

挑戦する中小企業

中村 秀一郎 著
岩波書店 1985年
定価 480円

中小企業審議会は、『中小企業の再発見—80年代中小企業ビジョン』の中で「総体としてみれば、日本の中小企業はその旺盛なバイタリティにより産業構造の変革、技術の進歩・人間能力の発揮等の苗床であり、経済社会の進歩と発展の源泉」であると、新しい中小企業観を具申している。

ともまれば、過去の中小企業のイメージは「遅れたもの」、「弱いもの」そして「大企業によって一方的に略奪されるもの」、等で支配されていた。しかし、時代の大変動（オイルショック等）に直面し、それをのりこえた現在、そのイメージを変えていかなければならない。

本書では数々の事実認識をもとに新しい中小企業像を、総合的・体系的に考えることができる。

高度成長を考える際に忘れてはならない事は、日本企業の大部分を占める中小企業の役割である。その過程において中小企業は多様な役割を果たしてきた。

第一に、「中堅企業」群生である。生産性の高度化と経済規模の拡大は、社会的分業化をすすめ、専門分野を多様化させていく過程で、ほとんどの産業に中堅企業が出現した。既成業界に挑戦する経営者をリーダーとし、製品開発、マーケティング等での独創性の発揮と積極的な設備投資、現場の従業員の活性化等の結合を通じて企業成長を実現させ、高度工業化と中小企業近代化が両立できることを証明した。

第二に、日本企業の後進性の表現と見なされていた下請企業が、程度の差こそあれ、その主体的な努力によって、正確な納期、高い精度・品質と両立する低コストを実現させた。後進性をもって特徴づけられていた下請企業が、いかにして日本産業の国際比較優位を支える分業の担い手に変貌したのか。本書では、そのへんを詳細に説明している。

第三に、産業構造の高度化、労働力不足と賃金上昇、円安レートの消滅、発展途上国の猛烈な追い上げ等の環境の激変によって、地場産業はその経営基盤を大きく揺るがされた。しかし、製品企画力とマーケティング能力の開発、技術移転、技術革新等を通じて、価格よりも品質をよりどころにする先進国産業へと、地場産業は再生していったのである。

第四に、小売業における大型店の発展、大メーカーの流通系列化の浸透、問屋に代わる中堅メーカーの台頭によって、旧来の問屋や卸売業者はその存立を揺るがされた。需要の多様化に対応できる情報機能を基にした製品企画力を持つ、また小売業に販売・経営ノウハウを提供するなどという新しい機能をもつにいたった問屋・卸売業者が登場し、新しい生産・流通システムのオーガナイザーとして地位を確保していったわけである。流通・サービス業における量販店をはじめとする新しい分野の開拓者たちは、既存の大企業からではなく中小企業から成長していったのである。

第五に、わが国は社会階層間の流動性の高い社会である。競争を通じて不安定な中小企業は自然淘汰され、また、新しい企業ができることによって企業の社会的交代、中小企業の活力が維持されてきたのである。特に、日本の産業社会の中で新企業の出生率は非常に高い。時代の、経済の大変革にもかかわらず、なぜ出生率が高いのだろうか。この点についても克明な説明がなされている。

以上のような点から中小企業を考えていくと新しいイメージがうかびあがってくるであろう。諸外国と比較して、日本の産業組織の優位はメーカーの内製部門に比して、市場競争の圧力にさらされ、また多様な顧客のニーズへの適合に迫られることによって、その担い手である中小企業の経営者と従業員の各種の能力を高めざるをえず、また生産技術の高度化を達成しなければならない。それを可能にしてきたのは、中小企業の異常ともいえる努力と苦闘の積み重ねがあったからである。

各企業がいかにして自己革新を達成しつつあるかを、実際の企業の紹介によってやさしく学べる名著かと思う。 (八原 忠)

町工場—もうひとつの近代—

森 清 著
朝日新聞社 刊 1979年
定価 940円

本書は工場論というような専門書ではなく、「工場のなかの労働、技術、生活を通して人間が働くことの意味を考え」ながら中小工場のあり様を追求したものである。

日本の近代社会は、工業技術の一切を西欧から導入して一気に工業化社会へと移行したと考えられている。けれども、日本の中小工場では職人・労働者の工夫・発見があったのだと…。そして、「中小工場が培ってきた裏通りの技術体系の見直し」を強調している。

公共職業訓練における向上訓練は中小企業が主たる対象であると言われる。それは実態としてもそのようになっている。そこで大切なのは、中小企業をどのようにとらえるかということである。

本書は、この問題に対するひとつの解答を出している。この書の特長は、工場論というような専門書ではなく、「工場のなかの労働、技術、生活を通して人間が働くことの意味を考えようとした」ところにある。

この大筋は、町工場の系譜によってつくられてきたもうひとつの近代日本の姿を描きだすように構成されている。

つまり、「明治以降、伝統社会からまったく切れた地点から歩み始めた日本の近代工業社会は、どれほど西欧化しているかが近代化の尺度とされ、大工場では、まがりなりにもそれに沿って自らの歴史をつくってきた。そして、大工場を補完する多くの中小工場も、大工場に見習い、それを追う形で同じ道を歩いてきたと一般には考えられている。

ところが、中小工場の歴史や技術、民俗を具体的に見直してみると、そこでは大工場を見習いつつも、独自の技術を生み、育ててきた事実を数多く発見することができる。」

この書では、中小企業が独自の技術を生み、育ててきた事実を強調している。この主張は最終章の「人間の側に立つ技術を」に結晶化している。断片的ながら、最終章の二、三の記述を拾ってみよう。

1. 「中小工場主はこれまで、教育者としての自負と、名前と顔が一致する規模の集団を率いている〈長〉としての自信を持ってきた。しかし、高度成長が終

わり、企業をとりまく環境がきびしくなるとともに、中小工場主の多くは、教育者としての役割と経営者としての権威を自ら放棄するようになった。その一方、近代化を名目に、大企業型の技術と管理の体系が天下りで中小工場に入ってくる。その結果、組織の柔軟性と冒険性が失われていく。だが、激しい企業競争のなかで生き残ろうとすれば、そうせざるを得ないのも事実である。そこに中小工場のジレンマがある。

合理化と機械化によるメリットを追求する大企業的体質への変化は、職人的労働者に「俺たちの技術を生かす機会はないだろう」と思わせている。彼らは、自分の持つ技術に従って働くよりも、コストと納期の要求に忠実であることを求められる。そのとき、彼らの内部で彼ら自身の技術が崩れ、失われてゆく。」

2. 「確かに、開発商品の製作には職人的技術が欠かせない。日本の現場技術者が明治以降の歴史のなかで蓄積してきた技術を発揮する格好の機会であろう。けれども、そのように蓄積された技術は、伝統工芸の世界のように、一部のエリートに伝承されればよいというものとは性格を異にする。工場の職人的な技術体系は、多くの無名な《ものを作る人びと》一人ひとりの身体が覚えている技術、人間の身についた技術を尊重することで築かれる。労働集型的生産を知識集型的に置きかえるとき、人間の労働をないがしろにしては人間の側に立つ技術は基礎から崩れる。」

3. 「日本の近代社会は、工業技術の一切を西欧から導入して一気に工業化社会へと移行、成長したと考えられている。けれども、日本の中小工場では、職人的労働者が西欧の工業技術を自分のものにするため、鍛冶屋から伝承した技術に学びながらさまざまな工夫をし、発見と創造を積み重ねてきた。（中略）

その中小工場が、機械制大工業の技術体系をそのまま受け入れようとしている。そうした時期に、中小工場が培ってきた裏通りの技術体系を見直すことは、大工場に見るような表通りの技術体系を問い直す有力な武器となろう。」

この中小工場観が適切かどうか検討の余地はあるが、働く人々を内側からとらえた一つの見解といえよう。（戸田 勝也）

日本の産業社会

今井賢一著
筑摩書房 1983年
定価 1,500円

1970年代以降欧米諸国の産業社会では、インフレや失業という慢性的病の中で危機が進行した。それは人々の価値観、心の問題にまで関わるものとなっている。日本の産業社会は、国際的競争力など経済的成果においても全く対照的な発展を示している。その背景には、優れた適応力を持つわが国の企業行動、技術革新の相互依存的波及を可能にした産業組織、地方の時代に象徴される地域の活性化と新しい生活のシステムへの模索がある。

欧米先進国の産業社会が停滞傾向を示す中で、日本の産業社会は一定の活力を維持しながら成長してきており、将来に向けての一定の展望を描くこともできる。

産業社会とは技術革新を駆動力として、その技術革新に基づいて高率の投資を行うことによって、社会の問題解決を図ろうとする社会である。従ってその基盤には絶えざる技術革新の流れがある。日本の産業社会は、今新たな技術革新の局面に入っている。とくにその技術革新は、情報・通信系の技術分野において顕著であり、こうした技術に基づいて社会全般の生産性を上げることが可能になっている。そしてこの技術革新は、産業社会の組織にとっては一種の産業革命とも言ってよいような複合連関型の特徴を示している。

こうした技術革新の新しい波に対応して、投資の内容も変化している。わが国の産業社会は高率の、持続的な投資が行われてきたことを大きな特徴としているが、現在の投資に見られる特徴的な点は、情報化に対応するための設備投資が経済の隅々にまで波及しつつあることである。情報化が情報化を呼ぶという形での、産業社会の新しい発展のメカニズムが形成されつつあるということができる。

以上の様な産業社会の変化を産業構造の面からみれば、産業社会の革新を主導する産業・企業群としての戦略的な産業の変化として捉えられる。かつてわが国の戦略的産業は、鉄鋼・化学などの素材系産業であり、そこから機械・組立系の産業に変わり、さらに現在は情報・通信系の産業に移行している。同時に在来型の産業も、情報・通信技術によって自らを変容させ、情報・通信系産業と在来型の産業は融合する形を示している。

このような産業社会の変化の局面の中で、日本企業は優れた適応力を示した。

日本企業は、下請企業、系列企業、合弁企業などの「中間組織」を有機的に結合した組織連関を持っている。この組織連関が革新の波及と環境の不確実性からくるリスクの分散・吸収を可能にしたのである。企業内部では、工場間の競争、製造部門と管理部門、営業部門との競争が有効に機能し、部門間での革新の伝播が促進された。日本企業の内部組織の面における特徴は、企業内に内部労働市場が形成されていることである。その結果は企業に特有の技能とノウハウが形成、蓄積され、それがその企業特有の経営資源としてまとまりを持つことになる。しかもその技能とノウハウは仕事を通じた学習によって多様な仕事をこなしうるものとして蓄積させていく。企業はこの経営資源を活用し、増殖させながら本業の周辺の事業分野に「微調整的」な多角化を進めることによって、市場環境のある程度の変化に柔軟に対処することが可能になったのである。

産業社会をこえるものとして情報社会という展望が提示されている。この社会は、情報・通信系の技術の技術革新を活かして形成される産業社会であり、情報・通信のネットワークを基盤に、地域間・都市間が連結され、大小様々の多様な自律的な組織として形成された中間組織が多様なメディアで重層的に連結されるネットワーク社会である。この社会は、ソフトウェアの生産と市場化をいかに促進するかという課題を持つ。さらにこの社会は、幅広い層が企業者精神をもってイノベーションを模索し、事前的・計画的学習をする学習社会でもある。

(八原 忠)

ゼミナール日本経済入門

日本経済新聞社 編
日本経済新聞社 刊 1986年
定価 2,300円

多様化した日本の経済を概観できる本である。新聞社が編集しただけあって、理論や理想に走りすぎず、事実根ざしたわかりやすい記述がされている。

各章、日本経済の最新の事情を述べた「日本経済TODAY」、それぞれの問題の背景や歴史的経過、経済理論との関係をわかりやすく綴った「歴史・理論を学ぶ」、そして、数々のデータを分析する「統計を読む」の3部分から、構成されている。「日本経済TODAY」の通覧だけでも、基本的な経済知識が身につくようになっている。

深く読んでも、流し読みをしても、それぞれ得る点の多い良き経済入門書といえよう。

本書は、新聞社が刊行元であることにふさわしく、現代日本が対峙している様々な経済問題を、事実にもとづき平明に解説している。

日本経済の現況をおおまかに一覧する序章につづき、産業構造の変化・金融革命の問題等、日本経済が直面している諸問題について突込んだ分析をする各論部分、そして「活力ある消費社会の構築」と題した、将来日本のあるべき姿を提示する終章、このような構成になっている。

ここでは、今後日本があるべき姿を語っている終章について、若干言及してみよう。

いままで、もっぱら量的拡大路線をとってきた日本経済及び日本社会は、今後、経済的安定基盤を維持しながら、質の高い社会を築いていかなければならないと本書は規定している（図参照）。高質社会になるための要素は、以下の3点にまとめられる。

- 文化の創造——人々が自由に自分の好みに合う文化的な活動を、余裕を持って楽しめる時間と環境をつくり出すこと。
- 健康と安全——健康の維持・増進。高齢者が安心して生活を楽しめるような生活環境の整備。犯罪や災害から人々を守ること。
- 快適な生活環境——ゆったりした居住空間の整備と、それを取りまく人間的なコミュニティの創造

この内需振興を推進する柱として、生活環境の整備と消費の拡大をあげている。環境整備については、公共投資のあり方も変えていかなければ効果が見込めない。従来の、産業基盤の強化・拡充だけに力を加えるのではなく、人々が快適な

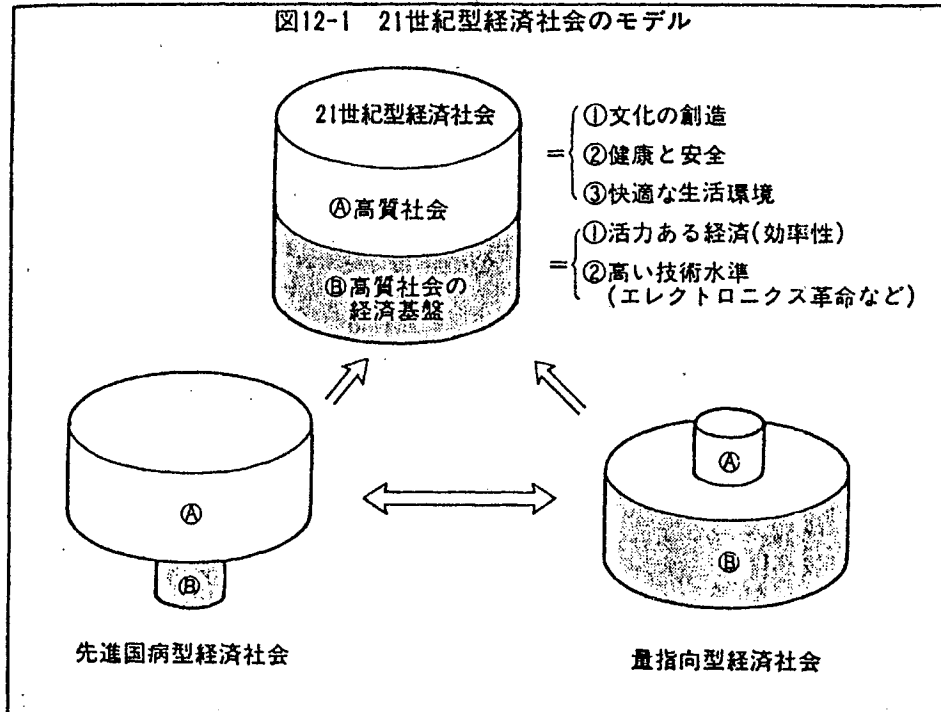
生活を送れるような生活基盤の強化・拡充に重点を置くべきである。このような居住空間の総合的な整備を目指して、内需を振興する訳である。

一方、消費の拡大が日本の経済発展に貢献する理由は、次のように説明できる。

消費の拡大→質の高い生活→新製品・新サービスの開発→新しい文化の創造
 消費の拡大の効果は、ひとり内需振興にとどまらず、新しい文化の創造にまで関係している訳である。

このように本書では、日本経済の現状分析にとどまらず、将来的なビジョンの確立にまで論を進めている。本書を読むことで、内外の経済事情を総括的に理解でき、経済を見る目を養成する絶好のトレーニングになるであろう。

(八原 忠)



資料出所 日本経済新聞社編「ゼミナール日本経済入門」

'90年代の日本経済

宮崎 勇 著
岩波書店 1986年
定価 250円

アメリカの景気に急ブレーキがかかった1985年に、日本の対外純資産額は1000億ドルを超えた。「世界のなかの日本」を印象づける現象である。

本書は、国際的にも、国内的にも、大きな転換期にさしかかっている日本の経済を、グローバルな視点から解説したものである。国際経済に精通した著者の発言が、日本経済のあるべき姿を鋭く指摘している。経済の将来を見通すためにも、また、現状認識を深めるためにも、大変参考になる一冊といえよう。

本書では、まずはじめに、世界経済の現状を、アメリカのドル高・高金利を中心に分析している。

ここでは、「アメリカの高金利政策が、国際経済全体の大きな障害になっている」と述べ、ひとりアメリカの景気後退のみではなく、それに附随発生する、南北問題等にまで言及している。

アメリカの抱えている問題点は、1985年4月11日、米国プリンストン大学で行われた、シュルツ国務長官の演説によると、次の4項目にまとめられる。

- 大規模な純資本流入
- 並はずれて強いドル
- 史上最大の貿易赤字
- 連邦予算における大規模かつ継続的赤字

これら問題点の解決策のひとつとして行われたのが、去年9月22日の五カ国蔵相会議（G5）、及び、その決定を受けた形のドル高修正であることは、御存知のとおりである。また、米ソ首脳会談による緊張緩和が、世界経済に良い影響を与えることにもふれている。

こうした世界経済の現状をとらえた上で、今度は日本経済の現状をみつめてみる。

日本は国際収支の観点から、2つの大きな問題点を持っている。ひとつは、国際収支の不均衡は、国内の不均衡の反映であるということ。もうひとつは、国際収支の不均衡は、国際間の不均衡であり、ひいては国際間緊張の原因になりかねないという点である。これらの解決策を練る前に、日本の貿易黒字がなぜ発生するのか、若干説明しておく。

貿易黒字になる理由として、本書では次の3点をあげている。

- 日本の競争力が強い
- 国内市場が活発でないから、輸入需要がない。
- 生産効率が良いため、一次産品（輸入原材料）の消費量が少なく、価格も低

い。

つまり、売るものが多く、買うものが少ないという訳である。これに関連して、貿易における、日本の資本赤字の原因にも言及している。資本収支が赤字になる理由は、まずアメリカの高金利にひかれて、円が海外に流れることがひとつ。もうひとつが、日本国内の市場が伸び悩み、金が余っているのに対して、アメリカでは資金不足になっているという相関関係である。

国際収支の不均衡という問題は、ひとり貿易収支の黒字という点だけではなく、資本収支の赤字も含めて、これらが世界的に見て、極立ってアンバランスなところにある。

そこで、これらの解決策として登場するのが「内需拡大」である。本書では、今後の日本経済の方向として内需拡大をとらえ、それによる、国内経済の向上と、円高の定着を期待している。

冒頭にも書いたとおり、日本は今や世界有数の債権大国である。しかし現在のバランスを欠いた貿易活動を続けていくと、いずれ世界的な問題になりかねない。本書とともに、同じ著者による「日本経済の実像とゆくえ」も一読することを、すすめる。 (八原 忠)

エクセレントカンパニー

T.J.ピーターズ、R.H.ウォーターマン 共著
大前研一 訳
講談社 1983年
定価 1,800円

70年代はアメリカ企業の自信喪失の時代であった。その結果、オイル・ショックを乗り切り世界市場に飛躍して行った日本企業といわゆる「日本的経営」が企業経営者の注目を集めた。しかしアメリカには同じように成長し、競争力を強めて行った大企業が数多く見られる。これらエクセレント・カンパニー即ち超優良企業の経営者はどのような考えを持ち、どのような経営の仕方をしているのか。そこには共通したいくつかの特徴が見られる。

厳しい競争環境の中で、ある企業が他の企業よりも卓越し、超優良企業になるということはどういうことであり、そのために経営者はどのような経営をしなければならないのか。本書はこうした疑問に答えるために、アメリカのエクセレント・カンパニーを選び出し、その経営の特質を明らかにしようとしたものである。優れた経営手法は日本企業に独自のものではなく、アメリカのエクセレント・カンパニーも優れた経営を実行している。「アメリカより福音あり」なのである。

エクセレント・カンパニーの経営には、8つの基本的特質が共通している。

(1) 行動を重視する

とにかく物事をやってみるのである。「臨機応変主義」の経営と、形式ばらないコミュニケーションによって組織の流動性を保っている。タスクフォースやプロジェクト・チーム方式を活用して、迅速にできるだけ数多くの実験を試みながら、課題を個別撃破している。

(2) 顧客に密着する

エクセレント・カンパニーは顧客を重視する。品質、信頼性、サービスをどことんまで追求し、それによって顧客に忠誠を尽くし、目先の収益よりは長期的に収益を維持・拡大していこうとする戦略をとる。「強迫観念」といってよいほどに顧客志向が重視されている。顧客重視の基本は「ユーザーの声を聞く」ということである。

(3) 自主性と企業家精神

エクセレント・カンパニーは、大企業でありながら、なお中小企業のように身軽な動きをしている。それが可能なのは従業員の中に絶えず企業家精神を育み、

技術革新を刺激し、そのためのシステムを作り上げているからである。

(4) ひとを通じての生産性向上

エクセレント・カンパニーはひとを大切にする。従業員に自主性と目的を持たせ、進んで自己主張をさせ、従業員の良いところを引き出そうとしている。普通のひとを動機づけ、大きな力を発揮させているのである。

(5) 価値観に基づく実践

会社として何をしなければならないのか、そのために従業員は何をしなければならないのかについて明確な価値観を持ち、その価値観を会社の末端、すみずみにまで浸透させることに多大の努力を払っている。ただ生き延びることにだけ汲々としているのではないのである。

(6) 基軸から離れない

ある程度の多角化が必要だが、しかし会社の中心となる固有の強さは何かをはっきりとさせ、その基軸から離れてはならない。

(7) 簡素な組織、小さな本社

簡素な組織を基本として、習慣打破の意欲と企業家精神を発揮させなければならない。

(8) 厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ

一方で厳格に管理しながら、他方では従業員一人一人の自主性と企業家精神、革新の気運を最大限に発揮させることを許容する組織である。

エクセレント・カンパニーは、以上の特質を育みながら、偉大な指導者の価値観と実践を具現化する会社の体質をさらに発展させ、何十年にもわたって全社員にそれを徹底させているのである。 (八原 忠)

会社の寿命

— 盛者必衰の理 —

日経ビジネス 編

日本経済新聞社 刊 1984年

定価 980円

人間と同じく会社にも寿命はあり、それは平均約30年にすぎない、というのが本書の結論である。今から30年前、鉄鋼・繊維・石炭は時代の花形産業であった。だが、現代では新興のコンピュータ産業やニューサービス産業に花形の座を奪われ、自らは大企業病に冒されながら、生き残りの策を模索中である。先日、「新規事業のネタを提供します。」という新しいサービス会社の設立記念セミナーが開催されたが、この若い社長の話を聞いて真剣な表情でメモをとっていたのは、30年前の超エリート達——一流素材メーカーの上級管理職達であった。時代が変わるにつれ、主役も変わる。この変化を乗り切れるか否かは、経営者の腕次第というのが本書のもう一つの結論である。

「日経ビジネス」誌で「日本のトップ企業100社」の過去100年間の変遷を調査し、特集したが、これを単行本化したのが本書である。調査は、明治29年・44年、大正12年、昭和8年・18年・25年・35年・47年・57年時点での総資産又は売上高から上位100社を算出し、比較したものだが、この期間中連続して上位100社に名を連ねることができたのは、わずかに1社、王子製紙だけであった。企業が繁栄する期間にも自ら限界がある、というわけだ。

では、繁栄の期間——寿命はいったいどれくらいなのだろうか。これを調べるため、明治29年から昭和57年までほぼ10年おきに10期間、総資産額の上位100社の推移を分析してみた。もし、有力企業の顔ぶれが固定されたものならば、ランキングに登場する企業の数は、100社をそう大幅に超えることがないはずである。

ところがランキングに登場した企業数は合計413社。単純に計算すれば、100社ランキングに1社あたり平均2.5回登場したことになる。とすれば、企業が繁栄をきわめ、有力企業入りできる期間は平均2.5期、1期10年として30年足らず、ということになる。

考えてみれば、どの産業も隆盛の頂点を極めれば、いずれ衰退する。技術は進歩し、顧客の求めるものも変わってゆくから、それも当然である。では、企業として生きのびるにはどうしたらよいか。

この唯一の方法は「変身」である、と本書は云う。産業構造の変化に合わせた事業転換や、時代の要請に合わせた主力商品の開発などで、「変身」するのだ。

しかし、言うは易く行はむはかたし。「変身」は現在の事業が傾いてからでは遅きに失する。ところが、社業が順調なうちにリスクの多い新事業に乗り出そうという発想は生まれにくい。人は安定を好むのだ。幸運にも新事業に進出できて成功したとしても、元の事業内容から新事業中心の企業に「変身」するとなれば、大幅な組織変更は避けて通れない。人材や予算の投入に対しても、社内の抵抗は並大抵ではない。

これらの困難を克服して、見事に「変身」をとげた例として、東洋紡績・呉羽化学工業・三菱金属の3社の事例が紹介されている。東洋紡績はSBU（戦略事業単位）という組織システムを導入し、人・組織面から変革を迫った例、呉羽化学工業は独自技術で新製品を開発し、それをテコに「変身」をとげた例、そして

三菱金属では、新規分野への大幅な投資がポイントとなっている。

逆に、「変身」に失敗した例としては、経営者自身の変身ができず、結局事業家になり切れなかったヴァンジャケットの他、大沢商店、鈴木商店などの例が挙げられている。成功談より失敗談の方が貴重である。

さらに、本書は、企業規模や業種を問わず、生き残りのための最大の条件として、リーダーたる経営者の人間的努力を強調している。理念と政策と戦略に支えられた企業家精神、道理を見失わない常識眼、非情に徹する勇氣、経営に対する信念——こう言うと言葉だけがカラ回りして、至極当然のように聞こえるが、これら当たり前と思われることになる。

それは結局、毎日の経営活動のなかで、いかに事業におぼれず、進化するための努力をつづけるか、にかかっているのであろう。かくして、本書は、1篇の経営論として読めるのである。(八原 忠)

日本の会社ベスト10の変遷

明治29年 1896年			明治44年 1911年			大正12年 1923年		
順位	会社名	業種	順位	会社名	業種	順位	会社名	業種
1	鐘淵紡績	(織 維)	1	北海道炭鉱汽船	(鉱 業)	1	鐘淵紡績	(織 維)
2	大阪紡績	(")	2	鐘淵紡績	(織 維)	2	富士瓦斯紡績	(")
3	三重紡績	(")	3	大日本製糖	(食 品)	3	三菱造船	(造 船)
4	北海道製麻	(")	4	日本製鋼所	(鉄 鋼)	4	内外綿	(織 維)
5	摂津紡績	(")	5	台湾製糖	(食 品)	5	富士製紙	(紙・パルプ)
6	岡山紡績	(")	6	川崎造船所	(造 船)	6	日本毛織	(織 維)
7	東京紡績	(")	7	富士瓦斯紡績	(織 維)	7	王子製紙	(紙・パルプ)
8	金巾製織	(")	8	宝田石油	(石 油)	8	郡是製絲	(織 維)
9	大阪アルカリ	(化 学)	9	三重紡績	(織 維)	9	浅野セメント	(窯 業)
10	尼崎紡績	(織 維)	10	富士製紙	(紙・パルプ)	10	東洋紡績	(織 維)

*対象は各年次とも鉱工業企業 明治29年・44年のランキングは総資産額により、他は売上高による。

昭和8年 1933年			昭和18年 1943年			昭和25年 1950年		
順位	会社名	業種	順位	会社名	業種	順位	会社名	業種
1	鐘淵紡績	(織 維)	1	三菱重工業	(輸送用機器)	1	東洋紡績	(織 維)
2	王子製紙	(紙・パルプ)	2	日立製作所	(電 機)	2	八幡製鉄	(鉄 鋼)
3	内外綿	(織 維)	3	住友金属工業	(鉄 鋼)	3	富士製鉄	(")
4	大日本製糖	(食 品)	4	鐘淵紡績	(織 維)	4	鐘淵紡績	(織 維)
5	三井鉱山	(鉱 業)	5	王子製紙	(紙・パルプ)	5	三井鉱山	(鉱 業)
6	日本毛織	(織 維)	6	東京芝浦電気	(電 気)	6	日本鋼管	(鉄 鋼)
7	台湾製糖	(食 品)	7	三菱鉱業	(鉱 業)	7	大日本紡績	(織 維)
8	三菱鉱業	(鉱 業)	8	三井鉱山	(")	8	三菱鉱業	(鉱 業)
9	明治製糖	(食 品)	9	日本鋼管	(鉄 鋼)	9	呉羽紡績	(織 維)
10	日本石油	(石 油)	10	日魯漁業	(水 産)	10	川崎製鉄	(鉄 鋼)

昭和35年 1960年			昭和47年 1972年			昭和57年 1982年		
順位	会社名	業種	順位	会社名	業種	順位	会社名	業種
1	日立製作所	(電 機)	1	新日本製鉄	(鉄 鋼)	1	トヨタ自動車	(輸送用機器)
2	八幡製鉄	(鉄 鋼)	2	トヨタ自動車	(輸送用機器)	2	日本石油	(石 油)
3	東京芝浦電気	(電 機)	3	日産自動車	(")	3	日産自動車	(輸送用機器)
4	富士製鉄	(鉄 鋼)	4	松下電器産業	(電 機)	4	新日本製鉄	(鉄 鋼)
5	日本鋼管	(")	5	日立製作所	(")	5	松下電器産業	(電 機)
6	日本石油	(石 油)	6	三菱重工業	(輸送用機器)	6	日立製作所	(")
7	松下電器産業	(電 機)	7	日本鋼管	(鉄 鋼)	7	丸菱石油	(石 油)
8	トヨタ自動車工業	(輸送用機器)	8	東京芝浦電気	(電 機)	8	東京芝浦電気	(電 機)
9	新三菱重工業	(")	9	日本石油	(石 油)	9	三菱重工業	(輸送用機器)
10	三菱電機	(電 機)	10	住友金属工業	(鉄 鋼)	10	日本鋼管	(鉄 鋼)

資料出所 日経ビジネス編「会社の寿命」

ホロン経営革命

名 和 太 郎 著
日本実業出版社 1985年
定価 1,200円

最近、新聞や雑誌等できかんに取り上げられている、『ホロンの経営』。——本書はそのホロンの経営を“ホロン”という生命科学の概念に基づき、生きた経営システムと位置づけ、組織が動態化の限界を迎え、パラダイム（考え方の枠組み）大転換の時代における組織甦りのための画期的なマネジメント・システムとの観点から、精力的な取材を通して、最終的には、ホロンの経営実現までの道を示している。

ホロンの概念がなかなかつかめにくいのが難点ではあるが、今までの“効率”を基軸としたマネジメント・システムがある限界を迎えようとしている現在だけに、新しいフェーズのマネジメント・システムを示すものとして参考になるであろう。

本書では、まず“ホロン”という考え方について、かなり多くのページをさいている。著者としては、小売先の経営管理技術としてとらえるのではなく、その基本となっているパラダイム（考え方の枠組み）を理解せよと強調している。ここで、見すごしてはならない点がある。それは、同じホロンでも欧州と日本とでは、かなり異なる面があることである。同じように「全体と個との調和」といっても、欧州では、全体と階層秩序にウエイトがあり、日本では、個の自律性に重点が置かれているという。この点は今後、どちらがこれからの経営にとって役に立つのか、強味となるのか経営者・管理者は十分に考えて判断をしなければならないが、大変興味をそそられるポイントである。

つづいて、第二章では、「いま、なぜホロンの経営なのか」が刻明に述べられている。はじめに著者は、今、企業をとりまく環境は、急激に変化し、それは変転極まりない経営環境だと説明する。つまり、①商品のライフ・サイクル（寿命）の短縮化、②消費者ニーズの個性化と質的变化、③技術革新の早さ、④政治・経済環境の変化、⑤「部際的な仕事」の増加、⑥企業内部の従業員の変化——価値観の変化・女性従業員の増加・高齢化、等々の変化の波にあらゆる企業が大きな影響を受けているという。そして、このように変転極まりない環境に、戦略的に対応するには、これまでのような固定的な“堅い組織”では無理があるという。つまり、これまでの硬いメカニクな経営と組織から、生物原理、新しい物理学原理に基づいた経営・組織が求められているのだという。この新しい経営と組織のあり方をホロニック・マネジメントまたはホロニック・アドミニストレーションと呼ぶことを、著者は提唱しているのである。著者によれば、ホロンの経営の本質は、柔軟で部分も全体も自律的・自己組織的などころにあるという。それは

むずかしくいえば、非線形非平衡系である「生きているもの」の特徴なのだという。さらに、著者は、経済環境や社会が、過去のことの延長として考えられる「線形」でなくなり、未来が予測しがたい非連続の時代になれば、その中の企業も、それに対応したものにならなければゴーイング・コンサーンとしては存在し続けられないと述べ、競争と変化の激しい今日では、現状のまま生きていこうとすることで成長のない企業の生命は絶たれる運命にある。だから現代の企業は、非連続な社会の中で、変化し成長する複合的な非平衡開放系（システム）をめざさなくてはならないとつづけている。このあたりは、やや概念先行的で、実務家の立場からすると、もう少し詳しい具体論がほしいところではあるが、企業にかかわる者としては、決して見落としてはならない重要なポイントであろう。

第三章以下では、ホロンの重要な性質である、引き込み現象、未来からの発想、ホロンの広報・企業内起業家・ホロンの経営のケース・スタディなどが述べられている。

なかでも、後半のホロンの経営をめざす企業群のケース・スタディには有益な示唆も多い。特に、著者が取材を進めるうちに、実際のホロンの経営の理解が次第に深まっていくのが感じとれる。是非、一読をすすめた一冊である。

（八原 忠）

分衆の誕生

博報堂生活総合研究所 編
日本経済新聞社 1985年
定価 1,200円

「昨年大ヒットした商品は？」と尋ねられたら、あなたは何を挙げるだろうか。ファミリーコンピュータを除けば、これといって思いあたるものがない——こんな状況がここ数年続いている。「誰れもが欲しいと思う」商品は、子供の世界を別にして、もはやなくなりつつある。

画一性を特徴とする「大衆」が姿を消し、人と違っていることを求め、細分化された固まりとなつてうごめく「分衆」が消費の主役役になつてきたためである。

分衆とは、「分化された大衆」の意味である。

本書は、大衆から分衆へ、という時代の流れを包括的に展望し、人々の意識・行動を分衆の概念で鮮やかに解明した力作である。

戦後の日本経済を、消費面から大別し、大衆胎動期（昭和30年代前半まで）大衆全盛期（昭和30年後半から40年代）分衆出現期（昭和50年代以降）の3つに区分して、各時代の特徴を述べることから本書は始まる。そして、この時代潮流のなかで、大衆全盛期の社会の特徴①絶対多数の存在②大量動員③帰属意識の強さ等は影をひそめ、かわって分衆社会の特徴①マイナー感覚②気の合う仲間志向③私的意識の強さ等が表に出てきたことを例を挙げて示している。

それでは分衆はどのような「固まり」に分けられるのだろうか。その1つの切り口として、博報堂が昭和57年に行った「人並み」意識とその生活実態についての調査結果が示されている。この調査は、全国の成年男女2,000人に対して行われたものだが、その結果、意識面では約57%が他人並み無関心派であり、約10%は他人並み否定派であったという。しかしながら、その行動はと見ると、全体の90%が他人と同じように行動している、と答えており、これを総合すると6タイプに分けられる。各タイプの特徴が最もよく表われているのは、ファッションに対する感覚であろう。例えば、「外出時2日続けて同じ服を着ない」と答えた女性は、理論確信型が74%に対し、もの言わぬ庶民型は33%にすぎない。（もっとも男性については各タイプとも大差ない。）

一方、ニュープア、ニューリッチという分衆概念も示されている。これは博報堂の「ニュープア調査」の結果から導き出されたものである。「自分自身貧乏だと思ひ、事実、生活にゆとりのない」ピュアプア（本貧乏）に対し、「貧乏ではないが、生活にゆとりを感じられない」のがニュープア（疑似貧乏）、「貧乏なのだが、何とかうまくヤリクリして、生活にはゆとりを感じられる」のが balan

スプア（ヤリクリ貧乏）、そして“脱庶民を果たし、貧乏ではないし、生活にもゆとりがある”リッチ新規参入者がニューリッチ（ユトリスト）である。

調査時（昭和59年4月）の分布状況は、ピュアプア6.3%、バランスピュア7.5%、ニューリッチ34.0%に対し、ニュープア52.2%となっており、“自分たちの感覚にあったもののみをシビアに選択して買う”分衆消費の中核的存在とみなされている。

分衆の「固まり」を分ける基準は、この他無数に存在しうる。例えば、若者を未来志向－現在志向、受身的情報接触－主体的情報接触の2軸で分け、流行追随型（フォロワーヤング：情報は受身で現在志向）、流行発信型（アンテナヤング：情報を主体的に探し求め、現在志向）、先行投資型（フューチャーヤング：情報感度も高く、未来志向）、現状不満型（パワレスヤング：情報感度低く、現状に不満を持つが行動は自ら起こさない）の4タイプにあてはめて考えるといった具合である。

以上見てきたように、大衆の時代には、年齢、収入、など比較的単純な指標でとらえた集団も、分衆の時代には、意識、価値感、ライフスタイルが異なる生活者集団として、細分化されてゆく。

本書では、これらをマーケティングの枠組みでとらえているが、個別教育が大きくクローズアップされている今、教育の枠組みで考えてゆくことも重要と思われる。

教育の受け手が、教育をする側と同じ価値感、ライフスタイルを持っていたのは過去の話であり、自分と異なる集団とは、無関心・無交渉、という分衆社会の中での教育だからこそである。（八原 忠）