

# アメリカ食肉加工業と自己資本利益率

高 浦 忠 彦

## 目 次

- 序
- 第一章 アメリカ食肉加工業の歴史
  - 第一節 近代的食肉加工業の成立
  - 第二節 副産物の利用
  - 第三節 ビッグ・ファイヴ
- 第二章 食肉加工業を巡る調査と訴訟
  - 第一節 ナショナル・パッキング社
  - 第二節 法人企業局調査
  - 第三節 ナショナル・パッキング社の解散
  - 第四節 FTC調査
  - 第五節 食料庁規制以降
- 第三章 食肉加工業における自己資本利益率
  - 第一節 法人企業局調査報告書
- アメリカ食肉加工業と自己資本利益率

第二節 アーマー社の一九一〇年度アニユアル・リポート

第三節 食料庁規制及び超過利得税

第四節 F T C 調査報告書

第四章 結論

第一節 チャンドラー氏の命題①②及び③

第二節 J・H・ブリス『経営管理に於ける財務及び営業諸比率』

第三節 部門業績評価基準としての資本利益率

第四節 デュボン・モデルとの異同

序

A・D・チャンドラー・ジュニア (Alfred D. Chandler, Jr.) 氏は、大著『マネジメントの時代』の第一二章「ミドル・マネジメント——機能と構造」の中で、次の様に述べて、アメリカ食肉加工業における資本利益率概念の成立を否定——対象時期に関しては後述——されている。

「食肉加工業における」このような素価への集中と取替法 (renewal accounting) の利用は、食肉加工業が、投下資本に対する利益率の情報をほとんど持ち合わせていなかった事を意味した。彼等は、事業のそれぞれの部門に対して原価を配賦しようとしなかったし、彼等の異なる製品系列別の利益を正確に知る手段を、持っていなかった。法人企業局 (Bureau of Corporations) は、調査官にとっても会社自身にとっても、『西部の大規模な食肉加工会社』が、その事業の内の牛肉部門に投下した資本に対して確保し得る所の利益率を、何かの方法で正確に計算する事は『不可能』であった事を認めている。食肉加工業においては、管理者の業績の最善の証は、妥当と思われるマージンを維持し、

出来るだけ速かに商品を流通させる能力であつて、あらかじめ決められた資本利益率を維持し増大させる能力ではなかつたのである。」<sup>(1)</sup>(傍点は引用者)

チャンドラー氏のこの指摘は、①原価計算における素価への集中(つまり原価計算における製造間接費、販売費、及び管理費の無視ないし軽視、一般化すれば、近代的原価会計の未成立)、及び②取替法の利用(つまり減価償却制度の未成立、或いは近代的固定資産会計の未成立)、の二つの命題を論拠にしてアメリカ食肉加工業における資本利益率概念不成立の命題(③)を導出されているのである。その際、最後の命題③は、資本利益率には、(i)全社的な業績評価基準、(ii)部門業績評価基準、(iii)利益計画作成基準、(iv)投資決定基準の四つの側面が存在するのであり、業績評価基準に限定したとしても、(i)全社的な業績評価基準、(ii)部門業績評価基準の二側面が存在する以上、④全社的な業績評価基準としての資本利益率概念も、部門業績評価基準としてのそれも存在を否定する事を意味するか、或いは、⑤暗黙の内に部門業績評価基準としての資本利益率概念に限定し、その存在を否定する事を意味するか、のどちらかである。一体に、チャンドラー氏においては業績評価基準を(i)と(ii)に区別する観点が稀薄であり、同書第一章「トッブ・マネジメント——機能と構造」で取り扱っているデュボン社(E. I. du Pont de Nemours & Co. 但し、一九〇三—一五年における事業会社は E. I. du Pont de Nemours Powder Co.)の実務における、典型的には一九一四年のドナルドソン・ブラウン(F. Donaldson Brown, 1885—1965)の公式( $R = \frac{T \times P}{C} \times \frac{R}{C} \times \frac{R}{C} \times \frac{R}{C}$ )における、会計の三つの基本タイプ——財務会計「全社的な統一会計」、資本金会計「固定資産会計と運転資本金会計」、原価会計「減価償却費を含む製造間接費計算を包摂」——の「統合」を基準として、端的に表現すれば、デュボン・モデルとの比較によって、資本利益率概念成立の有無を判断されているのである。その際デュボン・モデルの意味は二

図1 資本利益率の分母  
貸借対照表

総資産 (= 総資本)	流動資産	流動負債	長期資本
	資産	他人資本	
		固定負債	自己資本
		資本金	
	固定資産	自己資本	
		剰余金	

重である。つまり、一面では、トップ・マネジメントに関するデュボン社の事例においても、「財務業績〔全社？ 部門？〕を評価するための基準」なる漠然とした表現の下に、一九一一年のラッセル・H・ダンナム (Russell H. Dunham) の報告書「会計の目的」〔全社的と判断される業績評価基準としての資本利益率概念を明示〕に言及する外は、「評価と計画のための基本的な管理用具としての資本利益率」に關して、具体的には、一九〇四年の製品別の資本利益率と、一九一四年のドナルドソン・ブラウン公式——この公式自体が部門業績評価を目的としている——に言及するのみであるから、事実上、部門業績評価基準に限定して資本利益率をチャンドラー氏が論じられているという意味である。他面で、固定資産会計を含む資本会計という観点から、資本利益率の分母が、総資産 (= 総資本) に限定されることになる、つまり、自己資本を分母とする自己資本利益率、及び総資産マイナス流動負債 (= 自己資本プラス固定負債) を分母とする長期資本利益率——分母の各概念については図1を参照——の存在を無視する事になるという意味である。

デュボン・モデルの問題点の検討は別の機会に譲るとして、この二重の意味のデュボン・モデルに着目すると、会計の三つの基本タイプの内、食肉加工業における財務会計の成立が認められた上で、資本金の未成立が先の命題②として、原価会計の未成立が命題①として具体化され、食肉加工業における資本利益率概念の否定

(命題③) がなされているという論理構造、及び、命題③が暗黙の内に部門業績評価基準に限定された上で(②の可能性) 導出されているという構造が明らかになって来よう。

次に、対象時期に関しては、法人企業局の調査報告書 *Report of the Commissioner of Corporations on the Beef Industry, 1905.* が傍証として挙げられている事から判断して、直接的には一九〇〇年代、及び第一三章との関連(食肉加工業の事例がトップ・マネジメントの事例として掲げられていないという事実) からすると、一九一〇年代(少くとも一九一七年まで)<sup>(8)</sup> が対象とされていると理解される。

従って、先のチャンドラー氏の指摘は、会計の三つの基本タイプの内、①原価計算における素価への集中〔近代的原価会計の未成立〕、②取替法の利用〔資本金会計の未成立〕の二命題によって会計の三つの基本タイプの「統合」の不成立が論証される以上、③一九〇〇年代及び一九一〇年代において、食肉加工業では部門業績評価基準としての資本利益率概念は成立しない、という論理構成と把握し直す事が出来よう。

本稿でのわれわれの課題は、命題①②が果して成立するか否か、命題③が正しいか否か、もし正しいとすれば、全社的な業績評価基準としての資本利益率概念についても同様に不成立が証明され得るか否か、を事態に即して検討する事にある。この課題を果す為に、第一章で近代的アメリカ食肉加工業の歴史を概観し、第二章で法人企業局調査及びその後の調査を惹起するに至る状況を、食肉加工業を巡る調査と訴訟として検討し、その上で、第三章においてチャンドラー氏の諸命題の検討を行ない、新たな資料を提示し、第四章で全体の総括を行おうとするものである。

(一) Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass. & London, 1977, p.397. 島羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の

時代』(下)、東洋経済新報社、一九七九年、六八四頁参照。

(2) 拙稿「利潤率と資本利益率について」、『立教経済学研究』第三巻第四号、一九八〇年、一三二頁。

(3) A. D. Chandler, Jr., *op. cit.*, p. 445. 鳥羽・小林訳、前掲書、七六三頁。

(4) Russell H. Dunham, "Object of Accounting," A Paper for The H. E. O. D. Superintendents' Meeting No. 33, April 20th—26th, 1911. [H. Thomas Johnson (ed.), *System and Profits: Early Management Accounting at DuPont and General Motors*, Arno Press, N. Y., 1980, 二再録]

(5) タンホムの報告が H. E. O. D. (ダイナマイト部門) の管理者の会合で報告されている為、部門別業績評価基準と理解される余地があるが、タンホム自身が H. E. O. D. 内の会計担当者であったのではなく、既に一九〇二年の時点で、ピエール・シモポン (Pierre S. du Pont, 1870—1954) の財務部に所属する「内部」監査役に任命され、一九一一年の組織改革 [H. M. ハーンズデール (H. M. Barksdale, 1861—1918) がシモネラル・マネジャーに就任] 後に財務部のコントローラーに就任した (Cf. Alfred D. Chandler, Jr. and Stephen Salisbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, Harper & Row Publishers, N. Y., Evanston, San Francisco, & London, 1971, p. 71, Chart III [p. 306]) 後、一九一三年の三社への分割に際し Hercules 社の社長として転出している事から判断して、会社会的な業績評価基準として言及してゐるものと思われる。

(6) A. D. Chandler, Jr., *op. cit.*, p. 446. 鳥羽・小林訳、前掲書、七六四頁。

(7) 拙稿、前掲稿、一三三頁注11。但し、一九一四年時点のデュボン社においては、組織形態は集権的職能別組織であり「事業部制」の採用は一九二一年「部門」の意味は事業部の意味でも、又、職能別部門の意味でもなく、デュボン社の主力製品、つまり黒色火薬、無煙火薬、ダイナマイトという製品別の、という意味である。つまり部門業績とは、会社全体の業績ではなく、それぞれの構成部分の業績とどう意味である。

(8) Cf. A. D. Chandler, Jr., *op. cit.*, p. 453. 鳥羽・小林訳、前掲書、七七一頁。

## 第一章 アメリカ食肉加工業の歴史

アメリカ合衆国における、ローカルかつ季節的な家畜の屠殺・解体は、植民地時代にまで遡りうるが、ここでは、ローカルな市場から全国市場へ、季節的かつ兼業的職業から通年のかつ専門化された職業としての近代的な食肉加工業 (Meat-Packing) が生み出されるに至った一八七〇年代以降を概観しておこう。

### 第一節 近代的食肉加工業の成立

近代的食肉加工業の成立が一八七〇年代と八〇年代の冷蔵貨車 (refrigerator cars) による解体肉の大量輸送、並びに全国的なマーケティング組織の構築によって為された事は周知の事実である。

ここでは、主として『経営者の時代』と Mary Yeager, *Competition and Regulation: The Development of Oligopoly in the Meat Packing Industry*, JAI Press Inc., Greenwich, Connecticut, 1981. によって、近代的食肉加工業のパイオニア、G・F・スウィフト (Gustavus F. Swift, 1839—1903) に焦点を合わせて概観しておこう。

マサチューセッツ州ケープ・コッド (Cape Cod) 出身の G・F・スウィフトが家畜の大集散地イリノイ州シカゴに進出したのは、一八七五年の事であった。彼はこの三年前、一八七二年にポストン・ミート社を経営する J・A・ハサウェイ (James A. Hathaway) とパートナーシップを組み、それまでの精肉小売商の経験に加えて牛取引業者としての評判を得る事となった。

当時、マサチューセッツ州ポストンなどの一部の大都市には、専門的な屠殺・卸売商が発達し始めており、牛の供給地もニュー・イングランドから西部の大規模な牧畜地帯へと拡大していた。鉄道網の発達に伴い、西部の牛は、生

きたまま家畜貨車に積まれ、東部の卸売商へ輸送され、現地で屠殺・解体された上で小売商の下へ配送されていた。牛の輸送においては、輸送途中の給水・飼育作業の必要性、病氣・死亡等の問題に加えて、生牛の六〇％近くは食用出事無い部分であるという不合理性が伴っていた。牛取引業者としてシカゴに進出したスウィフトは、間も無くこの不合理性に気づき、シカゴで牛を屠殺・解体し、可食部分のみを東部へ大規模に輸送するという構想を抱くに至った。既に一八七〇年までに（豚肉に関しては）天然氷を利用した冷蔵庫の使用がされており、<sup>(9)</sup>最初の冷蔵貨車の特許は一八六七年に取得され、<sup>(10)</sup>六九年にはG・H・ハモンド（George H. Hammond, 1838—1886）によってシカゴからポストンへの冷蔵貨車（ウィリアム・デイヴィス型）による解体牛肉の輸送が小規模ながら成功を収めていた。<sup>(11)</sup>加えて、七五年には、T・C・イーストマン（Thomas C. Eastman）によって冷蔵船舶による解体牛肉のイギリスへの輸送も成功していたのである。<sup>(12)</sup>

一八七八年冬季に冷蔵貨車による試験的輸送に成功したスウィフトは、先の構想を実現すべく優れた冷蔵技師A・J・チェイス（Andrew J. Chase）を雇用し冷蔵貨車の改良に全力を挙げると共に、同構想に消極的であったハサウェイとのパートナーシップを解消し（弟のエドウィン [Edwin C. Swift] 等と Swift Brothers and Company として知られる新たなパートナーシップの結成）、そこから得た資金と「東部の友人」からの資金援助によって、冷蔵貨車の建造、加工工場の拡張、五大湖における氷の採取権の獲得、路線沿いの氷保存所の確保等を行った。次いでマサチューセッツ州内のクリントン（エドウィンの経営する精肉店）、ボストン（ハサウェイとの関係）、フォール・リヴァー（指導的な卸売商 D.H. Anthony との関係）を足場に、東部を中心に代理商を獲得し、それが不可能な場合には管理者を雇用して冷蔵設備を有する支店を建設し、営業所網を作り上げていった（一八八一年以降は他地域へも）。



スウィフトのこの試みは、しかしながら、種々の障害に遭遇した。既にストック・ヤード、家畜運搬貨車、ターミナル施設に大規模な投資を行い、有利な家畜輸送業務（一八七五年にニューヨーク・セントラル鉄道、エリー鉄道、ペンシルヴェニア鉄道の三社と家畜商 Thomas C. Eastman ; Samuel Allerton ; Nelson Morris [以上が牛の取扱] O. H. Tobey ; William Tilden ; D. H. Sherman [以上が豚の取扱] の間で形成されたりベート協定、イーヴンナー・システムの存在に象徴される）を失う事を恐れた鉄道は、未だテスト中の冷蔵貨車（チェイスの特許取得は一八七八年）への投資に非協力的であった。結局、冷蔵貨車の建造は、スウィフトの友人マクミラン一族が支配するデトロイトのミシガン車輛会社の信用供与（一五%の頭金支払、残額は冷蔵貨車の輸送に基づく利益からの賦払）によって為された。その上、東部幹線鉄道協会（一八七七年に形成されたプール）に所属する鉄道は、一致して冷蔵貨車の運搬をも拒否した。スウィフトは、これに対し、家畜輸送に従事せず当時東部幹線鉄道協会に加盟していなかったカナダ大幹線鉄道を利用する事によって冷蔵牛肉を東部市場へ送り込む事に成功した。障害はこのみに止まらなかった。一八八六年に全国精肉商防衛組合を結成し、都市市場から冷蔵牛肉の締め出しを狙う卸売商の動き、及び屠殺後一週間以上も掛けて送られて来る冷蔵牛肉が果して食用に耐えうるかという一般消費者の不安とも闘わなければならなかった（ヴァージニア州では、消費地から一〇〇マイル以内で屠殺された精肉しか販売を許さないという州法が議会を通過した<sup>(13)</sup>）。

スウィフト兄弟は、積極的な広告によって偏見に対抗すると共に、大量生産による高品質・低価格を武器に支店網を拡大し市場を確保した。屠殺処理過程が細分化され、流れ作業方式の「解体作業」ラインが採用されると共に、増大する需要に応ずる為フロンティアの畜産地帯に沿う六都市に新しい食肉加工工場が建設された（カンザス州カンザ

ス・シテイ、ネブラスカ州オマハ〔一八八八年〕、ミズリー州セント・ルイス〔九三年〕、ミズリー州セント・ポール〔九七年〕、ミズリー州セント・ジョーゼフ〔九八年〕、テキサス州フォート・ワース〔一九〇〇年〕<sup>(14)</sup>。又、支店網を有効に活用する為に、牛肉以外の商品（小羊肉、羊肉、豚肉、やや遅れて鳥肉、鶏卵、及び酪農製品）が取り扱われるようになった。

一八八五年にスウィフト兄弟は、パートナーシップを資本金三〇万ドルのイリノイ州の株式会社 Swift and Company に組織変更し、集権化された職能別部門組織を作り上げた。

更に一八九〇年代に、同社は家畜の買付けを組織化する為に、家畜地帯の中心地のストック・ヤードを買収し、それを中心に原料購買網の確立を図った。かくして、

「一八九〇年代の末期までにスウィフト〔社〕は巨大な垂直的に統合した組織体を巧みに確立していった。その主要部門——マーケティング、製造、購買、及び会計の各部門——は、シカゴにある本社 (central office) によって緊密にコントロールされていた。」<sup>(15)</sup>

## 第二節 副産物の利用

一九〇〇年代人口に膾炙した表現「食肉加工業者は豚のキーキー声 (grind) 以外の全てからお金を作り出す。」<sup>(16)</sup>に窺われるように、副産物の利用が食肉加工業者によって大規模に為された。本節では、牛のパッカーから出発したスウィフトとは対照的に、豚のパッカーとして出発した P・D・アーマー (Philip D. Armour, 1832—1901) のアーマー社 (Armour & Co.) の歴史を中心に、副産物の利用について検討しておこう。<sup>(17)</sup>

一八六三年、穀物取引商 P・D・アーマーは、最大の豚肉加工業者 Wisconsin ミルウォーキーの J・プラン

キンントン (John Plankinton) とパートナーシップを組み (Plankinton & Armour) により、食肉加工業者の道を歩み始めた。六五年にヒュー・ヨークにロッキンシモン・ビジネスの Armour, Plankinton and Co. を設立し (P. D. アーリーの弟 H. O. アーリー [Herman O. Armour, 1837—1901] が経営。後 J. H. O. Armour and Co. となる)、六七年に Armour, Plankinton and Co. の「子会社」<sup>(18)</sup> シカゴのアーリー社 (Armour & Co. P. D. アーリーの末弟 J. F. ・アーリー [Joseph F. Armour, 1842—1881] が経営) が豚肉加工を開始し、六九年には牛肉の屠殺・解体、翌七〇年には羊の屠殺・解体を追加した。なお、これとは独立に六九年に P. D. アーマーの長兄 S. B. アーマー (Simeon B. Armour, 1828—1899) がカンザス・シティで Armour Packing Co. を設立している。七〇年にはカンザス・シティのアーリー兄弟銀行 (Armour Brothers' Bank) が設立され、次兄の A. W. アーリー (Andrew W. Armour, 1829—1897) が経営に当った。

アーマー社では七四年に最初の大規模冷蔵庫の建設を行った。

G. F. スウィフトがシカゴに進出したのと同じ年、一八七五年に、J. F. アーマーの健康が悪化した事もあって、P. D. アーマーは、ミルウォォーキー工場の製造主任であった M. カダイ (Michael Cudahy, 1841—1910) を併いシカゴに進出し、シカゴ事務所を本社とした。二年後 J. プランキンントンがシカゴのパートナーシップから引退した (ミルウォォーキーのパートナーシップが解消されたのは一八八四年)。

シカゴでの豚肉加工の時点から副産物の利用が行われてはいたが、一八七九年以降、以下の様に急速かつ大規模に副産物の利用が為される様になった。

七九年に、品質の劣る食肉に対し、輸出用缶詰事業が開始され (牛肉の缶詰事業自体は既に七四年に J. Wilson に

によつて、翌年 Libby, McNeil & Libby によつて行われている。なお七九年に熔接密閉缶の確実かつ実践的な方法が発明されている）、八〇年にオーレオ・マーガリンが発売され、八二年に血・骨・くず肉等の利用が開始された（後）Armour Fertilizer Works の設立に至る）。この八二年には、スウィフトに遅れる事四年で、冷蔵貨車によるボストンへの牛肉輸送を開始し、冷蔵牛肉分野に本格参入し（スウィフト社のボストンの販売代理商 Hyde, Wheeler, & Co. の Thomas H. Wheeler を引き抜き、牛肉部門の責任者に据えた）、同時に副産物利用にも一段と拍車が掛けられた。

八四年には最初の支店、ニュー・ヨーク支店（肉缶詰を販売）を設置し、骨の利用の為に Wahl Glue Works を買収し、副産物利用への化学知識導入の為に化学者 Dr. de la Fontaine を雇用し、又低品位皮革の取扱を開始した。なお同年に P・D・アーマーは、John C. Black 等とシカゴ・コンティネンタル国法銀行を開設した。八五年にはオルバニーに第二支店（燻製加工施設を有する）を設置し、薬品研究所を組織し内臓から抽出した薬品をロンドンで販売し、九〇年にはミンス・ミートの商品化を行い、九三年には Armour Institute of Technology を開設し（Nelson Morris に次ぐ）、又 Armour Fertilizer Works を設置した。九六年には Armour Soap Works が業務を開始し、九七年にはグリセリン工場が開設され、又ボーク・アンド・ピーンズの商品化が為された。九八年にはオマハ工場が完成した。

一九〇〇年に、健康の衰えと息子フィリップ・ジュニア（Philip D. Armour, Jr., 1869—1900）の死を迎えた P・D・アーマーは、それまでアーマー兄弟によつて別個のパートナーシップとして運営されていた諸事業を、資本金二千万ドルのイリノイ州の株式会社 Armour and Co. に集中した（スウィフト社の株式会社化に遅れる事五年）。翌一九

○一年にP・D・アーマーは死去し、息子のJ・オグデン・アーマー (Jonathan Ogden Armour, 1863—1927) の下でアーマー社の大拡張が行われるに至るのである。

### 第三節 ビッグ・ファイヴ

一八八〇年代初期における冷蔵牛肉への参入は、イェーガー女史が指摘するように決して容易ではなく、参入に成功したのは、豚肉加工から家畜商から参入した少数の企業であった。具体的にはチャンドラー氏が、

「スウィフト〔社〕が全国的な支店・営業所の流通網を建設し始めた一八八一年以降二二年間ほどの間に、統合化した食肉加工企业六社——アーマー〔社〕とスウィフト〔社〕の両巨大企業と、より小規模な四社、すなわちハモンド〔社〕、モリス〔社〕、カダイ〔社〕、シュワルツシルド・アンド・ザルツバーガー〔社〕——が業界を支配した。」<sup>(20)</sup>

と要約されている様に、ビッグ・シックス(後述の様に一九〇三年にハモンド社がナショナル・パッキング社とNational Packing Co.に併合されてからは、ナショナル・パッキング社を含むビッグ・シックス。なお一二年の同社の解散以降はビッグ・ファイヴ)による寡占体制が確立されたのである。

本節では、既述したスウィフト社、アーマー社以外のビッグ・シックスについて簡単に目を通しておこう。

a G・H・ハモンド社 (G. H. Hammond Company)<sup>(21)</sup>

豚のパッカー、家畜商、家畜輸出商であったミシガン州デトロイトのG・H・ハモンドが、一八六九年にシカゴからポストンへの冷蔵貨車による解体牛肉の輸送に成功した事は、既に指摘した(七二年以降定期輸送)。しかし、彼の冷蔵牛肉は冷蔵技術の不備から大部分が氷焼<sup>(22)</sup>を起し、又小規模に行われ流通経路は従来のものでそのまま使用された事によって、スウィフトの場合のように大きな摩擦を引起す性質のものではなかった。

一八七三年(?)にパートナーシップ George H. Hammond Co. が設立され<sup>(23)</sup>、八〇年代にスウィフト社にリードを奪われた後、垂直的統合を行い、冷蔵牛肉の販路を主としてイギリスへの輸出市場に求めた。八六年にハモンドは死去したが、この時点でハモンド社は八〇〇台の冷蔵貨車、ニュー・ヨーク、ボストン、コネティカットの支店(及び海外支店)、シカゴとオマハの加工工場を擁するに至っていた。以後企業の支配権は英国の投資家に握られた。

一八九〇年にミシガン州の株式会社 G. H. Hammond Company に組織変更され、更に九七年にイリノイ州の株式会社 Hammond Packing Co. (資本金一七〇万ドル) が設立され、後述の様に両社共一九〇三年にナショナル・パッキング社に吸収されたのである。

b モリス社 (Morris & Co.)<sup>(24)</sup>

ドイツ生れの N・モリス (Nelson Morris, 1838—1907) がシカゴに進出したのは一八五九年<sup>(25)</sup>で、家畜商として名を為し、南北戦争時には軍への牛肉供給主要契約者として知られた。七四年に豚の家畜商 I・ワイクセル (Isaac Waixel) とのパートナーシップ Morris and Waixel を形成した(後に——時期不明——これがパートナーシップ Nelson Morris and Company となった)。N・モリスも又冷蔵牛肉輸送のバイオニアの一人であり、七四と七五年冬にポストンへの輸送に成功している。七五年に家畜商として前出のイーヴンナー・システムに加わっており、七〇年代中頃にはイーストマンと並んで生牛のイギリスへの輸出を行っていた。八〇年代に冷蔵牛肉の分野へ本格参入し、八四年頃に最初の支店を開設し、八五年には冷蔵貨車を建造し、八八年時点では九支店を擁し業界第三位の地位を占める至っている。又、輸出市場へも進出し、西部に購買網の拡大を行っている。

八九年(?)に缶詰事業を行うイリノイ州の株式会社 Fairbank Canning Company が設立されたが<sup>(26)</sup>、一九〇三年

にメイン州の株式会社 Morris & Co. (資本金三〇〇万ドル) が設立され、——この時点ではパートナーシップは便宜上残された——<sup>(27)</sup>フェアバンク缶詰会社を九年に吸収した。<sup>(28)</sup>

一九〇七年に N・モリスは死去し、息子の エドワード・モリス (Edward Morris, 1866—1913) が社長の座に就いたが、彼も一三年に死去し、T・E・ウィルソン (Thomas E. Wilson, 1868—1958) がその後を襲った。

なお、Morris & Co. は一九二三年にアーマー社の子会社 Northern American Provision Company に買収された。

### c カダイ社 (Cudahy Packing Co.)<sup>(29)</sup>

一八七五年に、P・D・アーマーと共にミルウォーキーからシカゴに進出した M・カダイが、P・D・アーマー、弟の E・A・カダイ (Edward A. Cudahy, 1859—1941) と共にネブラスカ州 (Neb.) の株式会社 Armour-Cudahy Packing Company (資本金七十五万ドル) を設立し、<sup>(30)</sup>オマハの食肉加工工場を購入したのが八七年であった。九〇年に M・カダイはシカゴの Armour & Co. の自らの持分を P・D・アーマーに売却し、代りに P・D・アーマーの Armour-Cudahy Packing Company の持分を買取り、同社をイリノイ州の株式会社 Cudahy Packing Co. (資本金三〇〇万ドル) に組織変更した。なお同社は、一九二〇年の M・カダイの死去に伴い E・A・カダイが社長に就任した後、一五年にメイン州の株式会社 Cudahy Packing Co. (授權資本金二、〇〇〇万ドル) に再度組織変更された。<sup>(31)</sup>

### d シェワルツシルド・アンド・ザルツバーガー社 (Schwarzschild & Sulzberger Co.)<sup>(32)</sup>

シェワルツシルド・アンド・ザルツバーガー社 (以下 S・S 社と略示) は、ドイツ生れの Aaron Schwarzschild と Ferdinand Sulzberger による パートナーシップとして一八七三年に設立され、<sup>(33)</sup>ニュー・ヨークを基盤にユタヤ

表1. ビッグ・シックスの相対規模

社 名	資 本 金	社 債
Swift & Co., Illinois .....	\$ 35,000,000	\$ 5,000,000
Armour & Co. Illinois .....	20,000,000	.....
National Packing Co., New Jersey .....	15,000,000	.....
Nelson Morris & Co., <sup>a</sup> including—		
Morris & Co., Maine.....	3,000,000	.....
Fairbank Canning Co. ....	3,000,000	.....
Schwarzschild & Sulzberger Co., New York...	5,000,000	.....
Cudahy Packing Co., Illinois.....	7,000,000	.....

(注) a. パートナーシップ

b. 優先株 \$ 5,000,000 を含まない。その発行は訴訟によって遅滞している。

(出典) *Report of the Commissioner of Corporations on the Beef Industry, 1905, p.39.*

教徒用の食肉 (Kosher) の為にか畜を輸出・出荷する業務に従事していた。九三年にニュー・ヨーク州の株式会社 S・S 社 (授権資本金五〇〇万ドル) に組織変更され、同時にカンザス・シティの食肉加工工場を買収する事によって冷蔵牛肉分野への参入を開始し、次いで全国的な営業所網を設置し、一群の冷蔵貨車を購入した。

なお、一九一〇年にニュー・ヨーク州の持株会社 Sulzberger & Sons Co. (授権資本金三、二〇〇万ドル) が設立され、S・S 社はその子会社となった。又、一九一五年にドイツで F・ザルツバーガーが死去した事に伴い、翌六年に Sulzberger & Sons Co. は、モリス社の社長も務めた T・E・ウィルソン及びニュー・ヨークの銀行家グループが支配する Wilson & Co., Inc. によってテイク・オーヴァーされた。

以上のビッグ・ファイブ (又はビッグ・シックス) の相対的規模を示す意味で、一九〇五年の法人企業局調査による授権資本金額、社債金額を示すと表1のとおりである。

(5) C. B. Kuhlmann, "Processing of Agricultural Products After 160," *The Growth of the American Economy*, ed. by Harold F. Williamson, Prentice-Hall, N. Y., Second ed., 1951, p.435.



- (9) La Grand Knifpen of Worcester, Mass., Sep. 24, 1867 and J. B. Sutherland of Detroit, Michigan, Nov. 26, 1867の特許。(L. Unfer, *Swift and Company: The Development of the Packing Industry, 1875 to 1912*, University Microfilms, 1951, p.24) 特許のリーチ・キヤロの国式では、冷蔵の J. B. Sutherland の特許を最初のものとする。(H. Leech & John C. Carroll, *Armour and His Times*, D. Appleton-Century Company, N. Y., & London, 1938, p.126.)
- (11) レモン等の冷蔵牛肉輸送のモンロー氏による一八六八年のものは、L. Unfer, *op. cit.*, p.29) の「ローリー氏の方法」を大々賞べた。(Lewis Corey, *Meat and Men: A Study of Monopoly, Unionism, and Food Policy*, The Viking Press, N. Y. 1950, p.39.) 「メジャー」ではなく「メジャー」——「同年四月」である。(Mary Yeager, *Competition and Regulation: The Development of Oligopoly in the Meat Packing Industry*, JAI Press Inc., Greenwich, Connecticut, 1981, p.52.) 冷蔵のモンローが利用した「メトリック・メトリック」型の冷蔵貨車は適切な換気(通風)装置を欠くべきだ。(Ibid., p.53.)
- (12) H. Leech & J. C. Carroll, *op. cit.*, p.174; M. Yeager, *op. cit.*, p.55.
- (13) C. B. Kuhlmann, *op. cit.*, p.435.
- (14) 雑誌の著者は L. Unfer, *op. cit.*, pp.59, 61, 63, 65, 67, & 69. 以下同様。
- (15) A. D. Chandler, Jr., "The Beginning of 'Big Business' in American Industry," *Business History Review*, Vol.33, No.1, Spring 1958, p.7. (Rep. in *The History of American Management*, ed. by J. P. Baughman, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1969, pp.6-7. 古川栄一監訳『アメリカ近代経営史』日本経営出版会、一九七二年、二六頁参照)
- (9) L. Corey, *op. cit.*, p.44.
- (17) 井上ロバート H. Leech & J. C. Carroll, *op. cit.*; "Armour & Company, 1867-1938," *Casebook in American Business History*, ed. by N. B. Grass & H. M. Larson, Appleton-Century-Crofts, Inc., N. Y., 1939. 以下同様。
- (18) *Report of the Federal Trade Commission on the Meat-Packing Industry*, Part I, Government Printing Office, Washington, 1919, (正式 FTC Report, Part I, 巻長) p.237, n.1; M. Yeager, *op. cit.*, p.74. 但し、両者共に正確な記載を欠く点に注意すべきである。"Armour & Company, 1867-1938," p.623. 以下一八六七年にシカゴ営業所 (Chicago house)

がアーバー社の各々豚肉加工を開始したと記録してはる。H. Leech & J. C. Carroll, *op. cit.*, p.83. G. J. フランキン  
の引張の記録から推測するに、ミルバークキーのシーメラーマンシップの同一のメンバーが、別にミシガンのシーメラーマンシップを興  
えた公算が大である（注として厳密には子会社と見なせることもあろう）。

- (91) M. Yeager, *op. cit.*, p.64.
- (92) A. D. Chahdler, Jr., *Visible Hand*, p.391. 豊原・小林説、植柳書(下)、六七七頁参照。
- (93) 同社に於いては、M. Yeager, *op. cit.*; A. D. Chandler, Jr., *Visible Hand*; John N. Ingham (ed.)  
*Biographical Dictionary of American Business Leaders*, Greenwood Press, Westport, Connecticut, & London, 1981.  
(以下B. D. O. A. B. L. 参照) 以下同様。
- (94) H. Leech & J. C. Carroll, *op. cit.*, p.127.
- (95) M. Yeager, *op. cit.*, p.54.
- (96) 同社に於いては、M. Yeager, *op. cit.*; B. D. O. A. B. L.; H. Leech & J. C. Carroll, *op. cit.* 以下同様。
- (97) C. B. Kuhlmann, *op. cit.*, p.434. 同社 *Report of the Federal Trade Commission on the Meat Packing Industry*,  
Part V, Government Printing Office, Washington, 1920, (以下FTC Report, Part V 参照) p.27 以下 Nelson Morris  
& Co. の設立から五十年の歴史について、B. D. O. A. B. L., p.997 及び M. Yeager, *op. cit.*, p.43, n.12 のシーメラー  
マン Morris and Waixel を含むシーメラーマンシップ Nelson Morris and Company 以下の設立の記録を参照すること。
- (98) *FTC Report*, Part I, p.239.
- (99) *Report of the Commissioner of Corporations on the Beef Industry*, Government Printing Office, Washington,  
1905, (以下Bureau of Corporations' Report 参照) p.36.
- (100) *FTC Report*, Part V, p.27.
- (101) 同社に於いては、H. Leech & J. C. Carroll, *op. cit.*; B. D. O. A. B. L. 以下同様。
- (102) *Bureau of Corporations' Report*, p.37.
- (103) *FTC Report*, Part V, p.98.
- (104) 同社に於いては、M. Yeager, *op. cit.*; A. D. Chandler, Jr., *Visible Hand*; H. Leech &

J. C. Carroll, *op. cit.*; M. Yeager, *op. cit.* に依った。

(33) Cf. *Commercial & Financial Chronicle*, Vol. 84, p. 395 (Feb. 16, 1907).

## 第二章 食肉加工業を巡る調査と訴訟

食肉加工業に関する権威 R・A・クレメン (R. A. Clemens) 氏は、次のように指摘されている。

「大衆の心の中でこれら食肉加工業者がそれと結びつけられている所の、独占という問題は、古い問題であり、若干の食肉加工業者に対して連邦政府によって行なわれた、その産業についての種々の調査及び訴訟の歴史の中に跡づける事が出来る。」<sup>(34)</sup>

前章で述べた冷蔵貨車による革新、副産物の利用が、食肉加工業の言わば光の部分であるとすれば、本章では影の部分、独占の問題を、食肉加工業を巡ってなされた種々の調査及び訴訟によって、一八九〇年から一九二三年まで検討する事が課題となる。なお、各節の表題は、代表的事例を示すのみで、各節の内容を必ずしも包括的に示すものではない。

### 第一節 ナショナル・パッキング社

食肉加工業に関する最初の調査報告書は、一八九〇年に提出された。これは、食肉加工業にとっての素材部門・畜業者の圧力によって一八八八〜九〇年に渉る五人の上院議員（座長は George G. Vest）による調査リポート（「ヴェスト・リポート」）<sup>(35)</sup>であった。このリポートは、連邦政府及び議会に具体的行動を起させるには至らなかったが（シャーマン法の成立には若干寄与した模様）、家畜及び肉製品の輸送に関するコンビネーションの存在、並びに家

アメリカ食肉加工業と自己資本利益率

畜の購入に関する広汎な協定の存在を明示した。後に明らかとなった事態と重ねると、豚については、一八九九年に終ったコンビネーションの存在、及び牛については、一八八五年頃から始まったビーフ・プール（特に、新たにカダイ社を加えて再編成された一八九三〜一九〇二年〔但し一八九六〜九七年の中断を含む〕のビーフ・プール——後にこの存在を認めたスウィフト社の弁護士 Henry Veeder の名を冠した「ヴェーダー・プールの」——が有名）の存在が、部分的に明らかにされたのである。

一九〇二年五月にノックス司法長官 (Attorney-General Philander C. Knox) がシカゴ巡回裁判所に衡平法による「つまり民事手続による」反トラスト訴状を提出した。<sup>(46)</sup> 食肉加工業者（七株式会社、一パートナーシップ、二三個人）が家畜の購入、鮮肉の販売<sup>フレッシュ・キープ</sup>に関してコンビネーションを形成し、シャーマン法第一条・第二条に違反しているという容疑によってであった。

この時点で、J・オグデン・アーマー、G・F・スウィフト及びエドワード・モリスの三者は、従来のプール体制を廢して、企業合同を行うという予備契約を締結し、業界の主要部分を持株会社の下に単一のトラストへ合同しようとした。しかし、この合同戦略は、資金調達を担当したクーン・ローブ商会 (Kuhn, Loeb & Co.) が証券の過剰発行を危惧し（一九〇三年恐慌として後に現実化）反対の立場をとった事により一頓座をきたした。結局一九〇三年三月に、規模を大巾に縮小して、ハモンド社 (G. H. Hammond Co. と Hammond Packing Co.) とフォラー・パッキング社 (Fowler Packing Company) 並びに小企業三社の合同からなる現業会社、ナショナル・パッキング社 (National Packing Company ニュー・ジャージー州の株式会社、資本金一五〇〇万ドル) の成立<sup>(37)</sup>へのと導く事となった。ナショナル・パッキング社の株式は、アーマー社、スウィフト社、モリス社の三社によって所有された。

一方、先の訴訟は、一九〇三年五月に、シカゴ連邦裁判所のグロスカップ判事 (Judge Peter S. Grosscup) による反トラスト法違反の差止命令に結果し、食肉加工業者側は一敗地に見えたのであった。<sup>(38)</sup> (その後、上告があり、一九〇五年二月に連邦最高裁は、先の差止命令を「若干の修正を加えて」確認した。)<sup>(39)</sup>

## 第二節 法人企業局調査

最高裁で差止命令を巡って係争中であつた一九〇四年三月に牛肉価格上昇に対する消費者の不满を背景に、議会は、家畜並びに牛肉に関する価格状況の調査、及びトラスト又はその他の形態のコンビネーションが食肉の取引を支配しているか (否か) の調査を実施する事を決議した。そして、この調査が法人企業局 (Bureau of Corporations) <sup>(40)</sup> 一九〇三年にセオドア・ルーズヴェルト [Theodore Roosevelt, 1858-1919. 大統領は 1901-1909] 大統領の下で、この局を擁する商務労働省の創設) の J・R・ガーフィールド (J. R. Garfield) に委嘱されたのである。

法人企業局は、それまでに蒐集していた資料と、食肉加工業者から提供された資料とを分析し、早急に調査結果を取纏めて一九〇五年三月に *Report of the Commissioner of Corporations on the Beef Industry* (以下 *Bureau of Corporations' Report* と略示) として大統領に報告し、これを大統領が議会に提出した。

この調査は、当時における食肉加工業の生産の集積を次の様に明らかにした。

「アーマー、スウィフト、モリス、ナショナル、シユワルツシルド・アンド・ザルツバーガー及びカダイの各社は「全体で」……「一九〇三年に、子牛を除く合衆国内全屠殺牛数の」約四五%を屠殺した。……他方、これらの会社は、八つの主要な食肉加工センター、つまりシカゴ、カンザス・シティ、サウス・オマハ、イースト・セント・ルイス、サウス・セント・ジョーゼフ、フォート・ワース、スー・シティ、及びサウス・セント・ポールにおいて屠殺さ

れた全家畜の約九八%を屠殺した。<sup>(41)</sup>」

しかし、議会及び世論の期待に反して、牛肉価格の上昇への食肉加工業者の責任は何ら問われる事が無かった。言わば食肉加工業は良いトラスト（悪いトラストとして西北部の運輸独占を意図したニュー・ジャージー州の持株会社 Northern Security Company が一九〇二年に反トラスト法違反で提訴され、四年に最高裁から解散命令が出されたのとは対照的に）と認定された訳で、その主たる理由は「[牛]一頭当り八〇セント、つまり解体肉一〇〇ポンド当り一三・一セントの平均利益<sup>(42)</sup>」という「低い利益」にあった。

この「低い利益」がどの様に算定され、その過程でチャンドラー氏の指摘する「素価への集中」と、「取替法の利用」がどの様に関わるのか、については次章で検討する事としよう。

### 第三節 ナショナル・パッキング社の解散

一九〇五年五月、司法省は、シカゴ大陪審へ食肉加工業者を反トラスト法違反容疑（刑事訴訟<sup>(43)</sup>）で提訴した<sup>(44)</sup>。この提訴に対し、食肉加工業者は、法人企業局への資料提供による免責（immunity：刑事訴訟を行わないのと引換に、事件関係者に証言を求める制度）を求め、六年三月にシカゴ地裁のハンフリー判事（Judge J. Otis Humphrey）により、自然人に対する免責が認められる事となった<sup>(45)</sup>。この認定に対し W・H・ムーディー司法長官（Attorney-General W. H. Moody）は、「免責プロム（immunity bath）」と批判したが<sup>(46)</sup>、結局同年一〇月に訴訟継続を断念した。

一九〇五～六年は、マックレーカーズ（"muckrakers" 独占暴露者）の活躍した年でもあった。食肉加工業者に対しては、五年に C. E. Russell, *The Greatest Trust in the World*（最初）*Everybody's Magazine* 誌に連載。同年に Ridgway-Thayer Company, Publishers からの出版）及び Upton Sinclair, *The Jungle*（最初）*Lancet* 誌に連載。

同年にシンクレア自ら出版)が公刊され、食肉加工業者への大衆の不信感を大きく煽った。シンクレア等によって暴露された従来の食肉検査制度(州際・輸取引の食肉に対し食肉加工業者の費用負担で行われていた連邦政府の検査)の不備——その結果としての品質の劣悪化——への世論の激昂を背景に、ルーズヴェルト大統領は六年六月に食肉検査法(Meat Inspection Act)——連邦政府による強制検査——を成立させた。<sup>(47)</sup>

一九〇九年にルーズヴェルトからW・H・タフト(William H. Taft, 1857—1930)に大統領の交代(共に共和党)があったが、食肉加工業者への追及は続き、翌一〇年にナショナル・パッキング社に対する訴訟が行われ(翌年に取下げ)、一一年にはナショナル・パッキング社の取締役であるL・F・スウィフト(Louis F. Swift, 1861—1937, G・F・スウィフトの息子)他個人一人に対しシャーマン法違反容疑の刑事訴訟が為された(裁判は一一年二月から一二年三月まで)。結局、一二年三月に無罪の評決が為されたのであるが、司法省のナショナル・パッキング社に対する再度の提訴の動き、反トラスト法強化の動向(一四年にクレイトン法の成立)を考慮に入れた食業加工業者は、この評決の後、自主的に同社の解散を行った(同社の資産は出資割合に応じて、アーマー社、スウィフト社、モリス社に分配された)。正にビッグ・ファイブの時代を迎えたのであり、イエーガー女史が次の様に総括する段階に到達したのである。

「ナショナル「パッキング社」の様な装置の必要性と効用は又、一九一二年までに消滅していた。ナショナルの管理上のネットワークをビッグ・スリーのそれと結合させた事によって、寡占的行動をルーティン化させ、市場占有率を安定化させた事によって、食肉加工業者は、他の各社の事業についての充分な知識を得、その結果、寡占の機能をスムーズにするのに最早ナショナルが必要では無いと考えるに至ったのであろう。」<sup>(49)</sup>

## 第四節 F T C 調査

一九二五年、大戦中のブームにも拘らず、家畜業者に予想外の巨額の損失が生じ、又同年シカゴの家畜マーケティング会議へ食肉加工業者の主脳——略第二世代に交代——が欠席し、食肉加工業者側の弁明が為されなかった事も加わって、食肉加工業者並びに家畜マーケティング・システムに対する家畜業者の悪感情は一挙に高まった。翌一六年一月全米家畜「業者」組合はエルパソで年次大会を開催し、マーケティング委員会を指名し、家畜マーケティングの改善策を議会へ請願する事を決定した。同年二月に食肉加工業者の調査に関する決議案が、ミズリー州選出議員によって議会に提案され、一方の家畜業者のマーケティング委員会はこれを支持し、他方の食肉加工業者が反対に回る事によって、両者の関係は更に険悪化した。一七年一月に議会で同提案が否決されると、一二名の議員は、W・ウィルソン (Woodrow Wilson, 1856—1924. ルーズヴェルトとタフトの対立に乗じ、民主党から大統領の座を射とめ一三〇二年と二期就任) 大統領に直談判した。その結果、ウィルソン大統領は連邦取引委員会 (Federal Trade Commission 以下F T C と略示) へ法律調査 (もし経済調査であれば管轄は農務省<sup>(50)</sup>) の命令が下された<sup>(51)</sup>。

なお、F T C は、ウィルソン大統領の下に、一九一四年のクレイトン法成立と同時にその番人として設置された、「不法行為をなしつつある個人および会社に対して、その禁止通達を出すことができ……その禁止通達が実行されているか否かにつき、自ら調査する権限を与えられた」委員会であり、法人企業局を吸収して発足した機関であった。

F T C による調査の結果——この内容については第三章で検討——は、先ず一八年八月に「認定及び勧告の要約」の部分が公表され、一九年から二〇年にかけて *Report of the Federal Trade Commission on the Meat-Packing Industry, Part I—VI* として公刊されたのである。詳しく見ると、パートII「食肉加工業者間の結合の証拠」(一八



年一月公表)が一九年初めに公開され、次いで要約並びにパートI「食肉並びにその他産業における五大食肉加工業者の権力の範囲及び成長」(一九年六月)が一九年七月に、パートIII「五大食肉加工業者の食肉加工産業支配の方」(一九年六月)が同年秋に、更にパートIV「農産物及び食料品における五大食肉加工業者」(一九年六月)及びパートVI「食用牛の飼育コスト、家畜肥育コスト、家畜マーケティング・コスト」(一九年二月)が二〇年春に公開され、最後にパートV「食肉加工業者の利益」(一九年六月)が二〇年夏に公開された。なお、G・O・ヴァーチュ(G. O. Virtue)氏の指摘によると、<sup>(54)</sup>この他に食料の卸売マーケティング及びプライヴェート・カー・ラインを取扱った二冊が公開されたと言う。

#### 第五節 食料庁規制以降

FTC調査が開始された年、一九一七年は又、食肉加工業者のライセンス制が開始され(二月)、食料庁規制(Food Administration regulations)により最高利益の規制——この内容については第三章——が実施された年でもあった。

一九一七年一月に全法人企業に対する超過利得税法案が成立(実施は一八二二年)している。

一九一九年九月から一〇月にかけてシカゴで連邦大陪審による食肉加工業者に対する調査が行われた(結局起訴には至らなかった)<sup>(55)</sup>。この調査の後、司法省は新たな調査の一環としてニュー・ヨークで公聴会を開催しようとしたが、食肉加工業者側は、FTCの面前における公聴会よりも前に、議会(食肉加工業者への支援者が期待出来る)による公聴会を開催させるのに成功した。

一九一九年末における再度の提訴の動きは、結局、二〇年の司法長官パーマーとビッグ・ファイヴの同意審決(Agreement between Attorney-General Palmer and the Packers)をもたらし、これによって、食肉加工業内部における寡占

的支配力の行使の公認と引換に、非関連部門（生鮮果物等）の切り難しが実施された<sup>(55)</sup>。（南部食料雜貨卸売商組合の圧力によると言う<sup>(57)</sup>。）

更に翌二一年八月には、ストックヤードの全業務、家畜競売、家畜ディーラー、及び代理人を規制する「食肉加工業者及びストックヤード法」〔“the Packers and Stockyard Act”〕が制定され食肉加工業者は農務省の規制に服する事となった<sup>(58)</sup>（以後、FTCの調査権限は、農務省長官の要請があった場合のみに限定された<sup>(59)</sup>）。なお、二一年の業績は、上述の諸制約と戦後恐慌によって、J・オグデン・アーマーが「〔食肉加工〕産業の歴史において最も悲惨な年」と述べ、カダイ社の一五七万ドルから、アーマー社の三、一七五万ドルに及ぶ赤字を生む程に悪化した<sup>(60)</sup>。

戦後恐慌の影響と、カナダ工場への過度の投資、加えてJ・オグデン・アーマー個人の穀物投機の失敗等によって、一九二三年にアーマー社は危機に直面し、J・オグデン・アーマーが失脚する事態を迎えたのであった（彼は會長に退き、後任社長にはF. Edson Whiteが就任<sup>(61)</sup>）。

- (34) R. A. Clemen, *The American Livestock and Meat Industry*, Ronald Press, N. Y., 1923, p. 748.
- (35) ベルナー・リポートの214頁, pp. 749—752; H. Leach & J. C. Carroll, *op. cit.*, p. 192; M. Yeager, *op. cit.*, p. 173; Robert M. Aduddell & Louis P. Cain, “Public Policy Toward ‘The Greatest Trust in the World,’” *Business History Review*, Vol. LV, No. 2 (Summer 1981), p. 227. ※参照。
- (36) R. A. Clemen, *op. cit.*, p. 752; M. Yeager, *op. cit.*, p. 194, n. 42; *FTC Report*, Part V, p. 47.
- (37) ナンメナム・パッキング社の214頁, M. Yeager, *op. cit.*, Chap. VI が詳し。
- (38) R. A. Clemen, *op. cit.*, p. 753; *Commercial and Financial Chronicle*, Vol. 76, p. 1196 (May 30, 1903).
- (39) M. Yeager, *op. cit.*, p. 184.
- (40) Cf. ACT OF CONGRESS CREATING BUREAU OF CORPORATIONS [Approved, February 14, 1903 (32 Sta.

827)], Appendix F—4 in *The Trust Problem*, by J. Jenks & W. Clerk, Doubleday, Page & Company, Garden City, N. Y., Revised ed., 1922, pp.415—416. なお Bureau of Corporations の訳語として、株式会社局、法人企業局、会社局、企業監督局、会社監督局等があるが、「法人企業の組織、行動並びに経営に対する忠実な調査」を任務とする局について監督局の訳を付すのは抵抗感があるのべ、本稿では「法人企業局」の用語に統一した。

(41) *Bureau of Corporations' Report*, p. XXXI.

(42) *Ibid.*, p. XXX.

(43) シェーマン法違反は、「軽罪を犯したものとあると〔同法では〕しており、したがって、その違反に対しては、原則として刑事手続がとられる立前となつてゐる。」(公正取引委員会事務局編『アメリカにおける反トラスト法六十年史』公正取引協会、一九五六年、六九頁)なお、「合衆国憲法は、陪審審理について、次のような規定を置いている。『弾劾の場合を除き、すべての犯罪の審理は、陪審によつてなされなければならない……。』(田中英夫『英米法総論(一)』東大出版会、一九八〇年、四四六頁)。

(44) R. A. Clemens, *op. cit.*, p. 753.

(45) *Commercial and Financial Chronicle*, Vol. 82, p. 755 (March 31, 1906).

(46) L. Corey, *op. cit.*, p. 51.

(47) "The 'Significant Sixty': A Historical Report on the Progress and Development of the Meat Packing Industry, 1891—1951," *The National Provisioner*, Vol. 126, No. 4, Jan. 1952, p. 92.

(48) M. Yeager, *op. cit.*, p. 225.

(49) *Ibid.*, p. 226.

(50) R. A. Clemens, *op. cit.*, p. 771.

(51) 次頁の註文に G. O. Virtue, "The Meat-Packing Investigation," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 34, August 1920, pp. 627—629. に依る。

(52) アメリカ学会訳編『原典アメリカ史』第五巻、岩波書店、一九七一年、三三三頁。cf. THE FEDERAL TRADE COMMISSION ACT [Act of September 26, 1914 (38 Stat. 717)], Appendix F—9 in *The Trust Problem*, pp. 422—435.

- (53) 公表の年月は各報告書の表紙又は冒頭部分の日付に依る。又出版の時期は G. O. Virtue, *op. cit.*, p.630, n.1. に依る。
- (54) *Ibid.*, p.630, n.1.
- (55) R. A. Clemen, *op. cit.*, p.782.
- (56) R. M. Aduddell & Louis P. Cain, "The Consent Decree in the Meat-Packing Industry, 1920—1956." *Business History Review*, Vol.LV, No.3 (Autumn 1981), pp.359—360.
- (57) R. A. Clemen, *op. cit.*, p.784.
- (58) R. M. Aduddell & L. P. Cain, "Public Policy Toward 'The Greatest Trust in the World,'" p.237.
- (59) R. A. Clemen, *op. cit.*, p.789.
- (60) "The 'Significant Sixty,'" p.112.
- (61) H. Leech & J. C. Carroll, *op. cit.*, pp.356—357; "The President's Report," *Financial Report of Armour and Company*, December 31, 1922 (April 20, 1923).

### 第三章 食肉加工業における自己資本利益率

本章では、前章で概観した法人企業局調査の内容を検討し、チャンドラー氏の指摘された①原価計算における素価への集中、②取替法の利用の二つの命題を吟味し、次いで資本利益率について全社的業績評価基準のそれが存在するという事実をアニュアル・リポートによって提示し、更に食料庁規制及び超過利得税の利益規制の内容並びにFTC調査の内容を検討する事により、自己資本利益率の概念が指定されて来るプロセスを追跡する。

#### 第一節 法人企業局調査報告書

第二章で既に見たように、法人企業局調査は、「家畜並びに牛肉に関する価格状況の調査、及びトラスト又はその他の形態のコンピネーションが食肉の取引を支配しているか（否か）の調査」という限定された目的を有する調査で

あり、食肉加工工業全体（例えば豚肉、羊肉の加工の分野、冷蔵貨車の分野等を含む）を対象とするのではなく、又食肉加工工業の会計を説明しようとするものでもなかった。

にも拘らず、序で述べた様にチャンドラー氏は、この法人企業局調査報告書から、命題①②を導出され、更に資本利益率概念不成立の命題③を引き出されているのである。

食肉加工工業の会計の内容を検討するのに必ずしも適切とは言えない（但し乏しい資料という制約条件を考えればやむを得ない面もあるが）この調査報告書から、①原価計算における素価への集中、②固定資産における取替法の利用、の二つの命題が導出出来るか否かを検討する為に、法人企業局が良いトラスと判断した際の有力な論拠「〔牛〕一頭当り八〇セント、つまり解体肉一〇〇ポンド当り一三・一セントの平均利益」という「低い利益」の算定過程をいまし詳細に見てみよう。

#### a 素価への集中

表2がアーマー社、スウィフト社、S・S社三社の利益計算の要約であり、一九〇二年七月から三年六月までの二カ月の算定利益一、六〇五、六七五ドルを、二、〇一七、八六四頭で除した値八〇セント、一、二二六、四一一、四六一ポンド（割る一〇〇）で除した値・牛肉一〇〇ポンド当り一三・一セント「一九〇三年七月から四年六月までの二カ月では夫々、八二セント、一三・五セント」が「一頭当り八〇セント、つまり解体肉一〇〇ポンド当り一三・一セント」に該当する部分である。又、表2の一〇〇ポンド当り生牛コスト「一九〇二年七月から三年六月までの二カ月で——以下同様——四・四五ドル」、同収益「六・四七ドル」一頭当り生牛コスト「四八・五八ドル」、同牛肉売上高「三九・三三ドル」及び同副産物価値「一一・九六ドル」は、表3の第4欄の当該部分に移されている（第

表2 アーマー社、スウィフト社、及びシュワルツシルド・アンド・ザルツバ  
ーガー社の利益計算要約 1902年7月から1904年6月までの12カ月毎  
1902年7月から1903年6月まで 2,017,864頭の牛

項	目	総額	一頭当り
生牛コスト	2,202,687,405ポンド 100ポンド当り 4.45ドルで……	\$ 98,031,034	\$ 48.58
屠殺コスト	……………	3,836,144	1.90
コスト合計	……………	101,867,178	50.48
1,226,411,461ポンドの牛肉(=生牛重量の55.68%) の純収益 100ポンド当り6.47ドルで……	……………	79,338,932	39.32
副産物の純価値	……………	24,133,921	11.96
収益合計	……………	103,472,853	51.28
算定利益(=牛肉100ポンド当り13.1セント)……………	……………	1,605,675	.80

1903年7月から1904年6月まで 2,013,858頭の牛

項	目	総額	一頭当り
生牛コスト	2,244,775,204ポンド 100ポンド当り 4.15ドルで……	\$ 93,092,744	\$ 46.23
屠殺コスト	……………	3,952,531	1.96
コスト合計	……………	97,045,275	48.19
1,265,273,063ポンドの牛肉(=生牛重量の56.36%) の純収益 100ポンド当り6.25ドルで……	……………	79,067,467	39.26
副産物の純価値	……………	19,626,897	9.75
収益合計	……………	98,694,364	49.01
算定利益(=牛肉100ポンド当り13.5セント)……………	……………	1,649,089	.82

- (注) 1. 元表にあった他の表との関連を示す脚注は除いた。  
2. 生牛頭数、生牛重量、及び牛肉重量の数値の間の相互関係が2期とも完全には一致しないが(単価の計算における端数処理に起因する模様)元表の数値のままとした。

(出典) *Report of the Commissioner of Corporations on the Beef Industry, 1905, p.260.*

2・3欄は夫々半年の数値。表2の一九〇三年七月から四年六月までの数値は表3の第7欄と一致)。なお、表3では牛肉一〇〇ポンド当り平均販売価格から生牛重量一〇ポンド当り平均生牛コストを控除してマージン〔第4欄の数値で二・〇二ドル〕を求め、一

表3 6都市におけるアーマー社, スウィフト社, 及びシュワルツシルド・ア  
ンド・ザルツバーガー社の平均生牛コスト, 及び平均牛肉価格

1902年7月から1904年6月まで

アメリカ食肉加工業と自己資本利益率

	1902年 7-12月	1903年 1-6月	1902年7 月-1903 年6月	1903年 7-12月	1904年 1-6月	1903年7 月-1904 年6月
100 ポンド当り平均販売価 格.....	\$ 6.58	\$ 6.37	\$ 6.47	\$ 6.06	\$ 6.43	\$ 6.25
100 ポンド当り平均生牛コ スト.....	\$ 4.51	\$ 4.40	\$ 4.45	\$ 4.02	\$ 4.28	\$ 4.15
マージン.....	\$ 2.07	\$ 1.97	\$ 2.02	\$ 2.04	\$ 2.15	\$ 2.10
一頭当り平均解体重量 (ポンド).....	574	644	609	621	637	629
一頭当り牛肉売上高.....	\$37.68	\$40.95	\$39.32	\$37.63	\$40.93	\$39.26
一頭当り生牛コスト.....	\$47.23	\$49.93	\$48.58	\$44.41	\$48.07	\$46.23
マイナス・マージン.....	\$ 9.55	\$ 8.98	\$ 9.26	\$ 6.78	\$ 7.14	\$ 6.97
一頭当り副産物価値.....	\$12.02	\$11.90	\$11.96	\$ 9.52	\$ 9.98	\$ 9.75

(出典) *Report of the Commissioner of Corporations on the Beef Industry, 1905,*  
p. 268.

表4 一頭当りコスト [1903暦年]

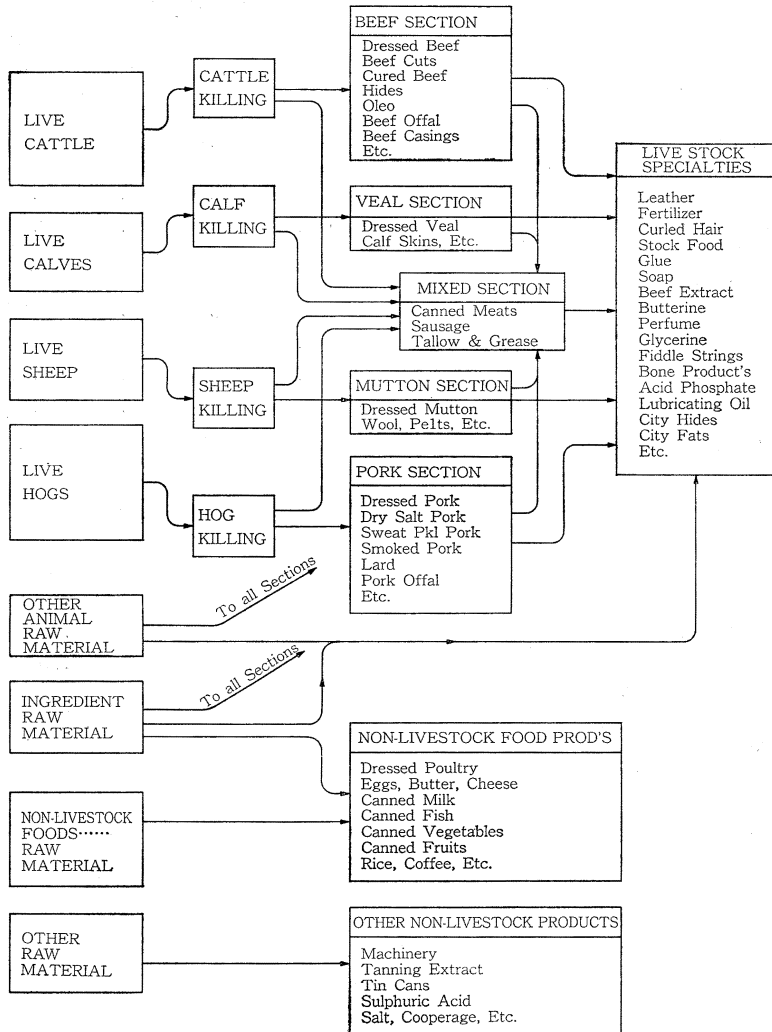
一頭当り	セント
屠殺及び解体 [コスト] .....	61.49
冷蔵及び出荷 [コスト] .....	57.31
管理及び販売 [コスト] .....	73.95
合 計 .....	192.75

(出典) *Report of the Commissioner of Corporations on the Beef Industry, 1905,*  
p. 205.

頭当り平均解体重量「六〇九ポ  
ンド」を示した後に、一頭当り牛肉  
売上高から同生牛コストを控除し  
たマージン「マイナス九・二六ド  
ル」、このマイナス・マージンを  
埋める同副産物価値が示されてい  
る。

表2で単に屠殺コストと表示さ  
れている一頭当り一・九〇ドル  
(一九〇二年七月からの一ニカ月)  
は、表4に見るとおり「表4は暦  
年一九〇三年である故厳密には数  
値が一致しない」屠殺及び解体コ  
ストのみならず、冷蔵及び出荷の  
コスト、並びに管理費及び販売費  
を含むコストの合計一頭当り一ド  
ル九ニセント余とほぼ一致してい

図2 食肉加工工場の諸機能



(出典) *FTC Report*, Part V, p.48.



る。

従つて、食肉加工業の会計においては、直接材料費〔生牛コスト〕及び直接労務費から構成される「素価への集中」というよりも、管理費や販売費まで含めたフル・コストが、又製造原価に限定して言えば製造間接費を含む全部原価が計算されていた可能性が高いのである。少くも、「屠殺及び解体の見出しの下に含まれる〔労務費・修繕費以外の〕」他のより重要な項目は、蒸気動力、電気照明及び電力、水、ティールミング……道具及び工具、並びに家畜囲いの清掃〔の費用〕である。<sup>(62)</sup>とする報告書の説明からは、製造間接費を含む全部原価の計算は為されていたと解釈する方が妥当であり、「素価への集中」と解釈する余地は無いと思われる。

むしろ、「西部の大規模食肉加工業者によって行われている牛肉事業は、三つのかなり明確な部門 (branches) つまり、解体肉、加工肉 (beef cutting and curing) 及び缶詰肉から成っている。これらの部門 (departments) の区分は、若干の会社の勘定において常に同一の方法でなされている訳ではない。<sup>(63)</sup>」(傍点は引用者) という指摘に着目するならば、後のF T C調査等によって内容が明示された部門別計算(一九〇五年時点では会社間で不統一が存在すると言え)——その大要は図2によって示される。図のBEEF SECTIONに注目した。Dressed Beef から Cured Beef まで並びに Canned Beef [MIXED SECTION of Canned Meats に含まれる] が先の三つの部門に対応し、Hides から Beef Casings までが副産物として LIVE STOCK SPECIALTIES へ回っている。——が既に行われていた事を読み取りえよう。後にスウィフト社の G・E・Patterson (G. E. Putnam) が説明している計算方法<sup>(64)</sup>によれば、解体肉の勘定においては、借方に生牛コスト及び食肉加工工場から支店までの家畜処理費用〔屠殺・解体コスト〕が記入され、副産物(皮革、獣脂等)の価値〔市価マイナス処理費用〕が貸方に記入され、残余額が解体肉コストとして把握

図3 部門別計算

解体部門（一頭当り）

牛肉部門（一頭当り）

生牛コスト 48.58ドル	副産物 11.96ドル	→	解体コスト 38.52ドル	売上高 39.32ドル
屠殺コスト 1.90ドル	残余額（解体コスト） 38.52ドル		利益 0.80ドル	
合計 50.48ドル				

され、牛肉重量で除す事によって牛肉ポンド当りのコストが計算される。そして、このコストが牛肉の「ポンド当り」販売価格と比較されて損益が計算される、というのである。従って勘定科目の上では、先の残余額「解体コスト」が牛肉勘定に振替えられ、貸方の牛肉売上高と比較され、牛肉部門の損益が算出される事となるのである。表2・3の一九〇二年七月からの一二月の数値を使って図解すると、図3の様に示されよう。

それ故、表2・3が示す法人企業局調査報告書中の計算と、一九二一年時点のパットナムによって説明されている計算「及び一九二〇年のF T C調査報告書中の計算」とは、基本的に同一のシステムであったと判断されるのである。F T C調査報告書に依れば、食肉加工業の部門別計算においては、「製造費用と販売費用との間の明確な区別を必ずしも行っておらず」、販売手数料等の販売費を含めた全ての費用が投入されたのであり、チャンドラー氏の理解される様な「素価への集中」の命題は成立しなかったと言えよう。

なお、図3での残余額（解体コスト）の予想値が、「テスト・コスト」又は「レッド・コスト」(“test cost” or “red cost”)と呼ばれ、生牛を購入すべきか否かの判断の尺度とされ、(食肉加工業者の家畜業者に対する優位な力関係の下では)「加工費及び牛肉の需要が不変であるとする、皮革及び他の副産物の価値における、生牛一〇〇ポンド当り一ドルの下落は、「従来の生牛価格のままでは解体コストを一ドル高め、利益を一ドル低くする事になるから、そうさせない為に結局」生牛価格における同額の下落を引き起こす事

なるであろう。」<sup>(66)</sup>という事態を生み出すまでに至ったのである。

b 取替法

次にチャンドラー氏の命題②固定資産の取替法について検討しよう。

チャンドラー氏は、法人企業局調査報告書の、

「些細な修繕のみならず、又、工場の能率を損わないよう維持しようとする、再建並びに改良の多額の支出をも、業務費用に時々賦課することが、現在考察されている三社「アーマー社、スウィフト社、及びS・S社」の実務であるように見える。」<sup>(67)</sup>

という個所に着目して取替法の採用と判断されている。又、後のFTC調査報告書の中にも、

「新規建設「費」を最も保守的に処理する、つまりそれを、工場への追加の際に巨額に利益に対して賦課するの  
が、P・D・アーマーの習慣であった。」<sup>(68)</sup>

という指摘があり、チャンドラー氏の判断を肯定するように見える。

しかし、一般的状況として「法人企業局調査報告書の翌年」一九〇六年では、

「減価償却の直線性償却（「定額償却」概念が産業界において一般的に用いられていた。）<sup>(69)</sup>

という事実が一方にあり、食肉加工業のみが例外であったとは考え難いのである。食肉加工業に的を絞ると、法人企業局調査報告書の中にも次の様な指摘が存在しているのである。

「食肉加工業の代表は、「法人企業」局の調査官に、自分達は建物及び機械の価値の年六％をほぼ合理的な減価償却費 (allowance for depreciation) ……と考えると述べた。」<sup>(70)</sup>

「三社の内二社は、これらの項目「利子と減価償却費」の一方又は両方を牛肉部門の勘定へ移し、他の一社は利子と減価償却費のいかなる部分も個々の部門に配賦することなく一般損益勘定に賦課した。」<sup>(7)</sup>

後者の引用文からは、アーマー社、スウィフト社、S・S社の三社の内、減価償却費を

〔二社が部門別計算項目として（従って原価計算項目として）

一社が期間原価として

認識していたか、又は、

〔一社が部門別計算項目として（従って原価計算項目として）

一社が期間原価として

認識していたかのいずれかであろう。仮に後者だとしても、*Commercial & Financial Chronicle* によれば、S・S社は公認会計士事務所プライス・ウォーター・ハウズ事務所 (Price, Waterhouse & Co.) の勧告によつて一九〇八年一月に終る一三カ月の会計期間から減価償却費の毎期計上を開始したのであるから、法人企業局調査時点では三社中二社が、一九〇八年時点で三社が、減価償却制度を採用していた事が判明する。従つて、制度としては、食肉加工業においては、取替法ではなく、減価償却制度が採用されていた事、並びにチャンドラー氏が着目された個所は、通常の減価償却費の他に、実質的利益の大きい年に資本的支出を費用として保守的に処理する傾向があった事、各社による処理の不統一があった事に言及したものと解釈する方が妥当であろう。

従つて、命題①②は共に成立せず、デュボン・モデルの会計の三つの基本タイプを尺度としても、デュボン・モデルとの相違は消滅し、資本利益率概念不成立の論拠自体が成立しない事を確認出来る地点に今や我々が到達した、と

言えよう。

c 資本金利益率計算

チャンドラー氏の命題③自体の検討は、未だ若干のプロセスを必要とするので、ここでは、法人企業局調査報告書の中で資本金利益率計算への言及が見られる点を確認しておこう。

既述の様に、法人企業局調査では、利益の把握は、牛一頭当り、牛肉一〇〇ポンド当りの利益額（食肉加工業者が強調する数値でもある）に第一義的な意義が置かれていた。しかし報告書を仔細に検討すると、利益を資本金に関連づけた資本金利益率計算（我々はこれを資本利益率計算の「先駆形態と考える」<sup>(73)</sup>）への言及が見られるのである。

セクション三三「利益に関する結論」で、報告書は、

「西部の大規模な食肉加工会社が、その事業の内の牛肉部門に投下した資本に対して確保し得る所の利益率を、何らかの方法で正確に計算する事は、全くでは無いにしても殆んど不可能である」<sup>(74)</sup>

と認めた上で（牛肉部門に投下した資本の把握が困難である為）、スウィフト社の勘定を、牛肉部門の利益と全体の利益の割合が牛肉部門の売上高と全体の売上高の割合に一致し、又、牛肉部門の資本（金）と全体の資本（金）の割合が売上高に比例していると想定すれば、

「スウィフト社の牛肉事業の利益は、牛肉事業に割当うる資本金の約一二%であろう」<sup>(75)</sup>

と判定しているのである。全社的な（業績評価の為の）<sup>(76)</sup> 資本利益率計算が前提とされている事を見て取るのは難くないであろう。ちなみに、FTC調査報告書によれば、スウィフト社の一九〇三年度の報告利益は三百万ドル、普通株資本金は二千五百万ドルであり、資本利益率は一二%となる。

後のF T C調査報告書で、業績評価基準としての資本金利益率計算の意義が否定されている事実——後出——と比較すると、資本利益率の史的研究にとって看過し得ない事柄であると思われる。

## 第二節 アーマー社の一九一〇年度アニユアル・リポート

チャンドラー氏の命題③資本利益率概念不成立の検討に必要な素材を、アーマー社が公にした最初のアニユアル・リポート<sup>(77)</sup>（決算日は一九一〇年一月二二日、公表は同年二月二四日）が与えている。

「純投下資本 (Net Capital Investment) に対し約六 $\frac{1}{2}$ %に等しい利益は、我が社が昨年度業務していた不正常で不利な状況を考慮に入れば、かなり良好なもの (fair) である。〔社長〕J・オグデン・アーマー<sup>(78)</sup>」

この約六 $\frac{1}{2}$ %の数値は、*Commercial & Financial Chronicle* によれば<sup>(79)</sup>

Net earnings  $\$5,817,721.21 = 6.19\%$   
Net Capital Investment  $\$93,983,313.28$

であり、分母は、貸借対照表上の資本金二〇、〇〇〇、〇〇〇ドル・プラス・剰余金七三、九八三、三二三・二八ドルの数値と一致する。つまり六・一九%又は約六 $\frac{1}{2}$ %という数値は、自己資本利益率である事が判明する。

同様な自己資本利益率の計算は、アーマー社において一九一〇一、一九一一年度、一七二一年度<sup>(80)</sup>に涉って行われており、全社的な業績評価基準として継続的に行われていた事が確認出来る。

更に、一九一〇年度が、同社にとって三〇、〇〇〇、〇〇〇ドルの社債を発行（一九〇九年五月）後最初の決算といふ以外には、他の年度と異なる条件は見られない故（財務諸表の公表は社債の発行と関連しようが）、資料的には裏付けられないものの、同社における自己資本利益率の計算はこれよりも前（一九〇〇年代）に遡り得ると解釈出来る。

う。

それ故、チャンドラー氏の命題③は、もしも全社的な業績評価基準としての資本利益率も含めて否定しているのであれば「序の④の可能性」事実によって論駁されていると言えよう。又、もしも暗黙の内に部門業績評価としてのそれに限定「⑤の可能性。この蓋然性の方が高いと思われる」して否定しているのであれば、全社的な業績評価基準としてのその存在を可能にする論拠が別途示されるべきであると思われる。

なお、スウィフト社における利益の計算は、例えば一九〇六年の同社のパンフレットに、

「食肉加工」産業は、売上高各一ドルに対し二セント未満のマージンで運営されている。<sup>(81)</sup>

とある様に、売上高一ドル当り、牛一頭当り、又は牛肉一〇〇ポンド当り等の利益額が強調されており、自己資本利益率への言及はアーマー社に比べて極端に少ない。しかし、皆無ではなく、例えば一九一一年度のアニユアル・レポートで売上高利益率二場々未満という指摘と並んで、

「資本〔金〕と剰余金の合計に対する利益のパーセンテージ〔つまり自己資本利益率〕は、私〔Louis F. Swift〕が社長になって以来〔一九〇三年四月以来〕スウィフト社によってなされた最小〔の自己資本利益率〕である。<sup>(82)</sup>」

と述べている事からもその存在が認識出来るのである。自己資本利益率の計算自体はスウィフト社においても存在していたのであり、売上高一ドル当り「率で示せば売上高利益率」、牛一頭当り、又は牛肉一〇〇ポンド当りの利益という「低利益」の公表効果を狙った政策的配慮から、自己資本利益率の計算が外部に開示される機会が少なかったと解すべきであろう。この解釈の妥当性はJ・H・プリス(J. H. Bliss)の著書を検討〔後述〕することによって裏付けられよう。

それ故、アーマー社の事例で例示される自己資本利益率の計算は、食肉加工業（或いはビッグ・ファイヴ）で一定の普及を見ていたと断しても大過無いであろう。

### 第三節 食料庁規制及び超過利得税

一九一七年、前述した様に食肉加工業者のライセンス制が開始され、食料庁規制によって最高利益の規制が為された。食料庁規制による利益の規制は、ビッグ・ファイヴに対しては、二重に為された<sup>(83)</sup>。即ち、デイヴィジョンⅠ（ビッグ・ファイヴ）及びデイヴィジョンⅡ（中小企業）共、売上高利益率の上限は二 $\frac{1}{2}$ %であった。又、デイヴィジョンⅠに対しては、その事業内容別に、クラスⅠ（食肉事業）に対しては総資本利益率九%、クラスⅡ（皮革、石鹼、金肥、膠その他の特製品事業）に対しては総資本利益率一五%が上限であり、クラスⅢ（その他）に対しては規制なしであった。ここで総資本利益率の語を当てたが、厳密には、その分母は、資本金、剰余金、利子支払を伴う負債の合計〔純投資〕“net investment”であった。

一九一八年度のレポートで食料庁は自らの統制を次の様に評価した。

「その様な『食料庁の』統制に伴う食肉加工業者の、統制された製品に対する利益は、一九一七年一月一日から一九一八年一月一日までの統制の最初の年度において、監査済の諸勘定に示される様に、その年度の平均〔純〕投資七・四、一八七、二〇四ドルに対し四〇、五九四、九三五ドル〔の利益〕、即ち食料庁の規則の下で一年に五・六パーセントの総資本利益率、つまりそれらの規則によって許容された最大限よりかなり低い〔率であった〕<sup>(84)</sup>」

この食料庁の自己評価とは対照的に、F.T.C.の依頼を受けた特別調査委員会(Walter Y. Durand, Perley Morse & Co., and Stuart Chase——後二者は公認会計士)は、次の様に「純投資」のクラス別の分類が事実上食肉加工業者の任意



「従ってクラス別規制の形骸化」となっている点を明らかにしている。

「当〔特別調査〕委員会は、食肉加工業者の帳簿が事業クラス別の投資の分類を現在も示してはいないという事を認定する。現在の「食料庁の」規制は、食肉加工業者によって見積られた「純投資」の<sup>(85)</sup>数値の分離が重大な疑惑を受け易く、「純」投資の正しい分類が数カ月の集中的な作業を必要とするという危険な基準で行われている。」

更に総資本利益率による規制という規制の仕方自体がFTCによる厳しい批判を招くのであるが、内容は後述する。

既述の様に一七年一月に全法人企業に対する超過利得税の法案が成立した。<sup>(86)</sup>これは戦時利得に対する全法人企業を対象とした課税であり、「投下資本」(capital invested)に対して8%を越える利益には一六%の税率を課すという内容であった。この「投下資本」は一見して受ける印象(総資本)とは異なり、(一)現金出資額、(二)現物出資額、(三)払込剰余金、「処分済」利益剰余金、未処分剰余金、及び一定の無形資産額の合計<sup>(87)</sup>であり、ほぼ自己資本に該当する概念で、細部の違いを問わなければ食肉加工業者にとっては馴みの概念であった。

なお、この超過利得税の副産物として「投下資本」に対する8%の金額を大きくする手段として、資産再評価による剰余金の増加の措置が見られた。例えば、スウィフト社では一八年に三千七四万ドル余、モリス社では一千百六一万ドル余の再評価による剰余金の増加が見られた。<sup>(88)</sup>

#### 第四節 FTC調査報告書

食料庁規制に対するFTCの評価は、FTCの大統領宛報告書の次の文面に端的に示されている。

「……委員会「FTC」はその任務を引受け、以下の事柄を認定している。

アメリカ食肉加工業と自己資本利益率

I 食料庁規制の下での五大食肉加工業者の最高利益は、不当に高い。これらの利益率は、「第一次大」戦前の一九二二、一三及び一四年に獲得されたそれ「利益率」の二・二五倍から三倍であると見積られる事。

II その「食料庁規制の」規制計画は、「有効である事の」十分な証明を不可能にしている。その結果、公共の利益を守る為に、その計画は変更されるべきである事<sup>(89)</sup>」

この文章に続き、勧告事項が七点掲げられている。(一)クラス別規制は、総体規制に変更されるべき事、(二)「純投資」を分母とする利益率「ほぼ総資本利益率」ではなく、純財産 (net worth) つまり自己資本に対する利益率による規制であるべき事、(三)「規制の利益」率は、食肉生産を刺激するよう屠殺重量に基づくスライディング・スケールであるべき事、(四)「規制の利益率は」正常率で自己資本利益率七%、「スライディング・スケールとして」屠殺重量一〇%増毎に自己資本利益率を〇・五%増加、屠殺重量一〇%減毎に〇・五%減少されるべき事（最高限度、自己資本利益率九%）、(五)小規模食肉加工業者への規制の正常率は九%、最高限度二%であるべき事、(六)前述の規制率を越える利益は、合衆国財務長官に引渡され、乃至は将来の政府購入「代金」に当てられるべき事、及び(七)年間事業高五〇万ドル未満を除く、全ての食肉加工業者、屠殺業者が規制対象たるべき事、以上の七点である。

これらの勧告事項の内、我々にとって最も重要と思われる事項は、規制が総資本利益率ではなく、自己資本利益率であるべきとする(二)項の規制基準の問題である。FTC調査報告書において自己資本利益率が規制基準として指定されて来るプロセスを追ってみよう。

a 種々の利益率

FTC調査報告書は、利益率を計算する際の多様な基準について次の様に述べている。

「それに対して利益率を計算する所の沢山の基礎が使用されている。例えば、株主の持分つまり純財産に対する利益の率〔自己資本利益率〕、借入金を含む投資に対する利益の率〔総資本利益率〕、資本金に対するパーセンテージ〔資本金利益率〕、實際投資つまり現金又は資産の實際価値に対するパーセンテージ〔有形資産利益率？〕、売上高に対するパーセンテージ〔売上高利益率〕、全部原価に対するパーセンテージ〔費用価格利益率〕、又は基盤を変えて、製品一単位当り（食肉加工業においては一頭当り、ポンド当り）利益額等々<sup>90</sup>。』

その上で、食肉加工業者が好んで口にするポンド当り利益（これは同時に法人企業局調査のキー・ワードでもあった）に対する次の様な厳しい批判が為された。

「事實は、単位当り一セントの利益が投下資本利益率 (return upon capital invested) によって〔測定された場合には〕法外な利益でありえ、小さな利益とは程遠い〔事がありうる〕。ポンド当り一セントの利益の合理性がそこにおいて決定される唯一の健全な方法は、そのような利益を集計し、それを企業に投下された資本と比較する事である<sup>91</sup>。』

より具体的にみると、一九一八年にビッグ・ファイヴの純財産合計（資本金と剰余金の合計）は約五億ドル、同年に売上られた食肉重量約百億ポンドであり、食肉一ポンド当り一セントの利益は、合計で一億ドルに上る。それ故、「これ〔食肉一ポンド当り一セントの利益〕が倍増された場合でも、その結果の率——つまりポンド当り二セント——は、依然大衆の心中において『無視しうる』額でありうるであろう。しかしこの一セントの差は、五大食肉加工業者にとっては、一〇〇、〇〇〇、〇〇〇ドルの配当可能〔利益増〕、つまり資本金プラス剰余金合計（五〇〇、〇〇〇、〇〇〇ドル）に対し約二〇%〔の利益増〕を意味する事にならう。<sup>92</sup>」

利息控除前利益 (FTCの修正値)

Morris.	Wilson.	Cudahy.	合 計
\$ 2,707,000	<sup>1</sup> \$ 1,658,000	\$ 1,821,000	\$ 25,728,000
2,934,000	<sup>1</sup> 925,000	2,318,000	30,054,000
3,057,000	<sup>1</sup> 3,642,000	2,416,000	34,828,000
3,358,000	4,161,000	1,883,000	51,994,000
5,879,000	6,957,000	4,417,000	71,415,000
9,884,000	10,761,000	6,484,000	114,375,000
27,819,000	28,104,000	19,339,000	328,394,000
8,698,000	6,225,000	6,555,000	90,610,000
19,121,000	21,879,000	12,784,000	237,784,000
10,423,000	15,654,000	6,229,000	147,174,000
120	251	95	162

立教経済学研究第四〇巻四号(一九八七年)

控除後利益 (FTCの修正値)

(イタリクは損失)

Morris.	Wilson.	Cudahy.	合 計
\$ 1,813,000	<sup>1</sup> \$ 646,000	\$ 1,129,000	\$ 18,035,000
1,917,000	<sup>1</sup> 272,000	1,329,000	18,581,000
2,206,000	<sup>1</sup> 1,995,000	1,402,000	22,894,000
2,321,000	2,464,000	724,000	37,385,000
4,890,000	5,314,000	3,511,000	59,236,000
8,012,000	8,319,000	4,935,000	95,639,000
21,159,000	18,466,000	13,030,000	251,770,000
5,936,000	2,369,000	3,860,000	59,510,000
15,223,000	16,097,000	9,170,000	192,260,000
9,287,000	13,728,000	5,310,000	132,750,000
157	576	138	223

一四二

表5 ビッグ・ファイヴの1912—1917年の支払

	Armour.	Swift.
1912	\$ 8,659,000	\$ 10,883,000
1913	10,342,000	13,535,000
1914	12,201,000	13,512,000
1915	16,051,000	26,541,000
1916	27,430,000	26,732,000
1917	<sup>2</sup> 34,283,000	52,963,000
6年間の合計	108,966,000	144,166,000
戦前3年間, 1912-13-14の営業利益	31,202,000	37,930,000
戦時3年間, 1915-16-17の営業利益	77,764,000	106,236,000
戦時期の超過額	46,562,000	68,306,000
超過のパーセント	149	180

(注) 1. 公認会計士プライス・ウォーター・ハウス事務所による償却前の数値。

2. 南米の利益を含まない。

(出典) *FTC Report*, Part V, p.36, Table 7.

表6 ビッグ・ファイヴの1912—1917年の支払利息

	Armour.	Swift.
1912	\$ 5,702,000	\$ 8,745,000
1913	6,158,000	9,449,000
1914	7,640,000	9,651,000
1915	11,156,000	20,720,000
1916	22,849,000	22,672,000
1917	<sup>2</sup> 27,137,000	47,236,000
6年間の合計	80,642,000	118,473,000
戦前3年間, 1912, 1913, 1914の純利益	19,500,000	27,845,000
戦時3年間, 1915, 1916, 1917の純利益	61,142,000	90,628,000
戦時期の超過額	41,642,000	62,783,000
超過のパーセント	214	225

(注) 1. 減価償却前。

2. 南米の利益を含まない。

(出典) *FTC Report*, Part V, p.37, Table 8.

利用可能な純利益（FTCの修正値）

（イタリックは損失）

Morris.	Wilson.	Cudahy.	合計
\$ 1,813,000	<sup>1</sup> \$ 646,000	\$ 1,129,000	\$ 17,540,000
1,917,000	<sup>1</sup> 272,000	1,329,000	18,252,000
2,206,000	<sup>1</sup> 1,995,000	1,402,000	22,563,000
2,321,000	2,464,000	724,000	36,104,000
4,690,000	5,314,000	3,511,000	<sup>3</sup> 53,958,000
6,162,000	6,698,000	3,985,000	72,789,000
19,109,000	16,845,000	12,080,000	221,806,000
5,936,000	2,369,000	3,860,000	58,355,000
13,173,000	14,476,000	8,220,000	163,451,000
7,237,000	12,107,000	4,360,000	105,096,000
122	511	113	180

立教経済学研究第四〇巻四号（一九八七年）

又、売上高一ドル当り利益（*90*で読替えれば売上高利益率）も、同様の批判を免れざるを得ないであろうから、

「当面する直接的な目的の為に、しかし、資本利益率（the rate of profit on investment）が食肉加工業者の利益〔を測定する為〕の唯一の健全な尺度を与えるという事には何ら疑いがあり得ない。<sup>(93)</sup>」

かくして、製品一単位当り利益、売上高利益率（及び有形資産利益率、並びに費用価格利益率）が除かれて、「投下資本利益率」又は「資本利益率」に対象が絞り込まれるのである。

b 資本金利益率計算への批判

この様に対象が絞り込まれた上でも、

「政府においても民間においても、それに対して利益率の合理性を判断する為の『投資』（“Investment”）の唯一最良の定義を何が構成しているかについては、完全な意見の一致が存在しないと思われる。若干の権威者は借入金を含む総資本を主張し（それは一九一八年の合衆国食料庁の食肉加工業

表7 ビッグ・ファイヴの1912—1917年の配当金又は剰余金に

	Armour.	Swift.
1912	\$ 5,702,000	\$ 8,250,000
1913	6,028,000	9,250,000
1914	7,510,000	9,450,000
1915	11,000,000	19,595,000
1916	22,100,000	18,943,000
1917	<sup>2</sup> 21,294,000	34,650,000
6年間の合計	73,634,000	100,138,000
戦前3年間1912-13-14で獲得された利益	19,240,000	26,950,000
戦時3年間1915-16-17で獲得された利益	54,394,000	73,188,000
戦時期の超過額	35,154,000	46,238,000
超過のパーセント	183	171

(注) 1. 減価償却前。2. 南米の利益を含まない。3. 54,558,000のミスプリ。

(出典) *FTC Report*, Part V, p. 37, Table 9.

者に対する利益規制の基礎である)、或る「権威」者は純財産を主張し、そして或る「権威」者は発行済資本金を主張している。<sup>(94)</sup>

従って、「投下資本利益率」又は「資本利益率」の内容は、総資本利益率、自己資本利益率、及び資本金利益率の三つの計算に絞り込まれたのである。その上で、一九世紀に全社的な業績評価基準として相当普及していたと思われる資本金利益率計算について次の様に批判して、その選択肢から除くのである。つまり、食肉加工業者の間で「資本金に対して剰余金の割合が高い上に」財務政策が大きく異なり、総資本利益率又は自己資本利益率であり差のないアーマー社とモリス社の間で、「株式会社へ組織変更の際に」剰余金を資本金に大巾に組み入れたアーマー社では比較的低い資本金利益率を、資本金の一倍の剰余金を有するモリス社では異常に高い資本金利益率を、示してしまう事になり、

「これ「資本金利益率」は多くの場合に利益の合理性に関して誤った見解を与える<sup>(95)</sup>」ので除外するのである。

表8 ビッグ・ファイヴの1912—1917年の総資本（FTCの修正値）

会計年度の期首	純財産 (資本金と 剰余金)	社債	支払手形	総資本
<b>Armour &amp; Co. :</b>				
1912	\$ 76,710,000	\$ 30,000,000	\$ 10,255,000	\$116,965,000
1913	100,195,000	30,000,000	15,523,000	145,718,000
1914	104,223,000	30,000,000	25,815,000	160,038,000
1915	109,733,000	30,000,000	40,914,000	180,647,000
1916	118,733,000	30,000,000	38,865,000	187,598,000
1917	137,335,000	50,000,000	27,866,000	215,201,000
<b>Morris &amp; Co. :</b>				
1912	25,994,000	12,100,000	6,936,000	45,030,000
1913	27,626,000	11,900,000	7,366,000	46,892,000
1914	29,183,000	11,700,000	9,815,000	50,698,000
1915	30,939,000	11,500,000	10,134,000	52,573,000
1916	32,510,000	11,300,000	8,648,000	52,458,000
1917	36,000,000	11,100,000	9,249,000	56,349,000
<b>Cudahy Packing Co. :</b>				
1912	15,919,000	4,538,000	6,995,000	27,452,000
1913	16,529,000	4,272,000	8,042,000	28,843,000
1914	17,038,000	4,020,000	10,502,000	31,560,000
1915	17,920,000	3,780,000	13,793,000	35,493,000
1916	18,529,000	3,519,000	17,238,000	39,286,000
1917	20,956,000	3,274,000	16,501,000	40,731,000
<b>Swift &amp; Co. :</b>				
1912	86,000,000	5,000,000	15,883,000	106,883,000
1913	104,000,000	5,000,000	24,649,000	133,649,000
1914	108,000,000	5,000,000	39,160,000	152,160,000
1915	112,000,000	10,000,000	39,539,000	161,539,000
1916	125,873,000	24,500,000	32,933,000	183,306,000
1917	138,815,000	31,311,000	38,873,000	208,999,000
<b>Wilson &amp; Co. :</b>				
1912	16,813,000	5,145,000	8,200,000	30,158,000
1913	16,759,000	9,844,000	4,986,000	31,589,000
1914	15,787,000	9,300,000	6,652,000	31,739,000
1915	22,294,000	8,689,000	17,034,000	48,017,000
1916	23,945,000	8,099,000	14,514,000	46,558,000
1917	28,383,000	15,000,000	18,207,000	61,590,000
<b>ビッグ・ファイヴ合計 :</b>				
1912	221,436,000	56,783,000	48,269,000	326,488,000
1913	265,109,000	61,016,000	60,566,000	386,691,000
1914	274,231,000	60,020,000	91,944,000	426,195,000
1915	292,886,000	63,969,000	121,414,000	478,269,000
1916	319,590,000	77,418,000	112,198,000	509,206,000
1917	361,489,000	110,685,000	110,696,000	582,870,000

(出典) *FTC Report*, Part V, p.42, Table 10.



表9 ビッグ・ファイブの1912—1917年の総資本利益率

	Armour.	Swift.	Morris.	Wilson.	Cudahy.	5 社合計
	パーセント	パーセント	パーセント	パーセント	パーセント	パーセント
1912	7.4	10.2	6.0	5.5	6.6	7.9
1913	7.1	10.1	6.3	2.9	8.0	7.8
1914	7.6	8.9	6.0	11.5	7.7	8.2
1915	8.9	16.4	6.4	8.7	5.3	10.9
1916	14.6	14.6	11.2	14.9	11.2	14.0
1917	<sup>1</sup> 15.9	25.5	17.5	17.5	15.9	19.6
6 年間の平均	10.8	15.2	9.2	11.3	9.5	12.1
戦前3年間, 1912-13-14の平均	7.4	9.7	6.1	6.7	7.5	8.0
戦時3年間, 1915-16-17の平均	13.3	19.2	11.8	14.0	11.1	15.2

(注) 1. 南米事業の利益を含まない。

(出典) *FTC Report*, Part V, p. 42, Table 11.

この様にして「投下資本利益率」又は「資本利益率」の内容は、総資本利益率と自己資本利益率に限定されて来るのである。

c 総資本利益率か自己資本利益率か

FTC調査報告書では、ビッグ・ファイブの決算数値をそのまま利用するのではなく、各企業から得られたデータを基にして、売上高から直接材料費、直接加工費、販売費、管理費を控除し、これに受取賃貸料、受取利息、受取配当金等雑収入を加算し、更に(借入金への支配利息を除く)雑支出を控除するという手続きで支払利息控除前利益の表5を算定し、そこから支払利息を控除して表6を算定し、更に表6から所得税、超過利得税を控除して配当可能利益の表7を算定している。

又、総資本を表8の様把握し、表5と8から表9の総資本利益率を求めている。そして自己資本を表10の様に把握し、表6と10から表11の自己資本利益率を、又、表7と10から表12の自己資本配当可能利益率を求めている。

表10 ビッグ・ファイヴの1912—1917年の自己資本（FTCの修正値）

会計年度の期首	資本金	剰余金又は 欠損	純財産
Armour & Co. :			
1912	\$ 20,000,000	\$ 56,710,000	\$ 76,710,000
1913	20,000,000	80,195,000	100,195,000
1914	20,000,000	84,223,000	104,223,000
1915	20,000,000	89,733,000	109,733,000
1916	20,000,000	98,733,000	118,733,000
1917	100,000,000	37,335,000	137,335,000
Morris & Co. :			
1912	3,000,000	22,994,000	25,994,000
1913	3,000,000	24,626,000	27,626,000
1914	3,000,000	26,183,000	29,183,000
1915	3,000,000	27,939,000	30,939,000
1916	3,000,000	29,510,000	32,510,000
1917	3,000,000	33,000,000	36,000,000
Cudahy Packing Co. :			
1912	12,000,000	3,919,000	15,919,000
1913	12,000,000	4,529,000	16,529,000
1914	12,000,000	5,038,000	17,038,000
1915	12,000,000	5,920,000	17,920,000
1916	12,000,000	6,529,000	18,529,000
1917	14,000,000	6,956,000	20,956,000
Swift & Co. :			
1912	60,000,000	26,000,000	86,000,000
1913	75,000,000	29,000,000	104,000,000
1914	75,000,000	33,000,000	108,000,000
1915	75,000,000	37,000,000	112,000,000
1916	75,000,000	50,873,000	125,873,000
1917	75,000,000	63,815,000	138,815,000
Wilson & Co, Inc. :			
1912	30,000,000		16,813,000
1913	30,000,000		16,759,000
1914	30,000,000		15,787,000
1915	29,835,000		22,294,000
1916	29,706,000		23,945,000
1917	30,133,000		28,383,000
ビッグ・ファイヴ合計 :			
1912	125,000,000		221,436,000
1913	140,000,000		265,109,000
1914	140,000,000		274,231,000
1915	139,835,000		292,886,000
1916	139,706,000		319,590,000
1917	222,133,000		361,489,000

(注) Wilson & Co, Inc. の純財産が資本金よりも小さいのは、暖簾を除いた為。

(出典) *FTC Report*, Part V, p. 43, Table 12.

表11 ビッグ・ファイヴの1912-1917年の自己資本利益率

(イタリックは損失)

	Armour.	Swift.	Morris.	Wilson.	Cudahy.	5社合計
	パーセント	パーセント	パーセント	パーセント	パーセント	パーセント
1912	7.4	10.2	7.0	<sup>2</sup> 3.8	7.1	8.1
1913	6.1	9.1	6.9	<sup>2</sup> 1.6	8.0	7.0
1914	7.3	8.9	7.6	<sup>2</sup> 12.6	8.2	8.3
1915	10.2	18.5	7.5	11.1	4.0	12.8
1916	19.2	18.0	15.0	22.2	18.9	18.5
1917	<sup>1</sup> 19.8	34.0	22.3	29.3	23.5	26.5
6年間の平均	12.5	17.5	11.6	14.9	12.2	14.5
戦前3年間, 1912-13-14の平均	6.9	9.3	7.2	4.8	7.8	7.8
戦時3年間, 1915-16-17の平均	16.7	24.1	15.3	21.6	16.0	19.4

(注) 1. 南米事業の利益を含まない。

2. 減価償却前の比率。

(出典) *FTC Report*, Part V, p. 44, Table 13.

表12 ビッグ・ファイヴの1912-1917年の自己資本配当可能利益率

(イタリックは損失)

	Armour.	Swift.	Morris.	Wilson.	Cudahy.	5社合計
	パーセント	パーセント	パーセント	パーセント	パーセント	パーセント
1912	7.4	9.6	7.0	<sup>2</sup> 3.8	7.1	8.0
1913	6.0	8.9	6.9	<sup>2</sup> 1.6	8.0	6.9
1914	7.2	8.8	7.6	<sup>2</sup> 12.6	8.2	8.2
1915	10.0	17.5	7.5	11.1	4.0	12.3
1916	18.6	15.0	14.4	22.2	18.9	16.9
1917	<sup>1</sup> 15.5	24.9	17.1	23.6	19.0	20.0
6年間の平均	11.4	14.8	10.5	13.6	11.3	12.8
戦前3年間, 1912-13-14の平均	6.8	9.0	7.2	4.8	7.8	7.7
戦時3年間, 1915-16-17の平均	14.9	19.4	13.2	19.4	14.3	16.8

(注) 1. 南米事業の利益を含まない。

2. 減価償却前の比率。

(出典) *FTC Report*, Part V, p. 44, Table 14.

興味深い事には、表5、6、7の利益について、三つの観点から説明が為されているのである。<sup>(96)</sup>つまり、(一)産業の観点からは、借入金を含む全投下資本から得られる利益(表5)、(二)法人企業の観点からは、エンティティとしての利益つまり社債権者や銀行家への利息を控除後の利益(表6)、(三)個々の株主の観点からは、所得税控除後の配当可能利益(表7)が重要であるという説明である。資本利益率にまで延長すれば、表9の総資本利益率は産業の観点から最も重要な比率、表11の自己資本利益率は法人企業の観点から最も重要な比率、表12の自己資本配当可能利益率は株主にとって最も重要な比率、という解釈に導き得る興味深い見解である。

いづれにもせよ表5、6、7を検討する事によって次の様に把握される。

「従って、種々の視点から、食肉加工業者の利益が、戦時の最初三年「一九一五～一七一年」に非常に増加した事、及びこの増加は、金額のみでなく、資本利益率においても又事実である事が明らかとなる。もし五大会社が戦前三年間、つまり一九一二年、一九一三年、一九一四年において適正な利益を生み出していたとすれば、一九一五年、一九一六年、及び一九一七年における戦時の利益が適正な利益の二～三倍である事は明白である。<sup>(97)</sup>」

この認識が——倍率が二・二五倍から三倍とより精緻化されて——先に引用した大統領宛報告書のIに要約されている事は、改めて指摘するまでも無いであろう。

この局面では、総資本利益率と自己資本利益率が言わば同等の地位に示されているのであるが、FTCにあっては、食肉一ポンド当り利益の基準に反駁した計算例に窺われる様に、又、より明確には大統領宛報告書の勧告事項(一)に示された様に、自己資本利益率の主張に力点が置かれていた。勧告事項(二)をより詳細に示してみよう。

「一九一七年一月一日の純財産(発行済株式と剰余金によって示された実際の投下資本)は、それに対して全て

の食肉加工業者（大規模、小規模共）に認可された利益率が計算されるべき基礎であるべき事、及び基礎としての総売上高並びに五大食肉加工業者にのみ現在使用されている『純投資』は廃止されるべき事。借入金を含む『純投資』は、過度の借入という理由で批判され得るし、「そうで無い事を」証明するのに非常に困難な数値である。他方『純財産』は種々の食肉加工業者の間でより単純であり公平であり、大衆にとってもより公正である「からである」<sup>(98)</sup>。

総資本利益率では、借入金を増やせば増すだけ総資本が大きくなり、同一額の利益に対してより小さい総資本利益率を算定し得る事になり、過度の借入に導き易い為、総資本利益率ではなく自己資本利益率を基準にすべきであるという明確な主張である。かくして、FTCにおいては「投下資本利益率」又は「資本利益率」の内容は、自己資本利益率として措定されたのである。

#### d 会計専門家の見解

FTCの自己資本利益率の主張は、FTC調査に加わった会計専門家の見解に大きく負っている。既出のFTCの依頼を受けた特別調査委員会（三者中二者は公認会計士）は一致してこう主張している。

「利益率は、企業の純財産に基づくべきである。つまり資本金プラス剰余金に対して「計算されるべき」である。純財産は、それによって、株主が利益に対して資格を有する所の投資の尺度である」<sup>(99)</sup>（傍点は引用者）

この「投資の尺度」という見解並びにこれまでの行論から判断すると、FTCによる自己資本利益率の主張は、食肉加工業者の利益規制という「直接的な目的」に限定されているとは言え、食肉加工工業企業の全社的な業績評価基準としての自己資本利益率の主張と読替えても差支え無いであろう。そして、特別調査委員会の一員でもあるニュー・ヨークの公認会計士事務所 Parley Morse & Co. の次の指摘は、この読替えを支持すると共に、更に重大な論点を

提供している。

「利益率は、企業の純財産、つまり資本金プラス剰余金に基づくべきであると、我々は主張する。……それ〔自己資本利益率〕は、産業企業 (Industrial enterprises) を判断する通常の方法である。」<sup>(10)</sup> (傍点は引用者)

この Perley Morse & Co. の指摘（一九一八年六月）が正しいとすれば、単に食肉加工業のみならず、製造業全体において一九一八年時点で、全社的な業績評価基準としての自己資本利益率の計算が普及していたと結論し得る可能性を有する事となろう。勿論、製造業全体へ一般化するには未だ実証不足ではあるが、その結論を導き得る可能性が存在する事、及びこれまで検討して来た諸事実と重ねると、少くとも食肉加工業において一九一〇年代に、全社的な業績評価基準としての自己資本利益率計算が普及していた事を結論づけるのは可能であろう。

- (62) *Bureau of Corporations' Report*, p.206.
- (63) *Ibid.*, pp.198—199.
- (64) George E. Putnam, "Joint Cost in the Packing Industry," *Journal of Political Economy*, Vol. XXIX, No. 4, April 1921, p.297. 但し、勘定科目に引き付けた筆者なりの理解を加えよう。
- (65) *FTC Report*, Part V, p.60.
- (66) George E. Putnam, "Unit Costs as a Guiding Factor in Buying Operations," *Journal of Political Economy*, Vol. XXIX, No.8, Oct. 1921, p.670.
- (67) *Bureau of Corporations' Report*, p.210.
- (68) *FTC Report*, Part V, p.24.
- (69) George O. May, *Financial Accounting: A Distillation of Experience*, Macmillan Co., N. Y., 1943, p.124. 木村重義記『財務会計——経験の蒸餾——』ダイヤモンド社、一九五七年、一四一ページ。
- (70) *Bureau of Corporations' Report*, pp.210—211.

- (71) *Ibid.*, p.209.
- (72) *Commercial and Financial Chronicle*, Vol.86, p.1098 (May 2, 1908).
- (73) 拙稿「ヒュー・イングラント綿業企業における資本金利益率計算の若干の事例について」『立教経済学研究』第三八巻第二号、一九八四年、参照。
- (74) *Bureau of Corporations' Report*, p.269.
- (75) *Ibid.*, p.269.
- (76) *FTC Report*, Part V, p.25, Table 3.
- (77) Letter from J. A. Lane (Armour and Company) to Baker Library, April 14, 1932. この中で、「ハーロー社の最初の公表「財務諸」表は一九一〇年一月三日のものがである」
- (78) *Financial Statement of Armour and Company*, Chicago, Illinois (Oct. 22, 1910). この Net Capital Investment の部分は既年度からの Net Capital invested に加わった、後述の「普通株式」及び「優先株式」の資本と記述した。
- (79) *Commercial and Financial Chronicle*, Vol.91, p.1708 (Dec.24, 1910).
- (80) *Ibid.*, Vol.88, p.1374 (May 20, 1909).
- (81) Swift & Company, *Beef, Mutton, Pork, Provisions, Produce and All Packing House Products/By-Products : Soaps, Glues, Oils, Bones, Fertilizers, Feathers, Casings, Hides, Wools, Pelts, Etc., General Offices Union Stock Yards, Chicago*, 1906.
- (82) Swift & Co., *President's Address and Financial Statement, Made at the Annual Meeting of Swift and Company's Stockholders, January 4, 1912*. この中で「H・S・スウィフトが死去し、息子 J・H・スウィフトが社長の座を継いだのは一九〇三年四月である」(*Commercial and Financial Chronicle*, Vol.76, p.814, April 11, 1903).
- (83) 食肉処理制限に関する「Maximum Profit Limitation on Meat-Packing Industry/Letter from Federal Trade Commission in response to Senate Resolution of September 3, 1919 submitting A Report of the Results of A Spectral Investigation of the Reasonableness of the Maximum Profit Limitations fixed on the Meat-Packing Industry by the Food Administration, Senate Document No.110, 66th Congress 1st Session, Washington, Government Printing Office,

1919. 1248c.

- (73) R. A. Clemens, *op. cit.*, pp. 779—780.
- (74) Letter from Walter Y. Durand, Perley Morse & Co., and Stuart Chase to FTC, June 24, 1918, in *Maximum Profit Limitation on Meat-Packing Industry*, p. 15.
- (75) 經濟和益業のころとせし R. H. Montgomery, *Income Tax Procedure 1924*, Ronald Press, N. Y. 1924; F. W. Taussig "The War Tax Act of 1917," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. XXXII, No. 1, Nov. 1917. が詳し。
- (76) 読語のころとせし 高寺貞男・醍醐聰 『大企業会計史の研究』同文館、一九七九年、一三七頁を参照した。
- (77) *FTC Report*, Part V, pp. 28, 68. 但しモリス社の数値はFTCの見積。
- (78) FTC Report to the President, June 2, 1918, in *Maximum Profit Limitation on Meat-Packing Industry*, p. 4.
- (79) *FTC Report*, Part V, p. 39.
- (80) *Ibid.*, pp. 12—13.
- (81) *Ibid.*, p. 13.
- (82) *Ibid.*, p. 39.
- (83) *Ibid.*, p. 41.
- (84) *Ibid.*, p. 41.
- (85) *Ibid.*, p. 36.
- (86) *Ibid.*, p. 45.
- (87) *Maximum Profit Limitation on Meat-Packing Industry*, p. 4.
- (88) *Ibid.*, pp. 15—16.
- (89) Letter from Perley Morse & Co., Certified Public Accountants to FTC, June 20, 1918, in *Maximum Profit Limitation on Meat-Packing Industry*, p. 21.



## 第四章 結論

序で我々は、チャンドラー氏がデュボン・モデルにおける会計の三つの基本タイプを尺度として、食肉加工業では財務会計の基準を満たしているものの、命題①原価計算における素価への集中によって、原価会計の基準を、命題②取替法の利用によって、資本会計の基準を、夫々満たしていない事、従って三つの基本タイプの「統合」の不成立が論証される以上、命題③一九〇〇年代及び一九一〇年代において食肉加工業において資本利益率概念は成立しないという主張をされている事を理解した。

又、命題③自体が、①全社的な業績評価基準としての資本利益率を含めて否定されるか、②暗黙の内に部門業績評価としてのそれに限定して否定されるか、の両者の可能性があり、③の蓋然性が高い事を理解した。

### 第一節 チャンドラー氏の命題①②及び③

チャンドラー氏が命題①②を導出された論拠となる法人企業局調査報告書自体が、「家畜並びに牛肉に関する価格状況の調査、及びトラスト又はその他の形態のコンビネーションが食肉の取引を支配しているか(否か)の調査」という限定された目的を有する調査であり、食肉加工業の会計の内容を検討するには必ずしも適切とは言えないという事実を前提にした上で、内容を検討すると、後のFTC調査報告書やスウィフト社のG・E・パットナムが説明している部門別計算と基本的に同一の枠組の計算が実施されていた可能性が高く、命題①②は共に成立しないと判断された。

従って、デュボン・モデルにおける会計の三つの基本タイプを基準とする限り、食肉加工業の会計は、デュボン・

モデルと同様な「統合」を遂げていたという結論を引き出さざるを得ない。つまり、資本利益率概念不成立という命題一般は導出出来ない事となろう。

その際、部門業績評価基準と全社的業績評価基準を峻別すべしとする我々の観点からは、(一)全社的業績評価基準としての資本利益率については、(イ)アーマー社の一九一〇年度のアニュアル・レポート及びスウィフト社の一一年度のアニュアル・レポート等から、少くとも一九一〇年代には、食肉加工業において自己資本利益率計算として存在した事、(ロ)状況証拠からすると、一九〇〇年代に遡り得ると考えられる事、並びに(ハ)FTC調査、特に特別調査委員会の指摘からは自己資本利益率計算が一九一八年時点で食肉加工業において普及していたと判断され、同時に「実務の普及には一〇年程度の期間を要するであろうから」上記(イ)(ロ)が追認されうる事、以上から、食肉加工業において一九〇〇年代、並びに一九一〇年代に自己資本利益率概念として成立していたと結論づける事が出来る。

更に、(二)部門業績評価基準としての資本利益率については、我々はチャンドラー氏と結論を同じくする。何故なら、一九五〇年代においてすら、「供給の変動性、製品の腐敗性、需要の季節性および家畜の買値を上げるにあたって考慮される価値判断とが重なって、食肉パッカーにとっては、原価プラス、「目標利益」基準に基づいて価格設定する事が事実上不可能である。このためパッカーは、少なくとも短期的には『食肉価格が、コストを決定する』<sup>(101)</sup>といった方がより正しいとみている。」(傍点は引用者)のであり、部門においては資本利益率よりも利益額（又は損失額）が意味を持っていたと思われるからである。但しこの点は、より詳細な説明が必要であるし、資本利益率概念否定についてチャンドラー氏とは異なる論拠を要すると思われるので第三節で検討する。

## 第二節 J・H・ブリス『経営管理に於ける財務及び営業諸比率』

全社的業績基準としての資本利益率に関する(4)(5)の論点を補強し、更にスウィフト社の一九一一年度のアニユアル・リポートに見られる自己資本利益率計算が同社においても例外ではなく、単位当り利益という「低利益」の公表効果を狙った政策的配慮から外部に開示される機会が少なかったと解すべきとする先の見解を裏付ける意味で、J・H・プリスの著書を検討する。

寡聞の限り自己資本利益率を明示的に取扱った最初の書物である、J・H・プリス『経営管理に於ける財務及び営業諸比率』<sup>(103)</sup>——アーマー社が危機を迎えたと同一年一九二三年に公刊——の内容に、食肉加工業の実務が色濃く反映されているという事実は、これまで余り注目されていなかったと思われる。

同書の第八章で売上高利益率、第九章で資本金利益率、第一〇章で総資本利益率等種々の比率に言及しているもの、プリスは、第七章「純利益 (Surplus Net Profits) の純財産への関連」で自己資本利益率を取扱い、

「純利益の純財産への関連——株主持分 (stockholders' investment) に対して獲得された「純利益の」パーセンテージ——「つまり自己資本利益率」は、当該比率を除く全ての関連並びに尺度の最終的、要約である。」<sup>(103)</sup> (傍点は引用者) と述べ、高い位置づけを行っている。同様な位置づけは、既に序論において次の様になされている。

「企業組織の商業上の成功は、株主あるいは所有者の資本 (investment) に対する公正な競争的利益を獲得する能力で測定される。純利益、つまり純財産に対して企業が獲得した利益は、販売、生産 (operating)、財務の三機能全てにおける企業の管理の業績の最終尺度である。」<sup>(104)</sup> (傍点は引用者)

この自己資本利益率を中心とするプリスの体系に、食肉加工業における実務、特にスウィフト社のそれが色濃く反映されていると判断されるのである。というのは、プリスが同書の序文で次の様な謝辞を述べているからである。

「著者はこの仕事において示された思考をスウィフト社の「会計主任」J・M・チャップリン（J. M. Chaplin）氏に大きく負っている事を感じている。そしてその思考は、彼との協同によって大きく発展した。同じくスウィフト社のG・M・ペルトン（G. M. Pelton）及びH・J・ハース（H. J. Haas）両氏はマニユスクリプト及び統計の作成に多大の援助を与えてくれた。」<sup>(105)</sup>（傍点は引用者）

ちなみに、J・M・チャップリンは、スウィフト社商業調査部門マネジャーのL・D・H・ウエルド（L. D. H. Weild）の証言に関連して、次の様に自己資本利益率について言及している。

「シェパード上院議員「質問」貴社の昨年「一九一八年」の利益マージンはどうでした。

ウエルド氏「証言」二セント弱でした。

シェパード上院議員「質問」それは回転「売上高」一ドル当りで、資本金に対してではないですね。

チャップリン氏「証言」それは資本「金」及び剰余金に対し約一一パーセントでした。」<sup>(106)</sup>

もう一点食肉加工業との関連を示す証拠を示すと、同書のプリスの肩書は次のとおりである。

Comptroller, Libby, McNeil & Libby; formerly Secretary and Treasurer, Siegel, Cooper & Company,  
Chicago; Chairman, Committee on Standardized Accounting of the Institute of American Meat Packers;  
Certified Public Accountant

通常最後の公認会計士の資格のみにスポットが当てられがちであるが、彼は食肉加工業の統一会計基準作成委員会の委員長であり、リビィ・マクネイル・リビィ社（缶詰事業を行なうスウィフト社の子会社）のコントローラーでもあったのである。

表13 カット・アウト・テストの要約

	180—220 ポンドの価値		220—240 ポンドの価値		240—270 ポンドの価値	
	生 ポ ン ド 当 り	100 ひ れ 肉 100 ポ ン ド 当 り	生 ポ ン ド 当 り	100 ひ れ 肉 100 ポ ン ド 当 り	生 ポ ン ド 当 り	100 ひ れ 肉 100 ポ ン ド 当 り
赤身肉	\$ 14.03	\$ 20.00	\$ 13.20	\$ 18.39	\$ 12.73	\$ 17.74
脂身, ラード	6.02	8.61	5.98	8.42	5.40	7.46
あばら肉, トリム等	2.43	3.51	2.27	3.18	2.08	2.91
豚の〔購入〕コスト	20.44		20.69		20.21	
不良品ロス	.10		.10		.10	
処理費, 間接費	1.70		1.50		1.30	
総原価	22.24	31.74	22.29	31.17	21.61	30.01
総価値	22.48	32.12	21.44	29.99	20.21	28.11
カッティング・マージン	+ .24	+ .38	- .85	- 1.18	- 1.40	- 1.90
先週のマージン	+ .56	+ .81	- .45	- .63	- 1.23	- 1.69

(原典) *The National Provisioner*, Feb. 15, 1958.

(出典) A. D. H. Kaplan, J. B. Dirlam, and R. F. Lanzillotti, *Pricing in Big Business*, p. 41.

以上の事実から、自己資本利益率を中核とする同書の内容に、食肉加工業の財務管理実務、とりわけスウィフト社のそれが大きな影響を与えていたという事が確認出来るであろう。

### 第三節 部門業績評価基準としての資本利益率

一九〇〇年代及び一〇年代の食肉加工業における、部門業績評価基準としての資本利益率概念については、我々はチャンドラー氏と共に不成立を主張する。理由は先に簡単に触れた様に、部門別計算においては、利益額又は損失額が業績評価基準として利用され、資本利益率が、利用されてはいなかったと判断されるからである。先に引用した「供給の変動性、製品の腐敗性、需要の季節性および家畜の買値を上げるにあたって考慮される価値判断とが重なって、食肉メーカーにとっては、原価プラス「目標利益」基準に基づいて価格設定する事が事実上不可能である。このためバックカーは、少なくとも短期的には『食肉価格がコストを決定する』といった方がより正しいとみている。」という文章をより明確に

理解する為に、一九五〇年代のデータを使って説明してみよう。

表13は『ナショナル・プロヴィジョンナー』誌が発表した「カット・アウト・テスト」(“cut-out-test”)の抜粋である。内容的には、第三章の図3の解体コストの予想値(テスト・コスト又はレッド・コスト)と重なるのであるが、対象は牛ではなく豚となっており、後世のものだけに精緻化されている。

五〇年代のスウィフト社では、カット・アウト・テストは次の様に説明されたという。<sup>(197)</sup>

カット・アウト・テストの計算は、先ず一定の重量の枠内にあり、品質も決っている食肉豚の見本を、特定の方法で切った時に、各種の切り身(腰肉、ハム、肩肉等)別にどの位の重量の肉がとれるかを試験的に切ってみる。これから得られた数値は何カ月間かに涉って繰返し使用されるが、解体枝肉における季節的变化に対応して定期的に修正される。各切り身重量に現在の市価が掛け合され、合計されて総価値・「総カット・アウト」が算出される。これから、特定日における食用豚購入コスト、直接費(労賃、補助材料費、解体過程で消費する蒸気〔費用〕等)、配賦された間接費がマイナスされて、「純カット・アウト」つまり損益が計算される。

カット・アウトは、同社の買付係への指令における基礎的考慮事項である。例えば、カット・アウトが一〇〇ポンド当り五〇セントの損失を示すとすると、指令は、買付係が恐らく五〇セント以上安く買うよう努力せよと発せられるであろう。

以上によって購買部門における損失の意味はかなり理解出来たので、他の部門について検討してみよう。再び一九九と二〇〇年のFTC調査報告書の時点のデータに戻ろう。

第三章では触れなかったが、食肉加工業の部門別計算に対するFTCの批判の一つに、市価主義に対する批判があ

図4 市価基準

第1次副産物部門

\*は市価基準

期首在庫*	特製品部門へ振替*	→特製品部門
解体コスト*		
処理コスト		
部門利益	期末在庫*	

解体部門→

(108)  
った。

食肉加工業では五〇〜六〇に及ぶ業務部門が存在し（その他にサーヴィス部門が存在）、特定の業務部門は、解体牛肉、皮革、海水づけ豚肉、缶詰用肉等の特定製品又は特定関連製品グループを取扱っている。各部門は、自部門の購買、販売、在庫、費用、他部門からの振替、他部門への振替の全てを記録している。問題は、部門間の振替（及び在庫）が原価ではなく市価で為された点にあった。

例えば、皮革、くず肉、ラード、オーレオ油等からなる第一次副産物部門の勘定を分解すると図4の様になるが、くず肉、ラード等の一部が特製品部門（石鹼、肥料、膠、バターリン等）の原料に回る為、特製品部門へ振替が為されるが、これが原価ではなく市価で（従って予想利益又は予想損失を含む）振替られるのである。しかも原料として他部門へ送られる品目の中には、血液、骨等の客観的な市価が存在しないものもあり、恣意的な評価の余地を大きくしているのである。

この総価値フル・ヴァリュ（市価）による部門間の振替を、プリスは「機会原価」(Opportunity Costs) による移転として知られる」と位置づけ、

「機会原価は簡単には、製品がもし「前工程の部門から」外部市場へ販売されたならば、それ「市価」を獲得する機会を有していたと言う意味で、どの製品も組織の1部門にとって価値があるという事を意味している。「機会原価」は、前の業務「部門」

アメリカ食肉加工業と自己資本利益率

から受取った製品部門へのコストであり、もしその形態で市場に売出されたならばその製品から前の部門が得る事が出来た価値「市価」を示している。<sup>(109)</sup>

と説明している。つまりある部門の完了品（例えばオーレオ油）は、そのまま後の工程の部門「オーレオ・マーガリン部門」へ原料として送られ得ると共に、そのままの形態で（オーレオ油として）外部に売却し得る。即ち市価によって一定の利益を得る可能性を有する訳で、この得べかりし利益を「機会原価」として認識し、意思決定に資する為に、部門間の振替は市価によって行うべしとする、食肉加工業の実務を肯定する説明である。

しかし、市価による部門間振替のもたらす歪みは、F T C の指摘に依ると次の様に現われて来る。

「現行の部門別計算によれば、食肉加工業者は枝肉部門で低い利益、又は實際上損失すら示し、他方同時に副産物部門又は「特製品」部門で巨額の利益を示す傾向があり、その主な理由が振替の際に為された「市価基準の」評価における、このどこか異常な事態にあるというのは、顕著な事実である。例えば、アーマー社は、利益の大きい一九一七年に解体牛肉部門で三、五〇〇、〇〇〇ドルの損失を示し、他方、オーレオ部門で一、二四八、〇〇〇ドルの利益を示した。同年に解体羊肉部門で七九八、〇〇〇ドルの損失を示し、他方羊毛及び生皮部門では九八三、〇〇〇ドルの利益を示した。<sup>(110)</sup>」

この様な事態と、法人企業局調査報告書でも指摘された様に牛肉部門に投下された資本の把握（ましてや解体牛肉部門、副産物部門等の部門別の資本の把握）の困難とを考え合わせると、部門業績評価の基準としての資本利益率概念が成立していなかったと考えるのが自然であろう。従ってチャンドラー氏の命題③は部門業績評価に限定する限りでは正しいと言えるであろう。



そして、われわれは、命題③が成立しうる論拠を、チャンドラー氏の命題①②ではなく、市価基準による振替を含む食肉加工業における部門別計算の有効性の内に見出すものである。前出の（一九五〇年代の）カット・アウト・テストで一〇〇ポンド当り五〇セントの損失という事は、例えば豚買付部門の実質的な損失を即意味するものではなく、買付係に最低五〇セント安く購入せよと迫るものであった様に、そしてFTC調査報告書が次の様に喝破したと  
うり、部門別計算が内部効率を高める上で有効であったからである。

「[現行の部門別計算が利用されているのは]部門が内部効率を刺激するよう、並びに内部比較数値を与えるよう維持されているからであろう。委員会〔FTC〕は、調査中繰り返し、部門管理者が月次表示〔損益〕によって誉められたり貶されたりしている事例を見出した。そして競争的な雰囲気は、管理者が前の記録を越えるよう継続的に刺激を与えられている。」(傍点は引用者)

解体牛肉部門の「損失三五〇万ドル」は、同部門が損失で運営されているという事を即意味するのではなく、前年の「損失一六二万ドル」と比較して「厳密には月次の比較」、この場合には効率の悪化（前年との比較で損失額が小さくなっていけば効率の向上）と認識されるのである。言わば財務会計面の正確性を犠牲にして、管理会計面の質を追求した計算であったと言えるであろう。この部門別計算の有効性が、取扱製品の多様性、腐敗し易いという特性、取扱数量の巨大さ等と関連して、部門業績評価基準としての資本利益率を算定する方向へ、食肉加工業者を向わせなかった理由を構成していると思われる。

なお、一九二〇年代になると、部門業績評価基準としての資本利益率の存在を暗示する様な指摘が見られる。例えば、プリスは、

「追加的な製造業務が、追加的原価を生じ、その費用をカバーするのみならず、又使用資本に対する利益 (a return on the investment used) を与えるに十分な価格を生むと期待されるべきである。」<sup>(112)</sup>（傍点は引用者）

と述べている。しかし、上述した所からすれば、利益と資本との関係を一般的に指摘したにすぎず、部門業績評価基準として精緻化されていたと考えるべきではないと思われる。

#### 第四節 デュボン・モデルとの異同

デュボン・モデルの会計の三つの基本タイプを基準とする限り、デュボン・モデルと食肉加工業モデル（以下アーマー・モデルと略示）との相異を見出せ無い事は既述した。結論的には一九一四年のドナルドソン・ブラウン公式に、会計の三つの基本タイプの「統合」を見出すチャンドラー氏の認識の仕方そのものに問題があると我々は考える（序で限定した様に、氏のデュボン・モデルの問題点の検討は別の機会に譲る）。

ドナルドソン・ブラウン公式以降のデュボン社の資本利益率計算と、一九〇〇年代・一〇年代のアーマー・モデルとの相違は、端的には前者における部門業績評価基準としての資本利益率の存在と、後者におけるその不存在とに、より厳密には（ピエール・S・デュボンによる原価主義の貫徹を前提条件として）全社的な業績評価基準としての資本利益率と、部門業績評価基準としての資本利益率とが（ドナルドソン・ブラウン公式によって）有機的に結合するに至った前者と、全社的な業績評価基準としての資本利益率と部門業績評価基準としての部門損益とが（市価基準の貫徹＝原価主義の不貫徹により）切り離され有機的に結合し得なかつた後者との相違として把握する事が可能と思われる。

食肉加工業における全社的な業績評価基準としての資本利益率の存在という事実は、『経営者の時代』の第二章

と第三章の関連、ミドル・マネジメントとトップ・マネジメントの位置づけの問題、しいては所有者企業にミドル・マネジメントの成立を、経営者企業にトップ・マネジメントの成立を見るチャンドラー氏の基本視角そのものに重大な疑義を投げかけているように思われる。一方で、会計の三つの基本タイプの「統合」を尺度にトップ・マネジメントの成立を把握するのであれば、デュボン・モデル以前に、アーマー・モデルで把握される事になるし、他方で、「現在の財の生産と流通を調整し監視する事と将来の生産と流通の為に資源を配分する事」という尺度で見るのであれば、集権的職能別部門組織段階でのデュボン社ではなく、後の事業部制組織段階のデュボン社なりGM社なりで成立を把握せざるを得ないであろう。何故なら、

「集権的職能別部門組織では、長期的な資源配分に責任のあるトップの管理者が、日常的な運営に専念し続けている。この事は、経営委員会で職能別の副社長が全社的な事柄に責任を持ち、その配下の監督者が職能部門に責任を持つデュボン社においても妥当した。」<sup>(114)</sup> (傍点は引用者)と明示されているからである。

いずれの基準を用いるせよ、集権的職能別部門組織段階のデュボン社に、トップ・マネジメントの成立を論証する事は出来無い事になるであろう。

又、第二章で取扱った事例(アメリカン・タバコ社、アーマー社、シンガー社、及びマコーミック社)について、

「それ〔企業を通ずる原料の流れの調整〕は、ほとんどが職能部門の責任者とそのスタッフとの間の個人的な協力関係によって行われた。」<sup>(115)</sup> (傍点は引用者)

と記述している部分についても少くもアーマー社に関する限り、既述した「テスト・コスト」又は「レッド・コスト」並びに部門別計算の存在からすれば、より制度化された調整であったと考えるべきであろう。

- (10) A. D. H. Kaplan, Joel B. Dirlam, & Robert F. Lanzillotti, *Pricing in Big Business: A case approach*, Brookings Institution, Washington, D. C., 1958, p. 47. 武山泰雄訳『シモン・ボムネスの価格政策』東洋経済新報社、一九六〇年、五八頁参照。

- (11) James H. Bliss, *Financial and Operating Ratios in Management*, Ronald Press Co., N. Y., 1923.

- (12) *Ibid.*, p. 57.

- (13) *Ibid.*, p. 3.

- (14) *Ibid.*, preface, p. iv. なお、チャンプリンの肩書が会計主任 (chief accountant) であることは、Statement by Mr. L. D. H. Weld, *Manager, Commercial Research Department, Swift and Company / Before a Sub-Committee of the Committee on the District of Columbia of the United States Senate / On the Cost of Living in the District of Columbia, Thursday, August 7, 1919*, p. 1. を参照せよ。

- (15) *Ibid.*, p. 3.

- (16) A. D. H. Kaplan, J. B. Dirlam, & R. F. Lanzillotti, *op. cit.*, pp. 41—42. 武山泰雄訳、前掲書、五—十二頁参照。

- (17) *FTC Report*, Part V, Chapter 3.

- (18) J. H. Bliss, "Cost Methods in the Packing Industry," *N. A. C. A. Bulletin*, Vol. III, No. 14, April 1922, p. 12.

- (19) *FTC Report*, Part V, p. 56.

- (20) *Ibid.*, p. 64.

- (21) J. H. Bliss, "Cost Methods in the Packing Industry," p. 13. なお、同様な指摘が次の文献にも見られる。R. A. Clemens, *op. cit.*, p. 428; G. E. Putnam, "Unit Costs as a Guiding Factor in Buying Operations," p. 667.

- (22) A. D. Chandler, Jr., *Visible Hand*, p. 450. 鳥羽・小林訳、前掲書、七六八—九頁参照。

- (23) *Ibid.*, p. 453. 鳥羽・小林訳、前掲書、七七三頁参照。

(115) *Ibid.*, p.413. 鳥羽・小林訳、前掲書、七〇八頁参照。

〔付記〕 図らずも一九八五年四月より経営学科長の任に当る事となり、馴れない仕事に当惑している際に、陰に陽に暖く支えて頂いた方の一人が宮川宗弘先生です。齢を完うする事なく去られた宮川先生に、哀悼の意と、これまでの御厚誼への感謝の意を表して、この拙い論文を捧げます。