

企業における資本運用に関する一考察

——ハイネンの所論を手がかりとして——

菅 家 正 瑞

- 一、序
- 二、資本と資本費消
- 三、資本運用の貨幣的側面
- 四、資本運用の時間的側面
- 五、資本運用の長期化
- 六、結

一、序

今日の企業には、その大規模化にともなって、巨大な資本が投下されている。投下資本の能率的運用は、営利的商品生産を目的とする企業にとっては、まさに宿命的要請をなすであろう。資本の増大と企業間競争による利潤の減少は、ますますこの要請に拍車をかけざるをえないであろう。ところで資本の運用能率は、例えば投下総資本と利潤との比率、即ち総資本利潤率によって示されうるであろう¹⁾。その増大は資本運用能率の向上を示し、その減少は資本運用能率の低下を示すわけである。

ところで企業における資本は、まず自由なる資本が具体的生産要素に拘束され、製品販売によって解放されるという一連の絶えまない過程として把握されうるであろう。そこで投下資本は、常に具体的な生産要素の中にその姿を見出しうることとなる。抽象的な貨幣量としての資本ではなく、具体的な生産要素としての資本をそこに見出しうるのである。そこで資本運用の能率化は、この具体的生産要素に即して直接的に企てるであろう。それは、同時に生産過程の能率化の問題に外ならないのである。しかも生産過程の能率化は、費用の引き下げによる利潤の増大をもたらすことによって、総

資本利潤率をも増大せしめるであろう。

しかし大規模化している今日の企業においては、資本運用の能率化を制約する種々の要因が存在していると考えられる。そこで本稿においては、このような展望のもとに、ハイネン (Heinen, E.) の所論²⁾を手がかりとしながら、企業における具体的な資本運用の問題を、今日における企業の特質とかわらせしめながら考察することとする。

注1) 総資本利潤率の問題に関しては、次を参照されたい。

薬利重隆、『経営学の基礎(新訂版)』, 森山書店, 昭和48年, 第九章「営利原則と費用法則」。

薬利重隆(稿), 「総資本利潤率の極大化」, 薬利重隆(責任編集), 『経営学辞典』, 東洋経済新報社, 昭和42年, 82~85頁。

2) 本稿で中心的に検討するハイネンの著書は、次のものである。

Heinen, E., *Das Kapital in der betriebswirtschaftlichen Kostentheorie*, Wiesbaden 1966.

二、資本と資本費消

まずわれわれは、資本をどのように理解するのかという問題から始めなければならぬ。その場合、ハイネンの出発点は「経営経済的価値循環モデル」である。経営経済の国民経済的職分は給付(財および用役)を生産し市場に提供することにある。この給付の生産過程は、生産要素の絶えまない結合過程として把握される。経営経済には、生産要素を調達し、それらを結合して給付を生産し、更に市場に提供するという一連の財の流れが存在する。このような財の流れに対応して、貨幣の流れが存在する。生産要素の調達は貨幣流出(支出)をもたらす、給付販売は貨幣流入(収入)をもたらす。貨幣の流れは、財の流れとその方向を反対にする流れをなすわけである¹⁾。

さて、生産要素の結合には時間が必要である。生産要素はある一定時間(結合時間)結合過程にとどまっていなければならない。その結果、収入と支出との間には時間的不一致が発生する。このような収入・支出の時間的不一致、換言すれば貨幣の流れの時間的不一致を克服するためには、何らかの

貨幣手段が必要である。生産要素調達のための貨幣手段がなければ、給付生産は不可能であるからである。かくの如き、収入・支出の時間的不一致を克服する貨幣手段、換言すれば給付生産を可能にする貨幣手段が「資本 (Kapital)」と称されるのである。資本をこのように理解するならば、生産要素の調達は資本の拘束を、給付販売は資本の拘束からの解放を意味する。資本の拘束を「投資 (Investition)」, 資本の解放を「資本環流 (Desinvestition)」と称するならば、財の流れ、換言すれば給付過程はこれを、「投資」, 「資本環流」, 「再投資」という循環過程ともみなしうることとなる。このような意味において、資本は「投資目的のための貨幣」とも定義されうることとなる²⁾。

この定義に従えば、資本とは、単なる貨幣手段ではなくして、給付生産という目的に投入されるすべての貨幣手段を意味することとなる。このような資本の理解においては、まだ貨幣量という抽象的理解にとどまっており、具体的な姿をそこに見出すことはできない。そこでわれわれは更に、具体的な資本の姿の分析をみなければならぬ。その出発点は、収支の流れ (Zahlungsströme) である。経営経済的収支の流れの構成要素は、収入と支出である。収入と支出には、前述した如く時間的不一致が存在する。この収支の時間的不一致とそれらをもたらす取引とを分析することによって、具体的な資本の姿を把握する基準が示されるのである。

さてハイネンによれば、対応する収入と支出の発生順序に応じて、二つの収支が区別される。そのひとつは資本需要関連的収支 (kapitalbedarfsrelevante Zahlungen) であり、もうひとつは資本充足関連的収支 (kapitaldeckungsrelevante Zahlungen) である。支出が収入よりも先に発生すれば、「支出したがまだ収入とならない」貨幣量だけ資本が不足し、資本需要を発生せしめる。この種の収入・支出が資本需要関連的収支と称される。支出は資本を拘束し、収入は資本を解放する。これに対して、収入が支出よりも先に発生すれば、「収入があったがまだ支出されない」貨幣量だけ資本が充足されることとなる。この種の収入・支出が資本充足関連的収支と称されるのである。収入は資本付加をもたらす、支出は資本控除をもたらす。これらの

資本需要関連的収支		資本充足関連的収支	
資本拘束的支出	資本解放的収入	資本付加的収入	資本控除的支出
1. 生産要素調達のための支出	1. 給付の市場販売による収入	1. 自己資本出資による収入	1. 自己資本払戻しのための支出
2. 他の経済単位への資本提供のための支出(積極的金融)	2. 積極的金融の返済による収入	2. 他人資本調達による収入	2. 他人資本返済のための支出
3. 他人資本利子に対する支出	3. 積極的金融の利子・配当等からの収入	3. 利益	3. 利益配当のための支出
4. 利益に無関係な租税に対する支出(たとえば売上税、財産税、営業税)	4. 費消されなかった生産要素の市場販売による収入		4. 利益に関係する租税のための支出
			5. 損失

表1 経営経済的収支の分類

収支は、その原因取引別に表1のように示される³⁾。

この表より明らかなように、資本需要関連的収支は、具体的な資本運用にかかわる取引がもたらす収入・支出を含んでおり、資本充足関連的収支は、資本の調達と処分にかかわる取引がもたらす収入・支出を含んでいる。ここでのわれわれの関心は、資本の調達や処分ではなく、調達された資本がどのような具体的財に投下され回収されるかという資本運用の問題にある。従って今のわれわれにとっては、資本需要関連的収支が重要である。しかも資本拘束的支出の中に、抽象的貨幣量としての資本ではなく、具体的な取引に投下されている資本の姿をみることができよう。

ところで資本の能率的運用を問題にする場合、われわれはこれを貨幣的側面と時間的側面とに分けて考察することができるであろう。資本の運用とは、何らかの貨幣量の資本が具体的財に何らかの期間中に渡って拘束されていることを意味している。従って、投下資本量が節約されれば、また拘束時間が短縮されれば、資本の運用能率はそれだけ高まったとみなしうるのである。このような資本運用の貨幣的側面と時間的側面に対する考察の手が

かりを、われわれは「資本費消 (Kapitalverbrauch)」という概念の中に見出すことができる。資本費消とは、利子原価の費消物量概念である。周知のように、原価は費消物量とその価格の積として算出されるが、資本費消とは利子原価算出の物量的基礎をなすのである。資本の効用可能性は、時の経過とともに失なわれていくであろう。自由なる資本が拘束され解放されるまでの期間中、資本の効用可能性は失なわれるのである。即ち、それは費消されたとみなされるのである。シュマーレンバッハが述べるように、資本の有する「貯蔵性 (Vorrätigkeit)」が時の経過とともに間断なく消耗するという意味で、それはまた「貯蔵性費消」⁴⁾としても特徴づけられるであろう。この資本費消は、真の投入財の物量費消とは概念的に相違する。即ち資本費消は、拘束されている資本量と期間の積として示されるのである。今、利子を Z 、計算期間を T 、 T における拘束資本を C 、利子率を i とおけば、 $Z = C \cdot T \cdot i$ の等式が成立する。 $C \cdot T$ が真の投入財の物量費消量に対応し、 i がその価格に対応する。利子原価の物量要素 $C \cdot T$ は、このように貨幣次元 C と時間次元 T という二次元性を有している。貨幣量という資本の一次元性にかえて、資本費消という二次元性こそが、われわれに資本運用の能率を考察する際の手がかりを与えてくれるのである。即ち、資本費消の貨幣次元において資本運用の貨幣的側面の能率化を、時間次元において資本運用の時間的側面の能率化を考察しうるのである⁵⁾。

さて先にわれわれは、資本の運用を考察する場合資本拘束的支出に注目すべきことを述べたが、今や資本運用の問題は資本拘束的支出のもたらす資本費消の問題として把握することができるであろう。そこで資本拘束的支出をもたらす取引に応じて、資本費消の種類が区別されるが、その中でも生産要素投入の資本費消が特に重要である。なぜならば、生産要素調達という取引によって拘束される資本こそが、企業の資本の中核をなすからである。資本運用の能率を考える場合、企業の投下総資本の能率的運用はもちろん重要であるが、営利的商品生産を目的とする企業にとっては、商品生産に直接関与する生産要素に拘束されている資本が何よりも重要であろう。企業は商品生産によって利潤をえるのであり、商品生産の能率化こそが利潤を決定的にす

るからである。そこでわれわれは、生産要素投入による資本費消に焦点をあて、それらに拘束される資本の運用の能率化を問題にしなければならないのである。

さてそこで、生産要素投入の資本費消は、生産要素の種類、例えば「材料 (Werkstoff)」、 「経営手段 (Betriebsmittel)」、 「労働 (Arbeit)」等に基づいて細分類され、それらの要素の資本費消に及ぼす作用、即ち資本の貨幣的側面と時間的側面への作用が、分析されることとなる。そしてその分析に基づいて資本運用の能率化が考察されることになる。その場合、ハイネンは原価理論特に生産理論をその分析の基礎においている。生産理論では、生産要素は「反復的要素 (Repetierfaktoren)」と「潜在的要素 (Potentialfaktoren)」とに大別される。反復的要素とは、生産過程の中で物的に消滅する、即ち固有の意味で費消されるものである。従ってそれは、比較的短期間に新たに調達され、任意に分割しうるものであり、それには例えば「材料」、動力材や洗浄材のような「補助材料 (Hilfsstoff)」や「工場消耗品 (Betriebsstoff)」が属する。潜在的要素とは、生産過程の中で「使用又は利用される (gebraucht bzw. genutzt)」ものである。それは長期間に渡って利用されることによって消耗するから、広義の意味で費消される「利用潜在力 (Nutzungspotential)」を有するものである。従ってそれは、非常に長期間後に調達され、任意に分割しえない要素であり、それには例えば機械・装置等の「経営手段」や「労働」が属する⁶⁾。

そこで以下においては、各生産要素投入のもたらす資本費消を、貨幣次元と時間次元とに分けて考察することとする。そしてそれは、資本の運用に関する貨幣的側面と時間的側面の分析を意味するのである。

注1) Heinen, E., *Das Kapital*, S. 9, vgl. derselbe, *Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Kostentheorie und Kostenentscheidungen*, 3. Auflage, Wiesbaden 1970, SS. 49~50, derselbe, *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, 3. Auflage, Wiesbaden 1970, SS. 66~67, 溝口一雄 (監訳), 『経営経済学入門』, 千倉書房, 昭和48年, 70~71頁, derselbe, *Industriebetriebslehre*, 2. Auflage, Wiesbaden 1972, S. 579

- 2) 3) Heinen, E., *Das Kapital*, S. 9, SS. 16~18, vgl. derselbe, *Einführung*, SS. 67~69, 『入門』, 71~72頁。
- 4) Schmalenbach, E., *Die Finanzierung der Betriebe, 1. Band : Kapital, Kredit und Zins in betriebswirtschaftlicher Beleuchtung*, 3. Auflage, Köln und Opladen 1951, S. 11.
- なお、次も参照されたい。
- 齊藤隆夫, 『会計制度の基礎』, 森山書店, 昭和50年, 第六章「シュマーレンバッハの資本概念」。
- 5) 6) Vgl. Heinen, E., *a. a. O.*, SS. 11~12, S. 36, derselbe, *Kostenlehre*, S. 223.

三、資本運用の貨幣的側面

まずわれわれは、資本運用の貨幣的側面の分析を、反復的要素から始めていこう。反復的要素の投入から生ずる資本費消の貨幣次元は、期間中に費消された物量の、その調達のために支出された貨幣量である。反復的要素の貨幣量は、期間中に生産された給付に対する費消物量が確定されるならば、費消物量と調達価格の積として簡単に算出される¹⁾。従ってこの貨幣次元は、期間の費消物量と調達価格に依存している。ここで後者を所与とすれば、費消物量の決定要因が同時に貨幣次元の決定要因をなすことになる。そこで次に、費消物量の決定要因が分析されなければならない。

さて、経営的生産—結合過程は、複雑な多数の部分的生産段階から構成されている。反復的要素は、それが最終製品となるまでに、数多くの生産段階を通過する。結合過程は多数の質的に相違する部分結合から構成されており、ハイネンは特定の給付（中間—最終製品）をもたらす部分結合を「基本的結合 (Elementarkombination)」と称している。そこで、経営的結合過程は、個別的特質を有する各基本的結合の複雑にして多段階をなす構造として把握される²⁾。

さて、任意の期間中には質的量的に相違する給付が生産されるから、反復的要素の費消物量は、反復的要素が投入される基本的結合の種類と数、各基

本的結合1回当りの費消物量，各基本的結合の反復数によって決定される。更に，基本的結合1回当りの費消物量と反復数の決定要因は基本的結合の型によって相違するので，ハイネンは基本的結合を種々の型に分類し，その費消物量と反復数への決定要因を分析している。そして最終的には，反復的要素投入に基づく資本費消の決定要因は，給付の質的量的関係を示す給付プログラム（Leistungsprogramm）と，設備一定のもとでは生産過程の決定要因（Prozedeterminanten）という二集団に区分されることになるのである³⁾。

基本的結合には，反復的要素のみが投入されるのではない。労働や機械・装置等の潜在的要素も同時に投入されて，給付（基本的結合給付 E-Kombinationsleistung）がもたらされるのである。ところで，各生産要素は，抽象的な貨幣量としての資本の具体的投下形態であり，資本の転化形態であるから，各生産要素は拘束された資本の構成部分をなす。そこで資本の能率的運用は，拘束された資本，換言すれば具体的生産要素を対象として，その能率的利用を介してこれを企てることができる。

さて，生産要素の能率的利用は，これを二つに大別して考えることができる。その第一のものは，各要素の個別的な最高能率的利用であり，その第二のものは，各要素の組織的な最高能率的利用である。前者を課題とするものが個別的・要素的管理であり，後者を課題とするものが組織的・構造的的管理と称されることには多言を要さないであろう。資本運用の能率化はまず，各生産要素の特質に即応した個別的な最高能率的利用を経営管理に要請する。各生産要素の個別的能率化は，最高能率的な要素結合の前提でありその基礎をなすからである。しかしわれわれは，経営的生産が組織的活動であり各生産要素が体系的に有機的に結合してはじめて統一的活動がなされる事実に注目するならば，生産要素の個別的能率化に満足してはならないであろう。各生産要素は，個別的能率化を越えて，経営全体としてもっとも能率的に利用されてはじめて，その能率化の本来の意味を有しうるのである。各生産要素の能率化は，個別的能率化ではなく全体的な生産の能率化でなければならぬ。そして，そのような全体的能率化を介して，資本運用の能率化が

もたらされることとなるのである。かくしてわれわれは、要素的・個別的管理をそのうちに含んでいる、全体的な生産の能率化に志向する組織的・構造的管理を介して資本運用の能率化が具現されることを知ることとなるのである⁴⁾。

ところでその場合、われわれはこの組織的管理の具体的な原理と基準とを明らかにしなければならないであろう。管理のより所となる原理と、管理に与えられた課題の達成度を測定する基準なくしては、その管理に何ものをも期待しえないからである。個別的管理にあっては、各要素の最高能率的利用は各要素の特質に応じた原理と基準によって維持・促進しうるのであるが、特質を異にする各要素の全体的能率化に志向する組織的管理にあっては、各要素に共通する統一的な基準と原理とが求められなければならないのである。ここでわれわれは、反復的要素投入に基づく資本費消の貨幣次元が、要素費消物量によって決定されることを想起すべきであろう。経営的生産は、各生産要素を結合せしめることによって、生産要素の費消をもたらす。費消物量はその価格(価値)が乗せられることによって「費用」となる。経営的生産活動は必ず生産要素の費消をもたらす、費用を発生せしめる。費消物量は各生産要素によって異なった単位で測定されるが、価格が乗せられることによってそれは各要素に共通する「価値犠牲」あるいは「費用」に転化するのである。かくして、生産活動によって各生産要素に共通に発生するこの「費用」こそが、構造的管理に対してその統一的基準を提供することとなるのである。そして費用を基準にすることによって、経営的生産の能率化が測定され、費用の引き下げが能率の向上を意味することになるのである。そして費用の引き下げは要素費消物量の最小化を要請し、その結果投下資本が節約され資本運用が能率化されることとなるであろう。ここに、費用を基準とする組織的管理は、いわゆる費用的管理と称せられるものである。費用的管理は生産能率の向上を費用の引き下げによって達成しようとするものであるが故に、その原理は最小費用の生産、あるいは生産の最小費用化に求められるであろう。このような原理に基づいて、費用的管理は経営的生産の能率化を維持・促進し、それを介して資本の能率的運用をも企てることのできる

ある。資本は生産要素に投下され拘束されることによって、生産された給付の費用として、費用に転化する。費用的管理はまさに、資本から転化した費用を管理することを介して、資本を間接的に管理するのである。費用の引き下げによる生産の能率化は、資本運用の能率化をも促進するのである⁵⁾。

さて費用的管理は、まず反復的要素への投下資本の節約の手段として現われる。反復的要素に投下される資本はいわゆる流動資本と称されるものの一部をなすのであるが、期間中の反復的要素の支出累計が、そのまま反復的要素の投下流動資本をなすとは限らない。流動資本は、一期間中に何回か回転するのが通常である。従って、反復的要素の支出累計はその投下資本に回転率を乗じた値であって、それはその期間に生じた反復的要素の総費用をなすにすぎないのである。そこで回転率を一定とするならば、一回転間に消費される反復的要素の物量を生産の能率化によって最小化し、一回転に要する資本の節約が達成される。費用的管理は、まずこのような最小費用の生産に基づいて反復的要素投下資本の能率的運用をはかることができる。その場合、各種の費用管理的技法が大いに利用されることはいうまでもないであろう。

次に、潜在的要素のひとつをなす労働のもたらす資本費消の貨幣次元を考察しよう。この貨幣次元は支払われた賃金額であり、賃金額は労働投入による要素の「費消」と賃率の積である。この要素の「費消」とは、人間そのものの費消ではなく、労働者が所有している潜在力である「労働力(Arbeitskraft)」の費消を意味する。しかし労働力の利用から生ずる費消事実を測定することには、かなりの困難性をともなっている。一般に労働力の費消物量の測定は、賃金形態と結びつけられて行なわれている。そこでハイネンは、時間給(Zeitlohn)と能率給もしくは出来高給(Akkordlohn)という二つの典型的賃金支払い形態に区別して、資本費消の決定要因の分析を行なっている。

時間給の場合には、労働時間と能率が一定であるとすれば、賃金支払い高に作用を及ぼすのは労働者数のみにはすぎない。出来高給の場合には、一定の出来高(例えば基本的結合給付数)に対して一定の賃率が設定されているから、賃金支払い高は基本的結合の反復数に依存することになり、従って反復

数の決定要因が同時に賃金支払い高、即ち資本費消の貨幣次元の決定要因をなすのである⁶⁾。

労働に投下された資本もまた費用に転化するから、費用的管理によって総費用の引き下げと賃金資本1回転の投下量の節約をはかりうるであろう。更にそれは、より直接的に労働者数の削減と賃率の切り下げによって可能であるかもしれない。しかしわれわれは、生産の合理化にともなう賃金支払い制度の発展による賃金の固定化現象と更に今日の企業におけるいわゆる「労働の固定化」⁷⁾現象が、そのような安易な賃金資本の引き下げを許さない事態になっていることに注意しなければならないであろう。

賃金支払い形態は、前述の如く時間給と能率給もしくは出来高給に大別しうるが、後者の近代的代表形態をなすのは時間給保障付時間請負制度である。時間給は固定的な基本給のみを支給し、後者はそれに加えて能率的加給をなすものである。経営管理の発展は賃金支払い制度、特に能率給の諸形態の発展をもたらしたのであるが、それは労働者の労働心を金銭的奨励によって刺激し能率増進を旨とするものであったのである。しかし能率増進は必ずしも金銭的刺激に基づくものでもなく、また経営管理の発展は賃金支払い制度の能率増進的意義を低下せしめてきたのである。更に、組織的生産が高度化するに従って、生産の能率はほとんどこの組織によって高められることにより、能率給の意義がますます低下しているのである。個人的奨励賃金制度より集团的奨励賃金制度へ、更に後者より定額賃金制度へという賃金支払い制度の発展の中に、そのことが認められるであろう⁸⁾。賃金支払い制度と能率増進とが直接的に結びつけられなくなった結果、われわれは賃金支払い額が生産量の変化にほとんど左右されないという賃金の固定化現象を指摘することができる。賃金支払い額が生産能率に対して非弾力化しているともいえる。更に、労働組合の発展に即応して、企業の雇用労働者数が生産量に対して弾力性を喪失し、また賃金水準の絶えざる引き上げをも生ぜしめるという「労働の固定化」現象が今日の企業におけるひとつの特質であることが指摘されるであろう。これらの現象は、企業の賃金費の性格を、比例費的なものから固定費的なものに変化せしめることとなるのである。そして、賃金の

固定化、労働の固定化の進んでいる今日の企業にとっては、雇用者数の削減や賃率の切り下げによる安易な賃金資本の節約は今やほとんど不可能であることを知らねばならないのである。

機械・装置等の潜在的要素、即ち経営手段のもたらす資本費消の貨幣次元は、何によって作用をうけ、どのような特質を有しているのであろうか。この潜在的要素はその調達時点に調達価格全額の支出をもたらす、それが資本費消の貨幣次元をなす。この生産要素は、分割することはできず長期間に渡って経営的生産に利用され、利用に基づく費消が部分的に発生する。しかしその費消費を具体的に把握できないため、利用に基づく費消費は人為的に先験的に評価によって把握せざるをえない。減価償却法がこれである。減価償却によって投下資本は回収されるから、それだけ資本費消の貨幣次元は減少する。減価償却額の決定要因が貨幣次元の決定要因をなすわけである。しかし経営手段のもたらす資本費消の貨幣次元は、設備投資によって大きな作用をうける。競争市場における企業は、その生産活動を質と量とが同一である機械設備のもとで営んでいるのではない。種々の目的のもとで、設備投資が行なわれているのが実情であろう。動態的市場において、継続事業体としての企業がその競争能力の維持と発展とを達成するためには、少なくとも市場拡大以上の生産能力の確保が要請されるであろう。更にまた、技術の進歩は、既存設備に代わる新設備への投資を要請するであろう⁹⁾。このような設備投資の結果、企業の固定資本が増大し、いわゆる「資本の固定化」¹⁰⁾現象が進展することとなるのである。機械的生産に基づく今日の企業活動は、生産の機械化がますます発展するにしたがって、固定資本を著しく増大せしめ、その結果巨額の固定費用を発生せしめているのである。

潜在的要素のもたらす資本費消の貨幣次元を考察する場合、増大傾向にある投下資本を費用的管理によって直接的に節約する形の資本の能率化はもはや不可能であり、それよりもむしろその固定費的性格を利用した形の資本の能率化を積極的に促進すべきことが示されるであろう。潜在的要素はその利用度いかにかわらず一定の費用しか発生しないのであるから、その能力を最大限に利用することが何よりも求められなければならない。しかしわ

れわれが注意しなければならないのは、達成すべき最高能率とは、決して一時的・短期的に可能なものではなく、長期的・持続的に達成可能な最高能率でなければならないということである。一時的・短期的な最高能率の追求は、労働力や機械の酷使をもたらすことにより、要素の犠牲をもたらし決して長期的には能率を高めるものではないのである。持続的な最高能率、換言すれば最適能率こそが求められなければならないのである。費用的に表現すれば、それは長期的・持続的な最小費用の実現を意味するであろう。

資本費消の貨幣次元の問題は、これを費用的管理による投下資本の能率的運用の問題として把握することができた。そしてまず、反復的要素一回転間に発生する費用を引き下げることによって、反復的要素投下資本の節約をはかることに費用的管理の第一の課題を見出すことができた。しかしわれわれは更に進んで、費用的管理の中心的課題を、潜在的要素の最高能率的利用に基づく最小費用の生産に求めなければならない。労働の固定化や資本の固定化が進んでいる今日の企業においては、固定費圧力の解決が何よりも求められているであろう。それは、潜在的要素の最高能率的利用をはかり、その結果生ずる生産量増大にともなう単位固定費部分の低下によって可能になるであろう。費用的管理の課題は、まさにこのような最小費用の生産にあるといわねばならない。ところで最小費用の生産は、反復的要素資本の回転率の増大を要請する。経営的生産は時間の流れの中で営まれているのであり、作業能率は時間によっても測定される。作業能率の向上は作業時間の短縮化をもたらし、それは反復的要素資本の回転速度を速めるであろう。費用的管理はそこで、その課題を達成するためには、時間によって実体的に支えられていなければならないこととなる。しかしこの問題は、資本運用の時間的側面に関する問題をなすのである。

注1) Heinen, E., *Das Kapital*, S. 38.

2) Heinen, E., *a. a. O.*, S. 39, vgl. derselbe, *Kcstenlehre*, S. 221 ff.

3) Heinen, E., *Das Kapital*, SS, 39~42.

4) 要素的・個別的管理と構造的・組織的管理については、次を参照されたい。

篠利重隆、『経営管理総論(第二新訂版)』, 千倉書房, 昭和40年, 第六章「経

営管理の体系(337~348頁)」。

平田光弘(稿)、「構造的な管理と要素的管理」、『経営学辞典』, 東洋経済新報社, 昭和42年, 207~210頁。

5) 費用的管理については、次を参照されたい。

藻利重隆, 『前掲書』, 324頁以下。平田光弘(稿)、「価値的管理と実体的管理」, 『経営学辞典』, 210~212頁。

6) Vgl. Heinen, E., a. a. O, SS. 58~59.

7) 「労働の固定化」については、次を参照されたい。

藻利重隆, 『経営学の基礎(新訂版)』, 森山書店, 昭和48年, 532頁。

向井武文(稿)、「フォードイズムと新しい経営理念」, 『一橋論叢』, 第74巻第1号, 日本評論社, 昭和50年7月, 98~100頁。

8) 賃金支払い制度の発展については、次を参照されたい。

藻利重隆, 『経営管理総論(第二新訂版)』, 第四章「能率増進と賃金」。

島袋嘉昌, 『賃金管理論(改訂増補版)』, 千倉書房, 昭和51年。

9) ハイネンは、企業の設備投資を次表のように分類している。潜在的要素の数が増加する(変動)のかあるいは一定である(置換)のか、また潜在的要素の全体あるいは部分に変動や置換が関係するのか、更に変動や置換が同種あるいは異種の潜在的要素に関係するのかによって、投資の種類が区別されている。なお、これについて詳しくは次を参照されたい。

	要素の数の変更		数を一定とした要素の交換	
	全 体 量	部 分 量	全 体 量	部 分 量
同 種 の 潜在的要素	全体的・倍数的 変動 (純粹の拡張 投資)	部分的・倍数的 変動 (純粹の隘路 拡張)	全体的・同質的 置換 (純粹の取替 投資)	部分的・同質的 置換 (純粹の取替 投資)
異 種 の 潜在的要素	全体的・移転的 変動 (合理化あるいは近代化 に関連する 拡張投資)	部分的・移転的 変動 (合理化に関連する 隘路 拡張)	全体的・代替的 置換 (合理化あるいは拡張に 関連する取 替投資)	部分的・代替的 置換 (合理化に関連する 取替 投資)

潜在的要素在高の変更の可能性

Heinen, E., *a. a.O.*, SS. 65~68, derselbe, *Einführung*, SS. 130~132, 『入門』, 150~151頁。

10) 「資本の固定化」については、次を参照されたい。

漢利重隆, 『経営学の基礎 (新訂版)』, 532頁, 535頁。

向井武文 (稿), 「前掲論文」, 96~98頁。

四、資本運用の時間的側面

資本費消の時間次元は、生産要素に支出された資本が販売収入によって還流してくるまでの時間、換言すれば支出が収入によって補償されるまでの時間であるから、それは「支出補償時間 (Ausgabenkompensationszeit)」もしくは「補償時間」と称される。またそれは、生産要素に資本が拘束されている時間でもあるので、「資本拘束時間 (Kapitalbindungsdauer)」もしくは「拘束時間」とも称される¹⁾。この資本拘束時間は生産要素の種類によって相違し、その決定要因も異なるであろう。

まず反復的要素の拘束時間を考察しよう。経営的生産過程には多種多様の反復的要素が投入されるので、それらすべての拘束時間を分析することは不可能に近いであろう。そこで多種類の反復的要素の中から、最終製品の中心的構成要素をなす「材料 (Werkstoff)」を分析の対象として選択する。材料は、多数の生産段階を進行して、最終製品に組込まれる。そこで、材料の拘束時間は進行時間 (Durchlaufzeit) を測定することによって示される。進行時間は、調達から販売までの時間であり、そこには運搬、固有の製造・加工そして在庫の時間を含んでいる。一般的に進行時間は、有効時間 (Nutzzeiten) と無効時間 (Leerzeiten) との合計からなっている。有効時間とは製造・加工や運搬のように基本的結合に参加している時間であり、無効時間とは在庫や待ち時間のように基本的結合に参加していない時間である。

そこで、進行時間の分析には有効時間と無効時間の分析を必要とする。そのためには、生産-結合過程の構造を正確に分析しなければならないであろう。生産-結合過程の構造は、各生産段階の間を財の流れが分離したり再び結合しながら進行する、極めて複雑な体系として示される。この生産-結合

段階間の関係は、次のような単純化された構造図 (Strukturbilder) ²⁾によって示される。

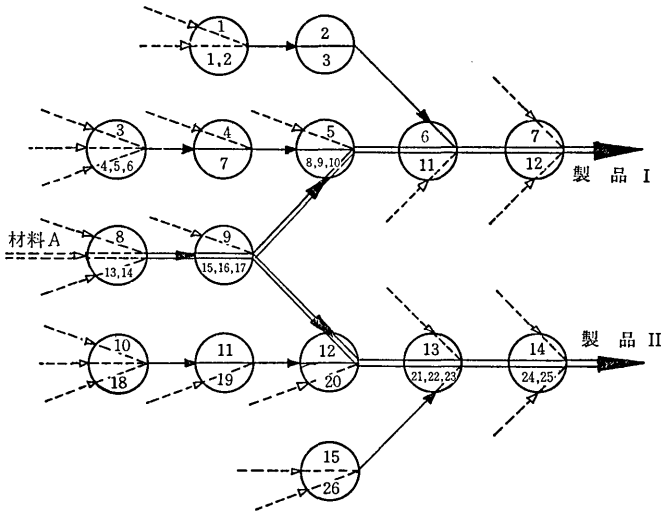


図1 構造図

円は各生産段階を示し、円内の上の数字は生産段階の指標を、下の数字はその段階における基本的結合の指標を表わしている。点線は外部市場調達要素 (本源的生産要素 originäre Produktionsfaktoren) の投入を、実線は中間製品 (派生的生産要素 derivative Produktionsfaktoren) の投入を示している。円内の線は有効時間を示し、円外の線は無効時間を示している。この図より明らかなように、測定しうる有効時間・無効時間は極めて多数であり、その全ての測定はほとんど不可能に近いことが示されるであろう。そこで材料の中から特定なものを選択し更にその測定可能な有効-無効時間の中から重要なものに限定して、その材料の進行時間が測定されることになる。例えば図1では、二重線で示されている材料Aの進行時間が測定される³⁾。

さて、進行時間は決して管理不可能な値ではない。むしろ有効時間と無効時間の短縮化による進行時間の短縮こそ、まさに経営管理の課題であるといわねばならない。

有効時間は要素結合時間であり、その短縮化は作業能率の増進に基づいてなされるであろう。作業の能率化は、まず各基本的結合に参加する生産要素の特質と、その基本的結合の特質に基づいてなされなければならない。即ち、要素的管理に裏づけられて、作業の能率化、換言すれば結合時間の短縮化がなされなければならない。さてここでわれわれは、作業能率が時間によって測定されていることに注目しなければならない。作業能率の基準はこれを費用と時間とに求めることができる。費用を基準とするものが、前述した費用的管理であることはいうまでもないであろう。経営活動は時間の流れの中で営まれるものであるから、経営管理もまた時間を基準とするいわゆる時間的管理が費用的管理に対して区別されるであろう。この時間的管理はどのような原理に基づき、資本運用に対していかなる作用を及ぼすのであろうか。作業を含む経営活動の能率化は、所要時間の短縮化をもたらすであろう。作業時間の短縮化は作業能率の向上を意味することとなるのである。作業能率向上の絶えざる要請は、作業時間の最小化を求めるであろう。かくして、時間的管理の原理は、最速時間あるいは最短時間の原則に求められるであろう。このような原理に基づいて、時間的管理は経営的生産の全体的能率化を維持・促進し、生産時間の短縮化によって資本の回転率を高めるという資本運用の能率化をはかることができるのである。資本から転化した費用を介して間接的に生産要素としての資本の能率的運用をはかる費用的管理は、費用を通した間接的な管理である。これに対して、時間的管理は生産要素に転化した資本を直接的にその実体に即して管理することによって、実体的・直接的な資本運用能率化の手段をなすのである⁴⁾。

さてわれわれは有効時間の短縮化と並んで、無効時間の除去をも問題にしなければならない。

無効時間は、次の加工を受けるために待期し在庫されている時間である。無効時間をもたらす原因の中で最も重要なもののひとつは、潜在的要素間の能力の不調和である。いわゆる隘路の存在がそれである。接続している二生産段階において、前段階の生産能力が後段階の生産能力より小さいならば、後段階は一定時間反復的に生産を休止しなければならない。前段階の生産物

は後段階の生産が休止している間在庫され、在庫されている反復的要素の無効時間が発生する。後段階の潜在的要素が多目的な機械設備であるならば、休止せずに他の生産に利用しうが、単一目的の機械設備であるならばその潜在的要素の無効時間も発生せしめてしまう。

しかし在庫の存在は、経営的生産にとって不利であるとは必ずしも限らない。経営管理は、予測不可能な生産の流れの停滞を回避し、いわゆる「生産経済的均衡 (produktionswirtschaftliches Gleichgewicht)」⁵⁾を維持するために、各生産段階間に最小在庫量を設定しなければならない。例えば予測しない不良品が発生すれば、それは後続の生産段階に対して生産の継続を阻害するであろう。このような事態を回避するためには、常に一定の最小在庫量が計画されなければならないであろう。この在庫量は材料の無効時間を発生せしめ、進行時間を延長するであろう。更に、潜在的要素が多目的々に利用しうるならば、異種類の間接製品の優先的加工順序、いわゆる順序問題 (Reihenfolgeproblem) が拘束時間に作用を及ぼす。優先順位が低い中間製品の材料は、それだけ無効時間が発生し、拘束時間が延長されるであろう⁶⁾。

有効時間の短縮化や無効時間の除去による生産時間の最速化は、いわゆる「課業管理」以来修正・発展せしめられてきた各種の生産管理的技法の応用によってなされるであろう。

ところで、各基本的結合の個別的能率化、あるいは各無効時間の個別的除去は、経営全体としての生産能率を向上せしめるとは必ずしも限らない。換言すれば、有効一無効時間の個別的短縮化は全拘束時間を短縮するとは限らないのである。経営的生産は組織的生産であるが故に、その全体的能率化は生産段階の全体構造を考慮して行なわれなければならないのである。個別的能率化を全体的能率化に結びつける、全体的配慮がなされねばならない。

図2がそのひとつの例を示してくれる。生産段階1で結合された中間製品は、二つの流れに分離し生産段階7で再結合する。従って分離し再結合するまでの二つの流れの進行時間は一致しなければならない。一方の流れの有効一無効時間の短縮は、他方の流れの短縮時間と一致しない限り、それだけ無

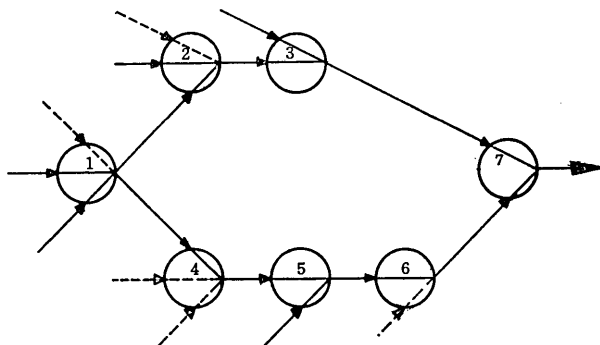


図 2

効時間を発生せしめてしまうのである⁷⁾。

この例より明らかなように、生産過程の時間的能率化、換言すれば生産時間の短縮化は、生産活動の実体に即した生産の全体的構造の合理化、あるいは生産の組織的能率化の問題としてとらえなければならない。即ち、組織的・構造的な管理の問題としてとらえなければならない。しかもそれは、生産活動の実体を直接的に問題ともしなければならないのである。生産活動をその実体に即して組織的能率化を企て、その時間的能率化をはかるものは、まさに前述した時間的管理に外ならないであろう。時間的管理に基づく生産活動の能率化、換言すれば生産時間の最速化は、資本拘束時間を短縮することによって資本の回転率を高め、資本運用の時間的能率化をはかるのである。しかし生産活動時間の最速化、最短時間の原則は決して一時的・短期的な最速時間であってはならないのである。それはやはり、長期的・持続的な最速時間、換言すれば最適時間でなければならないのである。

賃金支出の拘束時間を、ハイネンは貨幣次元と同様に出来高給と時間給とに分けて考察している。出来高給の場合には、その賃金は出来高、即ち材料の加工単位あるいは中間製品単位に対して支払われる。従ってこの賃金は、材料の場合と同様に製品と直接的関係にある。賃金支出は、材料が全生産段階を通過し製品となって販売された時点で補償されたとみなされるのであ

る。従って、賃金支出の拘束時間は特定の材料の有効—無効時間から測定される。これに対して時間給の場合には、賃金支出と製品収入との間には直接的関係が成立しないので、その拘束時間は生産理論的には決定できないとするのである⁸⁾。

さて、先に指摘したように賃金支払い制度の能率増進的意義が低下し定額賃金制度が支配的な今日の企業においては、賃金支出の拘束時間を製品に直接結びつけて測定することは不可能であろう。しかし支払い賃金は費用として製品販売収入によって補償されなければならないのであるから、その拘束時間は材料に関連づけて間接的には測定しうるであろう。一般には、周知の如く、賃金資本即ち流動可変資本は材料等の反復的要素資本即ち流動不変資本と同一回転期間において回転するものと解されている⁹⁾。従って、時間的管理による流動不変資本の回転率の上昇は、流動可変資本の回転率をも高め、その結果流動可変資本の投下額をも引き下げることによってその能率化がはかりうるであろう。

しかしわれわれが注意しなければならないことは、このような投下可変資本の引き下げはその回転率の上昇によって間接的に生じたものであり、今日の企業においては決してそれを直接的に引き下げえない事態にあるということである。まずわれわれは、今日の企業における労働の固定化現象や賃金の固定化現象が、企業の賃金費の性格を固定費的なものに変化せしめていることに注目しなければならない。更に、労働の固定化や賃金の固定化は、労働組合運動の発展に即応して現出してきたものであるが、単にそれのみならず、同時に企業の内面的要請にもとづくものでもあることに注目しなければならない。労働者の雇用を長期的に保障し労働者の賃金水準を引き上げることによってその生活を保障し、そのことによって労働者の勤労意欲を高揚することが、経営的生産能率を高め、資本の運用を能率化する基礎をなすのである¹⁰⁾。その結果、可変資本の直接的引き下げには大きな圧力が加えられ、遂にはそれを不可能にしていることが理解されるであろう。

機械・装置等の潜在的要素に投下された資本、いわゆる固定資本の時間次元は、その耐用年数に一致する。即ち固定資本は、減価償却によって回収さ

れてその貨幣次元が減少しながら、耐用年数の間、長期間拘束されているのである。従って時間次元は利用された年数によって作用されるから、年数が経過すれば拘束時間は貨幣次元とともに減少する。しかし既に指摘したように、動態的競争市場の中にある企業には、その発展に対応する積極的な設備投資が要請されている。その結果、固定資本全体としての拘束時間は決して減少することはないであろう。継続事業体としての企業は、常に長期的な拘束時間を有する固定資本のもとで、その生産活動を営まなければならないのである。固定資本は、いわば半永久的に拘束されているといえるであろう。固定資本の回転期間は、このような意味において全体としては常に半永久的であろう。固定資本のこのような特質を十分に把握して、時間的管理は固定資本を最大限に利用し、流動資本の回転率を高めるのであり、それは同時に固定資本に投下された資本の運用の能率化をも意味するのである。

資本費消の時間次元の問題は、これを時間的管理による投下資本運用の能率化の問題として把握することができる。それはまず、経営的生産の能率化によって資本拘束時間を短縮し、流動資本の回転期間を短縮することによる資本運用の能率化に求めることができる。更に流動資本の回転期間の短縮化は、それによって投下資本額をも引き下げることによって資本の能率的運用を促進することになるのである。また、資本の固定化と労働の固定化が進んでいる今日の企業においては、固定費部分の低下による費用の引き下げが何よりも求められるのであるが、それは潜在的要素の最高能率の利用による反復的要素資本、即ち流動不変資本の回転期間の短縮化によってはじめて可能となるのである。費用の引き下げによる資本運用の能率化は費用的管理の課題をなすのであるが、それはこのような時間的管理による生産時間の最速化という実体に支えられてはじめて可能であることに注意しなければならないのである。

注1) 2) 3) Heinen, E., *a. a. O.*, S. 34, S. 45, vgl. SS. 42~47.

4) 時間的管理については、次を参照されたい。

藻利重隆、『経営管理総論(第二新訂版)』, 324頁以下。

平田光弘(稿), 「価値的管理と実体的管理」, 『経営学辞典』, 210~212頁。

- 5) Vgl. Derselbe, *Kostenlehre*, S. 299 ff.
- 6) Vgl. Derselbe, *Das Kapital*, SS. 48~54.
- 7) Vgl. Derselbe, *a. a. O.*, SS. 54~55.
- 8) Vgl. Derselbe, *a. a. O.*, SS. 59~60.
- 9) 藻利重隆, 『経営学の基礎(新訂版)』, 509頁。
- 10) 藻利重隆, 『前掲書』, 533頁。

五、資本運用の長期化

資本運用の能率化に関する問題は、これを貨幣的側面と時間的側面とに分けて考察することができる。貨幣的側面では、経営活動にともなって発生する費用を引き下げることにより、資本の能率的運用を企てるものである。投下資本は費用に転化するから、この費用を介して間接的に資本の運用を能率化しようとするものである。この課題に答えるものが、いわゆる費用的管理である。費用的管理は、費用という統一的基準と最小費用の原則に基づいて、経営活動の実体からはなれて間接的に生産諸要素の最高能率的利用をはかり、そのことによって資本の能率的運用を企てるのである。次に時間的側面では、経営的生産活動に必要な時間を短縮化することによって、資本の能率的運用を企てるものである。生産諸要素に投下された資本は製品販売によって環流してくるから、この環流時間、換言すれば資本拘束時間を速めることによって直接的に資本の運用を能率化しようとするものである。その課題に答えるものが、いわゆる時間的管理である。時間的管理は、時間という統一的基準と最速時間の原則に基づいて、経営活動の実体に即して直接的に生産諸要素の最高能率的利用をはかり、そのことによって資本の能率的運用を企てるものである。しかも時間的管理は、資本の回転率を高めることによって単位費用を低下せしめるという、費用的管理への積極的作用を有しているのである。更に、回転率の上昇は、材料・中間製品の滞留を最小化せしめることによって可変資本のみならず流動不変資本の投下資本そのものをも引き下げうるのである。費用的管理と時間的管理とは、このように相互依存的にまた相互促進的に調整されながら、資本の運用の能率化をはたしていかなけ

ればならないのである。

さてわれわれは、このような費用的管理と時間的管理を介して資本の能率的運用をはかる場合、更に今日の企業に内在する特質を考慮しなければならないであろう。その特質とは、周知のように藻利教授によって展開されている「企業の固定化」の問題であり、そこには前述した「資本の固定化」と「労働の固定化」の問題が含まれている。向井教授は「企業の固定化」の問題を更に展開され、企業の固定化の内容をなすものとして更に「組織の固定化」をあげておられる¹⁾。

機械的生産を基礎とする近代的企業は、技術の進歩にともなって、生産の機械化をますます高度化せしめている。機械化の進展は、まず物的生産力や人間労働力の機械化、即ち個別的機械化として現われ、ついで機械相互間に物的体系、いわゆる機械体系が形成されるにおよんで、組織的機械化として展開されるにいたった。今日の企業における生産活動は、まさにこうした機械体系・組織的機械化の中で営まれているのである。こうした組織的機械化による近代的生産活動の代表的形態を、われわれは大量連続的生産方式に求めることができるであろう。

このような生産の機械化の発展は、企業の資本運用に対して種々の作用を及ぼしている。そのひとつは、長期的な拘束期間を有する投下固定資本の絶対的相対的増大であり、いわゆる「資本の固定化」と称されるものである。組織的機械化による生産、特に大量生産方式は、巨大な機械設備を必要とする。生産過程が極めて小さな工程にまで細分化され、各工程にはその工程専用の特殊機械が設置される。かくして生産過程は、数多くの特殊専用機械の体系として形成され、その結果、投下固定資本の絶対額は莫大なものになるであろう。更に機械化の進展は、固定資本を相対的にも増大せしめるであろう。これらの固定資本は長期間に渡って、企業に拘束され、しかもそれらは特定商品生産のための特殊専用機械であるが故に、特定商品生産にのみ利用価値を有するのであって、決して売却によって流動化しえないのである。資本の固定化は、投下資本の回収の危険を生ぜしめると同時に、機械の特殊化による「製品選択の非伸縮性の増大」²⁾をも生ぜしめているのである。

更に大量生産方式は、大量の原材料の投入を要求するから、流動不変資本一回転間に投下される資本額も莫大なものに達するであろう。また資本の固定化による「製品選択の非伸縮性の増大」のため、資本投下の対象が著しく制限されざるをえないであろう。しかも固定資本の拘束期間が長期であるが故に、資本投下の対象も長期的に拘束されるのである。資本の固定化は、流動資本をも固定資本の運命共同体に変化せしめ、それをいわば準固定化せしめているのである。さて次に、「労働の固定化」とは前述したように、労働組合運動の発展に即応して、一方において労働力の雇用量が企業の生産量に対して弾力性を喪失することを意味すると同時に、他方において賃金水準が次第に引き上げられざるをえないことを意味する。しかもこのような労働の固定化は、労働者の生活保障による勤労意欲を高揚しようとする企業の内面的要請によっても、促進されざるをえないことが指摘されるであろう。その結果、労働の固定化は賃金の固定化と一体となって賃金費の固定費化を招き、更に雇用の保障による雇用者の企業への長期的拘束化をもたらすであろう。そしてそれは、流動可変資本の直接的引き下げを不可能ならしめ、むしろそれを増大せしめ、長期的に拘束しているのである。

更に、企業の大規模化にともなってその組織が巨大化し、その結果一方では組織維持のための資本が新たに必要となり、組織の巨大化が進展すればますます増大する一種の固定費を発生せしめている事態を指摘しなければならない。この種の組織の費用は、資本の固定化の進展による固定費用の増大、更には労働の固定化の進展による賃金の固定費化とあいまって、企業の固定費をますます増大せしめ、その固定費圧力は、資本の固定化にともなう「生産量の非伸縮性」あるいは「供給の非弾力化」³⁾をますます増大せしめていることを指摘しなければならない。

機械化の進展にともなう「企業の固定化」は、資本の固定化・労働の固定化のみならず、「組織の固定化」をももたらすこととなる。企業組織の大規模化は、組織維持のための資本を発生せしめると同時に、組織の固定化をも発生せしめるのである。

生産の機械化と大量生産方式の進展は、企業の大規模化とともに、組織の

大規模化をももたらしている。組織が大規模化するに従って、意思決定の形態は個人的意思決定から集团的・組織的意思決定へと変化することとなる。企業の全意思決定が、意思決定の権限と責任とが定められた部分意思決定に細分化され、組織構成員に与えられており、各人はこの権限と責任の領域内で何らかの行動の自由をもちながら、特定のプログラムあるいは概略的規準に従って意思決定を行なうのである。このような組織的意思決定は、各部分意思決定が同時的に行なわれるのではなく、ある意思決定は他の意思決定を必要とし、またそれは別の意思決定の前提をなすというふうに、各部分意思決定が連続的に結合している順次的意思決定過程であって、それは極めて複雑な過程をなしているのである⁴⁾。ここから、組織の固定化あるいは意思決定の非弾力化・硬直化の問題が発生する。それは次のような三つの問題を含んでいると思われる。第一のものは、意思決定の固定的反応による意思決定の非弾力化・硬直化であり、第二のものは意思決定の細分化による意思決定の時間的非弾力化・硬直化であり、その第三のものは、経営内情報の不確実性の増大による意思決定の非弾力化・不確実化である。

まず、固定的反応による意思決定の非弾力化とは、意思決定が常規的・慣習的な行動として現われることによって発生するものである。常規的行動とは特定の状況に適合するようにプログラム化された行動であり、企業組織内の多くの意思決定はこのようなプログラムに従って常規的に行なわれていることが多い。従ってそのようなプログラムは、環境状況の変化に適應して常に変えられなければならない。しかし現実には、プログラムに従って意思決定が反復されることによって行動が固定化され、状況変化にもかかわらず不適切化したプログラムに従って以前と同一の行動が行なわれる場合が多い。このような行動が、組織の固定的反応あるいは意思決定の硬直化をもたらすのである。いわゆる官僚化と称される現象が、このような行動に相應するであろう⁵⁾。

次に意思決定の時間的硬直化と称されるものは、向井教授によって主張されているものである。それは、組織的意思決定の結果、意思決定時間が長期化することによる意思決定の非弾力化をさすものと解される。今日の企業に

における意思決定には、非常に高度な科学的専門知識が応用されている。意思決定の細分化が進むと、全体的意思決定は非常に小さな部分に分割され、それらが専門的知識に基づいて決定され、再びそれらが統合されて全体的意思決定がなされることになる。その結果、最終的意思決定までに要する時間は、経営に応用される科学が進歩し意思決定の細分化が進めばますます長期化することになる。いわゆる「懐妊期間の長期化」と称される現象がこれである。その典型的例は研究・開発の領域にみられてきたのであるが、今日では、このような現象を企業意思決定の全領域に渡ってみることができる⁶⁾。しかし、意思決定の時間的硬直化をもたらす要因は、これのみではない。われわれは更に、組織内の目標・利害対立が意思決定時間の長期化をもたらすことを指摘しなければならない。企業組織を構成している成文組織・自生組織更に個人は各々固有の目標・利害を有しており、その結果組織の構成単位間あるいは単位内に目標・利害の対立が生ずる。目標の対立は対立単位間に緊張情況を生みだし、その緊張情況は意思決定を遅らせる作用をもつのである。また意思決定のためには対立の解消が必要であるが、対立の完全な解決はほとんど不可能であり、対立の「準解決」しか生じないことが多い。しかも対立の「準解決」のためには対立の調整がなされなければならない。その調整時間が更に意思決定時間を長期化するのである。組織が大規模化しその構成単位が増大すればするほど、対立原因は増大し、それだけ意思決定時間が長期化し、意思決定の時間的硬直化が増大するであろう⁷⁾。

組織の固定化の内容をなす第三の問題は、組織の大規模化にともなって生ずる内部不確実性の増大に基づく、意思決定の非弾力化・不確実化である。組織的意思決定が進んでいる今日の企業において、その合理的全体的意思決定のためには、細分化された部分意思決定が全体的に調和していなければならない。他人の意思決定は自分の意思決定の前提条件であるから、各組織構成単位には他の意思決定単位の活動や反応が通知されなければならない。即ち、組織内の情報は収集され処理され貯蔵され伝達されなければならないのである。これらの機能を担当する意思疎通体系に障害が生ずれば、伝達される情報が内容的に形態的に変化せしめられ、あるいは時間的に遅れてしま

い、内部的不確実性が増大し、不確実な意思決定、即ち情況に対して非弾力的な意思決定をもたらすことになるのである。組織的意思決定の進展と複雑化は、伝達される情報量をますます増大せしめると同時に、意思疎通体系の障害を生ぜしめる機会の増大をもたらし、意思決定の不確実化・非弾力化をますます増大せしめるであろう⁸⁾。

このような、意思決定の固定的反応、意思決定の時間的硬直化、意思決定の不確実化という三つの要因は一体となって、組織的行動の非弾力化を招き、組織の大規模化にともなって組織の固定化もしくは意思決定の非弾力化をますます増大せしめているのである。

以上のように、今日の大規模化している企業の特徴を、われわれは「資本の固定化」、「労働の固定化」そして「組織の固定化」もしくは「意思決定の非弾力化」を内容とする「企業の固定化」現象に見いだすことができるであろう。企業の固定化は、「製品選択の非伸縮性の増大」・「供給の非弾力化」・「意思決定の非弾力化」によって、企業活動に対して著しい弾力性の喪失をもたらすと同時に、巨大な資本を特定の生産要素に長期間拘束せしめることによって、資本運用の非弾力化をも生ぜしめている。巨大な固定資本の長期的拘束、流動不変資本の準拘束化、流動可変資本の増大傾向と長期拘束化は、資本の弾力的運用を著しく阻害しているといわざるをえないであろう。企業活動の非弾力化と資本運用の非弾力化は、企業の固定化によってもたらされたもので、それらは表裏一体の関係にあるといえるであろう。企業活動合理化のための機械化の進展の結果、今度は逆にかえてその機械化が企業活動を規制している事態をそこに見い出すことができるであろう。

それはともかく、企業の固定化に基づく企業活動の非弾力化あるいは資本運用の非弾力化が、環境変化に対する企業の適応能力を次第に喪失せしめていることを指摘することができるであろう。向井教授が指摘されているように、企業の固定化は、環境変化に対して非常に脆弱な企業の体質を作り上げてしまったのである⁹⁾。環境適応能力の喪失は、非弾力化している資本に対してその回収を不可能にする危険を生ぜしめるであろう。巨大な資本が長期間拘束されているため、環境変化が拘束資本を埋没原価せしめ資本回収を

困難にする危険が増大するのである。固定化が進展している今日の企業にあっては、環境の急激な変化はまさにその存続を左右するほどの死活問題をなすのである。

そこで企業がその存続を確保するためには、第一に可能な限り全ての未来の環境変化を予測し、それに対応しうる準備を計画しながら、予測不可能な変化にも対応しうる体制を整えておくと同時に、環境に積極的に働きかけ環境の急激な変化を回避しなければならないであろう。まず環境変化を先取りすると同時に、更にその変化を回避するわけである。環境の変化を回避するためには、環境を構成する利害者集団との長期的・安定的な友好関係を作りあげなければならないであろう。そして、このような安定的な環境の中で、はじめて固定化している資本が回収されうるのである。環境との長期的・安定的な友好関係をつくりそれを維持していくためには、各利害者集団の有している目標を意識的に企業の目標体系の中に摂取しその実現をはからざるをえないであろう。利害者集団の目標を企業の目標体系の中に内在化することが、企業存続のための客観的要請をなすと解せられるのである。環境との友好関係を確保しそれを維持することは、企業の投下資本に対する危険を回避するための絶対的要請をなすのである。

かくして資本運用が非弾力化している今日の企業においては、友好的環境関係を長期的に維持し促進するという長期的観点に立って、資本運用の能率化の問題が論じられなければならないであろう。一時的・短期的な運用能率の追求は、結果的に環境との友好関係を破壊し、拘束資本の回収を困難にせしめるであろうからである。更により重要なことは、資本それ自体が非弾力化しているために、長期的な運用能率が問題とならざるをえないということである。資本の長期的拘束化が進んでいる今日の企業にあっては、何よりも長期的な思考が要請されざるをえないのであり、投下資本を能率的に運用しその回収を確保するにあたっては、一時的・短期的な能率化ではなくて持続的・長期的な能率化が要請されるのである。それはまさに、具体的投下形態としての資本の要請であり、今日の経営的生産に内在する要請なのである。資本運用の能率化を課題とする費用的管理と時間的管理とは、このような今日

の企業における資本の特質に即応して、その課題をはたさなければならぬのである。

注1) 向井武文(稿), 「前掲論文」, 100~102頁。この節における論述は、向井教授の上述論文に負うところが大きい。しかし、「組織の固定化」については、われわれなりに組織が固定化する所以を述べることに心がけた。

なお「企業の固定化」については、次をも参照されたい。藻利重隆(稿), 「企業と社会」, 『一橋論叢』, 第61巻第4号, 日本評論社, 昭和44年4月, 8~10頁。

2) 向井武文(稿), 「前掲論文」, 97頁。

3) 向井武文(稿), 「前掲論文」, 97~98頁。藻利重隆, 『前掲書』, 350頁。

4) 拙稿, 「企業目標と企業組織について」, 『経営と経済』, 第55巻第4号, 昭和51年, 193~194頁。

Vgl. Heinen, E., *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung*, 2. Auflage, Wiesbaden 1971, SS. 188~191.

5) 常規的・慣習的行動については、次を参照されたい。

拙稿, 「前掲論文」, 215~216頁。

Vgl. Derselbe, a. a. O., SS. 233~235, derselbe, Die Zielfunktion der Unternehmung, in: *Zur Theorie der Unternehmung*, Festschrift Zum 65. Geburtstag von E. Gutenberg, hrsg. von H. Koch, Wiesbaden 1962. SS. 59~61.

なお、向井教授は組織の官僚化の問題を、「意思決定のメカニズムの非弾力化」の問題とされている。向井武文(稿), 「前掲論文」, 100頁。

6) 向井武文(稿), 「前掲論文」, 100~102頁。

7) 組織内の利害・目標対立については、次を参照されたい。

拙稿, 「前掲論文」, 211~213頁。

Heinen, E., *Grundlagen*, SS. 223~229, derselbe, Zielfunktion, SS. 62~64.

8) 意思疎通体系における障害については、次を参照されたい。

拙稿, 「前掲論文」, 213~215頁。

Derselbe, *Grundlagen*, SS. 229~232, derselbe, Zielfunktion, SS. 61~62.

9) 向井武文(稿), 「前掲論文」, 102頁。

六、結

機械的生産を特質とする近代的経営においては、機械化の進展にともなう「資本の固定化」によって、「製品選択の非伸縮性の増大」をもたらすこととなった。しかもそれは、固定資本の長期的拘束化と相まって、流動不変資本をも準拘束化するのである。更に資本の固定化は、「労働の固定化」による賃金費の固定費化や組織維持に要する固定費と一体となって、「供給の非弾力化」を増大せしめているのである。更にまた「組織の固定化」による「意思決定の非弾力化」は、製品選択の非伸縮性の増大、供給の非弾力化の増大と一体になって、企業活動の弾力性を喪失せしめると同時に、資本運用の弾力性をも喪失せしめているのである。資本運用の非弾力性の増大は、環境変化による投下資本回収の危険性を増大せしめ、その危険を回避するために企業環境との友好関係を長期的に維持・促進することが要請され、それは資本運用に対して長期的能率化をも要請することとなるのである。しかも長期的能率化は、資本の実体の要請するところでもあるのである。投下され運用されている資本の実体が、即ちそれが企業に長期的に拘束されているという事実が、換言すれば投下資本の回収のためには長期間を要するという事実が、おのずからそれを要請せざるをえないのである。資本運用の貨幣的側面における能率化が長期的な最小費用の原則に基づいて、また時間的側面における能率化が長期的な最速時間の原則に基づいて行なわれなければならないのは、まさに資本の実体が長期化しているからであり、実体がそれを要請するのである。

しかし、このような資本の実体に即した「経営」側からの資本運用の要請に対して、その「所有」側からの現在価値計算的思考に基づく資本運用の要請が対立することを、われわれは指摘しなければならない。それは、「経営」側からの実体としての資本の要請と、「所有」側からの抽象的貨幣量としての資本の要請の対立として把握しうるであろう。それはまた、実体として固定化され拘束化された資本と、流動化され擬制化された資本の対立としてもみることができよう。われわれは、このような対立の中に、資本の「所

有」側からの「経営」側に対する強力な規制が、「経営」側からの資本の長期的能率化という内在的要請にもかかわらず、依然として強力に作用していることをみのがすわけにはいかないであろう。しかし、われわれはここではこの問題を指摘することにとどめなければならないのである¹⁾。

注1) 「所有」の側から「経営」の側への資本運用に対する規制の存在は、例えば次の論文から読みとれるであろう。

矢島基臣(稿)、「社会的角度からみた財務問題の分析」、『ビジネスレビュー』、第24巻第2号、千倉書房、昭和51年9月。

(昭和52年3月31日)