

## 経営計画と

## オンライン・システム(一)

敷田 禮二

はじめに

こんにち経営計画といわれる一定の管理会計技法について、その方法、内容、特徴、役割、それが存立しうる経済的諸条件、さらには歴史的形過程を、すでに検討してきた<sup>(1)</sup>。また、戦後日本資本主義の「高度成長」期における具体的な経営計画についても分析してきた。ここでは、それらの検討、分析をさらに発展させようとするところである。

ところで、さいきんの経営計画は、経営情報システム(MIS)などの技法にふくめられるか、それにとってかわられるほどに、コンピューターを中心とする一定のシステムとして考えられるようになってきている。経営計画とこのシステムとを結合したものが新しい形態であるとされているともいえる。その結合形態は発想だけではなく、ある程度の現実的進行をとる

経営計画とオンライン・システム

なっている。したがって、このような進行過程の分析を、筆者なりの経営計画論として、ころみるのが本稿の意図でもある。MISにおいては、シミュレーション・モデルなどを利用して経営の最高意志決定や全社的「統合」管理にまで役立ちうるといわれている。コンピューター・システムのはたす一定の役割は否定しないまでも、そのようなことがつねに十分に可能であるかどうか理論的にも現実的にも、きわめて疑問視される。そうした抽象論は必要ではあるが、その予備的作業の一つとして、ここでは現実には一定の役割をはたしている一連のシステムを分析する。その方がより生産的であり、いたずらな抽象論におわらないことにもなる。標題を「経営計画とオンライン・システム」としたのは以上のような理由によるのである。

現実を分析するにあたって、とうぜんながら、主要な企業、企業結合の諸形態、産業部門について、おこなう。ここでは、運輸部門における独占企業たる日本通運株式会社を中心として問題を解明したい。それは、流通過程とりわけ陸運における最大規模の企業だからである。また、かかる地位の反映でもあるが、日通は、「わが国最大規模」のオンライン・データ通信システムを導入しているといわれるからである。だから、予定していることでもあるが、つぎには生産過程における代表的企業をとりあげる必要がある。それは、たとえば、鉄鋼部門における最大の独占企業である新日本製鉄株式会社などである。この企業のシステムはAOL(オール・オンライン)とよばれてい

る。君津製鉄所の全生産工程をラインにのせてすべての生産管理の自動機械化をすすめている。それは、西独の視察団をして「世界的水準」をいくものといわしめている。

さて、われわれは、問題の解明を現実的分析から出発するとした。しかし、もちいる概念、用語などについて多少の理解を示しておかねばならない。つまり、こんにち、しばしばオンライン、データ通信、システムなどの用語または概念や「情報化社会」なる疑似概念がつかわれている。これらについてのよりはっきりした規定は、こんご分析をすすめていくなかでなされることである。だが、分析にさきだつて、必要最少限の理解ないしうけとめ方を指摘しておかねばならない。

まず、もっとも重要と考えられる情報とはなにか？からはじめよう。さしあたり、あまりむつかしく考える必要はない。情報論者が、超歴史的にあるいは技術的にのみ、あれこれいう多種多様な情報概念はともあれ、経営者ないし資本家が現実的に重視している情報は、生産ならびに流通の両過程における一定の事実の認識資料であり、それはやはり一定の収集、伝達手段を媒介に間接的にか直接的にかかれらによって認識され判断されるものである。そして、かれらをして新たな行動をよびおこす材料となるものである。この事実とは、なによりも基本的には生産過程における生産力と生産関係についてのもののである。つまり、労働対象と労働手段と労働力についての变化する状態そのものである。また、賃労働と資本の対立関係の変化そ

のものである。さらに、生産された商品の価値が実現する流通過程（経営経済学的にいえば財務、信用過程をもふくむ）の变化それ自体である。

このように考えてくれば、情報とは、さしあたり、資本主義の歴史とともに古い認識資料であり、新しいものではない。さらに、人類の経験してきた生産様式の変化の歴史のなかで一貫して認識しうるものであるともいえる。しかし、ここではそれほど視点を溯行させる必要はない。だから、かんとんにいえば、「観念的総括」機能をはたす簿記のもたらす損益計算書、貸借対照表の内容が情報であり、その資本にとっての重要性は、一四、五世紀の北イタリヤやわが封建時代におけるものとコンピュータ「時代」におけるものとは基本的にはちがわない。

ただ、こんにち情報が新しいもの、「革命的」なもの、「情報化社会」という新しい「社会」（実際にある社会は資本主義と社会主義であり、それ以外の生産様式をもった社会は存在しないのだが）でのもものといわれるのは別の趣旨である。すなわち、電子工学などの力をかりて、情報を収集、整理、伝達、記憶する方法を、飛躍的に自動機械化、制御化、体系化せしめたことにある。

つぎに、情報システムというばあいの、システムとはなにか？ それは言葉どおり、体系、組織、方法をさすわけであるが、経営の情報システムというさいは、経営の管理組織に対応

した一定のそれらを意味することはとうぜんである。だから、システムを実際に考えるならば、管理組織に照応した主要なシステムつまり経営計画の体系をさすといえよう。より具体的には、予算体系であったり、勘定体系（組織）であったり、生産管理のための労働力組織であったりするであろう。また、本稿で問題とするように、コンピューターが経営計画の一定の物的手段として位置づけられるばあいには、コンピューターを中心とする記録、分類、伝達などの自動連続制御の機械体系と考えることが前面にでてくるであろう。現実にもその方向にある。

要するに、これらのシステムのうちいずれがより重視されるか、また、システムのうちにふくまれる範囲がどの程度であるかは、当該企業をめぐる経済的諸条件とその企業の計画、管理の多様な目的におうじてきまってくるのである。また、一度コンピューター・システムを導入すると、そのレンタル効率化のために、作業の種類と量を増加させるといわれている。つまり、システムは自己の範囲を拡大する性質をもっている。ともあれ、いずれ本論でふれるように、ばあいによっては、システムは単一企業の枠をこえて、生産、流通過程で関係する他の独占企業のシステムと結合したりする。また、関係のある公企業や中小企業群や消費者をもシステム内で把握し管理するようになる。コンツェルンを中心とした複数企業の共同システム化はシンク・タンクの方向であるといわれている。それは、正確に

は、シンク・タンクはコンツェルン強化の方向を反映したシステムである。結論的にいっておけば、情報とシステムの性格ならびに範囲は生産の社会化の程度に照応する。ただ、システムが本来的にもっている生産関係の側面を重視するならば、そのもつとも基本的な形態は労働力の組織、体系にあるといわねばならない。だとすれば、情報概念についてみたとおなじように、システムは資本主義の歴史とともに古い存在である。新しいのは、戦後資本主義の一定段階でコンピューターが登場し、この組織に連動し、搾取度を強化した点にある。以上のように、情報にせよ、システムにせよ、それらを資本制生産のなかで考えようとしたのは、逆にそのように考えないとすると、事態の進行を情報システム概念一般に解消し、歴史法則を主観的に無視し、問題の本質を見失なうからである。

(1) 拙著『管理会計批判』第一部第一、二、三章、第二部第四章および拙稿「ヘンリー・ヘスの経営計画論」(『立教経済学研究』一四卷一、二号を参照。

(2) 日通の経営計画を分析対象とすれば、計画の実行結果をも分析たとえば財務諸表分析する必要があり、それはのちにおこなうであろう。その意味で、経営計画分析は経営分析の一部と考えることもできる。だとすれば、経営分析一般が、当該企業を分析することの意義をあらかじめ示すことを必要としていると同様に、ここでも日通分析のこんにちの意義をかんとんに述べておかねばならない。

まず、この企業がいかに巨大な存在であるかをみよう。労働者数

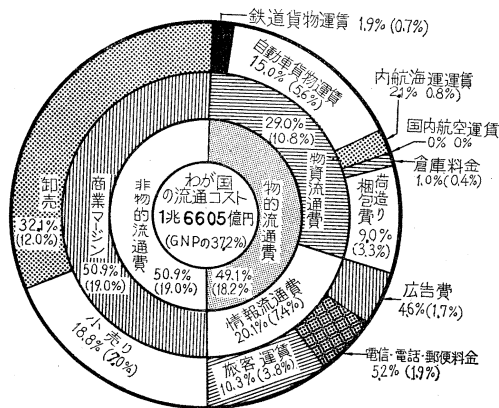
経営計画とオンライン・システム

は、臨時労働者を除く在籍者だけで七万四、〇〇〇名で、鉱工業五〇〇社のうちの三菱重工、日立製作所、新日鉄につぐ第四位である。年間売上げ（六九年四月〜七〇年三月）は約二三四〇億円で第一八位である。しかし、日本郵船などをふくむ運輸部門では、売上げのみならず、ほとんどの経営指標についてつねに第一位である。しかも、売上げでは二位の日本航空を倍額ちかくりよう駕している（『プレジデント』七〇年八月増刊号参照）。

だが、この企業は量的にのみ重視すべきではない。戦前からの日本資本主義史をつうじ、総資本の流通過程とくに陸上輸送市場を国鉄とともにほとんど支配してきたことから重視しなければならぬ。つまり、この支配力によって、生産物価値の実現に奉仕し、とりわけ戦後については「高度成長」におうじて拡大した運輸市場を独占し、莫大な独占利潤を手に入れてきたのである。そのために、企業内では「合理化」を強制して賃金を抑制してきた。また、国家権力と結合することによって、公共運輸市場を独占し料金を吊り上げてきたのである。さらには、おびただしい数の中小運輸企業（後述）を独占的市场圏から排除したり系列支配したりしてきているのである。こうして、日本経済分析の一環としても、日通分析は重要な意味をもっている。

また、「新経済社会発展計画」では、これまで「近代化」のおくられた低生産性の産業分野とされた中小企業や農業にくわえて、流通部門をとりあげその「近代化」を要請している（『物的流通近代化政策』）。そして、この政策によって流通費（第一図参照・『日本経済新聞』六九年一月九日）を節約し物価上昇を抑制する必要があるという。この政策が、はたして物価を引下げうるかどうかについては、同政策の一環をなす日通の「近代化」の事実にかんして、のちにふれるであろう。ともあれ、こうした政策が進行すると、中小運

第1図



輸・流通業者にいかなる影響があるかみきわめる必要がある。たとえば、国鉄についてはこんご一〇年間に全国の貨物駅を半減し拠点駅に集中するというが、そこでは中小運輸業者に決定的な営業上の打撃があるだろうといわれている。また、国鉄貨物運賃の三〇%引上げ方針がだされ、都市通運料金は七〇年二月からすでに一九・八%引上げられ、消費者にとっても問題はおおい。

(3) とうめん、芝田進午『人間性と人格の理論』、同氏『情報化社会論』の批判、『経済評論』六九年九月号、及川 徹『事務、合理化』とコンピューター、『経済』六九年九月号、中村静治「コンピ

ユーターと情報化社会論の本質」、『賃金と社会保障』七〇年三月下旬号などが参考となろう。

(4) 前掲拙著一三ページ以下参照。

(5) こうしたシステム概念のいっそう立ちいった歴史的、現状分析的さいさんの研究として橋博『工場経営と作業分析』がある。

## 第一節 経営計画とオンライン化前史

(一) 戦前の諸問題 資本主義諸国における経営計画が、内容的に国民経済計画と結合するかたちで展開するようになったのは、一般的には第二次大戦後とくに技術革新(五五年)以降のことである。そのことは戦後の経営計画の一つの特徴でもある。だが、こうした特徴をもたないものをも計画というならば、また経営者の主観的、計画的行為(かれの頭脳のうちにあるあるプラン——非客観的計算技術——にもとづく行為)をも経営計画と考えるならば、それは戦後の産物とはいえない。つまり、資本のもとでの計画の原初的形態は資本制協業にまで、さかのぼってとめうるからである。換言すれば、協業のもとでの「彼等(労働者)の諸機能の連絡と生産的全体としての彼等の統一とは、彼等の外部に、彼等をよせ集めて締めくくっている資本のうちに、(協業は)存する。だから、彼等の諸労働の連絡は、観念的には資本家の計画として、実践的には資本家の権威として、彼等の行為を自己の目的に従属させる他人の意志の力として、彼等に対応する」<sup>(6)</sup>のである。ここでは、このよ

経営計画とオンライン・システム

うな歴史にまでふれることはできないが、少くとも戦前の日通について、計画を生みだす一般的基礎としての矛盾の存在がどのようであったかを知る必要がある。そのことが、戦後日通の計画形成の論理を明らかとするからである。そこで、戦前日通の経営の概略をみよう。

維新までの運輸機関の管理は、江戸幕府によって全国的規模でなされていた。各宿駅に一定数の馬喰(人)と馬を配備し、宿駅間の運輸が管理されていたのである。そこでの運輸料金は、たとえば、仲仙道の今須宿駅では一里につき「荷物一駄」(馬一頭当りの荷物で約三〇貫匁ないし四〇貫匁)が五〇文というふう(に)公定(「お定め」)されていた。江戸では伝馬町、馬喰町で馬喰と馬を調達し日本橋を起点として品川、新宿、千住、板橋の四つの宿をへて各街道に連絡していた。人や馬による、こうした低水準の輸送力が、維新後の日本資本主義の形成過程に対応できなかつたことはとうぜんである。明治政府の殖産・富国強兵政策のもとでのより高水準の生産力に照応した輸送力の強化、「近代化」(資本主義化)が求められたのである。

それは、宿駅制の廃止とあいまって、新橋と横浜間の開通(明治五年)にはじまる鉄道網の形成であり、全国道路網の開発であった。とくに宿駅制にかわるものとして、元飛脚問屋の私的な資本を合同して宿駅ごとに陸運会社がもうけられた。この会社を管理するために主要都市には陸運元会社が設置されたが、東京については、日本橋の陸運元会社は、道路網開発

の進捗と各地方の出張所、分社、取扱所の開店をつうじ、地方の陸運元会社をつぎつぎと吸収、合併していった。そして、明治六年（一八七三年）には、国内通運会社と改名し、同二六年（一八九三年）には株式会社形態をとっている。こうして、日通の前身が生れたのである。

そのこの資本集中と支配力の強化によって、この会社は、明治一〇年（一八七七年）前後には、全国の輸送網をほぼ支配するにいたった。しかし、その経営形態は、生産手段としての諸輸送手段をみずから所有するかたちをとらなかつた。つまり、各宿駅の積卸作業は、別組織としての組に依存し、集配作業は荷馬車の親方に依頼したのである。だから、その収入は、依頼主である客から受取る料金と組経営者や親方に支払う手数料との差額からなっていた。いわば、商業利潤が主たる利潤源泉であった。さらに言葉をかえていうと、みずからの支配のもとで剰余価値を生産させ産業利潤を手にするのではなく、形態としては原則的に商業資本であったといえよう。さらに、全国的輸送網を支配したとはしたが、他面で競争をまったく排除したわけではない。こんにちでもよくいわれることであるが、集配、積卸作業を中心とする運輸業では、他にくらべておおくの生産手段を必要としない。その意味で労働集約的業務であり、また、少数での労働が地理的にかなり分散しておこなわれる。そのため、零細資本でもって創業は比較的容易であり、内国通運会社の側からいえば、中小企業の参入による競争激化の危

険がつけねにあるといえよう。

こうした事態は需要の増加とともにいっそうはつきりあらわれる。すなわち、そのこの生産力の発展とりわけ植民地支配のための軍需品輸送量の増大は中小企業の乱立と参入をますますはげしくしていった。大正八年（一九一九年）当時で業者数は、すでに約八〇〇〇店あったといわれていた。その過当競争から生じる混乱は、恐慌の段階で、政府の規制をまねかざるをえなくなる。つまり、大正六年（一九一七年）に鉄道院は、「運送取扱人公認規定」を設け、小運送業を公認制として業者の乱立を制限したのである。この制限立法は、とうぜん、内国通運会社の市場支配力を強める役割をはたすことになった。そのことは同時に、たばこ、しょうのう、塩などの政府物資の輸送の集中的受注とともに、同会社の経営をいっそう安定させていくことになる。どの程度に安定的であったかは第1表をみれば明らかである。第一次世界大戦の影響もあるが、わずか数年間のうちに「利益」を約六倍とし、きわめてたかい配当率を維持していたのである。それは、ことさら目標利益を予定し「合理化」を計画化する積極的な必要がなかったといえよう。大戦後の恐慌段階に一定の落込みがあったとはいえ、ふたたび増加傾向にたちなおっているのである。このように経営を安定させる条件としての資本集中と市場独占は、そのごもいっそう強まっている。大正末期から昭和にかけて、内国通運株式会社を中心に他有力会社の併合をすすめ、昭和三年（一九二八年）に

第1表 国内通運株式会社の営業成績

	資本金	利益	配当	配当率
	円	円	円	%
1914 <sub>上</sub>	1,250,000	59,698	56,250	12
1914 <sub>下</sub>	〃	80,943	〃	〃
15 <sub>上</sub>	〃	73,525	〃	〃
15 <sub>下</sub>	〃	119,219	〃	〃
16 <sub>上</sub>	〃	107,809	〃	〃
16 <sub>下</sub>	〃	130,036	143,125	25
17 <sub>上</sub>	5,000,000	249,216	124,500	12
17 <sub>下</sub>	〃	168,270	131,250	〃
18 <sub>上</sub>	〃	220,877	163,500	15
18 <sub>下</sub>	〃	238,029	〃	〃
19 <sub>上</sub>	〃	442,125	327,750	30
19 <sub>下</sub>	〃	440,743	444,750	〃
20 <sub>上</sub>	〃	537,466	468,750	〃
20 <sub>下</sub>	〃	387,927	312,500	20
21 <sub>上</sub>	〃	307,615	185,500	12
21 <sub>下</sub>	〃	368,100	161,750	15

日通『社史』213ページ。

は、これも日通の前身である国際通運株式会社が創立されたのである。そして、大恐慌は、この集中運動に拍車をかけ、地方の運送会社間の合併をもすすめ、その件数は、昭和二年（一九二七年）から昭和九年の間に毎年約二〇〇〇件あったといわれている。

もちろん、その間も経営は安定しているわけであるが、矛盾の存在も否定できない。すなわち、商業資本ないし請負人としての国際通運と鉄道各駅の下請人たる各合同会社との間の利潤

経営計画とオンライン・システム

第2表

業種別	労働争議発生件数
製造工業	276件
雑工業	242
化学工業	197
染織業	173
運輸業	147
建築業	60
食物製造業	34
飲食物業	32
その他	94
計	1,255

に比べて少いとはいえない。

だが、こうした諸矛盾は、当時の日本全体がそうであったように、準戦時体制のもとでの政治活動、労働運動の半封建的弾圧によって、国際通運の安定経営を根底からゆさぶるほどにはいたらなかった。たとえば、第3表<sup>(9)</sup>によって国際通運の当時の

幅をめぐっての矛盾があり、この矛盾は、合同会社とその再下請人（親方）との矛盾として延長された。そして、親方と現場労働者との対立、矛盾が、当初はもっともはげしくあらわれた。だが、合併と同時に起こされた合同会社の首切りは、そこに直属する作業員（倉方など）による組合結成の傾向をもとっていった。それは産業別組合としての運輸労働組合をつくり、さらに日本労働総同盟に加入するまでに統一戦線を拡大していったのである。また、昭和四年（一九二九年）の労働争議の発生件数は、第2表<sup>(8)</sup>にみられるように全体で一二五五件で、そのうち運輸業では一四七件で全体の約一二%となっている。他業種

第3表 国際通運株式会社の営業成績

昭和	3	4	5	6	7	8	9	10	11	※ 12
収入金額	28,201,453	28,131,586	29,625,838	27,625,838	26,248,315	30,271,736	34,212,698	34,479,275	37,611,252	20,565,173
支出金額	26,595,576	26,469,223	28,374,795	25,913,749	24,890,682	28,773,629	32,528,684	32,812,798	35,550,463	20,442,760
純益金	1,605,877	1,662,363	1,251,043	1,239,639	1,357,633	1,498,107	1,684,014	1,666,477	2,060,789	122,413
配当率	{ 半 年8分	{ 半 年8分	{ 半 年6分	{ 半 年6分	{ 半 年6分	{ 半 年6分	{ 半 年7分	{ 半 年7分	{ 半 年7分	{ 半 年9分

※ 上期のみ

業績をみると、大恐慌の時期に「純益金」も配当率もともに多少低下していることを除けば、順調な上昇傾向であるといえる。もちろん、内国通運当時に比較すれば、「配当率」は六分ないし九分間に低下していることは事実である。昭和十二年（一九三七年）の日中戦争の開始後は、軍需生産を基軸とした重化学工業生産が増大し、輸送力の組織化による強化が権力によって促進される。つまり、同年に軍閥は従来の国際通運を日本通運として国策会社化したのである。そして、日通は全国輸送網を組織化し統制したのである。軍閥とそれに結合した政府は、軍需品の輸送力を増強することにも、戦時インフレ抑制策の一つとして流通費を切下げようとした。この日通の成立は立法措置によるものであるが、それと同時に、日通と矛盾、競合の側面をもつ中小運送業にたいし、「小運送業法」を成立せしめた。それは、免許制によってかれらの開業を制限し、いわゆ

る「一駅一店制」を実施するとともに、日通をしてかれらにたいする統制機関たらしめたのである。

以上の経過は日通の集中度をいっそうたかめることとなる。昭和十四年（一九三九年）当時に小運送業者数は約一万店にまで増加していたが、昭和十六年（一九四一年）には約七、〇〇〇店に減少している。また、小運送業者の資本金合計にたいする日通の資本金は、昭和十四年には一〇・二％であったが、昭和二十一年（一九四六年）には八三・七％までたかまっている。さらに、昭和二十三年（一九三八年）の小運送業の労働者総数に占める日通の労働者数は二・二％であったが、昭和二十一年（一九四六年）には七七・二％にたっている。また、昭和二十三年の小運送業の貨物取扱総量に占める日通のそれは六・九％であったが、昭和二十二年（一九四五年）には、七二・二％に上昇している。このように権力を利用してえたたかい集中度を条件



第4表 軍用貨物輸送量推移

年次	輸 送 ト ン 数			輸 送 ト ン キ ロ 数		
	実 数	指 数	全貨物輸送量に対する割合	実 数	指 数	全貨物輸送量に対する割合
	千トン		%	千トンキロ		%
昭和11	558	100	0.6	164,648	100	1.1
12	1,829	327	1.9	679,993	413	3.7
13	2,095	375	1.9	758,458	461	3.6
14	1,925	345	1.6	649,008	394	2.6
15	5,873	1,052	4.3	1,871,582	1,137	6.9
16	10,529	1,885	7.5	3,440,206	2,089	11.9
17	14,312	2,563	9.7	4,386,236	2,264	13.4
18	24,252	4,346	14.6	不明	不明	不明
19	16,052	2,875	10.7	不明	不明	不明

日通『社史』352ページ。

として、第5表<sup>(12)</sup>にみられるように、安定した経営を維持している。「使用総資本利益率」はほぼ三〇五%で安定している。この表に絶対額は示されていないが、日通の表現をかりると、「各期の損益計算書の各項目とも一貫して増勢にあることはいうまでもないが、(昭和一五年——一九四〇年——下期)以降の伸びが大きい。……純利益の増加テンポがもっともはげしく、終戦までに一五・六倍にたっした。実質利益金指数においても大きく飛躍している<sup>(13)</sup>」のである。

以上の日通の戦前経営史によって、経営計画上問題とすべき素材のあらましは知りえよう。まず、既述のように日通資本は基本的には商業資本であったのであり、そのことは、とうぜん、生産現場で発生するはずの賃労働の反発を企業外に回避してきたのである。そして、外部から波及する反抗をも権力による弾圧政策によって阻止し、経営の安定を、恐慌期以外は、ほとんど乱すことなく維持し、成長してきたのである。また、権力の援助による資本集中度の強化と政府物資の独占受注とは安定経営の条件でもあった。そこでは、労資の矛盾がもたらす経営の危機は存在しなかった。したがって、かかる危機を基礎とする攻撃的な「合理化」計画(経営計画)は戦後になるまでみることはなかったのである。

(6) K・マルクス『資本論』(青木版) 一巻、第四篇、五五六ページ(丸括弧内筆者)。

(7) 日通『社史』二五五ページ。

第5表 日通の諸経営比率

期	日通の諸経営比率														
	1 12F 13L	2 13L	3 13F	4 14L	5 14F	6 15L	7 15F	8 16L	9 16F	10 17L	11 17F	12 18L	13 18F	14 19L	15 19F
固定比率	15.1	15.6	15.2	13.5	16.2	16.2	17.8	17.8	79.4	84.3	88.4	90.0	93.2	72.7	66.6
長期固定比率(固定資産対長期資本比率)	14.1	14.3	13.2	13.5	12.0	11.9	11.5	12.9	59.9	68.7	72.3	74.4	77.5	63.4	55.9
流動比率(流動負債対流動資産比率)	12.4	15.7	11.4	11.7	10.5	10.3	10.0	10.8	57.5	62.3	63.8	62.6	65.4	55.4	51.4
長期負債及資本に關する各比率	138.5	173.7	167.9	116.0	132.0	161.8	110.0	129.5	76.5	81.9	74.9	69.6	54.2	83.2	89.7
自己資本(含引当)対他資本(含引当)比率	109.4	127.9	143.2	93.6	112.0	134.9	87.4	117.0	69.3	70.2	68.8	64.2	48.6	77.2	83.5
自己資本(含引当)対自己資本(含引当)比率	27.5	23.6	31.1	40.0	65.1	61.4	109.7	111.7	256.5	170.4	192.9	194.8	225.5	180.2	250.7
自己資本(含引当)対自己資本(含引当)比率	91.1: 8.990.4: 9.685.0: 15.078.7: 21.366.5: 33.569.5: 30.554.8: 45.255.7: 44.339.6: 60.453.3: 46.746.1: 53.945.3: 54.741.2: 58.849.6: 50.440.1: 59.9	91.1: 8.990.6: 9.485.3: 14.779.1: 20.967.1: 32.970.5: 29.556.3: 43.757.6: 42.440.9: 59.156.1: 43.949.9: 50.150.4: 49.646.2: 53.853.4: 46.642.6: 57.4	91.1: 8.990.6: 9.485.3: 14.779.1: 20.967.1: 32.970.5: 29.556.3: 43.757.6: 42.440.9: 59.156.1: 43.949.9: 50.150.4: 49.646.2: 53.853.4: 46.642.6: 57.4	91.1: 8.990.6: 9.485.3: 14.779.1: 20.967.1: 32.970.5: 29.556.3: 43.757.6: 42.440.9: 59.156.1: 43.949.9: 50.150.4: 49.646.2: 53.853.4: 46.642.6: 57.4	91.1: 8.990.6: 9.485.3: 14.779.1: 20.967.1: 32.970.5: 29.556.3: 43.757.6: 42.440.9: 59.156.1: 43.949.9: 50.150.4: 49.646.2: 53.853.4: 46.642.6: 57.4	91.1: 8.990.6: 9.485.3: 14.779.1: 20.967.1: 32.970.5: 29.556.3: 43.757.6: 42.440.9: 59.156.1: 43.949.9: 50.150.4: 49.646.2: 53.853.4: 46.642.6: 57.4	91.1: 8.990.6: 9.485.3: 14.779.1: 20.967.1: 32.970.5: 29.556.3: 43.757.6: 42.440.9: 59.156.1: 43.949.9: 50.150.4: 49.646.2: 53.853.4: 46.642.6: 57.4	91.1: 8.990.6: 9.485.3: 14.779.1: 20.967.1: 32.970.5: 29.556.3: 43.757.6: 42.440.9: 59.156.1: 43.949.9: 50.150.4: 49.646.2: 53.853.4: 46.642.6: 57.4	91.1: 8.990.6: 9.485.3: 14.779.1: 20.967.1: 32.970.5: 29.556.3: 43.757.6: 42.440.9: 59.156.1: 43.949.9: 50.150.4: 49.646.2: 53.853.4: 46.642.6: 57.4	91.1: 8.990.6: 9.485.3: 14.779.1: 20.967.1: 32.970.5: 29.556.3: 43.757.6: 42.440.9: 59.156.1: 43.949.9: 50.150.4: 49.646.2: 53.853.4: 46.642.6: 57.4	91.1: 8.990.6: 9.485.3: 14.779.1: 20.967.1: 32.970.5: 29.556.3: 43.757.6: 42.440.9: 59.156.1: 43.949.9: 50.150.4: 49.646.2: 53.853.4: 46.642.6: 57.4	91.1: 8.990.6: 9.485.3: 14.779.1: 20.967.1: 32.970.5: 29.556.3: 43.757.6: 42.440.9: 59.156.1: 43.949.9: 50.150.4: 49.646.2: 53.853.4: 46.642.6: 57.4	91.1: 8.990.6: 9.485.3: 14.779.1: 20.967.1: 32.970.5: 29.556.3: 43.757.6: 42.440.9: 59.156.1: 43.949.9: 50.150.4: 49.646.2: 53.853.4: 46.642.6: 57.4	91.1: 8.990.6: 9.485.3: 14.779.1: 20.967.1: 32.970.5: 29.556.3: 43.757.6: 42.440.9: 59.156.1: 43.949.9: 50.150.4: 49.646.2: 53.853.4: 46.642.6: 57.4	91.1: 8.990.6: 9.485.3: 14.779.1: 20.967.1: 32.970.5: 29.556.3: 43.757.6: 42.440.9: 59.156.1: 43.949.9: 50.150.4: 49.646.2: 53.853.4: 46.642.6: 57.4
使用総資本回率	0.99	0.96	1.16	1.09	1.13	1.28	1.40	1.63	1.88	2.59	2.40	2.33	0.93	0.91	0.86
自己資本回率	8.70	8.17	10.13	10.00	11.29	13.85	16.57	21.35	12.80	11.68	9.26	8.96	3.66	3.95	4.71
営業収入回率	1.31	1.26	1.56	1.56	1.81	2.24	2.81	3.80	7.09	9.64	8.01	7.99	3.35	3.22	3.28
使用総資本回率	4.4	4.9	4.2	3.9	3.3	2.9	2.5	2.1	1.6	1.3	1.4	1.3	6.4	5.6	5.1
自己資本回率	4.4	4.7	4.9	4.3	3.7	3.7	3.5	3.4	3.0	3.4	3.4	3.1	5.9	5.1	4.4
自己資本利益率	5.8	6.2	6.6	6.1	5.9	6.4	7.0	8.0	11.4	12.7	11.3	10.6	21.4	17.9	16.6
自己資本利益率	5.9	6.3	6.7	6.3	6.2	6.7	7.4	8.5	12.2	13.4	12.1	11.4	23.5	20.3	19.6
営業収入利益率	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
自己資本回率	4.4	4.9	4.2	3.9	3.3	2.9	2.5	2.1	1.6	1.3	1.4	1.3	6.4	5.6	5.1

- (8) 日通『社史』二二三ページ。
- (9) 日通『社史』二七〇ページ。
- (10) この輸送量の増加傾向については第4表(日通『社史』三五二ページ)参照。
- (11) 日通『社史』三九九ページ参照。
- (12) 日通『社史』九六六〜七ページ。
- (13) 日通『社史』四六九ページ。丸括弧内は筆者。

(一) 健全財政一カ年計画 戦後ただちに、経済力集中排除法などの適用をうけた日通は、圧倒的にたかい資本集中度と独占的市场支配力は一定の弱体化傾向をとった。また、かねて業界から非難のおおかった「小運送業法」は五〇年に廃止となり、「一駅一店制」を排し複数制となった。同時に、日通に公社的性格と権力をあたえた「日本通運株式会社法」もなくされ、民間企業と同列となった。ということは、新規参入をゆる

し戦前からの支配力が、ある程度弱まったことを意味する。数字によってみると、五一年には通運業の全国貨物総量に占める日通の割合は取扱いで四〇・九％、積卸して三六・三％、集配が一・二・六％となっている。この三者を平均すると約三〇％であるが、それは前記七二・二％（四五年）に比べると半分以下になったわけである。

この事態が、戦後日通の「合理化」展開の一つの契機ないし条件となったのであるが、そのこの事情をもう少しみることにしよう。さきの集排法の適用は、アメリカの占領政策の変化とともに、ゆるめられ、実質的にはほとんど回避したといえよう。このことは、日通に生気をあたえ、安定経営方策としての荷役作業の「合理化」（≡機械化）および経営の多角化（航空、海運、トラック輸送など）にふみさらせたのである。つまり、機械化などにもない生産手段としての輸送手段をみずから所有し、産業資本の一部としてはいりこみはじめたのである。しかも、他方では首切りを内容とする「合理化」が機械化と平行してつよめられつつあった。そのことは、生産過程における労資の矛盾をみずからのうちにおおきくかえこんでいった。その上げさは当時の産業一般にみられたとおりであり、ことさら述べるまでもあるまいが、重要な点はそのちにふれよう。ともかく、以上のようにして、市場支配力の低下（資本金間矛盾の激化）と労資の対立、矛盾は、戦前の日通の地位からすると青天のへきれきのような動揺をあたえずにはおかなかつ

## 経営計画とオンライン・システム

た。そのことがまた、日通をして、他企業にさきがけて、「合理化」の「近代化」つまり経営の計画化をうながしていったのである。古い経営形態をとってきた日通が、なぜにはやくからいっきょに経営計画を導入しはじめたのかと、その現象だけを不審におもうむきもある。それは、不思議ではない。そこには、導入せざるをえない物質的な基礎と条件とがあったのである。

その点を具体的にみることにしよう。右の労資間矛盾がもつともするどいかたちであられたのが「笹島事件」である。それは、五一年に笹島支店（名古屋）での賃金精算「覚書」協定の不履行にたいする労働者の抗議行動からはじまった。この闘争は、組合役員の処分、ストライキによる対抗、他組合や民主諸団体の支援など、社会的にかなりめだたはげしさとひろがりをもつにいった。けっきょく「処分取消」で「解決」はしたが、組合にとつての成果はとわな<sup>(1)</sup>として、一定の犠牲（後掲）を払ったことは事実である。それだけ、経営者側にはどうしても「合理化」の突破口をひらきたかつた頑強さのあったことを示している。この犠牲ないし譲歩は、後述する組合執行部の「態度」となってあらわれ、経営計画の導入される路線にうつじていった。

それは、健全財政一ヵ年計画で象徴される一連の計画である。まず、五一年一〇月からのこの計画では、前半期中に、売掛債権回収率、固定資産回転率などの財務比率を「健全」化する

ることに集中的目標をおいた。その結果は、いずれ数表をもつて示すように、かなり「健全」性を回復し、とりわけ五三年下期からがそうなっている。だが「合理化」計画としての性格をより明確にしたのは、いわゆる「一〇項目要綱」で、それは五二年一月に組合側に提案された。内容はつぎのとおりである。

- 一、停年制の実施（人事の刷新と後進者に途を開くため、高令者勇退の措置を八月一日付会社回答の要旨に従い実施する）。
- 二、一般支店の業務集約（一般支店の業務を主管店等に集約して業務の簡素化を計ること）。
- 三、新規採用の停止（社員の本採用は、特殊な技術者又はすでに採用を決定した学校卒業者等を除き、当分の間これを停止し、自然減をまわって人員の縮減を図ること）。
- 四、本・支社人員の縮減（本・支社の管理部門の人員を強度に圧縮し、これを現場に転出して第一線の強化を図り、併せて総経實の縮減に資すること）。
- 五、非能率者の排除（特に成績不良にして能率のあがらざる者の整理は当然のことなれど、このさいこれを徹底して業務の能率の刷新を図ること）。
- 六、実働八時間制の実施（当社がサービス業である当然の結果として、労働時間を延長し（拘束九時間）企業の特種性に合せ、荷主の確保を図り、サービスの改善を図ること）。
- 七、時差勤務制の徹底。
- 八、超過勤務手当の是正（超勤手当の計算基礎を労働基準法の線まで引下げ、基準外賃金の節約をなすこと）。
- 九、昇給制度の実施（停年制の実施と併せ、さしあたり年一回の定期昇給を行い、従業員業務意欲の向上を期すること）。

と）。一〇、管理委託制度の実施（弱小事業場の業務を委託に移し、経営費の節減を図ること）<sup>(15)</sup>であった。

この計画は、明らかに人員整理（一、二、三、四、五）と労働者の既得権をおかしての労働時間の延長（六）と賃金の差別（九）・抑制（八）と労働強化をねらったものである。とくに（四）は、六五年前後の不況を背景として一般に実行された固定費の引下げ（損益分岐点低下による利潤率上昇）とおなじものである。この点からも、日通の計画的「合理化」が他よりもすすんでいたことが理解される。ただ、こうした計画が、全社的目標利益をまず設定し、それを實現するに必要な収益、費用、資金（資産・負債・資本）を予定し、さらに、これら人間ないしそのグループに目標として割当てるといふかたちは、ここではとっていない。ほぼそのかたちをとり「近代化」しはじめるのは、アメリカ国務省のテコいれで日本生産性本部の創立（五五年）運動のすすめられる五二年ころであった。それは、健全財政一カ年計画の後半期にあたる。経営計画のこの初期の状態を日通自身に語ってもらくと、つぎのようになる。

「再建は『日通再建要綱』にもとづく機構改革と人員縮減、およびいわゆる『独立採算制』の実施にはじまった。昭和二十七年一月に要綱が提示され、支社廃止、分権管理方式にそって主管支店制度廃止（独算制のこと）、一万三、〇〇〇人にものぼる希望退職者の締切（五二年二月）とやつぎばやの措置がとられた。この改革は、機構面においても予算統制の面においても、

日通経営史上にひとつの期を画するにたるものであった<sup>(16)</sup>と。

この予算統制制度（予算制度）ないし経営計画は同時に独算制の形態をとることによって、全社的目標利益を支店別に割当て、その実行責任をとらせるものであった。その意味でかなりの強制力を持ち、「資本家の権威として」日通労働者の「行為を自己の目的に従属させる」ところの「資本家の計画」<sup>(17)</sup>であった。ただ、日通では「計画利益の達成はみられなかった<sup>(18)</sup>」としている。そこには、さいしょのころみであったために制度の定着性などに問題があったのかも知れない。だが、翌五三年下期には、続稿で具体的数字によって説明するが、「総資本利益率」は急上昇し公表「純利益」も二倍となっている。しかも、これらの数字は計画上のそれとほぼ同じものである。いうまでもなく、この計画期間は、つぎの長期経営計画の初年度である。したがって、長期的観点からすると、右の利益の伸びは、健全財政一ヵ年計画の実施という道路整備があつてはじめて実現したものであるといえる。はじめての計画というものは、それを机にプランとして書き、ただちにその年度から望む利益を生みだすはずがない。独算制などの「整備」（労働者の分断という経営計画の存立条件の整備）があつて、はじめて可能なのである。

では、計画の存立条件にかかわる問題に移ろう。それは、とうぜん、労資双方にとって決定的といえるほどに重要な課題である。健全財政一ヵ年計画の後半部分として提示された「日通

#### 経営計画とオンライン・システム

再建要綱」について、組合は「全く異例」の「各地区・支部執行委員長合同会議」をひらきはげしい討議をおこなった。その詳細は本旨でないのでさけるが、結論的態度は、「一、機構改革は解雇、労働強化、不当配転等の基本的労働条件を保障するならば必ずしも反対しない。二、店所の独算制は現行労働協約を尊重し矛盾する点は修正ないし削除する。三、実働八時間制は反対。四、希望退職も反対。五、非能率者の排除は現行労働協約通り。六、その他の人員整理は反対」で、全体としては「要するに労働条件さえ保障すれば機構改革そのものには必ずしも反対しない<sup>(19)</sup>」というものであった。

このうけとめ方は、一つには、機構改革や独算制に「必ずしも反対しない」として、計画全体を「合理化」のメカニズムとしてとらえていない。だから、部分的反対闘争となっている。二つには、おなじようなことであるが、メカニズムとしてうけとめないがゆえに闘争が全体として受身的となっているようである。組合内の事情はよくはわからないが、当時の中央委員会において、「笹島問題の解決のしかたや退職金の暫定協定が希望退職を認めたものではないかといった点に質問が集中し激しく中執委が追求され……態度が生ぬるいという印象を与えていたことはいなめなかつたし……下部から中執委を突き上げた感があつた<sup>(20)</sup>」と、全日通の組合史じしんが認めている。「生ぬるい」として「受身的」であることの理由はおなじであるかも知れない。本稿では、闘争、戦術論は不必要であるが、経営

経営計画とオンライン・システム

計画の存立条件として、また、その内容として、労資間の問題が重要な位置を占めるとすれば、計画論の一部として位置づけ、この問題をさけるわけにはいかない。事実、この問題は、そのこのいくつかの長期経営計画の重要な課題として一貫して存在するのである。ともあれ、以上のようにして、日通の経営計画はまがりなりにもスタートしたのである。

- (14) 全日通『労組運動史』三卷、一七八ページ。
- (15) 日通『社史』六一一ページ。
- (16) 日通『社史』六二〇ページ。傍点筆者。
- (17) 本稿「はじめに」参照。
- (18) 日通『社史』六二〇ページ。
- (19) 全日通『労組運動史』三卷、一九五ページ。
- (20) 全日通『労組運動史』三卷、一九六ページ。

(未完)