

時代がやってくる

近代工業社会
(~1980年)

「物財の多さ」が幸せ

- 客観的
- 科学的
- 普遍的

↓

- 官僚主導が有効
- 大企業を優先
- 宗教が衰退

不二家やパロマ工業などファミリー企業にまつわる不祥事が批判されていますが、カネボウや雪印のような非ファミリー企業の不祥事も起きています。

日本では、ファミリー企業が問題を起こすと必ず、「やっばりファミリー企業だからだ」と言われる。逆に、ファミリー企業でないところが破綻したら、「やっばりファミリー企業でないから」とは言われない。

これは近代工業社会の発想といえる。近代工業社会は1980年代で終わった。今は世界的にファミリー企業が有利な時代

になりつつある。このことが分かっているのは、今や世界中で日本くらい。中国、アジア諸国、ロシアで急成長しているのは多くがファミリー企業です。

『ダイナスティ』(デビッド・S・ランダス著)によれば、米国では企業数の9割、商品とサービスの生産の半分以上をファミリー企業が占めます。米経済誌『フォーチュン』の売上高上位500社の大企業のうち、3分の1がファミリー企業です。同じく、米経済誌『ビジネスウィーク』はファミリー企業の年間成長率は23・4%と、非ファミリー企業の10・5%より圧倒的に高いとしています。

ヨーロッパでは、国民総生産と労働市場の3分の2がファミリー企業です。特に、スウェーデンでは、電力、家電、通信、自動車、製紙などの名だたる大手企業の株式をバレンベレー家が握っている。上場株式の時価

総額の4割を持つという富の集中が起きていますが、そのためにスウェーデンが高福祉国家を実現できているのです。ファミリー企業は、地元や地域へ多大な貢献をしているのです。

日本の社会はファミリー企業を否定

かつてファミリー企業は古い体質だといわれました。これは、技術や業務が複雑化・専門化するため、企業経営は経営の専門家に任すべきだ、巨大企業がよいという考え方から出ています。この主張の背景には、「物財の豊かなことが人間の幸せだ」とする近代工業社会の認識があります。

これは、ルネッサンスで目覚めた近代精神が生み出した思想といえます。近代精神があればこそ、物を観察する精神が生まれ、それが写実する美術になった。そこから科学する心が芽生

ファミリー企業が 圧倒的に有利な時代 知価社会では、 経営者の個性が重要に

日本、そして世界がたどった歴史の流れを俯瞰しながら、「これからは、ファミリー企業が圧倒的に有利な時代がやってくる」と断言する。人々が「満足の大きいことが幸せだ」と感じる時代が到来し、個性が際立つ、意思決定の早いファミリー企業の出番がやってきたと指摘する。(本誌)

写真◎栗原克己 構成◎編集部

Taichi Sakaiya

1935年大阪府生まれ。東京大学経済学部卒、通産省(現経済産業省)入省。

日本万国博覧会を企画し、開催を実現する。78年同省を退官、執筆・評論活動に入る。

98年7月から2000年12月まで経済企画庁長官を務める。

現在、早稲田大学大学院日本橋キャンパス学督、同大特命教授。著書に、『団塊の世代』『知価革命』『組織の盛衰』『平成三十年』など多数。

屋太



ファミリー企業の

知価社会
(1980年代~)

「満足の大きさ」が幸せ

- 主観的
- 社会的
- 可变的



- 官僚主導では立ちゆかない
- ファミリー企業が有利
- 宗教が復活

堺

え、技術として社会に受け入れられて産業革命が起こった。ここでは、物財をより多く供給した人がヒーローとなり、豊かな暮らしや高い地位、強い権限を持った。物財を増やすことは社会的な正義だったので。これが近代工業社会の本質です。

これが進んで、ますます多くの物を作るためには、規格大量生産に行き着く。生産手段は巨大化し複雑化する。規格品を大量に供給する企業は必然的に大きくなければならず、巨大企業が育っていった。20世紀の技術革新のほとんどは大型化、大量化、高速化の三つです。この三つを除いたら、20世紀の1970年代までの技術進化は必ずしも大きくない。進歩したと思っ

ているものはみな、大型化・大量化・高速化だったので。こうして、物をたくさん作る、そして人々にたくさん分配する仕組みができあがった。生産技術は大型化し、流通も大規模化した。これらを担うのは分野別に専門技能者に任ずるがよい、と考えられた。ワンマン経営になりやすいファミリー企業には、安心して任せられない、というわけです。

さて、物財の豊富さや多さは客観的、科学的、普遍的で、誰が見ても同じです。例えば、誰が見ても100平米の家は50平

米の家より広い。それは科学的であり、客観的です。そこに主観の入る余地はない。従って、宗教のような主観的なものほどどんどん衰退していった。これが1970年代までの近代工業社会でのことです。

ところが70年代の様々な経験から、80年代になると「物財が豊かなことが本当に幸せなのか」という疑問が出てきました。

知価社会では「満足」の大きいことが幸せ

つまり、物財の多さではなく、「人間にとって、満足の大きいことが幸せなのだ」という主張です。これが、私が言う知価革命のことです。知価とは、人々を満足させる技術、アイデア、デザイン、イメージなどを創造する知恵の値打ちのこと。知価を創り出す産業や企業が利益を出し、経済をリードしていく社会になった。この考え方は今や、ニューパラダイム派エコノミストと呼ばれ、世界で非常にはやっています。私が1985年に『知価革命』を書いたころはまだ世界でも珍しかった、いや、一番最初でした。

ところで、物財の多さと満足の大きさは、似ているようで全く違います。欧米のファッショブランドの価格が高いのは、それをいいと思う人たちの評判、

つまり社会的主観で決まるからです。ホテルのサービスや土地の価格も、どんどん主観的になってきている。これは満足が主観的、社会的だからです。

知価社会の到来によって、人々の主観に訴える宗教も世界的に復活を遂げています。ファミリー企業から最も縁遠かった国営企業はダメだということで、民営化も進みました。

1960年代には、会議で「君の議論は感情的で、客観的じゃないね」と言われ恥入りました。しかし80年代になると「君が言っているのは単なる数字だよ、住民感情はそんなものじゃないぞ」となって、国民感情や庶民感覚が優先されるようになった。

いまや日本の各地で、規格大量生産はダメだといわれるようになった。生産現場からベルトコンベアがどんどんなくなっている。巨大化も頭打ちです。ジャンボジェット機より大きな飛行機は、30年間でできていません。というのも、80年代からの技術革新は、多様化、情報化、省資源化の三つの方向に大きく転換したからです。

知価社会では主観や感性が大切

知価社会では、満足の大きいことが幸せです。ところが、満足の大きさは、主観的、社会的、

可変的なのです。社会的というのは、例えばあるブランドをいいと思う社会集団がいるということ。可変的というのは、価値が上下するということ。

近代工業社会では、「価格は需給によって変動するが、価値は一定である」と考えられていました。まるでニュートン力学の「エネルギー不変の法則」のように、価値そのものはずっと不変であると。例えば、鉄1トンが6万円の価値がある。需要が多くなると価格は高くなって10万円くらいになる。すると、増産して供給が増え、価格は4万円に下落する。しかし、鉄1トンの価値は変わらない。

ところが知価社会では、価値が変動するのです。

例えば、去年は2万円で売っていたはやりのネクタイが、今年は流行遅れになって5000円で売られている。では、いつか2万円に戻るかというと、もう戻らない。そんなものはいらない、価値がない、となるのです。

「物財の多いこと」を目指した近代工業社会では、官僚指導が有効でした。官僚は、豊富な情報を基に需要を予測し、産業や経済をリードできると思われていました。また、近代工業社会では生産手段は大企業などが握り、個人は労働力を提供しました。生産手段と労働力が分離さ

知価社会の経営





れていたのです。

一方、知価社会では個人の知識や感性、経験が生産手段です。ここでは労働力と生産手段が合体しています。あるデザイナーがヒットを連発すれば、その企業の価値は高まります。ところが、デザイナーの知識や感性が社会に合わないヒットが出ず、企業の価値も下がります。

したがって、知価社会では官僚主導は役に立ちません。何がヒットするのか、予測できないからです。知価社会では、経営者の個性や主観、意思決定の早さが重要なのです。

官僚とファミリー企業は対極にある概念です。規格的、役職的、統制的である官僚は、近代工業社会の実現に役立ちました。一方、知価社会では個性的、家庭的、選択的であるファミリー企業が主役です。ファミリー企業になれない非ファミリー企業は、CEO（最高経営責任者）により大きな権限を与えて、スターにしようとしています。さ

らには、マネジメント・パイ・アウト(MBO)によって、非ファミリー企業をファミリー企業化する動きも出ています。

官僚主導が強すぎ 立ち遅れる日本

知価社会への変化に最も乗り遅れているのが日本です。80年代以降、世界とは違う方向に走っています。日本はいまだに、近代工業社会を追い求めている。「近代工業社会が終わった」ということを、日本人は十分に理解していないのです。世界中で企業の数や事業所の数が減っているのは、日本だけです。どんな立ち遅れている。

日本では、官僚があまりにも強いからです。精神文化にまで、官僚が偉いというのがたたき込まれている。明治時代は官僚と軍人が日本をリードしてきて、終戦のときに軍人が倒れて官僚だけが残った。だから、今の「偉い人」は官僚です。

官僚制度の下では、社長が交代して誰か次の社長が入っても、組織は変わらない。フィルハーモニー型組織といえます。例えば交響楽団だったら、第一バイオリンの奏者が変わろうと、チェロが変わろうと、同じ交響楽団です。

知価社会での組織は、ジャズバンド型です。メンバーが変わ

れば、バンド名は残っても、違うバンドになる。ピートルズは、あの4人でないと成り立たないのです。このことを、日本人は理解していない。これはまさに、個性を大事にしない結果です。なんとしても、官僚支配から脱出しなければなりません。

ファミリー企業は、 お金を大切に使う

これからは、ファミリー企業がどんどん成長していくでしょう。その反面で、限りなくつぶれるということも起きます。新陳代謝が激しくなるでしょう。「自分のお金を使う人は、他人

のお金を使う人より利口である」といいます。ファミリー企業のオーナーは、企業のお金を慎重に使う。自分のお金のように大切に使うのです。

ファミリー企業の成長率が高く、業績も良いのは、経営者が企業のお金を「自分のお金」のように大切に使うからでしょう。規格よりも個性、専門家集団よりも統括する意思の時代、それが知価社会です。

ファミリー企業に働く人は、どんなに頑張ってもオーナーには近付けない。これは働く意欲を失わせるという見方がありますが、どうでしょうか。

非ファミリー企業、例えば日立製作所の社員のうち、何人が

社長になれるでしょうか。人々は、社長になるために働いているわけではないのです。逆に、中小企業でも、ファミリーの息子の嫁や、娘さんの婿というチャンスもあります。

世襲批判がいまだに出ますが、それは当然です。世襲というのとは欠点のある制度。だから批判を受けることによって、磨かれていくのです。

ファミリー企業だろうが、非ファミリー企業だろうが、経営は好きな人がやらなければ、企業はうまくいきません。ファミリーの息子だからといって、その仕事が好きだとは限りません。経営が嫌いな息子が継がせるのは、会社にとっても本人にとっても、悲劇です。

後継者を見る目は正確でなくてはいけない。経営が好きでない息子を後継者にしようとするのは愚かです。もし、息子が継がせたいという目標があるなら、経営を好きにさせること。好きにさせるための教育をする。親がやっている仕事がいかに面白いのか、いかに世の中に役立つのか、いかに人生を豊かにするか。それを教えるのです。

ファミリー企業で安定しているところは、本拠地を移さないですね。地元で尊敬されるからです。ファミリー企業は、地域に根づくことが大切です。

技術革新の方向が変わった

