

# 經濟論叢

第八十四卷 第四號

---

トニーにおける宗教と經濟……………	出口 勇 藏	1
今日の經濟学の哲学……………	石 川 興 二	20
利益計画と經營費用論……………	山 田 保	37
独占利潤の基本的源泉について(二)……	重 田 澄 男	53

---

昭和三十四年十月

京都大學經濟學會

# 利益計画と経営費用論

——利益目標設定に関連して——

山 田 保

## 一 まえがき（問題の提起）

ドイツ経営学においては、費用論が中心であるといわれている。シュマーレンバッハ、メレロープイチ、グーテンベルグ等により代表されるドイツ経営費用論は、経営学の発展に貢献したことは、万人の認めるところである。そしてこれ等諸学者の間では、費用曲線の形態に関しては、種々論争が行われたけれども、営利原則のもとでは、最有利生産量（操業度）が生産量決定の基準であるというのが一致した見解である。さらに最近におけるグーテンベルグ教授の研究は、費用論を本来的な計画に利用しており、それは最有利生産量を中心とするものである。そしてこの最有利生産量は、限界原理に基づいたものであって、利益額最大の生産量を示すものである。

利益計画と経営費用論

しかるに、わがくにおける利益計画は、総資本または経営資本利益率を基礎とすることが通説をなしている。古川栄一博士は、「企業の利益計画における利益目標としては、資金の流動性に支障を生じない限度において、経営資本利益率を最大にするよう決定される必要がある。」と述べられている。しかしながら、われわれは利益計画において、利益目標の決定が、はたして総（経営）資本利益率を基礎とするものであるかどうかについて、多大の疑問を生ぜざるをえないのである。ここで問題とするのは、利益目標決定は、総資本利益率ではなくて、利益額を基準とするものではないかという疑問である。もちろん、実際の計画においては、この両者を合わせ検討することは必要であり、その限りでは両立するものであるけれども、生産量、投資量の基準となる利益目標を決定するばあいには、この両者は

二者択一の立場で両立するものではない。なぜなら、総資本利益率最大の生産量は、無条件的ではないが、同質原子的競争においては最適生産量を、また独占的競争においては常に最適生産量に達せざる不足生産量を中心とするものであるからである。もし総資本利益率を利益計画の利益目標決定の基準とするのが正しいならば、従来の最有利生産量を中心とする経営費用論は否定され、新しい費用論が提唱されねばならないであろう。これとは逆に、もし利益額を利益計画の利益目標決定の基準とするのが正しいならば、わがくにで唱えられている総（経営）資本利益率中心の利益計画は否定され、新しい利益計画の体系が樹立されなければならない。この両者は両立しうるものではない。

- (1) Vgl. Erich Gutenberg, *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. I, Die Produktion, 1955, Bd. II, Der Absatz, 1956. (溝口一雄、高田肇記)

- (2) 古川栄一著、利益計画のたて方、昭和三十一年、七一頁。

- (3) 総資本利益率 ( $\bar{g}$ ) は費用利益率 ( $G/C$ ) と資本回転率 ( $C/K$ ) とに分たれる。

$$\bar{g} = \frac{G}{K} = \frac{G}{C} \times \frac{C}{K}$$

$G$  は利益を、 $C$  は総費用を、 $K$  は総資本を示す。総資本回転率 ( $C/K$ ) を一定と仮定して、費用利益率 ( $G/C$ ) の極大を求めるなら、そのときの条件は、限界収益を限界費用

で除した商と、平均収益を平均費用で除した商とが等しくなる生産量において求められる。これは、価格を一定と仮定しうる同質原子的競争においては最適生産量において、独占的競争においては常に最適生産量に達せざる不足生産量において発現しうることとなる。この数学的証明は、斎利重隆著、経営学の基礎、昭和三十一年、二八二—二九〇頁参照。

- (4) グーテンベルグ教授は、規模を一定と仮定した短期的考察において、工業生産においては、一般に限界費用曲線は水平な直線となると説く。このばあいには、価格線を水平と仮定しうる同質原子的競争においては、限界収入曲線もまた水平な直線と考えられるから、この両者は平行線となりその交点は存在しない。このことは、最大可能な操業度が最有利操業度であり、かつ最適操業度であって、この両者は一致することを意味する。しかしながら需要曲線を水平と仮定しえない独占的競争においては、限界収入曲線は右下りとなるから、たとえ限界費用曲線が水平でも、この両者の交点は存在するから、最有利操業度と最適操業度とが相違するのみならず、利益額最大の操業度と、利益率最大の操業度とは相違する。そしてグーテンベルグ教授の研究の主体は、独占的競争にしているから、この両者の相違は重要となる。

## 二 二つの利益目標

ボーゲン教授は、「利益計画とは、1、企業の収益を増加せしめるとともに、2、投下資本の安全を確保するという目的をもって、利益の予測をすることに對し、あたえられた名称である。」<sup>1)</sup>と述べている。以上の引用によれば、利益計画は利益の予測をなすことであり、この利益の予測は、企業の収益を増加せしめるためと、投下資本の安全性を確保するためといった二重の目的をもっていることが理解される。

いま利益目標設定の基準に関して、利益額と利益率との二つが考えられるが、わがくに於いては、一般に総資本または経営資本利益率が利用されている。これについて朝川虎二博士は次のごとく述べられている。「利益目標には二つのとり方がある。一つは利益額という金額の絶対値で示されるものと、他の一つは利益率というある比率的な値である。しかし一般に認められている考え方としては、最小限度の利益確保を重視するばかりにのみ利益額が強くとられるが、その他のばあいには、利益率を基準にとるのを経営常識としている。」<sup>2)</sup>「目標利益率として、いかなる種類の利益率をとつたらいかがは企業のあり方と、経営者の意志によることではあるが、企業は資本の投下によつて経営活動が開始されるとともに、またその基礎となることゆえ、経営活動の成果としてあげられた利益を、投下した資本

で割つて得られる比率が、経営全体を包括的にみるに最も適当な比率といえる。そして、この比率についても可能にして最大の値を願うことである。——一層厳密な扱いとしては、直接營業に投入した資本に對しての効率を示す経営資本利益率をとるべきである。」と論ぜられる。

また古川栄一博士は「企業の利益計画における利益目標としては、資金の流動性に支障を生じない限度において、経営資本利益率を最大にするよう決定される必要がある。それによつて企業の経営活動に用いられる経営資本の運用能率が、最大に發揮されるよう計画されることとなるからである。」と論ぜられている。

以上朝川・古川博士よりの引用により明らかなごとく、利益目標決定には、最大可能な経営資本利益率を利用されている。しかしながら、實際は利益目標に總（経営）資本利益率を利用することは正しくないことを、以下に、例を挙げて説明することとする。いま企業は総資本利益率二〇パーセントの利益率を挙げており、新しい投資に對して、一五パーセントの資本利益率を挙げうると考えられる投資計画がある。この新しい投資は、企業全体より見れば限界投資で、このときの利益率一五パーセントは限界資本利益率と呼ばれる。そしてこの投資に必要な資金は年一〇パーセントの利子で借入れることができる。そして利子支払等の流動性に對する計画は充分保証しうるものと

する。このばあい、企業はこの新しい計画を実行に移すべきであるか、中止すべきであるかと言うのが問題点である。企業はもし投資を行うなら、総資本利益率を低下せしめることとなるが、限界資本利益率と利子率との差だけ、正味の利益額の増加となる。総資本利益率を基準とする立場から判断するならば、国弘員人教授の次の言明に従うこととなる。

「このような限界資本利益率が、設備投資の効率を測定する決定的な要素である。それは、投資前の資本利益率より、この限界資本利益率が高い場合には、設備投資をする、企業の資本利益率が高くなるから、設備投資をするのが『有利』であるが、反対の場合には、設備投資をする、企業の資本利益率が低くなるから、設備投資をするのは『不利』になるからである。企業の目標が資本利益率を高めることにあるとすれば、このような限界資本利益率の見方から、投資効率を測定することが必要であると考えられるのである。——なお、設備投資の限界資本利益率と投資前の資本利益率を比較してみる場合、投資前の資本利益率は、投資前の実際の資本利益率ではなくて、設備投資をしなかったら、資本利益率は、今後、どのようなようになってゆくかという、予想される資本利益率とすることが必要である。」

以上は国弘教授の主張であるが、果して教授の主張されるように、限界資本利益率と、この投資を行わなかったらえられると予想される総（純営）資本利益率とを比較され、投資額が決

定されるものであろうか。前例において、もし国弘教授の主張に従うならば、限界資本利益率一五パーセントと、総資本利益率二〇パーセントとを比較して前者が後者より小であるから、投資は不利であると判断され、投資が行われないこととなる。利益額を投資額決定の基準とするならば、この投資に対する費用は一〇パーセントの利子で借入れるのであるから、投資を行えばその差五パーセントの利益の増加となるから投資が行われるのである。

いま問題を簡単ならしめるために、一年間の短期投資を考えよう、前例を金額で現わすならば次のごとく示される。企業は資金一億円を投資するならば、一年後には一五パーセント、すなわち一五〇〇万円の利益をうることができる投資計画があるとする。そして一年後には一億円の元金も回収されるから、企業は先ず一億円で借入金を返済し、一〇〇〇万円で一〇パーセントの利息を支払って、なお純利益五〇〇万円がえられるのである。この五〇〇万円は、企業に属するものであって、企業はこの投資を行ったために、総資本利益率を二〇パーセントよりいくらか引下げたけれども、純利益五〇〇万円を余分に獲得したのである。そしてこの増加利益をうるために、企業は何等関係回本を犠牲にしたものではない。むしろ生産量を増加したために、消費者にむくいているのである。また出資者に対して、これが社内へ留保されれば、配当率の減少なくして留保金を増

加せしめたこととなり、出資者へもむくいることとなるのである。そして、この利益の増加分を設備の増強、技術研究等に使用することもでき、また従業員の待遇改善に使用することもできる。したがって、このような投資を行うことは、企業の利潤獲得能力の増強、ないし企業の競争能力の強化となるものである。このばあい、投資を実行するほうが有利なのである。

なお一年で流動化しない設備投資のばあいは、設備投資の償却完了するまでの年平均投資額と、年平均利益との比を求め、これを限界資本利益率と考へ資本費用と比較する。この場合、長期投資になるほど、将来の予測に不確実性が生ずるので、資本費用にある程度の危険性を加味したものを排除率と考えるのである。それは過大投資の危険は過小投資の危険より大であるという理由に基づくのである。この排除率が資本費用より離れる程利益額は減少するから、不確実性が少ないほど排除率は資本費用に近づくよう設定される。ディーン<sup>9)</sup>の排除率 (reducing rate) はこのような考え方に基づくのである。前例においては、新しい投資が一五パーセントの利益率をうる例を示したのであるが、これより低い利益率をうる投資計画があるなら、これが排除率以上であるときは、これを実施するほうが、総資本利益率を低下せしめるにもかかわらず有利となるのである。

染谷恭次郎教授は「企業のコストは、資本の供給を規制する基準となる。限界投資の利益率と比較して資本コストが低いと

きには、外部資本の調達が指示されるわけである。」<sup>10)</sup>もちろん投資計画の評価にあたって、利益もしくは費用節約額を保守的に見積ったり、また投資する固定資産の耐用年数を短縮することが行なわれるし、利益もしくは費用節約額の実現がかなり不確実であれば、その実現の確率によってそれらの評価を修正することが行なわれるから、却下率が資本コストを大きく離れることはない<sup>11)</sup>。といっていられる。染谷教授の却下率は、すでに論じたディーン<sup>9)</sup>の投下資本利益率法における排除率と同様であると考へられる。すでに前例において数字をもつて示したように、このような限界資本利益率と資本コストを比較する投資額の決定方法は、利益額最大を志向する限界原理に基づくものである。総資本利益率を基準とするものではないのである。

これは、数学的にも証明しうるものである。往々、新投資の資本利益率 (rate of return on investment) は利益率で示され、総資本利益率もまた利益率でなされるから、この両者は同一原理で両立するよう理解されていることがあるが、新投資の資本利益率は、企業全体より見れば限界資本利益率であつて、これと資本コストを比較することは、利益額最大を志向するものであつて、総資本利益率を基準とする投資額決定法とは両立しないものである。染谷教授はその稿「利益計画と資金計画」において、古川博士を援用して、総資本利益率を広義利益計画として、利益目標決定の基準とされている。しかるに設備投資決定

においては、利益額最大を志向する限界原理に基づかれていたのは、利益計画が設備投資を決定しえなくなり、矛盾するのではなからうか、もし総資本利益率を基準とするならば、国弘教授のように、限界資本利益率と総資本利益率とを比較しなければならぬ。しかしそれは企業の関係団体のいずれをも益するものではないのみならず、企業の利潤獲得能力ないし企業の競争能力をそこなうこととなることは例を以て示した通りである。このことは、わがくに経営学の通説に反して、総資本利益率が利益目標決定の基準とならないことを示すものである。

以上企業の観点より論じたのであるが、以下資本節約という国民経済的観点より考察することとする。いま総資本利益率が二〇パーセントの企業と一〇パーセントの企業とを比較するとき、総資本利益率の向上を志向するなら、前者はたとえ一九パーセントの利益率の投資計画があっても実行することはできない。しかるに後者は一一パーセントの利益率をうる投資計画も実行することとなる。かくて資本は必要な個所に利用されないで無駄に使用されることとなる。このことは総資本利益率を利益目標とすることは、資本に関しては国民経済的観点よりみるも正しくないことを示す。

- (1) Jules Bogen, *Financial Handbook*, 1950, p. 687. 染谷恭次郎稿、利益計画と資金計画、古川栄一、高宮晋編、財務管理の理論と方式、昭和三十一年、四七頁。

- (2) 朝川席二著、利益管理、昭和三十一年、六二頁。  
 (3) 朝川席二著、前掲書、六三—四頁。  
 (4) 古川栄一著、前掲書、七一頁。  
 (5) 国弘貞人著、収支分岐点、昭和三十三年、五〇—一頁。  
 (6) Joel Deau, *Managerial Economics*, 1952, Chap. 10.  
 (7) 染谷恭次郎著、資金計画、昭和三十四年、一〇—三頁。  
 (8) 染谷恭次郎前掲稿、五一頁。

### 三 利益目標設定と経営費用論

以上利益計画における利益目標設定は、わがくに経営学の通説をなす総（経営）資本利益率ではなくて、利益額を基準にしなければならぬことを論じたのであるが、しからば、この利益額としての利益目標はどのようにして決定されるであらうか、それに関してノイッペルは興味深い研究を発表している。

ノイッペルによれば従来の公式においては、利益は企業の収入より費用を控除した残額として現われるのであるが、新しい利益管理においては、収入から目標利益が控除されたものが許容費用 (allowable expense) となる。次に従来の公式と新しい公式とを示すならば

$$\begin{array}{ll} \text{従来の公式} & \text{収入} - \text{費用} = \text{利益または損失} \\ \text{ノイッペルの公式} & \text{収入} - \text{利益} = \text{許容費用} \end{array}$$

以上のノイッペルの公式<sup>1)</sup>において、利益目標は、理論的には費

用とは無関係に決定されると考えられなければならないであろう。なぜなら費用との関連により利益が決定されるならば、それは収益から費用を控除して利益を決定する従来の公式と何等変るところがなくなるからである。われわれはノイッペルの公式を理論通りに考えるならば、必要利益を予定し、これより許容費用を求めると考えざるをえないのである。しかるに、利益計画における利益目標は、たんに希望利益であつてはならないのである。なぜなら、企業のすべての計画が利益目標に関連してなされるからである。もしこの利益目標が達成されないと、企業の経営計画にそこを来し、最初から達成可能な目標を設定したときよりも、利益が少くなるか損失が増加するのが普通である。また、利益目標が達成されても、利益目標が低く過ぎてゐるならば、得られるべき利益を失うこととなるのである。したがつて、ノイッペルの許容費用は目標生産量に対し、達成可能な最低費用でなければならない。このような許容費用は、たんにそれが必要であるからといって、予測とは無関係に決定しても、達成可能であるものではないことは明らかである。このことは、利益目標が費用とは無関係に決定しえないことを示すものであつて、ノイッペルの公式の論理的欠点を示すものである。しかしながらノイッペルの公式の論理的欠点を示すものである収益と、計画された費用との差額としての利益目標ではなくて、過去の実績によりえられた、またはなりゆきにまかせた収

益・費用を指すのであつて、費用もまた計画されることにより低下せしめることを強調するものに外ならないと考えられる。しかるにわがくににおいては、ノイッペルの公式を理論通りに解釈して、必要（希望）配当率、あるいは必要（希望）社内留保より利益目標を計算する説が広く唱えられている。しかしながらこの方法が正しくないことは、先のノイッペルへの批判について論じた通りである。利益目標は最大限の努力により、達成可能な最大収益と、達成可能な最低費用を予測し、その差額を基礎として決定されるものである。そしてこの利益目標を達成するために必要とする目標収益を實現するためには、最大限の販売の努力を必要とし、また予定費用以下に費用を切つめるためには、最大限の生産費節約の努力を必要とするものである。ここに利益目標達成のための利益統制が必要となる。必要利益は利益目標決定のためには、一つの参考となるものではあるが、それはそのままでは利益目標とはなりえないものである。利益目標決定は達成可能と予測される最大収益より、達成可能と予測される最低費用を控除して決定することを論じたけれども、収益も費用も、ともに生産量に応じて変化するのであり、その変化の割合は、価格・設備等が一定であると考えられる極めて短期的のばあいを除き、必ずしも一定していない。したがつて、利益目標設定には、先づこの両者の組合せより最大の利益をうる生産量を把握しなければならない。それについて



より具体的に示すならば、先ず各生産量に応じた最大可能な収益を予定する。そして次に各生産量に応じた可能な最低の費用を予定する。そしてこの差額のうち最大の利益をうる生産量が予定の生産量であり、その利益が利益目標となるのである。そのときの収益が目標収益であり、そのときの費用が許容(予定)費用となるのである。そしてこの方法は、実は経営費用論において提唱する方法と同一なのである。経営費用論にて示す収益曲線および費用曲線は、各生産量に応じた可能な最大の収益(または平均収益)と、可能な最小の費用(または平均費用)を示す曲線であり、未来指向的なものである。ドイツ経営学においては費用論が中心であるといわれている。そして最近におけるグーテンベルグ教授の研究においても、費用論を利益計画に利用しているのはこのような根拠に基づくのである。ただ、経営費用論は、規模を所与とした操業度の問題が中心であって、操業度と設備規模とを統一的に示す長期費用論は充分展開されていない。しかしながら利益計画に必要とする費用論は設備一定と仮定してはあまり役に立たない。なぜなら技術革新の著しい現代産業においては、設備の変更は絶えず行われなければならないからである。したがって利益計画に必要とする費用論は、設備の変更を考慮に入れた長期費用論でなければならない。長期費用論については、すでに別稿にて説明したから、本稿では論じない。

ただ経営費用論は収益曲線と費用曲線とを正確に把握しうるかと仮定している。然しながら利益計画に利用しうる費用論は、未来志向的なものであるから、実際には不確実性が存在することとなる。このような不確実性に対しては費用論は考慮していない。したがって現実の利益計画においては、たんに最大利益を考慮するのみではなくて、希望利益あるいは損益分岐点による考察を参考としなければならない。然しながら必要以上の希望利益の重視は計画にそこを来し、また損益分岐点の重視は、企業経営をして消極的たらしめ、競争に破れることとなるのである。

(1) cf. C. E. Knoepfel, *Management for Profit, Working Method for Profit Planning and Control*, 1937. p. 12.

古川栄一著、前掲書、二五—三〇頁参照。

(2) 長期費用論については、拙稿、技術革新と生産規模、京都大学経済学会、経済論叢、第八一卷、第四号、(昭和三年四月)、五三—六五頁、および拙稿、寡占と生産規模、経済論叢、第八三卷、第一号(昭和三年一月)、四五—五九頁参照。

#### 四 最大利益と適正利益

企業が利益計画を樹立する際、最大利益を利益目標としない、で適正利益を目標とする場合があると考えられる。だが果して

企業は適正利益を利益目標とするものであろうか。この問題に對しては適正利益とは何であるかを検討することから始めたい。

まず適正利益とは自己資本への利子たる正常利潤であるとの説を検討することとする。正常利潤は利益ではなくて、實際は自己資本の費用であつて、企業はもし超過利潤をうることでできないならば、必要な資本蓄積をすることができない。現代のごとく技術革新の著しい時代においては、企業は常に資本を蓄積し、技術革新を行い、規模を拡大し、發展してゆかねば維持しえないことは明らかであつて、正常利潤が適正利益であるというのは、靜態的な經濟において正しいものであつて、技術革新を考慮に入れた動態的經濟においては正しくないといわなければならぬ。

次にこの正常利潤に一定の危険性を加えたものを適正利益と考える主張を検討しよう。このばあい、危険を景氣變動による危険と競争企業との競争による危険とに分つことができる。これ等の危険は實際問題として正確に予測することは困難である。特に後者の危険は予測することは殆んど不可能であるといえよう。現代のごとく技術革新の著しい時代においては、技術革新競争に破れるならば企業は維持しえないのである。米國において過去に数十社存在したといわれる自動車産業が、今日二社となるに至つたことを例としても、企業を維持してゆくためには、現在においても、また将来においても、常に競争企業より

も大なる成果を挙げ、資本蓄積に努めなければ競争に打勝つことが極めて困難であることが理解される。なぜなら、技術革新に必要な資本を獲得しうるかどうか、また獲得しうるとしても安い費用で獲得しうるかどうかは、その資本を外部より調達するにしても、内部より調達するにしても、現在の成果が大きく影響するのであつて、得られるべき筈の利益を制限することは、企業の資本蓄積を遅れしめ、競争に破れしめる原因ともなるのである。したがつて適正利益は實際は予測することができないものであつて、利益目標は長期的観点よりみられた最大利益ということとなる。

長期的観点よりみられた最大利益と、短期的観点の最大利益との相違は、前者のばあいは、費用の發生が、将来一層大なる収益を生ずると予想されれば、たとえ収益が計画期間内に生じなくとも費用を支出するのであるが、後者のばあいは、ある計画期間内に回収されるばあいのみ、費用として支出するものであつて、ゴーイング・コンサーンとしての利益計画は、前者でなければならぬことが知られるのである。

従來の通説では、適正利益は、一般に過去の実績・同業者との比較等により決定して利益目標とするのであるが、このばあいは企業の態度が二つに分れるのである。その一つは、適正と考えられる利益目標を越えたばあいでも、なお、一層大なる利益を追求するものである。第二のばあいは、適正利益たる利益

目標獲得のために努力するが、この利益目標を達成すればそれに満足し、それ以上の利益は追求しない態度である。前者のばあいには、適正利益を最下限と考える考え方である。これは、将来の予測に不確実性が存在するばあいは、まず希望（必要）利益の達成に努力し、それ以上の成果が挙げばより一層好ましいものであるとする、損益分岐点的考方に通じるものである。それは利益計画としては不確実性を極度に重視するものであつて正しくないことを、すでにノイッペルへの批判の際論じた通りである。後者は利益目標以上の利益を制限することを意味する。しかしながら、その制限した利益が、これを制限したために将来一層大なる利益をもたらすかどうかを考慮しないで、たんに利益目標を超過したからといって利益を制限することは、企業の利潤獲得能力を害し、競争に破れる危険性を生ぜしめるものである。なぜなら、その制限した利益が、もし獲得されているなら、企業内に蓄積され、再投資されて、一層の利益獲得に利用され、競争能力増強に役立つ可能性もあるからである。

したがって景気変動の影響を受けることが少く、また恐威となる競争企業が存在しない独占度の大なる企業以外は、適正利潤原理に基づいた利益計画は樹立しえないものである。このような独占度の大なる企業は、公益事業に多く見られるのであるが、これ等に対しては国家がすでに介入して、価格等の決定に

制限を加えているから、企業の自主的態度により適正利潤原理に基づいて利益計画を樹立しうる企業は、もし存在するとしても、それ程多くはないであらう。そしてこのばあいでも、最大利益による計画をしてこれを修正するといった方法に基づくほうがより正確な計画をなしうる。かく考えるとき、一般に企業の利益計画は、長期的観点より見られた最大利益を志向して樹立されるものであるといえよう。もっとも、このばあいの利益も、消費者、労働者、出資者、其他の関係団体の利益を害してまでも獲得されたものであつてはならない。このことは、利益追求に法律の枠の外に、社会的道徳といった一定の枠が存在することを意味するのである。技術革新による優秀製品の低コスト生産は、関係団体を犠牲にせずして、利益の増大をもたらすことが可能である。このような条件において、長期的観点よりみられた最大利益が、利益計画の利益目標というるであらう。そしてこの最大利益は、総資本利益率ではなくて利益額であることはすでに論じた通りである。

## 五 利益目標と総資本利益率

以上利益計画の利益目標は総資本利益率ではなくて、利益額を基礎として決定されるものであることを例を挙げて論じたのであるが、総資本利益率は利益目標として有効なのはいかなるときであらうか。普通総資本利益率を利益目標とするばあいを

西野嘉一郎博士より引用して次に示す。

「まず我々は利益計画を立案するに最も重要なことは、使用総資本に対する計上利益率をどうするかということである。使用総資本に対する計上利益は、

$$\text{使用総資本に対する計上利益} = \frac{\text{自己資本利益率} \times \text{自己資本}}{\text{自己資本利益率}}$$

という公式で算出される。」

「企業がスタートして経営計画を立て、利益計画を立てるばあいにおいて、まず今期はどれだけの配当をするか、二割か三割かの配当率をきめる。そのためには自己資本の収益率をどうきめなければならないかということが計算に出て来る。この計算が出ると資本構成をみて、自己資本の構成比率を求める。そうして自己資本収益率を自己資本構成比率に乘じたならば、使用総資本の利益率というものが出てくる。」

以上は西野博士よりの引用であるが、同博士によれば、まず配当率を決定し、これより自己資本の収益率を求め、これに自己資本の構成比率を掛け合せた積が総資本利益率であるのである。そしてこれより資本回転率を利用して必要な売上高（生産量）を知ることができる。以上西野博士の公式を次のごとく書直すことができる。

$$\frac{\text{自己資本利益率}}{\text{自己資本}} \times \frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}} = \frac{\text{自己資本利益率}}{\text{総資本}} \\ (\text{自己資本利益率}) \times (\text{自己資本構成比率}) = (\text{総資本利益率})$$

利益計画と経営費用論

右の公式によってえられた総資本利益率は自己資本構成比率が一定のときのみ有効であることが知られるであろう。なぜなら、たとえ総資本利益率を計画利益率より向上せしめたとしても、利益も他人資本とともに減少し、他人資本の減少が、利益の減少よりも比較的大であるために生じたものであるなら、総資本利益率の向上にかかわらず、利益額が減少し、自己資本利益率も低下して、計算の出発点となった予定の配当率を保証することはできない。この逆に、たとえ総資本利益率の低下がもたらされても、それが利益も他人資本ともに増加し、他人資本の増加が利益の増加より比較的に大であるために生じたものであるならば、総資本利益率の低下にかかわらず、利益額は増加し、自己資本利益率は向上し、予定の配当率よりも大なる配当率とするか、社内留保金を増加せしめることとなるのである。そしてその理由は、資本構成比率が変化するからであり、資本構成比率が変化すれば上の公式は役に立たない。

しかしながら生産量の増加が総資本量の増加を伴うのが普通であり、総資本量の増大に応じて、自己資本と他人資本が常に一定の割合で調達されるとは特別のばあいを除き考えられないしたがってこの公式は理論的には成立しないものである。しかしながら、短期的に、総資本量を一定と仮定するなら、資本構成比率もまた一定と仮定しうる。したがってこのような仮定に立てば総資本利益率は目標利益率として有効である。なお、総

資本量が一定のばあいには、総資本利益率の向上と利益額の増大とが一致することに注意されねばならない。

総資本量が変化しても、総資本利益率の向上が同時に利益額の増加をもたらすときは、総資本利益率は利益目標として有効である。そのときの条件は、変動費率および変動的資本率が一定のばあいである。なぜならば、このあいは収益（売上高）が増加すれば、売上利益率および資本回転率がともに向上するから、その積で示される総資本利益率が向上するのみならず、利益額も増加するからである。この逆もまた正しい。そして変動費率の一定とは、利益図表においては、総収益線および総費用線が双方とも直線と考えられるばあいである。収益線を常に四十五度の直線で示す利益図表においては、費用線が直線と考えられるばあいである。これは収益の増加に応じて変動費用が一定の率で増加することを意味する。変動的資本率が一定とは、資本図表において資本線が直線と考えられるばあいでは、これは収益の増加に応じて、変動資本が常に一定の率で増加することを意味する。

収益を四十五度の直線で示す利益図表において、もし変動費率が変化するならば、費用線が変化するため、新しい変動費率を基準とした直線の費用線が引かれ、これに基づいて目標資本利益率は新たに決定されなければならない。この新しい費用線を所与とすると、新しい総資本利益率は利益目標として有

効となる。しかしながら、多くの直線の費用線のうちでどれを選ぶかは、総資本利益率を基準としては決定しえない問題であって、利益額を基準として決定しなければならないのである。したがって、変動費率の変化をそのうちに含む利益計画においては、総資本利益率は利益目標とはなりえないのである。変動的資本率についても同様である。一般に製造品種の決定・設備変更・価格決定等の問題は、変動費率および変動的資本率を変化せしめるから、総資本利益率の向上は、必ずしも利益額の増加をもたらさない。したがって、これ等の計画は利益額を基礎としてなされなければならない。

製造品種の決定においては、新品種が資本費用（例えば利子率）以上の利益率をうるなら、流動性計画に支障なきがぎり、生産に着手するほうが有利である。これは利益額の増加を志向するものである。総資本利益率の向上を志向するならば、最も利益率の高い品種をただ一つ生産することが最も有利となるということとなる。その不合理なことは明らかである。

設備決定には、生産量の増加をともなう大規模投資のばあいは、投下資本利益率法が理論的には最も正しい。<sup>2)</sup>河野豊弘氏も設備投資の方法を分類して、「以上のうち第二の投下資本に対する利益率による方法が最も理論的であり、かつ簡易である。」と述べられている。投下資本利益率法はすでに論じたように、新投資の利益率（限界資本利益率）と排除率とを比較して投資

を決定する方法であつて、この排除率は資本費用に危険性を加  
を志たものによつて決定される。そしてこの方法は利益額最大  
を志向する限界原理に基づくものであることはすでに論じた通  
除しある。

価格設定法についても、理論的には経営費用論にて主張され  
ている、限界収益と限界費用の一致点にて価格と生産量を決定  
する最有利生産量説が正しいのであつて、これは利益額最大を  
志向する限界原理に基づくものである。そして設備と価格が決  
定すれば、一般に変動費率と変動の資本率が一定と仮定しうる  
かくて総資本利益率の向上と利益額の増加が一致するから、総  
資本利益率は利益目標となりうるのである。したがつて総資本  
利益率を利益目標とするはあいでも、實際は、利益額の増大と  
総資本利益率の向上とが一致するはあいである。

普通企業は、一たび価格を決定すれば営業期間中あるいは少  
くともある一定の期間、価格を控置くという政策をとる。それ  
はたびたびな価格の変更は、不必要な費用の増加となるのみな  
らず、顧客に対して悪影響を生ずるからである。これに対して  
需要曲線は絶えず変化しているのである。したがつて限界収入  
と限界費用は常に均衡しているとは限らない。そのことが限界  
原理が否定される理由となっているのである。だが、企業は常  
に長期的観点から計画を行うものであり、したがつて企業の計  
画に必要な需要曲線は、ある時点の需要曲線ではなくて、必要

な期間の変動を考慮に入れた、頭に画かれた需要曲線である。  
最初に価格が決定されるときは、その時の需要曲線を基準とし  
て価格が決定されるのではなくして、このような頭に画かれた  
需要曲線を基準として、これよりえられた限界収入曲線と限界  
費用曲線との交点で価格を決定するのであつて、限界原理もま  
た長期点観点より考察されなければならない。したがつて経営  
費用論にて唱えられている限界原理を、短期的といつて否定す  
るのは正しくないといはなければならない。なお価格決定は利  
益計画の重要な問題であるが、その詳細は別の機会に譲りたい。  
要するに費用線、資本線を変化せしめる要因である。生産品  
種の決定、設備投資の決定、価格の決定といった、利益計画の  
最も重要な問題が、総資本利益率を基準としては行いえないの  
であつて、このことは総資本利益率は利益計画に利用されうる  
としても、極めて短期的であるといわなければならない。利益  
計画は長期計画を基準として短期計画がなされなければならない  
のに、総資本利益率を中心とする従来の利益計画においては、  
長期計画を利益計画に充分包摂することができず、それを  
利益計画とは別個の問題として取扱われざるをえない理由  
である。利益計画は長期も短期も同一原理に基づくかねばなら  
ない。

(1) 西野嘉一郎稿、利益計画と使用総資本効率、企業会計

第六卷 第九号 (一九五四年八月)、八八頁。

(2) 設備投資に関する理論はすでに多く論じられているが、これを次の三つに大別することができる。

一、投下資本利益率法 (rate-of-return on investment)  
二、平均原価比較法 (minimum average cost)

三、短期資本回収法 (short pay-off)

第一の投下資本利益率法についてはすでに論じた。第二の平均原価比較法は、要するに最低原価を比較して平均費用の低い方に投資を決定する方法で、MAPI方式のアドバース・ミニムム (adverse minimum) の比較法もこの分類に属する。MAPI方式においては、この平均原価比較法をやや精密化したもので、その欠点としては、生産量増大による利益の増加を考慮していない。したがって個々の機械取替には有効であるが、生産量増加をともなう設備投資にはあまり有効な方法であるとはいえない。

第三の短期回収法は、設備に投下された資本がある一定の期間 (普通には三年または五年といった比較的短期間) に回収されるか否かによって、投資を決定する。この方法は、回収された設備投資の寿命が回収期間を超えてどれ程保つかを問はないものであって、しばしば必要な設備を行わないこととなる。

したがって利益計画における設備投資については、生産量の増加による利益の増大そのうちに含みうる投下資本利

益率法が最も適しているといえるのである。

小林靖雄稿、生産性向上と設備投資、生産講座、生産性と技術革新、昭和三十三年、六五—一〇八頁、参照。

投下資本利益率法は、新投資による増加利益を測定可能と仮定している。しかしながら、大規模な設備投資のばあいには、増加利益は、需要の弾力性、予想価格・費用・生産量等との関連のもとに測定しなければえられないものである。投下資本利益率法を含む従来のすべての設備投資理論の欠点が、これらの関連を充分把握しえないというのが通説である。

短期費用論も投下資本利益率法も、ともに限界原理に基づき、利益額最大を志向するものであって、この両者の総合は可能である。そしてこの両者を総合すれば、需要の弾力性、価格、費用、生産量、利益等の関連から設備投資を決定しうる。長期費用論はこの両者を総合したものであるから、設備投資決定に最も有効な方法である。

(3) 河野豊弘稿、設備近代化のための経営分析、国弘員人監修、例解経営分析実務、一一三頁。

(4) 拙稿、企業の営利原則と生産量決定—宮田、漢利教授の論争に関連して—京都大学経済学会、経済論叢、第八三卷、第五号 (昭和三四年五月)、参照。

## 六　む　す　び

ゴーイング・コンサーンとしての企業は、無限持続的存在であるから、利益計画もまた企業を無限に維持せしめることに志向されなければならない。しかるに技術革新の著しい現代産業においては、企業を維持せしめることは決して容易なことではない。なぜなら一般に技術革新は人規模企業を有利とし、これは企業規模の拡大と企業数の減少とをもたらすからである。したがって、企業は自己を維持せんがためには発展しなければならぬのである。しかもその発展の速度が、競争企業より小であるならば、いつかは企業間に隔差を生じ、競争企業のため市場より駆逐される危険性が生ずることとなる。したがって利益計画の利益目標も、このような競争企業との競争による危険性、および景気変動による危険性に対処するに足るだけの資本蓄積に必要な利益が含まれていなければならない。しかるにこのような危険性は、前もって正確に予測することは困難であることが多いから、一般に企業の利益計画の利益目標は、無条件的ではないが、長期的観点よりみられた最大利益を志向して決定されることとなる。

このばあい、利益額を基礎とする立場と総（経営）資本利益率を基礎とする立場との二つに分たれるが、この両者はその最大を志向するとき両立するものではない。経営費用論は利益額

を基礎とするものである。これに反してわがくに経営学の通説としての利益計画は総資本利益率を中心とするものである。本稿においてはこのような総資本利益率を中心とする利益計画を再検討して、総資本利益率よりも利益額が利益計画の利益目標決定の基準として正しいものであり、総資本利益率が利益目標として有効なのは、総資本利益率の向上が利益額の増大と一致するばあい。すなわち、総資本量が一定か、総資本量が変化しても、変動費率と変動的資本率が一定のばあいであることを論証する。そして変動費率と変動的資本率の一定との仮定は、普通には価格と設備が一定のときと考えられるから、総資本利益率は利益計画に利用しうるとしても極めて短期的であることを示す。利益計画は長期も短期も同一原理に基づかねばならない。

グーテンベルグ教授は費用論を経営学の中心に位置せしめた。本稿においては費用論が利益計画の中心にならねばならないことを論じた。そしてそのことは、費用論もまた、従来のごとく規模を所与とした操業度の問題や完全競争に限定することなく、規模と操業度、技術革新を含み、さらには、独占的競争、寡占を含む総合的研究へと展開されねばならないことを意味する。グーテンベルグ教授の費用論の展開は、その成果は別としても、従来の完全競争・完全独占中心の費用論の枠を越えて、独占的競争・寡占を問題として取上げたところに大きな意義があると考えられる。しかしながら、なおグーテンベルグ教授の研究は、



操業度の問題が中心であり、規模の問題が充分に展開されていない。したがって今後の費用論の課題は、技術革新を含んだ規模の問題と操業度の問題との総合的研究志向されねばならないであろう。そして利益計画の課題もまた、このような費用論をそのうちに取入れた長期と短期の一貫した計画化であろう。

従来利益計画の体系においては、利益額は投下資本とは無関係であるから、売上利益率とともに狭義利益計画をなし、これが資金計画である資本回転率によって補足され、総資本利益率となり、利益計画が完成するという説が通説として唱えられている。しかしながら、回転率に補足され総資本利益率となるのは売上利益率であって、利益額ではない。利益額が資本費用とは無関係であるというのは、会計学的にいう利益額である。

利益計画に利用される利益額は、資本費用（自己資本の費用を含む）を控除したものである。いますべての設備が流動化するのであるならば、投下資本は回転して使用されているのであって、回転率が早いと、投下資本が少なくて済むから、資本費用は少い。したがって、利益額は回転率の問題をそのうちに含むものであって、売上利益率と同様に考えられるべきものではない。売上利益率は、たとえば売上高一〇〇円に対し何円の利益があるかを示す、利幅またはマージンにすぎないものである。薄利多売といった政策は、売上利益率を少にして、売上を大にすることにより利益額を大とする政策であって、売上利益率と利益額とは同一ではないことを示すものである。利益額には資本回転率の問題がすでに含まれているのである。したがって、

利益額は総資本利益率と対等に考えられるべきである。これに対して、売上利益率は、資本回転率と切離してはあまり意味のないものであり、この両者の積が総資本利益率となる。したがって、従来の利益計画の体系において、資本回転率と対比される狭義利益計画は、売上利益率であって、利益額ではないことが理解されるであろう。利益額と総資本利益率はそれぞれ独立したもので、一方が他方を包摂するといった関係はない。そして、利益額と総資本利益率はともに収益性志向であるが、総資本利益率よりも利益額の方が利益計画の基礎として正しいものであることはすでに論じた。そして限界原理に基づく費用論的方法が、利益計画に重要な役割を果すことを示した。

ゲームの理論、あるいはリニャー・プログラミング等の新しい手法は、コバックもいつているように、限界原理を無用ならしめるものではなくて、これを補足するもの（supplements）である。

なお本稿においては、利面計画は、従来の通説である総資本利益率ではなくて、利益額を基礎とする経営費用論を中心としなければならないことを主張するが、費用論を中心とし、流動性の問題を含む新しい利益計画の体系については、次稿において論ずることとする。

註 (1) Joseph D. Coppack, *Economics of the Business Firm; Economics of Decision Making in the Business Enterprise*, 1969, p. 561.