

人手不足

人件費アップ …

# 労務倒産を防ぐ 「人件費マネジメント」とは

人件費マネジメントの  
重要性とは

決算書の数値から  
労働分配率を計算する

ケーススタディで見る  
労働分配率管理の落とし穴

労働分配率を改善する  
具体策とは

同一労働同一賃金や最低賃金の引上げなど、企業の労務関連費の負担はいよいよ増す傾向にあります。そんななか、体力に乏しい中小企業を労務倒産から守るために役立つのが、「人件費マネジメント」という視点です。労働分配率から適正人件費を導き出す人件費マネジメントの考え方を解説します。

経営コンサルタント  
中小企業診断士

鈴木 淳



# 人件費マネジメントの重要性とは

## 働き方改革で高まる 会社の労務負担

「労務倒産」という言葉があります。人手不足や人件費の高騰など、労務に関する問題が主な原因となって倒産に至る状況を指す言葉です。

特に近年の「働き方改革」によって、企業の労務関連の負担は、ますます重くなる傾向にあります。労務倒産は、必ずしも人件費負担のみの問題ではありませんが、「いくら稼いでも、人に関係するコストに利益が消えてしまう」一面を表わしていることに違いはありません。

労務関連費用が利益を圧迫するような状況に陥らない、あるいは、そのような状況から脱するためには、「財務管理と人事労務管理の両面から、自社の経営体質を強化する」ことが大事です。特に中堅・中小企業は、生産性の高い

組織運営の実現に向けて、人材活用のある方を抜本的に見直すことに、いまこそ真剣に向き合う必要があります。

## 「人件費マネジメント」とは

今回のコロナ禍で、多くの会社が売上の急激な減少に見舞われ、人件費の支払いが満足にできなくなる事態に陥りました。テナント料や工場・倉庫の賃借料等はもちろん、人件費が固定費として経営に重くのしかかり、その結果、廃業を選択せざるを得なかった会社も多くあります。

また、感染の収束が見通せないなか、多くの会社において、様々な方策を駆使して人件費を圧縮する動きがみられます。

しかし、単に圧縮を試みるだけでは、限界があります。大事なのは、限られた人件費原資をいかに効果的・効率的に配分

し、生産性向上に結びつけていくか、ということです。そのための方策を立案し、実行することが、「人件費マネジメント」という考え方です。

## 「内部から崩れる企業」にならないためには

他方で、傍目には順調に売上を伸ばし、市場シェアを拡大しているようにみえても、「内部から崩れる」リスクを抱えた企業が多く存在します。成長を急ぐあまり、市場シェアや企業規模の拡大に気をとられ、経営体質を悪化させてしまっている企業です。

経営者が自社の成長を求めるのは当然のことですが、そのためにはもいったん立ち止まり、自社にとって適正な人件費総額はいくらかを把握することが大切です。そのうえで、適正な人件費原資を効果的・効率的に配分すれば、経営体質を強化しつつ、企業を成長させることができます。

では、どのようにすれば、自社にとって適正な人件費総額を把握することができるのでしょうか。その指標となるのが、「労働分配率」です。

労働分配率とは、「限界利益」（売上高から変動費を引いたもの）に占める人件費の割合をいいます（図表1）。

## 「潰れやすい会社」と「潰れにくい会社」

会社には、「潰れやすい会社」と「潰れにくい会社」があります。両者の違いは、売上高の大小ではなく、売上高に占める利益や固定費の割合によって生じます。いくつかの経営指標を使って、具体的にみていきましょう。

### (1) 利益率が高い会社とは

まず、利益率について確認しておきます。

「損益分岐点売上高」は、よく用いられる経営指標の1つで、損益がちょうどゼロになる売上高のことです。損益分岐点売上高よりも売上高が多ければ黒字になり、少なければ赤字になります。

計算式は次のとおりです。

損益分岐点売上高＝

固定費÷限界利益率

この計算式に出てくる「限界利

図表1 人件費マネジメントに関連する経営指標

<b>限界利益</b>	売上高から変動費を引いたもの
限界利益＝売上高－変動費	
<b>労働分配率</b>	限界利益に占める人件費の割合
労働分配率＝人件費÷限界利益	
<b>限界利益率</b>	売上高に占める限界利益の割合
限界利益率＝限界利益÷売上	
<b>損益分岐点売上高</b>	損益がゼロになる売上高
損益分岐点売上高＝固定費÷限界利益率	

「利益率」とは、売上高に占める限界利益の割合です。売上高の増減によつて、限界利益がどれだけ増減するかを表わします。

固定費は売上高に関係なく一定なので、限界利益率の増減は、そのまま会社の営業利益や経常利益の増減に大きく影響を及ぼします。つまり、限界利益率が高いほど、会社の利益率も高いということになります。

限界利益率や売上総利益率が高い会社は、一般に高収益型であると同時に、他社との競合面でも優位な立場にある会社です。「潰れ

にくい会社」である反面、経営体質に何か課題があつても、つい見過ごしてしまう可能性が高いといえます。

## (2) 固定費率が高い会社とは

次に、固定費についてみていきましょう。ここでは、労働分配率を使って、固定費のなかでも「人件費」に焦点を当てていきます。すでに述べたとおり、労働分配率は限界利益に占める人件費の割合を示す指標です。計算式は、次のとおりです。

### 労働分配率＝人件費÷限界利益

限界利益は、売上高から変動費を引いたものですから、限界利益に占める人件費（固定費）の割合が大きいほど、人件費（固定費）負担が大きく、収益性の悪い会社（潰れやすい会社）とみることができます。

ここで注意しないといけないのは、「人件費負担が大きい会社」が、必ずしも「賃金水準の高い会社」ではないということです。もちろん、賃金水準の高さが原因である場合もありますが、それはむしろ少数派です。

それよりも、仕事量や企業収益に比べて従業員数が多く、それに付随して広いオフィスが必要となり、その賃借料や工場・倉庫の賃借料などの諸経費も大きくなり、結果として、人件費を含む固定費が利益を圧迫している企業が大半であるといえます。

## 「労働分配率」による冷静なコスト管理を

会社の業績が好調で、右肩上がりに売上が推移していく限りは、多少、限界利益率が低下しても、

人件費負担が大きくなつても、それ以上に売上を伸ばすことで何とかなるでしょう。

しかし、いったん売上が鈍り、横這いから下落傾向に入つたら、たちまち過大な人件費が収益を圧迫し、会社は一気に危機的状況となります。

そのような深刻な状況に陥る前に、売上高や従業員数の増減に伴う経営体質の変化を指標でとらえ、冷静な目で、常に監視しておくべきです。そのために使える有効な指標が、「労働分配率」です。

# 決算書の数値から労働分配率を計算する

労働分配率は、「決算書」に出てくる数値を使って導き出すことができます。ここからは、労働分配率の算出方法について、説明していきます。

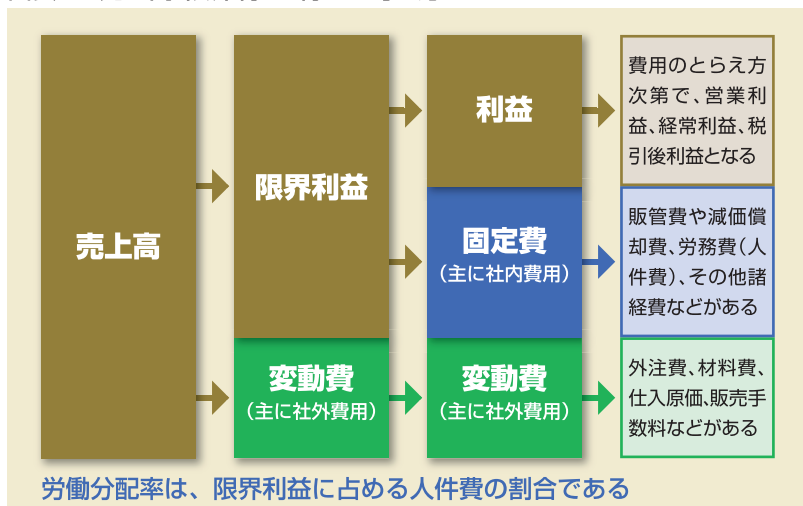
## 「貸借対照表」と「損益計算書」

いわゆる決算書は、日本の会計

基準においては、「貸借対照表」「損益計算書」「キャッシュ・フロー計算書」「株主資本等変動計算書」の4種の財務諸表によって構成されます。

決算書は、会社を取りまくステークホルダー（利害関係者）である銀行や取引先、株主、従業員などに対して、会社の財務状況を示すためにつくられる資料ですが、

図表2 売上高、限界利益、利益の考え方



これらの財務諸表の数値を応用することで、自社の経営状況を把握し、分析する資料として使うこともできます。それが「管理会計」です。

人件費マネジメントにおいては、主に「貸借対照表」と「損益計算書」の数値を使って、労働分配率を計算し、適正な人件費総額を導き出していきます。

「貸借対照表」は、ある「一定

時点」の会社の財政状況を表わし、「損益計算書」は、ある「一定期間」の経営成績を表わすものです。さらに、製造業の場合は「製造原価報告書」が、建設工事業の場合は「完成工事原価報告書」が、「損益計算書」に付け加えられます。

「変動損益計算書」とは

まず、「損益計算書」と「製造原価報告書」（建設工事業の場合は「完成工事原価報告書」）の数値を組み替え、「変動損益計算書」を作成します。数値を組み替えるといっても、最近は会計ソフトなどで自動計算できることも多く、それほど手間はかからないでしょう。

「変動損益計算書」は、簡単にいうと、通常の「損益計算書」から、売上をつくるのにかかった経費（売上原価や販売管理費など）を「変動費」と「固定費」に分類し直したものです。

「変動損益計算書」から変動費がわかったら、それを売上高から差し引いて、「限界利益」を計算することができます。

#### 売上高－変動費＝限界利益

限界利益が計算できたら、これで人件費を割って、労働分配率を計算します。

#### 人件費÷限界利益＝労働分配率

たとえば、限界利益が2億円で人件費総額が1億円なら、労働分配率は50%です。人件費総額が8000万円なら40%、1億2000万円なら60%です。

労働分配率は、限界利益に占める人件費の割合ですが、見方を変えれば、社員1人当たりが生み出す利益（付加価値）を測る指標でもあります。

#### 労働分配率の適正值とは

労働分配率は、一律に「何%であれば適正」といえるものではありません。業種や企業規模、もつ

て、適正な労働分配率は違ってきます。

それでも1つの基準として、自社の労働分配率と、自社に似た規模や同業の会社の労働分配率とを比較してみるのが大切です。

たとえば、他社に比べて労働分配率が高ければ、自社の社員は他社に比べ、賃金に見合った働きをしていない、とみることもできます。それはつまり、会社として「人的資源を十分に生かせていない」ということになります。

参考までに、自社と同じ産業の労働分配率を知りたいときは経済産業省の「企業活動基本調査」をみるとよいでしょう。また、資本金規模別の平均労働分配率を知りたいときは、財務省の「法人企業統計年報」で確認することができます。

なお、詳細は省きますが、労働分配率には、限界利益を「付加価値」として計算する方法もあります。また、定義の仕方などによって算出される数値が異なることもあります。労働分配率の目安として参考にするのに支障があるほどではありません。

余談ですが、「2020年企業活動基本調査」（2019年度実



績)によれば、製造業の労働分配率は50・8%(前年度差3・0ポイント)、卸売業は49・5%

(同0・9%ポイント)、小売業は50・0(同0・7%ポイント)と、それぞれ上昇しています。

## ケーススタディで見る 労働分配率管理の落とし穴

### 「賃金相場」と 人件費マネジメント

社員の給与を決定するとき、多くの会社では、同業他社の賃金水準など、いわゆる「賃金相場」を参考に行っていると思います。もちろん、優秀な人材を採用するには必要な指標であり、すでにいる社員の働きに報いるためにも、同業他社と同じかそれ以上の賃金水準を維持しておきたい気持ちはよくわかります。

ですが、そこには「自社の収益獲得力(限界利益高)に対する人件費の割合(つまり労働分配率)を考慮する」という人件費マネジメントの視点がありません。もし、無理な給与設定を繰り返していたら、ツケはやがて社員が払うことになります。

あるいは、売上が伸びて業績の拡大が続くと、「少しぐらい経費が増えても大丈夫」という意識になりがちです。業績が伸びて仕事が増えれば、当然、現場からは「人手が足りない」という要求もあるでしょう。

だからといって、「このまま売上が伸び続ける」前提で人を増やしていった結果、不測の事態が起きて売上が急速に落ち込んだらどうなるでしょうか。それは、すでに述べたとおりです。

ここからは、そのような事態に陥りがちな事例について検討してみましよう。

### 売上が伸びている陰で 生産性は悪化

次ページに掲げたのは、A工業の決算書です。わかりやすくするた

め、勘定科目などは大幅に簡略化しています。

この決算書を概観したところ、2期連続で売上高が伸びていることがわかります。売上総利益(粗利)も、2期連続で増加しており、損益面を見ると、経営は順調であるように思えます。

では、この決算書の数値を基に、変動損益計算書を作成してみましよう。変動費は、荷造・運賃、材料費、外注加工費の3つとすることにします。

変動損益計算書をつくり、改めてこの会社の収益性を見ると、労働分配率が上昇傾向にあることが一目でわかります(図表3)。前々期が55・8%、前期が57・7%、そして今期は60・5%と、2期連続で上昇しています。

この状態が続けば、売上也売上総利益も伸びている間とはかく、それらが横ばいになったり、下落したりすれば、一気に赤字企業に転落することは容易に想像できます。

改善策として、1つには、固定費を引き下げることが考えられます。すなわち、固定費が下がれば損益分岐点売上高も下がるので、利益の出る体質にすることができ

ます。

ですが、それは一朝一夕にできるものではありません。

そもそも固定費は、そう簡単には下がりません。さらに、固定費のなかでも人件費を急に引き下げすることは、事実上不可能です。

人件費を下げるには、社員の数を減らす、賃金を引き下げるなどの方法が考えられますが、法令による規制をクリアするには高いハードルがあります。

また、仮に、給与の減額や人員整理などを行なったとして、社員のモチベーションに大きな影響が出ることは避けられません。

図表3 A工業の変動損益計算書

単位:百万円

	20X1/3	20X2/3	20X3/3
売上高	1,400	1,600	1,900
変動費*	540	630	793
限界利益	860	970	1,107
固定費	805	915	1,100
営業利益	55	55	7
人件費	480	560	670
労働分配率	55.8%	57.7%	60.5%

\*変動費=材料費+外注加工費+荷造・運賃

事例 A工業の決算書

貸借対照表

単位:百万円

		20X1/3	20X2/3	20X3/3			20X1/3	20X2/3	20X3/3
流動資産	現金・預金	200	260	260	流動負債	支払手形	100	150	200
	受取手形	30	65	45		買掛金	125	200	200
	売掛金	300	300	390		短期借入金	150	150	345
	当座資産計	530	625	695		未払金	100	75	105
	製品	10	10	10	固定負債	流動負債計	475	575	850
	原材料	100	110	120		長期借入金	300	322	340
	仕掛品	30	50	50		退職給与引当金	20	20	20
	棚卸資産計	140	170	180		固定負債計	320	342	360
	流動資産計	670	795	875		負債合計	795	917	1,210
固定資産	建物・構築物	100	100	200	資本	資本金	50	50	50
	機械装置	80	100	200		資本剰余金	10	10	10
	工具・器具・備品	5	5	5		利益剰余金	300	323	310
	土地	300	300	300		資本計	360	383	370
	固定資産計	485	505	705					
資産合計		1,155	1,300	1,580	負債・資本合計		1,155	1,300	1,580

損益計算書

単位:百万円

	20X1/3	20X2/3	20X3/3
売上高	1,400	1,600	1,900
売上原価	1,080	1,250	1,543
売上総利益	320	350	357
販売費・一般管理費	265	295	350
営業利益	55	55	7
営業外収益	0	0	0
営業外費用	15	16	20
支払利息・割引料	15	16	20
経常利益	40	39	-13
特別利益	0	0	0
特別損失	0	0	0
税引前当期利益	40	39	-13
法人税等	16	16	0
当期利益	24	23	-13

販管費明細

単位:百万円

	20X1/3	20X2/3	20X3/3
荷造・運賃*	40	50	60
燃料費	10	15	20
給与	50	60	70
賃借料・リース料	15	20	30
租税公課	5	5	5
減価償却費	20	20	30
交際費	5	5	5
その他	120	120	130
販管費合計	265	295	350

製造原価報告書

単位:百万円

	20X1/3	20X2/3	20X3/3
材料費*	350	400	500
労務費(賃金)	430	500	600
経費	300	350	443
外注加工費*	150	180	233
燃料費	50	60	80
賃借料・リース料	30	30	30
租税公課	5	5	5
減価償却費	55	65	85
その他	10	10	10
当期製品製造原価	1,080	1,250	1,543

注) \*の費用を本事例では変動費と設定

# 労働分配率を改善する 具体策とは

最後に、労働分配率を使って、人件費を適正にマネジメントする方法について考えます。

## 労働分配率を指標に 人件費総額を設定する

まず、労働分配率を使って、自社に適正な人件費総額を設定する手順を説明します

### ステップ① 過去の決算書から、変動費 と限界利益を算出する

過去数年分の決算書から変動損益計算書をつくり、各期の変動費

と限界利益を算出します。

### ステップ② 自社の労働分配率の推移を 把握する

①で得た数値から、各期の労働分配率を算出し、その推移をグラフにします。

### ステップ③ 今期に見込む限界利益を算 定する

①で得た過去の限界利益を踏まえ、今期の限界利益の見込みを算定します。

### ステップ④ 目標（許容）労働分配率を 設定する

同業他社の労働分配率などを参

考にして、目標（許容）労働分配率を設定します。さらに③で算出した限界利益を使って、目標（許容）人件費総額を試算します。

試算した目標（許容）人件費総額と今期の人件費予算額との差額があるときは、決算賞与を増減するなどして調整を図ります。

### ステップ⑤ 翌期に見込まれる「付加価 値額」を予測する

「付加価値」とは、企業の事業活動によって新たに加えられた価値のことで、これを数値化したものを「付加価値額」といいます。簡単にいうと、売上から原価を引いた額を指し、限界利益とほぼ同じと考えていただいて結構です。

### ステップ⑥ 翌期の人件費総額を 算出する

ステップ⑤で予測した付加価値

額（≠限界利益）を踏まえて、翌（決算）期の人件費総額を算出します。

このように書くと、すんなりできそうにも思えますが、現実にはなかなか難しいものです。なぜなら、自社の労働分配率を把握し、限界利益から目標（許容）労働分配率を設定し、翌期以降の人件費総額を予算化するという過程で、自社の「稼ぐ力と人件費」における問題点が浮き彫りになってくるからです。

## 社員1人当たりの年収と 労働分配率の関係

じつは、社員1人当たりの年収と労働分配率は、パラドックスの関係にあるといわれます。

図表4 生産性を高める「社員の行動変革」の具体例

1. 現場の整理整頓(5S など)を実施して、「物を探す」時間を極限まで減らす。
2. 社内をムダに歩く時間を減らすため、必要な物を揃えたうえで仕事に取りかかる。
3. TBM(Tool Box Meeting=作業にとりかかる前の打合せ)を強化する。
4. 営業活動のプレシニングを実施し、手戻りや移動を極力減らす。
5. 1人ひとりが周辺知識を強化し、社内の他部署を煩わせないスキルを高める。
6. 図面が読めない、ITに弱い営業担当者には、特化した社内教育を実施する。
7. 電話での連絡を減らし、メールを中心としたITツールを用いる。電話をする際はあらかじめ骨子を送り、それを見ながら話す。
8. 後からの言った言わないをなくするため、打合せ内容は文書で簡潔に箇条書きにして、メールなどで相手と共有する。
9. チームで仕事をする場合は、進捗状況に応じて問題点等を検討し、チーム全体が共通認識を持って仕事を行なう。
10. 1つの仕事が終わったら、フィードバック会議を実施し、次回への反省と継続案件への準備とする。
11. 原価計算を実施し、仕事別収益性の多寡によって、投入時間の優先度を決める。
12. 管理者は部下と毎週一定時間の個別ミーティングを行ない、負荷状況を把握・平準化させる。
13. 部署間、担当間の連絡会議を実施し、情報の部署間滞留をなくす。

ふつうに考えれば、社員1人当たりの年収が高ければ、人件費総額も高くなります。ですから、社員1人当たりの年収が高い会社は、労働分配率も高いと思われるからです。

逆です。逆に、労務倒産をしそうな会社の社員の年収は、総じて高くありません。要するに、1人当たりの限界利益が高ければ、社員に高い報酬を支払っても、労働分配率は低いということです。このことを特に実感したのは、ある企業再生に関わる仕事をした

ときです。事実上の倒産状態だったその会社では、社員の給与は徹底的に抑えられていました。それにもかかわらず、労働分配率は約75%と驚くほどの高さでした。当然のことながら、限界利益高は極端に低く、「こんなに稼げなければ、潰れるのも当然だ」と妙に納得したものです。

また、低い給与に甘んじていた社員たちから、売上や利益を上げようという意欲はほとんど感じられませんでした。職場のあちこちで無駄話をしたり、ちょっとした仕事をするのにも、だらだらと膨大な時間をかけていました。「労働時間」は8時間であつても、「稼ぐ」ことに直結する時間は少なく、ムダだらけという印象でした。

そのための第一歩が、日頃の行動を変えていくことです。その具体例を図表4に挙げました。社員が働く時間は、会社にとってはそのまま人件費になります。大事なのは、ムダに費消されている労働時間(人件費)を少しずつでも減らしていき、「稼ぐ」ことに直結する労働時間(付加価値)に変えていくことです。

## 労働分配率を改善する方法

それでは、労働分配率を自社にとって適正なレベルにするためには、どのような手立てを講じればよいでしょうか。

もちろん、本来の意味で労働分配率を適正にするためには、付加価値の高い商品・サービスの開発

会社には、「雇用の維持」という大きな目的があります。雇用を守り、会社を存続させていくためにも、労働生産性を高める具体的な施策をとることが大切です。●



すずき じゅん 大阪生まれ。明治大学政治経済学部卒業。中堅・中小企業の経営指導を主体とする経営コンサルタント。カリフォルニア州立大学エクステンションコース(会計、監査、税務、法務)修了。中堅・中小企業の経営顧問の他に、複数社の監査役・取締役として経営実務の問題解決に携わっている。