

# B BOOKS

久原正治

立命館アジア太平洋大学経営大学院教授

## 企業経営の成功と失敗 — 経営者の能力

企業はなぜ経営に失敗したり成功したりするのか、この問題は多くの経営者やコンサルタントの興味をひき、さまざまな分析がなされてきた。それらの分析は、経営者の能力、成功を導く企業独自の文化、企業との戦略の可否に焦点を当てたもの三つに大きく分けられる。企業文化を発掘し広めたり経営戦略を立案し実行したりするのも経営者の役割であるとするは最後に経営者に行き着く、それでは経営者の能力とはいったい何なのであろうか。

このような分野の先駆的研究として、当時マッキンゼー社のコンサルタントであったトム・ヒータースとロバート・ウオータマンが一九八二年にあらわし、世界中で六〇〇万部も売れるベストセラーとなった『In Search of Excellence』(邦題「エッセンス・オブ・エクセレンス」)があげられる。ここでは同業績をあげ続ける大企業六六二社について文献やインタビューにより、その共通する経営成功の要因を探た。その後さまざまなデータをを用いた同様の分析や研究が流行となる一方で、今度は倒産した企業についてその経営失敗の

要因を実証的に分析、研究することが米国では広まっていた。

「日本の優秀企業研究」は、過去一五年の財務データから花王、キヤノン、シマノ、信越化学工業、セブンイレブン、トヨタ自動車、任天堂、本田技研

### 日本の優秀企業研究

新原浩朗  
日本経済新聞社  
2003年9月



マッキンゼー、ヤマト運輸を優秀企業として選定し、文献とアンケート調査、社長へのインタビューにより優秀企業とそうでない企業とを分ける次のような一般的法則を導き出した。分からな

て考えて考え抜くこと、客観的に眺め不合理な点を見つけられること、危機をもつて企業のチャンスに転化する

こと、身の丈に合った成長を図り事業リソースを直視すること、世のため人のためという自発性の企業文化

### Why Smart Executives Fail

Sydney Finkelstein  
Penguin Group  
2003



を埋め込んでいることの六の点が優秀企業のもつ特質であるとする。この条件の大半は経営者の能力を示すものであるようだ。本書は借り物の米国発の理論を日本企業にそのまま当てはめたものではなく、個々の日本企業

を分析することから出発し実証的にその成功要因を抽出した点で価値が大きいといえる。

『Why Smart Executives Fail』は、米国の名門リジネスマン大学であるカーネギーメロン大学の研究者が、ビジネス誌などで名経営者としてもはやされた多くのCEOが数年後に経営に失敗するのはなぜかという疑問をアンケート調査などで実証研究し、その失敗の要因をまとめて、同様の問題を選けるための将来への教訓を導いたものである。そこでは次の七点が一時的には成功しているがその後企業を失敗に導く経営者の個人的特質としてあげられる。

自分や自らが環境を支配していると思いつつ、自分が企業と一体化してしまいつつ自分の利益と企業の利益の境界が見えなくなる。自分がすべての答えを持つと思いつつ、自分を一〇〇%サポートしない人物を無慈悲に排除する。メンフィに熱中し企業イメージのコントロールを失ってしまう。企業の直面する障害を見くびる。過去の成功体験に固執する。

GEのジャック・ウェルチやシグナルのサム・ウォルフェルスのケースを見るまでもなく、名経営者と呼ばれた者は何らかの形で後に弊害を残すもののようにある。