

# 經濟論叢

第(十五卷 第四號

---

經營者のリーダーシップ……………	田 杉 競	1
大恐慌期の減価償却政策……………	高 寺 貞 男	21
イギリス定期船業の成立……………	山 田 浩 之	39
外注管理部門の性格……………	吉 沢 栄 藏	59
長期経営計画と利益管理……………	山 田 保	71

---

昭和三十五年四月

京 都 大 學 經 濟 學 會

# 長期経営計画と利益管理

山田保

## 一 ま え が き

現代資本主義経営たる企業の指導目標については、すでに多く論ぜられ、種々異説がある。ゴルドン<sup>1)</sup>、あるいはドラッカー<sup>2)</sup>等多くの経営学者は、営利を否定し、これに代るに、技術革新、資源の適正利用、低い価格による生産物の提供、雇用の安定等の目標を提出する。このような非営利主義的な企業の指導目標は、それが抽象的に取出され語られるとき、理想主義的な側面を含み、好ましいものであるに違いない。しかしながら、個々の企業にとっては、このように国民経済に奉仕したり、あるいはその社会的側面を重視することも必要であるとしても、これ等は企業の維持存続を超えてまでもなしえないことは明らかであつて、企業の維持存続こそは、資本と労働の固定せる現代企業に共通する、最大公約数的目標であらう。なぜなら、資本主義経営としての企業は、自己の存立維持は、企業自体の責

任において行わねばならないからである。

しかるに、市場経済体制においては、企業の維持存続は、景気変動による危険性、および競争企業との競争による危険性等を克服して始めて可能となるものである。技術革新は普通には大規模生産を有利とし、大規模機械化にもつづいた低コスト大量生産は、小規模企業を競争場より駆逐するか、系列会社として、その傘下に収めることとなる。したがつて、企業はその独立的維持をはからんがためには、常にこれ等の危険性にそなえた、十分な資本蓄積をはかるとともに、技術革新による設備の近代化、多角経営の採用等によりその規模の拡大をはからねばならない。すなわち、企業は自己を維持せんがためには、発展しなればならないのである。したがつて、企業の指導目標も、消極的な企業維持から、積極的な発展ないし成長へと進まねばならない。

資本と労働の固定せる現代産業においては、企業の成長は、

持続的であることが望ましいであらう。それは、ある時期において急速な成長をし、他の時期において逆に縮小するといった状態は望ましくはない。すなわち企業の成長は安定的でなければならぬのである。したがって、企業の指導目標は、安定的な成長であるというであらう。

さて、このように企業の指導目標を安定的成長として動態的に把握するとき、企業は将来にそなえた長期計画と短期計画とがつねに一貫してその目標に従って計画されねばならないことが理解されるであらう。そしてそれがためには、企業の成長とは、また安定とは具体的にはなにを意味し、またこの目標達成の手段たる利益管理はいかにあるべきかが問題となる。

本稿においては、先ず現実に行われている利益管理の実際を示し、これを手がかりとして、これ等の課題を明らかにせんとするものである。

利益管理は普通、収益・費用の関係として把握されるばあいと、資本利益率を基礎とするばあいとに分れるのであるが、前者については、ウエスチングハウス・エレクトロニクスの利益管理を例として次節において論じ、後者については、デューボン方式およびハイニンツ・コンパニーの実例を示して第三節において論じ、第四節においてこの両方法の關係について、企業の指導目標に関連して論ずることとする。

本稿において主眼とするものは、経営計画の具体的方法とい

ったものではなくて、その背後に存在する理論的なもの、例えれば最大原理と適正原理、ないしは限界原理と平均原理、そしてこれ等と経営計画との関連といったものについて論じてみたい。

近代経済学において、限界原理・平均原理・線型原理の三つの原理は特に重要であるが、これらは経営計画においても有効な手法を提供する。したがって、この三つの原理を正しく把握することは正しい経営計画を樹立する上に重要となる。ただ線型原理は実際には極めて有効であるが、これは資源に制限が存在すると考えられる短期的な問題について解決をはかるもので、理論的にいって、限界原理を無用ならしめるものではなくて、むしろこれを補足するものであると考えられる。したがって本稿においては線型計画の問題は取上げない。

限界原理が平均原理の問題は近代経済学においても大きな問題として多くの論争が行われ、現在においてもまだ十分に解決していない。本稿においてはこれを経営学上の重要な問題として取上げるのであるが、近代経済学におけるこの問題に対する論争の解決への一つの鍵を提供することとなるならば幸とするものである。

(1) R. A. Gordon, *Business Leadership in the Large Corporation*, 1945.

(2) P. Drucker, *The Practice of Management*, 1954.

(3) 河野豊弘、設備投資、昭和三四年、九四—九五頁。

## 二 収益・費用による利益管理

利益計画は、収益・費用の関係として把握されるとき、ノイッペルが示した損益分岐点図表を利用する。これはまた利益図表とも呼ばれる。ウェスチングハウス・エレクトリックの利益規範 (Profit Pattern) による利益管理は、本質的にはこの利益図表に基づく方法であるが、それをより精密化したものであるといえる。この利益規範による管理は、その実施後数年に満たないが、同社の重役、エバンズ氏は、これにより大きな成果を挙げたといっている。

この利益規範においては、規範となる利益を作成するために、費用を、製品費用 (product cost)、設備・資本費用 (Committed cost)、一般管理費用 (managed cost) の三つに大別するのである。

- 1、製品の製造に直接投入される労働の費用
- 2、製品の一部となる原料費
- 3、間接的な製品原料・工場補充品・間接的労働等のうち、生産量の変化と密接に係る費用。

次に第二の設備・資本費用は、短期的な生産量の変化にかか

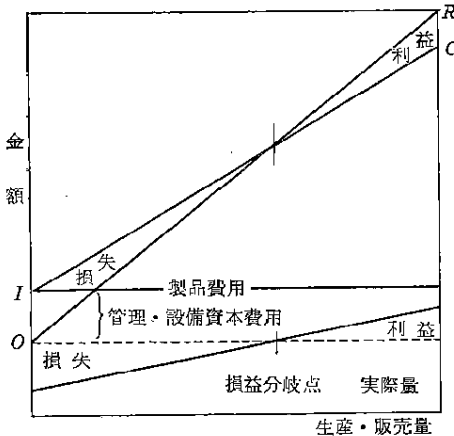
長期経営計画と利益管理

わらず一定の費用である。これは、償却費・保険料・税金・設備や建物の賃貸借等の費用に係るものである。

第三は管理費用である。これは管理に関する費用であるから、短期的な生産量、販売高の変化に対して直接の変化はない。それは次のごとく分類することができる。

- 1、政策立案費、経営の評価と判断に関する費用、および広告、新製品、新しい製造方法に対する研究費。
- 2、製品費用の分類に入らない執行費用、管理や監督者に対す

第一図 利益規範



る費用、生産計画・購買の品質統制（コントロール）、其他会計や労務費其他の一般サービス費等が含まれる。

以上のような費用の分析に従って、いわゆる損益分岐点図表を作成するのであるが、ウエスチングハウスの利益規範図表は、縦軸に収益および費用を、横軸に生産量を示す。これを第一図に示す。設備・資本費用と管理費用とは、短期的な生産量の変化に応じても変化しないから、固定費として水平な直線で示すことができる。しかしながら製品費用は、仮定により生産量に比例して変化すると考えられているから、生産量に対して右上りの直線で示すことができる。したがって、収益と製品費用との差が、設備・資本費用と、管理費用とを負担することとなる。すなわち、損益分岐点に至るまでは、この差が設備・資本費用を吸収しきれないで損失を生じ、それに達して後はこれを吸収してなお利益を生ずることとなる。

この利益規範図表は、各事業部別に作成されるが、その経営の健全性を測定するものとして、次のことが知られる。

- 1、製品費用と収益との比。
  - 2、収益より製品費用を控除した売上総利益（Gross margin）。
  - 3、売上利益に吸収さるべき管理および設備費用。
  - 4、損益分岐点における収益。
  - 5、実際のまたは計画販売高と損益分岐点との関係。
- ウエスチング・ハウスの利益規範による管理においては、こ

のような利益規範図表を作成するほかに、利益の増大をもたらすために、適切な規範利益（目標利益）を設定するのである。

規範利益設定のためには、すでに論じた諸要素を内部的なもの、すなわち、マネジメントによりコントロールが可能なものと、主として外部の市場の状態や競争に依存するものとの二つに分つのである。第一分類に属するものは、主として給料・原料・生産方法等の費用に関する側で、第二分類に属するものは、販売価格・販売量といった収益に関するものである。規範利益決定には、先ずこの第一分類に属する費用の側を各要素に分ち、その過去の変化をたどり、計四期間における変化の予想を加えて、各費用の細分別に費用の予測を作成する。次に第二分類の収益の側から、価格・売上高等を検討し、規範収益・利益等を決定するのである。第二分類は、外部の市場の状態や競争関係に左右されることが多いから、利益の増大は、内部的な第一分類により重点を置かれるべきであるという。このことは第二分類に属する販売量の増大と価格の決定は、最大限におし進めてはならないというのではなくて、むしろ、保守的な販売量にふさわしい利益をもたらすよう計画されるべきであるという。これは不確実性が存在するとき、より保守的な計画をすることが正しい方法であるという、確率論が示すところである。

このように利益規範による管理は、利益図表の作成、次いで各細目別の精細な費用・収益の過去の変化、将来の予測等を一

覽表に作成するのであるが、このような規範は、企業の活動がこの規範より外れないように、またはたとへ外れても直ちに訂正の手段がとられるよう。営業期間を通じて、絶えずフィードバックがなされねばあまり意味がない。これがためには、ウエスチングハウスでは月間報告書を作成する。この月間報告書は、月初めから当日までの業績の平均と、当月の平均とを、規範利益・費用と比較し、その規範からのバリエーションは計算され、その書式の最後に記入され、必要な訂正の手段がとられるのである。その他、ウエスチングハウスではローリングスケジュールというものを行う。これは、毎月トップマネジメントは、三ないし五部門の計画や目標を検討する。したがって十二ヶ月にはすべての部門の検討を終えることとなる。この会議においては、トップマネジメントは各部門の利益規範分析の他に、各部門の製品市場の五ヶ年計画、必要とする資木材の予測、計画年に必要な流動資本の計画等の分析がなされる。

なおこの外、製品費用に対して、一定のマージンを獲得しえない個々の製品については、詳細な研究をするための研究計画が始められた。その目的は、なぜ製品が適当なマージンをえられないか、また製品のデザインを変えたり、費用節約のために製造方法を改良するために何をなすべきか、また最後に、すべての代替的方法が不適当と思われるときは、その製品を放棄するほうがよいか、等を決定する。この接近方法の結果、いわゆる

「利益を喰う」製品がめだつて減少した。数種の製品は廃止され、一つの部門が廃止され、その工場は閉鎖された。

以上、ウエスチングハウスの利益管理において注目すべきは、利益目標ないし、規範利益の設定が、必要もしくは希望利益として外から与えられるものではなくて、過去の実際の変化を、費用と収益とに分つて、それぞれ項目別に細分し、精細に検討し、将来の予想を加えて、精密な一覽表を作成することである。これによりはば確実に、実現可能な規範利益を作成することができる。要するに、ウエスチングハウスの利益規範による利益管理は利益の増大を志向するものであるといえる。

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

(2) M. K. Evans, *Profit Planning*, Harvard Business Review, July-August 1959, pp. 45-54.

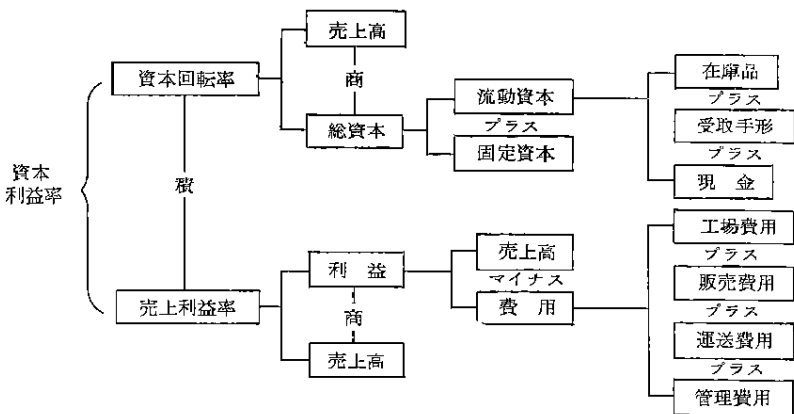
(3) Evans, *op. cit.*, p. 47.

### 三 資本利益率を基礎とする利益管理

1 総(経営)資本利益率を基礎とするはあい

資本利益率(Return on Investment)による利益管理は、デューボン社が一九一九年以來実施しているものであって、近年に至り、多くの方面より注目され、多数の企業がその方式を採用

第一表 資本利益率に影響する諸要素



長期経営計画と利益管理

$$\frac{P}{K} = \frac{P}{R} \times \frac{R}{K}$$

$P$  = 利益     $K$  = 総資本     $R$  = 収益  
 $\frac{P}{K}$  = 資本利益率     $\frac{P}{R}$  = 売上利益率     $\frac{R}{K}$  = 資本回転率

するに至った。

資本利益率は、売上利益率と資本回転率とに分たれる。売上利益率は利益と売上高との比であり、資本回転率は売上利益と使用資本との比である。総資本は、流動資本と固定資本との和であり、流動資本は、在庫品・受取手形・現金の合計である。

売上利益率は、利益と売上高との比であることはすでに述べたが、利益は売上高より費用を控除したものであり、費用は工場費用・販売費用・運送費用・管理費用の合計である。第一表はデュポン方式を示したものである。

デュポン方式は最終的には総資本利益率をもって企業の成果を示すものであるが、総資本利益率が適正と考えられる標準より低いときは、その原因がどこにあるかを究明するに役立つものである。それは、売上利益率が一般の標準より低いためであるか、あるいは資本回転率が低いためであるかどうかであるが、前者のばあいは販売価格が低すぎるのであるか、あるいは費用が高すぎるのであるかを知ることができる。後者のばあいは、過剰設備が存在するか、あるいは設備に比し、売上が少ないのであるか等の原因を究明することができる。このようにデュポン方式は、利益管理に極めて有効な手段を提供するものである。なお、この方式の最終的な判断の規準は総資本利益率であるが、これをむやみに高くすることが、企業目標より判断して、必ずしも好ましいものではないことに注意しなければならぬ。

第二表 資本本利益率の比較（多角経営企業）

	売 上		資 産		営 業 利 益		
	金 額	パーセント	金 額	1 弗に對する	金 額	売上利率	資本利率
基準年							
製品 A...	\$39,300	40	\$20,700	52.9	\$4,800	12.2	23.1
B	29,500	30	16,900	57.3	2,800	9.4	16.4
C	19,600	20	8,900	45.1	2,100	10.8	23.9
D	9,800	10	2,700	27.5	500	5.1	18.5
合 計...	\$98,200	100	\$49,200	50.1	\$10,200	10.4	20.8
今年							
製品 A...	\$48,100	25	\$28,400	59.0	\$5,600	11.6	19.7
B	96,200	50	75,300	78.3	8,500	8.8	11.2
C	38,500	20	19,500	50.7	3,900	10.2	20.1
D	9,600	5	2,900	29.9	500	5.2	17.2
合 計...	\$192,400	100	\$126,100	65.5	\$18,500	9.6	14.6

\* 借入金の利子および税金は控除せず。

い。総資本利益率はむしろ増大する投下資本に対して、適正な率を維持することが必要であるのである。総資本利益率を適正以上に引上げるとは、企業の設備の近代化、規模の拡大等を選れしめることとなり、その成長を害することとなる。これについては、以下、ハインツコンパニーの資本利益率表を利用して論ずることとする。第二表は、ハインツコンパニーの資本利益率表である。

第二表の資本利益率表は、各事業部別の基準年の資本利益率と計画年のそれとを製品別に示すものである。この表の数字を分析するならば、資本利益率は各部門において低下し、また企業全体の資本利益率も低下しているのである。しかれば、企業全体の、および各事業部別の業績は低下したと考えられるべきであろうか。問題はそのように簡単ではない。右表においては、製品D部門以外については、売上高・利益・使用資本がともに増大したにもかかわらず、資本利益率が低下したのである。このことは企業全体の資本利益率についてもいえるのである。企業の目的が資本利益率の向上にあるならば、このような資本利益率の低下は、明らかに業績の低下といえるであろう。だがわれわれは、たんに資本利益率のみに注目しないで、資本の増加、利益の増加にも注目しなければならないことを指摘する。

企業の成長には、使用資本の増加を必要とする。すなわち技術革新による大規模生産は、資本の固定化を必要とする。企業



の成長をはかるためには、総資本利益率をむやみに引上げることは正しくない。むしろ、それは、規模の拡大にもなつて生ずるたえざる資本利益率低下の傾向に対して、常に適正な水準維持に志向されねばならないのである。

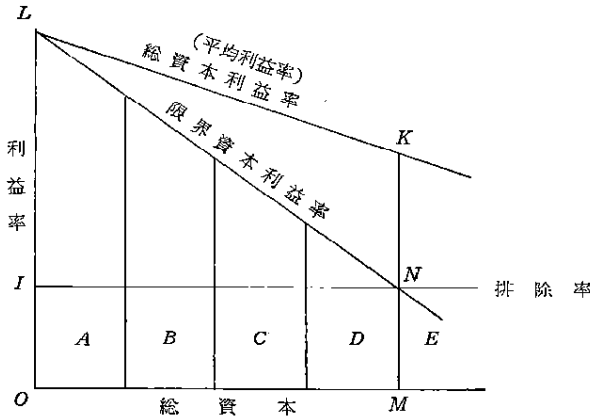
ハインツコンパニーの例(第二表)においては、D以外の製品においては、資本利益率の低下にかかわらず、投下資本の増大・利益の増大がもたらされているのである。このような資本利益率の低下を伴う投資が是認されるかどうか、あるいは、このような投資は実行するほうが有利かどうかは、その投資を行ったばあいの総資本利益率がお適正と考えられる資本利益率を維持しているかどうか、一つの判断の基準となるのであるが、より正確な方法は次の限界資本利益率を利用する方法である。

2 限界資本利益率を基礎とするばあい

ある投資を実行するかどうかの判断の基準として、新投資に必要な資本費用(限界資本費用)と、増加した利益とその新投資額との比(限界資本利益率)とを比較する方法である。限界資本費用は他人資本を利用するときは利子率となる。ただ現実の投資は不確実性を伴うから、利子率プラスアルファとして、利子率より多少高い率を排除率として、追加的投資の利益率(限界資本利益率)と比較し、後者が大であれば投資は実行される。予測が確実な程、排除率は低下し、利子率に接近し、総

資本利益率は低下するが純利益は増大する。これを企業の販売地域に例をとって説明しよう。企業は最も有利な近接地域にのみ製品を販売するなら、資本効率が高いであろう。しかしながら、企業はこのような最も資本効率の高い

第二 図



近接地域にのみ販路を限定しないでより遠方の地域にまで販路を拡大したほうが有利であることが多い、このばあい販路の限界点はどこで決定すべきであろうか。販路が遠方になる程、販売費用の増大、運送費の増大等により、資本利益率は低下すると考える。第二図においては、販売地域が  $A \cdot B \cdot C \cdot D \cdot E$  に分れており、それぞれの地域別の資本利益率は、近接地  $A$  が最も高く、次第に低下してゆく状態を示す。このばあい、排除率 ( $OI$ ) 以上の資本利益率を保証する  $D$  迄販路を拡大することが最も正しい方法である。なお投資を  $D$  迄拡大したときの総資本利益率は  $IM$  であつて、このばあいの純利益は  $I \cdot IV$  で示される。したがつて排除率は低いほど投資は拡大され、利益が増大し、総資本利益率は低下する。排除率は限界資本費用 (利子率) プラス危険性をもつて示される。したがつて、支払利子が低く、予測を正確になしうる優良企業ほど排除率は低下する。総資本利益率は、企業が利益をえているときは排除率より高くなる。第三図においては排除率は  $IM$  で総資本利益率は  $KM$  である。

以上は販売地域をもつて示したが、 $A-E$  を個々の設備投資計画と考へてもよい。ただしこのばあいは、設備投資に必要な固定資本のみならず流動資本も計算にいれねばならない。そして、設備投資の流動化するまで時間がかかるものは、その償却完了までの年平均利益と年平均投資との比を限界資本利益率と

考へ、これと排除率と比較して、投資を決定するのである。このように個々の投資計画を實行しようかどうかを判断の基準として、その投下資本利益率を排除率と比較するのは、個々の投資計画を企業全体よりみるとき限界投資と考へているのである。そして、この方法は投下資本利益率法といわれ、設備投資に利用されている方法である。

以上限界原理による計画について論じたのであるが、これは利益の極大を志向するものである。したがつて、すでに論じた、総資本利益率による計画とは根本的に違うものであることを理解しなければならぬ。限界原理にもとづくばあいは、投資が排除率より大か小かにより決定されるものであつて、総資本利益率に関係なく決定されるものであることに注意しなければならない。なぜなら、個々の投資の利益率は限界資本利益率であつて、総資本利益率とは関係がなく、また排除率も、その新投資に必要な資本費用 (限界資本費用) を基準として決定され、総資本利益率を基準としているのではない。したがつて、目標総資本利益率はすでに論じた排除率と相違するものであることは重要であつて、 $A-E$  の両者を混同することにより、利益計画ないし設備投資計画の理論は混乱を生じているのである。目標総資本利益率は、総資本で現わされるから、個々の投資のすべてを合計したものの平均的資本利益率を示すものである。したがつて、目標総資本利益率は排除率より高くなければならぬ

いのである。以上にて総資本利益率による利益計画は平均原理にもとづくものであって、限界資本利益率にもとづく計画、たとえば投下資本利益率法は限界原理にもとづくものであって、この兩者を區別しなければならぬことが理解されるであろう。

(1) *How the DuPont Organization Appraises Its Performance*, Financial Management Series, No. 94, American Management Association, 1980.

(2) Cf. H. Koontz & C. O'Donnell, *Principles of Management*, 1955, p. 635. T. G. Mackensen, *How H. J. Heinz Manages Its Financial Planning and Controls*, Financial Management Series, No. 196, 1953, p. 42.

#### 四 最大原理と適正原理（限界原理と平均原理）

すでに第二節において、収益・費用による利益管理について論じ、第三節において、資本利益率による利益管理を、総（経営）資本利益率と限界資本利益率を基礎とする方法とに分つて論じた。

経営計画はこれを大別して、最大原理と適正原理との二つの観点から取上げられる。

収益と費用による利益管理は、利益図表を利用するが、これは最大原理と適正原理との両方に利用される。最大原理にもとづくばあいは、近代経済学における価格論および経営費用論に

おける限界原理にもとづく方法と同一であつて、収益線と費用線を直線と仮定するのは、その単純化にすぎない。適正原理にもとづくばあいは、その適正利益を求めるために、総（経営）資本利益率を利用するから、後の適正総資本利益率にもとづくばあいに従属する。

資本利益率にもとづくばあいは、限界資本利益率にもとづくばあいと、総（経営）資本利益率にもとづくばあいの二つに分れることを論じたが、前者は利益（額）の極大を求めるものであつて、これは、価格論・費用論が収益と費用との関係から利益の極大を求めるのに対し、限界投資の利益率と限界資本費用との関係から利益の極大を求めるものである。

適正原理にもとづくばあいは、適正な利益というものをまず求めねばならない。それは適止総（経営）資本利益率を基礎として求められる。適正な費用利益率（マージン）という説もあるが、このマージンは、資本回転率の速い産業においては低く、遅い産業において高いという事実から、結局はこのばあいでも、総資本利益率が基準となつて、マージンが決定されると考えられる。したがつて、適正原理に基づく計画は総資本利益率が基準となるものである。

すでに別稿において論じたごとく、また第二図およびハイツコンパニーの例に示した通り、総資本利益率は、その極大を志向しては過少投資をもたらし、企業の利益を減少せしめるのみな

らず、企業の利潤獲得能力を害するものである。したがって、総資本利益率を基礎とすれば、極大総資本利益率ではなくて、適正総資本利益率でなければならぬ。

かくて経営計画はその原理に関して二つに分れるのである。

それは、利益（額）最大を志向する限界原理（最大原理）と、適正総資本利益率を目標とする平均原理（適正原理）とである。

利益計画といったばあいは、普通には後者の適正原理による計画を中心とするものである。それは、近代経済学の限界原理の精密な理論構成が、あまりにも理論的であるとして、その反動として、経営の実践的要求から生れたものであって、最初、ノイッペルにより提唱せられ、ガードナー等により引継がれ、わがくににおいては、朝川庸二、古川栄一博士等により、第二次大戦後始めて紹介せられたものである。通商産業省の「経営方針遂行のための利益計画」においては、適正（平均）原理による利益計画に終始している。適正という言葉は魅力的であり、言葉のま力によりこれに賛成しがちであるから、このような偏見を捨てて、以下経営計画において、限界原理か、平均原理かどちらが有効かといった問題の立て方をして論じてみたい。

「経営方針遂行のための利益計画」を要約すれば、企業は先ず長期的な目標総（経営）資本利益率を設定し、資本の増大に応じても、長期的にはその総資本利益率の平均がこの目標総資本利益率に等しくなるように計画する。ただ短期的には、景気

変動等の環境の変化に応じて、この長期的平均より、あるいは高く、あるいは低く、目標総資本利益率を決定するが、長期的な平均が、長期的な目標総資本利益率に一致するよう計画するのであるという。

このような方法は、現在の利益計画においての一貫した考え方であり、これが現在の利益計画の主流をなすものである。ただこの他に限界原理が、時々無秩序に混入しているのが現在の利益計画をなしている。

「経営方針遂行のための利益計画」は、その要約を示した通り、平均原理に終始し、一見理路整然としており、何等議論の余地がないように思われる。そして、もしこれが正しければ、もはや限界原理にもとづいた価格論や経営費用論は、経営計画には不必要であると思われる。しかしながら、この適正資本利益率を目標利益率とする利益計画には、大きな論理的な欠点が存在する。

まず長期的な目標総資本利益率はどのようにして決定されるのであるかが問題となる。「経営方針遂行のための利益計画」においては、希望配当率、希望社内留保率、同業者の平均、あるいは過去の統計等をすべて総合して決定されるというのであるが、このように多くの違う物さしをどのようにして総合するのであるうか、希望配当率・社内留保率等は、いくらでなければならぬといった厳密な規定はない。しかも、資本構成比率

が変化すれば、それにもとづいて計算された目標資本利益率は変化しなければならぬものであって、資本構成比率は営業期間を通じて、絶えず変化するものであり、これにもとづいて求められた目標資本利益率は、あまりにも不正確であるのみならず、変動するものであって、長期的な企業の計画の基礎となる、目標資本利益率となることはできない。

つぎに同業者の平均より求めるべきあい考えよう。同業者といても、優秀企業もあり、また劣等企業も存在する、このばあいどの範囲までを平均するのかが明らかではないことが多い。この劣等企業を一つでも範囲に入れたり、外したりすることにより、平均は大きく変化する。しかも同業者の範囲が必らずしも明らかでない。そのみではなく、他企業の平均が自企業にとって最も好ましいものであるという保証はどこにもない。

次に過去の実績の平均から求めるという方法についてみるに、過去が正しく将来に繰返されるとはかぎらない。しかしながら、いま過去が正しく将来において繰返されると仮定しても、それでは過去はどのようにして計画されたかを問わねばならない。なぜなら、過去が正しく計画されていないと、それにもとづいた現在、および将来の計画は、過去と同様に誤りを生ずるからである。しかれば、過去の最も正しい方法はどのようにしてなされるかといえ、平均原理に従うならば、それは一層前の過去に従うと答えざるをえないであろう。換言すれば、これは問

題の解決の手段を過去へ転化したに過ぎないのである。かくて理論的には目標総資本利益率は求めることはできない。

さらに企業の長期的目標利益率が正しく設定されたと仮定するとしても、短期的目標利益率をどのようにして設定するかが問題である。これは景気変動に応じて、長期的目標より変化せしめて決定する。たとえば、長期的目標利益率より二パーセント引上げとか、一パーセント引下げとか決定するが、これはどのようにして決定するのであるか。景気変動といっても、好況と不況といったただ二つの階段があるのではなくて、その中間に多くの程度が存在するのであって、これに応じて、短期的目標利益率を適当に変更せしめねばならない。しかも、長期的平均が、長期的目標利益率と一致するように設定しなければならぬといすれば、このようなことは理論的には不可能である。

以上目標総資本利益率は、これを求めることが、理論的には不可能であることを論じたのであるが、たとえこれが可能であると仮定しても、適正資本利益率にもとづく利益計画には、次のような企業の最も重要な計画が欠除されている。それは、適正資本利益率の実現が、資本の増減およびその程度について問わないからである。同じく目標資本利益率が達成されても、資本が大きく増大したばあいと、少ししか増大しないばあいとは、どちらが好ましいであろうか、前者については、企業が大きく成長したことを意味するのである。総資本利益率が等しく

て、資本が大であることは、利益が大であることを意味する。したがって、たとえ目標資本利益率に至らなくとも、その差がわずかであるばあいは、資本の増大が著しいときは（このばあいは利益の増大を伴う）、かえって、その達成よりも好ましいことも生ずるのである。このことはすでに、ハイイツ、コンパニーの資本利益率表、および第二図で示した通りである。総資本利益率を目標利益率とする利益計画は、企業の成長という面を含むことができないのである。

しからは企業の成長性はないをもつて示されるであろうか、普通企業の規模が、投下資本量、あるいは売上高で示されるのは、総資本利益率あるいは売上利益率が長期的にはある一定の利益率をえていることを前提とするものであって、投下資本利益率あるいは売上利益率が一定で、投下資本または売上高が大であることは、分母が増大するのであるから、分子である利益がそれに応じて増大することを意味する。したがって、未来的な計画としては、企業の成長は長期持続的な利益の増大を志向することによって達成されると考えられるであろう。しからは、これを達成する手段としては、どのような方法が正しいであろうか、適正総（経営）資本利益率を目標利益率とする平均原理は、企業の成長性を含むことができないことはすでに論じた。しからは限界原理はどうであろうか。

限界原理について論ずる前に、限界原理について多くの誤解

を解くことから始めねばならない。たとえば、限界原理は短期的であるとの批判である。しかしながら、この批判は正しくない。限界原理は短期的に利用すれば短期的であり、長期的に利用すれば長期的となる。従来の価格論あるいは費用論における限界原理は、規模を所与とした短期の問題が中心であった。したがって限界原理は短期的であるといった誤った観念が作用し、その反動として、平均原理が強く打出されたのである。

さらにまた限界原理は期間的な利益の極大を求めるものである。しかしながら、それは必ずしも将来の利益を犠牲にした期間的な極大であるとは限らない。価格論、費用論における収益曲線・費用曲線の決定は、企業にゆだねられている。たとえば、企業は必要な修繕・維持費を支出せず、また工賃を極度に引下げるといった方法により費用曲線を短期的に引上げることができる。また悪質な宣伝をして、収益曲線を一時的に引上げることもできる。しかしながら、そのような方法による短期的な利益の増大は、限界原理がせめを負うべきものではない。

第三の限界原理に対する非難は、限界原理にもとづくとき、価格が絶えず変動するということである。しかしながら、この非難も当たらない。需要曲線は時々刻々変化するものである。これに反して、価格は一度設定すれば、需要曲線の変化に応じて常に変更せしめることは得策ではない。したがって、最初に価格が決定されるとき基礎となる需要曲線は、価格を一定なら

しめんとする期間の需要曲線の変化を考慮に入れた、頭に描かれた需要曲線でなければならぬ。設備投資決定理論において、理論的に最も正しく、また実際においても多く利用されている投下資本利益率法は、限界原理にもとづくものであることはすでに論じた、投下資本利益率法および長期費用論もまた、限界原理が長期的に利用しうることを示すものである。

企業の成長は、長期持続的な利益の増大に志向するとき達成されることを論じたが、企業の長期的利益の増大に最も適するものは限界原理である。限界原理は期間利益の極大を志向するものである。したがって、充分な長期間をとるとき、その間の利益が極大となる。

しかしながら、限界原理は抽象的な利益極大化原理であるために、その期間を長期にとれば、その間の利益が変動を生ずる可能性が多い。企業の利益の増大は好ましいものであるにしても、このような利益の変動によりもたらされることは好ましいものではない。企業の求むるものは、変動する極大利益よりも、たとえ極大でなくとも、より安定的な利益の増大が望ましいであらう。

企業の安定性は総資本利益率が適正で、あまり変動しないことをもって示される。しかしながら、必要以上に総資本利益率を一定に維持せんとすることは、企業の成長性を害することとなるのであって、そこにはその変動を規定する一定の幅という

ものがあるであらう。総資本利益率がこの許容範囲の中において変動しても、企業の安定性を害することはない。むしろ、企業が景気の変動に対しても総資本利益率をむりに一定ならしめることは企業の成長を害するものである。なぜなら好景気に対しては利益の増大をはかり、不況にそなえねばならないからである。

適正総資本利益率は、目標利益率として、すべての計画の基礎として求められるとき、正確に求めねばならないが、それは理論的に不可能であることを論じた。しかしながら、適正総資本利益率は企業の安定性を求めるために、上限と下限とを制限る、一定の幅として考えられるとき、それは厳密に求める必要はない。企業はまず限界原理（長期）にもとづいた計画を為し、そのときの予想利益と必要総資本との比（総資本利益率）が、適正と考えられる許容範囲であるかどうかを検討する。もし、これが適正と考えられる範囲を越えているならば、この計画は修正され、この範囲に入るよう計画されねばならない。たとえば、総資本利益率が適正と考えられるよりも高いばあいは、過少投資である可能性が大であるから、これを再検討する。ここにいう過少投資とは限界投資の利益率が排除率より高いか。あるいは排除率が高すぎるかどちらかを意味する。そして、その原因が認められなければ、将来のための研究費の増額、あるいは償却費の増額等将来の不況にそなえることとなる。

また総資本利益率があまりに低いときは、それ程有利でない投資を縮少するといった方法等により、これを引上げるよう努力する。このように、総資本利益率はつねにその変動にかかわらず、その変動の幅をあまり開かないように計画されることが企業の安定性のために必要である。この幅を計画的に縮めれば縮める程、企業の安定性は増大するが、景気の変動に際して弾力性が少くなるから、すでに論じたように、企業の成長性を害することとなる。したがって、成長か安定かの問題が生ずるのであるが、安定的成長が可能である以上、そこに適当な妥協点を発見することは、さして困難ではないと思われる。

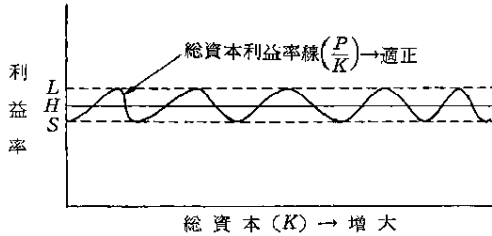
多くの企業は適正総資本利益率を目標利益率として計画する。このばあい、目標とする適正総資本利益率をどのようにして求めるかについては、ついに理論的には成立しないことを論じた。しかし現実の企業において、実際に目標総資本利益率を求め、これに基づいて計画されている事実が存在するならば、これはどのようにして説明されるであろうか、適正総資本利益率は実際は過去の経験に基づいて決定されているのである。しからば、この過去はどのようにして求めたかといえ、もし平均原理にもとづいているとするならば、さらに過去の統計にもとづかねばならないから、理論的には成立しない。したがって実際は過去のあるときにおいて意識的なまたは無意識的な限界原理にもとづいて計画されているのであると考えられねばならない。こ

こに無意識的というのは、経営者は実際に限界原理とか、あるいは限界費用曲線・限界収益曲線とかいう言葉を理解しない。しかしながら、最終の生産物を生産するための費用の増加と収益の増加とを比較することにより、あるいは最終の投資の利益率とその費用（利子）とを比較するといった方法により限界原理にもとづいた計画をすることが可能である。

一度限界原理にもとづいて計画され、そのときの総資本利益率（これは極大総資本利益率ではない）を計算しておく、同じような環境が現われれば、過去の総資本利益率がモデルとなつて、目標総資本利益率が求められる。ただこのばあい、目標総資本利益率があまり変動しないように、適正と考えられる範囲内に留めるように修正することはすでに論じた通りである。したがって目標総資本利益率は限界原理を基礎として必要なときはそれを修正して決定されるというのであろう。したがって限界原理を主体と考えれば、平均原理はたんに限界原理を修正するといったものに過ぎないというのであろう。逆に平均原理を主体としてみるなら、限界原理は目標利益率決定のための一つの参考となるに過ぎないものであるともいうのであろう。ただ後者の平均原理を主体とするばあいは、目標利益率連成が過少投資によりもたらされたものでないといった条件が付け加えられねばならない。したがって、少くとも目標利益率と同時に目標利益、ないしは目標売上高といったものを別に定め



第三図 企業の安定的成長



て、これが目標利益率の達成と同時に達成されているかどうかが問題とされねばならない。目標資本利益率の達成にのみ注目するばあいは、企業の成長性とは無関係であるということに特に注意しなければならぬのである。

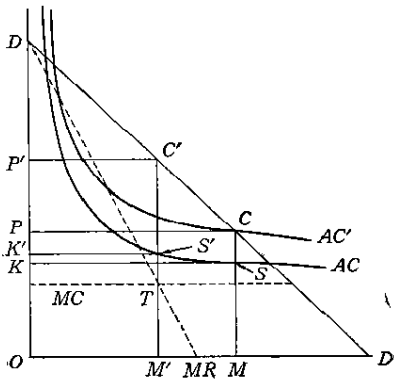
第三図は企業の安定的成長についての図表である。企業の総資本の増大にかかわらず、総資本利益率がある適正と考えられる幅（L線とS線の間）を越えず、H線を中心として、安定している状態を示す。しかしながらこの図が同時に企業の成長性を示すためには、資本利益率を適正に維持しながら資本量をできるだけ大としなければならぬ。資本利益率を適正に維持し、資本を大ならしめるためには、利益が増大しなければ不可能であって、ここに利益の増大のための計画が適正資本利益率の表現とともに必要となる。したがって、企業の安定的成長とは、資本利益率を適正に維持しての利益の増大であるといふことができるのである。

る。

- (1) 山田保稿、企業の営利原則と生産量決定——宮田・藥利教授の論争に関連して——経済論叢、第八三巻第五号（昭和三四・五）。利益計画と経営費用論——利益目標設定に関連して——経済論叢、第八四巻第四号（昭和三四・十）参照。

(2) C. E. Knoepfel, *Management for Profit, Working Method for Profit Planning and Control*, 1937. Fred V. Gardner, *Profit Management and Control*, 1955.

第四図 平均原理と限界原理との比較



朝川庸二、利益管理、昭和三十一年、古川栄一、利益計画のたて方、昭和三十一年、参照。

(3) 通商産業省企業局編、経営方針遂行のための利益計画、昭和三十一年。

(4) 限界費用曲線が直線のときは、限界原理と平均原理とが一致するといわれているが、これは正しくない。グーテンベルグは限界費用曲線が直線であることを主張するが、この両者は一致しないことを示す。第四図はグーテンベルグの図表を少々単純化したものである。 $AC$ は平均費用曲線であるが、 $AC$ はこれに対して一定の利益率(マージン)を加えた曲線を示す。平均原理に従うばあいは、 $AC$ と需要曲線( $DD'$ )との交点( $C$ )にて価格( $PO$ )と生産量( $OM$ )が決定される。限界原理に従うばあいは、限界収益曲線( $MR$ )と限界費用曲線( $MC$ )との交点( $T$ )にて価格( $PO$ )と生産量( $OM'$ )とが決定される。以上、たとえ限界費用曲線が直線であっても、限界原理と平均原理は、特別のばあいを除いては一致しないことを示す。この特別のばあいは、 $C$ と $T$ とが一致するばあいであって、このような一致は限界費用曲線が直線かどうかに関係はない、またそれは偶然にもたらされるとは考えられない。それはマージンが限界原理に従って決定されたばあいであると考えられる。

註 Erich Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre,

Bd. II Der Absatz 1956, P. 283-4.

(溝口一雄、高田巖訳、三一五—三一七頁参照)

## 五 七 五 び

企業の指導目標については、種々論じられているけれども、企業が維持・存続してこそ、その達成が可能となるものである。したがって企業維持はすべての経営目標の最大公約数といえるであろう。しかしながら、技術革新を含む動態的経済においては、企業の維持は、たんに現状維持において達成されるものではない。企業は維持せんがためには、技術革新を含む設備の近代化、多角経営の採用等により、その規模を拡大しなければならぬ。したがって、企業の指導目標も、消極的な企業維持より積極的な企業の成長へと発展せしめられねばならない。資本と労働の固定せる現代産業においては、企業の成長は、ある時期において急速に成長し、ある時期において縮少するといったものではなくて、安定的であることが望ましいのである。したがって、企業の指導目標は、安定的成長であるといえるであろう。

しからば、企業の安定的成長とは具体的にはなにを意味するのであろうか。企業の成長は、普通には、獲得利益の増大、売上高の増大、使用資本の増大等をもって示される。このうち企

業が未来的問題として、その成長をはからんとするばあい、なにの増大に志向すればよいのであろうか。企業はその成長をはからんとするばあい、売上高の増大を志向するのは当然である。しかしながら、あまりにも売上高の増大のみに重点を置くあまり、必要以上に価格を引下げ、売上利益率を低下せしめるなら、利益の減少をもたらし、資本蓄積を遅れしめ、その発展を期待することはできない。無計画な売上高の増大は、薄利多売の限度を超え、時としては企業を倒産にみちびくことも生ずるのである。しかれば、企業の成長のために、使用資本の増大を志向すべきであらうか、企業はその成長のために、使用資本の増大が必要である。しかしながら、無制限な使用資本の増大は、資本費用を増大せしめ、企業の成長に寄与するのみか、かえって、流動性を悪化せしめ利子の支払や借入金金の返済不能が生じ倒産することさへ生ずるのである。

しかれば企業の成長のためには、なにの増大に志向されねばならないであらうか、それは利益の長期持続的な増大であらう。企業は長期持続的な利益の増大に志向するとき、普通には売上高の増大、使用資本の増加を必要とする。

長期経営計画においては、希望せる企業の成長の状態を、七年計画、あるいは五年計画として、具体的な予想獲得利益、売上高、必要資本等を数字で現わし、短期計画においては、これを表現するための段階的な計画を考える。このばあい企業の成

長度をあまり急速にせんがために、現在の企業の利潤獲得能力規模に比し、あまり大なる設備の拡大を計画するならば、この設備が完成し、稼動し、予想通り利益が挙げられたと仮定しても、それ迄の間に企業の資本利益率を大きく低下せしめるのみならず、少しでも計画にくりが生じるならば、大きな損害を生ずるのであって、企業の長期計画は、企業の成長性と安定性との適当なバランスを考慮しなければならない。ただ、企業の安定的成長が可能である以上は、そこに適当な妥協点を発見することはさして困難ではないと思われる。要するに、企業の安定的成長とは、適正な資本利益率を維持しての利益の増大であり、別の表現をすれば、長期持続的な利益の増大といいうのであろう。

このような利益の持続的な増大に志向する経営計画は、企業の適正な成果分配と必ずしも矛盾するものではない。靜態的經濟理論においては、利益の増大は、他への分配を削減してなされねばならない。しかしながら、技術革新を含む動態的經濟理論においては、分配さるべき成果自体の増大により、それぞれの分配を増大せしめることが可能である。一例を挙げれば、技術革新は労務費用の削減をもたらすものである。しかしながら、この労務費用の削減は、生産量の増大により生ずる製品一単位当りの労務費の削減であって、従業員一人当りの賃金の削減では当ない。むしろ、技術革新による生産性の向上は、従業員一人

当りの賃金の増大を可能とするものであり、高賃金による低コストこそは、その目標でなければならぬ。企業の目標とする利益の増大は、適正対価主義を実現した上で、ものでなければならぬのである。適正対価主義を実現しての利益の増大は、他への分配の増大をも意味するのである。そして正しい利益管

理は、これを可能とする道を開くものである。すなわち、企業に關係するすべての団体にその分配を増大せしめる道を開くものである。そしてこのような方法を通じてこそ、企業の安定的な成長が可能であるといいうるのであろう。