

企業診断の意義と原価構成比率に対する一考察

(第一報)

工藤市兵衛

The Significance of Diagnosis for Enterprises and a Practical Study for Cost Composition (first report)

by Ichibei KUDO

There are reported the significance of diagnosis for enterprises and some results of a practical study for ratio of cost composition that is one item of diagnosis, in the Sanshu Tile producing district, Aichi prefecture.

1. 緒 論

対内的には我国の経済成長に対処し、対外的には国際原価競争に打勝って日本経済の自主的発展を達成するために、生産性の向上を図ることは現下我国にとっては極めて重要な問題であり、このためには企業の合理化、能率の増進を計ることが必要不可欠の要件である。国内的にも国際的にも実力がはっきりあらわれ劣者は敗れ優者が勝つ。真に優勝劣敗の決する時代を迎えつつあるのである。

生産性の向上、経営の合理化にたゆまざる努力を傾注する企業、これが発展の一途をたどるものと信ずる。これ企業における適者生存の原則である。⁽¹⁾

経営を合理化し、能率を向上するにはまず、具体的な目標を定め、その方向に企業を推進することが必要である。

経営合理化は要するに安定した高水準の品質、又国内外を問わず、如何なる同業他社にも負けない低コスト、又確実に守られるところの納期、これが自由経済下における企業を支え、これを発展させるための絶対不可欠な第一義的な条件であり、今や我が国企業は内外経営要因よりしてその体質改善を要求されている。殊に我国が目指す所の福祉平和国家の理想像⁽²⁾と対比する時、その要求は極めて大なるものがある。

此のため近時企業診断が企業における各方面に論議せられて来た。

然るに企業診断はその歴史が浅く漸く戦後に米英より取り入れられたものであり、其の意義が必ずしも明確ではない。

そこで其の意義に対し財務的技術的管理的等の個別の見地よりでなく、これらが有機的に結合された総合的見

地より検討すべきものである。

企業診断は往々対症医療的に利用され、又種々の臨床的特殊目的から行なわれ、且つ、しばしば部分的諸管理につき、細密に行われる。しかし経営が重患に陥らぬ内に症候を発見する保健的見地ないし健全成長の観点から総括的、全般的、かつ定期的に行う経常的企業診断が特に重要である。

併し、本研究に於いては、企業診断の財務的分析の一項目である原価の構成比率について、三州赤瓦産地に於ける例をあげて技術的見地を加味した私見を述べんとするものである。

〔註〕

- (1) 進化論は所謂、ダーウィンの進化論に始まるが、之は経済社会に於ける原則でもある。
- (2) 日本経済のビジョンについては日本経済未来像
安藤良雄編 河出書房 参照

2. 企業診断の意義

企業診断とは、経営の活動について批判的並びに建設的効果的判断を行うことであり、企業の企業力、生活力、体質を解明、判定し、更に改善助長することである。それは、企業事象の原因分析的な理論的認識とこれに基く未来的計画的政策的認識を含み、且つ、経営の分析と総合を内容とする。

即ち、その企業の美点と欠点、長所と短所、換言すれば、その企業に於ける企業力を解明する。

即ち企業の良さを見出し、又その企業の弱点を発見し、必要な処置をとることである。

病理学や生理学が診療の前提となり、基礎となる様に企業診断においても、経営学、経済学、経営工学理論が応用される。

あたかも医療において、当該患者の治療を行うには先づ其如何なる疾病なるやを診断し、それに即して病源を明らかにした上で治療策⁽³⁾を講じる様に、企業診断では、特定対象企業に即して、因果的原理を求め、これに基づきつつ、将来の事象、条件変化を考慮して、政策計画を立案し、その効果を予測することが肝要である。

即ち、企業診断は、当該経営の特殊性に即しつつ、経営の内的外的な諸影響要因の変化について変りゆく経営活動力、即ち企業力を、したがって企業目的達成力を、総合的に判断する。その際未来的な面では予測しにくい諸要因を考慮しなければならぬ点において、企業診断は従来経営学理論上未解決の問題を含んでいる。

此の点、病理学に於ける既往症、現症を主として診断する病理的診断学とは異なる。

現代資本主義社会に於ける企業経営の目的は、適正利潤を得て永続的發展を計ることにあるから、企業の企業力を一応抽象的な財務会計の数値について把握することができる。

唯、ここで注意しなければならないことはあくまでも此の際、その企業に於ける技術水準が、当該同種企業に於ける平均的技術水準以下であってはならないと云う技術上の制約を条件とすることが肝要である。⁽⁴⁾

これなくして財務的に如何に優秀であっても、老朽機械の酷使による場合は判断の資料とすることが出来ない。

そこで企業診断が、経営の合理的な、総合的認識となるには、この方法として財務会計の数値を起点とし、終点とする分析的認識の方法が適切である。

唯、従来の如き財務会計的数字では、企業経営を判断することはできない。

その数値は、あくまでも過去の財務数値でなく、生産性会計数値を用いなければならない。⁽⁵⁾

安定的適正利潤即ち、安定的適正企業収益性の如何は、企業なる生活構造体における諸々の均衡関係の可否を総活動に反映している。

故に企業診断に於いては、安定的適正収益性を構成する、収益性、安定性、未来性等の生産的財務均衡関係々数について、その変化の原因探求を相互関連的に行ない、その企業力への諸影響要因に関する経営の処理と、対応の適否を総合的に判断する。

而して、その結果、最終的には企業の財務的、体質の改善、助長となって表われるのである。

財務的数値は企業改善の結果の表示にすぎないのである。

従来ややもすれば、財務会計的措置に重点を置く傾向が極めて強いが、今日の如く、技術投資が企業力を左右する時代には、当該企業が一般的同業の、技術水準以上

であることを条件とした場合の財務比率を論議すべきであり、技術水準が同業他社に劣るときは問題外と云わなければならない。

従って企業診断の体系の見地から企業診断には上述の意味における生産性財務比率を用いることが合理的である。

更に、企業診断の手續の観点からも企業の諸構造的均衡関係測定分析、判断鑑定評価するための手がかりに、矢張り上述の生産性財務比率なる技法を仮定として用いるのが効果的である。

しかし、この比率による測定は、企業の合理的認識の出発点にすぎず、比率の効用は専ら比率の解釈、解明、判断を適切に行うか否かにかかっている。

企業診断では、生産性財務比率により示される財務構造的均衡関係数値そのものが、決して決定的意義をもつものではなく、この数値を手がかりとして、抽象的な財務構造的均衡関係を規定する諸々のより具体的な、経営構造的均衡関係、経営要素の均衡関係、経営管理的均衡関係を把握、解明、判断するのである。

理論的仮定にすぎない抽象的財務比率で、具体的、個別的な均衡関係、経営関係、管理関係の可否を即断するのではなく、諸々の財務比率値を規定する二つの経営管理的要因、即ち内部生産性と対外適応性を、分析、検討した上で最後に因果関係的に、比率値を評価し、経営管理の効果判断を下すのである。

要するに、内部的、外部的、又は短期的、長期的、或いは統制可能的、又は統制不可能な種々の要因に対処する具体的、現実的な、諸経営管理の当否が、最終的には財務的な、安定的適正収益性、安全性の如何を表現するのであるから、企業診断には技術水準を基礎とした財務構造的均衡関係を示す比率を出発点とし、将来の財務比率の予測に到達するのが合理的である。

かくして企業診断は、技術水準を基礎とした財務比率から出発し、財務比率の改善を目指すけれども、この比率の大きさや変化の意義を企業経営の具体的現実を照らして適切に解釈した上で経験的熟練に基づき妥当適切な判断を下すときにはじめて比率分析が企業診断手続き上の効果的技法となりうる。

尚、比率の解釈評価に当たり、標準対実際比較を行う場合に、標準比率として単純な同業算術平均比率を用いることは妥当ではない。⁽⁶⁾

以上のように企業診断においては、批判的にも建設的にもあらゆる企業影響要因を財務経済の見地に結びつけて考察することが肝要であるけれども近時は殊に経営技術的又は固有技術的、或いは、人間関係的な見地から具体的考察を行い、診断手續上、財務比率の他に、経営技術的、固有技術的、人間関係の均衡関係指標をはじめ、

種々の数値的又は非数値的分析方法を用いる。

しかしそのような種々の技術的方法が合理的な総合的経営認識方法となつて安定的適正収益性、安全性の達成に役立つには、すべての具体的な経営問題、経営事象を数値にからませて視る方法を確立しなければならない。これが企業診断の根本的要件である。

企業診断においては、経営管理構造の如何なる階層を対象とし、経営のどの過程領域について、どの様な方式で、どの様な要因をとり上げるにしても、それが総合的な企業診断の部分となすには前記の要件を取りあげることが肝要である。(7)

企業診断の統一的目标は、経営上の諸問題を分析解明把握し、これを最高管理の立場から総合的に現在及び、将来の問題も含めて、検討判断解決することである。

経営の過程的又は職能的分野につき、専門的、分担的になされるすべての部門別診断もすべてこの基本目標の下に実施されなければならない。

故に企業診断は本来最高管理者の職能であり、批判的、顧問的、第三者により実施するのが適切である。

この様な企業は管理構造上、階層的に、そして経営領域上は関連的に、これを要するに総合的に、或いは合体的に行われる。

又これは財務構造的管理的技術的な基準により体系的に行なわれる。

さらに又これは長期、又は短期的に行なわれる、(8)

以上が企業診断の基本的特性をなすのであり、この特質を完備するためには、企業診断が企業経営自体について定期的に行なわれなければならない。

かかる経常的定期的企業診断こそ企業診断の本質に最も適せるものである。

経常診断では専ら財務的ないし、経営的、管理的、技術的な合理性を追求する唯物視観にとらわれることなく、経営における技術及び近時は労働者不足のため特に人間性、人間の要因を分析解明することが、とりわけ肝要である。

企業診断は経常的総合診断としてのみならず、その時その時の必要から特殊の目的で臨時的部門別診断としても行われる。

例えば、大規模の新設備投資計画を実施する場合、又は実施後の効果を見る場合、又は労使交渉上の賃銀支払能力判断として行われる場合等である。

しかし普通診断を実施していれば、症候を早期に発見出来るから、対症的診断の必要が少なくなり、また種々の部門別診断を容易に実行しうる。かくして企業診断の本質は結局これを普遍的総合診断に求めうるのであり、その他企業診断は之をすべて普遍的総合診断を基本として考察することが出来るのである。

企業診断は一方対象企業の個性に即し、主体性を理解しながら、他方客観性を堅持しなければならない。

かかる特色をもつ経営認識としての企業診断の方法は一面科学的であると共に、他面、実践的、現実的でなければならないことに注意することが肝要である。

〔註〕

(3) 診断学 額田晋著 P.1~P.3

(4) 特許法 第二九条 第二項に「その発明の属する技術の分野における通常の知識」すなわち技術上の常識、換言すれば、技術水準と云うことがそのことである。

唯、その技術水準は、何をもって測定尺度とするかについては対象企業について具体的、個別的に論究する必要がある。

(5) 生産性会計数値とは、例えば、従来の企業会計的或いは、会計学的勘定科目によることなく、これを生産性の寄与による分類、例えば、生産促進費運搬費販売促進費等の如く分類する。

(6) 同一業種にあつても企業形態、規模、立地、業種、顧客層などの相違を考慮することは勿論、企業の基本構想、政策、方式、技術などに於ける特殊性を勘案する必要がある。尚、中小企業に於ける統計としては、中小企業庁編、中小企業の経営指標と原価指標があるが、実際企業に適用するときに可成り修正することが必要である。

(7) 現在企業診断は各都道府県等金融機関、各種コンサルタント団体等で実施しているが、何れの場合も上述の点を無視することは許されない。

(8) 企業診断は、一般に一週間前後を以て行っている。これは病理学で云う診断と同様、診断を主とするからであり、診療を行う場合は、即ち、経営指導を併用する場合は長期となる。

3. 三州赤瓦製造設備と作業

愛知県に於ける瓦の生産は約500~600年の歴史とともに良質且つ、豊富な原料粘土に恵まれ、加えて、その製造技術の優秀さと水運の便と両々相俟って、謂わゆる三州瓦として広く全国にその名声を博し、数量的にも全国第一位を誇っている。

更に近年現代建築様式に適合して赤瓦の生産も年々上昇の一途を辿り、三州瓦の名声を一層大ならしめている。

併し、最近における建築様式ないし建築資材の変貌に伴う粘土瓦の需要の絶対量に対し、悲観的な予測をする人も少なくないので、ただ徒らに古い伝統と恵まれた立地条件に甘んずることなく、粘土瓦の将来についても十分な検討を加えねばならぬと考えられている。

当面の問題としては、粘土瓦の品質の向上、コストの

低減、市場開拓など種々の経営面における合理化の問題を早急に解決せねばならぬ機運にせまられている。

本研究に於いては、総合的見地より合理化への方途を構ずる方向を示唆すべきことを目途としているけれども、第一報として先づ、原価構成比率の検討により技術的財務的改善点を見出すことを目的としている。

本調査は昭和37～39年の三ヶ年に亘り調査したものである。以下調査概要を示すこととする。

(1) 設備及び作業の概況

機械設備は各工場とも最近の競争激化によってその必要性に迫られ、追々高性能なものに移り変り

つつある。特に土練機の新設が多く、窯関係では従来の単窯からトンネル窯への切換又は増設を行った工場も全体の8.6%（9工場）あり、今後も増加の傾向が見受けられる。しかし設備全体をみると窯、成形、乾燥工程など未だ近代化すべき点が多分に残されている。工場建物は祖父伝来の古いものが多く、明治以降大正年代にかけて建設されたものが目立っているなど、総じて設備程度は悪く近代化すべき点が少ない。

業界の設備機械、生産状況は次の通り。

設 備 状 況

	1 台		2 台		3 台		4 台		5台(基)		合 計	1 0 3工場に 対する保有率	設備総数に 対する比率		
	(基)	持	(基)	持	(基)	持	(基)	持	持	以上					
	工場	%	工場	%	工場	%	工場	%	工場	%	工場	%	%	%	
窯	トンネル窯	9	100	—	—	—	—	—	—	—	9	100	8.6	4.8	
	単窯	50	49.5	35	34.6	9	8.9	3	2.9	4	4.0	101	100	96.0	95.2
成形機	自動通	2	10.5	1	5.2	1	5.2	3	15.7	12	63.4	19	100	18.1	81.8
	普通	1	1.1	9	10.1	28	31.4	17	19.1	34	38.3	89	100	25.2	81.2
土練機	単式	4	100	—	—	—	—	—	—	—	4	100	3.8	4.8	
	複式	1	100	—	—	—	—	—	—	—	1	100	9.5	1.2	
	真空式	73	97.4	1	1.3	1	1.3	—	—	—	75	100	71.5	94.0	
ホイスト フレッ ト クロ ク ミ ル そ の 他		41	53.9	25	32.9	6	7.9	4	5.3	—	—	76	100	72.3	
		7	100	—	—	—	—	—	—	—	—	7	100	6.7	
		—	—	1	100	—	—	—	—	—	—	1	100	9.5	
		1	7.1	4	28.5	5	35.8	2	14.3	2	14.3	14	100	13.4	
		8	4.45	7	39.0	2	11.0	—	—	1	5.5	18	100	17.2	

(2) 焼 成

トンネル窯は、赤瓦業界では9工場が設備しており何れも1基だけ、2基以上保有の工場は1工場のみである。工場数にして約8.6%殆んど工場は単窯による焼成をしている。単窯は一基のみの工場が全体の50%を占め一番多く、次いで2基保有は34.6%、3基8.9%の順となっており、一基だけの工場は多分に家族労働的色彩が強いようである。焼成技術は除々に向上しつつあり好ましいが、全般的には未だ低いようでパイロメーター、炉圧計、ゼーゲルを使用しているところは極く一部にすぎない。専ら色見と目視に頼っている。従って、焼成温度曲線や日報をつけている工場は殆んどない。

無作為に抽出した9工場についての調査結果によると窯焼回数は1ヶ月1基平均単窯4.5回強で、最少3.5回から最大6回までとなっているが実際には7回行うところもある。回数の多い工場では冷却時間を可成縮めている。

この状況は次の通りである。

(3) 成 形

成形設備の大部分は普通成形機（フリクションプレス）で、85.2%を占めている。自動成形機は18.1%にすぎない。普通成形機は設備状況表の如く1工場5台持ちが工場数にして34件38.3%でトップ、次いで3台持ち28工場31.4%、4台持ち17工場19.1%、1台しかもっていない工場1件1.1%となっている、何れもフリクションプレスで、その性能は余り良くない。従って生産性は低い。今後は迫々自動成形機に移行する状態にあって、これは生産性向上の見地から当然と言えよう。

作業は2人作業で、1人はプレス他の1人は形の調整と運搬に従事しているが、多くは夫婦家族で組を形成している。

成形は多分に労力を要する作業であり、この軽減には能率向上と併せて作業方法の改善が必要である。成形機の稼働率は平均53%（40%～70%の範囲）で低いが、これは作業者が他に乾燥作業を兼務しているからであってこの辺にも問題点を包蔵している。

焼 成 調 査 表

工場記号	a	b	c	d	e	f	g	h	i
窯の大きさ数	10,000枚入 2基 78mトンネル 1基	8,000枚 3基 4,000枚 1基	9,000枚 2基	7,000枚 1基 10,000枚 2基	10,000枚 3基	6,000枚 1基	8,000枚 1基 10,000枚 1基	12,000枚 2基	10,000枚 1基 12,000枚 1基
焚口の数	単窯16個 (2基) トンネル8個	14個(3基) 8個	14個	10個 14個(2基)	16個(2基) 12個(1基)	12個	12個	16個	16個 (2基共)
燃 料	石 炭 特 A 重油	石 炭	石 炭	石 炭	石 炭	石 炭	石 炭	石 炭	石 炭
温度計の有無	有(3台)	有(2台)	ナ シ	ナ シ	ナ シ	有(1台) 未使用	ナ シ	有(2台)	有(1台) 未使用
焼成最高温度 °C	1,100	1,100	1,080~ 1,100	1,150	1,100~ 1,160	1,050~ 1,100	1,100	1,040	1,150
焼 成 時 間	25H	4,000枚 窯 24H 8,000枚 窯~28 ~30H	25~26H	25~26H	27~28H	24H	27H	28H	28H
炉圧計の有無	ナ シ	ナ シ	ナ シ	ナ シ	ナ シ	ナ シ	ナ シ	ナ シ	ナ シ
ガス分析の実施 (×は未実施)	×	×	×	×	×	×	×	×	×
塩に砂を入 れているか	1~2%	20%	0.6%	1%	4kg/釜	5kg/釜	5kg/釜	入れてい ない	小バケツ に8分目 /釜
色 見 使 用 (○は使用)	○	○	○	○	○	○	○	○	○
ゼーゲル (×は未使用)	×	×	×	×	×	×	×	×	×
1ヶ月総窯焼数	4 窯 (トンネル)	15~16窯	7~8窯	16窯強	12窯	5.5窯	12窯	9窯	約9窯
1ヶ月1基 平均窯焼数	4 窯 (トンネル)	4窯	3.5窯	5.2窯	4窯	5.5窯	6窯	4.5窯	4.5窯
焼 成 日 報	ア リ	ナ シ	ナ シ	ナ シ	ナ シ	ナ シ	ナ シ	ア リ	ナ シ

(4) 土 練

土練作業は、殆んど大部分の工場が真空式土練機を設備しており、機械総台数では94% (78台/83台) を占めている。

単式土練機は4台、複式はわずか1台をもっているのみであり、土練機については近代化は可成り進んでいる。真空式は大型(25HP) 中型(15HP)が多く、小型は比較的少ないが稼動状況を見ると次表の如く、相当のバラツキがあり、平均稼動率は62%となっている。今少し稼動率を高めて機械の有効利

用を図るべきであろう。

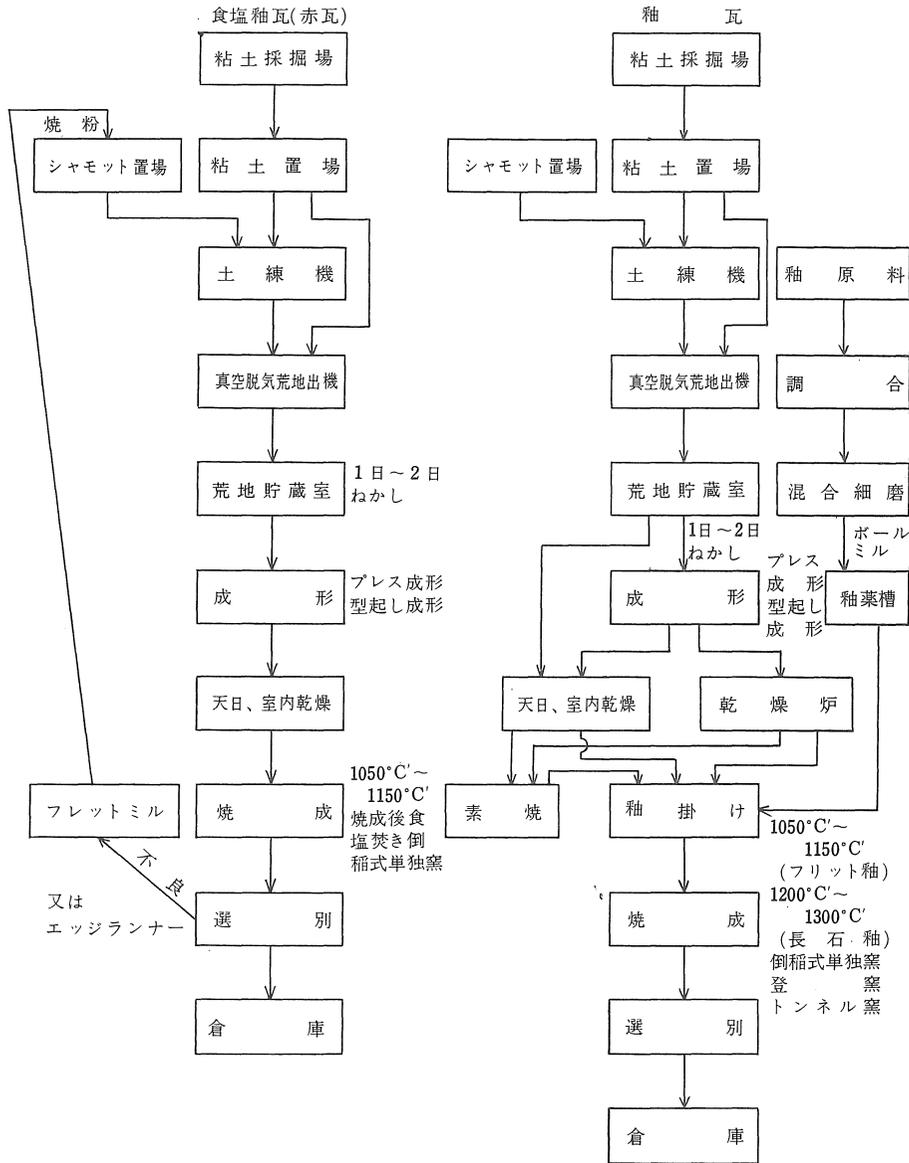
これにより各工場は資金的にかなり有利となる。 (土練機能力は1時間約1200枚、実績は平均740枚余である)

土置場は、粘土別に判然と区分しているところは極く一部の外殆んどなく、入荷毎に積み重ね又は大体的見当で区別されているにすぎない。土掻き作業は人力でなされ、土練機までの運搬はベルトコンベアが多く使用されるようになった。しかし一部には昔ながらの竹箕で運んでいるところも若干ある。

稼 動 率 表

工場記号	a	b	c	d	e	f	g	h	i
稼 動 率 (%)	95	40	70	60	85	50	95	45	33

粘土瓦製造工程図



(5) 乾燥は天日乾燥と人工乾燥に分れるが、全工場とも両方法を採用している。成形品は天日乾燥（夏は平均2日冬は平均4日）後窯上の2階乾燥場（人工）で再度乾燥されたのち焼成にかけられるが乾燥度はすべて「勘」で計られている。天日の場合は天候に左右されるので計画生産の実施はむづかしい。その点人工乾燥は、窯の余熱を利用するため比較的良好だが、それでも若干は天候に左右される。温度計、湿度計などを設備している工場は少ない。乾燥面積は天日で狭くて150坪広い所では2000坪又はそれ以上を有し、場所は2～5ヶ所位に分散して

いる。殆んどが平面一段乾燥で、工場建物への立てかけ式と併用している。

人工乾燥能力は窯数により面積が決り限定されるが乾燥の能力（枚数）としては大体均衡がとれている。中には能力以下のところもあるが生地の並べ方、おき方によって、乾燥能力は可成り増加され得る。焼成後の放熱を利用することは効果が非常に大きいので充分研究し実施すべきで問題である。

4. トンネル窯と単窯との原価構成比率の比較

一般にトンネル窯による焼成は単窯に比してはるかに

トンネル窯と単窯との比較表 (%)

トンネル窯 (8企業)	単 窯 (37企業)
利 益 (7.7)	利 益 (8.3)
材 料 費 (23.3)	材 料 費 (19.5)
燃 料 費 (18.0)	燃 料 費 (26.5)
買入部品費 (4.5)	買入部品費 (2.2)
外注加工費 (3.4)	外注加工費 (0.9)
労 務 費 (18.1)	労 務 費 (19.5)
工場経費 (11.0)	工場経費 (11.7)
一般管理 販売費 (14.0)	一般管理 販売費 (11.4)

コストが安いと言われているが、精密調査を行った45企業について分類集計した結果は上表の如くなる。即ち今回の調査では一般的な憶測を裏切って単窯の方の売上利益率が高くなった。

即ちトンネル窯は重油焼成により燃料費が著しく節減出来るが、労務費は売上に対して1%余りの節約に止まり材料費、一般管理費、販売費が大巾に増大している。

一般管理費の増大はトンネル窯工場の経営規模が比較的大きく、管理費や償却費の増大等があり一応了解出来るが、材料費の増大は意外である。

唯労働生産性は単窯よりトンネル窯の方が遙かに高い。

以上については損益計算書に信憑性を欠く面が多く、また、その採取期間もまちまちであったため、一概には論じられないが、総じて製瓦業ではトンネル窯は必ずしも無条件に有利とは考えられない。

以上各企業の調査により原価構成比率をみるに材料燃料費は同じトンネル窯8企業中最底33.6%、最大49%と15.4%の差があり、又更に単窯37企業についてみると、最底26.9%、最高49.9%と23%の差が見られた。

トンネル窯、単窯による瓦の製造と言う同種工程、同

種製品、製造に於いても原価構成比率は以上の通りの差異が認められる。

この原因とする所は

- (1) 原材料費の購買条件の相違
- (2) 技術水準の相違
- (3) 外注費の大小
- (4) 設備の良否
- (5) 労働者の量、質の相違
- (6) 労働条件の良否
- (7) 企業規模と操業度の差異
- (8) 自己資本、他人資本の大小
- (9) 販売形態の相違
- (10) 経営の企業力の相違

等に見ることが出来る。

今その原因の一つである製品の品質について見るに、次の様である。

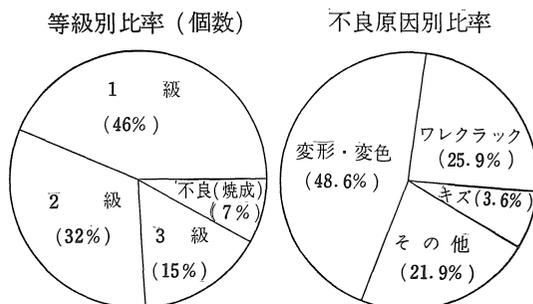
5. 製品の品質

製品の等級別結果は次図の如く重量又は個数別にみると1級品は46%、2級品32%、3級品15%、不良7%で1級品は半分にも充たない。1級品の比率は少くも60%を目標に進みたい。不良品又は2、3級品の原因は変形変色48.6%ワレクラック(クラック)25.9%キズ3.6%その他21.9%で変形変色が半分近くを占めている。

成形不良、即ちプレス成形後窯詰までの間に破損、キレなどにより生地不良となったものは、平均4.4%となっている。工場により不良率は可成り異なり範囲は通常1%~10%であるが中には20%という工場もある。成形不良は還元すれば土の再使用が可能であるので案内無関心である工場が多いが工数的にみると大きなロスになるので今一段の再認識が必要である。

	最 大	最 小	平 均
成形不良	10%	1%	4.4%

その他の要因については今回は割愛し、次回の研究に譲り度い。



等級別最大最小表

	1 級	2 級	3 級	不 良
最 大	70.5%	50.1%	44.2%	29%
最 小	23.3	11.0	0	0.5
平 均	46	32	15	7

技術的にみた不良原因

- 変 形 焼きすぎ，土の密度の不揃い，荷重のかかり過ぎ，乾燥不十分
- 変 色 焼成ガスの雰囲気が悪い，温度の高すぎ低すぎ
- 割(ワレ) 乾燥不十分，焼成カーブの不適當，冷却不適當，成形不良，原土不良
- キ ズ 窯詰，窯出操作上のミス
- そ の 他 異物の混入

結 語

以上企業診断の意義についてささやかな私見を述べたのであるが，要するに企業診断は企業の過去，現在，及び将来の長所，短所，美点，欠点，を分析，解明し，現在及び将来の企業の収益性，安全性，をもたらす所にそ

の意義がある。然かも当該企業のおかれている技術の一般水準がその条件として論ぜられなければならない点を強調したい。

更に企業診断技術は殊に実践的傾向が強いので，実体調査，学問的理論の有機的結合に俟つ所が多い。

かかる見地に立って三州瓦産地の原価構成比率を各企業について検討した結果，同種製品を同種設備で製造している企業に於いても大きく差異のあることが認められた。その原因は多々あるが，製品の品質，技術水準も大きな影響のあることが認められることを実証することが出来た。即ち同種製品を同種設備で生産している企業において原価構成比率が異なること，而してこの原価構成の相違を来す前記原因を検討することにより，品質，価格，納期の三者について三州瓦の製造企業の理想的原価構成はかくあるべしと言う数値が見出し得るものである。

又理想的原価構成比率より逆に改善すべき諸条件を追求することが出来るものである。

本研究は原価構成比率相違の一原因たる技術水準の相違の一端を論じたのみで極めて未完のものであるが，取敢えず第一報として報告するものである。