

經濟經營研究

年 報

第 13 号 (I)



神 戸 大 学
經 濟 經 營 研 究 所

1963

当研究所刊行物のうち「国際経済研究」と「企業経営研究」は昭和26年よりそれぞれ既に12冊刊行してきたが、本年度よりこの2つを統合し、新たに「経済経営研究」の誌名の下に刊行する。本年報は今後年2回発行する予定で、本冊はその第1冊である。

神戸大学経済経営研究所

The two publications, “International Economic Review” and “Business Review”, which have gone through twelve issues since 1951, will be combined henceforward under the name “Annual Report on Economics and Business Administration” and published in two parts. This is the first issue.

The Research Institute for
Economics and Business
Administration, Kobe University

經濟經營研究

13 (I)



神戸大学経済経営研究所

目 次

海運業における収益性と成長性……………	佐々木 誠 治	1
定期船企業の最適規模……………	山 本 泰 督	23
国際経営における管理的課題……………	米 花 稔	51
国際経営における レバー・リレーションズの問題……………	井 上 忠 勝	87
国際経営財務の基礎的考察……………	小 野 二 郎	113

海運業における収益性と成長性

——問題の提起または研究方法論——

佐々木 誠治

本年初頭新設された海運経済調査委員会（委員長一協村義太郎氏）から標題研究テーマについて関西諸大学の海運研究者たちで共同研究を試みて欲しいとの要請があってわれわれ約10名のが月1回の研究討議を開始して、なお、ようやく、半載の日時をすごしたにすぎない。基礎的諸資料の蒐集および作製と本稿下記の研究方法論の討議に、或いは、本課題に関する各界の主要関心事項や参考となるべき諸知識・既研究成果の聴取・習得に、幾分かずつ前進しつつあるとはいえ、いまだ、本格的な分析・考察の成果を示し得る段階までに到達していない。

現下世界海運業全般の不振状態、とりわけ、わが国海運界の極度の窮状からみればおそらく、一刻を争う程の早急な研究進捗・成果報告が望まれているであろうけれども、他面、この研究題目中に含まれている多数且つ複雑な問題・要検討事項とわれわれ海運研究者グループの共同研究成果というものに対して寄せられるであろう社会的期待ならびにわれわれ自身の学問的良心とからは、こうした研究テーマに関する何等かの成果を一応まとめあげるには、当然、かなり長期の日時と労力とを費やして始めて可能であると言える。もち論、部分的には、すでに個別に考察を加えられつつある問題もいくつかある。それらは、まとも次第に適宜発表されるであろう。単一のテーマのみに多数の研究者がそう長年月かかずらわって行けるわけでもないから、上記長期間の研究討議を要すべしとはいっても、そこには、おのずから限界もある。それゆえ、いまここで幾時頃迄に完了の予定と明言し得ないが、なるべく早く成果報告のできるよう努めるというぐらいのところ、なおしばしの日時を藉されたい。

このことの下承を乞うためと、一面、これまで数ヶ月の研究討議を要約すると同時に今後の研究方向を予示するために、ここ本稿では、この研究テーマに対するわれわれの研究手法論といったものを述べてみたい。それは、一種の中間報告であり、また現段階における問題の提起でもある。大方の教示を得て匡すべき点は改めたい。

第1節 収益性・成長性の指標

あとでも繰返し触れることであろうが、われわれにあたえられた研究テーマ“海運業における収益性と成長性”の解釈の仕方、それ自身において、実は微妙な問題が存する。主たる問題点は、第1に、“海運業”とは海運業一般または世界海運業を意味するか、それとも、日本海運業に限定されるかということであり、第2に、“収益性と成長性”とは、連結的に考えられているのか、或いは分離的であるのか、分離的であってもいずれかにより力点がかけられているのかどうか、ということである。

これらのことは、見方によっては、確かにゆるがせにできぬ重大事項でありそのいずれたるべきか、または、いずれを採ろうとするかという点をまず明示・決定することから始めるべしという意見も出かねないであろう。だが、われわれとしては、今直ちに、これについて最終結論をくだす必要ありとは考えないし、たとえ試みたとしても、果たしてそれがそのとおりに且つ完全に考察でき得るかどうかに大きな疑問を抱かざるを得ない。そこで、当分、これを宿題として残しておいて、われわれの立場および能力と本研究に取り組んでいる現段階の海運界事情とから許され、必要とされる範囲と角度とからこのテーマに取り組むこととしたい。

とはいえ、海運業の収益性といい海運業の成長性といい、それが如何なる概念であり、特に、何によって具体的に捉えられ、示され得るかという問題は、そうした指標のすべてまたは一部を果たしてわれわれが利用できるかどうかという可能性とともに、この際、是非討議しておかねばならないであろう。ちなみに、叙述または理解の便宜を考えて、以下、標題に示される収益性と成長性を逆にして、まず、成長性、次いで、収益性の順に各指標を論議することとしたい。この点、予め了承を願っておく。

I 常識論的な収益性・成長性の捉え方

標題の研究テーマは、一見、具体的明確性があるようであり、実は、仲々複雑且つ抽象的な面をもつ。最近盛んに使われはじめようになった経済または企業の成長性・収益性という用語の意味、経済学的な概念規定それ自体にまずひとつの問題があり、何等か一定公認的な経済または企業一般の成長性・収益性についての学問的概念があるとしても、それを海運業またはそれを構成する個別海運企業の場合に直接的に適用し得るかどうかが、特に、一国の国民経済または当該構成部門としての各産業・企業を対象としたときの成長性・収益性の具体的諸指標と全く同一のものを〔国際的性格の強度な〕海運業・海運企業について求め得られるかどうか、或いは、それで充分かどうかという問題が次に生ずる。学問的意味での海運業の成長性・収益性が何かの形で規定され、何等かの指標を通じて示され得たとしても、海運業界或いは海運業に関する知識の欠如せる乃至僅少な国民大衆にそれが通じるか否かも当然ひとつの疑問点であって、このこと、標題研究にあたって、われわれ研究者が本邦海運業界人多数と接触するたびに、彼我の間に、見解・知識乃至関心の差のあることを痛感させられた経験からみてもかなり重要な問題と思える。

如上、とりあえず2,3の大きな問題点のみ示したにすぎぬが、その他諸々のことがらを考え併せれば、一口に“海運業における収益性と成長性”を研究テーマとするとと言っても、そこにおける研究意図・考察方法・主要課題を或る程度まで明示限定することは、是非ともなされておかねばならぬ仕事である。

2年で終るか、3年かかるかなお不明だが、ともかく、われわれ海運研究グループをして本春から標題の共同研究を開始せしめるにいたった最大且つ最直接の社会経済的背景は、述べるまでもなく、最近における海運業の不振・沈滞なかんづく見るも無惨な本邦海運業の窮状である。われわれの研究に期待しつつも、“何とかできるだけ早く成果を発表してもらいたく、ぐづぐづされては

成果発表までにわれわれオーナーはもち論日本海運業全体が破産してしまうおそれがある”とまで言われた某船協幹部の言葉は忘れられない。

ところで、にっちもさっちも動きのとれぬ難局に立たされているわが国海運業界、特に阪神オーナーズが、われわれの研究テーマにあたる端的な解釈または寄せる切実な期待は、ひっきょう、みずからの産業および企業の将来性如何ということ、もしくは、それとの関連における収益性・成長性についての客観的判定または示唆ということであろう。そして、そのかぎりでは、理論的・高踏的な収益性・成長性の捉え方とそれらの談議とよりは、实际的・即物的な診断と分析それに基づく有効な処方と対策を示すことを期待しているであろう。

こうした本邦海運業界の一般的・即实的且つ常識的な期待と理解になるべく好く且つ速く沿うように研究をすすめる、一応見られる程度の報告書をつくることは、それ自体とて決して簡単容易ではないけれども、方法的には比較的たやすく手掛けられ得るかもしれない。われわれにあっても、当初、特に資料の蒐集・整理・作製の可能性から、まず、こうした面を考慮した。

この種常識論的な見方・捉え方から海運業における収益性・成長性を取扱う場合には、指標として、およそ、以下のごときが重要視さるべく、それらを通じて、海運業の成長性と海運業の収益性とをそれぞれ個別に、また関連づけ総合して論議できるであろう。

(1) 成長性の指標・捉え方

まず、海運業の成長性を最も手っ取り早く且つ万人に理解され易い形であらわすには、なにかんづく次のごとき諸指標をえらぶことができよう。

- (a) 海運資本（資本金）
- (b) 船 腹 量
- (c) 活 動 領 域

改めて述べるまでもなかるうが、海運業に投下された資本の増大は成長性を意味する。そして、一番手軽に利用できるこの種統計としては海運会社の公称

資本金のごときがある。ただし、この海運資本の伸び方それ自体にあって、或いは、それによって海運業の成長性を云々する場合において、考慮すべき事項は敢えて少数でもなく、分析が簡単にすむわけでもない。すなわち、一口に海運資本と言っても、その概念規定にまず問題があり得、また、われわれが利用できる統計資料においてどういう形で示されているかにもかなりの問題がある。ただし、海運專業者の投下資本だけか、海運業務或いは船舶に投下された資本のすべてがそれに含まれるのか、というようなことが、すでに、概念規定または統計利用にあたって充分吟味されねばならぬから。さらに、この海運資本の考察には、自己資本と他人資本・払込資本金と負債額との問題とか、本邦海運資本と外国のそれとの比較、或いは、業界内部の諸区分——オーナーとオペレーター・外航と内航・定期と不定期とタンカー等々——別の比較とかの問題も当然含まれねばなるまい。

船腹量についても、事情はほぼ同様であって、決して安直容易な分析で終わらない。すなわち、保有船腹量と運航船腹量のいずれを重視・選択するか、また建造中船腹量をどう扱うかといった問題、さらには、大型船と中小型船の別や速力或いは機関別の船腹量などを考慮するかどうかといった問題、等々があるからである。この点において、或いは、或る時期の中心的船種・船型の船腹量のごときを考慮・選出して大型化もしくは優秀化の流れを見、それで成長性を物語らせることもひとつの方法として考えられ得る。だが、いずれにせよ、海運の成長性を示す統計指標として船腹量が端的にして不可欠なもののひとつであることはたしかである。

最後に、商船隊の活動・領域の拡大発展もまた海運業の成長性を意味する筈である。国内沿岸航路から海外遠洋航路への発展のごとき歴史的且つ重大事件的なものから或る特定の定期航路、特に、未加入コンファレンスへの加盟のごとき比較的微細な発展にいたるまで、一国海運業または一海運企業の活動領域の拡大は、明白な成長に外ならない。さらに、たとえば、[花形航路的な] 或る

定期航路における加盟企業数の増加とか、就航船舶の質的ならびに量的な発展とかも、成長性を示す要素たりうるにちがいない。

海運業の成長性を示す指標として、或いは、その成長性を論議するにあたっての不可分のな関係要素として、上記3指標の外にも考慮さるべきものはもとより少なしとしまし。なかんずく、いわゆる“積取比率”とか、それをふくむ“海上輸送〔貨物〕量”とかは、是非関説されなければならぬ種類の指標であるかもしれぬ。また、成長性だけでなく収益性にも関係のある指標として、“海運関係国際収支”のごときも重要であろう。こうしたものにまで手を伸ばし得るかどうか若干疑問であることと、最も直接的に且つ世間一般の理解力という点から考えて比較的判かり易い形で海運業の成長性を示すものという意味とからとりあえず、一応、上記3指標をかかげたまでである。そして、このこと自体は充分許され得るところであろう。

(2) 収益性の指標・捉え方

海運白書においてであれ、個々の海運会社の営業報告書においてであれ、海運業の収益としては、もっとも一般的且つ多くの場合、

(a) 総 収 益

(b) 営 業 収 益

(c) 償 却 前 利 益

といった金額が取扱われている。そして、これらは、そのまま、収益性の端的な統計指標であると言えるであろう。より細別的に、運航会社——さらに、貨物船の運航を主とするものとタンカーの運航を主とするものとに区別するのが普通。他面、定期船運航者と不定期船運航者とに分けることも可能であり且つ意味なしとしまし——と貸船会社とに類別して論ずることは勿論必要であろうし、また、収益に対する費用やそれに至大の影響ある運賃・備船料の問題或いは運送量（貨物および旅客）の問題についても当然言及されねばならぬである

うが、最も単純且つ直接の指標としては、これについても上記3つの収益額の全部かまたはそのいずれかをえらぶことは許されるであろう。

(3) 総合的または関連的な指標・捉え方

如上、些か平板ではあるが極めてポピュラーな且つ手っ取り早く使えそうな現存統計を前提として海運業の成長性と収益性の各々を計る指標をいくつか指摘し、それによって成長性・収益性を個々に検討する方法を示したが、最早改めてことわるまでもなく、この思考は、成長性と収益性とを明白に切り離してそれぞれ別個な概念乃至課題として追求する立場を意味する。しかして、こうした捉え方、それ自身も充分根拠もあり、或る種の意味をもち得ることたしかであろう。

だが、一面、標題をみて収益性と成長性との相関・つながりを強く意識され印象づけられるひとびとも決して少数であるまい。實際上、こうした研究題目を是認して共同研究をはじめたわれわれ自身にあっても、海運業の収益性と成長性とを全く無関係・相互独立のものとは考えていない。今後の研究過程においてどうした扱い方或いはそのための指標をとるのがよいかを慎重に検討したうえでなければはっきり断じがたいことだが、われわれとしては、ともかく海運業の収益性と成長性とを密接に関連づけて考察することだけは既定の基本的立場としている。このような前提・立場をとりながらも、上述は、理解の便宜上、一応、それぞれについて重要な指標となるものを個別的・分離的に考えようとしたものであって、このこと、ここ常識論的な把握においても、次項理論的把握においても変りはない。

ところで、いま、こうした海運業の収益性と成長性とを突き混ぜて考察する仕方を総合的または関連的な捉え方と呼ぶとき、それを表示するような指標が有るかどうか、作れるかどうかの前に触れたようにひとつの問題となる。ごく幼稚且つ多分に一面的な、だが、しばしばなされてもいる方法＝指標としては上にあげた収益指標（如何なるものでもよからう）に着目して一定期間もしく

は対前年の増減比率・変動傾向のごときを考えることもできよう。けれども、卒直に言って、この種指標として如何なるものが考えられ得・作製し得るかは今直ちに指示しかねる段階である。殊に、常識論的な把握においてこれが適当な指標類は容易に見出し難い。また、この点に関して次項以下において触れるところもあろう。こうした事情下、ここでは、ただ、収益性と成長性とは当然関連して考察さるべきこと、そうした捉え方とその指標の選択・作製とにわれわれとしても極力努めるであろうこと、そして、このことの重要性・必要性は予め充分念頭におかれねばならぬ筈だということを述べておくにとどめる。

Ⅱ 理論的な収益性・成長性の捉え方

前項に述べた常識論的な捉え方・考察方法も、それ自体、決して、たやすいことがらではない。また、固より、無意味なことでないし、理論的な捉え方に比して劣っているなどときめつけらるべきものではない筈だ。船腹統計のごときは、今更取り立てて議論の対象または基礎とするにもあたるまいとか、それについては、すでに、いくつかの権威ある統計があり、また、しよっちゅう、誰かが何処かで論じていることであって最早一種周知のことがらであるとかいった意見や批判がでてくるやもしれない。海運業の収益統計についても船腹統計と同様、多くの人たちによってしばしば論じられてきているから、これも亦こと新しく問題とするには及ぶまいという空気もあろう。けれども、いま、前者のみについて言っても、なる程、ロイズ統計とか、運輸省統計とか信頼のおける船腹統計が現実に存在し、また、それらを利用して、これまで実に多くの海運書・海運論文で色々な角度からの船腹量の分析・跡づけがなされているけれども、と言って、いま、われわれが海運業における収益性と成長性をテーマとした研究をすすめるにあたって、直ちに利用し引用できるような形式と内容の船腹統計が果たして存在するであろうか。われわれのテーマに限定せずともたとえば、現代世界の主要海運国10ヶ国或いは20ヶ国だけに限ってであれ、そ

のここ 100 年間の保有船腹量を一冊の本または資料の形にまとめたものが有り得るであろうか。

反面、また、われわれが考察しようとする海運業の成長性を船腹量の増減・発達と全然無関係に論じ得るであろうか。船腹量にかわる、そして、それで完全且つ十分に海運業の成長性を説明乃至表現するに足る統計指標というものがあるであろうか。こうした批判的観点に立てば、いま、われわれが成長性解明の一重要指標として船腹量をえらぶにあたってすでに相当な問題があり、われわれの目的を達するためには改めて何等かの船腹量統計を作る必要に迫られるわけである。しかして、こうした作業のために費やされる労力は多大であり、作業自身決して容易な性質のものでない。また、それが非学問的分野に属すべきことでないこともち論である。

ここ本項の見出しとして、理論的な捉え方・指標という表現語句を使い出したが、もとより、比較的または相対的な言い廻しにすぎず、前にも明記したとおり、前項の常識論的な捉え方・指標が無理論或いは非理論だという意味では全くない。むしろ、そうした常識論的な指標・捉え方に実際上かなりのウェイトを置きつつ、部分的な一層の掘り下げを試み、或いは、他の角度から補足的または裏打ち的な考察を加えるということが本項でのわれわれの主たる狙いであって、その際に、できるだけ、経済理論・経営理論のいわゆる学問的考察方法を導入するようにつとめるというにすぎない。このこと、念のため附記して、無用の誤解を防いでおく。

われわれ本邦海運研究者にもその責任の一斑があろうこと確かだが、他の学問研究分野に比して海運に関する研究書はこれまで甚だ僅少であった。最近数年間にかなり多くの海運経済関係の書物が刊行されはじめる傾向のうかがえることは好ましいことである。しかして、これら海運関係新文献中には Ferguson A. R. and Others; *The Economic Value of the United States Merchant Marine*, 1961. のごとき最近の海運経済問題、なかんずく、われわれが当面考察しよう

とする海運業における収益性・成長性に密着せる課題を取扱ったものもある。そのかぎり、最近の諸海運研究書の成果と考察方法にして、かなり、われわれの研究の参考たりうることも言うまでもない。だが、一面、これら諸労作は、各々貴重な研究成果をあげつつも、なお、必ずしも、われわれが意図する研究テーマと直接的な関連をもつとは言いがたく、上掲書の考察も、アメリカ合衆国海運業という重要ではあるが明白に限定的であり且つ特殊な性格をもち本邦海運業が直ちにとってもって参考となしがたい国の海運業を対象としている。

他面、いわゆる〔国際および国民〕経済一般・経営一般の理論的成果・諸著述にして、われわれの研究に参照さるべきものは決して少なくない。こうした情況下、いま、われわれの研究論題と表現上も最も近似し、しかも、極く最近時の日本の経済と企業を分析した興味ある書物「企業の成長と収益性」(三菱経済研究所、1961)を主たる典拠にえらんで、そこで用いられている諸指標と問題の捉え方にしてわれわれが適用できそうなものを拾いあげ、その能否を検討することとしよう。

(1) 成長性の指標

国民経済全体の成長を示すに国民所得の伸びを、企業の成長を図るに純所得または付加価値額の増加を指標として用いるというのは、最近の経済学・経営学一般流行中の方法である。上掲三菱経済研究所の「企業の成長と収益性」にあっても当然、まず、こうした指標を容認している。ただ、同書にあっては、「しかして企業成長の意味を長期持続的な利益の増大を目的とする規模の増加率とすれば、規模を測る尺度として普通、付加価値額のほかに、粗付加価値額出荷額、売り上げ高、雇用量、資産額、資本金などが用いられる⁽¹⁾」とも述べ、その各々についてより細密な成長指標類を分析的に提示する。また、いわゆる下村理論における“産出係数”にも言及し、それに基礎づけられた、若しくは関連せる成長諸要因の分析・検討等きわめて多種多面的な指標の算出と提示と

(1) 同書 p. 10

を試みている。こうした分析方法と提示された諸指標とは、それ自体、いずれも、興味に富み且つそれぞれが何がしか注目すべき価値または意義をもっていること確かであって、われわれの共同研究主題にとっても勿論色々参考となり得るであろう。事実、われわれ共同研究メンバー中の数名は、この種研究方法乃至諸指標に即応した分析をすでに進行させている。

ただ、問題は、同書の分析方法と指標とがすべて且つ直ちにわれわれの研究に適用または採択できるかどうかという点であって、これについては、充分慎重に吟味・検討せねばならぬ。けだし、国民経済全般について、或いは、製造工業を中心とする他の諸産業について妥当する分析方法や成長指標がそのまま海運業にあてはまらない・あてはめにくいこと明白だからである。このこと、わが国国民経済全体及び他産業大多数に認められる最近のいわゆる高成長——しかも収益性に支えられた成長——にかかわらず、海運業（ならびに少数の斜陽産業）のみ甚だしい不振をつづけているという周知の事実によって、また、微細なことだが、三菱経済研究所が採用・依拠した大蔵省「法人企業統計年報」における備船料の取扱い方や産出係数・簿価における海運業独自の特殊事情などから生起すべき諸疑問によって容易に実証できる。

より基本的な問題として、さきに示した同書敘述個所、さらには、他の個所における「要するに企業の成長とは、規模の拡大を意味するのであるが、この拡大はもちろん収益性によってささえられていなければならない⁽²⁾」という言葉から判然とするごとき、いわば、収益性の伴った成長、または、成長性ある収益といった関連的且つ限定的な把握方法だけでよいかどうかとも、なお、慎重に検討し直す必要がある。けだし、もしも、企業の成長というものが常に必ず収益性とくっつけてのみ考えられねばならないものであれば、少なくとも、第2次大戦後今日までの日本商船隊の再建拡充は成長にあらずといった奇妙な結論も余儀なからしめられようからである。

(2) 同書 p. 36

以上のほか、技術的に、また、能力的乃至時間的に、「企業の成長と収益性」という書物全編に展開されるような複雑多数の指数算出が、われわれに、可能か否かも甚だ疑問である。たとえば、主要海運企業の成長を純所得（付加価値額）の増加を指標として測定するとして、その算式

$$\text{純所得} = \text{付加価値額} = \text{営業収入} + \text{固定資産振替高} - \text{使用者費用}$$

ひとつにあっても、容易にその資料が入手でき、計算することができるかどうか。こうした諸問題を吟味すること、そして、可能な範囲で適用を考えることが、まず当分の間、試みられねばならないわれわれの一仕事である。

(2) 収益性の指標

成長性の指標として論じた前述いくつかの問題点は収益性の指標についてもほぼそのまま妥当する。企業の成長を支え、表示する筈の企業の収益性を使用総資本利潤率によってとらえるというのが前掲書「企業の成長と収益性」の基本的態度と思われるが、それだけでよいかどうか、産出係数の算定要素のことも含めて再吟味する必要がある。「産出係数ほぼ1」が「使用総資本利潤率ほぼ10%」となってわが国経済全体或いは大部分の産業・企業が安定的発展を示すということを主張しながら、前掲書が「利潤率が長期的に安定であれば分母項目である資産・資本の増大は、それに応ずる利潤の増大があることを意味し、資産・資本の拡大が、そのまま企業成長を結果するわけである」と論じている点など、少なくとも、海運業に対しては別世界の声のように響く。

総じて、製造工業中心に企業の成長と収益性を論じており、なかんずく「企業の成長率は国民経済のそれを上回り、しかも大企業よりも中小企業の成長が大きい」と結論づけた三菱経済研究所の前掲書論述は、海運業の現実とは非常にかけはなれた分析と主張とに満ちている。そして「企業の収益性は最終的には、税引き後純利益金を対象とする使用総資本利益率に限定される」という収

(3) 同書 p. 39

(4) 同書 p. 3

(5) 同書 p. 5

益性の主指標指摘にあっても、それが具体的計算の能否と効果とには多分に疑いが残る。

他方、われわれとしては、単に、国民経済との関係における海運業全体の一括的な収益性・成長性の検討もさることながら、他部面・違った観点からの本邦海運業の現状分析、殊に国際経済または世界経済とのつながりにおける海運業や本邦海運業の内部における企業間およびグループ間の格差・跛行の問題にむしろより重視すべきことがらがあると考える。すなわち、殆んど同規模の海運企業であって、本邦と諸外国とで収益性・成長性に差異が生じる所以とか、同性能の船舶であってオペレーターの自己所有船の場合とオーナー所有船の備船である場合との収益性または成長性におよぼす効果の違いとか、全体又はグループとして、或いは、経営航路別にオペレーターとオーナーとの間に、更にオペレーター・オーナー各々の内部で、収益性・成長性に差異を生ずるのは何故かといった問題がそれである。もしも、こうした分析にふみ込むとすれば、そこには、前掲書などに認められ・用いられる諸指標および研究方法とは違ったものを考慮することも当然必要となってくるであろう。些か迂遠なことであっても、こうした点も研究推進上まず十分に検討せねばならないことである。

第2節 規定要因その他考慮すべき事項

上述のごとく、われわれが“海運業における収益性と成長性”という研究テーマのもとに共同研究をすすめるにあたっては、まず、テーマそれ自体についての統一的認識を確定し、考察の基本的的方法論と利用または把握可能な具体的諸指標の選択および作製とについて慎重に考慮する必要がある。前項および前々項に挙示したいくつかの常識論的ならびに理論的な諸指標のうちどれとどれとを利用するか、それ以外の新しい指標が求め得られるか、また、収益性と成長性とを別個独立の概念とみて各々についての適当な指標を考えるのか、それ

とも双方を相関的に把握してそうした分析に適した指標を求めるのか、等々なお、今後の研究過程のなかで解決すべき問題点が多い。

だが、こうした基本的研究方法論、とりわけ利用しようとする収益性または成長性の具体的指標もしくは他の研究資料について、前提的に或いは研究進行過程において、十分な配慮が必要であるばかりでなく、この研究テーマの考察上不可避的に言及・関説すべきより基底的且つ内部的な諸規定要因と外部的だが密接至大の関係または影響力をもつ諸問題とについても、同様且つ同時に、留意する必要があることを忘れてはならぬ。けだし、海運業の収益性・成長性とは、海運業それ自体の内部的諸条件と外部的諸条件とによって、絶えず且つ、極めて顕著に、影響され、規定されるものであるからである。

そのみに尽きるという意味では勿論ないけれども、われわれが、海運業における収益性・成長性を考察する際、最低限度考慮すべきこの種主要な内外規定要因としては次のごときものがあろう。

- (1) 経済構造、殊に貿易構造の推移
- (2) 海運市場、殊に運賃・傭船料の動向
- (3) 他国海運業および国内他産業との対応
- (4) いわゆる技術革新に伴なう諸影響
- (5) 海運補助策（その必要性の有無の検討を含む）

殆んど補足説明の必要もなからうが、これらについて若干関説して問題点を指摘するに、まず、経済構造、殊に貿易構造の推移は、海上運送に対する需要要因として最も重大な関連性をもち、影響をあたえる。戦前と戦後における世界経済構造の変化とそれに基く国際貿易の変化とは航洋海運の動きの上いくつかの顕著な変化を生ぜしめ、同様のことは本邦国民経済・国内商業または商品の流れと内航海運との間にも発生してきている。最近にあっては、E・E・C或いは東亜地域圏経済統合などによって世界経済の構造にまたも新しい変化が招来され或いはされようとし、これが海運業に対する影響が重視されはじめ

ている。後者についてはすでに別の研究グループが考察していることでもありわれわれとしては殆んど触れる必要も余力もあるまいが、こうした世界もしくは一国における経済構造・貿易構造の大きな変化と海運業の収益性・成長性との関係は何程か追求されねばならぬ一課題である。多少変形的もしくは限定的なかたちのものであれば、たとえば、景気変動と海運業の収益性・成長性とのつながり関係とか、主要貿易商品或いは貿易ルートと海運業の収益性・成長性との相関といった形式または角度で若干の分析がすすめられれば有益であろうし、なし得るとすれば必要なことでもあろう。

もち論、もっと微細なまたはより内部的な考察課題も考えられる。戦後における海上輸送距離の増大・過当競争を云々されさえする特定定期航路への集中・ますます大量輸送化して行く特定貨物輸送等の顕著な海運上の諸変化や戦前と戦後とでは明白に異なっている代表的＝中心的な海上貿易貨物乃至ルートというものと関連づけて海運業の収益性・成長性を考察してみることも可能であろう。また、荷主またはメーカーと海運企業またはコンファレンスとの勢力関係の変化、コンファレンスの変遷特にその内部での本邦海運業者の地位の低下といったことも海運業の収益性・成長性に決して無関係ではない。

ここに包括的または例示的に示した経済構造・貿易構造の諸規定要因のすべては無理であっても、いくつかをわれわれは今後の研究課程で取扱うつもりである。

次に、上記需要要因と船腹量という供給要因とによって相関規定される海運市場、殊に運賃・備船料の過去・現在の動向は、最も直接的に海運業の収益性・成長性に影響を与えるがゆえに、いわば、絶対不可欠な考察課題となる。しかして、この運賃・備船料の考察は、一面、信頼し得る統計指数に恵まれるが、一面、甚だ複雑且つ無際限な研究を必要とし、見方によっては、上記海運需要要因やその他の規定要因或いは考慮すべき条件の殆んどすべてが、この運賃・備船料の分析のなかに、または、それに関連づけて含ましめられ得るとも考え

られる。けだし、運賃・傭船料の変動の背景には、経済・貿易構造の推移はもち論、船腹供給量の問題があり、この船腹供給に関連して他国の海運業・海運政策の動きも、便宜置籍船・自国貨自国船主義・技術革新=大型化に伴なうコスト引下げとその諸影響等々も当然に考慮されねばならぬであろうからである。そのかぎり、繰返して言うが、運賃・傭船料についての何等かの分析は前節に示した海運業の収益性・成長性の諸指標の考察とともに、どうしてもなさねばならぬ最重要な仕事である。

他国海運業及び国内他産業との対応もまた、われわれの研究主題考察上軽視を許されない。さきに挙示した三菱経済研究所の「企業の成長と収益性」が第1章冒頭に「戦後わが国経済の成長率が、戦前および世界各国と比較しても驚異的な高さを維持している」と述べつつ、この経済成長率を企業成長率が大幅に上回っていること、しかも、大企業と中小企業との間では「意外なことに、中小企業の方が高い成長を示している」と明記しているのを、おとぎ話かどこかよその国の話のように読み取る本邦海運人はさぞかし多いことであろう。

また、最近でこそイギリスの著名大海運企業の収益減退のことなど時に云々されはじめたものの、同じような条件で海運業務に従事していて何故わが国海運業と外国海運業との間に優劣の差が生ずるかを疑問視する人々は、本邦の学者・有識者の間にあってさえ、決して少なくない。しかも、他方、保有船腹量や経営航路および就役船舶数などから考えるとわが国海運の戦後の回復・成長は他国に比してむしろすぐれているという見方も成り立つ。そのかぎり、わが国海運業の収益性・成長性の考察には、必然、他国海運業のそれらとの対応比較と国内他産業（もち論、異種交通機関たる鉄道・自動車・航空機を含む）との格差比較とが或る程度まで含ましめられねばならぬであろう。

第4番目に掲げた技術革新に伴なう諸影響という問題は、なかならず、現在から将来への見透しに関連して甚だ重要視されるであろう。現段階にあって、

(1) 同書 p. 9

すでにタンカーおよび鉱石専用船に認められる船舶の大型化が運航コストを減少せしめる事実、そして、それに応じて当該運賃も亦低落する一方、いわゆる長期契約制によって収益の安定性が期待できる事実が確認されるにいたっている。他方、このためにもたらされる一般貨物船の運賃低下・収益減退といった影響も論議されている。将来に予想されるより大掛りな或いは本格的な技術革新の導入・進行によって海運業の収益性・成長性が如何なる影響を受けるかはたしかにひとつの関心事たり得よう。ただし、これについては、他に研究されつつある向きもあり、またひとつには、この種予測を一応除外したわれわれの研究方針のため、立入ることをしないつもりである。だが、上記した現段階における技術上の革新が海運業の収益性・成長性にあたえた、または、あたえつつある影響は、なし得るならば、考察してみたい一課題である。

最後の海運補助策については、われわれとして如何に対処するかは実は未定である。少なくとも、当面、海運業における収益性・成長性の分析・考察それ自体の結論づけとして何等か具体的な、海運補助策の必要を論ずることは考慮の外としてすすみたい。なんらかの分析・考察ができたあとで考える必要があれば考えるというのでよいであろう。はじめから予定しては考察にゆがみを生じるおそれもなしとしないからである。だが、過去および現在にあって、海運補助策が海運業の収益性・成長性に重大な関係をもったこと・もつことは確実であって、そのかぎり、海運補助策の影響について全く顧慮しないのでよいかどうか一概に言い切れぬものがある。一面、少なくとも、本邦についてはこうした関係海運補助策は容易に調べ得られるであろうから、今後、その必要性を認めれば取扱うという態度ですすみたい。

第3節 当面採ろうとする考察方法ならびに主要課題

上述中とところどころにおいて、われわれが採りあぐべき事項・採りあげたい

問題或いはすでに部分的に採りあげつつあることがらなどを示した場合もあったけれども、これまでの所論は、いわば、“海運業における収益性と成長性”という研究テーマを選んだとき、それについて考えるべき極めて大雑把な且つ明白に一般論的な考察方法および主要問題点にすぎない。現実には、限られた人員と限られた期間との制約下、われわれが、こうした研究テーマに取り組むにあたっては、一般論的に述べまたは考えられるところがそのまま全面的に受け入れられることは困難であり、おのずから限定もしくは特定されねばならない。既述せる海運業の収益性・成長性の常識論的および理論的な接近方法と諸指標やそれを規定する主要要因のすべてをわれわれが採用し、闡説し、作製することは到底不可能である。われわれが最適と考えた指標・考察方法であっても、實際上利用または考慮する途の絶たれていることも決して少なくない。

このゆえ、われわれとしては、一般論的な考察方法・主要課題もしくは指標はそれとして、当面可能且つ必要な考察の方法と主課題をどうするかを決めなければならない。それが進捗をみたうえで、更に若干手を広げ得る可能性——時にはその必要性——があれば他に及ぶという態度をとりたい。なお、駄足の類であろうが、かく、われわれが当面採ろうとする考察方法と主要課題をきめるということは、既述一般論的なそれと無縁なことを考えるということでは決してない。端的に言って、一般論にしたがいつつ、限定もしくは焦点の明示を試みるという謂である。

当面われわれが試みようとする最も基本的且つ原則的な考察方法は、“海運業における収益性と成長性”をなかんずく現代日本海運業に即して論じることである。世界の海運業とか、或いは、明治以降最近までの発展過程全般にわたる日本海運業とかをひろく考察の対象とすることをしない。そうしたことは、如何に興味がありまた必要視されるとしても、われわれの手に負いかねるし、通り一遍の漠然たる考察成果を提示するに終ってしまいそうなことではわれわれ自身甚だ不本意である。もち論、現代のわが国海運業の収益性・成長

性を論ずるに際しては、他国或いは世界の海運業のこと・いわゆる戦前の日本海運業のことが殆んど不可避的に関説・言及されるであろうし、されねばならぬ筈でもある。だが、このことと世界の海運業或いは戦前・戦後一世紀に近い全期間の本邦海運業の収益性・成長性を——綱羅的にであれ適宜選択的にであれ——直接の考察対象とすることとは明白に違うことがらである。われわれとしては、現下日本海運業の非常な窮状という現実からのみそうしたわけではないが、各種条件ならびに諸事情を勘考して、まず、当面、わが国海運業最近の収益性・成長性の分析を目的とする。

こうした基本的且つ原則的な立場をまず確定しておいて、われわれが、具体的に研究しようとする主要課題とそれへの接近方法をどうきめるかが次の、しかして、実際の研究上最も重要にして中心的な問題となる。結論を要約的に予示するに、われわれは、

- (1) まず第1に、現代日本海運業の全般的な収益性・成長性を分析し、
- (2) 第2に、本邦海運業の内部構造上の特殊性に関連せしめつつ、グループ別または個別の収益性・成長性を追求し、
- (3) 最後に、こうした全般的または内部格差的な収益性と成長性と各々および双方相関的なゆがみ乃至現実をもたらした重要規定要因についてできるだけ広汎且つ詳細に考察することとしたい。

改めて指摘するまでもなからうが、わが国海運業の最近における全体的または一産業としての収益性・成長性がどのようなものであるかは、当然、われわれにとって第一の関心事である。外国海運業に比し、また、国内他産業に比べて甚だ不振をきわめるといわれる本邦現代海運業の実態を確実な資料から明らかにすることとその収益性と成長性とに認められるに違いない矛盾を分析することとがここでの主たる狙いである。

このように全般的な形で捉えられた現代日本海運業の収益性・成長性——の凡らく不振ぶり——が、グループ別または個別企業間に均一的であるかどうか

を検討するのが二番目の仕事である。全体的にまたは無差別的に困窮しつつあるというのが本邦現代海運業の特徴のひとつであることも確かだが、他面またオペレーターとオーナーとの間或いは大会社と小会社との間では困り方に差異のあることも明白な一特色と考えられる。こうした観点から、内部構造的なグループ別またはより小区的な収益性・成長性の分析が是非なされる必要があるろう。

しかして、全体的なものであれ、グループ別または個別的なものであれ、何等かの形で捉えられ得たわが国現代海運業の収益性・成長性の現実を招来した所以・その主要規定要因が何々であるかを考えるのは、最後の、しかも、最も重要視さるべきわれわれの仕事であろう。

では、こうした順序で考察をすすめるとして、その各々の考察段階で特に採りあげたいと現在考えている課題はどういうものかを次に述べて、一応、本中間報告的小論の結びとしたい。ちなみに、それは、あくまで目下のわれわれの期待または予定であって、そのまま実現するとは限らない。また、読者諸賢の批判・教示を俟って必要な改変を加えたいし、そういうことの有り得べきことを予め了承願っておく。

まず、最初の日本海運業全体としての収益性・成長性を考察するにあたって特に力点を置きたいことから記そう。国内問題乃至国民経済上の問題として、海運業の収益性・成長性が他産業および国民経済全体のそれらと比較・対照したとき如何なる位置・関係をもつかという観点がひとつ。もうひとつの観点は日本の海運業の収益性・成長性が他の主要海運国もしくは世界の海運業のそれらと比べてどうであるかということがそれである。こうした2観点は互いに密接な関連をもつこと確かであり、そのゆえ、同じ指標で双方のことを表現できる可能性も勿論考え得られる。ただし、他面、わが国海運業の収益性・成長性の指標として利用・作製できると全く同一のものを他国或いは世界の海運業のそれらについて求め得るかどうか甚だ疑問であって、そのかぎり、2観点を

れぞれ別個の指標で論ずる必要も充分予想できる。

いずれにせよ、こうした国内他産業ならびに他国海運業のそれと比較対照するという観点を明確に定めることによって、一面では、一般論的に考えられる諸指標——常識論的なそれであれ、理論的なそれであれ——が可成り限定されることとなろうが、一面では、焦点が明白化して研究の迅速が期待できるであろう。

上述日本海運業全体としての収益性・成長性の指標として求め出されたものがそのまま利用できればそれに越したことはないが、そうでなくとも、本邦海運業最近の諸内部構造に着目して細別的に収益性・成長性を分析・比較することは是非なされねばなるまい。それが時には日本海運業全体としての統一・相互協力にひびを入れるおそれがあるとしても、今日までの海運諸施策において、また、現実の収益・成長面にあつて、全業者が共同的・平等的に処遇され、行動し、発展したこと殆んどなかった筈であり、殊に、こと収益性・成長性に関する限り、グループ毎或いは企業間に明白な格差が出来上ってしまっている。この事実は否定できないし、殊更に見ないふりをするのは却ってよくない。この現実にあつたがらず、本邦海運業全体の・一丸的な利益・発展とかの綺麗ごとばかり言ってきたところに今日の困窮が招来・累積されたと見て見られぬことなしとしまし。それゆえ、われわれとしては、多少の摩擦や批判を気にすることなく、できるかぎり内部構造面にふれた考察を意図して行きたい。

この場合、差し当っての狙い、そして多分考察の可能性であろうと思われるのは、オーナーとオペレーターとの間における収益性・成長性の格差についてである。資料上殆んどわれわれには不可能であるかもしれないが、できるならば、オペレーター内部間、或いは、航路別——代表的な一定期航路における限定的且つ過去的事実についての考察であってもよいのだが——の分析を試みたいものだ。（もし、われわれ研究者にしてできないことであるなら、運輸省であり、業界の手でなり、これが分析を試みて、差支えない範囲のものをわれわ

れに提供されることを切望する。）内航と外航，定期と不定期・タンカー，或いは優秀船と低質船のごとき区別から，収益性・成長性の比較検討がなされ得るのならば，これも亦試みる価値あることであろう。

最終の考察課題たる規定要因の考察は，實際上，上記2考察がすすんでからでないとなることが最も重要であるか，何と何を考察すべきかは本来断言できがたい。普通論じられているようなことがらが果たして真の規定要因であるかどうか不明と言うべきであろう。そのゆえ，さきに，一般論として述べた諸点が一応の目安だと言っておく外ない。そして，それらは，いずれも，考究に値すべきことも否定できない。だが，上述，日本海運業全体の収益性・成長性を他国の海運業および国内他産業のそれらと比較する観点から捉えるとともに，一方，日本海運業の内部構造的な面，特にオーナー・オペレーターとの対峙性に則して分析するというわれわれの考察方法からは，考察すべき規定要因もおおのずと特定されてくることも考えられる。共同研究を開始してなお日浅き今日，これまでの討議をまとめつつ，ほぼ固まりかけた当面の考察方法・諸課題を示し，今後の研究促進に役立てるのを目的として，この程度に，まとめて参考に供する。

(1961. 9. 9)

定期船企業の最適規模

山 本 泰 督

1. は じ め に

最近わが国の海運企業についていわゆる経営基盤の強化策として、企業間の協調あるいはさらに合同の必要性のあることがときに主張されている。ことに定期船企業については日本船相互間での競合関係を排除するため上の措置が重要であると感じられている。しかし定期船企業間の協調あるいは合同が厚生的見地からはたして妥当であるかいはなかは検討を要するところである。かかる問題への接近のひとつとして定期船企業の最適企業規模について若干の検討をこころみことにする。ただ工場の最適規模は所与の生産量の下では技術的に確定することが容易であるけれども企業の最適規模についてはあまりにも不確かな要因が多く、したがって量的規定には困難が伴う。したがって、まずここでは定期船企業の最適企業規模を決定するさいに考慮すべき諸要因についての若干の考察を試み、それについて定期船企業の最適企業規模を推定した O_i の⁽¹⁾考察にたいしてコメントを加えるに止め、積極的な量的推定は今後にのこされている。

2. 定期船企業の最適企業規模

1. 経済船と企業規模

一般にある産業における最適企業規模を決定するもっとも重要な要因は、工

(1) W. Y. Oi, "The Optimal Size of Liner Firms" (in "The Economic Value of the U. S. Merchant Marine, 1961.") pp. 278-311.

場設備における規模の経済の存在である。所与の技術および価格体系のもとで長期平均生産費を最低にする工場の規模あるいは規模の範囲が、最適工場規模である。海運業においては工場にあたる船舶についてその大型化がトン当り平均輸送費を減減させることは周知のところである。しかし定期船のばあいにはその就航する航路の港湾設備によって船舶の大型化には制約が生ずる。その航路の距離、寄港地数、要求される航海頻度とそこでの平均輸送需要の大きさなどから、航路ごとにそれに適した船型、速力を持つ最適船（経済船）の範囲が規定される。⁽²⁾ただ、ここでは、かかる最適船の輸送能力がその航路の総輸送需要に比してきわめて小さいこと、したがってこの定期船航路（市場）への参加の最低単位が総需要量に比してきわめて小さいことを指摘しておけば足りる。実は定期船企業は航海の規則性、頻繁性を要求されることから（少なくとも航洋定期航路については）「多くの工場を持つ企業」（multi-plant firm）たることを要求されていると考えられるのであるが、はたして多くの最適船を持つ定期船企業の平均輸送費は、1最適船のみからなる企業のそれより低いだろうか。すなわち定期船企業においては企業規模について規模の経済は存在するであろうか。あるいはまた企業規模の拡大にともなって規模の不経済が発生するであろうか。そこで定期船企業の最適企業規模（ないしはその範囲）を知るために、定期船企業における企業規模の経済の有無について検討しよう。云うまでもなく企業規模の経済が生ずべき統合は同一産業内での水平的統合と、関連産業への拡大統合である垂直的統合とに区別しうるが、まず水平的統合について考察する。

(2) ここで云う経済船とは貨物量が安定しているばあいである。しかしのちにのべるように輸送需要自体の変動および定期船企業の生産物分化のための行動により、実際には経済船からの船型の乖離が生じる。なお、地田知平『海運市場論』昭和33年17頁参照。また一船のみの運航方法によって生じる規模の経済として重要なものは、小半径内の多数港に寄港することである。Oi, "The Cost of Ocean Shipping" (in "The Economic Value of the U. S. Merchant Marine, 1961.") pp 107-164. esp. p. 137ff.

2. 定期船企業の企業規模の経済（水平的統合のばあい）

企業規模の拡大にともなう規模の経済が定期船企業において発生する要因としては、大規模経営にもとづく店費（および労務費）の節約、船舶、燃料、船用品などの生産要素の大量購入に伴なう金銭的利益、および就航の規則性頻度増大と航路分化にもとづく定期船用役の性格から由来する不使用能力の減少がある。⁽³⁾このうち最後の要因がとくに重要と考えられるが以下順を追って検討をすすめる。

定期船企業における企業規模の拡大がはたして経営・管理の集中化による規模の経済を生ずるか、あるいは経営機構の巨大化に伴なう規模の不経済を発生せしめるかについて理論的に答えることは困難である。したがって企業規模の拡大による1船当りの店費の減少はそれが実現するか否か不明である。ただわが国では船員の雇用方式が特定の企業に永続的に雇用されるものであるため、保有船腹の拡大によって予備員率の適正化を実現することが可能であり、船員費の若干の減少を実現することは可能である。⁽⁴⁾

原料の大量購入にもとづく経費節約としては、まず船舶の購入がある。同型船を同時に発注するばあいには船舶建造費は5～10%の割引があり、しかも船舶の資本費はきわめて大きいから、これによる規模の経済はいちぢるしいものがある。ただし定期船企業が船舶を建造するばあい、同時に発注しても多少とも建造船の仕様がことなることが多いため、同型船建造による経費節減をはかることには制約がある。また船用品、燃料についても多数船舶の運航に要する大量購入によって1船のみの所要量を購入するときより低い割引価格が利用で

(3) 一般の産業では、企業規模の拡大に伴なう規模の経済が発生する原因としては、他に販売経費の節約があげられよう。だが貨物定期船企業のばあいには、需要者が比較的限られた専門家であるため、その意義は少ないと思われる。

(4) 保有船腹が15、6隻以上になれば、適正予備員の保有が可能であるといわれている。十六社会「船員共同雇用制度の問題点」昭和34年10頁。

きれば、企業規模の拡大による規模の経済が実現しうる。しかしこの規模の経済は存在してもさほど大きなものではありえぬだろう。(アメリカでは燃料油の大量購入には5~10%の割引があるが、この大量購入割引は一杯船主の購入量についても認められているという⁽⁵⁾)

企業規模の拡大にともなう積載係数の向上。定期船は貨物の有無にかかわらずあらかじめ定められたスケジュールにしたがって航海しなければならず、かつ輸送需要には不定期船のばあいほど顕著でないにしても変動が生ずるため、定期船用役では船舶の不使用能力が発生する危険がつねに存在している。したがって不使用能力の縮小、積載係数の向上が定期船用役の平均生産費を低下せしめるためにきわめて重要となる。かかる目的のために船隊規模すなわち企業規模の拡大が有効であるだろうか。それを企業が単一航路のみを経営しているときと複数航路を経営しているときに分けて考えたい。

まず企業が単一航路を経営しているばあいについて。定期船にたいする輸送需要はその多くが工業製品・半製品にたいする派生需要であり、その製品単価が高いところから、流通費用の節約をはかるため、定期船用役の規則性、頻繁性はきわめて重視される。単価が高く、その生産物にたいする需要が不安定でありかつ引渡期日違約にたいする違約金が高いほど、その貨物の荷主が定期船用役の規則性、頻繁性にたいする要求は強くなる。したがってある定期船企業は配船の規則性、就航頻度を増大させることにより荷主にたいしてその企業にたいする選好度を増大させ、ひいては積載係数を増大させることを予期するであろう。ただし荷主が就航頻度の増大を希望するとしても、かかる就航頻度が単一企業によって提供されるばあいは、それが各企業が全体として同一頻度の配船をおこなったばあいよりも荷主に選好される理由がなければ、配船増による積載係数増大すなわち企業規模の拡大に伴う規模の経済の発生はありえないことになる。荷主としては特定定期船企業にのみ輸送を依頼することにより

(5) Oi, "The Optimal Size of Liner Firm", p. 291.

取引経費の節約，便宜をうることができ，かつ同一頻度の配船であっても特定一企業による配船の方が独立の数企業により提供されるそれより信頼しうるかぎり，特定企業による配船増加にともない，その企業への選好を増大するだろう。

しかし荷主が配船頻度を重視するのはそれが在庫費用の節約に役立つためであり，在庫費用は配船頻度の増加ほどいちじるしく減少しないから，配船頻度増大にたいする荷主の選好は，配船数が増大するほど縮小する⁽⁶⁾。また荷主によって定期船用役の規則性，頻繁性にたいして認める重要度は異なるし，全体としての航路における配船頻度がきわめて高ければ特定船主による配船頻度はその意義がうすれる。したがって定期船企業が配船を増加することにより積載係数の増大をはかることは不可能ではないけれども，その重要度はさほど大きくないと想像されるし，またこの方法にもとづく企業規模の経済の大きさについて明確な主張はなしえない。なお船隊規模を拡大するときには，その航路における輸送需要の発生態様（貨物の量，種類，頻度）に応じて各貨物輸送に適した特殊設備（たとえば冷蔵設備）を就航船舶に配分設置して船舶の積載係数の増大を期待しうるだろう。あるいはまた速力にかんしても同様の方法により同様の成果を期待しうるだろう⁽⁷⁾。

つぎに定期船企業が複数航路を経営しているばあいについて。定期航路における輸送需要量の変動は各航路ごとにおいて一様ではない。したがって単一航路のみに配船している企業はそこでの需要変動の影響をまともに受けることになるが，数航路に就航する大企業ではその就航する航路間における輸送需要変動に相違があれば，需要が低下した航路より他の航路への配船変更によって各

(6) この点の詳しい説明は，Oi, op. cit., p. 285. をみよ。

(7) ここにあげた行為はいずれも生産物の分化を生ぜしめる企業行動である。（かかる企業の行動は，他企業の同様の行動を惹起して，やがて海運同盟の形成に至らしめる）したがって，かかる行動より生ずる平均生産費の減少を規模の経済としてあげることには疑問の余地がある。しかし，これらは生産＝消費なる性格をもつ交通業における長期平均生産費減少の方法であるにはちがいない。この点の検討は今後にまちなたい。

運航船舶全体の積載係数を平均化することが可能である。ただしすでに述べたように定期船の船型は各航路ごとに最適船型を有しており、かつその航路の特殊事情に応じた設備を設けていることが多いから、航路間相互における定期船の移動には若干の制約が加えられる。（なおまた航路間に就航船舶を移動せしめずとも数航路への配船は、特定航路における需要のいちぢるしい減少を他の需要の増大ないしは安定した航路における配船によってカバーし、全体としての収益の安定化を期待しうるのであろうが、これは規模の経済とは云い難い。）

上に述べたところを要約すれば定期船企業は船舶の運航が規則的かつスケジュールにしたがって実施されるかぎりでは、いわゆる一杯船主でもその経営は不可能ではない。しかし原料の大量購入による費用節約を無視するとしても、その他の運航船腹の拡大にもとづく規模の経済の存在は、一隻の定期船保有では定期船企業における最低の能率的企業規模、すなわち市場への流入が可能となる企業規模とは認めえない。（なお長距離航路では一杯船主の運航はそれが実際にはスケジュール通りに運航されても、その運航間隔の大きいため、規則的とは需要者に意識されないであろう。）だが定期船企業における最適企業規模ないしその範囲がいかなるものかを抽象的にも想定することは困難である。上にみたかぎりでは規模の不経済を発生せしめる要因は大経営・管理の不経済である。

上述した定期船企業の最適規模は定期船企業固有の用役生産にかんして見たものである。換言すれば定期船企業の水平的統合におけるそれであるが、そのときにみた多航路経営から生ずる利益と類似したものとして定期船企業による不定期船経営がある。

定期船企業が不定期船の運航に従事するのは自社が経営する定期航路における輸送需要が減退し、過剰船腹が生じしかも他航路への転用が不可能であるばあい、過剰船腹の利用法として実施されるものである。あるいは逆に特定航路において輸送需要が突発的に増加したばあいの配船増加を容易ならしめるた

めに不定期船を保有する可能性も考えられないではない。しかし、すでにみたように定期船はその就航航路に応じた船型、速力を有しておりかつ企業間競争による生産物分化のため、特殊設備を保有することが多いのにたいして、不定期船はできるだけ多くの地域への航行、大量貨物の輸送に適したいいわゆる経済船であるから、同一船舶の定期、不定期船相互間の転用は可能であっても不利益を伴う。また不定期船市場における運賃変動ははなはだしいため、不定期船の兼営によっては、定期船市場における多航路配船のばあいに期待するとき輸送需要変動の影響を縮小することは期待しがたい。したがって定期船企業が不定期船運航を兼営するのは、その経営航路におけるいわば偶発的な需要変動に対応して各船の不使用能力の拡大を防止するための偶発的かつ附随的な業務でしかありえない。それゆえ定期船企業が不定期船を兼営することの利益は定期船企業がその固有の定期船船隊の規模を変更せしめる過程において、規模移行過程の損失を縮小させるだけの意味しか持たず、このばあいには業務統合⁽⁸⁾による規模の拡大からは大規模の経済は発生しないとみるべきであろう。

なおタンカーあるいは特殊専用船の定期船企業による兼営運航は、それが長期用船契約に基づくものであれあるいは航海用船であれ、それは定期船企業に統合化による利益をもたらすものではない。ただわが国のように船員を企業で継続的に雇用しているときは、運航船腹の増大によって適正予備員の確保が可能となり人件費の縮小をはかりうるが、すでにのべたようにこれも定期船隊が一定規模以上に達しているときはすでに実現可能であるから、タンカー、専用船および不定期船部門の統合は利益を生ぜぬであろう。

3. 定期船企業の垂直的統合

定期船企業が垂直的統合によって企業規模拡大から生ずる利益をうることがあるだろうか。企業の垂直的統合の経済はつぎの3のばあいに生ずる。そのひ

(8) なお、地田知平、前掲書 216 頁以下参照。

とつは技術的に補完関係にある生産行程が単一の工場内で遂行されるばあい。他のひとつは上の条件がみたされなくとも垂直的統合によって継続的な各生産段階の生産量を調整し、中間在庫の減少、半製品の売買費用を減少させることができるばあい。最後に、その企業への原料供給業ないしは製品を需要する産業への前方ないし後方への垂直的統合に要する追加投資の利子が供給者、需要者の利潤以下であるばあい。⁽⁹⁾

定期船企業で生産する用役はすでにのべたように雑多な顧客からの小口の雑多な貨物を積合わせ輸送することである。すなわち定期船用役にたいする需要者はひろく分散しており、かつ定期船用役にたいする需要は、輸送される貨物にたいする需要からの派生需要であり、多くのばあいある貨物の輸送量は、その貨物の総生産量の一部を構成するに過ぎない。しかも個々の定期船企業にとってその航路総輸送需要の一部を輸送するにすぎないから、たとえある定期航路において特定貨物が相当量恒常的な流れを形成しているとしても、そのことは定期船企業が前方への垂直的統合へ進む誘因たりえない。(逆に生産者の場合にはその生産物ないし原料輸送がある定期航路において相当量の恒常的な流れを形成しているとき、自らがその輸送面を統合して流通費用の節約をはかることが生じうる。定期船の輸送対象たる貨物についてかかる例はまれであるが、*industrial carrier* の存在はかかる可能性を示している。)

定期船企業の後方への垂直的統合としては、その固定資本設備である船舶の造船・修理のための造船所兼営があるけれども、一海運企業の所要造船量、修理費が造船所の最適規模での恒常的操業を保証せぬかぎり、これも垂直的統合の利益を生み出さない。

その他の垂直的統合としては貨物蒐集その他の代理店業務、港灣荷役、倉庫保管業務、さらには陸上・航空輸送業務、また旅客定期輸送のばあいにはホテルその他観光事業の兼営も考えられるが、これら業務は代理店業務を別として

(9) Bain, *Industrial Organization*, 1958, pp. 149-52.

はひとつには商慣習から、あるいはまた定期船用役との結びつきの必然性にかけていることから兼營業務における設備の効率的利用、企業全体としてのコスト低下は保証されない。しかしこれらの兼営が垂直的統合の利益が発生する第3の理由をみればあい実施されるだろう。

全体として定期船企業の垂直的統合をみれば、その統合化の必然性がとぼしくしたがってそこから規模の経済はほとんど期待しがたい。ただし、垂直的統合がおこなわれたばあいには水平的統合にかんしての最適企業規模はさらに垂直的統合におけるそれへと変化が生ずる。たとえば造船所兼営へと定期船企業が垂直的統合をおこなったとき、定期船保有船腹は造船所の最適工場規模に合致するよう適応がみられる。

3. O_i による最適企業規模の推定とその吟味

1. 横断面分析

定期船企業の企業規模は、その最適規模の範囲がかなり広く、かつ顕著な規模の不経済が存在しないように、上述した理論的考察からは考えられる。それでは現実の定期船企業は、どのような規模を示しているものであろうか。この問題を考える一つの手掛りとして O_i がおこなった定期船企業の規模にかんする実証的分析をみることにしたい。⁽¹⁰⁾

O_i は定期船企業の適正規模がいかなる大きさであるかを知るために、1957年現在における主要海運国の定期船企業の規模分布を調べ、他面、40年間にわたってイギリス定期船企業の企業規模分布の変化を調べている。

まず、前者について。1957年度におけるアメリカ、イギリス、フランス、ドイツ、イタリー、日本、ネザールランド、ノルウェー、スウェーデンの9カ国の定期船企業——他の主要海運国と目されるギリシャ、リベリア、ホンデュラス、

(10) O_i , op. cit., p. 293ff.

パナマを除いているが、これら諸国船隊はいずれもタンカー、バルク・キャリアー、不定期船であるため、上述9カ国を調べることにより世界の全定期船企業をほぼ実質的に網羅することになる——の企業規模を、その保有船腹の隻数によって分類するならば、つぎの事実があきらかとなる。すなわち船隊の規模は2隻から73隻にまで及んでいるが、各国を通じて定期船企業の頻度分布にはつよい同一性がみられる。9カ国のうち7カ国は船隊規模の最頻値が0—10隻の階級にあり、ネザールランド、スウェーデンは11—20隻の階級に最頻値がある外、ノルウェーは0—10隻と21—30隻の階級に最頻値がある。全海運国においてそれぞれの頻度分布はかように低い部分に偏しており、企業規模は小さいことが通例のように見受けられる。かつまた、企業間の結合関係を考慮しなければ11の世界最大企業（全企業数の5%）が世界全船腹のわずか16%を支配しているにすぎないことから、1企業または少数の企業が、固有の大規模の経済性あるいは制度的な力が作用した結果として、全産業にわたる統制力をえているごとき傾向はみられないとしている。

2. 生存者原則

つぎにかれば、イギリスの定期船企業の過去40年間にわたる企業規模の分布の変化に注目し、40年間にわたって存続した企業の規模分布を調べることによって、定期船企業の最適規模についての経験的結論をえようとする。この企業規模の時系列の変化を観察することによって一産業内の最適企業規模を推定せんとするかれの試みは、「生存者原則」(Survivor Principle) に依拠している。この生存者原則とは最適企業規模を経験的に推定するための有効な方法として⁽¹¹⁾ Stigler が提案したものであって、その骨子はつぎのごときものである。

(11) G. J. Stigler, "Economies of Scale" *Journal of Law and Economics*, October, 1958.

ただし、同論文は未見であるので、ここでの生存者原則の紹介および、後にのべるそれへの批判は、いずれも、Oi が、紹介、利用した内容にかんしてである。

2 時点にわたって1 産業内の全企業の状態をみると、そこには破産・消滅した企業や新たに設立された企業があると共に、調査時期を通じて引続いて存続した企業がある。この存続企業の調査期間内の企業規模に注目すれば、それが企業規模の拡大、縮小をみたか、あるいは安定的規模であったかによって3 グループに分類することができる。

まず破産・滅亡した企業についていえば、特定の1 企業の衰退には、多くの要因が関連することは間違いないけれども、経済的能率はあきらかに企業の生存可能性を高めるものであって、非能率企業は相対的に存続の可能性は低い。したがって、もし破産企業がつねに特定企業規模の範囲内に集中しているのであれば、それはその特定規模が非能率的であることを示唆していると考えられる。

また調査期間内の存続企業の規模分布を調べれば、能率的な企業規模の範囲を、ある狭い範囲内で推定することができよう。いま最低平均生産費で生産できる企業規模を最適企業規模と定義するならば、各企業は特定の最適規模ないしはある範囲にわたる最適規模を持っている。（一定範囲の企業規模にわたってその規模にたいして一定比率の収益が経験されるならば、企業は最適規模の範囲内にあると云いうる。）もちろん企業間において、経営の質の相違、利用可能な技術の相違によって、それぞれの最適規模が相違することはあるし、またある時点において企業のとる規模が最適規模から離れることはありうる。かかる乖離は特定の市場条件、経営方針の誤りにより生ずる。しかし企業が存続し続けようとするならば競争によって能率的規模への調整を余儀なくさせられることになる。

あきらかに企業規模を含めて経営方針について正確な決定を下した企業がもっとも生存の可能性が高い。もし特定の産業内で企業が大規模の経済を無制限に有するものとすれば、生存者原則によって残存し続けている企業は大規模の経済を実現し、したがって存続企業の平均規模は増大傾向にあると予期される。逆に大企業規模の不経済性があるならば、大企業で残存したものはその規模を

縮少していることが予想される。かくして一産業内の企業分布の時間的変化をみれば、それは当産業での最適企業規模の範囲の限界と一致することになる。上にみた生存者原則を用いて O_i はイギリス定期船企業について最適企業規模を確かめようとするのであるが、この生存者原則についてのわれわれの検討はかれの結論にたいする検討と共におこなうことにして、それに先立ちかれのこの方法の適用をみよう。

この方法によって定期船企業の最適企業規模を推定するときに留意すべき制約として、かれはつぎの2点をあげている。その1は、定期船企業の規模分布は現行の海運同盟の方策および政府の海運政策により課せられる制度的束縛により影響を受ける。その2は調査期間内における一般的経済状態により、観察の対象となる企業規模分布は影響を受けることである。

前者について云えば同盟の方策は定期船企業の規模が最適規模よりも上方への偏りを持つに至らしめる傾向がある。すなわち企業規模に影響を及ぼすと考えられる海運同盟の施策として新メンバーの加入制限およびプール協定があるが、同盟の特定航路への加入制限は、それが小企業にたいしてはとくに効果的に発揮される。けだし、この措置は小企業では規則的かつ頻繁なサービス提供が困難だということに加入制限の根拠を求めており、同盟はすでに他の航路で定期航路を経営している大企業の加入を拒否することはきわめて困難である。したがってこの措置が実際に有効であるならば企業規模に上方への偏りを生ぜしめる傾向がある。貨物を同盟メンバーに分配するプール協定は定期船企業規模の上限に制限を課するようにみえるが、同盟の管轄権は比較的限定された航路に適用されるものであって、単に1航路における企業規模を制限するものに過ぎない。またプール協定を実施した経験のある航路は相対的に少ない。したがって大規模なかつ伝統ある企業では、実際には各航路同盟への加入は自由であるから、プール協定があってもそれは、諸航路を経営する全企業規模にたいしては上限の制限とはならない。

政府の海運政策は2つのかたちで定期船企業規模に影響する。その1は補助金を支給する時、その対象となる企業の選択にあたり経済的能率以外の要因が考慮されることがありうることであり、他の1つは大部分の補助金政策は自国に商船隊を保有する目的で実施されていることである。これらの措置はいずれも補助を受けていない定期船企業に残された世界市場を縮小させる傾向を有しているが、しかし、いずれも個々の定期船企業の規模に直接的に関係するものではなく、むしろ定期船企業総数に関係するものである。

要するに海運同盟あるいは海運政策のごとき制度的要因は、調査された企業規模に上方への偏りを生ぜしめるものと O_i は考えている。

生存者原則を適用して最適企業規模を推定するとき生ずる他の障害としては、企業規模に変化をもたらす諸要因を分離することの不可能なことがあるが、企業規模の変化の多くのものが市場条件の変化にもとずくと考えられる。したがってできるだけ市場条件の変化をのぞいて企業規模の変化を観察することがのぞましいわけである。

さて定期船企業を明確に規定することが困難であるため、かれはその船隊規模について有効に統制力を発揮しうる意志決定単位を企業と規定し、ロイズ船名録に記載されている定期船企業は、それぞれ独立の企業として取扱いその保有船隊の隻数およびトン数の変化をもって企業規模の変化を示している。したがってかれはイギリス定期船企業を特色付ける海運トラストの存在を無視している。（この点の当否についてはのちにふれる。）また定期船企業の保有船隊をもってその企業規模を表示しているために、定期船の輸送能力を正確に表示したものでなく、⁽¹²⁾ かつ不定期船その他の兼営についても不明な点は残っていることになる。また旅客輸送と貨物輸送についてもその区別はおこなっていない。

調査時点としては好況期、不況期および安定期をそれぞれ代表する6カ年

(12) 定期船企業規模を正確に表示するためには、運航船腹の重量トン数（旅客のばあいには旅客定員数）と速力との積を用いることが、のぞましい。運航船腹のばあいには、保有船腹のほか、用船船腹をも考慮に入れることになる。

(1917. 1925. 1933. 1938. 1953. 1957年)を選び、各隣接時点について企業規模の変動を調べている。このとき各企業を、その使用する平均船型によって大、中、小に区分して、船型差による船舶の積載能力差を若干修正し、かつ大まか

表 1. 英国定期船企業の規模変化

	企 業 数	船 隊 平 均 総 ト ン 数	
		期 首	期 末
1917—25年			
縮 少	10	120, 139	66, 700
成 長	44	136, 542	183, 343
安 定	4	139, 635	140, 435
全 企 業	58	134, 099	160, 264
1925—33年			
縮 少	26	179, 070	136, 961
成 長	23	128, 255	163, 957
安 定	9	187, 738	187, 743
全 企 業	58	160, 264	155, 546
1933—38年			
縮 少	29	188, 352	153, 949
成 長	15	117, 365	156, 637
安 定	14	128, 501	129, 059
全 企 業	58	155, 546	148, 636
1938—53年			
縮 少	30	170, 049	125, 488
成 長	24	111, 304	143, 991
安 定	4	212, 057	212, 058
全 企 業	58	148, 638	139, 115
1953—57年			
縮 少	14	103, 756	90, 700
成 長	31	145, 173	165, 578
安 定	13	162, 748	163, 391
全 企 業	58	139, 115	147, 014
1938—57年			
縮 少	25	167, 239	123, 347
成 長	25	112, 610	153, 480
安 定	8	203, 095	200, 768
全 企 業	58	148, 638	147, 014

Oi, op. cit., p. 307.

に企業を航路別に分類し、この3グループごとに船隊の隻数および総トン数で表示した企業規模の変化をみることにしている。

さて40年間を通じて存続したイギリス定期船企業数は58社であるが、それを企業規模につき増大、減少、安定（安定とは隻数表示のばあいには隻数無変化、総トン数表示のばあいには5%以内の変化に止まるものを指す）の3グループに分けてみると、つぎの結果をえている。一般的にいて「成長企業」の期首の平均船隊規模は「没落企業」のそれより小さい。また成長企業の船隊規模の調整を終えた期末における平均船隊規模は、没落企業の期首の平均船隊規模より小さいし、また逆に没落企業の期末の平均船隊規模は成長企業の期首の平均船隊規模より大きい。この一般化にたいする例外は総トン数で企業規模を表示したばあいの1917—25年、1953—57年の2例のみである。

成長を経験した企業は主として企業規模が小さいものに集中しており、それにたいして大船隊は典型的にその船隊規模を縮小させる傾向がある。すなわちこの資料よりすれば各定期船企業がある中間的な企業規模の範囲内に落着く傾向が見受けられる。もし企業規模にかんして規模の経済があるとすれば、大企業はさらに巨大化することが予測されるが、かかる傾向は存在しない。

上にみた定期船企業の企業規模がほぼ中間的な規模に集中する傾向があるという点について Oi はさらに2つのテストをおこなっている。まず1917～25年、1938～57年の時期について期首の船隊規模（総トン数）と船隊規模の変化（総トン数の変化を百分率で表示）との順位相関をみると、1917～25年について全58企業の相関係数は -0.284 であり、5%の有意水準で0からいちぢるしく離れている。1938～57年については相関係数は負であるが0からさほど離れていない。もし小企業が高い成長の可能性を持ち、大企業が規模を縮小する蓋然性があるとすれば、相関係数は負で0からかなり隔っているはずであるから、上の結果はかかる蓋然性の存在を示すものである。

つぎに中型船企業31社を保有船隊の総トン数により最小10社、中位16社、巨

大5社の3グループに分け、各時期について各カテゴリーに属する諸企業の総トン数を全31社の総トン数にたいする比率で表示してみると、すなわち各カテゴリーに属する諸企業の全31社の船隊にたいするシェアをみるならば、5大企業の総船腹に占めるシェアは年とともに着実に減少する。それにたいして小企業および中規模企業、ことに後者は大規模企業に比してそのシェアが増大している。もし規模の経済が存するとすれば5大企業が総船腹量中に占める比率が次第に増大するはずであるが、実際にはかかる現象はみられず、企業規模がある中間的範囲に落ち着く傾向を示している。

また個々の企業をみると巨大企業ほど、するどい企業規模の縮少をみており、中間的規模および小規模企業がその企業規模に認めうべき拡張をみることなく存続している。一般的には巨大企業および小企業がともに船隊規模のある中間的範囲へとその規模を調整変化する傾向がある。

以上の資料から O_i はイギリス定期船企業の企業規模について2つの命題を導いている。

1. ある船隊規模は企業存続のためには適当な規模たりえず、巨大企業あるいは小企業は10～40隻の中間的な船隊規模へと調整する傾向がある。
2. 40年間の全期間を通じてその船隊規模に見るべき変化なしに存続した企業の船隊規模はかなり広い範囲にわたる。このことは規模にたいして一定収益がえられる企業規模はかなり広い範囲にわたることを示唆するし、さらに重要なことは巨大企業が引続いて成長し市場のシェアを拡大する傾向がみられぬことである。

このイギリス定期船企業の企業規模の歴史的変化およびさきの各国定期船企業の企業規模分布の両調査から、 O_i は定期船企業では大規模経済の有利性は大きくなく、能率的企業規模の範囲が10～40隻の船隊で相当に広いことを結論し、また70～80隻をこえる船隊規模では規模の不経済が発生することの示唆をえている。

3. Oi の方法・結論にたいする吟味

上に紹介した Oi の分析は定期船企業の最適企業規模に上限があることを示唆している点がかまことに興味深い、かれの結論を受け入れるに先立って若干の検討をおこなっておきたい。

まず各国定期船企業の規模別分布については、Oi は企業規模を表示するのに各社の保有船腹数で表示したのであるが、定期船企業が運航する船舶（定期船）は自社船のみならず、ときに用船した船舶があるから用船をも含めた運航船腹でなければ正確な企業規模は判明しない。たとえばわが国では1957年には用船が定期船運航船腹中の3割を占めていた⁽¹³⁾。もちろん定期船は航路事情に応じて船型、設備を特殊化させる傾向があるから、用船を定期船企業が利用するのは企業規模を拡大する過程でとる臨時的措置であると考えられる。したがって長期的な企業規模の変化をみるばあいには保有船腹を用いても誤りの生じる危険は少ないが、1時点について企業規模分布をみるとときには誤りが生ずるおそれがある⁽¹⁴⁾。そこで1955年における各国定期船企業の企業規模を運航船腹（総トン数）についてみると、各国とも10万総トン未満の企業が総企業数中の圧倒的比率を占める。また世界十大定期船企業の運航船腹が全定期船運航船腹中に占める比率をみれば17%である⁽¹⁵⁾。（ただし企業間の結合関係は Oi と同様に無視している。）したがって上にみたかぎりでは Oi が保有船隊（隻数）でみた企業規模の分布とは相違はない。

生存者原則は Oi の分析の支柱となっているのだが、その基本的な考え方と

(13) 運輸省海運局外航課「海上輸送の現況」No. 11.

(14) わが国においてオペレーター、オーナー間に船員の賃金格差が存在するように、もし、生産要素の価格に、企業間格差があり、それが用船料に反映するとすれば、用船は継続的に利用される可能性も生ずる。たとえば便宜置籍船を保有する会社を設立し、その船を用船するとすれば、上の例にあたる。

(15) 日本郵船『世界定期航路』昭和32年、64-5頁。

して企業はその企業活動を存続しうるためには最適企業規模へと、その企業規模を適応変化させてゆかねばならぬことになっている。さなくば企業間の競争のために、最適企業規模を実現しておらず、大規模経済の有利性を実現していない小規模企業、あるいはまた過大規模の不経済性に直面している過大規模企業は破産・消滅することを余儀なくさせられるのである。ところで企業間の競争は、つねに企業が競争に耐えて生き残るためには、最適企業規模を実現するように、企業規模を変化、適応することを強制するものであろうか。もし、企業がその規模および相対的能率について実際的な選択権を持っており、その結果もし、その方が利潤が多いと渴望ましいと考えたばあいには、たとえ最適企業規模でなくとも存続できるとするならば、生存者原則はその適用の意味を失うことになる。したがって、この点についての吟味をおこなっておかなければ、生存者原則によって推定した最適企業規模は、最低平均生産費を実現する企業規模では必ずしもない怖れが生ずるだろう。

通常、古典的な市場仮説として採用されているように、生産者が多数であり、個々の生産者は価格に影響を持たず、生産物は均質化されていて買手は製品にたいする特別の選好がない。そして生産者の市場への流出入に制限がなく、また規模の経済が重要でなくかつ規模の不経済が重要であるといった諸条件がすべて満されていれば多数の企業は一定の範囲内にその企業規模を集中することが予想され、それらは最適企業規模の範囲にあると考えることができる。けれど、上の条件の下では生産者は最適企業規模を実現することなくしては、企業の存続は望みえないからである。

それにたいして市場構造が上述の例と異っているばあいには企業は必ずしも最適企業規模を積極的に採用しなくとも、その存続は可能である。すなわち、

1. 市場への新規加入にたいしてなんらかの障害があるか、あるいは新規加入者は既存企業に比してなんらか不利があること。
2. 大規模の不経済性が重要ではなく、その結果、企業は経済的にその企業規模を市場の相当部分のシェア

一を得るまでに拡大しうる。3. 売手の数なんらかの理由で最初から少数であるか、あるいは2.の理由のため経済性をそこなうことなく売手数が少数になりうること。これら3条件が備っているならば企業は最適企業規模でなくとも存続することは可能であるし、また企業にとってその企業規模を選択する範囲が拡大することになる。もし、生産物の分化があれば、さらに企業にとってその規模の選択範囲は拡大する。

もし、かかる産業において規模の経済がみられ、生産物の分化および新規加入への障害があるならば、寡占的な少数企業へと企業数は縮小する傾向を示すであろうし、規模の経済および規模の不経済がともにその重要度が少なく、新規加入の制限がある場合には、企業はその規模についてかなり自由に選択決定する余地が残される。（このときにおいても主として競争を排除することを目的として企業間の集中合同によって寡占的狀態に進むことになるう。）これらのばあいには、価格は最適企業規模でえられるそれを超過しており、したがって最適企業規模でなくとも企業は存続が可能となる。かかるときは最適規模以下の過小規模の企業も、最適規模以上の過大規模企業も共に存在することになる。過小規模企業も生産物分化がある限りは存続が可能であるし、かつ過大企業でもたとえ最適規模への移行の機会があったとしても、高価格で市場の大きなシェアを支配することによって単位生産費の不利益をカバーしうるかぎり積極的に企業規模を変更する必要を認めないだろう。

ただし、上にみた状態にある産業においても、企業が不適当な規模でありながら高価格を課しているとき、新たな競争企業の流入をみる怖れがあるところから、規模の不経済が大きいときには、多くの企業は最適企業規模へとその規模を適応変化させる傾向は生ずるだろう。

しかしながら、規模の経済、規模の不経済がいずれも小さく、また市場への参加への障害が大きく、かつ生産物の分化が進んでいるほど、最適企業規模にない企業が存在している可能性は大きい。したがって生存者原則を用いて時間

の経過に伴う企業規模の変化をみると、かかる産業では企業規模のばらつきが大きいことが考えられる。また寡占的狀態のばあいにはかりに企業規模のばらつきが少なく、一定範囲内の企業規模に大部分の企業が集中していたとしても、それは必ずしも長期平均生産費を最低にするという意味でのいわば技術的な最適企業規模を示すものではありえない。寡占的狀態の場合には、かりに若干の規模の不経済が生じたとしても、それよりも大規模販売推進による利益の方が大きければ、企業は最適規模よりもこの方を選ぶことになる。すなわち、その規模は利潤極大を実現する企業規模であって、平均生産費最低を実現した最適企業規模ではない。

なお、企業が異種産業の生産をも兼営する垂直的統合をなしている場合には、統合体全体としての極大利潤を確保するための企業規模の決定をおこなうと考えられるから、この場合の企業規模は、一産業内での最適企業規模とも必ずしも一致するものではない。

上述したところからあきらかなように、生存者原則は O_i が考えたのとはことなり必ずしも企業の最適企業規模を推定するのに有効な方法ではない。それは規模の経済、規模の不経済がともにいちぢるしくなく、かつ生産物の分化、市場流入への障害があるばあいには結論をえることが困難であるし、またえられた結果は最適企業規模ではなく収益極大企業規模であることが生じうる。

なお上にのべたところでは技術革新あるいは生産要素の価格にいちぢるしい変化は生じないばあいを想定している。もし、かかる変化が生じたばあいには最適工場規模および最適企業規模は当然変化する。しかも企業規模変化と企業規模の変化を生じさせる要因の発生との間には時間的ずれがある。したがって技術革新が相ついで生じたときには、調査期間の選定が不適當であれば誤った結論をみちびくおそれがある。

さて生存者原則が上にみた性格をもつとき、これを定期船企業における最適企業規模を推定するのに有効だろうか。それを検討するため、定期船企業にお

ける市場参加への障害，および生産物の分化の状態をあきらかにすることが必要となる。

前者については海運同盟の存在があげられる。アメリカ合衆国内の諸港をターミナルとする航路で結成されている海運同盟は，カルテルへの加入希望者の参加を拒否しえないオープン・システムがアメリカ商船法によって強制されているが，その他の航路で結成されている海運同盟はいずれも加入希望者の参加可否について，同盟が決定権を持っているクローズド・システムである。前者においては加入にたいする障害はないけれども，後者についてはあきらかに市場への新競争者の流入には障害がある。ことに同盟が運賃延べ戻し制度によって荷主に同盟加盟企業の船舶の使用を強制しているばあいには，盟外配船のかたちでの市場参加も困難であるから，市場参加への障害はいっそう大きい。しかし同盟運賃が加入希望企業の運航費に比してきわめて高く設定されているのであれば，そのことは新企業の市場参加への誘因となる。もし定期船企業において長期平均生産費曲線のU字型の傾斜が急であれば，企業は最適企業規模へ移行するだろう。だが長期生産費曲線の形状がゆるやかであるほど，すなわち規模の経済，不経済がともに重要でないときには，競争者の流入の可能性があっても，企業は最適企業規模へと企業規模を適応する必要をさほど認めなくなる。⁽¹⁶⁾もとより，そのいずれが現実を説明しているかは語りえぬけれども後者のばあいには最適企業規模以外の企業が存在しており，したがって推定された最適企業規模の範囲がすべて妥当していることにはならぬことに留意すべきである。

生産物の分化は旅客輸送にかんしてはかなり大きいことが予想されるが，貨物輸送についてはさほど重要とは考えられない。海運同盟によって加盟企業は

(16) 云うまでもなく，この説明は，同一国内の定期船企業間のみ適用されるものである。異国の定期船企業間では，価格体系，技術がことになっており，したがって，まったく別個の長期平均費用曲線を有することになる。

共通の賃率（カルテル運賃）の実施を強制されるため、定期船企業は各種の生産物分化をもたらす方策を実施して、荷主の自社への吸引、積載係数の向上をはかるけれども、かかる生産物分化の結果として各個別企業がそれぞれ独自の需要曲線に対応して企業規模（および価格）を決定しうるほどには、生産物の分化が進んでいないと考えられる。さなくば海運同盟の必要はもともとないし、また定期船企業間で往々発生する cut throat competition が起るはずがないからである。

以上は生存者原則を定期船企業に適用したばあいに生ずる限界を指摘したのだが Oi の実際の適用の仕方にも疑問が生ずる。Oi のイギリス定期船企業への生存者原則の適用については企業規模を保有船隊の総トン数および隻数で表示したことはさておいても、かれの分析がイギリス定期船企業の重要な特質をかたちづくっている海運トラストの存在を無視して進められていることは、かれがえた命題の有効性をいちぢるしく制約することになっている。かれは親会社と子会社との間に船舶の融通関係はないものと考え、その結果ロイズ船名録に記載されている企業をそれぞれ企業規模にかんしての独立の意志決定がなしうる単位として分析を進めたのであるが、実際には親会社子会社間には船腹の融通がおこなわれている⁽¹⁷⁾。ただしイギリスの定期船企業はほとんどその保有船隊のみをもって航路経営に従事しており、用船船腹を利用する程度はたとえばわが国などに比して、いちぢるしく低い⁽¹⁸⁾。そのかぎりにおいては企業間の結合関係を無視しても差支えないけれども、イギリス海運トラストは結合関係にある諸企業の企業規模決定について無関係ではない。この点を明らかにするために必要な範囲で海運トラストの構成をみておこう。

現在のイギリス定期船企業では P. & O., Furness, Cunard, Holt, Ellerman

(17) たとえば、P. O. は1958年には、その系列会社 Hain S. S. より貨物船2隻を用船しており、また Cunard S. S. は、系列会社 Port Line より貨物船6隻を用船している。日本郵船『世界定期船会社』昭和34年184頁、213頁。

(18) 日本郵船『世界定期航路』昭和32年70-71頁参照。

および British and Commonwealth S. S. をそれぞれの主盟とする6海運トラストが形成されている。このうち最後の B. & C. をのぞいていずれも第1次世界大戦の前後に形成され、その後引続いて存続している。なお、この時期には Royal Mail を主盟とする海運トラストが形成されていたが、これは1930年代の大不況期に崩壊し、その加盟船主の一部は Furness 系および Holt 系へ編入再編成され、さらに他の一部が1956年にいたり B. & C. 系のグループを新たに結成したものである。⁽¹⁹⁾ これらの海運トラストはいずれも主盟会社とその傘下企業の株式の全部または相当部分を保有しており、また主盟会社と傘下企業とのあいだで相互に役員を交換して資本的、人的に密接な連繫を保っている。⁽²⁰⁾ 各海運トラストはいずれも定期航路経営をその主体としているが、部分的に不定期船、タンカーを運航している例もある。海運トラストを構成する諸定期船企業はトラスト内部で相互に各自の経営地域を分化させ特定航路に特化しているのでは必ずしもなく、同一航路に同一トラスト内の企業がともに配船しているばあいもあり、またメイン・ラインと、それを補完するフィーダー・ラインを分担し合うほか、まったく別地域の航路を分担し合う例ももちろん見受けられる。しかし、トラスト内の各定期船企業の航路経営態様がいかなるかたちをとってしようとも、トラストがその傘下企業全体としての利潤極大を意図して行動するかぎりには、トラストに参加している諸定期船企業の規模は独立の定期船企業のそれとは異ったものとなる可能性が大きい。たとえば、独立の定期船企業は従来配船していない航路で輸送需要が増大を続ける傾向を示しかつ航路参加が可能であれば当然新たに配船をするだろうが、同一の事情のもとでもトラストに加っている企業は問題の航路に同一トラスト内の他企業がすでに就航しているならばその「のれん」を有する企業に増配船せしめて自らはその航路へ流入しないことがありうる。またメイン・ラインとフィーダー・ライン

(19) イギリス海運トラストについては、伊坂市助「イギリス海運トラストの研究」『経済系』第32輯、昭和31年参照。

(20) 伊坂前掲論文および日本郵船『世界定期船会社』昭和34年168頁以下参照。

との関係に立つ2航路の一方に配船している2企業がトラストを形成したとき、いずれか一方が結合関係の発生にともなうシェアの増大のため企業規模を変更することも生じうる。あるいはまた同一航路で競合していた企業間において結合関係が生じたばあいには、一方が他に航権を移譲することも生じうる。このときは他に主要経営航路を有する企業がその規模を縮小することにならう。

またトラストを形成している企業間では航路調整をおこなって各企業の運航分野が確定しているが、このとき企業はその就航航路における輸送需要の縮小ないしは外国船からの競争によって受ける影響を他航路への配船変更によって緩和することが制約される。危険の分散、各運航船腹の積載係数の平均化はトラスト全体としての機能として実施されるのであり、企業単位についてはない。

これらの要因を考慮するならば、イギリス定期船隊の7割以上は6大トラストの傘下にある(1958年現在)だけに、⁽²¹⁾トラストの存在を無視した企業規模の変化のみに注目して最適企業規模を推定することは妥当とは云い難い。6大ト

表 2. 英国6大トラストの規模 単位 1,000総屯

トラス ト 名	1920年	1930年	1955年
P. & O. 系	1,793	2,506	2,124
Furness 系	924	740	1,332
Cunard 系	631	1,007	920
A. Holt 系	568	682	882
Ellerman 系	565	902	715
(B. & C. 系)	—	—	932
(Royal Mail 系)	1,626	2,754	—
計 (A)	6,107	8,591	6,905
イギリス商船隊(B)	18,111	20,322	19,357
A/B (%)	33.3	42.3	36.8

トラスト保有船腹は、伊坂市助，前掲論文 219 頁による。

(21) 日本郵船『世界定期船会社』昭和34年 172 頁。

ラストの保有船隊規模はそれぞれ O_i の推定した最適企業規模をはるかに上廻っており、また歴史的にもその規模は必ずしも縮小していない。もとよりトラスト傘下の企業であっても主盟会社との資本的・人的連繋にはその程度に深淺があり、トラスト全体を合併した単一企業と同一視することは誤りであるが、主盟企業が全資本を保有している子会社について主盟企業と傘下企業とを独立の2企業としてその企業規模の変化より最適企業規模を推定することには一層問題がある。

以上の理由のために O_i がイギリス定期船企業について推定した最適企業規模には、ことにその上限にかんしては、再検討の余地がある。ここでは単にかれの結論にたいする疑問を提出するに止め、トラストの存在を考慮に入れた定期船企業の最適企業規模の推定については他の機会にゆずりたい。

最後に付言しておかねばならぬことは、イギリスについて O_i が推定した結果が正確であったとしても、それは諸外国の定期船企業にそのまま妥当するものではない。定期船企業において利用しうる技術が各国において共通していても各国における生産要素の価格比がひとしくないかぎり各国の定期船企業の長期平均費用曲線の形状はひとしくないからである。

国際経営の課題

貿易自由化の進展、海外市場競争のきびしさを加えるなか、企業の海外進出が欧米各国はもちろんわが国産業においても重要な課題になってきた。工場事業所の海外設置は、貿易活動にとどまる場合と異り、企業の経営活動全般の問題が国際間にわたることから多くの新たな経営問題に当面することとなる。企業活動の国際的展開にともなう経営ならびに管理に関する理論的および実証的研究が重要な経営問題の一となるわけである。欧米では近年この国際経営問題の研究が相当つきかさねられつつある。わが国においてもこの分野への研究接近がなされねばならない。以下の小論はその手がかりとしての試みである。従って今回は主としてアメリカの研究に依拠しつつ、問題の所在を検討するにつとめた。これらをもとにして、今後漸次理論的実証的研究に及びたいと思う。

(米 花)

1. 国際経営における管理的課題 米 花 稔
2. 国際経営における
 レーバー・リレーションズの問題 井 上 忠 勝
3. 国際経営財務の基礎的考察 小 野 二 郎

国際経営における管理的課題

米 花 稔

1. 開題——国際経営問題

貿易自由化の進展，欧州共同市場の発展，後進諸国の開発計画の促進等を中心とする海外市場構造の変革のなかにおいては，各国とも，貿易の一層の振興について積極的方策を進めるとともに，国際間における市場競争の激化，それにとまなう企業に対するコスト・リダクションへのきびしい要請に対処して，さらに積極的に，海外への企業進出が，とりわけ注意せられるようになってきた。

欧米の主要工業国においては，もちろん以前からもこのような国際的企業はすくなくないけれども，特に第二次戦後において，海外投資，技術提携等を中心に工場，事業所の海外進出が，一層顕著にみられつつある。わが国の場合もその例外でなく，企業の海外進出は小規模ながら漸次積極化しつつあることも既によく知られているところである。

これにとまなって，この数年ないし十年に，欧米，特にアメリカにおいて，このよな国際経営問題の研究が相当進められてきている。すなわち国境をこえる国際的な企業の諸問題を，特別の研究課題としてとりあげようとしているのである。わが国においても，ようやく一部の経営学者等によって，折にふれこのことを指摘するようになってい⁽¹⁾る。

(1) 国際経営に関するわが国における主な言及は以下のようである。

平井泰太郎「経営の職能的研究及び制度的研究と国際経営問題および経営社会問題」

このような意味から、本小論もまた、今日わが国産業が、積極的に海外企業進出として、また受動的に国内市場への海外からの企業の参加として、当面しようとしている課題を、国際経営の問題として、すなわち国境をこえて国際間にわたる経営活動についての管理上の課題として、そのもつ問題解明により一歩前進しようとするを目的とする。従って以上のような情況から差当りは海外の研究成果に主として依拠せざるを得ないのでここにはこれを検討することとし、今後わが国自体の課題に接近する手がかりをしたいと思います。

もっとも欧米におけるこの分野の研究も、過去において当面している国際経営活動の諸経験をとりまとめつつ、その前進をくわだてているのが現在の段階であって、いまだ十分体系的にとりまとめられているということとはできない。

企業の発展は、経営規模を拡大し、必然的に一企業の工場、事業所の地域的ひろがりが大きくなる。このような経営活動の地域的ひろがり、地域的分化は、当然に諸種の管理上の課題をもたらす。経営学の研究、特にその管理問題として、このような課題の研究が進められねばならないことは当然である。⁽²⁾しかしながら、このような経営活動が、国境をこえ、工場、事業所を海外にもつにおいては、国を異にすることにともなう特殊の経営問題に当面せざるを得ない。経営の形態、経営の財務、経営の組織、経営政策、経営管理、人事政策、各国

国民経済雑誌第91巻2号昭和30年2月。

入江猪太郎「在外企業経営の本質」PR昭和31年8月。

金田近二「経済開発と国際経営の諸問題」日本経営学会編「技術革新と経営学」昭和33年刊所載。

金田近二「後進国経済開発と国際経営問題」日本経営学会編「日本の経営」昭和34年刊所載。

小野二郎「在外経営の会計における換算の問題について」神戸大学経済経営研究所年報「企業経営研究」第10号昭和35年。

井上忠勝「IBM社の在外事業経営」神戸大学経済経営研究所経営機械化叢書第3冊「経営事務機械化の諸問題」昭和35年。

拙稿「地域開発とわが国経営学」国民経済雑誌第103巻4号昭和36年4月

(2) 拙著「経営立地」昭和33年刊第3章経営の地域的分化。

拙著「経営立地政策」昭和36年刊第6章経営の地域的分化における管理的課題。

税制と経営活動，各国法制と経営政策，民族問題等，国際間にわたる経営活動には，特殊な課題に当面するところがきわめ多い。このように国際経営問題のおよぶところは，著しく広範にわたるので，本小論においては，特にその経営活動の管理問題に重点をおくこととする。

コロンビア大学のJ・フェアウェザー教授もいうように，マネジメントは，いづこの国の経営活動においても，マネジメントであることにはかわりがないはずであるけれども，その活動が国際間にまたがる限り，「海外の」foreign「国際的の」international⁽³⁾ということによる特殊性がとりあげられねばならない。経営活動が，いろいろの意味において，著しく異なる環境とか条件にまたがって営まれること，従ってこのような異った環境とか条件によく適合するために，マネジメントの各側面に高度のフレキシビリティの要求されること，をとりわけ看過してはならない。

このような観点から，国際経営の管理上の問題をみるとき，さしあたり関連しつづも二つの側面から，これを検討することが必要になってくると思われる。第一は，経営活動の対象が，環境とか条件を著しく異にしているという点，第二は，そのような対象を前提とする経営活動のあり方いかんという点，前者は主としては，対象の特殊性の理解に関することであり，後者はその為の経営活動の組織とか運営に関することである。従って，以下この二点をとりあげ，事例によって，さらにこれを補足して，漸次問題点解明に接近することとする。

2. 国際経営の対象上の課題

経営活動におけるマネジメントの課題は，本来その各般の業務活動を通じて，人々の行動を媒介して遂行されるということから，なによりも，マネジメントにとって，パーソナル・リレーションズが基礎的条件の一であることは，国内

(3) J. Fayerweather "Management of International Operations" 1960, p. 1.

活動、海外活動共通していることは、あらためて指摘する要をみないであろう。しかしながらその活動が国際間にわたる場合には、なにより言語、習慣思考ならびに行動上の態度が対象によって異なることからとりわけこれらについての理解とフレキシビリティが要求せられるのである。このことに関連して、アメリカの諸企業の国際経営活動において当面した諸経験にもとづいて、フェアウエザーのとりまとめたところをみると以下の如くである。まず国際経営活動の協力者としての対象上のパーソナル・リレーションズの問題として、ついでこれらをふくんで海外工場事業所の市場活動の対象としての市場として、さらに海外における経営活動についてのコミュニティ・リレーションズの問題として、みることにする。これらによって国際経営の対象上の課題のアウトラインを検討してみよう。

1. パーソナル・リレーションズ

海外における経営活動については、なにより人間理解の定型化がさけられねばならないことが強調せられている。⁽⁴⁾

異なる国における産業人、雇用者、顧客の性格を、国別に概念的に把握することがよく行われるところであるけれども、本来人間は個性的であることから、経営活動の対象としての人々を定型化して理解することは、管理をあやまる原因となる。特に現地の経営活動に参加を求める産業人を前提とするマネジメントにおいては、むしろそれぞれの人の持つ個性的な面を見出して、その理解を前提とする協力関係の形成が欠くことのできない留意点である。

もっとも現地の人々のグループによる類型的把握もまた、有効な側面をもつことはいうまでもない。第1に、類型的把握による共通的な特徴を理解することが、現地における産業活動上、未知の人々の言語ならびに行動等の理解をより容易にする可能性があるからである。第2に、一国通じて自然に生成されて

(4) J. Fayerweather, *ibid.*, Chapt. 2.

いる行動慣習、イデオロギー、規範等が、右のような類型的把握によって理解することができるからである。

いずれにしても、定型化ないしステレオタイプに海外の人々を一般化することをさけることを配慮する限り、以上のような類型的把握は、それぞれの人々の個性的理解の前提となり得るとしている。

このような海外経営活動における人間理解を前提として、その管理というプロセスを進めてゆく場合に当面する課題は、コミュニケーション上の諸障害である。今日経営管理一般に、いわゆるヒューマン・リレーションズにもとづくコミュニケーションが重視せられているけれども、国境を異にする管理活動においては、一般的コミュニケーションの課題とならんで、言語、慣習、環境理解、思考態度等にわたる諸障害に当面する。

(1) 言 語

アメリカの諸企業における在外事業所の経営活動において、コミュニケーションの障害として当面する言語上の問題は、これが英語国民であるという特殊性もあるが、その事例的研究によって、以下のことが指摘せられている。

アメリカ人の経営者の場合、世界各国において、特に産業人において英語の理解できるものがすくなくないこともあって、現地国語を修得したがる傾向がある。これに関して3つの重要な点が指摘されている。

- (ア) 現地国語を修得しようとする努力自体が、現地の人々の協力関係において、その感情の上できわめて大きい影響のあること。
- (イ) 現地国民の英語理解能力は、現実には一見して感ぜられるより相当程度が低い場合が多いということ。
- (ウ) 英会話の巧みない現地の人々は、その国民全体のうちでも特に主として「アメリカびいき」(U. S.-oriented) の部分に限定されるから、その限り接触分野に限られ、その国の実態に十分ふれ得ない。しかも経営者は、労働者、政府関係者、顧客等、各階層にわたるひろい分野との効果的なコミュニケーション

がなければ、海外経営活動の成果は十分に期待することができないということ。

(2) 慣 習

人々の慣習的行動というものは、その前提として思考のあり方と密接な関係があることはいうまでもないけれども、便宜上これをさけて、ここではまず具体的行動としての衣食住、社会生活等にかかわる慣習についてみる。

このような慣習が、国を異することによって生じる相異から、コミュニケーションの大きな障害となる。経営内外の諸活動にともなう人々の交渉に際して、国を異にすることによる普通でない要素の介入は、その関係者に不快な雰囲気をつくり出すことがすくなくない。このようなことが、経営活動にさして影響のないこともあるが、時にきわめて重要な関係をもつ場合がすくなくない。

このような障害の克服策としては、理想的には、一応現地国の慣習を十分理解してそれに適応することであるが、現実にはこれに相対立する問題をもたらす。

(ア)日常経営の業務活動に忙殺されながら、異国の慣習を十分理解し、しかもそれをみずからの行動のなかに消化することは、容易でない課題である。

(イ)異国人がなまなかの現地国慣習に不十分に従うことは、心理的、社会的にかえって不愉快ないし反感をもたらす因になりかねないことは、多くの経験が示している所である。この点不十分でも現地国語の修得につとめることを好感を以てむかえられるのとは、相当事情が異なるのである。

以上のように慣習の異なることにともなうコミュニケーションの障害の克服は、その事柄により、情況により、国により、人によって、一律でなく実情に即して、その効果的なあり方を配慮しなければならないという困難さをつねにともなっているということになる。

(3) 環 境 理 解

在外事業所における経営活動において、本国側経営者と現地経営者との間に生ずるデシジョン・メイキングに関する意見対立、コミュニケーション上の困

難のきわめて多くが、おかれている環境条件に対する理解の相異に原因する場合がきわめて多いという。このことは国際経営における管理上の本質的な課題の一つである。

広告活動、工場立地についての政府の政策、労働組合の要求等種々の経営活動にまつわる環境条件について、外国人にとってその理解に十分な資料を得ることがきわめて困難なことが多い。

すなわち、現地国経営者にとっては、その環境条件の理解がきわめて容易であり、そのことの故に、現地事情を熟知していることを前提として、その知識を十分にもたない本国側経営者と政策決定等において対立することがすくなくない。しかも、現地事情を熟知していることが、かえって経営政策決定等において惰性的態度をとらしめている傾向を否むことができない。それに対して、逆に現実の環境条件がかなりアメリカ式に変化しつつある場合もすくなくなく、むしろ経営政策決定に、創造的態度が要求せられていることがきわめて多くなりつつある。環境理解の重要なことはいうまでもないけれども、その点にすぐれた現地国経営者のおちいりやすい惰性的態度を十分配慮する必要がある。ここにも国際経営の解決のむづかしい管理的課題があるのである。

(4) 思考態度

ながい間に、人々がその環境条件のなかに生活していることにともなって形成せられてきた信念、規範、感情等をふくめた思考態度の特殊性というものも、コミュニケーションにおいて重要な地位を占めている。もちろん既にふれたようにこの点についての各個人々々の特殊性への配慮が必要で、一般論で律し得ないものがあることはいうまでもないけれども、国により共通的なものがあることはいなめない。この場合特に国際経営活動における困難な問題の原因として、4の点が指摘せられている。

(ア) 対人関係についての態度

対人関係についての態度において、特に経営活動という観点からみると、個

人本位的態度 (individualistic) と、集団本位的態度 (group-oriented) とに大別されるとする。ここに個人本位的というのは、本務とする仕事面では独行的、秘密主義的で、それ以外の社会生活面では、きわめて社会的な態度をとるもので、これに対し集団本位的というのは、これと対照的に周囲の人々との連帯感情、協力関係が強い態度とみられるものであるとするのである。

産業社会が商業者の原理で支配されている限りにおいては、経営活動は前述の個人本位的態度が主となって、もちろん業界人の協力関係もみられることはいうまでもないけれども、とりわけ競争的になり、戦略的になる傾向が強い。商業活動はもちろん、工業経営においてもこのような経営態度の混入している度合が強くならざるを得ない。これに対して、産業の発展に伴う大規模経営の発達、資本と経営の分離による近代経営の発展、専門経営者の出現等の傾向が著しい産業社会にあっては、競争的原理にもとづきつつも、集団本位的経営態度が漸次支配的となる傾向をもっている。フェアエザーの指摘する所では、アメリカ合衆国その他少数の産業国では、後者のような傾向が支配的であるのに対し、その他の多くの国々においては、なお前者の傾向のきわめて強いことをのべている。

またこのような思考態度の相異はその国のおかれている環境条件からも影響せられているとする。土地の狭隘、経済の貧困、社会生活のきびしさ等によって制約せられている国では、相手をおしのけても統済競争にたえ勝ちぬぐために、おのずから個人本位的態度がもたらされる傾向がつよくなり、他方経済的にめぐまれ、未開発資源の豊富ないわゆるフロンティアの条件におかれている国においては、その開発のために、自然に対する防衛、建設活動等、集団本位的態度をもってしなければむしろ発展が困難になるといえるのである。

いずれにしても、海外における経営活動において、商業活動を中心とする限り、個人本位的態度を特徴とする住民の能力がきわめて有効であろうが、在外事業所を設け、製造活動を中心としてその発展をはかろうとするのには、今日

のマネジメントに欠くことのできない集団本位的態度を特徴とする人がきわめて望ましいことになる。

(4) 価値判断の相異

海外における活動について産業人にとってきわめて重要な関係のあるものの一つは、行動に対する価値判断が、相異なる場合がすくなくないという点である。アメリカの海外における企業活動について、例示的に指摘しているものに、次のようなものがある。

従業者にとって、アメリカの場合、正確性、卒直性が重視されるのに対して、国によりむしろ礼儀正しさ、形式、さわりのよさ等がより大切にされる場合がすくなくない。換言すれば、その社会で何が高く評価されるかの問題である。贈賄行為も同様で、国によってこのことが通常の行為とされているところでは、経営管理についても、組織的な関係より不規則な個人的関係が重視されていることと関連する。

(5) 社会的地位についての考え方

いずれの社会でも、よりよい社会的地位が望まれることにはかわりがないけれども、その内容なり程度については、国によりかなりの相異がある。

中産階級を中心として比較的階級差がすくなくなり、かつその間の流動性の大きいアメリカとか北欧諸国に比し、階級差の甚しい国にあっては、マネジメントについての融通性が階層的にそれだけ制約せられる。職業が学歴で決定づけられたり、また第一級の人材が産業界に得られない場合も生じる。

(6) みずからの仕事に対する考え方

国際経営における管理問題としてみる場合、人々が課せられたみずからの仕事に対する考え方の相異もまた重要な問題になる。

第1に、いわゆるイノベーションについて非常に積極的な態度をとる国々の人と、伝統的方法をきびしく守ろうとする態度の強い国々の人との間に幾段階かのへだたりがみられる。後者の場合は、方式化されないような経営上の仕

事の遂行が非常にむづかしくなる。

第2に、いわゆる科学的管理法にみられるような思考的、分析的な態度に関連して、国々によって相当のへだたりがみられるという点である。この点独仏等の欧州諸国に比し、アメリカは必しも分析的態度にすぐれているとはいえず、むしろ行動的（action-oriented）である。

第3に、企業内における仕事ぶりの相異についてである。アメリカの場合、能率的に総合化された生産方式のなかで、時間と予定に従う責任体制のもとに作業が進められる傾向が一般的であるのに対して、国によつては、このような仕事ぶりを好まず、仕事自体、製品自体にみずからの製作的満足を求めるような態度、あるいはアメリカのシステムで破壊されるおそれある仕事の楽しみを求めるような仕事ぶりを好む場合もすくなくない。これらは必然的に、企業の製造計画、産業行政等のあり方にも反映するであろう。

フェアウェザーは、海外の経営活動におけるコミュニケーションの阻害の問題点を以上のようにあげている。各国人を定型的に把握することのあやまりやすい欠点を指摘しつつも、結果的にはアメリカ企業の観点から、相当顕著な定型化を行つている。それにより海外におけるパーソナル・リレーションズの問題点は一応理解できる。もっともフェアウェザーも、環境条件、思考態度、慣習等については、時間に伴って相当変化の著しいこと、かつ定型化の危険なことから、ケースによって実態をみあやまらぬよう、従ってそれぞれの場合の方策にも、特殊性の把握とフレキシブルな接近態度の必要なことを指摘している。

要するに、国境をこえるパーソナル・リレーションズにおいて、問題解決の前提として、相手国の諸方法なり問題点に敬意と関心を払い、関係個人個人とのよきパーソナル・リレーションズを確立することの必要性を強調することを結論としている。

2. 市場の特殊性

国際経営問題としてのマネジメントの特殊性である「外国の」とか「国際的」のといわれる場合、その最も顕著にあらわれる部分は、上述の経営活動の協力関係としてのパーソナル・リレーションズでの問題とともに、経営活動の⁽⁵⁾対象としての市場の特殊性である。いわゆるインターナショナル・マーケティングに関する部分の問題である。このような国際経営のマーケティング自体については別に詳論する必要があるので、ここでは、主として市場の特殊性の問題点に重点をおいてみることにする。その場合、所得水準とその構成、市場の地理的構成、教育と文化、購買慣行、販売態度、生産財市場の特殊性、市場の変化等の諸点が問題となる。

(1) 所得水準とその構成

それぞれの国の市場の特殊性は、全体としてその所得水準の高低にみられるとともに、その構成内容の特殊性にもある。今日中産階級の比重がきわめて高くなっている一部の欧米の国々がみれるとともに、後進国に多くみれるように、住民の所得格差が上、中、下層に顕著にわかれて、いわゆるピラミッド型を形成している場合がきわめて多い。このような構成の特殊性が、住民の欲求、市場の需要に顕著にあらわれることはあらためていうまでもない。

(2) 地理的構成

アメリカのように、農業が高度に商業化され、交通通信が発達し、人の移動可能性が高い国にあっては、市場としての相異はあまり大きくならないけれども、多くの国々においてなおこの点が重視せられる。特に都市地域と農村地域との相異が顕著な問題となる。しかもその都市地域に限っても、都市間に市場としてのかなり著しい特殊性が見出される場合がすくなくない。自然的条件の障害と相異が作り出した偏狭性にもとづくものといえることができる。

(5) J. Fayerweather, *ibid.*, Chapt. 3.

(3) 教育ならびに文化

教育程度の相異は、先進国と後進国との間で著しいが、そのことが住民の欲求と需要に相当影響をあたえる。そのことがまた当然にマーケティング活動のあり方にかかわる。

同様に、その国の住民の思考態度とか文化の特殊性は、そのままそれら住民の購買態度、購買慣行に反映する。特に製品の種類、デザイン、広告効果、販売のあり方等において特徴的ならざるを得ないであろう。

(4) 購買慣行

特に消費財に限ってみると、その購買慣行は、国によりかなり特徴的で、その点は現実の購買する人と、購買する場所とにあらわれる。その国の生活の態様との関連で、主たる購買者が夫であることもあれば、妻であり、あるいは召使であることもあり、また商品の種類でも若干異なる。このことは購買の場所にも関係をもつが、特に購買の場所については、その国の市場の配給機構、配給機関いかによっても特徴的にあらわれる。

(5) 販売態度

アメリカにおけるマーケティング活動においてとりわけ特徴的な点は、定価販売（ディスカウト・ハウスでさえ一定率割引で）、品質保証、強力な販売促進等にあるのに対して、すくなからざる国においては、これと著しく異なる販売活動が行われている。単に現存需要を前提とする受動的販売、製造面の合理化、能率化の為の量産等への積極的な配慮のない販売方法等がとられ、製造段階から消費段階までの各段階の業者間のコミュニケーションがきわめて不十分な販売活動等がそれである。最も最近では、アメリカ的なマーケティング活動が多く、の国々で採用されてはじめているが、伝統的な制度と方法が依然として根強い国々が多い。

(6) 生産財市場の特殊性

生産財市場という点から各国をみると、ドイツのようにみずからの需要に見

合う広汎な生産財工業を発達させている国から、後進国でほとんどみずからの生産財工業をもたないものまでであるので、事情は多様である。通じて共通していい得ることは、アメリカに比し、

- (ア) 労務費が安くてすむこと、
- (イ) 製造規模の小さいこと、
- (ウ) 欧州とか日本をのぞき熟練労働の少いこと、
- (エ) 生産財販売には、長期信用を与える必要があること、

等があげられる。

(7) 市場の変化

海外の市場の条件変化の頻度ときびしさもまた、海外経営活動における特徴的な側面の一である。主としては、各国の財政困難、計画経済上の制限的施策、ならびに外貨事情等にもとづくことはいうまでもない。

以上のような諸点における海外市場の特殊性を前提としてのマーケティング活動、すなわち在外事業所における製造ならびに販売活動のあり方が検討せられねばならない。

特に、階層別地域別に市場を類型的に把握する問題、市場の伝統的実態に即応するマーケティング活動と積極的に市場に革新を招来するようなマーケティング活動との間における選択の問題、新市場の開発問題、国境を異にすることにとまなう政治的経済的条件の変化ないし政策の変更に対処しつつ市場活動を恒久的に継続することの困難さとその克服の問題等は、重要な問題点である。

3. コミュニティ・リレーションズ

国際間にまたがる経営活動において、その対象として課題になるものに、上述のように協力者としてのパーソナル・リレーションズの問題、顧客ないし製造販売の前提としての市場の特殊性の問題とならんで、これらをふくむ海外の経営活動の存立の前提ともいふべき、その地域社会との全般的関係の確立の問

題をも看過することはできない。

一般に今日の企業が、その工場事業所の所在する地域社会とのもろもろの関係についてつねに配慮するいわゆるコミュニティ・リレーションズは、きわめて重要な経営政策の一であることは、漸次みとめられてきている。⁽⁶⁾しかもそれは単純に地域社会との諸関係の円滑化が問題なのでなく、つねに企業経営の経営目的、存立の基盤である採算性との関連において効果的に考慮されねばならないところに、検討せらるべき課題があるのである。このようなコミュニティ・リレーションズが、国境をこえてひろがる工場事業所の経営活動としてとりあげられねばならない点に、従ってその主体が地域社会の住民にとって外国企業ないし外国人を中心としている所に、特殊な課題をもつことになるのである。

コミュニティ・リレーションズでは、本来経営活動全般にわたる問題で、購買販売、製造、労務、財務その他各業務活動を通じて配慮せられねばならないものであるが、ここではこれらを通じて、全般的に、所在国の政府との関係、産業界との関係、一般住民との関係についてみることにする。⁽⁷⁾

(1) 政府との関係

世界の多くの国々においては、産業界における政府の役割が、アメリカに比して、多くの場合に大きいという点に、とりわけ企業の海外活動における政府との諸関係 (government relations) が経営政策として重要な配慮すべき点の一つとなる。その場合次の4点がとりわけ特徴的な課題としてあげられる。すなわち(ア)政府の資本主義に対する態度、(イ)中央集権、(ウ)急速な経済発展の要請、(エ)ナショナリズム。

(ア)政府の資本主義に対する態度。

アメリカ合衆国および最近の西欧諸国のように、資本主義経済のなかにおける繁栄を享受しつつある国があるとともに、貧困に苦しむ後進国、低開発国が

(6) 拙著「経営立地」昭和33年刊第5章地域社会に対する経営政策参照。

(7) J. Fayerweather, *ibid.*, Chapt. 4.

すくなくない。後者の国々にあつては、貧困からの脱却とともに植民地経済からの離脱をつよく求めつつあり、しかもこうした国々の地元一部資本家は、欧米以上の自由なる活動を政府に要請さえしている。

その結果、これらの国の政府は、これら相対立する利害集団のなかで、折衷的経済政策をとらざるを得ず、しかもそれが動揺つねない不安定な政策となっている場合がすくなくない。

(イ) 中央集権制

アメリカ合衆国においては、産業界に対する連邦政府の役割は、きわめて基本的な諸制約の範囲に限られているが、多くの国においての中央政府の産業界への影響はきわめて大きい。イギリスの如きもその典型の一である。今後ともそのリーダーシップは続くとみられる。

(ウ) 急速な経済発展の要請

今日低開発国住民の生活向上への要請はきわめてつよく、しかもそれらの国の生産性は相対的に低く人口急増の圧迫はきびしい。このような資本と時間の不足という条件にせまられて、急速な発展を望むには、何より可能な限り廻り道を排除して、目的に直進することが要請せられる。ここに計画経済的国家政策がつよくうち出されることになる。

(エ) ナショナリズム

以上のような現状と関連して、低開発国においては、自国に対する誇りと忠誠が、強力な外国に対する不信と恐れと結合したナショナリズムとしてあらわれる。

このような課題を前にした在外工場事業所の経営活動にあたっての政府との関係における経営政策上の視点は、実態に即して検討する外ないけれども、すくなくとも全般的には、次のようないくつかの手がかりを指摘することができる。

第1に、既述のように多くの国において産業活動に占める政府の役割が大きいので、その程度に従って、在外活動の経営政策の前提として、積極的にその

国の政府の統制なり，誘導を受け入れる態度が必要である。むしろいわば政府がその企業の大株主の一人である位の視点からの政策配慮が望ましい。

第2に，政府の産業に対する行動で法規なり，公示によって進められるという形式をとらない場合がきわめて多い。ここにつねにその国の政府の施策なり行動を予測判断する必要がでてくる。その場合法規なり公示された方針と現実の政府の行動の一致しない場合がすくなくないので，むしろ政府のもつ基本的考え方，国民性，あるいは勢力関係等に留意することが重要になる。

第3に，よきガヴァメント・リレーションズは，具体的には政府を構成する人々との関係，すなわち既にふれたよきパーソナル・リレーションズが前提になる。

要するに，経営活動の政府との関係のとりわけ重要なこと，ならびにそれが多様で変動が多いのでとりわけ実態に即した政策と行動の必要性が指摘せられるのである。

（2）産業界との関係

在外事業所の海外における上述のような対政府関係は，その一国の産業界とのリレーションズいかんが前提になることが非常に多い。その場合アメリカ企業の海外活動においては，第1にその国産業界の自尊心とナショナリズム，第2にアメリカ企業の競争力に対するおそれの問題として，よきリレーションズの障害がみられることが指摘せられている。

この場合，第1に現地における仕入先，顧客，従業員等企业をとりまく諸関係者との関係，いわゆるよきコミュニティ・リレーションズが何より現地産業界との関係調整に役立つ。

第2に現地産業界との競争関係への配慮である。可能なかぎり現地産業界との協力関係，場合によって積極的に競争企業への助力もまた考えられるべきであるとしている。

すなわち現地産業界との関係の問題において，企業の本来的活動と望ましい

コミュニティ・リレーションズの対立が顕著にみられ、さればこそ、個々の経営政策のなかにとりわけこのことの配慮と工夫が要請せられることになる。

(3) 一般住民との関係

アメリカ企業の海外における経営活動においては、コミュニティ・リレーションズ一般の問題とともに、それがアメリカ合衆国なる故の特殊な問題に当面している。アメリカ企業は与えるよりもちさるものが多いという既成観念、特に採取産業における資源の収奪はもちろん、製造業における利益のすいあげ、本国企業との関係から在外事業所の輸出活動の手控え等の推測によって、企業の好ましくない印象が、現地住民の多くにうえつけられていることへの反省が指摘せられている。

海外事業所における住民一般を対象とするコミュニティ・リレーションズの視点は、企業に対するよい印象を形成することを目的として、本来の経営活動にこのことを配慮するのはもちろん、積極的に企業としての財的知的に可能な範囲において、現地住民の福祉、特に所在地域社会の繁栄に協力するための諸政策への配慮ということである。

(ア)地域社会の諸活動への参加（participation）

工場事業所の所在する地域社会の諸活動に、経営活動を通じて、直接間接関係をもち、積極的に参加することは、企業として本来困難な問題はないはずである。それにかかわらずこのことが円滑に行われていないとしたら、経営者の怠慢、無知、憶病あるいは仕事本位の行過ぎ等にもとづくといつてよいであろう。もちろん外国人が地域社会活動に過度に参加することが双方に弊害をもたらすことへの留意も必要であるが、今日の段階において、アメリカ企業の場合、前者の強調をより必要とするとしている。

(イ)事業遂行（responsibility）

地域社会の諸活動への単なる参加から進んで、地域社会の発展福祉のための事業活動をになうという問題がある。低開発諸国の地域社会では、都市の厚生

福祉諸施設のための十分な財政力に欠けているものがすくなくない。特にその一の工場なり事業所によって新たに形成せられた町、カンパニー・タウン（筆者のいわゆるシングル・インダストリー・タウン）の場合においてこのことが重視される。この場合、企業の能力に応じた積極的協力の如きコミュニティ・リレーションズの一つのあり方である。もっとも開発の進展によって地方自治体がそのような能力をもつに至ると、適時に円滑に移管することが考えられねばならない。

(ウ)創造性起動性 (initiative)

旧来の地域社会の開発のために、新たな発展的雰囲気醸成する役割を、コミュニティ・リレーションズによつて果すことが期待される。もちろん地域社会の特殊性によって、このような経営政策が逆効果をもたらす場合もあるので、実態に即することが必要であるが、上述のようなイノベーション的な活動が地域社会に望ましい場合も多いのである。

4. 国際経営における対象として残された管理的課題

——産業構造、経営機構の特殊性——

国際経営における諸活動の対象に関連する特殊性を課題として主として、フェアウェザー教授の所論によってみると、以上のように、パーソナル・リレーションズ、マーケティング活動の対象としての市場、コミュニティ・リレーションズ等に関してとりあげられているところが明かになった。海外の工場事業所の内部的ならびに対外的な経営政策の対象として、これらの特殊性が十分考慮せられなければならないことは、これらの所論が現にアメリカの諸企業の経験によってとりまとめられたところであることから、明かなことである。しかしながら、既述のような特殊性を国際経営の対象の問題としてみる時、また後にふれるべき国際経営の経営活動のあり方、組織運営の問題を考慮する時には、それらの特殊性と関連して、あるいは一部はそれらの前提にもなっている

とみられるそれぞれの国の産業構造，経営機構の特殊性としての検討が看過せられてはならないはずである。

本国企業の属するその国の産業構造，経営機構と，その在外工場事業所の活動すべき所在国の産業構造なり経営機構との相異が，組織，人事，労使関係，販売政策等にわたる管理上の重要な問題の一として介在することを検討しなければならないはずである。

このことは，最近わが国の企業経営の諸問題，特に人事，労使関係を中心に，欧米のそれとの比較において，いわゆる「日本の経営」論が，内外の経営関係の学者研究者によって論ぜられているところに，その重要性が端的に示されている。このことの具体的な管理上の問題の一部は，恐らく欧米企業あるいは合弁企業の在日工場事業所の場合に，ある程度見出されるはずである。わが国の学界で印度の特徴的な経営機構として「経営代理制度」がとりあげられたりしていることにもこのことが知られる。その意味では，国際経営問題としてみる限り，現在わが国でとりあげられているわが国企業の経営ないし管理の特殊性とか，経営の産業社会学的接近の側面にとどまらず，ひろく産業構造，経営機構の特殊性の把握が国際経営問題の対象の特殊性の一つとして留意される必要があると思われる。今後の課題の一つとしたい。

3. 国際経営の組織上の課題

国境をこえて工場事業所をもつ経営活動においても，責任権限の委譲関係，ライン・スタッフ組織の問題，経営内部のコミュニケーションの問題等，経営の管理，組織運営上，国内経営と共通する面が多いことはいうまでもないけれども，「国際的」経営活動に特有の課題をもつことは，既述のような現地各国の特殊事情と，国境をこえて大なり小なり遠隔地であるということにとまなう空間的課題とから，当然のことである。これを組織上の課題，組織と運営，その

ための人事管理についてみることにする。⁽⁸⁾

1. 組織上の課題

国際経営が、その経営目的達成のためには、組織づくりの課題として、(1)在外工場事業所の効率的運営、(2)本国の本社機能の効率的活用、(3)組織を現実の構成員の能力にうまく適合させること等の諸点が考慮されねばならない。

(1) 在外工場事業所の効率的運営について

およそ企業の経営目的の現実の達成は、なにより現場の活動、すなわち現場第一線の製造販売活動のあり方いかんにかかっているはずであるから、国際経営問題の基本は、現場すなわち在外工場事業所の効率的運営にその成否がかかっている。その場合、なによりその組織が現地知識の活用と弾力的機動性の発揮の十分できるものであることが、基本的要件となる。

(ア)既にのべたように、現地の特殊事情、現地工場事業所内部のパーソナル・リレーションズの課題等から、現地の関係者の知識を最高度に活用できるような組織運営上の考慮が必要である。

(イ)その上海外事情の多様性と、本国本社から遠くはなれていることにともなうコミュニケーション上の障害、市場の競争への対処、現地諸事情の変化のはげしさ等が、対政府、労働、取引先、顧客関係等について機会を失することなき適時の経営政策、経営活動の可能な弾力的な機動性をもつ組織運営を要請しているのである。

(2) 本国の本社機能の効率的活用について

海外の現地工場事業所の経営活動に、可能な限り本国の本社の諸機能を効率的に活用することが組織運営上工夫される必要がある。

本社はいうまでもなく、国内および海外各工場事業所との関係から、経営活動に関する知識経験が最も集積されているはずであるから、これがそのまま現

(8) J. Fayerweather, *ibid.*, Chapt. 6.

地に適用できないとしても、これを有効に活用する工夫が必要である。同時に本社は経営の人材と専門家を豊富にもっているはずであるから、その利用も考慮されてよい。

本社はとりわけ、各事業所活動のコーディネーションの中心機能を果すはずであるので、本社での基本方針の確立はもちろん、各事業所間の製造、販売計画、人事計画等の調整と協力関係の機能が十分発揮されるような組織運営が必要である。

(3) 組織の人への適合

組織と人との関係について、国際経営活動という距離性と多様性との特殊な課題からの特別の配慮が必要となる。

第1に、本国本社のトップ・マネジメントが、インフォメーションの不足もあって、ややもすれば在外工場事業所経営に無関心になるおそれがでて、これらの効率的な経営活動が、国内経営活動本位の政策にさまたげられる危険があるからである。

第2に、本国本社の各機能遂行の段階においても以下のような問題がある。(ア)本社各機能がややもすれば現地事業所から権限を集中して、過度の統制におちいるおそれ、(イ)しかもその本社各機能における決定が、不完全なインフォメーションにもとづいて行われ、その上それが、本社担当者の過去における現状と異なる古い海外経験を基礎にして、気づかれないという危険、(ウ)あるいは諸般の情勢の徹底的分析を理由に本社決定の時期おくれの問題、(エ)本社からの現地事業所に対する製造、販売その他経営に関するインフォメーションの不十分になるおそれ、等の諸問題の発生についての配慮が、組織と人との関係において重要となる。

2. 組織と運営

以上のような組織上の課題を考慮しつつ、国際経営活動の管理のための組織

が検討されねばならない。アメリカの海外工場事業所の管理のための基本的な組織としては、次の4つの型があげられている。なお企業形態の問題は、財務問題法律問題との関係が大きいので、他にゆずりここにはふれない。

第1の型は、最も一般的な型で、海外部門担当副社長のもとに主要地域別の部長をおき、それぞれの地域の特殊性に適應できるライン部門を構成し、製造技術、販売等の経営スタッフ部門は、副社長の下で各地域部門への専門サービスと機能別のコーディネーションを行う。海外工場への資材部品の供給は一括した担当部門を副社長のもとにおく。

第2の型は、第1の型の内、専門スタッフ部門が国内活動と海外活動と共通の機構として、海外部門担当副社長下の機構の外にある点が、異なる。これは、第1の型より規模の小さい場合に適し、またこのことは、スタッフの知識経験が国内、国外共通である点に優位性がある。そのかわりこのスタッフ活動がややもすれば国内本位になるおそれがあり、他方海外部門担当副社長、地域別部長にスタッフのいないという不便さがある。これに対しては、各スタッフ部門に海外担当者を設ける配慮が必要となる。

第3の型は、海外担当副社長のもとにおける機構を、各海外工場を製造部長、販売活動を販売部長が管理する等の機能別組織とするものである。これは、対象とする地域間の特殊事情のすくない場合、また海外の地域により専ら輸出活動のみを中心とする地域と、工場事業所をもち同時に輸出活動をしている地域等をもつような場合に多くみられる。

第4の型は、非常にまれな場合であるが、海外担当副社長に直属して、海外事業所が相当の権限が与えられて独立的な場合で、地域別の部長をもたず、本社の機能別専門スタッフを直接に活用できるような機構である。

以上は、基本的形態であるが、これらの特徴にも明かなように、経営活動の実態に即して、その機構がきわめて多様であることは、アメリカの海外企業活動の実態がこれを示している。これらを通じて重要なことは次の2点にある。

(ア)常時の仕事よりも、その時その時当面する重要な課題を、本国本社と現地事業所の関係機能を十分発揮して、もっとも効率的に処理できること。

(イ)業務活動の発展拡大に即応して、組織をかえてゆけることへの配慮。ややもすれば発展に組織がついてゆけないことが多いからである。

以上のような組織上の配慮のもとに、業務運営をすすめる際における統制ならびにコミュニケーションについては、本社による統制、相互の協議ならびに情報交換等にわたり、以下のような課題があげられる。

(1) 統 制

本社による在外工場事業所の統制が、経営活動全般に相当強度に行われるケースから、反対にそのような統制は、現場活動のフレキシビリティとか創意発揮を阻害するものとして最少限の統制に限るケースまで、統制のあり方は多様である。しかしながら、基本的に次の三つ、すなわち経営の基本方針、資金の割当、首脳人事の権限は本社に留保されていることは共通している。

(ア)基本方針としてはその決定とともに、製造品種の変更、マーケティング政策の決定、施設の拡張等が本社に留保される。

(イ)資金の割当は、在外各工場事業所の効率的運営の基礎となり、また工場の拡張、主要広告費の支出等にも必要である。また財務統制として毎年の予算、資本支出等も本社の承認を必要とするのが普通である。

(ウ)本社が在外事業所の首脳人事を把握することによって、細部の統制を行うことなく、効果的な統制が可能になる。積極的な経営政策、消極的な経営政策等その目的に従って、首脳人事を行うことによってこれが達成できる。

(2) 助言制（カウンセリング）

現場活動のフレキシビリティと創意とを十分発揮させつつ、本社の意図を十分現場に反映させるのには、本社幹部の定期現場訪問による助言制がきわめて有効である。一般に分権管理組織の場合にこのような本社と現場の助言制的な関係がきわめて望ましいが、とりわけ国際経営の場合に効果的であるようであ

る。それには二つの理由があげられる。

(ア)本社のトップ・マネジメントの見解，知識，経験を現場事業所に活用させるもっとも効果的な手段として助言制があげられる。現場における本社トップ・マネジメントとの基本方針，当面の問題等についての話合が，本社と現場の意思疎通をきわめて有効ならしめる。

(イ)特に現場幹部が多くの場合外国人であることから，既にふれた外国人であることによる特殊事情から，責任権限，統制管理の関係としてより，制度化された助言関係が，より有効な管理効果をもたらす。

もちろんこのような助言制にも，単なる意見交換から，本社の現場に対する統制方式に近いものまで，そのあり方には段階があり，多様であることは，いうまでもない。

(3) 情報の交換（インフォメーション）

本社の意思なり情況の現場への伝達としてのインフォメーションのあり方の問題は，助言制ほど積極的ではないが，同様に本社による統制機能を軽減するのに役立つ。本社によるコミュニケーションには，指揮命令関係と一般情報の伝達関係との二面があるのである。また現場から本社への情報も同様に，統制なり助言制の前提として重要である。この場合現場の報告書作成の事務負担がかなり大きいけれども，本社への報告書類が同時にみずからの現場管理に役立つ資料作成と効率的に結合させることによって，その負担を最少限に軽減することが可能なはずである。

コミュニケーションには，一般に書類による場合と面接口答による場合とがあるが，ここに問題としている国際間の経営内のコミュニケーションにおいては，相互の人間接触の機会のすくないこと，相手が相互に外国人であるということの2の理由によって，書類によるのは，なるべくルーティン業務に限定して，十分なマネジメントのために，現場訪問によるコミュニケーションを重視する必要性が指摘せられている。

3. 人 事 管 理

国際経営活動における複雑性と変動性とは、いかによい組織でも、個々の構成員への十分な配慮なくしては対処し得ないものである。これについて特に一般的前提になるのは、本国人と現地国人との構成、現地国人政策、本国人政策等の基本的問題である。

(1) 本国人と現地国人との構成

海外経営をほとんど現地国人にまかしている極端な場合（NCR社の如き1958年現在海外経営従業員22,000人のうち本国アメリカ人は僅かに6人）から、管理者熟練者等にきわめて多くの本国人を派遣している企業の場合まで多様であるが、アメリカ企業の一般的傾向は現地国人依存が一層進行しつつあるといえる。海外経営従業者の本国人と現地人との構成をどの程度にするかについて、いくつかのよりどころをあげることができる。

(ア)法 規 的 考 慮

多くの国で法律により派遣本国人の割合を全従業員の5ないし10%以内と制限したりしているが、現実の本国人の割合はこれよりはるかに低いのが普通である。あまり問題にはならない。むしろ入国手続の制約がある場合がある。

(イ)パブリック・リレーションズの考慮

出先工場事業所の所在国でのよきパブリック・リレーションズのためには、なにより現地国人の採用尊重が重視される。

(ウ)企 業 内 意 欲

現地国人の企業内での経営活動への意欲のためには、管理者層昇進の道を十分開く必要がある。特に有能な才能の採用のためにこのことが必要となる。

(エ)コ ス ト の 問 題

海外経営において本国人より現地人が、給与水準の差からコスト面で後者を中心にすることが有利であることは多いが、たとえ給与水準が同じでも、本人

および家族の、海外派遣定期帰国休暇制等を考慮すると、コスト面に関する限り、現地人中心であることが望ましいことになる。

(カ) 経営能力

海外、特に後進国においてすぐれた経営能力をもつ人材を求めることに非常に困難がある。特にアメリカ企業からみた場合、アメリカの能率本位の経営態度に対し現地国の人々の既にふれたような背景的相異によるギャップが、すぐれた人材を得てもその能力を十分発揮し得ない場合もすくなくないという。

(ク) 配置転換問題

上級の経営管理者にあてていた現地国人が、十分な能力をもたずあるいは業績がよくない場合の配置転換に際し、その補充が現地国人によることができれば問題はあまりないが、これを本国人をもってするとき、社の内外に好ましくない印象を与える問題もあらかじめ考慮しておかねばならない。

(キ) 誠実心の対立

経営責任をもつ現地国人の場合、本国本社と現地事業所の利益配分とか、原材料部品の本国よりの輸入または現地国産品による充当等、政策決定における対立的課題に当面し、特にこれが現地国政府あるいは現地国民の直接間接の影響等のもとにあって、若干困難な問題に当面する。

(ク) 本社経営者養成

海外にひろく事業所をもつ場合、本社自身海外事業経営の望ましい管理のため、また現地経営者の補充のため、その経験者を相当保有することが必要であることはいうまでもないから、この点から現地事業所のトップ・マネジメント層の若干のポストは、つねに本国人の為に必要になってくる。

以上によって明かなように、海外工場事業所の経営者層について本国人と現地人との構成いかなの問題点は、一般化することは困難である。現在みられる一般的傾向としていい得ることは次の3点である。

第1は、既にのべたように、経営者としての現地国人の採用が漸次増加しつ

つあること、第2に新規分野の開拓期には全社の事情に精通する本国人をもってあてて、軌道に乗るに従って現地人に移すということ、第3に、最高責任者の地位については、欧州では完全にその国人に経営がまかされている工場事業所もすくなくないけれども、一般的傾向としては本国経営者中心の傾向がみられる。具体的にみると、製造、販売、労使関係等は現地出身経営層に、財務機能ならびに最高責任者は本国経営者によっている傾向が多い。

(2) 現地人経営者について

出先事業所所在国の現地人経営管理担当者層についての人事問題としては、採用、教育、待遇等について特殊な問題が考慮されねばならない。

(ア) 採用

経営管理者としての技術能力もさることながら、その人の個性なり性格がより重要な前提となる。このことは、特に国際経営問題の特殊性からもたらされる。この場合望ましい条件は、一方に企業に対する誠実ならびに本社本国のマネジメント思考に十分理解をもつとともに、他方においても自国に対する誠実ならびに自国の特殊性を十分身につけているという、二重の特性をあわせもつことである。しかしながらこれがきわめて困難であることはいうまでもない。すくなくとも以上の配慮のもとにおける採用が重視される。

(イ) 教育

アメリカ合衆国の場合、現地経営者教育に、各般の経営技術については、主としては現場活動のなかで、先輩現地人経営者あるいは本社派遣の経営者によって行われているが、一部では新採用者をアメリカ本国の本社で若干期間の経営教育を実施している。しかしながら、企業の基本方針と関連づけての本格的経営態度についての計画的な経営教育は、アメリカ企業においても、なお、今後の課題とされているようである。

(ウ) 待遇

経営者の待遇について、本社派遣と現地人との間に待遇について相当のひら

きのあることは、アメリカ企業の今日の重要な課題の一つになりつつある。現地で優秀な人材を得にくいという後進国の場合もあるが、急速に発展しつつある国では現地で第一級の人材を外国企業事業所であるだけに得にくいという事情、あるいはアメリカの給与体系では吸引力がすくないというような問題がある。企業によっては、給与を引あげ、また利潤分配方式を工夫したりして、人材獲得に苦心しているものもみられるという。

（3） 本国人経営者について

海外経営に本社から派遣される人員数は、その事業の規模に応じ、できる限り少ないことが望ましいだけに、そのような海外事業所における経営者、管理者の要員獲得、選択、教育、管理については、特別の配慮が必要となる。

（ア）要員の確保

アメリカ企業の場合の実情についてみると、海外事業所へ派遣すべき要員の確保について、以下のような問題に当面している。企業内で海外活動への志望者は相当多いけれども、そのあるものは不適任であり、あるものは現実逃避型であったり、またあるものは何らかの楽しみのため（romance seekers）であったりして、現実に海外活動に適当した有能な人材となるときわめて限定せられる。殊にアメリカの企業内においては、海外事業所に勤務することが、国内企業活動の主流からはなれて、以後各国事業所を転々したりして、本社での昇進の機会を失うおそれがあるとして、国内機構のなかでの計画的な昇進を期待する傾向があるので、有能な人材を海外部門に充当することが一層困難になっている。この問題の克服のために、近年各社とも漸く検討しはじめている。

（イ）選 択

海外事業所の要員の選択には、技術的能力（technical ability）適応性（flexibility）動機（motivation）の3点が特に考慮されねばならない。

第1に経営上の技術的能力が重視されるのは、国内の場合と同様であるが、特に海外の場合、現地では既述のように有能な人が得にくいことならびに本国

とはなれていることから、本社スタッフの助力を得るのにも制約のあることが、とりわけ経営上の技術的能力を必要とされるわけがある。

第2に外国の異なる諸環境での仕事上の適応性という点である。国を異にすることによる生活慣習ならびに思考態度等における適応性の能力というむづかしい問題の判断が考慮されねばならない。この点は特に海外勤務するものの妻についても重要なことは、日常生活という視点から看過できないので、企業によっては、妻についての適応性の問題が配慮されている。

第3に既にふれたように海外勤務を希望する動機にさまざまな場合があり、しかもそのなかには、本来の経営活動に関するもの以外の動機によるものが少なくないので、それをみわけることが大切になる。

(ウ) 教 育

海外経営活動に対する直接の経営技術についての教育は、6ヶ月たいし1年以内に限る場合と、数年間の国内経営活動を体験させることによる場合とあるのがアメリカ企業の一般的傾向のようである。教育効果からは後者がより望ましいが、その場合国内勤務から海外勤務へ移すについての困難があり勝であるので、当初から海外事業所勤務者としての採用を前提とする国内教育という方向が多くなりつつあるという。

以上の外に海外生活なりその異なる環境への適応についての教育という問題がある。言語その他直接の習俗についての知的教育は比較的容易であるが、海外における産業生活上および消費生活上の適応における感情面の教育は容易ではない。後者については、企業によってシミュレーション、ロール・プレイング、ケース・スタディ等の諸方法を用いるなどの工夫が行われている。

(エ) 管 理

海外における事業所での本社派遣管理者の管理の問題として、人事配置と待遇の2の主要なものがある。

人事配置については、経営上からの問題と配置される人自身の問題とが相当

対立的にもたらされる。いくつかの典型的な配置の型が見出される。

第1は海外の特定国にきわめて長期間、特に一生をそこに配置するというあり方で、その国の実情にもっとも精通することになり、かつ当該国産業界の信用を得る上にもすぐれているが、このようなあり方は、現地国経営管理者の昇進という点から、また余りに長期間同一地域にいることが経営に惰性的態度をもたらすことになり、さらに一国に永住するような志望者は比較的でまれであるというような問題点がある。

第2は現在最も一般的な型で、3—5年の期間毎に国々を転勤配置するあり方（もちろんその間に定時帰国をふくむのであるが）である。これは第1の型の欠陥を除く意味で比較的すぐれているけれども、海外生活が長期化するところに依然として問題がのこされる。

第3は人事配置を国内と国外事業所を組合す方式で、今日ではまだ余り行われていないが、今後いろいろの形でこの方式の増加することが予想されている。海外活動についての精通という点では不十分であるが、そのかわりに海外活動は本社の全業務を小規模にして遂行しているという点から、経営教育的効果の点ですぐれている。しかもこのような形式では、比較的容易に人物を確得しえられるという利点がある。

待遇については、上述のような諸問題点から、海外勤務をできるだけみ力あらしめることがそのねらいになる。しかしながら、かってその為に高給を以て遇する方針の為に、事業経営に関心をもつものよりも金銭的本位の人物中心になるという弊害を生じたので、上来の諸問題をより解決する為のもろもろの工夫、海外生活に適合した各種の手段を以て、右の目的に適合するような政策を配慮しつつある。しかしながら個別の事情が複雑なので、やはり金銭的待遇面の配慮が中心にならざるを得ない。

第1に、しばしば居所を移転する必要、在学中の子供との別居、その他海外生活の諸問題に関連して、一般的に国内の給与体系に若干の割増を行う。

第2に、生活上の不快、発病の機会、その他特別の辺境地生活等の配慮による割増、長期在外勤務による退職金制の早期適用等の考慮を行う。

第3に、生計費の増大への配慮。生活水準の低い後進国では、その地位にふさわしいあり方をするためにかえって高くつくことが多い。アメリカ企業の1955年における在外事業所についての調査では、出先87ヶ国の70%がアメリカに比し生計費が高くつくことを示している。

第4に、海外における所得に対する課税上の不利のある場合の調整。

第5に、海外の事業所の幹部で、その生活上事業所自体の厚生施設等で便宜を得る場合もあるが、本国人のきわめて少い事業所ではそのような施設をもたないので、そのような不公平に対する調整。

以上のような諸点が各所で検討されて、できる限り公平な取扱いの体系をつくるのにつとめているが、特殊なケースもすくなくないので、その間に個々の事例に従って相当高度の融通性をもたせることが必要であるとされている。

4. 国際経営における組織上の基本問題

国際経営における組織上の課題、そのための組織運営、人事等について、フェアウェザー教授の所論は、以上の如くである。既に各所でも指摘したように、当該企業の国際活動上の規模、地域、輸出活動と現地生産活動との組合せ等、経営の業態と経営政策によって、そのあり方は一般化することは困難であって、個別の実態に即して、上来の諸配慮点が検討されることが必要であるということになる。殊にこれがもっぱら世界的規模で経営活動を行いつつあるアメリカ企業を中心に論ぜられているのであるから、わが国のこれからの国際経営の問題としてみるとき別に多くの検討しなければならないものがあるはずである。今後の課題としたい。

ただ、基本的にいい得ることは、既に早くこの種国際経営問題の実証的研究を行ったハーヴァード大学のE・R・バーローもいっているように、ひとしく⁽⁹⁾

海外の経営活動といっても、従来の貿易を中心とする海外活動と、ここに課題とする製造活動のための工場事業所を海外に設けた場合とで、経営活動の管理上きわめて顕著な相異のあることを留意しておく必要がある。海外に工場事業所を設置したことは、第1に、海外における経営問題が単なる販売活動の課題から、経営活動全般の課題にうつるということから、これを担当するものの考え方を明確にきりかえる必要のあること、第2に、従来外国への輸出活動であったのが、当該国での国内販売活動にかわるということである。国際経営の課題としては、このことを明確にしておく必要があるようである。わが国の海外企業進出のある部分において、現にこのことが看過されている面が目立ちつつあるようでもある。

4. 国際経営の一事例

——ナショナル・キャッシュ・レジスター社の場合——

上来の所論と関連して、国際経営に関する事例の一をみとめることとする。既にふれたように、ナショナル・キャッシュ・レジスター社の国際経営活動は、現地国人を主体にした特徴的な事例の典型であるので、これをとりあげる。同社はアメリカ、オハイオ州デイトン市に本社ならびに工場をおき、海外に10工場、営業所は多数、その海外活動の内100%出資の独立の企業形態をとるもの39社、70—80%前後出資のもの6社、全従業員数45,000内海外の従業員数25,000（内経営管理者のアメリカ人6人）で、海外活動は120カ国にわたる。このような海外の経営活動を統轄するものとして、overseas operations 担当の vice president を設置している。以下はハーヴァード大学における研究会で同社
会長S・C・アリン氏の発表した同社の在外経営についての基本方針である。⁽¹⁰⁾

(9) E. R. Barlow "Management of Foreign Manufacturing Subsidiaries" 1953, p. 58.

(10) "Management Guide to Overseas Operations" 1957, edited by D. N. Fenn. Jr.

9項目からなっている。

(1) 一国に事業をはじめめる場合は、恒久的であること。

その国の戦争、革命、不況等にかかわらずつねに持続的に事業を行うことを建前とし、第二次戦時戦後の西ドイツにおける事例（戦前のベルリン工場の閉鎖から1949年アウグスブルグでの工場再開まで）をあげて説明している。その国の政府より永く存続することをほこりとしている。国を異にする場合の環境条件変動のもとにおける国際経営活動の持続性の困難な課題は既にふれたところである。

(2) 代理業務としてより直接に事業所をもつ必要性

これは業務なり取扱商品の特殊性により、一般化できないが、当社のような事務会計機、経営機械という機械自体ならびにその使用上の特殊性から、過去の経験にもとづいて、原則としては直接に現地に事業所をもつこととしている。

(3) 現地国出身経営者を中心にする。

在外事業所が現地国人中心に構成されていることが、なによりその国の産業界ならびに一般社会との関係を円滑にする。かつ多くの国々が民族意識の強いということも配慮する必要からもアメリカの場合特にこのことがいえる。なお製品の輸出とならんで、いわゆるノウハウの輸出もまた当社の重要な政策と考えられているからである。これらの点は、既述の一般論にみたところである。

(4) 販売に先立つサービスの重視

金銭登録機から記帳式会計機、電子計算機にいたる当社の製品が2千から2万2千の部品より成立っていることからして、販売に先立つサービス網の充実なくしては存立しえない業務であることはいうまでもない。

(5) 利益の地元再投資

利益のある部分を事業所所在国へ再投資することも基本方針の一とされている。特に当社の海外活動の営業量の顕著な増大は、このことが大きな原因であ

るとしている。

(6) 海外従業者の差別待遇をしないこと

この場合海外従業者についての配慮のみならず、事業所の所在地域社会との関係についての政策もふくんでいるようである。いわゆるコミュニティ・リレーションズの問題である。第二次戦後1945年いちはやくイギリスのスコットランドのダンディに工場新設を決定した事例は、その適例である。ダンディはいわゆるシングル・インダストリ・タウンで、それまでもっぱら麻工業中心の小都市であったのが、イギリスの地域政策の基本方針に従って、この地に当社が工場を設置し、これを機会にその後この都市ならびに周辺の産業構造を著しく近代化することとなったのである。⁽¹¹⁾

(7) 市場に適合した製品の開発

これは本来的なマーケティングの考え方で、当然のことといえるが、国際経営活動の場合、特にアメリカ市場向とは別に、それぞれの地方に適合した製品開発がきわめて重要となる。その為にデイトン本社とともに各国主要事業所毎にも製品開発委員会を設けている。

(8) 市場とのたえざる接触の為の本社幹部の海外巡回の頻度

既にふれたように、海外における経営活動の十分な管理には、人的接触がきわめて大きい要件になっているが、当社もこのことを基本方針の一つにしている。この場合、販売、技術、製品開発、研究、財務、製造、総務（管理）等各分野の責任者がそれぞれに巡回することとしている。特に重要な市場である欧州については定期的に行っている。これらのことは同時に海外事業所の幹部のしばしばの本社への旅行が相照応しており、また幹部教育の計画もそのなかにもふくまれている。

(11) ダンディに1945年工場立地を選択し、今日引続き工場長（現地企業社長—イギリス人）である N. T. Cane 氏が、地元で感謝されていることは、スコットランドの出版物（例えば“Pathway to Prosperity” 1958 Scottish Industrial Estates）などにもみられるところである。

(9) 伝統の専重

伝統、言語、宗教、生活水準、地理的条件等の相異が、当然に国々の人々の考え方を特徴的にして相当に見解の相異をもたらすはするけれども、人間という共通分母を前提にして接することが、この問題を克服する道をひらくはずであるとす。

以上は、ナショナル・キャッシュ・レジスター社の在外経営についての基本方針であり、またそのそれぞれについての具体的経験を蓄積しているのである。上来一般的にみた国際経営の管理上の課題のいくつかが、そのままここにとりあげられている意味において典型的なものの一であろう。

5. 結語——わが国における課題

以上の国際経営の当面する諸問題を考慮しつつ、わが国に所在する外国企業の事業所、特に世界的規模の企業におけるそれをみると、その経営政策なり経営活動のもっている意味を理解することにある程度役立つことが知られる。当初日本人を経営責任者にあてていたのがその基礎が確立して日本側の経営者にこれを委任するに至ったケース、各国にわたる工場との関連におけるわが国所在工場担当の製造品種の分担関係、代理店中心の販売業務が直接に資本参加した現地企業設立への政策転換、同一企業の製品分野によって異なる製造ならびに販売ルートの形成、企業により責任権限の現地企業への委譲の程度が相当異なること、現地事情の特殊性にともなう経営政策におけるフレキシビリティ等々について、その実態の把握に役立つ。外資導入、技術提携のわが国産業に及ぼす影響の検討において、今後このような国際経営問題的視点を欠くことはできないであろう。

転じてわが国企業の海外における工場事業所の経営問題もまた、今後看過できない重要な課題になりつつある。以前からの中南米への企業進出、今後の欧

州共同市場への企業進出，また規模からはきわめて小さいものが多いが相当進みつつある東南アジアへの多種類の企業進出等の実態を前にして，上来の一般論にのみに依拠しても，検討されねばならない多くの課題があるようである。また製造部門ではないが，欧米に例のないわが国の規模の大きいいわゆる総合商社の当面する経営問題のすくなからざる部分は，ここに問題としている国際経営問題に関連をもっていると思われる。本小論を手がかりにして，これらの実態に即して，国際経営の当面する問題解明に一層接近したいと思っている。

国際経営における

レーバー・リレーションズの問題

井 上 忠 勝

国際的な規模あるいは舞台において経営活動を営もうとする場合、経営者の直面するレーバー・リレーションズのパターン、つまり、マネジメントと労働者との利害における衝突および一致の組み合わせのパターンは、決して画一的なものではありえない。なるほど基本的にはマネジメントと労働者との関係はどの資本主義国においても同一である。マネジメントは最低のコストにおける安定的かつ強度な労働を通じてより高い利潤を得ようとし、労働者はその労働から最大の有形および無形の報酬を求めようとする。しかしながら、この両者の利害あるいは関係が具体的にどのような形をとって現われるかは、各国における文化や政治や経済の状態、その他諸々の条件の相違によって変ってくる。かくて、国際経営活動にともなうレーバー・リレーションズははなはだ複雑なものとなってくる。この小論は、John Fayerweather, *Management of International Operations*, (1960) に依拠しながら、まず海外のレーバー・リレーションズに多彩な性格を与えているところの諸要因として、(1)労働者の特徴、(2)労働組合の性質、(3)レーバー・リレーションズにおける政府の役割の3点を論じ、つづいて在外事業経営にともなう労務管理上の主要問題を指摘しようとするものである。

1. 海外労働者の特徴

レーバー・リレーションズの基底をなしているものは労働者の特徴、つまり彼らが何をなすことができ、また何を望むかを決定するところの労働者の質（qualities）および態度（attitudes）である。労働者の特徴のうちマネジメントにとって重要なものは次の3つである。(1)仕事を遂行する能力。(2)労働条件に対する期待。(3)マネジメントに対する態度。

1-1 仕事を遂行する能力

1-1-1 肉体的能力

海外諸国における労働者の腕力や活力は国内労働者のそれとより同一ではない。いま、在外経営活動をもっとも活発に営んでいるアメリカ合衆国を中心にいってみると、ほとんどすべての国における栄養摂取量および健康の水準はアメリカ合衆国のそれよりも劣っている。そこでそれら諸国における労働者の実際の生産力は彼らの潜在的な生産力よりもかなり低いものとなっている。低開発国の場合には、この問題は相当重要性をもっている。そこでは、病気ははびこっており、また人々は低所得のために十分な食物を摂取していない。その所得に対していくつもの競合的な需要がある場合にはことにそうである。しかし、ヨーロッパの先進諸国の中においてすらも、人々の食習慣は栄養的に不足している場合があり、労働者は本来ありうるほどには健康でなく、また活気がない。

在外経営活動を営む会社は、この種の問題を解決するために、医療設備を提供したり、給食を行なうことが望ましいことを知っている。それによって労働者の体力や活気が増大するならば、その利益はこの種の施策に要する費用を償って余りあるものと考えている。

1-1-2 熟練

近代工業はナット（止めねじ）の締め付けから予算の作成にいたるまで非常に多くの熟練を要求している。しかし、先進国から後進国へ進んでいくにしたがって、人々の熟練度は減退する傾向にある。

しかしながら、海外各国における熟練の度合に応じて、作業の方法をモディファイしなければならないということはない。在外経営活動を営んでいる会社の一致した意見は、人々は驚くほどの速さでもって工業技術を習得できるということである。機械を操作するというような手さきの作業は、アフリカの土着人ですらかなり短期間にそれを学び取ってしまう。簿記をつけたり広告のレイアウトをしたりするような仕事でも、適当な基礎教育を受けた国民であるならば、その習得にたいして時間を要しない。

このようなわけで、在外経営活動を行なう会社は、広汎な訓練計画を実施して、後進国における熟練労働者の欠如の問題を解決しようとしている。

1-1-3 理解力と想像力

常例的な仕事の遂行には熟練の習得だけで十分であるが、しかし生産性をより一層高めるためには、理解力と想像力とに根ざすより高次の貢献が必要である。しかし低開発国では人々の間においてこのような能力が欠けている。彼らは自分たちのやっている仕事あるいは過程の性質を十分に会得しておらず、そこで、異常な問題を処理したり建設的な貢献をなすことが不得手である。例えば、よくあることであるが、労働者は機械故障の初期的徴候を無視し、機械が重大な損傷を招くにいたるまで、それを平気で動かしておこうとする。機械とともに育った人ならば、ちょっとした異常音でも本能的にナットが弛んでおると感ずるのであるが、しかし彼らの場合にはそうではないのである。また、販売の担当者に、セールスマンの報告書にもとづいて、常規的に統計的チェックをなすように教えても、もし彼が統計とか事業経営についてよい素地をもっていないならば、彼はその中から異常な傾向をすばやく識別するというようなこ

とはできないのである。それがセールスマンのより有効な活用をもたらすであろうにもかかわらず。

さてしかし、この種の問題を早急に解決することは困難である。労働者が自己の仕事について理解を深め、その結果いろいろな点が改善されるというのは、時間のかかる過程である。

1-1-4 産 業 紀 律

生産力をとことんまで向上させるためには、いまひとつ、労働者の中にさらに高度な素質の備わっていることが必要である。その素質とは仕事に対する責任感と迫力との結合であり、ここではそれを産業紀律（industrial discipline）と呼んでおこう。この紀律はアメリカ合衆国やヨーロッパ諸国やイギリス連邦において高度に発達しており、その基本的態度は「働くことは良いことである」「汝の仕事に忠実であれ」などの道徳原理の中によく要約して示されている。

しかし、その他の国においてはこのような態度は、必ずしもそう高くは評価されていない。国によっては、労働とりわけ肉体労働は恥じるべき行為であり、レジャーや他の満足の追求が尊いこととされている。そこで、それら諸国の労働者は、良心の内からの強制とか、社会通念の外から圧迫によって、仕事をしなければならないと感じることがない。

労働者の間における産業紀律の欠如を補うために、在外経営活動を営む会社は、厳密な基準を設定し、奨励制度や懲戒制度や厳重な監督などの手段を講じて、労働者がこの基準に従うようにつとめている。

1-1-5 単調な労働に対する評価

各国民が仕事に対して一般的にどのような態度を持しているかという問題とは別に、彼らが大量生産にともなうところの標準化された作業、常規的な作業に対してこれをどのように評価しているかという問題がある。在外経営活動を盛んに行なっているアメリカ自身においても、この種の労働に対してはかなりの抵抗がある。しかしアメリカにおいては、どの国よりも流れ作業方式に対す

る経験が深いだけに、この種の作業に対してすでにあきらめに似たようなものが生じてしまっている。

単調な労働に対する評価は各国の文化的背景の相違によって一様でない。若干の国民はむしろこのような労働に適しているように見える。とくにアフリカの種族の中にこのようなものがある。反対に常規的な一本調子の仕事を全然受け付けられない国民がある。職人的伝統を多分に残している国民、とくにヨーロッパのいくつかの国民がそうであって、彼らは仕事はそれが個人の技量や腕前を現わすものであるかぎりにおいてのみ満足できると考えている。また、ラテン・アメリカの国民もこの種の労働を強く嫌っているが、それは彼らが職人（クラフツマン）であるからというよりは、むしろ彼らが個人主義者であり、自己を自由に表現することを好んでいるからであろう。

大量生産方式のもたらした利益を考えると、労働者が単調な作業を嫌がっているからといって、それをそのまま受け入れることはできぬ。しかしある場合には、次のような譲歩をなすことができる。例えば、ある作業に従事している労働者を同じコンベヤー上の他の作業に従事させる。こういうことを繰り返すならば、生産の基本方式を破壊することなく、各人の仕事にいくらかのパラエティを与えることができる。また、作業を分割するに当って、アメリカ合衆国あたりで通常行なわれているよりも、その度合を若干ゆるくする。こうすることによって、人々に幾分なりとも完成の満足感を与えることができる。

1-2 労働条件に対する期待

労働者はその提供する労働の代償としていろいろな報酬を期待している。それらは次の3つに大別することができる。(1)給与 (compensation)。 (2)将来に対する保証 (provisions for the future)。 (3)労働の満足 (work satisfaction)。

1-2-1 給 与

労働者の受け取っている給与の水準は国によって非常な相違がある。国際連

合の報告書 (United Nations, Statistical Yearbook, 1958) によると, 1956年において製造工業に従事しているものの平均現金給与は次の通である。(公定レートによってアメリカ合衆国ドルに換算)

日 本	\$ 50.27	月当り
メ キ シ コ	48.75	〃
イ ン ド	21.30	〃
アメリカ合衆国	1.98	時間当り
ノ ル ウ ェ ー	0.72	〃
フ ラ ン ス	0.45	〃
ト ル コ	0.83	〃

給与の水準が異なっているだけではなく, 給与のもつ意味や効果がこれまた国によって異なっている。通常給与は労働に対する誘因ないしは刺激として作用するものと考えられている。つまり, 労働者は財や用役に対して広汎な欲望をもっている。ただ貨幣の不足のためにそのような欲望を満していない。そこで給与における少しの増大でも彼らの個人的欲望を満足させるために使用される。大体このように考えられているのであるが, しかしこの仮定はどの国にも全部が全部そのまま当てはまるといものではない。国によっては次のような事情の存在していることを知っておく必要がある。

(1) 低開発国においては, 人々は何世紀にもわたって, ただ食べてゆければよいという生活をつづけてきた。そこでこれら諸国の労働者はその基本的な必要を満たすに足るだけの所得があればそれでよいと考えている。だから彼らにとっては賃銀はなかなかインセンティブとして作用しない。よくあることであるが, 賃金が増大しても, それはただ彼らの労働日数を減少さすだけである。

(2) 労働者に対して財や用役を提供する施設に不備のある場合, それはまたより高い賃銀に対する誘因を減少さすことになる。このようなことは後進国において農業や林業や鉱業を営む場合によく見られる現象である。このような場合には, 会社はみづから各種の商品や用役を提供し, 労働者の欲望のはけ口を

作り出す必要がある。

(3) 国によっては、低所得者層の大部分が地主や金貸しや商店主に終身負債を負っている。こういうところでは、所得の増大も彼らによって吸い上げられてしまい、労働者に何らの物質的恩恵を与えない。

(4) 労働者がその所得を自己の個人的目的のために自由に使用することのできない社会制度がある。インドの“joint family system”はその代表的なものである。しかし他の多くの国においても、このような大複合家族の変形ともいべきものが確乎たる経済単位となっている。そこでは各人の所得はプールされて共通の目的のために使用される。つまり個人の努力がそのまま個人の利得につながっていないのである。だから、賃銀をインセンティブとして各人の物質的欲望を煽り、仕事に駆り立てようとしても、なかなか思い通りには行かないのである。

1-2-2 将来に対する保証

アメリカ合衆国においては、理想的な労働者というものは、自己の能力に対して確信を持ち、雇用者に対しては、ただ、そのような能力にふさわしい仕事の機会が与えられることと、それに応じた公正な賃銀が支払われることを望んでいるものとされている。しかしもちろん、あらゆる国の労働者がすべてこのような考え方に従っているわけではない。ことに、よりよい仕事に対する機会がきわめて制限されているような国々、あるいは十分な雇用力を持たない国々においては、労働者はこれと対立的な考え方を持っている。彼らは現在のポストを守り、将来に対する保証、すなわち、年功による賃銀、前任順の昇進、健康保険、年金制度などを獲得することに最大の関心を持っている。

1-2-3 仕事の満足

労働者の期待している報酬の1つとして仕事の満足をあげておく必要がある。これには、仕事それ自体を遂行するということからくる満足や、他の人々と一緒になって働くということからくる満足がある。職人的伝統を多分に残し

ている国民は前者の点にきわめて鋭敏である。

なお、仕事の満足の問題に関連して、各国の労働者が労働者という地位において仕事に従事するということに対して、どのような感情を持っているかという問題がある。しかしこれについては次節の「マネジメントに対する態度」を参照してほしい。

1-3 マネジメントに対する態度

外国のレーバー・リレーションズを理解するためには、ほとんどすべての国の社会構造を特徴づけているところの激しい階級分裂に言及する必要がある。人々はアメリカ合衆国における労働とマネジメントの間における争いについて語る。しかし、若干の国を除き、ほとんどすべての国において、労働階級と資本所有者とを切り離しているところの深い溝に比較するならば、その対立も決してたいしたものではない。

通常労働者は、マネジメントは少数の資本家階級と結びついて、利己的で苛酷で拘束的な政策を追求するものと考えている。このように考えることは必ずしも妥当でないが、しかしまた相当の真実性をもっている。たいていの国の資本家たちは、目先の利潤極大化に目を奪われて、極度にまで労働者から搾り取ってきた。労働者は貧困でまたその数が多いために、効果的に抵抗することができなかった。このようにして階級対立が引き起こされたのであるが、これに加えて、アジア、アフリカ、ラテン・アメリカにおいては、植民地支配および人種差別に対する憤慨がからまっている。

これら諸国の労働者は、マネジメントに対して、普通のアメリカ人では想像できないような根深い敵対感と不信感を持っている。彼らにとっては、マネジメントは生来の敵であり、終始戦わなければならないところの連続的不正の源である。たいていの場合、彼らが最終的に望んでいるところの目標は、マネジメントの破壊である。彼らは、資本主義が自分たちにとっても根本的には有利

であると考えようなことは、とてもできないと思っている。もちろん、このような態度が、ナショナリズム、ソシアリズム、コミュニズムに対する世界的動向の核心となっている。ただ若干の限られた地域——とくにスカンジナビア——においてのみ、資本主義の現存形態を永続させることに対して、労働階級の間にも広く行きわたった同情がある。もっとも、これらの地域においては、労働階級が資本に対して大巾の政治的統制を行使していることを知っておく必要がある。

多くの国において、労働者は直にソシアリズムを実現することの不可能なることを認識し、会社の意思決定への参加を通じて、マネジメントに対して何らかの統制を獲得しようと努力を集中した。その最も重要な措置は西ドイツにおいてとられた。そこでは、共同決定計画の下に、石炭および鉄鋼産業労働者は、マネジメント・ボードに議席を獲得した。多くの国の法律は、労働者の代表からなる労働委員会あるいは類似の団体の設置を規定し、マネジメントはこの団体と、生産計画、工場拡張、作業内容の変更などの事項について協議しなければならないとした。このようにしてマネジメントへの労働者参加の体制は大いに進歩した。

しかしながら実際においては、労働者がこれらの団体を通じて行使したところの影響は、今までのところいって少なかつた。問題は、労働者の多くが、マネジメントによって提示された問題を理解すべき教育的素養を持っておらず、そこで複雑な経営上の問題に直面した場合、これにタッチしたがる傾向のあることである。さらに、労働階級は、経営参加法の獲得を目指して国家的に行動する場合にはなかなか強力であるが、しかし地方的なレベルにおいては、労働者の代表者たちは、しばしば、自分たちの見解を押しつけるには、まだまだ弱いと感じている。

マネジメントに対する敵対心と混り合って、労働者は第一線監督に対しても非友好的な感情をもっている。多くの国において、監督者の立場は孤立的であ

り、それだけになお彼らは労働者の取り扱い方において苛酷で独裁的となる傾向がある。

ある場合には、監督は同時に労働者の募集者である。彼らはいなかへ出向いていって、工場やプラントや開発事業に必要な労働者を連れてくる。そういうことで、彼らは労働者に対して個人的支配力をもっている。彼らは、その地方で最も啓発されてない事業家のやり方を標準にして労働者を仕事に駆り立てる。

このような制度の存在していないところでも、第一線監督は一般に苛酷で独裁的な監督を行なっている。進歩した人間関係の概念はまだまだ新しい概念である。

多くの国の監督の立場は決してしあわせなものではない。階級的差別および教育の相違のために、彼らはマネジメントの1員に加わる途を塞がれているし、また目上の人と連絡しようとしてもそれすら容易に許されていない。彼らは簡単な命令を受け取ることに慣れている。そして一定の与えられた仕事を遂行するように期待されている。目上の者に対して提言したり不平をいったり、その他自己の見解を表明する機会を与えられていない。自然彼らはこれと同じような方法で労働者を取り扱うことになる。

在外経営活動を盛んに行なっているアメリカ合衆国のマネジメントにとって、この情勢は1つの重要な排戦である。彼らは本国から経営執行者を派遣することによって、あるいは現地人の中から少数の啓蒙された人たちを見付け出すことによって、伝統的なトップ・マネジメントの態度を改めていくことができるかもしれぬ。しかし、監督の段階においては、普通はどうしてもその地方の人々を相当数雇用しなければならぬ。そこで、注意深い選択、訓練、指導を通じて、彼らがもっと物わがりのよいそして民主的な態度を發展させていくように、計画的な努力を払う必要がある。

マネジメントに対する一般的な敵対心にもかかわらず、多くの国の労働者は

そのマネジャーに対して個人的に依存した関係に立っている。労働者はいろいろな一身上の問題について、マネジャーの助言や援助を当てにしている。ところが、このような関係は、必ずしも、マネジメントに対する一般的敵がい心と矛盾していない。実際、この両者は、いたって普通に、共存しているのである。そしてこのことは、マネジメントに対して、1つの大変やっかいな問題を投げかけている。例えば、マネジメントは、依存的な労働者の親密さに、つい自己満足におちいっていたとする。ところが突然、そのような労働者が反抗の旗をあげる。マネジメントは、自分たちに対する労働者の態度が一変したものと思う。そしてそれは組合作りや共産主義者などの外部のもののおかげであると考え、彼らを非難する。たしかに、そういう面もあるであろうが、しかしもともと、こうした依存的労働者の縦順さや馴々しさのすぐ内側には、通常、マネジメントに対する敵対心が存在しているのである。

2. 海外労働組合の性質

海外の労働組合の特色を把握するためには、その構造的特徴ならびに地方的および国家的レベルにおける活動について分析する必要がある。この分析をこころみるに当たって、ここでは次の5ヶ国をとりあげる。フランス、インド、メキシコ、ノルウェー、およびトルコ。これら5ヶ国は組合運動における主要なヴェリエーションを代表している。他の諸国の労働組合はこれら5ヶ国のそれと異っているが、しかしその相違はいろいろな特徴の組み合わせにおける相違であって、根本的な特色の相違ではない。

2-1 構造上の特徴

その骨組みにおいては、どの国の労働組合も大変似通っている。組合員は多数の地方組合に所属し、これらの地方組合はいろいろな上位組織を通じて比較

的少数の全国的連合に結び付いている。組合役員が選出されて、各段階における組合業務の遂行に当たっている。組合活動の資金として、組合員から組合費が徴収されている。

しかしながら、この骨組みに肉をつけ血を通わせているところの実質は、国によって重要な相違がある。ごく大ざっぱに言って、メキシコやノルウェーのような国の組合は強力であり、インド、フランス、トルコといった国の組合は弱体であるといえるが、このような組合勢力の強弱の背後には、それらの構造の要所々々において少なからざる相違の存在していることを知らなければならぬ。

組合加入者の数はなかなか正確にはつかみにくい。しかしそのおおよそを推定し、そしてそれが全労働者中において占めているところの比率を算出すると、その比率の高い低いと、労働組合の強弱との間には無視できない相関関係が見い出される。前記5ヶ国において、組合に所属している工業および商業労働者の比率は大体次の如くである。

ノルウェー	90パーセント
メキシコ	70パーセント
フランス	30パーセント
トルコ	15パーセント
インド	6パーセント

しかも、労働組合の弱体なところでは、多くの労働者は“陰悪天候メンバー” (foul-weather member) である。すなわち、彼らはただ重要な問題に出あったときにおいてのみ組合に参加する。

組合加入率の背後には、労働組合に対する労働者の姿勢の相違や、組合が有効に組織されているかどうかの相違がある。まず前者についていうと、メキシコやノルウェーの労働者は、彼らの目的を達成するための手段としての組合の力に多大の信頼を置いている。ノルウェーは順序正しく民主的に行動するとい

う伝統を持っているが、そのような伝統の上に組織労働者は効果的に行動している。メキシコにおいては、労働組合の指導者は、ここ30年間、政府に対して強力な影響力をもち、そして組合は会社との交渉において多くの成功をおさめている。しかし、インド、フランス、トルコにおいては、労働者は組合に対してそれほど信頼を置いていない。それというのも、組合はこれまでマネジメントから少数の譲歩しか獲得していないし、また国家的レベルにおける活動が余り効果的に行なわれていないからである。

いくつかの国においては、組合を有効に組織することによって、ただちに組合加入者を増大した。ある場合には、組合の発展は主として巧妙で侵略的な組織によってもたらされた。ノルウェーはこの型にしたがったものである。ある場合には、メキシコにおけるように、組合勢力増大の鍵はクローズドショップに対する政府の支持を確保したことにあった。それは組合に対して組合員を増大するための強力な武器を与えた。これに対して、インド、フランス、トルコの労働組合は、グローズドショップ、あるいはユニオンショップ契約でさえ、これを獲得する能力を一般的に欠いており、そのためにいっそう劣勢なものとなっている。

労働組合のリーダーシップについて、いくつかの国にみられるところの1つの注目に値する特色は、労働階級の出身者よりも、局外者のほうが優位を占めているということである。インドにおいてはこの傾向が特にいちじるしい。地方組合の属官は労働階級から出ているが、地方組合の委員長やその他の要職についているものは、知識層かあるいは政治家の何れかである。前者は労働運動に対して同情があるが、しかし彼らが労働問題をどれほどよく理解しているかどうかは疑問がある。そして一般に組織したり交渉したりする技術に弱い。後者は労働問題に強い関心をもっていようが、しかし彼らの主たる関心は政界で出世をすることであり、そこで多くの場合労働者の役に立っていない。インドにおいては、一人の政治家が多数の組合の役員を兼ねており、とてもそのすべ

てに対して注意を払うことはできぬ。彼は組合の構成員に対してよりも、むしろ自己の所属政党に対して忠節である。

組合役員に局外者が優位を占めているということは、組合を弱くする1つの潜在的な要因となっているが、しかしそれが常に好ましくないというわけではない。労働者の大部分がこれといった教育を受けていないようなところでは、局外者の能力は有用である。メキシコでは、知識人や政治家が組合指導者として非常に効果をあげている。そこでは、彼らが労働運動に没入する度合、あるいは労働運動の目的と自己の成功とを同一視する度合が、インドの知識人や政治家にくらべて大変に高い。

理論的には、すべての組合指導者は選挙によって決まることになっている。しかし、民主的な方法が用いられている度合は、国によって非常に相違がある。フランスにおいては、その最大の組合連合は共産主義者によって統制されており、役員を任命する手順は一般に共産主義パターンに従っている。役員候補者名簿は上から与えられ、組合員は単にそれを追認するだけである。フランスの他の組合は、ノルウェーやトルコの組合のように、本質的に民主的である。インドにおいては、手続は民主的である。しかし、国民の教育程度が非常に低く、どのような人が組合の指導者として適任であるかということについてはほとんど何も知らないために、実際には“elective”でなくて“appointive”となっている。メキシコにおいては、組合の民主制は国民政府のそれに類似している。メキシコは本来単一政党の国であるが、しかし独裁国ではない。多くのセッターの住民の意見は支配政党の候補者の選定において尊重され考慮されており、結局のところ政府の政策は大多数のものの支持をえている。同様に、組合の選挙においても、たいてい一人の人が推薦される。しかし彼は大多数のものに受け入れられるような“a good compromise candidate”として選定されている。

最後に、組合の結合力および紀律はかなり異なっている。メキシコおよびノ

ルウェーにおいては、組合は組合員を厳重に統制している。普通、ストライキが行なわれる場合には、全労働者が参加する。山猫争議が行なわれることは稀である。なかんずく、労働者はきちんと組合費を払っている。そこで組合はしっかりした財政的基礎の上に自活することができる。これに対して、フランスやインドにおいては、組合員に対する組合の統制力はいたって薄弱である。組合は慢性的に財政困難の状態にある。

以上述べたところの、組合に対する労働者の態度、組合の組織の有効さ、組合指導者の性格、役員選出におけるデモクラシーの程度、組合の結束力と紀律、これらはすべて互に密接な関係を持っているので、そのうちのどれが原因で、どれが結果であるというようなことはいえない。しかしそれはともかくとして、これらの組合構成上の諸要因は、相伴って、各国労働組合の力や効力に重要な影響を及ぼしているのである。

2-2 地方的活動

アメリカ合衆国の労働組合に比較すると、その他の国の組合は、たいていの場合、地方的レベルにおいてはいっこう活発に動いていない。彼らの交渉力はマネジメントのそれに比較してずっと弱い。彼らの組合員は貧しく、長期のストライキに耐える力がない。彼らの組織はしばしば強力なリーダーシップや紀律を欠いている。多くの国における大勢の産業予備費の存在は、マネジメントにとって代替可能的な労働者の供給源となっている。かくて地方組合は、マネジメントとの直接交渉によっては、その加入者のためにほとんど何も達成できないことを見出ししている。

しかしながら、このような一般情勢にもある変化が生じている。それは主として労働組合に対する政府の支持によるものである。この場合、政府が“pro-labor”すなわち労働者に対して好意的であるということと、“pro-labor-union”すなわち労働組合に対して好意的であるということを区別する必要があ

る。フランス、インド、トルコにおいては、政府は一般に“pro-labor”である。すなわち、労働者の問題について熱心であり、彼らのために大いに尽している。しかし政府の組合に対する態度は冷淡である。せいぜい組合に対して寛容であるというだけである。トルコにおいては、労働組合は認められているが、しかしその活動の範囲は非常に制限されている。組合は、その決定的な武器、ストライキ権を与えられていない。フランスでは、政府は組合、なかんずく共産系組合の潜在的な力を懸念しており、組合に対して何ら特別の支持を与えていない。インドでは、その最大の組合連合は政府の後援によるものであるが、しかし政府は別に組合運動が強力になることを切望しているわけではない。これに対して、ノルウェーやメキシコの政府は“pro-labor-union”である。ノルウェーにおいては、組合は政府の中に高い地位を占めており、またメキシコにおいては、組合はそのすべてのレベルにおける活動に対して政府の支持を頼りにすることができる。

組合に対する政府の支持の存在は（とりわけメキシコのように労働者の貧困な国においては）地方的なレベルにおける組合の活動を有効なものとするための1つの重要な条件となっている。このようなものを期待できない、トルコ、フランス、インドにおいては、地方組合は、労働者の不平苦情の処理においても、またマネジメントとの団体協約の談判においても、比較的に“weak”な役割しか果たしていない。不平や苦情は、むしろよりしばしば、マネジメントによって設けられた別個の組織、あるいはインスペクターやミーディエーターによって処理されている。団体協約はしばしば少しも談判されず、ときには労働組合に属していない労働者のグループ、例えばインドの労働委員会の如きものによって協定されている。

これに対して、ノルウェーおよびメキシコにおいては、組合はより強力に地方活動を行なっている。組合指導者は労働者と密接な接触を保っており、いつでも迅速に彼らの苦情を処理することができる。協約は個々の会社と談判され

る。あるいは、ごく一般的には、一産業を基礎として談判される。しかしそれでも、協約を批准しなければならない地方組合の声を相当重視して行なわれる。ノルウェーおよびメキシコにおいては、地方組合が全産業的協約に批准しなかった多くの例がある。すなわち、地方組合の力がほんとうに考慮され、またマネジメントからもそのようなものとして取り扱われるように。

2-3 全国的活動

アメリカ合衆国の労働組合とその他の国の組合との間に存在している著しい相違は、後者が政治にかかり合っているということである。すなわち、それらの国の労働組合は、政治的行動をもって、労働階級の目的を達成するための最も重要な手段と考えている。彼らがこのような手段に訴えようとする理由には大体次の如きものが考えられる。第一に、労働階級はマネジメントに対して根本的な敵対感を持っており、そこで政治的行動を通じて資本の権力を排除することが、真の解決を得るための唯一の道であると考えていること。第二に、より現実的な理由として、政府の支持を得ることが、労働階級の発言権を増大するための効果的な方法であると観察していること。そして第三に、労働階級は個々の談判においては力不足であるが、しかしたいいていの国に民主主義が普及したことの結果、労働階級の前には、政治的手段（議席の獲得）を通じてその目的を達成する道が大きく開かれたこと。

このようなわけで、これらの国の労働組合は、政治の場に力を獲得し、そして自分たちに有利な法律や規制を通過させることに、主なる努力を払っている。つまり、個々の労働者の地位を一步步改善していく地方的活動よりも、政治活動による“mass progress”の方に、より大きな意義を認めている。

労働組合が政治にかかり合うという傾向はアメリカ合衆国以外の国では大体共通してみられるのであるが、しかしそれがどのような形態をとって行なわれているかは、もちろん国によって異なっている。1つの相違点は、ある国にお

いては、他の国におけるほど、媒介者としての組合の役割が重視されていないということである。フランスにおいては、全国的な組合連合は非常に弱体であり、労働階級の要求を押し通せるほど強力な勢力でない。そこで、政党、なかんずく共産党がチャンネルとなって、労働者の意見を政府に押しつけている。これが、何故にあれほど多くのフランスの労働者が、必ずしも共産主義の信奉者でないにもかかわらず、共産党に投票しているかということの1つの理由である。トルコおよびインドの事情も、これにやや似たところがある。組合は政界において有効な発言権を持っていない。しかしその何れにおいても、本来労働階級のために献身している強力な政党はない。もっともインドにおいては、共産党が着実に前進しつつあり、将来においてはフランス共産党と同じような役割を果たすことになるかもしれない。メキシコにおいては、純粹の労働政党というものはない。しかしその労働組合は強力であり、政府に対して有効なプレッシャーを与えることができる。ノルウェーにおいては、強力な全国組合とともに、労働階級を代表する政党があり、この政党は多年にわたって政府を支配している。

第二の相違点は、組合によって、ラディカリズムの程度が異なり、またそれを達成するための手段が異なっているということである。ノルウェーの組合は本質的に保守的である。彼らは、ノルウェーの現在の資本主義が自国の産業にとって一番生産的な体制であると信ずるようになっており、そこでそれを急激に変更することには関心をもっていない。実際、ときおり、ノルウェーの労働指導者は、産業全体の生産性にとって健全でないとと思われるような労働者の要求は、これを抑えている。彼らの努力は生産を全体として増大し、そして賃銀その他の満足における適度の増大を通じて公正な分前を獲得することに向けられている。

トルコの組合もまた比較的保守的である。しかしこれには特別な事情がある。ロシアに対する国民的嫌悪のために、共産主義は不法とされ、また一般に

人気がない。政府は産業の大部分を所有している。このようなわけで、政治活動を活発化してもよい解決が得られるとは考えられていない。

メキシコにおいては、革命を達成し、1917年の憲法に有利な条項を獲得してからは、ラディカリズムは組合からほとんど影をひそめた。それでもなお、メキシコの労働運動の中には、マルキストの感情が潜在的に流れている。組合の規律、労働者の要求に対する政府の注意深い配慮、経済の急速な発展が、これを未然にくいとめている。

フランスおよびインドにおいては、労働運動の大部分が急進的である。組合の主要な目的は、労働階級が政府を支配し、産業を国有にすることである。この目的を達成するためにいろいろな手段がとられている。国有化に対する直接的要求。ゼネラル・ストライキ。そして共産主義者の破壊的策略。

国家的レベルにおける組合活動のもうひとつの重要な側面は、地域的、産業的、さらには全国的規模における賃銀交渉である。ノルウェーにおいては、労働者および製造業者の中央の協会によって、全国的な交渉が行なわれている。これは、たいいていの国を悩ましているところの賃銀と物価との悪循環を阻止しようとして、産業界および労働界の指導者が、政府の奨励を得て、発展させた方式である。インドにおいては、産業界および地域を単位として交渉が行なわれている。それは、すでに述べたように、地方組合が弱体であるからである。フランスの状態もこれに類似している。しかしそこではもうひとつ、カルテルを結成したがっている工業家が、労働条件の決定において同一歩調をとることを望んでいるという事情がある。メキシコにおいては、後進国の常として、熟練した労働者側の交渉者が不足しており、このことが一因となって、個々の談判よりも、中央における交渉に、より依存することになっている。しかしながら、その最も大きな理由は、中央政府が交渉に対して決定的な発言権を持っているということにある。

3. 政府の役割

アメリカ合衆国に比較すると、他のどの国の政府もレーバー・リレーションズにおいてより重要な役割を果たしている。その活動ぶりは、一方においては中央集権や経済統制の度合によって、他方においては前述の労働者の態度や組合の性質によって、いろいろな影響を受けている。ノルウェーにおいては、最近、インフレーションを阻止し、国民の総力をあげて生産性を高めるために、主として物価および賃銀に対する中央の統制を強化しつつある。インドおよびトルコにおいては、経済発展が第一に考慮されるべき問題となっており、そこで政府は労働紛争のために生産が阻害されてはならないと考えている。加うるに、労働組合が弱体であるために、労働者に対する公正な取扱を確保するためには、政府において何らかの行動をとることが必要とされている。フランスにおいては、すでに述べたように、政治活動が労働階級の目的達成のための最も重要な手段となっている。メキシコにおいては、政治活動は最初組合に力を与えるための必須の要件であった。現在組合は政府の支持がなくてもその目的の大半を達成できるまでに成長しているが、それでも依然政府は、中央集権主義の伝統の下に、支配的役割を果たしている。

たいていの場合、政府の活動は2つの形態をとっている。1つは労働法の制定であり、他は労使交渉への参加である。各国の労働法に通常みられるところの特色は、雇用条件などに関して、アメリカ合衆国においては個々の交渉に委ねられているようなところまで、いちいちこまかく規定しているということである。

労使の交渉への政府の参加は、ときには“unseen power”つまり陰の力として行なわれることもあるが、しかしよりしばしば“active participant”つまり積極的な参加という形をとって行なわれている。インド、メキシコ、トル

コを含めて、多くの国においては、強制仲裁手続が存在しており、多数の紛争が仲裁に付せられている。その結果として政府は労使交渉に支配的発言権を持っている。ノルウェーのような国においては、政府の斡旋機構が広く利用されている。そして政府の斡旋者（government conciliator）が仲裁者（アービトレーター）とほぼ同じぐらいの影響力を行使している。トルコのように、労働階級の力の弱い国においては、政府の監督官その他の役人が、交渉にさいしてマネジメントに効果的に対抗できる唯一の存在となっている。

政府が労働関係に重要な影響を及ぼしているという事実に対して、マネジメントは次の2点を注意しておく必要がある。その1点はマネジメントのイニシアティブの範囲であり、他は政府関係（government relations）である。

海外に所在しているアメリカ合衆国の会社は、いろいろな程度においてであるが、雇用条件の決定におけるイニシアティブの程度が制限されていることを見出ししている。一週間の労働時間、超過勤務に対する賃率、その他いろいろなことが、しばしば政府の規則によって定められている。

しかしながら、このような制約を過大に評価する必要はない。第一にほとんどの労働立法は、賃銀その他の雇用条件に対する最低限度の要求を規定したものである。この最低限度は、多数の地方的な業者、なかんずく“sweat-shop”すなわち“苦汗工場”方式をとっている小規模な業者にとっては、たしかに意味がある。しかし、アメリカ合衆国の会社は、法律で定められた最低額以上の賃銀を支払い、また政府の定めた標準よりもすぐれた作業条件を提供することが、可能であり、また生産的に望ましいと考えている。第二に、政府の態度にはしばしば若干のフレキシビリティがある。そこで、きわめて制限的な規則でも、一会社に対して、あるいはときには一産業に対してすらも、大目に適用されることがある。

次に、政府関係（ガヴァメント・リレーションズ）の問題であるが、ここではただ次の点を指摘しておくにとどめたい。すなわち、政府規制や労使交渉に

おける政府発言権の強いところでは、マネジメントが、政府の見解をよく理解し、また政府の要職にある人とよき“working relations”をうちたてることが、大変肝要である。

4. 海外におけるレーバ－・リレーシヨ－ンズの主要問題

以上、海外における労働者の特徴、労働組合の性質、および政府労働活動を検討することを通じて、海外の労働状況がマネジメント——主として在外経営活動を活発に行なっているアメリカ合衆国のマネジメント——に対していろいろな特殊問題を提起していることを知った。最後にこれらの問題のうち、特に重要と思われるいくつかの点について考察をこころみておこう。

4-1 組 合 関 係

会社が組合関係を改善する方法は、この小文でとりあげたすべての題材にかかわっている。しかしここでは特に次の2つの点を指摘しておきたい。

第一。海外の労働組合の大部分は、いまだ、カンパニ－・レベルにおいて団体協約を交渉できるような存在にまで発達していない。ある場合には、組合は余りにも非力である。ある場合には、組合は強力であるが、しかし余りにも侵略で、また会社の問題に関して理解がないために、交渉は非現実的なものとなる。またある場合には、組合が余りにも政治的的目的にとりつかれているために、会社の従業員の利益が少ししかかえりみられない。これらの状態のどれひとつとして、マネジメントにとっては望ましいものではない。たいていの会社が望んでいるところの組合関係は、理解と責任のある組合が地方的レベルにおいて問題を友好的に解決することである。しかし海外においては、そのようなことはまれにしか望まれず、雇用条件は、通常、政府活動、仲裁、全国的あるいは産業的規模における交渉、あるいは工場のレベルにおけるはげしい争いの何れ

かによって決められている。その何れにおいても、しばしば、会社の意向は十分に考慮されていない。

しかしながら、前途に見込みがないわけではない。どの国においても、たいへい非常に満足すべき会社と組合との関係を示す個別的事例がある。一般化には常に危険が伴いがちであるが、これらの事例の中にはある共通性が見い出され、そしてそれは一般的適用への有力な手引きとなっているように考えられるのである。

その一は、マネジメントが労働組合主義を根本的に承認しているということである。これは分りきったことのように思われるかもしれないが、しかしなお会社の中には、労働組合を基本的には否定しようとするものが少なくないのである。なるほどある場合には、海外で労働組合の結成を防げる可能性があるかもしれない。しかしそのようなことはごくまれである。またそれが望ましいとは思われない。組合の結成を承認し、それによって労働者が過激な行動に訴えなくてもすむようにしておくことの方が、一般により効果的である。

その二は、交渉においてたえず反抗するという態度（それは敵対心をはぐくむことになる）を無くしていくために、現在行なわれているところの交渉の慣行を承認するということである。例えば、組合が政府幹旋者を加えての“endless”つまり際限のない交渉に賛意を表しているのならば、それならばマネジメントは“恵み深く”時間の浪費を容認することの方が賢明である。このようなやり方によって、少くとも交渉のいくつかの側面は“mutuality”すなわち相互関係のレベルの上に進められていくことになる。

その三は、地方組合の成熟を促進助長するための意識的努力を行なっているということである。これは現在アメリカ合衆国で評判の悪い“company union”すなわち御用組合あるいは他の組合と連絡のない一会社だけの独立組合と混同されるおそれがあるが、しかし会社は組合を引き受けるあるいは監督することなしに、しかもなお為すことのできる多くのものを持っている。このことは後

進国においてとくにそうである。例えば、地方の指導者や労働者はしばしば教育程度が低い。しかし会社は、彼らにマネジメントの当面している問題や、諸外国の労働事情についての知識を与え、フレンドシップとともによりよいユニオン・リレーションズをうちたてていくことができる。

第二。マネジメントはしばしば次のように考える傾向がある。すなわち、自分たちは労働者のことを知っており理解している。ところが組合指導者はしばしば過激で侵略的である。そこでもし、指導者の“たち”さえ変わるならば、よい組合関係をつくりだすことはいたって可能なことである。

しかし、このような見解は批判的に検討されなければならない。

第一に、いうまでもないことであるが、会社は組合指導者の選択に対して事実上ほとんど影響力を持っていない。強いて工作すれば危険を招くであろう。

第二に、このような考え方が健全なものかどうか疑問がある。ある場合にはそうであるかもしれないが、しかしよりしばしば、このような考え方は、労働者の感情や組合指導者の性質に対する理解の不足から生まれている。すでに述べたように、組合は必ずしも民主的に運営されているわけではないが、しかし組合指導者は多かれ少なかれ組合員の意見を代表している。マネジメントがしばしば見落としているところの要点は、組合指導者というものは、しばしば、組合員が自分自身では口頭で主張できないところの目的を代弁し、またその目的のために奮闘しているということである。

そして第三に、よりよい組合関係を育成しようとするならば、会社は組合指導者の立場を理解し、また彼をより有能なものたらしめるように計画的に行動しなければならない。

4-2 給 与 政 策

海外に進出しているアメリカ合衆国の会社は、一船に、それら諸国の給与水準よりもより高い給与を払っている。このことは、人々の生活水準を高めるに

役立つであろうし、またよい労働者を手に入れる手段として有効であろう。概してアメリカの会社は、それら諸国の会社よりも、よりよい技術を持ち、よりよい経営方法を採用し、またより低い配当で満足しているから、より高い給与を支給することが財政的に可能である。後進国においては特にそうである。

しかしながら、現行水準以上の給与を支払おうとする場合には、次の諸点を予め考慮に入れておく必要がある。

第一に、より高い給与が労働者に対して有しているところの影響である。たしかにある程度までは、労働者は現在の生活のパターンの枠内における必要を満たすために、増大した所得を有益に使用するだろう。しかしその点を超えると、より大なる所得は、個人に対して破壊的な影響を及ぼしがちである。すなわちそれは努力の縮少や欠勤の増大をもたらすことができる。またそれは労働者にとっても社会にとっても根本的には有益でない支出への浪費を招くことができる。給与の増大が社会的に望ましくないレベルは国によって異なっている。通常、後進国の方が、先進国よりも、早くこのレベルに到達する。

第二に、より一般性をもった問題であるが、このような給与政策がコミュニティ・リレーションズに対して有しているところの意味である。アメリカ合衆国の会社は、普通、その地方のビジネスマンによっていやがられている。もちろん一つには、アメリカの会社が一般により強い競争力を持っているからであるが、また一つには、アメリカの会社が外国の会社よりも概してより高い給与を支給しまたいろいろな便益を与えていることの結果、その地方の労働者の間に不満が生ずる傾向があるからである。

このような考慮から、在外経営活動を営んでいるアメリカの会社の中には、給与の増大をある線までにとどめ、それを超える分については、総括的なコントリビューションという形において、関係地域社会に還元しているものがある。この方法はまた、会社が高率の利潤を得ているということに対する、労働者や一般公衆の反感をやわらげることにもなっている。

4-3 温情主義政策

在外経営活動に従事しているアメリカのビジネス・マンにとって、はなはだ厄介な問題となっているのは温情主義の問題である。現在アメリカの労働界においては、温情主義は“悪い言葉”になっている。もともとアメリカの労働者は独立心が強いのであるが、彼らは過去3,40年間にかなりの富と勢力を獲得するや、世紀の転換期ころにはかなり一般的であった温情主義からの独立をきっぱりと宣言した。このような背景の下に、現代の世代のビジネス・マンは、温情主義は労働者の願望とは対立するものである、温情主義を労働政策の基調とすることは危険であるというふう考えている。ところが海外においては、多くの場合、このような考え方は通用しない。そこにおいては、温情主義がしっかりとうちたてられており、また望ましいものとされているのである。

海外における温情主義の基礎は、労働者が経済的にまた社会的に不安定であるということの中に横たわっている。彼らのほとんどは財政的に大変薄弱であり、そのために非常に傷つけられやすい。加うるに、彼らの多くは、いなかの家族生活という安全な社会構造の中から追い立てられてきた人々である。このような事態の上に、温情主義の本質をなしているところの次のような現象が現われてくる。すなわち、「それ故にこれらの労働者は、強度に依存的な関係を受け入れるという性向をもって雇用者に近づいていく。この関係の下においては、マネジメントは労働者に対して、独裁的家族のそれに比較されうるような経済的および社会的責任を引き受けるとい言質を与えることが必要である。」

マネジメントはこのような温情主義を回避することはできない。もしそれを回避すれば、労働者は不安を感じ、いなかの生活への復帰をあこがれるようになる。あるいはその間隙について労働組合や政党が勢力を伸ばしてくる。すなわち、組合や政党の指導者が労働者の生活に対して責任をとろうというのであるならば、自然彼らは組合や政党に寄りかかることになる。かくてマネジメントは、多かれ少なかれ、温情主義的態度をもってふるまうことが必要となる。

国際経営財務の基礎的考察

—その財務諸表の性格を中心として—

小 野 二 郎

I

近年企業が大規模化し、海外における経営活動を通じて、基礎的原材料を長期的に確保し恒久的な市場を開拓して行かなければならなくなるにつれ、その活動領域を国際的にも拡大することが、企業自身の要求としても現われてきたが、他方それは、二つの世界の中で所謂自由国家群の繁栄を維持し、全世界的に、社会主義グループ諸国との間の摩擦のヨリ少ない、ヨリ高度の経済体制を作り上げて行かんとする観点からも絶対的な要請と考えられている。

低開発地域における企業活動は、雇傭・生産・所得を拡大してその経済を成長させ、また近代的な経営管理の理論と技術とを身につけた経営者の努力は、各国民間の誤解と偏見を除き、相互の理解を深め、新しい社会意識を植えつけて、国際的緊張を緩和するのに大きな役割を果すであろう⁽¹⁾。

そしてこのようにして所謂自由国家群の資本主義体制が、それぞれの国々の結びつきをヨリ密にすることにより更に拡大し、各国家間の不均等な発展からもたらされる社会的・経済的ギャップが克服されるならば、それはなお存続・発展する条件を与えられることになる。そして既に長い間にわたって、社会保障・経済政策を通じ、また技術革新による企業経営自体の構造的発展を経て、除々に進行しつつある資本主義経済の変質——国内のみに限っても企業経営

(1) D. H. Fenn; Management Guide to Overseas Operations, 1957, 序文, p. 283-p. 308. および G. D. Bryson; American Management Abroad, 1961. 序文参照。

の重要な課題の一つは、生産の社会的性格と所有・分配の私的な性格との矛盾からもたらされる諸問題を克服しつつ、社会を上部構造的にも下部構造的にもヨリ高度なものへと成長発展させることにあると考えられるのであるが——は、社会主義経済体制と摩擦なく共存あるいは融合し得るに至る迄の、充分な時間を得ることができると思われるのである。

つまり各企業の国際経営活動は、単に企業自身の要求から行なわれるだけのものではなくて、世界的に、社会主義体制と資本主義体制という二つの相対する範疇を止揚し、ヨリ高度の体制をもたらすことを課題とする——この企業自身の立場と全世界的立場とからする、それぞれの課題への努力が、互いに結びつき、それぞれの遂行の条件を形造ることはいう迄もないが——ものとして理解されるのである。

そしてこのような観点からみるとき企業の国際経営活動は、短期的な国内企業の輸出入活動の延長としてみるのみではなくて、ヨリ長期的な地域的(local)な立場からも扱えられなければならない。

つまり国際経営は、本国企業の一部であると同時に、相手国経済発展の重要なトレーガーとしての性格をもつべきものであり、したがってまた世界的規模における長期経営計画の遂行の過程として理解されなければならないのである。

しかしながら、現実はおお段階的に扱えられなければならず、そこに国際経営問題研究に対する要請の主たる契機が存する。いくつかの——多い場合には数十もの——国々に存するそれぞれの、独自の意味をもつ経営体が、長期的・地域的性格をもつものも、またヨリ短期的な性格しかもたないものも、同時にある一つの国において一企業として統括されるという、国際経営の二重性は、国際経営管理に関する独自の理論・技術の発展と体系化とを要求してきている。それは国内企業の経営理論または管理技術からもたらされ得るものではあるけれども、国際経営の二重性のために、したがってまたその性格を規定する言語・通貨・慣習などの諸条件の多様なこととそれらの変化の急速なことのために、

国内のそれとは異なった体系として展開される必要があるのである。

そしてコミュニティ・リレーションズやフォーマル・インフォーマルな組織の面と並んで、このことが特に著しいのは経営財務の側面においてである。

既にわれわれがみてきたように国際的な企業金融の諸手段の選択についても、

(2)
海外投資決定の理由（第1表）

有利な市場または有利な原材料供給源	63%
市場維持のための止むを得ざる投資	36%
利益の可能性を求めて	27%
有利な外国為替の状況	4%
政府の勧告・奨励	3%
その他	15%

（米国165社の576の投資についての調査による。計が100以上になるのは複数の理由が述べられたためと思われる。）

国内のそれとは極めて性格の異なった問題が提起されているのであるが、更にヨリ基本的な重要性をもつものとして、国際経営活動の諸結果——その財政状態と経営成績——の報告手続きとその理解とが、特に経営管理の立場から、取上げられなければならない。

国際経営活動が上述のような課題をもつとしても、それが企業の一定の収益性と財務健全性を基盤として始めて遂行され得ることはいう迄もない。しかしながら特にこの領域においては、価値尺度としての貨幣が異なるから、当然計算も二重に行なわれざるを得ないということ、したがってそこに表示される、極めて限定された意味しかもたない結果を、どのように理解するかということ、そしてまたそこから生ずる財務上の諸問題をどのような経営政策——販売・価格・財務・立地など全般的な——により解決して行くかということなどの、困難な諸問題が提起されている。既にわれわれは、「在外経営の会計における換算

(2) J. Fayerweather; Management of International Operations, 1960, p. 450.

(3) 拙稿「在外経営における財務管理の諸問題」企業経営研究年報Ⅱ, 神戸大学経済経営研究所, 1959, p. 208.

の問題について」と題する小論⁽⁴⁾において、計算に関するいくつかの見解をみたのであるが、以下本稿においては、その後に発表された若干の米国の文献を参照しつつ、計算と、更に一步をすすめて、そこにもたらされる——会計上というよりはむしろ財務上の——諸問題について考察を加えてみたいと考えるものである。(ここで取上げる問題は、あるいは会計の問題といった方が良いかも知れない。しかし最近では、財務または管理会計の問題として扱われることの方が多ようであり、私も、むしろ財務会計の領域をこえた所に大きな問題があると思うので上のような題を選んだ。)

II

在外子会社の財政状態と営業成績とを本国通貨に換算表示することは、本国親会社との結合財務諸表が作成されると否とを問わず、一般に必要であると考えられている。いくつかの国々で経営活動を行なう企業が、全体的な財政状態と経営成績とを共通の価値尺度で示す結合財務諸表を作成するとき、換算の必要なことはいふ迄もないが、更に国際経営活動においては、利益を明確に本国通貨でなされた投資との対比において表示して、在外経営および本社の経営者に、共通の価値尺度での分析と判断を行なわしめ、更に本国株主への配当可能利益を示す必要があるからである。

そして従来¹⁾の通説によると次のような換算手続きがすすめられてきた。

貸借対照表上の諸項目については、直接本国通貨(米国文献を参照する関係上以下ドルを用いることにする)で獲得されたか、あるいは責任を負うものは別として、相手国通貨(local currency, LC)で表示された資産および負債・資本を、流動項目と、固定または非流動項目とに分ち、前者は貸借対照表日現

(4) 拙稿「在外経営の会計における換算の問題について」企業経営研究年報X, 神戸大学経済経営研究所, 1960, p. 75-p. 99.

在のレート，つまり期末レートで換算し，後者はそれぞれ各資産が獲得され，負債が生じ，あるいは資本が拠出されたときのレート——オリジナルレートで換算する。

そして他方損益計算書項目は，各個々の取引が直接ドルで行なわれると仮定したときのそれに可及的近い結果を得ることが必要であるから，理論的にはその個々の取引が行なわれたときに有効なレートで換算することが要求されるわけであるが，事務上かかる手続きが困難であるときには，各期・各月の平均レートを用いることがすすめられている。

そして貸借対照表に表示される（営業損益と為替損益とからなる）総損益から，損益計算書上に示される営業利益を差引くことにより為替損益が求められる。この為替損益の性格と処理については，なお一致した見解はないが，一般的には為替利益は仮勘定において繰延べ，為替損失については，繰り延べられ累積された為替利益をこえる部分を，その期の損益勘定にチャージする方法が採られているといわれる。⁽⁵⁾

この伝統的な手続きは，完全な意味での金本位制は崩れかけていたにもせよ，比較的通貨の需給・交換・送金が自由であり，したがって為替レート変動の中も比較的小さかった時代を背景として，外国諸勘定の数値をそれぞれ関係せる本国の諸勘定に照応させて，それに出来るだけ近い性質をもった数値に換算表示しようとする企てからもたらされたものであった。

つまり外国に資本をもつということだけで生ずる為替損益は，近い将来における逆方向への為替レートの変動により相殺され得るものであったし，またその額も本質的なものではなかったから，換算手続きから生ずる貸借のギャップ

(5) AICPA; Accounting Research Bulletin, No. 4, 1939. および No. 43, §12, 1953, Foreign Operations and Foreign Exchange.

H. F. Finney and H. F. Miller; Principles of Accounting, Advanced, 1952, p. 595-p. 597. および p. 602-p. 603.

W. E. Karrenbrock and H. Simons; Advanced Accounting, 1955, p. 573-p. 579. J. Fayerweather; *ibid.*, p. 459-p. 463. 拙稿，前掲論文，参照。

を埋めるための項目にすぎず、それを特に示すことは重視されなかった。固定項目は資産たると資本・負債たるとを問わず、本国におけると同様長期的には価値変動を蒙らないものとして取得時のレート——オリジナルレートをもって換算表示した。そしてむしろ流動項目において、そういう条件の下で直ちにドルで実現し得ると考えられる資産、つまり純運転資本項目を現在のドル価値に換算表示することに重点をおいたのである。ある意味では、ヘップワースのいうように、所謂銀行家の信用分析的観点——企業の短期流動性を重視する立場——に基くものであったともいえよう。(損益計算書上の各項目の換算に関しては、換算手続き上異なるレートの採られることはあっても、理論上、各取引をそれぞれのときのドル価値で表示するという基本的立場には、特に新しい立場と異なった見解の著しい特長はみられない。)

しかしながら周知の如く第二次大戦後多くの国々は、その通貨価値の下落を蒙り、為替レートの切り下げと通貨の交換・送金の制限とを行なった。資本・利益の送金を、例えば一年間に投資額の10%以下に制限するとか、あるいは2年間据置きの後認めるとかということ、また同一通貨に複数レートを設定し、その使いわけによって外国資本の導入を容易ならしめ、あるいは消費財の輸入を防ぐということは、現在もなお珍しいことではないのであって、これらの諸条件は、従来の換算手続きのもつ意味を疑問視させるにいたった。この手続きは「既に確立された貸借対照表の分類を、それには何の関係もない目的のため(7)の使用に、反映させたにすぎないものと思われる」ことになったのである。

そしてこの点に関連して、最近 S. R. ヘップワースが、貨幣価値項目と非貨幣価値項目との分類による換算表示を主張し、また NAA の調査委員会も、これを支持する見解を(8)発表している。(9)

(6) S. R. Hepworth; Reporting Foreign Operations, 1956, p. 8.

(7) NAA (National Association of Accountants); Management Accounting Problems in Foreign Operations, Research Report 36, 1960, p. 17.

(8) S. R. Hepworth; *ibid.*, p. 7, p. 18, p. 32. 参照。

(9) NAA; *ibid.*, p. 16-p. 17.

ヘッジワースの換算に関する見解については、前掲の小論において紹介しているので、詳細はこれにゆづるとして、此处では NAA レポートの主張の概要をみることにする。

このレポートは、AICPA を中心とする従来の伝統的な見解に対立するヘッジワースの、テンタティブな主張を、準公的に支持した——以下に述べるように一定の観点からではあるが——ものとして注目に値するものと思われるのであるが、その基本的な立場は、本国株主のための報告を行なうことよりも、むしろ本国および在外経営者に管理と意志決定のために必要な財務上の情報を供することにある。「相手国通貨をドルに換算することは、米国本社が為替レートの変動から蒙る期間的な損益を決定するための、前提条件である。この数値は、経営者が、米国企業のドル投資を、通貨価値の下落による腐食から、防衛することに成功したか否かを示す尺度なのである。」⁽¹⁰⁾

そしてこのような観点から各項目について換算の手続きが説かれる。⁽¹¹⁾

資産および負債

これは為替レート変動の効果を考慮して、二つのカテゴリーに分けられる。すなわち、

1. 現金，受取勘定，長期・短期の負債などの貨幣項目（financial items）と、
2. 棚卸資産，固定資産などの実物項目（physical items）とである。

そして前者の貨幣項目は、貸借対照表作成日におけるレートにより換算し、後者の実物項目は、それらの資産が取得されたときのレート——オリジナルレートあるいは歴史的レート——により換算する。貨幣項目の価値は、相手国通貨名目額で固定されており、それでもって取引されるから、為替レートの変動により、そのドル価値は変動する。したがって貸借対照表日現在のレートにより、そのドル価値を正しく示し得るのである。他方実物項目の相手国通貨価値

(10) NAA; *ibid.*, p. 11. および p. 2. 参照。

(11) NAA; *ibid.*, p. 13-p. 24.

は固定しておらず、為替レートの変動が相手国内の物価変動と同時に生ずる——最も一般的な場合であるが——ときには、その相手国通貨による帳簿価額も評価替えを要求することができるわけであるから、貸借対照表日レートで帳簿価額を換算しても正しいドル価値を示すことにはならない。むしろオリジナルドル原価に拠る国内の会計慣習にしたがって、オリジナルレートにより、オリジナル相手国通貨額を換算するべきなのである。

特に問題となるのは棚卸資産——従来の伝統的慣習では貸借対照表日現在のレートによっている——であるが、大低の場合為替レートの下落に応じてその市価は上昇する。それ故従来の慣行によると、低きにすぎるかもしれない帳簿価額を、低下した貸借対照表日レートで換算して、一度為替損失を表示し、そして次に売却したときにその為替損失を十分にカバーする（物価上昇の効果を含む）利益を計上することになる。これは少なくとも在外経営の財務管理の立場においては、余り意味のあるものではない。むしろより低いドル額で表示するから、経営者の価格（相手国通貨での）政策を誤ませ、充分なるオリジナルドル原価を回収し得ない恐れが存するであろう。（ただしこの回収のためにはオリジナルドル原価を、B/S日レートで相手国通貨額に換算しなければならない。NAAの換算方式自体は回収を保障するものではない。）

しかしレポートは、若干の事例においては、競争または価格統制のために、オリジナルコストを十分にカバーするだけの物価上昇が得られなかったと述べ、かかるときには低価法をとることを認めている。

但しこの場合でも AICPA とは異なって、オリジナル相手国通貨原価をオリジナルレートで換算したものと、相手国通貨市価を貸借対照表日レートで換算したものの何れか低い方をとるべきことを主張している。例えば、

	相手国通貨額	レート	ドル額
	—————	———	—————
取得時の棚卸資産原価……	100,000	0.50	50,000
貸借対照表日の市価………	120,000	0.30	36,000

とすると、この場合には棚卸資産価値として36,000ドルがとられる。(AICPAの考え方によると、まず相手国通貨額で低い方がとられ、それから貸借対照表日レートで換算するから、この場合では、 $100,000 \times 0.30 = 30,000$ ドルということになる。)ここでは14,000ドルの評価損失は、当然相手国内物価上昇の影響と為替レート低下の影響とに分解されなければならない。レポートにおいては、そこ迄明確に指摘されていないが、これと同じ見解をとるヘップワースはそこ迄主張している。⁽¹²⁾

収 益・費 用

いくつかの例外を除いて、取引の生じたときのレートにより換算を行なう。本来の経営活動からの利益を、為替レート変動の影響と区別して明確に示さんとすれば、ドルで取引が行なわれたのと可及的近い状態を示さなければならないからである。例えば為替レートが低下傾向にあるときに、この項目を期末レートで換算すると、結果として得られる損益の中には、為替損益が含まれることになる。つまりその期間中の取引が生じた損益によって、資産・負債が増減するが、その部分への為替レート変動の影響が、損益の中に入ってくるのである。

しかし実務上個々の取引を行なったときに換算するというのは困難であるから、上述の基本的な考え方から背離することのない範囲において、各種の平均レートをとることも認められよう。

ここにおける例外としては、減価償却費と棚卸資産原価とがある。損益計算書上もこれらの表示はオリジナルレートによるべきである。

資 本

資本金は、株式発行時のレートまたは子会社への投資を行なったときのレート——つまりオリジナルレートにより換算表示し、利益剰余金は、その各年度の留保額をそれぞれの期末レートで換算したものの合計を——それから為替損

(12) NAA; *ibid.*, p. 28-p. 31. および S. R. Hepworth; *ibid.*, p. 18-p. 24. 参照。

失の、累積された為替利益＋当期純利益をこえる分を差引いて——計上する。

なお配当送金の行なわれたときには、その部分は送金レートにより換算されるから、貸借対照表日レート——期末レートとの間に、背離があれば、ここでも（この場合では実現された）為替損益が生ずることに留意する必要がある。

このように NAA レポートは、国際経営の経営者の立場から、貸借対照表項目を、貨幣項目と実物項目とに分ち、前者を貸借対照表日レートにより、後者をオリジナルレートにより換算することを主張するのであるが、その意図は矢張りヘップワースにおいてもみられたように、営業損益と為替損益とを分かち、後者により、国際経営という特殊な活動条件のもたらす危険に対して、如何にドル投資防衛が行なわれているかを示すことにある。

伝統的な換算方式では、為替損益は純運転資本額の、レート変動による換算差額であるのに対して、NAA やヘップワースの場合では、為替損益は、純貨幣項目（貨幣的資産と負債との差額）の換算差額である。したがって伝統的換算方式による為替損益では、その背後にある相手国内物価水準の変化による長期負債・長期債権の価値変動という事実を明確に把えていないから、ドル投資防衛の判断基準を得られないが、純貨幣項目の換算差額によるときには、その範囲は貨幣項目にのみ限定されるけれども、少なくともより確実な判断基準を各期について得られる。そしてそこに示されるドル投資防衛の成否は、負債管理・販売信用管理・回収管理・購買管理・余剰資金投資管理などの在り方により規定される。

例えば、相手国通貨価値下落に備えて hedging のために相手国通貨での長期借入れを行なう場合、また余剰資金を相手国の国債・社債などに数年にわたって投下する場合、その処置の適否は、貸借対照表日レートによるときには、以後各期について為替損益に現われるけれども、オリジナルレートによるときには、負債を返済し、投資を回収する迄は明らかにされないのである。

外部の信用機関の観点からする伝統的な換算方式とは異なって、NAA レポ

ートでは、為替損益をこそ重視し、経営者の立場から、そこに国際経営における財務政策の適否の判断基準を求めているのである。⁽¹³⁾

III

前節でみてきたように、在外経営の会計における伝統的な換算手続きについては、それが現状とは全く異なった国際経営の諸条件を背景にしてのみ適用され得るということから、理論的にもこれに対する批判が展開されているのであるが、そこで次に問題となるのは、各企業が実際にどのような会計手続きをとっているかということである。

前に上げた NAA リサーチ・レポートは、51社が参加して行なった調査であるが、これによると、「米国の経営者には、相手国通貨の諸関係のドルへの換算が、相手国における資産・負債の上にもつ効果を理解するのに困難を感じており、そのために在外子会社のドル損益計算書を理解し得ないものがある。……いくつかの分野でのインタビューにおいては、経営者にとって、何故財務諸表換算の手続きが（相手国通貨での利益をそのまま換算したときのそれと）異なる利益を示し、何故時には逆に換算によって相手国通貨利益をドル損失として表示しなければならないか、が理解できないことが明らかにされた。⁽¹⁴⁾」と述べられている。そして一方において、このような状態をもたらした重要な原因として、戦後の新しい国際経済の諸条件を基盤にして——特に経営管理の立場から——展開された理論的研究のないことが強調されているのであるが、それは別として、いづれにせよ米国の各企業においてもこの領域の問題については、なお明確なる慣行も理論ももっていないといえるようである。

(13) S. R. Hepworth; *ibid.*, p. 11-p. 32. 参照。

(14) NAA; *ibid.*, p. 11,-p. 58. 参照。

なお R. E. Johnson; *Alternatives in Converting the Statements of Foreign Subsidiaries*, NAA Bulletin 1960, Feb., p. 83-p. 91. 参照。

したがって換算手続きとしては、その個々の具体的な条件と目的およびそのために要する事務量によって各社において相当異なったものがとられているのであって、以下この節では、更に続けて NAA レポートによりながらこの点についてみて行きたいと思う。⁽¹⁵⁾

流動資産および流動負債（但し棚卸資産は除く。）

この研究に参加している会社（51社）は、貸借対照表日レート（ここで為替レートという場合、多くは、ある特定の日に、相手国銀行が、US ドルを相手国通貨で売るときの、その比率を指す——但し振替などの費用は除いて——）であるが、2%位迄の変動の中は、特に帳簿上では考慮されないといわれる。）で換算している。流動資産と結びついた評価勘定（例えば貸倒れ引当金）も同様であるが、ただしドルで回収されることになっている受取勘定は、いう迄もなく為替レートとは無関係に、取引時のドル額で表示される。これは、細かい点は分らないが一応 AICPA, NAA 双方のすすめる手続きと一致するものと思われる。

長期受取勘定

一年以上の延払い条件をもって販売を行っており、したがって本質的な額はこの種の資産を報告している28社のうち、21社が貸借対照表日レートで換算し、残りがオリジナルレートによっている。

これらの長期受取勘定は、相手国通貨価値の下落により、ヨリ少ないドル価値しかもたないことになるが、貸借対照表日レートでの換算は、そのドル損失を、為替レートの変動により発生した、その期に計上することを可能ならしめる。これに対してオリジナルレートによる換算は、そのドル損失を、実際に支払われたときに始めて計上することになる。ある企業では「取引は長期的な性格をもっているのであるから、実現するとは思われない、為替レートの変動は、その期の損益の上に反映させるべきではない。われわれはこの種の調

(15) NAA; *ibid.*, p. 26-p. 60.

整は、その項目が決済される迄は損益に含めない。」として、この実現主義的観点からオリジナルレートを積極的に支持している。

しかし NAA レポートは、ドルに比して外国通貨価値が次第に下って行く傾向のある現在では、長期延べ払いを認めることにより為替損失の生ずることが多いから、為替損益は発生主義に拠って把える必要があるし、またそのような条件を考慮に入れなくても、在外経営の財務管理の立場からは、実現・未実現の如何を問わず毎期一応為替損益を明確にする必要があるとして、前節で述べたように貸借対照表日レートを支持するのである。

棚卸資産

棚卸資産を換算するときには、ドルで獲得されたものと、相手国通貨で購入されたものとを区別することが多い。参加している会社の大部分は、若干の例外を除いて、前者はその取得時のドル額で表示——受入れのときにはその時のレート、つまりオリジナルレートで相手国通貨額に換算し、貸借対照表日に再びオリジナルレートで元に戻す——し、後者については貸借対照表日に拠っている。前者については、相手国通貨額よりも、ドル額にヨリ大なる信頼性をおいているためであろうが、後者についてはそれが、AICPA によりすすめられている、一般に受入れられた会計慣行であるという理由によるものである。

しかしながら AICPA は「外国為替が問題となる勘定が表示され、しかも通常流動資産について行なわれているように、棚卸資産が貸借対照表日現在の有効なレートで換算されないならば、その手続きの正しさを証明する責任は、それに従わんとする人々の側にある。⁽¹⁶⁾」と述べているのみで、何等この手続きを支持する積極的な理由は述べていない。またドルで獲得された部分をオリジナルドル原価で示すことは、上述した手続きからも明らかなように、実はオリジナルレートによっていることであって、この点では多くの会社の換算方式はドルで取得されたか、相手国通貨で購入されたかによって、同じ棚卸資産であり

(16) AICPA; Accounting Research Bulletin No. 40, p. 114.

ながら、異なった手続きをとっているわけであり、一貫性を欠いているといわねばならない。そして更に損益計算書項目としての棚卸資産の換算レートが、これと異なる点でも疑問がある。

NAA レポートは、この点を指摘し、棚卸資産もまた他の実物項目と同様に、オリジナルレートにより換算すべきことを説くのである。ただし前節で述べたように、低価法をとることは認めるのであるが――。

固定資産および減価償却引当金

設備、長期投資などの固定資産勘定は、唯一の例外を除いて残り全部をオリジナルレートで換算している。減価償却引当金・減耗償却引当金も同じくオリジナルレートにより測定される。例外の一社も、固定資産取得時のレートが分らなかったため貸借対照表日レートに拠ったのであって、その意図においてはオリジナルレートに指向しているのである。

但し実務上個々の資産の取得時のレートを、それらが廃棄される迄記録しておかねばならないから、各社とも相当の事務量を要していること、したがってまた厳密に取得時のレートではなくて、便宜上取得月の平均レート・取得月の初めのレートおよび複合平均レート（特に廃棄の場合に用いられる。つまり固定資産に関する詳細な記録が整備されていないときに、固定資産の総ドル残高を、相手国通貨残高で除すことにより、その廃棄のためのレートを求めるのである。）などが用いられていることに留意しなければならない。

繰延べ費用と前払い費用

実務上繰延べ費用は固定資産と同じ性格をもつものとして、オリジナルレートで換算されているが、前払い費用は、流動資産に含まれることから、貸借対照表日レートにより換算されることが多い。しかし NAA レポートの立場からすれば、後者も同様実物項目であり、オリジナルレートによるべきである。

長期負債

これは、AICPA によりすすめられている方法と、会社実務上とられている

方法との間の背離の最も著しい項目である。つまり AICPA は、前述したように、オリジナルレートをもって換算することを説いているのであるが、この NAA の調査に参加している諸企業においては、長期の相手国通貨負債を有する25社のうち16社迄が貸借対照表日のレートによって換算している。

近年の国際的な諸関係においては、為替レートの変動は、上下的なものではなく、趨勢的に下降または上昇する傾向を示すものであって、返済時に、負債発生時のレートに回復する見込みはないと考えられる。したがって長期負債をオリジナルレートで換算することは秘密積立金を設定するか、あるいは発生した損失をその返済時迄計上しないことになるのである。

更にここで留意すべきは、為替レート切り下げの直前に、固定資産が長期借入金または長期延払いの条件で購入されたとき、AICPA が、そのレートの切り下げにより生ずる、負債からの為替差益だけ、固定資産ドル原価を切り下げ得ることを示唆してきたこと⁽¹⁷⁾、そしてまたそれが屢々行なわれているということである。

この手続きは、NAA レポートによれば、妥当ではないとされる。オリジナルドル原価を財務諸表上に正しく反映しないという点でも疑問があるが、為替レート切り下げの直前にそのような措置をとった経営者の有能さを表わさないし、またオリジナルドル原価を、相手国通貨額において回収しなければならない経営者の価格決定を誤らせることになるからである。

資 本

資本金・払込剰余金・その他の資本剰余金はそのドル投資額で示すか、またはオリジナルレートで換算されている。この項目に関しては、大体実務は、前述した NAA の主張と一致しているようである。利益剰余金についても、前述した方式によっている。

ただしこの項目に関連して、AICPA は、長期負債のときと同様、為替レ-

(17) AICPA; *ibid.*, p. 114.

トの切り下げ直前に、特定の固定資産が株式発行資金により購入されるときには、その部分の資本金を新レートで換算して、ドル額を切り下げ、同時に固定資産ドル原価をもそれだけ切り下げる会計手続きをすすめているが、⁽¹⁸⁾NAAの調査に参加している会社の中には、この慣行にしたがっているものは一社もみられなかった。

また内部留保のうちで、特殊なもの、例えば相手国債権者の防衛のための積立金や相手国政府への納税のための積立金として留保されているものについては、その支払い額は相手国通貨額で固定されているから、貸借対照表日現在のレートで換算され得よう。

売上高および経常的費用

前述したように損益計算書項目は、いくつかの例外を除いて、その取引の生じたときのドル額に可及的近い値を得ることが必要であるから、特にこの項目に関しては、理論上はそれぞれ取引が行なわれたときのレートで換算することが望ましいが、実務上これは極めて困難であるので、各月の取引に対して、月末レートまたは月次平均レートのとられることが多い。そしてそれもレートの⁽¹⁹⁾変動と取引量の変動の傾向の在り方によって、損益計算書上への影響が異なる（その影響の細かい分析は重要な問題ではあるが、基本的な態度そのものは変わらないので、ここではこれ以上取上げない。）ので、各社とも通貨の種類によって異なるレートをとっている。

販売された商品原価

米国から輸入された商品については、そのドルコストがとられているが、相手国内で仕入れたものについては、この研究に参加している会社の大部分が、他の費用と同じく、各月の平均レートで換算している。そしてこれは棚卸資産を貸借対照表日レートで換算する手続きと相応じて行なわれることが多い。

(18) AICPA; *ibid.*, p. 114.

(19) NAA; *ibid.*, p. 39-p. 43.および拙稿, 前掲論文, p. 87-p. 90. 参照。

しかしながら前にもみたように NAA レポートの立場からすれば、貸借対照表上の棚卸資産をオリジナルレートで換算すると同時に損益計算書上の商品原価もまたオリジナルレートにより測定しなければならないのである。

減価償却費，減耗償却費，なし崩し償却費

これらの項目は、一般にオリジナルレートにより換算されている。

しかしながら替為レートの下落と、相手国内物価の上昇とが一致するときには、相手国通貨利益には capital gain を含み、それが課税され配当されることになる。

多くの会社では、相手国通貨で表示された減価償却引当金は、その資産が獲得されたときに有効なレートで換算されるが、特に会社によっては、減価償却費を資産のドル額を基準として決定する方法、相手国通貨価値が切り下げられたときに固定資産の再評価を行ない、これに基づいて貸借対照表日レートに拠って減価償却を行なう方法、更に損益計算書上の全項目を貸借対照表日レートで換算していることにしている会社のとる、一定の追加的なドル減価償却費を特別なドル販売原価として計上する方法などが用いられている。

配 当

この研究に参加した会社は、配当を親会社により実現されたドル額で表示している。

なお送金時レートでもって、配当のみならず利益全体を換算している会社の一つあった。

各会社の換算に関する一般的慣行は、上述の如くであるが、ここで触れておきたいのは複数レートをとる国における換算である。これは国際経営の会計問題の中でも最も困難にして重要な問題の一つであると思われるのであるが、今迄これを取上げた文献は殆どない。ヘップワースですら、彼の基本的な立場とは一致しない、余り首肯し得ない理由——相手国通貨額での資産は、それが将来供し得るドル収益あるいはドル配当によりその価値が規定さるべきであるか

らという——によって、利益および配当の送金レートをとることをすすめているに止まるのである。⁽²⁰⁾

NAA レポートもなお理論的には不十分ではあるが、実務上の取扱いと、それに関して留意すべき問題点とを取上げており、少なくとも複数レートに関する資料として無視すべきものではないと思われる。

その国内で購入したが輸入するとすればより低いペナルティレート——penalty rate——(この場合より高い優先レート——preferential rate——が、その商品に対して用いられ得るならば、換算もまた優先レートをを用いるべきであろうが、通常このようなときには優先レートの適用は許されないと思われる)でドルを購入しなければならないものについては、一般に行なわれるように送金レートまたは自由市場レートが適切であろうと思われる。

しかしながら送金レートを一般的にとるといっても、その経営で必要な特定の商品・原材料・設備などが明らかに優先レートまたはペナルティレートで輸入されたときには、これらは当然そのドルコスト額、および優先レートまたはペナルティレートで換算された相手国通貨額で記帳されなければならない。

所が問題となるのは、優先レートで輸入し、それが同時にドル負債を生じて、借方に商品、貸方に同額の負債が同じ優先レートで換算表示される——法律により明確に優先レートでドル支払いのことができることが定められているときには、負債もそのレートで換算すべきである——ときである。

この場合商品が売却され、相手国の現金・受取勘定などに転換すると、これらの資産はより低い送金レートまたは自由市場レートで換算されるから、ドル貸借対照表上では借方差額が生じることになる。そしてその負債が返済されるとこの借方差額が相殺される。支払いのために使われる現金がより低い送金レートで換算されるのに対して、負債のなくなるのは優先レートで換算されるから、ドル貸借対照表上の借方減の方が貸方減よりも小さく、貸方差額が生じて

(20) S. R. Hepworth; *ibid.*, p. 136.

バランスされるのである。そして普通この研究に参加した諸企業では、この借方貸方の差額は、為替損益として解釈されている。

しかしこの場合では、今迄述べてきたような為替損益と同じものと考えられるべきものではない。優先レートでの輸入と結びついた特定の負債の状態に依拠するものであって、為替レートの変動により生じた実現し得る利益ではなく、負債の返済により必ず相殺されるからである。

それ故会社によっては、商品を売却したときに、そのドル原価と送金レートによる現金又は受取勘定のドル額との差額を繰延べ勘定として計上し、そして返済したときに現金と負債との差額でそれを相殺する方法をとっている所もあるが、これは、その繰延べ勘定が流動資産に含められており、その解釈を混乱せしめる可能性があるという点で疑問がある。

そこで NAA レポートは、その商品の販売により得られた、したがってその負債の返済に充当されるべき現金を優先レートで換算し、また一方損益計算書においても優先レートで商品コストを計上するべきことを説いている。逆にペナルティレートをもって輸入する場合でも同じ問題が生ずるが、これも優先レートのときと同様に処理されるとするのである。

複数レートに関しては、更に複雑な問題が存する——例えばドルで輸入された商品・設備等に関する特定の優先レートまたはペナルティレートが変更されるようなとき——であろうが、現在少なくともこのような問題が実務上提起されているということ、そしてその検討が問題全般の解明への接近を意味するということが十分に認識されねばならない。

所で更に取上げなければならないのは、上のような換算手続きによって測定される為替損益である。

その処理については、この研究に参加した会社では大体、為替利益については一種の評価替剰余金と解して、仮勘定において積立て、為替損失については、その積立てられた為替利益をこえる部分を、当期の損益勘定にチャージすると

いう方式がとられているが、なお必ずしも全体が一致しているとはいえない。

またこの節の初めにも述べたように為替損益の本質的な理解については——既にわれわれがみてきたように換算手続きが個々によって異なっていることからいって、その内容も各社によってまちまちであることはいふ迄もないが——⁽²¹⁾余り明確なものはない。

送金によりドルが米本国で獲得されたときにのみ、財務諸表上に「利益」として計上することを認める——したがって為替利益も実現されたものしか計上されない——という、若干の会社の例は極端であるとしても、更に為替損益のうち、ドルで取得された資産の売却・ドル債権の回収・ドル負債の返済・送金などによって実現したものと、そうでない未実現のものとを財務諸表上で区別することが必要であるとする会社があり、また近年の為替レートの変動は激しく一方的かつ長期的であることからいって、そのような区別は無意味であって為替損益はレートの変動のみによって認識すべきであると主張する会社もあるのである。

これについては NAA レポートは、その基本的な立場から、実現・未実現を区別することあるいはその会計処理の適否は別として、少なくともそれ以前にその期のレートの変動からもたらされた、純貨幣項目に関する、為替損益を測定することは、ドル投資防衛のために必要であると主張している。

更に最後に、ここで簡単にみておきたいのは、在外子会社の財務諸表の結合の可否に関する考え方と、その慣行とである。その在り方とか作成手続き上の細かい問題とかについては、いづれ機会を得て詳細に検討するとして、ここでは換算、つまり外国為替に関連する限りにおいて、後に問題点を考えるための前提として取上げてみたい。

NAA レポートはこれについて何等ふれていないが、AICPA は、在外子会社に関して報告する場合には、次の如き方法が可能であるとしている。

(21) S. R. Hepworth; *ibid.*, p. 66, p. 70-p. 73, p. 79. 参照。

- (a) 在外子会社の財務諸表は結合しないこととし、(1)国内子会社のみ⁽²²⁾の結合財務諸表を作成し、(2)在外子会社については、資産・負債・その年度の損益および親会社へのそれらの持分を適当な形態で要約して示すこと。…
- …
- (b) 国内子会社・在外子会社双方の結合財務諸表を作成し、同時に(a)(2)で述べた要約をも作成すること。
- (c) (1)完全なる結合財務諸表および(2)国内子会社のみに対する結合財務諸表を作成すること。
- (d) 国内子会社および在外子会社の財務諸表を結合し、加うるに在外子会社に対する投資および在外子会社からの利益を、国内子会社のそれとは区分表示した親会社の財務諸表を作成すること。⁽²²⁾

また SEC は、「在外子会社に関する考慮——その経営活動が外貨統制により影響をうける在外子会社と、国内会社とを結合することの適否については適正なる考慮が払われなければならない。もし結合されるならば……外国の為替統制の……結合された財政状態と営業成績への影響が明らかにされねばならない。」⁽²³⁾ と述べている。

つまり結合財務諸表の作成については、明確な慣行は確立されていないわけであるが、論者の見解もまた一致していない。

例えばヘップワースは、「一般的な場合においては、在外子会社の諸勘定は結合財務諸表に総括するのが適切であると結論できる。特定の場合においては、外国政府により課された統制が、国内親会社の行使し得る支配力を害して、結合を無意味なものとするかもしれないが」……しかし、通常行なわれているような程度の、部分的・一時的な——資本および配当送金制限の如き——単純な統制の存在は、結合を否定する充分なる理由ではあり得ないとして、原則的に結合することを主張する。⁽²⁴⁾

(22) AICPA; Accounting Research Bulletin No. 43, p. 112-p. 113.

(23) SEC; Regulation S-X, 1954.

(24) S. R. Hepworth; *ibid.*, p. 163-p. 172. 参照。

Colgate-Palmolive 会社の利益（第2表）⁽²⁵⁾

	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957
結合されない報告								
国内利益（100万ドル）	13.9	4.4	7.8	8.0	7.7	9.0	4.9	6.9
在外子会社からの配当 （100万ドル）	1.8	1.9	2.3	4.0	4.8	5.0	5.6	7.5
計（100万ドル）	15.7	6.3	10.1	12.0	12.5	14.0	10.5	14.4
普通株一株当り利益(ドル)	7.66	2.79	4.38	5.02	4.96	5.50	4.05	5.60
結合された報告								
国内利益（100万ドル）	13.9	4.4	7.8	8.0	7.7	9.0	4.9	6.9
在外子会社の留保利益 （100万ドル）	5.3	3.7	4.5	5.2	4.5	3.1	5.0	5.5
在外子会社からの配当 （100万ドル）	1.8	1.9	2.3	4.0	4.8	5.0	5.6	7.5
計（100万ドル）	21.0	10.0	14.6	17.2	17.0	17.1	15.5	19.9
普通株一株当り利益(ドル)	10.32	4.55	6.44	7.28	6.81	6.74	6.04	7.81

他方これに対してフェヤウェザーは、外国通貨の不安定性・利益および資本の送金制限は、結合財務諸表に示される利益を、実現されたドル利益よりも大きく表示させることが多く、株主を誤解させることになるから、結合しないことの方がより健全な会計手続きと考えられると主張している⁽²⁶⁾のである。

そして、若干古いデータではあるが、AICPAにより、1954年の年次報告について行なわれた調査では、在外子会社にふれている252社のうち、47社が正当な理由に基づいて在外子会社を全部結合財務諸表から除き、81社が同じく正当な理由に基づいて在外子会社を全部含めて結合財務諸表を作成している。そして124社が在外子会社を一部含め、一部除いて結合財務諸表を作成しているが、その手続きの理由を明瞭に示しているのは、うち88社のみである⁽²⁷⁾。

そしてまた実際各社においてもその処理はまちまちであって、例えばクライ

(25) J. Fayerweather; *ibid.*, p. 464.

(26) J. Fayerweather; *ibid.*, p. 463-p. 464.

(27) AICPA Research Department; *Accounting Trends and Techniques*, Ninth Edition, 1955.

スラーは1954年の年度報告書において、在外子会社の諸勘定を完全に結合したが、他方ゼネラル・モーターズとバロースとは、未送金の外国における利益は、結合された純益に含めるべきではないという理由から、在外子会社を結合財務諸表に含めることは中止したといわれる⁽²⁸⁾。

在外子会社の諸勘定を親会社のそれと結合することについても、なお理論も慣行も明確な基本的見解をもっていないことが識られるのである。

以上この節では、NAA レポートおよびその他のいくつかの文献によりながら、各企業の実務上の会計手続きの在り方をみてきたのであるが、第2節に述べた所と考え併せて、その会計手続きを規定し性格づける、国際経営の諸条件には、更に取上げられなければならない——会計上というよりはむしろ財務管理上の——重要な諸問題があるように思われる。以下次節においてはこの点について検討をすすめてみたいと思う。

IV

上にみてきたように在外経営の会計報告には、理論的にも多くの困難な問題が残されているが、殊に実務界においては、長期受取勘定・棚卸資産（貸借対照表項目としても損益計算書項目としても）・前払費用・固定資産（長期負債・資本と結びついた）などについて、その換算手続きに統一したものは見られないし、したがって当然のこととはいえながら為替損益の性格とその処理に関する考え方にも一致したものがないといって良い状態にある。

またこれら換算して得られた諸在外経営のドル財務諸表を結合して、世界的な活動を行なう企業全体としての経営成績と財政状態とを示すことについてもなお明確な考え方——単に結合することの可否のみでなく、結合・非結合を規定する条件についても——は存在していない。

(28) S. R. Hepworth; *ibid.*, p. 172.

そしてこの混乱を生じた最大の理由が、戦後の国際経済の諸関係——特に各国における貨幣価値の下落・それに伴う為替レートの切り下げ・輸出入統制・外国への送金制限・外国企業の国有化政策・物価統制など——にあることは、何度も触れてきた所である。

これらの新しい諸条件を前提とするとき、従来の伝統的な換算手続きがその意味を失なうのは極めて当然のことであり、ヘップワースやNAAが、在外経営管理の観点に重点をおいて、この新しい諸条件を前提とした新しい換算手続きを打ち立てんとしているのは、まさにこの点からみて大きな意味をもつものであるし、またこの領域の会計理論の今後の発展に一つの方向を与えるものであるといえよう。

しかしながら、われわれがここで看過してはならないことは、その貨幣価値項目と非貨幣価値項目とを区別して、それぞれに応じて異なった換算レートを適用して行くという理論は——たしかに従来の伝統的手続きからは一步すすんだものであり、在外経営の財務管理上も重要ではあるが——ドル投資のうち純貨幣資産の防衛に必要なデータを供するのみであって、国際経営における財務問題の全てを解決する基盤にはなり得ないということである。

第一に、既にわれわれがみてきたように、国際経営においては、「利益」については少なくとも三つの概念が存在する。すなわち

- (1) その年度に、本国親会社に送金され実現された(あるいは実現され得る)各在外経営のドル利益およびその総計
- (2) 各在外経営において得られた相手国通貨利益、それを直接換算したドル利益およびその総計
- (3) 各在外経営の財務諸表上の各項目を一定の手続きによって換算した結果得られる——したがって為替損益を含む——ドル利益およびその総計

である。

AICPA に代表される伝統的見解も、ヘップワースやNAAの主張も(3)の利

益を測定せんとする。勿論ドルという統一的な価値尺度で利益を表示することが、第一の目的であるが、ただ前者は純運転資本ドル額の表示に重点をおいたのに対して、後者では、ドル投資価値防衛の指標としての為替損益を求めることに目的を見出す。この後者の場合防衛の意味は、純貨幣価値項目という特定のカテゴリーの資産に限定されるが、在外経営に、相手国における継続企業としての性格づけを与え、相手国内物価の変動はさして甚だしくない——為替レートの変動はあっても——という、米国内におけると同様な前提をおくならば、充分な適用可能性をもつと思われる。かかる場合では純貨幣価値項目に関する為替損益さえ把えておけば、あとは損益計算がより重要なのであって、その原価主義的な立場からは、実物価値項目の相手国通貨原価とオリジナルレートで決定されるオリジナルドル原価を費用として配分することは行なわねばならないけれども、修正された相手国通貨額を貸借対照表日レートで換算したドル原価の回収は特に考える必要はないからである。このように長期的な性格づけを在外経営に認めるという点では、その現代的課題を追求する、近代的な構造をもった国際経営の性格を反映して現われた、一つの方向を示す考え方といえる。

しかしながら経営者の立場は、本国における資本調達のためにも、決して本国株主の利害関係を忘れるものではない。この点からいえば、為替損益も意味のないものではないが、(1)の本国で実現された、あるいは実現され得るドル利益の方が大きな意味をもつと考えられる。

ただしこの場合厳密にその年度の配当可能利益を表示せんとするときには、送金されたドル利益のみを示さなければならないが、しかし在外経営で獲得された利益の本国株主にとってのドル価値を示さんとするのであれば、送金されたドル利益に、未送金のドル換算利益を、期間と不確実性について割引いたものを加えて計上しなければならない。例えばEドルなる部分の未送金利益がn年後に送金可能となる見込みがあるとすれば、その現在のドル価値は、 $E/(1+i)^n$ (i は正常利子率)、これを更に送金の不確実性について減価したものが、株主

にとつての未送金利益の価値ということになる。細かくいえば、株主のための利益概念も、更に分割されなければならないのである。

そしてまた独立した在外経営の活動状況、したがってその経営者の本来の職務である営業活動の能率および相手国経済発展への寄与の程度を知らんとすれば、(2)の利益が重視されなければならない。特に相手国株主のための利益を示す場合、あるいは相手国における設備拡張計画を遂行せんとする場合には、この利益概念が決定的な意味をもつであろう。

このように国際経営においては、その二重性と、それが異なった性格の価値尺度——貨幣——とそれに関する種々の法的規制をもつ国々において活動するということとの故に、いくつかの利益の概念を生じている。

これらは——会計上はともかくとして——財務管理の上からは全て必要な概念である。フェアウェザーは、国際経営の財務管理においても、その目的は、最大利潤の追求と財務危険の最少化にあると説く⁽²⁹⁾のであるが、その「利益」自体にいくつかの概念が——より具体的な個々の目的に応じて——存在するのである。この点においてまず在外経営の会計手続き——NAA やヘップワースにより説かれている新しい見解であっても——の限界が識られる。

第二に指摘されなければならないのは、相手国におけるインフレーションと、しかもそれが必ずしも為替レートの変動と一致して起らないということである。

したがって通常在外経営の生産性と運転資本を維持するための計算、あるいはオリジナルドル投資額を相手国通貨額で維持するための計算は、上に述べてきたような換算手続きとは全く別個に行なわれなければならないのである。

実物項目に関して相手国通貨原価とオリジナルレートに拠ることを原則とする会計手続きでは、前述したように維持計算はできない。NAA レポートは、オリジナルドル原価を基準にすとか実物項目の相手国通貨額を一般物価指数により修正すとかの方法を示しているが、これは費用を修正することはでき

(29) J. Fayerweather; p. 445.

でも維持を可能にするものではない。

そしてこの場合、在外経営の生産性と運転資本の維持に重点をおくか、オリジナルドル投資額を相手国通貨額で維持することに重点をおくかが問題となる。

一般的には、オリジナルドル投資額と、生産性・運転資本維持に必要な再投下額との何れか大なる方がとられると考えられるが、またこれは、その在外経営の在り方によっても規定されよう。それが、その国民経済の成長発展の重要なトレーガーであるという、長期的・地域的なゴーイング・コンサーンとしての性格づけを与えられるならば、後者の方にヨリ重点がおかれるであろう。

財務会計が必ずしも経営維持のために必要なデータを与えないということ、したがって内部留保・加速償却・即時再投資・研究投資などの財務措置によりそれをカバーして行かなければならないことは、一国内においても妥当する所ではあるけれども、国際経営においては、それが特に著しい形において現われ得るという点、および上述したように個々の在外経営の性格により、その維持するものの内容が二つあり、その方法も異なるという点に特長がある。

この個別性は、貨幣価値下落と並んで経営の維持に大きな影響を及ぼすもう一つの要因である技術革新を考慮に入れるならば、ヨリ明確になる。つまり各国によりその進展速度が異なる上に、在外経営の性格によってこの要因をどの程度計算に含めるかが異なってくるからである。

ここにも、NAAの所謂ドル投資防衛のためのデータを供する会計手続きの限界を認めることができるのである。

第三に考慮されなければならないのは、外国政府による諸統制である。送金制限、為替レートの固定化・複数化は既にみてきたように、利益概念の多様化・資本維持計算の困難さをもたらした重要な原因であるが、更に当該在外経営の製品に対する物価統制、その重要原材料の輸入禁止、(石油事業などに屢々みられる)ロイヤルティの致命的な引上げ要求、同業種における民族資本の保護、資本・利益の送金禁止、経営の国有化など、外国政府の在外経営に対する政策

は——逆にその国民経済発展のために優遇される場合も多いけれども——極めて多様かつ本質的であり、しかもより重要なことは、それが急激に変化すること⁽³⁰⁾である。

このような要因を考慮に入れなければならない所ではそこにおける在外経営の性格も異なってくる。何度も触れたような長期的・地域的性格をもつゴーイング・コンサーンではなくて、本国の立場からする、輸出活動の延長的な極めて短期的な性格をもつものとしてしか扱えられないが、このことは、その在外経営においては、投下された資本の回収計算および本国への送金計算が最も重要であることを意味する。経営そのものが相手国通貨額および本国通貨額での位の処分価値をもつかということと、それが（利益をも含めて）毎年どの位送金できるかということが問題となるのである。

これもまた国際経営の財務管理の立場からは、常に考慮しなければならない問題点の一つであるが、われわれが前にみたような会計手続きでは、このような管理に必要なデータは得られないのである。

このように国際経営においては、その個有の条件の故に、オーソドックスな会計慣行の限界をこえて、資本と利益に関するいくつかの、別個の計算が必要とされるのである。

殊にわれわれが指摘したいのは、国内においては客観的な証明し得る証拠をもった財務会計に第一義性が認められ、他の目的——例えば生産力と運転資本の維持というような——は犠牲にされているのに対して、在外経営の会計手続きにおいては、NAA レポートにおける各会社の慣行にみられたように、それらのいくつかの異なる目的を同時に満足させようと努力されていること、そしてそのために反って処理手続きが混乱して、財務諸表の結果が無意味となったり、為替損益の意味が理解できなかつたりすることになっているということである。これは、個々の在外経営の性格が異なる——ある場合では客観的なデー

(30) 拙稿「在外経営における財務管理の諸問題」p. 207 参照。

タに基づく財務諸表が必要とされるが、他のある場合ではそれ以上にドル投資額の回収計算が重要であるというように——ことからいって、避けがたいことであるかも知れないが、少なくとも財務管理の立場からは、株主のための計算をも含めていくつかの計算——そのうちのどれを財務会計の手続きとするかは別として——に整理・体系化することと、そしてそれぞれの計算の目的・限界およびそのために必要な諸概念規定を明確化することが必要であろう。

国際経営のもつ重要な特性は、その条件の多様なことと変化の急激なことにあり、その故に特定の理論的立場——例えばわれわれが理想的に一つの方向として強調した、長期的・地域的性格をもつゴーイング・コンサーンとしての理解——を、そのまま具体的な問題に適用することは極めて危険である。財務管理者は、各国々により各その時代によって、適切なる判断と措置とを必要とするのである。

長期的・地域的性格をもつゴーイング・コンサーンとしての在外経営においては、hedging の手段としての相手国通貨額による借入れの増大、相手国内での購入・生産比率の増大、実物項目の極大化と純貨幣項目の極少化、販売価格の修正、内部留保資金・余剰資金の即時再投資などの適切な財務政策により、為替損失を減少せしめ、インフレーションにも拘らず経営を維持して行くことができる。⁽³¹⁾しかしこれに対して、政治・経済の極めて不安定な国における在外経営では、積極的な内部留保などは余り問題とならず、投資を可及的その相手国の資本に肩替りし、短期的に可及的多くの利益を得（したがって価格政策や販売信用政策が異なってくる）、そして解放された資本と利益とを可及的多く、早く本国に送金することが、その財務管理の重要な課題となるのである。しかも場合によっては、この二つの相反する計算と措置とを同時に考慮しなければならないことも有り得よう。

ところが第四に重要なことは、このような個々の具体的な財務政策の性格を

(31) NAA; *ibid.*, p. 61-p. 65. 参照。

規定するもの、したがって資本・利益に関する諸概念とその計算手続きを選択する他の重要な要因が、企業経営の態様とその根底にある国際経営政策自体であるということである。

例えば IBM 社は、全世界数十カ国に子会社・研究所・営業所を有している。そして84カ国の通貨で取引を行なっているのであるが、われわれのいう長期的・地域的政策を徹底してとると同時に、国際協調性をも重視した政策をとっている。

つまり生産に関しては可及的各国の工場で製品をつくり、それを当該国の供給に当てると同時に、需要のある国の経営にもまわす。そして資金は、それぞれの国における借り入れにもよっているが、殆んどは内部留保（例えば1955年、全結合利益1932万ドルのうち、1682万ドルが各在外経営において留保、再投資された）に依拠しているため、米本国には（株主のために）そう多くの送金を行なう必要はなく、他方各国の在外経営も有効な資金需要をもっているから、余剰資金は少ない。また米国本社および各国経営で必要とするドルあるいは外国通貨は、各経営間で取引を行なっていることにより、比較的円滑に入手し得る。そして同時にこのことは外国政府が例えばドル不足の故に製品に輸入制限を課してもなお取引を続行し得る体制を作り上げている。つまりポンドなりフランなり比較的制限の少ない外貨を用いればよいからである。⁽³²⁾

このように各在外経営に長期的・地域的に独立した性格を認め、そしてその上でより高い全世界的観点からそれらを国際的に協調させて行くという安定した構造——それを円滑に動かして行くためには極めて有能にして秀れた財務管理組織と電子計算機・テレタイプを中心とする大規模なデータ処理機構とを必要とするけれども——をもつ場合では、財務管理もまたオーソドックスに原価主義的な立場から、作成され換算され結合された財務諸表（送金されたドル利益額区分を含む）を中心にして行ない得るであろう。インフレーションや国有

(32) IMA; Case Studies in Foreign Operations, 1957, p. 27-p. 27-p. 34.

化に伴う必要な措置は、追加的な説明として加えればよいのである。

経営の態様・基本的な国際経営政策と、それに従って遂行される立地政策・販売政策・財務政策などにより、資本・利益に関する諸概念とその計算方式の在り方が規定されることを認め得るのである。

V

以上われわれは在外経営における会計の換算手続きの検討から出発し、従来
の伝統的手続きに対立して提起された NAA やヘップワースの見解が、それな
りに重要な意味をもつものではあるけれども、しかし NAA によって主張され
るドル投資防衛という点に関しては、極めて限定された意味しかもたないこと
を指摘した。

そして在外経営においては、財務管理上個々の条件と目的に応じて、資本と
利益に関して、いくつかの概念規定と計算方式とが整理・体系化されなければ
ならないことを明らかにした。

特にそれが企業経営の態様と基本的な国際経営政策によっても、その在り方
を規定され得ることをみてきた。

IBM のように、多くの国々に在外経営を擁し、それらに地域的・長期的ゴー
イングコンサーンとしての性格を認め、しかも一方でより全世界的な国際協調
性を与えて行くという、安定した構造をもつとき、そしてそれをこえて、その
経営活動を通じて諸国のより高度な社会的・経済的發展に積極的に寄与するこ
とができるとき、本国通貨で表示された資本の維持と利益の獲得とを主たる目
標とする財務管理したがってそれに必要な計算は、なお重要ではあるけれども、
その意味を後退させるであろう。そこでは、全世界的に企業自身が成長発展す
ること自体が経営活動の目標となり、相手国での利益（相手国通貨額での、あ
るいはそれを直接ドルに換算した）が経営活動の能率の指標として重視される

のみで、為替損益を含む換算利益や送金されたドル利益は、一地域の特定の利害関係者のために表示されるものでしかなくなるからである。

そして冒頭に述べたように、このことは、われわれが理念としてもつ国際経営のあり方を示すものである。しかなしながら現実には、なお段階的に扱えられなければならない。

国際経営における財務管理の前提となるべき、資本・利益に関する諸概念とその計算方式も、その企業経営の発展段階に応じ、その具体的な個々の目的と条件によって理解されなければならないのである。

(1962. 10. 4. 稿)

執筆者紹介(執筆順)

さ き き せい し
佐 さ 木 誠 治……………教授・海事経済部門・経済学博士

やま もと ひろ まさ
山 本 泰 督……………助教授・海事経済部門

へい か ゑのる
米 花 稔……………教授・経営機械化部門・経営学博士

い の うえ ただ かつ
井 上 忠 勝……………助教授・経営機械化部門

お の じ ろう
小 野 二 郎……………助手・経営機械化部門

国際経済研究（既刊）目次

第11号 昭和36年刊

港湾の経営とその財政問題	柴田銀次郎
本邦近代海運史研究の一方法論	佐々木誠治
戦前における普通船員職業紹介機構	山本泰督
国際通貨準備理論研究序説	藤田正寛
国際貿易と経済発展	川田富久雄
単純商品生産経済における貿易利益の分析	片野彦二
貿易支出曲線とその経済的意義	中島潤

第12号 昭和37年刊

神戸港における荷役作業の実態	柴田銀次郎
わが国における近代的蒸汽船運賃の形成	佐々木誠治
アメリカ船員の就労機構と年間所得	山本泰督
貿易外収支の国際比較	川田富久雄
企業の生産函数と産業の生産函数	片野彦二
アルゼンチンの農牧畜構造	西向嘉昭

企業経営研究（既刊）目次

第11号 昭和36年刊

地域開発と企業の役割（経営政策的考察）	米花稔
アメリカ産業革命期の経営活動	井上忠勝
社会会計の視点	能勢信子
長期請負工事損益	渡辺進
資金的計算理論発展の一齣	武田隆二
企業評価計算方式に関する一考察	小野二郎
固定費用理論に関する一考察	小林哲夫
一紹介— 金田近二「インド経営代理制度の研究」	井上忠勝

第12号 昭和37年刊

税法における有価証券	渡辺進
国民所得会計への一試論	能勢信子
鉱業企業の評価について	小野二郎
費用理論における管理論的思考	小林哲夫
アメリカのインダストリアル・パーク	米花稔
ビジネス・ヒストリイにおける管理的見地	井上忠勝

THE RESEARCH INSTITUTE FOR
ECONOMICS & BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY

Director: Susumu WATANABE
Secretary: Toshio HARA

GROUP OF INTERNATIONAL
ECONOMIC RESEARCH

Fukuo KAWATA	Professor of International Trade Dr. of Economics
Hiroshi SHINJO	Professor of International Finance Dr. of Economics
Torasaburo NOMURA	Professor of Transpor- tation Dr. of Commerce
Taro KAWAKAMI	Professor of Private International Law Dr. of Law
Jiro YAO	Professor of International Finance Dr. of Economics
Seiji SASAKI	Professor of Marine Economics Dr. of Economics
Masahiro FUJITA	Assistant Professor of Regional Study on Latin America
Hikoji KATANO	Assistant Professor of International Trade
Hirosama YAMAMOTO	Assistant Professor of Marine Economics
Yoshiaki NISHIMUKAI	Assistant in Regional Study on Latin America Section

GROUP OF BUSINESS
ADMINISTRATION RESEARCH

Susumu WATANABE	Professor of Accounting Dr. of Business Administration
Minoru BEIKA	Professor of Plant Location Dr. of Business Administration
Yoshimoto KOBAYASHI	Professor of Business Management Dr. of Business Administration
Tadakatsu INOUE	Assistant Professor of Business History
Nobuko NOSÉ	Assistant Professor of Social Accounting
Jiro ONO	Assistant in Business Administration Section
Tetauo KOBAYASHI	Assistant in Accounting Section
Isao NAKANO	Assistant in Accounting Section
Masaya OKADA	Assistant in Business Administration Section
Kihachiro TSUDO	Engineer in Business Machinery Section

Office: The Kanematsu Memorial Hall.
THE KOBE UNIVERSITY
ROKKO, KOBE, JAPAN

昭和38年1月10日印刷
昭和38年1月15日発行

編集兼発行者
神戸市灘区六甲台町
神戸大学経済経営研究所

印刷所
奈良県天理市川原城
天理時報社

Annual Report on Economics and Business Administration

(Part One)

1963

CONTENTS

- Economic Growth and Earning Power of the
Shipping IndustrySeiji SASAKI
- The Optimal Size of Liner FirmHiromasa YAMAMOTO
—Questions to Mr. Oi's Conclusion—
- Management Problems in Foreign Operations.....Minoru BEIKA
- Labor Relations in Foreign OperationsTadakatsu INOUE
- On the Basic Concepts in Financial Management
of Foreign OperationsJiro ONO

THE RESEARCH INSTITUTE FOR ECONOMICS
AND BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY