

企業經營研究

年報

VI



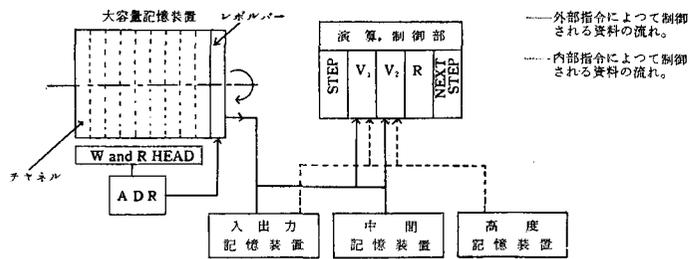
神戶大學

經濟經營研究所

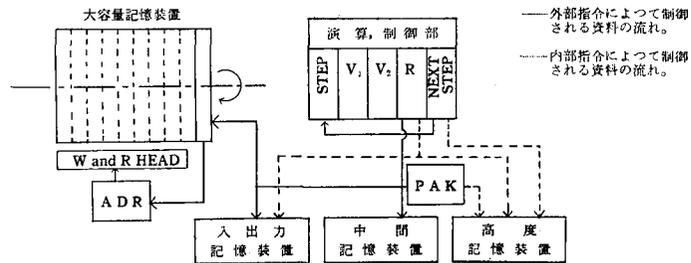
1956

八六頁の図表は印刷所の手違いにて誤りに付
本挿込みに訂正します

インプット・データの流れ

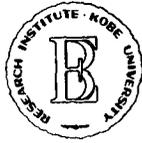


アウトプット・データの流れ



企業經營研究

VI



神戸大學經濟經營研究所

企業經營研究 VI

目次

基礎在高法研究	渡邊進一
經營の地域的分化とその理論 ——わが国の実態を事例として——	米花稔三
社会会計と勘定設計の理論	能勢信子壘
(研究) RR, UNIVAC File Computer について	木谷秀雄七
(資料) ション・ピアポンド・モルガン、 一八三七—一九一三	井上忠勝九
(資料) 国民所得の再分配 ——日本經濟におけるその測定——	能勢信子三
(資料) デイヴィスの「生産性會計」について	上村久雄一四
(資料) 事務の合理化と事務の機械化	難波恒治郎一五

基礎在高法研究

渡 邊 進

基礎在高法 (base-stock method) は棚卸資産原価配分方法の一つである。これは一定期間末の棚卸資産価額を確定することによつて当該期間の払出原価を決定するところの棚卸資産原価配分方法に属する。基礎在高法はまた正常在高法 (normal-stock method) 最低在高法 (minimum-stock method) 固定在高法 (fixed-stock method) とも呼ばれる。(我国企業会計原則ではこの方法は基準棚卸法と呼ばれている。) 論者によつてこのように種々の名称が用いられているけれどもその示そうとする内容は同一であるので本稿では基礎在高法なる名称を選ぶこととする。^(註1)

製造企業がその生産活動を継続しようとする限り常に一定量の棚卸資産を必要とする。製造工程に要する期間、原料輸送に要する時日等を考慮して、一定の生産設備を円滑に稼働せしめるため

には、一定量の原材料を常時保有することが必要である。もとより個々の原材料は製造のために消費・補充せられて回転するものであるが、生産の続行のために総体として一定量の原材料の保有が要求される。正常なる生産状況の下においてかかる要求を充足するに要する原材料の量が、当該原材料にとつての「基礎在高」である。基礎在高法とは直接的にはこの基礎在高に一定の固定価額を附して、每期その評価額を変更せしめない方法であることを意味する。このことは、基礎量に対する評価額が価格変動によつて相違することから来る(例えば先入先出法の場合を考えれば明らかである。) 期間損益計算への影響を阻止し、損益計算的には収益費用の同一価格水準における対応を可能ならしめるものである。

ルイ・ペルベは基礎在高の概念を次の如く説明している。

正常在高を構成している箇々の分子については問わず、その結

合せる総体が全体として常に変化なく手元に存在しているということが基礎在高法の根拠である。最初に基礎在高が設定された際原価で評価せられ、その内容は年々本質的に均しいものであるから、その当初の原価が継続して用いられる。かかる理論は当然、製品又は原材料がその量において等しくその構成分子が互に置換し得るということ为前提としている。この関係は川の流れに譬えられる。川の流れを構成している水の分子は不断に交替して止まらないが、流れは常に存在する。基礎在高の流れは販売を目的とせず、これを構成している分子は絶えず新陳代謝しているけれども、流れ自体は変化なく存続する。不変の原始原価で評価されるのは、実にこの流れであつて、それを構成している分子ではない^(註2)。このように基礎在高法では既に入先出法の出現に先立つて、期末棚卸資産評価従つてまた当期払出価額計算において、棚卸資産の箇々の分子とその個別原価との関連が放棄されていることに注目しなければならない。基礎在高を固定価額で評価することによつて現在の生産品の原価は、(当該棚卸資産の関する限り)現在の購入原価又は製造原価で計算されることとなる。この関連についてニッカソンは大要次の如く説明している。

甲地点から乙地点に至る石油輸送管を考へてみる。送油管によつて絶えず石油を乙地点に供給するには、管の中に常に石油が充

たされていなければならない。即ち送油管には絶えず棚卸資産があるのであつて、これは正に基礎在高に当る。この場合送油管中の石油を年々同一の金額で評価することによつて、その月に送油管から流出する石油には、石油輸送のために要する時間のズレを無視して、その月に注入された石油の原価が与えられることになる。而して彼はかかる原価は売価算定の基礎となる見積原価と一致するものである(石油・銅・繊維・皮革・鉛等の産業にありては、売価決定のための見積原価は原材料の時価を基礎とし、製造家が保有する原材料の実際原価によるものではないから)といつている。^(註3)

(註1) 多くの論者によつて“base-stock or normal-stock method”として用いられ、同一方法に対する別称として取扱われているのであるが、稀には正常在高法なる名称を、趣旨を均しくする各種の方法を総括する上位の概念として用い、これに基礎在高法、準備金法、後入先出法を属せしめる分類法をとる者がある。(例へば W. A. Paton, Accountants' Handbook, 3rd ed. p. 566, Carl Thomas Devine, Cost Accounting and Analysis, 1950, p. 337.)

Ross G. Walker は上位の概念を現わす名称として“base-stock family of valuation methods”なる語を用い、これに基礎在高法(又は正常在高法)準備金法及び後入先出法を属せしめてゐる。(The Base-Stock Principle in Income Accounting, Harvard Business Review, Autumn Number, 1936.)

(註2) Louis G. Peloubet, Base-stock Inventories, J. of A., July, 1930, p. 38. ルイ・ペルベは後入先出法發展史上次のことゝを著し、Maurice E. Pel-

oulet の父君であり、Pogson, Pelouet & Co. の創立者である。

(註 2) Clarence B. Nickerson, Inventory Reserves as an Element of Inventory Policy, Account. Rev. Dec., 1937, pp. 347-8.

基礎在高法の適用に当つては先づ「基礎在高」として取扱われる数量と、これに附せらるべき価額とが決定されなければならぬ。基礎在高たるべき数量（以下基礎数量という。）は、(一) 通例輸送の途中にある原材料の数量 (二) 輸送の遅延その他不慮の事故による生産の停止を免れるために保有することを必要とする原材料の数量 (三) 製造過程にある（仕掛中の）原材料の数量（製造工程に長時間を要する工業においてはこの数量は莫大である。） (四) 遅滞なく製品の引渡が可能となるために工場及び倉庫において保有する必要のある製品の数量を考慮して、各事業の実情に依りて定められる。（基礎数量は特定の事情の下において決定せられるものであり、製造規模の拡大等事情の変化により変動することは勿論である。）

ニッカァソンは異なつた（寧ろ回顧的な）見地から基礎在高の数量を次の如く規定している。

- (一) 基礎数量は平均数量（平均数量を求める場合に季節的・周期的変動を除外したとしても）以下でなければならぬ。
- (二) 不況時において、棚卸資産量が減少して到達した最低量

基礎在高法研究

をもつて基礎数量とした会社もあるが、生産活動が異常に低下した時期においては、棚卸資産の数量は、普通時には基礎数量として承認される手持量以下に下ることがあるものと考えるのが合理的である。

(三) かくて、周期的変化の顕著な年度を除外して、代表的と考えられる年度の手持量を相当長期間に亘つて観察し、各年度の手持量の低点（季節的变化の谷）の平均を求め、これを基礎数量の上限と考えるべきである。生産活動が異常に低い時期を除いては、この季節の谷の平均をもつて基礎数量と考えてよい。生産活動が異常に低い年度には、基礎数量はこれ以下に下り得る。^(註 4)

基礎数量の画定は抽象的には可能であるけれども、特定の企業について具体的にこれを決定することは、情勢の如何、産業の種類によつては困難な場合がある。それは情勢の変化によつて変化し、また一定時点においても、決定者の判断によつて影響されるところが多いからである。

基礎数量には基礎（固定）価額が附せられる。単位基礎価格としては、当該棚卸資産の実際取得価格がとられる場合もあり、将来下落することが予想される最低の価格又は過去において経験した最低の価格がとられる場合もある。基礎在高法を採用するに当つて、帳簿価額を基礎価額に切下げた場合に生ずる損失は、利益

基礎在高法研究

剰余金に賦課すべきものとされる。一旦基礎在高法を採用してのち基礎価額を更に切下げざる必要を生じた場合に生ずる損失についても同様である。

棚卸資産が消費され、期末数量が基礎在高に満たざるに至つたときは、当該棚卸資産は不足量 (deficit) を期末の時価で計算した金額を、基礎価額から控除した金額で評価される。ウォーショーはこの関係を「基礎在高はなお完全に存在しその一部が一時的に借入れられ、のち時価で購入して補充し基礎在高を回復すべきもの」と考へるのである。^(註5)

基礎価額から、不足量の時価で計算した金額を控除した金額で評価するということは、当該部分は当期の棚卸資産費用に、その取替に必要な原価で算入されたということを意味する。この点後入先出法による棚卸資産費用計算と異なつてゐる。次期において不足分が補充された時、基礎価額は回復する。併し期末時価と実際に補充が行われたときの時価が異なる場合には、その差額は補充の行われたときの費用 (又は費用からの控除) となる。

基礎在高が蚕食された場合の評価を右の方式の如くせず、準備金を設けて処理する方法がある。この場合二つの方法が考えられる。

(一) 基礎在高がそのまま保有されているものの如く当該棚卸

資産を基礎価額で評価し、別に不足分を時価で計算した金額の準備金を設ける。この方法はウォーショーによつて説明されている。^(註6)

(二) 基礎在高 (stock-out) が蚕食された部分については基礎価格で計算した金額を、基礎価額から控除し、別に不足量 (quantity manquant) に、取替に要する価格と基礎価格との差額を乗じて得たる金額の取替準備金 (provision pour reconstitution du stock) を設ける。この方法はブルクワンによつて説明されている。^(註7)

準備金を設定する方法による場合にも、準備金の金額が正しくこの方式に従つて計算されるときは、棚卸資産費用計算に与える影響は準備金を設定しない直接控除法と同一となる。^(註8)

期末数量が期首数量に満たない場合であつても、期首数量が基礎数量を超えており、当期の減少は基礎数量を超える部分からの減少であつて、期末においてもなお基礎数量が保たれているときには、その減少分は帳簿価額で棚卸資産費用に算入される。

反対に期末棚卸資産の数量が基礎在高を超える場合には、その超過量 (excess) は原価で、又は低価法を適用して得た金額で評価される。しかしその原価 (又は低価法を適用する場合の原価) とは、先入先出法・平均法等何れの原価配分方法を適用して得た原価であるかについては定説はない。例えばアンダーソンは先入先出法による原価で評価されるといふ。^(註9) ウォーショーは平均原価法

で評価されるといい。^(註10) モントゴメリは先入先出法又は平均原価法が用いられているといつている。^(註11) またベルベは先入先出法・平均のほか後入先出法その他による評価を認めている。^(註12) 即ち超過分に対する原価配分は先入先出法・平均法・後入先出法等の何れかの方法によつてなされ得る。基礎在高法自体は基礎数量に附せられた基礎価額を毎期変動なく維持することに主眼があるのであつて、超過分について如何なる方法で原価配分がなされるべきであるかを限定するものではないからである。換言すれば、一定量の棚卸資産が価格変動の結果評価替される(ここに評価替とは例えば先入先出法によれば、価格変動によつて、同一量の棚卸資産に異なる評価額が与えられるという意味に用いている)ことによつて、当期棚卸資産費用が歪曲されることを阻止しようとする事が基礎在高法の趣旨であつて、当期受入分が如何なる原価配分方式によつて当期払出品と期末残存分(基礎在高法にありては、当期に生じた超過量は当期受入量のうちの一部である)とみなされる。)とに原価分配されるかは問題とならない。従つて超過分について先入先出法・平均法・後入先出法何れかの適用が認められる。超過分について、先入先出法・平均法・後入先出法の何れかが適用されたならば、次期以降においてもその選定された方法が一貫して用いられなければならない。その結果例えば超過分を後入

基礎在高法研究

先出法によつて処理することとした場合には、当期増加分が次期末においても保有されている(勿論その構成分子には新陳代謝があるけれども、次期末の数量が当期末の数量以上である)ときには当該当期増加分に対する評価額はそのまま継続される。(当期増加分が次期において減少したときは、棚卸資産費用に算入すべき減少分の原価は後入先出法的に処理され、当該超過分に附せられていた後入先出原価が棚卸資産費用に算入される。)併し超過分が先入先出法又は平均法によつて処理されている場合には、当期増加分が次期末において保有されているときであつても、当該増加分に対する評価額は当期末と次期末では異なつたものとなる。(超過分が先入先出法によつて評価されている場合には、次期末において基礎数量を超えている超過分は、次期受入分のうち最後に受入れたものから順次成るものとして評価される。平均法が適用されている場合の評価額については次掲計算例において明らかにされる。)換言すれば当期末と次期末における棚卸資産の数量に変化がなくとも、当期増加分が次期において評価替されることとなり、次期の棚卸資産費用はこの分量に対する評価替の影響を受けるとなる。従つて基礎在高法が基礎在高について評価替を排除しようとする趣旨を超過分についても拡張しようとするならば、超過分は(次期以降においてその数量が保有されている場

基礎在高法研究

合を考へ) 後入先出法的に処理することが適當となる。

当期超過分が次期以降において失われた場合には、超過分に対する評価方法が何であるかによつて減少分に対する棚卸資産費用は相違することとなる。併し超過分がどの方法で評価されている場合でも、それからの減少があつた場合には、この減少分については、収益・費用の同一価格水準における対応は、基礎在高法によつては達成されなう。

- (註4) C. B. Nickerson, op. cit., p. 346.
- (註5) H. T. Warshaw, The Normal Stock Method of Inventory Valuation, National Association of Cost Accountants, Year Book 1922, p. 68.
- (註6) H. T. Warshaw, Inventory Valuation and the Business Cycle, Harvard Business Review, Oct., 1924, pp. 29-30.
- (註7) Maurice Bourguin, Traité de Comptabilité Industrielle, 1947, p. 126.
- (註8) しかしウォーショーは直接繰繰法の方が弾力的であり、自動的に所期の利益を獲ちたいと、直接繰繰法を支持しようとする。(H. T. Warshaw, Inventory Valuation and the Business Cycle, pp. 30, 32.)
- (註9) David R. Anderson, Practical Controlship, p. 361, 364. 超額分は減少分よりは強弱性強 (marginal inventories) であるといふ。なる先入先出法によつて経理をなすものは、この超額分を、
- Arundel Cotter, Fool's Profits, 1940, pp. 44, 45.
- Arthur W. Holmes and Robert A. Meier, Intermediate Accounting, 1954, rev. ed., p. 342. これは超額分を繰入 (不正繰入) 経理をなすものと

R. Keith Yorston, E. B. Smyth and S. R. Brown, Advanced Accounting, vol. 3, 2nd ed., 1950, p. 40. これは「通常、最近購入分の平均原価によつて評価される」と書かれているが、「ともに先入先出法評価を意味するものと理解するべきである」。

- (註10) H. T. Warshaw, Inventory Valuation and the Business Cycle, p. 30.
- (註11) Montgomery's Federal Taxes, 1951-1952, vol. 1, p. 1255. Maurice E. Peloubet, Choice of Inventory Methods Depends on Specific Needs of Each Business, J. of A., Jan., 1951, p. 76.
- (註12) Maurice E. Peloubet, Inventory Values and Profit Measurement, (Wyman P. Fiske and John A. Bekett, Industrial Accountant's Handbook, 1954, p. 515.)
- Joseph A. Mauriello は後入先出法・先入先出法・又はその他の原価法によつて経理をなすといふ。(Intermediate Accounting, 1950, p. 364.)

次に計算例を掲げて基礎在高法の適用方法を示す。但し価格が漸次上昇している場合を考へ、超加分は平均法によつて計算するものとする。

(例一) 期首・期末共に超過分があるが期末数量は期首数量より小なるとき。

期首在高			
基礎在高	10,000 lbs.	② ¥400	¥ 4,000,000
超過分	2,000 lbs.	③ 410	820,000
	12,000 lbs.		¥ 4,820,000
当期受入分...	10,000 lbs.		4,200,000

計.....	22,000 lbs.		¥ 9,020,000
期末在高			
基礎在高	10,000 lbs.	@ ¥400	¥ 4,000,000
超過分	1,000 lbs.	@ 418.333 *	<u>418,333</u>
	11,000 lbs.		4,418,333
払出原価...	11,000 lbs.		¥ 4,601,667
	払出単価	¥ 418.33	

* 期首超過分と当期受入分との平均単価である。期末数量が期首数量より大なる場合であつても、計算の方法は同様である。この例は超過分についての単価が変動することを示している。

(例二) 例一に引続く年度であつて、期末に不足分を生じたと
き。期末時価は@ ¥ 430 とする。

期首在高			
基礎在高	10,000 lbs.	@ ¥400	¥ 4,000,000
超過分	1,000 lbs.	@ 418.333	<u>418,333</u>
	11,000 lbs.		¥ 4,418,333
当期受入分...	10,000 lbs.		<u>4,250,000</u>
計.....	21,000 lbs.		¥ 8,668,333
期末在高			
基礎在高	10,000 lbs.	@ ¥400	¥ 4,000,000
不足分	1,000 lbs.	@ 430	<u>430,000</u>
	9,000 lbs.		3,570,000
払出原価...	12,000 lbs.		¥ 5,098,333
	払出単価	¥ 424.86	

繰越在庫原価

(例三) 例二に引続く年度であつて、期末に超過分を生じたと
き。

期首在高			
基礎在高	10,000 lbs.	@ ¥400	¥ 4,000,000
不足分	1,000 lbs.	430	<u>430,000</u>
	9,000 lbs.		¥ 3,570,000
当期受入分...	10,000 lbs.		<u>4,300,000</u>
計.....	19,000 lbs.		¥ 7,870,000
期末在高			
基礎在高	10,000 lbs.	@ ¥400	¥ 4,000,000
超過分	1,000 lbs.	@ 430*	<u>430,000</u>
	11,000 lbs.		<u>4,430,000</u>
払出原価.....	8,000 lbs.		¥ 3,440,000
	払出単価	¥ 430	

* この例では不足分の補充が@ ¥ 430 でなされたこととなつてい
るが、実際の補充が@ ¥ 440 でなされたものであるときは、期末における
超過分の原価は次の如く計算さるべきものであろう。

$$(当期受入分 ¥ 4,400,000 - 補充分 ¥ 430,000) \div 9,000 \times 1,000 = ¥ 441,111$$

(例四) 例二に引続く年度であつて、期末もまた期首と同量の不
足分があるとき。但し期末時価は@ ¥ 440 とする。

期首在高 (例三に同じ)	9,000 lbs.		¥ 3,570,000
当期受入分.....	10,000 lbs.		<u>4,350,000</u>
計.....	19,000 lbs.		¥ 7,920,000
期末在高			

基礎在高法研究

基礎仕高 10,000 lbs. @ ¥ 400	¥ 4,000,000	
不足分 1,000 lbs. @ 440	440,000	
	9,000 lbs.	3,560,000
仕出原価... 10,000 lbs.		¥ 4,360,000
仕出単価 ¥ 436		

右の計算例は基礎在高法を朝末に適用した場合の例である。併し同様な計算方法を期中の各月に適用して、月別の仕出原価を算定することもできる。^(註13)

以上述べたのが通常基礎在高法と考えられているものの一般的特点である。基礎在高法に関する誤解の例として次の如き見解もある。

基礎在高法とは生産を継続するために必要な最低在高を定め、これを長期にわたつて、恒常価額で評価する方法である。通常採用される価格は市価が下落すると考えられる最低の価格である。新たに購入された一切の棚卸資産は、速かにこの価格に切下げられ差額は損益勘定に借記される。(基礎価格は原価以下であるから通常の場合評価減が発生する。) 生産に用いられ販売されるに従つて前記の差額は損益勘定に復帰する。従つて棚卸資産の消費・販売があるまで評価減額に対する課税の延期を招来するものである。^(註14)

併し新たに購入される棚卸資産を基礎価格にまで引下げること

には何等の理論的根拠をも見出し得ないのであつて、かかる慣行が事実存在するものとすれば、それは明らかに基礎在高法の誤用であるといわなければならない。

(註13) 但し超過量が平均法で計算せられることとなつており、期末に超過量がある場合に、年度別に基礎在高法を適用すると、月別に基礎在高法を適用するのでは原価配分の關係を異にすることとなる。なお基礎在高法の月別適用(超過分が平均法のみならず、先入先出法・後入先出法で評価される場合を含む)については、期別後入先出法の月別適用を述べた拙稿「累計差額法による棚卸資産原価配分」(企業会計昭和三十年九月号)から類推することができる。^(註14) Federation of British Industries and Association of British Chamber of Commerce, Definition of Taxable Business Income, p. 29. J. Richards of Petrie, The Taxation of Corporate Income in Canada, 1952, p. 222.

二

基礎在高法はのちにアメリカにおける後入先出法の發生の母胎となつたものであるが、その基礎在高法はイギリス(イギリスでは十九世紀の末葉において用いられていた。)から伝来したものと考えられる。^(註15) アメリカ産業界において基礎在高法が実際に用いられたのは二十世紀初頭のことであり、American Smelting & Refining Co. をもつて嚆矢とする。^(註16) 次いで一九一三年 National Lead Co. がこれを採用し、^(註17) 一九一七年には American Can Co., Inter-

national Harvester Co. 等が相次いで採用している。^(註15) 併し基礎在高法が一般の注目を浴びるようになったのは、アメリカにおいては一九二〇年代初期のことである。^(註16)

(註15) 基礎在高法又は類似の方法は、一八八〇年代の後葉又は一八九〇年代の前葉においてイギリスの若干の業種において用いられていた。後年アメリカ議会の委員会において、後入先出法が課税所得決定のための正当な方法であると認められるに至つたのは、或程度かかる既成の事実があつたことによるものであるとマニンは述べている。(Maurice E. Peloubet, *Has Lifo Fallen? J. of A., Apr., 1948, p. 301.*) モーロックスは一九二一年には基礎在高法が最初に使用せられた形跡を示すものは、十九世紀後葉におけるインシマンズである。インシマンズは述べている。(H. T. McAnly, *The Case for Lifo, J. of A., June, 1953, p. 694.*) 併しコッターは次の如く述べている。(Arundel Cotter, *Fool's Profits, 1940, p. 16.*) この制度は最初スモークランド及びオランダで足掛を待たせ、のちインシマンズに伝播したものである。

(註16) American Smelting & Refining Co. が基礎在高法を採用した年次は一九〇三年 (A. Cotter, *op. cit.*, pp. 16, 44) である。また一九〇六年 (一九三八年歳入法に關する上院財政委員会の公聴會に於いて M. E. Peloubet が陳述に際して提出した附屬書類) 及びオランダで足掛を待たせ、のちインシマンズに伝播したものである。

(註17) National Lead Co. が基礎在高法を採用した年次は一九一三年である。^(註18) Peloubet の提出した附屬書類。A. Cotter, *op. cit.*, pp. 16, 44, N. A. C. A. Year Book, 1922, p. 67, S. Paul Garner, *Evolution of Cost Accounting to 1925, 1954, p. 322.* 又一九二四年 (Ross G. Walker,

基礎在高法研究

The Base-Stock Principle in Income Accounting, *Harvard Business Review*, Autumn Number, 1936, p. 79. Henry B. Arthur, *Inventory Profits in the Business Cycle*, *American Economic Review*, March, 1938, p. 40.) とされている。他方 *Harvard Law Review*, June, 1938, p. 1432, では「最初に使用した年度は少くとも一九〇五年である。」としている。併しその使用が營業報告書で明らかにされたのは一九二〇年の報告書であることは一般に認められている。

(註18) International Harvester Co. は、時価が下落して基礎価格を下回るゝこととなつたために一九二一年には基礎在高法を放棄して低価法で評価してゐる。併しのもに於いて準備金法を採用した。

(註19) S. P. Garner, *op. cit.*, p. 322.

我々は基礎在高法がアメリカにおいて如何なる根拠を有するものであるかを知るために先ず National Lead Co. の例についてみる。^(註20)

ナショナル製鉛会社は鉛地金に加工して各種の製品(特に白鉛)を製造する会社であり、白鉛の製造には五、六箇月を要する。營業を円滑に運営するのに必要な原料・仕掛品・製品を考量し、この会社は鉛八万トン及び錫・銅・アンチモンの若干量を「正常在高」とし、これを基礎価格(一九一三―一四年の最低価格。鉛については一ポンド当り三・四〇セント)で評価した。「正常在高」は全棚卸資産の約八十七パーセントに達している。基礎量を超える量はその原価で評価された。(一九二〇年末には時価の下落

基礎在高法研究

によつて評価減している。) かくて売上原価は当該事業年度の原料購入高に期首の超過量の価額を加えこれから期末の超過分の価額を控除した金額となる。而して基礎量は固定価額で評価されているから、鉛の価格変動は超過量についてのみ損益計算に影響を及ぼすこととなる。

基礎在高法採用の理由について一九二〇年の営業報告書は次の如く述べている。

「月々の原料購入量は月々製品の形で販売される金属^{メタル}の販売量とほぼ均しいのであるから、我々は或月に製品の形で販売された金属^{メタル}はその月に購入された金属^{メタル}によつて生産されたものであり、正常在高には手を触れなかつたものと擬制して、棚卸資産を原価で評価したのである。

実際問題として、正常在高は、会社が事業を継続するために常に保有しなければならない機械類と同様の性質を有するものである。例えば鉛地金の価格が騰貴してポンド当り十一セントになつたとしても、正常在高を売却つてしまふのでなければ、会社は現実の利益を得ることができない。併し正常在高を売却つたとすれば、会社はその当時の価格で再びこれを買戻すか又は事業を中止しなければならぬこととなる。後者の場合には、グッドウィルの価値及び宣伝広告費を喪失することとなり、その損失は販売に

よつて得られる利益よりも遙かに大なるものとなる。

事情かくの如くであるから、我々は、棚卸資産の価値を引上げ、実現することのできない帳簿利益(それは後年同額の帳簿損失によつて追隨される。)を計上して誤解に陥つてはならない。簿記は往々にして経営政策に影響を及ぼすものである。原料価格の騰貴によつて帳簿利益を計上すれば会社は濫費・浪費に陥り易い。

他方、価格下落期の帳簿損失は意気を沮喪せしめ、財政困難に陥らしめるおそれがある。かかる帳簿損失が公表財務諸表に計上されるならば、株主もまた外見上の高利潤及び莫大な損失によつて欺かれることとなるであらう。

この安全にして保守的な方法が会社に与える利益は過去数箇年の間に顕著なものとなつた。例えば、鉛地金の市価は百ポンド当り、三・四〇弗の低価格(この価格で我々の鉛地金の正常在高が評価されているのである)から戦時には十一弗に騰貴し、一九二〇年末には四・七五弗に下落した。我々は少しも帳簿利益を計上しなかつたのであるから、(下落に際しても)帳簿損失を計上する必要がない。価格変動に伴なつて正常在高の評価額を変更することが正しいものとすれば、我々は同様に、戦時中、土地・建物・機械を取替価値にまで引上げ(このことは帳簿利益を結果する。)その後現在の取替価値にまで引下げる(このことは帳簿損失を計上

第一表 基礎在高法による評価額と低価法による評価額との比較

基礎在高法研究

	基礎価額 (A)	年平均市 価(セン ト)	平均価格による 基礎在高 (B)	基礎価額を超え る額 (C)	公表棚卸資産価 額 (D)	修正された棚卸 資産価額 (E)
1913...	\$ 5,440,000	4.4	\$ 7,040,000	\$ 1,600,000	\$ 7,300,000	\$8,900,000
1914...	5,440,000	3.9	6,240,000	800,000	7,200,000	8,000,000
1915...	5,440,000	4.6	7,360,000	1,920,000	6,300,000	8,200,000
1916...	5,440,000	6.8	10,880,000	5,440,000	7,300,000	12,700,000
1917...	5,440,000	9.1	14,560,000	9,120,000	8,200,000	17,300,000
1918...	5,440,000	7.4	11,840,000	6,400,000	15,000,000	21,400,000
1919...	5,440,000	5.8	9,280,000	3,840,000	16,000,000	19,800,000
1920...	5,440,000	8.1	12,990,000	7,520,000	19,600,000	27,100,000
1921...	5,440,000	4.6	7,360,000	1,920,000	20,600,000	22,500,000
1922...	5,440,000	5.8	9,280,000	3,840,000	19,600,000	23,400,000

(註) 年平均市価は Bureau of labor statistics による。基礎在高80,000トン、
1 トン=2,000 ポンド、単価3.4セント、C=B-A、E=C+D 但しE
欄は万弗以下切捨てである。

益計算しよつて損
低価法に
を通常の
と、これ
した結果
損益計算
によつて
基礎在高
会社が基
ナル製鉛
ナシヨ
い。」「
ばならな
わなけれ
ものとい
た正しい
こともま
になる。)
すること

第二表 利益額修正

	公表利益 (A)	基礎価額を超え る額 (B)	平均価格による 純益 (C)
1914...	\$ 2,500,000	\$ 800,000	\$ —
1915...	2,700,000	1,920,000	3,820,000
1916...	3,000,000	5,440,000	6,520,000
1917...	4,900,000	9,120,000	8,580,000
1918...	4,700,000	6,400,000	1,980,000
1919...	4,600,000	3,840,000	2,040,000
1920...	4,700,000	7,520,000	8,380,000
1921...	3,500,000	1,920,000	2,100,000*
1922...	4,900,000	3,840,000	6,820,000

* は損失。本表(B)は第一表の(C)に同じ。但し1922の数字は筆者にて修正。C=(A+B)-前年度のB

ず、ナシヨナル製鉛会社は基礎在高法を採用していた結果、右の
期間二百七十万ドルから四百九十万ドルの利益を出していた。若
し低価法によつていたとすれば、その損益は八百五十万ドルの利
益の年から二百十万ドルの損失の年に及ぶ高低を生ずるものであ
つた。(註2)
この点から論者によつて基礎在高法の損益安定的効果がし
ばしば強調される。
基礎在高とせられる量は常時一定であるわけではない。ナシヨ
ナル製鉛会社では、一九二四年には基礎在高を八万トンから九万

右の表を
見れば明ら
かなように
鉛地金の価
格の大なる
変動に拘ら
たものと仮
定した場合
の結果とを
比較すれば
次の如くで
ある。(註2)

基礎在高法研究

六千トンに引上げている。この水準は一九三二年まで続けられ、
のち五万トン未満に引下げられている。基礎在高の引上量（一万
六千トン）について帳簿価額と基礎価額との差額は剰余金に賦課
されている。即ち損益計算には算入していない。

(註23) H. T. Warshaw, The Normal Stock Method of Inventory Valuation,
N. A. C. A. Year Book, 1922. H. T. Warshaw, Inventory Valuation and
the Business Cycle, Harvard Business Review, Oct., 1924. T. H. Sanders,
Some Variations in Inventory Valuations, J. of A., Dec., 1926.

(註24) T. H. Sanders, op. cit., pp. 432-3.

(註25) 税の支払は税務計算に基づいて行われるものであるから、会社は支払税
額を見積り、納税引当金を設定していた。即ち課税年度末に会社は税法規則に
従つて税目的のための評価額を算出したのである。「この余分の仕事は基礎在
高法の価値からみて、充分行う値打のあるものであつた。」(H. T. Warshaw,
The Normal Stock Method of Inventory Valuation, p. 74.)

次いでウオーショウの二つの論文^(註23)について、この時代に基礎在
高法の根拠とせられたところのものを探つてみよう。彼の一九二
二年の論説はアメリカにおいて基礎在高法を公に論じた最初のも
のであるとされている。^(註24) そのうち基礎在高法採用の根拠に関連す
ると考えられるものを要約すれば次の如くである。

或種の産業の棚卸資産の一定部分は製造作業を継続しようとす
る限り必ず手許に保有しなければならないものであつて、若しこ
れを失えば、それが補充されるまで、事業を休止しなければなら

ないものである。従つて一定量の棚卸資産は会計目的上、会社が
製造作業の必要上必ず保有しなければならない工場設備（建物・
機械等）と同様なものとみなされる。棚卸資産のこの部分が基礎
在高である。基礎在高が固定価額で評価されるのは、固定資産が
取得原価で記録せられ、その後の価格変動とは無関係とせられる
のと同様である。この見地からみれば、基礎在高法は真に原価主
義による評価法である。普通一般に原価主義評価法と認められて
いるものと、ここにいう原価主義評価法との差異は、「原価」なる
語に与えられる定義及び解釈の如何によるものである。

月々の原料購入量は月々の販売量（製品の形態における金属^{メタル}）
にはほぼ均しいのであるから、我々は或月に販売された金属（製品
の形態で）はその月に購入された金属から製造されたものであり、
従つて基礎在高は傷なわれなかつたものと仮定して処理する。基
礎在高は常時保有されているものとみなされるのであるが、必要
に応じて基礎在高の中から販売が行われることがある。この場合
には、基礎在高は依然として手許にあり、そのうちの一部分が一時
的に借用せられ、のちに至つてその時価で返還されるものと擬制
するのである。基礎在高の一部が消費された場合に、これを時価
で補充するという会計上の備え（このことは基礎在高法の不可欠
の要素なのであるが）がなければ、異常の（需要が大であつて供

給が制限されているような) 時期には、異常な利益が出てくる。この備えがなければ、基礎在高法は不完全であり、目的を達成することができない。或時期には大なる紙上利益が現われ、後年大なる紙上損失が追隨するという結果になるからである。

紙上利益は(企業が清算するときでなければ) 実現することのないものである。どのような評価方法がとられていようと、長期間をとつて考えれば、損益計算の結果は同一である。最終の計算において損益の起伏は相殺されてしまうからである。併し實際上一事業年度は短期であるので、何等かの手段で(安全・保守的な棚卸資産評価方法の如き) 実現することのできない・また価格下落時の紙上損失によつて追隨されることの・紙上利益の計上を回避して、究極の發展を期待しなければならぬ。基礎在高法は一九一六年—一九二二年の異常な価格変動期において、損益平準化に大いに役立つた。

このようにウォーショーにおいては、基礎在高は原価で据置かれ、従つて月々販売される製品はその月に購入された原料から製造されたものとして損益計算が行われることになるという關係は明らかにされているが、その場合測定されることの損益の性質を充分に把握し得ていない。紙上利益・紙上損失なる語も用いられているが、それらが如何なる性質のものであるかについても説

基礎在高法研究

明されていない。彼の場合にあつてはいわゆる紙上利益とは企業会計の立場からみて全く架空のものであることを指摘したものとより、寧ろ後年紙上損失(価格下落による)によつて相殺される利益であるが故に、その部分は留保しておかねばならない性質のものであることを意味しているものようである。一九一七年、租税諮問委員会(Advisory Tax Board)は基礎在高法を否認する理由の一つとして、基礎在高法は特定年度の利益を最も明瞭に反映するものではなく、利益を安定し将来の損失に対して準備金を設定しようとする意図のものであるとして^(註25)いる。ウォーショーはこれに対して次の如く反論している。

基礎在高法が「安全性を保ち利益を安定化し将来の損失に対して準備金を設定しようとする意図から発生している」ものであるとすることは、この方法に対する非難として役立つよりは、寧ろ本法が一般に採用せられることを奨励すべき理由となるものである。^(註26)

このことから彼の時代においては、「利益に非ざるもの」と「利益の留保」とが明確に區別されていなかつたということができらる。

(註25) 前掲註20に掲げたウォーショーの二つの論文。彼はナショナル製鋸会社の場合について説明している。彼はナショナル製鋸会社のコントローラーであ

基礎在高法研究

した。

(註24) Charles Reitel and Gould L. Harris, Cost Accounting, 1948, p. 198.

(註25) 拙稿「後入先出法の根拠」——神戸大学経済経営研究所企業経営年報V 四頁。

(註26) H. T. Warshaw, Inventory Valuation and the Business Cycle, p. 33.

三

基礎在高法にあつては一定量の棚卸資産には固定価額が附せられる。このことの妥当性は、基礎在高法論者によつて、基礎在高を固定資産(建物・機械の如き)乃至資本的資産と同一視する(又はそれらに類似するものとみる)ことによつて説明される。基礎価額を固定せしめることによつて、棚卸資産費用の計算は先入先出法とは大いに異なるものとなる。即ち資本的資産たる基礎在高を想定することによつて、(棚卸資産を構成する箇々の物材の実際の動きを無視して)当期の購入原価が当期の払出原価として収益に賦課されることとなる。基礎在高法にあつては、一定量の棚卸資産に固定価額を附することが本質的なものであつて、当期の購入原価が当期の収益に(同一価格水準的に)チャージせられるという特長は、そのことの当然の結果として発生するものである。従つて一定量の棚卸資産の評価額を固定的に据置くこと(し

ば)ばそれを固定資産と同一又は類似するものとみることによつて)が妥当なものと認められるかどうか、棚卸資産費用計算方法としての基礎在高法の理論的価値を決定するものとなる。この点に関する批判を検討してみよう。

つとに一九二六年にサンダブズは次のように批判している。

最低在高又は正常在高を固定資産と同様な性質を有する固定的投資であるとする考え方は、巧妙ではあるが、完全に人を納得せしめ得る議論ではない。内国歳入局の裁定が既に指摘しているように、両者の間には根本的な差異がある。即ち箇々の同一の固定資産が継続的に使用されるに反し、棚卸資産は一会計年度の間に販売され補填されるという点である。(註27)

併し乍ら物的にみて棚卸資産が一会計期間内にはしばしば回転し固定資産は長期間固定するという事実を指摘するのみでは、基礎在高法に対する真の批判とはならない。両者の形態又は企業内における滞留期間の差異に関する論議は問題の本質を理解せしめる所以ではない。棚卸資産の箇々の構成分子が消費され補充される事実は基礎在高法論者も当然認めているところであるからである。問題は機能的な観点から、棚卸資産をいわゆる固定資産と同様に資本的資産と考えることが可能であるかどうかという点である。(註28)

基礎在高法が棚卸資産を資本的資産とみることの根拠を糺ねて

みよう。

我々は基礎在高法はイギリスの複会計制度の会計思考と共通の足場に立ち、その資本的資産の概念を拡大せしめたものと考え。

複会計制度は一八六八年の鉄道規制法 (Regulation of Railway Act) の附属明細書 (Schedule I) の定めるところによつて発生した。この制度の損益計算上の特質は固定資産の取得原価を資本勘定 Receipts and Expenditure on Capital Account (複会計制度にありては貸借対照表は資本勘定と一般貸借対照表の二つの部分に別れる。) に掲げ、その取替が行われた場合には取替の費用を収益に負担せしめて、固定資産の価額を変更せしめないということにある。従つて増設・改善のない限り当初の固定資産の原価が維持される。資本的資産は事業資本の沈下したものであり、資本的資産が総体として「良好なる状態で維持されている」 (maintained in good working condition and repair) ことを条件として損益が計算される。維持修繕及び回復 (取替) は資本的資産を「良好なる状態」に置くための必要条件であつて、その費用は収益勘定 (Revenue Account) の負担とされる。ここにおいては資本的資産は収益を産み出すための継続的な・物的な・元本であると考えられる。従つてそれは固定資産の価格変動によつて評価増減されることはないし、また取替が行われた場合にも (改善・増設を含まない単

基礎在高法研究

純な取替である限り) その貸借対照表価額を変更することはない。物的に等しい資本的資産である限りその価額を引上げる理由はないからである。(通常の固定資産会計にありては固定資産の取替によつて評価額が異なるものとなる。) かくて資本的資産に関する価格変動部分は収益勘定に賦課されることとなる。

基礎在高法は複会計制度における資本的資産の概念を棚卸資産に拡大し、棚卸資産の価格変動の影響を棚卸資産の貸借対照表価額に及ぼさしめず、損益計算の中に吸収しようとするものである。そして右の概念の拡大は決して意味のないものではない。一定量の棚卸資産は (その形態及び企業内部における滞留の期間は勿論異なるけれども) 常に企業内において保持せられていることが必要であり、それは機械等の固定資産と共に資本の沈下した物であり、収益産出の元本たるものであるからである。併し乍ら基礎在高に不足分を生じた場合においてその不足分を時価で評価することは複会計制度の理論からみて肯定され得るであろうか。私見によればこのことは当然肯定されると思う。蓋し複会計制度においては損益の計算以前において資本設備が良好なる状態において維持されていることを予想しており、若し何等かの事情で資本設備を良好なる状態に維持することができなかつた場合には、それによする費用を準備することは認められていたものと解することが

基礎在高法研究

できるからである。^(註28)

このように基礎在高法は一定量の棚卸資産を事業運営のために必要な資本的資産とみることによつて、当期の購入原価を収益にチャージすることを目的としたのである。所有者たる個人とは別箇の永続的な企業体を想定する限り、かかる損益計算方法は決して不合理なものではない。

(註27) T. H. Sanders, *Some Variations in Inventory Valuation*, J. of A., Dec., 1926, p. 438.

(註28) Nickerson は Sanders の批判に關して次のように述べている。(Clarance B. Nickerson, *Inventory Reserves as an Element of Inventory Policy*, *Acctg. Rev.*, Dec., 1937, pp. 346-7.)

「このような非難は、他の貸借対照表項目と関連せしめない類比によつて避けることができるであろう。例えば棚卸資産を川(その幅及び深さは季節的・周期的に變動する)に譬えられる。最低量乃至基礎量の棚卸資産を維持することは企業家の生存にとつて絶対必要である。それは水の最低量の流れが、その川の近傍に住む・または各種の方法でその川に依存する・人々にとつて絶対に必要であるのと同様である。」

(註29) 鉄道規制法は第三条において、諸種の明細書と共に証明書の「作成及び印刷」を要求しており、その証明書は、責任ある技術職員が、車輛・鉄道等(建物・運河・機械・器具等を含む)が「良好なる状態」に維持されている旨を証明すべきものであつた。この点に關しては左記の著書参照。

Lawrence R. Dicksee, *Auditing*, 5th ed., 1902, pp. 455-465.

Nicholas A. H. Stacey, *English Accountancy*, 1954, p. 13-4.

Ronald S. Edwards, *The Nature and Measurement of Income* (W. T. Baxter, editor, *Studies in Accounting*, 1950), p. 295.

メイは複會計制度と減価償却との関連を述べた箇所が次の如くいつている。減価償却準備金の設定を強制的なものとするべきであるとの議論もあつたが、国会は、財産が適正に維持せられていることの証明書、及び予定された配当が(収益に対して)監査人がチャージすべきものと認める一切の費用をチャージした後)監査人の立場からみて適正に支払い得るものであることの証明書を要求するに止めたのである。(George Oliver May, *Twenty-Five Years of Accounting Responsibility*, 1936, vol. 2, p. 338-9)

(註30) 複會計制度では減価償却は強制していない。併し他方、資本的資産の能率をその当初の状態に維持するために将来必要とされる支出についで準備金を設けることは間接的に(明文をもつて強制してはいないが)認めていた。(L. R. Dicksee, *op. cit.*, p. 248.)

基礎在高法論者は当初から、定量の棚卸資産に固定価額を附することが損益計算に及ぼす影響を理解していたといえる。併しその損益計算的側面が強調せられ又は基礎在高法の直接的な根拠として主張されるに至つたのはウォーショーよりは後年のことである。

一九三六年モウリス・ベルベは基礎在高法は現在の収益に現在の費用をチャージする方法であり、これによつて、実現し・または実現し得べき・而して行われた営業活動と直接比例関係にある実際の利益が算定できるものとしていた。^(註31) また基礎在高の評価

引上げによる表見上の利益は実在せず、幻想的なものに過ぎず、これが課税又は配当支払の基礎とされる場合には、価格上昇期において企業を破滅せしめる原因となるといつている。^(註32)併し彼もまたこの時代の多くの論者と同じように基礎在高法は製造が長期継続的であり、同質的均一的な製品が生産される(従つて常時固定的な最低量の棚卸資産を保有することを必要とする)事業に適用せらるべきものとし、すべての種類の産業に適用されるべきものとはしていない。

ニッカアソンも基礎在高法によつて売上原価が取替原価に基づいて計算せられ、基礎在高に関する棚卸資産損益の計上が排除されることを認め乍らも、基礎在高法が有効に適用し得べき産業を限定し次の要件をあげている。

(一) 先ず原材料価格と製品価格との開きが物価上昇期及び下降期を通じて比較的恒常的なることを要する。尤も両価格の開きが物価下降期におけよりも物価上昇期において大であること、及び一時的混乱要素のために二つの価格の間の均等性が乱されることのあるのは認めなければならない。この理由から基礎在高法は原料生産者には適用され難い。原料生産者にあつては、物価上昇期において、その原価は比較的に固定的であるか、又は少くとも原料売上収入と比例的には増加せず、物価下降期におい

て原価は比例的には減少しないからである。また原材料価格が大いに変動的であるにも拘らず、売価が比較的に固定的である製品の生産業にも基礎在高法は適当しない。(二) 棚卸資産に対する投資額が他の資産に比して大であること。(三) 棚卸資産の内容が概ね少数の基本的な原材料から成立していること。(四) 製造の各段階における原材料が、原素材の単位に換算し得るものであること。かくて彼は、基礎在高法が最も適切に適用し得るのは、石油・ゴム・繊維・皮革・化学薬品・鉛・銅・その他の金属に関する製造・加工業であるとして^(註33)いる。

モウリス・ベルベ、ニッカアソンに限らず基礎在高法が適用されるべき産業を限定して考えることはこの時代における一般的な考え方であつた。ルイ・ベルベも大要次の如くいつている。

基礎在高法に対するきびしい非難は、この方法の適用を可とせざる場合における本法の使用を攻撃しているのであつて、その本質に触れたものではない。かかる非難は、本法が真に所得を反映し、事実を表示する唯一の方法であり、最善の会計慣行であり、その基本原理は健全であつてその唯一の目的が所得を正確に測定することに^(註34)あるが如き場合が存在することを見落しているのである。

この時代においては、基礎在高法が当期の購入原価を当期の収

益に賦課するものであることは認められていたが、それが先入先出法群に属する諸方法とは全く別箇の棚卸資産費用（従つて所得）概念に立脚する一方法であることの意味が徹底的に把握されていなかつたものと考えられる。基礎在高法の適用せられるべき産業の種類の設定はこのことを物語っている。基礎在高法を先入先出法とは棚卸資産費用概念を異にする別箇の方法であると認める限り、所得算定上、産業の種類によつて、ある産業には先入先出法が適当し、他の産業には基礎在高法が適当するというのが如く、先入先出法と基礎在高法とを同一平面上に立つ二方法と考えることはできない。もとより常時相当大量の棚卸資産を保有することのない事業に基礎在高法を適用するとも、基礎在高法の効果（リアルな所得の測定）を發揮しないのは当然である。従つて先入先出法に対する不信は当然常時大量の棚卸資産を保有する事業において最初に発生したものであらう。これ等の事業において、（価格変動を通して同量の棚卸資産が再評価されることとなる）先入先出法的評価による損益計算の歪みが明瞭に感ぜられたからである。併し常時大量の棚卸資産を保有する事業とそうでない事業に対する価格変動の影響は単に程度の問題であつて、性質的には同一なるものである。従つて基礎在高法を損益計算の一方法であると認識する限りにおいて、棚卸資産保有量の小なる事業に本法を適用

することが不適当なるものと考えられることは、程度の相違と質の相違とを混同するものである。またリアルな意味の棚卸資産費用を把握しようとする限り、製品売価と原価の関係がどうであるかは別箇の問題であつて、その関係がどうであらうとも正しい棚卸資産費用把握の方法が適用せらるべきものである。従つて製品売価と原価との関連如何が基礎在高法適用の適否を所定する要因と考へることは誤りである。

(註13) Maurice E. Peloubet, *Present-Day Problems in Inventory Valuation*, N. A. C. A., Year Book, 1936. 彼は基礎在高法が適当な評価となつた最高裁判所の判例に触れて、判決の基礎となつた事例は不適当であつて、判事を以て問題の眞の意味を理解せしめることができなかつたとし、次の如くいつている。「期首・期末に共に存在した同一の資産の価格変化による差額を利得として計上すべきものとは最高裁判所は考えていないであらう。土地・建物・機械についてかかる利益を価格の騰貴した時に帰属せしめることは全然馬鹿げたことである。その原理は、期首・期末における正常量の基礎的原材料の評価についても同様であつて、再評価によつて生ずる（先入先出法的評価法によれば取得価額主義に基づく評価であつても再評価したと同様の結果となることを意味している。一筆者）表見上の損益は同様に架空のものであり実現し得ないものである」(Op. cit., pp. 176-7).

(註14) Maurice E. Peloubet, *Problems of Present-Day Inventory Valuation*, N. A. C. A. Bulletin, March 1, 1937, p. 749.

(註15) Clarence B. Nickerson, *Inventory Reserves as an Element of Inventory Policy*, *Accounting Rev.*, Dec., 1937, p. 349.

(註24) Louis G. Peloubet, Base-stock Inventories, J. of A., July, 1930, p.

43. 第二節で述べたウオーショーも基礎在高法の適用せらるべき事業を限定的に考へている。

なおこの時代において、基礎在高法の理由づけとして次の如き根拠を挙げるものがある。

ニッカフソンは大要次の如くいつている。

我々は損益の期間計算に慣れて、企業が清算するときでなければ正確な損益は決定され難いということを忘却する傾向がある。

(この時においても我々は貨幣額で計算された損益を知るのみであつて購買力を考慮にいたした損益ではないが。) 營業の途中においては企業の資金は各種の財貨・用役・設備に投ぜられ、(販売された財貨にチャージすることにより) 回収せられ再投資される。

従つて、その全部が換貨されるまでは、最終的な損益は決定され得ない。季節的營業についてみれば、繁忙期の利益は或程度、閑散期の避け得べからざる損失によつて相殺されるのであるから、損益計算が意味を有する最短期間は、この両時期を包含する期間でなければならぬ。基礎在高法は或意味において、この考え方の拡張である。基礎在高に關する棚卸資産利益はその後に引続く棚卸資産損失によつて相殺される。従つて棚卸資産評価の如何が損益に与える影響を考慮する限り、分配し得べき利益の決定に關

基礎在高法研究

して意味ある最短期間は、棚卸資産損益が一扫され得る期間でなければならぬ。かかる期間は通常景氣変動の一周期である。多くの理由によつて一箇年という如き短期の營業成績の測定が行われるが、基礎在高法にあつては、一箇年の利益は基礎在高についての棚卸資産損益を除外するものであり、長期の損益に寄与する如き短期の損益をより、正確に反映するものであると考へられて(註25)

併し乍ら企業會計は一會計期間ごとに實現した損益額を把握すべきものであつて、この場合適用せられる損益測定方法の妥当性は、期間損益計算の立場からみて決定せられるべきものであり、長期的結果を顧慮して後に決定せらるべきではない。即ち棚卸資産利益は後統する棚卸資産損失によつて相殺せられるが故に期間損益計算から排除せられるのではなく、基礎在高法は、期間損益の立場からみて、棚卸資産損益が眞の意味の企業損益ではないと考へているものと理解しなければならぬ。従つて損益の長期觀察論は基礎在高法の根拠とはなり得ないものと私は考へる。

ウオーカーは基礎在高法を支持する諸会社において、本法を會計上のいわゆる發生主義の論理的な拡張であるとみる考へ方が存在しているといつている。發生主義にありては、収益は實現する(交換が行われ、現金又は等価物の収入があつたことによつて証

基礎在高法研究

明される)までは計上せられず、費用は(それが現実に発生し)合理的に測定されるまでは計上されない。併し実際問題として、継続事業においては、正確に測定することができず、または「現実に発生した」とはいえない場合でも、或種の控除(収益からの)が認められている。即ち費用算定に關し合理的な基準がある場合は勿論、ある期間がその費用の支払に対して何分かの分担をしなければならぬという意味において、費用が発生した場合にも、控除が認められるものと彼等は考ふる。従つて費用の測定に關しては経営者の良識に委ねられるべきものがある。減価償却・陳腐化償却・自家保険・見積費用に關する準備金はすべて見積の分子を含んでいる。価格上昇は必ず価格下落によつて相殺される以上、基礎在高に關する準備金(基礎的設備としての基礎在高の原価上昇額)の控除が認めらるべきもの^(註36)と考ふるのである。

この考え方は長期損益に寄与するものとしての期間損益の考え方に相通するものがある。併し乍ら棚卸資産原価の将来の下落を予測して現在の費用に算入することは、いわゆる発生主義会計の予想せざるところであり、右の見解は不当なる拡張であるといわねばならない。従つて基礎在高法の根拠とはなり得ない。

(註35) C. B. Nickerson, *op. cit.*, pp. 348-9. Sanders, Hatfield, Moore, A Statement of Accounting Principles, 1938, p. 15. 此の基礎在高法は長期

的観点に立つものであるとしている。

E. W. Graham は基礎在高法についてではないが、後入先出法について次の如くいつている。「低価法は短期的観点からみての保守的評価を達成するものであるが、後入先出法はより長期の経済的期間に着目し、高き価格水準の期間の後に結局低い価格が復歸することを考へてゐる」(Current Practices in Inventory Valuation, N. A. C. A. Bulletin, March, 1937, p. 758.)

(註36) Ross G. Walker, The Base-Stock Principle in Income Accounting, Harvard Business Review, Autumn, 1936, pp. 86-7, p. 90.

右に述べたところから明らかなように、基礎在高法の理論は一定量の棚卸資産を資本的資産とみることによつて、当期の購入原価(販売された物品の取替原価)を当期の収益に賦課することを可能ならしめるところにある。従つて基礎在高法にあつては、基礎在高を資本的資産として考へることが適當であるかどうか(更に技術的には特定の事業について基礎量を如何に算出するか)が重要な問題となる。他方、この時代において、基礎在高法とその損益觀を等しくするところの後入先出法が生成しつつあつた。

(後入先出法なる名称を用いた棚卸資産費用計算法の最初の提案は一九三四年になされた。)基礎在高法にあつては、理論上、基礎在高を資本的資産とみることによつて結果として当期収益への当期取替原価の賦課が達成されたのであるが、後入先出法は当期収益への当期取替原価の賦課(先入先出法ラッグによる損益計算

の歪曲を回避するために)を直接の目的とした。ただ純粋の時価をもつて売上原価を計算することは原価主義会計が一般に承認されてきた時代において容易に承認され得べきものではないから、後入先出法は原価主義の容認する範囲内において、先入先出法とは異なる原価の流れを想定することによつて、棚卸資産原価配分の一方法としてその目的を達成しようとしたのである。(併し原価の流れの想定自体に意味があるのではない。) 後入先出法の根拠としては最早資本的資産の前提は必要でない。それは恰も基礎在高法において原価の流れの想定が必要でないのと同様である。

後入先出法は基礎在高法と損益観(売上収益が取替原価を超えるとき売上利益が発生する)を均しくするのみならず、棚卸資産費用把握のための基本的方法を均しくする。それは事実上両方法が期末(又は月末等)棚卸品の評価を通じて、間接的に棚卸資産費用を決定する方法であるということである。この場合期末棚卸品の再評価を排除することによつて、収益と取替原価との対応が完成される。

基礎在高法では基礎数量の決定に難点があつた。併し後入先出法は当初の原価で評価せらるべき数量を、期末数量のうち期首数量を超えない部分に限定することによつて、この問題を容易に解決した。^(註37) 併し乍ら他面において、基礎在高法では基礎数量に喰込

基礎在高法研究

みを生じた場合、その払出は時価によつて計算されることとなるが、後入先出法では期末数量が期首数量に満たざるに至つたとき、その不足分は帳簿価額によつて費用計算されることとなり、それだけ収益・費用の同一価格水準の対応の観点からみて欠陥を生ずることとなつた。なお基礎在高法と後入先出法との差異として、基礎在高法では基礎数量は原価又は原価を下る価額で評価され、後入先出法ではこの方法を採用した当初の数量は原価で評価されることを差げるものもあるが、^(註38) このことは両方法の理論的な差異であるとは称し得ない。

^(註37) 基礎在高法では基礎数量の変更は経営者の判断によつて行われるのであるが、後入先出法では営業量の拡大又は縮小によつて、最初の原価で評価される数量が自動的に変更されるともい得る。

^(註38) Maurice E. Peloubet, *Inventory Values and Profit Measurement*, (Wyman P. Fiske and John A. Beckett, *Industrial Accountant's Handbook*, 1954) p. 514. David R. Anderson は、基礎在高法では単位価格は経営者によつて決定せられ、後入先出法では単位価格は本法を採用した年度の期首棚卸資産の平均原価によつて自動的に決定されるといつてゐる。(Practical Controlling, 1954, pp. 363-4)

經營の地域的分化とその論理

— わが國の實態を事例として —

米 花 稔

一、經營における職能的分化と地域的分化

二、經營における地域的分化の實態

(一) わが國の場合

(二) アメリカ合衆國の場合

(三) 規模的条件と位置的条件の調整と補完

三、經營の地域的分化と經營組織

(一) 問題の意味

(二) 經營の地域的分化と組織における分散化

(三) 經營の地域的分化と經營組織の業種的特殊性

(A) わが國の實態

(B) 事例による考察

四、結 語

一、經營における職能的分化と地域的分化

經營は具体的な空間的存在である。經營は一定の位置を占め、且大なり小なり本来ひろがりをもつものである。經營の業務活動はこの位置を中心として営まれる。而して經營の活動は、大まかにいつて、資金の調達運用、設備の準備、原材料資材の購入、必要なる要員の整備、本来の業務ともいふべき製造加工、並びにその製品の販売、それらに伴う関連業務等の諸職能よりなるが、これらがいずれも、程度の差はあつても、經營位置の問題と関連を有するのである。

資本主義經濟の初期の段階においては、經營における右の如き諸職能は、比較的單純で、且未分化の状態にあり、又多少共組織

経営の地域的分化とその論理

化が進んでいても、具体的存在としての経営は、おおむね一箇所においての活動であつた。いわゆる工業立地論は、この如き状態を前提とし、或は少くともこの如きを基本形態として、位置の問題を原理的に解明しようとしたものといふことができるであらう。

しかるに、資本主義経済の発展に伴う経営規模の拡大と共に、経営は複雑化して、組織化せられるようになり、前述の如き諸職能も分化分掌せられることとなつた。このことは單純に抽象的職能分化に止まらず、具体的存在としての業務活動も亦、交通通信技術並びに施設の發達と相俟つて、或る程度地域的可分性を有することとなり、現に分化せられることとなつたのである。諸職能の内、製造加工部門のみが場所的に分離して、本社と工場とが別個の位置を占め、又販売職能を担当する営業部門も亦分離することが可能或は必要となり、更には製造販売部門の位置的関連からこれを補充して別に自営倉庫、受渡施設等の位置が考慮せられることとなる。しかもこれらの製造、販売、或は保管、受渡施設等自体が、それぞれ場所的に複数になることも極めて多い。かくて生産方式の發展、取引形態の進歩は、取引自体と現物の動きをも分離せしめることとなつて、一層業務活動の分化が容易となる。進んで、政治、経済或は金融上の観点から、トップ・マネージメントないしその一部の所在位置が分離したり、又株主の地域的關

係から株式事務部門のみが独立の場所を占めることもできてくるのである。

かくみてくると、経営活動の実態は、右の如き職能的分化が、更に法律的には別個の経営として存立している場合が少なからずみられることに注意しなければならぬ。製造部門の一部、関連業務部門、販売部門等が別会社として分離せられ、しかも統一的運営が行われている場合の如きである。外国に設置する営業部門、工場等が、法律的制約その他の観点から別会社にされている如きも同様の例である。^(註2) 経営と経営との結合關係が緊密である限り、法律的形式にとらわれることは、経営活動の実態を見失ふことになる。

以上の如き経営の職能的分化に伴う地域的分化について、原理的には、製造部門についてはいわゆる工業立地論、販売部門については商業立地論^(註2)、或いは倉庫についても倉庫立地論等々^(註3)それぞれ分野の専門研究が、一応これを解明するものといふことができるであらう。しかしながら、これらの分化せられた諸職能も、全体として有機的一体として運営せられていることはいうまでもなく、従つてこれらの諸職能の位置的分化も、全体として相互関連していて、相互補充し、場合によつて相互牽制しつつ、全体として、一経営としてまとめられている所に意味がある筈である。

現に製造部門と販売部門との位置的關係の如きはその例をみるこ
とが少くない。更に製造部門のみについてみて、一社にして複
数工場を有する場合、個別の工場の立地は、他の諸工場との関連
において問題となる部分が極めて多いことも知られる所である。
従つて経営の業務活動の空間性の問題は、これら全体の関連にお
いて考慮せられることを必要とするのである。

この内最も位置が問題になるのは、いうまでもなく、製造加工
部門であつて、その意味において、いわゆる工業立地論も主とし
て一工場の立地を専ら問題としてきたのであるけれども、今日の
発達した高度経営が、前述の如き規模の拡大と組織的分化の上に
存立するに至つては、製造加工部門を考察の中心とするにしても、
一工場に止まらず、如何なる会社の工場であるか、同社内の他の
諸工場との関連、更にひろく経営の業務活動全般の位置的関連を
考慮にいれるのでなければ、その実態を正しく解明することは困
難になるのである。今日の経営位置論は、この如き実態の要請に
即応するものでなければならぬ筈である。以下まず右の如き経
営の職能的分化と地域的分化の実態を分析し、その間に如何なる
論理的關係が存するかを考察する。更にこの如き経営内の地域的
分化が、又経営の職能的分化自体の態様、即ち経営の組織構成に
如何なる關係を有するかという点にまで論及することとする。

経営の地域的分化とその論理

註(1) 最近この問題についての実証的研究がアメリカで行われた。

E. R. Barlow "Management of Foreign Manufacturing Subsidiaries"
1953

(2) 杉本秋男「商店位置と商店街の研究」昭和十年刊には小売業の
みならず、ここに関連ある卸売業の立地も論ぜられている。

(3) 野村寅三郎「倉庫位置考」『国民経済雑誌』八三卷一号(昭和
二十六年一月号)の如きがある。

二、経営における地域的分化の実態

(一) わが国の場合

わが国における経営内の地域的分化の実情を適確に示す資料に
欠けているのであるが、試みにここに一応資本金一億円以上の製
造工業を営む会社四四三社(昭和二十九年現在の大部分を含む)
についてその実態を表示することとする。^(註4)

この表は、四四三社について、主要業種別に、本社が工場と分
離して独立に存するものとしからざるもの、その有する工場数別
会社数、並びに工場以外の事務所数別(支社、支店、営業所、出
張所等大小様々のものを一応一括した)会社数等を示したもので
ある。

まず全体を概観して注意すべき諸点は次の如くである。

(1) 四四三会社の内、一社一工場の会社は一一三社、即ち資本

金一億円以上の製造会社全体の四分の一に止まり、二工場ないし四工場を有するものが半ばを占め、一〇工場以上を有するものが二九社に及ぶ。

(2) 四四三会社の内、半分以上の二四二社の本社は工場所在地と全く分離して別個の位置を占めている。

(3) 本社以外の支店、出張所或は営業部門等の事務所を、工場所在地以外に全く有しないものは、四四三会社の内一割の四四社に止まり、四分の三は一ないし四カ所の事務所を別にもつている。

(4) かくて一社一工場で同一場所にあり、且事務所も別の場所に全く有しないものは、四四三会社の内、僅かに八社に過ぎないことは特に注意すべきである。

尚この表では、省略したが、これらの会社の若干のものは、更に鉱山、農場、その他の関連施設をも有している。

従つて以上のアウトラインを以てしても、今日の経営の位置問題は、工場立地論として、単純に一工場を中心とする立地のみを問題とすることは、たとい基本形態としてとりあげる意味においても、再検討せられるべきものを有することを示しているといふことができるのである。

このことは、更に業種別の特殊性を立入つてみると、一層明

経営の地域的分化とその論理

かとなる。勿論会社経営の実態は、同じ業種と雖も、ある程度異なる存立条件に基いて特徴ある業態を形成している場合が少なくないので、この表の如き業種別のみでは仔細に特殊性を論ずることは困難であるが、少くとも、この程度でも明瞭に認められる若干の特徴についてみることにする。

(1) 一社一工場に属する会社の特に少い業種は、繊維関係(三九社の内五社)、窯業(二一社の内三社)、油脂染料(一五社の内二社)、医薬関係(一一社の内二社)等があり、又一社にして多数の工場を有する会社の目立つ業種としては、繊維関係(一〇工場以上一三社)、食品関係(一〇工場以上八社)、電気機械関係(一〇工場以上四社)、化学関係(一〇工場以上三社)等で、繊維関係会社が業種全体として多数工場を有するものを主とする外、食品、電気機械、化学工業関係では、その業種の代表的なる会社若干のみが多数工場を有することを特徴としている。

(2) 事務部門の位置についてみると、比較的少数の事務部門のみを独立の場所に有するものとしては、鉄鋼(四二社中三カ所以下三七社)、機械(五七社中同じく四七社)、造船(一一社中一一社)、車輛自動車(三八社中三三社)、繊維(三九社中三三社)、パルプ製紙(二六社中二四社)等があり、これに対して工場以外に多数の支店、出張所等を分散配置しているものに、電気機

経営の地域的分化とその論理

械（五七社中六カ所以上有するもの一七社）、食品関係（四〇社中同じく七社）、窯業（二一社中四社）、ゴム（一二社中六社）等があげられる。この内電気機械工業が特に目立っている。

(3) 次に本社と工場との地域的分化についてみると、全体として本社が工場と分離している会社数が半分以上若干多いが、その内において、これを業種別にみると、電気機械工業、計器工業、車輛自動車工業、織物工業等にあつては、地域的に本社が工場と分離していないものの方が相当多いことが目立っている。又分離している方が圧倒的に多いものに繊維関係会社が目立ち、この場合三九社の内三二社まで本社と工場とが場所的に分離している。

以上の如く、経営の地域的分化が、業種別にかなり顯著に特徴づけられる部分が少ないということは、この如き部分に関する限り、それぞれの業種の有する性格と何等かの論理的関係を有するものと考えざるを得ないこととなる。又更に同じ業種と雖も、ある程度異なる存立条件に基いて異なる業態を形成しているもののある場合が少なくないから、この如き業態を中心として類型的に考察すると、更に広い部分について、前述の如き関係が見出される筈である。しからばどのような関係があるのであろうか。まず前述の如き業種に比較的特徴の明瞭な部分について考察する。特定

の業態については、更に後にみることにする。

(1) 一社複数工場を建前とし、或は多数工場を有する場合にも、その存立条件とするものに若干の類型がみられる。

(ア) 本来国内地方所在の原料指向の為に複数工場を建前としているものに、窯業（特にセメント工業）、食品（特に製粉、乳業）、化学工業（特に一部の化学肥料工業）、繊維工業（特に製糸業）等があり、

(イ) 市場指向の為に分散配置の複数工場制としては、食品（特にビール、製粉）油脂工業、医薬品工業等がある。

(ウ) 生産単位、労務管理等から分散配置せられるものとして、紡績業が代表的である。電気機械工業も亦この類型に属するというべきである。只前者が主として同種製品工場の分散化に対し、後者の複数工場はそれぞれ生産品種を異にしている点異なる。

その結果、等しく複数工場といつても、セメント、製粉その他の原材料指向工場、或は紡績工場の如く、一社にしてかなり広範囲の地域に分散配置されるものと、電気機械工業の如く、その生産機構の関連性にもとづいて中心工業地帯特に京浜地域を中心とする周辺、外縁地帯をとりまいて散在するものと、以上の中間形態ともいふべきわが国内各地方のそれぞれの少数の

中心地域に分散立地する油脂、医薬品、ビール工業等、分散配置の態様も亦、相当特徴的なものがみられるのである。^(註5)

(2) 工場と別個に事務所(支店、営業所、出張所等)の分散化は、その大部分が対象とする市場との近接化の為にもたらされるものであることは、明かな所である。特に有名商品、標準商品等の市場生産を主とする消費者商品においてこのことが顕著である。ゴム、食品工業、或は電気機械工業の主たる部分等がこれに属する。その他には、セメント工業がある。生産場所の立地条件と販売市場への近接化の要請との組合せの結果もたらされたものである。このような生産上の立地条件と販売上の立地条件との異なる要請の調整、相互補充の立地的表現として特徴的なのは更に次の如きがある。

(ア) 電気機械、食品、セメント等の諸業種にみられる如く、工場が多数分散配置せられると共に、工場とは別個に支店、営業所等の事務部門が多数分散配置せられる如き態様がそれである。

(イ) 又工場と別個に配置せられた支店、出張所等が製品の分割、包装その他の最終加工段階を受持ち、或は倉庫を併置して、工場と市場との連結関係の補完的役割を果す場合も少なくない。セメント、ビール等はその適例をみる。

経営の地域的分化とその論理

(ウ) 更に右の如き営業部門を法律的に別会社として存立せしめつつ、しかも統一的運営の行われているものも同様の性格を有している筈である。商事会社、販売会社として多数出張所、店舗を分散配置しているのがその適例である。製業会社その他消費者商品においてのなからずみられる。

(3) 本社と工場の分離については、前述の如き生産場所の存立条件と営業場所の存立条件との調査にもとずく場合も勿論あるけれども、更にトップ・マネージメントの機能上の立地条件が、生産場所との分化を必要ならしめている場合があり一般的のようである。即ち具体的な所在場所について次表をみると、このことが知られる。工場と分離した本社を有するもの二四二社の内、一七〇社

(2) 本社所在地

	443社の本社所在地	工場と分離した本社所在地
東京	222	170
大阪	96	57
その他	125	16
計	443	242

資料表と同じ

が東京、五七社が大阪に本社をおいているということは、トップ・マネージメントの(ア)金融その他の経済的便宜を得ること、特に(イ)東京の比重の著

しく大なることは、政治行政機関との接触が立地条件として重視せられているものといつてよい。

(4) 只わが国の場合注意しなければならないのは、以上の如

経営の地域的分化とその論理

き各側面からする経営内の地域的分化も、全体としてわが国土面積の狭小であること、しかも経済的にも国内市場が狭いことが、市場指向の爲め工場或は営業所の地域的分散配置が、他の諸国に対して、相対的にその程度が低く、且業種的にもかなり限定せられていであろうということである。

以上によつて、経営内の地域的分化が、わが国の主要会社についても相当顕著であること、しかもその地域的分化の様相が、業種によつて概観する程度でも、相当顕著な特徴がみられること、而してその如き特殊性は、それぞれの業種のもつ存立条件にもとずいて、経営の規模、生産形態、取引方式等の為に、トップ・マネージメントの立地条件、生産上の立地条件、或は販売上の立地条件等が相互交錯し、或はその要請する所が異なる為に、この如き諸存立条件の相互調整、相互補完の結果をもたらされているものであることが明かになつたのである。

註(4) 以下の所論の内、複数工場制については、拙稿『地域的集中度と経営の業態』(本年報五号所載)に詳細に述べたので、ここには簡単に述べた。

(5) 詳細は、註(4)の拙稿参照。

(二) アメリカ合衆国の場合

転じて、巨大会社、国際的大企業を頂点として形成せられていくアメリカの製造工業について、その経営の地域的分化の実態は

どうであろうか。この場合、資料の制約から、事務所、営業所の地域的分化にまで及び得ないので、専ら一社複数工場制についてのみ概観する。

まずアウトラインをみる為、従業員二十人以上の工場全部について、一九三七年の実情をみると、次表の如くである。総従業員数の約五五%が、会社数において一六%余の一社複数工場制の

(3) アメリカ製造工業の会社工場の構成 (1937) (従業員21人以上の工場)

	会社数	工場数	従業員数
一社複数工場	5,625	25,699	4,380,123
一社一工場	25,644	25,644	3,504,147
計	31,269	51,343	7,884,270

P. S. Florence "The Logic of British and American Industry" 1953, p. 33

会社に属しており、その意味において、実態は経営内の地域的分化が原則と考えられてよいことが知られる。

殊に経済活動の中枢を占める主要会社についてみると、次に示す如く、個々の企業が、前掲のわが国の主要会社と比較にならない広範なる地域的ひろがりを見せているのである。一九四七年において、アメリカの製造工業会社についてみると、資産一億ドル以上を有する会社一

三社が全体の四〇%を占めているといわれるが、次に一九五二年

(4) アメリカ主要製造会社の工場数 (資産1億ドル以上の会社の主なるもの100社)

会社と工場数		会社と工場数		会社と工場数		会社と工場数	
(1) United States Steel Cor.	*1多数 50	(4) American Car and Foundry Co.	11	Allied Chemical & Dye Cor.	30	(15) American Tobacco Co.	14
Armco Steel Cor.	35	Baldwin-Lima-Hamilton Cor.	10	Koppers Co., Inc.	30	Liggett & Myer Tobacco Co.	10
Bethlehem Steel Cor.	21	American Locomotive Co.	7	Monsanto Chemical Co.	17	R. J. Reynolds Tobacco Co.	6
Republic Steel Cor.	10	(5) Remington Rand, Inc.	18	Mathiesen Chemical Cor.	10	(16) National Dairy Products Cor.*2多数	68
Colorado Fuel & Iron Cor.	9	International Business Machines Cor.	7	Kaiser Alminum & Chemical Cor.	8	Swift & Co.	63
Allegheny Ludlum Steel Cor.	9	National Cash Register Co.	4	Dow Chemical Co.	7	General Foods Cor.	43
Wheeling Steel Cor.	8	(6) General Electric Co.	122	General Aniline & Film Cor.	7	National Biscuit Co.	34
National Steel Cor.	7	Westinghouse Electric Co.	33	(11) United States Rubber Co.	35	Libby, McNeill & Libby	34
Crucible Steel Co. of America	7	Philco Cor.	25	Goodyear Rubber Co.	32	Armour and Co.	33
Jones & Laughlin Steel Cor.	55	Radio Cor. of America	14	B. F. Goodrich Co.	26	Coca-Cola Co.	32
Reynolds Metals Co.	30	Arco Manufacturing Cor.	11	Firestone Tire and Rubber Co.	10	Shenley Industries, Inc.	19
Alminum Co. of America	35	(7) International Harvester Co.	19	(12) Owens-Illinois Glass Co.	33	General Mills, Inc.	13
(2) General Motors Cor.	28	Deere & Co.	15	Libbey-Owens-Ford Glass Co.	8	National Distillers Products Cor.	11
Ford Motors Co.	24	J. I. Case Co.	9	Pittsburgh Plate Glass Co.	6	Cudahy Packing Co.	74
Chrysler Cor.	8	(8) Continental Can Co., Inc.	64	(13) International Paper Co.	20	(17) International Shoe Co.	31
Kaiser-Frazer Cor.	8	American Can Co.	55	St. Regis Paper Co.	20	United Shoe Manufacturing Cor.	178
Nash-Kelvinator Cor.	8	(9) American Radiator & Standard Sanitary Cor.	29	Kimberly-Clark Cor.	9	Air Reduction Co., Inc.	28
Fruehauf Trailer Co.	14	Allis-Chalmers Manufacturing Co.	12	Crown Zellerback Cor.	7	Hercules Powder Co.	23
Briggs Manufacturing Co.	27	Singer Manufacturing Co.	9	(14) Burlington Mills Cor.	75	United States Gypsum Co.	17
Borg-Warner Cor.	11	Timken Roller Bearing Co.	8	J. P. Stevens & Co., Inc.	37	Johns-Manville Cor.	16
Thompson Products, Inc.	5	Ingersoll-Rand Co.	7	American Woolen Co.	26	Armstrong Cork Co.	10
(3) Lockhead Aircraft Cor.	5	Babcock & Wilcox Co.	6	Celanese Cor. of America	12	Sterling Drug, Inc.	18
United Aircraft Cor.	4	Crane Co.	14	Johnson & Johnson Co.	12	Eastman Kodak Co.	14
Douglas Aircraft Co., Inc.	200以上	(10) Union Carbide and Carbon Cor.	69	Cannon Mills Co.	10	Minnesota Mining & Manufacturing Co.	6
Boeing Airplane Co.	3	E. I. Du Pont Nemours & Co.		American-Viscose Cor.	9	National Supply Co.	

“Moody's Industrials” 1952版を資料とした。 *1. 工場数未詳なるも高炉82平炉312 *2. アイスクリーム工場74 チーズ工場14 バター工場26

- (1) 金属工業 (2) 自動車工業 (3) 航空機工業 (4) 車輛工業 (5) 事務機械工業 (6) 電気機械工業 (7) 農業機械工業
 (8) 製糖工業 (9) その他機械工業 (10) 化学工業 (11) ゴム工業 (12) ガラス工業 (13) 製紙工業 (14) 繊維工業
 (15) タバコ工業 (16) 食料品工業 (17) その他工業

業種の地域的分化とその論理

経営の地域的分化とその論理

現在について、資産一億ドル以上の百数十社の内、主要なるもの一〇〇社をぬき出して、主要業種別にその有する工場数を示す前表の如くなる。

同表の一〇〇社は百数十社の内筆者が任意に主要なものを選んだのであつて、又この表の内には、一〇〇％持株による子会社の工場を含めたもの、或は海外の工場をも合算したものも若干あり、資料の関係で、基準が多少異つて正確を期し得なかつたのであるが、一般的傾向は充分これによつて知り得られると思う。主なる特徴は次の如くである。

- (1) 一社複数工場制といつても、これらの巨大会社のもつ工場数はとりわけ多い。一〇〇社の内、一〇〇工場以上有するもの四社、五〇工場以上有するもの一〇社、二〇工場以上のもの三七社合して四一社に及び、五工場以下に止まるものは四社に過ぎない。わが国の場合資本金一億円以上の四〇〇会社余の内二〇工場以上は前表では僅かに七社に止まる。工場規模、業態の比較はさておき、単に工場数のみについても、彼此著しい懸隔のあることは、経営問題としてとりわけ注意を要する点である。
- (2) これを業種別にみると、一社一〇工場以下の会社よりなるものは僅かに航空機工業（五工場以下のみ）に止まり、一社二〇工場以下のみの業種についてみても、車輛工業、事務機械工

業、農業機械工業、煙草工業に止まり、その他の業種はいずれも一社数十工場の巨大会社が幾社かづつはみられる。

- (3) かくて、これら一社複数工場制の構成工場の態様についても特徴がみられることとなる。わが国の場合は、既述の如く、一社複数工場制の内、繊維、食品工業関係は同種製品の工場の複数を原則とし、電気機械関係が主として異種製品工場の複数であつたのに対して、アメリカの場合は次の如くである。(註7)

(ア) 多くの業種において、その主要会社は幾部門かの業種を有し、それぞれの部門に多数の同種製品工場を有している。

鉄鋼、自動車、化学、ゴム、繊維、食料関係その他多くの業種にわたつてこれに属する。この点に関する限り、繊維、食料品関係のみが稍わが国と類似の業態を示すのみで、その他の業種はわが国においては、殆ど一社少数工場である。

(イ) 電気機械工業、農業機械工業等は、アメリカにおいても多数工場がそれぞれ異なる製品を担当する業態を示し、前者はわが国の場合とも稍類似していることができる。

要するに、アメリカの場合、わが国における程には、経営の地域的分化について、業種別の特徴ある態様が余り認められないということが出来る。これは如何なる関係によつてもたらされているのであるうか。いろいろの側面から原因づけられると思われる

が、直接的には次の二点が問題となる。

その一は、アメリカの製造工業が、單純に業種別の技術的、經營的特殊性を複数工場制の態様に示さない程度にまで、巨大資本に集中化された会社によつて運営せられてゐるのに対し、わが国の場合には、その如き業種別特殊性が多少共確認できる程度の最小単位の会社の規模に止まつてゐるということの相異に、原因づけられるであらう。

その二は、最近のアメリカの工場分散化の傾向と関連する点であるが、アメリカの工業が本来広大な国土と高い購買力に支えられてゐる国内市場を主たる対象とすることから、多くの工業が市場指向的に立地する傾向が大きいことも亦、右の態様の特殊性をもたらす一因といふことができる。わが国の場合と対照的な点である。工業は、本来原材料指向立地の場合は、業種によつて特殊の立地を形成する傾向が大きくなるが、市場指向立地の時には多くの業種について、その業種の特徴が地域的分布において余りみられなくなる傾向をもつものであるからである。

以上の如く、アメリカにおける工業經營の地域的分化は、わが国の場合に比し一層顯著である。しかもその態様については、わが国と相当異なるものがあり、而してその特殊性のもたらされてゐる原因も亦、右の如くある程度明かにすることができるのである。

經營の地域的分化とその論理

註(6) “Statistical Abstract of the United States” 1953 による。

(7) “Moody's Industrials” 1952 を資料とした。

三、規模的条件と位置的條件の調整と補完

以上の如きアメリカとわが国の代表的企業の実態の示す經營内の地域的分化の特殊性は、一応前述の如くそれぞれに經營活動の空間性の問題として把握できるのであるが、これをより一般的に考察すると、更にこの如き特殊性形成の基盤、即ち經營内の地域的分化自体の可能性も亦関連的にとりあげられなければならない筈である。經營規模の問題がそれである。換言すれば、經營規模と經營位置の関連的考察によつて、經營の地域的分化の論理性があつづけられねばならないといふことである。

即ちこれを結論的に示せば、經營内の地域的分化の態様は、經營の諸存立要件の制約する經營規模的諸条件並びに經營位置的諸条件の相互調整並びに相互補完的關係によつて形成せられてゐるものであるといふことができるのである。以下これについて述べらる。

(1) 經營規模といふ場合に、会社の規模と工場の規模とわけて考えねばならないことはいうまでもない。この場合、大規模会社に限定してみると、

(ア) 一社一工場

経営の地域的分化とその論理

(イ) 一社同種製品複数工場

(ウ) 一社異種製品複数工場

という基本型が考えられる。^(註8)この内、(ア)の場合は、会社の規模と共に工場の規模も大きく、その限りにおいていわゆる大規模利益を最も多く得る機会をもつているということが出来る。これに對して、(イ)、(ウ)の場合は、会社の規模に比し、工場の規模は何等かの側面からある程度制約せられることによつて、或は工場の規模に比し、それを包括して会社の規模が著しく増大する可能性を有することによつて、もたらされた形態ということが出来る。本論に關係のあるのは、この(イ)並びに(ウ)の形態である。

大量生産の利益として、例えばP・S・フロレンスは、大量取引の原理 (principle of bulk transaction)、大量準備の原理 (principle of massed reserves)、公倍数の原理 (principle of multiples) の三つをあげているのであるが、^(註9)経営を構成する諸条件は、それぞれに多少異なる規模的制約を有する為に、この如き大量生産の利益を、単純に大規模化することによつて享受することは、必しも得せしめないものである。会社と工場との關係等によつて、経営の諸存立条件の経営規模的諸制約が相互調整せられねばならないこととなるのである。

この点について、E・A・G・ロビンソンは、経営規模を制約

ないし条件づけるものとして、技術的条件、管理的条件、財務的条件、購買販売的条件、變動に對する条件等をあげ、そのそれぞれの条件の規模的制約が異なることよりする相互調整を問題として^(註10)いるのである。今直接本論に關連する限りにおいて、これらの側面から、経営規模についてみると次の如くである。

(ア) 技術的制約によつて、一定規模以上であることを困難ならしめるものもあることはあるが、近代工業の多くは、むしろ一定規模以上でなければ経済的なる生産を困難にする場合が普通である。大規模である程、分業の利益、生産工程の合成の有利性、大規模機械の能率等から、一層の利益がもたらされる。しかしながら、このような技術的有利性は、一定規模に達するとそれ以上の大規模化は利益の増大をもたらさない。只そのような限界以上の大規模化も、技術的側面のみに關する限り、必ずしも不利益に転ずることは少ない。ここに工場の分割化、複数量工場制の可能性をもつてるのである。而してこれらの程度は、業種によつて相當に異なるものである。

(イ) これに對して、この如き生産活動を管理する組織的側面をみると、この場合も、分業を基礎として、経営の組織化によつて大規模化の利益がもたらされる。しかしながら、この大規模化された組織の各部門、各活動の調整管理については、自らそ

の管理能力に限度が存することとなる。一定規模以上になると、大規模利益をもたなさないのみならず、管理上の費用の増大、或は管理上の欠陥をさえもたらして、却つて不利益を生ずることとなる。ここに大規模化の限界が劃されるのである。

(ウ) 次に原材料の購買、製品の販売の側面からみた経営規模の制約がある。一般に大規模の購買並びに販売は、生産の場合と同様大きな利益をもたらすけれども、原材料、製品の種類、性質により、又市場の大小によつて制約せられ、購買、販売の規模的条件は業種によつて著しく異なる。特に生産の規模と、購買、販売の規模とは別個の問題と考えられるので、工場の規模、会社の規模、或は営業所の分化、各種の販売組織の樹立等によつて、技術的、管理的制約と相互関連にある程度調整することが可能となる筈である。

(エ) 財務的条件、特に資金の調達の問題から経営の規模をみると、調達を必要とする資金の量並にその利子率等の観点から、大規模化は多くの場合に有利なる地位を占める。これらは、前掲の各種の規模を制約する条件をこえて、大規模化を有利ならしめる。

只ロビンソンの右の如き経営の各条件と規模との関係の内、管理的制約については、今日の大規模経営の実態をみると、問題が

経営の地域的分化とその論理

ある。この点について、フローレンスは、作業の管理能力自体に限界があつても、直系式或は職能式等の組織の原理を正しく適用することによつて、組織の大規模化には、ロビンソンの如き限界はないのである。^(註II) さればこそ、技術的、或は購買、販売上の規模的制約との関連で、一社複数工場が発達し、組織上の各種の形態或はその組合せ等が問題となるのである。殊に直接の作業上の管理的制約と、財務上、資本上の大規模化の要請とから、巨大企業における組織の分権化等新たな組織態様の発展もみられることとなるのである。この点については更に後に触れる。

一社複数工場制並に、営業所、支店、出張所等の経営の地域的分化は、この如き経営の各職能の側面よりする規模的制約と、その間における最も有利なる条件の組合せという相互調整によつて形成せられている側面があるのである。

従つて、現実の経営の業態が、主としてその前提とする技術的条件、或は購買又は販売上の条件によつて特徴づけられた会社の規模、工場の構成等によつて形成せられたものである場合には、比較的業種的特殊性が顕著にうかゞわれることとなり、これらの条件を包括してより以上財務的条件が支配的になつてもたらされた経営規模が特徴づけている業態においては、会社全体としては必しも業種的特殊性は著しく認められないこととなる筈である。

経営の地域的分化とその論理

前掲の事例の示す所もここに基礎づけられるであろう。この間に
おいて経営の管理的条件は、直接の管理能力の限定によつて工場
の規模の拡大を限界づけるけれども、前述の如きそれぞれの規模
に応じた特徴ある組織態様を形成せしめることによつて一社複数
工場制を高度に発達させるものである。これは後に再説する。

(2) 経営規模における各側面からの制約は、経営内の活動の
分化を可能ならしめ、或は必要ならしめることは、右の如くであ
るけれども、これを具体的に特定の地域に集中或は分散して、現
実に特定の空間的配備を形成せしめるのは、経営の諸存立条件或
は諸機能の積極的又は消極的なる立地的制約のもたらす所による
のである。

即ち、製造工業を主たる業務とする経営においては、その中心
的設備である製造工場の立地的要請が何より中心課題となり、こ
れを補完し、或はこれと相互関連して、販売部門、或はその他の
経営の諸活動の位置的関係が形成せられることとなる。

(ア) 製造部門における工場分化の態様は、同種製品の複数工場
化、異種製品の複数工場化、並びに生産工程別複数工場化等が
あるが、それらが原材料指向、市場指向、関連産業指向、労働
指向或は特定の自然的技術的立地条件指向等、一応原理的には
生産費と製造費との関連において立地論的に地域的分化が行わ

れる。特にこの如き複数工場化は、時間の推移に伴う経営内外
の諸条件の変化に対応する適応化を、単数或は少数工場の場合
より、より容易ならしめるものである。その意味においても、
この如き複数工場は、相互関連的立地を形成しているのである。

(イ) 更にこの製造部門における地域的分化を補完し、強化する
ものとして、販売部門、倉庫、受渡部門その他の諸機能の地域
的分化があげられる。特に取引形態、市場の状況、競争関係等
よりして、営業部門、倉庫、受渡部門等の地域的分化は、工場
の立地条件を直接的に助成し、又現実の経営のもつ諸制約にも
とづく工場立地の不備を補完するものとなる。時間の推移に基
く条件の変化に対する適応性の大なることも、前述の場合と同
様である。

(ウ) 特に本社の地域的分離は、工場の立地的制約を補完する購
買販売等営業的観点、即ち市場との接触という立地的要請にも
とづく場合が少くないが、より以上に財務的観点よりする立地
的要請が、わが国の場合近年特に顕著である。更により以上重
視せられるのが政治、行政機関の中核との接触である。経済活
動の統制化、計画化の度が大なるに依つて、この立地的要請は
一層重視せられる。

かくて、今日の企業経営は、経営内の地域的分化がむしろ原則

になつてゐることが実態の示す所によつて明かとなり、而してその地域的分化が如何なる経営存立の要請によつてもたらされてゐるかということも、その実態のもつ態様をあとづけることによつて、経営の諸存立条件或は諸機能の規模的条件と位置的条件の、それぞれ或は相互の調整と補充によつて形成せられるものであるということが明かとなつたのである。

註(8) P. S. Florence "Logic of British and American Industry" 1953, p. 55-66 においてこの問題が詳細に論ぜられてゐる。

(9) P. S. Florence, *ibid.*, p. 48-55

(10) E. A. G. Robinson "The Structure of Competitive Industry" 1953
Chapt. II-VII

(11) P. S. Florence, *ibid.*, p. 142

三、経営の地域的分化と経営組織

(一) 問題の意味

今日の経営の多くは、前述の如く、相当程度に地域的に分化することによつて存立するのを原則としている。このことは当然に、このように空間的に分化した経営内の諸部門が、その為の時間的空間的距離を克服して、全体として有機的に運営せられる為の経営組織上の問題を生ぜしめることとなるであらう。この経営の地域的分化と経営組織の関係を考察することが、以下の課題である。

経営の地域的分化とその論理

経営内の地域的分化は、既述の如く、その経営の各種の規模的条件と各種の位置的条件の相互調整の上に形成せられたものである。その内、いずれの場合においても、技術的条件に伴う制約は、最も業種的特殊性を顕著にするものであり、市場的条件も亦多少共特徴ある態様をもたらすが、只販売市場指向という位置的制約は、その市場の性格によつては、(アメリカにみる国内市場の如く)、相当各業種に共通する態様を示す場合の可能性をもつてゐる。これに対して、財務的或は資本的側面からもたらされた経営の大規模化、即ち巨大会社の発達における地域的分化にあつては、ある程度業種的特殊性をこえた態様を示すことは、既に考察した如くである。

その意味において、地域的分化と経営組織との関係を考察するについても、業種別特殊性をこえた側面と、業種業態の特殊性の経営組織への反映の側面とをみることにする。まず前者について、経営内の地域的分化に伴う経営組織を一般問題としてとりあげ、次で後者の業種業態的特殊性に及ぶこととする。

(二) 経営の地域的分化と組織における分散化

経営内の地域的分化が高度になつた場合、有機的一体としての運営を確保する為に、その管理上の空間的並に時間的距離に伴う不利の克服が当然に問題となつてくる。これについては、近年電

経営の地域的分化とその論理

信、電話、テレタイプ、ラジオ、テレビイ等連絡施設の発達、各種統計会計機、電子計算機の急速なる発展等事務処理の機械化、或は業務運営並びに事務処理の標準化、マニュアル化等の進歩によつて、漸次解決されつつ、経営の地域的分化の拡大を達成してきたのである。しかしながら、このような諸技術の導入に拘らず、トップ・マネージメントと業務活動の現場との分離に伴う時間的、空間的ギャップの発生による管理上の不利益は、規模の巨大化と競争の激化と共に多少共免れることはできない。ここに経営組織上の適応化が要請せられ、責任権限の委譲、いわゆる組織における分散化の方策が、当然に問題となつてくるのである。

しかしながら、経営組織における分散化の問題を一般的にみると、本来これは業務遂行上の分散化であつて、経営の具体的な地域的分化と一応別個の問題であり、経営の地域的分化の全くない場合にも当然に存し得るし、又地域的分化の行われている場合にも、組織上極めて集中的である場合も少くない。経営組織における分散化は、経営の大規模化に伴う管理上の問題、活動意欲に対するインセンティブ或は高度に組織化された機構における人間関係の問題の側面から、欧米における経営上の当面する最近の重要な問題の一となつてゐることは、あらためて指摘するまでもない所である。只経営の地域的分化は、既述の如き事情よりして、

業務遂行上においても亦、組織の分散化を可能ならしめ、或は必要ならしめる条件を与える著しい場合の一であることは認められる所である。その意味において、経営の地域的分化と組織上の分散化の関係について考察することとする。

経営における集中化と分散化 (centralization and decentralization) については、その対象が何であるかによつて、多少共問題と異にし、本論における地域的分化の問題も亦この内に包含される場合もある。しかしながら、本論は経営における集中と分散自体を論ずることを目的としないので、ここに主題とする経営の地域的分化の問題との関連から、経営における業務遂行上の組織の分散化に限定して考察することとする。この意味における組織の分散化というのは、業務遂行上責任と権限 (responsibility and authority) の下部への委譲による決定行為 (decision making) の分散化いわゆる分権化ということである。このような組織上の分権化は、前提として、トップ・マネージメントの方策決定の為の一般スタッフ部門、並びに機能別の専門スタッフ部門を集中的に有することによつて、分権組織化されたラインの運営を容易ならしめると共に、分権化された経営活動全体に対する統制の集中化 (centralization of control) を伴つてゐるのである。これは、経営の大規模化に伴つて、一方に直接の管理能力の限界と経営をとりまく

外部条件の推移に対する適応化の要請と、他方に有機的一体としての経営活動の統一性の要請とからの解決方策として、組織上形成せられてきたものであるから、内容的に如何なる職能がどの程度に分散化せられるかは、それぞれの経営の条件、業態によつて異なる処であつて、一律に論ずることはできない。しかしながら具體的な形として典型的にこれを見ると、一の経営が何等かの基準（地方別、商品別等）によつて、幾つかのより小さい単位に分割され、これがかなり広範なる責任と権限の委譲によつて、それぞれ一個の経営体として運営されつつ、全体として管理されることとなるのである。^(註12)

アメリカにおいては、巨大会社の著しい発展によつて、トップ・マネージメントと業務活動との間隔の増大（地域的分化を伴う場合も或は単に規模的拡大に止まる場合も）の不利の克服の為に、近時経営内における人間関係の再認識と相俟つて、如上の組織の分散化ないし分権化が、学界並びに業界で論ぜられ、且近代的经营における進歩的傾向とされているのである。^(註13)

しからば、このような意味における経営組織の分権化が、アメリカにおいてどの程度現実にもみられるのであろうか。又経営の地域的分化とどのような関係をもつているのであろうか。

E・デール (Ernest Dale) によると、このような分権化の程度

経営の地域的分化とその論理

を示す資料はないけれども、経営研究の文献においてこそ、経営組織の分権化が進歩的であり、又ニュース的価値のあることによつて、説明の行われることが普通であるに拘らず、現実には依然として決定行為の集中化された組織の方が、より広範囲にみられるとしているのである。既に述べた如き集中化を容易ならしめる技術的発達と、伝統と、権限掌握化に傾きやすい人間性によつて、組織の集中化への傾向も依然として強いことを述べている。^(註14)

R・ヴィラース (Raymond Villers) も亦、次の二点^(註15)が、経営組織上の分権化の障害となつていことを指摘している。

(1) 小規模の単位まで分権化することの困難性。

(大会社の分散化の程度は、一般にかなり大規模の単位までに止まり、その一単位が多くの工場をもち、数千人の従業員を有することがしばしばで、しかもその単位内では殆ど分権化が行われていない)。

(2) 分権化された単位の統制の困難性。

〔投下資本に対する利潤〕という普通の基準で統制するだけでは、充分信頼できず、且それはその単位が相当規模以上の大きさでなければうまく適用できない)。

その結果、分権化は、現実にはかなり大きい単位に止まることとならざるを得ない実情にあるという。

経営の地域的分化とその論理

かくて、主として巨大会社においてのみこのような組織の分権化がみられることとなり、第一次大戦後 General Motors Corporation, Du Pont, Westinghouse Electric Corporation, Standard Oil Co. of California 等、第二次大戦後には Continental Oil Co., Ford Motor Co. 等がその顕著な例としてあげられているのである。^(註16)このように

みてみると、現実における前述の如き意味の経営組織の分権化が典型的に実施されているのは、極めて大規模経営の会社に止まり、従つて又それは大部分が事実上高度に地域的分化を伴つているものに限られているといつて差支えないようである。既掲のアメリカ主要会社の地域的分化の表の示す所で明かである。(同表には鉱業、石油業等は示さなかつた)。

このように事実上高度に地域的分化を示している巨大会社の組織の分権化の形態を、内容的にみると、どうであろうか。これについて、P・E・ホールデン(Paul E. Holden)は、このような分権化の組織として、製品別組織と地域別組織をあげている。

ホールデンは、アメリカの著名製造会社三十一社(資産一億ドルないし九億ドル、従業員数五千人以上し七万人の各業種をとりあげている)について、トップ・マネージメントの経営問題の実態を研究したことによつて周知の所であるが、その際この点にも言及しているのである。いわゆる職能別組織は、伝統的で且最も

一般的にみられる組織であるが、経営の大規模化、製品の多種類化、高度の地域的分化は、その各職能部門相互の調整(coordination)の観点から、管理上の限界に達することとなつて、組織の分権化を必要ならしめ、製品別並びに地域別組織を生ずるに至ることを指摘している。

組織における分権化としての製品別或は地方別組織は、製造並びに販売等のライン部門が、製品別或は地方別に分割せられ、それぞれが業務遂行の各職能にわたつてこれを担当するある程度独立の経営体となる。既述の如く、これらのライン部門の経営を裏付けるものとして、集中的に最高政策に関する一般スタッフ部門、各職能別に専門スタッフ部門をもつているのである。^(註17)

要するに、アメリカにおける経営組織の分権化を典型的な形においてみると、製品別或は地方別組織に分化され、且その分化された一単位の規模もかなり大きいということになる。ここにおいて、既述のアメリカの主要会社の地域的分化の示す態様が、密接に組織の分権化の特殊性と関連を有していることを知るのである。即ち

(1) ここに製品別組織というのは、いうまでもなく、各種多数の製品の品種別単位に分割され、それぞれの規模も相当大きいのであるが、その製品間相互における関連性は比較的少いこと

を原則としている。従つて、原則として、地域的分化をも伴わざるを得ない。これは全体としての経営規模が技術的或は市場的条件をこえて、資本的(財務的)側面から集中化せられるに至つた巨大会社を意味する。このことは、既述の如く、アメリカの主要会社の工場の地域的分化の態様を特徴づけているものの一と全く共通しているのである。

(2) 地方別組織は、高度の購買力をもつ広汎なる国内市場を対象として、各地方別に相当規模単位に分割されることで、必然的に地域的分化を伴い、且(1)と同様にアメリカの主要会社の地域的分化を特徴づけているもう一の条件と全く共通しているのである。

かくて、アメリカにおいて、経営組織の典型的な分権化のみられるのは、現実においては、主として、高度の地域的分化を示ししかもその態様が各業種の特殊性を余り反映しない程度まで大規模化している主要会社においてであるということが出来る。

従つてこれをわが国の会社についてみる時、その問題点はある程度明かとなつてくる。わが国の主要会社の地域的分化は、既述の如く、その業種それぞれの技術的或は市場的存立条件を直接に反映する如き態様を示して、アメリカに比し、規模的に著しく小さい。実態の示す限りにおいては彼此を比較する時、アメリ

経営の地域的分化とその論理

カの主要会社においてみられる典型的な経営組織の分権化は、わが国の場合そのままでは一般論としては適用困難といわざるを得ない。ここにおいてわが国における経営の地域的分化と経営組織の分権化について特殊的に考察することが必要となつてくる。

第一に、アメリカにおいては、主要会社の地域的分化が各業種の特殊性をある程度こえて高度化していることによつて、典型的な経営組織の分権化も一般的に問題となり得たと考えることができる。これに対して、わが国の場合、その地域的分化が業種それぞれの技術的或は市場的条件を反映する程度の規模的制約においてであることから、経営組織の分権化の問題も亦、この如き業種毎にある程度異なる技術的、市場経済的条件との関連においてとりあげられるべきでないかということである。この点については、次節に詳論することとする。

第二に、経営組織の分権化についても、如何なる職能がどの程度に分散化されるかによつてその態様も亦一律に論じ得るものではない。既述の如く、高度に権限を委譲された幾何かの独立的経営体が有機的に一の経営を形成している如き典型的なものから、多くの段階と変容がある筈である。アメリカの所論においても、組織の分権化の可能性は巨大規模経営にのみ限局せられるものではないことを述べており、殊に最近歐洲においても亦、この問題が

経営の地域的分化とその論理

とりあげられつつあることも、このことを示している。かくて組織の分権化についても、わが国の経営の業態との関連において、特殊的に考察されねばならない側面をもつていふことが知られるのである。これらの点は、主として経営組織自体の問題として考察すべきものであるから、本論の主題から逸脱することとなるので、これ以上触れることを止める。

註(12) “The Balance between Centralization and Decentralization in Managerial Control” edited by H. J. Krusinga, 1954 p. 35-38 (Earnest Dale)

- (13) アメリカのみならずこの問題がとりあげられつつあることは、(12)に掲げた書物がオランダで編集され、執筆者が、アメリカのみならずフランス、イギリス、オランダ等にわたり、又ドイツにおいてもとりあげられていることは、『P・R』昭和二十九年九月第十一号においてみられる所でもある。
- (14) (12) の前掲書 p. 29-32 (E. Dale)
- (15) Raymond Villers “Control and Freedom in a Decentralized Company” H. B. R. March-April, 1954
- (16) (12) の前掲書 p. 35 (E. Dale)
- (17) P. E. Holden “Top-Management, Organization and Control” 1951 p. 30-35.

三、経営の地域的分化と経営組織の業種的特殊性

経営の地域的分化が、業種的に顕著な特殊性を示している以上、

これが管理運営の爲の経営組織についても、多少共その反映がみられる筈である。殊に前述の如く、これがわが国の場合経営組織の分権化の問題とも関連をしている点をも考慮しなければならぬ。以下経営組織の業種的特殊性をその地域的分化との関連について、わが国の実態に基いて考察することとする。

この場合、経営組織なるものは、業種的に多少共特殊性を有するのみでなく、それぞれの経営の方策或は業態の特殊性をも反映するものであるので、地域的分化と経営組織の関連の考察についても、特定業種の特定の業態という点に留意することが必要となる。

又経営の地域的分化の特に主として問題になるのは、既述の如く、製造部門内並びに営業部門内それぞれの分化と、更にその両者の分化とであるが、その内これとの関連において組織上特に問題となるのは、製造部門と営業部門との相互の関係であろう。従つて経営の地域的分化との関連における組織上の問題を、主として製造部門と営業部門との関係に代表せしめて、考察を進めることとする。まずわが国の主要なる業種の特定の業態についてその実態をみ、ついでその実態の示す論理的関連性を考察することとする。

(A) わが国の実態

工業経営の組織においては、その方式が何であれ、一般に製造

部門と営業部門が分化して設けられることが普通である。その製造部門或は営業部門、又はその双方が、地域的に分化した場合に、右の両部門が組織上如何なる関係におかれるであろうか。この如き観点から実態をとりあげることとする。これについては、わが国の主要業種の主要会社の組織図を資料として比較を行った。只製造といい、営業というも、特に後者について、その内容が複雑であるので、具体的に組織図の各部門の担当する業務もある程度知る為の調査を行った。調査並びに資料蒐集上の制約から、調査の範囲並に調査の精粗について、会社数も極めて一部で且化学工業等を欠いて、相当不備とならざるを免れなかつたけれども、一応の結論到達の目的を達することを得たと思う。又いわゆる組織の分権化の問題については、更に右の組織における責任権限の内容にまで立入つて調査をするのでなければ、一般的にこれを論ずるを得ないけれども、少くとも前節の所論と関係する範囲において、業種的に組織の分権化の可能性の問題については、ある程度言及することができるであろう。以下に主としてとりあげたのは一七社である。その内一三社は資本金二五億円以上で、その規模の製造会社全体で二五社（昭和三十年現在）の半ばである。

(I) 鉄鋼会社

わが国製鉄業を代表する二社、並びにこれにつくもの内三社

経営の地域的分化とその論理

についてみる。

(ア) 代表的二社の内、A社は本社と工場の地域的に分離した一社一工場一事務所一出張所（最近二工場となる。但しその比重は小さい）、B社は本社と工場の分離した一社四工場一営業所となつてゐる。

共に本来の営業は本社の「販売部」が担当し、工場では行われぬことを建前としてゐる。しかしながら本社において行われる取引は一括的に長期についてであり、又本社と工場が地理的に遠隔であり、且製品の種類が多く、又受注より納入まで数ヶ月を要することが少くないから、両社共に各工場に、若干に分化した製造部門と並んで、別に「業務部成品課」が顧客の窓口として設けられている。この成品課は、製品の受渡事務に止まらず、製造計画との関連における各種受注品の納入期に関する顧客との談合等、契約から納入までの間の販売事務過程の窓口になつてゐる。従つて又これらの大規模工場の周辺には鉄鋼問屋の支店出張所が集中的に設置せられてゐる。尚成品課は限られた地方的需要については、直接に営業活動も行つてゐる。

又注意すべきは、一社四工場のB社と異り、一社一工場のA社は、この為らに工場の本社に対する比重が自然大きくなり、工場の種類業務活動上における事実上の地位は、B社のそれに比し大

経営の地域的分化とその論理

きい。

(イ) 代表的二社につぐものの内三社についてみると次の如くである。

C社は、一社(工場と分離)一支社七工場、営業は専ら本社に設けられた三製造品部門内のそれぞれの「商務課」が担当、工場では「業務部成品課」が受渡事務、「技術部企画課」が顧客よりの督促の窓口となつているが、製品が相対的に特殊化されており、且取引が少数の同系問屋の比重の大なることから、A、B社に比し、相対的に工場の直接の対顧客関係を少くしている。これは又工場の大部分が比較的近い範囲にあることにも関係があつて、販売、購売共に本社集中を容易ならしめている。只例外的に一特殊製品のみ限り、質的並び量的関係から直接当該工場が営業を担当している。

D社は、一社(工場と隣接)一支店一出張所八工場。営業は本社「営業部」と東京支店「営業部」が専ら担当し、工場は建前として顧客に対する窓口を設けていない。東京支店は東京市場に對すると共に主として当該地方所在一工場の営業を担当している。

E社は、本社と工場の分離しない本社工場ともに七工場、一支社二営業所、一駐在員事務所よりなる。当社は作業の七〇%が本社工場に集中しており、その本社の現場が、鉄鋼部門と機械

部門に分れ、それぞれに販売部門と製造部門をもつ。而して本社工場以外の六工場も、三工場づつ両部門に属し、しかもこれら六工場の作業の主たる部分は、最終仕上げ工程を本社工場に依存しているのである。かくて販売業務は工場と組織上分離していない本社並びに東京支店、各営業所等で行われることとなつて、地方の工場では販売業務は殆ど行われない。例外として名古屋工場のみ「業務課」が設けてあつて、その製造部門が当該地方の市場を対象としているので、直接に工場が営業を担当している。又最近本社工場以外の一工場が漸次設備を拡充し、作業上の比重を増大しつつあるので、これによつて将来多少共組織上の変更を必要とすることになるであらう。

以上鉄鋼関係五社の地域的分化と製造、販売関係の組織上の分化との実情を通過して次の如く要約できる。

(1) 工場の地域的分化に對し、販売部門は原則として本社に集中するのである。

(2) 地域的分化の態様が、多少共組織上の関係にも特殊性を示している。本社と工場とが地理的に近接し、或は本社工場の比重が大なる場合と、本社と工場と、或は工場と工場との地理的距離の大なる場合とは、明かに異なる。前者の場合は販売部門は集中的であるが、後者の場合は、工場が販売業務を行わない

でも、対顧客関係の窓口としての部門を工場に設け、或は販売部門も分化される可能性を有することとなる。

(3) 空間的關係のみならず、受注から納入までの時間的關係も亦、販売事務の相当部分を工場に担当せしめることとなる。取引機構も亦これと無關係でないようである。

(4) 地方的需要、量的に限られた製造部門等について、工場において販売業務を全部担当せしめる場合を生じる。

(II) 電気機械工業会社

強電並びに弱電關係の代表的なるもの内三社についてみる。

(ア) F社は、一社(本社は工場と分離)、五営業所一六工場よりなる。本社に七商品別(電機、車輛、機械等)に事業部が設けられ、当該事業部の取扱商品についての生産及び営業に関する限り一切を統制する。各営業所は、生産者財を主とする注文生産品は得意先別、消費者財の市場生産品は商品別の部課を設けて販売活動を行い、本社各事業部をへて工場と連絡する。従つて各工場には営業部門は全く存しない。

かくて、工場、営業所は、生産並びに営業活動に関する限りは、本社の各商品別事業部に統轄せられ、その他の活動は本社の各管理部門によつて統制せられるのである。

(イ) G社は、消費者向商品の弱電關係を主とするが、一社

經營の地域的分化とその論理

(本社は主力工場と隣接)、二五工場(組織上の計算で場所的には一四)、一支店、一三営業所(場所的には一〇)、三七出張所駐在所等より成る。二五工場は主要商品別に一〇事業部に分割せられ、各事業部の主体はそれぞれ特定工場におかれるので、一〇事業部は組織上の分化であると共に、地域的にも分化することとなる。

各事業部には営業部門が設けられている。但しこれは直接販売活動を行うのでなく、各地方営業所からの発注をうけ、或は生産計画との関連で販売計画を樹立する等の業務を行う。各地方営業所を本社の営業本部が統轄するが、これは全くスタッフ的地位にあるものである。かくて直接の販売活動との関連からは、生産と営業は組織的及び地域的に一応分化しているが、各工場が主要商品別に分割統轄されていて、それぞれ営業部門をもつて、生産販売計画を以て運営されている点からは、商品別に営業と生産とがある程度組織上並びに地域的に結合しているということもできる。

以上の例外として、販売系路、得意先關係を異にする一、二の商品のみ、事業部の営業部門が代理店と直結して、主として販売活動をも担当している。尚又各工場は主として異種製品を主体としているが、只乾電池關係のみ同工場が地域的に分化して、市場指向的立地を示している。

(ウ) H社は、一社(工場と分離)、一四工場、四営業所、六事

経営の地域的分化とその論理

務所出張所等よりなる。各工場単位の運営が行われ、本社営業部並びに各地方営業所は受注等の販売活動と集金事務を行い、商品によつてそれぞれの工場に直結するのである。各工場には業務部に営業課ないし類似の部門が設けられ、直接の販売活動は行わな
いが、受注後の生産進行過程等の対顧客関係の窓口となつてい
る。この工場に営業部門のあることは、一方に沿革的に当社が以前販
売活動をすべて同系商事会社に依存し、同社と各工場がそれぞれ
直結していたことに由来すると共に、他方には工場毎に製品種類
を異にして、ある程度独立的に運営されることにも基いてい
ることができる。

以上電気機械関係会社の三社について約言すると次の如くなる。
(1) 生産者財の注文生産にしろ、消費者財の市場生産にしろ、
広範なる市場に対する販売活動(特に後者については代理店、
特約店網を形成している)を要することから、営業部門は製造
部門と独立して、各地に営業所を設けている。

(2) いずれも一社にしてかなり高度の複数工場制であるが、そ
の殆どが異種製品工場よりなることから、製品別組織が顕著に
みられる。従つて本来の販売活動は営業部門で担当せられるに
しても、各製品部門自らの生産計画とこれに関連する販売計画
の樹立等の関係から、商品別組織、或は工場において製造部門

と共に、販売活動に関連ある部門が設けられることとなる。

(3) これらの場合、各営業所よりなる営業部門が各工場よりな
る製造部門に対し、ある程度独立的地位を有して販売会的性
格を有するもの、単に製造部門或は工場に対する窓口的地位に
過ぎないもの、又商品別統轄が本社において集中的に行われ
るもの、ある程度地域的に分化するもの、工場毎に分割せられて
いるもの等、組織上の特殊性は、会社毎に業態により、方策に
よつて相当異なるものがあることが知られる。

(4) 尚いづれも異種製品の複数工場ではあるけれども、その製
品間の技術的関連は少くなく、殊に生産者同注文生産品にこの
ことが多く、各製品にまたがる併註なるものがかかりみられる。
従つて各製品部門間には相当関連性を要すること各社共通で、
特にF社が本社において製造と営業とを集中化していることは、
一部はこの併註が他社より、より比重が大きいことに原因する
とも考えられる。

(III) 造船関係会社

主要造船会社の内、ある程度地域的分化をしているもの二社、
内一社は造船並びに各種機械工業にわたるもの、一社は造船を主
としていたものを取りあげた。

(ア) I社は、造船の外、車輛、産業機械、発動機等多種にわ

たるが、一社（工場に本社隣接）一営業所一出張所六工場（場所的には九工場になる）より成る。本社機構が、工場隣接の本社所在地と東京事務所とにまたがつており、従つて本社に営業部門として商品別に六部門をもつているが、これも亦地理的に両場所に分化している。同時に異種製品を主とする各工場に製造部門と並んで営業部、又は総務部営業課が設けられている。営業活動は、本社並びに営業所と共に、各工場の営業部門においても、直接営業活動を行つている。特に造船以外の機械関係の注文生産品においてこのことが少くない。尚一工場は、更に地域的に異種製品の四工場に分化しているのであるが、その管理はすべて集中的にその本部において行われ、全体として一工場としての組織をもつている。

このように本社のみならず、工場自体一部の営業活動を行つているのは、各工場が異種製品で、その多くが注文生産品であることにともづくと共に、一部は当社の多少共分散管理的伝統のあることに原因するのではないかと思われる。

(1) J社は、造船を主たる業務とし、一社（本社と工場とは分離）三事務所五工場より成り、各工場いずれも造船工場である。当社も亦、本社に営業部があると共に、各工場に総務部営業課をもつている。造船、改造船等主として本社の営業活動によるので

経営の地域的分化とその論理

あるが、修繕船、化学機械、鉄工事等では、地方的市場に限る限り、各工場の営業課が直接営業活動を行つて、その限り、各地方市場の為の営業的役割を果しているのである。

(ウ) 造船会社においては、その他の代表的なものについても、多くが本社と共に造船所に製造部門と並んで営業部ないし総務部営業課を設置していることは、他の機械工業会社と異つて特徴的な点の一であろう。

以上を通じて一般的な点では次の如くい得る。

(1) 造船関係会社では営業活動が、本社、営業所と共に、工場においても行われることが普通のようなものである。

(2) この如く工場（造船所）に製造部門と共に営業部門を有することは、造船関係本来の地方的な修繕船等の為のみならず造船工業と組合されて、同一工場でも各種の機械工業、鉄工事関係作業等を行うという業態との関係から、個別的な注文生産が少くないこと、且それも亦地方市場を対象とすることが少ないことからたらされたものといふことができる。

(IV) セメント会社

代表的二社についてみると次の如くである。

(ア) K社は、本社（形式的な本社は一工場にあるが、実際の本社業務は、別に本部で行われる）の外、三支店、四事務所、八工

経営の地域的分化とその論理

場、一〇サービス・ステーション、若干の採石所等より成る。本社には、営業部、生産部等があるが、それぞれ支店、事務所の営業活動、工場の製造活動についての管理業務を担当し、実際の業務活動は、販売は支店、事務所の営業部門が、製造は工場が担当する。工場は主として原料指向によつて分散立地し、それぞれの工場の管轄下に原料採石所をもち、又工場に商務課が設けられているが、各支店、事務所よりの受注と出荷事務を担当するものである。各支店、事務所は、いうまでもなく市場指向立地であつて、この為更に管轄下にサービス・ステーション（包装所）を各地に設けている。各支店、事務所と各地の工場間とは、地域的に一応取引分野が定められてあるが、組織上の地位は、本社に対して、両者は対等である。

(イ) L社は、独立の本社と、四事務所、五出張所、一〇セメント工場、鉄鋼、機械工場二、包装所、採石所若干等より成る。各事務所が営業活動、工場が製造活動を担当する等の大体の構成はK社と同様であるが、顕著な相異は、一〇工場が、組織上地域的に四事務所に分属し、各事務所がこれを管轄している点である。両社を通じて次のことが約言できる。

(1) この場合、工場が原材料指向、支店、事務所が市場指向によつて、地域的分化による立地的補完調整を典型的に示してい

る。(セメント工場の内には市場指向のものも若干あるが多くは原料指向で、最近タンカー輸送の発達で包装所による運送条件の改善が著しく進んだ。)

(2) 異なる点は、営業活動と製造活動を組織上本社を通じて直接的に管理する場合と、各営業所を中心に製造活動を分割管理する場合との二つがみられる点である。

(V) 紡績会社

主要紡績会社の内、三社についてみると次の如くである。

(ア) M社は、一社二支店二八工場より成る。本社機構において、業務活動が、綿、羊毛、化繊に三大別され、製造（工場）、販売業務共に、製品別に分属せられている。只綿のみは、更に営業部門と製造部門が組織上別個に統轄されているのは、規模の関係からと思われる。

(イ) N社は、一社、二営業所、二四工場より成る。M社と対照的に、職能別組織をとり、営業関係は、綿化繊と絹毛の二部に、製造（工場）関係は、綿、絹毛、化繊の三部に分れ、工場も分属的組織とはなっていない。

(ウ) O社は、一社、(法律上の本社は別であるが、本部は一工場に隣接) 一事務所、二出張所、三三工場より成る。当社も職能別組織をとつて、管理部門のみでなく、業務活動も亦、商務、技

術、操業の三大別の下に、それぞれ主要製品別に三ないし五部門に分れている。

以上紡績会社において、会社により製品別組織と、職能別組織等の特殊性がみられるが、地域的分化との関係については、営業活動は殆どすべて本社において、製造活動のみ工場において行われ、工場には営業部門のないことは共通している。

(VI) 製粉会社

代表的製粉会社の一についてみると次の如くである。

P社は、一社、一五工場、二営業所、四出張所より成る。本社に業務部が設けられているが、営業に関するスタッフ部門であつて、営業活動は、専ら各工場に製造部門（工務課）と並んで設けられている営業課が、これを行う。営業所、出張所も亦、該地域の工場に所属する。即ち、各工場が全国担当地域を分割し、原料の受入から製品販売まで一切の業務活動を行うのである。既述の各社の組織と著しく異なる点である。

製粉工業は、本来工場が一部原料指向、一部市場指向によつて分散立地する傾向を有することが、以上の如き組織上の特殊性を形成する原因の一となつていたのであるが、特に戦時戦後の食料統制が、一層このことを促進せしめたものといふことができる。今日では原料割当のワクの決定以外、殆ど自由化されているが、

経営の地域的分化とその論理

この如き府県別単位の基準が、各工場の高度の独立運営を必要ならしめたのである。

いずれにしても、製粉会社は、かなり高度に地域的分化を示し、しかも工場単位に営業と製造との両部門が、地域的に結合せられている数少い顕著な例の一といふことができる。

(VII) 酸素工業会社

市場指向的立地の顕著な例として、酸素工業会社の代表的なるものの一社についてみる。

Q社は、一社二二工場一営業所よりなる。製品が酸素でポンペで重量多くかさ高いものを輸送しなければならないという運送上の制約が、工場を市場指向的に全国に分散せしめることとなつているのであるが、同時に営業活動も亦分散することが必要となる。その為工場が製造並びに営業部門をもつ独立的単位を形成することとなつている。従つて本社の営業部は、管理的職能を主とする。

尤もこの如き製造並びに営業の高度の地域的分散化を必要とする業態であつても、必しも組織上の責任権限の高度の分散化を必然的に必要ならしめるものではなく、現に同業種において高度に集中的運営が行われている会社もみられるのである。

以上わが国の主要製造会社を主として若干の会社について、そ

経営の地域的分化とその論理

の地域的分化と経営組織上の関連を、その業態との関係において考察し、業種的特殊性等に言及したのである。^(註18)

(註18) 本節の事例は、主として各社について実態を調査したものであるが、一部は高宮晋監修『近代的経営組織の事例』昭和二十八年刊「高宮晋編『社規社則集』昭和二十九年刊、その他の資料を参照した。

(B) 事例による考察

わが国の実態を事例として、経営の地域的分化と経営組織の業種的特殊性を概観したところを基礎として、考察し得た諸点を、総合的に関連づけて論ずるとどうなるであろうか。

(一) 経営の地域的分化、特に製造活動、販売活動の地域的分化と、経営組織上の集中化、分散化等の諸特殊性とは、明かにそれぞれ別個の問題をもっていることが知られる。同種の地域的分化を有する経営が、極めて対照的な組織上の特殊性を示していることの少くないことによつてこれを知ることが出来る。

(ア) 多数工場を有する同様の業態の紡績会社において、一方に商品別組織中心の会社がみられ、他方に職能別組織中心の会社がみられる如き。

(イ) 製造活動、販売活動共に地域的分化の顕著なセメント会社において、一方は組織上営業所単位に地方別に工場を管理し、他方は営業所、工場共に集中的に本社において管理する如き、
(ウ) 電気機械工業において、それぞれ地域的に分化せる製造活

動販売活動を本社において、商品別に集中的に管理するものもあれば、販売活動を別個に統轄して、製造部門を商品別に、或は工場別に従つて場所的にも多少共分化して管理する如き。

(エ) 極めて類似した業態の酸素会社が、一方において工場への責任権限の移譲の程度はかなり大なるのに対し、他方は極めて集中的管理を以てしている如き。

(二) しかしながら、又経営の地域的分化の態様と、それぞれの経営組織の態様とが全く無関係ということは出来ない。むしろ相当密接な相互関係のあることは、業種業態によつて特殊性をもち、その相互間に類似性を示していることによつて知られる所である。

(カ) 事例の限り鉄鋼、紡績両会社は、工場の地域的分化に対し、いずれも販売部門は本社(一部支店営業所を含めて)に集中的である。他の生産者向の商品の製造であり、且素材的な製品であることにも、づく取引機構との関係と考えられる。

この内製鉄の代表的二社が、工場現場に顧客に対する窓口を設けていることは特徴的である。売買契約の時間、受註より納入までの時間的距離、本社と工場との空間的距離、製品の種類、問屋との取引関係等によつて、もたらされたものといふことができよう。

(キ) 電気機械工業は、市場生産の消費者商品としても、注文生産の多い生産者商品としても、製品種類の多いことによる製造活動の地域的分化と共に、市場の地域的広範であることによつて別個に販売活動の地域的分化が高度にみられるが、この場合製造部門は主として異種製品複数工場より成るので、組織上も商品別に分化し、営業部門は地方別に分化する。只組織上の製造部門と販売部門との結合の仕方は、既述の如く、各社によりかなり特徴的である。

(ク) 造船工業において、各社共通して、販売業務が本社を主としつつも、各工場にも亦営業部門を有して一部販売活動を担当していることは注意せられる。地方市場が少なくないことと共に、個別的注文生産品が少なくないことに原因する。造船工業が造船と共に各種関連機械工業を以て総合的に運営していることと関連をもつ。

(ケ) 工場が立地条件的に、市場指向立地して、しかも多数分散配置せられる場合には、工場単位に、工場において製造活動と共に営業活動も行われることが少なくない。製粉、酸素会社等に見る如くである。尤も、製品の種類が少く、規格化され、或は分散配置される工場数が必しも多くない場合の如きは、事情が異なるであらう。事例には示さなかつたが、ビール工業会社の如

経営の地域的分化とその論理

きその一例であらう。

(ニ) 又工場の数、工場間の比重、或は工場間の配置関係が、多少共経営組織に特殊な影響を与えていることも無視してはならない。前述の事例の内にも次の如き諸点がみられる。

(サ) 複数工場といつても、その内の特定工場の比重が著しく大なる場合、当然に組織上も、直接間接に影響を与えており、殊にこれが本社と地域的に分離している場合に、本社と当該工場との間の、フォーマル、並びにインフォーマルな牽制関係の発生することが少なくないであらう。

(シ) 複数工場が、中心的工場によつて、二分或は三分され、且地理的にも相当距離のある場合、業種によつては、営業部門も亦、工場と結合する場合と然らざる場合に拘らず、地域的に二ないし三の重点を生ずることとなる。このことが当然に組織上にも反映せざるを得ない。

(ス) 複数工場の配置されている範囲が、地域的に限定せられている時には、製造、販売或は購買業務等が高度に集中的に管理される可能性をもつ。

(セ) 販売業務が本社に集中されている場合でも、特殊の製品について、その規模により或は地方市場との関係で、工場において販売業務が営まれる。

経営の地域的分化とその論理

(四) 尚個別の会社の特殊事情が、その経営組織に反映して多少特徴的であることは当然であるが、考察した事例の示す範囲においても、次の如きがみられた。

(タ) 沿革的に工場で営業活動が行われていたことから、組織上も、地域的にも別個に営業部門の組織が設けられて後も、引き続き現在の事情に適応する顧客の窓口として、工場に直接に販売活動をしなない「営業課」が置かれていた如きがある。

(チ) 伝統的に責任、権限の分散化を相当行ってきたことから、製品の性格と相俟つて、本社と共に工場における営業活動も、相当の比重を占めている如き場合もある。従つて又この反対に、集中的な管理の伝統をもつ事例もみられる。

その他このような各社の個別の事情、沿革、伝統、方策等が反映することによつて、既述の如く、地域的分化、業種、業態の類似性に拘らず、会社間に、相当の組織上の特殊性を生ぜしめることとなるのである。

(五) 前節に論及した経営組織における分権化との関連についてこれをみると、工場別に製造、営業共に行われる同種製品を主とする市場指向的地域的分化の場合において、その典型的なものの可能性をみる。又異種製品複数工場においても、商品別或は工場別の組織上の分権化のある程度の可能性がみられるけれども、

この場合の各品種或は工場相互間には、尚相当の生産上、取引上の関連性があることから、営業活動を一体として別個の組織を有することが多いので、典型的な形における分散化については、若干の問題を生ずる。従つて又対象とする市場は全体として集中的で、製品の種類も限られ、製造活動のみ工場の地域的分散化をしている如き場合においても、組織の分権化を考へる場合には、その方式は異つてくることは当然であろう。

ここにおいて経営組織の問題、特にその集中化、分散化についても、経営の地域的分化の態様、特に業種業態による特殊性との関連において、その方式を考慮しなければならない側面のあることが知られるのである。

四、結 語

以上わが国の主要会社の実態を中心とし、比較対照的に一部アメリカ主要会社の態様にふれつつ、経営の地域的分化をめぐる問題を考察したことによつて、それぞれ一応の到達点に達したことは既に各節に述べた如くであるが、更にこれらを通じて、結論的に次の如きことが提示できたと思う。

第一は、経営の問題とする立地は、いわゆる工業立地論とは異り、経営自体かなり広範なる地域的ひろがりをも有する意味におけ

る空間性をもつものであつて、経営位置論は経営の活動のこの如き空間性との關係を認識しつつ、展開されねばならないものである。この如き経営位置の研究は、経営の業態の特殊性との關係において考察することによつて始めてなされ得るものである。

第二は、経営の組織の態様或は管理方式は今日の経営学における重要な問題の一となつてゐるが、その際問題とする経営の具体的なる空間的存在としての態様を媒介として考察されねばならない面の少なからずあるということである。経営の規模的諸条件と立地的諸条件の相互補完と調整の上に形成せられてゐる地域的

ひろがりをもつ業種業態の特殊性によつて、経営の組織上或は管理上の問題の解明されるべき側面があるのである。欧米において最近論ぜられてゐる組織における分権化、分散化論についても、空間的存在としての態様を媒介として比較検討されて、始めて問題点の明かになる部分があるようである。(三〇、一一、一〇)

(追記) わが国主要会社の実態を調査する為に、多くの会社から、資料を供され、説明をいただき、便宜を与えられたことに対し厚く感謝の意を表す。

社会会計と勘定設計の理論

能 勢 信 子

序

社会会計論が、一國経済体制の分析を目的とする会計として、会計学そのもの新しい領域を形成し、同時に、概念規定の基礎を直接経済学におく会計として、従来の伝統的会計学に対して種々の問題を提示しつつあることは、周知知られている。例えば、企業会計に於ける基本的なカテゴリーたる企業所得は、その多義的性格を常に指摘せられて来たにも拘らず、^(註1)批判の根拠に当るべき理論が、統一的に展開せられることは見られなかつたのであるが、最近に於て、社会会計論による所得規定が、企業所得を検討する重要な論拠として登場するに至つたのである。我々が茲にとり上げるブレイ (F. S. Bray) は、社会会計論の立場から企業会計を批判する有力な一人であるが、爾余の社会会計論者から彼を特徴付ける点は、彼が、企業所得計算上の測定原理を批判分析する

に留まるのみならず、進んで、社会会計における勘定形式のデザインを、企業会計の勘定形式の設計に適用し、企業活動の分析に積極的に利用せしめるべく意図する所にある。

所で、社会会計の勘定形式は、ケインズ J. M. Keynes が定義を与えた所得計算図式、並びに貯蓄投資の恒等式を原理として構成せられ、^(註2)一定期間の国民所得、国民消費、国民投資等の総体量 aggregates を測定する一の図式に外ならず、国民所得分析 national income research なるそれ自身に固有の目的に関しては、一応有用な用具であると認められているのであるが、国民経済を構成する微視的な個々の商品供給者たる企業の経営活動を分析する場合、この形式が、果してどれだけ効果的であるかに対しては、多少の疑問が寄せられる。

殊に、現在の企業会計の勘定形式に対して、ブレイの構想が、どれだけの変革的意義をもたらすかについては、至細な検討が加

えらるべきであると考へる。

小論は、各所においてブレイが提示した、企業会計の基本的勘定形式に関する断片的な構想を整理紹介し、之を、本来のケインズ所得計算図式及び、社会会計論の勘定形式と対照せしめつゝ、批判検討を加へることを企図している。以下の分析は、次の順序に従つて行ふ。

- 一、ブレイ会計学の問題意識
 - 二、ブレイにおける勘定設計の構想
 - 三、基本的勘定体系とその原理
 - 四、基本的勘定体系の適用としての変動勘定
 - 五、ブレイの勘定理論の特徴及び批判
 - 六、結び
- (註一) 例へば、Report of Study Group on Business Income, "Changing Concepts of Business Income."
 (註二) R. Ruggles, "National Income and Income Analysis" 及び R. Stone の諸著作例へば、Functions and Criteria of a System of Social Accounting.

一、ブレイ会計学の問題意識

ケインズ経済学、ないし社会会計論を積極的に援用し、伝統的企業会計学の批判改革を企図するブレイ会計学の問題意識が、会

計学の原理に対する彼の解釈に存することは、明かである。

彼は、会計学原理 *accounting principle* なるものは、会計学理論にとり基本的な概念であり、之には、一、複式簿記原理、二、実体の概念、三、実体の継続性、四、計算方法における一貫性、五、期間的所得、及び富の二つの経済学的概念が含まれるものとして^(註)いる。五つの基本概念のうち、彼が最も重視するものは、期間的所得及び富なる二つの経済学的概念であつて、之は、会計実践の概念的源泉 *conceptual spring* を形成するものと考えられる。所得、及び富なる経済学的原理は、かように会計学の主要原理の一つであり、かつ又、会計実践の理論的支柱となるものであるが、それにも拘らず、現実の会計実践に際して、往々見られる様に、実践と経済学的原理との背離は、屢々会計的所得概念、更には会計理論そのものの再検討を要請せしめるものである。ブレイによれば、経済学的な所得、及び富の概念と、会計的所得計算の背離は、二つの問題を生む、第一の問題は、経済学的所得概念と、現実に測定される企業所得の背離から生ずるもので、経済学的所得計算における諸計算範疇、例へば、使用者費用、要素費用、企業者利潤等の概念の定義と、企業会計実践における諸計算範疇、例へば減価償却費、賃金俸給、営業利益等の測定原理の解離を究明すること、一言にしていえば、会計的所得測定原理の検討への要

請が生ずる。第二に、期間的所得及び富の形成、配分を計量する図式がいかなるものであるべきか問題となる。即ち、経済学に於て与えられる、所得、費用の循環図式と、企業会計の勘定形式の間の背離が、測定原理に次ぐ第二の問題となるのである。^(註2)我々は、この二つの問題、即ち、所得測定原理と、勘定形式の設計原理の検討が、ブレイの学問体系の中心課題をなすものと理解するものである。

所で、ブレイは、伝統的会計学の批判に際して、抛るべき原理、教説を、社会会計論に期待し、社会会計論を以て批判の用具たらしめている事は、彼の著書の各所から明かにする事が出来る。即ち、例えば、「会計の様式が、国民経済的目的にも用いうる（社会会計論のことを指す——筆者註）ことを会計人が認めれば——たとえ之等と全く独立に、会計人が会計の様式を伝統的目的にのみ応ずるべく用意するとしても——従来の伝統的目的に奉仕するために無意識に採用していた慣習を再検討し、その適否に疑問を持たねばならなくなるだろう」と述べ、又、「もし我々が、包括的に一貫性をもち、又経済的変動に関する我々の理解を助ける様な、国民経済的な事象に適用し得る、会計の範式 formal pattern を演繹できるとすれば、その時は、何かそれと同じような構造が、実務上、我々がその責任の範囲内にある、より小さい経済主体に強

社会会計と勘定設計の理論

いているところの勘定形式のデザインに、新しい性格を与え、又それをよりシャープにすると想像することが正当であるからである」^(註4)と説明している。後の引用は、特に、勘定形式のデザインに關説している点で、本題には特に意味がある。彼が、社会会計論を、企業会計批判の用具とした理由は、社会会計論が、会計の様式によつて経済学的諸範疇を關連付け、国民経済的事象を説明する会計学であつて、それが、経済学的諸定義を会計様式に於て表示している所から、経済学的原理と会計的実践の検討に際して、インターメディエーターとして之をとり上げるものと解される。^(註5)かくて、社会会計論を手がかりとして、彼は上述の二つの問題、即ち、ブレイ自身の表現によれば「正確なる測定の有効なる探求」と「形式の問題」を追及する。第一の「測定原理」に關して、彼は、その初期の著作『The Measurement of Profit』の各章に於て、詳細な検討を行つていたのであるが、第二の勘定形式に關する議論に對して、彼が關心を寄せはじめたのは、『Measurement』に続く Accounting Mission 以降のことであり、最近の『Four Essays in Accounting theory』に於て積極的に展開せられ、最近時に發表せられたいくつかの論文は、何れも『Four Essays』で發表せられた基本的勘定形式を管理会計、財務会計等の諸分野に於て具体的に適用したものである。之は、彼の關心が、漸次、本論文の對象である、第二の、

勘定形式設計の問題に移り来つたものであることを示すものと考
えられる。以上は彼の学問体系にあげる問題意識の素描であるが、
次に、勘定形式の設計に関する彼の理論の特徴的性格を整理する。

- (註 1) F. S. Bray, "Four Essays in Accounting Theory", pp. 2-6.
(註 2) Bray, *ibid.*, 53.
(註 3) Bray, "The Measurement of Profit", p. 55.
(註 4) Bray, "Accounting Mission", p. 18
(註 5) Bray, "Social Accounts and the Business Enterprise Sector of the
National Economy", p. 10.

二、ブレイにおける勘定設計の構想

先に勘定形式の設計に関する理論的展開が、主として Four Es-
says 以降のことに属すると述べた。確かに勘定のデザイン design
of account, accounting design なる語句は、初期の著作、例えば
Measurement of Profit^(註 1)にも散在し、又、共著の形式で Design of
Account なる標題の著書も存在しはするが、そこで用いられた
design の用法は、Four Essays 以後の、経済学的概念に直接基礎を
おく勘定設計を志向するものではなく、単に、諸勘定の統合 con-
solidation 比較分析等の必要から、勘定形式の標準化、明瞭性、一
義性等の原則が述べられたに過ぎず、例えば、Design of Account¹
における、こうした、いわば常識的な説明については、ストーン

R. Stone から「勘定は、それから構成される基本的な経済量の測
定を可能ならしむべく必要な最低の報知を含むべきである」こと、
「勘定は、能うる限り、当の経済主体と、国民経済における他の
主要部門の間の取引を反映すべきである」こと等々、社会会計的
立場からの批判が下されている程^(註 2)である。

所で、ここで、ストーン自身の勘定設計原理に関するアイデア
を述べていくことは無駄ではないだろう。蓋し、ストーン自身の
計算図式に対するアイデアは、後の Four Essays 以降のブレイの
勘定理論に於て、implicit に、又部分的には explicit にすら展開
せられていると考えられるからである。

ストーンは、経済的事実を確定するための体系を追及するあら
ゆる経済統計家の問題^(註 3)は、認識対象たる経済的諸事実の選定及び
測定方法を規定する所の、エコノミックデザイン economic design
と、報知を蒐集測定する上での信憑性、正確性の有効基準を決定
する、スタテイスティカルデザイン statistical design に帰せられ
るものと解する。前者のエコノミックデザインは、経済諸事実を
説明付ける経済学的原理に沿つて、経済諸事実を確定し得る如き
体系構成のデザインを意味し、後者のスタテイスティカルデザイ
ンとは、与えられた蒐集手段の下での、当面の分析目的に必要な、
有効正確基準に沿う体系構成のデザインを意味する。更に、スト

ーンは、社会会計の勘定体系を、エコノミックデザイン、及び、スタティステイカルデザインの体现したものと、一つと考えることによつて、社会会計体系の設計原理を具体的に説明する方法をとつている。^(註4)即ち、先ず、社会会計体系の設定に際して必要なエコノミックデザインは、一、対象を規定する経済学的概念と、二、経済量を具体的に表示する手段としての会計学的な勘定構造の二面を含むことを述べる。次に、前者の経済学的概念は、生産、支出、富への附加なる三つの主要経済活動を表現するところの、ケインズ恒等式から説明され、表示手段たる勘定構造は、企業会計の基本的勘定構造——損益計算書と貸借対照表——によつて説明される。かくて、経済学的概念——ケインズ恒等式を、会計の構造——損益計算書、貸借対照表——に於て表示する所の、国民的勘定体系を設計することが、社会会計体系の設定におけるエコノミックデザインに外ならない。他方、社会会計におけるスタティステイカルデザインに関しては、国民経済の各部門からの報知の処理に際して、測定上のバイアスを避ける方法及び基準が述べられている。

当面、我々が問題とするのは、対象敘述に關して、経済学的概念と、会計的表現的形式の結合によるエコノミックデザインに外ならない。所で、ブレイの勘定形式に關するデザインに対して、我々が注意を払う所以は、之が、ストーンの所謂エコノミックデ

社会会計と勘定設計の理論

ザインに属し、かつ、それが、社会会計体系のエコノミックデザインの趣向と、原理を等しくしているという点にある。即ち、ブレイ自身の説明を引用すれば、次の如くである。

「勘定形式は、会計的原理の概念的源泉である所得、^(註5)資本なる経済学的概念と結び付かねばならない。所で、所得に關するケインズの定義からすれば、所得＝消費支出＋貯蓄、貯蓄＝投資であり、資本は、貯蓄が逐次蓄積せられた総和に外ならない。このケインズ恒等式が、会計の勘定形式で表示される場合に、所得、資本（又は富）の分析図式は、経済学的概念の経済学的恒等式化と、会計的恒等式化——勘定形式自体のもつバランス的性格を購与される——をうけることによつて、分析上必要なオーダーを備えた具体的体系となることができ」『勘定体系の備うべきオーダーは、構造の恒等性 identity of structure と形式の恒等性 identity of form の二つを含む。構造の恒等性については、応用経済学者の主たる問題である所の、勘定構造で表示された『ケインズ恒等式』が之を与える。他方、形式の恒等性は、勘定に表示された取引が、夫自身バランスするという、複式簿記原理の機能から与えられる。』「ケインズ恒等式を勘定形式で表示した体系は、オーダーをもつ勘定体系である」^(註6)。「ケインズ恒等式を勘定で表現した体系は、その一つ／＼の勘定が相互に函数關係にあり、経済的関

係を示す範式である」。

更に又彼は、勘定のモデルとして、一、所得を測定する生産勘定、二、所得の移転及び配分を行う配分勘定、三、貯蓄の利用及び資本変動を測定する滞留勘定、四、富を形成している資金の測定を行う貸借対照表を挙げ、「かゝる一連の勘定系列は、疑もなく会計における勘定設計のための基本範式となること、そして、この基本範式は、一国全体の勘定体系と同様に、企業についても之に適合する所の勘定設計の基本的勘定のシリーズを生ぜしめる」と述べ、それが、社会会計の勘定体系の抽象的モデルたるのみならず、広く企業会計一般に用い得ることを主張しているのである。^(註4)

以上から、我々は勘定設計の論理として、ブレイが、(一)エコノミックデザインのアイディアを用いていると思われること、
(二)彼のエコノミックデザインが、ケインズ恒等式を勘定形式で展開した勘定体系であること、(三)社会会計の勘定形式と原理、構成を共通にするを明かにした。我々は、次に、ブレイの基本的勘定体系——それは、ストーンの言葉を借りれば、「エコノミックデザインが最大限に体现された体系」に外ならない——を検討する。

(註1) F. S. Bray & H. B. Sheasby, "Design of Accounts".

(註2) R. Stone, (review) Design of accounts, by F. Sewell Bray and H.

Basil Sheasby, Oxford University Press, 1944, Economic Journal, Vol. LVI,

No. 222, June 1946, pp. 284-6.

(註3) R. Stone, "Measurement in Economics", p. 10.

(註4) Stone, Measurement, pp. 38-60.

(註5) Bray, Four Essays, pp. 5-6.

(註6) Bray, Four Essays, Accounting and Statistical Relationship, の章へ

くに五三—五七頁

(註7) Bray, Four Essays, p. 26, pp. 55-6.

三、基本的勘定体系とその原理

ブレイは、社会会計の勘定形式の利用が、企業会計の勘定形式のデザインに対して、「より新しい性格を与え、かつそれをよりシヤープにする」という確信の下に、「伝統的会計実践にとつては革命的であるが、経済学者にとつてはそうではない」^(註1)様な、企業会計の基本となる勘定体系を設計している。之等の勘定体系は、ブレイによれば、「社会会計から得られたとはいへ、会计学の純粹理論のミニマム・エレメントたる、所得、投資、貯蓄を含む故に、企業会計にとつて、有用な分析用具である」^(註2)基本的勘定体系の適用分野について、ブレイが行つた断片的説明を綜合すれば、この勘定体系に対する彼の意図乃至抱負が、会計及び経営分析における多方面なる利用にあることが明らかとなる。基本的勘定体系は、

ブレイによれば、第一に、企業の経済活動の正確な表示、報告の手段であり、第二に、勘定の形式、及び内包するエレメンタル・カテゴリーを統一する事により、企業相互間の、及び特定企業の期間別経営分析、経営比較のシエーマが与えられ、第三に、特に、生産勘定は、企業生産活動の有効性のテストを提供し、経営分析に有用であり、第四に、基本的勘定体系を予算統制に使用することが出来、第五に、企業の経済活動 Behavior 分析のため、事前的体系として利用可能なシステムである。之を要約すれば、彼の抱負は、基本的勘定体系をして、一、財務報告——事後の体系として、二、経営分析——イ、生産要素の結合に関する現状分析、ロ、企業活動の予測——事前的体系として、ハ、経費比較の用具たらしめんとする所にあるという事が出来る。

次に、以上述べたブレイの意図乃至抱負を担う所の体系を検討するために、先ず、彼の基本的勘定体系のデザインを吟味しよう。已に前節で詳述した様に、彼の勘定設計原理は、所得、及び富なる二つの経済学的概念を具体化した、ケインズ恒等式に外ならないのであるが、之等経済学的概念は、勘定設計のデザインにおいて、直ちに具体的勘定形式で表示され得ないものである事は明らかである。勘定設計の過程に於て、抽象的なエコノミック・デザインと、その体現である、現実に会計実践に利用し得る勘定形式と

の間には、当然、抽象——具体の一連の作業が介在する。所で、ブレイの諸論文に於ては、この中間作業に関する説明は、概ね極めて粗放かつ断片的であつて、僅かに基本的勘定体系のモデルとしての主要勘定群 main accounts が、やゝまとまつた形で、*Formal Principles of Public Company Accounting* に述べられているに過ぎず、統一的分析を展開する事なく、直ちに最終的に完成された基本的勘定体系の図示を行い、又、基本的勘定体系そのもの、効用を詳説する傾向がある。故に、我々は、基本的勘定体系の内容を正確に理解するために、基本的勘定体系作成上必要な中間作業を、彼の断片的諸論文を結合する事によつて抽出し、勘定体系作成の過程から由来する、基本的勘定体系の機能の特徴を整理、分析する必要がある。

ブレイが、ケインズ恒等式を原理とした勘定を設計するに当り、補助的に用いた概念は、次の五つであることが、整理によつて明かとなる。之等は、一、流列 Flow、準流列 semi-flow、および元本 stock の概念、二、経済学的な「実質活動を貨幣を以て測定する」real activity in terms of money 評価方法、三、費用、収益を販売基準によらず、附加価値生産活動の表示を基準として行う所の附加価値概念 value-added concept による表示方法、四、取引構造の複綜性、五、勘定の左右均等的性格から成る。一から三まで

の概念が、経済学的思考に基礎をおく概念であるに比し、四及び五は、会計本来の性格に由来する概念である。

ケインズ恒等式中、企業会計のミニマム・エレメントとなる所得、貯蓄、投資の三つの集計値 aggregates は、以上の五つの補助的概念を用いることによつて、勘定に具体化されるのである。

先づ、第一の流列、準流列、元本の概念を見よう。流列とは、期間的所得の形成、配分活動に対応する、いわば経常的 current 概念である。準流列とは、経常的活動であり乍ら、例えば投資の如く、主体の富の変動を生ぜしめ、元本に影響を及す点で、流列、元本の中間に位する様な活動に対応する概念である。最後の、元本の概念は、資本 capital の概念とも呼ばれる。之については、多言を要しないであろう。流列と元本、或は経常的と資本という、経済活動表示上の分類概念については、通常、企業会計に於ても、已に、夫々損益計算書、及び貸借対照表を形成する概念として知られている。之に反して、準流列という、流列と元本をつなぐ概念は、企業会計に於ては、陽表的 explicitly には存在しないのである。準流列概念は、当期の経済活動の中、富への附加 adding to wealth に関係する一切の活動——貯蓄、投資、減価償却等——に対応し、社会会計に於て用いられる所の、滞留勘定を構成する概念である。

次に、第二の、経済学的評価方法について考える。所得、投資、貯蓄、資本は、夫々、それが、経済学的定義に従うものである所から、之等諸量を表示する所の、勘定体系の作成上の特徴が招来されるのであるが、その一つが評価上の実質公準であり、今一つが、第三の附加価値概念に外ならない。先づ、評価上の原則について述べると、経済学上の測定原則が「実質活動貨幣を以て測定する」ことにおかれる所から、評価に際し、実質量の変動表示に重点が置かれ、従つて、貨幣価値の変動による名目的過大(小)表示が徹底的に回避される事が要請せられる。例へば、棚卸資産価格の名目的変動に伴うインヴェントリー・プロフィット(ロス)は、生産活動の成果に関係がないために、除去される事が要請せられ、之が、生産勘定に於ける棚卸資産消費価値の時価表示と、貸借対照表に於ける貨幣価値変動調正項目の挿入となつて現われる。

第三に、生産勘定作成に当り用いられる附加価値概念が、基本的勘定体系設計に於ける特徴的性格を与える。通常の会計実践に於て、企業利益を表示するために行われる収益、費用の対応は、販売基準によつてなされるのが常である。ブレイは、一定期間の附加価値そのものを算定することが、経営の実質活動の表示と分析に不可欠なものと考え、これが、企業生産活動の有効性のテス

トを与えるものとしてゐる。附加価値生産を基準として生産勘定を作成することは、ラッグルスも云う如く、正に、経済学的所得計算と、企業会計的所得計算を分つ重要な決め手の一つであり、^(註4)更にプレイ自身、伝統的会計実践に関する限り革命的であるが、^(註5)経済学者にとつてはそうではないと述べている様に、それが、経済学的思考に立脚したものである事は明らかである。この附加価値概念に基く生産勘定は、後述する様に、プレイの基本的勘定体系の構想中、最も成功した部分となつてゐる。

第四に、会計本来の性格から由来する、取引構造の複雑性の認識が、勘定作成に於て、ケインズ恒等式の具体化に一役果してゐる。通常の企業会計に於て、取引は、実物取引の外に財務取引、帰属取引 imputed transaction、実物交換取引を含む。主要なる前二者について考えれば、経済活動、例えば、所得の形成活動に於て、実物的要素を示す実物取引と、財務的要素を示す財務取引が交錯し、その結果が現実の所得として計測されるのである。更に、通常の等価交換の取引に加えて、各種の移転取引——例えば税金支払、補助金受領、贈与等——が介在する所から、ケインズ恒等式の勘定による表現に際して、考慮が要請せられる。之をプレイは、次の様に示してゐる。^(註6)

(a) 生産活動 実物取引

社会会計と勘定設計の理論

(b) 所得 実物取引

財務取引

移転取引

可処分所得

第五に、勘定自体のもつ、左右均等性の与えるバランス機能によつて、ケインズ恒等式が、会計恒等式に發展せられる。例えば貯蓄投資恒等式が、勘定形式に於て展開せられる時、それは会計恒等式として勘定設計上の具体性をもつ事が出来る。

以上の五つの概念を用いて、ミニマム・エレメントたる所得、投資、貯蓄を勘定形式で捕えた体系を、プレイは主要な勘定群 main accounts と呼ぶ。主要勘定群は、基本的勘定体系の原形であり、流れを示す勘定である生産勘定、及び配分勘定、準流れを示す勘定である滞留勘定、元本を示す勘定である貸借対照表から成る。

生産勘定は、一、経済活動から得られた所得の明らかな記録を与え、かつ測定を行い、二、生産活動の有効な遂行を示す勘定である。配分勘定は費消と貯蓄を計測して支出を統制する。滞留勘定は、貯蓄が用いられて用途を示し、資本の変化を測定する。最後に、貸借対照表は、資産と債務の在高表示を示し、会計実体の富と信用状況を測定する機能をもつ。以上の主要勘定群をモデルとし、勘定内部の範疇を更に細分、具体化する事によつて、基本的

勘定体系のデザインが完了するのである。

基本的勘定体系は、ブレイ自身の説明を引用すれば、「その一つの勘定が、相互に函数関係にあり、経済的關係を示す範式」であり、財務会計のみならず、原価計算、管理会計に共通して用い得る基本範式に外ならない。従つて、この範式の利用分野は、経済活動の事後的記録、分析、予想に広く亘るものとせられる。

基本的勘定体系の各勘定は、已に述べた主要勘定群の一層の具体化である所から、夫々、対応する主要勘定群の機能を有するものである。即ち、生産勘定は、附加価値生産に伴う一切の生産投入連関を分析する勘定であり、生産余剰を発生せしめた、企業活動による粗附加価値と、附加価値を作るために雇用せられた労働と資本の各投入価値を、その主要な範疇としている。管理的目的にこの勘定を使用する際には、主要な範疇を細分し、個々の範疇間の比率を求め、生産活動の有動性のテストとする事が出来る。

生産物対生産余剰、総投入要素費用対生産余剰等は、何れも、生産勘定の使用により算定せられる、経営の能率比率 *efficiency ratio* に外ならない。生産勘定は、企業の実質生産活動を表示する上で、一、生産物として販売額と棚卸資産純変化額を含み、二、費用を変動分、固定分に分類表示し、三、投入物は、資本、労働を主要な範疇として分類され、四、資本用役の下に、地代、実物資産利子

減価償却費が、労働用役の下に、生産的労働、生産補助的労働、販売管理的労働が夫々分割、収録せられている事その特徴としてゐる。生産勘定については、ブレイは最も多くの頁を割いて説明して居り、更に、「生産性測定」 *measurement of productive efficiency* (註7) の節では生産勘定の経営分析に対する利用について説明している。

基本的勘定体系に於て、主要勘定群中の配分勘定は、生産勘定で算定せられた、生産余剰の財務的諸取引による変動過程と、最終的な企業所得とを示すところの、所得勘定と、企業所得の、税金、配当金支払等の分配項目による変動過程と、最終的な貯蓄である留保所得及び各種積立金を表示するところの、配分勘定とに分解せられる。之等の勘定は、企業会計に於ても営業勘定非営業部門として已に存在し、特に説明を要する勘定ではない。

滞留勘定は、上記二つの勘定が、流列の勘定であり、同様の勘定が企業会計に於ける営業勘定営業部門、同勘定非営業部門に対応して考察し得るものであるに比して、企業会計には全く存在しなかつた勘定である。之は、実物資産形成、減価償却実施、新規発行社債、償還等の資金の変動等、企業元本に變動を生ぜしめる準流列的取引をすべて収録する勘定であつて、貸借対照表項目の期間的變動を表示するものである。滞留勘定は、社会会計に於ては、ケインズの所得分析が、投資を戦略的変数とする所から、重

基本的勘定体系

1. 生産勘定		
A 労働		D 生産
1. 生産的労働	×	1. 財貨用役売上
2. 補助的労働	××	2. 減 変動的財貨用役
3. 販売的労働	×	購入
4. 管理的労働	—	△E 棚卸資産変化
	—	×
B 資本		F 減 固定的財貨用役
1. 地代	×	購入
2. 実物資産への減価償却費	×	
3. 実物資産への利子	××	
C 生産余剰	×	
	—	×
2. 所得勘定		
G 借入金利子	×	C 生産余剰
H 企業所得	×	B 実物資産への利子
	—	I 最終的所得
	—	×
	—	×
3. 配分勘定		
J 所得移転		H 企業所得
1. 直接税	×	
2. 配当引出金	××	
K 留保所得	×	
	—	×
	—	×
4. 滞留勘定		
△L 実物資産形成	×	K 留保所得
△E 棚卸資産変化	×	B ₂ 実物資産減価償却
△M 実物資産再評価調整	×	△S 資本価値調整
△N 繰延支出変動分	×	△T 繰延債務変動
△O 貸付		△U 新規資本
△P 財政投資	×	△V 借入
純変動額		
△Q 短期債権変化	×	
△R 貨幣残高変化	×	
	—	×
	—	×

要な勘定として、従来認められて来たものであるが、企業会計に於てはとり上げられる事は無かつた。ブレイは、企業会計の基本的勘定体系として、滞留勘定を加え、しかも之を重要な勘定 cardinal account と呼び、最近の会計動態論 Accounting Dynamics でも之をとり上げて居るのであるが、勘定自体の具体的展開については、生産勘定について行つた様な内容的説明を行つて居らず、ブレイがこの勘定を重視する意図はかなり曖昧である。思うに社

会会計的接近が、かゝる滞留勘定重視の態度をしらしめたのではないかと解される。最後に、貸借対照表についていえば、企業会計のそれと同一形式である。勿論、貨幣価値変動を捨象した現在価格で捕捉する経済学的評価方法に立脚して居る所から、その測定原理に於て企業会計実践と相距るのであるが、勘定のデザインそのものとしては異なる所はない。

5. 貸借対照表

V 長期債務—借入		LMB 実物資産—固定資産	
V 期首	×	L 期首	×
△V 当期	××	△L 形成	×
T 繰延負債		M 期首	×
T 期首	×	△M ₁ 評価調正	×
△T 当期	××	B ₂ 減価償却費	××
U. S. K. 資本		EM 実物資産—棚卸資産	
U 期首	×	E 期首	×
△U 新規	×	△M ₂ 評価調正	×
	S	△E 形成	××
△S 評価調正	×	N 繰延支出	
K 留保所得	××	N 期首	×
		△N 変動分	××
		O 長期債権—貸出	
		O 期首	×
		△O 当期	××
		P 長期—財政投資	
		P 期首	×
		△P 当期	××
		Q 短期	
		Q 期首	×
		△Q 当期	×
		R 貨幣残高	
		R 期首	×
		△R 変動分	××
			×

四、基本的勘定体系の適用としての変動勘定

基本的勘定体系の実際の適用として、ブレイは、いくつかの試論を発表し、最近には、短期における企業の活動 behavior の分析を意図して、会計動態論 Accounting Dynamics と称する変動分析を試みて居る。^(註1) 会計動態論は、目下続刊中であるが、現在迄発表せられた所を要約すれば、一、会計動態論の目的及び定義の説明、

二、変動勘定 changing account の諸形態の説明、三、変動勘定中主要な形式の一つである資本変動勘定 capital change account に関する説明及び勘定形式の図示、四、同じく所得変動勘定 income change account、特に、生産変動勘定 product change account の詳細な説明及び図示が展開せられている。このうち最も内容的かつ詳細な説明が与えられているのは、生産変動勘定であり、今後の分析も、この勘定を中心として展開せられるものと思われる。

(註1) Bray, Four Essays, p. 40.
 (註2) Bray, "The Formal Principles of Public Company Accounting", Accounting Research, Vol. 4, No. 4, Oct. 1953, pp. 364-5.
 (註3) 以下の文章は Bray の論文 "Four Essays", "Accounting Progression", Accounting Research, Vol. 4, No. 2, April, 1953, "Formal Principles," から適宜要約した。
 (註4) Ruggles, ibid.
 (註5) Bray, Four Essays, p. 40.
 (註6) Bray, Formal Principles, pp. 374-5.
 (註7) Bray, Four Essays の Appendix に収録されている。
 (註8) Bray, Formal Principles では、その内容に則して Source, Farmarkings and Utilization of Funds という勘定名を附されている。

生産変動勘定

			期	期	期				期	期	期
			1	2	3				1	2	3
4.	財貨購入(原料・中間材)					1.	完成生産物・部	×××			
イ	原料						品の売上				
ロ	加工原料					2.	完成生産物・部	×××			
ハ	消耗品						品のストックの増(+)				
ニ	購入部品						は減(-)				
					×××	3.	粗生産物		×××		
ホ	ストック増(-)又は減(+)				×××						
ヘ	原料仕掛品の増(-)										
	又は減(+)				×××						
					×××						
5.	外部用役										
イ	内部運送費										
ロ	動力費										
ハ	委託加工費										
ニ	その他の直接費										
ホ	仕掛品の増(-)減(+)				×××						
					×××						
6.	販売に伴う財貨用役購入										
	(並にストックの増(-)										
	又は減(+)				×××						
7.	可変的財貨用役の総消費										
	額				×××						
8.	純生産物又は附加価値										
					×××						
10.	労働(賃金俸給社会保障										
	費)				×××	9.	純生産物又は附	×××			
イ	生産的労働				×××		加価値				
ロ	補助的労働				×××						
					×××						
ハ	仕掛品に含まれた労働										
	の増(-)又は減(+)				×××						
					×××						
ニ	販売過程の労働				×××						
	(可変部分)				×××						
11.	可變的生産余剰				×××						

会計動態論は、会計実体の変動の経済学的模型を考察するため、会計集計値における変動量そのものを分離し、拡大して審査することを本質的課題としている。(註2) この分野には、標準原価と実際原価の差額の分析の様に、已に着手された分野も含まれて居り、それ自体全く新しい問題とはいえない。会計動態論におけるブレイの特徴は、動態分析を勘定の一般的説明の一部として取扱ひ、特に Four Essays で展開せられた基本的勘定体系を基礎として定

差勘定 differential account の形式をデザインすることによつて、動態分析の用具たらしめんと意図して居る所にあると思われる。動態分析に際して、彼は変動勘定の形式における分析を唱導し、且つ、「この勘定モデルが適当にデヴァイスされたならば、それは、統計家が動学的経済理論を展開する際に用いる所の、数学的モデルの代りに利用し得る」ものとして、その抱負を述べて居る。(註3)

次に、会計動態論の分析用具たる変動勘定のデザインを検討し

よう。基本モデルは、基本的勘定体系であるが、変動そのものを分離し分析することが当面の課題である所から、流れ及び、元本の期間的変動を表示するために、基本的勘定体系の中で流れとしての勘定と、準流れとしての勘定だけを勘定設計のモデルとする。流れとしての勘定の内でも、配分勘定は、企業の分配政策の結果を示すにすぎないものとして、変動勘定からは除かれる。与件の変化に應じる会計主体の変動を分析する勘定は、結局、生産勘定と滞留勘定の二つとなる。このうち、滞留勘定について、ブレイは、一定期間の元本の変化を示す勘定として、動学的変動分析の用具としての機能を高く評価しているが、現在迄の所、大した内容的展開はなされて居らず、たゞ、各資産の変動を分析するのに便利な様に、滞留勘定を数個の部門勘定に細分すべきであるとの説明がなされている程度にすぎない。故に、こゝでは、会計動態論の中心問題として取上げられた、生産変動勘定について検討する。

ブレイは、連続した期間を分析目的に応じて細分し、期間別に、実質的生産活動を順次示す生産勘定を作成し、之を生産活動の変動関連を分析するモデルとする。この生産変動モデルは、基本的範疇として、貸方に生産物の販売額、及び生産物ストックの増減額、借方に、生産に伴う財貨購入額（変動分と固定分に更に分解

される）、生産に伴う外部用役購入額、販売に伴う貸及び財外部用役の購入額、労働用役の購入額を含む。個々の範疇は、分析目的に應じ、更に細分せられる、この生産変動モデルは、生産物別に作成せられる。生産勘定を変動分析に使用する目的を、彼は、一、期間的変動を介して、純生産物の生産―投入連関を分析すること、二、販売額と、生産物ストックの関係を分析することに置く。前者は、生産函数、即ち、投入物と粗生産物の間の技術的関連を追及するものである。統計的に投入物、例えば原料、雇用量等と、粗生産物との間の技術的係数が算出せられ、之を基準として標準生産勘定が作成されれば、各期間の生産勘定に内包せられた実際の生産―投入比率と、標準生産勘定に表示せられた生産投入比率との偏差は、生産諸要素結合における企業活動の合理性の有無、欠陥の追求等、経営分析上、多くの問題を提示する資料となる。この生産、投入連関は、主要生産物別、主要投入物別に考察せられる。

更に、生産勘定を用いて、企業生産活動の変動を分析するために、生産勘定を変動部分と固定部分に分割する事が、ブレイによつて説明せられている。変動部分を示す勘定は、生産量と、生産量に比例的に変動する可変的投入物を示す勘定であり、両者の差として可変的生産余利 *variable margin* が算定せられる。固定部

分を示す勘定は、生産物と固定的投入物との費用連関を示すもので、両勘定の合体に於て、最終的な生産余剰の得られるまでの、費用構造が、直接費用接費別に明示せられる。第二の目的、即ち販売額と生産物ストックの関連については、内容に直接関連する説明は与えられて居らず、需要分析と、企業の供給函数の関連の如き、一般的説明がなされている程度にすぎない。

之等変動勘定の表示、測定原理は、基本的勘定体系の作成に際して述べられた公準である。実物公準、附加価値基準によるものであることは云うまでもない。なお、生産勘定の測定単位として、通常の貨幣単位によるのみならず、雇用量の様な実物単位の採用を提唱していることは注目せられる。

以上を要約すれば、ブレイの会計動態論は、一、変動勘定を必要なる分析用具として構成し、二、変動勘定に収録せられた個々の会計集計値、又、集計値を更に必要に応じて細分した個別小範疇と、粗生産物の比率を、期間別に観察し、趨勢を把握すること、三、生産勘定を、変動部分、固定部分に分割し、変動余剰と生産余剰を比較することが主たる内容となつてゐる。

(註一) Bray "Accounting Dynamics", Accounting Research Vol. V, No. 2, April, 1954. 及び Vol. 6, No. 1, Jan. 1955.

(註二) Bray, Dynamics, Part I, "Reprint" series, No. 9, p. 9.

(註三) Bray, Dynamics, "Reprint" series, pp. 7-8.

社会会計と勘定設計の理論

五、ブレイの勘定理論の特徴及び批判

以上、ブレイ自身の説明を集約しつつ、勘定設計に関する彼の理論を述べたが、ブレイの抱負は、ケインズ経済学に基礎をおく基本的勘定体系の設定により、企業会計に対し、革新的な諸命題を与える事にあるものゝ如くである。本節に於ては、ブレイの展開した、経済学的思考に基づく会計を、その原型たるケインズ恒等式との対比において吟味することによつて、彼の理論のもつ真の意義が、いかなるものであるかを検討して見たい。蓋し、彼の問題とした社会会計の勘定体系——巨視的体系としての——の、企業会計——微視的体系としての——への適用、財務会計のための報告書——事後的体系としての——の管理会計のための予想勘定——事前的体系としての——への適用、基本的勘定体系——静態モデルとしての——の変動勘定——動態モデルとしての——への適用は、原理的に見て、何れも安易な接合の許されない、経済学上の基本問題に属し、ブレイ自身、それに対する解答ないし解決への試案を用意しているか否かは、後に明かになる如くかなり疑はしいものがあり、そしてこの事は、企業の分析に対する彼の接近法のもつ有用性を減殺する可能性をもつからである。他方、従来、会計学によつてなされた諸接近は、ブレイの新しい分析の前

に、いかに位置付けられねばならぬか、従つて、この事から、会計学の志向は、いかなる所にあるべきか、検討せられねばならぬ。

我々は、先ず以て、彼がその原理を仰いだケインズの体系と、ブレイ自身の体系を比較し、先ず彼がケインズの正しい意味での Follower であるか否かの検討から始める。所で、ブレイ自身、抽象的なケインズモデルの具体化に当り、種々の手続きを必要としたことから明かとなる様に、基本的勘定体系と、ケインズ体系の間には、抽象化のレベルに於てかなりの開きが存在する。故に、我々は、分析上、ブレイの形式を出来るだけ単純化し、ケインズ体系との比較を行う。即ち、ケインズ・モデルが、政府部門の無い、財務的な取引の無い、封鎖体系での企業の実物の流れを分析対象としている所から、ブレイの基本的勘定体系の原形たる主要勘定群の中から、配分勘定の項目の大部分、滞留勘定の中の金融取引の諸項目を抽象し、かつ範疇を単純化する事が、比較の手續きとして要請せられる。なお、ブレイ勘定体系の一つの特徴である貨幣価値変動調整項目も、測定単位としての貨幣価値の変動が抽象されているケインズ恒等式ではオミットせられる。

次に、ケインズ恒等式を、勘定形式において展開して見よう。先ず、生産勘定であるが、C+I なる生産物を生産する企業生産

活動の分析について、ケインズが一般理論第六章で与えた所得の計算図式を援用すれば、次の勘定形式が得られる。^(註)即ち、ケインズの定義に従う生産勘定は、貸方、企業の生産物(販売額 A のみならず資本設備への附加を含む当期の一切の生産物)、借方、他企業からの生産財購入額 A_1 、使用者費用 U (A を生産するための資本設備の犠牲価値)、要因費用 F (企業者が他の生産要因に対し、その用役とひきかえに払つた額)、補足的費用 V (非自発的な資本設備の期待しうる減価)、残余としての企業者利潤 P を主要な範疇とするものである。使用者費用、補足的費用、企業者利潤の如きケインズ理論特有の範疇を、更に会計実践に接近せしめる事によつて、この勘定は、単純化されたブレイの勘定体系との体比が、一層容易となる。ケインズの実産勘定の特色は、他企業からの購入額 A_1 、要因費用 F を、販売品に対応するものと、資本設備増強に関するものとに振分けず、この勘定に対して、販売品 A 以外の当期の生産物をも含めた全生産物の収支を計量する、所謂拡張された生産勘定の形式を与えることにある。^(註)この点からすれば、ブレイの生産勘定の形式そのもの、及び選択せられた生産勘定の基本範疇は、概念上一致する事は明かである。

次に滞留勘定と、ケインズの定義に従う投資貯蓄図式を対比しよう。ケインズの投資貯蓄恒等式は、封鎖体系の経済における企

ケインズ・生産勘定

財貨購入	A_1	売	A
要素費用	F	上	K
減価償却費	$u+v$	資本設備増加	
企業者純利潤	P'		

ケインズ・貯蓄投資勘定

投資	$K-(u+v)$	貯蓄	S
減価償却実施	$u+v$	減価償却費	$u+v$

業者集団、及び消費者集団の各々別々の行動の結果、得られる総体としての貯蓄、投資の均等である。先ず、貸方、企業における投資が、何を意味するかを確定する必要がある。ケインズの投資概念は、資本設備への附加に外ならず、他方、資本設備は、固定資本、流動資本、経営資本を包括する実物的概念である。故に投資は、その内容として、固定資産、棚卸資産の各形成額を含む。他方、貯蓄は、所得から消費支出を差引いた残余と定義せられる。

既述の様に、個人的消費活動の無い企業会計に於ては、貯蓄は配当、税金等を差引いた後の留保所得に相当する。かくて、投資、貯蓄を、日常の会計実践に接近せしめる事によつて得られる図式と、単純化されたブレイの滞留勘定とを比較すれば、勘定の形式そのもの、及び選択せられた基本範疇は、形式上一致する事は明らかである。

なお、ケインズ理論の特徴の一つとして、事前的方法と事後的方法の二面的考察が指摘せられるが、この事は、ケインズの所得計算図式、及び貯蓄投資方程式に於て、期待の図式、事後的報告図式という二面的利用が可能である点に於ても示されている。之も、ブレイの基本的勘定形式の二面的利用と規を一にしている。

以上、ブレイの基本的勘定体系と、ケインズの定義に従う計算図式を比較し、それが形式上、近似したものであることを確認した。次に、我々は、この形式の果す機能と、ケインズ方程式の機能そのものを比較して見よう。まず、ケインズの所得図式は、生産遂行に関連する費用範疇たる要素費用F及び使用者費用の結合を示す、生産函数の費用図式による表現と考えられるから、之から実物的な附加価値と、投入物の関連が、一応分析し得ることは明かである。但し、ケインズ自身、生産函数を生産物→投入物の複雑な技術的関連に視点を置いて至細に追及することに意図があ

つた訳ではないから、要素費用、使用者費用で一括し *insoluble* な範疇とした事からも示される様に、その範疇は、生産分析としては粗雑であることは論を俟たない。^(註3) 何よりケインズ体系の意図する所は、企業者集団、消費者集団の総計的 *aggregate* な活動が、全体としての国民所得の変動、配分、費消の関連を形成する点を分析するにあり、之が巨視的所得分析と称せられる所以である。貯蓄投資、生産、支出の三つの方程式は、国民所得の循環を介して夫々接合せられる。例えば、貯蓄投資の恒等式の両辺が等しくない場合、その差は所得の変動を生じ、他の二式の変数を変動せしめる。所得変動を介し、貯蓄投資は均等化せられる。投資・貯蓄が所得の函数関係にあるというのは、この意味においてであり、特に投資が巨視的所得分析の戦略的変数 *strategic variable* とされる所以である。以上のケインズ理論のもつ機能が、国民所得、投資、貯蓄等、国民的集計値 *national aggregates* を勘定形式で測定する機能をもつところの、社会会計のモデルたらしめた事は、周知に属する。他方、巨視的所得分析を立前とし価格分析を従とするケインズ体系に於ては、必然的に企業の理論における無力が指摘せられる。無数の商品供給者としての企業の活動は、市場の価格体系によつて規制せられる。生産要素の結合について、事前的に計画する場合、要素費用 F、使用者費用 U、貯蓄 S、投資 I 等

を変数とし、価格分析を陽表的に行わない体系では、企業の生産計画、投資計画の均衡を説明する事は出来ない。企業者活動の理論に対するケインズ理論の無力は、所得分析に際してなされる様な、事前的方法と事後的方法の関連付けが、企業者活動の理論では困難であることを示している。

以上述べたケインズ理論の、分析用具としての特徴を考慮した上で、ケインズ方程式を勘定形式で把握したブレイの基本的勘定体系が、企業の分析用具として、事実上いかなる機能を果すかを吟味しよう。第一に、生産活動の報告書としての機能であるが、左に述べた、ケインズの余りにも単純化された生産函数の欠陥を、意識してかどうかは不明ではあるが、ブレイは生産函数を形成する諸投入物の主要範疇例えば労働用役、資本用役等を細分して居り、その分解原理として、Accounting Progression^(註4)では、レオンチエフ *Leontief W. W.* の方法を援用することを示唆している。ブレイが、基本的勘定体系中、生産勘定に説明の主力を注ぎ、生産報告書としての展開を積極に意図している事は彼の諸論考から明白に汲み取られるのであるが、企業の生産分析の用具としての生産勘定の改良を推し進めれば、ケインズ恒等式及び、所得計算図式に基礎を置く基本的勘定体系の範囲から離脱せざるを得ないことは明かであろう。

第二に、ブレイの体系の、事前的分析、事後的分析への利用は、如何なる意義、機能を持つかを考える。企業の事前的分析を目的とする図式は、価格分析を根本とせざるを得ないこと、それ故、所得分析のための図式を用いても、実益がない事が指摘せられる。所得分析の図式は、企業に於ては事後的報告の図式としては一応有用と考えられる。然し事前的な予想の分析には、利用し得べくもない事は明かである。巨視的所得分析における事前的方法と事後的方法の両立の場合とは異り、微視的な、個別企業に於ては、企業外部の与件である価格体系の変動について、予想的図式と事後的報告の図式を対応せしめても、分析上の意義は少いのである。最後に、近作、会計動態論のモデルである、変動勘定の形式及び機能を、経済学的に吟味する。先ず動態の定義について、ブレイは、サミュエルソン Samuelson, P. A. の言葉、「オーヴァータイム」のその活動が、そこに於て各時点での変数が、本質的なやり方で含まれている様な函数方程式によつて決定される場合、その体系は動態的である」を引用している。^(註7) 今、ケインズ方程式を動態化すれば、この体系

$$\begin{cases} Y_t = cY_{t-1} + I(Y_t, r_t) \\ \bar{M} = L(Y_t, r_t) \end{cases}$$

は正にこの意味において動学的である。然るに、ブレイの変動勘

定モデルは、期間をへだてた生産勘定の比較に外ならず、各期の生産変動を事後的に示す、勘定モデル内部の諸範疇相互間——例えば、一期の生産量と、 $t+1$ 期の生産量の間には、何等、函数的関係は成立しないのである。思うにブレイの動態の解釈は、サミュエルソンの定義の前半に拠り所をおき、前半により修飾される、後半の本質的規定を理解しなかつた所にあるのではないかと思われる。オーヴァータイムの会計量の比較が、前期の会計量と次期の会計量の間には本質的関連はない所から、動態経済学的な趣向とは称し得ないことは明らかである。ケインズ動学体系の様に、前期の所得が、本質的に次期以降の所得に、消費、投資等の変数を介して関連する体系と、^(註8) ブレイの変動モデルは、基本的に異なるものである事が、理解せられるのであるが、之から今一つ明かにされる点は、かりにケインズ動学体系そのものを会计学に適用しようとするれば、国民経済全体を対象とする社会会計に用いる場合は除き、企業会計の場合には困難であることである。故に、ブレイの動態分析用具としての変動勘定は、その形式及び、機能上、動学化されたケインズ体系のもつ機能と意味を全く異にすることが理解せられる。

以上のケインズ体系とブレイの接近方法を比較考察することから、勘定形式として相似して居ても、機能上、ブレイの体系が、

ケインズの意図とかなり相異している事が明かにせられた。次に、我々は右の経済学的追及を基礎として、彼の方法が、伝統的会計学、及び経営分析の分野に何をもたらすかを考察しよう。

先ず、ブレイ勘定体系中、最も主要な部分であり、かつ最も巧妙した部分と考えられる、生産勘定の設計について考える。通常の会計学における営業勘定の設計が、収益費用の期間的限定を販売基準におき、売上高と、之に対応する費用のみの対量を以て足るものとなし、生産基準に立つて企業の生産分析を行う意図を持たないのに比して、ブレイの方法は、確かに一つの視点を提供するものと考えられる。生産勘定に内包される範疇は、附加価値生産基準に立つと同時に、社会会計の測定原則に従う所から、貨幣価値変動を捨象し、生産勘定——流列を示す活動——と貸借対照表——元本そのもの——の連関が一義的に与えられる等の測定上の便宜と相俟つて、企業の活動表示、分析に有用な勘定と考えられる。次に、配分勘定は、企業の営業勘定非営業部門として已に企業会計に於て存在して居り、それ自身特に新しい概念ではない。たゞ、企業の生産活動による実質的成果と、財務取引による成果の修正、配当、税金支払等企業所得の分配過程を示す勘定を独立せしめた点に、意味が認められる。

滞留勘定については、已に述べた様に、国民経済の準流列たる

投資貯蓄を示す勘定は、流列としての国民所得を規定する点からケインズ体系による社会会計体系の中で、主要な勘定と目される充分の理由をもつものである。しかし個別企業分析としては、この勘定は、ブレイの説明する程主要な勘定と考える事は出来ない。最後に、貸借対照表は、その測定原則によつて元本を表示する表式として、流列を示す生産勘定との連結が可能である点が特徴的であり、企業会計に多くの問題を示唆するものと想像し得るが、当面課題とする形式設計の点からすれば、企業会計の形式と差異はなく従つて特記すべき問題はない。

更に、ブレイの所謂、各勘定の事前的、事後的二方面の利用について見れば、事後的報告の体系としては有用であるが、予想的分析に使用することは意義が少い。故に、ブレイの勘定体系は、報告及び現状分析の図式として解釈しなければならぬ。なお、変動勘定について云えば、経済学的な動態分析の用具ではなく、オーヴァータイムで期間の会計数値を比較したものにすぎないから、会計動態論の名を冠しているとはいへ、全く新しい分野を提示したものである。この勘定はオーヴァータイムの会計数値の趨勢的把握を趣旨とするものと考えれば、已に、会計で、趨勢法として採用せられて居るものを、勘定形式によつて趨勢を把握する点に、ブレイの寄与があると考えられる。

(註1) J. M. Keynes, "The General Theory of Employment, Interest and Money," 堀野谷九十九訳「雇用、利子及び貨幣の一般理論」六五―八〇頁

青山秀夫「ケインズの費用図式」経済論叢第六十九卷一・二号

(註2) 青山秀夫、前掲

(註3) Keynes, *ibid.*, p. 67, 訳書八十二頁

(註4) Keynesの生産函数は、Kleinによれば、 $Y = Y(N)$ で表示せられる。 N 、 Y は夫々雇用量、実質所得を表す。Klein, "Keynesian Revolution," p. 200.

(註5) レオンチェフの投入物・産出高連関分析において、投入物の分類基準は、生産物に対する費用構造の同次性に求められる。Leontief, W. W., *The Structure of American Economy*.

(註6) Bray, *Accounting Progression*, p. 137.

(註7) 微視的分析における事前的方法、事後的方法の意義については、J. R. Hicks, "Value and Capital" 安井・熊谷訳「価値と資本」第十四章第七節参照。

(註8) Bray, *Dynamics*, "Reprint" series, p. 10.

(註9) 例えは、Hicks, "A contribution to the Theory of the Trade Cycle," 古谷弘訳「景気循環論」での、ケインズの動学的展開が之である。

結 び

以上、ブレイの問題意識と、ケインズ経済学の範疇を用いた彼の基本的勘定体系との解明、吟味を行ったのであるが、ブレイの

社会会計と勘定設計の理論

意図である、ケインズモデルの、個別会計勘定形式への適用は、個別経済主体としての企業の立場からして、社会会計における勘定体系の設計の如く、直接的かつ容易なものではない。一連の勘定体系そのものも、社会会計に於けるほど、基本的意義を求め難いのである。基本的勘定体系中、生産勘定は、企業の生産分析に利用し得る点で、最も有用な勘定と云う事が出来る。たゞし、この勘定の有用性が、生産勘定の特徴である附加価値基準に拠つて居り、この基準それ自身は、経済学的思考一般に見られるのであって、特にケインズ恒等式に期待すべきものでない事は注目せられねばならない。生産分析に於て、更に多くを期待するためには、生産勘定は、ケインズの主要範疇を細分する原理を他の理論に求める必要がある。なほ、又、変動勘定の設計については、今の所、特記すべき功績は見出し難い。

所で、企業所得の測定に対する、社会会計的接近が、企業会計に多くの実りを与えつつある事実を、我々は知つて居る。測定に関するブレイの説明に比して、勘定形式に関する彼の解明は、説得力において成功しているとは云ひ難く、今後のブレイ体系の展開が期待せられる所以である。

研究

RR. UNIVAC

File Computer についで

木 谷 秀 雄

これは会計事務処理を目的として製作された電子計算機の一機種である。この機械の説明にあたつて、まづ電子式会計機械の発達の概要から述べようと思う。

電子計算機は第二次大戦中より目覚しく発達したレーダーのバルス (pulse) 技術を全面的に活用し、電子回路をもつて構成されている大型自動計算機であつて、その最初のものは一九四六年にペンシルバニア大学において、理工学上の数値計算を目的として研究完成された ENIAC (Electronic Numerical Integrator and Computer) である。これは従来の継電器 (relay) 式計算機に比較して一〇〇倍以上の計算速度をもち、一八、〇〇〇個の真空管を使用したことによつて有名であるが、また同時に多くの欠点をもつものであつた。

しかしこの成果が動機となつて米国をはじめ各国の大学、研究機関は競つて研究試作を開始し、多数の着想、考察による改良が

加えられ、ENIAC 以後僅か一〇年にしてその機構、機能は著しく発達整備されるに至つた。

このような状態のもとに電子式計算機は従来の単なる理工学上の用途にとどまらず、これを事務会計の資料処理の面に応用する試みが行われ、用途、需要は大いに増大するとともに機械的設計を標準化し、商品化するための努力が払われるに至り、すでに試作の時代を去つたかの観がある。

現在 IBM, Sperry Rand, (旧 Remington Rand), Burrough, Monroe Calculating Machine, National Cash Register 等のわが国にも知られている事務用機械会社をはじめ、米国のみにおいても、数十の会社が相競つて各種の型式(とくに中、小型)の機械を設計発売するに至つており、電子計算機は本来の用途よりもむしろ電子式会計機械として急速に普及しつつある。

一方長期の歴史をもつ穿孔カード式会計機械は、常に改良に改良が加えられ技術的に高度の発達を遂げているものであるが、これは資料がカードを媒介としてカードの機械的操作によつて事務作業が遂行されるために、その速度、操作の自動化には機械的構造、あるいは機械的運動素子に基づく種々の制約によつて、一定の限界の存することは免れず、すでにその限界に近いものと考えられる。

然るに電子計算機による資料処理はこれらの諸制約から全く解放された方法であり、その速度、自動化の更に徹底したものであつて、会計機械化はこのような電子計算機による資料処理の電子

化 (electronization) によつて、今後一段の發展飛躍をみることは疑う余地のないところである。

こゝに紹介する Sperry Rand 会社製作の UNIVAC File computer は一九五四年とくに会計処理を目的として設計発表された機械であつて、未だ米国の電子工学関係の技術雑誌にもその詳細は発表されていないが、機械の規模としては中型に属し、穿孔カード式会計機械の数セット以上の能力に相当するものと考えられる。

これは電子式計算穿孔機の如く一連の穿孔カード式会計機の計算中枢の機能のみを果す機械ではなく、一貫して資料処理を電子的に行ういわゆる電子式会計機といわれるものであつて、機構的にはとくに斬新な方法を採用しているものではないが、運用上、会計業務に適するよう多くの考慮が払われており、また電子会計機として中規模の機械であり手頃な価格のものであるという点において、現在電子式会計機の導入に關してようやく研究の段階にあるわが国においても、研究に値する一機種であると思われる。

なお以下に述べる UNIVAC File computer の諸特性、諸機構は必ずしもこの機械に特有のものではなく、一般の電子計算機(電子会計機)と共通のものもあることを予め断つておく。

機械構成の概要

本機は一般の大型自動計算機械組織と同様に入力部 (input unit) 記憶部 (storage unit) 演算部 (arithmetic unit) 制御部 (control unit) 出力部 (output unit) の五つの部分から構成されているが、

これらのうち記憶部と入出力部は対象事務の量、性質に応じて、その容量および入出力に使用する種々の型式の装置を適宜増加し、組合せ得る構造方式が採用されており、それを building block 組織といつてゐる。これは電子会計機械の資料処理能力が主として記憶部の記憶容量によつて決定されるものであり、またその運用にさいしては一般の理工学上の数値計算に比較して、その性質上、間断なく発生する多量の会計資料を入力とし、これから会計諸表を作成するために機械内部において分類、整理、計算を完了したと同様に多量の資料を出力として印刷記録するために、入出力部に充分の適応性と融通性をもたせ、対象事務に應じて最も効率的な運営を可能ならしめるために採用された組織である。本機はまた未整理のまま逐次機械に挿入 (input) された資料を、あたかも原票または元帳が整然とファイル (file) されている如く、これを処理する random access 方式の磁気ドラム (magnetic drum) 型の大容量宛憶装置を備えており、これが本機の概造上の著しい特長をなしている。File computer の名称はおそらくこの磁気ドラム上に資料を file する計算機という意味で付されたものであらうと思われる。以下これらの構成要素について説明する。

一、入・出力部 (input・output unit)

入・出力部は (イ) 多量の資料に対して、(ロ) また地域的に分散されている会計事務を取扱う場合、(ハ) 穿孔カード式会計機との関連において、(ニ) 直接操作 (ON-LINE 操作の項参照)

する場合等に備えて以下の各種の装置を三十二組まで適宜に組合せることが可能であり、これらを同時に動作し得られるようになってゐる。入・出力部には次の各種装置が用いられる。

一 穿孔カードの読取りおよび穿孔装置 (input, output 用)

これは IBM の八〇欄、あるいは RR の九〇欄の何れのカードからも読取りが可能である。また計算結果をこれらのカードに穿孔するカードの送り機構は二個あつて、各カードの通路には二個のブラッシ (brush) を備え、カード間の数値の比較、配列検査および読取りの検査をするようになっており、カードは必要に応じて二十三個のカード受函に分類して入れられる。カードの送込み、および穿孔の速度は、それぞれ三〇〇枚/分である。

二 磁気テープの読取りおよび記録装置 (input, output 用)

これは主として記憶部から一時資料を取出し、また必要なときにこれを機械に入れる場合に用いられ、印刷を直接動作せしめるためには用いられない。テープには一吋について一〇〇文字が記録され、速度は毎秒二、〇〇〇文字である。すなわち二〇吋/秒の速度で送られるが、始動停止に要する時間は 5 milli second (5/1,000秒) である。

三 紙テープの読取りおよび穿孔装置 (input, output 用)

電気タイプライター、テレタイプ、card to tape converter 等によつて穿孔された紙テープを毎秒二〇〇文字の速さで読取つて、input する。また output のときには五単位 (5 channel) の紙テープに対して毎秒六〇文字、六、七単位には二〇文字の速さで穿孔

RR, UNIVAC File Computer にて

する。

四 カード穿孔機 (key punch) (input, output 用)

これは穿孔機でカードを穿孔すると同時にその内容を読取り、計算結果も自動的にそのカードに穿孔する。これは主として後述べる on line 操作法の場合に用いられる。

五 一〇鍵印刷装置 (input 用)

これは必要な資料を直接機械に input する場合に用いられ、同時に印刷が行われる。

六 一〇鍵入・出力用印刷装置 (input, output 用)

上記と同様に直接資料が input され、その資料に関連して予め記憶されている資料とともに計算結果が自動的に印字される。

七 電気タイプライター (input, output 用)

これは上記の二装置の機能を果す外、同時に穿孔テープに資料を移すことができ、また穿孔テープからの資料の印字が行われる。

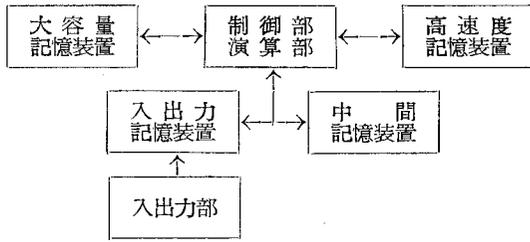
八 高速度印刷装置 (output 用)

これは一行が一五〇字の印刷を一分間に六〇〇行の高速度で行う高効率の機能を備えているものである。

以上、各入・出力装置によつて input, output される資料は、すべて記憶部との間で行われ、その接続は plug board において結線される。

二、記 憶 部

本機の記憶部は次の記憶装置から構成されている。



以上四種のうち input-output 記憶装置のみは機械的構造のものであるが、後の三種はすべて磁気ドラムが採用されている。これらの記憶装置と各部の関係を示せば上図の如くである。

一、入・出力記憶装置 (input・output)

二、中間記憶装置 (intermediate)

三、高速度記憶装置 (high speed)

四、大容量記憶装置 (large capacity)

一、入・出力記憶装置

これは input-output 装置に資料を出し入れするとともに、資料を機械が必要とするまで、あるいは計算の結果を所定の output 装置に出すまで記憶する。

入・出力記憶装置は、各人・出力装置に個々に接続されている。入・出力装置はすでに述べた如く対象事務に応じて三十二個までの各種のものが取付けられ、これらは入出力記憶装置を通して同時に機械組織に資料を供給し、また処理完了の資料を受取ることができるようになってい

る。このために multiplexing unit が各入・出力記憶装置に接続され、常に記憶装置の記憶状態の走査

(scanning) を行つて副読する資料の raide の役目を果して、その目的を達するようになってい

二、中間記憶装置

これは常数あるいは計算結果を一時記録するためのもので、その容量は一一桁の文字を二〇組まで記憶することができる。この各一一桁にはそれぞれ正負の符号が付けられている。

三、高速度記憶装置

この random access 方式の高速度記憶装置は、機械組織のなかに building block として含まれている。これは計算プログラムを遂行するための指令の記憶、あるいは不変的な data の記憶、またはこれら二つの組合せの記憶に使われる。この高速度記憶装置には一一桁の field が一一〇個と九九〇個の二種類の容量のものがあり、各一一桁には何れにも正負の記号を表わすための一桁が付加されている。

四、大容量記憶装置

この大容量 random access 方式の記憶ドラム (磁気ドラム) は本機の重要な特長をなすものであつて、資料の記憶されているドラム上の位置に関係なく殆んど瞬間的に特定の資料を機械組織の任意の部分に取出すことができるので、挿入される資料は特定の順序に整理しておく必要がなく、したがつて分類の操作を省略することができる。

この記憶装置は元来、棚卸あるいは配分の問題、すなわち残高が常に求め得られ、総額が種々の勘定または分類に割りあてられ、

その残高が繰越されるような会計事務を取扱い得るように特に設計されたものであるということが説明されている。

このドラムは毎分一七五〇回転しており、その表面は磁体で覆われ、一八〇、〇〇〇桁(英数字またはカナ文字)が小さい磁気の点 (magnetic spot) によつてこの表面に記憶される。磁気ドラムに一たび記憶された資料は電源停止後も消え去ることなく、新しい資料がその部分に入れられる (writing) まで、読取りヘッド (reading head) によつて繰返し読取ることができる。

ドラムは三部分 (section) に区画され、各 section は channel と呼ばれる一〇〇本の帯に区分されている。そしてこの channel には六〇〇桁(字)が記憶されるから、一ドラムは

$$600 \times 100 \times 3 = 180,000 \text{ 桁/毎}$$

の記憶容量をもつことになる。このドラムが本機には対象事務の仕事量に応じて、最大一〇本まで増加できるようになつていますが、記憶容量は最大一、八〇〇、〇〇〇桁(字)となる。

Unit record area

六〇〇桁を記憶する各 channel は更に個々の対象事務に応じて、何桁かを一つの記録単位 (unit record) としてまとめて使用され、これが占める部分を unit record area (以下単に area という) という。これはいわば、穿孔カード一枚に相当するもので、その欄数の変更が可能なカードと見なすことができる。その欄数には一一、一五、二〇、二四、三〇、四〇、五〇、六〇、七五、一〇〇、一一〇、一二〇桁の一一種類の area があり、そのうちの一種類を適宜選定す

RR, UNIVAC File Computer 6050型

る。(但しすべてのドラムについて area は、その何れかの一つに統一されなければならない。)

この area は例えば、棚卸管理事務について説明すれば、今記憶される桁数が

項目	桁数
甲	9 桁
乙	7 桁
丙	6 桁
丁	7 桁
合計	29 桁

を必要とする場合には三〇桁の area が選ばれることになり、したがつてこの数は 1 channel 毎に 600桁 + 30桁 = 20桁となる。

全ドラムはこの三〇桁のものに統一されるから、一個のドラム毎の area 数は $20 \times 300 \text{ channel} = 6,000$ 桁すなわちカード六、〇〇〇枚に相当する。

次頁の表は一個から一〇個のドラムに対する一一種類の単位記録の長さ (桁) (unit record length) と area の数との関係を表わしたものである。

Address

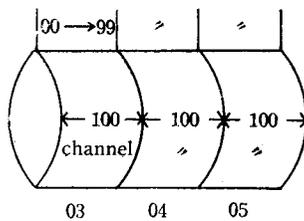
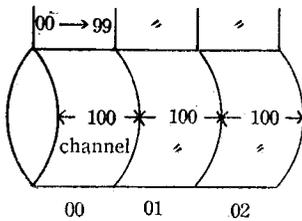
上記の記録単位はそれぞれドラム上の位置を占めている。その位置は、ドラム上の section 番号と、その section を構成する 100 channel 中の channel 番号と、そのうちの area の番号を指定することによつて定められ、これを宛名 (address) という。すなわち。

1. The drum section number 2桁
2. The unit record number 2桁

大容量記憶装置の UNIT RECORD の数 (穿孔カードの枚数に相当する)

UNIT RECORD LENGTH 単位, 桁	EACH CHANNEL	NUMBER OF UNIT RECORDS ON :									
		1 DRUM	2 DRUMS	3 DRUMS	4 DRUMS	5 DRUMS	6 DRUMS	7 DRUMS	8 DRUMS	9 DRUMS	10 DRUMS
12	50	15000	30000	45000	60000	75000	90000	105000	120000	135000	150000
15	40	12000	14000	36000	48000	60000	72000	84000	96000	108000	120000
20	30	9000	18000	27000	36000	45000	54000	63000	72000	81000	90000
24	25	7500	15000	22500	30000	37500	45000	52500	60000	67500	75000
30	20	6000	12000	18000	24000	30000	36000	42000	48000	54000	60000
40	15	4500	9000	13500	18000	22500	27000	31500	36000	40500	45000
50	12	3600	7200	10800	14400	18000	21600	25200	28800	32400	36000
60	10	3000	6000	9000	12000	15000	18000	21000	24000	27000	30000
75	8	2400	4800	7200	9600	12000	14400	16800	19200	21600	24000
100	6	1800	3600	5400	7200	9000	10800	12600	14400	16200	18000
120	5	1500	3000	4500	6000	7500	9000	10500	12000	13500	15000

RR, UNIVAC File Computer 25



3. The channel number25
 この 1、2、3 の番号の合計六桁で、すべての address を表現することができるようになっている。したがって各資料の記憶される位置は一つの unit record 毎に整然と区分されて上記の六桁の宛名番号がつけられ、資料は制御部分から特定の宛名番号、または番号と行先を指令されることによってその「書込み」(writing)「読み取り」(reading)の制御が行われる。
 いま二個のドラムに対する section および channel の番号の関係を图示すれば以下の如くである。

各 section の channel 番号は 00 ↑ ↓ 99 番まであり、また drum の section 番号は 00, 01, 02, 03, 05 等となる。
 一〇ドラムに対する宛名番号を一一の各 unit record length について一表にすれば下表の如くなる。
 各 channel には reading and writing head が取付けられていて、ドラムが廻転するにつれて channel の area がそれぞれの reading and writing head (以下単に head という) の下を通過するようになっている。
 このような両者の相對運動によって area に磁氣的に記録されている事項が

大容量記憶装置の宛名番号表

UNIT RECORD LENGTH 単位, 桁	1ST DRUM SECTION			2ND DRUMS SECTION			3RD DRUMS SECTION			4TH DRUM SECTION			30TH DRUM SECTION			NO. OF UNIT RECORDS	
	DRUM SEC	UNIT REC	CHA NNEL	DRUM SEC	UNIT REC	CHA NNEL	DRUM SEC	UNIT REC	CHA NNEL	DRUM SEC	UNIT REC	CHA NNEL	DRUM SEC	UNIT REC	CHA NNEL	PER DRUM	MAX 10 DRUM
12	00 00	00 49	00 99	01 01	00 49	00 99	02 02	00 49	00 99	03 03	00 49	00 99	29 29	00 49	00 99	15,000	150,000
15	00 00	00 39	00 99	01 01	00 39	00 99	02 02	00 39	00 99	03 03	00 39	00 99	29 29	00 39	00 99	12,000	120,000
20	00 00	00 29	00 99	01 01	00 29	00 99	02 02	00 29	00 99	03 03	00 29	00 99	29 29	00 29	00 99	9,000	90,000
24	00 00	00 24	00 99	01 01	00 24	00 99	02 02	00 24	00 99	03 03	00 24	00 99	29 29	00 24	00 99	7,500	75,000
30	00 00	00 19	00 99	01 01	00 19	00 99	02 02	00 19	00 99	03 03	00 19	00 99	29 29	00 19	00 99	6,000	60,000
40	00 00	00 14	00 99	01 01	00 14	00 99	02 02	00 14	00 99	03 03	00 14	00 99	29 29	00 14	00 99	4,500	45,000
50	00 00	00 11	00 99	01 01	00 11	00 99	02 02	00 11	00 99	03 03	00 11	00 99	29 29	00 11	00 99	3,600	36,000
60	00 00	00 09	00 99	01 01	00 09	00 99	02 02	00 09	00 99	03 03	00 09	00 99	29 29	00 09	00 99	3,000	30,000
75	00 00	00 07	00 99	01 01	00 07	00 99	02 02	00 07	00 99	03 03	00 07	00 99	29 29	00 07	00 99	2,400	24,000
100	00 00	00 05	00 99	01 01	00 05	00 99	02 02	00 05	00 99	03 03	00 05	00 99	29 29	00 05	00 99	1,800	18,000
120	00 00	00 04	00 99	01 01	00 04	00 99	02 02	00 04	00 99	03 03	00 04	00 99	29 29	00 05	00 99	1,500	15,000

1 DRUM

RR, UNIVAC File Computer 2054

読取られて電気パルスに転換され、また演算部等からくる電気パルスが磁氣的に記録(書込み)される。そして特定の area に対して読取りが行われるためには ADR (address register) と称する register があつて、これに該 area の宛名(六桁)を制御部から与えることによつて、該当する head に switch が接続(電子的)される。

但し switch の接続されるのは、その area がその head の直下を通り過ぎる期間のみである。

Channel search

これは、ある資料の記憶されている場所の宛名が不明のときに、その資料を取出す機能である。但し、この機能は、資料のコード (code) として大容量記憶装置のドラム上の area に関連のある宛名番号を充当したときに可能である。すなわち、項目番号の如く上記の宛名番号組織と、挿入される資料が同一のものとして照合し得るときに、この channel search を行うことができるのであつて、資料の一部、例えば残高のみの変更を行う場合にも利用される。

Revolver

この大容量記憶用ドラムから (c) 資料を読取る (書込む) にさいして所定の area が head の直下を通過し去つた瞬間であるときには、更に一廻転してくるのを待たなければならぬ。

ドラムは毎分一七五〇廻転するので、一回転に要する時間は三十四・五ミリセカンド (millisecond) となり、これは「待ち

時間" access time としては他の形式の記憶装置、例えば磁気コアの〇・〇一ミリセカンドと比較すると非常に大きな値である。待ち時間は電子回路の作動速度を決定する重要な因子であるので、これの大きいことは機械全体の作動速度を低下せしめることになる。

したがつて機械組織が必要ときに、必要な資料が直ちに読取り、書込み得られるように revolver が付けられている。これはドラムの一端を利用した同様の記憶装置であつて、いまある area から資料が他の部分に読取られる場合、その行われる時期に先だつて ADR にその area の宛名を与え head を通じて、該資料を予め area から recover に移し、その全周にわたつて記憶せしめておく。このことによつて資料は必要に応じて、直ちに各部に移し得られることになる。

したがつて revolver は、いわば待ち時間を僅少ならしめるために資料を一時待機せしめる場所であるといふことができる。

またある area に資料(例えば演算結果)を書込む場合には、予め revolver に貯えることによつて上記の説明と全く逆の動作が行われる。これによつて最大の待ち時間は area が head の下を通過する時間となる。すなわち、

$34.5ms$ (1回転に要する時間) + area の数 × 待ち時間 になる。この値と各 unit record length の関係は左表の如くである。

Unit Record Length	Area	Maximum Access Time	Average Access Time
12	50	.672 milliseconds	.336 milliseconds

15	40	.840	420
20	30	1.120	.560
24	25	1.344	.672
30	20	1.680	.840
40	15	2.240	1.120
50	12	2.800	1.400
60	10	3.360	1.680
75	8	4.200	2.100
100	6	5.602	0.800
120	5	6.720	3.360

なお、入・出力記憶、中間記憶、高速記憶の各装置の待ち時間の平均は、何れも 2.5 millisecond である。

三、演算部 (arithmetic unit)

この機械組織によつて処理され、一つの装置から他の装置に移動する資料は全部この演算部を通るようになってゐる。

加減乗除の四則計算について、加減算は十一桁、乗算は乗数、被乗数ともに十一桁で、二十二桁までの積が得られ、除算の場合には最大十一桁の商と剰余が得られる。各計算の行われる二数值 V_1 と V_2 は、正負の符号とともに取出され、その結果 R にも符号がつけられて再び記憶装置に入れられる。また小数点も各 step 毎に定められて配置される。

演算部は上記の四則計算以外に、資料の項目の比較 (compare)、他の場所に移し換え (transfer)、および大容量記憶装置上に記憶

RR, UNIVAC File Computer にて行う

されてゐる必要な資料を探し出す channel search の七つの機能を備えてゐる。

演算部が以上の各機能を遂行する所要時間は下表の通りである。但しこの時間は step function として記憶装置から数値を出し入れするまでの待ち時間、その他を含めたものである。

	単位は millisecond		
	最小	最大	平均
加算	9.138	9.7	9.419
減算	9.138	9.7	9.419
乗算	9.138	169.67	48.45
除算	10.776	139.632	45.72
移動	6.0	6.4	6.4
比較	—	5.546	5.546

channel search には約 150 millisecond を必要とするが、これは資料が必要とされる時期に先立つて行われるから、処理過程の演算時間には加算されない。

四、制御部 (control section)

必要な結果を得るための事務手続きの手順にしたがつて、機械組織の各部分に指令を發して自動的に制御する部分である。この指令の順序をプログラム (Program) といい、その演算指令は一般に次の四つの部分から成り立つてゐる。

- 一 記憶装置から読取られる二数値の宛名番号
- 二 二数値間に行われる演算部の種類 (上記の七種類)

三 その演算結果を何れの記憶装置の宛名番号に入れるか
 四 次に実施される演算指令を受ける宛名番号

また本機の演算指令の方法には以下の三方法がある。

- (一) 外部プログラム (external program) UNIVAC 120 型計算穿孔機などと同様に、プラグ・ボードの配線による方法
- (二) 内部プログラム (internal program) 指令テープによって記憶装置 (高速記憶装置) に記憶された指令による方法
- (三) 上記二方法の組合せによる方法

これらは何れも対象事務の処理順序にしたがって適当に選定される。

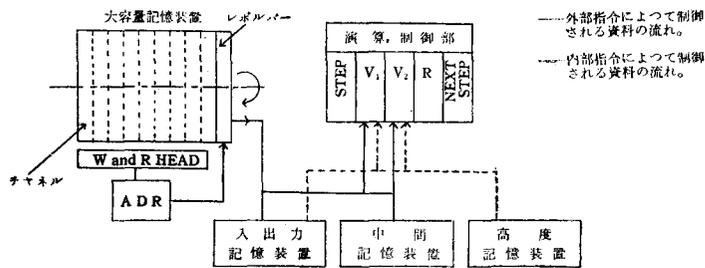
下図は各部構成間の資料の流れについての説明図である。

操作運用的方法

本機は個々の対象事務に適應するように、種々の装置 (入・出力および大容量記憶装置) を組合せて使用できる。そしてこの機械組織を如何に操作運用するかはその対象事務によつて決定されるが、大別して off-line (間接) と on-line (直接) と呼ばれる二つの操作方法がある。

一 OFF-LINE

この操作法においては operator は、先づ穿孔カード等に原始資料を記録し、カードを媒介として資料を機械に input する。これは穿孔カード会計法と同様に、ある一定期間に作成され集積されたカードを一括して機械に挿入する方法である。



— 外部指令によつて制御される資料の流れ。
 — 内部指令によつて制御される資料の流れ。

off-line 操作の一例として資材表の発行と、棚卸管理事務を一作業の事務とすることができ。部品番号別の在庫残が大容量記憶装置に記憶され、注文数量が各使用部品によつて積算され在庫から差引かれる。もしこの差引き残が赤字になれば、カードにその旨の標示が穿孔される。

二 ON-LINE

これは、あたかも記帳式会計機械の如く、タイプライターまたはキー・パンチを打鍵することによつて、その結果を直接、計算記録する操作法である。そしてこれからの資料のうち必要な項目は同時に記憶装置に貯えられ、爾後の多面的な資料処理に使用される。

on-line 操作の一例として販売を主体とする事務について説明すると、先づ電気タイプライターで送り状を作成するにあつて、演算装置で数量×単価の計算が行われ、その計算結果が送り状に印書され、送り状の合計および割引額も自動的に計算され印書される。更にその品目、数量、金額が販売実績、棚卸事務の資料として、大容量記憶装置に記憶される

ために、販売先、品目番号、数量等の小数の必要項目を打鍵するのみで、送り状、商品の所在倉庫番号、出荷伝票、在庫残、仕入必要数がその都度得られることになる。この場合、大容量記憶装置には倉庫所在地、品名、それぞれの単価が予め記憶され、品目番号を打鍵することによつて、その品目に該当する単価が自動的に選択され金額の計算が行われる。

従来の会計機械との特性の比較

on-line 操作では、カードを一括して機械に挿入することは穿孔カード式会計機と同様であるが、カード式会計機では、その事務内容が複雑になり、また機械の操作が集約的となりにしたがつて、合計カードの取出し、一部資料の複写穿孔、組合せ、引抜き、再分類等のための手作業によるカードの取扱も非常に複雑となつてくる。

しかし本機（一般の電子式会計機を含めて）では、カードは資料を挿入するために一回使用するのみで、カードに記銀されている事項に関連のあるすべての資料処理は、その事務に対応する指令テープを同時に与えることによつて全自動的に行われる。

記帳式会計機は資料を打鍵することによつて、その計算、記録が同時に行われる点は、on-line 操作と同様であるが、この機械は記憶装置をもたないために、打鍵の資料から上記のような多面的な会計事務を行うことはできない。

また穿孔カード式会計機は一定の縮切（cut off）時間を設けて、この間に集積されたカードを一括して処理する方式のものである

RR, UNIVAC File Computer にて

から、on-line の操作はできない。したがつて上記の販売事務をこれによつて処理する場合は、書類は縮切後に作成され、送り状、出荷伝票、など比較的迅速性が要求されるものについても、顧客の注文時よりも時間的に、ある程度の遅れを生ずることになる。

同様に、この資料によつて在庫管理を行う場合は、各商品に対する書類上の残高と、実際の残高とは一致しない。とくに商品の動きの激しい場合には、更にこの傾向の大なることは免れず、種々の不都合を生じる結果となる。然るに本機では以上のような問題はすべて解決されることになる。

これを要するに本機（一般の電子式会計機も含めて）は、資料処理の全自動的、電子的高速度とともに総合的機能と、記帳式会計機械にみられる個別的、直接的な機能の双方の特性を併せもつものである。

説明書には本機による会計処理の方法の特徴として次の事項が列挙されている。

一、種々の異つた型式の input 装置から全く未整理のまま入つてきた老大な資料を自動的に整理ファイルし、必要な計算を自動的に行い、更に種々の異つた型式の output 装置に伝えることができる。

二、従来の方法における如く個々の項目をまとめる必要がなくなり、資料はそのまま直接機械組織のなかに入れると、何時でも残高が得られる。

三、random access 方式によりいままでのように分類とか照合

とかいう途中の手続きを踏む必要が全くなくなつた。

すなわち未整理の原始伝票から、直接分類整理された帳簿が完成されるのである。

四、磁気ドラムにファイルされている資料は、すべての input-output 装置に共通に然も同時に作用し得るから全部の operator が同時に記憶帳簿の同じ項目へ記帳することもできる。

五、一〇鍵のキーボードから媒介なしに直接資料を入れることができる。

六、一旦磁気ドラム上に記録された資料は必要に応じて直ちに取出すことができ、記録カードを探す手数を要しない。

七、後からの項目の追加は自由にできる。

八、急を要する特定の項目の処理も任意に行うことができる。

九、全項目の累積合計は何時でも取出すことができる。

一〇、直接、機械組織に資料を入れる on-line 方法あるいは穿孔カードから資料を間接的に入れるの off-line 方法によつて、本機は広範な事務を同時に処理する。また数種類の事務を同時に処理することができる。(但し対象事務の量、性質による。)

生産監理に適用する場合の特徴

本機を生産管理に適用する場合の特徴として次の諸点が強調されている。

一、本機械組織は生産機械の負荷量や作業予定等の広汎な資料を磁気ドラムにそのまま直接ファイルする特色をもつている。この新方式を用いれば機械の空転を未然に防止し、労働力の問題を

経済的に解決し、また生産過程における個々の業務のある段階が予定から外れた場合直ちに調査を行う等のために必要な数字が時間的のずれを生ずることなく高速度に算出される。

二、すべての生産に関する資料は事務機械室に到着順にそのまま処理でき、新資料を以前の累計残資料や基本資料と組合せ、カードの引抜き、選別分類をする作業が不要となる。最大限一〇万枚の作業カードや移動票が一日六時間で処理される。またカードを一度通過せしめることによつて生産機械負荷量および新しい仕事の作業予定に関する完全な計算ができる。

三、作業番号、部品番号、工場名、作業名等別に資料を大容量磁気ドラムにファイルすることによつて、各予定作業の完全な記録を保つことができる。

生産管理に関するこの種資料のなかには作業の推定または標準所要時間、および開始予定日、注文額および現在までの生産量等を含み、また原価資料も現在の工場作業の進行と並行して同一記録内に含まれる。

四、各予定作業に対する一件一件の記録単位の大きさは、必要に応じて一二桁から一二〇桁までに区切られるが、通常一単位の作業内容は大体四〇桁位から成立つているので一個の大容量記憶装置は四、五〇〇件の作業に対する記録の受入れが可能ということになる。そしてこのようなドラムが速度を落とすことなく一〇個まで同時使用ができるので、本機一組織で個々の作業四五、〇〇〇件が処理できることになる。

む す び

以上、本機の機構、特性の概略を説明したが、この機械組織はその名の示す如く多量の資料を磁氣的にファイル (file) する random access 方式の大容量記憶装置を支柱とし、また三十二個におよぶ各種の入・出力装置を適宜結合し、同時に操作し得ることによつて会計実務面への応用性、適用性の増大を計つたものであることが強調されている。

前項の操作運用においてのべた資料処理の特徴は one-line, off-line 両操作法の何れの場合についても、必ずしもこの機械特有のものではないが、確に従来の会計機械の遠くおよび得ない優れた特性のものであつて、会計事務機械化は本機によつて更に高度化されることになる。

本機に使用されている記憶装置には、入・出力の機械的構造のものを除いて、中間、高速記憶装置ともに一貫して磁気ドラムが用いられている。記憶装置には、その他、ブラウン管、磁心 (magnetic core)、水銀遅延管型等種々のものがあり、これら記憶装置の特性として望まれることは、同一費用のもとに可級的に記憶容量の大きいことと、待ち時間 (access time) (記憶装置に対する書込み、読取りに必要とする時間) の短いことである。待ち時間の小さいことは演算速度を大ならしめる最も重要な因子であり、記憶容量の大きいことは演算速度とともに機械の資料処理能力を増大せしめるからである。然るに待ち時間の小さいことと、記憶

RR, UNIVAC File Computer について

容量の大きいことは経済的には相反する要求であるために、如何なる型式のものを選択採用するかはその機械の使用目的に応じて利用と費用との考慮の下に決定が行われるわけであつて、本機に採用されている磁気ドラム記憶機構の特質は記憶装置としては、最も低廉であり、かつその容量の最も大きいものであるが、一方待ち時間の極めて長い (磁心記憶装置の数百倍) 性質のものである。そのために演算装置の主体となる加算機にも同様に低速度の直列型加算機が使用されており、これらのことから本機は資料処理の速度よりも、むしろその融通性の向上に重点をおいて製作された機械であると考えられる。

しかし、このように本機は電子計算機としては低速度に属す型式のものではあるが、その電子機構の本来的な電子的速度は入・出力装置の機械動作の低速度と比較するときは充分釣合ひのとれたものといひ得るのであつて、中型の機械としては矢張りかゝる方式が最も有利であると判断されたものであろう。

本機の価格は building block system であるために記憶装置、入・出力装置の結合の大小によつて約三〇万弗から七〇万弗となつてゐる。しかしすでに穿孔カード式会計機を採用しているわが国の約一七〇の事業所のうち、会計機械にこの程度の投資を行つてゐるところも少なくないと思われるので、新しい時代の会計機械の一機種として研究を試みた。なお、本文は主として Operating Principle of The UNIVAC File Computer を参考にしたものである。米国における本機の注文予約台数は約二〇〇機 (一九五五年十二月現在) に達し本年三月頃より逐次完成納入される由である。電子式会計機械の一般的な解説については拙稿、電子式会計機械の特性と構成 (会計機械化研究) を参照されたい。

資料

ジョン・ピアポント・モルガン、

一八三七—一九一三

井 上 忠 勝

アメリカの経営学者 R・A・ゴードンは、その著 *Business Leadership in the Large Corporation*, 1945 (平井泰太郎・森昭夫訳、ビジネス・リーダーシップ、昭二九) の中において、大会社における種々の利害者集団のうち、「金融者集団はいかにして力を獲得し、それを行使するか」の問題を論じている。また、問題のとりあげ方においては異なるけれども、アメリカの経済学者 A・ロチエスターは、その著 *Rulers of America*, 1936 (立井海洋訳、アメリカの支配者、上巻、昭二八) の中において、「金融資本はどんな方法で産業を支配するか?」という問題を取りあげ、就中モルガンのそれについて興味ある見解を示している。我々にとつても、このような問題はきわめて興味のある問題である。しかしながら、このような問題は、もとより歴史の場において考察されなければなら

ないところの問題である。歴史上の事実が、まず、理論に先行して確定されなければならぬ。幸いにして我々は、アメリカの経営史家 N・S・B・グラス及び H・M・ラーソン共著の *Casbook in American Business History*, 1939 を有している。とりわけ、そのうちの *J. Pierpont Morgan, 1837-1913* 及び *Elbert H. Gary and the United States Steel Corporation, 1901-1938* は、我々にとつて恰好な資料といわなければならぬ。我々は以下において、若干の註釈を加えながら、それらの内容をできるだけ忠実に紹介しようとするのである。而して、アメリカの代表的金融業者であつた J・P・モルガンが、「何故に、また如何にして産業に力を獲得し、それを行使したか」という問題考察のための一つの資料になしたいと思う。

目 次

- I 主要事項
- II 家族及び教育
- III ニューヨークにおける銀行業の開始
- IV J・S・モルガン会社の指導下における発展、一八六五—一七九
- V 鉄道融資における J・P・モルガン、一八七九—一八八
- VI モルガン鉄道組織の形成、一八八八—一九〇〇
- VII 絶頂時におけるモルガン、一九〇〇—一九一三
- VIII ビュージョー委員会の調査
- 補論 U・S・製鋼会社の設立についての覚書

I 主要事項

- 八三七 ジョン・ピアボント・モルガン、コネティカット州ハートフォードに誕生
- 八五三 ポストンの高等学校卒業
- 八五四 父ジュニアス・スペンサー・モルガン、ロンドンのジョージ・ビーボデー会社のパートナーとなる
- 八五四—五六 スイスに学ぶ
- 八五六—五七 ゲッティンゲン大学に学ぶ
- 八五七 ニューヨークのダンカン・シャーマン会社の書記となる
- 八六〇 J・P・モルガンはJ・グッドウィンとJ・P・モルガン会社を設立
- 八六三 C・ダブネイをパートナーに加え、ダブネイ・モルガン会社となる
- 八六四 ジョージ・ビーボデーの引退によつて、ロンドンのジョージ・ビーボデー会社はJ・S・モルガン会社に引きつがれる
- 八六九 J・P・モルガンはJ・グールド及びJ・フィスクとアルバニー・サスケハナ鉄道の支配を争う
- 一八七〇 普仏戦争中、J・S・モルガン会社はシンヂケートを組織し、フランス公債を引受ける
- 一八七一 ダブネイ・モルガン会社はドレクセル会社と合同し、ドレクセル・モルガン会社となる
- 一八七六—七九 アメリカ政府公債の借換えに積極的に参加
- 一八七九 J・P・モルガンはニューヨーク・セントラル鉄道株の販売を引受け、この会社の取締役となる
- 一八八五 ニューヨーク・セントラル鉄道とペンシルヴェニア鉄道の競争を調停
- 一八八七—八八 ファイラデルフィア・リーディング鉄道、バルティモア・オハイオ鉄道、チェサピーク・オハイオ鉄道を更生
- 一八八九—九〇 鉄道業における競争を緩和するため鉄道業者間の協定を斡旋
- 一八九〇 J・S・モルガン死亡
- 一八九二 J・P・モルガンはゼネラル・エレクトリック会社の取締役となる
- 一八九三 大規模に鉄道の更生を開始
- 一八九四 ドレクセルの死亡によつてドレクセル・モルガン会社はJ・P・モルガン会社に引きつがれる

一八九五 モルガン・ベルモントのシンデケートは、縮少しつつ

あるアメリカ政府の金保有を保護するため、ゴールド

・ボンドを発売

一八九八 フェデラル製鋼会社の設立を援助

一八九九 メキシコ公債を引受ける

一九〇一 U・S・製鋼会社を組織

北太平洋鉄道の支配を争う

一九〇一〇二 ブーア戦争のためのイギリス政府公債を引受ける

一九〇二 インターナショナル商船会社及びインターナショナル

・ハーヴェスター会社を組織

無煙炭ストライキの解決を援助

一九〇三 モルガンのバートナーを議決権受託者の一人として、

バンクカーズ信託会社が設立される

一九〇九一〇 J・P・モルガル及びそのバートナーはギャラ

ンティー信託会社及びイクイタブル生命保険会社の持

分を獲得

一九一二 マネー・トラスト調査委員会で証言

一九一三 ローマにおいて死亡

II 家族及び教育

モルガン家の先祖がマサチューセッツ州に入植したのは一六三六年であつたが、我々はこの叙述を、ジョン・ピアポント・モルガン (John Pierpont Morgan) の祖父に当るジョゼフ・モルガン (Joseph Morgan) からはじめよう。ジョゼフ・モルガンは実業家として成功をおさめた人であつたが、しかしそれまでには彼は種々の仕事に従事した。最初彼はしばらくの間教職にあつた。一八二二年の英米戦争当時の数年間には、彼は農民であつた。しかし彼は土地の耕作とともに、生産物の販売及び不動産への投資を併せ行つた。やがて彼はステータライン及び宿屋の所有者となつた。蒸気船や鉄道が出現したとき、彼はこの方面に投資し、またハートフォードに大きなホテルを買つた。また銀行業や保険業が重要となるにつれて、彼は多くの銀行や保険会社に投資し、またそれらの設立にも参加した。彼はその一つであるエトナ火災保険会社の取締役として経営の任についたが、同時に各種の投資や不動産の売買を行い、また農業にも関心をもつた。

彼の子供でありJ・P・モルガンの父であるジュニアス・スペンサー・モルガン (Junius Spencer Morgan) は一八一三年に生れた。彼は最初ニューヨークのM・ケッチャムのバンキング・ハウ

ジョン・ピアボント・モルガン、一八三七—一九一三

スに入った。数年間をここに働いた後、彼はハートフォードに帰つて雑貨商のバートナーとなつた。この仕事に従事している時、一八三七年にJ・P・モルガンが生れた。モルガンの家族は一八五一年までハートフォードに住んだ。

一八五一年にJ・S・モルガンはボストンにおいてある *mercantile partnership* に参加した。J・P・モルガンもこの都市の高等学校に入学した。一時アゾレス群島に病を養つたが、一八五三年にこの学校を卒業した

一八五四年にモルガンの家族はロンドンに移つた。J・S・モルガンが、ロンドンに本店をもつアメリカの有力な金融業者ジョージ・ビーボディー会社 (*George Peabody & Co.*) のバートナーとなつたのである。これとともにJ・P・モルガンはスイスの学校に入学し、つづいてゲッティンゲン大学に学んだ。

III ニューヨークにおける銀行業の開始

一八五七年にJ・P・モルガンは、ニューヨークの有力な私的銀行ダンカン・シャーマン会社に入社した。彼は熟達したアカウインタントC・H・ダブネイの下においてジュニア・クラークとして働いた。

一八六〇年(或は一八六一年)にJ・P・モルガンはニューヨ

ークに自己の事務所を設立した。彼のバートナーは、彼の従兄弟であり、ロンドンのジョージ・ビーボディー会社の仕事を代行していたジム・グッドウィンであつた。主たる業務は、ジョージ・ビーボディー会社の勘定の集金と、イギリスのこの会社の顧客の為に投資することであつたが、そのほかに、外国為替業務やジョージ・ビーボディー会社及びその顧客への貸附を行つた。

南北戦争中における二つのエピソードは、J・P・モルガンの事業の性格或は方法を批評する材料として屢々引用されている。

一つは、モルガン及びケッチャムが、北軍が敗北し価格が騰貴しつゝあつた一八六三年の秋に金の買占を企てたという問題である。他は、モルガンが、北軍へカービン銃を納入するに當つて不正の富をえたという問題である。しかし、これらのエピソードからモルガンの事業の性格を推論するには、当時の事情のうち未だ明らかにされていない点が多い。

南北戦争はJ・P・モルガンの事業に急速な発展をもたらした。

一八六三年にはC・ダブネイを三人目のバートナーに迎え、会社はダブネイ・モルガン会社 (*Dabney, Morgan & Co.*) と称されることとなつた。ある伝記作家は、当時この会社が営んでいた事業について、次のように述べている。「モルガンの会社は、証券、為替手形、船荷証券、及び穀物・雑貨・イギリス産の鉄等の主要生

産物の売買を行った。また、外国為替業務をうちたてつつあつた。勿論金の取引も行ったのであり、それは、戦争中最も活潑に取引された財貨であつた。彼は、価格の趨勢、アメリカ市場の動向に十分な注意をくばつた。就中、ジョージ・ビーボデー会社の事業を今や引きついでいた彼の父に対して、アメリカ側の正確且つ詳細な機密の情報源として行動した。一八六四年十月一日に、ジョージ・ビーボデー会社は J・S・モルガン会社 (J. S. Morgan & Co.) と改称されつゝた。] (H. L. Satterlee, *The Life of J. Pierpont Morgan*, privately printed, New York, 1937, p. 352)

IV J・S・モルガン会社の指導下における發展、

一八六五—七九

J・P・モルガンの事業の發展には四つの主たる要因が作用した。第一はアメリカに存在した投資の機会であつた。第二は投資対象を求めていた外国資本であつた。第三は若きモルガン自身であつた。而して第四は彼の父 J・S・モルガンであり、彼が英国の投資家に対して有していた強力な地位であつた。

一八六〇年代後半においては、アメリカへの資本の流入は二つの系路をとつて行われた。一つはイギリスよりの資本の流入であり、他はドイツよりのそれであつた。この資本の流れを指導した

ジョン・ピアボント・モルガン、一八三七—一九一三

ヨーロッパの銀行家には、ロスチャイルド家、バーリング・ブラザーズ、J・S・モルガン会社、及びヨーロッパと密接な関係をもつていたニューヨークの若きバンキング・ハウス、就中、セリグマン家、ジェーコブ・H・シフ、及びモルトン・プリス会社があつた。これらのうちとくに強力であつたものは、ロスチャイルド家、バーリング家、及び J・S・モルガン会社であつた。J・S・モルガンは、ロンドンにおいて高い地位を占めていたが、同時に彼自身アメリカ人であり、また J・P・モルガンを通じてアメリカとよきビジネス・コネクシヨクをもつことができた。

南北戦争後のアメリカにおいて、外国からの最大の投資対象となつたものは鉄道であつた。鉄道建設は一面においては建設的な経済的努力であつたが、しかし他面においては不正と略奪の機会を与えた。J・P・モルガン及び彼の会社は、J・S・モルガン及び彼の顧客の為に証券を買入れた。しかし J・P・モルガンは、戦後の鉄道金融にみられた証券操作、贈賄、略奪に関係しなかつた。このことは明らかに彼が後年において成功した理由の一つを為している。

J・P・モルガンは、悪質の鉄道操作者との争いに勝利をおさめ、ニューヨーク金融界に認識をえた。問題となつたのはアルバーニー・サスケハナ鉄道 (Albany & Susquehanna Railroad) の支配

であり、これをめぐつて争つた人々はJ・グールド及びJ・フィスク及び彼らに追従したエリー鉄道の人々と、アルバニー・サスケハナ鉄道の社長ラムゼイであつた。ラムゼイはモルガンの支持を獲得し、モルガンは取締役会の一員としてラムゼイ側の指導者となつた。力及び法廷が争に用いられた。一八六九年にニューヨーク州最高裁判所はモルガン・ラムゼイ派に有利な宣告を下した。当時のニューヨーク・タイムスは「訴訟のみならず武力まで用いられたこの争は、モルガン氏を有能なフィナンシアールとして一般に認めさせることとなつた」と述べている。

モルガン家及びその顧客は、戦後アメリカの鉄道に多額の投資を行つたが、彼らはまた政府融資においてもかなりの役割を果した。連邦政府の戦時公債のヨーロッパへの販売に、彼らがどの程度に参加したかは明らかではないが、おそらく彼らは、モルトン・ベルモント、セリグマン家などと同じく、この取引に何らかの役割を演じたであろう。また一八七〇年に、J・S・モルガンは、フランスへの融資において手腕を発揮した。当時バリーは包囲下にあつたが、彼は銀行家のシンヂケートを組織し、ツールのフランス仮政府に対して二億五千万フランの公債を引受けた。フランスへの融資の成功は、J・S・モルガン会社に大名声とともにかなりの利益をもたらした。

J・P・モルガンの会社が、ロンドンのJ・S・モルガン会社と協力して、アメリカ戦時公債の借換えに参加を望むであろうことは予期されたところであつた。しかし、かつて戦時公債の第一次的販売について、そのほとんどすべてを引受けたジェイ・クーク会社 (Jay Cooke & Co.) は、同じように借換え公債の販売にたづさわることを期待しており、事実その目的を以て一八七二年にロンドンに支店を設立した。しかしまた他の銀行家達もこの取引に参加することを欲した。クークの最大の競争者は、ニューヨークのL・P・モルトンをバックにもつフィラデルフィアのA・ドレクセルであつた。ドレクセルの会社は、為替業務及び鉄道証券の販売を行つており、確固たる評判をえていた。モルトンもドレクセルも政界に強い影響力をもつており、ジェイ・クークの借換え計画に反対した。

一八七一年にJ・P・モルガンの会社はドレクセルの会社と合同し、ドレクセル・モルガン会社 (Drexel, Morgan & Co.) を設立した。J・P・モルガンの海外における強力なコネクションとドレクセルの国内における根づよい地盤とを考へるならば、両者の合同の理由は別に説明を要しないであろう。

アメリカ政府の借換え公債の割当をめぐる銀行家間の競争については、N. S. B. Gras and H. M. Larson, *Casbook in American Business*

History, XX. Jay Cook & Company, 1861-1873 にゆずることとしよう。ドレクセル・モルガン会社とモルトン・プリス会社の連携は、政府金融に対するジェイ・クークの勢力をゆるがしたが、一八七三年におけるジェイ・クーク会社の破綻は、借換え業務を他の銀行家達に委ねることとなった。

一八七三年の恐慌とそれにつづいた不況は鉄道証券の価値を大いに損ね、その結果投資銀行家の当面の関心は主として政府公債に向けられることとなった。一八七六―七九年の借換えの期間において、最も利益のあつた私的銀行業務は、高率の旧公債を新しい公債に借換えることであつた。

ロンドン及びニューヨークのモルガンの会社は、借換えにおいて、優越的という程ではなかつたが、しかし重要な役割を果した。銀行家及び資本家からなる各種のシンヂケートを通じて、政府は公債を次から次へと売り出した。各銀行家は夫々いろいろなシンヂケートを組織した。一八七五年に国内のバンキング・ハウス、フィスク・アイド・ハッチは一シンヂケートを組織した。また、ニューヨーク第一ナショナル銀行、バンク・オブ・コンマース、ウインスロー・レイニャー会社、ジェイ・グールド、及びラッセル・セイヂといったアメリカの銀行家乃至資本家も、その時々にかんがりの応募を為した。しかし概して、最大の応募を為したものは、

ジョン・ピアボント・ユルガン、一八三七―一九一三

は、外国のバンキング・ハウス乃至は外国と密接なコネクションをもつていたアメリカの銀行家であつた。それらはオーガスト・ベルモントとロスチャイルド家、モルガン家、モルトン家、及びセリグマン家であつた。

借換え業務は、これらのアメリカのバンキング・ハウスにとつてすべて重要な意味をもつたが、就中モルガン家にとつてそうであつたようである。イギリスにおけるアメリカの信用は彼らによつて高められたが、モルガン家はイギリス市場における指導的な応募者であつた。モルガン家は名声を高め且つ大きな利益をえた。今や次の如くいうことができるであらう。即ち、借換え公債の取引を通じて、ドレクセル・モルガン会社はアメリカにおける第一流の投資銀行家となつた。かつてのジェイ・クーク会社の如くには一般に認められなかつたかもしれないが、しかし有力者のグループの中の第一人者となつた。しかしモルガン家の事業における立役者は依然ロンドンの J・S・モルガンであつた。

V 鉄道融資における J・P・モルガン、

一八七九―八八

一八七九年は J・P・モルガンの事業歴における一転換点であつた。一八七九年は政府公債の借換え業務の終了をみた年であり、

近き将来においては鉄道が主たる投資分野となるであろうことは明らかであつた。

J・P・モルガンの最初の鉄道融資は、一八七九年におけるニューヨーク・セントラル鉄道(New York Central)株の販売であつた。この鉄道株の殆んど独占的な所有者であつたヴァンダービルト(William H. Vanderbilt)は、法の圧迫及び重税の脅威からのがれる為に、その持株の大部分を手放すことを決意し、モルガンに頼つた。市場を混乱さすことなしに、かくも大量の株式を売り出す為には、強力な銀行家の援助が必要であつたのである。一説には、ヴァンダービルトは、モルガンを通じて、ワベエシユ・セントルイス・バシフィック鉄道(Wabash, St. Louis & Pacific)と關係を結ぼうとしているのであるともいわれた。

J・P・モルガンは、J・S・モルガン会社、オーガスト・ベルモンド会社、モルトン・ブリス会社、及びジェイ・グールドからなるシンデケートを組織し、ニューヨーク・セントラル株式二五万株を引受けた。株式は一二〇ドルで買入れられ、而して何らの市場の混乱もなく、ロンドンにおいて一三〇ドルで売り出された。このことは当時の新聞紙上において「大金融操作」と称せられ、これを契機としてJ・P・モルガン及びモルガン家は鉄道融資において強い指導力をうることになつた。J・P・モルガンは

彼の顧客の利益を保護する為にこの鉄道の取締役となり、また、ワベエシユ・セントルイス・バシフィック鉄道の経営に強い影響をもつていた三人のものが、ニューヨーク・セントラル鉄道の取締役会に推された。

註　ゴードンは「金融者集団(financial group)はいかにして力を獲得し、それを行使するか」の一つのタイプとして、他の金融集団の影響ならびにリー・ダーシップの事例なる項目を掲げているが、ニューヨーク・セントラル鉄道の事例はその中の一つの場合に該当する。ゴードンは次の如く述べている。

「株式が集中的に所有されている会社の所有者が、その株式を一般大衆に譲渡せんとするがごとき場合、投資銀行家は、会社と緊密なる關係を結ぶことができる。銀行家は、引受の代償として若干の影響力を獲得しうるのみならず、彼らは、所有の分散による株主の利害關係稀薄化の結果として、後に、その影響力を維持することが容易であることを発見する。」(平井泰太郎・森昭夫訳、ゴードン、ビジネス・リーダーシップ、昭二九、二二四—二二五頁)

モルガン家の第二の大鉄道融資は北太平洋鉄道(Northern Pacific)に対して行われた。この鉄道は一八七三年の失敗から苦心して立ち直りつゝあつた。一八七六年にはじめて収益は費用を超過し、そして鉄道は注意深くその拡大を企てはじめた。再び西部への移住がはじまり、そしてそこには運送量増大の見込みがあつた。一八八〇年までに、北太平洋鉄道は投資対象として価値のある財

産となつていた。会社はミゾリイから太平洋岸に至る路線の建設を企て、その資金をニューヨークに依頼した。その結果については、当時の *Commercial & Financial Chronicle* に掲載されたドレクセル・モルガン会社のステートメントを引用しよう。

「ドレクセル・モルガン会社、ウインスロー・レイニャー会社、及びオーガスト・ベルモント会社は、アメリカ未曾有の大鉄道社債取引を今完了した。彼らは北太平洋鉄道会社と四十年満期六分利付ゴールド・ボンド四千万ドルを契約した。……」

「三会社は *contractors* と称されたが、彼らはヨーロッパ、ニューヨーク、及びその他のアメリカ諸都市の著名銀行家を仲間に加えた。それらの中にはドレクセル会社(フィラデルフィア)、J・S・モルガン会社(ロンドン)、ドレクセル・ハージュス会社(パリ)。ニューヨークではナショナル・バンク・オブ・コンマース、J・W・セリグマン会社、クーン・ロープ会社、ウォーリー・シェーファー会社、第三ナショナル銀行、L・フォン・ホフマン会社、J・S・ケネディ会社、スピヤール会社。ポストンではリイ・ヒギンソン会社、ブルースター・バセット会社。バルテイモアではジョンストン・ブラザーズ会社。」

「北太平洋鉄道との協約条項によつて、*contractors* は会社の取締役会に二人の取締役を指名することになつてゐる。そして彼らに

ジョン・ピアボント・モルガン、一八三七—一九一三

はフィラデルフィアのJ・C・バリットとニューヨークのウインスロー・レイニャー会社のJ・W・エリスが選ばれた。」

註 北太平洋鉄道の事例は、ゴードンの「金融者集団はいかにして力を獲得し、それを行使するか」のうちの次のタイプ即ち拡張と証券の募集の場合に該当するであろう。彼は次の如く述べている。

「拡張と証券の募集、すでに示唆したごとく金融利害関係者は、会社が急速に拡張しつつある際に力を獲得する様である。一九世紀における若干の鉄道の場合がそうであり、……」銀行家は、拡張計画にたいし金融する為に、新証券を発行したり短期信用を供与したりすることによつて力を獲得する……。〔前掲邦訳、二〇五—二〇七頁〕

一八七〇年代後半にはじまつた繁栄はアメリカの鉄道業界にブームをもたらしたが、しかしこのブームが過ぎ去つたとき、そこには支払手形が残されていた。一八八四年の *Poor's Manual* は、一八八〇—一八三年における鉄道の「仮装資本の非常な増大」について注意を促した。もつとも鉄道が過大に資本化されていても、ある地域の運送を独占していた場合には、鉄道は自らを支えることはできた。しかし一八八五年までに、ニューヨーク・シカゴ間には五つの幹線が敷設されていた。そのうちの三つは破産直前の状態にあつたが、更に二つの鉄道が建設されつつあつた。激烈なそして破壊的な競争が行われることになつた。

一八八五年の初夏、J・P・モルガンはヨーロッパを旅行して

いたが、彼は幹線鉄道の競争について何事かを為さねばならない立場にあることを痛感した。彼は問題の中心は、ニューヨーク・セントラル鉄道に平行してニューヨーク・パツファロー間に敷設された一鉄道と、ピッツバーグ以東においてペンシルヴェニア鉄道を脅かしていたサウス・ペンシルヴェニア鉄道にあることを見てとつた。前者はペンシルヴェニア鉄道の社長ロバーツがニューヨーク・セントラル鉄道の競争線として敷設したものであり、後者はニューヨーク・セントラル鉄道のヴァンダービルトが、ペンシルヴェニア鉄道の独占を排除せんと欲していたカーネギーその他の製鉄業者と結んで建設した鉄道であつた。ここにJ・P・モルガンは、問題解決の鍵を握つている二人の男即ちロバーツとヴァンダービルトとの調停に乗りだした。ヴァンダービルトがまず開城し、次でモルガンのヨット「コルセイヤ」号での長い会談の後に、ロバーツもモルガンの提案を受け入れた。その結果、ニューヨーク・セントラル鉄道の平行線は、モルガンのパートナーを社長として新たに設立されたウエスト・ショーア・鉄道会社によつて買収され、更にこの鉄道は元利五千万ドルの社債を保証としてニューヨーク・セントラル鉄道に貸与された。一方ペンシルヴェニア鉄道の競争線も、その名目は別としても、實質的にはペンシルヴェニア鉄道によつて買収された。

J・P・モルガンの次の仕事は、よろめいている諸鉄道を更生さすことであつた。これらの鉄道は、フィラデルフィア・リーディング鉄道、バルティモア・オハイオ鉄道、及びチェサピーク・オハイオ鉄道であつた。

フィラデルフィア・リーディング鉄道(Philadelphia & Reading)の更生は一八八六—八七年に行われた。この鉄道は、前社長の拡大計画の結果としての多額の資本費用と、競争の圧迫によつて苦しんでいた。モルガンはシンヂケートを組織し、このシンヂケートは会社に現金一千五百万ドルを提供し、5%の報酬を受けた。これによつて会社の資本構成は改善され、その固定費用及びレンタルは一八八五年の約一千四百万ドルから約六百五十万ドルに減少した。モルガンは、この鉄道とペンシルヴェニア鉄道との間に平和を確立し、また他の諸炭礦鉄道とも協定を結ばしめたとはいわれた。モルガンを頭首とする議決権信託が、五年間この会社を統制する為めに設定され、そしてそれはニューヨークの銀行家をこの鉄道の社長に選んだ。(Jules I. Bogen, *The Anthracite Railroads*, New York 1927, pp. 63-66.)

つづいてモルガンは、一八八八年に、バルティモア・オハイオ鉄道(Baltimore & Ohio)の財政状態を立て直す為めに、資金を供給する一グループを組織した。このグループは会社との契約に当つ

て、次の諸点を条件として要求した。即ち、会社の諸報告書は立証されるべきこと。鉄道の経営はシンデケートの同意を得られるような有能な人に託されるべきこと。而してニューヨーク交通については他の諸鉄道と協定が結ばれるべきこと。さてこれらの規約の実行において、バルティモア・オハイオ鉄道及びそのホーム・コミューニティーは、他の諸鉄道との協定をインホーム・マルにしか受け入れようとはしなかつた。このことは事実上競争の継続を意味したが、しかしシンデケートはこの点を強く主張しなかつた。というのは、この鉄道は、新しい社長スベンサーの下において、その財政を強化しつつあつたし、またその操業を改善しようと努力しつつあつた。しかしながら、これらの改革にもなつて、若き前社長ギャレットの経営上の失敗が暴露されようとしたとき、ギャレット一族はその一派のものを社長に選任し、かくて、モルガンの努力は妨げられた。(Stuart Gage, *Railroad Reorganization*, Boston 1908, pp. 11-22. 参照)

一八八八年には、またドレクセル・モルガン会社はチェサピーク・オハイオ鉄道 (Chesapeake & Ohio) を再組織した。この鉄道は負債及び固定費用の重荷に苦しんでいた。またそれは大西洋岸またはアメリカ中西部にうまく接続されていなかつた。モルガンの提案によつて、この会社の再組織は、C・H・コスター (ドレ

ジョン・ピアボント・モルガン、一八三七—一九一三

クセル・モルガン会社の鉄道についての専門家) を含む一委員会に託された。また五年間にわたる議決権信託が、J・P・モルガン、J・C・ブラウン、及びG・ブリスを受託者として設定された。新しい証券が発行されたが、これは旧証券の買上げ、浮動債務の処理、運転資金の提供、及び西部への拡大資金の供給を行わんがためのものであつた。リッチモンド・アレグイニイ鉄道支配が獲得され、これはニューボート・ニュースへの通路を与えた。また新しく西部地区への鉄道建設が着手された。

註　フィラデルフィア・リディング鉄道、バルティモア・オハイオ鉄道及びチェサピーク・オハイオ鉄道の右の事例は次章において述べるところの一八九〇年代における鉄道の更生の諸事例とともに、ゴードンの「金融者集団はいかにして力を獲得し、それを行使するか」のうちの一つのタイプ即ち財務窮迫と会社更生の場合に該当するであろう。ゴードンは次の如く述べている。

「財務窮迫と会社更生　銀行その他の金融集団が力を獲得すると考えられる今一つの事態が、会社が財務窮迫に直面している場合に起る。投資銀行および商業銀行は、必要な新資金の供給を支配しており、しかして、彼らはこれらの資金を財務的に問題のある会社に融資する場合は、常に厳しい条件を強制する様である。その上、財務的諸事項は銀行家の本職であり、証券所有者はトラブルが起つた場合銀行家のリーダーシップを頼りとし、しかして彼らは他の集団よりも債権者保護委員会ならびに更生委員会を率先指揮するに好適な知識、手段を持ち、作戦上都合の良い地位にある。」

「更生は、金融利害関係者による力の獲得には有利な機会であつた。なかならず鉄道業においてそのことが妥当する。一八九〇年代の鉄道業における大規模な更生の結果、銀行集団、殊にJ・P・モルガン・アンド・カンパニーをして、多くの重要鉄道において極端に強力な地位に就かしめることとなつた。(註 当時、モルガンによつて支配された会社更生においては、常に、一人以上のモルガンのパートナーを議決権受託者とする議決権信託が設定された……) 以後銀行集団は、会社更生手続において彼らが演ずる指導的役割によつて、特定の鉄道に関する力を獲得、維持、強化することができた……。」

「更生における銀行家のリーダーシップの性質はいかなるものであつたか。過去においては、銀行家は、更生の条件、更生会社の資本構成を取りきめ、新取締役会および最高経営担当者を選任するに當つて指導的役割を演じてきた。更生が、銀行にたいし将来の新証券発行の独占権を与え、しかして屢々その後数年間に互つて経営にたいし強い発言権を与えた実例は、無数にある。鉄道業部門においては、銀行家は更生期間およびその後には、高級経営担当者および取締役の選任を援け、新証券発行の時期、性質を決定し、財産や他の鉄道の証券類の買収に關し若干の承認職能を行使する等、若干の場合においては積極的であつた。他の場合と同じくこの場合、彼らのリーダーシップは財務的諸決定に集中しており、おそらく人事については、それほど集中してしないであろう。彼らは業務上の諸事項および運輸上の諸事項においては遙かに軽い役割を果していたと思われる。(註 しかしながらJ・P・モルガンは、前世紀の八〇年代および九〇年代において、料率および地区配分に関する協定の締結に際しては有力であつた。) 財

務的事項においてすら、銀行家は、経営担当者および取締役会の有力メンバーと協力していたのである。これらの諸事項の決定にたいし銀行家が独りで責任を執つていたわけではない。」(前掲邦訳、二〇九—二二二頁)

VI モルガン 鉄道組織の形成、一八八八—一九〇〇

一八九〇年に父J・S・モルガンは死亡し、J・P・モルガンは名実ともにモルガン家の指導者となつた。彼は、その態度においてたかぶつたところがなく、また口数の少い、無愛想な、そして遠慮深くみえる人であつたが、彼の挙動は、当時の新聞の言葉を借るならば「金融界のだれよりも注目された」。この時において、モルガンは、聰明且つ勤勉な仲間によつて支持されていた。父の死後、ロンドンの会社はモルガンの妹婿W・バーンズによつて立派に指導された。ニューヨークのモルガン組合員の中で一際目立つたのはコスター(Charles H. Coster)であつた。ウォール街の銀行家達は今でも、彼が如何に精力的に鉄道について研究し、またその更生計画の作成に才能を發揮したかということを語つてゐる。同様に法律の分野において卓越したのはF・L・ステットソンであつた。しかし、モルガン自身は常に会社の政策を設定する人であつた。

一八八九年は、鉄道業界の安定を大規模に確保しようとするモ

ルガンの努力が、はじめた年であつた。最初、モルガンは、「協定を通じての秩序」という線にそつて努力した。しかし後には、モルガンは、鉄道の経営に強い影響力を獲得する方策をとることによつて、多くの破産鉄道の再組織を行つた。

まず、西部の鉄道が問題となつた。一八八八年に、ロンドンのモルガンの会社は、シカゴ・ミルウォーキー・セントポール鉄道 (Chicago, Milwaukee & St. Paul) のイギリスの株主からその株式を預つた。その目的は、この鉄道会社に対する彼らの發言権を集中することによつて、「正直にして能率的な鉄道の経営」が行われるように会社を統制することにあつた。事実、モルガンの顧客は、激しい競争の渦中にあつた中西部の鉄道に対して巨額の投資を行つていたのである。

一八八八年に、西部の鉄道が如何なる状態にあつたかについては、当時ユニオン太平洋鉄道 (Union Pacific) の社長であつたチャールス・フランシス・アダムスが次の如く述べている。

「……アメリカの、就中シカゴ以西における鉄道は、今日、それを直ちに改めない限り、最悪の財務的破綻を必然的に招来するよ
うな方法によつて経営されている。そこにおいては、キリスト教の教義の基礎をなし、又文明自体の根底に横たわるところの眞実、フェア・プレイ、及びフェア・ディーリングの精神は全く無視さ

ジョン・ピアボント・モルガン、一八三七—一九二二

れている。……州際商業法が二年前に実施されて以来、熱狂的ともいふべき鉄道建設が行われてきた。大会社が、次から次へと狂気にとりつかれ、そしてお互に殆んど平行的に路線の建設を行つた。多くの場合において、だれも人の住んでいないような広大な地域を鉄道が實際平行したのである。このことは、ウイスクオンシン、ミネソタ、ネブラスカ、カンサスにおいて眞実である。……州際商業法は施行中であつた。これによつて共同計算は禁止され、また短距離の運送に対する運賃は長距離の運送に対する運賃よりも高額になることを禁止された。然るにそこに生じたものは、freight agents の間における鉄道道徳の一層の低下であつた。不正な手段による貸率の切下げや祕密のリベート組織が、過去二年間に染出され、盛んに用いられた。過去のあらゆる不正の記録の中にもかかる先例を殆んど見出しえないであらう。……」

註 州際商業法については、例えば、島田孝一著、米國鐵道政策研究、昭二九年、参照。

一八八九年の秋に、J・P・モルガンの指導の下に、ドレクセル・モルガン会社、ブラウン・ブラザーズ、及びキッター・ビーボディー会社は、回状を發送して、鉄道業者の會議を提案した。その趣旨は、州際商業法を遵奉し、また貸率を維持するための協會を設立しようというにあつた。最初の會議は一八八九年十二月

にモルガンの邸宅で開かれた。あるモルガンの著述家によれば (Carl Hovey, *The Life Story of J. Pierpont Morgan*, New York, 1912, pp. 139-140) モルガンは鉄道業者に非常にはつきりとした口調で語つた。ユニオン太平洋鉄道のアダムスはモルガンを支持した。しかしベンシルヴェニア鉄道のロバーツはモルガンの「非常に強い言葉」に反対した。Railway World は銀行業者に反対する強い態度を示し、Com. & Fin. Chronicle は強く銀行家を支持した。結果は失望的なものであつた。モルガンは、強制力のある執行委員会をもつような一組織の設立を心に描いていたのであるが、そこに達成されたものは紳士協約に過ぎなかつた。一八九〇年の終りに彼らは再び会合した。必要は鉄道業者をより従順にしていた。賃率決定の権限をもつところの代表者会議を設置する提案は採用された。しかし、この会議は執行を強制する権限をもたなかつた為、殆んで実効はなかつた。

このように、鉄道業界の安定を大規模に確保しようとする銀行業者側の努力は、最初失敗に帰した。しかし再びモルガンの指導の下に、直に次の措置がとられた。しかしその方法は、会議及び協定を通じてという方法とは全く異つていた。しかしその目的はそれらと本質的には同一であつた。

一八九三年のバニックとともに、モルガンの機会が来た。この

恐慌は、破壊的な競争と誤れる経営との結果もともと弱体であつたところの多くの鉄道を失敗へと急がせた。一八九三年だけでも二万七千哩 (資本額にすれば約二十億ドル) の鉄道が裁判所によつて接收され、また一八九四—九八年において、抵当流れによつて売却されたものは四万五千三哩に上つた。(S. Daggett, *op. cit.*, p. V.) 失敗した鉄道のうち主たるものには次の如きものがあつた。

リッチモンド・ウエストポイント・ターミナル鉄道。リーディング鉄道。エリー鉄道。北太平洋鉄道。バルティモア・オハイオ鉄道。アチスン鉄道。及びユニオン太平洋鉄道。モルガンは、これらのうちの最初の四つの鉄道の更生を引き受け、またバルティモア・オハイオ鉄道とアチスン鉄道の更生に関係した。モルガンはこれらの仕事を行うに当つて競争者をもたなかつた。ハリマン || ロックフェラー || ニューヨーク・シティー銀行 || クーン・ロープのグループですら、未だモルガン家と比肩される程には至つていながつた。もつとも、ハリマンはまもなくユニオン太平洋の復興において第一流に伍するようになった。

モルガンによる鉄道の更生は一般に次の如き方式に従つた。即ち、第一に、鉄道の財政を健全な基礎の上においた。それには固定的な費用を少くし、また株式資本を社債 (bonded indebtedness) に比して大にした。第二に、合同によつて鉄道の組織を大いに簡

略にした。第三に、モルガン家は、議決権信託の受託者となることによつて、会社更生後もしばらくの間は統制を保持した。議決権信託の期限が終了した後においても、通常、モルガンの代表が取締役会に名を列らねた。ある事例において、経営者が彼らの鉄道をモルガン家に引き渡すことに反対した時、モルガンは次のように言い返したといわれている。「諸君の鉄道だ。だつて。諸君の鉄道は私の顧客のものだ」。而して第四に、モルガンは、彼が強力な影響力をもつところの諸鉄道の中核的存在として、共通の利害に基礎をおいたところの協同行為を拡大した。九〇年代の鉄道の更生については、E. G. Campbell, *The Reorganization of the American Railroad System, 1893-1900* (New York, 1938) に詳細に記述されており、ここでは簡単に説明するにとどめたい。

九〇年代におけるモルガンの最初の鉄道更生は、破滅の状態にあつたリッチモンド・ターミナル・システム (Richmond Terminal system) —— リッチモンド・ウェストポイント・ターミナル鉄道を中心として、リッチモンド・ダンヴァイル鉄道、東テネシシー・ヴァージニア・ジョージア鉄道、及びジョージア中部鉄道よりなる組織 —— を厚生して、南部鉄道会社 (Southern Railway) を設立することであつた。C. H. コスターを長とする更生委員会が設けられ、それは、ジョージア中部鉄道を除いて、約六千哩の路

ジョン・ピアポイント・モルガン、一八三七—一九一三

線を支配したこの鉄道組織の復興計画をたてた。旧証券の返済、浮動債務及び更生費用の支払、及び路線改善の為の資金として、株式及び社債が売り出され、また優先株が株主に割当てられた。その結果、固定的な費用は直ちに九百五十万ドルから六百七十八万九千ドルに減少した。モルガンの組合員サミュエル・スペンサーが社長に任ぜられた。またジョージア中部鉄道も加えられ、ここに南部鉄道会社は南部の鉄道中最も強力な鉄道組織となつた。

(Campbell, *op. cit.*, pp. 149-159 参照)

ついで行われたエリー鉄道 (Erie) の更生は、そのように直ちには成功をおさめなかつた。まず第一案は、問題を深く解決するものではないとして、放棄されなければならなかつた。しかし次の案は、財政及び操業上の目的から、ニューヨーク・シカゴ間において、エリー鉄道組織 (親会社エリー鉄道と従属会社ニューヨーク・ペンシルヴェニア・オハイオ鉄道及びシカゴ・エリー鉄道よりなる組織) に含まれるすべての財産を一つの会社に統合することを決定し、そして、非累積的優先株、普通株、及び低率の社債の発行が準備された。新会社の株式は、例によつてすべて議決権信託の下におかれた。払込が行われなかつた株式ならびに社債一、五〇〇万ドルを引き上げる為にシンチケートが組織され、これに対して、モルガンは実費の外に手数料五〇万ドルを受けとつ

た。(Campbell, *op. cit.*, pp. 160-172 参照)

リーディング鉄道(Reading)の更生は、非常に特種の問題を提出した。というのは、この鉄道は無煙炭業と関連をもつていた。さて、この鉄道の設備を改善するために非常に必要とされた資金が準備された。また、運輸を多様化する一つの企てが為された。しかし根本的な問題は、無煙炭業ならびにこれに用役を提供している鉄道組織の問題であつた。モルガンは、株式の購入を通じて、リーハイ溪谷鉄道及びニュージャージー中部鉄道に影響力を獲得したと後にいわれている。デラウェア・ハドスン鉄道及びデラウェア・ラカウオナ西部鉄道は、モルガンの影響圏にあつたヴァンダービルト家の支配下にあるものと想像された。そしてモルガンはエリー鉄道に強い力をもつていた。一九〇一年までに、モルガンは、無煙炭地域の交通において最も強力な影響をもつものと思はれるようになった。(Campbell, *op. cit.*, 172-189 参照)

モルガンが介入せねばならなかつた次の地域は北西部であつた。しかし、彼はユニオン太平洋鉄道の更生には参加しなかつた。というのはそこには余りにも多くの政略があつた。この鉄道の更生はE・H・ハリマンによつて引きうけられた。彼は、クーン・ロープ会社の支援をえて、この鉄道を非常に強力な組織とした。モルガンは北太平洋鉄道の更生を引きうけた。そして、これを行う

に当つては、大北鉄道(Great Northern)のヒル(James Hill)の密接な協力をかちえた。モルガンとヒルは、最初、大北鉄道の支配下において、北太平洋鉄道の更生を行わんと試みた。しかし、新会社の株式の半ばを大北鉄道が取得するというこの案は、反トラスト法に違反するものであるとの法庭の決定によつて放棄されなければならなかつた。ここに、北太平洋鉄道の財産は一八九六年に更生委員会に譲渡され、通常のモルガン方式に従つて復興せしめられた。(Campbell, *op. cit.*, 196-205 参照)

モルガンは、これらをはじめとする諸鉄道の更生を行うとともに、またニューイングランドのニューヘーブン鉄道に強い関心をもちようになつた。彼は一八九一年にその取締役にならばれた。この取締役会には、既にニューヨーク関係筋の有力な代表が名を列らねていた。九〇年代に、ニューヘーブン鉄道はニューイングランドの他の鉄道を併合しはじめた。それは、ニューヨーク・プロビデンス・ボストン鉄道、ハウサトニック鉄道、オールド・コロニー鉄道、及びニューヨーク・ニューイングランド鉄道を獲得し、他の諸鉄道を長期間借用した。ボストン・メイン鉄道との同盟は、事實上、ニューイングランドにおいて競争を排除した。

モルガンによつて九〇年代に行われた鉄道の更生は重要な意義をもつた。それは多くの鉄道を強化し、そして証券の価値及び鉄

道のサーヴィスを改善した。それはJ・P・モルガン会社に当初の間議決権信託を通じてかなりの支配を与えた。この仕事は勿論モルガン家に相当の手数料収入を与えた。鉄道業における大規模な更生の成功は、モルガンにとつて、アメリカ金融業界における疑いもなきリーダーシップを約束するものであつた。

註 一八九〇年代における鉄道更生の諸事例は、前章の終りにおいて既に述べた如く、ゴールドンの「金融者集団はいかにして力を獲得し、それを行使するか」のうちの一つのタイプ即ち財務窮迫と会社更生の場合に該当するであらう。

モルガンが、大規模に工業部門への融資をはじめたのは、一八九〇年代後半においてであつた。事実それまでは、工業は小規模な生産単位によつて営まれ、従つてそれは、当座の負債に対して地方銀行を利用するという程度にとどまり、鉄道業においてみられたような大規模な融資を必要としたことはなかつたのである。

モルガンと工業界との最初の重要な結びつきは、ゼネラル・エレクトリック会社においてであつた。一八九二年に、モルガン及びC・H・コスターは、数会社を統合してこの会社を組織することを援助した。また、景気の復活ならびに一八九七―九八年における合同運動の再燃とともに、モルガンは、鉄鋼業界に進出する機会を見出した。斯業におけるはるかに最大の企業はいうまでもなくアンドリュウ・カーネギーのそれであつた。彼は威大なる鉄鋼

ジョン・ピアポント・モルガン、一八三七―一九一三

業者であり、卓越せる経営者であつた。カーネギーとの競争に対応するために、業者は結合をはじめた。一八九八年に、モルガンはフェデラル製鋼会社 (Federal Steel Co.) の設立を資本的に援助した。これは三つの大会社の合同によつて組織されたものであり、資本金二億ドルを有する一貫メーカーであつた。

アメリカ政府への融資においても、モルガンは九〇年代に大きな役割を演じた。主として一八九〇年のシャーマン銀購入法の結果として、長期にわたる金融不安の後に、一八九五年には財務省の金保有高は危険なほど減少した。政府がその信用を維持するための手段に窮したとき、大統領クリーヴランドは、しぶしぶモルガンの提案をうけ入れた。政府は金の提供をうけ、これに対して政府公債を交付することをとりきめた。モルガン・ベルモント・シンデケートはこの公債を国外で売り出し、必要な金を確保することに成功した。しかし、モルガンはこの取引において推定約二五万ドルの利潤をえたといわれ、世論は彼に対して厳しかつた。

VII 絶頂時におけるモルガン、一九〇〇―一三

この期間において、モルガン家は、以前と同様、ニューヨーク、バリー、ロンドン、及びフィラデルフィアに夫々会社を有した。モルガン家の主たる業務は、投資銀行家としてのそれであつたが、

一九一三年のブージョー委員会へのこれらの会社の報告によると、これらの会社は、一九〇二年から一九一二年までに、ほぼ二〇億ドルに上る会社証券の販売を直接指導した。会社の更生ならびに証券の引受け及び割当を行う以外に、J・P・モルガン会社は、また大商業銀行業務を行った。その程度は、ニューヨークのこの会社が、一九〇二年から一九一二年までに、百以上の会社の勘定をもち、またその預金高は計一億六、二四九万一、八一九ドル六五セントに上つたという事実から推測される。これらの預金に対しては、他の銀行と同じように、利子が支払われた。この会社はまたニューヨーク株式取引所の大きな金貸しであり、株式仲介人や投機家にコール・ローンを提供した。尚またこの会社及びそのパートナーは、製造工業、鉄道業、及び銀行業に投資を行った。もつとも、銀行家としての彼らの第一の関心事は、彼らの資産をきわめて流動性のある状態に保つことであつた。

内部組織及びマネジメントの問題については、一人か或はおそらく二人のパートナーがこれを担当したのである。しかし概して、すべてのパートナーは些細な仕事からは解放されていたであろう。あきらかに各パートナーは、仕事と責任との重荷を負つた以外に、各種の会社の取締役として一定の職務を担当した。J・P・モルガンは、中年以降においては、詳細なマネジメントの問題には深

く関与しなかつた。ある問題についてのあらゆる情報が準備されたとき、彼は最終の決定をなし、そしてその遂行は他のものここれを委ねた。

モルガンを強力にした一つの因子は、彼とその顧客との間にける個人的関係であつた。モルガンは、海外において一般にみられたところの投資銀行家と顧客との間における密接な関係に注目し、最初からこの方法を彼の事業に適用した。当時の *Wall Street Journal* は次のようにいつてゐる。「その関係の基調は忠節 (*Loyalty*) であつた……」「モルガン氏は、彼と密接且つ尊敬すべき関係にあつた顧客を保護する上において極端なほどであつた。そしてモルガン氏は、非常時あるいは財政上の面倒が生じた場合には、彼らに同じような忠実な支持を期待した。」

この期間におけるモルガン家の最もめざましい発展は、金融機関の積極的協力をかちえたことであつた。モルガンとファースト・ナショナル銀行 (*First National Bank of New York*) のジョージ・F・ベイカー (*George F. Baker*) との間には、古くから強い友情があつた。そしてこの二人の間のきずなは、ベイカーが、ファースト・ナショナル銀行の株式に相当の投資をするよう、モルガンにすすめた時に一層強められた。モルガンはまた、ナショナル・バンク・オブ・コマース (*National Bank of Commerce*) 及び

ナショナル・シティ銀行 (National City Bank of New York) の株式を取得した。

しかし最も密接な関係が、漸次、二つの信託会社との間に於いて發展していった。一九〇三年にバンカーズ信託会社 (Bankers' Trust Co.) が組織され、その支配については、次の三者を受託者とする五年間の議決権信託が行われた。彼らは、モルガンのパートナーである G・バーキンズ、六年後にモルガンのパートナーとなつたファースト・ナショナル銀行の副社長 H・P・デヴィソン、及び U・S 製鋼会社の取締役であり、またリバティ・ナショナル銀行の役員であつた D・G・レイドであつた。この議決権信託は、一九〇八年及び一九一二年に更新された。モルガンはまた、ギャランティー信託会社 (Guaranty Trust Co.) の株式を取得し、そしてその取締役会に代表を送つた。一九一〇年に、ギャランティー信託会社はニューヨークの三つの小さな信託会社を合同した。一九一二年において、ギャランティー信託会社は、その資力及び預金高においてアメリカ最大の信託会社であつた。

モルガンはまた、一九〇九年に、T・F・ライアンからイクイタブル生命保険会社 (Equitable Life Assurance Society) の株式の大多数を獲得した。G・F・ヘイカー及び J・スタイルマンもこの買入りに参加した。すべての株式は受託者に信託された。

ジョン・ピアポント・モルガン、一八三七—一九一三

一九〇〇年から一九一三年に至るこの期間において、モルガンは依然運輸業において前進をつづけた。彼は、J・W・ドイツから前述の南部鉄道会社を防ぐために、ドイツがかつて支払つた以上の価格で、大西洋コースト・ライン鉄道 (ルイーヴィル・ナッシュヴィル鉄道を含む) を買入れた。また彼は、一九〇二年に、合同によつてインターナショナル商船会社 (International Mercantile Marine Co.) を組織した。しかしこの企ては不成功に終つた。

(N. S. B. Gras and H. M. Larson, *Casebook in American Business History*, XXXIV. *The International Mercantile Marine Company, 1901—1937* 参照) 北西部においては、モルガン—ヒルの連合は、ハリマンによつて脅かされた。しかし彼らは、ニューヨーク取引所において北太平洋鉄道株をめぐる劇的且つ破壊的な争いに勝利をおさめた。かくて一九〇一年に、持株会社ノーザン・セキュリティーズ・カンパニー (Northern Securities Co.) が、大北鉄道、北太平洋鉄道、及びパーリントン鉄道を支配するために組織された。この会社はその後違憲として解散せられたが、しかし、大北鉄道及び北太平洋鉄道によるパーリントン鉄道株の共同購入によつて、この合同は維持された。(N. S. B. Gras and H. M. Larson, *op. cit.*, XXVII. *James J. Hill and the Great Northern Railway, 1878—1916* 参照)

モルガンはまた工業においてより一層の成功をおさめた。彼は

アメリカ電話電信会社その他の数々の大合同に参加した。彼は一九〇一年にU・S製鋼会社の設立を指導し、彼の会社はこれに金融を行った。その資本金は一四億ドルであり、世界最大の会社が出現した(補論参照)。モルガンが非常な成功をおさめた今一つの合同は、一九〇二年のインターナショナル・ハーヴェスター会社の結成であった。

註 工業の分野においてモルガンが企てた合同の事例を詳述する余裕もないが、会社が急速な拡張を必要とする場合と同様、合同の場合にも、証券の発行を引きうけ、その販売を保証する大投資銀行家の介入が絶対に必要となる。ゴードンは「金融者集団はいかにして力を獲得し、それを行使するか」の一つのタイプとしてこれを次のごとく述べている。

「銀行家は、……、二社以上の会社の合同、あるいは一つの会社による他の会社の買収の先鞭をつける交渉によつてもまた、力を獲得する」「統合または吸収合併の場合は、金融的利害関係者は相当意思形成に参加する。会社を合併し、新証券を発行する条件を、銀行家が決定するかもしれないし、また、彼らが新会社の長たるべき最高経営担当若ならびに取締役をも選任(または選任に参加)するかも知れない。(註、たとえば、一九〇一年のUnited States Steel社の設立の際がそうであり……)」「(前掲邦訳、二〇六一—二〇八頁)

モルガンによつて指導されたこれらの合同に対して、当時多くの批判が加えられた。資本化は過大であると論じられた。即ちモ

ルガンは、合同によつて成立した会社の収益力を高く評価し、そしてそれに応じて、合同の母体となつた諸会社に分配を行ったといわれた。またモルガンが合同の斡旋によつてえた利益は過大であり、そして多方面にわたる合同の取引は、彼に報酬に対する多くの機会を提供したといわれた。しかし我々は、彼がえた利潤と、会社及び投資家に対して彼が提供した用役の価値とについて、現在よりも更に明確なる概念をもちえたときにおいてのみ、彼のうけた利益が彼の働きに値するものであつたか否かを判断することができる。モルガンに対して最も広く行われた攻撃は、彼が会社金融において事実上独占的な地位を獲得しつとあるということに對する各方面の懸念から生じた。モルガンは、その力はたしかに濫用しうるものであることを認めた。しかしその力は、一度失われたならば、再び取り戻されはしないと主張した。

モルガンは金融という自己の分野においては強力であつた。しかし彼も弱点をもつていた。彼はバブリック・リレーションズを無視した。彼の時代におけるたいの事業家がそうであつたように、彼はビジネスを単に私的な企業として考へた。彼は一九一二年一二月に、マナー・トラスト調査委員会において証言せねばならなかつたが、その時に彼は公衆の力を感じたであろう。そしてその時の経験が、死の直前に、彼をして「アメリカのビジネス

は、今後、ガラスのポケットの中で為されねばならない」と言わしめたのであろう。

VIII ブルージョー委員会の調査

モルガンその他の銀行家の権力に対して、二〇世紀初頭以来、民間において生じつつあつた脅威及び非難の声は、一九二一年三年において、下院に、所謂ブルージョー委員会 (Pujo Committee) を設立さすこととなつた。この委員会が、調査にもとづいて導きだした若干の結論については、その真実性に対して意見の対立があるのではあるが、しかし、この委員会の調査記録が、当時のアメリカの金融業の状態を知る上において、極めて包括的な資料となるものであることについては疑いのないところである。学徒は、ある種の供述、とりわけて J・P・モルガンや彼のパートナー及び仲間のそれを読むことをしきりに勧められている。以下においては、集中についての委員会の結論ならびに J・P・モルガン会社の供述の抜萃が再録されるであらう。(Money Trust Investigation, *Investigation of Financial and Monetary Conditions in the United States under House Resolution nos. 429 and 504, before a Subcommittee of the Committee on Banking and Currency*.....3 vols. Washington: Govt. Pr. Off., 1913 及び *Letter from Messrs. J. P. Morgan & Co., in Response to*

ジョン・ピアボント・モルガン、一八三七—一九一三

the Investigation of the Sub-Committee.....of the Committee on Banking and Currency in the House of Representatives, a Pamphlet, New York City, February 25, 1913.)

A 調査報告書からの抜萃、その一(報告書は、一八の代表的な金融機関の關係を示す詳細な表から、いろいろなグループについて次の如く要約している)

I J・P・モルガン会社、ファースト・ナショナル銀行、ナショナル・シティー銀行、ギャランティー信託会社、及びバンカーズ信託会社は、共同して、

二六億七、九〇〇万ドルの総資産と一九億八、三〇〇万ドルの総預金をもつ三四の銀行及び信託会社において一一八の取締役員

一二億九、三〇〇万ドルの総資産をもつ一〇の保険会社において三〇の取締役員

一一億八、四〇〇万ドルの総資本と総延長一五〇、二〇〇哩の路線(通運会社及び汽船会社を除く)をもつ三二の運輸組織において一〇五の取締役員

三三億三、九〇〇万ドルの総資本をもつ二四の製造ならびに販売会社において六三の取締役員

一一億五、〇〇〇万ドルの総資本をもつ一二の公益事業会

ジョン・ピアボント・モルガン、一八三七—一九一三

社において二五の取締役席

計二二億四、五〇〇万ドルの総資産（または資本）をもつ一二会社において三四一の取締役席をもっている。

II J・P・モルガン会社、ギャランティー信託会社、バンク・オブ・アメリカ、及びファースト・ナショナル銀行は、共同して

そのような銀行及び信託会社において八九の取締役席

そのような保険会社において二九の取締役席

そのような運輸組織において七八の取締役席

そのような製造ならびに販売会社において四九の取締役席

そのような公益事業会社において一六の取締役席

計二六一の取締役席をもっている。

III J・P・モルガン会社、ギャランティー信託会社、及びバンク・オブ・アメリカは、共同して

そのような銀行及び信託会社において七八の取締役席

そのような保険会社において二九の取締役席

そのような運輸組織において六四の取締役席

そのような製造ならびに販売会社において四四の取締役席

そのような公益事業会社において一四の取締役席

計二二九の取締役席をもっている。

B 調査報告書からの抜萃、その二（委員会は集中について次の如く結論している）

「本委員会は、銀行からの資料の不足にもかかわらず、次の如く立証しえたことを満足に思う。即ち、小数の金融指導者の間には、確定的限定的な利益の共同性が存在している。それは、銀行、信託会社、鉄道、公益事業、及び製造会社に対する、株式保有、重役連繫、パートナーシップ、共同勘定取引等々の支配手段を通じて、つくりだされまた保持されている。そしてその結果、通貨及び信用は、これらの小数の人々の手中に、広汎且つ漸増的に集中せられてきている。」

「この利害者集団は、どのような名称でも呼ばれてもよいが、区別をつけるために、便宜上四つのグループに分つことが出来る。」

「第一。報告の便宜上我々が内部グループと称する第一のグループは、指導者J・P・モルガン会社とG・F・ベーカー及びJ・ステイルマンとからなっている。彼らは個々の資格

においてそうであるが、また彼らは、次の如き金融機関を共に管理し統制している。そのうちの主たるものは、ファースト・ナショナル銀行、ナショナル・シティ銀行、ナショナル・バンク・オブ・コンマース、チェイス・ナショナル銀行、ギャランティー信託会社、及びバンカーズ信託会社であり、これらの知られた総資産額は一三億ドル以上に上つている。尚この外に、これらよりは小さいが、多数の重要な金融機関も含まれている。」

「第二。このグループは、内部もしくは第一次的グループと密接に同盟を結び、事実、内部グループの大金融的企業が多くにおいてバートナーとなり、彼らと関係している。このグループに入るものは、リー・ヒギンソン会社及びキッター・ビーボデー会社という国際金融業者である。彼らは、ボストンにおいて三つの分系銀行、即ちナショナル・シヨーマット銀行、ボストン・ファースト・ナショナル銀行、及びオールド・コロニー信託会社をもつているが、それらの銀行はボストンの銀行の総資産の少くとも半ば以上をもつている。またそれ以外の重要なニューイングランドの金融機関にも利権や代表者をもつている。」

「第三。ニューヨークの国際金融業者であり、外国に多くの

ジョン・ピアボント・モルガン、一八三七—一九一三

顧客及び関連を有しているクーン・ローブ会社は、内部グループとはただ限定的に同盟を結んでいるだけであるが、しかしナショナル・シティ銀行、ナショナル・バンク・オブ・コンマース、及び最近同盟を結んだその他の金融機関との密接な関係を通じて、多くの共通の利害関係を有し、……。」

C J・P・モルガン会社の応答の抜萃

「……我々があえて指摘しようと思う点は、ニューヨークその他の金融中心におけるそのような集中は、人々の意図及び活動にもとづいて生じたものではなく、第一には、奥地の銀行をしてニューヨーク市に多額の準備金を自動的に集中せしめた我々の旧式の銀行組織の作用に起因したものであり、そして第二には、各国においては大金融中心としての都市が発生するという経済法則にもとづいたものであるということである。」

「……これらの表においては、一八〇人の銀行家及び銀行の取締役が、総計二五〇億ドルの資産をもつ会社の取締役会において働いていることが示されており、そして、この莫大なる我国の富の総てが、これら一八〇人のものの自由になつて

いるというように暗示されている。しかしそのような意味づけは、次のような支持することのできない理論、即ち、アメリカの夫々異なる地方に住み、また多くの場合お互に個人的な面識をもたず、そしてまた多くの場合時々の取引においてのみ共同したこれらの人々が、常に、同じ政策に投票し、また彼らがその職にある一三二会社の取締役会を同じ目的でもつて統制するというような理論に基礎をおいているに過ぎない。この供述は、これらの一八〇人のものを、お互に結びつけているところの一致せる政策あるいは行動を証拠だててはいないのであり、そして事実そのような政策は存してはいない。そのような支配の存在を臆測することが不合理であることは、これらの取締役が、平均的には、その取締役会のわずかに一角を占めているに過ぎないということを考えると、一層あきらかとなる。各連繫、取締役が、その関係している各取締役会において十分な支配をもち、そして連繫していない大多数の取締役が、彼らの取締役会における少数者の意志に従属するところの単なる看板である、と想像するのは笑止千万である。」

「しかしながら、これらの合併は、ただ、この国の事業の發

展にともなつて、より大なる金融機関が必要とされるに至つたということに起因したものである。わが国の諸都市が、規模及び重要性において二倍、三倍となるにつれて、また鉄道が拡大され、製造工場が拡張されるにつれて、我々の金融機関がこれらの増大せる需要に対応する為に大きくなつたのは当然であるばかりでなく、また必要なことである。ニューヨークにおける最大の銀行が、その規模において、他のもつと小さな国々の商業的首府の銀行よりもはるかに劣つていることは、おそらく知られてはいまい。今日ニューヨークにおける最大の銀行がもつている資産は、イギリス最大の銀行のそれのわずかに五分ノ三であり、フランス最大の銀行のそれの五分ノ一以下である。ニューヨークには、二億ドル以上の資産をもつ銀行は、わずかに三行を数えるのみであるが、そのような規模の機関は、ロンドンには十行、ベルリンには五行、そしてパリには四行ある。」

「……一九〇七年の（パニック）以来、協同行為がより顕著になつたのは、当時、すべての大都市銀行が、みずからを防御するに當つて、諸外国において可能である如くには、強力

且つ弾力性のある銀行組織に依存することができず、ここに協同して行動せねばならぬことを知つた為に外ならなかつた。また第二に、そのような協同は、単に、大金融取引を行う必要から生じたところの結果であつた。……もしそのような大取引が行われるべきものであるとするならば、アメリカは、あきらかに、大銀行を必要とするばかりではなく、また、これらの銀行がこの国の事業の効果的な遂行に協力することを望むであらう。」

「私的銀行が、しばしば証券の売り出しを引きうけたところの会社に対して、自己の代表を取締役に送るということの意味について、多くの疑問が提出された。この慣例は、日常の業務を指図しようとか、あるいはより安く証券を買い入れようといったような銀行家の側における欲望から生じたものではない。むしろそれは、会社証券のスポンサーとしての道徳的な責任から生じたものであり、そしてその目的は、会社の政策を注意深く見守り、その会社の証券に投資している人々の利益を保護せんとすることにある。投資銀行家にとつては、取締役に席を占めることは、たいていの場合義務であつて特権ではない。」

ジョン・ピアボント・モルガン、一八三七—一九一三

補論 U・S製鋼会社の設立についての覚書

A U・S製鋼会社の設立

U・S製鋼会社(The United States Steel Corporation)は、次の諸会社を獲得する目的を以て、一九〇一年二月二五日、ニュージャージー州に設立された。

- 1 フェデラル製鋼会社(Federal Steel Co.)。主要製品は、コークス、銑鉄、ベッセマー鋼塊、平炉鋼塊、軌条、及びその他の鋼製品であつた。ミネソタ州メサバ山脈に大鉱山を所有した。半製品の販売について他の製造会社に依存した。(普通株四、六四八万四、〇〇〇ドル、優先株五、三二六万九〇〇ドル)
- 2 カーネギー製鋼会社(Carnegie Steel Co.)。主要製品は、コークス、銑鉄、ベッセマー鋼塊、平炉鋼塊、及び軌条であつた。会社はペンシルヴェニア州コネルスヴィル地方における最大の炭田所有者であり、またオリヴァー鉄鉱会社の支配を通じてミネソタ州に大鉄鉱床を所有した。会社はまた五大湖において運輸に従事したピッツバーグ汽船会社を支配した。半製品の販売について他の製造会社に依存した。(普通株一億六、〇〇〇万ドル、社債一億六、〇〇〇万ドル)
- 3 シューペリオル湖合同鉄鉱会社(Lake Superior Consolidated

ジョン・ピアポント・モルガン、一八三七—一九二三

Iron Mines) ミネソタ州メサバ山脈において鉄鉱山を経営。(普通株二、九四二万四、五九四ドル)

4 アメリカ橋梁会社 (American Bridge Co.)。その構成会社はアメリカの綫橋梁トン数の約九割を製造した。(普通株三、〇五二万七、八〇〇ドル、優先株三、〇五一万七、八〇〇ドル)
5 ナショナル鋼管会社 (National Tube Co.)。全製造高の約九割を占めるところの、アメリカの主要鋼管会社を支配した。(普通株四、〇〇〇万ドル、優先株四、〇〇〇万ドル)

6 アメリカ鋼鉄線条会社 (American Steel and Wire Co.)。線条及び釘工場の七五乃至八〇%を所有し、ワイヤー、ワイヤー・ネイル、ロッド、及び柵材を製造した。(普通株五、〇〇〇万ドル、優先株四、〇〇〇万ドル)

7 ナショナル製鋼会社 (National Steel Co.)。半製品を製造し、その販売について他の製造会社に依存した。(普通株三、二〇〇万ドル、優先株二、七〇〇万ドル)

8 アメリカ鋼帯会社 (American Steel Hoop Co.)。ハッセー鋼及び鑄鉄のほか、鋼帯、及び鋼棒を製造した。(普通株一、九〇〇万ドル、優先株一、四〇〇万ドル)

9 アメリカ鋼板会社 (American Sheet Steel Co.)。主要製品は鋼板であった。(普通株二、四五〇万ドル、優先株二、四五〇万

ドル)

10 アメリカ錫力会社 (American Tin Plate Co.)。その二六五工場はアメリカにおける錫力板生産高の大半を製造した。(普通株二、八〇〇万ドル、優先株一、八三二万五〇〇〇ドル)

これら一〇会社の株式及び社債の殆んど全部はU・S製鋼会社によつて取得され、U・S製鋼会社の株式及び社債がそれらと交換に与えられた。新会社の資本金は一一億ドル(普通株五億五、〇〇〇万ドル、優先株五億五、〇〇〇万ドル)であった。ちなみに構成会社一〇社の総資本金は七億一、七五五万三九四ドルであった。

註 U・S製鋼会社は、一九〇一年に、更に、株式の交換を通じて、シエルビー鋼管会社 (Shelby Tube Co.) を獲得し、またオリヴァー鉄鉱会社 (Oliver Iron Mining Co.) 及びピッツバーグ汽船会社 (Pittsburg Steamship Co.) に六分の一の利権を取得した(これら二会社の残余の証券はカーネギー会社が既に所有していた)。U・S製鋼会社と既述の十社及び新たに獲得されたこれらの会社との間における株式交換の詳細は別表によつて示される。尚この表は、また、モルガンを盟主としたシンディケートが、その提供した現金、株式、及び用役に対してU・S製鋼より受けとつた株式をも示している。

アメリカ鋼鉄線条会社、ナショナル鋼管会社、アメリカ橋梁会社、アメリカ錫力会社、アメリカ鋼板会社、及びアメリカ鋼帯会社は、すべてその原料の大部分を他の会社に仰いだ。しかしなが

U. S. 製鋼会社によつて取得された構成会社の証券及び現金とそれらと
 交換に1901年に発行された U. S. 製鋼会社証券との対比

ジョン・ピアボント・モルガン、一八三七—一九一三

会 社	U・S製鋼 によつて取 得された証 券及び現金	各旧株式100 ドルに対して 発行されたU ・S製鋼株式		交換に発行されたU・S製鋼の証券			
		優先株	普通株	社 債	優先株	普通株	総 計
カーネギー製鋼 社 債	\$159,450,000			\$159,450,000			
普通株	160,000,000			144,000,000	\$ 98,277,120	\$ 90,279,040	\$ 492,006,160
フェデラル製鋼 優先株	53,260,200	\$110.00			58,586,220		
普通株	46,483,700	4.00	\$125.00		1,859,348	49,969,978	110,415,546
ナショナル鋼管 優先株	39,997,400	125.00			49,996,750		
普通株	39,937,400	8.80	125.00		3,514,491	49,921,750	103,432,991
アメリカ鋼鉄線条 優先株	39,998,500	117.50			46,998,237		
普通株	49,901,900		102.50			51,149,448	98,147,685
ナショナル製鋼 優先株	26,992,200	125.00			33,740,250		
普通株	31,969,800		125.00			39,962,250	73,702,500
アメリカ鉄力 優先株	18,325,000	125.00			22,906,250		
普通株	27,995,000	20.00	125.00		5,599,000	34,993,750	63,499,000
アメリカ鋼帯 優先株	13,997,500	100.00			13,997,500		
普通株	18,995,000		100.00			18,995,000	32,992,500
アメリカ鋼板 優先株	24,497,700	100.00			24,497,000		
普通株	24,498,800		100.00			24,498,800	48,996,500
アメリカ橋梁 優先株	31,348,000	110.00			34,482,800		
普通株	30,946,400		105.00			32,493,720	66,976,520
シュエベリオ湖合 同鉄鉱 普通株	29,413,905	135.00	135.00		39,708,771	39,708,771	79,417,542
オリヴァー鉄鉱 及びピッツバーグ 汽船(利権の六分 の一)	421,700				9,250,000	9,250,000	18,500,000
シェルビー鋼管 優先株	4,776,100	37.50			1,791,038		
普通株	8,018,200		25.00			2,004,550	3,795,588
直接交換された証 券集計	881,224,405			303,450,000	445,205,475	443,227,057	1,191,882,532
シンディケートの 提供した株式(額 面金額174,000ド ル),現金(25,000, 000ドル),及び用 役に対して	{ 174,000 25,000,000				64,998,837	64,998,837	129,997,605

現金を提供した incorporators に対 して	3,000			1,500	1,500	3,000
証券、現金集計 構成会社先位抵当	906,401,405		303,450,000	510,205,743	508,227,394	1,321,883,137
権附社債 構成会社の社買						59,091,657
収及び不動産担保 借入金						21,872,023
総 計	906,401,405		303,450,000	510,205,743	508,227,394	1,402,846,817

Bureau of Corporation, Report of the Commissioner of Corporations on the Steel Industry, Part I: Organization, Investment, Profit, and Position of United States Corporation, 1911. (Maurice H. Robinson, "The Distribution of Securities in the Formation of the United States Steel Corporation," Political Science Quarterly, June, 1915.)

ら、アメリカ鋼帯会社、アメリカ鉄力会社、及びアメリカ鋼板会社は、すべてナショナル製鋼会社と密接な関係をもつており、従つて原料及び半製品の供給は確實であつた。これらの四会社は「ムーア」会社として知られており、何れもW・H・ムーアの企画によつて合同設立されたものであつた。

フェデラル製鋼会社、ナショナル鋼管会社、及びアメリカ橋梁会社の三社は、所謂モルガン・グループを構成していた。アメリカ鋼鉄線条会社はいくらか独立的な地位にあつた。カーネギー製鋼会社は、半製品及

び軌条を主として生産し、構成会社一〇社中最大の会社であつた。しかし、ナショナル製鋼会社やフェデラル製鋼会社とは異つて、完製品工場とは何ら特別の関係をもたなかつた。当時の著名な鉄鋼マンは、カーネギー会社の地位について次のように述べた。
(Report of the Commissioner of Corporations on the Steel Industry, Part I, p. 101, 1911)

「絶大な資力と能率的な組織をもつカーネギー会社が、もし、ワイヤー、鋼管、鋼板、あるいは鉄力の製造を開始するとすれば、既にこれらの製品を製造し、そしてこの分野における事業を独占せんが為めに、多くの劣等な工場を抱えこまねばならなかつた夫々の大合同会社に対して、十分太刀打ちできるのみならず、それ以上のことをなしうるのであることは疑問の余地はなかつた。」

B U・S製鋼会社の設立に関して、一九一一年にスタンレイ委員会で行つたゲーリーの証言

一九一一年に下院はスタンレイ委員会 (Stanley Committee) を組織し、一九一一年にわたつてU・S製鋼会社を調査し且つ非難した。以下はU・S製鋼会社のゲーリー (Elbert H. Gary) が同委員会において行つた証言の抜萃である。(Hearings before the Committee on Investigation of United States Steel Corporation, House of

註　　ゲリーは一八四六年にイリノイ州ウィントンWintonの近くにある父の農場に生れた。一八六五年に叔父の事務所に入り法律を学んだ。一八六六年にシカゴのユニオン法律単科大学に入学した。一八六八年にこの

大学を卒業し、直ちにイリノイ州の上級裁判所につとめた。一八七一年にシカゴに法律事務所を設立し、そのパートナーとなつた。一八八二—一九〇年において郡裁判所の判事をつとめた。このようにゲリーは法律家としてその身を起したのであるが、やがて彼は次第に鉄鋼業界に關係を有するようになった。コッターは次の如く述べている。

「ゲリーはシカゴ法曹界の指導者の一人になつた。そして困難な事件を処理する彼のすぐれた能力は直ちに多くの富める顧客をひきつけたが、そのなかには数々の大会社も含まれていた。ゲリーとそれらのなかの一会社とのそもその結びつきが、ついには彼をしてもつぱら鉄鋼業に關係せしめることになり、そして彼をその第一人者とすることになつたのである。」(Arundel Cotter, *United States Steel: A Corporation with a Soul*, 1921, pp. 89-90)

一八九八年に、ゲリーは、フェデラル鉄鋼会社を合同によつて設立する仕事を依頼せられた。彼はその構成会社の一つとなつたイリノイ製鋼会社 (Illinois Steel Co.) の顧問でありまた取締役であつたが、この合同を最初に示唆したのは彼であつた。この仕事を通じて、ゲリーはフェデラル製鋼会社の設立を資本的に援助した J・P モルガンと、はじめに關係を結ぶことになつた。ゲリーは、法律家でありながらも、しかもすぐれた事業能力を示したが、これをみてとつたモルガンは、他の人々とともに彼をフェデラル製鋼会社の社長に推した。

ジョン・ピアボント・モルガン、一八三七—一九一三

以來、彼は法律業に別れをつけ、鉄鋼業に専心することになつたのであるが、この彼が一九〇一年にモルガンと結んで U・S 製鋼の設立を企て、そしてその会社の経営常任委員会の委員長となつたことは周知の通りである。

ヤング氏「さて、御記憶のことと思いますが、先だつての夜、(私達) が散会しました時、丁度貴方は、U・S 製鋼会社に統合せられる以前に、U・S 製鋼会社の構成会社となつた諸会社の間に行われていた競争について述べようとされていました。……」

ゲリー氏「カーネギー会社、フェデラル製鋼会社の諸構成会社、アメリカ鋼帯会社及びナショナル製鋼会社は、ある程度競争關係にありました。しかし、これらの四会社は、夫々の製品の全部にわたつて競争したものではありません。……」

「アメリカ鋼鉄線条会社、ナショナル鋼管会社、アメリカ鋳力会社、アメリカ鋼板会社、アメリカ橋梁会社、及びシューベリオル湖合同鉄鋳会社は、お互の間におきましても、また他の諸会社との間におきましても、競争關係はみられませんでした。私達が事業をはじめました時——」

ヤング氏 (口をはさむ) 「その前に、どのような製品が、第一のグループの会社によつて製造されていたかをお話し下さい。つまり、競争關係にあつた諸会社は何も競争したのですか。」

ゲーリー氏「それにつきましては先日ほほできるだけのことを述べました。私は、同じ製品あるいは一部分同じ製品を製造していたという意味からしまして、主たる競争は、イリノイ製鋼会社とカーネギー会社との間に行われた、つまり両者は全く競争関係にあつた、と申しました。私はそれを軽視しようとは思いません。とりわけ、軌条の製造において、それは真実です。製品に關しまず限り、二つの会社は全く競争関係にあつたのであり、そしてそのような製品が主要な製品でした。」

「しかし、御存知のように、ピッツバーグからシカゴまでの運賃は非常に高く、当時において一トン当り殆んど三ドルであつたように思います。イリノイ製鋼会社は、主に、発達途上にあつた大な西部に市場をもつていました。つまりこの会社は、大体、シカゴに終点をもつていた西部の鉄道に軌道を販売しました。勿論ある程度は、シカゴに終点をもつていた東部の鉄道にも軌道を供給しました。これに対して、カーネギー製鋼会社は、その工場の周囲に市場をもちました。つまり、ピッツバーグに終点をもつていた鉄道がそれでした。貴方がたが、これら二つの会社のこのような夫々の販売地域をお考えになるならば、競争は一見したほど激しいものではなかつたわけです。とは申しますものの、カーネギー会社が、やがて、西部とか、あるいは未だ一トン当り一六ド

ルというような安い値段で軌条を販売しなくてもよかつた地方に進出し、そして、その頃、イリノイ製鋼会社が、今一步で管財人に託されるというような状態にあつたことは事実です。私が承知している限りでは、イリノイ製鋼会社は無配でした。たしか一八九九年まで、会社は全然配当を払いませんでした。」

バートレット氏「では、フェデラル製鋼会社はいつ設立されたのですか。」

ゲーリー氏「一八九八年です。」

「私は、もし、あの限りのない破壊的な競争がつづけられていたとするならば、イリノイ製鋼会社はきつと破産したと信じます。私は唯かのマネジメントを非難しようと思つていつているのではありません。そうではなくて、過去のマネジメントあるいは以前に有力であつたマネジメントが、依然つづけられていたとするならば、カーネギー会社が、アメリカのすべての鉄鋼会社を完全に業界から駆逐しなかつたであろうというようなことは、決して確かではなかつたというわけです。多分、貴方がたは、このような申立てが正しいものであるかどうかを判断する事実を十分に御存知のことと思います。フェデラル製鋼会社が合同によつて設立された後、事情が好転した……にも拘らず、たしかにそれは、非常に多数の人々の意見なのです。」

ヤング氏「これらの二つの会社、つまり、イリノイ製鋼会社とカーネギー製鋼会社とが、それぞれの販売地域をもつていたとしても、カーネギー会社が、例えば、その軌条の価格をかなり引下げた場合には、イリノイ製鋼会社もその販売地域でそれ相当の引下げを行わねばならなかったのではないでしようか。」

ゲーリー氏「勿論その通りです。もし、だれか重立つた製造業者がその製品の価格を引下げるとしますと、他の業者も余儀なく彼らの価格を引下げねばなりません。それについては疑いはありません。……一九〇〇年の何時だつたか、シュワップ氏〔当時カーネギー会社の社長〕は、私に、フェデラル製鋼会社によるカーネギー会社の買収について話しました。そして彼は、カーネギー氏はその会社の所有権を譲渡するに違いないと語りました。私はそれをモルガン氏に話すことを約束しました。私は、それにはだれか非常な有能な資金の提供者が必要であることを知っていましたので、モルガン氏にそれを話すことを約束したのです。私はそれについてモルガン氏に話しました。しかし、そのときには、何らの勇気づけをも得られませんでした。事実、彼がその財産に精通するほどの注意を払つたとは思いません。彼はフェデラル製鋼会社の取締役会の一員でありましたが、マネジメントについては

ジョン・ピアボント・モルガン、一八三七—一九一三

何ら積極的な関心をもちませんでした。これはU・S製鋼会社について彼がそうであるのと同じです。私はモルガン氏にその問題を話したことをシュワップ氏には報告しませんでした。彼は再び私に、それについて一度が二度話しましたが、しかしその結果別に何も為されませんでした。しかしその頃、たしか手形交換所の所長であり、またある一流の信託会社か銀行の社長であつたシモンズ氏が、フリック氏の依頼をうけて、ニューヨークで晩餐会を開き、そしてシュワップ氏、モルガン氏、その他色々な人々を招待しました。シュワップ氏はその席上鉄鋼事業についての短いステートメントを発表しましたが、それはモルガン氏に強い印象を与えました。」

ヤング氏「貴方はそのステートメントがどのような性質のものであつたかを記憶しておられますか——それはどのようなことに及んでいたのですか。」

ゲーリー氏「それはカーネギー会社の威大な能力についてでありました。またそれは、現在からみれば小額ですが、当時としてはかなりの額に上つていたカーネギー会社の輸出事業に関連しながら、この会社の生産原価に及んでいました。勿論、シュワップ氏の心の中には、もしフェデラル製鋼がカーネギー会社の買収を企てるならば、それはすばらしいことであるというのを、示

そうという考えがあつたにちはありません。」

ヤング氏「彼は当時の鉄鋼業における競争の状態について何か申しましたか。」

デーリー氏「私はそこにおりませんでしたし、彼が何を申したか知りません。私はそれについては確かではありません。私はそれを疑います。しかし、ある日曜日朝、ロバート・ベイコン氏が私の家に来ましたとき、私は次のようなことを聞きました。」

ヤング氏「それはどのようなことでしたか。」

デーリー氏「ロバート・ベイコン氏は当時J・Pモルガン会社のパートナーであつたのですが、日曜日の朝早く私の家に参りまして、たしか次のようなことを申しました。それは、シュワップ氏が、カーネギー氏の手紙、それにはカーネギー氏が彼の所有権を譲渡し、その代償を社債で受けとらうということが述べてあつたのですが、それを先夜モルガン氏のところへもつていつて彼を驚かしたということです。……」

ヤング氏「彼はそれについてなにか価格を定めていましたか。」

デーリー氏「そうです。価格は定められていました。それは後に社債で支払われました。ベイコン氏が語つたところによりますと、モルガン氏はベイコン氏に、その朝早く私のところへ行つて、あらゆる疑問を私に示し、そしてそれがブライカルの取引の申

込みなのかどうかについて私の意見を聞くように依頼したということでした。……私はその日ベイコン氏と、その問題について非常に注意深く話し合いました。」

「……そして、私達のそれからの話し合いによりまして、私が日曜日の一時にモルガン氏の銀行で彼に会おうということになりました。私は其処で彼に会いました。モルガン氏と私は、しばらくの時間を費して、この問題をもう一度検討しました。そして私は、彼に、この申し出を受け入れる事業上の理由を詳細に説明しました。最後に私はこう申しました——私が思いますのには、もし貴方が、これは実行しうるものであるとお考えになるならば、私達はフェデラル製鋼会社から着手すべきであり、従つてまず、この会社のマネジメント、実際にはコントロールの任にあるフェデラル製鋼の人々を招かねばなりません。」

「ざいぶんと議論が交され、また考慮が払われました。若干の反対もありました。まず第一に相当反対したのは、とりわけポーター氏の側でした。しかしこれらの紳士諸君は同意しました。そしてそれが私達の出発点でした。」

ヤング氏「その時に、フェデラル製鋼会社とカーネギー会社との合同以外に、何か企てられましたか。それはより大なる計画に発展していませんか。」

ゲーリー氏「そうです、それは変更はまだ発展していません。

それは疑いありません。その他のいろいろな会社が議題に上りました。とりわけ、線条会社、鋼管会社、及び橋梁会社がそうです。そして後にはナショナル製鋼会社がとりあげられました。私は、カーネギー氏が、ナショナル製鋼は獲得されなければならぬ、と主張したというは、本当であると信じています。私は、ドイツ氏の証言を読んではじめて、それは、ムーア氏がカーネギー氏にそれを提案した結果であつたということを知りました。それは事実かもしれませんが、私には、それについての知識をもちあわせていませんが、しかし、商議の間や、会談の中で、ナショナル製鋼会社がとりあげられたということは、たしかに記憶しています。」

ヤング氏「ムーア氏は当時主としてナショナル製鋼に関係があつたのですか。」

ゲーリー氏「そうです。彼はこの会社の中心人物でした。ムーア氏、レイド氏、及びリーズ氏からなつていたグループは、この会社のほか、鍼力会社、アメリカ鋼板会社、及びアメリカ鋼帯会社の三つの会社を支配していました。……その後、ロックフェラー系の鉄鉱会社の取得が考慮に上りました。最も論議された問題は、一つの完全な会社、つまり、独立自主的であり、また、他の

ジョン・ピアポント・モルガン、一八三七—一九一三

何れのものよりも低い原価で操業することができ、そしてまた、世界中の他の製造業者と、競争することができるに足るほどの、十分な資本と十分な完製品工場をもつていような会社を、設立することが、果して可能であろうか、という問題でした。」

「私達は、そのような基礎の上に、この会社の設立に着手しました。そして、そのような基礎の上に、それを完成しました。」

C U・S製鋼会社の設立に関して、一九一一年にスタンレー委員会で行つたドイツ氏の証言

委員長「私は、今、一八九六年の価格下落から、U・S製鋼会社の設立までの期間についてお話ししております。後にこの会社に統合されたこれらのいるいるな会社は、この期間に設立されたのですか。」

ドイツ氏「そうです。」

委員長「それらの会社は、それまで競争していた数百の会社を併合して設立されました。そうですね、ドイツ氏。」

ドイツ氏「そうです。……」

委員長「貴方は、より多くの会社を獲得するにつれて、より容易に貴方の望まれる価格を確保することができたと思ひますが、そうではありませんか」

ゲイツ氏「市場を支配するためには、生産者の大部分を手に入れないければなりません。」

委員長「わかりました。さて、しばらくの間は次のような情勢であつたと思いますが、これらの色々な会社は、実際には、それぞれの市場を支配していたのではありませんか。つまり、フェデラル会社は、一時、その製品の市場を支配したではありませんか。」

ゲイツ氏「ちがいます——」

委員長「そしてナショナル鋼管会社は、その製品の市場を支配したでしょう。」

ゲイツ氏「鋼管会社は支配しました。線条会社もそうです。しかしカーネギーとフェデラルは市場を争っていました。」

委員長「それらは争っていました。では、その競争あるいはその争いが、全部門に及ばないように、この組織が形成され完成されたのですか。」

ゲイツ氏「それはかなりお答えしにくい御質問です。貴方は、モルガン氏が何を考えていたかということを私に尋ねておられるのです。」

委員長「私は何が苦勞の種であつたかということをお聞きした

いと思います。それは、これらの会社の間における競争、およびそのおそれではなかつたでしょうか。」

ゲイツ氏「カーネギー氏は、アシユタビューラからビッツバーグにある自己の工場まで鉄道を敷設し、また、ナショナル鋼管と競争して鋼管工場を建設しようとしていました。」

委員長「彼はまた、あらゆる鉄鋼事業に手を出そうとした、つまり梁橋会社や鋼帯会社及び鋼板会社と競争しようとしたのではありませんか。……」

委員長「カーネギー氏は、当時また、鍼力事業にも進出しようとしていたのではありませんか。」

ゲイツ氏「彼は全部門をおびやかしつつあつたように思います。」

委員長「全部門に対するこのおどかしの結果として、彼は、一億五、〇〇〇万ドルでオープンションを与えた財産を、五億ドルで売ることができたのではありませんか。」

ゲイツ氏「それは貴方がたの推測です、事實は、彼は一億ドル乃至一億六、〇〇〇万ドルでオープンションを与え、そしてしばらくして三億二、〇〇〇万ドルを得ました。」

ビール氏「ナショナル鋼管会社の製造の概括的な特徴をお述べ下さい。」

ゲイツ氏「ナショナル鋼管会社は、アメリカの主要な鋼管工場を一会社に統合したもので、鋼管の製造によつて多額の利潤をうる事ができました。それはモルガン氏によつてなされました。」

ビール氏「これらの鋼管工場の結合によつて、競争は大いに排除されましたが、しかしその結果、製品の価格は高くなりませんでしたか。」

ゲイツ氏「当時、アメリカの綫鋼管トン数の八五乃至九〇%は、ナショナル鋼管会社で製造されたと申しておきましょう。」

ビール氏「アメリカ橋梁会社は、カーネギー会社と関係がありましたか。」

ゲイツ氏「カーネギー会社は橋梁会社を所有していました。」

ビール氏「この統合が行われた当時、アメリカ鋼鉄線条会社は、この事業の何%を支配していましたか。」

ゲイツ氏「八五%です。」

ビール氏「貴方は以前に、カーネギー氏は、かつて製鋼事業を沈滞させたように、鉄道業および鋼管業を混乱におとし入れるかもしれないと申されたように聞いておりますが。」

ジョン・ピアボント・モルガン、一八三七—一九一三

ゲイツ氏「それはモルガン氏の述べられたことです。」

ビール氏「おそろしかつたのは、もしカーネギー氏がその計画を実行に移しますと、……」

ゲイツ氏「私は、それを、モルガン氏がシユワップ氏と私に語つた以上に、平易に述べることはできません。即ち、もしカーネギー氏が、アシユタビユーラに鋼管工場を建設し、またアシユタビユーラからピツバーグ地方にある彼の工場まで鉄道を敷設するならば、それはすべての事態を混乱におとし入れることになるでしょう、と。これはモルガン氏の言葉であり、私のものではありません。」

D カーネギー及びカーネギー製鋼会社、一九〇〇年

(1) カーネギー製鋼会社の計画

これについて当時の刊行物は次のように述べている。

「非常に興味あるニュースは、カーネギー製鋼会社が、近く大規模にロードの製造を開始し、また鋼帯の製造を決定したという發表である。」(Iron Age, July 26, 1900)

「カーネギー会社は大西洋岸への鉄道を計画した。即ち会社は、できるだけ安い費用で、海岸地方へ製品を輸送する為に、ピツバーグから大西洋岸まで自己の鉄道を敷設することに決定した。」

ジョン・ピアボント・モルガン、一八三七—一九一三

そのルートはまだ決っていないが、ペンシルヴェニア州を横ぎつて東に伸びるか、あるいはヴァージニア州のノフォークに向つて南に伸びるか、その何れかであるうといわれている。』(Commercial & Financial Chronicle, Sep. 22, 1900)

また *United States of America vs. United States Steel Corporation and Others, Government Exhibits, vol. vi, 1914, p. 1901* をみれば、カーネギー製鋼会社の取締役会において、次のようなことが論ぜられている。

ビーコック氏「……ナショナル鋼管会社は、新しい平炉工場用の機械の注文を一時見合わせました。そして、我々が鋼管事業を開始するらしいという噂の通りに、我々がそれをはじめないことを望んでいます。」

シュワップ氏「先週ニューヨークにいましたとき、J・ピアボント・モルガンは私に会いたいといつてきました。私はいくつかの理由でそれを断りました。私はそれは鉄道の問題であろうと思つていましたが、モルガン氏のチーフ・アシスタントであるステイーレン氏に会つたとき、それは鋼管についての問題であることを知りました。つまり、モルガン一派の人々は、最近、この新しい鋼管事業の合同をなし遂げたばかりであり、そこで我々が鋼管部門に進出することを非常に驚いたのです。」

「私は、カーネギー氏が来週こちらに出てこられ、そして私達が「新しい鋼管工場の」位置を最終的に決定すれば、我々はそれを発表すべきだと思います。」

(2) 一九〇〇年における鉄鋼業の競争とカーネギー

スタンレイ委員会におけるカーネギーの証言を掲げておこう。

(Hearing before the Committee on Investigation of United States Steel Corporation, House of Representatives, vol. iv, 1912, p. 2507)

委員長「(会社調査委員)ノックス・スミス氏は、鉄鋼業につ

いての「会社調査委員」報告書の中で、次のように述べています。

……**第二部門**の諸会社は後方に手を伸ばしはじめた。それらは鉄鉱を貯えそして粗鋼工場を獲得した。例えば、一九〇〇年に、それまでは主としてカーネギーあるいはフェデラル会社から原料を購入していた鋼鉄線条会社は、鋼鉄を自給する計画をたてた。ナショナル鋼管会社も同様であつた。**第一部門**の諸会社は、彼らの主たる顧客が競争者に変つたことをみて、逆に前方に手を伸ばして完製品を製造し、これに報復した。……」

カーネギー氏「それは非常によく書けていると思います。それは当時の状態を示していると思います。」

國民所得の再分配

——日本経済におけるその測定——

能 勢 信 子

一、國民所得再分配の理論

マルクス主義経済学によれば、國民所得は一国の全生産的労働者によつて一年間に創造せられた価値生産物、即ち、社会的生産物から、消費せられた不変資本の補填分のを除去した価値 $Y - M$ である。こゝに生産的労働者とは、物的生産に従事する労働者である。物的生産は、農業、林業、水産業、鉱業、建設業、製造工業の外に、交通及び通信業（直接生産に役立つ貨物及び人の輸送、又は情報の伝達）倉庫業（生産に直接役立つ貨物の経常的貯蔵）の各産業部門で行われる。価値生産物及び剰余価値の創造は、以上の物的生産部門（以後、生産部門と云う）に於てのみ行われる。國民所得は、生産部門の資本家と労働者に、夫々、利潤、賃金として第一次的に分配せられる。併し、國民所得の分配は、この本来的な階級間分配を以て終るのではない。國民所得の創造ならびにその本来的分配と、現実の國民所得の利用の間には、國民所

得の本来的分配を變容するところの、所得再分配の機構が介在し、この機構を経ることによつて、階級別に國民所得の最終的分割が完了されるのみならず、社会的需要の構造の編成を變更し、國民所得の用途を規定する事によつて、一国の再生産構造を間接に規定するものである。再分配の過程は、不生産的労働部門（以後非生産部門と云う）——流通諸部門、消費費用部門（サーヴィス部門）、国家・地方財政の導入による、生産部門の本来的分配構造そのものの変容過程である。再分配機構は、創造段階の國民所得と、利用段階の國民所得とをつなぐ分配段階の一環を形成し、価値生産物の再分配と共に、一国の生産構造に対して、分配面から影響を与える故に重要である。

この様に考えられた國民所得の概念は、之を形成、分配、支出の同時的三面等価として捉える近代経済学的國民所得の概念と全く異なる。後者は、第一に、物的國民所得と、サーヴィス等の非物的國民所得とを同一視し、第二に、従つて、本来的な利潤及び賃金と、その分配部分を所得として無差別に計上する誤りを含み、第三に、支出の面では、物的國民所得の用途——生産部門、非生産部門別に見た——が不明確であり、第四に、この事は、生産の編成替えに対する國民所得再分配の規定的役割を無視する結果を導くものである。

次に、再分配の具体的な型を考える。

先ず、第一段階として、商品流通に於て、価値形態の交替を營業として行ふ商業部門、及び、生産的資本家に資金を貸与する金

国民所得の再分配

融部門が、流通費用の形で、生産的資本家の利潤の一部を受取る。流通費用は、その一部分である非生産部門の不変資本の填補を除き、之等流通部門の資本家及び労働者——非生産的労働者階級に属し、価値、剰余価値を創造しない——に分配せられる。

次に、第二段階として、保健及び研究施設、生活上の諸施設、文化諸部門（教育、芸術等）、交通、通信業中商品の生産に直接寄与しない部門等、所謂、消費費用部門によつて提供せられる用役は、生産的資本家及び労働者に購入せられ、その代価として、価値生産物の一部が消費費用部門に流入し、部門内部で、資本家利潤、労働者賃金として配分せられる。

第三段階として、国家及び地方財政機構を通じる再分配過程がある。この過程は、財政権力を以て実施せられる点に、前二段階と異なる特色を持つものである。財政の再分配効果は、歳出の側の再分配効果（以後、歳出効果という）と、歳入の側の再分配効果（以後、歳入効果という）の両面から考察せられ、再効果の合体したものが、国民所得再分配に対する財政純効果に外ならない。

まず、歳入効果は、生産部門、非生産部門の各労働者賃金、資本家利潤からの、財政権力による収奪の効果である。資本家利潤は、之を分解すれば、資本家の個人的消費部分と、再生産規模拡大のための蓄積充当部分となる。他方、賃金は、労働者の個人的消費に充当せられる。歳入効果は、その内容として、個人所得税、法人税、間接税等の税金徴収効果、社会保障費傭主負担分、同被傭者負担分の徴収効果等を含み、生産部門、非生産部門の各資本

家個人的消費、資本家の蓄積、労働者の個人的消費に対して、夫々、規定的影響を与える。

次に、歳出効果は、国家・地方財政支出からの、生産部門、非生産部門の各資本家個人的消費、資本家の蓄積、労働者賃金への寄与であつて、内容として、補助金交付効果、移転支出効果、産業投資効果、官吏雇用効果等を含んでいる。歳出の生産部門、非生産部門に対する効果の分類について、経費を生産的経費、非生産的経費に分割することは、經常支出を部門別に捉え得る点から、有力な方法と考えられる。歳出中、官吏の給与に充てられる部分については、消費費用部門の労働者賃金の支払と、同様の経済的効果をもつものと考えられる。補助金交付は、資本家の蓄積分に附加せられ、移転支出は、社会保障費、年金等として、労働者賃金に附加せられる。歳出効果は、以上の様に、財政支出による寄与の面で、生産部門、非生産部門の各資本家の個人的消費ファンド、資本家の蓄積ファンド、労働者の個人的消費ファンドの大きさを規定する。

以上の三段階の主たる再分配効果の外に、現実に、利潤の利子地代、企業者利潤への分解、更に、企業者利潤の法人所得、重役俸給への分解が存在し、他方、生産部門にも、事務労働者等の非生産的労働者が雇用せられ、非生産労働者の増大、創造せられた物的国民所得の再分配が、生産部門内部でも行われることは注目せられる。

二、国民所得再分配のモデル

本来的な国民所得 Y^* は、生産部門の生産的労働者の賃金 W^* と、資本家利潤 R^* から構成される。

$$(1.1) \quad W^* + R^* = Y^*$$

本来的な国民所得 Y^* の分配構造は、非生産部門の導入によつて変化する。

A 流通部門の導入

商業部門、金融部門の様な、流通部門の資本家利潤、賃金を夫々 R_{21} 、 W_{21} 、生産部門の利潤賃金を R_1 、 W_1 とし、且、流消費費用中流通部門の不变資本補填部分を無視すれば

$$(1.2) \quad W_1 + W_2 + R_1 + R_2 = Y^*$$

B 消費費用部門の導入によつて、非生産部門の所得は増大する。近代経済学的定義に従う国民所得を Y 消費費用部門の賃金、利潤を夫々 W_{12} 、 R_{22} とすれば

$$(1.3) \quad W_1 + \sum_j W_{2j} + R_1 + \sum_j R_{2j} = Y \quad j=1, 2$$

C 利潤の分解を考え、法人所得、重役俸給、貸付資本利子、地代を夫々 r_1 、 r_2 、 r_3 、 r_4 とすれば

$$(1.4) \quad Y = \sum_{ij} W_{ij} + \sum_{ijm} R_{ijm} \quad i=1, 2; j=1, 2; m=1, 2, \dots, 4$$

D 他方、労働者の消費ファンド、資本家の消費ファンド、資本家の蓄積（投資）を夫々 C_w 、 K 、 I とし、更に、生産部門での蓄積を I 、非生産部門での賃金、利潤蓄積を夫々 W_2 、 R_2 、 I_2 とすれば、社会的需要 E の構造は次の如くである。

国民所得の再分配

$$(2.1) \quad E = C_w + K + I_1 + I_2$$

E 国家・地方財政の導入による再分配効果のうち、歳入効果 F_R を先ず考える。 W_1 、 W_2 、 K 、 I_1 、 I_2 に対する歳入効果を夫々、 F_{RW_1} 、 F_{RW_2} 、 F_{RK} 、 F_{RI_1} 、 F_{RI_2} とすれば

$$(3.1) \quad F_R = F_{RW_1} + F_{RW_2} + F_{RK} + F_{RI_1} + F_{RI_2}$$

F 次に、歳出効果 F_E によつて W_1 、 W_2 、 K 、 I_1 、 I_2 に与える効果を夫々 F_{EW_1} 、 F_{EW_2} 、 F_{EK} 、 F_{EI_1} 、 F_{EI_2} とすれば

$$(3.2) \quad F_E = F_{EW_1} + F_{EW_2} + F_{EK} + F_{EI_1} + F_{EI_2}$$

G 財政純効果 F は、歳入効果、歳出効果を相殺した後の純効果である。 W_1 、 W_2 、 K 、 I_1 、 I_2 に対する財政純効果を F_{FW_1} 、 F_{FW_2} 、 F_{FK} 、 F_{FI_1} 、 F_{FI_2} とすれば

$$(3.3) \quad F = F_R - F_E$$

$$(3.4) \quad F = F_{W_1} + F_{W_2} + F_{I_1} + F_{I_2} + F_K$$

H 以上の再分配効果を、階級的分配の指標、剰余価値率によつて見れば

$$\text{本来の剰余価値率} \frac{R^*}{W^*} \quad \text{--- (1.1) 参照 ---} \quad \frac{W_2 + \sum R_i}{W_1}$$

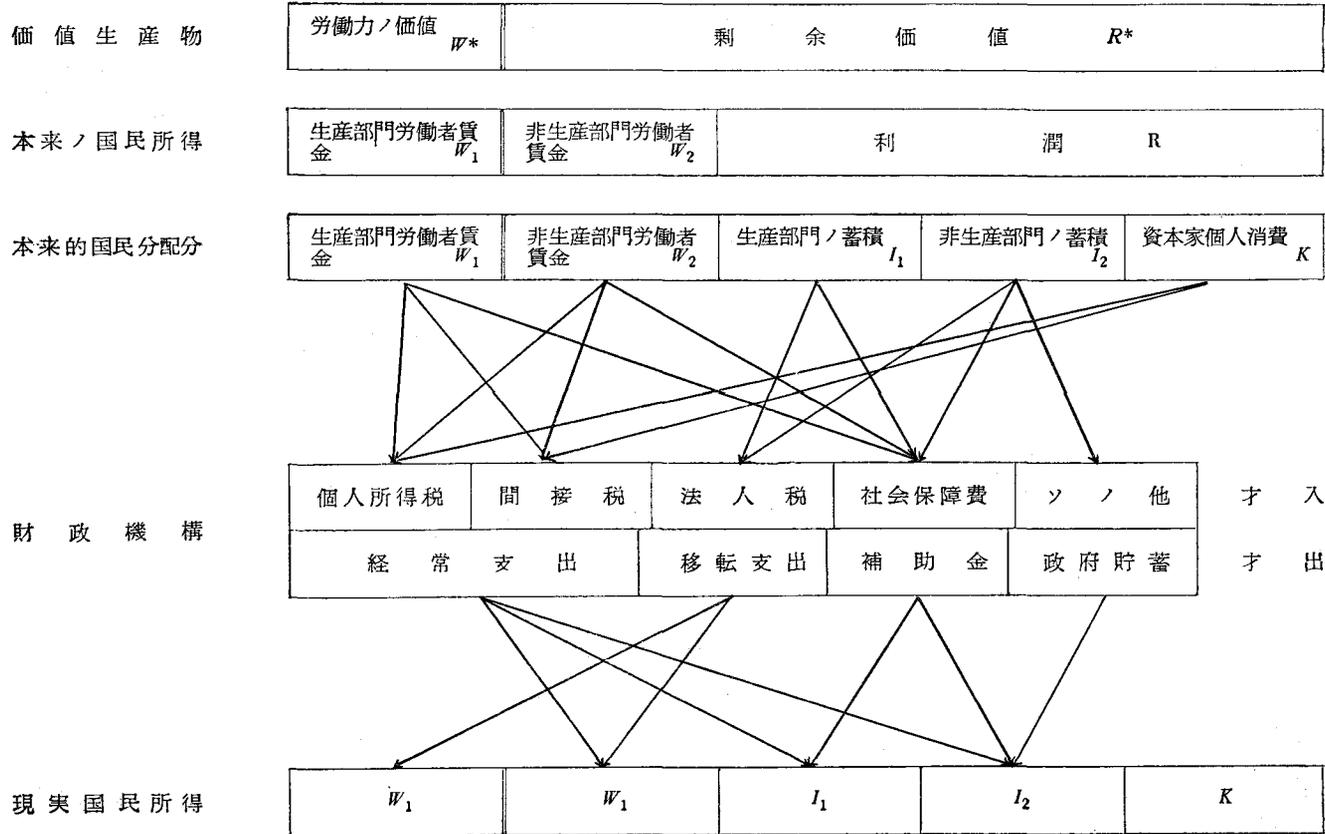
(1.2) 参照 --- となり、更に、 $\frac{W_2 + \sum R_{im}}{W_1}$ となる。

他方、財政効果により $\frac{(W_2 + F_{W_2}) + (\sum I_1 + \sum F_{I_1}) + (K + F_K)}{W_1 + F_{W_1}}$ へと

変貌する。他方、生産部門の剰余価値率によつて見ると、今、 W_{23} を生産部門における W_2 とすれば

$$\frac{(W_{23} + F_{W_{23}}) + (I_1 + F_{I_1}) + (K_1 + F_{K_1})}{W_1 + F_{W_1}} \text{ となる。}$$

國民所得循環ノ構造



三、再分配構造計算の手続き

以上のモデルによつて、国民所得分配の構造を計測するには、現行の日本国民所得統計の性格上、相当の計算手続きと、計算推定に先立つかなり大胆な仮定を必要とするものであることは明らかである。

現行所得統計は、第一に、近代経済学の定義に沿つて、本来的な物的国民所得の外に、その再分配部分をあわせ計上して居り、いわば最終的需要の面にとらえて居ること、従つて、国民所得統計から、本来の国民所得に到達するためにはモデルの順と逆に各々の変容効果を消去して行き、最後に至つて本来の国民所得を確定し得るものであることが注目せられる。第二に、国民所得統計の分配範疇と、モデルの分配範疇の相異を調正する必要がある。

A 勤 勞 所 得

モデルにおける賃金に対応する勤勞所得は、国民所得統計の分配範疇の一つであるが、賃金以外に、利潤の分解部分である重役俸給や議員才費、チップ等を含むために、先づ、之等を消去して賃金に調正せねばならない。次に、賃金の W_1, W_2 分解については、生産部門即ち農林水産業、鉱業、建設業、製造工業、交通及び通信業の賃金総額から、 W_{23} を控除して得た額を W_1 とし、次に、非生産部門即ち商業、金融・不動産業、サービス業、公務員の賃金に先の W_{23} を附加して W_2 とする。この場合、 W_{23} の計算は、生産部門の各産業の総雇用者数を分母、職員数を分子とする比率を、

国民所得の再分配

生産部門の各産業賃金総額に乗じることによつて行ふ。交通、通信業は、已述の如く、生産部門、非生産部門が同一産業内に接続して居り、為に分解が必要とせられるのであるが、分解比率についての仮定が困難のため、便宜上、全部生産部門に含めしめた。他方、商業部門に於て、生産過程が、流通過程に継続している部分——例えば、貨物の経常的貯蔵、商品の包装等——の計上は困難であるために、全部非生産部門に含めしめた。

B 個人業主所得

国民所得統計の分配範疇の中、個人業主所得は、モデルに相応しない。個人業主は、小商品生産者と考えられ、その所得は、利潤的性格をもつ部分と、業主の労働に対する賃金的性格をもつ部分とから構成せられている。之を W_1, W_2, R_1, R_2 に分割する為に、我々は、個人業主所得に対する平均賃金の比率を、個人業主所得に乗じる事によつて個人業主賃金部分を測定し、且つ個人業主所得からその賃金部分を控除した残額を、利潤部分であるものと仮定する。次に、個人業主賃金部分を W_1, W_2 に分割するに、労働者賃金の分解に用いた比率を援用し得るものと仮定し計算を行う。労働者賃金 W_1, W_2 に、個人業主賃金部分 W_1, W_2 を加算した額が、第1表における W_1, W_2 である。産業別に計測せられた W_1, W_2 を、各産業別所得から控除すれば、産業別に利潤 R_1, R_2 が得られる。第一表では、利潤は $K+I$ として表示せられる。

C 国民総支出

国民所得統計では、総支出 $E=C+I$ (但し、 C, I は夫々総消費、

国民所得の再分配

総投資)で示される。モデルでは、階級別再分配効果と社会的需要構造の関連を追及する目的で、 C_w, K, I_1, I_2 を所要集計値とするため、国民総支出の分解が必要となる。我々は、賃金所得者の消費性向は1と仮定する事によつて、 C_w を

$$C_w = W_1 + W_2$$

として計算する。

他方、農林水産業における自家消費の十分な推計は行われていないものと思われるから、農林水産業個人業主所得に、農林水産業エンゲル係数を乗じ、之を自家消費額と仮定する。 C_w を自家消費額とすれば、 K は次の如く計算せられる。

$$K = C - (\sum W_i - C_w)$$

C_w は、農林水産業個人業主賃金部分の W_1, W_2 分解に用いた比率を援用して、 C_{w1}, C_{w2} に分解せられる。 C_{w1}, C_{w2} は、農林水産業における生産的労働者、非生産的労働者の各自家消費額である。以上の操作を経て計測せられる表1は、国民所得の現実の構造を示すものである。

第三に、国家・地方財政による再分配効果の計測に際して、幾つかの計算上の仮定と、手続きが必要である。

A 歳入効果

歳入は、個人所得税 X_1 、間接税 X_2 、法人税 X_3 、官公事業剰余金 X_4 、社会保障費備主負担分 X_5 、同被補者負担分 X_6 から構成せられる。

$$Fr = \sum_j X_j \quad j=1, 2, \dots, 6$$

(1) X_1 は、計算の便宜上、所得税率 τ を一定と仮定する事によつて次の如く規定せられる。

$$X_1 = (\sum W_i + K) \tau \quad i=1, 2$$

故に、労働者消費ファンクション W_1, W_2 、資本家の個人的消費ファンクション K から徴収された個人所得税 X_1 は、 $\sum W_i + K$ を分母とし、 W_1, W_2, K を夫々分子とする比率によつて分解せられる。

$$X_1 = X_1 \frac{W_1}{\sum W_i + K} + X_1 \frac{W_2}{\sum W_i + K} + X_1 \frac{K}{\sum W_i + K}$$

(2) 間接税 X_2 は、計算の便宜上、税率 τ を一定と仮定すれば、

$$X_2 = \tau (\sum W_i + K) \quad i=1, 2$$

X_1 の場合と同様に X_2 は分解せられる。

$$X_2 = X_2 \frac{W_1}{\sum W_i + K} + X_2 \frac{W_2}{\sum W_i + K} + X_2 \frac{K}{\sum W_i + K}$$

(3) 法人税 X_3 は、資本家の蓄積充当分により支払われる。

X_3 の生産部門、非生産部門への分割は、総利潤を分母、所要部門の利潤を分子とする比率 $\frac{R_i}{\sum R_i}$ に依り計算し得る。

$$X_3 = X_3 \frac{R_1}{\sum R_i} + X_3 \frac{R_2}{\sum R_i} \quad (i=1, 2)$$

(4) 官公事業剰余 X_4 は、生産部門各産業に所属する官公事業の蓄積ファンクション I_1 からの支払であるから、全額 I_1 欄に記入せられる。

(5) 社会保障費労働者負担分の W_1, W_2 分解は、総賃金を分母、所要部門賃金を分子とする比率 $\frac{W_i}{\sum W_i}$ を用いて行う。

$$X_5 = X_5 \frac{W_1}{\sum W_i} + X_5 \frac{W_2}{\sum W_i} \quad (i=1, 2)$$

(6) 社会保障費備主負担分 X_6 の I_1, I_2 への分解は、総利潤を分母、所要部門の利潤を分子とする比率 $R_i / \sum R_i$ を用いて行う。

$$X_6 = X_6 \frac{R_1}{\sum R_i} + X_6 \frac{R_2}{\sum R_i}$$

以上の才入効果を階級別に整理すれば、

$$FRW_1 = X_1 \frac{W_1}{\sum W + K} + X_2 \frac{W_1}{\sum W + K} + X_5 \frac{W_1}{\sum W}$$

$$FRW_2 = X_1 \frac{W_2}{\sum W + K} + X_2 \frac{W_2}{\sum W + K} + X_5 \frac{W_2}{\sum W}$$

$$FRK = X_1 \frac{K}{\sum W + K} + X_2 \frac{K}{\sum W + K}$$

$$FR_{R_1} = X_3 \frac{R_1}{\sum R} + X_6 \frac{R_1}{\sum R} + X_4$$

$$FR_{R_2} = X_3 \frac{R_2}{\sum R} + X_6 \frac{R_2}{\sum R}$$

才入効果を示す表とは、附表(5)、(6)の援用により作成される。

B 才出の内容をなす項目を、経常支出、移転支出、補助金、政府貯蓄として夫々 Z_1, Z_2, Z_3, Z_4 とすれば、

$$E_2 = \sum_i Z_i \quad i=1, 2, \dots, 4$$

(1) 経常支出 Z_1 は、官公吏給与、生産部門、非生産部門の蓄積に支出せられる。官公吏給与支払額 Z_1 は、非生産部門の賃金総額 W_2 に附加せられるから、 F_{W_2} の一部をなすものと考えられる。 Z_1 は、平均賃金 \times 官公庁勤務者数によつて計算する。 Z_1 、 Z_2 を生産部門、非生産部門に分割するために、計算の便宜上、総財政支出額 E を分母、総生産的経費 E_1 、総非生産的経費 E_2 を

国民所得の再分配

夫々分子とする比率 $\frac{E_1}{E}$, $\frac{E_2}{E}$ を分割比率として用いる。生産的経費の内容は、産業補助費と産業土木費、非生産的経費の内容は、行政費、軍事費、財務費、社会文化費、文教費、産業行政費から構成せられるものとする。 Z_1 は次の如く分解せられる。

$$Z_1 = Z_1 + (Z_1 - Z_1) \frac{E_1}{E} + (Z_1 - Z_1) \frac{E_2}{E}$$

(2) 移転支出 Z_2 は、広義の社会保障費として、全額労働者に与えられる。 Z_2 の W_1, W_2 分割は、労働者総数、生産的労働者数、非生産的労働者数を $\sum N_1, N_2$ とし、 $\sum N_1$ に対する N_1, N_2 の比率を I_1, I_2 とすれば、

$$Z_2 = I_1 Z_2 + I_2 Z_2$$

(3) 政府補助金 Z_3 の生産部門、非生産部門の各蓄積ファン I_1, I_2 への分割については、(1)で用いた比率 $\frac{E_1}{E}$, $\frac{E_2}{E}$ を使用する。

$$Z_3 = \frac{E_1}{E} Z_3 + \frac{E_2}{E} Z_3$$

(4) 政府貯蓄 Z_4 は、一国全体として見た非生産部門の蓄積ファンに繰入れられる。

以上の才出効果を階級別に整理すれば

$$FEW_1 = I_1 Z_2$$

$$FEW_2 = Z_1 + I_2 Z_2$$

$$FER_1 = (Z_1 - Z_1) \frac{E_1}{E} + Z_3 \frac{E_1}{E}$$

$$FER_2 = (Z_1 - Z_1) \frac{E_2}{E} + Z_3 \frac{E_2}{E} + Z_4$$

$$FEK = 0$$

国民所得の再分配

階層別^①を、附表(7)、(8)、(9)を用いて一表にしたものが、表3に外ならない。

C 財政純効果は、表3及び表4から直接計算せられる。

なお、資料は主として「日本経済と国民所得」を用い、他に、「租税統計資料集」、「本邦事業所統計」、「経済白書」、「労働白書」を参照した。

結 び

以上、再分配理論に基づく計算モデルと、幾つかの計算手続きによつて、我々は、国民所得再分配の過程を、流通部門、消費費用部門、財政機構の三段階で把握し得る様な形に、国民所得統計を編成し直して来た。

この結果、第一に、国民所得分配構造の変容過程が、表5に於て与えられ、之から我々は、現実の国民所得——財政純効果————財政導入前の国民所得分配構造の関連を洞察することが出来る。

第二に、再分配過程と、剰余価値率の運動の関連が明かとなる。即ち、表6で示される様に、本来の剰余価値率は、例えば、一九五二年には、105%であるが、非生産部門の導入によつて、生産部門剰余価値率は24.9%と、低下した形で現われる。財政効果によつて、この数字は、33.6%となり8.7%高め、又、非生産部門導入による低落を37%救つてゐる。

第三に、国民所得の再分配効果は、消費、蓄積という国民所得の用途を、本来の姿から変容せしめ、一国の再生産構造を間接に規定することが明かとなる。之を一層立入つて検討するために、我々は、表1、表5における T, I, K, G の表示の外に、二部門分割による一国再生産表を作成し、之と対応せしめることが必要である。この展開は後日に譲り度い。

1951

1. 現実の国民所得の分配構造

百万円

国民所得の再分配

		W_1	W_2	I_1	I_2	K	計
生産的部門	農林水産業	905,353	78,726	78,799	0	31,838	1,094,716
	鉱業	76,109	10,378	41,295	0	16,368	144,150
	建設業	80,515	20,129	35,759	0	15,004	151,407
	製造工業及び 交通、通信業 他の公益事業	603,473	25,997	366,660	0	146,017	1,142,147
		212,675	63,526	23,303	0	9,616	309,120
	計	1,878,125	198,756	545,816	0	218,843	2,841,540
	%	66.1	6.9	19.2	0	7.8	100.0
不生産的部門	商業	0	435,436	0	215,465	86,366	737,267
	金融、不動産業	0	75,483	0	56,339	22,323	154,145
	サービス業	0	320,326	0	91,247	36,230	447,803
	公務員	0	166,428	0	5,618	2,196	174,242
	計	0	997,673	0	368,669	147,115	1,513,457
	%	0	65.9	0	24.4	9.7	100.0
計	1,878,125	1,196,429	545,816	368,669	365,958	4,354,997	
%	43.1	27.5	12.5	8.5	8.4	100.0	
計	1,878,125	2,476,872					4,354,997
%	43.1	56.9					100.0

1952

百万円

		W_1	W_2	I_1	I_2	K	計
生産的部門	農林水産業	1,004,689	130,738	84,441	0	33,395	1,253,263
	鉱業	115,347	15,729	48,661	0	19,028	198,765
	建設業	100,365	25,091	55,346	0	21,746	202,548
	製造工業及び 交通、通信業 他の公益事業	615,459	135,101	291,895	0	115,719	1,158,174
		276,104	82,472	28,671	0	10,474	397,721
	計	2,111,964	389,131	509,014	0	200,362	3,210,471
	%	65.7	12.2	15.9	0	6.2	100.0
不生産的部門	商業	0	520,599	0	257,276	101,351	879,226
	金融、不動産業	0	88,664	0	84,729	33,395	207,288
	サービス業	0	401,168	0	127,419	50,103	578,690
	公務員	0	214,084	0	6,550	3,107	223,741
	計	0	1,224,515	0	476,474	187,956	1,888,945
	%	0	64.8	0	25.3	9.9	100.0
計	2,111,964	1,613,646	509,014	476,474	388,318	5,099,416	
%	41.4	31.6	10.0	9.4	7.6	100.0	
計	2,111,964	2,987,452					5,099,416
%	41.4	58.6					100.0

1951

2. 歳入の構成

百万円

	FRW_1	FRW_2	FRK	$FR I_1$	$FR I_2$	計	%
個人所得税	158,803	127,238	39,375	0	0	325,416	28.2
間接税	243,156	194,824	60,291	0	0	498,271	43.6
法人税	0	0	0	116,319	78,520	194,839	17.0
官公事業剰余金	0	0	0	41,430	0	41,430	3.6
社会保障費備主負担分	20,095	14,671	0	0	0	34,766	3.0
社会保障費被備者負担分	0	0	0	28,856	19,479	48,335	4.6
計	422,054	336,733	99,666	186,605	97,999	1,143,057	
%	36.9	29.4	8.7	16.3	8.3		100.0

国民所得の再分配

1952

百万円

	FRW_1	FRW_2	FRK	$FR I_1$	$FR I_2$	計	%
個人所得税	155,774	147,276	37,074	0	0	340,124	25.8
間接税	277,207	262,075	65,972	0	0	605,254	45.7
法人税	0	0	0	127,118	119,234	246,352	18.7
官公事業剰余金	0	0	0	26,524	0	26,524	2.0
社会保障費備主負担分	22,360	21,057	0	0	0	43,417	3.3
社会保障費被備者負担分	0	0	0	31,018	29,094	60,112	4.5
計	455,341	430,408	103,046	184,660	148,328	1,321,783	
%	34.5	32.6	7.8	13.9	11.2		100.0

1951

3. 歳出の構成

百万円

	FEW_1	FEW_2	FEK	$FE I_1$	$FE I_2$	計	%
経常支出	0	166,428	0	236,152	159,413	561,993	49.2
移転支出	58,093	37,929	0	0	0	96,022	8.4
補助金	0	0	0	25,287	17,069	42,356	3.7
政府貯蓄	0	0	0	0	442,686	442,686	38.7
計	58,093	204,357	0	261,439	619,168	1,143,057	
%	5.8	17.8	0	22.9	53.5		100.0

1952

百万円

	FEW_1	FEW_2	FEK	$FE I_1$	$FE I_2$	計	%
経常支出	0	214,084	0	302,836	177,856	694,776	52.5
移転支出	85,079	55,084	0	0	0	140,163	10.6
補助金	0	0	0	24,516	14,399	38,915	2.9
政府貯蓄	0	0	0	0	447,929	447,929	34.0
計	85,079	269,168	0	327,352	640,184	1,321,783	
%	6.4	20.3	0	24.8	48.5		100.0

国民所得の再分配

4. 財政による再分配効果

百万円

	FW_1	FW_2	FI_1	FI_2	FK
1951	△ 363,961	△ 132,376	74,834	521,169	△ 99,666
1952	△ 370,262	△ 161,240	142,692	491,856	△ 103,046
1951, 計	△ 363,961		363,961		
1952, 計	△ 370,262		370,262		

1951

5. 国民所得分配過程 (結論, その一)

	W_1	W_2	I_1	I_2	K	計
現実の分配構造	1,878,125	1,196,429	545,816	368,669	365,958	4,354,997
財政純効果	△ 363,961	△ 132,376	74,834	521,169	△ 99,666	0
財政導入前の国民所得分配	2,242,086	1,328,805	470,982	△ 152,500	465,624	4,354,997

1952

	W_1	W_2	I_1	I_2	K	計
現実の分配構造	2,111,964	1,613,646	509,014	476,474	388,318	5,099,416
財政純効果	△ 370,262	△ 161,240	142,692	491,856	△ 103,046	0
財政導入前の国民所得分配	2,482,226	1,774,886	366,322	△ 15,382	491,364	5,099,416

6. 剰余価値率の変化 (結論, その二)

年	本来の剰余価値率 $\left(\frac{W_2 + \Sigma I + \Sigma K}{W_1}\right)$	財政効果による剰余価値率の上昇 $\left(\frac{W_2' + \Sigma I' + K'}{W_1'}\right)$	非生産部門の導入後の生産部門剰余価値率 $\left(\frac{I_1 + R_1}{W_1}\right)$	財政効果導入後の生産部門剰余価値率 $\left(\frac{I_1' + K_1'}{W_1'}\right)$
1951	94.2%	132%	32.8%	40.7%
1952	105.0%	142%	24.9%	33.6%

7. [補] 農林水産業以外の生産部門における剰余価値率

年	$\frac{W_2' + \Sigma I' + \Sigma K'}{W_1'}$
1951	235%
1952	247%

附 表

1951

(1) 賃金の構造

	総勤労所得	労務者数 従業員総数	職員数 従業員総数	W ₁	W ₂
農 林 水 産 業	111,802	92%	8%	102,858	8,944
鉱 業	85,032	88 //	12 //	74,828	10,204
建 設 業	72,713	80 //	20 //	58,170	14,543
製 造 工 業	538,937	82 //	18 //	529,236	9,701
交通業及び他の生産部門	265,343	77 //	23 //	204,314	61,029
計	1,073,827			969,406	104,421

国民所得の再分配

1952

	総勤労所得	労務者数 従業員総数	職員数 従業員総数	W ₁	W ₂
農 林 水 産 業	138,313	90%	10%	124,472	13,831
鉱 業	129,451	88 //	12 //	113,917	15,534
建 設 業	91,627	80 //	20 //	73,302	18,325
製 造 工 業	643,273	82 //	18 //	527,484	115,789
交通業及び他の生産部門	344,458	77 //	23 //	265,233	79,235
計	1,347,122			1,104,408	242,714

- 註 1. 労務者数 職員数 の比率は、農林水産業については日本資本主義講座第9巻附論から、他の産業については事業所統計より算出。
 2. 勤労所得は重役俸給を除く。

(2) 個人業主所得の分解比率

	1951		1952	
	平均賃金 平均個人業主 所得	¹ 平均賃金 平均個人業主 所得	平均賃金 平均個人業主 所得	¹ 平均賃金 平均個人業主 所得
農 林 水 産 業	89.9%	10.1%	89.7%	10.3%
鉱 業	6.4 //	93.6 //	5.5 //	94.5 //
建 設 業	43.6 //	56.4 //	37.0 //	63.0 //
製 造 工 業	56.8 //	43.2 //	56.5 //	43.5 //
交通・通信及び他の 生産部門	83.6 //	16.4 //	82.7 //	17.3 //
商 業	60.2 //	39.8 //	58.6 //	41.4 //
金 融・不 動 産 業	83.6 //	16.4 //	76.7 //	23.3 //
サ ー ビ ス 業	51.8 //	48.2 //	46.7 //	53.3 //
そ の 他	60.3 //	39.7 //	66.3 //	33.7 //

1951

(3) 個人業主所得

国民所得の再分配

	所得	利潤部分	賃金部分	W_1	W_2
農 林 水 産 業	970,386	98,109	872,277	802,495	69,782
鉱 業	22,741	21,286	1,455	1,281	174
建 設 業	64,062	36,131	27,931	22,345	5,586
製 造 工 業	159,389	68,856	90,533	74,237	16,296
交通業及び他の生産部門	12,988	2,130	10,858	8,361	2,497
商 業	408,022	162,393	245,629	—	245,629
金融及び不動産業	4,791	785	4,006	—	4,006
サ ー ビ ス 業	205,028	98,824	106,204	—	106,204
そ の 他	1,655	657	998	—	998
計	1,849,062	489,171	1,359,891	908,719	451,172

1952

	所得	利潤部分	賃金部分	W_1	W_2
農 林 水 産 業	1,099,236	112,122	987,114	888,403	98,711
鉱 業	29,550	27,925	1,625	1,430	195
建 設 業	91,428	57,600	33,828	27,063	6,765
製 造 工 業	189,889	82,602	107,287	87,975	19,312
交通業及び他の生産部門	17,072	2,954	14,118	10,871	3,247
商 業	488,245	202,133	286,112	—	286,112
金融及び不動産業	5,883	1,371	4,512	—	4,512
サ ー ビ ス 業	263,585	140,491	123,094	—	123,094
そ の 他	540	181	359	—	359
計	2,185,428	627,379	1,558,049	1,015,742	542,307

註 内職収入は各産業に配分した。

(4) 農林水産業における自家消費推計額

	C/w_1	C/w_2
1951	426,927	35,728
1952	454,862	50,540

(6) 歳出効果の計算比率

	$\frac{W_1}{\Sigma W + K}$	$\frac{W_2}{\Sigma W + K}$	$\frac{K}{\Sigma W + K}$	$\frac{R_1}{\Sigma R}$	$\frac{R_2}{\Sigma R}$	$\frac{W_1}{\Sigma W}$	$\frac{W_2}{\Sigma W}$
1951	48.8	39.1	12.1	59.7	40.3	57.8	42.2
1952	45.8	43.3	10.9	51.6	48.4	51.5	48.5

(8) 経費分類比率

	$\frac{E_1}{\Sigma E}$	$\frac{E_2}{\Sigma E}$
1951	59.7	40.3
1952	63.0	37.0

(9) 雇用の構造

	N_1	N_2	ΣN_i	l_1	l_2
1951	836	545	1,381	60.5	39.5
1952	877	568	1,445	60.7	39.3

(5) 歳入効果の計算

X_i	財源	W_1	W_2	K	R_1	R_2
個人所得税 X_1		$\frac{W_1}{\Sigma W + K} X_1$	$\frac{W_2}{\Sigma W + K} X_1$	$\frac{K}{\Sigma W + K} X_1$	0	0
間接税 X_2		$\frac{W_1}{\Sigma W + K} X_2$	$\frac{W_2}{\Sigma W + K} X_2$	$\frac{K}{\Sigma W + K} X_2$	0	0
法人税 X_3		0	0	0	$\frac{R_1}{\Sigma R} X_3$	$\frac{R_2}{\Sigma R} X_3$
官公事業剰余金 X_4		0	0	0	X_4	0
社会保障費備主負担分 X_5		$\frac{W_1}{\Sigma W} X_5$	$\frac{W_2}{\Sigma W} X_5$	0	0	0
社会保障費被備者負担分 X_6		0	0	0	$\frac{R_1}{\Sigma R} X_6$	$\frac{R_2}{\Sigma R} X_6$

(7) 歳出効果の計算

Z_i	支出	W_1	W_2	K	R_1	R_2
経常支出 Z_1		0	Z_1^*	0	$(Z_1 - Z_1') \frac{E_1}{\Sigma E}$	$(Z_1 - Z_1') \frac{E_2}{\Sigma E}$
移転支出 Z_2		$\frac{N_1}{\Sigma N} Z_2$	$\frac{N_2}{\Sigma N} Z_2$	0	0	0
補助金 Z_3		0	0	0	$\frac{E_1}{\Sigma E} Z_3$	$\frac{E_2}{\Sigma E} Z_3$
政府貯蓄 Z_4		0	0	0	0	Z_4

デイヴィス「生産性會計」について

上 村 久 雄

一 生産性の意味と生産性會計の意義

デイヴィスが本書を著すに至つた動機は、一九四七年二月号に於て *Journal of Accountancy* 誌のエディトリアルが、会社の損益計算書を当該会社の生産性の増大、低減はもとより全ての利害関係者間への「生産の果実」の配分状態をも示すようなものに発展せしむべきである、と論じていることに刺戟され、斯る要請に適應するような計算方式を展開せんとするにあつたと考えられる。そこで、このような企図をもつ「生産性會計」というものが具体的に如何なるものであるか、又、これが従来の企業會計に於ける損益計算書との關聯に於てどのような意義をもつものであるかを一まず考察しておかねばならないが、そのまゝに彼のいう生産性の意味について一ベツとしておきたい。というのは、生産性という言葉が人によつて異なる内容をもち得る性質の語であるということの他に、実は本書の刊行以前にデイヴィスはこの書物にとつて先駆的な意味をもつ論文 (*The Meaning and Measurement of Productivity*, In: L. Reed Tripp (editor) "Industrial Productivity", 1951.)

を發表しているのであるが、こゝでの主眼点の一つは従来支配的に流布している労働生産性というものに対する批判と自説の展開にあり、而して、この論文での見解が又本書に表われて来ており、彼の所説の一つの特色を示すものと思はれるからである。

本来、生産性 (Productivity) なる言葉は「生産過程で費消される資源の投入 (Input) と「生産された富の産出 (Output) との比率」⁽¹⁾を意味するものと考え得るが、欧州経済協力機構 (OEEC) も述べている如く「生産性なる語が別段の限定なしに用いられるとき、それは労働生産性を意味する」⁽²⁾のが一般のようである。これに対し、デイヴィスは、労働生産性即ち「産出対費消労働時間なる比率は、それが一カの仕事」というが如き小さな対象……筆者) に関するものであれ、或いが一国 (全体というが如き大きい対象……筆者) についてのものであれ、諸 (生産) 要素の一つ又はそれ以上のものの影響が排除されるようにこの比率を計算することによつて、そのもつ曖昧性を克服しているのでなければ、労働はもとより産出のもつ特性、営業率、管理の良否の如き種々の要因の全ての変動をも反映するものとなり⁽³⁾、不合理であり、又仮に種々の条件並びに全ての他の投入を画定することによつて労働というような或る一つの投入要素の能率を測定し得るとしても、「このような手続は通常個々の作業の段階若くは理論的モデルに於てのみ実行可能であるに過ぎない」⁽⁴⁾と批難し、労働生産性を採らない能率を明らかにすると共に、更に、経済用語としては生産性とは、交換価値をもつ財貨用役を製造乃至提供する力の利用度であ

るが、近代産業に関する限り斯る力は結合的なものであつて、生産要素のどれ一つについてみても他の諸要素の助けなくしては有意義な生産をなす力をもつものではなく、又斯る力は無形のもので、その存在並びに利用度は結果からのみ測定され得るに過ぎない。⁽⁵⁾と生産性の本質を規定する。斯くて、このような認識を基に、彼に於ては産出に対応せしめらるべき投入として労働はもとより材料、動力、設備、購入外部用役、経営管理者用役及び投資家用役を含む全生産要素が包摂されることとなり、従つて生産性とはこゝでは達成された生産成果 (output) と斯る内容をもつ投入との関係を意味するものである。しかも、こゝではこの様に種類の性状を異にする生産要素がインプットとして包摂せられるので、当然これら諸要素について共通の意味のある測定単位を必要とするが、こゝに産出・投入は貨幣価値単位 (金額) で測定されることとなるのである。従つて、彼の所謂生産性とは、要するに貨幣価値単位で測定された総生産要素生産性ともいふべきものであり、或いはこれを経済性の名称で把握することも可能な如き種類のものである。今一つこの生産性について指摘するべきことは、こゝでは企業全体としての総合的な生産性が示されることである。蓋し、既述の如く産出はその為に要した諸生産要素が互いに協同して達成した成果であり、しかも生産要素が結合的なものであると理解されているので、個々の生産要素についての生産性はこゝでは見出し得ないものであり、産出に对应せられるのは結合的な全生産要素であるからである。

次に生産性会計の意義であるが、デイヴィスに於てはこの節の冒頭にも述べたように、企業の生産性の変動、並びに生産の果実の配分態様を示す計算書を提示せんとするところに生産性会計を提唱する動機があつた。従つて、生産性会計の目的は前述の如き意味をもつ生産性についてその変動を一定基準年度との比較の形で示すと共に、斯る生産性変動分 (生産の果実) が何人に帰属したかを示すことにあるのである。而して、こゝで主要な課題は具体的には「産出・投入を一定の選択せられた基準尺度で評価替へすること」⁽⁶⁾である。蓋し、比較の可能性のために、或る測定年度の実際額でのアウトプット、インプットを基準年度の価額と同質の数值に換算し、この再評価後のアウトプットとインプットとの比率乃至インプット一単位 (ドル・円) 当りのアウトプットを求め、これと基準年度のそれとを比較することによつて当該年度の実際値と再評価値との比較から生産性変動分の配分態様乃至帰属関係を見出すものであるからである。

再評価の問題は次節に譲るとして、斯る生産性会計が提唱される所以はデイヴィスによれば従来企業能率の指標として利用されて来ている種々の数值或いは比率が、本来の企業活動以外の諸種の要因の影響を受けているために、必ずしも正当な企業経済活動の成果を示す指標としての意味を充分に有しないところに求められる。⁽⁷⁾併し乍ら、本稿の終りに指摘する如く、こゝでデイヴィスの行つている従来の諸指標乃至諸計算に関する吟味は必ずしも正

鵜を得ない点もあり、又、彼自身この生産性会計で採る方法とか工夫とかは基本的には新しいものでないことを認めているのであつて、⁽⁸⁾むしろこの生産性会計のもつ意義は、従来の収益、費用、利潤という企業会計の考え方に對し、⁽⁹⁾産出、投入⁽¹⁰⁾而してその對比關係としての生産性⁽¹¹⁾という概念を使用してこのような立場から企業経済活動並びにその成果を包括的全体的に把握測定せんとする考え方そのもの、並びにこの考え方に従つて従来の統計的會計的諸方法を体系的に應用したこと、及び、従来の財務諸表に欠けていた、企業経済活動から招来した成果の配分態様の表示について（必ずしも明確且つ充分ではないが）一つの注目すべき展開を与えていること、に求められるであろう。なお、このような生産性会計は従来の企業会計に對して決して代替するものとして考えられているのではなく、むしろその補完的なものとして考えられているのであつて、デイヴィスに於ては従来の實際価額による企業会計は飽くまで蔽存しなければならないものであることは留意しなければならぬ。何となれば、およそ交換経済にあつては交換の媒体が存在せねばならず、しかもその経済がいやしくも活動している限り諸用役の価値は必ずその媒体の名称で變動が表現されるのであるが、會計はこのような變動を記録すべきものでそれを無視することがあつてはならない、と共に、交換経済は取引価額が経済的意味をもつことを意味し、この経済的意味は何らかのCOMMON・ブライース・アカウンティングの方法によつて見失われたり、排除されたりするが如きことであつてはならないも

デイヴィス「生産性会計」について

のであるから、そして又、結局は主としてこれら諸取引が所得及び富の分配を決定するからである。といふのである。⁽⁹⁾

ところで、デイヴィスによれば生産性会計は、一企業の経済業績の指標を提供し、又、生産性利得（損失）——一定年度の生産性増大（低減）値とインプット総額との積——の帰属關係及びその程度を示す他、⁽¹⁰⁾過去の業績の「分析的監査」を行うこと、（ロ）予算統制と結合して結合して現在及びすぐ将来の業績を統制すること、（ハ）共通価格による財務諸表を調整すること、について有用性をもつといわれる。⁽¹⁰⁾がこれらは派生的な問題でもあるのでこゝでは省略し以下具体的な測定のポイントについて考察することにする。

註 (一) International Labour Office: Higher productivity in Manufacturing Industries, 1954, p. 7.

(2) do.; Ibid. p. 8. & OEEC: Terminology of productivity, 1950, p. 4.

(3) Davis, Hiram S.: The Meaning and Measurement of Productivity, p. 1. 以下「別稿」と略称す。

(4) do.; Productivity Accounting, 1955, p. 3. 以下「本書」と略称す。

(5) 「別稿」一二～一三頁。 (6) 「本書」七・二七頁。

(7) 「本書」八〇～八一頁。 (8) 「本書」一七〇～一七一頁。

(9) 「本書」一一三頁。 (10) 「本書」八九～九〇頁。

二 生産性測定の問題

生産性の測定に當つては、基準年度の選定、再評価のための基準価格の選定、生産性会計適用領域の決定、再評価方法の決定等がその頭初に於て一応問題となるが、⁽¹⁾最も主要な中心的問題はアウトプット、インプットの範囲及びその再評価方法である。

デイヴィス「生産性会計」について

まず、アウトプットの範囲は彼が「(生産性)測定のタイムミングは生産物が完成し或いは最終的に売却せられた時ではなく、実際にインプットが発生した時点で支配される」といふ或いは又、「各年度のアウトプットの一部分が棚卸資産の形をとつていることを看過してはならない」と述べているところからも明らかな如く、期間の売上高のみならず完成在庫品、仕掛品等をも含むものと考えられる。

次にインプットの範囲は既に前節で指摘した如くアウトプットの生産に与つて力あつた全ての直接的、間接的要素を含むものであるが、こゝではそのうちの投資家用役(投入)について若干説明しておかねばならない。この種の投入は企業経済活動のために使用された財産についての使用の対価と考えられる出費を指し、而してこゝに投資家とは株主はもとより利付資本提供者、特許権者等をも含む概念であるが、これら投資家の用役が投入として算入されるのは次の理由に基く。即ち、企業がその目的経済活動を遂行するには種々の有形無形の財貨用役を常に保有している必要があるが、斯る財貨用役の保有のためにはそれらによつて具現されている購買力とか特殊な権利が企業に拘束されておらねばならず、従つて、斯る購買力乃至特権の所有者(—投資家)はこれの他への使用を断念せねばならない。そして、このような投資家の犠牲こそが企業経済活動を可能にしているのであつてみれば、斯る犠牲用役の対価たる利子、利潤、特許権使用料は正當にインプットとしてアウトプットに対応せしめらるべきである。といわれ

るのである。尚この場合利潤とは税引前のものを意味し、税金は政府から受けた用役の対価というよりも利潤に対するチャージたる性格のものと考え、利潤よりの控除分という形で投入の中に位する。

以上アウトプット・インプットの範囲について考察したが、この測定に當つては両者の画定上相互に対応関係が存在せねばならないことはいふまでもない。

次に再評価についてデイヴィスは、指数法(index number technique)と価格再計算法(repricing technique)との二つの方法のあることを示している。指数法とはいふまでもなく測定年度の産出・投入実際価額を適切な価格変動指数で基準年度対応額に引直す方法を意味するが、こゝで適切な指数について述べねばならない。生産性会計はこれを行う企業の経済活動能率を測定するものであるところから個別物価変動の影響を排除すべく特殊指数こそが適切な指数であることが先ず明らかにされる。而して、個別的な物価指数の採用を要請するが、この場合企業外部から提供される指数はその計算に當つて対象とされた財貨用役の構成割合が必ずしも企業が再評価さんとする財貨用役のグループの構成割合と一致せず、或ひは又、それは固定的構成割合の指数であるが企業に於ては費消又は手持資産の構成割合が変動し且つ測定年度の構成による指数を必要とする為、そこに不合理が存する。そこで、自己の企業的に於て、産出・投入クラス或いはその中のグループの全体に相応の影響をもつと思われる二、三の項目に妥当する指

数を組立て、これによる再評価が便法として利用されるのである。従つて、指数法はこれが採用の可能な限り極めて有用な再評価の捷徑法ではあるがこれによつて算定された換算額は単なる近似値を示すに止まり正確性に乏しいという欠陥をもつのでその利用には限度がある。即ち、再評価についての労力、経費、対象項目の重要性の程度等を考慮して使用の可否を定むべきものである。次に指数法の不適当な場合の方法が価格再計算法であるが、これは産出、投入夫々の個々について適切な価格によつて再評価するものでこれが生産性会計の本来的再評価方法でもある。即ち

(一) 産出の場合。基準年度の使用率を基礎として、当該産出を生む為の必要投入量を求め、これを一定の基準価格で評価する。

(二) 投入の場合。実際の使用投入量を求め、これを産出の場合に使用したと同じ一定の基準価格で評価するのである。

以上が再評価方法の大綱であるが、なお残る問題として新製品の評価がある。(第三章参照)。即ち、基準年度に存在せず測定年度に於て初めて生産された製品については同一クラスに属する類似の製品(基準年度以降現存する)又はその構成主要投入の価格の動き具合を考慮し、且つ事情が許すならば、新製品の価格は旧製品の価格に比して下落するという通常の傾向を斟酌して当該新製品の基準年度価格を求め、或いは斯る方法が採り得ないか採つても意味のない場合には、基準年度のアウトプットを測定年度の価格で再評価しつゝ、新製品を測定年度価格で計算するという方法を用いる。

デイヴィス「生産性会計」について

ところで、デイヴィスによれば、再評価方法としてこのように価格再計算を採るも尚不合理を生ずる場合がある。これは利中を異にする製品の組合わせが変つた場合、或いは、原価の異なる材料等インプットの使用割合が変つた場合に表われるが、今斯る場合の再評価についてみる。前者に關し、仮に基準年度に於て一個当り利益10円単価30円のA製品200個と同じく一個当り利益2円単価20円のB製品800個を生産しており、測定年度に於てはこれがA 800個B 200個に變つたとする。且つ、基準年度並びに測定年度の投資家投入は共に^{3,600}円であるとす。斯る場合デイヴィスは、企業の生産性業積に關する最も主要な関心は、企業が一定の使用投入資源から以前よりも大なる産出を得たかどうか集中するものであつて、資源がより高い価額の産出の生産にむけられたかどうかにあるのではない⁽⁷⁾、との考え方を採り、測定年度の産出は従つて

$$A = 800 \times ¥30 = ¥24,000 \quad B = 200 \times ¥20 = ¥4,000 \quad 投に ¥28,000$$

とはされず、両者共に等しい利中を負うものとして、

$$¥3,600 + 1,000 = ¥3,600 \quad (\text{共通の投})$$

$$A = 800 \times ¥23.60 = ¥18,880 \quad B = 200 \times ¥21.60 = ¥4,320 \quad 従つて ¥23,200$$

と計算されるのである。蓋し、斯る製品間の変動は市況の変化に基くものであつて企業の生産性計算からは排除さるべき要因であると考へるのである。後者の投入要素に關する点についてはその投入資源が産出に対する貢献等に於て實質的に変化なき限り、

これ又、変化のあつた種類の投入資源の総量と総額から基準年度価格による平均単価を求めてこれにより測定年度の投入額を計算する方法を採る。投入資源の変更が生産物の実質に重要な影響を与える場合には適正な個別再評価を要することというまでもない。以上によりデイヴィスの説く再評価方法について考察したのであるが、個々の産出・投入についての再評価については徒らに冗長にもなるのでこゝでは割愛し、最後にいささか重要と思はれる投資家投入の再評価について彼の述べるところを紹介しよう。即ち、前述もせる如く投資家の企業に対する而して又アウトプットの生産に対する寄与は具体的には企業に拘束的に保持されている諸資産の存在の形に於て認識されるので、先づ測定年度に於ける企業の総資産額を基準年度価額に評価替えし、この再評価後の総資産額に対して、基準年度の資産総額と投資家投入（配当・利子・特許権使用料等の基準年度支払額）との比率即ち投資家報酬率を乗じて測定年度に於ける投資家投入の額を算定するのである。従つて基準年度の産出・投入比率を一と指定するも、爾後生産性の変動ある限り当該年度の産出・投入比率は常に一以外の数値を示しこゝで生産性の増大、低減が表示されることとなるのである。

即ち、叙上の如き再評価方法によつて諸種の企業の真の経済的活動以外の要因による影響を排除するとき、こゝに算定された産出・投入の比率或いは単位投入当り産出が当該企業の生産性を示すものである。とデイヴィスは説くわけである。そして、測定年

度の単位投入当り産出と基準年度のそれとの差（生産性増減率）が正数であればそれだけ生産性が増したのであり、負であればそれだけ生産性は低下したのであり、又、再評価後の産出合計と投入合計との差額（理念的には生産性増減率と投入総計との積）が当該年度の生産性利得（productivity saving or gain）或いは生産性損失（productivity loss）といわれるのである。

さて、次に斯る生産性利得乃至損失をめぐつて配分関係把握の問題を考察するのであるが、彼は⁽⁸⁾まず生産性利得・損失が価格の変動との關聯に於て製品の購買者と諸投入の供給者達との間に帰属していく事情を述べ次の如く要約する。即ち、利得の場合

- 一、生産物の価格が生産性利得と同額乃至それ以下に下落せる場合には、利得の全額を製品購買者が享受し
 - 二、生産物価格の下落額が利得額より小である場合には、購買者と諸投入の供給者とが利得を享受し
 - 三、生産物の価格が変りないか騰貴している場合には利得の全額を投入供給者が享受しているのであり
- 損失の場合
- 一、生産物の価格が損失と同額又はそれ以上に騰貴した場合には損失全額を購買者が負担し
 - 二、生産物価格の騰貴額が損失額より小である場合には購買者と投入供給者とが損失を負担し、
 - 三、生産物価格が変りないか下落している場合には投入供給者が損失全額を負担しているのである。

生産性計算書
× × 会社 1939年及び1947年 (単位千ドル)

	(1)	(2)		(3)	(4)	(5)
	1939年 (基準)価格による 1939年度 額	1947年度額		1947年の 価格による	1947年に於ける 価格変動に因る 利得(損失)の 配分額 配分率	
出 産 :					購買者 (2)-(3)	
製 品 A	3,384	3,893	12,157			
製 品 B	3,120	5,535	14,438			
製 品 C	1,303	345	974			
製 品 D	162	309	982			
計	7,969	10,082	28,551		(18,469)	
投 入 :					投入供給者 (3)-(2)	
労働者及び経営管理者	2,108	2,092	6,660	4,568	22.8	
材 料	2,947	3,284	12,566	9,282	46.4	
諸消耗品・購入外部用役	2,295	2,463	4,110	1,647	8.2	
資本財(減価償却費)	246	300	224	(76)	(0.4)	
投資家						
総 額	373	400	4,991	4,591	23.0	
諸 税	157	158	2,078	1,910	9.6	
純 額	216	232	2,913	2,681	13.4	
	7,969	8,539	28,551	20,012	100.0	

生産性変動 :
 投入1ドル当り産出 1.00 1.18
 投入1ドル当り産出増加 0.18
 生産性産出利得 1,543

(註) カッコ内は負数を示す

而して、前述に於ける生産物の価格とはこの表に於て第三欄の(産出の)計の数値を意味し、従つて産出計の第四欄の数値と本計算書最下段の利得(損失)の数値とを比較しつゝ先に示された三カの場合を考慮するとき生産性利得(損失)の配分関係を理解し得るのであるが、本計算書のような結果を得たときこれは前述の利得の場合の(三)のケースである。而して、この場合には投入供給者が生産性利得を全部享受したことが分るが、供給者相互間でこれがどのように配分されているかについては第五欄を見よというわけである。もとより、こゝでは生産物価格の変動による利得も含まれているので正確な生産性利得の配分態様を示すものではなく、価格変動利得をも含めての配分態様の指標である。尚、こゝで注意すべきは第五欄の比率数値は必ずしも各投入要素間の有利不利の指標とはならないことである。蓋し、これは単に各投入要素の利得の全利得に対する割合を示すに止まるものであり、各投入要素間の有利不利の判断は少くとも投入要素各々の全投入額との関係に於ける貢献度合とこの比率との比較に及ばねばならないからである。

斯くて、デヴィスに於ては生産性利得(損失)それ自体の配分関係は明瞭には示されないが斯る計算書を通じて企業全体としての生産性並びに生産性増(減)による利得(損失)或いは又価格変動の概括的態様、そして又、諸投入供給者相互間の当該年度に於ける一般的な有利不利の割合、等が理解されることとなるのである。

こゝで各々(一)の場合にはまづ別段問題はないが(二)(三)については依然より詳細な解明がなされなければならぬであらう。そこで、このことと関係して次に彼の示している生産性計算書(Productivity Statement)を掲げて、この配分問題その他につき述べることにする。

- 註 (1)「本書」一四九〜一五〇頁。(2)「本書」一一頁。(3)「本書」一五五頁。(4)「本書」一四頁参照。(5)「本書」一五頁。(6)「本書」一五四参照。(7)「本書」三五頁。(8)「本書」一五五頁参照。
- 三 デイヴィスの所説についての感想

以上、二節においてデイヴィスの生産性会計の概要をみたのであるが、最後にこの生産性会計に於ける彼の所説に關し若干の吟味を試みることにする。まず、彼は従来一般に用いられている労働生産性に対し異議を唱え既述の如き内容の生産性を主張しているのであるが、彼のいうような内容をもつ生産性に於てはたしかに労働生産性に比し、企業経営の見地からみて、(一)産出・投入が等しく貨幣価値単位という共通の尺度で測定されていることのために、総投入と総産出を集計、分析することによつて企業経済活動の態様を総合的に判断し得る、(二)インプットの構成要素が部分的なものではなく全生産要素がこれに包摂されるので企業経営の全体的活動の成果を把握し得る、(三)生産性の向上・低落に因る利得・損失が価額的に測定し得るので斯る成果の配分計算を容易且つ可能にする、等の利点をもつものであり、又、彼が生産性の変動は単に労働という一要素のみの影響に基くものではなく、凡ゆる生産要素の結合的な影響に因るものである、と理解することは正当な考え方であると思われる。と共に、我國の如く労務費の総生産費に占める割合が必ずしも大きくないところでは、斯る内容をもつ生産性概念を採ることは實際上多大の利点をもつものであると考えられる。併し乍ら、一般に、労働生産性という言葉が

用いられる場合そこで意味しているものは労働のみが生産性に影響をもつという意味で用いられているのではなく、唯、労働という一つの生産要素をメルクマールとして一定経済主体の生産性を測定しようとしているのであつて、他の生産要素も勿論生産性に重大なる影響をもつものであることはそこでも正当に認識されているのであつてみれば、この限りでは彼の批判は必ずしも正当とはいえないであろう。更にこゝで採られている生産性という言葉の意味は、それがインプットに対するアウトプットという形で示されるものである限りに於てはなるほど生産性の名で呼ぶことができるものではあるが、実はそれは一経済主体の経済的活動の成果を測定しようとするものであることなどよりむしろ経済性ともいふべき性質のものであること既述もせる通りである。

次に彼が従来の企業会計に於ける損益計算並びにその他企業能率の指標として一般に用いられている諸比率、諸数値に対して批判している点についてであるが、こゝで彼が挙げている貨幣価値変動の影響の排除の点については既に安定価値会計の工夫が従来から存するところであり、又、営業比率或いは期間損益について投資家投入を計算に考慮しないという問題に關しては、周知のようににシュマールレンバッハ等により従来とも斯る用役の対価が損費として計上さるべきであると説かれて居り、又、かのペイトン・リトルトンの如き自己資本利子の費用性否定論者に於ても尚比較性の観点より管理的計算としては斯る要素を考慮すべきことに同意している、というような事実を指摘せねばならないであろう。

この他原価の標準実際比較などについても彼は批判しているが、これら従来の諸制度諸方法に関する彼の理解は必ずしも充分でないようであり多分に誤認、未知などに基く論述をなしているとい得る点がある。

ところで、斯る生産性、実質的には経済性を測定せんとする場合、測定客体の対外活動についての考察が行われていないのであるが、このような考慮は無用なものであろうか。というのは、たとえば、ここでは異なる価格を担ふ製品間の組合わせの変動の影響が排除せられているのであるが、斯る変動は特定企業の経済活動の成果を測定せんとする生産性会計に於て必ず排除されねばならないものかどうかということである。勿論、これは前述もせる如く市況の影響を排除せんとする意図があるのではあろうが、併

し斯る事情は必ずしも市況の一般的変動の原因からのみ招来するものではなく積極的に企業経営の対外的活動の強化改善等からも当然招来するものと考えられ、従つて、この場合にはおよそそこで企業にとつての経済業績の指標を測定しようとする限り当然斯る変動は経済成果の内に含まるべきではなからうか。

終りに、このような生産性会計に於ては基準年度が極めて重要なものとなることに注意されなければならない。基準年度をいつに採るかによつて測定された生産性が企業の能率指標としてもつ意義が可成り變つて来るからである。

註 (1) この点については例えば次の如きものを参照されたい。

Diebold, J.: The Significance of productivity Data, Harvard Business Review, July-August 1952, p. 53 ff.

OEEC: Measurement of Productivity, 1952, pp. 16~17.

事務の合理化と

事務の機械化

難波 恒治郎

はしがき

戦後、我が国における事務機械化の動向には真に目覚ましいものがある。およそ事務の機械化を含めての事務合理化に関する研究ないし具体的実践は、ひとり戦後の我が国のみならず、広くアメリカ・イギリスにおいても取上げられている問題である。⁽¹⁾ 思うに戦後の各国におけるかゝる事務合理化への顕著なる努力が為される理由として

(1) 戦前、戦時を通じての経営の大規模化、経営管理の強化、および諸官庁向書類の激増による事務量の膨大化、事務内容の複雑化による事務経費の絶対額の増加よりする事務経費の検討への要請、および

(2) 戦後の生産減退による事務経費の相対的增加による事務経費節減への要請に基くものであると云われる。⁽²⁾

かゝる事務合理化の必要性はこゝに改めて論ずるまでもないが、狭小なる国土に龐大なる人口を擁し、貿易による経済自立を余儀なくされているがごとき経済事情に加えて、敗戦の打撃を蒙つた

我が国にとつて、この事務合理化の問題は、アメリカ、イギリス等と比し、より切実である。

事務の合理化の具体的手段として、戦後我が国でもつとも広く採用されている方法として事務の機械化をあげることが出来るが、この事務の機械化は、事務の合理化の一翼として考慮されねばならぬ問題であり、単に事務機械の導入を以てのみ充分その効果を發揮しうるものではないことは屢々指摘されている処である。ここに必要な限りにおいて事務のもつ機能および役割について検討し、事務合理化の意義を考察すると共に併せて事務機械のもつ意味について若干の考察を試みんとするものである。

(註1) 戸田義郎「会計事務考察の立場」神戸大学企業経営年報・四七頁。

(註2) John, A. Handy, Jr., Case Experiences in Office Cost Reduction, 1949, p. 3.

一 事務の機能と役割

およそ事務の合理化を論ずるに際し、先づ事務とは経営において如何なる地位を占め、如何なる機能をもち如何なる役割を果たしているかを考察する必要がある。

元來、我が国において「事務」なる語は、生産との対比においてきわめて広い意味に用いられている。たとえば、生産活動以外の経営内活動はすべて事務的活動であるとし、生産部門を除くいかなる種類の部門をも事務部門として包括するがごとき場合が屢

事務の合理化と事務の機械化

々ある。事実我が国における「事務」なる語を明確に定義づけるに困難な点は甚だ多い。こゝではこの問題はさておき、極めて簡単な事例を用いて現実の事務の動きを観察することによつて、経営における事務の地位・機能および役割について考察を進めてみることにする。

今こゝに、注文生産を行う機械製造販売会社を仮定し、その事務活動をながめてみることにする。

(1) 顧客からの注文は、営業部受注係、で受けられる。受注係は二通の受注票を作成する。

(2) ①受注票のうち一通は、営業部調査係へ送られ、こゝで顧客の信用調査が行われる。②他の一通の受注票は製造部および資材部へ送られ、当該受注品の見積価額が計算され、完成予定日が決定され、営業部受注係へ送られる。

(3) 営業部受注係は、製造部および資材部から送られた見積価額計算書に基づき見積書を作成し、完成予定日通知書から完成予定日を知り受注契約締結のための準備を整える。

(4) 営業部調査係の調査の結果、受注が可決されると、受注係は顧客と受注契約を締結する。

(5) 受注契約が締結されると、この契約に基いて種々の書類が作成される。受注係は、①製造部製造指図書係へ受注品内容を示した受注通知書を、②経営首脳者へ受注報告書を送ると共に、

③経理部へは製品販売代金の受取日を、④営業部発送係には製品発送予定日を通ずる。

(6) 製造部製造指図書係は受注通知書から製造指図書および数枚の製造指図書を作成し、「写」を製造関係の部課へ伝達する。

①製造部技術係は製造指図書に基いて青写真を作成し、製造上の技術的問題を検討する。②製造部生産管理係は製造指図書の写に基づき、当該受注品製造のために作業員および機械の配置を定め、製造スケジュールを編成しこれに基いて作業命令書、機械運転命令書の発行に備える。同時に資材部に所要原材料の在庫を照会する。

(7) 資材部は製造部生産管理係からの照会によつて所要原材料の倉出準備を行い、所要原材料の在庫なき場合は購買係に指定の期日までに所要原材料の調達を命じる。

(8) 営業部発送係は受注係より受けた発送予定日通知書に基いて発送スケジュールに記入し発送準備を整える。

(9) 製造部は、製造指図書に基づき、材料倉出請求書を作成し、資材部から原材料を調達し、作業命令書、機械運転命令書を発行し、製造を開始する。製造の進捗に伴い作業員労働時間機械運転時間票が発行される。これは①生産管理部において作業員労働時間報告書機械運転時間報告書として調製され、管理資料として使用される。更にこれに基いて製造進行表が作成され、管理に使用されると共に顧客の製造進行状況に関する問合せに回答するのに用いられる。②勤労部においては作業員労働時間票に基いて給与計算の基礎となる計算が行われると共に各種の勤労統計が作成される。③経理部においては、作業員労働時間票、機械運転時間

票に基き、原価計算のための会計処理を行う。

(10) 製品完成後、指定された日時に発送係は発送命令書に基いて顧客に発送する。

このように経営がその本来の目的とする活動、すなわち、この場合では受註↓製造↓販売の一連の活動はすべて事務によつて支持され、事務を通して管理される。又、この一連の経営活動の遂行に伴つてすべての経営の補助部門が活動を開始する。たとえば、原材料の調達が必要があれば、資材部購買係は、購買命令書、購買原材料受取書、購買代金支払命令書等の作成発行をなし、倉庫係は原材料受入、棚卸品管理、払出に伴う書類の作成発行をなし、又、営業部においては、受註報告書、販売報告書等を作成発行する。更に製造部においては生産量報告書、労働能率報告書、機械稼動時間報告書が作成発行される。一方これらの各部門から給与計算のための基礎資料が集められ勤労部へ報告される。

このように事務部門は経営活動の基本的過程(たとえば受註↓生産↓販売)が開始され(たとえば受註)次の部門へ伝達され、(たとえば営業部(受註)↓製造部、製造部↓営業部(販売))、管理され、停止されると云う反覆する一連の流れによつて動かされる機構である。

この事務は形式的には、分類・記録・計算・整理等の作業であり、これはおびただしい量のしかも複雑な内容をもつ書式、報告書の調製およびその伝達である。

このような事務は以下の如き役割を果たすものである。すなわ

事務の合理化と事務の機械化

ち、経営者の予測と予算統制事務によつて資金計画と生産活動計画が樹立される。購買事務によつて材料が調達され、雇傭事務と作業員配置事務によつて労働力は雇傭され、有用にされる。製造指図書関係事務によつて製造は開始され、完了され、製品の引渡しが行われる。生産計画と生産工程表と作業関係事務によつて作業員・材料・機械の調整が行われ、材料管理事務を通して棚卸品の在庫が管理され、陳腐化による損失が最小ならしめられる。会計事務を通して原価・利益・資産の管理のための資料が集められ処理され報告される。

このような活動は一部の例外を除いて、日々繰返えされる活動であり、これらはすべて経営の基本的活動を支持するための補助的活動であり、経営の各職能的グループの活動をたすけ、又これを通して経営の基本的活動がコントロールされていることは明らかであらう。

この事務の機能と役割は、単に上例の機械製造会社のみならずあらゆる業種・業態の企業の事務についても同様である。たとえば金融会社、保険会社、交通会社、商會社、鉱業会社等々における事務についてみると、業種・業態の相異から来る事務機構の相異、あるいはそこに流れる書式・記載内容の差異は見られるが、根本的に事務のもつ機能とそれの果たす役割には差異はない。特に金融会社・保険会社のごときは、製造会社、交通会社に比し、経営活動遂行の上に事務の占める比重はより大であり、事務部門を度外視してはその存立さえ考えられない。

事務の合理化と事務の機械化

二 事務の種類と特徴

事務(1)はすべて一定の機構を前提とし既述のごとき機能をもつものであるが、これはその機構の上から次のごとく分けられる。

- (1) 事務作業 (clerical operation)
- (2) 事務手続 (procedure)
- (3) 事務制度 (system of procedure)
- (4) 事務組織 (organization of procedure)

事務作業とは所謂書記 (clerk) によつて遂行される作業であり、分類・整理・計算・記録等の個々の事務的作業を云う。これは事務の要素とも考えられることから要素事務と呼ぶことも出来る。

事務手続とは、連続した事務作業のことを云う。これは通常一つ又はそれ以上の部門の個人又は数人によつて毎月繰返えされる取引を劃一的に処理するためには設定された方法である。⁽¹⁾たとえは経営の経常的業務遂行に關連した事務手続としては、購買事務手続、材料請求事務手続、作業員雇傭事務手続、製造指圖書關係事務手続、財務手続、現金出納事務手続等がこれである。これらはいづれも所定の目的にしたがつて編成された事務作業の系列であり、事務処理過程の単位をなすものと考えられる。したがつてすべての事務作業は事務手続に編成されることによつて初めてその本来の意味をもちうるものである。この事務手続は、(a) いかなる仕事になされるか (b) いかなる關係者によつてなされる

か (c) いつ、いかなる段階でなされるか——順序とタイミングの問題——によつて定式的な (formal) 事務手続と定式的でない (informal) 事務手続に分けられる。前者はたとえば、材料払出事務手続のごときもので、材料払出伝票が送られるとこれを機械的に材料受払簿、材料払出日報等へ記帖すると同時に、材料払出伝票を作成し、これを經理關係の部課および材料管理部門へ送るがごときで全く機械的に事務処理が行われる場合を云う。このような定式的な事務手続は専ら文書処理がその作業内容であることから、ペーパー・ワーク (paper work) の大部分はこれに属すると考えられる。後者の定式的でない事務手続とは、対外的關係者——主として顧客——に直接關係する部門において見られるものである。たとえば受註事務手続において、受註契約締結に際し、顧客の要求にしたがつて、異つた契約手続をとる必要がある場合、受註事務手続は定式的にこれを行ない得ない。かゝる事務手続は往々判断を伴う事務手続であり、経営活動の遂行の上に前者の定式的な事務に比しより重要な意味をもつ場合が多いと考えられる。

事務制度とは、多数の事務手続が所定の目的、たとえば会計生産管理等の目的にしたがつて編成され、総合的なプログラムに基いて遂行されると云う事務活動形態の謂である。⁽²⁾たとえば生産管理制度は、生産計画關係事務手続・材料請求事務手続・材料管理事務手続・作業実施關係事務手続・工記録事務手続・作業時間管理事務手続・機械運轉時間管理事務手続等々から構成される。この場合、個々の事務手続はそれ／＼特定の事務制度に属するもの

ではなく、たとえば材料請求手続は生産管理制度に属すると同時に会計制度にも属することが多く、二つ以上の事務制度に属する場合があります。又、いづれの事務制度にも属さない事務手続もありうる。

事務組織とは、経営におけるあらゆる事務手続を総括した概念であり、経営における業務の遂行・管理統制のための機構である。通常事務組織と云う場合、単に機構のみの問題ではなく、経営職能、管理職能のごとき作業職能以外の職能を含むものであり、機構上の分類から事務作業・事務手続・事務制度と並列的には論じ得ない若干の問題を含むものであるが、ここでは分類の關係上事務手続の総括的概念としての意味からのみ取り上げることにする。

さて、この事務組織において、事務処理過程における単位とも云うべき事務手続の特徴として次の二点があげられる。

先づ事務手続は極めて広範囲に亘つて設定されていることである。およそ経営内部において事務手続の設定をみない部門はなく、更に経営のあらゆる活動について事務手続が関連しないものはない。たとえば事務とは全く別個のものであると考えられている生産過程においても、事務手続を通して作業員および材料の流れが管理され、かつ事務手続によつて作業員と機械がいかに能率的に結びつけられるかを考えるとき、事務手続は生産過程の一部であるとさえ考えられる。したがつて事務手続が(1)事務職員によつて遂行されること(2)ペーパー・ワークがその中心的活動で

事務の合理化と事務の機械化

あることから、生産とは別箇の事務室固有の活動であるとの概念は誤りであることが⁽³⁾あげられる。

次に事務手続は、これを通してある部門から他の部門へと逐次その部門の活動が遂行され、この一連の各部門は活動によつて経営活動が達成される点である。このことは事務手続によつて各部門の機能が發揮せしめられることを意味すると同時に事務手続によつて部門相互間の關係が規定されていることを意味する。これは事務手続の重要な役割の一つであると考えることが出来る。

(註1) R. F. Neuschel, *Streamlining Business Procedure*, N. Y., 1950.

p. 12.

(註2) R. F. Neuschel, *ibid.*, p. 10.

(註3) R. F. Neuschel, *ibid.*, p. 6.

三 事務合理化の意義と事務機械化の意義

事務の合理化とは、本来事務の有する機能、すなわち、経営の各職能的グループの活動を容易ならしめ、それをかつ、その活動のコントロールのための用具としての機能をもつとも有効に、しかも可能な限り最低の費用で發揮せしめるよう事務を改善することを云う。これは、畢竟、事務能率を向上せしめることにより、事務のもつ機能を強化し、単位当りの事務経費の節減を通じて、事務部門全体としての事務経費を低下せしめることを目的とする。この場合、前者は事務合理化における云は、積極的目的と考えられ、後者は消極的目的と云える。

事務合理化は具体的には

事務の合理化と事務の機械化

- (1) 事務作業時間と作業努力 (effort) の減少
- (2) 事務作業内容の改善
- (3) 最善の效益をうるための作業管理 (operation control) の強化

によつてその目的を達成しうるとされるが、これらのうち

- (1) (2) については事務作業を構成する三つの要素、すなわち

(1) 事務作業方法

(2) 書式の内容 (作業対象)

(3) 事務作業の流れ (その作業の属する作業系列)

を検討し、これを改善することによつて達せられる。

(1) の事務作業方法は、大別して手記的方法と機械的方法に分けることが出来る。手記的事務作業方法とは事務職員による分類・記録・計算等の個々の事務作業の意味であり、これの能率化のためにはしばしば個々の事務作業に適應した事務器具が補助的に使用され、これにより作業能率の向上が計られる。機械的事務作業方法とは、手記的方法と異り事務機械を中心とした事務作業遂行方法である。すなわち、計算について加算器、四則計算器・記録についてはタイプライター等の単一の機能をもつた事務用諸機械が使用されると共に、更に進んで記帖式会計機、穿孔カード式会計機が使用される。この場合、記帖式会計機械は、記録と計算の機械的方法であり、穿孔カード式会計機械は、分類(分類機)計算(会計機・計算穿孔機)複写(集団複写穿孔機)記録(会計

機)・整理(照合機)等の機械的方法である。⁽²⁾

(2) の書式の内容については先づ当該事務活動の目的に適應した内容がとられているか否か、書式の内容は経営にとつて如何なる役割を果たすものであるか等、書式自体の改善の余地の有無の検討を要する。これは事務の合理化と云うよりむしろ事務に与えられた任務を再検討することを意味する。その後、当書類が処理されるべき事務作業方法および事務作業の流れとの関連において書式が決定される。

(3) 事務作業の流れとは書式がいかなる順序とタイミングによつて流されるかと云う問題であり、これの検討は事務作業の能率向上のために、更に事務部門の機能向上のために重要な問題を呈すものである。この事務作業の流れの合理化はそれによつて事務作業を減少せしめる場合があると共に事務作業の平均化する上に貢献することがある。

以上の事務の三要素とも云うべき事務作業方法・書式・流れはすべて個々に考慮するべき問題ではなく、総合的に取上げられる必要がある。と云う理由は三者がいずれも密接に関連していることから、その何れを変更しても他の二者に必然的に影響を与えるものであるからである。たとえば事務の機械化は事務作業方法を手記的方法から機械的方法へ変更することであるが、これによつて、そこに流れる書式の内容も又事務の流れも変更が加えられる。又書式の内容を合理化するによつて、事務作業の一部が排除され、あるいは軽減され流れが変更せしめられる。事務作業の流れの変

更は事務作業の増減を伴い又書式内容にも影響を与えることが常である。

このように事務改善の問題は事務作業方法・書式・事務作業の流れについて総合的に考慮すべき問題であり、このうちの何れか一つ又は二つの要素のみ取上げて改善することは、合理化の効果を充分發揮し得ないのみならず、時として逆効果となる場合すら考えられる。

この事務の合理化に関する具体的な研究は、事務の流れの研究を必要とすることから事務作業系列の単位を構成する事務手続について行われなければならないが、事務手続はそれぞれ任意の事務制度の一部を構成するものであり、更に何れの事務制度も属さない事務手続と云えども、それぞれ他の事務手続と密切な関連を有している。したがってそれらの関連事務手続との関係を考慮せねばならぬ点から特別の例外を除き個々の事務手続を単独に取上げて合理化せんとする方式は出来る限り避けねばならぬ。このことは、事務の合理化がすべての事務手続について総合的に実施される必要があることを意味するが、この総合的合理化を一挙に実施することは技術的に困難であり、こゝに個々の事務手続についての事務手続分析が行われ、この分析結果の総合的研究によつて事務組織全体として調整が加えられ、それに基いてはじめて事務合理化計画が樹立され実施される。この場合、個々の事務手続分析はそれに属する事務作業の三つの要素に関する研究が行われねばならないことは云うまでもないが、事務手続はすべて所定の目

事務の合理化と事務の機械化

的にしたがって設定されたものであり、事務処理上の要素として事務作業におけるそれとは異つた合理化の対象を蔵している。たとえば、事務手続の目的、機能からする作業量および内容、作業速度等々がこれである。したがって事務作業の具体的な研究分析は事務手続分析と同時に併行して行われるべきであろう。この事務手続分析は(1)事務手続きがわめて広範に設定されていること、(2)事務手続の規模、内容はきわめて多種多様であること、から広範に互つてしかも事務手続に応じた多様の研究態度で行われる必要があるが、これはたとえば次の如き要領で行われる。

(1) 事務手続の研究——事務の一貫した流れの初めから終までの研究

(2) 事務手続の目的の決定——事務手続が設定されている本来の目的の確認とその改良についての研究

(3) 事務手続の基本的機能の分析とその改善の可能性の検討

(4) 事務手続の作業量又は複雑度に影響を与える外的・内的要因の分析

(5) 個々の事務作業分析と作業方法の分析

この事務手続分析と共に事務制度分析が行われる。事務制度分析とは、事務制度を単位として、その目的、機能、作業量、作業内容、作業方法の検討を行うものであるが、この事務制度と事務手続との関係は事務手続と事務作業と異り、ある事務手続が二つ以上の事務制度に属したり、又全く何れの事務制度にも属さない事務手続も存するから、事務制度の研究は事務手続と密接なる連

事務の合理化と事務の機械化

携を保ちつゝ別個に行い、事務合理化の具体的実施に先立ち事務制度・手続・作業を総合的に検討し、三者の調整が計られるべきであろう。

この場合、事務制度・事務手続はそれぞれ固有の目的にしたがつて編成されていることから、時として事務制度合理化の観点から個々の事務手続が膨脹し、複雑化することもある。たとえば生産管理制度の合理化はこの制度に属する事務手続の大多数の合理化をもたらすであらうが、場合により若干の事務手続、たとえば作業現場における管理資料蒐集の範囲の増加による事務手続が拡大し、複雑化することが考えられる。これは、個々の事務手続にとつて、事務制度の合理化が事務手続の合理化を意味しないことを示すものであり、これは事務手続と事務作業との関係についても同様のことを云いうる。これらの事務制度・事務手続・事務作業の目的とその合理化のための調整は、総合的合理化を計る上において最も重要な点である。

これらの研究結果からはじめて総合的な事務合理化実施計画が樹立され、計画が実践に移される。この場合、改良のための期間が改良途上における混乱を避けるため可能な限り短時に実施される必要があることは云うまでもない。この総合的事務合理化はきわめて広範に互り、しかも多種多様な事務作業分析を中心とすることから総合的合理化が計画され研究され実践されるには幾多の年月とを要し、かつ合理化のための費用が多額に上ることは容易に想像しうる処であるが、このような大規模な事務分析は屢々

行うものでなく、一旦合理化された事務部門は長期間に亘つて完全に合理化された事務機構として存続しうるものであり、又、たとえ将来変更を要する事態が場合でも、この研究調査の資料に基づき容易に変更することが出来る。⁽³⁾

これらの事務の合理化に当つては、事務本来の機能の強化のため、事務のコントロールの要具としての機能の強化が取上げられることは勿論であるが、こゝで注意すべきは事務部門自体のコントロールのための機能を強化する必要があることである。このことは事務部門がその機能において経営活動の遂行に不可欠な存在であり、しかも事務活動が経営者にとつて、その経営(management)のためにきわめて、重要な役割を演じている以上、「事務手続に対して絶えず評価を怠らず、その現状にたえず監視を怠らない」ということは今日の経営者の重要な任務の一つである⁽⁴⁾とさへ云われている。この事から事務部門は管理の機能を有すると同時に、事務管理制度が総合的合理化計画の樹立に考慮される必要がある。

さて、事務の機械化とは事務作業の方法の変更の意味である。事務機械のもつ意味については、屢々論じられる処であるが、本質的には生産における機械と異なる⁽⁵⁾。そこに見られる相異としては前者が動力の機械化と云う点にきわめて重要な意味をもつのに対し、事務機械においては知的労働と呼ばれる一連の事務労働を機械化したものであるが、これによつて熟練の移転を通して作業能率を高め、経費の低減をもたらす点においては生産における機械とそれがもつ本質等意味は等しい。

この作業方法の変更は事務作業、事務手続および事務制度に重要な影響を与える。たとえば機械化による人的労働の排除と云う点を別として、これを事務作業の面から眺めるとき

(1) 個々の事務作業が著しく迅速化され、正確化される。

(2) 書式においては、過去の手記的作業方法において使用したのから標準化される。

(3) 事務作業の流れは機械化によつて生産過程におけると同様、機械を中心とした流れに改められると共に、機械的作業方法により、時として根本的に変更される。たとえば穿孔カード式会計機械においては、その事務処理の迅速化されることにより過去の伝統的手記的処理方式と異り、一群の機械の組合せを変えて、それによつて異つた事務作業の流れを形成させ、次ぎ次ぎと異つた事務手続を機械の組合せの上に具現させこれを遂行するものである。これは手記的処理手続とは全く異つた事務処理方式をとるものと云える。この事務処理方式の変化は大型電子式計算機の段階に至り更に徹底的となる。これらの事務作業遂行上の変化は、事務手続にとつてそのもつ機能が飛躍的に強化される結果となる。これは事務制度についても同様のことを云いうる。

事務の合理化が事務経費の節減ないしは事務部門の機能の強化すなわち、経営活動の補助的活動としての機能ないしコントロールの手段としての機能の強化をその目標とする限り事務の機械化は事務合理化にきわめて有効であるが、かゝる効果はすべて厳密なる事務手続ないし事務制度分析研究の結果、事務組織の総合的

事務の合理化と事務の機械化

合理化研究に基き適切なる機械を適切なる領域に適切に使用してこそ、はじめて期待しうるものである。事務合理化のためのこの事前的研究を経ることなく、単に機械化のために機械を導入し、事務機械に適合するよう書式と事務作業の流れを変更するのみを以て機械化を計つてもその効果を充分發揮し得ないのみならず却つて事務部門を混乱に陥れる場合すら考えられる。

事務合理化の実施に關して上述の如く事務組織について総合的研究し合理化することが原則であるが、特定の事務作業・事務手続又は事務制度のみの合理化を計る場合がある。この場合は総合的合理化の実施を長期に互つて徐々に行う場合がこれであり、又特定事務作業のみがいちじるしく事務量が大きい場合、これについてのみ限定しての合理化を計る場合、たとえば給与計算事務手続・生産管理制度等、特定の事務手続・事務制度のみを対象として合理化する場合等これである。この場合は総合的合理化に対し部分的合理化と云うことが出来るが、特に特定事務作業の機械化による経費節減とか顧客へのサービス強化等、総合的な合理化効果を期待しないで、事務上、経費面から又は作業量から問題となる点に關してのみ合理化を計る場合がしばしばある。この場合、合理化の対象としての範囲は限定され、その突破ないし、実施は比較的容易であるため、合理化は短時日にしかも少い経費で実施される。

(註1) R. F. Neuschel, *ibid.*, p. 12

(註2) R. F. Neuschel, *ibid.*, p. 10.

事務の合理化と事務の機械化

(註 3) R. F. Neushel, *ibid.*, p. 72.

(註 4) R. F. Neushel, *ibid.*, p. 8.

(註 5) O. Sutton, *Machine Accounting*, 1950, p.p. 7~9.

四 事務合理化と事務機械の種類

既述のごとく事務の機械化が事務合理化に貢献する処はきわめて大であるが、こゝで各種の事務機械の特徴について若干の考察を試みる。およそ事務機械とは、すべて個々の事務作業の機械化を目的とするものであるが、この場合機械の種類により単一の事務作業（たとえば記録・分題・計算等）のための機械、あるいはそれらの二つ以上を複合的に機械化するものがある。現在、広く一般に使用されている事務機械の種類はきわめて多いが、これは上述の観点から次の如く大別しうる。

(1) 事務用加算器、四則計算機、タイプライター、複写器、
謄写器等。

(2) 記帖式会計機その他⁽²⁾

(3) 穿孔カード式会計機械

(4) 大型電子式計算機⁽³⁾

このうち、(1)の事務用加算器、四則計算機カインライター、複写器、謄写器等々は、すべて個々の事務作業の機械化を対象に考察された単一の機能をもつ機械であり、事務作業の種類に依り、それぞれの事務作業について種々のものが作製されている。たとえば記録作業についてタイプライター、チェク・ライター等、計算

作業については加算器・四則計算機等があり、更に特殊な事務作業としては貨幣計算に対して硬貨計算機・紙幣計算機、文書整理作業における封筒の開封のための開封器、封緘のための封緘器、又書類の半折その他の紙折作業の紙折器に至るまで考案されている。

(2) 記帖式会計機とは記録と計算（縦算および横算）を同時に行う機械であり、これによつて同時に数種類の書類に転記することの出来る機械であり、これの特徴は二つ以上の事務作業を複合的に行うことである。これと同一種類に属するものとして分類統計機（分類・計算・作表を同時に行う）等をおげることが出来る。これらの機械は個々の事務作業を対象とした機械から発達・進歩したものであるが、事務作業を複合的に機械化にすることに、事務手続の一部ないし全部の機械化を対象として考案されている点に、前述個々の事務作業を対象としている機械と著しい差異をみることが出来る。

(3) 穿孔カード式会計機械とは前二者と異り独立した多数の異つた機械の一群からなり、穿孔カードを媒介として一連の事務処理過程を一貫して機械化する点にその特徴をもつものである。本機械の事務処理能力はきわめて大であるから機械化は相当量の事務量がある領域についてのみ実施される。この機械は本来、統計機械として考案され、後、一般の事務処理にも適用されるに至つたものであるが、穿孔カードを使用することから、特にカードに穿孔された原資料を何回も使用出来る点に重要な意味をもつ。たとえば、販売伝票の内容が販売カードに穿孔されたると、

そのカードは商品元帖の記録に用いられる他、得意先元帖・販売日報等の記録にもそのまま使用することが出来、更に商品別得意先販売統計表・地方別商品別販売統計表、得意先別商品別統計表等の作成にも使用しうることである。これはカードの多面的利用であるが、更にこのカードを用いて、又は他のカードに複写穿孔して（これは複写穿孔機 reproducing punch, duplicating punch によつて自動的に行われる。）販売関係以外の事務手続たとえば集金関係事務手続、商品在庫管理事務手続等にも使用しうるものあり、こゝに本機のもつとも重要な特徴がみられる。したがつて穿孔カード式会計機械は二つ以上の事務手続の機械化を對象とするものであり、更に種々の事務手続を機械の組合せを変えることにより機械的に行うものであるから事務制度を對象とする機械であると云える。⁽³⁾又、穿孔カードは前述のごとく異つた事務手続（たとえば原価計算手続と給与計算手続）更には異つた事務制度（たとえば会計制度と生産管理制度）における事務処理にもきわめて有効に使用しうる点から二つ以上の事務手続又は事務制度、更には事務組織全体の機械化を目的とするものとも考えることができる。

事務の合理化と事務の機械化

機械を中心としたかの産業革命に対し、知的労働の機械化でありこれによつて経営方法に飛躍的進歩がもたらされるとし、現在は第二次産業革命が行われつゝあると説く人もある。⁽⁶⁾これの特徴は従来の穿孔カード式会計機械に比し飛躍的に高速であることからタイムリーに資料を得ることが出来、更に従来が穿孔カード式会計機械によつて処理し得ないとされていた分野までも機械化し得ることである。この種の機械は原資料を電子の形に変え電子回路で処理することからその記憶、複製は容易であり、穿孔カード式会計機械におけるがごとき資料の多面的利用もより容易なものである。この点から大型電子式計算機械も事務制度ないし事務組織を對象としたものと云える。一般に一台の事務機械のもつ能力が大なれば大なる程、事務処理は機械担当部課において集中的に行われる傾向をもつことは機械使用効率からみて当然であるが、穿孔カード式会計機械（この場合は個々の独立した機械ではなく事務処理のための一群の機械、簡単には機械室の能力を指す）の場合に比し電子式会計機械の場合はこれが一層顕著となる。アメリカにおいては、各部門（工場・営業所等）データ・プロセッシング・センター（data processing center）を設け、そこから原資料計機をテレタイプ又は磁気テープの形で機械中心点（電子式会を設備した事務処理部門）へ送り、こゝで集中的に事務処理を行う方式がとられている。

以上の諸点から事務機械は簡単には

(1) 個々の事務作業を對象とするもの——計算機、タイプラ

事務の合理化と事務の機械化

イター等

(2) 事務手続を対象とするもの——記帳式会計機その他、
(3) 二つ以上の事務手続、事務制度ないし事務組織を対象とするもの——穿孔カード式会計機、電子式会計機

に区分して考えることが出来る。これらは事務の機械化に際し、機械化せんとする範囲に依じて、この機械の特徴にしたがつて適用することが機械化の効果の上から望ましい。たとえば事務量が大きな限り事務組織又は事務制度の機械化については穿孔カード式会計機ないし電子式計算機、事務手続の機械化については記帳式会計機その他を採用する方が、事務組織又は事務制度の機械化に多数の記帳式会計機を使用し、逆に事務量の比較的大なる個々の事務手続に穿孔カード式会計機又は電子式会計機を使用するより、より有効である。しかし、この場合注目せねばならぬことは、かかる事務組織ないし事務制度を対象とする機械は組織ないし制度の機械化にはきわめて有効であるが個々の事務手続ないし事務作業の機械化にとつては必ずしも有効でない場合があることである。すなわち特定の事務制度が穿孔カード式会計機械によつて機械化されたとする。この場合この制度に属するすべて事務手続は完全に機械化されるものとはならず、時として機械化し得ない事務手続ないし、一部分だけしか機械化されない事務手続が存することがある。このことはたとえば原初取引 (original transaction) に関する事務作業の機械化においては穿孔カード式会計機は必ずしも有効ではなく、こゝでは穿孔カード式会計機と記帳式会計機

の連働が考慮され、事実実施されている点からみても明らかである。

さて、以上事務機械のもつ機能からそれが適用されるべき事務領域についてのべたが、これらはいづれも事務の総合的合理化計画に基いてその導入の可否が検討されるべきものであることは云うまでもない。

およそ事務の総合的合理化における機械の撰択は、各種の機械を導入した場合における事務経費の節減の程度と、機械化による事務部門の機能の強化の程度と云う効果の予測に基いて比較検討されるべき問題であるが、総合的合理化を実施する場合においても業種・業態によりそこで処理される事務量、事務内容が異なる限り上述の事務機械の機能的にみた適用領域がそのまゝ妥当するものではない。たとえば個々の事務作業について可能な限り事務用機械 (前述の分類においては (1) における計算機・タイプライターを指す) を導入し、これによつて機械化が可能であると共に、すべての事務手続に出来る限り記帳式会計機等の事務作業複合的機械化を計つた機械を導入して機械化することも又可能である。これらの場合は総合的見地から何れの事務作業・事務手続・事務制度が機械化されるべきかが充分に検討され、その効果が最も大となるよう、事務作業用諸機械、記帳式会計機が適所に配置され使用される。

事務機械化実施上、特に注意すべき事項として以上の他に機種により手記的作業方式から機械的作業方式への移行の難易と云う

点が考慮されなければならぬ。更に、それと関連して総合的機械化の実施期間、すなわち機械導入後、短時日の間に機械化するか、長期間に亘つて徐々に機械化するかの問題があげられる。

部分的合理化における機械化は事務制度について、事務手続について、事務作業について考えられるが、この場合、事務制度については、その規模に応じて各種の機械が比較研究されるが、事務手続、事務作業については前者においては記帖式会計機、事務作業用諸機械が比較研究され、事務作業については当該事務作業に適する事務用諸機械が採用される。

(註1) およそ、いかなる事務機械も、本質的には個々の事務作業の機械化を目的とするものである。穿孔カード式会計機は記録・分類・計算・整理等の個々の事務作業を機械化するものであるが、機械の特性により、多種の事務作業を同時に機械化しなければならない点に特徴をもつ。

(註2) 記帳式会計機とは所謂 bookkeeping machine を云う。ここに云うその他とは、記帳式会計機と同一種類に属する分類統計機 (analysis machine) 等を示す。

(註3) 大型電子式計算機械とは、たとへば R. R. UNIVAC-FACTORO, NIC, I. B. M. E. D. P. M. (electronic data processing machine) のような一連の事務処理を自動的に行う機械で、電子回路を採用する小型電子計算機又は穿孔カード式会計機械の一部を構成する電子式計算穿孔機の謂ではない。

(註4) 穿孔カード式会計機による資料の多面的利用として同一カードの多面的利用と異種カードへの複写による多面的利用が考えられる。機械の能率的使用の点から今日では後者に特に重点がおかれる。

(註5) 穿孔カード式会計機を単一の事務手続に使用することは、それ

事務の合理化と事務の機械化

によつて事務経費の節減ないし事務手続の強化がもたらされる限り有効であり、現に給与計算手続等比較的事務量の多い事務手続のみに使用されている例が見られるが、ここでは機械のもつ機能的特徴を充分発揮し得ない。故に、機能面から考える限り、穿孔カード式会計機を単一の事務手続に使用すべきではない。

(註6) G. Eand UNIVAC, Harvard business review, Aug., 1954.

む す び

以上、事務の合理化と事務の機械化の若干の基本的問題点について考察を進めて来たのであるが、これらのことから、

(一) 事務の合理化は全事務部門について事務作業分析を経て総合的に検討された上実施されること、

(二) 事務の機械化は、かゝる総合的見地からその適用領域および適用方法が検討され、その適用領域に応じた機械が採用されること、

(三) 事務の機械化に際して、機械化の範囲を異にすることにより、使用すべき事務機械が決定されること。すなわち、事務組織又は事務制度を基準として機械化を実施するか、事務手続あるいは事務作業を基準として機械化するかにより機械の種類が定まること。

(四) 事務機械は、それぞれについて事務組織・制度・手続・作業を対象としているもので、唯一種だけの機械を以てしては事務の総合的機械化を実施することが出来ない場合が多い。したがつて同一企業内で、各種の機械が使用される場合があること。

事務の合理化と事務の機械化

があげられる。

事務合理化の問題は、経営の業種・業態によつて、それぞれそこに発生する問題と異にする。このことは事務の機械化についても同様のことが云える。これら事務合理化ないし事務機械化の困難は多大の手数と長期に亘る日時が必要であるが、諸外国に比し、この分野で特に立おくれの見られる我が国において最も急を要する問題と考えられる。

經濟經營研究所企業經營科定例研究會

第七十二回研究会（昭和二十九年十一月十日）

Lifo 低價法について

渡 邊 進

棚卸資産の時価が低落して後入先出法（Lifo）による評価額（原価）を下回ることとなつた場合において、課税所得計算の目的上当該棚卸資産の時価で評価することを、現行アメリカ税法は認めていない。即ち低價法の適用は先入先出法又は平均原価法がとられている場合に認められ、Lifoと低價法との結合（かく結合された場合を Lifo 低價法ということとする）は認められていない。ここにおいて Lifo が採用されている場合にも低價法の適用を認むべきものとする議論が擡頭している。

併し乍ら理論的には Lifo は低價法と結合することができない。（ここに低價法とは期末時価が原価より低かつたために時価まで引下げた場合に、その時価による繰越価格がその後の事業年度において原価として認められるアメリカ式の低價法を指す。）Lifo は元来当期収益に当期の

の取替原価を賦課することを目的としている。これによつて棚卸資産について生ずる価格変動は損益計算に吸収され期末棚卸資産の貸借対照表価額に影響しない。従つて価格上昇の場合にも期首棚卸資産量と等しい期末棚卸資産量は、期首評価額で評価される。同様の理論は価格下落の場合にも適用されなければならない。価格下落に伴う期末評価損失を当期費用に加えることは、Lifo が本来目的としたところの棚卸資産損失の排除を達成せざることとなり、Lifo 自らの論理を破壊するに至るものである。

このように Lifo と低價法の結合は、Lifo の論理から主張され得るものではない。アメリカにおける Lifo 低價法の主張の根拠は他の点に求められねばならない。それは次の理由に基づくものである。

(一) 税法上 Lifo が承認された当時から存在し、その当時当局の狭い解釈によつて Lifo を採用することができなかつた企業は、Lifo 低價法を認めることによつて、既に Lifo をとつているものとの間の不公平を除去すること。

(二) その後高物価時代に成立した企業についても（又は既存の企業であつてもこの時代に増加した棚卸資産について）Lifo 低價法を認めることによつて、Lifo の採用を容易ならしめること。

ドイツにおける

立地論研究の背景

米 花 稔

いわゆる立地理論の研究は、ドイツ、アメリカ或はイギリス等それぞれが成果がつかさねられつつ、各々多少共特徴的なものをもっている。それはその国における、又その研究者の一般的研究態度の特殊性とも明かに関連を有するが、又直接的にその前提となつてゐるその国の経済の実態の特殊性、産業経営のあり方とも密接な関係をもつてゐる。この報告はそのような意味から、ドイツにおける立地理論の特徴とその背景と考えられるドイツにおける工業立地現象とを関連的に考察することを意図した。

ドイツにおける立地研究の内、歴史的理論は別として、ウェーバーを始めとする立地の純粹理論の展開せられたものについて、その抽象化の程度の高いこと、従つて現実の事象との隔りの大きいことが一般に批評される所であるが、ドイツ工業の立地現象の推移を観察する時、自然的、経済的或は歴史的に、このような典型的抽象化に極めて相応しい素材を提供しているということができるのである。アメリカ、イギリスその他の国々においては抽象論に過ぎても、ドイツに関する限り能く現実解明に役立ち得る親近性を保持していると考えられることは興味深い点である。

只第二次大戦後、東西ドイツの分割によつて、戦時戦後の混乱の整理過程と相俟つて、形成されつつある西ドイツの今日の工業立地現象は、前述の如き戦前の状態と著しく異なる特徴を示しつつあるとみられ、ここにこれが解明の爲の新たな研究の展開が必要となりつつあると考えら

れる。

生産計畫について

片 野 彦 二

近時、生産計画の一方方法として、リニア・プログラミングの利用が活発化して来ている。この事に鑑みて、この方法が、現在の統計資料の面や計算技術の面に徴してみても、どれ程の利用価値乃至利用可能性があるかをみようとするのが、この報告の目的である。

まず、統計資料の面より見れば、リニア・プログラミングの方程式系に適合せしめうる様な資料は、現在の処、非常にコンデンスされたアグリゲーツに基く方程式系でない限り見出し難いし、また、この様なものでは、企業が実際に生産計画を行うに當つて何の役にも立ちえないものである。

次に、計算技術の面よりみるに、リニア・プログラミングの方程式は多元一次不等式系であり、これを解く為には、相当に大きな設備の計算機械を必要とする。しかし現在の日本においては、少数には電子計算機と称するものも存在するが各企業が、個々に所有して、各自の生産計画を行うまでには至っていない。

以上の点よりみて、日本におけるこの方法の利用は、まだ充分に実用化の段階に入つてゐるとは言えないのが実状である。

第七十五回研究会（昭和二十九年十二月二十二日）

わが国における資産再評価論議

増 崎 宗 弘

戦後の貨幣価値変動下におけるわが国の資産再評価論議を再評価論議を再評価無用乃至否定論と強制再評価論、そして、任意再評価論という三つのカテゴリーに分別し、そのそれぞれについてのおのおのが拠つてたつ経済的な・社会的な基盤との関連の下で考察し、かゝる考察を通じて戦後のわが国企業会計理論上における資産再評価論議の特殊性を紹介せんとした。（増崎稿） Accounting for Fixed Assets Revaluation: Recent Views in Japan, Kobe Economic & Business Review, II, 1954)

第七十六回研究会（昭和三十年二月二日）

會計機械と

エレクトロニクスについて

木 谷 秀 雄

この十数年来目覚しい発展を遂げた電子工学の技術(electronics)は科学技術に止まらず社会経済全般に多大の影響をもたらしたが、又これはいち早く會計機械の分野(とくに穿孔カード式會計機)にも導入されて、その機能は更に高度化された。一方電子計算機の高度の発達にともないこれによつて原始資料を直接電子化し、その処理を一貫して電子的に行う電子式會計機が完成され、會計の電子化が実現するに至つてゐる。これは非常な高速度と全自動的動作をその特長とするものであつて、穿孔

企業経営科定例研究会

カード式會計法において資料がカードを媒体とし、カードの機械的操作によつて逐次的に行われる事務作業に比較すれば、正に機械化會計の画期的な飛躍である。(木谷稿) 電子式會計機械の特性と構成 會計機械化研究経営機械化叢書第二集参照)

穿孔カード式會計機のうち電子機械を説明すれば

電子式分類機 従来の電氣的あるいは機械的分類制御機構を電子管回路におき換へることによつて、一分間四五〇枚の分類速度は約二倍の向上をみた。この回路は穿孔を通過する光線を光電管によつて読み取り、これを電流に転換し真空管によつて増幅して分類箱のゲートの開閉を制御するものである。

電子式計算穿孔機 これは特別に複雑な計算を行う以外は、約一時間六〇〇枚のカード処理速度をもち、計算の種類、桁数によつて計算速度の大きく変化する継電器式計算穿孔機に比較して五倍以上の能力をもつに至つた。尚この種計算機における機構、機能の著しく拡大整備されたものが電子式會計機械と呼ばれるものである。

第七十七回研究会（昭和三十年二月五日）

日本國民所得の分配構造

能 勢 信 子

マルクス主義國民所得理論に於て、國民所得は、第一に、それが生産的労働に基き創造せられ、第二に、所得分配の過程は、生産的資本家及び生産的労働者による第一次的分配、及び、流通部門、消費費用部門、財政機構の導入による再分配の二段階を含み、第三に、分配、再分配の結果である。最終的國民分配分が、社会的需要を介して直接的には國民所得の使途を、間接的には再生産構造を規定し、第四に、所得の分配が、

階級間分配の視点に貫かれる点で、現行日本国民所得統計における国民所得とは、概念上全く異なるものである。故に、現行所得統計から、マルクス主義的国民所得分配構造を導出するためには、当然、前者の分配範疇——勤労所得、個人業主所得、法人所得——を、生産部門、非生産部門別賃金、資本金利潤という、後者の分配範疇に整備する必要がある。非生産部門の導入により生じた、本来の国民所得の変容そのもの——本来的分配構造自体の変化、及び、用役を、本来の、物的国民所得に加算する事により廣される国民所得額の膨脹——は、財政により再分配効果、消費費用部門導入による再分配効果、流通部門（商業、信用組織）導入による再分配効果の逐次消去により相殺せられ、日本の国民所得の本来の分配構造が計量せられる。

第七十八回研究会（昭和三十年三月十六日）

昭和期に於ける二つのデフレーションについて

——井上デフレと今次デフレについて——

藤 田 正 寛

今次のデフレが国際収支の赤字克服のための安定策としてとられた金融引締を中心としたものであるのに対し、昭和初期の井上準之助蔵相によつてとられたデフレ策は金輸出禁止を中心とする根本的なものであった。

井上デフレは世界恐慌を背景とするものであり、今回のデフレは第二次大戦後の世界経済の構造変動を媒介とする我国経済の奇型化（朝鮮動乱ブームとその終熄による反動としての産業界の動揺を基盤とする経済変動に対する政策）に伴うもので資本主義経済体制に在在する矛盾であることは同じであつてもその深さは自ら異なる。

本稿の詳細は Two Deflations in the Showa Era, The Kobe Economic and Business Review 2, 1954, pp. 65-92. 所載である。

第七十九回研究会（昭和三十年四月六日）

我國の戦前戦後における企業系列と支配力の源泉について

井 上 忠 勝

終戦前において、三井、三菱、住友、安田をはじめとする各財閥が、いかに強大な組織を誇つていたかについては、例えば、持株会社整理委員会による「日本財閥とその解体」に極めて詳細に表示されている。ところで、これらの財閥の支配力の基礎となつたものは一体何であつたらうか。疑いもなく、それは、持株会社機構を通じての株式の保有であつた。例えば、解体直前の三井財閥においてこれをみれば、三井同族及び持株会社三井本社は、所謂直系一〇社に対して、次の如き株式保有率を示した。即ち、三井物産に対して五一、四％、三井鉱山に対して五九、六％、三井信託に対して三一、四％、三井生命に対して七五％、三井化学に対して三九、八％、三井不動産に対して一〇〇％、三井船舶に対して七二、八％、三井農林に対して九〇、三％、三井造船に対して七九、五％、及び三井精機に対して九九、六％、更に、これらの諸会社が、一種の特株会社として、多数の会社の株式を保有した。例えば、三井物産が全株式の一〇％以上を所有した会社の数は五八会社に上り、また三井鉱山においてはそれは二七社を数えた。同様のことは、三菱、住友、安田の各財閥についてもいふところであつた。

我国財閥の支配力の源泉が、株式の保有にあつたことは、アメリカの代表的な財閥であるモルガン財閥が、決して、株式保有という基礎の上に支配力を確保したのではなかつたのと極めて対照的である。例えば、

A・ロチェスターの調査によれば、一九三二年において、モルガンの内部グループは、金融関係以外の一〇億ドル会社一八社のうち、その一〇社に対して取締役を派遣している。しかし、これらのうち九社は、パール及びミーンズのいう所謂経営者支配（株式の五%以上を所有するものなき場合をいう）に属しており、従つて、これらの会社に対する支配力の基礎が、株式所有にないことは明らかであり、また残りの一社は所謂法的手段による支配（この場合には持株会社による支配）に属しているけれども、モルガン内部グループは持分に關係なしに取締役を送つてゐる。しからば、その支配力の基礎は何であつたかといへば、それは、モルガン会社がアメリカにおける最も有力な投資銀行家であつたという点に求められなければならない。投資銀行家の主たる機能は、証券の発行を引きうけ、その販売を保証するにあるが、会社が急速な拡張を必要とする場合とか、合同が企てられる場合とか、会社が財務窮迫におちいつて更生が必要とせられる場合等々においては、大投資銀行家の介入が絶対に必要である。モルガン会社は、正に、このような金融的役の提供者者として、数多くの産業会社に対して力を獲得したのである。

このように、モルガン財閥においては、その中核に投資銀行家モルガン会社が存在するのに対して、我国の財閥においては、三井本社、三菱本社といった持株会社が中核的存在であつた。換言すれば、前者においては金融的役の提供が支配力の基礎であり、後者においては株式保有が支配力の源泉であつた。もつとも、我々は、戦前、我国の財閥においては、財閥銀行がこの点において何らの役割をも演じなかつたといふのではない。財閥銀行が財閥の支配力を強めたことは事実であつたろうが、しかし銀行が産業支配の中心に立つたことは、むしろごく特殊の場合に限られていた。我国の銀行は、アメリカやドイツとは異つて、株式の引受業務を行わない。また、社債金融にもなつて、会社の経営に干渉しようとするのも一般的ではなかつた。ただ、自己の債権を回収することの困難を見出した場合に、その保全の必要から、融資会社に対して力を

企業経営科定例研究会

獲得した場合があつたに止まる。高橋亀吉氏がかつていわれたように、我国の財閥銀行は、財閥傘下の事業会社の上位に立つたのではなく、むしろ同一系列乃至は被支配的地位におかれたのであり、その役割は、財閥そのものの蓄積資本と結合して、その支配力を側面から補強することにあつた。

敗戦は、我国のこのような財閥を一挙に解体へと導いた。例を三井財閥にとれば、二一年九月に三井本社が、同年十二月七日に東京芝浦電氣が、そして同月二八日には三井鉱山、三井化学、三井船舶、三井物産、及び北海道炭礦汽船が夫々持株会社に指定され、そしてこれらの持株会社及び三井家族の所有していた傘下会社の株式は、すべて持株会社整理委員会に手渡された。同様のことは三菱、住友、安田などの財閥においても行われた。ここに、財閥の支配力の源泉であつた株式保有關係は完全に断ち切られたのである。

しかしながら、最近において、再び所謂企業系列化の傾向が人々の注目を集めるに至つた。財閥は法的に解体せられたけれども、しかし、系列化による利益の追求が現代経済社会の必然的ともいふべき要求であつてみれば、このような動向が生じたのもまた当然であつた。しからば、戦後における系列化傾向の特徴は、どのような点に見出されるのであるうか。あるいは、この傾向においてその中心的勢力となつてゐるものは何であろうか。

戦後における企業系列化の傾向が、過去の財閥を一つの基盤としながら、その上に進展しつたことは事実である。株式の保有による連繫は一度は断ち切られたけれども、しかし、かつての財閥傘下会社相互間に存した人的關係や取引關係は、依然根づいた力を有している。最近の系列化傾向に対して、しばしば財閥の復活という名称が与えられるのも、それがこのような人的關係や取引關係を共通の母体としてゐるからにほかならない。

このように、最近の系列化傾向が、過去の財閥を何らかの母体として、

その上に進展しつつあることは事実であるとしても、しかしそこには、このような傾向に対して積極的であり、かつそれを促進することが可能であるような一つの中心的勢力が存在しなければならぬ。過去の財閥においては、それは三井本社とか三菱本社とかいつた特殊会社であつた。そしてその支配力の基礎となつたものは株式の保有であつた。しかし戦後の企業系列化傾向においては、それは銀行であり、そしてその力の源泉となつているものはその金融力である。銀行は、利潤の消滅を導くような融資会社相互間における競争に対して鋭敏である。それは、融資会社相互間に水平的及び垂直的な系列を形成することに対して野心的である。しかるに、戦後における金融事情は、銀行資本の比重を非常に増大せしめ、その結果銀行の企業に対する発言権は著しく強化された。銀行が戦後の企業系列化傾向の中心的存在になつたのは、かくては正に当然の結果でもあつた。

しかしながら、過去の財閥を基盤とし、銀行を中心として形成されつつある戦後の企業系列が、果して戦前の財閥に比しうるような強固な組織となるものであるかどうかは甚だ疑問である。我々は銀行支配そのものの限界について考えなければならぬし、また既に述べたように、ひとしく銀行支配といつても、我国におけるそれとアメリカやドイツにおけるそれとの間には、相当の相違があることを考えなければならぬ。ともあれ我々は今後の推移について一層の注意を払うべきであらう。

第八十回研究会（昭和三十年四月二十日）

プロダクト・コストと期間損益計算

渡 邊 進

販売された棚卸資産費用（売上原価）を構成し、売上収益に賦課され

て売上総損益が算出される従つて売上総損益を正確に算定するためには、売上収益及び棚卸資産費用の正確な把握が必要要件となる。棚卸資産費用が正確に計算されるためには、棚卸資産合計額（前期繰越棚卸資産原価総額と当期受入棚卸資産原価総額との合計額）が一般に妥当なものと認められた原価配分の原則によつて、当期払出品原価と期末棚卸品原価とに適正に配分されることが必要である。更にかかる棚卸資産原価配分が意味あるものとなるためには、それ以前において、プロダクト・コスト（棚卸資産原価）を構成するものとして集合された原価が妥当なものとならなければならない。本来棚卸資産原価を構成すべきものと考えられている或原価が、棚卸資産原価として把握されず、期間費用として処理された場合には、その原価は棚卸資産原価配分の原則には支配されず、その発生の期の費用として収益に賦課されるに至るからである。この意味から如何なる原価がプロダクト・コストとして集合されなければならないかの問題は、棚卸資産原価配分の問題と共に、期間損益の測定上重要な問題となる。プロダクト・コスト画定の問題は棚卸資産原価配分に先行し、それを完成せしめるための必要条件といえる。この場合検討すべき諸問題は次の如くである。

(一) 購入した棚卸資産の購入原価の画定。割引値引の取扱。如何なる程度まで附随費用を当該棚卸資産原価に算入すべきであるか。
 (二) 自己の生産した棚卸資産。通常は直接材料費・直接労務費・製造間接費を包含すべきものとされている。この間において標準原価又は直接原価許価が期間損益計算において有する意味如何。

(三) 一般管理費及び販売費の処理。

(四) 棚卸資産原価に算入される項目の限定と共に、当期生産との期間的関連による限定が行われる。当期に発生する費用であつても、(一)前期以前の製造原価の修正の意味を有するもの (二)その発生額が異常であるもの (三) 操業休止期間に対応する費用等は、当期に生産されたプロダクトの原価とはならない。

社會會計論の特徵的性格

能 勢 信 子

社会会計は、一國經濟組織のための會計である。經濟分析に會計的接近を用いることの利点は、一國の經濟取引が、複式簿記原理によつて組織的に計算、記録せられ、結合、統合に適當する勘定体系を設定することによつて、一國の經濟構造の巨細かつ多面的解剖を可能ならしめることにある。社会會計的接近は社会會計デザインと、取引数値の社会會計公準に基く再評価の二つの手続きを含む。社会會計デザインは、勘定体系の形式及び性格を、社会会計を利用する各經濟分析視点に依つて決定するデザインであつて、内容として、取引を蒐録する各種の勘定、各勘定に帰属せられる取引種類の決定、勘定を統合する社会會計單位である部門の設定を含む。次に、取引数値の社会會計公準に基く再評価は、記録対象たる取引数値を、經濟学的定義に対応する會計數値たらしめる必要から要請せられる手続きである。社会會計公準は、實質主義公準、發生主義公準を主要原則とするから、社会会計の原始資料が之に不適當である場合には、価格指數等を用いて再評価せられる。社会會計デザインに従つて設定せられた部門別勘定組織に於て、社会會計公準に基き再評価せられた取引數値が帰屬分類せられる時、社会會計の体系が完成せられる。以上の社会會計的接近を用いるのが、社会會計の方法上の特徴である。

映畫とスライド

による會計機械化研究會

事務會計の機械化による經營合理化が最近とくに重要視されているから、今回は本学内外の要請によつて主として電子式會計機械に関する研究会を次の順序で行つた。

- 一、講演。電子式會計機械の原理と特性 木谷 技 官
- 二、スライド。R 穿孔カード式會計機械
- 三、映 画。「電子頭腦」UNIVAC Electronic 電子式會計機械

二及び三 吉沢會計機械株式会社 提供
解説 同右常務取締役吉沢幹夫氏

電子式會計機械は穿孔カード式會計機械に比較して、資料処理の速度および自動化の更に徹底したものであつて、すでに諸外國においては急速に普及しつつあり、新しい時代の會計機械として注目されているものである。

本会は学外からの参加者も多数であつた。

經營内の地域的分化について

米 花 稔

いわゆる工業立地論は、立地の主体を単にポイントとして、外部的条件、或はその地域的配備の問題をとりあげ、ポイント自体の地域的ひろ

がりを余り問題としない。たとえとりあげても、右の基本形態によつて解明し得ると考へるようである。しかしながら、今日の企業経営は、すべての活動が具体的なる空間的存在として一箇所において営まれる如きは、中小企業を除けば、むしろ例外的存在である。今日の企業経営は、製造、販売その他経営の各種機能が職能的に組織されるに止まらず、更にこれが空間的に地域的分化を伴つている。一社複数工場制で、更に営業所その他各種の部門を地域的に分化せしめていくのが実情である。このような地域的分化は、当然に企業経営の組織上、運営上新たなる経営問題を発生せしめずにはいない。

経営の地域的分化は、一方に経営規模の拡大に伴う分化の可能性なし必要性と、他方には経営の諸存立条件の立地的制約に対する補完調整との両側面から形成せられるものである。従つて当然にその地域的分化の態様は、業種業態によつて、多少共特殊性を有する筈のものである。これらの特殊性が如何なる条件により、且つ如何なる論理によつてもたらされるかという点を考察することが、この報告の中心課題である。

第八十四回研究会（昭和三十年六月十五日）

事務の機械化と経営の業態

米 花 稔

事務の機械化には、各種の分野と段階があるけれども、経営活動の全般に直接間接影響を与えるのは、パンチカード・システムの統計会計機或いは最近急速に発達しつつある電子式会計機等である。これらの導入が経営内部の各側面に新たな問題をもたらすことによつて、このような事務の機械化は、今日の一の経営問題として注意せられるべきものをもつている。この如き大規模の事務の機械化は、いわば経営の生産諸要

素或いは諸存立条件の組合せの態様に一の変革を生ぜしめることを意味する。従つて経営の生産諸要素の組合せの態様、換言すれば経営の業態との関連における、事務の機械化の考察が極めて重要となるのである。わが国の企業経営の業態は、欧米のそれに比して相当特徴的なものをもち、同じくわが国内においても、業種業態でかなり特殊性を有している。従つてこの如き経営の業務を裏づける事務処理の問題についても、同様の問題をもつているのである。この側面の考察の重要性をこの報告は強調したのである。

特に本来の業務に伴う事務の機械化と、管理的事務に伴う機械化、経営の対外的関係を有する事務と経営の内部的事務とにおける機械化の問題点、これらの問題が業種業態を異にすることによつて、多少共特徴的にみられ、従つて事務の機械化のあり方もこの面から吟味されねばならぬものが極めて多い。

又経営に事務機械導入に際して当面する技術上の問題、組織上の問題、人間関係等についても、前述の問題と関連的に考察されねばならないものをもつている。

第八十五回研究会（昭和三十年七月六日）

工場制度成立期における

内部請負制度

井 上 忠 勝

工場制度成立期における工場の特徴は、その内部において請負制度が存在していた点に見出される。報告はこの工場内請負制度について、(1)その意義、(2)その起源、(3)その存在理由、及び(4)その消滅過程をとりあげ若干の試論も企てたものである。

尚工場制度成立期における内部請負制度の事例として我々の知りえた

ものには凡そ次の如きものがある。

- I パーミンガム及びブラック・カントリ地域における(イ)熔鉄炉、(ロ)鉄工場、(ハ)鉄及び非鉄金属工業における庄延工場、(ニ)鉄管工場、(ホ)鎖工場、(ヘ)刃物工場、(ト)小銃引金工場、(チ)金属ボタン工場、(リ)機械製釘を製造した工場、(ヌ)寝台工場、(ル)ホロー製品及びブリキ器具工場、(ヲ)鉄製造物、(ワ)真鍮製造物、及び(カ)石炭業。
- II グラスゴウ及びオウルダムのミュール紡績工場
- III ニュー・インランド各州の諸紡織機会社
- IV マサチューセッツ州タウンントンのタウントン・ブリタニヤ製品会社
- V コネティカット州のウインチェスター連発銃会社
- VI その他、小銃、弾薬などを製造したレミントン・アームズ会社(デラウェア州)、工作機械などを製造したブラウン・シャープ会社(ロード・アイランド州)、シンガーマシン会社(ニュー・ジャージー州)、ピストル、小銃などを製造したコルツ会社(コネティカット州)など。

第八十六回研究会(昭和三十年七月十三日)

インヴェオランタリー・コンヴァー

ションの理論

渡 邊 進

災害・収用・その他所有者が統制することのできない原因によつて、財産の転換が行われた場合に、アメリカ内国歳入法では、所得計算上特別の取扱をしている。即ち財産が、一部又は全部の損滅・盗難・没収・徵発・収用等の原因によつて、強制的に又は不本意に転換されることとなつた場合に、損失の発生は認められるけれども、失つた財産の代償と

企業経営科定例研究会

して得た収入金が一定期間内に旧資産と類似の資産の取得に充てられる限り、利益は発生しないものとされるのである。かかる財産の転換は所有者の自発的な意志に基づかず不本意なるものであるから、税目的上、旧財産の処分取引が完了したものとみなすことが、その理論的根拠となる。

我国税法におけるかかる取扱の類例は保険差益の処理にこれを求めることができる。しかし保険差益に関する処理方法の特例(圧縮記帳)が設けられている理由については理論的に未だ説明されていない。

我国税法は更に(一)災害その他によつて国又は地方団体から交付された補償金、(二)法令又は法令に基づく命令によつて法人がその所有する建物・船舶・機械は装置を買収又は収用された場合における交付代金等にも、保険差益の特例を適用するものと定めている。保険差益の特例及びこれ等の場合へのその適用は、それが不本意なる財産転換である性質から共通的に把握されることによつて、矛盾なく理解することができるものである。

特例の根拠をインヴェオランタリー・コンヴァージョンに求めることができるものとすれば、次いで逆にかかる特例が適用される資産の範囲・不本意の財産転換であるとみる原因等に関して、現行の規定が適當であるかどうかについて、再検討せられることが必要となる。

第八十七回研究会(昭和三十年七月二十七日)

新三菱重工業株式會社

神戸造船所見學

当造船所においては、工程管理にのみ限定してIBM機械を使用している。この点通常穿孔カード式会計機械が種々の事務領域に適用されるものであるのに対し、著しく特色ある適用方法を採用しているものと云

える。

造船業は他の諸工業に比し、綜合工業とも云われるごとくその製造工程はきわめて多種多様であるが、加うるに造船業では註文生産を主とする關係上、それをますます複雑にしていることは想像に難くない。当造船所では、かゝる意味から、機械化の範圍を工程管理に限定して実施するものである。これは工程管理と云う経営における特定の制度を対象として、これを徹底的に機械化しようとするものであるが、この場合、穿孔カード式会計機械の特徴とするカードの多面的利用による効果はある程度低下することは避け得ない。こゝに事務機械化により、当該事務部門における機能強化の問題と事務機械自体の能率的使用の問題との関連について種々の興味ある問題を提起する。

当社はすでに工程管理の分野において機械化による効果を充分達せられていたものであるが、上述の意味において新しい研究課題を種々提供する適用方法として特に注目すべきであると共に、当社の機械室における恒温恒湿装置は、今後の機械室設備の在り方を示すものとして特に興味深いものであった。

第八十八回研究会（昭和三十年八月三日）

事務合理化の意義と方法

難 波 恒 治 郎

事務とは「経営活動を円滑化ならしめるとともに、それを通じて経営をコントロールするもの」であるとされている。この意味から事務とはトップ・マネージメントにとつては経営の用具 (tool) であり、その合理化はトップ・マネージメントの基本的経営技術の一つであると考えられる。元來、事務とは生産との対比においてきわめて漠然と考えられてい

たにすぎないが、こゝではそれを事務作業 (clerical operation)、事務手続 (procedure)、事務制度 (system of procedure) に分けて考察した。

(一) 事務作業とは記帳、計算、分類、整理の個々の事務的作業の意味であるが、これの合理化は、云わば一連の事務処理過程における要素としての個々の作業についての合理化であり、作業の迅速化・正確化・標準化および人件費その他の事務経費の節減等が合理化の目的とされる。この事務作業遂行の方法としては人的方法と機械的方法がある。

(二) 事務手続とは連続している事務作業のことで、一つ又は二つ以上の部門に互つて一人又は数人によつて行われるものである。事務活動はすべて事務手続を単位として遂行されるものであり、事務手続の合理化は、当該事務手続に課せられた役割を最もよく果たしうるよう改善することにある。これは当該事務手続における事務の流れの改善・事務作業相互間の調整、書式の改善等によつて達せられる。事務手続は、それが経営のあらゆる部面——事務手続相互間および生産部門に至るまで——に密接に関連をもつことから当該事務手続の合理化は、経営の全機構との関連において取上げられねばならぬ。したがつて経営全体としての手続分析を行つた後、分析結果に基いてはじめて具体的な手続改善に着手されねばならぬ。この場合フロー・チャートはきわめて有効に利用される。

(三) 事務制度とは、会計制度、生産管理制度等特定の目的にしたがつて編成された事務手続を云う。この合理化は、所定の目的に最大限に貢献するよう事務手続を編成すること、および個々の事務手続を改善するにある。

これらの事務作業、事務手続、事務制度を綜合的に合理化することによつて、事務の合理化はもつとも高度に達せられるものであるが、通常合理化のため要する経費、日時の点から事務活動遂行の中核的役割を果たす事務手続分析を徹底的に行い、それに基いて事務作業・事務手続・事務制度の合理化を行うことが最良の方法と考えられる。

第八十九回研究会（昭和三十年八月八日）

久保田鉄工株式会社見学

当社の事務機械化実施は比較的最近のことであるが、現在では既に販売関係および売掛金関係の事務を中心に給与計算（本社関係）等もIBM式機械により機械化している。衆知の如く当社の製品は多種多様であり、しかもその販売網は広範かつ複雑であることから、機械化の主力はこの販売関係の事務およびそれと関連した売掛金関係の事務に集中されることは云うまでもないが、当社においてはかかる事務領域に對しきわめて適切に機械を適用し、きわめて短時日の間に機械化の成果をあげつゝある点、真に敬服すべき点がある。たと当社においては、目下、機械化実施の過渡期にあるとは云え、可能な限り早急に機械適用領域を拡大し、機械化の効果を更に広範囲に發揮せしめるよう努力することが望ましいと考えられる。

第九十回研究会（昭和三十年八月二十二日より二十四日まで）

名古屋地區事務會計機械化の

實態見學

名古屋地区はIBM、レミントン・ランド、ナショナル等の會計機械による事務機械化が少数ではあるが各業種にわたつて普及して一つの中心地域を形成している。今回は左の団体、会社、工場の運用の実態を見学した。（以下見学順に列記する）

日本陶器株式会社。当社は陶磁器製造の代表的会社であり、大正時代

企業経営科定例研究会

よりすでにIBM會計機を導入しており、民間企業における事務機械化の嚆矢をなすものである。

当社における事務機械化の状況は、このような古い歴史とともに参考とす点が多々あつたが、特に多品種にわたる陶磁器の在庫管理を機械化することによつて生産、販売の業務遂行に大なる効果を挙げている点が注目された。なお、当工場の陶器製造過程を見学すると共に、当業界の発展過程、内外市場事情等興味ある問題点を把握することが出来た。

株式会社東海銀行。当社の事務機械導入は比較的最近のことであるが、当社は戦後他行との合併にさいして、相互の事務手続、事務慣習等の相異に基く種々の問題を生じ、特に多数の支店を有する点において顕著であつたが、IBM會計機導入による事務の機械化を契機として、これらの問題を解決することが出来たといふことであつた。

新三菱重工株式会社名古屋製作所。当所は同社の名古屋地区に分散している数工場の事務処理を集中して行い、その一部をIBM會計機によつて機械化している。当所の會計機械化にさいしては事務の種類、性質、仕事の量に應じてこれが穿孔カード式會計機によつて処理し得る範囲、処理の方法、効果的な仕事の組み合せ等について詳細かつ総合的な検討が行われ、また會計機の用法上、（イ）マスター・カードを駆使して穿孔孔の操作を極力排除すると共に諸種の判断業務を自動化し、（ロ）原料の多面的な利用を広範囲に行つて機械化の効率を高める等、穿孔カード式會計機の特性を發揮せしめて、極めて集約的に運用されていた。特に會計の機械化には諸種の不利な条件（給与水準の低廉、機械を繰て輸入に依存するための相対的な高価格等）の下にあるわが国において当所の機械化の状況は、穿孔カード式會計機の用法のあり方を示唆するものとして注目に値するものと思われた。なお航空機的设计、風洞実験の計算分析のためにIBM、C.P.C. (card programmed computer) 電子計算機が発注され、近々入荷の由である。

株式会社大隈鉄工所。当社はナショナル三二号會計機、二千号分類統

計機を使用しているが、特に二千号分類統計機を有効、適切に工程管理に導入して機械化の成果をあげている現状を見学した。

名古屋市役所。当市計算課においては主として徴税事務にIBM式会計機械を使用している。徴税事務は一般の会計事務と異り、すべて対外的に關連を有する事務であり、しかもそれが約半年間に集中するのでその機械化には種々の制約が伴うことは云うまでもないが、当市においてはかかる諸問題に適切に対処し、(たとえは徴税事務の少い期間には経済調査等の調査關係の事務を行う等)円滑なる徴税事務を行つており、かかる事務領域の機械化について興味ある問題を提供している。こゝでは關係法規が機械化の發展を制約している点が特に考慮を要すると思われる。

第九十一回研究会(昭和三十年十月五日)

F・S・ブレイ著

「會計學試論集」について

能 勢 信 子

F・S・ブレイは、社会會計論の立場から、企業會計を批判する有力な一人であり、彼の「會計學試論集」Four Essays in Accounting Theoryは、「所得の測定」The Measurement of Profit 以来、企業所得測定の問題に対して行つて来た、社会々計原理からする批判の展開以外に、社会會計形式による勘定設計の理論の、企業會計への適用を積極的に展開している点で、ブレイの理論体系に於て、一つの意味をもつものと思われる。ブレイの設定した勘定体系は、徹視的な企業會計に利用することを目標としているために、勘定内部の項目——計算範疇——は、社会會計勘定体系における計算範疇よりも具体的であり、かつ詳細に細分してはい

るが、勘定のエノノミック・デザインを、ケインズ恒等式に仰ぐ点で、社会會計の勘定設計原理と規を一にしてい、表示する「貸借対照表」は、作成、評価原理に於て、社会會計の各勘定と全く同一である。所で、社会會計の対象と、企業會計の対象は、一方は巨視的、他は徹視的という基本的な相異があり、全体としての經濟の報告のために、ケインズ数学方程式に沿つて作られた社会會計勘定体系は、直ちに、企業會計にも、社会會計と同様の実践的意義を齎すものとは必ずしも考え難い。附加価値の生産、投入連関を表示する生産勘定の如きは、企業會計に直ちに利用しうる勘定であるが、他方、滞留勘定の如きは、社会會計の場合、それが投資貯蓄の測定、全体としての經濟機構に果す意義程、基本的に重要な勘定であるとは考え難い。社会會計の勘定設計原理の、企業會計に対する全面的適用の可否については、なほ追跡すべき問題があると思われる。

第九十二回研究会(昭和三十年十月十九日)

事務の合理化と事務の機械化

難 波 恒 治 郎

事務の合理化を目論む場合、常に事務の機械化が考慮される。本報告では事務合理化に対し事務の機械化がいかに貢献し、かつ事務合理化の程度に応じ如何なる事務機械の機種が撰択されるべきかについて論及した。(拙稿、事務の合理化と事務の機械化、企業経営年報Ⅵ、神戸大学経済経営研究所、昭三十)

第九十三回研究会（昭和三十年十月二十八日）

記帖式會計機の適用方法について

難波 恒治 郎

事務の機械化において記帖式會計機を採用する場合、それをいかなる事務領域に適用すべきかいかなる方法で適用すべきか、と云う問題は、きわめて重要であると考えられる。本報告では、この記帖式會計機の適用方法を具体的に説明し、併せてその適用領域を考察した。（拙稿「記帖式會計機の機構と適用方法 会計機械化研究 神戸大学経済経営研究所 昭三十」）

第九十四回研究会（昭和三十年十月三十一日）

経営分析に對する社會會計的接近法

——F・S・ブレイの所論を中心として——
能 勢 信 子

Four Essays in Accounting Theory で展開せられた、社会会計の勘定形式を、企業会計に適用せしめるブレイ会計学の傾向は、近作「Dynamic Accounting」に於て一貫している。Dynamic Accounting は、Four Essays で述べられた社会会計原理による基本的勘定体系から、変動勘定を構成し、此の変動勘定を分析手段として、経営活動の趨勢を分析することを意図した論文であり、社会会計的接近法の一つの応用と考えられる。変動勘定は、基本的勘定体系中、とくに生産勘定、滞留勘定を原形として作られる。生産変動勘定は、期間別に、フロウの変化を捉える勘定であつて、期間別に生産・投入構造を表示する。投入構造は、先づ変

企業経営科定例研究会

動的費用と固定的費用に大別され、更に労働用役、財貨購入、外部用役等分析的に応じて詳細に分類せられる。

生産変動勘定が、フロウの面で、企業経営分析に寄与する事を目標とするに比し、資本変動勘定は、ストックの面で、経営分析に資するものである。之は、滞留勘定を、資産の性格に従つて細分し、連続期間中の個々のストックの変化を記録表示する勘定である。企業会計における社会会計形式の利用は、多方面に亘るが、ブレイの変動分析は、経営分析に一つの適用領域を拓げるものと解される。

第九十五回研究会（昭和三十年十一月七日）

電子式會計機械の特性と構成

木 谷 秀 雄

- 一、電子計算機の沿革
 - 二、電子會計機の特長
 - 三、電子會計機の構成
 - 四、二進法について
 - 五、機械発達の現状
- （木谷稿「電子式會計機械の特性と構成 会計機械化研究 経営機械化叢書第二集参照」）

第九十六回研究会（昭和三十年十一月十四日）

各種會計機械の適用領域について

難波 恒治 郎

会計機械とは会計事務処理を対象として考案作製された機械を云う。

企業経営科定例研究会

こゝでは記帳式会計機、穿孔カード式会計機について考察した。この両者はいづれも会計機でありその適用領域について競合する処が多いが、このそれぞれの機能的特徴から特に記帳式会計機は比較的事務量の少い企業にも適用しうること、および顧客へのサービス強化、経営の対外的取引の管理の強化から、取引発生の都度記帳を要する事務領域に対して卓越した効果を発揮するものであるのに対し、穿孔カード式会計機は大量の事務を総合的に機械化することから、事務量の大きな企業に適用され、かつ穿孔カードを使用する点から同一原資料をきわめて多面的に使用出来ることから、会計事務の殆んど全領域を総合的に機械化しうることとにその特徴がみられる。個々の適用領域についての記帳式会計機、穿孔カード式会計機の比較検討の問題についてはこゝでは省略する。

第九十七回研究会（昭和三十年十一月二十五日）

デイヴィス「生産性會計」について

上 村 久 雄

ペンシルヴェニア大学の S・H デイヴィス氏の最近著 *Productivity Accounting, 1935* につき、その所説の要旨並びにそれについての若干の感想を述べることを目的として報告。

まずデイヴィスが労働生産性を批判し労働のみならず凡ゆる生産要素をインプットとして計上し、これとアウトプットとを対比するのでなければ、正しい意味の生産性の測定はできないとする所以を考察。而して、その結果生産性を物量的ではなく貨幣価値単位（金額）で測定せねばならないこと、貨幣価値単位で生産性を測定せんとすることからアウトプット、インプットの一定基準価格での再評価を必要とすること、その場合の再評価の方法、そして又斯る「生産性會計」の會計としての意味

等に言及。なほ、この報告要旨は本紙・本号に所収。

第九十八回研究会（昭和三十年十一月三十日）

事務の機械化と経営組織

米 花 稔

事務の高度の機械化に限定して、わが国企業経営における適用のあり方を考えるに、経営における管理的業務を主体としつつ、機械の集約的利用をはかることに重点がおかれねばならない。その場合、機械部門は管理的業務と共に、多少共業務的事務の機械化をも担当せざるを得なくなり、又管理的事務の内でも、現場のラインにおける直接の経営活動の管理資料作成も必要なれば、コントローラーの必要とするスタッフ部門における業務も担当せざるを得なくなる。ここにおいて、組織上の混乱が稍もすれば生ずることとなり、又このことの故に、機械導入後の円滑なる運行と効果の発揮を阻害している場合も少くない。アメリカの場合と異なる問題点として注意しなければならない。

このような観点から、わが国における事務機械化の実態を、企業経営に限って、その担当部門の組織上の地位並びに担当業務を中心とみることによつて、事務の機械化と経営組織の関連を考察したのである。

経営規模の拡大、或は経営の地域的分化の程度等によつて、多少共右の如き混乱を排除する条件を有するのであるから、経営の業態との関連的研究が必要であり、又前述の如き混乱に際しても、機械化の為に、必要以上に経営の必要とする他の諸条件を犠牲にすることによつて、却つて逆効果をもたらさないように留意することが必要となる。

第一工業製藥株式會社見學

当社は関西においてR・R式穿孔カード式會計機械を採用する唯一の会社である。当社においては主として経理事務の機械化を計り、現在着々機械化の適用領域を拡大しつつある。現在の処、機械による事務処理量の大半は販売関係の事務であるが特にカードの設計において、特定のカード欄は各種のカードについて共通とし、機械操作をきわめて容易ならしめている点、特に注目すべき点であろうと考えられる。

執筆者紹介（執筆者）

渡邊進……教授・経営経理部門	能勢信子……助手・経営経理部門
米花稔……教授・企業経営部門	木谷秀雄……技官・企業経営部門
	井上忠勝……助教授・企業経営部門
	上村久雄……助手・経営経理部門
	難波恒治郎……助手・企業経営部門

會社經理專門委員會

第二十四回研究会（昭和二十九年十一月二十六日）

棚卸資産原価配分方法選定の基準

渡 邊 進

棚卸資産原価配分の方法として通常先入先出法・平均法・後入先出法の三方法が認められている。その何れの方法が用いられるかによつて期間損益は異なるものとなる。その何れの方法が選定されるべきかについては、一般に、期間所得を最も明瞭に反映することのできる方法が選定せらるべきであるといわれる。併し乍ら、如何なる条件の下において、如何なる方法が所得を最も明瞭に反映することとなるのであるかに関して、何等かの具体的な基準が設定されるのでなければ、個々の企業に適用して如何なる方法が最も明瞭に所得を反映することとなるかを判定することはできない。

この意味の具体的な基準として論者により各種の主張がなされている。(一) 棚卸資産の回転率が大きな企業では先入先出法が適当し、回転率の小さな企業では後入先出法が適当するものとする説

(二) 常時大量の棚卸資産を保有していなければならない企業には後入先出法が適当し、然らざる企業には先入先出法が適当するものとする

説

(三) 棚卸資産の売価が原価の変動を反映するが如き企業では後入先出法が適当し、売価が再生産費の変化によつて速かに影響されないような企業では先入先出法が適当するものとする説

仔細に検討すればこれらの説はすべて誤つてゐる。当該産業の保有すべき棚卸資産の多寡、回転速度、原価と売価の対応関係は、すべて棚卸資産原価配分方法選定のための理論的な基準とするに不適當である。選定基準はこれを他の点に求めなければならない。而してそれは先入先出法と後入先出法とが異なる所得概念に立脚してゐるものであるとの認識に出發するものである。後入先出法は先入先出法とは異なり、リアルな意味の所得を測定せんとする方法であるからである。両者を同一平面において論じて、何れが所得を最も明瞭に反映するかを探究することからは正しい結論はでてこない。

第二十四回研究会（昭和二十九年十一月二十六日）

價格變動と財務諸表分析

増 崎 宗 弘

價格變動期にあつては投資分析において最も肝要な分析資料たる財務諸表の数値から投資判断に必要な企業の収益力指標を的確に把握したがた

い。何故ならば、従来、企業によつて公表されきたつた財務諸表の数値は貨幣価値の安定を前提として構想されてきた会計方法による計算の結果であり、その儘では、貨幣価値変動時における企業の実体的な収益力を判断する直接的な資料とならないからである。したがつて、従来の財務諸表の数値から価格変動による影響の程度を除去する具体的な数値修正方法の設定が焦眉の急となる。本報告はかかる問題へ接近するための一つの試みである。

本報告においては、問題考察の手掛りとしてケネディ・マクマレンの提唱する修正方法 (R. D. Kennedy and S. Y. McMullen, *Financial Statement Form, Analysis and Interpretation*, 1952 における) を検討した。しか

し、彼らの提唱する修正方法は敢くまで緩漫且つ微弱な価格騰貴を示すアメリカ的な地盤の上で考究されたものであり、必ずしも、急激且つ大幅な価格騰貴を蒙つた戦後のわが国においては妥当しない。殊に、固定資産の再評価が第一、第二、第三次と重疊的に且つ小刻みに、しかも、企業の任意裁量によつて行われたわが国では、価格変動の影響を一律的に除去する数値修正が甚だ面倒となる。本報告では右のケネディ・マクマレンによる修正方法をこれまで貨幣価値変動会計論上で論議されてきた主要な問題点との関連において検討するとともに、その日本的な適用形態を考へてみた。

R É S U M É

A Study of the Base-Stock Method

The Lifo method which has made possible to a great extent "the charging of current costs against current revenues" in spite of the limitations placed by the cost basis, is an inventory pricing method that has developed in the United States. It is founded on the same income concept as the base-stock method, and it is indeed a development of the base-stock method. Here we are concerned with a study of the base-stock method from which the Lifo method has developed, with special reference to theoretical differences between the two.

The base-stock or normal-stock method was introduced into the United States from England in the early 1900's and was first adopted in a certain number of "inventory industries". Among the early research materials on the base-stock method, however, we have had access only to H. T. Warshow, *The Normal Stock Method of Inventory Valuation*, 1922; H. T. Warshow, *Inventory Valuation and the Business Cycle*, 1924; T. H. Sanders, *Some Variations in Inventory Valuations*, 1926; Louis G. Peloubet, *Base-Stock Inventories and others*, to which some literature was added in the 1930's. As seen in their articles, these exponents of the base-stock method do not necessarily agree, except in the basic idea of identifying a certain quantity of inventories with a kind of fixed assets. The base-stock method really makes it possible to charge current replacement costs against revenues by identifying a normal stock of inventory with fixed assets or capital assets. The validity of the base-stock method must be tested by the soundness of that assumption. The assumption is acceptable from the viewpoint of the English double-account system with its own concept of capital assets. The base-stock method shares the concept of capital assets with the double-account system, and is indeed an extension of the latter in a sense. The natural consequence is that these methods have an income concept different from that of the Fifo method.

Like the base-stock method, the Lifo method has for its object the matching of current costs against current revenues, and tries to achieve this object by the assumption of the flow of cost. Here the assumption that the normal or base stock is to be identified with fixed assets is no longer necessary, for the first consideration in the allocation of inventory costs is the matching of costs against revenues.

The Lifo method has thus easily solved the question how to determine the normal stock quantity in a rational (or convincing) way, but, on the other hand, the method has to labor under this defect in cases of liquidation: that it has to charge the deficit at the book value instead of at the current price.

The Lifo method and the base-stock method are methods intended to figure out an income in the real sense of the term. They have an income concept distinct from that of the Fifo method. Hence it follows that it is an error to discuss the applicability of the Lifo or base-stock method in terms of kinds of industries.

Susume Watanabe
Professor of Accounting
Staff Member of the Research Institute
Kobe University

**Logic of Spatial Diversification
in an Industrial Firm
About Japanese Industries**

In a small firm, one man or a few men have to supervise and control all and numerous different functions, such as financing, purchasing, manufacturing, selling, etc. When the firm develops to a larger size, these functions have to be divided and controlled by many. The division of these functions are often accompanied by the spatial diversification of the firm. Most present larger industrial firms have the principal office in one place, and several selling divisions or warehouses in other places, and have many plants in different regions. These spatial diversifications, or geographical dispersions of one firm, are different from the division of functions, but both have, more or less really, some common related problems.

In this article, the writer tried to compare the Japanese larger firms to the American larger firms in the spatial diversification, and to clarify the general and special features of the larger firms of both countries ; and then to study these relations in connection with the organization problems in the firm. As is tabulated in this article in Japanese, there are only about 10 firms which have 20 or more plants, in our country, while, in the U. S. A., there are 50 or more firms with 20 or more plants, some of which have 100 or more. In Japanese industries, such multi-plant firms are chiefly formed in textile, food, and electric engineering industries, and in the U. S. A. found in most industries. This seems to be due to the differences of the size of the firms and the specialities of location problems in both countries. But these differences have not only the quantitative problems, but also, qualitative. Both firms are confronted with the specialized problems in Business Administration.

The American representative firms have grown not only by virtue of the technical and managerial development, but they have also integrated many enterprises to assume larger sizes for financial reasons ; the latter factor brings the firms to a larger size than the former. On the contrary, our representative firms have far less integration than the American firms. It is very interesting to study, how the specialities of these diversifications in a firm are related to the organization and business procedure problems.

Minoru Beika
Professor of Plant Location
Kobe University

Social Accounting and The Theory of Accounting Design

In recent Social Accounting theory, the interest is fixed on two problems in relation to the traditional accounting theory ; i. e. application of social accounting design to the business accounting, and critique of the principle of income measurement.

The analysis in this paper, would be limited to the first thema in Bray's works. The theory of accounting design by Bray have been developed in his most recent works since his "Four Essays in the accounting theory." His principle of accounting design is founded on the Keynesian Identities and the concepts of economic income and wealth as Social Accounting. In his system, the accounts consist of operating a/c, income a/c, appropriating a/c, resting a/c and ballance-sheet. This system of accounts, founded on "added value concepts" and the principle of "real activity in terms of money", may be instructive to the present business accounting and business research.

But, in business accounting, the function of resting a/c is not so important as the Social Accounting, and, the items in the Operating a/c are too simple to be a tool of production analysis.

So, there are yet some questionable points in Bray's accounting design.

Nobuko Nosé

Research Assistant in Accounting Section,

Kobe University

企業経営研究（既刊）目次

第一号 昭和二十六年刊	久保田晋二郎
我国の監査役の現状とその批判	渡辺 進
税法における減価償却	古林 喜楽
労働組合と賃銀のインセンティブ制度	野村寅三郎
交通機関の発達と土地の利用転換	米 花 稔
工業地帯形成の条件	
第二号 昭和二十七年刊	平井泰太郎
株式額面金額の引上げ	渡辺 進
税法における棚卸資産評価	米 花 稔
経営位置の競合と地帯構成	
G・C・アレン著	
「パーミンガム及びブラック・カントリの産業発展一八六〇—一九二七」研究	井上 忠勝
産業構造の統制原理	宮田喜代蔵
統計カードの摩擦係数について	共阿彌辰雄
第三号 昭和二十八年刊	渡 辺 進
再評価に関する若干の基本問題	久保田晋二郎
内部牽制・内部監査の構造	戸田 義 郎
会計事務の分析について	
我が国における	
会計機械採用の限界とその段階	大塚 俊 郎
貸銀形態と総原価	古林 喜楽
アメリカ南部工業発展の経営位置論的考察	米 花 稔
(寄稿) 経理の経営管理機能について	秋 谷 伊 織
(〃) 「税法と企業会計原則との調整に	古 賀 養 一
関する意見書」についての若干の問題点	
(紹介) F・S・ブレイ著	能 勢 信 子
「社会会計と国民経済における企業部門」	経営経理研究室
(調査) 資産再評価事情に関する調査報告	
第四号 昭和二十九年刊	山下 勝 治
貸借対照表分析に関する一考察	

産業規模の計画経済的原理	宮田喜代蔵
地方産業存立条件の事例研究	米 花 稔
——岡山県農業用発動機工業について——	
グラスの経営発展段階説	井上 忠勝
アメリカ税法におけるLIFOの成立	渡辺 進
社会会計論の基本的性格	能 勢 信 子
会計の機械化とその監査	増崎 宗 弘
(調査) 事務の機械化に関する調査の中間報告	経営機械化研究室
第五号 昭和三十年刊	
後入先出法の根拠	渡 辺 進
地域的集中度と経営の業態	米 花 稔
アメリカ紡織機工業成り立期における	
請負組織制工場制度	井上 忠勝
機械化会計の意義とその限界	久保田晋二郎
戦後化学肥料工業の復興過程とその意義	新野 幸次郎
価格変動と財務諸表分析	増崎 宗 弘
使用者費用と資本消費	能 勢 信 子
(資料) 機械式計算穿孔機の近状	木 谷 秀 雄
(〃) 同盟国民経済バランスの近情	能 勢 信 子
(〃) 西独の耐用年数表	増崎 宗 弘
(紹介) R. NEUSCHEL 著	
「STREAMLINING BUSINESS PROCEDURES」に就く	難波恒治郎
(併刊) 国際経済研究 第六号目次	
アメリカ合衆国の貿易政策に於ける動向	柴田銀次郎
アルゼンチン経済の発展	川田富久雄
社外船の系譜——その一——	佐々木誠治
アルゼンチンの金融制度	藤 田 正 寛
国際分業と国際交換	片 野 彦 二
(資料) ラテン・アメリカの外貨予算	藤 田 正 寛
(〃) アルゼンチンにおける工業化	山 本 泰 督
(調査) 一九四九—五三年に於ける	
輸入弾力性の計測	統 計 室

THE RESEARCH INSTITUTE FOR
ECONOMICS & BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY

Director : Ginjiro SHIBATA

Secretary : Toshio HARA

GROUP OF BUSINESS
ADMINISTRATION RESEARCH

Susumu WATANABE	Professor of Accounting
Minoru BEIKA	Professor of Plant Location
Yasutaro HIRAI	Professor of Business Administration
Tadakatsu INOUE	Assistant Professor of Business History
Hideo KITANI	Engineer of Business Machinery
Nobuko NOSÉ	Assistant in Social Accounting Section
Hisao KAMIMURA	Assistant in Accounting Section
Tsunejiro NANBA	Assistant in Business Administration Section, Engineer of Business Machinery

GROUP OF INTERNATIONAL
ECONOMIC RESEARCH

Ginjiro SHIBATA	Professor of International Trade and Marine Economics
Fukuo KAWATA	Professor of International Trade
Kiyozo MIYATA	Professor of Economics
Hiroshi SHINJO	Professor of International Finance
Torasaburo NOMURA	Professor of Transportation
Taro KAWAKAMI	Professor of Private International Law
Jiro YAO	Professor of International Finance
Seiji SASAKI	Assistant Professor of Marine Economics
Masahiro FUJITA	Assistant in International Finance Section
Hikoji KATANO	Assistant in International Trade Section
Hiromasa YAMAMOTO	Assistant in Marine Economics Section

Office : The Kanematsu Memorial Hall,

THE KOBE UNIVERSITY
ROKKO, KOBE, JAPAN

昭和31年3月10日印刷
昭和32年3月20日發行

編集兼發行所

神戸市灘區六甲台町
神戸大學經濟經濟研究所

印刷所

奈良縣天理市川原城
天理時報社

KOBE UNIVERSITY
Business Review
ANNUAL REPORT

VI

CONTENTS

- | | |
|--|-----------------|
| A Study of the Base-Stock Method | Susumu WATANABE |
| Logic of Spatial Diversification
in an Industrial Firm | Minoru BEIKA |
| Social Accounting and the Theory
of Accounting Design | Nobuko NOSÉ |
| RR, File Computer for Business Use | Hideo KITANI |
| Business Career of J. Pierpont Morgan | Tadakatsu INOUE |
| The Redistributive Structure of Japan's
National Income | Nobuko NOSÉ |
| On H. S. Davis' "Productivity Accounting" | Hisao KAMIMURA |
| Rationalization and Mechanization of
Business Procedure | Tsunejiro NANBA |
| Résumé (in English) | |

THE RESEARCH INSTITUTE FOR ECONOMICS
AND BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY

1 9 5 6