

講演論文

# 人件費管理を中心にした経営計画へのアプローチ

## The Business Planning focusing on Management of Total Personnel Cost

田中 恒行

(社)日本経済団体連合会

tanakat@keidanren.or.jp

### Abstract

A main purpose of a private company is to create value added and appropriate division of value added between the parties concerned guarantees its sustainable growth in the market economy. From that point of view, what is important on company management is to adopt itself to the changing external environment adequately to develop its ability to create wealth. Making corporate plan is indispensable, especially dealing with management of the personnel cost, which is one of the highest level in the world. This article firstly explains the gist of "ability to pay (personnel cost) system" mainly based on personnel cost management developed by Japan Business Federation; then tries to link it to system dynamics especially focusing on the external business environment. As a result, the article proposes new idea of corporate planning that is easy to understand and to deal with. Also, universality and adaptability to many industries could be expected.

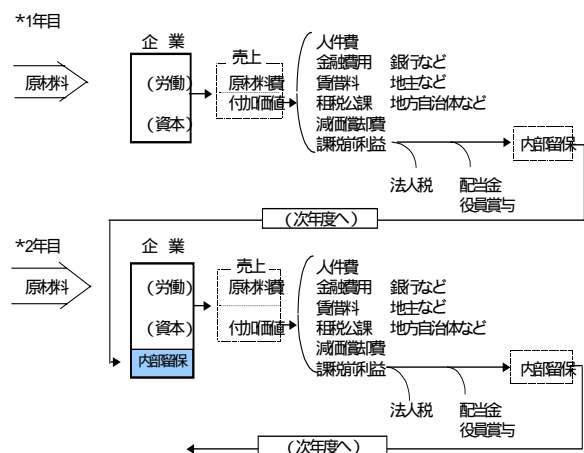
キーワード：付加価値生産性、付加価値率、自己資本比率、労働装備率、総資本回転率、労働分配率

**要旨：**企業の目的は付加価値の創造であり、その効果的な創造(生産性の向上)と関係者への適切な分配が、企業の存続を市場経済において保証する。その観点から見れば、企業経営において重要な視点は、外部環境の変化を適切に捉え、内部環境をそれに合わせて適応させていくかである。先行き不透明な経営環境の中、経営計画の策定は不可欠である。特に海外に比べて高コスト構造と呼ばれる日本において、その最も大きな要因である人件費の管理は、企業の存亡を左右する重要な課題である。本稿は企業の発展と存続を、人件費管理を中心的な解決課題に据えた既存の経営計画策定モデルをベースに、外部環境との関連性(リンケージ)に焦点を当てた形でシステム・ダイナミクスを導入し、新しい経営計画のモデルを提案するものである。

創造」であるとしている。企業は毎年付加価値を創造し、それを関係者に分配していくことで、自らも発展し、富の創造に関与している人々も豊かにしていくという存在である(図表1)。

「富の創造」は抽象的な概念であり、それを具体的に実行するためには、客観的な目標の設定が必要である。「支払能力システム」ではそれを「成長」と「体質強化」としており、これを「2大目標」と呼ぶ。成長の

図表1 付加価値創造と配分のメカニズム



### 1. 支払能力システムの概要

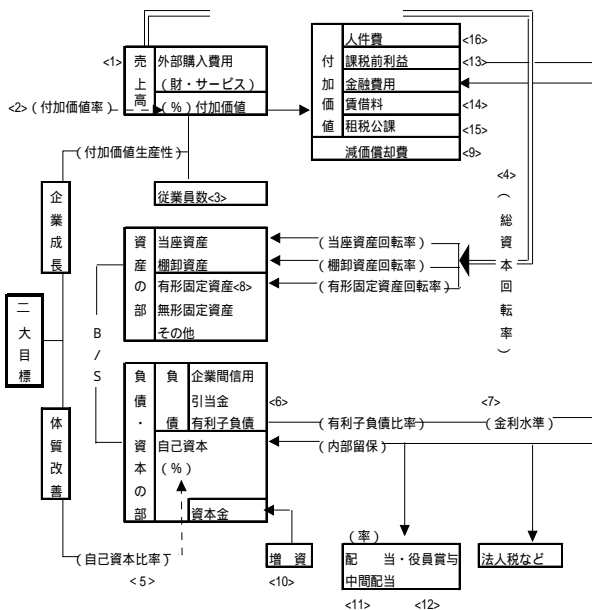
#### 1.1 システムの基本的な考え方

日本経団連は長年、人件費管理を経営計画の中心に据え、企業の持続的成長を可能にする経営計画策定のためのモデリングを提案してきた。「支払能力システム」と呼ばれるこのシステムでは、企業を永続的に存在させ、発展させていく(「ゴーイング・コンサーン」の維持)のためには、「富=付加価値の継続的な

指標としては「付加価値生産性」、体質強化の目標として「自己資本比率」を使う。

この目標を定めた後に、具体的な経営指標の策定に入る。指標策定の順番は図表2の通りであるが、実務上、経営指標の策定の際にはさまざまな要因を勘案しながら同時決定することが多いので、順番には特にこだわらない。ただ、諸指標を決定した上で、最終的に人件費が決定されるというのが、このシステムの中心の流れである。端的に言えば、企業を存続させる上で最低限必要な分を付加価値から取った後に、その残余を人件費として従業員に配分するという考え方である。この点が、多くの企業の実務とは異なると思われる。

図表2 支払能力システム概念図



る。しかし、見方によっては、付加価値を増やせば人件費、すなわち従業員の取り分が増えるという意味では経営目標は明確になり、従業員のモラルを向上させることが期待される。そしてそれが、労使が協力して企業を発展させようという方向に企業全体が進んでいく契機ともなりえる。

人件費管理は業種・業態を問わず、すべての企業にとって共通の課題である。故に、人件費管理に焦点を当てた「支払能力システム」の汎用性は高いと言える。

## 1.2 2大目標について - 付加価値生産性と自己資本比率 -

ここではこれからの議論の前提として、成長目標としての付加価値生産性と、体質強化指標としての自己

資本比率について概説する。

付加価値生産性は、従業員1人当たりで生み出した付加価値額である。式では、以下のように展開される。

$$\begin{aligned} \text{付加価値生産性} &= \text{付加価値額} / \text{従業員数} \\ \text{ここで、付加価値額} &= \text{売上高} \times \text{付加価値率} \\ \text{なので、} \\ \text{付加価値生産性} &= (\text{売上高} \times \text{付加価値率}) / \text{従業員数} \end{aligned}$$

さらに、  

$$\text{付加価値生産性} = 1 \text{人当たり売上高} / \text{従業員数}$$
と展開できる。

一方、有形固定資産を媒介にした展開を示すと  

$$\begin{aligned} \text{付加価値生産性} &= \text{設備生産性} \times \text{労働装備率} \\ &= (\text{付加価値額} / \text{有形固定資産}) \\ &\quad \times (\text{有形固定資産} / \text{従業員数}) \end{aligned}$$

つまり、付加価値生産性を決定する要因として、付加価値率、従業員数、有形固定資産（設備投資）があげられる。これらの要因が、外部環境といかにリンクし、影響を与えられているかについて考察することが重要である。

一方、自己資本比率は以下の式で求められる。  

$$\begin{aligned} \text{自己資本比率} &= \text{自己資本額} / \text{総資本額} \\ &= (\text{総資本額} - \text{負債額}) / \text{総資本額} \end{aligned}$$

自己資本の調達には、内部留保と増資がある。前者の源泉は付加価値であり、後者のそれは新株発行である。資本市場の動向も企業にとっては重要な外部環境であり、特にM&Aが日常化している現在、その動向は常に注視していく必要がある。

## 1.3 計算の表出

図表2の手順に従って、所定のフォーマットに数字を入れていくと、経営計画が策定できる。

その手順を大まかに分類すると、次の通りである。

### (1) 過去5年間の経営実績の分析

経営計画を立てる際には、自社の現在までの経営実態を知る必要がある。その主たるデータソースは、過去の財務諸表である。過去5年間、そこまでさかのぼれなければ、少なくとも3年間分の財務諸表（貸借対照表、損益計算書、製造原価計算書、利益処分計算書など）を入手し、経営実績分析フォーマットに数字を入れていく（図表3）。経営指標の計算方法は、以下のとおりである。

実績1と実績3の部分には、財務諸表からの数字を入れ、実績2の部分には、実績1と実績3の数字を使って計算した経営分析のための指標を入れる。

$$\begin{aligned} 1 \text{人当たり売上高} &= \text{売上高} / \text{従業員数} \\ \text{付加価値率} &= \text{付加価値額} / \text{売上高} \end{aligned}$$

図表3 支払能力システムの経営実績フォーマット

(単位:百円)										
実績1	第1年度(199)	第2年度(200)	第3年度(201)	第4年度(202)	第5年度(203)	第6年度(204)				
売上	8,07	-2.0	8,24	2.2	7,27	-12.0	7,28	0.7	7,52	3.5
付加価値	1,58	1.4	1,57	-1.2	1,38	-11.5	1,48	3.7	1,54	4.6
火費	1,04	1.4	92	-5.0	96	-6.5	92	0.4	90	0.9
課税利益	9	34.7	16	10.6	7	-5.3	13	74.7	18	28.2
金費用	57	-12.3	51	-1.3	44	-12.0	44	0.0	38	-13.6
賃料	163	2.0	151	-1.3	143	-5.3	138	-3.5	141	2.2
租税課	39	-13.3	55	41.0	31	-48.6	31	0.0	33	6.5
減価償費	216	-2.7	223	3.2	188	-17.0	182	-1.6	204	12.1
従業員人	191	2.7	188	-6.8	188	-6.7	170	2.4	178	4.7
自己資本	2,34	-1.0	2,37	6.7	2,12	-3.4	2,16	2.3	1,98	-9.4
総資本	6,58	-4.0	6,33	-3.3	5,94	-6.7	6,13	2.7	5,68	-6.7
自己資本	1,24	9.0	1,28	2.8	1,28	1.2	1,47	12.2	1,46	-2.1
借入金	23	-0.4	23	0.4	23	0.4	23	0.0	24	0.8
負債	5,34	-6.8	5,05	-4.7	4,66	-8.7	4,66	0.0	4,22	-8.1
借入金	2,98	-8.6	2,64	-10.8	2,49	-5.6	2,49	-0.3	2,16	-14.6
配当・剰当	19	-13.6	23	21.1	16	-30.4	3	125.0	51	38.9
役員給与	3	-0.0	5	66.7	3	-0.0	7	133.3	8	14.3

実績2	第1年度	第2年度	第3年度	第4年度	第5年度
1人当り売上	42.06百円	46.00百円	43.46百円	42.78百円	42.28百円
付加価値率	19.9%	19.2%	19.3%	19.9%	20.1%
付加価値生産性	8.36百円	8.80百円	8.40百円	8.58百円	8.56百円
付加価値率	-1.3%	6.0%	-5.1%	1.3%	-0.1%
1人当り火費	5.44百円	5.57百円	5.50百円	5.44百円	5.25百円
付加価値率	-1.3%	1.9%	0.2%	-1.9%	-3.7%
付火費	64.8%	62.3%	65.8%	63.7%	61.4%
加課税利益	6.1%	7.4%	5.4%	9.0%	11.1%
金費用	3.6%	3.2%	3.2%	3.0%	2.5%
賃料	9.6%	9.6%	10.2%	9.5%	9.3%
の租税課	2.4%	3.5%	2.2%	2.1%	2.2%
減価償費	13.5%	14.1%	13.3%	12.6%	13.5%
自己資本率	18.9%	20.1%	21.8%	23.9%	25.0%
減価率	8.4%	9.3%	8.1%	7.8%	9.4%
有形負債率	55.5%	51.9%	53.7%	53.6%	48.8%
金利率	1.9%	1.9%	1.8%	1.8%	1.8%
配当率	8.0%	9.7%	6.7%	5.1%	20.7%
総資本率	1.28回	1.27回	1.24回	1.19回	1.31回
設備生産性	68.1%	72.1%	66.1%	67.0%	77.3%
労働生産性	12.22百円	12.28百円	12.73百円	12.72百円	11.00百円

実績3	第1年度	第2年度	第3年度	第4年度	第5年度
自己資本	1,24百円	1,28百円	1,28百円	1,47百円	1,46百円
課税利益	9百円	16百円	7百円	13百円	18百円
法外給	7百円	8百円	54百円	70百円	78百円
中剰当	2百円	3百円	2百円	5百円	6百円
剰当	20百円	25百円	17百円	38百円	51百円
流動負債	3百円	5百円	3百円	7百円	8百円
配当	17百円	20百円	14百円	31百円	44百円
役員給与	0百円	0百円	0百円	0百円	0百円

注:四角の欄は利益は計上致しません。

ちなみに、付加価値額の計算方法には、控除法と積上法がある。財務諸表から数字を取り出す方法は積上法であり、付加価値を分配の側面からみたものである。

- 付加価値生産性 = 付加価値額 / 従業員数 (その伸び率)
- 1人あたり人件費 = 人件費 / 従業員数 (その伸び率)
- 付加価値の構成比 = 付加価値の各構成項目 / 付加価値
- 自己資本比率 = 自己資本 / 総資本

減価償却率

$$= \text{減価償却費} / (\text{有形固定資産} + \text{減価償却費})$$

$$\text{有利子負債比率} = \text{有利子負債} / \text{負債総額}$$

$$\text{金利水準} = \text{金融費用} / \text{有利子負債}$$

$$\text{配当率} = \text{配当額} / \text{資本金}$$

$$\text{総資本回転率} = \text{売上高} / \text{総資本}$$

$$\text{設備生産性} = \text{付加価値} / \text{有形固定資産}$$

$$\text{労働設備率} = \text{有形固定資産} / \text{従業員数}$$

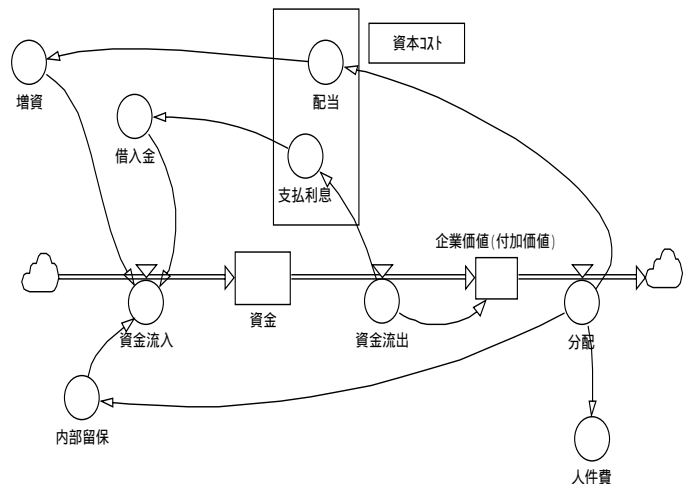
2. システム・ダイナミクスによる支払能力システムの展開

2.1 基本的な概念の整理

まず、図表1に示された「付加価値創造と配分のメカニズム」を、資金の流入の面から捉えなおす。SDのモデルで描いてみると、図表4のようになる。企業の資金調達の方法をここでは、内部留保、増資、借入金の3つとしている。それぞれ3つのルートから資金を調達し、企業価値の増大 (=この後は支払能力システムで用いる付加価値の創造を使う)を図る。企業価値増大の成果は、企業活動の関係者に分配される。ここでは議論を簡単にするために、資本 = 企業に対する内部留保と、労働に対する人件費に対する分配のみとする。実際には、賃借料、租税公課、法人税、また場合によっては減価償却が入ることになる。

流入する資金が多ければ多いほど、企業価値は高まるが、資金を受け取れば、代償を支払わなければなら

図表4 資金の流入・企業価値の創造・分配の構造



ない。借入金に対しては支払利息、増資(株式)に対しては配当である。これらは資本コストと呼ばれる。資本コストのうち、支払利息は借入金を増やすほど多くなり、配当は発行株式数が多くなるほど、また利益

が出るほど増えることになる。資本コストがかからないのは内部留保だが、最近では留保利益に対しては、それが有効に利用されているかが、機会費用（他の企業等に投資した場合に得られていた利益との差益・差損）で論じられることが多い。機会費用がプラスであれば、M & Aの対象になるという議論が主流になっているが、ここでは、内部留保による企業活動からの収益が機会費用を上回っているという前提で議論を進めたい。もちろん、これを前提として議論を拡張させることも可能である。

図表4が示すように、内部留保以外は、資金を増やすほどコストは増大し、やがて資金繰りが苦しくなり、企業活動に対して支障を起こす恐れが出てくる。さらに、企業にとって最も大きなコストは人件費であり、この管理を誤れば、内部留保の確保も困難になる。

企業を構成する要因を大きく資本と労働と分けた時、図表4で表される問題、すなわち企業の財務体質を強化しつつ企業価値を増大させ、従業員に十分に人件費を支払うことができる企業をつくるという課題を解決することは、業種・企業規模を問わずに重要であることをここでは強調したい。この問題を解決するためのアプローチを考えていくことが、次の課題である。

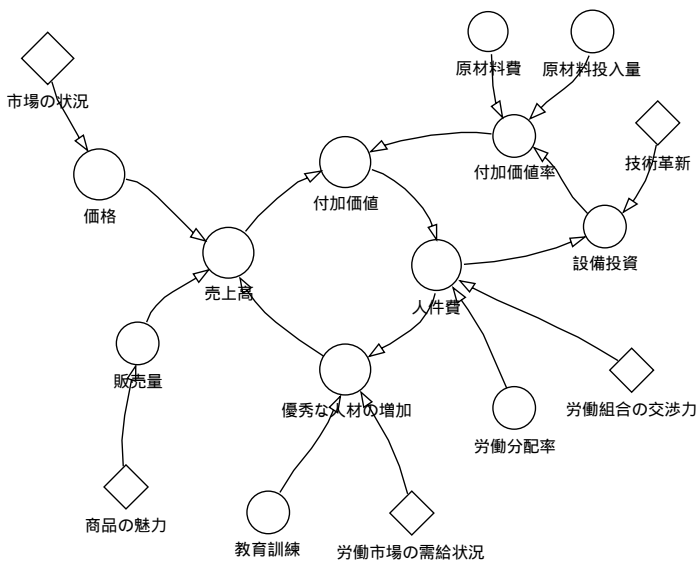
## 2.2 付加価値と人件費の関係

まず、付加価値（=企業価値）と人件費の関係について議論する。

支払能力システムにおける付加価値と人件費の関係は、図表5のように表現できる。

売上高は、平均価格と販売量によって決まるが、その背景にはそれぞれ、市場の状況（需給関係など）や商品の魅力などが考えられる。売上高が伸びれば通常

図表5 付加価値と人件費の関係を示すループ



は付加価値が増大する。ただし、付加価値率が高まれば、売上高以上に付加価値の伸び率は高くなる。

付加価値率を高めるためには、原材料費、原材料投入量を抑制する必要がある。一方で、技術革新に裏付けられた設備投資も効果的である。

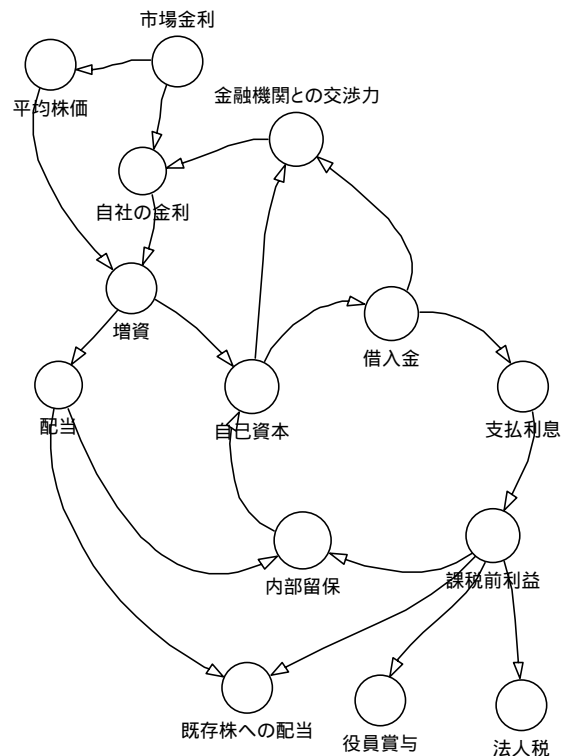
付加価値は人件費の原資なので、大抵の場合、付加価値が増えれば人件費も増えることになる。その場合に鍵になるのは、労働分配率と労働組合の交渉力である。労働分配率は、コブ・ダグラス生産関数で考えれば、付加価値創造に対する労働側の貢献分を示すものである。現実問題として個別企業レベルで生産関数を計測することは困難なので、労働分配率は業界平均と比較対照にされることが多い。労働組合は、近年は経済合理性を無視した賃上げ要求をしない傾向が強い。

企業業績に対する悪影響がない限りにおいて人件費が高いということは、優秀な人材を引き付ける要因となる。優秀な人材は、外部から中途採用することもあり、在席する従業員に対して教育訓練を施すことで能力を高めることもできる。優秀な人材は売上高のさらなる増加に貢献し、それにつれて付加価値も増大していくというサイクルが回っていくことになる。

## 2.3 資金調達の問題

次に、付加価値の創造に持続可能性を付与するための資金調達について考える。

図表6 資金調達に関するループ



資金調達の原因ループを、図表6のように考える。

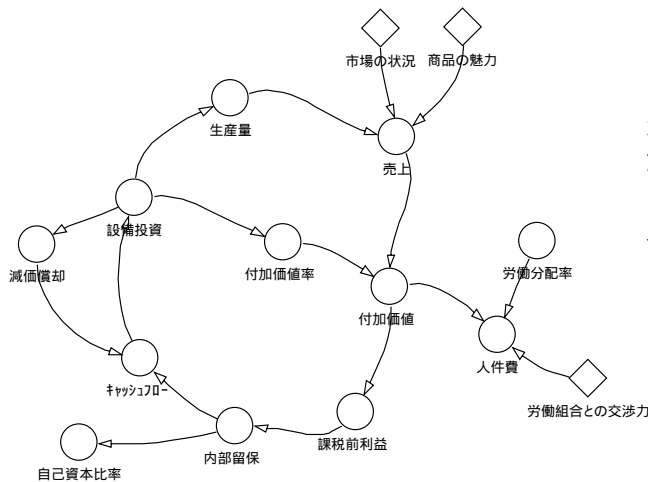
付加価値からの企業＝資本への分配は課税前利益という形で表れる。しかしそれが企業への内部留保として蓄積される前に、社外流出として法人税・役員賞与・既存株への配当が出て行くことになる。最後に残った内部留保が、自己資本の源泉となる。

自己資本の源泉には、増資という手段もある。しかしこの場合は前述のように、配当などの新たな資本コストが発生することになる。

増資をするか、借入金を増やすかは、資金調達市場の動向によって左右される。最も大きな要因は市場金利である。これをベースにして、株式市場の動向、自社の財務状況から計算される金利水準、金融機関との交渉力など、さまざまな要因が変化する。金融機関との交渉力は一見すると定性的だが、インタレスト・カバレッジ・レシオ（営業利益÷支払利息）などの指標により計測することができる。

自己資本が増えれば借入金は減少し、それに伴い支払利息も減少し、課税前利益は増加する。この循環がうまく回れば、内部留保を積み重ねることで自己資本を増強し、財務体質の改善を図ることができる。

図表7 付加価値・内部留保・自己資本比率に関するループ



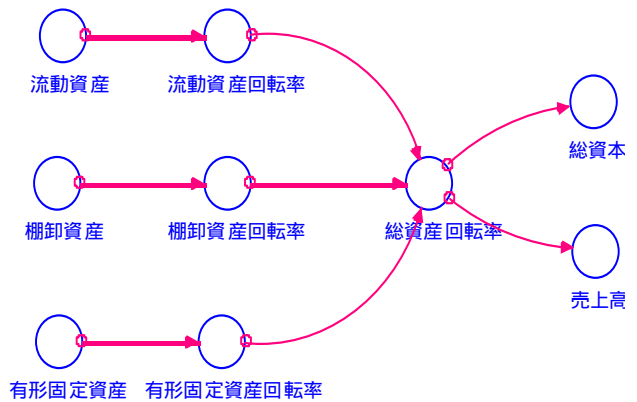
図表7は、創造された付加価値から課税前利益を生み出し、それが自己資本の増強を促すことで設備投資の源泉を蓄積し、付加価値のさらなる拡大再生産を可能にするというメカニズムを示している。設備投資から生産量へのループの途中には、有形固定資産の稼働率を媒介させる必要があるが、稼働率は設備投資意欲が旺盛な場合は高まっている一方で、安定期には落ち着いており、不況期には低位で推移するという調整をかけることができよう。

## 2.4 総資本回転率に関する留意点

企業が持つ資本を効率的に利用できたかを図る指標として、総資本回転率が利用されている。支払能力システムではすべての資本（ここでは経営資源に体化された資産という形で論じることになるが）を合わせた「総資本」で計算しているが、実際には、流動資産回転率、棚卸資産回転率、有形固定資産回転率とに分けることで、企業の効率性をより詳細に分析できる。

図表8は、総資本回転率を上記の3つの観点から見たものである。流動資産、棚卸資産、有形固定資産がそれぞれの回転率を媒介にして、総資本回転率へと繋がっていく経路を端的に示したものである。

図表8 総資本回転率の要因分解



総資本回転率とその構成要素は、経営資源が「カネからモノへ」と転換される中で、その効率的な活用を示す指標である。支払能力システムでは、総資本回転率から構成要素を逆算していくというプロセスをとることになるが、その適切な水準の算出方法については、今後の研究課題となっている。

## 2.5 適正人件費算出のためのループ

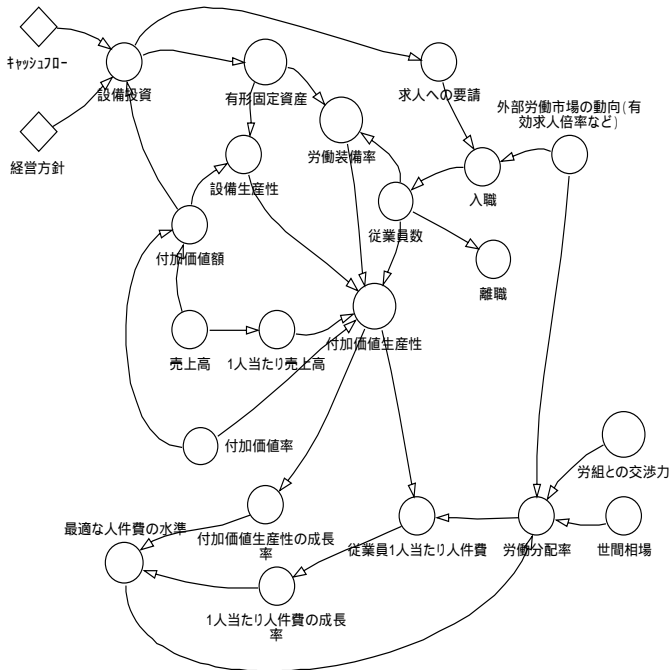
これまでの議論を踏まえて、適正な人件費を算出するためのループを示したのが、図表9である。

付加価値生産性（従業員1人当たりで生み出した付加価値額）は、売上高、付加価値率、従業員数、設備投資（有形固定資産）の4つの要因で決まる。1人当たり売上高と付加価値率の積として求められる付加価値生産性は、市場におけるシェア獲得能力と、市場における商品の魅力という観点からの分析であり、一方で設備生産性と労働設備率の積としての付加価値生産性は、商品を効率的に生産する能力という観点からの分析である。

付加価値生産性を基本にして従業員1人当たりの人件費を決めていくことになる。この際の大きなポイントは、生産性と人件費の成長度合いである。生産性の

成長率の方が人件費の伸び率よりも高ければ、人件費が企業経営を圧迫することはない。反対に、人件費の伸びの方が生産性の成長率よりも高ければ、企業はその原資をどこかに求めなければならなくなる。その場

図表9 適正人件費算定のためのループ



合、狙われるのは課税前利益ということになる（キャッシュフローとしての減価償却費はここでは考えないこととする）。つまり、企業は「わが身を削って」人件費を支払うということになってしまう。

付加価値生産性の成長率と1人当たり人件費を比較して、前者の方が高ければ、それを最適な人件費水準とする。そうなれば、最適であるという水準になるまで、ループをかけることになる。

この場合、調整するための指標として労働分配率に着目する。労働分配率は、付加価値に占める人件費の比率のことである。この定義より、付加価値生産性の成長率を1人当たり人件費の上昇率が上回れば、労働分配率は低下し、逆の場合は上昇する。労働分配率を一定、もしくは低下させるような調整をかけることで、企業経営にダメージを与えない水準の人件費が計算できることになる。

ここで問題になるのは、上げるにしろ下げるにしろ、最適な労働分配率とはどの程度であるという点である。先述のとおり、経済理論上の最適な労働分配率は、コブ・ダグラス生産関数から導き出されるが、年度により業績のブレが大きい個別企業において、その理論値を求めるのは困難である。よってベンチマークとしては業界平均が使われるが、これも本当に理論的に最適な値かどうかは確認の術はない。

個別企業においては通常、自社の生産性をベースに、労働組合との交渉力、世間相場（業界平均など）、外部労働市場の状況（需給が逼迫していれば従業員に有利に働き、緩和していればその逆である）を勘案して決定する。そのような過程を経て決定された資本と労働の最適な分配が、企業の持続的な成長と財務体質の改善という2つの重要な、そして時として相矛盾する目標を両立させることになる。

#### 4. まとめ - 最適な労使の分配とは -

日本のような企業内労働組合を中心にした労使関係においては、企業の存続・発展は、労使ともに共通の目標とされてきた。労働組合の組織率が低下している現在においても、経営側と従業員の意識にさほどの変化はないと思われる。

企業の持続的な発展のためには、付加価値の労使間での適切な配分が不可欠である。それを行うためには、労使が客観的なデータをベースに議論する必要がある。実際問題として、付加価値に占める人件費の比率である労働分配率は、規模（ここでは資本金をベースにしている）が小さい企業ほど高くなっており、小規模企業では課税前利益がマイナスになっている。多くの小企業は明日の発展のための蓄積を行わずに、停滞しているというのが現状ではないだろうか。

今回示した試みは、人件費管理を中心とした支払能力システムをシステム・ダイナミクス（SD）の枠組みの中で展開してみたものだが、特に諸指標間の因果関係を考察し、モデル化する作業において、SDは高い有用性を持っている。このモデル自体はベーシックなものであるが、すべての企業にとって共通の問題である人件費に焦点を当てているが故に、いかなる業界においても展開できる可能性を持っている。

今後は、このモデルを各業界の特性に応じて改良し、発展させていくこと、またそのプロセスを通じて、基本モデル自体を改善していくことを目標としていきたい。

#### 参考文献

- [1] 日本経団連労働政策本部編『経営計画の策定と適正人件費決定』（日本経団連出版・2004年改訂版）
- [2] 成瀬健生著『デフレ時代を勝ち抜くための付加価値経営入門』（日本経団連出版・2003年）
- [3] 土金達男著『シミュレーションによるシステムダイナミクス入門』（東京電機大学出版局・2005年）