

企業の優位性

エッソ石油㈱ 代表取締役副社長 松野 勝



異なる2つの国家や社会を比べて、どちらが優位かを軽々しく即断するのは、往々にして危険なことです。2つの社会の違いは、異なる歴史と文化と価値体系とに由来するものであり、あえて優劣をつけるとしても、結局どちらかに有利な基準によって判断することになりがちです。そのうえ、その評価基準というものも、いずれ、時代の流れと、ますます多様化する価値観のなかに雲散霧消してしまう危険をはらんでいます。

2つの企業を比べて、どちらが優位か、ということを考える場合は、異なる社会のあいだの問題に比べれば、それほど複雑ではありませんが、絶対的な優位性の基準を設定するとすると、話は、がぜんむずかしくなってしまいます。

企業にもそれぞれ固有の歴史と個性があり、さらに厳密に見ていきますと、独自の微妙な文化的要素といえますか、価値観の違いがあるように思えます。

同じ業界のなかで、A社とB社のどちらが優位かは、どちらの価値基準を重視するかによって、必ずしも同じ答えが出るとは限りません。特に、今日のように、一方では技術革新が進み、一方で市場構造の変化がおこっている時代には、企業間の競争の基準さえ一夜のうちに変わってしまうほどですから、いかに堅固な優位性があっても、近い将来もそのまま優位を維持できるとは限りません。現代の企業社会においては、企業の優位性とは、しょせん、一時の相対的なものにすぎないかのようです。

石油業界の例を引いてみますと、高度成長期には製品の供給力、マーケットシェアが、そのまま

収益高に比例し、市場における優位性の証でした。しかし、一転して今日の供給過剰体制のもとでは、肥大しすぎた供給システムは、逆に経営効率悪化の原因となっており、たとえば、使用総資本利益率の水準が、企業としての優位性の条件になっている、といえるかもしれません。

しかし、今日各企業が、自分たちの信ずる優位性の基準——製品技術力、マーケットシェア、經常利益、財務能力、労働条件、株価、使用総資本利益率……などのいずれを重視するかは、まったく各企業自身の問題です。ただ一般論としては、その業界内でどの企業が優位かということは、たとえば、企業力の分析にたけた金融機関の方々や、筆先鋭いマスコミの方々の判断基準が、だいたい妥当なところだと思います。

☆

さて、このように企業の優位性については、いろいろな考え方がありますが、私は、

「いかなる環境下でも、刻々と変化する優位性の条件を整え得る能力をもつこと」
だと理解しています。

企業が市場の中で優位に立つための条件は、どの経営者でも承知しているとおります。曰く、市場構造の正確な理解、必要な情報の収集と先行きの見通し、戦略計画の策定、経営管理体制の確立または必要な再編成、業務管理体制の確立または再編成、有効な販売促進プログラムの推進……などなど、要するに、やるべきことをきちんと行なうことであり、また、それ以外にはありません。

しかし現実には、しばしば、やるべきことが円滑には行なわれません。そればかりか、常識では考えられない初步的オペレーションミス、あるいは人間の弱さに起因する作為などによって、一流と目される企業が経営危機に陥ったりしています。

なぜそのようなことが起きるのでしょうか。

それは、いかに周到な戦略でも、あるいは完璧なプログラムといえども、その実践にさいして、必ずヒューマンファクターが介在するからに他なりません。この意味で、企業の優位性とは、つまるところ、ヒューマンファクター、あらかじめ予知できない部分を含むと同時に、あらゆる価値の源泉であるこの要素を、いかに秩序づけていくかにかかってくるとも言えるでしょう。

☆

私どもでは、昨年から「C. T. E」(COMMITMENT TO EXCELLENCE)を合言葉に、代理店網をも含め全部門・組織を挙げて、卓越した販売力、サービス力、経営管理能力を実現するためのプログラムを展開しています。ここでは、すべての販売拠点が、それぞれの地域市場において、コンペティターに対し確固たる優位性を確立するための要素をキメ細かく評価し、ただちにその改善策を立てられるようになっていますが、実際のオペレーションにさいしては“きわめて情緒的な人間的要素”への配慮が非常に大きな問題となります。優れた企業戦略、高度に科学的な経営手法、周到なプログラムの類といえども、煎じ詰めれば、情緒的な人間の努力が、その成否を決めることになるからです。

企業行動を望ましい方向に導くプログラムは、経営諸科学の成果により、今日では、われわれが求めさえすれば大いに入ることが出来ます。その実施に必要な人材が不足なら、適切な人材を採用したり、既存の社員の中から適切な人間を発見するプログラムもあります。およそ問題を解決する手法はそこかしこにあり、必要な施策を

実行するシステムにもこと欠きません。いまや、基本的に経営ノウハウ上の差異はなく、ただ必要な対応が、経営者のレベルから最前線のセールスマンのレベルまで、組織のどの段階でも、主体的に行ないうるかどうか、優位性のための条件となっている、と言えるほどです。

優位性を確立し、企業間競争に生き残り成長していくために、経営科学の成果を駆使すればするほど、こうしたヒューマンファクターの重さというものを、ひしひしと感ずるのです。

☆

それでは、このヒューマンファクターを、価値の源泉として秩序づけるものは何か、といいますと、私自身の経験や、他の企業の方々とは接した中から考えて見ますと、結局はその企業特有の歴史と個性にもとづく一種の不文律であり、企業内部の価値体系であると思います。

この不文律は、もちろん自然に発生したのではなく、さまざまな企業行動の蓄積の結果生じたものであり、目に見えない、しかしきわめて重要な企業資産の1つで、社員や取引先、消費者から“企業らしさ”とか“企業の魅力”などと呼ばれるものです。こうした情緒的ファクターが、人間行動の非合理的な部分を秩序づけているようです。

企業の優位性の基準は、相対的なもので、常にゆれ動いています。そこで確固たる優位性を維持していくために、われわれは、企業組織全体の行動の中で、徹底した合理性を追求していくわけですが、それを、非合理的な人間が実行するところに、現実の経営のむずかしさがあるのです。

ともあれ、優位性への意思は、しっかりとした価値観に裏づけられたものとして、企業に所属するすべての人間の了解事項となり、共有財産とならなければなりません。優位性とは、結局、企業自身の価値を不断に高めようとする、ヒューマンファクターの総和によるものだからです。