

# 経営方針遂行のための利益計画

東京大学経済学部 諸井勝之助

## I 経営方針と計画

### (1) 経営方針

企業の経営には、その企業の基本精神を明示したり、利益目標・従業員の福利増進・顧客への奉仕・社会的責任などについての態度を表明して、その企業の業務遂行の指針とすることが望ましい。これらはいずれも、その企業の基本的な全般方針である。企業内の各部門は、その業務を計画し遂行するに当っては、これらの経営方針に従い、それを達成するのに努めなければならない。かくしてはじめてその企業の各部門活動に明確な目標が与えられ、それら各部門活動が有機的に統一されるようになる。

企業の各部門が各自の業務活動を具現して行く上に必要なそれぞれの方針を、この全般方針の線に沿うて設定すれば、これは各部門の各部門方針となる。たとえば、従業員の福利を増進するために、その企業では特に従業員の老後の安定を重視する全般方針がとられ、それに従って年金制度が制定されたとすれば、年金制度の所管部門である労務部はその部門方針として年金制の運用に関する基本方針を定めるであろう。

### (2) 計画

以上に述べた全般方針や部門方針は、企業の業務遂行に関する目標であり指針であるから、これを実際の業務に具現して行くに当っては、これらの方針を具体化しなければならない。これを具体化する方法はあるいは、手続規程となり、あるいは数字として示されるなど、いろいろの形をとる。この場合、その実行上の予定として示されたものが計画である。利益計画というのもその一種である。

計画には長期にわたるものもあり、短期のものもある。戦後わが国の経済状態は、めまぐるしく変化した。このために、経営者はとかく当面の問題処理に専念せざるを得なかつたので、わが国の企業には一般に長期の計画が欠けている。しかし、企業が短期的考慮のみから経営されるときは、確固たる方針のない経営となり、その従業員は向うべき方向に迷い、また大きな資本の浪費と不能率を招きがちとなる。そこで企業はその経営方針にもとづいて、できるだけ長期の業務計画を立てるようにし、1カ年以内の短期計画もすべて、この長期計画を親計画とし、常にその一環としてこれに結びつけられているものでなければならない。長期計画といつても、わが国では、5カ年さき以上の見とおしは一般に困難であろう。どのくらいさきまで計画すればよいかは、信頼するにたる基礎資料を入手しうる可能性・最高経営者の意図・企画部門の計画能力などにもとづいて決定される。

長期計画をたてても、期間の経過するにつれて、現実と予想との差異が発見され、企業内外の情勢も変化することが珍らしくないであろう。したがって短期方針を決定するにあたっては、常に長期方針を再検討して、必要ある都度これを修正しながら、常に3カ年なら3カ年さきまでの計画をもって進まなければならない。

計画は長期になるほど大綱的目標的なものでよいのであって、これを詳細に定める必要はないのみならず困難である。されば、長期計画としては、基本的事項（たとえば設備計画・新製品発売計画など）について定めるにとどまることがある。しかしできうれば、企業の業務全般にわたり、もれなく大綱的に定められることが望ましい。

### (3) 利益計画

企業の経営方針として、目標とすべき利益率が明示されたとすれば、これは長期にわたっての平均目標となるであろう。この目標利益率を勘案して来年度における目標利益率をいくらにするか、またこれをどうやって実現するかを計画したものが、利益計画である。したがって利益計画は、多くは短期の性質のものである。

しかしながら、経済が安定し、将来への予測に対する手法に習熟すれば、もちろん長期の利益計画も可能になる。その場合は、2カ年さき3カ年さきの見積貸借対照表も作成しうるに至るであろう。わが国の諸企業にとっては、今日まだそのような長期の利益計画は一般に困難であろうから、この報告では短期の利益計画に主眼をおいた。しかし、今日わが国の企業でも、資金計画特に設備資金計画については、できるだけ長期の計画をたてる。

ことが望ましい。

長期の利益計画は、短期計画とことなり、必ずしも目前の利益を最大ならしめることに主眼をおくものでない。それはむしろ長期間にわたって安定した適正な利益率を確保することを主眼とすべきである。長期的には、利益計画は、常に逐次増加する資本に対して目標利益率を平均的に確保することが肝要である。

これに対して、短期の利益計画は、長期目標を勘案しながら目前の諸条件による制約を十分考慮に入れて樹立されなければならない。たとえば、来期は相当好況が見込まれるならば、長期の目標利益率より高い短期目標として設定すべきである。これは不況期における目標利益率の低下を相殺するためであって、かかる考慮なくしては、長期にわたる平均的目標利益率は確保しえないのであろう。

一般に長期の目標利益率としては、最大の率を目指すよりも、むしろ企業の継続維持さらにはその発展に必要な最低限度の利益率の確保に主眼をおくべきである。

一般に企業の利益は、

1. 企業努力の報償
2. 将來の不測の危険に対する保障
3. 将來の発展更新に対する準備

として企業の生命を支えるに必要な機能をもつものであることを確認しなければならない。

そのためには、一方には競争が激化しても、これにうちかつ能力をもつ主力製品を拡充し、さらに他方将来の有望な新製品の発見開発に計画的投資を継続するとともに、従来の製品中不適当化したもの廢止して、各製品の生産割合を適正ならしむるように配慮する必要がある。

また特に注意すべきは、当面利益率はたとえ低下しても、製品の品質・従業員の質・公共関係・市場の拡充などに新資金を投下して、自己の競争的地位の確保強化を期するための考慮も大切であることである。

かかる経営方針を決定するには、他社の製品の技術的性能・その将来の発展性および原価事情を調査するとともに、経済観測および市場調査を行って、長期間にわたる各製品の需要量と自社の販売可能性を予測しなければならない。製品研究・広告などに関する長期方針もかかる長期の需要予測にもとづいて、はじめて設定される。もしも、このような長期にわたる計画樹立がなされていなければ、つまらない方面に資金を投入してしまい、必要が生じたときに新しい資金の調達が困難となるような事態に直面するおそれがある。

#### (4) 利益計画と内部統制

企業における内部統制は、全般的経営方針の設定にしたがって遂行される計算的統制の方法である。それゆえに内部統制を有効に実施するには、全般的経営方針が設定されていることが不可欠の前提条件となる。

内部統制の遂行において、その第一段階となる予算は、全般的経営方針にしたがって樹立される利益計画にもとづいて編成されることになる。かくして予算は、企業における全般的経営方針を計数的に表明したものとなり、それによって各部門活動に対する全般方針実施のための具体的基礎が与えられる。この予算を通じて、各部門は、最高経営者の全般方針に合致した一貫した経営活動を有効に遂行することができるようになる。それゆえに予算の編成においても、全般的経営方針にもとづいて、企業全体として各部門活動の統一性と一貫性とを確保するように留意しなければならない。

## II 利 益 計 画

### (1) 利益計画の責任者

利益計画は、企業の予算編成にとって直接の基礎になることは上に述べたとおりである。利益は経営活動の結果生ずるものであるが、企業としてはその利益を確保するために、あらかじめこれを計画化しなければならない。

企業を効果的に管理するために、利益計画を樹立する責任者はもちろん社長およびそれを助ける経営首脳者である。それはあたかもビルディングを設計する建築家が、まずその位置を決定し、図面を作成し、仕様書を作るのと同じである。経営者はまず自分の企業の利益について図面を作成し、仕様書を作る必要がある。この仕様書に相当するものが利益計画であるといえる。

## (2) 目標利益率の決定

利益を計画化するためには、まずそれに関する重要な方針を全般的経営方針として明示しなければならない。この場合、計画化される利益目標をどのように示すべきであるか。この利益目標の示し方としては、総資本利益率が企業全体を包括的に見ると最も適当であるが、経営者の内部目的の重点としては、直接経営活動のために投入された資本の効率を示す経営資本利益率をもって示すのが、一般に適当である。

経営資本とは総資本のうち、実際に営業に役立っている資本であって、単に利子配当を目的とする投資、未稼働の建設物に投下した資本などを除外するが、遊休設備は含むものとする。

利益目標を資本利益率で示すとすれば、これを何分とするかを慎重に検討しなければならない。この率は重要な全般方針として決定される。これにもとづいて利益計画が樹立され、さらに予算が編成されるのであるから、各種の具体的な計数資料を必要とする。それには適正な配当率・社内留保率・同業諸企業の平均率・当該企業の実情などが、すべて勘案される必要がある。したがって、コントローラ部において十分に検討した上で立案し、これを社長または常務会に提出して、その決定を待たなければならない。

一般に資本利益率は、資本回転率と売上利益率とによって決定される。何となれば、

$$\text{総資本利益率} = \frac{\text{純利益}}{\text{総資本}} = \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}} \times \frac{\text{純利益}}{\text{売上高}}$$

$$\text{経営資本利益率} = \frac{\text{営業利益}}{\text{経営資本}} = \frac{\text{売上高}}{\text{経営資本}} \times \frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}}$$

という関係にあるからである。したがって、目標利益率を算定するにあたっては、資本回転率の増加と売上利益率の増加との可能性を十分に検討する必要がある。わが国の現状では、いたずらに資本を増加するよりも、むしろその回転率を増加することに努むべきである。そしてこの資本回転率は、資本のうち売上高または生産高の増減に比例して増減する変動的資本と、これらと関係なく常に一定額の保持を必要とする固定的資本との割合によって大きく影響されるものである。この場合特に注意すべきは、固定的資本の在高である。資本回転率を高めるためには、できるだけ固定的資本の割合を小さくする心掛けが大切である。なお総資本利益率の計算の場合、営業外損益は営業費用と合算するようにする。

## (3) 予算編成の基礎

かくして決定を見た利益目標が、たとえば年5分であったとすれば、この目標を決定したときの条件も同時に全般方針として示される。たとえばいかなる製品品種の配合割合を前提とするか、それぞれの品種の予想販売量及び販売価格をどう見るか、経営資本の在高をどう見るか、などのごときである。これらの基本条件が当然に予算編成方針に織りこまれる。

予算は、直接にはこの編成方針にもとづいて、まず損益予算として編成される。この損益予算は、企業における全部門予算の編成の出発点となる。かくして編成された予算を通じて企業の内部統制が行われることになる。

このように利益計画の樹立は、設定された経営方針を実現するための予算編成の基礎として、とくに損益予算の編成にとって直接の関係を有しているばかりでない。それは企業におけるあらゆる部門予算の編成のための基礎となる。それゆえに利益計画の適否は、実に内部統制の有効性のいかんを決定するほどの重要な意味を有している。要するに利益計画は、全般的経営方針の設定と内部統制の遂行を連結するきわめて重要な役割を有しているものであるから、それには十分に信頼性のある計数的資料にもとづき、慎重な検討を加えて樹立する必要がある。

企業の利益実現のための有効な全般的経営方針（たとえば製品品種の配合割合）は、コントローラー部の提供する各種の計数的資料にもとづいて検討され、その結果決定された利益目標はさらにコントローラー部において利益計画として立案される。それは収益計画と費用計画とを含むものであって、この具体的計画が社長の決裁を受けたならば、それぞれ関係部門に通達され、各部門予算編成のための基礎となる。

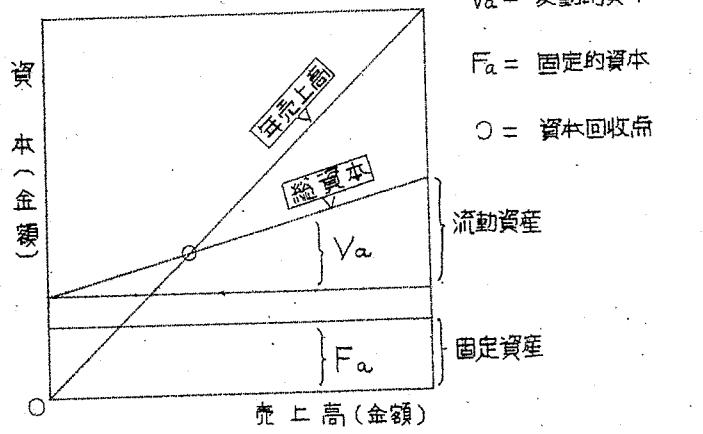
## (4) 資本図表

利益計画を樹立するには、企業として利用しうるあらゆる計数的資料を駆使し、とくに資本回収点や損益分岐点に注意し資本図表や利益図表（損益分岐点図表）を十分に活用することが有効である。

資本図表というのは、第1図のような図表のことであって、それを作成するには、まずその企業の資産を固定

資産と流動資産とに区分する。

第1図 資本図表



ところが、普通に流動資産といわれているもののうちにも、実際には売上高や生産高が月により変動しても、ほぼ一定して動かない部分がある。手持材料の正常在庫のごときである。そこで前記の固定資産に、表面は流動資産であるが実際は一定の在庫を保つべき部分を加えたものを、仮りに固定的資本と名付ける。そして流動資産から、常に一定の在庫を保つ固定部分を除いたものを、仮りに変動的資本と呼ぶこととする。

第1図は、その企業の年間売上高を横軸にとり、上記の固定的資本に変動的資本を加えた総計と、売上高とが大体どのような関係にあるかをグラフに描いたものである。総資本を用いる場合でも、横軸には売上高をとる。そして図の0点から対角線を引けば、それは年間売上高の線となる。この売上高の線が資本総額の線と交わる点は、その企業の資本が年1回転する売上高を示すことになる（この点を資本回収点という）。

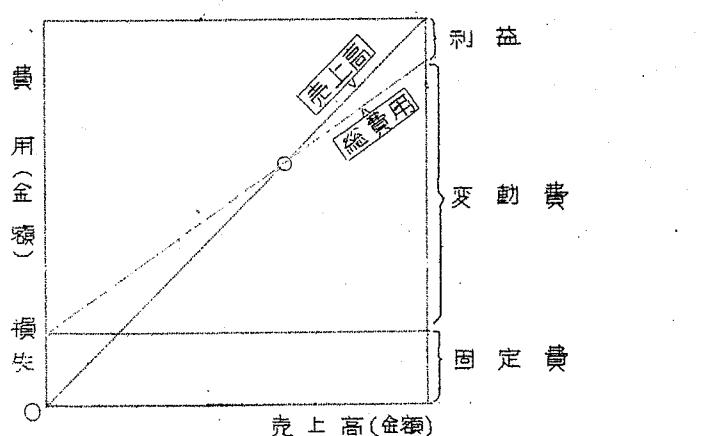
資本回転のいかんが、資本利益率に重大な影響をおよぼすことは、前に掲げた計算式を見ればあきらかである。資本回転を早くするには、第1図から容易に判断されるとおり、固定的資本を減少せしめることと、売上高の増加にたいする変動的資本の増加割合を低減せしめることが必要である。したがって、利益計画の樹立にあたって、その企業の現在の状態における資本図表を作つて見ると、これらの関係のうち是正を要する点があるか否か、または是正が可能であるか否か、を検討する手がかりを得られるであろう。

#### (5) 利益図表

つぎに利益図表というのは、第2図のような図表のことであつて、その企業の一定期間の売上高と総費用との関係をグラフにしたものである。

この図表を作るには、まず一切の費用を、売上高の大小に関係なく、年間ほぼ一定である固定費（たとえば、

第2図 利益図表



社債利子・火災保険料・減価償却費など)と、売上高の増減に対応して増減する変動費(たとえば材料費など)とに区分する。ただし、それには経営方針によって区分しなければならない。部分が多いそしてこれを資本図表と同様に、売上高を横軸にとったグラフに描くと、第2図のようになる。図の0点から引いた対角線は、やはり売上高線であるが、この売上高線と固定費および変動費を総計した総費用線との交わる点が損益分岐点である。すなわち、この点に対応する売上高に実際の売上高が達しなければ、その企業は赤字なるし、実際の売上高がそれより多ければ黒字になる。企業は少くとも、この損益分岐点にあたる売上高を実現しなければならないことは明白である。それゆえに利益計画の上では、計画された利益額を獲得するためにはいくらの売上高を必要とするか、あるいはいくらの売上高があったらいくらの利益額を予期し得るか、などの考察を簡単にグラフ上から判断し得る便宜がある。

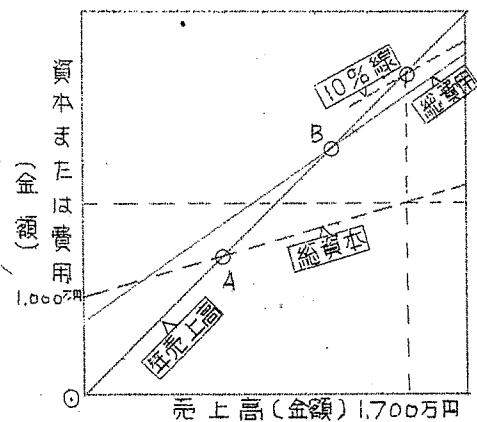
利益図表は、一応まずその企業の現状を前提として描くのであるから、現在の製品の組合せ・売値・材料代価・固定費・変動費・能率・生産方法などが前提となっている。したがってもし利益図表から判断して、所期の利益が予想売上高では獲得困難と判明したならば、上記の前提条件のうち改善可能なものを変更した上で計算し直し、グラフを書き直して再び検討を繰りかえす必要がある。たとえば、多種製品製作の場合、利巾の大きい製品をもっと増産して薄利の製品に代えるとか、労働生産性を上げる方策を講ずるなどのごときである。かかる改善を行えば、それが企業全体の収益性にどれだけの影響を与えるかを検討するのに、このグラフは構造が簡単であるから、実用上甚だ便利である。

#### (6) 利益計画図表

利益計画を樹立するためには、以上述べた資本図表と利益図表とを合体して、一つのグラフに描いて見るのが便利である。第3図が、それである。ここでは図表を簡単にするために、この説明にさしあたり必要でない線は、省略してある。

第3図の横軸はやはり売上高であり、縦軸は金額である。当然対角線は売上高を示す線であるし、総資本の線は第1図から、また総費用の線は第2図から写してきたものである。したがって、Aは資本回収点、Bは損益分岐点である。そして、仮りに総資本に対して年1割の利益をあげることを目標とする場合には、総資本の1割に相当する金額を示す線を、第3図の総費用線を基準として、その上方に引く。これが第3図の10%線である。

第3図 利益計画図表



この線と売上高線との交点Cは、総資本に対して1割の利益を達成するに必要な最低売上高を示す点(目標利益率達成点)である。

いま第3図に示す企業の総資本が、1,000万円であるとする。縦軸の1,000万円点から水平線を引いて総資本線と交わる点から、垂直に下るとこれに対応する売上高は1,700万円である。すなわち、この企業は、1,700万円の売上を必要とし、その売上高であれば、C点とも大体一致するので、1割の利益率も辛うじて達成しうる見とおしを立てうるわけである。それゆえにこの企業は、第2図の利益図表を描いたときの条件のもとにおいて、

1,700万円の売上高を実現すれば、計画された利益目標を達成しうるという結論が得られることになる。

もしもこのような検討の結果が、目標利率の達成困難であると判明した場合には、さらに資本図表（第1図）および利益図表（第2図）について、その諸条件を改変することによって、目標利益率の達成が可能となるまで何回でも検討を重ねなければならない。

以上述べた方法は、決して利益計画に対する唯一の方法ではない。ただ一般に最も広く適用するのに適し、理解されやすいと思われるから、その一例として掲げたのである。特に注意すべきは、総資本といい、経営資本といつても、貨幣価値をことにする各時期に投下された資本の名目額の合計に過ぎないのであるから、それからの利益率も、決して完全な指標とは言えないものであることを念頭におく必要がある。

#### (7) 利益計画と企業の健全性)

以上のように利益計画は、最高経営者によって設定された全般的経営方針にもとづいて樹立され、企業における各部門活動の目標とされるものである。これによって各部門活動を企業全体の目標に統一するのであるから、計画樹立に当っては総合的な調整が十分に行わなければならぬ。

利益は一定期間における企業の経営活動を通じて実現される収益（売上高）と費用との対応計算によって算定される。したがって目標利益が達成される費用・収益はそれぞれ費用計画と収益計画として示される。それゆえに利益計画において示される利益は、決して下部機構の任意の見積収益から見積費用を控除した計算的結果として算定される、単なる見積利益であってはならない。それは企業の全般的経営方針にもとづいて、その期間に最高経営者によって実現を要求されている将来の利益であり、経営管理上の目標的意義を有するものである。予算是この利益計画における利益を前提とした収益計画および費用計画に示される収益と費用とが計画化されたものであって、利益計画の利益を基準として予定収益と予定費用とを統制するものでなければならない。

なお利益計画における利益は期間利益であるが、経営者としては企業の不測の危険にそなえ、かつ将来の発展のために、その期間に企業内部に留保るべき利益についても、これをその計画目標に織りこむことが必要であることはもちろんである。

しかしながら利益計画を樹立するにあたっては、収益性の追求のみに終ってはならない。それには健全な財務計画の立案によって企業の安全に留意することが極めて必要である。そこし健全な財務計画の立案には、次にのべる資金計画を通じて見積貸借対照表を作成し、その見積貸借対照表が企業の健全性にかなっているかどうかを検討して見る必要がある。このためには一般に認められている経営比率たとえば流動比率・当座比率・固定比率・負債比率など、その他これに関連する各種比率を算出して、同種企業の標準となるべき比率または一般目標となるべき比率と比較検討し、もし不健全な比率が出る場合にはその計画を修正しなければならない。