

會學濟經學大國帝都京

# 叢論經濟

號二第 卷(十二第

行發日一月二年四和昭

## 論 叢

犬 稅 論 . . . . . 法學博士 神戸 正雄

總合社會學概念 . . . . . 文學博士 米田庄太郎

財產生命保險 . . . . . 經濟學博士 小島昌太郎

明治初年に於ける大阪爲替會社 . . . . . 經濟學士 菅野和太郎

リカアドウの恐慌論 . . . . . 經濟學士 谷口 吉彦

## 時 論

我國の國富及び國民所得を論ず . . . . . 經濟學博士 汐見 三郎

## 說 苑

經濟政策學に於ける超越的目標に就いて . . . . . 經濟學士 藤田 敬三

豫算に依る企業の統制 . . . . . 經濟學士 大塚 一郎

## 雜 錄

獨逸に於ける中央地方稅の發達 . . . . . 經濟學士 中川與之助

美濃稻津村小里の割山制度 . . . . . 經濟學士 井 篁 芹

# 豫算に依る企業の統制

大塚 一朗

## 三 企業上の豫算制度

### 一、其の意義

以上の二節に於て説明された企業の中心的統制の爲に所謂豫算 (Budget) を用ゆる所の企業上の豫算制度或は豫算的統制 (Budgeting System, Budgetary Control) なるものは如何なる方式の統制方法であらうか。其の本質として經營經濟辭典に掲げられた所は次の如きものである。

『過去及び現在に關する組織的報告に基いて、將來に對する一の計劃が組立てられなければならぬ。同時に、其の計劃は、如何なる程度迄現實の發展がそれに適應してゐるかといふ不斷の報告に依つて修正され、監査されなければならぬ。かく組立てられた簿記的、統計的組織をば豫算體系と呼び、經營組織の管理の手段として此の體系を應用することが豫算的統制である。』

右に引用されたものが豫算に依る企業統制の本質的理解として満足すべきものなるやに就ては固より議論の餘地あるを免れぬであらう。しかし、兎も角それは、企業上の豫算制度なるものが實際上にも、學問上にも共に未だ其の發達の幼稚なる現今として、私の知り得た限りに於て最も

1) Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, (herausgeb. von Nicklisch), Bd. 2, S. 243.

簡明に其の要點を表明せるものである。

抑も、企業に於ける豫算的統制なる制度は極めて最近（戰後殊に一九二〇年來のことであるといはれてゐる。）に於て、初めて米國の產業界に擡頭した所のものであつて、一般に企業の經營に關する諸改良の研究、實行に熱心なる獨逸に於てさへ、企業に於ける豫算的統制の何たるかに就ては未だ遍く一致した見解の定つておらぬ有様である。<sup>2)</sup>

従來、豫算なるものは主として國家及び地方團體等の統治體にのみ關聯して考へられたものであつて、豫算といへば直に政府豫算を意味するもの、如く聞き慣らされておつた。しかも、此の場合に於ける豫算は政治上、財政上の重大事項として取扱はれ、政治家、一般公衆、並に諸言論機關等はこれに向つて常に多大の注意を拂ひ、隨つて又此の問題に關する學問的研究も大に發達せるものがあつた。<sup>3)</sup>

かくて、政府財政上の用具としての豫算に就ては廣き理解が行はれて、其の政治的、財政的重要性も充分に認められて居る。殊に、これに於て公共支出經濟化の基礎たる任務の認められてゐることは、企業上の豫算制度に就て考察するもの、注意すべき點である。

右の如く、政府財政上の豫算制度が既に、實際上にも學問上にも極めて顯著なる發達を遂げてゐるに反して、企業上の豫算制度の現今に於ける發達はなほ甚だ幼稚である。しかし、以下試に其の典型的形態に就て、先づ其の本體を稍々詳しく考察して見やうと思ふ。

既に引用せる所によつて知らるゝ如く、企業の統制上に豫算を用ふる制度即ち企業上の豫算制

2) P. White, Forecasting, Planning and Budgeting in Business Management. p. 152. H. W. B. der B. Wirtschaft, Bd. 2. S. 242.

3) H. W. B. der B. Wirtschaft, B.I. 2. S. 242-243. 及び Zeitschrift für Betriebswirtschaft, (Jahrg. V. 1928), S. 455.

4) McKinsey, Budgetary Control, p. 4.

5) H. W. Guest, Public Expenditure, (the present ills and the proposed

度は、次の一定期間に於ける企業の活動態様に就て豫め一定の計數の見積計劃書を作製し、此の見積計劃書を當該期間に於ける企業統制の基準として用ゆる所に其の本質を認めらるゝものである。されば此の制度の運用過程を明にするは即ちこれが本體を知る所以である。

## 二、豫算制度の運用過程

實際上の豫算制度の運用過程は具體的には夫々の企業の種類と其の職制組織とに應じて種々異なるべきものであるが、今其の典型的形態に就てこれが要領を一般的に抽出して見ようと思ふ。

豫算制度の運用過程は大別して

(一) 豫算案の編成、(二) 豫算案の審議と豫算の裁決、(三) 豫算の施行、(四) 豫算の修正、の四段階にこれを分つことが出来る。

(一) 豫算案の編成。先づ、企業の一營業期間中の或る時期に於て、次の一營業期間に其の企業が達すべき究極の目的（私益企業に於ては収益率、公益企業に於ては供給財貨の品質、數量、價格等を含む供給成績等これである。）に就て一定の豫定が立てられ、同時に此の豫定を實現する爲に當該期間に營まらるべき企業活動の各方面に關する一般の方針が定めらるる。此の一般の方針が定められた後に此れに基いて、各職能部門の管掌機關は夫々自己の管掌範圍内の必要的諸事項に就て分科的に計數的の見積計劃書を編成する。此の見積計劃書の編成の際には其の合理性を高める爲に過去及び現在に關する諸記録を參照してこれを分析、綜合し、併せて將來に於ける内外諸事情の變化を豫測すべきは勿論である。

remedies). pp. 179-181.

6) White, op. cit. p. 152. McKinsey, op. cit. p. 5.

7) Jones, the Administration of Industrial Enterprises, p. 310 及び Fordham and Tingley, Organization and Budgetary control in Manufacturing, p. 149 參照

各分科豫算案は一般に同一期間に亘るものたるを要するのはいふまでもない。其の期間の長さを如何に定むるが適當なるやは現實の各企業に於ける夫々の事情の相違に隨つて一概には言ひ難い。これを制約する諸因子として最も重要なものは、Mckinsey に依れば次の六事項である。

- 1、商品廻轉期間の長さ
- 2、生産期間の長さ
- 3、金融方法
- 4、市場の状態
- 5、過去の營業狀態に關する記録、統計等にして將來の計劃を立つるに役立つべき諸參考資料の有する完全、適應の度合
- 6、勘定期間の長さ

現實の各企業に於て最も適當せる豫算期間の長さは右の諸事項に關する夫々の事情の如何に支配せられて定まるのであるが、實際上普通に行はれてゐる豫算期間は三ヶ月、六ヶ月、或は十二ヶ月等である。右の如き豫算期間の長短は孰れも特有の利弊を併せ持つ所である。しかし、其の長さの如何に拘らず一豫算期間内に就て更らに月別配列表(Monthly Schedule)を設定し、これに基いて毎月の終に見積成績と實際成績とを比較、對照し、以て一方には爾後の實際成績を調節し、他方には必要なる修正を既定豫算に加ふるに便ならしむることが豫算制度の運用を全からしむる所以である。

豫算制度に於ては固より一企業の全體に亘る計數的見積計劃を以て一體系的綜合豫算を編成することを要するのである。けれども、其の綜合豫算の構成分子たる各分科豫算は企業上の如何なる事項を以てこれが編別の基準となすべきやは企業の種類が相違するに隨つて一率には定め難い。ただ、注意すべきは企業上の各事項部門は相互に密接の關聯を有するものであるから、各分

8) Mckinsey, op. cit. p. 29.

9) Mckinsey, op. cit. pp. 34-35.

科豫算案の編成には、互に諸他の分科豫算案の編成が参照されねばならぬことである。

McKinsey は製造的企業に就て次の如き十二項の分科豫算を數へてゐる。

- 1、販賣豫算
- 2、販賣經費豫算
- 3、廣告豫算
- 4、生産豫算
- 5、原料豫算
- 6、勞働豫算
- 7、福利施設豫算
- 8、製造經費豫算
- 9 仕入豫算
- 10、設備豫算
- 11、一般經費豫算
- 12、財務豫算

これらの各分科豫算が夫々、各別の特殊事項を基準として設定された分科的の計數的見積計劃であることはいふまでもない。たとへば販賣豫算は當該期間に於ける販賣高と販賣價格とに關する見積計劃であり、生産豫算は同じく其の期間の生産數量に關し、原料豫算や勞働豫算は生産豫算に於て定められた一定數量の生産高を擧ぐる爲に使用すべき原料や勞働の數量的見積計劃より成り、諸種の經費豫算は當該期間の企業活動上に負擔すべき諸種の經費の見積計劃であるが如し。なほ又財務豫算は諸他の分科豫算を基礎にして立てられた財務處理上の計數的見積計劃に外ならない。右の如き諸分科豫算案が編成せらるれば、最後にこれら一切の分科豫算案を参照して、見積貸借對照表案及び見積損益計算表案が編成せらるる。

政府財政上の豫算は一定期間に於ける政府事務の執行に伴ふ貨幣的支出とこれに應ずべき貨幣的支拂手段の調達とに關するものであることは人の知る所である。<sup>10)</sup>然るに、企業上の豫算は單り貨幣的支拂手段の收入、支出に關する見積計劃を含むのみならず、廣く企業活動の全般に亘る計數的見積計劃を包擁するものであつて、此の點は政府財政上の豫算と企業上の豫算との間に於け

10) W. F. Willoughby, Principle of Public Administration, p. 435. 及び M. R. Lehmann, Die Industrielle Kalkulation, S. 50 参照

重要な差異の一である。而もまた、政府財政上の豫算期間は少くとも一歴年以上の長期たることを常とするが、企業上の豫算期間は前者と比較して一般に短く、たとへば六ヶ月、三ヶ月等の如きものが少くなく、更らには二ヶ月、一ヶ月等の如き極めて短期のものをも見るのである。されば、論者中には或は『企業上の豫算は一期間、通常は一年に亘る企業の經營に必要な支拂の見積りである。それは一企業の各種部門の運轉に必要な支出の見積りである。』と言ふ者があるが、<sup>11)</sup>かくの如きは企業上の豫算の特色を正當に理解せしむる所以ではない。政府財政上の豫算と企業上の豫算との間に存するこれらの重要な差異に注意せる Atkins は政府財政上に用ひ慣れた「豫算」なる語が企業上の計數の見積りに轉用せらるることに就て『豫算 (Budget) なる語は、嚴密には正當な意味を持つておらぬ。何となれば、多くの人にとつてはそれが、かなり長い期間に亘る収入と支出との金銭的見積り意味してゐるから。』と言つてゐる。<sup>12)</sup>かくて、彼自身は豫算なる語の代りに配列表 (Schedule) なる語を使用してゐる。語の選擇は孰れにしても、必要な點は政府財政上の豫算と企業上の豫算との間に於ける内容上の差異をよく理解することではなければならぬ。

既に編成された各分科豫算案は豫算整理係の手許に纏められて、一應の審査、對照を受け、必要な修補、訂正を施された後に一體系的綜合豫算案となつて豫算裁決機關に提出せらるることになる。

(二) 豫算案の審議と豫算の裁決。既に編成された綜合豫算案は次には審議と裁決を受けなければならぬ。豫算案の審議と豫算の裁決との爲には通常、豫算審議委員會が設けらるる。豫算審議

11) Mead and Scholz, Rudiments of Business Finance, p. 182.

12) Atkins, Factory Management, p. 262.

委員會は所謂社長又は店長等の如き企業全般の事務を總攬する最高の企業機關を議長とし、各職能部門の主任管掌者を議員として構成するのが合理的であり、實際上も亦かくするのが普通である。

豫算審議委員會に於ては各分科豫算案の箇々に就て其の見積計劃の基礎に對する批判、吟味が行はるのみならず、綜合豫算案の全體系に於ける各分科の均衡、調和に關する審議が進めらる。かくて、適當と認めらるる修正が施された後に裁決を経て確定綜合豫算が成立し、茲に當該豫算期間に於ける企業活動の全般に亘る中心的統制意志の計數的基礎が具體的に決定せらるるに至るのである。尤も、其の豫算が企業上の基本的政策の變更を伴ふものであるならば、株式會社を主體とする企業の場合に在つては、これが裁決の爲には更に所謂重役會や株主總會等の機關の承認を必要とするであらう。豫算審議會に於ては將來に於ける營業の發展其の他に關して各議員間に種々なる意見の交換、討議が行はれて其の結果、豫算の上に各従業員間の意見の平衡が現はるることになるのである。

(三) 豫算の施行。裁決を経て成立せる確定豫算は各職能部門の實行上の標準として、これを實現することが夫々の擔當機關に向つて強制せらるることになる。一旦確定せる豫算は更らに再び豫算審議委員會の審議を経て其の承認を経ざる限りは漫に變改されてはならぬ。各職能部門の擔當機關は豫算を基本的標準として夫々の實行行爲を營まなければならぬのであるが、これが爲には豫算に基いて更らに詳細な實行プログラム、或は従業員別及び時日別等の豫算施行上の配列表



を編成し、これに準據して其の實行を進むることが豫算制度の運用を確實ならしむる所以である。なほ、各職能部門の實行過程上には不斷に豫算を基礎とする監督の作用が活動し、これによつて豫算と對象せられた實行成績の匡救、調節が行はるる。かくて、豫算の施行の爲に一企業の活動は全般的に標準化せらるることになるのである。されば Lawrence が『標準に依る統制方式はまた、これを擴張して製造、販賣、管理の如き一企業の全活動に及ぼすことが出来る。全活動に對して標準が使用せらるる場合に、其の統制制度は豫算制度として知られてゐる。』<sup>13)</sup>と述べてゐるのは豫算制度の運用に於ける右の事情をよく示すものといへるのである。F. W. Taylor の提唱した Scientific Management は最初は狹義の生産過程にのみ關するものであつたが、其の後の發展によつて此の新規な處理法の中に含まれてゐる諸原則の適用は企業活動上、單に狹義の生産過程にのみ限られずして、廣く諸他の方面に向つて擴張せらるることになつた。<sup>14)</sup>かくて、其の新規な處理法の根本を成す、標準を先づ設定し、これに基いて實行成績を測定するといふ原則が企業活動の全般に亘つて適用せられたものが企業上の豫算制度に外ならない。<sup>15)</sup>

(四) 豫算の修正。確定豫算が施行せらるると同時に其の實行成績は適當な方式を以て記録に寫され、更らに此の記録と豫算との對照表が作製せらるる。豫算審議委員會は此の對照表を審査、精議し、且つ内外諸事情の變化を考慮して、必要ありと認めれば既定豫算に適宜の修正を加へるのである。豫算の合理性を高め、以て不合理な豫算を強行することから生ずべき危険を未然に防止せんが爲には、少くとも月に一回、必要あらばなほ一層頻繁に此の審査、修正を行はなければ

13) Lawrence, Cost Accounting, p. 377.

14) Hunt, Scientific Management since Taylor, p. 44.

15) Jones, op. cit. p. 310. Hunt, op. cit. p. 45.

ならぬ。

豫算修正の手續は豫算制度の効果を完からしむる爲に極めて重要な段階であつて、<sup>16)</sup>此の過程の處置を過まれば豫算制度運用の全般的價値はこれが爲に大いに毀つけらるるに至るのである。<sup>17)</sup>抑も、其の範圍の甚だ廣大にして且つ不斷の變動を免れざる一般經濟界と密接な關係に立てる企業に關して、將來の一定期間に亘る豫算を設定する場合に、一切の未發事項を正確、適切に豫定するが如きは事柄の性質上、到底期し得べからざる所である。故に、豫算の施行中、實際成績との比較、對照に基き、事情の變化を考慮して、審議の結果これに向つて適宜の修正を施すことは、動もすれば豫算制度の採用から生じ易き企業活動の機械化、官僚化を防止して、これに伴ふべき危険を除去する爲に最も必要な用意である。此の用意を伴はぬ豫算制度の運用は遂に企業の運行過程を固定化せしめて、其の弾力性を奪ふに至るものであるが、かくの如きは企業の經濟的能率を大に害する所以である。企業上の豫算制度を採用するに就て最も警戒を要する點は實に此の問題に懸るのである。

かく言はば、或は次の如き疑問が起るであらう。即ち、一確定豫算の施行中にこれに向つて屢々適宜の修正を施すことは、前に述べた、豫算は企業の實行過程に對する標準であつて、豫算の施行は企業の活動を全般的に標準化せしむる所以であるといふ點と矛盾することは無いであらうか、と。されど、所謂標準化の眞義を理解するならば、其の疑の故無きことが明になるであらう。これに就ては、標準化の眞義に關する M. L. Cooke の言を茲に引用するのが最も適當であ

16) H. W. B. der B. Wirtschaft, Bd. 2, S. 247.

17) White, op. cit. p. 156 參照

ると思ふ。曰く『完全化てふ觀念は標準化の中に含まれてゐない。何らかのことを爲すに就ての標準的方法とは、單に其の標準が立てらるゝ時に於て工夫し得らるゝ最善の方法たるに過ぎないのである。標準の改善は望ましき所であつて、それが見出された時と處とに於て採用せらるゝ。標準化の中には變革を妨げるものは何等絶對に存してゐない。しかし、改善の意味を有せぬ變革から標準を護る爲には一定の防衛制度が立てらるゝ。此の防衛制度は變化の爲の變化から標準を護るのである。近代の科學的管理法が要求する所は全く次の點に過ぎないのである。即ち、標準變革の提議は、其の標準採用の際の吟味と同様の周到さを以て吟味せられねばならぬと共に、其の變革は最初に其の標準を編上げた人が然りしと同様に其の仕事に相應する能力を有する所の鍊達家に依つて行はねければならぬてふことである。かくして採用せられ、護らるゝ所の標準は其の時々に知らるゝ最善のものを生み出すのである。かやうな方法で實行せらるゝ標準化は常に試験と改善とを誘ふ。』<sup>18)</sup>

x x x x

以上は企業上の豫算制度の運用過程を其の典型的形式に就て、これを四段階に分つて概括的に述べたのである。其の詳細な具體的關係に至つては固より箇々の企業に就て夫々特殊のものたるべきはいふまでもない。たゞ、以上に述べた所を綜括してみるに、苟も企業上の豫算制度と見るべきものは、必ず次の如き三點の本質的特徴を備へておらねばならぬ。

18) Jones, op. cit. pp. 203-204.

1、一定期間の企業活動に於ける全部門内の諸事項の總てに關する計劃が豫め前期間に於て計數的見積の形式を以て表明せらるゝこと。

2、右の如き各箇の計數的見積計劃が綜合的に調整せられて、一全體としての企業に就て良く均衡を得た一體系的プログラムが設定せらるゝこと。

3、右のプログラムが實行過程の標準として施行せらるゝに伴つて實際成績と見積成績との對照表が作製せられ、其の結果、該プログラム上の適當な修正の必要が認めらるれば、怠らず其の修正が施さるゝこと。

企業上の豫算制度は此れらの中の一點を缺いても、其の本質的面目を失ふのである。

營業上、何等かの程度に於て將來の見積を立つるは從來と雖も殆んどあらゆる企業に就てこれを見る所である。殊に、主として需要を見越して營業を行ふ近代企業はかかる見積を立つることなしには到底其の經營は不可能であるといはねばならぬ。かかる事情を顧みれば、企業上の豫算制度は決して、其の根柢から全く新規な觀念に立てるものとはいへないのである。然らば所謂、企業上の豫算制度に特有なる新規の點は孰れにあるやといはば、それは畢竟、右に擧げた豫算制度の本質的特徴の中にこれを尋ねなければならぬ。

即ち、企業活動上の部分的職能又は箇々の事項に關する見積計劃、たとへば毎月の財務豫算、生産プログラム或は勞賃支出の見積等の箇別の見積計劃を立つことは從來とても各種の企業に就て必しも珍らしくないのである。しかし、これらの部分の見積計劃をば企業活動の全般に亘つ

て前期間中に設定し、更にこれらを綜括して企業全體に關する一體系的實行計劃を編成し、これを實行上の實際成績と對照して適當に修正しつつ、此の見積計劃を以て全實行過程に對する拘束的標準たらしむることは所謂、企業上の豫算制度に於て初めて見らるる所である。<sup>19)</sup>

企業上の豫算制度が如何なる本體を有するものであるかは以上を以て大體これを明にすることが出來たと思ふ。

### 三、豫算制度の効益

企業上の豫算制度とは前述の如き手續關係を以て運用せらるゝ企業統制の一方式である。此の制度の適當なる運用に依つて企業の經濟的能率増進上に齎らさるゝ効益は廣く且つ重要である。されば、現に此の制度を實際に施せる多くの人々は、それが企業の經營上最も有効なる統制方式たることを認めてゐる。<sup>20)</sup>

これより其の効益をば綜合豫算の全體に著眼せる一般的見地と、箇々の分科豫算に著眼せる特殊の見地との兩方面から略述して見やうと思ふ。

#### (一) 一般的見地から見た効益

1、企業活動に於ける全實行的过程に對する中心的統制が確保せらるる。

豫算制度に於ては各分科豫算が綜括されて一綜合豫算體系となる。此の綜合豫算は全實行的过程の拘束的標準となるのであるから、茲に企業の全實行的活动上の中心的統制に對する制度的基礎が與へらるゝ譯である。

19) H. W. B. der B. Wirtschaft. Bd. 2. S. 245. 參照

20) Jones, op. cit. p. 31.

## 2、企業内の各種職能部門の協調が助成せらるる。

既に第一節に於て述べた如く、企業の活動過程は種々なる職能部門に分割せらるゝと共に多くの場合にそれら各種の職能部門に對して夫々別々の擔當機關が配置されてゐるのである。而して、それらの各種職能部門はこれに附著する所有關係上の統一性を結合因子として相結合して一活動體系を構成し、以て何等かの財貨の繼續的な市場供給の作用を營むものである。されば企業の活動過程上、手段價値の利用が最も有効に行はれて、其の結果企業の經濟的能率が充分に發揮せしめられんが爲には企業上のあらゆる職能部門は相互に高度の協調關係を保ちつつ、營み行はれなければならぬのである。(註)

(註)

### 1、購買、生産及び販賣の三職能間の協調

販賣的取引職能は順序として企業に於ける各種職能部門中最終の過程に屬し、購買的取引職能も生産職能も結局は販賣的取引職能の活動より生ずる給付の必要に應ぜんが爲に行はるるものである。されば、豫算制度運用過程の第一段階に於ける各科豫算案の編成は先づ販賣豫算案の編成に始まるのが便利であり且つそれが又普通である。賣行數量以上の仕入又は生産を行ふことは種々有害なる結果を導く。就中これに依つて(1)賣残手持品中に資金を凝かせる、みならず、(2)隨つて必要資金の硬塞を惹起し易く(3)且つ更に商品の經濟的並に物理的廢毀を招くに至るが如きは其の主なるものである。反對に、販賣的取引數量が生産や仕入の數量に超過することも又決して前の場合に劣ること無き弊害の因となる。其の主なるものとしては次の如きものがある。(1)販賣的取引職能が實際に給付し得る能力以上に過度の無用なる活動を營む爲に經費の浪費が行はるる。(2)過剩契約履行の爲に不合理なる給付準備の手段を探ることを餘儀なくせられ隨つて又自ら不合理なる費用の負擔を招くのであ

る。(3) 契約不履行の爲に顧客に對する損害賠償支辨の必要を生ずるか、若くは顧客に負ふことあるべき不信任は將來の營業上に不利、損害を蒙るの因となることも稀ではない。なほ、原料の仕入準備が生産職能上の必要に應じ得ざる場合に於て、生産過程上に生ずべき停頓、混亂の状態は右に述べた諸不調和より生ずる所のものにも勝るべき大なる損害を惹起する。

2、購買、生産、販賣の三職能部門と財務的職能部門との協調

購買、生産、販賣の三職能部門と財務的職能部門との間の協調が失はれて、必要資金の調達困難や、或は活用されない資金の調達等が起るならば、これが爲に企業安定が破らる。購買、生産、販賣の三職能部門間の不調和は無効の出費を招くが、此等の三者と財務的職能部門との間の不調和は動もすれば直接に企業破綻の因となる。<sup>21)</sup>

而も、此等各種職能部門間の協調は企業の規模が大となる程愈々其の必要が緊切となることはいふまでもないのである。然るに實際には反つて、其の規模大にして、従業員數も甚だ多く随つて又従業員組織が複雑を加へる企業に於ける程益々全體的協調の維持、増進は困難となる傾向がある。かくて、如何にして此の全體的協調を維持増進すべきやてふことは多くの現代大企業に於て、極めて緊切な一重要問題となつてゐる。

豫算制度の採用は正に此の問題に對する最も有効な一解決方策たるのである。

豫算制度がかかる任務に堪え得る能力を有する所以は次の如き二面の事情に基づくのである。

(1) 従業員の心理的事情、各分科豫算案は原則として各分科的職能部門の擔當係に於て編成せらるるものであるが、此の際必ず、各分科的擔當係は何等かの程度に於て他の分科的職能に關する見積計劃を参照することが必要である。加之各分科的職能の主任擔當機關は綜合豫算案審議の爲に豫算審議委員會に出席して相互の意見を交換、討議するのが常であるが、其の結果、一の協調

21) Mckinsey, Business Administration, p. 263. pp. 267-268.  
—, op. cit.  
pp. 416-418. pp. 422-423.

的結果を生ずることになるのである。豫算案の編成上、これらの經路を経て各分科的職能の擔當係は自ら他の職能部門の任務、事業等を充分に理解して、自己及び他の係の擔當にかゝる各種職能部門の活動の一企業全體に於ける夫々の地位をば正しく認識することが出来る。従業員間のかかる理解が企業の活動過程に於ける全體的協調の増進に對して大いに役立ち得ることとなるべきはいふまでもないのである。

(2) 綜合豫算の體系的機構。豫算制度の運用過程に於てはその劈頭に當該豫算期間に於ける企業活動の全般に亘る根本的方針が提示せらるる。此の根本的方針に準據して夫々編成せられた各分科豫算案の綜合から成る綜合豫算案は豫算審議委員會に於て、全體的協調の維持を本義とする協同的審議を受けて茲に綜合的確定豫算が成立する。かくの如くにして既にそれ自ら協調的機構を有する所の右の綜合豫算が企業的全實行過程に對する體系的標準として拘束力を有するに至るのである。されば、各分科的職能を擔當する各従業員間の心理的協調を別にしても、企業内の各分科的實行過程は自ら全體的協調を維持しつつ營み行はれざるを得ざるに至る譯である。

3、企業の實行過程に於て各従業員の自發的活動慾が満足せしめらるる。

各分科豫算案の編成及び綜合豫算案審議の場合には、直接、間接に各種職能部門の關係従業員がこれに參與する機會を與へらるるが常である。隨つて、豫算の施行に當つては多少とも彼等の自發的活動慾が満足せしめらるる譯であつて、これが爲に企業の經濟的能率増進上には甚だ大なる好影響が與へらるる。



4、企業に従事する全體的管掌者、部分的管掌者、更に又一般従業員の箇々に對する従業員上の標準が與へられて、これが爲に各従業員の勤務に對する興味が刺戟せらるる。加之、上下各従業員が其の標準の追求上如何なる成績を擧げ得たかが計數的に表示されて、各従業員の従業員上の能力を明白にすることが出来る。

5、企業の活動に對する全體的計劃の立案上に廣く一般従業員の知識、經驗を利用して得る。各分科豫算案の編成及び綜合豫算案の審議の場合には通常、遍く各従業員の知識、經驗が動員されて其の結果が一定の文書に表現せらるることになるのである。豫算の施行は即ち其の結果を以て企業の全實行過程に對する標準とするものである。このことは單に少數の首腦的従業員機關に秘められた氣隨的統制意志にのみ基いて實行過程の統制が行はるる場合に比して、一層其の合理性を高める所以である。此れによつて企業が其の經濟的能率増進の爲に資益を受くべきはいふまでもない。

6、一般に手段價値の利用上、其の合理化に就て慎重なる考慮を拂ふべき餘裕と機會とが與へらるる。

豫算制度に於ては、實行過程の着手に對して相當の餘裕期間を有する一定の時期に豫算案の編成が行はるる。此の場合には各分科的職能の擔當係が綿密、周到の用意を以て各従業員過程を分析し、更らにこれを最も合理的な態度に組織して其の結果の具體化が豫算と成つて現はれて來るのである。此の間に勞力、原料、諸資金等を最も合理的に使用すべき方法を慎重に考慮すべき機會

が與へらるる譯である。

7、從業機關の組織方法の合理化が助成せらるゝ。

豫算制度の運用を有效ならしむるが爲には原則として各分科的職能を基準にして各分科的豫算が設定されなければならぬ。これが爲に大規模企業に於ては、各分科的擔當機關の責任範圍を明確に限定することが必要になつて、自ら從業機關の組織方法の合理化が強制せらるることになる。

8、財務上の諸記録や原價計算其の他の諸會計的活動が一般に組織化せられ、合理化せらるゝ。

9、豫算は企業の實行過程に於ける安全標識 (safety signal) たる作用を爲す。

豫算制度の運用過程に於ては、毎期、毎月若しくは必要に応じてなほ一層頻繁に豫算と實際成績との比較、對照が行はるゝ。これが爲に企業の實行過程に於ける過誤又は危険はこれに對する救済、防止の方策を施し得べき猶豫期間内に發見せらるゝ機會を持つ。

10、一般に日常の統制事務を簡單、容易ならしむる。

豫算制度に於ては豫め文書を以て各種職能部門の實行過程に對する組織的見積計劃が設定されてあるのみならず、なほ又通常は各從業機關の責任、權限の範圍が明確に限定せられてある。されば、これが爲に日常の統制事務は自ら大いに簡易化せらるゝ譯である。

11、企業活動の内容状態が細大洩れ無く明白にされて、これに對する監察を大に便ならしむる。

此のことは、内に向つては統制上の根本的方針の樹立を迅速且つ適當ならしめ、外に向つては企業に對する金融業者の金融的援助を助成する。

×

×

×

×

以上は豫算制度が企業の經濟的能率増進上に齎すべき効益をば一般的見地から考察して其の主要なものを述べたのである。<sup>22)</sup>

## (二) 特殊の見地から見た効益

各分科豫算の箇々に就て夫々の特殊の効益が認めらるゝ。

1. 生産豫算に就て。生産豫算に於ては、既に販賣豫算との關係を考慮して一豫算期間内に行はるべき生産の總額が豫定せられてある。されば、これによつて一方には、當該期間の生産上に必要な設備其の他の生産手段を適當に準備、調達し得ることゝなり、他方には、一期間を通じて適當なる生産日程表を設定し、以て生産作業上に生ずべき繁閑を調節することが出来るのである。生産作業上の繁閑を均衡化することは一般に種々なる事由から企業の經濟的能率増進上に大いなる資益を與へるのである。なほ、これに依つて齎さるべき従業員の移動 (Turn over) 率の減少は社會政策上にも顯著なる好影響を及ぼすのである。

2. 財務豫算に就て。財務豫算に依つて、一方には豫算期間内の流動資金と固定資金との需要額と需要時期とが豫定せられ、他方には同期間内の資金回收の額と時期とが豫定せらるゝ。加

22) Mead and Scholz, op. cit. pp. 184-186. Fordham and Tingley, op. cit. pp. 144-146. Hodge, op. cit. pp. 166-167. Jones, op. cit. pp. 311-312. Mckinsey, Budgetary Control. pp. 416-419. pp. 422-424. Mckinsey, Business Administration. pp. 267-268. 以上參照。

之、これらの豫定に基いて、其の期間内に準備せらるべき借入資金の需要額並に需要時期をも豫め定めおくことが出来るのである。借入資金の調達に關して、一定の猶豫期間内に右の如き豫定を設くるは單り其の調達を確保する所以たるのみならず、<sup>23)</sup>なほこれによつて、金融市場の狀勢に隨ひ金利關係其の他の點に就き借入上に有利なる機會を捕捉することが出来るのである。

× × × × × × ×

右は分科豫算の有する特殊の効益中の主要なるものに就て述べたのである。<sup>24)</sup>

#### 四、豫算制度に於ける豫算の有する能力の限界

企業上の豫算制度は現今未だ其の發達の初期に在る。將來愈々其の發達を助成して、これに備はる所の右の如き諸効益を益々充分に發揮せしめんとするならば、學問上及び實際上、これに對して種々なる努力と用意とを費すことが必要である。それには先づ最初に、豫算制度の本質的要素たる豫算の設定が有する能力の限界を明にしておかねばならぬ。蓋し、豫算の設定は企業上の萬能藥 (panacea) ではないから、<sup>25)</sup>これを過大に評價するは寧ろ豫算制度の健全な發達を阻害する所以である。

以下、其の能力の限界をば豫算の設定其のものに固有なものと、並に現在迄の發達の程度に於て偶々これに附着するものとに分けて、これに關する要點を略述しやう。<sup>26)</sup>

#### (一) 固有的限界

23) Mckinsey, Budgetary Control, p. 297. 參照

24) H. W. B. der B. Wirtschaft, Bd. 2. S. 243-244. 參照

25) Hodge, op. cit. p. 167.

26) Lansburgh, Industrial Management, p. 370. Marschal, Business Administration, pp. 835-836. Mckinsey, budgetary control, pp. 421-422. p.

1、豫算は將來の事に關する豫測に基いて設定せられた計數的見積計劃である。しかも、豫算の編成並に決定の任に當る企業の從業機關は豫言者ではない。されば、彼等はあらゆる合理的な方法を用ひても到底、不斷の變動を免れざるを常とし且つ複雑極まり無き國民經濟上の事項に就て、全く正確、適切に其の將來を豫測し得べきものではない。かくて、既に將來の一定期間に關して設定された豫算が、實際施行の際に企業活動の標準として何等かの缺點を現すことあるべきは避け難き所である。故に、豫算の施行中には屢々見積成績と實際成績との對照、比較を行ひ且つ内外諸事情の變化を參酌して、適當なる修正を施し、以て企業が常に可能的最高の經濟的能率を擧ぐるが爲の用意あるを要するのである。缺點ある不適當の豫算をば機械的に施行するは企業の經濟的能率を害することが大である。

2、豫算は企業の實行過程に對する計數的標準が文書を以て表示せられたものに過ぎない。實際の活動に依つて其の實現が行はれてこそ初めて其の効果は全うせらるる。然るに、企業の實行過程に於て處理せらるべき内外の諸事項は概ね、極めて複雑なる諸相を併せ有する所であつて、これらの諸事項が適當に處理せらるることに依つて所期の計數的結果が擧げらるるに至るのである。されば、豫算制度の有効なる運用の爲には、日常不斷に種々の諸統制的、處理的能力の協働が行はれなければならぬ。豫算の設定が如何に完全に行はれても、其のことが自身は決して企業の活動上に於ける日常の諸能力、諸努力を排除してこれを無用化せしめ得るものではない。

## (二) 偶然的限界

企業上の豫算制度の運用、殊に其の中心的過程たる豫算の設定は現今なほ、全く試験時代を脱したとはいへないのである。されば、従來實際に行はれた所には未だ幾多の不完全なる點の發見せらるることは免れ得ない。随つて、既に經驗せられた此の制度の効益を見て、豫算制度の齎すべき効益が其處に盡きると即斷されてはならぬのである。このことを明に理解して、引續き忍耐強き理論的研究と實驗的工夫とを重ね、以て將來に於ける此の制度の發達を助成することが、本來これに備はる所の前述の如き諸効益を愈々發揮せしむる所以である。

## 結 言

豫算に依る企業統制の問題は大戦後、殊に一九二〇年以來米國に於て、初めて擡頭せる所である。其の後、此の制度の功過に關する論議が盛に行はれたものであるが、現今では既に此の論議の時代を經過してゐる。かくて、今や此の制度は實際上米國の進歩せる企業に於て必要不可欠のものとなつてゐる。現に同國の諸大企業は此の制度を採用して夫々相當の成績を擧げてゐる有様である。一九二四年に米國の全國計理士協會が一〇〇〇件の企業に就て原價計算に關する質問的調査を行へる際に明にせられた所から推察すれば、現に豫算制度を採用してゐる同國の企業數は隨分多數に上つてゐるものであることが窺はるる。<sup>\*</sup>

經濟復興の爲に目醒しき努力を試みつつある獨逸に於ても最近、企業上の豫算制度の有する意義の重要なことが認めらるることになつて、國立經濟管理局 (Reichskuratorium für Wirtschaft-

\* H. W. B. der B. Wirtschaft. Bd. 2. S. 261.

lichkeit) は此の問題の審議の爲に一特別委員會を設置したといふことである。<sup>\*\*</sup> Bowie は Science of Industrial Administration の必要を論ずるに際して『從來無かつたものの必要を論證するのはいつも困難なものである。吾々は通例、ものの満足を失へる場合に於てのみ其の必要を意識する。吾々の喪失感はその場合に於ける必要の尺度である。産業上に蒸汽力を用ゆることの必要をば其のこの行はるる以前に於て論證するのはワットやステイブンスンにとつて定めし容易ならざることであつたであらう。<sup>\*\*\*</sup>』と述べてゐるが、我國に於て企業上の豫算制度を採用することに就ても亦同様のことが言へると思ふ。しかし、經濟上の先進國たる米、獨等に於て既に此の制度を採用することの端緒が開かれてゐる。企業の經濟的能率増進の急務なること、これ等の諸國に勝ることも劣らざる我國に於ても亦、これに關する研究と其の應用とが盛に行はるるに至らんことは望まじき所である。

\*\* Zeitschrift für Betriebswirtschaft, (Jahrg. V, 1928), S. 462.

\*\*\* Muscio, Lectures on Industrial Administration. p. 13.