

# 企業の組織と行動目標

中 村 壽 雄

## 目次

はじめに

1. 「フル・コスト原則」の意味
  2. 「アメリカの産業構造」
  3. 「売上高最大化」仮説
- 結びに替えて——「利潤（もしくは利益）」の位置——

## はじめに

純理論家として有名な J.R. ヒックスも、後年、『経済史の理論』を書き、『経済学の思考法—貨幣の成長についての再論—』を著すに至って、実際の経済社会には、需要と供給によって価格が決定される「伸縮的価格の市場 (flexprice market)」と、主として、生産者（企業）や公共当局が設定する「固定的価格の市場 (fixprice market)」が存在すると言うようになった<sup>(1)</sup>。いわゆる「ポスト・ケインズ派経済学」では、それを一層推し進めて、アメリカのような先進的経済社会では、後者が中心的存在で、前者はその周辺ないし縁辺部分を構成するに過ぎないとされる<sup>(2)</sup>。確かに、A.A. バーリと G.C. ミーンズが明らかにした「近代株式会社制度の発展」と大会社の成立は、著者らの注目するアメリカ社会ばかりでなく、次第に、先進的とされる各国の経済社会でも、押し並べて、主要な財貨やサービスの価格決定で主な役割を果たす主体がこういう企業群に移行したことを感得させるに十分である<sup>(3)</sup>。そういう脈絡で、改めて、ミクロ経済学の実証的価格分析を見直せば、まず、オックスフォード大学の経済調査による「フル・コスト原則」の発見<sup>(4)</sup>、次いで、W. アダムズによる「アメリカの産業構造」の要約<sup>(5)</sup>、A.D.H. カプラン、J.B. ダー

(1) J.R. Hicks, *A Theory of Economic History*, 1969. (新保 博, 渡辺文夫訳『経済史の理論』講談社, 1995年), J.R. Hicks, *Economic Perspectives: Further Essays on Money and Growth*, 1977. (貝塚啓明訳『経済学の思考法—貨幣と成長についての再論—』岩波書店, 1985年)

ここでの叙述は、むしろ、前者の「訳者あとがき」(298頁)に啓発されて、行ったものである。

(2) cf. ex., A.S. Eichner, *The Megacorp and Oligopoly—Micro Foundation of Macro Dynamics—*, 1976. (川口 弘監訳, 緒方俊雄, 金尾敏寛, 吉川俊雄, 高木邦彦, 広田精孝共訳『巨大企業と寡占』日本経済評論社, 1983年)

P. Kenyon, *Pricing in Post-Keynesian Economics*, *Challenge* (July-August 1978), reprinted in A.S. Eichner (ed.), *A Guide to Post-Keynesian Economics*, 1979. (緒方俊雄, 中野 守, 森 義隆, 福田川洋二共訳『ポスト・ケインズ派経済学入門』日本経済評論社, 昭和55年, 第3章)

(3) A.A. Berle, Jr. and G.C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, 1932. (北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂書店, 昭和33年)

(4) R.L. Hall and C.J. Hitch, "Price Theory and Business Behaviour", *Oxford Economic Papers*, 1939, 5.

ラム, R.F. ランチロッチらのケース・スタディ<sup>(6)</sup>, さらには, W. ボーモルの「売上高最大化」仮説の提唱<sup>(7)</sup>などが, 一層, 興味を引く。本小論では, これらの通覧から, 実際の企業行動では, 大規模組織の実情から, 案外と「経験則 (rule of thumb)」が多用される傾向があり, それでいて, 尚, 「合理的」であろうとすれば, 企業の行動目標は, 短期的にはともかくも, 長期的には, R. マリスの言うように, 必要な「安全規準」に基づきながらの「成長志向」(但し, 彼が言うように, それが常に最大化されるかどうかは定かでないが)に向かうと思われる<sup>(8)</sup>。その際に, いわゆる「利潤 (もしくは, 利益)」も, 企業の行動目標として, 応分の「再考」ないし「位置付けの変更」があっても, 当然, もしくは, 順当と思われるのである。以下, 順を追って論じてみたい。

## 1. 「フル・コスト原則」の意味

市場経済と言っても, 主要国の大部分は, ますます, 限られた数の巨大な半独占的企業が産業の中心を成す寡占経済となり, 市場の性格が自ら変わり, 大企業自体も, 所有と経営の分離などから, 必ずしも, 利潤第一主義ではなく, 安定や名声を求めるようになる, という, J.M. ケインズの『自由放任の終焉』(1926年<sup>(9)</sup>)を一応別にしても, 既に, P. スラッフアのA. マーシャルを標的とする新古典派批判(「競争条件下の収穫法則」1926年<sup>(10)</sup>)があり, それに触発されたと思われるJ. ロビンソンの『不完全競争の経済学』(1933年<sup>(11)</sup>)や, E.H. チェンバリンの『独占的競争の理論』(1933年<sup>(12)</sup>), さらには, H.v. シュタッケルベルクの「市場形態と均衡」(1934年<sup>(13)</sup>)などが出現していても, 演繹的な「価格や生産量」決定の理論には, 一種の混迷状態が見られた。とりわけ, シュタッケルベルクの論考に見られるように, 「複占や寡占の相互依存性」によって, つまり, 競争相手企業の行動形態の想定次第で, 各々の価格や生産量の確定解が得られたり, また, 不確定にもなるという, 当時のゲーム理論も含め, 演繹的価格理論の「手詰り」状態は顕著であった。このような状況に対して, オックスフォード大学の経済グループが, 実態調査に

(5) W. Adams, (ed.), *The Structure of American Industry*, 1954. (嘉治真三監修, 藤瀬他訳『アメリカの産業構造』時事通信社, 昭和32年)

(6) A.D.H. Kaplan, J.B. Dirlam, R.F. Lanzillotti, *Pricing in Big Business, A Case Approach*, 1958. (武山泰雄訳『ビッグ・ビジネスの価格政策』東洋経済新報社, 昭和35年)

(7) W.J. Baumol, *Business Behavior, Value and Growth*, 1959. (伊達・小野訳『企業行動と経済成長』ダイヤモンド社, 昭和37年)

(8) R. Marris, *The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism*, 1964. (大川 勉, 森 重泰, 沖田健吉訳『経営者資本主義の経済理論』東洋経済新報社, 昭和46年)

(9) J. M. Keynes, *The End of "Laissez Faire"*, 1926, reprinted in his, *Essays in Persuasion*, 1931. (救仁郷繁訳『説得評論集』ペリかん社, 昭和44年)

(10) P. Sraffa, "The laws of returns under competitive conditions", *The Economic Journal*, Vol. XXXVI (1926).

(11) J. Robinson, *The Economics of Imperfect Competition*, 1933. (加藤泰男訳『不完全競争の経済学』文雅堂書店, 昭和31年)

(12) E.H. Chamberlin, *The Theory of Monopolistic Competition*, 1933. (青山秀夫訳『独占的競争の理論』至誠堂, 昭和41年)

(13) H.v. Stackelberg, *Marktform und Gleichgewicht*, 1934. (邦訳は, 大和瀬達二, 上原一男訳『寡占論集』至誠堂, 昭和45年, に所収)

基づいて、帰納的分析を行おうとしたことは特筆に値しよう<sup>(14)</sup>。以下は、その主要な成果と調査結果の解釈である。

いわゆる「オックスフォード経済調査」の当初の計画では、イギリスの応範な企業に対して「質問紙（アンケート）」を送付して回答を求め、それを集計したり分析することを目指したのだが、結局は「失敗」し、急拠、調査に応じてくれる企業に絞り、「面接法（インタビュー）」に切り替えて、結果を得たものである。その概要が次の2つの表である。

周知のように、実態調査と言っても、「質問紙法」、「面接法」を問わず、調査表もしくは調査項目の作成に際して、既存の理論的成果を参照するのは当然である。従って、調査チームの第1の関心事が、「各企業とも、その財貨やサービスの価格や生産量の決定に当って、生産量（販売量）の増加1単位分による売上高の変化（限界収入MR）と同じ増加1単位分による費用の変化（限界費用MC）を等しくする」という行動原理が実行されているかどうかという点にあったとしても、当然である。なぜなら、新古典派的な完全競争企業は言うまでもなく、J. ロビンソンやE.H. チェンバリンばかりでなく、H.v. シュタツケルベルクの場合でも、短期における個別企業の均衡は、こうした「限界原理」による

表1 市場形態とフル・コスト原則に従う割合

	従わない	厳格に従う	通常は従う	原則として従う
独占	1	2	1	—
寡占	1	—	3	—
独占的競争	3	5	2	1
寡占を伴う独占的競争	3	5	9	2
計	8	12	15	3

表2 製品のタイプとフル・コスト原則に従う割合

	従わない	厳格に従う	通常は従う	原則として従う
消費財	4	4	7	—
織物	1	2	1	3
中間財	1	3	—	—
資本財	1	3	3	—
小売業	1	—	2	—
建築業	—	—	2	—
計	8	12	15	3

(資料の出所) いずれも、R.L. Hall and C.J. Hitch, *Price Theory and Business Behaviour*, *Oxford Economic Papers*, 1939, 5, p.26より引用。

(14) R.L. Hall and C.J. Hitch, *op. cit.*

以下の「オックスフォード経済調査」に關説した部分は、この文献に基づく。

「利潤最大化」行動が基本となって生じると想定されていたからである。ところが、調査の結果、明らかになったのは、まず、

1. 実際の企業家達の多くは（表の1と2から分かるように、38社中30社まで、つまり、8割弱まで）、そういう行動をとらないで、
2. （程度の差はあるが、）単位当りの主要費用（主に、原材料、賃金などの直接費）を基礎にして、単位当りの共通費用（設備や機械などの減価償却費、重役の給料、地代、家賃、借入れ資金の利子など）をカバーするために一定比率をかけ、さらに、利潤のために慣例的な比率（10%が多い）をかけた額を上乗せして、価格を構成する、という、言わば、「フル・コスト原則」に従う、

ということであった。調査結果をまとめて公表した R.L. ホールと C.J. ヒッチによれば、実際の企業家達の多くにとっては、長期はもとより、短期でも、正確な個別需要曲線は知り得ないのだから、そもそも、それぞれの生産量（販売量）1 単位の変化に伴う限界収入 (MR) に留意することもなく、それまでの価格理論で定説とされた「限界原理」は意識の中に無い。ただ、こういう「フル・コスト原則」による価格の設定が企業にとっての短期もしくは長期の「利潤最大化」をもたらすかどうかは定かでない。

3. 企業家の多くは、そういう一致があっても、それは偶然の産物と思っているようであるが、彼らが「フル・コスト原則」によって価格を設定するのは、目先の利益だけを追うのではなく、長期的に見た企業の信用や暖簾の価値を考えるからである。

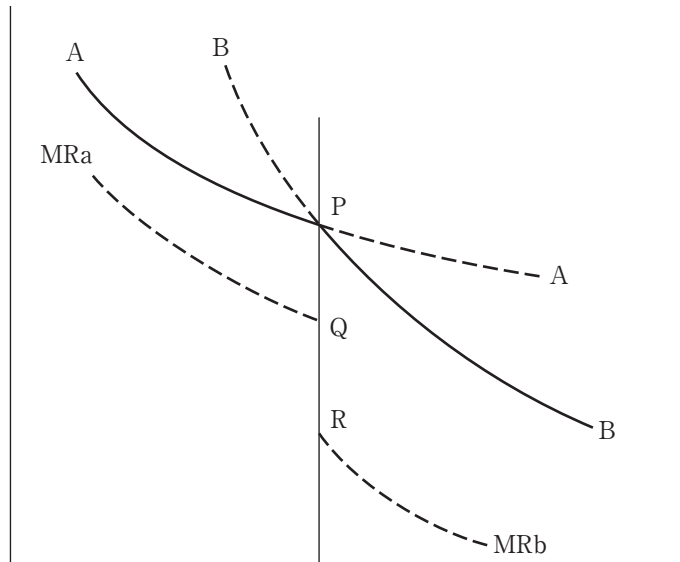
企業家達の多くにとって、長期的に価格を費用に等しくすることは「正当」なことで、「フル・コスト原則」による価格を正当な価格とする「伝統」があるという。さらに、

4. あまり「利潤」が高いと、その分野に新規参入を呼び込むことになる。また、そういうことのために、価格を頻繁に変えると、セールスマンには嫌がられ、小売店や消費者にも嫌われるだけでなく、価格の改訂に伴って実質的に大きな費用がかかる、と言う。しかし、「フル・コスト原則」による価格設定が、「利潤最大化」とまるで無関係なのかどうかという点については、R.L. ホール、C.J. ヒッチによる、次のような解釈がある。

例えば、各企業家は他企業の反応が分からないながらも、もし、自分が価格を引き下げれば、他企業も同じように価格を引き下げだろう、と考える。次いで、他企業の反応がよくは分からなくとも、自分が価格を引き上げた時、他企業は全く価格を引き上げないか、少なくとも、自分と同じ程には引き上げないのではないかと懸念する。そこで、以下の図1のように、この企業家にとっては、現行の「フル・コスト原則」による価格を中心にして、値上げと値下げで非対称的な他企業の反応の「予想」から、需要曲線は屈折する。従って、図のように、現行の価格の下で限界収入曲線に、QR のような、一定の幅の断絶部分が生じ、限界費用曲線がこの部分を通る限り、この「フル・コスト原則」による価格設定がこの企業に「利潤最大化」を保証し、短期的に、多少の条件の変化があっても、図のような限界収入曲線の断絶があり、その断絶部分を限界費用曲線が通過する限り、「フル・コスト原則」による価格設定と、「利潤最大化」行動は一致し、その価格は維持される、というのである。

しかし、この最後の論点に関しては、かなり「便宜」主義的な感じが拭えない。例えば、表1で明らかなように、「独占」とおぼしき企業で、2社は「厳格に」、1社は「通常」、

図 1



「フル・コスト原則」に従うと回答しているし、次節の「アメリカの産業構造」で明らかになるように、寡占的産業では、「プライス・リーダーシップ」の成立することが多く、以上のような、現行価格からの値上げと値下げで、他企業が必ず非対称的の反応をするとは限らず、むしろ、一斉に「同調的」行動をとれば、各企業の「個別需要曲線」に「屈折」は生じないからである<sup>(15)</sup>。

ところで、この「フル・コスト原則」とは、一体、何なのだろうか。今日、実務家の書物に照らして見れば、これは「原価分析」に則った価格設定に過ぎないことが分かる<sup>(16)</sup>。だから、表1や表2に明らかのように、各企業の置かれた市場形態の相違や、企業の生産（販売）する製品やサービスのタイプの違いにかかわらず、相当「普遍的」に用いられていることが理解できるのである。ただし、その場合に、単位当たりという直接費や間接費、あるいは、利潤のためのマージンにしる、それらが、例えば、製造業の企業だとして、プラントなどの「能力水準」に基づくものか、その能力を一定の「標準操業度」で運用してのものかで、相当の違いが生じるし、利潤のためのマージンが慣例で決まり、10%が多い、というので、果たして、十分な説明になるのか、まして、そのすべてが、短期、長期のいずれにしる、各企業に「利潤最大化」を保証するのかどうか疑わしい。

また、「厳格に」か、「通常は」か、「原則として」かは問わず、「フル・コスト原則に従う」価格設定が、例えば、実際に生じる直接間接の費用を全部計上した上に、利潤のため

(15) cf. ex., G.J. Stigler, "The Kinky Oligopoly Demand Curve and Rigid Prices," *The Journal of Political Economy*, Vol. LV(1947).

(16) 例えば、次のような書物を通覧しても、それが分かる。但し、従来の「原価分析」は、通常、ミドル・マネジメントの専管事項というような受け留め方が多かったようで、その場合は、最後の「利潤のための一定マージン」まではタッチできなかった、ということのようである。

木村典昭『〈実践〉原価計算』かんき出版、2004年

の慣例的マージンを上乗せすることが認められるような「非効率的」事業の実態を意味するものではなくて、各企業の実務上の効率を確保する上での一指針を成す「原価分析に則った価格設定」だとすれば、この「オックスフォード経済調査」で問われるべきは、むしろ、「フル・コスト原則に従わない」という、第1表の市場形態で、「独占」の1社、「寡占」の1社、「独占的競争」の3社、「寡占を伴う独占的競争」の3社、第2表の製品（及びサービス）のタイプで、消費財の4社、織物の1社、中間財の1社、資本財の1社、小売業の1社、の存在である。しかし、R.L. ホールとC.J. ヒッチらの調査報告に、これら8社に関する詳しい分析や調査結果は見られない。

## 2. 「アメリカの産業構造」

「オックスフォード経済調査」のような「学術的調査」という基準にこだわらないで、産業や企業行動の実際を広範に調べた成果を求めれば、逸早く大会社が多数成立したことで、「反トラスト法制」への関心の高さのせいも、アメリカの産業や企業行動を巡るものに行き着く<sup>(17)</sup>。ただし、ここでも一応の「学術水準」を考慮して、W. アダムズの編集になる『アメリカの産業構造』（1954年<sup>(18)</sup>）を採り上げることにしたい。各産業の研究で学術的に「一流」との定評がある研究者を揃えて、編者、W. アダムズが必ず触れるようにと条件を付けてまとめた研究成果の概要が、次の表3、市場構造と価格<sup>(19)</sup>、である。

編者の付した条件とは、表にもあるように、各産業を本拠とする企業群（生産者、売手）

表3 市場構造と価格

産業	生産者 (売手)	製品の特徴・分化	参入の難易	買手	需給の構造的特色など	市場形態の類型	価格変化の特性
農 業	多 数	標 準 化	きわめて容易	多 数	短期の供給がほぼ一定にかかわらず、短期需要の変化は急激	完全競争に近い	高度に弾力的
織 物 業	比較的多数 (数百)	生地、綿布標準化 他は非同質的	比較的容易 比較的困難	多 数	供給量は狭い範囲でしか変化しない	独占的競争	需要の変化に対して弾力的 独占的な高利潤と高価格
石炭鉱業 (瀝青炭)	多 数 7000	非同質的	比較的容易	少数大口購入者 と多数消費者	個別の炭鉱は次第に能力低下、恒常 の遊休能力、代替エネルギー	不完全競争	需要の変化に弾力的
住宅建設業	多 数	非同質的	容 易	多 数	需要水準に対する供給の弾力性小	(独占的競争)	恒常の高価格
鉄 鋼 業	少 数	比較的均質的(特 殊なものを除き)	困 難	少数大口購入企 業を含む多数	運賃の効果大、くず鉄市場の存在	寡 占	需要の変化に対して、比較的硬直的 (プライス・リーダーシップ)
化学工業	少 数	同 質 的	困 難	比較的少数の大 口購入が主	需要の価格弾力性小	寡 占	比較的硬直的 少数者による協調(カルテル化)
石油産業 (精製・輸送)	比較的少数 20余メジャー	比較的非同質的	困 難	多 数	生産販売面では小企業の参入可能	寡 占	価格(揮発油)は比較的硬直的 (メジャーのプライス・リーダーシップ)
自 動 車	少数3~4	非同質的	困 難	多 数	需要の価格弾力性、所得弾力性とも に弾力的、規模の利益大	寡 占	価格硬直的 (プライス・リーダーシップ)
タバコ (シガレット)	少数4~5	非同質的	困 難	多 数	全体に対する需要は非弾力的、個別 に対する需要は弾力的	寡 占	比較的硬直的 (プライス・リーダーシップ)
製 缶 業	少数2~7	非同質的	困 難	大口を含む多数	非価格競争主体 代替品からの競争力大	寡 占	硬直的価格 (プライス・リーダーシップ)

(資料) W. Adams(ed.). *The Structure of American Industry*. 1954.

(原書の内容を要約し、表にしたもの)

(17) ただし、学術的なものを選んで挙げたものに、次のような文献がある。

R.H. Coase, *Industrial Organization: A Proposal for Research*, in *Policy Issues and Research Opportunities in Industrial Organization*, NBER General Series, no. 96. (1972), reprinted in his, *The Firm, The Market, and The Law*, 1988. (宮沢健一, 後藤 晃, 藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社, 1992年, 第3章)

(18) W. Adams (ed.), *op. cit.*

(19) 但し、表3の「市場構造と価格」という表題は、筆者が仮りに付けたものである。

の数と規模、製品（及びサービス）の特色や分化（異質性）、新規参入の難易、買手側の数や規模、さらに、産業毎の市場における構造的な特色、最後に（とは言え、この場合、最も重要な）、産業の主要な製品（もしくはサービス）の価格の動向、である。因みに、表3の市場形態の類型は、報告内容から判断して、筆者が付け加えたものである。ただし、この表で留意を要するのは、石油産業（精製・輸送）における生産者（売手）の数の多さである。この産業を担当した報告者の説明では、比較的少数とされているが、表向きには、（この当時で）20余社のメジャーとなっている。だが、周知のように、アメリカの石油産業の場合は、ほぼ独占状態であったスタンダード・オイルがシャーマン法の適用を受けて分割され、これら各社が次第に再編成されていく過渡期にあったため、表面的な数とは別に、実質的に少数の扱いになっている。従って、ここでの「市場形態の類型」でも、「寡占」として分類することにした。

表3を通覧するだけで、「アメリカの産業構造」には、顕著な特質がいくつかあるのに気づく。特に、「価格変化の特性」に絞ってみても、「住宅建築業」の「恒常的高価格」を一応別にして、

1. 「農業」から、「綿織物業」, 「（瀝青炭中心の）石炭鉱業」までの、市場における需給条件に応じた「弾力的な」価格の変動と、これとは対照的な、
2. 「鉄鋼業」から、「化学工業」, 「石油産業」, 「自動車」, 「タバコ（シガレット）」, 「製缶業」までの「寡占」産業のすべてを通じて、各市場の需給条件にかかわらず、相対的に「硬直的な」価格の動向、である。

後者の場合は、「化学工業」のカルテル行為のような「当然違法」のケースは論外として、すべて（実質的にトップを占める大会社による）「プライス・リーダーシップ」が成立していることが特色である。従って、これらの各産業における主要な製品やサービスで、大会社同士による熾烈な「喰うか、喰われるか（“cut-throat”）」の競争は見られず、トップ企業に限らず、競争上優位にある企業群は、「価格」を中心にした競争は極力回避して、製品やサービスの質や、広告宣伝、割賦その他付帯条件による「非価格」競争を展開する傾向にある<sup>(20)</sup>。このように、「寡占」の大企業間に、「プライス・リーダーシップ」の成立が普遍的に見られるとすれば、先の「オックスフォード経済調査」の報告者によるような、企業家の値上げと値下げで他企業が「非対称的に」行動すると「想定」すべき余地は無い訳である。

ところが、以上のような「アメリカの産業構造」の状況から類推して、様々である多様な市場構造要因の存在を結局は「生産集中度」のような単一要因で代表させ、これと各企業の「市場行動」、さらには、これら各企業による主要な製品やサービスの価格動向を中心とする「市場成果」の「相関関係」を見ようとする、J.S. ベインらの「産業組織論<sup>(21)</sup>」の「構造主義」に至ると、議論は多少極端に過ぎよう。まして、多くの論考で、各産業の

<sup>(20)</sup> この点については、次の文献が詳しい。

A.D.H. Kaplan *et al.*, *op. cit.*, chap. 4.

<sup>(21)</sup> *cf. ex. J. S. Bain, Industrial Organization*, 2nd ed., 1968. (宮沢健一監訳『産業組織論 上』丸善株式会社, 昭和45年)

R. Caves, *American Industry: Structure, Conduct, Performance*. 2nd ed., 1967. (安井・熊谷監修, 小西唯雄訳『産業組織論』東洋経済新報社, 昭和45年)

主要な「価格」の動向と各産業の「生産集中度」の間には、直接的には、あまり「統計上有意な相関」は無く、原材料費や労務費の動向を同時に勘案した「重相関」分析で、わずかに、「価格」の動向と「生産集中度」の間に「弱い」統計上有意な関係が見られるという結果になっている<sup>(22)</sup>ことからすれば、ますます、このような直截的ではあっても、皮相な実証主義は、必ずしも、有意義ではない<sup>(23)</sup>。

また、アメリカ経済における「寡占的」産業の大企業の存在と、その大企業による「プライス・リーダーシップ」の成立振りから、このような状況下での「リーダー」企業の「価格の設定」をそのまま「マクロ経済のミクロ的基礎」とするような、A.S. アイクナーらの「ポスト・ケインジアン」的な考え<sup>(24)</sup>も、かなり、性急の譏りを免れないだろう。何故なら、この場合、ミクロ的な諸価格の決定は、各産業のトップ企業の主要な製品やサービスの価格設定のみでは定まらないからである。

W. アダムズらの「アメリカの産業構造」に関する実証分析とほぼ同時期に、A.D.H. カプラン、J.B. ダーラム、R.F. ランチロッチらは、鉄鋼、アルミニウム、食肉、自動車、家庭用電気器具、産業重電気機械、農業機械、ガソリン、セロファンとナイロン、有機化学薬品、工業用ガスと関連機器に携わる（アメリカの、と言うよりも、当時では、世界的な）大会社を対象にしたケース・スタディを行い、「ビッグ・ビジネスの価格政策」（1958年<sup>(25)</sup>）として発表している。インタビュー（面接法）を中心にしつつも、公表資料なども併用して、価格設定ばかりでなく、関連する各大会社の行動分析を詳しく行った後で、彼らは、各社の（資産などを指標にした）絶対的な大規模さよりも、各産業や各市場毎の相対的規模の大きさに相対的な効果を認めながらも、規模の大きさから、それぞれの主要な製品やサービスの価格設定に「一律な」方式は認められず、むしろ、先に挙げた表3の例で言えば、多様な市場構造要因の存在や、その企業の成立事情や経営層の個性、さらには、反トラスト法制などの影響や、市場自体の変化、技術状態の変化など、に応じて、大企業自身の行動も多様であるばかりか、変化していく傾向があり、とりわけ、単一の製品やサービスに携わっている訳ではなく、多数の製品やサービスに携わっていて、いくつかの企業では、それに見合う「複数（多数）事業部制」のような組織変更が見られることにも注意を促している<sup>(26)</sup>。

詳細なケース・スタディ（事例研究）の分析から、カプランらは、大会社が「曲がりなりにも」市場に提供する「全製品及びサービス」を通じて「目標とする投資収益」を確保しようとする筈だ、と示唆している<sup>(27)</sup>が、大規模な会社で、同じように「経営者支配」と目される企業でも、「職能別組織」に留まる企業と「複数（もしくは多数）事業部制組織」をとる企業では、企業の志向する目標が異なる、というのが、O.E. ウィリアムソンであ

<sup>(22)</sup> この件に関しては、我々も「公正取引委員会」の委託を受けて研究したことがある。以下の文献を参照されたい。

中村壽雄「市場構造と価格」『千葉商大論叢』第12巻、第3号-B（商経篇）、昭和49年12月

<sup>(23)</sup> この点に関しては、R.H. コースの厳しい評価がある。

R.H. Coase, *op. cit.*

<sup>(24)</sup> A.S. Eichner, *The Megacorp and Oligopoly —Micro Foundation of Macro Dynamics—*, *op. cit.*

<sup>(25)</sup> A.D.H. Kaplan *et al. op. cit.*

<sup>(26)</sup> A.D.H. Kaplan *et al. op. cit.*, esp. chap. 5.

<sup>(27)</sup> A.D.H. Kaplan *et al. op. cit.*, chap. 5.



る<sup>(28)</sup>。つまり、前者の場合は、(各部門におけるスタッフの増加というような)「経営者の効用最大化」が志向されがちなのに対して、後者の場合は、企業内部での投下資金の配分で、各事業部がプロフィット・センターと目されるようになるために、より「利潤(もしくは利益)最大化」が志向されるようになり、言わば、ある種の「新古典派の復活」が見られる<sup>(29)</sup>、というのである。

いずれにしろ、大企業の「価格設定」で、「利潤」がどのような位置を占めると考えられるか、検討してみる必要がある。次節で、やはり、これを「実証的見地」で見た W.J. ボーモルの分析<sup>(30)</sup>を採り上げよう。

### 3. 「売上高最大化」仮説

W.J. ボーモルは、自ら経営コンサルタントの仲間に加わって、中小の会社から若干の巨大会社に至るまで、数多くの企業で実際に経営を見聞し、企業の行動目標としての「利潤最大化原理」の普遍性に強い疑念を持つようになった<sup>(31)</sup>、という。例えば、

1. 現代の大企業のような「巨大組織」では、その複雑さのために、かえって、簡潔な意思決定法が好まれる。日常業務は言うまでもなく、相当重要な意思決定でさえ、相手企業の措置が極端なものでなければ、対抗措置にそれ程の注意は払わず、経営の上層部になればなる程、日常の通常業務よりも、経営全体の管理に集中しなければならない。こういう要請から、価格の設定では、通常なら、単位当たり直接間接の費用に「標準的な」マーク・アップを適用して決め、広告では、総売上高の一定割合を回し、在庫でも、現行取引高の水準を満たすのに必要な量を維持する、というように、「経験則」を多用する。従って、寡占企業間の相互依存性は、実際には、演繹的アプローチで想定される程「シャープ」ではない。
2. だが、寡占企業間にも競争的要素はある。むしろ、実際にある不確定の中で、市場に対し一定の支配力を持つ企業であれば、市場占有率の維持や拡大、ひいては「経営規模の拡大」を通じて、長期的に自己の存在自体をかけた厳しい競争を行っている。
3. 不確定な中であっても、実際の経営に臨めば、確実な「真理」が1つある。つまり、大企業なら、中小の企業に対抗するのは容易だが、有利な機会があっても、中小の企業が大企業に対抗する行動は、必ずしも、常には取れない、ということである。結局、企業の規模が大きければ、その資産価値などに見合う以上に利潤を高め易く、拡張用資本の内部留保も多くなる。
4. さらに、銀行の貸出し態度や信用市場の条件でも、以上のような「大企業に有利な」傾向を助長する。

こういう状況では、企業家(もしくは経営者)の方に、利潤を増大しようという欲求が

---

<sup>(28)</sup> cf. ex. O.E. Williamson, *Corporate Control and Business Behavior*, 1970, esp. chap. 8. (岡本康雄, 高宮誠訳『現代企業の組織革新と企業行動』丸善株式会社, 昭和50年)

<sup>(29)</sup> O.E. Williamson, *op. cit.*

<sup>(30)</sup> W.J. Baumol, *op. cit.*

<sup>(31)</sup> W.J. Baumol, *op. cit.*

以下、本節でボーモルに關説する部分は、すべて、この文献に基づく。

あっても、それが自社の「企業（もしくは経営）規模」を拡大しようという欲求に、容易に、変質しかねない。また、実際の寡占企業にとっては、自社の内部の技術的問題は相対的に把握し易く、費用の見積りは比較的楽にできるのに対して、自社の製品やサービスに対する市場の需要額は、必ずしも、正確には掌握できないから、演繹的理論で当然視する程、明確には「利潤最大化」が行えないのである。

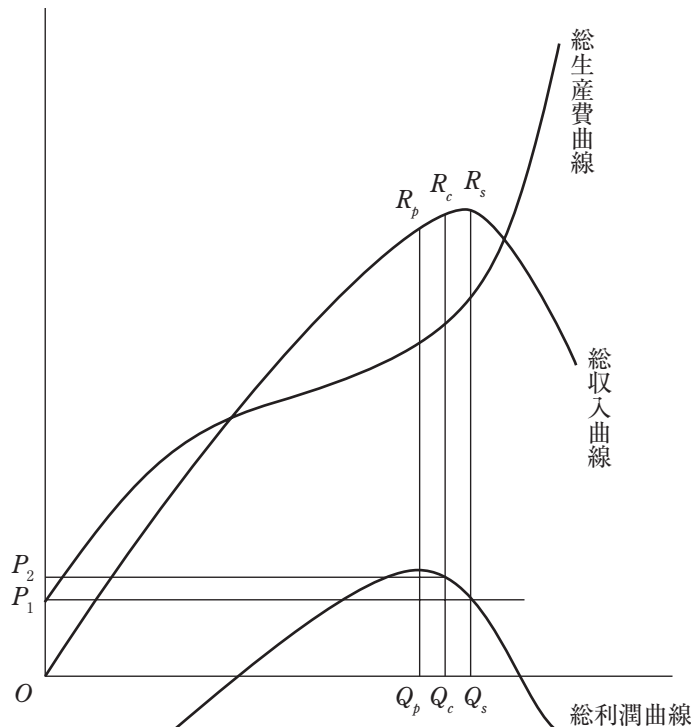
ところが、その一方で、寡占企業が「総売上高の減少」に見舞われると、

1. 消費者は、その企業の製品やサービスに対する「一般的人気」が落ちているものとして、評価を下げる。
2. 銀行や金融市場は、そういう企業の貸出要求に応じなくなる。
3. 自社の製品やサービスの大切なディーラーを失う。
4. 業績悪化で、解雇やリストラが進めば、企業内の人事管理が円滑に行われなくなって、経営面で一層の支障が生じ易くなる。

こういう企業は、次第に市場支配力を失って、競争の面でも、有効な対抗措置を積極的にとるべき時に、それがとれなくなって、ますます、悪循環に陥る。

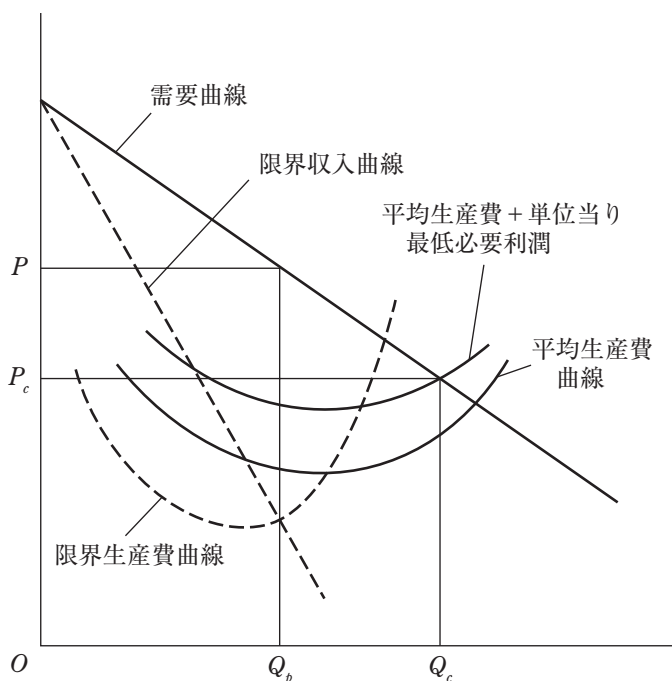
また、大企業程、「所有」と「経営」の機能の分化が進んでいるとすれば、経営幹部が自分達の存在意義を明示する指標としてふさわしいのは、何になるだろうか。例えば、自社の主要な製品やサービスに関して、寡占的存在の故に、市場における個別需要曲線は右下りで、多く売るには値を下げなければならないので、総収入曲線（総売上曲線）、総費用曲線、総利潤曲線が、それぞれ、図2のようになるとして、経営者達は「利潤最大化」を目

図2



標として生産量  $OQ_p$  を選ぶだろうか。それとも、必要な利潤の要請が  $OP_p$  の水準として、「売上高が最大になる」生産量  $OQ_c$  を選ぶだろうか。恐らく、直接的な利潤の要請が一定限度にある限り、この寡占企業の「経営者」なら、こういう場合、「売上高最大化」を優先し易い、と見るのがボーモルの立場である。これを、それぞれ、平均的な値と限界的な値に直して、従来のミクロ的な価格理論での説明と対応できるようにしたのが図3である<sup>(32)</sup>。従来の演繹的アプローチによる「利潤最大化」なら、限界収入と限界費用が一致することから、生産量は  $OQ_p$  に、価格は  $OP$  になるが、必要な利潤額を満たしながら「売上高最大化」を目標とするなら、生産量は  $OQ_c$  に、価格は  $OP_c$  になる。結局、「売上高最大化」では、価格はより低くなり、生産量はより大きくなるが、それによって、売上高が一層拡大しなければ意味がないので、市場における個別需要の価格弾力性が、その要件に合うように、大きくなければならない訳である。ともあれ、ボーモルの提唱したかったことは、以上のような短期的分析から、経済が「成長」する長期の状況に目を転じれば、市場の長期的拡大に対応して、経営者は同じように企業を「成長」させていこうとする、ということである<sup>(33)</sup>。

図 3



(32) ここでの図2と図3は、特に、次の文献によった。  
山田克巳『価格理論』筑摩書房、1972年、159頁及び160頁。

(33) W.J. Baumol, *op. cit.*  
この点に関する簡潔な説明が次の文献に見られる。  
山田克巳『近代経済学序説』時潮社、昭和43年、85頁。

## 結びに替えて——「利潤（もしくは利益）」の位置——

R.H. コースの言うように、「企業」という存在は、それ自体に内部組織を伴う<sup>(34)</sup>。成功する企業は「成長」する。その企業の成長につれて、企業の組織も成長する。そういう大規模企業の「経営者層」が志向する「企業目標」は、第一義的に、「自社の成長」になり易い道理である。企業の活動範囲の拡大は「組織」の拡大を促し、「経営者層」にとって都合のよいことが多いからである。こういう場合に、市場で「自社の成長」を端的に示す指標は、それも、市場での「成功」の証明となる指標は何か。企業経営者「層」全体としては、「利潤（もしくは利益）」の高さだろうか。ある段階より上の経営者層にとっては、むしろ、組織の外の市場で客観的に評価された証しの「売上高」の大きさ（それも圧倒的な大きさ）こそが、自分達の「有能さ」の証明となるのではないか。効率的な経営に不可欠な「費用」の管理は、一応、自分達の組織内で手立てを尽すとすれば、「利潤」は結果として出現する。

従って、「所有」と「経営」が機能的に分離し、「経営者支配」の要素が顕著な大規模企業が、市場経済の中で、成功し続けていくために目指すべき「企業目標」は、第一義的には、全社を挙げての「売上高最大化」〔長期的には、「売上高の伸び率（成長率）の最大化」〕になり、「利潤」は、効率的な費用の管理を担保する上での、言わば、「安全基準」の役割を担うことになるのではないかと<sup>(35)</sup>。もちろん、「売上高」、「費用」、「利潤（利益）」間には、密接な関係がある訳で、よく見れば、「鶏が先か、卵が先か」の議論に似たようなところがない訳ではないが、大規模組織を伴う、実際の経営では、明らかに違う効果が出てくると思われる。

さらに、現実の経済社会における企業経営で、例えば、「税引前の利益」と「税引後の利益」の相違を考えても分かるように、税制を含む制度的要因の影響も大きい。このように、実際の「利益（もしくは利潤）」が、様々な紆余曲折を経て得られるとすれば、「利潤」という目標は、必須要件ではあっても、長期的な「成長」を確実にする上で必要な額を確保すればよいという意味で、先に述べたような「安全基準」、ないしは、「補完的」基準と目されるのではないかと、と思われる。経済学の理論と経営の実践、さらには、財務面での実務を通じた知見の融合や統合が望まれるところである。

<sup>(34)</sup> R.H. Coase, *The Nature of the Firm*, *Economica*, n.s., 4, November. (1937), reprinted in his, *The Firm, The Market, and The Law*, 1988, *op. cit.*

<sup>(35)</sup> cf. ex. R. Marris, *op. cit.*, esp. chap. 3

R. マリスは、この「安全基準」の1つとして、「多角化比率」なども挙げている。

– Abstract –

Organization and the Profit of Business Firms

Hisao Nakamura

As R.H. Coase said in *Economica* (1937), firms have their organizations by nature. The success of most firms brings out the growth of them. Then most executives of successful firms would be very much concerned about their growth of total revenues in the markets, and their profits would be the necessities for further success.