

企業における利潤極大化の意味

——ディーンの所論を中心として——

藻 利 重 隆

一 序

(1) 企業における利潤極大化の意味

現代の企業がなにを目的とするものであるかに関しては、諸種の見解を見出しうるであろう。しかもそれらがいずれも利潤目的との関連において展開せられるものであることはいうまでもない。ところで、利潤目的を否定する見解の代表的なものをわれわれは第一にフォード(Henry Ford)の企業観ないしフォードイズム(Fordism)に見出すことが出来、また第二にはドラッカー(Peter F. Drucker)の企業観に発見することが出来る。後者はこれをネオ・フォードイズム(Neo-Fordism)として理解しうるものである。しかもこれらのいずれの

見解においても、利潤目的の否定は理論的には成立しえないのであって、そのゆえんはわれわれのすでに明らかにして来たところである。⁽¹⁾けれどもこのことはいわゆる利潤の極大化が無條件的に企業目的として妥當することを意味するものではない。換言すれば、企業目的としての利潤の極大化がなにを意味するかは今日あらためて検討することを必要とするのである。ところで、この問題に關するディーン(Joel Dean)のつぎの論述は注目に値いするものがある。

「經濟理論は利潤の極大化が各企業の基本的目的であるという根本的假定をもうけている。しかし近年『利潤の極大化』は理論家によっていちじるしく制限

せられて長期間を考慮に入れることとなって来た。所有者の所得よりもむしろ経営者の所得を考慮することとなって来た。緊張度の高い経営者のための餘暇の増大や企業内の経営者層の間の親和關係の増大のような非金銭的所得を含めるようになって来た。また競争の制限、経営者のコントロールの維持、賃金要求の拒否、トラスト禁止事件の未前防止といったようなことをとくに考慮することとなって来た。この概念はきわめて一般的なまた不明確なものになったので人生の目的の大部分を包含しているように思われる。「このような傾向は、多くの企業、しかもとくに大企業が、限界費用と限界収益とによって表現せられる利潤極大化の原則 (the principle of profit maximizing in terms of marginal costs and revenues) にもとづいて行動しないで、かえって適正利潤という標準ないし目標 (standards or targets of reasonable profits) を設定するものである」ということを理論家が「⁽²⁾」は多く認識しつつあることを反映しているのである。」⁽²⁾

ディーン以上の論述は現代の企業において利潤の極大化がいちじるしく制限せられていることを説くもので

あるようにも思われる。しかし彼はけっしてたんなる制限を問題としていたのではなくて、實は利潤極大化の長期化を問題としていたわけである。換言すれば、狹隘な短期的利潤の極大化が長期的利潤の極大化に従屬させられなければならないことを説くものこそがディーンにほかならない。それではディーンは長期的利潤の極大化においてなにを理解しようとするのであろうか。これを明らかにすることが本稿の課題をなすのである。

(1) フォーディズムおよびネオ・フォーディズムの本質およびそれらにおける利潤目的否定論の成立しえないゆえんに關しては、つぎを参照のこと。

藻利重隆、經營管理總論(新訂版)、千倉書房、昭和三十一年、九一—一五頁。

藻利重隆、經營學の基礎(第二版)、森山書店、昭和三十一年、二四三—二六六頁。

藻利重隆(稿)、ドラッカアの企業觀——ネオ・フォーディズム——(東洋經濟新報社版、經營學全集第四卷、米國經營學(中)、昭和三十一年、一一九—一二頁)。

(2) Joel Dean, *Managerial Economics*, N. J., 1951, p. 28.

(3) ディーンは短期的利潤極大化を「狹隘な利潤極大化」(narrow profit maximization) とよんでいて (cf. Dean, *op. cit.*, p. 596.)。

(3) 企業における利潤極大化の意味

二 利潤が自發的に制限せられる理由

ディーンは現代の企業がけっしてい、わゆる、利潤の極大化を志向するものではなくて、かえって自發的な利潤の制限 (voluntary limitation of profits) を希望するものであることを強調する。それでは企業はなにゆえに利潤を自發的に制限しようとするのであろうか。

ディーンは現代の企業が利潤をみずから制限する理由としてつぎの六項目を列挙し、そのおのおのについて解説を試みている。

- (一) 競争者の發現を阻止すること (to discourage potential competitors.)
- (二) 公衆に好感をあたえ、トラスト禁止論者の熱情を抑制すること (to woo the voting public and restrain the zeal of anti-trusters.)
- (三) 組織労働者の賃金要求を抑制すること。
- (四) 顧客の好意 (customer good will) を維持すること。
- (五) ロントロールを堅持すること (to keep control undiluted.)

(六) 快適な作業条件を維持すること。

すなわち、まず第一に、競争者の發現に對する配慮なし「競争的配慮」(competitive considerations) が利潤の制限を要請するものと解せられる。競争者は市場の有利性が判明するときは、ただちにこれに押寄せ、特許を回避する道を發見し、そして、製品の設計、生産施設、技術、市場侵略などのために必要な開發のための支出をなすことが出来る。ただ競争者が市場に侵入するために相當額の費用を支出する必要があるような場合には、企業は、十分な短期利潤 (full short-run profits) を斷念して、豫想利潤が競争者を刺戟することのないような水準にまで價格を抑制することによって、競争者の發現を阻止することが賢明であろう。「短期的な利潤の極大化を長期的な利潤の極大化に従屬させること」(subordinating short-run to long-run profit maximization) に對する端的な説明がここに見出されることとなる。

利潤の制限を要請するものの第二はいわゆる「公衆關係」(public relations) に見出される。ディーンはこの「公衆關係」は「政府關係」をも包含する。

まず多くの大企業は經濟的な繁榮 (economic welfare)

のみならず、公衆關係に注目して、購買者の負擔が企業に對する汚名の原因をなすような場合には、價格を極大利潤水準 (maximum-profit levels) 以下に設定する。

多くの企業にとっては「適正な」(reasonable) あるいは「社會的に妥當な」(socially respectable) 利潤を目標とすることの方が利潤の極大化よりもすぐれた方針をなすのである。そこで、どのような所得水準が適切で目立たないものであるかを決定し、この所得水準を達成しようのような價格を計畫するとともに、その達成を促進するような計畫をなすことが經營者の問題だと解せられる。

一般公衆に對する配慮と同様に企業はまた政府に對する配慮をも要請せられる。ただし過大利潤の達成はこれに對する政府の干渉を誘發することとなるからである。

第三に問題となるのは「勞資關係」(labor relations) である。賃率基準としての支拂能力説 (the doctrine of ability to pay as wage-rate criterion) はルウサア (Walter Reuther) によつて一九四五年に公表せられることとなつたのであるが、この説が行われるかぎり、利潤の制限は勞資關係において戰略的役割をはたすことになる。「價格と賃金を抑制する産業はこれらを上昇す

るままにまかせておく産業よりもより有利な競争的地位を保持することとなるであろう。」しかも、「賃金と價格との悪循環」(a wage-price spiral) を阻止する鍵をなすものこそが、利潤の抑制であると解せられるわけである。

第四に問題となるのは「顧客關係」(customer relations) である。デインは公衆關係と顧客關係とを區別して取りあげている。兩者の相違は必ずしも明確ではないように思われる。ただ前者がより一般市場的であり、社會的であるのに對して、後者は特殊市場的であり、より企業的であると解することが出来るであろう。さて購買者は生産原價 (cost of production) との關係において價格の適否を判断するのが一般であり、利幅が大きいときには搾取せられていると感ずるものである。しかも購買者の態度は持続性をもつことのゆえに主要な意義をもっている。そこで利潤の制限は、販賣者の見地からすれば、長期的利潤のための計いにはかならない。販賣者が長期需要弾力性との關連において顧客に利幅を負擔させている場合には、それは長期的に可能であり、したがって、短期弾力性に對應する價格による場合よりも、利

(5) 企業における利潤極大化の意味

潤総額は増大することとなる。もっともディーンにおいては顧客関係を改善するための利潤の制限はそのすべてが長期的極大化の問題につくされるものと解せられているわけではない。ただし、販賣者は倫理的行動規範——「正當價格」(just price)および「公正利潤」(fair profit)の觀念——をももっているのであるが、これらは長期的利潤とさえも矛盾することがあるからである。しかも問題の重心が長期的利潤極大化に見出されていることはこれを否定しうべくもないのである。

さて利潤の抑制に關して以上に明らかにせられた四つの理由は、ディーンにおいては、これにつづく二つの理由から截然と區別せられる。ただし、「はじめの四つは、一つの統一的實在としての會社 (the company as an entity) が長期的利潤を極大化するために——あるいはより正確には、企業の現價 (the present value of the enterprise) を極大化するために——短期利潤を制限しようとするのはなぜであるかの理由である」が、これに對して「あとの二つは、會社から區別せられる經營者が自分自身の利得 (benefits) ——あらゆる種類の——を極大化するために利潤を制限しようとするのはなぜ

であるかの理由である」からである。換言すれば、企業における利潤の抑制は一方において會社ないし企業自體の見地に立脚するとともに、他方においては企業から區別して理解せられる經營者の見地に立脚するものであると解するのがディーンの見解にほかならない。そこでわれわれは、さらに經營者の利得を極大化するために行われる利潤抑制の問題を考慮しなければならない。それが第五および第六の理由をなすわけである。

第五の理由は「コントロールの維持」(maintaining control)に見出される。經營者が企業のコントロールを維持しようとするに由來する利潤の制限がすなわちそれである。そして、こうした制限は、經營者の流動性 (liquidity) に對する強烈な選好、負債に對する嫌惡、および擴張に對する保守的態度のうちに表現せられているものと解せられる。ことに流動性の状態は論理的にはコントロールの維持に根本的に關連するものと見ることが出来るけれども、しかもそれはしばしば、コントロールの問題をはなれて、端的な利潤の極大化をにぶらせるところの經營者の獨自の慰安 (an independent managerial comfort) をなすこととなる。相對立する二つ

の方法が存在する場合には、経営者はしばしば利潤性において劣るけれども流動性において優れている方法を故意に選擇することとなるのである。ところで、「コントロールに關する配慮は企業の利潤を極大化することに對する制限をなすものではあるが、しかし必ずしも経営者の利潤を極大化することに對する制限をなすものではない。コントロールの維持は長期にわたる経営者の利潤の極大化を補助するものであって、必ずしもこれと矛盾するものではない」と解せられる。

第六の問題は「非金錢的快適性」(nonfinancial amenities) にもとめられる。企業内における相互尊敬、友情、および生活の改善のために發生する利潤の抑制は、捕捉しがいなものではあるが、しかも滲透性をもつと解せられる。さらに「被用經營者をして利潤を極大化させるための刺戟が適切でないということもまた、おそらくは、經營者に、企業指揮の『公益』(public service)面に對して多くの興味をおぼえさせる傾向をもつて來たことであらう。『經營者の社會的責任』(social responsibilities of management)にますます熱中する、すなわち、經營者の決定が労働者や消費者や景氣におよぼす直接の影響

にますます強く關心を示めようになりつつあるということがみとめられるのである。⁽¹⁾

以上が利潤の自發的に制限せられる理由に關するディーンの論述の梗概である。これに關してわれわれがまず問題として取りあげるべきは、ディーンのいわゆる企業の見地と經營者的見地との區別の問題であらう。ただし、われわれはしばしば不用意に企業の見地と經營者の見地とを同一視するのであるが、しかし兩者は必ずしも同一ではありえないのみならず、兩者が乖離していることのように實は多くの困難な現實問題が發現して來るゆえんを知らなければならぬ。⁽²⁾そこで企業の見地と經營者の個人的見地とを區別することはきわめて重要である。この兩者の區別を意識的に取りあげるディーンの卓見をわれわれはまず高く評價するべきであらう。しかしこのことはディーンの理解する意味における企業の見地および經營者的見地がそのままだちに承認せられるべきことを意味するものではけつしてない。そののみならず、かえつてわれわれは彼の見解に同意しえないことを告白せざるをえないのである。けだし、第一にディーンは企業の見地と經營者的見地との區別に關連して企業の

(7) 企業における利潤極大化の意味

ための利潤の極大化と経営者のための利潤の極大化とを區別するのであるが、しかも経営者のための利潤の極大化がなにを意味するかは必ずしも明らかではない。これに關してわれわれはディーンのつぎの論述に注意するべきであろう。

「経営者 (management) は財務單位としての企業 (the firm as a financial unit) とは同一ではないのであるから、経営者 (executives) が會社の財務的所得 (financial earnings) を極大化しようとしなざることの理由は多數に存在する。しかも、経営者は自分自身の所得 (incomes) を極大化するために行動するであろうという一應の假定は存在する。ただ、この假定も若干の制限を必要とするのであるが。」⁽³⁾

この論述において假定せられる経営者自身の所得の極大化が、おそらくは、経営者のための利潤の極大化をなすものと解すべきであろう。ところがディーンはまた「現代の會社における経営者の金錢的利害 (financial interest) はいぢるしく僅少であつて、それは経営者に命脈をたもたせる多數の動機ほんの一つにしかすぎない」とものべている。この金錢的利害のほかに理解せ

られる経営者の諸種の動機が、おそらくは、さきの「非金錢的快適性」に總括せられることとなるのであろう。

そこで、ディーンの理解する経営者の立場が経営者の利潤ないし金錢的利害の立場によって代表せられうるものであるかどうかは、必ずしも明らかではない。これに反して企業の立場は明らかに財務的ないし金錢的利害の立場として、したがって企業利潤極大化の立場として規定せられる。それは企業が「財務單位」(financial unit) として理解せられていることのうちすでに明らかである。しかもそれは株主の立場において理解せられるものであつて、株主の見るところでは「會社は本質的に財務的組織をなし、社會的組織に對立するものである」(the company is essentially a financial, as opposed to a social, organization) とせられるのである。われわれはディーンの理解する企業が社會的組織に對立するものとして理解せられる財務的組織にはかならないことをとくに注意しておかなければならない。

第二にわれわれは、ディーンの列擧する第五および第六の利潤制限理由がはたして企業の見地から區別せられる経営者的見地を表現するものであるかどうかを検討し

なければならぬ。第五の理由は「コントロールの維持」に關するものと解せられる。ここにいわゆる「コントロール」(control)がなにを意味するものであるかは必ずしも明白ではないが、その維持がディーンの主張するように經營者の流動性選好、負債嫌悪、および擴張に對する保守的態度のうち明らかに表現せられているとするならば、ディーンの理解する「コントロールの維持」は、いわゆる「安全性の確保」に關する配慮以外のなにもでもないであろう。なるほど安全性に對する配慮は利潤の極大化ないし營利性に對する配慮とは一應は矛盾し對立するものであり、こうした意味においてそれが利潤制限的要因をなすことは十分に理解することが出来る。しかし、兩者の矛盾對立は短期的配慮における現象であつて、長期的利潤の極大化は必然的に安全性の配慮をそのうちに含むものと解せざるをえない。そして、こうした事情においては、この第五の理由はディーンが企業の見地において理解する利潤制限理由とまったく同質的なものであつて、けつしてこれから區別せられる經營者の見地に起因するものではない。企業の安全性に對する配慮がなにゆえ企業の見地において問題とせら

れないのかは、われわれの理解に苦しむところだといふのほかはないのである。もとよりそこには「程度」の問題があり、企業的需求を超える安全性の要求は經營者の見地に由來するものだとする解釋は可能である。しかし、こうした「程度」の問題はひとり安全性に關してのみならず、ディーンが企業の見地に立脚するものだとする利潤制限理由のすべてに關して發現しうるものであることを見落してはならないのである。

つぎに第六の理由を考慮しなければならぬ。それは「非金錢的快適性」として論ぜられるところであるが、ここでディーンが主として取りあげるものが、いわゆる「經營者の社會的責任」の問題であり、いわゆる「公益」に對する配慮であることを注意しなければならない。しかもわれわれは、それがなにゆえに企業の見地に背反する經營者の見地の表現であるかを理解することが出来る。ただそれに關しては、ディーンがつぎのとおりにのべていることを見落してはならないであろう。

「このような配慮〔公益〕ないし「經營者の社會的責任」に對する配慮——漢利)がはたして經營者の活動をいちじるしく利潤形成 (profit-making) から偏向させ

(9) 企業における利潤極大化の意味

るものであるかどうかは、おそらくはけっして確定せられないであろう。なぜなら『長期的』營利性 (“long-run” profitability) の後退は、分析を不可能にするものだからである。頭の古い經濟的自由主義者にとっては、經營者がその『社會的責任』に留意して利潤を犠牲にするような自由をもつという事實は、一種の競争の不完全性を意味するのであって、それは經濟的能率の鋭い刃をにぶらせるものである。彼にとつては、利潤を極大化することが競争經濟における經營者の主要な社會的責任をなすのである。」

ただし、この論述は、社會的責任に對する配慮が企業の見地に背馳するとするディーン自身の見解とこそ矛盾するものではないであろうか。そこには、短期的利潤極大化において經營者の社會的責任を理解するものは「頭の古い經濟的自由主義者」(an old-fashioned economic liberal)であるが、これに反して新しい考え方をもつものは長期的利潤極大化において經營者の社會的責任を理解するのであり、しかもそこには當然に「公益」に對する配慮が含まれることとなるとする考え方が含まれていると解しうるからである。ただ、ここでもまた「公益」

に對する配慮の「程度」はもとより問題となりうる。經營者の社會的責任が企業の長期的利潤極大化のうちに把握せられる場合には、そこで問題となる「公益」の配慮は、長期的利潤極大化に必要な限度においてのみであり、これを越えることは許されえないはずだからである。「公益」をそれ自體として端的に問題とすることは、このような經營者の社會的責任を逸脱するものであることを忘れてはならないであろう。しかもなお利潤極大化のうちに公益その他のいわゆる「非金錢的快適性」ないし「非財務的快適性」は對する配慮が必要とせられるゆえんは、企業がけっしてディーンの理解するような意味における單純な「財務的組織」をなすものではなくて、彼の主張とは逆に、かえって「社會的組織」としての特質をも兼備するものであることの中にこそまとめられるべきであろう。そして、そもそも企業が短期的利潤の極大化ではなくて、長期的利潤の極大化を志向せざるをえなくなるゆえんこそが、まさに現代の企業に見出されるこうした特質のうちに認められるものと解せざるをえないのである。

このようにしてわれわれは、ディーンによって經營者

的見地の表現だと解せられる二つの問題が、ともに經營者的見地ではなくて、かえって企業の見地において發現する問題であることを知るのである。したがって、この兩者は、企業の見地に立脚する他の四つの問題とともに、長期的利潤極大化のために短期的利潤を制限することとに關するものとして理解せられなければならないこととなるのである。ただし、企業の見地ないし利害と經營者の個人的見地ないし個人的利害とを區別することは重要である。だが後者はディーンの理解するものとは異なる内容においてこれを把握することを必要とするのである。

第三にわれわれはディーンの理解する短期的利潤の制限がなにを意味するものであるかを問題とするべきである。ただし、ディーンが第一、第二、第三および第四の問題に關して取りあげる利潤の制限は、いずれも商品の價格に含まれる「利幅」(profit margin)の制限であり、あるいは生産原價に附加せられる利潤率すなわち原價利潤率ないし單位費用利潤率の制限にほかならないと解しうるように思われる。「競争者を刺戟することのな

いような水準にまで價格を抑制する」ための利潤の制限、「價格を極大利潤水準以下に設定」するための利潤の制限、「賃金と價格との悪循環」をたち切るための利潤の制限、長期的需要弾力性を取りあげることによる利潤の制限は、いずれも商品の價格に含まれる利幅の問題にほかならない。そしてそれらは要するに「薄利多賣」の原理を解説するにすぎないもののように思われる。はたしてそうであろうか。これに關してはわれわれはさらにいわゆる「適正利潤」(reasonable profits)の設定に關するディーンの見解を明らかにすることを必要とするであろう。われわれはこれを次節において考察することとしたい。ここでわれわれの指摘しておきたいことは、ディーンの列擧する利潤制限の理由のうち、はじめの四つがいずれも價格の決定に含まれる利幅の問題を中心に考察を進めているのに對して、後の二つはこれとは異なる利潤制限を問題としていることである。安全性の問題および非金銭的快適性の問題は、少なくとも直接には利幅の問題とは無關係であることを注意しなければならぬであろう。利潤制限の問題は、したがって利幅の問題にくくされうるわけではないことを見落してはならないのである。

(11) 企業における利潤極大化の意味

第四にわれわれは、ディーン¹⁾の理解する意味における勞資關係の配慮がはたして利潤制限の理由として存在しうるかどうかを問題とするべきであろう。ただし、これは勞働者の賃金を制限するために行われる配慮にほかならないのであるが、しかもそれは明らかにディーン²⁾のいわゆる經營者の非金錢的快適性の配慮と矛盾するものであることを注意するべきであろう。賃金制限に對する戰略的手段として利潤の制限を用いることは、一時的・短期的には可能であるにしても、長期的には困難であると解せざるをえない。ただし、利潤の制限は必ずしも支拂能力の不足を結果するものではないからである。價格の抑制が「有利な競争的地位」を保證することは、いうまでもないが、しかし價格の抑制は必ずしも賃金の抑制を必要條件とするものではない。われわれはいわゆる「高賃金の經濟」をもっとも勝れた意味において理解することゝ必要とする。そしてこれを要請するものこそが、實は、長期的利潤の極大化であると解せざるをえない。「有利な競争的地位」が低賃金においてではなくて、かえって高賃金において保證せられることの理解こそが現代の企業の要請をなすものと解すべきであろう。そし

て、それは企業が單純な財務的組織ではなくて、同時に社會的組織をもなすことの必然の歸結をなすものといわざるをえないのである。

(1) cf. Joel Dean, *op. cit.*, pp. 29—33.

(2) 經營者が企業の立場において、企業のために行動することを要請せられていることは否定しえない。だが、このことと、經營者の現實の行動とを混同することは許されえない。經營者は彼に對する要請を實現するための行動をなすべきであるが、しかし、必ずしもつねにこうした行動のみを展開するものとはかぎらない。そして、ここに企業の立場とは異なる經營者の個人的立場が發現するわけである。經營者の個人的立場を無視して、經營者の行動はすべて企業の立場におけるものだとする見解は、軍人の行動はそのすべてが「お國のため」のものであり、また政治家の行動はそのすべてが「國民のため」のものであるとする見解と同様の素朴な誤謬をおかすものであることを銘記しなければならぬ。われわれは經營者の行動のすべてを「企業のため」のものだと解するわけには行かないのである。

(3) Dean, *op. cit.*, p. 32.

(4) Dean, *op. cit.*, p. 29.

(5) Dean, *op. cit.*, p. 33.

三 「適正利潤」の設定

現代の企業は利潤を自發的に制限するものだと解するのがディーンであった。換言すれば、いわゆる「利潤の極大化」にかえて「適正利潤」の實現を志向するところに現代の企業の特質があると解せられるわけである。しかも、ディーンが利潤の自發的制限に關する「企業的理由」として論ずるところにおいては、「適正利潤」は「利幅」(profit margin) ないし「利幅率」としての「費用利潤率」(percentage margins over unit cost) に關して理解せられていようと思われる。だがはたしてそうであろうか。

ディーンは「適正利潤」の設定に關して、その水準を確定するために配慮すべき基準として、つぎの四項目を列擧し、その解説を試みている。

- (一) 外部資本 (outside capital) を吸引するために必要とせられるもの。
- (二) 企業の發展を留保利潤 (プラス減價償却費) のみで賄うために必要とせられる所得額。
- (三) その會社または類似企業 (comparable firms) のこれまでの正常の所得。
- (四) 公衆 (the man in the street) が「適正利潤」

だと考えるもの。

第一は「資本吸引的收益率」(the capital-attracting rate of return) の問題にはかならない。もしも株式が市場において現在の所得の五倍で取引せられているとするならば、會社の現在の株主の「持分を保護する」(to "protect the equity") ことの出来るような價格(それはもとより額面金額よりも高い)で新株式を發行しうるためには、一般には會社資本金 (book investment) の約二〇パーセントの所得をあげることを必要とするであろう。これに關してはつぎの諸項目をさらに考慮しなければならぬ。その第一は會社の資本構成である。けだし、借入資本 (debt capital) と持分資本 (equity capital) とは資本費用 (capital cost) を異にするからである。第二は資本費用について現行のものを基礎とするべきかそれとも長期の平均を基礎とするべきかが問題となる。これに關しては、新資本がただちに必要とせられる場合は別であるが、一般的には、長期的所得の目標としては長期的市場率を使用することが適切であろう。第三にはその會社の資本費用に對する市場の指標をもとめることが重要である。けだし、資本費用は産業間において、

(13) 企業における利潤極大化の意味

また各企業ごとにいちじるしく相違するからである。しかもこの相違は成長情況、景氣的安定性、資本構成、ならびに經營者の能力に對する見解などにもとづくものであることを注意しなければならない。

第二は「社内留保率」(the "plow-back" rate)の問題と關連する。ただし、それは直接には所要の成長率(a desired rate of growth)を實現するに足りるだけの期間利潤額の社内留保を問題とするものであるが、しかも期間利潤額のすべてを社内に留保しうるものではなくて、配當その他としての社外分配を控除した額のみが留保せられるにすぎないからである。ここでは二つの問題が重要である。第一は社内留保額そのものの絶對的大きさの問題であつて、社内留保額が急速な成長を完全に賄いうるほどに巨大である場合には、それは新規の競争者の發現を誘發することを注意しなければならない。第二には、資本吸引的収益率とは異なり、高率の社内留保率は公衆の承認を受けることが出来ないということが重要である。「理想的には、社會的見地(social viewpoint)からすれば、所得はすべて株主に分配し、株主自身がこれを再投資するかどうかを選択するべきであり、しかも

その場合には、どの産業のどの企業へ再投資するかを株主は選擇するべきである。」ところで、社内留保率ないし社内留保率は會社の必要、競争、株主對策、公衆關係などに依存するものであるから、企業によっていちじるしく相違することとなる。

第三は「正常所得」(normal earnings)の問題であるが、デイーンがここで取りあげるものは、正常な「總資本利潤率」(net profit as a per cent of net worth)であることを注意しておかなければならない。これに關してはその企業の過去の平均利潤率、類似會社(a group of companies with comparable products and risks)の平均利潤率、全産業の平均利潤率などが問題となる。なお、そのいずれを取りあげるにしても、問題となるのは、どの期間のものを基準にするかということである。ここに「正常期間」(normal period)をどこに選定するかの問題が發現するわけである。

第四には「適正所得に對する一般的觀念」(popular conceptions of reasonable earnings)が取りあげられる。これに關しては「公正利潤」(a fair profit)に對する世論調査の結果が重視せられるべきであらう。たとえ

は、工場労働者についてのある調査 (a McGraw-Hill poll) では労働者の六〇パーセントは賣上高の一〇パーセントないしこれをこえる程度の利幅を適正 (reasonable) と考え、三〇パーセントは二五パーセントないしこれをこえる程度の利幅を公正 (fair) と考えていた、とせられる。ここでわれわれはデイーンが賣上高に對する利幅の率を問題として注意すべきである。

以上が「適正利潤」の設定に關してデイーンの明らかにするところの梗概である。このうちはじめの二つは「適切な資本の形成、すなわち、建物、施設および運轉資本の取替えと追加のために必要とせられる所得」を問題とするものであるが、これに反してあとの二つは過去または現在の經驗的事實のみを問題とするものであることを注意すべきである。⁽¹⁾

このようなデイーンの見解に對してわれわれの第一に問題とするべきは、デイーンのいわゆる「適正利潤」の概念ははたしていかなる形態の利潤に關するものであるかということであろう。ただし、ここでわれわれの取りあげうる利潤には、「利幅」(unit margins)、「資本収益

率」(return on investment) ないし「總資本利潤率」および「期間利潤額」(aggregate dollar profits) の三つの形態が理解せられうるからである。⁽²⁾ ところで、すでに明らかにしたように「利潤の制限」に關して論ぜられる「適正利潤」は「利幅」の制限において理解せられるものを中心とした。ところがこれに反して「適正利潤の設定基準」に關して論ぜられるところは「總資本利潤率」を中心とするものだと思はざるをえないであろう。そこで、われわれはさらに兩者の關係に關するデイーンの見解を問わなければならない。デイーンはこれに關してつぎのとおりにのべている。

「この収益率を費用に對する加算率 (a per cent mark-up on cost) に換算するためには、すなわち、利幅を發見するためには、……『正常の』生産率 (a "normal" rate of production) を見積らなければならぬ。そうすれば年間の『正常』生産量の總費用を見積ることが出来る。そしてこれを標準費用 (standard cost) として計算に取りいれるわけである。ついで、投下資本 (invested capital) の年間標準費用に對する比率を計算する。これは、資本回轉率 (capital

turnover)とよばれる。この資本回轉率に目標として
の収益率を乗ずれば、標準費用に適用しうる加算率
(mark-up percentage)を算出することが出来る。⁽³⁾
いまこの關係を式で表現すれば、つぎのとおりであ
る。

$$\frac{\text{投下資本}}{\text{標準費用}} \times \frac{\text{利潤}}{\text{投下資本}} = \frac{\text{利潤}}{\text{標準費用}}$$

なお利潤(G)の投下總資本(K)に對する割合(G/K)
は一般に「總資本利潤率」または簡單に「資本利潤率」
とよばれるが、それと同様に利潤の費用(C)に對する
割合(G/C)はこれを「費用利潤率」とよぶのが一般で
ある。そしてこの費用利潤率こそが費用に對する利潤の
加算率をなすわけである。⁽⁴⁾

ところで、右のデイーンの論述において明らかである
ように、一定期間の總資本利潤率を費用利潤率に換算す
るためには、第一に同一期間の生産量(≡販賣量)を明
らかにするとともに、第二にこの生産のための費用を明
らかにすることを必要とする。換言すれば、資本投下に
もとづく生産量(≡販賣量)と、そのための費用とを判
定することによって資本回轉率を確定しなければならな

いわけである。それではデイーンは資本回轉率をどのよ
うな數値として決定しようとするのであろうか。ところ
が、これに關する彼の見解はついに明らかにせられては
いないようである。同じく二〇パーセントの資本利潤率
が期待せられる場合においても、資本回轉率が五〇パー
セントの場合には費用利潤率は四〇パーセントとなり、
前者が二〇パーセントの場合には費用利潤率は一〇パー
セントとならざるをえない。そこで、資本回轉率の問題に
觸れることなしに、適正資本利潤率の算定と費用利
潤率の抑制とを結びつけることはついに不可能であるこ
とを銘記しなければならないのである。しかもわれわれ
は、最適利潤の設定に關してデイーンのとくに強調する
ものが、費用利潤率の問題にはなくて、資本利潤率の
問題に見出されることを注意するべきであらう。彼は
「資本的支出(capital expenditure)の計畫と統制
とは基本的な經營者職能である。なぜなら、經營者は元
來株主の資金を管理し、その利潤獲得能力(earning
power)を極大化するために雇われているのだからであ
る⁽⁵⁾」と。彼が資本の生産性(capital productivity)を
重視するとともに、これを資本的支出の収益率において

理解するゆえんもまたここにもとめられなければならないのである⁽⁶⁾。そして、こうした関連において、われわれは、長期的営利においては、短期的営利の場合とは異なつて、利潤額ではなくて資本利潤率に問題の焦點が移されることを主張するところにこそ、ディーンの見解の特質があるものと解しえないであらうか。利幅を中心とする考え方は利潤額を中心とする考え方に通ずるものがあり、ともに短期的営利の考え方をなすことを知らなければならぬ。ここでわれわれはディーンが短期的営利性を「狹隘な、現金収益の意味における営利性」(profitability, in the narrow, cash-return sense……)と⁽⁷⁾いう言葉で表現していることを指摘しておきたい。ディーンの主張はけつしてたんなる「薄利多賣の原理」につきるものではないのである。

第二に問題とするべきは「適正利潤」を確定するといふことの企業的意義いかんといふことであらう。われわれは上述においてディーンの主張する「適正利潤の確定」が「適正總資本利潤率の確定」を意味するものと解すべきゆえんを明らかにしたのであるが、しかもこのよ^うな利潤率の確定が企業活動に對してどのような意義を

もつかについてはさらに検討を要する。それが企業活動の達成目標として設定せられるものであることはいうまでもないが、しかもわれわれは、それが達成目標の下限を劃するものか、上限を劃するものか、それとも下限であると同時に上限をも意味するものであるかどうかを明らかにしなければならぬ。ところが、これに關してもまたディーン^の論述は不明であるといわざるをえないであらう。「適正利潤」の問題が利潤の自發的制限に關して發現して來たことを説くディーン^の考え方の背後には、設定せられる「適正利潤」が企業目標の上限を意味するものであるとする見解がかくされているとも解せられうるであらう。だが、利潤は少なければ少ないほど望ましいというわけではけつしてないはずである。そうだとすれば、いわゆる「適正利潤」はたんに企業目標の上限をなすのみならず、同時にその下限をもなすと解せざるをえないこととなる。つぎに「適正利潤」の設定基準を資本吸引的収益率や所要の成長率を實現するに足りるだけの社内留保ないし社内留保率にもとめようとするディーン^の考え方の背後には、「適正利潤」が企業目標の下限を意味するものであるとする見解が伏在しているとも

(17) 企業における利潤極大化の意味

解せられる。しかも競争者の誘發を招来しない程度の社内留保を問題とするディーンの考え方の中には、「適正利潤」が企業目標の下限であると同時にその上限でもあるとする見地が存在するようにも思われる。一體われわれは適正利潤設定の企業の意義をどのように理解するべきであろうか。

ここでわれわれは、まず、ディーンが利潤の自發的制限を要請する理由の第一としてかかげる「競争的配慮」の意味を反省することを必要とするであろう。この「競争的配慮」において彼は「利幅」ないし「費用利潤率」の大きいことが競争を誘發するものと解する。過度の成長率を實現するのに十分な程度の社内留保利潤の形成が競争を誘發するとする考え方も、それが期間利潤に關して理解せられるものである点を除外すれば、利潤の大きいことが競争者を誘發するとする考え方である点においては、同じ見解をなすといいうるであろう。そして、このこと自體は一應は間違ひではない。だが、この問題をより明確化するためには、われわれは「利幅の額」と「費用利潤率」と「資本利潤率」とを截然と區別して論ずることを必要とする。けだし、それらはつねに必然的

に並行するものではないからである。そして安易な競争者を誘發する原因として重要なものは、むしろそれらが並行している場合にかぎられる。これに反して低い「利幅の額」のもとにおける高い「費用利潤率」および高い「資本利潤率」はけっして安易な競争者の誘發を意味しないであろう。この關係をわれわれはつぎのとおりに解明することが出来る。

$$\frac{G}{K} = \frac{G}{C} \times \frac{C}{K}$$

$$= \frac{g \times x}{c \times x} \times \frac{c \times x}{K} = \frac{g}{c} \times \frac{c \times x}{K}$$

備考：g＝單位利潤額＝製品單位自發的利潤額；c＝單位費用＝原價；x＝生産量（＝販賣量）

たとえば、製品單位あたりの利幅の額（g）を二パーセントだけ切下げても、原價（c）が四パーセントだけ切下げられるならば、費用利潤率（ $\frac{g}{c}$ ）は逆に約二・一パーセントだけ引上げられることとなる。しかもこのような價格の引下げは同時に販賣量（x）をも増大させることによっておそらくは資本利潤率をいちじるしく高めることとなるであろう。このような原價の切下げによ

る費用利潤率の引上げ、およびそれにとりまなう資本利潤率の増大は、必ずしも安易な競争者を誘發するものではないことを注意しなければならない。そのみならず、こうした方法における費用利潤率および資本利潤率の引上げこそは、「公衆關係」や「顧客關係」の改善を意圖しながら行われる企業の利潤追求活動をなすものと解しうるであらう。

このように解するとき、いわゆる「適正利潤」の設定は企業の達成すべき利潤の下限を意味するものと解せざるをえないこととなる。達成目標の下限として資本利潤率をまず設定し、これにもとづいて投下資本との關係において期間利潤額の下限を確定するところに「適正利潤」設定の企業的意義が見出されるわけである。こうした「適正利潤」を實現するために許容せられる「利幅の額」として設定せられる製品單位當附加利潤額には明らかに上限としての意味が見出されることとなる。しかしそこに同時に設定せられる「費用利潤率」および「資本回轉率」には上限としての意味を見出すことは出来ない。それはあくまでも企業目標の下限をなすにすぎないのである。したがって企業目標の總合的指標として設定

せられる「資本利潤率」および「期間利潤額」にもまたわれわれはたんに企業目標の下限としての意義を見出しうるにすぎないことを明記しなければならないのである。⁽⁸⁾

われわれはさきにディーンの見解が利潤額ではなくて資本利潤率のうちに長期的營利の中心問題を見出すものと解しうることをのべておいた。いまやわれわれは、これをつぎのとおりに言いかえることが出来るであらう。

すなわち、現代の企業に要請せられる長期的營利は期間利潤額の極大化ではなくて、資本利潤率の極大化を志向するものであり、しかも、その合理的達成は現代の企業においては達成目標としての利潤率の下限を合理的に設定することに依存する、というのがそれである。

だが、資本利潤率の極大化ははたして現代の企業の絶對的原理として妥當しうるであらうか。われわれはここにもまた疑問を挿まざるをえない。ところがディーンみずからの主張のうちにも、資本利潤率の極大化を企業の原理として絶對視するような見解はついにこれを見出すことが出来ないように思われる。企業における長期的利潤の極大化にはなお問題が残されることを注意せざるを

(19) 企業における利潤極大化の意味

えな⁽⁹⁾のである。

- (1) cf. Dean, op. cit., pp. 33—39.
 (2) Dean, op. cit., p. 123.
 (3) Dean, op. cit., p. 448.
 (4) この式はティーン⁽¹⁰⁾の書物の四四八頁の脚註にかかげられてゐるものであるが、この關係はこれをつぎのとおりに解説することが出来る。

$$\text{總資本利潤率} = \frac{G}{K} = \frac{G}{C} \times \frac{C}{K}$$

$$\text{費用利潤率} = \frac{G}{C} = \frac{G}{K} \div \frac{C}{K} = \frac{G}{K} \times \frac{K}{C}$$

備考：記號の意味はそれぞれつぎのとおりである。

G=期間利潤；K=投下總資本；C=期間總費用

なおティーンはK/Cを資本回轉率とよぶのであるが、資本回轉率は、むしろ「ティーンの理解とは異なり、C/Kを、すなわちティーンのいわゆる資本回轉率の逆數を指稱するのが一般である。

- (5) Dean, op. cit., p. 551.
 (6) cf. Dean, op. cit., p. 563.
 (7) Dean, op. cit., p. 121.
 (8) このことに関してはなほつきを参照のこと。
 漢利重隆(稿)「ドラッカアの企業論——ネオ・フォーディズム——(經營學全集第四卷、米國經營學(中)、八二—八五頁)。

(9) このことに關しては、つきを参照のこと。
 漢利重隆、經營學の基礎(第二版)、三〇八頁および四四八頁。

四 結

企業における利潤の極大化に關するティーン⁽¹¹⁾の主張は短期的利潤極大化の長期的利潤極大化に對する從屬にもとめられるべきであろう。そしてその意味するところは、なによりもまず利潤額の極大化の資本利潤率の極大化に對する從屬以外ではありえないと解せざるをえないように思われる。だが、長期的利潤の極大化は資本利潤率の極大化によつてつくされるものとは解せられていない。われわれはここでティーン⁽¹²⁾のつぎの論述に注意することとしたい。

「……企業の動機 (business motivations) は經濟理論において想定せられて來たものよりもはるかに複雑である。それは永續的な企業の生命 (eternal corporate life)、『市場における地位 (market share)』、營業量の増大 (volume growth)、『十分な貨幣準備 (comfortable cash reserves)』、經營者の地位の確保 (as-

sured tenure for management)、および快適な従業員關係 (pleasure employee relations) を包含する。

これらの諸目的は長期利潤極大化の概念 (a concept of long-range profit maximization) に押しこめることは出来るが、そうするときには、この概念は分析的な使用にたえなくなるのである⁽¹⁾。

ただし、ディーンが長期的利潤極大化の概念のうちに包含させる諸目的がはたしてこのように並列せられうるものであるかどうかはきわめて疑わしい。われわれはむしろ、ディーンのいわゆる「永續的な企業の生命」を維持することこそが、長期的利潤極大化の實質をなすものと解すべきであろう。そして他の諸目的は諸種の關係においてこれを條件づけるものと解せざるをえないのである。ところで、資本利潤率の極大化は、それがこのような企業生命の永續的維持を表現するかぎりにおいて、長

期的利潤極大化を意味することとなるのである。

なお、現代の企業がなゆえ利潤追求の長期化を要請せられるかの理由に關しては、われわれはディーンとは異なり、むしろ彼が利潤の自發的制限に關する理由としてかかげるものの背後にあるもの、したがって、こうした理由が理由として理解せられざるをえないゆえんをなすものをこそ、問題とするべきであろう。そして、それは企業の社會的存在構造そのものを分析することにはならないのである⁽²⁾。

(1) Dean, op. cit., p. 121.

(2) 企業の社會的存在構造に關しては、つぎを参照のこと。

藻利重隆、勞務管理の經營學、千倉書房 昭和三十三年、七六一—一〇頁。

藻利重隆、經營學の基礎、二九九—三〇八頁。

(一橋大學教授)