

〈論文〉

広葉樹造林・広葉樹材加工における「付加価値経営」

栗村 哲象*

On Added Value Management for Afforestation of Broad-Leaved
Trees and for the Processing of Broad-Leaved Wood

Tetsuzo KURIMURA*

Summary

As typically defined, added value can be calculated as the difference between the sales amount of stumpage or logs and the sum total of materials cost, depreciation expenses, the amount paid to subcontractors. Wages, interest, rent, tax and other expenses are deducted from the added value. The balance remaining in the account is the just profit of the business enterprise.

Even in the case of business enterprises for afforestation of broad-leaved trees and for processing of broad-leaved wood, it is often said that added value must be increased. But, it can often occur that even if added value is increased, the profit which is greatly needed by business enterprise must be decreased. This is because, in order to increase the added value by raising the degree of processing, for instance, from common furniture to high-quality furniture, there is a comparatively large demand for wages in the business enterprise of processing broad-leaved wood.

Therefore, the concept of added value is ambiguous for business management, especially for managerial decision making in business enterprises related to broad-leaved trees or wood, because added value is filled with various costs (wages, interest, rent, tax and others), mainly wages. The added value index has a possibility of misleading managers in decision making. Profit is still the best guideline especially for the business management of broad-leaved trees or wood.

I 序論——「広葉樹問題の本質—経済問題」について——

「広葉樹問題」の中心(本質)に迫るにはまず我が国で広葉樹が注目され、議論され出した時期、その原因、そこでの問題点を明確にすることが極めて重要なことであり、それは対策確立上不可欠

* 鳥取大学農学部附属演習林林学研究室 : *Laboratory of Forestry Science, University Forests, Faculty of Agriculture, Tottori University*

のことがらであると考えられる。そして我が国が国内においてのみならず国際的にも今後「広葉樹問題」に対処するに当たり重要なことは、世界に通用する原理原則を樹立することである、と言う点を明確にしなければならない。その時々の一時的のぎの考え方によって断片的に対処すると言う、我が国に特有のやり方は今後国際的に極めて困難な問題を派生させるに至るものと考えられる。このような問題意識を下敷きにしながら広葉樹問題とはさし当り経済問題として把えるべきであると言う点について述べることにしたい。先ず始めに国内の広葉樹が見直され注目されるに至った理由などを考えてみよう。もしも国内に有用広葉樹が豊富に存在しているのであれば、広葉樹が改めて見直され注目されることはなかったと思われる。戦後は我が国の広葉樹特に内地産の広葉樹は一般に雑木に過ぎないものとされ、特にエネルギー革命以来価値なきものとされた。故に広葉樹よりは針葉樹が圧倒的に重要視され、いくつかの樹種を除いて広葉樹林は伐採に次ぐ伐採が行われ、替わってスギ、ヒノキの針葉樹林が造成され、いわゆる「林種転換」が当然のごとく大々的に行われて来た。

他方増大する有用広葉樹林に対する需要は専ら東南アジア産の熱帯広葉樹林に向けられ、その輸入量はますます増大して行った。一般的にみて国産広葉樹に比べて国産針葉樹は建築材特に構造材としてより適しており、成長が早く、通直で、軽く加工容易であり概して腐りにくい。従って国産針葉樹材の価値は高く、北海道産のナラ、カバ、カツラ、等々の広葉樹、内地産のケヤキなどを除き一般に国産（特に内地産）広葉樹材の価値は低いとされ、他方東南アジア産広葉樹は加工上からも又建築部材や家具の部材としての価値の点等でも極めて有用で、特に価格の点、品揃えなど流通上の利点からも多用されて来た。

ところがこの流れに大きな転機が到来してきた。針葉樹林の大々的造成に対し昭和40年代後半以降反省させられる次のような社会的経済的变化が生じたからである。先ず針葉樹林の造成維持が次第に困難になって来たことがあげられる。それは外材輸入の自由化もあって木材価格が低迷し、また他方造林保育費が相対的に高まって来たこと、林業労働力が次第に不足し又高齢化して来たことなどに依る。これは人口の過密過疎など社会経済の構造変化によるところが大きい。更に木材に対するニーズが多様化し、また高級化し本物志向が強まって来たことがあげられよう。銘木的な針葉樹材に劣らない位に一部の国産広葉樹材も樹種によっては建築部材、内装材、家具材として銘木級のものは極めて高価なものとなるに至った。又椎茸栽培が盛んとなり、椎茸原木のとれる広葉樹林も少なくなり不足して来た。

また国土保全・環境保全を始めとする自然保護の思想が昭和40年代後半から高まり、その運動も盛んとなって来たことが広葉樹林の見直しの1つの大きな要素となって来たことがあげられる。と言うのも我が国では特定の地域を除き極めて大ざっぱに言えば山を長期間放置しておけば自然に広葉樹林になってしまうとみてそれ程大きな間違いではないと言えよう。広葉樹林は国土保全や環境保全などにも針葉樹林特にその人工林に比べてより適しており、そして鳥獣も広葉樹林を好むから、自然としての鳥獣類を保護しようとするれば、当然広葉樹林を保護することになる。

我が国の可なりの部分の林地において自然に安定する森林は正に広葉樹林であるから、針葉樹林の造成と言う行為は、この自然に安定した広葉樹林になろうとする大きな自然力に抗して、人為的

に無理な力を加えることによって一時的にせよ針葉樹林を実現しようとするもので、針葉樹林自体は一部を除いてまさにいわば復元力を持たないものに過ぎない、と見る事が出来よう。従って人手を加えないことが自然保護だとする考え方がなされることも少なくなく、その場合はそれは結局広葉樹林保護と言うことになり、我が国では針葉樹の造成はきらわれることになってしまう。又国土の保全、水源の涵養などいわば物質的側面からの環境保護と言う点からのみではなく、更に景観の増進、レクリエーション等の非物質的観点からも広葉樹の見直しが行われるに至った。

更に最近では熱帯広葉樹林の急速な減少が指摘されるようになり、これが大気中の炭酸ガスの増大と世界の気温の上昇（地球の温暖化）と関連づけられ、このことが主として我が国の南洋材の大量輸入に起因するとされ、その責任を大々的に追求されかねまじき状況を呈して来た。こうした状況が我が国における広葉樹林の見直しをますます進めることになった。以上これらの事象がいわば「広葉樹問題」を提起することとなったと言えよう。

さてこのような広葉樹問題を解決するには次のことが要請されていると言えよう。

1つは針葉樹林育成との調和のもとにおける有用広葉樹林の環境保全に適合する省力的早期造成・保育技術体系の開発であり、次に既存の広葉樹林から生産された広葉樹用材の高度の有効利用技術の開発、特にその耐久性等に富む高級製品の開発である。

しかしながら同時に他方において、これらの技術の開発と並んで、当面、国内的にも国際的にも社会経済的な混乱なく、増大する広葉樹用材（特に熱帯広葉樹用材）の需要総量を抑制し消費量を低下せしめる方法（社会経済的方法）を開発しなければならないであろう。と言うのは広葉樹林を早急に育成する技術や耐久性に富む加工材の技術などを開発する必要があるとしても、そのような技術が10年や20年の短期間では開発・確立される見通しは事柄の性質上期待し得ないものであるからである。その信頼の置ける技術は40～50年或はそれ以上の長年月をかけ地道な努力を重ねて始めて開発可能なものと見るべきであろう。しかもその開発にも一定の限度があることを知らねばならない。広葉樹林を早急に育成するために多くの人力や農業・化学肥料など多種多量の化学物質等を必要とするような技術や、また加工材に耐久性を持たせるため毒性や可燃性を有する物質を使用するなどの技術が開発されてきたところで、かえって経済的にも成り立たず又環境破壊を促進することになる。そのような技術はもとより真に望まれる技術とは言い難いものである。真に望まれる技術も極めて大きな制約をもつものであることを忘れることはできない。

こゝに広葉樹材の代替財出現の可能性はあるはずであり、現に各種物質、特に石油化学物質や諸金属による代替製品が出現した。しかし今のところ真に広葉樹材に代替し得るものは出現し得ていない状況である。

そこで必然的な方向として取り敢えず国全体の経済活動を抑えて木材需要を少なくとも成長量ないしそれ以下におさえる方法、即ち具体的に言えば社会経済を混乱させることなく、経済成長率を低下せしめる方法を開発することが必要となる。つまり広葉樹問題の本質ないしその根幹をなすものは一面から言えば実は極めて社会経済的な問題だと言う認識こそが先ずは必要となるのである。

さて、このような観点に立って広葉樹問題を社会経済的な問題として認識しその解決の方法を開発し、広葉樹問題の解決をはかるに先立って、いくつかの問題を明らかにしてその“地ならし”を

して置くことが必要である。本稿ではその一つとも言える広葉樹材の消費に関連する基本的な経済問題としての「広葉樹材の育成や広葉樹用材の高度利用を推進せんとする場合の経営（者）の意志決定に関連する問題」を取上げたい。即ち「広葉樹関連産業におけるいわゆる付加価値経営」の是非についてとりあげ検討したいと考える。

針葉樹の一斉人工造林一辺倒に対する諸般に互る反省から、広葉樹が見直され、広葉樹の栽培、植林や育成、広葉樹材の有効な加工利用が強調されることが多くなったのであるが、その際、広葉樹の育林経営から広葉樹材の加工経営等々の諸経営において、これからは「付加価値をつけ高めることを考えなければならない」、とか「高付加価値経営をしなければならない」などの表現が巷はもちろんマスコミや研究者の間でも往々にしてなされるようになった。「付加価値を高める」ことが直ちにその企業にとって常に好ましく、また望まれるものと決まっているもののように認識されているようであるが、果たしてそうであろうか。この点について検討しなければならない。「付加価値を高める」ことが確実に企業利益をふやすことに直結し、「付加価値の極大をはかること」が「利益の極大を実現すること」に直接連動してこそ、付加価値の増大が広葉樹関連企業の維持・発展にとって好ましいことを意味するであろう。

ところが付加価値がふえても（或いはふやしても）肝心の利益がふえないばかりか減ることさえ往々にしてあり、特に経営の近代化や機械化をはかれば付加価値が減る場合も多い、と言う点が見逃がされているように見える。或いは見逃されているのではなくこのことが一般に理解されているのかどうか極めて疑わしいとさえ言えよう。恐らくこのことを知らずに、それどころか付加価値そのものの正しい定義さえも知らずに、各自勝手に字句の表面的な理解のもとにただ世間のムードに流されて口ぐせのように「付加価値をふやすように」とか「付加価値をつけるように」しなければならないなどと言っているのではないかとさえ思われる。このようなマスコミや経営者や研究者などが後を絶たず、言うなれば言葉の独り歩きの現象がみられるとも言えるであろう。これはどう言うわけであろうか。

結論として言えるのは、これは「付加価値」と言う字句の表現自体に責任があり問題があるのではないかと考えられる。それが企業にとって如何にも絶対的な価値のあるものであり、言うなれば有難いものであるかのような表現となっていることがその主な原因と考えられる。このことについて以下考察する。

II 付加価値の意味するもの

正しい定義による「付加価値」とは「企業の売上収益額（又は特に生産額）」から、「原材料や部品など企業外からの購入に要する費用（設備などの減価償却費を含む）」、換言すれば「外部購入価値額」とも言われるものを控除した残額のことである。式で表現すれば次のようになる。

$$\text{「付加価値」} = \text{「売上収益」} - \text{「原材料・部品等購入費用及び減価償却費」}$$

このような付加価値から、労働者には賃銀、銀行には借入金の利子、土地所有者には地代、国や地方自治体には税金が支払われ、残りが（純）利益となる。この（純）利益から資本提供者（株主）には配当金として配分され、残余が企業の積立金などとして残される、と一般に説明されている。

ところでこゝで先ず取り上げねばならない問題があるのである。それは付加価値が特に企業の将来計画の採択についての意志決定にかゝる問題に他ならない。すなわち、その問題は付加価値をふやしてもこの（純）利益がふえるとは限らないと言うところにある。

今、上の定義による付加価値をふやすために加工工程を高めて上級の製品を製造し販売すれば、売上高がふえ、他方原材料費などもふえるとしても、その結果として付加価値額が増大したとする。しかしそのためにたとえば労働者をふやす必要があつて賃銀総額がふえたり、又借入金を増額する必要があつて支払利子がふえたりして、結局、（純）利益はかえって減ることも当然あり得る。もちろん、加工度を高めて売上高が増大する一方、原材料費その他一切の費用が不変と仮りに仮定すれば付加価値の増大は同時に利益の増大を来すということになり、付加価値をふやすことは企業にとって好ましいことになるのは言うまでもない。ところが一般に或る企業経営において製品の加工度を高めようとする、売上高は増すかも知れないが（或いはそれが増えるように加工度を上げるのであるから大概増えるであろうが）、そして原材料費等外部購入費用はそれ程増えないとすれば、従つて付加価値はふえるであろう。しかし他方外部購入費用以外の諸費用が案外増える場合が少なく、その結果、利益は前より減少してしまうことが往々に生じる。その場合その費用の増え方は各企業の置かれた財務的、人的、技術的、その他各種条件の違いや社会経済環境の違いによって異なるのは当然である。

将来計画として、付加価値を増加するべく或る計画を樹ててみると、付加価値は増加しても利益は落ちることもあるが、別の計画を樹てるとむしろ付加価値は下つても利益は増加することが充分あり得るのである。この場合は一般に機械による自動生産に切りかえ労働費を減らしたことを意味するであろう（この場合の労働費の縮減は解雇によるのではなく退職にともなう自然減等によつたものとする）。このように付加価値を減らす場合の方がむしろ企業経営における一般的な近代化ないし合理化の方向とも言えるのである。いずれにしても、もちろん利益がふえなければ企業の長期的な発展はもとより、企業間競争における生き残りも期待し得ないこと言うまでもない。要するに「付加価値がふえること」と、それによつて「利益がふえること」とには必ずしも一定にして必然的なプラスの関係があるわけではないことを知るべきである。

以上のことからすぐ分かるように、「付加価値」と言うものは企業にとって明らかに大きなマイナス項目としての賃銀、利子、地代、税金などの諸費用を含み、換言すれば付加価値の大部分はこれらの費用から成り立っている、企業の計画目標とするには極めてあいまいな概念である。即ち企業にとってプラスになるものとマイナスになるものとの性格の異なるものの混合物でいわば不確定な概念である。従つてそれは企業が計画し目標とする金額ないし指標（標的）としての十分な資格を有しているものではないと見るのが妥当な見方と言うべきであろう。企業サイド即ちミクロの立場における「付加価値」はそれが大きい故をもって有利とされるべきものでもなく、又それは小さいが故をもって不利とされるものでもない。いわば経営（学）的にはその意義はむしろ小さいか或いは無いとさえ言うべきであろう。更にそれは経営者の判断を誤らせることが少なくないと言う点から、「付加価値」はむしろ「不可価値」とさえ言わねばならないと言う説もある位なのである³⁾。

経営者の判断を誤らせ、誤つた経営分析を行ないやすい代表的で有名な例として「永らく世界最

大の自動車メーカーであったし又現在もそうであるGMの付加価値は相対的に極めて大きく、逆にトヨタのそれは小さかったが、しかしその業績(収益性)は全く逆であった。」と言う例を挙げることが出来る。と言うのはGMは一貫生産のシステムをとって多くの部品を自製していたからその付加価値は必然的に相対的に大きくなり、逆にトヨタは部品の多くを下請企業より購入し組立てに専念してきたので外部よりの購入費用が大きく、従ってその付加価値は当然小さかったからである。このように、付加価値なるものはその大部分は多くの種類の費用から成り立っているものであるから、部品を下請に出すか出さないかによって付加価値の大きさは大きく変動する。それ故付加価値を比較しても意味はないし、又その大なるを目指すべきものではなかったのである。

ところがマクロの立場即ち国民経済の立場に立つてみると、付加価値の構成要素たる賃銀、利子、地代、税金等すべては結局当年度の国民所得を形成し、或いは次年度以降においてその形成に寄与するものであるから、従って付加価値総計額及びその大きいことは国民経済上から、また経済学的にも充分意義のあることがらと言えるのである。

企業(個別経済)の立場と国民経済の立場とを混同することは許されない。そもそも付加価値概念なるものは「マクロ経済学上の概念」であって、これをミクロの企業経営に不用意に適用しようとしたところに無理が生じているとも言える。このことを企業経営者や研究者等は充分認識すべきなのであり、「付加価値」と言う魅惑的な用語にまどわされないことが肝要である。

思うに企業経営における「付加価値思考」は原材料(物)と言う元の価値に労働を加えて加工して価値を新たに付加すると言う考え方(発想)であり、いわば“物”を出発点とする、いわば“物”に偏った即物的な表現で、むしろ幼稚な見方・考え方とも言えるであろう。真実は物と人と金(土地も含む)のそれぞれの用役が同じウエイトで結合されて新しい製品が造られると見るべきである。別言すれば原材料費は言わずもがな賃銀も利子等々も企業にとっては同じく節減されるべきコスト即ち費用に他ならないとみるべきなのである。これは企業を競争場裡において維持し、更に発展せしめんとする立場では、好むと好まざるとに拘わりなく、まさに厳粛なる事実として受止められるべきである。企業経営にとっては「付加価値」と言う概念はまさに偏倚した擬制的価値概念に過ぎないのである(なお「付加価値」一辺倒の会計学界・実務界に対して投げられた付加価値否定論については文献1~8を参照されたい)。

III 広葉樹造林における付加価値

以上のことを広葉樹林の事業ないし立木生産について具体的にみよう。広葉樹の天然下種ないし植林から利用までの育成には、今迄の研究に依れば特殊な2~3の場合を除いて一般に針葉樹のそれに比して、より長期の期間を必要とする。例えばケヤキなどは150年以上を要すると言われている。今調査事例¹⁾によってみると、伐期令180年、胸高直径70cm、樹高23m、1ha当り100本(即ち100m²に1本)、1ha当り340m³とし、今仮りに1m³当り平均立木単価(伐採価)を54万円とすれば、立木売上収益は18,400万円/haとなる。このケヤキ林は天然林であるから、原材料費としての苗木代や肥料代などがかゝっていないので「外部購入価値」は零とみれば、付加価値の定義によりこの金額(18,400万円)はすべて付加価値額相当額と言うことになる。この付加価値額は樹令を重ねるに従

がい、恐らくまだ相当に高められることが可能であろう。何故なら、直径もまだ大きくなり、本数は多少減ってもha当りの立木材積はまだまだふえるであろうし、又立木の単価そのものも上るであろうからである。しかしこの場合の付加価値額の成長は結局は例えば図1（x軸は年数、y軸は付加価値額）の曲線ABCのように或る成長曲線を形成することは自明であろう（この曲線は $y=f(x)$ で表わされる）。こゝで伐期との関連で付加価値額を検討することにしよう。そしてこの場合、問題を単純化するため、価格の変動を捨象することとする。さて、まず伐期を極大の付加価値額の時点とする場合についてみる。この場合、伐期は明らかに極めて長大となり、時間を考慮に入れた真に経済的な伐期と言うものが求められないことになってしまう。そのような伐期は経済的観点を度外視したものと言えよう。そこで、取り敢えずこゝで一応考えられる論理的な伐期としては、極大額ではなく年数によって単純に割算して得られる年平均付加価値額の最大値の現れる時点によってみるということが考えられる。

この場合は原点から曲線ABCに接線を引き接点をBとすると、B点によって伐期が決まることになる。図1でみられるようにこの場合の伐期は180年となる。或いは更に進んで一定の利率による複利計算的な割引による現在価が最大となる年をもって伐期とすることが、より経済的観点に立つことを意味するであろう。そこで図2において図1におけると全く同じ付加価値成長曲線を図2のような片対数グラフにプロットし、曲線ABCを得る。次いで図2で示される手法（詳しい説明は省略）により、そして利率を例えば4%とすると伐期は約96年となる。即ちこの図2の曲線ABCに任意の直線式（複利線）により直線A'B'C'D'を引きその交点をB'及びC'とする。この図の場合、もとの任意の式を $y=50 \times 1.04^x$ とし、この対数をとった直線式 $\log_{10} y = \log_{10} 50 + x \log_{10} 1.04$ を任意の直線式としている。図上の直線A'B'C'D'はこの式を表わしている。この直線に平行した直線A''B''D''を引き曲線ABCとの接点をBとすれば、B点に対応する年数96年がこの場合の伐期を示すことになる。ところで、ここに問題がある。造林保育費を必要としなかったこの天然更新のケヤキ林における付加価値額にも、実はマイナス項目としての管理費や固定資産税や地代としての機会原価なども含まれているはずである。換言すればその付加価値額から管理費や固定資産税や機会原価としての地代を支払う（控除する）必要があるはずである。

従って付加価値額からこれらを控除した利益額（による曲線）について決められる伐期こそが経済的観点からすればより合理的なものであることは言うまでもない。この場合の伐期はもっと短くなるか、或いは規定の利率以下の利率でないと伐期が定まらなくなる。と言うことは複利線としての直線が利益曲線に接するためにははるかに低い利率であることが必要となることを意味する。すなわち天然林についてその伐期を考える場合でも付加価値額そのものの役立ちは小さいか或いは誤った判断を導くものとみなければならないであろう。

以上から分かるように、このケヤキ林がもし天然更新によるものでなく、人工造林によるものである時、保育が充分なされて売上高が増大し、結果として付加価値は高まるかも知れないが、付加価値額に占めるマイナス項目としての費用の種類や額も多くなり、恐らく利益が減る場合も多くなるであろう。又経営の合理化のため即ちコストを減らし利益をあげようとして造林を自前で行うのではなく下請に出すと、「外部購入価値」は増え、それだけ確実に付加価値は減少する。と言うこと

は「付加価値」の経営上の諸判断において果たす役割は更に減少することを意味する。それ故少くとも一般的に言えることは、「付加価値がより大なるように広葉樹の造林・育成を行ない、それに基づいて伐期を決めるべきとはいちがいには言えない」のである。

以上は広葉樹の立木売りを前提にして見てきた。もしこゝで加工度をあげて伐採・搬出・運搬して丸太として生産し、販売することを前提としたらどうなるであろうか。この場合も明らかに付加価値はふえるが、利益はふえるとは限らない。即ち企業のもつ諸条件によって利益はふえる場合がある反面、減る場合もあり得る。利益が減ると見込まれる場合、企業（経営者）は加工度をあげて丸太の生産に進むと言うようなことはしないのが一般（普通）である。又、今まで丸太生産まで行ってきた企業も、丸太生産を止めた方が企業全体の利益がふえるなら、伐出工程は止め或いはこれを下請に出す。即ち付加価値を減らして立木売りの方向に進むはずである。すなわち能率の悪い伐出工程を止めてこれを能率の良い下請企業にまかすことにより、その企業では付加価値は減るが下請企業ではそれ以上の付加価値がふえるのである。

かくして、「付加価値を高める」ことは個別企業のレベルではその直接的な目標とはなり得ないのである。

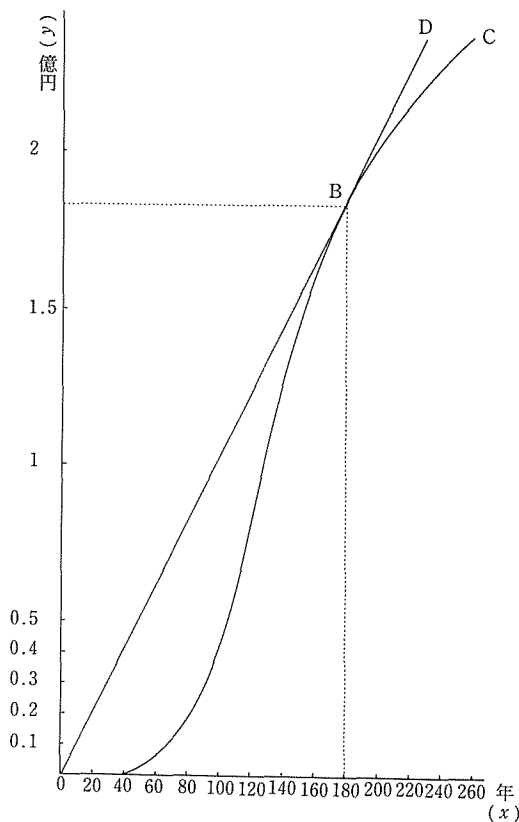


図1 天然生ケヤキ林の立木価とその年平均極大による伐期(例示)

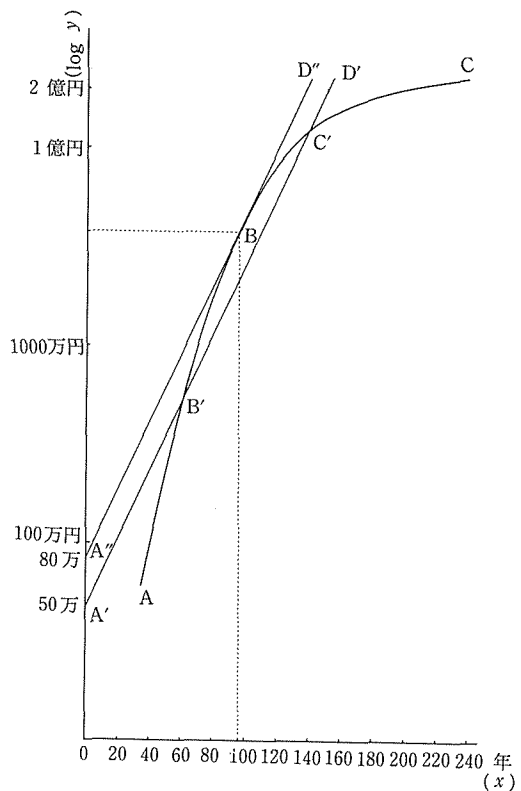


図2 天然ケヤキ林の立木価とその現在価極大による伐期(例示)

IV 広葉樹材加工産業における付加価値

広葉樹用材を購入して加工し生産物を販売する企業における付加価値についてみる。その例として今、家具製造業を念頭に置こう。そしてその企業は今迄「一般家具」を製造して来たとしよう。そして従来の「一般家具」製造の場合の原価構成は実績で図3における〔現在〕のようであったし、将来もこの原価構成はそれ程変わる見込みはなさそうである、とする。ところが一般に言われているように一般家具の製造は付加価値に乏しいとし、この場合、当該企業が自企業を発展させるためには「付加価値をもっとつける」ことが必要だとして、加工度を上げて高級家具（例えば婚礼家具）の製造をしようとしたとする。その場合の原価構成は長期的に見て〔計画Ⅰ〕のように見込まれたとすれば、付加価値は確かに1億3千万円から1億6千万円に増大することになる。このことからこの企業は婚礼家具の製造に進むべきであろうか。

付加価値のうち利益として残るのは〔現在〕では3千万円であるが〔計画Ⅰ〕では2千万円と減少する。即ち、この場合は付加価値は増えても利益は減少するのである。何故なら一般に常識的に言われているように高級家具の生産には加工労働費を相対的に多く必要とするからである。企業(者)が「付加価値」を高めたいとする場合、これでも付加価値の増加を目標として〔計画Ⅰ〕を採択し、実施するのであるか。

「現状」並びに「計画Ⅰ」の条件が変わらない限り、恐らく企業(者)は将来とも利益の少なくなると見込まれる「計画Ⅰ」には決して進まないであろう。それにも拘わらず他の事例において「付加価値」の増大を望む場合があるとすれば、それはその前提として「付加価値」が増大すれば当面は利益が減少するものの、長期的には機械化等によって労働費を削減して利益を増加させる可能性が生じて来るだろうと見る場合であろう。これは取敢えず「付加価値」を増大させておけば当面はいざ知らず将来は利益増大につながる可能性をもつだろうと言ういわば甘い考え方をとる場合と言うことが出来よう。もしこのような主張があるとすれば、これは2段階的付加価値論とも表現出来ようが、これによる計画は計画としてあいまいな計画論と言わざるを得ない。ちなみに今の〔計画Ⅰ〕は長期計画にもとづくものだからこの付加価値論はもちろん当てはまらないのは当然である。

ところで他企業との競争に負けないようにするには企業を近代化して合理化し、生産工程を機械による自動生産に切りかえてコストダウンをして行かなければならない。勿論これは一般的な場合について言えるのであって、機械化のむつかしい業種・工程もあり、例えば広葉樹関連で言えば、銘木級の原木の製材加工において、バンドソー製材（機械化）によるよりは人力によってノコ挽きの方が原木の目減りが少なく、従って原木の消費量が少なくて済みこの点で機械化はむしろコストアップとなるなどの例が挙げられ機械化否定論が述べられることもあるようであるが、しかしこの場合とて、簡単に言えば「機械化による労務費節減額」から、「機械等減価償却費増加額」、「機械化による原木消費量増加に伴うコスト増加額」とを控除してなお残額のある場合は、機械化は結局利益増になるので、機械化はいずれ進展することになるはずである。この場合機械化が進めば付加価値は相当に減少するが利益は大きくなる。このような場合は付加価値を増やす方向ではなく減らす方向に進まなければならないことを意味する。或いはこのような部品（或は部材）の製造につい

ては機械化して自製するよりは下請企業に外注する方向に進まねばならない場合のあることも少なくないことを知らなければならない。さて例えば〔計画II〕のように1部オートメ生産化を目的として機械化をはかる必要のある場合が少なくなく、この場合は自動機械の減価償却費が増大して「外部購入価値」がふえる半面、付加価値は減るが労働費を節約（自然退職などにより）することになり、利益は4,000万円となって、それは〔現在〕に比べて大きくなる。この場合のように付加価値を減らしてオートメーション生産化をはかる場合、付加価値額の大きさそのものは経営方針決定上何の標的にもならないのである。

それでは付加価値額そのものではなく、労働者1人当り付加価値額ならばどうであろうか。このことについて検討することは実は「付加価値分析」の主なものとしての「付加価値生産性」についてみることを意味する。即ち一般に「付加価値生産性」とは「付加価値労働生産性」のことを言い、労働者1人当たりの付加価値額を言うからである。ところで一般に言われるように「付加価値生産性分析」においてはその額の多いことが企業サイドでも企業を誘致せんとする行政サイドからも望まれると見てよいのであろうか。

まず企業サイドから果たしてそう言えるかどうかを検討しよう。上記の一般家具を製造する企業が〔現状〕から転換する場合、労働者1人当りの付加価値の最大となる案が最良と言うことは必ずしも言えない。何故なら付加価値には利子や地代・税金等が含まれているから、これらが大となる場合は1人当り賃銀が同一としても利益が減る場合があるからである。これは付加価値概念の構造上からみて、当然の帰結と言うべきものである。

又行政（政策）サイド特に地域行政サイドからみる場合について検討しよう。一般に地域経済的にみた場合、付加価値の大きい企業は地域に多くの所得をもたらすと言う意味で歓迎されて来だし、基本的にはそのように言える。しかし、最近では地域によっては事情が変わって来ている。たとえば次のように言われることがある。即ち「最近のように人手不足の状況から新たな誘致企業によって既存の地元企業は従業員を引き抜かれるとして反発しており、従来のような雇用機会増大のためのやみくもな企業誘致から地域への波及効果が大きく地元企業に技術移転ができるような付加価値の高い企業の誘致に方針転換すべきである」と言う意味のことが述べられている（某地方新聞1990, 7. 23. p.16高付加価値への転換急務）。これは要するに従来のような単なる雇用機会増大のための企業の誘致ではなく付加価値が高く出身県の大学生などを呼びもどすことも出来るような企業の誘致に転換しなければならないとする見解が基本となっていると言える。

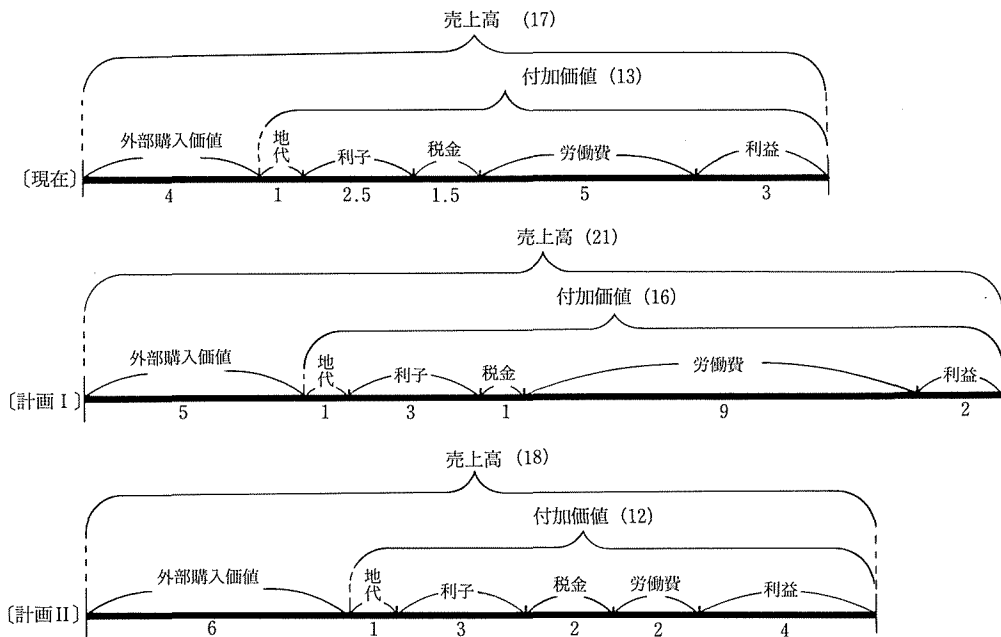
しかしながら、付加価値が如何に大きな企業であっても、その事業の性質上例えば人手（労働者）が多くかゝり、また借入金が大きく従って支払利子が多いなどのため、1人当りの賃金が小さければ、出身県の大学生を引きつけることは出来ないはずであろう。付加価値の総額や1人当りの付加価値の大きいことが直ちにこの場合の誘致企業の条件を満たすことにはならないはずである。この例のように現在は県内から新たな雇用を確保出来ない状況であってみれば、誘致企業の1人当り賃銀の高いこと（或は少なくともそれを可能にするような企業の財務状態すなわち高利益を長期に亘って実現していること）が県外からのUターンや新卒の県外流出防止を期待出来る誘致企業としての第一の条件と言うべきであろう。

ただその場合、既存の地元企業より従業員を引き抜くことのないよう付帯条件をつけることが必要となる。何故なら誘致企業の賃銀が高く、その賃銀水準で中途採用が行われると、既存の地元企業は立ち行かなくなり、地元企業の倒産もあり得、地域（県）全体としては新たな企業誘致の意味がなくなることになるからである。

更に上記マスコミの記述には矛盾もあると思われる。即ち記事によれば「地域への波及効果が大きく地元企業に技術移転できるような」とあり、この具体的内容は記されていないが、これが、付加価値の大きい誘致企業が利益をあげるべく部品等を下請に出し自らの付加価値を減らすことによって、技術や雇用が地域へ波及する効果を期待することを意味するとするならば、問題がある。と言うのは現在でも既に人手不足であって誘致企業からの下請は不可能と見られるからである。

これらの例からみても「付加価値生産性」と言う指標も個別企業サイドのみならず行政（政策）サイドないし地域経済においても常には有効にして信用の置ける指標とはなり得ないことが明瞭である。

図3 付加価値の構成比較（例示） 単位：1000万円



V 結 言

以上の考察によって明らかとなった事柄は次のようにまとめることが出来よう。

個別企業にとってまさに費用であるべき賃銀を始め多くの費用要素で大部分詰まっているとも言うべき付加価値の大きい計画が企業にとって必ずしも最有利なものとはみなし得ない。何故なら付

加価値が増えても利益がふえないどころか減る場合も少なくないからであり、そして利益が減ることはいずれは企業の維持・発展を阻害し企業の存続すら危うくすることになるからである。「付加価値」なるものは何はともあれ、企業にとってその大部分は費用の塊であるから、「付加価値」そのものは企業にとって有難いものでも有益なものでもあり得ないとしてもそれ程過言ではあるまい。

それにも拘らず「付加価値をつけなければならないか」とか、「高付加価値経営」などがしきりに言われるのは、付加価値を高めても利益はふえるとは限らない場合のあることは充分承知の上で、逆に「これ以上利益をふやすためには、当該企業の現在おかれている条件下では付加価値を高めていくにしくはない」と言う意味で「付加価値をつける」ことが言われているのかも知れない。即ち利益をふやすことが最終目標であり、これは当然のこととして、そのための手段としてと言うか中間目標として「付加価値をふやす」ことが言われているのかも知れない。もしそうであれば、この場合は結局、付加価値がふえれば一応は利益がふえる場合に狭く限定した立論だと言うことになる。これを今、「限定的付加価値増加論」と呼ぶことにしよう。この場合、限定された範囲内では一見したところこの立論は矛盾なく成立し通用するように見えるかも知れない。

ところが、その場合でも「付加価値をふやす方法(案)」にも各種あり、付加価値の増加が最大となる計画が最大の利益を生むとも言えず、又付加価値の増加が少しであっても案外利益がより多く増加する場合もある。実際は最大の利益のあがる付加価値増加方法(案)が求められるはずであり、そこでは比較され選択される必要があるのであって、企業経営にとってベストなものが採られねばならないのである。こゝで実際に問題となるのは、最大の付加価値を期待出来る方法(案)が最大の利益を実現し得るものとは限らないと言うことである。そうであれば「付加価値」の大きさをみるだけでは具体的にどの様な案を選択すればよいか分からないであろう。

ましてや、付加価値を減らして自動生産化(オートメ生産化)した方が利益がふえる場合も決して少なくないということになれば、結局、「付加価値をふやす(つける)」と言うことは、直接的な標的とはならず、極めて副次的な目標と言えよう。と言うよりもこのように中間目標を設けることのメリットが何等かの意味で多少あったとしても計画を複雑化することによる大きいデメリットによって打消されると見るのが妥当であり、むしろこのような目標は計画上からは内容的には把えどころのないあいまいな、そして実際は空疎なものといわざるを得ない。それはいわば「呪文」のようなものと評せざるを得ないのである。この状況について、「付加価値」と言う「いわしの頭も信心次第で神様となる」と評されることもあり、企業経営を誤らす恐れのある「付加価値経営」とはまさに「不可価値経営」であると言う。これ正に言い得て妙なりと言えよう。

ただ強いてこの呪文についてここで積極的な解釈を試みてみれば、「他の追従を許さず、独占的立場を維持増進するためにも、もっと加工度を高め(上げ)より高級な商品の製造を目指すことが将来とも利益を維持し、更に増大させるためにこの際必要だ」とでも言うような意味あいでは「付加価値を高める」と言われていると解釈し得よう。この場合は「付加価値」は本来の学術的即ち経済学的な定義から殆んど遊離したいわば技術的な別の意味で言われていると理解するべきであろう。かくて長大な生産期間を必要とする広葉樹の造林や、労働費を比較的多く必要とする一般に見られそのように理解されている広葉樹材加工関連産業等の企業において「付加価値をあげる」ことにつ

いては、以上の諸点を充分理解しておくことがその経営計画ないし管理上において何より重要である。これはこゝでしっかり確認して置かなければならないことがらであると考えられる。

なお、付加価値のマクロの国民経済における経済学的意義は個別企業におけるのとは異なり極めて有意なものであるのは言うまでもないが、個別企業の利益極大化行動（志向）が結果として国民経済における付加価値総計額（＝国民純生産額，net national product）を極大化せしめるのであり、決して個別企業の付加価値極大化行動（志向）が国民経済における付加価値総計額の極大を実現する所以ではない点を見落としてはならないのである。この点は経済学的にみて極めて重要である。一見した限りでは個別企業が付加価値の極大を目指せば、その集計値としての国民経済における全付加価値額は極大となるように思われ勝ちであるが、これはそうではない。何故か。既に見た如く、個別企業が付加価値の極大をのみ指向する限り、多くの場合能率の向上（労務費や利子・地代等の節減）は犠牲となり、自動機械化や合理化はおくれ、そのため結局、国民経済における付加価値総計額も相当に少額に止まらざるを得ない結果となるであろうからである。

国民経済的観点で付加価値を論ずる場合にも、人々に誤解を生む表現が屢々なされる⁹⁾。例えば、「資本も資源もない戦後の日本では……皆が無我夢中になって……付加価値の創造に従事した」、「日本人の成功は労働力を付加価値の創造に集中させた」とか、「付加価値を追及してきた」などと種々言われるが、結果論として付加価値を追及し創造したことにはなるとしても、これらの表現ではあたかも個々の企業がそれぞれ付加価値の極大を求めて行動して来たかの様に人々に誤解させることになる。厳密に言えばこれらの表現は適当でなく、誤まりと言うべきであろう。個々の企業が、個別的に付加価値を直接の標的として追求して来たことは実際において全くないと言えよう。あくまで個々の企業としてはよく売れるような新製品を次々と開発し利益の極大を求め分業を進め、部品を下請に出し、或はオートメ生産化し、等々コストダウンに徹し、能率を高めるべく行動しているうちに、事後的に結果として国民経済全体として大きな付加価値を生むことになったと言うべきである。この因果の関係とそこに存在する経済の論理・メカニズム、換言すればアダム・スミス以来今日迄の自由主義的・資本主義的経済学の理論が正しく把握されなければならないのである。そして、そのいわゆる可逆変化的理解は問題の本質に迫ることを困難にするものである。従って広葉樹関連の育成的及加工的諸企業においてもその利益の大なるを追求して無駄な資源浪費を防ぎ、効率を高めて行きさえすれば結果的に国民経済における付加価値の創造に大きく貢献することになると理解するべきものである。

ただし、これはもちろん熱帯広葉樹資源やエネルギー資源などの有限性の問題更には公害問題や廃棄物の処理問題、環境問題などの対策をば国の政策として超えるべからざる制約として企業に受止められるよう法的に確立し、あくまでそのわく内で全く自由な経済競争の行えることを前提とするものであることを忘れてはならない。これらの点についての詳論は機会を改めることとしたい¹¹⁾。

文 献

- 1) 栗村哲象：林業会計に於ける付加価値分析論(1)。林業経済，247（1969）
栗村哲象：林業会計に於ける付加価値分析論(2)。林業経済，248（1969）

- 2) 栗村哲象：付加価値は真の収益であるか。産業経理, 29, 4 (1969)
- 3) 栗村哲象：企業の指導原則としての総資本付加価値率
極大化原則について(1)。産業経理, 30, 10 (1970)
- 4) 栗村哲象：企業の指導原則としての総資本付加価値率
極大化原則について(2)。産業経理, 30, 11 (1970)
- 5) 栗村哲象：付加価値論の前提条件。産業経理, 30, 5 (1971)
- 6) 栗村哲象：付加価値会計の本質。産業経理, 37, 3 (1977)
- 7) 飯田修三：付加価値会計の基礎理論。森山書店 (1977)
- 8) 中山隆祐：企業付加価値論は迷信なり。会計 93 4, 90~102 (1968)
- 9) 邱永漢：付加価値論 Part 1。PHP研究所 (1989)
邱永漢：付加価値論 Part 2。PHP研究所 (1990)
- 10) 橋詰隼人：有用広葉樹の生長と材価について。広葉樹研究, 5, 13~20 (1989)
- 11) 栗村哲象：新日本国富論。未刊