

Title	恐慌合理化と株式企業管理：日本資本主義経営の展開
Sub Title	Great Panic and Large Corporation Control
Author	野口, 祐(Noguchi, Tasuku)
Publisher	
Publication year	1959
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.2, No.2 (1959. 6) ,p.137- 160
JaLC DOI	
Abstract	In this article the writer intends to analyse the managerial control which was adopted by Japanese enterprises prompted by panies in the accumulation and concentration of monopolys and in the keep monopolistic competition after 1939. Especially, the writer attempt to analyse each controls of production finance, sale and labour concretely at each industrial sections of coal, iron, ship construction, machinery, chemicals and fibre. After reading this article, you may find that our large corporation controls had remarkable previous periodical side the other word feudalistic, side, but you must forget that these Japanese controls was little different from American's controls in the point of those contents as well as those periods. In this very condition, these were able to control the markerts and by and by these were changing in the course of continued war constitution.
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19590625-04044260

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.

恐慌合理化と株式企業管理

——日本資本主義経営の展開——

野 口 祐

序

本稿は、一九三〇年の大恐慌の過程で行われた日本の独占の再編成と、その産業合理化政策について先ず明らかにするものである。

なかでも特に、恐慌を契機に、資本蓄積運動が、きわめてはつきりした形で進行する様相を分析しようとする。

その分析の過程で、再生産構造を媒介として、生産財部門と消費財部門における巨大株式企業の実態を浮彫りさせよう。

したがって、本研究は「日本型経営合理化と科学的管理」——日本資本主義経営の形成、確立——（三田商学研究第五号）の続編であると同時に、「日本資本主義経営史の分析」（P・R・一九五八年八月号）のより一層の精密化でもある。

本稿の分析視角は、すでにここで述べられているので、ここでは繰り返さない。ただ重点的に示すならば、次のようになる。

日本の独占の蓄積運動のなかで、産業循環の形態を、特に恐慌局

恐慌合理化と株式企業管理

面において明らかにし、その動態のなかでとられる巨大株式企業Ⅱ独占の具体的変化を示そうとした。さらに、恐慌合理化の特徴を包括的に指摘し、最後に、以上の日本の資本主義の特質に基礎づけられた巨大株式企業の諸管理の内面的変化を正確にときあかさうとしたものである。

一、産業合理化運動の特質

日本において、産業合理化運動がとりあげられたのは、一九二九年（昭和四年）が端緒である。これは、本来、第一次大戦後の恐慌を契機にして、アメリカにおいてとりあげられたものである。フォード・システムは、その最も典型的なものであり、その内容は、管理の合理化のみでなく、経営の多角化、経営のイデオロギー迄への広汎な影響を持っていた。

しかるに、日本においてはむしろ、アメリカよりもドイツの資本主義合理化運動の精神Ⅱイデオロギーや技術Ⅱ管理技術が導入され

たといつてよい。例えば、商工審議会の産業合理化に関する特別委員

員会では、合理化の目標を次の諸点においている。

- (1) 官営事業の民営的管理と整理
 - (2) 企業合同の促進
 - (3) 企業連合その他の同業者協定の干渉
 - (4) 企業能率の増進
 - (5) 政府許可事業——電気事業・保険事業の統制
 - (6) 試験・研究機関の連絡・統一
- しかしながら、委員会の答申にもとづいて、政府が最終的に決定した産業合理化の内容は、次のようである。
- (1) 企業の統制
 - a 企業の合同及連合
 - b 中小企業の統制
 - c 公共企業の規律
 - (2) 能率の増進
 - a 科学的管理法の実施
 - b 製品の規格統一
 - c 製品の単純化
 - (3) 基礎工業の確立
 - (4) 原始産業の工業化
 - (5) 国産品使用の奨励
 - (6) 産業金融の改善
 - (7) 販売制度の合理化
 - (8) 産業信用の確保

(9) 世界経済に対する対策樹立

これら日本の産業合理化運動の内容は、アメリカの産業合理化運動が、直接生産過程の管理の合理化や、技術革新をもとにしたのと異り、むしろ、まずトラストやカルテル等の産業統制を中心にしたやり方が行われている。

つまり、資本集中と企業合同により、諸資本を節約し、資本の回転率を早めることによって、生産費を低下させる方向に、その努力の中心が向けられている。したがって、企業内の生産過程の管理を、資本合理的に行うのは二の次にされる。

第二の特質は、テーラーの能率増進運動のテコになった科学的管理法とフォードの製品の機械化、単純化、ベルトコンベア化等が折り重なって導入された点にある。つまり、科学的管理やフォード・システムの全面的な導入でなく、部分的な導入であるところに日本の管理の特質がある。

第三の特質は、(6)(7)(8)に見られるように、資本主義合理化運動が流通過程の合理化により、流通費用を節約・引下げにより遂行しようという点である。

第四の特質は、以上の諸々のコスト切下げの日本の特質と操短によるコストの上昇の矛盾が非常に激しくなる。この矛盾を克服するために、一方では技術革新や運搬装置の合理化が行われ、他方では、職制機構の再編成が推進められる点である。しかし、最も中心的な矛盾回避の資本制的方向は、産業統制であったといつてよいであろう。

以上のような、産業合理化運動の特質は、日本の資本主義が、私的独占から国家独占に転換することを最も単的に示しているといつてよい。

二、資本蓄積と企業集中

昭和四年を契機として日本の工場の工業部門別比重は、急速度に変化しつつあった。たしかに、一九三二年において、日本工業生産の支配的役割を演じていたものは、繊維産業部門である。それは、工業企業総数の三二・六%を占めていた。また、工業労働者総数の五三・七%を占め、原動機総数の三三・七%、原動機馬力の一五・七%を占めていた。工業生産額は、日本の工業生産価値総数の三六・五%に達していた。

その他の企業の状態は第一表に示されるように、金属業及び機械製作業は、紡績業に比してはるかに劣っている。^(註一)

例えば、日本の工業の全体系における機械製作業の比重は、工場企業数において八・八%、就業労働者数において一〇・四二%、原動機能力において七・六%、生産価値において一一・七%を占めている。(この率は(註一)によるもので第一表とは若干の差が認められるが大略は等しい。)

しかし、生産の集積程度では、日本工業のうちで最も集中化された部門は、機械製作工業である。二百人以上の労働者を使用し、一九三〇年には日本の機械製作工場総数の四八%を占めている一〇三

恐慌合理化と株式企業管理

第1表 日本の工場工業部門別比重

工業部門	工場数		労働者数		原動機		原動機馬力数		生産価値	
	工場数	%	数	%	数	%	馬力数	%	百万円	%
紡織工業	20,306	32.6	903,399	53.7	55,741	33.7	1,147,903	15.7	2,173.5	36.5
金属工業	4,044	6.4	84,112	5.0	13,556	8.2	191,565	4.0	501.3	8.4
機械器具工業	5,604	9.0	168,338	10.0	24,330	14.7	555,111	7.6	694.7	11.7
窯業 ^(ガラス、セメント、陶磁器)	3,205	5.2	60,734	3.6	6,452	3.9	443,588	6.2	162.4	2.7
化学工業	3,329	5.4	118,260	7.0	21,691	13.1	689,866	9.4	901.8	18.2
製材及木製品工業	4,966	8.0	57,810	3.4	7,371	4.5	183,521	2.5	162.7	2.7
印刷業	2,759	4.4	53,478	3.2	7,665	4.6	51,955	0.7	192.2	3.2
食料品工業	12,309	19.8	138,280	8.2	19,281	11.7	254,405	3.5	954.4	16.0
ガス及電気業	466	0.7	7,991	0.5	2,913	1.8	3,625,705	49.6	193.8	3.3
その他の工業	5,286	8.5	91,161	5.4	6,246	3.8	67,511	0.8	17.8	0.3
総計	62,274	100	1,683,563	100	165,246	100	7,211,130	100	5,954.6	100

(日本工業統計表 1930年)

第2表 工業部類別電化率

(昭和四年)

種 別	工場総数	原 動 機 使 用 工 場	総馬力数	電 動 機	電 化 率
紡織工業	19,706	17,355	1,485,182	1,386,936	79.9
金属工業	3,782	3,489	295,089	270,855	91.8
機械器具工業	5,296	4,709	811,863	794,524	97.9
窯業	3,253	2,126	346,676	267,041	77.0
化学工業	3,199	2,567	616,777	572,430	92.8
ガス及電気業	457	449	4,009,558	530,689	(13.2)
総 計	35,783	30,695	7,218,469	3,822,475	(88.9)

(上林・北原「日本産業機構研究」P. 288)

の機械製作工場において、この部門の就業労働者総数の五一・二％が就業している(註二)。

他方、昭和四年以降の工業部類別電化率(第二表)は、紡織工業七九・九％、金属工業九一・八％、機械器具工業九七・九％、化学工業九二・八％、窯業七七・〇％であり、とりわけ金属、機械・化学の電化率は著しいものがある。

また、生産の集積を規模別にあらわせば、次の第三表に示されるように、五人以上一〇〇人未満の中小工業は、実数において昭和四年五七、二二二、昭和九年七七、二九二と増大したばかりでなく、全工場数に対する割合も、昭和四年九五・

五％、九年九六・二％と増大した。

全体的に見た部門別の生産の集積の度合は、第四表に示されるように、巨大独占企業は数の上では一％以下にも拘らず、全労働者の二〇％以上を占め、生産の上での集積はさらに著しい。一九三八年昭和十三年において、労働者の二八％を占める巨大独占企業は、生産の上では、全産額の三三％を占めている。

このように、日本における生産財生産部門の生産の集積のテンポは、著しいものがある。

次に、生産の集積と対応した資本の集積と集中は、次の類別会社数及び資本金額累年表(第五表)によってあきらかなように、払込資本金総額は、一三九億六〇〇〇万円から一九九億六一〇〇万円へと、六〇億一〇〇万円(四三％)もの激増を見た。(註三)

特に、産業会社において増資、払込徴収及び会社の新設が盛んに行われ、工業会社の払込資本金総額は、一九三一年から一九三七年までの間に、五六億四〇〇万円から九三億九七〇〇万円へと、三七億九三〇〇万円(六七・七％)の増加を見た。

このことは、他面では資本金別に見た場合に、払込資本金一〇〇万円以上の巨大株式会社は、一九三九年には、社数において二％に足らないものであるが、払込資本金においては、全体の六〇％以上を集中している。一九二九年の五〇％から、一九三九年の六二％への増大は、資本の集中がわずか一〇年の間に、巨大独占企業に集中しつつあることが第六表にあきらかならう。(註四)

第3表 主要産業別工場数並同上規模大分類別表(工業統計表)

		(A) 計										
		総工場数	紡織	金属	機械器具	窯業	化学	製材及木製品	印刷及製本	食料品	ガス及電気	その他
昭和	四	五九、八八七	一九、七〇六	三、七八二	五、二九六	三、三五三	三、一九九	四、七三〇	二、五八六	一、八九四	四五七	四、九八四
	六	六四、四三六	二〇、九六五	四、二三三	五、八五〇	三、一六七	三、三八九	五、二〇〇	二、九四八	二、三五七	四九八	五、七一九
	七	六七、三八八	二二、二九七	四、六五一	六、七三六	三、二四五	三、六九五	五、四三四	二、九八八	二、七七八	五〇八	六、〇三四
	八	七一、九四〇	二三、一八〇	五、五四二	七、八五〇	三、三五五	四、〇二三	五、九七三	三、〇四九	二、八六八	五五六	六、五五四
	九	八〇、三一一	二四、三九九	六、六一〇	九、一八一	三、七三三	四、三三三	六、七三〇	三、二三四	一、三、五〇一	五五二	八、〇六九
		(B) 計										
		五人以上百人未満										
昭和	四	五七、三三三	一八、〇三三	三、七二〇	五、〇七〇	三、一四三	二、九七四	四、六九二	二、五一一	一、八〇三	四四五	四、八八四
	六	六一、八七六	一九、三〇六	四、〇三〇	五、六五二	三、〇七九	三、一八五	五、一七一	二、八八一	二、四七七	四八四	五、六三三
	七	六四、七三三	一九、七三九	四、五三七	六、四九四	三、一四三	三、四七三	五、四〇二	二、九三三	二、六一九	四九五	五、八九九
	八	六九、一七一	二〇、六〇五	五、三九〇	七、五五二	三、三三五	三、七六一	五、九三〇	二、九八三	二、七五四	五四三	六、四八八
	九	七七、二九二	二三、七七四	六、四三三	八、八二〇	三、五七三	四、〇二二	六、六八三	三、一六八	二、三、七六六	五二九	七、九二四
		百人以上										
昭和	四	二、六六五	一、六七四	六二	三三六	一七三	三五	三八	七五	九一	一一	一〇〇
	六	二、五五八	一、六五九	一〇三	一九八	八八	二〇四	二九	六七	九〇	一四	一〇六
	七	二、五九五	一、五五八	一四	二四四	一〇二	二二二	三三	六六	一〇九	一三	一一五
	八	二、七六九	一、五七五	一五二	二九八	一三〇	二五二	四三	六六	一一四	一三	一二六
	九	三、〇一九	一、六二五	一八七	三六一	一四九	三〇一	四七	六六	一二五	一三	一四五
		(A) 対 (B) の百分比										
昭和	四	九五・五	九一・五	九八・三	九五・七	九六・六	九二・九	九九・一	九七・〇	九九・二	九七・三	九七・九
	六	九六・〇	九二・〇	九七・五	九六・六	九七・二	九三・九	九九・四	九七・七	九九・二	九七・一	九八・一
	七	九六・一	九二・六	九七・五	九六・三	九六・八	九三・九	九九・四	九七・七	九九・一	九七・四	九七・七
	八	九六・一	九二・八	九七・二	九六・二	九六・四	九三・七	九九・二	九七・八	九九・一	九七・六	九七・九
	九	九六・二	九三・三	九七・二	九六・一	九六・〇	九三・〇	九九・三	九八・〇	九九・一	九七・六	九八・二

恐慌合理化と株式企業管理

第4表 集積の過程

単位	年次	5~30人		30~100人		100~200人		200~500人		500~1000人		1000人以上		総計	
		実数	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%
工場数	1929	50,474	84.3	6,748	11.3	1,369	2.3	801	1.3	295	0.5	200	0.3	59,887	100
	1934	68,738	85.6	8,554	10.7	1,615	2.0	869	1.3	333	0.4	202	0.2	80,311	100
	1938	96,641	86.0	11,502	10.2	2,165	1.9	1,239	1.1	441	0.3	344	0.2	112,332	100
生産額	1929	1,590	20.5	1,462	18.8	893	11.3	1,387	17.8	884	10.5	1,542	19.8	7,759	100
	1934	1,807	19.2	1,637	17.4	970	10.3	1,390	14.8	1,135	12.0	2,449	26.0	9,390	100
	1938	3,438	17.2	3,148	16.0	1,809	9.0	2,776	14.1	2,094	10.6	6,403	32.5	19,668	100
労働者数	1929	480	26.6	341	18.6	190	10.3	247	13.5	206	11.2	360	19.7	1,824	100
	1934	630	29.1	424	19.6	218	10.0	259	11.4	230	10.6	403	18.5	2,164	100
	1938	841	26.0	553	17.1	292	8.9	377	11.7	303	9.1	850	26.4	3,216	100
原動機数	1929	55	34.7	23	15.5	13	8.0	21	13.6	17	10.6	32	19.2	161	100
	1934	82	24.5	37	11.0	21	6.0	32	9.6	73	11.0	125	37.4	334	100
	1938	131	17.6	67	9.3	44	6.9	73	9.0	79	10.7	343	46.5	737	100
馬力数	1929	2,718	32.1	1,873	22.1	648	7.6	1,191	14.2	706	8.3	1,322	13.2	8,461	100
	1934	3,349	33.3	1,914	21.9	649	7.4	693	7.9	569	6.5	1,548	17.7	8,722	100
	1938	669	9.3	538	7.4	636	8.7	1,088	14.9	947	12.9	3,488	47.8	7,296	100

(信夫清三郎「日本の独占資本主義」(工場統計表) P. 5)

以上の内容を、一層具体的に、資本蓄積運動の中で明らかにする

の第七表の通りである。

必要があろう。

これによると独占の諸会社は恐慌を契機にむしろ、資本の大規模

先ず部門別の主要な諸会社における資本構成の内容を示すと、次

化により、内容を強化し、独占競争の激しさを乗り切ろうとしたも

のである。しかるに一九三二年＝昭和七年以後軍事インフレ過程で、前者の規模増大と同時に、資本の有機的構成高度化により、技術革新を行い、労働の生産性を高め、独占利潤を保障し、より一層の資本蓄積運動をはかる方向が判明するであろう。

これを前述の資産構成と関聯させてみた場合、自己資本の高度化により、固定資本の更新を早める方向がはっきり、把握し得るであろう。

他方、資本蓄積の運用の側面については、資産構成の変化を捉えることが出来る。

これによれば（第八表参照）資産構成は、一九三〇年以後、固定資産の割合は年々低下しつつあるが、流動資産は、むしろ相対的に増大している。それは、大恐慌による設備更新の停止と、固定設備の遊休化によってもたらされたものである。

しかし、固定設備の絶対的増大は、一九三三年から三六年にかけて、輸出産業と軍需その他の重工業にあつては、事業の新規拡張が行われ始めた。

特に、鋳業、機械器具、金属工業においては、新設拡張は著しいものがあつた。（第九表参照）

第5表 類別会社数および資本金額累年表

（金額単位百万円）

年次 (毎年末)	農業		水産		商業		運輸		工業		鉱業		合計	
	社数	払込 資本金	社数	払込 資本金	社数	払込 資本金	社数	払込 資本金	社数	払込 資本金	社数	払込 資本金	社数	払込 資本金
昭和6年	1,005	120	294	84	30,794	5,937	4,781	1,503	19,965	5,604	383	712	57,222	13,960
7"	1,370	120	309	111	35,315	5,994	5,083	1,527	22,575	5,584	389	711	65,041	14,047
8"	1,548	128	316	108	38,850	6,077	5,338	1,557	24,717	5,950	427	732	71,196	15,547
9"	1,833	136	328	110	42,716	6,334	5,739	1,577	27,067	6,781	515	837	78,198	15,775
10"	1,957	139	332	127	45,852	6,582	6,082	1,620	29,312	7,214	611	979	84,146	16,660
11"	1,987	144	346	152	47,090	6,767	6,405	1,680	30,986	7,943	697	1,114	87,511	16,799
12"	1,942	148	353	177	44,953	6,941	6,440	1,808	30,518	9,397	836	1,495	85,042	19,961

（商工省「会社統計表」）

第6表 株式会社における資本の集積と集中

(単位=100万円)

類別	年次	50万円以下		50～500万円		100～500万円		500～1000万円		1000万円以上		合計	
		実数	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%
社数	1929	14,305	75.5	1,870	9.8	2,076	10.9	311	1.6	388	2.2	18,950	100
	1934	17,308	79.1	1,851	8.4	2,106	9.5	310	1.4	402	1.9	21,977	100
	1939	27,155	81.8	2,178	6.5	2,181	5.3	444	1.3	608	1.8	33,166	100
払込資本金	1929	960.7	8.1	614.8	5.2	2,210.2	18.9	1,180.4	10.0	6,837.8	50.5	11,754.0	100
	1934	1,101.0	8.2	670.4	5.0	2,436.3	18.1	1,277.9	9.1	8,005.1	59.5	13,440.7	100
	1939	2,339.0	10.1	874.0	3.8	3,578.2	15.1	1,948.7	8.9	14,273.5	62.1	23,014.0	100

(会社統計表)

第8表

年次	固定資産	流動資産			
		製原	品料	現預金	受取手形 売掛代金
1930	上期	69.0	2.30	8.0	—
	下期	72.2	1.98	8.0	—
1931	上"	67.1	17.1	7.6	8.2
	下"	69.3	15.7	7.7	7.3
1932	上"	68.1	16.8	7.2	7.9
	下"	66.9	16.9	7.9	8.3
1933	上"	65.6	18.2	7.6	8.6
	下"	64.2	18.5	8.7	8.6
1934	上"	62.2	20.3	8.5	9.0
	下"	62.9	19.4	9.4	8.3
1935	上"	62.7	20.1	8.3	8.9
	下"	61.8	20.2	8.8	8.2
1936	上"	61.0	21.4	8.6	9.0
	下"	59.8	22.2	8.9	9.1

(工業会社事業成績調)

昭和	昭和	昭和	昭和	
四年	五年	六年	七年	
1,379.1	1,394.7	1,396.0	1,400.7	払込資本金
6.4%	6.9%	7.4%	7.3%	同上比率
2,874	2,891	2,893	2,935	積立金
1.8%	1.7%	1.6%	1.7%	同上比率
4,110	4,333	4,489	4,514	社債
1.8%	2.0%	2.0%	2.0%	同上比率
2,075	2,161	2,341	2,496	合計

(商工省「会社統計表」より)

第7表 投下資本構成状態

第9表 銀行会社新設増資業別表

(単位百万円)

	昭和6年	7年	8年	9年	10年	11年	12年
① 合計	796.0	540.1	1,326.9	1,869.4	1,960.5	2,374.4	5,337.1
② 製造工業	258.2	160.2	599.3	1,162.4	829.6	957.2	2,531.7
② ÷ ①	32.5%	29.7%	45.2%	62.2%	42.3%	40.4%	47.4%
鉄道	29.3	8.0	32.2	45.9	45.1	61.0	111.6
電気	136.2	19.8	62.4	111.6	172.3	410.3	345.5
鉱業	20.1	18.1	71.1	126.9	380.4	256.4	766.3
紡績	16.9	29.2	30.2	60.7	37.2	76.0	114.9
織	15.4	4.8	42.8	61.1	62.6	41.6	49.2
製紙	1.6	0.8	87.5	6.6	15.1	174.9	63.0
化学工業	133.3	49.6	159.0	231.1	228.2	184.2	736.4
機械器具	17.7	35.6	56.3	167.6	154.4	176.6	622.2
金属工業	34.2	4.2	44.5	496.6	148.2	93.9	493.9

(高橋亀吉「我国企業の史的発展」P. 102)

恐慌合理化と株式企業管理

また、恐慌過程における資本蓄積運動は、一方において企業の統制を、産業合理化運動の中心に要請した。

一九三〇年の恐慌を契機にして、資本蓄積運動を補強する他の機能は、カルテル運動であった。

日本におけるカルテル運動の二つ

の特徴は、カルテル形成の早熟性と、国家助成の強力な補強策であったが、三〇年以降は、特に後者の側面が強く押し出された。

一九三一年の独占資本による国家権力を通じてのカルテル運動の強化は、重要産業統制法にはつきりあらわれて来た。当時における利潤率の恐慌による急激な低下にもかかわらず、操業短縮による生産コストの増大は、独占企業さえも、危機に追いやることになった。いわば、生産価格さえも、保障されなるところから来る平均利潤の実現が不可能になりつつあったといつてよい。

そのような条件の中で、平均利潤だけでも確保しようとする独占企業の競争が激しくなつて来た。この状態のなかで競争を制限するために、平均利潤のみでなく、それ以上を確保しようとするために、国家権力が、重要産業統制法を創設したのである。

この法の適用範囲は、綿糸、綿糸紡績、人絹、製麻、晒粉、カリオンサン肥料、石灰窒素、セメント、石炭、銅、鉄鋼、製糖、罐詰、硬化油、石油等の再生産の各産業部門にわたる広い領域を占めていた。その詳細は第一〇表にあきらかである。

これらの諸部門のカルテル運動はいずれも、生産制限、販売協定、輸出協定等をもって独占の強化を促したのであって、コストの低下に対しては、殆んど何らの具体的な対策をも講じなかったことが、日本におけるその特徴となっている。^(註五)

しかるに、一九三六年に、重要産業統制法の効力がきれるにつれて、各私的独占資本は、産業管理の自治という形で、この法の更新

第10表 主要カルテル一覧表（飯田清三「日本主要産業論」
一一四—一一七頁）

セメント	十五	昭五・二	販売価格、販売数量、輸出奨励
セメント販売協会 (十一地方)	十五	昭五・二	地方販売協会間の連絡指導機関
セメント販売協定統制会	十六	昭八・二	輸出統制
セメント輸出協会	一〇	昭五・二	生産制限
特殊板紙聯合会	一四	昭六・九	生産制限、販売価格、販売数量、規格統一
茶板紙統制会	一〇	昭六・二	生産制限、共同保管、価格統制
和紙同業会	四	昭六・三	価格統制
石炭	五	昭六	価格統制
水曜会	三	昭五・三	送炭統制、共販（価格統制）
木曜会	二七	昭七・二	共販（価格分野数量買収）
常盤無煙炭販売株式会社			
昭和石炭販売株式会社			

強化に反対したが、それは恐慌過程から満洲事変を契機にした軍事インフレの結果、独占利潤が増大しつつあったことを反映している。しかし、一方の結合されたコンツェルンは、軍事景気の上昇過程にあってもなお、同法を強化することによって、上昇しつつある利潤を、競争の制限により、より安定的に確保しようとした。

また、資本集中のより一層、高度化された形態であるトラスト運動が、カルテル運動の改変過程のなかで、鉄鋼や製紙等にはっきりあらわれて来た。一九三二年に銑鉄関税の大幅引上が行われ、鉄鋼業も次第に国家権力との結合を深めていった。翌三三年、製鉄大合同が行われ、三四年には、一大鉄鋼トラストに資本金三億五千万円の日本製鉄株式会社が創設された。（製鉄大合同に参加したのは、官営八幡製鉄所を中心にして、三井系二社、三菱系一社、安川系一社、波沢系一社の財閥系民間五社である。）^(註六)

この日鉄トラストは、その創立当時から日本の鉄鋼産業の生産の支配的地位を占め、国家独占資本の鉄鋼政策の重点は、すべて日鉄中心主義に向けられたといつてよい。いわば、日鉄トラストこそ、私的独占から国家独占への移行を示す最も典型的な例といえるであろう。

他方、製紙部門においては、すでに大恐慌前において、合併と合同は著しく進行しており、王子製紙、富士製紙、カラフト工業等の三社の独占が形成されていた。さらに、恐慌を契機として、一九三三年五月、富士製紙とカラフト工業は完全に王子製紙に合併されて、一大王子製紙トラスト——三井コンツェルン系——が支配することとなった。

王子製紙トラストは、当時の日本における唯一の巨大独占資本体として、その支配力は著しいものであった。さらにこれは、日本製紙連合会にカルテルを支配しているという点において、圧倒的比重

第11表 製紙業における王子製紙の独占的地位 (単位=100ポンド)

	総生産高	王子製紙高生産	比率
パルプ	1,289,351	1,246,079	96.6
洋紙	1,444,105	1,225,442	84.9
(新聞用紙)	608,622	579,066	95.1

(日本経済年報 第18輯 169頁)

を持っていた。(第一一表参照)

また、当時、トラストはこれ以外、ビール、大麻部門においても形成されたが、日鉄を除いたこの三つのトラストは、コンツェルンが支配性を持っていたというところに特徴がある。

コンツェルンの一九三〇年以降の根本的特徴の一つは、国家権力との文字通りの密接不可分の関係であり、それは日鉄をはじめとして、三井、三菱、住友の三大コンツェルンによって共通にとられた方策であった。主要産業統制法は、この国家と経済——政府とコンツェルン——の関係を強化し、保障する法的措置に他ならなかった。

第二の特徴は、日本のコンツェルンがあらゆる産業部門を、多種多様な形で、支配しているところにある。しかも、その支配は資本投下部面が、コンツェルンの基本的生産と殆んど何らの依存関係もなく、また結びつきもないという点にある。特に、個々の産業部門に占めるコンツェルンの比重は、次の第一二表に示される。

第三の特徴としては、コンツェルン形成の初期においてもすでに軍事的性格がきわめて濃厚であつ

たが、それが、この期に至って、より新しい形で骨肉化されつつあつた点あげられる。

例えば、新興コンツェルンといわれる日産、日窒、日曹、昭和電工、理研等が、金属工業、アルミニウム工業、機械工業、自動車工業、化学工業等をテコにして、軍事と緊密に結合して、その新興財閥としての基礎を固めた点である。^(註七)

さらに、一九三二年までは、日本の旧コンツェルンにおいては、財閥一家を中心にした前期的要素と結びついた性格が見られたが、二・二六事件を契機に、これが文字通りの資本主義的近代化に方向転換された点にも特徴が見られる。

この点についての具体例として、財閥家族の直系事業よりの後退があげられ、また、それにとまなう主脳部の更迭がある。そして、その結果として、コンツェルン内部の職制機構が新しい文字通りの近代的コンツェルンの管理組織に再編成されたこと、或いは、コンツェルンの全般的な経営方針が、大きく変換されたという事態をもたらし^(註八)た。

特に、コンツェルンの全体的な経営方針の持つ二つの基軸として一つは株式の公開と企業の大衆化を尊重するという点があり、他方には、コンツェルンのトップを、三井合名会社や、三菱合資会社とし、これを純粹の意味の持株会社とする点がある。

財閥の方向転換策というものは、通常、そのコンツェルンの後退を意味されがちであるが、実際は、コンツェルンの近代化に国家独

第12表 個々の産業部面および海運業にしめるコンツエルの比重

部門	コンツエルの名	年	単位	全日本	コンツエルの	比率(%)
採炭	三井(三) 三菱(三) 日本製鉄(一) 住友(一) 日産(二) 浅野(二) 古河(二) 大倉(一)	一九三六	一、〇〇〇トン	四一、八〇三	二二、〇五三	五二・四
鋼精錬	日産、三菱、古河、住友、浅野、藤原、森(各一)	一九三六	同右	七八	七七・一	九八・八
採金業	日産(一) 三菱(一) 三井(二) 住友(三) 藤田(一) 古河(一) 森(一)	一九三六	キログラム	二二、二三五	一九、二七八	八六・三
硫安製造	日産(三) 森(一) 三井(一) 日産(一) 住友(一)	一九三六	一、〇〇〇トン	一、二七八	一、〇三五	八〇・八
セメント製造	浅野(五) 三菱(四) 三井(五)	一九三六	同右	五、一六八	三、六一一	六九・八
造船業	三菱(四) 第十五銀行(二) 三井(一) 日産(一) 山下(一) 台湾銀行(一) 渋沢(一)	一九三六	隻数 一、〇〇〇トン	二四〇 三〇七	八〇 二六五	三三・三 八六・三
洋紙生産	三井、三菱、安田(各一)	一九三六	百万円	一、八二六	一、六一五	八八・四
紡績工業	住友(一) 三井(四) 三菱(一) 野村(二) 三和(一)	一九三七	紡績機械 一、〇〇〇台数	九八、一二〇 一二、〇一八	四七、九一一 五、一五六	四八・六 四三・〇
製粉工業	三菱(五) 三井(二)	一九三七	一、〇〇〇 バレル	六九、三〇〇	五二、三〇〇	七五・五
海運業	三菱(三) 住友(五) 三井(二) 浅野(三) 山下(三) 石原(二)	一九三七	排水一、〇〇〇 トン以上	四、一五七	二、一二三	五一・〇

占資本主義化の意味を持つのみである。

(註一) ワインツワイグ「日本コンツェルン發達史」四七頁

(註二) 豊崎稔「日本機械工業の基礎構造」九九頁

そこでは綿糸紡績業に比して、機械器具工業の一人当り生産額が、二〇〇人以上の場合、前者の三、六七五円に比して、後者は五、二二三円の格差をもつことが知られる。

(註三) 東洋経済新報社「会社、銀行八〇年史」三六頁

(註四) 信夫清三郎「日本の独占資本主義」一四頁

(註五) 飯田清三「日本主要産業論」一一四—一一七頁

(註六) 「日本鋼管株式会社四十年史」一四七—一五三頁

(註七) 中外産業調査会「化学工業財閥の新研究」

(註八) 持株会社整理委員会「日本財閥とその解体」二五—二八頁、儀我壯一郎「財閥解体とコンツェルン組織」経営研究

三十四号

三、経営管理の萌芽

大恐慌を契機にして、独占企業の産業合理化がより一層進められたことは、前に述べた如くであるが、特に、一九三〇年六月、政府は、商工省内に臨時産業合理局を設け、すべての具体的活動は、常設委員会と臨時委員会によって運用されるものとした。

常設委員会は、生産管理委員会、財務管理委員会、消費経済委員会、国産品愛用委員会、統制委員会、工業品規格統一調査会よりな

り、臨時委員会は、主として消費財部門の工業改善委員会から構成されていた。

ここに見られるとおり、経営管理の諸部面にわたって、その管理方式を体系的に打ち出そうという目的意識性が貫かれている。

次に再生産機構における各産業部門の管理の実態について分析してみよう。

(1) 石炭部門における管理

恐慌による炭鉱業の著しい変化は、まず、需要の減少と、炭価の急落としてあらわれた。その結果、二つの方策が炭鉱独占の危機回避のためにとられた。一つは、石炭鉱業連合会によって、一九三〇年五月より操短制限率が極度に引上げられ、三一年には、年間通算約二三%の制限率に達したことである。

二つには、経営の合理化が、徹底的に推し進められたことである。即ち、コンベア採炭が普及され、一九三四年には、穿孔機三九〇〇台、コールカッター二一六台、コールピック二二八八台を数えるまで

機械化された。^(註一)その上、長壁式採炭法には、払跡充願の問題が重要になり、充願法の発達を見た。流砂充願法等、完全充願の方法が発達して、厚層や、密接累層においても長壁法の採用が可能になった。

その他、坑内運搬管理においては、機械運搬が普及し、炭車も集約採炭に応じて大型化し、鉄製一トン炭車もあらわれた。

このような技術的進歩は、長壁式採炭法の確立を促進し、一切羽一日出炭一、〇〇〇トンの長壁切羽を作った崎戸炭鉱や、日産一、〇

第13表 鉱夫一人当出炭能率

昭和	元年	二年	三年	四年	五年	六年	七年	八年	九年	一〇年	一一年
出炭量	一三四	一四〇	一四二	一五〇	一五三	一八一	二〇三	二二六	二一三	二一六	二一一
指数%	八七・五	九一・五	九二・八	九八・七	一〇〇・〇	一一八・三	一三二・七	一四七・七	一三九・二	一四一・六	一三七・九

（本邦鉱業趨勢）

〇〇トン坑口を二つの五〇〇トン切羽に集約して、集団コンベアーにより選炭機に直結した夕張炭鉱の例は、著しいものがある。

そのような結果として、鉱夫一人当出炭能率を分析すると上の第一三表に示さ

そして、各面にわたり、組織機構の統合再編成により、人員の配置替え、人員整理、新規採用の停止等の管理方式を行った。

このような種々の諸管理（生産、労務管理）は、営業費の切下げ、起業費の節減をテコにして、原価切下げの手段となった。

(2) 製鉄部門における管理

恐慌を契機にして、鉄鋼部門における著しい変化は、製鉄独占企業における資本の集積集中の発展であり、それにもなう資本の蓄積運動の高度化を生み出した。

そのことは、種々の管理に単的にあらわれている。例えば、業務能率に関しては、監理部の中に能率課が新設されたことであり、そしてこの業務担当は課として職制上最初にとり入れられた。即ち、一九三〇年四月、監理部に防損能率を扱う効務課が設定された。また、三四年一月官営製鉄所が廃止されて、日鉄に引つがれた時に監理部が廃止され、その業務効率は、技師長直屬の技術課が担当した。

このように、業務効率に関する管理方式が、新しい組織を通じて、次々と展開されたことは、注目し得る事である。

他方、このような生産能率の増大の結果としての労働災害の激増は、一九二七年より二八年七月にかけての全国安全運動に依じて、二九年六月工場課に安全係が設けられ、完全衛生の管理が行われることになった。

また、製品の質を量産と結びつけて、高度化するために、検査及び分析の業務が監理部において行われ、今日の品質管理の基礎が作

れるように、一九三三年には二二六トンの最高を示し、指数においても一四七・七%に上昇した。これは、不況過程における、切羽の整理や、掘進作業の技術革新によってもたらされたものである。

以上のような、機械化にもとづく技術管理の進行にともなって、北海道炭鉱においては、一九三一年に、各鉱一律に架空式電車を採用し、三二年には、ベルトコンベア等の新規設備を設けて、運搬管の最高度の能率を發揮させた。その上、斜坑、又は坑外方面には、電気捲揚機、循環機或いは、電気機関車または、人車を整備して生産コストを著しく低めるに至った。

また、他方では、不生産的採炭場を休止または、縮小し、同時に運搬坑道の整理を行う等、採炭の集約や、操業短縮に重点をおいた。

られた。

以上のような、生産や安全の管理が、或る程度、組織的に整備実行されつつあったが、労働運動の展開にもなって（労働組合同志会、鉄連が製鉄合同反対を契機にして、共同闘争を行い、これを基にして、一九三三年八月日本製鉄従業員組合が結成された）新たに近代的工業労務管理の必要性が提起されて来た。そのために、労務管理は一九三〇〜三一年には、ようやく部長の手をはなれて、労務担当部門に移管された。日鉄に改変後も、人事制度はより一層、体系化される方向に向った。例えば、賃金制度についても、一九二八年五月、職工職夫給料制度調査会を設定して、功程払方式の検討を行っていたが、一九三〇年六月、新しい給料制度審査委員会を設け、それまでの賃金形態を根本的に改善しようとした。

そして、さらに、一九三〇年の恐慌を契機にして、給料制度審査委員会の特別委員会を設けて、功程割増方式が発表され、これが、一九三一年から三七年まで、ハルセー型、ローワン型賃金形態が支配的な形となり、それによって、刺戟を与えて能率増進をはかる方向が出された。^(註五)

同様なことは、日本鋼管の場合にも見出されることである。積極的なコスト切下げと、作業能率の増進が徹底的に行われる方向を示した。その結果は次のような日本鋼管の営業状況に単的に示される（第一四表参照）。

それによると、不況過程の中にあつて、一時的に資本の蓄積運動

第 14 表 昭和初期小康期の我社営業状況

期	別	生産高 噸	販売量 噸	販売額 千円	利益金 千円	利益率 %	配当率	
							優%	普%
第34期	昭和4年上期	111,103	107,482	12,713				
		6,308	6,264	1,048	591	7.8	22	—
第35期	" 4年下期	109,678	109,547	13,262				
		7,628	7,425	1,170	456	6.0	17	—
第36期	昭和5年上期	112,037	96,048	10,661				
		7,563	7,487	1,089	209	2.7	5	—
第37期	" 5年下期	98,355	81,302	7,851				
		7,387	6,653	903	343	4.5	—	—
第38期	昭和6年上期	76,788	99,615	8,575				
		4,592	4,021	480	625	8.2	—	—
第39期	" 6年下期	91,052	95,204	8,006				
		4,674	4,305	479	284	5.2	5	—

(日本鋼管株式会社 40 年史)

が停滞したにも拘らず、経営合理化によって、再び上向きの方向を示しつつあることがあきらかになる。

(3) 造船、機械工業部門の管理

一九三〇年、三一年は、日本の工作機械工業発展史において、この部門が、最も深刻な打撃を受け、不況の最先端にあったということが出来よう。しかも、このような諸条件の中で、他の独占産業部門と異り、国家権力即ち政府の強力な助成策が行われなかったため、長期間にわたる停滞を余儀なくされた。

しかし、この時期における欧米の工機業界が、超硬工具を工作機械にとり入れることに成功したため、技術革新の大きな刺激となった。これを契機に、一九三一年に池貝鉄工所及び大隅鉄工所において、超高速旋盤が独自に開発され、三二年、日立工作機や池貝鉄工所で、高速フライス盤が作り出されるに至った。

典型的な造船、機械工業の三菱重工業において、管理組織上の特徴の重点は、一九三四年に本店の職制機構は、次のような形をとっていたことである。即ち、取締役会長——常務取締役のもとに総務部をおき、そこには、人事、文書、法規、労務、用度を含んでいた。また、会計部には、会社事務ならびに会計監査が含まれていた。その他、営業課は、一課より五課まであり、営業全般を総括していた。その他として、技術部も設けられていた。^(註六)

とりわけ、総務、会計両部に副長制度をおいたことは、全体の職制機構を強化する資本の意図を示している。その上、末端の職制に

おいては、すでに工長——組長——伍長の三つの職制が労働者を管理、監督する役割を持っていたが、長期勤続の労働者の不満を緩和するために、一九二九年以降、製図、実験、記録の職種に限り、工長待遇である一等手、組長待遇である二等手の制度を作り、ライン的な管理組織と待遇上の役付を区別することによって、職制統括を強化するに至った。^(註七)

さらに、それに対応して、就業規則を、以前の職工規則から、職工就業規則と改変し、特に恐慌期には、雇入れ、解雇、時間、休日及び服務、賃金及び手当、危険防止及び衛生、賞与及び懲戒等の労務統括の企業内規制を与えた。

特に、賃金については、不況過程の非常手段として、一九三一年八月、神戸造船所が実施した日給無保障の請負制度がとられるに至った。これこそ、それまでのピース・ワーク制、プレミアム・ワーク制等の能率給の形態を、より資本家的に運用した賃金制度である。この賃金形態の内容は次のように示される。

中 制 則

第一、賃金——海運部、造船部、機械部、電機部、三つの部

第二、賃金

第三、賃金×労務関係——海運部、造船部、機械部、電機部

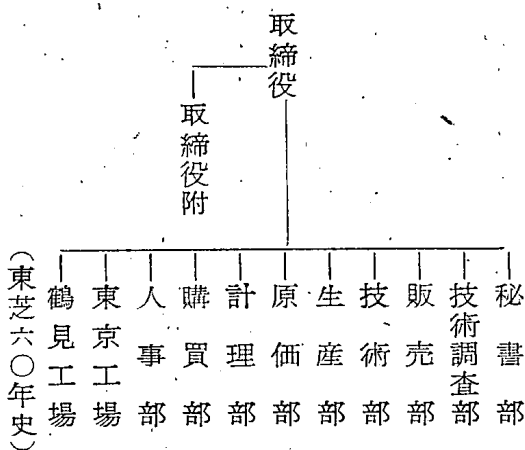
この意図は、不況過程における、出血工事の責任を、労働者に転嫁した制度であって、実質的な賃金切下げの役割を十分に果たしている。これこそ、能率給をより一層、刺戟的な形に組み変えたものと

いってよいであろう。

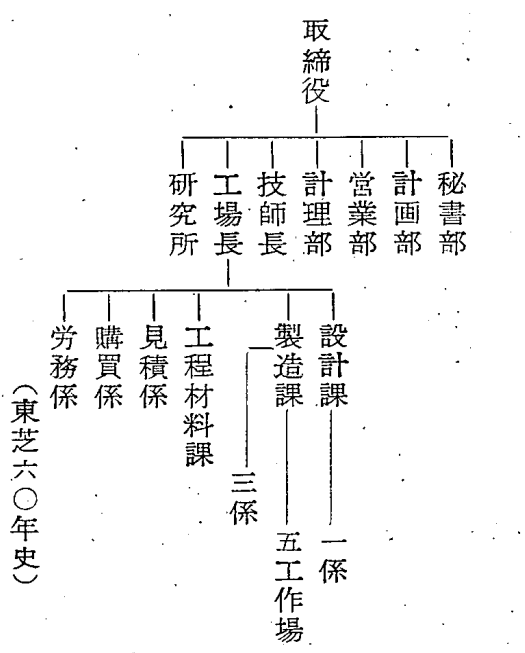
技術的管理については、造船、造機、航空機の三部門にわたっての、多角企業が特徴となっていたために、その多角的運用が必要となり、そのために、各種の技術研究委員会が設けられた。不況から戦時体制へのプロセスにおいては、内燃機関や熔接、船舶用燃炭機関等の研究委員会が設けられ、技術管理を促進した。

次に、会計的側面についてみれば、三菱重工業は、日本において最も資本主義的な工業会計制度をとり入れたものであった。つまり不況打策の一つとして、恐慌予算制度を一九三一年八月、神戸造船所で実施した。この方法は、各工事別に、会社の見積額と実際の受注額とをにらみ合せて、会社が要求する最高限度の予算原価を算

第15表 昭和四年五月



第16表 昭和六年四月



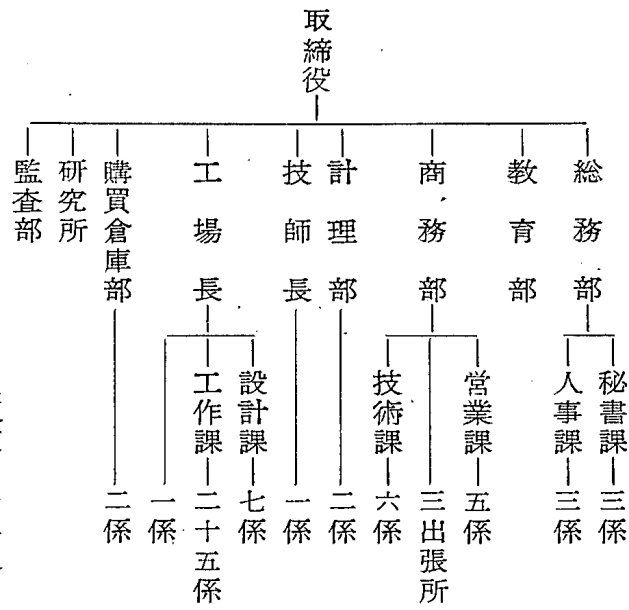
出し、現場へその実行を要求したものである。実際の生産原価が、予算を超過する場合には、その原価を追求し、責任を問う予算統制のやり方であった。

この経営合理化を推し進め、コストを切下げ、独占利潤をすばやく、しかも安定的に確保するために、一九二九年五月から原価要素のすべてをコード化して、原価計算の事務全般の機械化を行った。このような、近代的な管理会計制度を、いち早くとり入れた結果は独占利潤が財務会計的に見ても、深刻な不況下において収益率がマイナスにならなかった理由である。

例えば、第二期から第三期(一九二七年一月から一九三二年一月)において、総収入一二、八三四千円、総支出二三、二二八千円、利益九、一六五千円、一期平均九一七千円の利益であったが、第三期から四〇期(一九三二年一月から三七年六月まで)においては、総収入四〇七、三六四千円、総支出三七八、二一八千円、利益二一九、一四六千円、一期平均二、九一五千円と、独占利潤が急激に上昇した。そのことは、資本蓄積の指標である積立金に単的に示されているとおり、前半の留保率は、二三・二％であり、後半には四六・二％と倍増していることから判明しよう。

電機産業における恐慌合理化は、他の諸部門に比較して、最も典型的な形をとった。

第17表 昭和十年六月



(東芝六〇年史) 一九三一年四月の

全面的な組織再編成のなかでは、管理組織が重点的に簡素化された。特に、秘書部、営業部、経理部、技師長、工場長、研究所を、重役の直属としただけでなく、計画部を新設したことは、とりわけ大きな変化である。^(註八) そしてその管理組織の内容を準戦時体制下の一九三五年六月には、一層拡張強化する方向をとるに至った。各部を総務部との有機的な関連のもとに、一層拡大したことは、第一七表に示される通りである。

同様な職制の再編成は、日立製作所においても見ることが出来る。

まず、管理組織について見れば、

東芝の一九二九年五月に設けられた管理組織をあげよう(第一五、一六表参照)。

そこでは、販売、技術、生産、原価、経理、購売の各部分が、体系的に確立されている。しかしながら、

即ち、一九三二年から、三五年にかけて、総務、会計、商品、電気、機械、電線の六部制をとり、その後、各部の分割、拡大が行われた。このような資本の組織編成と対応して、種々の経営管理制度が整備体系化されたのである。

まず、労務管理についてみれば、三菱電機の場合、賃金制度、教育、安全衛生管理、福利厚生等の諸管理が、アメリカのウイスチングハウス(W・E・I)の経験をとり入れて、明治末期から体系化の方向をとりつつあった。

特に、ハルシー・ローワン方式を基礎にして、単価受取法と予定時間法が採用されていた。しかしこれは次第に、時間受取の形式に進んで行った。動作研究や、時間研究等の科学的な管理が、資本主義的に確立されていない場合、時間受取の形式は、資本の労務管理としても内部矛盾を持ち易いので、何らかの方法によって、その矛盾を解決する必要性が生じた。^(註九)

そこで、新しい刺戟賃金制度として、予定時間法が大幅にとり入れられた。それは、あらかじめ時間を指定しておいて、その時間内に出来たならば、その指定時間の二割の賃金をつけ加える方法である。だが、恐慌合理化は、科学的な管理法をはっきり確立させたのみでなく、新しい工作法を確定させ、三菱電機においても、標準時間法による賃金支払形態が成立した。その他、教育、安全、福利厚生等の各管理を、一層推進めた。

後者の典型としては、東芝に見られるものがあり、例えば、提案

制度は、東京工場構内に拾数カ所の提案箱を設け、作業関係以外、一切の無駄排除に関する提案を奨励したので、職員、労働者を通じて、一九三七年には、五一件五七名もの個人表彰が行われた。

また同時に、個人提案だけでなく、団体提案Ⅱ或る仕事の関係者一同とか、或る機械の設計、製作関係者一同、または納入機械現場据付関係者一同等、集団的な功績あるものに対しては、特別の表彰を行うに至った。

同様に、一九三五年に人事相談所を開設し、労働者が出勤中、家庭の用事で役所等に出頭出来ないときは、これを代弁し、また家庭内の出来事について相談に応じたり、世話をするばかりでなく、事情により賃金の融通もとり扱った。

その上、一九三二年、所内P・R誌「芝浦」を創刊し、工場内の所内ニュースのみでなく、スポーツ、文芸、趣味娯楽に関するあらゆる記事をのせるようにした。以上のような労務管理のやり方は、労働者の資本に対する不満を、抑制、緩和する現段階のヒューマン・リレーションの先駆とも言えるものであった。^(註十)

さらに、安全運動により、工場災害の危険負担費を最少限（東芝の場合には、安全週間直接費予算は、わずかに四〇円）にするために、安全委員会をもうけ、また、労資の対立を緩和するために、一九三六年に、工場委員会という下からの労働組合組織を、逆に資本の意志を労働者に疎通させるテコとして活用した。

生産管理の面についていえば、日立、東芝、三菱電機が、その先

端を行っていた。特に、三菱電機においては、一九二六年に入ると同時に、時間研究が発展し、その上、工程表の日程分析、経路分析に一定の原則を定めて、標準工程を設け、伝票処理の方法を改善した。恐慌を契機に、今までの生産管理を基礎に、新しくカード式管理法による工程管理が発展し、工程進度を詳細に把握出来るようになった。また他方では、工場の負荷変動曲線を作り、延滞工事の追求を行った。

その後、工程管理の体系的整備のために、停滯分析を行い、現場における現品管理の徹底をはかり、機械、現品台、検査場等の適性配置を行い、運搬分析を行って、運搬用具、手段方法等を解決して、停滯工程の障害をとり除いた。また、日程分析によって、特殊設備、特殊工作機の作業方法、改善工作手順の変更等、工作技術の合理化を行った。

生産管理の一環である原価計算制度は、三菱電機の場合、一九二九年にまず、伝票帳簿組織に改められ、計算は簡便化され、能率増進のテコとなった、それを土台にして、一九三一、二年の頃、標準原価制度に移行した。それは、原価要素の標準を定め、標準外を細密に検討して、無駄排除の方向をとった。その一部として、「業務部類別考課表」と、「操業考課表」とが作られた。^(註十二)

前者については、各製造機種別に設計工作のすべてを、一貫して損益の責任を負うところの業務部類別主任というものが、職制上の責任者の外翼として作り出された。

「操業考課表」は、部門費に対し、標準予算を定める他、各原価部門毎に標準予算を設定し、業務の繁閑により、予算に弾力性を与え、同時に、部門費に対する標準外の分析を表示し、さらに、間接損益を分類して、その責任分野に対する範囲を明確にし、かつ追求の資料のためにもうけられたのである。

この分析を、(1)責任差額、(2)繁閑差額、(3)計算差額の三区とし、責任差額においては、予算と実費との差額について、職制上の主任が責任をとり、繁閑差額については、標準繁閑度と実際繁閑度との差について、所長室ならびに営業課が行い、次に計算差額については、回収予定率の計算違いについて、会計課がそれぞれ責任をとることと定めた。

これらの原価制度を総合的に運用するものとして、原価下限委員会がおかれていた。

以上のような電機産業の組織と経営の管理により、結果的には、どのような経営分析がなされるであろうか。

まず、単的に言って、富士電機の業績表(第一八表参照)にあきらかなように、恐慌過程において次第に収益率が低下しつつあったとはいえ、一九三二年を契機に、収益率は飛躍的に増大しはじまった。これは、富士電機ばかりでなく、他の独占的電機企業にも共通して見られる現象であり、他の場合は、恐慌過程でさえも、利潤は殆んど大幅に低下することなく経過している。

(4) セメント、化学部門の管理

第 18 表 年度別業績 (昭和 6 年度～12 年度)

(単位千円)

年 度	受注高	生産高	売上高	総益高	経 費	損 益	繰 越	越 益	配当率 (年)%
昭和 6年	4,281	2,908	5,011	673	798	(-) 125	(-) 1,346	上下	00
7年	9,480	5,348	7,023	1,203	898	125	(-) 1,221	上下	00
8年	12,888	8,653	10,562	2,262	881	731	(-) 490	上下	00
9年	17,472	14,413	15,837	3,641	958	983	109	上下	06
10年	13,488	13,645	15,531	3,796	1,011	1,034	145	上下	77
11年	19,814	11,243	12,548	3,287	1,195	1,321	240	上下	78
12年	36,560	21,356	23,064	5,246	1,887	2,458	534	上下	89

(富士電機社史)

セメントの合理化の特質は、恐慌以前から以後にかけて、直接合理化の中心は、生産制限と統制にあった。恐慌は、セメント界をして四〇%という大限産率を採用したために、販売競争はより一層、激烈になった。販売協会統制会の成立がそれである。その結果として、セメント業界は、他

第 19 表

業 別	上 期	前年下期	比較減
紡 織	三・〇	一六・二	一三・二
人 造 絹 糸	一一・五	一〇・七	増〇・八
洋 灰	三・九	一一・〇	七・一
鉄 鋼	二・三	三・五	〇・三
機 械 器 具	七・〇	三・一	増三・九
鉱 業	七・〇	七・三	〇・三

(日本セメント産業史)

一方において労働者の賃金は、一九三〇年以後においても、一般運搬作業が請負制であった以外は、殆んど日給制をとるといふ遅れた形態を示している。
このよう

の部門に比較して、次の第一九表に示されるような、利益率の著しい低落が見られた(利益率三分九厘)。
しかるに、一九三二年より三四年にかけて、セメントの需要が急増したため、セメント独占企業の新設、増設の競争が展開され、技術革新が大幅に行われた。

例えば、ウナックス採用の新設工場、高炉セメントの新設工場、クルップ式キル採用の新設工場、神鋼式キル採用の新設工場等が、続々と創設され、乾式法のみでなく湿式法をもとり入れたところ、新しい技術管理の進展が見られる。小野田セメントは、この湿式法による技術革新によって、品質管理をも、大きく発展させた。

また、労務管理上、労働時間の管理において、明治末期よりいちはやく八時間制がとられた点は、注目すべき特徴であった。しかし、

な、高い技術管理と、劣悪な賃金管理は、セメント産業に共通したものであるが、その結果としての労働災害に対しては、各職場単位の怪我無競争を実施するというような小野田資本独特の安全管理方式が、一九二八年以降、大幅にとりあげられた。
その結果として、一九三三年より四年にかけて、セメント部門の利潤率は、著しく増大し始った。

次に、新興レーヨン産業については、いずれも、その新設と同時に、恐慌の影響をうけたわけであるが、その被害からは、一九三二年を契機に急速に立直りつつあった。

それに対応して、労務管理も著しく変りつつあった。賃金形態についてみれば、基本給は、定額給が中心であり、その比率は全体の八一・三%にも達していた。その他、皆勤賞与、勤務手当の普及がはかられていた。次に労働者の教育訓練管理については、一九三〇年、平田講習所、三二年には東洋工業学校が創設され、技術訓練を行った。また、青年訓練所や、晴嵐女学校を設立して、一般教育訓練をほどこした。
さらに、経営イデオロギ強化の必要から、一九三〇年、桃山報徳会を作り、労働者を大量に参加させた。

勿論、技術管理の面については、新鋭レーヨンの諸設備を、連続して導入、確立させたのみでなく、その研究機関の拡充強化も著しいものがあつた。

次に販売管理については、三井物産から発生した三井コンツェル

第20表 経営比率

期 別	年度 別	資本構成比率		負債比率	資産構成比率		
		自己資本+ 他人資本=100			固定資産+ 流動資産=100		
		自己資本	他人資本	他人資本 自己資本	固定資産	流動資産	
第7期	4	上下	45	55	123	91	9
8		上下	44	56	126	90	10
9	5	上下	47	53	115	94	6
10		上下	48	52	107	92	9
11	6	上下	53	47	89	94	6
12		上下	56	44	78	92	8
13	7	上下	60	40	68	91	9
14		上下	64	36	36	90	10
15	8	上下	69	31	45	86	14
16		上下	92	8	9	90	10
17	9	上下	89	11	13	79	21
18		上下	88	12	13	72	28
19	10	上下	91	9	10	62	38
20		上下	92	8	9	68	32
21	11	上下	77	23	30	76	24
22		上下	76	24	31	75	25
23	12	上下	81	19	23	75	25
24		上下	70	30	43	57	43

(東洋レーヨン社史)

に増大し、利潤の拡大は、自己資本の増大としてあら
われている(第二〇表参照)。

(5) 紡績部門の管理

紡績独占企業を主体とする産業合理化運動として、
機械技術の合理化と、経営組織の合理化があげられる。

前者は、生産工程の精紡機のハイ・ドラフトである。

ローラーによる合成牽伸式ハイ・ドラフトは、一九三

〇年に豊田紡及び菊井紡に導入された。

また、エプロン式は、一九三四年、日紡に導入され、

その後、二、三年間、各社競争でこれを導入した。こ

れによって、工程が短縮され、著しく生産能率を促進

させた。

その他、混打綿ワンプロセス方式や梳棉機や、練篠
機の改良により、工程を簡素化するという技術管理と
工程管理の合理化が導入された。(註十四)

次に、労働強化の作業管理は、標準動作による生産

能率の上昇を目的としている。東洋紡では、早くから、

モーシヨン・スタディをとり入れていたが、産業合理化運動の進展

のなかで、それがより一層、広汎に普及された。

もちろん、このほか、倉敷紡や、その他の独占紡績業においても、

モーシヨン・スタディや、スピンドルの回転数増加による単位時間

当り労働密度の強化は、一単位生産量における工賃部分を少なくす

た。

その結果は、技術革新の著しい発展に対応して、固定資産が急激
た。
その三井物産との結びつきにおいて販売の促進をはかるに至っ
て、その三井物産との結びつきにおいて販売の促進をはかるに至っ
た。
その結果は、技術革新の著しい発展に対応して、固定資産が急激
た。

その結果は、技術革新の著しい発展に対応して、固定資産が急激

るために行われたものである。このような、種々の管理は、すべて
 紡績業の特徴であった深夜業廃止がその要因となっている。^(註十五)

その上、倉敷紡に見られるような徹底した合理化策は、職工人員
 整理と賃金引下げ、職工年功加給制度廃止、一般経費の徹底的緊縮
 という資本の方針が、事業部門の整理と同時にとられ、一九三〇年
 七月から、二〇手相当標準工場費を二〇円と定め、職工賃金一〇%
 減、職工人員五%整理を行った。

その後、一九三一年一月から一〇月にかけて、第二次整理が行わ

れ、標準相当工場費一七円まで生産費が切下げられた。

この合理化運動の諸結果は、人員の減少と賃金の切下げ、工場生
 産費の低下という、徹底した資本の合理化策が貫かれていることは、
 次の二一表によってもあきらかである。

特に工場費の引下げは、持続して実施され、一九三三年六月には、
 遂に二〇手標準相当工場費は、一三円五〇銭にまで低下した。^(註十六) そし
 て、その結果、同期には、實際利益金が二二三万円、考課上面の利
 益金が三一万円、配当金五朱にまで資本蓄積が進められた。

第21表 使用人員の減少及び賃金の低下

工場	一万鍾当平均出場人員			一相当平均出場人員			男		女		平均
	六年二月	七年二月	%	六年二月	七年二月	%	六年二月	七年二月	六年二月	七年二月	
倉敷	一九五・五 ^人	一九一・一 ^人	九七・八	一一・〇 ^人	一〇・二 ^人	九二・七	九四 ^銭	七九 ^銭	八四・〇		
万寿	二一八・八	一一八・一	九九・七	一一・六	一〇・二	八七・九	九七	七八	八〇・四		
坂出	一五〇・六	一四八・八	九八・八	八・六	八・〇	九三・〇	九五	七七	八一・一		
松山	一八五・一	一八一・一	九七・八	九・九	七・五	七五・八	九六	八四	八七・五		
玉島	二四〇・一	二一三・六	八九・〇	九・九	八・一	八一・八	九六	七八	八一・三		
枚方	一四九・〇	一四三・九	九六・六	一三・六	一二・一	八九・〇	九三	七五	八〇・六		
高松	一一五・六	一三四・七	一一六・五	一七・〇	一七・二	一〇一・二	九九	七五	七五・八		
万式	九七・八	一〇二・四	一二三・二	一一・八	一一・五	九七・五	九八	七七	七八・六		
早島	九七・〇	九三・三	九六・三	一二・二	一〇・九	八九・三	一一二	七八	七八・六		
岡山	八六・八	九九・〇	一一四・一	九・八	九・五	九六・九	一〇九	七九	七二・四		

(回顧六十五年 四二二頁)

この資本蓄積を基礎にして、一九三四年以降、高速度精紡機の増設や、在来紡機のハイ・ドラフト化、新鋭工場の建設、八万鍾、乃至一〇万鍾の大規模工場の建設等、大規模経営の資本合理的な運用を行うと同時に、他方では、人絹工業や、羊毛工業等の多角経営に、その蓄積された資本を投下し、綿紡独占の安全化を計った。^(註十七)

このような経営管理の多面化と多角化は、一九四〇年以降、国家権力との関連において、軍事的要請を受けるに従い、生産統制、国家統制の方向をとり、国家独占資本主義による国家管理の方向をとりはじめたのである。

- (註一) 中村静治「日本生産性向上運動史」五二頁
- (註二) 小田正憲「日本採炭機構論」二七五―二七六頁
- (註三) 北海道炭鉱汽船株式会社「五十年史」一九六頁
- (註四) 「八幡製鉄五十年誌」二〇五頁

- (註五) " 二五三頁
- (註六) 「三菱重工業株式会社史」一〇五―一〇六頁
- (註七) " 六七―六七三頁
- (註八) 「芝浦製作所六十五年史」一四五頁
- (註九) 三菱電機「建業回顧」三三九頁
- (註十) 「芝浦製作所六十五年史」一八八―一九七頁
- (註十一) 三菱電機「建業回顧」三一九―三二〇頁
- (註十二) 小野田セメント「回顧七十年」三六七頁
- (註十三) 「東洋レヨン社史」一八三頁
- (註十四) 守屋典郎「紡績生産費分析」八四―八五頁
- (註十五) 飯島幡司「日本紡績史」二二九―二三二頁
- (註十六) 倉敷紡績「回顧六十五年」四三二頁
- (註十七) " 四八一―四八二頁