

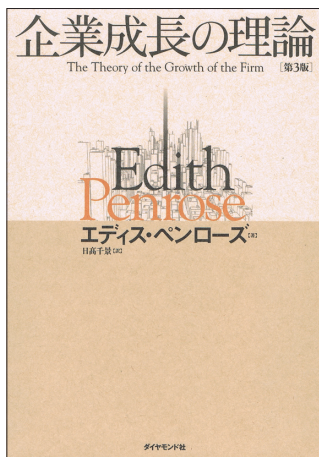
名著を大いに語る

名著はなぜ時代と国を越えて読み継がれるのだろうか。時代の転換期を迎える今だからこそ、もう一度繙いてみたい。今回は、日本経営史やエネルギー産業論を専門に研究する一橋大学の橋川武郎教授に、今後の「人と組織」を考えるうえで、役に立つ名著を語っていただく。

『企業成長の理論 第3版』

成長する企業の経営陣に向けたメッセージ 資源の潜在能力を余すことなく発揮せよ

エディス・ペンローズは、多国籍企業や石油産業などに関する研究成果を残したアメリカの経済学者である。『企業成長の理論』の初版刊行は1959年で、企業固有の能力や資源など、従来の経済学が明らかにしてこなかった企業の内側にアプローチし、注目を集めた。現在、企業が経営戦略を考えるうえでも、重要な理論の1つである。



著者／エディス・ペンローズ 訳者／日高千景
ダイヤモンド社 4500円（税別）
2010年3月刊行

ブラックボックスであった企業の内側に注目し、企業の成長の仕組みを説明した名著である。国をあげて成長戦略を試行錯誤する日本において、時宜を得た、価値のある本だと思う。

ペンローズは企業を、内側に人材やキャッシュなどを抱えた、人的もしくは物的な資源の集合と捉え、1つの組織体として一体管理できるものと定義した。そのうえで、企業の経営陣に向けて、「資源の持つ潜在的な能力」を余すことなく発揮させることが重要だと説く。資源が企業の生産活動に対して果たしうる貢献を「サービス」と表現し、現在発揮している「サービス」の量と「資源の潜在的な能力」のギャップに警鐘を鳴らす。

企業の成長に限界はない 資源を増やし、力を使い切る

日本が「失われた20年」から脱



● 語り手

橋川武郎氏

一橋大学大学院商学研究科 教授

Kikkawa Takeo_1975年東京大学経済学部経済学科卒業、1977年同大学経済学部経営学科卒業。東京大学社会科学研究所教授などを経て現職。専門は経営史。主な著書は『地域からの経済再生——産業集積・イノベーション・雇用創出』（共著、有斐閣）など多数。

するヒントはここにある。

日本企業はバブル崩壊以降、アメリカの経営を取り入れ、株主重視を標榜した。そして、ROE（株主資本利益率）やROA（総資産利益率）を短期に上げるために、自己資本や資産といった資源を減らした。本来であれば、投資をして資源を増やし、それを活かし切って収益を上げるべきところを、資源自体を減らす方向に行ってしまった。さらに、会社の規模が大きくなると全体を調整する能力にコストがかかるという「規模の不経済」を理由として成長をあきらめ、資源の力を活かし切ることをやめた。有能な人材がいても、挑戦する機会を減らしてしまった。これは、長い間ペンローズの主張が、「企業はある規模まで大きくなると成長が止まる」と誤解されていたことにも原因がある。しかし、第3版の結論で彼女が述べているよう

に、規模の不経済は生じない。資源の能力は使われることでより高まり、新たな発想も生まれる。企業の成長には限界がないのだ。

成長フロンティアは国境の外投資によって雇用を創出する

ペンローズの主張は、市場自体が大きいという前提に立っている。確かに、世界の市場はどんどん拡大している。世界人口は2010年の69億人から、2050年には92億人に増える。成長フロンティアは国境の外にあるのだ。そこへ向かって日本企業は、積極的に投資し、資源の能力に見合ったサービスをするべきだろう。もはや、リスクを取らないで、資源を眠らせている場合ではないのだ。

企業の最大の責任は、投資によって成長し株主に還元すること。そして、雇用を生み出すことだ。日本企業が世界に出ていくことで成長すれば、株価は上がる。生産拠点の海外の比重が高まっても、R&Dを中心に日本での仕事も増え、雇用を創出できるのだ。

難解と評されることが多い本書だが、日高千景氏の訳者あとがきを最初に読むと、迷わず読み進めることができる。各章では、多角化や合併、規模の経済性など、成長のプロセスで考えるべき項目について、経営陣の果たすべき貢献（「経営者サービス」）の視座から、体系的な説明がなされている。

研究員の書棚から

人材開発のテーマから
当研究所研究員の徳永英子が紹介します。

『みる わかる 伝える』

著者 / 畑村洋太郎 講談社
1200円（税別） 2008年3月刊行



ビジネスパーソンの基本行動を再学習 今までのやり方を見直す

「観察力」「理解力」「伝達力」の向上を目指した1冊です。みる、わかる、伝える。これらはビジネスにおいて必要とされる能力ですが、見直す機会はなかなかありません。畑村氏は「世の中のすべての事象はいくつかの要素が絡み合う形で必ずある構造を作りだしている」と意識することが必要だと説きます。五感を駆使し目的意識を持って、要素や構造を「みる」。過去の経験や知識と照らしあわせ、自分の頭のなかにある構造と一致させて「わかる」。そして、伝えたい内容の要素や構造が、相手に正しく伝わるのが「伝える」だということです。本書のなかでは「ちゃんと伝わったかどうかは伝達手段の良し悪し（プロセス）で決まるものではない。それは結果として伝える側と伝えられる側が同じ状態になっているかどうかで決まるものなのである」と記されています。

企業向けに労働市場に関する情報を発信する機会の多い私は、本書によって伝える側の責任を再確認しました。たとえば当研究所が発表する大卒求人倍率は、過去と同じ数字であっても、景気や企業の採用動向、学生の数など、背景にある要素や構造が異なる可能性があります。発信する側が整理できていなければ、正しくは伝わらないのです。

みる、わかる、伝えるにかかわらず、日常業務に忙殺されていると、現在のやり方に疑問を持たなくなってきます。既に自らの仕事の進め方を確立したミドルには、今やっていることを振り返る意味でも、一読をお勧めします。

Tokunaga Hideko_人材採用関連事業の部署にて、中途採用や新卒採用における、企業の採用や学生の就職活動に関する調査、マーケティングを担当し、2001年4月より現職。主に、「労働市場動向」や「大卒求人倍率調査」などを担当している。