

經濟經營研究

年 報

第 15 号 (I)



神 戸 大 学

經濟經營研究所

1965

当研究所刊行物のうち「國際經濟研究」と「企業經營研究」は昭和26年よりそれぞれすでに12冊刊行してきたが，昭和37年度よりこの2つを統合し，あらたに「經濟經營研究」の誌名のもとに刊行する。本年報は年2回発行する予定で，本冊は昭和39年度の第1冊である。

神戸大学經濟經營研究所

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 1964.

The Research Institute for
Economics and Business Administration,
Kobe University

經 濟 經 營 研 究

15 (I)



神戸大学経済経営研究所

目 次

地域開発と中堅企業	米 花 稔	1
アメリカの企業評価における 若干の問題点について	小 野 二 郎	39
西独における直接原価計算の諸形態	小 林 哲 夫	68
ハックス経営維持論の基本構造	中 野 勲	117
アメリカにおける 労使協力に関する若干の考察	岡 田 昌 也	142
〔資料〕 中堅企業の成長とその財務構造 …	経営機械化研究室	177

地域開発と中堅企業

米 花 稔

1. 開 題

最近わが国の産業発展のなかで、中堅企業というとならえ方、中堅企業論がかなり特徴的にみられる。大企業の発展と中小企業問題という対比的なとりあげ方とともに、その中間において、中堅企業という概念が問題になってきたことは注意せらるべきことのひとつである。これを具体的な現象としてみると、証券取引所に第二部の制度が設けられて、新たに相当数の企業の株式が公開せられ、また、東京、大阪、名古屋に中小企業投資育成会社が設立せられて、発展的で健全な中小企業の資本調達を助成することが進められてきたことなど、いずれもここにいう中堅企業に属する問題といえることができる。いずれにしても、今日のわが国の産業界において、中堅企業なるものが一の問題分野になっていることは否定できない。

転じてわが国の地域開発の今日的課題を考えてみよう。厳密な分析はさておき、今日のわが国の地域開発の目標が、経済的社会的諸活動が少数の中心地域に過度に集中することを抑制し、地域格差を是正して、可及的に均衡をとりつつ、わが国土の発展をはかることにおかれていることは、一応是認できるところである。そのような発展の推進力の中心になるものが、産業の発展であることも否定することはできない。そのことはもちろん今日ようやく世論となっている産業的視点とならんでの社会的視点からの均衡ある地域社会の発展の重要なことを看過してならないことはいうまでもない。その地域の産業発展の推進力の一として、上述の中堅企業の役割が今日までほとんど看過されていること、

しかもそのことへの留意がいまとりわけ重要であることについてわが国の実態に即して考察しようというのが本小論の目的である。

従って、まずここにいる中堅企業の意味を限定し、その今日の地域開発における役割を明かにすることが、あらかじめ必要である。そのような段階をへて、地域開発における中堅企業の役割を、実態に即して考察し、その意味と課題、ならびに地域開発における問題点に及びたいと思う。

（1）中堅企業といわれるもの

規模の大きい近代的経営に属する企業と対照的にとりあげられているのは、いわゆる中小企業である。その場合の対比は、規模の大小にとどまるものではないことはいうまでもなく、中小企業が生業家業ないしその延長としての、人格的結合ないし個人あるいは同族を中心とする経営の形態であるのに対し、前者は資本と組織と計算をよりどころとして、事業を中心として形成せられた経営形態であることは、詳細にわたる理論的展開はとにかくとしても、大まかにいって承認せられるところであろう。

従ってこのようななかにおいて、中堅企業論が展開せられ、また産業界の実態のなかで、中堅企業なりなんらかの従来とは別の表現をもって把握せざるを得ないような事業体の発展のみられるということが、おのずから論理的に中堅企業といわれるものの性格を、おおまかに示すことになるのである。すなわちそれは、個人企業、同族会社等いわゆる中小企業形態から規模を拡大して、資本調達なり人的構成からみて近代的企業形態への質的に発展展開しようとする段階の前後に位置する企業層ということができる。

そのような企業層をさらに概念的にわけてみると、

（ア）内外の諸条件から経営規模の拡大をせまられつつ、なお個人企業ないし同族会社的形態からふみ出すことを躊躇している段階のもの

（イ）このような封鎖的形態から、資本調達上ならびに人的構成上から既に脱

皮の段階にあるもの

(ウ) 一応近代的な企業形態にまで実質的に展開し得て、その経営基盤の充実につとめつつある段階のもの

の三類型が考えられるのである。実態についてもこのことがほぼ把握できるようである。

このようにみると、大企業と中小企業との中間に介在して、観念的にこのような中堅企業を考えることは常に可能なはずである。しかもこの中堅企業が最近において特に注意せられているのについては、その理由がなければならない。この点について、さらにあらかじめ考察しておく必要がある。

中堅企業が注意せられ、論ぜられているということは、ここにいう中堅企業層に属すると考えられるものが、とりわけ現に相当数多く目立っていることを意味するはずである。そのような中堅企業の発展がかなり目立つという原因は何であろうか。それには、(A)製造技術側いわゆる技術革新との関係、ならびに(B)生産財消費財をふくむ市場の発展変化との関係の二側面が考えられる。

(A)技術革新と中堅企業

第二次戦後の技術革新といわれるものには、大別して、(ア)原料ならばに製品に関連する革新いわゆる原料革命と、(イ)製造工程自体におけるいわゆるオートメーションとが、相関連しつつも、二分することができる。そのいずれもが、今日の中堅企業層形成の有力な推進力となっている。

(ア) 原料革命といわれるものは、動植物を主とする天然原料にかわるに合成化学による合成原料の登場、さらには新たな技術によって従来の原料そのまま全くあらたな製品分野での製品化の進展等をその内容とするものである。従ってその原料段階の製造は、主として大企業の担当するところであるが、その中間加工、製品加工、取引系路、取扱事業体等が、従来のそれと異なる場合がきわめて多く、その間において多くの新たな発展的企業、いわゆる中堅企業が成長する機会がすくなく提供せられるに至ったので

ある。いわゆる場違い競争激化のなかで、新分野の発展にともなう、さきにかかげた脱皮前後の中堅企業の登場となっている場合がすくなくない。合成化学製品の中間加工、電子部品工業等にその典型をみる。

- (イ) オートメーションは、それがプロセス・オートメーションであれ、メカニカル・オートメーションであれ、端的に言って、みずからにプログラムをもつ高度の技術体系とすることができる。このような高度の技術体系を中心とする生産機構は、大企業、中核企業をめぐる関連下請企業、部品企業群の相互関係をいちじるしく変化せざるを得なくしてきた。内外条件の変化に対応するいわゆるクッション化という危険分散的関係、短期的採算による取引関係等を漸次困難にして、関連産業間に優劣企業の相互選別を強化することを前提とする系列化が促進せられ、さらに進んでは、一部は部品関連工業の専門工場化にも至りつつある。このなかから、必然的に中堅企業が生成することとなるのである。

今日の技術革新が、研究開発の困難さ、さらには高度の設備投資を要することが、多くの産業分野で、企業の統合化、巨大化をもたらしつつあることも事実であるけれども、上述のような実態、またその論理的考察によって、同時にここにいる中堅企業層を拡大しつつあることも認めないわけにいかないであろう。技術革新の進展によって、多くの新しい産業分野が生み出され、さらにその拡大発展にともなう、その産業分野をになっている新たな中小企業自身が、拡大発展することによって、ここにいる中堅企業層の目立つに至った一因となっているのである。

(B) 市場の発展変化

第2次戦後の市場の発展変化のなかのきわめて著しい現象の一つは、生産財消費財をとわず商品の多様化という点であろう。この商品の多様化という特徴的な現象には、いくつかの原因があげられる。

第1に、生産財における商品の多様化は、一方には既にみたように技術革新

のもたらず影響によるとともに、他方には消費財における商品の多様化もまた直接間接に影響していると思われる。

第2に、消費財における多様化は、まず一般的には、なにより一般購買力の向上が、消費者のより多様な嗜好が直接に商品需要としてあらわれることが、その有力な原因になっているといえよう。

第3に、消費財における多様化は、以上のような購買力の上昇が一般的背景となりつつも、製造業者販売業者の販売政策のあり方がこれを著しく促進しつつあると結論できるのである。すなわち、市場の分野によっては、規格化標準化を前提とする高度の大量生産方式による低価格大量販売方式が市場開拓の限度に到達し、多様化多種類化による市場への集約的浸透のための販売政策をとらざるを得なくなったのである。むしろこの新旧二つの特徴的な販売政策の組合せのみられるのが今日の市場ということができる。しかもこのような多種類生産の高能率の達成を可能にするようなみずからプログラムをもつ技術体系の工夫が、今日の技術革新のなかにふくまれているのである。

このような商品の高度の多様化という市場の発展変化は、競争企業の隆替を一層はげしくし、またわが国の産業構造を一方には高度化するとともに、他方には著しい脆弱化をもたらしつつある部分もみられるけれども、そのなかからまた、発展的なここにいる中堅企業層の形成をもすすめていることを、十分に認めることができるのである。

以上のようにみてくると、今日わが国の産業界において、中堅企業層が目立ちつつあるということは、わが国の産業構造の高度化過程を示す一現象ということができる。しかもその中堅企業層のなかには、経済の変動、業界の推移のなかで、多くの困難な問題に当面し、中堅企業層から脱落するという脆弱性がすくなくみられる。そのこと自体、中堅企業が個人企業、同族会社から、資本面、人的構成面等において脱皮の過程の前後にあるという特徴を示してい

ることができる。今日の中堅企業層の存在は、わが国産業の現在当面している課題そのものを特徴的に示しているのである。

（2）地域の産業開発と企業

地域開発のにないてとしての産業の発展について、国ならびに地方の期待しているところは、全国的大企業の発展の地域導入であり、かねてそれとの関連においてのいわゆる地方産業の育成発展という考え方、いいかえると大工場の誘致と地元産業の近代化による発展ということにあるのが今日の全般的傾向といって差支えないであろう。

（A）地域開発と工場誘致

地域的发展のために地方自治体を中心とする工場誘致のはげしさは、昭和25年のシャープ勧告による税制改革で、市町村税として固定資産税の設定にはじまったことは、あらためてのべる必要はないであろう。このような工場誘致が、今日ではより大規模な工場集団、あるいはコンビナート誘致という形態をとり、また単なる工場誘致より、より広い地域開発的視点からの産業発展が目指されている。

全国各地の地域開発の推進力として、鉄石油化学工業などのコンビナート誘致を目指してきたことは、新産業都市建設法にもとづく地域指定を要望した候補地域が全国40数ヶ所に達したことのなかで知られるのである。そのほとんどがこの種大規模のコンビナート形態の誘致を計画の中核としていたのである。わ国経済のいわゆる高度成長のなかで産業構造を高度化するにない手が、まず基礎産業からはじまったこと、それが従来と著しくスケールの異なる大規模のコンビナート方式をとりつつあることにもとづくのである。しかしながらこのようなコンビナートの建設は、わが国産業の体質改善のよりどころの一つであるとはいえ、日本産業全体の需給のバランスのなかで、その拡大の時間的速度があるはずである。

かくて上述の候補地のうち新産業都市として指定せられた13の地域、そのうち唯一の内陸工業地域をのぞいた12の他のすべての臨海工業地域が、いずれも鉄石油ないしそれらと類似の基礎産業のコンビナート計画を中核としているために、あらためて現実の新産業都市建設計画をするためにあたって、一部の先行条件にめぐまれている地域をのぞいては、わが国の産業の拡大とその需給の推移に見合って、実施計画を大巾に変更せざるを得なくなっているのが実情である。

内陸をのぞく新産業都市地域のいずれもが用地、用水、交通等についてすぐれた臨海工業地域造成の立地条件にめぐまれていることは認めなければならないけれども、上述のように地域によってそのような工業化の相当長期にわたる時間的課題がきわめてきびしいものとなっているのである。しかもそれにかかわらず、それぞれの地域社会的視点からする限り、手をこまねいて、コンビナート化の時期をのみ待つような地域計画はあり得ないであろう。すくなくならざる地域において、当初の劃一的な計画の再編成は欠くことのできない今日の課題となっている。そのような環境条件のなかにおいて、地域の産業発展のエネルギーなり手がかりをどこに求めるべきであるかが、その中心問題の一つである。結論的にいえば地域開発における中堅企業の役割が、その有力な当面の手がかりの一となり得るはずである。さらに後に展開する点である。

(B) 地域開発と地場産業の育成

現に各地でみられる地域開発計画は、例外なくその地域の地場産業育成をうたっていることは当然である。それは一方には上述のような全国的企業の大規模工場集団の誘致によって、地場産業の関連的な発展の手がかりを求めることを意図して、他方には大規模工場誘致による地域の産業構成変化のなかで、地場産業との生産性の格差、直接的には従業員の待遇格差にともなう地場産業への影響を可及的に縮小するための地場産業の経営近代化とその発展を目指して、うち出されているのである。また地域社会によっては、地方自治体の工場誘致

えの偏重に対して、とりわけ地場産業育成、既存産業無視を強く訴えている場合もすくなくない。ここに地場産業と一般に総称せられているものは、主として、地元中小企業群と、その地域に特に集団化している特産業とを指しているものとみて差支えない。従ってこれら中小企業の組織化協同化についての何らかのあり方を求めて、経営の近代化を強く呼びかけている。昭和36年から国によって助成が進められている中小企業団地の計画が、既成工業地帯以上に、全国各地において具体化しつつあることも、このような意味の地場産業対策の意図が相当多くふくまれているものとみることができる。

このように地域開発問題との関連において、地元の中小企業対策は進められているけれども、このような中小企業の組織化協同化のみによっては、誘致大工場との関連性の拡大に十分な成果をあげ得ず、地域開発のエネルギーとしては、なおきわめて不十分である。もちろんこれはこのような中小企業の組織化協同化の成果自体が不十分という意味ではない。地域開発の主体的役割としての産業開発という観点からのエネルギーとしての意味である。ここにも今日まで地域の産業開発政策のなかではほとんど位置づけのなされていない中堅企業群、しかもわが国の産業構成のなかで相当の役割を果たしつつある中堅企業群について、留意する必要があると思われるのである。

（3）地域の産業開発と中堅企業

地域開発の基本問題の一は、地域社会の諸活動は、公私さまざまな主体活動の相互交錯のなかで形成されているという点にある。従って地域の望ましい発展については、そのさまざまな主体のそれぞれの論理にもとづく活動が、そのような方向にたくみに協力結合されることが期待せられるのである。さまざまな主体の発展的なエネルギーが、地域開発のなかにかくみに生かされるような計画と手がかりなり手順を欠くことができないはずである。産業開発はとりわけこのことが重要であることは、地域開発の推進力の有力なない手が産業の

発展であるからである。

このような観点から、地域開発における産業の発展が、上述のように大規模の工場集団なりコンビナート等の基礎産業の誘致、地場産業の育成強化という施策を中心としていることについて考察してみる必要がある。

- (㉔) 地域開発の中心的でない手としての基礎産業の地方への誘致培養は、立地条件として一応すぐれていても、それにはわが国全体の産業需給関係とその発展の速度との関連で逐次実現せられるものである。全国各地域が期待しているようには容易に実現し得るものということができない。
- (㉕) いわゆる地場産業の育成によって、地域の産業構成が導入企業と既存産業とが均衡的に発展することを期待し、またその相互の関連性の拡大、その乗数効果の発展を期待している。しかしながら、産業の関連的発展は、基礎産業から製品化への前進的関連効果より、製品段階から部品、素材産業への遡及的関連効果がより大きいのが、市場競争下における発展の一般的論理であることから、ここにみるような施策は、かなり限定された効果しかもち得ないのが実情である。
- (㉖) わが国の産業構成は、現在既にみたように地域の産業発展のよりどころとしている二の類型の中間において、中堅企業層から相当の地位を占めつつあることを示している。しかもこの中堅企業層は、現在のところ地域開発政策のなかにおいて、十分に位置づけられてはいない。このような中堅企業層は、多くの難しい問題に当面しつつも、またその発展の主体的エネルギーは相当大的なものがあるはずである。

以上のように、わが国における産業の実態を一応の背景としつつ、わが国産業の主体的エネルギーに関連して、地域開発における産業発展を論理的に考察して、中堅企業層をそのなかでとりあげることの意味を明かにしたのである。その間地域開発なりそのなかにおける産業発展についての一般的な経営学的考察については、別の機会に詳論して⁽¹⁾おり、かつここにそれを展開する余裕がな

(1) 拙稿「経営立地」平井泰太郎編『経営学事典』昭和39年刊所載

いので、必要な限りにおいて簡単にふれるにとどめた。しかしながら以上は、本小論の主題についてわが国の実態と論理に即しつつも、きわめて粗雑に一般的に展開したにとどまるので、これらの所論にもとづきつつも、地域の実態についての諸資料によって、地域毎に、地域開発と中堅企業の役割なり意味の考察をすすめて、内容的展開により一步接近したいと思う。

2. 地方における中堅企業概観

(1) 表示の前提

本小論における中堅企業の意味するところは、既にのべたように、生業家業を基盤にして、個人的、同族的形態の中小企業より、資本的人的に一応近代化された大規模企業に脱皮する前後の中間企業層を主体とするので、これをわが国の実態のなかで把握するのに、次のような便宜的手段を選んだ。

- (ア) 本小論の目的から、分野を製造工業に限定した。
- (イ) 本小論が地域開発を主題とするので、資料としてとりあげる地域を、北海道、東北、九州、四国、中国、北陸ならびに中部地方の一部（長野、山梨の2県）に限定した。
- (ウ) 対象企業については、本社所在地が上にかかげた地域にあるものに限定した。従って本来地元の中堅企業として本小論の対象とすべきもので、本社が東京、大阪等におかれているものが除外され、逆に実質的にはここにふくまれることを必しも適当としないもので本社がこれら地域なる故にふくまれている場合も相当あるはずである。これらは一々について実態を把握し得ないおそれがあったからであるが、これらの留保点を考慮しつつ考察することによって、全般的推論には大きな影響はないと思われる。
- (エ) 対象企業は、その規模を資本金1千万円以上から資本金10億円までに限定し、その範囲内での各地取引所1部2部上場会社全部と、非上場会社につい

ては、日本経済新聞社編「会社総覧1964年版」より摘出した。ここに限定した規模でなお脱漏しているものがあるかなりあるので、そのなかで気付いた主要なものについては、考察のなかで適宜言及することとした。また資本金10億円以上については、本小論と関係深い企業については、同様考察のなかで言及することとした。

以上のような便宜的方法によって、摘出したものがすべてここでいう中堅企業ということは、理論的とはいえず、一部は中堅企業のワクをはみ出ているものもあるし、またここに限定した意味と異なる業態を相当にふくみ、一部はなお全くの中小企業群のなかで考察すべきものもふくまれているはずである。しかしながら、これらの資料を手がかりにすることによって、問題の考察の一步前進には役立つ程度の一般的動向を、またその内容的把握を進めるのには差支えないと思われる。このことは、ここに利用する単純な記録資料のみによらず、不十分なながらも筆者のそれぞれの地域の実態検討の見聞資料にもとづいてこれを補うことによって、可及的に果すようにつとめたつもりである。それにかかわらず、個々の企業についての考察は不十分ならざるを得ないので、本小論では、具体的資料を前提としつつも、個々の企業活動を示すことをさけた点御諒承を願いたい。

(2) 地方における中堅企業層概観

以上のような便宜的手段によって、地域別に、また主要業種別に、ここにいう中堅企業層の企業数を一応集計一覧に作表して示すと、次のようである。

次頁の表によって、地域開発における中堅企業の一応の総括的特徴をみ、漸次地域毎にその内容的考察をへて、そのもつ役割なり問題点をとりあげることとする。

ここにかかげた地域は、わが国の総人口（昭和35年）のほぼ50%を占めており、製造工業総出荷額（昭和39年）において、約25%を占めている。そのなか

業 種	北海道	東北 (6県)	北陸 (4県)	中部 (長野 山梨)	中国 (5県)	四国 (4県)	九州 (7県)	計
金属機械	4	20 ₍₂₎	28 ₍₁₁₎	13 ₍₂₎	22 ₍₇₎	10 ₍₅₎	13 ₍₃₎	110 ₍₃₀₎
化 学	3 ₍₁₎	4 ₍₁₎	11 ₍₄₎	3	14 ₍₃₎	5 ₍₂₎	5 ₍₁₎	45 ₍₁₂₎
食 品	11 ₍₁₎	14	10 ₍₁₎	10 ₍₁₎	6	6 ₍₁₎	9 ₍₂₎	66 ₍₆₎
織 維	1		6 ₍₄₎		4	2	3 ₍₂₎	16 ₍₆₎
窯 業	1	3	3		4 ₍₂₎	1	3 ₍₁₎	15 ₍₃₎
紙 製 品	2		3 ₍₁₎	1			2 ₍₂₎	8 ₍₃₎
木 工			2 ₍₁₎					2 ₍₁₎
ゴ ム	1 ₍₁₎							1 ₍₁₎
計	23 ₍₃₎	41 ₍₃₎	63 ₍₂₂₎	27 ₍₃₎	50 ₍₁₂₎	24 ₍₈₎	35 ₍₁₁₎	263 ₍₆₂₎
人 口 千人	5,039	9,325	5,199	2,763	6,944	4,120	12,902	46,292 (全国 93,418)
工 業 総 出 荷 額 10億円	401	419	582	185	1,116	364	1,050	4,117 (全国 16,051)

（注）人口は昭和35年10月現在、製造出荷額は昭和36年。企業数欄の括弧内は上場会社

で、ここにいう中堅企業層がどのようなになっているであろうか。この地域においてここにいう中堅企業層として、一応 263 社が摘出せられた。既にのべたように、現に有力な企業で相当数ふくまれていないものがあり、またこのなかにふくめるのに不適当なものもあるかも知れない。しかし全般的傾向は、地域毎の具体的考察にもとづくことによって、それを把握することをさまたげないであろう。

(ケ) 業種的にみて、金属機械工業、化学工業、食品工業で企業数84%に達し、これに繊維工業、窯業、製紙紙製品工業を加えると99%になる。後により詳細にみるはずであるが、これらの企業の立地条件としては、資源立地、市場立地、労働立地、それに加えるに企業の何らかの特殊性による存立等をあげることによって、ほとんど説明づけられるであろう。しかしながらここにみる中堅企業の企業数による業種別をみて、金属機械工業が全体の41%，化学

工業が16％、食品工業が26％を占めており、繊維工業などの比重の低いということは、次のような特徴的な意味を示しているものと結論できるように思われる。

すなわち、わが国産業構造の高度化によって拡大発展する分野において、主として中堅企業層の発展がみられるということである。金属機械工業、化学工業は主としてその意味においてであり、それらとはやや異って、食品工業は国内購買力の上昇による市場の拡大変化との関連によるものとみることができる。立地条件の考察は、存立の前提的条件であって、中堅企業としての拡大発展の推進力は、わが国の産業構造の高度化と、後にふれるようにそれと対応する経営者の意欲と努力と工夫との結合によって、このような地域での発展を可能にしたものとみることができるであろう。このことは、上場会社限定すると、より明確になるようである。すなわち、この地域全体で上場会社62社のうち金属機械工業（30社）と化学工業（12社）で70％を占めていることによって、より一層上述の点をうらづけているといえよう。

(イ) 地域別に、中堅企業層発展の特徴を概説してみるために、いささか粗雑な比較であるが、全国の製造工業総出荷額のほぼ半ばを占めるこの対象地域について、工業全体のそれぞれの地域の発展の割合と、中堅企業層の地域別の企業数を比較してみると、次のような見方ができる。

(a) 北海道と四国とは、製造工業の総出荷額でみた比重と、中堅企業層の企業数の比重とがほぼ同じ程度である。

(b) 中国と九州は、ここに対象とする地域においては、製造工業全体の比重に比し、中堅企業層の企業数の比重が相当に低い。

(c) 東北、北陸、中部の一部では、工業全体における比重より、中堅企業数の比重が相当に高い。

これを業種との関連でみると、東北、北陸、中部の一部における中堅企業層において、他の地域のそれより、金属機械工業の比重がより高いことが知

られる。

以上のようなきわめて粗雑な比較対照ながら、その特徴的な結果は、地域開発と中堅企業との関係にある程度示していると思われる。

すなわち、従来臨海工業を中心としてきた中国、九州地方において、中堅企業としての発展の比重が相対的意味において低く、そのような臨海工業の従来発展の低い北陸、東北においては中堅企業の役割がより大きい。また逆に産業構造の高度化にともなってみられる比較的新しい中堅企業層は、東北、北陸、中部の一部により多くみられ、中国、九州においては相対的には低いということもいえそうである。北海道、四国は、その中間的段階にあるようにみられる。

- (ウ) ここにかかげた中堅企業層のなかで、表示されているように上場会社の比較的多いところとすくないところがみられる。その第一の原因は、その地域的制約による中堅企業層の発展のていどによることは当然考えられるけれども、第二に、中小企業の発展をみつつも、資本的人的にあるていど開放して上場会社たらしめることを好まないビジネス・クライメイトがある場合も考えられる。これらの実態解明は困難であるが、そのような問題点のあることを考慮してみる必要はあるであろう。

以上通じて、わが国の産業構造高度化の過程で発展しつつある中堅企業層が、地方における産業開発に相当の役割を果しつつあること、しかも現に進められつつある地域開発の諸施策のなかで、一部の例外を除いては、その役割が十分に認められていないことが痛感せられる。特に、東北、北陸等今日新産業都市建設など広域的開発にその推進の手がかりを求めるについて多くの課題に直面しているところで、現に果されつつある中堅企業層の主体的エネルギーが十分とりあげられているとはいいい得ない。また瀬戸内海とつながる九州、中国地域において、上記の諸地域に比して、相対的に中堅企業層の発展のやや低いという問題点もまた十分検討せられなければならない。

なおここにかかげた 263 社の中堅企業層の地域別、資本金別の企業数を参考までに表示すると次の如くである。

資本金別	5 億円以上 10 億円未満	2 億円以上 5 億円未満	1 億円以上 2 億円未満	5 千万円以上 1 億円未満	1 千万円以上 5 千万円未満	計
北海道		2	6	7	8	23
東北		7	5	8	21	41
北陸	8	15	13	10	17	63
中部の一部	1	4	1	9	12	27
中国	4	7	10	10	19	50
四国	1	5	8	6	4	24
九州	2	7	12	4	10	35
計	16	47	55	54	91	263

3. 中堅企業の地域別考察

以上のような一般的概説をよりどころに、地域別に、具体的な企業を手がかりとして、それぞれの地域開発上当面する課題との関連において、その地域における中堅企業層の役割と課題を考察することとする。

(1) 北海道

人口 500 万の北海道は、戦後国土開発の潜在可能性のもっとも大きい地域として、国ならびに地元で積極的な開発政策がとりあげられたところで、既に第 1 期の第 1 次ならびに第 2 次の 5 ヶ年計画をへて、現在第 2 期の 5 ヶ年計画の過程にあって、その間における産業開発についても、経営学的視点からとりあげるべき課題はきわめて多い。これらについては、既に別の機会に詳論している⁽²⁾ので、ここではそのなかでの中堅企業問題に限って考察することとする。

(2) 拙稿「北海道工業化の経営位置論的考察」高瀬荘太郎編『北海道開発に関する経営学的研究』昭和34年刊所載

拙稿「北海道における産業開発」高瀬荘太郎編『地域開発——その経営学的研究』昭和40年刊所載

北海道の産業活動をその主体からみると、既によく知られるように、全国的企業すなわち外来企業の出先事業所、しかも比較的規模の大きい基礎産業ならびに資源立地産業を主とし、いわゆる地場産業といわれる中小企業としては、そのなかでも比較的規模の小さいものを主とするという、かなり偏った地域構成をもっているのである。北海道の産業発展の方向づけが、政治、行政とならんで企業活動も本社所在地である東京において決定せられる場合がきわめて多いことが、北海道開発における重要な問題点の一つとして指摘せられてきたのも、このような産業構成の特殊性にある。このような傾向はもちろん他の地域においてもみられるところであるが、この構成の特殊性によって、北海道においてとりわけそのことが問題になるのである。

それにかかわらず、既にかかげたように、本小論で便宜限界づけた中堅企業層が、すくなくも企業数において、他の地域に比して、相対的にはほぼ平均的な程度に今日みられるに至ったことは、注意せられてよい現象であろう。前表では、一応23企業、内上場会社3社となっているが、後にもふれるように、なおその他に同部類とみられるべき企業若干がみいだせることを考えると、一層その感を深くする。以下さらにその内容に立入って考察することとする。

第1に、ここにおける中堅企業層の構成において注意せられる点は、他の地域がいずれも、金属機械工業の企業数が第1位を占め、かついずれも半ば近い比重を占めているのに対して、北海道においては、この表に関する限りは、食品工業の企業が半数を占め、金属機械工業は2割に満たないという点である。

第2に、この中堅企業層の会社数の第一に多いのが食品工業となっている点であるが、その内容は、酪農製品、農水産罐詰等の企業が主体になっている。この表の限界をこえた企業規模には甜菜製糖があり、かつ本社が東京に転じた乳業会社をも加えてみると、北海道における今日までの中堅企業ないしその発展の基盤は、きわめて特徴的である。北海道の資源立地として、同時に北海道市場をよりどころに発展しながら、その製品の特殊性によって漸次道外市場を

も把握しつつ今日に至ったものを主とするといえよう。そのうちのいくつかは、農業協同組合ならびにその連合体を基盤に発展したものであることも特徴的である。

第3に、金属機械工業の分野において、本表に関する限り中堅企業の比重が低く、かつこのうちでも規模が小さい（資本金5千万円程度まで）ことの意味を考える必要があろう。北海道という日本の中心市場からの販路的制約が、第一の原因であることは、一般的に認め得るところである。かつその技術的経営的未発達が一部の例外を除き、市場を道内に主として限定せざるを得なくしていることが、中堅企業としてののびなやみの原因となっているのである。もっとも個別の企業活動に立入って検討する時には、立地条件上の制約ももちろん上述のようにみとめねばならないけれども、不完全ながらも市場の隔離性による独占性が、いわゆる地場企業として、経営を安易にさせ、その一層の発展の意欲と努力を阻害して、その可能性を発揮し得ていないうらみのみられる分野のあることも認められるのである。

もっとも金属機械工業の分野での中堅企業的なものは、ここの表以外にもないのではない。殊にこの分野の外来大企業の道内事業所が、近年事業所自体の業務活動の必要性と、そのような全国的企業の地域社会意識の経営政策への浸透とがあいまって、二次三次加工部門についての中堅企業育成が徐々ながら進んでいるという点を見逃すことはできない。

第4に、その他の業種において中堅企業としてあげられているものについてみると、ゴム製品、段ボール、耐火煉瓦等北海道の産業活動の副資材的なもの、従って道内市場によりどころをもち、その特殊性によって一部は道外市場もある程度対象とすることによって、中堅企業として存立している。食品工業の存立条件とほぼ同様のものとみることができる。これらのうちの若干は道外にも工場をもつに至っている。

このような副資材の分野のあるものは、従来道外からの供給に依存し、その

ための市場不安定が道内産業発展の阻害条件の一つとなっていたことから、近年このような需要についての道内工業化が進められ、化学工業資材等においては、道庁、道内に事業所をもつ主要消費大企業の出資による企業化が行われたものもあって、本表以外にこれら若干の中堅企業層の存在をみとめることができる。

以上の概説によって、北海道における中堅企業の地域開発との関連についての考察は、次のように結論づけることができる。

- (ア) 従来北海道の産業構造においてもっとも欠けていた中小企業の比較的規模の大きい層従ってまた本論における中堅企業層に近い業態なり規模のものが、若干目立ってきたこと。
- (イ) その存立条件は、道内の資源、道内市場、特に道内産業活動のための副資材市場等によりどころをもって発足し、その中堅企業層への発展には、なんらかの経営ならびに技術上の特殊性に依存して、道外市場を多少とも把握することを必要としていることが知られる。
- (ウ) このように北海道の中堅企業は、北海道産業発展に直接的な役割を果たしつつ、その市場の制約が発展を阻み、しかもそのように市場の拡大をみる場合には、道外大規模企業との競争にさらされるというきびしい条件に当面している。北海道の中堅企業における経営問題についてとりわけ留意しなければならないものがあると結論できる。

このように北海道開発に果しは始めている中堅企業層の徐々ながらの発展をみる時、道央地区を中心とする大規模の新産業都市建設計画のなかにおいても、このような地味な経営活動の位置づけを看過されない配慮が望まれるのである。

(2) 東 北 地 方

6 県にわたって人口 900 万余の東北地方は、戦前から、その発展のとりわけおくれた地域として、産業振興に関する公的施策が相当早くから手がけられた

地域である。戦後引続きその施策は若干強化せられ、地元における総合開発についての意欲も低くなく、新産業都市も八戸、仙塩、常磐郡山と三つの地域に指定せられるなど、その試みは続けられているけれども、産業活動全般における発展は必ずしもはかばかしくない。

しかしながらこのようななかで、既に示したように、ここにいう中堅企業層の発展が相当の比重をもっていることは地域開発上注意せられるべき点である。前表では規模は北海道と同様に余り大きくないけれども、41企業、内上場会社3社となっている。その内容を特徴的に考察することとする。⁽³⁾

第1に、ここに示した中堅企業層において金属機械工業の企業数がほとんど半ば近く、その比重は、のちにみる東北以外の諸地域に比しても一番高いという特徴を示している。殊にそのうちでも、電気機械、通信機器工業が、20社のうち7社を占め、さらに素材供給面をふくめると、その半ばがこの分野に属することは、とりわけ目立つ点である。しかも依拠した資料の関係で、本論に表示されていないもので、電子工業との関連をもつ有力な中堅企業、さらにここに限定した中堅企業の規模をこえる通信機用金属材料を製造する企業等もあるのである。ただこれらの中堅企業層として示されているものには、本来の中堅企業ともいえるべき地元企業の発展成長によるもののほかに、半ば近くが全国企業からの分離企業の形態のもの、また京浜地方の中堅企業から派生したものなどで占められている。

このような特徴的な中堅企業層の形成の原因としては、およそ次のような諸点があげられる。

(ア) 中堅企業層の構成が、外来企業と地元企業よりなっていることでもわかるように、戦時中におけるこの分野の疎開工場とその関連産業としての発展が大きな役割を果している。

(イ) そのことは、直接的には京浜工業地帯のもつ産業構成の特徴が、その内

(3) 拙稿「地域開発計画促進に関する諸問題」東北経済開発センター『東北開発研究』1962年7月所載

陸背後地としての東北地方に投影しているということになる。現にこの地域における特定分野での特定の中堅企業の存立が、きわめて非経済的、縁故的要因にもとづいているものもあるけれども、これもまた上のような京浜工業地域の特徴的反映としてみると、経済的合理性をもって説明づけることもできるのである。

(ウ) 戦時中の疎開工場ならびにその関連産業としての発足にかかわらず、戦後今日まで引続き存立発展している一因を、この地方の労働力立地要因として説明づけることももちろん可能である。現に中堅企業層に近い中小企業が、この地域ではかなりみられその主なる原因がここにある。

(エ) なおこの地域における金属機械工業のなかの特定分野については、東北大学におけるこの分野の特徴的な研究の蓄積とそのエネルギーが影響してきたことも、他の地域にあまりみられない見逃すことのできない点であろう。

第2に、金属機械工業について、食品工業がこの地域において中堅企業層を形成していることが目立つ。しかしながら、その性格は金属機械工業の場合とは、かなりの相異がある。その業種分野をみるとそのことが明かになる。一部の例外をのぞいて、ここでは、農水産加工罐詰関係と、清酒醸造業との二分野が相半ばして、ここでの食品工業の大部分を占め、東北各県にはばそれぞれ分散存立している。共に東京を中心とした大市場をもつ背後地立地として、そのうち清酒醸造業は伝統産業ながらその業務量を増大し得たというべく、罐詰工業は戦時中の県内業者の統合体を基盤としながら、その需要増のなかで資源立地産業として培養せられたものであろう。

第3に、これら41企業の県別分布をみると、宮城17、福島7、山形6となつて南部3県で7割以上を占め、岩手4、秋田4、青森3と北部3県で3割にみたく、その業種構成も11企業のうち8企業が清酒、罐詰等の食品工業であることをみると、東北地方のわが国の中心市場との関係位置的立地条件の特徴をよ

く示しているのである。

以上のようにみると、東北開発においても、三の新産業都市建設を中心とする産業振興のなかで、このような中堅企業層の発展的エネルギーを、京浜工業地帯の背後地的視点から、その発展の推進力の一として把握する値うちのあることが知られる。しかしながら、企業数の割に、北海道と同様に規模は小さく、上場会社も3社にとどまる。後にみる他の諸地域とこの点は相当に異っている。東北開発における問題点の一つであろう。

第1に、最近における中堅企業層の増大、それにつづく中小企業群に、当地域のもつ労働力による労働指向工業が多いということから、わが国の産業構成の高度化がとりわけ進みつつあるなかで、今後に克服しなければならない経営上、技術上の問題を包蔵しているのでないかという点である。

第2に、既に一般論でふれたように、上場会社の比較的にすくないことのなかに、中堅企業たり得る企業における経営者の経営態度に、経営近代化においてふみこえねばならない壁があるのでないかという点である。

(3) 北 陸 地 方

北陸地方4県人口520万は、北海道をすこし上廻り、東北地方の半ばをこえる程度、製造出荷額において、両地方を3—4割こえる程度であるが、ここにいる中堅企業の企業数は63社を数え、北海道23社、東北地方の41社に比し、相対的に多く、そのなかでの企業規模も両地方にくらべると相対的に大きい。取引所上場会社も、ここの63社のうち22社に及んでいる。この地方の産業開発において、それだけ中堅企業層の役割の重要性が示されているものと思われる。

この地域には、富山、高岡、新潟の二産業都市指定地域をもっていて、臨海基礎産業を中心とする今後の発展を大きく期待する計画をもっているけれども、ここにみるように、その大部分が内陸工業に属するこの地域の中堅企業への関心が高められねばならないことが知られる。本小論にみる63社のうち、富山県

23社、新潟県22社と両県で7割を占め、石川県13社、福井県5社となっており、本小論の限界をこえる規模の大きい地元企業、本小論のよった資料以外に現にいくつかみられる同程度の中堅企業若干を加えると、ここに示した地域構成の傾向は一層顕著になるのである。

第1に、この地域も他の地域と同様に、摘出された中堅企業層の第一位は金属機械工業である。東北地方、また次にみる中部（長野、山梨）地方と異って、電気機械工業関係の比重は低い。その中堅企業の分野は、金属工業、金属加工、工作機械、産業機械ならびに電気機器部品等かなり広範囲に及んでいる。

これをいわゆる立地条件という側面からみると、昭和初期電力の民営競争企業時代に、この地域が新興工業地帯として登場したと同じように、中堅企業においても、電気炉による金属工業のいくつかがあり、以前からの機業地であることが産業機械の発展を促がし、近年には労力が電機部品工業を生み出すなど、いくつかの立地条件があとづけられる。しかしながら、いわゆる中堅企業層形成の直接の推進力としては、富山県、石川県については、工作機械、産業機械、建設機械等におけるこの地域のいくつかの主力企業の拡張発展、ならびに新潟県については加えるに金属加工の中小企業群の輸出をふくむ特産業地域の発展によるものであることをあげるべきであろう。殊にこれら地域の中核大企業が、戦時戦後の新しい産業分野へ発展したことがそのよりどころになっていることがうかがえる。政府が昭昭36年からはじめた中小企業団地助成に、いち早くこの地域の機械工業にその実施がみられたことも以上の事情を説明するものといえよう。

このようにみると、本小論の表示する中堅企業数には、資料の関係でふくまなかったけれども、わが国におけるファスナー業界に支配的地位を占める企業の発展をこの地域にみることは、上述のようなこの地域の内陸性加工工業における中堅企業の役割を一層強く示すものといえよう。

第2に、この地域は中国地方とならんで、中堅企業層に化学工業の比重がか

なりの程度を示している。この二地域をのぞくと、著しくその比重は低い。化学工業は、本来装置産業であるから、技術的性格から企業規模の大きいことを主とし、本来的な化学工業に限定すると、一般的にはこの分野での中小企業の比重が低いはずである。従って本小論でいうような中堅企業層の生成発展も、論理的にいて、その比重は低いはずである。そのなかで、北陸地方と中国地方でやや高いのはどういうことであろうか。中国地方については後にゆずり、ここには北陸地方についてこのことを考察する必要がある。

この地域の化学工業に分類される中堅企業層は、一は電力指向型の本来的化学工業ともいうべき分野、一は富山を中心とする特徴的な製薬特産業地域における若干企業、の二分野からなっているのである。前者は文字通りこの地域の立地条件に依存するものであり、後者は特産業のなかから形成された主力企業ということになる。いずれにしても、化学工業においては、本来的中堅企業層をみることは、やはり数多いとはいえない。

第3に、この地域の中堅企業層として、食品工業が第三位を占めているが、その半ばは清酒醸造業で、特にとりあげるべき点はない。むしろこの地方は、食品工業とともに繊維、窯業、製紙同製品、木工等各分野にわたって少数ながら、中堅企業層をみる点が特徴的である。機業地としての中小企業群ならびに関連加工業としての生成、製紙業をもつ地域としてその特定分野を担うものとしての生成、地域開発との関連で拡大する建設市場のためのコンクリート製品等の窯業における生成等、この地域の中堅企業生成の条件をかなり多面的に知ることができる。

北陸地方は、既にふれたように、昭和初期水主火従の電力体系のなかで、民間競争企業による電源開発供給時代に、電力指向の立地条件によって、産業発展の大きな動機を得たのであるけれども、戦時戦後の電力開発供給の経営形態の変化と、わが国全体として火主水従型電力に移行したことが、この地域の立地条件の優位性に相当の影響をあたえた。また新潟地域は、戦後10年天然ガス

を中心とする合成化学工業地域として、急速な化学工業地帯化を進め、わが国の化学工業における体質改善の推進役を果たした地域であるけれども、その資源的制約と、相つゞ災害が産業発展の大きな障害となってきている。

長期的にこの地域をみると、新産業都市地域を二地域もつように、臨海工業地帯としての立地条件は、わが国産業の発展の速度との関連で生かされることが期待せられ、かつこの地域のとりわけ期待するいわゆる対岸貿易の拡大と工業化への刺激をも考慮すると、その発展の潜在可能性は相当大きいものであることはいうをまたない。しかしながら、そのなかには時間的課題がきわめて大きな比重をもっている。その意味において、上来考察した中堅企業層の実態とその存立条件の検討は、当面この地域の産業開発に大きな手がかりをもつものとみることができる。殊にこの地域が、今わが国の地域政策問題の焦点の一つである首都圏、中京圏、近畿圏の頂点的位置を占めるという立地条件が、この地域のの中堅企業層構成の大きな前提になっているとみられることから、その意味が一層重要性をもつと思われる。

（4）中部地方の一部（長野、山梨）

ここにとりあげた中部地方の一部として長野、山梨両県では、人口 270 万、工業活動全体からは、その出荷額にみても、相対的にも余り高い地域ではない。しかしながら、松本諏訪地区が、新産業都市地域全国13のうち唯一の内陸工業地域として指定せられたことにも知られるように、以前から精密工業のわが国における代表的地域としてよく知られているところである。

その点からみても明かなように、ここにいう中堅企業層の比重は、おおまかにみる限りではあるが、他のどの地域に比しても、既に表示したように一番高いように思われる。規模は大きいとはいえないけれども、27社、内上場会社3を数えている。そのうち22社が長野、5社が山梨となっている。しかもそのほとんどが機械工業と食品工業に集中していることが特徴的である。

第1に、中堅企業層の半ばを占める機械工業の構成内容からその特徴をみると次の如くである。機械工業はこの表に関する限り1社をのぞきいずれも長野県に属し、その半ばが電機、通信機部品工業に属し、その他の機械工業も、山梨県をふくみ大部分が精密機械工業の分野に属している。

この地域が外来企業をふくめてわが国でも代表的な精密機械工業地域になったについては、結合したいくつかの原因をあげることができよう。大まかにみても、次の点が指摘できる。

(ア) わが国でも代表的な製糸業地域であるこの地域が、その製糸業の整理統合によって、工場建物ならびに女子労働者がともに新しい産業導入の有力な手がかかりであった。現にこの地域で発展してきた中堅企業、ならびに外来企業よりの工場誘致のすくなくならざるものの事業発足が、旧製糸工場用地なり建物であったことでも知られる。

(イ) 京浜工業地帯における戦時疎開が、この地域の距離的ならびに資質的立地条件から、上記の事情と相まって、京浜工業地帯における高度加工工業を受入れることとなり、戦後の京浜工業を受入れることとなり、戦後の京浜工業地帯における精密工業発展のエネルギーが引続きこの地域に反映せられたことが、この地域の今日の産業構成を強く方向づけたのである。

(ウ) よく指摘せられるように、南信地方特に諏訪湖を中心とする自然的立地条件、ならびにこの地域に住む人々の特性が、以上の諸動機と、たくみに結合して、この地域の産業発展を形成したことも看過できない。しかしながら、これらとならんで、これらを推進する過程において、このような自然的、経済的、社会的、歴史的条件をよりどころに、この地域を「日本のスイス」として地域のビジネス・クライメイトを方向づけた地域社会の賢明さも看過されてはならない。

このような諸条件のなかに、外来の全国的企業の工場と、地元の中堅企業生成とが相関連して、今日の特徴的な機械工業地域をつくりあげたということが

できる。

第2に、中堅企業層のもう一つの分野である食品工業もまた、この地域の産業発展を強く特徴づけている。ここに表示した中堅企業に限定しても、その業種が、清酒、合成酒、味噌、凍豆腐、小麦粉、トマト、乳製品などと各分野におよび、その多くが今日この地域の特産商品として全国市場を対象としている点において、これまでみてきた地域とは北海道をのぞいては相当対象的である。このことは、この地域の農業振興政策とその加工業者である中小企業経営者の、この地域の特徴的なあり方が、大きな役割を果しているとみられる。

以上のような中堅企業層の産業的特殊性は、この地域では必然的に、この地域の長期の振興対策を方向づけ、新産業都市としての松本、諏訪地域に限っても、産業発展については、とりわけこれまでの資産としての精密工業、資源利用の食品工業等を中心とする方向づけが行われている。この点、中堅企業層が看過されがちな他の地域と異なる点である。

しかしながら、この地域の実態をさらに考察すると、これからの方向づけがこのようであることを前提とする時に、かなり難しい課題に当面することが、予想せられる。

第1に、この地域は戦時戦後特徴的な電機部品精密機械工業地域として、既に十数年の歴史と経験による集積の利益と名声をもつに至っているけれども、この間におけるわが国の産業構造の発展変化が、これからの高度の精密機械工業の内容をさらに変化せしめて、より飛躍的な高度の技術と設備をよりどころにするものにかわりつつあるという点が問題となる。電子工業、オートメーション計測機器工業等にみる如くである。その意味では、この地域の産業全般としても、とりわけ中堅企業層としては、経営ならびに技術において、過去の内外のイメージにのみ依存できないのりこえねばならない課題に当面することが予想せられる。

第2は、以上のような内部構成的事情に附随して、全国各地における内陸工

業化への関心の高まりが、高度加工工業分野の産業育成導入の方向を重視することになってきたので、この地域と競争関係をもつ地域が全国各地の産業地域にもみられはじめていることが考慮されねばならない。

この地域の中堅企業層は、この地域の産業発展に既にみたように、とりわけ大きな役割をになっていることと相まって、これから当面する課題の克服が、重要な経営問題の一となるであろう。

(5) 中国地方

中国地方は5県で人口690万、新産業都市地域全国で13のうちその代表的なものとして岡山県南部、また工業整備特別地域全国6のうち広島県備後地域、山口県周南地域の2地域の指定を受けていることでもわかるように、瀬戸内海の自然的経済的立地条件によって、基礎産業、重化学工業のこれからの有力な培養地域となっている。従って製造工業出荷額は、人口500万の北陸地方の2倍、人口930万の東北地方の3倍近いものを示している。そのなかでの中堅企業層の地位は、他地域にくらべると、相対的に低いことになる。

すなわち本小論に表示した中堅企業は、50社、内二部上場会社12社となっている。この地域の産業活動からみて、数は多いとはいえないけれども、その企業規模は比較的大きく、従って上場会社数も相対的には多くなっている。

第1に、業種的に金属機械工業が第一位、ついで化学工業が第二位、あわせて7割を占め、他地域と比較して食品工業の比重が、中堅企業層のなかで高くないという点は特徴的である。

第2に、金属機械工業のみに限ってみると、その分野が、造船ならびにその関連産業、農業機械、工作機械等、わが国の重要な産業分野であるが最近の産業構成の推移からみると、必しも成長度の高い分野が多いとはいえない。

(ア) しかしながら、この広島、岡山地域の自動車産業における中核企業の近年の発展が、その関連産業として新しい中堅企業層をもたらしつつあり、

一部はここに示す企業のなかに、またそれ以外にも若干の発展の芽がみられる。

(イ) また戦後10数年農業機械の需要が全国的に著しく拡大を示したなかで、従来からこの分野の中小企業の多かった中国ならびに四国両地方において、一方には文字通り本小論にとりあげた中堅企業としての脱皮過程をへて発展してきたもの、他方にはその間の経営政策のあやまりによって、発展をみないのみならず存立の基礎を失ってしまった中小企業等、きわめて対照的な事例をかなり数多くあげることができる。中堅企業問題をめぐる経営政策上の典型的な事例をみる地域である。

(ウ) 従って、京浜工業地帯の背後地である東北地方の特徴である電機、通信機器関係の中堅企業層がこの地域ではほとんどみられず、これはこの地域発展の推進力としての阪神工業地帯の産業構成の課題とも無関係ではないと思われる。

このようにみると、この地域の金属機械工業における中堅企業層は、わが国のこれからの産業の高度化の方向との関連で、さらに経営ならびに技術上の高度化が要求せられるものがすくなくない。また現在のところこれら中堅企業と、この地域の新産業都市地域、工業整備特別地域の基幹産業との関連は必しも大きくはないので、これから、どのようにしてどのような関連をもち得るかは、個々の企業の問題であるのみでなく、地域開発上の課題でもある。現にこのような問題意識から、これからのこの地域の産業構成を配慮して、岡山においていち早く金属機械工業における中小企業団地が、富山とならんで発足し、多くの問題をもちつつ全国でも代表的な事例の一つになっている如きは、発展のエネルギーとして注意せられる。

第3に、ここで化学工業における中堅企業層がやや目立っているのは、既にふれた北陸地方とともに特徴的である。これらは、明治の初期から今日まで、化学繊維から合成繊維へ、石炭関連産業から石油化学工業へと推移しつつ化学

工業地帯化してきた広島県西部から山口県東中部において、その分野の中核企業の直接間接の関連企業が主となっている。この点は、製菓業の比重の高い北陸地方よりも、より顕著な化学工業地帯である。

第4に、既にみたように、食品工業における中堅企業層は、他地域に比して低く、そのうちで、岡山県が一応その中心になっているのは、その地域が果樹園芸作物等に特徴的であるからである。

第5に、ここにかかげた中堅企業50社は、地域的には、広島県26、岡山県14、山口県6、島根県1、鳥取県2となって、当然ながら、瀬戸内海側に重点がある。それだけに、山陰側の少数ながら例外的にみられる中堅企業、さらに本小論での規模をこえて発展をみている企業をふくめて、主として金属機械工業であるが、その存立条件は、経営政策上、考慮すを値打ちのある点である。

この地域は、既にふれたように、以前から相当規模の大企業が金属機械工業、化学工業の分野にみられ、殊に戦時中の軍需工業としての拡張、戦後の転換で、造船、車輛、自動車工業、諸種化学工業等としての発展がみられたわりには関連産業としての中堅企業は余り育たず、これらの業務分野は主として阪神工業地帯に依存し、当面の必要作業のための中小企業、零細企業を主とする地域構造で、その間において全国的企業の事業所と、地元中小企業との経営上技術上の格差のかなり大きいものがみられるに至っているのである。新産業都市地域等として、他の地域よりもこの地域の発展のみとおしが大きいだけに、コンビナートの発展と、地元中小企業の間隙なり関連をどのようにとりあげてゆくかという地域開発政策上の課題が典型的にみられる。その意味で中堅企業層の育成は、中小企業の組織化協同化とならんでとりあげられるべき方向の一になるであろう。従ってこのことは、地域政策上の問題であると同時に、この地域のコンビナートを構成しあるいは工業化を推進する役割をもつ中核企業の関連産業についての経営政策として、また直接に中堅企業業層ないしその開発方向をもちうる中小企業自体における経営問題として、中堅企業をめぐる問題意識に

対する認識が看過されてはならないのである。

(6) 四 国 地 方

四国4県人口400万、製造工業出荷額の比重等をあわせて、大まかな比較では、北海道とほぼ対照的である。しかしながら、瀬戸内海をかかえ、新産業都市地域として、徳島、東予の二地域をもち、阪神工業地帯と相接している点で、内容的にはかなりの相異をもっている。近年「四国は一つ」を標榜して、その開発について、地元公私活動がかなり積極的であることは、注意せられてよい。北海道とならんで、経営学的視点からも、その開発問題を検討するのにふさわしい対象地域である。その意味で、既に四国開発全般について経営学的考察が別に行われたこともあり、そのなかで筆者も一部言及している。⁽⁴⁾ここでは本小論の目的から、中堅企業層をめぐる開発問題に限って考察を進める。

本小論に表示した中堅企業は24社、この点も北海道と一応同程度であるけれども、特徴としては、北海道に比して企業の規模が大きく、従ってその内上場会社も8社にのぼり、また金属機械工業が第一位を占めている点があげられる。なお全般的な資料の関係からは上表のようであるが、この他にも、この地域にはここにいる中堅企業層に属するものが、後に言及するように、かなりあることも加えて、この地域の中堅企業問題を考察する必要がある。

第1に、4県の製造工業全体の出荷額は、愛媛、香川、徳島、高知の順で、このうち愛媛県の額は、他の3県の合計よりも多いのであるが、本小論にかかげた24社の中堅企業は、香川13、徳島5、愛媛3、高知3となっている。既にふれたように、実態からは、それぞれ若干数をつけ加えなければならないけれども、いずれにしても、香川県にとりわけ多くみることは、特徴的である。い

(4) 拙稿「産業開営と経営立地」日本学術振興会四国開発経営問題委員会『四国の産業開発』昭和36年刊所載

拙稿「四国における産業開発と中堅企業」高瀬荘太郎編『地域開発——その経営学的研究』昭和40年刊所載

いかえると、規模の大きい中核的企業は、四国においては新産業都市地域をふくむ愛媛、徳島に多く、その欠けている香川県が、阪神工業地帯との位置的関係も加えて、中堅企業層の目立つところに、立地条件的な特徴が示されている。

第2、四国の場合も、他の諸地域と同様に金属機械工業が中堅企業の中心になっている。その業種の内容はとりわけ特徴的である。

(ア) ここに表示の企業にさらに若干数を加えてこの地域は造船業における中堅企業が、その特徴的な分野の一である。瀬戸内海という市場、さらにこれをよりどころとしながら全国市場を対象とする中小型鉄鋼船の製造、これをささえるものとして内海にある大造船企業との人的業務的技術的関連をもって、近年引続く受注の増加のなかで、これら中堅企業層が形成せられたものである。このような業態は、中国側にもみられるけれども、四国経済のなかでの役割はとりわけすくなくない。

(イ) この地域の中堅企業の特徴的な分野のもう一つは中国地方と同様に農業機械工業である。この表では3社にすぎないが、同程度のものなら正にこの規模をこえるものが3ないし4社あげられる。いずれもがかって地元需要をまかない中小農機具業者であったのが、製品の開発、販路の確保についての工夫、経営技術の近代化等によって、ひろく全国市場を対象とする中堅企業層を形成するに至っている。その経営の基盤における問題点、市場の推移変化によって、これらの企業は、いくたびか克服すべき壁に当面し、また現在そのような段階にあるものをふくみ、またその克服策として、業界大手企業との提携をはかる等、多くの問題をもちつつ、四国開発に一つ役割を果しつつある中堅企業である。

(ウ) この地域の金属機械工業の中堅企業には、本表にふくまれないものをも加えて、クレーン・カー、はかり、変圧機、配電盤、猟銃等かなり特徴的なものがある。その多くが今日全国市場を対象に存立しているのであるが、もともとは地元市場になんらかの本来の関係をもった中小企業から、漸次

転換しつつ新しい分野を本来の業務とするに至るまで発展し、既に本来的な中堅企業化しているもの、なお若干の距離をもつものなど、経営内容、経営規模ともさまざまである。いずれにしても、このような個別企業が、個別分野でかなり特徴的な業態を形成していることは、四国地方が、一方に阪神地方をと直結しつつ、しかも他方に海をへだてて若干の隔絶性をもっていることの条件のなかから、特徴的な経営政策をもつ企業を生み出しているものといえることができる。

第2に、この地域の化学工業として一応5社があげられているが、その内3社は製塩に関するものとして除外すると、あとは2社にとどまる。しかしながらそれぞれ化学薬品合成樹脂加工で、ともに上場会社であり、さらに本表以外にも、香川、徳島両県にわたって、化学薬品、製薬分野に中堅企業がみられる。これらは上述の機械工業の場合と同様に、それぞれ特徴的な存立を示していることが、中堅企業の問題として注意せられるが、その点はくりかえさない。

第3に、食品工業があげられる。その内の多く、ならびにこれ以外にもみられる若干企業が、農水産加工（罐詰、瓶詰）を主としていることも、この地域の中堅企業の特徴的な一分野である。

以上にみたように、四国の産業開発における中堅企業の役割は、本小論に表示した企業数にさらに若干を加えて、かなりの比重をもっており、その存立のよりどころもかなり特徴的であることが知られる。ただ個々の実態に即して考察すると、本小論の中堅企業の性格そのままに、既に相当の基盤を持ち得ているもの、克服しなければならないなんらかの制約に当面しているもの、経営近代化についてなおかなりの問題点をもっているもの等がふくまれているように思われる。従ってこれらが四国の産業開発のなかで、有力なエネルギーとしての機能を果しつつ発展するについての経営政策上の課題が検討せられる必要がある。

（7）九州地方

九州地方7県で人口約1,300万弱、全国に対し「一割経済」というような表現をつかわれてきたところであるが、産業構造の変化のなかで、製造工業総出荷額は7%前後という比重にさがっているところに、この地域の課題の一が示されている。そのなかでの中堅企業層は、本表の限りでは35社、北陸、中国、東北地方より絶対数のすくないことからその比重は高いとはいえない。もっとも本表作成の手がかりとした資料が、ここにいう中堅企業層を網羅しているとはいえないので、これらの数字のみで結論づけることは適当でないけれども、実態について後にもふれるように、現段階では中堅企業層の比重はやはり高いとはいえない。ただかかげた中堅企業の規模として比較的大きく、上場会社も11社がふくまれている。

第1に、ここでは金属機械工業の中堅企業が第一位あることは他の地域と異ならないけれども、その比重からすると、北海道具ではないとはいえ、この層の発展があまり高くないことになる。この地域がこの業種のうちでも基礎産業を中心とするので、中堅企業も、その関連産業なり産業機械を主とし、一部造船工業の関連部門等よりなっている。

（ア）九州は電気機械工業の比重のとりわけ低いところであるが、近年例外的にこの地域で発展しつつあるこの分野の中核企業とならんで、これが中堅企業層にもみられはじめ、全国を対象とし、あるいは中核企業の関連部門として形成せられて、本表では3社をふくんである。同様に工作機械工業もこの地域の従来得意としない分野であるけれども、特徴的な中堅企業がみられる。もっとも資料の関係から、これには本表の企業数にはふくんでいないものがある。これらの発展は、企業の存立条件と経営政策との関係を示す事例として注意せられる。

（イ）産業機械は、北九州の第一次金属工業、長崎県の造船工業をよりどころ

に、その関連産業として、いくつか特徴的な中小企業が九州の中北部にみられる。例えば、森林機械、食品機械などもある。その一部は中堅企業層に属しつつあるが、全般には、九州という距離的市場的制約にのびなやみを示して、本表の規模なり範囲に入っていないものがいくつかあげられる。もちろんこれらにはこれら立地条件上の制約とともに、これらを克服する前提としての中小企業の業態からの脱皮ならびにそのための経営政策上に問題があることによって、みずから発展を阻害している面もあることが実態から考察できる。

第2に、九州には、紡績業、食品工業等において、地元企業として、中堅企業的規模のものがかなりみられることは、表示のように、両分野あわせて12社をかぞえる。また地方特産業である陶磁器工業にもこのような中堅企業がみられる。これらは比較的規模も大きい。

以上のようにみてくると、この地域の中堅企業層には、新しい産業分野において比較的欠けていることがうかがえる。このことは、わが国における産業構成の推移のなかでの九州の現状と関係し、直接的には既に部分的にふれたように、この地域の立地条件的な役割によるところがすくなくない。しかしながらまた、現に中堅企業層に発展し得る条件にあるとみられる中小企業が、この地域においても、すくなくないことは、実態が示している。しかもそれが立地条件的制約のみでなく、経営者の経営政策上の考え方、決心と関係があるものもあるように見うけられる。

九州には、大分鶴崎、日向延岡、有明不知火の三の新産業都市地域が指定せられている。それぞれの地域において、その地域の期待する将来の発展においても、中堅企業の発展的エネルギーの役割が欠くことができないであろう。これらの地域では、現に基幹産業の発展を期待して、地元中小企業が団地化をよりどころにその業務発展の手がかりを求めようとし、また既存の中核企業がその関連部門の企業化によって、新産業の培養を進め、あるいは中核企業のテス

ト・プラントに地元中小企業育成の機能をもたようという試みなどがみられる。このような実態の考察は、この地域の開発における中堅企業の役割の重要性を示しているものといえることができる。このような環境条件の認識と、その条件を経営発展に結合し得るために、中堅企業たり得る企業の、意欲と工夫と努力が期待せられるのである。

地域的に中心市場からへだたりをもつこと、産業構成が素材的、基礎産業的なものを主とすることを特徴とする九州地方において、生産財、消費財を通じて市場面からの競争のきびしさが経営の近代化、発展を推進する今日の産業全般のあり方に対処して、中堅企業層の拡大の手がかりをつかむという課題は、中堅企業自体の経営問題であるとともに、九州における地域開発の重要な課題の一である。

4. 中堅企業発展の業態と地域開発

全国において、中心工業地域を除く地域で、中堅企業層とみられるものならばにその前後の規模をふくむものを、地域別業種別に概観したところから、さらにとりまとめて、これら中堅企業発展の業態をとりあげてみると、以下の如くである。上来において言及し残した事例をも加えて、考察することとする。それによって、中堅企業の地域開発の役割に及びたい。

まず中堅企業化の手がかりなり業態をみてみよう。⁽⁵⁾

第1に、その地域または周辺関連地域の中核的な企業の関連産業、下請であった中小企業が、中核企業の発展に見合ってみずからも漸次系列企業としての発展からさらに専門工場化の方向へ進んで、中堅企業的業態に進みつつあるもの。九州における金属工業、装置工業、産業機械工業の関連部門として、中国地方における自動車、車輛工業の関連部門として、北陸における産業機械の関

(5) 拙著『経営立地政策』昭和36年刊第4章「地方存立企業の経営の業態と経営政策」参照

連部門として、また東北における電子工業、通信機器工業の関連部門として、その事例がみられる。

第2に、本来は限られた地方市場をよりどころとする中小企業であったのが、その地方市場の需要の拡大、さらにはそれを機会に市場視野をひろげて、より広域市場を対象とするに至り、それに見合った経営上ならびに技術上の工夫改善をへつつ、中堅企業化の過程をへつつあるもの。中国、四国地方を中心とする農機具工業にその典型をみる。

第3に、前項のような市場条件とならんで、原材料面においても地域的条件をよりどころに、中堅企業化しつつあるもの。北海道をはじめ、その他地域それぞれにみられる食品工業における中堅企業層で、この部類に属するものが多い。

第4に、地方工業化の進展にともなって欠くことのできない副資材に関連する分野を担当して、中堅企業化しつつあるもの。各地の化学工業において、みられる中堅企業の典型の一は、このような市場条件によって存立している。

第5に、空間的・時間的に距離の克服を、経営ならびに技術、あるいはその前提としての研究開発等の特殊性の創造によって中堅企業として存立・発展しつつあるもの。この分野はとりわけ機械工業において、各地域の中堅企業の発展の特徴的な事例をすくなくみることができる。

第6に、最近における中心工業地域の高度成長下に、労働力不足・雇用難が、ここにとりあげたような地域の豊富な労働力によって、工業化の有力な手がかりとなり、その一部は中堅企業にまで成長しつつある。東北、九州地方に比較的前より目立っているようである。しかしながら、わが国の産業構造のこれから高度化と雇用の推移との関連からこれをみると、労働指向によって培養されつつある中堅企業層については、経営ならびに技術について、もう一段階ふみこえねばならない課題をもっていることが推測せられる。

第7に、以上のような中堅企業化の諸要因に加えるに、地域的な特殊性もそ

れぞれ個別の手がかりになっていることが注意せられる。例えば、北海道における企業化に農業協同組合あるいはその連合体の役割、東北における大学研究所が直接間接に産業開発に果たした役割、信州における農業における振興行政と工業発展という農工協力による企業の発展、同じく地域のもつ特質をよりどころとする特徴的な地域イメージを形成して中堅企業培養の雰囲気形成、九州において、立地条件のきびしさを逆に経営者育成的立地条件化して中堅企業を形成している事例、同じく農業団体と全国企業の資金とくに技術を導入して中堅企業を形成せしめた事例等、個別の特徴的事例はすくなくない。

地域の実態の考察のなかで、中堅企業化の手がかりなり業態を求めると以上のような諸点があげられた。このようにして存立しつつある中堅企業は、地元中小企業から、あるいは地方特産業のなかから形成せられたものを主とするけれども、またそのほかに新しい産業分野の新規企業化として、あるいは戦時疎開工場が新たな条件に適應しつつ発展したものもふくまれ、さらには大企業の特定分野の独立企業化によるものも一部にはみられる。

このようにみえてくると、これらの中堅企業は、わが国産業構成において、今日の特徴的なものの一つを示すものであるとともに、それが既にみたように、各地域の産業開発において、すくなくとも役割を果たしつつあることも知られる。いわゆる開発エネルギーとしての役割をみるのである。ただ地域開発の助成行政、産業行政のなかで、このような役割をもつ中堅企業の位置づけが、すくなくとも今日まで十分でなかったことについては、それが中小企業のような集団性をもたず、個別の企業の単位とせざるを得ないところに行政上の多少のむづかしさをもち、さりとてコンビナート等大企業のような国民経済上の重要性を直接にはもっていないということがあったからであると思われる。

しかしながら、上乗の考察によって明かなように、地域開発における中堅企業の役割、わが国産業における中堅企業の役割、その中堅企業層の当面する相当困難な多くの経営問題を考える時、これに対する何らかの積極的な方向づけ

と措置が欠くことが出来ないと思われる。

（追記） なお本年報資料「中堅企業の成長とその財務構造」において，総括的に地方所在の中堅企業の計数的考察が示されてある。但し本論とその資料とでは，とりあげた具体的企業については，それぞれのとりまとめの都合から，構成企業が若干異っている。その資料は，小野助教授によって経営機械室の協力のもとにとりまとめられたものである。

アメリカの企業評価における 若干の問題点について

——公益企業を中心として——

小 野 二 郎

I

企業評価は、企業全体が資本——個々の財あるいはそれらを一定の目的のために組織的に結合した経営体が、将来貨幣価値を、ある経済主体にもたらす潜在能力——として有する価値の測定を意味する。

企業評価論は、その評価のヨリ具体的な課題を認識し、それに応じて、基礎となるべき諸概念を明確に把え、その計算技術の構造を理論的に組み立てることを目的とするものである。

そして、社会経済全体の歴史的な展開の中で、企業経営の構造的な発展と活動の法則を見出し、そこで得られた歴史的な法則性の認識を基盤として、更に、具体的な個々の課題に対する、組織・計算・管理などのあり方を明らかにするという経営学の本質的な性格は、企業評価論においても、同じように認められる。

つまり、企業評価という計算技術と、それについての基本的な考え方とは、そのヨリ具体的な課題が個々の社会経済およびそこにおける企業経営構造の歴史的展開のそれぞれの段階によって異なる、ということによって影響される。資本価値の測定という意味におけるその最も基本的な性格は変らないけれども、企業評価のヨリ詳細な個々の点は、一定の社会の一定の歴史的な課題により、したがってまたその時代の企業経営とそれをめぐる社会的経済的諸関係により、

そのあり方を規定されるのである。

私は、既に、ドイツにおける企業評価論および評価実務が歴史的にどのような具体的課題を担いそれに対してどのような考え方をもってきたか、については、可成り詳細に論述したが、⁽¹⁾以後の研究においては、企業評価についての理解をヨリ一層深めるために、更にアメリカにおける企業評価について考察を進めて行きたいと考えている。

小論は、この意味において、アメリカ公益企業評価の特色の一端なりとも捉え、その研究の手掛りを得るために、A. S. デューイング⁽²⁾その他の論者の文献を参照しながら、そこにおける若干の問題点を取り上げようと企てたものである。

ただし、その問題点全てについて検討を行なわんとしたものではない。ドイツとは異なって、アメリカでは、いろいろな視角から——経営財務論においても、会計学上も、また証券分析論の方面からも——この問題についての研究が行なわれており、それらを全部取り上げることは、この小論では不可能だからである。それらの研究・資料については、機会あるごとに一つずつ検討をすすめて行きたいと思う。

Ⅱ

アメリカにおける企業評価の計算技術は、後にも述べるように、基本的な思考としては論理的なものを根底にしているのであるが、現実の問題として現われるときには、極めて実務的な性格をもつ。

これは、評価論でも、具体的直接的問題が提起されて始めてその解明が取り上げられる、というプラグマティズムの立場が貫かれているためと思われるが、それだけにまたそこでは特殊な問題が検討されている。

（１）拙著；企業評価論の研究，昭38，神戸大学経済経営研究所刊。

（２）A. S. Dewing; Financial Policy of Corporation, 5th ed., 1953.

第1に注目されねばならないのは、公益事業における料金決定のための資本価値の測定である。

ジョンソンの如く、料金決定目的のための評価は企業評価論の対象とはならない、と主張する論者も存するけれども、その評価の伝統的な方式がどのようなものであれ、企業全体（ヨリ厳密にはこの場合には企業の使用総資本全体）が資本として有する価値を測定するという点では問題は異なるものではない。

以下本節ではこの問題について、われわれ自身の企業評価の視点から検討を加えることにする。

公益事業会社は、公衆に供するサービスに対して不当な料金を要求しないように統制されるが、同時にまたその私有財産の使用に対して没収的でない正当な利益を受取る権利がある。ここに、資本の公正価値（fair value）に基づいて公正料金（fair rate of return）を決定する公益事業統制の理論の根拠が存在するのであるが、その資本の公正価値についての見解には一致したものはない。

前世紀後半に入ってから鉄道企業の運賃統制およびガス企業の価格競争防止を目的として始まった米国の公益事業の料金統制は、その初期においては、大体公益事業という未知の分野への投資を保護し、そこにおける資本の集積を促さんと意図するものであったといわれるが、1898年、周知のスミス対エームス事件の判決が、「料率の妥当性に関する計算の基礎は……公衆の便宜のために用いられる財産の公正価値（fair value）でなければならない。その価値を確定するに際しては、建設のための取得原価、永久的な改善のための費用、社債および株式の市価総計、取得原価と対比された建設のための現在価額、法により規定された特定の料金の下での可能な収益力、営業費支払い総額などが考慮され、各々の場合において妥当な正しい比重を与えられなければならない。」⁽⁴⁾と述べて以来46年間、その公正価値を如何に定めるかについての努力が積み重ねられ

（3） R. W. Johnson; *Financial Management*, 2nd ed., 1962, p. 622 参照。

（4） A. S. Dewing; *ibid.*, p. 318.

てきた。1944年 Hope Natural Gas のケースにおいて、最高裁が最終結果主義をとり、結果が適正である限り、料金決定は別に定まった価格決定の公式を使用しなくともよいということを明確にして以来、法的には統一的な方式の設定は無意味とはなったけれども、少なくともそれ迄は取得原価をとるか再生産原価をとるか、また——Chesapeake & Potomac Tel. Co. のケース (1935年) における物価指数による取得原価の修正にみられるように——それらをどのように組み合わせるかに適用するかについての絶えざる努力が行なわれてきたのであ

(5) E. W. クレメンズ著、竹中竜雄監訳、公益企業経営論 (上)、昭28、236—238頁参照。

(6) A. S. Dewing; *ibid.*, p. 318 および E. W. クレメンズ著、前掲書、221—238頁参照。

1898年から1945年迄の間、米国最高裁判所は、この問題について、極めて重要な判決を9回行なっている。すなわち以下の如くである。

1. Wilcox 対 Consolidated Gas Co. 事件——もし建設原価が上昇していたら、その増分を料金決定のための公正価値に反映すべきであるという考え方を始めて示した。
2. Denver 対 Denver Union Water Company 事件——料金は、土地の市価と設備・建物の再生産原価とに基づいて決定さるべきであると主張された。
3. Bluefield Water Works 対 West Virginia Commission 事件——裁判所は、委員会が、料金決定に際して、再生産原価から減価償却額を控除して得られた価値を無視したのは誤りである、と裁決した。
4. McCardle 対 Indianapolis Water Co. 事件——裁判所は、料金決定のためには(a)調査時における一般的な価格と賃金、および(b)最も近い将来の妥当な期間における、可能な価格と賃金に関する卒直かつ論理的な予測を考慮しなければならない、と述べた。このケースは、恐らく料金決定のための再生産原価理論の最も極端な定式化を示す。つまり、公正価値は、再生産原価から減価償却費を差引いたものによって決定さるべきである、というのである。しかし、当時は丁度経済界全体が不況に入り、特に電気企業は操業度の上昇を意図して自発的に料金を切り下げた時期であったので、公益事業界全体にはそれ程大きな影響は与えなかった。
5. Los Angeles Gas and Electric Co. 対 Public Service Commission of California 事件——没収的でない限り、裁判所は、委員会が公正であると定めた料金に介入すべきではない、と裁決した。Hope Natural Gas 事件の判決の思想的萌芽がみられる。
6. American Telephone and Telegraph 対 Federal Communication Commission 事件——裁判所は、その帳簿価額に基づいて公衆のサービスに供された財産価値を決定すべきである、という委員会の裁定を承認した。これは、委員会の力を強めると同時に、取得原価主義への傾向を示すものでもあった。
7. Federal Power Commission 対

る。

そして、現在でも経済的あるいは経営的には、公正価値の概念を明確にするという課題の意義はその重要性を失なってはならず、研究の対象として取り上げられているのであるが、なお統一的な理論的解明は得られていない。

スミス対エームス事件の判決は必ずしも2つの価値概念のみを支持したわけではないが、しかし、大きな流れとしてみると、論争は、取得原価と再生産原価（現在価値）とをめぐって行なわれてきたように思われる。

まず、取得原価については、7つの概念が含まれるといわれる。すなわち(1)検討の対象となっている企業の記録により決定される取得原価、(2)ある公益企業——必ずしも対象となっている企業と同一であることを要しない——において、財産が最初に公衆の利用に供されたときの取得原価、(3)取得原価に、営業免許に伴って与えられあるいは贈与された土地財産の予測価値を加えたもの、(4)正当な (reasonable) ——記録が不当な浪費的な支出を示すときに修正を受けた——原価、(5)慎重なる投資原価、(6)投資家にとっての証券の原価、(7)修正された取得原価 (trended original cost)——取得原価と再生産原価との混合物⁽⁷⁾、である。

取得原価は、1893年から今世紀初めにかけての物価下降期において、より大なる料金を得るために公益企業自身により支持され、そして1936年以後においては、一般消費大衆の利益のために主張されたという歴史的背景をもつ評価基準であるが、上に列挙したところからも明らかなように、一定の過去の時点に

Natural Gas Pipeline 事件——全ゆる利害関係者にとって公正な料金を決定するに際しては、委員会は、それがどのようなものであれ、硬直的なルールや公式によって拘束されるべきではない、と宣告された。 8. Federal Power Commission 対 Hope Natural Gas 事件——重要なのは、定められた料金の公正さであって、それを定める方式ではない、という最終結果主義が確立された。 9. Colorado Interstate Gas Co. 対 Federal Power Commission 事件——Hope Natural Gas 事件の判決が再確認された。

(7) A. S. Dewing; *ibid.*, p. 323-p. 324.

において実際に行なわれ、記録された具体的な支出を意味するものである。

料金決定のためにこの取得原価を支持する論拠は、裁判所によって保護されるべき神聖な——公衆の利益のために供された——財産の価値は、主観的な考慮を含まない、客観的な、真実の価値でなければならない、という点にある。取得原価は、歴史的な事実に基づいて、推量や恣意を含めることなく、正確に把握することのできる価値である、というのである。

しかしながら、この主張は取得原価によっても必ずしも完全には満足されないことが留意されなければならない。

第1に、組織変更や合併の如き企業の成長・変貌や会計法規・理論の変遷により、原始記録が変更されたり失なわれたりするため、取得原価そのものが把握し難いこと。例えば **American Telephone** のケースでは、他の同業企業から獲得した財産の取得原価として、前の所有者のそれをとるか、現所有者のそれをとるかが問題となった。

第2に、「慎重な投資原価」や「修正された正当なる原価」の概念にみられるように、上記の如き裁判所に保護されるべき神聖な価値としての取得原価主義を押し進めると、過去において賢明ならざる過大な投資が行なわれたことが明らかになったときには、その誤った投資に対して過大な料金が与えられないように、修正を行なうことが必要となること。つまり、恣意と推測が価値決定に入らざるを得なくなるのである。

第3に、後にも述べるように、原価主義会計と結びつけられると、経営的には、貨幣資本維持というより消極的な立場に後退し、社会が企業に対して要求する給付能力を十分に維持し得るか否か不確実な状態におかれること。

第4に、極めて偶然的な過去の一時点の価格水準によって料金や固定資産税が拘束されてしまい、周囲の諸条件の変動に適応し得なくなること。「取得原価は、偶然的な時点、取引の力関係によってきめられるが、それは財産の将来の有用性を予測する経済的技術の欠陥と無能力のために支持されているにすぎ

ない。」⁽⁸⁾のである。

次に再生産原価（reproduction cost new）であるが、これには少なくとも5つの基礎的な概念が含まれる。すなわち(1)労働・資材の現在の価格を前提とした同一財産の再生産原価から、その財産が最初に設置されて以来現在迄に生じたと推定される減価償却額を差引いたもの、(2)企業の意図に最も良く適合した財産を用いる現在のシステムの——上の場合と同様減価償却に応ずる価値低下を修正した——再生産原価、(3)スプリット・インベントリー（split inventory）、(4)過去5年以上の平均物価指数から得られたユニット価格を用いて測定した、財産の仮定的な現在コスト、(5)この領域全体で行なわれた一般的な評価が、現実の（actual）価値に対して有する一定率により調整された課税上の評価⁽⁹⁾である。

再生産原価主義は、物価上昇期において最も強く主張されたという歴史的事実が示すように、その最も大きな論拠を、「取得原価は実際に投下された資金に基づいた利益を与えるにすぎないのに対して、再生産原価はその時々⁽¹⁰⁾の貨幣の購買力に応じた利益を与え得る」点に有する。

そして裁判所も、今世紀初頭以来長きにわたって、「現在公正価値（present fair value）」としてのこの価値を暗黙のうちに支持してきたのである。

しかしながら、取得原価とは異なって、それが現時点における理論的仮定的支出を意味するものだけに、ここでも問題点が残されている。

第1に、再生産の対象としてどのような財産を仮定するかが明らかでないこと。通説は「同一財産」を主張するが、土地・建物の如き場合では厳密に同一の財産を仮定することは不可能であるし、また設備機械の場合でも極めて古い型式のものを考えることは無意味である。

第2に、仮定された財産各部分の使用年数・老朽度の推定、つまり差引かれ

（8） A. S. Dewing; *ibid.*, p. 336-p. 337 およびクレメンズ著、前掲書、222頁、336—339頁参照。

（9） A. S. Dewing; *ibid.*, p. 326.

（10） A. S. Dewing; *ibid.*, p. 327.

るべき減価償却費の測定が極めて困難であること。

第3に、後にも触れる点であるが、企業全体の再生産を考えると、going value とか going concern value という組織の再生産価値——というのは現実には経営活動を行ないつつある企業の再生産は、土地・建物・設備・原材料などの物的諸要因を単純に寄せ集めても完成し得るものではないから——を加える必要があるが、この無形の要因の価値測定は非常に困難であること。しかもこの要因を考慮すること自体が、再生産原価主義を放棄せしめる動因を含んでいること。

第4に、再生産原価主義は、その時々の方貨の購買力に應じた利益を与えるためにとられるというが、その意図は偶然的にしか満足され得ないこと。また再生産原価主義は、一見暗黙のうちに実体資本維持——その企業の給付生産活動のどのサイクルにおいても常に当初と同じ有形資産を保有するという意味においての——の可能性を意味しているようにみえるけれども、それも実現され得ないこと。

つまり、料金決定の基礎としての資本価値に再生産原価をとって、それに照応して適正な収益が与えられたとしても、会計上の費用計算が取得原価主義で⁽¹¹⁾行なわれる限り、実体資本維持に必要な資本回収は行なわれ得ない。そして利益の方は、再生産原価主義に基づいて適正と期待される収益が与えられているのに、会計上は取得原価に基づく費用が計上されるのであるから——貨幣の購買力に照応するよりも——物価上昇期では過大に、物価下降期では過小に計上され、課税され、配当されることになるのである。

これらの諸点は、再生産原価による資本価値の測定は、実は、料金統制の本質からみて余り意味のない、そして恣意や推測により左右されることの多い計算でしかない、という結論を意味するのである。⁽¹²⁾

(11) クレメンズ著、前掲書、285—288頁参照。

(12) A. S. Dewing; *ibid.*, p. 322, p. 337-p. 340 およびクレメンズ著、222—224頁参照。

ところで、更に考えねばならないのは——一般には取得原価と再生産原価との背後に押しやられて看過されてしまっているけれども——収益価値である。つまり、われわれが冒頭で概念規定した、企業全体が資本として有する価値、である。

前述したように、スミス対エームス事件においては、公正価値を決定するに際しては企業の収益力およびそれによって規定される証券市価を考慮すべきことが宣告されているし、またかつて最高裁判所でも、財産の価値はそれが使用者にもたらすべき利益により決定されるのであって、公益事業でもその目的の如何を問わずこの基準によって評価が行なわれるべきである、という主張——この提案は取り上げられなかったけれども——⁽¹³⁾がなされたことがある。

事実、次節以下でも一部取り上げる所であるが、強制収用、課税、更生・準更生、清算、公益事業持株会社の解体などの各場合において、SECや法廷が支持したのは、収益価値であって、料金決定の際にのみ何故この評価基準が却けられたのか明らかではないのである。

まず、取得原価主義も再生産原価主義もその論拠を失なっているということが改めて強調されなければならない。前者の最も大きな拠り所であった真実性の意味は、経営の中では取得年次や取得方式の異なる資産が混在するということで半減されるのみならず、料金統制の基本にある慎重投資の思想を押し進めることによって更に失なわれることになる。また後者の主張する現在の貨幣価値に基づく利益も、それが会計制度と一貫して結びついていなければ余り意味のないものとなるのである。

そして、次に指摘されなければならないのは、going value または going concern value という組織の価値を加えること——会計上過去に既に費用として計上されたものを、財産価値に含めることはできないとする主張もあるが、再生産原価主義では当然に、また取得原価主義でも慎重投資の思想を押し進め

(13) A. S. Dewing; *ibid.*, p. 341.

ることによって場合によって行なわれ得る——は、実質的には収益価値の採用を意味するということである。

この「営業を確立した企業が、未だ営業の地盤の定まらないものに比べて差別を有する場合、その企業に固有の価値⁽¹⁴⁾」については、古くから種々の測定方式が提起されてきた。公益企業の開発期間中における欠損金を資産として計上する（資本化する）方法、営業量に応じてコストの一定率を計上する方法、資産額の一定率を計上する方法、償却前利益（gross revenue）または利益を資本化する方法などが上げられるのであるが、その最も基本的な認識基準が超過収益力の存在にあることは何人も否定し得ない所であろう。営業の確立、経営基盤の拡大・開発のために、当初に如何に多くの費用を投下しても、その企業が正常あるいはそれ以下の収益力しかもたないときには、going value の存在は認められないと考えられるからである。つまり、この価値は本質的に超過収益力を前提として始めて存在し得るものなのであって、過去における費用あるいは投資とは必ずしも結びつき得るものではない。⁽¹⁵⁾

したがって、論理的には、その測定も将来に期待される超過利益を資本化することによってのみ行なわれ得る。超過収益力の存在によって認識した価値を、それとは無関係な資産総額の一定割合として算出するなどというのは、極めて間接的な便法以外の何物でもない。

ということは、公正料金決定のための資本価値が、物的要因の再生産原価（または——殆ど考えられないけれども——場合によっては取得原価）に超過利益の現価を加えたもの、すなわち正常利益の現価＋超過利益の現価＝収益価値で決定されるということを意味するのである。

(14) クレメンズ著、前掲書、267頁。

(15) クレメンズ著、前掲書、226—269頁、および L. Bemis; Going Value is Still with Us and Why not? Public Utilities Fortnightly, March 4, 1937, p. 284—p. 292, および H. E. Riggs; Going Concern Values Running into Millions, Public Utilities Fortnightly, December 21, 1933, p. 763—p. 771 参照。

更にまた、資本維持計算の立場からこれらの評価基準が検討されなければならない。

前にも触れたように、取得原価主義は貨幣資本維持の立場への後退を意味し、再生産原価主義は、一見実体資本維持を可能ならしめるようにみえながら、会計制度との一貫性をもたないために、経営計算としては、取得原価の場合と同じ貨幣資本維持計算に導かれることになる。実体維持は、内部留保または外部資本調達を通じて財務的にしか実現され得ないのである。

収益価値をとるとき、この関係は基本的には変らないけれども、ヨリ拡大されあるいはヨリ縮小された形で現われる。つまり、収益力の高い企業は、ヨリ大きな資本調達能力をもち、収益力の低い企業はヨリ小さな資本調達力しかもたないことになる。企業の維持・拡大が収益力により規定されるのである。

そして、もし料金決定のための資本価値の測定と併せて、会計上超過利益の現価を無形資産として計上し、それを償却することが許されるならば、完全ではないにせよ、収益力資本維持にヨリ接近することができる。

再生産原価主義が実体資本維持の理念をもっているのと同様、収益価値思考も収益力資本維持の理念と結びついていること、そして現代の如く、技術革新が加速的に進行し貨幣価値が漸進的に低下し消費構造が変動しつつある時代においては、後者の収益力資本維持の方が、国民経済上も企業経営上もヨリ有用な結果をもたらすことになるということ、⁽¹⁶⁾が識られなければならない。

デューイングは、法廷が如何に「最終結果主義」に拠ろうと、企業経営は経済法則——価値は将来に期待される効用によって規定されるという——に従って行なわれざるを得ないとして、収益価値による評価を主張し、クレメンズも

(16) 拙著、前掲書、243—247頁参照。なおデューイングも、企業の収益性を反映した資本価値に拠って料金を決定するのでなければ、経営者のモラルを害すると同時に公益事業を停滞させることになる、と主張している。——A. S. Dewing; *ibid.*, p. 346 参照。

証券市価(その基盤には収益価値がある)を支持している⁽¹⁷⁾。

ただ一つ残された問題として、料金決定を契機として資産の評価替えを行ない、それを以後の損益計算に反映させるのでなければ、収益価値思考をとることの意義が後退する点が考慮されなければならないけれども、われわれもまた、企業全体が資本として有する価値を求める以上、収益価値法則をここにおいても貫くべきであると考えらるものである。

Ⅲ

小論における第2の問題点は、前にも触れたところであるが、持株会社組織⁽¹⁸⁾解体時における企業評価である。

1920年代、一群の金融資本家達の利益のために異常な迄に発展させられた公益事業持株会社は、その極めて不健全な財務構造の故に、大恐慌に際して、壮大ともみえる崩壊を遂げた。1929年9月1日から1936年4月15日迄の間に、実に53の持株会社が破産しあるいは管財人の手に渡され、23の持株会社が利子支払い不能となるかまたは整理・縮小計画を提示することを余儀なくされた。1938年現在、その優先株式総額24億5000万ドルのうち、14億ドルに対しては配当支払いがなされず、その累積額は3億6,300万ドルに達していたのである。

このことは1935年の公益事業持株会社法を設立せしめ、SEC主管の下で持株会社を単純化し統合させることになった。公益事業持株会社法第11条は、事業会社の上におかれた二段の持株会社を除いては、それらを解体させることを⁽¹⁹⁾定めた。

(17) A. S. Dewing; *ibid.*, p. 340, p. 345-p. 346 およびクレメンズ著、前掲書、248頁参照。

(18) 企業の設立・合併と並んでこれが公益企業評価上の大きな問題領域であることはデューイングによって指摘されている。—— A. S. Dewing; *ibid.*, p. 308 参照。

(19) クレメンズ著、前掲書(下)、258—262頁、266頁、および Chelcie C. Bosland; *The Valuation of Public Utility Enterprises by the Securities and Exchange Commission*, *The Journal of Finance*, 1961, p. 53 参照。

そしてその結果、数百もの公益企業およびその他の企業が解体されることになった。SECの第16年度年次報告書は、1942～1950年迄に984、1951年に38、1952年には6、1953年には46、1954年には15の企業が処分されたと報告している。⁽²⁰⁾

ところがこのプロセスの中では当然企業全体が資本として有する価値を測定することが問題となる。財産または証券が公正に取引されなければならないからである。

このことは、公益事業持株会社の解体が、米国における企業評価の考え方を知る上で極めて貴重な資料を供しているということを意味する。以下本節では、この意味において、C. C. ボスランドが47のケース——1942年から1950年迄の間に処理された——⁽²¹⁾について行なった研究の概要を示し、そこにおける基本的な思考と問題点とについて考えてみたいと思う。

ボスランドは、個々のケースのうち主なものを略述し、更に全体の傾向をまとめるといふ方式で分析を進めている。

1. Lone Star Gas Corporation は、それが所有する Council Bluffs Gas Company の全証券を売却することを要求された。その証券の親会社での帳簿価額は335万ドル、子会社の全資産簿価は約320万ドルであったが、SECの承認した入札価格は132万5,000ドルであった。予想される利益（利子控除前、課税後）が7万5,000ドル乃至10万ドルであり、これを6%～7.5%の——略妥当と思われる——資本化率で割引くと、大体取引価格に近い値が得られたからである。

2. Raleigh Gas Company が、Consolidated Electric and Gas Company の全財産を売却するに際しては、簿価70万ドルの工場設備に対して17万5000ドルの売却価格が承認された。現在の利益は22,228ドル、過去5年間の平均利益は16,191ドルであって、7.4%～10.2%の資本化率での割引きは略正当と思われる

(20) C. C. Bosland; *ibid.* p. 52-p. 64.

(21) C. C. Bosland; *ibid.*,

たのである。

3. 1945年には **Cities Service Power and Light Company** が、オハイオ12郡にある電力関係の全財産（簿価約432万ドル）を795万ドルで売却することを認められている。逆算された資本化率は約3.8%であって、簿価に対しても利益に対しても、非常に高い価格が与えられたことになるが、その理由としては、その取引が既に州公益事業委員会によって認められており、不当であることを論証する根拠がなかったこと、およびそれらの資産が新所有者の手においてより大なる利益——税および一般管理費の節約を通じて——を獲得し得るものと期待されること、が主張された。

この利益の上昇傾向と経営活動の経済性の見込みとから、非常に高い価格での取引を承認することは他の場合でも行なわれた。

4. **Springfield Transportation Company** のケースでは、全財産を95万ドルで売却することが認められたが、うち40万ドルは余剰現金と市場性ある有価証券からなっていたので、55万ドルが企業価値として与えられたわけである。簿価に対しては1.25倍であったが、1942年の利益130,400ドルの4.2倍。資本化率は24%と、非常に高い値を示し、この企業のリスクが大きく、利益変動の甚だしいことを物語っている。SECはこの決定の理由として、2つの大企業が入札に参加したが、95万ドル以上の値がつけられなかったことを上げている。

5. **North Dakota Lignite Coal-mining Co.** の売却価格は、約9%の資本化率で、期待される正常利益を資本化したものであった。この承認は、斜陽産業としては例外と思われる。

6. **Milwaukee Solvay Company** の売却に際しては、SECは、潜在的な清算価値に重点をおいて判断を下した。

7. またある場合では、SECは、**New England Electric System** が、石炭荷扱い企業（coal terminal）の発行している全証券（社債と株式）を170万ドルで購入することを認めているが、これは殆ど簿価に近いものであった。利益

に全く言及することなく企業全体の取引が認められた数少ない例の1つである。

以上の如き関係を47社全部についてまとめると、表1から表4迄に示されるような結果が示される。

そこで得られたボスランドの結論は次の如くである。

47企業についてのSECの決定は、収益価値に基盤をおく企業評価に、何等

表1 電力企業の承認された購入価格と利益・簿価との関連

企 業 所 在 地	購入価格 (\$1,000)	資 本 化 率 (利益÷購入価格)		価格と簿価との比	
		最近の利益	4～6年の 平均利益	修正前	修正後
ル イ ジ ア ナ	3,000	0.117	0.070	0.54	0.67
オ ハ イ オ	1,100	—	0.080	0.76	0.87
ア リ ゾ ナ	775	0.111	0.096	1.18	1.18
ア ー カ ン サ ス	3,747	0.078	0.079	1.00	1.15
コ ロ ラ ド	150	0.094	0.070	—	0.99
ア リ ゾ ナ	155	0.025	0.050	—	0.94
カ ン サ ス	63	0.102	0.063	0.28	0.28
イ リ ノ イ	840	0.072	—	0.88	0.88
ウェスト・ヴァージニア	428	0.094	0.059	1.00	1.00
カリフォルニア・オレゴン	470	0.079	0.072	0.73	0.73
カリフォルニア・オレゴン	522	0.083	0.077	1.07	1.07
ヴァ ー ジ ニ ア	688	0.053	0.047	0.96	0.96
ヴァ ー ジ ニ ア	1,936	0.067	0.059	0.93	0.93
オ ハ イ オ	7,950	0.038	—	1.98	—
ミ ズ リ ー	850	0.078	0.064	0.82	0.82
ミ ネ ソ タ	625	0.094	0.075	0.88	0.88
ニ ュ ー メ キ シ コ	1,206	0.094	0.082	0.72	1.36
テ キ サ ス	815	0.083	0.048	1.00	1.00
ワ イ オ ミ ン グ	843	0.092	0.087	0.72	0.72
ダ コ タ (南北)	6,521	0.073	0.070	1.06	1.16
イ ン デ ィ ア ナ	624	0.078	0.069	1.29	—
ペンシルヴァニア	675	0.098	0.082	1.67	1.67
平 均 値		0.080	0.071	0.97	0.96
中 位 値		0.079	0.070	0.95	0.95
範 囲		0.025- 0.117	0.047- 0.096	0.28-1.98	0.28-1.67

表2 製造ガス企業の承認された購入価格と利益・簿価との関連

企業所在地	購入価格 (\$1,000)	資本化率 (利益÷購入価格)		価格と簿価との比	
		最近の利益	4～6年の 平均利益	修正前	修正後
ノースカロライナ	218	0.102	0.074	0.20	0.31
イリノイ	750	0.077	0.076	0.39	0.70
ペンシルヴァニア	200	0.089	0.102	0.68	0.68
ニューヨーク	80	0.101	—	0.53	0.53
ペンシルヴァニア	250	0.067	0.095	0.88	0.88
ペンシルヴァニア	238	0.087	0.105	0.48	0.48
ペンシルヴァニア	1,425	0.063	0.063	0.27	0.93
ウィスコンシン	410	0.068	0.039	0.59	0.59
ペンシルヴァニア	183	0.115	0.066	0.56	0.56
平均値		0.085	0.078	0.51	0.63
中位値		0.087	0.075	0.53	0.59
範囲		0.063- 0.115	0.039- 0.105	0.20-0.88	0.31-0.93

表3 天然ガス企業の承認された購入価格と利益・簿価との関連

企業所在地	購入価格 (\$1,000)	資本化率 (利益÷購入価格)		価格と簿価との比	
		最近の利益	4～6年の 平均利益	修正前	修正後
アイオワ	1,325	0.065	0.060	0.60	0.60
ミスシッピ	813	0.101	0.076	0.92	0.92
ミズリー	530	0.134	0.083	0.84	1.14
ケンタッキー	625	0.065	0.049	0.90	0.90
オハイオ	555	0.109	0.074	0.76	—
ネブラスカ	4,325	0.089	—	1.27	1.27
ペンシルヴァニア	1,259	0.083	0.068	1.00	1.00
テキサス	455	0.095	0.086	1.23	1.23
ミネソタ	211	0.148	0.087	1.43	11.42
ミシガン	1,500	0.139	—	1.30	1.30
平均値		0.103	0.073	1.02	1.09
中位値		0.098	0.075	0.96	1.14
範囲		0.065- 0.148	0.049- 0.087	0.60-1.42	0.60-1.42

表4 非公益企業の承認された購入価格と利益・簿価との関連

企 業 の 種 類	購入価格 (\$1,000)	資 本 化 率 (利益÷購入価格)		価格と簿価との比	
		最近の利益	4～6年の 平均利益	修正前	修正後
パ ス（イリノイ）	950	0.137	0.098	1.25	—
水 道（オクラホマ）	70	0.123	0.149	0.90	—
亜 炭（ノースダコタ）	547	0.075	0.071	1.00	—
コークス・ガス（ウイシコ）	4,354	0.071	0.105	1.00	—
石炭荷扱い（マサチューセッツ）	1,700	—	—	0.98	—
鉍 業（コロラド）	200	0.047	—	0.99	—
平 均 値		0.083	0.091	1.02	—
中 位 値		0.073	0.098	1.00	—
範 囲		0.047— 0.137	0.071— 0.105	0.90—1.25	—

特別の原理を加えるものではなかった。ある場合ではコスト基準に調整された物的財産に若干重点がおかれたが、SECは利益の経過・傾向・将来性に最も基本的な重要性を与えてきた。簿価は、それ自体としては殆ど注目されなかった。しかしまた、規模・資金状態・活動性に関する諸比率・資本構成・配当政策の如き諸要因が全体としての企業の価値に関係をもっているということも殆ど示されず、マネジメントの質についても言及されなかった。

これは、SECが、理論的に正しい価値を求めることよりも、むしろ一般的な妥当性を得ることに重点をおいたためと思われる。

詳細については、次の諸点を上げることができよう。

(1) 売却をめぐる諸条件に可成大きな重点がおかれている。個々の利益を求める、独立の売手と買手との間で成立した取引価格が、屢々公正価値を示すものとして認められたのである。これは、SECのプラグマティックな弾力的な態度——理論的正確性よりも一般的妥当性を重視する——によると考えられる。

(2) しかし、「公正にして公平」と認められる価値を得るに際しては、企業の収益力が断然主要なる要因と考えられた。資産価値や簿価を含めた他の要因に、はるかに優越していたのである。あるケースにおいてSECは次のように述べ

ている。「一株 20\$ の購入価格に比して、その簿価は約120\$であったが、意図された購入価格の妥当性を考慮して、株式簿価には殆ど重点はおかれなかった。われわれが屢々指摘してきたのは、証券を評価するための第一義的な標準は、本来企業に投下された資本額ではなくて、利益を獲得する能力にある、ということであった。」

この基本的な原理は、若干の例外を除いて、企業全体であれ、株式持分であれ、価値決定に際しては一貫してとられてきたのである。

(3) 利益と価値との関係（資本化率）は、同業種における企業の間でも、非常に大きな巾を示していた。

(4) 資本化率の平均値とその巾は、電力・製造ガス・天然ガスのそれぞれの業種の間ではそれ程大きな差はみられなかった。

(5) S E Cは、利益と価値との間の適切な関係（適正な資本化率）を決定するための、体系だった、一貫した方法を開発しようとはしなかった。電力企業に対しては、実に 2.5% から12%迄の資本化率が妥当なものと認められたのである。

(6) 過去・現在・将来の利益の間に明確な差異があるとき、S E Cは過去の利益は殆ど考慮しなかった。特定の期間の利益に特定の比重を与えるということもしなかったけれども――。

(7) 規模と資本化率との間には、明確な関係はみられなかった。大企業にも高い率が適用されたし、また小企業にも低い率が適用された。規模は問題とされなかったのである。

(8) 利益の傾向は重視された。そして S E Cは、戦時状態のような一時的な原因からの利益を割引くことには慎重であった。

(9) 個々の場合においては、余剰流動資産、潜在的な清算価値、物的財産の見積り価値、売上高のような諸要因が、特別に考慮された。

以上、この節では公益事業持株会社の解体において、SECがどのような考え方で企業評価に対する判断を下してきたかを概観してきた。

われわれが指摘したいのは、ここでも収益価値こそが最も決定的な価値規定要因と考えられているということである。

疑問として残るのは、何故理論的にもっと精緻な方式が展開されなかったのかということであり、したがってまた利益・資本化率などの内容の検討であるが、既にボスランドの結論において、その理由も、理論的に深められるべき問題点も全て述べられている。

むしろ、上述のような素朴な——根底にある理念としては極めてしっかりしたのもをを持っているのであるが、計算技術としては——評価思考が重要な実務上の問題に適用され得る点に、企業評価をめぐるアメリカの社会経済的諸条件の特長が窺えると思うのである。

私は、それはプラグマティズムと経験主義とに求めることができると考える。

この特長が、アメリカ企業評価論全体の展開とどのように結びついているかは、今後の私に残された課題である。大きな問題が供されているわけである。

IV

ところで企業評価はまた、更生 (reorganization)・準更生 (quasi-reorganization) 時において、新しく更出発する企業の資本価値を確定し、それを各層の証券所有者に割り当てるという課題をもっている。

そしてこの場合特に困難なのが、後者の準更生において資本修正を行なうとき、自己資本価値を優先株主と普通株主との間にどのように割り当てるか、という問題である。本節においては、第3点として、この問題について考察を加えることにする。

支払い不能に陥った株式会社は、アメリカでは、破産法第10章と第77節とに基づいて更生 (reorganize) され、新しく再出発することができる。つまり債

権者または会社自身の申立てに基づいて、連邦裁判所は破産事実の確認を行ない、更生のための管財人を任命して更生計画を作成させる。そしてその案にしたがい、必要なときには証券取引委員会（SEC）や州際商業委員会（ICC）の助言を得て、新企業の資本価値を測定し、それを各債権者に——多くはその債権額の一部に相当する新証券の形で——「公正かつ公平」に割り当てるのである。したがって、この場合でもその企業が *going-concern* として有する経営価値を収益性に基づいて測定することは必要であるけれども、新しい資本価値は、旧証券あるいは債権の優先順位にしたがって順次割り当てられるから、自己資本価値の割り当てという問題は殆ど起らない。支払不能の場合では、古いジュニア証券の持分が残っていて、しかもそれが新企業の将来利益の配分に大きな比重を占める、ということは考えられないからである。

ところが、負債に対する支払い不能には落入ってはいなくとも、永年に渡って欠損金が計上され、財務上の困難——特に優先株への配当が累積し、将来相当長い期間について普通株への配当復活が不可能であるというような——に落入る場合がある。このときに行なわれるのが、準更生あるいは「会計上の更生」による自発的な資本修正（*voluntary recapitalization*）である。つまり、経営者が企業の経営価値を改めて測定しなおし、剰余金の取崩しなり、減資なりを行なって欠損を填補し、同時に優先株をより条件の緩い新優先株が普通株かと交換して、将来利益を計上し配当を行ない得る基盤をつくり上げ、より健全な財務条件の下で経営を再出発させようというのである。

そして、この場合には、自己資本価値をどのように割り当てるかということが大きな問題として浮び上ってくる。

「交換される新証券の価値はどのくらいのものか？ 配当累積額と経常的配当への請求権を有する旧優先株の価値はどのくらいのものか？——その計画は優先株・普通株双方の状態を改善するであろうが、また一方が他方よりもより有利（またはより不利）となることも起りうる。」 上述したように、資本修正は

復配への前提条件を確立するために行なわれるのであるが、投票権と配当請求権とについて優先株主が弱い立場にあるために、その請求権の額と優先性とを不当に害し、その解決を法的手段に訴えることが多いのである。そこで「経営責任者には、証券の交換を要請された株主が、将来予測される適正利益への正当な請求権の価値を完全に受取る、⁽²²⁾ということを示明する義務がある」し、裁判所やSECは訴えがなされた場合に備えてこれについての明確な見解を用意しておかなければならないことになるのである。

以下D. A. フェーガソンの論文によりながら、この点についてみて行くことに⁽²³⁾する。

法的に資本修正を規定した最も重要なものは、前節でも述べた、SECが主管している1935年の公益事業持株会社法の第11条である。（ICC——州際商業委員会——も若干のケースを扱ってはいるが、これはとるに足らない程のものである。）持株会社組織を、各社の資本構成や議決権の面から単純化せんとする場合、資本修正を行なわざるを得ず、したがって当然に優先株の価値測定の問題も取り上げられることになるのである。

そして、この場合、「公正かつ公平」な処理を行なうためのSECの基本的な立場は、going-concernの認識に基づく合法的な投資価値（legitimate investment value）に拠ってその持分の価値を測定し、これを絶対的優先性（absolute priority）の原則にしたがって順次配分して行くことであった。

しかしながら、この抽象的な思考は、具体的には、次のような多くの問題点を内包する形をとって現われた。

1. まず、1940年前後の初期の頃には価値そのものの測定とその割り当ては取り上げられず、利益の予測と配分が最も大きな問題と考えられていた。

第1に(1)歴史的な利益の推移の把握、(2)異常な、繰り返して起ることのない

(22) Masson, Hunt and Anthony; Cases in Financial Management, 1960, p. 491.

(23) Donald A. Fergusson; Preferred Stock Valuation in Recapitalization, Journal of Finance, March 1958, p. 48~p. 69.

項目・過大な利子負担・非現実的な減価償却率や税率の除去により予想利益を測定し、これに(3)第3者の専門家により行なわれた利益予測を併せ考慮して、将来正常に獲得し得る利益を決定する。

第2に、その予測された利益から経常的な優先配当 D_1 を差引き、次にその残り D_2 でもって優先配当累積額 A を除して支払い期間 n を定める。2種類以上の優先株が発行されていたときには、優先順位にしたがってこの手続きを繰返す。

第3に、累積配当支払い期間 n 後に普通株が配当を受取ることができるという合理的な期待があり、それが無視し得ない程の額であれば、旧普通株主にも持分を割り当てることができる。

そして、この提案された手続きが「一定の許容し得る範囲内での公正さと公平さ」とをもっていれば充分であると考えられた。新証券は、上述の如き理由に基づいて旧普通株主にも割り当てられた（例えば、Federal Water Service Corp. および Community Power & Light Co. のケースでは5%の持分が普通株主に割り当てられた）が、その価値額の公正さについては考えられなかった。それが小さな割合しか占めないときには、特に寛大に扱われた。

つまり利益が優先順位にしたがって配分され、配当累積額が一定期間（Puget Sound Power and Light Co. のケースでは19～35年が、Seattle Gas Co. のケースでは20～61年が主張された。）に支払われるならば、証券価値の配分はそれ程重要なものではないと考えられたのである。

この考え方は、たしかに将来利益に対する各証券の請求権を時間と金額とにおいて明らかにし、提案された手続きが「一定の許容し得る範囲内での公正さと公平さ」とをもつか否かについて判断を下す指針とはなり得たけれども、しかしながら、ヨリ積極的に各種証券に割り当てられた新持分額の公正さを決定するものではなかった。問題は、「単に旧普通株が新持分に参加し得るか否か」ということではなくて、提案された10%とか5%とかいう一定の割り当てがそれ

に適正か否かということなのである。⁽²⁴⁾」

2. そこで提起されたのが、次の、収益価値方式の導入であった。

S E C の委員バーク（Burke）氏は、United Light and Power 社のケース（1943年）において、将来に期待される利益のうち、優先株に対する経常配当 D_1 をある仮定的な資本化率 i_1 で、そして残りの利益 D_2 ——最初の n 年間は優先配当累積額の支払いに当てられ、 n 年後は普通株に与えられる——を i_2 で割引いてそれぞれの持分の価値を測定し、それに基づいて普通株主に割当てられる比率（多くの場合絶対額では示されずに百分比で与えられる）が公正か否かを判断すべきことを提案した。

つまり、旧優先株主の新持分額は、

$$(1) \quad \frac{D_1}{i_1}$$

$$(2) \quad D_2 \frac{(1+i_2)^n - 1}{i_2(1+i_2)^n}$$

の 2 つの部分からなり、旧普通株主の新持分額は、

$$(3) \quad D_2 \frac{1}{i_2(1+i_2)^n}$$

で示される。

今、旧普通株主への割り当て比率を $P\%$ とすると、

$$P = \frac{D_2 \frac{1}{i_2(1+i_2)^n}}{\frac{D_1}{i_1} + D_2 \frac{(1+i_2)^n - 1}{i_2(1+i_2)^n} + \frac{D_2}{i_2(1+i_2)^n}} = \frac{D_2 \frac{1}{i_2(1+i_2)^n}}{\frac{D_1}{i_1} + \frac{D_2}{i_2}}$$

$$\therefore P \left(\frac{D_1}{i_1} + \frac{D_2}{i_2} \right) = D_2 \frac{1}{i_2(1+i_2)^n}$$

このことから、 P が一定とすると i_1 が大きくなるとともに i_2 も、通減的にではあるが、大きくなり、また i_1 と i_2 との差が大きい程 P は小さくならない、という関係が与えられる。

例えば、上記の United Light and Power 社のケースにおいては、将来の予想利益は 618 万 5000 ドル、15 年（ $=n$ ）間毎年支払われる優先配当累積額——し

(24) D. A. Fergusson; *ibid.*, p. 57.

たがってまたその後では旧普通株主に与えられる配当額—— D_2 が268万5000ドル、旧優先株主に与えられる経常的な優先配当額 D_1 が360万ドルと測定され、旧普通株主には新持分の8.8%が与えられるよう提案された。このとき D_1 に対する資本化率 i_1 を5%とすると i_2 は8.5%、また i_1 を8%とすると i_2 は10%となる。パーク委員は、 $i_1=5\%$ 、 $i_2=8.5\%$ というのは企業のリスクの状況からみて低きにすぎると考え、また $i_1=8\%$ に対する $i_2=10\%$ は、ヨリ危険な D_2 部分の利益の資本化率としては、その差が小さすぎると考えた。そして旧普通株に対する新持分の割り当て比率8.8%が不適切だと主張した。ヨリ小さな比率を妥当と考えたのである。

この収益価値思考の導入は、前の単純な方式では明らかにされなかった旧普通株主への新持分価値の関係を論理的に説明し、その割り当てについての判断を正当化するものであった。特に公益事業の如く将来利益の予測が比較的確実である分野においては有用と考えられたのである。

しかしながら、この方式は1950年の Eastern Gas and Fuel Associates のケースにおいて拒否された。「優先株の優位が認識されず、資本修正に反映されて⁽²⁵⁾いない」というのである。そこで、更にこの方式を理論的に精緻なものにしようとする企てがなされなければならなかった。

3. それは、優先配当の「質」の検討であり、それに適切なる資本化率の選択であり、そして二重割引方式 (Two-Discount Technique) の適用であった。

つまり、経常的な優先配当 D_1 の資本化率 i_1 、優先配当累積額の支払い D_2 の資本化率 i_2 、 n 年後旧普通株主に与えられる配当 D_2 の資本化率 i_3 を、それぞれの危険と不確実性に応じて選択し、それによって優先株の利益に対する優先性と確実性とを考慮した価値測定を行なう、というのである。

これによると、優先株主の持分の価値は、 D_1/i_1 と $D_2\{(1+i_2)^n-1\}/i_2(1+i_2)^n$ とによって示され、旧普通株主への持分価値は、 $D_2/i_3(1+i_3)^n$ で与えられる。

(25) D. A. Fergusson; *ibid.*, p. 60.

前の単純な割引方式（Single-Discount Technique）では、優先配当累積支払いに対する資本化率と、旧普通株主に n 年後に与えられる配当に対する資本化率とが等しいと考えられており、そのため優先株持分の優位性と確実性と——したがってまた旧普通株主持分の極めて大きな劣位性と不確実と——が資本修正において無視されているという批判を蒙ったのであるが、この二重割引方式では、 i_2 に比して i_3 を可成り高く設定することにより、その欠点を免れる。15～35年というような長期間の後に、しかも経常的な優先配当を差引いた残額を、配当として与えられる旧普通株主持分の極めて不確実な価値を確定することができるのである。

そのため二重割引方式は、Eastern Gas & Fuel Associates のケースにおいては、全体的な判断をチェックするのに可成り大きな有用性をもつものと考えられた。⁽²⁶⁾

そして基本的には、ファergussonもまた「資本化率が、各層の株主に与えられる利益の実現の確率を示す限りにおいて、論理的であるように思われる。」として、利益に対する請求権とその実現可能性との混同を恐れながらも、この方式を支持している。⁽²⁷⁾

以上われわれは、準更生において資本修正を行なうとき、自己資本価値を優先株と普通株との間にどのように割り当てるかという問題について考察を進めてきた。そしてそれぞれの株主に将来与えられるべき利益を、それぞれの優先性と確実性に応じて選ばれた適正な資本化率によって割引くことにより、価値測定を行なうべきである、という結論に達した。

この方式は基本的には正しいものであり、優先株など特殊な自己資本持分の評価に極めて有益な示唆を与えるものであるけれども、しかしながら、そこには重要な問題点が残されている。この節の結びに代えて、それを考えてみるこ

(26) D. A. Fergusson; *ibid.*, p. 61.

(27) D. A. Fergusson; *ibid.*, p. 61. 参照。

とにする。

第1に考えねばならないのは、優先株と普通株の「質」について、なお考慮しなければならない点があるということである。

今迄に述べてきた、収益価値に基づく新持分価値の測定では、たしかにそれぞれの株式に与えられる利益の質——特にその不確実性に関する——は考慮されたし、また償還の有無に対しても同様な考え方が適用され得る（償還優先株の場合は、割引計算をその償還迄の有限年数で行ない、償還価額を最終の利益に加え、そして資本化率を適当に切り下げる——償還条項は優先株主への価値の流れをより確実ならしめるものであるから——ことにより計算できる）が、残余資産に対する請求権の優先順位・議決権の有無など、その他の重要な質的条件は無視されてきたのである。

特に議決権については——というのは残余財産に対する請求権の優先順位は、予測は困難であろうが、帰属価値計算上の問題であって、資本化率によって考慮することも可能であると思われるから——それを根拠として、旧普通株にヨリ良き条件を与えても差支はないという主張がなされているのであって、この要素を新持分価値測定上計算に含めるべきか否か、また含めるとすれば、どのように行なうかは、なお検討を必要とする点であろう。

例えば、資本修正を行なって新普通株を発行し、従来の優先株と普通株とを全部これと交換するというような場合、優先配当累積額が極めて大きいあるいは繰越欠損が大きくて旧普通株主持分が殆ど0となってしまうことが考えられるが、かかるときに旧普通株主にどの程度の新持分を割り当てるかという問題は、必ずしも収益価値計算のみで処理し得るものではない。数字に示される価値とは別に、議決権とか責任とかという質的な価値決定要因をも考慮して決定されなければならないのである。

第2に留意すべきは、資本化率の選択がなお理論的に解明されていないとい

(28) D. A. Fergusson; *ibid.*, p. 62-p. 63 参照。

うことである。

前述してきたように、われわれは、優先株の経常的配当に対する資本化率、配当累積額の支払いに対する資本化率を、適当に、その優先順位と不確実性に応じて選択すべきことを主張してきたし、更に償還条項や残余財産への請求権に対してもこの考え方を適用し得るものと考えてきた。

しかしながら、卒直に言って、それらの各々に対する「適切な」資本化率が、どのように選択され得るかは——経験とそれに対する実証的研究の積み重ねにより次第に明確になって行くだろうということ以外には——明らかではない。

資本化率の決定は、企業評価論全体としても解明さるべく残された大きな問題であるが、そのことは、そのうちの特殊問題であるこのような領域においても同様にいえるのである。

V

以上、われわれは、アメリカにおける公益企業評価の若干の問題について考察を加えてきた。

始めに、料金決定のための資本価値の測定を取り上げ、次に、持株会社解体に伴う、各企業の財産の取引価格の決定についてその概要を眺め、最後に、同じく持株会社解体に際して行なわれた資本修正における持分価値割り当ての方式を理論的に吟味した。

そこでみられた第1の特長は、収益価値思考が評価の確固とした基盤として存在していた、ということである。料金決定に限っては——それが循環論に陥るという危険もあって——再生産原価主義が有力であるけれども、その徹底化が反って収益価値の立場への接近をもたらすこと、そしてまたデューイングなどの諸論者が後者の理論的な体系化に努力していることは、既にわれわれのみてきたところである。

そして、その収益価値思想には、少なくともわれわれのみた限りでは、ドイ

ツ企業評価論のように収益価値と実物価値（ここでいう再生産原価）との理論的統一を行なおうとする意図は全くみられなかったことが留意されなければならない。⁽²⁹⁾ このことは、ある意味では理論そのものがなお素朴な段階に止まっているということであるが、またある意味ではそれだけに思考的にはより純粋な形で収益価値思考が貫かれているということでもある。

第2に注目すべきは、その収益価値思考の基盤には、効用価値観と組織価値（または経営価値）の理論とがあるということ、そしてその価値を支える最も大きな要因としてマネジメントが強調されている点である。

デューイングによれば組織（organization）とは、経営活動を行なっている企業（going-concern）と、それを停止した企業（dead business）とを区別する生活力（vitality）を意味し、人間とその統制・外部との規則正しい諸関係・各企業に個有の無形の価値要因（独自の情報源、事務処理手続き、商標権、パテントなど）の3つの側面においてそれぞれの特長をもっている。そして、企業本来の目的として、これらの諸要因を社会の要求に最も適切に応じて行けるように管理統制し、その活動に対して与えられる利益を極大ならしめるのが、マネジメントの機能である、⁽³⁰⁾ というのである。

組織価値あるいは経営価値の思考は古くからあったものであってそれ程珍らしくはないとしても、それを支える第一義的な要因としてマネジメントが強調されているのは、1つの特長を形造るものといえよう。

しかしながら、第3点として付言しておきたいのは、計算技術論としてはなお素朴な段階に止まっているということである。

比較的詳細にこの問題を扱っているペイトンでさえ、⁽³¹⁾ 資本化率の決定は論じていないし、デューイングにおいては、今なお単純に利益に一定の資本化乗数

(29) 拙著、前掲書、102—107頁、124—127頁、188—211頁参照。

(30) A. S. Dewing; *ibid.*, p. 283—p. 286, p. 388 参照。

(31) W. A. Paton; *Asset Accounting*, 1952, p. 507—p. 537 参照。

(32)
(資本化率の逆数) を乗ずる方式が説かれている。

またこれらの論者が、企業価値という場合、必ずしも使用総資本の価値と自己資本の価値との本質的な差異に気付いていない点も留意されるべきであろう。

そこで、第4点として最後に指摘されなければならないのは、このような企業評価方式が、アメリカ経済社会に固有のプラグマティズムと経験主義とによって支えられているということである。

第2節でも述べたように、理論的な正確性を求めることよりも、むしろ一般的な妥当性 (reasonableness) を求めることに重点をおくという考え方は、企業評価の計算技術を理論的には素朴な形のままでおいたけれども、考え方によっては、逆に純粋な形のままで実務界に適用することを可能としたともいえるのである。

しかもその背後には今迄の大きな経験の蓄積のあることが忘れられてはならない。デューイングの説く資本化乗数も、一見単純ではあっても、それぞれ過去のデータを詳細に分析することにより導き出されているのである。

私は、そこに、早くから大規模な資本主義国として発展を遂げ、設立・更生・合併・清算など企業全体の取引・処分について様々な経験をもち、現実取引過程で成立した価値にヨリ大なる信頼をおくことのできるアメリカ経済社会の特長をみることができるよう思う。

企業評価論の体系化は、いう迄もなく重要な問題ではあるけれども、このような背景を忘れては、正当な評価を与えることはできないと考えるのである。

1964. 9. 30稿

(32) A. S. Dewing; *ibid.*, p. 356-p. 359, p. 388 参照。

西独における直接原価計算の諸形態

——若干の改善とその制度的発展の可能性——

小 林 哲 夫

I 序

Ⅱ アクテ・メロヴィッツ：固定費の段階的補償計算

Ⅲ リーベル：相対的な直接原価の把握に基づく基本計算

Ⅳ ベーム・ヴィレ：直接原価計算とプログラム・プランングとの結合

V 結びに代えて

I 序

数年来、直接原価計算の発展は、各国の原価計算思考や原価計算制度に大きな影響を与えてきているが、これは西ドイツにおいても同様である。西ドイツにおいて直接原価計算がとくに注目されだしたのは、1950年代の初頭であるが、⁽¹⁾現在においては予想以上に導入されているようである。

もちろん、西ドイツにおいても、実践的な原価計算概念としての直接原価計算の認識に決定的な影響を与えたのは、アメリカにおける発展であるといつてよいであろう。しかし、反面では、ドイツの多くの原価計算学者が、自国の直接原価計算思考の基本的な出発点を、シュマーレンバッハ (Schmalenbach, E.), ルンメル (Rummel, K.), シェアー (Schär, J. Fr.), クライス (Kreis, H.) 等今まで溯らせているように、自らの理論的思考の発展のなかにそれを基礎づけよ

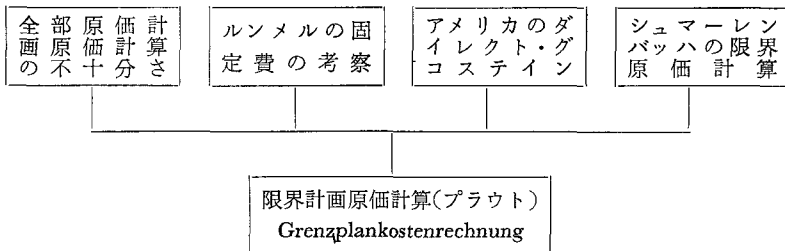
(1) その当時にドイツにおいて近代的な直接原価計算（それは単に原理的なものだけでなく、直接原価計算の原理と実践的な手法とが密接に結びついたものとして考えている）を詳しく取り上げた先駆的な論稿としては、Plaut, H. G. Die Grenzplankostenrechnung, ZfB, Jg. 23, 1953, S. 347 ff. S. 402 ff. が挙げられる。

うとしていることは指摘されなければならない。⁽²⁾ 直接原価計算の生成に関するこのような見方にはなお検討すべき余地があるのであるが、しかし、今後ドイツにおける直接原価計算が独自の見方に立って積極的に展開されていくとすれば、それは、少なくとも、ドイツ原価計算学者の固有の理論的展開のなかにその一因を求めることができるであろう。

他方、わが国やアメリカにおいても、直接原価計算は、すでに当初の単純な形態から脱し、現在においては、それが持ついくつかの欠点や不十分な点を積極的に克服しようとする段階にあるのであって、そのためにもドイツにおける体系的な展開が若干の手がかりを与えると期待されるわけである。

このような意味で、この小稿では、近代的な直接原価計算に更に若干の改善を加えるものとして、アクテ・メロヴィッツ (Agthe, K. Mellerowicz, K.) による「固定費の段階的補償計算」リーベル (Riebel, P.) による「直接原価の相対的な把握に基づく基本計算」およびベーム・ヴィレ (Böhm, H. H, Wille, F.) による「直接原価計算とプログラム・プランニングとの結合」の三つの研究を取りあげ、最近における西ドイツ直接原価計算論の一端をとらえてみることにし

(2) このような見解は、多くの論者によって明確に表明されているが、たとえば、キルガーは注1に示したプラウトの考え——彼は、ドイツ一般にそうであるように直接原価計算を限界(計画)原価計算 *Grenzplankostenrechnung* と呼んでいるが——についても、その発展上の基礎を次のように図式化している。Kilger, W., *Flexible Plankostenrechnung*, 1961 Köln u. Opladen, S. 113.



プラウト自身はシュマーレンバッハの影響をあまり認めていないが、キルガーは、それが間接的にまた積極的に作用したものとみるべきであると述べている。

たい。

なお、副題に示した「制度的発展」ということは、経常的な原価計算制度としての直接原価計算の発展を意味する。しかし、ここで「経常的制度」という場合、財務会計原理と密接に結びついた狭義の原価計算制度をいうのではなく、より広い意味で内部的な経営管理の要請も含めて継続的に情報を提供するように確立されるべき原価計算制度を考えている。いいかえれば、内部的な経営管理（計画・統制）のために情報を経常的に提供すべきであるという要求があれば、それ自体として制度的発展の可能性が導かれると考えているわけである。これは筆者自身の考え方である一方、ドイツにおける原価計算制度の理解のためにも必要であるといえるのである。

Ⅱ アクテ・メロヴィッツ：固定費の段階的補償計算

まず第一に、アクテ・メロヴィッツによる「直接原価計算における固定費の段階的補償 (stufenweise Fixkostendeckung)」の考え方であるが、これについて⁽³⁾は、すでにわが国においても若干の論者によって紹介・論評されている。そこで、ここでは、彼等の主張の要点のみを記し、それに対する私見を加えておくだけにとどめる。

別稿において筆者自身もすでに部分的には説明したが、その計算処理の特徴は、第一表にも示されているように、固定費を、その帰属可能性によって、⁽⁴⁾⁽⁵⁾「製

(3) Agthe, K., Stufenweise Fixkostendeckung im System des Direct Costing, ZfB, Jg. 29, 1959, Nr. 7. S. 404 ff. および Zur stufenweisen Fixkostendeckung, ZfB, Jg. 29, 1959, Nr. 12, S. 742 ff. Mellerowicz, K., Plannug und Plankostenrechnung, Bd 1. Betriebliche Planung, 1961, Freiburg i. Brsg. S. 470 ff.

(4) 宮本匡章稿「直接原価計算における固定原価の段階的処理法」企業会計12巻15号, 35年12月, 小林靖雄著『計画原価計算』中央経済社36年, 158頁以下その他。

(5) 拙稿「Capacity Costs 問題と直接原価計算」国民経済雑誌109巻4号, 39年4月

(6) Agthe, K., Stufenweise Fixkostendeckung in System, a. a. O., S. 410. ただし、表示方法は部分的に変更している。なお、各固定費群のなかで、() 内に示される内訳額は、短期的に支出を伴う部分である。

品固定費」「製品群固定費」「原価場所固定費」「領域固定費」および「企業固定費」に区分し、各製品種類別の総限界利益（Bruttogewinn, marginal income, ただし、ここでは固定費の補償に帰寄するという意味で補償貢献 Deckungsbeitrag という用語が用いられている）から、それぞれの固定費を段階的に控除（補償計算）していく

第 一 表

	原価負担者グループ（製品群）			
	Ⅰ		Ⅱ	
	原価負担者（製品種類）			
	A	B	C	D
製品別補償貢献額 （製品別総限界利益）	19,000	9,500	23,500	14,200
製品固定費	5,000	—	10,000	8,000 (3,000)
残余補償貢献額	14,000	9,500	13,500	6,200
	23,500		19,700	
製品群固定費	5,000 (3,000)		8,000 (4,000)	
残余補償貢献額	18,500		11,700	
領域固定費	3,100 (2,500)		7,000 (5,000)	
残余補償貢献額	15,400		4,700	
企業固定費	10,000 (7,000)			
純損益	10,100			

ことにある。

「製品固定費」(Erzeugnisfixkosten) は、一定の製品の開発・生産・販売によって生じ、その製品に直接帰属させることができる固定費である。

例；一製品の生産のみに用いられる設備のキャピタル・コスト、一定の製品に

のみ費やされる開発費等。

「製品群固定費」(Erzeugnisgruppenfixkosten) は、個々の製品別に区分できないが、一定のグループに対しては直接に帰属可能な固定費である。

「原価場所固定費」(Kostenstellenfixkosten) は、個々の製品ないし製品群に帰属させることはできないが、その原価場所には帰属せうる固定費である。たとえば、いくつかの原価負担者に対して交互に使用される原価場所の管理者・技術者の給料、そのキャピタル・コスト、空間費。

「領域固定費」(Bereichsfixkosten) は、たとえば、いくつかの製造場所によって共通的に使用される技術部門の費用や管理者給料の如く、個々の原価場所には帰属不可能であるが、一定グループの原価場所あるいは領域に帰属可能な固定費である。

「企業固定費」(Unternehmungsfixkosten) は、一定の原価負担者（群）や原価場所（群）に区分できないで、企業全体的に生ずる固定費である。

ところで、アクテ自身は、このような計算処理の意図を、ヴィレとの論争の過程において次のように語っている。

「私は、自分の論文で、まず第一に、直接原価計算において、他の極端に墮して固定費を唯一つの塊まりとして処理するのではなく、むしろいくつかの観点に従って区分する必要があることを指摘しようとした。それは、……『帰属可能性』(Zurechenbarkeit) によっても行なうことができるし、また、たとえば、流動性に関する補償額を明らかにするために、『支出作用的原価』と『支出非作用的原価』というような『原価範疇』(Kostenkategorie) 別に行なうこともできる。あるいは、ヴィレが提案したように『除去可能性』(Abbaufähigkeit) の観点にしたがって準備原価 (Bereitschaftskosten) と休止原価 (Stillstandskosten) に区分することも可能である。……いかなる観点がとられるかは、それぞれの追究される目標によってきまるが、たゞ、区分化がなされなければならないことは確かである。さもないければ、直接原価計算は、結局において、昔の計算処理

にみられる総括的な計算に退歩するであろう」⁽⁷⁾と。

全部原価計算に代って直接原価計算が主張された当初の時期においては、固定費の配賦に伴う恣意性を排除することが強調された反面、固定費は、やゝもすれば一括的に処理されるという傾向があったことは否定できない。これに対して、近年においては、固定費のなかにおける種々の性格に応じた細分化された管理思考が主張されるようになった。たとえば、N. A. A. の調査報告書第39号における committed capacity costs と managed capacity costs との区分もある点では、このような観点に属する一つの見方であるし、また、生産能力利用に対する考察に関連して固定費の単純な一括的处理から脱け出そうとする試みも存在する⁽⁸⁾。したがって、上述の如きアクテの主張は、このような意味で、その一般的な考え方は支持されるべきであろう。

しかしながら、彼およびメレロヴィッツによって示された、第一表の如きシェーマが、そのまゝの形でアクテのいう「固定費に対する多面的な観点の導入」という要請を十分に満足させることができるか否かは、また別問題である。もちろん、ヴィレのいうように、これを全く否定してしまうことは妥当でないが、なお検討すべき余地が多く残されていることは事実であろう。

たとえば、アクテ・メレロヴィッツにおいては、固定費は区分化されているけれども、その区分の基準は明確でなく、製品群固定費が同時に場所固定費であるというように、部分的には重複した処理が生ずる余地がある。たとえば、アクテでは、固定費の区分化において、固定費をできるだけ多く上位のブロック（したがって、第1に製品固定費）に帰属させ、上位に帰属できないものだけを下位のブロックに帰属させるように考えられているが、その場合には、原価場所固定費や領域固定費の額は、かならずしも、その場所や領域の固有の固定費を

（7） Agthe, K., Zur stufenweisen Fixkostendeckung, a. a. O., S. 748.

（8） 拙稿前掲論文を参照されたい。

（9） Wille, F., Direktkostenrechnung mit stufenweiser Fixkostendeckung? Eine kritische Stellungnahme, ZfB, Jg 29, 1959, Nr.12. S. 741.

反映していないし、またそこから直ちに除去可能な固定費を正確に求めることは不可能である。

しかも、アクテの説明では、ある生産場所や設備の固定費を、その部分をより多く利用した製品(群)に「製品群固定費」としてより多く帰属せしめるとされるが、それは、必然的に固定費の配賦を行なうものであって、その限りでは、全部原価計算への逆戻りとなるのではないであろうか。もちろん、この場合でも、期間発生固定費がなおその期間の費用として全額賦課されるものと考えられているならば(この点はメレロヴィッツの説明でも不明確であり、彼は生産数量を基準値として挙げている部分もある)⁽¹⁰⁾、収益・費用の全体的な対応という点では直接原価計算的であるともいえる。しかしなお売上量に応じて固定費を配賦するというのであれば(これは負担能力主義という考え方に示されている)、より多くの売上高を持つ製品(群)に不当に高い固定費部分が割り当てられることにもなる。そのために、個別的な収益力は正確には反映されないし、それを強調していけば、直接原価計算そのものの利点も失なわれてしまうことになりかねない。

更に問題とすべきことは、このような固定費の段階的な補償計算が、価格計算あるいはそのための製品原価算定のためになされようとしていることである。メレロヴィッツは、変動費(あるいは支出費用)が価格下限を決定し、固定費または総限界利益(Brutto-Spanne)が市場に対する弾力的要素となるという点から、変動費と固定費との区別あるいは支出作用的原価と支出非作用的原価との区別を強調しているが、他方においてなお全部原価に基づく価格算定の必要を認め、何らかの基準による各種の固定費の配賦計算を指示している(彼はこれを一つの妥協とするのではあるが……)⁽¹²⁾。この場合に各種の固定費の区分とその補償の順序は緊急性に応ずるものとして考えられているので、固定費を全

(10) Agthe, K., a. a. O., S. 748.

(11) Mellerowicz, K., a. a. O., S. 473 f.

(12) Mellerowicz, K., a. a. O., S. 479 ff.

体としてまとめたものとして見る場合よりも弾力的な価格算定を導く余地があるといえるが、しかし依然として問題は残されている。というのは、各種の固定費を区分して配賦するとしても、それを強調して原価計算機構のなかに配賦計算を導入するならば、制度的にも全部原価計算に立ち戻る危険が大きいからである。しかも、全部原価に基づく価格算定が、その目的とする市場適合的な価格を導くか否かがここでは検討されていない。

したがって、アクテ・メロヴィッツによる段階的な固定費補償計算の提案が直接原価計算を改善させるか否かはかなり曖昧である。もちろん、現在の段階において、直接原価計算を修正し、部分的に全部原価計算に立ち戻ることが決定的に誤まっているとはいえない。しかし、そのような方向には、それ自体としての論理的な裏付けがなければならないのであって、少なくとも、アクテ・メロヴィッツの示した具体的な計算方法や計算シェーマにそれが認められない限り批判されるべきであろう。

たゞ、ここで示した具体的なシェーマや計算方法あるいは部分的説明の不備を一応無視するならば、アクテの基本的な主張としての、《直接原価計算における多面的な観点での固定費処理》という要請は、なお直接原価計算を積極的に改善させる動因を含むものとして別に考えられなければならない。というのは、そのような要請は、必ずしも全部原価計算へ立ち戻ることによってのみ生かされるものであるとは考えられないからである。たとえば、直接原価計算と予算統制との結合した形態の下では、原価場所毎に集合された固定費を更にいくつかの観点で区分することによって予算統制制度のなかに取り入れることも可能であろう。この点では、アクテ・メロヴィッツの考え方は、その計算例や計算シェーマに過渡の形態としての不備が多分に指摘されるとしても、その基本的主張の意義は認められなければならない。

Ⅲ リーベル：相対的な直接原価の把握に基く基本計算

リーベルもまた固定費の段階的な補償計算をとり入れている。したがって、その限りでは、部分的にアクテ・メロヴィッツの場合と比較的類似した計算シェーマ⁽¹³⁾が見出される。

しかし、リーベルは、アクテ・メロヴィッツよりも遙かに厳密に間接費の配賦計算を否定しているばかりでなく、伝統的な全部原価計算⁽¹⁴⁾では、原価場所別および原価負担者別の直接費・間接費の把握が不明確であるとしている。しかも間接費の配賦に伴ってそれがより一層曖昧にされる結果、個々の原価の構造や依存性について明確な認識を得ようとする場合には、もう一度原価場所計算や、あるいはしばしば原価種類計算にまで立ち戻って詳細な手数のかかる特別な分析を行なわなければならないと述べている⁽¹⁵⁾。

彼は、このような欠陥を克服するために、個々の原価の構造や種々作用因への依存性を原価種類計算や原価場所計算においてそのまゝの形で明確に示すことを強調し、わずらわしい特別な計算を要せずに原価計算の多くの目的に容易に役立ちうるような基礎的な原価計算制度を確立しようするのである。その際、

(13) リーベルの論稿は、アクテ・メロヴィッツの論稿とほぼ同一の時期に現われているので、固定費の段階的補償計算という点だけをみれば、広い意味で同一の方向として一括して考察することも可能であるが、私見によれば、リーベルの研究は基本的な全体思考において重要な特色を持つものであるので、この小稿では、これを独立に取り上げる。なお、ここで対象としているリーベルの論稿は、次の二つである。Riebel, P., Das Rechnen mit Einzelkosten und Deckungsbeiträgen, ZfhF, Jg. 11, 1959, Heft 5. S. 215 ff, および, Das Rechnen mit relativen Einzelkosten und Deckungsbeiträgen als unternehmerische Entscheidungen im Fertigungsbereich, Neue Betriebswirtschaft, Jg. 14. 1961. Heft 7. S. 145 ff.

(14) Riebel, P., Das Rechnen mit Einzelkosten und Deckungsbeiträgen a. a. O., S. 214. とくに「基本計算」においては、リーベルは、この主張を本質的な出発点としている。また、価格計算上におけるメロヴィッツのような妥協は少なくとも上記二つの論文では問題とされていない。

(15) Riebel, P., a. a. O., S. 214.

彼は、この基礎的な原価計算制度を、シュマーレンバッハの概念にしたがって「基本計算」(Grundrechnung)⁽¹⁶⁾と呼ぶ一方、多面的な計算思考の実質的な原理を直接原価計算のなかに求めている。⁽¹⁷⁾

彼の論述は、ここで二つの部分に分れる。その一つは、個々の原価の構造や依存性を明確に示し、多くの目的に容易に役立ちうるような基本計算 (Grundrechnung) の構造についてであり、その二は、この基本計算に結びついて、種々の領域で期待される直接原価計算の機能についてである。実質的には、この二つの部分は相互に結びつかなければならないものである。というのは、機能面において要求される点が多ければ多いほど、基本計算の構造もまた変化してくるからである。たゞ、ここでは、体系的な理由から、二つ部分を区別してみてみることにするわけである。もちろん、リーベル自身は、その体系的な理由のほかに、直接原価計算の機能を念頭に入れて、一定の内容をその出発点において持っているものとみられる。

I 基本計算の構造

リーベルは、基本計算 (Grundrechnung) の名の下において、原価計算の多くの目的に対して、直ちに、あるいはできるだけ簡単な追加分析によって役立ちうるような、経常的な原価計算の基礎構造を展開しようとしている。この場合に、その前提となるのは、給付別・場所別の原価の帰属可能性と種々の原価作用要因に対する依存性とを、原価種類計算・原価場所計算あるいは原価負担

(16) Schmalenbach, E. Kostenrechnung und Preispolitik, 7 Aufl. 1956 Köln u. Opladen, S.267 ff. シュマーレンバッハは、基本計算 (Grundrechnung) を臨時的に行なわれる特別計算 (Sonderrechnung) の対応概念として用いている。ただし、基本計算は、特別計算も含めて多くの目的に役立つ基礎的な原価情報を提供すべきものであって、機能的には二つの計算は密接に結びつかなければならないとされる。

(17) リーベルは、直接原価計算に結びついた基本計算の考え方の本質的な出発点を、ルンメル (Rummel) の Blockkostenrechnung と従来の補償計算 (Deckungsrechnung) の考え方に求め、また、レーマン (M. R. Lehmann) の収益計算 (Ertragskalkulation) やアメリカの実践のなかに生れたダイレクト・コストイングも、同様な方向にあると述べている。Riebel, a. a. O., S. 214.

者計算において明確に、かつ詳細に把握することである。しかも、原価の帰属可能性および原価の依存性による範疇別分類は、非常に相対的なものとして考えられている。

まず第一に、原価の帰属可能性、とくに直接費と間接費あるいは個別費と共通費の概念は、何を関連要素として選ぶかによって、多様な内容を持つとされる。たとえば、原価場所的にみれば、すべての原価は、それが発生した場所に対して直接的であるが(修繕費の如き原価も修繕費という補助部門を設ければ、場所直接費となる)、その原価場所直接費も原価負担者別にみれば、直接費となるものもあれば、間接費となるものもある。しかも、原価負担者に関連しても、たんに製品だけではなく、販売面では、顧客先への訪問、顧客の注文自体、顧客・顧客グループ、生産面では、生産中断、品種取替、労働者の雇用・訓練等の関連要素が存在する。

リーベルは、このような考察において、すべての原価が何らかの意味で直接費として把握されることを示す一方、その認識がそれぞれいかなる関連要素に対して意味を持っているかを注意して混同しないようにすべきであると述べている。⁽¹⁸⁾このような認識は、同時に間接費の配賦計算の排除という主張にもつながっている。

なお、ここでリーベルは、間接費を、「真の間接費」(echte Gemeinkosten)と「仮定の間接費」(unechte Gemeinkosten)に区別している。前者は、いかなる方法を用いても個々の生産物に帰属されえないものであり、後者は、その性質上直接費としてとえられるが、経済性・便宜性の点から直接的な把握が断念されたものである。なお、「真の間接費」のなかには、変動的なものもあり、それについては生産量に対して比例的な配賦基準(Schlüssel)が得られる場合も多いが、リーベルは、因果的な関係の上からはそれをなお不満足なものとしている。たとえば、アルカリ分解における電力の費消費は産出量に比例的であるが、それは個々の生産物によって生ずるのではなく、中断プロセス⁽¹⁹⁾によって生ずるものであるとされている。

(18) Riebel, P., a. a. a. O., S. 215.

(19) Riebel, P. a. a. O., S. 216.

他方固定費・変動費の区別も相対的に考えられるべきであり、たとえば、能力利用、操業期間、注文規模その他の原価作用要因に関連づけられうる。リーベルは、これに対して、すでに個々の原価場所や原価負担者について、原価は、その最も重要な作用要因に対する反応によって分類すべきであると述べている。⁽²⁰⁾

なお、原価の帰属可能性と原価作用因別の原価範疇との間には、当然いくつかの交錯が生ずる。たとえば、製造注文の準備原価（Rüstkosten）は、注文の数に対して比例的であるが注文の規模に対しては固定的であり、また同時に注文に対する直接費であるが給付単位に対しては間接費となる。

そのほか、固定費の期間帰属については、これを三つに区別して考慮すべきことが強調される。⁽²¹⁾ その一は、明らかにその計算期間に帰属される期間直接費（給料、賃借料の如き経常的ないし短期的支出）であり、その二は、不規則的に生ずるが、より長い期間には直接的に帰属しうる原価（小規模の修繕費、賞与等）、その三は、一回的・不規則的に生じ、しかも、不可測な長期間にわたって給付に作用する原価（設備投資費、大規模な修繕費等）である。リーベルは、このうちの二と三のものについては期間配分に恣意性が避けられないが、配分された場合には、ある問題たとえば価格計算の上では「目標として与えられる補償貢献分」（vorgegebene Deckungsbeiträge）または「償却割当分」（Amortisationsrate）の性格を持つとしている。

以上の点を考慮して、個々の原価の構造と原価依存性をできる限り明確に把握しうるための《基本計算の原則》をリーベルは次の四つの点に要約している。⁽²²⁾

(イ) すべての原価は、直接費として把握され表示される。しかも、それは、経営の関連諸要素の階層のなかにおいて、原価がまさに直接費として把握されうる最下層の場所において行なわれる。

(ロ) 間接費を配賦し、それを伝統的な原価計算の諸原則に従って最終の原価

(20) Riebel, P. a. a. O., S. 217.

(21) Riebel, P., a. a. O., S. 217.

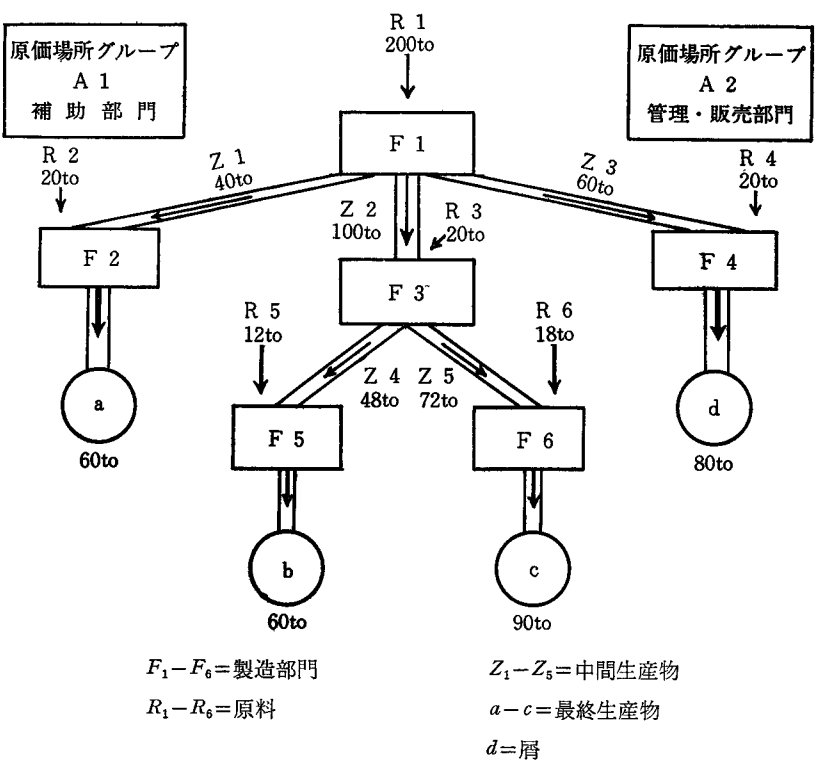
(22) Riebel, P., a. a. O., S. 218.

場所および原価負担者に振替えることは、完全に断念される。

(イ) ある期間に明確に帰属できないすべての原価は、「目標補償貢献分」または「償却割当分」(および引当額)として示される。

(ニ) 個々の原価場所および原価負担者における最も重要な原価依存性の考慮は——絶対的ではないが——望ましい。その際、とくに、原価の支出性(短期的な支出に結びつくもの——長期的な支出に結びつくもの——一般には支出に結びつかないもの)に注意すべきである。

これら四つの原則は、上述の問題群を包括するにはやゝ簡略すぎる点があると考えられるが、ひとまずこの原則を念頭に入れて、リーベルの示す具体的



第1図 「多工程の連結生産」の例における生産の流れ

な計算構造を紹介してみよう。この場合に、例としては、第1図に示されるような連結品生産の経営が選ばれている（リーベルは、連結品の生産を選択したのは、そこでは、とくに僅かな原価しか給付に対して直接に帰属できないからであると述べている）。

a) 第1次的原価把握

原価把握の実際の方法は、できるだけ多くの原価が直接的に把握される限りにおいて、従来の原価計算と殆ど変わらない。しかし、リーベルは、従来の原価計算では、この原則が守られないで、一定の原価場所と一定の原価負担者とへの原価財の投入が把握されるべき原始記帳の数値が純額として示されているという。

彼は、部門原価表において、原始記帳の基礎にある自然的な帰属領域 (*natürliche Zuordnungsbereiche*) や関連要素 (*Bezugsgröße*) が残されるように原価が集計されなければならないとする。そこで、基本計算 (*Grundrechnung*)——第2表参照——においては、原価場所や原価負担者にはたんにそれぞれの直接費のみが示される。しかも、各原価はそれぞれの主たる原価作用要因に対する反応と支出性から生ずる原価範疇別に区別されている。たゞ、各々の原価の源泉 (*Herkunft*) ないし自然的な原価種類 (*natürliche Kostenarten*) は、その結果として一カ所に集中されず、各原価場所や原価負担者ごとに、いろいろな原価範疇に区分して示されている。たとえば、人件費は、*Ia*, *IIa*, *IIb* のグループの下に示され、他方、原価負担者(販売製品 *a*, *b*, *c*) については販売直接費となるもののみが示されることもありうる(表には現われていないけれども……)。

b) 第2次的原価把握(経営内の給付原価の計算)

補助部門に発生する原価は、第一次的にはその補助部門の直接費として把握される。それ以上の計算は、その部門給付の費消が、個別的に測定され、その受取部門において直接把握できるような場合にのみ問題となる。この場合には、その経営内の給付には、それぞれの変動費と個々の注文によって生じた直接的

第2表 基本計算の構造（経営内部給付の振替後）単位1,000マルク

原価場所および原価負担者 原価範疇（および原価種類）	製 造 部 門						補 助 部 門 管 理 部 門 販 売 部 門 販 売 部 門 販 売 部 門					Σ
	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅	F ₆	A ₁	A ₂	a	b	c	→
Ⅰ 変 動 費												
a) 売上依存的原価												
1 1) 価額依存的 （たとえば、取引税 手数料）									52	32	14	98
2 2) 数量依存的 （たとえば運賃）									29	15	7	51
3 売上依存的原価合計									81	47	21	149
b) 製品依存的原価												
4 （たとえば1) 材料費	300	20	40	10	12	9	11	—	—	—	—	402
5 2) 動力費	105	5	3	1	1	5	10	—	—	—	—	130
6 補助部門給付を除く 製品依存的原価	405	25	43	11	13	14	21					
7 直接的に把握された 補助部門給付の直接 変動費	—	6	—	—	6	9	-21	—	—	—	—	—
8 製品依存的原価合計	405	31	43	11	19	23	—	—	—	—	—	532
c) 操業時間依存的原 価												
（たとえば1) 動力費	30	10	4	2	4	15	—	—	—	—	—	65
10 2) 人件費	15	5	12	3	30	2	9	—	—	—	—	76
11 操業時間依存的原価	45	15	16	5	34	17	9	—	81	47	21	822
12 変動費合計	450	46	59	16	53	40	9	—	81	47	21	822
Ⅱ 準 備 原 価												
13 a) 短期的支出に結び つく準備原価	32	5	12	3	15	6	21	69	—	—	—	163
14 短期的支出に結びつ く準備原価合計*	482	51	71	19	68	46	30	69	81	47	21	985
15 b) 短期的支出に結び つかない準備原価												

（償却引当割当分）	30	12	16	6	12	24	4	6	—	—	—	110
16 直接費合計	512	63	87	25	80	70	34	75	81	47	21	1,095

* 変動費はすべて短期的支出に結びつくものと仮定されている。

な固定費が賦課される（たゞし、能力が過大に要求された時には、シュマーレンバッハの効用計算 *Nutzenrechnung* の考え方による異なった計算が必要であるとされるが……）。それ以外の補助部門費は、配賦されずに残される（第2表参照）。

他方、受入部門では、賦課される補助部門給付の帰属可能原価がいかなる原価範疇に付加されるべきかを再検討する必要がある。たとえば、経営準備に役立つ修繕費は、準備原価に付加され、しかも、当該計算期間に直接帰属されるもの（IIa）と数期間にわたって作用するもの（IIb）に区分して付加される。たゞ、その受入部門がすでに引当金を設けているならば、長期間についての特別計算において、付加された引当金と実際に要した修繕費を累積し、移動平均によって調整すべきであるとされる。また、賦課される補助部門の原価が受取部門の機械・設備の稼動時間と明らかに比例しているとみられるときには、それを操業時間依存原価（Ic）に帰属させることができる。たゞし、リーベルの示した例では、補助部門の給付は、最終製品の生産数量とその種類に関連していると仮定されているので、補助部門の生産量依存的変動費は、そのまま、受取部門 F_2 , F_5 , F_6 の製品依存変動費のみに賦課されている。

かくて、経営内部給付原価の計算によって基本計算が終る。リーベルは、これを第2表のような図に例示している。なお、ここでは製品依存的原価が原価統制等の目的のためにまず最初にその発生場所で示されたが、それを更にその場所内でのいくつかの製品に帰属させることも可能であるとされる。たゞこの例では、それぞれの場所では唯一つの製品のみが生産されると仮定されているのでその必要はない。⁽²³⁾

(23) Riebel, P., a. a. O., S. 220 f.

2. 基本計算の機能

リーベルによれば、≪帰属領域および原価態様（原価範疇）によって原価の賦課とグループ化とを行なう≫基本計算は、原価計算の諸目的に応じた原価データの多様な結合と迅速な追加処理を可能にする礎石を提供するものであるが、個々の目的に応じた利用面での機能については次の三つを挙げている。

- i) 経営活動の統制と処理目的のための有用な指標値（Kennzahlen）の算定
- ii) 詳細な補償貢献計算（Deckungsbeitragsrechnung）
- iii) 通常の前価負担者計算

しかし、iii) の問題については、直接原価計算による棚卸資産評価の問題にごく簡単に触れられているだけなので、主たる考察は、i) と ii), なかんずく ii) の補償貢献計算の問題に向けられている。

(1) 経営活動の統制と処理目的のための指標値の算定

リーベルは、原価計算が多くの目的に役立つためには、第2表のような原価集計表と共に、第3表のように、具体的な利用に関連した重要な指標値を併せて表示すべきであるとしている。⁽²⁴⁾

第3表 直接原価計算（基本計算）利用のための指標値

A. 製品についての指標値

製 品	a	b	c
総単位売上価格	10,350.—	5,983.33	1,833.33
Ia 1) 価格依存的販売直接費 1 マルクの総売上価格当り	0.08	0.09	0.08
Ia 2) 数量依存的販売直接費 生産物単位当り	483.33	250.—	77.78
Ib 3) 生産依存的原価 生産物単位当りの {1) 材料費 2) 動力費	333.33 83.33	200.— 16.67	100.— 55.56
4) 生産物単位当りの生産依存的原価	516.67	316.67	255.56

(24) Riebel, P., a. a. O., S. 224.

B. 生産一原価場所についての指標値

1) 生産依存的原価：

生産一原価場所	F_1	F_2	F_3	F_4	F_5	F_6
a) 場所の産出量 当り	2, 205.—	517.—	358.—	138.—	317.—	256.—
b) 場所の連結品 投入量当り	2, 025.—	775.—	430.—	183.—	396.—	319.—

2) 操業時間依存的原価：

a) 生産時間当り	45.—	15.—	16.—	5.—	34.—	17.—
b)* 場所の産出量 当り	225.—	250.—	133.—	63.—	557.—	189.—

3) 短期的支出に結びついた準備原価：

a) 計算期間当り	32, 000.—	5, 000.—	12, 000.—	3, 000.—	15, 000.—	6, 000.—
b)* 生産時間当り	32.—	5.—	12.—	3.—	15.—	6.—
c)* 場所の産出量 当り	160.—	83.—	100.—	38.—	250.—	67.—
d)* 場所の連結品 投入量当り	160.—	125.—	120.—	50.—	313.—	83.—

4) 短期的支出に結びつかない準備原価：

a)* 計算期間当り	30, 000.—	12, 000.—	16, 000.—	6, 000.—	12, 000.—	24, 000.—
b)* 生産時間当り	30.—	12.—	16.—	6.—	12.—	24.—
c)* 場所の産出量 当り	150.—	200.—	133.—	75.—	200.—	267.—
d)* 場所の連結品 投入量当り	150.—	300.—	160.—	100.—	250.—	333.—

* 第2次の指標値

この表では、原価負担者および原価場所別に、各種の原価指標がそれぞれの主要な作用因別に算定されている。原価場所に対しては、種々の原価範疇に対する原価指標値がいくつかの自然的な関連要素の考慮の下に算定されている。関連要素としては、第一に、それぞれの原価範疇と直接的に比例関係にあるような要素が選ばれる。たとえば、製品依存的原価に対しては、産出数量、原材料

料の投入量等が選ばれ、その結合関係が問題とされる。操業時間依存的原価に対しては、生産時間、準備原価に対しては、計画把握期間が用いられる。

いずれにせよ、自然的な因果関係にある関連要素に基く指標値が算定されなければならないとされる。

たゞ、一定の問題設定に対しては、それ以外に、その関連要素が、原価に対して、因果的な関係ではなく、目的——手段関係に立つような「第2次的指標値」も意味をもつとされる(第2表*の印を付したもの)。さらに、数量・時間に関する諸統計に結びついて、なおいくつかの重要な指標値も算定しうる。補助部門や一般管理・販売部門に対しては、生産物数量ではなく、その部門に適した、特別な作用因や給付対象が考慮されなければならない。

たゞ、リーベルは、このような指標値の具体的な利用方法には言及していない。しかし、これらの指標値のいくつかは、次の補償貢献計算のなかでも生かされており、基本計算の構造ないしそのため原価集計表と多くの原価データの利用面とをつなぐ一段階としてこれを指摘しているのは意義のあることである。

(2) 補償貢献計算

(2—a) 補償貢献計算のシェーマ

補償貢献計算 (Deckungsbeitragsrechnung) の概念は、アクテ・メレロヴィッツの場合と同様に、直接原価計算における限界利益 (Brutto-Gewinn, marginal income) の計算を意味している⁽²⁵⁾。しかし、リーベルの場合には、上述のような多目的な利用に役立つ広範な基礎計算としての「基本計算」がその基礎におかれるので、その補償貢献計算の内容もより一層多様化されうると暗に考えられている。

(25) 補償貢献額 (Deckungsbeitrag) という用語は、奇異に感ぜられるかも知れないが、これは、売上収入から出発して、それが種々の原価をいかに補償していくかという考え方から導かれたものである。それは、原価から出発して、収入に及ぶ考え方とは逆になるので、リーベルは、この補償貢献計算を逆計算 (retrograde Rechnung) として特色づけている。Riebel, P. a. a. O., S. 226.

第4表 製品および部門（製品グループ）別補償貢献計算

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	総 額	a_1	a_2	a_3	a_4	a_5	a_6	a_7
1 定価売上額	6,449,718	408,866	1,058,612	862,505	2,165,104	521,977	655,574	777,080
2 (一)割引額	1,142,378	67,655	194,091	147,288	396,305	86,709	116,317	134,013
3 純 売 上 高	5,307,340	341,211	864,521	715,217	1,768,799	435,268	539,257	643,067
4 (一)価格依存的直接費								
a) 販販手数料	180,613	11,449	29,648	24,155	60,626	14,617	18,357	21,761
b) 取 引 税	103,469	6,540	17,333	13,729	34,607	8,349	10,487	12,424
c) 特 許 料	64,449	4,090	10,583	8,629	21,631	5,224	6,562	7,780
d) 値 引	83,956	5,560	13,769	11,218	28,150	6,789	8,368	10,102
5 減額された純売上高Ⅰ	4,874,803	313,572	793,118	657,486	1,623,785	400,289	495,483	591,100
6 (一)運 賃	269,062	13,735	45,585	30,275	93,470	19,936	25,342	40,737
7 減額された純売上高Ⅱ	4,605,741	299,837	747,603	627,229	1,530,315	380,353	270,141	550,263
8 (一)直接変動材料費	2,967,370	163,546	457,118	362,125	964,379	244,916	333,081	442,205
9 加工貢献額	1,638,371	136,291	290,485	265,104	565,936	135,437	137,060	108,058
10 (一)変動作業費	361,094	30,116	30,835	68,770	99,972	41,382	56,997	33,022
*11 変動的な製品直接費を越える 補償貢献額	1,277,277	106,175	259,650	196,334	465,964	94,055	80,063	75,036
参考資料：全部原価計算に基 く単位利益指標値	-204,490	9,208	6,555	-13,313	-9,078	-32,792	-87,361	-107,709
11a) 作業時間当りの補償貢献額	10.61(φ)	10.58(3)	25.26(1)	8.59(4)	13.98(2)	6.82(5)	4.21(7)	6.82(6)
11b) 機械時間当りの補償貢献額	10.17(φ)	11.91(2)	12.69(1)	11.78(3)	11.14(4)	9.33(5)	6.32(6)	5.11(7)
11c) 売上高(1)に対する補償パー セント	19.80(φ)	25.97(1)	24.53(2)	22.76(3)	21.52(4)	18.02(5)	12.21(6)	9.66(7)

西独における直接原価計算の諸形態（小林）

部 門： (単位1000マルク)		A	B	C
*11	変動的な製品直接費を越える補償貢献額	1,277	4,126	3,010
12	(一)変動的, 支出作用的な補助部門給付の直接費	148	320	240
13	各部門の変動的支出作用的な直接費を越える補償貢献額	1,129	3,806	2,770
14	(一)各部門の固定的, 支出作用的な直接費	51	140	170
15	その直接的な支出作用的原価を越える部門 A, B, Cの補償貢献額	1,078	3,666	2,600
16	(一)固定的な支出作用的補助部門費		7,334	
17	(一)各部門の支出作用的間接費（管理・販売間接費を含む）		821	
			4,131	
18	流動性に作用する貢献額（処分可能貢献額）		2,392	
19	(一)減価償却費その他の支出非作用的原価		348	
20	純 損 益		2,008	

たとえば、売上高と直接原価の差額としての補償貢献分（限界利益）は、時間給付、投入された生産要素の各単位に対して直接的に関係づけられる。また、平均原価または限界原価が越える余剰が問題となりうる。⁽²⁶⁾更に、売上収入から控除される原価範疇の種類に応じて、各生産物ごとに、「変動費を越える補償貢献分」、「支出に結びついた原価を越える補償貢献分」、「総製品直接費（固定費を含む）を越える補償貢献分」の関係が明らかにされる。同様な区分は、原価負担者グループ、原価場所、原価場所グループ、およびたとえば販売地域の⁽²⁷⁾ようなその他の関連要素に対しても妥当する。

たゞ、実際の状況のもとで、このような多様な分化をどの程度考慮すべきか、とくに、固定的間接費と変動的間接費の大きなブロックがどのように区分され

(26) ここで、平均原価と限界原価とが何を意味しているか必ずしも明確でないが、リーベルの考え方によれば、通常の直接原価計算における平均変動原価以外に、直接原価の相対的な把握に基づいて個々の状況における厳密な意味での限界原価が彼の基本計算においてある程度まで把握されうるという主張が読みとれないではない。

(27) Riebel, P., a. a. O., S. 225.

るか、また売上収入から控除すべき原価範疇がいかなる順序によるかは、その時々⁽²⁸⁾の問題の設定と経営の特性によるとされる。第4表は、一定の状況のもとで、生産プログラムの計画における種々の収益力を明らかにするために展開された、補償貢献計算の一つのシェーマである⁽²⁹⁾。

この例では、まず定価による総売上高から、売上割引額が控除されて、純売上高が算出される。次に、販売直接費のうち、まず、価格または売上金額に依存するもの(販売手数料、取引税、特許料等)が控除され、その後で、いくつかの要因に依存する販売費(運賃等)が控除される。この販売直接費の控除後の余剰分は、生産その他の部門に賦課されるが、そのなかから更に直接材料費を控除したものは、加工貢献分 (Veredelungsbeitrag) と呼ばれる。その後、変動的な製品に直接帰属可能なその他の原価⁽³⁰⁾(製造賃金、変動的動力費等)が控除されると、「製品直接費を越える補償貢献額」が得られる

しかるに、それ以後の計算は、製品別、注文別に行なうことは意味がない。というのは、それ以後の製品別・注文別計算のためには、間接費の配賦が避けられないからである。そこで、第4表では、第11欄を境として、補償貢献計算は、製品別計算から——時には製品グループ計算を経て——場所別計算に切替えられる。

場所別補償計算は、12欄以下にみられるように、更にいくつかの段階に區別して行なわれている。このなかで、リーベルは、とくに支出作用性を重視し、「単位計算上の収入剰余または流動性作用的な補償貢献分」(kalkulatorischer Einnahmenüberschuß od. liquiditätswirksamer Deckungsbeitrag) が通常の期間

(28) Riebel, P., a. a. O., S. 227 ff.

(29) Riebel, P., Das Rechnen mit relativen Einzelkosten und Deckungsbeiträgen als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen im Fertigungsbereich, Neue Betriebswirtschaft, Jg. 14, 1961. Heft 7. S. 148.

(30) 製造賃金が固定的な準備原価とみなされるべきならば、この欄ではなく、生産場所の直接費——この例では14欄——に含められるべきであるとされる。Riebel, P., Das Rechnen mit Einzelkosten und Deckungsbeiträgen, a. a. O., S. 227 注(5)。

成果よりも遙かに重要であると述べている。⁽³¹⁾

なお第4表の例では、生産の流れが平行的であるが、前の例の連結生産物の如く、生産の流れが派生的である場合には(第1図参照)、個々の原価部門がその上位の部門または企業全体に提供する補償貢献額は、その部門が下位の部門から受ける補償貢献分より⁽³²⁾その部門の場所直接費——または製品グループ別の変動費——を控除した額となる。

(2—b) 補償貢献計算の機能

ところで、このような補償貢献計算の機能は、第4表にすでに示されているように、第一に、生産プログラムの計画のために、製品別の収益力を種々の補償貢献額の形で示すことにある。しかし、その機能は、さらに種々の計算値の組み合わせに応じて、厳密化される余地もあるし、その適用領域も、価格計算、生産方法の選択その他の経済性分析に拡大されるものと考えられている。

製品収益力の厳密な比較のためには、単位当りの補償貢献額(単位当りの限界利益)の比較の他に、第4表11 a)—c) 欄に示されているような特定の要素に関連した特別な補償貢献額(作業時間当りの限界利益率、製造時間当りの限界利益率、P/V ratio)を参照する必要がある。これは、その要素がとくに稀少である場合に必要である。隘路要素は、技術的・市場的条件によって異なる。また、ここで作業時間当りの限界利益が指標として示されているのは、労働力の不足している今日の状態を示しているわけであり、リーベルもとくにそのことを指摘している。⁽³³⁾

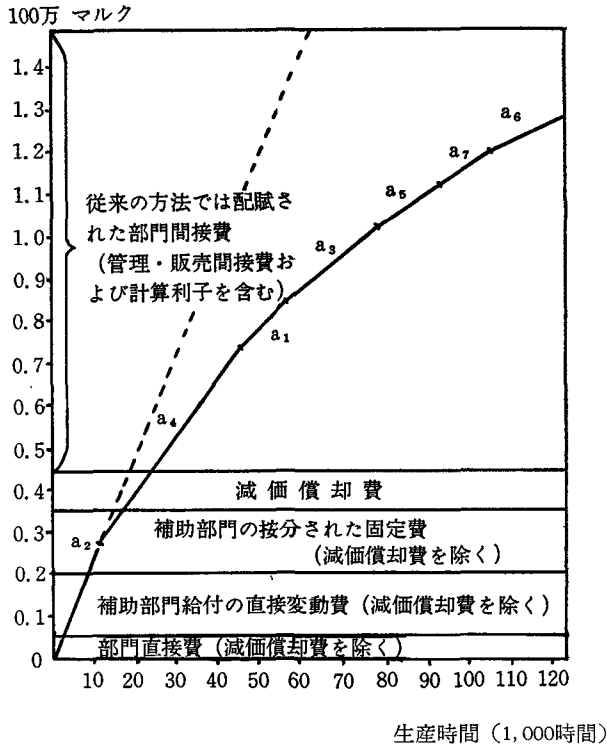
ところで、隘路要素が存在する場合には、隘路要素単位当りに最高の貢献補償額をもたらす製品をより多く生産することによって、全体企業利益がより多く高められるとされる。たとえば第2図に示されるような状況が存在するならば⁽³⁴⁾実線の勾配の高い製品をより多く生産する方が、より早く固定費を回収しうる。

(31) Riebel, P., a. a. O., S. 230

(32) Riebel, P., a. a. O., S. 228.

(33) Riebel, P., Das Rechnen mit relativer, a. a. O., S. 148.

(34) Riebel, P., a. a. O., S. 149.

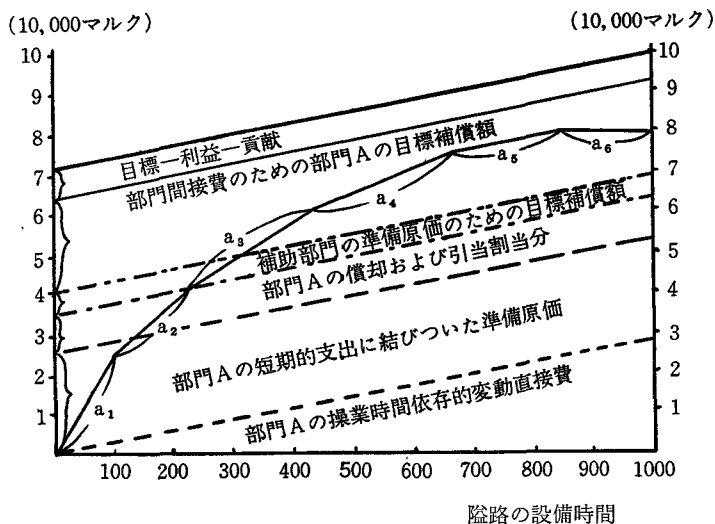


第2図 作業時間についての製品補償貢献額の累計
と部門Aに帰属された全部原価との比較

また、第3図⁽³⁵⁾のように、操業時間に依存する当該部門の変動的な直接費を各製品の限界利益（ここではすでに製品直接費は考慮されている）のほかに考慮する必要があるならば、積み重なられた固定費直線の勾配と平行に経過する製品 a_5 の生産は企業利益に対して中立的であり、割線 a_6 のように、その勾配が下回れば、製品 a_6 の生産は逆に企業利益を減少せしめることが分る。

なお、回収すべき各種の原価（主として固定費）は、回収の必要度あるいは緊急度の強さに応じて下から順につみ重なられている。ここで、リーベルは、

(35) Riebel, P., Das Rechnen mit Einzelkosten, a. a. O., S. 235



第3回 目標と実際の補償貢献額の累計

価格政策に関連して、販売管理者は、目標補償額がそれぞれの時点でどの程度
 充当されたか、また残りの期間で低価格政策をなしうる余地がどの程度あるか
 を、これらの図表から知ることができると述べている。この場合に、達成され
 た補償貢献額の累計直線と区分化された目標補償額 (Deckungssoll) の直線との
 比較は、販売管理者にとっての絶えざる警戒指標となるが、とくに市場変動が
 激しい時には予想売上高に対応する区分化された目標補償額の表示は、価格政
 策的にも有効な補助手段となる。なお、隘路プロセスの利用単位当りの最小補
 償貢献を給付単位当りに間接的に指示することが妥当であると考えられている
 ——この点は、後に述べるバームの標準限界価格 (Standard-Grenzpreis) での
 価格政策の考え方に通ずる。

更に、完全操業の場合の生産方法選択 (Verfahrenswahl) については、第5

(36) Riebel, P., a. a. O., S. 236.

(37) Riebel, P., a. a. O., S. 236.

(38)
表の例で示されている。この例では、生産方法ⅠとⅡとの二つの方法が同時に利用可能であるが、両方法とも、機械時間が全体計画の上で隘路（稀少要素）

第4表 完全操業におけるプログラム選択と方法選択
の結合した状況に対する補償貢献額の算定

	方 法 Ⅰ			方 法 Ⅱ		
	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>
単 位 価 格	15.—	4.—	9.—	15.—	4.—	9.—
(一)単位変動費	5.—	2.—	3.—	9.—	1.5	7.—
単位補償貢献額	<u>10.—</u>	<u>2.—</u>	<u>6.—</u>	<u>6.—</u>	<u>2.5</u>	<u>2.—</u>
1 時間当りの産出量	1	2	1.5	1.5	2	2
1 機械時間当り補償貢献額	<u>10.—</u>	<u>4.—</u>	<u>9.—</u>	<u>9.—</u>	<u>5.4</u>	<u>4.—</u>
方法Ⅱに対する方法Ⅰの補償 貢献差額	+ 1	- 1	+ 5			

となる。そこで、方法ⅠとⅡをいかに有効に使って、製品 *a*, *b*, *c* をそれぞれどれだけ生産するかが問題とされる。

方法Ⅰで製品 *a* を生産し、方法Ⅱでは製品 *b* を生産することが有利なようにも考えられるが、実際にはそうでない。つまり、方法Ⅰでは可能な限り製品 *c*（残りの時間で製品 *b*）を生産し、方法Ⅱでは、可能な限り製品 *a*（残りの時間で製品 *b*）を生産する方が全体として有利である。というのは、方法Ⅰにおける製品 *a* の時間当り補償貢献額 (DB_{Ia}) と方法Ⅱにおける製品 *a* の時間当り補償貢献額 (DB_{IIa}) との差が小さく、しかも、方法Ⅰにおける製品 *c* の時間当りの補償貢献額 (DB_{Ic}) がかなり大きいからである。正確に示せば、 $(DB_{Ia} - DB_{IIa} + DB_{Ic} - DB_{IIc})$ がプラスであるためである。

リーベルは、このような計算が多くの場合により厳密な数学的手法によらねばならないと述べ、またそのためには計算機の手を借りなければならないとしているが、その考え方はあくまでも全部原価計算ではなく、直接原価計算に従

(38) Riebel, P., Das Rechnen mit relativer, a. a. O., S. 150.

って導き出されるものであることが強調されている。

3. 総 括 的 考 察

以上、リーベルの所説をかなり詳しく紹介したが、彼の主たる論点は、直接原価計算の多面的な機能がより完全に、かつより容易に発揮されうるように、その原理的な考え方を念頭に入れて、経常的な基礎的な原価計算制度としての「基本計算」(Grundrechnung)——それは、前述のように、シュマーレンバッハの概念に基づくものであって、そこでは「原価計算の種々の目的に応じて臨機応変に特別な計算を容易に実行しうような明確・詳細な原価データを提供しうる経常的な基礎的原価計算制度」として定義されている——を根本的に検討し直そうとしている点にあるように考えられる。

その試みは、上述のように、原価種類計算——原価場所計算——原価負担者計算において、各種の原価の相対的な帰属可能性とそれぞれの主要な原価作用要因別の原価の区分を明確に把握しようとしている点に現われている。

たゞ、彼の示した例示や説明のなかには、なお若干の曖昧さが存在している。

たとえば、彼は、原価の短期的支出性とその他の重要な原価範疇別の区分を提唱しているが、変動費＝短期的支出原価と前提している点については批判が存在している⁽³⁹⁾。つまり、この前提は必ずしも妥当せず、したがって、変動費をも支出作用的原価と支出非作用的原価とに区分しなければならないとすると、原価計算全体の体系がくずれてしまうというのである。この批判を克服するためには、すべての原価の支出性の区分を「基本計算」のなかで取り上げる特別な工夫、あるいは、それが不可能であれば、予算体系との結びつきに対して更に特別な工夫がなされなければならないであろう。

また、個々の原価場所や原価負担者において主要原価作用要因への依存性を考慮することが望ましいとされるが、何が重要な原価作用要因であるかは特別

(39) Seicht, G. Die stufenweise Grenzkostenrechnung, ZfB. Jg. 33, 1963. Nr. 12. S. 701.

に説明されていない。そのために、直接原価計算思考の中心におかれていた《操業度への原価依存性》と彼のいう種々の原価依存性がどのような関係にあるかは必ずしも明確ではないし、それによって、時には直接原価計算の基本原(40)理が破壊されるという危険が全くないわけではない。更に、一つの原価場所において、いくつかの作用要因が他の原価場所との相対的な関係で等しく重要なものとして問題とされる場合があるが、それを「基本計算」の構造のなかでいかに処理すべきかについては、具体的な説明がない。

しかしながら、反面において、直接原価計算が経常的な制度として確立されるためには、それは単一の目的に対して有効であればそれでよいということにはならない。内部的な必要からみても、経常的な原価計算制度は、種々の経営計画、予算統制、価格政策、原価管理等に対して少なくとも基礎的な原価情報を提供しなければならないわけである。

その意味において、リーベルが、場所・負担者において個々の原価を種々の関連要素別に相対的に把握・表示し、直接原価計算の多面的な利用の基礎を形成しようとしている点は、従来の単純な原理的主張にとどまるものよりも現実的であるといえるのではないだろうか。

たとえば、リーベルは、固定費を、能力利用、操業期間、注文等の種々の関連要素に対して相対的にみようとしているが、それが基本計算のなかに明確に把握されるならば、全体的な利益計画ばかりでなく、個々の処理的決定（ロット・サイズの決定、工程管理、長期個別計画等）にも役立つ基礎的な原価情報が容易に提供されうるであろう。

更に、原価場所・原価部門別に固定費・変動費の概念を相対化し、しかも帰属可能性を明らかに表示しようとしている点は、場所的な原価管理にも強い関心を払っていることを示すものといってよいであろう。というのは、たとえば、変動費・固定費は、全体利益計画については主として全体生産量に対する態様

(40) 上記のザイヒトにもそのような批判がみられる。Seicht, G. a. a. O., S. 700.

として意味があるが、場所的な原価管理のためには、場所給付に対する依存性が問題となり、それは、必ずしも一致しないからである。⁽⁴¹⁾

われわれは、このような観点において、変動する経済状況からの諸要求の充足と原価計算、なかんずく直接原価計算の多様な機能の円滑性とを、基礎的な原価種類計算や原価場所計算のなかにかくに確保すべきかをあらためて考えてみるべきである。その意味では、リーベルの基本的な構想を支持して、それをより明確に具体化する方向に向わなければならないといえるであろう。また、リーベルは、彼の原価計算を *Einzelkostenrechnung* を名付けているが、単純に帰属可能性だけを問題としているのではなく、帰属可能性と原価範疇(変動費・固定費等)とを結びつけて考察しているのであって、その基本的な主張は、原則的には直接原価計算に基づくものであるといえる。なるほど、リーベルにおいては、操業度への依存性が中心原理として必ずしも明確に表面化されず、むしろ多数の原価作用因への依存性と場所的帰属可能性をそのまま直接的に示すことに重点が置かれているけれども、また、そのみに終るものでなく、むしろ種々の原価指標値や給付一時間当りの限界利益等を通じて製品・原価負担者への依存性が、従来の直接原価計算以上に多面的に把握されうる余地があるのではないだろうか(リーベルの説明自体では十分に明確でないが……)。——また、その方が直接原価計算の内容を外延的に拡大するとも考えられる。

他方、基本計算の利用は、補償貢献計算 (*Deckungsbeitragsrechnung*) を中心として論述されているが、この点は、まさに直接原価計算的である。しかも、すでに述べたように、基本原価計算のなかで個々の原価が明確に種々の原価作用因別に区分され、また原価場所・原価負担者別に直接的に把握されているので、その時々[・]の市場的・技術的[・]条件に応じた補償貢献計算の内容がより多様化され、弾力化されると期待されるわけである。リーベルの示した例示において

(41) このような事実はわが国でも次第に認識されてきているが、溝口一雄稿「ダイレクト・コストिंगと予算統制(その二)」会計68巻5号、30年11月、74-5頁にはすでにその指摘が見出される。

も、種々の区分による補償計算（それは、たんに固定費だけでなく、変動費についてもみられるし、また場所別にもみられ、更に販売費のように、その他の原価作用因別——まず、価格依存的なものを控除し、次にいくつかの要因に依存するものが控除される）や隘路要素に関連した指標値の設定、あるいは限界利益のなかでの直接変動費以外に操業時間依存変動費の特別な考慮（第3図）等にそれが現われているとみられる。

たゞ、個々については、リーベルの例示計算は、次のベームにみられる数学的な線型計画方法にくらべて不完全である。とくに、リーベルの例示では隘路要素は一つに限られているが、全体的組み合わせのなかでは、いくつかの隘路が現われうる。しかし、これについては、基本計算から出発した特別計算への一つの例示を示す限りにおいて、ここではあえて問題とすべきではないかも知れない。

最後に、リーベルは、決算報告書における棚卸資産原価の直接原価での評価に対して、直接原価が価格下限の原理として妥当するが故に実現主義の意味で正しいと迷っているが、これは財務会計上の観点からみて明らかに疑問の多いところである。⁽⁴²⁾しかし、この問題は、最初に述べたように、この小稿のなかで論ずるには、不適當であると思われるので、別の機会にゆずることにしたい。

Ⅳ ベーム・ヴィレ：直接原価計算と プログラム・プランングとの結合

ベーム・ヴィレは、その共著『直接原価計算とプログラム・プランング』の序説において次のように述べている。⁽⁴³⁾

「シュマレーンパッハの意味する限界原価は能力利用の函数である。

しかるに今日、実践の計算係が《限界原価》を計算する時には、その計算は

(42) Riebel, P., Das Rechnen mit Einzelkosten, a. a. O., S. 237.

(43) Böhm, H. H. und Wille, F., Direct Costing und Programmplanung, 1960, München, S. 13-15.

常に部分原価《のみ》での計算を示している。……………

同じことは、直接原価計算 (Direct Costing) の制度における分離可能な、したがってまた帰属可能な原価にもいえる。この場合でも、限界原価は、変動原価予算の給付比例的な原価によって一定額として定められ、能力利用は顧慮されない。

われわれは、今日、生産能力の完全利用時の限界原価を、費用 (Aufwand) からの分析したがって通常的な原価分析によって算定することが不可能であると知っている。そのような状況には、いくつかの理由で、むしろ、経済的に稀少な、したがって、完全操業された部分能力の給付単位に対して、……実現しうる部分限界収益 (Teil-Grenzertrag) を求めることが必要であり、しかもそれは比較的容易に実行可能であると証明されている。そして、給付単位の評価は、この部分限界収益で行なわれる。」

ここで、この部分限界収益は、機会原価 (opportunity costs) 概念によって基礎づけられる。すなわち、

「一生産物単位に対しては、たとえば製造において、回転時間の形で給付単位が費消される。これが実質的な原価財 (reales Kostengut) である。その費消は、この給付単位を、他の生産物のために、または他の市場において、利益が得られるように使用することを断念せしめる。すなわち他方面への使用が妨げられることによって、計算された限界収益が失われるわけである。この限界収益は、したがって、もはや失われる収益価値ばかりでなく、同時にまた、《回転時間》という給付単位を他に使用した各場合の原価価値でもある」と。

そして、ベーム・ヴィレは、

「実際において、われわれは、能力利用がその給付能力の限界に達しない間は、弾力的な原価予算の助けを借りることによって、原価の経過と限界原価とについて、妥当な説明を非常によくなすことができる。けれども、この説明は、《完全操業》時には妥当しない。というのは、この場合、期間原価は、直線的

には上昇せず、おそらく、拡大投資が必要となり、単位当りの分離可能原価（帰属可能—小林）は、増加する費用（Aufwand）ではなく——おそらく費用は増加しないが故に——、むしろ、多くの場合、抑圧された生産の他方面に引き去られた利益によって定義づけられるからである。これらすべての問題に対して、直接原価計算制度のみに依存する計算係は無効である。

この場合には、限られた生産能力のなかでの成果最適の生産——販売プログラムの決定という特別な課題に対して展開され、しかも、このプログラムに経営給付の計算上の評価を調和させるような、計算方法・計画方法のみが有効である。それがプログラム・プランングである。

直接原価計算の計算技術、すなわち弾力性予算からの限界原価の導出は、その際、個々の部分能力の給付価値の下限を決定することに対してのみ必要である。プログラム・プランングに対するこのような補助手段として役立つことにおいて、直接原価計算は意義を持つ」

と述べている。

この主張からすでに明らかなように、ベーム・ヴィレは、とくに計画計算の面における直接原価計算の機能を問題とし、この点における直接原価計算の限界を克服するために、更に数学的手法を中心とする計算方法としてプログラムプランング（線型計画、非線型計画）の手法を導入しようとするわけである。

このような主張は、他の多くの論者によって——しかも西ドイツばかりでなくアメリカや日本においても——指摘されている点であって、隘路が存在する場合には、製品単位当り限界利益ではなく、隘路要素単位（機械時間その他）の限界利益の大きい製品を選択する方が有利であることは、しばしば指摘されている。

しかし、その殆どは、制度的にいえば特殊計算としてそれを行なう必要があると考えているのに対して、ベーム・ヴィレは、計画機能の面から——あるいは制度観から離れて——、それを原価計算あるいは計画計算の一般原則として

強調し、しかも、価格計算、部門成果計算、原価管理あるいは投資問題等の関連領域にまでそれを展開しようとしているのである。

そして、生産能力が不完全にしか利用されない時には直接原価計算は、⁽⁴⁴⁾ 正当な結果を導くが、生産能力が完全に利用される場合には単なる費用分析でなく他の犠牲利益を考慮しなければならないが故に、直接原価計算は、無力であるばかりでなく、計画計算の一般原則に反するものとして否定されるのである。

他方、隘路要素についての部分限界収益の考え方はシューマレンバッハの Grenznutzen のそれに基づくのであるが、従来では、限界収益を個々の部分能力に分割（帰属）させる有効な方法がなかったために実際には用いられなかったのに対して、今日では、リニア・プログラミング等の数学的なプログラム・プランング手法によって比較的容易に解決されるようになったと指摘されている。⁽⁴⁵⁾

プログラム・プランングは、かならずしも数学的に行なわれる必要はないが、数学的・組織的な観点から二つのタイプに区分される。その一つは、リニア・プログラミングであり、売上収益が期間の販売数量の1次函数となる場合に適用され、その二は、非線型計画であって、結合的な需要をもつ一揃いの販売品等における積極的な販売価格政策が許される場合に適用され、しかも実際に⁽⁴⁶⁾ より多く問題となるとされる。たゞ、後者は、直接的に解きえないで、間接的に2次式または時間的に段階的に解かれねばならない。

直線の問題としては、たとえば、

純売価 p_k (製品 1, 2, …… k …… n)

(44) というのは、生産物を標準限界原価——ここではとくに弾力的な標準原価予算が前提とされているのですべて標準という言葉が付けられている——で評価すると、すでに投下された固定費に応ずる能力利用には全く原価が計算されないことになるとしても、単純な生産時間の増加とそれに伴う当該生産要素在高の利用は、少しもその能力費用を増加させないし、また他の生産物における利益を減少せしめないからである。

(45) Böhm, H. H. u. Wille F., a. a. O., S. 14.

(46) Böhm, H. H. u. Wille, F. a. a. O., S. 86 f.

直接材料費…… m_k

製造・販売の標準限界原価（能力に余剰がある時にのみ適用される）…… k_k

個々の部分能力における技術係数（1単位当りの標準負荷時間）…… a_{ik}

可能な負荷時間 b_i （部分能力 1, 2…… i …… m ）

等の与件のほかに、各部分能力に対する部分価値創造率 (Teil-Wertschöpfungen) ないし給付収益率 (Leistungsertragssätze) w_i が導入され、各製品ごとに、次の条件式の下で、増加する価値創造と犠牲分との比較が行なわれる。

$$a_{1k} \cdot w_1 + a_{2k} \cdot w_2 + a_{3k} \cdot w_3 + \dots + a_{mk} \cdot w_m \geq p_k - m_k - k_k$$

この式の左側は、ある製品を導入した場合に消滅する単位当りの限界収益または限界成果を示し、右側は、増加する限界成果を示している。この問題は、更に次の条件を入れることによって数学的に完全となる。

$$b_1 \cdot w_1 + b_2 \cdot w_2 + \dots + b_m \cdot w_m \rightarrow \text{極小}$$

$$w_i \geq 0$$

そして、給付収益率 w_i は、プログラム・プランクの終了時に次の直線等式⁽⁴⁷⁾によって決定される。

$$a_{11} \cdot w_1 + a_{21} \cdot w_2 + \dots + a_{m1} \cdot w_m = p_1 - m_1 - k_1$$

$$a_{12} \cdot w_1 + a_{22} \cdot w_2 + \dots + a_{m2} \cdot w_m = p_2 - m_2 - k_2$$

.....

$$a_{1n} \cdot w_1 + a_{2n} \cdot w_2 + \dots + a_{mn} \cdot w_m = p_n - m_n - k_n$$

この給付収益率 w_i は、周知のように各部分能力の給付単位の限界収益力を示しているわけであり、いいかえれば、その能力を1機械時間または1労働時間だけ増せば得られる限界成果を意味しているのである。これは、その要素または能力がすでに余剰であればゼロであるが、稀少であればプラスの値となる。ベーム・ヴィレは、各製品の標準限界原価 (Standard-Grenzkosten) に標準限界成果 (Standard-Grenzerfolg)（各製品1単位の生産に要する生産時間に各部分能力の

(47) Böhm, H. H. u. Wille, F., a. a. O., S. 88.

時間当り限界成果を乗じたもの)を加えたものを、標準限界価格 (Standard-Grenzpreis) と呼んでおり、これによって給付の評価を行なおうとしている。⁽⁴⁸⁾

また、非線型の場合には、とくに、売上の価格に対する弾力性係数の下に一定の範囲に区分した限界成果 f_k が近似的な値ものとして算定されなければならない。しかしいづれにしても、標準限界価格で評価を行なおうとすることには変りがない。⁽⁴⁹⁾

以下、利益計画、価格政策、投資計画、部門成果計算等の種々の領域においての直接原価計算とプログラム・プランニングとの相互的な補助機能について、ベーム・ヴィレの主張をみてみよう。——これは、前掲共著の主として第二部にみられるが、序文によれば、この部分は主としてベームが担当し、後でヴィレの意見と調整したものであるとされる。

(1) 利益計画：セイルズ・ミックス

この点については、すでに上述のモデルにも示されている通りであって、格別につけ加えることはない。たゞ、最適の期間利益の条件に関する直接原価計算の考え方が、各製品の限界原価＝限界収益という伝統的な形式に基づいているのに対して、近代的な企業理論では、増加する限界成果と同時に隘路的部分能力を通じて犠牲とされる限界成果との比較が真の一般原則とされていることを非常に強調している点はもう一度指摘されねばならない。⁽⁵⁰⁾

つまり、限界原価＝限界収益という形がそのまま適用されるのは、能力に余剰がある時のみであって、その場合には通常の原因分析だけで十分であり、したがって直接原価計算の適用の余地が認められるが、完全操業の場合には、限界原価の算定は困難であるばかりでなく、限界原価の算定よりは、むしろ、増加する限界成果と消滅する限界成果との比較が第一義的に重要であるとされるのである。しかも、不完全利用に対しては限界成果 = 0 と考えられるので、限

(48) Böhm, H. H. u. Wille, F., a. a. O., S. 90 ff.

(49) Böhm, H. H. u. Wille, F., a. a. O., S. 89.

(50) Böhm, H. H. u. Wille, F., a. a. O., S. 76 ff.

界原価と限界成果とを加えた限界価格での原価評価が一般的に妥当する。

ベーム・ヴィレは、事前に計算された標準限界価格での評価によって、隘路部門と遊休部門の考慮の下に、全体としての利益を高める製品構成とそれに伴う利益増進的な質的な操業増加をもたらすことができると述べている。⁽⁵¹⁾

もちろん、原価計算係は、操業政策の操作について、プログラム・プランニング計算上の価値率、すなわち給付収益率と標準限界原価とを収益および操業状況の変化に応じてその時々修正していかねばならないが、このような方法のみが個々の製品の選択とその販売促進について経済的な基礎を提供しうるとされるのである。⁽⁵²⁾

(2) 長期利益計画：投資問題

この問題は、従来においても直接原価計算や LP その他の OR 手法に関連して議論の多いものであるが、ベーム・ヴィレは、とくに固定費をいかに考慮するかという点を中心として問題としている。

すなわち、上述の如き短期的考察においては、機械・設備等の在 high は一定であり、それに伴う固定費（準備原価）は作業時間を増加しても上昇しないので、それを短期的な計画計算のなかで考慮する必要はとくに有しないのに対して、長期的にはいわゆる固定費あるいは準備原価と称せられるものも増加することが考えられるのであって、限界原価ないし限界価格での計算だけで十分であるかということが問題となるのである。

これについて、ベーム・ヴィレは、全部原価の考慮は、一般に、機械等の部分能力の拡大に伴って追加的に得られる利益が減少することに関してのみ必要となると述べている。⁽⁵³⁾つまり、隘路部分に新しい能力が付加され、それに応じて生産プログラムの組み合わせが再検討されると、その部門（機械）の標準負荷時間の給付成果価値（限界成果率、利益増分）が減少する——他の部

(51) Böhm, H. H. u. Wille, F., a. a. O., S. 99 f.

(52) Böhm, H. H. u. Wille, F., a. a. O., S. 102.

(53) Böhm, H. H. u. Wille, F., a. O., S. 103.

門能力との相対的な関係およびより低次の利益水準しか持たない製品の導入等のために——ので、経済性計算の上で、個々の機械・設備単位の増加固定費（飛躍固定費）が増加する負荷時間の給付成果価値によって補償されうるか否かが考慮されなければならないというのである。つまり経済的な拡大の限界は、最後に投入された機械時間までの総負荷時間とその平均限界給付成果（時間単位当り）との積が、その固定費をちょうど補償する点に存するわけである。

この場合に、全部原価計算のように、固定費を製品単位当りに配賦し、それによって個々の経済性を評価することは、部分能力が需要に対して全く過不足なく量的に適應しうる場合に限られるとされる。⁽⁵⁴⁾というのは、このような場合にのみ、給付成果価値に基づく成果最適計算の技術的方法条件が同時に平均全部原価を最小にする条件となるからである。しかも、それは、常に最適操業度を前提として固定費を配賦する最適原価計算（Optimalkostenrechnung）の形態⁽⁵⁵⁾での全部原価計算の特殊な適用領域であるとされる。

しかるに、実際には、このような条件は多くの場合みたまされない。工場においては、今日ではしばしば、時間的に完全に利用されない専用機械、明らかな隘路、遊休部門の相互にあまり調和されていない機械群が併存し、経済性計算は、最適操業度に基づく固定費の按分ではなく、その時々⁽⁵⁶⁾の技術的条件と需要の状況に応じた弾力的な処理を必要とする——上述の最適原価計算は、この点を考慮せず、もっぱら量的適應にのみ応じようとする。いいかえれば、長期的な利益計画や投資計画においても、能力の利用状況を考慮して、生産要素の経済的な価値を評価しなければならないとされるのである。

ここで、ベーム・ヴィレは投資計画も含めた適應諸プロセス（Anpassungs-

(54) Böhm, H. H. u. Wille, F., a. a. O., S. 103.

(55) Böhm, H. H. u. Wille, F., a. a. O., S. 103.

(56) ベームは、他の論稿において、新製品の開発・導入についても、同様な観点で余剰能力の効果的な利用を考えるべきであると述べている。Böhm, H. H. Die Planung der Produktionsplanung, in: Unternehmensplanung, Baden. Baden 1963, S.210 ff.

prozesse)と計算上の評価 (kalkulatorische Bewertung) との関係を次のように示している。⁽⁵⁷⁾

(イ) 経済的に余剰の生産能力

この場合には、給付の評価は、弾力性予算による給付原価率 (Leistungskostensatz) で行なわれる。つまり、その給付の標準限界原価が価値基準となる。他方、適応は、原則として時間的 (zeitlich) に行なわれ、時間的適応が技術的に不可能な特別な経営においては、正常以下の給付強度 (unternormale Leistungsintensität) において「強度による適応」が行なわれる。

(ロ) 経済的に隘路となる、したがって完全操業の部分生産能力

この場合には、給付の評価は、給付収益率 (Leistungsertragssatz), すなわち標準限界価格で行なわれる。適応は、「強度による適応」を除けば、給付側からの需要への適応ではなく、むしろ、適当な給付価格によって有効需要が調整される形で行なわれる。

そして、経済的に余剰能力を持つ部門の標準限界原価での評価と組み合わせることによって、遊休能力の広汎な経済的最適利用が同時に考慮されると指摘されている。

(ハ) 経済的に稀少であるが、しかし最適に調和され、しかも精密に分割可能な部分能力

この場合には、最適原価価値 (Optimalkostenwert) としての給付収益率で評価が行なわれる。この評価は、需要が、経済的に稀少の完全操業された部分能力に対して適応されるのではなく、むしろ逆に部分能力自体が「量的適応」によって中期・長期の需要に適応される、という処理的な原則を前提としている。

かくして、ベーム・ヴィレは、一定の原価計算システムへの賛否ではなく、その時々に適応しなければならない一定の操業状況と収益状況に関心をもたなければならない、つまり場合に依じて、直接原価計算の標準限界原価、プログ

(57) Böhm, H. H. u. Wille, F., a. a. O., S. 106 f.

ラム・プランングの要求する標準限界価格，最適原価計算の最適原価価値を用いるべきであると結論づけている。⁽⁵⁸⁾

しかし，ここでいう最適原価は，単にある特定状況に対してのみ役立つというだけであって，一般的な原則は，限界原価から限界価格への展開とみなされなければならない。いいかえれば，各種の原価・成果価値は，プログラム・プランング原理に応じて統一的に導き出されているのである。たゞ問題は，プログラム・プランング自体が原価計算ではなく，原価計算制度との結合が必要であると考えられる限りにおいて，上のような表現がなされるであろう。しかし，この点についてのベーム・ヴィレの説明は，上述の結論以外に何も見出されない。

（3） 価 格 計 算

まず序説において，直接原価計算に基づく価格計算に関連して次のように述べられている。⁽⁵⁹⁾すなわち，

「……部分原価概念を直接原価計算における平均的な給付比例原価に限定するならば，その限界原価には，最も重要な機能としての誘導価格（Lenkpreis）の機能が基本的に失われるだろう。経営の計画理論における限界分析定理の適用可能性を検討し，≪限界原価≫として直接原価計算の限界原価≪のみ≫を考えるならば，殆どの場合において，経営処理，価格設定および製品・注文の計算上の評価に対して，直ちに，その歪められた≪限価原価計算≫が決定的に批判されねばならないような結果が生ずる。常に繰返される批判して，≪限界原価計算≫は安易な価格政策や≪廉売≫を導くとか，限界原価は決算上で妥当しないというような批判は，この誤解に基づいている」と。

このような誤解に対する反論は，他の直接原価計算論者にもかなり多くみられるのであるが，ベーム・ヴィレの積極的な主張としては，その誤解は，直接

⁽⁵⁸⁾ Böhm, H. H. u. Wille, F., a. a. O., S. 107 f.

⁽⁵⁹⁾ Böhm, H. H. u. Wille, F., a. a. O., S. 16.

原価計算の考え方——より正確に言えば直接原価計算における限界原価——での評価だけで解消されるものではなく、プログラム・プランングとの結合の過程の中で標準限界原価の概念をとり入れることによって初めて解決されると考えられている。

そこで、価格計算は標準限界価格を中心として行なわれることになるが、ベーム・ヴィレは、これを、不完全競争の下での質的に区別された量産製品と完全競争の下での個別生産とに区別して説明している。⁽⁶⁰⁾

前者の場合、標準限界価格は、売上の価格弾力性の種類に応じて、次のように考慮される。すなわち、(1)弾力性が一定である——つまり価格の変化に対する売上の変化の割合が常に一定である——場合には、

$$\text{最適単位価格} = \text{標準限界価格} \left(1 + \frac{1}{\text{弾力性} - 1} \right) \cdot \frac{1}{(1 - \text{比例販売費率})}$$

弾力性は、たとえば、10%の価格引下げに対して売上数量が30%づつ増加し、他方、10%の価格引下げが（下からの）11.1%の価格引上げに等しいとすると、 $30 \div 11.1 = 2.7$ として算定される。

(2) 直線的な価格・売上函数——売上数量が一定数量増減するごとに価格も一定額だけ下落・上昇する——の下では、

この条件の妥当する範囲のなかでの中心価格： P

その中心価格での売上数量： M

一定額の価格増減（例えば $6DM$ ）に対応して変化する一定の売上数量（例えば100個）： a

一定数量の売上増減（100個）に対応して変化する一定の価格

変化額（ $6DM$ ）： b

標準限界価格： G

比例販売費率（売上高に対する）： v

(60) ただし、この著の第1部(主としてヴィレの担当)には、全部原価計算がしばしば実践的な意義を持つという主張にかなり考慮が払われている。Böhm, H. H. u. Wille, F., a. a. O., S. 56 ff.

(61) Böhm, H. H. u. Wille, F., a. a. O., S. 112 ff.

として

$$\text{最適単位価格} = \frac{(P + b/a \times M) + G/(1-v)}{2}$$

の公式が示されている。そして、⁽⁶²⁾ 一定の価格上限を越えると、売上数量が急激に下落し、またかなり大きく価格を引下げても売上数量がそれほど上昇しない場合には、市場シェアの拡大を考慮する必要がない限り、価格は、この上限すなわち標準限界価格の近くに決定されるべきであると述べられている。

これらの主張は興味深いものであるが、たゞベーム・ヴィレ自らの論証は示されていない。

他方、完全競争の下では、製品の市場価格は、相対的な価格下限、すなわちその製品を供給するすべての経営の標準限界価格まで引き下げられる、という近年における特にアメリカの研究者の近代的な経済理論上の認識が、その考察の出発点におかれている。

ベーム・ヴィレ自身は、この当該製品供給部門の代表的な標準限界価格を算定するためには、その部門の代表的な営業取引を抽出し、個々の企業の製品数量構成（直接材料費、直接製造時間、賃金）、獲得された市場価格等の種々の要素を非線型計画のシェーマによる調整計算（相関計算 *Korrelationsrechnung*）のなかに考慮すればよいと考えている。

この場合に、個々の経営の操業状況、部分能力の利用が当該部門の代表的な状況から相違しているならば、個々の経営の標準限界価格には、上の価格計算と異なった値が生ずるが、その差額は、個別経営の製品選択・販売促進のあり方に重要な情報を提供すると指摘されている。

(4) 部門計算 (Betriebsabrechnung)

この問題は、「原価場所から成果場所へ」⁽⁶³⁾ (Von der Kosten-Stelle zur Erfolgs-Stelle) というテーマの下に論ぜられている。

(62) Dorfman, Samuelson, Solow, *Linear Programming and Economic Analysis*, 1958 が特にその文献として指摘されている。

(63) Böhm, H. H. u. Wille. F., S. 124.

つまり、原価場所は、当初においては原価配賦のための補助手段として考えられ、次いでコスト・コントロールのための重要な手段となったが、しかし近年においては、場所 (Stelle) は、収益源泉 (Ertragsquelle) または成果場所 (Erfolgsstelle) とさえみられるようになったとされるのである。⁽⁶⁴⁾

とくに、場所成果あるいは部門成果が給付強度 (Leistungsintensität) (単位時間当りの給付数量) に依存することが前提とされ、しかも、給付強度が、たとえば、装置時間・待時間の縮減、改良された工具の使用、機械・設備のより生産的な使用方法等⁽⁶⁵⁾によって上昇すれば、この生産性の上昇が原価更には成果にいかなる作用を及ぼすかという点が考慮されている。これらの点について、原価分析ないし経営部門計算では、次のような工夫が考えられている。

すなわち、経営部門計算ないしその分析において孤立的に原価面だけを取りあげないで、原価差額に対する成果の増分を考慮するように、隘路部門において、完全操業を越える給付——それは当該製品の標準負荷時間に換算して示される——に対しては、プログラム・プランングにおいて得られた時間当りの給付成果率 (限界利益率) をその部門に貸記する⁽⁶⁶⁾のである。それによって、隘路部門において行なわれた特別な給付強度の上昇による原価の追加分が補償され、単純な原価差額が成果最適の観点から修正的に評価されることになるわけである。

なお、隘路部門においても、正常給付に至るまでは、通増原価に対するこのような考慮は必要ではないが、計算的にはこの部門のすべての給付に対して標準成果率を乗ずることが便宜である。たゞ、場所管理者には、正常以上の給付に対してのみ、増分原価の補償のための給付成果額を与えることが原則である

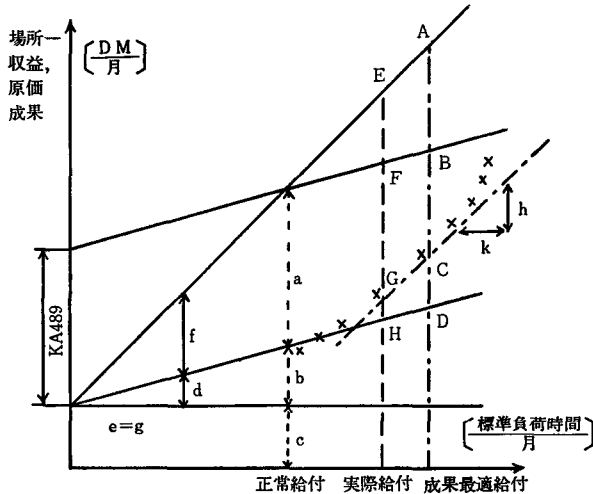
(64) とくに O. Bredt の名が挙げられている。Bredt, O., Kriese der Betriebswirtschaftslehre, 1956.

(65) この場合の「強度による適応」は、グーテンベルクのいう純数量的な概念ではないが、実践的にはこのような定義が時には好ましいと考えられる。

(66) Böhm, H. H. u. Wille, F., S. 125 ff.

ので、正常給付（時間）に達するまでは逆に借方にも同一の給付成果率が乗ぜられ、その貸記額が相殺されるべきであるとされる⁽⁶⁷⁾。他方、能力の余剰部門に

第4図 隘路における給付管理：諸差異の場所成果への総合



a = ゾル給付成果 b = 計画給付原価 c = ゾル準備原価

$\frac{d}{e}$ = 標準負荷時間の給付原価

$\frac{f}{g}$ = 給付成果率

$\frac{d+f}{e}$ = 標準負荷時間の給付原価 + 給付成果 = 場所給付収益率（場所限界収益）

$\frac{h}{k}$ = 強度による適応の実際限界原価

最適給付は、 $\frac{h}{k} = \frac{d+f}{e}$ である時、すなわち、実際の限界原価が場所限界収益に等しくなる時に達成される。その時に場所成果は極大となる。

$A-B$ 給付差異（利益）

$C-D$ 原価差異（損失）

$(A-B) - (C-D)$ 場所成果（差額）

成果最適給付において

$E-F$ 給付差異（利益）

$G-H$ 原価差異（損失）

$(E-F) - (G-H)$ 場所成果（差額）

実際給付において

(67) Böhm, H. H. u. Wille, F., S. 127.

対しては、給付はすべて標準限界原価でのみ貸記される。

このような考え方は、いわゆる事業部制の下での部門利益計算に立つものではないが、原価分析のなかに、成果要素あるいは経営の全体利益計画・適応プロセスをも考慮しようするものであるといえるであろう。

隘部部門における上述のような処理は第4図のようにグラフ的にも示されている。⁽⁶⁸⁾ここで、実際給付における原価差額は $(G-H)$ であるが、この部門の場所成果は、給付差額 $(E-F)$ から原価差額 $(G-H)$ を控除した差額である。全体的な利益貢献度の評価では、単なる原価差額よりもこの場所成果に重点がおかれる。

総 括 的 考 察

最初に述べたように、ベーム・ヴィレの考察は、計画計算の一般原則を中心として、直接原価計算の機能を主として問題とするものである。具体的には、この点に関する直接原価計算の限界が明らかにされ、数学的手法を主とするプログラム・プランニングの計算思考の導入に至るわけである。したがって、そこでは、リーベルのような経常的な計算基礎構造を形成するという点は部分的にしか考慮されていない。

このことが、とくに明瞭に現われているのは、直接原価計算を問題とする場合においても、その制度的機能ではなく、直接原価計算から導き出される「限界原価 (Grenzkosten)」あるいは「平均的給付比例原価」自体が、給付の評価基準として適しているかどうかということが主たる考察の対象となっている点である。

その意味において、直接原価計算の下での標準限界原価 (Standard-Grenzkosten)、プログラム・プランニングの下での標準限界価格 (Standard-Grenzpreis) あるいは最適原価計算の下での最適原価価値 (Optimal-Kostenwert) が、同列に並べられている。たとえば、「適応プロセスと計算上の評価」という節では、

(68) Böhm, H. H. u. Wille, F., S. 128.

先に述べたように、一定の原価計算システムへの賛否ではなく、標準限界原価、標準限界価格、最適原価という三つの評価基準を、その時々のお業状況・収益状況に応じて代替的に用いるべきことが結論として指摘されている。

すでにそこでも述べたように、このような考え方は原価計算の制度的な観点においては、かなり問題である。というのは、プログラム・プランニング自体が、すでに原価計算制度とはいえないからである。ベーム・ヴィレの考察の全体を通じてみれば、プログラム・プランニングの下で導きだされる給付の評価基準が、計画計算ならびにその関連領域における一般原則として強調されているが、そのような評価が実際に有効に行なわれたためには、何らかの原価計算制度と有機的に結びつくことが望ましいわけである。これについて、ベーム・ヴィレの考察では、直接原価計算制度との結びつきが最も可能性の多いものであるけれども、その結びつきについての制度的な在り方には何も言及されていない。その限りにおいて、ベーム・ヴィレの考察を、アメリカ的な直接原価計算論の展開としてみることは妥当ではないであろう。

しかしながら、他面において、ドイツにおける直接原価計算論に対して、アメリカ的な制度観を直ちに結びつけることには大きな問題があるともいえるのである。すでに、この小稿の序において述べたように、ドイツの原価計算論者の多くは、直接原価計算論の本質的な出発点をシュマーレンバッハにまで溯らせているが、シュマーレンバッハの考察においても、アメリカ的な制度的直接原価計算思考は殆ど見出されない。むしろ、ベーム・ヴィレがここで論じているように、限界原価あるいは限界効用による給付の評価が、特有の費用理論的考察に裏づけられて、シュマーレンバッハの特色となっている。ベーム・ヴィレは、シュマーレンバッハの費用理論をそのまま受け継がないで、これにグーテンベルク的な部分能力思考や处理的適応概念更には数学的なプログラミング手法をつけ加えることによって、その内容を精密化し、また技術的に展開せしめている一方、その思考方法上の本質的な出発点は、自ら述べているように、

シュマーレンバッハ以来の展開のなかに見出されるのである。

ここで、ドイツの原価計算学者が直接原価計算とシュマーレンバッハ以来の自国の原価理論との結びつきを指摘するとき、われわれは、そこに、ドイツ的な意味での固有の展開方法の意義を考えてみる必要がある。私見によれば、ここでは、アメリカ的な制度観に基づく発展は強く現われていないとしても、直接原価計算の内容をより豊かにする基礎は確かに存在していると思われるのである。

また、このような展開方法が経常的な実践的制度に全く結びつかないということはいえないであろう。たとえば、ベーム・ヴィレが最後に展開した部門計算における給付の評価ないしそれに伴う原価分析の再検討は、シュマーレンバッハの分権的（あるいは厳密に言えば価格的）管理制度（*pretiale Lenkung*）と同一の方向において、実践的な管理制度の上でその意義が認められるといえよう。

このような意味において、筆者は、ベーム・ヴィレの考察も広義の直接原価計度の展開に通ずるものと考えたいわけである（拙稿「限界原理と直接原価計算」産業経理 39年12月号参照）。

なお、上に紹介した個々の領域での展開には、近代的な方法を適用した興味ある考察が多くみられるが、これらについて詳しく論ずることは別の機会にゆずりたい。たゞ、それらが完全であるというのではない。たとえば、価格計算におけるいくつかの提案は、実証的にもまた理論的により深く検討されるべきであるが、ベーム・ヴィレ自らはそれを怠っている。また、プログラム・プランングの下で導かれた給付価値での部門給付の評価は、特定の隘路部門における原価分析あるいは成果分析に対して有効であるとしても、部門計算全体を通じての統一的な計算処理にまで展開させるにはなお多くの問題が存する。とくに、その時々収益状況・操業状況の変化に応じて隘路的生産要素が交錯する時には複雑な問題が生ずる。

V 結びに代えて

以上、アクテ・メレロヴィッツ、リーベル、ベーム・ヴィレの主張をとりあげたわけであるが、そこに指摘されているいくつかの点は、そのほかキルガー⁽⁶⁹⁾ (Kilger, W.), プラウト⁽⁷⁰⁾ (Plaut, H. G.) ミハエル⁽⁷¹⁾ (Michel, H.), ヘンツェル⁽⁷²⁾ (Henzel, F.) 等にもみられるし、また、通常理解による直接原価計算をそのまま紹介している論文は数多く見受けられる。したがって、ここで取上げたものだけによって、西独における直接原価計算の一般的な考え方やその発展状況を判断することは妥当ではない。

しかし、この小稿において、あえてこの三つの考察をとりあげたのは、そこに従来の通常理解による直接原価計算を更に大きく変えようとする原則的な主張が見出せると考えたからである。もちろん、この三つの考察にも、すでにそれぞれの所で指摘したように、なお多くの検討すべき余地があるし、また将来のことを考えれば、これら以外に更にいくつかの展開が現われることは予想されねばならない。しかし、これらの三つの考察は、すでに若干の特色を持つものである。すなわち、アクテ・メレロヴィッツにおいては、固定費を一括的にみただけでは直接原価計算は昔の単純な原価計算処理に戻ると警告と、それを克服するために固定費・変動費の区分に加えて多面的な固定費管理の観点——具体的な方法としてすでに述べたように批判されねばならない点が多いが——が導入されなければならないという積極的な主張が見出され、リーベルにおい

(69) Kilger, W., Der heutige Stand der Grenzplankostenrechnung, AGPLAN—Planungsrechnung und Geschäftspolitik, 7. Plankostentagung, 1962, Wiesbaden, S. 66 ff.

(70) Plaut, H. G., Unternehmenssteuerung mit Hilfe der Voll- und Grenzplankostenrechnung, ZfB, Jg. 31, 1961, Nr. 8, S. 460 ff.

(71) Michel, H., Unternehmenssteuerung mit Hilfe der Standard—Grenzpreisrechnung, ZfB, Jg. 32, 1962, Nr. 6, S. 344 ff.

(72) Henzel, F., Neuere Tendenz auf dem Gebiete der Kostenrechnung, ZfHf, Jg. 14, 1962, Heft. 7, S. 347 ff.

は、直接原価計算の多様な機能を実際に円滑に発揮させるための、原価種類——場所計算（基本計算）の基礎構造の再検討が見出され、更に、ベーム・ヴィレでは、計画計算の評価基準（しかも伝来の *kalkulatorisch* な）としての直接原価計算における限界原価（平均給付比例原価）の欠陥の指摘と、それを克服するためのプログラム・プランング手法の積極的な導入の主張が見出される。

しかも、そこには、ドイツで展開された費用理論特有の考えもまたかなり広範に浸透している。これは、ベーム・ヴィレの考え方にとくに強いわけであるが、リーベルにもその傾向が見出される。たとえば、基本計算における原価把握の在り方について、彼は、次のように述べている。すなわち、「近代的な費用理論が示すように、原価と給付との間には、原価の大きさを直接的に決定するような多数のファクターが存在する。それらは、関連要素 (*BezugsgröÙe*) として、原価計算の機能のためには、原価負担者としての最終給付への多かれ少かれ疑問のある帰属よりも遙かに重要なものとなりうる⁽⁷³⁾」と。

ここでとくに注目すべきことは、費用理論の二つ側面が、リーベルとベーム・ヴィレの二つの形態のなかで直接原価計算に生かされようとしていることである。つまり、費用理論的思考には、一方において、現実のコスト・ビヘヴィアを分析して、原価の基礎構造をできるだけ明確に把握するという点、他方においては、それを出発点として現実の市場その他の外的状況への適応処理を実質的に導き出す点があると考えられるのであるが、前者の方向は、ある程度リーベルの構想のなかに示され後者はベーム・ヴィレの展開のなかにより強く生かされうる余地があるわけである。もちろん、上述の内容から直ちに両者を一つの費用理論的——原価計算思考に統一化することは問題であるが、少なくとも二つの方向として、その特色をドイツ費用理論の展開のなかに見出すことができるのではないであろうか。

たゞ、この小稿の副題に示した「制度的発展の可能性」ということについて

(73) Riebel, P., Das Rechnen mit Einzelkosten....., a. a. O., S. 216.

は、かなり問題がある。たとえば、ベーム・ヴィレの主張するプログラム・プランングは、特定の原価計算制度との密接な結びつきの上に立っているものではない。しかも、そこにはドイツにおける伝統的な考え方に由来する一連の問題が存在するわけであって、それを直ちに通常の制度的観点に結びつけようとすることは妥当ではない。しかし、それらの考え方もまた実践的な経常的原価計算制度に対して無関連ではない。リーベルの展開した基本計算の構想は、まさにそのような経常的な基礎的原価計算制度を前提としたものであるし、またベーム・ヴィレのいう部門計算の考え方は、実践的な管理手段なканずく価格的な分権管理にも連がる余地もあるわけである。

かくて、すでに指摘したいくつかの問題があるとしても、それを整理することによって、西独の直接原価計算の展開を、われわれの直接原価計算制度に取り入れる手がかりは存するのではないだろうかと考える次第である。

ハックス経営維持論の基本構造

中 野 勲

1. は じ め に
2. ハックス理論の経済的背景
3. ハックス理論の学說的系譜
4. ハックス理論の方法論的立場
5. むすびにかえて

1. は じ め に

企業会計上の正しい利益は何かという問題は、損益計算に計上されるべき費用がどれだけの大きさであるべきかという問題に関連している。そうして、費用の大きさいかいは、いわゆる資本維持のあり方に影響をおよぼし、あるいは資本維持の目的によって規定される。というのは、十分な大きさの収益が存在しているかぎり、損益計算上にある特定の大きさの費用を計上することは、それと同額の資本が回収されるという結果を招来し、また逆に、ある特定額の資本を回収・維持するという目的をたてると、計上すべき費用の大きさはおのずと定まってくるからである。このように、利益計算と費用計算と資本維持とは相互に密接なつながりを持っているといえるであろう。

この場合、損益計算に計上される費用の全体としての大きさは、費用に含まれる項目の範囲と、その各項目が評価される基準とに依存している。資本維持学説について現在行いつつある一連の研究においては、われわれは、もっぱら後者の問題に重点をしばることになっている。そうして、損益計算のために主張されてきているいくつかの費用評価基準のそれぞれについて、その妥当性を

資本維持との関連において検討することを、われわれは意図している。

ところで、ここではわれわれはハックスの学説に対して、次の三つの側面からの検討を加えてみたいと考える。(1)いかなる経済的背景のもとにあって、どのような課題にこたえるために、それが展開されたか。(2)いかなる学説的系譜の中で、どのような諸学説を継承（またはそれらに対立）しながら、それが育まれてきたか。(3)いかなる方法論的立場にもとづいて、どのような理論構成の仕方にしがいつつ、それが形成されたのであるか。以下ハックス（Karl Hax）の経営維持論について、上の三つの角度からのアプローチを重ねて行くことにより、その学説の特質と問題点を明らかにしてみたいと思う。

2. ハックス理論の経済的背景

ハックスの経営維持学説が展開された背後に横たわっていると思われる経済事情は、彼自身が述べているところによれば、次の四点に総括されうるのである。(a)戦後の西ドイツはじめ他の工業国の成長経済、(b)価格騰貴(の可能性)、(c)高率の課税、(d)資本市場の弱体。

まずハックスは、工業国における国民経済はたえざる成長（ein ständiges Wachstum）によって特徴づけられていることを指摘する。

工業生産の指数(2)

(1950=100)

国名	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956
ドイツ	100	119	126	139	155	178	192
イギリス	100	104	101	106	115	122	120
スウェーデン	100	105	104	105	110	116	120
合衆国	100	107	111	120	112	124	128
日本	100	136	150	183	197	214	252

(1) Karl Hax, Die Substanzerhaltung der Betriebe, Köln und Opladen 1957, S. 1-12. なおハックスのこの書物についてはすでに次の研究が発表されている。森田哲弥,「カール・ハックス著『経営実体維持論』」(ビジネスレビュー5巻3号), 不破貞春,「実体維持と費用評価」(会計78巻2号), 森藤一男,「経営維持の観念について」

ドイツ連邦共和国および日本は戦後の復興という特殊事情のために異常に高い指数の動きを示しているが、他の三国はいわば「正常な」成長をとげている。ハックスは、国民経済のこのような成長過程によって「人口数値の上昇にもかかわらず諸国民の生活水準を改善することが可能であった⁽³⁾」と述べて、社会的生産物の増大を経済政策の目標として追求することを、公益と公共の福祉の問題 (eine Angelegenheit des öffentlichen Interesses und des Gemeinwohls) として、積極的に支持している。ところで、このような経済の持続的な成長を確保しようとする場合、「今迄の生産能力を維持することが最小限度の要請とみなされねばならない。」⁽⁴⁾ というのは、諸経営が全般的にみてその消費された生産手段を置換することができないという経済状況は、その生産能力の弱体化、したがってまた国民の一般的な福祉と生活水準の低下を意味しているからである。

このようにしてハックスは、国民経済としたがってまた全体としての諸経営に対して、少くともその生産能力を元の範囲において維持しうるための条件をととのえることが必要であると主張する。勿論「そのことはただ経営の全体にとってのみあてはまるにすぎない。それに反して、個々の経営に対しては市場経済においてはいかなる存在保証 (Existenzgarantie) も存在しない。」⁽⁵⁾ けれどもハックスは、全体経済に対する最小限度の要請である「元の生産能力の維持」ということを、そのまま、ただちに個別企業——ただし国民経済の需要に適合しておりしたがって十分な大きさの収益を獲得している企業——の最小限度の目標 (Minimalziel) としても設定するのである。そうして、経営維持についてのこの最小限度の目標がどの程度達成されたかを検証することが、企業計算 (Unternehmensrechnung) とくに期間損益計算 (peri odische Erfolgsrechnung)

(会計77巻4号), 同, 「実体維持と減価償却」(会計78巻6号)

(2) Karl Hax, a. a. O., S. 2. 価値量にもとづいており、価格変動の影響は排除されている。

(3) Karl Hax, a. a. O., S. 1.

(4) Karl Hax, a. a. O., S. 3-4.

(5) Karl Hax, a. a. O., S. 3.

の課題である、と主張される。「決定的な意義をもつのは次の問題、すなわち達成された収益は消費された諸生産要素を置換するのに足るか、ということである。それは企業政策の最小限度の目標である。……消費された諸生産要素を置換し元の生産能力を回復したのちになお余剰が残存している時にのみ、利益⁽⁶⁾があると云うことができる。」このようにハックスは、経営が元の生産能力を維持したのちに⁽⁶⁾残存しているところの分配可能利益 (ausschüttbarer Gewinn) を、損益計算を通じて確定しようとするのである。

この場合、もしも諸生産要素の取得価格が不変であるとすれば、従来の伝統的な損益計算によって達成される名目的貨幣資本維持は同時に元の生産能力の維持をも保証するわけであるが、ハックスがことさらに生産能力維持の考え方を企業計算に導入しなければならないと述べている背後には、個別的財貨の価格が激しく変動しうる（とくに上昇しうる）という可能性が前提におかれているのである。「急激な価格変動が生ずる場合、とりわけ重要な原材料の価格が突発的に上昇する場合には伝統的な企業計算は無効となる。それは、実体維持⁽⁷⁾の立場からはうたがいもなく仮空利益の性格をもつところの利益を表示する。」

また、設備財の価格も、ハックス理論の背景を形成している1949～1956年にはかなり上昇きみであったといえる（機械30%建物40%）。（ただし、この場合には技術的進歩の影響を考慮しなければならない）。

このようにして、ハックス経営維持論の背後には全体経済の成長ならびに漸進的又は突発的な価格上昇（又はその可能性）という状況が伏在していることがわかるのであるが、この二つの事情のみによっては、企業計算の中へ実体維持（元の生産能力の維持）思考を導入すべき十分な根拠とはならない。たとえ損益計算上において取得原価にもとづく費用額を収益から回収することが実体維持にとっては不十分であるとしても、そのように取得原価主義にもとづいて

(6) Karl Hax, a. a. O., S. 7.

(7) Karl Hax, a. a. O., S. V. (VORWORT).

(8)
選出した財貨の価格変動

年 度	原 材 料		設 備	
	弾性ゴム	銅	機 械	工業用建物
1949	45	79	90	98
1950	100	100	100	100
1951	160	204	115	125
1952	99	165	120	127
1953	67	138	117	122
1954	66	135	117	126
1955	108	189	122	135
1956	94	202	124	138
1957	85	147	131	141
1958	77	127	135	147
1959	97	155	136	151
1960	105	159	139	165

計算された利益のうちで実体維持のために必要とされる部分は社内に留保すればよいではないか。事実、近年における諸企業の成長は、このいわゆる自己金融 (Selbstfinanzierung) の政策によるところが大きい、と云われているのである。しかしハックスは、この考え方を批判して、「今日では企業利益のうちの比較的大きい部分が国家によって利益課税の型で要求されるということが見逃がされている。そして、この利益を決定する場合、国家は伝統的な会計方法の適用を要求するのである⁽⁹⁾」と語っている。そして、この国家の取り分は近年においては国家の課題と国家の支出の増加の影響をうけて着々と増大し、今日ではしばしば資本所有主に対して残される分前をこえている⁽¹⁰⁾、と主張される。

けれども、たとえこのような高率の利益課税のために経営の実体を維持するために必要な利益額を社内留保することは困難であるとしても、それならばそ

(8) Horst Eckardt, Die Substanzerhaltung industrieller Betriebe, Köln und Opladen 1962, S. 44. (表中のカッコ印は原材料価格の急上昇を示すために中野が記入。)

(9) Karl Hax, a. a. O., S. 11.

(10) Karl Hax, a. a. O., S. 9-10.

の実体維持のために必要な額は資本市場において新しい資本を調達することによってつぐなわれうるのではなからうか。この点については、ハックスは次のように答える。「資本市場は経験によればまず第一に企業の利益分配によって養われるものである。けれども、そのことは国家の分前についてはあてはまらない。したがって、利益のうちの大きい部分が国家によって要求されるならば、実体消耗によって強められた企業の資本需要は資本市場においてはもはやつぐなわれえないことがわかる。それに加えて、出資者に分配される利益部分は当企業が資本金会社の型をとっているかぎり、追加的に個人所得税によって捕捉され、そしてそのことを通じて再度削減されるのである。」⁽¹¹⁾

以上概観したように、ハックスによれば、国民の生活水準の上昇と福祉の増大という観点から積極的に支持されるべきである経済成長政策が、漸次的（または突発的）な価格上昇（またはその可能性）、高率の利益課税および資本市場の弱体という諸条件の下で今後も支障なく達成されうるがためには、企業計算制度（この場合には期間損益計算）を通じて経営の実体維持（元の生産能力の維持）を確保し、それを確保したのちの収益余剰のみが分配可能利益として表示されるべきである（そして税法もこの実体計算を認めるべきである）、と主張されるのである。以下において、ハックスが実体維持を達成するための計算的工夫を企業計算の中に導入しようとしている背後には、このような全体経済的背景が存在していたことが、まず理解されるべきである。

3. ハックス理論の学說的系譜

次にわれわれは、ハックスの経営維持論がどのような学説を継承しながら育まれたものかという問題を考えてみることにしよう。そのためには、先に、とりあえず彼の経営維持思考の基本的な構造を明らかにしておかねばならないであろう。

(11) Karl Hax, a. a. O., S. 11.

ハックスによれば、今日の貨幣・資本経済（Geld- und Kapitalwirtschaft）の時期においては、企業は二重の性格をもつ、といわれる。すなわち、それは一面では出資者の資本投資（Kapitalanlage）であり、他面ではそれは国民経済的生産機構の一部分（Teil des volkswirtschaftlichen Produktionsapparates）を構成しているのである。まず企業を一箇の資本投資として眺めると、債権者は当企業の負う名目的債務額が返還期日に払戻されることを要求し（他人資本）、また自己資本出資者といえども、彼が企業をはなれる場合または清算に際しては少くともその出資の名目額が返還されることを期待する。したがって、資本投資としての企業の性格からは、貨幣資本維持が確保されねばならない、という帰結がもたらされる。他方、企業を国民経済的生産機構の構成部分としてみる時には、量的な生産給付（mengenmäßige Produktionsleistung）を一定に維持することが要求されるが、そのためには、物的設備、在庫品および貨幣的資金の形態をとる現存生産能力（vorhandenen Kapazität）が元の範囲だけ維持されて行かねばならない。したがって、国民経済的生産機構の一部分としての企業の性格からは、生産に際して費消された費用財が収益のうちから全部的にふたたび置換されることを通じて、実体維持（元の、量的に定まった生産能力の維持）が達成されねばならない、という結論が導き出される。ハックスは、上のように企業の二面的な性格に対応して要請される貨幣資本維持と実体維持とを、経営維持（Betriebserhaltung）という上位概念の下に総括している。そうして、ハックスによれば、損益計算は費用評価を通じてこの複合的な維持概念としての経営維持⁽¹²⁾を達成すべきものと考えられているのである。

では、経営維持という計算目標を企業計算——具体的には損益計算——によって達成しようとするならば、その損益計算はどのような型に形成されるべきであろうか。この場合に必要なのは、収益のうちからこの経営維持の達成に必要な金額を費用として回収することである。「経営維持という目標が何らか

(12) Karl Hax, a. a. O., S. 13-15.

の型で確保されうるためには費用はどのように評価されるべきか。その限りに
 おいて、経営維持に関する企業計算の問題は費用評価の問題（ein Problem der
 Aufwandbewertung⁽¹³⁾）である。」（傍点引用者）

経営維持は投下された名目的資本維持と実体維持とをあわせ含んでいるので
 あるが、前者を達成するための計算を貨幣資本計算（Geldkapitalrechnung）、後
 者の確保を司る計算を実体計算（Substanzrechnung）と、ハックスは呼んでい
 る。そうして、貨幣資本計算において名目的な貨幣資本の維持を達成するため
 には、過去に支払われた貨幣額が収益から費用として回収・維持され、それを
 回収したのちに残存する収益余剰のみが利益として示されねばならない。とこ
 ろで、支払われた貨幣額は取得価格（Anschaffungspreise）によってあらわされ
 るから、結局、貨幣資本維持を計算目的とする貨幣資本計算では取得原価にも
 とづく費用評価が要求されることとなる。他方、実体計算において元の生産能
 力の維持が保証されるためには、費消された生産財が再調達されうるに必要な
 金額が費用として収益から回収・維持されねばならない。この場合、その生産財
 再調達に必要な金額というのはその財の再調達価格（Wiederbeschaffungspreis）
 に他ならないから、実体計算において元の生産能力を維持するためには、再調
 達価格（通常は調達時価）にもとづく費用評価が要請されるわけである。もし
 も諸生産要素についてその調達時価がつねにその取得価格と一致していて不変
 であるならば、貨幣資本計算の結果は実体計算の結果に等しくなるのであるが、
 諸生産要素の価格変動が生ずる場合、両者は乖離するに至る。⁽¹⁵⁾

価格変動 費用評価	費用財調達時価が取得日以来	
	I. 上 昇	II. 下 落
a. 取得原価による	100	100
b. 調達時価による	120	90

(13) Karl Hax, a. a. O., S. 20.

(14) Karl Hax, a. a. O., S. 20–21.

(15) Karl Hax, a. a. O., S. 24.

費用財再調達価格がその財の取得日以降上昇している場合には、取得原価にもとづく費用評価（100）によると経営実体は維持できない（Ⅰ．a．の場合）が、もしも再調達価格（調達時価）（120）によって費用を評価すれば、実体と貨幣資本の両方が共に維持されうる（Ⅰ．b．の場合）。同様に、再調達価格が取得日以後下落しているならば、調達時価（90）にもとづく費用評価は貨幣資本を維持しない（Ⅱ．b．の場合）が、取得原価（100）によって費用を評価するならば、実体と貨幣資本の両方が共に維持されうる（Ⅱ．a．の場合）。ところで、経営維持においては実体と貨幣資本の両方が維持されなければならないのであるから、上の例から明らかなように、原則として、価格上昇時には再調達価格（調達時価）、価格下落時には取得原価による費用評価が要求されることがわかる。そうして、このことは、「調達価格の上昇時には原則として $\dot{\text{実体}}\dot{\text{計算}}$ の利益概念が適用され、そして価格下落時には $\dot{\text{貨幣資本}}\dot{\text{計算}}$ の利益概念が適用される⁽¹⁶⁾」ことを意味するから、経営維持を達成するためのこのような損益計算方式を、ハックスは、 $\dot{\text{資本}}\dot{\text{実体}}\dot{\text{結合}}\dot{\text{計算}}$ （die kombinierte Kapital und Substanzrechnung⁽¹⁷⁾）と名づけている。すでに示したように、この結合計算は、投下された名目的貨幣資本と経営の実体という二つの下限のうち高い方のものを利益決定のための基礎として用いるのであるから、ここでは「 $\dot{\text{二重}}\dot{\text{下限}}$ 」（ein doppeltes Minimum⁽¹⁸⁾）の原則が適用されている、といいうる訳である。

このような資本・実体結合計算が、その典型的な姿において、どのように機能するかを概観しておこう。まず、費用財調達時価が（たとえば 100 から 120 に）上昇する場合には、実体計算の原理にしたがってその調達時価にもとづく費用評価が行われる。実体維持を確保するために名目的貨幣資本をこえて留保される資本額（この例では $120 - 100 = 20$ ）は、 $\dot{\text{実体}}\dot{\text{維持}}\dot{\text{積立}}\dot{\text{金}}$ （Substanzerhaltungs-Rücklage）に計上される。

(16) Karl Hax, a. a. O., S. 26.

(17) Karl Hax, a. a. O., S. 32.

(18) Karl Hax, a. a. O., S. 37.

売上損益 120

商品 100

実体維持積立金 20

費用財価格が下落するときには、さらに、実体維持積立金があらかじめ存在していない場合とそれがすでに存在している場合（たとえば20）とに分けて考えられねばならない。前者の場合には、貨幣資本を保全するために、ただちに貨幣資本計算の原理にしたがって取得原価によって費用が評価される。他方、後者の場合には、調達時価が取得価格以下に下落している（たとえば100から90へ）かぎり、その範囲において積立金は実体維持のためにはもはや必要でない。したがって、ここでは積立金がなくなるまで実体計算が継続される。

売上損益 90

商品 100

実体維持積立金 10

そうして、積立金がなくなってから、はじめて貨幣資本計算に切りかえて、取得原価による費用評価が実施される。

企業が解散する時には、もはや経営実体の維持は不要となったわけであるから、その時点になお残存しているいくばくかの実体維持積立金はすべて利益として現われるに至る。すなわち、ここでは貨幣資本をこえて存在しているものはすべて利益と⁽¹⁹⁾考えられる。

このように企業の解散時には必然的に貨幣資本計算が作用することに注目して、ハックスは、資本・実体結合計算は本質的には貨幣資本計算である、という。「結合計算は実は実体計算では全くなくて、ある特殊な形式の貨幣資本計算である。そこに組み込まれているところの実体計算は、いわば、実体計算が企業の減ぜられない継続のために必要であるかぎりかつその程度において、一つの補助計算 (Hilfsrechnung) ⁽²⁰⁾であるにすぎない。」このように実体計算を補助計算と解する結果として、本来的な企業利益はあくまでも貨幣資本計算上の名

(19) Karl Hax, a. a. O., S. 32-42. なお仕訳例はハックスではなくて筆者が設定したものである。

(20) Karl Hax, a. a. O., S. 35.

目利益であり、価格上昇時に実体維持目的のために設定される実体維持積立金は、決して資本ではなくて、実体維持のために企業内に拘束されなければならないという意味において未実現の利益を留保したものにすぎない、と理解される。そうして、価格の下落、企業の解散または部分的な清算にさいしては、この積立金に含まれている利益部分がもはや実体維持のために必要とされなくなったという意味で実現したもの⁽²¹⁾とみなされ、分配可能利益に加えられる。

ハックスによれば、結合計算において実体計算が補助計算の地位に甘んじなければならない今一つの理由として、実際に費消された生産財と置換財とが質または種類を異にしている場合確実な実体計算は行われえない、という事情が指摘されている。このような質又は種類の変化は、次のような諸原因によってもたらされうる。

- (イ) 生産財調達市場における状況変化（調達可能性の変化、価格関係の変化）。
- (ロ) 販売市場における欲望の変化（需要状況の変化）。
- (ハ) 技術的進歩。

実体計算のためには、費消された財ではなくて置換財の再調達価格が費用評価の基礎におかれねばならない。けれども、費消された財と置換財とが質または種類を異にしているならば、両者は比較可能性（Vergleichbarkeit）を持たないわけであるから、その費消された財によってあらわされる生産能力をふたた

(21) Karl Hax, a. a. O., S. 65-68. このようにハックスは、収益の認識または測定
の基準としての実現主義原則を拡張して、差額概念としての（名目）利益に対しても
実現・未実現の考え方を演用し、各目利益のうちで実体維持のために企業内に拘束さ
れなければならない部分を未実現利益とし、のこりの分配可能利益のみを実現利益と
する。これをハックスは「拡張された実現主義の原則」という。ハックスによれば、
実現主義は、財貨が貨幣又は貨幣等価物になった段階において収益を計上するという
ところから、分配可能利益を計上するという意味をもつといわれる。そうして、価格
上昇時に企業がその実体を維持しなければならないということを考えると、もともと
実現主義に含まれている分配可能利益計上の思想を意義あるものにするためには、収
益費用の差額としての利益に対しても実現主義が拡張されるべきであるとする。
(Ebenda, SS. 61-68).

び回復するためには新しい質又は種類の置換財をどれだけ調達すべきか、を確定することはしばしば困難となる。費消した財と置換財とが質を異にしているにすぎない場合には、それらが同一の経済目的に奉仕しているかぎり、両者を同一物とみなしうることもあろう(例. アメリカ綿のかわりにブラブル綿)。

しかし、両者の種類がちがっている場合はもはや同一とはいえない(綿花のかわりにスフ)。設備財については、改良された置換財が費消されたものよりも量的に多いだけでなく質的にも改善された製品を製造しうる場合には、両者の比較可能性は失われる。このようにして、実体計算はその費用評価の基礎である再調達価格の不確実性のために決して独立の計算たりえないのであって、むしろ、貨幣資本計算が唯一の信頼しうる計算形式として企業の基本計算(*Grundrechnung*)となりうるにすぎない。現実存在している実体維持への要請にこたえるためには、貨幣資本計算を拡張して実体計算を補助計算として組み込む途が残されているにすぎない。⁽²²⁾

以上でハックス経営維持論の基本的な構造をほぼ明らかにしたので、次に、このようなハックス理論がいかなる学説史的環境のもとでどのような諸学説を継承しながら育まれてきたかという問題について、簡単に考察することしよう。ハックスは、自己の理論の学說的系譜について、次のようにのべている。「経営の実体維持の理論はシュミット(F. Schmidt)に還元される。彼の理論においては再調達価格にもとづく費用財の評価ということが中心的な位置を占め

(22) Karl Hax, a. a. O., S. 43-52. このように、ハックスの実体計算は厳密な数量計算として考えられており、給付すなわち製造される製品に品質・種類の変化がない場合にのみ適用しうるにすぎず、品質・種類の変化する場合には実体計算を放棄し、貨幣資本計算に復帰する。したがってそれらの変化が生じうる現実においては、ハックス実体計算は利益計上の一時的なくりのべをもたらずにすぎない。「この限界はあまりにも大きい。実体計算に関する彼の論述は、その内容とは正に逆に、経営における物的要素の維持は会計的には数量計算ではなしに価値計算の形でとりあげねばならない、ということを我々に教えているように思われるのである。」(森田哲弥, 前掲論文, 133頁)。

ている。そうしてそのことが彼の計算体系をウィルヘルム・リーガー（Wilhelm Rieger）のいう意味の貨幣資本計算に対立する実体計算の体系として特徴づけているのである。

リーガーと一致して私は、企業計算は原則としてはただ貨幣資本計算としてのみ遂行可能であるにすぎない、という立場を主張する。勿論私はリーガーに対立して、特定の狭く限られた範囲内における実体計算は可能である⁽²³⁾と考えるのである。……」したがって、ハックス経営維持論は、シュミットの実体維持思考とリーガーの貨幣資本維持思考の両方の考え方をうけつぎ統合しようと試みたものと、一応考えてよいであろう。けれども、われわれの見るところでは、シュミットとリーガーの両学説はそれぞれ内容的にかなり変質した型でハックスに流れ込んでおり、そうしてそのような変質化の少くとも一つの原因は、それぞれの理論がおかれた経済的背景の相違という点から説明しうるように思われる。

シュミット理論の背後にある特殊な経済事情は、いうまでもなく、かの第一次大戦後のドイツに発生した大インフレーションであった。1921年の半ば頃から漸次激化し、1923年12月までつづいたこのインフレーションがいかに激しいものであったかは、そのインフレーションがその頂点を示した1923年12月のドイツ紙幣マルク卸売物価指数が、1913年を基準にして、実に1兆2620億倍に達した⁽²⁴⁾こと、しかもこのような一般物価水準の上昇がほとんど1921年から1923年末までの1年半ないし2年の間に生じていることから、明らかに読み取ることができる。このような大インフレーションに関する痛切な体験にもとづいて、正しい企業計算制度はあらゆる価格変動——その程度はどうであれ——に耐えるものでなければならぬ、という立場を主張するに至ったのがシュミット

(23) Karl Hax, Kontrolle der Substanzerhaltung mit Hilfe der Unternehmensrechnung, Sonderabdruck aus „Stahl und Eisen“ 82 (1962) Heft 6, S. 380.

(24) 片野一郎著、貨幣価値変動会計、同文館出版、昭和37年、4頁。

の理論である。このような経済的背景から当然予想されるように、シュミット理論は、以前と同質同量の生産能力の維持・回収計算としての側面をもっていることは勿論であるが、それよりも先に、あのような激しい大インフレーションに伴って生ずるはずの経済的諸条件の変動のなかにあってもとの生産能力を維持することがどの程度有利かを判断するための業績尺度としての利益の計算という色彩を濃厚におびているのである。すなわち、シュミットはハックスとはほぼ同じように損益計算上の費用を販売日の再調達価格で評価するのではあるが、そのような損益計算の目的は、収益が販売日現在においてその費消された生産能力をつぐないうるかどうかを検証することを通じて、元の生産・販売活動を続けることが販売日現在どの程度有利かを企業者に告げ、ひいては彼が迅速に適切な処置をとることを可能にすることにある。したがってまた、現在消費されているのと同じ種類の生産活動が将来も続けられるかどうかにははかわりなく、費用評価はあく迄も現在費消されつつある生産能力を販売日に置換するための価格にもとづいて行われねばならない。そうして又、上のような激しい経済変動の時代に生みだされた理論として当然であるが、シュミット理論において経営が維持すべきであると考えられているものは、単純な生産能力維持ではなくて、いわゆる相対的価値維持（relative Werterhaltung）——全体経済において以前と同じ割合をもつ生産力を以前と同じだけの需要充足度をもつような方向において維持すること——なのである。シュミットによれば、企業の損益計算は、価格変動、生産性変化、需要の変化等に対して適切に適應することにより、経営者がこの相対的価値維持を経営政策として達成して行くための少くとも一つの指標であるべきものと考えられているのである。⁽²⁵⁾

これに対してハックスの経営維持論の背後にある経済的前提は、比較的ゆる

(25) 中野勲、資本維持学説研究(Ⅰ)——シュミット理解のために——、経済経営研究第13号(Ⅱ)、神戸大学経済経営研究所、89—139頁；中野 勲、資本維持学説研究(Ⅲ)——時価主義の批判的吟味——、経済経営研究。第14号Ⅰ、神戸大学経済経営研究所、89—140頁。

やかな価格上昇をとまなう第二次大戦後の安定した成長経済である。このように安定的に成長を続けて行くべき経済の中においてあるべき経営の姿として、ハックスは、以前と同質同量の生産能力の維持ということを最小限度の目標として、提起したものと思われる。その結果として、ハックスの損益計算上において費用を再調達時価にもとづいて評価することの意味は、たんに元の生産能力を回収・維持し、かつその後の収益余剰としての分配可能利益を示すための計算にすぎないのであって、シュミットにおけるように経済的諸条件の変動のもとにおいてもとの生産力を維持することの有利さを判断するための利益を計算しかつそれを(必要の場合には)維持するための計算としては理解されていない⁽²⁶⁾。したがって、ハックスにしたがえば、費用評価の基準は本来ならば費用財が実際に取替られる置換日の再調達時価でなければならないのであって、たとえば販売日の再調達時価が用いられるとしてもそれはあくまでも置換日時価の代用として理解されるにすぎず、シュミット理論の場合のようにそれに対して固有の意味が与えられるわけではない。

次に、ハックス理論は、出資者の立場から貨幣資本維持を達成するものとしての貨幣資本計算を企業の基本計算（Grundrechnung）として設定している点で、企業所有主（全体としての株主）の立場から（名目）貨幣資本維持を主張するリーガーと確かに軌を一にしている。けれども、リーガー学説の背景は、すでにのべた第一次大戦後の大インフレーションが終息したのちの、金本位制度に支えられた経済安定期であった。そしてこの場合、そのインフレーションがあまりにも異常なものであった為に、かえって、それは異常な一時的、例外的な現象であって一般的な会計理論を構成するさいに前提におかれることはで

(26) したがって、シュミットは、営業成果の指標としての「利益の尺度機能」と「利益の分配可能性」の両方を追求しているが、ハックスは分配可能利益のみを重視している、と森田哲弥助教が云われるのは全く正しい。（前掲論文、134頁）。根本的にみて期間利益のその両機能の関係をいかに考えるべきかはきわめて重要な問題であるが、ここでは、ハックスが分配可能利益の方をとくに強調するゆえんが、彼の理論の全体経済的背景から説明しようということを指摘したのである。

きないとして、リーガーは絶対的に(名目)貨幣資本維持を主張したのである。それと同時にまたリーガーは、安定経済の零囲気の中にあって、実体維持理論について、それを非難しながら自らはその非難の根拠を積極的に証明していない⁽²⁷⁾気味がある。

ところがハックスにおいては、第一次大戦後と第二次大戦後の二度の急激なインフレーションおよび経済成長にともなう恒常的なインフレーションの体験から、インフレーションの問題が会計理論の前提から排除されえないことがはっきりと自覚されているのである。一体、貨幣価値変動というものは、企業会計はそれが利用される目的にとって有用なものでなければならないという意味での、有用性の論理の重要なことを人々に自覚させるという教訓的意義をもつ。リーガーの場合には、インフレーションは単なる例外的現象としてとらえられているためにこの教訓は殆んどかえりみられていないが、ハックスはインフレーションの体験から、企業会計が有用ないし有意義であるためには経営の元の生産能力を保持した後の収益余剰のみを分配可能利益として表示せねばならないという教訓を引き出したのである。このような理由から、ハックスは、リーガーのように(名目的)貨幣資本維持の立場を純粹に貫きえずして、実体計算をも補助計算として自己の体系に収容しようとするのである。

(27) 中野勲、リーガー名目資本維持説の吟味(I)および(II)、雑誌「会計」第85巻第6号 pp. 132~145 および第86巻第1号 pp. 117~129。なお、貨幣資本維持のうちでも実質的な貨幣価値にかかわらしめた購買力資本維持ではなくてあくまでも名目資本維持を主張する理由は、リーガーにあっては、科学が実践に対して名目資本を価値修正するというような干渉を加えると、その干渉の結果生ずるであろう全体経済的効果が個々の企業よりも上位に立つ国家がめざしている意図に対していかなる影響を与えるやもはかりしれない(したがって貨幣価値問題は国家の問題である)という点にある。ハックスもまた購買力資本維持に対して冷淡な態度をとり、したがって實際上名目資本維持にとどまっているが、その理由は、理論的というよりも、一般物価指数は決して貨幣価値変動に対する正確な尺度でありえないから、いちぢるしい貨幣価値下落が生じたために、大ざっぱな修正でもやらないよりも正確になる場合のほかは、一般物価指数による修正は意味がない、という実際的理由にもとづいている、といえよう。(Karl Hax, a. a. O., SS. 269-274).

以上述べたような変質が生じているという条件つきで、われわれは、シュミットとリーガーの両学説がハックス理論の中に流れこんでいるものとみることができる。それでは、ハックスはこの両学説を自己の内によく統合しえているであろうか。彼の主張する経営維持 (Betriebserhaltung) という概念に関して、その概念の構成内容である貨幣資本維持と実体維持とがいかなる相互関係にあるかが明らかにされていない点に、われわれは不満を禁じえない。とりわけ、貨幣資本維持は出資者の立場から、そして実体維持は全体経済の立場からそれぞれ根拠づけられているのは、立場の不統一という非難をまぬがれないと思われる。

ハックス理論におけるこのような難点を建設的に補正してゆくためには、われわれは一体どのような解釈をくわえるべきであろうか。この問題を考えようとする場合、われわれはふたたびシュミット理論に立ちかえり、シュミットに対してかって加えられた次のような批判にまず耳を傾けよう。「シュミット(28)の思想は、現代の貨幣資本的経済にとって甚だ不適當なる財貨を根本としている。……まず第一に極端な例をあぐるならば、一商品が1,000円にて購入せられ而して貨幣価値には何の変動も生じないのに、その売上日に於る調達時価が10円に下落したとせよ。此際シュミットは売上手取が15円であるならば5円を利したものと考え、しかも企業の財産状態をそこなうことなしに分配しうべきものであると主張する。果してこれは正当であろうか。企業は……消費者の欲望充足手段としてよりも、資本家の貨幣資本の維持及び増殖手段として特徴づけられる。資本家の貨幣資本を蕩尽しつつ如何に利益に就て語りうるであろうか。」シュミット理論における企業計算は経済的諸条件の変動にさいして経営の迅速な適応をはかることを経営者に助けるための計算なのであるから、この例のような生産財の価値下落の場合には、企業計算上に反映されるはずの収益性の下

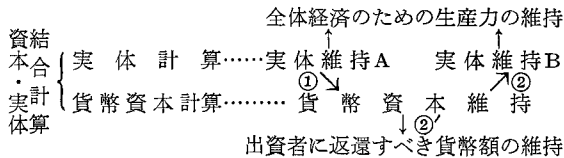
(28) 杉本秋男、二元的貸借対照表観の吟味（其五完）、雑誌会計、第31巻5号、昭和7年11月号、771-772頁。

落を迅速に看取することにより、経営者はこのような価値下落をこうむらないための措置を事前に行わねばならなかったのである。けれども、経営者が何らかの理由により動態的な経済変動に対する適応に失敗した結果として、企業財産が一旦このような（例えば 1,000円から10円への）価値下落をこうむってしまったときには、シュミット損益計算においては、その新たなより低い価値基盤（すなわち10円）の上に立って調達時価計算を行う以外に手はないのであって、経済変動への適応という任務に失敗した経営者から資本家および企業を保護するというメカニズムは、シュミット理論には存在しないのである。⁽²⁹⁾

このようにみると、ハックスが、純粹の実体計算を主張するのではなくて、それを包摂する貨幣資本計算を企業の基本計算として設定したことは、企業の清算時に株主に返却すべき名目的な払込資本を維持するという意義をもつとともに実体維持との関連において次のような意味をもつ。すなわち、ある特定の質と量をもつ生産能力の維持（実体維持）が経済条件の変化のために当企業にとって無意味なものとなったために当企業が別の新しい種類の生産活動へ転向した時には、企業計算はその無効となった実体計算を一旦とりこわして貨幣資本維持の原則に立ち戻り（上例では再調達時価10円による費用評価から取得原価1,000円にもとづく費用評価にうつることにより名目資本の維持につとめること）そしてそのように維持された名目資本額（上例では1,000円）から再出発してまた新しい型の実体維持を形成することにより新しい型で経営活動の存続をはかりかつ生産機構として国民経済に貢献することが比較的容易にできるわけである。（または企業が解散するときはその貨幣資本を出資者に払戻しうる）。したがって、実体計算と結合させられた場合における貨幣資本計算は、経済的諸条件の変動に即応して、企業がある特定の实体維持Aから他の種類または質の実体維持Bに変更する場合に、両者の橋渡しを行いしかも両者を包摂

（29） 中野勲，資本維持学説研究（Ⅲ）——時価主義の批判的吟味——，経済経営研究第14号（Ⅰ），神戸大学経済経営研究所，134-135頁。

しているところの、企業の基本計算（Grundrechnung）という意義をもつものといえよう（下図）。このようにして、費用時価評価を内容とするシュミットの損益計算において故杉本秋男氏によって批判された前述の欠陥は、実体維持に対して名目資本維持を結びつけようとするハックス説によって一応克服されたといえよう。以上によって実体維持と貨幣資本維持との実質的な関係が明らかとなった（次図）。



4. ハックス理論の方法論的立場

次に、ハックス経営維持論が、いかなる方法論的立場にもとづいて、どのような理論構成の仕方がいつつ形成されたのであるか、という問題について簡単に考察しておきたい。この点に関してハックスは自ら次のように語っている。「シュマーレンバッハ (Schmalenbach) においては、企業についてのあらゆる研究に際しては企業の実際的な要請 (praktischen Bedürfnissen der Unternehmungen) から出発せねばならないということ、解決のための提案を行おうとするすべての場合には、まず最初に、実践によって展開されそうしてそこにおいて試験済みである諸方法を吟味すべきであるということ、が原則とされている。科学の課題は、実践上の諸方法の基礎に横たわっている考え方 (Konzeption) を把握することであるにすぎない。それが成功するならば、非組織的なことがしばしばある実践上の諸方法を、今や概念的に明確に定められた目標にてらしてさらに完全なものに仕上げて行くための基礎も又同時に得られる。実体維持を検証する目的のために修正された貨幣資本計算としての、企業計算についての私の理論は、この目的に奉仕するのである。そこにおいて用い

られた学問的方法 (wissenschaftliche Methodik) は今迄経営計算制度の歴史の中で有効なものであることが判明している⁽³⁰⁾。」

したがってこの説明によれば、ハックス経営維持論は、シュミットとリーガーの両学説をシュマーレンバッハ的な方法論的立場にもとづいて総合しようと試みたものと結論することができるであろう。そのことは次のことを意味する。すなわち、今迄われわれが考察してきたような、一見演繹的にかくあるべしと展開されてきたようにみえるハックスの資本・実体結合計算の思想は、現在の会計実践の中には全くみられていない新しい主張を行う規範論ではなくて、実は、現実の会計実践の中にすでに存在している諸会計方法の中にひそんでいる原理的な考え方をあらかじめ整理しかつ根拠づけているものなのである。「会計実践はこの途（貨幣資本計算の中に実体計算を組み込むという途——引用者注）を多少とも意識的にすでにずっと以前から進んできたのである。そのことは、よりよく分析してみると実体計算の方法と原理であることがわかることの会計方法および会計原理が発展しているという点にあらわれている。それを通じて、商法および税法に基礎をおく貨幣資本計算は実体維持に関するそのきわめて重要な欠陥が回避されるように修正されているのである。⁽³¹⁾」このような会計方法の具体例は、棚卸資産会計における恒常在高計算および後入先出法にみられるという。そうして、シュマーレンバッハの方法論にしたがう場合、以下においてさらに研究されるべき事柄は、「実践において展開されてきた会計方法の分析から出発して、今日商法および税法の上で承認されている企業計算が、どのような仕方ですでに実体維持の思考を考慮していたか、そうして、全体経済的に正当化された企業のその要請に対して以前よりもよく応えうるがためには、どのような仕方ですこれらの原理および方法がさらに発展させられうるか⁽³²⁾」という問題である。

(30) Karl Hax, Kontrolle der Substanzerhaltung, S. 380.

(31) Karl Hax, Die Substanzerhaltung, S. 51-52.

(32) Karl Hax, a. a. O., S. 52.

ハックスによれば、このように、貨幣資本計算の枠の中で実体計算を達成するための合目的な諸方法を展開して行くことの具体的な狙いは、とくに税法規定の中においてこのような方法を是認させることである、と主張される。ドイツ商法では、債権者保護の見地から、貸借対照表上の積極項目の過小評価と消極項目の過大評価によって秘密積立金を形成することを通じて、実体維持に必要な部分の貨幣的利益を隠してその流出を防ぐことは可能である。しかしこのことは「支払うべき利益課税に対しては妥当しない。税法の規定が単に貨幣資本計算の原理のみを承認しそして積極の過小評価を通じての税法的利益の削減を拒否するならば、それとともにまた実体維持の可能性もなくなるのであって、しかもそのことは、全利益に対する利益課税の割合が大きいほど大なのである⁽³³⁾」したがって、「実体計算の問題の解決はたんに商人慣行としたがって正規の企業計算の諸原則（Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmungsrechnung）を変更することのみによって達成されうるものではなくて、とりわけ、実体計算の要請に対して税法規定が適応することが不可欠であることがわかる⁽³⁴⁾。」

けれどもこの場合、実体計算を税法規定の中に導入することは課税均等の原則（Grundsatz einer gleichmäßigen Besteuerung）に反するのではないか、という重要な懸念が生ずる。というのは、貨幣的な財産の保有者（たとえば公社債所有者）は、彼等の貨幣元入額をこえて受取るすべての収入に対して、所得として課税をうけているからである。とくに一旦上昇した後にはふたたびもとに戻る見込みのない価格上昇の際には、課税所得の決定のために実体計算を適用される企業は、それが最終的に解散されて実体維持積立金が利益としてあらわれる時点まで、その留保利益に対する課税を延期してもらえることになるであろう。この問題に対してハックスは、実体計算がこのような場合にはたしかに企業財産に参加するグループに対して有利に作用することを一応みとめている。

(33) Karl Hax, a. a. O., S. 59.

(34) Karl Hax, a. a. O., S. 60.

けれども、彼はこの優遇は次の二点から正当化されうるものである、と主張する。

（1）課税均等の要請に義務づけられて、国家は他の人間グループに対しても、その新しく形成される財産がさしあたり所得課税によって捕捉されないような財産形成の可能性を与えていないかどうか、が吟味されるべきである。ハックスによれば、近年には資本形成のために、かかる方法が多くの国において展開されている、といわれる。（例．ほとんどすべての文明国における生命保険の優遇および特定の型の証券貯蓄 *Wertpapiersparen* の優遇等）。すべてこれらの場合にはこれらの貯蓄額は、納税義務の基礎となる所得から控除され、かくしてそれら自体は免税となる。「このような前提のもとでは、持続的に価格が上昇する場合に、企業財産に参加している人々のグループにとってもたらされる優遇は、課税均等と租税公平の原則に反するものとは、もはやみなされえない。⁽³⁵⁾」

（2）企業に対するこの優遇は、企業の客観的な諸状況とその全体経済的にみて正当とされた必要に根拠をおいており、したがって個々の人間グループを恣意的に優遇しているわけではない。⁽³⁶⁾

5. むすびにかえて

以上において概観したように、ハックスは、伝統的な貨幣資本計算のなかに実体計算をくみこむことを強く主張しているのである。その場合、彼の経営維持論のきわだった特色は、彼が会計実践のなかに、いままでまったくなかった考え方をあたらしく規範論的につくりあげたのではなくて、恒常在高法や後入先出法などのなかにひそんでいる思想を実践の基盤のなかからとりだし、それを理論的に根拠づけるとともに体系化し、さらにそこにみられる目標を実現す

（35） Karl Hax, a. a. O., S. 282.

（36） Karl Hax, a. a. O., S. 282.

るためのよりよい手段を発見しようとする、シュマーレンバッハ的な方法論に立っているところに、みとめられる。この点に注目する場合、ハックス経営維持論には次の二つの問題がひそんでいることがわかるであろう。

(1) 後入先出法および恒常在高法は貨幣資本計算のわく内において実体維持を達成するための会計方法である、とするハックスの見解は一応正しいとおもわれるが、彼のいう資本・実体結合計算は、はたしてこれら実践上の会計方法から忠実にみちびきだされた計算構造といえるであろうか。なるほど結合計算は、貨幣資本維持と実体維持の両者を確保したのちの分配可能利益を算定するという点においては、後入先出法および恒常在高法の機能を正しく反映している。けれども、後二者にあっては、(期末棚卸高が期首棚卸高または恒在常高をくだらないかぎり) つねに当期の仕入品原価、すなわち時価が当期費用に計上され、したがって原則として(近似的に) 每期費用時価評価が統一的に継続されるのであるが、結合計算においては、時価が原価をこえているか下っているかに応じて、時価または原価がこもども費用評価の基準におかれるわけであって、首尾一貫性を欠くこととなり、ひいては各期の利益の期間比較にとって支障をきたすのではなかろうか。したがって、この点においては、ハックスの結合計算は後入先出法および恒常在高法の特質を正しく抽出したものとはいえない。それゆえにまた、結合計算をそのままの型で棚卸資産に対して適用したものとしての実体維持積立金法⁽³⁷⁾ (Rechnen mit Substanzerhaltungsrücklagen) —資産は正しい(期末価格に近い) 取得価格で評価し、販売日の再調達価格による費用評価額と取得原価によるそれとの差を貸方の実体維持積立金に計上する——や、結合計算をそのまま減価償却会計に適用したものである再調達価格⁽³⁸⁾ (ただしそれが原価をこえているかぎり) にもとづく減価償却法などの、ハックスの新しい提案は、かならずしも実践上の会計方法たる後入先出法や恒常在

(37) Karl Hax, a. a. O., SS. 148-175.

(38) Karl Hax, a. a. O., SS. 209-225.

高法のすべての特質をまったく忠実に反映しているものではなくて、もっぱら経営維持を達成したのちの分配可能利益という側面のみを抽出したものにすぎない点に、やや問題がのこる、とおもわれる。

学說的系譜の上からみて、ハックス経営維持論は一面においてシュミット理論をうけついでいるといわれながら、シュミットにおいては費用時価評価を通じて経営活動の良否の尺度たる機能と実体維持の立場からの分配可能性の両者をもつ利益が追求されているにもかかわらず、ハックスにあっては分配可能利益のみに重点がおかれているのである。ハックスとシュミットとのこの相違は、両学説がおかれた経済的背景の相違から（すくなくとも一部分は）説明されることはすでにのべた。ハックスの場合、成長経済を支えるべき個別企業が、国民経済的生産機構の部分として、すくなくとももとの生産能力を維持すべきであるとの立場から、（とりわけ実体維持達成後の）分配可能利益が重視されているのである。

（2）ハックスのいう実体維持とは、量的および質的にもとの生産財と同じ給付を確保する生産財の再調達をいうのであるから、給付の品質・種類に変化が生ずると、従来の財によってあらわされた経営実体と新しい財によるそれとの比較が不可能になる。この場合、ハックスは、同種の財で品質に関する相違が生じた場合に、これらを標準品質に換算して実体計算を行うことは拒否し、また後入先出小売棚卸法についても、それは数量計算としての実体計算ではなくて価値計算である、と批判する⁽³⁹⁾。そこで、給付に品質または種類の変化が生ずるこのような場合には、ハックスは、実体計算を放棄して貨幣資本計算に復帰することとなる。

給付に品質または種類の変化が生ずるつど実体計算を放棄することは、彼の実体維持説の現実的効果を大幅に減ずるものといわねばならないであろう。また、そのことは別にしても、ハックスはシュマーレンバッハの方法論に立って

（39） Karl Hax, a. a. O., S. 175 u. SS. 146~148.

実践の諸会計方法の背後にある思考を説明しなければならないにもかかわらず、実体維持を厳密な数量計算として規定するために、後入先出法の発展形態である後入先出小売棚卸法およびドル価値法等の諸会計方法を説明しえないことは彼の理論の不十分さを示すものと、いわざるをえない。

ハックスが実体維持を厳密な数量計算として限定し価値計算の形で展開しなかった理由は、物価指数に対する不信⁽⁴⁰⁾ということもあるかもしれないが、より根本的には、貨幣思考と物財思考との峻別というドイツにおける伝統的な考え方に起因するものと、おもわれる。直接的には、ハックスがその実体計算をうけついでシュミット理論において、以前と同一の技術的な給付能力を販売日に維持するための原価量を費用に計上しようとする考え方から、ハックスの実体維持に対する立場が規定されているとも思われよう。

いずれにしても、新しい実体維持論は価値計算として展開されなければならない。（7. 21. 1964）

附記。本稿は昭和39年度文部省科学研究費による研究の一部分である。

（40） 森田哲弥，前掲論文。p. 133.

アメリカにおける 労使協力に関する若干の考察

岡 田 昌 也

- I 労使関係の類型と労使協力
- II ボルティモア-オハイオ鉄道会社における労使協力
- III 労使協力の目的
- IV 労使協力の領域及び運営機構
- V 労使協力の要件
- VI 労使協力の利益
- VII 労使協力における諸問題
- VIII 労使協力の将来と限界

I 労使関係の類型と労使協力

労使（又は労資）関係なる用語は、種々の内容を含みつつ用いられている。本稿においては、一応、労使関係を **Union-Management Relations** として把握しておきたい。これは、決して対従業員関係、資本対労働の関係等の成立や存在を否定するというのではなく、本稿における混乱を避けるという意味においてである。

さて、労使関係が何らかの形で類型化されるとすれば、本稿の主題である労使協力 (**Union-Management Cooperation**) は如何なる位置付けを与えらるべきであろうか。本節においては、次節以下における諸々の観点からの考察に先立って、この点について若干の検討を行いたい。

労使関係は、労使双方に影響を及ぼす諸力の組合せによって典型的に把握することが出来る。すなわちハービソンは、人間の経済的・政治的行動を観察・分

類する場合には、その意思決定を説明しうる要素と、力の構造に関連せしめることによって、それが可能となるのであり、労使関係を類型化する場合には、次の二つの力の組合せにおいてそれを行うべきである、という。すなわちその一つは、経営者及び組合役員の政策決定や行動を決定付ける経済的・社会的・心理的・政治的な強制力（forces）であり、その二は、経営者内部及び組合内部の、更には経営者と組合の間の勢力（power）⁽¹⁾ 関係の構造である。これらの諸力のからみあいにおいて、ハービソンは次の三つの類型を指摘している。⁽²⁾

(1) 起動的類型（generating types）これは、労使双方において強力な勢力集中が存在しており、従ってこの型の労使関係における場合の交渉結果は、他の類型のそれに重大な影響を及ぼすものである。

(2) 衛星的類型（satellite types）この型は起動的類型の影響下にあるものであり、追従的性格をおびる。

(3) 半孤立的類型（semi-isolated types）この型は自主的な決定を行うものである。

しかしながら、ハービソンのかかる三分類は、ある産業又は地域に存在する多数の労使関係の相互関連に重点を置いた分類であり、労使協力の位置付けとは直接に結びつかないのである。従って、ここでは別の観点からの分類、すなわち労使の行う団体交渉の性格を通じた分類によって、労使協力の位置付けが求められねばならない。

団体交渉においても、それに際しての労使双方の関係から種々の型が存在するが、ウィリアムソン及びハリスによれば、その「第一段階は、雇傭者が喜んで、又は強制されて組合と膝をあわせて交渉する場合に相当する。第二段階は、一応、賃銀と労働条件に関する契約書に組合と雇傭者が署名をし、将来の不一致の解決方法について意見の一致をみる場合に相当する。これは、依然として

(1) Harbison, F. H.: A Plan for Fundamental Research in Labor Relations, American Economic Review, May 1947, p. 376.

(2) Harbison, F. H.: ibid., p. 379.

相互に間隔を保った段階（an arm's-length stage）である。第三段階は、雇傭者と組織労働者が共同の利害を発見する場合に相当する。組合と雇傭者が協力してやって行く方法を学んだ場合、多くの組合はインフォーマルに、又は合同生産委員会を通じて雇傭者と協力する⁽³⁾のである。

ウィリアムソン及びハリスのかかる分類の精密化は、セλεκマンの分類に求められうるのであろう。すなわちセλεκマンは、団体交渉の性格から労使関係を次の八類型に分つのである⁽⁴⁾。

(1) 牽制-攻撃型 (containment-aggression) これは、経営者は組合を承認はするが、とじこめようとし、組合の反撥による緊張関係を伴うものである。

(2) イデオロギー型 (ideology) これは、組合はマルクス主義に基づき、経営者との間の平和を信じない状態のものである。

(3) 闘争型 (conflict) これは、経営者が組合を承認しようとしないとことから生ずるものであり、牽制-攻撃型以前の段階のものである。

(4) 勢力交渉型 (power-bargaining) これは、問題の解決を労使双方の勢力関係において行うものであり、牽制-攻撃型と類似している。

(5) 密約交渉型 (deal-bargaining) これは、交渉が労使双方の密議によって行われるものであり、双方は既に対立関係から脱して、一種の協力を行っているものである。

(6) 共謀型 (collusion) これは、密約交渉型が特定の利害に結びついた場合に生じるものである。

(7) 和解型 (accommodation) ここでは労使相互の承認と安定的関係への一致が存在する。

(8) 協力型 (cooperation) ここでは経営者は組合の有用性を理解し、組合も経営者の目的を理解するのであり、双方は共通の利害に基づいて協力するもの

(3) Williamson, S. T. & Harris, H.: Trends in Collective Bargaining, 1945, p. 130.

(4) Selekmán, B. M.: Varieties of Labor Relations, Harvard Business Review, March 1949, p. 177.

⁽⁵⁾
である。

以上の八類型のうち最初の三類型は闘争の程度と多様性を示し、(4)以下の諸類型は協力の性格と程度を示している。しかしながら、民主性を伴った協力といえるものは(7)と(8)のみであり、しかもこの両者においても本質的な相違が存在するのである。すなわち、セレクトマンによれば、この両者を区別するものは、⁽⁶⁾労使の相互関係の範囲と、その根底にある精神である。

以上において、労使関係の諸類型中における労使協力の位置付けがおのづから明らかとなったであろう。労使協力は、セレクトマンの分類においては、一種の発展段階の最終的地位におかれているが、他の類型が必然的に労使協力型へ移行するというものではない。しかしながら、労使関係は、それがいかなる力又は精神によって影響をうけているものであれ、労使双方の形成する一種の関係である限りにおいて、その関係は不変ではありえないのであり、労使関係における諸類型の労使協力型への移行を否定し去ることも出来ないのである。

さて、一般に労使協力は、アメリカにおいては例外的な域を出るものではないとされている。しかしながら、デールがAMA調査に基づいていうところによれば、アメリカにおいては、労使協力は一般に考えられているよりも広汎に行われているのである。⁽⁷⁾又、労使協力は、歴史的にもかなりの過去に遡りうる

(5) 尚、別にハービソン及びコールマンも労使双方の関係如何から、(1)武装的休戦 (armed trace), (2)実効的調和 (working harmony), (3)労使協力 (union-management cooperation) に大別して分類している (Harbison, F. H. & Coleman, J. R.: Goals and Strategy in Collective Bargaining, 1951, p. 20 ff.).

(6) Selekman, B. M.: *ibid.*, p. 185.

(7) Dale, Ernest: Greater Productivity through Labor-Management Cooperation, Analysis of Company and Union Experience. 日本生産性本部訳「労使協力による生産性向上——会社および労働組合の経験の分析」昭和32年、まえがき及び3頁。尚、本書は、労使協力を行なっていると思われる約1,000社への質問票のうち、回答を得られた263社のデータを基礎としており、そのうち40社が実地調査され、更に専門家と当該会社及び組合の校閲と承認の後に作成されたものである。

更に、同様の点は I. L. O.: Co-operation in Industry, Geneva, 1951. 労働省大

のである。本稿においては、アメリカにおける労使協力に関する諸問題の考察に先立って、労使協力の一ケースをとりあげ、その概観の後に、諸々の問題について検討してゆきたい。

次節においては、アメリカにおける労使協力の初期に成功を収め、かつ現在に至るまで労使協力を維持しつづけている典型的なケースとしてのボルティモア-オハイオ鉄道会社 (Baltimore and Ohio Railroad Company) における労使協力について概観する。このケースは、労使協力の歴史においても、重要な地位を占めるものである。

Ⅱ ボルティモア-オハイオ鉄道会社における労使協力

ボルティモア-オハイオ鉄道会社における労使協力は極めて有名であるので、既に数多くの紹介がなされている。⁽⁸⁾ ボルティモア-オハイオ鉄道会社は1923年に労使協力を実施したのであるが、起源はその数年前に遡るのである。⁽⁹⁾ この労使協力運動の父はバイヤー (Beyer, O. S. Jr.) であった。バイヤーは第一次大戦中に、政府所属のロック・アイランド (Rock Island) 造兵廠において労使協力の計画を展開し、それは成功を収めたのである。

又一方、当時、鉄道は政府管理下に置かれていたのである。この政府管理の

臣官房労働統計局訳「産業における労使協力」(内外労働資料第42集) 昭和27年、36頁にも述べられているところである。

(8) 例えば、筆者が目を通し得たものでは、次の如きものがある。

① Slichter, S. H.: Union Policies and Industrial Management, 1941.

② Williamson, & T. & Harris, H.: Trends in Collective Bargaining, 1945.

③ Daugherty, C. R.: Labor Problems in American Industry, 1948-1949 Impression.

④ 笛木正治著「労資関係と経営管理」昭和26年。

⑤ 野田信夫稿「労資協力の実体分析 (アメリカの体験)」高瀬荘太郎編「産業合理化と経営政策」昭和25年収録。

⑥ 野田信夫著「近代的経営における人間問題」昭和28年。

(9) Slichter, S. H.: *ibid.*, p. 437.

下において、工場部門の労働組合は組合員数の増加を達成し、又、以前には組合をもたなかった多くの鉄道においても、承認が獲得されたのである。更に組合は、私的経営者が承認しようとしなかつた多くの条項を、当局との交渉によって獲得したのである。従って、1920年に鉄道が私営に復帰するや、多くの摩擦が生じることとなったのである。すなわち、ある鉄道は明白に組合を破壊するに努め、又他の鉄道では、政府管理時代の協定条項を変更しようとしたのである。更に一つの重要な問題が生じた。それは、修繕業務を無組合工場に切りつめる（contracting out）⁽⁹⁾ということであった。この問題をめぐって組合側と経営者側に論争が生じていたのであるが、双方の関係は、1921年の不況によって更に悪化したのである。

会社側は賃銀切下げと組合規則の変更を要求し、組合の規則は無駄多くして非経済的であると非難したのである。これに対して組合は、非経済的な経営をもって鉄道を非難し、もし経営の無駄が排除されたならば、賃銀切り下げは不要であろうと主張したのである。このようにして、鉄道産業における無駄の問題は双方の関心事となったのである。⁽¹⁰⁾これは労使協力への第一の足掛りとなったと考えられる。

更に、若干の組合指導者は、かかる状況の下においては、労使双方の関係は極めて危険なものであり、又それは若干の新組合の存在を脅威するものであると考え、双方の関係を緩和し、仕事の縮少を弱める方法として、協力のアイデア⁽¹⁰⁾を考慮したのである。これ又、協力への第二の足掛りとなったと考えられる。

又、機械工組合のジョンストン（Johnston）会長は、協力のアイデアに特に関心をもち、彼とベイヤーは、それを実地に行うことの可能な鉄道を求めているのである。1922年春、ボルティモア-オハイオ鉄道会長のウィラード（Willard）に協力計画の相談がもちかけられた。彼は進歩的な労働政策の持主であ

(10) Slichter, S. H.: *ibid.*, p. 438.

⁽¹¹⁾
った。これが協力への第三の足掛りであったと考えられるのである。このようにして、労使協力計画はボルティモア-オハイオ鉄道会社において実施に移されることとなったのである。

協力計画の実施前、1922年にストライキが発生したが、協力への意欲には影響しなかった。そして、ピッツバーグのグレンウッド工場で計画が実施されることとなった。グレンウッドでは労使関係は永年の間不満なものであった。それはストライキを引き起すほどに悪かったので、工場は短期間の操業の後、低生産と高コストをもって閉鎖されていたのである。組合は労使関係の良好な工場を望んだが、経営者はグレンウッドで実験が行われるよう主張したのである。

ベイヤーは、1923年2月にグレンウッドにおもむき、計画実施前に必要な予備的事務を果たした。会合が開かれ、計画の詳細が説明された。そして、グレンウッドにおける一年間の実験の後、1924年2月、ボルティモア-オハイオ鉄道の円形機関車庫及び修繕工場に労使協力を拡張する協定が結ばれたのである。⁽¹²⁾
このようにして、労使生産委員会制度を中心とする協力計画は、ボルティモア-オハイオ鉄道の45の修繕工場及び円形機関車庫と15,000人の工場労働者の間に実施されることとなったのである。⁽¹³⁾

グレンウッド実験の成功によって、AFLの鉄道従業員部門の執行会議は、労使協力をそのプログラムの部分として採用し、この政策を伸長させるための技術顧問としてベイヤーを採用したのである。⁽¹²⁾
事実、AFLは1924年、「雇傭者側がより高い賃銀支払いとより大なる雇傭保障を与えることに同意するならば」⁽¹⁴⁾という条件で、労使協力の政策を採用したのである。CIOにおいても「経験深い指導者達には、彼等を認める雇傭者と労使協力計画を遂行しようという徴候があった」⁽¹⁵⁾のである。

(11) Williamson, S. T. & Harris, H.: *ibid.*, p. 135.

(12) Slichter, S. H.: *ibid.*, p. 439.

(13) Williamson, S. T. & Harris, H.: *ibid.*, p. 134.

(14) Daugherty, C. R.: *ibid.*, p. 365.

(15) Daugherty, C. R.: *ibid.*, p. 374.

このようにして、ボルティモア-オハイオ鉄道における労使協力の成功は、当然に他の鉄道にも波及するのである。すなわち、1925年には労使協力を導入する協定がカナディアン・ナショナル鉄道 (Canadian National Railways) の経営者によって交渉された。又同年、同じ動きはチエサピーク-オハイオ鉄道 (Chesapeake and Ohio Railroad) のリッチモンド (Richmond) 工場、及びシカゴ-ノース・ウエスタン鉄道 (Chicago and North Western Railway) の工場において始った。1926年にはシカゴ-ミルウォーキー-セント・ポール-パシフィック (Chicago, Milwaukee, St. Paul and Pacific) の諸工場において採用された。1929年には労使協力はカナディアン・ナショナル鉄道の保線部門に拡張されたのである。⁽¹⁶⁾

かくて、ボルティモア-オハイオ実験は“ボルティモア-オハイオ計画”となったのである。この計画の基礎は、労使相互の尊敬によって生命を与えられた権利と義務の交換、同意する意志、及び実際上の利益の認識である。

協力をを行うに際して鉄道側は次の事項に同意した。すなわち、第一に、全国組合を従業員の代表として承認し、経営における建設的な力として完全に承認すること。第二に、能率増進によって可能となったより大なる生産における分け前としてのより高い賃率の支払い。第三に、保障とより大なる年間収入を得られるように、可能な限り雇傭を正常化すること。第四に閑休時における仕事の割当。第五には、安全且つ健全なる労働条件を維持すべき努力。第六に組合が自己の問題を解決するに際して助力を与えること。第七には、工場改善に対する従業員の如何なる提案をも喜んで考慮し、報酬を与えること、である。要するに、組合はより良い報酬、より安定せる仕事、及び物的福祉と精神的安定を達成すべき恵まれた機会を得ることができたのである。

一方、組合側は、物的・精神的エネルギーを出し惜まないことに同意し、労働者の仕事の量と質とを改善すべく、あらゆる努力を尽すことに同意するので

(16) Slichter, S. H.: *ibid.*, pp. 439-440.

ある。又、特に工場の規則に従うこと、道具を注意深く用いること、原材料を節約すること、及びプロセスの改善や工夫のための提案を行うことに同意するのである。⁽¹⁷⁾

かくて、ボルティモア-オハイオ鉄道をはじめとする多くの鉄道における労使協力は大いに発展するやに思われたのであるが、しかしながら主として次の二つの大きな困難のために、ボルティモア-オハイオ鉄道及びカナディアン・ナショナル鉄道を除いては、協力計画は坐折のやむなきに至るのである。その困難の第一は不況であり、第二はトップ・マネジメントにおける支持の欠如である。⁽¹⁸⁾ 後者は前者の深刻な打撃を加重するものであった。トップ・マネジメントの強力なる支持が存在すれば、第一の困難を軽減しえたかもしれないのであり、協力計画の中断は、計画自体にその原因の中心を求めるべきではないのである。かくて、この試練を克服しえたボルティモア-オハイオ鉄道は、かえってその試練によって労使協力への確信を深めるに至るのである。

以下においては、労使協力の目的、領域、運営機構、利益其他の諸問題について、ボルティモア-オハイオ鉄道其他における労使協力を参照しつつ検討してゆきたい。尚、労使協力の他の有名なケースとしては、クリーヴランド婦人服産業 (Cleveland Women's Garment Industry) や合同衣服労働組合 (Amalgamated Clothing Workers) の場合の如き衣服産業におけるものや、ナウムキーク綿業会社 (Naumkeag Steam Cotton Company) (これは失敗例として有名)、其他、鉄鋼業、更には配給部門にも例があるが、それらについては、註(8)に掲げた文献における紹介に譲りたい。

Ⅲ 労使協力の目的

労使協力の目的は、実際にはその実施される会社の特殊事情によって異なるも

(17) Daughery, C. R.: *ibid.*, pp. 475-476.

(18) Slichter, S. H.: *ibid.*, p. 440.

のであるが、相対的に一般化して取扱うことは可能である。

デールは、労使協力の目的を労使協力の主導者別に区分して、次の如く指摘している。⁽¹⁹⁾

経営者側の目的は次の如くである。

- (1) 良好な労使関係を促進するため
- (2) 特定の生産問題
- (3) 競争
- (4) 生産コスト切下げの必要
- (5) 品質改善の必要

労働組合側の目的は次の如くである。

(1) 特殊の事態の改善（例えば、従業員が会社の政策等に対して知識を得ること）。又は特殊の利益の獲得（管理機能の統制、経済的利益、ノルマ引下げ等）。

(2) 時には経営困難な会社の建て直し目的。

更に、労使双方の共同発起の場合には、その目的は次の如くである。

- (1) 不況切り抜け
- (2) 競争力増大
- (3) 労使関係改善に対して同一目的をもつ場合
- (4) 双方が異った理由から協力を支持する場合

又、従業員側の目的は表面には現われず、協力への導火線の役目を果す場合が大部分である。政府が役割を演ずる場合は、大体において戦争に直面した愛国的目的からである。⁽²⁰⁾

(19) Dale, Ernest: 前掲訳書12-17頁。

(20) 第一次及び第二次大戦に際しては、アメリカでも労使協力体制が主張され、全国戦時労働局及び戦時生産局による労使協議機関の設置が広汎に行なわれた。しかし、これらの機関は特殊の事態の下に成立したものであり、終戦後は必然的に衰微する運命にあった。又、古くから労働組合運動への対抗手段として存在していた会社組合は、

更に、観点を変えて、市場又は所属産業に占める各々の会社の地位から協力目的を分類すれば次の如くである。⁽²¹⁾ 支配的公司においては、協力によって可能となる費用と時間の節約は、更に不利な立場の会社ほどには重要ではない。支配的な大会社においては、協力の目的はコスト切り下げよりは、むしろ“良好な労使関係”に置かれる傾向があるのであり、大きな労働争議を予防し、一般公衆の支持を得ることが目的となるのである。支配的公司が従業員数及び販売額において小会社である場合には、新競争会社出現のおそれがあるので、コスト引下げの努力は重要な意義をもつことになる。

従属的公司の場合には、その存在を維持するために、単位コストの引下げが重大な目的となるのであり、組合も又その存続のために協力することがあるのである。激烈な市場競争の下では、協力を開始しようという刺激は、労使双方にほぼ同等の力で作用するのである。

半支配的な会社の場合は、生産性向上と良好な労使関係という二大目的が共に強調されるが故に、労使協力の成功率は高くなるのである。事実、A M A 調査における労使協力成功会社の45%はこの型のものであった。

次には、若干の具体的なケースに拠って、その場合の協力目的について考察したい。労使協力の目的が競争、就中無組合会社との競争から生ずる危機を乗り切ることを目指す場合が相当存在するのであるが、その一例は、マサチュー

第一次大戦を契機としてニュー・ディールに至るまで急速に増大したが、それから得られる協力は自主自発的なものではなく、戦時における強制的協力と同様、本来の労使協力とはいえないであろう。けだし労使協力は、アメリカにおいては、労使双方が対等の立場に立って団体交渉を行ない、労働協約の締結と遵守による、いわゆる産業法律の形成による産業平和を前提とした、自主自発的協力であるからである。

(21) Dale, Ernest: 前掲訳書196-209頁。尚デールは、会社の主生産物が主要大市場地域において同業品の販売の大部分を占め、税引き後の利益が投下資本の10%以上に達する場合、その会社を支配的公司とし、その会社の主生産物の主要市場における販売高が同業品の販売総額の小部分しか占めず、利益も少ない(税引き後で投下資本の5%以下と定義される)場合、その会社を従属的公司とする。以上二つの場合の中間の会社は半支配的公司としている(Dale, Ernest: 前掲訳書195頁)。

セッツ州 ローウエル (Lowell, Massachusetts) のメリマック社 (Merrimack Manufacturing Company) (綿織物工業) と南部における無組合会社との競争に見出される。⁽²²⁾ メリマック社の場合は、かかる競争からの脅威の他に、次のような重荷に耐えねばならなかったのである。すなわち、

(1) アメリカの他の織物工場の場合と同じく、その生存は外国からの輸入によっておびやかされている。

(2) 国内的競争は全綿織物業の86%を占める南部に主導権があり、それらは基本的には無組合である。一方14%を占める北部では、組合の存在が一般的であり、メリマック社もこの例外ではない。

(3) 南部の競争者は永年、賃銀、租税、運賃等の諸要素において、北部の製造業者に対してコストの有利性を享受していた。

(4) 織布は一つの一般市場——ニューヨーク市——において激しい競争の下に売買され、価格は当然に南部業者によって支配されている。

(5) 織物産業はニューイングランドに極めて永らく存続していたが故に、その価値は忘却され、グッドウィルの欠乏が顕著であり、度々無関心が、そして時には明らかな敵意すら存在するのである。

すなわち、1822年（ローウエルが市制を施す14年前）に設立されたメリマック社は、アメリカにおいて継続して操業する製造工場の最も古いものの一つであったが、かつて“世界の紡錘市” (“The Spindle City of the Universe”) と呼ばれたローウエルは、その偉大な織物産業が衰えるとみて、未来の経済的保障の望みを産業の多角化に置き、ニューイングランドにおける新成長産業、例えば電子工業、軽金属工業、プラスチック工業を誘致することに専念しているのであった。

かかる状況に置かれたメリマック社に残された途は、協力以外にないと考え

(22) Maria, Frank: It Happened in New England—How Cooperation Saved a Business, in, Progress in Labor-Management Relations, AMA Personnel Series, No. 166, 1956, pp. 55-56.

られるのである。そして事実、経営者の強力なリーダーシップの下に、従業員、組合、及び地域社会の協力と理解を獲得すべく努力が行われ、それは次第に成功を収めて行ったのである。ここにおいては、メリマック社の置かれた複雑困難な状況が協力を促進せしめたといいうるであろう。そして地域社会の協力を特に必要としたことは、パブリック・リレーションズの重要性を意味するのである。F. マリア (Maria, Frank) も次の如くいう。「うまく行くだけでは十分ではなく、うまく行っているということを人に知らせねばならない⁽²³⁾」と。

以上、メリマック社における如き無組合会社との競争に対処するという目的については、不況対策の目的とも併せて、スリクターも次の如く指摘している。すなわち「1920年代に生じた労使協力の数個の実験は、組合が価格の下落と無組合会社との原価差による競争から生じる諸問題の克服を援助しようとしたものであった⁽²⁴⁾」と。前述のボルティモア-オハイオ鉄道の場合も、かかる目的が一つの中心をなしているのである。

更に、無組合会社との競争に加えて、産業内競争及び産業間競争が存在している（時には国際的競争も重大な要因となる）。これらの競争に対処することが協力の一大目的を形成するのである。ウィリアムソン及びハリスはこれらの協力目的に加えて、立法を促進するという協力目的を、Transportation Act of 1940 成立を例に引いて指摘している。⁽²⁵⁾

以上の如き目的は、会社の存続確保が痛感される状況において存在する。ウィリアムソン及びハリスもかかる協力について次の如くいう。すなわち、それは「健全な企業よりも苦境にある企業に提案されるとき、一層大きな進歩をなすように思われる⁽²⁶⁾」と。かかる場合には「会社と組合の関心は等しい——すなわちそれは成功的な会社の活動である⁽²⁷⁾」のであり、ギャグノンもいう如く「基

(23) Maria, Frank: *ibid.*, p. 57.

(24) Slichter, S. H.: *ibid.*, p. 394.

(25) Williamson, S. T. S Harris, H.: *ibid.*, pp. 130-131.

(26) Williamson, S. T. & Harris, H.: *ibid.*, p. 141.

(27) Maria, Frank: *ibid.*, p. 66.

本的には労働者側と経営者の目的は一つである。それは繁栄である⁽²⁸⁾」のである。最も卓越したAFL副会長の一人ウォール（Woll, M.）は、彼自身の組合である写真製版業組合（Photo-Engravers）によって採用された立場を以下の如く表明している。すなわち「我々自身の産業においては、雇傭者と労働者の間の闘争の余地はないと思われる。産業における闘争は双方を傷付ける。産業においては、双方は互いに最高度に協力する場合に最も利益する。我々の目的は雇傭者と産業を傷付けることではなく、我々の望みは雇傭者と産業を保護することである。それは、我々が雇傭者に特別の愛情を表示するが故ではなく、写真製版産業が雇傭者のみのものではなく、それが我々も雇傭者と同様の関連を有している産業であるが故である⁽²⁹⁾」と。

以上の如き協力目的以外に、デールは次の如き目的を指摘している。すなわち「協力目的は、生産性を向上させ、労使双方に分配さるべき利潤（kitty）を増加するにある。……生産性向上は双方の満足又は善意の増加をも意味する⁽³⁰⁾」と。デールの指摘するこの目的は、合同衣服労組と経営者側とが協力するにあたって一致に到達した基本原則、すなわち「不能率な工場は低賃銀、長時間労働及び不規則な雇傭を意味する⁽³¹⁾」ということの裏返しである。

以上において種々指摘してきた協力の目的は大別して次の如く分類される。

- (1) 生産性向上目的群
- (2) 労使関係改善目的群
- (3) 会社又は組合維持目的群

この三つの目的群は別個に存在することもあるであろうが、相互に関連しつつ存在する場合の方が多いであろう。そして、これらの目的は、労使双方が目

(28) Gagnon, John E.: *Forecasting Tomorrow's Industrial Relations*, in, *Progress in Labor-Management Relations*, AMA Personnel Series, No. 166, 1956, p. 14.

(29) Daugherty, C. R. *ibid.*, p. 475.

(30) Dale, Ernest: 前掲訳書6頁。

(31) Williamson, S. T. & Harris, H. *ibid.*, p. 139.

の達成の利益を認識する場合においてのみ、真に協力目的となりうるのである。
次には、労使協力の領域及び運営機構について述べることにする。

Ⅳ 労使協力の領域及び運営機構

この問題も、前述の労使協力の目的と同様、実際にはその実施される会社の特殊事情によって異なるものではあるが、一般化して取扱うことは可能である。
まず、労使協力の領域について考察してゆきたい。

デールは協力の領域を、協力の機能の程度によって次の如く分類している。⁽³²⁾

- (1) 情報上の協力
- (2) 諮問上の協力
- (3) 建設的協力
- (4) 共同決定

これは協力機能の高度化の段階とも理解されうるのであるが、共同決定の段階はアメリカにおいては全く存在しないといっても過言ではない。更にデールは、協力領域の具体的な各項目についてのA M A調査の結果を次の如く図表化している（第1表参照⁽³³⁾）。そこでは、調査報告書に記載された度数の多い順に協力領域の項目が配列されている。

この表からいいうことは「協力の程度は、その度数と反比例する傾向がある⁽³⁴⁾」ということであろう。すなわち、協力の程度が低い程、度数が多いのであり、これは、前述の協力機能の段階の高度化に照応して度数が減少することを意味しており、この点からも、共同決定は存在しないといいうるのである。

更に、協力期間が長期にわたっているものの協力領域についてみてみよう。
A M A調査に対して、少くとも一種類の協力を行っていると報告した201社中51社、すなわち約 $\frac{1}{4}$ が1937年またはこれ以前に協力運動を開始し、報告書作成

(32) Dale, Ernest: 前掲訳書9頁。

(33) Dale, Ernest: 前掲訳書28頁。

(34) Dale, Ernest: 前掲訳書29頁。

第1表 労使協力の領域

項 目	報告に記載された度数		
	部 門 別 労使協力(1)	工場全体 労使協力(2)	合 計 (1)+(2)
事 故 防 止	87	76	163
おしゃか防止（むだや欠陥のある仕事の排除）	106	41	147
労働者の政策理解促進	97	48	145
定 時 出 勤	84	31	115
従 業 員 保 険 計 画	68	42	110
品 質 管 理	84	21	105
職 務 評 価	52	50	102
物的労働条件	65	36	101
遅 刻	80	20	100
工具，補助具等の保全	74	24	98
従 業 員 保 健	71	26	97
作業方法の改善	67	29	96
規 律 維 持	65	23	88
訓練，見習制，受入訓練計画	55	30	85
労 務 者 移 動	50	19	69
出来高標準の設定	42	26	68
奨 励 制	42	25	67
生 産 計 画	45	14	59
昇 進 計 画	39	14	53
機 械 の 利 用	43	8	51
雇 傭 の 安 定	37	12	49
技 術 的 変 更	37	11	48

当時も依然としてそれを継続していた。それらの協力領域は次の如くである
⁽³⁵⁾
 （第2表参照）。

この図表から明らかなことは、景気循環の一周期以上にわたって存続している最も重要な諸活動は、必ずしも景気の特定の一段階によって著しく影響されない、ということである。かかる領域の協力は雇傭に著しい悪影響を及ぼさず、又経営者に対して損失をかけることもなくして労使関係の改善とコスト引下げ

（35） Dale, Ernest: 前掲訳書192-193頁。

第2表 長期の協力領域

項 目	部門単位協力	全工場単位協力	計
安 全	22	14	36
む だ 排 除	27	6	33
会社方針の理解	25	7	32
規則的出勤	24	4	28
従業員保険制	20	7	27
品質管理	21	5	26
工具管理	23	2	25
従業員健康管理	18	6	24
職務評価	14	9	23
遅刻防止	20	2	22
訓練、徒弟養成	16	5	21
作業方法改善	18	3	21
奨励方法	15	4	19
労働者移動防止	18	1	19
肉体的労働条件改善	15	3	18
規 律	14	2	16
生産企画	14	1	15

とに同時に貢献するように利用出来るのであり、これらの領域においては高度に共通の利益が存在しているのである。

さて、次には労使協力の運営機構について述べたい。これに関してスリクターは次の如くいっている。すなわち「労使協力の拡大は、この政策を行うための満足な機構を開発することにおける組合の成功如何にかかっている⁽³⁶⁾」と。このことは、採用される機構如何が協力政策のもたらす成果に重大な影響を及ぼすことを意味しているのである。

一般に、運営機構には次の三種類が考えられている。⁽³⁷⁾すなわち、

- (1) 生産委員会 (production committees)——これは、労使双方の代表によっ

(36) Slichter, S. H.: *ibid.*, p. 569.

(37) Williamson, S. T. & Harris, H.: *ibid.*, p. 133. 尚スリクターも同様の記述をしている (Slichter, S. H.: *ibid.*, p. 569.)

て平等に構成されるものであり、月一回以上、生産方法改善のための諸提案を協議するものである。しかし、苦情処理はこの機関では行わず、これが一つの特色となっている。この例としては、前述のボルティモア-オハイオ鉄道⁽³⁸⁾、T V A、アメリカ鉄鋼労働組合 (United Steel Workers) 等があげられる。尚、この機構の様式である合同計画委員会 (joint planning committee) は、生産問題への更に大きな参加を要求して闘った鉄鋼労組によって発展されたものである⁽³⁹⁾。

(2) 合同調査 (joint research)——これは、独立の専門家が経営者及び組合代表と共に仕事をするものである。この例としてはナウムキーク綿業会社が挙げられる。

(3) 生産助言者としての組合——この例としては合同衣服労働組合が挙げられる。

さて、スリクターによれば、以上三種の主要な運営機構には、相互に組合せの可能なものと不可能なものがある⁽⁴⁰⁾。すなわち第一の機構は第二又は第三のものと矛盾しないが、第二のものと第三のものは共に採用されえないのである。又、第一のものは、標準製品が作られず、作業が高度に特殊化されず反復的でない修繕又は下請工場 (jobbing shops) において最も有用であると考えられる。何となれば、一般的にいて、各労働者が標準製品に関する高度に特殊化された作業を行う場合には、労働者が改善を提案する機会は全く制限されるからである。又、かかる状況における提案は、標準の変更を必要とするものが多いと考えられ、それは当然に標準の再研究、設定及び作業転換等を惹起せしめることとなるのであり、種々のトラブルの原因を生みやすいが故である。かかる場

(38) 「ボルティモア-オハイオ鉄道の経営者は最初の5年間に労働者側から18,000以上の提案を得た。その約85%は認めて実施するに十分の価値があった」 (Daugherty, C. R.: *ibid.*, p. 476.)

(39) Williamson, S. T. & Harris, H.: *ibid.*, p. 136.

(40) Slichter, S. H.: *ibid.*, p. 570.

合には、むしろ第二又は第三の機構が適当であろう。次には労使協力の要件について考察することとする。

V 労使協力の要件

この問題も、実際には労使協力の目的、領域及び運営機構の場合と同じく、種々の相違があると考えられるのであるが、具体的なケースにおいても、一般性をもつ要件がうかがわれうるのである。前述のポルティモア-オハイオ其他の鉄道における経験から、その指導者ベイヤーは労使協力の要件について次の如く述べている。すなわち「トップ・マネジメントと組合指導者の関心が労使協力計画の成功にとって重要である。又経営者は組合を負債としてではなくて、潜在的な資産とみなさねばならない。そして経営者は組合の援助を喜んで受け入れねばならない。更に、誠実な団体交渉が協力計画の行われる前になされねばならない。又、従業員は経営者の援助や干渉なしに彼等の工場の代表者を選ばねばならない。経営者は、財務的信用を維持するのが重要であると同様に、雇傭の安定を重要と考えねばならない。そして最後に、経営者は協力的努力から生じた利益を従業員に喜んで分配せねばならない⁽⁴¹⁾」と。労使協力におけるかかる要件は極めて一般妥当性を有するものと考えられるのである。鉄道業における労使協力は、不況という外部的条件によって悪影響を蒙ったのであるが、内的条件の欠乏、特にトップ・マネジメント及び組合指導者の協力への関心が弱かったところにおいて協力の中断が生じたのであり、前述のポルティモア-オハイオ鉄道及びカナディアン・ナショナル鉄道では、この要件が満されていたが故に、協力の中断を回避しえたのである。

又、AFL会長W. グリーンは、1925年、労使協力計画について次の如く述べている。すなわち「かかる理解の計画の実際活動は、雇傭者と従業員はもはや互いに他に対する憎悪、悪意、敵意によって鼓舞されない、という条件に必

(41) Williamson, S. T. & Harris, H.: *ibid.*, p. 136.

然的に基づかねばならない。産業における古い秩序の特徴である対抗的な敵意に満ちた態度は、友好的関係と義務と責任の感覚によってとってかわられねばならない。これは、現代労働組合主義の新概念である⁽⁴²⁾」と。すなわち、労使双方の態度における変化が一つの重要な要件となるのであり、これと同様の点はデールも指摘しているところである。これは、労使協力の結果として生み出されるものである。⁽⁴³⁾

更にドーハーティーは労使協力の要件として、組合が強力であることを指摘している。⁽⁴⁴⁾すなわち、組合が強力であり、且つ組合内民主々義が存在していることが必要である。そうでない場合には、労使協力は組合骨抜き具として用いられる危険があるからである。

ウィリアムソン及びハリスは、アメリカにおける労使協力の永い歴史と豊富な試行錯誤的経験を参照しつつ、次の如き六つの基本的要件を抽出している。⁽⁴⁵⁾すなわち、

- (1) 組合に交渉当事者としての地位を保障し、調和的な団体交渉関係が既に確立していること
 - (2) 秩序ある生産と雇傭
 - (3) 組合は生産に対する拘束を放棄すること
 - (4) 生産標準設定への合同参加
 - (5) コスト低下から生ずる利益の分配
 - (6) 協力の結果は一方の不利益とならない、という組合と経営者双方の信頼
- 更にデールは、A M A 調査の分析に基づき、経営者側及び組合側双方の立場から要請される要件を次の如く指摘している。⁽⁴⁶⁾

(42) Daughtery, C. R.: *ibid.*, p. 474.

(43) Dale, Ernest: 前掲訳書167頁。

(44) Daughtery, C. R. *ibid.*, p. 480.

(45) Williamson, S. T. & Harris, H.: *ibid.*, p. 141.

(46) Dale, Ernest: 前掲訳書136-164頁。

まず、経営者側から要請される要件は、次の三つである。

- (1) 労働者の態度が建設的可能性 (constructive possibility) をもつこと。
- (2) 現行の経営者の職権に労働者が干渉しないこと。
- (3) 協力による経済的利益が損失よりも大であるべきこと。

又、組合側から要請される要件は次の四つである。

- (1) 組合の存在や組合が団体交渉で獲得した成果を脅やかさぬように協力計画を作成すること。
- (2) 労働者を建設的な力として認識すること。
- (3) 組合役員の組合内の地位を、経営参画によって脅やかさぬように協力問題を実施すること。
- (4) 成果を公平に分配すること。

更に、従業員の提案意欲等も注意すべき要件であろう。しかし、何をおいても最大の要件は、トップ・マネジメントと組合指導者による協力への強力な支持であろう。スリクターもこの点に関して次の如くいう。すなわち「この支持に代るものはない。もしこの支持があれば、大ていの障害は克服されるであろう⁽⁴⁷⁾」と。

以上、種々の要件を指摘して来たが、我々はそれに加えて次の事柄に注意しておかねばならない。すなわち、諸々の要件は、一つが満されるならば他が満されるという相互関連にあるものが多く、相互に各々の条件として作用する性質のものが多く、ということである。従って、労使協力を実施する当初においては、協力が労使双方の要件の合致した領域内で行われ、漸次拡大されて行くならば、要件合致の領域も次第に拡大され、且つ混乱も避け得て、成功率を高めることが出来ると考える。一つの要件の満足は他の要件の満足の前提を形成することが多いからである。

(47) Slichter, S. H.: *ibid.*, p. 503.

Ⅶ 労使協力の利益

ここでは、まづ前述のボルティモア-オハイオ鉄道を中心とする鉄道業における労使協力の利益について述べたい。鉄道業における労使協力の利益のうち、⁽⁴⁸⁾従業員に対するそれは次の如きものである。

- (1) 従業員と経営者の間のヨリ良き関係
- (2) 苦情数の減少
- (3) 改善されたる苦情処理法
- (4) 労働条件の改善
- (5) 見習工訓練の改善
- (6) 組合員数の増加
- (7) 他の状態の下で達成されたであろうよりも、日付けにおいてヨリ早く、
量においてヨリ多い賃銀増加
- (8) カナディアン・ナショナルの多くの工場におけるボーナス制度の排除
(これは組合が反対した賃銀支払形態であった)
- (9) 雇傭の安定と増大
- (10) 従業員への鉄道業務に関するヨリ完全なる情報

第一の利益、すなわち、ヨリ良き労使関係については、従業員と経営者双方の代表は、共に最大の利益としてこれを認識している。⁽⁴⁹⁾第六の利益、すなわち、組合員数の増加に関しては、労使協力が組合員数増加にあづかって力があった理由として、次の如き点が指摘されている。⁽⁵⁰⁾すなわち、

(1) 労使協力は経営者によるヨリ完全な心からの組合の承認を意味し、又労使協力は労働条件改善の名誉を要求する機会を組合に与えることとなった。

(48) Slichter, S. H.: *ibid.*, p. 441.

(49) Slichter, S. H.: *ibid.*, pp. 441-442.

(50) Slichter, S. H.: *ibid.*, pp. 449-450.

(2) 労使協力は苦情がヨリ迅速且つ満足に調整されることにおいて、組合を助けることとなった。

(3) 労使協力は監督者の側における反対を減少又は制限することとなった。

(4) 労使協力は組合をして従業員に一時解雇、移動、昇進において若干の選択の余地を与えしめることとなった。

更に、従業員側の第九の利益、すなわち、雇傭の安定と増大については、次の諸点も含まれるのである。⁽⁵¹⁾

(1) 鉄道保全における節約において行われてきた急速な進歩を相殺するための新しい仕事を鉄道工場にもたらすこと。

(2) 施設保全部門の活動における季節的変動を相殺するため仕事を計画すること。

(3) 雇傭の景氣的減少を相殺すること。

又、雇傭安定化については鉄道経営者は次の如き方法を採用している。⁽⁵²⁾すなわち、

(1) 年々の予算基礎に先立って仕事を計画すること。

(2) 多忙な作業場と散閑な工場との間で従業員を移動させること。

(3) 鉄道工場において車輛と機関車を近代化し、再建造すること。

(4) 不況時に鉄道工場において車輛及び機関車を製造すること。

(5) 鉄道施設を鉄道工場において製造すること。

(6) 他のタイプの鉄道業務に休暇工場員を使用すること。

更に、この雇傭の安定と増大の問題については、経営者は勿論のこと、組合側もそれに貢献する機会を有していたのである。すなわち、労使協力計画の結果として、労働者には次のことが可能となるに至ったのである。⁽⁵³⁾

(51) Slichter, S. H.: *ibid.*, p. 453.

(52) Slichter, S. H.: *ibid.*, pp. 453-454,

(53) Slichter, S. H.: *ibid.*, p. 454.

(1) すべての主要な一時解雇は協力会議において論議され、度々批判されたので、それは経営者を一層大なる努力へと刺激することが出来た。

(2) 彼等の仕事のための要求を経営者に直接表明することができた。

(3) 多くの雇傭機会を提案することができた。

(4) 物品が外部からの購入価格よりも安価に工場で製造しうることを示すことによって、会社の政策に影響を及ぼすことができた。

さて、鉄道における協力の利益のうち経営者側の利益は次の諸点に関するものである。⁽⁵⁴⁾

(1) 生産量

(2) 原材料消費

(3) 仕事の質

更に、協力から得られた一般的な利益としては、次の三つが挙げられている。⁽⁵⁵⁾
すなわち、

(1) 種々の二次的な工場の問題の処理に際しての組合からの助力

(2) モラルの改善、及び組合と経営者との間の関係の改善

(3) 経営管理能率への一般的刺激

又、鉄道における労使協力の指導者ベイヤーは、鉄道において達成された利益内容を次の如く列挙している。⁽⁵⁶⁾すなわちそれは、

(1) ヨリ良い工場規律

(2) ヨリ良いモラル

(3) 労働移動 (labor turnover) の減少

(4) 従業員訓練における改善

(5) 原材料と道具の保存・節約

(54) Slichter, S. H.: *ibid.*, p. 458.

(55) Slichter, S. H.: *ibid.*, pp. 475-476.

(56) Daugherty, C. R.: *ibid.*, p. 476.

- (6) 生産量の増大
- (7) ヨリ良い仕上げ
- (8) 新しい経営と秩序
- (9) 鉄道及びその施設に対する公衆の一般的なグッドウィルの増大、である。

以上において、具体的なケースとしての鉄道における労使協力の利益について述べたが、それらはかなりの一般性を有するものである。次には、AMA調査の分析における労使協力への各側面からの意見を、その利益と共にとりあげることとする。

まづ経営者側の意見であるが、⁽⁵⁷⁾ AMA調査によれば、回答を寄せた会社の $\frac{2}{3}$ は協力の結果に満足であった。失望したものは全体の10%以下であった。それらを表示すれば次の如くである（第3表参照）。

第3表 労使協力に対する経営者の意見

意 見	会 社 数
非 常 に 満 足	37
あ る 程 度 満 足	66
す こ し だ け 満 足	8
中 立	3
あ る 程 度 失 望 し た	4
非 常 に 失 望 し た	7
程 度 に よ り 異 る	3
測定できないから答えられない	10
結 果 如 何 に よ る	7

又、経営者側が指摘した主要な利益は次の如きものであった。

- (1) 労使協力は生産性の向上に役立ち、あるいは少なくとも予想された生産性低下の防止に役立った。
- (2) 経営問題に対する従業員の理解を高め、経営側に対してヨリ現実的な態度をとらしめた。

(57) Dale, Ernest: 前掲訳書30-31頁。

(3) 工場経営者が部下を一層よく知るに役立ち、又従業員の必要と希望を熟知できたので、苦情を予防しえた。

次に、労働組合側の意見であるが、組合内の圧倒的な意見は、協力が経営者との関係を公然の戦闘状態から平和的不一致の状態に移行させるのに役立った、ということであった。組合側における意見は第4表に表示される。

第4表 労使協力に対する組合側の意見

意 見	A F L	C I O	中 立	合 計
非 度 に 満 足 した	9	2	1	12
ある程度満足した	3	3	2	8
中 立	2			2
失 望 し た				
非常に失望した	1	6	3	10
合 計				32

組合側の指摘する利益は次の如きものである。

- (1) 少なくとも現状維持という広い意味での経済的利益の増進
- (2) 知識の向上
- (3) 一部の意思表示の能力ある組合員に、実質的寄与をする機会を与えた。
- (4) 経営者との関係については、敵対性が薄らぎ、誤解が減少した。

次には従業員側の意見であるが、その意見は、協力の経験を支持するものが優勢ではあったが、経営者や組合指導者の場合程優勢ではなかった（第5表参照）。

従業員の表明した利益は、経済的利益の他に次の如きものを含んでいる。すなわち、

- (1) 経営内外の問題への理解
- (2) 自尊心

(58) Dale, Ernest: 前掲訳書32-34頁。

(59) Dale, Ernest: 前掲訳書34-36頁。

第5表 労使協力に対する従業員の意見

意 見	組合関係により分類した従業員の意見					同工場の経営者の意見
	A F L	C I O	中 立	未組織	合 計	
非 常 に 満 足		4	1	1	6	11
や や 満 足	3	8	2	1	14	17
中 立		1			1	0
や や 失 望	4	2			6	4
非 常 に 失 望	1	7			8	3
					35	35

(3) 参画意欲

(4) 自己啓発

以上において、労使協力における利益について種々の結果を指摘したのであるが、端的に言って、労使協力によって到達し、維持されている状態そのものこそが、その最大の総合的利益であると考ええる。かかる状態の持続的・安定的発展のうちに、ウィリアムソン及びハリスも指摘する如く、労使関係の新しい段階⁽⁶⁰⁾への到達が可能となるかもしれないのである。

VII 労使協力における諸問題

労使協力を実施し、その効果をあげるに至るまでには、克服さるべき多くの問題が存在する。以下においては、前述のボルティモア-オハイオ鉄道を中心とする鉄道業において生じた労使協力上の諸問題について述べたい。それらはかなりの一般性を有するものである。

第一の問題は、労使協力計画は雇傭を減少させるであろう、という労働者側の心配であった。すなわち、生産性増大のための協力は、賃銀労働者の間に一般的であった永らく培われて来た私利観に出くわしたのである。それは、更な

(60) Williamson, S. T. & Harris, H.: *ibid*, p. 141.

る能率向上は、すなわちヨリ少い雇傭を意味する、⁽⁶¹⁾という考えである。この問題は、現場労働者への説明努力を通じて解決されねばならないのである。

労使協力上の第二の問題は、労働組合が弱体であることから生じる困難であった。これには組合組織の不完全さから生じる問題と、組合内又は組合間の党派⁽⁶²⁾的闘争から生じる問題とがあり、上位組合の方針との不一致から生じる問題も含まれている。これらの困難は、労使協力計画を支持・推進すべき組合の能力を制限するものである。

労使協力上の第三の問題は、管理者層における反対であり、この問題は主として⁽⁶³⁾職長等によって惹起された。その理由は、労使協力が彼等の権限を制限し、又彼等の上司の前に多くの事柄が暴露されるかもしれないという心配にある。すべての職長がかかる反対を行ったのではないが、しかしながら、労使協力の当初においては、かかる反対が発生することはほぼ確実である。しかしながら「もしトップ・マネジメントが、労使協力計画は工場管理者の権限の土台を侵そうとするものではなく、又彼等のことを“暴露”させるためのものでもない、ということ⁽⁶⁴⁾を明かにするならば、又、これは最も重要な点であるが、もしトップ・マネジメントが強力に協力計画を支持するならば」かかる問題の解決は容易となるであろう。

労使協力上の第四の問題は、計画実施上の不一致及び論争である。⁽⁶⁵⁾これには次の三つのものがあつた。すなわち、

- (1) 協力計画実施方法に関する論争
- (2) 提案に対する手柄について

(61) Slichter, S. H.: *ibid.*, p. 481.

(62) Slichter, S. H.: *ibid.*, p. 482. 尚この問題については、デールも関説している (Dale, Ernest: 前掲訳書162-164頁)。

(63) Slichter, S. H.: *ibid.*, p. 484.

(64) Slichter, S. H.: *ibid.*, pp. 485-486.

(65) Slichter, S. H.: *ibid.*, pp. 486-488.

(3) 委員会議事に消費される時間に関する論争

しかしながら、これらの諸問題は解決が極めて困難という程のものではなかった。

労使協力の第五の問題は、不満足な個人的関係又は労使関係である。⁽⁶⁶⁾これは主として議長選出の際の中立的人物の獲得困難から生じ、又労働者側と工場管理者との対立という点からも生じるものである。

第六の問題は、提案が経営者によって不満足な取扱いを受ける場合である。⁽⁶⁷⁾

更に第七には、その他の種々の軋轢及び従業員と経営者の間の緊張した関係がある。⁽⁶⁸⁾このうちには、先任権問題等が含まれるのである。

労使協力上の第八の問題は、労使協力の利益の分配問題である。⁽⁶⁹⁾ボルティモア-オハイオ鉄道やカナディアン・ナショナルにおいては、協力協約において協力の利益が分配さるべきことを規定したのであるが、その分配割合については規定しなかった。其他の鉄道においてはかかる条項は含まれなかった。労使協力の初期には、従業員は利益における正当な分配を受けていないという一般的感情を多かれ少なかれ抱いていたのである。そこで合同調査が行われたが、協力から生じる金銭的利益の正確な測定は、他の影響要素が存在するが故に困難であった。これが分配の困難さの原因となっているのである。しかしながら従業員は、次第に協力からの彼等の利益を、ヨリ大なる雇傭、ヨリ良い労働条件、及び経営者とのヨリ良い関係のうちに存するものとみなすようになったのである。⁽⁷⁰⁾

労使協力上の第九の問題点は、労使協力に対する不況の影響である。⁽⁷¹⁾この問

(66) Slichter, S. H. *ibid.*, p. 488.

(67) Slichter, S. H.: *ibid.*, p. 489.

(68) Slichter, S. H.: *ibid.*, p. 491.

(69) Slichter, S. H.: *ibid.*, p. 493.

(70) Slichter, S. H.: *ibid.*, pp. 493-497.

(71) Slichter, S. H.: *ibid.*, pp. 498-502.

題はひとり鉄道業のみならず、全産業に影響を及ぼす問題であり、しかも超個別経済的なものであり、一種の不可抗力である。これによって、多くの労使協力計画が挫折のやむなきに至るのである。ナウムキークにおける有名な失敗例も、ウィリアムソン及びハリスのいう如く「不況がなかったならば、成功であった」⁽⁷²⁾のである。しかしながら又、スリクターも指摘する如く、不況は、かえって労使協力を強化せしめる場合もあるのである。かかる場合には、不況期を過ぎれば、その間の試練はその後における協力に極めて良好な効果を与えるであろう。

更に、以上検討して来た諸問題の他に、経営権の問題がある。すなわち、労使協力が経営権を侵害するか否かの問題である。これについては笹木教授がケステンバウム (Kestenbaum, M.) に拠って次の如く述べておられる。すなわち「Union-Management Cooperation において組合が経営権の領域に立入ることは、建設的な意義をもつものであり、かつ経営者の同意にもとづくものである。したがってこの場合は侵害という表現すら実は適当でない」⁽⁷⁴⁾と。少なくともアメリカにおける現段階の労使協力においては、かくいうことは可能である。しかしながら、労使協力の段階が高度化するに従って、経営権問題が重大な争点となってくるであろうことも否定しえないであろう。これは、長期の動態的な観点からは、アメリカにおける労使協力とその将来における一つの限界を示すものといえよう。

以上、各節にわたって労使協力の目的、領域及び運営機構、協力の要件、利益、注意さるべき諸問題を、具体的なケースに拠りつつ検討して来た。次節においては、労使協力の将来と限界について簡単にふれたい。

(72) Williamson, S. T. & Harris, H.: *ibid.*, p. 138.

(73) Slichter, S. H.: *ibid.*, p. 500.

(74) 笹木正治著、前掲書、218頁。

Ⅷ 労使協力の将来と限界

労使協力は、ウィリアムソン及びハリスもいう如く「他方なしには一方はやって行けない、という労使双方の側の実感に基礎を置く⁽⁷⁵⁾」ものであり、又、かくあるときに大なる成功を収めるのである。これは又、ギャグノンの指摘する如く「労働者と経営者の目標は一つであり、それは繁栄である⁽⁷⁶⁾」という実感を意味するのである。そのような場合には「かかる協力は労使双方を更に理解と責任ある交渉者たらしめることが可能であり、もしそうであれば、次には労使関係の新しい段階に達する⁽⁷⁷⁾」ことが期待されるのである。

この将来における拡大・発展の期待は、一つには次の理由からもいいうるであろう。それは、労働組合運動の目標の飽くなき伸長にかかわるものである。すなわち、1914年にAFLのスポークスマンが「組織労働者は現在何を欲し、又長期的には何を欲するか」と質問されたとき、一言で“More”と答えたこと⁽⁷⁸⁾ほどその端的な表現はないのである。我々はこの“More”が労使協力の発展動向の一つのキ・ポイントをなしていることに注目せねばならない。しかし又それは、労使協力を発展させる方向にではなくて、別の方向に作用することも考えられるのである。又、それが労使協力にとって推進力として働く場合においても、それは労使協力に質的变化をもたらすことが、長期的には十分考えられうるであろう。

更に、労使協力の発展を期待しうるもう一つの理由が考えられる。それは、経営をヨリ一層社会的関連のうちにおいて認識しようとするところから、又、

(75) Williamson, S. T. & Harris, H.: *ibid.*, p. 141.

(76) Gagnon, John E.: *ibid.*, p. 14. 尚、デールは、相互の繁栄のための協力は「論理的に組合員の職を守り、それを維持しようとする組合の努力の本来の一部となりうるものである」と述べている（Dale, Ernest: 前掲訳書271頁）。

(77) Williamson, S. T. & Harris, H. *ibid.*, p. 141.

(78) Cushman, Edward L.: You Must Bargain for Yourself! in, *Progress in Labor-Management Relations*, AMA Personnel Series, No. 166, 1956, p. 37.

そうしなければならないという状況から生じ来るものである。すなわち、デールによれば、⁽⁷⁹⁾経営者が協力運動の採用を考慮することは彼等の義務である、との見方が強くなって来ているが、それは、経営者というものは、会社の所有者に対してだけでなく社会全体に対して責任がある、との考え方が近來いよいよ強くなって来たことに基づくものである。経営者はこの立場をとりながら自社の賃銀支払能力を高め、低コストで生産を行い、低価格で売ろうと努めている。かかる場合、これらの責任を履行する方法として協力を考える義務は、株主に対するより狭い義務の場合よりも、むしろ一層強くなっている。更に彼等は近來ますます自分達をもってサービスの売手と買手との間の仲介者とみなすようになっているのである。

一方、労働者側においては、デールによれば、1945年3月から1947年12月までの賃銀増加によって生じた総コストの実際の増加は、生産性の向上による相殺分をはるかに上まわっているのである。更にドル購買力の減少は経理状態に重大な影響を及ぼしつつある。すなわちコスト・ドルと販売ドルの価値の差が問題なのである。これは又、固定的所得者にとって重大な脅威となりつつあり、年金や退職金、生命保険金への影響は又致命的となる。又、固定利子付証券はマイナスの収益をもたらしつつある、という皮肉な現象が生ずることになるおそれがあるのである。

このようにして、新しい経済的ジレンマが生じるに至ったのであるが、勿論、労働者側の言を採れば、これはむしろ価格趨勢、利潤及び生産方針に基因することになる。しかしながら、その原因はさておき、労働の生産性が相対的に不変であるか又は下落しているとすれば、完全雇傭は価格インフレと化するだけであり、不可避免的に崩壊が生じ、富の増大は困難となるのである。ここにおいて、労働者層の重大な責任が生じて来るのである。すなわち、組合と従業員は、価格騰貴を招来することなしに賃上げ要求を満しうる条件となる生産

(79) Dale, Ernest: 前掲訳書251-255頁。

性向上を援助すべきである、ということである。さもないければ、弱小労働者層と一般大衆とは、強力な労働者層に補助金を献金しつづけるということになるおそれがあるからである。

又、組合は、次第に経済的目的以外の諸目的の達成によって、組合員を満足させる必要が増大して来ている。この場合には、労使協力によって解決さるべき多くのものが含まれるであろう。

かくて、将来における労使協力への期待理由が、労使双方の社会的責任という観点からも生れて来ると考えられるのである。

更に、労使協力の将来を期待しうる理由として、アメリカにおける現在の経済的・政治的現実がある。デールによれば⁽⁸⁰⁾、それらの現実には労使双方の協力を考慮することを促すように作用しているのである。すなわち、経営者は労働者の力を如何にして建設的に利用するかという問題に直面しており、又労働者が選挙投票数の大部分を握っているという事実にも当面している。多数派が統治する民主主義においては、資本主義は労働者の支持なくしては生き残れない、という信念をもつある有名な産業経営者も存在している。又一方、労働組合側では、継続的に組合員に対して経済的改善を勝ちとり、組合員の非経済的目的をも満足させるという必要に当面しているのである。

更なる理由は、一度労使協力が成立し、成果を挙げているところでは、それを維持・発展せしめることが次に到来する関心となるのであろう、ということである。確立された協力が破壊されたならば、協力開始前よりも悪い状態に陥ることも考えられるからである。相互信頼は憎悪と猜疑に変化し、更に相手側の弱点を知るといふ点に加わるのであり、協力が確立されているところでは、かかる危険をも防止するために、協力の持続的発展への努力が行われるであろう。

以上において、労使協力の将来への種々の期待理由を考察してきたのであるが、ある意味では、労使協力は現在の労使関係への批判であり、将来における

(80) Dale, Ernest: 前掲訳書268頁。

建設的關係を發展させる一つの途を示すものともいえよう。このことについてデールは次の如くいっている。すなわち「労使協力とは、経済的考慮に対する社会的考慮の優越を回復する一つの可能な方法である、といってもおそらく大した誤りではあるまい。前経済的社会と同じく、協力は集団と集団中の個人の相互扶助とを強調するものである。このように、協力はまだ死滅していない社会感情に呼びかけるという点で、過去につながるものである。それと同時に、ある型の労使協力は、個人の重要性の再強調という現在の傾向とつながっている⁽⁸¹⁾のである」と。

しかしながら、以上の如き多くの理由にも拘らず、労使協力の拡大は急速には行われえないのである。そこには多くの限界が存在している。しかし、AM A調査によれば、協力はその10年前に比してはるかに普及している⁽⁸²⁾のである。しかしながら、これとて未だ例外的な域を完全に脱したことは断言できないのであり、しかもそこにおける協力は、経営意思決定への直接的参加という、いわゆる共同決定以前の段階に留まるにすぎない。しかし、それは経営者側においてもある程度意識されている点であり、ただその条件が満されていない⁽⁸³⁾というべきであろう。

さて、次には、労使協力の限界ともいうべき事柄につき、若干の検討を行い

(81) Dale, Ernest: 前掲訳書271-272頁。

(82) Dale, Ernest: 前掲訳書267頁。

(83) 例えば、チェンバーレンは、某大会社副社長の考えを次の如く引用している。すなわち「われわれは労働者と経営者による産業の共同処理に近づきつつある。その進行速度如何は、我々が發展させる指導権の様式如何にかかっている。……その發展に伴い、労働者と経営者による産業の共同指導という、はっきりした形のものがおのづと生れてこよう。しかし、1946年の現在においては、組合は必要な指導権をとるだけの準備を整えていないので、経営者は経営権に対する組合の浸透に反対し、又反対せざるを得ない。1966年頃になれば、組合が新たな指導権をもつようになり、経営者が反対する領域は非常に狭められ、組合は一層の進出をみるであろう。……そして大会社における最高権力は、現在のそれとは異つた制限のもとに異つた枠の中で行使されるようになるであろう」と。(Chamberlain, N. W.: The Union Challenge to Management Control, 1948. 浜野末太郎訳「経営に対する組合の挑戦」上巻、昭和24年、332-333頁)。

たい。労使協力の限界については、まづ第一に、その目的及び領域にかかわる限界が考えられる。すなわち、個別的な目的及び領域においてのみの協力には、おのづとそれ自体の限界が存在するであろう。この場合、前述の労働組合側の“More”，及び確立された協力を維持・発展させる努力が、この限界の克服を可能とするであろう。

労使協力における第二の限界は、それが主として個別経営において採用されるということである。協力をより効果的ならしめるためには、それが産業的レベルにまで拡大されることが望ましいであろう。しかしながら、これは一部の例を除いて、現在望むべくもないのである。

労使協力における第三の限界は体制的限界である。これは労使関係及び労使協力にとっては一つの所与と考えられるものであり、度々この限界によって労使協力が坐折していることは、不況の場合をみれば明らかである。この限界は全く根本的なものであり、あらゆる他の限界はこのうちにおいて存在している。この限界を克服し、経済秩序の民主的再編成によって体制本質化に努力するということは、当面の労使関係論の範囲をはるかに越えるものである。しかしながら、これの民主的・科学的解決が得られない限り、労使関係は常にこの限界によって超越的に制約を受けるのであり、従って、労使協力の将来も、この限界内における将来であることに変わりはない。しかしながら、真の将来とは限界克服（それが低次のものであれ高次のものであれ）過程において存在するはづのものである。ここにおいて、西ドイツにおける共同決定が一つの重要な方向と示唆を与えることとなるであろう。しかしながら、アメリカにおける労使協力の現状からみれば、共同決定は問題外の段階であり、かかる現段階においては、労使協力の発展と平行して、組合の自主的な発展が強力に維持されて行くことが重要である。けだし、アメリカにおける労使協力は、体制的限界のうちにおける自主的協力であり、法律に基づく西ドイツの共同決定とは本質的に異なるものであるからである。

〔資料〕 中堅企業の成長とその財務構造

経営機械化研究室

I

戦後、特にこの数年の間に日本経済が、飛躍的な拡大を続けてきたことの背後に、各企業経営の発展と質的改善への必死の努力があることは周知の如くであるが、このことは、大企業においてのみならず、従来中小企業といわれてきた型の企業においても——業種その他の個々の条件により程度に差のあること——という迄もないが——みられるところである。

それは、貿易自由化に備え、世界的な技術革新の波と消費構造の変化に適応して、企業自らの存続を保って行くための不可欠の条件であったのである。

そして、このプロセスの中で、特に著しい事実として注目されるのが、所謂中小企業として位置づけられた企業の中から、より高い質とダイナミックな成長性とをもった企業群が生まれてきたということ、およびそれらが、日本経済全体のみならず、特に各地域経済の発展のために大きな役割りを果しつつあるということ、である。

「中堅企業」と称される、これらの企業群についての研究は、現在可成り行なわれているが、しかし大企業とは異なって明らかにされていない点が少なくない。

殊に、設備投資の動向や売上高の伸長に示される、それら中堅企業の成長性と、その資本収益性・財務健全性への影響とが、どのような特質をもっているかということは、最も重要な問題の一つであろう。

これらの企業経営の安定した発展こそが、将来における日本経済、殊に各地

域経済の発展とそのままつながるものであり、したがってそれらの財務構造を計数的に把握することは、いろいろな意味で——地域経済計画策定のためにも、それらと不可分に結びついて活動をしている大企業の経営合理化のためにも、また産業構造の趨勢的变化を把握するためにも——欠くことのできない重要性をもつからである。

ところで特に地域経済発展の担い手として中堅企業をみる場合、所在地域からみて、それらは2つのものに区別されなければならない。

1つは、従来日本の中枢的な工業地帯を形づくってきた、京浜、京葉、中京、京阪神とその周辺に所在するものであり、他の1つはその他の地域に所在するものである。

そして、この視点からみると、後者の成長の方が、より重要なものとして注視されるべきことはいふ迄もない。中枢的工業地帯の地域問題は、工業を中心として経済の発展を図ることよりも、むしろ社会的な生活環境の再開発と産業構造の質的な超高度化にあるのに対して、その他の地域では、社会的にも経済的にも、ともかくも発展の核となるべき企業が育つということが、先決問題となっているからである。

以下本稿においては、この意味で若干のデータによりながら、近年におけるわが国の中堅企業——特に中枢的工業地帯以外の地方にその経営活動の主な基盤をおいている——の成長の動向を概観し、それと収益性・流動性との関連について考察を加えてみたいと考えるものである。

ただし、ここでの主要な目的は日本の所謂中枢工業地帯以外の地域で、どのような中堅企業が成長し、またそれらがどのような財務構造をもっているかをみようとすることに止める。

本来ならば、更に考察を進めて、それらが地域経済の発展とその質的構造にどのような役割りを果しているか、ということの計数的分析に迄入らなければ

ならないのであるが、本稿では、そこ迄は入り得ないことを予めお断りしておきたい。

この分析で取上げた企業は150社。

北海道・青森・秋田・山形・岩手・宮城・福島・新潟・富山・石川・福井・長野・山梨・鳥取・島根・山口・岡山・広島・香川・愛媛・高知・福岡・佐賀・長崎・大分・宮崎・熊本の27道県にその本社を有するものを対象とした。

業種は、電機、電線、通信機械、工作機械、精密機械、産業機械、造船、車輛・部品、鉄鋼・金属、化学、薬品、綿・スフ紡、紙・パルプ、窯業セメント、醸造、食品、水産、建設・土木、農機具、一般機械、毛・生糸・化繊・麻、木材・ゴム・皮革、ガスの23業種。

対象年度は、昭和34年から38年迄。資料は、会社年鑑と会社総鑑とに拠ったが、両年鑑にこの期間記載された企業で、上記の条件に合うものは殆ど全部抽出した。

これらの資料の使用の仕方については、必ずしも問題がないわけではない。例えば、抽出された企業の規模が、使用総資産額3,400万円——360億円迄の中をもつということからも知られるように、業種の区分、企業の抽出、データの整理の仕方など細かい点について、不完全な点が多いが、その検討と修正は、後の機会に譲るとして、ここでは、一応これらのデータによって分析を進めて行くことにする。

Ⅱ

対象150社の業種別の企業数、および地方におけるその分布は次の通りである。

業種別：電機9，電線2，通信機械3，工作機械3，精密機械1，産業機械9，造船5，車輛・部品7，鉄鋼・金属11，化学16，製菓4，綿・スフ紡4，紙・パルプ4，窯業セメント11，醸造9，食品20，水産3，建設

・土木11, 農機具 5, 一般機械 4, 毛・生糸・化繊・麻 2, 木材・ゴム・皮革 3, ガス 4。

規模別: 使用総資産額 1 億円以下のもの, 5 社。
(38年現在)

同 1 ～ 5 億円のもの, 43社。

同 5 ～ 10 億円のもの, 22社。

同 10 ～ 50 億円のもの, 64社。

同 50 ～ 100 億円のもの, 9 社。

第 1 表 規模別・業種別企業数 (規模は使用総資産額による)

業種	金額	1 億 以下	1 ～ 5 億	5 ～ 10 億	10 ～ 50 億	50 ～ 100 億	100 億 以上	計
電 機		1	2	1	5			9
電 線				1	1			2
通 信 機 械		1	1	1				3
工 作 機 械				1	1		1	3
精 密 機 械					1			1
産 業 機 械			2	2	5			9
造 船					4	1		5
車 輜・部 品			4	1	2			7
鉄 鋼・金 属				3	6	2		11
化 学			4		9	1	2	16
製 薬			2	1	1			4
綿・ス フ 紡				1	3			4
紙・パ ル プ		1	2	1				4
窯業・セメント			3	3	4	1		11
釀 造		1	6	1	1			9
食 品		1	7	1	8	2	1	20
水 産			2	1				3
建 設・土 木				3	6		2	11
農 機 具			1		2	1	1	5
一 般 機 械			2		2			4
毛・生糸・化繊・麻					1	1		2
木材・ゴム・皮革			1		2			3
ガ ス			4					4
計		5	43	22	64	9	7	150

同 100億円以上のもの、7社。

これを地方別にみると、

1, 甲信越地方 51社

その業種別企業数は、化学6、電機5、産業機械4、車輛・部品4、一般機械3、食品3、製菓3、建設・土木3、工作機械2、通信機械2、醸造2、紙・パルプ2、鉄鋼・金属2、毛・生糸・化繊・麻2、窯業セメント2、農機具1、造船1、木材・ゴム・皮革1、綿・スフ紡1、水産1、精密機械1。

2, 中国地方 32社

窯業セメント5、化学5、食品4、建設・土木4、車輛・部品3、産業機械2、鉄鋼・金属2、ガス2、造船2、農機具1、工作機械1、木材・ゴム・皮革1。

3, 九州地方 29社

鉄鋼・金属3、綿・スフ紡3、食品3、建設・土木3、産業機械2、紙・パルプ2、窯業セメント2、化学2、醸造1、製菓1、電線1、車輛・部品1、電機1、一般機械1、水産1、造船1、ガス1。

4, 東北地方 27社

食品6、醸造6、鉄鋼・金属4、電機3、化学2、電線1、産業機械1、通信機械1、窯業セメント1、建設・土木1、ガス1。

5, 北海道地方 6社

食品4、窯業セメント1、木材・ゴム・皮革1。

6, 四国地方 6社

農機具3、化学1、食品1、造船1。

業種別にみて多いもののうち食品、化学、鉄鋼・金属、建設・土木などは大体各地方に偏ることなく分布している。

地域別にみると、九州では、綿・スフ紡3社は若干特色があるとも考えられるが、むしろ普遍的に各業種が存在する点に特長があり、一方東北地方では、

醸造，電機，電線などに重点がおかれている。更に，北海道は食品，四国は農機具にその比重が偏っていることが知られる。

しかし何といっても，甲信越地方に51社， $\frac{1}{3}$ 強が集中しているということ，しかも業種別にみると電機，産業機械，車輛・部品，一般機械，工作機械，通信機械，精密機械など——製菓や化繊，パルプなどもその相対的比重は大きい——の機械工業が大部分を占めていることが注目される。

次位の中国地方が窯業セメント，造船，車輛・部品などを軸にしているのに比して対照的といえよう。

甲信越地方や東北地方南部では，京浜，京葉，中京の中核工業地帯が，また中国地方では京阪神の中核工業地帯が極めて大きな影響を与えていることが推測されるが，その産業構造の変革に与える力は矢張り，関東地方を中心とする地帯の方が量的にも質的にもはるかに強いことが窺われるのである。

Ⅲ

ところで地域的にこのような分布を示す所謂「中堅企業」の財務構造は，どのような内容をもっているであろうか？

この節ではまずこれらの企業の成長の在り方を概観してみよう。

第2表に示されるように平均売上高についてみると（但しここでは貨幣価値変動の修正は行っていない）昭和34年現在では，建設・土木，紙・パルプ，食品，工作機械，精密機械，水産，化学，木材・ゴム・皮革，造船，毛・生糸・化繊・麻，農機具，綿・スフ紡，鉄鋼・金属，醸造，一般機械，窯業セメント，製菓，電機，産業機械，車輛・部品，電線，通信機械，ガスの順位。

それが，昭和38年現在では，建設・土木，工作機械，食品，農機具，毛・生糸・化繊・麻，精密機械，紙・パルプ，木材・ゴム・皮革，電線，化学，造船，綿・スフ紡，鉄鋼・金属，一般機械，窯業セメント，車輛・部品，電機，産業機械，製菓，通信機械，醸造，水産，ガス，の順位と変っている。

量的にその地位を上昇させたものは、工作機械、農機具、毛・生糸・化繊・麻、電線、車輛・部品、通信機械、一般機械、窯業セメント、電機、産業機械。

逆に低下させたものは、紙・パルプ、水産、化学、造船、製菓、醸造、精密機械である。

その倍率からみると、電線12.3倍、車輛・部品 3.3 倍、農機具 3.3 倍、建設・土木 2.7 倍、工作機械 2.7 倍、通信機械 2.7 倍、毛・生糸・化繊・麻 2.7 倍、産業機械 2.2 倍、窯業セメント 2.2 倍、電機 2.1 倍、食品 2.1 倍、一般機械 2.0 倍、造船 1.8 倍、木材・ゴム・皮革 1.8 倍、製菓 1.7 倍、精密機械 1.6 倍、

第2表 平均売上高（単位 百万円）

業 種 名	34 年	35 年	36 年	37 年	38 年
電 機	534	845	1,125	1,249	1,109
電 線	258	2,557	3,203	3,876	3,170
通 信 機 械	204	371	463	593	543
工 作 機 械	2,235	3,483	5,366	6,356	6,115
精 密 機 械	2,187	2,013	2,353	3,226	3,454
産 業 機 械	456	615	658	979	1,029
造 船	1,687	1,442	2,386	2,844	2,276
車 輛 ・ 部 品	338	497	766	964	1,119
鉄 鋼 ・ 金 属	1,160	1,615	2,014	1,826	1,672
化 学	1,994	2,329	2,291	2,903	3,025
製 菓	542	625	701	793	905
綿 ・ ス フ 紡	1,452	1,721	1,869	1,718	1,746
紙 ・ パ ル プ	2,562	2,953	3,244	3,175	3,447
窯 業 セ メ ン ト	657	928	1,176	1,397	1,427
醸 造	959	398	473	1,105	500
食 品	2,526	3,284	3,641	4,322	5,204
水 産	2,123	2,532	3,023	151	207
建 設 ・ 土 木	3,037	4,359	5,223	6,469	6,759
農 機 具	1,518	1,970	4,031	5,093	5,082
一 般 機 械	826	1,324	1,289	1,562	1,613
毛・生糸・化繊・麻	1,588	1,986	2,873	3,804	4,194
木 材 ・ ゴ ム ・ 皮 革	1,935	2,614	2,979	3,333	3,395
ガ ス	84	97	109	114	115

化学 1.5 倍、鉄鋼・金属 1.4 倍、ガス 1.4 倍、紙・パルプ 1.3 倍、綿・スフ紡 1.2 倍、醸造 0.8 倍、水産 0.1 倍の順位を示している。

この期間における、わが国製造工業全体の売上高の伸びは、約 2 倍と推測される⁽¹⁾から、この点からみると、電線、車輛・部品、農機具、建設・土木、工作機械、通信機械、毛・生糸・化繊・麻、産業機械、窯業セメント、電機、食品などの業種が平均以上の成長を示しているといえるわけである。

第3表 平均従業員数

業 種 名	34 年	35 年	36 年	37 年	38 年
電 機	549	640	731	781	773
電 線	388	468	538	527	494
通 信 機 械	222	339	448	485	467
工 作 機 械	1,515	1,829	1,898	2,501	2,756
精 密 機 械	1,703	1,946	2,113	2,453	1,890
産 業 機 械	383	380	337	475	520
造 船	770	802	738	979	814
車 輛 ・ 部 品	173	306	339	421	431
鉄 鋼 ・ 金 属	549	738	742	786	734
化 学	589	634	620	709	703
製 菓	339	350	357	357	344
綿 ・ ス フ 紡	616	625	654	636	623
紙 ・ パ ル プ	956	1,012	1,032	998	1,052
窯 業 セ メ ン ト	547	662	736	762	866
醸 造	136	76	80	193	211
食 品	566	689	718	840	821
水 産	298	307	309	323	304
建 設 ・ 土 木	1,074	1,186	924	1,241	1,332
農 機 具	853	959	2,408	1,460	1,509
一 般 機 械	396	411	409	479	469
毛 ・ 生 糸 ・ 化 繊 ・ 麻	2,010	2,242	1,834	2,485	2,528
木 材 ・ ゴ ム ・ 皮 革	798	873	950	1,168	1,120
ガ ス	52	52	56	55	51

(1) 日本銀行統計局；中小企業成長分析昭和34～36年度4頁，および主要企業経営分析37年下期16頁参照。

次に労働生産性（この測定については、多くの難しい問題があるが、ここでは単純に売上高を従業員数で除した値で表現することにした）の伸びについては第4表に示す通りである。

伸び率の大きいものから順々に上げると、電線9.06倍、毛・生糸・化繊・麻2.09倍、農機具1.91倍、建設・土木1.78倍、一般機械1.67倍、産業機械1.65倍、製薬1.64倍、工作機械1.55倍、ガス1.50倍、電機1.48倍、窯業セメント1.45倍、食品1.43倍、精密機械1.42倍、造船1.40倍、車輛・部品1.30倍、化学1.28倍、通信機械1.26倍、木材・ゴム・皮革1.24倍、紙・パルプ1.24倍、綿・スフ紡

第4表 労働生産性の伸び（単位百万円ただし倍率は38年度/34年度）

業 種 名	34 年	38 年	倍 率
電 機	0.98	1.45	1.48
電 線	0.66	6.35	9.60
通 信 機 械	0.92	1.16	1.26
工 作 機 械	1.43	2.21	1.55
精 密 機 械	1.28	1.82	1.42
産 業 機 械	1.19	1.98	1.65
造 船	2.06	2.80	1.40
車 輛 ・ 部 品	1.95	2.59	1.30
鉄 鋼 ・ 金 属	2.12	2.15	1.00
化 学	3.36	4.30	1.28
製 薬	1.60	2.64	1.64
綿 ・ ス フ 紡	2.36	2.80	1.18
紙 ・ パ ル プ	2.68	3.34	1.24
窯 業 セ メ ン ト	1.18	1.66	1.45
醸 造	7.00	2.37	0.34
食 品	4.48	6.40	1.43
水 産	7.16	0.67	0.09
建 設 ・ 土 木	2.84	5.07	1.78
農 機 具	1.77	3.36	1.91
一 般 機 械	2.07	3.45	1.67
毛 ・ 生 糸 ・ 化 繊 ・ 麻	0.79	1.65	2.09
木 材 ・ ゴ ム ・ 皮 革	2.43	3.02	1.24
ガ ス	1.62	2.26	1.50

1.18倍，鉄鋼・金属1.00倍，醸造0.34倍，水産0.09倍となる。

製造工業全体でみると，大体この時期の労働生産性——われわれの意味での⁽²⁾——は1.70から2.50，伸び率は約1.45であるから，これと比較すると次のように分類することができる。

生産性も低く伸び率も低いもの；通信機械，精密機械，水産，鉄鋼・金属，醸造。

第5表 固定資産形成 (単位 百万円，ただし形成額はその年度中に行なわれたものを示す)

業 種 名	34 年	35 年	36 年	37 年	合 計
電 機	393	712	1,038	450	2,593
電 線	2	100	287	386	775
通 信 機 械	67	68	94	90	319
工 作 機 械	1,533	3,712	2,403	493	8,141
精 密 機 械	25	228	220	81	554
産 業 機 械	215	738	580	291	1,824
造 船	95	320	266	260	941
車 輻・部 品	277	414	1,200	425	2,361
鉄 鋼・金 属	1,533	1,301	1,538	246	4,618
化 学	3,951	6,343	3,264	3,096	16,654
製 菓	44	45	132	214	435
綿・ス フ 紡	-226	308	-19	-97	-34
紙・パ ル プ	290	545	489	244	1,568
窯 業 セ メ ン ト	855	1,989	2,080	1,523	6,447
醸 造	128	33	203	164	528
食 品	3,638	3,223	4,740	1,822	13,423
水 産	29	10	72	71	182
建 設・土 木	1,148	2,050	2,852	649	6,699
農 機 具	630	1,377	2,067	—	4,074
一 般 機 械	75	507	556	72	1,210
毛・生糸・化繊・麻	635	2,256	1,217	-32	4,076
木 材・ゴ ム・皮 革	58	374	301	95	824
ガ ス	-14	74	54	90	204

(2) 日本銀行統計局；主要企業経営分析，昭和37年上期および34年下期各43頁参照。

生産性が高く伸び率の低いもの；造船，車輛・部品，化学，綿・スフ紡，紙・パルプ，食品，木材・ゴム・皮革。

生産性が低くても伸び率の高いもの；電機，工作機械，産業機械，窯業セメント，毛・生糸・化繊・麻，ガス。

生産性も高く伸び率も高いもの；電線，製菓，建設・土木，農機具，一般機械。

これらの売上高および労働生産性の背後にあるものは設備投資（固定資産形成）である。

第6表 固定資産形成率

業 種 名	34年度における 固定資産額 (百万円)	38年度における 固定資産額 (百万円)	固 定 資 産 形 成 倍 率
電 機	1,396	3,989	2.86
電 線	729	1,504	2.06
通 信 機 械	112	431	3.81
工 作 機 械	3,936	12,077	3.08
精 密 機 械	285	839	2.96
産 業 機 械	1,115	2,939	2.65
造 船	2,504	3,445	1.38
車 輛 ・ 部 品	596	2,957	4.96
鉄 鋼 ・ 金 属	5,735	10,353	1.81
化 学	17,490	34,144	1.95
製 菓	410	845	2.06
綿 ・ ス フ 紡	3,904	3,870	0.99
紙 ・ パ ル プ	5,476	7,040	1.31
窯 業 セ メ ン ト	2,768	9,215	3.32
釀 造	812	1,340	1.66
食 品	12,878	26,301	2.05
水 産	236	418	1.77
建 設 ・ 土 木	4,550	11,249	2.47
農 機 具	1,433	5,507	3.85
一 般 機 械	832	2,042	2.47
毛・生糸・化繊・麻	1,605	5,681	3.53
木 材 ・ ゴ ム ・ 皮 革	973	1,801	1.85
ガ ス	404	608	1.51

これについてみると、第5表、第6表の如くなる。

この期間における固定資産形成の総額（全企業）からみると順位は化学、食品、工作機械、建設・土木、窯業セメント、鉄鋼・金属、毛・生糸・化繊・麻、農機具、電機、車輛・部品、産業機械、紙・パルプ、一般機械、造船、木材・ゴム・皮革、電線、精密機械、醸造、製菓、通信機械、ガス、水産、綿・スフ紡となり、また固定資産形成率の順位からみると車輛・部品4.96倍、農機具3.85倍、通信機械3.81倍、毛・生糸・化繊・麻3.53倍、窯業セメント3.32倍、工作機械3.08倍、精密機械2.96倍、電機2.86倍、産業機械2.65倍、建設・土木

第7表 総 資 産 形 成 （単位 万百円、ただし形成額はその年度中に行なわれたものを示す）

業 種 名	34 年	35 年	36 年	37 年	38 年
電 機	1,954	2,473	2,085	897	—
電 線	670	666	1,322	32	—
通 信 機 械	213	249	431	-92	—
工 作 機 械	4,124	6,329	3,697	1,822	—
精 密 機 械	98	767	800	558	—
産 業 機 械	1,493	2,017	1,791	670	—
造 船	3,318	3,687	2,116	229	—
車 輛 ・ 部 品	890	1,791	2,421	4,530	—
鉄 鋼 ・ 金 属	3,501	4,854	2,230	957	—
化 学	5,875	10,137	7,784	5,197	—
製 菓	268	286	330	702	—
綿 ・ ス フ 紡	218	477	-38	166	—
紙 ・ パ ル プ	353	1,699	175	-61	—
窯 業 セ メ ン ト	1,752	3,465	3,499	2,993	—
醸 造	337	513	632	477	—
食 品	3,828	8,664	12,208	10,211	—
水 産	45	75	129	49	—
建 設 ・ 土 木	4,046	11,119	22,791	970	—
農 機 具	5,178	7,890	7,129	2,236	—
一 般 機 械	1,012	625	800	322	—
毛 ・ 生 糸 ・ 化 繊 ・ 麻	924	3,658	1,975	903	—
木 材 ・ ゴ ム ・ 皮 革	825	1,393	591	248	—
ガ ス	38	7	59	55	—

2.47倍，一般機械2.47倍，電線2.06倍，製薬2.06倍，食品2.05倍，化学1.95倍，木材・ゴム・皮革1.85倍，鉄鋼・金属1.81倍，水産1.77倍，醸造1.66倍，ガス1.51倍，造船1.38倍，紙・パルプ1.31倍，綿・スフ紡0.99倍となる。

前述したところと併せて考えると，大体固定資産形成倍率3倍以上と云う高度の設備投資を行なっているものが，売上高においても，その地位を上昇させている。そして又逆に，造船，紙・パルプ，水産，醸造，綿・スフ紡など売上高でその地位を低下させたものでは，設備投資も相対的に小さかった。電線のように設備投資が少なかったにも拘らず，売上高の伸び率の極めて大きかった

第8表 流動資産形成（単位 百万円，ただし形成額はその年度中に行なわれたものを示す）

業 種 名	34 年	35 年	36 年	37 年	38 年
電 機	1,555	1,770	1,043	417	—
電 線	668	565	1,035	-356	—
通 信 機 械	148	181	331	-185	—
工 作 機 械	2,588	2,575	1,223	1,330	—
精 密 機 械	22	505	550	-19	—
産 業 機 械	1,281	1,366	856	373	—
造 船	3,222	3,367	1,850	-61	—
車 輜・部 品	621	1,265	1,217	1,126	—
鉄 鋼・金 属	2,204	3,672	665	602	—
化 学	2,098	3,619	3,870	1,870	—
製 薬	248	228	225	483	—
綿・ス フ 紡	436	140	-18	253	—
紙・パ ル プ	120	1,351	-466	-316	—
窯 業 セ メ ン ト	702	1,626	1,343	1,567	—
醸 造	201	477	426	205	—
食 品	4	5,393	7,373	8,305	—
水 産	23	65	57	-22	—
建 設・土 木	2,812	9,150	19,915	322	—
農 機 具	4,558	6,514	5,061	2,237	—
一 般 機 械	794	271	254	244	—
毛・生糸・化繊・麻	156	1,201	715	788	—
木 材・ゴ ム・皮 革	768	1,020	287	146	—
ガ ス	57	-64	5	-15	—

ものや、精密機械のように設備投資に比較して全く売上高の伸びなかったものもあるが、大体において、地方における、これらの中堅企業の領域においても車輛・電機その他の諸機械、合化繊、窯業セメントを中心として、産業構造が近代化しつつあるといえるのである。

なお、この固定資産形成と関連して重要な総資産形成、流動資産形成は、第7表、第8表の如くなる。

IV

次に取り上げなければならないのは、資本収益性である。

企業にとって最も重要な、自己資本利益率からみていくと、昭和38年の順位では、木材・ゴム・皮革、工作機械、建設・土木、精密機械、一般機械、車輛・部品、製菓、食品、産業機械位迄が大体20%以上のレベルであって、平均以上の収益性を示し、次に醸造、農機具、造船、電機、窯業セメント、水産、ガス迄が低いながらも10%迄の水準を維持しているが、毛・生糸・化繊・麻、鉄鋼・金属、化学、綿・スフ紡、通信機械、電線、紙・パルプでは非常に低い率の利益しか上げていない。

しかもこれらの値が45.3%から-57.0%と極めて大きな巾の中に分布していることが留意されねばならない。

変動の態様からみると、次のような類型に分けることが出来よう。

利益率が低い上に更に低下傾向にあるもの；化学、綿・スフ紡、紙・パルプ、水産。

利益率が低く変動の激しいもの；電線、通信機械、鉄鋼・金属、窯業セメント、食品。

利益率が低く安定しているもの；産業機械、製菓、醸造、毛・生糸・化繊・麻、ガス。

利益率は低いが上昇傾向にあるもの；造船。

利益率は高いが低下傾向にあるもの；電機，農機具。

利益率は高いが変動の激しいもの；工作機械，精密機械。

利益率が高く安定しているもの；車輛・部品，一般機械。

利益率は高く更に上昇傾向にあるもの；建設・土木，木材・ゴム・皮革。

しかし，これらの型は，売上高の型とは必ずしも照応しない。前第2表に示したように売上高が継続的に上昇を示しているのは，精密機械，産業機械，車輛・部品，製菓，窯業セメント，食品，建設・土木，毛・生糸・化繊・麻，木材・ゴム・皮革，ガスであり，また37年迄上昇しながら38年で急に低下したも

第9表 自己資本利益率（%）

業 種 名	34 年	35 年	36 年	37 年	38 年
電 機	72.2	42.9	41.6	28.0	16.7
電 線	0.7	17.7	15.5	6.1	-34.5
通 信 機 械	24.6	36.1	23.0	15.7	-1.4
工 作 機 械	46.1	39.7	60.6	74.2	44.0
精 密 機 械	45.4	25.7	14.5	28.9	27.3
産 業 機 械	11.9	27.3	26.8	23.0	20.2
造 船	12.4	13.1	22.4	24.0	18.6
車 輛 ・ 部 品	8.2	25.1	28.6	26.8	23.1
鉄 鋼 ・ 金 属	12.2	13.1	22.7	-2.3	4.6
化 学	20.6	20.9	15.4	6.4	4.0
製 菓	18.6	22.6	23.1	22.4	22.2
綿 ・ ス フ 紡	12.2	25.4	21.3	11.8	0.8
紙 ・ パ ル プ	14.5	13.9	7.8	-18.0	-57.0
窯 業 セ メ ン ト	12.6	21.9	23.2	17.3	15.6
醸 造	25.3	24.2	20.2	21.3	19.9
食 品	25.3	19.0	24.8	-7.4	21.7
水 産	26.6	26.6	20.9	19.0	15.3
建 設 ・ 土 木	22.2	38.3	28.2	33.1	33.6
農 機 具	33.8	24.9	27.3	21.5	19.3
一 般 機 械	26.2	31.8	26.3	22.9	23.8
毛 ・ 生 糸 ・ 化 繊 ・ 麻	9.5	16.4	15.6	13.5	12.7
木 材 ・ ゴ ム ・ 皮 革	19.4	23.7	25.3	32.3	45.3
ガ ス	9.0	14.9	16.1	15.7	13.7

のとしては、電機、電線、通信機械、工作機械、農機具、ガス。そして残りの8業種は、35年乃至36年にピークを迎えながら、その後低下したものや、上下を繰返しているものである。

しかしながら、水産——極めて異常な型を示しており、原始データそのものの正確さに疑問がもたれるのであるが——を除いては、大体安定していて自己資本利益率にみられる程の激しい動き方はみられないのである。

したがって、この自己資本利益率の変動の原因は売上高利益率と、資本回転率と、資本構成とに求められなければならない。

第10表 総 資 本 利 益 率 (%) ただし推算による)

業 種 名	34 年	35 年	36 年	37 年	38 年
電 機	13.9	16.5	15.2	12.0	7.9
電 線	2.5	5.9	5.5	3.8	0.8
通 信 機 械	8.5	13.5	10.7	5.2	2.3
工 作 機 械	12.1	9.9	11.6	16.6	14.7
精 密 機 械	8.0	8.4	6.7	9.9	8.6
産 業 機 械	5.5	8.7	9.2	8.2	7.8
造 船	4.8	4.1	5.5	5.1	5.0
車 輜・部 品	5.6	7.6	8.4	8.5	7.6
鉄 鋼・金 属	6.5	8.8	10.1	4.9	2.9
化 学	8.7	8.6	8.0	4.9	5.1
製 薬	7.9	9.5	9.5	11.6	11.5
綿・ス フ 紡	5.2	8.7	7.5	5.0	3.7
紙・パ ル プ	6.5	6.2	4.4	-0.2	-2.7
窯 業 セ メ ン ト	7.4	8.4	9.2	7.3	6.1
醸 造	9.2	9.3	7.9	8.5	8.3
食 品	6.6	6.5	5.7	5.8	5.9
水 産	11.8	11.9	8.7	7.5	7.5
建 設・土 木	8.3	8.8	8.2	8.5	9.1
農 機 具	8.3	6.4	6.7	5.9	6.1
一 般 機 械	9.2	10.7	10.3	8.0	8.4
毛・生糸・化繊・麻	5.9	8.6	7.8	6.6	6.5
木 材・ゴ ム・皮 革	5.5	7.0	8.6	9.9	10.4
ガ ス	5.9	7.9	8.2	7.5	7.5

まず、売上高利益率であるが、第11表から次のように類型化することが出来る。

売上高利益率が低くて更に低下傾向にあるもの；電線、綿・スフ紡、紙・パルプ、農機具。

売上高利益率が低くて変動しているもの；通信機械、鉄鋼・金属。

売上高利益率が低くて安定しているもの；造船、食品。

売上高利益率が低くて上昇傾向にあるもの；車輛・部品、建設・土木。

売上高利益率が高いが低下傾向にあるもの；電機、化学、水産。

売上高利益率が高くて変動しているもの；醸造、一般機械、毛・生糸・化繊・麻。

売上高利益率が高くてなお上昇傾向にあるもの；工作機械、精密機械、製菓、木材・ゴム・皮革、ガス。

また総資本回転率については、第12表によると次のようになる。

回転率が低くて更に低下傾向にあるもの；造船、鉄鋼・金属、窯業セメント、毛・生糸・化繊・麻。

回転率が低くて変動しているもの；通信機械、工作機械、水産。

回転率が低くて安定しているもの；産業機械、綿・スフ紡、車輛・部品、ガス。

回転率が高いが低下傾向にあるもの；電機、電線、精密機械、化学、製菓、紙・パルプ、醸造、建設・土木。

回転率が高くて安定しているもの；食品、木材・ゴム・皮革、農機具。

つまり自己資本利益率の低いもので、その原因が売上高利益率が低いことによる業種として綿・スフ紡、紙・パルプ、電線、通信機械、食品。

また資本回転率の低いことによる業種としては水産、造船、窯業セメント、醸造、製菓、産業機械、毛・生糸・化繊・麻。

双方の低下傾向による業種としては、化学、鉄鋼・金属が上げられる。

これに対して自己資本利益率の高いものでは、その原因が売上高利益率の高いこと、またはその上昇傾向によるものが電機、工作機械、精密機械、車輛・部品。

資本回転率の高いことによるものが建設・土木、農機具。

双方によるものが木材・ゴム・皮革、一般機械、である。

要するに資本収益性の面から各業種の性格をみると、まず、電線、通信機械、窯業セメント、食品では売上高の伸び率も、固定資産形成率も可成り高順位にあったけれども、資本利益率は高くなく、しかもその変動は大きかったことが指摘される。

第11表 売上高利益率(%)

業 種 名	34 年	35 年	36 年	37 年	38 年
電 機	10.4	13.6	12.2	11.3	6.4
電 線	0.1	1.7	1.6	0.7	-1.4
通 信 機 械	3.9	4.5	5.3	2.3	0.5
工 作 機 械	10.0	11.1	10.3	13.7	15.1
精 密 機 械	3.3	4.1	4.5	7.3	6.5
産 業 機 械	2.3	5.4	6.4	6.3	5.9
造 船	2.6	2.3	3.3	3.1	3.7
車 輛 ・ 部 品	1.9	3.7	4.1	4.9	17.6
鉄 鋼 ・ 金 属	3.6	5.1	7.4	2.7	1.8
化 学	5.0	5.8	5.4	2.1	2.5
製 薬	4.8	6.2	6.3	8.1	8.4
綿 ・ ス フ 紡	8.3	6.0	5.0	2.9	1.4
紙 ・ パ ル プ	3.2	2.8	1.5	-2.3	-7.0
窯 業 セ メ ン ト	4.8	5.8	6.0	5.3	5.0
釀 造	4.2	6.6	3.7	6.1	5.4
食 品	2.2	1.9	1.9	1.7	2.1
水 産	21.1	20.7	12.4	12.9	11.2
建 設 ・ 土 木	2.7	3.7	3.4	4.0	4.5
農 機 具	4.9	4.3	4.1	3.6	3.2
一 般 機 械	6.0	6.1	6.8	5.0	5.6
毛・生糸・化纖・麻	4.2	6.8	6.9	5.7	5.6
木 材 ・ ゴ ム ・ 皮 革	4.5	3.5	4.5	5.5	6.4
ガ ス	-13.2	6.7	8.3	8.1	8.1

利益率が高いかあるいは低くても上昇傾向にあるか、あるいは安定しているかが望ましいわけであるが、この点からみると、次の特長は、水準以上の傾向を示すものとして産業機械、製菓、醸造、毛・生糸・化繊・麻、造船、電機、農機具、工作機械、精密機械、車輛・部品、一般機械、建設・土木、木材・ゴム・皮革などの業種を上げ得るということである。

しかしながら、そのうち更に大きな成長性をもつ——今迄のデータの示す限りにおいてであるが——と思われるのは、車輛・部品、農機具、建設・土木、精密機械、工作機械、電機、毛・生糸・化繊・麻、産業機械、木材・ゴム・皮

第12表 総資本回転率

業 種 名	34 年	35 年	36 年	37 年	38 年
電 機	1.54	1.52	1.44	1.21	1.00
電 線	1.68	1.92	1.88	1.65	1.39
通 信 機 械	1.53	2.15	1.66	1.33	1.30
工 作 機 械	0.95	0.69	0.93	1.01	0.80
精 密 機 械	1.60	1.38	1.06	1.07	0.96
産 業 機 械	1.11	1.16	0.89	0.99	0.99
造 船	1.08	0.67	0.82	0.79	0.66
車 輛 ・ 部 品	1.11	1.29	1.32	1.20	1.02
鉄 鋼 ・ 金 属	1.04	1.13	1.11	0.96	0.79
化 学	1.42	1.39	1.20	1.12	1.09
製 菓	1.31	1.26	1.21	1.21	1.16
綿 ・ ス フ 紡	0.95	1.10	1.08	0.99	1.01
紙 ・ パ ル プ	1.16	1.24	1.30	0.84	0.97
窯 業 セ メ ン ト	1.09	1.28	1.29	1.13	0.92
醸 造	1.72	1.64	1.62	1.24	1.25
食 品	2.23	2.23	1.98	1.95	1.89
水 産	10.01	12.55	15.50	0.38	0.47
建 設 ・ 土 木	2.03	1.95	1.80	1.63	1.68
農 機 具	1.23	0.95	1.07	1.07	11.3
一 般 機 械	1.23	1.42	1.21	1.27	1.20
毛・生糸・化繊・麻	1.05	0.91	0.73	0.77	0.77
木 材 ・ ゴ ム ・ 皮 革	1.27	1.60	1.47	1.46	1.39
ガ ス	0.63	0.65	0.71	0.63	0.59

革などであろう。精密機械は、サンプルとして抽出されたものが一社のみなので、今迄に述べた限りでは現われてこないが、ヨリ多くのものをとれば可成り大きな成長性をもつものと考えられる。また木材・ゴム・皮革は今迄の売上高の伸びや、固定資産形成率は低いが将来の成長は——大企業に成長するか、あるいは、ヨリ多くの中企業群を形造るかは問題であるが——可成り大きいのではないかと思われる。

ただ、建設・土木、農機具などの業種ではその高い収益性の大きな理由を資本回転率の高いことに求められることからみて売上高なり、固定資産形成なり

第13表 流動資産回転率

業 種 名	34 年	35 年	36 年	37 年	38 年
電 機	2.22	2.20	2.03	1.74	1.52
電 線	2.38	2.51	2.43	2.16	2.08
通 信 機 械	1.96	2.67	2.29	1.87	2.07
工 作 機 械	1.56	0.99	1.36	1.67	1.31
精 密 機 械	2.03	1.84	1.47	1.50	1.62
産 業 機 械	1.57	1.60	1.27	1.39	1.42
造 船	1.65	0.87	1.00	0.98	0.84
車 輛 ・ 部 品	1.51	1.71	1.78	1.66	1.60
鉄 鋼 ・ 金 属	1.98	2.00	1.88	1.66	1.38
化 学	2.96	2.55	2.47	2.21	2.13
製 薬	1.85	1.72	1.64	1.63	1.59
綿 ・ ス フ 紡	2.67	2.80	2.77	2.48	2.58
紙 ・ パ ル プ	2.34	2.62	2.51	2.41	2.34
窯 業 セ メ ン ト	1.72	2.10	2.10	2.05	1.69
醸 造	2.62	2.58	2.35	1.75	1.84
食 品	2.90	3.67	2.85	2.72	2.63
水 産	10.37	12.99	15.95	0.81	1.00
建 設 ・ 土 木	2.70	2.50	2.26	2.04	2.15
農 機 具	1.56	1.18	1.40	1.44	1.47
一 般 機 械	1.57	1.82	1.70	1.72	1.60
毛・生糸・化繊・麻	2.58	2.61	2.15	2.32	1.99
木 材 ・ ゴ ム ・ 皮 革	1.78	2.09	1.91	2.04	1.96
ガ ス	2.17	2.34	2.60	2.61	3.16

の伸びが限界点に達するのは、他の業種に比して、ヨリ早いものと予想される。⁽³⁾

V

第3段階として看過することのできないのは、これらの企業の財務流動性である。高水準の売上高の伸びや資本収益性を維持するためには、その経営の基盤に健全なる支払い能力と、それを支える財務上の諸関係とが要求されるからである。

まず、第14表の流動比率について、昭和38年現在でその順位をみると、水産(300.2)、製菓(163.2)、造船(152.1)、電機(142.6)、一般機械(139.0)、鉄鋼・金属(133.7)、産業機械(132.2)、化学(124.4)、窯業・セメント(122.5)、工作機械(118.5)、通信機械(117.4)、農機具(114.2)、食品(109.0)、車輛・部品(108.6)、醸造(108.6)、建設・土木(107.6)、毛・生糸・化繊・麻(106.3)、電線(105.4)、ガス(103.5)、精密機械(103.1)、木材・ゴム・皮革(102.5)、綿・スフ紡(88.7)、紙・パルプ(75.3)となる。

全国製造工業の平均は、大体102～112であるから、これと比較すると、水産、製菓、電機、一般機械、鉄鋼・金属、産業機械、化学、窯業・セメント、工作機械、通信機械、農機具が水準以上にあるといえよう。そして、綿・スフ紡と、紙・パルプを除いて、全部が平均的な値を示しているわけである。

それを昭和34年の数値と比較すると、

改善されたもの：電機、電線（37年から38年にかけて急に悪化）、工作機械、精密機械、産業機械、造船、鉄鋼・金属、化学、製菓、綿・スフ紡、水産、一般機械、毛・生糸・化繊・麻。

安定しているもの：車輛・部品、建設・土木、農機具。

悪化しているもの：通信機械、紙・パルプ、窯業・セメント、醸造（37年～

(3) この節においても、前節と同様、諸比率の高低の大体の基準を得るために、日銀統計局；主要企業経営分析および中小企業経営分析（主として36年下期）の数値を用いた。以下の節においても同じである。

38年に急に悪化), 食品, 木材・ゴム・皮革, ガス, であるが, そのうち変動の激しいものとしては, 電機, 通信機械, 工作機械, 精密機械, 化学, 製菓, 醸造, 水産, 一般機械, 毛・生糸・化繊・麻, 木材・ゴム・皮革, を上げることができる。

次に固定比率を, 第15表によりその良好なものの順に並べると, 製菓(73.0), 水産 (78.3), 一般機械 (86.8), 精密機械 (101.9), 電機 (106.3), 産業機械 (114.6), 車輛・部品 (117.8), 農機具 (127.3), 食品 (131.4), 建設・土木 (133.7), 工作機械 (138.3), 造船 (160.0), 窯業・セメント (169.1), 毛・

第14表 流 動 比 率 (%)

業 種 名	34 年	35 年	36 年	37 年	38 年
電 機	136.1	142.6	189.3	142.8	142.6
電 線	93.3	98.8	114.6	125.8	105.4
通 信 機 械	119.6	128.8	139.5	136.5	117.4
工 作 機 械	108.0	122.3	109.2	100.3	118.5
精 密 機 械	102.3	100.0	145.3	143.8	103.1
産 業 機 械	115.2	119.4	119.0	131.3	132.2
造 船	112.1	111.4	138.2	147.3	152.1
車 輛 ・ 部 品	108.0	101.6	106.9	118.7	108.6
鉄 鋼 ・ 金 属	108.2	117.9	129.4	133.1	133.7
化 学	110.0	122.2	113.4	115.4	124.2
製 菓	120.7	132.0	130.7	158.1	163.2
綿 ・ ス フ 紡	80.6	89.2	93.7	87.2	88.7
紙 ・ パ ル プ	100.3	102.6	95.8	85.2	75.3
窯 業 ・ セ メ ン ト	126.4	114.1	113.8	113.3	122.5
醸 造	111.6	127.6	139.7	209.3	108.6
食 品	119.7	118.7	107.7	110.0	109.0
水 産	171.6	224.2	228.0	201.1	300.2
建 設 ・ 土 木	107.2	105.4	105.8	104.5	107.6
農 機 具	114.4	111.7	113.5	114.0	114.2
一 般 機 械	125.9	124.6	123.2	123.5	139.0
毛 ・ 生 糸 ・ 化 繊 ・ 麻	102.7	108.9	80.6	78.8	106.3
木 材 ・ ゴ ム ・ 皮 革	105.5	112.5	111.5	97.5	102.5
ガ ス	147.2	153.4	141.6	165.3	103.5

生糸・化繊・麻（179.1）、通信機械（182.0）、木材・ゴム・皮革（184.8）、鉄鋼・金属（189.5）、化学（191.8）、ガス（210.5）、醸造（253.6）、綿・スフ紡（287.0）、紙・パルプ（380.8）、電線（399.7）となる。

全国製造工業の平均は、大体125～167であるから、製菓、水産、一般機械、精密機械、電機、産業機械、車輛・部品、農機具の業種が水準以上にあるといえよう。そして、建設・土木、工作機械、造船が平均レベルの中に入り得る。

34年と比較すると、次のようになる。

改善されたもの：電機、工作機械、精密機械、産業機械、造船、車輛・部品、

第15表 固 定 比 率（％）

業 種 名	34 年	35 年	36 年	37 年	38 年
電 機	166.7	99.4	113.0	100.5	106.3
電 線	193.5	146.6	156.6	194.4	399.7
通 信 機 械	83.2	104.0	101.9	115.6	182.0
工 作 機 械	162.2	140.2	158.4	145.3	138.3
精 密 機 械	177.6	96.8	73.5	92.5	101.9
産 業 機 械	125.6	117.2	137.6	118.9	114.6
造 船	176.6	179.5	185.6	166.1	160.0
車 輛 ・ 部 品	177.0	175.4	154.1	152.6	117.8
鉄 鋼 ・ 金 属	139.2	214.4	218.1	200.8	189.5
化 学	159.7	161.2	146.8	192.7	191.8
製 菓	91.7	86.2	85.9	68.9	73.0
綿 ・ ス フ 紡	292.6	231.6	235.1	245.8	287.0
紙 ・ パ ル プ	165.2	171.1	190.4	297.6	380.8
窯 業 ・ セ メ ン ト	119.6	127.2	122.7	147.1	169.1
醸 造	179.7	195.3	196.5	233.8	253.9
食 品	142.0	192.7	198.1	132.3	131.4
水 産	46.6	48.7	49.0	61.8	78.3
建 設 ・ 土 木	141.0	173.3	124.7	133.2	133.7
農 機 具	116.2	121.5	142.9	163.5	127.3
一 般 機 械	79.8	84.3	101.3	96.9	86.8
毛 ・ 生 糸 ・ 化 繊 ・ 麻	126.4	163.2	231.8	240.5	179.1
木 材 ・ ゴ ム ・ 皮 革	181.7	141.1	166.0	165.0	184.8
ガ ス	165.8	143.9	188.8	201.4	210.5

製菓，食品，建設・土木，

悪化しているもの：電線，通信機械，鉄鋼・鉄属，化学，紙・パルプ，窯業・セメント，醸造，水産，農機具，一般機械，毛・生糸・化繊・麻，木材・ゴム・皮革，ガス。

しかし，そのうちでも変動の著るしいものとしては，電機，工作機械，精密機械，産業機械，造船，食品，建設・土木，毛・生糸・化繊・麻，木材・ゴム・皮革，ガスを上げることができる。また，変動はしているけれども，結果的に34年と38年が殆ど変らない特殊な性格をもつものとして，綿・スフ紡がある。

第16表 負 債 比 率 (%)

業 種 名	34 年	35 年	36 年	37 年	38 年
電 機	504.9	225.3	280.6	211.2	199.8
電 線	491.5	503.0	576.3	728.5	1,171.0
通 信 機 械	285.6	350.5	292.7	368.7	407.4
工 作 機 械	314.0	424.1	515.3	340.8	250.1
精 密 機 械	746.1	411.9	195.5	263.3	330.0
産 業 機 械	340.6	386.4	343.6	342.3	299.5
造 船	457.3	715.1	996.9	826.8	764.3
車 輛 ・ 部 品	675.1	678.0	638.8	622.3	612.6
鉄 鋼 ・ 金 属	298.5	402.3	398.1	422.1	426.4
化 学	273.9	280.8	224.1	339.1	340.4
製 菓	221.6	202.7	215.5	166.4	172.9
綿 ・ ス フ 紡	369.5	304.3	317.5	334.7	413.5
紙 ・ パ ル プ	258.8	250.9	303.0	414.4	518.3
窯 業 ・ セ メ ン ト	242.6	248.1	232.4	259.5	282.5
醸 造	508.4	561.4	614.3	660.4	765.8
食 品	540.0	598.3	755.4	582.9	524.4
水 産	752.8	617.8	522.6	496.6	298.6
建 設 ・ 土 木	643.1	716.3	540.1	640.2	571.7
農 機 具	461.3	536.0	573.1	531.9	468.0
一 般 機 械	279.9	323.1	262.3	373.6	307.1
毛 ・ 生 糸 ・ 化 繊 ・ 麻	127.3	173.7	272.7	268.7	211.4
木 材 ・ ゴ ム ・ 皮 革	479.4	465.9	571.1	490.5	537.5
ガ ス	129.2	142.5	149.1	162.3	150.9

更に、負債比率については、第16表により、各業種を順位づけると、ガス（150.9）、製菓（172.9）、電機（199.8）、毛・生糸・化繊・麻（211.4）、工作機械（250.1）、窯業・セメント（282.5）、水産（298.6）、産業機械（299.5）、一般機械（307.1）、精密機械（330.0）、化学（340.4）、通信機械（407.4）、綿・スフ紡（413.5）、鉄鋼・金属（426.4）、農機具（468.0）、紙・パルプ（518.3）、食品（524.4）、木材・ゴム・皮革（537.5）、建設・土木（571.7）、車輛・部品（612.6）、造船（764.3）、醸造（765.8）、電線（1171.0）の順位となる。

そして、この場合では、水準以上の業種はガスのみ。やっと平均的なレベルにあるものが、製菓、電機、毛・生糸・化繊・麻、工作機械、窯業・セメント、水産、産業機械、一般機械、精密機械、化学である。

これを34年と比較すると次のようになる。

改善されているもの：電機、産業機械、製菓、水産、工作機械、精密機械、建設・土木。

安定しているもの：車輛・部品、鉄鋼・金属、窯業・セメント。

悪化しているもの：電線、通信機械、造船、化学、綿・スフ紡、紙・パルプ、醸造、ガス、一般機械、毛・生糸・化繊・麻、木材・ゴム・皮革。

そのうち変動の激しいものとしては、工作機械、精密機械、建設・土木、一般機械、毛・生糸・化繊・麻、木材・ゴム・皮革が上げられる。また、食品、農機具は著るしい変動を示しながら、結局34年と38年とでは変らない数値を示している。

以上行ってきた財務流動性の分析からいえることは、まず、この企業群では、流動比率は平均以上に秀れているにもかかわらず、固定比率は平均より悪く、更に負債比率になると極めて悪く、平均レベルに達している業種は殆んどないということである。

このことは、固定資産形成つまり設備投資が、流動資産形成に比して過度に大きく行なわれたということ、しかもそれが固定負債によりファイナンスされ

たということを意味する。

つまり「中堅企業」群は、この数年間において可成り強引な設備投資を行なってきたと推測されるのである。

しかも、前節でみたように、38年現在では資本回転率は必ずしも良くないものであるから、それぞれの企業の負う固定負債の性格によっては、極めて不安定な財務状態にある企業も多いと思われる。

次に業種別にみると、財務健全性の良いものとしては、製菓、電機、水産、産業機械、一般機械、精密機械、明らかに悪いものとしては、醸造、綿・スフ紡、紙・パルプ、電線、木材・ゴム・皮革を上げることができる。その他の12業種は、平均的な健全性をもつと考えられるのである。

Ⅵ

以上、所謂「中堅企業」といわれる層の企業150社23業種を対象として、その成長と財務構造との態様について分析を加えてきたのであるが、卒直にいった余りに明確な結論は得られなかったようである。

大企業については、われわれは、既に、自動車・電機・化繊など消費構造の変貌に即応し得た業種が、高収益を上げ、急速に成長し、そしてその故にまた秀れた財務健全性をもち得たということを実証的に示すことができた⁽⁴⁾のであるが、この型の企業群においては、そのような関係はみられなかった。

強いていくつかの類型に分けようとするれば、次のようになるであろう。

成長性、収益性ともに高く、流動性も秀れているもの：一般機械、産業機械。

成長性、収益性に秀れているもの：工作機械、車輛・部品、建設・土木、食品、木材・ゴム・皮革。

成長性、流動性に秀れているもの：農機具、電機。

（４） 小野・小林・中野稿「設備投資の動向と資本収益性・財務流動性」神戸大学経済経営研究所 経営機械化叢書第7冊 p.137-p.164, 参照。

収益性、流動性に秀れているもの：精密機械、製菓。

成長性のみ高いもの：毛・生糸・化繊・麻、電線、窯業・セメント、通信機。

流動性のみ秀れているもの：水産。

特長のないもの：鋼鉄・金属、化学、ガス、造船、醸造。

成長性、収益性ともに低く、流動性も悪いもの：紙・パルプ、綿・スフ紡。

地域経済の観点からすれば、第2節・第3節で述べたように、やはり成長性と収益性が評価の主軸になると思われるが、財務健全性の無視は、地域社会経済に大きな混乱を惹起する原因となる可能性をもっている。

しかも、上に示したように、「中堅企業」の構造は、極めて複雑である。

大企業とは異って、規模、市場、金融上の諸関係、系列関係など、より個別的な側面からの検討と分析とを必要とすると思われるのである。

〔付記〕 この分析は、昭和39年度文部省科学試験研究費を受けて行なわれている研究「高度経営機械化の段階におけるデータ処理と情報検索システム」の一部をなすものである。

なお、本文の執筆は小野二郎助教授が担当し、資料の整理・作表は、都藤希八郎講師・民野庄造助手を中心として、経営機械室において行なわれた。

1964. 11. 3 稿

執筆者紹介（執筆順）

べい	か	みのる	米 花 稔……………	教授・経営機械化部門・経済経営研究所長 経営学博士	
お	の	じ	ろう	小 野 二 郎……………	助教授・経営機械化部門
こ	はやし	てつ	お	小 林 哲 夫……………	経営学部講師
なか	の	いさお	中 野 勲……………	大阪大学経済学部助手	
おか	だ	まさ	や	岡 田 昌 也……………	助手・経営機械化部門

経済経営研究（既刊）目次

第13号（Ⅰ）昭和38年1月発行

海運業における収益性と成長性……………	佐々木誠治
定期船企業の最適規模……………	山本泰督
国際経営における管理的課題……………	米花稔
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
国際経営財務の基礎的考察……………	小野二郎

第13号（Ⅱ）昭和38年3月発行

税法における固定資産……………	渡辺進
加速償却の機能と効果……………	能勢信子
取替法小考……………	上村久雄
利益計画における費用理論的構想の一断面……………	小林哲夫
資本維持学説研究（Ⅰ）……………	中野勲
国際流動性準備理論の系譜的覚書（その2）……………	藤田正寛

第14号（Ⅰ）昭和38年11月発行

棚卸資産に関する税務法規改正の方向……………	渡辺進
社会会計の総合化に対する考察……………	能勢信子
期間利益計画と生産の部分適応処理……………	小林哲夫
資本維持学説研究（Ⅲ）……………	中野勲
港湾労働者の組合ハイヤリング・ホール制度……………	山本泰督
ブラジル経済とインフレーション(一)……………	西向嘉昭

第14号（Ⅱ）昭和39年3月発行

地域開発と研究開発産業……………	米花稔
資本コストと資本構成（Ⅰ）……………	小野二郎
F. レッドリッチ「経営史への接近方法」とそれに対する J. D. グラヴァー, A. M. ジョンソン, G. R. テイラー, および R. C. オーヴァートンの諸論評……………	井上忠勝
プリヴァーティジエリング略史……………	岡田昌也
E. E. C 諸国の金融制度と金融政策……………	川田富久雄
国際流動性理論への二つの接近……………	藤田正寛
ブラジル経済とインフレーション(二)……………	西向嘉昭

THE RESEARCH INSTITUTE FOR
ECONOMICS & BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY

Director: Minoru BEIKA
Secretary: Teiji NAKAYAMA

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 Transporta- tion 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
Hiromasa YAMAMOTO	Assistant Professor of Marine Economics
Yoshiaki NISHIMUKAI	Assistant Professor of Re- gional Study on Latin America

GROUP OF BUSINESS
ADMINISTRATION RESEARCH

Susumu WATANABE	Professor of Accounting Dr. of Business Administration
Minoru BEIKA	Professor of Business Location Dr. of Business Administration
Yoshimoto KOBAYASHI	Professor of Business Management Dr. of Business Administration
Tadakatsu INOUE	Professor of Business History
Nobuko NOSÉ	Assistant Professor of Social Accounting
Jiro ONO	Assistant Professor of Business Administration
Masaya OKADA	Assistant in Business Administration Section
Kihachiro TSUDO	Lecturer of Business Machinery Section
Shozo TAMINO	Assistant in Business Machinery Section

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

昭和40年1月30日印刷
昭和40年2月3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町
天理時報社

Annual Report on Economics and Business Administration

15 (I)

1964

CONTENTS

Regional Development and its Growth of Local Middle-scale Industrial Firms	Minoru BEIKA
Some Problems of Valuation Practice of Business Enterprise in U. S. A.....	Jiro ONO
Die Formen des Direct Costing in Deutschland	Tetsuo KOBAYASHI
Zur Betriebserhaltungstheorie von Karl Hax	Isao NAKANO
Union-management Cooperation in America	Masaya OKADA
[Note] The Growth of Local Middle-scale Industrial Firms and Their Financial Structure	Section of Business Administration

THE RESEARCH INSTITUTE FOR ECONOMICS
AND BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY