

ネクスト・ソサエティ P.F. ドラッカー

レジメ作成：川村真文

第 部 迫り来るネクスト・ソサエティ	7
第 1 章 ネクスト・ソサエティの姿	7
雇用形態の変化.....	7
市場の変化.....	7
高度の競争社会.....	7
主役の交替.....	7
保護主義の復活.....	7
グローバル企業の未来像.....	8
第 2 章 社会を変える少子高齢化.....	8
急速に進行する少子高齢化	8
移民は必要かつ不要.....	8
優位に立つアメリカ.....	9
文化と市場の多様化.....	9
労働市場の多様化	9
人口の変化に気をつけよ.....	9
第 3 章 雇用の変貌.....	9
製造業労働者の減少	9
増大する知識労働者.....	10
女性の活躍.....	10
新種の知識労働者・・テクノロジスト.....	10
知識労働者の自己規定	10
さらによい人生を	11
成功の代償.....	11
第 4 章 製造業のジレンマ	11
製造業の相対的地位の変化	11
雇用の減少と社会不安	12
日本は？	12
途上国の道.....	12
新種の保護主義.....	12
保護は有効か	13
第 5 章 企業のかたちが変わる	13
近代企業についての 5 つのパラダイム.....	13
パラダイムの変化	13

秩序の崩壊.....	14
近代企業のコンセプトの変化.....	14
多様な人間組織.....	15
意欲の源泉.....	15
企業体から連合体へ.....	15
トヨタ生産方式の展開.....	15
新たなビジネスモデル.....	16
第6章　トップマネジメントが変わる.....	16
トップマネジメントの責任.....	16
トップマネジメントの仕事.....	16
トップマネジメントの危機.....	17
新たなコンセプト.....	17
組織としての個の確立.....	18
第7章　ネクスト・ソサエティに備えて.....	18
未来組織のあり方.....	18
人事管理が変わる.....	18
外部の情報.....	18
チェンジ・エージェントたれ.....	18
未来は予測しがたい方向に変化する.....	19
新たな制度と理念の誕生.....	19
第部　IT社会のゆくえ.....	20
第1章　IT革命の先に何があるか？.....	20
eコマースが世界を変える.....	20
蒸気機関の役割.....	20
世界観を変えた鉄道.....	20
プロセスのルーティン化.....	20
eコマースがもたらす革命.....	21
何が乗るかはわからない.....	21
起爆に続く爆発.....	21
国民国家を生んだ印刷革命.....	22
IT革命が生む新技術・新産業.....	22
テクノロジストの出現.....	22
知識労働者は金では動かない.....	22
第2章　爆発するインターネットの世界.....	23
知識労働者の動機づけ.....	23
知識労働の成果の評価.....	23

IT革命と医療制度改革.....	23
eラーニングによる教育.....	23
医療は奥義か.....	24
少子化の影響.....	24
製造業の変身.....	24
新種の保護主義.....	24
第3章 コンピュータ・リテラシーから情報リテラシーへ.....	25
コンピュータ・リテラシーは当たり前.....	25
情報の使い手は誰か.....	25
情報中心の組織.....	25
必要な情報が手に入らない情報システム.....	25
市場の情報.....	25
技術の情報.....	26
不十分な情報.....	26
分離したままの会計システムとデータ処理システム.....	26
不可欠の情報リテラシー.....	27
ノンカスタマーの情報.....	27
価値ある挑戦.....	27
第4章 eコマースは企業活動をどう変えるか?.....	27
配達が差別化の武器.....	27
eコマースによる自動車販売.....	28
生産と販売の分離.....	28
第5章 ニューエコノミー、いまだ到来せず.....	28
ネット企業のキャッシュフロー.....	28
マルチブランドへの道.....	29
継続教育が成長分野.....	29
予期せぬ市場.....	29
分割による再生.....	30
社会が主役になる.....	30
短期と長期のバランス.....	30
変化を観察する.....	31
eコマースのインパクト.....	31
第6章 明日のトップが果たすべき5つの課題.....	31
CEOの直面する問題.....	31
コーポレート・ガバナンスの変容.....	31
情報への新しい取り組み.....	32

命令はできない.....	33
知識労働者の興隆.....	33
ともに働く.....	33
第 部 ビジネス・チャンス.....	34
第 1 章 企業家とイノベーション.....	34
企業家精神ナンバーワンの国.....	34
第 1 のわな・・成功の拒否.....	34
第 2 のわな・・利益志向.....	35
第 3 のわな・・マネジメントチームの欠如.....	35
第 4 のわな・・自らの利益の喪失.....	35
大企業に企業家精神は可能か.....	35
社会の問題への取り組み.....	36
NPO の発展.....	36
政府における企業家精神.....	36
第 2 章 人こそビジネスの源泉.....	37
2 つの成長産業・・人材派遣業と雇用業務代行業.....	37
新種の従業員.....	37
規制に締めつけられて.....	37
時間と手間.....	37
分化する組織.....	38
適材適所.....	38
目が届かない.....	38
競争力の源泉.....	38
知識労働者は資本である.....	39
雑務からの解放.....	39
人こそビジネスの源泉.....	39
第 3 章 金融サービス業の危機とチャンス.....	39
シティの再興.....	39
知識センターとしてのシティ.....	39
金融サービス業が生まれ変わった.....	40
新たなイノベーションが急務.....	40
自己勘定取引のギャンブル化.....	40
唯一のチャンスは日本市場.....	40
まがいもののイノベーション・・デリバティブ.....	41
金融サービス商品の市況品化.....	41
とるべき道は 3 つしかない.....	41

中高年中流階層に着目せよ	41
財務代行業務の開拓.....	42
為替保険の商品化	42
まだ間に合う	42
第4章 資本主義を超えて	42
資本主義のまちがい.....	42
資本経済理論の欠陥.....	42
資本家の退場	43
政府とNPO.....	43
NPOのベスト・プラクティス.....	44
公僕がNPOを破壊する	45
アジアの社会不安	45
19世紀型国家の日本	45
中国の3つの道.....	46
21世紀最大の不安化要因	46
第部 社会か、経済か.....	47
第1章 社会の一体性をいかにして回復するか?	47
甲冑の騎士.....	47
土地の支配.....	47
多元主義を生き返らせた近代企業.....	47
組織の自立性と社会の利益	47
第2章 対峙するグローバル経済と国家	48
国民国家のしびとさ	48
漂流する国民国家	48
バーチャルな通貨	48
通貨財政政策の健全性の回復.....	49
貿易をめぐる因果関係が変わった.....	49
レートと関係のない貿易.....	49
新しい理論と政策	50
グローバル企業の出現	50
アメリカの抵抗.....	50
変更を余儀なくされる戦争のコンセプト	50
グローバルな機関の役割.....	51
常に勝利してきた国民国家	51
第3章 大事なのは社会だ・・日本の先送り戦略の意図.....	51
日本についての5つの謬説	51

正しい仮説.....	51
天下り問題.....	51
官僚の力.....	52
エリート指導層の耐久力.....	52
民主主義下の指導層.....	52
代わるべきもの.....	52
先送り戦略の成功.....	52
行動の失敗.....	53
金融機関の傷.....	53
崩壊の危機にある社会契約.....	53
系列に代わるもの.....	53
大事なものは社会だ.....	54
第4章 NPOが都市コミュニティをもたらす.....	54
都市社会のゆくえ.....	54
田舎社会の現実.....	54
都市社会への夢想.....	54
都市社会のコミュニティ.....	54
職場コミュニティの限界.....	54
NPOが答え.....	55

第 部 迫り来るネクスト・ソサエティ

第 1 章 ネクスト・ソサエティの姿

雇用形態の変化

高年者の多くは、フルタイムではなく、契約ベース、非常勤、臨時、パートタイムで働くようになる。

25年後には、組織のために働く者の半数は、いかなる雇用関係にもない人となる。

雇用関係にない人をいかにマネジメントするかが重要。

市場の変化

先進国の全てと中国とブラジルが、人口維持に必要な出生率 2.2 を下回る。

- ・ 若年中心の市場は、残るとしても、中高年中心の市場よりずっと小さくなる。
- ・ 高学歴高年者のリクルートと確保が重要に。

高度の競争社会

知識社会

知識は容易に移動 　いかなる境界もない社会に。

万人に教育機会 　上方への移動が自由な社会に。

万人が生産手段としての知識を手に入れるが、万人が勝てるわけではない 　成功と失敗の併存する社会に。

高度に競争的な社会になる。

I T 　知識は瞬時に伝えられる。

市場と活動はローカルであっても、競争力はグローバル・レベルであることを要求。

主役の交替

知識を基盤とする経済 　知識労働者が主役に。

膨大な数のテクノロジスト（技能技術者）（ex . コンピュータ技術者、ソフト設計者、臨床検査技師、製造技能技術者）が必要となる。彼等は、徒弟制度ではなく、学校教育でしか手に入れられない知識に基づく。

保護主義の復活

第 2 次大戦から今日までの間に、先進国の工業生産は 3 倍以上に。

b u t 製品個々の実質価格は低下。

医療や教育などの知識製品の実質価格は3倍に。

知識製品に対する製造業製品の購買力は、50年前の5分の1から6分の1に。

新たな保護主義。

- ・ 補助金、輸入割当て、諸々の規制による保護主義
- ・ 域内においては自由貿易、域外に対しては保護貿易という地域共同体の発展を通じた保護主義。(ex. EU、NAFTA(北米)、メルコ-ス(南米))

グローバル企業の未来像

かつての多国籍企業：国別に独立した子会社をもつ国内企業。

今日のグローバル企業：事業の論理に従いグローバルに事業を展開。but株式の保有により一体性を保つ。

25年後のグローバル企業：戦略による一体性。(ex. 少数株主参加、合併、提携、ノウハウ契約)

明日のトップマネジメント：現場のマネジメントとは異質の事業全体のための機関に。

その重要な役割：

- ・ 短期と長期のバランスをとる。
- ・ 顧客、株主、知識労働者、地域社会など利害当事者間の利害のバランスをとる。

第2章 社会を変える少子高齢化

急速に進行する少子高齢化

ドイツ(出生率1.3)では、

- ・ 今日65歳超が5分の1 2030年には2分の1近くへ
- ・ 人口は、現在の8200万 7000万へ
- ・ 就労年齢人口は、4000万 3000万へ

日本(出生率1.3)では、

- ・ 人口は2005年に1億2500万(ピーク) 2051年には1億
- ・ 2030年には、65歳超が成人人口の半数に

高年人口の増加はこれまでの趨勢の延長線上

若年人口の減少は新しい現象。

(現在、若年人口の減少に見舞われていない先進国はアメリカだけ。)

移民は必要かつ不要

ベルリンのDIW研究所：労働力を維持するためドイツは年間100万人の移民を必要と

する。

先進国の中では、すでに多くの移民を受け入れている米国が数十年先をいっている。

優位に立つアメリカ

若年人口の数

移民を社会的、経済的に同化させる方法を身につける。

(ラテン系移民の3分の1は、ラテン系でも移民でもないアメリカ人と結婚。最近の移民にとっての問題は、公立高校のレベルの低さぐらい。)

文化と市場の多様化

1920年代、30年代まで：あらゆる国が多様な文化と市場を有す。

農村市場、富裕市場。

第2次大戦後：あらゆる先進国が唯一の文化と市場を有する。

今日：再び市場の多様化の兆し。(ex. ハイテク株のバブル市場(45歳未満)、長期投資市場(50歳以上)、高学歴者のための継続教育市場、若年市場(中国の1人子政策 かつて4,5人の子供にかけていた総額を超える額を1人にかける。))

労働市場の多様化

- ・ 50歳未満市場と50歳以上市場
- ・ 若年者 正社員として安定した収入が必要。高年者 幅広い選択肢が必要。
- ・ 女性テクノロジスト(ex. 看護師、コンピューター技師、弁護士補助職)の出現。(15年の子育て後に仕事に復帰可能。)
- ・ 労働可能年限の延長 「第2の仕事」(新しい雇用形態のもとで再び働きはじめる。)
- ・ 組織の短命化(30年以上存続する企業はほとんどなくなる。)
- ・ 55歳に達した働き手の多くが知的労働者に。

人口の変化に気をつけよ

現代社会の出生率を定めるものが何であるかについては何もわかっていない。

人口構造の変化こそ、ネクスト・ソサエティにおいて最も重要な要因であるだけでなく、最も予測しがたく管理しがたい要因。

第3章 雇用の変貌

製造業労働者の減少

あらゆる先進国において、製造業労働者の割合は減少の一途をたどっている。

増大する知識労働者

先進国で最も急速に増加している労働力は知識労働者（仕事に正規の高等教育を必要とする人）

米国では、知識労働者が全労働力人口の3分の1を越えた。

20年後には、先進国で全労働人口の4割に達する。

知識労働者は新種の資本家。

知識こそ知識社会と知識経済における主たる生産手段。

年金基金と投資信託の所有者として知識社会と知識経済における大企業の株主。

組織は、多分野の知識労働者を糾合し、彼らの専門知識を共通の目標に向けて動員するための人の集合体。知識労働者は彼等のサービスを利用する組織と同格の存在。知識社会は非階層の社会で上司と部下の社会ではない。

女性の活躍

知識労働の仕事は、男女いずれでも行い得る 中性。

性別と関係なく知識労働者は専門家。知識、仕事、基準、評価に違いはない。

新種の知識労働者・・・テクノロジスト

テクノロジスト（仕事に身体は使っても報酬は学校教育で得た知識によって決まる。）の急増

- ・ 医療テクノロジスト：X線技師、超音波技師、理学療法士、精神科ケースワーカー、歯科技工士
- ・ コンピュータ、製造、教育のテクノロジスト
- ・ 事務テクノロジスト：e x . 弁護士補助職

知識労働者に不可欠なもの：

知識労働者としての知識を身に付けるための学校教育

知識労働者としての知識を最新に保つための継続教育

知識は急速に陳腐化 定期的に教室に戻るものが不可欠となる。

（IT革命の影響も、学校そのものに対するよりも、継続教育に対しての方が大きい。）

知識労働者の自己規定

- ・ 自らの専門領域によって自己規定。（e x . 人類学者、理学療法士）
- ・ 知識 = 専門化 自らの専門分野で高度の流動性を有する。

- ・ 知識に上下はない。(e x . 心臓外科医は言語療法士より高給であって敬意を払われるかもしれないが、脳溢血患者のリハビリに成果をあげるのは言語療法士。) 自らを誰かの部下ではなく自立した存在と見なし、そのように遇されることを求める。
- ・ 仕事は生きがいである。(金を絶対的な価値としない。)

さらによい人生を

- ・ 上方への移動に制限がない。(知識は相続も遺贈もできない。)
- ・ 知識は公共のものであり、誰でも直ちにアクセスできる。(得るために徒弟として仕える必要はない。) 知識社会の高度の流動性。
- ・ 上方への移動に対する阻害要因はすべて差別としてしりぞけられる。(従来、米国でも上方への移動はほとんどなかった。米国がヨーロッパと違っていたのは、上方への移動が容易だったことではなく、それが社会において促進され、祝福されていたこと。) ある程度の成功はあらゆる人間に期待される。
- ・ 過半の人間が、金銭的な安定よりもはるかに重要なこと、すなわち自らの社会的な位置づけと豊かさを実感。

成功の代償

上方への移動の代償：競争に伴う心理的な圧力と精神的なストレス

敗者がいるからこそ勝者がいる。

- ・ 失敗に対する恐怖心 学校が恐るべき競争の場になる。
- ・ 競争 成功した知識労働者も、40代、50代で燃えつきる。コミュニティでのボランティア活動、地元のオーケストラへの参加、小さな町での公職など仕事以外の関心事を育てておく必要。

第4章 製造業のジレンマ

製造業の相対的地位の変化

- ・ 1960年から99年の間に、米国では製造業のG N P及び雇用に占める割合が15%へと半減。b u t 製造業の生産量は3倍近くに。
- ・ 製造業の生産性を向上させ、その中身を変えたのは新しい製品のコンセプト。(e x . トヨタのリーン生産方式 ロボット、コンピュータ、オートメ機器を不要に。ヘアドライヤーにより、コンピュータ制御の塗装ラインが不要に。)

製造業はかつて農業が歩んだ道をたどっている。

- ・ 第一次大戦以前、先進国の多くが農産物の輸入国。b u t 今日先進国のなかで農産物の輸入国は日本だけ。ヨーロッパのあらゆる国が売るあてのない大量の余剰農産物をかかえる。(農業生産は1920年の4倍に)

- ・ 農業従事者は、20 世紀初めには労働人口のうち最大だったのが、今日ではあらゆる国で 3 % 以下に。
- ・ 農業生産も、20 世紀初めには G N P の内訳として最大だったのが、2000 年には例えば米国で 2 % 以下に。

雇用の減少と社会不安

2020 年には先進国の製造業の生産量は今日の倍以上になるが、その雇用は就業者人口の 12% あるいは 10% に縮小する。

b u t 米国では、製造業の転換は混乱なくすでに終わっている。

日本は？

- ・ 日本社会の安定は、雇用の安定、特に大規模製造業による雇用の安定に依存。b u t その雇用の安定が急速に崩れつつある。
- ・ 製造業雇用が先進国で最高水準（全就業者人口の 4 分の 1）
- ・ 労働力市場も労働の流動性もない。
- ・ 社会心理的にも日本は製造業の地位を受け入れる心構えができていない。（ 20 世紀後半製造業の力により経済大国の地位を獲得。）

製造業の地位の変化は、日本のかつての難局のいずれにも劣らない大問題。

途上国の道

製造業の変化 途上国が経済発展の奇跡を行うことをますます難しくする。

（日本、韓国、台湾、シンガポールなど 20 世紀後半に見られた経済発展の奇跡は、先進国から導入した技術と生産性に低賃金を組み合わせることで実現。）

経済発展の方法

先進国経済との統合（ e x . メキシコ大統領ヴィンセント・フォックスが、北アメリカ経済圏の統合により実現しようとしている。）

自国内に市場を創出（ e x . 中国、インド、ブラジル、メキシコ）

新種の保護主義

かつて農業の後退 農産物価格と農業従事者の 1 % 減少につき 2 % を超える補助金の増額。
農業従事者の減少 団結 農民票の重要性が高まる。

今後の製造業に対する保護的措置は関税ではなく補助の形。（ e x . E U、N A F T A、メルコ - ス等の地域経済共同体は、加盟国間の障壁をなくすことで膨大な地域市場を創設。同時に非加盟国に対し多様な非関税障壁を設けることでその市場を保護。）

労働環境と環境対策の整備の要請 途上国の輸出にとっての強力な阻害要因。

保護は有効か

米国の労働組合は保護貿易主義への傾斜 反グローバル化を宣言。

b u t

雇用への脅威は、国際競争ではなく、価値と雇用の創出者としての役割の低下にある。

過剰雇用の成熟産業に金を注ぎ込む政策は害をなすだけ。(e x . 米国では、大豆のように補助のなかった農産物が成功する一方、1930年代から補助を受けてきたとうもろこし、小麦、綿は不振のまま。) それらの金は、一時解雇された高年者を助け、若年者を再教育し再雇用するために使われるべき。

第5章 企業のかたちが変わる

近代企業についての5つのパラダイム

企業 (= 生産手段の所有者) が主人、社員が従者。

社員のほとんどがフルタイムで働く。

事業に必要とされるあらゆる活動を1つの経営陣の傘下に入れることによって最もよくマネジメントできる。 取引コストとコミュニケーション・コストの効率化

供給側、特にメーカーが主導権をもつ。

あらゆる技術がそれぞれの産業に属し、逆にあらゆる産業がそれぞれに特有の技術をもつ。 企業内研究所

あらゆる製品とサービスがそれぞれの最終用途をもち、あらゆる最終用途にそのための製品とサービスが存在。

パラダイムの変化

1970年ごろに、全てが変わった。

知識が主たる生産手段・資本。知識は各知識労働者が所有。 知識労働者が企業にとっての同僚・パートナーとして同等となる。

ますます多くが正社員でなく、パートタイム社員、臨時社員、契約社員、顧問として働く。当該企業の社員でなくアウトソーシング先の社員。

もともと取引コストは高くない。全てを内包したフォード社はマネジメント不能に。全てを傘下に入れるという考えそのものが無効に。

- (1) 企業活動に必要とされる知識が高度化し、専門化し、内部で維持するにはコストがかかりすぎる。
- (2) 知識は常時使わなければ劣化する。そのため、時折の仕事を内部で行っていたの

では成果をあげられない。

(3) コミュニケーション・コストはコストといえないところまで下がった。

最も生産的なマネジメントは、統合ではなく分散であることが明らかになった。

e x . I T 関連業務、データ処理、コンピュータ・システムのアウトソーシング。

最近、多くの企業が、採用、解雇、教育、給与、手当、人事、厚生業務を包括して雇用業務代行会社（PEO：プロフェッショナル・エンプロイヤー・オーガニゼーション）にアウトソーシング。今日、1998年に設立され、既に業界最大手になっているエグザルト社のように、フォーチュン500社クラスの大企業をクライアントにするに至っている。

情報をもっているのは顧客の方。情報をもつ者が力を持つ。買い手に主導権が移行。

供給者たるメーカーは、売り手であることをやめ、消費者のための買い手になるべき。

秩序の崩壊

いかなる産業・企業にも、独自の技術がありえなくなった。

e x . A T & T が発明したトランジスタにより電子機器産業が成長。

- ・ 事業の発展は、企業の内部からではなく、他の組織や技術とのパートナーシップ、合併、提携、少数株式参加、ノウハウ契約からもたらされるようになった。
(e x . 企業と大学の学部、政府と道路清掃 / 刑務所管理を請負う企業。)
- ・ いかなる製品やサービスも、最終用途、利用範囲、市場を独占できない。
(e x . 商業金融に対する C P、ガラス瓶に対する紙パック・プラスチック容器・アルミ缶、金融サービス業・生命保険・年金)
素材産業も、使う原材料ではなく、得意とする事業によって自らを再定義する必要。
(e x . コーニング社はガラス製品部門を売却し、ハイテク原材料メーカー兼販売会社へ変身。大病院の産婦人科を競争相手として数人の産科医からなる産科クリニックが登場。)

近代企業のコンセプトの変化

まもなく多様な企業モデルが生まれる。

従来：産業別の違い

ネクスト・ソサエティ：銀行そのものが多様化。労働力、技術、市場の変化への対応の違いによって多種多様に。組織とその構造、働き手への報い方によって多様なモデルが生まれる。

多様な人間組織

企業、政府機関、NPOのいずれもが、独自にマネジメントされつつ、密接に連携する多様な人間組織を複数持つ。

e x . フルタイムで働く従来型正社員の組織、社員でなく嘱託として働く高齢者の組織、アウトソーシング先の組織。

自らの管理外にありながら、成果をあげてもらわなければならない人たちからなる組織の増加。

意欲の源泉

× 金で釣る。

報酬の不満は意欲をそぐ。b u t 意欲の源泉は金以外のところにある。

知識労働者にとって重要なことは

組織が何をしようとしており、どこへ行こうとしているかを知る。

責任を与えられかつ自己実現する。(最も適したところに配置)

継続学習の機会をもつ。

彼等の専門分野が敬意を払われる。

知識労働者は、何をなすべきかを指示されるのではなく、自らの専門分野では自らが意思決定を行うべきもの。

企業体から連合体へ

所有権に基づく管理権限によって事業活動の統合 マネジメントによって統合を図る連合体へ。(所有権については、少数株式保有にとどめる。)

GM :

フィアットをマネジメントするが所有はしていない。

自動車の生産コストの6割から7割を占める部品部門を分離。部品メーカーの所有やマネジメントからも手を引き、オークション形式のeコマースによって部品を調達。

GMは、車を設計し、エンジンを作り、組立てを行い、自らのディーラー網を通じて販売。自社製品にこだわることなく、ユーザーのため最適な車を探す自動車商人になろうとする。

トヨタ生産方式の展開

トヨタ : 製造における自らのコア・コンピュタンス(中核的強み)を中心に事業を組立て。

- ・ 全ての部品の調達を2社以内にし、それら独立した部品メーカーの生産活動のマネジメントの面倒をみる。

- ・ それらの部品メーカーは、トヨタの生産コンサルティング組織からの助言と指導を条件に、部品納入を契約。トヨタが、それら部品設計のほとんどを行う。
- ・ 最終的に自らの製造に関わるコア・コンピュタンスを事業化し、そのコンサルティング事業を自動車以外のメーカーに提供。

新たなビジネスモデル

ある大手消費財ブランドメーカーの事業：

- ・ 製品の6割を150の小売りチェーンを通じて販売。
- ・ eコマースによって世界中の消費者から直接注文をとり、近くの小売店に取りにきてもらうか、小売店のほうから配達するシステムを構築。
- ・ 他の中小メーカーの自社製品と競合しないあらゆる商品を扱う。

EUのある異業種によるシンジケート：

- ・ 同族経営の中堅企業がメンバー。
- ・ いずれも高度のエンジニアリングを必要とする製品のリーダー的地位にある企業で、輸出依存度の高い企業。
- ・ それぞれが独立性を維持し、独自の製品を開発・生産し、独自の市場をもつ。
- ・ 新興国や途上国の市場については、シンジケートがメンバーのために所有する工場や、シンジケートがアレンジした現地の下請け工場生産を行う。それらの市場では、シンジケートが製品の販売と流通を引受け、アフターサービスを行う。
- ・ シンジケートはメンバー企業により分担所有され、シンジケートもメンバー企業の株式を若干保有。

第6章 トップマネジメントが変わる

トップマネジメントの責任

方向、戦略、価値、原則、構造、内部関係、外部提携、パートナーシップ、合併、研究、開発、設計、イノベーションに責任をもつ。

人と金のマネジメントに責任をもつ。

組織を代表し、政府、世論、マスコミ、労働組合との関わりに責任をもつ。

トップマネジメントの仕事

ネクスト・ソサエティにおいて、組織の3つの側面（経済機関、人的機関、社会機関）をバランスさせる必要。

- ・ ドイツの社会市場経済のモデル：社会的側面を重視
+：経済発展と社会的安定

- : 高い失業率と労働市場の硬直性

- ・ 日本の会社主義のモデル：人的側面を重視
約20年にわたり成功を収めたが、今難局に直面。
- ・ アメリカの株主主権のモデル：経済的側面を重視
危機に直面。経済が好調なときにしか有効に機能しない。

米国では年金基金と投資信託が大企業の発行済み株式の過半を保有 短期の利益と長期の業績をバランスが求められる。

トップマネジメントの危機

何人かのスーパーマン的トップの存在。

多いトップの就任後1両年後の失脚。

~彼等の仕事もはや誰にもこなせないものになったことを示す。

トップマネジメントに関して新しいコンセプトが必要。

新たなコンセプト

GEのジャック・ウェルチのトップマネジメントチーム

- ・ CFO（最高財務責任者）、CHO（最高人事責任者）がCEO（最高経営責任者）とほぼ肩を並べる地位にある。これらは次期CEO候補からはずされる。
- ・ 彼自身と彼のチームが最優先に取組むべきことを明らかにし、それを公表。20年間のトップ在職中に3つの分野に各約5年づつ力をいれた。その他のあらゆることは現業部門の各トップマネジメントに任せた。

アセア・ブラウン・ボベリ（ABB）

- ・ 分野別に事業を世界展開することにし、それら事業の現業とは関係のない者からなる強力なトップマネジメントチームを作る。
- ・ CEO自らワンマン情報システムとして世界を股にかけ、幹部1人ひとりから話を聞き、会社全体の動きについて話をして回る。

ある金融サービス会社

- ・ CEOを6名任命（会長と5つの事業部門のトップ）し、全員が戦略計画や人事などトップマネジメントの仕事を分担。
- ・ 外部的に会社を代表するのは会長。

組織としての個の確立

各トップマネジメントがそれぞれの方法で行うとしていること：
会社としての個の確立。

ネクスト・ソサエティにおける企業とその他の組織の課題：
社会的な正当性の確立（価値・使命・ビジョンの確立）

トップマネジメントが組織そのもの。他のものは、すべてアウトソーシングの対象となる。

そこに存在するのは、単一のモデルではなく、いずれをも採用しうる多様な組織モデル

第7章 ネクスト・ソサエティに備えて

未来組織のあり方

新たなモデルの必要性。

人事管理が変わる

雇用関係の有無にかかわらず、事業のために働く者すべてを対象とする人事の確立。

彼ら全員の仕事ぶりが重要。

定年に達した人たち、契約ベースで仕事を行う人たち、非正社員を惹きつけ、留め、活躍してもらおう。

内部化したアウトサイダーとして継続した関係を持ちつづけてもらう。

彼らの能力と知識を維持するとともに、彼らには柔軟性と自由を提供。

外部の情報

組織にとってもっとも重要な変化は、今日の情報システムでは把握できない外部の変化。
インターネット等で入手可能。

チェンジ・エージェントたれ

変化をマネジメントする最善の方法は、自ら変化をつくりだすこと。

組織自らが、全体としてチェンジ・エージェントへと変身する必要。

成功していないものは全て組織的に廃棄

あらゆる製品、サービス、プロセスを組織的かつ継続的に改善

あらゆる成功、特に予期せぬ成功、計画外の成功を追求

体系的イノベーション

組織全体の思考態度を変える。（変化を脅威ではなくチャンスとして捉える。）

未来は予測しがたい方向に変化する
未来は予測し難い方向に変化する。

× IT革命は、全く前例のないスピードで進展し、全く前例のない根源的な影響をもたらしつつある。

第一次産業革命

1770年代の蒸気機関の実用化：単なる引き金

1829年：鉄道の発明 1839年：料金前納制の郵便制度・電報の発明が革命的な変化をもたらす。

IT革命

1940年代のコンピュータ：単なる引き金

IT革命として経済と社会に真の革命をもたらしたのは1990年代のインターネット

IT革命のネクスト・ソサエティに与える真に革命的な影響はこれから。

新たな制度と理念の誕生

IT革命後に新たな理念と制度の誕生

ex .

EU、NAFTA、南米のメルコスールなどの地域共同体：

自由貿易主義でも保護貿易主義でもない。

国民国家の経済主権と超国民国家の意思決定権のバランスを目指す。

シティグループ、ゴールドマン・サックス、INGベアリングなどの金融サービス機関：

多国籍企業ではなく、グローバル企業

彼らが扱うグローバル・マネーは、いかなる政府、中央銀行の管理下にもない。

2030年の社会は、今日の社会とは大きく違い、未来学者が予測するいかなるものとも異なるものになるであろう。

ITは重要。butそれはいくつかの重要な要因の1つにすぎない。

ネクスト・ソサエティたらしめるものは、新たな制度、新たな理念、新たなイデオロギー、そして新たな問題。

第 部 IT 社会のゆくえ

第 1 章 IT 革命の先に何があるか？

e コマースが世界を変える

IT 革命のインパクト：e コマースのインパクト。

- ・ 市場、産業構造を根底から変える。
- ・ 製品、サービス、流通、消費者、消費行動、労働市場を変える。
- ・ 社会、政治、世界観、我々自身にインパクトを与える。

新産業の出現。

e x . バイオテクノロジー 水産の養殖 海洋での農耕と牧畜の時代。

新産業のうち多くが、コンピュータや IT と直接関わりを持たない。

蒸気機関の役割

今日の IT 革命は、産業革命における 1820 年代の段階。

産業革命：

- ・ 機械化 生産スピードは 20 倍に、コストは 3 分の 1 に。
綿繊維の価格は、18 世紀の初めから 50 年で 9 割安くなる。
(今日、マイクロチップは 1 年半で半値になる。)
- ・ 工場と労働者階級の出現。
蒸気機関を手にした繊維産業 奴隷の復活。
- ・ 工場 働く者と仕事を家から引き離し職場に移した。

b u t 産業革命が最初の 50 年間にしたことは、産業革命以前からあった製品の生産の機械化のみ。

世界観を変えた鉄道

鉄道の発明 1850 年代までの 30 年で主な鉄道のほとんどが建設。

- ・ 経済を変えただけでなく心理的な地理概念を変えた。
- ・ フランスを 1 つの国、1 つの文化にしたのが鉄道。

プロセスのルーティン化

IT 革命は今日まで、IT 革命以前から存在していたもののプロセスをルーティン化したにすぎない。プロセス自体は変わっておらず、ルーティン化により大幅な時間の節約とコスト削減があっただけ。

e x . ピアノ調律が 3 時間から 20 分に。日常業務のためのソフト。証券会社での手続きがオンラインでできるようになった。

コンピュータが与えた大きな心理的インパクト。

e x . 勉強の仕方。4歳でパソコンをいじりだした子供は、すぐに大人を追い越す。

e コマースがもたらす革命

I T 革命における e コマースの位置は、産業革命における鉄道と同じ。

新しい種類のブームを呼びつつあり、経済・社会・政治を一変。

e x . ある中堅食器メーカーは、100マイル圏内のファストフード店、学校、病院の食堂に6割のシェアを保有。b u t その半分を失った。(ネットサーフィン中に、航空宅急便で取り寄せても安く、品物のよいヨーロッパ製品があることを発見。)

鉄道が生んだ心理的な地理によって人は距離を征服し、e コマースが生んだ心理的な地理によって、人は距離をなくす。世界には1つの経済、1つの市場しかない。

地場の小さな市場を相手にする中小企業もグローバルな競争力を要する。

何が乗るかはわからない

流通チャンネルとはそういうもの。

e x .

- ・ 鉄道が経済的な地理と心理的な地理の両方を変えたのに、何故蒸気船にはそれができなかったのかはわからない。
- ・ 25年前には、情報は伝送されると予測。各新聞社がオンラインサービス b u t 金脈を掘り当てた者はいない。(顧客にメリット無し?)
- ・ 10年前に、中古車の顧客はインターネットを使うが、新車の顧客は目で確かめ、試乗を望むとの分析。b u t 実際は中古車は店頭で販売され、高級車以外の新車の半数はインターネットで購入決定。
- ・ 証券トレーダーはオンライン売買を増やしたが、投資家自体はオンラインから離れつつある。
- ・ 米国で今日最も急速に伸びている e コマースは、この間までビジネスとはみなされなかった、マネジャーや専門家の求人求職。

流通チャンネルは、顧客が誰かを変える。顧客がどのように買うか、何をかうかを変える。消費者行動を変え、貯蓄パターンを変え、産業構造を変える。経済全体を変える。

起爆に続く爆発

蒸気機関 鉄道・蒸気タービン

蒸気機関に無縁の新産業：

電報、社員、光学機器、農業機械、肥料産業、公衆衛生
新たな社会制度：近代郵便、新聞、投資銀行、商業銀行

国民国家を生んだ印刷革命

1455年の印刷機と活字の発明 60年後聖書の大量印刷 宗教再生：宗教改革、宗教反乱、宗教戦争

1513年君主論、その後世俗的な文学作品・近代演劇
イエズス会、スペインの常設軍、国民国家

IT革命が生む新技術・新産業

今後20年間に、相当数の新産業が生まれる。そのほとんどは、IT、コンピュータ、データ処理、インターネット関連ではない。

- ・ バイオ、養殖、魚の品種改良
- ・ 為替変動リスクに対する保険

テクノロジストの出現

- ・ 産業革命がもたらした意識の変化（新製品・新サービスを歓迎）と生産技術
 - ・ 新産業の成立を可能にする社会的価値観
 - ・ 技能技術者としての製造テクノロジスト
- 鉄道後に出現した新産業

イギリスは製造テクノロジストを社会的に評価しなかった

1850年代までにイギリスは産業国家としての優位を失いはじめ、米国・ドイツに抜かれる。

知識労働者は金では動かない

鍵：知識のプロとしての知識労働者の社会的地位であり、社会的認知。

彼等を昔ながらの社員の地位におきその待遇を変えなければ、製造テクノロジストを職工として扱ったかつてのイギリスの轍をふむ。

金銭欲に訴えてやる気を起こさせることは不可能。

彼等の価値観を満足させ、社会的な地位を与え、社会的な力を与えることによって活躍してもらおう。

彼らを部下ではなく同僚の経営者として、単なる高給の社員ではなくパートナーとして遇する必要。

第2章 爆発するインターネットの世界

知識労働者の動機づけ

ストックオプションは、市場が冷えれば値打ちのなくなるものをあめ玉にしているだけで、うまくいくはずがない。

金で人を惹き付けることはできない。

そういうものをやっているところほど、人の出入りが激しい。

株価に気を取られずに、知識労働者の価値観について考えなくてはならない。

株価は、実需ではなくディーラーの思惑によって動いているにすぎない。

知識労働の成果の評価

知識労働者への3つの質問：

強みは何か。どのような強みを発揮してくれるか。

何を期待してよいか。いつまでに結果を出してくれるか。

そのためにどのような情報が必要か。どのような情報を出してくれるか。

IT革命と医療制度改革

20年後には、GNPの4割を医療と教育が占めることになる。

ITの影響は、企業より、医療・教育への影響の方が大きい。

ITにより大都市の大学病院と連携することにより、地方の小病院でもあらゆる患者を看られるようになる。

地方の小病院の問題は、あらゆる専門医をそろえるわけにはいかないということのみ。

eラーニングによる教育

eラーニングには工夫が必要。

生徒の関心を持続させる必要。(一流の教師は、生徒全員の反応を感知するリーダーを持つ。)

できない生徒の面倒を個別に見なくてはならない。(行きつ戻りつ。)

意味性を教える必要。(講義の背景、意味、関連情報を与える必要)

教育の障害：

最大の障害は、職を奪われることを恐れる教師。

途上国では教育が求められているとは限らない。(ex. 11歳になると働かされる。)

インドでは、下級カーストの子供の入学に、上級カーストが猛烈に反対。

医療は奥義か

医療改革において、競争原理は万能薬ではない。

患者の8割は専門看護師が処置できる。問題は2つ：

看護師による処置の範囲。なんでも看護師は医師に連絡せよという。

看護師の権威。看護師に患者の生活態度を変えさせるまでの権威はない。

本当に先端の医療を必要とする患者は2割にすぎない。

抗生物質の発明などの医療の進歩は平均寿命にほとんど寄与していない。

平均寿命に寄与したのは労働環境の改善（ex. ヘルメットの発明）の方。

少子化の影響

米国以外の先進国では、若年人口は急速に減少。

米国でも15年程で減少に転じる。

それが何を意味するかについてのヒント：

- ・ 中国の沿海都市の中流家庭では、子供4,5人にかけていた金の総額よりはるかに多くの金を1人子にかけ、おそろしく甘やかしている。

若年移民（カリフォルニア南部に来るメキシコ青年、スペインに来るナイジェリア青年）の問題：生産力は手に入るが、再教育に巨額の資金を必要とする。

今日の若者文化は続かない 文化は人口の伸びのもっとも大きな年代によって規定される。

製造業の変身

製造の力では、製品を差別化できない。

これからは、知識を基盤とする流通企業へと変身しなければならない。

製造業は国民経済に大きな付加価値をもたらさなくなった。その役割を知識産業と流通産業が担うようになった。

新種の保護主義

製造業の退潮 雇用減少 保護主義化

輸出主導型の経済発展は望み得ない 北アメリカ経済圏の推進
NAFTA（北米自由貿易協定）は補助金によって保護される。

～ 地域的保護主義

日本は被害者（ 東南アジア経済共同体が成立していない。 成立したとしてもその主役は日本ではなく中国。）

第3章 コンピュータ・リテラシーから情報リテラシーへ
コンピュータ・リテラシーは当たり前
米国では、10歳でコンピュータを使いこなす。

情報の使い手は誰か

× CEOが知るべき情報を明らかにするのはCIO。

CIO（最高情報責任者）は道具をつくる者であり、道具を使う者はCEO。

「CEOとしてどのような情報をもたなければならないか、誰から手に入れなければならないか、それはいつか」「どのような情報を与えなければならないか。誰にあたえなければならないか。どのような形でか。それはいつか」を問い続ける必要。

情報中心の組織

マネジメント上の階層のほとんどが何もマネジメントしていない。

情報理論の第1法則：あらゆる中継器が雑音を倍増しメッセージを半減させる。

問題：階層を減らしたらどのように昇進させたらよいか。

必要な情報が手に入らない情報システム

「情報が何であり、何のためであり、どのような形であり、いつ得るべきであり、誰から得るべきか」 必要な情報は現在の情報システムでは得られない。

現在の情報システムが与えてくれるものは社内の情報であり、成果が生まれるのは社外において。

市場の情報

知らないことについて事業はできない。

世界中のことを全て知ることはできない。

いかなる事業であっても焦点を絞らなくてはならない。

我々は自らの組織外の世界、市場、顧客についてあまりに知らなさすぎる。

特に流通チャネルほど早く変化するものはない。

技術の情報

今日ではあらゆる産業と企業が、技術の種を外の世界に求めなくてはならない。
b u t 我々は外の世界についてほとんど知らない。

世界一の研究所からも、業界の景色を変える技術や製品はでてこない。
研究所も、情報システムと同じように内側を向いている。

不十分な情報

必要なのは、内部の情報の増大や改善ではなく、外部の情報の獲得。

米国は、財の貿易については赤字であるが、サービス貿易では黒字。
米国には50万人の留学生がおり、少なく見積もって1人15000ドルをもってきている。
70億ドルから80億ドルの外貨収入。

大切なことは、外部の世界（市場、消費者の変化や流通システム、技術の変化や競争相手）
について十分な情報を手にして意思決定を行うこと。

e x . ペースメーカーが現れた5年後には、それまで最も売れていた心臓病の薬が市場から姿を消した。何が起きているか論じる間に、市場そのものがなくなった。

分離したままの会計システムとデータ処理システム

既存の2つの情報システム（データ処理を中心とする情報システム、会計を中心とする情報システム）では外部の情報は手に入らない。

サービス活動についての会計システムの問題：

デパート、大学、病院も収入・支出・支出先はわかっている。

b u t 支出と成果を結びつけることができない。

あらゆる企業、組織が会計システムに基づいて意思決定している。

b u t 会計学の2年生でさえ損益計算書は化粧できる。

会計システムと情報システムは連動させ、統合させなければならない。

b u t

会計システムは税務当局の要求に詳しい人によって、データ処理はハードウェア出身の人によって率いられており、いずれも、情報そのものについては何も知らない。

不可欠の情報リテラシー

10年後、現在1人の人間が行っていることが2人の人間により行われる。

人のマネジメントから解放された CFO (最高会計責任者): 金を扱う。外国為替管理。
情報システムを扱う CIO (最高情報責任者)

but いずれも価値の付加や事業上の意思決定は行ないえない。既に起こったことに関心をもつ。

情報に精通しなくてはならない。情報を仕事の道具として見、情報リテラシー (情報能力) を取得する必要。(現在そのような見方ができている者は軍関係者のみ。)

外部で起こっていることを理解するために、その情報リテラシーを実際に使わなくてはならない。

ノンカスタマーの情報

ほとんどあらゆる組織にとって、最も重要な情報は、顧客ではなく非顧客 (ノンカスタマー) についてのもの。

ex . 絶滅の危機に瀕している米国のデパートは、自分の顧客 (小売市場の28%) についてはよく知っていた。but デパートで買い物をしない72%の消費者についての情報は何ももたなかった。新しく登場した消費者層がデパートに来ていないことに関心をもたなかった。

プロフィットセンターが存在する外部の世界について、情報を組織化することが肝要。意思決定の責任をもつ者が、それらの情報をもつことが必要。

価値ある挑戦

コンピュータ・リテラシーから情報を使ってものごとをなしとげるといった情報リテラシーの域に達する必要。それは面白く価値ある挑戦。

第4章 eコマースは企業活動をどう変えるか?

配達が差別化の武器

eコマースが従来型のグローバル企業を駆逐。

eコマースによる製品、サービス、修理、保全には、今日とは異質の組織、思考、事業定義、トップマネジメントを必要とする。

eコマースにおいては、配達差別化の最大の武器、コア・コンピタンスになる。

but 今日の企業にそのような意識はない。

e コマースによる自動車販売

配達の問題さえ解決できれば、いかなる企業、いかなる組織であっても、あらゆる場所、あらゆる市場で商取引を行うことができる。

ex . カーズダイレクト・ドット・コムは 1999 年 1 月に開業し、その年の 7 月には月間 1000 台を販売。

行ったことは、配達システムの構築だけ。全国の従来型ディーラー 1100 社と契約を結び、配達日の厳守とアフターサービスの充実を約束してもらった。

生産と販売の分離

e コマース 販売（注文を受け支払いを受取るまで。）と購買（商品が配達され購買者が満足するまで）を分離。

販売：集中化が不可欠。

購買：分散化が不可欠。 配達は地域に密着し、きめ細かく正確である必要。

e コマース （生産 = 調達）

e コマースを行う者にとっては、自らの活動を特定の製品やブランドに限定すべき理由はない。

e コマースの強みは特定のメーカーに縛られることなく、あらゆるメーカーの製品を扱うところにある。（ex . アマゾン、カーズダイレクト）

配達できるものは何でも売る。

第 5 章 ニューエコノミー、いまだ到来せず

ネット企業のキャッシュフロー

ネット企業は、正しいことを何 1 つしていない。

事業計画も、株式公開と身売りの計画ぐらいで、事業の計画ではない。

なかなか利益があがらないのは仕方がないが、キャッシュフローがプラスにできなければ、それは事業ではない。

ニューエコノミーの旗手が現れるのは 10 年後。

ex . イギリスでは鉄道ブームは 1830 年代に起こったが、40 年代の初めには次々に倒産。その後本格的な事業として鉄道建設が開始。

使った資金を回収できたとき、将来像を描けるようになる。
キャッシュフローがプラスでないと、いつまでも投資資金が必要になる。

マルチブランドへの道

マルチブランドになることは致命的といってよいほど重要。
ネット企業はあらゆるメーカーの車を扱う。あらゆるメーカーの車を扱えるディーラーを相手にする。そこにおそろしく大きな優位性がある。

長期的には、株価は期待利益から決まる。

継続教育が成長分野

インターネットの影響は、企業より非営利組織に対して大きくなる。
特に、高等教育に対する影響が大きい。

全体として知識労働者の労働可能年限のほうが、雇用主たる企業の寿命より長くなる。
誰もが、高度の知識、しかも専門化した知識をもたなくてはならない。高等教育の重心が、若者の教育から成人の継続教育へと移行。

120年前に設計された今日の組織構造は、構造的・経済的にあと25年はもたない。
今日の組織構造はマネジメント階層を基本に組立て。そのほとんどは情報の中継器にすぎない。
知識は急速に陳腐化 専門的な継続教育が成長分野になる。

eラーニングは、教室（反応がわかる。）と教科書（1人だけ16頁に戻れる。）双方の利点を持つ。

予期せぬ市場

イノベーターである前にチェンジ・リーダーでなくてはならない。
チェンジ・リーダー志向でなければ、イノベーションは生まれない。
イノベーションは体系的な活動であるが予測不能。

ex. ジッパーはズボン用に開発したものではない。穀物の梱用として開発。製品の市場は想定していなかったところにある。

予期したところに市場があったのは、10%から15%にすぎない。

イノベーションにはタイミングも大切。当時は商業的に成功しなかった発明が、10年後に

ちょっとした工夫で大当たりする。

創造的破壊は極めて重要。常時のものとして組織だてて行う必要がある。

e x . ある世界的企業では、3 ヶ月ごとに何人かの若者を集め、製品、サービス、プロセス、戦略について、すでに手がけていなくてもそれを行うかを検討させる。ノーならどうすべきか検討させる。

製品、サービス、プロセスを4, 5年毎に破棄するか、大幅に手直しし、成長と収益性を実現。

もちろん、いわゆる改善も新製品の開発に有効。

分割による再生

反トラスト法はアメリカの法律家の妄想の産物。

独占は新規参入者に味方し、新規参入者を支援する。あらゆる独占が、放っておいても崩壊する。

覇権 傲慢・自己満足、他の勢力を結集 拮抗力が生まれる 防衛的になる 自滅。

e x . パンチカード事業の放棄を強制されなかったら、IBM はコンピュータ業界の巨人にはなれなかった。

ロックフェラー家の資産は、分割後わずか5年で10倍になった。

社会が主役になる

この40~50年は経済が主役。b u t これからの20~30年は社会が主役。

少子高齢化は、そのまま社会的な問題の発生を意味する。

製造業は、1960年以後生産量は伸びているが、対GNP比や雇用量では毎年1~2%減少している。

短期と長期のバランス

経営者が学ぶべきことの1つが、短期と長期のバランスをはかること。

e x . GEのジャック・ウェルチは短期の業績を綿密にチェックするが、その短期とは半年ではなく3年。人事をはじめ長期的な視点からマネジメント。毎月167の事業に目を通しつつ、7年後を見据えた人事を行う。

変化を観察する

転換期をチャンスに転じるには、

- ・ 変化を観察する。
- ・ あらゆる世界を見ていく。
- ・ それらの変化が本物の変化か、一時の変化か、自分達にとってチャンスかを考える。
本物の変化：人が行うこと。一時の変化：人が言うこと。
- ・ 予期せぬことこそ、最高のイノベーションのチャンス。
- ・ ほとんどの変化は関係がない。しかし、それらの変化についてもマークしておく。他の人にも読んでおいてもらう。話し合う。覚えておく。5年後何かに取り組んでいるとき、その情報が役に立つことがある。

e コマースのインパクト

流通チャネルについて、それがどう展開していくか、それに何が乗るか、それによって顧客価値がどう変わるかを事前に知ることは不可能。

but e コマースの小売におけるシェアが大きくならなくても、そのインパクトは甚大になるはず。

最も想定される流通システムは、e コマースと配達のためのスポット（ex. コンビニ）の組合せ。

販売とマーケティングと配達の3つの分離。メーカーから流通への主導権の移動の加速。製品の設計、生産、マーケティング、アフターサービスのそれぞれが別の事業になる。

第6章 明日のトップが果たすべき5つの課題

CEOの直面する問題

沈没の危機にあっては、会議ではなく命令が必要。

意思決定を行うべき者がいなければ、意思決定は行われない。

組織が技術的、経済的、社会的に複雑になるにしたがい、最終の権限がどこにあるかが重要になる。

コーポレート・ガバナンスの変容

第1：15年後には、コーポレート・ガバナンスが大きく違うものになる。

今日、企業の所有者たる株主の最大の関心事は経済的な利益。

人口の高齢化 多くの人たちが将来の生活の糧を心配 年金基金をはじめとする機関投資家が、決定的な力をもつ新種の所有者として登場。

b u t 機関投資家の運用担当者（財務金融の人間）に事業を理解してもらうのは不可能に近い。（彼等は、短期と長期、継続と変化、改善と創造などの相反するもののバランスを手がけたことがない。）

毎日の株価は新種の株主にとっての利益ではない。
CEO が直面する最大の仕事は、バランスを図ること。

情報への新しい取り組み

第 2：外の世界で起こることを理解しなくてはならない。

今後 20～30 年で情報がマネジメントを根本から変える。b u t 現在の情報処理能力ではマネジメントそのものは変わっていない。

大きく変化したのは、個々の作業においてのみ。

e x .

- ・ 建築デザインについて、昔なら膨大な人手を要していた作業を、あっという間に仕上げる。
- ・ コンピュータによるバーチャル手術 人を傷つけることなく手術に必要な技能を習得できる。

I T が成果をあげているのは、個別具体的な作業においてのみであり、戦略やイノベーションをはじめとする目に見えない世界では役に立っていない。

CFO（最高財務責任者）と CIO（最高情報責任者）は、それぞれのデータについて理解していても、情報そのものについては理解していない。 15 年もすれば、この 2 つの世界が統合され、統括するポストが生まれるはず。

b u t

CEO が最も必要とする情報（事業の外で起こることについての情報）は、その情報システムからも手に入らない。

あらゆる業界における変化のほとんどが、既存の市場、製品、技術の外の世界で起こったもの。 ノンカスタマーこそ、来るべき変化を知らせてくれる貴重な情報源。 トップマネジメントたる者は、多くの時間を社外で過ごさなくてはならない。

e x . 日本で事業を始めた時、最初のコンタクトをとる前に日本史を勉強して成功した。

c f . 今日では技術は互いに交差する。

命令はできない

第3：明日のCEOたるものは、いつ命令し、いつパートナーとなるかを知らなければならない。

ますます多くの組織が、外部と提携し、派遣社員を使い、合併を行い、アウトソーシングをしている。そこには多様な連携が見られる。非正社員が大勢いる。

命令と管理の及ばない組織や人間の力を借りなくては事業を行えない。

パートナーと働くということは、マーケティングを行うこと。

「先方の価値観はどのようなものか。目標としているものは何か。期待しているものは何か。」を聞きつづける。

b u t

組織には命令が必要なときがある。

知識労働者の興隆

第4：CEOが真剣に取り組まなければならない課題が、知識労働の生産性の向上である。

先進国だけがもつ教育上の優位性：教育訓練

知識そのものは瞬時に伝播する 知識そのものを競争力要因とすることはできない。先進社会が30年、40年にわたって手にすることができる競争力要因は知識労働者のみ。

e x . 米国には1200万人の学生がいる。中国の大学生は優秀だが、12億の人口に対し150万人。

問題は、知識労働者を生かしきれていないところ。

e x . 米国の看護師は世界でも最高水準。b u t 彼らの時間の8割が看護以外の仕事（e x . 誰も読みさえしない書類作り）に使われている。デパートでは、店員の時間の7～8割が、顧客への対応ではなく、コンピュータへの対応に使われる。

肉体労働：いかに仕事をするかだけが問題。

知識労働：何をするか、何をしていなければならないかが問題。

ともに働く

第5：CEOは、みながともに生産的に働けるようにすることを考えなくてはならない。

トップたる者は、自らの組織が成果とすべきものを定めなければならない。

推進すべきものと保留すべきものを明らかにしなくてはならない。

.....

変化の速さゆえに、1つの戦略でやってゆけるのは、せいぜい3, 4年。

今後トップの仕事は、オペラの総監督の仕事に似たものになる。

スターがいる。命令はできない。共演の歌手が大勢いて、オーケストラがいる。裏方がいる。聴衆がいる。すべて異質の人たち。b u t 総監督には楽譜があり、皆が同じ楽譜を持っている。その楽譜を使い、最高の結果を出す。

第 部 ビジネス・チャンス

第1章 企業家とイノベーション

企業家精神ナンバーワンの国

1位韓国：40年前には産業らしいものも高等教育を受けた者もほとんどいなかった。今日20を越える産業分野で世界一流。造船では世界1。

2位台湾：半導体などのハイテク産業でリーダー的な地位。

米国は、日本やドイツ並み。企業家精神をもった大企業では日本が上。

ドイツが世界大戦の廃墟から立ち上がり、世界第3位の経済大国、世界1位の1人当り製品輸出国になったのも、企業家精神の爆発のため。

米国は、大量生産と顧客サービスで日本に追い抜かれたとき、米国のマネジメントは世界最高と自惚れていた。今は、企業家精神への自惚れのため、韓国にも抜かれるおそれがある。

× 企業家精神 = アイデア。イノベーション = 研究開発・技術。

企業家精神 = 体系的な作業。イノベーションは技術より経済にかかわること。

体系としてのイノベーションで重要なこと：

事業、人口、価値観、科学技術の世界で起こった変化を体系的作業によって見つけること。

それらの変化をチャンスとして捉えること。そのため、昨日に属するものを廃棄すること。

第1のわな・・成功の拒否

発明や製品の多くが目論んでいなかったところで成功する。

想定していなかったところで成功した時、成功に気づかない。

e x .

ジョン・ウェズリー・ハイヤットが貨車の車軸用にベアリングを発明。鉄道に働きかけるうちに破産。アルフレッド・スローンが父にベアリング事業を買取らせた。2年後

には自動車用として事業を軌道にのせる。

あるベンチャーが病院経営用ソフトを開発したが、病院ではそれを使える態勢にならず、市役所から注文。b u t その注文に合わせてソフトに手を加えることを拒否。

第2のわな・・・利益志向

企業家は利益が第1と考える。b u t 利益は第2でキャッシュフローが第1。

成長する事業にはキャッシュが必要。(成長期の子供には栄養が必要。)

第3のわな・・・マネジメントチームの欠如

事業が成長してくるとおそろしく忙しくなる。成長はいろいろな問題を持ちこむ：生産が間に合わず、マネジメントが追いつかない。

安定的で持続可能な成長でも、創立4年後にはマネジメント上の問題にぶつかる。創立直後は企業家自身が何でもおこなわなければならない。助手はいても同僚はいない。

じっくり腰をおろしてマネジメントチームをつくる：

40人の社員のなかでマネジメント能力を発揮している者を見つける。その4,5人を呼び、「この週末、ここにいる全員について考えて欲しい。自分のことは考えず、他の人が得意なものは何かを考えてきて欲しい。」同時に、事業にとって重要な活動(コア・コンピュタンス)をリストアップ。

月1度メンバーが集まり、1年後にはマネジメントチームが出来上がる。

第4のわな・・・自らの利益の喪失

事業が成功していても、起業家が自分を中心に考えているとき。

× 「自分は何をしたいか。役割は何か。」

「この段階で事業に必要なことは何か。」「自分はそれができるか。」

教育だけでは経験や知恵は与えられない 4つの罠にはまる。

大企業に企業家精神は可能か

大組織もイノベーションを行わないと生き残りは難しい。

e x . 米国では、商業金融や預金業務など昔からの業務で利益をあげている大銀行はほとんどない。倒産しないためにイノベーションを行う必要。

提携のマネジメントを知ることが必要。

「パートナーが必要としているものは何か。共通の価値と目標は何か。」を考える。

but 大企業は、指示することに馴れすぎている。

イノベーション部門を他の部門から切り離して組織し独自の動きをさせる。

起業家精神を発揮している大企業：

- ・ 改善：改善に秀でた企業。
- ・ 展開：既に行っていることの展開に秀でた企業。
- ・ イノベーション：イノベーションに秀でた企業。

社会の問題への取り組み

起業家精神による社会の問題への取り組みは重要。

(米国では、医療、教育、地方行政など、社会の問題をめぐる起業家精神が求められている。)

小さく始める。

- ・ 米国では、いろいろな実験が行われそこから新しい医療制度が生まれつつある。
- ・ 学歴のある若い共稼ぎ夫婦がボランティアとして社会の問題に取り組んでいる。

NPO の発展

NPO 自体、あきれほど間違っただけでマネジメントされている。

x 意図さえよければ、山をも動かせる。

vs . 山を動かせるのは意図ではなく、ブルドーザー。

- ・ NPO には、収益という評価基準がないからこそ、マネジメントが必要。
- ・ 大事なことは、使命と活動を明確に定義し、継続的に評価すること。
- ・ 金銭的な報酬ではなく、責任と成果に満足を見出すボランティアを惹きつけ、留める方法を知る。

政府における企業家精神

先進国の政府のうち今日まともに機能しているものは1つもない。

- ・ 問題が起こっているのは、人ではなくシステムに問題があるから。
- ・ 国民国家の政府そのものにイノベーションが必要とされている。
- ・ 今後 25 年間イノベーションと起業家精神がもっとも必要とされているのが政府。

第2章 人こそビジネスの源泉

2つの成長産業・・・人材派遣業と雇用業務代行業

大きな変化：

働き手の多くの者が正社員でなくなった。

多くの企業が雇用と人事の業務をアウトソーシング（外部委託）し、正社員のマネジメントさえしなくなった。

b u t

雇用と人事を手放すことによって人を育てる能力すら失うなら、小利に目がくらんだとしか言いようがない。

新種の従業員

人材派遣業（今日あらゆる職種を派遣。）と雇用業務代行業は大きな成長産業。

人材派遣のアデコ社は年率15%で伸びている。

雇用業務代行業全体で年率30%で伸びている。

採用、昇進、解雇の決定を自ら行わずしてどのようにマネジメントできるのか？

「社員の異動や解雇まで代行させているがあくまで私の指示によっている。あるいは私と相談してからである。」

規制に締めつけられて

人材派遣業と雇用業務代行業の伸びの理由：

x 雇用主としての機動力の強化

v s . 相当多くの派遣社員が長期にわたって同一のクライアント企業で働いている。

雇用主に課せられる規制の増大。（1995年時点で、労務管理上の規制、報告義務、税務申告に要する年間費用は、社員500人以下の中小企業で、社員1人あたり5000ドル。）

時間と手間

雇用・人事は、マネジメントに対して膨大な時間と手間を要求。（米国では、1980年から2000年の間に雇用関係規制が38から60に増加。また、1991年から2000年の間に、セクハラ関係の訴えは6900件から16000件に倍増。）

人は最大の資産ではなく最大の負債。

e x . マキラドーラ（メキシコの大米国境地帯）の保税加工工場の成功。そこではメキシコ企業が複雑なメキシコの雇用関係規制を処理し、米国企業や日本企業を本業に専念させる。

分化する組織

知識労働者の極度の専門性 大組織においても少数が散在。

e x . ベッド数が 300 程度の中堅病院で、直接・間接に 3000 人が働く。その半数は何らかの分野の知識労働者。医療テクノロジストの専門分野は 30 以上。(栄養士は 7 , 8 人。)

管理職の地位についても数人しかいないセクションの長になる以外昇進の機会はない。

適材適所

米国の病院は専門分野の仕事をアウトソーシング 専門家は専門会社の社員であり昇進の機会をもつ。

これらの病院で専門分野ごとに個別に行われていることを一括して受託するのが、人材派遣会社・雇用業務代行会社。

人材派遣会社・雇用業務代行会社は、雇用主だけでなく働き手にとっても重要な役割を果たす。派遣される者の満足を謳い文句にする。人材派遣会社の社員は最大の貢献を行えるところに回してもらえる。

雇用業務代行会社にとって、クライアント企業への責任と社員 1 人ひとりへの責任をいかにバランスさせるかが腕の見せどころ。

目が届かない

組織の内部が多様化したがる全体をきめ細かく見る者がいない。

派遣社員も、働く場とそこでの配置だけでなく、現場でのマネジメント、動機付けによって左右される。

競争力の源泉

働き手の心身の健康と幸福に気を配ることが格段に重要になっている。

企業の成功どころか生き残りさえ知識労働者の仕事ぶりに依存。

統計的に、いかなる組織も優れた人材を多数もつことはできない。普通の人材からより多くを引き出すことが重要。

知識組織でシステムその生産性を左右するのが、各知識労働者の生産性。

e x .

大学を優れた大学にするのは、優れた教員や学者をひきつけ、成長させ、傑出した教育と研究を行わせる力。

オーケストラの建て直しを頼まれた指揮者は、引き継いだものを最高のものに変えなくてはならない。メンバーは変えられない。成果をあげるのは指揮者の対人能力。

知識労働者は資本である

知識労働者は労働力ではなく資本。

資本の働きを決めるのは、費用でも量でもなく、その生産性。

新産業：リーダーシップはイノベーションにより獲得・確保される。

既存の産業：リーダーシップは資本の生産性により確保される。 知識労働者の生産性に焦点を合わせる必要。

雑務からの解放

雇用業務代行会社 経営幹部と管理職を規制・書類から解放 人間関係に使う時間を増やす。優れた組織を作り上げる鍵は働き手の潜在能力を見つけ、それを伸ばすことに時間を使う。知り、導き、耳を傾け、挑戦し、激励する。

人こそビジネスの源泉

雇用・人事をアウトソーシングするのであれば、その仕事ぶりが自社の成果と業績を左右する知識労働者の育成、動機づけ、満足度、生産性について、アウトソーシング先の担当者と密接に連携。

知識を基盤とする社会 / 経済における主たる資本としての知識労働者の出現 / 台頭 新たな尺度、価値観、目標、戦略が必要。

前提とすべきは、従業員は面倒な存在であっても、人こそビジネスの源泉ということ。

第3章 金融サービス業の危機とチャンス

シティの再興

キューバのミサイル危機 ソ連の国立銀行が資金凍結を回避するため保有外貨をドルのままシティに移動。

米国政府が海外への支払利息に懲罰的な税を課し NY の外債市場を破壊。

ユーロ債の誕生。

知識センターとしてのシティ

シティは、ビジネス・経済・金融の知識センターであり続けている。

ロンドンに置かれた金融サービス機関は、組織的にはアメリカ、スイス、オランダ、ドイツの親会社の子会社か支店であるが、経済的には本部として活動。

金融サービス業が生まれ変わった

1950年頃は国内企業の1つに過ぎなかった。but

今日、金融サービス機関全てがグローバル企業としてグローバルな業務を行い、世界中の金融拠点に進出。海外拠点のそれぞれが独自に、進出先国において、国内業務と国際業務の双方をこなす。

新たなイノベーションが急務

今日の業務のほとんどはかつて存在しなかったもの。

ex. M&Aの仲介と資金手当、リース、海外進出融資。膨大な通貨ビジネス。

but もはやユーロダラーやユーロ債というシティの発展をもたらした商品では金融サービス業を支えることはできない。いまでは利益の上がない市況品にすぎない。

自己勘定取引のギャンブル化

金融サービス業は取引先からの手数料ではやっていけない。

収入源は、株式、債券、デリバティブ、通貨、商品取引などの自己勘定取引となり、それが主たる業務の1つとなった途端に、取引ではなくギャンブルになる。

確立の法則に従い利益はあがらなくなり、時に大きく損をする。

巨額の売買損の頻発 例外的な事件ではなく、システムの欠陥。

自己勘定取引が利益をあげている間、トップマネジメントは見ぬ振りをする。(損失が膨らみ隠しきれなくなるまで当該トレーダーはやり手として厚遇されていた。)

いかなる産業も、外の世界(顧客)にサービスを提供することなしには生き延びることはできない。

but 自己勘定取引に頼る金融サービス機関にとっての顧客は同じく自己勘定取引をしている他の金融サービス機関 ゼロサムゲームでいずれの経費も賄えなくなる。

唯一のチャンスは日本市場

日本の金融システムは1950年以前の時代遅れのまま、最新のサービスを提供する外資系金融サービス機関の活動を認めはじめた。

今後数年は、米国に遅れているヨーロッパやアジアの産業再編による資金需要が存在。

but 高収益は見込めない。(今日金融サービス業が手にする商品ははるか昔に市場に出たものばかりで差別化困難。)

まがいもののイノベーション・・・デリバティブ

金融サービス業は 30 年にわたり重要なイノベーションを行わなかった。

唯一のイノベーションは科学的と称するデリバティブ・・・ラスベガスでの確率無視の必勝法以上のものではないまがいもの。

1950 年～70 年：ユーロダラー、ユーロ債

1950 年：GM が年金基金を設立 企業年金ブーム 投資信託が中核的機関投資家へ。

その数年後：M & A 特に敵対的買収向けの融資開始。

1960 年代：クレジットカードが生まれる。

1967 年にウォルター・リントンがシティバンクのトップに就任後 2 つのイノベーション：

世界各地に本拠をもつグローバル銀行への変身

「銀行の事業は金ではなく情報である」として金融サービス業の定義を変える。

金融サービス商品の市況品化

金融サービス業の商品は、市況品となり、経費がかかり、利益があがらないものとなった。

セイ：発明が膨大な需要を生み出し参入が増えるほど利益が大きくなる。 産業革命時、蒸気機関と多軸紡績工場が利益をあげた。

シュンペーター：創業者利益に惹かれた新規参入者があまりに多くなる その期間は長続きしない。(需要が大きくてもまもなく低収益の市況品になる。)

とるべき道は 3 つしかない

これまでうまくいってきたものを続ける衰退への道。(最もやさしく最も選ばれる可能性の大きな道) but 病める産業が放っておかれることはない。

イノベーションを行う他の産業からの新規参入者にとって代わられる。

インターネットと e コマースの時代、価値あるものを供給できるなら金融サービス業への参入は容易。

金融サービス業自らイノベーションを行い自らに対する創造的破壊者になる。

中高年中流階層に着目せよ

先進国と新興国で急速に増大しつつある豊かな中高年中流階層のニーズに応える。

ex . エドワード・ジョーンズは中小企業のオーナー、企業幹部、自由業など中流階層の個人投資家に的を絞った金融商品を扱う。

生命保険は 18 世紀から 19 世紀における最大のリスクたる早死にをカバーすることで最大の金融サービス業となった。

今、今日最大のリスクである長命をカバーすることが 21 世紀の新商品として高収益の大産業になっておかしくない。

財務代行業務の開拓

中堅企業の財務についてのアウトソーシング先になる。

製品、技術、マーケティング、顧客サービスについては十分な能力をもてる規模にあるが、そのほとんどは財務について一流の能力をもてる規模に達していない。

為替保険の商品化

通貨変動リスクを日常の経費に転化する金融商品。

グローバル経済に巻き込まれた膨大な数の中堅企業が、そのような保険を痛切に必要とする。かかるリスクから身を守れているのは、グローバル事業を展開する巨大企業だけ。

まだ間に合う

何者かが以上のイノベーションを金融商品として開発することに成功したら既存の金融サービス業は甚大な影響を受ける。

新しい事業には時間をかけた集中的な取り組みが必要。b u t そのようなことは、大手金融サービス機関が陥っているトレーダー的メンタリティに合わない。

第 4 章 資本主義を超えて

資本主義のまちがい

ドラッカーが支持するのは資本主義ではなく自由市場経済。

× 資本主義

v s .

- ・ 経済を最重視 / 偶像化しておりあまりに一元的。
- ・ 経営者が大金を得つつ大量のレイオフを行うことは、社会的にも道義的にも許されない。
- ・ 人間として生きるということの意味は、資本主義の金銭的な計算では表せない。
- ・ 金銭という近視眼的な考えが、生活と人生の全局面を支配することがあってはならない。

資本経済理論の欠陥

自由市場経済の理論の問題

1 . 市場が 1 つであると想定。

実際は、互いにほとんど関わりのない 3 つの市場 (グローバル市場、 国内市場、 地場市場) が重なりあっている。

グローバル市場

膨大なバーチャル通貨が動く。ロンドンのインターバンク市場では、貿易と投資に必要とされる年間の資金量を超える通貨が1日で取引される。

b u t その通貨は、いかなる機能ももたず、価値ももたらさず、購買力もない。

純国内市場

米国経済のうち貿易に関わりのある部分は24%。日本では8%。

地場市場

誰もが病気の母親は近く入院させたがる。

2. 市場の主役の交替

19世紀（蒸気機関と鉄鋼）の市場では供給側が需要側を規定。

大不況後、需要側が供給側を規定。

今日のIT産業と電子機器産業の一部ではまだ供給が需要を規定している。

3. 市場経済は均衡を前提とする

v s . 経済活動の現実 is 創造的破壊による動的な不均衡。

4. 今日の理論では市場で起こっていることを説明できない。

市場は予測可能なシステムではなく、本質的に不安定なシステム。何人も自らの行動基盤を既存の市場に置くことはできない。

市場は短期を規定する。（価格変化によるフィードバック。） b u t 短期を越えるものについては何もいえない。

資本家の退場

かつて、J・P・モルガンは個人としても米国経済にとって意味有る存在。絶頂期には米国経済全体が必要とする資金の4ヶ月分の資産を有していた。

今日、ビル・ゲイツはJ・P・モルガンの実質3倍の資産を持っているが、その400億ドルさえ米国経済をまかなえる1日分にすぎない。

政府とNPO

これからは3つのセクター（政府・企業・NPO）が必要。

政府

国防やインフラ整備のための財源確保等で重要な役割を果たす。

but 政府の力ではコミュニティの問題は解決できない。(政府は問題を一律に扱わなければならない。)

市場

利益に関心をもつだけの市場には、社会の面倒を見ることに関心も能力もない。

NPO

全米ガールスカウト連盟の前理事長が運営するNPO強化のための財団の考え

「NPOではそれほどマネジメントがまちがっているわけではない。しかし市場の審判がない以上、それに代わるものとして使命の絞込みと成果志向が不可欠。」

日本でNPOが急成長

既存のコミュニティが崩壊。

若い母親に時間ができた。

日本の問題

- ・ 55歳になると、あと30年は働けるのに定年退職させられる。
- ・ 子供が親の面倒を見なくなった 外出のできない高年者のための食事の宅配サービス。
- ・ 2割の子供は優秀だが、放っておかれている子がたくさんいる。 できない子を学校に来させて勉強を見てやる。
- ・ 英会話を習いたい女性。アルコール依存症の会。

NPOのベスト・プラクティス

NPOの活動は多様であり、米国人の半分以上が1週間に4時間はコミュニティや教会のNPOで働いている。

ドラッカーNPO財団による優れたNPOの表彰

- ・ 生活保護を受けているシングルマザーと重度の身体障害児を同時に支援するNPO 障害児は面倒を見てもらえ、生活保護を受けていた女性たちは仕事につき立ち直る。
- ・ セントルイスのルーテル教会のNPO ホームレス家族が必要としているものは「自立」。壊れた家を買取り、中流並みの家に仕上げて住まわせる 生き方が変わった。仕事も見つけてやった ホームレス家族の8割が自立。

米国では地域の教会の成長が社会現象に 信仰を行動に表すよう説く。

中西部の司教区では司祭が700人から250人に減った。ところが2500人ももの女性信者が活動に参加。

公僕がNPOを破壊する

NPOは米国で盛ん。

他の国では、国民国家の公僕がコミュニティのNPOを破壊してしまった。

アジアの社会不安

アジアの経済的状況は騒がれているほど心配ない。馬鹿でない限り経済で解決できることはたいした問題にならない。

問題は経済ではなく社会の方。

韓国：

1950年代には8割が農民。中卒もほとんどおらず、産業もない。

今日は、国の9割が都市化した工業大国で教育水準も高い。

but

韓国企業の経営幹部は、金と権力のすべてを手中にし、労働者を抑圧。

労使間の不信は根強く残る。

その他のアジア諸国：

- ・ マレーシアでは、バナナ、ココナッツ、りんご、豚、鶏などいくらでもあり、食べるのに困らない。小学校3年を終えた後さらに学校に行く必要がない。butマレーシアの中国人は米国の大学院まで行き、英語とマレー語、中国語(3種類)を話す影響力を持ち目障りな存在に。
- ・ インドネシアでは、1960年代のクーデター時に50万人の華僑が殺された。スハルトや軍に取り入り金を渡してきた。イスラム人が怒る。
- ・ 華僑は1つの経済大国。世界中どこでも事業をし、専門的な職業も占める。リーダー層にも食い込む。そして、中国人国家であるシンガポール、台湾、香港以外では目障りにされている。

中国：

- ・ 1700年以降50年ごとに内乱が起こっている。その最後のものが毛沢東の1949年の革命。原因はいつも同じで現在も存在：働き口のない大量の農民。
- ・ すでに2億人が流動人口になり、仕事につける見込みはない。政府が本気で国有工場を閉めると、これに8000万人から1億人が加わる。

19世紀型国家の日本

今日の日本は本質的に19世紀のヨーロッパ 麻痺状態：

- ・ 運営してきた官僚が無能であったことによるショック状態

- ・ 経済をおかしくしても自分の省庁に忠誠を尽くし、産業界・金融界に高給をもって迎えられる。
- ・ 国際競争にさらされている部分は先進国の中で最も少なく、自動車と電子機器が中心。
グローバル経済の経験がほとんどなく、産業のほとんどが保護されたままで非効率的。
(e x . 紙が輸入されると大手製紙会社は2日もしないうちに消える可能性。)
- ・ 金融サービス業も、門戸を開放すると、米国その他の金融サービス機関に市場をもっていかれている。(e x . 外為取引(外為のトレーダーには英語が不可欠。)資産管理市場(日本には腕の良い資産管理マネジャーがあまりいない。))
- ・ 第一次大戦直後のオーストリアの銀行と同じ。1人でできることを4人ですするという非効率で人員過剰の銀行が収益をあげていた。(年5%の金利に抵抗がなく中小企業には銀行しか金を借りるところがなかった。)
- ・ 状況が悪化しているのに、6つの大学から2000人の新卒者を採用する企業。昼間はほとんどすることなく、夜は上司に連れられて飲みに行く。

日本は一夜にして180度転換する能力をもつ。

b u t 助け合いの伝統のあまりない日本ではその痛みは耐え難いものになる。

中国の3つの道

歴史(特別区の存在。かつては軍閥ごとの支配地域があった。) いくつかの地域に分割される可能性。

中国にとっての難問は、社会不安を起こすことなく非効率的な国有企業を再生させること。

中国が取り得る3つの道：

公式見解：近代化し効率化する。(e x . 上海の自転車工場の例 b u t 多くない)

綱渡り(この7年間実際に行ってきた。):失業率を危険水域から戻すために補助金を注ぎ込み、再び危険水域に達するまで合理化を進め、再びインフレ政策を行い、徐々に合理化を進める。

いろいろな意味で現実的な道(今上海がとっている道):いくつかの分野に資源を集中して業績をあげる企業を育て外国資本をひきつける。

21世紀最大の不安化要因

- ・ 1920年代と大恐慌時の経験によれば、失業が増えているときには国は門戸を開かない。
- ・ 情報革命は失業をもたらさない。
マイクロソフトとインテルが活躍する米国の失業率は最低水準。ヨーロッパでは、ITを生かせず、知識社会に対応した労働市場を生みだせず、高い失業率に苦しむ。
- ・ 21世紀の最大の不安定化要因は人口構造の変化。(高齢化ではなく少子化の方。)

第 部 社会か、経済か

第 1 章 社会の一体性をいかにして回復するか？

甲冑の騎士

これまでの 1000 年の西洋の歴史は、多元主義が確立され、衰退し、蘇生した歴史。

紀元 1000 年頃封建社会の中核は甲冑に身を固めた騎士。

- ・ 1 人の騎士、3 頭から 5 頭の馬と馬丁。5 , 6 人の騎士見習い。甲冑。
- ・ この戦闘マシンを維持するには、100 家族、500 人の農民（日本の武士が必要とした農民の 50 倍）が必要。

土地の支配

西洋の騎士は、自らの土地をもち、政治的、経済的、社会的な支配権を握る。それにつれ他のあらゆるものが自立した権力組織に。1200 年には、無数の利害集団が、自らの目標を持ち、自らの権勢、富、力を追求。社会から社会全体を考える能力が雲散。

1350 年ころ長弓が甲冑の騎士の優位性を崩す。その後 500 年間は、主権国家すなわち社会における唯一の権力組織としての国民国家発展の歴史。

多元主義を生き返らせた近代企業

19 世紀半ば、ヘーゲル等リベラルな政治思想家の多くが多元主義の永遠の死を宣告。

b u t 多元主義が復活。

- ・ 1860 年～70 年にかけて生まれた近代企業は事実上の権力と自立性を必要とした。
- ・ その後続々と新しい組織が誕生。(e x . 労働組合、終身雇用の官僚機構、病院、大学)
800 年前と同じように、多元主義が公共の利益のための政策を無効化し、社会の存在を危うくする。

甲冑の騎士、自由都市、商人のギルド、特権を与えられた司教区の基盤は「財産と権力」。企業、労働組合、大学、病院等、今日の組織の基盤は「機能」。

組織の自立性と社会の利益

今日諸々の組織により行われる仕事のほとんどが家族の手に委ねられていた。(e x . 家族の教育、病人の面倒、仕事) b u t それらの仕事は、国やコミュニティから独立した真に自立した組織のみが立派に行うことができる。

今後 100 年の最大の課題は、それら諸々の組織の自立性を保ちつつ、社会の一体性を回復

すること。

あらゆる組織が、それぞれの機能への絞込みを厳しく保ちつつ、社会全体のために協同し、各々の政治機関と協力する意思と能力を新たにする必要。

第2章 対峙するグローバル経済と国家

国民国家のしびとさ

政治的な統合をもたらし、世界の政治コミュニティに参加できるのは、国民国家のみ。

国民国家は、経済のグローバル化とIT革命のもとでも生き残る。

but 中身(通貨財政政策、対外経済政策、国際投資政策、軍事政策)は大きく変貌する。

漂流する国民国家

変動相場制においては市場の調整によって通貨は安定するとされていた。

but

制約から自由になった国民国家の政府がおそろべき散財を重ねた。(政治家はどの国でも同じ。) 通貨が広範かつ突然に変貌。

バーチャルな通貨

国民国家の政府は自制しない。but グローバルな経済が各国政府に厳しい制約を課し、責任ある財政政策に戻るよう圧力をかける。

変動相場制 通貨の不安定化と 膨大な世界通貨(経済活動ではなく通貨取引により生み出されるバーチャルな通貨。)を生み出す。

- ・ 膨大な通貨取引(全世界が貿易と投資において1年間に必要とする額を取引を1日で取引) 金融、貿易、投資の伴う通貨の流れよりはるかに大きなインパクト。
- ・ 経済的機能を持たない 自由に移動する。トレーダーがクリックするだけで、数十億ドルが通貨から通貨へと移動。
- ・ 通貨としてのいかなる経済的機能ももたない。 経済の論理に従わず、噂や予期せぬことにより簡単にパニックになる。

パニックの例:

- ・ 財政の均衡を義務付ける憲法修正案 各国の通貨とレーダーは狼狽しドル売り(1995年春) 対円レートで既に10%安くなっていたドルが2週間でさらに25%低下 米国債の暴落 クリントンに歳出予算を変えさせ均衡財政を余儀なくさせた。
- ・ 1981年のフラン売り ミッテランをして3ヵ月前の選挙公約を放棄させた。
- ・ 1995年のペソ売り 何もなかった国が新興国として立ち上がるまでの6年の努力を台無しにした。

通貨財政政策の健全性の回復

今日財政に節度をもたせるのはグローバル通貨のみ。

唯一有効な方法は、グローバル通貨に頼る必要のない通貨財政政策（3年ないし5年のスパンで予算を均衡に保つ。）。

25年前の変動相場制への移行 国民国家に通貨財政上の無制限の主権が付与され、政府からノーという能力を奪う 意思決定権限を政府から利害集団に移行させた。

経済に関わる基本的な決定は、国民国家ではなく、グローバル経済においてグローバル経済によって行われている。（通貨財政上の主権の喪失）butそれは国民国家の弱体化ではなくその強化をもたらす可能性。

貿易をめぐる因果関係が変わった

グローバル経済の進展 各国政府が対外経済政策の基盤としてきた前提と理論を無効にしつつある。

- ・ 1983年に1ドル250円のレートを放棄したときドルは急激に下落。（妥当なレートは230円前後であるのに2年後には110円に。）
- ・ この15年、ドル安になるたびに、米国政府は日本の対米貿易黒字は縮小するといってきたが、実際は、日本の貿易黒字はほとんどただちに増加した。（日本は製品の輸出でドルを得るとともにそれらのものの輸入にドルを使っており、（個別企業ではなく）日本経済全体では、ドル安も一時の攪乱要因にすぎない。）

レートと関係のない貿易

- ・ 先進国の輸出の4割以上が海外にある子会社と系列会社向け。法的、統計的には輸出でも経済的には企業内移転。それらの製品（海外の工場や系列会社の生産財活動用の設備、危機、部品、半製品）は、レートに関わりなく継続して必要とされる。
- ・ 国際貿易理論は貿易に投資が続くことを前提。but今は投資に貿易が続く。
- ・ 財の移動よりもサービスの移動（統計もとられなかった。）がグローバル経済の駆動力となる。（サービス輸出は米国の全輸出の4分の1を占め、唯一の黒字の稼ぎ手になる。）
- ・ サービス貿易のほとんどはレートの変動と関係ない。（レートに敏感なのは旅行業のみ。）
- ・ 経済の重心は先進国の外に移りつつある。今日の世界の貿易と生産の伸びは新興国の成長のおかげ。（教育訓練の力により、少なくとも8年から10年は、新興国の賃金のままで世界水準の生産性を発揮できるようになった。）

新しい理論と政策

安いレート 輸出を伸ばす b u t 対外投資能力をそぐ やがて輸出を減少させる。
次世代の対外経済政策も貿易より投資に焦点をあわせたものになる。

グローバル企業の出現

グローバル経済では、企業は多国籍企業からグローバル企業へと変身。

多国籍企業：海外子会社をもつ国内企業。米国企業のドイツ子会社は、ドイツで販売するあらゆる製品について、ドイツで部品を調達し、組み立てる。従業員はドイツ人。

グローバル企業：製品やサービスは同じ。b u t 組織構造が根本的に違う。

経済単位は1つ・・・グローバル市場。

販売、アフターサービス、広報、法務は現地でb u t 経営戦略、研究開発、部品調達、生産、マーケティング、価格決定、財務、マネジメントはグローバル市場を考えて行う。

e x . 米国のあるハイテク企業は、世界各地に展開する43の工場の全てで使うある部品をベルギーのアントワープ郊外で生産。製品開発は3ヵ所で行い、品質管理のコントロールは4ヵ所で行う。国境は意味がない。

e x . マッキンゼーの本社はニューヨークだが、そのトップはインド人。

e x . シティーバンクのナンバーツーは中国人。

アメリカの抵抗

米国は、国内法の海外適用により、グローバル企業への流れに対抗。

e x . 独占禁止法の域外適用。民訴法、製造物責任法、腐敗防止法によってもグローバル企業への規制を試みる。

b u t

結局失敗する。一夜にしていかなる主役も登場しうるグローバル経済において全能の経済大国はあり得ない。

グローバル経済のためのルールを策定し、執行する力をもつ国際機関と国際法の発展が課題。

変更を余儀なくされる戦争のコンセプト

企業が多国籍企業からグローバル企業へと変貌しているとき全面戦争（敵国の経済破壊）のドクトリンは国民国家にとって有害無益。

グローバルな事業展開 　いかなる子会社も他から切り離されて何1つ生産できない。

グローバルな機関の役割

前例：国際赤十字（19世紀最大の社会的イノベーション）

国際赤十字が傷病者と戦争捕虜の処遇に関して行ったことを民間人とその財産に関しても行う必要。国民国家の主権を相当程度制限することのできるグローバル機関が必要。

常に勝利してきた国民国家

この200年、政治的な情熱と国民国家の政治が経済的な合理性と衝突したときには必ず政治的な情熱と国民国家が勝利してきた。

第3章 大事なのは社会だ・・・日本の先送り戦略の意図

日本についての5つの謬説

政策決定の独占や行政指導による経済支配に見られる官僚の優位性は日本独特。官僚を権力者から公僕へと本来あるべき位置にもっていくのは難しくない。日本の官僚のようなエリート支配は先進社会・民主主義には必要ない。規制緩和への官僚の抵抗は一種の支配力によるもので、その害は甚大。賢明な日本は米国と同じように経済を優先させる。

正しい仮説

官僚の優位性はほとんどあらゆる先進国で見られる。（米国、オーストラリア、ニュージーランド、カナダ等が例外）

日本の官僚は我々が考えるよりはるかに耐久力がある。

先進国では、米国を別として、社会の維持にエリートの指導力が必要。（現在の日本には官僚の後を継ぐものは現れそうにない。）

日本では先送り戦略が有効。

日本の政治家、官僚、経済界などの政策形成者にとって大事なものは経済より社会であり、先送りこそ合理的な戦略。

天下り問題

天下りは米国を含むあらゆる先進国に共通の慣行。

日本では天下りした者の報酬は良いが、閑職であることが少なくない。

ヨーロッパ諸国では天下りした者は産業の現場に迎えられる。

米国でも、元將軍や元提督が防衛産業や宇宙開発産業に役員として天下る。ワシントンの支配層はロビイストや法律事務所のパートナーとして迎えられる。

官僚の力

日本の官僚は絶頂期でも、経済的な影響力ではヨーロッパの官僚に遠く及ばない。
e x . フォルクスワーゲンの株式の5分の1はザクセン州が保有し完全な拒否権を有する。
最近まで、フランス政府は主な銀行と保険会社のほとんどを所有していた。

日本の場合、政府が所有する大きな経済活動は郵便貯金だけ。
日本で行政指導や影響力の行使によって行っていることを、ヨーロッパでは統制的な経済のもとで、企業の所有者・経営者としての意思決定権によって行っている。

エリート指導層の耐久力

日本の官僚はこの25年間失敗ばかりしてきた。
1960年代から70年代には、補助する対象を誤りメインフレーム・コンピュータに力を入れた情報産業だけでなくハイテク全般で大きく遅れをとった。
1980年代にはバブルを招き今日の金融危機をもたらした。最悪ともいうべき不良債権。
1990年代には、経済を立ち直らせることができず、資金を注ぎ込んだが効果なし。
b u t
日本のような、家柄や富ではなく能力に基礎をおく指導層にはおそるべき耐久力がある。

民主主義下の指導層

先進国、特に民主主義の先進国は、エリート指導層を不可欠とする。何らかの指導層が存在しないと、社会と政治が混乱に陥る。
米国(19世紀以後、エリート指導層をもったことがない。)は例外(あらゆる層が正当に評価されず十分な敬意を払われていないと感じていることに強みを持つ。)

代わるべきもの

先進国社会に不可欠のエリート指導層は自らの権力に執着。b u tそれが可能になるのは、彼らに代わるべきものが存在しない限りにおいて。
日本の場合、今のところ、いかに信頼を失墜させようと適格者は官僚だけ。

先送り戦略の成功

今日の日本の官僚の行動、特に危機的な状況での行動は3つの経験を基準とする。

農村部の非生産的な人口という戦後日本の最大の問題を何もしないことによって解決した。(離農を促したり米作からの転換を強いるなら、深刻な社会的混乱を招きかねない。)経済的には日本の農業政策は失敗(残った農民に膨大な補助金を注ぎ込みながら、かつてない割合で食料を輸入。)。b u t社会的には何もしないことが成功。(社会

的混乱をもたらすことなく多くの農業人口を都市に吸収。)

小売業の問題に取り組まなかった。高いマージンでようやく食べていける家族経営の零細商店。b u t 官僚はスーパーはディスカウントストアのような近代流通業の発展を妨げる規制を次々に設けた。40年後の今日流通業の問題は社会的にも経済的にもほぼ解消済。

行動の失敗

先送りの知恵を忘れた結果の失敗。

1980年代に景気と雇用の減速と変動相場制移行によるドルの下落により輸出依存産業がパニック 景気回復のため予算を投入 最大規模の財政赤字とバブル。その後のバブル崩壊による株・土地の評価損と不良債権。

金融機関の傷

1998年5月の「ビジネス・ウィーク」誌によると、償却すべき不良債権は、国内だけで1兆ドル。(日本の金融サービス業全体の資産の12%)

崩壊の危機にある社会契約

金融危機：さらに深刻で処理の困難な問題

- ・ もともと日本は銀行過剰(支店数と行員数が多すぎた。)
- ・ 取引高比において米国やヨーロッパの銀行より3~5倍の行員をかかえる。
- ・ 最大規模の雇用主で最高水準の報酬を払う。余剰でありながら高給の銀行員のほとんどが専門知識の限られた再就職の難しい中年の人。

銀行が大量の人員整理を開始すると、日本の社会契約(終身雇用による雇用保障)へ深刻な影響

系列に代わるもの

系列：

- ・ 系列がメンバー企業にとっての事実上の役員会。(メンバー企業のトップが無能であれば波風を立てずに辞めさせていた。)
- ・ 系列は共済機関。株式持合いにより系列としての意思決定権を確保。外部の脅威に対抗し敵対的企業買収から身を守った。終身雇用制度の最後のよりどころ。人員整理の場合他のメンバー企業が整理された者をひきとる リストラを行いつつ終身雇用を守る。

経済の組織構造としての系列に代わるべきものは見当たらない。先送り策が唯一の合理的な策の可能性。

米国の政治、戦略、経済にとって、日本の社会的混乱の方が、金融分野での急激な規制緩和によって得られる経済上の利益よりはるかに大きな問題。

大事なのは社会だ

米国では、安全保障が脅かされているときを除き最も重要なのは経済。

米国以外の先進国（日本を含む）では最も重要なのは社会。

官僚の擁護は異説。b u t 異説は通説より真実に近いことが少なくない。

第4章 N P Oが都市コミュニティをもたらす

都市社会のゆくえ

これからは、都市社会の文明化が、あらゆる国にとって最重要課題となる。

都市社会が必要とするコミュニティを生み出すのは非営利組織N P Oの役割。

人間環境としての都市社会の行方はそこでのコミュニティの発展いかんにかかる。

田舎社会の現実

田舎社会では各人にとってコミュニティは与件。

田舎社会のコミュニティは強制的・束縛的・侵害的。

都市社会への夢想

都市社会は匿名の社会。コミュニティが欠落。無法。b u t 上方への移動が可能。

都市社会のコミュニティ

都市社会は田舎社会の強制と束縛から人を解放b u t それ自体のコミュニティを持ち得なかったため破滅的。

人はコミュニティを必要とするb u t 建設的な目的をもつコミュニティが存在しないとき、破滅的で残酷なコミュニティが生まれる。無法が幅をきかす。

都市社会にかつて存在したことの無いコミュニティの創造が必要。

職場コミュニティの限界

いかなる企業も、1人ひとりの人間に真の安定を与えることはできない。

終身雇用制（それ自体危険な幻想に終わろうとしている。）も、そこにもたらされる自治的な職場コミュニティも、知識社会の現実には通用しない。

知識社会においては、企業は生計の資を得る場所ではあっても、生活と人生を築く場所ではあり得ない。物質的な成功と仕事上の自己実現だけではコミュニティを手にするとは

できない。企業はあくまで機能を基盤とする1つの社会であるにすぎない。

NPOが答え

非政府であり非営利であるNPOだけが、市民にとってのコミュニティ、高度の教育を受けた知識労働者にとってのコミュニティを創造できる。

誰もが自由に選べるコミュニティが必要となるが、NPOだけが、教会から専門分野別の集団、ホームレス支援から健康クラブにいたる多様なコミュニティを提供できる。

NPOだけが、市民性の回復を実現しうる唯一の機関。

NPOだけが、1人ひとりの人間に対し、ボランティアとして自らを律し、世の中を変えていく場を与える。