

335.96-1837



1200500738577

22596

3

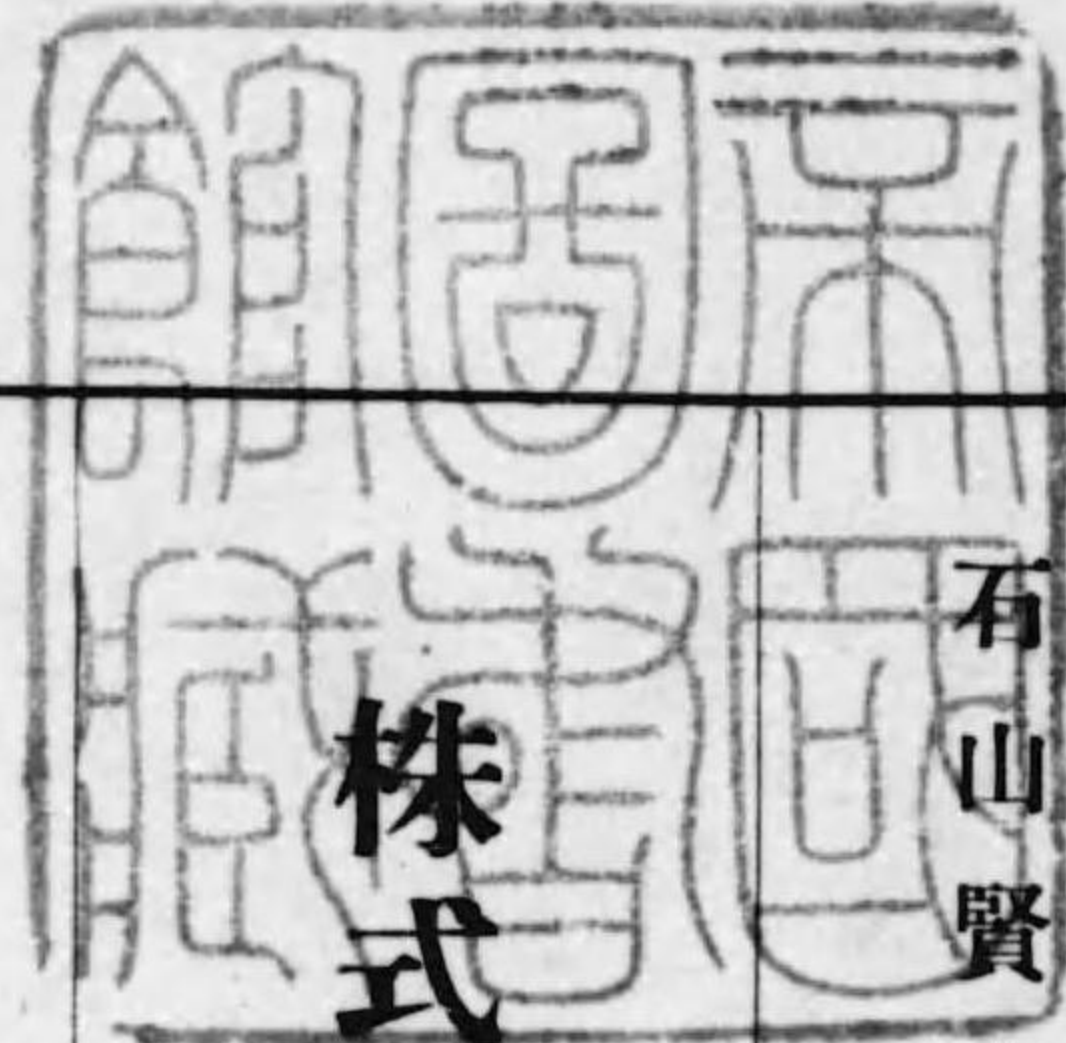


始



33 5.27

335.96
I.83



石山賢吉著

株式會社經營分析

ダイヤモンド社版



序

本書は、三―四ヶ月で書き終れる積りで着手した。處が、やつて見ると、意外にヒマ取り、二年近く掛つて漸く執筆を終つた。實に豫定の五六倍を要したのである。

原因は、書き直しの爲めであつた。

大概二―三度、ひどい所は五―六度書き直した。書き損じ原稿の夥しさよ。積んで山を成した。時節柄、物資消費の著しさを恥ぢずに居られない。

何故左様に書き直しをしたか。

それは、私の頭腦が整頓して居ない爲めであつた。

私は、過去三十數年間、會社評論に従事した。この間、會社の經營分析に對して、數々の経験を重ねた、本書は、その経験を書くのだから、譯もない事と思つて、着手した。

處が、やつと見ると、思ふやうに行かない。

私は、毎日、毎日、大工が木を削るやうに、文章を書いて居る。その私だから、文章はスラ／＼と進む。最初社の小型原稿用紙に、二三百枚一氣に書き進んだ。この邊は、豫定以上であつた。

處が、讀んで見た。

氣に喰はない。

書き直した。

又、読んで見た。

矢張り、氣に喰はない。

又、書き直した。

斯くする事が四―五回に及んだ。

それで、どうやら、氣に喰ふものになつた。

先へ進んだ。

すると、今度は、書き終つた部分に、考へ落ちのあつた事に氣附く。

それを訂正する。一ヶ所訂正すると、全體を訂正をしなければならぬ事になる。頭が混亂して来る。我ながら厭になつた事も度々あつた。それを押し切つて漸く書き終つた。その間に二年近い歳月が流れて居た。勿論、こればかり掛つて居た譯ではないが、毎朝の執筆は、大部分本書であつた。餘事を除いてもタツプリー一年を費して居る。私としては、苦心の著作である。

それに就て、私に新しく浮んだ感想は、熟練工は、矢張り熟練工の價値しかないといふ事である。

私は、會社評論に對しては、熟練工である。三十數年間、之に従事して來たのだから、熟練工である事には間違がない。

悲い哉、私には學問がない。

私は、勉強盛りの少青年時代を田舎の郵便局の電信係で過し、二十二歳で漸く東京へ出て、乙種商業を卒業したゞけである。それ以外には、正規の學問をして居ない。商業學校卒業後、雑誌記者となり、或は新聞記者ともなり、若干、書籍を讀んだが、到底正規の學問をした人には及ばない。

私は、所詮、無學の記者たる事を免れないのであつた。

雑誌記者、新聞記者をして居るうちに、私は何時とはなしに會社評論の専門記者となつた。

動機は、實業之世界社が、東京電燈會社攻撃といふのをやり出した事にある。「東京の電燈料は高い。之を値下げせよ」といふのが實業之世界社の主張であつた。

實業之世界社が、電燈料を高いと感じたのは、直感であつた。直感では、値下げ要求の記事にならない。それに理論付けなければならぬ。

その理論付ける役を、私が仰せ付かつたのであつた。

當時、私は、二十八九歳、記者には四―五年の經驗をしたが、會社の見方に對しては、何の知識もなかつた。

私は、會社の見方に知識のある人を求め、その人の教へを乞ふ事にした。

當時、古河鑛業に鈴木恒三郎氏が居り、氏がアメリカで、會社の決算報告を鑑別する方法を研究して來たと聞

いた。

氏を訪問して、會社の見方に對して教を乞ふた。そうしたら、氏が、二つの公式のやうなものを教へて呉れた。それは、會社の金融状態と株主拂込金の行方を知る方法であつた。私が、後年、會社評論の専門記者となつた場合には、その方法は大いに役立つたが、電燈料金の鑑別には、用をなさなかつた。

私は、大いに困つた。そして、空しく一年を経過した。實業之世界社の計畫も亦その實行を延期するの餘儀なきに至つた。

或日、私は、東洋經濟新報を読んだ。

そうしたら、その中に、水力電氣に對し、簡単な評が書いてあつた。それを讀んで、私は、水力電氣に對する評の仕方を少しばかり知つた。

そこで、更めて、東京電燈會社の決算報告を見た。東京電燈は、水力電氣を以て、電燈事業を經營をして居る會社だから、水力電氣に對する評の仕方を知れば、同社の決算報告から何か得られるだらうと思ひ、更めて、決算報告を見たのであつた。そうしたら、財産目録の中に、煙突といふ資産があるのに、私の視線が止つた。

「東京電燈は水力電氣會社である。その會社の財産に、煙突があるのは、何故か」といふ疑問が起つた。

そこで、それに對して、専ら思索を進めた。

煙突は、火力發電所の一部である。これがあれば、他にも火力に屬する財産があるに相違ないと想つて、詮索して見た處、果して財産目録に、汽罐及汽機といふやうな火力設備に屬する資産が載つて居る。

それで、水力電氣が出来上つても、火力設備をその儘にしてある事を知つた。

水力が出来上つても、火力設備をその儘してあれば、資本の二重負擔である。斯かる設備は永遠に遺すべきでない。償却すべきである。

償却はどうか。

轉じて償却を見た處、薩張り償却をして居ない。然も、配當は一割二分といふ如き高率を行つて居る。

私は、それを不都合と考へた。

東京電燈は、償却を怠つて居る會社である。その結果、資本が二重負擔になつて居る。その二重負擔の資本に一割二分の配當を行ひ、その配當が出来るやうな電燈料金を徴收して居る——といふ見地から、私は、値下げ要求論を書いた。その書き方は、當時の事だから、勿論、幼稚であつたが、筋は大過なかつたやうに、今考へても思はれる。

これが、會社評論の初陣であつた。

それから、段々執筆を重ねて、私は遂に會社評論の専門記者になつた。

その間、私は、本を讀めばよいのであつた。少くとも、會計學位は身を入れて勉強すべきであつた。私は、別

段専門書を讀まなかつた。そして、自己流の経験のみを重ねた。それには、私の小器用な性質が災をした。別段専門書を讀まなくとも、どうにかやれるものだから、その儘に経過したのである。

恰も、熟練工が、少しの學問もしないで、自己の手腕にのみ頼つて行くと、同一であつた。

その祟りが本書の執筆となつて現はれた。部分々々の問題のみ片付けて來た経験だから、さて、その知識を、系統立てて、人に知らすとなると、首尾一貫しない處があつたり、書き落しがあつたりして、記述が完全に行かずに、書き直しを繰返さなければならぬのであつた。

要するに、本書は、熟練工の手記である。用語に當を得て居ないものがあるのは勿論、系統の亂れて居る處も多々あるであらう。其處は、御寛容を得たい。株式會社の經營分析に就て、熟練工の手記が、何分かでも、お役に立てば、私の苦心は酬ひられるものであつて、甚だ満足である。

本書執筆の経過を書き、之を以て序文とする。

昭和十八年四月

著者

お断り 本書の執筆中に税法が變つた。従つて、株式の負擔する税率も變つた。その點、新税法に従つて訂正すべきであつたが、その暇がなくて、その儘にした。經營分析實行の際、可然御訂正を乞ふ。

株式會社經營分析目次

緒言.....一頁

第一編 現在判斷.....一

第一章 利益金の多寡判斷.....三

 第一節 會社の善惡を判斷する標準.....三

 第二節 第一の着眼點.....六

 第三節 利益金の修正.....八

 第四節 經營上必要の利益金.....三

 一、必要利益金の構成要素.....三

 二、必要配當率の構成要素.....六

 三、構成要素の分量認定.....〇

 第五節 第一章の結言.....三

第二章 純益率多寡の原因探究.....三

第一節 純益率多寡の要素..... 壹

第二節 資本關係に因る純益率の多寡..... 壹

一、積立金と純益率の關係..... 壹

(イ) 總說..... 壹

(ロ) 積立金の取捨..... 壹

(ハ) 内面積立の推知方法..... 貳

二、固定資産と純益率の關係..... 貳

(イ) 總說..... 貳

(ロ) 生産能力の表現ある固定資産..... 貳

(ハ) 生産能力の表現のない固定資産..... 參

三、借金と純益率の關係..... 參

四、不働資産と純益率の關係..... 參

五、仔會社育成と純益率の關係..... 參

六、遊金保有と純益率の關係..... 參

第三節 製品關係に因る純益率の多寡..... 參

一、商業的原因と生産的原因..... 七

二、生産的原因の探究..... 八

(イ) 總說..... 八

(ロ) 工場立地と純益率の關係..... 八

(ハ) 生産規模と純益率の關係..... 九

(ニ) 生産設備と純益率の關係..... 九

(ホ) 製品の種類と純益率の關係..... 九

(ヘ) 福利施設と純益率の關係..... 九

(ト) 設備運営と純益率の關係..... 九

(チ) 原料の善悪と純益率の關係..... 九

第四節 各種要素の存在認定..... 一〇

一、認定容易な要素と困難な要素..... 一〇

二、生産能率を判断する方法..... 一〇

三、生産費を判断する方法..... 一〇

四、生産成績の原因探究..... 一〇

第三章 會社の善惡判斷……………二四

第一節 利益多寡に對する判斷……………二四

第二節 商業的經營と工業的經營の鑑別……………二六

第二編 將來判斷……………二九

第一章 總說……………二九

第二章 生産規模の變化に伴ふ變化……………三〇

第一節 生産規模の擴張に伴ふ變化……………三〇

一、總說……………三〇

二、利益率の變化の裏に潜む經營者の意圖……………三三

三、擴張計畫の實行とその用意……………三五

(イ) 擴張計畫の分割實行……………三五

(ロ) 設備と従業員の訓練……………三七

(ハ) 各種資金の配合利用……………三八

四、資産負債の構成状態に現はれる擴張計畫實行の無理……………四〇

(イ) 借金過多……………四〇

(ロ) 資金負債構成状態の不正形……………四一

(ハ) 破綻會社決算の實例……………四四

第二節 擴張計畫實行の場合に起る不正決算の鑑別……………四九

一、總說……………四九

二、大體判斷に必要な豫備知識……………五三

(イ) 無理に配當率維持……………五三

(ロ) 捏造決算の實例……………五五

(ハ) 資産負債の構成状態……………五九

(ニ) 株價と配當率の不均衡……………五九

三、資産個々の鑑別……………六〇

(イ) 不正決算を行ふ各種の手段……………六〇

(ロ) 建設費の鑑別……………六二

(ハ) 觀念資産、生産設備費、有價證券に對する鑑別……………六四

(ニ) 手持原料製品仕掛品に對する鑑別……………六五

(ホ) その他の流動資産に對する鑑別.....	一六
第三節 學ぶべき獨逸の決算.....	一六
第四節 生産規模の縮小に伴ふ變化.....	一七
第三章 生産設備内容の變化に伴ふ變化.....	一七
第四章 利益保留より生ずる變化.....	一八
第一節 償却金の本體.....	一八
一、償却金の構成要素.....	一八
二、生産設備の實際的生命.....	一七
第二節 償却金と積立金の類似點と相違點.....	二〇
第三節 保留利益の運営状態を知る方法.....	二〇
第四節 保留利益の運営状態を知つて會社の前途を觀測する方法.....	二七

附 録

經營分析
應用見本

(一) 決算報告から見た獨逸の企業政策 利益が多くて配當の少い獨逸の會社.....	二七
(二) 決算報告から見た火災保險會社の競争力 火災保險界益々紛糾せん.....	二五
(三) 擴張資金を巧に調節した會社 合理化滿點の不二越鋼材.....	二七
基礎の堅い東洋ベアリング.....	二七
(四) 親會社の強味を利用した仔會社培養 日立製作所の仔會社培養.....	二五
(五) 商業要素の多い會社が工業面に重點 經營合理化の日清製粉.....	二六
(六) 不正決算觀破の一例.....	二六

嘘で固めた某冷蔵會社の決算……………	八
(七) 水力電気企業經營分析の實例	三〇四
(イ) 水力電気會社の價值判斷	
猪苗代水電會社を論ず……………	三五
(ロ) 使用經濟を重點とした水力電気企業論	
電力は性能に適した使ひ方をせよ……………	三六
(ハ) 河川經濟を重點とした水力電気企業論	
害水を變じて益水たらしめよ……………	三六

株式會社經營分析

石 山 賢 吉

緒 言

本書は、各種の企業經營形態中、その大部分を占める株式會社の經營分析を行ふ方法を説くものである。但し、株式會社以外の經營形態——合名會社、合資會社、有限會社、營團とても、株式會社に類似し、共通點が多いから、本書の方法を應用し得る筈である。

經營分析は、目的でなくて手段である。だから、經營分析を行ふには目的を定めなければならぬ。

本書の目的は、會社の善悪を知る事である。その善悪は、現在と將來の二種である。従つて、本書は、二編に分ける。第一編、現在判斷、第二編、將來判斷である。

分析の材料は、主として會社の決算報告を用ひる。決算報告を通じて行ふ會社の經營分析である。従つて、本書は決算報告の鑑別法とも云ひ得る。



第一編 現在判断

第一章 利益金の多寡判断

第一節 會社の善悪を判断する標準

會社の善悪を判断するには、如何なる會社を善とし、如何なる會社を惡とするか——善悪判断の標準を明確にしなければならぬ。

資本主義時代に於ては、利益の多寡が會社の善悪を判断する標準であつた。だが、今日はそれではいけない。その會社の經營が、國家目的に添ふて居るか否かを以て、善悪判断の標準としなければならぬ。といつても、利益を無視してはならぬ。大河内正敏氏（工博）は、之に就て次の如く論じて居るが、私も同感である。左に之を抄録する。

「個人主義・資本主義の利益を第一とする生産は、抑壓されなければならぬ。國家の必要なる資材を消費して不急の物資を生産すれば、それは利潤追求のための生産であつて、公益を無視するものであるから、全體主義國家に於ては、許す可からざる事態である。」

併し、利潤を少しも伴はざる生産は、同時に公益をも伴はない。若し缺損に缺損を重ねて居る生産が永く續けられれば、國家は經濟的に破綻する外ないからである。富國強兵の逆を行くものであるから、利潤を生まない生産は、反つて公益の上から禁止すべきである。出来るだけ多くの利潤を公益のために生む生産に専念することが、國家の經濟を強固にし、國民の生活を安定するものである。爰處に始めて公益に伴つて利益が生れて來て、公益第一、私益第二となるのだ」(其著「生産第一主義」より)

右の論述中、特に味ふべきは「利潤を少しも伴はない生産は、同時に公益をも伴はない。斯かる生産は公益の上から禁止すべきである。」と、大膽に論斷してある點である。

最近、國家の爲めの生産は、損益を超越して之を行へ！ といふ意味の論文がよく現はれる。最近の企業論は概ね斯ういつた論調である。

大河内博士の企業論は、この論調と相反する處はないか。

文字上の解釋から云へば、相反する處はある。だが、その精神を汲めば、同論であるまいか。公定物價でも、特需品でも、決して、利潤を無視して居ない。價格決定の方式は(世論+主観)である。即ち企業者に利潤を與へる事を條件としてある。中には利潤のない公定物價もあるが、それは、價格の決定者が判斷を誤つた爲めか、若くは經濟事情が變化した爲めかである。價格決定の原則は、利潤を認容して居るのである。

そこで、利潤を生まない生産があるとすれば、それは、生産技術の拙劣から來たものである。拙劣なる生産技

術は、資材と勞力を無駄にする。資材と勞力は重要である。戦時に於ては、特に重要である。それを無駄にすれば、國益を損する。即ち公益を害する。大河内博士は、この意味をいつたものであらう。

資本には、利子が附物である。一般から資本を集めて、株式會社を組織すれば、配當をしなければならず、銀行から金を借りれば、利息を支拂はなければならぬ。その配當や利息を何で支拂ふか。それは利潤である。それだから、企業には利潤が附物である。

損益を超越した生産は、企業としては成立しない。だが、生産者は、損益を唯一の條件とし、それで去就を決してはならぬ。損益よりも先きに、その生産が國家目的に添ふものであるか否かを考ふべきである。そして、その生産が國家の爲めに大切なものであるならば、利益のない場合があつても忍ぶべきである。利益はないものではない。必ずある。だが、人間の定めた物價であるから、公定でも、特定注文でも、時に誤りがあらう。又、經濟事情は刻々變化するから、それに依つて、採算外れとなつた場合もあらう。だが、それは一時的のものであつて、變て訂正される。それまで辛抱せよ。その時だけの採算を以て生産の去就を決してはならぬ。それでは國家が困る。國家が亡ぶれば、國民はない。國家を思ふて暫く辛抱せよ。國家は變てそれに酬めてやる——損益超越論も、よくその内容を究めれば、斯ういふ趣旨になるものであらう。そうすれば、大河内博士と同論である。

資本金を否定しない限り、損益無視の企業が成立する譯がない。だが、今日は生産を第一としなければなら

ぬ。損益よりも先きに國家を考へなければならぬ。國家に對する、その生産の必要度を考慮し、その去就を決しなければならぬ。

資本主義時代に於ては、その生産が利益がなくていやならば、勝手にやめてもよかつた。所謂利益を先きにしてよかつた。今日は利益を先きにしてはならぬ。先づ國家を考へる。そして、その必要度を考慮し、それを以て生産の去就を決する。その場合、利益が少くても、或は無くても、やれるだけやる。そうしても、決して、企業者の犠牲にはならない。後日、國家がそれに酬みて呉れるから、それで償はれる。だから、公益優先といつても、決して、利益が無視される譯ではない。只、前後が違ふだけである。公益第一、私益第二となるだけで、矢張り利益は企業に伴ふものである。若し伴はないものがあれば、それは自己の生産技術が拙劣なる事が致すもので、自分の罪である。物價の罪ではない。

斯ういふ次第で、今日は、會社の善悪を判断する標準が變つた。本書も、この標準の下に、會社の經營分析を行ふ方法を説くものである。

第二節 第一の着眼點

本書の經營分析は、冒頭に一言した如く、會社の發表する毎營業期の決算報告を主材とするものである。決算報告は數字で示した會社の形態である。會社の形態には、靜的と動的の二種あるが、決算報告は其のいづれも示したものである。だから、これに基いて、その内容を詮索して行くと、その會社の經營方法が分かるのである。本書の經營分析が決算報告を主材とするのは、その爲めである。勿論、決算報告だけで、會社の内容が判明しない箇所はある。そういふ箇所は、副材料を用ひなければならぬ。その副材料が如何なるものであるかは、必要な場所に於て述べる。

決算報告は、周知の如く、貸借對照表、財産目録、損益計算書、利益處分の四部門から成立して居る。會社の善悪を知る爲めに、經營分析を行ふ場合、第一に着眼すべき箇所は、そのいづれか。經營分析は、代數學の因数分解に似て居る。結果を見て原因を探究して行くものである。それだから、系統を追ふて進まなければならぬ。従つて、最初の着眼點が大切である。之を誤ると、推理の系統が亂れる。恰も旅行者が道を迷つたと同様、混乱に陥つて了ふ。

經營の善悪を結論的に示すものは、會社の利益金である。利益金は、會社經營の成果である。經營の善悪は、これに依つて表現されて居る。

それだから、利益金を分析すると、經營の善悪が判明する。同時に會社の善悪も判明する。會社の善悪を知る爲めの經營分析は、第一に利益金に着眼すべきである。

第三節 利益金の修正

八

利益金に着眼して、さて如何なる分析を行ふべきか。

利益金が會社經營の成果であれば、利益金には、善い利益金と悪い利益金とがある筈である。即ち、善い經營は、善い利益金を生み、悪い經營は、悪い利益金を生む。利益金に善悪の二種がなければならぬ。

そこで、利益金を分析して、善悪、いづれの利益金であるかを判明させる。そうすれば、經營の善悪も、會社の善悪も、判明する。利益金の分析は、この目標の下に行ふべきである。

方法としては、最初に、その利益金が多か、少いかを鑑別する。それは、決して多い利益金を善い利益金とし、少い利益金を悪い利益金とする爲めではない。善悪決定の標準は、前段説明の通り、飽くまで公益本位である。だが、利益の多寡が判明すると、その多寡を追ふて、原因を探究して行けるから、利益の由來が明かになる。自然、利益の善悪も明かになる。最初に利益の多寡を鑑別するのは、その爲めである。

利益の多寡を判明させるには、それを鑑別する標準が必要である。いや、その標準を知る前に、尙ほ一つ必要な事がある。決算報告には、幾種類かの利益金が掲げてあるから、そのいづれを採つて利益金鑑別の資料にするか——それを決定する事が必要なのである。

決算報告に掲げてある利益金は、用語も、算出法も區々である。用語の方を云へば、利益金と純益金と二つを用ひてある。この用語の遣ひ分けには、大體の傾向はあるが、一律の決定はない。大體の傾向は、收支の差引を以て利益金とし、それより償却金の如き準經營を引去つたものを純益金とする——といふ事になつて居る。處が、利益金と純益金の遣ひ分けをせず、他會社が純益金として居る處を、單に利益金としてある會社もある。それだから、文字だけを見て、採否を決定すると間違ふ。

又、算出法に就て云へば、償却金を經費に入れてある會社もあれば、ない會社もある。重役賞與も同様である。それだから、決算報告に盲従する事はやめなければならぬ。分析者に於て、利益金算出の方式を定め、それに依つて會社の利益金を修正し、それを經營分析の資料とすべきである。

利益金算出の方式左の如し。

$$\text{總收入} - (\text{諸經費} + \text{税金} + \text{償却金}) = \text{利益金}$$

即ち、總收入から諸經費は勿論、税金も償却金も引去つたものを利益金とするのである。多くの會社は、斯うした利益金を純益金と稱へて居る。本書も、それに従ひ、右の方式で算出した利益金を純益金と稱へる。收支差引残から税金を引去り、償却金を引去らないものを利益金と稱へる。どちらも經營分析の資料にする必要があるものであるから、この用語の區別を御記憶願ひたい。

決算報告を見て、右の方式と違つた方式で純益金を算出してあれば、右の如くに訂正する。例へば、償却金を

利益處分の中に加へてあれば、それを抽出して損益計算の中に加へ、又、重役賞與を損益計算の中から支出してあれば、それを抽出して利益處分の中に加へるのである。

再言すれば、本書の純益金算出法は、税金と償却を経費に加へ、重役賞與を益金處分とするものである。何故に斯くするかは就て、一應の説明をする。

税金は経費であるが、新税法は、税金を経費と認めない事にした。即ち、税金を経費に加へない收支の差引残に課税するのである。その結果、決算の形式が變つた。以前、税金は、諸経費の中に同居して居た。改正後は、税金を加へないで、收支の差引残を算出し、その差引残から更に税金を引く事にしたのである。この場合、正確の税金額がわからない。そこで、假支出をして決算をする。假支出だから、税金とハッキリ書かないで、税金引當金として決算に現はす。その形式左の如し。

諸 收 入
諸 経 費
差 引
税金引當金

といふ風にするのである。

税金の掛方が變はり、決算の形式が變つたからとて、經營分析者は、それに拘泥する必要はない。税法は徵稅

の立場からその掛方を變へたものであり、利益金算出の理論が變つた譯でないのだから、税金は矢張り経費とし、その差引残を分析の資料にすべきである。唯、税金引當金は假支出である爲めに、實際より多く支出したり、少く支出したりする。それに注意を要するだけである。勿論、假支出だから、多少の増減は止むを得ない。又、利益金の鑑別は、後述の如く、大體を見るものであるから、多少の増減は差支ない。だが、その支出が、甚しく多かつたり、少なかつたりすると、鑑別に影響するから、そういうものは修正しなければならぬ。修正方法は、分析者に於て、税額を概算し、それと對照すべきである。

次は償却金である。

償却金も経費である。償却金を経費にする事には、誰も異存はない。税法も、償却金は経費に認めてある。だが、償却金は、普通経費の如く、その期に消耗するものではない。或期間、積立金と同様の働きをなすものであるから、それが會社の經營に及ぼす影響に就ては、篤と研究しなければならぬ。だが、それ等に關する細論は後段に譲り、茲には、償却金が経費である事を明記するに止めて置く。

償却金の支出も、甚しく區々である。會社に依つて、其率が相違するのは勿論、同じ會社でも、期に依つて、其率が相違するのである。昭和十七年九月に固定資産償却令が發布され、事業の性質と設備の種類に應じ、それ／＼に、償却率が決定されたから、十七年下期以後は、その支出が適正になるであらうが、それ以前の支出は區々で、且つ不適正であつた。

そこで、會社の決算報告に掲げてある償却金を、その儘承認すると間違ふ。これも、自己に於て、適正償却率を算出し、それと對照して、相違があれば修正し、修正償却金から算出した修正純益金を以て、經營分析の資料にすべきである。

修正方法は、法定の償却率に従ふとよい。法定償却率が如何なるものであるかは後ちに説明するが、その率は大體に於て當を得たものであるから、それに従へば、適正償却率を得られる。

次は、重役賞與金である。重役賞與金は重役報酬の一種だから、經費と見たい處であるが、會社は、之を益金處分に扱つて居る。その理由は、重役報酬を定額報酬と成功報酬の二種に分ける。賞與は成功報酬であるので、益金支出とするのである。本書の分類も、その方法に従ふ。

以上に依つて、經營分析の資料にすべき利益金決定の方法を諒解された事と思ふ。

第四節 經營上必要の利益金

一、必要利益金の構成要素

さて、經營分析の資料とすべき利益金は決定した。次の仕事は、それが多いか少いかを鑑別するのである。その鑑別は何を標準とするか。

株式會社は、一定の利益金が必要である。鑑別の標準は、その必要額を限界とするものである。即ち利益金が必要額に達して居なければ、少い利益金、必要額以上上つて居れば、多い利益金とするのである。

然らば、利益金の必要額は何程であるか。問題は之に移る。

利益金の必要額を明かにするには、必要の理由を明かにしなければならぬ。

株式會社は、一般から資本を集めて企業を營む。そして、利益を擧げて、その利益を株主に配當する。これが株式會社の定則である。株主配當は、貸借關係に因る資本の使用料でなくて、擧げた利益の分配であるから、利益のない場合は配當をしなくとも差支ないが、それは例外であつて、營業期の終了毎に配當するのが原則である。

株式會社は株主に配當を行ふ利益が必要である。これが第一である。

次に、株式會社は、株主配當を行ふ前に、一定率の積立をする事を法律で強要されて居る。之を法定積立金といふ。その率は利益金の百分の五である。それ以上の積立を行ふ事は、元より妨げないが、それ以下は許されない。積立金が累積して、拂込資本金の半額に達するまでは、必ずそれだけの積立を行はなければならぬ。

この外重役賞與金も必要である。

以上が株式會社に必要な利益金である。之を再記すると、次の如くである。

(一) 法定積立金

- (一) 適正株主配當金
- (二) 重役賞與金

右の三支出に對して、どれだけの金額が必要であるか。

第一の法定積立金は、右に説明した如く利益金の百分の五である。

重役賞與金は、經理統制令に依つて、その率が規定されて居る。經理統制令は拂込資本金を基準とし、拂込資本金が増加するに従つて、その率を下げている。その引下げ段階は二十七に區分してある。その要點を抜萃すれば次の如きものである。

拂込資本金二〇萬圓以下の時	一〇・四五
二〇萬圓以上三〇萬圓以下	九・三五
三〇萬圓以上五〇萬圓以下	八・一〇
一〇〇萬圓以上一五〇萬圓以下	六・〇〇
五〇〇萬圓以上七〇〇萬圓以下	三・九〇
一、〇〇〇萬圓以上一、五〇〇萬圓以下	三・一五
五、〇〇〇萬圓以上七、〇〇〇萬圓以下	二・〇〇
一億圓以上一億五千萬圓以下	一・六五
五億圓以上	一・〇〇

即ちその率は、最大一割強、最低一分である。

次は株主配當率である。

之にどれだけの利益を必要とするか。これが重大問題である。この研究に専ら力を注がなければならぬ。

株主配當に就ては、經理統制令の拘束がある。

經理統制令は、株式會社が初めて配當を行ふ場合、六分以上を許さない。それから毎營業期に一分宛増加することを認め、八分を以て一應の限度としてある。

八分以上の配當を行ふ場合は、積立金がそれに伴ふ事を條件とする。この場合の計算は八分基本の比例計算であつて、積立金が拂込資本金の「外一割」に達すれば、一分の増配を認め、「外二割」に達すれば、二分の増配を認めるのである。その算式左の如し。

$$\frac{\text{拂込資本金} + \text{積立金} \times 8}{\text{拂込資本金}} = \text{配當率}$$

例へば、茲に拂込資本金が一千萬圓で、積立金を二百五十萬圓して居る會社があれば、その拂込資本金と積立金の合計は千二百五十萬圓である。之に八%を乗ずれば百萬圓となる。此の百萬圓を拂込資本金の一千萬圓で割ると一〇%になる。即ち此の會社は一割配當をして差支ない事を經理統制令が認容して居るのである。

經理統制令は、一割以上を認めない。たとへ積立金がそれ以上に達しても、一割以上の配當をする事を認容しないのである。但し、經理統制令發布以前に於て、一割以上の配當を行つて居た會社は、一割以上を認容する。

だが、そういう会社でも、それに相当した積立金がある事を条件とする。以上の如く、株主配当は、經理統制令の拘束があるが、その拘束の範囲内でも、会社の自由意思で決定し得る配当率は可なり大巾のものである。それだから、会社經營上、如何なる配当率が適正であるかは、篤と研究しなければならぬ。

二、必要配当率の構成要素

会社の經營に必要な配当率は、株式の市場價格に若干の權利價格の附く配当率である。端的に云へば、その会社の株價が拂込額より上位に上昇する配当率である。

会社は發展のものである。絶えず事業を擴張する。その爲めには、投下資本を増加しなければならぬ。投下資本の増加に二方法ある。一は資本金を増加する事、二は借金をする事である。

だが、借金をしても、臆ては返済しなければならぬ。その返済資源は何か。それは保留利益と株主から徴収する拂込金である。それだから、借金をしても、結局、資本金の増加が必要になる。資本金増加は会社發展の基礎資源である。

それだから、会社は、何時でも資本金を増加し得る状態——換言すれば、株主から拂込を徴収し得る状態にして置かなければならぬ。

それには、株式の市場價格に、若干の權利價格が附く事が必要である。若し、株式の市場價格が、株主の拂込額以下であると、株主が新に拂込んだ金が、拂込額以下になるから、株主は拂込に應じない。

例へば、茲に甲といふ会社がある。その会社が倍額増資を行ひ、舊株一株に對し、新株一株を割當たとする。その場合、甲会社の株式の市場價格が拂込額以下——即ち五十圓拂込が四十圓になつて居れば、株主は、割當の新株に對して五十圓拂込んでも、市場價格が四十圓しかしない株式を受取り、十圓を損する事になるから、増資新株の割當に應じないのである。

處が、それとは反對に、その株式の市場價格が六十圓になつて居れば、株主は拂込より十圓高い増資新株を受取るから、喜んで、新株を引受け、拂込に應ずる。

斯うした次第だから、会社は、その經營を圓滑に進行する爲めには、株價を拂込の上位に置くことが必要である。

株式の市場價格を決定する基礎要素は、金利と配当率であるから、配当率を高めれば、株價は拂込の上位に昂騰する。反對に配当率を低くめれば、株價は拂込の下位に低落する。だから、株價から配当率を見た場合、三種の配当率が存在する事になる。

一、株價を拂込の上位に導く配当率。

二、株價を拂込の下位に導く配当率。

三、株價を拂込と同程度に置く配當率。

右の内、第三の一株價を拂込と同程度に置く配當率」を知れば、自ら會社經營に必要な「株價を拂込の上位に導く配當率」が知れる譯である。

株價を拂込と同程度に置く配當率は何程か。

それは、株主の所得が國債を所持すると同程度になる配當率である。

國債は最も確實な有價證券である。利拂を怠るような危険は毫末ない。従つて、國債の手取所得は、その時代の標準金利となる。そこで、國債を基準にし、株主所得をそれと同程度のものにすれば、株價は拂込額と同程度のもことになる。

株主の所得を、國債所得と同程度にするには、株式は國債より危険であるから、その危険に對して代償金を支拂はなければならぬ。

又、株式は、國債より多額に課税される。この代償も支拂はなければならぬ。

右の二代償を支拂へば、株式の所得は、國債の所得と同等のものになる。國債の所得は、今いつた如く、その時代の標準金利であるから、株主はその所得に満足する。従つて、株價は動搖しない。拂込額と同程度になるのである。

右の配當率に若干の附加をすると、株價は拂込以上に昂騰する。そこで、株價が拂込以上に昂騰する配當率の

構成要素は次の如くなる。

- (一) 基本金利(國債所得と同率)
- (二) 企業危険の代償
- (三) 株式の負擔する税
- (四) 權利價格を構成する附加配當

右の四要素中、國債所得に就て説明を要する。

茲にいふ、國債所得は、國債の表面所得をいふのでなくて、手取所得をいふのである。

國債の手取所得率は

手取利子÷手取價格

である。國債の手取利子は國債の表面利子から、國債に賦課される税を引去つたものである。又、國債の手取價格といふのは、國債の所得價格をいふのである。國債は、多くの場合、額面發行であるが、稀に額面以下に賣出される事もある。そういう場合、國債の入手價格は、額面以下となる。國債の手取所得率は、その入手價格を以て、手取利子を割つたものである。例へば、國債の發行價格が額面百圓より二圓を割引き、九十八圓であつたとする。然る時は、國債の手取所得——利子より税を引去つたもの——を入手價格の九十八圓で割り、依りて得たる商を以て、手取所得率とするのである。いや嚴格に云ふと、もつと細い割り方をしなければなら

ぬ。

國債は、幾十年後に償還になる。その時は発行價格の如何に拘らず、額面の償還を受ける。そこで、九十八圓で國債を入手すれば、償還の場合に二圓利得になる。手取得率の算出は、これをも計算に入れるのが正當である。

だが、この場合は、そういう細かい計算をする必要はない。後述の如く最後の決定は大掴みのものになるのだから、微細の計算は不必要である。

三、構成要素の分量認定

前項の説明で、必要配當率の構成要素を諒承された事と思ふ。これより進んで、各要素の分量を認定する方法を説明しなければならぬ。これが難問題である。難問題である所以は、認定の範囲が廣い爲めと、認定のしにくいものがある爲めである。認定の範囲の廣いのは、税であり、認定のしにくいものは、企業危険の代償率である。先づ税の方から述べよう。

國債利子でも、株式配當でも、源泉課税と綜合課税の二重課税になつて居る。源泉課税は一律であるが、綜合課税は人に依つて違ふ。所得の多いものほど高率の税を課せられる。それから法人になると、又、税の掛つたれ方が違ふ。法人は、源泉税を引いた残額と、その會社の収入に加へ、それから、その會社の經費を引去つた

利益金に課税されるのであるから、綜合税の負擔額は極めて軽いものになる。

斯ういふ次第だから、國債利子でも、株式所得でも、所持者に依つて、その手取得に著しい相違がある。但し、この内、國債利子だけは、累進率の制限があり、手取利息が二分四厘四毛以下にならない制限規定があるから、その中は狭いが、株式配當になると、その中の著しき事左表の如きものである。

一割配當の税引利廻表

所得階級	五分の利廻	六分の利廻	七分の利廻	八分の利廻
三千圓未滿	四・三二五	五・一九〇	六・〇五五	六・九二〇
三千圓以上	四・〇二五	四・八三〇	五・六三五	六・四四〇
五千圓以上	三・七二五	四・四七〇	五・二一五	五・九六〇
八千圓以上	三・四二五	四・一一〇	四・七九五	五・四八〇
一萬二千圓以上	三・一二五	三・七五〇	四・三七五	五・〇〇〇
二萬圓以上	二・八二五	三・三九〇	三・九五五	四・五二〇
三萬圓以上	二・五二五	三・〇三〇	三・五三五	四・〇四〇
五萬圓以上	二・二二五	二・六七〇	三・一一五	三・五六〇
八萬圓以上	一・九二五	二・三一〇	二・六九五	三・〇八〇

十二萬圓以上	一・六二五	一・九五〇	二・二七五	二・六〇〇
廿萬圓以上	一・三二五	一・五九〇	一・八五五	二・一二〇
卅萬圓以上	一・〇二五	一・二三〇	一・四三五	一・六四〇
五十萬圓以上	〇・七二五	〇・八七〇	一・〇一五	一・一六〇

右表は、一割配當の税引利廻を掲げたものである。税引利廻は、株主の手取所得である。

一例として、表面利廻が八分であるものの、手取利廻を云へば、所得階級が三千圓未満であれば、その手取所得は六分九厘二毛、一萬圓以上五分、五萬圓以上三分五厘、八萬圓以上三分、それより更に累進して、五十萬圓以上になれば一分一厘六毛に過ぎなくなる。

斯ういつたように、その差が甚しいのである。

會社經營者は、いづれを對照として配當率を定むべきか。その認定が六つかしいのである。以下各要素に就てその認定方法を説く。

(一) 基本金利の認定

基本金利の認定は、即ち國債所持者の手取所得の認定である。

國債の手取所得がその人の所得如何に依り相違する事は今いつた通りであるが、之に累進制限のある事も今いつた通りである。株式の所有者は、比較的富裕者が多いから、これは最低手取所得を探り、二分四厘四毛を基

本金利とすべきである。

(二) 危険代償率の認定

國債利息は、支拂難に陥るような事はない。處が、株式配當は、營業成績次第であるから、時々減率があり、無配當があり、甚だしきは、その會社全體が潰れて了ふ事すらある。それに代償を支拂ふものであるから、その代償率は、危険度から計算しなければならぬ。保険料を算出する場合、生命保険ならば死亡率、火災保険ならば、火災の損害率から計算すると、同様にすべきものである。

處が、企業危険には、そうした経験率が存在しない。従つて、正確な代償率は決定されない。極めて粗雑な決定をする外ないのである。假に、企業危険の代償として、配當を一分多くするとする。企業危険がなければ七分で済む配當を八分にするのである。

すると、八年に一度、無配當になつても、埋め合せがつく計算になる。八年に一度無配當になると見れば、充分だ——これ位の目算しか附かないのである。これ以外に論據がない。

右の目算に基き、中庸危険代償率を一分(拂込資本金の百分の一)と見る。企業の性質と、その會社の資産負債状態に應じ、加減すべき事は勿論であるが、茲には中庸を採つて一分として置くのである。

(三) 株式の負擔する税率の認定

株式の負擔する税率が、所得階級の如何に因つて相違する事は、前述の如くであるが、會社經營者は、そのい

づれの負擔率を採つて、必要配當率決定の資料となすべきか。それは、その時代に於て、株式に對して、強い購買力を持つ所得階級の負擔率を以てすべきである。

その故は、株式に對して、強い購買力を持つ者が株價決定の中心勢力者であるからである。

會社經營と株價と重大關係がある事は、前述した。前述の理由から、株價決定の中心勢力者の負擔率を必要配當率決定の資料とするものである。

株價決定の中心勢力者は、時代に依つて違ふが、その時代に於ける株價決定の中心勢力者は、その時代の株式利廻から察知する事が出来る。

株式の利廻とは、株價に對する配當割合をいふものである。茲に八朱の配當をして居る會社があり、その株價が六十七圓であれば、その利廻は、

$$\frac{400}{6700} = 5.97$$

で、五分九厘七毛——即ち約六分である。

高額所得者は、税の負擔が多いから、利廻の多い株式でなければ購入しない。之に引換へ、低額所得者は、税の負擔が少いから、利廻の少い株式でも購入する。

そこで、高額所得者が、株價の決定に勢力を持てば、株式の利廻は多くなり、低額所得者が勢力を持てば、株

式利廻は少くなる。

それだから、その時代の株式利廻を見れば、その時代に於ける株價決定の中心勢力者を察知し得るのである。處で、その時代を代表する株式利廻を發見する事が仲々六つかしい。

試に、株式市場から發行される株式相場表から各株式の利廻を算出して見よ。それは甚しく區々のものになる。一方に、八朱、九朱といふ如き高率利廻があるかと思へば、他方に、四朱、五朱に過ぎない低率利廻があり、區々にして一定しない。

いづれを採つて、その時代を代表する株式利廻と見るべきか。これが第一の問題である。

更に、又、株價は、日々變動する。株價が變動すれば、利廻も變動するが、いづれの日も株價に對する利廻を採つて、代表利廻と見るべきか。是が第二の問題である。

代表利廻を發見するには、以上の二問題を解決しなければならぬ。

第一の利廻が高低區々になる原因は、配當に、固定性のものと、變動性のものと、二種ある爲めである。

固定性の配當とは、毎期同率の配當が行はれ、變動しないものを云ひ、變動性の配當とは、將來配當が變化するものをいふのである。然も、この變化は間接の變化をも含んだものである。

間接の變化とは、主として増資を意味する。會社が増資をすれば、間接の増配となる。例へば、茲に、一割の配當をして居る會社がある。その會社が倍額増資を行ひ、株主に對して、舊株一株に付、新株一株を割當たと

すれば、株主は新株の拂込に對して、一割の好配當を受け得るもので、増配が行はれたと同じ結果になるのである。その株價は、將來の變化をも織り込んで決定される。

そこで、株價も、二種の別が生ずる。固定性の配當から算出された株價と、變動性の配當から算出された株價とになるのである。

固定性の配當から算出された株價の利廻は、配當と均衡を保つたものになるが、變動性の配當から算出された株價の利廻は、配當と不均衡のものになる。不均衡になる原因は、現實の配當に將來性を含んだ株價が對照される爲めである。

そこで、利廻も二種に分れる。配當均衡利廻と配當不均衡利廻とである。

株式市場から發表される株式相場表の利廻には、均衡利廻と不均衡利廻とが雜居して居る。然も、會社企業は、變化に富んだものである爲めに、不均衡利廻の方が多し。その爲めに、相場表の利廻が高低區々になるのである。

次は、日々株價の變動する原因である。

株式の購入者に、二種の別がある。(一)は株式の配當収入を目的とするもの、(二)は株式の價格差を目的とするものである。前者を投資者と稱へ、後者を投機者と稱へる。

投機者は、株式の所有が目的でないから、株式を購入しても、間もなく之を賣る。それだから、投機者に依つ

て買ひ上げられた株價は、間もなく下落して、元の値に復する。

處が、投資者は、配當収入が目的であるから、一旦株式を購入すると、容易に賣らない。それだから、投資者に依つて買ひ上げられた株價は、容易に下落しない。

右は、株式を購入する場合の事であるが、賣却の場合も同一である。

投機者が株式を賣る。それは、實株を所有して居て賣るのでなくて、空賣をするものであるから、間もなく買ひ戻しをしなければならぬ。そこで、投機者に依つて賣り叩かれた株價は、間もなく恢復する。之に引換へ、投資者は、自己の所有する株式を賣るものであるから、賣れば容易に買戻しをしない。そこで、投資者に依つて賣り崩された株價は、仲々恢復しない。

株式の賣買は、投機者と投資者が入り亂れて之を行ふ。従つて、賣買の目的が區々になる。その爲めに、株價が日々變動するのである。

その時代を代表する株式の利廻を求めるとは、不均衡利廻を除かなければならぬ。更に又、投機者に依つて決定された株價からの利廻も除かなければならぬ。

固定性の配當に對して、投資者の支持する株價から算出した利廻を以てすべきである。

即ち、その時代を代表する株式利廻には、(一)固定性の配當といふ事と、(二)投資者の支持する株價といふ事の二要素が存在するものである。

さて、この二要素を如何にして發見するか。これが次の問題である。その会社の配當が、固定性のものであるか、變動性のものであるか、それを鑑別するには、専門的知識を必要とする。専門的知識の持合のない人は、専門家の鑑定を乞ふべきである。

投資者の支持する株價の發見は、配當の鑑別ほど困難でない。株價は日々變動するが、その變動には、小變動と大變動とがある。小變動は、無變動に等しい。小變動の長く続く株式市況を保合市況といふが、保合市況の株價には、投機分子が介在して居ないから、その株價を以て、投資者支持の株價と見るべきである。

以上の二要素が判明すれば、代表利廻の發見は、容易である。固定性の配當を投資者の支持する株價で割ればそれに現はれた答が即ち代表利廻（或は標準利廻ともいふ）である。

さて、株式の代表利廻が判明したならば、次には、それを分析し、その背後に居る所得階級を發見するのである。

その方法は、代表利廻から各所得階級の稅負擔率を引いて見る。すると、其處へ、各所得階級の手取利廻が現はれる。それと株式金利とを對照する。一致點が株價の決定點であり、その背後に居る所得階級が株價決定の中心勢力者である。

斯ういつたゞけでは、解り悪いかも知れないから、尙ほ例を設けて説明しやう。假に代表利廻が六厘であつたとする。

すると、その六分から、各階級の稅負擔率を引去つて、手取利廻を算出する。すると、左表の如くなる。

◎各所得階級の手取利廻

所得階級	標準利廻	稅負擔率	差引手取利廻
三千圓未滿	六・〇〇	〇・八一	五・一九
三千圓以上	六・〇〇	一・一七	四・八三
五千圓以上	六・〇〇	一・五三	四・四七
八千圓以上	六・〇〇	一・八九	四・一一
一萬二千圓以上	六・〇〇	二・二五	三・七五
二萬圓以上	六・〇〇	二・六一	三・三九
三萬圓以上	六・〇〇	二・九七	三・〇三
五萬圓以上	六・〇〇	三・三三	二・六七
八萬圓以上	六・〇〇	三・六九	二・三一
十二萬圓以上	六・〇〇	四・〇五	一・九五
廿萬圓以上	六・〇〇	四・四一	一・五九
卅萬圓以上	六・〇〇	四・七七	一・二三
五十萬圓以上	六・〇〇	五・一三	〇・八七

右の手取利廻中、株式金利に一致するものは、さういふ。

株式金利とは、國債の手取所得に準じた株式の手取利廻（或は手取所得といふも可）をいふものである。國債の手取所得に準じた株式の手取利廻は、前述の如く、國債の手取所得に企業危険の代償率を加へたものである。

國債の手取所得は、前述の如く二分四厘四毛である。

企業危険の代償率は一分であるが、これは表面計算……手取計算は、税引であるので、その約半分となる。即ち五厘である。二分四厘四毛に五厘を加へると、二分九厘四毛になる。即ち約三分である。これが株式金利である。右表の中に、この株式金利に該當するものは、三萬圓以上五萬圓以下の所得階級に屬する手取利廻である。これが代表利廻の背後に居る投資者である。

そこで、この時代の株價決定の中心勢力者は、三萬圓以上五萬圓以下の所得階級——と、斯う斷定し得るのである。

以上の説明に依つて、代表利廻の背後に居る所得階級の發見方法を諒承された事と思ふ。

處が、茲に尙ほ一つ問題が残つて居る。それは、株價が通貨膨脹の影響を受けた場合の事である。

株價も一種の物價であるから、矢張り通貨關係で動かされる。

通貨が平常状態にある場合は、株價は配當と金利に依つて決定されるが、通貨が膨脹すると、株價はその影響を受けて、採算圏外に逸出する。斯かる場合は、右の方法を用ひても、株價決定の中心勢力者を發見する事が

出来ない。

例へば、前述の方法に依つて、代表利廻を求め、その答が四朱（表面計算の利廻）であつたとする。

そうすると、この時代の中心勢力者は、所得一萬圓以下といふ事になる。

斯かる所得階級には、株價の決定資力が無い。従つて、その株價は、採算以外の他の原因——即ち通貨膨脹に依つて支配されたものと見なければならぬ。斯かる場合は例外として扱ひ、通貨膨脹の起らなかつた時代にまで遡り、その時代の代表利廻から、背後者を發見すべきである。

之を要するに、株式の税負擔率は、人に依つて相違するものであり、その人は時代に依つて相違するものであるから、一律に決定し難いものではあるが、概括的に之を定めるならば、凡そ所得階級が五萬圓前後であるものを捉へ、その階級の負擔率を以て、必要配當率決定の資料となすべきである。すると、その率は三分五厘程度になる。

（四） 權利價格を構成する附加配當率の認定。

附加配當は、株主の所得を増加するのが目的でない。株價を拂込徴收可能の程度に高める爲めである。それだから、その率は多くを要しない。大體、配當率を一分高めれば足る。配當率を一分高めると、手取所得が四厘位増加する。そうすると、株價が一割以上高まる事になる。株式にこれだけの權利價格が附けば、拂込を圓滑に徴收する事が出来る。

以上の説明に従ひ、必要配当率の各要素を分量で示せば、大體次の如きものとなる。

- (一) 基本金利……………二分四厘
 - (二) 企業危険の代償……………一分〇厘
 - (三) 株式の負擔する税……………三分五厘
 - (四) 権利價格構成の附加配當……………一分〇厘
- 合計……………七分九厘

先づ八分と決定すべきである。

第五節 第一章の結言

以上の説明を綜合し、中庸純益率を算出すれば、次の如きものとなる。

- (一) 法定積立金……………一分
 - (二) 必要配當率……………八分
 - (三) 重役賞與金……………一分
- 計……………一割

即ち中庸純益率は一割である。之に安全率を加算しなければならぬ。安全率を二分とし、一割二分程度を以て

中庸純益率とすべきである。

第二章 純益率多寡の原因探究

第一節 純益率多寡の要因

中庸利益——正確に云へば、中庸純益率が何程であるかは、前章の研究で判明した。之を尺度として、利益の多寡を計る。その方法は簡單である。決算報告を見て純益率を算出し、それに中庸純益率を對照して、その多寡を決定するのである。純益率の算出法左の如し。

$$\frac{\text{純益金}}{\text{拂込資本金}} = \text{純益率}$$

$$\frac{\text{純益金} \times 2}{\text{拂込資本金}} = \text{安全率}$$

である。率は年率が普通であるから、その会社の決算が半期であれば、純益金に二を乗する。

である。

又、その期に株主から拂込が徴收され、拂込資本金が増加して居れば、平均拂込資本金を以て純益率を算出すべきである。決算報告には、期末拂込資本金が書いてあるだけで、平均拂込資本金の記載がない。それだから

平均拂込資本金は、分析者に於て算出しなければならぬ。その方法左の如し。

$$\frac{\text{中期配当金} \times 2}{\text{配当率}} = \text{平均拂込資本金}$$

その会社の決算が一年決算であれば、配当金に二を乗する必要のない事はいふまでもない。さて、純益率を算出し、利益の多寡が判明したならば、次にはその原因を探究して行く。これが第二の仕事である。然も、経営分析として最も大切な仕事である。純益率多寡の原因が判明すれば、会社の性格が明らかになるからである。

純益率多寡の原因を探究して行くには、その原因の発生する要素を知らなければならぬ。要素を知つて置くと、それを豫備知識とし、その存在如何を確めて、その原因を判明させるのである。

純益率の向上する要素左の如し。

- (一) 積立金の存在
- (二) 固定資産の廉價
- (三) 借入金の利用
- (四) 製品の高價販賣
- (五) 高能率
- (六) 低生産費

反對に純益率の低下する要素左の如し。

- (一) 固定資産の高價
- (二) 不働資本の存在
- (三) 仔會社經營
- (四) 遊金保有
- (五) 製品の廉價販賣
- (六) 低能率
- (七) 高生産費

以上の要素を總括すると、二部門になる。(一)資本關係、(二)製品關係である。以下この分類の下に、各種要素の存在状態と純益率の關係を説明して行く。

第二節 資本關係に因る純益率の多寡

一、積立金と純益率の關係

(イ) 總 說

資本關係の要素は、左の五種である。

- (一) 積立金の存在如何
- (二) 固定資産の廉不廉
- (三) 借入金の利用如何
- (四) 不働資本の存在如何
- (五) 仔會社の存在如何
- (六) 遊金の存在如何

以下順次その説明をするのであるが、先づ第一の積立金關係から始める。

積立金とは、會社が利益金を保留したものである。即ち保留利益である。

保留利益に二種ある。表面保留と内面保留である。表面保留とは、利益處分の際に行ふ利益保留で、内面保留とは決算の際、表面に現はさないで行ふ利益保留である。

表面と内面とを問はず、會社が利益を保留すれば、それだけ資産が増加する。そして、その資産が働いて利益を生む。その結果、純益金が増加する。一方、拂込資本金はその儘で、これは不増加であるから、純益金が増加したゞけ純益率が高まる。之を、もう少し丁寧に説明すれば、純益金は拂込資本金と積立金の共同産出であるのに、純益率は拂込資本金だけで算出するものであるから、積立金が存在して、それが利益を圧めば、それだけ純益率が高まるのである。

(ロ) 積立金の取捨

その會社にどれだけの積立金が存在して居るか。表面積立の計算は極めて容易である。決算報告を見て、積立金を拾ひ上げ、それを合計すればよいのである。

但し、この場合、一寸採擇に迷ふものがある。社員恩給基金、退職慰勞基金、従業員幸福増進資金、何々研究基金といふ如きものがそれである。之を積立金に加算してよいか——問題はこれである。本項に於て、積立金を計算する目的は、利益を生む要素が、拂込資本金以外にどれだけあるか。之を知る爲めである。

處が、以上列擧した積立金には、利益を生まないものがある。

従業員幸福増進資金や研究資金は、従業員や研究の爲めに費される基金であるから、會社の爲めに利益を生まない。それだから、幸福増進資金や研究資金は、積立金に加算すべきでない、考へさせられる。

だが、深く考へて見ると、いづれの會社も、従業員の幸福を増進しなければならず、又、研究もしなければならぬ。これは、基金のあるなしに拘らず、やるべきものである。そこで、それに對する基金がなければ、それに要せる経費は、経費として支出しなければならぬから、経費の膨脹となつて、利益が減少する。基金があれば、経費の支出が不要になつて、利益の減少を免れるから、消極的に利益が増加する。矢張り、この基金も、その存在は、利益増加の要素となるものである。積立金に加算すべきである。

次に、恩給基金と退職慰勞基金とは、名稱は違つても、その性質は同一のものであつて、重役及び使用人の爲

めに積立てたものであるが、その存在中、利益を産む事は、他の積立金と變りがないから、これも積立金に加算すべきである。

それから繰越金も同様である。繰越金は名稱から云へば一時積立であるが、利益産出の母體となる事は、他の積立と變りがない。これも加算が必要である。

加算して不可なのは、社員が會社へ積立て、置く社員積立である。これは借入金と同一のものであるから、加算すべきでない。

(ハ) 内面積立の推知方法

次は内面積立である。

内面積立は、内部に潜んで居るものであるから、どれだけ存在するかを知るには、特殊技能を要する。茲にその存在を發見する方法を説く。

利益の内面保留を行ふ方法に二種ある。(一)は資産の評価切下げを行ふもの、(二)は相手方の無い負債を設定するものである。

資産の評価切下げを行ふ方法も亦二種に分れる。(一)は、手持原料製品及び仕掛品の評価切下げ、(二)は、固定資産の評価切下げである。

利益の内面積立は、多くの場合、(一)の方法で行はれる。即ち、その期の利益金を割いて、手持原料製品及び

仕掛品の評価切下げを行ふのである。

手持原料は買入原價、手持製品は生産費、仕掛品も生産費を以て決算する事が會計學の定説になつて居る。

但し、それは、物價に變動のない場合の事である。物價に變動があり、原料及び製品に値下りを生ずれば、それだけ評價を引下げて決算をしなければならぬ。この場合の評価切下げは内面積立ではない。

内面積立は、會計學の定説以上に評價を切下げたものを云ふのである。

手持原料製品及び仕掛品に對して行ふ内面積立は、利益の調節を行ふのが目的である。次期以後に於て、原料製品が値下りをすれば、それを支出して利益減を防止する。それが此の目的である。従つて、その存在は永久的でない。この點が表面積立と違ふ處である。自由經濟時代に於ては、商況の變動が著しいので、何れの會社も利益に餘裕があれば、手持原料製品及び仕掛品の評価切下げを行つて、後日に備へた。そして、決算に計上する利益を出来るだけ平均的のものにした。

處が、統制經濟になつて、物價が動かなくなつた。内面積立の必要はなくなつた譯であるが、矢張りそれを續行してゐる會社が多い。それといふのは、物價が公定されても、その變動が絶無に歸した譯ではなく、又、工賃その他の支出に増加があつて、依然決算が安定しないからである。

それだから、今日となつても、手持原料製品及び仕掛品に、内面積立が潜在して居り、その潜在如何を確める必要がある。以下その方法を説く。

手持原料製品及び仕掛品に對して、内面積立の潜在如何を確める方法は、決算面の評價額が實際の手持と一致して居るか否かを見るのである。

決算面の評價額が實際の手持と一致して居れば、内面積立の潜在はない。一致して居なければ、内面積立が潜在して居るか、不正決算かである。そのいづれであるか。之を鑑別する方法は差額の如何に依る。決算面の評價額が實際の手持より多ければ、不正決算であり、少なければ内面積立の潜在である。

然らば、決算面の評價額が實際の手持と一致して居るか否かを知る方法如何。

それには、製品と原料と仕掛品とに分けて説く方が便利である。

先づ製品の方を説く。

決算面の製品勘定が、實際の手持と一致して居るか否かを推知するには、先づその会社の半期生産高を調査する。それは數量でなくて金額である。決算面の製品勘定は金額表示であるから、それと對照するには金額でなければならぬ。

半期生産高は、決算報告に書いてあるのもあるし、ないものもある。ないものは会社に就て訊く外ない。

調査の結果、金額計算の生産高が判明したならば、それから利潤を引いて生産原價を算出する。決算報告の製品勘定は生産原價であるから、それと對照するには、同じ條件にしなければならぬ。利潤は会社と品種に依つて相違し、一樣でないが、茲には概要を知れば足るものであるから、細かい詮索をする必要はない。先づ一割

と押へる。そうした計算をして生産原價が出たならば、それを六ヶ月で割つて一ヶ月分にする。これが要點である。斯くすることに依つて決算面の製品勘定が實際の手持と一致して居るか否かが判明するのである。

一ヶ月分の實際生産高が分つたならば、それを以て決算面の製品勘定を割り、決算面の製品勘定が、實際生産高の何月分に當つて居るかを見る。そして、それが多いか、少いかを鑑別するのである。單に決算面の製品勘定を見たのでは、わからないが、それを分割して、月勘定にして見ると、わかるものである。例へば、その会社の製品勘定は、半ヶ月分の生産高にも當らぬとする。これは餘りに少い。そんな事が實際に有り得る筈がない。これは、評價切下げを行つた結果であるといふ事になる。

又、それと反對に、決算面の製品勘定が實際生産高の三月分にも、四月分にも相當して居るとする。そんな事が實際に有り得る筈がない。不正決算であるといふ事になる。

勿論、斯うした鑑定は甚だ危険なものである。それだから、之を以て最後の決定としてはならぬ。尙ほ調査をして、その会社は、平素どれ位の製品を手持して居るものであるか。決算當時は、平素の事情と變りがなかつたか。それを確めた上、最後の判断を下すべきである。

次は原料である。鑑別方法は製品の場合と同一である。

その会社は、一ヶ月何程の原料が必要であらうか。先づ之を調査する。この調査は、会社に訊く事が最も正確であるが、その会社の生産高を知れば、それから大體の數字を知る事が出来る。生産費を分解すると、原料、工

賃及諸経費になる。この内、原料は、生産費の何割に當るか。大別すると、五割、三割、一割といふようなものになる。

その内、五割は粗大工業、一割は精密工業、三割はその中間である。三割前後のものが最も多い。それだから、原料代は生産費の三割と押へれば、大概、間違がない。

そうした推算をして、一ヶ月の原料代を知る。そうしたら、製品の場合と同じく、決算報告面の原料勘定をそれで割つて見る。出た答は、二ヶ月分とか、三ヶ月分とかいふものになる。それが實際の手持と一致し居るか否か。それからの鑑別は、製品勘定の場合と略ぼ同一である。唯原料は製品より手持の多いのが常態である事を考慮に加へれば足るのである。

原料勘定に就て、説明を附加して置かねばならぬ事がある。それは、主原料と副原料とが、資産の編別を異にしてゐる事である。

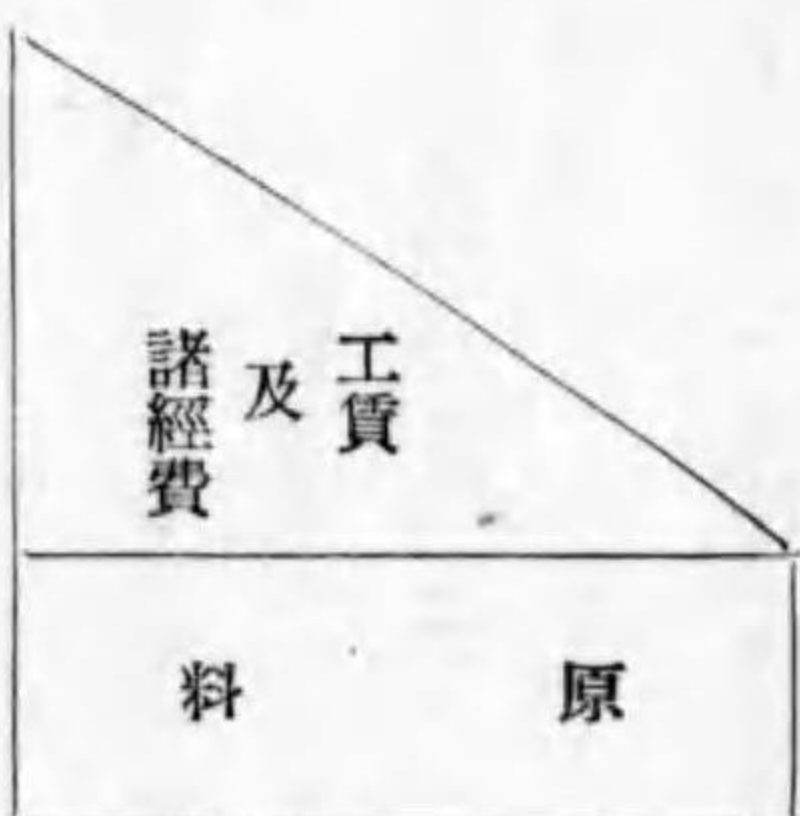
主原料とは、鐵工業ならば金屬類の事をいふ。副原料とは、石炭、機械油の如きものをいふのである。

主原料は、原料勘定として決算に現はすが、副原料は貯藏品勘定に編入する。貯藏品勘定は副原料だけの單獨勘定でなく、工場の建設材料及び修繕材料等を混記する。それだから、副原料は數理的の鑑別が出来ない。茲に説明した鑑別は主原料だけである。

次は、仕掛品勘定である。

仕掛品とは、工場に存在する生産中の半製品をいふのである。それだから、仕掛品と云はず、半製品といふ名稱を用ひて居る會社もある。

仕掛品は、最初原料である。それから加工されるに従つて、工賃と諸経費が附加されて行く。之を圖で示すと次の如き形態をなすものである。



但し右は一品の形態である。實際は多數の半製品が重合して居るものであるが、それを綜合すれば、同一形態に歸着する。故に、仕掛品の存在状態は、右の形態を成して居るものと見て間違ひない。

この形態から考へると、仕掛品勘定が製品原價と相違する點は、加工費(工賃及諸経費)が、總額の半分になる點である。原料代價には變りがないのである。そこで、次の如き算式を用ひると仕掛品勘定の推算が出来る。

$$(\text{原料代} + \text{加工費の半額}) \times \text{生産月數} = \text{推定仕掛品勘定}$$

茲に實例を設けて、右の算式を説明する。

半期生産高が六百萬圓で、生産完成月數七ヶ月、原料と工賃及び諸經費（加工費）の割合が三對七である会社があるとする。

先づ半期生産高を六で割つて一ヶ月分にする。すると、百萬圓になる。それから利潤を一割引き、生産原價にする。その額は九十萬圓である。之を原料と加工費に振分ける。原料二十七萬圓、加工費六十三萬圓となる。加工費を二で割ると、三十一萬五千圓になる。之に原料代の二十七萬圓を加へると、その合計は五十八萬五千圓となる。是が各月に存在する平均仕掛品勘定の一ヶ月分である。之に生産月數の七を乗する。その答は四百九萬五千圓であるが、端數を切上げて四百十萬圓とする。——是が推定仕掛品勘定である。

之を決算面の仕掛品勘定に對照して、一致か、不一致かを見る。その鑑別方法は、製品及び原料勘定の場合と同一である。

以上の如くすれば、製品、原料、仕掛品勘定に内面積立が潜在するか否か、大體判明する。

判明したならば、次に今一つ仕事がある。それは、その内面積立を、その期の方と、前期までの分とに分ける事である。

その期の内面積立は、その期の純益率を低下させる。純益率向上の要素となるのは、前期迄の方である。そこで、その分割が必要なのである。

分類の仕方は單純である。その期の製品、仕掛品、原料勘定と前期末のそれとを比較して、その増減を算出し、その數字を見て、分割するのである。その期末の勘定が、前期末より減少して居れば、それだけ其の期に内面積立が行はれたものとし、増加して居れば、反對に内面積立がその期の利益調節に使用されたものとするのである。

原料、製品、仕掛品勘定は、他の事情に依つても變化するから、斯うした單純鑑別は危険が多い。だが、局外者としては、これより外に方法がない。それだから、この鑑別も決定的なものとせず、会社に質問して、その如何を確むべきである。

以上の説明で、内面積立の發見方法を大體諒承された事と思ふ。これで本項の説明を終る。

次は、固定資産に對して行つた内面積立の發見である。

固定資産に對して行ふ内面積立は、生産設備の擴張工事中に於て行ふ。即ち、固定資産に計上すべき資産支出を經費に廻はし、それだけ擴張設備に屬する固定資産を廉價にするのである。

それだから、その会社が固定資産に對して内面積立を行つて居れば、その会社の擴張設備に屬する固定資産が廉價になる。

この點に着照すれば内面積立の發見が可能である。その会社の固定資産を分割して、既設々備に屬するものと擴張設備に屬するものと、二となす。そして、その中から擴張設備に屬するものを取り上げ、それを時價に對

照して、それが廉價であるか否かを見る。

廉價であれば、切り下げを行つたもの—即ち内面積立を行つたものであり、廉價でなければ行はないものである。

時價に對照する方法は、固定資産の總金額を以てしないで、生産能力の單位當りにする。總金額では廉價であるか否か判らない。生産能力に對照して單位當りにすると、判るのである。例へば、建物である。この建物が五萬圓掛つたといつた處で、建物の大小と内容に對照して見なければ判らない。先づその建物の坪數を知り、それで建築價額を割つて、一坪當りとし、そして、建物の内容を考へると、それが廉價であるか否かと判る。假に一坪四百圓であつたとする。そして、それが木造建築の工場であつたとする。四百萬圓ならば時價相當といふ事になる。之に反し一坪二百圓であつたとする。それは、餘りに廉價である。建築中建築費の切下げを行つたに相違ないといふ事になる。生産設備も、これと同様である。その生産設備の固定資産は、時價建設とすれば、生産能力の單位何程といふ事が、その業界に略定されて居るから、擴張設備に屬する固定資産を生産能力で割つて、單位當りにすれば、廉價であるか否かと判明するのである。

尙ほ生産設備に生産能力の表現がないものは、生産高を代用する。詳細は次項を参照されたい。

右述の如く、固定資産に對する内面積立の發見は、生産能力に對照して、初めて判るものであるから、擴張設備が工事中で、その支出が假勘定になつて居る場合は、鑑別が出来ない。

工事が終つて、假勘定が本勘定に直されて初めて判るのである。この點は不便であるが、局外者だけに材料不備であるから、止むを得ない。

又、總固定資産を既設々備に屬するものと、擴張設備に屬するものとに、二分にするには、分割の仕方を心得て居なければならぬ。決算報告には、分記してないからである。そこで、經營分析者が推察で分割をしなければならぬ。それに面倒がある。その方法は、斯うである。

總固定資産から、擴張設備の假勘定が本勘定に引直されない直前の固定資産を引去る。該固定資産は、既設々備に屬する固定資産と見做し得べきものであるから、總固定資産からそれを引去れば、殘額が擴張設備に屬する固定資産となり、二分の目的を達し得るのである。

但し、この方法に誤りがある事がある。それは、擴張設備の假勘定が一度に本勘定に引直されず、それ以前に於て、部分的の落成に従ひ、小口に引直しが行はれて居ると、右の方法では誤算になるのである。それだから檢算が必要である。

決算報告を繰り返して以前の分を見、それから擴張工事着手以前の固定資産を抽出す。その固定資産から、工事完成に至る経過營業期の償却金を引去る。その殘額が擴張工事完成期の既設々備に屬する固定資産と一應考へられるのであるが、それだけで、この金額を判定すると、誤りがある。生産設備は絶えず補修が行はれるもので、右の計算だと、補修費の加算を逸する事になるからである。右の殘額に補修費を加算する必要がある。

處が、補修費の金額が局外者には判らない。之を推定しなければならぬ。といつても、その推定には標準も根據もない。唯、私の經驗に依ると、決算を嚴格にやる會社でも、固定資産は、償却金と同額の減額をしない。補修費の加算があるので、每期少額の減額に止まる。故に、固定資産の経過表を作つて見、それが少額にもせよ、漸減的傾向を呈して居れば、その固定資産は既設々備に屬するものだけで、擴張設備の加算がないのと推定して間違ないやうである。

これが私の檢算法であり、私は斯うした檢算をして、誤算のないやうにして居るのである。

固定資産に對する内面積立の發見方法は以上の如くであるが、この方法は實際に用ひる必要は殆どない。本項に於て、内面積立の存在如何を知る目的は、決算報告に計上してある表面の積立金以外、それと同一の効果を齎す内面積立の存在如何を知る事にある。處が、その期の利益を割いて、擴張工事中の固定資産を切り下げた處で、潜在力が發生するとは限らない。物價高の際、擴張工事を行つたものであれば、内面積立を行つても潜在力が發生しないのである。結局は、その會社の總固定資産が、その時代の中庸固定資産に比較して、廉價であるか否かに歸着する。特に、擴張設備に屬する固定資産だけを切り放して視ても、無益である。それだからこの方法を実際に用ひる必要は殆どない。必要なのは、次項に述べる總固定資産の廉不廉である。但し、稅務官吏は、この方法を用ひる必要はある。稅務官吏は、適法の課税を行ふものであるから、その期の實際利益を知る必要があり、その期の實際を知るには、この方法を適用し、内面積立を知る事が必要である。

次は、相手方のない負債の設定である。

資産に對して内面積立を行ふ場合は、内面積立だけ資産を減額するものであるから、負債に關係なく内面積立を行へる。但し、資産を減額せずに内面積立を行ふとなると、それだけの負債を設定しなければならぬ。例へば、その期に三百萬圓の利益があり、その内百萬圓を割いて内面積立を行ふとなると、百萬圓の負債を設定しなければならぬのである。

そういふ内面積立は、貸借對照表の負債の部を見て、發見するのである。

その場合、如何なる負債を内面積立と見るべきか。

「諸預り金」「作業収入未決算」といふやうなのが内面積立と見るべき負債である。「作業収入未決算」は、内面積立らしい名稱であるから、斯ういふ勘定科目が負債として存在して居れば、誰でもその中に内面積立である事に氣附く。處が「諸預り金」は、何處の會社にも存在する負債で、眞實の負債であるものが多いから、これが内面積立である事を發見するには、特殊の鑑識が必要である。

「諸預り金」は、勘定科目それ自身には、少しも内面積立らしい意味を現はして居ない。従つて、この負債を只見たのでは、内面積立か否か鑑別がつかない。その金額とその會社の状況とで鑑別するのである。

文字通りの「諸預り金」は、何處の會社にも存在する眞實の負債であるから「諸預り金」全部が内面積立である事はなく。「眞實の諸預り金」の中に、「偽裝諸預り金」が同居して居るのである。それだから、「諸預り

「金」の中に内面積立が同居して居る場合は、第一にその金額が大きい。それから、その会社の利益率は高く、且つ固定資産も、手持原料製品半製品も極度に切り下げられて居る。この三條件が具備して居ると、「諸預り金」の中に内面積立が存在するものと睨み得るのである。

会社が内面に利益保留を行ふ場合、第一に考へるのは、手持原料製品半製品の評價切下げである。これを一ト通りやると、次に固定資産の評価切下げを行ふ。處が、固定資産の評価切下げは、擴張工事中でないへ行へない。他の方法に據らなければならぬ。すると、負債を設定する外ない。そこで、「諸預り金」といふが如き偽装負債を設定し、内面積立を行ふのである。

それだから、この積立の発見は、状況判断に據らなければならないのである。

二、固定資産と純益率の関係

(イ) 總 説

その会社の固定資産が廉價であれば、それだけ拂込資本金が少額で足る。借金を利用して居る会社であれば、それだけ借金が少額で足る。どちらの場合でも、純益率向上の要素となる。故に、固定資産が廉價である事は廉價と同額の積立金が存在すると同一である。稀に、固定資産が廉價であつても、純益率が向上しない会社がなる。それは、その設備が舊式になつて、能率が低下して居る会社であらう。斯ういふ会社は固定資産が廉價であつても、廉價の働きをしない事になる。そこで、この鑑別を完全にするには、固定資産の機能を併せ考へなければならぬ。その事は後段に説く。後段の能率と生産費の項を参照されたい。

固定資産とは、その字義の示す如く固定して動かない資産をいふものであるが、之を類別すると、次の二種になる。

(一) 生産設備

(1) 固定性の所有々價證券

そこで、固定資産の廉不廉を知る方法も二種の別を生ずる。先づ第一の方法を説く。第一の方法も二種に分れる。生産設備に能力の表現あるものと、ないものと二種である。先づ第一を説き、次に第二に及ぶ。

(ロ) 生産能力の表現ある固定資産

生産設備は、決算報告には土地、建物、機械器具、什器といふやうな名稱を用ひ、その時の帳簿價額を以て表現してある。これは、建設物の種別を以て、生産設備の帳簿價額を表現したものである。発電設備、送電設備、變電設備、配電設備といふやうに、その設備の種別に従ひ、生産設備の帳簿價額を表現したものもある。

決算面に於ける生産設備の表現は區々であるが、いづれの名稱を用ひてあつても、經營分析者は、決算報告か

ら生産設備に属する固定資産を拾ひ上げ、その金額を合計する。但し、この場合、建設中の生産設備勘定を除く。これは、未決算であるから、除外するのである。

生産設備に属する固定資産の合計が出来たならば、生産能力を求める。

生産能力と實際生産高とは違ふ。生産能力とは生産をなし得る力をいふのであつて、實際生産は能力一ぱいの事もあり、能力以下の事もある。茲に用ひる数字は生産能力である。

生産能力が判明したならば、それを以て生産設備に属する固定資産を割り、單位當り固定資産を算出する。例へば、茲に日産能力千廬の製鐵所があつて、その所屬固定資産が五千萬圓であれば、五千萬圓を千廬で割り、一廬當り五萬圓といふ数字を算出するのである。

固定資産を單位當りにすると、前項に説明した如く比較が可能になる。比較し易い数字を作り、それを見て固定資産の廉不廉を鑑別するのである。

さて、比較し易い数字は出来た。それを何に比較して、廉不廉を鑑別するか。詰り、比較の標準を何にするかといふ問題である。

普通によく用ひられる標準は時價である。

「この会社の固定資産は安い。一廬當り十萬圓に過ぎない。今建設すれば三十萬圓も掛る。」といふ風にいつて、時價を以て鑑別の對照にする。

時價對照は、一應の根據はある。

だが、その根據は、その設備の解散價値を見る場合に役立つものである。内面積立を見る場合も役立つ。

處が、本項はそれとは目的が違ふ。純益率多寡の原因を判明させる爲めに、固定資産を鑑別するのである。純益率の多寡は、主として物價から生ずる。物價決定の要素となる固定資産を標準としなければならぬ。

物價決定の要素となる固定資産は、自由經濟の場合と統制經濟の場合と違ふ。

自由經濟の場合には、需給關係に依つて、固定資産の標準が移動する。物の供給が不足し、物價が騰貴する時は時價建設の固定資産が物價決定の標準になるが、物の供給が過剩となり、物價が下落する時は、既設々備の最も安い固定資産が物價決定の標準になる。又、需給の均衡が取れ、物が剩りもせず、不足もしない時は、安くもない、高くもない中庸固定資産が物價決定の標準になる。處が、統制經濟の場合には、大體、中庸固定資産が物價公定の標準になる。

今日は統制經濟の時代であるから、中庸固定資産を以て標準固定資産となし、それに比較して、その廉不廉を定むべきである。

中庸固定資産とは、多數會社の一致した固定資産の事で、中間固定資産、平均固定資産とは少しく意味の異なるものである。詳細の説明は省略する。

以上で固定資産の廉不廉を鑑別する方法の説明を終る。唯、單位當り固定資産の算出法に就て注意までに書き

加へて置きたい事がある。それは、設備が混合して居る場合、生産能力を如何に算出するかといふ事と、生産能力を表現する場所が幾つもある場合、そのいづれを採るかといふ事である。

一會社が色々の設備を持つて居る。その會社は、固定資産を設備別にせず、土地、建物、機械といふやうな名稱で、現はして居るとする。その場合、如何にして單位當り固定資産を算出すべきかに就て迷ふのである。斯ういふ場合は、換算法を用ひて、全部同一能力に引直し、單位當り固定資産を算出するとよい。換算は、設備の多いものを基本とする。紡績會社ならば、綿糸紡績設備を基本とし、これに、その他の設備を合流させるのである。

換算比率は、建設の價額差を用ひる。例へば、綿糸紡績一錘當り建設費が五十圓であるのに、織機一臺の建設費が七百圓であれば、その比率を一對一四に定め、織機一臺を綿糸十四錘に換算するのである。

次は、生産能力の場所である。

水力電氣の如きは、能力を表現する場所が幾つもある。發電所に於ける能力、販賣地に於ける能力、需要先に於ける能力とあり、各々發電力が違ふ。同時に固定資産も違ふ。そのいづれを採つて單位當り固定資産を算出すべきか——その決定が問題となるのである。

それは、その會社の價値を判断する場所を以てすべきである。

電源會社ならば、發電所、發送電會社ならば、販賣地、配電會社ならば、需要先にするのである。但し、配電

會社は、電力よりも、電燈の方が主要設備となるから、電力一キロ當り固定資産何程と計算しないで、電燈一個當り固定資産何程と計算すべきである。

電源會社と發送電會社とは、固定資産が著しく違ふ。

電源會社の固定資産は發電設備だけである。處が、發送電會社は、それへ送電設備を添加し、更に變電設備をも添加しなければならぬ。

電力を甲の場所から乙の場所へ移すには、送電線が要る。發送電會社に送電設備の必要である事は、誰も知つて居る。處が、變電設備は、その必要を知る者が少い。變電設備は、如何なる事をする爲めに必要なのであるか。それは、送電設備費を經濟にする爲めである。

電力は、輸送量が多くなると、それに應じて送電線を太くしなければならぬ。處が、送電線を太くすると、送電設備費が多く要る。斯くては經濟上の困難が生ずる。そこで、送電線を太くしない方法が研究された。その結果、電壓を高める方法が発見された。電壓を高めれば、電氣の通りが早くなる。水路の傾斜を高めたと同作用が起るのである。

斯くすると、細い電線でも多量の電氣が運べる。この発見があつてから、電氣の長距離輸送が発達した。猪苗代湖の電氣を東京へ持つて來たり、富山の電氣を大阪へ持つて行くやうになつたのは、その爲めである。

右の説明で明かなる如く、電氣の長距離輸送をするには、電壓を高めなければならぬ。その電壓を高める設備

を變電設備といふのである。

電壓を高めて電氣を消費地へ持つて来る。消費地へ來ては、電壓が高過ぎる。長距離輸送の電壓は十二萬ヴォルトとか、十五萬ヴォルトとかいふもので、それに觸れたら、ふつ飛ばされて了ふ。非常な危険物である。故に、消費地へ到着すれば、電壓を下げなければならぬ。電壓を下げる爲めにも、變電設備が必要である。即ち、消費地にも變電所を建設しなければならぬ。首鼠兩端に變電所が必要なのである。前者を遞昇變壓所と云ひ、後者を遞降變壓所といふ。

各々資本を要する。之に送電架設費を加へると、固定資産が著しく増嵩する。ザツト發電資本の五割高になる。發電資本が一キロ當り五百圓であれば、それが七百五十圓になるのである。

斯様に資本の相違が著しいものであるから、間違はないやうに、よく區別して、その計算をなすべきである。

(ハ) 生産能力の表現のない固定資産

次に生産能力の表現のない固定資産の鑑別方法を説く。

機械製作工業は生産能力の表現がない。斯ういふのは、如何にして固定資産の廉不廉を鑑別するか。

生産能力の表現のない固定資産は、生産高を固定資産で割つて、固定資産に對する生産率を算出し、その率を見て、下記の如き鑑別を行ふと、その廉不廉が大體判明するのである。

この場合に用ひる生産高は、勿論、數量でなくて金額である。その金額は、生産原價でなくて、販賣價格を以てしたものである。

右の方法で、生産率が出たならば、その數字を見て、その、廉不廉を鑑別するのであるが、鑑別を行ふ前に、その數字に他の原因が加はつて居るか否かを調査し、加はつて居たならば、それを除外し、然る後に、廉不廉の鑑別に移るべきである。

他の原因として想像されるものは、生産能率と遊休設備である。

その會社の生産能率が高ければ、固定資産が廉價でなくても、生産率は高まる。又、固定資産が廉價であつても、生産能率が悪ければ、生産率は高まらない。

それだから、生産能率の如何を調査しなければならぬ。その調査方法は後述する。

今一つ、遊休設備が存在すると、固定資産が廉價であつても、生産率は高まらない。

それだから、遊休設備の存在如何も、調査しなければならぬ。この調査方法も後述する。

遊休設備と似たものに未稼動設備がある。未稼動設備とは、建設中の生産設備をいふのである。遊休設備も、未稼動設備も、資本が働かない點は同一であるが、決算面に現はす數字の扱ひ方は違ふ。遊休設備は、既設設備であるから、生産率の算出に用ひる固定資産の中に同居して居る。處が、未稼動設備は、増設勘定として、別に計上してあるから、その數字は、生産率を産出する固定資産の中には入つて居ない。生産率とは無關

係である。それだから、未稼働設備の存在如何は、本項の場合に於ては、調査の必要がない。斯様な次第であるから、生産能率の如何と遊休設備の存在如何を調査し、それを除かなければならぬ。生産能率の如何を見る方法は後説の如くであるが、遊休設備の存在如何は、會社に就て訊く外ない。遊休設備關係を除く方法は簡單であるが、生産能率關係を除く方法は可なり六つかしい。遊休設備關係を除く方法は、遊休設備に屬する固定資産を調査し、それを總固定資産より引去つて操業固定資産を算出し、操業固定資産を以て生産高を割り、生産率を算出すれば足る。

處が、生産能率關係を除く方法は、稍々複雑した手段を用ひなければならぬ。

別項記載の如き方法で、生産能率を算出し、それが多いか、少いかを見定め、多ければ、多いだけ生産高を少くし、少なければ少いだけ生産高を多くし、訂正した生産高を固定資産で割つて生産率を算出するのである。簡單に云へば、生産高を平常状態に引直し、それを以て生産率を算出するのである。そうすれば、目的が達せられるのである。

以上で生産率算出の説明終り。さて、これからは、その生産率を見て、固定資産の廉不廉を鑑別するのである。

その鑑別は何を標準とするか。鑑別の標準は一様でない。生産の種別に依つて違ふ。生産が複雑して居て、完成期の長いものは生産率が少ないし、反對に生産が單純であつて、完成期が短くて済むものは、生産率が多く

なる。利潤はその逆である。生産期の長いものは利潤が多く、短いものは少い。結局、投下資本に對する利益割合は同一になるのである。

例へば、茲に甲乙の二工場がある。いづれも固定資産は同額の五百萬圓である。處が、甲の工場は、生産期が長くて、一年を要する。之に反し乙は半年しか掛らない。その結果、生産高が大に相違する。甲は一年の生産高が七百萬圓に過ぎないのに乙は一千萬圓に達する。その代り、甲は生産原價に對して一割五分の利潤があるが、乙は一割に過ぎない。——とすれば、甲乙二工場の利潤率は同一である。即ち、甲の利潤も、乙の利潤も各々固定資産に對して二割である。利益割合に優劣がないのである。

右の例證に依つて明なる如く、生産率の多い少いを決定するには、利潤率を併せ考へなければならぬ。利潤率が高いものは生産率が少くてもよく、利潤率が低いものは生産率が多くなければならぬ。

その決定は、彼我、睨み合せの上でなすべきものである。

それだから、企業全般に通ずる中庸生産率はない。その企業としての中庸生産率——同種の企業に於てのみ、共通の中庸生産率が存在するのである。

そこで、生産率の多寡を判断するには、各種企業の中庸生産率を知つて居なければならぬ。

處が、各種企業の中庸生産率を知る事は容易でない。中庸生産率を算出するには、次の如き算式を用ひなければならず、その算式に用ひる數字には、局外者として入手不能のものがある。

中庸生産率 = $\frac{\text{中庸生産額}}{\text{中庸固定資産}}$

中庸生産額 = $\frac{\text{中庸利潤率}}{\text{中庸固定資産純益率}} \times \text{中庸固定資産}$

そこで、実際には、もつと簡単な方法で、中庸生産率を知る事が必要である。

私は、多数の同種會社を比較し、その比較數字から中庸生産率を發見する事にして居る。

生産能力の表現のないのは、本項の冒頭にも一言した如く、主として機械製作會社であるが、機械製作工場は加工度の高いものと低いものがある。

その加工度に應じて會社を分類し、同種會社の生産率を集めて、その中から中庸生産率を發見するのである。

加工度の如何は、製品價格に對する原料割合を見ると、判明する。原料割合の多いものほど加工度が少く、少いものほど加工度が多いのである。前述の如く、之を大別すると三種になる。(一)原料割合が五割前後であるもの、(二)三割前後、(三)一割前後である。

五割前後は、原料を食ふ粗大重工業である。一割前後は加工度の高い精密機械、三割前後は旋盤の如き普通機械工業である事は、前に一言した通りである。

下請に出した部品は、原料に計算する。それだから、多くの部品を下請に出すものは、原料割合が多くなる。

例へば、自動車の如きは、加工度が相當高いのに、原料割合が多くなる。

著者は、これまでに、多数會社の經營分析を行つた結果、著者の頭に、自然に各種の経験率が出来た。世間でいふ「勘」である。「勘」は不確實な経験率に判断力の加はつたものである。著者の頭に存在する経験率も、不確實なものが多いから、「勘」の部類に屬する。この「勘」が會社を鑑別する場合、極めて敏速に働く。固定資産と生産高を調査して、生産率が割出されると、直ぐ、それが、多いか、少いかの判断がつく。

その判断は第六感の如くに見へるが、よく考へて見ると、頭の中に、その會社の生産率を鑑別する標準係數があるのであつて、その標準係數は、正確に算出した譯でなく、同種會社の比較から發見した粗雑なものである。それでも實際には相當に役立つ。それといふのは、屢々いふ如く、會社の善悪判断は局外者の行ふものであるから、精確には行かない。おぼろに知る程度で満足しなければならぬ。それだから、潔癖に調査する必要はない。その上、會社は、各種の要素から成立して居るものであり、その調査は多岐に亘るから、一ヶ所に餘り力を入れると、全體に眼が届かない缺點が生れて来る。そこで、最初は一通りの調査を行つて、その會社の大體を知り、それに依つて鑑別の重點を定め、その重點に對して再調査を行ふべきであるから、粗雑な「勘」でも非常に役立つのである。

参考までに、著者の頭に存在する生産率判断の標準係數を茲に書いて置く。

(一) 原料割合が三割前後である會社

利潤率七—八分（償却金を引いたもの）一年の生産が、固定資産の一倍半位であるのが、中庸生産率。それ以下ならば、少い生産率、それ以上ならば多い生産率。

(一) 原料割合が五割前後である会社

利潤率五—六分、中庸生産率は固定資産の二倍強。

(二) 原料割合が一割前後である会社

利潤率一割二分乃至一割五分、生産高は固定資産と同額か、その八掛位が中庸。

以上を大體標準とし、之を中心に、臨機の判断をするのである。

利潤率八分の会社が、固定資産の一倍半に相當する生産をして居れば、その会社の純益金は固定資産に對して一割二分となる。

この場合、その会社の拂込資本金が固定資産と同額であれば、その会社の純益率は一割二分である。多くの会社は、拂込資本金と固定資産とが略ぼ同額であるから、その会社の純益率は一割二分と推定して大過ない。迅速に一應斯うした判断を下し、更に調査を進めるのである。

三、借金と純益率の關係

会社は必要資本の全部を株主の拂込に據ることも出来るし、その或部分を借金に據ることも出来る。

借金の利息は、多くの場合、經營資本の産む利益よりも少い。

そこで、必要資本の或部分を借金に據ると、純益率が向上する。經營資本の産む利益と借金に支拂ふ利息との利差があり、その利差だけ純益率が向上するのである。

企業に必要な資産は、生産設備に對する固定資産と、作業並に販賣と株主配當及び重役賞與に要する流動資産とである。この兩者を總括して經營資産といふ。それに對する資本を經營資本といふ。經營資産が八分の利益を産むとする。この場合經營資産の全部を拂込資本金で支持すれば、純益率は八分に過ぎないが、その半分を借金に據り、借金の利息が五分であれば、その会社の純益率は一割一分に向上する。

借金と純益率は斯様な關係があるものであるから、多くの会社は借金をする。借金をしない会社は殆どないといつてもよい位である。借金をし過ぎて蹉跌する会社もある。それ位会社は借金好きのものである。会社と借金は影が形に添ふ如きものである。

だが、借金は無闇に多くしてはならぬ。会社を合理的に經營するには、借金も限度がある。その限度は、經營學上に於ては、金融が溢滞しないことを限界としてある。

金融が溢滞しないようにするには、流動負債が流動資産より超過しないようにしなければならない。

会社の資産は、固定資産と流動資産の二つから成立して居る。固定資産とは固定して動かないもの、流動資産とは轉々流動するものをいふのである。会社の生産設備は前者に屬し、原料、製品、賣掛金、受取手形、預金、

現金等は後者に屬する。

會社の負債も、固定負債と流動負債の二つから成立して居る。固定負債とは固定して動かないもの、流動負債とは、短期の借入で、間もなく返さなければならぬものをいふのである。拂込資本金、積立金は前者に屬し、支拂手形、賣掛金、預り金等は後者に屬する。

見方を變へて、會社の負債を内部負債と外部負債に分ける事も出来る。

内部負債とは株主からの負債、外部負債とは株主以外、第三者からの負債をいふのである。

株主からの負債は、拂込資本金、積立金、繰越金と当期純益金の一部であるが、内部負債はその全部が固定負債である。だが、第三者からの負債——外部負債は、その全部が流動負債ではない。その中に固定負債と見做し得るものもある。社債及び長期借入金がそれである。だが、これは拂込資本金や積立金の如く、絶対のものではない。期限に達すれば返さなければならぬ——云はゞ期限付きの固定負債である。名付けて準固定負債ともいふべきか。外部負債から準固定負債を除けば、その残額の全部が流動負債である。

一方、資産の中にも準固定資産と見る可きものがある。建設材料、關係會社出資金並に貸付金はそれに屬するものである。そこで、總資産から固定資産と準固定資産を除いたものが流動資産である。

借金の限界判断は、流動資産を流動負債に對照し、そのいづれが多いかを見る。若し、流動負債が流動資産より超過して居れば、その會社は、限界を越えて借金をしたもので、金融の滯滞を來たす。資産と負債の流動量

が一致せず、借金の期限が來ても返せないことが起るからである。

そこで、流動負債の量は、流動資産の量を以て最大限とし、それ以下であるやうにしなければならぬ。

之を實際的に云へば、支拂手形並に短期借入金は、原料、製品、仕掛品、受取手形、未収入金、預金等の流動資産以下とし、それを超えないやうにするのである。これが借金の限界であつて、この限界を越えて借金をすれば、會社は金融上の破綻を來たすのである。

この事は後段に細説する。

右の如く、借金には限度はあるが、限度を越えない借金は、會社の經營を有利にするものであるから、いづれの會社も借金をして、經營資本を助ける。流動資産は、その大部分を短期負債で支持し、固定資産でも、或程度まで長期借入金や社債を利用する。そして、純益率を向上させ、一面又株主の拂込難を助ける。

會社は何時でも株主から拂込を徴收し得るものではない。一定の間隔を置かなければならぬ。本年拂込を徴收したならば、次は來年まで待つといふ風にしなければならぬ。それには、純益率の低下防止と株主の資金難緩和の二理由が存在するものであるが、兎に角、會社は、多くの場合、株主から一年に二度も三度も拂込を徴收する譯に行かぬ。一方、資金の必要はそれ以上にある。拂込の徴收を待てば、擴張計畫に滯滞を來たすやうになる。その必要からも、會社は、長期借入金を利用する。そこで、世上には長期借入金利用の會社が澤山あるのである。

要するに、借金は無闇にすべきものでないが、之を適度にすれば、純益率を向上させ、会社の経営を助けるものである。経営分析者は之を心得て置き、その存在如何を確め、それと純益率との関係を明かにすべきである。

四、不働資本と純益率の関係

会社の投下資本は、働いて利益を産むのが原則であるが、働かない資本が存在する事もある。働かない資本は不働資本と稱へる。

不働資本は二種ある。一は工事中の爲めに働かないもの、二は生産制限の爲めに働かないものである。前者を未稼動資本と稱へ、後者を遊休資本と稱へる。

会社にいづれの資本が発生しても、資本と利益の均衡が失はれて、純益率が低下する。

不働資本の存在は、決算報告の上で分るものもあるし、分らないものもある。未稼動資本は、概ね決算報告に書いてあるが、遊休資本は書いてない。未稼動資本でも決算報告に書いてない会社もある。

未稼動資本に對する資産は、「増設勘定」「未成工事勘定」「増設工事假拂」といふような文字で決算報告に書き現はしてあるのが普通であるが、中には「起業費」とか「興業費」とかいふやうな既定勘定科目の中に、一括計上してあるものもある。そういうものは、決算報告の上では判断がつかない。そういうものは、会社に就て訊く外ない。訊いてその分量を明かにすべきである。

未稼動資本も、遊休資本も、働かない點は同一であるが、その性質は大に違ふ。未稼動資本は、今働かないが、働いて働く。その生産設備が完成すれば、必ず働いて利益を産むものである。

處が、遊休資本は、働けるか働かないか、不明であり、或は、永久に働けないかも知れない。そこで、兩者を區別して扱ふ。

未稼動資本に對しては、それに要する利息を経費にしないで、資産に編入する。全部の会社が斯うする譯ではない。しない会社もある。利益が豊富な会社は、そんな事をしないが、利益の少ない会社は、決算面の利益調節の爲めに、そうするのである。

会社は、創立の初期に於ては、建設配當を行ひ得る事を商法に許されて居る。会社が成立して營業をする迄には、期間がある。それまで無配當は株主に氣の毒であるといふ理由から、五分の建設配當が、商法に許されて居るのである。

擴張の場合に於ては、商法に何の規定もない。だが、その趣旨を延長すれば、未稼動資本に對する利息も、資産に編入して差支ない譯であるから、そうしても咎むべきでない。唯、堅實經營と云へないだけである。

未稼動資本に對する利息を資産に編入すれば、未稼動資本が発生しても、純益率は低下しない。但し、それは、未稼動資本を借金に支辨した場合の事で、その爲めに株主から拂込を徴收すれば、資本の膨脹に利益増加が伴はないから、純益率は低下する。

操業短縮に因る遊休資本の發生に對しては、未稼動資本の如き利息加算が出来ない。生産が減じ、それに連れて利益が減じ、それだけ純益率が低下する。

未働資本と純益率の關係は、大體、以上の如きものであるから、之を心得て居て、純益率多寡の原因を明かにすべきである。

五、仔會社育成と純益率の關係

會社が他の會社の株式を所有する。その目的に二種の別がある。(一)は遊金利用の爲め、(二)は仔會社育成の爲めである。

會社は、創立後年限が経過すると、償却と積立に依つて遊金が生ずる。それを利用する爲めに他の會社の株式を購入する。株式収入は、預金利息に優るから、斯くして資産の利用度を高める。

だが、之を自社で利用し、事業を擴張する事に比較すれば、その利益は及ばない。そうと知つても、會社は自社の企業が飽和點に達し、擴張の餘地がなくなれば、遊金を使用する途がないから、他の會社の株式を購入するのである。

會社は、遊金の存在如何に拘らず、企業を育成する爲めに、他の會社の株式を所有する事がある。この株式の所有にも亦二種の別がある。(一)は新しく會社を創立するもの、(二)は既設會社の株式を買収するものであ

る。どちらにしても、その目的は、その企業の育成である。

企業育成は、自社の爲めにするものと、その會社の爲めにするものがある。自社の爲めにするものとは、その企業を育成すれば、自社が發展するものであり、その會社の爲めにするものとは、その會社の盛衰如何は、自社の運命と直接關係はないが、その會社をよくする爲めに、援助をするものである。

多くの企業は關聯性を持つ。その關係から、一箇の企業は、數箇の新企業を産む。企業育成はそれから起る。例へば、茲に硫酸製造會社が出現する。硫酸は、水素と窒素を化合させてアンモニアを造り、それを硫酸で固めたものである。

硫酸の基本原料は、水素と窒素と硫酸の三種である。

三種の基本原料は、いづれも製造の際に廢物を生ずる。水素は水を分解して取るものであり、窒素は空氣を分解して取るものである。どちらも、それを取れば、酸素が残り、酸素が廢物になる。

硫酸は、硫化鐵から取る。硫化鐵は硫酸と鐵と銅(微量)の化合物である。硫酸を取れば、その跡へ銅を含んだ鐵鐵が残り、それが廢物になる。

この廢物を利用する爲めに、新しく企業を営む。その企業は別會社として經營する。そこで、硫酸製造會社は酸素利用と硫酸の燒滓利用の新會社を別に創立し、その株式を所有する。斯くして、新會社が創立され、其處に仔會社が發生し、企業の育成關係が生ずるのである。斯かる育成は、自社の廢物利用、言ひ換れば、自社の發

展策から出たものである。

又、自社の廢物を利用する爲めに、既設會社と連絡し、その經營を助ける事もある。

例へば、茲に熔接工業會社がある。熔接工業には酸素が必要である。酸素を得る爲めに、空氣を分解し、酸素を得て窒素を捨てる。丁度、硫酸製造會社と逆である。そこで、硫酸會社は、熔接工業會社の株式を買収して自社に歸屬させ、廢物の酸素を供給して、その經營を助ける。斯うした仔會社育成もある。これもその育成は自社の發展策から出たものである。

又、斯ういふものもある。

その會社は、自社の事業とは、何の關聯もないが、資本と智能の不足で經營に困つて居る。そこで、その會社の株式を所有して、自社の勢力圏内に引入れ、資本と智能を貸して、その會社を更生させる。この育成は、自社の爲めでなくて、その會社の爲めである。だが、よく詮索して見ると、その會社と絶對に關聯がない譯でもない。經營者は自己の企業欲を満足させる爲めに、その育成をするのであるから、その點に關聯がある譯である。

以上に依つて、會社に株式所有の必要が生ずる事を諒承されたであらう。

さて、會社が他の會社の株式を所有すれば、純益率に如何なる影響を與へるか。

利殖を目的とした株式所有は、その目的が収入であるから、収入本位に株式を選択する。それだから、この資

産利用には相當の収入がある。

處が、育成目的の投資——この投資は、多くの場合、収入が少い。低利廻となる。

その會社の純益率を低下させる。

但し、それは、株主からの拂込金を以て、その株式を所有した場合の事である。

借金の利息は、四分か五分に過ぎない。仔會社の投資は収入が少いといつても、その程度には達しやう。さすれば收支トシで、純益率の低下にはならない。假にその率に達しないとしても、その程度は少額であるから、純益率へは殆ど影響がない——と想へる。

處が、よく考へて見ると、それは、皮相な見解で、借金支辨でも、矢張り純益率に影響を與へるものである。前項に述べた如く、會社には借金の限度がある。無限に借金をなし得るものではない、仔會社投資の爲めに、借金が必要であつても、限度を超えて借金をすることは出来ない。そこで、仔會社に投資をすれば、結局、拂込資本金の膨脹となる。矢張り純益率が低下するのである。

それだから、決算報告を一覽して、仔會社投資の見合勘定が借金になつて居ても、借金支辨と速断せず、その會社の借金限度を見、然る後ち純益率への影響を判断すべきである。

左に實例を挙げ、尙ほ説明する。

某化學工業會社の貸借対照表

資産之部

土地	五四九、六三四
土地	六〇七、九六九
建物	二、〇一四、六四四
機械器具	二、一五五、八九九
什器	五一、五九五
什品	二九七、九三七
半製品	六三五、九四九
貯藏品	五、八二六、六六九
掛賣金	七一一、二八五
假拂金	一九三六、〇七〇
關係會社勘定	一〇、六〇〇、〇〇〇
有價證券	八、八三三、六二九
退職準備積立預金	一三五、五九一
銀行預金	一、四三四、八九五
現金	一、七一二
合計	三五、七九三、四八六

負債之部

株金	一〇、〇〇〇、〇〇〇
法定積立金	二、〇〇〇、〇〇〇
別途積立金	七、四〇〇、〇〇〇
職員退職慰勞基金	一、〇九〇、〇〇〇
社債	五、〇〇〇、〇〇〇
借入金	六、五〇〇、〇〇〇
職員積立金	二七三、一七八
諸預り金	四二〇、二八九
工員退職準備積立金	一三五、五九一
支拂手形	五九、七三四
掛買金	二七〇、二二〇
假受金	三五、三六三
未拂金	一二五、六三二
未拂配當金	三九四
引當金勘定	六二七、二二三
前期繰越金	七〇二、八三七
當期利益金	一、一五三、〇一九

合 計	三五、七九三、四八六	七四
損益計算書		
当期總益金	一〇、五五〇、九三三	
当期總損金	九、三九七、九一三	
差引		
当期利益金	一、一五三、〇一九	
利益金處分案		
当期利益金	一、一五三、〇一九	
前期繰越金	七〇二、八三七	
合 計	一、八五五、八五七	
内		
法定積立金	一〇〇、〇〇〇	
別途積立金	二〇〇、〇〇〇	
役員賞與金	九〇、〇〇〇	
従業員賞與金	八〇、〇〇〇	
株主配當金(年一割四分)	七〇〇、〇〇〇	
後期繰越金	六八五、八五七	
右表の資産の部を見る。		

其處に有價證券が八百八十三萬三千餘圓存在して居る。これは、仔會社の投資である。外に關係會社勘定といふのが一千六十萬圓ある。これは、仔會社への融通金である。以上二口を合計すると、仔會社の爲めに使用して居る資本が一千九百四十三萬三千餘圓ある。

一方、負債の部を見る。社債が五百萬圓、借入金が六百五十萬圓、支拂手形が五萬九千餘圓存在して居る。之を合計すると、一千百五十五萬九千餘圓になる。

この支拂利息を要する外部負債と、仔會社使用資金とを對照すると、仔會社使用資金の方が、七百八十七萬四千餘圓多くなる。即ち外部負債の方がこれだけ足りない。その足りない分は何に據つて支辨されて居るか。次に株主勘定を見る。

この會社は積立金が多い。左の如し。	
法定積立金	二、〇〇〇、〇〇〇 円
別途積立金	七、四〇〇、〇〇〇
職員退職慰勞基金	一、〇九〇、〇〇〇
前期繰越金	七〇二、八三七
当期利益金の内積立金となるもの	二八三、〇二〇
合 計	一一、四七五、八五七

即ち積立金が一千百四十七萬五千餘圓ある。不足金はこの内から支辨されて居る。すると、結局、仔會社の使用資金は、次の如く支辨されて居る事になる。

仔會社使用資金	一九、四三三、六二九
内 譯	
社 債 支 辨	五、〇〇〇、〇〇〇
借 入 金 支 辨	六、五〇〇、〇〇〇
支 拂 手 形 支 辨	五九、七三四
積 立 金 支 辨	七、八七三、八九五

但し、右は一應の推定である。

仔會社關係のない場合を考へて見る。

この會社の固定資産は少額である。左の如し。

土 地	五四九、六三四
土 工	六〇七、九六九
建 物	二、〇一四、六四四
機 械 器 具	二、一五五、八九九
什 器	五一、五九五
合 計	五、三七九、七四一

即ち固定資産は五百三十七萬九千餘圓に過ぎない。それであつて資本金は一千萬圓（拂込済）である。固定資産を支辨して半額近く剩る。外に積立金が右表の如く一千百四十七萬五千餘圓ある。製品、半製品、貯藏品、掛賣金、假拂金、預金、現金の合計は一千八十四萬四千餘圓に過ぎない。これがこの會社の生産用流動資産である。固定資産に生産用流動資産を加へたものが經營資産であるから、この會社の經營資産は一千六百二十二萬圓に過ぎない。拂込資本金と積立金の合計を以てすれば五百二十餘萬圓剩る。拂込資本金を一千萬圓にする必要はない。半額でも、それ以下でも足りる。生産用流動資産の或部分を借金支辨にすれば、拂込資本金は三百萬圓でも足りるのである。

そこで、この會社が拂込資本金を一千萬圓にして居るのは、仔會社育成の爲めである事が判明する。假に、この會社の拂込資本金が半額であつたならば、純益率はどうか。

右掲の決算報告で見ると、この會社の半期利益金は、百十五萬三千餘圓である。損益計算の内容を掲げてないから、この利益金は税金、償却引去り済みのものか否か不明であるが、積立金の多い點、固定資産が少額である點から考へれば、恐らく、それ等のものは嚴格に引去り済みであらう。この會社の利益金は、他會社の純益金に相當するものである。この純益金を拂込資本金に對照して純益率を算出する。

$$\frac{1,153,019 \times 2}{10,000,000} = 23\%$$

即ち純益率は二割三分である。

若し、仔會社使用資本がなければ、社債、借入金、支拂手形は全然不用である。支拂利息の必要はない。この會社は、半期にどれだけの利息を支拂つたか、不明であるが、社債、借入金、支拂手形の金額から推算すれば、その額は二―三十萬圓であらう。

一方、仔會社出資の配當収入及び融通金の利息収入は何程であるか。これも、前掲の決算報告では不明であるが、配當収入は、中に無配當の會社もあるから平均五分、融通金は四分位であらう。兩者平均して四分五厘とすれば、この半期収入は四十二三萬圓である。

註 支拂利息も、配當及び融通金収入も、之を推算する場合、その元金は、期末の現在額を以てせず、その期の平均存在額を以てすべきものなれども、斯くするには、前期の決算が心要である。本文の場合は若干の誤差があつても、差支ないものであるから、手數省略の爲め、平均存在額を求めず、期末の現在額から配當収入と支拂利息を計算した。

右の二者を差引すると十數萬圓収入超過となつて居るに過ぎない。

之を決算面の純益金から引去ると、その残額は百萬圓弱になる。その代り一方拂込資本金は五百萬圓に減少される。すると、純益率は三割六分に向上する。

實際純益率より一割五分の向上になる。

この會社は仔會社育成の爲めに、これだけ純益率が低下して居るのである。

六、遊金保有と純益率の関係

遊金とは、必要以上の手許資金をいふものである。必要額は何を標準として定めるか。その期の社外分配金である。社外分配金とは、株主配當金、重役賞與金、恩給金等、利益を社外に分配するものをいふのである。手許資金はその殆ど全部を銀行預金にしてあるものであるが、その銀行預金と社外分配金とを對照し、銀行預金が社外分配金を遙に超過して居れば、その超過額を遊金といふのである。

銀行預金は低利である。保留利益の變形である手許資金を低利の銀行預金にして置けば、純益率が高まらな

い。

5。

以上で資本関係の説明を終る。

第三節 製品關係に因る純益率の多寡

一、商業的要素と生産的要素

製品關係に因る純益率多寡の要素は、大別すると二つに分れる。一は商業的要素、二は生産的要素である。商業的要素とは、原料製品の賣買が利益金を左右するものを云ひ、生産的要素とは、生産の巧拙が利益金を増

減するものをいふ。

自由経済時代に於ては、絶えず商品価格が變動した。従つて、原料の買入、製品の販賣如何が可なり大きく會社の營業成績に影響した。そこで、會社の經營分析を行ふ場合は、商業的要素の調査が重要であつた。私達は、何よりも先に、それを知るに努めた。商況を調査し、原料を安く買入れたか、高く買入れたか、製品の販賣をどうしたか、それを調査したのであつた。

處が、統制経済となつて、價格が公定され、物價の變動がなくなつた。でも、未だ商業的要素は絶無に歸して居ない。注成品を不利に引受けることもあれば、公定價格が不利に決定される事もあり、又、原料の入手に費用を要することもあり、會社の營業成績が商業的要素に左右される分量は、未だ相當にある。

そこで、商業的要素の調査は依然として必要である。この調査は、會社に就て訊くのが一番簡便であるが、決算報告に書いてある營業狀況を讀んでも概略判明するものである。この部門の調査方法としては、これより外に述べる事はない。

二、生産的要素の探究

(イ) 總 説

次は生産的要素である。

生産的要素の主體は生産數量と生産費である。生産數量の多寡と生産費の廉不廉が最も多く純益率を左右するものである。だが、要素はそれだけではない。生産設備資本の如何も、純益率に關係する。

斯うすれば、生産費は少し高くなるが、その代り設備資本がグツと少くなる。設備資本を少くした方が結局に於て利益であるから、斯うするといふ事がある。斯かる生産は、生産費だけを見れば高くて不可であるが、利益を投下資本に對照して見ると、優る事になる。

又、これとは反對に、設備資本は多くなるが、生産費がグツと安くなるから、設備に金を掛ける遣り方をするのもある。斯かる生産は、資本が多く掛つて居ても、生産費の安い點を割引して見なければならぬ。

生産數量と設備資本の關係もそれと同一である。

結局、生産と純益率の關係は、生産數量と生産費と投下資本とを併せ見るべきものである。但し、資本關係が純益率に影響する分量は少く、生産數量と生産費關係が純益率に影響する分量は多い。資本關係が純益率に及ぼす影響は一割とか二割とかいふ範圍に止まるが、生産數量と生産費の方は、一と二といふ如き大幅の差を惹起すものである。生産要素の主體は生産數量と生産費である。

生産數量と生産費と設備資本を左右する要素は、大體次の如きものである。

(一) 工場立地の如何。

(二) 生産規模の如何。

- (三) 製品種類の如何。
- (四) 生産設備の如何。
- (五) 福利施設の如何。
- (六) 運営の如何。
- (七) 原料の如何。

以下順次その次第を説明して行く。但しその前に一言断つて置かなければならない事がある。それは生産費の安い高いは、絶對的のものでなくて、相對のものであるといふ事である。

自由經濟時代に於ては、生産費の安い高いは絶對的であつた。甲乙丙を比較し、その安いものを以て、安い生産費とする事が出来た。處が、統制經濟となつてからは、價格の決定が二種になつた。(一)は單一價格(二)は生産別價格である。生産別價格のものは、同じ條件の會社を求め、その比較で、生産費の廉不廉を判断しなければならぬ。

例へば、茲に甲乙の産銅會社がある。甲の生産費は一匁千圓であるのに、乙は二千圓である。この數字から見れば、乙の生産費は甲より高いが、この數字の比較だけで生産費の安い高いを決定してはならないのである。甲は甲と生産條件の類似する會社を求め、乙も同様にし、その範囲内で生産費の安い高いを決定するのである。どうして、斯うしなければならなくなつたかと云へば、それは、價格生産が數量生産に變つた爲めである。

自由經濟時代に於ては、商品價格は一ト値であつた。甲と乙との間に價格の相違がなかつた。若しあれば、廉價の商品が流れて来て、高い價格を引下げて了ひ、一ト値に歸一させた。そこで、生産は價格を中心として行はれた。市場で定められた價格に對照して、生産費の安いものは、グン／＼増産を行ひ、高いものは生産を中止した。生産費の廉不廉は企業の存廢を決定する生命線であつた。

處が、戦争が起り、物資交流の地域が狭められた。必要な物資は、狭められた地域から生産しなければならぬ事となつた。斯うなつては、生産費の廉不廉を問ふて居られない。戦争と國民生活に必要な物資は、生産費の如何に拘らず、生産をしなければならぬ。價格より數量が先きになつた。價格生産が數量生産に變つたのである。

數量優先の生産にすると、種々異つた生産費が現はれる。例へば、銅である。銅鑛の銅の含有量は一様でない。百分の三もあれば、百分の一もあり、千分の五もあるといふ譯である。その全部を取つて、銅の生産を營むと、生産費が著しく相違する。百分の三の鑛石だと、鑛石三十餘匁で一匁の銅が出来るが、百分の一だと百匁を要し、千分の五だと二百匁を要する。但し、これは、ロスを見込まない計算である。實際はロスがあるから、これ以上の鑛石が必要である。だが、そいふ細かい點は省略し、右の概算に基き、生産費中の採掘費だけを計算して見ても、非常な相違となる。

假に、鑛石の採掘費を一匁十圓とすれば、第一は三百餘圓、第二は千圓、第三は二千圓を要する。大きな相違

ではないか。その上、含銅分の少いものは製鍊費が多く掛るから、最後の生産費に至ると、もつと大きな相違となるのである。

自由經濟時代に於ては、日本の銅價は、輸入銅の内地着値に依つて決定された。輸入銅の内地着値が一匁千三百圓であれば、内地の産銅價格も千三百圓に決定した。そして、それで採算の取れるものは産銅を行ひ、取れないものは、企業を中止した。

斯くした爲めに、内地の産銅は不足した。その不足は、外國から輸入したのであつた。

處が、支那事變が発生してから、必要な銅は、東亞共榮圏内で生産しなければならぬ事となつた。そうすると、従來の如く、價格に依つて、産量を決定する譯に行かない。價格よりも産量を先に決定し、價格をそれに合はせて行かなければならぬ。

茲に於て、プール平準制が生れた。

プール平準制とは、生産價格と販賣價格とを引離し、生産價格に差別を設け、販賣價格を一卜値にするものである。そして、生産者と需要者の間に、配給會社を設ける。配給會社は、生産費の高い銅は、高く買ひ、安い銅は安く買ふ。そして、それを平均して需要者に賣る。斯くすれば、品位の低い鑛石でも、世に出し、産銅を増加する事が出来る。即ち、生産本位の價格制度である。

この制度は運用が六つかしい。其點がこの制度の缺點である。但し、その議論は本書の目的外であるから茲に

は述べない。

以上の如き價格制度となつたのだから、生産費に對する考へ方も、それと適合したものになければならぬ。即ち、甲と乙との生産費を比較し、乙の生産費が高いからとて、その生産を不可としてはならぬ。それより先きに、その企業の性質を考へ、その次に、生産費を考へなければならぬ。一般的の比較でなく、その企業としての生産費を考へ、その廉不廉を決定するのである。本文に戻り、前記の各要素の説明をする。

(ロ) 工場立地と純益率の關係

工場立地とは工場地位の生産に對する利不利をいふものである。

工場地位の生産に對する利不利は、物と人との二部門に分れる。

物の利不利は原料製品の運搬である。人の利不利は、従業員を集める難易とその生活である。原料や製品の運搬が不便であれば、生産費が高くなる。この事は誰も知つて居る。處が、人の點に就ては、企業者に理解が少い。工場を建設する際、運搬の事はよく考へるが、人の事は餘り考へないのである。

従業員を集める難易と、その生活も、生産費に多大の影響を及ぼすものである。工場の近くに勞務者を得られないと、遠くから募集して來なければならぬ。すると、相當の募集費を要する。それでも、募集して來た者が永年勤務すれば、生産費への影響は少いが、企業に依つては、新陳代謝の激しいのがある。そういふのは、人

件費の中に、勞務者の募集費が相當の地位を占める事になる。次は、勞務者の生活である。

その工場が大都會の工場地帯に在り、勞務者が繁華な都會に生活して居ると、風紀が悪くなる。その結果、去就は激しく、缺勤率は多く、そして、無暗に賃銀のみ多く欲しがる。そういう工場は、能率が低下し、人件費が嵩み、成績が甚だよくない。東京の鶴見附近、大阪の尼崎附近は、その點から見て、工場經營の難所である。勞務者の新陳代謝が激しく、缺勤率が多く、そして、賃銀は日本一高い。人的方面に於ては、生産の有らゆる悪條件を具備した地帯といつてもよい位である。

鶴見附近も、尼崎附近も、港である。そして、消費地に近い。運搬には好條件を備へて居る。だが、人的條件はよくない。運賃が生産費の重大要素であるものは、ここへ工場を建設すべきである。だが、運賃が重要なものは、避くべきである。避けないものは、工場立地を誤つたものである。

今から二十年前に、日清製粉會社が某工業港に大製粉工場を建設した。當時は勿論自由經濟時代であつた。日清製粉會社が、此工場を建設した目的は、外國から原料小麥を輸入し、それを製粉して更に外國へ輸出する爲めであつた。それだから、尋常一樣の手段では、其目的が達せられない。極力生産費を引下げなければならぬ。その手段の一として某工業港へ工場を建設したのであつた。工業港に工場を建設すれば、原料も、製品も、運賃が經濟になる。製粉は加工度が低く、運賃の如何が生産費に影響する事が多い處から、その經濟を圖つた

のである。

尙ほ、同社は、生産費を引下げる他の手段として、工場の様式に獨逸式を選んだ。それまで、日本の製粉工場は米國式であつた。獨逸式は異彩であつた。それといふのは、米國式は、産量にのみ重點を置いて、原料を粗末にする。處が、獨逸は、原料の少い國であるから、原料を大切にす。その結果、出来るだけ、製粉を丁寧にして、原料の歩留をよくする。日清製粉は原料の節約を重點としたので、獨逸式を採用したのであつた。

日清製粉は、原料の二等品に着眼した。それを輸入して獨逸式の製粉を行つた。そして、二等原料から一等製品を作つた。その結果、同社の計畫は成功し、支那及び南洋市場に於て、原料地の製粉會社と競争をして、打ち勝つ事が出来た。爾來、日清製粉の工場は、世界的に著名になつた。處が、戰爭發生後、原料の輸入が不能となり、あつたら名工場も、その機能を發揮する事が出来なくなつたが、自由經濟時代に於ては、その威力は素晴らしいものであつた。

斯うした運賃經濟を要するものは、工業港が適地である。處が、運賃經濟がさほどでないもので、工業港へ工場を建設し居る會社が、澤山ある。夫等は工場立地を誤つたものである。

都會は生活費が高いから、高賃銀を支拂はなければならぬ。高賃銀を支拂つて尙ほ生産費を安くするには、人力の高度利用を圖らなければならぬ。高賃銀以上の高能率にするのである。それには、設備の良化と福利施設の完備が必要である。この用意がなくて、都會の工業地帯に工場を建設したものは、工場立地を誤つたもので

ある。

八八

以上は経済の観点からした工場立地である。工場は国防の観点からも決定される。獨逸は、飛行機製作工場を全国各地に分散した。その爲めには、若干生産費を犠牲にした。それだから、工場立地の適否は、国防の點も併せ考ふべきである。但し、それは、総合的に工場立地の適否を判断する場合の事で、本項は純益率と工場立地の関係を明かにするのが目的であるから、その観點は、経済の一點とし、その立地が経済上不利であるか否かを明にした後、最後に會社の善惡を判断する際に国防の點を加味すべきである。

(ハ) 生産規模と純益率の関係

生産規模とは、工場の大小をいふものである。

工場が大きければ、大きいほど、生産費が安くなるやうに考へて居る人が多いが、それは誤りである。工場が大きい爲めに生産費が安くなるのは、生産費中の間接費だけである。直接費は生産規模と並行しない。直接費は限度を超えると、却つて高くなる。それは勞務管理がうまく行かない爲めである。

獨逸は、先年、飛行機製作工場を建設する際、その工場を二十有餘に分割し、一棟の工員を五百人とした。これは、国防と勞務管理を睨み合せの上決定したものである。

或工場の經營者は、私に、

「千人以上は眼が届きません。工員は一工場、千人が限度です」

と語つた。又、師弟關係で結合されて居る町工場に對して、大河内正敏氏(工博)は、私に、

「東京都内、本所深川に散在する中小工業を調べて見ると、主従合はせて三十人といふのが最も能率がよ。それ以上になると、人員が多いほど能率が低下する」と語つた。

以上の談話は、いづれも、従業員の數には限度があり、限度を越せば、生産費が高くなる事を教へるものである。

生産費が高くなつても、建設費が割安になれば、その事が生産費の不利を償ふから、工場を大きくしても差支ない。生産費と建設費の一致點が生産規模の經濟單位である。經濟單位に達して居ない工場は元より、經濟單位を超過して居る工場も、純益率を悪くする。生産規模の判断は、經濟單位を標準にすべきである。

經濟單位は、企業に依つて違ふ。經營分析者が一々それを心得て置く事は容易でない。私は必要な場合に當業者に訊く事にして居る。當業者は概ね正直に教へて呉れる。

「この企業の經濟單位はこれ／＼です。私の工場は未だそれには達して居りません。それは建設を二期に分けた爲めです。だが、基礎的のものは、その用意がしてある。従つて、現在では建設費が割高になつて居る。

第二期工事を完成すれば、その缺點は消滅します」といふ風に、その工場の實情を率直に語るものである。

(三) 生産設備と純益率の関係

その工場の生産設備が良いか悪いかを見るには、次の四點を調査しなければならぬ。

- (一) 生産工程の良否。
- (二) 生産機械の良否。
- (三) 工場配列の良否。
- (四) 原料の受入及び製品送設備の良否。

以下右の種別に従ひ、設備の良否が純益率に及ぼす影響を説明する。

第一は生産工程の良否である。

生産には工程が最も大切である。工程を多くすれば、資本が高み、生産費が高む。又、無暗に工程を省略すれば、品質の低下を招く。工程を適度にする事が大切である。

綿糸紡績は、準備工程と紡績工程の二つに大別されるが、紡績工程は、元、四工程であつた。それを研究して一二工程に短縮した。その結果、綿糸紡績の生産費は、原料代以外のものが約半額に減じた。その事から綿布の

海外輸出に大功を奏した。日本綿布が、海外市场に於て、英國綿布を壓倒し、完全に勝利を得たのは、綿糸紡績の工程省略と能率のよい織機の發明に因るものであつた。又、理研の大河内博士は、ピストリングの製作工程を分解し、一工程一機械にした爲めに、ピストリングの如き精巧品が、女工の手で製作されるやうになつた。これは、工程分解の賜物である。

工程と生産は、斯様にその関係が重大なものであるから、その会社の工程を調査し、それが適正か否かを明かにする事が必要である。

次は生産機械の良否である。

生産機械の優秀には、一般的と特殊と二つの別がある。

一般的優秀とは、その機械が廣く製作されて居つて然も優劣があり、その中から優秀なものを選んだもの云ふ。汎用工作機械の優秀品が之に該當する。汎用工作機械は廣く各地に製作されて居る。そして優劣がある。その中から優秀なものを選んで据附けた工場は一般的優秀性を持つ工場である。

優秀機械は、工員の熟練度が低くて足り、出來高が多くなり、出來た製品の質がよくなる。生産費安の要素として重要である。

その代り建設費が高くなる。建設費が高くなると、資本利息の負擔が多くなる。それと生産費安とを比較し、その多寡に依つて機械の採否を決定すべきものであるが、多くの場合、生産費安の利益は、建設費高の不利を

償ふて剩りあるものである。

但し、工場に依つて、優秀機械を用ひる必要のない場所に、優秀機械を用ひて居るのがある。準備加工の荒引仕事は、簡易の安物機械で足るものであるのに、そういう作業にも精度の高い優秀機械を用ひて居る工場があるのである。

そういう工場は、資本の濫費であつて、純益率の低下を惹起す。良設備ではない。我國の大工場には、この缺點があるものが多い。徒に機械の優秀を誇り、用途を顧みない傾向がある。機械も適所があるものである。用途に應じて精粗の選擇を異にし、適所適材を以てして始めて良設備となるものである。如何ほど多數の優秀機械を所有して居ても、その用途に無頓着な工場は、良設備と見られない。經營分析者は、この點注意が肝腎である。

特殊の優秀機械とは、その工場としての優秀機械であつて、専門機械の事をいふのである。

一般工作機械は、如何なる加工にも適するやう多能の性能を持たせてある。その爲めに構造が複雑し、價格が高くなる。各種の機械を製作する工場は、多能の工作機械が必要であるが、少數品を大量に生産する工場は、その生産だけに限つた専門機械を用ひる方が利益である。

専門機械にも二種の別がある。(一)は、一機械が幾種の工程を兼ねるもの、(二)は、その機能を一箇所に制限したものである。不二越鋼材會社に、ボールベアリングの金輪を丸棒から一度に作つて了ふ機械がある。こ

の機械は瑞西から輸入したものである。一臺の働きが旋盤五十臺分に相當するといふ事である。幾種の工程をも兼ねる専門機械とはこの種のをいふのである。又、理研や宇都宮製作所には、一工程一機械の單能工作機がある。斯かる機械は、その扱ひが簡單で且つ速力が早いので、女工や少年工が使つて、能率を擧げ得る。(二)の例に該當する専門機械である。

専門機械を使用する利益は、誰も知つて居る。だが、實際に之を使用して居る工場は少い。それは、その使用に資本と特殊の發明を要する爲めである。不二越鋼材會社がボールベアリングの専門機械を使用し得たのは、外國へ人を派遣して二ヶ年も研究をさせた結果であり、理研や宇都宮製作所は、會社に各々特殊の發明者が居り、幾年か専門の研究をした結果である。

次は工場配列の良否である。

多くの工場は、幾棟かの複合體になつて居る。各棟に連絡があり、半製品が各棟を渡り歩いて生産が完成されるものであるから、その配列は大切である。配列が悪いと、半製品の渡り歩きに無駄を生じ、生産費高を惹起す。

そこで、工場建設の際は、誰でも各棟の配列に注意する。だが、次に擴張をする場合、それを怠る。數次の擴張を重ねた工場には、配列不良のものが多い。

配列の不良が能率に及ぼす影響は意外に大きいものである。日本能率協會の理事長たる森川覺三氏は、日本の

工場は配列の不良を訂正しただけでも、著しく能率を高め得るといつて居る。以てその良不良が生産に及ぼす影響を知るべきである。

次は、原料の受入及び製品送設備の良否である。

この良否も、純益率に大きく影響するものである。尤も、それは、重量のある粗大工業に限るものである。製鐵の如きは、重量があつて、加工度が低い。それだから、運賃の負擔に對して、特別の注意を拂はなければならぬ。

製鐵所は、運賃負擔を軽減する第一の方法として、その地位を原料を廉價に運び得る場所——港の如き所を選ぶ。第二の方法として、工場内の運賃に注意する。その爲めには、原料の受入や製品の送出を機械化する。斯くして、内外呼應して、運賃負擔の軽減を圖る。これが定石である。處が、中には、地位の選擇は適當であるが、原料の受入や製品の送出に適當の設備をしないで、日々無駄の負擔をして居るのがある。設備不良の工場である。斯ういふ工場は生産費高となつて純益率を悪化させる。

多量の原料を必要としても、加工度の高いものは、運賃の不利が緩和される。人絹スフの如きは、この實例に該當する。

人絹スフは、一疋を製造するのに、十疋乃至十二三疋の原料を必要とする。製鐵は約五疋を要する。製鐵は原料の多い方である。人絹スフは、その二倍以上の原料を要するのである。

そこで、人絹スフ工場は、近年、瀬戸内海に建設されるものが、多くなつた。運賃の負擔を軽減する爲めである。處が、それ以外の地に建設された人絹スフ工場も可なりある。それと競争して、瀬戸内海の工場が、必ずしも優秀な成績を挙げ得ないのは、運賃以外の點に劣るものがある爲めである。

人絹スフの生産費は、一疋千數百圓に上る。その運賃の占める分量は、一〇%以下である。それだから、運賃負擔の多い少いは、全體の生産費に影響する處が少い。

之に引換へ、製鐵は、一疋の生産費が百圓内外に過ぎない。運賃は、その何十パーセントかに當る。その負擔の如何は生産費に大影響を與へる。それだから、製鐵は、工場の地位は勿論、工場内の運搬にも特別の設備が必要である。

經營分析者は、粗大工業に對しては、原料の受入及び製品の送出に對して特別の注意が必要である。

(ホ) 製品の種類と純益率の關係

製品の種類も營業成績と多大の關係があるものである。多種多様の製品を出して居る工場は、成績が悪い。少數の製品しか生産して居ない工場は成績がよい。これは、近代工業の特色である。昔はこれと逆であつた。多種多様の製品を出す處が成績がよかつた。之に就て、斯うした實例がある。富士瓦斯紡績會社は、創立當時成績が擧らなかつた。そこで、その經營を先代の日比谷平左衛門氏に委託した。日比谷氏は綿糸問屋を營んで居

るので、商品界の事情に通じて居る。綿糸の商況に應じ、多種多様の生産をさせた。そうしたら、會社の成績が大いに擧つた。昔は、斯うした事もあつたのである。

この時代は、生産が少なかつた。そこで、同一品を大量に生産して、生産費を安くする事よりも、需要に應ずる各種の生産をした方が、生産品の全部を賣り盡す結果となつて、營業成績が良くなるのであつた。

處が、その後、生産が増加するに従つて分業が發達し、生産費が低下した。各種各様の製品を出して居ては、生産費が高くなつて、生産競争に勝てない。そこで、今日では、多種多様の製品を出す者は、營業成績が悪いやうになつた。

今日では、單一生産が相當に發達して居る。唯、機械製作が比較的この點に遅れて居る。それといふのは、機械製作の發達が近年に屬するからである。

我國は輕工業が先きに發達した。時局前までは、輕工業の天下であつた。重工業の發達は時局になつてからである。

時局前の重工業は、町工場が多かつた。町工場は注文に應じて各種の製作をした。それが時局になつて俄に發展した。そこで、自然、その製品は、今でも多種多様になつて居るのである。

目下、政府の指導と業者の自覺に依つて、その分解が行はれ出した。遠からず、機械製作業も、分業が完全になるであらう。

(ハ) 福利施設と純益率の関係

福利施設とは、工場従業員に對する寄宿舎、社宅、娛樂設備、醫療設備等をいふものである。

斯かる施設は、當然の施設であつて、敢て福利といふべきものでないといふので、近年厚生施設といふ新名稱が現はれて來た。成程と思はれる。だが、本書は、解り易い爲めに、從來の名稱を用ひる。

福利施設をすれば、經費も資本利息も増加する。福利施設は、直接には純益率の低下となるものである。だが、間接には生産費の減少となる。

福利施設が完備して居ると、第一に、工員の缺勤率が少くなる。その利益が大きい。

缺勤率が多いと、設備に遊びが出る。又、出勤して來ても能率がよくない。

缺勤率の多い原因は、多々あるが、その中の有力な一因は、出勤退出に無駄の勞力を費す事である。例へば、遠距離から工場へ通勤して來る。そうすると、出勤、退出に相當な疲勞をする。工場へ出ても一ばいに働けない。能率の減退となるのである。

第二には、工員に對する支拂賃金が高くなる。工員が都市に生活し、其處から工場へ通勤して居ると、生活費が高くなる。生活費が高くなれば、高い賃銀を貰はなければならぬ。

處が、工場の社宅に生活して居ると、第一に交通費が要らない。それから、會社で安く買つた物を分けて貰へ

る。又、娯樂の爲めに金を使ふ必要もない。生活費がグツと安くなる。従つて、工員は低賃銀で満足する。賃銀が安くても、貯金が澤山出来るのである。

第三には、従業員の健康が増進する。工場に醫療設備があつて、安く治療して貰へれば、病氣になると、直ぐ治療する。それから運動設備があると、運動をする。朝夕の交通機關に費す時間だけ運動をしても、その効果は絶大である。それから適正労働をなし得る。適正労働とは、その人の健康状態に適した労働をする事をいふのである。

不二越鋼材では、戦時になつて過激な作業をしなければならない事が多くなつた。引受けた品を期日までに納付しなければならぬ。それには、尋常の作業では、製品が仕上がらない。徹夜をする。それを屢々繰返すと、病人が出る。そこで、徹夜の適格者と不適格者を類別する事にした。その爲めに、工員を三段階に分けた。工員の體格検査をして、幾ら徹夜をしても差支ない健康の保持者を甲とし、徹夜の無理な者を乙とし、更に定休以上の休日を與へなければならぬ者を丙としたのである。そうして、適正作業をさせた處、成績が大いに擧つたといふ事である。

以上の如き次第であるから、福利設備は、従業員の爲めばかりでなく、会社の爲めにもなる。打算的にもやるべきものである。

日本の工業會社は、福利施設が不備である。紡績會社は完備して居るが、その他は不備なのが多い。

紡績會社は、女工を主とする。女工は地元にて多數を得られない。他の地方から募集して來るので、寄宿舎を設けて、其處に集團生活をさせる。娯樂設備も必要になれば、醫療も必要になる。自然に福利施設が完備した。

處が、多くの工業會社は、都會に工員を求める。そこで、工員は自宅から工場へ通勤する。又地方から都會に出て來ても、都會に居住をして工場へ通勤する。そこで、寄宿舎や社宅が不要であつた。福利施設を營まずに済んだ。處が、近年は、住宅難で、自宅から工場へ通勤する事が出來ない者が多くなつた。會社は、好むと好まざるとに拘らず、福利施設をしなければならぬ事となつた。よい傾向である。

獨逸や伊太利は、政府の奨励もあるので、競ふて福利施設をやる。偶々日本人などが工場見學に行けば、何より先きに福利施設を見せ、その完備を誇るといふ事である。日本も斯うした風潮にしたいものである。

(ト) 設備運営と純益率の關係

工場立地が適當であり、製品の選擇がよろしきを得、生産規模も、生産設備も、乃至又福利施設も良好であつても、その運営が拙劣であれば、純益率は低下する。機械製作の如き、特にそうである。

機械製作は、機械の働きと人の働きと抱合して加工を完成するものである。それだから、人の働きに油斷があると、機械は空廻りをし、効率が低下する。

旋盤の如きは悪い工場だと二五%位の効率に止まり、よい工場でも、五〇%位、その平均は三五%位であるといふ事である。我々如き素人が一寸旋盤を見ると、絶えず廻轉して居るので、効率一〇〇%である如く想ふ。處が、よく注意すると、一品の加工を終れば、他品に掛け替へをする。すると、その間、機械が遊ぶ。又パイトの刃が盡きれば、その掛け替へをしなければならぬ。その時も機械が遊ぶ。その遊びを計算すると、働く時間よりも遊ぶ方が遙に多く、効率は右の如くなるのである。

紡績の如きは、機械が生産の主體であり、機械の廻轉に従つて生産が運ばれて行くものであるが、それでも人力の如何が或程度まで生産を左右する。紡績中、時々糸が切れる。それを手早く繋がないと、出來高が減少するのである。

以上は、部分的運営の巧拙であるが、更に全體の運営——人の使ひ方、技術の如何等が能率に大影響を與へ、純益率を上下する。

(チ) 原料の善惡と純益率の關係

さて、最後は、原料の良否と純益率の關係である。

原料の良否は、生産費に、大影響を與へる。如何ほど良い設備を以てしても、原料が悪いと、歩留が低下し、能率が悪くなり、生産費が向上する。

だが、悪い原料でも、特別の設備を以てすると、善くなる事もある。鞍山製鐵の如きは、この實例に該當する。鞍山の鐵鑛石は貧鑛である。普通の製鐵法を以てしては、生産費の負擔に堪えない。そこで、採掘と選鑛に特別の考案を凝らした。その結果、廉價の製鐵となつた。戦時は勿論、平時に於ても、海外から富鑛を輸入して來るよりも、鞍山の精鑛（選鑛して品位を高めたもの）が廉價なのである。

斯様に、人智は悪原料を克服する。それだから、悪原料だからとて、直に生産費高になるとは云へない。科學の發達は、頻に、悪原料を克服して居る。昨日の悪原料が今日の良原料に變化して居る實例は澤山ある。

又、戦時の今日は、前に述べた如く、生産本位であるから、悪い原料でも承知で使用させるものもある。そういうふのは、公定價格を高めて呉れるか、補助金を呉れるかするから、その工場の生産經濟は、良原料を使用したと同一結果になる。

悪原料が生産費高となつて、その生産を不利にし、純益率に悪影響を與へるのは、同一條件の生産に於ての事と知るべきである。

第四節 各種要素の存在認定

一、認定容易な要素と困難な要素

以上で各種要素の説明を終つた。

さて、これからは、その会社には、如何なる要素が存在し、それが純益率にどれだけ影響して居るか——各種要素の存在を認定する方法と、各種要素の存在が純益率に及ぼす影響の分量を測定する方法とを説述しなければならぬ。

各種要素の内、資本関係の要素は、存在の認定も容易であり、分量の測定も容易である。

積立金、借金、仔会社投資額、遊金保有額は、決算報告に明記してあるから、決算報告を見れば、直に、その存在を發見する事が出来る。そして、金額が明瞭になつて居るから、それが純益率に影響を及ぼす分量の計算も簡單である。前章の説明には、大略、計算の仕方も附記してあるから、それに依つて諒承された事と思ふ。又、固定資産の廉不廉、流動資産内に潜在する保留利益の如何も、既述の方法を以て考察をすれば、その額を知る事が出来、額を知れば影響分量の計算も容易である。

面倒なのは、製品関係要素の存在認定と影響分量の計算である。

但し、製品関係要素の中にも、商業関係要素は、認定も計算も比較的容易である。生産関係要素が、認定も、計算も、頗る六ツかしいのである。

商業関係要素は、製品の販賣と原料の購入であるから、その関係を調査すれば、存在の如何が判明し、分量の計算が出来る。處が、生産関係要素は、各種要素が抱合して居るので、存在の認定も、影響分量の計算も、容易でないのである。以下その方法を説述する。

私が、この場合に用ひる方法は、結果を見て、原因を探究して行くのである。

生産の成果は、産量の多寡と生産費の廉不廉である。従つて、生産の成果も、この二部門に分けて見なければならぬ。先づ産量の多寡を見る。

二、生産能率を判断する方法

その会社の生産量は、多いか、少いか。換言すれば、その会社の生産能率如何。——之を見するには、生産量の多寡を判断する標準が必要である。

處が、その標準があるものと、ないものがある。あるものは、生産能力の表現があるもの、ないものは、表現がないものである。

生産能力の表現があるものは、實際の生産高を能力に對照すれば、その多寡が判明する。例を設けて説明すれ

ば斯うである。

茲に表現能力千瓩の熔鑛爐がある。

熔鑛爐の表現能力は、一晝夜であるから、之を年産に引直す。その爲めに、それへ三百六十五日を乗ずる。即ち一晝夜千瓩能力の熔鑛爐は年産能力三十六萬五千瓩である。

熔鑛爐は、前述の如く、年中休みなしであるが、多くの操業は、一ヶ月に二日休む。それへ臨時休業や、機械修繕の運轉休止が加はる。一年の操業は三百二十日か、三百日位である。或は製糖の如く或季節しか操業をしない工業もある。

日産能力を年産能力に引直す場合は、その點を考慮に入るべきである。

右の如くして生産能力を知つたならば、それと實際生産高とを對照し、その比率を見る。

比率の高いものは、勿論、能率の良いものである。實際生産率一〇〇%とか、一二〇%とかいふようなものは、高能率の生産である。

之に反して、實際生産高が表現能力より低いものは、低能率の生産である。

次は、生産能力の表現のないものである。之を如何にして鑑別するか。

生産能力の表現のないものは、従業員を基本とし、その一人當り生産高を見て、能率の如何を鑑別する。

前にも一言した如く、生産には、設備が基本になつて居るものと、人が基本になつて居るものがある。

設備が基本になつて居る生産とは、設備がその生産の如何を支配するもので、人は唯その補助をなすものに過ぎないものをいふ。大部分の化學工業がそれである。

人が基本になつて居る生産とは、手工業は勿論、機械設備のあるものでも、人が機械を働かせて生産をするものを云ふ。大部分の機械製作工業がこの實例に該當する。設備が生産の基本となつて居るものは、生産能力の表現がある。人が生産の基本となつて居るものは、生産能力の表現がない。だが、その生産の基本は人で、人が即ち生産能力であるから、従業員一人當りの生産高を算出して、能率の如何を鑑別するのである。

一人當り生産高を算出する方法は簡單で、特に説明をする必要もないが、唯一言説明を要するのは、その生産高を前にも述べた如く、數量でなくて金額にすべき事である。生産が良いといふ事は、數量だけでない。質も併せ考へなければならぬ。數量と質とを二つ現はすものは生産價額であるから、一人當り算出に用ひる生産高は金額を以てすべきである。

一人當り生産高が出たならば、それを見て、それが多いか少いかを鑑別する。

但し、この場合、原料代を控除して考へる必要がある。原料代の多い生産は、能率が悪くても生産高が多くなる。それと反對に、原料代の少い生産は、能率が良くても生産高が少くなる。原料代の控除が必要である。我社の中居記者がこの關係を調査して表にしたものがある。之を左に示す。

	一人當生産高	材料費	同上割合
甲機械製作會社	七、〇〇〇	三、二〇〇	四六%
乙同	六、二〇〇	二、二〇〇	三五
丙同	八、〇〇〇	四、四〇〇	五五
丁同	一三、五〇〇	八、〇〇〇	五一
甲精密機械會社	五、二〇〇	七〇〇	一三
乙同	九、〇〇〇	一、八〇〇	二〇
丙同	七、二〇〇	七〇〇	一〇
丁同	五、六〇〇	一、四〇〇	二五
甲電氣機械會社	一〇、五〇〇	四、七〇〇	四五
乙同	一〇、〇〇〇	六、〇〇〇	六〇
丙同	六、〇〇〇	二、七〇〇	四三
丁同	九、〇〇〇	三、六〇〇	四〇
某自動車製作會社	一〇、〇〇〇	六、〇〇〇	六〇
甲特殊製鋼會社	八、〇〇〇	三、二〇〇	四〇
乙同	一一、五〇〇	四、五〇〇	三九
某電線製造會社	一五、六〇〇	一一、〇〇〇	七一

(備考) 右表は十七年上期の實績である。一人當り生産高は一年計算に換算す。下請製作部品は材料費に加算。數字に端數のないのは、會社に就て概數を調査した爲めである。

右表に依ると、一人當り生産高の最も多いのは、某電線製造會社である。その一人當り生産高は一萬五千六百圓に達して居る。處が、この會社は材料費が多い。材料費はその七一%に當つて居る。材料費を引去つた加工料は四千六百圓に過ぎない。右表の内に、一人當り製作高の最も少いのは、甲精密機械會社である。その一人當り生産高は五千二百圓に過ぎない。その代りこの會社は材料費が少い。

材料費は一三%に過ぎない。そこで材料費を引去つた加工料は四千五百圓となり、某電線製造會社と大差ない。斯ういふ次第だから、能率如何の判断は、原料代を除去して見る必要があるのである。

一人當り生産高が多い少いを判断するに就ては、それを判断する標準がない。生産條件の等しい工場の一人當りを算出し、その比較に依つて決定すべきである。

著者の經驗に依ると、原料三割、工賃その他七割程度の機械製作は、一人當り一年の生産高が六千圓程度であるのが普通で、それ以上は能率のよいもの、それ以下は能率の悪いものと見てよいやうである。

三、生産費を判断する方法

生産能率が判明すれば、次の問題は、生産費の廉不廉である。

生産費の廉不廉は、生産能率と純益率とを對照して見ると、その大體が判明する。但し、この場合、その對照に用ひる純益率は、決算面の純益率を以てせず、決算面の純益率から、資本關係と商業關係から生じた純益率

を除き、生産関係からのみ生じた純益率を以てすべきである。前にも述べた如く純益率は會社經營の成果であつて、その構成要素は複雑して居るが、之を大別すると、次の三種になる。

- (一) 資本関係から生じたもの。
- (二) 商業関係から生じたもの。
- (三) 生産関係から生じたもの。

決算面の純益率は、各種の純益率が綜合された總純益率であるから、その中から資本関係と商業関係から生じたものを除き、生産関係からのみ生じた純益率にするのである。その方法を具體的に説明すれば、茲に、純益率が二割五分の會社がある。したら、その二割五分を分解して見る。積立金から來たものは何程、固定資産の關係から來たものは何程、原料製品の購入又は販賣から來たものは何程……、各々の分量を測定し、それを總純益率から除くのである。そこで、測定の結果、各要素の分量が左の如くであつたとする。

(一) 積立金から來たもの……………	五分
(二) 固定資産の廉價から來たもの……………	三分
(三) 商業關係から來たもの……………	二分
計……………	一割

そうしたならば、總純益率の二割五分から右の一割を除き、殘率一割五分—それが生産關係からのみ生じた純益率である。

斯くして、生産純益率を得たならば、それを生産能率と對照して見る。そうすると、次の如き結果が現はれる。

- (一) 生産能率が良く、純益率が大いに高いもの。
- (二) 生産能率は良いが、純益率は左して高くないもの。
- (三) 生産能率が悪くて純益率が低いもの。
- (四) 生産能率が悪くても純益率がさほど低くないもの。

右に依つて生産費を判断すると、(一)の生産は生産費が安い。(二)の生産は生産費が別段安くない。即ち普通である。(三)は生産費が高く、(四)はさほど生産費が高くないものである。

四、生産成績の原因探究

以上に依つて、生産能率の良不良も、生産費の廉不廉も判明した。所謂、生産の成果が判明したのである。さてその能率の良否、生産費の廉不廉は、何に原因するが。それを探究しなければならぬ。

探究の方法は、矢張り、能率と生産費の二部門に分け、それに所屬する要素を求め、その如何を調査するのである。生産能率を左右する要素は、

- (一) 生産設備
- (二) 製品の種類
- (三) 原料の良否
- (四) 福利施設
- (五) 運営

であり、生産費を左右する要素は

- (一) 工場立地
- (二) 生産設備
- (三) 製品の種類
- (四) 生産規模
- (五) 福利施設
- (六) 運営

である。能率と生産費とは、共通の要素が多い。従つて、能率が良ければ、生産費は安いものである。これが原則である。

處が、稀に能率が良いにも拘らず、生産費が餘り安くないものがある。それは経費が掛り過ぎる爲めである。

経費が掛り過ぎるのは、運営が拙劣の爲めである。

例へば、生産高を多くする爲めに、無闇に人を増す。そういふのは、生産能率が良くなつても、経費が増加して生産費が高くなる。良い生産方法とは云はれない。生産能率は、機械化と従業員の熟練に依つて、増嵩するものでなければならぬ。詰り、生産能力から見ても、従業員の数から見ても、能率の良いのが、本當の良能率である。斯かる生産は、能率が良くて、生産費が安くなる。

設備も良く、従業員の熟練度も相當であるのに、能率の舉らない工場がある。

斯かる工場は、大概、製品の種類が、雑多に過ぎる爲めである。

又、設備も良く、製品の單純化も行はれて居るのに、従業員の新陳代謝が激しい爲めに、能率が舉らない工場がある。斯かる工場は、福利設備を缺くものである。

能率の良否、生産費の廉不廉の原因は、一様でないが、兎に角、能率と生産費を鑑別して、その答を得なれば、それに従つて實地を調査し、その原因を探究して行くと、その真相が掴めるものである。

然も、斯かる事を度々重ねると、各企業の性質が判明し、重點調査が行へるやうになるものである。左に著者の知つて居る各種企業の特質を記述し、併せて著者が用ひて居る調査方法を附記し、参考に供する。

(一) 製 鐵 會 社

原料索引工業の一種であつて、原料運賃が生産費の重大要素となつて居るものであるから、第一に工場の地位

に注意しなければならぬ。即ち、工場立地の如何が、この企業の第一要素である。

尙ほそれに關聯して、工場への原料搬入設備と製品の送出設備を見る事を忘れてはならぬ。

工場建設に好地位を選んでも、原料搬入設備を怠つて居ると、生産費が高くなる。製品送出設備も同様である。次に、注意すべきは、運営の如何である。

茲に、製鐵會社といふのは、熔鑛爐製鐵會社の事である。

熔鑛爐製鐵は、作業が幾年間も繼續される。一度火を消すと、再び点火して、高温に高める事が容易でない。で、作業が八―九年間も繼續されるのである。そして、原料の挿入は、機械的に行はれる。

一見した處、運営の巧拙がないやうに思はれる。

處が、實際は、そうでない。原料の挿入と製品の送出に就て、不斷の注意が大切である。

製鐵は爐内の燃焼をよくしなければならぬ。その爲めには、原料を多く入れ過ぎないやうにしなければならぬ。入れ過ぎると、不完全燃焼を起し、産量が減退する。勿論、入れ足りぬ事も不可である。入れ足りなければ、産量が自から減退する。過不足のないやうにしなければならぬ。それには、不意識に動いて居る原料挿入機を有意識にする事が肝腎である。有意識にするとは、原料挿入機へ原料を入れる分量に過不足がないやうにし、併せて各原料の混合量を正確にする事である。各原料の混合が不正確であると、能率が低下し、品質が悪化するのである。尙ほ爐から製品を出す場合、その時機を誤らないやうにしなければならぬ。時機を誤ると製

品を悪化させたり、能率を低下させたりする。

爐から製品を出す場合——即ち出鉄の時機は誰も注意する。處が、原料の挿入に就ては、その注意が怠り勝ちである。これは、その注意が平凡である爲めである。平凡である處から、必要と知りながら、その注意を怠るのである。經營分析者は、この要領を心得て置き、實際の如何を検討すべきである。

次に、注意すべきは、生産規模の如何である。

熔鑛爐は、段々、大きくなつた。以前、三百觔爐か、五百觔爐であつたものが、今は千觔爐に擴大された。それは製鐵を經濟的にする爲めである。熔鑛爐を大きくすると、爐壁が少くなり、それだけ熱の損失面積が縮小される。その爲めに熔鑛爐が段々大きくなつたのである。

故に、生産規模の如何も調査する事が必要である。

以上、設備と運営の如何を結論的に示すものは、コークスの所要量である。設備が悪るかつたり、運営が悪るかつたりすると、コークスの所要量が多くなる。そこで、私は、製鐵會社の調査を行ふ場合は、設備や運営の如何を調査する事よりも、先づ、コークスの所要量を問ふ。そして、それが多いか、少いかを知り、それからその原因を調査して行く。これは、結果を知つて原因を溯及する方法であるが、實際にはよくこの逆方法を用ひる必要があるものである。

コークス所要量は、製品一觔に付一觔が大體の標準である。コークス所要量の過不足は、この標準に従つて判

断する。

假に、會社の答が〇・九噸であるとする。それは、適量よりコークスが一割少い。少い原因は何か。それを調査して行く。

すると、それは、熔鑛爐の規模を思ひ切つて大きくした爲めであるとか、原料の挿入を怠らずやつて居る爲めであるとか、いふやうな原因が判明して来る。

そういう會社は、製鐵の設備が良くて、運営のよい會社である。

それとは反對に、コークスの所要量が一・三噸とか一・五噸であつたとする。

その會社は、コークスの所要量が適量より三割乃至五割多い。

多い原因は何か。それを調査する。

すると、その原因は、(一)規模狭小、(二)運営拙劣、(三)原料不良といふやうな事になる。原料の不良は外部關係だから、止むを得ない。規模狭小、運営拙劣は、その會社の缺點である。以上は、コークスの所要量を中心とした調査方法であるが、別に、その運営に就て、能率の如何を見て、その巧拙を判断する方法もある。

熔鑛爐には、表現能力がある。日産三百噸、五百噸、千噸といふのが、それである。その熔鑛爐は、能力相當の生産を行つて居るか。若し行つて居ないとすれば、その原因は何か。

原因は二種ある。(一)は運営の拙劣、(二)は原料の不良である。

そこで、そのいづれであるかを検討する。原料の不良でなければ、運営の拙劣であるから、當局者はその責を負はなければならぬ。

次に注意すべきは、コークス製造より生ずる副産物の利用如何である。

熔鑛爐製鐵は、石炭を用ひないで、コークスを用ひる。コークスは石炭を乾溜して製造するのであるが、製造の際、瓦斯とコークスが発生する。瓦斯からも、コークスからも、種々の化學製品が得られる。瓦斯は二―三種の化學製品を得るに止まるが、コークスに至つては、無数である。瓦斯は、その主體が燃料であつて、更に化學成分を含むものであるから、元より貴重であるが、コークスに至つては、更に貴重である。

そこで、製鐵は、不副産物からの回收益が多額にある。これが著しく製鐵の生産費を低下させる。

鐵は、貴重な金屬である。その貴重度は金にも優るものである。それであつて、その價格は、極めて安い。それは、原料が多量に存在する爲めと、製鐵が簡易に行はれる爲めとであるが、外に副産物からの回收益も重大原因をなして居る。副産物を利用しない製鐵と、利用する製鐵とを比較して見ると、その生産費は著しく相違するものである。

處が、そうと知つても、小規模の會社は副産物の利用が出来ない。

それは、副産物の利用には、設備と技術が必要の爲めである。

そこで、中規模会社でも、副産物の利用は、一應の利用に止め、大会社に至つて初めて完全に。某会社は、自家用原料を得る爲めに、能力百噸の熔鑛爐を建設した。云ふまでもなく、この熔鑛爐は、極めて小規模のもので、豆熔鑛爐に近いものである。

そこで、發生瓦斯やコールタールを利用しやうとすれば、設備倒れになるので、その利用が出来ない。それだから、コークスの製造を出来るだけ經濟的にする爲めに、ビハイプ式といふ原始的のコークス製造方法を採用した。斯くして、幾期間、その製造法に従つて居たが、如何にも、副産物の無利用が惜しいので、色々考案し、遂に、コークス爐の餘熱で、海綿鐵を製造する事にした。趣は違ふが、これも一種の副産物利用である。

製鐵所は、これほどに副産物の利用に苦心して居るものである。副産物利用の面から見れば、製鐵所は、一種の化學工業会社である。製鐵所が、冶金工業であつたのは、昔の事で、今は総合的化學工業となつて居るのである。經營分析者は、その點に注意すべきである。

(二) 製鋼会社

製鋼事業も原料牽引工業の一種ではあるが、加工度が高いから、製鐵工場ほど工場地位を厳選しなくともよい。成績を支配する要素は、設備と運営である。

運営に就ては、作業の巧拙だけでなく、技術の如何を見る事が必要である。特に、特殊製鋼は、技術が大切である。その会社は、特殊製鋼に對して、特殊の技術を持つて居るか。更に、その会社は、その会社の技術を上させる研究機關を設けて居るか。技術陣の内容と、其處に伏在する研究心の如何を調査し、その会社の現状と將來に對して適當の判断を下すべきである。

普通製鋼に對しては、爐の能率に注意を要する。

爐は、平爐と電氣爐と二種あるが、どちらにしても、製鍊時間と爐の修繕日數とが、製鋼の能率を左右するものである。

そこで、私は、会社に就て、その実績を問ふ。そうすると、その答に依つて、製鍊時間と修繕日數の長短が判明する。それに従つて、その原因を探究して行く。そうすると、爐に對する運営の巧拙が判明するのである。

尚ほ、製鋼会社には、壓延と鍛造と鑄鋼設備が附屬して居るものである。その設備の良否と運営の巧拙も鑑別しなければならぬ。

壓延と鍛造に對する設備の良否は、我々素人が見ても判明するが、会社の説明を聽いて、それに判断を加へれば、尙更判断が正確になる。

調査の重點は、運営の巧拙である。

壓延、鍛造設備を、只見たのでは、機械が間斷なく働いて居るやうに思へる。處が、よく調査して見ると、仲々機械に遊びがあるものである。機械の廻轉が100であつても、有効に使用されるものは、その何十%に過

ぎないものである。それだから、その会社は、機械を遊びなく使用して居るか否か、能く調査すべきである。鑄鋼は、設備は簡単であるが、技術が大切である。技術の如何が専ら成績を左右する。よくその點を調査すべきである。

(三) 機械製作會社

設備の良否と規模の大小と運営の巧拙と機種の如何が成績を左右する。

設備の良否と規模の大小は、現場を調査する外ないが、調査の方法は、前章の説明に従はれない。即ち、その会社が工場に適當した優秀機械、又は、特殊機械を据付けて置けば、良設備である。規模は、大きい方がよいといふ譯ではなく、小工場には小工場の經濟單位があり、大工場には大工場の經濟單位があるものである。特に、多數の工員を使用し居る工場は、勞務管理が大切である。その點をよく調査する必要がある。特

運営の如何も現状を調査する外ない。
機種は、何處の工場でも問題になるものである。

多くの機械を製作し過ぎて居るのが、日本の機械製作工場の現状である。

そこで、いづれの機械製作工場も、機種の單純化が問題になつて居る。

勿論、その必要はある。機械の製作を單純化せば、數も多く出来るし、質も良くなる。治具を造つて規格製作を行ひ、作業を簡單化して精度を高め得るのである。

だが、茲に注意すべきは、總べての工場を皆な單純化す事である。そうすると、需要の少い機械は、製作者がない事になる。稀には、どんな機械でも需要に應ずる工場が必要である。

外國には、技術者が二―三百人遊んで居て、どんな六づかしい機械の注文にも應ずる。その代り、引受價格は頗る高い――といふ機械製作會社がある。

一國としては、斯うした機械製作會社の存在も必要である。その存在のない國は、大機械製作工場に、そうした一部門を設けさせて置く事が必要である。

六尺旋盤、八尺旋盤の如き、中小工場にも、出来るものを、大工場が競争的に製作して居るのは、間違つて居る。他工場へ譲るべきものは譲り、その工場獨得の機械を専門的に製作すべきである。

だが、その序に、特殊需要の機械まで製作を中止するのは、行き過ぎである。

大工場には、小工場にない機械と技術がある。特殊需要の機械は、その製作を待つ外ない。國家としては、大切な機械製作機關である。その機能を停止すべきでない。

それだから、機種の單純化は、必要にしても、一概に論斷すべきでなく、その工場の性質に應じてなすべきものである。

(四) 化學工業會社

化學工業會社の設備は、パイプとタンクの連続である。そして、作業が全部眼に見えない箇所に行はれる。良

否の鑑別は、我々素人に取りて難問題である。その上、私は、化学工業會社に對して、鑑別の経験が少いから、茲に一般的方法を述べる事は出来ない。唯、人絹會社と製糖會社に對して、多少の経験があるから、それに就て、知つて居る處を書いて置く。

人絹の製造は、前にも一言した如く、製品一疋に付、原料を十疋乃至十二、三疋を要する。原料と製品の差の多いのは、恐らく、人絹が第一であらう。

スフは、人絹と製造方法が殆ど同一である。所要原料は、人絹より幾分多い。

そこで、人絹もスフも、第一に工場の地位を選ばなければならぬ。唯、人絹も、スフも、加工度が相當に高いから、製鐵ほど運賃に對して敏感ではないが、決して工場の地位を等閑に附されれない。その上、人絹も、スフも、その製造に、氣候の影響を相當に受ける。日々氣候の變化の激しい處は、不適地である。

それだから、第一に工場の地位に注意しなければならぬ。それから、工場内の清潔、不清潔も、注意の要點である。

私は、日本に存在する幾つかの人絹並にスフ工場を視た。どの工場も穢い。そこで、人絹並にスフ工場は穢いものと思ふやうになつた。

處が、偶々、某スフ工場を視た處、その工場は、從來の工場とは打つて變つて綺麗であつた。私は、その故を問ふた。すると、其處の工場長は、綺麗なのが當然であると答へ、穢い工場の由來を説明した。それに依ると、

多くの人絹スフ工場が穢いのは、藥品が吹き出して居るのを、その儘にして置く爲めである。藥品が吹き出すと、鐵が酸化する。それで穢く見へるのである。そこで、藥品の吹き出す箇所を嚴重に調べて、その箇所を密閉する。その上、掃除を怠らずやる。そうすると、綺麗になるのだ——といふ事であつた。

私は、そう聽いて成程と感じた。同時に、穢い工場は、原料を損じて居ることを知つた。爾來、私は、工場の綺麗、穢いを視る事も、鑑別の一標準として居る。

次に、原料歩留の如何を見る。

これが最も大切である。それに依つて設備の良否と運営の巧拙が判明するのである。

人絹スフは、主として、ビスコース法に依つて製造される。ビスコース法の主原料は、パルプである。その工場は、パルプをどれだけ使ふか。工場に依つて、それが多いと少いとがある。多いのは歩留のよくない工場である。

人絹の製造方法は、パルプを曹達液にひたし、その中に含む非纖維素を除き、纖維素のみにする。それへ二硫化炭素を加へる。すると、ドロ／＼の液になる。それを管へ通して小さい穴から押し出し、硫酸液をくぐらせる。すると、その中にある曹達が硫酸と化合して、芒硝となり、纖維素と二硫化が残つて糸となる。二硫化を洗ひ落して晒す。すると、光澤のある糸になるのである。

人絹は右の如くして製造するものであつて、その所要原料は、パルプと曹達と二硫化炭素と硫酸と晒粉である。

人絹の製造を下手にして、パルプを多く使用すると、曹達も、二硫化炭素も、硫酸も、皆な多く要る事になる。そして、生産費は、それだけ高くなる。

私の見た、或工場は、他の工場よりも、パルプを一割多く使用して居た。そうしたら、生産費も一割高いのであつた。生産費は、大體、パルプの使用量に比例するものである。

それだから、パルプの使用量——パルプの歩留を見ると、その工場の設備の良否と運営の巧拙が大體判明するのである。

以上が私の知つて居る調査法である。

次は、製糖會社に就て述べる。

製糖會社に、甘蔗を原料とするものと、甜菜を原料とするものと、二種の別がある、どちらであつても、原料の歩留如何が、その會社の優劣を示す。

甘蔗の歩留は、一〇%から一三%位である。然も、歩留が一〇%であると、一三%であるとは、製品が一〇と一三との相違になる。夥しい相違である。従つて、その如何が營業成績に影響する處は、甚だ大きい。

歩留不良の甘蔗は、品質粗悪の甘蔗である。斯かる甘蔗を出したのは、何に原因するか。天候の影響か、會社の不勉強か。若し、會社の不勉強であれば、會社の責任を問ふべきである。

甜菜糖も同様である。

歩留の如何が會社の成績に大影響を與へる。糖度の高い原料を製出するやうにしなければならぬ。それには、農法の研究が大切である。

(五) 紡績會社

紡績會社は、日本としては古い工業である。その運営には著しい優劣がない。唯、設備に優劣がある。

昭和の初期に、紡績設備に革命が起つた。従來、四工程であつた紡績設備が、その半分の二工程に省略されたのである。その爲めに、原料以外の生産費が半分になつた。そこで、各社は、競ふてその設備を改善した。だがその改善が行届いて居る會社もあれば居ない會社もある。それだから、その設備の如何を見なければならぬ。

又、紡績會社は、最近になつて企業整備が行はれた。その結果、多額の遊金が生じ、之を他の企業へ轉向しなければならぬ事となつた。そして、その轉向の如何が會社の運命を左右する事となつた。それだから、轉向成績も見らるべきである。

(六) 大都會の工業地帯に存在する會社。

東京の鶴見川崎、大阪の尼崎の如き工場が多數ある大都會の工業地帯に存在する會社は、福利施設が大切である。之を怠ると、従業員の新陳代謝が激しく、能率が低下する。この點の調査が肝腎である。

私の知れる各種會社の特質は、大體以上の如きものである。これだけの事でも頭にあると、要素の存在判断に大變役立つものである。

第二章 會社の善惡判斷

第一節 利益多寡に對する判斷

以上で、利益多寡の原因を探究する説述を終つた。さて、これからは、會社の善惡判斷である。

利益の性格が判明すれば、會社の善惡判斷は容易である。

その額が多くて、質の良い利益を生む會社を善とし、そうでない會社を惡とすればよいのである。利益の多寡を原因から分類すると、次の如くなる。

多い利益

- (一)營利主義經營に因るもの。
 - (二)一時的の製品高を僥倖したもの。
 - (三)資本關係と生産關係が良好なる事に因るもの。
- 少い利益
- (一)薄利に甘んじ國家的生産に専念せるに因るもの。

(二)一時的の製品安に因るもの。

(三)資本關係も生産關係も不良なるに因るもの。

國家を度外視し、一意、自社の利益増加を圖つた爲めに多くなつた利益は、即ち惡質の利益であつて、斯かる利益を擧げて居る會社は、惡である。

次の一時的製品高を僥倖したものは、不良ではないが、斯かる利益は、間もなく、消滅するものと知るべきである。

第三の資本關係も生産關係も良好なる爲めに、多くなつた利益は、大いに歡迎すべきものである。就中、生産關係の良好なるものは、優秀なる技術と努力の致す處であつて、その生産は、資材と人力を節約し、國家的貢獻の大なるものであるから、良質の會社として、推賞すべきである。

次は、利益の少い方である。

第一の薄利に甘んじ、國家の爲めに、その生産に専念して居る會社は、素より良質である。斯かる會社も、大いに推賞しなければならぬ。

次に一時的の製品安の爲めに利益の少い會社——これは、前の製品高と同様一時的の現象である。深く憂ふるに足らない。

最後の資本關係も、生産關係も、共に不良なる爲めに、利益の少い會社——これは、善くない會社である。但

し、この内、資本關係の不良は、時代に依つて止むを得ない場合もある。物價騰貴時代に於て、建設した生産設備は、高價を免れない。斯かる原因に支配されたものは、その事情を諒としなければならぬ。生産關係の不良と、無智と、怠慢とに基くものは、鞭撻を要する。以上で判断の説明終り。

第二節 商業的經營と工業的經營の鑑別

尙一つ附け加へて置かねばならぬものがある。それは、一見、良質に見えて、その實、悪質の会社がある事である。

經營方針を分類して、商業的經營と、工業的經營の二つにする事が出来る。商業的經營法とは、差益のみを目的とする經營で、工業的經營とは、その事業の質を良くし、それから營業成績の向上を圖るものをいふのである。

今日の如き經濟體制となつては、商業的經營の不可なる事は、いふまでもない。だが、その鑑別が容易でない。商業的經營だとして、設備を悪くする譯ではない。又、努力をしない譯でもない。設備を悪くしたり、努力を怠りたりすると、利益が擧らないから、設備も良くするし、營業に努力もする。その點は、工業的經營の会社と少しも變らない。何處に相違があるか。

その相違點は、事業歴と技術陣營とにある。

商業的經營の会社は、自己の研究がなく、風聞を聽いて會社を設立し、營利主義で經營を進めて居るものであるから、幾年経つても、その會社の生産には進歩がない。それから、經費を厭ふて技術者を置かない。熟練工だけで間に合はせる。それだから、その會社の技術陣營は貧弱である。

以上の二點に着眼すれば、その鑑別が可能の筈である。

商業的經營の会社は、進歩をしないから、その会社は結局よくなるらない。利益を圖つて結局不利を招く經營法である。

第二編 將來判斷

第一章 總 說

第一編に於ては、會社の現在判斷を説述した。その會社は現在に於て、善い會社であるか、悪い會社であるかそれを判斷する方法を説述したのであつた。

第二編に於ては、會社の將來を判斷する方法を説述する。その會社は將來如何に變化するか。それを推知する方法を説述するのである。

先づ將來に起る會社の變化を豫想して見る。

- (一) 生産設備を擴張すれば、會社は變化する。
- (二) 生産設備の内容を改善すれば、會社は變化する。
- (三) 毎決算期に連続して多額の利益保留を行へば、生産設備をその儘にして置いてても、會社は變化する。
- (四) 生産設備が、時代の進歩に伴はなければ、會社は變化する。
- (五) 生産設備を縮少すれば會社は變化する。

即ち、會社の變化は、以上の五種から起る。之を要約すると、次の三種に歸着する。

- (一) 生産設備の規模の變化に伴ふ變化
- (二) 生産設備の内容の變化に伴ふ變化
- (三) 利益保留に伴ふ變化

右三種の類別に従ひ、將來の變化を豫測する方法を説述する。

第二章 生産設備の規模の變化に伴ふ變化

第一節 生産規模の擴張に伴ふ變化

一、總 説

生産規模の變化には、擴張と縮少とがある。縮少は減多に行はれないものであるが、昭和十七、八年に行はれた企業整備に於ては、紡績事業の如きは、生産設備の大縮少を餘儀なくされた。そこで、本文の記述も、自然二種に分れる。第一は、擴張に伴ふ變化の豫測、第二は、縮少に伴ふ變化の豫測である。先づ第一より説き、次いで第二に及ぶ。

會社が生産設備を擴張すると、原則として、純益率が低下する。中には、純益率が低下しない會社もあるが、それは例外である。

會社が生産設備を擴張すると、何故に純益率が低下するか。それは、次の原因に支配される爲めである。

- (一) 擴張設備に投下した資本は、既設設備に属する資本に、濃度が及ばない事。
- (二) 擴張設備に投下した資本は、擴張工事が完成するまで利益を産まない事。

(三) 擴張工事が完成しても、諸事整頓するまで期間を要し、それまで完全生産が行はれない事。

右の内、資本の濃度云々といふ事には、説明が必要であると思ふ。既設々備は、償却されて居る。それから積立金の支持もある。そこで、純益率が高まる。處が、擴張設備は、建設されたばかりだから、償却も行はれて居なければ、積立金の支持もない。その純益率は、既設々備のそれに及ばない。資本の濃度云々は、この意味の事をいふのである。

純益率が低下すると、配當率を引下げなければならぬ。

高率配當を行つて居る會社であれば、少し位配當率を引下げても差支ないが、そうでない會社だと、その爲めに信用を損じ、擴張工事の繼續が困難になるから、經營者は出来るだけそうしないやうにする。

それには、借金を利用する外ない。

借金は、利息が安い。擴張工事中、その利息を建設費に加算する事が出来るし、又、擴張工事の完成當座、所期の利益が擧らなくとも、利息位は支拂へるから、純益率に影響なしで済む。そこで、經營者は借金をして擴張計畫を進め、諸事整頓して完全生産になつた場合に、株主から拂込を徴收し、借金を返済する——といふ事

にするのである。

右は、擴張計畫を圓滿に進行する爲めには、極めてよい方法である。だが、それは、小擴張の場合に限られる方法である。大擴張になると、借金だけでは足りない。株主からも拂込を徴収しなければならぬ。

そこで、多くの場合、擴張資金は、株主からの拂込と借金の二本建になる。

株主から拂込を徴収すると、資本金が膨脹する。資本金が膨脹すると、純益率の低下は避けられない。純益率が低下すると、配当率の引下げとなるが、それでは、今いつた如く、会社の経営が困難になるから、経営者は豫め用意をして、純益率が低下しても、配当率の引下げにまで至らないやうにする。

経営者が豫め用意をするといふのは、既設々備の純益率が相当高まるのを待つて、初めて生産設備の擴張を實行する事をいふのである。

既設々備の純益率に餘裕がまれば、擴張設備の純益率が低くても、彼我の調和が行はれて、配当率の引下げにまで至らないで済む。そうすれば、擴張計畫を無事に進め得る。——会社の経営者は、概ね、斯うした用意の下に、擴張計畫を實行するものである。

處が、多くの経営者の中には、斯うした用意をしないで、擴張計畫を實行する者がある。又、最初はその用意をしても、次ぎのく擴張に、その用意をなし得ない者もある。又、用意は萬全であつても、擴張計畫完成後豫期の成績が學らないで、純益率の著減を來たすものもある。そういふ会社は、苦境に陥つて破綻する。そこ

で、会社が生産設備を擴張すると、善い結果になるものと、悪い結果になるものと二種の別を生ずる。

善い結果になるものは、生産を増加して國家に貢献し、併せて株主に利益を與へるものであるから、その擴張は大いに歓迎すべきものである。

處が、悪い結果になるものは、人力と資材とを無駄にし、併せて株主に損害を與へるものであるから、その擴張は大いに排斥しなければならぬ。

擴張計畫實行の結果は、重大である。

そこで、以下、その会社の擴張計畫は、善惡、いつれの結果に歸着するものであるか。それを鑑別する方法を説述する。

一、利益率變化の裏に潜む経営者の意圖

擴張計畫の結果を鑑別するには、その根本に遡り、計畫その物が善いか悪いか、その判断を最初に行ふべきである。

處が、我々素人には、それが出来ない。それは、専門家でなければ出来ない事である。我々素人は、会社の説明を聽いて、尤もに感ずるだけである。その場合には批判力がない。ある場合もあるが、多くの場合無い。我々素人は、擴張計畫が實行され、その過程を見て、漸く結果の判断が出来るのである。

それだから、時として、判断の時機が遅れる事もある。でも、止むを得ない。だが、多くの擴張計畫は、一回だけで終らない。第一が終れば、第二に移り、次から次へ連続して行はれて行くものであるから、中間批判を以てしても、相當に役立つものである。

以下、私の説く方法は、擴張計畫に對する中間批判であるから、此の儀豫め御諒承を願ひたい。私は、擴張計畫の結果を鑑別する場合、次の二點に注意する。

(一) 利益率の推移。

(二) 資産負債構成状態の變化。

茲に用ひる數字は、純益率でなくて、利益率である。利益率の各期比較を見るのである。

純益率でなく、利益率を以てするのは、各期の比較を正確にする爲めである。純益率は純益金から算出したものであり、純益金は收支差引残から税金引當金と償却金を引去つたものであるが、償却金は期に依つてその支出が區々になつて居るので、各期の比較に使用するに適當でない。そこで、償却金を引去らない前の利益金——それから算出した利益率を採つて鑑別の資料とするのである。

最初利益率の比較表を作る。それが出来たならば、その推移を見る。その場合、注意すべき要點は、その会社は擴張計畫實行後、どれだけ利益率が低下したか——それを視るのである。

前に説明した如く、会社が擴張計畫を實行すれば、利益率の低下は免れない。

だが、その低下は、甚しいか、甚しくないか——それを視るのである。

視れば、いづれか判明する。そしたら、その原因を探究して行く。

利益金は、前にも一言した如く、會社經營の成果であるから、決して、偶然に、多くなつたり、少くなつたりするものではない。擴張計畫實行後に於ける利益率の變化には、それ／＼由來があるべき筈である。その由來を探究するのである。会社が擴張計畫を實行して、拂込資本金を増加したり、借金をしたりすれば、可なり利益率が低下する筈である。然るに、その会社は、利益率が餘り低下して居ないとすれば、それは常例に反するもので、其處に特殊事情が伏在して居る事を想像しなければならぬ。

これは、利益率の推移を視た時、概念的に浮ぶ感想である。この感想に誤りがあるか、否か。探究は、それを實地に確めるのである。

三、擴張計畫の實行とその用意

(イ) 擴張計畫の分割實行

擴張計畫を實行するには、極めて慎重な用意をして進む会社と、そうでない会社とがある。

前に一言した如く、純益率が高まるのを待つて、初めて擴張計畫を實行する——それも 意の一つであるが、それだけでなく、(一) 擴張計畫實行の分量、(二) 工場完成後の従業員、(三) 資金の使用方法等——各般

に亙り、慎重の用意をして進む會社と、そうでない會社とがあるのである。大きな擴張計畫を立て、それを一度に實行するのは、壯快であり、且つ、工場の建設も順序よく運ぶものである。

だが、そうすると、一時に多額の未稼動資本が生じ、利益率が低下して、經營が困難になる。

そこで、用意周到の經營者は、決して、一時に大擴張を行はない。之を幾つかに分けて實行する。

先年、阪急電鐵會社は、大阪の梅田停車場に大建築を行ひ、其處に百貨店を經營する計畫を立てた。

その計畫は、當時の阪急としては、資本金を一躍二倍にも、三倍にもしなければならぬ大擴張であつた。そこで、一時に之を實行すると、多額の未稼動資本が生じ、利益率が甚しく低下するので、之を三期に分けて實行する事にした。最初、三分の一を建て、次に又三分の一を建て、第三回に至つて、残り三分の一を建て、全部の完成をする事にしたのであつた。

尙ほ、この建築の着手に先立ち、百貨店經營の練習をした。

その頃、阪急は、梅田に、一階百坪、五―六階の小建物を持つて居た。それを食堂と事務用にして居た。食堂はその儘とし、事務用を撤退して、其處に小百貨を開設し、大百貨店の練習をしたのであつた。

斯くして、商品の仕入と販賣に自信を得、それから、右の分割擴張を實行した。そうしたら、果して結果がよかつた。その結果から判断すれば、残り三分の二は、二回に分割する必要がなかつたので、残り一度に實行した。

不二越鋼材會社も、矢張り、擴張計畫の分割實行をして居る。

不二越鋼材は、先年、二千萬圓の資金を要する擴張計畫を立てた。當時、不二越の拂込資本金は一千萬圓であり、二千萬圓の擴張を一度に實行する事は、當時の不二越鋼材としては、度が過ぎて居たので、之を四回に分割して實行したのであつた。

擴張に用意周到の會社は、斯うした事をするものである。そうした會社は、利益率の低下が少い。

(ロ) 設備と従業員の訓練

次は、訓練である。

訓練に就ては、設備と人の別がある。

先づ設備の方の説明をしよう。

擴張計畫には、従來の生産を増加するものと、新規に生産を行ふものと、二種ある。

従來の生産を増加するものは、面倒はない。新規のものだと、試験室の成績は良好であつても、之を實行に移すと、その通り行かないといふやうな事は、よくある例である。

そういふ事がないやうにするには、實際の生産に近い、相当規模の試験を行つて、然る後ち、實行に移す——といふ事が必要である。

この用意を怠る経営者がよくある。そういう擴張は失敗に陥り易いものである。次は、従業員である。

擴張設備が完成した。それから従業員を集めるのでは遅い。既設工場に於て、豫め従業員を訓練して置き、擴張設備が完成したら、直にそれへ移す——といふ事が必要である。この用意は、何處の会社もする事であるがその用意が充分の会社と充分でない会社とがある。充分でない会社は、擴張設備が完成しても、仲々、所期の成績が擧げられない。それが破綻の原因となる事があるものである。

(ハ) 各種資金の配合利用

次は、資金の使用方法である。

擴張資金には、前にも一言した如く三種の別がある。

- (一) 株主からの拂込金。
- (二) 外部からの借入。
- (三) 保留利益。

会社は、株主から拂込を徴収すると、それに對して、配當をしなければならぬ。配當率は会社に依つて相違するが、七—八朱乃至一割を要する。高率金利の負擔である。處が、外部から借入をする。四朱乃至五朱の金利で足る。

更に、保留利益に至つては、一厘の金利も要さない。

そこで、擴張資金は、保留利益を以てする事が、経営者として、最も望ましい事である。茲にいふ保留利益とは、廣義の保留利益で、償却金を含んだものである。廣義の保留利益になると、いづれの会社も、每期相當に之を行ふものであるが、之を擴張資金に對比すると、少額のものになる。そこで、保留利益だけでは、擴張資金を支辨し切れない。擴張資金は保留利益を第一とするが、足りないので、次いで、外部からの借入をする。これにも限度があるので、株主からも拂込を徴収しなければならぬ。そこで、結局、擴張資金は、三者併用になる。

三者併用にしても、各々の分量に依つて金利の負擔が違ふ。例へば、三者を三等分に使用したとする。その場合の金利負擔は、次の如くなる。

株主拂込金	八	朱
外部からの借入	四	朱
保留利益	無	
右平均	四	朱

即ち、その金利負擔は、平均四朱である。株主から拂込を徴収しても、その高利負擔は保留利益が償ふて呉れるから、平均は低金利負擔になるのである。

斯かる方法を資金三分主義と稱へる。

三分主義に據れば、擴張計畫の實行は、樂である。總べての經營者は、皆、之を望む。

だが、そうした資金の使用法は、保留利益が豊富な會社でないと出来ない。そこで、保留利益の使用量が多いものと、少いものとの二種の別が生ずる。

使用量の少いものは、利益率の低下が甚しくなるのである。

利益率と擴張の關係は、大體以上の如きものであり、擴張計畫を實行しても、利益率の低下が少くない會社は經營者の用意が潜んで居るものである。それは、決して偶然の結果ではない。慎重の用意が然らしめたものである。斯かる會社の擴張計畫は、圓滿に進行し、好結果を収めるものと推定して、間違ひないのである。

四、資産負債構成状態に現はれる擴張計畫實行の無理

(イ) 借金過多

次は、利益率の低下が甚しい會社である。

利益率の低下が甚しい會社は、擴張計畫の實行に對して、周到の用意を缺いたものである。

周到の用意を缺くと、擴張計畫が完成しても、所期の成績が擧らない。然も、それが一つの擴張であれば、大事に至らないで止むが、擴張計畫は、概ね、連続して行はれるものであるから、第一の失敗は、第二、第三の

失敗を生み、その會社は破産するに至る。

その次第は斯うである。

擴張計畫が完成しても、所期の成績が擧らないと、保留利益が少くなる。すると、次の擴張には、それだけ株主の拂込と借金を多くしなければならぬ。すると、利益率の低下が益々甚しくなり、配當率を引下げなければならぬ。

そうすると問題が起る。

高率配當の會社ならば、配當率を引下げても、問題は起らないが、七朱か八朱の普通標準の配當しかして居ない會社が配當率を引下げると、株價が低落して、株主からの拂込徴収が圓滑に行かなくなる。

すると、その次の擴張資金は、借金のみで調達しなければならぬ、その結果、會社は借金過多となる。そして金融の行詰りを惹起す。すると、次に來るものは、會社の破綻である。

従來、破綻した會社は、皆な金融の行詰りからである。

會社が擴張計畫を續行して、借金過多に至れば、警戒を要する。

然らば、如何なる程度を以て、借金過多と見るべきか。その研究が必要である。

(ロ) 資産負債構成状態の不正形

借金過多か、否かの標準は、資産負債の構成状態が、正形か否かにある。
 資産負債構成状態の正形とは、資産と負債が均衡を得たものであり、その反対—即ち不正形とは均衡を得ないものをいふのである。

資産に固定資産と流動資産とがあり、負債にも固定負債と流動負債とがある。資産と負債とは關聯し、表裏一體をなすものであるから、その各々が、均衡を得て居なければならぬ。均衡を得たものが正形であり、そうでないものが不正形である。この事は、第一編に於て略述したが、本編に於ては、稍々詳細に説述する。

事は少しく餘談に亘るが、一般人が、会社の貸借対照表を見て、直ぐ疑問を起す事は、資産負債が同額である事である。若し我々の如き個人が、資産と負債が同額であつたらば如何。財産は零である。

会社も財産は零か。勿論、そんな事はない。立派に会社の財産は存在するのである。それであつて、資産と負債が同額であるのは何故か。

それは、株主からの拂込金を会社の負債と見、株主に屬する積立金も、会社の負債と見る爲めである。

我々の計算法は、自己資本を負債とは見ない。そこで、資産から負債を引くと、自己の財産が残る。

處が、近代簿記法は、今言つた如く、株主からの拂込金も、株主に屬する積立金も、皆な会社の負債と見るので、資産と負債とが同額になるのである。

そこで、負債は自然二種に岐れる。一は、株主からの負債、二は第三者からの負債である。株主からの負債を

内部負債と云ひ、第三者からの負債を外部負債といふ。従つて、資産の所屬も、二種に岐れる。内部負債に屬する資産と、外部負債に屬する資産とである。

内部負債に屬する資産が、一般人の考へる会社の財産である。それは、總資産から外部負債に屬する資産を引去つたものである。之を正味財産ともいふ。株主に屬する資産である。

内部負債は返還の必要のない、固定負債である。外部負債は悉く返還を要するが、その期限に長短がある。長期負債と短期負債とがあるのである。

短期のものは流動負債である。長期のものは、準固定負債である。

流動負債は、支拂手形、短期借入金、未拂金、買掛金、當座借等である。準固定負債は、社債と長期借入金である。

一方、資産にもこれと同一の種別がある。固定資産、流動資産、準固定資産の三種である。

固定資産とは、固定して動かないもの、会社の生産設備は勿論、工事中の生産設備も之に屬する。流動資産とは轉々流通し得るもの、原料、製品、半製品、受取手形、賣掛金、預金及び現金等が之に屬する。

準固定資産とは、容易に流通し得ない資産をいふものである。仔會社投資金、仔會社融通金等が之に屬する。流動負債の期限が來て、その支拂に應じ得るものは、流動資産である。固定資産にはその能力がない。それだから、会社には、流動負債と同額の流動資産がなければならぬ。いや、同額では足りない。彼我の期限が一致

しないと、支拂の澁滞を來たすから、流動負債より少し多い流動資産の存在が必要である。處が、度に過ぎた擴張をすると、資金の必要が急である爲めに、外部からの借入を多くする結果、流動負債過多となり、資産負債の均衡を失し、資産負債構成状態の不正形を出現する。それは、破綻の一步前の状態であつて、警戒が必要である。

(ハ) 破綻會社決算の實例

茲に一つの實例を示す。それは、破綻直前に於ける某化學工業會社の貸借對照表である。その不正形は次の如きものであつた。

負債之部	
資本	一〇四、〇〇〇、〇〇〇
法定積立金	三、九五九、四五〇
別途積立金	二、二〇七、四〇〇
退職及養老手當基金	八八一、六二一
社員積立金	一一九、〇六一
職工積立金	一八九、九〇一
退職手當準備金	五一七、五六九
社債	二、六〇〇、〇〇〇
借入金	一、五〇〇、〇〇〇
支拂手形	六七、七五〇、〇九八

資産之部	
未拂掛金	一、三九一、四五〇
買掛金	五、〇〇七、八六三
假受金	七、四〇四、八〇七
前期繰越金	九二一、七五八
当期利益金	八、三一七、三〇五
合計	二〇六、七七八、二八七

資産之部	
未拂込資本金	五一、〇五〇
興業費	六六、五〇六、四八九
有價證券	三三、七五六、八八九
賣取掛金	一五、五〇三、八〇一
受取手形	三、五四六、三五二
銀行預金	七、三一、三八九
特別預貯金	四二三、一二五
郵便貯金	一八一、二〇八
金銀	八三、一〇一
製品半製品	二二、三一六、四九九
貯藏物	二九、三四一、二七八
工作勘定	二、六一七、六〇七
保證金	四八一、六二五
假拂金	一一、七五二、七三八

未収入金	四三五、六八五
傍系會社勘定	一二、四六九、四四五
合計	二〇六、七七八、二八七
利益處分	
當期利益金	八、三一七、三〇五
諸償却金	三、五〇〇、〇〇〇
再差引	
當期純益金	四、八一七、三〇五
前期繰越金	九二一、七五八
合計	五、七三九、〇六四
法定積立金	四二〇、〇〇〇
別途積立金	三〇〇、〇〇〇
退職及養老手當基金	一〇〇、〇〇〇
重役賞與金	一七〇、〇〇〇
株主配當金(八分)	三、八三一、七〇〇
後期繰越金	九一七、三六四

右の貸借対照表を固定負債、準固定負債、流動負債、固定資産、準固定資産、流動資産に分類すると、次の如くである。

(一) 固定負債	
拂込資本金	一〇三、九四八、九五〇
法定積立金	三、九五九、四五〇
別途積立金	二、二〇七、四〇〇
退職及養老手當基金	八八一、六二一
退職手當準備金	五一七、五六九
前期繰越金	九二一、七五八
前期保留利益	四、二一五、六〇六
計	一一六、六五二、三五四
(二) 準固定負債	
社債勘定	二、六〇〇、〇〇〇
(三) 流動負債	
社員積立金	一二九、〇六一
職工積立金	一八九、九〇一
借入金	一、五〇〇、〇〇〇
支拂手形	六七、七五〇、〇九八
未拂金	一、三九一、四五〇
買掛金	五、〇〇七、八六三
假受金	七、四〇四、八〇七
當期分配利益	四、一〇一、七〇〇
計	八七、四七四、七八〇

(一) 固定資産	一四八
興業費	六六、五〇六、四八九
工作勘定	二、六一七、六〇七
假拂金	一、七五二、七三八
計	八〇、八七六、八三四
(二) 準固定資産	
有價證券	三三、七五六、八八九
傍系會社勘定	一二、四六九、四四五
計	四六、二二六、三三四
(三) 流動資産	
賣掛金	一五、五〇三、八〇一
受取手形	三、五四六、三五二
銀行預金	七、三一、三八九
特別領金	四二三、一二五
郵便貯金	一八一、二〇八
金	八三、一〇一
製品半製品	二二、三一六、四九九
貯藏物品	二九、三四一、二七八
保證金	四八一、六二五
未収入金	四三五、六八五
計	七九、六二四、〇六三

(備考) 假拂金はその名稱から云へば、流動資産であるが、内容は固定資産に屬

するものが多いから、固定資産に編入した。当期利益金は、利益處分に依つて分類し、其期の保留分は固定負債に、其期の分配額は流動負債に編入した。

右の分類に依つて、流動負債と流動資産と對照すると、次の如くなる。

流動負債	八七、四七四、七八〇
流動資産	七九、六二四、〇六三
差額	七、八五〇、七一七

即ち、流動負債の方が七百八十五萬圓も多い、少なかるべき流動負債が反對にこれだけ多いのだから、この會社の資産負債構成状態は、明に不正形である。そこで、この會社は、金融に溢滞を來たして破綻し、整理會社となつた。擴張が度に過ぎた爲めである。事業好きの企業家には、斯うした蹉跌がある。自誠が必要である。企業の格言に斯ういふのがある。「千里先きの見える人は氣狂扱ひにされ、十里先きの見える人は成功者となり、足許しか見えない人は落伍者となる」と。十里先きの見える成功者は、時勢と自己の計畫を一致させた人である。如何に良い計畫を建て、その實行が、時勢と一致しなければ失敗する。詰り、その計畫を一時に實行せず、度を計る事が必要である。この格言はよく實際を穿つたものである。

第二節 擴張計畫實行の場合に起る不正決算の鑑別

一、總說

以上は、決算が正當に行はれた場合の鑑別方法である。決算を正當に行はない場合がある。然も、その事は、擴張計畫の進行中によくある。

前章に述べた如く、會社が擴張計畫を實行し出せば、純益率が低下する。この場合、純益率の低下が甚しくなれば、問題はないが、甚しいと、配當率を引下げなければならぬ。

前項にも一言した如く、從來の配當率が高率であれば、配當率を引下けても差支ないが、從來の配當率が高率でなかつたり、或は、配當率を引下げた後だつたりすると、會社の信用を損じ、資金獲得難に陥るから、不正決算を行ひ、無い利益を有るやうにして、從來通りの配當率を維持する。

斯かる事が一―二回に止まれば、大事に至らないが、連続して之を行ふと、その會社には、虚空の資産が山積して、收拾不能に陥り、破綻する。

それだから、經營監視者は、その事を事前に発見しなければならぬ。

だが、その発見は容易でない。決算の外形を見て、内容を判断するのであるから、之を能くするには、特殊の知識と經驗が必要である。

以下、私の知つて居る、不正決算の鑑別法を述べる。

決算の不正を発見するには、個々の研究を行ふ前に、概観が必要である。概観して、その決算が不正であるか否か、大體の鑑識をするのである。断定は、個々の研究を行つた後ちでなければ下されないが、個々の研究を

行ふ場合、疑の眼を以て視るのと、そうでないと、その効果に著しい相違があるのである。

私の先輩に鈴木恒三郎といふ人があつた。古河財閥の理事長にまで榮進した人であるが、今は故人になつた。

氏は、私に決算報告の見方を教へて呉れた人である。私に決算報告の見方を教へる際、氏は、私にこんな話をした。

氏は、二度目の洋行をした時、英國で有名な會計士ウェブスター・ゼンギンソンに就て、氏自身だけ特別に會計監査の講義を聞いた。その時、ゼンギンソンは、以下の如き經驗談をしたそうである。

ゼンギンソンは、頼まれて某華族の會計監査に行つた。處が、會計帳簿の何處を見ても異狀がない。その支出には、一々證據書類が添附してある。その會計は、形式の上では、不正なしと、判断する外ないものであつたが、その會計は、何處となく怪しいやうな感じがする。

そこで、ゼンギンソンは證據調べを始めた。それは、書類でなくて實地である。その華族の買物先を訪れて、その量を調査した。そうしたら、帳簿と數量の不一致があつた。其處の悪三太夫が買物を胡魔化して居たのである。

これが判ると、更めて又會計の監査をした。そうしたら、色々の不正決算が判明した――と。

ゼンギンソンは、鈴木氏に、斯ういふ經驗談をしたのであつた。そして、ゼンギンソンは、會計監査には「勘」の必要なる事を力説したそうである。

「勘」とは、如何なるものであるか。

「勘」の事を、第六感ともいふ。

第六感は、天來の一感であつて、無より有を生ずるものを云ふのである。だが、それは形容である。

第六感とて、決して根據のないものではない。その證據に、その事件に豫備知識のないものに對しては、決して、第六感が發生しない。ゼンギンソンとて、會計監査に經驗がなかつたならば、三太夫の悪計を發見し得なかつたであらう。處が、ゼンギンソンは、會計監査に豊富な經驗を持つて居る。その經驗から得た知識を以て判斷すれば、其處の會計は、何處か腑に落ちない。腑に落ちないといふのは、ゼンギンソンが持ち合はせて居る豫備知識と一致しないからである。

如何なる點が、ゼンギンソンの豫備知識と不一致であつたか。ゼンギンソンは、鈴木氏に對して、その點に就て何等の説明をしなかつたらしいが、察する處、ゼンギンソンは、その會計が餘りに整頓し過ぎて居るので、其處に作意を認めたか。或は、その華族の家族の數より打算して、經費が掛り過ぎて居ると思ふたか——いづれにせよ、彼に、疑點の生じたのは、何か根據があつたに相違ない。

彼は、その疑問の發生を「勘」の働きといつた。

「勘」は何より發生するか。粗雑な經驗率からである。それには、不完全ながら根據があるのだ。決して、天

來の感覺ではない。私は、斯う解釋する。決算の不正鑑別にも「勘」が必要であるが、「勘」が發動するには、豫備知識が必要である。その豫備知識を茲に説明する。その決算が不正か否か。大體を鑑別するに必要な豫備知識である。

二、大體鑑別に必要な豫備知識

(イ) 無理に配當率維持

私の經驗に依ると、決算が不正であるか否か、大體を鑑別するに必要な豫備知識は、次の如きものである。

- (一) 無理に従前通りの配當率を維持して居る形跡があるもの。
- (二) 資産負債の構成状態が不正形を呈して居るもの。
- (三) 株價が配當率と均衡を失して居るもの。

以下その説明をする。

利益處分に餘裕がなく、且つその配當率が七分乃至八分といふ最低限度の會社が、過度の擴張をすれば、従前通りの配當維持が困難になる。それにも拘らず、その會社が従前通りの配當を維持して居れば、

「この會社は怪しむ」

と睨む。これがその會社の決算に疑ひを掛ける第一感である。

第二感は、仲々、六つかしい。それは利益處分が窮屈でない會社、——償却金は元より、積立金も相當にして居る會社——それにも怪しい會社があり、それを感じるのである。

そういふ會社をどうして怪しいと感づくか。それは、利益處分の形式がよく整つて居る會社……もう一つ突込んで云へば、利益處分の形式が整ひ過ぎて居る會社を怪しいと睨むのである。

そういふ利益處分をナゼ疑ふか。それは、その形式が會社の實體に反するからである。

會社の利益は、毎期一定して居るものではない。毎期可なりの上下があるものである。殊に、擴張計畫を實行すれば、未稼働資本が生ずるから尙更そうなるものである。従つて、利益處分は、形が亂れるべき筈であるのに、亂れて居なければ、其處に作意の潜在が想はれて、怪しいと睨むのである。

但し、この場合注意すべきは、いづれの會社も、決算に計上する利益は、實數をその儘計上せず、調節を加へる事である。

決算面の利益は、正味の利益ではない。調節した利益である。

調節利益と捏造利益とを、どうして鑑別するか——これが問題である。

この場合に用ゆる鑑別の標準は、造花と生花の相違である。

造花は、理想型を標準とする。それだから、形の整つた花になる。生花も、花壇に咲くものは、種々人工が加へられるが、それでも不同を免れない。其處に、造花と生花の相違が生ずる。

利益處分も、その如きものである。

利益を捏造する場合は、誰が見ても、その會社を信用するやうに、理想型を標準として、捏造する。それだから、その利益處分は形の整つたものになる。

處が、利益に調節を加へるのは、來期に備へるのが目的であるから、形に拘泥しない。それだから、調節した利益には、原型が残る。毎期形の一定したものにはならない。其處が兩者の相違点である。

利益處分を並べて見て、その會社が、幾期も擴張を連續しながら、その利益處分が同じ形を繼續して居れば、それは怪しいと睨むのである。

(ロ) 實 例

幸ひ、私の手許に捏造決算の實例があるから、それをお目に掛けやう。

某金屬會社の營業成績

營業期	平均拂込資本 千円	利益金 千円	利益率 %	配當率 %
一三年上期	一、二五〇	一七七	二・八三	六〇
同 下期	三、二〇〇	四四五	二・七八	一〇〇
一四年上期	五、一四〇	七二三	二・七七	一〇〇
同 下期	九、九二四	一、一七八	二・三七	一〇〇
一五年上期	一三、二二三	一、四五三	二・一九	一〇〇
同 下期	一六、八九〇	一、六一二	一・九一	八〇

一六年上期	二〇、八二五	一、八九一	一・八二	・八〇
同 下期	二四、三九〇	二、一七八	一・七八	・八〇
一七年上期	二八、〇五八	二、三五三	一・六八	・八〇
同 下期	三〇、〇〇〇	五二〇	三五	……
一八年上期	三〇、〇〇〇	△四、七〇七	……	……

一五六

(備考) △印は缺損。

右表を見て、決算に疑ひを起させるのは、十五年下期から十七年上期に至る四期の利益率である。この四期の利益率は、略ぼ同一である。即ち十五年下期が一分九厘、翌年上期が一分八厘二厘、同年下期が一分七厘八厘、更にその翌年の十七年上期が一分六厘八厘である。期毎に少し宛利益率が低下して居るが、その低下は僅少で、四期間殆ど同率である。然るに、他方、拂込資本金を見る。これは毎期増加して居る。右表から各期の増加額を算出すると、次の如くなる。

一五年下期	三、六六七	千円
一六年上期	三、九三五	
同 下期	三、五六五	
一七年上期	三、六六八	

拂込資本金増加額

右の如く、毎期三百數十萬圓宛拂込資本金が増加して居る。この会社としては、仲々大きな増加である。毎期これだけ宛拂込資本金が増加すれば、例の未稼動資本の発生から、利益率が著しく低下して行くものであるのに、この会社にはその事がない。それが怪しい。

一體、この会社は、經營の仕方が亂暴である。右表を見ると、十三年上期以來、一期として拂込資本金の増加して居ない期はない。即ち毎期株主から拂込を徴収して居るのである。これでは、株主が金融に困難する。株主からの拂込徴収は、多くても一年に一回位に止めるのが普通である。この会社の如きは、稀れである。

それといふのは、この会社が無理な擴張をして居るからである。その爲め、この会社としては、不相當な資金が要る。そこで、無理と知つても、毎期株主から拂込を徴収しなければならぬ。そうするには、配當維持が大切である。

この会社は、十三年下期から十五年上期まで四期間一分の配當をして居る。この時代は利益率が豊富であつた處が、拂込資本金が増加するに従つて利益率が低下し、十五年下期に配當を八分に引下げた。八分は、この会社としては、最低である。これ以下に引下げると、株價が拂込以下に下落して、株主から拂込を徴収する事が困難になる。そこで無理をしても、八分配當を維持しなければならぬ。

八分配當を維持する爲めに、利益を捏造すると、造花と等しく理想型を標準とする。配當が窮屈でなく、誰が見ても首肯するやうな利益處分を捏造するのである。四期間の利益處分左の如し。

	一五八	一六八	一七八
	一六年度	一七年度	一八年度
利益	一、六一二	一、八九一	二、一七八
償却金	三五〇	四〇〇	五〇〇
差引純益	一、二六二	一、四九〇	一、六七七
内			
法定積立金	六五	七五	八五
別途積立金	一〇〇	一五〇	一五〇
退職給與基金	五〇	五〇	五〇
福利増進基金	五〇	五〇	五〇
技術研究基金	二五〇	二五〇	二五〇
配當金(八歩)	六七五	八三三	九七五
役員賞與金	四〇	四〇	四〇
繰越金増加	三一	四二	七七
千圓以下			

毎期法定積立の外、別途積立を行ひ、退職基金や福利基金を積立てた上、相当額の研究基金を積立て、ある。そして、償却金を毎期増加してある。實に立派な利益處分である。この利益處分には一點非難すべき處がない其處が怪しいのだ。

諸事安定した、古い會社であれば、成程と首肯されるが、毎期拂込を徴収するほど、擴張の急な會社が、斯かる立派な利益處分をなし得る筈がない。その立派さは即ち造花の立派さである。それは、捏造利益に相違ない——といふ疑ひを起し得るのである。

果して、この會社は破綻した。十七年下期には、利益率が僅か三分五厘に激減し、その次期には四百七十萬圓の大缺損を出して居る。利益の捏造は、事實であつたのである。

(ハ) 資金負債の構成状態

次は、資産負債の構成状態が不正形を呈して居るものである。資産負債の構成状態が不正形を呈すれば、金融の滯滞を來たす——この事は前章に説述した。資産負債の構成状態が不正形を呈すれば、單に、金融の面からのみ警戒するに止むべきでない。不正決算の疑ひを持つ必要もある。資産負債の構成状態が不正形を呈するのは、資金の需要が急なる事と、株主からの拂込徴収が意の如くならない事との、二つの理由から起るものである。この二つの理由を要約すれば、その會社が不相當の擴張をして居るといふ事に歸着する。不相當の擴張をすれば、多額の未稼動資本が生じ、利益率が激減して配當維持が困難になる。配當を維持する爲めに、利益を捏造する——といふ事になるから、斯かる會社も不正決算の疑ひを起すべきである。

(ニ) 株價と配當率の不均衡

次は、株價が配當率と均衡を失して居るものである。株價が配當率と均衡を失して居るといふ事は、株價が配當率以下に下落して居るといふ事である。例へば、その會社は一割の配當をして居る。一割配當ならば、その時の株式市況から判斷すれば、九十圓前後の高値を保

つて居るべき筈であるのに、七十圓しかして居ない——といふやうな事をいふのである。その会社の株価が斯かる状況を呈するのは、減配を豫想して居る人が多い爲めである。

株式市場の豫想は、當る事もあるし、當らない事もある。だが、平均すると、當る事が多い。それは即ちその豫想に根據がある爲めである。その会社の事情に精通した人が株を賣る。市場では之れを「筋」と稱へる。所謂「筋賣」があると、市場には、株価支持の平衡が破れて、市價が下落する。その結果、株価が配當と均衡を失したことになるのである。

それだから、株価が配當率と均衡を失して居る会社は、警戒を要する。特に、その会社が擴張計畫の實行中であれば、捏造利益を以て配當を行ひ勝ちであるから、その決算に疑ひを起し、審査をする必要が起るのである。

決算の大體鑑別に必要な豫備知識は、大體以上の如きものである。これだけの豫備知識があると、第六感的の「勘」が発生し、その決算の大體鑑別を行ふ事が出来る。そうしたら、その次に、以下述べるが如き個別的の鑑別を行ふべきである。

三、資産個々の鑑別

(イ) 不正決算を行ふ各種の手段

決算の大體観をして、「怪しい」と睨んだならば、次に個別的の鑑別を行ふて、その如何を確める。以下の説述はその方法である。

利益を捏造すれば、他方に、それと同額の資産を捏造しなければならぬ。それは、現代の記帳法が貸借の見合勘定になつて居る爲めである。一方に借があれば、他方に必ず貸がある。貸あつて借なきを許さず、兩々相對して各々の金額を一致させるのである。それだから、利益を捏造して、無い利益をあるやうにすれば、それと同額の資産を捏造しなければならぬ。

そこで、不正決算を行へば、必ず不正資産が発生する。それを發見する。そうすれば、決算の不正が明かになるのである。

不正資産を發見するには、その由來を知つて置く必要がある。不正資産の由來は、即ち利益捏造の手段であるが、それは次の如きものである。

一、經費に處理すべきものを建設費に繰入れ、それだけ利益を多くする。

二、營業權、特許權、研究費勘定といふが如き觀念資産を捏造するか、若くはその評價を過大にし、それだけ利益を多くする。

三、生産設備費又は所有々價證券の評価を大にし、それだけ利益を多くする。

四、決算の際、原料代を實價より少く計上し、それだけ利益を多くする。

- 五、同じく決算の際、手持製品及び半製品の評價を高くし、それだけ利益を多くする。
 - 六、経費に支拂ふべきものを假拂金として資産に計上し、それだけ利益を多くする。
 - 七、取立不能に歸した受取手形又は賣掛金をその儘資産に持越し、利益減を防止する。
 - 八、不確實収入（取立に不安ある収入）を確實収入と見做し、それだけ利益を多くする。
 - 九、無い収入をあるやうにし、それだけ利益を多くする。
- 利益捏造の方法は、大略以上の如きものである。さて、それを如何にして發見するか。以下その一々に對して、具體的の説述をする。

(ロ) 建設費の鑑別

第一の経費に處理すべきものを建設費に繰入れ、それだけ利益を多くする事は、擴張計畫實行中に、最も廣く行はれる不正決算の手段である。

それといふのは、擴張計畫實行中は、每期建設費が多額に増加する。これへ、少し位、経費を加算しても、局外者には分らないからである。

従つて、その發見は仲々困難である。發見し得ない事もあるし、得る事もある。擴張計畫實行の初期には、それに投じた資本は、擴張工事假拂勘定といふやうな名目で、決算される。この時代に於ては、捏造資産の發見は不能である。内部に立ち入つて、帳簿を検査すれば格別、外部からは、鑑別の手掛りがない。

捏造資産を發見し得るのは、擴張工事の假拂金が本勘定に組み入れられてからである。

本勘定に組み入れられると、對象物が生ずる。對象物といふのは、生産能力、生産高、工事完成期といったやうなものである。それを建設費に對照すると、擴張の結果増加した建設費が正當か不正當か判る。

その第一の方法は、擴張の結果、増加した建設費を生産能力で割つて見る。そうすると、單位當り建設費が現はれる。それを見れば、建設費の増加が正當か、不正當か、大體判明するものである。

第二の方法は、増加建設費を増加生産高（全部計算）に對照して見るのである。斯うすると、増加建設費に對する増加生産率が現はれる。それを視れば、建設費の増加が、正當か、不正當か、大體判明するのである。以上の二方法は、内面積立發見の場合と同一である。唯、その鑑別が逆になるだけである。内面積立發見の場合には、建設費が廉價であれば、内面積立が存在するものと斷定したのであるが、これは、それとは反對に、増加建設費が不當に高價であれば、捏造資産の存在と斷定するのである。

第三の方法は、建設費勘定の推移と工事完成期と對照して見るのである。擴張工事が完成すれば、建設費の増加が止まなければならぬ。殘餘工事があるから、多少の増加はあるとしても、大増加や、連続増加がある筈がない。それが、實際に於てあれば、不正決算と見るべきである。

私は、その事を実際に見た事がある。某地下鐵會社は、擴張工事が完成しても、建設費が每期夥しく増加するのであつた。私は、それを怪しいと睨んだ。そうしたら、この會社は、その後、不正決算が明かになつた。

(ハ) 観念資産、生産設備費、有價證券に対する鑑別

次は、観念資産と生産設備費並に所有有價證券の過大評價である。

観念資産とは、營業權、特許權、研究費の如きをいふもので、資産の實在はないが、観念上資産に評價し得べきものをいふのである。

観念資産を評價し、それを資産に計上したとて、違法ではない。問題は、實在の眞偽と評價の程度である。

實在のない観念資産をあるやうにしたり、或はその評價を過大にすれば、その部分が捏造利益である。

毎期の決算を通覧し、或期に、營業權、特許權、研究費勘定といふが如き観念資産が計上されたならば、その計上が正當であるか、不正當であるか、鑑別し、不正當であれば、不正決算と認定すべきである。

鑑別に就ては、標準がない。各般の状況より推斷する外ない。但し、他から買収した特許權及び營業權は、買収價格を以て、判斷の標準とすべきである。

尙ほ、観念資産の現はれた決算は、資産の評価以外、經營者が此資産を計上した心理に就て、考察を要する。

観念資産は、直接利益を産まない資産であるから、經營者は、斯かる資産を資産に計上する事を本來は好まないものである。それを資産に計上するのは、餘儀ない事情からである。それまでに、幾度も、經費に處理すべきものを建設費に繰入れた。この上は、それが出来ない。そこで、營業權、特許權、研究費の如きものを資産に計上し、配當維持をする——といふやうな事が有り勝ちなものであるから、この點を心得て居て、決算の鑑

別をなすべきである。

次は、生産設備費並に所有有價證券の過大評價である。

生産設備費又は所有有價證券に對して、再評價を行ひ、評價益を捻出して、配當維持をする事もある。

これは、違法ではない。前の観念資産の場合と同じく程度が問題である。程度を越えて過大評價をすれば、その部分が不正決算である。

發見に就ては、特殊の方法がない。前期との比較數字を見て、差額の甚しい場合に、「怪しい」と見る位のものである。正確の事は、會社に就て調査する外ない。

(ニ) 手持原料製品仕掛品に對する鑑別

以上は、固定資産に對する捏造資産の發見方法である。次に流動資産に對する捏造資産の發見方法を述べる。

捏造の行はれる流動資産は、前に列擧した如く、手持原料製品及び仕掛品、受取手形及び賣掛金、假拂金、未収入金、未決算勘定等であるが、その内、手持原料製品及び仕掛品勘定に對するものを述べる。

手持原料製品及び仕掛品の評價を高めて、利益を捏造すれば、それだけ帳簿價額が高まる。その高まつた部分が、捏造資産である。例へば、原價五百萬圓の原料を四百萬圓に計算し、百萬圓だけ利益を捏造したとする。すると、残留の手持原料の評価がそれだけ高まつて決算報告に現はれる。残留の手持原料の原價が六百萬圓であれば、七百萬圓に高まつて、決算報告に現はれるのである。

斯様に資産を捏造すれば、それだけ帳簿價額が高まる。若し、その程度が少額であれば、外部からの発見は困難であるが、多額であると、外部からも発見が可能になる。

発見の方法は、潜在積立発見の場合と同一である。既述の如き方法を以て、その会社は、凡そどの位の原料、製品、並に半製品を所持するのが常態であるかを想定し、それを決算面の計上金額と對照して、決算面の金額が少なければ、既述の如く内面積立の存在と斷定するが、決算面の金額が多ければ、捏造資産の存在と斷定するのである。

但し、この斷定は一應の斷定で、尙ほ研究して然る後ち、最後の斷定をなすべきは屢々述べた通りである。

(ホ) その他の流動資産に對する鑑別

次は、受取手形、賣掛金、假拂金、未収入金、未決算勘定及びその他である。

私の過去の経験からいふと、以上の諸勘定に、次の如き状態が発生して居れば、捏造資産の潜在が有り勝ちである。

- (一) その金額が異常に膨脹して居る事。
- (二) 同じ金額が每期固定して居る事。
- (三) その金額が每期漸増して居る事。

假拂金とは、その期に支途を決定し得ない支出である。斯かる事は有り勝ちなものであるから、いつれの会社

の決算にも必ず假拂金が存在する。

假拂金は、本勘定の際、資産に編入されるものと、經費に處理されるものと二種ある。資産に編入されるものは、假勘定が本勘定に振替へられても、損益計算に影響はないが、經費に處理されるものと、利益減を來たすので、利益の窮屈な会社は、支途が確定しても、本勘定に振替ないで、その儘にして置く。すると、後からこの勘定が重合して、その金額が異常に膨脹する。そこで、その会社に、假拂金が異常に膨脹して居れば、不正決算の疑ひを起すべきである。

受取手形、賣掛金には、回收不能のものがあつる事を免れない。回收不能のものがあれば、之を切り落すべきは勿論であるが、利益が窮屈になると、切り落さないで、その儘決算する。そして、その事を幾度も繰返すと、その金額が異常に膨脹する。そこで、この資産に對しても、その金額が異常に膨脹して居れば、捏造資産存在の疑ひを掛けなければならぬ。

それに就て、問題になるのは、その金額の如何なる程度を以て異常膨脹と見るかである。

假拂金には、異常膨脹を判斷する標準はないが、受取手形や賣掛金には、ある。その会社の半期賣上金がそれである。その金額を半期賣上高に對照すれば、凡その判斷が付くものである。又、假拂金とて、全然、對照物がない譯ではない。その会社の拂込資本金、固定資産、半期經費等に對照すれば、漠然とはして居るが、判斷の標準を得られるものである。

次は、未収入金である。

未収入金は、その期の収入になるべきものであるが、取立が間に合はない爲めに、現金受入を次期に廻し、収入をその期の收支計算に組入れる事から生ずるものである。従つて、その収入は確實なものでなければならぬ。處が、決算が苦しくなると、未確實収入を確實収入と見做し、その期の收支計算に組入れる。然も、この事を幾度も重ねると、每期その金額が漸増する。未収入が漸増する決算は疑ひを掛くべきである。

次は、未決算勘定である。未決算勘定とは、懸案になつて、解決し得ない資産勘定である。この勘定が、有利に解決すれば、問題はないが、不利に解決すると、之を本勘定に引直せば、利益が激減するので、その儘持ち越す。そうすると、この勘定が固定して、何時までも一定した金額が続く。

決算を見て、未決算勘定が固定して居たならば、それに疑ひを掛くべきである。

尙ほ最後に説明を要するのは、無い収入を有るやうにして決算した場合である。

前に述べた如く、現代の記帳法は、貸借の見合勘定であるから、無い収入を有るやうにすれば、それと同額の資産を捏造しなければならぬ。

その場合、如何なる資産を捏造するか。それは、經營者の意向次第で、一定しないが、捏造資産の種類は大體次の二種である。

(一) 生産設備費

(二) 未収入金

無い収入を有るやうにすれば、右二種の資産が膨脹する。仍て既述の方法に従ひ、資産の形態を鑑別し、更にその内容を調査して、決算の如何を確むべきである。

第三節 學ぶべき獨逸の決算

以上で、不正決算の鑑別法を終つた。尙ほ茲に参考までに書き添えて置きたいのは、獨逸の決算報告である。獨逸の決算報告は、通俗で、極めて解り易い。特に、固定資産の動靜を明かにしてあるので、不正決算の鑑別が容易である。茲に一例として、有名なクルツプ會社の決算報告を掲げる。

フリード・クルツプ製鐵株式會社決算報告(一九三八年九月三十日現在)

(一) 貸借對照表

負債之部		馬克
資本	金	
一株に對し一株の議決權	一四七、五〇〇、〇〇〇
一株に對し十株の議決權	一一、五〇〇、〇〇〇
計	一六〇、〇〇〇、〇〇〇
積立金	一六、〇〇〇、〇〇〇
法定	

その他の他	四四、八六四、六八三
計	六〇、八六四、六八三
價值修正勘定	二九、六八九、九三九
引當金	六四、六六五、八四八
負債	
(一)社債	
前大戰時社債	二三〇、四八八
獨逸抵當銀行五%社債	一五、〇〇〇、〇〇〇
三六年度抵當付四・五%社債	五一、九四九、〇〇〇
計	六七、一七九、四八八
(二)抵當權土地證券	一、六〇四、二三五
(三)前受金	七六、七一九、八四八
(四)買掛金	四八、一六〇、九八八
(五)同系會社勘定	三八、六八一、八八四
(六)支拂手形	三、五八七、〇五八
(七)銀行より借入金	一〇、七八七、六七五
(八)救済基金	二、五六五、三八八
(九)その他の負債	六〇、一九八、四三一
計	二四二、三〇五、五一一
繰延勘定	六六三、八九二
保證債務	三八、四四四、五八四

利益

三七―三八年度の利益	二二、一一一、七四二
三六―三七年度よりの繰越利益	二二二、二三二
計	二一、三三三、九七五
合 計	六四六、七〇三、三三八

資産之部

固定資産	
(一)土地建物(事務所住宅)	
年度初現在	四八、一五二、六八八
増加	三、五四九、二六四
減少	一、三二七、六九〇
償却	二、二七一、七五九
年度末現在	四八、一〇二、五〇三
(二)土地建物(工場その他)	
年度初現在	四九、九七五、六二〇
増加	一〇、〇九九、六三一
減少	一六二、八九八
償却	一一、六二六、八三〇
年度末現在	四八、二八五、五二三
(三)豫備敷地	
年度初現在	九、四二八、五一二

增	加	一、三三七、二五三
減	少	六〇二、七一〇
償	却	六三七、六九〇
年度末現在	九、四二五、三六五	
(四) 鑛區			
增	加	二、六三〇、一八六
減	少	一六五、一六〇
償	却	四、四七五
年度末現在	七三、一二五	
(五) 機械及設備			
增	加	七四、二四二、七七六
減	少	二五、六八五、三二五
償	却	一四八、〇六七
年度末現在	二八、四九一、六二九	
(六) 什器、工場及事務所用什器			
增	加	六、八四六、八六九
減	少	—
償	却	六、八四六、八六九

年度末現在	一	
(七) 採掘權、特許權、免行權その他			
增	加	一〇一、九五二
減	少	三三、七〇三
償	却	二四、〇〇〇
年度末現在	一一〇、六五四	
(八) 新設備假拂金			
年度末現在	一一、八七二、〇五七	
(九) 投資			
增	加	九九、四七五、八二〇
減	少	二〇、四三六、七五四
償	却	三、六一五、三四七
年度末現在	六、〇九二、二六六	
年度末現在	一一〇、二〇四、九六二	
以上計(年度末現在)	三〇一、八九六、五六四	
流動資産			
(一) 原料補助材料消耗品			
(二) 半製品			
(三) 製品商品			
(四) 有價證券			
(五) 抵當權、土地證券			

(六)前 拂 金	三、二二五、八三二
(七)賣 掛 金	八一、〇四五、九八八
(八)同系會社勘定	三〇、四六二、六八〇
(九)受 取 手 形	二二、七七五、〇六二
(一〇)小 切 手	二七、五九三
(一一)現金ライヒスバンク預金、郵便貯金	一、〇四一、七八一
(一二)銀行 預 金	二一、〇四七、九八八
(一三)その他資産	一二、九二〇、八六一
以上 計	三四四、六五二、九一七
繰 延 勘 定	一五三、八五六
保證債務見返	三八、四四四、五八四
合 計	六四六、七〇三、三三八

(二) 損益計算書
利益之部

會社法百三十二條に據る収益	三三一、四六一、九三五
投 資 收 入	一六、五六七、三四七
臨 時 收 入	四、二四八、三七九
三六―三七年度繰越利益	一一二、二三二
合 計	三五二、四九九、八九四

損失之部

賃 銀 給 料	一九五、七六九、五二〇
公 課	一六、七八四、六二九
固定資産價額修正勘定及減價償却	五六、一五〇、八二二
利 子	一、五九六、〇一六
所得収益財産税	四四、八九六、五一八
職能代表釀出金	六八一、一六一
福利基金支出	一三、四〇二、六五一
投 資 支 出	一、八八四、五八七
三七―三八年度利益	二一、一一一、七四二
三六―三七年度繰越利益	一一二、二三三

右の如く、獨逸の決算報告は、固定資産の動靜を明かにしてある。年度初めには、固定資産がどれだけあつたか。又、年度内にはどれだけ増加し、どれだけ減少したか。更に償却をどれだけしたか。之を明記した上、年度末の現在額を掲記してあるのだから、固定資産の計上を胡魔化せば、容易に之を發見する事が出来る。日本の決算報告は期末の現在額を掲記してあるだけだから、その發見が容易でない。

希くば、日本の決算報告も獨逸流に改めて貰ひたい。獨逸の決算報告は、解り易くて、親切である。土地建物を事務所住宅用と工場用とに區別し、更に豫備用を別に掲記してある。斯うしてあれば、誰にもその内容が解る。償却もそうである。單に償却と書かず、「固定資産價額修正勘定及減價償却」としてある。日本の決算も固定資産價額の修正を行ったものがある。第一次歐洲戦争後に於ては、物價が暴騰し、その時代に建設した工

場は固定資産が高價になつた。之を昭和四年以後の緊縮時代に修正した會社が多々あつた。それでも、その事を決算報告に書き現はした會社は一會社もなかつた。總じて、日本の決算報告は不親切である。然も、理論的にはよく出来て居る。勘定科目の如きは、獨逸の決算報告より遙に進んで居る。だが、理解は容易でない。理解の點になると、獨逸の決算報告に遙に劣る。畢竟、理論に偏し、實際を顧みないからであらう。反省の要あるものと信ずる。

第四節 生産規模の縮小に伴ふ變化

會社が生産規模を縮小するやうな事は、減多にない。平時に於ては、絶無といつてもよい位である。處が、戦争が起つて企業整備が行はれた。その結果、生産規模を縮小しなければならない會社が、現はれて來た。その著しいものは、織維製造會社である。

織維製造會社は、大體、二種ある。一は紡績會社、二は人絹會社である。この兩種の會社は、等しく織維製造であつても、内容が違ふ。前者は機械工業であり、後者は化學工業である。従つて、企業整備の行はれた善後の處置に對しては、各々行き途が違ふ。

だが、茲には、夫等の事を詳細に研究するのが目的ではない。夫等の事を研究し出せば、本書の全部を擧げて、尙ほ、紙數の不足を懸へなければならぬ。茲には、唯、概念的の事を述べるに止めて置く。

その會社に企業整備が行はれると、次の事實が発生する。

(一) 利益の減少。

(二) 遊休設備の發生。

企業整備は、その會社の生産の縮小であるから、それが行はれると、利益が減少する。他方に、新に發生する利息収入がある。企業整備の結果、發生する遊休設備を賣却すれば、多額の固定預金が交付され、それから生ずる利息収入はあるが、その収入は、到底、生産減少より生ずる利益減に及ばないから、企業整備が行はれば或期間、利益減を免れない。

利益が減少しても、その會社は、從來の配當を維持し得るか否か。それを調査しなければならぬ。

調査の方法は簡單である。利益減と利息収入とを對照し、その差が、配當減に及ぶか否かを見れば足るのである。

第二は、發生する遊休設備の處置である。

發生する遊休設備は、自社に轉用するものもあるし、他へ賣却するものもある。

他へ賣却すれば、企業整備令に依つて固定預金を交附されるのであるが、この預金は用途の如何に依つて拂戻が利くものであるから、結局、轉用資金になる。

遊休設備の歸着點は、轉用である。されば、その會社は、轉用を如何にするか。之を研究しなければならぬ。

轉用方法は、色々あり、その一々の結果に對して、茲に論ずる譯に行かないが、總べてに對して、共通して居る一點は、從來の經營方針である。

その會社の從來の經營方針は、商業的經營であつたか、工業的經營であつたか。

遊休設備の轉用に對して、必要なのは、技術と知識である。商業的經營の會社は、それが不足して居るから、轉用が巧く行かない。工業的經營の會社とても、新規企業は難事であるが、技術と知識があるから、比較的それが巧く行くと見るべきである。

第三章 生産設備内容の變化に伴ふ變化

擴張をしなくとも、生産高が増加することがある。それは、内容の改善から來るものである。既設々備に部分的の改善を加へ、生産を増加させる事は、よくある事である。

又、製品の數量が増加しなくとも、質が向上する事もある。これも、一種の生産増加である。それは、従業員の熟練と、既設々備の部分的改善との二つから來る。

更に又、製品の數量も、質も、その儘ではあるが、従業員の数が大いに減せられる事がある。それは、従業員熟練か作業の機械化に因るものである。すると、経費が減じて利益が増加する。内容の改善が、會社の成績に寄與する處は、大きい。

それだから、その會社が、内容の改善に意を用ひて居るか否かを見る事も大切である。

それを見るには、抽象觀と具體觀の二種がある。抽象觀は、其會社の經營方針を見るものであり、具體觀は、決算面の數字を見るものである。

會社の經營方針に、商業的と工業的の二種の別がある事は、第一編の終りに述べた。

商業的經營方針の會社は、技術陣營が貧弱であり、研究機關の特設もないから、内容の進歩がない。之に反し工業的經營方針の會社は、技術陣營が優秀であり、研究機關も特設してあるから、内容が、改善されて行く。それだから、會社の將來を察する場合は、先づ第一に、その會社の經營方針を鑑別する事が大切である。そして、次に具體的の鑑別に移る。

經營方針を鑑別する方法は、第一編に述べたから省略し、茲には具體的の鑑別法を述べる。

具體的の鑑別法は、決算報告から生産設備に屬する資産——固定資産を書き抜き、それを幾期も並べて見る。そして、その増減を見る。

固定資産に對しては、毎期償却が行はれるが、他方に補修費の加算もあるから、固定資産は毎期償却が行はれたゞけ減少しない。だが、多くの場合、補修費は償却金より少いから、固定資産は漸減的傾向を呈するものである。

處が、或期に至つて急に固定資産が増加して居る事がある。それは、次の二原因から來たものである。