

會學濟經學大國帝都京

# 叢論經濟

號三第 卷五十三第

行發日一月九年七和昭

## 論叢

滿洲國稅制及其批判 . . . . . 法學博士 神戸 正雄

時差說覺書 . . . . . 文學博士 高田 保馬

船腹過剩問題の意義 . . . . . 經濟學博士 小島昌太郎

## 時論

沿岸漁業者問題 . . . . . 經濟學士 蜷川 虎三

## 研究

中央銀行の獨立性より見たる政府貸上金に就いて . . . . . 經濟學士 松岡 孝兒

總體經濟之個別經濟 . . . . . 經濟學士 大塚 一朗

幕末の財政紊亂について . . . . . 經濟學士 大山敷太郎

ゼンエーの統一貸借對照表について . . . . . 經濟學士 熊本 吉朗

## 說苑

爲替相場變動の原因について . . . . . 法學士 正井 敬次

企業豫算制度の米國に於ける現狀 . . . . . 經濟學士 山本安次郎

ブルタン氏の國家收入論 . . . . . 經濟學士 大谷 政敬

ゾンバルト教授の百貨店觀 . . . . . 經濟學士 堀 新一

## 附錄

新着外國經濟雜誌主要論題

(禁轉載)

---

企業豫算制度の米國に  
於ける現狀

山本安次郎

豫算又は豫算制度なるものは、從來何れの國に於ても殆んど専ら財政上の問題として取扱はれ、企業の經

營とは無關係のものゝ如く考へられて來た。然るに、文明國の中では國家豫算制度の最も後れて採用された米國に於て、一度この國家豫算制度が確立されるや、これを動機として種々の事情によつて刺戟され、豫算思想は産業界にも廣く採用されるに至つた。元より、國家財政と企業とはその性質を全く異にするから、國家豫算制度が直ちにそのまゝで企業豫算制度に利用され得べくもない。こゝに於てか、企業のための豫算制度は國家豫算制度とは別個な發達を遂げ、今や豫算統制又は豫算制度 (Budgetary control or Budgetary system) といへば、企業の豫算制度を意味するやうになり、それに關する文獻は百を以て數へられるの盛況を示してゐる。而して豫算思想の産業界への採用は、極めて効果多き結果を示すやうになり、その採用後十年になるかならぬに拘らず、今日に於てはその企業經營に對する價値は充分に認められ、時には誇張と思はれる程の讚辭さへ與へられてゐる。米國に於ける豫算統制の效果に對する調査に依れば『豫算制度なしに、企業を合理的

企業豫算制度の米國に於ける現状

に經營することは不可能である』といふに殆んど一致してゐる。或者は豫算統制を目して第二の産業革命に於ける最も偉大なる力の一つとしてゐる。即ち、クーンレイ (Howard Conley) は米國商業會議所の一九三〇年年次大會に於て略々次の如く述べた。製造工業は産業革命とも稱し得る二大變革を経験して來た。第一は大戦前に起つたもので、それは手で觸つて見ることの出来る經營の工夫 (tangible devices of management) に於ける革命、即ち、手工勞働や注文請負生産 (hand labor and job-lot production on a made-to-order basis) から大量生産制の下に専門化する機械を使用する勞働の集中への變化であつた。第二のものは大戦後に起り現に尙ほ繼續中のもので、それは手で觸つて見ることの出来ない經營の工夫 (intangible devices of management) に於ける革命、即ち(一)何時でも直ちに購買者を見出し得ると豫期しつゝ經營の思ふまゝのものを生産することから賣られ得るものゝみを生産することへ、(二)必要と否とに應じて勞働者を雇傭し解雇することから訓練された

- 1) 米國に於ける國家豫算制度の確立は、1921年6月10日に議會を通過した Budget and Accounting Act によつてである。Mc Kinley, Budgetary Control p. 43 9. Budgetary Control in Manufacturing Industry p. 7. Buck, Public Budgeting p. 26 等參照。
- 2) 豫算制度が如何なる過程を経て發達したかは別の機會に述べやうと思ふ。

勞働大衆に堅實な仕事を提供して勞働の轉換(Labor turn-over)を減少せしめ以て利潤を大ならしめんとする努力への變化である。第一の變化は人間能率や機械速度の時間研究、機械の工夫、原價計算、差別勞賃による刺戟等に基づけるものであり、第二の變化は市場分析、十全なる豫算、健全なる豫定表、廣量なる人的協力等に基づけるものである。全工業界を通じて汎く起つてゐる所のかゝる基礎的變化に於ける最も大なる力の一つは豫算統制である<sup>4)</sup>。吾が國でも『昨今我産業界極度の不振と行詰に對する好個の轉換策としては、この豫算統制がまさにその第一に推さるべきものと斷言するに憚らない』と主張する論者<sup>5)</sup>もある。

兎も角豫算制度なるものが企業經營にとつて價值多きことは多くの人々によつて認められ高調されてゐる所であるが、併し、それは殆んど理論的推論の結果であつて、實際の經驗を基礎とするものではなかつた。然らば、豫算統制は實際に如何なる効果を齎らしたであらうか？一體如何なる豫算方法が實際に採用されて

ゐるであらうか？更に如何なる範圍にまで豫算統制は實業界に行はれてゐるであらうか？これらの事實を詳細に知ることは豫算統制の研究者にとつては必要不可欠のものである。何となれば、實際目的を追求する所の豫算統制は、單に理論的にのみ展開され得るものではなく、理論と實踐との絶えざる統一によつて初めて發展し得るものだからである。從來かゝる事實が殆んど明かにされなかつたことは、豫算統制の發達を妨げる主要なる原因であつたといふことが出来る。然るにアメリカの National Industrial Conference Board はかゝる必要を認め、一九三〇年の夏、(一)アメリカ工業は如何なる範圍にまで豫算統制を行つてゐるか、(二)如何なる豫算方法を採用してゐるか、(三)豫算統制より生ずる効果如何、といふ三點を調査した。その調査の結果は分析され綜合され組織づけられて Budgetary Control in Manufacturing Industry としふ表題にて公刊された。これは單なる報告書ではない。調査事實に基づけばかりではなく、更に同協會の會員たる實際家

3) この點については、Budgetary Control in Manufacturing Industry published by National Industrial Conference Board, Inc. 1931, p. 149. 以下参照。

4) 同上書 p. 10 による。

5) 長谷川安兵衛、豫算統制の研究、序二頁。アメリカに於ても、豫算統制を不況對策の一つとする考へが存在してゐる。しかし、豫算統制の最も進歩せるアメリカに不況が最も甚だしく行き互つてゐる事實を如何にして説明せん

の経験や判断及び専門家並びに調査員の智識に基づける豫算統制の最も重要な文献の一つであるといひ得るであらう。この書は、これまで明かにされなかつた多くの問題を解明してゐる。こゝに紹介せんとするは、只現在豫算統制は如何なる範圍まで行はれてゐるかといふ點である。

同調査によれば、調査書に回答せる會社數は二九四で、そのうち一六二社即ち回答數の五五パーセントは何等かの種類の豫算統制を行つて居り、他の一三二社即ち回答數の四五パーセントは何等の豫算も行つてゐないか、或は同調査にて豫算制度と考へられるものを行つてゐないことが明かとなつた。而して、この調査にては單に標準原價制度を持つにすぎない會社は豫算制度を持つものゝ中に入れられてはゐない。併し豫算制度を採用してゐない會社は採用してゐる會社よりも回答率が少ないと想像されるから、回答しなかつた會社の中では、豫算制度を持たない會社のパーセンテージは四五%より遙かに高いであらうと信ぜられる。ま

企業豫算制度の米國に於ける現状

た、同調査は最も重要な<sup>6)</sup>一〇九の産業部門<sup>7)</sup>のみを、しかもこれら各部門に於ける一流會社<sup>8)</sup>のみを包含するにすぎないから、調査されなかつた會社の中では豫算制度を持たないものが高率であると考へられる。更にまた、同調査は各産業部に於て各同數の會社につき調査せるものであるから、或る部門では他の部門より多數の會社が回答するといふ結果になつた。即ち最高は九で最低は一である。而して、大體上、回答數の多い部門は少ない部門に比し、よりよく豫算制度が行はれてゐるであらうと想像される。

次に如何なる産業部門に行はれてゐるかを見るに、一〇九部門の中次の七六部門が豫算制度を採用せる旨を回答し、残りの三三部門は何等の回答をしなかつた。

屠殺罐詰業、自動車製造業、製鐵製鋼業、石油事業、電氣事業、出版業(新聞雜誌)、婦人衣服業、木材業、牛乳加工業、煙草製造業、製靴業、製紙業、出版業(書籍)、家具業、タイヤ製造業、生絲加工業、製鐵製鋼(鑄鐵)、製銅業、製糖業(蔗糖)、鉋削業、罐詰業(果實野菜等)、化學工業、合金製造業、塗料業、ガス事業、毛糸製造業、皮革業、建築用裝飾用

6) 1927年の調査にて1億弗以上の生産額を有すと報ぜられたもの。  
 7) 産業部門109に分つことは米國國勢調査の分類である。  
 8) 一流會社とは、1930年3月に於ける A. A. A. credit rating のもの。

鐵鋼製品業、染色業、製菓業、コーヒー等の製造業、動力機  
關製造業、窯業(陶器等を除く)、製陶業、羊毛製品業、家畜  
飼料業、セメント業、石鹼製造業、ガラス工業、賣藥製造業  
ストープ電業、飲料製造業、シャツ製造業、ゴム製品業(タ  
イヤ、チューブ、靴を除く)、パルプ製造業、造船業、金物  
製造業、農具製造業、石材加工業、針金製造業、肥料製造業  
製氷業、木材防腐業、敷物製造業、袋物製造業(紙製以外の)、  
化粧品製造業、機械道具製造業、一般調劑業、鉛管敷設業、  
男子衣服業、瑣器製造業、紙製品業、ポンプ製造業、ガス  
電氣器具製造業、道具製造業(刃物、機械道具、鑪、鋸を除  
く)、紡績機械製造業、陶磁器製造業、藥劑師の調劑業、人絹  
業、製錫業、香味シロップ製造業、現金出納機計算機製造業  
製糖業(甜菜)、鍛鐵業、鋪道業、寫眞機及寫眞材料製造業。

元より、上掲の七六部門全部に完全に豫算制度が行  
はれてゐるのではない。上述の如く、同調査はこれら  
七六部門を通じて一流會社一六二社からの回答に接し  
たにすぎない。けれども、吾々はこれによつて如何に  
廣く豫算制度が採用されてゐるかを知るに充分である  
と思ふ。而して回答數の多い順序に舉げれば、電氣事  
業九、化學工業六、ポンプ製造業六、製紙業六、タイ  
ヤ製造業五、機械道具製造業五、石油事業五、農具

製造業五、等である。

さて、何等の回答をしなかつた三三部門に屬する會  
社は最大なものでも最小のものでもなく調査表を通じ  
て散在してゐるから、これによつて吾々は産業の規模  
の大小や、生産額の大小は豫算制度の發達とは全く無  
關係であることを知り得る。また、豫算制度を採用し  
てゐないのは、特殊の或る産業に限られてゐるのでは  
ないといふことも明かとなつた。かくの如くであるか  
ら、その成功不成功は兎も角として、豫算制度が全工  
業界に行き亘つてゐることを知るに難くはない。

けれども、特に注意すべきは、豫算制度の最もよく  
發達せる産業部門が同業組合がこの豫算制度の採用を  
積極的に唱導せる部門であるといふことである。例へ  
ば電氣事業の同業組合は、その組合員に對し、統一的  
な原價計算法や會計法のみならず更に統一的な豫算制  
度を採用するやう積極的に活動した。また、ゴム事業  
同業組合は會計及び豫算の標準的制度を設け、これを  
書籍として公にしてゐる。調査に現はれた所によると  
上述の如く、電氣事業はその回答數第一に位し、ゴム

事業中タイヤ―製造業は第五位にある。而して豫算制度を採用してゐると回答せる會社の方が、採用してゐないと回答せる會社よりも、より大きくまたより成功してゐることは興味あることである。勿論、豫算制度を持たぬ會社にも成功せるものはあつたのだが。

次に、各社の行つてゐる豫算の種類について見れば次表の如くである。

豫算種類	會社數
販賣豫算を行へるもの	一四一
生産豫算を行へるもの	一二八
生産費豫算を行へるもの	一一四
配給費豫算を行へるもの	一一〇
經營費豫算を行へるもの	一一四
資本支出豫算を行へるもの	八四
現金出納豫算を行へるもの	六六
損益豫算を行へるもの	七八
貸借対照表豫算を行へるもの	三七
以上九種の豫算を行へるもの	三七

豫算制度を採用してゐると回答せる一六二社中、完全なる豫算體系と認められるもの、即ちその會社に重

企業豫算制度の米國に於ける現状

要なる凡ゆる活動又は事項を夫々相互に協調せしめるやう構成される總豫算制度を採用してゐるものが僅か三七社即ち回答數の二三パーセントにすぎないことは特に注目すべき事實である。その他のものは、販賣高とか經營費とか資本支出とか現金出納とかの如き只一つの職能又は活動についてのみ豫算を行つてゐるにすぎない。或るものは標準原價と販賣高とを併列せる一つの豫算を行つてゐる。また他のものはこれと異なる結合の仕方では豫算を行ひ、更に他のものは非常に變化し易い項目を豫算してゐる。

一般に、豫算制度の最もよく發達し、完成してゐると考へられてゐる米國に於てさへ、上述の如くであるから、豫算制度は種々なる點に於て、更に發達せしめられ改良さるべき餘地の存することは明かである。このことは、同調査の回答に於て、多くの會社が、豫算制度の採用から、如何なる効果が豫期されるかについては、正確な判断をするに足るだけ長期間の經驗を経てゐないと附け加へてゐることも明かである。

ズルタン氏の國家收入論

尙、豫算技術、別けても、豫算監督制度、豫算委員會、豫算期間、豫算見積方法、豫算書形式、統制方法、等につき考察すべきであるが、それらは次の機會に譲る。