

中小企業の統一原価計算制度の普及運動について (三)

敷 田 禮 二

- 一 はしがき
- 二 神田忠雄氏の所説について
- 三 さいきんの「運動」の展開過程
 - (一) 全国的啓蒙・普及「運動」の展開とAPOの介入
 - (二) 普及「手段」の具体化とAPO介入の強化
 - (三) 「啓蒙段階から実施段階へ」とそれにとまなう「労使協議制」の登場……………(以上十八卷一号所収)
 - (四) 「経営計算センター」のコスト委託計算と「量産・同期化方式」の結合
 - (五) 新経営理念のもとでの『適正利益計算基準』の公表……………(以上十八卷二号所収)
 - (六) 下請中小企業へのVAの適用……………(以上十八卷四号所収)
- 四 「運動」の展開過程における諸問題
- 五 おわりに

(六) 下請中小企業へのVAの適用 中小企業にたいするさいきんの原価計算普及運動の展開過程をみるばあい、もう一つとりあげねばならないのはVA (Value Analysis) という技術の適用である。なぜならば、この技術が、ほ

中小企業の統一原価計算制度の普及運動について(三)

昭和三七、七、以降において下請中小企業にも適用されはじめ注目をうけつつあるからということのみならず、「運動」の一環として現実に一定の役割を果しているからである。

VAについては他のさまざまな呼名「たゞきは Value Engineering, Purchasing Analysis, Value Improvement, Value Assurance, Value Reserch, Value Control, Preproduction Analysis などがあつたようである（江木実夫氏著『外注管理総論』三三三三ページ参照）。こうした表現はともかくとして、まず一般に考えられている意義・内容こそが問題であろう。そこで手はじめとしてL・D・マイルズ（一九四七年にはじめてVAをG・E社に適用し「価値分析の創始者」といわれており、一九六一年以後 Society of American Value Engineering の会長である）のいうところをきこう。彼は「その著書（Lawrence D. Miles, Techniques of Value Analysis and Engineering, 1961. 産業能率短期大学価値分析研究会訳『価値分析の進め方』）の冒頭において、VAの「目的とするところは、品質的にも使用上からも耐用年数からも外観上からも顧客の面からみても、特性とは考えられないもののコスト、すなはち不必要なコストを効果的に明確にすることである。帰するところVAでは、代替材料やもっと新しい工程や専門業者の力を秩序正しく利用することにある。性能は変えないで、コストを下げる、という一つの目的」をもつものであるという（マイルズ前掲訳書一ページ・傍点―敷田）。いわばコスト・ダウンが目的であり、そのかぎりではとくに新しいものではない。つづいて、VAは「企業のあらゆる分野で役立つ。つまり技術、製造、購買、販売、管理の各部門に役立つ（前掲訳書一ページ）」として、VAの対象を企業活動の総過程と規定している。またVAの適用効果にかんし「ごく普通にいつて製造原価の一五〜二〇%」のダウンがのぞめるという。もちろん、この数字は企業によって一様ではなからうし、ましてわが国のばあいも同じとするわけにはいくまい。しかしながら、後掲するようにわが国のばあい

もふくめ、現実には相当額のダウンがえられていることは事実である。

V Aの方法ないし手続として、これを三つの「基本段階」にわけ、第一段階は製品の機能を明確にすること、第二は比較によって機能を評価すること、第三により低コストのものを選定することをあげている。これは多分に形式的手続の問題にすぎないが、要するに意図するところは、品質・機能を変えないで低コストのものを求める順序であり、その点ではV AはQ C (Quality Control) と関連する。すなはち、V A (価値分析) というばあいの「価値」概念であるが、これはもちろん経済学でいうそれではなく、マイルズによれば「価値Ⅱ一定の品質ないし機能+コスト」であり、不変の機能をもつ最低コストが最大「価値」であるという考え方であり、わが国の実践においてもそのようなうけとられている(企業経営協会『原価計算』誌・昭和三九年九月号三ページおよび二〇ページ)。なお、マイルズの著書ではV A適用のケースが無数に示されているが、そのおおくは工学上の分析によるコスト・ダウンの実例(わが国のばあい、単純なケースであるが、従来の金属材料をプラスチック材料にきりかえる方法が電器業界でめだつて多い)である。つまり、従来のコスト・コントロールの手法につけくわえ、ダウンの可能性を工学分野にまで拡大しようとしている点がV Aの一つの特徴ともいえよう。もう一つの特徴は、分析上の関係諸部門から成る集团的組織(たとえばV A委員会)において「創制的提案」にもとづいて実行しようとしていることであろう。いわば提案制度による人間関係(H R)の技術と結合させている点である。

以上、総じていえることは、従来の原価管理の手法によるのみならず、主として工学的分野に関連して、H Rの技術を援用しながら、あらゆる可能性を求めて徹底したダウンを計ろうとするものである。そのために、マイルズの手法は Blast, Create and Refine (「あらゆる既存概念というものを発破にかけて完全に粉碎し自由ほんぼうなアイ

デアを働かせて創造したのちに洗練されたものにする事」——前掲訳書序文)だといわれている。したがって、さきにあげた特徴めいた二つの点を除けば、とくに注目しなければならない特殊な新らしい技法であるとも考えられない。従来から多少とも経営者の実行してきたこととかわりない点もおおい。だから、問題にするとすれば、一九五〇年以降の欧米において実践上これが一般に問題となりはじめたという事柄の意味についてであろう。わが国のばあいは、さらに一〇年おくれ昭和三五年ごろから下請中小企業については昭和三七年ごろから、このVAという重箱のスキをほじくるような「無駄排除運動」が展開しなければならなかったのかという問題にもなるであろう。わが国については、VAがもっとも多面的に導入されている自動車部門についてみるならば、通産省自身も認めているように「部品メーカーに対する納入価格の引き下げ要請がいちだんと強まり、部品メーカー各社ともこれ以上の価格引下げに応じにくくなってきた(『日本経済新聞』昭和三九年九月十一日)」ことに問題解決の手がかりがあるようである。

だが、こうしたVAの基底的部分についてはこれ以上ふれないとして(本稿「はしがき」参照)、さしあたり「運動」の分析視点から必要なわが国の実態をみることにしよう。『新聞』(昭和三九年三月三〇日)は近年の事情を詳しく伝えているが、これを整理すればつぎのようなほぼ三つの点として指摘することができるであろう。(一)この技術は昭和三五年ごろアメリカから輸入されて以来、多数の産業部門において適用され、今日では相当に普及しているという事。(二)コスト・ダウンを目的として、提案制度ないしブレイン・ストーミングなどのHRを利用し、一定の組織体制をもっていること。この点はマイルズの主張ならびにアメリカの実態と基本的にはちがわない。(三)ただことなっているのは、VA対象の重点を「購入資材」や「外注部品」など下請企業との取引商品においていることであり、しかも

V A活動に下請「業者をも参画させて効果をあげている会社が多い」という点である。以上の点をべつの実態調査によつて検討してみよう。それは、企業経営協会が毎年「主要企業」(三五三社)の原価計算にかんして実施しているものであるが、昭和三九年度から新たにV Aの調査項目をくわえている。これによるとつぎのようである。

「現在のところ採用していない」……………四九・〇%

「現在採用していないが近い将来とり入れたいと考えている」……………二二・四%

「採用している」……………二二・一%

「回答なし」……………六・五%

つまり、不採用が約半数を占めているのにたいし採用企業は二二・一%で、一般的にみるかぎりでは、かならずしも「普及」しているとはいえない。しかし、ちかく採用しようとしているものと採用済のものを合計すると四四・五%となり、「近い将来」において普及度かなり高まる可能性はある。それはそれとして、実態を部門別にみると事情はかなりちがってくる。すなわち、△採用している会社数Vは、(一)造船・建設・車輛部門では三〇%、(二)機械部門が三〇%、(三)電器機・自動車部門が四〇%、(四)その他の各部門はそれぞれ一〇%以下であり、△近く採用の会社数Vは、(一)の部門三〇%、(二)の部門二五%、(三)の部門六〇%、(四)の各部門はそれぞれ二〇%以下(ただし鉄鋼・金属部門のみ八〇%)となっている(前記「企業経営協会」の調査数字から筆者が算出した)。こうしてわかることは、造船、車輛、機械、電器機、自動車など下請依存度の高い部門においては、全部門を平均したばあいの採用率(二二

・(一%)よりもかなり高いということ、さらには「近く採用」の会社をくわえるならばこれらの部門ではそれぞれ五〇%をこえ、電器機、自動車、鉄鋼、金属のごときは、ほとんどの企業においてちかく採用するにいたるといえよう。さらにいえることは、わが国のVA問題を検討するには下請中小企業と元方との関係に主要な力点をおくのが至当であるとういうことである。

さて、以上の前提にもとづいて、下請中小企業におけるVAの適用が「運動」の一環としてどのように位置づけられるのか、またそこにかなる問題が所在するののかという点に移らなければならない。そのために問題の所在をもつとも典型的に示してくれるいすず自動車のばあいをとりあげよう。まず『新聞』(昭和三年三月五日)は、その第一面トップ記事において、この企業の「徹底した」VAをつぎのように高く評価している。「いすず自動車とその協力工場二百数十社で組織する『いすず協和会』は事業計画の重点の一つにVAの徹底を取りあげ、各種の研究を通じてコスト低減を計ると同時に、元方企業でも協力工場からコスト低減のための設計や工程などの変更について提案する制度を設けているが、最近は月七百件程度の提案が殺到しているといわれ、協力工場のコスト低減意識は旺盛である。これも元方企業の一、方的コスト低減要求でなく、VAを通じて合理的なコスト低減をはかるうという両者の理解によるもので、元方と下請との協力関係の一つの方向を与えるものとして注目される」と。さらに「三七年十月『いすず協和会』の発足以来……元方と協力工場ぐるみで品質管理、VAの徹底をはかり、とくにコスト低減策としてVAを重視してきた」が、そのために元方との「共同研究会」、「提案制度」などを採用しており、「年一回、社長出席の上で表彰式を行うが、それも提案分析により点数評価を加えて優秀賞、努力賞、一般表彰の形で同制度を助長している(以上傍点——敷田)」という。以上のことから、いすず系列では、一般にいうVAの内容を組織的かつ広範

困に導入し一定の効果をあげていくことが理解される。同じ『新聞』（昭和三九年八月三一日）によれば、「月間七〇〇万円の節減が可能という、予想以上の成果が期待できることがわかり、今さらながらVA効果の大きさを再確認した」という。

では、元方にとってはこのようにダウン目的実現上きわめて効果的であるとしても、下請業者やその労働者にたいしなんらの問題を与えないであろうか。さしあたり、とりわけ下請業者にとっても元方と同じように「効果的」であるのか、また「両者の理解」により「協力関係」がはたして維持できるのかという問題を検討しよう。そしてこの問題をみるために、まずつぎの示唆にとむ文章を引用する。いすず自動車では「VAを發展させるために各（納入部）品ごとに**基準価格**を設定して、次のような効果をあげている。その基準価格の算定には、設備、レベルが同業者の**中間的なもの**を考えている。①同業者のデコボコを排除するための目標を与え、手助けになる。②原価構成の基礎が明らかになり、合理化改善の指針になる。③新製品やモデル・チェンジに当り、生産に先だつて価格に対するアクションがとれる、などがあげられる。しかも基準価格はチェック・リストで価値分析して基準価格の再検討などが行われる。このように下請と協力工場を通じてVAを活用して単価を正常にコントロールするだけでなく、前向きな形でコスト低減に努めていることは、産業界に一つの外注管理の方向を与えるものである（『新聞』昭和三九年三月九日）。

この短い文章は、元方と下請の間の利害関係を十分具体的には教えてくれないが、少くともつぎのような重要なポイントだけは理解される。

つまり、VAを徹底させる（コストを低下させる）ために、納入部品ごとの「基準価格」（これは下請業者の「中間的」・平均的標準原価に一定利益をプラスした標準納入単価といえよう）を設定することにより、業者は「中間的」

標準原価(さらにその「構成」内容である各要素別標準原価)を上回るまいとして「合理化改善」競争(↓VAの強制的な徹底)をまねく。なぜなら、そうしないと標準をこえる不能率企業では従来の利益幅を圧縮するか出血受注するかしか道がないからである。さらに、この競争は「中間的」原価水準の低下をもたらす。そのさい「基準価格はチエックリストで価値分析して基準価格の再検討」をするというが、これは「基準価格」の切下げを意味するものであり、現実にも再三実行されていることは衆知のことである。したがつて、VA競争による「原価水準の低下」分だけ価格を切下げて、「一定利益」の幅を据え置くことが考えられる。据え置くとしたのは、元方のいう「協力関係」を厚意としてここに筆者が配慮したためであるが、現実には厚意のないばあひが多い。ともあれ納入「価格を切下げ」ただけ、自動車の独占価格を一定とするならば、いすず自動車の独占利潤をこれまでよりもVAによって増大させたことになる。また、さいきんの独占間の競争による自動車の値下げについては、その値下げにともなう独占利潤の低下を阻止する一定の役割をVAがはたしているといえよう。こうして、VAの適用という合理化は、ほんらい独占利潤の維持・拡大のためのものであり、下請業者はその成果の分けまえについて保証のかぎりではあらず、下請中小労働者にはその労働条件のいっそうの悪化としてハネかえってくるであろう。これがVA適用の第一の問題点である。某下請業者は、従来一本のドリルでネジ穴を一つづつあけていたが、ひじょうな努力と研究費の注入によって(VA適用によって)、数本のドリルを結合し一度に数個の穴をあけた。そこでこの業者は、一つの穴についての加工費が従来どうりに支払われるものとおもっていたところ、数個分の穴にたいし以前の一個分と同じ額しかもらえなかつた。実質上加工費を数分の一に切下げられたわけである。それだけではない、この元方は、数本のドリルを結合する合理化方法をこの業者からとりあげて、自己の系列にぞくするすべての下請業者に適用してしまつたのである。この事実

は、VAの本質をもっともよくあらわしているといえよう。

第二の問題は以下のように展開しつつある。いすず自動車では、納入部品の種類別の「基準価格」ならびに「中間的」標準原価とその構成要素を算定するというが、『いすず協和会』に所属する二百数十社というおびただしい数の企業があり、しかも一企業あたり「三千点近い部品を扱っている」。したがって、右の迅速な「算定」の可能性についてはかなりの疑問が生じないではない。この点については、筆者の疑問をまっまでもなく、いすず自動車ではつぎのような手をうちつつある。すなわち、昭和三九年「十二月を目標にパンチカードシステムを主体にした機械化センタ一の開設を計画している。（下請）各社のマネジメントの強化をはかり、管理制度の標準化をはかる。各社の（原価計算の原票たる）作業表、入庫伝票、出庫伝票などから、工数管理、材料管理、工程管理、材料計画などを機械的に処理する（納入部品別・工程別の原価を算出する）ことによって、計画機能、管理水準（基準価格）や「中間的」標準原価による管理水準）を高めることに努める。すでにセンター要員の確保も終り、コンサルタントが、各種の診断結果から、「原価計算の原票」を電算機にかけるための）システム、プログラムを順次作成し、機械化が具体的になればすぐにでも働けるような体制を整えつつある（『新聞』昭和三九年五月十八日・丸活弧内——敷田）」ということである。この計算メカニズムは、元方独占が掌握する「事務機械センター」（後述の若干のちがいを除けば、すでに本稿でとりあげた「計算センター」と同一の本質をもつ）をつうじ、全系列中小企業の実際のコスト（企業別・部品別・工程別・原価要素別）の「最重要部分」をたちどころに「掌をみるように」把握し、「基準価格」を構成する標準原価の算出ならびにその原価と個別企業の「実際のコスト」との比較を可能ならしめ、比較のもたらす「VA競争の結果を刻々知り、それを標準原価のいっそうの切下げ（↓「基準価格」の引下げ）にみちびくことを迅速かつ精密に

実現せしめるものである。こうした事態は、もはや「下請企業の事務処理を統一して機械化」し事務能率の向上を計るというような単純なものにとどまるものではなくて、元方の目標独占利潤の実現のために「計算メカニズム」を筋として全系列が手足のごとくふりまわされるという異常さをあらわしている。この異常さはべつ々の点でもっとその度合を強めている。すなわち、センターは協和会(いすず自動車川崎工場内)に設置されるが、その資金と経費(総額は知りえないが、「デジタル電算機一台のほかさく孔機十台、検孔機七台、分類機二台、照合機一台のほか、キーパーンチャー十七人、プログラマー四人、プランナー一人、オペレーター七人を配置する計画で、機械類の賃借料は月二百万円以下に押える予定」——『日本経済新聞』昭和三九年十月二日——というから、毎月の維持費だけでも相当額となる)は、いすず自動車に負担するのではなくて、協和会「会員企業からの寄付金と出資金にたよる方針(前掲『日本経済新聞』)」なのである。自分の合理化のためとおもって提供した自分の資金によって自分の首をしめる危険におちいらなければ幸いである。この資金問題を元方の立場からみるならば、必要資金と維持費(おおくは固定費とみられる)の負担を中小企業に転嫁し、自己の損益分岐点操業度を低下せしめうる。なお、いすずのように「一つの親企業につながった下請企業同士での計算センター設立は全国的に例がなく……それだけに関心を集めている。(前掲『日本経済新聞』)」といわれているが、この方向は前稿(八七ページ)でふれた「計算センターと独占と中小企業との結合関係」の理想的形態(もちろん独占にとって)を示すものといえよう。

さて、**第三の問題**にはいろう。さきに「基準価格」にふくまれる「一定利益」を問題としたが、いすずにおける現実のそのときどきにおける具体的利益水準を知るすべはもちろんない。ただ、ここで想起されるのが前稿で問題とした日本生産性本部『適正利益計算基準』との関係である。いすずの「事務機械センター」の機能が効果をあらわす段

階では全系列の原価（『基準』でいう「許容原価」）を知りうるし、他方で容易にわかる各系列企業の（または全系列の「平均的」な）「資本構成」と「総資本回転率」とから「適正附加利益率」をも知りうる。こうして、この原価と利益率との相乗積として「適正利益」額を算出することはきわめてかんたんで安あがりである。したがって、『基準』の制度を自己の系列に適用することが有利であれば（これまでの「一定利益」よりも『基準』の指示する「適正利益」の方が少額であれば）、そこにちゅうちょする理由はないであろう。『基準』は公表後間もないので、独占による採用の事実（予想される採用の方向については後述）はまだあらわれていないが、少くとも右のような可能性の多分にあることは指摘できよう。以上のように、VAはたんなる一つの合理化手段として機能するのではなくて、「計算センター」や『基準』の役割と一定の内容的結合関係を保ちながら、全体としての中小原価計算「運動」を強化し、独占のための合目的・有機的手段の一環となるのである。このようなVAの有機的性格は、われわれが「運動」の展開過程について重視した「量産・同期化方式」との関係においてもみることができよう。

それが、さいごの**第四の問題**である。まず、とくに下請の量産化にかんしては、それが二つの点においてVA導入の契機となっていることが指摘される。すでに日産と橋本鉄工所のケースについてみたように、フォード・システムのもとでのコンベアのスピード・アップは従来の下請からすれば夢のような大幅なコスト・ダウン（労働強化）をもたらしたわけであるが、かかる条件のもとでさらにダウンを要求されるならば、一つには残された工学的側面での合理化（たとえば生産工程以前の設計や材質の変更にかんする）に集中せざるをえない。つまり、量産化それ自体が一定のVA活動を求めさせそれを促進させているといえよう。これが第一の契機である。第二のそれはつぎのようである。経済企画庁の三輪氏は自動車部品メーカーについて、「量産体制にそなえ新鋭の量産機械を導入しなければなら

ないのだが、新鋭機械そのものは、同業他社に、先きがけて、いる間は超過利潤がえられるはずであるが、親企業に対しては新鋭機械の能力、必要工数(部品単位当りの標準作業時間——敷田)は自明なので、直ちにコスト低減要求が追いかけてくる。これでは独自の資本の蓄積は困難で、親企業の好みに合った(親企業の指示にしたがう——敷田)系列下請企業としての発展しかありえない。今日、系列下より、専門メーカーとして独自性を發揮しうるか否かの分れ道となるのは、したがって、設備そのものよりも独自の工作法を行いうるか否かにかかっている。独自の工作法を行ひ精度の均一な量産品をつくるか否かは、したがって量産化のための治工具、あるいは金型などの設計・製作能力の有無にかかっている。親企業から図面を支給されていたのでは、原価は自明でコスト低減要求はきつい(三輪芳郎氏稿「自動車値下げと下請企業」・『エコノミスト』誌・昭和三八年十一月十三日号所収)といわれる。この引用文は、さきの第一の契機をもふくんでいる(「独自の工作法」とはV Aの結果そのものであるゆえに)が、同時に「同業他社」でも量産化しそのうえで競争にかつていくためにも「独自の工作法」をとらざるをえないとしている。つまり量産化が生ぜしめた中小相互の競争の克服策がV A導入の第二の契機となつているといえよう。ついでながら、三輪氏の趣旨からすると、「独自の工作法」によって低減した「原価(部分)は自明」でなくしておける(元方にたいしかくせる)かのようにあり、したがってその部分だけ他の中小よりも割増な利益がえられるかのである。この点はかなり疑問である。なぜなら、独占の掌握する計算センターはただ一枚のコスト伝票をもれなく集計するからである。では、伝票をかくして電算機にかけないでおけるだろうか。それも不可能にちかい。どうしてかという点、『基準』では独占が直接的に中小の原価計算内容にくまなくたちいった「調査」(『基準』四五〜五一ページならびにその「別表・原価調査要領」参照)を可能ならしめているからである。実際上は、こうした「調査」による前に、独占の優秀な技術者は一

見してただちに「独自の工作法」を発見しないではおかないであらうが。

つぎに同期化との関係についてであるが、実践上は同期化自体一つのVAの結果であるとしていることがおおい（IEとVAについても、その相互関係はあいまいであり、実際のうえで両者とも同じ内容をあつかっているばかりである）。したがって、ここでは同期化を分析したさいに示した問題点（中小の生産テンポが独占のそれに同期化させられるという点）を想起するにとどめておこう。ただ一つつけくわえねばならないのは、納入時間何時分というような厳格な同期化強要によって、独占のこれまでの在庫投資負担が中小に転嫁されている事実である。さいきんの日本経済における独占の在庫投資過剰は一つの焦点となっているが、東芝では在庫ゼロとなったといわれているし、東京電力では「三六年度末に九〇億円あった在庫が現在では四〇億円へと半分以下の水準に減少したので……金利を一〇%とすれば年間五億円の合理化が行われたことになる（『日本経済新聞』昭和三九年十月五日）」し、日産ではその年間在庫減三億三、〇〇〇万円のために下請業者は日産の工場のかくに自分の倉庫を建設して同期化要求に答えねばならなくなっている。こうした在庫投資負担の転嫁とともに、中小の工場内に要求された同期化設備の負担、さきの計算センターの設備負担、VAにかんする試験研究費・開発費負担、右にみた倉庫設備負担などの転嫁が、独占の固定費負担を少からず軽減しており、このことは現段階における独占に一定の効果をもたらしている（拙稿「損益分岐点分析と日本経済分析」・『経済評論』誌・昭和三九年十一月号参照）。

『適正利益計算基準』についての補足

『基準』にかんし第(四)項の執筆の後に知りえた資料にもとづき若干の補足をくわえる必要が生じたが、それにさきだちその項における不十分な表現を修正しておこう。その一つは、中小企業の「許容原価」にたいし「たんに平均的・統計的利益がプラス

され(十八卷二号九八ページ)「適正利益が算定されるとしたが、これは「適正利益」調達物品等許容原価×適正附加利益率(『基準』一九ページ)」といわねばならないという点である。なお、このように修正しても、原価能率の向上が適正利益に反映してそれを増大させるということがないのみならず、原価能率の向上(コストの低下)分だけ原則的には「適正利益」を比例的に減少せしめるという主張にかわりはない。また、「適正利益計算委員会(さきに『基準』を発表した中小企業原価計算委員会から分離・独立したもの)の委員長は、原価能率のよい企業にも画一的に適用すべきだと考えていない」という趣旨の布石をうたれる(第三回「適正利益計算基準発表会」昭和三九年七月二八日・於日本生産性本部)が、「画一的に適用」するかどうかは独占の力と判断にかかっているので現実には保証のかぎりではない。もう一つの修正点は、『基準』でいう「借入資本」を自己資本にたいする他、人資本と一般的に解しておいたが、前記の「発表会」における説明によると、そうではなくて、文字どおり借入資本(借入金・社債)を意味し買掛金などをふくめないということである。しかし、それでもすでに主張したこと(「大企業」と中小企業との間に「適正附加利益率」の格差が存在すること——十八卷二号・一六—一七ページ)に決定的な影響はない。なぜなら、「大企業」および中小企業の各他人資本比率をそれぞれ「借入資本」比率におきかえることにより双方の「適正附加利益率」がほぼおなじだけ低下するにすぎないからである。

つぎに「発表会」であきらかとなった二・三の重要な問題点を指摘しておかねばならない。その一つは総資本回転率についてである。筆者は、右の不当な「格差」が一般的に存在するのは中小企業の回転率が相対的に高いためであると強調しておいたが、「発表」者の一人である長谷川碩弥氏(防衛庁)はつぎのような趣旨の説明をされた。つまり、総資本回転率の高い(能率のよい)企業ほど利益が減少するという疑問については、かならずしも当該企業の回転率を採用しないで、日銀の過去一カ年の統計が示す回転率をとったらよいと考えている。と。たしかに、そうすれば「統計」ないし平均より高い回転率の中小では、そうでない(平均または平均より低い回転率の)中小との比較において、「不公平」をまぬがれるかも知れない。しかし、かりにそうだとしても、日銀の統計が一貫して示しているように「大企業」の回転率と比べれば中小のそれは倍の高さであり、したがって両者間の「適正利益率」の不当な格差はいぜんとしてちぢめようがない。まして、回転率が高ければ利益は少なくてよい」という考え方にたつて各納入メーカー(大企業をもふくむ)を階層ごとにグループ化し公平にしている(「発表会」における電々公社・中島健太郎氏の発言)というようなことを併せ配慮するならば、不当な格差づけはすでに現実においておこなわれているとみてよい。なお電々公社では『基準』とほぼおなじような「思想」と方法によって納入業者(独占企業をもふくむ)へ

の「適正利益」の附加をおこなっているという。その点、前稿で「独占が現実において『基準』の規制をうけない（十八巻二号・一九ページ）」だろうと述べたが、その表現は「規制をうけるばあいもある」と改めておこう。

「発表会」でみられたもう一つの問題点は、いま電々公社についてみたように、従来より元方独占の実施している納入価格決定方法と『基準』のそれとを比較しながら、独占みずからの諸条件に合せて有利に『基準』を利用していかうとする方向と可能性がみられたことである。この点のはちに別の資料とともに再検討するが、「方向」にあらわれた「適正利益」についての独占の基本思考をあきらかにしておく必要がある。電々公社の業者にあたえる「適正利益」は、異常な状態を除き一般業界の平均を参考として決定すると同時に公社としての予定価格という枠（公社の経営計画）によっても規制される（前記中島氏の発言）ということ。このことは、「適正」概念が『基準』における具体的な考え方とおなじく平均概念であるということ、ならびに、この平均値は独占の諸条件（経営計画の内容）によって現実上は左右されるものであるということである。すなわち「適正利益」は、不当な統計的平均値にとどまるだけでなく、さらに独占の支配力によって一定の制限をうけるということである。ついであるが、『基準』の「適正」概念の分析にさいして前稿では限られた文献によって間接的にしかおこなっていなかったが、そのご刊行の文献では、すでに分析したとうりの「適正」思考が示されている。参考までに掲げるならば、鍋島達氏稿「価格・利益・原価」・『生産性』誌・昭和三九年七月号、山口達良氏稿「適正利益計算基準の概要」・『生産性』誌・昭和三九年七月号、山口達良氏稿「適正利益計算基準と適正付加利益率の計算」・『経理実務』誌・昭和三九年七月号などがそれである。

つぎに補足すべき点に移ろう。それは、前稿で、△『基準』の適用以前に比べてわずかなりともより多くの利益の「保証」される中小が一時的・部分的に生じないということはないだろう△とした点、および△適正附加利益率表が機械的にそのまますべての中小に適用されるのでなく実情にそくして算定されるべきであるという本部の考え方にたいする筆者の批判△点なる二点にかんするものである。これらの二点は内容的に結合した問題ではあるが、とりあえず表現のうえでわけて補足・検討しよう。まず第一の点をとりあげるがそのなかに、さきに「経営計算センター」の現実的適用の問題をあつかったさいに分析した長谷川鑄工所の実態の補足をくわえながら、検討しよう。この実態は、筆者が昭和三九年五月十八日に同鑄工所を見学・調査したさいにえられたものであるが、財務諸表の公開はゆるされていないので比率だけを示そう。昭和三七年度の売上原価にたいする利益の割合は実に高く約二九％である。ところで「適正附加利益率表」を適用するとどうなるか。「自己資本構成率」が約六〇％、「借入資本構成率」が約三五％で、かつ資本回転率が年〇・九回（大企業）なみに低いのは近年なされた巨額の設備投資と工場内

に山と積まれた材料・仕掛品・半製品の滞留とによるものと考えられる)であるので、ここで山口達良氏の『試算』(山口氏稿「適正附加利益率の試算」・埼玉大学『社会科学論集』十三号一三九ページ)にあてはめると「適正附加利益率」は約二六%となり、昭和三七年の実際よりもモウケの幅は三%ながら圧縮させられてしまう。しかも、「経営計算センター」の利用によって在庫管理の効果があがり棚卸資産が減少し、さらに固定資本の回収がすすみ、回転率が〇・九以上に上昇していく可能性があるわけであるが、そのさいは「適正附加利益率」がいつそう抑圧されるだけである。かくて同鑄工所の製品の納入をうけている本田技研や建設資本にとってはますます都合がよくなる。この企業は生産性本部がかねてより注目し「指導」してきた中小企業のゆえに、筆者はゞより多くの利益が「保証」されるのではないかと想定していたが、実際に計算してみた結果がこうである。いわば、従来よりも多くの利益を「保証」するのではなく、これまでよりも利益を切下げざるばあいもあるということである。しかし、だからといって、すべての中小企業についてつねに「保証」しないとはいえない。なぜならば、さいきんの規模下請企業にみられるように、資本回転率が悪化傾向にあり、同時に現実の下請単価切下げ要求により売上原価にたいする利益の割合が相当に低い(適正附加利益率表におけるよりも低い)企業が存在しうるからである。ただ、こうした存在を認めるにしても、その「保証」の量的・期間的な程度の問題がこのころであろう。すなわち、「保証」にさいして元方独占がどのような行動をとるかが問題だということである。

その問題は、つぎの第二の点においてあきらかとなる。まず、日産自動車の取締役・経理部長は『基準』を以下のように評価しておられる。日産の下請単価決定方法は、「今回の本部の利益計算基準といきかたはちがっているが、観念的には一緒だし、われわれとしても、その利益計算方法を再検討するの必要を感じている。事実、協力業者の総資本回転率について十社位をとらえて財務比率に今回の算式をあてはめてみたら、利潤保証の面で再検討が必要な面もでてきた。いずれにしろ、こんごの参考になった。ただ統計資料として日銀の過去の実績数値をとっているが前向きに将来に向ってあるべき姿を求めるには問題がある。したがってどういう組合せで修正値を求めていくかが残された問題だ(『新聞』昭和三九年六月八日・傍点——敷田)と。まず考えべきことは、日産では、『基準』との比較において、「利潤保証の面で再検討が必要」となるということについてである。「再検討」の内容はあきらかたとされていないが、引用文の後半で『基準』の批判がなされていることから察するに、『基準』を採用すると従来よりも多くの利益を「保証」せざるをえなくなるのではないかと推定される。しかし『基準』どうりに適用するとはもちろんいっておられない。一定の「修正値を求めて」適用するという。かくて、ここで重視すべき点は、「前向きに将来

に向つてあるべき姿」(Ⅱ国内の独占間ならびに外国自動車独占との競争上のぞましい目標としての下請の許容原価)の実現努力の要求とその努力がなされるかぎりでの一定の「修正」された利益の「保証」ということであらう。つまり、「保証」されるにしても、それは独占のそのときどきの行動を支えるかぎりでのものであり、相当の代償を払わねばえられないものであるというのである。このことをもつとはっきり伝えているのは「発表会」における日立製作所・資材部副部長の意見である。要旨つぎのようにいわれる。日立の購入資材は総原価の六〇％であり、しかも日立は他企業とはげしい競争をおこなっているの、この六〇％を圧縮せざるをえないし圧縮は努力によって可能なものである。だから納入業者は『基準』のうえでアグラをかくべきではない。原価引下げの努力をしたならば、そのうえで『基準』の認める利益を保証してもよい」と。ここでも独占の行動が前提条件となつてゐることは説明するまでもない。下請企業にたいする原価引下げの強要は一般に限界にきてゐる(ここからV Aの導入がはじまり、日立でも実施されてゐる)といわれることを考えると、「保証」のための代償や条件はかなりきびしく、はたして多くの下請にとつて「保証」たりうるかどうか問題である。「保証」が「一時的・部分的」であるとしたのは、この意味もふくめてである。さらに、相対的な問題ではあるが、「官公庁」や三公社などに商品を納入するばあい独占は「調達物品等総原価×適正附加利益率Ⅱ適正利益」における水増し「総原価」(特別償却などによる)が文字どおり保証されるのにたいし、中小の多くでは水増しはほとんど問題になりえないということもみのがしがたい。

さて、以上のように利益「保証」という点ではかなりの疑問がもたれるのであるが、独占の立場からすれば、すでに電々公社・日産・日立のケースについてみたように個々の独占の条件に合せて利用する可能性のあることは否定できない。そのことは、なお、いくつかの事実によつて認めることができる。第一は、防衛庁の『基準』にたいする関心の度合である。陸幕監理部副部長・平山俊夫氏はつぎのようにいわれる。「今回の適正利益計算基準の発表により、利益の基礎になる許容原価をつかみうる面でわれわれも大きな関心をもつてゐる。この基準が一般に認識され、さらに改善されていくことを期待する。われわれにもこの計算基準は十分参考になることを信じてゐる。こんご調達価格の合理化に大きな示唆を与えることを期待する。」(『新聞』昭和三十九年六月八日)と。第二に、昭和三十八年の臨時行政調査会・専門部会において国家の調弁商品の価格査定統一基準の必要性が報告されてゐるようであるが、このばあい『基準』が一定の影響をもつことも考えられる。かりにそうでないにしても、他方で「統一基準」が権力によつて法制化されれば『基準』にもそれに準ずる普及上の強制力を与えるかも知れない。第三に、生産性本部ではすでに五一業種についての「適正附加利益率表」が作成済であり、昭和三十九年秋より東京以外の全国各地の主要都

市でも「発表会」をひらきかなりの反響をよんでいるということである。いわば業種別展開の可能性である。第四に、この反響のなかで、はやくも自主的な実行の動きがみられはじめたことである。それは、日本塗料工業会の池田同工業会業務協議会委員長(大日本塗料社長)を中心とした「適正な原価構成モデル」の設定で、過当競争を防止するために「適正な利潤」と併せ「適正」な原価およびその構成比のモデルないし基準をもうけようとするものである(『日本経済新聞』昭和三十九年九月二六日)。この動きは、たんに一業界にのみ偶然的に生じたものとみることは正しくないようである。「適正な利潤」という表現で明確に問題設定をおこなったのは、これがはじめてとはいえず、標準原価(ないし「適正生産費」)を中心とした動きは多かれ少かれ過当競争のはげしい分野では一般的にみられている。また、塗料部門は、外国メーカーの進出や原料の海外依存度の高いことから「自由化」の影響をうけやすく、そのうえ大日本塗料・関西ペイント・日本ペイントなど大手数社以外の約二〇〇社のほとんどは労働者数三〇人以下の零細企業であり、その間で激烈な競争と出血受注のより強まることが懸念されている(政治経済研究所編『日本の化学工業』一六〇ページ以下参照)。さらに塗料の大口需要部門である建築・船舶・車輛・電機・機械などでは大幅なコスト・ダウンがいそがれている。こうして、一定の独占企業の要求を起点として、大手塗料メーカーは、一方ではダウンを計らねばならないが、他方では中小・零細企業の出血受注による値くずれを防止しながら資本集中をすすめねばならない。まさに、偶然ではなくて、この産業部門だからこそ、典型的・必然的にはやくより展開のきざしをみせたと考えるべきであろう。ところで「モデル」の内容はつぎのようになってい。価格を一〇〇%として、原材料費六三%、労賃七%、製造経費(光熱費・間接研究費・減価償却費)六%、販売・一般管理費一五%、金利二%、貸倒れ・価格調整費〇・五%、純利益(税込み)六・五%とされている(前掲『日本経済新聞』)。また、これは池田社長「私案」であり、ちかく各社の現状にてらして修正し昭和三九年度中には軽工業生産技術審議会の塗料部会(部会長・関西ペイント児玉常務)に答申するという。かくて、業界のリーダーをつうじて「適正」な利益と原価(または「適正生産費」)のモデルが中小企業近代化審議会に提出され、中小の「近代化」政策へとすすむ筋道がたてられつつあるといえよう。ここでは、塗料の需要独占による「適正利益」の「保証」問題と審議会の「適正生産費」による業界「近代化」の問題とが可能性として同時にふくまれてい。また本部の設定した五一業種の「適正附加利益率表」のうちに塗料部門のそれがふくまれていのかどうか、さらに、この表(または「モデル」)をめぐって業界リーダー、政府(審議会)、本部、需要独占の相互関係が具体的にはどうなりつつあるのか、というようなことはわからない。したがって、事態の進行についてはっきりしたことはいえないが、全体としてみるならば「適正」な利益・原価・価格を一つの中心的

尺度として「近代化」を計っていることにまちがいはない。だから、「モデル」を『基準』の実際の適用の初発的ケースとしてのみならず、「近代化」の方向との関連において考慮することが重要となる。

ともあれ、以上の「補足」全体から結論的に主張しなければならぬことは、問題の範囲を「適正利益」の計算方法だけに限ってみるとき「適正利益」保証の一般的可能性を認めるがごとき幻想におちいる危険があるということである。事柄の本質は、とうぜんながら、やはり階級的視点にたつてのみ正しく捉えることができるということでもある。かかる主張の内容はこうである。「適正利益」の「保証」は、下請中小企業にたいする激烈なコスト・ダウン要求（↓下請企業労働者の搾取度の強化）と一定規模中小企業の淘汰（↓中小企業労働者の失業）というきびしい代償のもとで既述のような独占価格の維持・吊上げによって独占利潤を増大させるという条件のもとでのみ今日一般に現実的課題たりうるものであり、それゆえに賃労働に中心的視角を据えるかぎり適正なものの保証は現実、に則して、認めることはできない。したがって蓄積法則の現象的あらわれのなかで一時的・部分的に「適正利益」の「保証」がみられるとしても、それは右の視角をより拡大したばあいの問題であり、それは、すでにおこなった独占と中小の間の不当な「適正利益」の「格差」批判の問題とともに、中小ブルジョアジーと賃労働との統一戦線の視点から一定の条件のもとで検討の対象となりうるばあいがある。

さて、以上をもつて「運動」の展開過程にかんする叙述をおわるが、ここでは、中小企業の業種別統一原価計算制度の導入を中心に、これと関連するいくつかの主要な問題を順次とりあげてきた。そして、これらの問題のそれぞれについて、内容と本質を分析し、相互の関係についてもかなり現実的に検討してきたつもりである。この分析と検討の過程で知りえたことは、ほぼ昭和三七年以降のわずか二カ年余の間に、中小企業の原価問題はかつてなくおおくとりあげられつつあり、日本経済の現実においてかなりの役割をはたそうとしていくことである。それは、従来の中小企業問題にはみられなかった新しい問題であり、中小企業「近代化」政策とその現実の進行過程において無視できない重要な問題であるように考えられる。したがって、次稿では、すでに分析した諸問題を一括してとりあげ、これらが全体としていかなる経済的背景のもとで展開しつつあるのか、またどんな特徴ないし性格をもつもので

中小企業の統一原価計算制度の普及運動について(四)

あるのかということ、独占の行動分析を軸として、総括的にとりあげよう。

六〇

(未完)