍近くまでになっています。一方、他会計負担金は二〇〇四年度をピーク以降は減少傾向です。医業損失が増えているのに、

負担金が減つてくると、当然、当期純利益は低下、つまり毎年損失が出てくる状況です。

二〇〇三年度のA病院の事業欠損金処理計算書(表1)によると、当年度未処理欠損金は六五億円。損失を穴埋めする当年度欠損金処理額はゼロなので、当年度と累積した欠損金を翌年度に繰り越すことになり、翌年度繰越欠損金も六五億円です。

二〇〇六年度になると当年度未処理欠損金は七三億円に増え、欠損金処理額はゼロなので、翌年度繰越欠損金は七三億円です。

A病院は過去からの損失が累積して七三億円までになり、損失を繰り越している状態です。これは経営責任を繰り越すことになり、欠損金処理額はゼロなので経営の無責任を繰り越しているようにも見えます。

## ② A病院の患者動態

なぜこれほどまでに損失が累積したのでしょうか。病院事業決算の業務量、患者動態から分析してみます(表2)。

科別、病院別の入院と外来の延べ人数と一日平均が集計され、小計で病院別の病床数と病床利用率が出ています。これをみると、病床利用率は低く、しかも二〇〇六年度の利用率は前年度より大幅に低下しています。病床利用率が低いことは、一般的にはベッド数が多すぎる、供給過剰と見まます。入院患者が病院の規模のわりには少ない。

この地域はとりわけ健康な人が多いわけではなく、むしろ高齢者比率は高いのに病床利用率が低いのは、入院を伴う治療を受けていない、

そうしたサービスを提供してないと分析できます。A市立病院は入院・治療サービスを提供する組織であり、高額なサービスを提供できる施設をもつていないので、コストを回収できない状況になって損失が累積しているように読み取れます。

この地域では長い間公立病院の経営再建が課題になってきました。これを会計の視点から考えると、会計を使うことが大切です。年度末に決算書類を作成することだけが会計ではありません。会計

表2 A市立病院の業務量

科別	病院別	入院		外来		合計		病床数	病床利用率	
		延人員	一日平均	延人員	一日平均	延人員	一日平均			
内科	X病院	40,064	110	36,089	147	76,153	257			
	Y病院	2,607	7	5,594	23	8,201	30			
	計	42,671	117	41,683	170	84,354	287			
外科	X病院	整形外科	8,217	22	9,076	37	17,293	59		
		小児科	14,607	40	23,187	95	37,794	135		
		産婦人科	-	-	6,129	25	6,129	25		
		皮膚科	3,116	9	2,729	11	5,845	20		
		泌尿器科	273	1	12,521	51	12,794	52		
		耳鼻咽喉科	8,792	24	20,101	82	28,893	106		
		眼科	3,942	11	14,432	59	18,374	70		
		麻酔科	1,121	3	15,806	65	16,927	68		
		放射線科	1,455	4	3,364	14	4,819	18		
		循環器科	-	-	3,771	15	3,771	15		
循環器科	Y病院	循環器科	2,973	8	11,744	48	14,717	56		
		心臓血管科	7,865	22	9,776	40	17,641	62		
脳神経外科	Y病院	脳神経外科	22,188	61	12,808	52	34,996	113		
		計	-	-	4,137	17	4,137	17		
精神神経科	Y病院	精神神経科	40,874	112	27,387	112	68,261	224		
		計	40,874	112	31,524	129	72,398	241		
小計	X病院	05年度	110,028	301	187,337	768	297,365	1,069	540	55.8
		06年度	81,587	224	151,342	618	232,929	842	518	42.7
		前年比	△ 28,441	△ 77	△ 35,995	△ 150	△ 64,436	△ 227	△ 22	△ 13.1
	Y病院	05年度	86,426	237	69,695	286	156,121	523	350	67.7
		06年度	76,507	210	67,309	275	143,816	485	350	59.9
		前年比	△ 9,919	△ 27	△ 2,386	△ 11	△ 12,305	△ 38	-	△ 7.8
計	05年度	196,454	538	257,032	1,054	453,486	1,592	890	60.5	
	06年度	158,094	434	218,651	893	376,745	1,327	868	49.6	
	前年比	△ 38,360	△ 104	△ 38,381	△ 161	△ 76,741	△ 265	△ 22	△ 10.9	
感染症	Y病院	05年度	-	-	-	-	-	-	2	-
		06年度	-	-	-	-	-	-	2	-
		前年比	-	-	-	-	-	-	-	-
合計	計	05年度	196,454	538	257,032	1,054	453,486	1,592	892	60.3
		06年度	158,094	434	218,651	893	376,745	1,327	870	49.5
		前年比	△ 38,360	△ 104	△ 38,381	△ 161	△ 76,741	△ 265	△ 22	△ 10.8

※X病院の2006年度の病床数は6月29日まで510床、6月30日以降518床

によって日々そして週単位、月次単位で状況を見ることができず、もしかしたら、病床利用は月によって大きく変動し、利用率の低い月は何か理由があつて、改善策が出てくるかもしれません。会計を使うことによって、発想の転換が可能になり、年間平均だけで見る発想を変えることです。

業務に関しては、作業を乱れさせないことが必要です。どんな組織でも作業にはムダがあります。ムダを排したトヨタの作業方式が世界的にも有名で、それは七つあります。

一つは作り過ぎのムダで、売れる以上に作らないのが大原則です。二つめは手待ちのムダで、作業の段取りが悪く、待っている時間です。三つめは運搬のムダです。不思議な発想だと思われるかもしれませんが、工場内で物を移動させる仕事はたくさんあり、動かすだけでは価値は生まれないので、できるだけ動かさない。四つめは、加工そのもののムダで、不要な加工をしていないか。たとえば、複数の工程を通り、最終的にみると必要のない工程がある、あるいは事務作業では複数回同じデータを書きうつしている。これが加工のムダです。

事務作業ではありませんが、物をつくと在庫が出ます。五つめは在庫のムダです。六つめは動作のムダで、作業効率の低下です。しかしこれはやり過ぎると危険で、例えばチャップリンの映画「モダン・タイムス」にあるように、作業動作をきつく縛ると、人間性が阻害され異常を来してしまいます。

最後の七つめは、不良を作るムダで、何か異常があればすぐに製造ラインを停止します。量産体

制で避けなければならぬのは、不良品を作り続けることです。機械はそのまま製造を続けますので、途中でラインを止める決断が求められます。旧来型の工場では、ラインをストップさせるのは労働者の処分につながりますから、難しいとされています。

トヨタ生産方式をつくりあげた大野耐一氏は、著書で次のように述べています。

「これらのムダを徹底的に排除することによって、作業能率を大幅に向上させることが可能となる。その場合、とうぜん、必要数だけしかつくってはいけなから、余分な人間が浮いてくる。

トヨタ生産方式は余剰人員をはつきりと浮き出させるシステムでもある。このことから、トヨタ生産方式は、首切りの手段として使うものではないかと、疑心暗鬼の労働組合もあると聞いているが、根本の考え方はそんなケチなものではない。経営者にとっては、余剰人員をはつきりとつかみ、有効に活用することがその任務である。景気がよくなり増産が必要には人を採用して対処し、不景気になるとレイオフや希望退職を募るという事態に陥るとは、経営者として厳に慎まねばならぬことである。一方、業者にとつても意味のないムダな作業を除くことは一人一人の働きがいが高めることに通じる」

（『トヨタ生産方式・脱規模の経営をめざして』ダイヤモンド社、一九七八年）

道内各地の自治体では、事業の効果、仕事の能

率を上げ、経費削減が言われています。私の大学でも経営側は、各部門で人員を減らし人件費の削減が意識されているのに対し、現場では人が減らされると、仕事が回らなくなると危機感を感じています。このとき、作業のムダを考えてみます。人でなく、作業や物のムダを除くことであり、節約につながっていくことができます。

先のトヨタの例では、ムダを熟知している人を各部署に配置し、ムダを除きます。つまり、ムダを排除して、働きがい、やりがいのある仕事、仕組みを作っています。こうしたムダ取りは、間違っても労働者の首切りの発想につなげてはいけません。仕事の効率化による、余剰の人は他の仕事を担うことにより、コストを抑えられます。

A病院の場合は戦略的な診療科新增設や廃止、病床の削減といった意思決定が必要かもしれませんし、ここまで患者が減少したのは需要とミスマッチを起こし、戦略と齟齬があるのかもしれない。戦略の再構築にあたっては、今日お話ししたムダを除く発想を参考にしたければ幸いです。

△はたもと さとし・小樽商科大学大学院商学研究科教授▽

本稿は二〇〇八年九月五日に開催した自治研全道集会の基調講演をまとめたものです。

文責・編集部