

# 固定費問題と能力理論

深 山 明

## I. 序

1984年5月17日、デュッセルドルフにおいて、シュマーレンバッハ協会の大会 (Schmalenbach-Tagung) が、約500人の研究者および実務家を集めて開催された。そして、この大会の研究テーマは、「能力のもたらす危険と企業政策 (Kapazitätsrisiken und Unternehmenspolitik)」であった。かかる問題に対して、国民経済的観点および経営経済的観点から、さらに実践的な観点から考察が行われ、過剰能力 (Überkapazität) の克服のための方策について論議されたのである<sup>1)</sup>。また、1983年には、ZfB 誌において固定費負担の問題が集中的に取り上げられた<sup>2)</sup>。その他にも、最近、当該問題に関する研究が散見されるのである。これらのことから看取され得るように、固定費問題・能力問題について、理論的にも実践的にも関心が高まってきているのである。

周知のように、シュマーレンバッハ (Schmalenbach, E) は、1928年5月31日のウィーン講演および1949年の書物において、総費用に占める固定費の割合の増大により経営が硬直化し、自由経済体制が必然的に拘束経済体制へ移行す

- 
- 1) これらの報告は、ZfbF の特別号として、次のような形で出版されている。Funk, J., Hax, H. und Potthoff, E. (Hrsg.): Kapazitätsrisiken und Unternehmenspolitik, Düsseldorf · Frankfurt 1984. (以下においては Kapazitätsrisiken と略記する)
  - 2) Küpper, H.-U.: Teilkostenrechnung bei zunehmender Fixkostenbelastung; Hosterbach, E.: Deckungsbeiträge??-Rentabilitäten! ; Schäfer, U.: Teilkostenrechnung bei zunehmender Fixkostenbelastung, ZfB, 53. Jg. (1983), S. 70 ff.

るとの警告を発し、それに対する諸方策を提示したのであった<sup>3)</sup>。ところが、ウィーン講演から50年以上、『回想の自由経済』の出版から30年以上を経た今日において、「シュマーレンバッハによって診断された自由経済が危機に瀕しているという状態は、今日に至るまで、決して克服されていない<sup>4)</sup>」、あるいは、「シュマーレンバッハは、1928年に、……今日においてもなお緊急の問題を提起した。……シュマーレンバッハの診断は、今日でもその妥当性を失っていない<sup>5)</sup>」といわれるのが実情である。それゆえ、ZfbF 特別号の巻末には、ウィーン講演の全文が複製・掲載されているのである。シュマーレンバッハ的な意味において、固定費問題・能力問題に対する問題意識があらためて深まってきたといえよう。

もちろん、企業をとりまく環境が変化してきており、さらに、経営経済学の新しい理論も展開されているので、状況がシュマーレンバッハの場合と異なっていることはいうまでもない。実際、能力に関する最近の研究は、従来にはみられなかった特徴を示しているのである。

本稿においては、比較的新しい研究に注目しながら、いくつかの問題を取り上げ、それらを通じて能力研究の最近の傾向について考えることとしたい。

## II. 基礎的諸概念と基礎理論

かつて、ケルン (Kern, W.) は、グーテンベルク (Gutenberg, E.) が用いたような個別的考察方法を能力理論において適用することの必要性を強調し、個々の生産単位に関する能力の厳密な把握と綿密な管理の実施によって現存の能力をできるだけ利用することへの徹底した志向を主張した<sup>6)</sup>。かかる態度を

3) Schmalenbach, E.: Die Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle der neuen Wirtschaftsverfassung, ZfbF, 22. Jg. (1928), S. 241 ff.; derselbe: Der freien Wirtschaft zum Gedächtnis, Köln und Opladen 1949. 土岐政蔵・斉藤隆夫 訳『回想の自由経済』森山書店、1960年。

4) Funk, J., Hax, H. und Potthoff, E. (Hrsg.): a. a. O., S. 4.

5) Hax, H.: Überkapazitäten als betriebswirtschaftliches Problem, in: Kapazitätsrisiken, S. 23.

6) Kern, W.: Die Messung industrieller Fertigungskapazitäten und ihrer Ausnutzung,

基礎として、ケルンは、「能力とは、ある期間における——任意の種類、規模そして構造の——経済的あるいは技術的単位の給付能力である<sup>7)</sup>」と定義して、能力を操業可能性（能力断面〔Kapazitätsquerschnitt〕）と給付準備（可能な給付強度）の積として表わしている。その際、彼は、操業可能性（操業要因）に関しては暦時（Kalenderzeit）を、給付準備（給付要因）に関しては持続的・最高給付（Dauer-Höchstleistung）を基礎としている。したがって、ケルンにより考察の対象とされている能力は、一定の暦時期間における個々の技術的あるいは経済的単位の持続的・最高給付に基づく部分的生産物能力（partielle Erzeugniskapazität）なのである<sup>8)</sup>。

能力、能力利用、能力利用度などの基礎的諸概念や基礎理論に関するケルンの所説は、今日でも基本的には支持されている。もちろん、内容的な進歩も看取され得るのであるが、それらはケルンの示した方向での理論的精緻化であって、ケルンの所論を超えるものとは認めがたいのである。

たとえば、シュテフェン（Steffen, R.）は、能力および能力利用の算定を個々の潜在要素（Potentialfaktor<sup>9)</sup>）に関連させることが合目的的であると考えて、量的能力を、「ある経営、経営部分あるいは生産要素によって一定期間において最大限実現され得る（部分）生産物の数<sup>10)</sup>」、質的能力を、「ある経営、経営部分あるいは生産要素によって実現され得る（部分）生産物種類<sup>11)</sup>」と定義している。そして、量的能力を次のように説明している<sup>12)</sup>。

---

Köln und Opladen 1962. これについては、次の研究を参照。山形休司『生産計画の理論』森山書店、1969年、85ページ以下。深山明「ケルンの能力理論」『商学論究』第26巻第3号、1979年、97ページ以下。

7) Kern, W.: a. a. O., S. 27.

8) これについては、深山明「前掲稿」106ページ以下を参照。

9) ただし、この場合、潜在要素としては物的潜在要素が考えられており、人的潜在要素は除外されている。人的潜在要素は能力利用の局面において考慮に入れられている。

10) Steffen, R.: Die Bestimmung von Kapazitäten und ihrer Nutzung in der industriellen Fertigung, ZfbF, 32. Jg. (1980), S. 174.

11) Steffen, R.: a. a. O., S. 174.

12) Steffen, R.: a. a. O., S. 175 f.

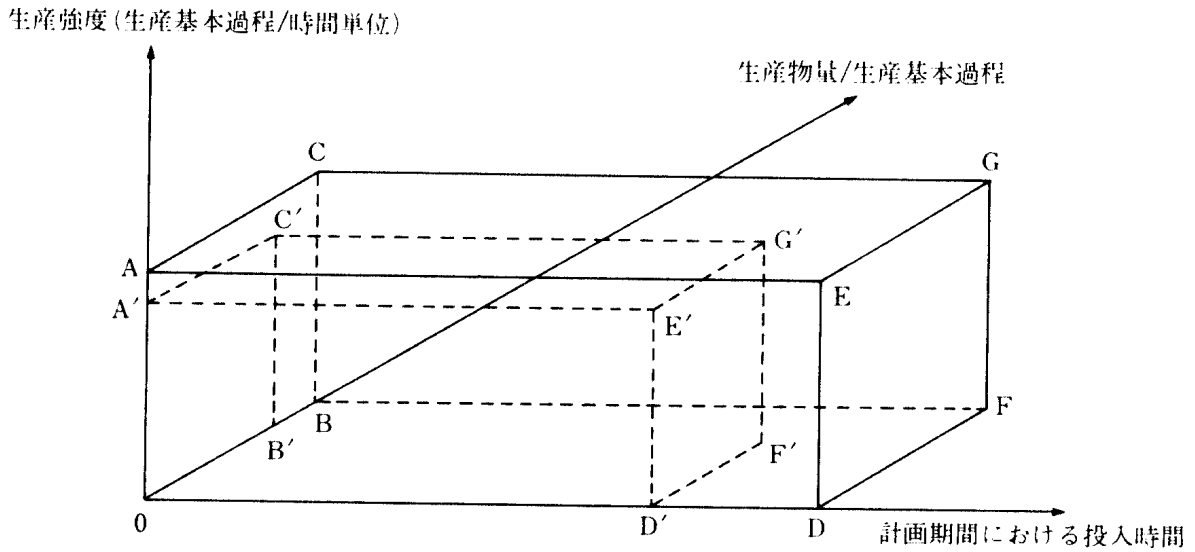
$$\begin{array}{|c|} \hline \text{ある潜在要素の量的能力} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{ある期間において潜在要素により実現され得る特定種類の(部分)生産物の数の最大値} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{実現され得る特定種類の生産基本過程の数の最大値/時間単位} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{実現可能な(部分)生産物の数の最大値/生産基本過程} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{期間において有効な投入が行われ得る最大可能な時間単位} \\ \hline \end{array}$$

この説明において、生産基本過程 (Produktionsvorgang) とは、給付生産の基本的な部分過程であり、通常は反復されるのである。それは、ハイネン (Heinen, E.) により C 型生産関数の重要な基礎として説明されている基本結合 (Elementarkombination) に相当する<sup>13)</sup>。すなわち、生産基本過程なる概念の導入は、ハイネンが行ったような生産過程細分化という意図に基づくものであり、より詳細な考察を可能にするのである<sup>14)</sup>。前述のように、ケルンは、能力、能力利用および能力利用度に関して、操業要因と給付要因を区分したのであるが、シュテフェンの場合は、操業要因が潜在要素の数と潜在要素投入時間に、給付要因が生産基本過程の反復回数と生産基本過程の 1 回の遂行ごとの生産量にそれぞれ細分され、それらが能力作用因とみなされているのである。これにより、ケルンの場合に比べてさらに細かい考察と管理の可能性が生じるといえよう。また、上述の能力作用因については、考えられ得る最大の数値が基礎とされている。そして、ある潜在要素に関して、3つの能力作用因の関係は、第 1 図のように示されるのである。

この図において、ある潜在要素の量的能力は、直方体 OABCDEFG の体積で表わされる。また、能力利用は、直方体 OA'B'C'D'E'F'G' の体積で表わされる。それぞれの作用因の最大値と実際の数値の乖離は、不足利用を生ぜしめ、利用されない能力は 2 つの直方体の体積の差異によって示される。

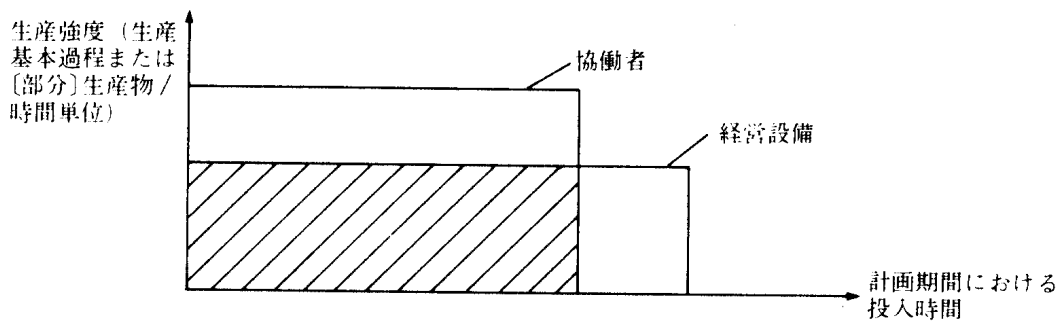
さて、人的潜在要素は、労働システム (Arbeitssystem) あるいは労働場所

- 13) ハイネンは、① 要素費消と技術的物理的給付の関係が確定できる、② 技術的物理的給付と経済的給付の関係が確定できる、という 2 つの条件をみたすような給付生産の最小の部分過程を基本過程とみなしている。Vgl. z. B. Heinen, E.: Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1974, S. 221.
- 14) ヴォールトマン (Wohltmann, H.-W.) とロスキー (Roski, R.) も最近の生産理論における生産過程細分化の傾向に言及している。Wohltmann, H.-W. und Roski, R.: Planungsmöglichkeiten in betrieblichen Produktionsstrukturen, ZfB, 55. Jg. (1985), S. 731.



第1図 (Steffen, R.: a.a.O., S.176.)

の能力利用の可能性を規定するものとみなされており、シュテフェンは、利用可能な能力 (nutzbare Kapazität) を次のように表現している<sup>15)</sup>。



第2図 (Steffen, R.: a.a.O., S.177.)

	生産物種類に関する実現可能な生産基本過程				
潜在要素A	1	2	4	5	= 潜在要素Aの質的能力
潜在要素B	1	3	4	5	= 潜在要素Bの質的能力

↑ ↑ ↑  
労働システムの質的能力たる(部分)生産物種類

第3図 (Steffen, R.: a.a.O., S.178.)

15) ハックシュタイン (Hackstein, R.) とディーンストドルフ (Dienstdorf, B.) は、利用可能な能力を「通常の作業時間において人間の投入によって利用可能とされ得る能力」と説明している (Hackstein, R. und Dienstdorf, B.: Grundfragen der Kapazitätsplanung und Untersuchung von Verfahren zur Verwirklichung eines möglichst

これに関して、ディーンストドルフは、「経営の能力と経営手段能力 (Betriebsmittelkapazität) を同一視し、労働なる要素を能力利用の規定要因としてのみ考えることは有意義であるように思われる<sup>16)</sup>」と述べて、次のように説明している。いま、能力を  $K$ 、経営手段能力を  $KB$ 、人的能力を  $KP$  とすると、以下の如き諸関係が明らかとなる。①  $K = KB$ 、② 能力利用  $K_A = KB_A$  ( $A$  という添字は実際の利用を表わす)、③ 能力利用度  $K_{AG} = \frac{KB_A}{KB} \cdot 100$  [%]、④ 利用可能な能力  $KN = KB \cap KP$ 、⑤ 利用可能な能力の利用度  $KN_{AG} = \frac{KB_A}{KN} \cdot 100$  [%]、⑥ 経営全体の期間能力  $K = KB = \sum_{i=1}^n \int_0^t kB dt$  ( $kB$  は時点での能力、 $i$  は潜在要素の数、 $t$  は時間を意味する)、⑦ ある期間の経営全体の能力利用  $K_A = KB_A = \sum_{i=1}^n \int_0^t kB_A dt$ 、⑧ ある期間の経営全体の利用可能な能力  $KN = KB \cap KP = \sum_{i=1}^n \int_0^t \left( \frac{kB + kP}{2} - \left| \frac{kB - kP}{2} \right| \right) dt$ 。このような利用可能な能力は、能力利用の場合と同様に、それぞれの生産領域において、各生産段階について、個々の生産物ごとに確定されねばならないのである。

さらに、シュテフェンは、個々の潜在要素に関して能力需給の調和 (Kapazitätsabstimmung) が達成されねばならないということを主張して、きわめて分析的な考察を行っている。それによって、上述の如き利用可能な能力をできるだけ利用するということが志向されているのである。そのための方策として、彼は、中間生産物の不足分の購入および過剰分の売却、各生産段階における生産の時間的な移行 (zeitliche Verschiebung)、加工順序計画 (Reihenfolgeplanung) などをあげており、これらを詳細に考察している。また、ハックシュタインとディーンストドルフも、完全利用されていない部分能力への能力需要 (Kapazitätsnachfrage) のシフトおよび能力需要の時間的な移行を指摘し、後者をとりわけ重視している。

flexiblen Kapazitätsangebotes in Betrieben mit Werkstättenfertigung, ZwF, 68. Jg. (1973), S. 18 ff. Vgl. hierzu auch Layer, M.: Kapazität, in: Kern, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, Stuttgart, Sp. 876.

16) Dienstdorf, B.: Der Kapazitätsbegriff und seine Anwendung auf Betriebe mit Werkstattfertigung, ZwF, 68. Jg. (1973), S. 198.

以上のことから明らかなように、能力理論における考察は、ケルンの所説に比べてより詳細でより具体的になってきているといえる。そして、それとともに、上述のような生産過程の細分化や利用可能な能力なる考え方も展開され、能力利用の具体的な方策がより詳細に説明されているのである。しかしながら、それらはケルンの所論を超えるものではないといわざるを得ない。すなわち、基礎的諸概念や基礎理論に関しては、依然としてケルンの見解が支持されており、彼によって示された枠組の中で理論の精緻化が企図されているにすぎないのである。

かかる状況の下で、最近の能力に関する研究の特徴はいかなる点に見出され得るのであろうか。われわれは、構造的過剰能力の認識およびそれに対する方策の提示、人間労働力の問題の重視そして全体経済的政策の要求を最近の研究の特色とみなすことにしたい。

### Ⅲ. 過剰能力の問題

いわゆる固定費問題は、能力準備が能力利用を上回る場合、すなわち過剰能力が形成される場合に生じる。そのような状態に陥ると、利用されない能力部分に対応する固定費部分すなわち無効費用 (Leerkosten) が利益ならびに流動性を圧迫するのである。これが1つの問題として論議されるのである。

最近、この過剰能力を景気循環に規定される一過性のものとして捉えるのではなくて、これを構造的な過剰能力 (strukturelle Überkapazität) あるいは構造により規定される過剰能力 (strukturbedingte Überkapazität) として把握する論者が増加してきている。このことは、現在の西ドイツの企業がおかれている状況の反映とみなすことができ、危機が深まっていることを如実に示しているといえよう<sup>17)</sup>。

17) 1984年のシュマーレンバッハ協会の大会に際して前述のようなテーマが選定された背景となっているのは、個々の生産領域におけるかなりの過剰能力の存在である、といわれている。o. V.: Schmalenbach-Tagung '84, KRP, 1984, S. 166. Vgl. hierzu auch Funk, J.: Kapazitätsrisiken und Unternehmungspolitik — Einführung in den Problemkreis, in: Kapazitätsrisiken, S. 5 und S. 9.

このような過剰能力の形成について、カウファー (Kaufer, E.) およびバルテルス (Bartels, W.) が、それぞれ異なる観点から所説を明らかにしている。

### 1. カウファーの所説

カウファーは、シュマーレンバッハ、シトフスキー (Scitovsky, T.) およびリチャードソン (Richardson, G. B.) の見解に基づき、これらを統合して、シュマーレンバッハ・リチャードソン・シトフスキー効果あるいは SRS 効果 (Schmalenbach-Richardson-Scitovsky-Effekt od. SRS-Effekt) を説明している<sup>18)</sup>。

シトフスキーの主張は、次の如くである<sup>19)</sup>。いま、5つの同じ規模の企業があり、それぞれが10%の市場占拠率の1つの工場と、5%の市場占拠率の技術的に劣った2つの工場を有しているものとする<sup>20)</sup>。ある企業が、技術的に劣った2つの工場を20%の市場占拠率を示す最新の技術の工場によって代替しようと考えている。ところが、市場の需要が毎年5%ずつ増加するものとしても、個々の企業には1%が配分されるにすぎない。かかる状況の下で、能力を拡大した企業が完全操業すれば、供給過剰となり、生産物の価格は下落する。また、価格に影響を及ぼさないために生産を減少させるなら、能力が完全に利用されるまでに10年を要する。それゆえ、これらの方策は採用されない。それで、第3の方策が採用されることとなる。すなわち、この企業は、規模の利益を完全に享受し得ない最適規模以下の (suboptimal) より小さな工場を建設し、市場価格に影響することなく、可及的早くそれを完全利用しようとするのである。

リチャードソンは、競争条件 (Konkurrenzbedingung) の下では適切な投資決定は下され得ないとのテーゼを確立した<sup>21)</sup>。すなわち、競争価格の上下は、

18) Kaufer, E.: Die Bewältigung von Überkapazitäten — eine ordnungspolitische Aufgabe, in: Kapazitätsrisiken, S. 12 ff.

19) Scitovsky, T.: Economic Theory and Western European Integration, Stanford University Press, 1958, pp. 113—130. これについては次のような実証研究がある。Scherer, F. M., Beckenstein, A., Kaufer, E., Murphy, R. D. und Bougeon-Maassen, F.: The Economics of Multi-Plant Operation, Harvard University Press 1975.

20) したがって、5つの企業は、それぞれ20%の市場占拠率をもつことになる。

21) Richardson, G. B.: Information and Investment, Oxford University Press, 1960, p. 14.



能力拡大あるいは能力縮小の必要性を一般的に報知するにすぎないのであり、一般的な利益可能性を示すが個別的な利益可能性を示さないのである。したがって、すべての企業がそのような利益可能性のシグナルに反応し得るので、プラスあるいはマイナスの過剰反応が生じ得るのである。

また、シュマーレンバッハは、「過剰能力という結果に対して、過剰能力の増大をもって対処される<sup>22)</sup>」あるいは「固定費は、需要が少ないにもかかわらず、経営に拡大することを強要する。……経営管理者は、この利用されていない設備をより良く利用するために、経営を拡大することを迫られるのである<sup>23)</sup>」と述べて、企業が需要の低下に対して能力増大によって反応するということを強調しているのである<sup>24)</sup>。かくして、状況はますます悪化するのである。さらに、彼は、「同じ部門の他の経営も同じことを行うので、この工業部門は自動的に過剰能力となり、需要はこれに追いつくことができない<sup>25)</sup>」と考えており、リチャードソンのテーゼと同様のことを指摘している。

カウファーは、以上の如き3人の所論を統合して、「固定費集約的な部門は、SRS効果すなわちシュマーレンバッハ・リチャードソン・シトフスキー効果に基づいて、最適よりも小さい規模の近くで、過剰能力を形成する傾向がある<sup>26)</sup>」と述べている。

## 2. バルテルスの所説

バルテルスは、カウファーとは異なる観点から、構造的な過剰能力の原因について所説を展開している<sup>27)</sup>。彼は、原因として、必要量の減少、競争のゆがみ (Wettbewerbsverzerrung)、競争に関しての原価面での不利性および過剰投資をあげ、具体的な例で説明している。

22) Schmalenbach, E.: Kostenrechnung und Preispolitik, 8. erweiterte und verbesserte Aufl., Köln und Opladen 1963, S. 102.

23) Schmalenbach, E.: Die Betriebswirtschaftslehre ……., S. 245.

24) Vgl. Hundt, S.: Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre, Köln 1977, S. 70 ; derselbe: Beiträge zur Kritik der Betriebswirtschaftslehre, Bremen 1981, S. 74.

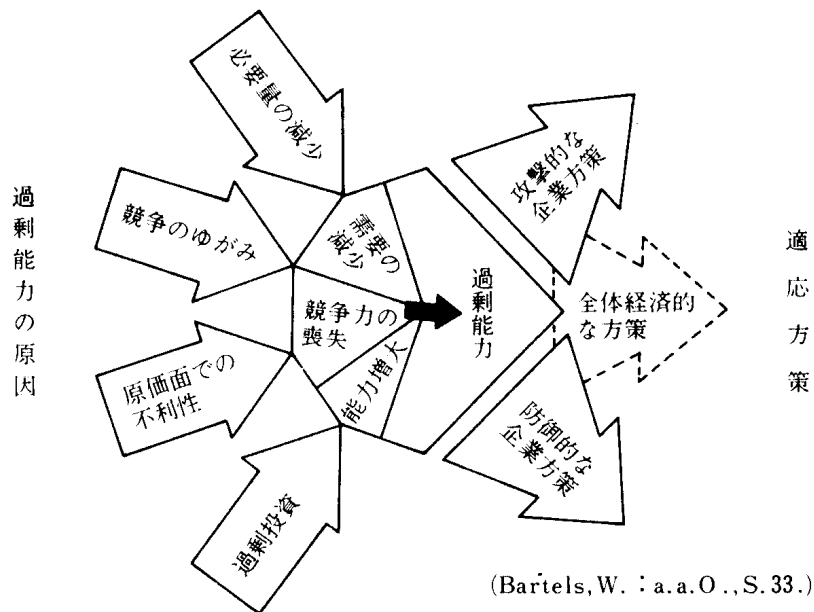
25) Schmalenbach, E.: a. a. O., S. 245.

26) Kaufer, E.: a. a. O., S. 13.

27) Bartels, W.: Strukturbedingte Kapazitätsanpassung, in: Kapazitätsrisiken, S. 32 ff.

必要量の減少を惹起する要因は多様である。たとえば、市場が飽和状態になりこれまで存在していた新たな要求が生じなくなること、生産物の代替、技術の変化などが考えられる。また、競争のゆがみは、国家による補助金、輸入禁止、輸入制限、自主規制の取り決めなどによって生じさせられ、それらは自由な行動を妨害し、能力利用の減少をもたらす。さらに、競争における原価面での不利性は、過剰能力の主要な原因であるとみなされている。バルテルスは、これに関して、西ドイツがアメリカ、カナダ、ノルウェー、スイスなどと同様に高賃金国となったことを指摘し、それによって生産費が上昇し、低賃金国との競争がきわめて不利になったことを強調している。最後に、拡大投資は過剰能力の源泉であるが、これは需要が増加しないにもかかわらず供給量を増加させることがある。また、合理化投資もしばしば能力増大と結びついているのである。

これらの4つの原因が、直接的あるいは間接的に、「人的あるいは設備技術的な無効能力すなわち過剰能力<sup>28)</sup>」を惹き起こすのである。バルテルスは、これらの原因と適応方策とを結合して、次のような図を示している。



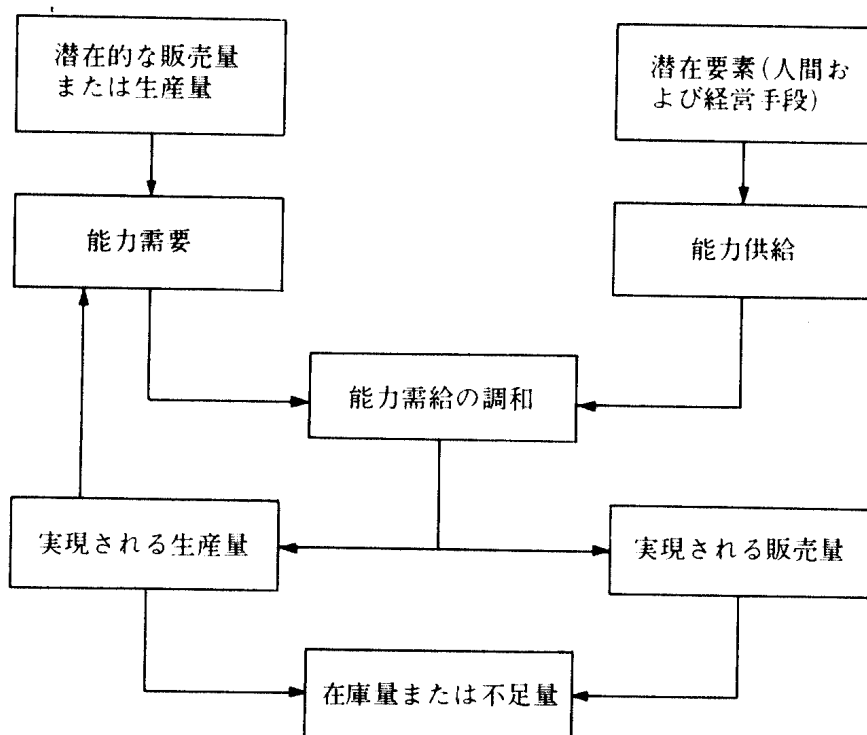
第4図

28) Bartels, W.: a. a. O., S. 35. バルテルスは、西ドイツの造船業を構造的な過剰能力の典型的な例とみなしている。

#### Ⅳ. 過剰能力と経営経済的政策

過剰能力が発生し、それが恒常的なものになれば、企業の収益性と流動性が圧迫されるので、何らかの方策が行われなければならない。たとえば、「危機的状況においては、企業が固定費をいかにうまく処理するかということが、なにかんづく重要である<sup>29)</sup>」といわれるとおりである。

シュトメル (Stommel, H. J.)、ディーンストドルフ、ハックシュタインらは、当該問題を能力需要 (Kapazitätsnachfrage) と能力供給 (Kapazitätsangebot) の問題として理解している<sup>30)</sup>。そして、この両者を一致させることが能力需給の調和である。また、ツェップラエル (Zäpfel, G.) も同様のことを考えており<sup>31)</sup>、第5図のように表現している。



第5図

(Zäpfel, G. : a. a. O., S. 523.)

29) Hundt, S.: a. a. O., S. 72.

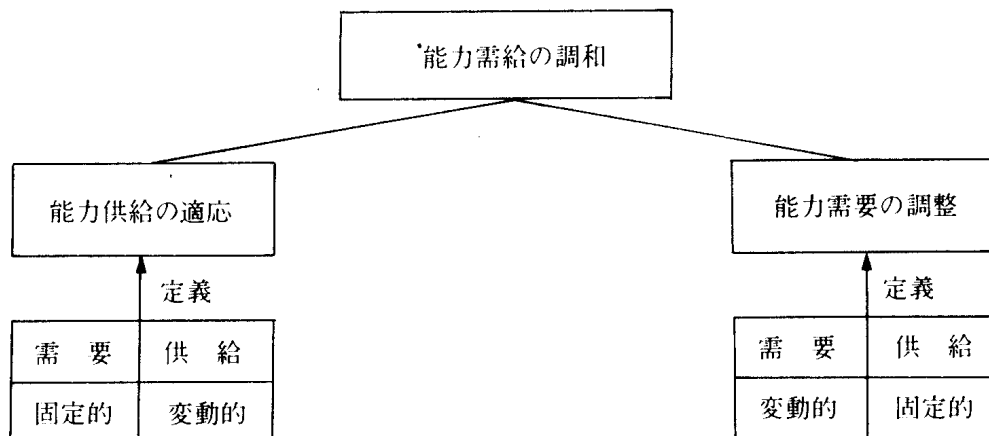
30) Stommel, H. J.: Verfahren des Kapazitätsabgleichs bei der Grobterminplanung, *ZwF*, 67. Jg. (1972), S. 128 ff.; Dienstdorf, B.: a. a. O., S. 192 ff.; Hackstein, R. und Dienstdorf, B.: a. a. O., S. 18 ff.

31) Zäpfel, G.: Fertigungswirtschaftliche Instrumente zur Anpassung der Produktionsmengen bei schwankendem Absatz, *WiSt*, 6. Jg. (1977), S. 523 ff.

このように、企業目標に即して能力需給の調和を達成することが、能力計画 (Kapazitätsplanung) の課題なのである。

さて、能力需給の調和は、2つの方法によって行われ得る。能力需要の調整 (Kapazitätsabgleich) と能力供給の適応あるいは能力適応 (Kapazitätsanpassung) というのがそれらである。すなわち、能力需給の調和は、この2つの概念を包括する上位概念とみなされるのである。

能力需要の調整の場合、能力供給または能力単位の給付能力は固定的な数値とみなされ、能力需要が現存の所与の能力に順応させられるのである。それに対して、能力供給の適応の場合は、能力需要が固定的な数値とみなされ、能力供給または能力単位の給付能力が所与の能力需要に適応させられるのである。これらの関係は、第6図の如くである。

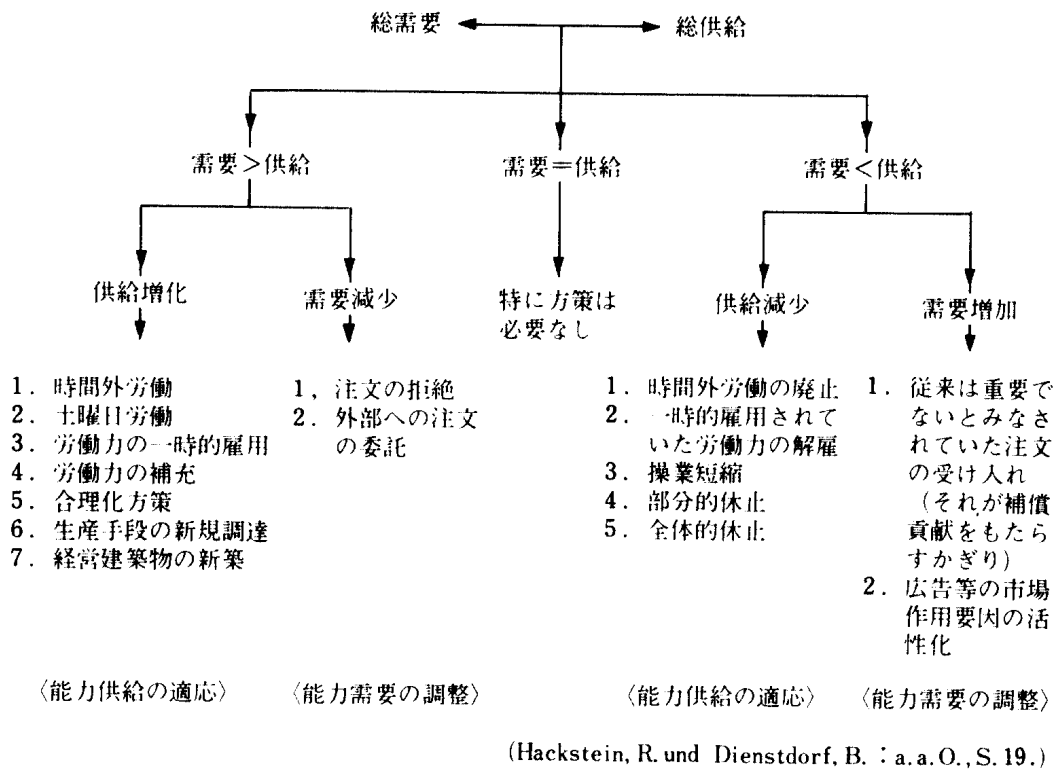


(Hackstein, R. und Dienstdorf, B.: a.a.O., S.22.)

第6図

能力計画において、まず長期を志向して企業の能力供給の規模が根本的に決定されるのであるが、中期的および短期的には全体能力 (Gesamtkapazität) と部分能力 (Teilkapazität) に関して能力需給の調和の達成が意図されるのである。ハックシュタインとディーンストドルフは、そのための方策を第7図および第8図のように示している。その際、部分能力に関する能力需給の調和が重視されている。

また、バルテルスは、構造的な過剰能力に対処する経営経済的な方策として、



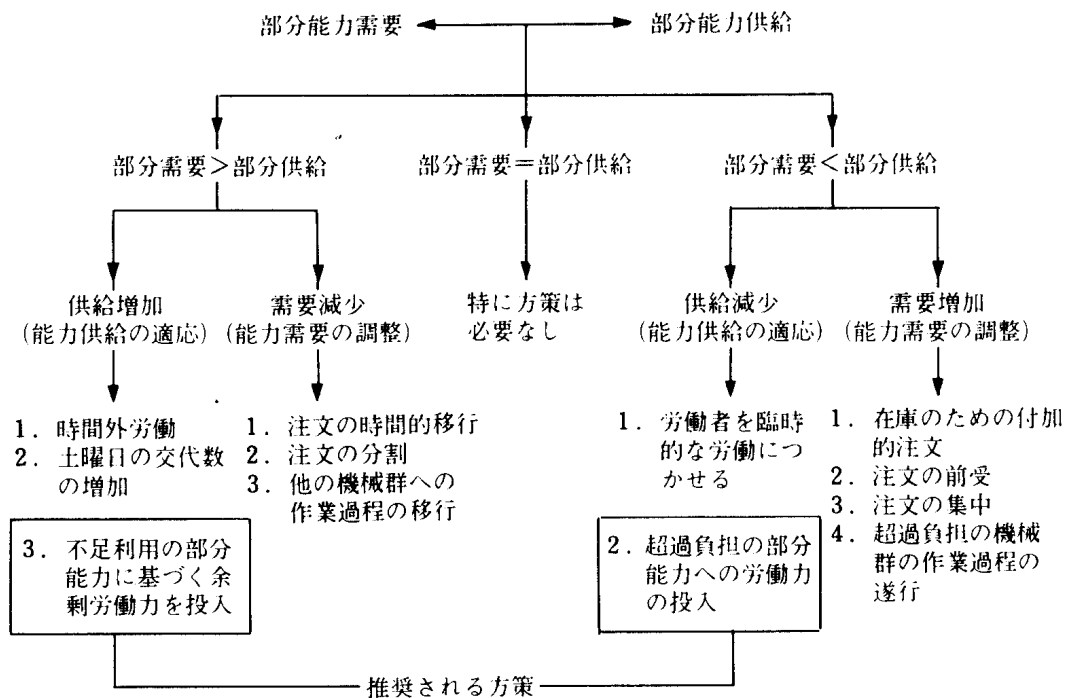
### 第7図

攻撃的な方策 (offensive Maßnahme) と防御的な方策 (defensive Maßnahme) を指摘している<sup>32)</sup>。

攻撃的な方策とは、「適応を回避する戦略<sup>33)</sup>」のことである。そのような方策として、(1) 原価削減のための方策、(2) 欲求 (Bedarf) に作用するための方策がある。前者は、一般に原価を削減することによって、損益分岐点を低い水準に保ち、競争力を維持しようとするものである。このための方策として、① 合理化投資、② 価値分析、③ 生産深度の縮小、④ 経営に必要な機能の吟味があげられる。これらのうち、合理化投資は、単に原価を低減させるだけではなく、伸縮的な製造システム (flexibles Fertigungssystem) を構築することによって、過剰能力の状態に陥ることを防止することをも意図して行われるのである。また、欲求に作用するための方策は、① 生産物の革新あるいは改良、

32) Bartels, W.: a. a. O., S. 51 ff. また、本稿の第1図を参照。

33) Bartels, W.: a. a. O., S. 51. この場合の適応は、能力適応を意味している。Vgl. hierzu Bartels, W.: a. a. O., S. 49.



(Hackstein, R. und Dienstdorf, B.: a. a. O., S. 20.)

第8図

⑥ 考え方の革新、⑦ プログラムの付加 (Programmzukauf) などである。

さらに、「真の構造的過剰能力が支配的である、または、競争能力がもはや獲得され得ないということが、戦略的な生産物判定 (strategische Produktbeurteilung) によって明らかとなるならば、防御的な方策だけが残されている<sup>34)</sup>」のである。すなわち、このような状態に陥ると、攻撃的な方策を実施する余地はもはやなく、企業は防御的な方策を行うことを余儀なくされるのである。そのような方策としては、(1) 選択的適応 (selektive Anpassung)、(2) 他の目的への能力投入、(3) 縮小 (部分的適応)、(4) 移転/集約 (Verlagerung/Zusammenfassung)、(5) 閉鎖 (Schließung) あるいは能力投入中止が指摘されている。選択的適応は、ゲーテンベルク的な意味におけるそれではない。それは、生産物をセグメントに区分し、まだ競争力のある領域へ限定して生産要素を投入することである。また、他の目的への能力投入は、投入

34) Bartels, W.: a. a. O., S. 56.

されなくなった生産要素（物的および人的潜在要素）の転用の可能性に関するもので、それは固定費の負担転嫁（Umlastung）<sup>35)</sup>を意味する。そして、縮小は、通常は部分的休止といわれる方策である。さらに、移転／集約は、生産能力の部分的な投入中止の特殊形態の1つであって、同一のあるいは類似のプログラムを複数の生産場所に集約することである。最後に、閉鎖は、能力適応の最も強い形態であって、ある部門の全面的な閉鎖すなわち能力の完全な投入中止を意味するのである。

以上のことから明らかなように、ハックシュタインとディーンストドルフは、過剰能力が発生した場合にどうするかという事後的な方策の説明に終始している。それに対して、バルテルスによって提示されている方策の中で、攻撃的な方策の一部たとえば合理化投資などは、ハックシュタインとディーンストドルフによっては考慮されていない方策である。それらは、過剰能力を回避するための事前的な方策であり、「企業管理者は、計画的な能力政策によって危険を予防するために、いかなる手段を利用することができるか<sup>36)</sup>」という意識の反映とみなされ得るのである。そのような事前的方策の必要性は、シュテフェンによっても指摘されている<sup>37)</sup>。

ところで、以上において考察したハックシュタインとディーンストドルフおよびバルテルスの所論は、過剰能力に対する方策を論じたものであって、提示されている方策には従来の能力理論の枠組の外にあるものも含まれている。したがって、彼らの所説は、能力理論と固定費除去理論の両方に関連しているのである<sup>38)</sup>。それらの2つの領域に属する問題を峻別することは重要であるが、その議論は別の機会に行うことにしたい。

35) Vgl. hierzu Süverkrüp, F.: Die Abbaufähigkeit fixer Kosten, Berlin 1968, S. 75 ff.

36) Funk, J., Hax, H. und Pottoff, E. (Hrsg.): a. a. O., S. 4.

37) Steffen, R.: a. a. O., S. 173.

38) ただ、ハックシュタインとディーンストドルフは、考察の範囲を中期的および短期的な能力計画に限定して能力理論の領域にとどまろうとし、部分能力に関する能力需給の調和を強調している。

## V. 人間労働力の問題

すでに言及したように、西ドイツは、アメリカなどの諸国と同様に高賃金国であり、生産費に占める人件費（Personalkosten）の割合も大きい<sup>39)</sup>。したがって、操業後退・過剰能力の状態が恒常的になると、この人件費に由来する固定費問題が深刻なものとなり、企業はそれに対処することを余儀なくされるのである。すなわち、人件費の低減による固定費負担の軽減が図られねばならないのである。

そのような場合に通常考えられるのは、人間労働力の削減である。しかしながら、この処理に関しては、大きな障害が存在する。従来より、これは、経営休止あるいは能力適応の際の法律的な制約として説明されてきた。今日、この問題が、西ドイツの高い人件費と相俟って、重要な問題として議論されているのである。

周知のように、西ドイツにおいては、経営レベルでの共同決定を規定する法律として経営組織法（Betriebsverfassungsgesetz）がある。この法律により、社会的事項、人事的事項および経済的事項に関する協議権と共同決定権が保証されている。そのために経営協議会（Betriebsrat）が組織されるのである。さらに、選挙権をもつ従業員を20名以上擁する経営の経営協議会は、従業員のかなりの部分に対して不利益をもたらすような経営の変更（Betriebsänderung）<sup>40)</sup>に関して、共同決定権をもっているのである。また、補償金の支払などについても定められている。これらのことは、すでに1952年の旧法で規定されていたが、それが1972年の新法に受け継がれ、さらに強化されている<sup>41)</sup>。

39) Vgl. hierzu z. B. Münsterberg, R. G.: Personalkostenreduzierung ohne Kündigungen, in: Giffers, F., Müller, K-D. und Münsterberg, R. G.: Reduzierung der Personalkosten, Heidelberg 1985, S. 57 ff.

40) この場合、経営の変更とは、①全体経営および重要な経営部分の縮小および休止、②全体経営および重要な経営部分の移転、③他の経営との合併、④経営組織、経営目的および経営設備の根本的変更、⑤全く新たな作業方法および生産方法の導入を意味する。

41) §72-74 Betriebsverfassungsgesetz 1952; §111-113 Betriebsverfassungsgesetz 1972.



ところで、新法の112条によって、次のことが定められた。すなわち、経営協議会は、上述の如き経営の変更がもたらす不利益に対処するものとしての社会計画 (Sozialplan) の設定を要求することができるようになったのである。そして、社会計画とは、計画された経営の変更によって被用者に生じる経済的な不利益を補償あるいは緩和する方策のことであり<sup>42)</sup>、それはさまざまな事項に関連している。その具体的な内容は、補償金の支払、新しい労働場所を探すことに関連する費用、再教育を受けるための費用および転居費の負担、これまでの賃金手取額と失業保険金あるいは新たな賃金との差額の負担 (期限つき)、特別手当および祝賀金 (Jubiläumsgeld) の支払、貸付金・社宅・休暇などに関する取り決め、再雇用条項などである。経営休止あるいは能力適応を行おうとする企業は、これらのことを考慮に入れねばならないのであり、ルートハルト (Rudhart, P. M.) はそれらを「拒否できない制約条件<sup>43)</sup>」と称している。このように、社会計画は、きわめて大きな負担を企業に課し、それは「企業の経済的成果の負の構成要素<sup>44)</sup>」とみなされ得る。

以上のことから明らかなように、人件費の除去は可能であるが、それによってかなりの大きさの負担がいわゆる休止費 (Stillegungskosten) として新たに生じるのである。したがって、決定計算において、社会計画に基づく休止費と不足補償額が比較考量されねばならない<sup>45)</sup>。

Vgl. hierzu Ehmann, H.: Betriebsstilllegung und Mitbestimmung, Düsseldorf 1978, S. 11 f.; Weber, H. K.: Industriebetriebslehre, Berlin · Heidelberg · New York · Tokyo 1985, S. 261.

42) Strüber, H.: Inhalt und Probleme von »Sozialpläne« bei Betriebsstillegungen, Personal, 1971, S. 246 ff.; Fitting, K., Auffarth, F. und Kaiser, H.: Betriebsverfassungsgesetz-Handkommentar-10. Aufl., München 1972, S. 804 ff.; Böhm, W.: Konkurrenz von Ansprüchen aus dem Sozialplan mit dem gesetzlichen Abfindungsanspruch, Der Betriebs-Berater, 1973, S. 1078; Roemfeld, B.: Sozialplan, WiSt, 8. Jg. (1979), S. 489 ff. 岸田尚友『経営参加の社会構造』広文社、1978年、154ページ。

43) Rudhart, P. M.: Stillegungsplanung, Wiesbaden 1978, S. 158.

44) Drumm, H. J.: Betriebsverfassung und Betriebsverfassungsgesetz, in: Grochla, E. und Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Stuttgart 1974/75, Sp. 682.

45) Hax, H.: a. a. O., S. 25. ドゥルム (Drumm, H. J.) は、社会計画がさまざまな決定に影響を及ぼすことを指摘している (Drumm, H. J.: a. a. O., Sp. 682.)。

また、バルテルスによると、社会計画によって利用可能な財務手段が流出し、その結果として投資が妨げられ得る。したがって、それは、将来に対する負担ともいえるのである<sup>46)</sup>。

このように、新経営組織法に基づく社会計画は、固定費負担の軽減を意図する方策によって新たな負担が生じるという事態を惹起するのである。

かくして、上述のような負担を回避するような方策が求められることとなる<sup>47)</sup>。これに関して、ハックスは、固定費除去の第2の可能性を指摘し、「経営準備の直接的な除去は行われぬ；しかし、これは他の生産課題 (Produktionsaufgabe) に向けられる。そのことは、この生産領域において負担軽減を生じさせる<sup>48)</sup>」と説明している。そして、彼は、物的潜在要素については質的弾力性が小さいので転用が困難であるが、人的潜在要素については適応可能性が大きいので負担転嫁が十分に可能であるとみなすのである。さらに、ハックスは、これに関して、「人間の (他の生産課題を遂行するための——引用者) 再教育によって、原則としてこの領域における原価除去の困難性と引き換えに補償金および社会計画に基づく支払が回避され得る<sup>49)</sup>」と考えている。そして、このような処理によって、能力の可及的大なる利用がめざされるのであり、ハックスはこれを経営経済的に実施し得る方策として重視している<sup>50)</sup>。

## VI. 全体経済的政策の要求

従来、固定費問題が顕在化する場合に関して、さまざまな経営経済的政策が提唱されてきた。それらは、与えられた条件の下での個別経済による一方的な

46) Bartels, W.: a. a. O., S. 61.

47) ギーファース (Gieffers, F.) らの研究は、社会計画回避のための人件費削減方策に関するもので、序文で「この共同研究によって、著者らは、——適時に適用されて——解雇および社会計画を回避することに役立つ得る人事経済的な方策を示そうとするのである」(Gieffers, F., Müller, K.-D. und Münsterberg, R. G. (Hrsg.): a. a. O., S. 8.) と述べている。

48) Hax, H.: a. a. O., S. 28.

49) Hax, H.: a. a. O., S. 30.

50) Vgl. hierzu auch Steffen, R.: a. a. O., S. 187; Dienstdorf, B.: Kapazitätsanpassung durch Personalverschiebung, *ZwF*, 67. Jg. (1972), S. 132 ff.

適応を内容とするものであった。しかし、すでに述べたように、現在の能力過小利用が構造的過剰能力に由来するものであって、これまでのように経営経済的政策のみでは問題の解決が困難であるとの認識が深まっている。すなわち、そのような政策の限界が意識されるようになってきているのである。それは、「個別経済は結局は、それを超えた全体経済に規定されざるをえず、したがって個別経済の主体性には限界がある<sup>51)</sup>」からである。それゆえ、経営経済的政策の限界を克服するために、経営経済を超えたレベルでの政策が要求されることとなる。しかしながら、このような状況は、従来の能力理論においては考慮されていなかった問題をもたらすこととなった。

もとより、ドイツの経営経済学は、国民経済と経営経済、国民経済学と経営経済学そして国民経済的政策と経営経済的政策の関係を問題とし、議論してきた。そのことは、とりわけ第2次大戦前において顕著であり、フント (Hundt, S.) によって、「比較的古い経営経済学においては、……私経済的な収益性と全体経済的な合理性がたえず議論された<sup>52)</sup>」といわれるとおりである。このことに関して、シュマーレンバッハは、「経営経済学者は、経営がその中に存在し、その構成部分となっているところの国民経済の組織がどのようになっているかという問題を看過することはできない<sup>53)</sup>」と述べて、上述のような意識を明確に表明している。それに基づいて、彼は、各種の政策を提唱したのであった<sup>54)</sup>。しかるに、第2次大戦後、経営経済学においては全体経済に関する問題はあまり議論されなくなったのである。シュナイダー (Schneider, D.) は、このことについて、「経営経済学は、1945年以後、私経済的な収益性と全体経

51) 吉田和夫『ドイツ経営経済学』森山書店、1982年、110ページ。

52) Hundt, S.: Zur Theoriegeschichte ……, S. 204. Vgl. auch Hundt, S.: Beiträge ……, S. 71 ff. また、吉田和夫『ドイツ合理化運動論』ミネルヴァ書房、1976年、225ページを参照。

53) Schmalenbach, E.: Der freien Wirtschaft ……, S. 13, 邦訳1ページ。

54) 彼は、経営経済を超えたレベルでの政策の必要性を指摘している。このことに関しては、石原肇「回想の自由経済論」宮上一男編『会計と学説』世界書院、1980年、322ページ、中村常次郎『ドイツ経営経済学』東京大学出版会、1982年、483ページ以下を参照。

済的な合理性の問題に取り組むことをやめてしまった<sup>55)</sup>」と述べている。ところが、構造的過剰能力や大量の失業が問題になっている今日において、全体経済との関係を顧慮することが再び必要となってきたのである。

たとえば、ハックスは、過剰能力を克服するためには、経営経済的な観点と秩序政策的 (ordnungspolitisch) な観点から考察することが必要であることを指摘している<sup>56)</sup>。彼は、このような2つの考察様式の間を、「一方では、経営経済的な思考は、秩序政策的な枠組という与件を前提としなければならない、他方では、ある一定の秩序的枠組 (Ordnungsrahmen) が経済過程を十分に規制するのに適切であるか否かということは、具体的な経営経済的效果によって判明する<sup>57)</sup>」と表現している。この叙述からも明らかなように、ハックスは、あくまでも経営経済の立場に立ち、経営経済的政策にとって都合の良い前提を形成するような秩序政策を要求しているのである。ところで、秩序政策に関しては、「いかなる統制システム (経済システム) が経済主体の個別計画を調整することになるのか<sup>58)</sup>」ということが問題とされ、市場経済的な競争が経済的問題解決のためのメカニズムであるとみなされるのである<sup>59)</sup>。このような秩序政策の特質は、ハックスの基本思考と符合しているといえる。彼は、小さな需要に対する能力の適応が個々の企業の問題であると考えており、その問題の解決を競争を通じての適応過程に求めるのである。そして、「競争により特色づけられる自由経済を維持しようと思えば、企業の適応可能性が不必要に妨げられてはならない<sup>60)</sup>」のである。それゆえ、彼は、適応過程の阻害要因を除去し、

55) Schneider, D.: Schmalenbach und der gesellschaftspolitische Bezug in der Betriebswirtschaftslehre, ZfbF, 31. Jg. (1979), S. 824. フントによると、ゲーテンベルクの経営経済学においては経営と社会の関係が意図的に分断されており、ハイネンの場合にはそのような問題は全く取り上げられていない。Vgl. Hundt, S.: Zur Theoriegeschichte ……., S. 204 f.

56) Hax, H.: a. a. O., S. 22 ff.

57) Hax, H.: a. a. O., S. 22.

58) Tuchtfeldt, E.: Grundlagen der Wirtschaftspolitik, WiSt, 9. Jg. (1980), S. 373.

59) Frey, B. S.: Politische Ökonomie und Wirtschaftspolitik, WiSt, 9. Jg. (1980), S. 30.

60) Hax, H.: a. a. O., S. 30. したがって、ハックスにとっては、そのような適応過程が妨げられることが問題なのである。

個々の経営経済的な政策の効果的な実施を可能にするような秩序政策を要求しているのである。

さて、適応過程の阻害に関連する問題は、労働法 (Arbeitsrecht) の領域と競争法 (Wettbewerbsrecht) の領域においてみられるのである<sup>61)</sup>。まず、労働法の領域においては、労働力の削減の際の補償および社会計画に関する規定が指摘される。これらが、企業に対してきわめて大きな負担を課し、そのことによって適応過程を妨げることについては、すでに述べたとおりである。ハックスは、これらを失業保険 (Arbeitslosenversicherung) と同様の制度に改めることによって、有害な負担が除去され、より有意義な分配が実現されるものと考えている。さらに、いま1つの問題は、競争法および競争政策に関するものである。この場合、競争制限的現象の発生を防ぐための努力が中心となり、それによって企業の適応過程の遂行が促進されるのである。そして、適応過程を妨害するような競争政策が行われ、当該過程が十分に機能しなくなれば、シュマーレンバッハによって指摘されたようなカルテル化という逃げ道が必ずしも不可避的ではないとしても、それは、補助金経済 (Subventionswirtschaft) および保護主義 (Protektionismus) を惹起し、きわめて有害な帰結をもたらされ得るのである。そのような場合、「市場経済的な淘汰の過程 (Auslesenprozeß) は、健康な生産者が締め出され、病んでいる生産者が国家の援助によって生きながらえる、という如くに倒錯する<sup>62)</sup>」であろう。したがって、かかる事態に陥るのを回避するために、「枠組条件 (Rahmenbedingung) が全体経済的に形成されねばならない<sup>63)</sup>」のである。

以上において示したように、最近、もっぱら経営経済の立場から、全体経済的政策の必要性が主張されている。しかしながら、問題意識が深まりつつある

61) この場合、労働法とは、諸種の労働関係に関する法の総称であり、競争法は、不正競争の禁止を目的する「不正競争禁止法」、「割引法」、「景品法」と自由競争の制限を禁止する「競争制限禁止法」を含む。山田 晟『ドイツ法律用語辞典』大学書林、1981年、28ページおよび459ページ参照。

62) Zempelin, H. G.: Anpassungsmaßnahmen im Fall von Überkapazitäten, ZfbF, 31. Jg. (1979), S. 56.

63) Bartels, W.: a. a. O., S. 61.

というのが現状であって、これを理論の中に体系的に採り入れる段階には至っていないのである。

## Ⅶ. 結

すでに述べたように、現在の能力理論においては、ケルンによって示された考察様式や諸概念が基本的には支持されている。もちろん、最近の能力理論は、より具体的な問題を論じるようになり、分析も詳細になってきている。しかし、それらのことは、あくまでもケルンによって提示された枠組の中で行われているのであり、したがって、能力理論は今日においてもケルンの所説を超えていないといわざるを得ないのである。

われわれは、最近の能力研究の特色として、構造的過剰能力の認識とそれに対する方策の提示、人間労働力の問題の重視、全体経済的政策の要求を指摘した。しかして、全体経済的政策は、経営経済的政策が効果的に実施され得るための前提的状況の形成ならびに経営経済的政策の実施の際の障害の除去に関して、必要であるとみなされるのである。要するに、構造的過剰能力なる問題の克服のためには、経営経済的政策だけではなくて全体経済的政策も不可欠であるということが強調されているのである。

しかるに、従来能力理論においては、上述のような問題は全く考慮に入れられていなかったといわねばならない。それゆえ、そのような能力理論は、構造的過剰能力という事態に直面しながら、この焦眉の問題に応えることができないのである。すなわち、克服を迫られている問題ならびに問題意識と既存の能力理論の間にギャップが生じてきているからである。このことは、ケルンの所論を基礎とする能力理論が1つの限界に直面していることを意味している。

かくして、シュマーレンバッハへの回帰を叫ぶばかりではなくて、新しい問題意識に基づく新しい能力理論を構築することが必要である。その具体的な展開は、今後の課題である。

(筆者は関西学院大学商学部助教授)