

ハリスの直接原価計算論の歴史的展開

高 橋 賢

1 はじめに

原価計算史上初めての直接原価計算に関する論文を発表したのは、1936年のハリスである¹⁾。貢献利益法の考え方を正規の損益計算上で実現した初めての論者である²⁾。ハリスは利益測定の改善をめざして直接原価計算を考案した。この論文の段階では、利益測定以外の経営内部問題への役立ちに関しては一言もふれていない³⁾。彼は第二次大戦後の1946年と1948年にも直接原価計算に関する論文を発表している⁴⁾。この論文では、製品関連の意思決定や販売費計画への役立ちを積極的に論じている。

園田教授はその著書⁵⁾で、ハリスの戦前と戦後の論文を取り上げ、次のように指摘している。

「このように直接原価計算の管理機能を強調した論文が1936年の最初の論文発表後10年、それも第二次大戦後の5年という期間をはさんでの10年後の戦争終了直後に発表されたということは、たんに10年の歳月が経過した間にHarrisの直接原価計算法が改善され、進歩したということではなく、Harrisが最初に直接原価計算法を考案した時点ですでにこのような管理機能がその目的の中に含まれていたということができよう。

そのような仮定にたってみると、彼が『製造原価を構成するものは、統制可能項目のみでなければならない』として直接費または変動費と呼ぶべきところを、わざわざ統制可能項目と言い換えている真意が解明できるであろう。」(p. 156) 園田教授はこのように、戦前の論文ですでに戦後の発展の芽

があるという仮定にたったうえて議論している。しかし、戦前の論文と戦後の論文での問題意識が同じであったということを証明していない。

小林健吾教授もその著書⁶⁾でハリスの戦後の論文に言及している。製品原価は現金支出原価のみが含まれるべきであると主張した点に注目している。

「この1946年の論文では、ハリスは販売マージンが限界利益であることを明確にしている簡単な数字による説明と、損益分岐点の算定への利用及び製品系列別の分岐点の分析や廃止の問題にも言及することにいたっていることが指摘できる。」(p. 352)しかし、製品には現金支出原価のみを集計すべきであるという主張にしる、損益分岐分析の主張にしる、ハリス独自の主張は認められない。「…ここではむしろハリスが前述のような管理可能費を集計するという説明から、現金支出原価に変えた理由が関心と呼ぶことになるであろう。

本来、原価管理的な観点を基軸とした管理可能費、管理不能費の区分をもって製品原価の範囲を説明していたことは、ハリスの関心が彼がいう標準原価計算の改善にあったことを反映したものとしうるが、これを現金支出原価に置き換えたことは、1936年段階での彼の関心からは説明しえないからである。この点については、ハリスの1948年のコントローラー誌上の論文とそれに先立つこの時期の現金支出原価に関する論調とが注目されなければならない。」(p. 352)そして彼の関心が、戦後の自由競争における短期的意思決定への対処に移行し、それを解決するための「増分原価あるいは差額原価思考を表徴するものとして」現金支出原価という用語を使用するようになった、と説明している。

小林教授のハリスの戦後の論文に対する評価は、次の2点に集約されるものと思われる。第一に、特にこれといった独自の主張がなく、直接原価計算の戦後の発展に対してそれほどの貢献はないという点である。そのせいか、小林教授は戦後の論文を詳しく解説していない。第二に、彼の現金支出原価への注目が、その時代のひとつの流れを象徴するものであるという点である。

以上の考察から、次のような点が浮かび上がる。ハリスの戦前の論文に関

しては、従来の多くの研究で直接原価計算の発達史に対する貢献が認められているが、戦後の論文に関しては、戦前の論文との関係や、同時代の他の論者との関係からみた戦後の直接原価計算の発展への貢献、といった観点からの評価が必ずしも十分行われていないようである。そこで本論文では、戦後の論文と戦前の論文との関係を検討する。そして、同時代の他の論者との関係からみた戦後の直接原価計算の発展へのハリスの貢献を考える足がかりをつくりたい。

2 戦前のハリスの主張

戦後のハリスの位置づけを明確にするために、ハリスの戦前の主張について検討しよう⁷⁾。

コントローラーであったハリスは、社長から売上高と利益が対応して推移するような損益計算書を作成するよう要請された。利益測定をゆがめる原因が固定製造間接費の配賦過不足にあると考え、それを除去するため配賦をやめてしまった。これがハリスの直接原価法である。

ハリスは、標準原価計算を前提にし、固定製造間接費の配賦過不足を売上原価に調整するという会計処理を行っていた。このような会計処理をとっていた場合、利益測定をゆがめる原因は、配賦過不足である⁸⁾。大恐慌後の1930年代の深刻な不況下、米国企業は過剰な在庫に悩まされていた。基準操業度を下回るという状況は日常茶飯事であった。当時の米国企業は多額の配賦過不足に悩まされていたのである。

ハリスは利益測定の問題のみを考えており、その他の経営問題への役立ちについては触れていない。貢献利益概念についての言及もない。彼は、自身が考案した計算法によって算出される利益概念＝貢献利益の有用性には気がついていなかったといわざるをえない。彼にとっては、利益測定は是正が主眼であり、その原因がなにか、ということに関心があった。そこで着目したのが配賦過不足であった。彼が直接原価法の利点として標準原価計算の信頼性の向上をあげたのも、配賦過不足への着目からくるものであったといえる。

決して貢献利益法の考え方を取り入れようと意図したものではなかった。

したがって、原価分類の曖昧さやそれに伴う貢献利益概念の曖昧さも、彼のこの時点での関心・利益測定の是正一にとってはそう大きな問題ではない。彼の直接原価法は、現代的な観点からは不備な点も多いが、当時の彼の問題意識からすれば、それで十分なものであった。

3 戦後のハリスの検討

(1) 戦後の経済状況

1945年、第二次世界大戦が終結した。この大戦がアメリカ経済に及ぼした影響は、どんなものであったか。

戦後の経済状況でもっともインパクトがあったのは、競争市場の復活である。ドレッセルによれば、戦時中は、「政府によって、競争が排除され、原価の回収が保障されていた」⁹⁾状態であったが、戦後、1946年には政府による価格統制が廃止された¹⁰⁾。価格統制、政府契約が廃止された結果、競争市場が復活し、企業は販売競争・価格競争を強いられることとなった。販売競争に打ち勝つために、新製品の導入や製品の多品種化が進められた¹¹⁾。

しかし、これを押し進めるのには大きな制約があった。過剰生産能力の問題である。Allied Chemical Co.の1940年の営業報告書によれば、「国防プログラムに参加した。そのため、工場を増設した。」また、1941年の営業報告書によれば、「戦時体制に対応するため、基本的製品の生産能力を拡張した」とある。国防プログラムには、他の企業も軒並み参加していたようである¹²⁾。国防プログラムへの参加から、軍や政府への供給が増加し、それに対応するために、工場の拡張・増設が行われていったのである。原価計算の論文の中でも、たとえばホーエルによると、「戦争によって、産業界は、財務的・物理的な力を急速に強化していった。新しい工場、新しい機械、高度に教育された労働者、進んだR&Dプロジェクト、パテント、技術改革、税制上の優遇、などを受けることになった」¹³⁾という。この結果、設備能力が拡大していったというのである。ところが、戦後、政府契約が中止されると、

戦時中に拡大した工場・設備が、過剰能力として企業を苦しめることになった。前述のホーエルも、大戦後の問題は、「過剰人員、過剰設備能力」(p. 215)であると指摘している。

もう一つの制約としてあげられるのは、材料の不足の問題である。American Chain Co. の営業報告書には、「戦後は材料が不足しており、操業度がキャパシティ以下に落ち込んだ原因の一つとなった」と記述されている¹⁴⁾。また、Shell Oil の営業報告書にも、「原油の不足から、新しい油田の発見が必要である」という記述がある¹⁵⁾。原価計算の論文の中にも、たとえばファルクナーは、ワイヤー産業において、原材料である銅が不足しているということを指摘している¹⁶⁾。

(2) ハリスが意識した経営問題

上で述べたような状況の下、ハリスはどんな経営問題を意識したのであろうか。

①製品関連の意思決定

46年論文に次のような記述がある。「主要製品グループに、固定費を比較的シンプルな工学的手法¹⁷⁾を使って配賦し、各主要製品系列毎に損益計算書を細分化して作成する。このようにすれば、各製品ライン毎の損益分岐点販売量を求め、それからどこで利益があがっているかいないかが明瞭に発見できるようになる。固定費の総額は、収益性のある製品の追加的販売によって回収され続ける、ということから、収益性の悪い製品ラインは取り除かれる。」(Harris, 1946, p. 35) この記述から、ハリスが製品改廃の意思決定に関心を持っていたことがわかる。

②販売費の計画

ハリスは、販売促進費の計画に着目していた。次のような指摘がある。「伝統的な損益計算書によって許容されているよりも、販売促進にさらに多くの資金を支出しようという意思決定がなされるのは合理的なことである。なぜならば、損益分岐点を達成した後、獲得される販売マージンは、売上高に対する前述の販売費(販売促進費)の割合を増加させ、税引き前利益を減

小さくすることになっても、注意深く計画され実行された販売キャンペーンの結果は、損益計算書上の純利益を獲得することになるからである。」(Harris, 1946, p. 36)

③価格決定問題

戦後の論文では、価格決定問題に関する記述がある。48年論文で、次のように指摘している。「もし販売価格が、現金支出費用(材料費、包装費、直接労務費、直接製造原価)以外の原価をも含む単位製造原価に基づいているとすれば、新製品の販売によって、新しく内部留保される資金残高がいくらになるかを見積もることは、不可能である。」(Harris, 1948, p. 526)

「競争市場におかれている製品の価格は、売り手ではなくて買い手によって決定される。最良の買い手が最適な価格を決める。ここでは、製品の製造原価としては、伝統的な会計で考えられているようなものは重要ではない。もし、単位標準原価が、固定製造間接費の割当額の見積を含めて計算された場合、競合新製品の販売価格決定に、なんの価値があるのだろうか。このような製造原価は何の意味もないばかりではなく、(この原価を基礎にして売価を決定すれば)市価が上昇しているときにしろ、あるいは下降しているときにしろ、非常に間違った方向に導くのであり、それによって達成される販売量を混乱させてしまう可能性がある。」(Harris, 1948, p. 528)

この記述にあるように、ハリスが価格決定、とりわけ新製品の価格決定に関心を持っていたことがわかる。そして、伝統的な会計では十分な対応ができないことを指摘している。

(3) 経営問題への対処～CVP分析・貢献利益分析の適用

ハリスは、以上のような経営問題を意識していたが、その対応策として、CVP分析・貢献利益分析を行った。

彼が作成した直接原価計算による損益計算書は、次のようなものである。(Harris, 1948, p. 526)

損益計算書		
売上高	\$ 4,000,000	100.0%
標準直接売上原価	<u>2,200,000</u>	<u>55.0</u>
粗 マージン	1,800,000	45.0
販売差引	<u>360,000</u>	<u>9.0</u>
純粗 マージン	1,440,000	36.0
販売費	<u>400,000</u>	<u>10.0</u>
販売 マージン	<u>1,040,000</u>	<u>26.0</u>
固定費：		
製造間接費	200,000	5.0
工場差異	20,000	.5
一般管理費	<u>300,000</u>	<u>7.5</u>
固定費合計	<u>520,000</u>	<u>13.0</u>
利益（税引前）	<u>\$ 520,000</u>	<u>13.0%</u>

販売費の例として代理店やセールスマンへの支払手数料をあげている。これらは変動費と考えられている。計算構造上、販売マージンは貢献利益に相当する。

「もし平均販売マージン（すなわち粗マージンから販売差引と販売費を差し引いたもの）が、（売上高に対し）30% であるとし、全ての固定費（製造間接費、管理費、研究費、など）の総額が、その予算期間において \$ 90,000 であったとすると、売上高が \$ 300,000 になって初めてその企業は利益を獲得しはじめる（begin to make money）ということが容易に理解できる。この損益分岐点に到達した後、売上高が伸びていけば、その30% が『税引き前利益』として損益計算書に運ばれる、ということを理解することも容易である。」（Harris, 1946, p. 35）

ハリスは、貢献利益であるところの販売マージンを、経常的な原価会計上で計算している。その販売マージンを利用して損益分岐点を算出している、ということは、経常計算で得られたデータを利用しているということになる。貢献利益（彼の場合販売マージン）を利用して損益分岐点を算出する、ということは、ハリスが、経常計算の枠内で CVP 分析を行おうとしていたことがわかる¹⁸⁾。

さて、先の引用部分をみればわかるが、ハリスは主要製品別の収益性の分析にCVP分析を援用していた。セグメント(製品)別にCVP分析を行うことは、48年論文でも指摘されている。(Harris, 1948, p. 530)

製品の改廃のみならず、販売促進費の決定にCVP分析を援用していたことは、先の引用部分からもわかる。

前述のように、戦後、競争市場が復活した。競争に打ち勝ち、利益を上げなければならない。しかし、材料不足という制約条件があるために、無制限に製造できるわけではない。また、すでに過剰な設備能力を有しているので、現有設備を有効に利用しなければならない。つまり、資源の最適配分や、現有能力の有効利用を図りながら、収益を最大化する必要があったのである。そこで、製品別にCVP分析・貢献利益分析を行うことによって収益性を判断し、最適なプロダクトミックスを決定しようとしたのである。

また、価格決定問題に関しては、先で触れたように、伝統的な全部原価計算による価格決定に疑問をもっていた。そこで次のように指摘する。

「直接原価法によれば、単位製造原価に、固定製造原価を統計的に配賦することが回避できる。…直接原価計算においては、固定費の単位当たりの許容額を決定するための、高価で手間のかかる計算をする必要はない。」(Harris, 1948, p. 528)

このように、ハリスは価格決定を含めた製品関連の意思決定や販売費計画といった経営問題に対処するために、セグメント(製品)別にCVP分析・貢献利益分析を行った。彼と同時代の論者のなかには、同じような考え方を採るものがいた。たとえば、エルスマン(1946)は、製品別に貢献利益率を計算し、CVPの分析を行うことで、販売費を計画したり、最適なプロダクトミックスを決定していた¹⁹⁾。エルスマンのほかにも、多数の論者がこのような取り組みを行っており²⁰⁾、それはこの時代のひとつの潮流といってもよい。ただし、彼らはこれらの分析を、帳簿組織の外で行ういわゆる特殊原価調査として行っていたことに注意すべきである。

一方、ハリスは、自身が戦前に考案した直接原価法によればこれらの分析

技法を経常計算の枠内で行えるのではないかと考えた。経常計算の枠内で行えば、計算の費用も時間もかからない。彼がこのような発想に至ったのには、1937年にやはり直接原価計算に関する論文を発表したコールの存在が大きいものと思われる²¹⁾。

コールもやはり利益測定の是正というハリスと同じ問題意識から出発し、直接原価計算方式を考案した。戦前のハリスと異なるのは、コールは貢献利益概念を明確に意識し、それが意思決定問題や利益計画に役立つ、ということと積極的に主張している点である²²⁾。ハリスが、コールの論文を読んで、自身が考案した計算法の秘めたる力に気がついたということは十分考えられる²³⁾。そして、戦後の経営問題を解決するために、それを一步修正してセグメント（製品）別に拡張して使用するように工夫したのであろう²⁴⁾。

そこで、戦後の論文では、CVP分析・貢献利益分析をスムーズに導入するために、貢献利益概念を明確化したものと考えられる。

（4）概念の整備

①貢献概念の明確化

戦後の論文では、貢献利益概念を明確に説明している。46年論文では、「販売マージンは、固定費を回収し終わるとその性格が変化する。販売マージンは、固定費を回収し終わると、『税引き前純利益』と等しくなるのである。」（Harris, 1946, p. 35）という説明がある。これは明らかに貢献利益概念の説明である。この販売マージンによって「すべての固定費を回収する」（Harris, 1948, p. 501）という表現からも、貢献利益概念が存在したことがうかがえる。

②原価概念の整理

ハリスは、46年論文で、変動費と固定費に関して説明している。「単位製造原価に含まれるのは、製造活動によって発生する現金支出原価のみであるべきだ。それは、原材料費、包装費、直接労務費、直接製造費、ほか製品を製造した結果発生する全ての費目である。これらの原価は、製造した製品単位に対して、直接的に報告することができる。生産量が増加すれば、製造原

価を構成するこれら四つの要素の支出は、同じ率で増加する。生産量が減少した場合は、上と逆になる。

一方、固定製造間接費 (fixed factory expenses) は、製造量と上記のような関係はない。製造活動の如何に関わらず発生し続ける。工場 (の操業) がスローダウンしようが、工場が遊休化しようが、その大部分が衰えない。……固定製造間接費は、生産設備が拡張されるか縮小されない限り変化しない。工場のエリアにおける物理的变化は、いついかなる時でも製品を製造できるような用意をしておくために必要な費用を増加あるいは減少させる結果となる。しかし、このような物理的变化は、単位現金支出製造原価には影響を与えない。このような、製造準備のための工場費用 (standby factory expenses) には、工場建物の減価償却費、機械設備の減価償却費、工場管理者の給料、工場補助部門費、建物占有に関する全ての費用、が含まれる。簡単に繰り返していうと、固定製造間接費 (また、販売費と一般管理費) は、生産量にはいっさい影響を受けないのである。」(Harris, 1946, p. 34)

戦前の論文では、単に原価を製造量との関連で分類していたにすぎなかったのが、戦後の論文では、変動費を「現金支出原価」、固定費を「製造準備の原価」という分類を行っている。

ここで特に注目すべきなのは、変動費と現金支出原価を同義に扱っている点である。そして、用語としてはこの現金支出原価を多用している²⁵⁾。もちろん、すべての現金支出原価が変動費ではない。おそらく、ハリスは現金支出原価という用語に「再生産のための原価」という意味を持たせていたのではないだろうか。たとえば、固定費の典型的な費目である減価償却費は既に支出済みの原価であり、さしあたって回収に急を要する原価ではない。しかし、材料費などは、次の生産に必要な材料を調達するために、すぐに回収する必要がある。このように、現金支出原価という表現は、原価の回収順を意識したものであるともいえる。これは、貢献利益概念とも結びつく。貢献利益法による計算では、売上高からまず変動費を回収し、その残高 (貢献利益) で固定費を回収し、利益を計算する。現金支出原価への着目は、貢献利

益概念の明確化に一役買っているといえる。

このように、ハリスは、戦後直面した経営問題を解決するために、戦前自身が考案した計算法を利用することを考えた。計算構造の基本的な枠組みは同じものであったが、経営問題の解決に役立つ CVP 分析や貢献利益分析の適用を容易にするために、原価概念や利益概念をより整備したのである。

4 むすび

本論文では、戦前の主張との相違点に留意しながら、ハリスの戦後の所説に焦点を当てた。ハリスの主張の変遷を検討することによって、直接原価計算が、企業を取り巻く環境の変化にどのように対応していったか、ということが明らかになった。

戦前のハリスの主張は、利益測定の改善を第一の命題として考案されたものであり、彼の当時の問題意識に沿うものであった。

一方、戦後はその経済状況から、プロダクトミックスの決定や価格決定といった製品関連の意思決定問題や販売費計画の問題が解決すべき問題として浮上した。ハリスは直接原価計算によって、経常計算の枠内でこれらの問題の解決に役立つ CVP 分析・貢献利益分析を行うことを考えた。それを容易にするために、戦前に考案した計算法と基本的に同じ枠組みを使いながらも原価概念や利益概念を整理したのである。

ハリスは戦後の直接原価計算発達史の中でどのような役割を果たしたのか。そしてハリス以後、直接原価計算はどのように発展していくのか。筆者の現在の試案と課題を述べることで、むすびとしたい。

直接原価計算の創始者であるハリスが、戦後、内部目的利用への役立ちに関する論文を発表したことに意味があると思われる。直接原価計算に経営内部問題への役立ちという機能があることが一般に認知されることに大いに貢献したものである。1930年代を「直接原価計算誕生の時代」、40年代から50年代にかけての時代を、「内部目的利用における直接原価計算の認知の時代」と名付けるとするならば、ハリスはまさしくこの「誕生」と「認知」

に大きく貢献した論者であるといえる。

これに続く50年代から60年代は、有名な資産評価論争が巻き起こる。この時代は「外部目的利用をめぐる論争の時代」と名付けることができる。この時代には、「現金支出原価・固定費」という原価分類の枠組みに代わって、「直接原価・期間原価」という分類が唱えられるようになる。この枠組みの変化は、直接原価計算支持論者の思惑が反映されていたものであると思われる。

また、ハリスは貢献利益を2段階(粗マージン・販売マージン)に分けて計算している。その後、企業のセグメント化が進むにつれ、多段階的な貢献概念が現れてくるが、ハリスの提案は、その先駆けとなるものであった。

これらの試案を論証し、その後の発展過程を追跡するには、ハリスと同時代の他の論者の所説や、その後の論者の所説を検討しなければならない。この検討は他日を期したい。

- 1) Harris, J. N., "What Did We Earn Last Month?", *NACA Bulletin* (Jan. 1936) pp. 501-27.

ハリスのこの論文に関する詳細は、次の論文を参照のこと。

拙稿「ハリス・コールの直接原価計算論の研究」一橋論叢, 1994年5月, 97-113ページ。

また、直接原価計算の生成に関しては、上の論文とあわせて次の論文を参照されたい。

拙稿「直接原価計算発達史におけるハリソンの貢献に関する一考察」産業経理, 1994年7月, 114-122ページ。

- 2) 本稿で「正規の」といった場合、「複式簿記機構に基づいて作成された」という意味である。「経常的な」という表現をとった場合も同様の意味である。
- 3) これに関する詳細は、拙稿・一橋論叢を参照のこと。
- 4) Harris, J. N., "The Case Against Administrative Expenses in Inventories", *The Journal of Accountancy* (July 1946) pp. 32-36.
Harris, J. N., "Direct Costs as an Aid to Sales Management", *The Controller* (Oct. 1948) pp. 499-530.

なお、46年の論文は、そもそもシードマンの、「管理費はその期の販売のためのものではないから、棚卸資産に含めて繰り延べるべし」という主張に対して行われた反論である。そのシードマンに関しては、以下の論文を参照。

Seidman, J. S., "Do You Mistreat Administrative Expenses in Inventory ?", *The Journal of Accountancy* (April 1946) pp. 286-288.

- 5) 園田平三郎『直接原価計算・J. N. ハリスの学説研究』中央経済社、1988年。
- 6) 小林健吾『原価計算発達史・直接原価計算の史的考察』中央経済社、1981年。

- 7) 詳細は拙稿・一橋論叢、98-104頁を参照のこと。

- 8) 棚卸資産を予定原価で評価している場合、配賦過不足が純粹に利益に影響を与える要因となる。

- 9) Dressel, W. O., "How Proper Cost Information Can Increase Profits", *NACA Bulletin* (Sep. 1945) p. 73.

また、政府による価格統制に関しては、Allied Chemical Co. の1943年の営業報告書にも記述がある。

- 10) Beatrice Food Co. の1947年の営業報告書。
- 11) 一つの例をあげれば、Beatrice Food Co. の1946年以降の営業報告書には、新製品の新しいパッケージの広告が頻繁にあらわれる。意欲的に新製品を導入し、製品を多品種化していったことがうかがえるのである。
- 12) たとえば、American Chain Co. (1941) や Beatrice Food Co. (1941) の営業報告書にも、国防プログラム参加による製品の増産・工場の拡張の記述がある。
- 13) Howell, H. E., "Postwar Pricing and Cost Accounting", *NACA Bulletin* (Nov. 1945) p. 219.
- 14) 1947年の営業報告書より、その後数年間の営業報告書に、材料不足の記述がある。
- 15) 1947年の営業報告書より。
- 16) Faulkner, G. L., "Profit Analysis for the Magnet Wire Industry", *NACA Bulletin* (Sept. 1952) p. 35.
- 17) これが具体的にはどのような方法であるかは解説されていない。
- 18) 引用部分では「損益分岐点分析」となっているが、内容をみると単に損益分岐点を計算しているだけではない。実質的にはCVP分析を行っているといえてよい。これはこの時代の他の論者にもみられる傾向である。
- 19) Elsman, T. R., "Profit-Action Figures", *NACA Bulletin* (April 1946) pp.

711-26.

- 20) たとえば、次の論文にも、エルスマンと同様の主張がみられる。

Gleason, C. H., "The Profit-Volume Relationship", *NACA Bulletin* (July 1947) pp. 1330-51.

Doyle, L. J., "Most Profitable Product Volume-Taking Account of Costs and Competition", *NACA Bulletin* (Fed. 1949) pp. 643-52.

Keller, I. W., "Relative Profit Margin Approach to Distribution Costing", *NACA Bulletin* (March 1949) pp. 759-70.

Gardner, F. V., "Controlling Breakeven Points", *Factory Management and Maintenance* (July 1949) pp. 98-108.

- 21) Kohl, C. N., "What Is Wrong with Most Profit and Loss Statement ?", *NACA Bulletin* (July 1937) pp. 1207-19.

- 22) この詳細は、拙稿・一橋論叢, 109-11頁を参照のこと。

- 23) 両者の論文は、ともに *NACA Bulletin* に掲載された。

- 24) コールは多品種製品に対して CVP 分析を行ってはいなかった。

- 25) たとえば、クレイマー (1947), クラーク (1947) らも、このような態度をとっている。

Kramer, P., "Selling Overhead to Inventory", *NACA Bulletin* (Jan. 1947) pp. 587-603.

Clark, C. L., "Fixed Charges in Inventories", *NACA Bulletin* (April 1947) pp. 1006-17.

(一橋大学大学院博士課程)