

付加価値中心の経営政策と その限界に関する諸問題

(株)現代経営研究所チーフコンサルタント

竹山正憲

まず若干の実例を中心に、付加価値中心の経営政策を考察し、次いで、付加価値そのものの本質を検討し、最後に、これを中心とする経営政策の限界と諸問題を論じてみたい。

1. 付加価値中心の経営政策の実例

メーカーであれ、商社であれ、サービス業であれ、その経営を永続的に発展させ安定させていくためには、絶えることなき経営利潤を生み出していく必要がある。このことに関する正しい援助活動をするのが、コンサルタントに課せられた重大な職責である。生産管理や販売促進や労務管理や財務管理やの、管理技術・方法・システム等のコンサルテーションにしても、絶えることなき経営利潤の創出に寄与しなければ全く意味はない。デミング賞を受けるほど品質管理の行きとどいた企業が、多大の赤字を出して他の企業に吸収されたのを見ているし、電子計算機を導入して事務管理を立派にしたが、そのために事務管理費過大となって行きつまった企業もある。

また、生産合理化により能率をあげ、拡販に成功したが、利益率低下に悩み抜いている企業もある。管理やシステムだけ立派にしても、経営利潤のない企業は亡び去るのみであろう。わが社は広く社会に奉仕するなどという経営方針をかかげても、従業員の賃金さえ世間並に支払えないような経営は落第である。

従業員数の多いこと、売上高の大きなこと、広大な土地や立派な工場をもっていること、いずれも、それだけでは経営の良いことにはならない。こんなあたりまえのことが、実際にはなかなか実行されていない場合が多い。

従業員の数よりも、従業員の給与の高さを、売上高の大きさよりも正味の価値創出高を誇りにするという考え方が実行される必要がある。この正味の価値創出に関する問題が、ここに取り上げた付加価値の問題である。

経営を永続的に発展させ安定させていくためには、この付加価値を増加させる経営政策が必要となる。

経済環境や取り組んでいる業種や学界等も経営政策決定には、支配的な影響をもっているのはもちろんであるけれど、それらをもじゅうぶん考慮に入れたうえで、付加価値中心の経営政策をうち出すことは、一般的に言ってきわめて効果的な経営対策であるといえる。

このような経営政策のもと、それを実現するための管理やシステムを設定して、はじめて、管理技術やシステムも有効に生かされるといえるのである。

付加価値中心の経営政策を効果的ならしめるには、付加価値向上と賃金をまず結びつけてうち出す必要がある。すなわち、うちの会社は来年度は、これだけの賃金引上げを行ないたい。そのためには、これだけの付加価値が必要である。さらに、そのためには、これだけの売上・生産を行ない、それはこれだけのコストでやっていかねばならない。と、このような、目標による経営でもある。

かくして、経営者も管理者も一般従業員も、よしやるうという強い意欲をもやし、政策(方針)は、全員を結集させ行動させる1つの目標となり、その目標に従って、予算制度やコストコントロールもはじめて生気をとりもどすことともなるのである。そして、この、付加価値中心の経営政策のめざすものは、

- ①従業員・設備等の増加率<賃金増加率(1人当)
<生産・売上増加率<付加価値増加率<純利益増加率を実現すること。
- ②賃金の適正分配とそれによる従業員の意欲向上を図ること。
- ③できるだけ主義・名目主義からこれだけ主義・実質主義への転換を図ること。
- ④以上のことから、管理や方法・システムの目的がハッキリしてやりやすくなる。
- ⑤そして、量的膨張ではなく質的成長をもたらし、価値創出を大ならしめることにより経営力を高めること。

これらの事柄に要約できる。このような政策をうち出すにあたっては、経営者の基本的理念や態度をハッキリするためのメンタルリポリューションが重要である

要である。

1-1 M繊維の実例

(1) 会社の経営基本方針

- ①商品開発と技術革新により社会に奉仕する。
- ②社員の幸福増進と会社の繁栄の一致を図る。
- ③社員の育成を図り経営規模も拡大する。
- ④高賃金・高能率で安定した経営をする。
- ⑤明朗の職場・楽しい生活・生甲斐のある人生。

(2) この会社にとっての経営政策

37年現在付加価値中心による経営政策は出しておらず、社員1人当たり付加価値は1カ月約7万円、分配率約32%、賃金ベース2,240,000円であった。

38年度には、1人当付加価値10万円、分配率30%、賃金ベース3,000,000円を基本政策とし、これを中心に経営計画を推進した結果、これを見事実現した。

さらに39年度には、1人当り付加価値15万円、分配率28%、賃金ベース4,200,000円(30%up)を目標として、95%程度の達成をみている。この会社は、人員約170名、年商12億円、払込資本5,000万円、使用総資本3億5千万円の規模である。

1-2 M商事の実例とA社の実例

(1) M商事の要約

	36年度	37年度	対前年増加率
1カ月平均売上高	31,000千円	33,000千円	106%
1カ月平均材料費・仕入	29,700＃	30,000＃	101＃
1カ月平均減価償却費	20＃	40＃	200＃
1人1カ月付加価値	71＃	148＃	208＃
1人1カ月賃金ベース	23＃	33＃	143＃
労働分配率	32%	22%	68＃

[注] 月平均従業員 36年18人
37年20人

(2) A社の要約

	実績	40年	41年	42年	43年	44年
従業員数	224人	240人	260人	280人	300人	320人
1人1月当り付加価値	105千円	118千円	140千円	173千円	205千円	263千円
1人1月当り販売高	547＃	625＃	737＃	863＃	1,000＃	1,172＃
1人1月当り労務費	535＃	57.5＃	66.4＃	76.4＃	87.9＃	101.1＃
労働分配率	512%	48.8%	47.5%	44.3%	42.6%	40.9%
1人1月当り純利益	23千円	31千円	38千円	44千円	52千円	62千円

1-3 実例に対する説明と所見(略)

2. 付加価値そのものに関する検討

ここでは、付加価値に対する考え方と、わが国の実績とを概観し、1つの設例をもって付加価値計算の実際を提示したい。

2-1 付加価値とは何かの問題

(1) ラッカーの考え

Allep W. Rucker は「工場労働者の年間所得を決定する要素は、生産金額または利潤とは異なった、工場で付加された価値である。この付加価値は、工業センサスでは、生産過程において原材料に付加された価値と記されている。これは、総売上価格から原材料費・購入動力費・消耗品費を減じたものである。換言すれば、生産活動によって原材料費に付加された価値であって、生産価値とよばれる。」と、説明している。したがって、彼の考えている付加価値の内容は、賃金・給料・営業支出(減価償却費・建物維持費・保険料・研究費・旅費・宣伝費等)・負担金(借入利子・税金・資本利子・貸倒準備金・拡張準備金等)である。ここで、注目すべきは、ラッカーが減価償却費を付加価値とみている点である。

ラッカー係数算定表

(単位10億ドル)

年次	付加価値	総賃金	賃金分配率
1914	9,386	3,782	40.29%
1919	23,842	9,664	40.53%
1921	17,253	7,451	43.19%
1923	24,569	10,149	41.31%
1925	25,668	9,980	38.88%
1928	26,325	10,099	38.36%
1927	28,719	10,885	37.90%
1931	17,462	6,689	38.31%
1933	13,150	4,940	37.57%
1935	18,553	7,311	39.41%
1937	25,174	10,113	40.17%
1939	24,487	8,998	36.75%
1947	76,175	30,242	39.70%
1949	75,367	30,254	40.14%
1950	90,071	34,600	38.41%
1951	104,810	40,655	38.79%
1952	109,354	43,764	40.02%
1953	123,530	48,979	39.65%
1954	113,612	44,631	39.28%

[注] ①これはアメリカ工業センサスからの分析

②ラッカー係数(平均39.395%±1.663%)

ラッカーによる賃金分配率は、

$$\text{賃金分配率} = \frac{\text{労務費}}{\text{付加価値}} \quad (\text{ラッカー方式})$$

$$\text{賃金分配率} = \frac{\text{労務費}}{\text{売上高(生産高)}} \quad (\text{スキャンロン方式})$$

$$\text{賃金分配率} = \frac{\text{労務費}}{\text{粗利益}} \quad (\text{租利方式})$$

(2) レーマンの創造価値

レーマンのとなえる創造価値説は、ここでいう付加価値のことである。彼によれば、その創造価値の内容は、賃金給料・法的社会費・任意的社会費・その他の手当・取引税・営業税等の公課・財産税・ベルリン救済税を含む法人税・他人資本利子・経営投下自己資本収益等である。したがって、付加価値は、
付加価値 = 生産高 - (材料費 + 減価償却費 + 外部用
↑ 役費 + 危険費)

(労務費 + 共同体費 + 利子費)

(3) 日銀の考え

日本銀行統計局の「主要企業経営分析」「中小企業経営分析」によると、以下のとおり。

$$\begin{aligned} \text{付加価値} = & \text{純利益} + \left\{ \begin{array}{l} \text{役員給料手当} \\ \text{事務員給料手当} \\ \text{労務費} \end{array} \right\} + \left\{ \begin{array}{l} \text{支払利息割引料} \\ \text{社債発行差金償却} \\ \text{社債利息} \end{array} \right\} \\ & + \left\{ \begin{array}{l} \text{賃借料} \\ \text{地代} \\ \text{家賃} \end{array} \right\} + \left\{ \begin{array}{l} \text{法人税および間接税を} \\ \text{除いた租税公課} \end{array} \right\} + \text{減価償却費} \end{aligned}$$

〔注〕 事務員給料手当および労務費には、福利費・厚生費・退職給付引当繰入額等を含む。

(4) 通産省の考え

同省企業局「わが国企業の経営分析」によれば、
付加価値 = 報酬給料手当 + 福利厚生費 + 金融費用
(除金融投資利益) + 配当金 + 社内留保
+ 租税公課

(5) 私の考え

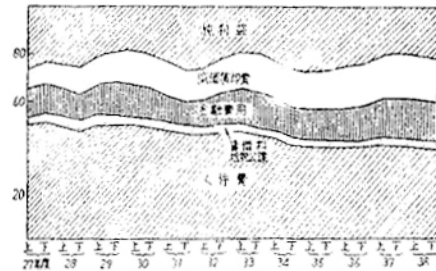
上記のうち、経営政策としてはレーマン方式がよい(理由等は口頭で発表)、中小企業を指導する場合、正味かせぎ高であると説明し、だれにでもわかるように徹底しないと経営政策としては有効でない。

2-2 わが国企業における実状とこれに関する私見

(私見は口頭で発表)

(1) 主要企業における付加価値の内容の推移

① 付加価値額構成(製造業)



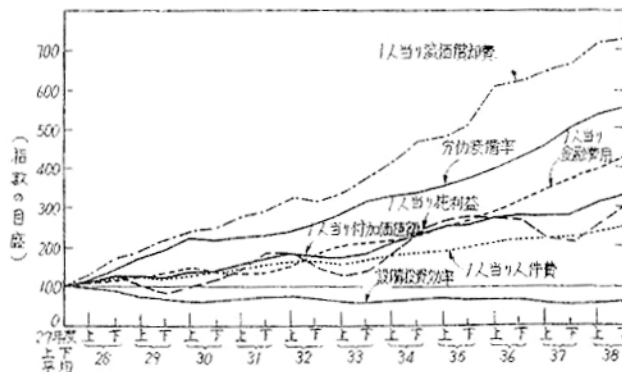
② 付加価値の構成(製造業)

(%)

	31		32		33		34		35		36		37		38	
	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下
付加価値額	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
純利益	23	26	26	21	18	19	22	26	27	27	25	24	20	19	21	23
人件費	48	46	45	47	47	46	44	41	40	39	39	39	41	41	40	39
金融費用	11	10	11	13	15	15	14	13	13	14	14	15	16	17	17	17
賃借料租税公課	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
減価償却費	14	14	14	15	16	17	17	17	16	16	18	18	19	19	19	18

(2) 主要企業における付加価値指標の推移

① 付加価値に関する主要指標の推移(製造業)



(2) 付加価値に関する主要指標の推移 (製造業)

	37/上		37/下		38/上		38/下	
	実数	増減(%)	実数	増減(%)	実数	増減(%)	実数	増減(%)
付加価値額	10,362億円	2.2%	10,593億円	2.2%	11,644億円	9.9%	12,809億円	10.0%
従業者数(期首期末平均)	1,686千人	3.2	1,705千人	1.1	1,709千人	0.2	1,730千人	1.2
従業者1人当り付加価値額(年換額)	1,229千円	△1.0	1,243千円	1.1	1,362千円	9.6	1,481千円	8.7
人件費(%)	494	2.1	497	0.6	535	7.6	565	5.6
金融費用(%)	201	9.2	217	8.0	232	6.9	249	7.3
減価償却費(%)	234	3.5	242	3.4	259	7.0	266	2.7
純利益(%)	247	△6.3	235	△4.9	281	19.6	336	19.6
労働装備率(注1)	1,550	8.7	1,689	9.0	1,802	6.7	1,884	4.6
設備投資効率(注2)	79.3%	△8.9	73.6%	△7.2	75.6%	2.7	78.6%	4.0

(注1) 労働装備率 = $\frac{\text{有形固定資産一建設仮勘定}}{\text{従業者}}$ (注2) 設備投資効率 = $\frac{\text{付加価値額}}{\text{有形固定資産一建設仮勘定}}$

(3) 中小企業における付加価値の内容の推移

分	類	34年	35年	36年	37年	38年
付加価値	中小企業	100%	100%	100%	100%	100%
	主要企業	100%	100%	100%	100%	100%
純利益	中小企業	18.8%	20.3%	19.7%	15.4%	15.1%
	主要企業	24.2%	27.2%	24.3%	19.5%	21.7%
人件費	中小企業	56.2%	54.6%	53.6%	55.2%	54.7%
	主要企業	42.4%	39.5%	39.5%	40.6%	39.2%
金融費用	中小企業	12.0%	11.2%	11.0%	12.7%	12.7%
	主要企業	13.3%	13.5%	14.3%	16.9%	16.9%
賃借料租税公課	中小企業	4.5%	5.6%	5.6%	5.6%	5.7%
	主要企業	3.4%	3.6%	3.7%	3.7%	3.8%
減価償却費	中小企業	8.5%	8.3%	10.1%	11.1%	11.8%
	主要企業	16.7%	16.2%	18.2%	19.3%	18.4%

(注) 「中小企業経営分析」より作表

(4) 業種別付加価値経営指導一覧 (単位 千円) 38年度

分	類	1人当売上	1人当付加価値	1人当人件費	付加価値率	労働分配率
製造業	中小企業	2,467千円	590千円	323千円	23.9%	54.7%
	主要企業	5,259	1,414	554	26.9%	39.2%
食品工業	中小企業	3,708	615	280	16.6%	45.5%
	主要企業	13,050	1,813	679	13.9%	37.5%
繊維工業	中小企業	2,211	475	256	21.5%	53.8%
	主要企業	4,108	982	386	23.9%	39.3%
衣料、その他の繊維	中小企業	1,906	337	210	17.7%	62.5%
	主要企業	—	—	—	—	—
木材・木製品	中小企業	2,339	516	272	22.1%	52.8%
	主要企業	—	—	—	—	—
パルプ、紙、紙加工品	中小企業	2,837	600	311	21.2%	51.9%
	主要企業	6,219	1,824	683	29.3%	37.5%
出版、印刷、同関連	中小企業	2,058	676	411	32.8%	60.8%
	主要企業	4,116	1,133	617	28.7%	52.2%
化学工業	中小企業	4,334	960	429	22.2%	44.7%
	主要企業	5,050	1,580	632	31.3%	40.0%
ゴム製品	中小企業	1,870	556	327	29.7%	52.8%
	主要企業	3,795	921	479	24.3%	52.0%
窯業、土石製品	中小企業	1,687	584	325	34.6%	55.6%
	主要企業	4,494	1,702	629	37.9%	37.0%
鉄鋼業および非鉄金属	中小企業	3,712	719	421	19.4%	58.6%
	主要企業	5,198	1,707	690	32.8%	40.5%
金属製品	中小企業	2,218	603	357	27.2%	59.1%
	主要企業	6,938	1,560	595	22.5%	38.2%
機械	中小企業	1,958	655	374	33.5%	57.1%
	主要企業	3,505	1,185	514	33.8%	43.4%
電気機械器具	中小企業	1,693	466	297	27.6%	63.7%
	主要企業	3,676	1,041	432	28.3%	41.5%
輸送用機械器具	中小企業	1,986	560	330	28.2%	58.9%
	主要企業	5,250	1,590	598	30.3%	37.6%

(注) ① 「中小企業経営分析」より作表

② 1人当売上・1人当付加価値・1人当人件費はいずれも年間を示す。よって1ヵ月1人当は12で割ればすぐ求められる。

(5) 従業員1人当たり付加価値と人件費増加率の推移

(単位 %)

分 類		35年	36年	37年	38年	35~38増加率
製 造 業	1人当たり付加価値	16.9 ↗	18.1 ↘	9.8 ↘	9.5 △	66.0 ∇
	1人当たり人件費	12.9 ↗	16.2 ↘	13.7 ↘	10.6 △	65.0 ∇
食 料 品	1人当たり付加価値	11.3 ↘	7.7 ↘	7.0 ↗	9.2 △	40.1 △
	1人当たり人件費	8.9 ↗	11.6 ↗	12.5 ↗	12.9 △	54.4 △
織 維	1人当たり付加価値	21.1 ↘	13.4 ↘	7.3 ↗	12.8 ∇	66.2 △
	1人当たり人件費	17.0 ↘	14.9 ↘	13.4 ↘	11.3 ∇	69.7 △
織 維 加 工	1人当たり付加価値	21.0 ↗	26.3 ↘	12.4 ↘	8.0 △	85.5 △
	1人当たり人件費	17.7 ↗	24.7 ↘	15.6 ↘	9.4 △	85.6 △
木材・木製品	1人当たり付加価値	1.8 ↗	32.7 ↘	11.2 ↘	11.0 ∇	66.7 ∇
	1人当たり人件費	10.1 ↗	20.0 ↘	15.6 ↘	8.4 ∇	65.6 ∇
紙・紙加工品	1人当たり付加価値	6.0 ↗	23.9 ↘	12.9 ↗	14.1 ∇	69.2 ∇
	1人当たり人件費	8.5 ↗	17.6 ↘	14.8 ↘	12.3 ∇	64.5 ∇
出版・印刷	1人当たり付加価値	14.3 ↗	19.4 ↗	22.4 ↘	11.0 ∇	85.4 ∇
	1人当たり人件費	8.9 ↗	14.3 ↗	16.0 ↘	10.8 ∇	60.0 ∇
化 学	1人当たり付加価値	6.2 ↗	6.9 ↗	12.9 ↘	11.0 ∇	42.3 ∥
	1人当たり人件費	7.2 ↗	9.9 ↗	12.4 ↘	7.5 ∇	42.3 ∥
ゴ ム 製 品	1人当たり付加価値	14.9 ↗	22.4 ↘	20.3 ↘	13.9 ∇	92.7 ∇
	1人当たり人件費	13.3 ↗	21.3 ↘	17.0 ↘	12.4 ∇	80.7 ∇
窯業・土石	1人当たり付加価値	27.9 ↘	21.5 ↘	16.9 ↘	8.3 △	96.7 ∇
	1人当たり人件費	12.6 ↗	19.8 ↘	15.0 ↘	9.1 △	69.2 ∇
鉄 鋼 ・ 非 鉄	1人当たり付加価値	17.9 ↗	13.1 ↘	△4.9 ↗	12.2 ∇	42.3 △
	1人当たり人件費	11.9 ↗	13.2 ↘	7.8 ↗	10.5 ∇	50.9 △
金 属 製 品	1人当たり付加価値	22.1 ↘	21.3 ↘	8.8 ↗	11.0 △	78.9 ∇
	1人当たり人件費	14.0 ↗	16.5 ↘	11.7 ↗	13.3 △	68.1 ∇
一 般 機 械	1人当たり付加価値	21.7 ↘	19.4 ↘	9.1 ↘	4.5 △	65.7 ∇
	1人当たり人件費	13.5 ↗	14.7 ↘	11.9 ↘	11.0 △	61.7 ∇
電 気 機 械	1人当たり付加価値	19.2 ↗	20.0 ↘	7.5 ↗	8.9 △	67.5 ∇
	1人当たり人件費	12.3 ↗	15.5 →	15.5 ↘	10.4 △	65.4 ∇
輸 送 用 機 械	1人当たり付加価値	25.0 ↗	28.4 ↘	10.3 ↘	7.5 △	90.3 ∇
	1人当たり人件費	13.3 ↗	21.4 ↘	13.1 ↗	13.4 △	76.4 ∇

〔注〕 「中小企業経営分析」より作表

2-3 付加価値計算の設例

(1) 設例：竹山工業株式会社損益状態

自39.4.1~至40.3.31

(単位：円)

科 目		金 額		%	
		補 助 科 目	主 要 科 目	補 助 科 目	主 要 科 目
I 純	売 上 高		280,451,962		100
	1. 総 売 上	280,821,734			
	2. 売 上 原 価	369,772			
II 売	上 原 価		192,685,555		68.8
	1. 期 首 仕 掛 品 棚 卸 高	5,050,479.9			
	2. 製 品 総 原 価	189,594,374		100	
	(1) 材 料	87,487,000		45.4	
	(1) 主 要 材 料	55,253,000		28.7	
	(2) 補 助 材 料	16,953,000		8.8	
	(3) 部 分 品 材 料	15,281,000		7.9	
	(2) 勞 務	38,097,000		19.8	
	(1) 給 賃 与 金	3,254,000		1.7	
	(2) 賃 給 与 金	26,647,000		13.8	
	(3) 雑 賃 給 与 金	1,547,000		0.8	
	(4) 賞 与 金	5,661,000		2.9	
	(5) 退 職 金	988,000		0.5	
	(3) 経 費	64,008,374		33.2	
	(1) 下 請 工 事 費	27,992,000		14.5	
	(2) 福 利 厚 生 費	4,561,000		2.4	
	(3) 運 送 費	9,339,000		4.8	
	(4) 消 耗 品 費	4,443,000		2.3	
	(5) 修 繕 費	3,189,000		1.7	
	(6) 損 耗 費	1,082,000		0.6	
	(7) 光 熱 道 費	2,039,000		1.1	
	(8) 水 道 費	1,760,000		0.1	
	(9) 旅 費 交 通 費	6,479,000		3.4	
	(10) 通 信 費	222,000		0.1	
	(11) 租 税 公 課				
	(12) 地 代 家 賃	1,790,000		0.1	
	(13) 保 險 料	301,000		0.2	
	(14) 研 究 費	635,000		0.3	
	(15) 減 価 償 却 費	2,746,000		1.4	
	(16) 雑 費	627,374		0.3	
	3. 他 勤 定 額 替 高	6,103,685			
	4. 期 末 仕 掛 品 棚 卸 高	4,130,993.3			
III 売	上 原 価		87,766,407		31.2
IV 一	般 管 理 販 売 費		69,550,192	100	24.7
	1. 報 酬 給 与 費	20,120,675		29.0	7.2
	2. 賞 利 厚 生 費	4,486,500		6.4	1.6
	3. 福 利 厚 生 費	2,532,322		3.6	0.9
	4. 消 耗 品 費	2,375,599		0.3	0.1
	5. 修 繕 繕 道 費	2,620,988		0.4	0.1
	6. 光 熱 道 費	4,724,866		0.7	0.2
	7. 通 信 信 道 費	6,021,288		8.7	2.1
	8. 通 信 信 道 費	3,474,833		5.0	1.2
	9. 交 際 費	2,233,923		3.2	0.7
	10. 事 務 用 消 耗 品 費	1,084,006		1.6	0.4
	11. 函 書 費	200,951		0.3	0.1
	12. 会 議 費	2,387,488		0.3	0.1
	13. 広 告 宣 伝 費	1,458,404		2.1	0.5
	14. 租 税 公 課	2,969,036		4.3	1.1
	15. 租 合 手 数	231,822		0.3	0.1
	16. 支 払 手 数	586,584		0.8	0.2
	17. 地 代 家 賃	925,721		1.3	0.3
	18. 退 職 金	1,249,060		1.8	0.4
	19. 減 価 償 却 費	283,261		0.4	0.1
	20. 雑 費	374,915		0.5	0.1
V 營	業 利 益		18,216,215		6.5
VI 營	業 外 利 益		9,192,255		3.3
VII 總	業 外 利 益		27,408,470		9.8
VIII 營	業 外 費 用		17,593,435		6.3
VIX 純	業 外 利 益		9,815,035		3.5
	1カ月平均従業員数	100名			
	年間延従業員数	1,200名			

(注) IIIはほとんどが金利

(2) 設例：付加価値計算

(1)に設定した損益計算表によって、付加価値を計算してみると、以下のようになる。

方 式	付 加 価 値 額 (年 間)	1人1カ月 当 り
ラッカー方式によると	114,827千円	95.6千円
レーマン方式によると	157,683 #	131.4 #
日銀方式によると	102,504 #	85.4 #
通産省方式によると	98,453 #	72.0 #

いま仮に、先に資料を作成したものが、日銀のものであるので、日銀方式を100として、その他の方式との格差を比率で較べてみると、以下のようになる。

方 式	比 率
日 銀 方 式	100
通 産 省 方 式	84
ラ ッ カ ー 方 式	111
レ ー マ ン 方 式	153

さて、ここで、この設例は金属製品メーカーであるので、2-2の(4)の表をみると、この業種では、

- ・1人当売上…… 2,218千円
(大企業 6.938 #)
- ・1人当付加価値 6,603千円
(大企業 1.560 #)
- ・1人当人件費 357千円
(大企業 5.95 #)
- ・付加価値率 27.2%
(大企業 22.5 #)
- ・労働分配率 59.1%
(大企業 38.2 #)

上記のことがわかる。そこで、これらについて、当設例会社と比較してみると次のような状況であることがわかる。

比 較 項 目	同 業 平 均	当 社
1人当売上(年間)	2,218千円	2,804千円
1人当付加価値(#)	6,03 #	1,025 #
1人当人件費(#)	357 #	617 #
付 加 価 値 率	27.2 %	36.8 %
勞 働 分 配 率	59.1 #	60.0 #

業界平均よりも、生産性は高く、付加価値率も高いが、人件費のあり方が問題であることがわかる。老令者が多いのか、男子が多いのか、それとも非常に賃金が高いのか、等分析して、政策を考えるべきこともわかる。ただ、この会社の場合、役員報酬がはいつてしまっているのので、この額がどのくらいかによって分配率は違ってくる。

それにしても、大企業に比べると、まだまだ低いから、設備投資による合理化ができるか、限界利益率の向上ができるか(変動費の低減)すれば、まだまだ、付加価値は上げられるとみてよいわけであるから、この辺のところから付加価値向上目標はうち出せるはずである。

3. 付加価値と適性分配の問題

ラッカーブラン等のあるアメリカにおいてさえも、キイ INDUSTRIES の労使団体交渉による賃金決定が、国内の賃金相場を形成するとさえいわれている。いわんや、春斗相場による世間相場説が強く慣行とされているわが国において、付加価値による適性分配をと考えてみても、しょせんはナンセンスであるという説もある。その説にも、一理はあるが、だからといって、しょうがないですませてもしょうがないと申したい。

最初に私は、3社における実例について述べたのであるが、ここ2年来総評あたりの要求の中にも「ヨーロッパ並の賃金をかちとれ」として、「わが国の大企業では、付加価値に占める賃金の割合は40%を割り、労働に対する分配率は工業国中の最低である。」と指摘しながら、50~60%の分配を要求していることは注目し値する。いわゆる生産性賃金という考え方がとられつつあることは、付加価値分配率が、賃金論争の1つのモノサシとして妥当であることを示しているものとみてよいと思う。

労働力不足経済にはいったとは申せまだまだこれから本格的な労働力不足経済にはいって行くという見方になつたならば、今後の経営はこの賃金上昇をじゅうぶん吸収するだけの付加価値向上が絶対必須条件ともなってくるであろう。もちろん、賃金分配に際しては、経済情勢・物価や生計費・同業同地域同年令同学歴等の賃金水準等の支配的影響力は見のがすことはできない。それゆえに、生活水準説・世間相場説・団体交渉説等に基づく、経済指標尊重方式・労使交渉方式・物価生計費リンク方式・交渉集約方式・長期賃金協定方式等さまざまな分配方式がとられているのである。しかし、支払能力説の面から、また生産性向上と賃金上昇との関係から、スキャンロンプラン・収益リンク方式・付加価値分配方式等の重要性はいよいよその必要が高まってくると申し上げてよいであろう。

なぜならば、支払能力のないところが、いかに高賃金を支払っても、それを吸収する付加価値を上げないとしたら、労務倒産に追いこまれざるをえな

いからである。ましてや、低賃金の状況で付加価値も低いような企業には人も集らないばかりか、人は逃げ出してしまふ恐れさえあると言えよう。

どうしても、このことから、人手をはぶいて機械化するか、また機械化して労働装備率を高めたとしても、高賃金をめざさなければ、今後の経営はなりたたなくなってくる。このように高賃金経営政策をとれない、あるいはとらない経営は、長い目でみたら発展性は期待できない。それゆえにこそ、人を少なくしかも精鋭で（このことからマンパワーとか人材育成も大きな経営課題となってきた）、高効率経営政策をとらなければ、絶対に経営はなりたたなくなってくる。

これらの諸関係を納得性あるモノサシで、目標として打ち出すには、私は付加価値分配方式しかないと思ふ。もちろん、商社やサービス業関係においては、収益方式やスキャンロン方式でもじゅうぶんなことは申すまでもない。

付加価値中心の経営政策をとった経験からみて、私は、短期的には、適性分配率は30～40%とみたい。そして、長期的には、50%程度とすべきと思う。この場合長期的とは、金利・減価償却（設備特に合理化投資の完成をみた段階）の低減が可能となった時期とみたい。わが国の税制面でも、既にシャープ勧告以来付加価値税の体系案があるけれど、このような税制がとられることを予見した場合には、ますます付加価値中心の経営政策は重要性をもってくるであろう。

一応、私は、以上に述べたような分配の考えではあるけれど、ここで問題となるのは、

- ①付加価値分配をとった場合でも、初任給のアップ・世間相場・物価上昇等の関係を全然無視しえないので、この関係をどう調整し、それとの関連をつけていくかが、実務的には困難な問題を伴う。

- ②現在の経営状態がきわめて悪い企業において、付加価値分配方式が有効かどうかは問題である。
- ③反対に、きわめて例外的にズバ抜けて付加価値も高く、賃金も高いところにおいても、この方式が有効であるとは言いきれない問題がある。
- ④労働組合のない企業とある企業ではそのやり方が異なるという問題、特に後者の場合に賃金分配は労・使間で意見が一致しない場合、事前に公表できないという問題がある。

（問題に対する解決等は口頭発表）

このようなわけであるので、一般的に言えることは、賃金水準が世間並であり、現在賃金分配の基準がハッキリ確立されていないようなところ、労働組合が協力的なところ等においては、付加価値分配方式は、非常にすぐれて効果を発揮する。

この場合、重要なことは、付加価値分配の方針や目標なり計画なりは、全従業員にことごとく徹底しなければならぬということである。そして、付加価値向上目標とその分配目標は、これこそ、自分の会社独自の政策としてうち出さねばならないことである。一般的に35%ぐらいだから、35%でいくというのではなく、うちの会社としては35%が全く適性であることの理由を納得性あるものとしてにつめて決定することである。

4. 付加価値中心の経営政策の諸問題

- ①経営者のメンタルレポリューションの問題。
- ②経営理念・方針との関連において、付加価値向上目標とそれの実現性と努力目標の問題。
- ③付加価値を中心に、経営計画・予算化をどうするかの問題。
- ④その経営政策に基づく具体的対策および結果のチェックをどうするかの問題。