

# 経営休止論のさきがけ

## ——経営休止論とナチス経済体制 (1) ——

深 山 明

### I 序

ヨーロッパ主要諸国の景気が減速を続けている<sup>1)</sup>。とくに、ドイツにおいては、1999年の経済成長率が2%を下回ることが予想されている。なかでも、生産活動の鈍化が指摘され、鉱工業生産指数は、1998年11月および12月と2カ月連続で前月比マイナスを記録した。このような事情に規定されて、企業倒産件数は依然として高水準にあり、一時は減少するかに見えた失業者も再び増加している。また、減益に転ずる企業も多くなってきている。1990年代初めからの経済危機はなお終息していないというのが実情である。かかる状況に対処するために、ドイツの多くの企業では人員削減 (Personalabbau)、経営休止 (Betriebsstillegung) などが実施されている。また、ヨーロッパ統合との関連で、リストラクチャリング (Restrukturierung) や M&A が盛んに行われている。これらの方策は必然的に経営休止を伴う。したがって、経営休止は現在の最も重要な企業方策の1つであるといえる。それは危機マネジメント (Krisenmanagement) の一環として実施される。

企業危機 (Unternehmungskrise) あるいは危機マネジメントは今世紀の初頭から問題にされてきた<sup>2)</sup>。しかし、経営経済学における本格的な研究は1920年

1) 『日本経済新聞』1999年2月14日、5ページ、および、『日本経済新聞』1999年3月5日、3ページ。

2) Vgl. hierzu Krystek, U.: Unternehmungskrisen, Wiebaden 1987, S. 2; Linde, F.: Krisenmanagement, Berlin 1994, S. 8.

代以降に見られる。たとえば、ル・クートル (Le Coutre, W.)、ハーゼナック (Hasenack, W.)、イザーク (Isaac, A.) およびフレーゲ=アルトホーフ (Flege-Althoff, F.) などの研究があげられる<sup>3)</sup>。

周知のように、1933年1月30日にヒトラー (Hitler, Adolf) を首相とするナチス政権が成立した。それ以後は、あらゆるものがその影響下におかれたのである。経営経済学も例外ではない。「(ナチス政権の下で—引用者) 経営の統制が国民共同体の維持発展から実践的に要請され、経営学は経営理論として、この経営の統制を問題にせざるをえなくなったのである。実に、経営共同体の形成はまた同時に、経営の統制を経営学の課題として投げ与えることになったといえることができる<sup>4)</sup>」、また、「ナチス革命とともに、一方ではナチス理論の経営経済学への適用が試みられるとともに、旧来の経営経済的理論のナチス的改革が強要される<sup>5)</sup>」といわれるとおりである。この1930年代に、経営休止に関する多くの研究が存在する。それらは、この領域に関する先駆的な研究であるが、ヴァイマル共和国およびナチス第3帝国の経済および経済政策に規定されて生じた固定費問題 (Fixkostenproblem) に触発されたものである。

かかる範疇に属するものとして、ティーレ (Thiele, W.) の経営休止論<sup>6)</sup>がある。彼の研究は経営休止に関する体系的な経営経済学的研究の嚆矢であるといえるが、それは、彼の師であるゲルトマッヒャー (Geldmacher, E.) の基本思考を受け継ぎながら、ナチスによる経済政策およびその帰結を色濃く反映している。

本稿においては、ティーレの研究を中心にして、1930年代とりわけナチスの

3) Le Coutre, W. : Krisenlehren für die Unternehmensführung, Das Geschäft, 3. Jg. (1926), S. 63ff. Hasenack, W. : Unternehmertum und Wirtschaftslahmung, Berlin 1932 ; derselbe : überwindung der Wirtschaftskrise und das deutschen Unternehmertum, ZfB, 2. Jg. (1932), S. 705 ff. ; Isaac, A. : Wirtschaftskrise und Wirtschaftsgesinnung, ZfB, 2. Jg. (1932), S. 385 ff. ; Flege-Althoff, F. : Die Notleitende Unternehmung, Stuttgart 1930.

4) 吉田和夫『ドイツの経営学』同文館、1995年、31ページ。

5) 大橋昭一「ドイツにおける経営学の発展」古林喜楽、三戸 公編『経営経済学本質論』中央経済社、1970年、166ページ。

6) Thiele, W. : Die Stilllegung von Betrieben, Würzburg-Aumühle 1937.

時代の経営休止問題について考察することにしたい。

## II 経営休止論の基礎

ティーレは、経営 (Betrieb) を職場 (Arbeitsstätte)、所得形成の場 (Einkommensbildungsstätte) そして価値の担い手 (Wertträger) として理解している<sup>7)</sup>。そして、これらの経営の特性は、経営が活動している場合にのみ発揮され得るのである。したがって、経営休止は、職場および所得形成の場ならびに価値の喪失を意味することになる。それは国民経済に対して大きな損害をもたらすのである。というのは、ゲルトマッヒャーが考えているように、企業 (= 経営) は国民経済における一分枝 (ein Glied in der Volkswirtschaft) であるからである<sup>8)</sup>。そして、企業あるいは経営は経営共同体 (Betriebsgemeinschaft) として国民共同体 (Volksgemeinschaft) に奉仕し、その目標達成のために貢献しなければならないのである。すなわち、経営は国民経済の組織的な基礎としての細胞である。したがって、経営休止はこの細胞の破壊を意味するのであるから、「休止を阻止することによってかかる不利益を回避することは焦眉の急なのである<sup>9)</sup>」といえる。すなわち、「これらの細胞は、生活を与える心臓として維持されるために、あらゆる障害から守られねばならない<sup>10)</sup>」のである。

ゲルトマッヒャーによると、企業という経済単位は、組織化された力の中心 (organisierte Kraftzentrale) であって、そこでは、経済的な力の流入 (Kraftzustrom) と力の流出 (Kraftabfluß) が継続的に起こる<sup>11)</sup>。そして、この力の流入は力の増加 (Kraftmehrung) = 収益 (Ertrag) として把握され、力の流出は力の犠牲 (Kraftopfer) = 費消 (Aufwand) として把握される。この収益と

7) Thiele, W.: a. a. O., S. 1 ff. ティーレは経営と企業を概念的に区別していない。

8) Geldmacher, E.: Wirtschaftsunruhe und Bilanz, Berlin 1923. これに関して、彼の思考はシュミット (Schmidt, F.) のそれと類似している。ゲルトマッヒャーの企業観については、岩田 巖『利潤計算原理』同文館、1956年、362ページ以下、中野 勲『会計利益測定論』中央経済社、1971年、75ページ、菊谷正人『企業実体維持会計論』同文館、1991年、28ページ以下を参照。

9) Thiele, W.: a. a. O., S. 1.

10) Thiele, W.: a. a. O., S. 5.

11) Geldmacher, E. a. a. O., S. 1 ff.

費消の差が成果 (Erfolg) であるが、企業＝経営においては、プラスの成果すなわち利益 (Gewinn) の獲得が目指されるのである。

ティーレの思考もゲルトマッヒャーのそれと同様で、経営において価値流入 (Wertzufluß) と価値流出 (Wertabfluß) の生じることが指摘されている。しかして、後者が前者を凌駕する場合は非収益的とみなされるのである。そのような状況を克服するために経営休止が行われることになる。しかしながら、彼は、別の要因が経営休止決定の際に考慮されるべきことを強調している。別の要因とは、経済の基本思想 (Wirtschaftsgesinnung) すなわち経済を支配している精神 (Wirtschaft beherrschender Geist) である<sup>12)</sup>。彼の見解は大略次のとおりである。

経済体制あるいは経済生活が、資本主義的あるいは個人主義的な精神に支配されているなら、経営休止の意思決定はもっぱら収益性を基準にして行われる。すなわち、上述したような意味で経営が非収益的ではなくても、経営休止を実行し、拘束されている経営資源を他の用途に利用することが合理的であるとみなされることがある。その際、たとえば、社会のために職場を維持することは資本主義的な企業者の意識の中にはない。したがって、国民経済の利益は考慮の外におかれたままである。

それに対して、経済体制および経済生活が公共利益 (Gemeinnutz) に支配されている場合、最低限の収益性が達成されているなら、操業は続行されるであろう。経営は職場、所得形成の場そして価値の担い手であり続けることになる。

従来、経済的な危機を克服するためには、経済を本当に経済的な原理に従って管理することが必要であると考えられてきた。「自由主義は経済の自立性に基づいている<sup>13)</sup>」とみなされたからである。しかしながら、「自由主義的・資本主義的な経済体制の自己規制のメカニズムはもはや機能しない。とりわけ、この体制の核心 (Kernpunkt) たる価格メカニズムならびに供給と需要の法則

12) Thiele, W. : a. a. O., S. 1 ff. Vgl. auch o. V. : Nationalsozialistische Wirtschaftslehre, Die nationale Wirtschaft, 2. Jg. (1934), S. 342 ff.

13) o. V. : Nationalsozialistische Wirtschaftsordnung, Die nationale Wirtschaft, 2. Jg. (1934), S. 344.

は、広範にその効力を喪失した<sup>14)</sup>」といわれるような状態に陥ったのである。そのことは、過剰能力 (Überkapazität) の形成ということの中に典型的に見られる。すなわち、経営が個別の利益を目指す企業管理者によって支配されるなら、「生産能力は大きく拡大され、その結果、市場はまもなく飽和状態になり、経営の給付能力はもはや完全には利用されない<sup>15)</sup>」のである。このことに関して、フェーダー (Feder, G.) は、「われわれの経済経営の給付能力の絶え間ない増大は、世界市場の受け入れ可能性との持ち堪えられない矛盾に陥った<sup>16)</sup>」と述べている。このような誤った政策が経営休止を招来するのである。このように、経済危機は個人主義的・資本主義的な精神に支配された体制それ自体によってもたらされるのであって、その克服のためには経済の基本思想を変えることしかないのである。すなわち、laissez faire, laissez passer なる自由主義の原理は無意味であることが明白となったのである。そして、経済の管理は利己主義的な精神に支配された企業者に委ねられ得ないのである。したがって、「経済の指導者 (Führer) には、経済的な束縛と利益追求から自由な人だけがなれる<sup>17)</sup>」のであって、経済の管理は、もっぱら国家によって担われることになるのである。ティーレは、「純粹に実利的な考察様式すなわち自由主義の利己心は共同体思考に席を譲らなければならない。それによって、調整された経済を達成しようとする意志が確固たる地位を占めることができる。権力を備えている国家—国民共同体—は、経済の指導によって、長い間には、生産と消費の健全な調整

14) o. V. : Nationalwirtschaftliche Wirtschaftslehre, S. 342. シュマーレンバッハ (Schmalenbach, E.) も有名なウィーン講演で、「現代の経済は自動的に生産と消費を一致させ、経済的な均衡を創出する治療薬を奪われてしまった」 (Schmalenbach, E. : Die Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle der neuen Wirtschaftsfassung, ZfhF, 22. Jg. (1928), S. 245.) と述べている。Vgl. auch Block, J. : Die Wirtschaftspolitik in der Weltwirtschaftskrise 1929 bis 1932 im Urteil der Nationalsozialisten, Frankfurt am Main • Berlin • Bern • New York • Paris • Wien 1997, S. 41.

15) Thiele, w. : a. a. O., S. 3.

16) Feder, G. : Wirtschaftsführung im dritten Reich, Oldenburg 1934, S. 25.

17) Feder, G. : a. a. O., S. 28. また、フェーダーは、「国家は経済という帝国における規制者、操縦者、受託者そして調整者でなければならない」 (Feder, G. : a. a. O., S. 27.) と述べている。

に努力し、過度の生産能力拡大を阻止し、景気変動の調節を目指すことができる<sup>18)</sup>」と述べている。このことから明らかなように、国家による経済の統制したがって企業の統制が志向されていたのである。まさしく、「公益は私益に優先する (Gemeinnutz vor Privatnutz)」というナチスの根本思考が根底に横たわっているのである。

### Ⅲ 経営休止と企業管理者

ティーレは、国民経済の細胞たる経営の休止を惹起する3種類の原因を考えている。一般経済的原因 (allgemeinwirtschaftliche Gründe)、経営的原因 (betriebliche Gründe) および法的措置 (gesetzliche Maßnahme) というのがそれらである。

紙幅の制約から、本稿においては経営的原因のみについて考えることにしたい。経営的原因は、「誤った経営管理 (fehlhafte Betriebsführung)<sup>19)</sup>」すなわち「経営に流出入する諸力 (Kräfte) の管理が誤っていることがある<sup>20)</sup>」ということに還元され得るのである。したがって、これに関しては企業管理者の役割がきわめて大きいといえる。このように、企業管理者の機能が重視されるのは、ナチス固有の思考に基づいてる。この場合、企業あるいは経営は経営共同体として把握され、それは「国民共同体に根ざしている<sup>21)</sup>」のである。このような経営共同体を構成するのは、経営指導者 (Betriebsführer) としての企業管理者および従属者 (Gefolgschaft) としての従業員である。そして、「経営共同体の構成要素たる経営指導者と従属者は、信頼 (Vertrauen) と忠誠 (Treue) によって、互いに結びつけられている<sup>22)</sup>」のである。以上のことは、「国民労働秩序法<sup>23)</sup>」(AOG) によって、「経営ニ於テハ企業者ハ経営指導者トシテ又職員及

18) Thiele, W. : a. a. O., S. 17.

19) Thiele, W. : a. a. O., S. 18.

20) Thiele, W. : a. a. O., S. 5.

21) Nicklisch, H. : Betriebsgemeinschaft, in : Nicklisch, H. (Hrsg.) : Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Aufl., 1. Band, Stuttgart 1938, Sp. 774.

22) Nicklisch, H. : a. a. o., S. 775.

「労働者ハ従属者トシテ共ニ経営ノ目的ノ促進並ニ国民及ビ国家ノ共同利益ノタメニ働クモノトス」(第1条)と定められている。そして、この経営指導者は経営内の最高の指導者であって、一切の決定権および実行権を独占していたのである<sup>24)</sup>。また、経営内の労資協調機関として、信任協議会(Vertrauensrat)の設置が定められた(AOG第5条)。それは、かつての経営協議会(Betriebsrat)に代わるものであったが、経営指導者の単なる諮問機関であり、なんら決定権を持っていなかった<sup>25)</sup>。このように、企業管理者の支配的な権力が法律によって裏付けられていたのである。それゆえ、企業管理者の力はきわめて大きかったのであり、そのことが経営管理に大きな影響を及ぼしたことは想像に難くはないのである。経営休止の原因に関して、経営管理の誤りが経営的原因として重視される所以である。

経営的原因としては、①経営設立の場合の誤り、②経営拡大の場合の誤り、③継続的な経営活動における誤りが考えられている<sup>26)</sup>。

#### ①経営設立の場合の誤り

技術革新あるいは景気高揚による需要増加を動因として、創業者活動の一環として新たに経営が設立される場合がある。その場合、後の経営休止を回避するために、需要の減少に対応できるような基礎が確立されていなければならない。というのは、需要が減少すると必然的に過剰能力が発生し、そのことにより惹起される無効費用(Leerkosten)が企業の収益性と流動性を圧迫するからである。すなわち、このような固定費問題を克服できるか否かということが問題となるのであり、それは経営指導者の意思決定に還元され得る。これに関し

23) 「国民の労働の秩序に関する法律 (Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit vom 20. 1. 1934)」(RGBl. I, S.45 ff.)

24) 小島精一『ナチス新統制経済読本』千倉書房、1938年、86ページ、小島精一『企業統制論』千倉書房、1939年、297ページ。

25) 小島精一『ナチス新統制経済読本』、86ページ、東亜経済調査局編『ナチスの経済政策』東亜経済調査局、1935年、58ページ、菊池春雄『ナチス労務動員体制研究』東洋書館、1941年、56ページ、村瀬興雄『ドイツ現代史』第9版、東京大学出版会、1975年、319ページ。

26) Thiele, W. : a. a. O., S. 17 ff.

て、起こり得る誤りとして、次のような問題が指摘されている。

- a. 他人資本と自己資本の比率
- b. 利用可能な資本の制約 (Kapitaldeck)
- c. 設備等の生産能力の調和
- d. 固定資産と流動資産の関係
- e. 立地選択

これらの問題について、簡単な数値例で説明がなされている。たとえば、d に関する数値例は次の如くである。

新たに設立された経営の開始貸借対照表 (Eröffnungsbilanz) は次のとおりである。

固定資産	200000	自己資本	} 250000
流動資産	50000	他人資本	
	<u>250000</u>		<u>250000</u>

この経営の給付能力は1500単位である。その場合の製造原価は110000 (固定費20000、比例費90000) であり、単位あたり原価は73である。それに対する市場価格は85であるから、生産能力が完全利用されるなら、利益を得ることができる。

1500単位の生産のためには110000の流動資産が必要であるが、貸借対照表から明らかのように、流動資産は50000しかない。そのうち、20000は固定費のためのものであり、比例費のための流動資産は30000ということになる。上述のように、1500単位の生産には90000という比例費が必要であるので、生産は給付能力の $\frac{1}{3}$ に制限されざるを得ないのである。それで、総原価は50000 (固定費20000 + 比例費30000)、単位あたり原価は100 (50000 : 500) となる。したがって、損失が発生する。流動資産が増加させられない限り、経営休止は回避され得ないのである。



## ②経営拡大の場合の誤り

経営設立の場合と基本的には同様の問題がこの場合も生起し得る。すなわち、資本調達および需要増加の評価に関する誤りが問題となるのである。前者は自己資本と他人資本の比率の問題であり、後者は需要増加の持続性の問題である。後の問題に関してティーレは次のような例で説明している。

加工業に属するある企業の給付能力は1000単位である。当該製品の販売価格は980と1000の間であった。そして、固定費は500000、単位あたりの比例費は500である。給付能力が完全利用される場合、単位あたりの原価は1000であり、損失が発生する（販売価格が980であるなら、総損失は20000）。この損失を解消させるために、生産能力が拡大された。その結果、給付能力は2000単位となり、固定費は800000となった。新たな給付能力が完全利用されるなら、単位あたりの原価は900である（1800000：2000）。しかしながら、予想に反して、1600単位の生産しか達成され得ず、単位あたりの原価は1000（1600000：1600）となり、損失はさらに増加することとなった（販売価格が980であれば総損失は32000）。それゆえ、この経営拡大には誤りがあったということになり、やがて経営休止を余儀なくされるのである。

このように、経営拡大に関する誤りの多くは、生産能力が完全に利用されないことによる収益性と流動性の問題に逢着する。

## ③継続的な経営活動における誤り

この場合、誤りの源泉は経営管理の方式（Art）と誤った処理（Fehldisposition）にある。

さまざまな利益を代表する複数の人が管理する経営においては、職場および欲求充足財の創造の手段としての経営の利益ではなくて、各管理者が代表している個別的な利益を志向して管理が行われる。そのことのゆえに、経営の利益にならない決定が下されるのである。「もし経営の管理者（Leiter des Betriebes）が1人の真の指導者（ein wahrer Führer）であるならば<sup>27)</sup>」、そのよ

27) Thiele, W. : a. a. O., S. 24.

うな事態は回避され得るであろう。真の経営指導者はあらゆる個別的利益から独立しており、責任を自覚しているからである。また、経営管理者の選任は、自然淘汰の過程 (natürlicher Ausleseprozeß) に従って行われなければならない。最も有能な人が経営管理者になるべきだからである。さらに、経営管理が父親から子へと世襲される場合、大経営の管理が1人の管理者の手中にある場合にも危険が存在する。以上のように、経営管理構造が適切でない場合、経営の利益に貢献しない決定が下されることがあり、それが経営休止を招来し得るのである。

ティーレは次のような例で誤った処理を説明している。

ある加工経営では、原材料費が総原価の約50%であった。そして、原材料価格が上昇傾向にあったので、企業管理者は4年分の原材料を購入することにした。その保管のためにより大きな貯蔵施設が必要となり、その建設のために抵当権を設定して借り入れが行われねばならなかった。ところが、価格の上昇が止まり、長期にわたって同じ水準に留まった。それにもかかわらず、この企業は不動産抵当の借入金利子、減価償却、さらには、原材料に拘束されている資金の利子を負担しなければならないので、他の企業に比べて原材料費が著しく大きくなった。それは次のように計算される。

400t に対する原材料費	40000
毎年の必要量 (100t) の原価	10000
借入金利子	10000の6%
第1年の利子	10000の4%
減価償却	10000の2%

したがって、1tあたりの原価は次のようになる。

仕入価格	100
借入金利子	6
第1年の利子	12

減価償却	2
	<hr style="width: 50px; margin: auto;"/>
	120

もしこのような購入をしなければ、1tあたりの原価は100である。

もう1つの例は次のとおりである。

ある企業は305で販売され得る製品を生産している。総原価は300である。

材料	100
賃金	100
原価付加	100 (賃金の100%)
	<hr style="width: 50px; margin: auto;"/>
総原価	300

製品の価格が下落し、290になった。そこで、それに対応するために、賃金を10%節減する機械が購入された。したがって、総原価は280となる。

材料	100
賃金	90
原価付加	90
	<hr style="width: 50px; margin: auto;"/>
総原価	280

しかし、まもなく損失が発生する。賃金の100%の原価付加という経験則が妥当しないということが忘れられていたのである。新たな機械の購入によって利子や減価償却が増加し、そのことが考慮されねばならないのである（原価付加は賃金の110%）。したがって、正しい給付単位計算は次のようになる。

材料	100
賃金	90
原価付加	110
	<hr style="width: 50px; margin: auto;"/>
	300

かくして、損失が発生し、それが長期にわたるならば、経営休止が行われる

ことになるのである。

#### IV 休止原価と価格下限

##### 1. 休止原価

ティーレは、狭義の休止原価 (Stillegungskosten i. e. S.)、休業原価 (Stillstandskosten) および操業再開原価 (Anlaufkosten) という3つの原価グループが休止原価 (Stillegungskosten) という集合概念の下にまとめられるということを明らかにしている<sup>28)</sup>。それらは、操業停止、休業および操業再開という広義の休止遂行 (Stillegungsdurchführung) の諸局面に対応している<sup>29)</sup>。

狭義の休止原価は、操業停止＝狭義の休止遂行によって惹起されるものであって、全休業期間において1回発生する。これは、経営およびその設備等の維持、資材および原材料の価値喪失からの保護、従業員に対する補償、契約違約金 (Konventionalstrafe) の支払いなどに基づく。

休業原価は休業期間において発生する。シュマーレンバッハは固定費と休業原価を同一視した。それに対して、ティーレは、経営の活動によって生じる固定費と経営の存在によって生じる固定費、すなわち、いわゆる相対的固定費と絶対的固定費を峻別し、後者のみを休業原価とみなしている。したがって、休業原価は固定費よりも小さいということになる<sup>30)</sup>。この意味での休業原価は経営休止が行われる場合の除去不可能な固定費 (nicht abbaufähige Fixkosten) に相当する。しかし、他方では、経営休止によって惹起され休業期間の終了まで発生する休業原価にも言及されている。このことは、当時の他の論者には見られない卓越した見解であるといえる。

28) Thiele, W. : a. a. O., S. 44 ff. ハーゼナック (Hasenack, W.) も休止原価 (Stillsetzungskosten)、休業原価 (Stillstandskosten) および操業再開原価 (Wiederanlaufkosten) を指摘している (Hasenack, W. : Stillegung, in : Nicklisch, H. (Hrsg.) : Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Aufl., 2. Bd., Stuttgart 1939, Sp. 1759.

29) Vgl. hierzu Rudhart, P. M. : Stillegungsplanung, Wiesbaden 1978, S. 71 f. また、深山 明『西ドイツ固定費理論』森山書店、1987年、142ページ以下を参照。

30) Thiele, W. : a. a. O., S. 45.

休業期間の終了後に経営が活動を再開する場合、通常の原因ととともに別の原因が発生する。それが操業再開原因である。機械や材料などを利用できるような状態にするための原因、場合によっては必要となる大規模な清掃労働のための原因、労働者の養成および給付能力増大のための原因、信用の低下による利子の増加、顧客獲得のための原因などがある。これらは、計算的に把握され得ないことがあり、その場合は見積が行われなければならない。

以上のような3種類の原因グループは、それぞれ経営構造と休業期間に影響されて、その全体が形成される。これらの3つのグループの合計が「総休止原因 (Gesamtstillegungskosten)<sup>31)</sup>」として把握され、休業期間に配賦される。それは価格下限 (Preisuntergrenze) の計算には不可欠のものである。全体としての総休止原因および1期間あたりの総休止原因の算定について、ティーレは次のような例をあげている。

狭義の休止原因	1000
休業原因	
除去不可能な固定費	500
新たに生じる期間あたりの原因	100
操業再開原因	1000

したがって、総休止原因は次のようになる。

1 期間	2600	期間あたり	2600
2 期間	3200		1600
3 期間	3800		1266.66
4 期間	4400		1100
5 期間	5000		1000

31) Thiele, W. : a. a. O., S. 49. これには除去不可能な固定費が含まれているので、この意味での総休止原因は厳密にいうと経営休止によって惹起されたものとはいえない。しかし、ティーレはこれを価格下限の計算に利用しようとしているため、除去不可能な固定費を除外することはできなかったといえる。

110		深 山 明
6 期間	5600	933.33
7 期間	6200	885.71
8 期間	6800	850
9 期間	7400	822.22
10 期間	8000	800

また、休止原価および操業再開原価が、各期間ごとに50ずつ増加するものと仮定すると、次のようになる。

1 期間	期間あたり	2600	6 期間	期間あたり	1016.66
2 期間		1650	7 期間		971.42
3 期間		1333.33	8 期間		937.50
4 期間		1175	9 期間		911.11
5 期間		1080	10 期間		890

## 2. 価格下限

経営休止の遂行はいかにして決定されるか。それは価格下限に基づいて決定される。すでに述べたように、ティーレは、経営において生じる価値流入と価値流出を考量して、後者が前者を上回る場合を非収益的とみなしている。しかし、そのことが直接的に経営休止の動因となるわけではない。経営休止によって回避され得ない原価および経営休止によって新たに発生させられる原価<sup>32)</sup>が考慮されなければならないからである。したがって、経営休止の場合にも発生する原価を負担することが有利か、操業続行による損失を負担することが有利かということが問われるのであり、「経営の操業続行の合目的性が経営休止の合目的性と出会うところに1つの限界がある<sup>33)</sup>」のである。かかる限界が価格下限に他ならない<sup>34)</sup>。この価格下限の計算は、操業続行の場合に発生する原価ならびに経営休止の場合に発生する原価に基づいて行われる。このような価格

32) すでに述べたように、ティーレはこれらの2種類の原価を合わせて（総）休止原価と読んでいる。

33) Thiele, W.: a. a. O., S. 33.

下限としては、収益性価格下限 (Rentabilitätspreisuntergrenze) と流動性価格下限 (Liquiditätspreisuntergrenze) が考えられるのである<sup>35)</sup>。

操業の続行は、操業による損失が休止原価よりも小さいかぎり合目的的である。したがって、ティーレは「収益性価格下限は、損失と休止原価が一致するところに求められなければならない<sup>36)</sup>」と述べて、次の式を示している。

$$\text{収益性価格下限} = \text{比例費} + \text{固定費} - \text{休止原価} \quad (\text{第1式})$$

以上のような収益性価格下限だけで経営休止の決定を行うことはできない。さらに、別の基準が必要である。給付生産によって生産要素は費消されるのであるから、給付生産を継続するためには、費消された価値が補填されねばならない。ティーレは、このことを「取替え (Ersatz)<sup>37)</sup>」とみなしている。

売上高が総原価よりも小さいなら、すべての生産要素の取替えは不可能である。したがって、費消された生産要素のいかなる部分が早急に取替えられねばならないかということが重要である。すなわち、「少なくとも即座の貨幣支出に結びつく原価が売上高によって補償されねばならない<sup>38)</sup>」からである。ティーレは、減価償却および自己資本に対する利子を帳簿技術的原価 (buchtechnische Kosten) と称して、即座の補償を要しないものとみなす。そして、「すぐに取り替えることを要する財費消が全面的に補償されないほどに売上高が減少するならば、経営は、収益性価格下限に達するよりも前に、休止に移行しなければならない<sup>39)</sup>」のである。この限界が流動性価格下限であり、それは、「即座の貨幣支出と結びつく原価を補償するために価格を下げるができる限界<sup>40)</sup>」である。したがって、次のように表わされるのである。

34) ハーゼナックはこれを休止開始点 (Stillegungsschwelle) と称している (Hasenack, W.: a. a. O., Sp. 1758.)

35) Thiele, W.: a. a. O., S. 37 ff. これは固定費問題についての2つの側面に関連している。

36) Thiele, W.: a. a. O., S. 36.

37) Thiele, W.: a. a. O., S. 41.

38) Thiele, W.: a. a. O., S. 41.

39) Thiele, W.: a. a. O., S. 42.

40) Thiele, W.: a. a. O., S. 42.

流動性価格下限 = 総原価 - 帳簿技術的原価 (第2式)

ところで、第1式および第2式で算出されるのは、それぞれ価格下限ではなくて、いわゆる売上高下限 (Erlösuntergrenze) である。したがって、価格下限を得るためには、第1式および第2式の両辺を給付単位に関連づけることが必要である<sup>41)</sup>。このようにティーレの説明においては、概念や思考などの混乱が見られる。そこで、彼の思考を今日の理論的な観点から整理して説明することにしたい。

収益性および流動性の面で経営休止が合理的になる限界に達するという事態は、2つの原因に還元され得る。操業減少とか価格低下がそれらである。前者に関連する限界が操業下限 (Beschäftigungsuntergrenze) であり、後者に関連するのが価格下限 (Preisuntergrenze) である<sup>42)</sup>。そして、それぞれが収益性および流動性に関連するのである。したがって、これらのことを整理すると次のようになる。



原価がそうであるように、売上高は価値的構成要素 (給付単位あたり価格) と量的構成要素 (販売量) から成り立っている。そのように考えると、操業下限は量的構成要素に関連しており、価格下限は価値的構成要素に関連するということが明かである。

41) 価格下限 = 売上高下限 : 給付単位

42) Thiele, W. : a. a. O., S. 37 ff.



操業下限は、価格が一定の場合に、操業<sup>43)</sup>がどこまで減少すると経営休止が有利になるかという限界を示す。したがって、無効費用による収益性と流動性の圧迫が考察の中心になる。他方、価格下限は、それぞれの操業の場合に、価格がどこまで低下すると経営休止が有利になるかという限界を示す。この場合、生産能力が完全に利用されているにもかかわらず経営休止が有利になることがあるといえる。

ティーレの用いている数値例からの推測に基づいて、総原価、売上高、休止原価、売上高下限および価格下限をそれぞれ操業の関数として把握し<sup>44)</sup>、表を作成すると、第1表のようになる。また、ティーレの示している図を修正して示すと、第1図および第2図のようになる。

第1表、第1図および第2図から明らかであるように、収益性操業下限は、生産量・販売量=1000単位のところにあり、その場合、総原価は5500、売上高は1500である。そして、流動性操業下限は、生産量・販売量=4000のところにあり、その場合、総原価は7000、売上高は6000である。第1図と第2図から明らかのように、価格がもっと低い水準にまで低下するなら、収益性操業下限および流動性操業下限は右の方へすなわちより大きな生産量・販売量の方へシフトする。そして、価格が1000単位あたり900 (=単位あたり0.9) よりも小さくなれば、いかなる生産量・販売量においても流動性価格下限を上回ることはなく、さらに、価格が1000単位あたり600 (=単位あたり0.6) を下回るなら、すべての生産量・販売量において収益性価格下限を上回ることはあり得ないのである。

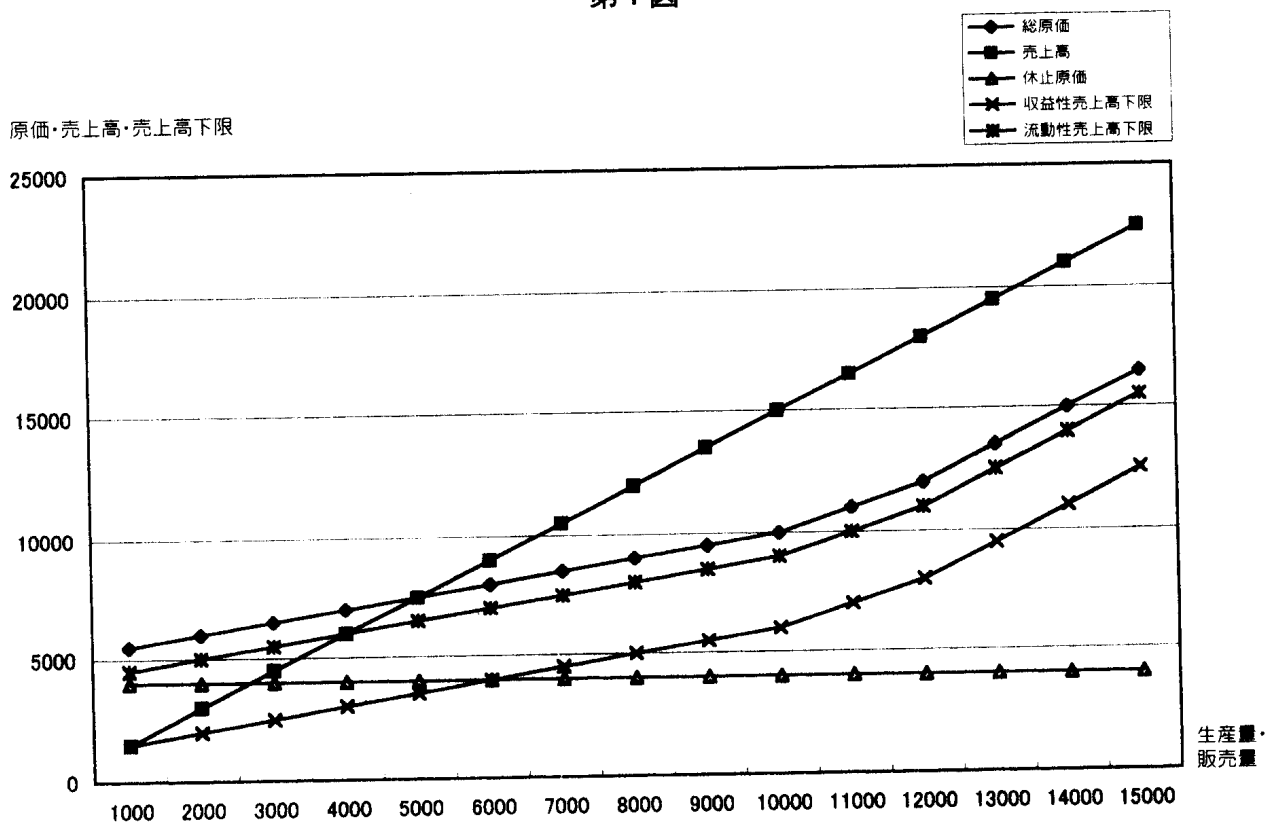
43) この場合、操業=生産量=販売量とみなされている。

44) 生産量=販売量 :  $x$   
 売上高 :  $U=1.5x$   
 総原価 :  $K=0.5x+5000$  ( $0 < x < 10000$ )  
            $K=x$  ( $10000 < x < 12000$ )  
            $K=1.5x-6000$  ( $x > 12000$ )  
 休止原価 :  $Sk=4000$   
 帳簿技術的原価 :  $Bk=1000$   
 収益性売上高下限 :  $Reug=K-4000$   
 流動性売上高下限 :  $Leug=K-1000$

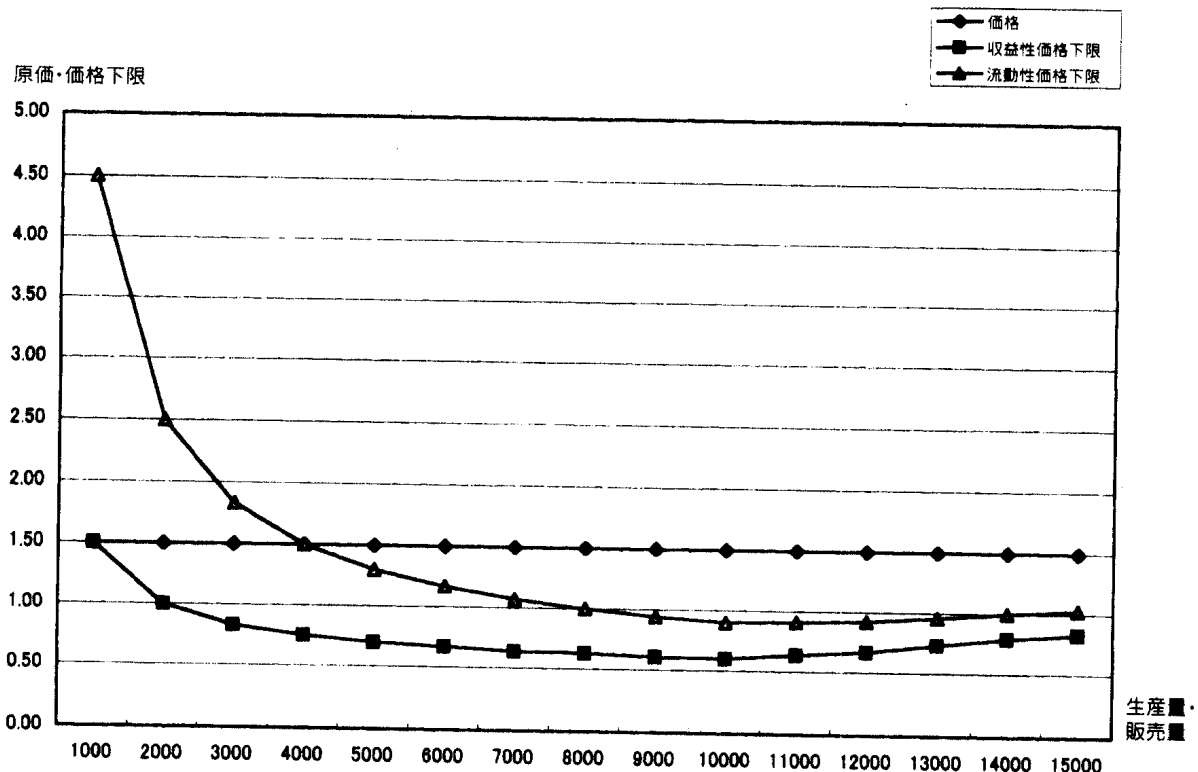
第 1 表

生産・販売量	総原価	売上高	休止原価	収益性売上高下限	流動性売上高下限
1000	5500	1500	4000	1500	4500
2000	6000	3000	4000	2000	5000
3000	6500	4500	4000	2500	5500
4000	7000	6000	4000	3000	6000
5000	7500	7500	4000	3500	6500
6000	8000	9000	4000	4000	7000
7000	8500	10500	4000	4500	7500
8000	9000	12000	4000	5000	8000
9000	9500	13500	4000	5500	8500
10000	10000	15000	4000	6000	9000
11000	11100	16500	4000	7000	10000
12000	12000	18000	4000	8000	11000
13000	13500	19500	4000	9500	12500
14000	15000	21000	4000	11000	14000
15000	16500	22500	4000	12500	15500

第 1 図



第2図



## V 経営休止と法的規制

### 1. 経営休止と国民労働秩序法

すでに述べたように、ナチスの経済基本思想においては、国家は唯一の操縦者であり調整者である。したがって、「国家は経営休止をも規制した<sup>45)</sup>」のである。その具体的な内容は、経営休止に基づく一定数以上の解雇の事前的な届け出を企業管理者に義務づけたことである。その目的は、「労働市場を保護すること、専横を排除すること、経営あるいは経営グループ（コンツェルン）には利益となるが国民の公共的福祉に反する休止を阻止すること<sup>46)</sup>」である。このようなことを定めた命令として、「休止命令（Stillegungsverordnung）<sup>47)</sup>」があっ

45) Thiele, W. : a. a. O., S. 53.

46) Thiele, W. : a. a. O., S. 53.

47) 「経営の解体および休止に対する措置に関する命令（Verordnung betreffend Maßnahmen gegenüber Betriebsabbrüchen und Stilllegungen vom 8. 11. 1920）」（RGBl. S. 1901）、および「経営休止および操業短縮に関する命令（Verordnung über Betriebsstilllegung und Arbeitsstreckung vom 15. 10. 1923）」（RGBl. I, S. 983）

たが、これらは AOG 第65条の規定によって廃止され、同法第20条により取って代わられたのである。

AOG によって、労働管理官 (Treuhand der Arbeit) の制度が定められた。この労働管理官は、1933年5月19日の「労働管理官法<sup>48)</sup>」によって過渡的な制度として制定されていたが、AOG によって恒久的な制度とされたのである。AOG 第18条の規定に従って、全国が14の経済区 (Wirtschaftsbezirk)<sup>49)</sup> あるいは管理官地域 (Treuhandbezirk) に分けられ、各経済区に1人の労働管理官が任命され、地域的な労働問題に対処することになった<sup>50)</sup>。労働管理官は国の公務員 (Reichsbeamte) であるから、州政府に拘束されず、「国政府の規律あるいは指令に拘束される<sup>51)</sup>」のである。この制度は、「ナチス労働統制機構のうちで最も重要な意義を持っている<sup>52)</sup>」のであって、国家の企業経営に対する介入はこの労働管理官の権限を通じて行われたのである<sup>53)</sup>。

AOG20条によると、企業管理者は、一定人数以上の解雇を伴う経営休止を実施する場合には、あらかじめ文書によって労働管理官に届け出なければならない。一定人数以上とは、①従業員100名未満の経営の場合は10名以上、②従業員100名以上の経営の場合は50名以上または従業員数の10%以上である。そして、届け出が行われた日から4週間は実施禁止期間 (Sperrzeit) であって、解雇を行うことはできない。ただし、労働管理官はこの実施禁止期間を短縮したり、

48) 「労働管理官に関する法律 (Gesetz über Treuhänder der Arbeit vom 19. 5. 1933)」

49) 14の経済区とは、ポムメルン、東プロイセン、シュレジエン、ブランデンブルク、ヴェストファーレン、ラインラント、ヘッセン、中部ドイツ、ザクセン、バイエルン、南西ドイツ、ザール地方であって、ヴェストファーレンと南西ドイツ以外にはそれぞれ経済会議所 (Wirtschaftskammer) が設置された。

50) 労働管理官に関しては、たとえば、次の文献を参照。東亜経済調査局編、前掲書、52ページ、小島精一、前掲書、116ページ以下、小島精一『企業統制論』298ページ、美濃部亮吉『独裁制下のドイツ経済』福田書房、1935年、117ページ以下。Vgl. auch Schmelter, F.: Reichstreuhand der Arbeit, Nicklisch, H. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Aufl., 2. Band, Stuttgart 1939, Sp. 1426 ff.

51) 東亜経済調査局編、前掲書、61ページ。

52) 小島精一、『ナチス新統制経済読本』116ページ。

53) 塚本 健『ナチス経済』東京大学出版会、1964年、271ページ。

2ヶ月まで延長する権限をもっている。また、この実施禁止期間が経過した後4週間以内に解雇が行われなるときは、届け出がなかったものとみなされる。そして、実施禁止期間の間においては、労働管理官の許可を得て、1週間あたり24時間までの操業短縮が行われ得たのである。このような一連の手続きによって、「労働管理官は適切な措置によって解雇を阻止しようとする<sup>54)</sup>」のである。

ティーレも指摘しているように、労働管理官は経営休止または解雇を禁止する権限を与えられていない。彼は、「解雇を阻止する可能性を発見するために、それぞれの個別のケースについて精査し、原因を調べる<sup>55)</sup>」のである。しかし、そのことが経営休止＝解雇の阻止要因として作用したものであると思われる。ティーレは、ラインラント経済区で1934年10月1日から1935年9月30日までの1年間に届けられた経営休止＝解雇について、次のような情報を示している。

実行された解雇	40.67%
阻止された解雇	41.66%
審査中の解雇	17.67%
届けられた解雇	100.00%

## 2. 若干の事例

ティーレは、実例を提示することによって、労働管理官の機能に光を当てようとしている<sup>56)</sup>。それらのうち、ここでは2つの事例を示すことにする。ただし、守秘義務という理由から、企業名は匿名となっており、数字などは少々加工されている。

### [事例 1]

菓子製造企業で準備金をもってしてもカバーできない損失が発生した。収益性の回復は困難であると判断され、最終的経営休止＝すべての従業員の解雇が

54) Schmelter, F.: a. a. O., Sp. 1426.

55) Thiele, W.: a. a. O., S. 57.

56) Thiele, W.: a. a. O., S. 60 ff.

届けられた。ところが、あるコンツェルンがこの企業の買収を画策している。ただし、買収が行われた後は、競争上の理由から、やはり生産を休止し、従業員を解雇する予定であった。そこで、労働管理官は経営休止・売却および解雇を禁じることはできないが、別の方策を模索することにした。彼は、当該企業の健全化 (Sanierung) の可能性について、経営指導者、出資者および銀行と折衝した結果、彼らの同意と協力を得ることができた。

1935年の上半期の状況は次のとおりであった。

#### 変動費

カカオ	43000
ミルクおよび生クリーム	19000
砂糖	9000
シロップ	6100
賃金 (社会的負担を含む)	42300
石炭、電力、水、包装材料など	2400
	<hr/>
	121800
固定費	59700
	<hr/>
	181500
売上高	161500
	<hr/>
損失	2000

生産されたのは、チョコレート、プラリーヌおよびボンボンであった。総原価からは損失の源泉を特定することができないので、製品ごとの計算を行うことが必要である。しかしながら、この企業では、計算制度が整備されておらず、帳簿からはそれは不可能であった。そこで、専門家の協力を得て、また、見積の部分をも含みながら、次のような表が明らかにされ、損失の原因が突き止められた。

ボンボン部門では、非常に高価であり有用でない機械が用いられており、生産能力の利用度は27%であった。それに対して、他の部門の生産能力は80%

第2表

	チョコレート	プラリーヌ	ボンボン	合計
比例費	54200	29100	38500	121800
固定費	22000	9000	28700	59700
総原価	76200	38100	67200	181500
売上高	85100	40800	36200	162100
利益	8900	2100	-31000	-20000

以上が利用されていた。そこで、ボンボンの生産を断念することの効果と考えられた。その結果、ボンボン部門の固定費のうち約18000が休止によって除去されることが判明した。さらに、10700という固定費は他の2つの部門に負担転嫁させることが可能であった。それによって、11000という新たな利益が得られるからである。かかる方策によって、全体的な経営休止とボンボン部門で雇用されていた従業員の解雇は回避されたのである。

## [事例2]

褐炭の鉱山を所有している企業が、埋蔵石炭を掘り尽くしたので、約300人の従業員を擁する鉱山の休止を届け出た。この鉱山は、1年前に現在の所有者によって100万マルクで取得された<sup>57)</sup>。

経営休止の必然性について労働管理官による調査が行われ、次のことが明らかになった。この鉱山の操業を約6年間維持するに十分な石炭はまだ存在していた。ただし、それは質が劣悪で、高品質の石炭を50%混合することによってのみブリケットにすることができる。ところが、高品質の石炭の埋蔵地域には州道が通っており、家が建っている。したがって、この石炭を採掘するには、新たな別の道路を建設し、家を買収しなければならない。それには5年という時間が必要である。しかも、石炭の埋蔵量は少なく、わずか2年で掘り尽くされるであろうということがわかった。すなわち、2年間の操業のために、5年間

57) この取得は、鉱山の操業のためではなく、自社に割り当てられるシンジケート比率の確保のためであった。

の経営休止が必要なのである。それによって、420000tのブリケットが生産される。原価構成は次の如くである。

表土層の除去	3600000
坑道の建設	950000
ブリケット工場	1100000
その他の原価	450000
鉱山の買収価格	1000000
	7100000

tあたりの原価は16.90マルクである。なお、休止原価は次のようになる。

鉱山の買収価格	1000000
山崩れおよび滑落防止のための原価	90000
その他の費用	30000
	1020000

したがって、収益性売上高下限は6080000マルクであり、収益性価格下限は14.476マルクである。したがって、tあたり14.476マルク以上の価格が得られる場合にのみ操業続行は合目的的である。しかし、ブリケットの価格は9.50マルクにすぎない。経営休止＝解雇は回避され得なかったのである。

## VI 結

以上、ティーレの所説を手かがりとして、1930年代の経営休止理論および経営休止問題について考えてきた。すでに述べたように、1930年代には経営休止に関する多くの研究が見られる。しかし、それらの多くは個別的な問題を論じるにとどまっており、体系的な研究ということになると、それほど多くのものがあるわけではない。その意味において、フリッシュェ (Fritsche, W.) による研究<sup>58)</sup>

58) Fritsche, W.: Das Abbauproblem der Unternehmung, Düren-Rhld 1933. フリッシュェの研究に関しては、深山 明「危機マネジメント論のさきがけ」『産業経理』第57巻第4号、1998年、29ページ以下を参照。



や本稿で取り上げたティーレの所説は数少ない体系的な研究であって、重要なものであるといえる。これに関して、ルートハルト (Rudhart, P. M.) は、「経営経済学的な観点の下で休止問題を包括的かつ体系的に論究しようとしている若干の研究が見られる。……これらの研究は、重視する点は異なっているが、主として休止概念、休止原因、個々の休止種類、実践的な遂行の問題ならびに休止原価そして一部は休止売上高を取り上げている<sup>59)</sup>」と述べて、これらに高い評価を与えている。事実、ティーレはルートハルトが挙げている問題のほとんどすべてに言及しておりきわめて包括的な考察を行っている。ただ、フリッチェの研究とティーレの研究は、少し趣を異にしている。前者が、どちらかといえば全体経済から個別経済を考えているのに対し、後者は個別経済から全体経済を考える傾向が強い。したがって、フリッチェの所説は全体的な枠組みを提示するにとどまっているのであるが、ティーレの研究は経営休止問題の中身にまで踏み込んだ考察を行っているといえよう。ただ、ティーレの見解は、彼の師であるゲルトマッヒャーがそうであったように<sup>60)</sup>、ナチスの経済思想に強く規定されており、その影響が随所に見られる。この時代の多くの研究の場合と同様に、ティーレの研究も時代の制約から自由ではなかったのである。まさしく、「社会的、歴史的制約をそとにして科学はありえない<sup>61)</sup>」のである。

すでに明らかなように、ティーレの研究においては、企業管理者の職能がきわめて重視されている。したがって、その意味で、経営休止は誤った経営管理の帰結であるとみなされるのである。これは、この時代の多くの論者たちの「資本の誤った管理 (Kapitalfehlleitung)」という理論的な問題意識と軌を一にしている。ナチスの思考に強く規定されたものであるとはいえ、彼が企業管理者の意思決定問題を重要視していることに注目したい。

59) Rudhart, P.M. : Stillelegungsplanung, Wiesbaden 1978, S. 13. また、深山 明、前掲書、137ページ以下を参照。

60) Forrester, D. A. R. : Schmalenbach and After, Glasgow 1977, p. 13. 林 良治訳『シュマーレンバッハの研究』晃洋書房、1982年、36ページ。

61) 池内信行『経営経済学史』理想社、1949年、189ページ。

さらに、彼の思考の根底には、過剰能力に基づく無効費用による収益性と流動性の圧迫の問題がつねに横たわっている。このことは注目に値するといえる。もっとも、無効費用なる概念はまだ存在せず、彼は「本来の経営活動と関係がない全く非生産的な原価 (vollkommen unproduktive Kosten)<sup>62)</sup>」と表現している。ちなみに、無効費用という概念が経営経済学の文献の中に登場するのは、1939年のブレット (Bredt, O.) の論文<sup>63)</sup>以降のことである。

また、彼の価格下限と操業下限の説明には、当時の企業の苦悩がよく現れている。すでに述べたように、価格下限は、一定の操業を前提として、価格によって利益が確保できるか否かという基準を明らかにする。しかして、それは生産の領域での問題ではなく、非生産的な適応の問題領域に属する。しかしながら、ティーレの眼前にあった企業はかかる非生産的な適応だけで問題が解決できるような状況の中にはおかれていなかったのである。広範な国民経済規模でのカルテル形成によって、生産が厳しく制限されていたからである。生産制限が行われる場合、参加企業の利益を確保するためには、価格が高水準に維持されなければならない。すなわち、そうすることによって、操業下限をより小さい水準に下げることが必然なのである。その意味で、価格カルテルと生産制限カルテルは密接に関連しているのである。ところが、ナチス経済政策の一環としての物価統制によって一部の例外を除いて価格を引き上げることが不可能となった。したがって、価格引き上げを伴わない生産制限が行われざるを得なかったのであり、その結果、操業下限という問題が前面に出て来ることとなった。それゆえ、生産的適応の一形態たる経営休止が重要な問題であったのである。すなわち、固定費の単なる補償ではなく、固定費の管理による固定費問題の解決が目指されなければならなかったのである。

ティーレの研究は、1920年代の合理化運動の帰結 (=生産能力の著しい拡大) ならびにナチス政権によるカルテル政策 (=厳しい生産制限) により招来され

62) Thiele, W. : a. a. O., S. 21

63) Bredt, O. : Der endgültige Ansatz der Planung, Technik und Wirtschaft, 32. Jg. (1939), S. 219 ff. und 249 ff.

た慢性的過剰能力に基づく固定費問題を背景としたものである。そして、彼の所説が経営休止に関する理論、制度および実態を取り上げていることを評価したい。もちろん、彼の考察はナチスの経済思想に強く制約されている。また、理論的にも不十分な点が散見される。この研究が60年前のものであることを思えばそれはやむを得ないことである。以上のようなことは差し引くとしても、このような包括的な考察様式は今日の研究においても稀にしか見られないのである。彼の研究は、現在のわれわれにとっても示唆に富んでいるといえる。

(筆者は関西学院大学商学部教授)