

# 經濟論叢

第110卷 第5号

---

哀 辭

故松井 清教授遺影および原稿

産業コンサルト	堀 江 英 一	1
創業利得と利益留保	高 寺 貞 男	27
不生産的階級と生存競争の組織化	池 上 惇	41
GMにおける予想制度と基準価格制度の形成	小 野 秀 生	57
個人的消費と労働力再生産の社会的性格	成 瀬 龍 夫	78

記 事

松井教授逝く

追悼講演(吉信 肅・森下二次也・山岡亮一)

追憶談(田畑茂二郎・杉本昭七・関下 稔・鈴木 明)

故松井 清教授略歴・著作目録

---

昭和47年11月

京 都 大 学 經 濟 学 會

# GMにおける予想制度と基準価格制度 の形成

— 予算制度改革論の原型 (2) —

小 野 秀 生

多車種生産の能率的な管理手段を開発し、それによって経営の弾力性を培養するという点で、まず、資金計画とその割当、予想制度を結合した諸標準の設定、とりわけ、長期投資収益率を指標に標準原価ないし標準価格を設定することによる能率評価の基準を明確にし、さらに、競争価格をつねに加味することによって危険負担の分散の可能性を拡大するという諸条件は、重要な意味をもっている。

財務的権限の集中と独立採算的な事業部の分権的管理というGM組織の「集中と分散」という「組織計画」と結合してすすめられた能率尺度標準、計数管理制度が、どのような過程をとって、予想制度を折りこんだ価格設定計画及び予算統制計画としてのGM方式に結実したか、それらの現実的意義を明らかにすることが本稿の課題である。

## I 予想制度にもとづく基準価格制度の構造

GMに投資収益率を能率尺度の、したがってまた、企業経営統制の基礎としたのは、デュポントとの結合を通じてであった。デュラントとのパートナーシップの条件の一つとして、投資収益率と可視的な統一会計制度の採用が組みこまれていたが、この点でも、20年恐慌は展開点となった。

1921年1月に、GMの財務部長になったD. ブラウンは、「株主への貢献という問題の意味を旋回させる軸点は、最大投資収益率ということである」と主張し、そのため  $[R]$  (投資収益率) =  $[T]$  (資本回転率)  $\times$   $[P']$  (販売利潤率) という

公式に従って、すべての事業部の能率測定のための可視的な、回転率要因を重視した方式を踏襲するよう要求した。

「くりかえし、事業部長の層にこのことを完全に教育するために、月次財務報告の形式を工夫し、1921年中には効果をあらわすところとなった」とブラウンはのべている<sup>1)</sup>。

こうした基準の設定は、多角的な組織をつうじる統一的な財務管理、会計管理の徹底を前提にするものだが、1921年9月の「新営業政策」のもとに盛りこまれ、かつ、この間のデータ管理の追求によって推進された。この点で特徴的なことは、GMでは、生産、購買、販売、資金割当などにかんする情報は、たんに、過去の実績と現状についてのデータだけでなく、そのうえにたつ一定の将来の予想にもとづくデータの管理へとむかったことである。

この点は、GMの改革が自動車産業における競争戦と、1920年恐慌期をつうじて開発された競争手段の整備として行われたことと深いかわりをもつものである。この当時のGMの諸改革を回顧したスローンが、チャートを開発することによって「突然の嵐」に備える巨船にたとえ、GMは「できるかぎり遠い将来の予想計画」をもちこんだ指標の開発により、「自己の居る場所を知る」ことができ、適応力を高めることができるとしたことと符号するものである<sup>2)</sup>。この予想による事前の計画性の発展による困難の回避のためのプラグマチックな対応形式、自己の既存の組織をつねに解体=再編成する志向こそ、SAやPPBSの思考にむすびつく性格をもっているといつてよいであろう。

すなわち20年危機の際に集権的な在庫統制を実施した在庫管理委員会は、購買計画、賃金支払、在庫処分、資金割当の実施に直接的な権限を用いて不良在庫を一掃しただけでなく、各事業部にたいし、先行き3カ月の推定生産量、販売量、資材、労働力などの見積りと、当月在庫量の月次報告を規定した。

1921年4月に、在庫が一掃されるとともに在庫管理委員会は解散されたが、

- 1) E. Dale, *Readings in Management: Landmarks and New Frontiers*, 1965, p. 332.
- 2) E. Dale, "Contribution to Administration by Alfred P. Sloan Jr. and G. M." *Administrative Science Quarterly*, Vol. I, June 1956. p. 44.

その計数管理的な成果は継承され、「長期的な在庫管理に関する政策」及び「3カ月の営業予測政策」として、生産、販売、資材購入の見積り推定値を報告させる予測制度に定着された。これは、毎月25日に提出され、当月の実績と先行き3カ月の推定値が常に比較されるとともに、これら項目も次第に拡大され、月末の設備投資、運転資本項目もふくまれていった。

こうしたデータ管理の諸手段の改革の中心にたったのは、D. ブラウンと、その補佐 A. ブラッドレーである。彼らはこのために、より包括的な「標準生産量」という概念をうちたてた。

彼らの説明によると、「標準生産量」という概念は、次のような役割と性格をもっている。

「この標準量は、原価を測定する場合の基準になり、また、所定の使用総資本平均収益率を実現するのに必要な、利益の幅を決める基準にもなる。この正常平均操業度を設定する場合には、生産の平準化を不可能にするような、やむをえざる景気変動を見込んでおかなければならないし、また、特定工場だけに当てはまるような異常な状態ではなく、できるだけ業界の一般的な傾向が考慮されねばならない」(傍点——引用者)<sup>3)</sup>

すなわち、長期にわたる正常平均操業度または正常平均推定値にほかならない「標準生産量」の確立は、二つの目標基準、①原価測定基準、②投資収益率決定基準を確定することを可能ならしめるのであり、これらに関連せしめることによって、企業のポリシー・メイキングに道をひらくことになるといえよう。この点について、スローンも、次のように表明している。

「株主にとって——収益、価格を決定する法則というものは、それがどんな法則であろうと、やたらと固執できないことはいうまでもない。……しかしながら、コスト、生産高、および投資収益率にたいする関係を正しく反映した基準価格を設定することは、個々の場合に依じてなすべきことを決定する方向に

3) D. Brown, Pricing Policy in Relation to Financial Control, *Management and Administration*, Vol. 7, No. 2, Feb. 1924, p. 283.

むかって会社を導くうえできわめて有益である。」<sup>4)</sup>

他方、このような目標に奉仕する「標準量」に内包せしめられる予想制度として考慮される条件は、①経済的成長、②季節的変動、③景気循環、④競争の4要因を折りこんだものである。

標準原価計算の手法の開発の一般の歴史をまつまでもなく、また、自動車産業における当時の一般的な価格設定の慣行をあげるまでもなく、こうした思考様式は一般的に予想されるかもしれない。すなわち、販売価格(公表あるいは広告価格)を決定するにあたって、原価計算上、出発費(starting cost)、最終費(final cost)のいずれでもなく、高密度機械製品として多様な形態の購入にみあう平均費用が求められ、その際、購入、販売の予測、費用見積が不可避である。さらに、多角的な費用要素の考慮は、単なる見積原価から、数年という一期間に及ぶ営業にみあう費用を見積る方式が要請され、この過程で見積原価という経験的概念は、その費用の負担関係をも考慮にいれた標準原価思考を形成するにいたる<sup>5)</sup>。

ところで、このような標準原価思考に、目標利益管理としての長期投資収益率という原則を結合したところに、GMのきわだった特徴があるのであり、この点については、D. ブラウンによってつぎのように主張されている。

「承認されうる価格理論は、資本取引高にふさわしい最高の収益と、経済的変量の結果と適度な関連をもって全ての拡張の便宜を達成することであろう。したがって、利潤、それは、使用資本にたいする特殊な収益率といってもいいが、需給に影響する関連的条件についても、商品価格を設定すべき論理的判断基準である。」<sup>6)</sup>

そのかぎりでは、予想制度として折りこまれた、経済成長、季節的変動、景気循環、競争条件を考慮にいれた目標利益管理と標準原価管理の両機能を結合

4) A. P. Sloan Jr., *My years with General Motors*, 1964, p. 144. 狩野他訳「GMとともに」昭和42年、187ページ。

5) 岡本清「米国標準原価計算発達史」昭和44年(参照)。

6) D. Brown, *op. cit.*, p. 197.

した GM 基準価格制は、“Administered Priced”も述べたように<sup>7)</sup>、各方面からの圧力をうけておこなわれる公益事業の料金決定と酷似しているのであって、それは、価格から費用へ、また費用から価格へ接近する過程で一定利益率を目標利潤におりこみつつ、適応、調整して確立され、その反作用として各方面へ合理化基準を呈示することに用いられるのである。したがって、その形式からいえば、下川氏の GM 方式への規定、損益計算型＝標準原価計算の会計方式という性格づけは確認されるといってよい。だが、この方式は、そのような予想制度を折りこんだ策定基準であることの意義は、さらにいうならば、各方面からしのびよる危険、不確実性にたいする、事前の計画性に置きかえるための計算制度として、基本的なポリシー・メーカー機能や企業統制のための合理化基準機能に結びつけられ、経営の弾力性の確保や、競争手段として組織化される基準としての性格をもっているのである。換言すれば、こうした計算可能性の拡大や、計算制度の発展は、前稿でみたような、国家的独占振替機構などと結合した金融的集中性と表裏をなすものである。このような計算制度として、与えられる以上、H. B. ヴァンダーブルーもいうように<sup>8)</sup>、「比較の標準」、「ガイダンスのツール」としての性格を承認したうえに計画され、さらにその現実の運用においては、(1)生産が変化する世界で年々に同様でありえないという事実を完全に認め、(2)自動車販売が季節的に変動し、季節的な製造計画にそのピークをあわせるのに十分な生産能力が予め存在せねばならないという事実を認めるうえに行われた、ということの含意は、一般的な計算制度の歪みの指摘にとどまらず、いっそう広い意味において把握されねばならないであろう<sup>9)</sup>。

7) U. S. Senate. 85th Congress 2d session, the Subcommittee on Antitrust and Monopoly of the committee on the Judiciary, *Administered Priced; Automobile*, 1958, p. 104.

8) H. B. Vanderblue; Pricing Policies in the Automobile Industry, *Harvard Business Review*, Vol. 17, No. 4, Summer 1939, p. 397.

9) レーニン、私的所有と商品生産のもとの銀行の集積を、周知のマルクスの社会的簿記の一般的形式、まさに形式だけをつくりだす過程で、いまや、全能の銀行独占は、その操作により企業の運命を決することができるのだが、しかも、資本主義的独占体の「業務遂行」や貸借対照表の網渡り芸とては、一方で、「バブルムセスト」の性格をもち、他方では、それは「天下御免」の適法的形式をとりつつ、営業の秘密をおさえることにより金融的術策を発展させることをのべている。

いうまでもなく過剰能力は一定の条件のもとでは、リスクの拡大に転化せざるをえないとはいえ、これはまた、迅速な分配能力として、高度に競争的な市場にあっては本質的であり、この合理的な管理と負担関係の発展に転嫁されるかぎりには、競争戦上の有利な調達能力である。過剰能力をいわば逆用した形でのこうした標準生産量の確立は、GMにあっては、第1に、多角的な生産物にたいする将来の期待需要に適応するように編成されねばならない物的生産能力の長期計画にとり、第2に、標準生産量での期待収益にもとづいてなされる資本投資の決定という長期財務計画にとり、さらに、第3に、価格政策という表現を受けるといふ点では、基準価格制の「キー」的役割にとって決定的に重要なものとして活用されたのである<sup>10)</sup>。

事実、このような予想制度を折り込んだ標準生産量、標準原価、さらには標準収益(標準価格)の設定計画のねらいについて、A. ブラッドレーは、

「予測計画は、二つの別個の、きわめて明確な一般的目的に奉仕するものでなければならない。最も広い意味で予測は、製品の価格設定と密接な関係のある投資収益率についての基本方針と、事業拡張のための追加資本の調達条件についての基本方針とに照らして、その事業計画を計測する一つ的手段となる。予測のもう一つの、そしてもっとも頻度の高い利用法は、これを現在の事業活動の統制の用具として用いる方法である」<sup>11)</sup>と区分して論じている。「事業計画を計測する手段」は、「事業活動を統制する用具」に転嫁されるときにこそ、その真の意義を発揮するのであり、実際的にもこれらは結合されている。まず、設定された基準が、「事業計画を計測する手段」としてどのようにされたかを、ブラッドレーの説明によって一般的特徴についてみてみよう。

まず、投資収益率は、さきにもたように、 $R = T \times P'$  であり、標準固定資本投下率は、この資本回転率との関係で、標準生産量、標準原価にもとづいて算出される。他方、運転資本投下率は、むしろ、手元原材料の態様、給源の位

10) D. Brown, *Centralized Control with Decentralized Responsibilities*, Annual Convention Series, No. 57, 1927.

11) A. Bradley, *Setting up a Forecasting Program*, Annual Convention Series, No. 41, p. 3.

置、輸送条件など生産管理上の諸条件や、完成品在庫の販売と対応条件などにより具体的に対応せしめられることが一般には重要である<sup>12)</sup>。

ところで、何年かにまたがる生産量の変化は、単位原価に及ぼす影響という点でみると、費用要素の固定的性格により変化する。

まず、製品単位当りの製造原価についてみると、①直接労務費、②直接材料費、③製造経費（いわゆる製造間接費）からなるが、これらの内訳でみると、①、②は製造原価の80%を占めるとはいえ、変動的性格をもつことから単位製品当りの原価は一定である。だが、③の製造経費（間接費）は、生産高の変化にたいし、減価償却費、税金など固定的費目、検査費、資材管理費など変動費目、さらに、光熱費、動力費、間接労務費、給与など準固定的費目から成り、この場合、準固定的費目の固定性の程度は経験的に確定するほかはないが、これらの見積りをつうじて標準生産量のもとでの推定原価総額を決定することができる。そのうえ、標準生産量での原価への製造間接費の合理的な配賦を示すという標準製造間接費配賦率が設定される。この場合、固定製造間接費を変化する生産量に配賦する結果生じる原価、棚卸資産価値の歪曲を避けるためには、生産量の高、低に応じて、超過配賦された製造間接費は配賦超過製造間接費として利益に組みこむことにより、また、配賦できない製造間接費は配賦不能製造間接費として直接に利益に賦課するという一般に用いられている方法により、これを避けるという<sup>13)</sup>。

つぎに、営業費の標準は、いまの製造費の場合とは異り、費用を月割りする慣行のもとで超過配賦、過少配賦といった問題はおこらないが、この場合も、主要管理部門の給料、賃借料など固定的費用、販売手数料、包装、発送費など変動費目、およびセールスマン経費など準固定的費用などの同様な区分と分析によって予測値、標準値を確定することができる<sup>14)</sup>。

上にみたような、必要資金、価格、原価などにかんするこうした「推定値」

12) *Ibid.*, p. 7.

13) *Ibid.*, pp. 7-8.

14) *Ibid.*, pp. 8-9.



第1表 自動車市場の変化

年次	クローズ ド型	中古車	
		新乗用車	登録数
	(%)	(千台)	(千台)
1900		4	
1905		25	8
6		34	78
7		44	107
8		65	142
9		131	198
1910		187	312
11		210	468
12		378	640
13		485	944
14		569	1,258
1915		970	1,711
16		1,618	2,446
17		1,874	3,513
18		1,171	4,983
19	9.7	1,934	6,147
1920	17.0	2,227	7,565
21	22.1	1,682	9,232
22	30.0	2,646	10,463
23	34.0	4,180	12,238
24	43.0	3,738	15,091
1925	56.5	4,428	17,594
26	72.0	4,506	22,001
27	84.9	3,585	23,133
28	88.5	4,601	24,493
29	89.4	5,622	26,501
1930	90.4	3,510	26,545
31	92.9	2,472	25,833
32	96.0	1,431	24,115
33	98.5	1,986	23,844
34	98.8	2,870	24,961
1935	99.5	4,120	26,221

注) ① 中古車は、平均寿命7年の新車が廃棄されるまで2~3回買替られた。

② アニユアルモデルの本格化は1930年代に入ってからであるが、1920年代から、年式、連続式を製造組織上の問題として重大化しはじめていた。

③ 消費者信用は当時、一般的には3分の1の頭金、12ヵ月均等払いで利子支払を含めて行われた。より長期なものもあったが、せいぜい18ヵ月~24ヵ月である。

出所) U. S. Statistical Abstract, 1929, 1936年版より作成。

「標準値」さらに、現実に展開される「実際値」の論理的関連づけによって、これらは、企業管理上の基本政策に照合されて計測可能となり、その偏差についての要因分析、さらに新たなポリシー・メーカーの土台とされるというのである。

「GMでは、各販売年度のはじまる前に、各自動車事業部が『価格設定計画』という報告書を経営執行委員会あてに提出するが、それは、次期販売年次に売上高、売上台数、原価、利益、必要資金、投資収益率が各々どのくらいになるかについて、標準生産量の場合と予想工場操業度下の場合の2様について、事業部門毎に具体的に推定させたものである。むろん、両方とも予定価格を基礎として算定されている。この『価格設定計画』は、年間予測のために有効なだけでなく、それにより標準価格の設定が可能となる。標準価格とは、工場が標準生産量で操業した場合、達成可能な経済的収益と

してさきほど言及した、公表正常な平均投資収益率をあげうる価格である。したがって、予定価格は、会社の基本政策の表明としての標準価格と直接対比されることになり、これにより、競争条件その他の実際の考慮により生みだされる基本政策から、それがどの程度乖離しているかを計測する手段をえることができる。」<sup>15)</sup>

## II 基準価格制度の現実過程

以上のような予想制度を折りこむ形で確定された標準の現実過程への適用は、分権的管理されている各セクションの競争の組織化、さらに、企業の外部への競争の組織化、負担分担関係の調整、「新しい寄生性の要素」の発展にならざるをえないという点を、現実過程の諸結果や、A. ブラッドレーが指摘した「事業活動を統制する用具」という側面からあきらかにしなければならぬ。

第2表 価格別自動車比(新車登録 U. S.)

年次	① 低の下	② 低の上	①+② 小計	③ 中の下	④ 中の上	⑤ 高	Misc	
	%	%	%	%	%	%	%	%
1926	53.9	5.6	59.5	12.5	24.8	2.7	0.5	100
27	43.8	13.2	57.0	10.9	28.3	3.5	0.3	//
28	48.8	13.3	62.1	15.6	18.7	3.4	0.2	//
29	59.0	13.0	72.0	14.8	10.0	2.9	0.3	//
30	67.1	7.8	74.9	13.4	8.6	2.9	0.2	//
31	68.0	5.4	73.4	17.2	6.6	2.7	0.1	//
32	69.0	6.5	75.5	16.2	5.4	2.3	0.6	//
33	73.3	14.2	87.5	8.7	2.1	1.4	0.3	//
34	75.1	16.6	91.7	5.5	1.9	0.8	0.1	//
35	71.3	19.9	91.2	6.8	1.4	0.5	0.1	//
36	67.5	20.8	88.3	9.6	1.5	0.4	0.2	//
37	62.5	24.3	86.8	12.0	0.7	0.4	0.1	//
38	62.6	20.6	83.2	15.5	0.8	0.4	0.1	//

注) ①800ドル以下, ②800~950ドル, ③950~1350ドル, ④1350~2000ドル, ⑤2000ドル以上  
出所) H. B. Vanderblue, Pricing Policies in the Automobile Industry, *Harvard Business Review*, Vol. 17, No. 4, Summer 1939, p. 392.

15) *Ibid.*, p. 9.

まず第1に、20年代中葉の自動車市場の変化(第1表参照)、低価格領域での競争の集中(第2表)という競争条件に対応して行った企業組織の再編成との関連であきらかにされねばならない。GMが、多車種生産であり、非自動車部門

第3表 GMの事業部毎の自動車・トラック販売高

年次	アメリカ国内販売高						
	ビュック	キャデラック	シボレー	オールズ	オークランド (ボンティアック)	GMC トラック	雑
1909	14,140	6,484	—	1,690	948	372	1,047
1909	4,437	2,156	—	396	157	102	442
1910	20,758	10,089	—	1,425	4,049	656	2,373
1911	18,844	10,071	—	1,271	3,386	293	1,887
1912	26,796	12,708	—	1,155	5,838	372	2,827
1913	29,722	17,284	—	888	7,030	601	1,745
1914	42,803	7,818	—	2,254	6,105	708	1,896
1915	60,662	20,404	—	7,696	11,952	1,408	266
1916	90,925	16,323	—	10,263	25,675	2,999	—
1917	122,262	19,759	—	22,042	33,171	5,885	—
1918	81,443	12,329	52,689	18,871	27,757	8,999	1,956
1919	115,401	19,851	117,840	41,127	52,124	7,730	13,334
1920	112,208	19,790	134,117	33,949	34,839	5,137	30,627
1921	80,122	11,130	68,080	18,978	11,852	2,760	6,493
1922	123,048	22,021	223,840	21,505	19,636	5,277	4,355
1923	200,759	22,009	454,386	34,721	35,847	5,968	120
1924	156,627	17,748	293,849	44,309	35,792	5,508	—
1925	196,863	22,542	481,267	42,701	44,642	2,865	—
1926	267,991	27,340	692,417	57,862	133,604	—	—
1927	254,350	34,811	940,277	54,888	188,168	—	—
1928	218,779	41,172	1,118,993	86,295	244,584	—	—
1929	190,662	36,698	1,259,434	101,579	211,054	—	—
1930	121,816	22,559	825,287	49,886	86,225	—	—
1931	91,485	15,012	756,790	48,000	86,307	—	—
1932	45,356	9,153	383,892	21,933	46,594	—	—
1933	42,191	6,736	607,973	36,357	85,772	—	—
1934	78,327	11,468	835,812	80,911	79,803	—	—
1935	106,590	22,675	1,020,055	182,483	172,895	—	—
1936	179,279	28,741	1,228,816	186,324	180,115	—	—
1937	225,936	44,724	1,132,631	211,715	231,615	—	—
1938	175,369	28,297	655,771	94,225	99,211	—	—
1939	230,088	38,390	891,572	158,005	169,320	—	—

注) a) 1909. 9. 30期末の財政年次。

b) 1909. 12. 31期末の3ヵ月。

c) GMCトラックは1925年7月1日から、1943年9月30日までは、Yellow Truck & Co-

d) 雑に含まれているもののうち、1909—1923年の期間には、Cartercar, Elmore, Marqu-

出所) A. P. Sloan Jr., *My Years with GM*, 1964, pp. 447-8 より一部修正。

を含む多品種生産であり、さらに、自動車金融をはじめ「金融的操作」にさへ参画したことは前提してよいであろう。このような多角的経営組織の合理的編成のための分権管理的事業部のスクラップ・アンド・ビルトは、すでにふれた

## —事業部の成長と再編過程

アメリカ 合計	カナダ工場	アメリカ カナダ 合計	海外販売高		GM総計
			オベル	ヴォグゾール	
24,681	—	24,681	—	—	24,681
7,630	—	7,630	—	—	7,630
39,300	—	39,300	—	—	39,300
35,752	—	35,752	—	—	35,752
49,696	—	49,696	—	—	49,696
57,270	—	57,270	—	—	57,270
61,584	—	61,584	—	—	61,584
102,388	—	102,388	—	—	102,388
146,185	—	146,185	—	—	146,185
203,119	—	203,119	—	—	203,119
204,014	1,312	205,326	—	—	205,326
367,407	24,331	391,738	—	—	391,738
370,667	22,408	393,075	—	—	393,075
199,415	15,384	214,799	—	—	214,799
419,682	37,081	456,763	—	—	456,763
754,810	43,745	798,555	—	—	798,555
553,833	33,508	587,341	—	—	587,341
790,880	45,022	835,902	—	—	835,902
1,179,214	55,636	1,234,850	—	1,513	1,236,363
1,472,494	90,254	1,562,748	—	1,606	1,564,354
1,709,763	101,043	1,810,806	—	2,587	1,813,393
1,799,427	99,840	1,899,267	—	1,387	1,900,654
1,105,773	52,520	1,158,293	26,312	8,930	1,193,535
997,594	35,924	1,033,518	26,355	14,836	1,074,709
506,929	18,799	525,727	20,914	16,329	562,970
779,029	23,075	802,104	39,295	27,636	869,035
1,086,321	42,005	1,128,326	71,665	40,456	1,240,447
1,504,698	59,554	1,564,252	102,765	48,671	1,715,688
1,803,275	63,314	1,866,589	120,397	50,704	2,037,690
1,846,621	81,212	19,27,833	128,370	59,746	2,115,949
1,052,873	56,028	1,108,901	139,631	60,111	1,308,643
1,487,375	55,170	1,542,545	122,856	61,454	1,726,855

ach Manufacturing Co. の一部になった。

ette, Scripps-Booth, Welch の乗用車事業部と、Samson のトラック、トラクターが含まれている。

1920年恐慌期の利益負担関係から明示的な非採算的10事業部の再編成過程の段階、また、スローン組織研究が示唆した事業部の「グループ化」とともなる再編成過程の段階のうえに、新しい基準開発にもとづく長期的な収益性という見地を反映した事業部の再編成、スクラップ・アンド・ビルトがおこなわれた(第3表)。

すなわち、自動車部門にかんしていうならば、製品政策として、1921年段階の10車種7系列生産を「低価格から高価格にいたる」フルライン(5車種)政策、すなわち、「あらゆる所得階層と財布に応じた」<sup>16)</sup>製品政策への再編(1926年のポンティアック事業部の確立により完成)に対応してすすめられた。

この展開過程で、シボレー事業部を基軸とするフォードT型への対抗政策、ビルト計画はきわだっていた。すなわち、フォードT型の価格領域近くにより品質のよい価格車を生産して接近し、順次、価格を下げていくとともに、実質上、90ドル程度の上方価格に安定させ、フォードのシェアを奪取するという戦略であり<sup>17)</sup>、この過程はフォードからみれば、中古車市場の拡大と、90~100ドル上方に安定するシボレー車の鉄撃状況に位置づけられることを意味した。このような価格管理と乗用車事業部にかんするスクラップ・アンド・ビルト政策を長期的な需要予測に結合することの経済的内実は、フォードをその最大の経営危機(27年、T型中止)においやる条件を成熟させ、さらに、ビッグスリーとその他の企業との力関係の変化を伴うことによって可能とされたのである<sup>18)</sup>。

さらに、自動車市場の変化やフォードとの競争戦という点で、GMAC、GEICなどの自動車金融(消費者信用制度)、自動車保険会社の設立とビルト計画はとくに重要であった。すなわち、第1に、フォードが独自の自動車金融会

16) A. P. Sloan, *op cit.*, p. 158, 同訳 p. 204.

17) *Ibid.*, pp. 67-70. 同訳 p. 90-93.

18) 1928年3月の、クライスラーによるダッジ社の合併(1億2600万ドル)は、ディロン・リード社の支持のもとに行われ、主として、その販売網に重大な立おくれをもっていたクライスラーにプラスに作用した。なおフォードは、27年にT型を停止、工場閉鎖後A型車に転換した直後である。(ビッグ・スリー・の形成)。John B. Rae, *American Automobile Manufacturers, The First Forty Years*, 1959, p. 165.

社を擁したのが、1928年であり<sup>19)</sup>、これにたいし、GMは1919年から急速に拡大していたという意味でも、第2に、このような信用制度を拡大することによる自動車市場への競争上の有利性は、その反作用として、GMの収益性の拡大、収益性の事業部毎の不均等性を生み出したという意味でも重要であった。この最後の傍点を附した点についていうならば、1926—27年のいわゆる株式ブーム市場での操作などともあいまって、GMに、「多角的に収益を準備するという特有な金融操作にむかわしめ」<sup>20)</sup>、これらは、自動車の物的生産の伸び以上の収益の伸び、(1923—25年では、物的生産の伸び5%、収益の伸び73%、1925—26年、47%にたいし65%以上)<sup>21)</sup>という相対的な高収益性に表明される所となり、さらに、GMの総所得にしめる非自動車部のウエイトの拡大(平均5~7%)、部品生産、諸種の外的業務、保険、金融をふくめると、1927年には、純収益のほぼ半分が非自動車部門に担われた<sup>22)</sup>。さらに第3に、自動車金融制度は、GMACなど自動車金融会社によるとはいえ、その信用の基礎は普通商業銀行に負うていたのであり、このことは、一方で、デュボン・モルガンを背景にもつGMが一はやく消費者金融制度にのりだした理由を示すとともに、他方、いわゆる「内部金融」の典型とされるGMがその販売部面で財閥系商業銀行との連繫に支えられ<sup>23)</sup>、いわば消費者負担による無利子の産業資金調達経路に「消費者金融」管理技術を用い、発展させたといつてよいであろう。

このほか、非自動車部門へのGMの進出も長期的収益性を基準として評価されることによって、事業部のスクラップ・アンド・ビルトとして典型的であった。トラック部門は、第一次大戦中のトラック生産とその後の需要拡大の見

19) フォードは28年になって、独自の自動車金融会社 Universal Credit Corp. を Guardian Detroit Bank との協同のもとに組織したが、GMとは異り、その信用費用をあくまで低価格政策を保障するものとして位置づけていた。Nevens and Hill, *Ford, Expansion and Challenge*, 1957, p. 465.

20) L. H. Seltzer, *A Financial History of the American Automobile Industry*, 1928, pp. 219-220.

21) *Ibid.*, p. 215.

22) *Ibid.*, p. 223.

23) V. Perlo, *The Empire of high Finance*, 1957, p. 27. 浅尾孝訳「最高の金融帝国」1958年、31ページ、参照。

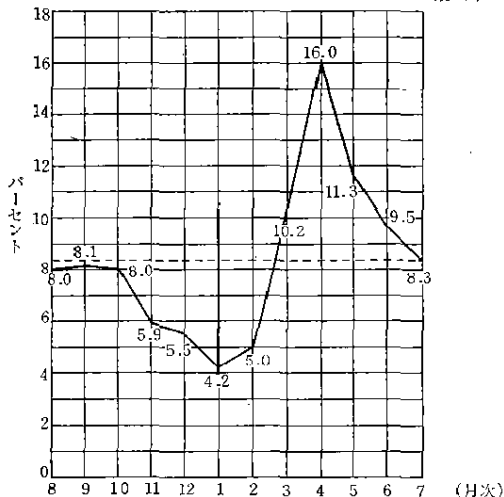
通しのもとに展開されたが、GMでは成功せず、そこで、同部門に独占的地位を占めていたイエロー・カブ・マニュファクチュアリング社に売却され、同社をイエロー・トラック・コーチ・&マニュファクチュアリング社として再編成させ、同社の株式取得による支配権維持の方式がとられた。他方、1919年に50万ドルで売却された冷蔵庫メーカー、フレジディア事業部は、1924年に一挙に拡張され、この産業部門でアメリカ最大のメーカーにビルトされた等々。

A. ブラッドレーは、標準を「事業活動を統制する用具」として、経済成長、季節的変動、景気循環、競争条件の4つの要因にてらして検討せねばならないとしているのだが、以上、みてきたように自動車市場の変化、競争条件に即応した企業再編成、スクラップ・アンド・ビルトの内部統制基準が、その外部にたいする管理の基準に発展し、「新しい寄生関係」を発展させることにより適応能力を高めたということはあきらかであろう。

第二に、季節的変動における生産と販売の均衡化(完成品在庫にその指標を求めてよい)のための基準は「生産調整計画」は、GM方式の真の負担転嫁関係を示している。

ブラッドレーによると、自動車販売の季節的変動(第1図)への適応は、合理的に編成されたならし生産ペースにもとづく操業の方式を要請する。このならし生産スケジュールにもとづく操業は、販売の月別不均

第1図 アメリカ国内の乗用車引渡し月別分布  
(標準)



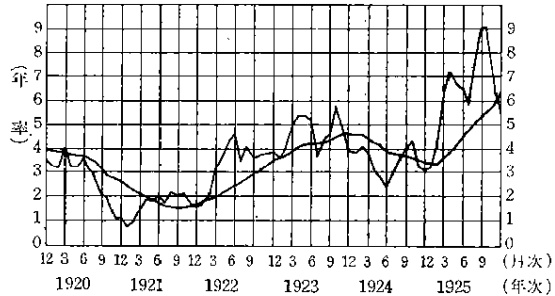
出所) A. Bradley, *Setting up a Forecasting Program*, Annual Convention Series: No. 41, 1926, p. 10. American Management Assoc., General Management Series: No. 34-53, 1926, reprint 1987.

等と生産の平準化要求といふ二つのモメントを均衡させるという目標のもとに、小売需要の低い月には、売れ残り製品在庫をディーラー、ディストリビューター、メーカーの三者で備蓄、配分し、そのピーク時に換金するとしている。

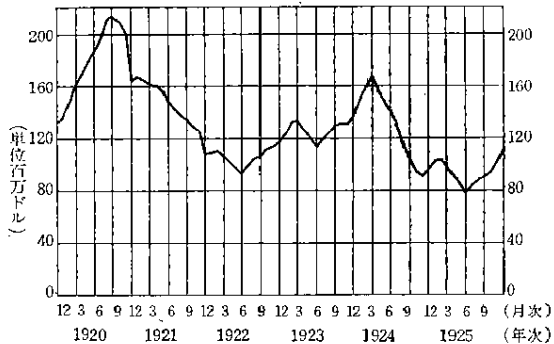
「経済的な工場操業計画と、完成品在庫を最小限にとどめる措置をふくむ経済的流通計画の矛盾を、①工場の能力、②現時点における小売需要と季節的需要とからみて適度な在庫備蓄、③合理的な操業度の安定の三つの調整である。」<sup>24)</sup>

ところで、GMの各事業部は、全社的なフルライン政策の大枠のもとで、各価格領域毎の予想売上高の想定、当該事業部の所属する価格領域での競争条件、景気的条件を評価した推定値を設定し、これらは、経営執行委員会の承認をへると、原初事業部指数とよぶ基準を確立するのであるが、これらは、10日毎のディーラー予測制度（10日毎の実績報告と月次推定の比較を行うディーラー情報管理）にてらして、生産計画をつねに統制し、小売需要動向に即応させ、季節的変動に応じて、GMの手元在庫を最小限度におさえる政策をとったのである（第2図）。この10日毎予測制度は1924年下期の不況に対応して考案されたとい

第2図 総在庫回転率の変化と在庫投資（1920-25）



総在庫回転率（月末）



出所) A. Bradley, *ibid.*, p. 16.

24) A. Bradley, *op. cit.*, p. 12.



われているが、にもかかわらず、ディーラー、ディストリビューター、メーカーの三者による在庫形態での負担分担関係への基準を与えるものであった。たしかに、GMはフォードが20年危機にたいして採用したようなディーラー負担転嫁政策を直接的に用いることによりディーラーの経営危機を短期的に拡大するような方針をとらなかつたし、よくいわれると通り、ディーラーへの新車、部品等の割引率政策<sup>25)</sup>、金融条件にかんする政策でも、むしろ、ディーラー網を仕上げ、販路を培養する形式をとった。こうしたディーラー関係の弾力的運用は、金融的情報の集中を前提にむしろ長期的な搾取基盤の拡大にふりむけていったといつてよいであろう。

第三に、在庫と購買契約の調整の過程である。これらは、「ならし生産計画」が、ディーラー統制の基準であったのにたいし、パーツ・メーカー統制基準の性格をもっていることはいうまでもない。GMの、いわゆる分散・共同政策(decentral-joined policy)が、20年代後半には、フィッシャー・ボディーの特殊な合併計画<sup>26)</sup>をのぞくと、1920年以前のような合併政策は停止され、むしろ、

第4表 アメリカ自動車メーカーによる完成車価格総額と外製部品価格額

年次	完成車価格総額	購入部品価格総額	比率
1922	\$1,787,122,708	\$982,952,384	55
1923	2,582,398,876	1,270,000,000	49
1924	2,318,249,632	900,321,000	39
1925	2,957,386,637	1,128,648,000	38
1926	3,163,756,676	823,394,000	26

注) L. H. Seltzer は自動車産業の垂直統合の前進を確認したうえにたつて、20年代後半にはGMは、より一層の垂直的統合計画より、分散統合政策をすすめたとのべている。

出所) L. H. Seltzer, *A Financial History of the American Automobile Industry*, p. 59.

25) ディーラーの利潤部分にあたる割引率では、フォードの17%にたいし、GM 25%、1926年に、フォードディーラーは、25%割引率を要求する運動をおこしている。Nevins & Hill *op. cit.*, p. 424.

26) フィッシャー・ボディ社は、最大の車体メーカーであり、1919年に、株式60%支配、コストプラス17.6%の価格協約でGM傘下にあつたが、1926年に、残株をGM株式と交換により100%支配した。同社はフォードその他の自動車メーカーに車体を提供した優良企業であつた。L. H. Seltzer, *op. cit.*, pp. 218-219.

「内製・外製」の弾力的運用政策として展開され、合併政策という点では、海外市場でのドイツのアダムオペル、イギリスのヴォグゾール社の子会社化などで顕著であった。

GMの内製・外製関係の弾力的運用政策は、それまでの垂直的統合の前進(第4表参照)のように所有形態を直結させることなく、むしろ事実上の占有を有利な条件での外製の確保、独立部品製造業者との外的業務の結合をはかることによっておしすすめ、他方、それらをGMの企業内部の生産能率をたかめる場合の一手段として運用するものであって、さきにもたように内部取引関係への価格関係の導入、競争条件のもちこみをつうじ、分権管理的事業部の能率向上手段とされたものであった。

外部の原材料、パーツ・メーカーは、GMの生産、販売量の拡大、成長に均衡させられて搾取基盤の拡大過程として運用され、調整されるよう計画されていた(第5表参照)。

第5表 GMの内製と外部購入の比較(1926-56)

年次	GM売上高に しめる外製品 価格比	年次	GM売上高に しめる外製品 価格比	年次	GM売上高に しめる外製品 価格比
1926	55.98	1937	52.60	1948	50.23
1927	51.24	1938	54.76	1964	50.26
1928	51.31	1939	50.88	1950	46.83
1929	52.72	1940	50.95	1951	49.91
1930	51.93	1941	48.99	1952	48.35
1931	52.31	1942	46.35	1953	52.65
1932	58.11	1943	51.40	1954	51.10
1933	49.59	1944	54.07	1955	48.46
1934	52.93	1945	56.82	1956	49.59
1935	51.92	1946	38.82		
1936	50.90	1947	49.78		

注) 1926年から27年の外製ウェイトの低下は、1920年代のGMにとって唯一最大の合併であるフィッシャーボディー社の車体供給が編入されたことによる。

1927年の51.24%という外製比は、GMの売上高12億7000万ドル、部品等供給業者への支払い額6億5900万ドルである。1956年には、前者は107億9600万ドル、後者は54億1000万ドルである。計算上の誤差は未修正にとどめた。

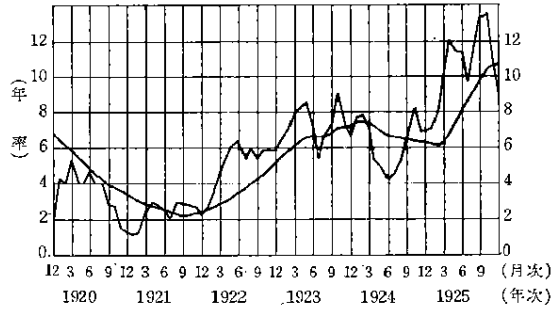
出所) U. S. Senate 85th Cong., *Administered Priced, Automobile*, p. 237.

在庫と購買契約の調整の形式をとって行なわれた生産調整計画に予想制度にもとづく価格設定計画がどのように結合されたかを、A. ブラッドレーの説明によってみると、さらにあきらかとなる。

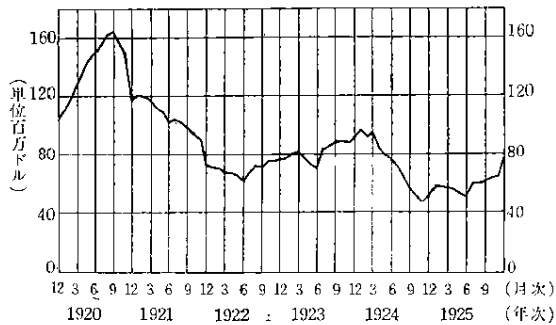
すなわち、各事業部は、すでにのべた3カ月予測制度により報告を提出し、この中には、当月の生産高、売上が予想されているほか、各月末の在庫、運転資本状況、未払購買契約を提示する。原初指数とよばれる承認された予測の必要を超過する購買契約の時に

は、さらに新たな承認を必要とするが、通例は生産計画についての承認次第、長期のものについての確定契約を結ぶ。この場合、完成車に必要な資材の95%は日数、品目の性格、運輸条件等を考慮して発注し、他の5%はつねにストックを維持されている。購買契約は必要最低限の資材についてのみ行われる。最小の在庫と最小の購買契約という条件で生産がすすめられることにより、生産計画が変更されても、過剰な在庫をかかえこんだり、他方、そのことによる契約済みの資材の納入延期、納入業者の手持を惹起しないという<sup>27)</sup>。いわば、この購買契約の弾力的運用による、あるいは、時間による空間の克服とでもいう

第3図 生産在庫の回転率の変化と在庫投資  
生産在庫回転率(月間, 年間, 平均)



生産在庫投資(月末)



出所) A. Bradley, *op. cit.*, p. 17.

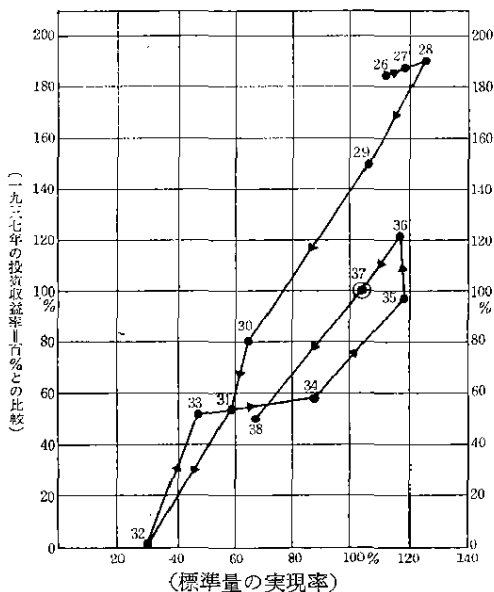
27) A. Bradley, *op. cit.*, pp. 13-14.

べき在庫の負担関係の調整によって、GMと資材、パーツ・メーカーの利害の共同化をはかったのであった。これらに関する能率化は、在庫回転率のきわだった向上手段となったと、ブラッドレーは報告している<sup>28)</sup>。(第3図参照)

以上、あきらかにしてきたように、予想制度を積極的に折り込むことによって確立された標準生産量と、長期投資収益率を基準とする計算管理の諸方法は、一方で、企業能率の測定とそのうえにたつ基本的政策、価格政策及び財務統制政策決定の手段とされつつ、この過程で、その現実的金融的力能に支えられることによって、企業統制上の基準、ディーラー・パーツ・メーカー、さらに、自動車産業部門の個々の価格領域における現実的競争への負担転嫁の基準として運用されたのであった。

H. ヴァンダーブルーは、GMの基準価格制とそのもとの標準と実際生産台数、それらの利益率の関係を対照し、大恐慌に先だつ数年来あきらかであった自動車産業市場における競争構造の変化のなかで、GM方式がきわめて強固な競争的構造をもっていたことを実証している<sup>29)</sup>。(第4図参照)

第4図 標準生産量の実現率と比較される投資収益水準 (1937=100)



- 注) ① 26→38は年次を示す。  
 ② 26→35年暦年, 36→38年モデル年次。  
 ③ 37年は26～38年の13年間のうちの平均的収益にあたり、したがって100%としてあつている。  
 出所) Homer B. Vanderblue, *op. cit.*, p. 400.

28) *Ibid.*, pp. 16-17.

29) H. B. Vanderblue, *op. cit.*, p. 397.

われわれは、フォードとの対比においてその強固な構造の意味をのべるとすれば、GMの有利さの根拠は、価格政策の点ですでにあきらかであった。GMの体制は、危険分散と経営の弾力性を価格政策と結合した点で、単に、市場価格の低さのみを一時的に競うのではなく、つねに弾力性をたくわえながら、隙があればいつでも、低価格競争に耐えうる構造をもっていた。20年代中期の、割賦販売、中古車市場の成長、クローズドタイプの拡大、などの諸条件も有利に作用したのであった。

いわゆる損益分岐点の水準が、1932年の水準から明らかなように、標準生産量の75%の生産減であっても、多角的に計画され、負担関係の分散、拡大をつうじて17万ドルという些額ながらも収益を計上しているのである<sup>30)</sup>。“Administered Priced”は、次のように説明している。

「GMが実際に苦しんだ赤字の最後の年が1921年であることを指摘したブラッドリー氏は、とりあえず1921年の欠損は、営業費が販売を上まわったという意味で、会社の価格政策と何ら無関係だと説明した。『我々が赤字に陥れたものは、我々がサムソントラクター部門を整理したことだ。……さらに、大量の在庫の帖消しがあった』ブラッドリー氏は、GMが営業欠損を経験することはありうるといった。

我々はその量が低下したなら所与の年に欠損に苦しむことがありえた。まさに1932年、我々の量が200万台から50万台に落ちた時、辛くも破れそうであった。その上、価格を引上げることはできなかった。そうしたなら、一層悪化しただろうと思う。

しかし、販売の75%の減少という歪みに耐えうる政策は、そのような欠損の可能性を最大限に抑制するだろうということは承認されねばならない。」<sup>31)</sup>

30年代のビックスリーの成立と現在にいたるまでのGMの支配的地位は、以上の如き、経営の弾力性の拡大、危険負担分散の諸手段、負担関係の拡大をつうじ強化された。それらは、本論の対象ではないが、こうした構造は、

30) U. S. Senate 85th Cong., *op. cit.*, p. 111.

31) *Ibid.*, p. 111.

“Administered Priced”が掲げた諸要因，とりわけ，「GMのコングロマリツト的経営，防衛契約の受託，取引価格決定権」<sup>32)</sup>というGMの力の源泉のそれぞれに結びつくものであることは確認しておいていいであろう。

### お わ り に

以上，GMにおける競争手段の発展が，高度な資金力の集中性——それも連邦準備制度と結びついた——を前提として，事業部相互の競争を組織し，採算部門のビルト化と非採算部門のスクラップ化を通じて実現されたこと，さらに，各事業部の競争を組織するにあたって，予想制度を加味した投資収益率と基準価格制を採用し，収益性を実現するために外製における競争の組織化に依存せざるをえないようにしむけてゆくこと，外製への「危険」の分散と，内製への競争圧力の反作用によって，つねに経営組織に競争の刺激をあたえ，つねに市場状況に適合的に再編成すること，ここに，GMの管理体制が，フォードにうちかってゆく原動力をみることができよう。行財政管理とその改革論の原型が，GMに見出されるのは，このような諸点に着目するかぎりきわめて当然のことといわねばならない。

---

32) *Ibid.*, pp. 12-13.