

Title	企業財務の合理化に関する経営者の意向調査報告書
Sub Title	Survey of Top Business Executives' View on Rationalization of Business Finance
Author	小高, 泰雄(Kotaka, Yasuo)
Publisher	
Publication year	1960
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.3, No.4 (1960. 10) ,p.403- 439
JaLC DOI	
Abstract	Notwithstanding Japanese industry has recently made a remarkable increase in its technical productivity, financial condition of almost all business enterprises is tending to become very unsound. For example, current-ratio, networth-liability ratio and so forth are falling to far lower level than normal ones. Therefore, in this survey author tried to clarify how Japanese outstanding businessmen criticise the following problems which influence fundamental rationalization of financial management of their business : - (1) Depreciation Policy. (2) Policy concerning to Distribution of Profit. (3) Policy concerning to Operation of Budget. (4) What is the Responsibility of Internal Audit? (5) Concept concerning to "Real Cost". Questionnaires were sent to 943 companies, and out of them 303 companies, or 32 per cent replied. All the answers to questions came directly from the top-management of these companies or reflected their attitude.
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19601025-04044590

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

企業財務の合理化に関する経営者の意向調査報告書

小 高 泰 雄

経済自由化と技術革新に関連して我国の企業には可成り大規模な構造的変化が生じつつあるが、その間に生ずる重要な経営問題の処理に経営者が如何なる意向を持っているかは、我国企業の発展を方向付ける上に重要な意義を有するものと思う。筆者は慶應義塾大学産業研究所の調査活動の一部として、前回（昭和卅四年十月—同卅五年一月）は企業の長期発展についての社会条件に関する経営者の意向を調査したのであるが（三田商学研究、第二巻第六号掲載）、今回は企業財務の合理化に問題を限定し、これに関する経営者の意向を調査した。

生産性の上昇に対して、企業財務上の体質悪化という現象は我国の企業のもつ最も根本的矛盾を表明するものであり、これを解決するために頗る広汎な方策を必要とするであろうが、われわれはこれを左の五項目に纏めて経営者の意向を問うたのである。

- 一、減価償却制度
- 二、配当・内部留保・法人税の問題
- 三、予算統制制度
- 四、内部監査制度
- 五、真実原価概念

尚、本調査を行なうに際して慶應義塾大学教授山榊忠恕氏、同高木寿一氏、十条製紙社長金子佐一郎氏の援助を得たのである。

調査対象は資本金億円以上の主要株式会社九四三社の最高経営者であり、アンケートを昭和卅五年五月一日送付し、回答は三〇三人で回答率は三二%である。この期間において予期しなかった政治問題が相次いで勃発し、重大な社会不安を生じたからして、調査時期としては最悪の時期であったに拘らず前回の調査の回答率二八%を上回る結果を見たのは、この問題が経営者の重大関心事となっていることを示すものである。

一、現在の技術革新、経済自由化に関連して、企業経営のあらゆる方向に重大な問題が生じつつあるが、財務の局面においては、資金計画や価格政策に最も重要な関係を持つ減価償却方法を再検討すべき段階にあるようである。これに関し、

A氏は「我国の企業が健全な体質をもって発展していくためには、企業の行なう減価償却の方法は、原則として、企業の自由採量に委ねその全額を税務上、経費処理しうるようにするのがよいと思う。

現在何れの企業もその当面している自由化や技術革新の問題を合理的に解決するためには、他力本願は許されない。すなわち、各自の企業のもっている特殊の市場関係、製造関係、労働関係、財務関係の現在及び将来を十分よく分析し、その根底の上に採算性と責任性に自信のある計画を樹てることを要するのである。従ってその資金的措置として最も重要な減価償却も、各々の企業のもっている技術構造の特殊性によって決定せられるのが絶対に必要であると思う。従来、わが国においては減価償却の費用性が余りに強調せられ、その資金性が軽視せられていた。償却対象たる設備の経済性はまさにこの費用と資金の両面に互って適正な考慮を加えることによって明確となる。その考慮は国家財政を支える税務的考慮によって一方的に規定せらるべきではなく、各々の企業経営者の経済的評価により導かるべきである。

この自由償却制の採用により過渡期においては若干の動揺が国家財政面に、あるいは企業間の競争面に現われる

かも知れないが、しかし、企業がこの自由を獲得することによって、設備の経済性を真剣に考慮することとなり、それが企業の真の体質改善の前提になると思えば、大した犠牲とはいえない。

尤も各社の経理規定によって自由に決定しうるとしても、会計学という継続性原則を破ってはならないからその規定の設定、変更は関係官庁と十分よく連絡することを要するであろう。」

B氏は「僕は君の意見に全然同調出来ない。君は減価償却制度を自由化することによって生ずる積極面を過大評価しその消極面を過小評価しているのではなからうか。

償却制度を自由化すれば、君のいうように企業はその償却政策を真剣に考慮することとなる。しかしそれだからといって、その結果、企業の財務上の体質が改善されるといい切るだけの根拠はない。私はむしろ、自由償却制となると、多くの企業が償却を過小にし、いわゆる過当競争は一層拍車をかけられるのではないかと思う。現在財務上の基盤が不安定となっているものが大多数であることを考えると、これによって生ずる産業秩序の混乱は想像する以上に拡大する可能性が頗る強い。その結果は資本の喰いつぶしとなるのみでなく、経営水準は世界的に見て頗る低劣なものとなろう。又、経営比較において資本効率の判定が困難となり、資本の社会的流通が不適正となることも考えられる。

君は償却の資金性が軽視されているというが、近年この点が次第に反省され、法規の改正がこれにそって行なわれつつあることは君の知っての通りである。

僕は敢えていうが、企業のレベルを引上げるためには現在の償却規定を一層広汎且つ綿密なものにする必要があると思う。最近生じつつある工場災害が社会的にもたらす種々なる損害を考えると、これ等を償却要因に取り上げ

ることも必要である。

私は現在社会的条件となつてゐる法定償却制度を原理的に轉換せしむることは混乱を生ぜしむるのみでなく、わが国の企業の體質を一層悪化せしむると思うのである。」

他の意見

A 説賛成者……………	一〇七	36%
B 説賛成者……………	一六三	54%
其の他の意見……………	三三	10%
計	三〇三	100%

償却が税法上の規定によつて強く制約せられてゐることが一種の社会的慣行の如く受けとられてゐる現在、これに対して一〇七名の経営者が原理的にこれを否定してゐることは、頗る興味深いことである。現制度の根本的な改革に対する要望は、必ずしも特別償却の恩典をうけてゐない小規模会社のみでなく、大規模会社にも可成り強い。A説を賛成しながらもA氏の所論とは若干異なる論拠又は条件を特に明記されてゐる回答が約二〇%の二一名に上つてゐる。この条件はA説賛成者に多少とも大きな影響を与へてゐると思われるのでその内容を掲げることとする。

一、麒麟麦酒の経営者はA説を採択しつつ次のように論ずる「原則として自由償却制に賛成であるが産業秩序の混乱を防ぐために業種別の自由償却制を採用すべきである」とし、その理由として「減価償却は固定設備に投ぜられた費用をその利用期間に配分すること」にその本質があり、過小償却の問題が生ずる所以は「帳簿価格が償却不足によつて大きいため、これ

を更新するには多額の損失を計上しなければならぬから、設備近代化に消極的ならざるを得ない」故であるとされる。即ち、償却不足による尨大なるサンク・コストの発生を防止するためには償却の自由化によるほかないことを指摘しているのである。勿論産業秩序の混乱を出来るかぎり避けるために自由制の適用を産業種別によって緩急すべきではあるが、原則としては、「産業間に多少の動揺が生ずるとしてもその効果と比較して忍ぶべきである」とされるのである。企業の自由採量に任せた場合、継続性のみでなく、税務上若干の規制を要するという説は多くの回答に見られた。この税務上の規制について、三井船舶の経営者は「標準償却額」を説く。即ち、「B氏の意見も尤もであって、償却自由となれば、過大にするよりは寧ろ過小に行なつて利潤操作の誘惑にかかる企業も多くなると思われる。従つてその妥協策というか、調整策といった方がよいかも知れぬが、現行税法の償却に「標準償却額」を設けそれ以下の場合B/S、P/Lに脚註することを法定する方式をとればよいと思う。」同様の趣旨が横山工業の猪飼社長の意見にも見られる。又吾孀製鋼所の望月社長は「この普通償却範囲額を超える実施額は営業外支出として計上する。」この両額の差を「損益計算書の脚註」とすることにより「償却不足の濫行を制肘することが出来る。」又この点につき「配当を無視して償却を行なうかもしれないという大蔵省当局の心配は無用である。」と強調される。東邦瓦斯の塚田社長は「原則としてA説に賛成であるが、B説のいう弊害も考えられるので制限付の例えば五〇%増までは課税の対象としない等が望ましい」と主張される。日本新薬の森下社長はA説を積極的に支持せられ「我国税制の構え方は常に脱税防止又は収税増加を目指している。その限りにおいて、経営者は信頼されていない。しかし社会的責任を自覚する経営者は自からの体質の良化を最重要視する。恰も労働基準法が最低の労働管理を法的に要請するものであるとするならば、優良なる経営者は道義的により良き企業経営基準を尊重するものと信ずる。証券業の企業評価も亦こうした点を重視批判すべきものと思う」と論ぜられる。同様の趣旨が、高野建設、日本製鋼、大和製鋼の経営者の所論にも見える。又木下市川毛織社長は「経営者の社会的責任の観点よりしても、妥当な自主的償却が体質改善の前提であ

る」とせられる。現行法定償却を実質上一つの基準とする考え方は前述の三井船舶の経営者のほか、日本スピンドル製造、豊和工業の経営者にも見られるのであるが、渋沢倉庫の経営者はこの点について「この法定償却以上の償却はこれを超過償却として企業の任意としてその全額を経費処理しうるようにすべきである」と主張され、日本レース岩井社長もこの説に全面的に賛同されている。

東洋工業の経営者は「理論的にはA氏の意見に賛成であるが税務考慮も無視し難い。従って現在の償却年数を短縮した上で、その上限下限を決定し、その間において企業の自由裁量に委ねるのが、よいと思うが、これを調整する手段として、公認会計士の役割を強調する必要がある」と論ぜられているが、この考え方は後述のB説支持者の中にも見られるところである。又現在のイノベーションに関連してこの際、主として問題となるのは設備の経済的陳腐化であるが、山陽パルプの経営者はこの点に関し、「経済的陳腐化は個々の企業により可成り相異なるから現在の物理的耐用命数による減価償却を基底として経済的陳腐化による設備の減耗償却を自由化し、企業経営の弾力性を付加すべきである」として自由償却制を陳腐化に限定することを主張される。又飯野海運の経営者は船舶事業の特殊性より自由償却制を強調される。又ゼネラル物産の経営者は、「営業用資産（主として機械装置）を（自由償却の）主対象とし、非営業用資産（社宅その他福利施設等）は法定償却でも差支えない」として対象区分を主張される。現行の特別償却制度の対象が大企業に偏しているのではないかという疑念が本項目の調査の動機の一部をなしていたのであるが、A説賛成者にして、この点に特にふれて「特別償却制度等の如きものの拡大、最大償却率の決定」を条件とせられたのは興和紡績の経営者のみである。

二、(4) 次にB説賛成者は一六三名五四％であるが、そのうち四八名は条件付賛成である。A説の妥当性を認めながらも、時機尚早との意見が強い。加藤大和紡社長は次のようにA・B両説を総合的に批判される。「A氏の指摘する如く、従来我国において減価償却がその性格において費用性が強調せられる余り、一方の資金性についてとかく軽視されてきた面は全く

同感である。しかしながらこれ等の事由からして減価償却は各企業の自由裁量に委ねしむべしとするA氏の論旨にも飛躍があつて直ちには首肯できない。

勿論現行の償却設備に対する法定の耐用年数は実情より甚しく遊離し、且つ資本蓄積並びに技術革新の要請からしても至急には是正を要するところであるが、この点はB氏の説く如く償却規定を広汎且つ綿密なものに改訂することにより実効を期しうるものと信ずる。吾人がA氏の所論に対して懸念するところは第一に自由償却制度を採用する場合、同種企業群にあつても実力の隔差に応じて耐用年数が恣意的に伸縮されること、第二に経営者が一部株主などの圧力に屈して償却への留保に恒常的な努力を持続し得ざる不安あるを指摘せざるを得ぬ」と説かれる。三井倉庫の武田社長は「減価償却を企業の自由裁量に委ねた時は、企業基盤の未だ弱少な現在に於ては優秀企業にあつては益々内部蓄積、合理化を図る事が出来るとしても一般企業にあつては償却不足による内部蓄積の減少、経営の安易化、過当競争は避けられず、又好、不況による償却の過不足により国家財政面にも混乱を生ずる惧れがあるのみならず、企業間、及び期間原価比較でも不都合を生ずる。尚技術改革、経済性変動の激しい現在に於て現行法定耐用年数の大幅短縮は必要であらう」とせられ、A説の不合理を論ぜられるが、一層具体的に川崎化成工業の碓井常務は「今日巨大資本の投下によって発足しつつある石油、石油化学企業においてその製品価格が兎角減価償却を無視して考えられている一部の現状ではA氏の意見は尚早である……」と主張される。しかして、これ等の条件付回答の約九〇％は何れも現在の制度に対して不満を有するものであり、その理由は次に示すように種々のものがあるが、結局において償却期間の短縮化を要望するものである。恐らく条件をつけずにB説に賛成せられた経営者も同じような関心を持っていたものが多数いることと思う。

その理由の一は、現行の特別償却制度の改正にかかわらしめるものである。名村造船所の経営者は、「現在の特別償却が大企業に有利な面が非常に多いのは是正せらるべきである」佐藤工業の佐藤社長は「自由貿易になった場合の過当競争はむしろ

る償却の適正化を阻害し、體質を悪化せしむる憂あり、B案に賛成なるも、現行法に喰い足りぬ点多し、耐用年数の短縮、特別償却の強化、評価税の復活等は当社の如き建設業に要望が強い」とされ、ライオン油脂の経営者は「法定償却率の決定に際しては、企業の発展と資本蓄積の必要性、経済的陳腐化（技術革新による）を十分考慮の上算定し、尚特別償却制度の範圍の拡大と簡易化を促進すべきであると思う」と説かれる。同様の趣旨が、播磨造船、東京シャリング、東洋火熱工業、三ツ星調帯等の経営者によって強調されている。

(ロ) この経済的陳腐化を償却年限の短縮化にかかわらしめている説が多々あるのであるが、日本化薬の原社長は「減価償却方法の原理としては、法定償却制を可とするものであるが、ただ実際の運用面においては、急速に進展する技術革新によって大きく変わる企業の実体に即応した減価償却制度が必要である。そのためには二〜三年で部分的修正が時宜を得て行なわれること並びに単に物理的耐用年数のみを考えることなく社会的経済的陳腐化を耐用年数の短縮化の上にある程度反映させるといふ政策的配慮を必要とする」と説かれる。稍々同様の趣旨の回答が、日本勧業銀行、日軽アルミニウム、鐘淵紡績、トヨタ自動車販売、同和鋳業、東京海上、静岡鉄道、山武ハネウエル計器、旭一シャイン工業、愛知工業、大阪瓦斯、麻生産業、昭和産業、三菱商事、大阪酸素工業、内外編物の各経営者より寄せられている。

(ハ) 次に短縮化を要望しながらも、多少とも償却方法に弾力性を要請しているものは、既述の「A説賛成者」にも見られるし、後の「其の他の意見」の主張にも見出されるのであるが、このB説賛成者においても相当の數に達している。日本曹達の大和田社長は「償却年限を短縮して企業の内部留保を計るとともに、最高最低の幅を法定して弾力性を持たせるべきである」とせられ、神戸電機の経営者は「現償却制度を或る程度補足修正して活用、之を規定として行なうとともに、それ以上については、更に各自の自由裁量のもとに、追加償却を行なうよう改正したい」と。同様の趣旨を、大阪窯業セメント、日本精鉾の経営者も主張される。又丸善の経営者は「現在の特別償却制度の考え方を一歩進めて、償却を最高限度額（例

えば法定償却の五〇％増)の二本建としその何れかについて企業の任意選択(但し継続性原則は守る)に委ねたらよい」と主張される。又三菱製紙の経営者は「再取得価格を基礎とし、自由化に際し競争出来る耐用年数の改訂を必要とす」と再取得価格説を主張されるのは興味あるところである。大日本紡績の経営者は、B氏のいう「現償却規定の広汎且つ綿密にする」ことは反対であるが、耐用年数の短縮化の重要性を認めこれに経済的陳腐化を織り込むべきであるとしたる後、「現在は税率が高いから、法定償却制度が問題となる。税率引下げも問題であるが、超過償却額について……半額を益金に算入して課税するの一案である」と主張される。

自由償却制は税負担の公平の立場より問題があるとする主張は台糖、石塚ガラス、日東硫曹の経営者によって指摘されているが、これに関連して、業種別償却年数の設定が、三楽酒造、西松建設、日本ピストンリングの経営者により一般的に主張されている。特に船舶の特殊事情を反映して、協立汽船の経営者は「現償却制度を一応尊重しつつ弾力性のあるものにこれを變えて行きたい。例えば船舶において五百噸のものも一万噸のものも同一律の基準であるが、一万噸の船は外航である。外航は対象が外国であり、技術進歩による影響を一番うけ易い。かかる点が他にも多々あるに付、償却方法に弾力性を持たせて貰いたい」と。又神姫自動車の三枝社長も許可事業であるサーヴィス事業の特殊性を主張される。高砂鉄工の経営者は、B説を採りながら「『企業資本充実のための資産再評価等の特別措置法』により償却実施状況の総会への報告は昭和卅七年三月卅一日を含む事業年度まで、公告することを規定されているが、寧ろ償却実施状況は永久的に公告を強制すべきものと思う」として、一層綿密な規定の設定を主張されている。

三、次に「其の他の意見」は三十三人の経営者が記入されているのであるが、寄せられた回答を広義に解して折衷論であるといえるのである。

このうち特別の方法を指示することなく、A・Bの折衷の態度を以ってこの問題を解決することを主張している論者が若

干ある。住友倉庫の美野社長は「A・B両氏の意見とも尤もであるが、産業の中核をなす健全な事業の育成発展を計るためには、……B氏の法定償却制度の上にA氏の意見である自由裁量性を取入れるべきであると思う」と説かれ、又本州製紙の経営者も我国企業の自己資本不足の起因はこの償却不足による。しかしAは飛躍し過ぎるので、資産再評価を改めて現実のインフレートにマッチして実施するとともに、現行の法定耐用年数を短縮し、且つ陳腐化資産の償却を容易ならしめるよう償却規定の改正を要する」と主張する。兼松羊毛工業の森脇社長、日本光学、日東金属鉸山、資生堂、日本加工製紙の経営者にも稍々同調の意見が出られる。

かかる基本的態度に加えて、法定償却規定を何等かの標準と思考し自由償却性を加味しようとした意見は可成りの多数に上っている。味の素の道面社長は「償却規定は上限・下限を法定し、或る程度の幅を持たせ、その範囲内において企業の自由にするのが適当と思う、同一機種の設備又は同一の機械であってもその使用方法、稼働率、設備機械の材質等によってその耐用年数は異り、又陳腐化等の要因は法規によって規定することが困難だからである」と主張される。日本セメントの経営者もこの上限・下限の限界内を自由化せしめる案に賛成するとともに、その下限に達しないものについては配当制限を行なうって過小償却を防止すると主張する。小西六の杉浦社長は、上下限界の設定を妥当とするが、特に継続性原則の遵守を強調される。富士紡績の小原社長は、この法定償却は最低の強制限界とし、それ以上は自由償却制としたいと説かれる。ラジオ東京の足立社長も「所定の償却率迄は償却を法が強制することとし、(但し差当っては一定規模以上の株式会社のみを対象とする)それ以上の償却は企業の自由である」と説かれる。これと同見地を横浜ゴム、住友化学、東洋鋼板、神東塗料、月島機械、丸金醬油、東京合成の永滝社長、住友電気工業の北川社長、北辰電機、藤沢薬品の経営者も表明せられている。尚新大阪ホテルの経営者はこの際企業グループを考慮することを要すと説かれる。東武の経営者にも同様の意見が見られる。

このほか、日立工機の経営者は法定償却率を二〇—三〇%短縮すべきであるとし、江商の経営者は、「現行税法において

は、特種の固定資産にのみ過大な償却率を適用しているが、全面的に償却率を当該資産毎に、新旧毎に実態に則した有効償却率を一定年度経過毎に法定する」と綿密なる配慮の重要性をとく。

以上のような諸方法も結局するところ、課税に対する根本的態度の如何によって重大な制約をうけることはいふ迄もない。この点について田辺製薬の平林社長は「A・B何れも特徴ある考え方であるが所詮は経営技術論の一分野に過ぎない。日本税制以前の問題として、資本の蓄積を妨げる税の過重負担を解消することが先決である。不生産的税支出を削除して企業の体質改善に資するための税の大削減を実行すべきだ」としている。これは税務当局の考慮を促す率直なる提言である。

二、我国の企業の自己資本が他人資本に対して著しく低位にあることは、我国の企業資本の構造上における最も重大なる問題である。これを是正するため種々の方策が考えられているが、その方策の一つである利益処分に関して、

A氏は「最近数年間における企業利益処分の状況を見ると、企業利益の増減に比例して処分せられているものは税金を別とすると、内部留保のみである。配当と役員賞与は殆んど企業利益の増減と関係なしに増加の傾向を示している（別表参照）。いうまでもなく利益処分額は、広い意味での企業維持のための費用である。そして配当、賞与、税金は過去の用役に対する費用であるに對し、内部留保は、将来の経営上の要請に應えるための費用準備額である。

私は自己資本の充実という問題の解決には、この点を十分慎重に考慮することが、根本的に必要であると思う。もちろん其の際、税務その他の方面の改正も必要であろうが、しかし、問題解決のための根本的条件は企業の態度如何にあると思う。統計表でも明らかのように、我国の社内留保は結局利益処分における残額の処理である。すなわち利益と殆んど関係なしに支払われる他の処分額のしわ寄せがここに現われているのであつて、何等の積極性又は、計画性が見られない。ここに企業経営の態度として根本的に反省すべきものがある。固定資金計画に際して、

この留保額が減価償却とともに、如何に重要な意義を財務構造を合理化するために有しているかを正しく認識し、利用資本の増加に応じて社内留保を健全に増加せしめるような積極的計画を設けることが絶対に必要である。

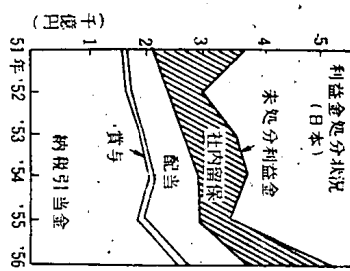
配当額を利益と殆んど関係なしに常に資本の一定率に維持することが、あたかも経営原則でもあるかの如き態度をとることは徹底的に改むべきであると思う。また課税軽減の重要性は認めるが、私は現在の我国の国家財政のあり方からして、この事態を根本的に改善する程幅のあるものとは思わない。要するに内部留保を計画化する企業の態度は、やがて資本市場、金融市場においても、企業評価に際し留保額を第一義的に重視する風潮を導いて来ると思う。そうしたことが本問題解決の前提となると信ずるのである。」

B氏は「社内留保を積極的に計画することの重要性を決して否定するものではないが、それがこの問題を解決する根本的前提となるとは考えない。

別表を見てもわかるように納税引当金は利益の五〇%程度に達している。そしてその税源や課税基準について現に種々の問題が存在していると認められている以上、あらゆる解決方法を考える先決問題として取り上げなくてはならないのは課税の問題であると思う。

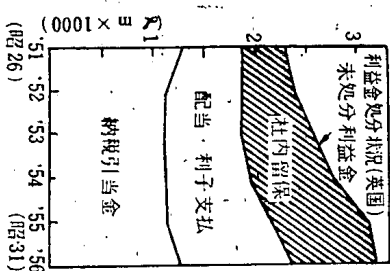
現在の法人税は収益税か資本税か頗る曖昧である。それが真に法人所得に対する収益税であるとすれば自己資本利子と他人資本利子の取扱を平等にすべきである。このことは、配当が利子的性格を有する傾向がある以上特に重要である。又、資本化せられる固定資金源泉としての社内留保は税源から除去せらるべきであろう。何れにせよ、現在の企業資本構成が頗る脆弱なものになっているから、徴税の技術上の方法はともかく法人税を断然引下げることが、急務である。そうすることによって、君の主張するような内部留保の計画性も実質的意味をもつこととなる、

日本 (單位億円, %)



年次	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957
未処分利益金	3,638(100)	2,991(100)	3,470(100)	3,692(100)	3,955(100)	5,151(100)	8,081(100)
配当	403(11.8)	583(20.17)	749(21.59)	875(23.70)	984(29.33)	1,246(24.19)	1,757(21.74)
賞与	88(2.42)	110(3.80)	122(3.52)	128(3.47)	125(3.72)	150(2.91)	248(3.07)
納税引当金	1,643(45.16)	1,697(58.70)	1,900(54.75)	2,121(57.45)	1,820(54.25)	2,520(48.92)	3,608(44.65)
社内留保	1,504(41.34)	501(17.33)	699(20.14)	568(15.38)	426(12.70)	1,256(23.98)	2,468(30.54)

英国 (£ m, %)

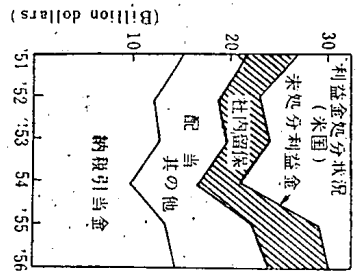


年次	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956
未処分利益金	2,089(100)	2,337(100)	2,384(100)	2,596(100)	2,947(100)	3,045(100)	3,158(100)
Dividends & Interest	657(31)	674(29)	738(31)	808(31)	919(32)	1,022(34)	1,102(35)
Taxation	948(46)	1,287(55)	1,105(47)	1,099(42)	1,134(40)	1,135(37)	1,248(39)
Net savings	484(23)	376(16)	521(22)	689(27)	794(28)	888(29)	808(26)

(資料) 法人企業統計年報 昭和 33 年 大蔵省 P.87

(資料) Studies in Company Finance. Cambridge University press, 1959, P. 27

米 国 (million dollars, %)



年次	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957
未処分利益金	27,437(100)	22,913(100)	24,403(100)	20,934(100)	38,561(100)	29,788(100)	28,167(100)
Dividends	5,540(20.1)	5,487(23.9)	5,504(22.9)	5,940(28.4)	6,712(23.5)	7,357(24.7)	7,553(26.8)
Taxation	15,558(56.7)	12,200(53.2)	13,064(53.3)	9,703(46.3)	13,461(47.1)	13,614(45.7)	12,727(45.1)
Net savings	5,162(18.8)	4,284(18.7)	4,286(17.6)	4,004(19.1)	5,550(22.9)	5,615(19.6)	6,673(23.7)

(資料) Quarterly Financial Report for Manufacturing Corporations, Federal Trade Commission-Securities and Exchange Commission.

(日銀調)

君は配当率維持を経営原則としてはならないというが、それは配当の性格を誤解している議論である。配当は過去の資本用役に対する分配の形態をとるが、その経営的性格は、将来の資本調達を保証するための費用でもある。そうした性格は、我国の資本市場の要請によって徐々に形成せられたものであり、従って配当率維持は一種の社会的慣習であって一朝にして払拭し得るものではない。

他の意見

A 説賛成者	三七	12%
B 説賛成者	二四八	82%
其の他の意見	一七	6%
回答なし	一	
計	三〇三	100%

自己資本の相対的不足は、いうまでもなく低度の資本蓄積と、戦後の急速なる生産規模の拡大との矛盾が露呈されているのであって、複雑な条件がからみ合っているだけに一朝にして解決することは困難であるといえる。勿論こうした問題が生ずるのは単に企業経営において財務問題が軽視されていたというだけでなしに、戦後経済の過程において、企業資本の調達や運営に金融政策、税制及び配当慣行等々の社会的条件が重大な影響を与えた結果であろう。従って個々の企業の観点よりすれば、止むを得ない事態であるかも知れない。日本電気の経営者は、「問題の前提には『自己資本が他人資本に対して著しく低位にあることが悪いことである』とする考えがあるが、この前提たる考え方の妥当性を明らかにした上で議論の進行

を計らなければ無意味である」と論ぜられる。思うにこの主張の要点は、この不均衡自体の良否を端的に問題にするのではなく、かかる状態を必然的に導き来った諸制度との関連を無視しては意味がないと解すべきであると思う。私の設問の趣旨も実は、そこにあるのである。かかる不均衝を招来せる過程が如何にして生成したかについては、各々の経営者は、それぞれの経験から異なる意見を持っていることと考へ、その角度からの現状批判を期待したのである。その結果は前掲のように圧倒的多数がB説賛成者である。

一、寔に興味のあることは三七人一二％というA説賛成者中二人の経営者が特に附帯意見を付しているのであるが、その何れもが、銀行家であることである。すなわち、日本勸業銀行の雉本部長は「原則としてA氏に賛成である。経営者の過少資本による高率配当偏重の風潮を是正し、内部留保の充実を図ることが肝要である。尤もこの点に関しては、企業課税上配慮すべき点も少なくないが、配当と内部留保とを税法上差別するのは妥当でなく又法人税の一般的引下げは、財源上困難であるから、引当金制度の整備拡充によって広義の自己資本の充実を図るべきである」と論じ、静岡銀行の経営者は「企業経営の理念としては、A氏の意見は根本的態度として当然に要請せらるるものであるが、企業資本構造の是正を促進する政策をして課税問題に重点がおかれている現状から、B氏の主張を無視することは出来ない」としてA説のみでは押し切れないが原理的にはA説であるとせられるのである。

B説を採られた経営者は前掲のように八二％の多数を占めているこのうちには、配当率維持の軽視せられる限り「投機株主層の出現を助長するのみならず、証券市場における人気離散の原因ともなって資本調達上大なる障碍を招くこととなる」という三井造船の加藤社長の懸念は多くの経営者に共通するものがあると思う。しかし、とにかく、当面の問題として、課税問題が企業財務を是正する上に最も重大なる影響を与えているという観点から、B説賛成者がこの数に達したことと思ふ。静岡鉄道の川井社長はこの問題の発生が日本経済の発展とからみ合っていることを次のように論ぜられる。「現在我国

企業の通弊といわれる自己資本の過少、借入資本過多の現象は単なる税制上の所産ではなく、そのよって来る理由がもっと奥深いところにあるといつてよからう。即ち資本蓄積の不足、再評価不十分と再評価差益処分の不徹底、事務管理や市場からくる企業の安定性の不十分等々の根本的病患から発生しているといえるのである。又戦後に特に資本構成の悪化をみたのは、経済成長率が著しく高かったという特殊事情が原因の一をなしている。」とせられ続いて「しかしこのことは現行税制の改善の要請を少しも軽減するものではない。戦前に比して税負担の過重は衆知の通りである。先年再評価積立金の資本組入問題が議論された際、目標として総合税率三五%、そのためには法人税率は二五%にすることが適当であるとされたことからして、課税上の問題は早急に取り上げなければならぬと思う」と説かれるのである。又日本化薬の原社長は「企業内部における社内留保の計画化も勿論必要ではあるが、現在長期のままに放置されている耐用年数短縮の実行を取り上げるのも急務である。問題解決の具体的方策としては、先ず、未処分利益の量的極大を計ることが考えられなければならないから、どちらかといえば、現行企業課税中、前記償却分の遅れを取り戻すほか、法人税の重課を軽くすることが先決であろう。同時に我国企業者の考え方の変更と相まって列国に比して高きに失する配当率の引下げに努めなければならない」と説かれ、大和紡の加藤社長は「本問については前問におけるが如く截然とした評価態度を持つことは困難である。即ちA氏の説く如く自己資本の充実についてはまず企業自体の積極的講策に俟つべきこと、したがって、たとえば配当の一定率維持を恰かも経営原則とするが如き態度は徹底的に改たむべしとの趣旨は正に企業の本質を衝いた所論といえよう。しかしながら現実の立場から捉える限りにおいては収益の五割に及ぶ現行法人税の重圧と、資本市場においてコンヴェンションナリイに形成された配当の性格を無視することはできない。此の点、理論の正鵠よりも現実の問題点把握の意味からB氏に加担したい」又三井倉庫の武田社長は「社内留保を積極的に計画することは確かに重要ではあるが、企業にとって配当は利子的性格を有しており、配当率維持は経営原則である。法人税も未だ高税率であるためこの両者を差し引いた残りの利益による内

部留保は僅少となり、亦時期により金額の変動が激しい事もあるがこれはやむを得ないものであろう。この残った内部留保額を基準、参考として企業計画を樹てるべきであつてA氏の如き内部留保の計画性は実情からは困難であらう」と説かれ、糖の武智社長、西松建設の経営者も稍々同様の意見を表明せられている。又日本新薬の森下社長は、「一応配当維持の原則を主張するが、このことと、社外配分が常に重視され、社内留保が軽視されることと同義ではない。殊に役員賞与に到っては常に内部留保並びに配当率を念頭において考慮すべきである」と主張して他の処分額と役員賞与との関係に触れられる。A説は無視すべきでないが、結局現実の問題処理のためにはB説の重要性が遙かに大であると看過し得ない点が指摘されていると思う。恐らく、B説賛成者の中にもこうした意向を持たれた経営者は多々あったことと思う。

二、この点について「其の他の意見」を表明された経営者の意向には、微妙ではあるが、特徴のある方向が指示されているように思う。ラジオ東京の足立正社長は「A・B両説とも概ね妥当であり、かつ両説とも重要部分において互に矛盾しないと考える」とせられ、オリジン電気の武井大助社長は「内部留保か、課税かと割切つて考えることは無理で両者のバランスをとり調整することが實際的であると思う」。住友電工の北川社長は「基本的にはB氏の意見に賛成であるが、A氏のいう如く、課税軽減に限度があるから、資本市場の自由化等による一連の金利水準引下げ政策が望まれる。その両者が相俟つて初めて、国際競争力の培養も可能にならう」と主張される。田辺製薬の平林社長も稍々同様に、相補足して等しい程度に重視すべきを説かれる。又日本石油の経営者も「企業の健全な財務政策上、基本的には内部留保を配当に先んじて積極的に計画すべきであると思うが、一面において配当が将来の資本調達の見積り費用的性格をもつことも否定出来ない。……ただ配当率維持というが、蓄積を無視した実力以上の人気取りの高配当を持続することではなく、それはあくまでも企業の将来に互に健全な財務構造を考慮に入れた計画的な適正率でなければならぬ。また利益の五〇％を占める高度の税率も資本利益率の少ない我国の企業の内部留保を阻害する要因である……そこで結論として、将来の国際競争力培養のためには、計画的

な内部留保による資本蓄積を第一としてそのためには配当率引下げを実施する決断と勇氣をもつことこそ企業にとって絶対に必要なことであるが、しかし我国の資本市場に培われた根強い慣習はひとり企業努力によってのみ払拭せられうるものではなく、税率の引下、資本市場育成等の国家的施策と相俟って始めて根本的に解決しうると思う。」全く同調の意見が高野建設の高野取締役により又、日立工機、神東塗料、高島屋、旭一シャイン工業、日本光学工業の経営者によって表明されている。以上のような意見はA・Bの単なる総合とか折衷とかいうのではなく、一層掘り下げて見れば、尠なくとも内部留保をめぐって、従来の我国の経営管理に対する批判的意見として貴重なものを持っているように思う。

三、本調査は減税の方法についての意向調査ではなかったが、特に意見を付せられた回答者の八〇%がこの点について触れているのであって、それは如何にこの問題が緊急の性格を有するものであるかを示すものである。主張された減税の方法は大別すると

(一) 大阪酸素工業、協立汽船、日東硫曹の経営者は配当非課税論を主張し、大同染工の経営者はこれに加えて法人税率を二分の一程度の引下を要すとしている。

(二) 新電元工業の深沢社長は、「配当を二分し普通配当と特別配当とし、特別配当のみに課税する」と主張され、鐘紡の中村取締役は「資本構成の是正を阻害しているのは、現行税制と金利水準にあるといえるから、これが引下げこそ急務である。一方累進税率を適用することによって自己資本の充実を促進せしめるとともに、一定率までの配当はこれを損費に認める方法を講ずべきである」と説かれる。湯淺電池の経営者もこれと全く同意見を表明される。

四、内部留保を非課税又は低率とすべしとの主張が大阪窯業耐火煉瓦、大日精化工業、日本精糖の経営者によってなされているが、東京化成の永滝社長は「配当準備積立金には課税するが、研究費の積立金には課税せざること、但し、それを不況の時配当へ廻す場合は課税することとすべし」と説かれる。

五、北辰電機の経営者は「配当のうち或る割合(例えば一〇%位)の費用化を認め、且つ内部留保のうちある割合(例えば法定準備金)は課税対象にしない」と主張され、富士紡績の小原社長も、「支払配当金のうち金利率程度の損金算入」を認められる。又、麒麟麦酒の経営者は配当制限の必要について次のように主張される。「法人税の引下げのみでは内部留保は増加しない。配当率を引上げれば流出してしまふからである。それ故法人税切下げとともに、配当制限こそ自己資本充実の根本的解決策である。配当制限は単純に実施することは不可能であるから、増資を促進せねばならない。それには増資配当免税の方法がとられなければならない」と。配当制限については東急車輛の経営者もこれを主張している。又、日軽アルミの経営者は、「法定準備金率を現行の $\frac{1}{20}$ より引上ぐべきである」と説かれる。

三、現在の大規模企業に大体普及している予算制度は、企業全体の採算性と、各々の部門管理者の責任性を有機的に結合する能を果す重要な経営管理手段であるが、その運用を真に効果あるものとするためには経営者としてはその何れに重点を置くかについて

A氏は「私は採算性と責任性の何れをより重視するかといわれれば、採算性であることたえる。事業の本質は採算性である。ところが、事業規模が多少とも大となると、各部各課の担当者はそれぞれの専門職務については或る意味では完全癖とも思われる程の熱心さを示すが、それが事業全体の採算にどう関連しているかという問題になると殆んど無関心となりやすい。これは職務の専門化の結果として止むを得ないことでもある。そこで予算制度は、事業全体の採算性を経営方針と関連せしめて先ず明確にし、これを骨格として各部各課が自己の責任の限度を設定するような体制をつくるところに意味がある。したがって、最高経営者がたてる予算編成方針は、ある程度収益、費用計画として具体的なものとし、各部課の活動計画はこれに依拠してもらうことを主眼とすべきであると思う。これは各

部課の創意責任を抑圧するような意味にとられるかも知れないが、自分としては、如何なる管理者もその任された職務と全体的採算性との関連を十分に意識するようになることによって、初めて管理職務の正常な責任者となると信ずるのである。」

B氏は「私はむしろ責任性の高揚という点を重視したい。事業が多少とも大規模化すると、我国では特に官僚化的傾向が強くなるように思う。そして各部課の管理者たる人々の考え方は形式的、常套的、保身主義的になり、潑刺とした創意性を欠くのである。そこで私としては、予算制度を採用する程の事業は、そういう点を特に反省し、創意のある責任意識を十分に伸長することが事業発展の根拠となることを理解すべきだと思う。」

したがって、予算編成方針の如きは出来る限り簡略なものとし、具体的な編成や調整は最高限度に管理者の自主性ある処理に任せたい。そしてわれわれ経営者が予算に業務上密接に関係する局面は恐らく設備計画、特にその中でも主要なものに限らるべきだと思う。

要は、事業の採算性は、そうした創意を十分に発現しうる前提において初めて維持せらるべきものであって、その点を強調し滲透せしめる最も有効なる機会となることを考慮しつつ予算制度を運用したい。」

他の意見

A説賛成者……………	一九二	66%
B説賛成者……………	七九	24%
其の他の意見……………	三一	10%

回答なし……………一

計

三〇三

100%

A・B何れの説をとるとしても、凡そ近代的予算制度のもとにおいては、経営者と部門管理者の意志交流がこの制度のもとで計られている訳である。この調査結果から見ると、この制度運用上に生ずる問題の解決について経営者が、集中的管理思考をもってすることを要する度合が現在のところ可成り強いように思われるのである。しかしB説の主張する分権管理思想も七九人二四%となっており、我々が予期した以上の数値となっていることは興味のあるところである。しかして、条件付きの回答を更に分析して見ると、前掲の数字に現われた以上に、B説に対する理解の程度が高まりつつあるのであって、その意味では両者の総合的或いは折衷的見解が、予算制度運用上の心構えとなりつつあるのではないかとさえ感ぜられるのである。先ずA説をとられている経営者の所見を見るに、

一、味の素の道面社長は「A氏に重点を置くが、予算制度は形式的固定的とならぬよう弾力的運営が必要である」とせられる。又三井倉庫の武田社長は「企業は利益の追求を最終目的とする。予算制度はこの目標に立脚して総合的に計画を樹立し、各部門に割当てこの目標達成に責任を以って努力させる必要がある。従って採算性と責任性は有機的に結合して初めて予算機能を充分に發揮出来るのであるが何れに重点を置くかという採算性であろう」と述べられる。又東海電極の寒川社長は「A氏の意見に概ね賛成であるが、これを固執する場合、変転する経済情勢に適応し難いものとなることに留意し、事態の変化に応じて、管理者がこれを速かに経営者に報告して必要な措置（予算の変更を含む）を講ずる方針を明らかにすべきである」として、予算の具体的編成は管理者に立案せしめるが、経営者の採決によって権威付けるべきであると主張されるのである。日本電気の経営者は「予算における責任性の高揚は手段であり、採算性は目的である。……手段なくして目的は

達成せられないから、両者とも制度の運用としては差はつけられない」と。日本新薬の森下社長は「採算性は責任性を否定するものとは考えない。寧ろ採算制という基準の上に責任性という主観的要素を均衡的に生かすべきものと考え。台糖の武智社長は「……所謂トップ・マネージメントが採算性と責任性を把握してリードすることが適当と思われる」と説かれる。かくA説を基本としながらも、これに捉われないという考え方には三井造船、高野建設、高島屋、日軽アルミニウム、日本セメント、日本砂鉄鋼業、大阪窯業セメント、丸金醤油、いすゞ自動車、西松建設の経営者の回答があった。尤も麒麟麦酒の経営者はA説を強調するとともに、B説にいうところの「創意を生かすためには、別に提案制度等を研究すべきであろう」という主張もあり、大同染工の経営者は、「B説は管理者の創意を生かすことが強くなって有利な点もあるが、ややともすると、独立的となり焦る気味があって弊害を来すことあり、大企業においては危険である」と極論せられている。

二、これに対してB説の主張に運用上のウェイトを置くことを主張する論者の条件を見るに、「予算制度の運用を効果あらしめるためには、各部門管理者の責任性を重視する予算編成方法をとるべきであろう。部門管理者の責任と権限を尊重し、各部門並びに全事業の短期予算の積み上げの上に全体の長期予算を策定することを可とするものである」として可成り徹底して分権管理方式を主張される。又静岡銀行の経営者は「A氏はいわば集権管理、B氏は分権管理を主張しており、それぞれ意味をもつが、現在のように製造工業の場合、生産の品目が多くなり又、大規模化している今日においては、分権管理が望ましいが、とくに各事業部門の責任者が、事業部門の利益管理に対して責任をもつ独立採算性が事業部門別分権管理でなくてはならず、最高管理部は、更に各事業部門を全体的に統制することが望ましい」と説かれて事業部制との関連を明らかにされている。この傾向に則して、武田薬品工業の武田社長は、「採算性を無視又は軽視するのではなく」これを条件として、「基本的にはB氏の意見である」と主張される。又オリジン電気の武井社長も、採算性と責任性の両者の有機的関係を主張せられたる後「強いて程度をいえば、現在の多くの大企業としては責任性を重く考えたい」と述べられる。富士紡

續の小原社長も「予算編成方針は簡略なものとし具体的な編成は部門管理者に委せるが、企業全体としての採算性の観点から、最高経営層はこれを査定し、調整する。部門管理者の創意を生かしつつ、全体の採算性を高めることが肝要である」とせられこれと稍々同様の主張が日本石油、塩野義、旭一シャイン工業の経営者の意見に見られる。

三、次にA・B両説の何れかに偏せず、等しいウェイトを以って運用することによってその効果を發揮するという説は「其の他の意見」を代表するものであるともいえる。先ず大和紡の加藤社長は「A・B両氏の折衷策を採る事由」として、「A氏の所説のポイントは

(1) 企業の最終目的は利益追求にある。これは採算性に通じる。

(2) 経費責任がトップ・マネージメントにあるとすれば、トップの方針は予算を通じて部課に滲透される。採算を基礎とした予算の範囲内で、部課の責任と創意が活かされるべきものと考える。

(3) 部課の自主性を高度に容認すれば、逸脱、独走を招き、コントロールの面において支障が生じる虞れがある。

右の三点にあると考えられるが、一方、B氏の云う責任意識の伸長、官僚化防止のためのプラクティカルな方式も重視せねばならぬ。要は現実に即し、両者の長所を採る姿の上に立って講策を巡らすべきものと信ずる」と。又鐘紡の中村取締役は「……予算編成方針も予算委員会において関係者の意見を十分尊重し採算性という企業目的に合致せしめて設定し、これに基づき具体的編成は管理者の創意ある自主的措置に委ねたい」として方針設定過程における分権的思考を展開される。丸紅の経営者は、「A・B何れかの結論は困難である。……その運用に当っては、時機的な要請に応じ軽重を置き計画すべきであると思う。尚商社等における予算制度は資金予算と特に密接な関係があり、更に海外市況、国内経済の見通し等の幅広い総合的判断の要素を充分織込んだものが要求されるのでA・B両論と共に更に研究課題として取り上げることが要する」と論じてその総合性を強調される。田辺製菓の平林社長は「企業の全体的採算性の上に立って部分活動の責任性があ

り、その責任性の結果において採算性が実現される。勿論予算は企業の全体に関しても部分に関しても、収支両面に立てられ、一定収入に伴う支出が発生することを考慮に入れて実践的に編成されなければならない。然る限り、この予算は実算の裏付けという責任のバックボーンで貫かれている筈である。予算に対する実算は、その遂行によって採算性を実現したものである筈である。その意味において両者は一体でなければならぬ」と。実践を通して責任制、採算性が一体化するという考え方は鐘紡の中村取締役の所論とは又異ったニュアンスを持つものである。少々同様の議論を大同毛織の経営者も表明される。単にこの両者の総合性を重視した回答は他に日本ピストリング、兼松、愛知工業、日東金属鉱山、富士フィルム、日本勧業銀行、第一セメントの経営者等がある。三井信託の林社長は、特に「当社の場合には企業全体の採算性と部門管理者の責任性との間に先後はつきたくない。現状ではこの両者とも強調して行く必要がある。一応の体制のとのった後の段階なれば、業種からいって『企業全体の採算性』の方に重点を加えてゆく」としてこの問題の動態的性格にふれながら金融事業の特殊性をとかれる。

四、なお若干の回答者は、この問題は、経営組織の特殊性と関係がある点を指摘されている。ここにいう組織の特殊性は、所謂業態の特殊性ではなくして、それぞれの職務のもつ責任、権限、義務の関係を指しているのである。小西六の経営者は、「責任性の問題は企業経営構造の如何によって一律に論ずることは出来ない。機能組織ではAの意見が妥当し、事業部制ではBである」と論ぜられる。少々同調の議論が、ライオン油脂、東洋紡績、渋沢倉庫、新日国工業、住友化学工業、東洋高圧、大阪車輪製造、内外編物の経営者によって行なわれている。この論法にも一理ありと思うが、如何なる組織形態においても、経営者の立場から見れば、このA・Bの何れかにより多くのウェイトをかけるかという問題が生ずるのではなからうか。事業部制なるが故にトップは各部門の予算を総合していればよいとは言えないのではなからうか。本部が多数のスタッフを以って、出来た精密な予算編成方針を設けて各部門の指導力を強化するような体制をとりながら徐々に自主性の

高い事業部制に移行して行く段階がありうると思ふ。日本の場合はそうした段階が来つつあるようにも思ふ。又機能組織だから中央集権的であるとも割り切れない。トップは出来るだけ高度の理論的数値を以って編成方針を示そうと意図しているとしても、実際には各々の専門分野の経験数値を無視し得ないのみでなく、寧ろこれを十分に高く評価し、実態的には寧ろこれを中心として編成せしめることに、却って機能組織がうまく運用されて行く場合もある。組織を動かすものは人である。「斯く斯くの組織なるが故に予算運用の考え方はこれではなくてはならない」と単純一様に割り切り得ないところに組織の真の問題もあるし、本調査においてこの問題を取り上げた所以もある。

五、最後に提題について一言して置きたいのは、本問題の提起自体について疑問を寄せられた回答が五社の方からなされたのである。大日本紡績の経営者は「A・Bいずれかを選べ」という出問形式自体がおかしい。A氏は……上から見たものであり、B氏は……下から見たものであり、両者相俟って予算制度は完全なものになる。」麻生産業の経営者は「A・B何れに重点を置くかは重要なことではない」と批判され、又「予算制度は採算性と責任性のみでなく、安全性と創造性の同要素を有機的に総合する制度なるが故にその二つを取り出しても意味がない」(住友金属工業)、山陽パルプの場合は採算性責任の問題よりは寧ろ「総合意識に基づく各部の能率向上に主体性をおく」ようにすべきだとしている。それぞれの論旨には独自の論拠の存することは認めるが、ここで問題としているのは、予算制度そのものの一般的性格を議論しようとしているのではないのである。提題の主旨にあるように、大企業において細分化された職務の担当者の責任が、総合されて、全体的採算性と矛盾しないものたらしめるような経営管理手法が予算制度であるとし、その前提から出発していることを注意せられたのである。さて経営近代化の特質の一は分権化であろう。そしてこの分権化が、部分的のものとしてではなく、それぞれの企業全体に何等かの意味を持っているかは、結局するところ予算制度の運用の上に最も強く現われて来るのではなからうかと私は考えたのである。蓋し予算制度は経営管理手法として最高度に全社的性格をもつものだからである。私の見るところ

ろでは予算制度は実体的には不断に発展の過程にある、それ等の発展を齎らす要因は経営内外の種々なる経済的条件であるがそれ等の条件を認識してこれをその運用上の態度として表明する最高経営層の意志はこの際最も重要視せらるべきではなからうか。財務における分権化の方向の一面を経営者意識にかかわらずしめつつ明らかにしようとしたところに提題の主旨が存するのである。

四、内部監査制度は近来大企業における経営合理化の最も重要な手段の一つとせられ漸次に組織化せられつつあるところである。その運用上の効果を最高度を実現するために経営者はこの制度の性格を如何に把握するかについて、

A氏は「もともと内部監査というのは、従業員の不正に悩まされた苦い経験から目論まれたものであり、われわれは、この内部監査に、今後とも不正の撲滅機能をこそ期待する。

最近における内部統制組織や機械化の進展ぶりは実に目覚ましいものがあり、ややもすると不正なども、ある程度までは他の管理手段によって自動的に検出されるであろうという錯覚を起しがちである。

しかし、実際には、内部監査が行なわれるからこそ不正も防止されるわけであり、この内部監査には、他の管理手段の充実の如何に拘らず、あくまでも不正行為の撲滅という機能を担いつづけてもらいたい。経営者としては、内部監査に対して、それ以上の機能を望んではない。」

B氏は「従来一般に内部監査に負わされていたそのような機能は、管理組織の充実や機械化の進展につれて、次第にその重要性が薄れつつあるのではないか。

内部監査の不正撲滅機能を軽視するわけではないが、経営者としては、従来と同じ感覚の内部監査を望んではない

ない。つまり、内部監査がその性格において大きく変化をとげ、もっと積極的な機能を果してくれることをこそ期待したい。つまり相当広汎な業務監査がその本質的な領域となるのがよいと思う。すなわち、各業務活動の能率、非能率の眞の根元を発見し、また、それらに直接の影響を及ぼしている経営管理組織なり手段なりを改善するため、の助言、提案を行なうことは当面要請せられるところであり、進んでは系列企業の業務監査及び経営計画の実施とその成果の監査にまで及ぶべきであろう。

我国の企業が生産性を増進せしめながら、財務構造的には頗る脆弱になっている原因は種々あるが厳密にして權威のある経営内の監査が行なわれ得ない点にあるのではないか。私は日本の企業の健全なる発展には内部監査の重要性を再認識すべき段階に来ていると思う。」

他の意見

A説賛成者	二四	8%
B説賛成者	二六九	89%
其の他の意見	七	2%
回答なし	三	1%
計	三〇三	100%

今回の調査で一方的結果が最も鮮明に出たのは本問題である。A説賛成者は少数であるが、その際附している条件を見ると、相当重要視すべきものが認められる。又B説賛成者の附している条件も可成り多いのであって、絶対的にB説支持とい

うのではなく、種々なる点について経営管理上顧慮すべき問題のあることが指摘されているのである。

一、先ず多数を占めているB説賛成者の附している条件について見ると、業務監査は経営者の監査に対する本来の要求にもとづくものであったことを指摘しつつ大和紡の加藤社長は次の如く説かれる。「本来、内部監査は、トップ自らの発意に基づき、経営状態を把握する必要上設けらるべきであって

業務監査

能率監査

経営成果監査

にまで進出すべきで、むしろライン業務にはタッチしない方が望ましい。

不正の撲滅は不可欠ではあるが、これのみではあまりに視野が狭く、不正の撲滅は牽制組織の設定なり前記監査の副次的効果として充分達成でき得る。

以上の意味では概ねB氏の所論を支持すべきであるが、但し右の場合、担当者に果して充分の能力、経験を有する人材を得るか否かに問題があり、また現業部門との間に重複競争のトラブルを招く事態も保し難い。されば、実際には企業の規模、組織の実情に即しておのずから判断さるべき筋合のものと信ずる」として、組織面に重要な問題のあることを指摘される。又日本化薬の原社長は「公認会計士制度は計数についての監査に過ぎないという限界を有する。従って経営組織の大規模化複雑化に伴って内部監査制度の重要性は愈々大となる。……」と説かれ、味の素の道面社長は、「内部監査の不正撲滅機能を軽視するものではないが過大な期待をかけるのは誤りであると思う。在り方としては、インターナル・チェック・システムを制度として取り入れて不正発生の余地を少なくすることが先ず望ましい。次に監査の方向としては、業務の運用の続きを具体的に定めて果して定めた制度が、守られているか否か、守られない場合には制度に無理があるか否かという点ま

で検討し改善すべきものがあれば改善の資料とすべきと思う。これ以上を期待することは経営統制上好ましくない」として監査業務の限界を述べられる。鐘紡の中村取締役も「……不正・誤謬を未然に防ぎ得るような基礎態制を確立するための助言、勧告を主とするものでなくてはならない」と主張される。三井倉庫の武田社長は「内部監査は不正の摘発でなく不正が出来ないような内部組織をつくり日々の仕事がこの組織のつてスムーズに運ばれているか否かを調べ、更に進んで業務監査、系列事業の能率監査に進むべきもの」と述べられる。とにかく不正誤謬の摘発が経営のチームワークに重大な障碍となることを憂慮し、その結果がB説をとらしめる方に向っていることも否定し難いようである。田辺製薬や渋沢倉庫の経営者にかかる意向が現われている。それに関連して監査における重要な問題は、人の問題であるが、これについて武田薬品の武田社長は、「理論的にBが正しいが、業務管理の出来る人ならば、計画（経営）及び管理の主動的地位につけば自からの不備を知悉し改められる筈である。実際的にはAの役割の方が重要となる」と説かれるのであるが、麒麟麦酒の経営者はかかる業務管理を第一次監査として各部門管理者の当然の仕事とし、第二次管理はまさに、かかる部門管理者の管理が企業にとって能率的であるか否かを監査するもので、これが内部監査であるとし、「分権管理にあつては、中央本部の統制管理も強力な組織をもつ必要がある。この組織の中心的存在として内部監査の近代的意義は大きい」として所謂事業部制との関係を指摘されている。この見方は塩野義の経営者が監査は「個人責任を明確にしてその成果と費用を対比して通知し、個人個人がセルフ・コントロール、セルフ・オーディットして行くよう導くことが大切である」とする会計監査的思考と対立するものである。静岡銀行の経営者はB氏のいう様な広汎な業務監査は発展の方向としては当然であろうが、この広汎な仕事を現在の内部監査制度に望むことは無理であり、若しこれを実行するとすれば、コントローラー制度を完備し、スタッフ部門としての地位を与えることを要すると説くのである。又川崎化成の碓井常務は斯様にコントローラーに属すべきものを一挙に現在の監査の機能として認識しようとするところに学界、実業界が内部監査を過度に積極化して考えていると批判してい

る。同様な議論が高島屋の経営者によっても指摘されている。

二、以上B説支持者の回答の附言にあるようにB説は組織上に問題を持つことは、A説支持者が、B説支持に踏み切れない重大なる要因であり、B説に対する批判でもある。この事情を特に明らかにしているのは日本電気の経営者であって、その所論は「内部監査に関するB氏のような議論は、オーガニゼーションとしての監査課の職務と、経営活動における一のファンクションとしての監査活動とを混淆している嫌いがある。経営活動の機能としては、業務監査、能率監査をしない訳ではないし、予算課でも原価課でも生産管理課でも、I・E課でも関係会社担当課でも当然能率監査を本来の固有機能としてやっている。こうした活動は全て強化されるべきであるが、それだからといって、オーガニゼーションの一職制たる監査課監査室等が、業務管理にまで本腰を入れなければならないという結論にはならない。外国の文献等で監査における業務監査が強調されている場合には、必ずしもオーガニゼーションの監査課の業務として論ぜられているとは限らない。内部監査イコール監査課業務と考えるのは早計である。内部監査は重要ではあるがそれを監査課がやらなければならないと錯覚するのはよくない」と説かれる。これは組織と機能が矛盾することのないように、経営者がこの問題を取り上げる場合の慎重な態度を要求するものであるとも解される。播磨造船の経営者はかかる矛盾を意識して右のように論ずる。大規模となればなる程業務監査は必要となるが、それが又業務監査の職務を困難ならしめ、実際不可能に近くなる。寧ろ個々製造部門に工務課を置いてこれをカバーする方法をとるべきであるという。旭一シャイン工業の経営者はBのいう仕事は、内部監査の仕事としては無理であり適当でない。内部監査の第一義的任務は諸規定の遵守と不正予防である。この任務をBのように拡充すると第一義的任務が弱くなる。この任務は他のジェネラル・スタッフをして行なわしむべきだ」と論ずる。

其の他の条件付回答中には或いは内部監査一般の性格を論じたもの等若干あるが回答として少々本題を外れているので省略したい。

五、従来企業会計の本質は、株主、債権者その他の利害関係者に、正確なる資本運用の成果を報告するいわゆる報告会計であると認識されていた。然るに、最近企業会計は、企業経営制度の一つである以上、企業の政策決定や統制上の用具たりうる機能を発揮することにその本質が存在するという管理会計の傾向が相当強く現われつつある。その何れを経営者が本質と見るかが企業会計の構造や評価に重大な影響を与える。この二つの立場の対立を最も鋭く表明する「真実原価」すなわち企業に対して基本的に重要な原価とは何ぞやについて、

A氏は「私は真実の原価というのは標準原価であると思う。標準の内容は種々異なるであろうが、経営管理上原価を利用する局面は何れも標準原価が中心となる。利益計画にしても、予算編成にしても、設備計画にしても、操業度政策にしても価格政策にしてもこれを多少とも合理的に解決する際に問題となるのは凡て標準原価である。そしてこれが中心となって、経営の方向が決定せられ、管理者従業員全員の行動が統一され、現実とその効果を発揮していく。したがって原価計算制度も標準原価を導くことを主眼として実際発生原価を計算する仕組を設けるべきである。

一般会計制度も、標準原価制度を欠くかぎり、経済的にはあまり意味のあるものとはならない。

又、経営内における原価教育においても、標準原価意識を植えつけることによって、初めて原価節約という目的を達成しうるのである。そしてそれは他の一切の標準化努力の中心ともなるのである。

要するに、上、中、下級の各管理者層に標準原価思想が徹底することによって、企業の採算を合理的にする根拠が確立するのであつて、この企業の責任ある資本管理体制のもとに挙げられる成果こそ報告をうける外部の利害関係者の利益を擁護することとなるのである。

B氏は「僕は真実の原価は、経営過程において現実に発生した実際原価又は歴史的原価であると思う。標準原価を君は礼讃するが、標準原価には頗る厳しい限界がある。原価に影響するあらゆる要因を標準的に思考することは到底不可能である。すなわち経営内外の諸多の原因が複雑微妙に作用して初めて実際原価が発生しているのであって、これと標準原価とを対比して原価責任を云々することはたとえ計算上なしえたとしても自分としては余り意味のあるものとは思わない。

勿論僕はあらゆる方面で標準原価の利用が出来ないというのではない。経営条件のもつ標準性の程度は企業により、又経営内の部局により著しく異っている。そしてその比較的高度の方面では利用出来る余地もあろう。しかし、そういった程度のものである。そうした意味では、品質標準、販売標準等々と等しい重要性をもつ。標準原価以外のそうした物量標準が整備せられて初めて管理の責任性が備わるのである。原価計算制度も、この経営内外の諸影響をうけて現実に発生した原価を出来得る限り精密に迅速に計算しうる仕組を設けることを主眼とすべきであって、これが整備せられて初めて正確な経営計画の根拠が得られるのである。

原価教育も実際に原価が発生する過程を精密に意識せしむることを本旨とすべきであり、それが原価節約に通じる基本的前提である。標準原価を決定し、これを管理上如何に利用するか等は特殊の専門部課の任務に委せておけばよいのである。

他の意見

A説賛成者……………	一三八	45%
B説賛成者……………	一二六	42%

其の他の意見……………二九 10%

回答なし……………一〇 3%

計……………三〇三 100%

實際数値と標準数値とは互いに微妙にからみ合いつつ会計数値をなしていることは近代企業会計の姿であって、何れか一方を採用して他を排除してよいということは出来ない。ただ経営者が日々の経営問題の解決において何れがより大いなるウエイトを占めているかが設問の趣旨である。調査の結果から見ると標準原価を實際原価以上に重要視していることは寔に興味あることである。これは標準原価が稍々無視しているとか、或いは合理化の努力が遅れているということではなく、尠くともコスト・コントロールを全社的経営管理の問題として取り上げることがを要請せられている方面が、非常に広い範囲に互りつつあるといえると思う。

一、経営において眞実原価は標準原価であると主張するA氏の主張に対する賛成者が特に挙げている条件を見ると設問にない種々の点が指摘せられているのである。先ずこれを計算把握する過程において十分厳密な検討を加うべきである点に触れて、日本電気の経営者は「一応A氏に○をつけましたが、この議論は正常原価論の裏付が必要でありましょう。正常原価こそ眞実原価であると云える。正常原価を以って標準原価とした場合、A氏に賛成しうる」としておられる。正常原価(normal cost)の規定は種々意見があると思うが、一般的にはウェルシュのいうように経済の循環変動を貫いて平均的に得られた原価といえるのではなからうか。とにかく回答者の意図は標準原価が単なる観念的のものではなく、厳密なる實際原価の根拠の上に把握せられることを条件としているように思う。この点について湯浅電池の経営者は「Aの意見を妥当と考えるが、歴史的原価の正当なる蓄積として妥当性をもってしている段階においてそうだと考える。基礎の薄弱な標準原価であるな

ら、どちらかと申せば、Bの方の意見をとりたい」という。そうした根拠をもった標準原価であり「それと実際原価との差額が甚だしくなければ、標準原価を以って株主債権者への報告会計として使用することも差支えないであろう」と富士紡の小原社長は明言されるのである。ともあれ、その根拠に重大なる意味のあることはいうまでもないところであり、大同毛織の経営者は、その根拠には種々なる困難はあるが、「……標準原価と物量標準は併行して整備に努力すべきである。理想的なものとは不可能ではあるが、整備の努力の過程にも意義を認める」とせられ、大同染工の経営者は、「標準原価を厳密に作成し、実際原価と比較検討して……標準原価を再検討することを要する」愛知工業の経営者は、「……標準化が不可能なるが故に原価標準は不可というべきものではなく、接近して行くべき筋合のものと考える」とせられ、静岡銀行の経営者はこの原価と物量の標準性を徹底して、「段階的に標準原価を会計機構に取り入るべきである……」とせられ、市川毛織の木下社長、石川島の近藤取締役も同様の説を述べられる。高島屋の経営者は、「A案と雖も実際原価発生する過程を精密に意識せしむることが必要である」として実際原価との関連を重視される。同様の意見は川崎化成の碓井常務、日本碍子の経営者の意見にも見られた。

二、標準原価の設定は経済の安定に密接な関係があることを重視している回答が若干見られた。田辺製菓の平林社長は、「標準原価は実際原価の積重ねと安定企業の経営過程から生れるのである」が「日本の経済不安定がこれを妨げるであろう」として一抹の不安を投ぜられ、飯野海運の経営者も「経済不安な限り寧ろB氏説である」とせられ、三井造船の経営者も「……操業度の安定が必ずしも得難い我国にあって個別企業がよく標準値を真の意味における標準とすることが出来るだろうか。とすればやはり実際原価にたよる外ないように思う」と。同様の意見を第一工業製菓の経営者も述べている。又東海電極の寒川社長は「……例えば豊渇水期により電力供給に大差があり、操業度に極度の変動を生ずる場合、或いは個々に設計が異なり製造歩留りが異なる場合、多種小量生産の場合、標準原価制度に十分の効果を期待することは困難である。この

意味で当社では、経理組織は実際原価を採用し、予算（事業年度）による原価との差異分析による原価管理を行なう方法をとっている。」理論的には標準原価の重要性を十分に認識しながら、その現実的利用面において、困難な努力を通してのみ克服される以上のような種々の制約のあることを多くの経営者は意識せられていることと考えるのである。

三、次にB説の賛成者が附している条件をみることにしよう。まず大和紡の加藤社長は次の様に論じている。「伝統的会計はまず経営成果の確認（報告）から出発し、過去の反省と将来の計画に及ぶ。標準原価は、反省と計画に資するための管理手法としてその範囲内においてのみ価値が認められる。証取法に定める経理の公開、外部監査、あるいは株主報告の例を挙げるまでもなく、経営成果の確認（報告）は、企業内部のみにとどまらず投資家、債権者、一般社会的にも要求されるものであり、実績の確認報告は、内部的な管理の範囲より広大であり、ここに経営の公正性が要求される理由がある。従って、管理手法としての標準原価は、管理目的の必要に応じ、管理分野で併用されれば足りる。会計制度に標準原価を持ち込み、報告と管理の両目的を同時に達成することは理想ではあっても、実務面では税法上、差額調整という技術的に面倒な手続を要するので一般的ではない。かくて、企業会計においては、真実原価は、実際原価即ち実績であれば足り得る。更にいえば、標準原価自体に真実原価を基礎として成立つものであり、同時に標準原価と対比しつつ原価責任を追求する本来の目的は真実原価の低減にある。されば標準原価は原価管理上の一つの運営方式であって原価そのものではない。即ち実際原価が主で、標準原価はいわば従の関係にあるものと思料される。」この説に見るように真実原価は実際原価であってその遞減こそ原価責任に直結するものであって標準原価はその際の一段階に過ぎないと主張されている。同様な見解が三井倉庫、千代田化工建設、石塚ガラス、日本パルプ、協立汽船、台糖の経営者によって指摘されている。これに対して鐘紡の中村取締役は標準値と実際値とが質量的に同一化する傾向をとらえ、この角度からB氏説をとっている。即ち同氏は「企業の特殊性に応じた経済的な方法を工夫すべきである」「生産方式や使用原料の質量が標準化され、適正換算率により常に標準加工

費に換算する原価計算制度を採用し、しかも継続生産が行なわれている綿紡績では實際が眞実原価として又管理上の原価として活用出来る。かかる特殊事情により、B氏に賛同する」と。

以上において明らかなる如く、A・B説それぞれの賛成者は互いに他を排除することなく、これと密接な関係を持つことを主張しているのであるが、とにかく結論に於いてはいずれかを特に重視しているわけである。これに対して「他の意見」の大部分は折衷的なものであり両者の重要性を等しい度合に於いて考慮しようとしているものである。味の素の道面社長は「企業会計の二つの傾向がだんだんに強く分化していくことは当然の事である。これを原価の面で把握すれば實際原価と管理原価となるわけであるが経済的な問題として両者の中の一つだけが企業経営上重要と云う考え方にはなり得ない、いわゆる報告会計は税法の強い要請の下に置かれている。税務上の原価を経営的立場から軽視できないゆえんである。一方経営管理上は税務上の原価によって判断することの誤りをさげねばならぬことは当然であってここに云う標準原価の意味が明確ではないが一定の条件の下での正常原価と云う程度ならば経営管理上標準原価は重要である」と論じ、日本化薬の原社長は「……元来標準原価そのものもたえず次々に實際原価で修正されていくものであるから、これらの実行面のことを考慮すると共に税法上の制約もあるので報告会計と併行して取り上げる必要がある。これはある程度会計組織の複雑化厖大化を余儀なくさせるが止むを得ないであろう」と論じている。オリジン電気の武井社長も二つの原価は各々別個の使命を持ち、相補足するものであると指摘している。稍々同様の説が東邦瓦斯、大日本紡績、日本ピストンリング、日本車輛工業、熊沢製油、藤倉ゴム、日本加工製紙、日本勸業銀行、東北電気製鉄の経営者によって説かれているのである。

以上を要するに

- 一、回答率そのものからして財務の合理化に対する最高経営層の関心は頗る高いものがある。
- 二、減価償却制度については、償却期間の短縮化と、全面的に又は部分的に自由償却の余地を拡げることがを要望する声が強
い。
- 三、法人税法については強烈な批判がなされ、その改正を財務合理化の前提とするのが多数意見である。
- 四、財務管理について見るに、予算制度については、集中管理方式を主張するのが多数意見であるが、分権制の必要を認め
る意見も可成り強い。
- 五、内部監査や原価概念について、伝統的観念の原理的転換が相当明瞭に現われている。