

経営総合科学

第 99 号

〔論 説〕

戦時期における三菱財閥の経営組織
——総務部課長打合会の検討を中心として——
..... 石井里枝

アメリカ連結会計における少数株主持分の資本性に
関する歴史的一考察
——連結財務諸表のエンティティ理論に関する論拠を
求めて——
..... 水野孝彦

〔研究ノート〕

グローバル競争と日本企業
——資本の論理と日本的経営——
..... 野末英俊

〔報 告〕

2012年度 経営総合科学研究所 企業調査報告
..... 山本大造

2013年 2月

愛知大学経営総合科学研究所

経営総合科学 第99号

〔論 説〕

- 戦時期における三菱財閥の経営組織
——総務部課長打合会の検討を中心として——
..... 石井里枝 … 1
- アメリカ連結会計における少数株主持分の資本性に
関する歴史的一考察
——連結財務諸表のエンティティ理論に関する論拠を
求めて——
..... 水野孝彦 … 25

〔研究ノート〕

- グローバル競争と日本企業
——資本の論理と日本的経営——
..... 野末英俊 … 63

〔報 告〕

- 2012年度 経営総合科学研究所 企業調査報告
..... 山本大造 … 81
-

〔論 説〕

戦時期における三菱財閥の経営組織 ——総務部課長打合会の検討を中心として——

石 井 里 枝

1. はじめに

本論文の主な課題は、三菱史料館所蔵史料である「総務部課長打合会記事」を主な資料として、打合会の実態を明らかにしつつ、戦時期を中心とする時期における三菱財閥の経営組織のあり方について検討を行うことである。筆者は戦前期の、とりわけ四代社長・岩崎小彌太が経営の実権を握っていた時期における三菱の経営組織の実態について関心を有しているが¹、本論文における分析では、そのなかでとくにミドル・マネジメントにおける経営組織の実態についての解明が中心となる。

では、具体的な検討に移るまえに、本論文に関連する先行研究についてまとめておくことにしよう。

まず、戦時期の三菱における経営組織に関しての研究として、長沢康昭や麻島昭一の研究をあげることができる²。

長沢康昭の研究においては、当該期の経営組織のあり方に関して、満州事変から日華戦争へと戦争が拡大し、やがて太平洋戦争へと深化するなかでの、三菱系企業の総力結集の必要性からみた、戦時統制経済下における本社統制力の再強化、ならびに子会社の自立化傾向を阻止する動きについて指摘している。

また、1940年5月における本社部門（三菱社）の株式公開を契機とする、資金的な統制力の再強化について述べ、人的支配の側面からの経営組織における統制力の再強化の動きについてもふれている。そして、1943年には本社による統制は頂点に達したという評価をしている。

しかしその一方において、それ以降の時期においては、実質的に統制を行えなくなったとして、その理由を戦時統制経済の深化、生産規模の維持の困難さなどに求めている³。

このように、長沢の研究においては、概してこの時期における全社的な統制の強化について述べられているように思われる。しかしながら、資料的な制約から具体的な実証分析に基づく記述は多くはなく、そうした意味において、本論文における実証的な検討の余地は残されているといえる。

麻島昭一による研究においても、長沢による議論と同様の指摘が行われているように思われるが、ここでは職制の変化に注目して、戦時期における経営組織（統轄組織）の性格の変化について論じている。そして、1937年12月に制定された三菱社職制、1940年7月における三菱社職制の改正、1943年2月に制定された三菱本社職制についてそれぞれ取り上げ、トップ・マネジメントにおいて実質的な審議の場へと性格が変更された可能性について示唆している⁴。しかしながら、こうした検討は主に『三菱社誌』記載の職制などの規定に基づき行われたものであり、実証を伴うものではない。したがって、本研究による検討の余地は、大きく残されているといえるのである。

また、本論文において検討を行う総務部課長打合会は、いわゆるミドル・マネジメントにおける審議の場である。そこで次に、ミドル・マネジメントに関する研究史上の記述について整理することにして。

A. D. チャンドラーは、アメリカ企業における事例分析をつうじて、トップ——ミドル——ローワーという、経営組織における階層性について明らかにしており⁵、このような組織の階層性について、近代企業の特徴であるとしている⁶。では、日本企業において、具体的に三菱においては、このような階層性はあっ

たのだろうか。また、その実態はどのようなものであったのだろうか。こうした問いに対して、本論文では総務部課長打合会の事例分析をもとに、その答えの一端を導き出していく。

また鈴木良隆は、1920年代における日本企業の経営組織に関する考察を行い、日本企業における特徴として、直轄型組織であることや、部門レベルでのミドル・マネジメントの不存在についてあげている⁷。

では、こうした鈴木による指摘は、本論文で対象とする1940年代の三菱においてはあてはまるものであろうか。それとも、移行（変化）していたとするならば、どのように移行（変化）していたのであろうか。こうした点についてもできる限り検討の視野に入れていくことにしたい。

以上のような研究の動向をふまえ、本研究では、一次史料を用いた具体的な検討を行うことにより、研究史上の空白を埋める作業を行うことにしたい。また、単に総務部課長打合会についての実態把握を行うだけでなく、三菱における経営組織内部の実態について明らかにし、その上で経営組織の階層性に関する議論も行っていくことにしたい。

本論文の構成は次のとおりである。第2節では、利用史料についての説明および打合会開催時期に関する検討を行う。第3節では、具体的に史料分析を行い、開催日程や出席者、審議内容に関する検討を行う。第4節では、打合会の会議としての性格について考察を行う。第5節では、経営組織およびその階層性にかかわる考察を行う。第6節はまとめにあてられる。

2. 利用史料『総務部課長打合会記事』および打合会について

ここでは、次節以降の具体的な検討に先立って、本論文における主な利用史料である「総務部課長打合会記事」および打合会に関して、やや立ち入った検討を行っておくことにしよう。

ここで用いる史料は、具体的には次のようなものである。

- ・ 株式会社三菱社「総務部課長打合会記事」昭和 15 年 8 月-昭和 18 年 6 月 15 日 (MA-7518～MA-7522)
- ・ 株式会社三菱本社「総務部課長打合会記事」昭和 18 年 7 月-昭和 21 年 12 月 (MA-7523～MA-7527-2)
- ・ 株式会社三菱社・株式会社三菱本社「部課長打合会 昭和 13 年-21 年三菱本社・(株)三菱」(MA-9039)

以上、三菱史料館所蔵

このように、現存する史料は 1940 年から財閥解体時期までの時期のものである。では、この総務部課長打合会は、この時期においてのみ開かれていた会議であったのだろうか。

これについては、上記の史料『株式会社三菱社・株式会社三菱本社「部課長打合会 昭和 13 年-21 年三菱本社・(株)三菱」(MA-9039)』のなかにおいて、1938 年 3 月 24 日に分系各社総務部課長宛で、「総務部課長打合会ニ係ル件」として、1938 年 3 月 30 日に打合会を開催する旨の文書が残されている。

こうした文書の存在からいうならば、実際の記事が残されていた時期に先立ち、1938 年にはすでに打合会が開かれていた可能性が大きい。しかしながら、すでにくり返し述べてきたように、打合会についての記事が残存するのは 1940 年 8 月に入ってからであり、その実態については残念ながら知ることはできない。

したがって、それ以前の時期から開催されていた可能性はあるものの、総務部課長打合会は、1940 年 8 月には、有効に機能していた組織であったと理解することができるのである。

3. 開催日程・出席者・審議内容に関する検討

(1) 開催日程

本節では、具体的な史料の検討に移ることにしよう。まず表 1 に注目された

戦時期における三菱財閥の経営組織

表 1 開催日程

1940. 8. 13	1941. 1. 12	1942. 1. 22	1943. 1. 19	1944. 1. 11	1945. 1. 23	1946. 1. 21
9. 17	2. 3	3. 3	2. 2	2. 3	2. 6	1. 29
9. 28	2. 25	3. 10	2. 23	2. 19	2. 20	2. 5
10. 1	3. 4	3. 4	3. 9	2. 23	3. 9	2. 12
10. 15	3. 19	3. 17	3. 16	2. 29	3. 14	2. 19
11. 5	3. 24	4. 7	3. 30	3. 7	3. 24	2. 26
11. 19	4. 15	4. 21	4. 13	3. 14	4. 5	3. 5
11. 27	4. 22	5. 5	4. 20	3. 31	5. 3	3. 12
12. 3	5. 7	5. 19	4. 28	4. 6	5. 15	3. 19
12. 16	5. 20	6. 2	5. 18	4. 18	5. 23	3. 26
12. 27	5. 21	6. 16	6. 1	5. 4	6. 12	4. 2
	5. 26	7. 7	6. 15	5. 10	6. 30	4. 9
	5. 29	7. 14	7. 6	5. 16	7. 3	4. 16
	6. 3	7. 21	7. 20	6. 6	7. 17	4. 23
	6. 17	8. 18	8. 3	7. 4	7. 26	4. 30
	7. 1	8. 25	8. 17	7. 18	8. 7	5. 7
	7. 29	9. 12	9. 7	8. 8	8. 21	5. 14
	8. 7	9. 15	9. 21	8. 11	9. 4	5. 21
	8. 27	9. 29	10. 4	8. 31	10. 2	7. 2
	9. 10	10. 7	10. 6	9. 11	10. 10	7. 9
	9. 17	10. 20	10. 13	9. 19	10. 16	7. 16
	10. 14	10. 29	10. 19	10. 3	11. 6	7. 23
	10. 21	11. 10	10. 26	10. 14	11. 9	7. 30
	11. 5	11. 24	11. 16	11. 29	11. 20	8. 6
	11. 18	12. 8	12. 14	12. 12	11. 27	8. 13
	12. 2	12. 17	12. 29	12. 21	12. 4	8. 20
	12. 16	12. 28		12. 28	12. 7	8. 27
	12. 26			12. 30	12. 11	9. 3
					12. 18	9. 10
						9. 17
						10. 1
						10. 8
						10. 15
						10. 22
						10. 29
						11. 5
						11. 12
						11. 19
						11. 26
						12. 3
						12. 10
						12. 17

出典：「総務部課長打合会記事」(MA-7518~7527-2)

い。この表は、現存する史料「総務部課長打合会記事」に記載が残されていた、すべての開催日について記したものである。

同表をみると分かるように、1940～45年においては概ね月2～3回の開催が行われていた。戦時期においてはもちろんのこと、終戦後においても継続して開かれ、とくに1946年においては、ほぼ毎週のように開催されていたことは注目に値する。なお、こうした開催に関しては、終戦直前の1945年7月3日の会議において、次のような申し合わせがあった。

(史料)

前回ノ本打合会ニ於テ申合ハセタル如ク今後ノ部課長打合会ハ毎月第一、第三火曜日ヲ定例日トシテ午後一時半ヨリ開催致スコトナリタルニ付、定例日ニハ時刻ニ遅レザル様必ズ御出席願ヒ度シ⁸

このように、月2回の定例日が設けられ、出席もほぼ義務付けられていた。すなわち、形骸化した会合ではなく、実質的な討議・打合せの場として有効に機能していたといえる。

なお、終戦直前のこうした申し合わせでは、このように月2回の会合が求められていたが、すでに述べてきたように、表1によると、敗戦後の1945年10月からはほぼ毎週の開催が確認できる。こうした点からは、敗戦後において企業をめぐる環境が目まぐるしく変化するなかで、社内の事務的な意思決定機関、全社的な連絡機関として、このように戦時期から機能してきた会合が、有効に利用されていたという理解をすることができよう。

(2) 出席者

次に、総務部課長打合会の出席者について検討することにしよう。ここでは、表2に注目されたい。同表は、「総務部課長打合会記事」の現存する、1940年から1946年にかけての出席者について時系列的に明らかにするために、1940年

戦時期における三菱財閥の経営組織

表2 出席者

1940. 8.13	三菱社	森本部長 遠藤参事 北原事務	森本政吉 遠藤戒三 北原浩平
	重工業	岡野人事部長	岡野正司
	倉庫	三田総務部長	三田寿雄
	商事	中尾総務部長	中尾方一
	鉱業	池田総務部長	池田乾治
	銀行	赤間人事課長	赤間吉三郎
	電機	広崎総務部長	広崎亮
	信託	原総務部長	原万吉
	地所	添田庶務課長	添田滋

1941. 1.21	三菱社	森本部長 久埜副長 遠藤参事 北原事務	森本政吉 久埜昇 遠藤戒三 北原浩平
	重工業	原常務	原耕三
	倉庫	三田総務部長	三田寿雄
	商事	中尾総務部長	中尾方一
	鉱業	池田総務部長	池田乾治
	銀行	赤間人事課長	赤間吉三郎
	電機	広崎総務部長	広崎亮
	信託	原総務課長	原万吉
	地所	渡辺会計課長	渡辺武次郎
	鋼材	欠席	
	石油	加藤総務部長	
	化成	河野事務	

1941. 7. 1	三菱社	森本部長 久埜副長 遠藤参事 北原事務	森本政吉 久埜昇 遠藤戒三 北原浩平
	重工業	朝倉経理部長 原常務	朝倉誠 原耕三
	倉庫	三田総務部長	三田寿雄
	商事	曾和給与課長	
	鉱業	池田総務部長	池田乾治
	銀行	川原人事課副長	川原福三
	電機	広崎総務部長	広崎亮
	信託	原総務課長	原万吉
	地所	添田庶務課長	添田滋
	鋼材	中司支配人	中司窮
	石油	内田事務	
	化成	河野総務課長	

1942. 1.22	三菱社	森本部長 久埜副長 遠藤参事 北原事務	森本政吉 久埜昇 遠藤戒三 北原浩平
		朝倉経理部長 千田養和会理事長	朝倉誠
	重工業	渡辺庶務課長	渡辺幹
	倉庫	三田総務部長	三田寿雄
	商事	奥野総務部長	梶谷事務
	鉱業	池田総務部長	池田乾治
	銀行	赤間人事部長 後藤総務部副長	
	電機	小池事務	
	信託	中島総務課長	中島辰三
	地所	添田庶務課長	添田滋
	鋼材	中司支配人	中司窮
	石油	内田事務	
	化成	清水総務課長	清水礼三

1942. 7. 7	三菱社	森本部長 久埜副長 遠藤参事 北原事務	森本政吉 久埜昇 遠藤戒三 北原浩平
	重工業	岡野労務課長	岡野正司
	倉庫	三田総務部長	三田寿雄
	商事	谷林給与課長	谷林正敏
	鉱業	池田総務部長	池田乾治
	銀行	川原人事部副長	川原福三
	電機	小池事務	
	信託	川島総務課副長	川島馨
	地所	添田庶務課長	添田滋
	鋼材	志田庶務課長	
	石油	内田総務課長	内田幸雄
	化成	清水総務課長	清水礼三

1943. 1. 19	三菱社	森本部長 武藤副長 遠藤調査役 北原調査役 根本総務部長 三田総務部長 松本人事部長 河西給与課長 池田総務部長 赤間人事部長 広崎総務部長 中島総務課長 添田庶務課長 内田総務課長 武信事務 伊藤総務部副長 志田庶務課長	森本政吉 武藤松次 遠藤戒三 北原浩平 根本保 三田寿雄 三田寿雄 池田乾治 赤間吉三郎 広崎亮 中島辰三 添田滋 内田幸雄 久埜昇 森本政吉
1943. 7. 20	本社	森本部長	森本政吉

		武藤副長 遠藤副長 北原調査役 根本総務部長 三田総務部長 松本人事部長 河西給与課長 中村文書課長 川原人事部長 小倉事務 中島総務課長 添田総務部長 内田総務課長 伊藤総務部副長 久埜総務部長	武藤松次 遠藤戒三 北原浩平 根本保 三田寿雄 松本雄吉 川原福三 中島辰三 添田滋 内田幸雄 久埜昇
	重工 倉庫 商事		
	鉱業 銀行 電機 信託 地所 石油 化成 製鋼		

1944. 1. 11	本社	石黒部長 武藤副長 遠藤副長 北原調査役 田中事務 小川経理部副長 根本総務部長 三田総務部長 松本人事部長 河西給与課長 羽仁総務部長 岡人事課長 川原人事部長 広崎総務部長 中島総務部長 添田総務部長 内田総務課長 伊藤総務部副長 林人事課長 志田庶務課長	石黒俊夫 武藤松次 遠藤戒三 北原浩平 小川勝 根本保 三田寿雄 松本雄吉 羽仁路行 川原福三 広崎亮 中島辰三 添田滋 内田幸雄 羽仁路行 川原福三 古川総務部副長 小池庶務課長 中島総務部長 添田総務部長 内田総務課長 高良總務部長 林人事課長
-------------	----	---	--

1944. 7. 4	本社	石黒部長 武藤副長 遠藤副長 北原調査役 吉岡調査役 田中調査役 小川経理部副長 沖田人事課長 酒井庶務課長 松本総務部長 河西給与課長 谷林総務課長 羽仁総務部長 川原人事部長 古川総務部副長 小池庶務課長 中島総務部長 添田総務部長 内田総務課長 高良總務部長 林人事課長	石黒俊夫 武藤松次 遠藤戒三 北原浩平 吉岡喜久雄 田中実 小川勝 三浦事務 羽仁路行 川原福三 古川高彦 中島辰三 添田滋 内田幸雄 高良憲福
	重工 倉庫 商事		
	鉱業 銀行 電機 信託 地所 石油 化成 製鋼		

戦時期における三菱財閥の経営組織

1945. 1.23	本社	石黒部長 遠藤副長 北原調査役 根本総務部長 倉庫 浜川総務部長 酒井庶務課長 商事 根本総務部長 河西給与課長 鉱業 羽仁総務部長 銀行 川原人事部長 電機 小池庶務課長 信託 安岡総務部副長 地所 添田総務部長 石油 荒木総務課長 化成 河野人事課長 製鋼 志田庶務課長	石黒俊夫 遠藤戒三 北原浩平 根本保 浜川友十郎 羽仁路行 川原福三 添田滋 荒木亀雄 志田一郎
------------	----	--	---

1945. 7. 3	本社	石黒部長 遠藤副長 北原副長 吉野事務 重工 根本総務部長 倉庫 岡田庶務課長 商事 谷林総務部長代理 梶谷給与課長 鉱業 羽仁総務部長 銀行 川原人事部長 電機 小池庶務課長 信託 甘粕総務部長 地所 添田総務部長 石油 住田総務課長 化成 鈴木総務部次長 製鋼 松本庶務課長	石黒俊夫 遠藤戒三 北原浩平 根本保 根本保 羽仁路行 川原福三 甘粕二郎 添田滋
------------	----	--	---

1946. 1.21	本社	石黒常務 遠藤副長 北原副長 岩尾事務 高橋事務 吉野事務 重工 吉田総務部長 倉庫 浜川支配人 岡田庶務課長 商事 松本人事部長 井口総務課長 鉱業 羽仁総務部長 銀行 川原人事部長 野田給与課長 電機 広崎総務部長 信託 甘粕総務部長 地所 添田総務部長 石油 河野事務 化成 小西総務部次長 製鋼 久楚常務	石黒俊夫 遠藤戒三 北原浩平 吉田義人 浜川友十郎 松本雄吉
------------	----	---	---

1946. 7. 2	本社	石黒常務 遠藤副長 北原副長 岩尾事務 吉野事務 重工 沖田総務部次長 倉庫 松田庶務課長 松村事務 商事 梶谷給与課長 鉱業 羽仁人事部長 銀行 森総務部副長 熊田人事部副長 電機 広崎総務部長 信託 安岡総務部副長 地所 添田総務部長 石油 内田庶務課長 河野人事課長 化成 村上総務課長 製鋼 欠席 養和会 吉野司事	石黒俊夫 遠藤戒三 北原浩平 羽仁路之
------------	----	--	------------------------------

出典：「総務部課長打合せ記事」(MA-7518~7527-2)

『三菱社誌』38・39・40

についてはスタートの8月について、他の年については1月と7月の任意の1日を抽出し、その日における出席者を記したものである。なお、「総務部課長打合せ記事」においては、出席者の苗字および肩書きしか判明しないため、『三菱社誌』各号よりその姓名まで判明する者については、姓名まで表記した。

では、具体的な検討を行うことにしよう。本社および分系会社における、部長・課長クラスの——いわゆる、ミドル・マネジメントの——職員を中心に構成された会合であるということが分かり、分系各社からはおおよそ1名の出席が見られていた。なお、本社からは基本的に部長・副長・参事・事務といった、職員4名以上の出席があった。

ここで、各社ともに総務部からの職員の出席が主であったものの、たとえば銀行においては、人事部長の出席が主であり、商事においても似たような傾向が見られた。また、給与課長などの出席が見られるケースもあった。こうした点については、この会議において審議される内容において人事・給与といった事項が多かったため、分系会社ごとの判断によって、専門のミドル・クラスの職員を出席させていたということが考えられる。すなわち、本社・分社における総務部長・課長をメインとしながらも、それと同等のクラスの職員が出席し、議論を行い、全社的な取り決めを行う場であったのである。

(3) 審議内容

次に、総務部課長打合せにおける、具体的な審議内容について検討することにしよう。ここでは表3に注目されたい。同表は、総務部課長打合せにおいて実際に審議（打合せ）された事項について、1940年8～12月、1943年1～12月、1945年8～12月の内容についてまとめたものである。

この表によると、財閥内各社に共通する人事・給与、その他事務的な取り決めについて、細かな事項に至るまで「打合せ」され、全社的に纏まった意見が出されていたということが分かる。とくに、戦時体制にかかわるこの時期に特有の打合せ事項が増加するなかで、この総務部課長打合せは時としてその開催日

戦時期における三菱財閥の経営組織

表3 打合事項

開催年月日	打合事項
1940. 8.13	見習制度廃止ノ件 中等学校卒業者初任給改正ノ件 会社役員給与令ノ改正 女事務員ノ取扱方 総務部課長打合会
9.17	打合会例会開催ノ件 見習制度廃止ニ伴フ規則ノ改廃ニ係ル件 婦人事務員初任給ニ係ル件 給与令ノ改正 英文三菱コンサーン再編ニ係ル件
9.28	改正給与令対策トシテ臨時手当住宅手当ヲ給料ニ組入ル件
10. 1	住宅手当及臨時手当ヲ本給ニ繰入ノ件
10.15	見習制度廃止ニ伴フ諸規則ノ改廃 国民体方法ノ施行 応召中失踪者ノ給与打切ニ関スル件 給与令対策 防空訓練参加ノ件
11. 5	紀元二千六百年奉賛式挙行ノ件 見習制度廃止ニ伴フ諸規則ノ改廃 経理統制令質疑応答会開催ノ件 経理統制令関係 職員雇員ニ係ル関係法令ノ件 皇軍慰問ノ為ノ欠勤取扱方ノ件 海外日当通減ニ係ル件 旅費規則改正委員会ノ設置
11.19	社員賞与期間ノ届出ノ件 タイピスト等ノ扱ノ件 今年未賞与支給許可申請書ノ件 電話交換手ノ件 労務者昼食費全額社費支弁ノ件
11.27	初任給ニ係ル件 賞与ノ利益金処分ニ係ル件
12. 3	新分系会社紹介ノ件 来年度学校卒業新入社員ノ初任給ニ係ル件
12.16	給料改訂ノ件
12.27	給料改訂ノ件 兵役服務中傷病ニ罹リタル者離隊当該傷病ニ依リ欠勤シタル場合ノ取扱方ニ係ル件

1943. 1.19	昼食ニ係ル件 婦人事務員ニ係ル件 養和会事務ニ係ル件 社長「随時随題」ニ係ル件
2. 2	社報掲載職員動静ニ係ル件 兵役服務者ニ対スル特別休暇ニ係ル件 本社食堂ニ係ル件
2.23	暗号電信取扱方ニ係ル件 文書ノ取扱方ニ係ル件 特設防護団ニ係ル件 旅費規則改正ニ係ル件 国民貯蓄組合貯蓄割合ニ係ル件 婦人事務員取扱方ニ係ル件 兵役服務者ニ対スル特別休暇ニ係ル件
3. 9	旅費規則改正ニ係ル件 兵役服務者取扱規則中改正ノ件 兵役服務者特別休暇ニ係ル件 婦人事務員ヲ准員ト為スノ件 大洋丸遭難者一年忌ノ件 海軍二年現役服務者ニ対スル社長見舞金ニ係ル件 総合防空演習ニ係ル件
3.16	旅費規則改正ニ係ル經理統制令報告書ニ係ル件 食事手当ノ件 南方派遣員ニ対スル保険ニ係ル件
3.30	健康保険ニ関スル講演
4.13	長谷寺法要ニ係ル件 寄附委員会ニ附議スル寄付金ノ取扱方ニ係ル件 戦争死亡障害保険ニ係ル件 昇給方針ニ係ル件 石油班南方派遣員ニ係ル件
4.20	昇給方針ニ係ル件
4.28	昇給方針ニ係ル件 戦争死亡障害保険ニ係ル件 昼食手当支給ノ件
5.18	戦争死亡障害保険ニ係ル件 食事手当申請ニ係ル件
6. 1	重要規則ノ制定改正等ニ係ル件 賞与昇給ノ許可申請ニ係ル件 昼食手当ニ係ル件 戦時死亡障害保険ニ係ル件 賞与国債支給ニ係ル件 故山本元帥国葬当日行事ニ係ル件

戦時期における三菱財閥の経営組織

6.15	<p>益金処分賞与支給並ニ昇給限度ニ係ル件 戦争死亡障害保険ニ係ル件 一日献金ニ係ル件 銃剣道実習ニ係ル件 館内取締ニ係ル件</p>
7.6	<p>都制度実施ト定款変更、登記変更ニ係ル件 戦争死亡障害保険ニ係ル件 支那在勤者臨時手当ニ係ル件 夏期館内服装ニ係ル件 二十四時間制採用ニ係ル件 新入社員ノ昇給ニ係ル件 人事ニ係ル件</p>
7.20	<p>南方在勤者ニ対スル請暇帰朝ニ関スル件 家族旧任地残留手当支給ニ係ル件 特殊兵科志願者服務中ノ給与ニ係ル件 国民体力検査ノ結果訓練所入所ヲ命ゼラレタル者ノ取扱方 本社医局薬価現金払ニ係ル件 防空演習勤務ニ係ル件</p>
8.3	<p>国民貯蓄組合ニ係ル件 旅費規則ニ係ル件 支那在勤者臨時手当ニ係ル件 職業指導所割当採用人員厳守ニ係ル件 採用条件緩和ノ件 館内各社電信其ノ他特殊郵便物取扱変更ニ係ル件</p>
8.17	<p>協議会定例日ニ各社総会其ノ他開催ヲ避ケラレタキ件 転任等ノ際ニ於ケル手荷物ニ要スル諸費ニ係ル件 役員退職金準則変更許可申請ニ係ル件 健民修練所ニ係ル件</p>
9.7	<p>諸橋徹次博士著大漢和辞典ニ係ル件 館内エレベーターニ係ル件 館内取締ニ係ル件 本年度採用学校卒業者ノ辞令日付ニ係ル件 満州旅費日当其他改正案 健民修練ヲ受クル者ノ取扱方ニ係ル件 国民貯蓄組合規約変更ニ係ル件 参与退職慰勞金支給ニ関スル準則変更ニ係ル件 戦争死亡障害保険ニ係ル件</p>
9.21	<p>南方石油三菱班派遣員取扱方改正ニ係ル件 兵役帰還者昇給ニ係ル件 勞務調査令ニ基ク男子使用制限ニ係ル件 冬期暖房ニ係ル件 特設防護団員宿泊ノ場合ノ主食物ニ係ル件</p>

10. 4	労務調査令ニ関スル講演
10. 6	労務調査令禁止職種ニ係ル件 法要ニ係ル件 森本部長、石黒秘書役ノ挨拶
10.13	労務調整令ニ係ル件 賃金規制ニ係ル件 健民修練ニ係ル件 南方派遣石油班工具特別手当ニ係ル件
10.19	労務調整ニ係ル件 満州、関東州、並ニ上海昼食手当ニ係ル件 婦人事務員結婚ノ場合ノ取扱方ニ係ル件 外地赴任学校卒業者ニ対スル支度料ニ係ル件 法要ニ係ル件
10.26	労務調整ニ係ル件 健康保険組合被保険者ニ係ル件
11.16	労務調整ニ係ル件 兵役服務者ニ対スル特別休暇ノ件 国民勤労報告協力令ニ依リ勤労報告隊隊員トシテ参加ノ場合ノ取方ニ係ル件
12.14	労務調整ニ係ル件 婦人事務員待遇ニ係ル件 応徴者ノ待遇ニ係ル件
12.29	婦人事務員ノ取扱方 応徴者ノ給与ニ係ル件 賃金規則ニ係ル件 婦人事務員取締ニ係ル件 新年祝賀式ニ係ル件
1945. 8. 7	通信連絡確保実施要項ニ係ル件 職域義勇隊員出勤手当ノ件
8.21	諸規則ノ適用ニ係ル件 資金融通打合会等ニ係ル件 職員ノ復籍ニ係ル件 戦後処理ニ係ル件 特設防護団廃止ニ係ル件 情報ノ交換
9. 4	軍需会社ヨリノ復帰者取扱方ニ係ル件 疎開家族復帰ノ場合ノ取扱方ニ係ル件 新規学校卒業者採用方針ニ係ル件
10. 2	疎開家族復帰ノ場合ノ取扱方ニ係ル件

戦時期における三菱財閥の経営組織

	土曜半休ノ件
	勤務時間ニ係ル件
	転籍者復員取扱方ニ係ル件
	經理統制令適用廃止中止ニ係ル件
	債権債務ノ集中決済機関変更ニ係ル件
	雇員宿直料ニ係ル件
	特設防護団解散慰勞金支出ノ件
	ラヂオニュース館内放送ニ係ル件
	館内昇降機運転時間ニ係ル件
10.10	連合軍司令部ニ対スル報告書提出ノ件
10.16	三菱ノ改組並ニ首脳部異動発表ノ件
	連合軍司令部ニ対スル報告書提出ノ件
	情報ノ交換ニ係ル件
11. 6	財閥解体問題ニ係ル件
11. 9	証券類売却処分等禁止ニ係ル件
	渉外連絡委員室設置ノ件
	連合軍渉外局発表ノ報道ニ係ル件
11.20	名称変更ノ件
	東條問題ノ経過ニ係ル件
	給与改善ニ係ル件
	遊休不動産利用ノ件
11.27	証券類売却処分等禁止ニ係ル件
	調度品ノ供出ニ係ル件
	復帰職員ニ対スル今期賞与ニ係ル件
12. 4	岩崎前社長御逝去ノ件
	臨時賠償手当、家族手当増額ニ係ル件
	国債貯金ニ係ル件
	精勤奨励金（重工）ニ係ル件
12. 7	家具、什器類移転ノ件
12.11	給与対策委員会
12.18	給与対策ニ係ル件
	年末年始行事ノ件
	朝鮮引揚者ニ対スル給与ノ件
	資産処分等制限ニ係ル件

出典：「総務部課長打合せ記事」（MA-7518・7522・7526-2）

を増やししながら、実質的な審議・打合せの場として機能していた。また、終戦後においてもこうした審議・打合せの場としての役割を継続していたということも理解できよう。

4. 打合会の性格に関する検討

このように、前節までの検討において、われわれは総務部課長打合会の開催日程・出席者・審議内容についての検討を行ってきた。では、具体的にこの打合会は、どのような性格を有する場であったのだろうか。ここでは、議事録に残された発言を手がかりとして考えていくことにしたい。

次にあげる史料は、三菱史料館所蔵史料「総務部課長打合会記事」昭和19年1月-5月(MA-7524)のなかで、1944年頭の打合会(1944年1月11日開催)において、石黒俊夫・三菱本社総務部長が行った挨拶について記したものである。以下、掲載することにしてしよう。

(史料)

御承知ノ如ク三菱全体ノ重要事項ヲ審議決定スル最高機関トシテハ三菱協議会ガアリ本社ノ理事長、常務理事、分系各社ノ社長、頭取ヲ以テ組織セラレテオルノデアルガ本打合会ハ協議会ノ下部組織トシテ各社ニ共通ノ諸制度、社規、給与、其ノ他ノ事項ヲ立案審議シ、之ヲ協議会ニ移シ又ハ事ノ軽微ナルモノハ一々協議会ヲ煩ハスコト無ク打合会ノ決定ニ基キ直チニ実施スルコトトシテ来タノデアル

幸ニシテ各位ノ御努力ニヨリ協議会トノ協調ヲ保チ、相当ノ成果モ挙ゲテ来タノデアルガ、其ノ間打合会ノ顔触レモ変ツテ来テキルノデ打合会ノ使命ト言フコトモ今一度考ヘ直ホシテ見ル必要ガアル様ニ思ハレル⁹

(下線部は引用者)

このように、総務部課長打合会については、三菱協議会の下部組織であるという位置づけや、財閥内各社に共通の諸制度、社規、給与などについての立案審議の場であるということが明記されている。

なおここで、三菱協議会は1937年12月に「三菱社職制」が制定された際に、理事会からの後継機関として¹⁰「各社ニ共通又ハ関係アル事項ニ付打合ハセヲナス¹¹」ために新設されたものであり、連絡機関にすぎないという研究史上の位置づけがあった¹²。1940年7月には財務委員会、査業委員会が設置されて、事業計画についての討議の場としての機能を有した¹³。

さらに、1943年12月における三菱本社成立の際に定められた三菱本社職制のなかでは、三菱本社の統轄機能について強調され、理事会設置が職制のなかで定められていた。これについて記すと、次のとおりである。

(史料)

第一条 当会社ニ代表取締役ノ互選ヲ以テ社長、副社長、理事長各一名及常務理事若干名ヲ置ク

第四条 社長、副社長、常務理事及理事ハ理事会ヲ組織シ重要ナル事項ヲ審議ス業務ノ執行ハ理事長及常務理事之ニ任ス¹⁴

こうした職制による規定からは、総務部課長打合会の上位機関である三菱協議会は、あくまで連絡機関にすぎず、戦時体制期における統轄上の最高機関は理事会であったようにも考えられる。しかしながら、上記の内容からは、この時期における内部的な審議の最高機関は三菱協議会であり、打合会はその下部組織として、具体的審議の場としての位置づけが与えられていたという点について理解することができるのである。

さらに、石黒本社部長による挨拶は次のように続く。

(史料)

前任者ノ森本氏ハ部課長會議ト言フモノハ職制ト言フ様ナ形デノ制度上規定サレテハキナイ又決議機関デアルカ審議機関デアルカト言フ様ナコトモハツキリシテキナイ機関デアルガ打合会ヲ事実ニ於テ權威アリ推進力アルモノトシ、事務的ナ問題ハ出来ル丈打合会デ採リ上ゲテ大体ノ意向ヲ明カニシテ協議会ニ移ス様ニシタイト言フ方針デ努力ヲサレテ来タノデアル、此ノ方針ハ今後一層徹底スル必要ガアルト思フモノデアツテ之ガ為ニハ次ノ様ナコトヲ特ニ御願ヒシテ置キ度イ¹⁵

(下線部は引用者)

総務部課長打合会は、理事会や査業委員会、審議委員会などのように職制のなかで定められた機関ではなく、そのためにこの会議の性格については明文上明らかにされているものではない。

しかしながら、上記の史料からは、こうした明文上の規定は欠くものの、この会議は、事実上、事務的な審議における、各社部課長クラスによる権威あり推進力のある会議の場として機能していた、もしくは機能することが期待されていたということが理解できる。そしてさらに、戦時体制が深化して全社的な統制が必要とされていくなかで、こうしたミドルクラスにおける統制・調整の徹底は、ますます必要とされていたのではないかと考えられるのである。

そして、この会議を実効性あるものにするために、次のような「御願」が出された。

(史料)

(i)部課長各位ガ本打合会ニ於テ充分真剣ニ討議ヲサレ意見ノ相違アルモノモ必ズ一致シタ見解ニ迄到達ヲセシメテ之ヲ以テ協議会ニ移ス様ニ努力セラレ度イコト

(ii)問題ヲ長期ニ亘ツテ放任スルコト無ク必ズ或ル期間内ニハ結論ニ到達ス

ル様努力セラレ度キコト

(iii)部課長自身ノ意見ヲ充分ニ述ベラレ度キコト、最初カラ上ノ意向等ヲ憶測シテ部課長トシテノ意見ヲ述ベラレ無イ様デハ適切ナ改正モ出来ナイ場合ガアル¹⁶

(下線部は引用者)

本社ならびに分系各社の部課長クラスの人材における、実質的な討議が期待され、かつ問題点については審議の長期化がおきないように努力すべきことが期待されていたということが分かる。そして、こうしたミドル・マネジメントにおける討議の経験は、財閥解体後における若手専門経営者へのマネジメントの移行という段階において、きわめて有益な経験となっていたのではないかと考えられるのである。

なお、この挨拶は次のように締めくくられている。

(史料)

以上ノ如キ方針ヲ以テ今後部課長会議ヲ一層信望アリ且權威ノアルモノトシテ行き度ク、斯ル点カラ長イ間懸案トナツテキル婦人事務員取扱方や協議会デ決定ヲ急ガレテキル応徵者待遇方ノ如キ問題モ部課長打合会トシテノ意向ヲ至急取纏ムル様ニ御尽力ヲ御願ヒスル次第デアアル¹⁷

(下線部は引用者)

こうした点からは、実に幅広い範囲における事務的な取り決めについての実質的討議の場としての役割が期待されていたということが理解できる。

以上のような検討をつうじ、総務部課長打合会は、戦時体制期から戦争直後、財閥解体までの時期の三菱財閥内において、各社および本社のミドルクラスの職員の間において、実質的な審議の場として有効に機能していたということが分かった。そして、こうした全社的な審議や意見交換がなされることについて、

社内的に強く奨励するという傾向がみられたということは、注目に値する。

5. 経営組織およびその階層性に関する考察

本論文では、三菱史料館所蔵史料である「総務部課長打合会記事」を用いて、その組織の実態について明らかにした。そして、各節における検討をつうじ、この組織は戦時体制期から財閥解体に至る時期まで機能し、ミドルクラスの職員における、事務的な内容についての実質的な討議の場であったということが分かった。

そこで、本節では、一連の検討により得られたインプリケーションをもとに、当該期の三菱における経営組織や、経営組織の階層性に関する考察を行っていくことにしたい。

まず、当該期の三菱の経営組織においては、職制による様々な規定はあったものの、三菱全体の審議機関としては三菱協議会が最高機関であるという内部的な位置づけがなされており、本論文において分析の対象とした総務部課長打合会は、この三菱協議会の下部組織としての役割をはたしていた。そして、この会議においては、本社・分系各社ともに部長ないしは課長クラスの職員が集まり、人事・給与・事務的内容などの、庶務的な内容全般における全社的な討議が行われた。

次に、経営組織の階層性に関する議論に移ろう。確かに、本論文において検討を行った総務部課長打合会は、ミドルクラスの職員が集まり、トップ・マネジメントにおける審議機関である「三菱協議会」の下部組織として、実質的な審議の場として機能していた。こうした側面について鑑みるならば、三菱財閥においては戦時体制期において、三菱協議会——総務部課長打合会といったような、少なくともトップ——ミドル間における経営組織上の階層構造が認められたといえることができる。

しかしながら、こうした一点でもって、直ちに A. D. チャンドラーにいうよ

うな、アメリカ企業における経営組織の階層性の議論と同一視することはできない。この打合会議において審議された内容は、あくまで人事・給与といったような事務的な内容であり、当該期において査業委員会などにおいて審議されていた経営戦略に関する具体的な内容などに関しては、その議論の対象には含まれてはいなかった。A.D.チャンドラーの議論における経営組織の階層性においては、現業部門をも取り込むことが前提とされていると考えられ、意思決定に関しては、経営戦略をも含む、全社的な意思決定事項を行うことが議論の対象とされているように思われる。そうであるとするならば、アメリカ企業における階層性の議論を、本論文で対象とした協議会—打合会という組織の上下関係に関する議論にそのままあてはめて考えることは難しい。

とはいえ、アメリカ企業における組織の階層性とは異なる次元において、こうした階層性に関する考察を行うことはできる。すなわち、戦時期の三菱においては、企業経営に関する全社的な戦略的意思決定に関しては、取締役会や査業委員会といった、本社・分系各社のなかのいわゆるトップ・マネジメントによる取り決めが行われていた。また、詳細な検討は未だ欠くものの、分系各社における重要な意思決定は、各社ごとの取締役会において議論されていたと考えられる。

すなわち、こうした企業経営の重要な側面に関しては、本社・分系各社ともにトップ・マネジメントによる意思決定に委ねられていたものの、それ以外の社員全体に関する、事務的な決定事項に関しては、本社・分系各社間において実質的な討議が行われ、なおかつ三菱協議会——総務部課長打合会といったような、上位—下部関係があり、階層性の認識は持たれていた。また、こうした事項に関する暗黙的な意思決定の配分が行われていたともいえる。

このような点に関しては、日本企業全般にいうるあり方であったのか、それとも三菱に特殊なあり方であったのかについては今後のさらなる検討が必要であるが、少なくとも戦時体制期の三菱の経営組織のなかには、部分的にはあるものの、階層性ある組織が存在しており、なおかつそれは、有効に機能し

ていたということができよう。

6. おわりに

以上のように、本論文では総務部課長打合会についての一次史料に基づく検討を中心に、三菱財閥における経営組織に関する考察を行ってきた。

その結果、総務部課長打合会は、三菱協議会の下部組織としての内部的な位置づけのなかで、本社・分系各社の部長・課長クラスの職員が集まり、人事・給与その他の事務的な内容に関して、実質的な討議を行う審議機関であったということが明らかになった。そして、この会議は戦時期から敗戦直後、財閥解体の直前においてまで、有効に機能していたということが分かった。

そして、本社による統制力の強化などが求められていた当該期における三菱の経営組織のなかで、こうしたミドルクラスによる全社的な会合は、トップ・マネジメントにおいて取り決められていたような企業経営の重要事項に関するものではないものの、少なくとも中間管理層において、全社統一的な審議を行い、共通の認識のもとで財閥内全体の経営を推し進めていくということを強く認識させる場としての大きな役割をはたしていたものと考えられる。アメリカ企業においてみられたような、組織の階層性とは次元が異なり、また職制による規定は欠くものの、三菱においては職員層におけるこうした意思決定に関する階層性がみられたのであった。

そして、こうした職員層、とりわけこの時期のミドル・マネジメントにおける階層性の意識およびその経験は、戦後における財閥解体、企業グループへの再編といった流れのなかで、スムーズにミドルからトップへ、という人材の移行のための一助になっていたのではないかと考えられる。

なお、ここでの検討はきわめて断片的なものにすぎない。こうした経営組織に関するより一層の検討は、今後の筆者自身の課題として残されている。

注

- 1 こうした点についての筆者による既発表の論文として、石井里枝（2010）がある。
- 2 長沢康昭（1981）（1987）、麻島昭一（1986）。
- 3 前掲長沢（1981）111頁。
- 4 前掲麻島（1986）70～75頁。
- 5 たとえば、A. D. チャンドラー（1979）下巻、第12章・第13章など。
- 6 A. D. チャンドラー（1979）上巻、5頁。
- 7 鈴木良隆（2010）41頁。
- 8 「総務部課長打合せ記事」昭和20年7月-12月（MA-7526-2）
- 9 「総務部課長打合せ記事」昭和19年1月-5月（MA-7524）
- 10 前掲麻島（1986）70頁。
- 11 前掲長沢（1981）103頁。
- 12 同上、104頁。
- 13 前掲麻島（1986）73頁。なお、査業委員会についての史料分析を伴った具体的研究としては、加藤健太（2008）がある。
- 14 「三菱本社職制制定」1943年12月8日、『三菱社誌』39、2067頁。
- 15 「総務部課長打合せ記事」昭和19年1月-5月（MA-7524）
- 16 「総務部課長打合せ記事」昭和19年1月-5月（MA-7524）
- 17 同上史料。

参考文献

- 麻島昭一（1986）『三菱財閥の金融構造』御茶の水書房。
- 石井里枝（2010）「1930年代の三菱財閥における経営組織—理事会・社長室会の検討を中心に—」『三菱史料館論集』、第11号。
- 加藤健太（2008）「戦前期三菱財閥と査業委員会—企業買収とその審議—」『三菱史料館論集』、第9号。
- 鈴木良隆（2010）「企業組織」佐々木聡・小林真幸編『講座・日本経営史3：組織と戦略の時代』ミネルヴァ書房。
- A. D. チャンドラー（鳥羽欽一郎・小林袿娑治訳）（1979）『経営者の時代』上・下 東洋経済新報社。
- 長沢康昭（1981）「三菱財閥の経営組織」三島康雄編『三菱財閥』日本経済新聞社。
- 同（1987）「本社部門の役割」三島康雄ら編『第二次大戦と三菱財閥』日本経済新聞社。
- 三菱社誌刊行会（1981）（1982）『三菱社誌』37、38、39、40。

[論 説]

アメリカ連結会計における少数株主持分の
資本性に関する歴史的考察
——連結財務諸表のエンティティ理論に関する論拠を求めて——

水 野 孝 彦

目 次

はじめに

1. U. S. Steel 社の第1期年次報告書
 - (1) U. S. Steel 社の最初の連結財務諸表
 - (2) 連結財務諸表のエンティティ理論の根拠
2. 連結財務諸表のエンティティ理論に関する初期の学説
 - (1) Kester [1922] の学説
 - (2) Paton [1924] の学説

むすび

はじめに

アメリカでは、2007年12月に財務会計基準審議会（FASB）によって企業結合に関する2つの重要な基準書が公表された。1つが、財務会計基準書第141号（改訂版）「企業結合（Business Combinations）（以下、「SFAS141（R）」という。）」であり、他の1つが同基準書第160号「連結財務諸表における非支配持分（Noncontrolling Interests in Consolidated Financial Statements）（以下、「SFAS160」という。）」である¹。これら2つの基準書はいずれも、FASBと国

際会計基準審議会（IASB）との共同で行われた企業結合プロジェクトの成果である。

SFAS141（R）は、従来のパーチェス法の内容を大幅に見直し、取得法という新たな会計処理を導入した。これによって、被取得企業の識別可能な資産および負債のみならず、非支配持分も公正価値で測定する会計処理が採用された。とりわけ親会社持分に係るのれんだけでなく非支配持分に係るのれんも認識する、いわゆる全部のれん方式が組み入れられた。

他方、SFAS160においては、従来一般に用いられてきた「少数株主持分」という用語が改められ、新しい用語として「非支配持分」が採用された。また、連結財務諸表における非支配持分の属性を資本とし、表示方法も資本としての表示に統一、純利益および包括利益は親会社持分と非支配持分とに配分することとし、非支配持分と親会社との間における取引は資本取引に該当するものと定められた。いずれの基準書も、2008年12月15日以後の会計期間から発効しており、アメリカ基準、国際財務報告基準を適用する企業に少なからぬ影響を与えていると思われる。

日本でも、こうした企業結合に関するアメリカ基準や国際財務報告基準の大きな変更をにらみ、企業会計基準委員会（ASBJ）において、現在、全部のれん方式や少数株主持分の属性ならびに会計処理をめぐる論点の整理が進められている²。

これまでアメリカでは、アメリカ公認会計士協会（AICPA）によって公表された会計研究公報第51号「連結財務諸表」（以下、「ARB51」という。）や財務会計基準書第94号「すべての過半数所有子会社の連結」（以下、「SFAS94」という。）において、連結方針や連結手続が定められたが、「アメリカの一般に認められた会計原則（GAAP）には、子会社の非支配持分に関する明確な会計および報告のガイダンスは存在しなかった」（SFAS160, para. B6）といわれている。それゆえ、SFAS160は、アメリカの連結会計の歴史において、少数株主持分（非支配持分）の取扱いを明確に示した最初の権威ある基準書と位置づける

ことができる。

SFAS160 は、財務会計概念書第 6 号における「負債」の定義と「資本」の定義に依拠して非支配持分を資本の属性と決定したが、これにより、連結財務諸表では親会社の持分と子会社の非支配持分のすべてが資本として扱われ、理論的に言えば、「エンティティ理論が反映された」といわれている (Bahnsen, McAllister and Miller[2008], p. 52)。また、SFAS141 (R) においても、「経済的単一体説 (エンティティ理論と同じ意味で用いられているものと解釈される一引用者) が採用された」という指摘もある (Brenner, Brenner, Jr. and Jeancola [2008], p. 35)。

こうした理解が正しいとすると、これまで日本を含む多くの国々で広く支持されてきた親会社説は、会計基準の国際的コンバージェンスのうねりの中で、「エンティティ理論 (または経済的単一体説)」の支持へと移り変わろうとしており、まさに新しい時代を迎えつつあると思われるのである。

しかしながら、Previts and Merino [1998] によって明らかにされているように、歴史を遡ると、アメリカでは 1900 年代において、実はエンティティ理論にもとづいた実務が行われていたのである。当時さかんに注目を集めた U. S. Steel 社の株主向け第 1 期年次報告書において³、同社はエンティティ理論に依拠して連結財務諸表を作成していたことが明らかにされている。

また、初期のアメリカ連結会計において、少数株主持分を資本に表示すべきとする見解は決して珍しいものではなかった。連結財務諸表のエンティティ理論といえば、まずその提唱者として知られる Maurice Moonitz の名前が頭に思い浮かぶが、しかし 1920 年代の文献において、エンティティ理論と解釈される同系統の学説が、Kester [1922]、Paton [1924] によってすでに唱えられている。

国際的な会計基準の流れがエンティティ理論を基礎に進もうとしているなかで、日本はこれまで支持してきた親会社説の立場を変更しなければならないのであろうか。エンティティ理論の受け入れに移行することが可能なのであろう

か。いま、少数株主持分の属性を連結財務諸表の理論との関連で十分に議論しなければならないときにあると思う。おそらく、そこでやらなければならないのが、なぜ日本では親会社説が支持されたのか、その理由を歴史的に再点検することであろう。これは、アメリカについても同様のことがいえる。

そこで本稿では、アメリカ連結会計の歴史に対する正しい理解を得ることを目的として、エンティティ理論が支持されていた時代にまで遡り、U. S. Steel社のエンティティ理論に依拠した財務報告と、先に挙げたKesterとPatonの2人の学説を考察し、当時のエンティティ理論がどのような論拠により支持されていたかを明らかにすることにしたい。なお、本稿では、従来一般に用いられてきた少数株主持分と、新しい用語である非支配持分との両方を、できるかぎり原文に忠実にしたがうこととし、敢えて用語の統一を行っていない。

1. U. S. Steel社の第1期年次報告書

U. S. Steel社は1903年4月に株主に対して第1期年次報告書を公表した。1902年12月31日で終了する年度に関するこの報告書は、株主向けの会計報告の歴史のなかで最初の完全な報告書であり、「1つのランドマーク」(May [1943], p. 54)、「最初のマイルストーン」(Brundage [1951], p. 72)と高く評価されている。しかも、U. S. Steel社は、Price, Waterhouse & Companyの勅許会計士の監査証明を受けた連結貸借対照表と連結損益計算書をこの年次報告書に含めた。

Previts and Merino [1998]によると、U. S. Steel社のこの最初の連結財務諸表はエンティティ理論に基づいて作成されたものであるとしている。

「U. S. Steel社のコントローラー W. F. Filbert は、エンティティの前提に基づいた連結理論を展開した。連結の技法は、何年もの時を経て変化してきており、今日の連結技法はエンティティ理論ではなく、資本主義理論の

仮定を反映していると多くの論者が述べている。しかし、当時の連結技法はかなり異なっていた。エンティティ理論では、資金調達の源泉（債務、株式、少数株主持分）は、会社にとってあまり重要ではなく、あらゆる資本提供者に対する全ての見返りは、会社にとっての『費用』ではなく、利益の分配であるといった主張がなされる。初期におけるほとんどの連結の主たる目的は、関係会社間の取引を消去することにあつたようなので、利益や剰余金で少数株主持分を表示するような試みがなされなかった。」(p. 222)

Previts と Merino は、どのようなことを根拠に、U. S. Steel 社の連結財務諸表がエンティティ理論に基づいたものだと判断したのであろうか。また、それを知る手がかりとして、少数株主持分に関する表示は、どのように行われていたのであろうか。以下で、同社の年次報告書から連結財務諸表を取り出して、この点について考察を加えることにしたい。

(1) U. S. Steel 社の最初の連結財務諸表⁴

年次報告書は冒頭、次のような書き出しから始まっている。

「株主の皆様へ：

取締役会は、1902年12月31日で終了する年度のU. S. Steel社とその子会社の経営成績および財務内容に関する結合報告書（combined reports）と、当該年度の資金調達および財産に関する状況を併せて、ここに提出いたします。」

この書き出しのすぐ後に、Income Account For The Year という名称で、当期純損益の処分結果が示されている。また連結貸借対照表には、Condensed General Balance Sheet なる名称が、連結損益計算書には General Profit and

Loss Account という名称が用いられている。同社の少数株主持分に関する表示の実務を理解するために、まずは、以下に第1期年次報告書から当期純損益の処分結果、連結貸借対照表、連結損益計算書、さらには U. S. Steel 社とその子会社の未分配剰余金に関する表示を示すことにする。

資料 1. U. S. Steel 社の当期純損益の処分結果

INCOME ACCOUNT FOR THE YEAR.

The total net earnings of all properties after deducting expenditures for ordinary repairs and maintenance (approximately \$21,000,000*), also interest on Bonds and fixed charges of the subsidiary companies, amounted to.....		\$133,308,763.72
Less, Appropriations for the following purposes, viz.:		
Sinking Funds on Bonds of Subsidiary Companies.....	\$624,064.43	
Depreciation and Extinguishment Funds (regular provisions for the year).....	4,834,710.28	
Extraordinary Replacement Funds (regular provisions for the year).....	9,315,614.76	
Special Fund for Depreciation and Improvements.....	10,000,000.00	
	<u>24,774,389.47</u>	
Balance of Net Earnings for the year.....		\$108,534,374.25

* The actual expenditures for ordinary repairs and maintenance, as see table on page 7, were \$21,230,218.13. It cannot be stated, however, that this specific sum was taken out of the net earnings for the year, because in the manufacturing and producing properties the expenses for repairs and maintenance enter into and form a part of production cost. And as the net earnings of such properties are stated on the basis of gross receipts for product shipped, less the production cost thereof, the income for the year is charged with outlays for repairs and maintenance only to the extent that the production during such period was actually shipped. But as the shipments in 1902 equaled practically the year's production, approximately the entire amount of the expenditures in question has been deducted before stating the net earnings as above.

5

Balance of Net Earnings for the year, brought forward.....		\$108,534,374.25
Deduct:		
Interest on U. S. Steel Corporation Bonds for the year.....	\$15,187,850.00	
Sinking Fund on U. S. Steel Corporation Bonds for the year.....	3,040,000.00	
	<u>18,227,850.00</u>	
Balance.....		\$90,306,524.25
Dividends for the year on U. S. Steel Corporation Stocks, viz.:		
Preferred, 7 per cent.....	\$35,720,177.50	
Common, 4 per cent.....	20,332,690.00	
	<u>56,052,867.50</u>	
Undivided Profits or Surplus for the year.....		<u>\$34,253,656.75</u>

資料2. U. S. Steel 社の連結貸借対照表

CONDENSED GENERAL BALANCE

ASSETS.	
PROPERTY ACCOUNT:	
Properties owned and operated by the several companies.....	\$1,453,635,551.37
Less Surplus of Subsidiary Companies at date of ac- quirement of their Stocks by U. S. Steel Cor- poration, April 1, 1901.....	\$116,356,111.41
Charged off to Depreciation and Extinguish- ment Funds.....	12,011,856.53
	128,367,967.94
	\$1,325,267,583.43
DEFERRED CHARGES TO OPERATIONS:	
Expenditures for Improvements, Explorations, Stripping and Development at Mines, and for Advanced Mining Royalties, chargeable to future operations of the properties.....	3,178,759.67
TRUSTEES OF SINKING FUNDS:	
Cash held by Trustees on account of Bond Sinking Funds.....	459,246.14
(\$1,022,000 par value of Redeemed bonds held by Trustees not treated as an asset.)	
INVESTMENTS:	
Outside Real Estate and Other Property.....	\$1,874,872.39
Insurance Fund Assets.....	929,615.84
	2,804,488.23
CURRENT ASSETS:	
Inventories	\$104,390,844.74
Accounts Receivable.....	48,944,189.68
Bills Receivable.....	4,153,291.13
Agents' Balances.....	1,091,318.09
Sundry Marketable Stocks and Bonds.....	6,091,340.16
Cash	59,163,172.48
	214,834,157.18
	\$1,540,101,740.61

Audited and found correct.

PRICE, WATERHOUSE & CO.,

Auditors.

SHEET, DECEMBER 31, 1902.

LIABILITIES.

CAPITAL STOCK OF U. S. STEEL CORPORATION:

Common	\$508,302,500.00	
Preferred	510,281,100.00	
		\$1,018,583,600.00

CAPITAL STOCKS OF SUBSIDIARY COMPANIES NOT HELD BY U. S. STEEL CORPORATION (Par Value):

Common Stocks.....	\$44,400.00	
Preferred Stocks.....	72,800.00	
Lake Superior Consolidated Iron Mines, Subsidiary Companies.....	98,714.38	
		215,914.38

BONDED AND DEBENTURE DEBT:

United States Steel Corporation Bonds.....	\$303,757,000.00	
Less, Redeemed and held by Trustee of Sinking Fund.....	2,598,000.00	
Balance held by the Public.....	\$301,159,000.00	
Subsidiary Companies' Bonds.....	\$60,978,900.75	
Less, Redeemed and held by Trustees of Sinking Funds.....	1,324,000.00	
Balance held by the Public.....	\$59,654,900.75	
Debenture Scrip, Illinois Steel Company.....	40,425.02	
		360,754,326.77

MORTGAGES AND PURCHASE MONEY OBLIGATIONS OF SUBSIDIARY COMPANIES:

Mortgages	\$2,001,132.07	
Purchase Money Obligations.....	6,689,418.53	
		9,590,550.60

CURRENT LIABILITIES:

Current Accounts Payable and Pay Rolls.....	\$18,675,080.13	
Bills and Loans Payable.....	6,202,502.44	
Special Deposits due Employés and others.....	4,495,546.58	
Accrued Taxes not yet due.....	1,951,605.42	
Accrued Interest and Unpresented Coupons.....	5,398,572.96	
Preferred Stock Dividend No. 7, payable February 16, 1903.....	8,029,919.25	
Common Stock Dividend No. 7, payable March 30, 1903.....	5,083,025.00	
		49,826,251.78
Total Capital and Current Liabilities.....		\$1,438,970,643.53

SINKING AND RESERVE FUNDS:

Sinking Fund on U. S. Steel Corporation Bonds.....	\$1,773,333.33	
Sinking Funds on Bonds of Subsidiary Companies.....	217,344.36	
Depreciation and Extinguishment Funds.....	1,707,610.59	
Improvement and Replacement Funds.....	16,566,190.90	
Contingent and Miscellaneous Operating Funds.....	3,413,783.50	
Insurance Fund.....	1,539,485.25	
		25,217,747.93

BOND SINKING FUNDS WITH ACCRETIONS.....

Represented by Cash, and by redeemed bonds not treated as assets (see contra).....		4,481,246.14
--	--	---------------------

UNDIVIDED SURPLUS OF U. S. STEEL CORPORATION AND SUBSIDIARY COMPANIES:

Capital Surplus provided in organization of U. S. Steel Corporation.....	\$25,000,000.00	
Surplus accumulated by all companies since organization of U. S. Steel Corporation	52,874,597.05	
		77,874,597.05*
		<u>\$1,546,544,234.65</u>

* NOTE.—In preliminary Report submitted to stockholders at the First Annual Meeting, February 17, 1902, the accumulated surplus of all subsidiary companies to November 30, 1901, was shown as \$72,362,293.32. This total, however, included the surplus of the subsidiary companies at time of the original acquisition of their stocks by United States Steel Corporation in 1901, which surplus in this balance sheet is stated in diminution of Property Account.

資料3. U. S. Steel 社の連結損益計算書

UNITED STATES STEEL CORPORATION AND SUBSIDIARY COMPANIES.

GENERAL PROFIT AND LOSS ACCOUNT

Year Ending December 31, 1902.

GROSS RECEIPTS.

Gross Sales and Earnings..... \$560,510,479.39

MANUFACTURING AND OPERATING EXPENSES.

Manufacturing and Producing Cost and Operating Expenses..... 411,408,818.36*

Balance \$149,101,661.03

Miscellaneous Manufacturing and Operating Gains and Losses (Net)..... \$2,654,189.22

Rentals received..... 474,781.49

3,128,970.71

Total Net Manufacturing, Producing and Operating Income..... \$152,230,631.74

OTHER INCOME.

Proportion of Net Profits of properties owned but whose operations (gross revenue, cost of product, expenses, etc.) are not included in this statement.... \$1,972,316.45

Interest and Dividends on Investments and on Deposits, etc..... 3,454,135.50

5,426,451.95

Total Income..... \$157,657,083.69

GENERAL EXPENSES.

Administrative, Selling and General Expenses (not including General Expenses of Transportation Companies)..... \$13,202,398.89

Taxes 2,391,165.74

Commercial Discounts and Interest..... 1,908,027.90

17,501,592.53

Balance of Income..... \$140,155,191.16

INTEREST CHARGES, ETC.

Interest on Bonds and Mortgages of the Subsidiary Companies..... \$3,879,439.91

Interest on Bills Payable and Purchase Money Obligations of Subsidiary Companies and Miscellaneous Interest..... 2,234,144.43

Rentals paid..... 732,843.10

6,846,427.44

Net Earnings for the Year, see page 5..... \$133,308,763.72

* Includes charges for ordinary maintenance and repairs, see footnote on page 5.

資料4. U. S. Steel 社とその子会社に関する未分配剰余金

**UNDIVIDED SURPLUS OF U. S. STEEL CORPORATION AND ITS
SUBSIDIARY COMPANIES.**

(Since Organization of U. S. Steel Corporation, April 1, 1901.)

Surplus or Working Capital provided in organization.....		\$25,000,000.00
The Surplus arising from operations for the nine months ended December 31, 1901,		
as reported was.....	\$19,828,827.14	
Add, Profits during this period of properties owned but not heretofore included.....	375,627.86	
		<u>\$20,204,455.00</u>
Less, Written off in 1902 to Cost of Property and for adjustment of sundry contracts		
and accounts.....	1,583,514.70	
		<u>18,620,940.30</u>
Surplus for the year 1902, as above.....		<u>34,253,656.75</u>
		<u><u>\$77,874,597.05</u></u>
Total Surplus, December 31, 1902.....		

6

(2) 連結財務諸表のエンティティ理論の根拠

それでは、Previts and Merino [1998] は、どのようなことを根拠に U. S. Steel 社の連結財務諸表がエンティティ理論に基づくものであると判断したかについて考察することにした。まず、上に示した4つの資料から、少数株主持分の表示について次のようなことがいえる。

- ① 少数株主持分の一部を構成する資本金は、資料2の連結貸借対照表の貸方上段において「U. S. Steel 社以外に所有された子会社の資本金（額面金額）（CAPITAL STOCKS OF SUBSIDIARIES NOT HELD BY U. S. STEEL CORPORATION (*Par Value*）」として記載されている。
- ② 連結貸借対照表の貸方中段において、「資本及び流動負債の合計（Total Capital and Current Liabilities）\$1,438,970,643.53」が小計されていることから、流動負債より上の項目が資本（capital）となる。そのなかに「U. S.

Steel 社の資本金 (CAPITAL STOCK OF U. S. STEEL CORPORATION)」と少数株主持分の一部を構成する資本金 (額面金額) とが独立して併記されている。

- ③ 連結貸借対照表の貸方の最下行において、「U. S. Steel 社設立後の全社における 剰余金累計額 (Surplus accumulated by all companies since organization of U. S. Steel Corporation) \$52,874,597.05」のなかに、U. S. Steel 社と子会社のすべての剰余金が合算されており、同社の利益剰余金も、少数株主の剰余金もこのなかに包含されている。
- ④ 資料 1 の当期純損益の処分結果、資料 3 の連結損益計算書、資料 4 の U. S. Steel 社と子会社に関する関係会社全体の未分配剰余金においては、少数株主持分に関わる記載が全く見当たらない。
- ⑤ 資料 1 の当期純損益の処分結果の末尾である「当期未分配利益ならびに剰余金 (Undivided Profits or Surplus for the year) \$34,253,656.75」が、資料 4 の U. S. Steel 社とその子会社の未分配剰余金において「当期の増加剰余金 (Surplus for the year 1902, as above)」として振り替えられていることからすると、当期純利益と当期未分配利益はともに、U. S. Steel 社の関係会社全体に関するものと考えられ、少数株主持分はこれらに包含されている。

U. S. Steel 社は、連結財務諸表を同社の株主のために報告したのではあるが、同社株主の所有持分を報告することよりも、関係会社全体の財政状態や経営成績を報告することを重視していたと理解することができる。なぜならば、資料 1 の当期純損益の処分結果において、親会社の株主持分として帰属すべき当期純利益も、未分配剰余金も示されていないからである。すなわち、この利益は、関係会社群からなるグループ全体の利益であるといえる。この点に、U. S. Steel 社がエンティティ理論に依拠したと考える 1 つの裏づけを得ることができる。

また、少数株主の資本金（額面金額）が資本の1つとして表示されている点も、エンティティ理論として考える根拠となる。しかし、同社の資本（capital）の概念は、現在のそれとは異なる点に留意しておかなければならないであろう。連結貸借対照表を見れば分かるが、資本のなかに U. S. Steel 社の資本金と少数株主の資本金（額面金額）のみならず、負債証券として「社債及び無担保社債（Bonded and Debenture Debt）」、「子会社の抵当証券及び買取資金債務（Mortgages and Purchase Money Obligations of Subsidiary Companies）」を含めているからである。

資本の概念の1つに「正味財産に長期負債を加えたもの；すなわち証券所有者の持分⁵」という概念があるが、U. S. Steel 社はこの概念を採用していたと考えられる。同社は債権者持分と株主持分とに二分しておらず、株主と社債権者をともに関係会社全体への長期資金提供者として同様に扱っていたといえる。この点は、同社がエンティティ理論に基づいていたといえる1つの根拠になりうる。

また、これと呼応するように、資料1より、U. S. Steel 社は「当期純利益（Balance of Net Earnings for the year）\$108,534,374.25」を原資として、同社の「社債利息の支払い（Interest on U. S. Steel Corporation Bonds for the year）\$15,187,850.00」および「減債基金の積立て（Sinking Fund on U. S. Steel Corporation Bonds for the year）\$3,040,000.00」、ならびに同社の「優先株主および普通株主への配当（Dividends for the year on U. S. Steel Corporation Stocks, viz.: Preferred, 7per cent and Common, 4per cent）計\$56,052,867.50」を行っていることが分かる。すなわち、同社の社債権者と株主に対する見返りを連結純利益の分配において同列に扱い、それぞれを連結純利益から直接差し引いている⁶。これらを根拠にして、U. S. Steel 社がエンティティ理論に依拠していたと判断することができるのである。

ところで、連結貸借対照表と連結損益計算書には、株主総会で選任された Price Waterhouse & Company の勅許会計士による監査証明書が付されている

資料5. U. S. Steel 社の監査証明書

CERTIFICATE OF CHARTERED ACCOUNTANTS.

NEW YORK, March 12, 1903.

To the Stockholders of the United States Steel Corporation:

We have examined the books of the U. S. Steel Corporation and its Subsidiary Companies for the year ending December 31, 1902, and certify that the Balance Sheet at that date and the Relative Income Account are correctly prepared therefrom.

We have satisfied ourselves that during the year only actual additions and extensions have been charged to Property Account; that ample provision has been made for Depreciation and Extinguishment, and that the item of "Deferred Charges" represents expenditures reasonably and properly carried forward to operations of subsequent years.

We are satisfied that the valuations of the inventories of stocks on hand as certified by the responsible officials have been carefully and accurately made at approximate cost; also that the cost of material and labor on contracts in progress has been carefully ascertained, and that the profit taken on these contracts is fair and reasonable.

Full provision has been made for bad and doubtful accounts receivable and for all ascertainable liabilities.

We have verified the cash and securities by actual inspection or by certificates from the Depositories, and are of opinion that the Stocks and Bonds are fully worth the value at which they are stated in the Balance Sheet.

And we certify that in our opinion the Balance Sheet is properly drawn up so as to show the true financial position of the Corporation and its Subsidiary Companies, and that the Relative Income Account is a fair and correct statement of the net earnings for the fiscal year ending at that date.

PRICE, WATERHOUSE & CO.

(資料5参照)。監査結果は、現在でいう適正意見に相当する内容が示されている。

職業専門家である会計士の立場からしても、上で考察したような少数株主持分の表示を含めて「真実な財政状態 (true financial position)」であり、また U. S. Steel 社の株主に対する利益も「公正かつ正確な表示 (fair and correct statement)」であると証明された (certify)⁷。このことから、U. S. Steel 社の第1期年次報告書を見る限りにおいて、また、一般に認められた会計原則も存在していない当時において、この頃すでにアメリカでは連結財務諸表のエンティティ理論を是とする会計的風土が芽生えていたと理解することができる。

2. 連結財務諸表のエンティティ理論に関する初期の学説

前節での考察から明らかにされたように、1900年代初期のアメリカでは、す

で実務においてエンティティ理論に依拠した連結会計が行われていたと考えられる。Moonitz [1944] によれば、U. S. Steel 社の最初の連結財務諸表は、その後アメリカで多くの会社が連結財務諸表を頻繁に用いる 1 つの契機となったのであるから (p. 7)、連結財務諸表の実務が広がっていく過程でエンティティ理論が少なからず受け入れられていったと考えられる。

しかし、エンティティ理論は実務には根付かなかった。1930 年代になり、投資家を保護する必要から会計監査制度の見直しが行われる頃には、実務では親会社の株主持分の有高とその変動を示す資本主理論に依拠した連結財務諸表の公表が一般化していた。

当時 294 社の公開年次報告書を詳細に調査した Daniels [1934] によれば、1930 年および 1931 年における少数株主持分の表示に関する実務は次のようなものであった。

資料 6. Daniels [1934] による調査 (p. 111)

少数株主持分を示す会社：88 社

資本金および剰余金の中で表示：18 社 (一般事業会社 6 社、公益事業会社 12 社)

資本金および剰余金の外で表示：70 社 (一般事業会社 60 社、公益事業会社 10 社)

上の調査結果よって、1930 年代初頭の実務では、少数株主持分は資本とみなされることは少なく (支持率：約 20%)、負債かそれ以外の項目としてみなされていることが分かる (支持率：約 80%)。このことは、逆にいえば、連結資本には親会社の株主持分のみが含まれるべきとする実務が一般化していたことを裏づけている。資本主理論に依拠した連結財務諸表を支持する実務の傾向は、とくに 1934 年に証券取引委員会 (SEC) によって連結財務諸表が制度化されると顕著になったと考えられる。

しかし、それ以前の初期のアメリカ連結会計において、少数株主持分を資本に表示すべきとする見解は決して珍しいものではなかった⁸。1900年代から1920年代にかけては、エンティティ理論の立場をとっているかどうか必ずしも定かではないが、会計専門家の中で、少数株主持分は負債というよりも、資本に表示するという考えが広く支持を得ていたように思われる⁹。

たとえば、Gilman [1921] は、連結貸借対照表における少数株主持分の表示には少なくとも3つの方法があるとしているが、それは少数株主持分を連結貸借対照表の貸方のどこに表示すべきかという議論ではなく、少数株主持分は資本の1つであるという想定のもとに、その中で、どのように表示すべきかの議論として提示した (pp. 406-407)。彼は子会社の少数株主を「外部者 (outsiders)」(p. 406) に位置づけているが、「連結貸借対照表は、X、Y、Z (少数株主—引用者注) の法的権利を無視してはならない」(p. 405) とも述べており、少数株主が子会社に対して株主持分を所有するという法律上の事実が連結会計においても尊重されるべきという見解を示した¹⁰。

資料7. Gilman [1921] : 連結貸借対照表における少数株主持分の資本としての表示方法 (pp. 406-407)

第1法					
連 結 貸 借 対 照 表					
資	産	\$.....	負	債	\$.....
			持 株 会 社 の		
			資 本 金	\$.....	
			剰 余 金 の 割 合
			少 数 株 主 持 分 の		
			資 本 金	
			剰 余 金 の 割 合
		<u>\$.....</u>			<u>\$.....</u>

Statements)』(Moonitz [1944]) が公表されると、エンティティ理論は学説としての地位を得ることになった。このため、Moonitz は連結財務諸表のエンティティ理論の最初の提唱者と理解されることが少なくない。

しかし、Moonitz [1944] で展開されたエンティティ理論は、彼によって創作された独自の理論というよりも、それまでに多くの学者が唱えた学説を発展的に統合したものとして理解するのがよいと思う。すでに 1920 年代には、少なくとも 2 人の会計学者によって同系統の学説が唱えられている。彼らの学説にも、少数株主持分を資本の 1 つとして表示するという主張がみられる。1 人は、コロンビア大学ビジネススクール教授 Roy B. Kester であり、もう 1 人がミシガン大学教授 W. A. Paton である。いずれの会計学者も、連結損益計算書の当期純利益は、グループ全体の利益として表示されるべきという立場をとっている。以下では、この 2 人の会計学者の言説から、彼らがどのような連結財務諸表観に立脚し、少数株主持分を資本としたのか、それぞれの論拠について考察を加えることにしたい。

(1) Kester [1922] の学説

Kester は、1922 年の『会計学：理論と実務』(Kester [1922]) で、連結貸借対照表とはアメリカ特有の一つの計算書であり、その利用はいくつかの州会社法が持株会社の設立を認めたがゆえに生じたとしている (p. 600)。Kester [1922] は連結貸借対照表に関する位置づけを次のように論じた。

「子会社の所有持分が完全に保有されている場合、連結貸借対照表は持株会社の財政状態に関する真実かつ完全に明瞭な内容を示す。しかし、所有持分が完全でない場合に、持株会社が直接支配できない持分を含まざるを得ないという意味において、連結貸借対照表は、唯一、持株会社のみに関するものではないのである。」(p. 601)

「持株会社がすべての子会社の全部の株式を所有していない場合にのみ、また、その限りにおいて、連結貸借対照表は持株会社の貸借対照表ではないと明確に理解しておくべきである。ゆえに、連結貸借対照表はすべての子会社の財政状態を示す計算書になるのである。」(p. 602)

Kester [1922] は、子会社に少数株主持分が存在する場合に、連結貸借対照表は持株会社の実際の状況を示すことが困難となり、きわめて複雑な問題を投げかけるとした。彼は、子会社株式が全部所有の場合には、連結貸借対照表を実質的に持株会社の貸借対照表に位置づけているが、部分所有の場合には、連結貸借対照表と持株会社の貸借対照表とを同一視すべきではないと強調した。加えて、後者の場合の連結貸借対照表は、すべての子会社の財政状態を示す計算書に位置づけた¹¹。

さて、このような連結貸借対照表観から、Kester [1922] は、少数株主持分の資本での表示に関して、どのような主張をしていたのであろうか。彼は、純財産（資本）の表示に関する問題を資本金の表示と剰余金の表示の2つに分けて次のように論じた。

「資本金の表示 (Showing of Capital Stock)

連結貸借対照表における資本金の表示は、持株会社の所有持分の程度によって決まる。所有持分が部分的である場合には、持株会社の資本金に加えて、各種の子会社に対する連結上の少数株主持分を表示しなければならない。これは、もちろん、持株会社の資本金と区分表示しなければならない。このことは、連結貸借対照表に資産として含まれる項目が持株会社にすべて帰属するものではないという事実から必要になるのである。」(p. 611)

「剰余金の表示 (Showing of Surplus)」

持株会社の関係会社に対する所有持分に係る剰余金は、少数株主持分に係る剰余金と区分して表示する。少数株主持分に係る剰余金が比較的重要性に乏しい場合には、時として、それが純財産の項目というよりも負債として表示されることがある。こうした表示は、少数株主は剰余金に対する請求権を有し、近い将来、配当を通じて利益を受け取る可能性が非常に高いということを論拠としている。しかし、少数株主持分に係る剰余金を純財産の一部である剰余金として区分表示することのほうが、連結上の関係会社群の的確な状況をより正確に示すものと思われる。」(p. 612)

Kester [1922] で強調されていることは、少数株主持分が存在する場合に連結貸借対照表は持株会社の貸借対照表ではなくなり、関係会社全体の貸借対照表になるという点である。このことは、持株会社の子会社に対する所有持分が100%でない限りは、持株会社による単独支配の達成には困難が生ずるとの想定から導かれたものと考えられる。また、Kester [1922] は、持株会社の所有持分が100%未満の場合には、連結貸借対照表の純財産に対する所有持分は持株会社と少数株主の両者によって取得されるという事実を尊重している。その背景には、子会社に少数株主が存在しない場合には持株会社が会計のエンティティになるが、少数株主が存在する場合には、持株会社と子会社は結合して1つのエンティティになるとの考えがあったものと推察される。持株会社と少数株主の両者の所有持分は一体不可分の持分、すなわち未分配持分であることからすると、少数株主持分は持株会社の持分と一緒に資本に含めざるを得ないと考えられたのではないだろうか。

また、Kester [1922] は、「連結貸借対照表は連結損益計算書によって補完されるべきである」(p. 612) とし、「貸借対照表とまったく同様に、持株会社の損益計算書と連結損益計算書との間には区別がつけられる」(Ibid.) と主張した。持株会社の主たる利益の源泉が子会社からの配当である場合、仮に当期に子会

社が損失を計上したり、わずかな利益しか得ることができなかつたりしたときでも、子会社が過去の利益剰余金から配当宣言を行うのであれば、持株会社の損益計算書には持株会社の利益の獲得に関する実際の状況は何も示されない。この場合、持株会社の損益計算書には、当期の利益として、過去に累積された利益が計上されていることになる。

このように、持株会社の損益計算書が必ずしも当期の損益に関して真実な表示を提供するとは限らないことから、Kester [1922] は「状況に関する明瞭な表示を提供するためには、連結損益計算書 (consolidated profit and loss account) を作成することが最善である」(p. 614) とした。ただし、彼は、連結損益計算書には「他の持分に相当する項目も含まれるために、それは持株会社の損益計算書ではない」(Ibid.) という見解を示した。そして、持株会社の子会社に対する所有持分が 100% の場合には、関係会社間売上高を一切計上せず、関係会社間利益を全額消去すべきとしているものの、「少数株主持分の存在を考慮する必要がある場合には、すべての項目を合算する方法が間違いなく最も望ましい」(p. 615) と主張した。これは、Kester が、「単純合算の表示は、各関係会社の投資と当該投資により生み出された利益との比較を可能ならしめ、利益を判断する本質的な基礎を提供する」(Ibid.) と考えていたからに他ならない。それゆえに、「連結損益計算書は、同様にして、各子会社の個別損益計算書に含まれるすべての営業費用や他の項目を計上する」(Ibid.) とした。

Kester [1922] には連結貸借対照表だけが例示され、連結損益計算書の例示は含まれていない。第 2 版改訂 (Kester [1925]) では、いずれもが例示されているので、以下に Kester [1922] および Kester [1925] から各連結財務諸表の表示例を掲載することにした。

資料8. Kester [1922] : 連結貸借対照表の表示例 (p. 618)

X 社とその子会社
連 結 貸 借 対 照 表

資 産		負債および資本	
現金……………	\$ 115,000.00	支払手形……………	\$100,000.00
受取手形……………	330,000.00	買掛金……………	25,000.00
売掛金……………	305,000.00	社債……………	<u>575,000.00</u>
商品……………	210,000.00	負債の合計	\$700,000.00
その他の財産……………	100,000.00	X 社の資本金……………	1,000,000.00
工場……………	650,000.00	X 社に所有されていない	
特許権……………	500,000.00	子会社の資本金……………	200,000.00
のれん……………	100,000.00	関係会社の剰余金……………	400,000.00
		少数株主持分の剰余金……………	<u>10,000.00</u>
	<u>\$2,310,000.00</u>		<u>\$2,310,000.00</u>

資料9. Kester [1925] : 連結貸借対照表の表示例 (p. 582)

A 社とその子会社
連 結 貸 借 対 照 表
1924 年 12 月 31 日
資 産

現 金……………	\$178,000.00
受取手形……………	113,500.00
売 掛 金……………	263,400.00
棚卸資産：	
原材料……………	\$75,000.00
仕掛品……………	95,000.00
完成品……………	<u>190,000.00</u>
	\$360,000.00

減算：関係会社間利益 引当金……………	<u>5,356.80</u>	354,643.20	
工場及び設備……………		235,000.00	
のれん……………		<u>8,840.00</u>	
資産の合計……………			\$1,153,383.20

負 債

支払手形—銀行……………		\$15,000.00	
買掛金……………		90,000.00	
社債—発行済み……………	\$285,000.00		
減算：自己社債……………	<u>75,000.00</u>	210,000.00	
社債プレミアム……………	\$12,400.00		
減算：支払プレミアム……………	<u>2,500.00</u>	<u>9,900.00</u>	
負債の合計……………			<u>324,900.00</u>

純 財 産

少数株主持分：

普通株式資本金……………	\$110,000.00		
優先株式資本金……………	<u>20,000.00</u>		
資本金の合計……………	\$130,000.00		
剰余金……………	<u>364,90.00</u>	\$166,490.00	

関係会社持分：

普通株式資本金……………	\$400,000.00		
優先株式資本金……………	<u>200,000.00</u>		
資本金の合計……………	\$600,000.00		
剰余金……………	<u>6,1993.20</u>	<u>661,993.20</u>	<u>\$828,483.20</u>

資料 10. Kester [1925] : 連結損益計算書の表示例 (p. 584)

A 社とその子会社		
連 結 損 益 計 算 書		
1924 年 12 月 31 日 で 終 了 す る 年 度		
売上高	\$745,000	
減算：売上原価	<u>529,000</u>	
売上総利益		\$216,000
販 売 費	\$90,000	
一般管理費	109,400	
社債利息	<u>9,600</u>	
費用の合計		<u>209,000</u>
当期純利益		\$7,000
当期純利益の分配：		
少数株主持分	\$9,650	
関係会社持分	<u>2,650</u>	<u>\$,7000</u>

Kester [1925] では、連結損益計算書で、すべての収益勘定と費用勘定の合算が行われた後の正味残額は、「過半数持分と少数株主持分とを含む、関係会社群の純利益である」(p. 571) としている。そして、「両者の持分に帰属する純利益から少数株主持分に係る割合を控除することによって、結果として関係会社持分すなわち過半数持分に係る純利益が算定される」(Ibid.) としている。Kester [1925] は、当期純利益に関するこうした見解の根拠を明確に述べていないが、持株会社が子会社に対する所有持分を 100% 取得していない限りは、連結会計においても当期純利益に対する持株会社と少数株主の株主としての法的権利が同列に尊重されるべきであるとの認識があったものと推察される。

(2) Paton [1924] の学説

Paton は、1924 年の『会計学』(Paton [1924]) において連結財務諸表を取り上げている。ただ Paton [1924] では、Kester [1922] に比べ、あまり詳細な考察が行われているわけではないので、彼の連結財務諸表に関する目的観を把握することは容易ではない。

Paton [1924] では、連結財務諸表が必要になる理由を次のように述べている。

「多くの場合、特定の会社が、株式の所有を通じて、1つ以上の会社を支配している。これらの各企業は、当然、独立した法実体であり、自己の財務諸表が必要になる。しかし、頂上会社または持株会社の支配を受けたこれらの企業に関心を持つ役員や投資家は、関係会社群を1つの法律上の企業とみなすことはできないという事実があるにしても、それら関係会社群の営業活動 (the operations of affiliated companies) を単一の営業単位 (a single operating unit) とみなした写像を手に入れたいと普通は考えている。そのために、連結財務諸表が必要になる。」(p. 471)

「連結財務諸表は、法律的観点から、また子会社の少数株主の観点からも同様に、きわめて不自然なもの (highly artificial thing) であることが強調されなければならない。それは、第一義的に親会社または持株会社の役員および株主にとって関心があり、価値があるものなのである。」(p. 473)

このように Paton [1924] は、連結財務諸表は親会社の役員や株主の立場においてのみ存在価値があるものであって、それ以外の法律または少数株主のいずれの立場からしても、その意義が乏しいと論じた。

また、Paton [1924] は、連結財務諸表とは関係会社群の営業活動を単一の営業単位とみなした写像を示すもの、としている。今日の連結会計においても、

連結財務諸表とは親会社と子会社を単一の組織体とみなして作成されるもの、という基礎的な前提を置くが、Paton [1924] はこうした前提とは異なっている。Paton はあくまで関係会社群の営業活動を単一の単位とみなしているのであって、関係会社群自体を単一の組織体とみなそうとしているわけではない。この考えは、むしろ Moonitz [1944] が繰り返し強調していた「一体的な営業範囲 (the area of integrated operations)」(p. 85) という概念に近いように思われる。ただ、こうした単一の営業単位として「みなす」という連結会計特有の擬制が、親会社の役員と株主の見地に基づいて行われるとした点は1つの特徴といえよう。これらの議論を踏まえ、Paton [1924] は、連結貸借対照表について次のように述べた。

「連結貸借対照表は、複数の法実体に関係しているという事実があるにもかかわらず、関係会社群の財政状態を1つの経済的営業単位 (an economic operating unit) として示すために考案されたものであることが強調されなければならない。」(p. 506)

そして、少数株主持分の表示については、次のように述べられている。

「連結貸借対照表で表示される資本金は、一般に親会社の資本金と子会社の少数株主の資本金とを併記することによって成り立つ。この手続きは、連結財務諸表は第一義的に頂上会社の役員および株主にとって価値があるという事実から正当化されるのである。」(p. 507)

Paton [1924] は、このような少数株主持分の表示を、なぜ主張したのであろうか。その理由は明らかにされていない。しかし、ここで大事なことは Paton [1924] は、連結貸借対照表は少数株主にとってはきわめて不自然なものであると述べていながらも、彼らの資本金と親会社の資本金とを一緒に示すことが、

親会社の役員や株主の立場からみて正当化される、という見方を示したことである。

よく言われる「連結財務諸表は親会社の株主の立場から作成される」という親会社説の論拠からすれば、表示上、少数株主の資本と親会社の資本とを同列に扱うことは受け入れがたいとされている。なぜならば、「連結財務諸表は親会社の株主の立場から作成される」のであるから、通常、子会社の少数株主の持分は外部者（outsider）の持分に位置づけられると理解されることが多いからである。それでは、なぜ、Paton は親会社の株主と役員の立場を強調しながらも、このような表示の仕方を主張したのであろうか。

その理由を考えるにあたり、Paton [1924] が、親会社の株主だけでなく、親会社の役員も含めた点に注目したい。すなわち Paton [1924] は、両者に関心があるのは、親会社の株主持分よりも、むしろ親会社によるグループの支配の状況であり、それを1つの拠り所として、少数株主の資本金と親会社の資本金との同列な併記を主張したのではないだろうか。

このように推察する理由は、Paton and Stevenson [1921] において連結貸借対照表が次のように説明されていることに基づいている。

「持株会社の支配下にある全体としての財産の状況は、どのようになっているのか？ この問いに対する答えとして、連結貸借対照表が作成される。連結貸借対照表は、持株会社と子会社の貸借対照表のすべての結合から成り立っている。子会社株式が資産として計上されることはないが、すべての資産とすべての持分が連結貸借対照表を導くにあたって結合されるのである。」(pp. 592-593)

「連結貸借対照表は、言い換えると、片方で、すべての会社によって所有される資産を示し、もう片方で、組織体の外部者（those outside of the organization）によって保有される持分を示すのである。」(p. 596)

このように Paton と Stevenson は、「資産 = 持分」の会計等式を基礎に、連結貸借対照表の基本構造を説明しようとした。これは、明らかに企業主体理論 (entity theory) に基づいた言説である。すなわち、持株会社の支配下にある関係会社群のすべての資産を、関係会社群からなる 1 つの組織体の資産として位置づけ、これに対応するすべての持分を当該組織体の外部者持分として位置づけている。このような理解からは、理論的には、持株会社の株主も、子会社の少数株主も、ともに等しく組織体の外部資金提供者として扱われることになる。この観点から、Paton [1924] は、ともに子会社の株主である親会社と少数株主を同列に扱い、関係会社群全体のすべての資産を表示することへの対応として、彼らの資本金を併記するような主張をしたように考えられる。

これは、親会社の役員と株主の立場からすれば、連結貸借対照表は親会社の株主に帰属すべき所有持分を示すことよりも、むしろ借方側の親会社により支配されたすべての資産を示すことを主たる目的とすべきであるとの主張ともよみとれる。なお、Paton [1924] では、負債と資本の区別をしない表示の仕方が示されている¹²。以下では、Paton [1924] に示されている連結貸借対照表と連結損益計算書の各表示例を掲載することにした。

資料 11. Paton [1924] : 連結貸借対照表の表示例 (p. 506)

A 社と子会社	
連 結 貸 借 対 照 表	
資 産	
工 場	\$435,000
特許権	100,000
原材料および機械—合算帳簿価額	\$260,000
控除：A 社棚卸資産に含まれた子会社 帳簿上の利益 <u>15,000</u> 245,000
債 権	130,000

現金	85,000
	<u>\$995,000</u>

持 分

A 社の資本金		\$500,000
B 社および C 社の資本金—少数株主持分		30,000
関係会社の剰余金—合算帳簿価額	\$283,000	
控除：棚卸資産から控除される関係会社間利益	<u>15,000</u>	268,000
少数株主持分への未払配当金		400
支払手形		100,000
買掛金		<u>96,600</u>
		<u>\$995,000</u>

資料 12. Paton [1924]：連結損益計算書の表示例 (p. 472)

X 社と子会社

連結損益計算書、1924 年 6 月 30 日で終了する 6 ヶ月間

合算総収益		\$10,500,000
関係会社間売上高及び賃貸料		<u>1,700,000</u>
連結総収益		\$8,800,000
合算営業費用	\$8,500,000	
関係会社間仕入高及び賃借料	<u>1,700,000</u>	
連結営業費用		<u>6,800,000</u>
連結純営業収益		\$2,000,000
支払利息並びに法人税		<u>670,000</u>
株主に帰属する純利益		\$1,330,000
合算配当金	\$1,200,000	

関係会社間配当金	360,000
連結配当金	840,000
剰余金	\$490,000

連結損益計算書では、子会社の少数株主（10パーセント）に帰属する利益は示されておらず、純利益として「株主に帰属する純利益 \$1,330,000」が表示されている。この利益額は、親会社の株主と子会社の少数株主の両方に帰属する利益を意味していると考えられるが、この理解が正しければ、この点において Paton [1924] は親会社と子会社の少数株主とともに企業集団の株主として同列に扱っていたと考えられる。

また、連結配当（\$840,000）をみれば、親会社による同社の株主に対する配当金（\$800,000）と子会社による同社の少数株主に対する配当金（\$400,000 × 10パーセント = \$40,000）とから構成されている。両者への配当金が区別なく表示されていることからすると、Paton [1924] は親会社の株主と子会社の少数株主の両者に対する配当責任を同等に位置づけていたものと理解することができる。

むすび

アメリカでは、1900年代初期の実務において、エンティティ理論に基づいた連結財務諸表がU. S. Steel社によって公表されていた。他方、1920年代においても、エンティティ理論と解釈される同系統の学説が、Kester [1922]、Paton [1924] によってすでに唱えられていた。本稿では、現在の国際的な会計基準の流れがエンティティ理論を基礎に進もうとしているなかで、いま一度、アメリカ連結会計の歴史を遡り、エンティティ理論が当時、どのような論拠により支持されていたかを明らかにすることを目的としていた。

U. S. Steel 社は、連結財務諸表を同社の株主のために報告した。しかし、親会社の株主持分に帰属する利益も、剰余金も明らかにはされておらず、利益ならびに剰余金は U. S. Steel 社グループ全体に関するものとして表示されていた。そして、このグループ全体の利益は、親会社株主への配当原資であると同時に、社債権者への利払いおよび減債基金の財源として利用されていたのである。また、連結貸借対照表に示されているグループ全体の未分配剰余金では、U. S. Steel 社の資本剰余金は個別表示されているものの、設立後の剰余金¹³ は同社持分と少数株主持分とが区分されず一括表示されている。

このことから、連結財務諸表を通じて、同社は親会社の株主と社債権者に対する責任をグループ全体の利益・剰余金をもって果たそうとしていたことが読み取れる。株主と社債権者とともに同様に扱っているが、社債利息・減債基金・配当の財源が同じであることからすると、U. S. Steel 社は株主と債権者とともに外部資金提供者に位置づけていたとみることができる。また、グループ全体の利益・剰余金が親会社の株主と社債権者に対してのみ分配されていることから、同社は少数株主に対する配当に関する問題を連結の問題から除外していたとみることができる。

同社の連結貸借対照表では、少数株主持分の一部を構成する資本金が資本の 1 つに含められていることから、少数株主をグループの内部的な資本提供者とみることができなくはないが、しかし U. S. Steel 社にとっての資本とは、同社の資本金と少数株主の資本金に、負債証券を含めた長期的資金提供者の持分を示すものであった。U. S. Steel 社が少数株主に対して配当責任を負っていないと理解すれば、同社は少数株主をグループの内部者というよりは、同社の利益の分配に預かることのできない外部資金提供者とみていたと理解することができる。

これらのことから、U. S. Steel 社はとりわけ親会社の株主への連結利益に基づいた配当を適正に行うために、連結財務諸表を、グループ全体の利益ならびに剰余金の計算、配当原資となる連結上の財産の的確な把握を行う手段として

用いたと考えられる。すなわち、1900年代初期の実務におけるエンティティ理論は、連結配当を支える理論的根拠として用いられていたと推察できるのである。

また、Kester [1922] と Paton [1924] は、当時の実務を基礎としながら一段とより高い合理性を導くためにエンティティ理論と同系統の学説を唱えたと考えられる。Kester [1922] は、子会社に少数株主が存在する場合には、連結貸借対照表は持株会社のそれではなく、関係会社全体の貸借対照表であるとした。すなわち、Kester は、子会社に少数株主が存在しない場合には持株会社が会計のエンティティになるが、少数株主が存在する場合には、持株会社と子会社は結合して個別のエンティティになると考えていたといえる。そして、結合エンティティとしてのグループ全体の資産と負債は、そのまま持株会社と少数株主に帰属し、少数株主持分と持株会社持分とは切り離すことができない未分配持分であるとして一緒に連結資本に含められていたと考えられる。

他方、Paton [1924] においては、連結財務諸表とは親会社の役員と株主の立場においてのみ、関係会社群の営業活動を単一の営業単位とみなした写像を示すものとしている。そして、親会社の役員と株主の立場から、少数株主の資本金と親会社の資本金とを一緒に示すことが正当化されるとしている。Paton [1924] では、その理由は明らかにされていないが、Paton and Stevenson [1921] において、連結貸借対照表とは持株会社の支配下にある全体としての財産の状況を示すものであり、すべての資産とすべての持分を結合したものと説明されている。このことから、Paton and Stevenson [1921] は「資産=持分」の会計等式を基礎に、持株会社の支配下にある関係会社群のすべての資産を、関係会社群からなる1つの組織体の資産として位置づけ、他方、これに対応するすべての持分を当該組織体の外部者持分として位置づけた。

この2つの学説を考察した結果、エンティティ理論といっても、少数株主を内部者としてみる場合もあれば、外部者としてみる場合もあるということが明らかにされた。よくエンティティ理論は、親会社と少数株主をともにグループ

に対する内部資本提供者としてみる、といった説明が行われる場合が多い。しかし、本稿で考察したように、エンティティ理論といっても、少数株主は外部者に位置づけられる場合があるのである¹⁴。Kester は、エンティティの結合を基礎に少数株主は法律上の地位に変化が生じない内部者の性格を有するものとして扱っていたと推察される。これに対して、Paton は親会社の株主も少数株主とともに組織体の外部者として扱っていた。Paton 学説と U. S. Steel 社の実務には理論的に通じるものがあるように考えられる。

現在、日本においてエンティティ理論の受け入れをめぐる議論が行われているが、しかし歴史的考察から明らかなように、エンティティ理論は純粋な理論として生まれたものではなく、先行する実務に対して理論的根拠を付与したり、理論の精緻化を図るために学説として唱えられてきたものであると考えられる。

本稿を締めくくるにあたり思い起こされるのは、今から 38 年前に、わが国で連結財務諸表制度が導入されるに際して、当時の企業会計審議会会長、黒澤清横浜国立大学名誉教授が述べられた次のような言葉である。

「この連結財務諸表原則では、entity theory を採用しないことにした。そのことが、前記の目的の説明の上に表明されているものと考えてさしつかえない。アメリカの連結会計の慣行は、もちろん親会社の見地 (parent company theory) をとっているが、entity theory はそれに対する一部のアメリカの会計学者によって主張されたのである。学説としては一理あることが認められているけれども、実務に導入するには困難がある。」(黒澤 [1975], p. 9)

エンティティ理論の受け入れは、これまでどちらかといえば、理論的に実用性の乏しい学説として受けとめられてきたように思われる。しかし、エンティティ理論がアメリカでは実際に適用されていたという事実認識をもたなければ

ならないであろう。ただ、アメリカの会計的風土にエンティティ理論が根付かなかったのは、なぜであろうか。本稿ではこの点を明らかにすることはできなかった。今後の研究において追究していくことにしたい。

注

- 1 SFAS141 (R) と SFAS160 の内容は、2009 年 7 月に公表された現行の FASB による会計基準のコード化体系 Accounting Standards Codification (ASC) において、トピック 805「企業結合」とトピック 810「連結」の一部に所収されている。
- 2 ASBJ は平成 21 年 7 月 10 日に「企業結合会計の見直しに関する論点の整理」を公表し、国際的な会計基準やその動向を踏まえ、少数株主持分の取扱い、取得原価の算定、取得原価の配分、のれんの会計処理、子会社に対する支配の喪失という 5 つの論点を示し、議論の整理を行っている。第 191 回委員会 (平成 21 年 12 月 10 日) で、暫定合意のための意思確認が行われ、少数株主持分を資本として扱う案が採用されたが、現在、鋭意さらなる検討が行われている。
- 3 U. S. Steel 社の初年度の連結財務報告は、財務報告の歴史に刻まれるきわめて重要な出来事に位置づけられている (May[1943], p. 54, Brundage[1951], p. 72.)。
- 4 U. S. Steel 社の第 1 期年次報告書は、Vangermeersch [1986] に所収されているものを参考にし、本稿での考察に当たって必要な箇所を転載させていただいた。
- 5 Kohler [1970], p. 72. (染谷恭次郎訳 [1989], p. 80.)
- 6 U. S. Steel 社の第 1 期年次報告書において、同社の連結利益は配当可能利益として処分されていたことを指摘している先行研究として、小栗 [1994] がある。
- 7 アメリカの監査報告書の発展過程を研究された河合秀敏愛知大学名誉教授によれば、「we certify」という言葉は、イギリスの監査報告書の形態の流れを汲むものである点に疑問はない。この時代の“we certify”という用語は監査人が決算書類の正確性を保証する意味で用いられていた点が注目される。しかし、1910 年代ともなるとイギリス式の精密監査はアメリカの実情に合わないことが知られ、監査手続の適用方法が試査 (test-checking) 方式に変わっていった。…… (省略) ……企業の大規模化は、おのずと監査の要請を強化していったが、監査担当者の側としては、事務量の膨大化に伴って、試査で監査をせざるをえない状態に直面したのであった。」(河合 [1967], p. 178) と述べられておられる。
なお、この監査証明書では会計士の名は明らかにされていない。また、会計士は U. S. Steel 社とその子会社の「帳簿を調査した (We have examined the books of U. S. Steel Corporation and its Subsidiaries)」ことが明記されている。
- 8 アメリカにおける 1900 年から 1930 年までの年次報告書を調査した二村 [1999] では、連結貸借対照表において少数株主持分を資本に含めて表示する実務が存在していたという事実が明らかにされている。
- 9 1900 年代、1920 年代に、少数株主持分を資本の 1 つとして表示すべきであるという考え

は、本文で論じた Gilman [1921] 以外に、次の論者によって述べられていた。以下に簡単に紹介しておきたい。

Lybrand [1908] :

「資本金 (capital stock) の中に、持株会社が発行した株式と持株会社によって所有されていない子会社株式とが区別されて含められる。」(p. 120)

Newlove [1926] :

「過半数持分の見地 (point of view of the majority interests) からすれば、…… (省略) ……少数株主持分は負債である。しかし、少数株主は債権者というより資本主に位置づけられる。それゆえに、少数株主持分は連結貸借対照表では、特別な純財産勘定 (special net worth account) として表示されるべきである。」(p. 6)

Roem [1928] :

「親会社の子会社株式の全部ではないが、そのほとんどを所有している場合には、少数株主の持分は、連結貸借対照表で特別な資本主項目 (special proprietorship item) として個別に表示されるべきである。」(p. 440)

また、少数株主持分を負債と資本以外に表示すべきとする見解も当時次の論者によって示されている。併せて紹介しておきたい。

Walton [1918] :

「少数株主持分は資本金 (capital stock) であり、通常の支払勘定 (ordinary account payable) ではない」(p. 3) として、少数株主持分の資本性を支持し、負債性を否定しているが、「この金額 (資本金と剰余金に係る少数株主持分を含めた額—引用者注) で、連結貸借対照表に表示することは正しくない。なぜなら、連結貸借対照表は、X 社株式 (子会社—引用者注) の所有持分によって影響のある A 社 (親会社—引用者注) の状況を表示するためだけに作成されるからである。」(Ibid.) とし、設例の中で、少数株主持分を負債と資本以外の中間的表示項目として示している。

Staub [1929] :

「この金額 (少数株主持分の金額—引用者注) は、連結貸借対照表上、(連結された) 実際の負債と親会社の資本との中間に挿入されることがしばしばある。しかし、これは一定不変の実務ではなく、卓越した会計士により決算書の監査証明を受ける大企業の連結貸借対照表では、親会社の資本項目と一緒にまとめられる実務がある。前者の方が、親会社の資本とは別個のものであるという事実を容易に明らかにすることができるので、望ましいように思われる。」(p. 735)

- 10 Gilman [1921] は、代替的な 3 つの表示方法のうち、第 3 法は持株会社の剰余金と少数株主の剰余金が区別されないことから、第 1 法か、第 2 法のいずれかが望ましいとしている (p. 407)。
- 11 ここでは、純粋持株会社の非常に簡素な財政状態 (子会社の有価証券である株式や社債の保有) が想定されているものと思われる。
- 12 Paton and Stevenson [1921] でも、連結貸借対照表の貸方に「持分 (Equities)」という名称が付されている。しかし、同書では、「持分」において、資本の合計、流動負債の合計、貸方評価項目の合計、剰余金に区分した表示方法が採用されている。
- 13 ここでいう、設立後の剰余金は、いわゆる利益剰余金と理解してよいものと思われる。

- 14 Hoggett and Leo [1972] では、純粋なエンティティ理論 (“pure” entity theory) に立脚すると、持株会社株主も少数株主も、ともにエンティティに対する外部資金提供者として等しく扱われるとしており、Moonitz のエンティティ理論とは異なるもの (Moonitz のエンティティ理論は広義の資本主理論 (broad proprietary viewpoint) である) (pp. 49-51) としている。また、純粋なエンティティ理論では持株会社株主の持分と少数株主持分は、長期負債と同様に扱われるとしている (p. 51)。

参考文献

- ARB51 [1959]: *Consolidated Financial Statements*, Accounting Research Bulletin No. 51 (ARB51), Committee on Accounting Procedure, American Institute of Certified Public Accountants, August.
- Bahnson, Paul R., Brian P. McAllister and Paul B. W. Miller [2008]: “Noncontrolling Interests: Much More Than a Name Change — New consolidation rules for partially owned subsidiaries,” *Journal of Accountancy*, November, pp. 46-54.
- Brenner, Vincent C., Brenner, Jr., Vincent C. and Monica Jeancola [2008]: “New Reporting Standards for Noncontrolling Interests,” *The CPA Journal*, July, pp. 34-39.
- Brief, Richard P., editor [1986]: *Corporate Financial Reporting and Analysis in the Early 1900*, Garland Publishing, Inc., pp. 15-52.
- Brundage, Percival F. [1951]: “Milestone on the Path of Accounting,” *Harvard Business Review*, Vol. xxxix, No. 4, July, pp. 71-81.
- Clark, Myrtle W. [1993]: “Evolution of Concepts of Minority Interest,” *The Accounting Historians Journal*, June, pp. 59-78.
- Daniels, Mortimer B. [1934]: *Corporation Financial Statements*, Michigan Business Studies, University of Michigan, Vol. 6, No. 1, reprinted by Arno Press, 1980.
- Gilman, Stephen [1921]: *Principles of Accounting*, La Salle Extension University.
- Hoggett, John R. and Leo Kenneth J. [1972]: “Consolidated Statements……How Aims Influence Procerudres,” *The Australian Accountant*, March, pp. 49-54.
- Kester, Roy B. [1922]: *Accounting: Theory and Practice*, Volume II (second year), The Ronald Press Company.
- Kester, Roy B. [1925]: *Accounting: Theory and Practice*, Volume II (second year), Second Edition revised, The Ronald Press Company. (沼田嘉穂譯 [1935]: 『合併貸借対照表論』 森山書店。)
- Kohler, Eric L. [1970]: *A Dictionary for Accountants*, Fourth Edition, Prentice-Hall, Inc. (染谷恭次郎訳 [1989]: 『コーラー会計学辞典 (復刻版)』 丸善株式会社。)
- Lybrand, W. M. [1908]: “The Accounting of Industrial Enterprises part II,” *Journal of Accountancy*, December, pp. 111-121.
- May, G. O. [1943]: *Financial Accounting: Distillation of Experience*, The Macmillan

- Company. (木村重義訳 [1957]:『財務会計: 経験の蒸留』ダイヤモンド社。)
- Moonitz, Maurice [1944]: *The Entity Theory of Consolidated Statements*, America Accounting Association, monograph No. 4. (片野一郎監関・白鳥庄之助訳 [1964]:『ムーンイツ連結財務諸表論』同文館。)
- Newlove, G. H. [1926]: *Consolidated Balance Sheets*, The Ronald Press Company, reprinted by Garland Publishing, Inc., 1982.
- Paton, W. A. [1924]: *Accounting*, The Macmillan Company.
- Paton, William Andrew and Russell Alger Stevenson [1921]: *Principles of Accounting*, The Macmillan Company.
- Previt, Gary John and Barbara Dubis Merino [1998]: *A History of Accountancy in the United States*, Ohio State University Press.
- Reim, C. R. [1928]: *Accounting Method*, The University of Chicago Press, reprinted by Garland Publishing, Inc., 1982.
- SFAS94 [1987]: *Consolidation of All Majority-Owned Subsidiaries*, Statement of Financial Accounting Standards No. 94 (SFAS94), October.
- SFAS141 (R) [2007]: *Business Combinations*, Statement of Financial Accounting Standards 141 revised (SFAS141 (R)), Financial Accounting Standards Board.
- SFAS160 [2007]: *Noncontrolling Interests in Consolidated Financial Statements*, Statement of Financial Accounting Standards 160 (SFAS160), Financial Accounting Standards Board.
- Staub, W. A. [1929]: "Consolidated Financial Statements," *The ACCOUNTANT*, 7 December, pp. 730-741.
- Vangermeersch, Richard., editor [1986]: *Financial Accounting Milestones in the Annual Reports of United States Steel Corporation: The First Seven Decades*, Garland Publishing, Inc.
- Walton, S. (Walton school of commerce) [1918]: *Advanced Accounting*, 2nd ed., Chicago, L34.
- 稲垣富士男 [1975]:『連結財務諸表詳解』中央経済社。
- 大雄令純 [1977]:『精説 連結会計論』同文館。
- 小栗崇資 [1994]:「連結利益の配当可能性をめぐる史的考察」『産業経理』Vol. 54, No. 2, pp. 62-74。
- 春日部光紀 [1999]:「U. S. Steel 社における連結会計実務の生成」『経済学研究』北海道大学経済学部、第 49 巻第 2 号、pp. 98-110。
- 河合秀敏著 [1967]:『監査理論の基礎—試査との関連を中心として—』同文館。
- 企業会計基準委員会 [2009]:「企業結合会計の見直しに関する論点の整理」、7 月 10 日。
- 企業会計基準委員会 [2012]: 審議事項(3)-2「企業結合 (ステップ 2) 少数株主持分の検討」、4 月 5 日。
- 企業会計基準委員会 [2012]: 審議事項(3)-2「企業結合 (ステップ 2) 全部のれんの検討」、4 月 19 日。
- 企業会計基準委員会 [2012]: 審議事項(1)-2「企業結合 (ステップ 2) 全部のれんの検討—国

アメリカ連結会計における少数株主持分の資本性に関する歴史的一考察

際的な会計基準における全部のれん導入の経緯について」、5月24日。

黒澤清 [1975]：「連結財務諸表原則総論」『企業会計』Vol. 27、No. 10、8月臨時増刊号、pp. 6-11。

二村雅子 [2011]：「連結貸借対照表における少数株主持分の表示—連結上の負債と資本の区別に関する源流—」『日本簿記学会年報』第26号、pp. 88-98。

グローバル競争と日本企業 ——資本の論理と日本的経営——

野 末 英 俊

目 次

1. はじめに
2. グローバル競争の展開
 - (1) アメリカ中心の世界体制
 - (2) 新興工業国の台頭
3. 転換期としての1980年代
 - (1) 戦後の日本経済
 - (2) 新自由主義の浸透
 - (3) プラザ合意と円高
4. 日本的経営の変化
 - (1) 日本経済の長期停滞
 - (2) 日本的経営と変化
5. 結論

1. はじめに

企業は、利潤（貨幣）を目的¹とする。企業は、株式会社制度を基礎として、規模を急速に拡大した。企業は、社会的に有用な生産物を生産するが、他方、利潤を目的とし、後者が本質的特徴である。（二重性）²しかし、高められた生産力は、より大きな市場を必要とし、市場をめぐる企業間競争の中で、多

くの中小企業は淘汰され、あるいは、大企業に併合され、寡占（独占）が形成される³。ここでは、垂直統合型の大企業による大量生産方式が行われ、規模の経済によって、コストの削減が可能となる⁴。また、大企業は、市場を求めて、商品輸出を行い、さらに、市場のより確実な支配を図って、資本輸出を拡大する⁵。1990年代には、世界の市場経済化が進展した。この結果、形成されたグローバル市場を巡って、多国籍企業間の熾烈な競争が展開されている。こうした、グローバル競争の中で、日本の自動車産業は、競争力を維持したが、電機・半導体産業の競争力の低下が著しい。円高、バブル経済崩壊後の長期的な国内経済の停滞、新興工業国の台頭が、この背景に存在する。円高の進行と高止まりは、日本製品の価格競争力を低化させ、大企業の利潤は縮小した。この結果、大企業は、海外直接投資を拡大し、海外生産比率が高まった。同時に、資本力を有する一部の下請企業の海外進出が進展したが、国内の残った下請企業は、親企業からの値引き要請、受注減、受注打ち切り、市場取引の拡大（韓国・中国製品との競争）によって、業績が悪化し、廃業する企業も少なくない。この結果、国内の製造業が縮小し、企業の研究開発能力が低下し、技術革新が停滞している。他方、熾烈なグローバル競争は、大企業のリストラを招き、終身雇用制を根幹とする、日本的経営に大きな変化をもたらしている。しかし、経営方式の欧米化は、労働疎外⁶を生じさせ、労働本来のあり方との乖離を拡大し、労使間の対立を激化させる。グローバル競争と日本的経営の変容との関連性について考察することが、本論の課題である。

2. グローバル競争の展開

(1) アメリカ中心の世界体制

アメリカは、19世紀半ばの南北戦争によって、国内を再統一し、鉄道の拡張によって、広大な国内市場を結合し、その後の資本主義発展の基盤を形成した。この巨大な国内市場を背景として、1890年頃には、世界最大の工業国⁷となり、

世紀転換期には、主要産業において、独占的な大企業による支配体制が形成された⁸。第二次世界大戦直後のアメリカは、工業生産高や、金保有額において、突出しており、資本主義世界の中で、工業・金融の中心国としての役割を担うようになり、その中心は、経済都市としてのニューヨークである⁹。他方、アメリカの多国籍企業の活動は、大量生産・大量流通・大量消費というアメリカ的生活様式・文化を世界に浸透させており、現代のグローバリゼーションは、アメリカナイゼーションの過程でもある。1960年代に入ると、西ドイツ、日本の経済復興、ベトナム戦争の敗戦によって、アメリカの地位は、相対的に低下した。ニクソン・ショック（71）によって、ドル中心の世界通貨体制は動揺し、1970年代の二度の石油危機によって、アメリカ経済は大きな打撃を受けた。1980年代には、大型車に特化していた、自動車産業の競争力が低下し、失業者が増大して、経済は停滞した。しかし、東欧革命を契機とする社会主義体制の崩壊によって、唯一の超大国となり、1990年代には、IT産業の主導によって、長期の好況期が持続した。ドット・コム・バブルの崩壊、リーマン・ショックに際しては、金融機関の破綻と再編、ビッグ・スリーのうちGMとクライスラーが破綻した。しかし、アメリカにおいては、ITを中心とする先端分野を中心に、イノベーションが活発で、急速な産業構造の転換が進展しており、アメリカを基軸とする世界構造が維持されている。

(2) 新興工業国の台頭

第二次世界大戦の終結によって、資本主義列強による植民地体制が崩壊し、旧植民地諸国は、独立を達成した。しかし、経済的自立は困難で、旧本国による経済的支配が残り（新植民地主義）、旧植民地諸国は、モノカルチャー的経済構造を強制され、旧植民地諸国は、旧本国に対して従属的な経済構造を強いられることになった。しかし、1960年代に入ると、一部の条件を有する国々は、先進工業国の資本と技術を導入し、輸出志向型の工業化によって、経済成長を実現することに成功した。アジアNIEsは、先進工業国の資本・技術と自国の

低コストの労働力とを結び付け、市場を海外にもとめ、工業製品を輸出し、蓄積した資本を、より高次の産業部門に再投資することによって、産業構造を高度化させた。この発展方式は、ASEAN 諸国に波及し、中国・ベトナムの市場経済化に影響を及ぼし、この結果、アジア全体の工業化が進展した。他方、巨大な国土・資源・人口をもつ BRICs が、経済規模を拡大し、世界経済における存在感を高めている。拡大する新興工業国市場をめぐって、多国籍企業間の競争が激化している。新興工業国市場においては、機能を絞り込んだ低価格商品が嗜好される傾向があり、高品質・多機能ではあるが、高価格の日本製品は、必ずしも競争力を有している訳ではない。

3. 転換期としての 1980 年代

(1) 戦後の日本経済

第二次世界大戦後、日本は、天然資源を輸入し、工業製品を輸出する加工貿易を基本構造として、経済復興と成長を遂げた。日本企業は、狭隘な国内市場による限界から、市場をアメリカに依存し、対米従属的な経済構造が形成された。この結果、アメリカ経済の動向が、日本企業の業績に大きな影響を及ぼした。日本経済の中においては、資本・技術集約的で、近代的な設備を有し、高い生産性をもつ一部の大企業が発展する反面、労働集約的で、生産性が低く、零細性・低賃金を特徴とする多数の中小企業が存在し、その多くは、下請企業として、特定の大企業に市場を依存することになり、ここでは、支配—従属関係が形成された。大企業は、下請企業を利用することによって、資本節約とコスト削減を可能とし、低価格・高品質の工業製品を海外へ大量輸出することが可能となった。(下請構造)しかし、日本の高度経済成長は、第一次石油危機を契機に終焉し、低成長に移行するとともに、日本経済は、素材型から省資源型の産業構造に転換した。

(2) 新自由主義の浸透

戦後、資本主義列強は、海外植民地を喪失し、社会主義勢力の台頭もあって、政府が経済に対する介入を強め、修正資本主義（混合経済）へと移行し、福祉国家の建設を目指した。しかし、社会保障費の拡大は国家財政を悪化させ、長期的なスタグフレーションによって、景気が悪化した。1979年にイギリスで成立した、サッチャー政権は、新自由主義¹⁰を採用し、市場の機能を信認して、政府の役割を縮小し、企業間競争の促進することによって、非効率な部門を淘汰し、競争力を有する大企業を残し、効率的な経済体制を作り出そうとした。他方、保護が撤廃され、社会保障費が削減されることによって、格差・不平等、貧困が拡大した。（格差社会）新自由主義は、1980年代には、アメリカのレーガン政権、日本の中曽根政権にも影響を及ぼした。「小さな政府」への転換、国有企業の民営化、規制緩和、企業間競争が促進された。この結果、高い生産性を持ち、効率的な、競争力をもつ一握りの大企業が生き残り、市場に対する市場統制が行われようになった。他方、競争力において劣位な、多くの中小零細企業が破綻し、大企業に従属するようになった。こうして、少数の「勝ち組」が生き残り、市場支配を強化する反面、大多数の「負け組」は、市場からの撤退を強いられた。この中で、労働集約的な自営業者は、存続が困難となり、賃金労働者化が進展している。競争社会の出現によって、社会的弱者（中小企業、女性、高齢者、障害者、外国人労働者等）の貧困が拡大し、社会不安が高まる原因となっている。

(3) プラザ合意と円高

戦後の日本企業の発展は、加工貿易を基本とし、工業製品の海外輸出によって促進された。日本の国内市場は狭隘で、アメリカ市場に大きく依存した。しかし、1960年代の日本・西ドイツの経済復興と輸出の拡大、1970年代の二度の石油危機によって、アメリカ経済は停滞した。アメリカの基幹産業であった自動車産業は、高燃費の大型車に特化していたビッグ・スリーが大きな打撃を被

り、他方、低燃費・高品質の小型車を生産する日本、西ドイツのメーカーが、顧客の支持を得て、市場占有率を高め¹¹、日本企業の製品は、自動車、家電、半導体¹² 産業を中心に、強い国際競争力をもつようになった。しかし、貿易不均衡は、先進工業国（G5）の協調によるドル安への誘導を目的とするプラザ合意（85）を導き、この結果、円高が、短期間に進行し、高止まりした¹³。円高の結果、グローバル市場において、日本製品の価格競争力が低下すると、韓国・台湾メーカーは、低賃金の労働力を利用した価格競争力もつ製品を大量の輸出し、同時に、技術水準を高め、家電・半導体等の分野においては、日本企業を凌駕する競争力をもつに至った。こうして、日本企業が、コア・コンピタンス¹⁴ をもつ分野は縮小した¹⁵。円高の進行によって、輸出が困難となった日本の大企業は、海外の低コストの労働力を利用し、海外市場を防衛する目的で、海外直接投資を拡大した。ASEAN 諸国への直接投資を拡大し、次いで、改革を進展させる中国への比率を高めた。多国籍化した大企業は、本拠地（本国本社）を中心に、研究開発・中枢部品の生産を国内に残し、労働集約的部門、組立工程を、海外に移転し、海外生産比率を高めている¹⁶。同時に、円高を背景として、海外企業の買収（M&A）が活発化した。他方、利潤率が低下した製品については、台湾・東南アジアなどの EMS 企業へのアウトソーシング（OEM、ODM）に依存するようになり、自らは、得意分野に特化するようになった。（集中戦略）こうして、海外から、大量の工業製品が大量に輸入（逆輸入を含む）されるようになったが、労働集約的な国内の地場産業は大きな打撃を受けた¹⁷。また、プラザ合意直後には、円高によって、多数の輸出関連の中小企業が破綻して、深刻な不況に陥った。（円高不況）過剰資本は、国内の設備投資に用いられず、投機に向かった。この結果、国内においては、土地・株式の価格が高騰して、バブル経済が形成された¹⁸。しかし、实体经济と乖離した資産（土地・株式）価格の高騰は、長期的には、崩壊を招く¹⁹。1990 年に入ると、株価が急落し、翌年には、土地価格の下落が始まって、バブル経済の崩壊が明確となった²⁰。他方、1990 年代には、IT 産業を主導とするアメリカ経済の復活、中国をはじめとす

る新興工業国の台頭がみられる反面、世界経済における日本の地位は低下した。国内製造業の縮小と企業の研究開発能力の低下、賃金切り下げ、非正規雇用の拡大、労働力人口の減少といった諸要因の中で、日本経済は、長期的経済停滞（「失われた20年」）に陥った²¹。

4. 日本的経営の変化

(1) 日本経済の長期停滞

現代は、市場（商品・貨幣）経済による世界の一体化が進展している。生産物の商品化が一般化し、市場と利潤を求める企業間競争が激化している。他方、アメリカ的生活様式がグローバルに浸透している。（アメリカナイゼーション）高速交通手段の発達と、IT（とりわけ通信）の革新が、その技術的基礎である。単一的なグローバル市場が形成され、市場機会は拡大したが、自動車産業²²を除く日本企業の競争力が低下し、1980年代に強力な国際競争力を有した電機・家電・半導体産業の市場における優位が縮小した。他方、IT産業を中心とするアメリカ経済の復活、韓国・台湾・中国等の新興工業国の台頭に対して、バブル経済崩壊と長引く国内経済の停滞、円高の進展と高止まりによって、日本企業の国際競争力は低迷している。特に、電機・家電産業において、製品のデジタル化が進んだが、これは、コモディティ化をもたらし、価格競争を激化させている。

(2) 日本的経営と変化

戦後、日本企業には、アメリカの経営方式が導入されたが、全てが受け入れられた訳ではなく、日本的特質が残った²³。とりわけ、日本企業の経営において、大きな特徴を有したのは、労務管理においてである。労働者のもつ労働力は、生産手段と結びついて、価値を作り出す。企業にとって、労働力は、剰余価値づくり出す特殊な商品²⁴である。しかし、労働力を保持する労働者は、意思と

感情をもつ²⁵。このため、企業経営にとって、労務管理は、最も困難で、重要な課題となる。欧米企業においては、雇用は、契約に基づき、職務内容と賃金が一致し、労働者個人の職務が詳細に決められている²⁶。労働者の職務は、細分化され²⁷、労働疎外²⁸が顕在化する。また、企業は、剰余価値の拡大を目的として、賃金の切り下げ、長時間労働、労働強化を行い、労使の利害は対立する。他方、企業内分業の進展は、生産性向上をもたらすが、構想と作業の分離、労働の単調感を招き、欠勤や品質不良の原因となった。これに対して、日本の大企業においては、基幹労働者は、終身雇用制によって、定年まで身分が保障され、生活給的な性格をもつ年功賃金、厚い福利厚生といった、労務管理上の諸制度によって守られ、これによって、職場間の労働者の移動が抑制された。大企業は、新規学卒者の一括採用を行い、OJTによって、長い期間と多額の費用を投入して、基幹従業員を育成した。これによって、大企業は、労働者に、企業に対する所属感と忠誠心を植えつけ、他方、労働者は、企業の繁栄と、自身の生活の向上と同一視するようになった。こうして、大企業と基幹労働者の間には、運命共同体的な関係が形成された。労働者は、企業の一員²⁹としての意識をもつようになり、生活の中心を企業におき、自身や家族の生活を犠牲にしても、企業の利益のために尽くした。労働者は、職場において、相互に補い合いながら、職務を遂行した。こうした、「義務の無限定性」³⁰、無制限的な労働と忠誠心が、日本企業の競争力の源泉であった。労働者は、長時間労働に耐え、「会社人間」「過労死」「サービス残業」などの言葉が、生み出された。こうした、過酷な労働と引き換えに、大企業は、基幹労働者の身分と生活を保障した。また、ここで、賃金管理においては、所属型賃金³¹が行われてきた。他方、こうした基幹労働者の身分・待遇は、社内の期間工、社外工、下請企業における低賃金労働等の存在によって、最後まで守られ、日本的な労務管理は、縁辺労働者、下請企業の労働者の上に存立した³²。また、稟議制にみられるように、日本企業の意味決定は、ボトム・アップ型の性格をもっていた。時間をかけて、従業員間の意思統一が図られ、この過程で、ミドル・マネジメントが重要な役割を担った。

反面、意思決定のための期間が長く、責任の不明確性などの問題を有していた。他方、生産管理においては、トヨタ自動車によって生み出された、ジャスト・イン・タイム（かんぱん）方式があり、在庫縮小、コスト削減、需要の変化への対応が図られた。ジャスト・イン・タイム方式は、業種を超えて浸透し、グローバル・スタンダード化している。また、企業間関係においても集団主義の特徴がみられ、戦後、新たに結集・再編されて形成された六大企業集団は、金融機関と共に、総合商社が中核的役割を担った。ここでは、大企業が、人、資本、取引関係において結合し、ワンセット型の集団を形成し、大企業間の相互扶助がみられた。

また、戦後、日本の大企業発展の原動力となったのが、系列・下請の存在であった。日本の系列・下請企業は、特定の大（親）企業との間に、長期取引関係をもち、階層構造を形成³³した。系列・下請企業は、大（親）企業に市場を依存し、資本・人・技術面において、支配を受け、経営の安定と引き換えに、従属的立場に置かれた。この支配構造のもとで、日本の大（親）企業は、下請企業から、低価格・高品質・納期において優れた部品の供給を受けた。大（親）企業は、その設備・低コストの労働力を間接的に利用することによって、製造コストを節約し、安価で高品質の工業製品の生産と大量輸出が可能となった。こうした、大（親）企業と中小（下請）企業は、垂直的な分業関係を形成した。このように、日本的経営は、集団・家族主義的性格をもつものであるが、戦後の経済の拡大期においては、有効に機能した。当初、日本的経営は、欧米式経営と比較して、後れたものとされたが、1970年代の二度の石油危機を乗り越え、1980年代において、自動車・家電・半導体産業を中心に、日本の大企業が、強力な国際競争力を有したところから、その源泉としての評価が高まり、内外において、研究が蓄積された³⁴。

しかし、1990年代以降、日本企業をとりまく環境は大きく変化した。とりわけ、市場の不確実性の増大が、日本的経営に、大きな影響を及ぼしている。国内的には、1991年に明確化したバブル経済崩壊によって、大企業は大きな損失

を被り、それまで「護送船団方式」によって保護されていた金融機関は、株価の下落による損失と、担保としていた土地価格の暴落による不良債権の増大によって、経営が悪化した。経営破綻は、中小の金融機関に始まって、巨大金融機関にまで及んだ。こうした金融システムの動揺は、公的資金の注入と金融再編を招いた。また、国内的には、少子高齢化と人口・労働力減少を背景とする国内市場の縮小の影響が大きく、他方、グローバル市場においては、韓国・台湾・中国企業が台頭し、日本企業の国際競争力が低化した。日本の大企業は、不採算事業から撤退して、経営資源を、競争力をもつ分野を集中するようになった。(選択と集中、集中戦略)この過程で、大量の余剰労働力が生み出され、大企業においても、リストラを断行するようになり、終身雇用制は、大きく動揺した。大企業は、熾烈なグローバル競争の中で生き残るために、設備・人員の削減を推進し、基幹従業員(正社員)を絞り込み、年功賃金から能力・成果給への移行³⁵、福利厚生費の削減、経営の合理化を進展させた。同時に、非正規労働者への依存が増大している。戦後、非正規雇用は、中高年の女子労働者³⁶の比重が大きかったが、近年は、若年労働者や、男子労働者の比重が増加している。この問題は、労働者派遣法の成立(1985)と施行(86)によって、一層、複雑化した。大企業は、労働力を、必要に応じて、より柔軟に利用することが可能となったが、派遣労働者は、派遣先の職場との間に雇用関係がなく、職場に対して所属意識・忠誠心・一体感をもつことがない。労働力の切り売りを強いられ、職場の頻繁な移動によって、技能を蓄積することがない。また、キャリアが評価されることがなく、一度、派遣労働者として就業すると、正規労働者への移行は困難となる。リーマン・ショック後の急速な市場の縮小期には、こうした矛盾が、顕在化した。世界金融危機の中で、日本の自動車・電機産業は、アメリカ市場への輸出が激減し、設備稼働率が低化した。最初に雇用調整の対象となったのは、企業と直接の雇用関係をもたない派遣労働者であった。このとき、多数の派遣労働者(その多くは、外国人労働者)が、仕事と住居を同時に失った。派遣労働者の身分・待遇は、他の非正規労働者と比較しても不

安定であり、労働者間の格差を拡大している。派遣労働者を含めて、非正規労働者は、低賃金・短期・縁辺性を特徴とし、技能を蓄積することがない。また、不況の際には、最初に雇用調整の対象となる。近年は、若年者における就職難、非正規化が進展し、派遣労働者となることも多く、晩婚化・非婚化、少子化、労働力人口の減少の原因となっている。このことは、高齢化社会の存立基盤の維持にとって、不安要因となる。こうした中で、組合活動の衰退が進展している。このように、終身雇用制の崩壊、年功賃金の能力・成果主義への移行、福利厚生費の削減が進展し、非正規雇用比率の拡大によって、労働者の生活が不安定化になり、かつて日本企業の競争力の源泉であった労働者の企業に対する忠誠心、勤労意欲が低下している³⁷。また、企業的意思決定においては、不確実性を増す企業環境に対応するために、迅速化が図られ、トップ・マネジメントの権限が強化されるようになった。取締役人数の削減、執行役員制、社外取締役の導入が進展している。（取締役会改革）日本的経営の特徴の一つであったメイン・バンク制においては、大企業は、必要資金の確保を、間接金融から直接金融へ移行するようになり、この結果、金融機関への依存が減少し、メイン・バンクの影響力が低下した。他方、大企業相互の株式持ち合い比率が減少し、集団外企業との取引が拡大し、大企業間の結合関係が弱まっている。他方、下請構造においては、大企業の海外直接投資の拡大とともに、大（親）企業は、要求に対応できる下請企業を選別するようになった。大企業の海外進出とともに、資本力を有する一次下請企業は、海外に進出したが、国内に残った下請企業は、親企業からの部品の値引き要求、受注の減少・打ち切りによって採算が悪化し、他方、市場取引が拡大して、輸入部品との競争がみられる。

戦後、形成され、集団主義の特徴をもつ日本的経営は、資本の論理の視点からみて、未成熟な要素を残していた。しかし、グローバル市場をめぐる多国籍企業間の競争の中で、大企業の労務管理、意思決定方式、企業間関係は変化し、企業と労働者、企業間の関係は、変容している。日本的経営の集団主義は変化し、より個別・短期・部分的性格を強めている。この結果、企業内の労使間対

立が激化し、企業間関係においては、個々の企業は、自立を迫られるようになった。

5. 結論

社会主義体制は、生産手段の公有化を実現し、第二次世界大戦後、資本主義と勢力を二分した。しかし、体制内部における対立、社会主義諸国における官僚制は、新たな格差を拡大し、その支配構造は硬直的で、中央主権的な計画経済によっては、国民の消費欲求を満たすことができなかった。また、生産手段の公有化のみでは、労働者の勤労意欲を高めることで出来ないことが明らかになった。アメリカをリーダーとする資本主義諸国との競争によって、体制は限界に直面し、内部から崩壊した。この結果、市場経済への転換が進展し、資本主義体制に組み込まれることになった。こうして、1990年代には、単一のグローバル市場が形成され、この市場をめぐる、多国籍企業間の熾烈な競争が展開されるようになった。ここで、多国籍企業は、全社的な利潤の極大化を目的とし、より大きな市場を獲得し、市場支配を確実なものとするために、研究開発、マーケティングに努めている。企業間競争は、イノベーションの源泉となり、革新的な製品が生み出される要因となるが、他方において、格差・不平等の原因となる。他方、資本や労働者の国家間移動が活発化し、より多くの資本と労働者が、先進地域（大都市）に集中し、他方、後進国（地域）においては、先進地域に対して従属的な経済構造が形成された。先進国（地域）において富の集中が進展する反面、後進国（地域）においては、先進工業国の支配構造に組み込まれ、貧困からの脱却がますます困難となる。こうして、先進国（地域）との間に、さまざまな格差（経済、賃金、情報、教育等）が拡大する。企業間競争の中で、非効率な企業は淘汰され、効率的で生産性が高い、一部の大企業のみが、生き残る。この過程で、中小企業の多くは、消滅するか、大企業に従属し、大企業を中心とする経済体制（大企業体制）が形成される。しかし、

寡占自体が、大企業病（官僚主義）にみられるように、自己矛盾の体制であり、グローバル競争は、資本主義的諸矛盾の一層の深化をもたらしている。資本主義のもとで高められた生産力は、市場の限界に直面し、過剰生産と恐慌、不況、企業破綻、失業、貧困、公害が拡大し、貨幣・組織の目的化と労働者の手段化による労働疎外、生活不安をもたらしている。さまざまな、目的と手段の転倒³⁸関係が進展し、各国の社会不安の原因となっている。また、グローバル競争は、日本企業の経営に大きな影響を及ぼしている。1980年代前半の日本製品のアメリカ市場に対する大量輸出は、日米貿易摩擦を生じさせ、プラザ合意による急速な円高の進展をもたらした。円高の進展と高止まりによって、日本製品の価格競争力が低下し、工業製品の輸出はより困難となり、大企業の利益は縮小した。これに対して、日本の大企業は、海外の低コストの労働力を利用し、市場防衛等を目的として、海外直接投資を拡大している。生産設備の海外移転とともに、国内における製造業が縮小し、研究開発・技術革新（イノベーション）は衰退している³⁹。過去の蓄積した富に依存する傾向がみられ⁴⁰、1990年代に入ると、グローバル市場における熾烈な多国籍企業間の競争の中で、日本企業の優位は、次第に縮小した。IT産業を中心として、アメリカ経済が復活し、韓国・台湾企業が、価格競争力と同時に、技術水準を向上させ、標準品を中心に中国の工業化が進展すると、天然資源を輸入し、工業製品を輸出するという、日本の貿易構造が変化し始めた。他方、大企業の海外直接投資の拡大によって、産業の空洞化が進展し、企業の研究開発、技術革新が停滞している。日本企業は、円高に対応可能なコストの削減⁴¹と共に、市場のニーズに対応した、差別化された製品の開発が課題となっている。拡大する新工業国市場に対するマーケティング、研究開発の推進と技術革新のためには、国内に製造業の基盤が存在することが不可欠である。1990年代以降のグローバル競争の中で、大企業の破綻やリストラによる失業者が増大し、労働市場の流動化が進展し、賃金・所得の減少、若年者の就職難・非正規雇用化、フリーター・ニートの増大がみられ、労働者の生活不安が増大している。こうした中で、日本企業における、集団・

家族主義が変化しつつある。日本の大企業は、自社の経営資源を競争力のある分野に集中させるようになったが、事業の撤退によって、労働力の余剰が生じ、基幹従業員に対しても、リストラを断行し、終身雇用制は大きく動揺した。企業と労働者との運命共同体的な性格が変容し、労働者の企業に対する忠誠心が弱まり、勤労意欲が低化し、日本的な労使協調関係が変化し、労使間の対立が激化している。労働者は、自らの生活とキャリアの形成を、より重視するようになってきている。この結果、企業と労働者との関係は、より短期・部分・個別的となっている。こうして、日本の経営の変化（資本の論理の貫徹、経営方式の成熟化、欧米化）が進展している。利潤・組織が目的化され、労働者が手段化されるという目的—手段の転倒関係が進展し、分業の利益を目的として、労働が細部労働に固定化される。この結果、労働疎外によって、労働者は、労働本来の創造の喜びや充実感を得ることが困難となる。労働を本来の姿に戻し、労働者の生活を安定化する努力が必要となっている。

注

- 1 古林喜樂『経営学原論』千倉書房、1978年、114頁。
- 2 角谷登志雄『経営学入門』青木書店、1984年、8頁。資本主義においては、資本の論理が貫徹する。山本安次郎「経営発展と現代の経営」同・加藤勝康編著『経営発展論』文真堂、1997年、7頁。
- 3 現代の企業は、市場の上に存立している。鈴木辰治「現代企業の基本的性格」同編著『経営学の潮流—系譜と展開—』中央経済社、2000年、1頁。
- 4 大企業は、官僚制による組織の硬直化（大企業病）等の問題を有している。
- 5 「独占が支配している最新の資本主義にとっては、資本の輸出が典型的」となる。レーニン（1917）宇高基輔訳『帝国主義』岩波書店、1956年、102頁。
- 6 井上宏は、「労働は、人間にとって、主体的、意識的行為であり、それ自体、人間の人格的発現形態として展開される。……人間労働のこうした一連の関係と、その変化のあり方を、労働の自然法則と呼ぶ」井上宏『知的創造の経営学』八千代出版、2001年、3-4頁。としている。
- 7 アメリカは、内部成長型の工業発展を遂げた。鈴木圭介「アメリカ資本主義の転換期」同編『アメリカ独占資本主義』弘文堂、1980年、10頁。1890年頃、工業（産業資本）のイギリスに対する優位を確立した。鈴木圭介編『アメリカ経済史Ⅱ—1860年代-1920年代—』

東京大学出版会、1988年、582頁。

- 8 しかし、1929年の株価暴落を機に、経済混乱（大恐慌）に陥り、1933年には、国民総生産は、約3分の1減少し、失業率は、約25パーセントに達した。Galbraith, John Kenneth (1955, 1961, 1969) *THE GREAT CRASH 1929*. 小原敏士訳『大恐慌—1929年は再び来るか—』徳間書店、1971年、252頁。大恐慌の影響は、大きく、ヨーロッパや日本に影響を及ぼし、第二次世界大戦の原因となった。
- 9 ガルブレイスは、「極貧者が、社会の多数者から少数者の地域に変わった」とした。Galbraith, John Kenneth (1958, 1969, 1976, 1984, 1998) *THE AFFLUENT SOCIETY*. 鈴木哲太郎訳『ゆたかな社会』岩波書店、2006年、379頁。
- 10 新自由主義は、金融政策を用い、市場（価格機構）を重視する。Friedman, Milton and Friedman, Rose D. (1980) *FREE TO CHOOSE*. 西山千明訳『選択の自由—自立社会への挑戦—』日本経済新聞社、2002年、59-85頁。
- 11 1980年代初頭、小型車のアメリカに対する集中豪雨的な輸出拡大が行われた。古賀義弘・田中隆雄「産業構造の高度化と企業集団の支配構造」藤井光男・丸山恵也編『日本の経営の構造—日本資本主義と企業—』大月書店、1985年、81頁。
- 12 1986年には、世界市場における半導体シェアで、日本は、アメリカを追い抜いた。
[http://www.ec.kagawa-u.ac.jp/~tetsuta/semicon/\(2012/9/16 アクセス\)](http://www.ec.kagawa-u.ac.jp/~tetsuta/semicon/(2012/9/16アクセス))
- 13 1990年代以降も、円高は進展し、1995年4月19日、1ドル79円25銭、2011年3月17日、1ドル76円25銭に達し、その後も高止まりしている。
- 14 Hamel, Gary & Prahalad, C. K. (1994) *COMPETING FOR THE FUTURE*. 一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、1995年、12頁。
- 15 以後、日本企業が競争力をもつと、円高を招き、輸出が困難とし、利潤を縮小させ、こうした、円高→コストダウン→輸出増⇒円高という「悪魔のサイクル」が生まれた。井上宏『知的創造の経営学』八千代出版、2001年、92-93頁。
- 16 多国籍企業は、世界最適生産・販売体制の構築を図り、全社的利潤の極大化が目的である。亀井正義『多国籍企業の経営行動』ミネルヴァ書房、1991年、116頁。
- 17 日本の地場産業は、地域の資源・職人的な伝統技術に依存してきた。他方、労働集約的で、低賃金労働に依存し、従事者の高齢化、後継者問題、伝統的な徒弟制からの脱却等の問題を抱えていた。技術革新の余地に乏しいため、コスト削減に限界を有し、価格競争力において劣位である。賃金コストの低いアジア諸国の工業化と低価格商品の大量輸入によって、各地の産地は大きな打撃を受け、産業集積の衰退を招いている。一部の企業は、高級品への移行、海外への展開、コストダウンへの努力によって、環境の変化への対応を図る企業もみられるが、廃業する企業も多く、産地の存続が問われている。
- 18 「投機は価格差の利用であり、生産をしない」R. ヒルファーディング (1910) 岡崎次郎訳『金融資本論 (上)』岩波書店、1982年、323頁。
- 19 1989年12月29日の大納会には、株価は史上最高値を記録した。『朝日新聞』1989年12月30日付け。しかし、1990年に入ると、株価は下落し始め、10月には、急落した。『朝日新聞』12月31日付け。
- 20 アジア通貨危機 (1997)、IT不況 (2001)、リーマン・ショック (2008) にみられるように、投機によるバブル経済は、最終的に崩壊し、金融収縮が生じ、国内の消費 (需要) が

- 縮小し、実体経済に影響を及ぼすことがしばしばある。また、シュンペーターは、不況の本質は、好況によって惹き起こされた攪乱の「整理過程」であり、新均衡状態に接近しようとする苦闘であるとしている。J. A. シュンペーター (1912) 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論 (下)』岩波書店、1977年、223頁。
- 21 M. E. ポーターは、本国をプラットホームの役割を担うとしたが、グローバル化が進展するほど、国内の役割は大きくなる。Porter, Michael E., ed. (1986) *COMPETITION IN GLOBAL INDUSTRIES*. 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社、1989年、50頁。
 - 22 「擦り合わせ型」のアーキテクチャをもつ、自動車産業の国際競争力は維持された。藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』中央公論新社、100頁。
 - 23 アベグレンは、日本企業の経営の特徴を、企業と労働者との終身関係にあるとした。Abegglen, James C. (1958) *THE JAPANESE FACTORY: Aspect of its Social Organization*. 占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社、1958年、17頁。
 - 24 カール・マルクス (1867) 社会科学研究所監修、資本論翻訳委員会訳『資本論 第一巻 第一分冊』新日本出版社、1982年、1002頁。
 - 25 古林喜樂『労務論論稿』千倉書房、1984年、14頁。
 - 26 アダム・スミスが『諸国民の富』の中でピンの製造を例として、展開しているように、分業は、生産性向上の手段である。アダム・スミス (1776) 大内兵衛・松川七郎訳『諸国民の富 第一分冊』岩波書店、1959年、99-101頁。
 - 27 Braverman, Harry (1974) *LABOR AND MONOPOLY CAPITAL: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. 富沢賢治訳『労働と独占資本』岩波書店、1978年、188-191頁。
 - 28 マルクスは、「細部労働への労働者の終生的拘束と資本に対する部分労働者の無条件的隷属」マルクス (1967)、エンゲルス編、向坂逸郎訳、『資本論 第一巻第二分冊』岩波書店、1969年、302頁。
 - 29 三戸公は、日本的経営を、「家の論理が、資本の論理にからみついたもの」三戸公『「家」としての日本社会』有斐閣、1994年、110頁。とした。
 - 30 岩田龍子『日本的経営の編成原理』文眞堂、1977年、195頁。
 - 31 晴山俊雄「賃金管理からみた日本的経営：その動向と問題」日本経営学会編 (2006) 『日本型経営の動向と課題 (日本経営学会論集 76)』千倉書房、108頁。
 - 32 山下高之『「日本的経営」の展開』法律文化社、1991年、13頁。
 - 33 同前書、17頁。
 - 34 エズラ・F・ヴォーゲルは、「この国は、脱工業化社会に直面する基本的問題の多くを、最も巧みに処理してきた。……その意味で世界一である」Vogel, Ezra F. (1979) *JAPAN AS NUMBER ONE: Lessons for America*. 広中和歌子・木本彰子訳『ジャパン・アズ・ナンバーワン—アメリカへの教訓—』TBSブリタニカ、1979年、3頁。この他、Ouchi, William G (1981) *THEORY Z: HOW AMERICAN BUSINESS CAN MEET THE JAPANESE CHALLENGE*. 徳山二郎監訳『セオリーZ—日本に学び、日本を超える—』CBS・ソニー出版、1981年、Peters, T. J. and Waterman, R. H. (1982) *IN SEARCH OF EXCELLENCE*. 大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社、1983年、がある。ま

- た、岩田龍子は、日本的経営の特質を、集団主義とした。岩田龍子『日本的経営の編成原理』文眞堂、1977年、170頁。間宏は、経営家族主義と理解し、その形成過程について検討を加えた。間宏『日本的経営の系譜』文眞堂、1989年、268頁。同『日本労務管理史研究—経営家族主義の形成と展開—』ダイヤモンド社、1964年、参照。また、三戸公は、日本的経営を「家の論理」で説明した。三戸公『家の論理1—日本的経営論序説—』文眞堂、1991年、174頁。同『「家」としての日本社会』有斐閣、1994年、10頁。また、その社会を、「所属型」とした。同書、18頁。
- 35 晴山俊雄「賃金管理の系譜と新展開」鈴木辰治編著『経営学の潮流（第2版）』中央経済社、2003年、210頁。
- 36 女性労働の特徴は、その縁辺性にある。藤井治枝「女子縁辺労働と対策」藤井光男・丸山恵也編『日本的経営の構造—日本資本主義と企業—』大月書店、1985年、249頁。
- 37 丸山恵也『日本的経営—その構造とビヘイビア—』日本評論社、1989年、166頁。
- 38 三戸公『現代の学としての経営学』文眞堂、1997年、24頁。
- 39 マルクスは、価値は、労働力と生産手段を消費する生産過程（産業資本、製造業）において生み出され、商業（商人資本）や金融機関（利子生み資本）は、価値（剰余価値）を創造しない、としている。カール・マルクス、フリードリヒ・エンゲルス編（1885）社会科学研究所監修、資本論翻訳委員会訳『資本論 第二巻第一分冊』新日本出版社、1982年、207頁。同（1894）、『同訳書、第三巻第三分冊』、639頁。
- 40 M. E. ポーターは、これを、「富による推進段階」と呼んだ。Porter, Michael E. (1990) *THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS*. 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳『国の競争優位（下）』ダイヤモンド社、1992年、214-223頁。
- 41 『中日新聞』2012年9月22日付け。

〔報 告〕

2012年度 経営総合科学研究所 企業調査報告

山 本 大 造

はじめに

当研究所は、通常事業の一環として、各地の優良企業／団体の事業内容や経営課題を実地において調査するとともに、研究上の接点という観点から所員と相手先企業／団体との関係を作ることを目的として、毎年「企業調査」を実施している¹。



訪問先、アイシン・エイ・ダブリュ工業株式会社
(撮影：神頭広好 経総研所長)

本年度の「企業調査」は、11月9日（金）～10日（土）の日程で実施した。参加者は、名誉所員を含めた7名であった。

1. 会社訪問および工場見学

11月9日は、福井県越前市のアイシン・エイ・ダブリュ工業株式会社を訪問し、本社工場の見学と聞き取り調査を行った。

アイシン・エイ・ダブリュ工業株式会社（以下、アイシン AW-I 社）は、アイシングループの中核の一つをなす AW グループに属する主力専門メーカーである。同社は、「品質至上」の経営理念のもと、自動車用オートマチックトランスミッション（A/T）の心臓部とも言える「トルクコンバーター（T/C）」および各種 A/T 部品の研究開発・製造を主に手がけている。福井県越前市には本社工場と、本社機能と研究開発拠点を有する「クリエイティブセンター」があるほか、同市白崎町に「白崎工場」がある。本年度の企業調査では、「クリエイティブセンター」と本社工場を訪問した。

福井県の工業生産は、漆器、和紙、めのう細工、刃物といった伝統工芸品や絹、人絹製品などの繊維産業、眼鏡製品の産業集積で有名である。また、電子デバイス・電子回路、電気機械製造が福井県の製造品出荷額（約1兆8,070億円：2010年）の約25%を占めており、同県の主要産業となっている。さらに近年、輸送用機械も産業の重要な一角を占めるまでに発展してきている²。また、福井県は、「健康長寿で住みやすさ日本一」の県とされ、ワーク・ライフ・バランスにおいても充実した地域であると捉えられている³。

その福井県にあって、1983年3月に設立されたアイシン AW-I 社（現在の社名は1988年11月から）は、今や福井県の製造業出荷額の4.6%（約830億円：2010年）、越前市における製造業出荷額（約4,253億円）の19.5%を占めている。同社の従業員数は、2,633名（2012年3月期）であり、その約80%が越前市、鯖江市、福井市から採用されている。AW-I 社は、同県の産業と経済に大きな貢献を果たしているとともに、雇用を生み出している企業であると言え

る⁴。

当日の企業訪問は、「クリエイティブセンター」の会議室で会社概要の説明を受けることから始まった。ここでは、まず一般的な会社概要や近年の業績動向、年間/一日の生産台数を含めた生産実績、従業員の人数と構成などをうかがった。従業員の構成と出身地については、あらためて越前市、鯖江市、福井市といった近郊の地域から多くの従業員が雇用されていることを確認できた。さらに説明は、近年の経営課題の話に及んだ。同社の主力製品である T/C は、A/T の信頼性や効率性を左右する重要な基幹部品である。近年、この製品のユーザーである自動車メーカーからは、小型軽量化、高効率化に加えて、コストダウンが求められている。同社は、こうした納入先やユーザーからの要求に対して、品質の向上と技術の進化によって応えているという。

同社は、主力製品の T/C を AW グループに納入しているが、そのユーザー企業はトヨタ自動車だけでなく、ホンダ、日産を除いた国内主要自動車メーカーに広がっている。さらにオペル、ボルボ、ポルシェ、大宇、上海 GM など、海外 40 カ国の自動車メーカーも、同社製品のユーザーである。こうした幅広い取引関係は、製品の高い品質と信頼性によるところが大きいことが分かった。

製品の高い品質と信頼性に向けたアイシン AW-I 社の探求は、企業理念である「品質至上」の現れである。さらに、この経営理念を支える「従業員の満足」「顧客の信頼」「地域・社会への貢献」の考え方が、同社を形作っている。こうした経営ビジョンは、全社的な TQC への取り組み、生産現場の技能向上に向けた研鑽、高度な技能の伝承を可能にする人材育成施策にも反映されている。

「品質保証の徹底」という考え方が、経営理念から経営施策、日々の生産活動、顧客ユーザー企業の広がり、業績に良い循環をなしていることが分かった。

さらに、同社の今後の重点課題や将来ビジョンの話をうかがうこともできた。周知のことではあるが、同社も国内市場の成熟を重視している。しかし、その一方で、海外市場の拡大の余地を十分に見越しているようであった。それは今後自動車の普及が進むであろうアジアを始めとする、いわゆる新興国市場だけ

ではない。EU 市場でも、A/T の普及率が約 28% 程度ということで、製品の浸透可能性が今後も期待できるということであった。一般論で言えば、EU は環境規制が厳しく、市民の環境意識の面からも、マニュアルシフトより燃費効率の良い A/T 車の方が好まれるかに思える。だが、消費者（自動車ユーザー）の中には、マニュアルシフトを好む人が多いというのは、市場特性を物語る意外な発見であった。実地調査からは、こうした生きた発見があるものだとあらためて思った次第である。

さらにアイシン AW-I 社では、中長期的な経営ビジョンとして、研究開発の進展と合わせて、基幹技術を活用した新分野への進出も検討されているようである。同社には、こうした経営課題に応え、経営ビジョンを実践するためにも、求めるべき人材像を明確にし、自主性と創造性を兼ね備えた人材を育成するための制度や取り組みがある。その実情を広くうかがうことができた。

会社概要等の説明を受けた後、社内施設と工場の見学に向かった。社内施設見学では、研究開発部門を除くホワイトカラー部門のオフィスを見学することができた。特に印象深かったのは、間接部門だけでなく、ホワイトカラー部門のそれぞれのセクションが、意外なほどコンパクトだったことである。この後見学することになる工場の規模の大きさと明らかに好対照をなしていた。

工場見学では、T/C の製造ラインを一通り見学することができた。本社機能のある「クリエイティブセンター」と工場とは、地下道で結ばれている。地域的に雪深い季節もあるそうで、そうした雪の多い日も、天候に左右されることなく人と物が行き来できるしくみである。

それにしても、思った以上に大規模な工場であった。T/C を大量に生産するためには、必要な広さだということであった。工場内における部品や完成品の運搬には、電動式フォークリフトや電動スクーター連結の多連装式台車が用いられ、頻繁に行き来がある。ふつう機械加工の現場は、切削くずや機械油で汚れがちであるが、この工場は整理整頓が行き届き、良い意味で予想を裏切られるほど清潔であった。「日本の工場」の典型を見た思いがした。日々の生産の

進捗具合は、「あんどん」によって現場の技能者に共有され、「見える化」が徹底されている様子を実地で見ることができた。

高い品質が求められる製品ラインということもあり、自動化が進んでいるラインであったが、製造プロセスに就いている現場技能者も比較的多いという印象を受けた。現場技能者の技能の高さは、工場の各所に張り出されている技能表彰や技能資格取得者章の多さからも類推することができた。技能五輪への挑戦も、選りすぐりの技能者を選抜し、さらに磨きをかけることで追求し続けているということであった。工場内の通路には、安全意識を高めるメッセージや無事故記録を更新している実績に加え、TQC活動の成果が数多く掲示されていた。高品質の上にも高品質を追求する、高級車用の専門ラインも確認することができた。

工場内には、T/Cの製造ラインのほか、内製率は低いということであったが、製造ラインを構築するための機械加工のラインもあった。新しい製造ラインの立ち上げを若手社員が中心となって、創意工夫をこらしながら、短期間のうちに実現したという話もうかがうことができた。同社の競争力の源泉は、T/Cの品質と信頼性の高さもさることながら、もの作りのノウハウそのものにも見いだせるのかもしれない。広い工場で、特に見学者用のコースというものも設定されていなかったが、案内していただいた担当者の方の分かりやすく的確な説明とコース取りの適切さから、見学時間はあっという間に過ぎ去ったように思えた。

工場見学の後、「クリエイティブセンター」の会議室に戻り、質疑応答の時間を取っていただいた。すでに事前の質問をAW-I社に送っていたので、まずその質問への回答から始めてもらった。事前質問は、同社の経営理念の一つである「従業員の満足」を実践するための具体的な取り組み、コース別雇用管理制度のコース名称、各コースに在籍している人数、男女別割合、それぞれの勤続年数、コース転換制度、育児介護休業制度のしくみと利用状況、雇用形態などに関するものであった。担当者の方から、それぞれの質問について、具体的か

つ誠実に回答していただいた。特に近年の特徴として、「労働者派遣法」改定をにらんで、製造部門で受け入れていた派遣社員を直接雇用に切り替えたこと、節電対策により休日を一時的に木・金曜日に移行したときの家族へのケアなどの説明を受けた。

事前質問は、人事管理分野に多くの比重を置いていたが、その場で参加者から様々な質問がなされた。特に、福井県に工場を建設した経緯とメリット、物流に関する考え方、取引・供給体制の特徴やアイシン・グループのネットワークにおける同社の位置づけ、研究開発のためのシステム作りとグループ内での協力関係など、質問は参加者の関心の広がりから多岐に及んだ。いずれの質問においても、担当者の方からは、具体的かつ誠実な回答をいただいた。特に、立地と物流との関係は、説明が詳細であったことに加え、在庫管理の考え方にも話題が及びたいへん興味深い話をうかがうことができた。

福井県は、国内でも賃金水準の比較的低い地域である反面、夫婦共働きが一般的で、職と住の距離が近く、「働きやすさ」「暮らしやすさ」の両立が図りやすい地域である。加えて、福井県民の「まじめで根気強い人柄」は、ものづくりの現場にそのまま生かされ、道路ネットワークとトラック輸送の充実も相まって、アイシン AW-I 社にとって福井県に工場を構えているのは十分メリットがあることが分かった。産業空洞化に対する一つの処方箋が、福井県とアイシン AW-I 社にはあるかもしれないという印象を持った。

予定時間を若干超過したものの、それぞれの参加者は生きた事例にふれて、新たな研究の着想や企業経営と立地の関係など自らの知見をより豊かにして、企業訪問を終えた。たいへん成果の上がった企業調査となった。

2. 研究報告会

11月9日は、アイシン AW-I 社への訪問を終え、福井市に移動した後、予定通り研究発表会を行った。第一報告は、古川千歳氏の「機能別多国籍チームリーダーとチーム効果性：マルチレベル分析」であった。豊富な文献レビューと自



研究報告会の様子

(撮影：神頭広好 経総研所長)

ら行った経験的かつ詳細な調査からなる古川氏の報告は、国際経営論の分野でこれまでになかった領域に光を当てると同時に、多国籍チームの効果的な運用に向けたインプリケーションに富むものであった。質疑応答も活発に行われ、多国籍チーム内の管理のありよう、メンバー間の複雑な関係性、チームリーダーに求められるスキルなどが明らかにされ、古川氏の研究上の貢献をより印象づけるものとなった。

第二報告として、藤本光夫氏（名誉所員）に「愛知大学における経営学教育実践の足跡と伝えるべき特質」について講演をいただいた。藤本氏の豊富な経験と知識から、愛知大学における経営学教育の成果と今後とも伝えていくべきものを、それぞれの参加者はくみ取ることができた。名誉所員による講演は、新たな試みであったが、研究面だけでなく、あわせて自らの実践を振り返って考えるという啓発の観点からも、様々な成果が期待できることが分かった。

研究発表会も予定の時間を超過してしまいましたが、宿泊が予定されていたため、安心して議論に参加することができた。会場となった会議室の締め切り時間があったため、場所を懇親会場に移して、引き続き研究会で「時間切れ」となっていた議論と話題を自由に交換した。

こうして充実した成果を得ながら、11月9日の「企業調査」を終えた。

むすびにかえて

翌11月10日（土）は、所員それぞれが自分で決めたテーマを持って、福井市を中心とした地域で見聞を広めることができた。2日間にわたる日程で「企業調査」を実施したが、会社訪問も研究報告会も、いずれもたいへん充実した内容であった。ここで得られた成果は、必ずや参加者の日々の研究・教育活動に生かされていくことだろう。

（謝辞）今回の「企業調査」の受け入れにあたって、アイシン・エイ・ダブリュ工業株式会社、取締役 加藤敦氏より格別のご高配とご配慮を賜りました。

加藤敦氏は、愛知大学法経学部のご出身であられるだけでなく、当研究所の「企業調査」の目的をよくご理解いただき、ご多忙中にもかかわらず当日も自らご対応いただきました。また、会社訪問の準備や訪問日当日の対応には、人材開発部 次長 前田誠治氏、同部参与 深見雅之氏はじめ多くのスタッフのご協力を賜りました。ここに記して感謝申し上げます。

注

- 1 企業調査の対象企業への追加調査および調査内容を論文等に活用することを希望する所員は、経総研担当者までご一報下さい。それらの公表にあたっては、相手先企業/団体の許諾を必要とする部分があります。
- 2 福井県総合政策部『福井県の工業（平成22年 工業統計調査結果報告書）』2012年4月発行。を参照。

- 3 例えば、福井県のHP「定住促進総合サイト」<http://info.pref.fukui.jp/rousei/teiju/index.html> (2012年11月閲覧)。他にも、法政大学坂本光司研究室・幸福度指数研究会「47都道府県幸福度ランキング」でも、出生率、離職率、労働時間、正社員比率など40の指標をもとにした評価として、福井県が1位となっている。
- 4 アイシン・エイ・ダブリュ工業HP (2012年11月閲覧) および、同社「会社概要」より。

執筆者紹介（執筆順）

石井里枝 愛知大学経営学部准教授
水野孝彦 愛知大学経営学部准教授
野末英俊 愛知大学経営総合科学研究所補助研究員
山本大造 愛知大学経営学部准教授

資料交換の場合は、お手数ながら下記あてまでお送りください。

印刷 2013年2月8日

経営総合科学 第99号

発行 2013年2月15日

編集者代表 神頭広好

印刷・製本 (株)クイックス

発行所 愛知大学経営総合科学研究所

〒453-8777 名古屋市中村区平池町四丁目60番6

TEL052-564-6124 FAX052-564-6224

THE KEIEI SOGO KAGAKU

(JOURNAL OF MANAGERIAL RESEARCH)

No.99

2013·2

CONTENTS

Articles

- Organization of Mitsubishi Zaibatsu during the Second
World War
——The Case of the Meeting of General Affairs
Department——
..... Rie Ishii
- A Historical Review of the Nature of Minority Interests as an
Equity of Consolidation Accounting in the U.S.
——Reasonability of the Entity Theory of Consolidated
Financial Statements——
..... Takahiko Mizuno

Notes

- Global Competition and Japanese Enterprises
——Logic of Capital and Japanese-style Business
Management——
..... Hidetoshi Nozue

Report

- Inspection report in 2012
..... Daizo Yamamoto

PUBLISHED

BY

INSTITUTE OF MANAGERIAL RESEARCH

NAGOYA, JAPAN