

# 生産性経営論

辻 本 健 二

## I. はじめに

本稿の目的は、大学の経済学や経営学では教えられていないが、日本の多くの企業で実践されている経営、生産性向上運動が勸めてきたので「生産性経営」、あるいは「資本主義経営」に対する「人本主義経営」ともいべき経営について、その考え方、理論について解説し、さらには読者諸氏が、生産性分析ができるようガイダンスすることである。

## II. 生産性3原則の今日的理解

生産性向上運動はもう必要ないのではないかという声を聞くことがある。生産性の3原則を知らない経営者や労働組合リーダーが増えている。しかし、労使の信頼と協力関係が企業の発展の原動力であることを否定する人はいないだろう。いったいどのような経営なら社員は懸命に働くのだろうか。

東日本大震災で被災した社員が、なぜ土日、昼夜を分かたず復興に取り組んだのだろう。日産のゴーン会長が「日本の現場力の凄さを再認識した」という、驚異の復興の原動力は何だったのだろう。

それは「愛社心」ではないだろうか。「愛社心」に突き動かされて、社員は自主的に自社や得意先の復興に全力投球をした。恐らくこうした現象は、アメリカやフランス、ブラジル、中国などではみられないのだろう。だから、ゴーン氏は、被災した自社のいわき工場や関係会社の復興の速さに驚いた。

それでは、愛社心はいったいどうすれば育まれるのだろう。社長が社員に「愛社心を持って欲し

い」と言うだけで生まれてくるものではない。1つは、余程のことがない限り首にはならないという雇用に対する安心感（雇用の維持拡大）、2つは、成果がでたら公正に配分されるという信頼感（成果の公正配分）、3つは、お互いよく話し合って課題を解決していくという経営への参画感（労使の協議）ではないだろうか。3つのことを経営の基本に据えることによって社員に愛社心が生まれ、労使の信頼と協力関係が生まれてくるのではなかろうか。

この生産性の3原則（図表1）は、本運動を、労働組合も参加する全国民運動とするために、郷司公平氏や永野重雄氏、堀田庄三氏、中山伊知郎教授らが原案を創り、政府と合意した内容だが、企業が人間の集団である限り、普遍の原則ではないかと私は考えている。

3原則の中の「労使協議」について少し説明を加えておかねばならない。これができた約60年前は、労資対立のイデオロギーが大変強く、労働組合は「団体交渉」を通じて賃上げを勝ち取るのだと考えていた。

労使の信頼と協力関係の構築なくして生産性向上運動は成功しないと考えていた当本部では、「団

- 1、（雇用の維持・拡大）  
生産性の向上は、究極において雇用を増大するものであるが、過渡的な過剰人員に対しては国民経済的な観点にたつて、可能なかぎり配置転換その他により失業を防止するよう官民協力して適切な措置を講ずるものとする。
- 2、（労使協議）  
生産性向上のための具体的方式については各企業の実情に即し、労使が協力してこれを研究し協議するものとする。
- 3、（成果の公正配分）  
生産性向上の諸成果は、経営者、労働者、消費者に国民経済の実情に応じて公正に分配されるものとする。

（1955年5月20日 関係9省事務次官と日本生産性本部役員で構成する  
連絡会議での「生産性向上運動に関する了解事項」）

図表1 生産性の3原則

体交渉」に入る前に、お互いに知恵を出して、まずはパイ（付加価値）を増やそう、また、経営を取り巻く環境や自社の状況について良く話し合おうという「労使協議制」の設置を提案し、普及していった。この提案は企業内組合として組織されていた日本の経営に上手く適合し、今では労働組合のある殆どの企業に労使協議制が普及し、労使の信頼と協力関係の基盤となっている。

しかし、労働組合の組織率は低下の一途を辿り、2012年現在では17.9%と、組合のない企業の方が圧倒的多数になっている。そこでは生産性の3原則は当てはまらないのか、愛社心を育む別の条件があるのかという疑問が生じることになる。

私は、「労使協議」を「経営参加」の一形態ととらえ「経営参加の原則」に置き換えることによって、生産性の3原則は、普遍の原則になると考えている。

「雇用の維持・拡大」も「成果の公正配分」も、社員からすれば、受動的性格の強いものである。果たして、与えてもらうだけで愛社心が生まれるのだろうかと考えると、何か足りない。社員が積極的に会社に貢献する、関わるということがなければ「わが社」という気持ちが生まれてこないのではないだろうか。日本では、自らの働く環境や製品・サービスを良くするためのQCサークル活動や提案活動が広く行われている。こうした会社に対する能動的な関与があるから愛社心が生まれるのではないかと思う。労使協議も経営参加の一つの形態だと捉えなおすことが、今日流の3原則の理解だと考えている。

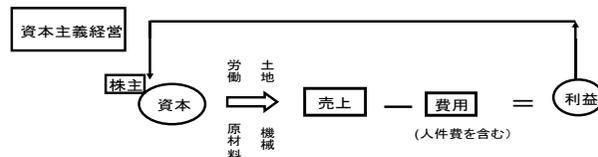
### Ⅲ. 2つの経営観

資本主義経済においては、「企業の所有者は株主であり、利益の追求が経営の目的である」とされている。株主がお金（資本）を提供し、そのお金で、土地を購入し、建物を建て、機械を購入し、材料を仕入れ、労働者を雇い、製品を作り、それを売って利益を得る。株主配当を高めるために、土地、機械、材料、労働のコストはできるだけ切り詰める。利益の極大化、ROE（株主資本利益率 Return on Equity）の最大化が企業の使命であるとする。主役は資本の「資本主義経営」である。経済学、経営学、会計学など経営に関する学問は、この経営観に立っている（図表2）。

「資本主義経営」では、業績が悪化すれば、労働者を解雇して株主配当は維持しようとする。この経営では労資<sup>1)</sup>は対立することになる。

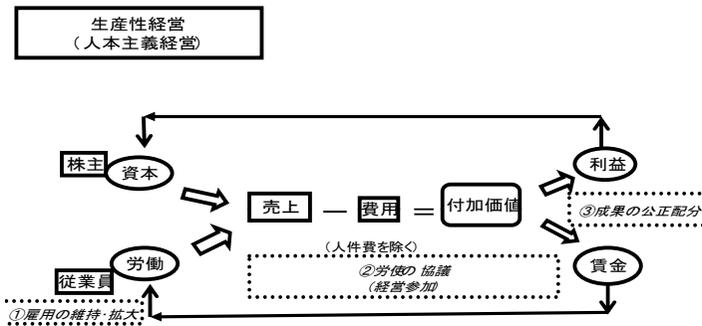
これに対し、生産性向上運動は「人本主義経営」を唱えてきた。資本と共に労働も経営の主役である。経営とは、資本と労働が協力して付加価値を上げる活動であるとする（図表3）。企業が生み出した付加価値の総計がGDP（国内総生産）である。経営者と労働者が協力して付加価値を上げる、それが国富になって、国民一人一人の豊かさにつながっていくという国民経済の一貫したストーリーになるのである。

2つの経営の最も大きな違いは、人件費、すなわち広義の賃金の取り扱いである。資本主義経営では、主役は資本だけなので、経営は、資本のリターンである利益をできるだけ大きくしようと戦略を立て実行することになる。そこでは、労働は手段であり、人件費は費用としてできるだけ低く抑えようとする。



図表2 経営とは(1)

1) 現在は、労働者と使用者の関係ということで「労使関係」と言っているが、生産性本部が出来るまで、あるいはマルクス経済学等では、労働者と資本家の関係ということで「労資関係」と言っている。経営者は資本家に経営を委託された人という位置づけである。



図表3 経営とは (2)

一方、人本主義経営では、資本とともに労働も主役であるので、労働のリターンである賃金も増やそうとする。利益と賃金を加えたものが「付加価値」である。この付加価値を大きくすることが、資本と労働の共通の目標になる。目標が共通だから、パートナー経営が成り立つ。

日本は第2次大戦後、様々な近代的経営管理法をアメリカから学びつつ、経営に対する基本的な考え方は、日本の風土にあったものを創り出したといえるのだが、実は、生産性3原則のバックボーンとなったのは、1944年にILOが出したフィラデルフィア宣言である。

この宣言は、「労働は商品ではない」と規定するとともに、「完全雇用および生活水準の向上」「賃金、所得、労働時間および他の労働条件に関する政策ですべての者に進歩の成果の公正な分配の保障」、「団体交渉権の実効的な承認、生産性向上に関する経営と労働の協力」などを達成することが企業の使命だと謳っている。

#### IV. 付加価値とは

人本主義経営の要である付加価値とは、個々の企業が「新たに付け加

えた価値」(Added Value)である。

それは、売上高から、他の企業から購入したもの(「外部購入価値」)を引いた、残りをいう。他の企業から購入したものとは、製造業の場合、原材料費、電気・ガス・水道費、修繕費、外注費等になる。商業の場合は「仕入れ商品」である。付加価値は、商業の場合、売上から仕入れ商品を引いた売上粗利益と同じである(図表4)。

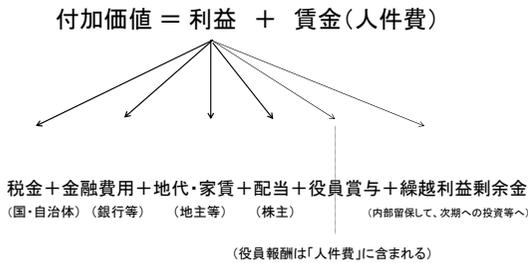
日本生産性本部では付加価値を次のように定義している。

$$\text{付加価値} = \text{純売上高} - \{(\text{原材料費} + \text{支払経費} + \text{減価償却費}) + \text{期首棚卸額} - \text{期末棚卸額} \pm \text{付加価値調整額}^{2)}\}$$

売上高	
(製造業)	
外注費 修繕費 電力・ガス・水道費 原材料費	付加価値
外部購入価値(費用)	
(商業)	
仕入れ商品	付加価値
外部購入価値(費用)	
	(粗利益)

図表4 付加価値とは (1)

2) 付加価値調整額とは、売上高に、損益計算書の「製品振替高」をプラスし、製造原価明細書の「仕掛品振替高」をマイナスした額や原価差額等である。振替とは、製品や部品が販売、仕入、生産以外の理由(実験、広告、消失等)で増減した場合に使う勘定科目。ただ、関西生産性本部の「付加価値経営実態調査」(1981年)によると、企業での実際の活用(経営計画、成果配分、生産性分析等)においては、付加価値調整額の増減まで厳密に算出しているところはなかった。売上高-変動費=限界利益=付加価値としているところもあった。



図表5 付加価値とは (2)

こうして生み出された付加価値は、資本には利益としてリターンされ、労働には賃金（人件費）としてリターンされる。

利益から、国や自治体に税金を払い、銀行等に利息、地主家主に地代・家賃、株主に配当金、役員には賞与を払い、残りは「繰越利益剰余金」として内部留保に回り、次期の投資資金となる。付加価値は、分配面から捉えることもできる（図表5）。

売上高から外部購入価値を引いた残りが、その企業が新たに付け加えた付加価値であり、それが利益と（広義の）賃金に分配されるので、控除方式でも加算方式でも付加価値額は同じだが、損益計算書や製造原価計算書の中の様々な支払経費の中で、何が外部から購入したものが、部外者にはわかりにくいので、付加価値を算出している機関の殆どは、加算方式をとっている。

ただ、機関によって下記のように付加価値の定義が異なるので注意を要する。

日本生産性本部：付加価値＝営業収益（営業利益）＋労働収益（人件費）

財務省：付加価値＝人件費＋支払利息割引料＋動産不動産賃借料＋租税公課＋営業利益

日本銀行：付加価値＝経常利益＋人件費＋金融費用＋賃借料＋租税公課＋減価償却費

日本経済新聞社：付加価値＝人件費＋賃借料＋支払特許料＋減価償却実施額＋純金利負担＋利払後事業利益

利払後事業利益＝営業利益＋受取利息・割引料・有価証券利息

大きな違いは「減価償却費」を付加価値に入れるか入れないかにある。生産性本部と財務省は含

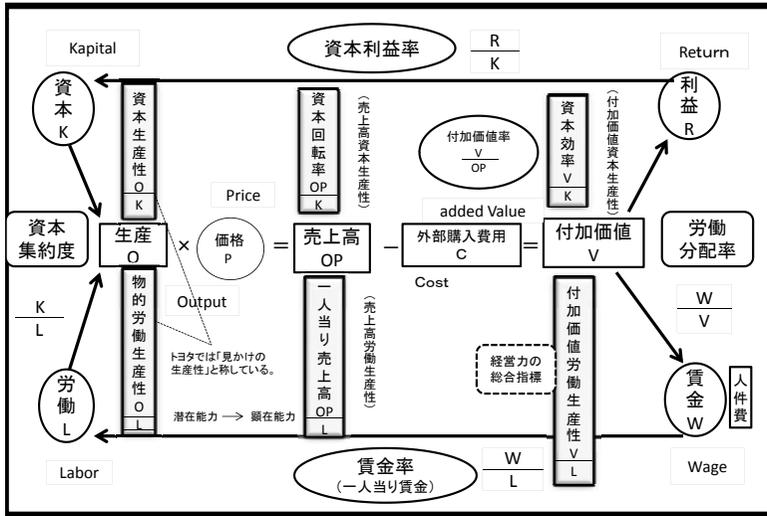
めず、日銀と日経は含めているので、日銀と日経の付加価値は大きくなる。含めるのを「粗付加価値」といい、含めないのを「純付加価値」という。減価償却費には外部から購入したと捉えた方が良い部分と、付加価値と捉えた方が良い部分が含まれているので、どちらを主にするかの違いであるが、生産性本部では、減価償却費は主として生産の為に外部から購入した機械・設備を、原材料や電気ガス代のように一挙に費用処理しないけれども、法に定める費用配分のルールにそって、ある期間内に費用に転嫁していく性格のものであるから、外部購入費用にするのが妥当だと考えている。

## V. 生産性経営論（人本主義経営論）

資本と労働の2つのループからなる生産性経営（人本主義経営）の概念は理解いただけたと思うので、次は、図表6の理解に進みたい。

言葉よりも、記号や式、ストーリーで覚え、自分で作ることができるようになることが知識を身に着けるコツである。何故なら、言葉はあいまいで、「資本集約度だったかなあ、資本効率だったかなあ、どっちだったかな」といったような状態になりがちである。その点、記号や式は、あいまいさがなく、自分で検証することができるので、確実な知識になる。

資本K（ドイツ語のKapitalのK）と労働L（LaborのL）が協力して生産O（OutputのO）を行い、価格P（PriceのP）をつけて販売する。資本と労働がどのような割合で結合しているか、労働者一人当たりの資本量を資本集約度（K/L）と言う。売上高は生産量Oと価格Pを掛け合わせたものだからOPで表す。売上高から、外部から購入した費用を引くと付加価値V（added ValueのV）になる。この付加価値を、利益R（ReturnのR）と広義の賃金（人件費）W（WageのW）に分配する。付加価値のうちどれだけ賃金に分配されたかを労働分配率（W/V）と言う。逆に、利益にどれだけ分配されたかを利益分配率（R/V）と言う。人件費を労働者数で割ると一人当たりの賃金、賃金率（W/L）となる。利益の中から税金を払い、株主へ配当し、残りを次の期の資本として再投下する。



図表6 人本主義経営

どれだけ資本を投入してどれだけ利益を稼ぎ出したかが資本利益率 (R/K) である。労働の目標は賃金率 (W/L) の向上であり、資本の目標は利益率 (R/K) の向上である。両方とも付加価値 (V) を増大させることによって可能となる。付加価値の向上が労使双方の共通の目標となる。

付加価値の分配をめぐることは、労使は対立することになるが、このループが回り続けることが重要であるとの共通認識があるので、長期的な視点に立って妥協点が見いだされていく。

さて、この図の中に、生産性に関する指標が8つある。

資本に関する生産性として、資本1単位当たりの生産量 (O/K) が「資本生産性」、資本1単位当たりの売上高 (OP/K) が「売上高資本生産性」、これを「資本回転率」と言う。例えば、10億円の資本を使って1年間に30億円の売り上げを上げたすると、10億円の資本が3回転したというわけである。資本1単位当たりの付加価値 (V/K) が「付加価値資本生産性」、これを「資本効率」と言う。資本がいかに効率よく使われたかを表す指標である。4つめが、資本1単位当たりの利益、R/K「資本利益率」である。これが資本の目標である。

一方、労働に関する生産性として、労働者一人当たりの生産量 (O/L) が「物的労働生産性」、労働者一人当たりの売上高 (OP/L) が「売上高労働

生産性」、労働者一人当たりの付加価値 (V/L) が「付加価値労働生産性」、そして、労働者一人当たりの賃金 (W/L) が「賃金率」である。これが労働の目標である。

いずれも大事な指標であるが、特に重要なのは「付加価値資本生産性」(資本効率) (V/K) と「付加価値労働生産性」(V/L) である。経営の優劣をただ一つの指標で表すとすれば、資本の視点からは「付加価値資本生産性」(資本効率)、労働の視点からは「付加価値労働生産性」になる。

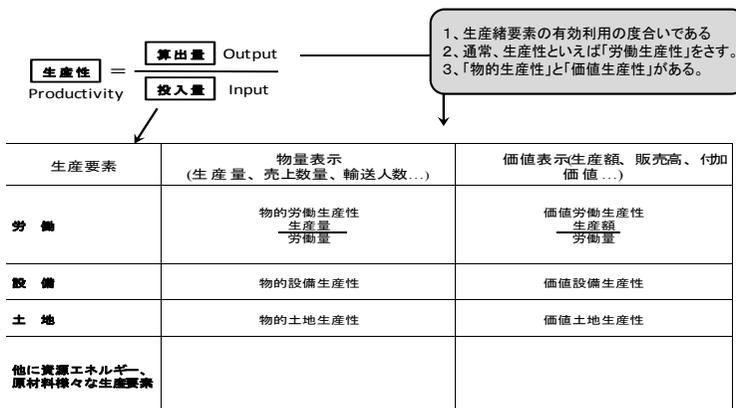
## VI. 生産性とは

ここで生産性について説明しておこう。

生産性理解で大事なことは①「生産性」とは生産要素の有効利用の度合いである。②様々な生産性指標があるが、通常、生産性といえば「労働生産性」を指す。③「生産性」には「物的生産性」と「価値生産性」がある、以上3点である(図表7)。

- ・「生産性」とは生産諸要素の有効利用の度合いである。

製品やサービスを生み出すためには、労働、資本、設備、原材料、土地などの生産要素が必要である。これらの生産要素がどれだけ有効に利用されているかの度合いを表すものが「生産性」であ



図表7 生産性とは

る。一反の布地から何枚のシャツを作ったか、労働者一人当たり何個のコップを製造したか、1平方キロメートルの土地から何トンの米を収穫したか、といったことである。

「生産性」を式で表すと、生産性=産出量/投入量、Productivity=Output/Inputとなる。分子の産出量には、生産量、輸送量、売上高等を、分母の投入量には、労働、資本、設備、原材料、土地などの生産要素をもってくる。

生産性には、投入する生産要素により労働生産性、資本生産性、土地生産性など様々なものがある。

また、生産性向上の方法は、分数式の特徴から、①投入量を減らし、産出量を増やす、②投入量をあまり増やさず、産出量を大幅に増やす、③産出量を減らさず、投入量を減らす、④産出量を減らしても、投入量を大幅に減らす、など様々なやりかたがある。

単に多くの生産物やサービスを生み出す概念である「生産力」と区別することが、生産性理解の第一歩となる。資源をはじめ生産要素の有限性や、大量生産大量廃棄型経済から循環型経済への転換の必要性などから、有効利用の度合いを表す生産性は益々重要になってきている。

・通常、「生産性」という場合は「労働生産性」のことである。

生産要素 (INPUT) の種類によって、資本生産性、土地生産性、エネルギー生産性など様々な生産性があるが、通常、「生産性」という場合は、「労働

生産性」を指す。人間の労働や智恵が生産性向上の鍵であり、労働生産性の向上によって可能になる所得の向上、即ち国民一人ひとりの豊かさの実現が生産性向上の目的だからである。

・「生産性」には「物的生産性」と「価値生産性」がある。

生産性の表し方には二つの種類がある。一つは生産量、売上数量、輸送人数など量で表す場合で、これを物的生産性と言う。もう一つは、生産額、売上高、付加価値など金額で表す場合で、これを価値生産性と言う。

生産性を量で示すか、金額で示すかは目的によって使い分ける。例えば、この印刷機は1時間に何枚の紙を刷ることができるかとか、この人は1日何台の複写機を完成させることができるかといった、機械の性能や労働者の能力を示す場合は物的生産性を使う。日本とアメリカはどちらの方が生産性が高いか、ダイキン工業とスーパーホテルはどちらが生産性が高いかとかいったように、国家間や異業種間の比較する場合は、「物的生産性」での比較はできないので、「価値生産性」を使う。

### VII. 生産性経営論（人本主義経営論）の続き一物的生産性から価値生産性へ

人本主義経営の図表6に戻って、説明を続けよう。

資本に関する生産性指標は、O/K,OP/K,V/K,R/Kの4つ、労働に関する生産性指標も、O/L,OP/L,V/

L, W/L の4つある。

従って、生産性向上運動とは、O/K や O/L を上げるだけではなく、OP/K, V/K, R/K や OP/L, V/L, W/L を上げる運動のことである。

O/K は物的資本生産性、O/L は物的労働生産性である。物的資本生産性とは分かりにくい。資本は機械や設備に姿を替えて活動をしているので、例えば、コルゲーター1台当たりの段ボール生産量などを指す。O/L は労働者一人当たりの生産量である。製造業で「生産性」と言えば、この物的生産性を指すことが多い。だから、生産性と品質と納期を別だと捉えている。工場には、「生産性向上！」の横に「品質向上！」や「納期短縮！」の張り紙が貼られている。

造ったものが全て売れていく時代であれば、この物的生産性を上げるだけでよかったのだが、今は全く違う。売ることが非常に難しい時代になっている。トヨタではO/L や O/K を「見かけの生産性」と表現している。売れて初めて本当の生産性が実現するのだということである。生産性を低下させる無駄が7つある。手待ちのムダ、在庫のムダ、不良・手直しのムダ、加工のムダ、運搬のムダ、動作のムダ、造りすぎのムダで、この中でも最悪の無駄が造りすぎのムダだとしている。このムダは、在庫のムダや運搬のムダなど2次的なムダを生み出すからである。

なお、工場では、実務的な理由から、生産性は、製品や部品を1台つくるのにかかる「工数」(人数×時間、作業量を表す単位)で測るケースが多い。生産性指標は、人数×時間/台となる。分子と分母が入れ替わるので、値が小さいほど生産性が高いということになる。

物的生産性も大事だが、今は、一人当たり売上高や付加価値生産性など価値生産性を上げていかねばならない時代である。価値生産性では、品質や納期も生産性に含まれる。生産性は経営の総合指標である。物的生産性を潜在能力、価値生産性を顕在能力と言うこともできる。

付加価値/売上高を「付加価値率」(V/OP)と言う。付加価値率を高めるには、コストダウンを図ることと、品質向上やブランド化によってプレミアム価格がとれるようにする方法などがある。

付加価値を利益と人件費に分配する。W/V を労働分配率と言う。賃金を上げるには、労働分配率を上げるという方法もある。

日本の経営を分析すると不況期には労働分配率が上がっている。不況期に付加価値が減少しても、賃金を下げることは極力控え、利益を減らして、株主配当を減らすという、人本主義経営をやっているからである。アメリカの場合は、配当をカットすると経営者の首が飛ぶという社会であるため、業績が悪化すると、労働者を解雇して、利益を守ろうとする傾向がある。

実際の付加価値の分配は、付加価値が確定してから労使が交渉して決めるわけではない。1月から3月にかけて行われる賃金の交渉は、4月から向こう1年間の賃金を決める交渉である。付加価値がまだ確定していない段階で、経営の状態や先行きの景気動向を予測して、話し合いで決めている。これと並行して、経営者が経営計画策定の中で、売上、付加価値、利益、設備投資、要員、人件費計画等を立てる。人本主義経営と言えども、人件費はコストであることに変わりなく、製品原価の主要な部分を占めているので、出来る限り抑えなければならない。従って少数精鋭の高生産性・高賃金が目標となる。

成果配分ルールを決めている企業も多い。この場合の成果配分とは、確定した付加価値や利益に合わせて賞与の一部を変動させるものである。

労働者が一番安心なのは、毎年着実に賃金が上がっていくことである。付加価値は景気によって大きく変動する。付加価値が増えると賃金を増やし、付加価値が減れば賃金が下がるのは不安定だ。従って、賃金は経営計画に基づいて事前に決め、成果(付加価値や利益)は賞与の一部に反映させている。労働分配率はその結果である。

長期的に安定した経営と安定した賃金の確保、これを労使ともに「公正な分配」と理解している。また、日本でも、近年は雇用の維持拡大ではなくリストラする企業が増えている。グローバル・コンペティションや少子高齢化が進行する中で、海外に拠点を移したり、業容を縮小せざるを得ないからである。こうした場合にも、人本主義経営を貫くリストラの作法がある。経営者の報酬削減、

従業員のボーナスの削減、株式配当の引き下げ、従業員の賃金引下げ、最後が希望退職の募集となる。こうした施策については労使間の十分な協議が重要である。

ただ、経済のグローバル化に伴って、ウォール・ストリート流の株主主権の資本主義が日本にも押しよせてきており、株価が低いと企業買収のリスクが高まることから、かつてのように安易に配当削減できなくなってきたことも事実である。

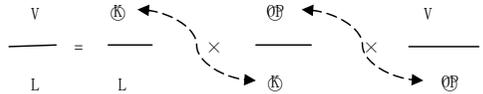
VIII. 生産性向上の方法

次に、どのようにすれば生産性が向上するのかについて説明しよう。

生産性向上の公式がある（図表 8）。

この式から、生産性をあげるためには、設備投資をして資本集約度を上げるか、売上を上げて資本回転率を上げるか、付加価値率を高めるかの3通りの方法があることがわかる。逆に言えば、生産性を上げるにはこの3つの方法しかないということでもある。

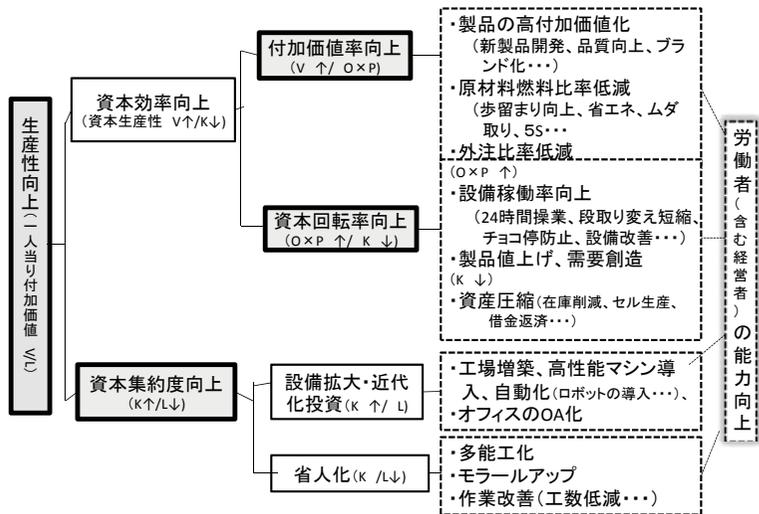
ただし、この3つは、独立変数ではなく、鎖で繋がっている。



資本を増やしても、それが売り上げにつながらなければ、生産性は上がらない。また、売り上げを増やしても、付加価値が増えなければ、生産性

生産性	=	資本集約度	×	資本回転率	×	付加価値率
$\frac{V \text{ (付加価値)}}{L \text{ (労働者数)}}$		$\frac{K \text{ (資本)}}{L \text{ (労働者数)}}$		$\frac{O \times P \text{ (売上高)}}{K \text{ (資本)}}$		$\frac{V \text{ (付加価値)}}{O \times P \text{ (売上高)}}$
$\downarrow \qquad \qquad \qquad \downarrow$						
$\frac{O \times P \text{ (売上高)}}{L \text{ (労働者数)}}$						
一人当たり売上高						

図表 8 (1) 生産性向上の公式  
(トヨタ自動車も屋台のラーメン屋の経営もこの式で表せる)



図表 9 (2) 生産性向上ツリー 生産性向上の方策は無限

が低下することになる。資本、売上、付加価値、労働のバランスが重要である。

資本集約度（ $K/L$ ）と資本回転率（ $OP/K$ ）を掛けると、一人当りの売上高（ $OP/L$ ）になるので、生産性は、一人当たり売上高×付加価値率でもあらわされる。

この式は、単に分数を並べた計算式にすぎないが、この中に、経営の全てが詰まっている。トヨタ自動車のような巨大企業の経営も、屋台のラーメン屋の経営もすべてこの式に集約でき、経営の特徴が一目でつかめる公式である。

生産性向上の方法は3つだが、それぞれの方法の中に、図表9「生産性向上ツリー」に示すように、様々な方策がある。

付加価値率の向上を図るには、新製品開発や品質向上、ブランド化、歩留り向上、省エネなどのコストダウンなどがある。

資本回転率を向上させるには、24時間操業や段取り替え時間の短縮、チョコ停止などによる設備稼働率の向上、在庫削減、SCM（サプライチェーン・マネジメント）による納期の短縮、製品値上げ、新市場の開拓などがある。

資本集約度を向上させるには、工場の増築、高性能マシンの導入、IT化の促進などがある。また、多能工化などによる「省人化」も資本集約度を高める方法である。

生産性を上げるには、資本集約度を上げるか、付加価値を上げるか、資本回転率を上げるかの3つの方法しかないが、その方策は無限である。

## IX. ケーススタディ（レンゴアの経営）

以上で生産性経営の考え方と理論は理解いただけたと思う。次に、これを使える知識にしていくために、ケーススタディを行う。理論を実際に使わなければ、本当の知識にはならない。使うことによって、理解不足に気づくことができる。

ケースは、2008年のリーマンショック不況で多くの会社が派遣切りをした中で、その流れに抗して派遣社員1000人を正社員化して大きな話題を呼んだ、段ボールのトップメーカー、レンゴアを取り上げる。

まず、損益計算書（PL）と貸借対照表（BS）を準備する。図表10、11は要約PL、BSである。これらは有価証券報告書に記載されている。上場企業の有価証券報告書は、金融庁のEDINETで公開されている。

図表6の以人为本主義経営の図にそって、レンゴアの経営を考える。まず、2009年度投入した資本（K）はいくらか。BSの中の貸方の「負債・資本の部」に「資本」が出てくる。ここに出てくる1283億円だろうか。そうではない。他人から借り

2009年度(2009年4月1日~2010年3月31日)			
(単位:百万円)			
I.売上高	280,342	100.0	製造業では、工場で生産するのにかかった費用(材料費、労務費、経費)。商業では、仕入れ高
II.売上原価	219,380	78.3	
<b>売上総利益(粗利)</b>	<b>60,962</b>	21.7	本社、営業所、研究所の費用
III.販売費・一般管理費	37,853	13.5	「人件費」は、この2か所に計上されている。
<b>営業利益</b>	<b>23,108</b>	8.2	
IV.営業外収益	4,118		受取利息、支払い金利など
V.営業外費用	5,045		
<b>経常利益</b>	<b>22,180</b>	7.9	
VI.特別利益	926		土地の売却、保有株式の評価損など
VII.特別損失	2,766		
<b>税引前当期純利益</b>	<b>20,340</b>	7.3	
VIII.法人税等引当金	8,298		法人税、住民税、事業税
<b>当期純利益</b>	<b>12,041</b>	4.3	

「当期純利益(12,041)」から、株主配当金(1株10円の配当で26億円)、役員賞与等が支払われ、残りが「繰越利益剰余金(9,239)」としてBSの「資本」へ

出所: EDINET(有価証券報告書 電子開示システム)

図表10 要約損益計算書(PL)

「お金の運用」				「お金の出どころ」			
(2010年3月31日)							
借方				貸方			
<b>流動資産</b>	当座資産	79,210	30.4	<b>流動負債</b>	127,565		36.0
	棚卸資産	11,403					
	その他資産	14,329					
<b>固定資産</b>	<b>有形固定資産</b>	145,098	40.9	<b>固定負債</b>	98,700		27.8
	・土地、建物、機械等						
	<b>無形固定資産</b>	4,204	1.1	<b>資本</b>	128,306		36.2
	・コンピュータのソフトウェア等						
<b>投資その他資産</b>	97,226	27.4	354,572		100.0		
・長期保有目的の株式等							
<b>資産合計</b>		354,572	100.0	<b>資本・負債合計</b>		354,572	100.0

(単位:百万円)

PLから「繰越利益剰余金」9,239

11

図表 11 要約貸借対照表 (BS)

たお金である「流動負債」「固定負債」と自分のお金の「資本」の全てを使って事業活動をしている。従って、資本・負債合計の3545億円が2009年度投じたKである。しかし、資産の部を見ると「投資その他資産」が972億円計上されている。これは、他社の株式や子会社への貸付金等である。他所に稼ぎに行っているお金で、自社の生産・販売には使われていないので、これを除いた2573億円がKである。これを「経営資本」という。

労働者Lは何人か。これは「損益計算書」(PL)にも「貸借対照表」(BS)にも出てこない。労働者数が分からないと、労働生産性も、一人当たりの賃金も計算できない。会計学は資本主義経営の経営観に立った学問であることがこういうところからも伺える。労働者の数は、財務諸表にはないが、有価証券報告書に記載されている。正規社員3570人に派遣、パート、アルバイト加えて5223人が働いた。資本集約度は、2573億を5223人で割って4927万円となる。資本と労働が協力して、生産・販売を行い2803億円の売り上げを上げた。一人当たりの売上高は5367万円、資本回転率(売上高資本生産性)は1.1である。

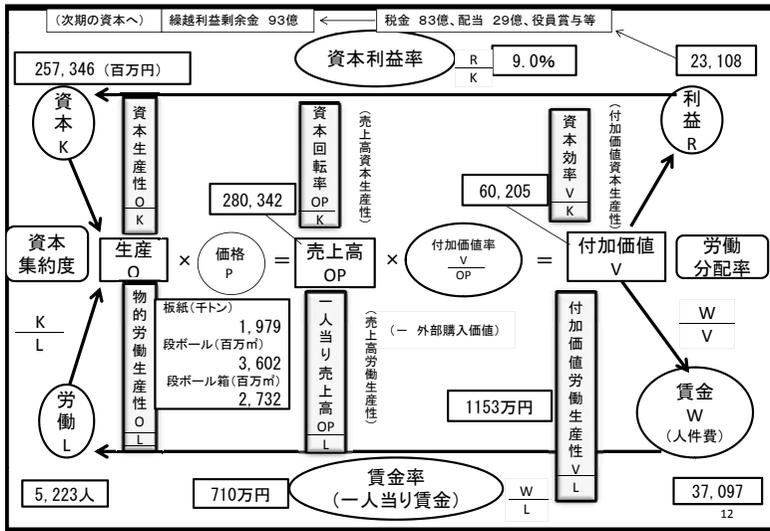
売上高に付加価値率を掛けて付加価値を出すのだが、「付加価値」をどうして出すのか。売上高から人件費を除いて、外部から購入した費用を引いた残りが、新たに付け加えた価値なのだが、部外者が、損益計算書や原価計算報告書をみて、費用

毎に外部から購入したかどうかを判定していくのは難しいし、面倒でもあるので、簡便法でもある「利益」と「人件費」を足して出す。

人件費は、「製造原価」に含まれる「労務費」(「製造原価報告書」も有価証券報告書に掲載されている)と「販売費・一般管理費」の中に含まれる人件費を足したものである。人件費という費目ではなく、従業員給料、役員報酬、退職金、福利厚生費等の費目で計上されており、これらをすべて足したものの、社員を雇用するのに必要な費用のことで、一人一人が毎月の給料として受け取る金額の1.5倍以上になる。

「利益」と一口に言っても、「損益計算書」には、「売上粗利益」「営業利益」「経常利益」「税引前当期純利益」「当期純利益」の5種類もの利益がある。いったいどの利益なのか。生産性本部方式では「営業利益」をとる。

営業利益の231億円と人件費の371億円(損益計算書の人件費項目と、製造原価計算書の労務費の合計。図表10の要約損益計算書には記載していない)を足して、付加価値は602億円となる。一人当たりの付加価値額すなわち付加価値労働生産性は602億円を5223人で割って1153万円となる。593億円の付加価値は、利益に231億円、人件費に371億円分配されたので、労働分配率は61.6%となった。資本の目標である資本利益率は9.0%、労働者にとって最も大事な一人当たりの人件費は



図表 12 レンゴの経営分析 (1)

	付加価値労働生産性	資本集約度	資本回転率	付加価値率	一人当り売上高	労働分配率	資本利益率	賃金率 (一人当り人件費)
	$V/L$	$K/L$	$OP/K$	$V/OP$	$OP/L$	$W/V$	$R/K$	$W/L$
	(万円)	(万円)	(回転)	(%)	(万円)	(%)	(%)	(万円)
2009年度	1,153	4,927	1.09	21.5	5,367	61.6	9.0	710
(紙・パ平均)								
2009年度	707	4,549	0.81	19.2	3,684	75.9	5.4	537

(注) 紙・パ平均は「日経経営指標」による。日経指標は減価償却費が含まれる粗付加価値。レンゴの付加価値は生産性本部方式の純付加価値。

図表 13 レンゴの経営分析 (2)

710万円であった。

なお、利益から税金に83億円、配当に29億円等を支払い、繰越利益剰余金は92億円となった。これは「貸借対照表」の資本に入り、次期の投資に回っていくことになる(図表12)。

これらの数値を業界平均と比べてみることで、レンゴ経営の評価をすることができる(図表13)。

経営の総合指標である「付加価値労働生産性」は業界平均707万円に対し、レンゴは1153万円と63%も高い。その結果、資本の目標である資本利益率が、業界5.4%に対し、レンゴ9.0%と67%も高く、労働の目標である賃金は業界537万円に

対しレンゴ710万円と32%も高いという、資本にとっても労働にとっても優れた経営であることがわかる。

その生産性の高さは、何によってもたらされているかという、生産性の公式にあてはめてみるとよくわかる。

資本集約度が業界平均4549万円に対しレンゴは4927万円、資本回転率が0.81に対し1.09回転、付加価値率が19.2%に対し21.5%と、いずれの指標をとっても優れている。特に資本回転率と付加価値率の優位さが際立っている。同業他社に比べて、設備稼働率が高く、それが売り上げに繋がっている。営業と製造の連携がとれていて、会社と

しての無駄が少ないとみることができる。付加価値率が高いのは、積極的な新製品開発、提案営業によって、値下げ競争に巻き込まれず、プレミアム価格が獲得できているからとみることができる。人件費の高さも付加価値率の高い要因である。

生産性が高く、利益率が高いので、内部留保をすることができ、その資金で更に設備投資やM&Aが可能であるという好循環が生まれている。

#### X. おわりに～生産性向上運動なくして 企業の発展なし 経済の成長なし 国民の豊かさなし 福祉の向上なし～

以上、生産性経営論の考え方、理論、実際について述べてきた。関心のある企業の生産性分析をやり、使える知識にしていきたい。

最後に、「生産性向上運動なくして、企業の発展なし、経済の成長なし、国民の豊かさなし、福祉の向上なし」ということを伝えておきたい。

経済の成長は、 $\text{経済成長率} = \text{付加価値労働生産性の上昇率} + \text{就業者増加率}$ で示される。付加価値労働生産性の向上と就業者の増加が成長の原動力である。高度経済成長時代は両輪が働いたが、日本は人口減少時代に突入している。これからは生産性向上しか国富を増やす方法がない。年金も介護も医療も教育もインフラも、税金や社会保険で賄われる。「もうこれ以上豊かにならなくてもいいじゃないか」と言う人はいるが、「もうこれ以上の福祉はいいじゃないか」と言う人はいない。福祉の源泉は企業が生み出す付加価値から分配される賃金と利益である。賃金と利益から福祉を賄うための税金や社会保険が徴収される。生産性向上の重要性は益々高まっていく。

アベノミクスの第1の矢（異次元の金融緩和）によって長期低迷していた日本経済が上向きつつある。これを持続的な成長に繋げるためには企業の投資と国民の消費が上向く必要がある。消費が上向くためには賃金が上がらなくてはならない。グローバル・コンペティションの荒波の中で、日本全体として平均賃金が下がり続けてきた。その要因の第一は、製造業の海外へのシフトによって、賃金の低いサービス業への雇用のシフトが大量に

発生したこと、第二は、製造業においてもコスト競争力確保のために非正規労働者雇用による人件費の引き下げを行ってきたことにある。個別企業にあっては生き残りのための当然の選択であったが、このことが国民経済の成長の原動力である個人消費を削り、価格競争、デフレを導き、自らの首を絞める結果となってきた。合成の誤謬である。これを反転させようというのがアベノミクスであるが、賃上げや投資は政府に促されて行うものではなく、労使が自主的に決定するものである。生産性向上運動の原点に立ち返り、利益も賃金も高める目標を掲げる「生産性経営」に、労使一体となって取り組むことを期待したい。

#### （参考文献）

- (1) 「活用労働統計 2013」 日本生産性本部 平成 25 年 1 月
- (2) 「生産性向上 7 つ道具」 実践経営研究会編 日刊工業新聞社 平成 5 年 11 月
- (3) 「生産性と賃金」 楠田丘著 日本生産性本部 昭和 50 年 1 月
- (4) 「日経経営指標 2011」 日本経済新聞社
- (5) 「付加価値経営実態調査報告書」 関西生産性本部 昭和 56 年 5 月
- (6) 「付加価値分析入門」 後藤弘著 日本能率協会 昭和 50 年 5 月