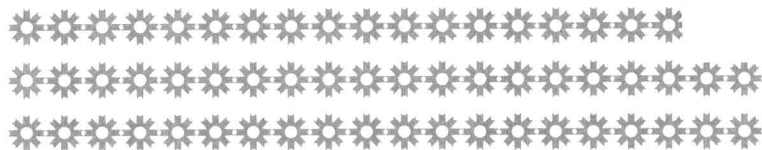


経営実務大百科

3

*The Encyclopedia of
Practical Business Management*

チ一ワ

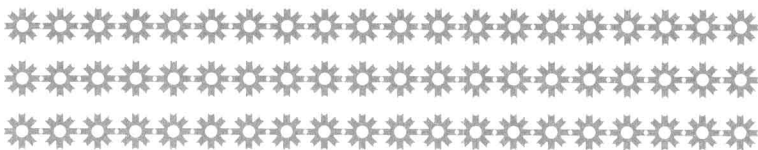


経営実務大百科

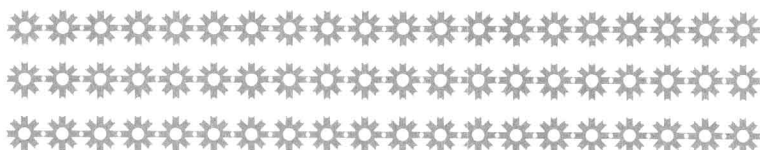
3

*The Encyclopedia of
Practical Business Management*

チーワ



ダイヤモンド社



経営実務大百科 3

昭和55年 3 月 5 日 初版発行

編者	ダイヤモンド社 ©1980. Diamond Inc.
発行所	ダイヤモンド社 郵便番号100 東京都千代田区霞が関 1 - 4 - 2 編集電話東京 (504) 6403 販売電話東京 (504) 6517 振替口座東京 9-25976
本文用紙	山陽国策パルプ株式会社
見返用紙	日清紡績株式会社
本文写植製版	株式会社ハナマチック・センター
本文印刷	株式会社東京印書館
クローズ	ダイニック株式会社
製本	和田製本工業株式会社
本文定型デザイン	道吉デザイン研究室
口絵デザイン	田澤 司
本文図版制作	株式会社中央美術研究所

『経営実務大百科』の使い方

● 5 大 特 色

①中項目を見出し語とする50音順百科

1項目を約1ページで構成し、そのなかで小項目（専門用語など）を包含した。実務の総合的理解が困難であった従来の小項目辞典や、実務処理のポイントがつかみにくかった分野別事典の欠点を「中項目・音順方式」で克服し、経営実務の総合性と利用価値の増大を図った。

②三段階記述式の内容展開

実務の流れに即して厳選した約4,000項目をキー・ワードとし、内容を三段階で解説した。

①用語事典としても使える（概念、意義）。

②実務の実態と運用の実際がわかる。

③解決すべき問題点と予測される今後の推移、隣接分野との関連が理解できる。

③実務家450人による責任執筆

企業経営の各局面における問題解決、戦略決定など、確かなスケールとなる判断基準を経験豊かな実務家450人が最新情報として提供。各中項目の末尾に執筆者名を記した。

④立体的・ビジュアルな内容構成

関連の深い項目・事項は、(⇒)印で参照中項目を明示した。書式、図表、イラストとあわせて豊富に実際例を盛り込んだので視覚的、立体的に理解を助ける。

⑤総索引は検索項目3万

総索引（別巻）は、必要項目・事項を容易に引けるように4本の柱から構成した。

①全分野索引

②分野別索引

③欧文索引

④図表索引

項目からも、分野からも引けるので、専門分野以外の項目でも、簡単・手軽に検索することができる。

● 収 録 分 野

経営実務に関する全20分野をもれなく収録し、実務的視点から項目を選定した。

①人事、労務、教育訓練

②総務

③会計

④税務

⑤監査

⑥マーケティング

⑦販売、流通

⑧輸出入

⑨業種別営業

⑩研究開発

⑪生産

⑫仕入、購買

⑬建設工事

⑭情報、事務管理

⑮事務機器、コンピュータ

⑯経営組織、経営管理

⑰経営戦略、トップ・マネジメント

⑱海外経営

⑲法務

⑳経営と社会

● 見出し語の配列

見出し語の配列は、次の基準に従った。

①50音順に配列し、清音→濁音→半濁音の順とした。促音・拗音は音順に数え、長音符号は音順に数えなかった。

②同音の項目は、片仮名→平仮名→漢字の順とし、促音・拗音は並字のあとにおいた。

③同音の漢字項目は、第1字目の字画の少ないものから配列した。また、第1字目が同字、同字画のときは、順次第2字以降の画数の少ないものの順に配列した。

● 本文の表記

原則として、以下の基準に従った。

①本文の記述はできる限り簡明な表現を心がけ、難解な文字および文章は避けた。

②漢字は「当用漢字」を原則としたが、固有名詞、専門用語、原典からの引用などについては例外とした。

③仮名遣いは「現代かなづかい」によった。

④文中で、いくつかの内容に分けて記述する場合は、①②③……、①②③……、(A)(B)(C)……の順とした。なお、原則として文章に小見出しは付けなかった。

●主な法令略語一覧

初出以降の法令名は、原則として以下の略語を用いた。

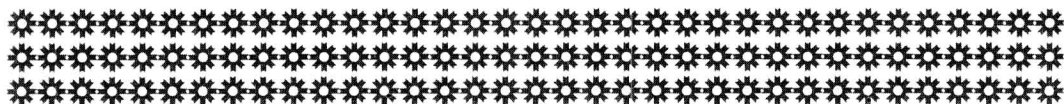
意匠……意匠法
会社更生……会社更生法
外為法……外国為替及び外国貿易管理法
ガット……関税及び貿易に関する一般協定
監査証明省令……財務諸表等の監査証明に関する省令
計算書類規則……株式会社の貸借対照表、損益計算書及び附属明細書に関する規則
小……小切手法
公労……公共企業体等労働関係法
国公共済……国家公務員共済組合法
財務諸表規則……財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則
商……商法
商登……商業登記法
商特……株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律
証取……証券取引法
証取令……証券取引法施行令

商標……商標法
所税……所得税法
税特措……租税特別措置法
地税……地方税法
手……手形法
特許……特許法
特許施……特許法施行法
特許令……特許法施行令
独禁……私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律
破……破産法
非訟……非訟事件手続法
不正競争……不正競争防止法
法税……法人税法
法税令……法人税法施行令
民……民法
民訴……民事訴訟法
有……有限会社法
労基……労働基準法
労災……労働者災害補償保険法
労組……労働組合法
労調……労働関係調整法

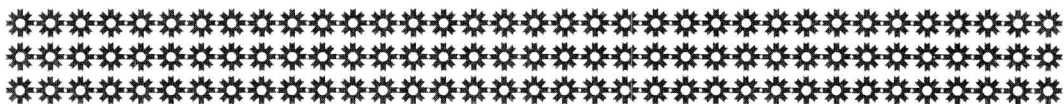
■口絵もくじ■

CALP図形による25業界の体力測定……Ⅰ 1
企業活動と研究開発のパターン……Ⅰ 6
経営教育の実際と予測……Ⅱ 1
生産現場に導入された技法と生産システム……Ⅱ 2
コールド・チェーン・システム……Ⅱ 4

輸出入に関するフロー・チャート……Ⅱ 6
商品別輸出入の推移……Ⅱ 8
日本の経営25年史……Ⅲ 1
物流情報システム……Ⅲ 4
経営組織の諸類型……Ⅲ 6



チ



地域問屋の再開発

メーカーの末端市場への積極的取組み、全国問屋の地方への進出および強化策、小売業の革新と新しい業態の進出や多店化など、流通業を取り巻く環境は、その変化が激しい。こうした状況のなかで、地方問屋は同業のなかでの中央からの圧迫と小売業からの要求の多様化のはざまで、かなり苦しい立場に置かれている。「地域問屋の再開発」が叫ばれるゆえんであり、これまで比較的順調にこれたものが、関係する諸機能の変化に先を越され、従来どおりのやり方では地域問屋の経営が成り立たなくなりつつある状況に立たされての再開発の必要である。

卸売業はふつう、①全国問屋（全国に支店網を有し、全国的に営業を展開するもの）、②広域地方問屋（地方ブロックまたは数県を営業活動範囲とするもの）、③地域問屋（1～2県、または県内の一部で営業活動を営むもの）の3つに分けてとらえられるが、ここで取り上げる地域問屋の再開発は、もっともその数が多い③の地域問屋を主に対象としたものである。したがって、その規模は必ずしも大きいものではないだけに、より自己の卸商圈に密着した活動が求められる。地域問屋の再開発は、①自己の商圈の見直し、②取引先小売業ニーズの変化の実態と、新しい小売業進出と自社との関係の実態把握、③取扱商品群の変化とメーカーとの関係の見直し、④取引の合理化、⑤メーカー、同業との協業の検討、⑥新しい機能の開発と新しい事業分野の検討、⑦人材開発・育成などが問題対象の領域となる。商圈の見直しは、これまでの商圈が単に過去の商権の

上にのったものでなかったか、商圈としてテリトリーとするところに地域的強弱はないか、取引先1店1店について、取引量は確実に伸びてきているか、といった問題を見直し、問題として残るところを解決していくことである。取引先小売業の実態は、消費者ニーズの多様化などの変化、小売業間競争の変化の影響、新しい小売店との取引開始の状況などの実態把握からの問題探索である。取扱商品とメーカーの問題は、年々新製品の数は増大してきており、こうした新製品が自社の経営に利益をどのようにもたらしているかの検討であり、一方、新製品が起す問題点（配送、在庫など）をチェックすることである。また、まったく新しい商品、これまで取り扱ったことのない商品についての検討もこの問題に属する。さらに、メーカーの要求と自社の経営方針との関係についても探る心要がある。

取引の合理化は、コスト対効果の問題であり、取引価格と条件、支払条件と回収、受注と配送のあり方、返品の問題などの点検と効率アップへの諸策を講じていくことである。メーカーおよび同業との協業は、卸売業活動の新しい状況・環境に対応したシステム化の一環をめざすものである。たとえば新しい配送基地の設置、情報の集約化などがこれにあたる。特にメーカー側で現在求められている流通上の諸問題（特に流通力強化とシステム化）は、その多くに卸売業の問題が内包されているのであり、この点を逆取りした協業面の開発もまた地域問屋の再開発につながっていく。次に、新しい機能と新しい事業分野の検討は、環境変化のなかで、問屋に期待される機能の先取りであり、その例をあげるならば、地域

市場情報のメーカーへのフィードバックであり、小売商圏開発に関するノウハウを小売業に提供していくことなどである。また問屋によるボランティアチェーン、フランチャイズ・チェーンの主催、小売店舗の経営や、新しい有望事業への投資などである。もとより、こうした新しい活動はこれを優先することもさることながら、先にあげた本来の活動上の不足分野を解決してかかることの重要性を忘れてはならない。人材開発は、地域問屋の再開発にとって急務の問題といえよう。従来、売れて当り前の状況下のなかでは、必ずしも十分な対策がとられてきたとはいいがたい。企業は人で持つことのたとえこそ、いままさに地域問屋へ向けて発せられるべき言葉であろう。

地域問題はなによりも「地元」にあって、地元の小売業を相手としての商売である。そこでは、いかに地域に密着した活動がとりうるかが最大の問題であり、ただ取引先の小売業だけでなく、地域の消費者にまで進んで開発の目を向けていかなければならない。小売店頭で売れること、回転率の上がること、小売店が発展することが、ひいては卸売業の利益を約束すること（相互利益重視のマーケティング）になるのである。このことは、自社の商圏をどれだけ充分にとらえ、それを日常の営業開発に生かしているかということであり、地域問屋の開発は、すなわち商圏開発にほかならないのである。商圏は卸売業にとって、それを構成する量的・質的市場を掘り起こしてはじめて自己のものとなる。商圏のどんな小さな情報も逃さずとらえ、これを実際の営業活動に即直結することが、地域問屋の再開発を可能にするといえるのである。〔米田〕

チェーン・ストア (chain store)

かつては、レギュラー・チェーン (regular chain) ということばが用いられたこともあった。しかし、今日では、チェーン・ストアもしくは、コーポレート・チェーン (corporate chain; 同一企業によるチェーン) と呼ぶ場合が多い。古いチェーン・ストアの定義は、同一資本の同一企業が、11店以上の店舗をもった場合を、チェーン・ストアという、としている。

しかし、今やこの定義は、まったく意味がない、死文化した定義である。というのは、今日、11店をチェーン・ストアの一つの目標であるとみなしている企業は、まず1社もないからである。まして、11店をチェーン・ストアの店数の到達点だとみなしている企業は、皆無である。したがって、この定義を定義と考えてよい理由は、何もないことになる。むしろ、あえてチェーン・ストアを定義するとすれば、①同一資本の同一企業が、②同一業態の、③ほぼ同一の店舗規模の店舗を、④50店から100店以上もった場合とでもいうべきであろう。

50店から100店というのは、業態によって違いがあるからで、百貨店を除けば、100店以上と定義してよい。100店というのは、100店ならば、多くの企業の一つの目標になりうるからである。現実には、たとえばスーパーマーケット業界では、30店や40店の支店経営企業も多い。しかし、100店なら、チェーン・ストアといいうる。

同一業態を条件にするのは、チェーン・ストアの利点は、同質の店が、多数集まることによってのみ、入手しうるからである。異なっただいくつかの業態の店を足して100店になったとしても、それでは同質の店が多数あることの利点を手に入れることはできない。できないとすれば、チェーン・ストアとはいえない。同一の店舗規模の店舗を条件にするのも同じ理由からである。店舗規模がはなはだしく違う店舗が多数集まっても、チェーン・ストアの利点は、手に入れることができない。チェーン・ストアの利点は、必ずしも売上規模の拡大によって得られるのではなく、あくまで、店数規模の拡大によって得られるものである。同質の店舗を多数もつことの利点をフルに活用するのが、チェーン・ストアなのである。売上規模の拡大によって、利点が得られるものなら、売上規模の大きい都市百貨店もその利点を得られることになる。チェーン・ストアが、同質の店舗を多数もつことによって手に入れる利点は、特に、店舗の運営方法とマーチャンダイジング (merchandising; 商品の価格、使用目的、品質を計画し作ること) において発揮されることになる。その利点を入手するためには、チェーン・ストアは、ま

ず大衆をねらわなくてはならない。大衆をねらうことによって、多数の同質の店舗を運営することができ、その店舗で、同質の商品を多数扱うことができる。

この点でみると、わが国には、売上規模の大きいビッグ・ストア(⇒)は生まれたが、ほんとうのチェーン・ストアはまだ少ないといわねばならない。なぜなら、第1に、同一企業で店舗を100店以上もっている企業は何社かあるが、それらの企業の多くは、複数の業態でその100店をこえる店舗をもっているのであって、同一業態ではない。第2に、かりに、同一業態であったとしても、その店舗規模はなほは違う。

種々雑多な規模の、種々雑多な業態の店舗を多数もっているというのが、日本のビッグ・ストアの実態にほかならない。したがって、売上規模の点では、たしかに大きな企業が生まれており、その売上規模の大きさの利点はたしかに利用している。しかし、以上のような状況では、ほんとうのチェーン・ストアの利点である同質の店舗を多数もっていることによる利点は、まだ充分利用していないといえよう。

そう考えると、日本では、ほんとうのチェーン・ストアが生まれるのは、むしろこれからであり、その利点がほんとうに期待できるのも、これからであることがわかる。その意味でも、11店以上という古いチェーン・ストアの定義は捨てて、新しい定義につかねばならないのである。〔島田〕

チェーン・ストアのマーチャンダイジング (chain store merchandising)

チェーン・ストアのマーチャンダイジングの特徴は、最もポピュラーなニーズをねらうことにある。

ポピュラーなニーズは、これを大きく三つに分けることができる。その一つは、ポピュラー・プライス (popular price) のニーズである。ポピュラー・プライスとは、その品種でいちばん数量がたぐさん出るプライスである。それは必ずしも低い価格とはいえない。たとえば、カメラは3000円のカメラが、いちばん数多く出るわけではない。ダイヤモンドは、1万円のそれがいちばんポピュラーであると

はいえない。だから、とにかく安い価格が、ポピュラー・プライスなのではない。チェーン・ストアは、とにかく安い商品をマーチャンダイジングするのではない。そこで、二つめに、たいせつなことは、チェーン・ストアのマーチャンダイジングがねらうのは、ポピュラー・クォリティ (popular quality) だということである。ポピュラー・クォリティとは、最も多くの客が、これでよいと思う品質である。3000円のカメラや1万円のダイヤモンドがポピュラーにならないのは、大多数の客が、その品質をよいと思わないからである。三つめのニーズは、ポピュラー・ユース (popular use) である。ポピュラー・ユースとは、最大多数の客が求める使用目的である。

同じポピュラー・クォリティの商品を、ポピュラー・プライスでマーチャンダイジングするのでも、ダイヤモンドからはじめるか、冷蔵庫からはじめるのか、どちらがよりポピュラー・ユースなのか問題になる。同じスカートでも、きわめてフォーマルなスーツのスカートなのか、それともごくカジュアルなスカートなのか、どちらがより数多くの客の求める使用目的なのか、ポピュラー・ユースを問題にする理由である。もちろん、このポピュラー・プライス、ポピュラー・クォリティ、ポピュラー・ユースの三つは、客の要求の変化により、時代とともに変化する。かつて、ポピュラーであったものが、その後もずっとポピュラーであるとはいえないのである。というより、チェーン・ストアのマーチャンダイジングは、著しくポピュラーな商品をマーチャンダイジングすることで、それまでポピュラーであったものをポピュラーでなくすることだといってもよい。たとえば、同じ品質の商品で、より安いプライスをつくりだせば、それが新しいポピュラー・プライスになる。ポピュラー・クォリティにしても、客の生活内容や生活水準が変われば、変化する。かつては、じょうぶさがワンピースのポピュラー・クォリティであったが、いまやファッションが、ポピュラー・クォリティになっている。ポピュラー・ユースの場合も、ふだん着のニーズが充足すれば、次はフォーマルなものがポピュラーになるということがありうる。なにが、ポピュラー・ニーズになる

かは、客に聞いてみるしかない。チェーン・ストアはそのチェーン店店舗網を通じて、より多くの客の声を聞くチャンスがある。チェーン・ストアのマーチャンダイジングが、原材料や製造加工方法から発想されるのではなく、客の買い物からスタートするのも、そのためである。

このようにチェーン・ストアがポピュラーなニーズをマーチャンダイジングするのは、それによって、マス・マーチャンダイジング(mass merchandising)をやり、マスによるメリットをあげるためである。マスによるメリットとは、扱い量の増加によって、商品1個あたりの製造原価を格段に下げることである。たとえば、ワイシャツを1枚縫うのと、1000枚縫うのとでは、1000枚のほうが1000倍になるわけではない。1000枚のほうが当然に1枚あたりの製造原価は低くなる。といっても、チェーン・ストアのマーチャンダイジングは、マヨネーズやインスタント・コーヒーで行なわれるのではない。なぜなら、それらの多くのいわゆるマス商品では、マス・メリットはすでに製造加工業者が得ているからである。むしろ一般には、マス商品と思われていない商品のほうに、マス・メリットがある。インスタント・コーヒーよりゆでめんのほうに、チェーン・ストアのマス・マーチャンダイジング・メリットがある。したがって、チェーン・ストアのマーチャンダイジングは、単品の画一化をねらうものとはかぎらない。マス・メリットは、要は1個あたりの製造原価の引下げであって、単品は違っても、材料や加工方法が同じなら、マス・メリットが出ること多いからである。〔島田〕

地方交付税

国税のうち、所得税、法人税および酒税のそれぞれ一定割合の額で、地方公共団体がその行なうべき事務を等しく遂行できるよう、一定の基準により国が交付する税をいう（地方交付税2条）。地方交付税は、地方公共団体の歳入中で大きな比重をもっている。〔斎藤〕

＜参考文献＞

『地方交付税法逐条解説』石原信雄・今井実著、ぎょうせい

地方譲与税

課税の便宜上、国税として徴収するが、税収は地方公共団体に譲与する税をいう。地方譲与税には、航空機燃料譲与税、自動車重量譲与税、石油ガス譲与税、地方道路譲与税、特別とん譲与税がある。〔斎藤〕

地方税

地方公共団体が課税権の主体となっている税。地方公共団体が、その財政収入を得るために、地方公共団体の住民から強制的に賦課徴収する、地方財政の基幹的なものである。

地方税は、課税権の主体によって、道府県税と市町村税とに分かれる。道府県または市町村は、それぞれの議会の議決を経て定めた条例に基づいて課税するが、その条例の基準ないし制限は、地方税法が定めている。都については、地方税法の道府県に関する規定を準用し、都の特別区については、地方税法の市町村に関する規定を準用する（地税1条2項）ほか、都および特別区の特殊性を考慮して特例が設けられている（地税734～739条）。

道府県税も市町村税も、法定普通税、法定外普通税および目的税に分かれる。①法定普通税——徴収に要すべき経費が徴収すべき税額に比して多額であると認められるもの、その他特別の事情があるものを除いて、必ず課税しなければならない税である（地税4条2項・5条2項）。②法定外普通税——道府県または市町村がその必要がある場合に、法定普通税のほかに、別に税目を起こして条例によって課する普通税であるが、道府県ではその実例はない（地税4条3項・5条3項）。③目的税——地方税法には定められていないが、特定の費用に充てるために課されるもので、税収の用途が特定されない普通税とは異なる。

現行の税目を体系的に示せば、次のようになる（地税4条・5条）。①道府県税——④普通税：道府県税、事業税、不動産取得税、道府県たばこ消費税、娯楽施設利用税、料理飲食等消費税、自動車税、鉦区税、狩猟者登録税。⑤目的税：自動車取得税、軽油引取税、入猟税、水利地益税。②市町村税——④普通税：市町村民税、固定資産税、軽自動車税、市町村たばこ消費税、電気税、ガス税、鉦産税、

木材引取税，特別土地保有税。⑥目的税：入湯税，事業所税，都市計画税，水利地益税，共同施設税，宅地開発税，国民健康保険税。

〔斎藤〕

＜参考文献＞

- 『地方税法一理論と実務』石川一郎著，帝国地方行政学会
 『地方税法総則逐条解説』自治省税務局，地方財務協会
 『住民税逐条解説』自治省税務局，地方財務協会
 『改正地方税制詳解』地方財務協会
 『地方税総則』柴田護他著，良書普及会
 『図説地方税』自治省税務局，財経詳報社

地方労働委員会

⇨労働委員会

チーム型組織

ドラッカーは、「組織に新しい“くさび”を打ち込め」（『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』第2巻第6号，風間慎三郎訳）と題する論文のなかで，伝統的な組織構造は，もはや今日の複雑な組織には不適當であり，それらの組織のニーズを満たす新しい組織設計が必要であることを説いている。彼によると，組織の構築にあたる人たちはいま，五つの組織設計原理，いいかえると，五つの明確な組織構造を利用できるようになったという。その五つというのは，①職能別組織，②連邦的分権制，③チーム型組織，④疑似分権制，⑤システム型組織で，最初の二つは伝統的な組織設計原理として広く知られるものである。あとの三つは，比較的新しい設計原理である。最近はかなり一般化しているが，考え方は古くから存在していた。さらに，ドラッカーは，チーム組織の有効性を次のように述べている（『現代の経営』）。

「(略)実業界においても，予想以上に広くこのチーム組織が採り入れられている。どこの大会社でも，短期間に達成すべき特別の仕事については，ほとんど例外なくチーム組織を用いている。特に研究的な仕事には，チーム組織がさかんに利用される。たとえばよく運営されている工場を訪ねて，われわれがまず見出すものは，組織図に描かれているような階層組織ではなく，実にチーム組織（とりわけ，工場長と各種技術者グループの責任者とで作られているチーム組織）である。ことにプロセス生産や新しい大量生産方式が採り入れられる工場では，チーム組織は不可欠であるとい

ってよい」

ついで，チーム組織のあり方に付言する。

「チームの組織には二つの方法があるが，たとえていえば，野球のチームとテニスのダブルスのチームが，それぞれ最もよい例であろう。野球のチームでは，各プレーヤーは離れてはならない定位置を持っている。テニスのダブルスの場合もまた，各プレーヤーは各自の責任領域を持てはいるが，ときにはパートナーをカバーすることが期待されている。第1の組織では，各チーム・メンバーのためには限界線が引かれている。第2の組織では，各パートナーは限界線を越えて協力する。野球のチームのような方式では，赤の他人同士でいっしょにプレーできるという長所があるが，相手が強い場合には，だれもが実際には守っていない間隙をねらわれるという短所もある。テニスのダブルスの場合には，赤の他人が急にいっしょになって，それで試合に勝つといったことはできない。どうしても事前に練習しておかねばならないが，いったん2人がお互いの調子を知り，そして信頼し合うようになると，チームには間隙というものがなくなってくる。換言すれば，チームの良否は，前者にあっては，組織そのものの適正さにかんにかかり，後者にあっては，組織のなかに人間的な適応性と融通性といった要素を加味することが必要とされる」

チーム型組織の典型を，わが国の歴史に求めると，高杉晋作が1863年に編成した奇兵隊と坂本龍馬がかわりをもった海援隊をあげることができる。奇兵隊は，高杉晋作が長州とアメリカおよびフランス軍艦との交戦により，真に実力のある部隊を編成する必要を感じ，隊員を募って組織された。歴史学者の奈良本辰也氏は，奇兵隊を組織面から次のようにみている。

「奇兵隊という軍隊は近代戦に適応していた。すなわち，これまでの藩の正規軍では，その近代戦にふさわしい体制が困難であった。米原良蔵らによって取り入れられた西洋銃陣の演習に世禄の臣が横を向いていたというのも，そのためである。彼らのあいだでは上・下，尊・卑の関係で縦に直線的なつながりはもつが，横の関係においては平均的な量を表わすものではなかった。奇兵隊は，はじめから縦

の関係の外に出て、しかも一つの目的・精神を与えられていただけに、最も有力な国民軍＝近代的軍隊になりえたのであった」（『高杉晋作』中公新書）

次に、坂本龍馬がかかわりをもった海援隊については、池田敬正氏の説明による。

「海援隊という組織は、そもそも社中の時代から、きわめて封建色のうすい組織であった。そこでは、龍馬という指導者の下で、封建的な主従関係でむすばれているのではなくて、出身の藩や身分・家柄にかかわらずヨコのつながりで組織されてきた、近代航海術の修行をする同志の組織という点が中心になっていた」（『坂本龍馬』中公新書）

さて、いわゆるチーム型組織としては、プロジェクト・マネジャー制、プロジェクト・コーディネーター、プロジェクト・チーム、タスク・フォースなどをあげることができるが、これらをプロジェクト組織と総称することもあるので、それらの定義は必ずしも明確ではなく、直截的でもない。要すれば、ドラッカーの主張するチーム型組織の有効性や高杉晋作の奇兵隊、坂本龍馬の海援隊の組織目的、組織構造を理解することによって、おのずからチーム型組織のあり方や運営方法をも理解できるものと思われる。

しかし、企業が変化に即応して、ダイナミックな経営を展開するために、プロジェクト・チームの導入が必要であるといかに宣伝されたとしても、実態は期待されているほどではない。ちょうど、“笛ふけど踊らず”の状態である。では、なぜ踊らないのか。いいかえると、なぜチーム型組織の導入がむずかしいかを体験的に考察してみると次のとおりである。

①機能別組織であっても、つねにチーム的ビヘイビアをしている。それは、わが国の企業全体が集団主義経営を特徴としていることと、各従業員の仕事が必ずしも明確化されていないことに起因している。

②専門的知識を重視しないで、集团的、平均的合意を重視し、優先させる傾向があること。このために、つねにスペシャリストは、ゼネラリストの風下に位置づけられがちである。

③チーム型組織のみに、きわだった功績を独占されることを極端に警戒すると同時に、チーム型組織にすべての責任を負わせるのは忍びないとする全体

（網羅）主義的な考えが支配的である。

④権限は機能別組織の“専売特許”であり、それ以外の組織形態に権限を付与すると乱用されて、既得権を侵害されるのではないかと錯覚がある。

⑤チーム型組織を必要とする切迫感に乏しい。膠着状態から脱却するために突破口を開く切り込み隊の役割に適しているとの認識が希薄である。

⑥チーム型組織は、組織の一形態には相違ないけれど、「人間」中心の組織である。したがって、高杉晋作や坂本龍馬にみられる強烈な個性のあるリーダーシップが必要であるが、このような人を現在の管理社会では採用の段階で失ってしまっているといえるだろう。

⑦チーム型組織のなかで働き、業績をあげ、昇進して現在トップ・マネジメントに君臨している人は、ほとんどいない。そのことは、チーム型組織を導入してから日が浅いということもあるが、組織自体が仮設であり、そこにおける業績も経歴も仮であり臨時であるとの見方が大勢を占めているからである。さらに致命的なことは、チーム型組織の未経験者には、チーム型組織の運用方法もリーダー育成もできないことである。

〔長坂〕

＜参考文献＞

『ヨコ割り組織—プロジェクト・チームの理論と運営—』
長坂寛著、日本経営出版会
『状況即応の経営体制』工藤秀幸編著、ダイヤモンド社

知名度 (awareness)

あるもの、あることを「知っている」と答えた人の割合。企業知名度、商品知名度、銘柄知名度など、測定される対象と結合して用いられている。また、単にその名前を知っているというだけでなく、その「対象特性も知っている」という人の割合を特に**理解度**と呼ぶ場合もある。知名度は単に「知っている」と答えた人の割合ではあるが、マーケティング上、特にコミュニケーション効果を把握するのに重要な役割を果たしている。

広告の場合に限って言えば、広告に触れたかどうかを問題にする「接触効果」から、それに触れた人の頭の中でどんな変化が起きたのかを問う「心理効果」、さらに、ほかの要因を一定にして、広告だけで「その商品を買ったか、買う可能性が高くなったのか」の「売

上・販促効果」までの一連の効果が考えられている。このうち「心理効果」については、多くの人がいろいろの流れを図式化している。表1に挙げただけでも9通りのものがある。ほかに考えればいくらでも図式化できるであろう。脳の中の機能構造は、広告の受容過程が推定できるほどには細部にわたって明らかにされてはいない。そこで、この機能構造の推察をあきらめるにしても、測定法による操作的定義だけでも明確にしておかねばならない。

これらの心理的効果のなかで、この可能性の高いのは「知名度」であろう。村山孝喜は、知名度を、①ただ単に名前だけを知っており、それがどういうものか、内容ははっきり知らない、②名前も知っており、その内容もだいたい知っているが、くわしくは知らない、③名前も知っており、その内容もくわしく知っている、の3段階に分けている。この「単に名前だけを知っている」が狭義の知名度に当たる。その測定法は、①再生、②助成、③再認の3ステップに分かれる。①の再生の場合は、たとえば「自動車の名前でご存知のものを挙げてください」というように、再生領域を最小限で示すような教示下で測定する。③の再認の場合は、対抗商品名・銘柄名・企業名を列挙し、最大限の情報を与えて、同様の教示下で選択させていく。②の助成は、①と③の中間で、たとえば「A社が最近発表した自動車の名前をご存知でしたら挙げてください」というように、①の再生時の最低限の情報に、ヒントとなるようなほかの情報を加えていくやり方である。知名度が測定尺度的に優れているのは、操作的定義が与えられやすい点以外に、「内省の容易さ」も関係している。ほかの「広告についてどんな感じがしたか」、「その広告に接して、その品物を使ってみたいと思ったか」などの課題は、脳の中に起きている心の変化を自分で捜し、よく見つめ、そして、それを最もよく表現する言葉を選択して答える、というやっかいな内省を行なわねばならない。この点、知名調査は、記憶想起課題であるので、頭の中に入っているかどうかを見きわめればよいのである。したがってほかの心理的効果は、仮に数値の上で出ても、妥当性、そして信頼性も問題になるであろう。

表1 広告の心理効果

- | | |
|--------------------------------------|--|
| ① AIDA (1925年) | attention (注目)→interest (興味)→desire (欲求)→action (行為) |
| ② Colley (1961年) | unawareness (未知)→awareness (認知)→comprehension (理解)→conviction (確信)→action |
| ③ Lavidge (1961年) | awareness→knowledge (知識)→liking (好意)→preference (選好)→conviction→purchase (購買) |
| ④ Hovland ほか (1953年) | attention→comprehension→acceptance (受容) |
| ⑤ Rogers (1962年) | awareness→interest→evaluation (評価)→trial (試行)→adoption (採用) |
| ⑥ Robertson (1974年) (フィードバック, 迂回を含む) | problem→awareness, comprehension attitude (態度), perception (問題認知) legitimization (承認), trial, adoption, dissonance (不協和) |
| ⑦ 鮑戸 (1963年) | 伝達可能性の次元→注目率の次元→認知構造の変化の次元→行動化の次元→定着化の次元 |
| ⑧ 電通CSP (1968年) | 未知→知名→理解→好意→意図→行動 |
| ⑨ 影響過程 | 接触→情報受容 (注目・理解・記憶)→態度変容→行動変容 |

〔資料〕 電通の資料より

さらに知名度の第3の特性は、「記憶反応」にある。記憶に関しては、エビングハウス以来、実験心理学で膨大な研究がなされ、情報の蓄積が充分なされている。特に刺激呈示頻度要因、刺激間隔要因、強化要因と記銘・習得の関係や、再生再認時間間隔と忘却・把持の関係は、一応の法則として認められている。広告関係でも、Zielske, Rayらが、この種の研究を行なっている。したがって、知名に影響を与える要因、またその寄与の仕方がある程度明らかになっているのである。第4の特性は、接触効果からの「変換」が容易であるという点である。それは知名の決定因が接触頻度であるからである。他の条件が一定であれば、「接触効果指標」であるフリークエンシー、GRP (gross rating point) (⇒リーチとフリークエンシー) から知名度を推測することができるのである。この接触程度と知名度との関係をレスポンス関数といっているのであるが、たと

えば、

銘柄再認知度 $=100(1-1.14e^{-0.46n})$ のようなレスポンス関数(ただし n はTVスポット接触回数。「スポットCMの呈示条件と効果」『JNNデータバンク』1978年1月号)を求め、この「変換」の時に利用するのである。欲求、興味、選好と名づけられている一連の感情・情動的反応は、独立変数が個人の過去の経験であったり、パーソナリティその他の状況であるために、このような変換は簡単にできない。

知名度は、測定・操作の点で他の指標よりも優れているが、広告効果の必要条件を満たすのみで、充分条件を満足させてはいない。つまり、購入に遠い指標なのである。この点は今後の研究を待つ以外はないが、この範囲内で使うことが必要である。なお、一口に知名度といっても定義が不充分であるので、対象・方法を付して使用しなくてはならない。たとえば銘柄・再生知名度というように。さらに、その際の教示、および広告接触から測定時までの時間間隔、および再生・再認に与えられた時間なども明記しておく必要がある。なお、内省が容易であるといっても測定誤差は充分考慮しなくてはならない。

[志津野]

参考文献

- 『広告の科学』チャールズ・ヤン著、中公新書
- 『広告効果の測定と理論』志津野知文著、誠文堂
- 『広告効果』志津野知文著、ダイヤモンド社
- ‘The Remembering and Forgetting of Advertising’, N. A. Zielske, “JMR”, Jan., 1959
- ‘Repetition in Media Models’, M. L. Ray and A. G. Sawyer, “JMR”, Feb., 1971

チャーターパーティー・ビーエル (charter party bill of lading)

定期船による個品運送の場合を除き、撒積貨物あるいは満船積貨物の運送の場合には、荷主(または用船者)と運送人(船主)との間で運送契約が締結され、**用船契約書**(charter party)が作成されるのが一般的である(運送契約は諾成契約であって、要式契約ではない点に注意を要する。わが国の商法も相手方が要求する場合に作成すればよいと規定している)。

用船された船舶は、運送契約の規定に従って積地で貨物を受け取る。荷送人によって船積みが完了すると、運送人(船主)は**船荷証券**

を発行するが、この運送契約に基づいて発行される船荷証券がチャーターパーティー・ビーエルである。船荷証券は、貨物受取証、かつ貨物引換証、流通有価証券、運送契約書、の機能を有しているが、チャーターパーティー・ビーエルの場合、問題となるのは運送人との関係であって、この点は所持人の資格によって異なった様相を呈する。

①荷送人が用船者の場合——荷送人が船荷証券所持者であり用船者であるから、チャーターパーティー・ビーエルは貨物受取証、かつ引換証であり、運送契約は用船契約の規定に従って行なわれる。反対の特約がない限り、用船契約の条件が船荷証券の条件に優先することになる。②船荷証券所持者が用船者以外の荷送人の場合——船荷証券は運送人(船主)あるいはその代理人である船長、または代理店によって発行されるのであり、また、当該船舶が用船であるか否かについては荷送人は第三者の立場に立つゆえ、発行された船荷証券はチャーターパーティー・ビーエルの性格を有していても、運送契約書としての機能は存続すると解釈される。すなわち、荷送人と運送人(船主)との運送契約は船荷証券の条件に基づくことになる。ただし、この場合といえども、荷送人が用船契約の存在と内容を知っていた場合には、この限りでない。③船荷証券所持人が第三者である場合——船荷証券が譲渡されて、第三者が所持している場合には、前記②と同じく、運送契約は船荷証券の条件に基づくが、用船契約の存在と内容を知っていた場合には、この限りではない。

前記②および③の場合も、船荷証券所持人が用船契約の存在と内容を知っているか否かの立証は船主側にあるとされているが、論議の分かれる点となっている。このため運送人は船荷証券を発行する際には、船荷証券面上に「当該運送契約は、用船契約の条件による(all terms, conditions and exceptions as per charter party)」の文言を挿入して運送契約書の存在を知らしめ、かつ運送人としての利益を擁護しているのが通例である。国際間の貿易取引では船荷証券の裏書譲渡は日常のことであって、ほかの船積書類とともに船荷証券が譲渡されるが、船積書類を受領した際には必ず船荷証券を照査して、チャーターパーティー・

ビーエルであるか否か確認しなければならない。船荷証券面上に前記文言が挿入されているが、船積書類に当該用船契約書が含まれていない場合には、売人に要求すべきであろう。これは、買人が用船者でなくても海難や事故の場合など、運送契約に係る運送人との問題は、用船契約に基づいて解決されなければならないからである。一方、買人と売人との間には売買契約があり、運送に関する条件も規定されているゆえ、貨物に損害が発生した場合、あるいは運送人との間に紛議が生じた場合には、当該問題の処理は売買契約に基づき解決されるべき性格であるか、運送契約によるべきものであるか判断して、正しい相手方と協議しなければ、いたずらに解決が長引くことになるゆえ、この点につき混同しないよう留意すべきである。

現在では、撒積貨物、あるいは満船積貨物に対して発行される船荷証券の多くは、貨物および商慣習を考慮して、荷送人が作成した定型書式の船荷証券（通常シッパーズ・フォームと呼ばれる）が使用されている。この船荷証券には、運送条件のごときものはほとんどなく、「運送条件は用船契約書による」旨が印刷されているのみゆえ、必ず用船契約書を参照しなければならない。シッパーズ・フォーム以外の船会社の定型船荷証券が発行された場合には、前述のとおり船荷証券の記載事項について充分注意を払い、用船契約書の存在の有無を確認すべきである。〔村山〕

チャネル (channel)

1台のコンピュータが一つのプログラムだけを実行し、別のプログラムを実行するときはまた改めてそれに取り組む、ということをしていた頃は、今日の概念にあてはまるチャネルというものはなかった。その後、入出力装置や補助記憶装置(⇒)の間接制御といって、能率向上のためにコンピュータ本体側では各入出力装置あるいは補助記憶装置を直接制御しないようになったとき、このチャネルが重要な意味を持つことになったのである。データを入力装置あるいは補助記憶装置から読む、処理済情報を出力装置あるいは補助記憶装置に送り出す、ということは、処理プログラム

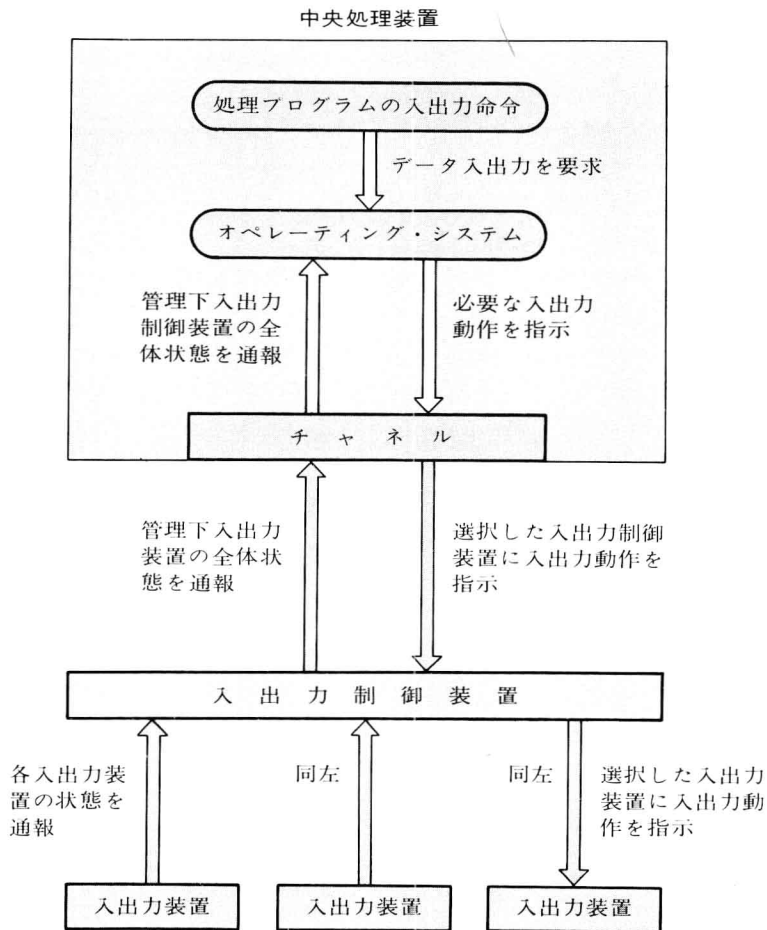
の入出力命令がそのもととなっていることはいうまでもない。しかし今日のコンピュータではこの入出力命令そのものが、直接入出力装置を動作させることはせず、一般に図1のような仕組で入出力装置あるいは補助記憶装置を働かせている。図でほぼ明らかのように、チャネルは中央処理装置本体と入出力系(補助記憶系)との取次役の任務を果たすもので、常に入出力系(補助記憶系)の現状をオペレーティング・システム(⇒OS)に通報し、所要の入出力要求が起こったとき、オペレーティング・システムが直ちにこれに対処できるようにしておくとともに、必要な入出力動作を選択した入出力系(補助記憶系)に指示し、制御するものである。そしてこうした役割を果たすため、チャネルそれ自身コンピュータ的構造とそれ自身のソフトウェアを持っている。上記のとおりチャネルは管理下の入出力系(補助記憶系)の状態把握と制御を行なうが、コンピュータの主記憶装置から入出力系(補助記憶系)にデータを送り出すとき、逆にそれらから主記憶装置にデータを送り込むとき、そのデータの通路となるのもチャネルである。これは家屋の戸口が訪問者にとって用件を伝えたり聞いたりする連絡口であるのと同時に、実際にそこを訪問者が通行する通路になっているのと同様である。

データ通路としてのチャネルは、データの通し方、管理下の入出力系(補助記憶系)とのつながり方によって、①バイト・マルチプレクサ・チャネル、②ブロック・マルチプレクサ・チャネル、③セレクト・チャネルという三つの基本的な形式のいずれかになっている。

マルチプレクサ・チャネル(multiplexor channel)とは、複数の入出力系(補助記憶装置)に対する入出力を同時並行的に行なうもので、これに対してセレクト・チャネルは一連の入出力動作が終わるまでは他の装置と交渉を持たないものである。マルチプレクサ・チャネルのうちバイト・チャネルは、ある瞬間はA装置と1バイト(⇒バイト)、次の瞬間はB装置と1バイト、というようにデータのやりとりを行ない、入出力系としてはカード装置、印書装置などのように比較的低速度の入出力装置がこれに接続される。

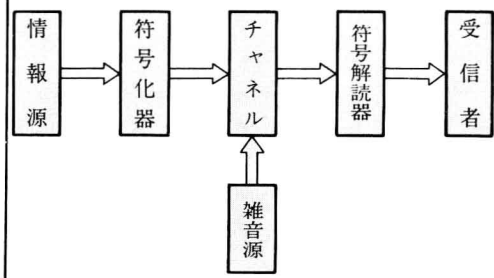
またブロック・チャネルは、データのやり

図1 チャネルの働き



〔注〕 補助記憶装置についてもこの仕組みは同様である。

図2



とりがバイト・チャネルのように1バイトずつ行なわれるのではなく、何バイトかのひと塊り（これをブロックという）ずつやりとりするものをいい、**磁気ディスク装置**（⇒磁気ディスク）、**磁気テープ装置**（⇒MT）のような高速装置がこれに接続される。

セレクトラ・チャネル（selectar channel）は

1 装置とデータのやりとりを開始すれば、それが完了するまで他装置との接続は受け付けず、データは高速に流れるので、磁気ディスク装置や磁気テープ装置などの高速装置がこれに接続される。

チャネルに関連し、入出力制御装置についてふれると、これの役割は図1から推察できるように、チャネルとよく似た働きをする。ただこれの管理下にあるのは1台または複数台の入出力装置だということである（補助記憶装置に対しても入出力制御装置に該当する補助記憶制御装置がある）。

以上はコンピュータの中央処理装置のチャネルのことであるが、この言葉は他の部面でも広く用いられる。身近なところではテレビのチャネルなどは日常ごく普通に用いられて

いる。データのやりとりのみならず、情報の伝達、すなわち通信という概念では、図2に示すように、情報は情報源から発して受信者に到達することで通信が行なわれたとする。このとき途中の情報通路のことを一般にチャネルという。したがって情報伝達の行なわれるところには物理的に有形無形であるのを問わず、必ずチャネルが存在する。

図2について補足すると、情報をチャネルを通じて伝達するためには、チャネルの特質に応じて情報を符号化して送り、受信側では送られてきた符号を解読し、もとの情報の形に復元する必要がある。そこでチャネルの入口と出口に、それぞれ符号化器と符号解読器が設けられる。たとえば音声を電気通信で伝達するためにはこれを電波の形に符号化し、受信側ではこれをもとの音波の形に復元しなければならない。また情報がチャネルを通過していく最中には、さまざまな雑音がまぎれ込み、原情報をくずしたり、欠落や途絶を起こすことさえもある。図2ではこれらの雑音を雑音源からチャネルに混入するものとしている。

人間の集団たる組織の中でも、人物Aから人物Bに情報が伝えられる過程では、情報はさまざまな方法や媒体でかたちづくられるチャネルを通じて伝達され、これを組織内のチャネルといっている。〔和田〕

中央卸売市場の機能

「卸売市場」とは、野菜、果実、魚類などを取引するために開設されている市場であって「卸売市場法」に基づいて設置されている。卸売市場は大別すると、青果、水産、食肉（さらに花卉がある）とそれぞれ商品種別に三つに分かれており、しかも中央卸売市場、地方卸売市場に分かれる。中央卸売市場は、人口20万人以上の都市に設置されるもので、農林大臣の認可を受けて開設されたもの。地方卸売市場は中央卸売市場以外の市場で、青果物では330平方メートル、水産物では200平方メートル、肉類は150平方メートル以上の広さがあり、都道府県知事が許可することになっている。卸売市場は、一般に荷受け会社と仲買人によって構成されている。荷受け会社は、全国から商品を集めて市場に商品を並べ、せり

方式で仲買人やその他の売買参加者に委託販売する。荷受け会社は、商品を所有することなく、あくまで生産者から販売委託される立場であって販売金額に応じて一定の手数料を受け取る。仲買人は、せりに参加するいわば第2次卸売業であり、せりで仕入れた商品を小売店に販売することになる。中央卸売市場のような大型市場では仲買人は市場内に店舗を設けているので、小売店や業務用需要先は、市場の仲買人店舗に買いに来る。

卸売市場の基本的機能としては、①集荷分散機能、②価格形成機能、が主としてあげられる。集荷分散機能とは、全国から商品を仕入れ、地域に広く小口分散するという機能である。生鮮食料品は種類が多く、しかも産地は全国に広がっている。さらに季節性が非常に強い商品である。天候に左右され、生産量が大きく変動する。これらの商品を安定的に全国から集めるとなると、卸売市場に依存せざるをえない。しかも多くの卸売市場は、ほとんど保管することなく、当日入荷したものを当日販売するという、きわめて短時間に入荷・分荷という機能を果たす。このことは生鮮食料品という鮮度が重視される商品にとってきわめて重要なことである。もう一つの価格形成機能とは、生鮮食料品の卸値を決めることである。前述したように多くは、商品ごとに卸売人のせりによって卸売値が決められる。原則としては需要が多ければ価格は上がり、供給が需要を上回っていれば価格は下がる。この需給の調節をはかりながら価格の安定化を行なっているのが卸売人ともいえる。ここで形成される卸売価格が生産者の手取りを決めることになるし、また小売店の販売価格を左右することになる。特に、東京や大阪の中央卸売市場の卸売価格は、ほかの市場の卸売価格に大きな影響を与えることになる。このような卸売市場の価格形成機能がなければ、生産者は安心して生産活動に打ち込めないし、また消費者はつねに大きく変動する価格で生鮮食料品を購入しなければならない。

特に、わが国は小規模な食料品小売店が約70万店も存在するという特殊な小売構造を形成しており、卸売市場の存在なくして生鮮食料品の安定的流通は不可能であろう。アメリカでは、約70%は産地から小売店に商品が直

接送られている。つまり産直ルートが70%を占めているわけである。この基本的理由は、生産者が日本と比較して大型化しているという事情もあるが、それ以上に小売業がスーパーマーケットのような大規模なものによって占められていることが一大産直ルートを形成させている大きな理由である。まったくそのあたりの事情が異なるわが国においては、最近一部に産直ルートが登場してきているものの、それがアメリカのように主流のルートになることは不可能である。わが国では一部の産直ルートがより発展していくことによって、卸売市場との競争力を少しでも高め、卸売市場の近代化、合理化を促すことになれば、という期待がある。

卸売市場は上述したように、大きな機能を果たしてはいるが、そこにもいくつかの問題を抱えている。たとえば、設備の老朽化もあるし、また中央卸売市場では数多くの零細な仲買人の存在、また経営管理面の遅れなどいろいろ解決しなければならない問題がある。これらの問題解決は、競争インパクトが強まることによって促されるであろう。卸売市場の競争インパクトは、やはり市場外ルート、特に産直ルートが成長することにある。それによって卸売市場の独占的な地位への危機感が強まり、合理化・近代化が促進されよう。

[宮下]

＜参考文献＞

『食品流通システム化研究報告書』農林省食品流通局

中央労働委員会

⇒労働委員会

仲介貿易契約

(intermediary trade contract)

仲介貿易契約とは、外国相互間で直接的に商品の移動を伴う貿易取引で、わが国に居住する貿易業者が当該貿易取引の間に入り、原則的には輸入国から外貨を受け取り、輸出国に対し外貨を支払うことにより、その差額を手数料として当該貿易業者が受け取るものをいう。たとえば、日本の貿易業者（仲介者）が特定商品に関する外国の輸出者と第三国の輸入者との間の貿易取引の間に入り、仲介者と輸出者とが売買契約を結ぶとともに、仲介者

と輸入者とも売買契約を結ぶことにより成立する貿易取引である。わが国からのプラント輸出する場合で、プラントの一部を構成する機材についてプラント輸出先たる施主の指定などの理由により第三国からこれを調達する場合には、外貨の支払いのみで外貨の受取りはないが、これも仲介貿易とされている。ただし、かかる場合の外貨の受取りはプラント輸出代金の一部として回収されなければならない。このように仲介貿易とはわが国の居住者が貿易取引の当事者とはなるものの商品を外国相互間で直接的に移動させるもので、別名**三国間貿易取引**ともいわれている。

仲介貿易契約は昭和52年10月より輸入貿易管理令（昭和24年政令414号）が一部改正されて原則自由になった。南ローデシアを原産地、船積地または仕向地とする商品の仲介貿易についてのみ通商産業大臣の許可を必要とするが、これ以外の場合であって仲介貿易に係る売契約金額または買契約金額のいずれかが、100万円を超えときには、外国為替公認銀行に所定フォームにより届出をすれば足り、100万円以下のときには一切手続が不要となった（輸入貿易管理令21条）。なお、次の場合はこれまでどおり、輸入管理令上、仲介貿易として許可されない。①商品の移動先が第三国ではなく同一外国内の場合、②まったく商品の移動を伴わない場合、③商品が直接的に第三国へ移動せずいったん日本へ輸入されて改めて第三国へ輸出される場合、④外国相互間で商品は直接的に移動するが、日本の仲介者が当該貿易取引の間の直接の当事者とはならず、外国相互間で直接に売買契約が成立するような場合で単に仲介手数料のみを受け取る場合。

仲介貿易契約とは、2個の売買契約から成り、この2個の売買契約を経済的に果たす機能から総称したものにすぎず、仲介貿易契約という契約が存在するものではない。次に仲介貿易の特殊性から必要とされる契約条項を掲げる。このような契約条項は仲介者によって売契約または買契約いずれかに挿入されるものであろうが、次の例は仲介者が輸出者のために信用を供与する目的で仲介するもので、輸入者が発行する買注文書を受けて、仲介者が代金決済条件を除き同一の条件の買注文書を輸出者に発行する際に、追加された特約で