

會學濟經學大國帝都京

# 叢論經濟

號四第

卷七十三第

行發日一月十年八和昭

## 論叢

貨幣效用の測定について

文學博士 高田保馬

企業と租税負擔

經濟學博士 汐見三郎

市民主義・國家主義・國民主義

經濟學博士 石川興二

## 時論

地租改造の一案

法學博士 神戸正雄

## 研究

資本蓄積と資本の有機的構成變化

經濟學士 柴田敬

金の意義に就いて

經濟學士 松岡孝兒

出張販賣より見たる百貨店對小賣店の抗爭

經濟學士 堀新一

## 說苑

企業の豫算期間について

經濟學士 山本安次郎

販賣組合ける價格の決定方法

經濟學士 吉木信

## 附錄

新着外國經濟雜誌主要論題

(禁載轉)

企業の豫算期間について

山本安次郎

企業の經營に豫算制度を採用して、謂はゆる豫算統制を行はんとするに當つては、これに關聯して種々なる問題が起つて來る。豫算期間決定の問題もその一つである。蓋し豫算期間を決定することなくしては、如何なる豫算も行ひ得ないからである。而してこの豫算期間が何等かの標準によつて任意に決定せられ、また必要に應じて任意に伸縮せしめられ得るならば、豫算期間決定の問題は問題とならないであらう。然るに豫算期間は、一方に於て、豫算内容の合理性に影響をもち、他方に於てその固定性を要求するから、その決定に當つては充分慎重に考究せねばならぬ。

企業の豫算期間について

先づ豫算期間の重要性は豫算内容の合理性に著しき影響をもつ點に現はれる。豫算統制または豫算的經營法に於て、企業が圓滑に經營せられるか否かは、豫め活動の標準として作成せられる各種豫算の合理性に依存する。而して豫算の合理性は、固より豫測能力や資料の適否等に左右せられる。併し乍らこれらの要素は偶然的特殊的であるから、これらが與へられたものとすれば、それは豫算期間の長さによつて著しく影響せられる。この點につき極めて一般的にいへば、豫算期間が短かすぎ、或は長すぎれば、それに應じて豫算に不合理性の侵入する餘地は大となり、従つてその豫算は不合理なものとならざるを得ない道理である。合理性の點からすれば、豫算に最も適した期間が存在すべき筈である。かゝる期間を決定する條件を見出すことが豫算期間に關する中心問題である。

次にこの意味での豫算期間は固定性を要求する。換言すれば豫算期間は一度決定されると濫りに改變を許さない。何となれば、過去の豫算成果は次に作成すべ

き豫算の基礎として役立たねばならないが、豫算期間が改變せられると、それは最早や豫算の基礎たる資格を失ふに至るからである。また、豫算期間を改變しつゝ尙ほ過去の豫算成果を利用せんとすれば、分析、綜合等煩雜な手續を必要とする。それ故に先づ充分研究して合理的な豫算期間を決定すべきである。

更めていふまでもなく、こゝにいふ豫算期間は綜合豫算 (Gesamtbudget) の期間である。換言すれば、個別豫算 (Einzelbudget)、部分豫算 (Teilbudget)、部門豫算 (Departementbudget) といはれるものゝ凡てに共通な標準としての豫算期間を意味する。かゝる豫算期間決定の必要は、豫算制度の性質から明かである。合理的經營の手段としての豫算制度は、經營各部の活動に一定の標準を與へ、これを調和せしめ、協働せしめ以て各種の獨立活動を一の活動體系に統一せんとするものであるが、若し各部門豫算の期間が夫々異なるならば『例へば、販賣豫算の期間は六ヶ月、生産豫算の期間は一ヶ年であるとすれば、二つの部門豫算は比較し

得ないこととなり』各部門活動の調和と協働とは困難とならざるを得ないがためである。

かくて吾々の問題は、各部門豫算に共通な標準としての豫算期間、しかも他の事情にして等しければ、豫算内容の合理性を最もよく保證する所の豫算期間は、一般に如何なる條件によつて如何に決定せらるべきであるかであつて、單に現に如何にして決定されてゐるかではない。而して本文の要旨は、マツキンゼイ一派の、いはゞ多元説に對して一元説を主張せんとする所にある。

## 二

企業豫算制度の研究の先覺者といはれてゐるマツキンゼイは、豫算期間の決定に關して次の如く説いてゐる。『豫算期間の長さは多くの要素によつて決定されてゐるが、それらのうちで最も重要なものは、(一) 商品回転期間の長さ(二) 生産期間の長さ(三) 金融の方法(四) 市場の狀況(五) 過去の活動に關する資料の適合性及び完全性の程度(六) 會計年度の長さ』であるとする。このマツキン

1) McKirsey, Budgetary Control, p. 29.  
 2) McKinsey, *op. cit.*, p. 29. 尙ほ Palmer との共著に於ては、1. 季節的要素、2. 生産期間の長さ、3. 金融の方法、4. 設備に關する要素、5. 長期に亘る計畫の必要の有無、6. 會計年度の長さの六項を擧げてゐる。Management's Handbook, p. 1271.

ゼイの多元説は今日尙ほ多くの人々によつて殆んどそのまゝに採用されてゐる所である。然し、果して認容し得るであらうか？ これらの點につき、先づ彼の説く所を聞かう。

一 商品回轉期間の長さ。『企業が長い回轉期間をもち、販賣の頂點がこの期間の終りに来るならば、豫算期間は回轉期間と等しき長さである必要がある。さうでなければ、販賣と仕入または生産との間に相關々係を得ることが出来ない。……長い回轉期間をもつ企業に於ては、通常、豫算期間をそれに適應するだけ長くすることが望ましい。然るに乾物商の如き短い回轉期間をもつ企業は、短い豫算期間をもつ方が實行し易い。』

二 生産期間の長さ。『長い生産期間を要する商品の生産に従事する企業に於ては、少くとも生産期間に等しい長さの豫算期間をもつ必要がある。注文によつて販賣に應ずるだけの手持品をもつに至るのであるが、この注文を可能とするに足るだけ以前に、販賣高を知る必要がある。販賣されるよりも生産期間に等しい長さだけ以前に注文されねばならないことは明かである。……例へば、六ヶ月の生産期間をもつ

或る會社が一九二二年の最後の三ヶ月間にその販賣高が五〇%増加すると見積るとしやう。そして、この販賣に應ずるための手持品をもたねばならないとすれば、四月一日までにこの増加見積は生産部門に報告されねばならない。』

三 金融の方法。『時とすると、一年の中でも、早く必要な資金を調達することの困難な際に最も多くの企業資金を獲得せねばならないやうなことがある。だから、資金が逼迫する以前に金融上の手配をすることが望ましい。かゝる場合には、數ヶ月前に必要な資金額を決定し得るやうに豫算期間を充分長くする必要があるのである。』

四 市場の狀況。『市場の狀態が不安定で變動し易いときには、計畫の修正を容易ならしめるために、豫算期間を出るだけ短かくすることが望ましい。……販賣見積が正しくなければ、このことは他の凡ての見積りに影響をもつ。蓋し、大部分の見積は、少くとも部分的には販賣見積に基いてゐるから。……配給方法も、豫算期間の長さに影響する。例へば、大通信販賣店が六ヶ月毎に型録を發行し、その型録に附せる價格を六ヶ月間有効とするとしやう。……そうすれば、この商店にとつては、豫算期間を六ヶ月にする必要が

- 3) Lohmann, Der Wirtschaftsplan, 2. Aufl. 1930, S. 60ff. 長谷川安兵衛、豫算統制の研究、五八頁以下、小林新、經營統計、改造社經濟全集、第四四卷、四〇三頁以下。  
4) McKinsey, ibid. p. 30-31.  
5) McKinsey, ibid. p. 31.  
6) McKinsey, ibid. p. 32.

ある。何となれば、その販賣見積及び仕入見積はこの六ヶ月間についてなされねばならないから。』

五 過去の活動に關する資料の適合性及び完全性の程度。『新設の企業に於ては、また古い企業に於ても適當な記録が保存されて居らなければ、過去の業績に關する適當な統計を得ることは出来ない。豫算は常に過去の業績に照してなされるべきであるから、この場合には、將來の活動を豫算することは困難である。かゝる場合には、豫算期間を出来るだけ短かくして、豫算編成に役立つ諸統計が得られるとき、新豫算を作り得るやうにする方がよい。』

六 會計年度の長さ。『豫算が作成されると、その豫算の正確さを照合する手段が設けられる必要がある。これは通常、豫算と実績との比較を示す報告書にてなされる。実績は大部分會計記録から得られる。これらの記録から得られる報告は通常會計年度の終りに於てのみ得られる。従つて、豫算期間は會計年度と同じ日に終るやうにせねばならない。豫算期間が一會計年度の初日に始まり、同會計年度または他の會計年度の末日に終る限り、豫算期間は二或はそれ以上の會計年度を包含し得る。』

### 三

既に述べたる如く、豫算期間は一定の期間でさへあればよいといふやうなものではなく、實際上の要求を満すものでなければならなかつた。即ち、豫算期間は各部門豫算に共通な標準としての期間であり、またその期間につき豫算することが、各豫算内容の正確さを最もよく保證し得る期間であらねばならなかつた。然らば、上に紹介せるマツキンゼイの六要素はこのやうな豫算期間を決定し得るものであらうか？ 吾々は否と答へざるを得ない。彼に於ては豫算期間の問題の意義が充分理解されず、従つて豫算期間を決定すべき條件が豫算期間の要求から導き出されず、多かれ少なかれ偶然的な事項を任意に無秩序に拾ひ上げてゐるにすぎないからである。先づ彼の主張する六要素の各々につき批評しやう。

一 一見すれば、商品回轉期間に従つて豫算期間を決定することは合理的に見えるけれども、さうでないことは、その性質を顧みることによつて明かとなる。

7) McKinsey, *ibid.* p. 33.  
8) McKinsey, *ibid.* p. 34.  
9) McKinsey, *ibid.* p. 34.



程度まで任意に擴張も縮小もなし得るから、豫算期間は生産期間以上でも亦以下でもよい譯である。換言すれば、一定期間に於ける販賣高が豫測されば、生産期間とは無關係に、販賣豫算を中心として凡ゆる豫算が成立し得るのである。こゝでも亦豫算期間を決定するものは生産期間でなく、寧ろ販賣豫算の期間であることを知る。

三 については最早論ずる必要はない。金融の方法なるものは、豫算期間が決定されて、金融豫算の編成が問題となる際に考慮さるべきものにすぎない。

四 市場の状況も亦豫算期間を決定し得る要素でないことは明かである。『市場の状況が不安定で變動し易いときには……豫算期間を出来るだけ短かくすることが望ましい』といふ言が正しいとしても、豫算期間を伸縮することは、上述の豫算期間の固定性に反する。そればかりではなく、一體何を標準として『出来るだけ短く』せよといふのであるか？ 市場の状況は豫算期間を決定するのではなく、それが決定せられ、

豫算の編成が問題となる際に考慮せらるべきものに外ならない。また配給方法も問題とならない。寧ろ同じ項目につき述べてゐる次の言から意味深き暗示を受け得る。『この企業にとつては豫算期間は六ヶ月である必要がある。何となれば、その販賣豫算及び仕入豫算の期間が六ヶ月でなければならぬから。』

五 資料の不備は、豫算期間に關するよりは、寧ろ豫算制度の採用そのものについての問題である。資料の不完全は豫算の確否に關するものであつて、豫算期間の長短に關するものではない。

六 會計年度の長さは豫算期間の長さと同關係ではあり得ない。それは豫算と會計との關係から見て當然である。併しながら、會計年度の長さを標準として豫算期間を決定すべしといふことにはならない。然るに長谷川教授は『豫算期間は出來得る限り會計期間と一致させることがよい譯である』<sup>13)</sup>といふ。『統制的會計學の建設』<sup>14)</sup>を主張される教授が何故かゝる結論に到達されたか了解し得ない所である。寧ろ、逆に會計期間に

13) 長谷川安兵衛、豫算統制の研究、六二頁  
14) 同氏、統制的會計學と豫算統制、濟經統制の研究、四六四頁

そ豫算期間に適合するやう改良されねばならないといひ得ないであらうか？<sup>15)</sup> 蓋し、會計期間の決定と豫算期間の決定とは、異なる要求から行はれるものであつて、本來會計は經營に、従つてまた豫算制度に従屬すべきであるから。

以上吾々はマツキンゼイ及び彼の追隨者の六項目を稍々詳しく考察したが、それによつて、それらの項目は個別豫算の編成に於ては考慮されるべきも、吾々の問題とする豫算期間を決定する標準となり得ないことが明かとなつた。従つてまたこれらを如何に綜合したとて、それによつて豫算期間を決定することは不可能である。事實上これを綜合することは不可能である。マツキンゼイは、『通常豫算期間の長さは、三ヶ月、六ヶ月、一年である』<sup>16)</sup>といふが、相互に異なる期間を結論する彼の六項目から如何にしてかゝる期間が説明されるであらうか？こゝで吾々はマツキンゼイを離れねばならぬ。

四

企業の豫算期間について

吾々の見解を述べる前に、今日實際に如何なる豫算期間が、行はれてゐるかを知らねばならない。そのために、一九三〇年に行はれた National Industrial Conference Board の調査に依る外はない。<sup>17)</sup> 次にこの調査の結果を紹介する。<sup>18)</sup>

豫算の種類	會社數				
	月一	二月	三月	四月	六月
販賣豫算	七〇・二	七〇・二	七〇・二	七〇・二	七〇・二
生産豫算	六六・四	七〇・九	七〇・九	七〇・九	七〇・九
生産費豫算	七四・六	七四・六	七四・六	七四・六	七四・六
配給費豫算	七〇・八	七〇・八	七〇・八	七〇・八	七〇・八
經營費豫算	七四・八	七四・八	七四・八	七四・八	七四・八
資本支出豫算	七二・八	七二・八	七二・八	七二・八	七二・八
現金出納豫算	六三・六	六三・六	六三・六	六三・六	六三・六
損益豫算	七六・二	七六・二	七六・二	七六・二	七六・二
貸借対照表豫算	八二・一	八二・一	八二・一	八二・一	八二・一
	計	計	計	計	計

右の表にて明かなる如く、各種の個別豫算に於て、

- 15) National Industrial Conference Board, Budgetary Control in Manufacturing Industry, p. 57.
- 16) McKinsey, op., cit., p. 34.
- 17) この調査の結果が上述の Budgetary Control in Manufacturing Industry である。
- 18) ibid. p. 56.



その豫算期間を十二ヶ月とするものが歴倒的多數を示し、六ヶ月、三ヶ月とするものは極めて少なく、四ヶ月、二ヶ月、一ヶ月に至つては殆んど問題にならないほど僅少である。豫算期間につき明答をしなかつたものも相當に多いが、これらも恐らくこの表に掲げた期間の何れかに屬するであらう。だから、個別豫算の期間としては、十二ヶ月が最も多く、六ヶ月、三ヶ月がこれに次ぐといひ得る。併しながら、初めに述べた如く、吾々の豫算期間は個別豫算の期間ではなく、凡ての個別豫算に共通な標準としての綜合豫算の期間である。個別豫算の期間は、それぞれに特有な標準によつて決定せらるべきものであるから、これを以て直ちに綜合豫算の期間とすることは出来ない。然らば、この綜合豫算の期間はどうかつてゐるか？

豫算制度の先進國たるアメリカに於ても、謂はゆる完全なる豫算制度を實施してゐるものは極めて僅少にして、この調査に於て回答せる一六二社中僅か三七社にすぎず、他の多くは單に個別豫算をもつにすぎない。<sup>19)</sup>

而して、上掲の表に於て、貸借對照表豫算を行へるものが、謂はゆる完全なる豫算制度を採用せるものであるから、僅かながら、これについて如何なる綜合豫算期間が實施されてゐるかを窺知することが出来るであらう。上掲の表によれば、十二ヶ月が八一%、六ヶ月が五%、三ヶ月が約三%となつてゐる。

以上の如くして、個別豫算に於ても亦綜合豫算に於ても、十二ヶ月を期間とするものが歴倒的であり、六ヶ月、三ヶ月がこれにつぐ。その理由は何であらうか？ 抑々豫算期間を決定する標準として役立つものは何であらうか？ これが吾々の最後の問題である。

## 五

豫算期間につき、この調査にて明かにせられた所は既にマツキンゼイの説ける所と結果に於ては一致してゐるが、その決定條件については稍々異なる。この書に従へば、『會計年度の影響を除けば、主として次の二要素に依存してゐる。即ち(一)販賣高の豫測能力、(二)販賣季節がそれである。』<sup>20)</sup>この販賣の方面に重點を置く點に

19) National Industrial Conference Board, *ibid.* p. 18., 拙稿、企業豫算制度の米國に於ける現状、本誌、第三五卷第三號參照

20) *ibid.* p. 55-56. 尙ほその他の要素として、(一)生産期間または原料の仕入或は引取から完成品までの平均時間、(二)金融期間、(三)會計期間が擧げられてゐる。これらについては既に述べた所である。

於て、マツケンゼイ説と異り、一段の進歩と見得るであらう。けれどもこれらの點につき説く所を見るに、これらの要素が積極的に豫算期間を決定する所以を明かにしてゐない。それは、吾々の論ぜんとする問題を問題としてゐないのだから當然である。しかし、この開かれたる道を突き進めると何處へ行くであらうか？

先づ、吾々の主張せんとする結論を示すと、企業の豫算期間は販賣豫算の期間と等しく定むべきであるといふのである。これは極めて當然にしてまた最も簡単な方法であるのに、多くの論者が何等の結論に到着し得ないやうな多数の要素を列挙してゐるのは寧ろ不思議である。恐らく、問題の意義をよく理解しないためではなからうか。吾々の主張の根據は、次の如くである。

若し豫測能力が無限であるとするならば、經營の要求に應じて、豫算期間も無限に長くなし得るであらう。いな、かゝる場合には、豫測そのものが従つてきた豫算期間も問題とならないであらう。豫測能力に限

界があり、偶然的要素によつて、豫測が攪亂されるから、初めて豫測の必要が生ずるのである。だから、豫測を最も必要とするものは、吾々の意志の支配外にある偶然性のものである。企業の經營は絶えずかゝる偶然的要素に脅かされてゐるが、この經營過程に於て企業の目的が依存して居り、最も變化に富み、且つ吾々の支配外にあるものは恐らく販賣であらう。企業目的の實現は販賣に於てあり、凡ゆる經營活動はこの販賣を目指し、凡ゆる過程は販賣過程への一過程に外ならない。元より、經營は販賣活動のみによつて可能な譯ではない。經營各部の協調と協働とは如何なる場合にも必要であるが、併しこれらの關連に於て販賣活動の優位を認めざるを得ない。この故に、販賣の豫想に基いて他の諸活動が計畫されねばならない。販賣の豫想なしに經營するのは盲目である。だから、豫算制度に於ても、凡ゆる豫算の基礎をなし、またその出發點をなすものは、販賣の豫算でなければならず、また現にそうである。販賣豫算が決定するとき、これとの關聯

に於て他の豫算が確定せられるのである。而して、豫算は當然に將來の一定期間について行はねばならぬが、既に販賣豫算が他の總ての豫算の基礎であるとするれば、この販賣豫算の期間が同時に他の豫算の期間を決定し、かくしてそれが企業の豫算期間となるべきことは極めて見易き道理である。以上の如き理由から、吾々は販賣豫算の期間を以て豫算期間となすべきことを主張せんとするのである。この點については既に、マツキンゼイ説の第四項の批判に於て指摘した所である。販賣豫算が他の凡ての豫算の基礎であることは、何人もこれを認めてゐるに拘らず、豫算期間の問題となると、この事實を忘れて殆んど無益な項目を列擧するのは全く不可解であるといふ外はない。

## 六

吾々は以上の如くして、販賣豫算の期間を以て豫算期間となすべきことを主張するのであるが、次に然らば豫算期間の長さはどれ位に決定すべきであらうか？ 調査の結果たる十二ヶ月または六ヶ月が果して適當で

あらうか？ 吾々はこれについては肯定すべきであると思ふ。然らば、その理由は？

一見して思ひつかれる理由としては、多くの企業の會計年度が一年或は六ヶ月であることから推して、この會計年度の長さが擧げられるであらう。また、實際上、恐らくこの會計年度を直ちに豫算期間として採用してゐることも考へられないことはない。併しながら、前に述べた如く、會計期間と豫算期間とは異なる要求から決定せらるべきものであつて、兩者の間には一致すべき必然性がない。また事實上會計年度が豫算期間として使用されてゐるからとて、それを直ちに適當な豫算期間であるといふことは出來ない。その理論的根據は見出し得ない。吾々が一ヶ年或は六ヶ月を適當な豫算期間であるといふ場合には、結果に於ては會計年度の長さとも一致しやうとも、その理由は全く異なるのである。

先づ、企業の豫算期間を決定すべき販賣豫算の期間は、その期間につき販賣豫算を行ふことが豫算内容の

確實性を最もよく保證するものでなければならぬことはいふまでもない。而して、この豫算期間決定の第一要件が豫測能力如何であることに問題はない。併し、かゝる能力は具體的に把握し得ず、従つてこれこれの能力にはこれだけの期間が適切であるといふ結論は出ない。それ故に、この豫測能力を與へられたものとして論を進める。さて然らば、販賣豫算従つて需要豫測の確實性を保證し得る期間は、如何なる期間であらうか？ それは、他の事情にして等しければ、需要の動搖をよく平均し中和し得る期間である筈である。蓋し、餘り短期間に於ては偶然的事情によつて豫算に偏差を生ずる可能性が大であるが、より長期間に於てはその偏差は減少するものであるからである。換言すれば、短期間即ち小なる販賣度數及び販賣高よりも、より長期間即ちより大なる販賣度數及び販賣高につき豫測が行はれるとき一層確實であるといひ得るからである。けれども、期間が餘り長過ぎると景氣變動その他の影響によつて、却つて豫測が不確實となる虞がある。

### 企業の豫算期間について

る。これらの事情を考慮に入れて、次の如くいふことが出来る。需要の動搖は、商品の種類性質により、得意先の階級如何及び多少によつて異なるであらうが、この動搖を平均するのには六ヶ月または一ヶ年が最も適當である。蓋し、國民經濟自身が一年の周期をもつ點からも、またその中に季節的變動を含む點からも、この期間につき一定の根據が示されると思ふ。『國家の豫算に就ては豫算期間は一年を原則とする。然しながら、企業としての豫算制度に於ては假令思想的には國家豫算の應用であるとはいへ、その豫算期間まで國家豫算の如く一年とせねばならぬ必要はない。』<sup>21)</sup>と反對するものもあらうが、吾々は、單に國家豫算が一年だからといふ理由からではなく、上述の根據から、原則上一年または六ヶ月の豫算期間が合理的であると主張したい。併しながら、原則はあくまで原則である。それは種々の條件に基いてゐる。従つて、これらの條件が變化するとき、この原則も修正されねばならない。だから、實際上、企業の事情によつては、この期間より

21) 長谷川氏、同上書五八頁

#### 販賣組合における價格の決定方法

も或は長く、或は短く豫算期間を決定するのである。  
なほ、この豫算期間については二三の問題が残つてゐるが、それらは後日に譲る。

