慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	松本雅男 畠山芳雄編 ポリシー・ メーキング : 経営方針と利益計画
Sub Title	
Author	和田木, 松太郎
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1957
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.50, No.8 (1957. 8) ,p.763(91)- 765(93)
JaLC DOI	10.14991/001.19570801-0091
Abstract	
Notes	書評及び紹介
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19570801-0091

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

点を比較した。かくて大鎌が収穫に要する時間を三分の一に縮小すること、また大鎌は切株をより長くのこすことが認められるようになった。

この議論は決定的なものとならなかった。時間は価値を持たないし、労働力は豊富にあったし、またルイ十五世やルイ十六世の治下ではいまだに大経営が存続していたためであった。必要があらゆる偏見を沈黙させたのは革命の時代と同じ時期ではなかった。一七九二年と一七九五年の戦争は労働力を減少せしめた。かくて農工委員会は大鎌の使用を勧告するようになった。刈入れをより手取り早くする方法についての議論は徐々に帝政の下で拡大し、耕地と耕作者の増加を惹き起した国有財産の買却と共有地の分割を起した農業立法や相続法によってこの考え方は促進された。これはまた大経営を信仰する重農学派の農学者のもっとも恐れるところでもあった。しかし現実に小規模の保有者は以前の大規模経営におけると同じく刈入れのため厳密に専門化された労働力を雇傭することができない。農業経営におけるこの変化が大鎌の採用を促進する力となったのであった。

帝政の時代に知事の報告や州の統計は二つの方法を比較することを忘れない。それらは半円形の鎌で刈る方が高い費用となったことを伝えている。オーベにおいては労働者の賃銀の継続的な増加によって、大鎌を利用する方が三分の一ですんだという。

フランスの北部の諸地方は帝政期に大鎌を採用した。それは、大鎌を少しも使用しないと判断したマルヌの知事の勧告によった。モンブランの知事は、収穫がおくれたとき、小さな鎌を都合のよくないものとしてその使用に反対して抗議した。「人々はそれを大鎌にかえることができる。人々はいま小麦を小さな鎌で刈り入れているが、しかし慣習はまったくその方法を変更することができない」と彼は悲しんだ。収穫がおくれたとき、アンでは大鎌に対して半円鎌を放棄した。また一方において第一帝政の時期を通じ長さ五〇センチから六〇センチの短かい柄のフランドルの鎌を利用することによって半円形の鎌と大鎌の折衷が考えられていた。

知られるごとく、長い柄の大鎌へ切り換えるためには幾多の曲折があった。当時もっとも進歩的といわれたローシェフォークール・リアンコー公の証言はよくこの事情を説明している。製造業者としてまた保有地のよき経営者としての過去の体験から彼は一八一四年に次のことを証言した。いわく、「若干の耕作者は、半円形の鎌にかわって三日月鎌でその小麦を収穫した。若干の他の耕作者は、収穫期に絶えずそこに現われ短かい柄を持つ小型の大鎌で小麦を刈るフランドルからの移住者によって収穫させた。……この方法は若干の農学者によって批難され放棄された。それは土地からより手取り早く、そしてより均等にきるという利益を持ったが、しかし半円形の鎌よりより多く実をのこした」と。かくて彼は半円形の鎌に再びもどるためにこの方法を放棄した。

しかし大鎌の工場の発展に対応して、大鎌の使用は半円形の鎌の使用とほとんど同一程度の普及を示すようになった。これは一八〇六年から一八一七年にかけての時期にあたり、技術者の活躍によった。一八一七年から一八二七年にかけてフランスに大鎌の工業が繁栄したのは鉄工業の発展と王政復古期における農業の繁栄を示す。平和回復のため農業は活況を呈し、過剰生産の恐れさえ感じられるほどであった。そのとき以来大工業によって刺戟されて多くの満足すべき道具が供給され、農業では収穫時に大鎌が全面的に採用されるようになったのであった。そして自動刈入機が導入される十九世紀末まで大鎌は刈入のための満足すべき道具としてフランス農業において珍重されたのであった。

（渡辺　国広）

松本　雅男
畠山　芳雄　編

『ポリシー・メーキング
——経営方針と利益計画——』

最近あらゆる角度から企業経営の合理化が論じられているのであるが、その課題の一つに経営計画の設定並びに実施の基礎としての計数的資料に関する問題がある。序文に「このことは、最近欧米各国においてますます経営計画の設定に役立つ会計が重視され、これに関する文献が激増しつつあることからも知られるのである。しかるに従来わが国においてはこれに関するまとまった文献は殆んどない。あるにしても外国文献の紹介であり、わが国の企業実務と結びついたものではない。」とあるように、本書はこれに関する理論を実務への適用を考慮して執筆している。このため、実務に経験の深い執筆者が揃っていることは本書の特徴である。本書は大きく八つに区分し得るので、以下順次に述べよう。

経営計画の基礎

松本　雅男

この部分においては企業会計の基礎構造が説明され、経営方針の決定、利益計画の決定、予算の編成に論及している。計画のための会計と管理のための会計が密接な関連を有し、殊に計画実施の過程において新しい計画がなされることより、計画—管理—計画と不断に継続するものであることを注意している。本稿においては単に松本氏の所見が展開されるだけでなく、(The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, Management Accounting, An Outline of Its Nature and Purpose, 1954) (B. E. Goetz, Management Planning and Control, 1949) (F. A. Lamperti and J. B. Thurston, Internal Auditing for Management, 1953) (Hans Günther Abromeit, Das Rechnungswesen als Grundlage der Betriebspolitik, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1953) 等の引用批判がなされている。

ダイレクト・コストによる経営政策の決定

畠山　芳雄

ダイレクト・コスティングの制度化とその実例

今坂　朔久

今坂氏の執筆部分は本書の最終部分となっているのであるが、ダイレクト・コストを取り扱ったものである故ここに記すことにする。

経営政策決定に際しての課題の一つは製品の収益力（畠山氏は採算と呼ぶ）を正しく把握することである。これにより、外註加工の是否、受註の可否等が決定する。又、多品種製造の場合には製品生産割合の決定資料となる。畠山氏はこの収益力把握の一方法としての直接原価計算（Direct Costing）を取り上げ、原価計算制度と方針決定のための計算（採算原価計算と呼ぶ）との関係及び採算原価計算と経営方針の決定（長期経営方針並びに短期経営方針）について述べている。収益力報告書、販売予算書、利益計画書の三者が限界利益を中心として関連せしめられていることは興味がある。

今坂氏は、先ず直接原価計算の制度化上の問題点を指摘し、特に全部原価計算との調整を論じている。次に、直接原価計算と利益計画並びに固定資産管理の関連を述べているのであるが、本稿の特質は直接原価計算制度化の実例にある。この実例は個別受注生産工場における費用分解手続の制度化と継続生産工場における回定費管理の制度化について挙げられているが、今坂氏が「ここに紹介した制度化の実例も、実はかかる必要性を各種の工場調査の過程において強く感じ、これを解決したいと努めている間に自然に生まれたものである。」と述べている如く現実に立脚している点が重要なのである。

利益図表による経営政策の決定

三浦　明

三浦氏はこの課題に「限界利益図表と回転期間統制」なる傍註を付している。利益図表の利用に際して実務上先ず問題となるのは比例費と固定費の分類である。三浦氏も「実際的費用の分解法」について述べているが、この問題は利益図表の基盤をなすものであるからもう少し具体的に述べるべきであろう。ただこの正確度については「次に費用分解の正確度が問題となるが、厳密な意味において、正確な費用分解は人力では不可能で、アメリカにおいても二～三％の誤差が生ずることは普通とされているが、これは相当熟練した後に期待されるもので、それ以上の誤差が生じても驚くべきではなく、また費用分解の効果を減殺するものでもない。予測と実績の差異分析により修正する、いわゆる試行錯誤により誤差を小さくする努力は必要である。」と三浦氏も述べている如く、いかに誤差を少なくし且つ修正するかという点に努力が向けられるべきで誤差の有無を指摘すべきではない。

次に、多品種製品生産の場合における限界利益及び限界利益率による換算利益図表について述べ、これを利用する資本回転率の統制並びに予算編成方針との関連を説明している。

MAPI方式による経営政策の決定

村川　武雄

村川氏は「機械工場における設備政策」なる傍註を付している。本稿はアメリカのMAPI方式（Machinery and allied Product Institute）を中心に投資価値判定（投資効率）について述べている。MAPI方式の説明が主要部分をなしているのであるが、この場合利率と設備の使用期間が問題である。利率については「ただし、ここでの利率iは、設備投資に用いる資金の要求する利率ということであって、市中金利をさすものではない。すなわち借入金の金利のほかに、企業の要求する利益に対して当然掛ってくる税金と、その利益によって支払われるべき配当を考えに入れて、企業自体が設備投資金に課せねばならない利率であって、これは個々の企業の資本構成や、経営の最高方針によって定まる値である。」と述べ、三〇％あるいはそれ以上になるであろうと説明しているが、個々の企業が現実にこの方式を適用せんとする際はこの利率決定を慎重に行わなければならない。設備の使用期間はいうまでもなく経済的なものであるが、実際にこれを決定する際にはその産業部門における技術の進歩、代替製品の予測等を行うべきで、もし期間の決定が困難な場合には考慮し得る最短期間を採るべきである。

オペレーションズ・リサーチによる経営政策の決定

奥村　誠次郎

本稿はリニアー・プログラミング（linear programming）を中心として述べ、その適用例として石油精製者における混油生産計画を紹介している。この方式は高度の数学を採用する点にその特質を有するのであるが、奥村氏が「現実の現象から得られるいろいろの仮定が前提として成り立っていることが大きな問題点であって、もしその前提がかりに無視できないほど重大な過誤を犯していたとすれば、結局は無意味なものになるからである。」と指摘する如く、その前提が重要な意味を有するのであり、個々の企業においてはこの面の研究が十分になされなければならない。

経営計画制度の実例

布川　春一

製鉄会社における経営計画設定の実例を紹介したものであるが、経営計画について「ここで経営計画とは、採算報告書できまった方針にもとづき、生産販売計画と固定費計画をたて、これを利益計画に総合して必要な利益をあげうるように生産、販売、固定費の各計画を調整決定する手続をさす。」と述べている如く、経営計画制度とは右の一連の手続を称している。この場合、採算報告書は各製品毎に、比例費についての標準原価と収益を判定して作成され、これがすべての基礎となっている。各計画の調整についてもう少し具体的に記述すれば理解を容易になし得たであろう。

予算統制制度の実例

永野　瑞穂

パルプ製造会社における実例を述べたものであるが、予算統制制度の前提要件について一層具体的な説明が希ましい。この実例においては制度の運営が円滑に行われていると推察され、制度としても整っている。図表を数多く記載したことにより、全般の理解を容易ならしめている。（A五判、三三二頁、白桃書房、五五〇円）

（和田木松太郎）