

經濟論叢

第134卷 第1・2号

-
- ニコルソンの原価管理思考について……………野村秀和 1
- 日本曹達から日曹コンツェルンへ……………下谷政弘 28
- ウォルワース会社における予算
システムの確立……………斎藤雅通 57
- 經濟民主主義と社会主義……………古河幹夫 84
- 1820年代末フランス製鉄業における資本・
賃労働関係……………清水克洋 100

經濟学会記事

昭和59年7・8月

京都大學經濟學會

ウォルワース会社における予算システムの確立

—アメリカ1920年代予算の一典型—

齋 藤 雅 通

I 課題の設定——マッキンジーの所説によせて——

周知のように、企業予算は、経営全体にわたる総合的管理、すなわち利益管理の技法であり、計画・調整・統制の3つの機能を併せ持っているといわれている¹⁾。

ところで、企業予算の発展史を回顧するならば、アメリカにおいては、1922年に公刊されたマッキンジー (J. O. Mckinsey) の『予算統制 (*Budgetary Control*)』に、その確立の指標を求める点についても、さして異論は差し挟まれないであろう。

マッキンジーは、上記著書の冒頭で経営活動の計画化 (planning) を3つに分類している。1 個別部門における計画化——経営工学 (industrial engineering), 2 経営全体としての部門間の調整——予算統制, 3 景気循環に反映される未来状況の決定——景気予測 (business forecasting) である²⁾。マッキンジーにあっては、職能部門間の調整機能に、予算の中核的な意義を求めている。そのことは、最終章の「第25章 予算統制の優位と限界」においても確認することができる。彼は、「販売と生産の調整」、「販売・生産計画と財務の調整」、更に「経営のあらゆる活動の調整」のタイトルで節を設けて、再三再四、職能部門間の調整を予算の優位性として強調するのである³⁾。

1) 例えば青木茂男『企業の予算制度』1977年、5ページ；小林健吾「予算管理発達史序説」『会計』第121巻第6号、1982年6月、20ページ。

2) J. O. Mckinsey, *Budgetary Control*, 1922, p. 3.

3) *Ibid.*, pp. 416-421.

このような彼の「予算＝調整論」は、アメリカ経営学説の実践的性格からして、当時の、予算を導入していた職能別組織の企業⁴⁾の実務に依拠し、それを反映していると推定できる。そこで、本稿では、マッキンジーの予算統制論に多大な影響を与えたと思われるウォルワース会社 (Walworth Company) をとりあげたい。ウォルワース社は、「金属加工産業で包括的な予算システムを完成させるのに多くの時間と労力を費した」⁵⁾ 企業とされ、マッキンジー自身も直接に研究し、論文で紹介しており、前述書の中でも事例の1つとして引用して⁶⁾、彼の理論化に寄与した企業であることは疑いない。

本稿の課題は、アメリカの20年代初期において、独創的に予算を導入した典型的企業としてウォルワース社をとりあげ、そこで予算が実際にどのような過程を経て導入され、いかに機能していたかを、マッキンジーの「調整論」を導きの糸として究明することである。ウォルワース社は、景気予測の開発と運用についてすぐれた企業として、20年代を通じて高い評価を受けていたが⁷⁾、本稿では、むしろ、かかる予測実務を前提にして編成・運用される予算システムに研究の照準を移動して考察することにしたい。

II ウォルワース社の特徴と歴史

(1) 企業の特徴

-
- 4) 1920年代における大産業企業の管理に利用された組織構造として、集権的な職能別部門管理組織と分権的な專業部制組織の2つが存在したが、後者の採用はGMなどごく少数の企業に限られ、大企業の圧倒的多数は職能別組織を採用していたことに留意する必要がある。Cf. A. D. Chandler, Jr., *The Visible Hand*, 1977, p. 463.
- 5) Lester F. Blake, "Experiences with Budgets to Aid Management," *N. A. C. A. Bulletin*, July 1, 1928, p. 1253.
- 6) Mckinsey, *op. cit.*, pp. 401-403.
- 7) 例えば、Homer B. Vanderblue, *Problems in Business Economics*, 1924, pp. 86-105; John R. Riggleman and Ira N. Frisbee, *Business Statistics*, 1932, pp. 359-366. なお、ウォルワース社に関する論文として、本田利夫「米國『管理会計論』成立の一齣——ウォールワース製造会社の事例研究によせて」(1), (2), 『会計』第88巻第4号, 第5号, 1965年, 10月, 11月がある。本田教授の論文は、同社の景気予測実務の紹介を重点に論説されており、予算システムについては十分に触れられていない。

ウォルワース社は、金属加工業に所属する株式会社で、パイプ継手 (pipe fittings)、バルブ (valve)、レンチ (wrenches)、ダイス (dies)、タップ (tap)、リーマ (reamer) などの鉄鋼二次製品を製造、販売している。製品の種類はきわめて多く、約23,000種に及び、部品の数になるとその数倍に達する⁸⁾。この夥しい製品のうち、自社製品は17,000種で、残りは子会社や協力企業から仕入れて販売している。製品のうち、600品目の回転率は高く、全生産量の $\frac{3}{4}$ を占め、約97%に相当する残りの分は $\frac{1}{4}$ を占めるにすぎない⁹⁾。このような製品の多様さと製品回転率の著しい不均衡が1つの特徴である。鑄鉄 (cast iron)、可鍛鉄 (malleable iron)、真鍮、銅などを原材料として生産される製品は、建設関連業 (building trades)、製造工場、鉄道、造船、採油の分野に販売されるが、大部分は建物・設備の建設向に、特に最大の割合が修繕作業向に供給される¹⁰⁾。したがって、迅速な発送を必要とする点も、この業界の1つの特徴である。

つぎに、ウォルワース社の経営状況をごく簡単に述べよう。売上高は、1913年から23年の10年間に約10倍の伸長を示し、22年からの5年間でも、連結売上高で、1,375万ドルから2,522万ドルと2倍近い伸びを見せている¹¹⁾。そして、27年時点では、パイプ継手・バルブ業界の約3割のシェアを持つ、業界第2位の地位を獲得するに到った¹²⁾。こうした急成長は、主として他企業の吸収合併という規模拡大の手段によるものであるが、それを成功裡に展開しえた鍵は、後に考察する計数管理システムであった。

生産設備は、1923年当時、旧式化しつつあるボストン工場では月次1,000ト

8) Howard Coonley, "Development of Industrial Budgeting," *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. CXIX, May 1925, p. 65.

9) Joseph H. Barber, "Coordination of Sales and Production," *Bulletin of Taylor Society*, Vol. IX, No. 3, June 1924, pp. 111-112.

10) Blake, *op. cit.*, pp. 1253-54; Coonley, *op. cit.*, p. 65.

11) *The Commercial and Financial Chronicles*, Vol. 116, Mar. 17, 1923, p. 1192; Vol. 126, Mar. 24, 1928, p. 1826.

12) Blake, *op. cit.*, p. 1261 Cf. *Statistical Abstract of the United States*, 1934, p. 716. このシェアは、前記統計の生産高とウォルワース社の年次報告の売上高の比較による。

ン、新設のイリノイ州キウォニー (Kewanee) の工場では月次3,000トンで、合わせて年間50,000トンの生産能力を具備していた。両工場の生産品目には大差はなく、主に発送地域別の分担を行い、ボストン工場は、アレゲニー山脈より東部地域向と海外向生産を担当し、キウォニー工場は、西部地域向の生産を担当していた¹³⁾。

販売部門は、ボストンの東部販売事業部 (Eastern division) とシカゴの西部販売事業部のほかに、ボストン、ニューヨーク、フィラデルフィア、シカゴ、シアトル、ポートランドの6支店が配置された。24-25年のうちに増設が進み、ヤングスタウン、クリーヴランドなど11支店となる。販売事業部で取扱う製品の大部分は、卸売会社 (jobbing concern) を通じて販売し、支店では、直接に消費者に販売していた。また、海外輸出のための専門会社として、ウォルワース・インタナショナル会社 (Walworth International Co.) がニューヨークに置かれた。この会社は独自の販売網を持ち、世界中の都市に支店と販売代理店を散在させ、世界規模の販売活動を志向していた¹⁴⁾。

(2) 会社の歴史

では次に、ウォルワース社の創立から予算導入に至るまでの経営史をごく簡単に振り返ることによって、予備的考察としたい。

ウォルワース社は、1841年のニューヨークにおいて、J. J. ウォルワースと J. ネイソン (J. Nason) の2人のパートナーシップ (“Walworth & Nason”) として創立された。事業内容は、依頼を受けて、建物に暖房と換気のための蒸気・温水装置を設置することであり、したがって、元来は、請負・建設業 (contracting and construction work) に従事していたのである。

翌年、ボストンに事務所を移転するとともに、小工場を併置したが、この工

13) H. Coonley, “The Control of an Industry in the Business Cycle,” *Harvard Business Review*, Vol. I, No. 4, July 1923, p. 385.

14) J. O. McKinsey, “Organization and Methods of the Walworth Manufacturing Company,” *The Journal of Political Economy*, Vol. 30, No. 3, June 1922, p. 422; Coonley, *op. cit.*, p. 65; Barber, *op. cit.*, p. 112.

場は、47年にエッジワース (Edgeworth) に移転した。工場では、据付作業 (installation work) で使うパイプを製造していたが、これは請負業に対する副業的地位に留まっていた。

52年にネイスンがパートナーシップから退き、J. J. Walworth & Company として再編され、72年に Walworth Manufacturing Company として法人化される (1925年に社名から Manufacturing を削除した)。

営業の拡大に伴い、60年頃、ケンブリッジポート (Cambridgeport) に新工場を建設し、サウス・ボストンの新工場が82年に完成するまで、操業を続けた。更に、他社からの購入品では自社の建設業務の必要に合わせるのは困難であるという理由から、後方統合が本格的に企てられ、1902年にパイプ継手の独自生産を開始し、続けてバルブの生産にも進出した。ところが、1912年には、逆に、建設業務を廃業し、またパイプの生産も中止して、継手とバルブの生産に専念するようになる¹⁵⁾。

翌年、H. クーンリィ (Haward Coonley) が社長に就任し、その後、急速な経営拡張運動が展開されていく。当時、ウォルワース社の販売地域は、ニューイングランドと大西洋沿岸の細長い地域に限定され、西部地域は鋭い競争状態にあった。

第1次大戦中の1916年に、クーンリィは、「地域分散化 (localization)」の方針を掲げ、それを4つのプランに定式化した。その骨子は以下の通りである。1 経済的な生産のために、戦略的に配置される工場を追加的に取得、あるいは建設すること。2 全国的配給のために販売機構を取得、あるいは創設すること。3 親会社の法人統制 (corporate control) を留保しながら、各事業単位 (unit) の財務的独立を確立すること。4 全ての活動について信頼できる管理を保障するための会計・統計的統制システムを開発すること¹⁶⁾。

15) Mckinsey, *op. cit.*, pp. 420-421; *The Commercial and Financial Chronicles*, Vol. 121, p. 1688.

16) J. H. Barber, "How to Cut Overhead Expense," *Manufacturing Industries*, Vol. 13, No. 5, May 1927, p. 346.

クーンリィの「地域分散化」とは、一地方企業から、各地に拠点事業所を配置した全国的規模の企業に成長することを意味したと思われる。事実、翌17年に、U. S. スティール社 (U. S. Steel Corp.) の子会社ナショナル・チューブ会社 (National Tube Co.) からキウォニー工場 (従業員2,500名) を買収し、ウォルワース社の主力工場とした¹⁷⁾。これによって、生産能力は4倍化し、販売能力の強化はもとより、経営全般の管理政策を樹立することを迫られる。それ故、これを出発点として、予算システム確立への行程が進行する。

III 予算の導入過程

予算システムの導入には、その前提条件として少なくとも、(1)権限・責任の委譲の原則に基づいて組織の水平的垂直的分化を進め、職能別部門管理を確立すること、(2)この経営組織の確立と絡み合いながら、組織の各単位の責任を明確にするように設計された会計システムを確立することが必要であろう¹⁸⁾。スタッフ・アシスタントとしてウォルワース社の予算導入に携わった J. H. バーバァ (J. H. Barber) も、こうした視点に立脚して、①明確な目的の下に組織をつくる、②各経営管理者に財務的責任をもたせるような会計システムの考案、③統計・会計部門の確立、の3段階に分けて整理している¹⁹⁾。

したがって、ここでは、上記(1)、(2)の点について、どのような経緯で実現したのか考察しよう。

(1) 経営組織の確立

ウォルワース社が職能別管理を確立するのは、1918年で、キウォニー工場取得によって管理システムの整備が必要となったためである。その後、1918年6月、1920年5月、1921年2月と、第1次大戦終結時から戦後恐慌期に至る短期

17) Mckinsey, *op. cit.*, p. 421.

18) この点につき、今世紀初頭の卓越した実践例としてナショナル金銭登録機会社がある。拙稿「19世紀末ナショナル金銭登録機会社における職能別部門管理の形成」及び「ナショナル金銭登録機会社における予算システムの形成」『経済論叢』第128巻第3・4号、1981年9・10月及び、第130巻第3・4号、1982年9・10月を参照。

間に、組織改革を繰り返しながら完成させていった。改革がほぼ一段落した1924年時点の組織図は、第1図¹⁹⁾のようになっている。

社長は、対外関係を担当するとともに、社内の販売・生産・財務などの相互関係に注意を払い、そのための諮問機関として経営委員会 (executive committee) (生産・販売・統括管理 (administration)・技術 (engineering) の各副社長と総務部長 (secretary), 財務部長 (treasurer) の6人の役員と社長で構成される) を設置した。21年には、これら役員の仕事内容を詳細に規定した「一般規程 (General Order)」を発行する。また、社長の業務執行を補佐するスタッフ・アシスタント3名が任命され、①社長の利用する資料の収集、提供、分析、②本社役員の利用のため、予算作成 (budget work) や他のレポート作成、③標準化された方法や手続の確立に従事した²⁰⁾。

生産部門は、2工場が副社長によって統轄される。ポストン工場は小規模で生産管理はそれ程発展していなかったが、キウォニー工場では、企画課 (planning department) によって生産計画が作成された。工場のライン部門は総括監督者 (general superintendent) の指揮下にあるが、鑄造 (foundry) と機械加工 (machine shop) との作業内容の相違によって、機械加工職場は、総括職長 (general foreman) の下に別枠で管轄されていた。また、総括監督者のスタッフとして時間研究係が存在したことも注目される。

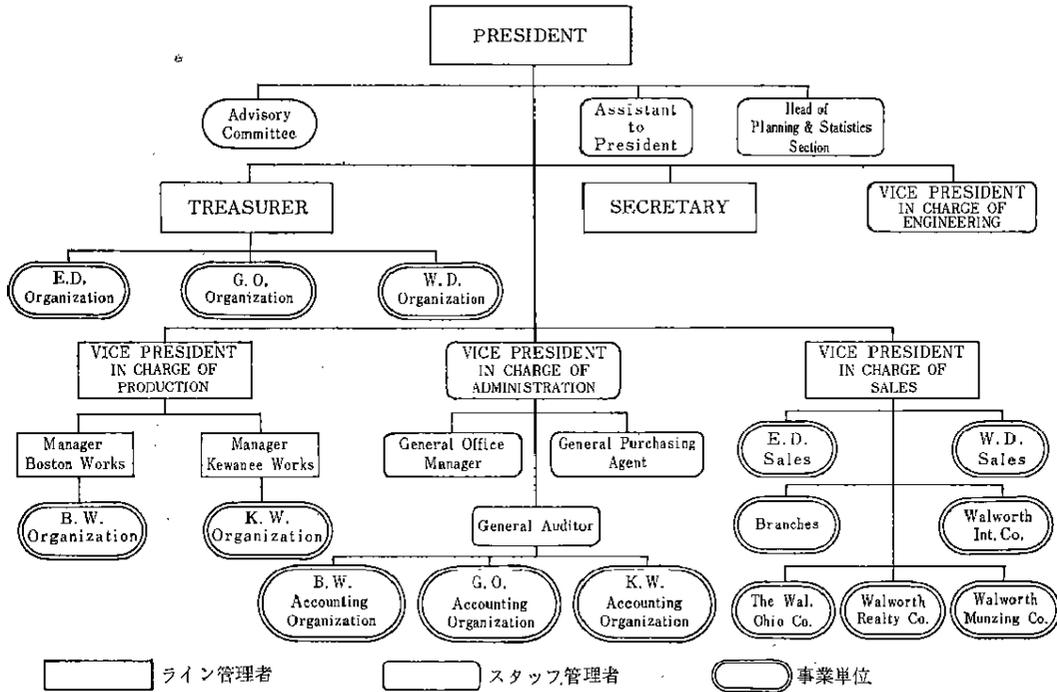
労務管理面は、全社的な、独立した職能部門としてまだ位置づけられていなくて、工場の雇用課として、安全衛生・雇用管理・厚生・訓練などが実施されていたといえよう。

技術・開発も、実地の試験・研究活動は工場で行われ、キウォニー工場がベールプと継手の研究開発を担当し、ポストン工場が特殊金属製品 (hardware specialties) の研究開発を分担していた。この、製品技師 (product engineer) 等によって遂行される開発活動の調整は、工場長 (works manager) と技術担当

19) Barber, "Coordination of Sales and Production," p. 112.

20) Mckinsey, *op. cit.*, pp. 421-422.

第1図 ウォルワース会社の組織図



(出所) J. H. Barber, *Budgeting to the Business Cycle*, 1925, p. 17.

副社長との間でなされる。製品設計を変更する必要が生じた時は、技術副社長のその勧告が会社によって採用される前に、販売、生産の各副社長に伝達され、部門間の調整が行われた。

在庫管理は、自製品を生産部門で、他社製品を統括管理部門で管理していたが、22年の組織改革において、両者は分離しがたいという理由で工場の購買部門に統合して集中管理するようになった²¹⁾。

販売部門では、東西両事業部にそれぞれ販売部長 (sales manager) を、そして各支店に販売部長代理 (acting manager) を配置した。各販売単位は販売副社長に直属していたので、週次、月次に作成される販売報告は、販売部長に直接提出される。また、ウォルワース・インタナショナル社の社長も、販売副社長が兼任していた。このような各販売単位の業務の標準化のために、21年初めに管理・会計のマニュアルが採用された²²⁾。

財務部門では、本社と西部販売事業部の2カ所に財務部長補佐が配置され、同様に本社で財務部長を補佐している信用・集金課長 (credit and collection manager) によって、各支店で信用業務を担当している事務課長 (office manager) が管理されている²³⁾。要するに、財務部長が、工場も含めて全事業単位の財務活動を職能管理する構造が確立していた。

以上のような、社内の職能別組織のほかに、子会社の存在も見過ごせない。ウォルワース不動産会社 (Walworth Realty Co.)、ウォルワース・マンツィング社 (Walworth Munzing Co.)、ウォルワース・オハイオ会社 (Walworth Ohio Co.)、さらに、鑄鉄製汚水管 (cast-iron soil pipe) と大型鑄鉄製品の分野を低コストで生産するウォルワース・アラバマ会社 (Walworth Alabama Co.)、そして、スチーム、ガス、石油、航空業の分野の継手とバルブについて全米第2の生産能力を持つケリー・ジョーンズ会社 (Kelley & Jones Co.) を

21) *Ibid.*, p. 429, pp. 433-34.

22) *Ibid.*, p. 423, pp. 428-29, p. 430; Barber, *op. cit.*, p. 112.

23) Mckinsey, *op. cit.*, p. 424.

取得することによって、企業集団を形成・拡張し、包括的な製品ラインを有するようになる²⁴⁾。したがって、こうした企業集団の存在を等閑視することはできないのであり、職能別部門管理の課題に加えて、関係会社管理の視点が重要な意味を持ってくる。

(2) 計数管理の確立

クーンリィが就任した1913年当時のウォルワース社の会計は、不完全なもので、会社の状況を示す数字が年に1回利用できるだけで、当月利益の見積りはもちろん、製品分類さえなかった²⁵⁾。しかし、キウォニー工場の取得後、責任会計的視点を軸にして、経営組織の確立過程と同時に並行的に絡み合いながら計数管理システムが形成・確立していく。

改組は、17年の会計部門の再組織から始まった。以後一連の改革は、「会計統制 (accounting control)」を集中することと、そのための手続を標準化することを基本的内容としていた。その第1段階は、正確な統制のために、明快な勘定システムを構築すること、第2段階は、予算システムの基礎として利用可能な情報にするために、販売・生産記録を再構成することである²⁶⁾。

1919年1月1日に満足のいく分類を完成させた勘定システムは、23,000品目の製品を13グループの大分類（内、自製9グループ）と56タイプの小分類（内、自製18タイプ）に分類して、記録・計算するものであった。この分類によって、材料購入から、仕掛品、完成品、販売事業単位、消費者に至るまで、各製品についてその流れを追跡し、統制することが可能となった。また、2工場の各職場間で、原価と能率を比較できるようになった。

続いて、19—20年の間に、部門間の活動を調整することが緊急課題となり、予算手続の本格的システムを確立することが決定された。そのため、外部カウンセルに調査協力を依頼するとともに、担当組織として企画・統計室 (plan-

24) *The Commercial and Financial Chronicles*, Vol. 121, Oct. 3, 1925, p. 1688.

25) Coonley, "The Control of an Industry in Business Cycle," p. 386.

26) *Ibid.*, pp. 386-387.

ning and statistics section) を設置した。その結果、会計部門の主な欠陥であった必要な月次情報を迅速に作成できない点を克服し、20年12月には、予算手続のマニュアルと種々の予算の公式を確立し、翌年1月には、予算手続の体系を確立した²⁷⁾。

しかし、1921年中は、戦後恐慌の最中で、予算プログラムの実施は制限され、経営の重点が、著しい注文取消に対して在庫を最小限に軽減することやあらゆる間接費を可能な限り削減することに移った。とはいえ、この時期にも、会社の全統計を企画・統計室の職能統制下において景気予測に関する研究を進めたのであり、同年末には、景気予測と結合した予算システムを樹立した²⁸⁾。

IV 予算システムの特徴

(1) 景気予測技法と予算システムの関連

ウォルワース社の開発した景気予測技法が、パーヴァの精力的な普及活動もあって、20年代に景気予測の代表的事例として評価されたので、ウォルワース社の予算システムは、景気予測技法に対して従属的位置を占めているかの印象を与えかねない。しかし、クーンリィが明快に述べているように、「予測技法は、予算アイディアの単なる特殊な拡張にすぎ」ず、「その原理は、本質的には、あらゆる他の予算活動を基礎づけているものと全く同じで²⁹⁾」あり、したがって、予算システムの構成部分として、後に見るように販売予算の設定をより精緻化し、達成可能な目標数値にするための手段にすぎない。それゆえ、ここでは簡潔に触れておくに留めたい。

景気予測の調査・研究をウォルワース社が必要とした理由は、生産工程の特質に求められる。つまり、製品の工程日数が長期にわたるのに比して、発送は迅速にしなければならないので、顧客の注文を受取る数週間前に生産数量を決

27) McKinsey, *op. cit.*, p. 425.

28) *Ibid.*; Sterling H. Bunnell, "Progress in Conversion of War Factories," *Iron Age*, Vol. 109, May 25, 1922, p. 1435.

29) Cooley, "The Development of Industrial Budgeting," p. 75.

定しなければならないし、ましてその前提となる販売割当はかなり以前に決定する必要があった。要するに、経営の各局面において長期的視野での意思決定を必要としたのである³⁰⁾。

調査・研究は、企画・統計室が担当し、まず過去の経営データを検討し、予測に役立つウォルワース社自身の循環曲線を発見することから始めた。その曲線は簡単で、1890年まで遡ることができることを確認した。つぎに、一般景気循環とウォルワース循環との関連を研究するために、「相関関係(correlation)」分析方法が利用され、外部の景気予測機関(business forecasting agencies)のレポートも参考にされた。その結果、ハーバード・エコノミック・サービス(Harvard Economic Service)の作成しているB曲線(Harvard B Curve)と「驚くべき類似」が存在することを見出した。この曲線との比較によると、大戦後はウォルワース曲線の方がB曲線より早い時点で変化を示していた。これは、経営の効果的計画化が実現したためであると判断された。また、製品が主に建設業で使用される点に着目し、F. W. ダッジ社(F. W. Dodge Co.)から契約高の情報を入手して検討し、建設数値(building figures)とウォルワース曲線との間に密接な関連が推定できたので、建設業の予測を利用可能な社外指標として役立てることにした。

こうした研究によって、1922年は、前年比42%増の売上見積を設定したのに対して、実績がその5%以内の範囲に収まる程度に、予測技法の確度を高めることができた³¹⁾。

(2) 総括予算表の位置

ウォルワース社の予算システムにおいて中核的な位置を占めるのが、第1表で示した「総括予算表(master budget sheet)」³²⁾である。これは、各事業単位が算定した見積を企画・統計室が最終的に集計、編集したもので、毎月作成

30) *Ibid.*, p. 74.

31) Coonley, "The Control of an Industry in the Business Cycle," pp. 387-391.

32) J. H. Barber, "Monthly Financial Budget (2)," *Management and Administration*, Vol. 6, No. 4, Oct. 1923, p. 453.

される。同社の予算に関する論文では、年次予算も作成されているにも拘らずとりあげられないで、唯ら月次予算が重視されている。このことは、「有効な予算統制の本質の1つは、弾力性である」という立場に基づいて、「予期せぬ展開に対して適応するために、1年前はもちろん、毎四半期、さらに毎月、予測を絶えず修正」³³⁾する会社の予算実務を反映していると思われる。

ところで、この表は、最上欄に見るように主な項目を、売上 (billings), 購買 (purchases), 給与支払 (payroll), 現金収入, 支出に限定しているので、「この概括的予算の形式では、……予算損益計算書 (predetermined profit and loss statement) を構成することはできない。」³⁴⁾ この概括表の価値は、1つには、経営上の問題点を発見し、分析を深めるための情報を提供することであり、そのほかに、見積担当者 (estimator) に自分の業務について熟考させ、持続的警戒の必要を認識させることなどにあった³⁵⁾。先の引用からも推測できるように、予算損益計算書も作成されていたが、むしろ月次の「総括予算表」の方が、利益管理にとって適合的な形式と評価されて、利用されていたといえる。

更に、この「総括予算表」の重要な特徴は、親会社のウォルワース社だけでなく、子会社も含めた企業集団を1つの経営体のように見なして予算を編成し、同時にその反面として、本社、販売事業部、工場、支店、子会社を、それぞれ恰も独立した事業単位のように取扱っていることである。

これは、恐らく決算における連結財務諸表作成実務に影響されながら、親会社の職能別部門組織の中に主要子会社を組み入れることによって、効率的管理を企図したものであろう。(もちろん、親会社の事業単位と子会社の差異を認識して、表では基本的に区別している。) その上で、職能別組織の業績評価基準として、各単位を、「経営管理者に、全活動について財務的責任をもたせる」³⁶⁾ ようにすること、換言すれば、利益責任単位として位置づける方法が採

33) Coonley, "The Development of Industrial Budgeting," p. 75.

34) *Ibid.*, p. 72.

35) *Ibid.*

36) Barber, "Coordination of Sales and Production," p. 112.

第1表 総括予算表

FINN. COMPILATION OF COMPLETE BUDGET FOR BUSINESS OPERATION¹
Walworth Manufacturing Company and Subsidiaries²
(Even Dollars)
For Month of April, 1925

COLUMN LETTER	(A)	(B)	(C)
	BILLINGS	PURCHASES	PAY-ROLL
(1) General office		31,000	43,000
(2) Eastern division	195,000	10,000	9,000
(3) Boston works	13,000	260,000	250,000
(4) Western division	560,000	11,000	12,000
(5) Kewanee works	75,000	440,000	380,000
(6) Boston branch	240,000	167,000	18,000
(7) New York	250,000	100,000	22,000
(8) Chicago	210,000	88,000	19,000
(9) Seattle	135,000	132,000	12,000
(10) Philadelphia	195,000	100,000	11,000
(11) Walworth Oregon Co.	165,000	134,000	11,000
(12) Buffalo branch	120,000	116,000	10,000
(13) Total branches	1,315,000	837,000	103,000
(14) Walworth International Co.	195,000	48,000	11,000
(15) Walworth Ohio Co.	275,000	125,000	25,000
(16) Walworth Munz. Co.	175,000	140,000	10,000
(17) Total	2,803,000	1,902,000	843,000
(18) Total pay-roll		843,000	
(19) Inter-company			
(20) Total	2,803,000	2,745,000	
(21) Financial expense ²		164,000	
(22) Total	2,803,000	2,909,000	
(23) Capital and other charges			
(24) Total	2,803,000	2,909,000	

¹All the figures and their relations as shown are fictitious.

²Financial Expense includes:

\$96,000 for Special Funds.

2,500 for Interest on Notes Payable.

26,900 for Interest on Bonds (book charge only).

5,400 for New York Rental (book charge only).

(出所) Coonley, "Development of Industrial Budgeting," p. 73.

用されていた。この点について、内部振替 (intercompany transfer) と外部取引の区分をしているが、振替価格などの詳しい実態は検出できない。

クーンリーの説明によれば、この表の左3欄は、発生基準 (accrued basis) で表示されているので、通常の条件下では、60日後の見込資金状況 (probable

(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)
INTER-CO. BILLING	INTER-CO. PURCHASES	COMBINED BILLING	COMBINED PURCHASES	CASH RECEIPTS	CASH DISBURSE- MENTS
	300		74,300	146,000	1,370,000
500,000	170,000	195,000	189,000	210,000	
	78,000	513,000	588,000		
	520,000	560,000	543,000	880,000	875,000
910,000	53,000	985,000	873,000		
9,000	120,000	249,000	305,000	240,000	
200	150,000	250,200	272,000	240,000	65,000
5,000	98,000	215,000	205,000	196,000	46,000
3,300	13,000	138,300	157,000	158,000	97,000
500	67,000	195,500	178,000	188,000	70,000
2,400	11,000	167,400	156,000	165,000	143,000
2,000	9,000	122,000	135,000	140,000	85,000
22,400	468,000	1,337,400	1,408,000	1,327,000	506,000
	150,000	195,000	209,000	180,000	155,000
1,000	175,000	276,000	325,000	250,000	70,000
2,500	10,000	177,500	160,000	190,000	75,000
1,435,900	1,624,300	4,238,900	4,369,300	3,183,000	3,051,000
				470,000	470,000
				2,713,000	2,581,000

\$ 10,800 for Insurance.

11,600 for Branch Extra Purchasing and Deferred Charges.

9,300 for Plumbing Catalog account.

\$ 162,500 Total of Financial Expense.

*None of the figures on the budget indicate the effect of any proposed note transaction.

cash position) を明確に示唆する。右の2つの欄は、翌月30日間の見込資金状況を示唆し、財務部長にとって、短期借入金返済の程度などを判断するのに役立つ。月次の予想経常利益は、(22)総計(Total)の〈(A)売上〉-〈(B)購売〉によって求めることができる。

第2表 予算報告

QUARTER MONTHLY BUDGET REPORT,
WALWORTH MANUFACTURING
COMPANY AND SUBSIDIARIES
First Twenty-three Days of July 1923

	BILLING	PURCHASES
	(A)	(B)
(1) General office expense	\$	\$ 00,000
(2) Munzing debentures		
(3) Eastern division	000,000	0,000
(4) Boston works		00,000
(5) Western division	000,000	00,000
(6) Keweenaw works		000,000
(7) Boston branch	000,000	00,000
(8) New York	000,000	00,000
(9) Chicago	000,000	00,000
(10) Seattle	00,000	00,000
(11) Philadelphia	000,000	00,000
(12) Portland	00,000	00,000
(13) Total branches	000,000	000,000
(14) Walworth International Co.	00,000	00,000
(15) Walworth-Ohio Co.	00,000	00,000
(16) Walworth-Munzing	00,000	00,000
(17) Total	0,000,000	000,000
(17A) July estimate	0,000,000	000,000
(18) Total pay-roll (add)		000,000
(19) Inter-company (act.) (deduct)		
(19A) Inter-company (est.)		
(20) Total	0,000,000	000,000
(21) Financial expense (act.)		00,000
(21A) Financial expense (est.)		00,000
(22) Total	0,000,000	0,000,000
(23) Capital and other chgs. (act.)		00,000
(23A) Capital and other chgs. (est.)		00,000
(24) Total	\$ 0,000,000	\$ 0,000,000

Planning and Statistics Section,
Boston, July 28, 1923.

(出所) Barber, "Monthly Financial Budget (2)," p. 456.

9

PAY-ROLLS	CASH RECEIPTS	CASH DISBURSEMENTS	INTER-UNIT BILLING	INTER-UNIT PURCHASES
(C)	(D)	(E)	(F)	(G)
\$ 00,000	\$ 00,000	\$ 000,000	\$	\$ 00
0,000				00,000
000,000	000,000		000,000	00,000
0,000	000,000	000,000		00,000
000,000			000,000	00,000
0,000	000,000		000	00,000
0,000	000,000	00,000	000	00,000
0,000	000,000	00,000	000	00,000
0,000	00,000	00,000	0,000	00,000
0,000	00,000	00,000	000	00,000
0,000	000,000	00,000	0,000	0,000
00,000	000,000	000,000	00,000	000,000
0,000	000,000	000,000		00,000
0,000	00,000	00,000		00,000
0,000	000,000	00,000		00,000
000,000	0,000,000	0,000,000	000,000	000,000
000,000	0,000,000	0,000,000	000,000	000,000
	00,000	00,000		
	000,000	000,000		
	0,000,000	0,000,000		

Notes payable as of June 30, 1923 \$ 000,000
 Additions this month to date \$ 00,000
 Paid this month to date 00,000

Net decrease 00,000

000,000
 Renewed this month to date 00,000
 Balance of notes maturing during July, 1923 0,000

毎月の予算表の作成に対応して、実績を示す第2表の「予算報告 (Budget Report)」が、四半月ごとに数時間を費すだけで作成された。この表は、役員に見積と実績がどれだけ符合しているか示すもので、「総括予算表」と同じ配列形式を採用しているので、項目別、事業単位別の比較が可能である。それほどばかりか、(17)総計 (Total)、(19)内部取引 (Inter-Company)、(21)財務費 (Financial Expense)、(22)資本費他 (Capital and other charges) については、見積値も併記して注意を促している。この報告の数値は期間累計値で表示し、普通、各月の8日、15日、23日、月末の4段階で、企画・統計室が作成し、各役員に提供した³⁷⁾。

(3) 予算の編成・運用過程

予算システムは、前述の「総括予算表」、「予算報告」に範囲が限定されるわけではなく、各管理階層、各職場にまで責任会計の有機的システムが形成されてこそ、有効性を発揮できる。そこで、月次予算の編成・運用がどのようになされていたか考察しよう。

翌月分の「総括予算表」を作成するために、毎月10日に企画・統計室から送付される様々な「予定表」に、支店や工場などの事業単位は売上・購買などの要請された項目について見積記入をして返送する³⁸⁾。

販売部門では、販売予算の中心となる販売割当 (sales quota) の設定とそれに対する「地域責任 (territorial responsibility)」の明確化が最重視される。何故なら、「販売割当は、予算計画全体の根底であり、予算運用の適合性は販売割当に依存する」³⁹⁾ からである。端的に言えば、販売割当に基づいて、生産・購買計画、組織変更、宣伝、工場の改良・拡張等が決定されるからである。

ウォルワース社の場合、販売割当の見積算定方法は、(1)地域セールスマン

37) Barber, "The Monthly Financial Budget (2)," p. 456.

38) J. H. Barber, "The Monthly Financial Budget (1)," *Management and Administration*, Vol. 6, No. 3, Sept. 1923, p. 316.

39) J. H. Barber, "Budget Sales Quotas: A Problem and Suggested Solution," *Harvard Business Review*, Vol. III, No. 2, Jan. 1925, p. 220.

による見積、(2)市場調査による地域別の見積、(3)(2)と相互補完関係にある、一般景気循環を利用した予測分析、の3つを複合して利用していた⁴⁰⁾。

販売割当の設定手続は、セールスマンがまず設定した見積を上層管理者が調整していく方式で進められるが、その場合、セールスマンの心理的反応も看過できない要素とされた⁴¹⁾。しかし、最終的には、上層管理者が、季節変動を考慮して月次総割当量を決定し、つぎに、販売に影響力を持つ諸要因を各地域の売上シェアのデータに加味して地域別の配分比率を算出し、その比率でもって各月の総割当量を配分し、月次の地域別割当を算出した⁴²⁾。割当は、予算型割当 (budget-type sales quota) として、可能性 (possibility) の水準でなく、見込 (probability) の水準で設定された⁴³⁾。こうして各販売単位で設定された見積は、企画・統計室が編集した「販売見積・総括検討表 (summary review sheet of estimated sales)」の資料とされる。この表は、第3表の形式で、左3欄は売上に関する最新の情報で、関連統計 (relevant statistics) 欄の比率は通常の季節的傾向について経営者の知識を補充するものである。この表は作成後直ちに回覧され、右側の経営者の見積修正欄に、販売副社長、アシスタント、社長の3名の役員による修正記入が順次なされる⁴⁴⁾。この修正は、現場の実状に依拠する地方の販売管理者 (local sales manager) の見積を、景気動向などを考慮して経営全体の視点から訂正するもので、予算編成における調整活動の具体的過程にはかならない。

生産予算は、「科学的管理」に代表される生産過程の技術的計画性の追求よりも、マッキンジーの、生産の問題とは販売との調整の問題であるという視点⁴⁵⁾が重視された。

40) H. Coonley and J. H. Barber, "General Administrative Standards," in The Taylor Society (ed.), *Scientific Management in American Industry*, 1929, p. 149.

41) Barber, "Budget Sales Quotas," p. 210.

42) *Ibid.*, pp. 215-220.

43) *Ibid.*, p. 210.

44) Barber, "The Monthly Financial Budget (1)," p. 317.

45) Cf. J. O. McKinsey, *Managerial Accounting*, 1924, pp. 510-521.

第3表 販売見積・総括検討表

SUMMARY REVIEW SHEET OF ESTIMATED JULY 1923, SALES

		DATA OF PAST MONTHS			THIS MONTH ORIGINAL ESTIMATES	
		Act. Sales 2d Prev. Month May	Final Est. Next Prev. Month June	Actual 15 Days Sales June	\$ 17,000,000 Quota	Unit's Own Estimate July
DIVISIONS	Eastern	000,000	000,000	00,000	000,000	000,000
	Western	000,000	000,000	000,000	000,000	000,000
	Total Divisions	000,000	000,000	000,000	000,000	000,000
BRANCHES	O/S	000,000	00,000	00,000		00,000
	D/S	00,000	00,000	00,000		00,000
	Comb.	000,000	000,000	00,000	000,000	000,000
	O/S	00,000	00,000	00,000		00,000
	D/S	00,000	00,000	00,000		00,000
	Comb.	000,000	000,000	00,000	000,000	000,000
	O/S	00,000	00,000	00,000		000,000
	D/S	00,000	00,000	00,000		00,000
	Comb.	000,000	000,000	00,000	000,000	000,000
	O/S	00,000	00,000	00,000		00,000
	D/S	00,000	0,000	00,000		00,000
	Comb.	000,000	000,000	00,000	000,000	000,000
	O/S	00,000	00,000	00,000		00,000
	D/S	0,000	0,000	00,000		0,000
	Comb.	000,000	000,000	00,000	000,000	000,000
Total Branches	000,000	000,000	000,000	000,000	000,000	
SUBSIDIARIES	Walworth Int. Co.	000,000	000,000	00,000	000,000	000,000
	Walworth Ohio Co. ...	000,000	000,000	00,000	000,000	000,000
	Walworth-Munzing.....	000,000	000,000	00,000	000,000	000,000
ALL UNITS	Grand Total	0,000,000	0,000,000	000,000	0,000,000	0,000,000

(出所) Barber, "Monthly Financial Budget (1)," p. 316.

生産計画は、販売割当に基づいて工場ごとに、製品種類別の「受注見積 (order received estimate)」を作成し、つぎに在庫量の見積も含めた「生産計画 (production program)」を作成することである。これらの表では、年間計画

RELEVANT STATISTICS					EXECUTIVE REVISIONS OF ESTIMATES		
Per Cent Out of Stock		Usual Per Cent Over Prev. Months		Per Cent Actual Usually Exceeds Unit's Est.	By V. P. of Sales	By Asst. to President	By President
Unit's Est.	Latest 3Mos.	2d Prev.	Next Prev.				
		0	00	0	000,000	000,000	000,000
		0	00	0	000,000	000,000	000,000
					000,000	000,000	000,000
00	00						
		0	00	0	000,000	000,000	000,000
00	00						
		0	0	0	000,000	000,000	000,000
00	00						
		0	0	0	000,000	000,000	000,000
00	00						
		0	00	0	000,000	000,000	000,000
00	00						
		0	0	0	000,000	000,000	000,000
					000,000	000,000	000,000
		0	00	0	000,000	000,000	000,000
		0	0	0	000,000	000,000	000,000
		0	00	0	000,000	000,000	000,000
		0	00		0,000,000	0,000,000	0,000,000

として、毎四半期の受注量、生産量、在庫量を関連づけて見積り、したがって、生産管理と在庫管理を統合して計画化したものである。そのうえ、特に重要な製品種類については、企画・統計室の作成数値に、販売副社長、生産副社長、

アシスタント、社長の4名の役員による同意や修正を要することになっていた⁴⁶⁾。

以上に述べた販売と生産の予定表は、その他の詳細な予定表⁴⁷⁾とともに、20-24日の間に担当経営者によって検討され、再編集されたあと24-25日頃に「総括予算表」が経営委員会に提出され、同様に、各経営者の担当している立場から政策問題に関して検討が加えられる。

当該見積月の経過後、「予算報告」を含む様々な分析資料が作成され、事後管理のために利用される。その一例が、第4表に掲げた「月次販売報告 (monthly report of sales)」である。表の左側で、当月実績を、見積値、先月実績と比較表示し、右側では、当該年次の累計額と見積、昨年実績の累計値と比較している。各欄とも増減の百分率が付されている。この表は、当月実績と先月分との比較でその時点における売上の傾向を把握し、累計欄での昨年実績との比較で景気循環の局面を明らかにする⁴⁸⁾。

管理のための計数の利用は、管理者層だけに限定されない。工場でも、販売部門でも、生産割当 (quota production) や販売割当と実績との比較表が、各部門向の社内報 (house organ) に公表され、職場間の優劣を比較することで労働者を刺激し、動機づけを組織する効果をもたらした⁴⁹⁾。

(4) 予算の成果と限界

1922年から実施されたウォルワース社の予算システムは、どのような成果を

46) J. U. Barber, "Is Forecasting Worth While?" *Management and Administration*, Vol. 9, No. 2, Feb. 1925, pp. 130-131.

47) 他の予定表は次の通りである。(イ)各工場の原材料購買(生産副社長, 購買部長向), (ロ)各販売単位の完成品購入(販売副社長向), (ハ)各単位の経費と給与(生産, 販売副社長, 財務部長向), (ニ)各単位の現金収入(信用課長向), (ホ)各単位の現金支出(財務部長向), (ヘ)販売単位の純利益(社長, 販売副社長, 財務部長向)(Barber, "Monthly Financial Budget(1)," p. 318.)

48) J. H. Barber, "Checking Up the Forecast," *Management and Administration*, Vol. 6, No. 6, Dec. 1923, p. 726.

49) Barber, "Coordination of Sales and Production," p. 128. こうした計数を利用した競争の組織化以外に、支店間の販売活動のコンテストなども企画され、目標達成に向けて全組織の統合がはかられた("Utilizing Window Space," *Iron Age*, Vol. 109, June 15, 1922, p. 1715.)。

第4表 月次販売報告

MONTHLY REPORT OF SALES
(Net Billing to Customers Only)

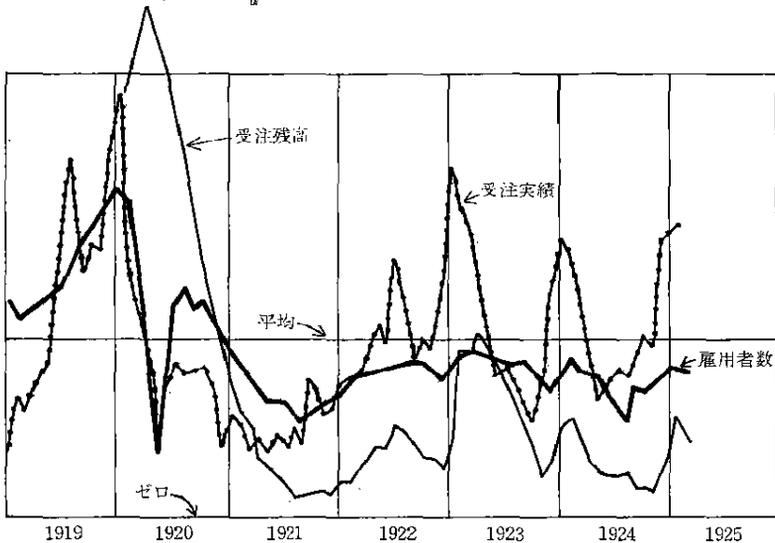
Month of September, 1923

SALES UNIT	THIS MONTH	ESTI- MATED THIS MONTH	PER CENT INC. OR DEC.	LAST MONTH (Audit.)	PER CENT INC. OR DEC.	TO DATE THIS YEAR	ESTI- MATED TO DATE THIS YEAR	PER CENT INC. OR DEC.	TO DATE LAST YEAR	PER CENT INC. OR DEC.
Eastern division	000,000	000,000	0	000,000	0	0,000,000	0,000,000	0	000,000	00
Western division	000,000	000,000	0	000,000	00	0,000,000	0,000,000	0	0,000,000	00
Total divisions	000,000	000,000	0	000,000	00	0,000,000	0,000,000	0	0,000,000	00
Boston branch	000,000	000,000	0	000,000	00	0,000,000	0,000,000	0	000,000	00
New York	000,000	000,000	0	000,000	0	0,000,000	0,000,000	0	000,000	00
Chicago	000,000	000,000	0	000,000	0	0,000,000	0,000,000	0	000,000	00
Seattle	000,000	000,000	0	000,000	0	0,000,000	000,000	0	000,000	00
Philadelphia	000,000	000,000	0	000,000	0	0,000,000	000,000	0	000,000	00
Portland	000,000	000,000	0	000,000	00	0,000,000	000,000	0	000,000	00
Total branches	000,000	000,000	0	000,000	0	0,000,000	0,000,000	0	0,000,000	00
Walworth Interna- tional Co.	000,000	000,000	0	000,000	0	0,000,000	0,000,000	0	000,000	00
Walworth-Ohio Co. ..	000,000	000,000	0	000,000	0	0,000,000	0,000,000	0	000,000	00
Walworth-Munzing Co.	00,000	00,000	0	00,000	0	00,000	00,000	0	00,000	00
Total	0,000,000	0,000,000	0	0,000,000	0	00,000,000	00,000,000	0	0,000,000	00

Planning and Statistics Section
Boston, October 5, 1923

(出所) Barber, "Checking Up the Forecast," p. 726.

第2図 受注実績、受注残高、雇用者数の変動



(出所) J. H. Barber, *Economic Control of Inventory*, 1925, p. 101.

産み出したのであろうか。第2図は、成果を明示するためにパーバァが掲げたもので、19-24年の期間における受注実績 (actual orders), 受注残高 (unshipped orders), 雇用者数について、それぞれの数値の平均値に対する比率の変動をグラフ表示したものである。19-20年戦後ブーム期には、受注高の着しい変動に照応して受注残高及び雇用者数の激しい変動が生じている。ところが、22年以降は、季節的変動を伴った受注高の変動にも拘らず、予算システムの導入によって調和のとれた生産・販売活動が展開された結果、受注残高は、多少の波があるとはいえ、低めに押さえられ、また、雇用者数も変動が小幅になり、全体的に低位平準化の傾向を確認できる。

継手・パルプ産業では、生産工程において熟練が重要な意味を持ち、しかも原価に占める労務費の比率も高かったので⁵⁰⁾、予算活動によって操業度を平均

50) H. Coonley, "Control and Size in Management," *Bulletin of Taylor Society*, Vol. XV, /

化することは、労働移動を抑制して優秀な熟練労働者を定着させることによって、原価の低減を期待できるのである。労使関係を安定化させる効果も見落とせない⁵¹⁾。かつ、的確な需要予測に基づく生産は、顧客の要求に直ちに応じて発送することを可能にし、販売促進上、有益である。また、計画的生産による在庫量の低減や現金収支の予算化は、運転資本を節約して財務効率を向上させることになる。このように、販売と生産、財務の調整を軸とする予算システムは、経営全般の費用低減、収益増大の効果をもたらすと期待されていたし、実現したといえよう。

確かに、予算システムは、上述のような優位性を持っているが、必ずしも「万能薬 (panacea) ではない。」⁵²⁾ 予算にも限界性が存在することは自明である。マッキンジーも、予算に対する期待が過大すぎるなどについて注意を促し、予算の限界を列挙している⁵³⁾。ここでは、特にウォルワース社の予算に現われた限界性に絞って、若干論及したい。

その1つの事例は、予算の導入過程について述べた際に指摘したように、戦後恐慌に直面して予算導入を延期し、間接費の削減を重点課題としたことである。いま1つの予算の実施を見合わせる事態は、1926年次の予算編成過程で生じた。編成の結果がわずかな予想利益しか示さなかったため、社長によって採用が斥けられたのである。配当可能利益を確保するため、節減に関する特別委員会を設置し、全費用を統制可能費と統制不能費に分類して分析・検討を加えた。こうした費用の全面的洗直し、とりわけ経費削減日標の設定（例えば支店経費の削減目標は平均18%であった）の後、新たな予算が実施に移された。この見直し作業は効を奏し、26年の実績は満足なものとなった⁵⁴⁾。

\No. 1, Feb. 1930, pp. 21-22.

51) Barber, "Is Forecasting Worth While?" p. 133. Cf. Dwight L. Hoopingarner, *Labor Relations in Industry*, 1925, p. 299.

52) National Industrial Conference Board, *Budgetary Control in Manufacturing Industry*, 1931, p. 9.

53) Mckinsey, *Budgetary Control*, pp. 416-424.

54) Barber, "How to Cut Overhead Expense," p. 345, pp. 347-48.

第1例から明らかなように、ウォルワース社の予算システムは、恐慌のような外部環境要因の著しい変動に十分な対応ができなかった。もとより、そうした外部環境要因は、戦略的計画 (strategic planning)⁵⁵⁾ のレベルの問題であるが、利益計画を媒介環にして予算システムに反映させることは可能なはずである。しかし、第2例のように、同社の場合、予算編成にあたり、配当可能利益額は考慮されるとはいえ、利益計画の核心である利益目標は設定されていない。したがって利益計画思考の弱い企業であったことは否定できないであろう。ここに、確立期におけるウォルワース社の予算の限界の一端が存在している。

V む す び

以上、われわれは、1920年代の予算システムの典型的事例として、ウォルワース会社の実践を考察してきた。

まず、第1次大戦後の短期間に、予算の前提となる職能別部門管理と会計システムが整備・確立され、予算システムが導入された過程を確認した。つぎに、マッキンジーが強調した予算の調整機能が、「総括予算表」の作成と運用を中心として見事に働いているのを検証した。そこでは、ウォルワース会社の特徴として、職能別管理に、関係会社管理や事業単位の利益責任単位化などが加味されていたことも、すでに指摘の通りである。さらに、精緻な販売予測に基づく生産・在庫管理、資金管理の実現によって、売上高増大と費用の全般的低減に成功し、かつ雇用管理面での雇用者数の低位平準化を実現するなど、多面的効果を予算はもたらしたことも明らかにした。もちろん、同社の確立期における予算には、利益計画思考の弱さという限界が存在したが、これは恐らく、マッキンジーの『予算統制』にも共通する点と思われる。

翻って、ウォルワース社の予算導入過程を当時の経済社会的視野で捉え直すならば、大戦中に生産能力を急激に拡大させたアメリカ経済が鋭い戦後恐慌に

55) Cf. R. N. Anthony, *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, 1965, Chap. 2.

直面する時期である。これは、マッキンジーが、「多くの企業は1918年と19年の間に……特権を喪失した」⁵⁶⁾と指摘し、チャンドラーが、「1920年夏から1922年春までの突然かつ持続的な需要の減少は、近代企業が直面しなければならなかった最初の不況期であった。景気後退は、需要の変化に対して直ちに流れを調整することができる必要性を劇的に示した」⁵⁷⁾と関説していることに照応する。

販売と生産の調整を企業経営の緊急課題としたこの時期に、ウォルワース会社は、予算システムの確立という1つの回答を提出したといえる。それは、典型的事例として、マッキンジーによって理論化されるとともに、N. A. C. A. *Bulletin* や *Management and Administration* などの雑誌で紹介され、1920年代に予算システムを有効な管理技法として普及・定着させる上で、多大な貢献をしたのである。

(1983年10月10日脱稿)

56) Mckinsey, *op. cit.*, p. 15.

57) Chandler, *op. cit.*, p. 456.