

の輻輳する利害の調整を経て形成される「企業それ自体」の総合的な価値となろう。

前述の『法人企業統計年報』では、付加価値の配分先「付加価値＝人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課＋営業純益」が示されているが、これらの項目のうち営業純益以外は全て固定費に分類される。よって、実務上では付加価値として限界利益（Marginal Profit）が代用される場合もある。そして限界利益の計算の根底には、生産・販売量（アウトプット）が1単位増減したら、原価（インプット）はどのように変化し、その結果として利益はどのように動くかという原価意識が流れている。この思考は、決して利益の計算ではなく、何よりも原価の動きを注視しているのである。さらに原価公式を分解して分析すると、原価を小さくするには、それぞれの原単位を小さくすればよく、逆数の生産性を大きくすればよいことになる。裏を返せば、生産性を大きくするには、原単位を小さくすればよく、原価を小さくすればよいということになる。かくして生産性の向上といいながら、原価の節減に容易に結び付いてしまう。付加価値計算の代用となる限界利益の計算（直接原価計算）は、投入（原価）と産出（製品・サービス→収益）を対比し、原価低減の結果としての収益、その先の利益を問題とするのであり、金額と金額の計算（実は損益計算）であって、拡張された原価計算と位置付けられるのである。なぜ付加価値の増大がいつのまにか原価の節減にすり替わってしまうのか、原価意識の組み込みに無自覚なことが危険であることに注意する必要がある。

以上を踏まえて、新しい付加価値計算書を提示する。付加価値計算は表舞台から姿を消したように見えるが、実は様々なものが考案されている。直接的経済価値、価値創造モデル、アメーバ経営、スループット、活動基準管理、経済付加価値などがあげられる。

そこで、会社は新しい付加価値計算書をどのように開示できるのかについて考えてみた。まず分配の原資として拡張された付加価値を計算する過程を示す。次に従業員への分配（給与・年金）、株主への分配（配当）、借入資本への分配（利息）、地域社会への分配（寄付・投資）、自然環境への分配（環境保全費用・投資）、知的・人的資源への分配（研究開発費等）、政府・自治体への分配（税金）、その他費用・損失の項目を並べている。ここではGRIや新しい資本主義実現会議の問題提起を受け、従業員への分配（給与・年金）」と「知的・人的資源への分配（研究開発費等）」は人的資本として認識することができると考えられる。

このような新しい付加価値計算書は、既存の財務データを組み換えれば比較的容易に作成できると思われる。さらに、従来の損益計算書は、収益から費用を引き算して、株主に帰属する最終的な利益を計算するものである。それに対して、本報告で示した付加価値計算書は、生み出された付加価値が、従業員（労働者、経営者）、株主、債権者、地域社会、自然環境、政府・自治体の誰に分配されているか、という社会的な関係を表している。新しい付加価値計算書による別の見方の提供は、価値を生み出すのは社会的な生産であることを数値化するものであるといえる。

★企業事例：「働き方改革が導く人材育成・人材開発」

サンヨー食品株式会社

<講演要旨>

当社の働き方改革について説明したい。取り組みのゴールとして、①柔軟な働き方や快適な労働環境を整備することで従業員が最大のパフォーマンスを発揮できるようサポート、②従業員のスキル向上と成長を促進という2点を取り上げられる。具体的に言えば、さらに、法令遵守、ダイバーシティ推進、職場の物理的な環境改善、仕事スタイルの変更、従業員を守り、生産性を向上させる、従業員の能力・意欲・やりがいなどの側面について取り組んできた。これらの取り組みを通じて、組織全体が持続的に力強く成長していくことを目指している。

労働環境を整備することで、健康促進とストレス軽減、及び従業員満足度とモチベーション向上に繋げ、更には生産性の向上、企業イメージ向上、効果的な人材獲得と維持もできて、最終的に競争に勝つ強い組織になるというロジックを構築した上で働きかた改革に取り組んでいる。さらに、それぞれの項目ごとに、切口をも設定しアプローチした。個人の能力開発についても、同様な流れで検討して、能力開発が重要となる理由から、切口を含むアプローチ方法を考えた。

具体的な取り組み、例えばオフィス内装の刷新、時差勤務制度の導入、ペーパーレス推進、ITソフト・ツール活用による業務の効率化、研修の実施などについては進捗管理表を策定し、実施状況を管理している。また、残業、休暇取得、育児休暇取得など項目によってはKPIを設定し月1回の定例の取締役会にて進捗報告を行なっているものもある。

これらの取り組みを組織の活動として定着させることが重要と考えており、そのために、取り組みの成果と残された課題の確認、従業員のフィードバックの共有、取り組み項目の見直しと新しい取り組み項目の設定という流れを実施している。