

タイトル	ドラッカーの利潤論について
著者	春日, 賢; Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集, 23(4): 1-27
発行日	2026-03-25

ドラッカーの利潤論について

春 日 賢

はじめに

ドラッカーの「利潤」(profit)¹論を整理し検討することが本稿の課題である²。

「経営学者ドラッカー」の際だった主張のひとつに、独自の利潤論がある。もとより「利潤」の追求は企業活動ひいては資本主義そのものの根幹をなしており、そのとらえ方によって企業観や経営観も変わってこざるをえない。したがって彼独自の利潤論を理解することは、そのまま彼のマネジメント≒経営学体系を理解することにつながることになる。

ドラッカーの利潤論については、藻利重隆の「営利主義否定論」が有名である。藻利はドラッカーを制度論的経営学(制度学派)に位置づけ、その企業原理をフォーディズムの新展開すなわちネオ・フォーディズムと規定したなかでのことであった。その論旨は、次のごとくである。奉仕主義のフォーディズムと顧客創造主義のドラッカー(ネオ・フォーディズム)は、いずれも「営利主義」(profit motive)を否定する。「利潤」を企業活動の目的ではなく結果とするのである。それは論理的に矛盾しているが、逆に「新たな営利主義解釈論」とみることに多くの意義が見出せる。長期的・持続的な利潤の極大化を焦点とするからである。かかる制度的企業観にもとづいて、ドラッカーは独自の経営管理の原則・方策を展開したのである、と³。

こうした藻利のドラッカーをネオ・フォーディズムと規定し、営利主義否定論とする理解は、これまでの基本的なとらえ方であった。以上をふまえつつ、本稿ではドラッカーにおける利潤論の展開を整理し検討していく。まずドラッカー本来の問題意識とテーマを概観し、そこにおける利潤の意義と位置づけを見定める(Ⅰ. ドラッカー利潤論のフォーマット:『経済人の終わり』(39)~『産業人の未来』(42))。ついで利潤論の展開を時系列で跡づけていくが、あらかじめ大きく分類しておくのと次のようになる。

- Ⅱ. 「社会における企業」の位置づけを模索し制度的企業論を提示した段階(制度的企業論の展開と利潤論:『会社の概念』(=『企業とは何か』)(46)~『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50))
- Ⅲ. 「マネジメント」概念誕生の段階(制度的マネジメント論の展開と利潤論:『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)~『成果をめざす経営』(=『創造する経営者』)(64))
- Ⅳ. 社会構想転換後の段階(社会構想転換後の利潤論:『断絶の時代』(69)以降)

以上の四段階の展開を整理した後、藻利の営利主義否定論もふくめて若干の検討をくわえて

いくこととする。

I. ドラッカー利潤論のフォーマット： 『経済人の終わり』(39)～『産業人の未来』(42)

初の本格的な著書『経済人の終わり』(39)で表明されたドラッカーのメイン・テーマは、「新しい社会」の実現であった。新秩序「非経済至上主義」の建設によって、「非経済至上主義社会」「非経済人」という新しい社会像・人間像を実現することが高らかに唱道されたのである。旧来の秩序「経済至上主義」にもとづく「経済至上主義社会」「経済人」は、市場という経済メカニズムを社会編成原理とする社会像・人間像であった。資本主義と社会主義はいずれも「経済至上主義社会」である点で同じシステムであり、不況と失業を解決できないところから全体主義が生み出されてしまった。しかし全体主義にできたことといえば、戦時経済を利用した一時的な解決にすぎず、結局は「経済至上主義社会」であることに変わりはない。こうした旧来の秩序「経済至上主義」の行き詰まりに対し、新秩序「非経済至上主義」を建設し、新たな「非経済至上主義社会」「非経済人」を実現することが希求されたのである。

かくみるかぎり本書は、資本主義と社会主義いずれでもない「第三の道」としての「新しい社会」をめざすものだった。その際、資本主義と社会主義を「経済至上主義社会」とひとくくりにして把握し、眼前の脅威たる全体主義をそのなれの果てと位置づける。社会における「経済」というものをあくまでも相対的にとらえる点で、経済学の立場にはない。いわば「非経済学」の立場からのユニークな経済社会観であった。さらに立ち入って資本主義観に注目するならば、これもまたユニークなものが展開されている。

「資本主義をひとつの社会的秩序や信条としてみれば、経済進歩こそが、自由で平等な社会における一人ひとりの自由と平等へ向かうという信念のあらわれである。マルクス主義では、自由で平等な社会は私的利潤の廃止によってもたらされる。資本主義では、自由で平等な社会は私的利潤を社会行動の統制者という王座にすえることでもたらされる。「利潤動機」(profit motive)は、もちろん資本主義が発明したのではない。……いかなる社会秩序であれ、利潤とは常に人間を動かす主な動機であったし、これからもそうだろう。けれども資本主義こそが、利潤動機を積極的に評価し、利潤動機が自由で平等な理想社会を自ずと実現してくれる手段と位置づけた、最初にして唯一の社会信条であった。資本主義以前の信条はみな私的利潤動機を、社会に対して破壊的なものか、よくてもせいぜい無害なもののみなしていた。……利潤動機に積極的な社会価値を付与するには、個人の経済活動をあらゆる制限から解放しなければならない。そこで資本主義は、経済を独立した自主的領域とする必要があった。すなわち経済活動は非経済的な事柄の下位ではなく、上位に位置づけられねばならなかった。社会のエネルギーすべてが、経済目的を推進することに集中されねばならない。経済進歩こそが、社会的理想を実現する約束を担うからである。これが資本主義というものである。この社会目的がなければ、資本主義には存在意義も正当性も可能性もなくなってしまう。」(Druker 文献③ pp.37-38, 掲載邦訳 29-30 頁。)

西洋が伝統的にもとめてきた「新しい社会」=「自由で平等な社会」を実現すべく、「利潤動

機」を最大的手段として前面にかかげたのが資本主義だという理解である。ここに経済活動を社会編成の根本原理とする「経済至上主義社会」が成立することになる。資本主義的弊害の克服をかかげる社会主義も、すべての問題を結局は「経済」に還元してしまう点でやはり「経済至上主義社会」でしかない。しかし資本主義と社会主義いずれも立ち行かなくなり、その結果として全体主義という脅威を生み出してしまった。ここに「利潤」の意義も変化し、もはや「経済至上主義」は秩序としての有効性を失ってしまっているのである。

「資本家には支配力も意思決定の自由もまったくなくなってしまうが、しかし私的利潤の原則が保たれているからやはり「資本主義」なのだという者もいる。私見では、この原理が保たれていることには何の意味もない。現代の経済状況において、私的利潤は社会の決定的な要素ではなくなっている。私的利潤は、機械の動きをスムーズにする潤滑油でしかないのである。」(Druker 文献③ p.149, 掲載邦訳 120 頁。)

かくて本書全体を通して宣言されるのは、「経済人の終わり」すなわち「旧来の社会」としての「経済至上主義社会」とその人間像の終焉ということになる。そしてこれからめざすべき方向性として示されたのが、「新しい社会」としての「非経済至上主義社会」「非経済人」となる。つづく『産業人の未来』(42)でそれは、「産業社会」「産業人」へと具体化されることとなる。同書で「経済至上主義社会」は「商業社会」、「非経済至上主義社会」は眼前の「産業社会」を「自由で機能する社会」にすることとされる。そして前者から後者すなわち「非経済至上主義社会」たる「新しい産業社会」への移行が高らかにとなえられるのである。

本書『産業人の未来』(42)で大きなポイントとなるのは、「非経済至上主義社会」すなわち「経済」から独立した「社会」そのものの成立要件が提示されたことである。「社会の純粋理論」すなわち「機能する社会」のための二要件(①一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること、②社会上の決定的な権力が正当であること)である。ところが「大量生産工場」と「株式会社」という現代企業の制度的二側面それぞれが二要件を充たしていない。かくて現代社会を「新しい社会」=「自由で機能する社会」とすべく、企業を「社会的な制度」とすることを提唱して本書はむすばれている。ここには社会における企業を制度と位置づけることによって、社会を機能させようとする制度的アプローチの端緒を認めることができる。しかもそれは単なる制度的アプローチにとどまるのではなく、むしろ自ら企業を社会制度化していこうとする制度的アプローチを軸としたものであった。

なお本書ではシュムペーターにならって、次のような資本主義観が提示されている。

「現代で唯一の首尾一貫した有力な資本主義理論は、ヨーゼフ・シュムペーター教授のものである。それは財産を正当化しないし、財産を社会構造の決定的要因とも経済発展の原動力ともみようとしない。シュムペーターの焦点は個人のイニシアティブである。つまり企業家精神あふれる経営者こそが、この資本主義というシステムを正当化する原動力だとするのである。あくまでも資本は副次的な役割を果たすにすぎない。企業家精神あふれる経営者がいることによって、はじめて資本は生産的になる、いわば資本とは経営を補助するにすぎない、とシュムペーターはみるのである。シュムペーター教授が苦心したのは、利潤分配に対する資本の要求を十分に説明できるようにすることである。おそらく彼は、提供した料金を超える報酬が正当

でない利益であり、経営陣に行くべき「剰余価値」と考えたのだろう。」(Druker 文献④ p.74, 掲載邦訳 283-284 頁。)

以上のように、最初期の『経済人の終わり』(39)と『産業人の未来』(42)において、ドラッカーの生涯にわたるメイン・テーマは設定された。「新しい社会」としての「非経済至上主義社会」すなわち「自由で機能する社会」の実現である。それは人と社会の望ましいあり方＝新秩序を打ち立てることにほかならないが、その際社会における「経済」の存在を相対化し、「経済」を第一義としない社会の実現をめざすものであった。そしてそのために設定した「社会の純粹理論」二要件を充たすうえでポイントとなったのが、企業であった。もとより企業は経済的な存在として、私利利潤を追求していく機能体である。かくてドラッカーはかかる二要件充足に向けて、経済的機能体たる企業をいかに社会に位置づけるか、「非経済至上主義的秩序」として措定するかをめぐって、以降の考察を展開していくのである。利潤論としてみれば、ドラッカーの根本的な問題意識には自ずと利潤を非利潤化する作業がふくまれていた、利潤否定論さらには利潤否定化論たることが組み込まれていたといえる。

II. 制度的企業論の展開と利潤論：

『会社の概念』（＝『企業とは何か』）(46)～

『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』）(50)

『会社の概念』（＝『企業とは何か』）(46)：

『産業人の未来』(42)での問題意識にもとづき、「社会において企業をいかに位置づけるか」を模索したのが次著『会社の概念』（＝『企業とは何か』）(46)であった。本書では「社会的・政治的アプローチ」(the social and political approach)の名のもとに、企業を「社会的な制度」とする制度的アプローチが試みられている。そしてその根底にあるのは、自ら企業を社会に制度化していこうとする制度的アプローチである。かかる制度的アプローチによって、「新しい社会」の実現をはかるのである。当時のアメリカを代表する大企業 GM の内部調査を生かした野心的な試みながら、考察そのものはいまだ荒削りな試論にとどまるものでもあった。

本書で利潤が論じられているのは、主に「第4章 産業社会における経済政策」内の「2. 「用益」のための生産か？「利潤」のための生産か？」である。同章は本書の結論として、企業と社会いずれの要求をも充たす経済政策を提示するものである。そしてその際の枠組みのひとつとして、「用益のための生産」と「利潤のための生産」の関係、すなわち「生産の社会的性格」と「利潤の私性格」をめぐる関係が論じられるのである。

まず同章では、そもそも「用益のための生産」と「利潤のための生産」といういい方には、社会と企業の対立が示されており、ひいては「利潤」、「利潤性」(profitability)、「利潤動機」(profit motive)に対する拒否が含意されている。しかし、そこには誤解があるという。

「利潤は未来への賭けに対するリスクの保険料というだけでなく、経済拡大を可能とする新規資本設備にとって唯一の源泉である。資源とその生産物を、将来の使用に向けて留保することによってのみ、新資本は生み出される。すなわち総生産高と当期に消費される生産高の差額によってのみ、新資本は生み出される。この差額が、利鞘 (the profit margin) である。利鞘が多

ければ多いほど、経済は急速に発展し、動揺に強くなり、停滞から即座に回復することができる。経済の成長も安定も利鞘とじかに比例している。」(Druker 文献⑤ p.232, 掲載邦訳・下 313 頁)

このように「利潤」は、経済拡大における経済活動の基礎をなすものである。「利潤」に対する誤解を生んでいる原因は、社会的行為の客観的原理である「利潤性」と、個人動機の主観的原理である「利潤動機」が混同されてきたからである。「利潤性」は「利潤」の基準であり、「利潤動機」は社会における経済活動の指導原理である。経済拡大に必要なのは「利潤」であるが、実際の生産の基準かつ決定要因は「利潤性」である。

「利潤」、「利潤性」、「利潤動機」によって機能する市場は、経済進歩を社会的善として信奉する社会においては、単なる経済的なメカニズムにとどまらない。個人動機を一般的な社会目的に直結させるがゆえに、社会を統合するメカニズムなのである。確かに社会の経済生活を組織する原理として、市場は完全ではない。けれども経済進歩が社会的善である以上、市場は自由社会ならびに経済的な安定と機能に不可欠な存在である。かくてドラッカーは、市場によって自由な経済社会が可能になるとするのである。

以上の考察においてポイントとなるのは、動態的経済観にあることである。静態的経済観にある主流経済学の誤りとともに、動態的経済観の先駆的研究として F. ナイトとシュムペーターに言及しつつ、ここでの考察がそれらの延長線上にあることが示されている。また目を引くのは、市場の有効性がこれまでの『経済人の終わり』(39)、『産業人の未来』(42) よりも強調されていることである。批判されがちな「利潤」を肯定的にとらえて擁護しつつ、「利潤」と「利潤性」と「利潤動機」を峻別して、社会を統合するメカニズムとしての市場の意義を重視するのである。いまだ「利潤」そのものの意義を認めており、前著『産業人の未来』までの流れからすれば、崩壊しつつある旧秩序「経済至上主義」にかなり寄った考察である。また本書では「資本主義」のほかに、「自由企業(経済)システム」(free-enterprise (economic) system) の語が登場している。ほぼ同義で用いられているようであるが、後者にウエイトがおかれていることが認められる。

『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50) :

荒削りな前著『会社の概念』(=『企業とは何か』)(46) の考察を完成させたのが、本書『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50) であった。企業を社会制度とする制度的アプローチが本書で確立し、企業こそが「新しい社会」実現の担い手であることが明示されたのである。企業を軸とする新秩序は「産業秩序」(industrial order) と称され、前半で「産業秩序の問題」、後半で「産業秩序の原理」という展開で、「企業による新しい社会」の実現が構想されている。

本書で利潤が論じられているのは、主に「第1部 産業企業体」全6章のうちの後半3章である。同第1部は「社会における企業」を論じ、企業は決定的・代表的・基本的な制度(三制度)であり、経済的・政治的・社会的な機能(三機能)を果たすと規定する。そしてこの制度的企業論をもとに、「利潤」が論じられるのである。まず企業が果たす三機能においては、「経済的機能」が最優先されることが言明される。ここで提示されたのが、企業の二大基本法則すなわち「損失回避の法則」(the law of avoiding loss) と「産出高増大の法則」(the law of higher output) (生

産性向上の法則)」であった。

本書でのドラッカーによれば、企業は経済的成果によって存続しうるところから、企業第一の法則として自己保存のための「損失回避の法則」が導かれる。これは、企業の社会的な第一の責務でもある。企業とはそれじたいが目的ではなく、あくまでも社会の道具だからである。他方で現代産業経済には変化を生み出す力がビルド・インされており、静態的な均衡にはない。経済は拡大しなければ縮小するだけであって、絶えざる経済拡大のために企業は生産性を向上しつづけなければならない。ここから、企業第二の法則として「産出高増大の法則」が導かれる。これも、やはり企業が社会の道具であることによるものである。

こうした「損失回避の法則」、「産出高増大の法則」でポイントとなるのが、その前提をなす「利潤」である。ここにおいてドラッカーは、「利潤」そのものの存在を認めない主張を展開する。すなわち彼は、現代経済の中心的事実は「利潤」ではなく「損失」だという。前産業的な交易経済では費用は過去に属し、当期収入から当該費用を差し引いた余剰が「利潤」であった。ところがそうした「利潤」といわれるものは、現代産業経済では「今後とも事業を継続する費用」すなわち未来の「損失」というリスクにそなえるためのものとなる。「経済のリスクに対する積立て、および自らのリスクに対する準備金の大部分」(Druker 文献⑥ p.339, 掲載邦訳 395頁)なのである。すなわち費用とは、現在と未来に属する「未来費用」(the future costs)として存在するというのである。ドラッカーは、さらに次のようにも述べている。

「生産性の向上は資源の余剰を生み出すが、言葉の厳密な意味における「利潤」は生み出さない。たとえ財務諸表に利潤として表示されるときも、である。また未来のリスクに対する準備金は通常は利潤のようにみえるが、本当は費用である。慣習的に「利潤」として表示されるものは、「事業継続」のための未来費用に対するリスク・プレミアムと、生産性の向上によって可能となった資本償還の入り混じったものである。およそ貨幣購買力の変化にすぎない費目によって、さらなる混乱がもたらされている。」(Druker 文献⑥ p.68, 掲載邦訳 79頁。)

そしてかかる「利潤」観にもとづき、彼は「利潤性」を基礎に、また政策的な道標としていくことの必要性を次のようにうたっている。

「しかし「利潤性」は、産業経済において意義ある概念である。実にそれは、「中心的な概念」である。というのも利潤性は、経済的成果をはかる尺度として唯一のものだからである。利潤性によって、未来費用に対する準備金や生産性向上の規模と妥当性が測定される。利潤をあげることが、産業企業体の目的ではない。財やサービスを生産することである。黒字経営をすることが、産業企業体の社会的な責務ではない。まず損失を回避し、次に資源の生産性を向上させることである。しかし、これらふたつの責務のパフォーマンスを測定できるのは利潤性だけである。そして企業が財やサービスを生産する能力は結局これらふたつの任務の遂行にかかっているため、企業がいかに自らの目的を達成しているかを測定できるのも利潤性だけである。」(Druker 文献⑥ p.68, 掲載邦訳 79頁。)

「利潤」、「利潤性」、「利潤動機」の基本的なとらえ方は、前著『会社の概念』(=『企業とは何か』)(46)そのままである。しかし、本書では「損失」、「費用」をくわえて「未来費用」なる新

概念を提唱し、それこそが「利潤」といわれるものの本質であるとするのである。かくて結論として「利潤」そのものの存在を認めない立場、すなわち利潤否定論が主張される。これは「利潤」を肯定的にとらえていた前著とは真逆である。立論としてみれば、かかる利潤否定論は、企業を社会制度とする制度的企業論から導かれるものにほかならない。企業はあくまでも社会のサブ・システムであるがゆえに、そこに生じる「利潤」なるものは私益ではなく、社会的利益(公益)として理解されなければならないからである。ここに企業は産業社会発展の担い手として、その活動の維持(ゴーイング・コンサーン)が正当化されることになる。したがって結局、「損失回避の法則」、「産出高増大の法則(生産性向上の法則)」とは、それを表明したスローガンにほかならない。

かくみるかぎり、ドラッカーにおいて制度的企業論と利潤否定論は表裏一体であることが認められる。正確には彼における制度的企業論が進化した結果として、利潤否定論がもたらされたといえるだろう。もとより制度的企業論におさまりきらない部分、すなわち社会的利益に完全に一致するわけではない企業の私益性も存在する。この点については、制度化的アプローチによって一致させていくべきことが含意されている。まさに本書『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)は前著『会社の概念』(=『企業とは何か』)(46)での制度的アプローチと論点を引き継ぎ、それらを大きく体系化・確立させた完成稿といえる書なのであった。

その他、前著『会社の概念』(=『企業とは何か』)(46)以上に、本書では労働者の利潤に対する敵意が大きくとりあげられている。冷戦初期という背景あつてのことであるが、その解決の方向性として「利潤分配制」(profit-sharing plans)が提唱されている。これによって、利潤に対して労働者に直接的な利害関係をもたせることの有効性を説くのである。なお本書で「資本主義」と「自由企業(経済)システム」の違いは前者がヨーロッパ的なもので後者がアメリカ的なものであるとされ、アメリカを資本主義というのは滑稽だとすら述べられている(Druker 文献⑥ pp.348-349, 掲載邦訳 406 頁)。そして「結論 自由な産業社会」では、めざす「自由な産業社会」が資本主義と社会主義を超越した「新しい社会」であるとして、まさに「第三の道」にあることが示唆されている。

以上のように、ドラッカーにおける「利潤を非利潤化する作業」が具体的にはじめられたのは、『会社の概念』(=『企業とは何か』)(46)であった。彼独自の「利潤」観が提示され、『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)で利潤否定論として体系化されて確立した。これは制度的アプローチ=制度的企業論が体系化されて確立された帰結にほかならず、実際両論は表裏一体をなしている。企業は社会展開を担う制度であるがゆえに、その私益性は否定され、ひるがえって企業には私益性が存在しないがゆえに、制度として社会展開を担うものとなるからである。そもそも制度的企業論をとる以上、利潤否定論とならざるをえない。そして制度的企業論をとったのは、「非経済至上主義秩序」の建設をめざすがゆえであった。

もとより企業それじたいの利益(私益)と社会の利益(公益)が完全に一致するわけではなく、両者の間には齟齬・軋轢すなわち「企業と社会」問題が常にはらまれている。ドラッカー自身このことを十分に自覚しつつ、企業のさらなる社会制度化をすすめる制度化的アプローチによって解決をはかることもまた含意されている。ともあれ、ここに「企業による社会」すなわち利潤否定論にもとづく制度的企業論は確立し、「新しい社会」実現への道筋が大きく提示されたのであった。

Ⅲ. 制度的マネジメント論の展開と利潤論：

『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）(54)～

『成果をめざす経営』（＝『創造する経営者』）(64)

『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）(54)：

本書において新たな「マネジメント」概念が誕生し、一躍ドラッカーは「経営学者ドラッカー」として認知されることとなった。これまでは「新しい社会」実現をめざす政治的社会論としてあったが、企業の経営管理実践論を正面からとりあげるようになったのである。とはいえ、本書のベースは前著『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』）(50)にあり、「新しい社会」実現への想いは通底している。本書では「新しい社会」実現の担い手たる社会制度を、企業からその具体的な経営管理実践＝マネジメントへと進化させたのである。なお本書はシュムペーターにもとづいていることが冒頭で明言されている。これまでの『会社の概念』（＝『企業とは何か』）(46)、『新しい社会』、とりわけ後書でもシュムペーターの影響はそれなりにあらわれてはいたが、本書でそれをドラッカー自らがはっきり認めたのである。

本書で利潤が論じられているのは、主に「第1部 事業をマネジメントする」内の「第5章 事業（business）とは何か」である。まず「マネジメント」は社会・文明における基本的かつ支配的な制度、事業体に特有の制度であるとされ、具体的には①事業をマネジメントすること、②経営管理者をマネジメントすること、③働き手と仕事をマネジメントすること、の三機能を同時に行う多目的な制度であるとされる。このうち「①事業をマネジメントすること」でそもそも「事業とは何か」が問われるなかで、利潤が論じられるのである。

もとより企業は経済的な機関であり、したがって事業のマネジメントは経済的成果を第一とする。けれどもドラッカーによれば、事業は「利潤」の観点からは定義できないし、経済学の「利潤極大化」（the maximization of profits）原理も妥当ではない。たしかに「利潤」や「利潤性」は重要である。しかし「利潤」は事業上の行動や意思決定の原因や根拠ではなく、妥当性の試金石（尺度）であり、「利潤性」は企業や事業の目的ではなく、制約要因である。このような混乱をもたらした根本は、個人動機を「利潤動機」とする信念の誤りにある。「利潤動機」とは古典派経済学が経済行為を説明するために考案したものにとすぎず、その存在を否定する証拠はいくらでもある。「利潤動機」とそこから派生した「利潤極大化」は事業の機能と目的、事業をマネジメントする職務とはまったく関係がない。それどころか、社会における「利潤」の本質を誤解させ、「利潤」に対する根強い反感をまねくなど害をもたらすものでしかない。かくてドラッカーは「事業とは何か」という本質的な問いについて、次のようにいうのである。

「事業とは何かを知るためには、事業の「目的」（purpose）からはじめなければならない。そしてこの目的は事業の外部にある。事実、企業は社会の一機関であるため、事業の目的は社会にある。事業の目的の妥当な定義は、ひとつしかない。「顧客を創造すること」である。

市場は、神や自然や経済的な力によって創造されるのではない。企業者（businessman）によって創造される。」（Druker 文献⑦ p.37, 掲載邦訳・上 48 頁。）

「企業の目的は顧客を創造することであるがゆえに、企業にはふたつ（だけ）の基本的機能があることになる。マーケティングとイノベーションである。これらは企業家的機能（the entrepreneurial functions）である。」（Druker 文献⑦ p.37, 掲載邦訳・上 49 頁。）

このようにドラッカーは事業の本質について、まず事業の目的を「顧客を創造すること」と規定し、そのうえで「利潤」を論じることができるとする。通常のように事業の本質を「利潤」からはじめなかったのは、「利潤」が事業の原因ではなく結果だからだ、と。そして「利潤」には、次の3つの機能があるとする¹。

①企業活動の有効性と健全性をはかる究極の判定基準、すなわち事業の業績をはかる尺度。

②企業を存続させるための「リスク・プレミアム」。企業第一の任務は存続することであり、「利潤の極大化」ではなく「損失の回避」にしたがう。「必要最低限の利潤」(required minimum profit)が妥当性の基準として、事業の行動と意思決定に影響を与える。この観点からすれば、事業や企業の存続に必要な費用があるだけであって、「利潤」などというものは存在しないことになる。

③イノベーションや事業拡大のための将来の資金調達を確実にするもの。

こうしてドラッカーは、事業をマネジメントすることとは、常に企業家的であり、環境適応的というよりは創造的であり、業績によってのみ評価される活動である、と規定するのである。かくて「結論：マネジメントの責任」において、マネジメント第一の責任は「利潤」をあげること、ついで事業を成長させることとする。そして社会のリーダー集団としてのマネジメントの責任を、次のようにいう。

「しかし最終的な結論、すなわち社会のリーダー集団としてマネジメントの公的責任を検討していくなかでたどり着いた結論が、もっとも重要である。つまり真の意味での公益 (the public good) を企業自身の利益 (the enterprise's self-interest) とすることこそ、マネジメントの公的責任なのである。」(Druker 文献⑦ p.390, 掲載邦訳・下 315 頁。)

マンデヴィルの原理「私人の悪徳が公益 (public benefits) となる」から、資本主義の物質的成功につれて資本主義に抱かれる嫌悪は説明される。資本主義が攻撃されるのは、道徳や倫理が利己的だからである。いかに物質的に繁栄しようとも、そのような社会は長続きしない。アメリカでもマンデヴィルの原理は一般化しているが、今日ではそれとは反対の主張「企業は公益が自らの私益になるようにマネジメントされなければならない」とすることが可能となっている。

「ここにこそ、20世紀の「アメリカ革命」の真の意義がある。ますます多くのマネジメントが「日々の活動でこの新しい原理を実現することが自らの責任である」と主張していることが、アメリカという国と社会そしておそらくは西洋社会の未来にとって最大の希望である。

この主張をリップ・サービスで終わらせず、しっかりとした事実として確実なものとするのがもっとも重要であり、マネジメントの究極的な責任である。それはマネジメント自身、企業、アメリカの伝統や社会そして生き方に対する責任なのである。」(Druker 文献⑦ p.392, 掲載邦訳・下 317-318 頁。)

以上において登場したのは、金銭的な意味をあらわす「利潤」としての profit ではない。広い意味での「利益」としての good, interest, benefits であるが、「利潤」をふくむドラッカーの「利益」観をあらわすものとして注目できるものである。

さて、以上みてきた本書での事業（business：ビジネス、企業）観は、まさにシムペーターの動態的経済観にもとづくものにほかならない。そしてそこから導かれる利潤論は、今後も未来に向けて経済を動かしていくために必要な費用すなわち「未来費用」ということになる。そしてかかる費用を賄っていく主体を社会的な制度と指定する以上、基本的な発想は確かにフォーディズム（奉仕主義、「結果としての利潤」）にあることになる。前著『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』）（50）と基本的な論旨で変わるところはない。ただし同書で体系化・確立された制度的企業論＝利潤否定論としての「利潤」論が、本書では制度的マネジメント論＝利潤否定論としての「利潤」論へと移しかえられている。マネジメントは企業の具体的な担い手として、「顧客を創造すること」すなわち能動的に自らが価値を創造していく実践主体である。かくみるかぎり制度的マネジメント論とは単に制度的アプローチというのみならず、その根底にある制度化的アプローチを前面に押し出したものといえるだろう。これまでの制度的企業論における制度化的アプローチが、本書の制度的マネジメント論において大きく前面にかかげられたのである。ひるがえってそれは利潤否定論が利潤否定化論へと大きく歩をすすめたことでもあった。なお労働者の利潤に対する敵意と、その解決の方向性として「利潤分配制」への言及もみられる。

『成果をめざす経営』（＝『創造する経営者』）（64）：

本書『成果をめざす経営：経済的課題とリスクをとる意思決定』は『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）につづくマネジメント書であるが、同書のスピン・オフ作品として「第1部 事業をマネジメントすること」を発展させたものである。タイトルおよびサブ・タイトル「経済的課題とリスクをとる意思決定」にあらわれているように、経済的成果をあげることに特化した書である。しかもマネジメントの社会的意義を問うことなく、ひたすら経済的成果＝「利潤」の獲得に向けて展開されている点で、きわめてテクニカルな書である。これは『経済人の終わり』（39）以来のメイン・テーマ「新しい社会」＝「非経済至上主義社会」の実現からすれば、違和感をおぼえる内容である。「経済」を第一義としない社会の実現をかかげながら、本書はその「経済」に焦点を合わせたものだからである。とはいえ、第一義ではないが重要な「経済」という領域にとり組んだものという見方もありうるだろう。実際、これまでの書でドラッカーが重視したのは「資本主義」ではなく、あくまでも「自由企業（経済）システム」との記述も認められた。

本書は経済的成果＝「利潤」の具体的追求という点で興味深い書ではあるものの、「利潤」そのものが大きく論じられているわけではない。あくまでもテクニカルに「利潤」＝経済的成果に向けた実践が論じられているだけである。具体的な記述としては、わずかに会計上の言及と「利潤」の定義がみられるのみである。後者については、以下の通りである。すなわち経済学という「利潤の極大化」はあいまいで無意味である。しかし「機会の極大化」（the maximization of opportunities）は企業家的な仕事を正しくあらわす意味ある定義だとしたうえで、次のように「利潤」を定義するのである。

「利潤とは、顧客や市場にとって意義ある領域で多少なりとも独自の貢献をしたことに対する報酬である。利潤をえられるのは、市場が対価を支払う価値ありとみなすものを提供できる場合だけである。ここにいう価値とは、市場におけるリーダー的な地位をあらわす。」（Druker

文献⑩ p.6, 掲載邦訳 16 頁。)

そして他所では、次のように述べている。顧客が事業であるように、知識が事業である。この知識を事業上有効化するには、顧客や市場といった事業外部に資するものとしなければならない。

「他者と同様のことができるだけでは十分ではない。それではリーダー的な地位に立てないからである。リーダー的な地位に立てなければ、事業は成り立たない。卓越性だけが利潤をもたらすのであり、純粋な利潤とはイノベーターの利潤だけである。」(Druker 文献⑩ p.111, 掲載邦訳 167 頁。)

まさにシュムペーターの動的経済観にそくした「利潤」観であることが示されている。

「マネジメント」の誕生により経営学者となったドラッカーであったが、彼のマネジメント≡経営学における利潤論の土台は『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』) (50) にある。やはり制度的アプローチ=利潤否定論をとっており、基本的に同書と変わることはない。ただし制度が企業からマネジメントへと発展的に移しかえられたことにともない、マネジメントという制度そのものが自ら行為していく制度化的アプローチが大きく前面にかかげられるところとなった。マネジメントが「顧客創造」の実践主体として、自らの力によって価値を創造していくことが力強くうたわれるのである。これにより、事業の目的=「顧客の創造」から「利潤」は原因ではなく結果だとする主張が際立つ形となっている。「利潤を非利潤化する作業」すなわち利潤否定論としてみれば、利潤否定論へと大きく発展進化したといえるだろう。

IV. 社会構想転換後の利潤論：『断絶の時代』(69) 以降

『断絶の時代』(69)：

本書はドラッカーがこれまでの世界観・社会観・方法論をリニューアルし体系的に提示した書、すなわち後期ドラッカーの起点をなす書である。総じて多元的知識社会論(多元社会と知識社会)とまとめられるものであるが、やはり制度的アプローチ(制度化的アプローチ)にある。ただしもはや企業という単一の制度のみならず、国家やNPOなどをもふくめた多様な諸制度を対象とするものとなっている。これまでの制度的アプローチが一元的制度アプローチだったとすれば、本書において多元的制度アプローチとなったのである。

本書で利潤が論じられているのは主に「第2部 国際経済から世界経済へ」内の「第9章「ニュー・エコノミックス」を超えて」である。新たなグローバル経済の登場をみつかった本第2部において、既存経済学にかわるものとして当時喧伝された「ニュー・エコノミックス」をとりあげている章である。しかしその内実は経済学そのものへの根本的な批判であり、またそれらをカバーする「ニュー・ニュー・エコノミックス」、すなわち「ニュー・エコノミックス」の次にくる「新たなニュー・エコノミックス」への期待である。このうち経済成長を論じるなかで、利潤への言及がみられる。およそ以下の通りである。

経済成長は現代経済における必然的な目標であるが、経済学はいまだ経済成長の理論をもち

えていない。シュムペーターの指摘にもかかわらず、いまだ経済均衡の理論のままである。われわれが必要とする理論は、経済資源について配分よりも付加価値を生む能力、すなわちイノベーションを前提する経済政策である。したがって理論的な焦点は、コストからリスクへ移行しなければならない。利潤の本質も、とらえなおさなければならない。

「従来の経済学では、利潤とはせいぜい限界的な経済機能に資するにすぎなかった。資本の配分をはかるものでしかなかった。経済成長がなければ、こうした利潤の役割はとくに重要ではない。古典派経済学者と同様、利潤の存在を疑似心理学的に説明することになる（もっとも、いわゆる利潤動機を見出した心理学者など、どこにもいないのだが）。換言すれば、従来の経済学における利潤とは経済学というよりは道徳の範疇にあり、利潤に対する態度も経済学というよりはイデオロギー的なものである。」（Druker 文献③ p.146, 掲載邦訳 189 頁。）

経済成長を前提することは不確実性を前提することであり、知りえない未来をつくることはリスクを負うことである。したがって経済成長における経済政策がめざすのは、リスクが大規模化しつつも、より良きリスクを負う経済を可能とするものでなければならない。成長をあつかう経済学で「利潤」とは不確実性に対するコストであって、もはや剰余ではない。開発経済学の法則にあるのは「利潤」ではなく、「未来の費用」(costs of the future) だけである。過去の費用と同じく未来の費用も、収入で賄えるか吟味する必要がある。「利潤」の中心的な問題は、経済成長に必要なリスクを負うのに十分な「利潤」をえているかである。この視点に立てば、「利潤動機」というものはないことになる。

「利潤は存在しない、われわれが利潤とよぶものはまだ割り当てていない未来の費用にすぎないといった場合、利潤の配分方法について述べているのではない。明らかなのは、成長に対する投資のリスクを賄えるだけの収入が必要なことである。この収入は、現在の生産からしかえられない。今日の事業費—会計上の費用—を賄う収入が、現在の生産からしかえられないと同様である。現在の生産は、われわれが最終決定できる唯一の経済的事柄である。ただしあくまでも「現在」の生産であって、それ以外の生産は過去の記憶か未来への期待である。」（Druker 文献③ p.147, 掲載邦訳 190 頁。）

やはり本書もシュムペーターの動的経済観にもとづき、「利潤」、「利潤性」、「利潤動機」の語も登場している。ただし「利潤性」への言及はほとんどなく、登場回数もごくわずかである。基本的な論旨はこれまでと変わらないものの、本書では明らかな重心移動がみられる。「コストからリスクへ」にあらわされるように、ウエイトがおかれるのはこれまでが主に企業の維持・存続だったのが、本書では明らかに経済成長となっているのである。実に「産出高増大の法則（生産性向上の法則）」に該当する記述はあるものの、「損失回避の法則」に該当する記述はほぼみられない。焦点は、未来に向けて積極的にリスクを負って成果をあげていくことにある。これまでの「未来費用」(the future costs) に対応する概念として「未来の費用」(costs of the future) が登場しているが、ここで強調されるのも「維持・存続のために未来にかかる費用」としてよりも、むしろ「経済成長のために未来にかかる費用」としてである。

これは、ドラッカーが自らの世界観・方法論の転換への兆しをみせた『明日への道標』（『変

貌する産業社会』(57)での考察に依拠している。同書は現代が変化の時代にあるとの認識に立ち、変化を「変化」よりも「変革」とし、イノベーションを「新しい秩序」として最上位に位置づけたものである。かかるイノベーション観から、本書では未来のリスクに対してこれまで以上に積極的な姿勢をとること、いわば「守りの経営」ではなく「攻めの経営」が鮮明に打ち出されているのである。同書を経て本書で体系化された世界観・社会観・方法論が多面的知識社会論であるが、そこでは「断絶の時代」という変化の時代をテーマとし、未来の不確実性にかに対処していくのかを問う。したがってイノベーション、すなわち自ら積極的に働きかけ、望ましい未来をつくりあげていくアプローチが強く打ち出されるのである。これは、もとをたせば「マネジメント」概念の誕生を契機とするものといえよう。

『マネジメント』(74)：

本書は、ドラッカーを象徴するマネジメントの決定版である。とはいえ、基本的な構成は『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)に負っており、内容的にも同書と大きく重複している。単なる制度的アプローチではなく、制度化的アプローチを前面に打ち出すのも同様である。ただし前著『断絶の時代』(69)における多面的知識社会論への社会観のリニューアルにより、制度は企業のみならず、国家やNPOなどをもふくめた多様なものとなっている点で異なる。『マネジメントの実践』は一元的制度アプローチにあるのに対し、本書は多面的制度アプローチにあるのである。

利潤論そのものについては、前著『断絶の時代』(69)での重心移動すなわち「コストからリスクへ」はみられない。それ以外は、『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)と変わるところはない。ただし、より詳細になっている記述もある。顧客創造論や、「利潤」「利潤性」「利潤動機」の区別、「利潤極大化」の非妥当性、私益をできるだけ公益化すること、結論でのマンデヴィルを引用した主張など、ほぼそのままである。「28. 知りながら害をなすな：責任の倫理」では経営管理者自身が「利潤動機」のレトリックを使うことが、利潤に対する世間の敵意を生んでいると指摘し、「利潤の極大化」(profit maximization)ではなく「利潤の最適化」(optimization of profits)が長期的には完全に合理的な戦略であるとしている(ドラッカー文献⑩ p. 374, 掲載邦訳・上 611-612 頁)が、これもこれまでと同様の主張である。その他、「利潤は、企業が存続するための条件である。それは「未来の費用」(costs of the future)、事業継続の費用である。」(ドラッカー文献⑩ p.114, 上訳 185)との表現もみられた。

とりわけ印象的な記述をあげておくと、ラテナウを引用して「利潤」の経済的・社会的機能を述べた次のものがある。

「ヴァルター・ラテナウ(1867-1922)はドイツの経営者(executive)、政治家、社会哲学者であるが、当時の西洋人のだれよりも企業の社会的責任について深く考え、利潤という言葉にかえて責任という言葉を使うよう提唱した。利潤は、確かに企業の責任のすべてではない。しかし第一の責任である。適正な利潤を生み出せない企業は、託された諸資源につき善管注意義務をまっとうすることも、経済全体の成長能力を担うことも危うくなる。かかる企業は、もとめられる信託に対して忠実ではない。」(ドラッカー文献⑩ p.73, 掲載邦訳・上 114-115 頁。)

『乱気流時代の経営』（80）：

本書は、不規則で乱調な「乱気流の時代」を迎えるなかであって経営管理者の行動・戦略・機会について述べるものだという。初版のイントロダクションでは1970年代のある時に経済史における「連続性の時代」が終わり、乱気流に突入したと述べている（Druker 文献^⑨ p.3, 堤監訳 5-16 頁）。したがって「乱気流の時代」が意味するところは「断絶の時代」と近似的、さらには実際に経営するうえで、より具体的な意味をもったものようである。

本書で利潤が大きく論じられているのは、「1. ファンダメンタルズをマネジメントする」内の「事業継続の費用 対 利潤の幻想」^⑩においてである。何が起こるかわからない「乱気流時代」において、企業はファンダメンタルズをしっかりとマネジメントしなければならない。そこで最初にとり組むべきファンダメンタルズのひとつとして、利潤に関する論点がとりあげられているのである。その際、執筆時のインフレ状態をもとにすすめられているのが、本書の特徴でもある。「事業継続の費用 対 利潤の幻想」に入る前の総論として、ドラッカーは次のようにいう。ここ10年で「史上最高利潤」(record profits)を更新したと喧伝する企業は多いが、それはインフレで数字上そうみえるだけであって、実際に利潤をあげられている企業はほとんどない。経営者はこの利潤がインフレのつくり出した幻想にすぎないことをわかっていながら修正せず、その結果いつの間にか誤った行動をとってしまう。乱気流時代の経営は、まずインフレ修正することである。それをしない経営者は、無責任にも他者をあざむく行為をしている。しかし結局、あざむかれるのは自分自身だけである、と。

かくて「事業継続の費用 対 利潤の幻想」では、インフレ下におけるファンダメンタルズのマネジメントが展開される。ここでもドラッカーは、「利潤は存在しない」ことを強調する。「利潤」とは、会計上の幻想である。このことはいくら強調してもしすぎることはない。」（Druker 文献^⑨ p.29, 堤監訳 29 頁）、と^⑪。そして次のようにいう。

「ファンダメンタルズをマネジメントすることには、明日の事業を継続する費用を今日獲得することもふくまれる。これら諸費用を獲得できない事業は、消え去るのみである。それらは「未来費用」(future costs)ではなく、すでに発生しているが、まだ支払われていない費用である。「未払い費用」もしくは「支払いが延期された費用」である。これらが企業会計上記載されるべき真の費用であることは、はるか昔から知られている。この事業継続のための未払い費用を獲得できない企業は、経済を窮乏させる。そして自らの果たすべき第一の社会的責任、すなわち資源がもつ富と雇用の創出能力を維持することに対して不誠実である。」（Druker 文献^⑨ p.28, 堤監訳 29 頁。）

本書でのドラッカーによれば、経済活動とは、現在の資源すなわち種子を、未来の収穫に向けて投入することである。そこには高いリスクがともなう。そして経済発展とは、変化とイノベーションという、より大きく複雑なリスクを負うことである。したがって経済発展においては、「資本形成力」(the ability of an economy to form capital) すなわち過去と現在の費用を賄う以上の余剰を生み出す能力がポイントとなる。しかも肉体労働から知識労働への移行によって、乱気流時代はさらに資本形成率と資本投下力へ依存する割合は高まらざるをえない。ところが先進国では、資本形成に対する障害が大きくなるばかりである。その原因はインフレ、そして個人の貯蓄性向や人口構成などの恒久的な構造変化である。くわえて資本形成の重要性を一般

に認識させるのを妨げるのが、「利潤」という言い回しだという。

「利潤」は投資家に対する「報酬」と、われわれは教えられてきた。「利潤」は過去に投資したものに対する見返りと、われわれは教えられてきた。これほど真実からかけ離れた説明はない。誤って「利潤」とよばれるものは、純粋な費用である。企業と経済全体いずれにとっても、未来の費用である。資金の費用を賄わない利潤は、「利潤」ではない。企業と経済全体いずれにとっても、損失である。」(Druker 文献¹⁹ pp.33-34, 堤監訳 35 頁。)

このように企業にいえることは、大学や病院など非営利機関 (institutions) にもいえる。非営利機関も、事業継続の費用を総費用の一部として考えなければならない。しかし総費用を上回る総収入を「あってはならない利潤」としてあつかうため、真の費用が覆い隠されてしまっている。かくて非営利機関は自らの未来を危険にさらすばかりか、社会の生産力や社会そのものの重荷となっている。すでに非営利機関は経済全体において無視しえぬ存在となっており、その事業収支は黒字か赤字かなど明らかにされる必要がある。ただし事業継続の費用が「利潤」としてあつかわれるかぎり、うまくマネジメントされることはないだろう。それどころか誤ってマネジメントされてしまうだろう。

こうしてドロッカーは、営利・非営利を問わず経営者たるものの責任を次のようにまとめる。事業継続の費用を賄うこと、すなわち事業継続の費用を把握し、真の費用としてあつかうことである、と。したがって会計上の数字をインフレ修正して真の経営状態をつかみ、赤字である場合にはそれを認める必要がある。また事業継続の費用がいくらになるかを明らかにし、役員報酬を事業継続の費用に合わせて改める必要がある。さらに株主や一般大衆に事業継続の費用を報告し、そこにおいて自らの責任、すなわちリスク、変化、イノベーション、雇用のための費用を獲得しなければならない責任を強調しなければならない。そのためにも「利潤」という幻想を払拭し、現実を反映した会計数字を提示しなければならない。

「利潤」に対する反感が、あらゆる国で高まっている。「利潤動機」や「投資家への報酬」というかがわしい理屈、実際何の根拠もない理屈で、「利潤」を説明しようとするかぎり、こうした「利潤」に対する反感は増大していくだろう。数字をみるときにあらはなのは「利潤」ではなく「事業継続の費用」であることを理解しないならば、経営者が口にしようとする言葉は誤解を招く無意味なものでしかない。結局だまされるのは、彼ら経営者だけである。一般大衆は、そのことを感じとっている。」(Druker 文献¹⁹ p.37, 堤監訳 40-41 頁。)

そしてドロッカーは、アメリカ証券取引委員会 (SEC) がここ数年、「見込み利潤」(profits ahead) を会計士に見積もらせようとしているが、そんなことは無理である、しかし事業継続の費用であれば数年先までかなり正確に予測できるという。事業継続の費用は、「未来費用」ではなく、「現在の繰延べ費用」(deferred costs) だからである。いずれにせよ、営利・非営利を問わず経営者たるものは、自ら事業継続の費用をマネジメントし、真の費用としてあつかうことからはじめべきであるとして、むすんでいる。

以上をみるかぎり、タイトル「事業継続の費用 対 利潤の幻想」にあらわれているように、

本書では「利潤」をあくまでも「事業継続の費用」としてあつかうべきことが徹底されている。ただしその際、資本形成のためのものであることが強調されており、単なる事業の「維持・継続のために未来にかかる費用」にとどまらない。やはり「経済成長のために未来にかかる費用」であることにウエイトがおかれているのである。これは『断絶の時代』(69)での「コストからリスクへ」の系譜にあるものである。乱気流時代とりわけインフレ下における具体的な提言として、本書ではそれを資本形成の必要性という形で表現しているといえる。なお本書全体を通して生産性向上とりわけ「知識労働(者)の生産性向上」が喫緊の社会的課題としてかかげられているが、これは『見えざる革命』(76)で少子高齢化社会到来を指摘したことによるものであろう。また本書では「未来費用」、「未来の費用」(the costs of the future)の語がみられるが、前者のあつかい方がこれまでとは異なっている。「利潤」を「事業継続の費用」としたうえで、その本質を「現在の繰延べ費用」(=「未払い費用」、「支払いが延期された費用」)であって「未来費用」ではないと規定している。「未来費用」というとらえ方に対して、これまでほど積極的な意義をみていないのである。ただし一方で「利潤」は純粋な費用であり、「未来の費用」であるとの記述もあり、混同がみられる。

『変貌するエグゼクティブの世界』(=『変貌する経営者の世界』)(82)：

本書は雑多な短編の論文集であるが、利潤をテーマとする論文「利潤の幻想」が収録されている。同稿の初出は *Wall Street Journal*; Feb5, 1975. で、マネジメントの決定版『マネジメント』(74)後にあたる。後に生涯ベストの論文集『生態学のビジョン』(=『すでに起こった未来』)(93)にも転載されている。初出は1頁のコラムで、タイトルのほかに「企業人(businessmen)は「利潤」などないということを十分に理解させるのが、自分自身と社会に対する義務である。あるのは「費用」だけである。」という本文の一部がキャッチ・コピーとされている。論旨は、以下のごとくである。

ドラッカーによれば、いつも企業人は大衆が経済のことを知らないところだが、実は経済のことをもっともわかっていないのは彼ら企業人の方である。そのため、彼らの言動が企業の行動を誤らせ、大衆の誤解を招いてしまっている。利潤や利潤性の初歩的なこと、すなわち「利潤などいうものは存在せず、存在するのは費用だけ」というもっとも重要な事実がわかっていないのである。

企業会計で報告される「利潤」なるものは、次の測定可能な純粋費用3つのことである。(1) 主要資源に対する費用、(2) 経済活動にともなうリスクに対する保険としての費用、(3) 明日の雇用や年金など、未来のニーズに備えるための費用。これらの例外が余剰であるが、それも純粋な独占利潤だけである。もとよりこれら3つの費用は互いに大きく重複しているが、企業はその最大のものをカバーできなければ赤字経営をしていることになる。

以上を基本的前提として、ドラッカーは次の3つの結論が導き出されるという。

- ① 利潤とは、資本主義に特有のものではなく、あらゆる経済体制の前提条件である。
- ② 総収入から生産や流通の費用を引いた差額から支払われる費用は、賃金や原材料費と同じ経済的な現実である。企業会計には、それらの費用も記されるべきである。
- ③ 企業人は「利潤」などというものは存在しないことを十分に理解させるのが、自分自身と社会に対する義務である。あるのは費用(事業遂行の費用、事業継続(staying)の費用、労働と原材料の費用、資本の費用、雇用と年金のための費用)だけである。

かくてドラッカーは、次のようにむすぶのである。

「利潤と社会的責任の間には、いかなる矛盾も存在しない。真の費用をカバーするだけの利潤といわれるものをあげることこそ、企業の社会的・経済的な責任である。社会を「食べ物にする」のは、真の資本費用、明日のリスク、明日の労働者や年金生活者のニーズに見合う利潤をあげる企業ではない。それができない企業が、社会を「食べ物にする」のである。」(Druker 文献③⑦ p.10, Druker 文献②⑩ p.54, 掲載邦訳 62 頁。)

本稿には、とくに目新しい論点はない。もっぱら「利潤」が論じられ、「利潤性」の語は1ヶ所、「利潤動機」の語は皆無であった。これまでの「未来費用」(「未来の費用」)や「利潤極大化」も登場していない。また『断絶の時代』(69)での「コストからリスクへ」への重心移動も明確にあらわれていない。しかし利潤について、きわめて簡潔にわかりやすくまとめられている。これまでの利潤論が昇華された形で提示されているのである。短文ながら、いやむしろそれゆえにこそ、ドラッカーの利潤論がもっとも端的に整理されているといえる。

『イノベーションと企業家精神』(85)：

『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)以来、しばしば言及してきたイノベーションを大きく体系化したのが本書である。ドラッカーにおいて『マネジメント』(74)が「マネジメントの決定版」であれば、本書は「イノベーションの決定版」であった。「利潤」への言及は、管見では「結論：企業家社会」でわずかにみられるのみである。企業家社会では新規成長企業の現金不足を緩和する税制が必要であるとし、そのひとつの方法として経済的現実を受け入れることをあげる。すなわち新規成長企業では、最初の5～6年、利潤が出ても、それは会計上の虚構でしかない。この間はいくら余剰が出てもすべて現在につき込まねばならないからである、と。かくみるかぎり、ここでの言及はこれまでの利潤観とは関係のないものである。

『マネジメント・フロンティア』(86)：

本書は雑多な論文集で、本論は経済学、人、マネジメント、組織の4部からなっている。このうち利潤に関する言及があるのは、「12 現代の預言者：シュムペーターとケインズ」¹(83)、「27 リベラル・アートとしてのマネジメント」(85)、「35 社会的ニーズと事業機会」(84)の3章である⁸。

「12 現代の預言者：シュムペーターとケインズ」では、二大経済学者を対比しつつ結局はシュムペーターの経済学に軍配をあげるなかで、利潤に言及している。経済学の中心問題をケインズおよび古典派経済学が静態的な均衡としたのに対し、シュムペーターは動態的な構造変化としイノベーションをその主題にすえた。シュムペーターはケインズらが経済学の枠外におくイノベーション、すなわち資源の利用を旧来の陳腐化したものから新規の高生産性のものへと転換する企業家精神こそが、とりわけ現代経済の本質であると説いたのである。そして、これによりシュムペーターはケインズをはじめとする経済学ではなしえなかったこと、つまり利潤に欠けていた経済的機能を補足したのであった。彼の動態的経済観においてはイノベーションだけが真の利潤を生みだすが、その寿命はきわめて短い。資本設備と資本投資を陳腐化させるスピードが速いからであり、したがって経済が進展すればするほど資本形成と生産性向上が

もとめられてくる。かくて利潤といわれるものは、純粋な費用すなわち事業継続の費用、未来の費用という経済的機能を果たすことになるのである。

しかも、これまでの経済学で利潤は経済活動の動機とされてきたが、それでは究極的には道徳として正当化されえない。しかしシュムペーターの動態的経済観によれば、利潤は不道徳であるどころか道徳的で不可欠なものとなる。動態的経済観で常に問われるのは、利潤であり、事業継続の費用、未来の費用、創造的破壊の費用を賄える資本形成だからである。とりわけ先進国で急務となるのは、技術変化と雇用のために、いかに資本形成と生産性を維持し、未来の費用支出や雇用の維持・創出に必要な最低限の利潤をあげることとなる。かくてシュムペーターの経済学こそ、まさに経済政策の出発点であるとするのである⁹。

「27 リベラル・アートとしてのマネジメント」では、日本企業が成功した理由のひとつを述べるなかで利潤に言及している。ドラッカーによれば、「金儲けは企業の目的ではない¹⁰」という自分の立場を受け入れたことが日本企業成功の理由のひとつだという。金儲けは企業にとって存続条件であり、またパフォーマンスの成果とその尺度であって、業績そのものではない。事業の目的は顧客の創造であり、利潤なるものは真の費用にすぎない。そして自分が長年説いてきたのは、次のことであるとしている。資本のコストを回収しなければ利潤について語れない、企業第一の社会的責任は十分な余剰を生み出すこと、利潤を生みだせるのに生み出さないのは反社会的である。明日の雇用のための資本形成に資するのは中心的な経済的条件、さらには存続のための必要条件である、と。

「35 社会的ニーズと事業機会」では、企業の社会的責任として社会的な問題やニーズを事業機会にむすびつけることを論じるなかで、利潤に言及している。金儲けは社会的責任と根本的に矛盾している、少なくとも無関係であるというのが一般的な理解である。しかし、今後10年でますます重要となってくるのは、企業は社会的責任を自己利益（self-interest）すなわち事業機会に転換することによってのみ、自らの社会的責任を果たすということである。明日の雇いを可能にする資本を生み出す責任がますます重要になるのである。新産業が成長していく現代にあって資本形成に対する需要は大きい、かかる資本形成の主な源泉は企業利潤である。そもそも「利潤」なる言葉は誤解であり、それは費用すなわち「過去の費用」と「未来の費用」であることは周知である。したがって費用を賄えるだけの十分な「利潤」をあげることが企業第一の社会的責任である。企業がこの社会的責任を果たせないならば、ほかのどんな社会的責任も果たせない、と。

以上の3章（論文）についてまとめると、「12 現代の預言者：シュムペーターとケインズ」では、シュムペーターを論じることによって、ドラッカー自身のイノベーションを軸とした動態的経済観がきわめて端的にまとめられている。ほかの2章ではあえて「金儲け」の語を使っているのが印象的であるが、意味としては「利潤」と変わらない。用語として「未来の費用」が登場しているが、利潤＝費用を「未来の費用」のみならず「過去の費用」からなるとするのはこれまでの主張からするとやや外れている感がある。

以降の「利潤」概念：

『非営利組織の経営』（90）で利潤に関する言及はないが、「非営利」（non-profit）に関するものはある。かつて病院、教会、ボーイスカウト、ガールスカウトなどはそれぞれが別の範疇に

あったが、われわれが「非営利」という語を用いることによってこれらの組織はひとくくりに理解されるようになった。ただし本書でのドラッカーによれば、今やこの「非営利」で意味されるのは単に「営利=企業ではない」というのみならず、「政府ではない」こともふくまれる。企業や政府とはまったく異なることをするものとし、「非営利」をきわめて広くとらえている。

論文集『未来への経営』(=『未来企業』)(92)では、わずかながら利潤への言及がみられる。「21. 明日の経営管理者：主な傾向」¹⁾では、大企業におけるミドル・マネジメントの処遇の変化を論じるなかで、「これから企業は、「利潤」とよんでいたものが純粋な費用(30年来、私がいいつづけてきたことであるが)であることをはっきりと意識して経営されていくだろう」(Druker 文献⑤ p.161, 掲載邦訳 195 頁)と述べられている。「24. 日本の新しい企業戦略」では、日本の新しい企業戦略がシュムペーターの経済発展論にもとづいているとする。利潤とはイノベーションだけがえられるものであるが、競争相手があらわれるとたちまち費用と化す短期的なものである。この考えを日本企業はとり入れている、とするのである。

管見では、以降の著書でとりたてて利潤に関するといえるほどの言及は見出せなかった。

世界観・社会観・方法論をリニューアルした『断絶の時代』(69)以降も、利潤論が変わるところはない。総体としての利潤否定論、とりわけ『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)以来の利潤否定化論である。大きな展開といえるほどのものもないが、若干の重心移動がみられた。『断絶の時代』でイノベーションによる経済成長にウエイトがおかれ、「利潤」を過去のコストよりも「未来へのリスク」とする視点が強められた。そしてそれは『乱気流時代の経営』(80)で資本形成のためのものとして、さらに強められた。つまり「攻めの経営」をうったえるものとなったのである。

なお「未来費用」のほか新たに「未来の費用」などの語も登場しているが、それらの概念的な規定のあいまいさや混同がみられる。それ以外でも、基本的な概念での揺れ動きや不明瞭さが認められるなど、かなり錯綜している。また制度的アプローチとしては『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)以来、とりわけ制度化的アプローチとなっていたが、多元的知識社会論へのリニューアルにともなった変更もみられる。それまでの制度(制度化)的アプローチが一元制度(制度化)的アプローチだったとすれば、リニューアル後は多様な制度を対象とする多元制度(制度化)的アプローチになったということである。

V. 整理と検討

これまでみてきたところを大きく整理し、若干の検討をくわえていこう。そもそも利潤を論じるにあたって前提となるのは、それがおかれた経済社会とりわけ資本主義をいかにとらえるかという経済社会観であり資本主義観¹⁾である。ドラッカーの資本主義観は「経済」を相対視する「第三の道」からのユニークなものであり、したがって利潤論もまたユニークなものが展開されていた。

I. ドラッカー利潤論のフォーマット：『経済人の終わり』(39)～『産業人の未来』(42)

まず『経済人の終わり』(39)と『産業人の未来』(42)で、「非経済至上主義社会」がめざすべき「新しい社会」であるという方向性が設定された。「非経済至上主義的秩序」の社会、すな

わち「経済」を第一義としない「新しい産業社会」の実現がうたわれたのである。そこでポイントとなったのが、企業であった。こうしてドラッカーは、企業という経済的な存在をいかに社会において位置づけるか、「非経済至上主義的秩序」とするかをめぐって、以降の考察を展開していくのである。かくみるかぎりドラッカーには、自ずと「経済」を「非経済」化する作業がビルド・インされていたことになる。そしてその中核にあるのが、いかに「利潤」をあつかい、位置づけるのかという利潤論なのはいままでもない。もとより、その行き着くところは「利潤を非利潤化する作業」すなわち利潤否定（化）論ということになる。

II. 制度的企業論の展開と利潤論：『会社の概念』（＝『企業とは何か』）（46）～『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』）（50）

「企業という経済的な存在を社会においていかに位置づけるか」は、企業を社会制度とする「制度的アプローチ」として展開された。『会社の概念』（＝『企業とは何か』）（46）で模索され、『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』）（50）で体系化・確立されたものである。利潤論としては、まず「利潤」、「利潤性」、「利潤動機」3つが概念的に峻別され、「自由企業（経済）システム」の有効性が説かれる。そして社会における経済的機能を担う制度として、企業の存在が正当化される。その根拠としてあげられたのが、「損失回避の法則」、「産出高増大の法則」（生産性向上の法則）であった。社会展開を担う制度＝企業の活動は継続されなければならない、したがってそこに生じる「利潤」なるものは今後の継続に必要な「未来費用」と位置づけられる。ここに利潤否定論、すなわち企業のあげる「利潤」とは厳密な意味での「利潤」＝私益などではなく、あくまでも公益であるとの論理が成立するのである。労使間での「労働者にとっての利潤」と「企業にとっての利潤」という観点からすれば、「第三の道としての利潤」を提示したことになる¹³。これは企業をあくまでも社会制度とする「制度的アプローチ」が体系化・確立された帰結にほかならず、まさに制度的企業論と利潤否定論は表裏一体の関係にある。

けれども、いかに企業を社会制度としても、企業それじたいの利益（私益）と社会の利益（公益）との間には、常に齟齬・軋轢がともなう。「企業と社会」問題である。そこでドラッカーが含意するのは、企業のさらなる社会制度化をすすめる制度的アプローチであった。ここに「企業による社会」すなわち利潤否定論にもとづく制度的企業論は確立し、「新しい社会」実現への道筋が大きく提示されたのであった。

III. 制度的マネジメント論の展開と利潤論：『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）～『成果をめざす経営』（＝『創造する経営者』）（64）

かくて『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）で、新しい概念として「マネジメント」が誕生する。それまでの「企業」概念にとってかわる社会制度として、またより広範な概念として措定されている。「企業」概念を包摂するのみならず、それじたいが経済社会を切り開く行為主体とされるのである。それを象徴するものこそ、顧客創造論「事業の目的は顧客を創造することである」であった。ここに、企業の担い手たるマネジメント自らが働きかけることによって「企業と社会」の間にある齟齬・軋轢を解消し、企業≡マネジメントを真の意味で社会制度化することが意図されるのである。かかる「制度的アプローチ」はすでにこれまでも認められものであったが、とりわけ前著『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』）（50）で明確化され、本書での「マネジメント」概念誕生によって前面にかかげられるところとなった。

このことは、利潤論にもあらわれている。本書でもやはり「利潤」、「利潤性」、「利潤動機」の区別を用いつつ、とくに経済学が想定する「利潤動機」とそこから派生した経済学の「利潤極大化」原理の非妥当性が力説される。そして「利潤」は事業の原因ではなく結果だとし、事業の目的を「顧客の創造」と規定することから事業の本質が論じられる。ここで利潤の機能は①事業の業績をはかる尺度、②企業存続のための「リスク・プレミアム」、③イノベーションや事業拡大のための資金とされ、あくまでもゴーイング・コンサーンのためのものであることが強調されるのである。かくて「企業は公益が自らの私益になるようにマネジメントされなければならない」とし、企業≡マネジメントによる「企業と社会」問題の解決、すなわち真の意味での企業≡マネジメントの社会制度化をかかげるのであった。制度的企業論からより広範な制度的マネジメント論へと「制度」概念が指定しなおされたことによって、「制度的アプローチ」は「制度的アプローチ」を前面にかかげることで強化され、それに応じて利潤否定論もまた利潤否定化論へと強化されたのである。

IV. 社会構想転換後の段階（社会構想転換後の利潤論：『断絶の時代』(69)以降）

『断絶の時代』(69)以降は、多元的知識社会への社会観のリニューアルにより多元的制度が前提され、また「マネジメント」が理論的に完成されて制度的マネジメント論はドラッカー全思想の中核にして象徴という最上位に位置づけられた。他方で、利潤論そのものに大きな展開はみられなかった。『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)以来、顧客創造論にあらわされる利潤否定化論が大きくかかげられ、私益をできるかぎり公益化していくことがめざされる。新たにみられたのは、あくまでもその枠内での重心移動であった。『見えざる革命』(76)での少子高齢化社会到来の指摘により、生産性向上とりわけ「知識労働(者)の生産性向上」が喫緊の社会的課題としてかかげられる。そしてその解決のためにイノベーションによる経済成長にウエイトがおかれ、『乱気流時代の経営』(80)では経済成長における焦点を資本形成とし、「利潤」を資本形成のためのイノベーションを可能とする視点が強められた。「利潤」のとらえ方が「過去のコスト」よりもむしろ「未来へのリスク」へと重心移動したのである。

※ ※ ※

もとよりこれらの主張のベースにあるのは、シュムペーターのイノベーションを軸とする動的経済観である。主流派経済学の非有効性を指摘する一方で、シュムペーター経済学の有効性を前提にドラッカーの考察は展開されている。顧客創造論に代表される、行為主体を座標軸とするアプローチは、まさにシュムペーター経済学におけるイノベーションの実践をめざすものにほかならない。『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)でのイノベーション論の本格化、『明日への道標』(=『変貌する産業社会』)(57)でめざす新秩序の内実をイノベーションと位置づけたことを経て、ドラッカーは『イノベーションと企業家精神』(85)で顧客創造論≡利潤否定化論の具体的実践たるイノベーションを体系化する。実に同書以降、「利潤」への言及そのものがほぼなくなってしまふ。同書でのイノベーション論の完成によって、顧客創造論≡利潤否定化論もまた完成されてしまひ、あえて「利潤」をとりあげる必要はなくなった、ということであろうか。いずれにせよ、ドラッカーにとって同書は『マネジメント』(74)同様、かなりの自信作だったようである。

なおドラッカーの利潤論における倫理道德についてもふれておきたい。ドラッカーは利潤と倫理道德⁴の関係をとりたてて論じてはいない。わずかばかりの言及がみられるのは、シュムペーターの動態的経済観をとりあげる場合である。その論旨は資本主義における金儲け＝利潤獲得が倫理道德的に正当化されるのは、経済社会を発展させるイノベーションをもたらすことによってであるというものであった。また『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）の「結論：マネジメントの責任」でマンデヴィルの原理「私人の悪徳が公益となる」を引用し、資本主義が攻撃されるのは道德や倫理が利己的だからだとする指摘などもみられた。

※ ※ ※

ひるがえって、藻利の営利主義否定論に立ち返ってみよう。藻利はドラッカーの利潤論を「営利主義否定論」とし、それを「新たな営利主義解釈論」と評価することをもって、ドラッカー独自の経営管理論の土台とみなした。「営利主義否定論」は論理的に矛盾しているが、逆に「新たな営利主義解釈論」とみることに多くの意義が見出せる、と。ここでは、藻利のいう「営利主義否定論」と「新たな営利主義解釈論」をわけて検討していこう。

まず藻利のいう「営利主義否定論」とは、原語でいえば「利潤動機否定論」である。確かにドラッカーは一貫して「利潤動機」を否定しており、この点では藻利のいう通りである。しかし藻利においては「利潤」、「利潤性」、「利潤動機」の三概念が区別されておらず、「営利主義否定論」＝「利潤動機否定論」をもってドラッカー自身がとなえた利潤論全体＝「利潤否定論」の内容とする点で混同がみられる。藻利が意図する「新たな営利主義解釈論」とは「新たな利潤動機解釈論」というのみならず、それをふくめた「新たな利潤解釈論」全体のはずだからである。

われわれが整理してきたように、ドラッカーの利潤論全体は利潤否定化論をふくめた広義の「利潤否定論」で一貫している。藻利はこれを逆説的にとらえ、その底流にある意義を「新たな営利主義解釈論」すなわち「表層的には利潤を否定しているが、深層には逆に長期的・持続的な利潤の極大化を焦点とするロジックが内包されている」とした。確かにドラッカーは企業の維持・存続をとらえたが、それはあくまでも企業を社会制度とすることからくるものである。焦点は「社会のための企業」としての企業の維持・存続にあるのであって、企業の長期的・持続的な利潤の極大化にはない。ドラッカーがめざしたのは決して利潤の極大化ではなく、現代風にいえば、あくまでも持続可能な水準での利潤獲得である。この点で藻利のドラッカー理解には読み違いがあるが、それも結局は「経営学者ドラッカー」のみに考察を限定したことに起因するものであろう。なお藻利のドラッカー理解は、あくまでも『断絶の時代』（69）での社会構想転換前に限定されたものでもある。同書以降のいわゆる後期ドラッカーはカバーされておらず、制度的マネジメント論の完成や、利潤否定化論における重心移動が捕捉されていない点も注意する必要がある。

このように藻利の「営利主義否定論」には、ドラッカー自身の主張にそくしてみるかぎり問題がある。しかし一方で、その内実を「新たな営利主義解釈論」すなわち「表層的には利潤を否定しているが、深層には逆に長期的・持続的な利潤の極大化を焦点とするロジックが内包されている」とする主張には、きわめて重要な論点がふくまれている。この主張のポイントは、「ドラッカーがとなえた利潤否定論は、その反面で利潤肯定論、さらには「利潤の積極的推進論」へ転化する特質がある」という逆説を指摘していることにある。そしてわれわれは、その具体的な事例をだれよりもよく知っている。第二次世界大戦後の日本である。

実に戦後日本はドラッカーを師と仰ぎその教えを実践することで、高度経済成長をなし遂げ、GNP 世界第2位の経済大国となっていった⁵。他方で、かかる日本はエコノミック・アニマルすなわち経済的利潤を第一に追求していく存在と他国からそしりを受けるところとなった。エコノミック・アニマルとはまさにドラッカーが批判した「経済人」にほかならない。ドラッカー最大の教え子たる日本は彼のメイン・テーマ「非経済人」「非経済至上主義社会」を実現するどころか、逆に「経済人」「経済至上主義社会」となっていたのである。経済至上主義的な傾向から公害問題や格差がもたらされたことに対し、1970年代当時の日本国内でも「くたばれGNP」がさげられたこともあった。

こうした戦後日本という現実には、ドラッカーの利潤否定論が逆説的に利潤を肯定し、「利潤の積極的推進論」へ転化する両面的なものだった例証というほかはない。藻利の「新たな営利主義解釈論」との主張は、利潤の否定をうたうドラッカー利潤論の両面性ひいては本質を見事にいいあてていたのである。

この点に関して象徴的なのは、ダイエー創業者・中内功の次の言葉である。「あなたの名著『現代の経営』で説いておられた「顧客の創造」という考えに強い示唆を受け、事業の意義を理解できたのも、ちょうどその頃でした。その頃日本では、資金をリスクに賭けることが卑しいことであるとする風潮がありました。しかし、「事業の目的は顧客を創造することである」というドラッカーの言葉、すなわち当時のあなたの言葉が、私に対し、そのような考えに正面から立ち向かう勇気を与えてくれました。」(Drucker 文献²⁹ p.84, 掲載邦訳¹ 203-204 頁。)

顧客創造論≒利潤否定化論が、経済すなわち利潤追求活動をする中内の背中を押したということが述べられている。もとより中内は戦後日本の経済成長を牽引した代表的な人物のひとりであり、同じように顧客創造論に背中を押された実業家が多くいたことは論をまたない。そして彼らの利潤追求活動によって、戦後日本の経済発展が推進されていったのである。顧客創造論≒利潤否定化論は利潤追求活動を正当化する、いわば免罪符として強力に機能したのである。これはウェーバーの有名な主張、「プロテスタンティズムという倫理的規制の強かったところで、逆に利潤追求が正当化されて資本主義の成立に寄与した」を彷彿とさせる。「非経済人」「非経済至上主義社会」をめざしたドラッカーは、結局「経済人」「経済至上主義社会」を推進した「資本の要求の代弁者」「資本物神の予言者」¹⁶にすぎなかったのだろうか。ドラッカー利潤論の本質をなす問題として、まさにこれは不可避の論点である。

おわりに

当初よりドラッカーは「非経済至上主義」をかかげながらも、「経済」の重要性を決して軽視していたわけでない。「経済」を第一義とするのではないが、望ましい社会＝「新しい社会」実現のための要件として「経済」を十二分に重視していた。かかる「経済」や資本主義を論じるなかで、「利潤」とは言及せざるをえない論点である。この「利潤」のあつかいと位置づけをめぐって、当初からドラッカーはかなり腐心していた。すなわち彼は最初から利潤を否定していたわけではなかった。いかに社会的に正当化するか、倫理的に認められるものとするかを試行錯誤しながら、しだいに理論として固めていったのである。そのはじめは『会社の概念』(＝『企業とは何か』)(46)での「企業という経済的存在を社会にいか位置づけるか」という作業＝制度的アプローチの模索とともにあった。実にドラッカーにおいて利潤論は制度的企業

論・制度的マネジメント論を試行錯誤し体系化していったプロセスと表裏一体をなしており、実に両者はワンセットとしてある。

もとより制度的アプローチと表裏一体であるがゆえに、ドラッカーの利潤論は必然的に利潤否定論とならざるをえない。そして「マネジメント」概念の誕生により、制度的アプローチは制度化的アプローチへと進化すると、利潤否定論もまた利潤否定化論へと進化することになった。以降、若干の重心移動はありながらも、大きく変わることはなかった。総体としてみれば、ドラッカーの利潤論は終生変わることなく一貫していたのである。

これは、「非経済至上主義社会」すなわち「新しい社会」実現への想いが通底していたことのあるにほかならない。労働争議の激化や冷戦構造の展開といった時代を反映した揺れ動きをみせながらも、ドラッカーの利潤論はあくまでも彼がめざす「新しい社会」実現に向けて設定されたものであった。そしてそれは制度的アプローチから制度化的アプローチへの進化すなわち「マネジメント」概念の誕生によって、利潤否定論から利潤否定化論へと進化し強化されたのであった。結局ドラッカー思想のアルファにしてオメガ、最大の可能性とともに最大の限界は、メイン・テーマ「新しい社会」の実現にある。本稿でわれわれは、彼の利潤論でもこのことが強くあらわれているのを確認できた。

以上のドラッカー自身の主張とともに、われわれはかかる「利潤否定論」の意義にもわずかながらふれることができた。藻利の主張「表層的には利潤を否定しているが、深層には逆に長期的・持続的な利潤の極大化を焦点とするロジックが内包されている」は、戦後日本の経済発展を見事にいいあてたものだった。すなわち「利潤否定論」の内実は「利潤肯定論」、さらには「利潤の積極的推進論」へ転化する特質があるということである。われわれは、こうしたドラッカー利潤論の両面性をどのようにとらえればいいのだろうか。これはドラッカー経営学そのものの本質にもかかわる重要な論点であるが、残念ながらわれわれははまだそれを論じるだけのものをもちえていない。いずれ稿を改めて論じることとし、さしあたりむすびとする。

文 献

Drucker :

- ① *Friedrich Julius Stahl; Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung.* Tuebingen: Mohr. (33) (原題『フリードリヒ・ユリウス・シュタール；保守的国家論と歴史の発展』) (DIMMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『フリードリヒ・ユリウス・シュタール；保守的国家論と歴史の発展』所収は『DIMMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第34巻第12号, ダイヤモンド社, 2009年。)
- ② *Die Judenfrage in Deutschland,* Gsur. (36) (原題『ドイツのユダヤ人問題』)
- ③ *The End Economic Man; The Origins of Totalitarianism.* (39) (原題『経済人の終わり：全体主義の起源』) (岩根忠訳『経済人の終わり』所収は『ドラッカー全集』第1巻, ダイヤモンド社, 1972年。)
- ④ *The Future of Industrial Man; A Conservative Approach.* (42) (原題『産業人の未来：ある保守主義的アプローチ』) (岩根忠訳『産業にたずさわる人の未来』所収は『ドラッカー全集』第1巻, ダイヤモンド社, 1972年。なお同書は、その後の邦訳タイトル『産業人の未来』として一般に受容されている。)
- ⑤ *Concept of the Corporation.* (46) (原題『会社の概念』) (下川浩一訳『現代企業論』上巻・下巻, 未来社, 1966年。なお現在同書は、上田惇生訳による邦訳タイトル『企業とは何か』として一般に受容されている。)
- ⑥ *New Society; Anatomy of Industrial Order.* (50) (原題『新しい社会：産業秩序の解剖』) (村上恒夫訳『新しい社会と新しい経営』所収は『ドラッカー全集』第2巻, ダイヤモンド社, 1972年。)
- ⑦ *The Practice of Management.* (54) (原題『マネジメントの実践』) (上田惇生訳『現代の経営』上巻・下巻, ダイヤモンド社, 1996年。)

- ⑧ *America's Next Twenty Years.* (55) (原題『アメリカのこれからの20年』)(中島・浦田訳『オートメーションと新しい社会』所収は『ドラッカー全集』第5巻, ダイヤモンド社, 1972年。)
- ⑨ *The Landmarks of Tomorrow.* (57) (原題『明日への道標 新たな「ポスト・モダン」世界に関するレポート』)(現代経営研究会訳『変貌する産業社会』所収は『ドラッカー全集』第2巻, ダイヤモンド社, 1972年。)
- ⑩ *Gedanken für die Zukunft.* (59) (原題『明日のための思想』)(清水敏充訳『明日のための思想』所収は『ドラッカー全集』第3巻, ダイヤモンド社, 1972年。)
- ⑪ *Managing for Results; Economic Tasks and Risk-taking Decisions.* (64) (原題『成果をめざす経営: 経済的課題とリスクをとる意思決定』)(野田・村上訳『創造する経営者』ダイヤモンド社, 1964年。)
- ⑫ *The Effective Executive.* (66) (原題『有能なエグゼクティブ』)(野田・川村訳『経営者の条件』ダイヤモンド社, 1966年。)
- ⑬ *The Age of Discontinuity; Guidelines To Our Changing Order.* (68) (原題『断絶の時代: われわれの変わりゆく社会への指針』)(林雄二郎訳『断絶の時代』ダイヤモンド社, 1969年。)
- ⑭ *Technology, Management & Society.* (70) (原題『テクノロジー, マネジメント, 社会』)
- ⑮ *Men, Ideas, and Politics.* (71) (原題『人間, 思想, 政治』)
- ⑯ *Management, Tasks, Responsibilities, and Practices.* (74) (原題『マネジメント: 課題, 責任, 実践』)(野田・村上監訳『マネジメント』上巻・下巻, ダイヤモンド社, 1974年。)
- ⑰ *The Unseen Revolution.* (→ *The Pension Fund Revolution.*) (76) (原題『見えざる革命』→『年金基金革命』)(上田惇生訳『見えざる革命』ダイヤモンド社, 1996年。)
- ⑱ *Adventures of a Bystander.* (79) (原題『傍観者の冒険』)(風間禎三郎訳『傍観者の時代 一わが20世紀の光と影』(ダイヤモンド社, 1979年。)
- ⑲ *Managing in Turbulent Times.* (80) (原題『乱気流時代の経営』)(堤清二監訳, 久野・佐々木・上田訳『乱気流時代の経営』ダイヤモンド社, 1980年。上田惇生訳『乱気流時代の経営』ダイヤモンド社, 1996年。)
- ⑳ *The Changing World of the Executive.* (82) (原題『変貌するエグゼクティブの世界』)(久野・佐々木・上田訳『変貌する経営者の世界』ダイヤモンド社, 1982年。)
- ㉑ *Innovation and Entrepreneurship.* (85) (原題『イノベーションと企業家精神: 実践と原理』)(小林宏治監訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社, 1985年。)
- ㉒ *The Frontiers of Management.* (86) (原題『マネジメントのフロンティア』)(上田・佐々木訳『マネジメント・フロンティア』ダイヤモンド社, 1986年。)
- ㉓ *The New Realities: In Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View.* (89) (原題『新しい現実: 統治と政治, 経済学とビジネス, 社会と世界観』)(上田・佐々木訳『新しい現実』ダイヤモンド社, 1989年。)
- ㉔ *Managing the Non-Profit Organization.* (90) (原題『非営利組織の経営: 実践と原理』)(上田・田代訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社, 1991年。)
- ㉕ *Managing for the Future.* (92) (原題『未来への経営』)(上田・佐々木・田代訳『未来企業』ダイヤモンド社, 1992年。)
- ㉖ *Post-Capitalist Society.* (93) (原題『ポスト資本主義社会』)(上田・佐々木・田代訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社, 1993年。)
- ㉗ *The Ecological Vision.* (93) (原題『生態学のビジョン』)(上田・佐々木・林・田代訳『すでに起こった未来』ダイヤモンド社, 1994年。)
- ㉘ *Managing in a Time of Great Change.* (95) (原題『大変革期の経営』)(上田・佐々木・林・田代訳『未来への決断』ダイヤモンド社, 1995年。)
- ㉙ *Drucker on Asia.* (97) (原題『ドラッカー, アジアを語る』)(上田惇生訳『P.F. ドラッカー・中内功 往復書簡① 挑戦の時』『P.F. ドラッカー・中内功 往復書簡② 創生の時』ダイヤモンド社, 1995年。)
- ㉚ *Peter Drucker the Profession of Management.* (98) ((原題『ピーター・ドラッカー, マネジメントという職業を語る』)(上田惇生訳『ドラッカー経営論集』ダイヤモンド社, 1998年。)
- ㉛ *Management Challenges for the 21st Century.* (99) (原題『21世紀へのマネジメントの挑戦』)(上田惇生訳『明日を支配するもの』ダイヤモンド社, 1999年。)
- ㉜ *Managing in the Next Society.* (2002) (原題『ネクスト・ソサエティでの経営』)(上田惇生訳『ネクスト・ソサイエティ』ダイヤモンド社, 2002年。)

- ③③ 『ドラッカー 二十世紀を生きて』（牧野洋訳，日本経済新聞社，2005年 → 『知の巨人ドラッカー自伝』日本経済新聞社，2009年として文庫化）
- ③④ 『ドラッカー全集』全5巻，ダイヤモンド社，1972年。
 第1巻 産業社会編—経済人から産業人へ
 第2巻 産業文明編—新しい世界観の展開
 第3巻 産業思想編—知識社会の構想
 第4巻 経営思想編—技術革新時代の経営
 第5巻 経営哲学編—経営者の課題
- ③⑤ ドラッカー選書（1995年—2004年）8タイトル10冊（上田惇生訳）：
 1 『経営者の条件』，2 『創造する経営者』，3 『現代の経営（上）』，4 『現代の経営（下）』，5 『乱気流時代の経営』，6 『見えざる革命』，7 『イノベーションと起業家精神（上）』，8 『イノベーションと起業家精神（下）』，9 『産業人の未来』，10 『新しい現実』。
- ③⑥ ドラッカー名著集（2006年—2008年）12タイトル15冊（上田惇生訳）：
 1 『経営者の条件』，2 『現代の経営（上）』，3 『現代の経営（下）』，4 『非営利組織の経営』，5 『イノベーションと企業家精神』，6 『創造する経営者』，7 『断絶の時代』，8 『ポスト資本主義社会』，9 『「経済人」の終わり』，10 『産業人の未来』，11 『企業とは何か』，12 『傍観者の時代』，13 『マネジメント』（上），14 『マネジメント』（中），15 『マネジメント』（下）。
- ③⑦ *Wall Street Journal*; Feb5,1975.

Drucker 以外：

三戸公：

（2002）『管理とは何か —テイラー，フォレット，バーナード，ドラッカーを超えて』文真堂。

（2011）『ドラッカー，その思想』文真堂。

藻利重隆（1959）（増補版1962），（第二増補版1964），（第三増補版1972），（第四増補版1975），『ドラッカー経営学説の研究』森山書店。

注

- 1 本稿では，ドラッカーが主に使用している profit を「利潤」と表記して考察していく。もとより「利潤」と「利益」は厳密には違う。しかし，それにとられることなく，両語をおよそ同義とし広い意味であつかっていく。ただし文脈上，「利潤」よりも「利益」とした方がよい場合もあるため，適宜訳し分けている。したがって「利潤」をメインとしつつも，「利益」がしばしば登場する形となっている。
- なおドラッカー自身も，profit のほかに benefit, gain, interest などを使用しているが，これらもおよそ同義とし広い意味であつかっていく。訳出上はやはり「利潤」をメインに「利益」がしばしば登場することとなる。この点，あらかじめお断りしておく。
- 2 本稿は，経営哲学学会第42回全国大会（於近畿大学，2025年8月27日）での自由論題報告にもとづいて作成されたものである。報告の機会を与えてくださった経営哲学学会の諸先生方，大会実行委員の先生方，コメントーターの労をとっていただいた池内秀己先生，司会の労をとっていただいた勝部伸夫先生，貴重な意見を下さったフロアーの先生方，その他ご高配下さったすべてのみなさまに，この場を借りて御礼申し上げます。
- 3 藻利（1959）。
- 4 この利潤の機能については，Druker 文献⑦ pp.46-47，掲載邦訳・上63-64頁，Druker 文献⑦ pp.76-77，掲載邦訳・上112-113頁での記述を整理してまとめた。原書そのものがやや矛盾し混乱した記述となっており，それを受けた掲載上田訳もまた混乱した記述となっている。
- 5 堤監訳では「I 今日をどう経営するか」内の「利益に対する誤解と事業継続費」，上田訳では「第I部現在をマネジメントする」内の「第3章 事業継続のコスト」となっている。
- 6 その他，次のようにも述べている。「来年のための種子を食べてしまう農民は許容されるが，企業は許容されない。それは主に「利潤」という幻想のせいである。農民の種子が利潤ではなく，余剰であることはだれでもわかっている。しかし営業報告書に記載された「利潤」が利潤ではなく「種子」なのだとこのことを理解

する者は、企業経営者をふくめて、だれもいない。それはまだ支払われてはいないものの、事業継続の費用である。まぎれもない費用である。」(Druker 文献⑨ p.31, 堤監訳 32 頁。)

7 同章のもとになった論稿は、『生態学のビジョン』(=『すでに起こった未来』)(93)にも転載されている。

8 なお原書と邦訳書では構成が異なっており、邦訳書で「27 リベラル・アートとしてのマネジメント」は「教養学科のマネジメント」の邦訳タイトルで 28 章、「35 社会的ニーズと事業機会」は 36 章となっている。

9 なお本章でドラッカーは、ケインズの誤りを指摘した箇所でも次のように述べている。

「自己利益 (self-interest) の最適化をもとめ、経済的な現実に対する自らの知覚にしたがって行動する個人や企業が常に「システム」というものを打破するのである。」(Druker 文献⑩ p.108, 掲載邦訳 129-130 頁。)

ドラッカーが支持していたのは資本主義ではなくあくまでも自由経済システムであることがわかる記述である。これは、『会社の概念』(=『企業とは何か』)(46)以来の感がある。

10 邦訳書では「利潤」とされているが、原語は to make money, making money である。

11 邦訳書では、「21 章 これからのミドル —その基本的傾向」の邦訳タイトルとなっている。

12 初期の『会社の概念』(=『企業とは何か』)(46)、『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)にみられた、「資本主義」と「自由企業(経済)システム」の区別もまた興味深い論点である。後の機会に論じることしたい。

13 ちなみに『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)、以来、しばしば言及された「利潤分配制」は『断絶の時代』(69)あたりから姿を消している。

14 ドラッカーが企業倫理そのものを論じた唯一のものとして、「企業倫理」の問題(『変貌するエグゼクティブの世界』(=『変貌する経営者の世界』)(82)の「終章」として所収がある。ドラッカー自身によれば、初出は大学教員や政策立案者向けの雑誌 *The Public Interest*, 1981 だという。後に『生態学のビジョン』(=『すでに起こった未来』)(93)にも「企業倫理」はありうるかのタイトルで転載されている(ただし邦訳書にはない)。内容の考察については拙稿「ドラッカーと企業倫理:「マネジメントと社会」再考」(北海学園大学経営論集第 11 巻第 3 号, 2014 年)を参照のこと。

15 既述のように、ドラッカー自身も『マネジメント・フロンティア』(85)所収の「27 リベラル・アートとしてのマネジメント」で、日本企業が成功した理由のひとつは「金儲けは企業の目的ではない」というドラッカーの立場を受け入れたことだと述べていた。

16 三戸(2002), 91 頁。なお三戸(2011)では、「資本物神の預言者」と述べている(194 頁)。同氏は、さらに次のようにも述べている。

「この本(『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)のこと:引用者・春日)が戦後世界を変えたと言ってよいかも知れぬ。この本によって、これまで利潤追求が企業目的とされていたのに、それを〈顧客の創造〉に切り換え、利潤は回収すべき費用と把握し、利潤にまつわる一切の負のイメージを払拭した。顧客はいかにして創造できるか。それはマーケティングとイノベーションの二者であり、これこそ企業の基本的な機能である、とした。これにより、世界は企業のみならず、社会のあらゆる分野がマーケティングとイノベーションのサバイバル・ゲームに引きずり込まれて来た。」(三戸 2011, 175-176 頁)

