

書評——

今村英明『電力・ガス自由化「勝者の条件」』

エネルギーフォーラム，2002年，233p. ISBN:4-88555-277-X

柴 田 匡 平

著者はPPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）や経験曲線など，経営学の標準的概念を打ち立てたことで著名なボストン・コンサルティング・グループ（BCG）の副社長で，足掛け10年以上にわたり本学の非常勤講師を勤めていただいている。かつて70年代に会田雄二氏が著し話題になった『敗者の条件』（中公新書）が念頭にあったかどうか，全面自由化の戦国時代を迎えつつある電力・ガス業界の変革マニュアルというべき内容である。

まず著者は第一章で欧米におけるエネルギー業界自由化の帰結を論じる。戦略論の基本的な論理構制は，まず将来の状況を予想してそこでの生き残り要件を特定し，ついで当社の現況を洗い出したうえで，生き残り要件の獲得シナリオを作成する手順であり¹，それに即している。規制業種はしばしば国策性が高く，規制緩和や自由化は「親方日の丸」体質に染まった既存業者の組織変革を迫るものになる。既存業者はこれまで棲み分けてきた互いの「金のなる木」に喰らいつくし，新規に設立される業者は，新たなビジネスモデルにもとづく低コスト体質をひっさげて大型市場や高価格セグメントを侵食してゆく。従来の「業界の常識」や「業界の序列」は通用しなくなり，切り取り勝手のM&Aや提携，高収益顧客の囲い込みが発生するとともに，コストダウンは恒常的かつ絶対の要請になる。そしてイノベーションによる先駆者利益を享受できる期間はどんどん短くなってゆく。投資家側からすれば，いわゆる「妙味」の源泉が業界

ではなく個別企業のマネジメントに求められるようになる。著者はこれを「フツのカイシャ」になることだと措定し，株主価値の増大を最大の駆動因として変革すべきであると提言する。

第二章では現下の電力・ガス会社にしばしばみられる事象を10の「課題仮説」にまとめ，第三章ではそれぞれの課題に対する「提言仮説」を列挙する。すなわち，ミッションのマト裂き⇒ミッションと理念の再確認，改革リーダー不在⇒熱血先生の登用と改革のリーダーシップ確立，タコツボ組織⇒タコツボの打破，お荷物化・治外法権化したグループ企業⇒グループ・マネジメントの一新，立ち上がらない新規事業⇒推進体制の見直し，肥満体質⇒徹底したスリム化の推進，マーケティング感覚ゼロ⇒マーケティング・ケイパビリティの構築，お役所本社と弱体ガバナンス⇒本社・ガバナンス新体制の構築，経営人材の不足と旧態依然の人材活用⇒人材の発掘と登用，どこ吹く風の意識⇒トップダウンの意識・行動改革，である²。

このように並べると，課題と提言は当り前の対応関係にあり，さほどの訴求力はないように見えるが，著者の豊富な実務体験に裏打ちされた分析は，たくまずして現在の電力・ガス業界の企業風土を活写している³。また提言は明快な因果関係の連鎖によって，説得力があるように思われる。留意すべきなのは，日常的な言い回しや表現がいわば擬装する豊富な経営学概念である。ドメイン論と多角化戦略，リーダーシップ論と人材育成，企業統治論と企業倫理，組

1 かつてお伺いした筆者の言葉によれば「戦略論は引き算」ということになる。死後の世界として天国と地獄を提示し，極楽往生したいなら帰依し修行しろという論理構制と相似することは興味深い。

2 一部表現を変えてある。

3 評者自身，ある電力会社の管理職が「業者」と呼ばれて憤然とするのに驚いた経験がある。

織イノベーション、ワン・トゥ・ワン・マーケティングやソーシャル・マーケティング、リエンジニアリングやリストラクチャリングなど、教科書では人工的な用語で説明される枠組みが、実にこなれた物言いにすべて置き換えてある⁴。流行の理論や概念を振りかざし、この御印籠さえあれば大丈夫と強弁するノウハウ本とは一文体の類似にもかかわらず一あきらかに違う水準であって、それぞれの仮説がどの基礎概念を踏まえているのか、ひいては応用の何たるかを学生に考えさせる好個の教材かもしれない。

本書は最後に対話の重要性を強調するが、基本的な提案は強制変革型のマネジメントである。危機感欠乏症の大型組織が強権的なマネジメントを受け容れるのは、業績の低迷⁵あるいは民営化⁶など、存立基盤の危機が契機になる例が多く、さらにはいわゆる落下傘降下のほうが効果をあげやすいといわれる。経営者はたった一人で企業組織と対峙すると同時に、対外的には自社を代表する。だから孤独に耐えて高度な判断を下し続けることが求められるが、強制変革型マネジメントではその度合いがさらに尖鋭化する。本書では生え抜きの経営陣による改革が前提になっている。現有資源の枠内でピースミールな改善をめざすのが基本であってみれば、それは当然でもあろう⁷。だが経営者自身が改革リーダーになるばあい、誰が彼の「ゴッドファーザー」になるのか、換言すれば権力基盤をどこに確保するのかは、実務上の大きな課題ではないかと思われる。

本書は「フツのカイシャ」への道程を示すのが狙いとしているが、著者の提言をすべて実現すれば、普通どころか超優良企業に脱皮するに違いない。規制緩和や自由化は「グッドカンパニー」へのチャンスでもある。それを阻むのは顧客でも競合他社でもなく、本書が強調するように、かかって社内の組織の壁である。競争を善と認識し揚言しないかぎり、改革へのモメントは本格化できないであろう。実は国立大学も同様である。本書がとりわけ興味深かったのは、第二章で描出される課題仮説のほとんどが、名詞を変えれば国立大学にも妥当するからである⁸。

最後に、おそらく著者が筆を控えたであろう点を補足しよう。改革を推進したにもかかわらず、業績が上がらない場合、経営者はどうすべきか。答えは簡単で、みずから設定した期限内に自ら設定した目標を達成できないならば、職を辞すべきなのである。経営者のコミットメントとは本来この意味にほかならない。

最後に、おそらく著者が筆を控えたであろう点を補足しよう。改革を推進したにもかかわらず、業績が上がらない場合、経営者はどうすべきか。答えは簡単で、みずから設定した期限内に自ら設定した目標を達成できないならば、職を辞すべきなのである。経営者のコミットメントとは本来この意味にほかならない。

4 また「ゆでガエルシンドローム」や「タコツボドン」など、著者が監訳なさったジーニー・ダック『チェンジモンスター：なぜ改革は挫折してしまうのか?』東洋経済、2001年、の概念も活用されている。

5 たとえば日産や新生銀行、あるいはかつてのアサヒビール。

6 たとえば旧電電公社や英国航空。

7 なお「ピースミール（つぎはぎ）」を批判的な意味合いに用いているわけではない。piecemeal tinkeringこそが実践的諸結果への大道であると喝破

したのはカール・ポパーである。そもそもマネジメントは「やりくり」でもある。Cf.K・ポパー『歴史主義の貧困—社会科学の方法と実践—』、中央公論、1961年、p.94.

8 たとえば数年前、著者は壁に貼ってある経済学部の委員会編成表をながめて笑い出し、「まるで旧ソ連の末期だなあ」と、その数の多さを揶揄なさった。のち学部は多少整理したが、全学をみるとますます盤根錯節といわざるをえない状況ではあるまいか。