

# 証券会社の損失補てん行為に関する一考察 —世界で孤立する日本の保護主義打破のために！—

池ノ上 直 隆

The Emergency ones view as a make up for the loss of security firm  
—for the Break down of Japanese protectionism in standing alone in the world—

Naotaka Ikenoue

## はじめに

平成3年8月は我国の経済史から言えば、もっとも厚くて寝ぐるしい夏であったにちがいない。今回、経済界、政界、行政、一般投資家をまきこんで騒然としている証券会社の株式売却、評価差損に対する特定企業のみへの補てんの問題、更に、有名国策銀行の融資姿勢の問題等は単なるスキャンダルとはとらえられない構造的な原因が奥深く根ざしていることに気づかざるを得ない。

恐らく、今回の一連の金融不祥事件の波紋が世界に拡めた信用毀損は想像を絶した大きなものになっていき、最悪の場合は、日本の民主主義、自由経済体制の地割に結がっていく恐れさえあるのだ。

今回の考察は、我々の足下で起きた直下地震現象として、本来考えていた、考察対象を変え、この一連の諸問題に対して、一人の経営学徒として筆を歩らさずにはいれなかったことを附言しておきたい。

## 1 もたれあい保護主義の代償

さて、今回の一連の金融諸事件は一つの経済現象として観る場合、諸種の要素がそこに内在し、それらの要素の交互のシナジー悪効果が現象とし

ての事件として浮揚したものである。

それらの諸要素とは、公平は自由経済体制の確立への無認識、保護主義(甘え)、日本人特有の村意識又は利己主義、企業家の経営モラルの低下、企業家精神の欠如、バブル経済が一億総不動産及び株屋にしてしまった国民意識の貧困、そして、行政の遅れといったものの産物である。

もし、筆者が外国人の投資家で、日本の証券会社を信用して、なけなしの財産を投資した結果、株価が下落して、手数料など差引かれて致命的な損失をこうむったとしよう。

しかし、その損失は他の客も同じで、一つの取引のルールに従って発生したのだから、涙をのんで我慢するであろう。しかし、常連の得意先や一定の企業や個人に対して損失の穴埋めが行なわれたことを知ったならば、同じように補てんを求めるか、日本人と日本の証券界にツバをかけて、軽べつしながら去ってしまうにちがいない。

今回の一連の不祥事で一番怒らなければならない人は見捨てられた大衆そのものである。このような不平等、ルールの低落に対してだ。しかし、大半の人々の意見は、特定企業に損失補てんをするなら自分達にもという、まったく自己責任の意識が欠如してしまっているということだ。

NTTの株の購入で損をした主婦が、NTTに告訴しようとしたこの日本人感覚こそ、日本人特

有のなれあい主義の要因を形成する一要素になっているのだ。

今回の一連の事件は、大阪の一信用金庫の発行した偽造預金証書(3400億円)事件のみならず、すべてバブル経済の消滅過程で発生しつつある金融事件である。この波紋はこれから(平成3年8月)より大きく、日本から世界へと広がっていくし、その悪効果は、優良な多国籍企業へ不信、日本経済への不信、日本人への不快、そして、日本は自由経済体制の国ではなくなにか異質、独特な国として別視され、世界の中の孤立化へ拍車をかけていくにちがいない。

それでは、このような不定的要素の圧倒的に多い状況下の中で我々は何とどう考え、なにを履行することに努力しなければならないのであろうか。このような状態では、日本はまだ、マックスウェーバーの言う賤民資本主義そのものを一步も卒業していないと言われてもなんの弁明もできまい。

## 2. 自由経済体制か官僚指導型か

今回の証券、金融不祥事は先にものべたように、単なる証券会社の一スキャンダルとして把握できる単純な問題ではない。そこには日本経済システム自体の抱える根源的な病源の露呈がある。

今、世界はボーダレス時代に入ろうとしている。少なくとも日本はその貿易黒字によって得た資金で、経済的側面においてのみリーダーの一員として認知されたことは事実であった。

しかし、企業が多国籍化を推進し、ECが統合され、ドイツが統合して強化され、NIESとASEANの台頭、アメリカの市場拡大政策(ソ連)湾岸戦争、余波等の諸事情の中で、国際化の中で通用する異文化との交流、国際秩序の認識、国際化時代の日本、役割等、諸種の問題について、考え、認識を新たに、スタートラインに立たなければならないよい機会なのである。

筆者は、このような新秩序の確立と履行には、単に、企業の問題のみならず、行政改革の問題、政治家意識の問題、さらに、国民の真のデモクラシーの理解と言った諸種の要素が一体となって認識改良されてこそその効果を発揮し得るものと理解する。

仮に、大蔵省が証券会社に対して罪則規定をつくっても自分自身に対する規定の範囲を出ず、世界的に納得し得るものではない。

少なくとも、企業は通用する正しい経営理念の確立と自覚を持つことがその出発点となり、行政は、日本の企業の実力養成のためにその官僚指導型協調体制の修正を急ぎ、国民は正しい世界秩序の確立と日本人ということを常に念頭において、経済や政治を観ていく三位一体の姿勢がこれからは必要であろう。

日本が官僚の指導下で産業界が協調する制度をとっていたのはまだ産業そのものが弱体で自由経済体制に耐えられないという理由があったからだ。しかし、80年代後半にいたって我国貿易黒字や外国資産の大量購入等の経済力を理由となって、官僚指導型協調体制の方が焼くに効率がよいという理由で日本的経営の賛美論がうたわれた。

このことは逆に、欧米諸国に、日本は従来人の言う自由経済体制を目指す国ではなく、全く異質

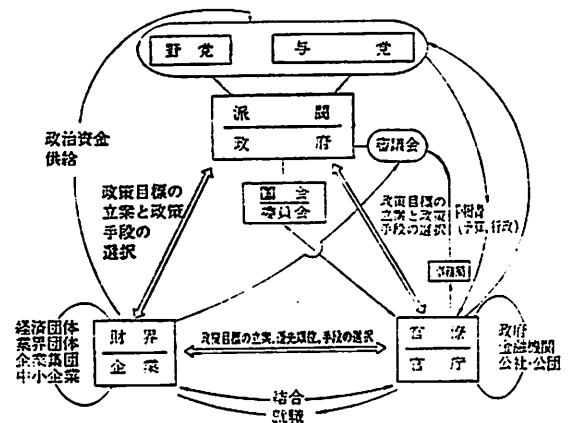


図1 官民協調制度

な概念を持つ国という印象を与えた。このことは、日本は純粋な自由経済体制の国ではない、だから本来は自由経済体制の国同士で行なわれるものが自由貿易と考えている欧米諸国から、日本に対して、自由経済体制によって自由貿易圏に留まるのか、それとも官僚指導型協調体制を維持して自由貿易圏から離脱するのか選択を求められた。これがいわゆる日米構造協議の真意ある。

日本の経済摩擦となる原因の根本は実にここにある。

### 3. 企業、行政、国民による三位一体の意識改革こそ日本の進路を決める

#### ①企業は原点に戻って経営理念の確立と浸透が必要

企業のモラルが低下している。このバブル経済と呼ばれる中で、企業は不動産屋や、株屋に転身したのではないかと思われるほど投機活動にエネルギーを使った。

しかし、バブルははじけて、そのつけが今まわってきている。

先日、世界の資産保有者のトップに森ビルの社長がランクされたことを報道は告げた。

なぜ、そうなったのか、ばく大な土地投資や株式投資に成功したからか、答えはノーである、森ビルの創業者が世界資産ランキングトップの理由は、森ビルの経営政策が賃貸ビル業であるという一貫性をくずさなかったからである。このことは、多様化という波に乗って、諸種な事業に手を広げバブルの後遺症で苦しむ企業への教訓でもある。

さて、経営理念とは一貫した企業家精神の顕現である。この経営理念の内容は、時代、業種、規模等によって変化してくる。

例えば、早期資本主義時代と今日では異なるし、高度成長期と成熟社会とでは異なってくる。

経済大国と呼ばれる日本の経済力、特に今日の世界状況の中の日本の企業の立場を考えると、常に、その基本的認識として、企業の世界に対する責任、社会に対する責任、一般大衆に対する責任、自然、環境に対する責任等とその規模、範囲も広がっている。

より正しい堅実な経営理念は企業の存在理由や企業の目的が知的、経験的に構築され一つの信念となって経営に反映しなければならないものである。

我国では、すでに、明治の初期に、日本資本主義確立の貢献者ナンバーワンと言われた渋沢栄一は「道徳経済合一主義」を提唱し、孔もうの教え、仁、礼、智、信の道を自分自身の精神としたことは知られている。

彼は、「論語を以て事業精神となし、民主主義と合本主義をもって企業経営の精神とした」のである。

また、近年、故立石一真氏は自からの経営経験の中でこう語っている。

「私が経営理念の重要性について真剣に考えるようになったのは昭和30年前後からである。アメリカの中小電機会社の工場視察に出かけたことがあった。いずれもGEとかウエテノンブハウス社といった巨大企業の話ばかりであり中小企業の参考にならなかった。アメリカの中小企業が実際にどんな経営をしているのかを自分の目と耳で確かめようと思ったこの視察の最大の収穫はアメリカの企業のたくましさ源泉がフロンティア精神とクリスチャンティにあるということがわかったことであった。…しからばなにをもってわが企業のバックボーンとすべきかを模索して何度かの遍歴を重ねた後、昭和31年春に日本工業クラブで開かれた経済同友会総会参加時に岸代表幹事長所が「経営者と社会的責任の自覚と実践」を聞くに及びこれなるかなと悟った。企業は社会に奉仕するためにある、「企業の公器性」を企業のバックボーン

にすべきであると悟ったとのべている。

また、昭和39年発表された同友会の木川田隆一氏は同友会の代表幹事時代に、昭和38年から50年までの12年間、時代の変遷に即応して、常に新しい経営理念の提唱を続けた。たとえば、昭和39年度は「新しい産業社会は人間尊重、機能主義の徹底、秩序原理として、官民と協調、調和を軸に発展する。」昭和40年には政治への自己本位な依頼は自由経済の危機を招くものとし、「新しい自由企業の体制の確立を訴えた。」また、昭和45年の所見は木川田哲学の集大成として、高度成長とはなんのための成長かを問い1970年代は質的充実が重要なことをとなえ、さらにこれから日本は未踏な経済社会に直面しつつあり量的な成長に適切な制御と調整を加え人間主義に立つ進歩、調和社会の建設、自国中心主義から脱却して自らの主体的選択による世界政策へ実践、そのための高度な総合政策の確立の必要性を協調したのである。

このように、日本の経営史上においても、明治の初期より今日に至るまで、優れた理念の実現を目ざして、企業の運営精神となした事業家も多いのだ。しかし、今日の多くの有名企業が本業を置き去りにして、利殖に走った姿を観ると、日本が目ざましい高度成長を遂げていった時代背景にあった、勤勉、貞節、労働意欲そして、一本筋の通った企業家精神の欠如があきらさまであろう。ゆえに、今日の脱産業社会においてはその社会なりの経営理念の確立が必要とされるわけである。つまり、これからの時代が求める経営理念の自覚と浸透が必要なのだ。

それではどのような経営理念の確立がこれからの時代に必要なのであろうか。

会社は公器という観念を根底にして、それは企業の長い歴史の中で社会とのかかわり、従業員とのかかわりを通して体系的に作りあげられた理念である。

量より質を、機能より意味が重視され、人々の

価値感の多様化、知覚の拡大に応じた新製品の開発とソフトの供給により消費者と企業の心の結びつきを重視するんものとなろう。

脱産業社会は人間性や各分化の要因が強く影響される。人々は知識能力のみならず道徳的能力、芸術的能力を高めようとするのでこの豊かな個性は感性の広がり求めて新しい仲間、新しいネットワークを求めて新しい状況求めてどんどん拡散していくこの拡散していく力をまとめるには、強制力は意味を持たず、理念や哲学的要素が必要になる。

この状況下での経営理念の樹立は規動性、実践性、永続性のある合理的な企業の信条、信念の体系の確立、正しい方向へのリードが必要になってくる。

そして、このための理念の内容とするところには、社会に対するもの、従業員に対するもの、企業そのものに対するものという段階において構成理解されていかなければならないということになる。

経営理念は、その体系化において、経営方針、行動指針、企業目標として具体化され、従業員の一人一人に浸透することによってその効果を発揮することができる。

## ②行政の在り方とイノベーション

日本的経営の特質と呼ばれている一面に官民協調制度があり、政府、企業、官庁の三者の協調を通じて日本社会の政治、経済を運営する制度で、先に指摘したように、この制度は明治以来の伝統として官主義体制となり、戦後民主主義体制のなかでも高度成長を通じて確立していった。

官による民間企業の保護育成により経済小国の自立と発展を目標としたものであった。

ところが今日のように輸出貿易力が大きくなり貿易収支が黒字になると経済大国と呼ばれる立場

からもかつて樹立した通産省の基本法も、性格を是正されなければならないというバランスが必然化してきている。

貿易立国として成立する我国の経済はこの行政指導の延長によって今日の経済摩擦を誘うことになった。ここで、根本的な解決対策を導入し、不透明国家と呼ばれる汚名をばんかいする必要が今日の事件を機により一層必要となったのである。

この官民協調制度は日本の経営の特質と言われ、文化を形成する要因とまで論者によっては賛美されているが、国際化時代において世界に通用することではない。

昭和47年アメリカ商務省から「日本株式会社」が刊行された。この著書はアメリカの経済人に対して日本経済機構について明確な理解を提供する目的をもってなされた。注、

この官民協調の限界と相方の時代の変遷に対応できなくなってしまう組織の硬直化が、今回の証券スキャンダルを発生させた一つの要因となっている。

自由経済体制を支えるのは市場機能である。しかし、その市場を運営すルールのあいまさが行政と企業のなれあいを生んでいるのだ。それゆえ、行政手続法制化、企業の自己責任原則の確立を急ぎ、公平なルール、つまり国際社会に通用するモラルとルールの確立を急ぎ、その誠実さを証明しなければ日本は真の意味で先進国扱いはされない。今、目先の問題としては行革、独占禁法適用の指針の明文化、日米構造協議の協調への姿勢が重要であろう。

行政の在り方は複雑であり、「史的な産物であるがゆえに、断定して指針を一方向的に語るには困難が多い。しかし、今、自由経済体という釜の底にひびが入っている。行政の在り方も三位一体の側面としてイノベーションをやりとげなければならない。

平成3年8月12日日本経済新聞はその社説でこの

面に触れ、行政の在り方を指摘している。その要旨を参考に触れておこう。

行政への問題提起と今回の証券スキャンダルへのこの優れた社説を以て筆者も同調する者として同じ意見としておきたい。資料②

### ③人々の自己責任意識の確立と国際間隔

さて、三位一体路線での改革は民主主義の基本精神である自由と平等の認識である。

資本主義経済の原理は確かに市場競争による財の運営と消費によって展開される。

しかし、世界的な経済危機を東側諸国を始めアメリカの債務国への転換等、あまりよい経済現象は見られず今役の何捨年間は世界的にも経済の動乱期を迎えることになるだろう。

さて、第三番目の問題は民主主義の基本である、自由と平等を人々を自ら強く認識し、自らのために政治を行い法を賢視する精神の浸透と履行である。自由と平等の社会が維持される裏には人々の人権に体する責任の自覚がなければならない。

つまるところ、政局の選定も、選定された政局の選択運営する行政も、本来なる国民の政治選択の結果によるものである。

今回のこの不平等なる特定対象にのみ損失補てんされた行為、行政指導の欠陥に関して、これは民主主義の基本ルールの顕著な違反に対して、国民はもっと怒るべきであろう。

国民意識の問題を論ずることは、複雑かつ困難な課題である。しかし、勤勉、努力によって築いた経済的繁栄も、飽食と平和ボケ、さらに実力以上の資金融資、若者の無気力化等の現象からも、現在の日本は国際化にむけて前途に良い条件は少ない。

平成3年8月19日、テレビはゴルバチョフ大統領の失脚を告げた。ソ連邦にクーデターがおきたのだ。こんなことをどの評論家も推測した者は居

なかった。日本の株式市場の暴落するという影響があった。

現在の世界状況では明日何が我々の身边におこるか予測もつかないことが多くある。

海外ツアーボケ、平和ボケ、テレビボケ、学校偏差値ボケ、飽食の大国日本は高度先端技術の恩恵でかつて歴史上登ったことのない高い山に到達したが、その先はかつてのアメリカのように指標となってくれる国はない。

日本は自分達の手で試行錯誤の中から、次の道を見つけ、創造していかなければならない。

それには、まず、人間として生きる基本精神とは何かという自覚と民主主義のルールを自分達のためにまもるという行動と勇気を持つことから始まるのではないだろうか。

親方日の丸主義、みんなで渡れば恐くない主義、本音とたてまえの使い分けなど自分さえもうかればいいという利己主義がどうどうと通り過ぎることが出来るあいだは、日本の繁栄は時間の経過と共にその姿を消してしまうことになる。

附言だがソ連を今の現状に導いたものは、イデオロギーの欠かんでなく、デタント路線への妨害、ハイテク社会(知識不足)への転換への勉強不足、派閥の不協和と(自己主義の都合)そして、政府組織の硬直化現象によるものである。

## (むすび)日はまた沈んで朝がくる

ビル、エモットの「The sun Also sets」は我国ではベターセラーとして良く読まれ話題になった。

ビル・エモットはその著において「高い貯蓄率と貿易黒字によって日本国内でだぶついた金が地価や株価を急上昇して一部の日本人は非常に裕福となり基本的な社会概念や伝統がくつつがえされるようになった。

日本は見る間に生産者の国から消費者の国へワーカーホリックで貯蓄好きな国から快樂追求者の国

へ、そして長い目で見れば若者の国から年金生活者の国へ変わろうとしている。」…と言っている。

現況を見る限り、プラス要因は少ない。確かに彼の主張のとおり、日本は孤立と経済異端児のような道を歩む。遠からず、諸情勢から判断して経済不況の時代がやってくる。

今日の繁栄が昔話になってしまう恐れもある。貿易収支や債権、債務国の問題ではない、日本が今、一番力を入れなければならないのは偏差値型の教育から、自由で独創性豊かな若者を育てる教育に変身していくことであり、正しいデモクラシーの教育、国際社会学等の新しい学問の導入と啓発にある。

その教育の成果によって、人や物、技術に対する考え方にかつてないニュートレンディなほう芽を育成することこそ残された道である。

やがて、日本はかつてなかった飽食と退廃のツケである地獄の長いトンネルを通過しなければならなくなる。

企業も国民もそれを試練として受けとめ再び朝日を見るまで忍耐、努力、協調を学びながら歩まなければならないであろう。

## ◎参考資料および文献(資料1)

「いま行政に何が問われているのか」

証券、金融不祥事は日本の経済システムが抱える根源的な問題をさらけ出した。とりわけ、核にある行政のあり方を問い直している。幸いなのは、不祥事をきっかけに、外圧によらず、日本人自身がシステムを改革する機会に恵まれたことだ。めざす方向は「日本的なるもの」を超えて、国際的に通用する自由で透明な市場経済システムをつくることだろう。

一連の証券、金融不祥事は大蔵省の監督行政にはん限界があることを示している。それどころか、行政システムそのものに問題の根があることをはっきりさせた。コーチ役として業界を指導、育成してきた大蔵省が、審判役も兼ねるのでは公正な試合は期待できない。

指導、育成行政、監督行政、市場行政が未分離のまま混在しているところに問題がある。行政システムをそのままにして、いくら手直ししても解答はみつからない。規制の強化につながるだけだ。

証券、金融分野で不祥事が相次ぐのは、この分野で自由化が遅れ、かわりに護送船団行政が幅を利かせてきたせいでもある。

金利の自由化にはようやく路線が敷かれたが、先進国はもちろんアジア諸国に比べても出遅れた。株式の売買手数料も先進国では自由化されている。自由化の遅れは、健全な競争より行政当局との好ましい関係を保つことを重視する土壌を生んだ。

護送船団行政が必要だったのは信用システムの維持という錦の御旗があったからだとされる。しかし、もたれあい構造の結末でもある不祥事は結局、信用システムの根幹にある金融機関の信用を揺るがしている。

#### 特定の利益と共通の利益

戦後の経済復興や高度成長の過程で、行政指導はそれなりの役割を果たしてきた。日本の経済発展と会社の成長につながり、人々の豊かさにも結びついた。ところが、いま行政指導は特定の利益と共通の利益の間のギャップを生む仕組みになっている。国の発展と会社の成長が個人の豊かさにつながりにくくなってきたからだ。

行政当局と業者にしかわからない指導は、自由な市場経済の前提である情報の共有を妨げる。業者から行政当局への報告も両者間だけの限られた情報公開にすぎず、消費者や一般投資家には提供されない。

行政指導が問題視されているにもかかわらず、かすみが開はこれまでの流儀にこだわり続けている。

自由化時代を迎える金融行政で重要になるのは、預金保険機構の充実による預金者保護である。ところが大蔵省は預金保険の運営まで護送船団行政の延長線でしかとらえていないようにみえる。預金保険による低利融資を銀行の救済合併に適用したのはそのあらわれだ。救済合併への適用には、相当の歯止めがあるはず

である。預金保険を大蔵省主導の金融再編の手段にしてはいけない。

自由化の段階はとっくに終わった産業行政の分野では、もう指導や育成はいらぬはずである。ところが通産省は産業界への口出しをやめない。こんどは自由化を逆戻りさせるような業界指導である。日米半導体協定の締結や主要企業ごとに貿易収支均衡をめざす個別指導には管理貿易の色合いが濃い。

困ったことに、世界経済はそうした日本の行政指導を組み込んで働き始めている。米国政府は日本の行政指導の不透明さを批判しながら、かすみが開の指導力を頼みにしてきた。世界的な株価下落の際、大蔵省の指導による東京市場での株価下支えを期待した。個別の貿易摩擦で米政府が強腰に出られるのも、最後は通産省が業界を説得すると計算しているからかもしれない。このままでは、日本が指導型行政から脱却するのはますます難しくなる。

産業育成のための指導行政からの転換を急がなければならない。それは市場重視、競争促進への切り替えである。それには、恐意的な行政から脱して、法律でルールをはっきりさせることだ。

#### 強い官僚より賢い公僕に

ルールを守るには、これまでの行政から独立した中立的な機能がいる。証券分野では、米証券取引委員界(S E C)のような準司法機能を持つ機関の創設を検討しなければならない。同時に、独禁法を強化し、公正取引委員会の機能を充実させることだ。いまは日本版 S E C 論議が盛んだが、独禁当局強化とのバランスも大事である。

はき違えてならないのは、これらは市場経済を守るためのルールであり、新たな規制ではないということだ。自由には規律がいる。

そうした中立組織では人事配置の面でも独立性を守る工夫がいる。業界への官庁からの天下りは、個人の實力や適性より、組織としての人事異動になっている。官庁と業界との定期異動の慣習も見直す時である。

ここで大事なのは、官僚の自己改革だろう。省益と国民的利益がぶつかった時、迷わず国民の利益の立るかどうかだ。社長を呼びつけ頭を下げさせる強い官僚より、国民を向い賢い公僕こそ求められている。

いま世界は様々の制度をすりあわせる歴史的な転換期にある。欧州共同体(E C)の統合、ソ連、東欧の市場経済化、日米構造協議などだ。その共通項は自由な市場経済システムである。

居心地のよさによりかかって、国際的に通行するルールを妨げてはならない。国際ルールとは「公正」や「自由」というだれにでもわかる目標を最上位の概念にすることだ。それをほんの建前と考えたり、青臭いことと決めつける風潮こそ、日本の社会を国際ルールから遠ざける。それに日本的特質ともいわれてきた制度も実は経済の発展段階に対応した仕組みにすぎない場合もある。発展に伴なって卒業しなければならない。

「あうんの呼吸」の行政から脱して、国際的な共通ルールを求めることが、日本の経済システム改善の足がかりになる。日本はいま自己改革能力を試されている。

注、

「日本の政府・経済界関係の本質的な特徴は、経済界と各種政府機関が明治維新以来、互いに緊密に連絡をとり続けてきたということである。その結果、さまざまな政府援助や奨励措置といった行政的な指導に従いながらも、日本の企業にかなりの主導権と独立を認めた産業発展様式が生まれた。日本の経済人が多かれ少なかれ政府の決めた目標と優先順位を受け入れるのは次のような二つのきわめて重要な要因に基づいている。

1. 経済の優先度の高い部門において、互いに相談をしないで一方的に政府ないし重要措置を決めることを、政府、経済界の双方とも好まないこと。
2. グループ内部および各グループ間にも対立がある場合、合意をまとめることによってその調和をはかろうとする傾向が、すべての日本人に共通してあること。

こうした文化的特性こそ、「日本株式会社」の運営を説明する真の要因である。なぜなら、ある当局者が指摘したとおり、政府が民間部門に介入する法的根拠はきわめて限られているからである。「行政指導」がとられると、その強制力は法律に決して劣らない。

日本における政府と経済界の内部協調関係(Internation of Government and Buisiness)には、微妙で複雑なこうした無形のものが多い。この内部協調関係を促進するように作られている広はん政治的仕組みとともに、こうした無形の要因が日本独特の政府・経済界関係を生み出しているのである。」

## 参考文献

書名

著者

出版者

- 1 日米構造協議の読み方 江戸雄介  
日本実業出版
- 2 消費資本主義論 芹沢俊介  
新曜社
- 3 新しい現実 P.F.ドラッカー  
ダイヤモンド社
- 4 柔らかな個人主義の誕生 山崎正和  
中央公論社
- 5 日本経済午後3時 山本雄二郎  
オーエス出版社
- 6 経営論集 第11巻第3号  
明治大学経営学研究所
- 7 実際性の時代 ジョン・ケネス・  
ガルブレイス  
小学館
- 8 新規の世界・転機の日本 堺屋太一  
実業之日本社
- 9 産業主義を越えて 正村公宏  
中央経済社
- 10 大企業体制の革新 中村秀一郎  
ダイヤモンド社



- |                          |            |                           |           |
|--------------------------|------------|---------------------------|-----------|
| 11 日本的経営の進路<br>中央経済社     | 津田真激       | 20 週刊東洋経済(1991.8.10)      |           |
| 12 世界の見方・考え方<br>講談社      | 大前研一       | 21 未来予測の技術<br>PHP研究所      | 佐藤公久      |
| 13 偏差値が日本を減ぼす<br>光文社     | 小室直樹       | 22 週刊ダイヤモンド(1991.8.10)    |           |
| 14 日本人の墮落<br>徳間書店        | 邱永漢        | 23 新しい企業経営の論理<br>東洋経済新報社  | 唐沢昌敬      |
| 15 日はまた沈む<br>草思社         | ビル・エモット    | 24 地球時代の新視点<br>プレジデント社    | 大前研一      |
| 16 転機に建つ<br>日本型企业経営      | J.C.アベグレン  | 25 経済摩擦と多国籍企業<br>同文館      | 竹田志郎      |
| 17 ボーダレス・ワールド<br>プレジデント社 | 大前研一       | 26 変ぼうする経営者の世界<br>ダイヤモンド社 | P.F.ドラッカー |
| 18 日本の国際化<br>文芸春秋        | E.O.ライシャワー | 27 脱産業社会の企業経営<br>中央経済社    | 唐沢昌敬      |
|                          | 納谷祐二       | 28 日本の経営の論理<br>中央経営社      | 津田真激      |
|                          | 小林ひろみ      | 29 イノベーションと<br>企業家精神      | P.F.ドラッカー |
| 19 日本にもうカネはない<br>ネスコ文芸春秋 | 真野輝彦       | ダイヤモンド社                   |           |