

「経営生態系」の寛容性について

大河内 暁 男

第1節 経営環境の寛容性

1. 問題の所在 ー研究視点から落ちたもの

経営史あるいは経済史の研究において「革新」を取り扱うとき、これまで多くの場合、革新的事柄の中味それ自体を研究し評価することに力が注がれ、それが如何に従来の製品や生産方法と異なって優れているのか、如何に問題解決に役立つのか、利点長所を説明して、社会経済的効果、あるいは経済的進歩への貢献を論じて来た。

革新が長期的に見て歴史発展の起動力である以上、このような歴史研究は言わば自然な所産であったし、まさにそれゆえ、失敗した革新は顧みられなかった。たとえばイギリス産業革命期に登場したJames Wattのウォット式機関に代表される開放式外燃蒸気機関については、周知のように、膨大な研究の集積がある。ところがウォットにやや遅れて現れたRobert Stirlingの発明である密閉循環式外燃機関¹⁾については、原理的にはウォット式蒸気機関よりも優れた原動機であったが、19世紀を通して普及しなかったため、歴史家による研究は極めて乏しい。

失敗した革新はそれ自身に何らか技術的欠陥があると考えられ、欠陥がなければ革新は社会に受け入れられるものであり、革新が出現した特定の経営環境において自己を実現できるのは当然のことと考えられているのである。だがこうしたものの見方は、成功した革新にせよ失敗した革新にせよ、その成否の原因を専ら革新自身から説明しようとするものであろう。ここでは、革新を受け入れる場としての経営環境の立場からの見方は欠落しているのではないか。考察の立場を変えたとき、革新の実現に新しい問題が登場する。

2. 経営環境生態系から見た革新

企業経営における「革新」は、企業の経営生態系の概念²⁾に則して言えば、従来存在したことのない新しい経営生態系の形成に他ならない。しかしその新しい経営生態系がたとえ如何に新奇なものであるにしても、具体的には、ある特定の時期にある特定の社会あるいは経営環境において、姿を現す他には、現れようがない。

かつてシュンペータは「新結合のうち大部分は、古い結合から、しかも直接それらに代わって、

生ずるものではなくて、旧結合と並行して現れ、それと競争する」³⁾と述べて、革新が既存体制自身の成長としてではなく、むしろそれへの対抗として現れることを主張した。旧結合への対抗である点に革新の意味があることは言うまでもない。しかし革新が成功するにせよ失敗するにせよ、それが何を基盤に自己を実現しようとするのかと問えば、それは既存の社会において、そこに存在するさまざまな経営要素を用いて自己の経営行動を組み立てる以外に、方途はないことも明らかである。

こうして革新が出現するということは、出現の場としての経営環境の側から言えば、次のようになる。すなわち、それは、既存の経営環境に内在する経営要素を革新が取り込んで活動することについて、経営環境が、したがってその環境構成要素が、なかならずその社会の構成員が、容認することに他ならない。

3. 新しい経営生態系受け入れの拒否

もちろん新しい経営生態系がある地域に出現したとしても、それが当該地域の自然資源を破壊したり、浪費し尽くす性質のものであれば、その新経営生態系を持つ企業はやがて当の環境に生存できなくなるという形で、環境から拒否される。例えばイギリス経済史上で論争された製鉄業のいわゆる燃料問題⁴⁾には、そのような側面が含まれていることは間違いない。

また、革新が地域社会の経済に打撃を与えて、それを破壊してしまうと、場合によっては地域社会の経営生態系そのものが崩壊し、機能不全を起こし、革新を持ち込んだ当の企業もその地域社会に生存できなくなるという形で、環境から拒否される。

例えば革新的小売業の業態である大規模ショッピング・センターの登場が、短期間で地域在来の小売業を破滅させ、やがて生活の場としての地域社会を衰退させ、ショッピング・センター自身の存立基盤が無くなるという経路で、この革新は地域社会から退場を迫られる。その跡に残るのは廃墟である。

さらにまた、地域に登場しようとした革新が、その環境構成員に多大の負荷を強いるような性質のものであれば、地域社会がその事実に気付いた時点で、当該革新の経営生態系は拒否されることになろう。例えば超音速旅客機Concordeは、物理的には開発に成功したし、開発国イギリスとフランスの手で就航もした。しかしさまざまな国際的・政治的思惑と駆け引きを裏面に含みつつも、表面上は、航空路下地域住民への騒音負荷と、コンコルドを運航する航空企業への経済的負荷の大きさが主たる理由で、同機は退場を余儀なくされた。

このように革新すなわち新しい経営生態系の拒否がありうることを認識の前提としつつ、新しい経営生態系と経営環境すなわち在来の経営生態系とを対置するならば、革新という異質物が経営環境に受け入れられるには、これまでに示唆し、また指摘したように⁵⁾、一方で革新の側の努力としての経営環境に対する「親和性」⁶⁾が求められ、同時に他方で、経営環境側の革新に対する受け入れ努力としての「寛容性」が問われる。経営環境が異質物の存在を認めるということは、そこにそれだけの余裕があることを、あるいは度量の大きさを、意味するのだが、そうした

異質物に対する「寛容性」とは、具体的にどのような中味であろうか。

第2節 経営環境における革新受容の類型化

1. 革新を受け入れる場合と拒否する場合

経営環境が革新を受け入れることは、その環境に存在するさまざまな経営要素のなかのある部分が、革新の新しい経営生態系の要素として関わり、組み入れられることの容認を合意する。この革新を受け入れるにあたっての経営環境の対応の仕方には、容認と言っても、抽象的に類別していくつかの型がある。それは経営環境が革新を理解しているか否か、またどのように理解しているかを一つの軸とし、受け入れるか拒否するかをもう一つの軸として、大別して以下の5類型になる。

まず新しい経営生態系を経営環境が受け入れる「寛容性」を考えたい。その対応の仕方には、およそ次のように区分のつく型がある。

- (1) 革新の中味や経営環境の生態系に対する影響などを必ずしも見極めないで、その意味で無頓着に受け入れる。新技術を矢庭に導入しようとしたり、発展途上国が最先端技術を移入して工業化を進めようとする場合がこれにあたる。
- (2) 革新の中味を知っていて、その受け入れが経営環境にとって必ずしも好ましくないと考えながらも、何らかの力関係の結果、受け入れを認める。ここに言う力関係とは、新しい経営生態系が持つ経済的もしくは政治的圧力を指す。戦後の日本にアメリカの先端技術企業が進出しようとした際、日本側の代理人が実現に大きな役割を果たしたことは、人の知るところであろう。Texas Instruments Inc.の日本進出に際して、ソニー社が受け入れ環境の説得と整備に努力した⁷⁾のは、その嚆矢である。
- (3) 革新の中味と経営環境の現況を理解し、革新の将来性と地域社会の将来を読み込んで、新しい経営生態系を地域に取り込もうとする。こうした受け入れには、革新の要素が地域に追加されて集積効果を期待できるが故の異分子受容もあれば、地域生態系の衰退に対する起死回生策としての異分子受容もあろう。いわゆるシリコン・ヴァレーにおける産業集積⁸⁾は前者の例であり、イギリス中部のTelford new town開発⁹⁾は後者の事例である。そしてこの中間には、新しい経営生態系との共生を理解したさまざまな受容の仕方が存在する。

次に、新しい経営生態系を経営環境が拒む場合、つまり寛容の対極としての不寛容について考えたい。ここでも少なくとも二つの型を区別できる。

- (1) 革新の中味を理解しないため、現経営環境にとっての新しい経営生態系の意味や可能性に気付かず、その革新を受け入れようとしない。後段で述べるように、イギリスのマンチェスタが地域を挙げて伝統的な木綿工業の維持にこだわり続け、地元に出現した自動車工業¹⁰⁾の芽に育つ余裕を与えなかったのは、この好例であろう。
- (2) 革新の中味を知って、それが既存企業の利害に反し、経営環境の経営生態系に悪影響を及

ほすものと理解し、受け入れに積極的に反対する。アンモニアの新合成法たるハーバー・ボッシュ法の日本導入阻止に知恵を絞った東洋窒素組合と化学工業界の行動¹⁾は、そうした革新を理解した上での不寛容の典型的事例と言えるであろう。

2. 寛容の意味

新しい経営生態系の登場に対して既存の経営環境が寛容か不寛容かという基準で、既存社会の対応の仕方を単純に区別すれば、以上に述べたような五つの態度がありうる。その場合、「寛容」とは、ただ経営環境の構成員が自分たちの経営環境に革新の存在を許すという意味ではない。もちろん最広義に考えれば、寛容であるとはその社会に異分子たる革新が存在してもよいことを意味するが、それだけでは、異分子と既存社会の経営生態系との関係は抜け落ちてしまっている。

かつてアフリカのニジェールがウラン鉱山開発と精錬事業をフランスに認め、形式上は両国の合弁事業としたが、ニジェール国民はその事業に実質的には関わらず、技術移転も起こらなかった。ウラン開発は国民の経済活動から隔絶された事業であった。それと同じことで、既存の経営生態系とは無関係に、それを無視して、新しい経営生態系に寛容性を示すことは、既存社会から隔絶した行為だという限りで、経営環境にとって意味が無いであろう。

既存の経営環境にとって重要な問題は、革新がそこで活動できること、そのために必要な経営要素が既存の経営環境内に存在し、革新の経営生態系の構成要素として加わること、革新の活動成果を利用する構成要員が経営環境内に存在し、その結果として既存の経営生態系の厚生増進を期待できることにある。そしてこの点に関連づけることによって、既存の経営生態系構成員にとって革新を受け入れる意味が生ずると言えよう。したがって、経営環境の革新に対する「寛容性」は、革新に関わる関連技術や潜在的需要の存在をも視野に入れて、一つの総合として考える必要があると思われる。

3. マンチェスタの不寛容とコヴェントリの寛容

新しい経営生態系を築こうとする同種の革新の登場に対して、既存の二つの地域＝経営環境が、対照的に一方は不寛容を、他方は寛容を示した事例がある。その具体例を通して、寛容、不寛容の概念を重ねて説明しておきたい。

(1) マンチェスタの不寛容

マンチェスタを中心としたランカシア南部は19世紀を通して綿業を基軸にした工業の先進的一大重心をなす地域であったが、世紀末ころから綿業不振が始まり、1930年代にその衰退が決定的となったことは、人の知るとおりである。ところが、この動きと並んで、あるいはその背後で、古典的近代工業たる綿業に代わって次の基軸的産業となるはずの自動車工業が、マンチェスタ地域にも登場しながら、しかしここに根付くことなく他地域に流出してしまった。若干の事例を以下に示そう。

1) マンチェスタのCook Streetで1903年に発電機製造業者として創業したHenry Royceは、1906

年に揺らん期の自動車製造に進出した。彼はCharles Rollsとの邂逅を経てRolls-Royce社を設立したが、工場拡張の余地がないCook Streetからの脱出を決め、1908年にマンチェスタから90キロほど離れたDerbyに移転してしまった¹²⁾。この移転に際して注目すべきことは、移転候補地として最初に考えられたのがマンチェスタ西南部Stretfordのほか、Bradford, Leicester, Coventryの4地域であり、身近なマンチェスタ内部は最初から検討対象にしなかったという事実である¹³⁾。もっとも、新工場立地は、電力供給をはじめさまざまな条件と、工場誘致に町自身が熱心であったことから、4候補地外のDerbyに決定した¹⁴⁾。

2) ロウルズ-ロイス社に次ぐ高級乗用車製造企業となるJaguar Cars, Ltd.は、マンチェスタの北西Blackpoolでサイドカー製造企業として発足し、その後、車体製造を始め、次いで完成車製造に展開したが、事業の拡大に伴って工場移転を考え、1928年にマンチェスタを飛び越えてコヴェントリに移ってしまった¹⁵⁾。

3) アメリカのフォード社はT型フォードが軌道に乗るや、1911年にイギリス進出を決め、マンチェスタ西郊のTrafford Parkに組立工場を建設した。しかしやがて移転を考え始め、1923年にロンドン東郊のDagenhamに用地を取得し¹⁶⁾、1931年に英国フォードの本拠をこの地に移した¹⁷⁾。

ところでマンチェスタ地域には、元来綿業に関連して、各種の機械工業も存在していたのだが、自動車製造業は以上のような状況で、マンチェスタに定着しなかった。しかも地域の基軸工業であった綿業は衰退した。こうした事実を、経営生態系の寛容性という観点から見ると、次のような問題を指摘できる。

自動車工業という新しい経営生態系を必要とする革新が出現したときに、マンチェスタ地域の在来の企業が自分の経営に関わることとして、自分の変化の必要性をどこまで認めるか、あるいは自分は変化しないまでも革新の存在を受容するかどうか、既存の経営生態系構成員の対応はどのようなものであったのか。

ながらく綿業で栄え、綿業と関連機械工業を核に築き上げられたマンチェスタ地域の経営生態系¹⁸⁾は、世界的に競争相手が出現するなかで、それへの対応に追われるようになった。この地域では既存の経営生態系を守ることに関心が集中した。そして1898年に結成されたFine Cotton Spinners and Doublers Association Ltd.に示されるような競争制限策に走り、綿業と機械工業を中心に、金融を含めて、地域を挙げて綿業維持にこだわったのである¹⁹⁾。だがその反面、19世紀末から域内にも登場し始めた革新の芽、自動車工業に対しては、それが内包する技術的、経済的、そして経営的意味と可能性を認識し損なった。その結果、優れた機械工業の技術は綿業に囲い込まれ、自ら自動車工業に本格的に展開することはなかったし、また自動車工業の経営要素へと展開することもなかった。熟練機械工もまた自動車工業へと流動化することがなかった²⁰⁾。

このような状況は、自動車工業の立場から見れば、自分たちが生まれたマンチェスタ地域が、在来産業たる綿業の維持にこだわりすぎており、本来ならば転換利用も可能な地域内の経営要素

も自動車へと流動化せず、その意味で新来の異質物である自動車工業に対して不寛容だということになる。

(2) コヴェントリの寛容

自動車工業の受け入れについて、マンチェスタ地域と対照的態度であったのがコヴェントリ地域である。コヴェントリは19世紀半ばにはミシンと安価な懐中時計の生産地として知られ、1870年代から自転車の製造が始まり、19世紀末にはオートバイの製造、そして20世紀早々から自動車製造を試みる先端企業が登場し、同時に自転車や自動車用の部品と工作機械の専門企業も派生した²¹⁾。こうしてコヴェントリは、第一次大戦の以前に早くも、多数の専門企業が蝟集する自動車工業の一大中心地となった²²⁾。

この過程をやや立ち入って見ると、在来企業で転業したものと他地域からの転入企業の二つの流れがある。まず自転車製造の草分け的存在とされるJames Starleyは、1869年にCoventry Machinists Companyを設立し、ミシン製造から自転車に進出した²³⁾。彼自身は元来船舶技師であり、しかもGreenwichから移住して来た人物だが、自転車製造のために彼が雇った職人のなかから、自転車業界を担う人材が輩出している。George Singer, William Hillman, Thomas Baylissなどがその代表であり、この人々はいずれも他地域からコヴェントリにやって来た点で共通している²⁴⁾。

G.Singerは1876年に独立して自転車製造を始めたが、1905年に自動車に進出した²⁵⁾。続いてJames Starleyの甥John K.Starleyも1877年に自転車製造を始め、1896年にRover Cycle Companyを名乗り、その後オートバイを経て、1904年に自動車専業に転じ、Rover Company, Ltd.として業界に確かな地位を築いた²⁶⁾。

R.W.Maudsleyは1903年にコヴェントリ町中の小さな仕事場を手に入れてStandard Motor Co.を設立し、1905年に製品を送り出した²⁷⁾。またイギリスでは最初の自動車専業企業として1896年に設立されたDaimler Motor Companyも拠点をコヴェントリの本綿工場跡に定めた²⁸⁾。

このようにして続々と現れた自動車製造企業は、その初期にはコヴェントリでは「紡績工場の古い建物の中に」作業所を構えたが、やがて多数の専門工場が建てられるようになった。「自動車製造企業のうち一部は新規に設立されたが、多くの場合は他の製造業に従事していた企業が転じたもので、この傾向は（第一次）大戦時まで続いた」²⁹⁾とG.C.Allenは指摘している。こうした状況は、コヴェントリ地域では自動車製造という革新の出現に対して寛容であったこと、しかも既存の経営生態系構成員のなかからも革新に積極的に加わる者が現れるというように、マンチェスタ地域とは正反対の、コヴェントリの寛容性を示すものであろう。

新しい経営生態系を受け入れることで、既存の経営環境を構成している有限の経営要素は、位相を組み替えて新たな事態に対応しなければならなくなる。したがってそこに経営環境の新しい位相が形成され、新種工業が定着することになり、その地域に新しい産業的發展が生じる。コヴェントリで言えば、19世紀末当時の革新的工業たる自動車製造を受け入れて、地域の在来の産業構造に変化が生じ、このときに形成された新しい経営生態系が20世紀に入ってからこの地域

の産業的発展の基本方向を定めたのである。

コヴェントリ地域の経営生態系の変化にあつては、その契機と起動力は新技術新工業の登場であり、歴史的にやや遡って考察するならば、中世以来の毛織物と絹織物、とくにリボン織の繁栄のあと、ミシンと懐中時計への転換、次いで自転車、そして自動車へと、地域の中核的工業の継起的転換を見た。この転換は、その都度、域内に存在するさまざまな経営要素の位相の変化を当然に引き起こし、また新たな要素を付け加えつつ、既存の経営生態系と革新の新経営生態系との共生あるいは相互支持を含む、新しい地域の経営生態系を作り出した。しかしこのことは同時に、一時期の中心的製造業が長期にわたってその座に居たことがないことを意味する。それは地域全体としての経営生態系が比較的短い期間で変化したことに他ならない。

第3節 革新受容に関わる経営環境の意思

1. マーシャルの産業立地論

革新が既存の経営環境に受け入れられるか否かは、革新それ事態が優れた性能ないし将来性を持つものかどうかとは別に、経営環境の構成員が個別具体的革新もしくは革新一般に対して、それをどのように評価し、判断し、革新の出現に際してどのように行動するのか、その対応の如何によることに注意する必要がある。このように言うわけは、このことが、自動車工業がなぜマンチェスタ地域に根付かず流出したか、またその逆に、なぜコヴェントリ地域に自動車工業が育ったかという事実と、密接な関係があるように思われるからである。

かつてAlfred Marshallは、特定の工業が特定の地域に立地上集まり、大きな競争力を発揮するという現象に着目し、巨大化や独占体の形成によるものとは異なる企業の経済を指摘した。「特定の地域に同じような性格の小規模企業が多数集まることによって得られることがしばしばある極めて重要な外部経済」とマーシャルは呼び、「産業の特定地域への集中と通常言われている(localization of industry)」現象の経済的な意味を考察しようとしたのであった³⁰⁾。それと同時に彼は、特定地域にはそれぞれ「固有の産業的『雰囲気』(atmosphere)」³¹⁾があり、「重たい製鉄業が原料を手に入れ易くするために別の土地へと移ることはあるが、産業的雰囲気は持ち運べるほど軽いものではない」³²⁾と述べており、彼の言う「地域」が、その土地の構成員の作り出す社会的、経済的、文化的構造に裏打ちされた概念であることを示している。

「特定地域へのある産業の集中」というマーシャルの認識について、J.WilsonとA.Poppは「単に物理的意味である土地に立地するというだけではなく、それ自身の構造と歴史を有する、特殊な社会的空間」が考えられているのだと理解している³³⁾。Wilsonらの言うところはマーシャルの考えをやや拡張解釈していると思われるし、特殊性を強調すると一種の決定論に陥る危険がある。しかし自動車工業という革新がマンチェスタ地域では根付かず、コヴェントリ地域ではそれを自由に受け入れたという事実を想起するならば、コヴェントリには革新すなわち新しい経営生態系に寛容な、マーシャル的雰囲気が存在し、マンチェスタにはそれが乏しかったと言えるのではな

いだろうか。経営環境の革新に対する判断、対応、態度、さらにマーシャル的雰囲気もまた、新しい経営生態系が既存の経営環境に受け入れられるための寛容性の制約条件なのである。

2. 経営環境のマーシャル的「雰囲気」問題

革新が既存の経営環境に受け入れられるという場合、その革新が絶対的に優れたものであり、また経営環境に対する「親和性」の努力を革新側が試みたとしても、それで経営環境の構成員が革新を容認する十分な理由とはならない。既存の経営環境を作り上げている経営生態系にとっては、新たに現れた革新はそもそも異質物であるから、そうした新しいものを歓迎する産業的「雰囲気」、文化構造がその経営環境の構成員に社会構造として存在しているか否かが、受け入れ側の条件として重要な意味を持っている。それは、受け入れる地域の物理的、自然的、経済的条件など、総じて革新が活動できるための基本的条件の有無以前の問題だと言ってもよい。

新しい経営生態系を容認する産業的「雰囲気」という抽象的な制約条件は、現実の特定の経営環境における問題として考えると、そうした「雰囲気」を誰が作り、担うのか、また革新を理解し判断する機能を果たせる構成員は存在するのか、そしてさらに具体的に、革新を自分たちがどのように利用するか、現在の経営環境構成員にとっての革新の用途を考えてゆくような、積極的構成因子が環境内に存在するか否か、要するに革新に対する既存の経営生態系構成員の態度に行き着く。そしてそれらさまざまな構成員の態度の言わばベクトルとして、その地域の産業的「雰囲気」は作り出されていると考えられる。

ところで革新を経営環境が受容するにせよ拒否するにせよ、判断を下す構成員がその環境内に存在することは間違いない。とくに最初に問題を見て取り、行動を起こす企業なり人物が重要であろう。先に述べたコヴェントリの自動車工業に立ち返ってみると、同地の自転車製造業者 James Starley の存在が目を引く。Starley 自身がそもそもコヴェントリの寛容さに守られて、当時としての革新である自転車製造を始め、その彼の許に各地から職人が集まり、そこから次の革新たる自動車製造に人々が向かったということは、ここに革新を受け入れ革新を展開させる産業的「雰囲気」が醸成されていた証左であろう。そしてその中心に Starley がいたのではない。

歴史的にさらに遡ってみると、18世紀後半のバーミンガムにおける Matthew Boulton の存在が想起される。ウォット式蒸気機関の製造元として知られるボウルトンは、父の代からの金属製小装身具の製造から出発して、蒸気機関や転写器など新発明の企業化に取り組んだが³⁴⁾、当時バーミンガム地域で活躍していたさまざまな経営者、とくにその有力者、新考案に励む技術者、科学者などを交えて、月例の懇談会 Lunar Society³⁵⁾ を催していた。この会ではさまざまな産業界の情報交換のほか、最新の科学や技術が話題となっており、Benjamin Franklin³⁶⁾ なども顔を出すことがあった。こうしてここでは、当時の革新的技術や知識を出席者が共有することになった。そしてそれが、バーミンガム地域に多種多様な新産業を引きつけ、勃興させる産業的「雰囲気」を作り出していたのであった。

このようにしてコヴェントリにしてもバーミンガムにしても、革新に対する関心と判断を持ち、

さらにはそれを受け入れ、あるいはその企業化に取り組もうとする経営構想力を持つ個人の存在が大写しになる。こうした人々を中心にして、初めて、革新に積極的に対応する、あるいは対応できる、産業的「雰囲気」が作り出されると考えられよう。

3. 経営環境の意思

以上述べてきたような革新に対する経営環境の対応についての考察を前提にすれば、経営環境の寛容性について、次のような制約条件を付すことができるとともに、論理展開が可能となる。すなわち、経営環境の寛容性とは、まず、革新という異質物を自己の組織あるいは経営生態系内に存在させる余裕があること、あるいはその態度を意味する。しかしそれは単なる余裕ではなく、経営環境構成員が革新の中味を理解し、さらには自分自身の存在にとっての関わりを考量して、革新存在の適否を判断するという、経営環境内の手続きと合意を経た上での余裕である。それは闇雲な無原則の異質物受容などではない。

かくて寛容あるいは不寛容という概念は、経営環境構成員の意思を含み、その結論を表現するものである。その意味でこの概念は、革新という異質物と対置した場合の、既存経営環境の側の主体性の表示形態だと言ってよい。そしてそうであるからこそ、革新が登場する場合に、その実現の場となる特定の経営環境の主体性とどのように関わるのか、この両者の主体性の関わりあいがかたが問題となるのであり、それが自己実現しようとする革新にとっての制約条件となるのである。

したがって、革新に対する経営環境の寛容、不寛容は、環境構成員の心情的態度の問題などとはまったく異なって、既存の経営環境に入ろうとする革新側の主体性と、それを受け入れるか否かを決める経営環境構成員の側の主体性、この二つの主体性がぶつかる場での厳しい意思決定を本質とする問題だと言うことができよう。

この意思決定は、突き詰めて考えるならば、革新という経営生態系と既存の経営環境を構成している経営生態系、二つの経営生態系が対峙する状況のなかで、如何に均衡点を求めて相互依存的に、革新を含む新しい経営生態系を作り出そうとするか、新しい展開を求めようとするか、その決断を意味するものなのである。

注

- 1) ウォット式蒸気機関が仕事を終えた蒸気をシリンダの外部に放出してしまうのに対して、スターリング式機関は蒸気の代わりに空気を用い、仕事を終えた高温気体を放出しないで再利用するために蓄熱器と仕切りピストンを備え、理論上はカルノー・サイクルに近い熱効率を得ることができる。拙著『発明行為と技術構想』東京大学出版会、1992年、62頁のほか、発明の詳細については D. W. Loveridge, 'Robert Stirling—Preacher and Inventor', *Transactions of the Newcomen Society*, Vol.50, pp.1-10を見よ。
- 2) さしあたり拙稿「いわゆる「経営生態系」の概念について」大東文化大学経営学会『経営論集』第5号を見よ。
- 3) J.A.Schumpeter, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Dunker & Humblot, 1912, S.336. なお前掲拙

- 著『発明行為と技術構想』197頁を見よ。
- 4) 16世紀から18世紀にかけて、イギリス製鉄業では長期的かつ大規模な立地移動があり、その原因として燃料資源の枯渇が主張された。この主張の問題点については、拙著『近代イギリス経済史研究』岩波書店、昭和38年、165-168頁を見よ。
 - 5) 拙著『経営構想力』東京大学出版会、1979年、229頁。
 - 6) 拙稿「「経営生態系」の親和性について」『経営論集』第6号を見よ。
 - 7) TI社は100%出資子会社での日本進出を強く求め、日本政府は50%以上の出資は認めないとして対立した。集積回路の特許問題が円満に解決することを強く望む日本企業は、保護主義を建て前とする通産省の説得に工夫を凝らし、一時的にソニー社が50%出資してTI社と折半出資の子会社を設立することで、問題を解決した。『日本経済新聞』1968年4月27日および7月11日。
 - 8) William Miller, *et al.*, *The Silicon Valley Edge*, Stanford U.P., 2000.
 - 9) 戦後イギリスのニュータウン開発計画のなかで最も大規模なものの一つ。簡単な紹介として拙稿「テルフォード・ニュータウンとオールドファーンイス」有斐閣『書齋の窓』349号がある。
 - 10) 後段で述べるように、Rolls-Royce社、Jaguar社など後に発展する自動車企業のほか、アメリカからイギリスに進出してきたフォード社も最初はマンチェスタ郊外に組立工場を建設した。
 - 11) 簡単には前掲拙著『経営構想力』212頁の指摘を見よ。
 - 12) Harold Nockolds, *The Magic of a Name*, 3rd ed., G T Foulis, 1972, p.61 ; Ian Lloyd, *Rolls-Royce. The Growth of a Firm*, Macmillan, 1978, pp.3, 24-25.
 - 13) I.Lloyd, *op.cit.*, p.150 n.1.
 - 14) 「ダービ市議会は、ロウルズ-ロイス社がマンチェスタを出ようとしていると聞くや、直ちに同社にダービへ来るよう説得を始めた。ダービの代表者たちは大変粘り強く、また彼らの申し出た条件は魅力的だったので、それが受け入れられた。」I.Lloyd, *op.cit.*, p.24.
 - 15) William Lyonsがマンチェスタで徒弟修業の後、ブラックプールに帰ってサイドカーの販売を始めたのがジャギア社の起源だが、そこには定着しなかった。Kenneth Richardson, *The British Motor Industry 1896-1939*, Macmillan, 1977, p.108 ; Alexander Howard & Ernest Newman, *British Enterprise*, Lincoln-Prager, 1952, pp. 152-153 ; David Jeremy, ed., *Dictionary of Business Biography*, Butterworths, 1984-1986, Vol.3, pp.890-892.
 - 16) Howard & Newman, *op.cit.*, p.123.
 - 17) K.Richardson, *op.cit.*, p.67.
 - 18) マンチェスタ地域の経営生態系の状況については、地域研究としてBritish Association, *Manchester and its region*, Manchester U.P., 1962 ; T.C.Barker & J.R.Harris, *A Merseyside Town in the Industrial Revolution. St.Helens 1750-1900*, Liverpool U.P., 1954が参考になる。
 - 19) J.F.Wilson & John Singleton, 'The Manchester industrial district, 1750-1939 : Clustering, networking and performance', J.F.Wilson & Andrew Popp, ed., *Industrial Clusters and Regional Business Networks in England, 1750-1970*, Ashgate, 2003, pp.56-57, 59, 62.
 - 20) ロウルズ-ロイス社のHenry Royceは、マンチェスタ工場での職工は自分で育て、ダービへの移転にあたって機械工自社養成を方針とした。I.Lloyd, *op.cit.*, p.24.
 - 21) David Thoms & Tom Donnelly, *The Coventry Motor Industry, Birth to Renaissance?*, Ashgate, 2000, p.13.
 - 22) Roger Lloyd-Jones & M.T.Lewis, 'Business networks, social habits and the evolution of a regional industrial cluster : Coventry, 1880s-1930s', Wilson & Popp ed., *op.cit.*, pp.229-236.
 - 23) Thoms & Donnelly, *op.cit.*, p.14.
 - 24) *Ibid.*, p.15.
 - 25) K.Richardson, *op.cit.*, p.111.

- 26) *Ibid.*, p.58 ; Howard & Newman, *op.cit.*, p.212 ; Thoms & Donnelly, *op.cit.*, pp.14-15 ; D.Jeremy, ed., *op.cit.*, Vol.5, pp.281-284.
- 27) K.Richardson, *op.cit.*, pp.38-39 ; Howard & Newman, *op.cit.*, pp.220-222.
- 28) K.Richardson, *op.cit.*, pp.28-35 ; Thoms & Donnelly, *op.cit.*, pp.30-32.
- 29) G.C.Allen, *The Industrial Development of Birmingham and the Black Country 1860-1927*, Cass, 1966 (reprint), p.297. コヴェントリは歴史的には毛織物、絹織物、とくにリボン織の生産地として知られていたが、19世紀後半にはミシン、懐中時計、そして自転車と次々に新種製造業が始まった。1860年代直近の事情についてはSamuel Timmins, ed., *The Resources, Products, and Industrial History of Birmingham and the Midland Hardware District*, Hardwick, 1866, pp.179ff., 194-195を見よ。
- 30) Alfred Marshall, *Principles of Economics. An introductory volume*, 8th ed., Macmillan, 1920, p.266.
- 31) Alfred Marshall, *Industry and Trade*, 3rd ed., Macmillan, 1920, pp.284. 産業的「雰囲気」という表現は極めて曖昧に見えるが、こうした言葉でしか言い表しようのない、その社会の人々が作り出し、そこにいる人々をある方向に動機づけ、向かわせる、また人々がそのように行動する、そうしたくなるような心的状況が存在することと考える。かつてバーミンガムで研究していた折りに、私もこのような空気を吸った。それを拙著序文に「私が受けた深い印象の一つは、マシュー・ボウルトンがいまなお多くの人々から敬愛されているということであった。……イングランド第二の人口を擁するこの大都会で、ボウルトンが人々の心に生き続けているというのは、いったいどういうことなのか。とまれそうした雰囲気をもって、勤労感をただよわせているこの町で……」と記した。『産業革命期経営史研究』岩波書店、1978年。この後段部分はマーシャルと重ね合わせていたのだが、その点は読者になかなか理解されなかった。
- 32) A.Marshall, *Industry and Trade*, pp.286-287.
- 33) Wilson & Popp, ed., *op.cit.*, p.5.
- 34) ボウルトンについての研究は極めて多数あるが、簡単には前掲拙著『産業革命期経営史研究』第1章を見よ。
- 35) 満月に近い月曜日の晩に開かれたのでこの名がある。この会の位置づけについては前掲拙著『近代イギリス経済史研究』144頁を見よ。会の模様については F.W.Hackwood, *Handsworth: Old and New*, (private) 1908, pp.58-59 および Conrad Gill, *History of Birmingham*, Vol.I, Oxford U.P.1952, pp.135-136 に簡単な描写がある。またRobert Schofield, *The Lunar Society of Birmingham*, Oxford Clarendon Press, 1963は会の出席者の人脈を含む詳細な研究である。
- 36) フランクリンとボウルトンとの交流については、前掲拙著『産業革命期経営史研究』34-35, 63頁を見よ。