

「よい会社・悪い会社」の分かれ道



作家
野村 正樹氏

のむらまさき氏
1944年神戸生まれ。慶大経済学部卒後、サントリー入社。宣伝部、マーケティング部等で活躍しつつ86年「殺意のパカンス」で推理作家デビュー。95年独立して著作・講演活動に専念。多彩な分野に著書多数。鉄道愛好家。

郵政事業が民営化されて3年が経つ。しかし現状は、決して順風満帆とも言えない。

たとえば、過疎地などでは郵便局の閉鎖が相次ぎ、3事業の分割による利用者の不便や不満の声も聞く。各種の調査などで示されるように、生活者の郵便、郵貯、簡保ばなれも懸念されている。もしかしたら、地域でもっとも親しまれ、気軽に使われ、信頼されてきた郵便事業への“顧客の愛”が冷めつつある兆しなのかもしれない……。

では、どうすればよいのか？ 日本郵政グループ各社が真に世の中や生活者から愛される会社となるためには、何が必要なのか？ その問題を考えるヒントとして“よい会社・悪い会社”とは何かを、経営・マーケティング論の基本に立ち返って考えてみたい。



考えてみれば、世の中の事業の多くは2つの形態と2つの評価に分かれそうだ。

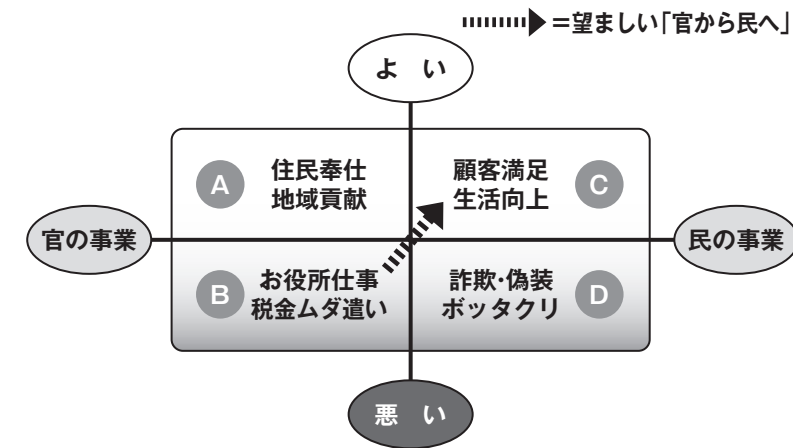
「形態」で見れば官公庁や公社などが行う「公共の事業」と、会社や商店が営む「民間の事業」。「評価」で分ければ、生活者・消費者などから“愛される組織”と“嫌われる組織”となるだろうか。言い換えれば「官(公)」と「民(私)」を主体とした「よい事業」と「悪い事業」ということ。そして現実の組織活動は、各々の組み合わせにより次の4つのパターンに分類されるだろうか。

Aパターン＝「官」が行う「よい」事業。
Bパターン＝「官」が行う「悪い」事業。
Cパターン＝「民」が行う「よい」事業。
Dパターン＝「民」が行う「悪い」事業。
それぞれのキーワードを挙げれば【図表1】のようになる。ちなみに、かつての小泉内閣がめざした「官から民へ」は、このBパターンをCパターンに変えようとの主張でもあっただろうか。総論としては正しい。しかし、官庁や公社時代を通じて住民奉仕と地域貢献を十二分に果たしてきた郵政の場合は？ という疑問は大いに残るところだ……。
もちろん本稿の目的は、あらためて現状の民営化の是非を語るのではなく、民間企業となった(なってしまった)日本郵政グループが「よい会社、愛される会社」に育つためのヒントを考えることにある。しかし答は、郵政の置かれた「公益企業」という立場や「社会のインフラ」という環境と無縁ではない。そうした前提で話を進めてみたい。



ところで本来、この「官」と「民」が行う事業には大きな違いや棲み分けがあるはずだ。簡単におさらいすれば、その活動が「公的」

【図表1】 事業・サービスの4つのパターン



か「私的」か、ということだろう。

最大の目安となるのが「活動の目的」である。たとえば、官の事業の代表は、役場の窓口業務や、水道、道路、警察・消防などの、万民の生活に必要な不可欠なサービスの提供。その活動の評価は、地域の生活者の利便性や安全・安心といった「公益」にどれだけ貢献したかで決まる。ときには(利用者のメリットにはならない)余分な競争を避けるための事業の独占や、国・自治体による保護などが必要なケースもあるだろう。

かたや民の事業は、3つの意味で官と異なる。

1つには、提供する商品やサービスの受益者がユーザーと株主に限定されること。2つには、活動の最終評価が売上高や、儲けの額や、株価で下されること。つまり「私益の多さ」が決め手となる。そして3つには、自由な活動や企業間の競争が成長・発展のエネルギーとなることだ。

たとえば、「水道」は官が運営しても、その水を使う「ビール」は民間企業が製造・販売をしている。かつて新生ロシアで最初に手が

けた改革の1つが、不味い「国営ビール」の民営化であった。そのビール業界では、今の(沖縄を除いた)日本でも4社が競合してさまざまな新製品開発や積極的な販促を競うなどの切磋琢磨をつけている。

しかし、もしもビール会社が国営だったならば、あの高品質で人気のエビスやプレミアムモル

ツや、(いくら庶民の味方ではあっても)みすみす酒税の歳入を減らすような安い発泡酒や第三のビールなどは恐らく生まれなかっただろう。

ただし、この民間の競争原理が価値を持つためには、2つの前提がある。

1つは、生活を快適にしてくれるが絶対不可欠ではない商品・サービスだということ。

もう1つは、自由競争による努力の恩恵を受けられるのはビール党だけであり、清酒党や焼酎好きや酒を飲まない人にとっては、どの会社が伸びようが、どこが倒産しようが、どこに買収されようが無関係なことである。

つまり、「官と民」には事業やサービスの中身に依じての得手不得手があり、本来は両者の適切な役割分担や棲み分けが求められる世界でもあるはずだ【図表2】。



そうした前提のなかで民営化された郵政事業は、(多くの識者も予測したように)避けては通れない難題と直面する。それが「公益事業」である郵政と「民間企業」の持つ使命(見方を変えれば宿命)との対峙だろう。たと

【図表2】「官と民」のあるべき役割分担

事業の種類	公的事業 官	私的事業 民
対象・性格	万民の生活に必要不可欠	利用者の生活に便利
目的・目標	社会の利便・安全・安心(公益)	会社・株主・顧客の利益(私益)
立場	独占・政治の保護も必要	自由・競争が成長の源泉

【図表3】民間企業の利益の3大源泉

利益の源泉	事業者・株主のための施策	利用者のための施策
スピード化	作業力増強による生産性向上	迅速なサービスの提供
効率化	リストラ等による経費削減	ムダを無くして安く提供
増収	マネーゲーム、M&A	顧客・売上を増やす

えば、こんな問題を出してみよう。

「企業の発展に欠かせないことは何か？」

マーケティングや経営書の多くには、その答えが次のように記されていないだろうか。

「より多くの利益を上げること」

では、そのために欠かせない活動は？答として、よく3つの要素が挙げられる。

「スピード化と、効率化と、あくなき増収増益をめざすこと」

そのとおりである。たとえばスピード化が実現すれば、迅速なサービスが提供できて顧客満足も高まる。効率化の進展でムダが削られれば、より安い価格で商品が提供できて顧客も喜ぶ。そうした活動が功を奏して利用者が増えたり多くの商品購入につながれば、売り上げも増える。確かに、これが本来の“よい会社・愛される会社”の行動図式だろう。

ところが、現実の企業活動はそれほど単純ではない。なぜならば、このスピード化と効率化には別の“負の側面”も同居しているからである。

本来のスピード化や効率化には「利用者のための施策」と「事業者・株主のための施策」の2つの側面が両立・共存しているべきだ

【図表3】。しかし昨今では、それらを「会社と株主の利益」だけに使うケースも目立ってきた。問題はそこにある。

作業のスピードを速めて生産性を上げれば、労働時間は短縮できて賃金が抑えられる。サービスの中身や商品のコストや作業要員を抑えれば、経費の削減もできる。利益をもっと増やすために、マネーゲームやM&Aなどの手法を駆使することも少なくない。

その結果として起こるのが、従業員いじめや顧客無視である。

たとえば、スピード化の実現には社員の作業能力を高めての生産性向上が欠かせないが、それが苛酷な労働力強化につながることも多い。効率化が行き過ぎると従業員の減給やリストラが起こり、店舗の廃止・統合などにより利用者へのサービス低下を招くケースもよく目にする。銀行の支店網しかり、売上不振が続く自動車のディーラーしかり、ローカル鉄道の運転本数や地方の生活バス路線の廃止しかり……。どれも「事業者や株主の利益を上げる」という立場だけで考えれば必要ではあっても、「地域生活者の便宜を守る」という視点では決して「よい会社、愛さ

れる会社」とは言えないはずだ。

さらにマネーゲームが高じると、インサイダー取引が横行したりハゲタカファンドが暗躍したりも。ときには、自社の儲けのために法律違反を犯したり、製品や製法を偽装したり、公害を振りまくような会社も、よくマスコミを賑わすのは周知のとおりである。



郵政事業の場合ならば、こんなケースが該当するだろうか。

たとえば、現在は赤字部門の郵便の全国一律料金を廃止したり、売り上げの少ない局をさらに減らせば当座の利益は上がるかもしれないが、生活者の支持は確実に薄れる。その結果として利用者が減れば儲けは減る、という“負のスパイラル”に陥る危険性もありうる。また、例の「かんぽの宿」の売却問題などが会社の信用と多くのファンを失ったことも否めないはずだ。

これらの関係をひと言でまとめれば、次のようになるだろう。

経営者や株主にとってよい会社とは「儲けをもっと増やす会社」だが、消費者や顧客にとってよい会社とは「生活をもっと便利にす

る会社」ということ。

企業活動にとって最も大切なのは、その双方の舵取りとバランス感覚に尽きるのだ。

しかし、この「事業者の儲け」と「利用者の便宜」と「社会の信頼」の共存という概念を完璧に行うのは「言うは易く行うは難し」の世界かもしれない。とくに、生活インフラや公益を守るべき郵政事業においては、「水と油」のように相反する2つの目的をミックスさせなければならないということ。しかも、この課題を解決できないかぎり“愛される会社”への道のりは遠いのも事実だろう。まさしく超難問なのである。



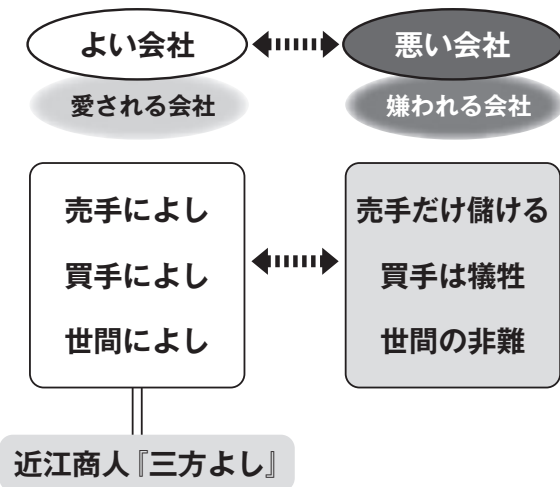
そんな超難問を解くために必要な2つのヒントを示してみたい。

1つは、日本における「よい会社の手本」とも言える近江商人の哲学である。

もう1つは、「よい会社のお目付け役」としての企業ファンや労働組合の役割である。

近代日本の商業の基本を築いた近江商人の特長は、進取の気性に富み、合理的で緻密な経営手法を用いたことと並び、心構えや経営理念の素晴らしさにあった。その代表とも

【図表4】よい会社・悪い会社



言えるのが、有名な「三方よし」の概念なのだ。【図表4】

一 売手によし、買手によし、世間によし

つまり、会社は儲け、生活者は満足し、社会や地域の発展にも役立ってこそ「よい会社、愛される会社」になれる、という教え。そんな近江商人の精神は、次の5つのモットーに集約されそうだ（財団法人・藤井協成会発行「五箇荘近江商人を知る」より）。

1. 不撓不屈…困難に屈しない意志をつらぬく
2. 勤勉……仕事や勉強に励む
3. 儉約……ムダを省き、費用を切り詰める
4. 正直……ごまかしがない
5. 堅実……しっかりしていて危なげがない

その近江商人の成功の秘密は、みずからが天秤をかついで家庭まで出向き、地域の生活者との絆を強めたことにもあった。まさに、

郵便事業の原点とも重なりはしないだろうか。

ところが今日の多くの企業では、そうした商いの心がつい忘れられ、経営者が自分の儲けのためだけに執心し、買手を犠牲にするケースも少なくない。

もちろん、そんな会社は消費者の支持を失ったり、世間から批判を受けもする。人気企業には、生の意見や要望を発してくれる大勢のファンやサポーターが存在する。それらを真摯に聞き、必要あれば「ご意見番」として組織化をするのも有効だろう。

同時に大切なのが、現場の仕事に携わり、従業員や顧客の声を間近に聞け、会社の幹部と直接に意見を戦わすことができる企業内労働組合の役割である。

組合員を中心とした全従業員（契約・派遣・パートも含む）の幸福を守る運動の成果として、給料が上がり、労働環境が整えば「やる気」も高まる。また、生活者や利用者の不満・不便の改善を会社側に提案することで顧客満足が高まれば、売り上げも伸びる。そうした強い組合活動が、結果として会社の発展にも寄与する。【図表5】さらに、自分たちの活動が世の中のために役立つと思えば社員のやりがいは高まり、企業ファンも増えてくる。

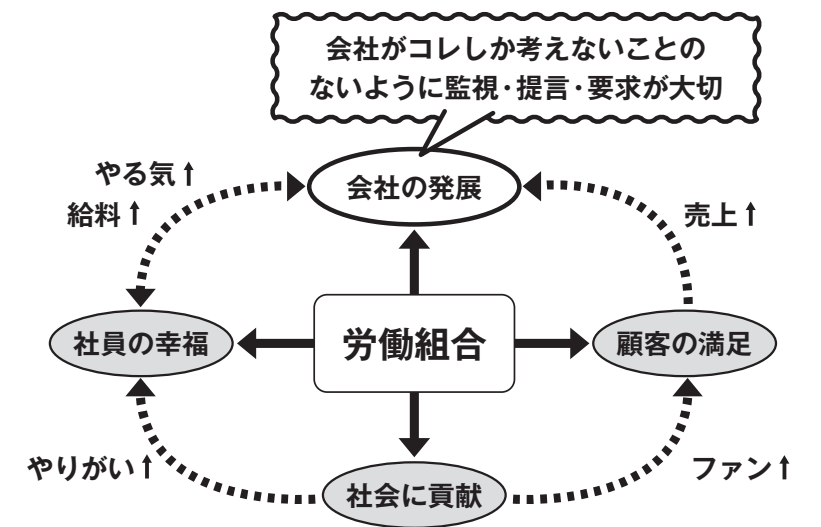
だからこそ、労組は会社がアンフェアな行動をしていないかを厳しく監視し、組織のあり方や職場改善への提言を続け、ときには困った経営者の交代を求めることも必要だろう。

筆者も、近著『鉄道トリビア探訪記』（時事

通信社）という本で、こんな例を記してみた。かつて群馬県の高崎・下仁田を結ぶ「上信電鉄」という中小私鉄では、過疎化やモータリゼーションの発達で利用客の減少に悩んでいた。このままでは廃止の憂き目にも襲われかねない。そうなれば、従業員や家族は路頭に迷い、地域の経済や観光は廃れ、通勤・通学・買い物や病院通いなどのための地元の生活の足は奪われ、地元の産業や観光も廃れてしまうではないか。

そこで、立ち上がったのが労組だった。全組合員が知恵をしばった結果、沿線に観光客を呼び込むためのさまざまなイベントやハイキングコースの整備などのプランを会社に提案したり、沿線の大学や地域の人びとと力をあわせてシンポジウムも企画したり……。それらの成果もあって、同電鉄は今も

【図表5】労働組合に求められる4つの目盛り



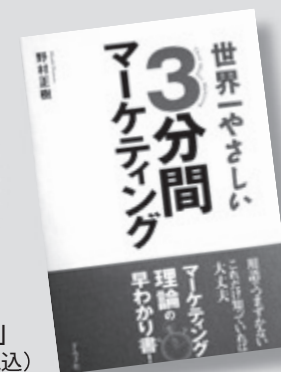
元気に走り続けている。

共に働く仲間への愛、利用者への愛、地元への愛、そして会社への愛。それらの4つがそろってこそ“愛される会社”は生まれる。よい会社の3つの条件……それは、近江商人の心意気を持った経営者と、従業員と顧客と社会の幸福のためにがんばる労組と、会社にたいして熱いエールを送る強力なファンやサポーターの存在と育成に尽きる。

● 野村正樹氏 ● 最新刊 ●

新人教育に最適！

世界一やさしい
「3分間マーケティング」
グラフ社 1,365円(税込)
8月5日発行



野村正樹
徹底取材！

「鉄道トリビア探訪記」
一あつぱれ、すごいぞ、民営鉄道—
時事通信社 1,575円(税込)
8月10日発行

