

# 經濟論叢

第110卷 第3・4号

---

大正期における地方自治変貌の一視点……………島	恭彦	1
河上肇における経済と人生……………杉	原四郎	17
河上肇と社会科学の方法……………山	之内靖	34
「辺境地」をめぐるソヴェト史学の最近の討論…保	坂哲郎	60
予算制度改革論の一原型としての GMの基準価格制の形成と管理機構……………小	野秀生	80
河上肇先生遺品展および記念講演会記事……………		103

---

昭和47年9・10月

京都大學經濟學會

## 予算制度改革論の一原型としての GMの基準価格制の形成と管理機構

小 野 秀 生

### はじめに

1920年恐慌を契機として展開されたGMの企業管理方式——予測計画を前提とする基準価格制と分権管理体制——は、これまでも一般的に注目されてきた。

ここでは、行財政制度改革、或いは、予算制度改革論の一原型であるという限定のもとにその意義を解明しようという試みである。プログラム予算ないしPPBSとして呼ばれる理論と方法の発生史として、1942年の戦時生産委員会の経験とともに、民間企業のそれとして1924年のGMの企業予算編成を中心とする経験があったことは、D. ノヴィックも確認し、「(1) 主たる諸目標の設定。(2) これらの目標に必要な諸プログラムの規定、(3) さらに具体的目標のそれぞれに合致する資源の選択。(4) 利用可能な手段の系統的な分析」という諸点において、PPBSの基本的特徴を備えていると述べている<sup>1)</sup>。

このGMの予算編成方式は、周知のように私企業が当面する危機、無政府的市場、競争戦に対応し、これに耐えうる構造をもつ管理手段として開発されたものであった。この私企業における予算制度改革の特有な性格をあきらかにすることによって、国家の財政管理手段として導入されるにいたったPPBSなど予算制度改革の理論の性格を粗上にのせることは有意義であろう<sup>2)</sup>。

よく知られているように、企業予算編成におけるGM方式として結晶した基

1) D. Novick, *Program Budgeting, Program analysis and the Federal Budget*, 1965. 福島康人訳「PPBSの理論と手法」昭和44年、19-21ページ。

2) 池上惇、PPBSの本質について、「経済論叢」第105巻第1・2・3号、昭和45年1・2・3月。

基準価格制と分権管理的財務統制制度はまた、管理価格政策の形成過程でもあった。

当時のアメリカ自動車産業の態様との関連<sup>3)</sup>を簡単に言及すると、すでに、フォードによって、「鉱山から完成車まで、一貫生産」の単一構造的なフォード支配体制が形成されていた。初期の自動車産業にみとめられた資本負担の転嫁、分散を容易にしていた資本動員、資本形成上の特有の便宜な地位は、フォードシステムの名で呼ばれる規格化、細分化、自動化の体系と等時性の保障という技術的条件を整備し、低価格政策を基準とする大量生産と大量販売のシンクロナイゼーション過程の技術独占を確立することによって、支配的關係にまで高められていた。これにたいし、GMは、多車種、多品種生産、管理価格政策と分権管理方式による経営の弾力性確保の諸手段によって対抗したのであるが、一見して明らかなおと、GMは、いわば「危険プール」型コンビネーションに、新しい「管理価格制度」の内容を盛り込み、金融資本を背景とした新しい価格競争の手段を組織化したものであった。このいわば、「危険プール」型コンビネーション及び企業管理形態としては一般によりゆるやかな形態といわれる持株会社形態からの再編成は、金融資本の競争手段がフォードとの対抗のなかでいかにして整備されたかを示している。「管理機構は分権化されているが、情報と統制は集中化されるべきだ」という思想が基本的である」とは、デールのスローン経営思想の特徴づけであった<sup>4)</sup>。

従来このテーマについての研究において、GMの財務管理方式の形成を、管理制度の中枢神経としての会計、計算制度に反映する形で、その内部統制的内容から、価格形成——価格政策にまで結びつけて解明されたのは、下川浩一氏である<sup>5)</sup>。氏によって明らかにされた中心点は、主要には二つの点である。

3) 拙稿「フォード低価格政策の形成の意義」「フォード市場独占価格と資金調達」として予定しているので参照されたい。

4) Ernest Dale, "Contribution to Administration by Alfred P. Sloan Jr., and GM", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 1, June 1956, p. 53.

5) 下川浩一, 事業部制の成立と財務管理(1), (2), 「富大経済論集」第13巻第4号及び第14巻第1号。

すなわち、GM方式は、大企業の価格設定方式における、原価、需要測定を起点とする方式から、最高達成可能利益率、標準操業度確定を起点とする計算方式への転換という命題であり、また、この点とあわせて、会計手法上の性格における、いわゆる「独占の会計」そのものという、損益計算型＝標準原価計算の系譜の確認から、その運用面での企業組織の各段階での意思決定機能、ポリシー・メーカーの性格の特徴づけということであった。

だが、氏の分析にあつては、われわれが以下に注目するような、GM方式の開発の経済的内容や現実的経済過程を媒介に解明する方法をとられなかったために、管理制度改革の本質にかかわる重要な問題を見過しているように思われる。結論を先どりしていえば、それは、GMの管理方式が、資金力の集中と管理基準づくりを前提として、各事業部門の「競争」を組織する結果、各事業部門のスクラップ・アンド・ビルトを促進し、採算部門への資金集中と、非採算部門廃止の方式を実現したということであった。この結果がPPBSに応用されたのは、この論点と密接な関係をもつ。

以下、われわれは、第1節で、GMとデュポンの20年恐慌期の結合関係を軸に、独自の企業予算改革論の確立の前提条件としての金融資本の競争手段整備の意義を分析し、第2節では、スローンの「組織研究」を軸に行なわれた予算編成と不可分な企業組織の再編成、権限の集中と分散の体系が、事業部相互の競争の組織化によって、経営内部のスクラップ・アンド・ビルトを推進した、その過程を考察する。そのうえにたつて次稿では資金の集中と分権化の媒介物としての基準価格を軸とする合理化基準の性格内容、その負担転嫁の関係を明らかにし、全体として、GMの管理機構が、行財政度改革論の原型となりえたわけを考察するであろう。

## 1 GM 体制への胎動と20年恐慌

### ——金融資本の自動車生産管理体制の原型——

1907年恐慌ののち、「危険プール」型のコンビネーションとして胚芽したG

第1表 「危険プール」型コンビネーションとしての1908-10年のGM Co. の形成

会 社	純資産	支 払		
		現 金	優 先 株	普 通 株
Buick Motor Co.	\$ 3,417,142	\$ 1,500	\$ 2,498,500	\$ 1,249,250
Cadillac Motor Car Co.	2,862,709	4,400,000	275,000	
Olds Motor Works	2,961,769	17,279	1,827,694	1,195,880
Oakland Motor Car Co.	305,523	305,523		
Marquette Motor Car Co.	300,000	100	161,200	32,200
Carter Car Co.	266,486	2,780	137,700	
Elmore Manufacturing Co.	600,000		600,000	
Randolph Motor Car Co.	207,400		204,400	
Reliance Motor Truck Co.	164,590	111,993		
Rapid Motor Vehicle Co.	647,563	412,348	51,500	
Weston-Mott Co.	199,302	230,000	94,000	47,000
W. T. Stewart Body plant	160,000		160,000	80,000
Michigan Motor Castings Co.	112,500	37,125		
Northway Motor & Manufacturing Co.	212,075	212,075		
Ewing Automobile Co.	88,900	37,800	51,100	
Dow Rim Co.	100,000	41,200	28,800	
Welch Motor Car Co.	250,000	6,000		
Michigan Auto Parts Co.	76,736	76,736		
Jackson-Church-Wilcox Co.	122,450	122,450		
Novelty Incandescent Lamp Co.	86,668		65,000	
Henry Lamp Co.		112,759	1,111,000	5,908,500
Mclaughlin Motor Car Co.				
Champion Ignition Co.				
Brown-Lipe-Chapin Co.				
Oak Park Power Co.				
	13,161,813	6,127,668	7,268,894	8,512,830
取戻し株式 (マイナス)			1,654,000	581,700
処分に子会社に発行された株 (追加)			312,400	
			5,927,294	7,931,130
現金のために発行された株 (※)			4,114,806	1,639,500
株式配当 (150%)				6,249,200

1910, 9, 30 までの総発行株			10,042,100	15,819,830
---------------------	--	--	------------	------------

(※) 4,504,306 実現。

出所 L. H. Seltzer, *A Financial History of the American Automobile Industry*, 1928, p. 154.

Mは、多車種生産であるとともに、部品生産の大半を含んでいた。1908—10年のGMカンパニーとしての形成は、20余の自動車会社、部品生産会社を傘下におさめる持株会社形態で行われた。有価証券の自由な発行、合併計画のための株式販売で調達された450万ドルを軸とする現金売取(635万ドル)を手段とすることによって、当時の資産状況は、自動車産業に特有な広範な資本負担の分散可能性という条件を生かし、運転資本を有価証券発行に頼ることなく、むしろ、流動資産、収益が多角的な諸部門の固定資本拡張にふりむけられ、再投資される状態であった(第1表)。

この点では、こうした便宜を、単一車種方針にもとづく規格化と生産技術上の基盤強化に集中していたフォードとは著しい対照をなした。1908—10年のGMの利潤再投資率は、94.6%、固定資本投資、在庫投資は、各々2.3倍、2.4倍にものぼった<sup>6)</sup>。

この過大な流動資産、運転資本の固定、在庫投資への動員は、GMの金融的困難を招聘し、リー・ロギンスを中心とする投資銀行家の救済シンジケートに支えられるところとなり、1911—16年の5カ年にわたる銀行家管理におかれることとなった。

L. H. Seltzer は、GMは自動車産業史上最大の投資銀行家の庇護をうけた企業であるとのべているが<sup>7)</sup>、第1次大戦を前後する数年間のうちに、新興自動車産業のアメリカ経済にしめる位置、金融資本の集積、集中運動の質的飛躍に席捲されつつ、戦略産業、戦略企業としての様相を明らかにした。

1916年の銀行家管理期間の終了を契機として、新たにシボレー社に依ったデ

6) L. H. Seltzer, *A Financial History of the American Automobile Industry*, 1928, pp. 154-155, 及び pp. 225-226.

7) *Ibid.*, p. 144.

デュラント (W. Durant) と、戦争利潤の有利な投資機会を求めていたデュボン財閥との共同によって、GMの支配権が奪取された。デュボン財閥がGMを襲った理由を、J. B. ラスコブ (John B. Rascob) は、次のようにのべている。

「我々のGM社に対する関心は、ファブリコイド、ピラリン、塗料であり、この会社のさまざまな仕事は我々のために疑いなく保障してくれる。そして、それは潜在的要因である。」<sup>8)</sup>

デュボン、デュラント、さらに、ルイス、G. カウフマン(チャサムフェニックス・ナショナル銀行)の公開市場でのGM普通株(無配当)の操作と、シボレー(デラウェア)社にたいする投資銀行ホーン・ブローア&ウィークス (Horn Blower & Weeks) を中心とするシンジケート集団の支持による株式増大を支えとした、シボレー株式5株とGM株1株比での交換を媒介にして行われた<sup>9)</sup>。

1916年10月、GM Co., は GM Corp., に再編成され、デュボンを中核とする金融資本の資金力を定着させ、シボレーを含む傘下企業を事業部に編制し、事業会社としてこの体裁を整えて、戦後ブーム期にいたる膨大な拡張計画を展開した。

1918年の年報で、公式にGM普通株の27.6%を所有していることを明らかにした E. I. du-Pont de Nemours 社は、「その同盟(デュボン・デュラントの同盟——引用者)は、GMの経営と一般的生産業務は、財務管理の責任がわれわれの会社の職員によってなされているほかは、今日までのところ(デュラント氏——原注)にまかされている。」とのべた<sup>10)</sup>。

1918—20年の戦後ブーム期の拡張は、純資産の拡張としてみると、3億1655万ドル、293%もの拡張であった。固定資本投資は、2億8155万ドル(内部設備投資2億1500万、非連結子会社投資6500万)であった<sup>11)</sup>。

8) U. S. Senate 85th Congress 2d session, The Subcommittee on Antitrust and Monopoly of the committee on the Judiciary, *Administered Priced Automobile*, 1958, p. 8.

9) L. H. Seltzer, *op cit.*, pp. 172-177.

10) *Ibid.*, pp. 189-190.

11) *Ibid.*, pp. 200-201 及び p. 227.

この固定資本投資の資金調達は、第2表に示されている。

第2表 1918—20年 GMの固定資本投資の資金調達

《純益の再投資》		
○純収益 (1920年臨時償却除外)		193,801,804
○連邦税 (控除)	47,274,750	
○配当支払 (控除)	<u>57,386,370</u>	89,140,684
《有価証券発行による現金》		
○普通株		98,494,835
○6%社債券		25,425,000
○7%社債券		6,906,900
○従業員ボーナス (給料から差引き 新規株式支払)		<u>13,569,144</u>
		134,395,779
《資産取得のための発行有価証券》		
○社債・および普通株		122,141,520
○フィンチャーボディ社購入手形 (正味)		9,840,000
○担保つき社債		<u>1,629,070</u>
		<u>133,610,590</u>
		357,147,053

(出所) *Ibid.*, p. 201.

だが、1920年の夏以降明らかとなった戦後恐慌は、GM史上最大の経営危機となってあらわれた。現象的には、二重の経営危機として、1つは、ブーム期の無政府的な拡張計画の必然的帰結としての金融的困難と諸統制機能の摩痺、いま1つは、この間の資金調達をめぐる株式操作、とりわけ、デュラントの個人債務の累積であった。

戦後ブーム期からくりこされた同年分の7900万ドルの拡張計画は、1月、新規社債の発行として行われたが、一部しか実現されず、しかも株式による払い込みであった。6月には、新規の無額面普通株を、J. P. モルガン商会、ノーベル火薬商会の引受けで6400万実現した<sup>12)</sup>。こうした不安定な状況のもとで、3月以降、下落を続けたGMの株価を、信用動員と流動的資金繰りをもたらすために、デュラントは個人債務の形で、西部地域の銀行シンジケートの買い支

12) *Ibid.*, pp. 204-207.

えを頼んだ。11月には、2700万ドルの個人債務に帰すとともに、事態はGMだけでなく、一般的株式恐慌への発展の危機を胎むものとして、デュボン、モルガンの肩がわりを予定した8200万ドル余の短期借入によって沈静された。GMの支配権は、デュボン、デュラントブロックから、デュボン、モルガンブロックのもとに移った<sup>13)</sup>。

この同じ表現を、封鎖的な同族支配、単一構造会社として、猛烈な価格切下げによる販売ドライブ政策と、工場閉鎖やディーラー、部品メーカーへの直接的な負担転嫁政策によってしのいだフォードとは異り、GMはその金融的困難を金融資本の組織性に依存することによって対応したのである。

恐慌期における金融的困難は、固定資本拡張のくりこし計画だけでなく、ブーム時代をつうじる膨大な過剰在庫、資金割当争奪戦、これらへの効果的統制機能の摩痺という問題を白日にさらす。

在庫の膨張は、19年の9130万ドル水準から、20年10月には、2億900万ドルにも達し、GMの在庫必要限度とされていた1億5000万ドルをはるかに超過した<sup>14)</sup>。

20年3月に、各事業部にたいし、「在庫規制通達」を発し、在庫統制の生産計画が出されたが、現実の生産管理権を掌握していた各事業部長は、むしろ生産拡張に集中し、空文に終わった。5月に在庫割当委員会が特別に設置されたが、事態は同様であった。

「在庫割当委員会の報告は、1920年6月1日に提出され承認された。不幸にして、経営・財務委員会の統制と勧告は、留意されなかった。その結果、在庫は同年10月末には、2億900万ドルに達したが、これは経営・財務委員会の割

13) GMの支配権は、E. I. デュボン・ド・ヌムール社と関連利益集団によって所有されている。(L. H. Seltzer, *op cit.*, p. 142) 1917年に、デュボンは27.60%の普通株支配、1920年11月にはデュラントよりの肩がわりに際する調達過程で、モルガン、ノーベル財閥が、デュボン・セクリティズ社の株式所有、GM セクリティズ Co., マネージャーセクリティズ Co. という株式保有集団に相互にからみあいつつ株式支配を行った。なお、モルガンは、1920年にデュボンとともにGMへ6名の参与を行っている。1927年には、FTCが、デュボン、GM、U. S. スチールの三者について反独占法違反の容疑で調査した。*ibid.*, pp. 203-208 及び pp. 141-144.

14) *Ibid.*, pp. 198-199.

当を6000万ドル、また、活況を呈した1922年夏頃の実際使用量を1億ドル、それぞれ上まわっていた。当時の借入金金の70%はこうした過剰在庫に起因するものである。

さらに不幸なことに、委員会の統制の精神がいくつかの事業部で完全に無視され、これら事業部の損失は、在庫の増大や先物購入契約のために、48,579,872ドルに及び、1921年の当社全体の総営業損失をうわまわるものになっていた。」と、デュポンはのべている<sup>15)</sup>。

同年10月には、J. L. プラットを中心とした在庫管理委員会が設置され、購買計画、貸金支給、在庫処分に集権的規制を実施し、資金割当をきびしくする一方、各事業部に当月在庫情報と向う3カ月生産高予測の報告を義務づけ、予測制度に道をひらいた。

他方、資金計画とその割当てという点でも、支出の優先順位をめぐる事業部間の争奪戦、資金割当の奔騰という事態は、いわば戦後ブーム期のような一般的拡張期には、資金調達問題が焦眉とされ、恐慌期の打撃とともに、その配分の合理的手続を要求するところとなる。

J. L. プラットは、当時のGMの資金管理の状態を次のようにのべている。

「誰もどれくらいの金が割当られていたか知らなかった。どれくらいの金が費されているかに関する何らの統制もなかった。デュラントの経営執行委員会には、工場管理者からなり、彼らの一人がある計画をもった時、彼は仲間のメンバーの投票を獲ようとした。もし、彼の計画に賛成投票が投ぜられると、彼は彼らにたいしても賛成投票する。それは一種の馬買いとひきであった。」<sup>16)</sup>

また、ビュックを担当し、GMを去ることになったクライスラーは、ブーム期の拡張と資金分担関係について、次のようにのべている。

「ビュックは、ほぼ現金の半分をなしていたが、会社は我々がかせぐよりもはるかに急激に支出していた。」<sup>17)</sup>

15) *Ibid.*, p. 199.

16) E. Dale, *op. cit.*, pp. 33-34.

17) *Ibid.*, p. 37.

この経過をみると、19年12月に、「資金割当要求基準に関する委員会」が設定され、デュラントとのパートナーシップのうえで財務委員会に依っていたデュボングループにより、能率尺度の基準、資金割当基準として投資収益率原則が一応の承認をされていた(20年2月)。さらに、20年6月には、同委員会は、各事業部の提出する計画の優先順位の決定方式としての「判定基準」を次のように規定した<sup>18)</sup>。

(1) その計画は、コマーシャルベースでみて、合理的もしくは必要なものであるか？

(2) その計画は、これまで技術的に正しく進められてきたかどうか？

(3) その計画は、会社全体の利益という見地から適正なものであるかどうか？

(4) 投資収益性のみならず会社全体の経営を支えていくうえでの必然性という見地から、その計画は、現在考えられている他の計画にまさる価値を有しているかどうか？

ここには、全般的な投資収益率概念を骨子とする意志決定の評価基準と、他方、プログラムの「合理的比較」の方向がふくまれていることは明らかである。

9月には、経営執行委員会と財務委員会の資本支出の承認の前提として、「判定基準」にもとづく「合理的比較」法を開発し、財務委員会へ提出される各事業部の毎月報告を分析する機能をもつ資金割当委員会が設置された。

たしかに、在庫の奔騰と減価、資金割当の繰越しと資金争奪戦は、販売不振とむすびつき、この限りでGM史上最大の金融困難であったが、GMという企業形式でとらえてみた場合でも、L. II. セルツァのいうように、①会社の固定資本拡張計画の資金繰りは健全であったし、②それはまた対応する運転資本の著増をとまわず(流動資産流動負債比、18年5.5倍、19年3.84倍、20年2.94倍)、以前からの運転資本の条件の有利さにより重大な危険をまねくことはなかった

18) Alfred P. Sloan Jr., *My years with General Motors*, 1964, p. 120, 狩野他訳「GMとともに」昭和42年、158ページ。

し、③会社の現金ポジションと借入能力(20年度の純利益6727万、7月の普通株発行による現金6000万、短期借入8000万ドル以上)の故に、支払能力を維持しただけでなく、20年中の社債株、優先株と21年の普通株に現金配当を実施する「良因」をもっていたのである<sup>19)</sup>。

いずれにせよ、GMが、金融資本との結びつきのなかで、不況期の経営再建の基準づくりを通じて管理されようとしたことは、ここではあきらかであり、資金の集中性とその運用の基準づくりが、自動車産業という多種生産部門の管理を通じてどのように実現されていったのか、その原型をここにみるのができよう。

## II 資金計画と分権管理機構

金融資本による自動車生産の管理体制は、高度の資金力の集中性と責任使用限度額の決定、その枠内での各事業部への権限移譲という周知の機構をつくりだす。この機構が、どのような形で、GMの競争力として結実したかをここではあきらかにしなければならない。

20年恐慌があかるみにだした過剰在庫、資金の超過繰越しなど、摩痺した組織の統制機能を回復するために、効果的に「責任」「権限」を配置することは、「彼(GMの改革にあたったスローン——引用者)が、さまざまな利益集団——デュポンやモルガン銀行の金融的利害からも、また、自分の利害の大部分を機能せしめている一団の野心的なグループからも——承認をうけて」行わねばならない課題である<sup>20)</sup>。

「大企業の体系化という仕事によくあるように、このような再編成は、まさに、時宜をえて協調していた顕著な諸個人の集団の危機の局面で可能となった。」<sup>21)</sup>

1920年12月30日、デュポン、モルガンの覇権が最終的に確立した重役会で、

19) L. H. Seltzer, *op. cit.*, pp. 199-202.

20) E. Dale, *op. cit.*, p. 52.

21) *Ibid.*, p. 40.

A. P. スローンの「組織研究」が承認された。

このスローンの「組織研究」や、その後の組織再編成の過程で表明された諸見解によって、資金力の集中性と分権管理体制がどのように築かれたかをみよう。

まず、組織の再編成は、「2つの原理」

(1) 各現業部門の経営責任者は、いかなる場合にも制約されてはならない。そのような経営責任者を長とする組織はいずれも必要な職能を完備し、その創造的かつ論理的発展を十分にはかりうる。

(2) 会社全体の活動の論理的発展をはかり、その適切な統制を行うためには、ある種の中央組織機能が絶対に必要である<sup>22)</sup>。

この「2つの原理」のうえにたって、スローンは計画の目標をつぎのように掲げた。

(1) 会社を構成する多数の事業部の役割を、各事業部の関係だけでなく、中央組織との関係でも明確に規定すること。

(2) 中央組織の地位を決定するとともに、その必要かつ論理的な機能を果しうるという目標のために会社全体としての中央組織の機能を調整すること。

(3) 主要経営執行役員としての社長に会社の全経営執行機能の統制を集中すること。

(4) 社長に直接責任を負う幹部の数を実際的な数に制限すること。その目的は、社長が余り重要でない経営問題に煩わされることなく、会社の広い範囲の政策をよりよく指導できるようにするためである。

(5) 各事業部に、他のすべての経営執行部門の代表者を助言者として配置しうるような機構をつくって、各事業部が、全社的に建設的な立場を維持できるようにすること<sup>23)</sup>。

22) E. Dale, *Readings in Management: Landmarks and New Frontiers*. A. P. Sloan Jr., *GM Corp., Study of Organization*, 1965, p. 215. 及び E. Dale, *op cit.*, p. 41.

23) Alfred D. Chandler Jr., *Giant Enterprise, Ford, General Motors and the Automobile Industry*, 1964, p. 115. 内田忠夫他訳「競争の戦略」昭和45年, 193ページ。

このため、組織において、「2つの領域」が区分されねばならぬとし、主要統制(Major Control)と、経営執行統制(Executive Control)を区分した。

「主要統制」の領域に属するものとして彼が目したのは、(1)株主、(2)重役会、(3)④財務委員会、⑤経営執行委員会である。とくに、財務委員会は、重役会に責任を負わねばならないが、その基本任務は、「全社的な財務政策を形成」することであり、経営執行委員会は、重役会に責任を負うが、社長に指導され、その構成は、各事業部の責任者を含めて編成される<sup>24)</sup>。

「経営執行統制」は、「会社の社長が、主要統制によって形成された政策を適度に判断し、選択することにより、それらを組織全体に配分していく責任を負う」<sup>25)</sup>ことによって果されるもので、このために必要な補助的スタッフが社長に与えられる。

ところで、スローン計画が、中央組織の拡充、統合をはかったことは、よく知られている。ここでは、その一般的特徴のみに限ってのべるならば、それは、①財務、会計スタッフ、②一般専門スタッフ、③社長の個人スタッフからなる専門スタッフの提案であった<sup>26)</sup>。これらと、各事業部内の当該機能との間には「二重の構造」が準備されることを骨子としているが、この関係は、次のように規定されている。

たとえば、財務・会計に関しては、「各事業部内の会計は、その事業部の事業責任者の完全な統制に従うことがのぞまれる」<sup>27)</sup>ことを規定しつつ、一般財務会計スタッフとの関連では、「相互調整」をのべた。

「この諮問委員会の目的は、会社全体の最良の利益に役立つ政策の開発のために、個々の事業部を中央の財務会計のニーズと調整すること、また、現業スタッフのニーズと考え方を財務会計スタッフに説明することである。」<sup>28)</sup>

また、同様にして、一般諮問スタッフは、「仕事の性格に応じて、ある時は

24) E. Dale, *op. cit.*, p. 215, 及び Dale, *op. cit.*, p. 42.

25) *Ibid.*, p. 215.

26) *Ibid.*, pp. 216-218.

27) *Ibid.*, p. 216.

28) *Ibid.*, p. 216.

大きく、他の時には小さく組織」され、その「目的は、それ自体では非常に広範囲にわたり、さらに、単一の事業部の視角からはみでるような研究が必要な技術的、商業的性格を有する問題について、現業スタッフの執行責任者にアドバイスを与える」ことである<sup>29)</sup>。

スローンが、こうした諮問スタッフとして計画したものに、つぎのようなものが含まれている。

①資材供給先、会社が全般的に使用している資材の価格の傾向、とりわけ、一般購買契約の基礎となっている諸事情の研究という目的をもつ購買部門。

②個々の事業部の領域をこえた調査業務、利益情報の宣伝、発明の試験と報告という目的をもつ技術・調査部門。

③現業スタッフにとって現在潜在的な会社の開発についての諸問題を研究する開発部門。

④各事業部間の協調、生産計画にかんする情報の整備、さらに、部品、アクセサリーの生産の合理的配分によって最大の効果を発揮するよう編成する計画を組む事業部間計画部。

そして、この他、⑤工場設計部、⑥設備部、従業員部、⑦デザイン・研究部、⑧特許部、⑨法律部、⑩交通・運輸部、⑪不動産部、⑫税務部、⑬役員人事部、⑭ビル・社宅等管理部、⑮組織部、⑯保険部、などがあり、最後に、⑰販売政策・広告にかんする全体を研究し、個々の事業部の能力をこえる問題について現業スタッフにガイドとなる統計を開発する販売広告部門がふくまれていた<sup>30)</sup>。

さらに、これらはいっそう細部にわたる部課等をも規定しているのであり、この中で、「諮問スタッフは現業スタッフのコンサルタント」という関連を与えられつつ、他方、現業スタッフは、「社長の全般的統轄には服従」し、「諮問スタッフのアドバイスは、受入れても拒否してもよい」自主性が与えられた<sup>31)</sup>。

29) *Ibid.*, p. 216.

30) *Ibid.*, p. 217-219.

31) *Ibid.*, p. 217.

ところで、スローン計画の示す、いっそう大きな改革は、会社を構成する各単位をそれぞれの事業部に編成し、その長を現業担当スタッフに編入するとともに、各事業部再編の基準をあきらかにしたことであった。

この点では、各事業部の再編成を職能別におけるというのではなく、各セクションの自主性を組織するという観点から、それぞれに完全な職能を残して組織したのであって、その基準は次のようであった<sup>32)</sup>。

(1)営業問題(すなわち販売活動)と製造問題の両方を有し、その上それらの生産物の一定部分を会社の外部に分配している事業部。

(2)製造の立場から同じような問題をもっていて、その上、外部営業関係をもたない事業部。

(3)地理的に集団化された方がより能率的である事業部。

こうした基準により、スローンは、①乗用車部門、②アクセサリ部門、③部品部門、④雑製品部門の4つのグループ別けを提案したが、この際、「各単位の責任者の責任は絶対的であり、可能なかぎりの完全な範囲の彼の所轄の業務を開発させるために十分なイニシアチブの発揮をすること、および、完全に成功と失敗の責任をひきうけるよう期待される」としている<sup>33)</sup>。

乗用車部門の事業部は、上述の第1の基準で編成され、のちにみるように、20年代の「製品政策」・フルライン政策とともに再編成された。アクセサリ部門の事業部は、「販売政策、広告宣伝政策、競争条件、資金の適正な配分」といった共通の性格をもっており、基本的には、その製品の半分以下を内部にふりむけているものを統合した。他方、部品部門は、それ以上または全部を会社内の他の事業部にふりむけており、これらの管理価格は、会社全体の主要統制の枠組みのもとで決定される一般的政策問題であるとされつつ、それらの一部の単一職能的子会社は、第3の基準により、地域的にグループ化され、統合された。

32) *Ibid.*, p. 215.

33) *Ibid.*, p. 215.

この計画のなかでもっとも変化をうけたのは、部品、アクセサリーに従事した部門、諸単位であることは、以上の基準からも明らかであろう。

以上のような、スローンの「組織研究」にもりこまれた「組織計画」を、その財務的統制の側面から経済的内容として貫ぬかれている骨子をひきだすとすれば、第1に、全体的な金融的集中体制を準備するうえでの、「主要統制」に「経営執行統制」の位置関係、「主要統制」の中での財務委員会の役割、さらには、一般財務スタッフ、諮問スタッフなど中央スタッフと事業部内のスタッフの二重構造に補強されることによる財務、会計、技術情報の集中、拡充であり、第2に、「経営執行統制」のなかでの、「社長の自由裁量による執行の割当」、事業部間関係の評価、調整、事業部毎の独立採算の運営、会社を構成する各単位を利益基盤として分権管理していく体制への再編成計画であるということができよう。

まず、金融的集中の体制は、さきにみた自動車産業を金融資本の戦略的部門に編入させることとなったデュポン・モルガンによるGMの救済措置のほか、スローンがのべた「主要統制」の編成における株主→重役会の内実は、典型的な少数株主支配の条件を保障する株式の分散、GMセクリティズ社、デュポンセクリティズ社、さらには、従業員利潤分配制度・重役利益保障計画などからなる「共同の利害関係」に補強されつつ展開された<sup>34)</sup>。(第3・4表参照)

D. ブラウンは、GMが職能組織としては集中化した体制をもちえず、各事業部が、技術・購買・生産・販売といった一般的職能を完備した自生的組織であるとはいえ、「しかし、制度としては、GMの建設的發展という点では、株主に責任を負わねばならぬのであって、その企業存在を妥当なものとせねばならない。その多様な業務の固有の調整と、産業界での結合された規模、重要性からひきだされる大きな利益に投資する可能性を保障するための一定の健全な集中的統制手段が存在せねばならぬ」<sup>35)</sup>と説明する。また、重役会の擁してい

34) L. H. Seltzer, *op. cit.*, pp. 41-143, p. 208, 及び pp. 219-22.

35) Donaldson Brown, *Centralized Control with Decentralized Responsibilities*, Annual Convention Series, No. 57, 1927, p. 3.

る二つの委員会の分業関係について、ブラウンはその実態をつぎのように説明している。

第3表 GMの利潤分配制度——利益共同と資金基盤の強化

年次	従業員ボーナス制度 (a)	マネージャーセクリティズ Co. (b)	従業員貯蓄・投資基金制度 (c)
1922.....	\$ 1,341,997		\$ 1,477,216
1923.....	1,906,495	\$ 1,876,119	1,980,583
1924.....	785,616	1,140,190	1,991,990
1925.....	3,969,227	4,633,535	2,355,524
1926.....	8,274,099	8,274,099	3,461,992
1927.....	10,488,072	10,488,072	7,214,662
Totals.....	\$ 26,765,506	\$ 26,412,015	\$ 18,481,967

(a) Amounts appropriated for purchase of General Motors common stock for distribution to deserving employees.

(b) Amounts contributed by the Corporation.

(c) Amounts contributed by the Corporation.

(出所) L. H. Seltzer, *ibid.*, p. 222.

第4表 GMの株式所有者数の急膨脹

1917.....	2,920	1921.....	66,837
1918.....	4,739	1922.....	65,665*
1919.....	18,214	1923.....	68,063
1920.....	36,894		

\* The number of common stockholders in 1921 is not known; in 1922 there were 44,000 common stockholders, 37,000 of whom owned less than 100 shares, and in 1923, there were 46,587 common stockholders, 31,812 of whom owned less than 100 shares. The Du-Pont holdings were adequate, therefore, for the exercise of effective control of the corporation.

(出所) L. H. Seltzer, *ibid.*, p. 208.

「財務委員会は、GMとは別に、銀行業と大企業にまたがる大きな業務をもった人々からなる。他方、経営執行委員会はGMにその時間のいっさいを用いている人々からなる。ある意味では、経営執行委員会は、営業が財務政策に従っているという点で、財務委員会に付属している。同時に、財務政策は、営業が何らかの合理的な発展から逸脱しないように維持されねばならない。これら二つの委員会のような協業関係は、数人の人々の役割における共通のメンバー

ツップという事実によりさらに補充されている。』<sup>36)</sup>

ところで、このような金融的共通利害と分業関係のうえに、GMにおける財務・予算編成上のいわばその「意思決定序列」が、財務委員会→経営執行委員会→各現業事業部長に及ぶものであることを、C. S. モットは、資金支出計画の手続きの明確とあわせて次のようにのべている。

「特定予算支出に関して、事業部長は一定額の資本支出を行なう権限を有する。たとえばある種の部品を外部から購入するかわりに内部生産する場合、事業部長は、建物、設備、原材料の完全な見積を立て、必要運転資本の金額を明示するなどの措置をとる。彼はこの計画によって実現する節減見積額を算出し、内部生産の妥当な理由を示す。この種の計画と支出は、実際にこれに要する金額と計画の規模に応じて、経営管理委員及び委員会の承認を得なければならない。事業部門の事業部長の権限において支出できる範囲をこえる金額については、その支出権限は、これら事業部門の属するグループのゼネラル・マネージャーおよび社長になる。それ以上の金額については経営執行委員会の承認が必要であり、さらにそれ以上の金額については、財務委員会の承認を要する。』<sup>37)</sup>

このように、財務上の集権的な体系と、各レベルの範囲の確定は、1920年恐慌期をつうじて、合理的な「資金配分」の要請があかるとなる過程とともに進展した。同年9月の資金割当委員会の設置は、「判定基準」の組織全体への徹底の一契機としての「3カ月予測制度」を発足させることとなった。

ここで特に注目されることは、この資金割当計画の体系化にあたって、1922年に採用されることになった現金の集中管理制度と統一会計制度の実施は重要な意味をもった。

組織の分権管理制度を反映し、各事業部の資金要求のインフレ化傾向を予めみとめ、モットがのべたような資本支出のプログラム情報を集約するとともに、コンソリディティドキャッシュ制と呼ばれるこのシステムは、従来、各事業単

36) *Ibid.*, p. 7.

37) A. D. Chandler Jr., *op. cit.*, pp. 125-126, 同訳, 207ページ。

位がもっていた現金管理権をそれらから解放し、統合することにより、各事業部が自由裁量しうる現金は割当額以外は全体的承認を条件とする方針がとられ、しかも、分権管理原則にもとづき資金割当の固定規定額ではなく極大額方式をとる資金計画に照応した「弾力的」なシステムであった。

この「資金の集中管理」あるいは、コンソリディティドキャッシュ制は、その機構としては、各単位にみとめられる極大予算が、工場間の取引のために開発された「社内決済機構」（本社の財務スタッフを手形交換所に擬し、社内決済手形による相互取引）と関連しつつ、資本支出、在庫割当を制約するものであるが、われわれが注目せねばならないことは、こうした会社の現金保有の形式が、GMをもって嚆矢とするアメリカの連邦準備制振替機構の運用を介して行なわれたということである。

さて、この機構は、12のニューヨークとデトロイトの銀行に資金をプールするというものであって、各事業単位の日常の受取額は、100行以上にのぼる地方銀行のGMの統一した口座に振込まれ、各地方銀行は連邦準備制度のもとで新たに開発された電信送金システムを媒介として、会社の主要銀行の保管に移される。そして、これをGMの財務委員会が統制する。財務委員会が統制する銀行は、必要になり、全社的にみて承認された時には、会社の分散した口座をもつ銀行に再び電送システムで送金する。こうした結果、「恒常的な1000万ドルの「浮き」が400万ドルに節約され、余剰資金の短期公債などへの投資への活用、潜在的借入能力の拡大という便宜を保障した<sup>38)</sup>。

「会社の預金はいたるところで利益をあげるようにつくられており、各口座は、平均預金額の量の5倍に相当する銀行信用の有力なライン」にのっている、社史にのべている<sup>39)</sup>。

われわれは、GMが連邦準備制とその振替機構をつうじて、固有な性格をも

38) Arthur Pound, *The Turning Wheel*, 1934, pp. 201-202.

39) 社史では、ニューヨーク、デトロイトの主要銀行が地方銀行にたいし、今日の市中銀行にたいする中央銀行の役割を強化する点でも、また、これを媒介するのに開発された連邦準備振替電送システムの普及へのGMの貢献をあげ、この制度が、GMにとってというよりは、銀行やFRSの発展に貢献したことをとくに力説している。 *Ibid.*, p. 202.

つアメリカの銀行システムに密着し、企業——銀行——FRSの二味一体的関係を創出し、他方、その見返りとして、自らも迅速かつ集中的な資金のプール手段を獲得したこと、さらに、それが企業の資金計画の「管制高地」として機能せしめられることによって、次稿に分析する基準価格制による企業予算・企業管理・価格形成の金融的土台を提供したことにとくに注目してよいであろう<sup>40</sup>。

すなわち、GMにおける資金の集中度は、連邦準備制度という国家的独占機構との結合をつうじて推進されたので、たんに、私的独占の経営機構の改革というにとどまらない内容をもっていたということである。国家的独占を背景にもつ資金力の集中性を前提としてはじめて、いわゆる分権的管理において、各セクション相互の競争を大規模に組織し、採算部門と非採算部門の間のスクラップ化とビルト化を大規模に実行することができるのである。この前提の上になつて、事業部相互のスクラップ・アンド・ビルトがどのように進展したか、つぎに、この点を考察しよう。

スローン計画による分権管理の確定とその独立採算的な運営方式の要諦は、20年恐慌期の事業部間関係の交通整理と結びついている。第5表が示す34の事業部の利益・損失の負担関係は、10事業部(グループII)が粗欠損の3分の2、24事業部(グループI)は安定的であった。グループIIを構成した主要事業部は、オークランド、オールズ、シェリダン、スクリップ・ブース、(乗用車部門)とサムソン(トラクター部門)であった。むろん、乗用車部門は市場戦略と関係する重要な問題であり、製品政策としては、21年の10車種7系列から、25年のポンティアックの導入をもって完成した「低価格から高価格にいたる」フルライン政策に結晶する側面からの検討という問題を含むものだが、さしあたり、21

40) いわゆる管理価格についての把握において、その形態的特徴、共謀性、默契の存否、ブライズリーダーの存在などに主要な関心がはられる一方、その価格管理における利潤隠蔽機能、再分配機能として主たる関心が払われてきたが、管理の内実を私的所有と商品生産を前提とする近代的独占の蓄積様式としての価格政策においてみるならば、国家独占的経営、金融技術の独占——銀行業・社会的簿記の集中による競争手段の独占をすすめる市場独占価格という視点からの位置づけが必要と思われる。

第5表 1920年恐慌過程での現業事業部毎の重要性——利益と損失の負担関係 (1920—22年)

単位ドル

	グループ (I) 24事業部		グループ (II) 10事業部	
	純売上高	純利益	純売上高	純利益
1920	362,409,005	68,525,545	204,911,599	18,336,690
1921	208,438,291	22,802,537	96,048,952	15,330,938(d)
1922	296,756,778	59,078,448	161,713,088	11,007,517
	867,604,074	150,406,530	462,673,639	14,013,269
在庫調整, ロス等		36,290,020		54,267,963
調整前1921年営業ロス				15,330,938(d)
純益又は損失		114,116,410		40,254,654(D)

注) (d) 営業損失 (D) グループとしての総損失  
(出所) L. H. Seltzer, *ibid.*, p. 210.

年の利益損失の負担関係として評価されるかぎりにおいて、これらは、再編(オークランド, オールズ), 整理(シェリダ, スクリップ・ブース), 転換(サムソンをトラクター部門へ)された。さらに、スローンの組織計画そのものの示唆によって、部品, アクセサリー部門はもつとも大きな再編基準が与えられ、この点では、フォードの20年代中期にまで及んだルーージュ工場の完全操業計画のような膨大な垂直統合計画とは対照的な、分散・共同 (decentral-joined) 政策へとひきつがれた。

こうした組織計画を媒介とした「権限委譲」, 「権限のラインの明確化」, 部品製造子会社のグループ化をとおすことによって、持株会社としての「よせ木細工」的会社構造を克服し、事業部間関係とその独立採算的運用に道がひらかれたのであった。

D. ブラウンは、この独立採算の事業部運営について次のようにのべている。

「もし、そうした型の(多角的事業部を擁する型の——引用者)組織の利益が十分に享受されるとすれば、各事業部はそれが自立的企業経営体を代表するよう

に編成されることは本質的である。その権限のもとに設定された資本は、それ自身の業務に明白に同一化されねばならないし、そして、他のいずれかと同一化されてはならない。さらに、その生産物が販売される価格は、現実の競争的価額にもとづいて設定されねばならない。さもないと、直接的管理の全般的能率が確実に測定される堅実な基礎はありえないであろう。」<sup>41)</sup>

この点については、スローン自身も、彼がハイヤット・ローラーベアリング社、同社を持株会社の傘下に納めたユナイテッド・モーターズ社、さらにこれを合併したGM社を経過してくるなかで、事業部間取引に関する研究を行い、たとえば、彼が、UM社の責任者であった時、その能率成果が他部門事業部の「不労帳簿益」に吸収され、評価されないので、外部取引は市場価格で、内部取引はコスト・プラス、一定利益率方式の基準を設定して評価する方法を主張し、評価方法を開発せねばならないとしていた<sup>42)</sup>。

ところで、このGMの事業部間関係にあっては、以上のような評価基準を開発する過程をふくみつつ、D. ブラウンがのべるように、こうした事業部間の能率向上と弾力的運用を発展させるために、内部取引価格制の導入、意識的な競争の組織化が試みられた点で特徴的であった。

「価格にかんするかぎり、真の競争状態が準備されないなら、事業部の成果が測られる基準はない。いかなる事業部も必ずしも絶対的に特別の事業部から生産物を購入する必要はない。まさに、それらが外部と取引するのと同じように取引することが奨励されている。……ときとして、部分的な必要が競争状態を完全にするために、外部からの重大な購入がなされる。」<sup>43)</sup>

内部価格制の導入による競争の組織化、能率向上の手段と、さらに、そのための内製、外製関係の効果的運用は、次稿にみるようにその蓄積、搾取基盤拡大の挺子に転化されるとともに、こうした形式による事業部相互の競争の組織化は、非採算部門の切り捨てと採算部門への資金の集中の機構をつくりだし、

41) D. Brown, *op. cit.*, p. 10.

42) A. P. Sloan, *op. cit.*, p. 49-50, 同訳66-67ページ。

43) D. Brown, *op. cit.*, p. 10.

それによって、企業の競争の手段を整備したことはあきらかであって、この点にこそ、GMの優位の秘密と、現在の行財政機構改革の原因とされる真の理由があるといわなければならない。

ところが、この競争の組織化は、各事業部門に対して、新しい「寄生的要素」、すなわち、外部生産への依存、寄生という問題を企業にとっての死活問題に転化し、事業部門の競争の組織化が、各事業部門の外部の競争、外製部門における競争の組織化へと展開される過程を生みだすのである。この結び目をなすのが、予想制度と基本価格制であって、この制度を手がかりとして、内製、外製関係の変化と発展が顕著だが、この点は次稿の課題である。