

## 第12回 われわれの顧客は誰か？

### もしドラ④⑤⑥（7～12）北京外大レジュメ

（野球部の顧客は誰か？）

会計と経営のブラッシュアップ  
平成25年9月16日  
山内公認会計士事務所

#### （登場人物）

川島みなみ 都立程久保高校野球部のマネジャー  
宮田夕紀 みなみの幼なじみ。野球部マネジャー(入院中)  
北条文乃 みなみの後輩。野球部マネジャー  
柏木次郎 みなみの幼なじみ。キャッチャー  
浅野慶一郎 野球部のエース  
二階正義 野球部の補欠部員、マネジメントチームの一人、後のキャプテン  
加地 誠 野球部の監督

### 1. 野球部の顧客は誰かが解った…、そして野球部の定義は

「ぜひ、聞きたいことがあるんだけど」とみなみは、ドラッカーをほとんど読んでいるという正義に言った。「**野球部の顧客って誰なのかな？**」正義も質問を受けて真剣な顔になった。正義は「マネジメント」の頁を示しながら、「何も堅苦しく考える必要はないよ。野球部や高校野球を支えてくれている、携わっているほとんどすべての人を、広く顧客と考えればいいんじゃないかな」と言った。

「**企業の目的と使命を定義するとき、出発点は一つしかない。顧客である。顧客によって事業は定義される**」

顧客とは誰のことか？野球部は何で、何をすればよいのか。

自動車とは「**輸送手段**」だけではなく、キャデラックだったら「**ステータス**」であると考えて、「**顧客は誰か**」、GMのキャデラック事業部は、「ステータス」、ダイヤモンドやミンクのコートと競争するものを顧客の定義とした。それでは野球部の定義もその顧客がもっとも望んでいるものとなる。顧客が野球部に求めているものは「**感動！！**」とみなみは叫んだ。

従って野球部のすべきことは、「**顧客に感動を与えること**」、これが「**野球部の定義**」だったんだ。そして、**野球部の顧客とは**、高校野球に携わるほとんどすべての人、選手、父兄、先生、学校、東京都、新聞、スポンサー…。特に野球部員(選手)は、最も大切な、感動を作り出すメインの顧客である。

## 2. マーケティング、どうやったらみんなから話がきけるか

「感動を与えるための組織」— 野球部の定義 — そのために「甲子園へ行く」という目標が明確になる。

定義と目標が決まったことを受け、みなみが次に取り組んだのはマーケティングであった。

それは、顧客が「価値ありとし、必要とし、求めている」満足である。

目標は、「われわれの製品」からスタートするのではなく、「顧客からスタート」することである。

— 心を開いて話すこと、それこそがマーケティングである。

例えば、1年生の女子マネジャーの北条文乃は、いまだにみなみに心を開いていなかった。だから、彼女から聞き出せたことは何一つなかった。

どうしたら、もっとみんなの現実や欲求や価値を知ることができるか？ どうやったらそれを聞き出せるか？ どうすれば彼らのかたくなな心を開くことができるか？それがマーケティングだ。しかしほとんど聞き出せていない。

「そうだ！夕紀にマーケティングをしてもらえばいいんだよ！」

私が聞いたからダメだったので、夕紀に話を聞いてもらえばいいんだ。彼らの現実、欲求、価値を引き出してもらえばいいんだ。私はその横にいて黙ってメモしてればいい。

もしドラの良かった点は、①事業の定義、②顧客の定義、③事業の目標、④イノベーション、とは何か、の4点であったと思う。

### プライマリーカスタマーとサポーターティングカスタマー

Who is our primary customer ?

Who are our supporting customers ?

How will our customers change ?

事業の定義とは

顧客とは

(野球部)

顧客が最も望んでいるもの  
感動

野球部を動かす選手(PC)  
野球部を支援する人々(SC)

(キャデラック事業部)

顧客が最も望んでいるもの  
ステータス

キャデラックに乗る人(PC)  
キャデラックを作り、売る人々(SC)

(会計事務所)

顧客が最も望んでいるもの  
(正確な報告と的確な相談)

事務所の顧客(PC)  
事務所の従業員(SC)

(マネジメント・エッセンシャル版 9～10、14～17、25 頁)

- マネジメントの4つの役割
  - ① 自らの組織の特有の使命は何か
  - ② 組織に働く人をどう生かすか
  - ③ 社会の問題を解決するために組織はどう貢献するか
  - ④ 成果の小さな分野から、成果の増大する分野へと資源を向けなければならない。そのために昨日を捨てねばならない
  
- 時間という要素
 

マネジメントは、常に現在と未来、短期と長期を見ていかなければならない。それは時間である。はっきりしていることは、未来は現在とは違う。未来は断絶の向こう側にある。だが、しかし現在からしか到達できない。未知への飛躍を大きくしようとするほど、基礎をしっかりさせなければならない。そして昨日を捨て、明日を創造しなければならない。
  
- 企業は「安く買って高く売る」活動ではない。

### 企業の目的は、企業の外にある。

企業の目的の定義は一つしかない。それは顧客を創造することである。

### 顧客が真に求めているものが顧客のニーズ＝顧客欲求からスタートする

- 修理工からスタートしてキャデラック事業部の責任者となったドイツ生まれのニコラス・ドレイシュタットは、「われわれの競争相手はダイヤモンドやミンクのコートだ。顧客が購入するのは、輸送手段ではなくステータスだ」と言った。この答えが、破産寸前のキャデラックを救った。
  
- 「われわれは何を売りたいか」ではなく、「顧客は何を買いたいか」を問う。顧客の欲求からスタートする。われわれの販売ではない。顧客の欲求の提示である。「販売」を不要にしなければならない。

### 企業の存在、存続を決めるのは顧客である

ドラッカーのマネジメントは、新しい社会を作りあげていく上での期待、考え方ではないか  
 少なくとも、ビジネスや経営のこと、利益を上げるためのもの、ではないと思われる。

(マネジメント・エッセンシャル版 16～18 頁)

**組織の現実、欲求、価値を引き出すことがマーケティングの第一歩である。**

- 企業の目的は、顧客の創造である。したがって、企業は2つの、そして2つだけの基本的な機能を持つ。それが**マーケティングとイノベーション**である。マーケティングとイノベーションだけが成果をもたらす。
- これまでのマーケティングは、販売である。それは製品からスタートしている。これに対し**真のマーケティングは顧客からスタートする**。すなわち、現実、欲求、価値からスタートする。「われわれは何を売りたいか」ではなくて、「顧客は何を買いたいか」を問う。
- 「われわれの製品のできることはこれである」ではなく、顧客が価値ありとし、必要とし、求めている**満足がこれである**と言う。
- マーケティング — 顧客の欲求からスタートする
- イノベーション — 新しい満足を生み出す

**静的なものには進歩がない、動的なものが企業である**

- したがって企業の第二の機能は、イノベーションすなわち新しい満足を生み出すことである。経済的なサービスを供給するだけでなく、よりよく、より経済的な財とサービスを供給しなければならない。企業そのものは、より大きくなる必要はないが、常によりよくならなければならない。

**イノベーション、社会に新しい満足を生み出すことは、人的資源や物的資源に対し、より大きな富を生み出す、新しい能力を生み出すことである。それは古いものを捨て、新しい欲求に応じる社会的な革新である。**

## (現代の経営 第7章 事業の目標)

- 「唯一の正しい目標」 = 利益の誤り  
賢者の石の探求のように空しいことだけではなく、明らかに毒をなし、誤りを導く。(長期的な視点を忘れ、足元のみを見る)
  - ① 今日の利益のために明日を犠牲にする
  - ② 最も売りやすい製品に力を入れ、明日の市場の製品をないがしろにする
  - ③ 設備投資を避ける(明日を考えない)
  - ④ 研究開発、その他の投資を避ける
  
- 事業の目標とその達成のために  
事業の存続と繁栄に直接かつ重大な影響を与えるすべての領域  
  
 目標とは次の5つのことを可能とするものでなければならない。  
 利益最大化というような目標はいずれも満たせない故に失敗である。
  - (1) 事業にかかわる活動をいくつかにまとめること
  - (2) (1)を現実と照し合わせること
  - (3) 必要な行動を明らかにすること
  - (4) 意思決定の過程において、それを評価できること
  - (5) 行動の結果を分析し、仕事を改善すること
  
- いかなる事業についても、仕事と成果について目標を設定すべき領域は八つある
  - ①マーケティング ②イノベーション ③生産性 ④資源と資金 ⑤利益 ⑥経営管理者の仕事ぶりとその育成 ⑦従業員の仕事ぶりと行動 ⑧社会的責任
  
- いかに目標を設定するか  
八つの領域について何(注意を払うべきもの)を評価し、測定するかを決定し、その評価測定の尺度(見える化)を決定する。それ以外のものは視野からはずされ、頭から消える。スージーちゃんの知能指数ではなくて、スージーちゃんそのものを見る。
  
- ⑥～⑧を扱えない経済学と会計学の不運と経営学の幸運
  
- 評価すべきものの明確化と評価基準  
—課題の大枠と現状の水準
  
- 売上の数字そのものには意味がない。もし売上が下っていたら、それはマーケティングの失敗ではなくて、そもそも見込みのない分野かもしれない。見込みのない分野はただちに改めるべきである。

- **市場における地位**についての目標の設定  
一何が自社の市場か、**誰が顧客か**、顧客の所在、ニーズ、価値、不満…
  
- **顧客サービスの目標とは何か**  
通常、サービスは競争相手と同程度のものを行ったのでは充分でない。なぜなら、**サービスこそ、顧客の満足と愛顧を得るための最も容易にして最善の方法**だからである。  
体系的、客観的、定期的に、顧客に聞くことによって評価すべきである。
  
- イノベーションにかかわる目標
  - (1) 製品やサービスそのもののイノベーション
  - (2) 製品やサービスの提供に必要な技術や活動のイノベーション
  
- イノベーションは市場や顧客のニーズから生まれる  
必要はイノベーションの母である
  
- イノベーションには時間がかかる
  
- 生産性とは付加価値にかかわる目標  
マネジメントの能力を評価測定し、部門間あるいは企業間の比較を行うことのできる尺度は、生産性の測定だけである  
事業間の格差をもたらすものはマネジメントの質である
  
- 生産性に関する尺度は付加価値である。総支出と総収入の差である。

philosopher's stone — 賢者の石

undermine — make sth weaker

②

⑦

## CHAPTER 7

4-7

# THE OBJECTIVES OF A BUSINESS

false idea

The fallacy of the single objective—The eight key areas of business enterprise—“Tangible” and “intangible” objectives—How to set objectives—The low state of the art and science of measurement—Market standing, Innovation, Productivity and “Contributed Value”—The physical and financial resources—How much Profitability?—A rational capital-investment policy—The remaining key areas.

A Most of today's lively discussion of management by objectives is concerned with the search for the one right objective. This search is not only likely to be as unproductive as the quest for the philosopher's stone; it is certain to do harm and to misdirect.

make sth weaker To emphasize only profit, for instance, misdirects managers to the point where they may endanger the survival of the business. To obtain profit today they tend to undermine the future. They may push the most easily saleable product lines and slight those that are the market of tomorrow. They tend to short-change research, promotion and the other postponable investments. Above all, they shy away from any capital expenditure that may increase the invested-capital base against which profits are measured; and the result is dangerous obsolescence of equipment. In other words, they are directed into the worst practices of management.

To manage a business is to balance a variety of needs and goals. This requires judgment. The search for the one objective is essentially a search for a magic formula that will make judgment unnecessary. But the attempt to replace judgment by formula is always

4-8

irrational; all that can be done is to make judgment possible by narrowing its range and the available alternatives, giving it clear focus, a sound foundation in facts and reliable measurements of the effects and validity of actions and decisions. And this, by the very nature of business enterprise, requires multiple objectives.

What should these objectives be, then? There is only one answer: Objectives are needed in every area where performance and results directly and vitally affect the survival and prosperity of the business.

These are the areas which are affected by every management decision and which therefore have to be considered in every management decision. They decide what it means concretely to manage the business. They spell out what results the business must aim at and what is needed to work effectively toward these targets.

Objectives in these key areas should enable us to do five things:

- ① to organize and explain the whole range of business phenomena in a small number of general statements;
  - ② to test these statements in actual experience;
  - ③ to predict behavior;
  - ④ to appraise the soundness of decisions when they are still being made;
  - ⑤ and to enable practicing businessmen to analyze their own experience and, as a result, improve their performance.
- It is precisely because the traditional theorem of the maximization of profits cannot meet any of these tests—let alone all of them—that it has to be discarded.

At first sight it might seem that different businesses would have entirely different key areas—so different as to make impossible any general theory. It is indeed true that different key areas require different emphasis in different businesses—and different emphasis at different stages of the development of each business. But the areas are the same, whatever the business, whatever the economic conditions, whatever the business's size or stage of growth.

There are eight areas in which objectives of performance and results have to be set:

- ① Market standing <sup>customer</sup>; ② innovation; ③ productivity; ④ physical and financial resources; ⑤ profitability; ⑥ manager performance and development; ⑦ worker performance and attitude; ⑧ public responsibility. CSR

There should be little dispute over the first five objectives. But there will be real protest against the inclusion of the intangibles: manager performance and development; worker performance and attitude; and public responsibility.



Yet, even if managing were merely the application of economics, we would have to include these three areas and would have to demand that objectives be set for them. They belong in the most purely formal economic theory of the business enterprise. For neglect of manager performance and development, worker performance and public responsibility soon results in the most practical and tangible loss of market standing, technological leadership, productivity and profit—and ultimately in the loss of business life. That they look so different from anything the economist—especially the modern economic analyst—is wont to deal with, that they do not readily submit to quantification and mathematical treatment, is the economist's bad luck; but it is no argument against their consideration.

The very reason for which economist and accountant consider these areas impractical—that they deal with principles and values rather than solely with dollars and cents—makes them central to the management of the enterprise, as tangible, as practical—and indeed as measurable—as dollars and cents.

For the enterprise is a community of human beings. Its performance is the performance of human beings. And a human community must be founded on common beliefs, must symbolize its cohesion in common principles. Otherwise it becomes paralyzed, unable to act, unable to demand and to obtain effort and performance from its members.

If such considerations are intangible, it is management's job to make them tangible by its deeds. To neglect them is to risk not only business incompetence but labor trouble or at least loss of worker productivity, and public restrictions on business provoked by irresponsible business conduct. It also means risking lack-luster, mediocre, time-serving managers—managers who are being conditioned to “look out for themselves” instead of for the common good of the enterprise, managers who become mean, narrow and blind for lack of challenge, leadership and vision.

### How To Set Objectives

The real difficulty lies indeed not in determining what objectives we need, but in deciding how to set them.

There is only one fruitful way to make this decision: by determining what shall be measured in each area and what the yardstick

sleep; monopolists have usually foundered on their own complacency rather than on public opposition. For market dominance creates tremendous internal resistance against any innovation and thus makes adaptation to change dangerously difficult. Also it almost always means that the enterprise has too many of its eggs in one basket and is too vulnerable to economic fluctuations. There is, in other words, an upper as well as a lower margin—though for most businesses the perils of the former may appear a good deal more remote.

To be able to set market-standing objectives, a business must first find out what its market is—who the customer is, where he is, what he buys, what he considers value, what his unsatisfied wants are. On the basis of this study the enterprise must analyze its products or services according to “lines,” that is, according to the wants of the customers they satisfy.

All electric condensers may look the same, be the same technically and come off the same production line. Market-wise, condensers for new radios may, however, be an entirely different line from condensers for radio repair and replacement, and both again quite different from the physically indistinguishable condensers that go into telephones. Condensers for radio repair may even be different lines if customers in the South judge their value by their resistance to termites, and customers in the Northwest by their resistance to high humidity.

For each line the market has to be determined—its actual size and its potential, its economic and its innovating trends. This must be done on the basis of a definition of the market that is customer-oriented and takes in both direct and indirect competition. Only then can marketing objectives actually be set.

In most businesses not one but seven distinct marketing goals are necessary:

1. The desired standing of existing products in their present market, expressed in dollars as well as in percentage of the market, measured against both direct and indirect competition.
2. The desired standing of existing products in new markets set both in dollars and percentage points, and measured against direct and indirect competition.
3. The existing products that should be abandoned—for technological

reasons, because of market trend, to improve product mix or as a result of management's decision concerning what its business should be.

4. The new products needed in existing markets—the number of products, their properties, the dollar volume and the market share they should gain for themselves.

5. The new markets that new products should develop—in dollars and in percentage points.

6. The distributive organization needed to accomplish the marketing goals and the pricing policy appropriate to them.

7. A service objective measuring how well the customer should be supplied with what he considers value by the company, its products, its sales and service organization.

At the least the service objective should be in keeping with the targets set for competitive market standing. But usually it is not enough to do as well as the competition in respect to service; for service is the best and the easiest way to build customer loyalty and satisfaction. Service performance should never be appraised by management guesses or on the basis of occasional chats the "big boss" has with important customers. It should be measured by regular, systematic and unbiased questioning of the customer.

In a large company this may have to take the form of an annual customer survey. The outstanding job here has probably been done by General Motors; and it explains the company's success in no small degree. In the small company the same results can be achieved by a different method.

In one of the most successful hospital-supply wholesalers, two of the top men of the company—president and chairman of the Board—visit between them two hundred of the company's six hundred customers every year. They spend a whole day with each customer. They do not sell—refuse indeed to take an order. They discuss the customer's problems and his needs, and ask for criticism of the company's products and service. In this company the annual customer survey is considered the first job of top management. And the company's eighteen-fold growth in the last twelve years is directly attributed to it.

### Innovation

There are two kinds of innovation in every business: innovation in product or service; and innovation in the various skills and activities needed to supply them. Innovation may arise out of the

needs of market and customer; necessity may be the mother of innovation. Or it may come out of the work on the advancement of skill and knowledge carried out in the schools and the laboratories, by researchers, writers, thinkers and practitioners.

The problem in setting innovation objectives is the difficulty of measuring the relative impact and importance of various innovations. Technological leadership is clearly desirable, especially if the term "technology" is used in its rightful sense as applying to the art, craft or science of any organized human activity. But how are we to determine what weighs more: one hundred minor but immediately applicable improvements in packaging the product, or one fundamental chemical discovery which, after ten more years of hard work, may change the character of the business altogether? A department store and a pharmaceutical company will answer this question differently; but so may two different pharmaceutical companies.

Innovating objectives can therefore never be as clear and as sharply focused as marketing objectives. To set them, management must first obtain a forecast of the innovations needed to reach marketing goals—according to product lines, existing markets, new markets and, usually, also according to service requirements. Secondly, it must appraise developments arising or likely to arise out of technological advancement in all areas of the business and in all of its activities. These forecasts are best organized in two parts: one looking a short time ahead and projecting fairly concrete developments which, in effect, only carry out innovations already made; another looking a long time ahead and aiming at what might be.

Here are the innovation goals for a typical business:

1. New products or services that are needed to attain marketing objectives.
2. New products or services that will be needed because of technological changes that may make present products obsolete.
3. Product improvements needed both to attain market objectives and to anticipate expected technological changes.
4. New processes and improvements in old processes needed to satisfy market goals—for instance, manufacturing improvements to make possible the attainment of pricing objectives.
5. Innovations and improvements in all major areas of activity—in accounting or design, office management or labor relations—so as to keep up with the advances in knowledge and skill.

Management must not forget that innovation is a slow process. Many companies owe their position of leadership today to the activity of a generation that went to its reward twenty-five years or so ago. Many companies that are unknown to the public will be leaders in their industry tomorrow because of their innovations today. The successful company is always in danger of living smugly off the accumulated innovating fat of an earlier generation. An index of activity and success in this field is therefore indicated.

An appraisal of performance during the last ten years serves well for this purpose. Has innovation in all the major areas been commensurate with the market standing of the company? If it has not, the company is living off past achievements and is eating up its innovating capital. Has the company developed adequate sources of innovation for the future? Or has it come to depend on work done on the outside—in the universities, by other businesses, maybe abroad—which may not be adequate to the demands of the future?

Deliberate emphasis on innovation may be needed most where technological changes are least spectacular. Everybody in a pharmaceutical company or in a company making synthetic organic chemicals knows that the company's survival depends on its ability to replace three quarters of its products by entirely new ones every ten years. But how many people in an insurance company realize that the company's growth—perhaps even its survival—depends on the development of new forms of insurance, the modification of existing forms and the constant search for new, better and cheaper ways of selling policies and of settling claims? The less spectacular or prominent technological change is in a business, the greater is the danger that the whole organization will ossify; the more important therefore is the emphasis on innovation.

It may be argued that such goals are "big-company stuff" suitable for General Electric or for General Motors, but unnecessary in the small business. But although the small company may be less in need of a complete and detailed analysis of its needs and goals, this means only that it is easier to set innovation objectives in the smaller business—not that the need for objectives is less. In fact, the managements of several small companies I know assert that the comparative simplicity of planning for innovation is one of the main advan-

## (現代の経営 第8章 明日の成果のための今日の意味決定)

- **目標とは長期的な思考**  
明日の成果をあげるために、今日取るべき行動の指針であり、意思決定である。長期的な思考は、経営にとって最重要なことである。  
また、現在の成果と将来の成果とのバランスを決定する。
- **景気変動からの迂回**  
必要なのは景気予測ではなくて、景気循環への依存から、自らの思考と計画を切り離してくれる手法である。  
好況時にはだれもが、今度こそ景気に天井はないと信ずる。逆に不況時にはだれもが、今度こそ景気は悪くなる一方だと思い込む。  
経済学者も、企業人も予測の適中率は高くない。  
偉大な経済学者シュンペーターは25年かけてこの循環を研究したが、彼の見つけた景気循環の結論は、事後的にのみ分析可能なものであった。
- **従って、マネジメントに必要なものは経済が景気循環のいかなる段階にあるかを考える必要なしに意思決定を行えるようにしてくれる手法である。**  
**第一の手法**は、いかなる段階においても、**経済はつねに変動するものであると仮定すること**である。  
**第二の手法**は、それは、すでに起こしてはいるが経済に対する影響がまだ現れていない事象に基づいて意思決定を行うことである。**経済の底流となる事象を発見しようとする**こと、**底流分析**である。  
**第三の手法**は、予測に伴うリスクを小さくする手法、**トレンド分析**である。  
将来の事象について底流分析は、なぜ起こるのかを考えるのに対し、**トレンド分析**はどの程度確実に、いつ起こるか、を考える。
- **予測の限界と明日の経営管理者の育成**  
いかなる手法を用いても、**予測は結局希望的観測に終わる**。その対策は、**明日の経営管理者を体系的に育成すること**である。

anticipate - might happen  
in the future  
mold - make

8

## CHAPTER 8

4-18

# TODAY'S DECISIONS FOR TOMORROW'S RESULTS

might happen  
in the future

Management must always anticipate the future—Getting around the business cycle—Finding the range of fluctuations—Finding economic bedrock—Trend analysis—Tomorrow's managers the only real safeguard.

招引

引招

① AN OBJECTIVE, a goal, a target <sup>give</sup> serves to determine what action to take today to obtain results tomorrow. It is based on anticipating the future. It requires action to mold the future. It always balances present means and future results, results in the immediate future and results in the more distant future.

balances This is of particular importance in managing a business. In the first place, practically every basic management decision is a long-range decision—with ten years a rather short time-span in these days. Whether on research or on building a new plant, on designing a new marketing organization or a new product, every major management decision takes years before it is really effective. And it takes years for it to be productive, that is, to pay off the investment of men or money.

Management has no choice but to anticipate the future, to attempt to mold it and to balance short-range and long-range goals. It is not given to mortals to do either of these well. But lacking divine guidance, business management must make sure that these difficult responsibilities are not overlooked or neglected but taken care of as well as is humanly possible.

Predictions concerning five, ten or fifteen years ahead are always

"guesses." Still, there is a difference between an "educated guess" and a "hunch," between a guess that is based upon a rational appraisal of the range of possibilities and a guess that is simply a gamble.

### Getting around the Business Cycle

1510 13

Any business exists as a part of a larger economic context; a concern with "general business conditions" is mandatory to any plan for the future. However, what management needs is not the "business forecast" in the usual sense, that is, a forecast that attempts to read tomorrow's weather and to predict what business conditions will be like three, five or ten years ahead.

required  
by law

What management needs are tools that enable it to free its thinking and planning from dependence on the business cycle.

At first sight this may look like a paradox. Certainly the business cycle is an important factor; whether a decision will be carried out in a period of boom or in a period of depression may make all the difference in its validity and success. The standard advice of the economists to make capital investments at the trough of the depression and to refrain from expansion and new investments at the peak of a boom seems to be nothing but the most elementary common sense.

refrain = stop doing

Actually it is no more useful and no more valid than the advice to buy cheap and sell dear. It is good advice; but how is it to be followed? Who knows in what stage of the cycle we are? The batting average of the economists has not been impressive—and the forecasting success of businessmen has not been much more so. (Remember the all but general prediction back in 1944 or 1945 of a major postwar slump?) Even if it were sound, to play the business cycle would be unusable advice.

legally acceptable

If people could act according to this advice, we would not have boom and depression to begin with. We have extreme fluctuations only because it is psychologically impossible to follow such advice. In a boom almost everybody is convinced that this time even the sky will not be the limit. At the bottom of a depression everybody is equally convinced that this time there will be no recovery but that we will keep on going down or stay at the bottom forever. As long as businessmen focus their thinking on the business cycle they



will be dominated by the business-cycle psychology. They will therefore make the wrong decision no matter how good their intentions and how good the economists' analytical ability.

Moreover, economists doubt more and more whether there is a real "cycle." There are ups and downs, no doubt; but do they have any periodicity, any inherent predictability? The greatest of modern economists, the late Joseph A. Schumpeter, labored mightily for twenty-five years to find the "cycle." But at best, his "business cycle" is the result of so many different cyclical movements that it can only be analyzed in retrospect. And a business-cycle analysis that only tells where the cycle has been but not where it will go, is of little use in managing a business.

Finally, the business cycle is ~~too~~ short a period for a good many business decisions—and for the most important ones. A plant expansion program in heavy industry, for instance, cannot be founded on a forecast for the next four or five or six years. It is a fifteen- or twenty-year program. And the same is true of a basic change in product or marketing organization, of a decision to build a new store or to develop a new type of insurance policy.

What business needs therefore are tools which will enable it to make decisions without having to try to guess in what stage of the cycle the economy finds itself. These tools must enable business to plan and develop for more than the next three or even the next seven years, regardless of the economic fluctuations to be expected over the cyclical period.

③ We have today three such tools. In managing a business all three are useful.

① In the first place, we can assume that there will always be fluctuations, without attempting to guess what stage of the cycle the economy is currently passing through. We can, in other words, free decisions from cyclical guesswork by testing the business decision against the worst possible and the sharpest possible setback that past experience could lead us to expect.<sup>1</sup>

This method does not indicate whether a decision is right or

<sup>1</sup> For most American manufacturing industries this was not the "Great Depression" of 1929-32, but the much shorter "recession" of 1937-38. The rate of decline during the eight months of that depression was the sharpest ever witnessed in an industrial country other than the collapse following total defeat in war such as that of Germany or Japan.

not. It indicates, however, the extremes of cyclical risk involved. It is therefore the most important forecasting tool in the determination of the minimum necessary profit.

② The second tool—more difficult to handle but also more productive—consists of basing a decision on events which are likely to have heavy impact upon future economic conditions but which have already happened. Instead of forecasting the future, this method focuses on past events—events which, however, have not yet expressed themselves economically. Instead of attempting to guess economic conditions, this method tries to find the “bedrock” underlying economic conditions.

We have mentioned before the case of the company which decided during World War II to turn to the production of fuse boxes and switch boxes after the war. This decision was based on such an analysis of the “bedrock” underlying the economy, namely, the pattern of family formation and population structure that had emerged in the United States between 1937 and 1943.

By 1943 it had become clear that something fundamental was happening to population trends. Even if the population statisticians had turned out to be right in their forecast that the high birthrate was a wartime phenomenon and would come to an end with the conclusion of the war (one of the most groundless, if not frivolous, forecasts ever made), it would not have altered the fact that from a low point in 1937 the rate of family formation had risen to where it was significantly above the rate of the depression years. These new families would need houses, even if the rate of family formation and the birthrate were to decline again after the end of the war. In addition, there had been almost twenty years of stagnation in residential building, so that there was a tremendous pent-up demand for houses. From this it could be concluded that there would be substantial residential building activity in the postwar period. The only thing that could have prevented it would have been America's losing the war.

If the postwar period had brought a sizable depression, this housing activity would have been a government project. In fact, population trends and the housing situation indicated that housing would have to be the major depression-fighting tool of governmental policy. If the postwar period were to be a boom period, as it turned out to be, there should be substantial private housing activity. In other words, housing would be at a high level in depression as well as in boom. (In fact, building would probably have been on a higher level than the one we actually experienced

in the postwar period, had the much-heralded postwar depression actually come to pass.)

It was on the basis of this analysis of a development that had already happened and that could be expected to shape the economy regardless of business conditions, that the company's management decided to move into its new business. Management could justifiably claim that, even though it planned long-range, no forecast regarding the future was actually involved.

Of course, population structure is only one of the bedrock factors. In the period immediately following World War II it was probably a dominant factor in the American economy. In other times, however, it might well be secondary, if not irrelevant.

However, the basic method used is universally applicable: to find events that have already occurred, events that lie outside of economic conditions, but in turn shape those conditions, thus basing a decision for the future on events that have already happened.

But though the best tool we have, bedrock analysis is far from perfect. Exactly the same bedrock analysis of population trends with the same conclusion for a postwar housing boom could have been made in 1944 for France. The analysis would have been right; but the French housing boom never occurred. Of course, the reasons may be totally outside of the economic system proper. Perhaps they are to be found in strangulation by rent controls and by a vicious tax system. The boom may only be delayed and may still be "just around the corner." And the lack of any appreciable postwar residential building in France may be a major cause of the French political and economic sickness, and therefore should not have been allowed to happen. This would have been cold comfort to the businessman, however. In France the decision to go into fuse boxes and switch boxes, though based on rational premises, would still have been the wrong decision.

招  
南

In other words, one cannot say that anything will "inevitably" happen in the future. Even if the inevitable does happen, one does not know when. Bedrock analysis should therefore never be used alone. It should always be tested by the third and final method of limiting the risks of making prediction. Trend analysis—the most widely used of the three tools in this country today. Where bedrock

analysis tries to find the "why" of future events, trend analysis asks "how likely" and "how fast."

Trend analysis rests on the assumption that economic phenomena—say, the use of electric power by a residential customer or the amount of life insurance per dollar of family income—have a long-term trend that does not change quickly or capriciously. The trend may be confused by cyclical fluctuations; but over the long run it will reassert itself. To express it in the terms of the statistician: the "trend line" will tend to be a "true curve" over a ten-, fifteen- or twenty-year period.

Trend analysis thus tries to find the specific trends that pertain to the company's business. It then projects them in such a form that decisions can be taken for the long term without too much attention to the business cycle.

As a check of the results of bedrock analysis, trend analysis is invaluable. But it, too, should never be used by itself lest it become blind reliance on the past or on a rather mythical "law of social inertia." In fact, though quite different in techniques, the two analyses are really the two jaws of the same vise with which we attempt to arrest fleeting time long enough to get a good look at it.

Despite their shortcomings, the three methods sketched here, if used consistently, skillfully and with full realization of their limitations, should go a long way toward converting management decisions from "hunch" into "educated guess." At least they will enable management to know on what expectations it founds its objectives, whether the expectations are reasonable, and when to review an objective because the expected has not happened or has happened when not expected.

Tomorrow's Managers the Only Real Safeguard.

<sup>might appear</sup> But even with these improved methods, decisions concerning the <sup>in the future</sup> future will always remain anticipations; and the odds will always be against their being right. Any management decision must therefore contain provision for change, adaptation and salvage. Management must with every decision make provision for molding the future as far as possible toward the predicted shape of things to come. Otherwise, despite all technical brilliance in forecasting, management

*strange unusual*  
*saved from accident*

decisions will be merely wishful thinking—as all decisions based on long-range prediction alone inevitably are. *cannot avoid*

Concretely this means that today's managers must systematically provide for tomorrow's managers. Tomorrow's managers alone can adapt today's decision to tomorrow's conditions, can convert the "educated guess" into solid achievement. They alone can mold tomorrow's conditions to conform to the decisions made today. *make*

In our discussions of manager development we tend to stress that provision must be made for managers capable of making the decisions of tomorrow. This is true; but systematic manager development is first needed for the sake of the decisions made today. It must, above all, provide for men who know and understand these decisions and the thinking behind them; so that they can act intelligently when the decisions of today will have become the headaches of tomorrow.

In the last analysis, therefore, managing a business always comes back to the human element—no matter how sound the business economics, how careful the analysis, how good the tools.

## ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

著者 ジェフリー・A・クレイムズ 訳者 有賀裕子 2009年8月30日発行 ソフトバンク クリエイティブ株式会社発行

### 第4章 顧客の視点に立つ (76～頁を読んで)

「経営幹部は組織に浸りきっている。……外の世界は、**ぶ厚いゆがんだレンズ**をとおしてしか目に入ってこない。それどころか、外界の出来事を肌身で感じる機会すらほとんどない。組織のフィルターをとおして、あるいは報告というかたちでしか、知りようがないのだ」(76頁から引用)

「**組織とは本来的に、マネジャーを内部に閉じ込め、視野を狭め、仕事の手腕を鈍らせてしまう性質を持っている**」

**自社を外側から眺めるとは、従来のものの見方を捨て、新しい現実を受け入れることを意味する。**(77頁から引用)

#### ドラッカーの八つの現実

- ① **成果や経営資源は会社の外にある**
- ② **成果は問題の解決ではなく、機会の探求から生まれる**  
問題を解決しても、問題が起きる前の状態に戻るだけ
- ③ **成果を出すには、ヒト、モノ、カネを事業機会に投入しなくてはいけない、問題解決に投入してはならない**
- ④ **本当に意味のある成果を手にするのは市場リーダーである**  
**顧客や市場が価値を認める分野で他社を凌ぐ**
- ⑤ **リーディング企業の地位ははかない**
- ⑥ **ものごとはすべて古びていく**
- ⑦ **ヒト、モノ、カネの配分はたいてい誤っている**  
売りあげの90%は、1割のセールス担当者が稼ぎ出すのに…

業績を最大化するには、一部の分野に努力を集中させることだ。コストを削減するときも、マネジャーは、**贅肉だけを落とせばいいものを、ともすれば人材を含めて何もかもを少しずつ削ろうとする。**すると会社はたちどころに迷走をはじめめる。  
(79～83頁から引用)

## 原文

孙子曰：昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜；不可胜在己，可胜在敌。故善战者，能为不可胜，不能使敌必可胜。故曰：胜可知，而不可为。

不可胜者，守也；可胜者，攻也。守则有余，攻则不足。善守者，藏于九地之下；善攻者，动于九天之上，故能自保而全胜也。

见胜不过众人之所知，非善之善者也；战胜而天下曰善，非善之善者也。故举秋毫不为多力，见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳。古之所谓善战者，胜于易胜者也。故善战者之胜也，无奇胜，无智名，无勇功。故其战胜不忒；不忒者，其所措必胜，胜已败者也。故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也。是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。善用兵者，修道而保法，故能为胜败正。

法：“一曰度，二曰量，三曰数，四曰称，五曰胜。地生度，度生量，量生数，数生称，称生胜。”故胜兵若以镒称铢，败兵若以铢称镒。称胜者之战民也，若决积水于千仞之溪者，形也。



## 最も大切な5つの質問

(経営者に贈る5つの質問  
2009年2月ダイヤモンド社発行  
P・F・ドラッカー著上田惇生訳)

ドラッカーの言う組織における自己評価の重要性、それは限られた人的資源と資金をいかに有効な成果をあげる方向に集注するかということである。

最も大切な5つの質問とは、今行っていることの理由を評価する5つの視点である。①事業の定義とは何か、②顧客は誰か、③顧客にとっての価値は何か、④われわれの計画は何か、⑤それは行動につながっているか、という経営ツールとも言うべき5つの質問である。組織は、ビジネスは、顧客に聞かなければ何を成果とすべきかはわからない。顧客とは満足させるべき相手である。顧客を満足させなければ、企業は時を経ずして倒産する。

### 成果を最大化するために

最も大切な5つの質問とは、今行っていること、行なっている理由、行なうべきことを知るための経営ツールである。それは、次の5つの問いかけからなる経営ツールである。すべてが行動につながる。何ごとも行動が伴わなければ意味がない。

- ① われわれのミッションは何か？
- ② われわれの顧客は誰か？
- ③ 顧客にとっての価値は何か？
- ④ われわれにとっての成果は何か？
- ⑤ われわれの計画は何か？



## (1) われわれのミッションは何か？

What is our Mission ?

組織はすべて、人と社会を良いものにするために存在する。すなわち、組織にはミッションがあり、目的があり、存在理由がある。

ドラッカーはある大病院で救急室のミッションを検討した。ミッションとは何か、最初の答えは「健康」であった。だがそれは間違った定義だった。

病院は健康を扱っていない。扱っているのは病気である。検討の結果得られたミッションが、「患者の安心」だった。10人の患者のうち8人は、医者が「心配することはありません」と言ってやるだけでよかった。大事なものは直ちに診ることだった。子供と親を安心させるには、絶対に必要なことだった。

## (2) われわれの顧客は誰か ?

Who is our Customer ?

「あなたの組織は誰を満足させたときに成果をあげたと言えるか？」  
その答えがそのまま顧客は誰かを教える。

「われわれの事業は何か」を知るための第一歩は、「顧客は誰か？」  
という問を発することである。

現実の顧客、潜在的な顧客は誰か。顧客はどこにいるか。顧客はいかに買うか。顧客にいかに到達するかを問うことである。

次の問は、「顧客は何を買うか？」である。

4,000 ドルのキャデラックを買う人は、交通手段を買っているのか。

それとも富のシンボルを買っているのか。

換言すれば、キャデラックはシボレーやフォードと競争しているのか。それともダイヤモンドやミンクのコートと競争しているのか。

顧客は価値を買っているのである。それは価格がすべてではない。

### (3) 顧客にとっての価値は何か ?

What does the Customer Value ?

顧客は何をもって価値とするか。その問は顧客本人にしか答えられない。その答えを想像してはならない。必ず、直接答えを得なければならない。自ら答えてはならない。そんなものは自分たちの勝手な考えである。そんなやり方では成果はあげられないどころか、逆に規則に従う官僚主義に陥る。

あるホームレス用施設が、ホームレスの価値と考えていた物は、食事と宿泊施設だった。しかし、聞き取り調査の結果、本当の望みは、ホームレス状態から抜け出すことであることがわかった。

#### (4) われわれにとっての成果は何か ?

What are our Results ?

われわれは成果をどのように定義しているか。何を強化し、何を廃棄するのか。ニーズだけでは十分でない。歴史の古さも意味はない。人は、陳腐化したもの、うまくいくはずのもの、もはや生産的でなくなったものに愛着を持つ。しかも、ドラッカーが独善的製品と名づけたものに最も執着する。しかし、最初に行うべきものは廃棄である。廃棄を行うまでは何も行われぬ。何を廃棄するかの議論は苦々しいものとなりがちである。廃棄は難しい。だが、それも一時のことである。死せるものを埋葬して、初めて復活はなされる。半年後には、「なぜすぐにやめなかったのだろう」と皆が言っている。

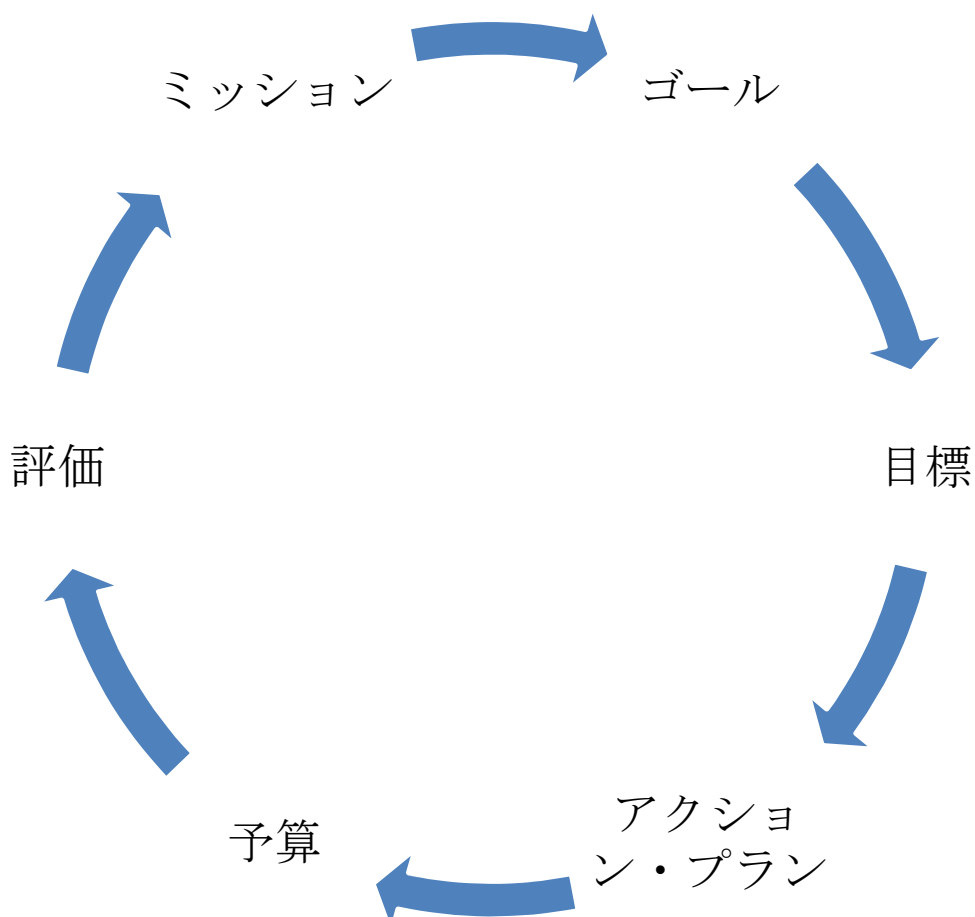
## (5) われわれの計画は何か ?

What are our Plan ?

まず初めに目標を設定することである。「目的は何か。何のためのものか。つまるところ、何をもって憶えられたいか」である。

### 計画における5つの要素

- ① 廃棄
- ② 集中
- ③ イノベーション
- ④ リスク
- ⑤ 分析



## もしドラ⑤ (9~10) 北京外大レジュメ (顧客の欲求)

### 9. 野球部に求めるものは何か、「お見舞面接」によって…

部員たちの悩みや野球部に求める要望を引き出す収集の場を、野球部全員で夕紀の病気のお見舞いに行く病院とした。

夕紀は意思疎通の橋渡し役(マーケティング)を引きうけてくれた。野球部員が、何を欲し、何を望んでいるか、「野球部に求めるものは何か」**野球部のマーケティング**はスタートした。「お見舞い面接」という形で、みなみは夕紀とともに聴き取って行った。

「優等生って大変ね」と夕紀は、いきなり文乃のいやがっている点を聞いた。「私、優等生なんかじゃないんです！みんなと仲よくなりたいんです！みんなの役に立ちたいんです！」と文乃は応えた。ついに堪えきれずに涙を流した。

### 10. 野球部員の部活動に対する考え方や悩み

「任せられたからには、何とか役に立ちたい。なんとか北条文乃の本心を引き出したいと思ったから」、気がついたらあんな言い方になっていたと夕紀は言った。  
お見舞面接は、部員たちの知られざる一面というものを、次々と引き出して行った。

「自分の実力を見極めたくてやった野球で、みんなのことにも気を遣うのは負担だ、自分はキャプテンを辞めたいくらいだ。キャプテンは悩みの一つだ」と真面目で誠実な人柄の星出純は言った。

レギュラー中、打撃成績が最低で守備もうまくない、足が速いだけの朽木文明は、「おれは、野球部をやめた方がいいのではないか、陸上部にでも行けばいいのじゃないか」と思っていると言った。

一年生から六番ショートでずっと先発出場している、野球一家の三男坊として育った桜井祐之助は、「自分は野球を面白いと思ったことが一度もない」と話した。

夏の大会でピッチャーの慶一郎を交代させるきっかけとなったエラーをおかしたのはこの祐之助だった。

(マネジメント・エッセンシャル版 17、157～162 頁)

## 顧客の欲求、価値を引き出すことの重要性と方法

- マーケティングは、顧客の欲求からスタートする。
- コミュニケーションとは、①知覚であり、②期待であり、③要求であり、④情報ではない。それどころか、コミュニケーションと情報は相反する。
- コミュニケーションは受け手の言葉を使わなければ成立しない。ソクラテスは「大工と話すときは、大工の言葉を使え」と言った。
- コミュニケーションは期待である。期待していないものは反発を受け、受け付けられない。人の心は期待していないものを知覚することに抵抗する。受け手が期待しているものを知ることなく、コミュニケーションを行うことはできない。
- コミュニケーションは要求である。コミュニケーションはそれが受け手の価値観、欲求、目的に合致するとき強力となる。逆に、それらのものに合致しないときは受け付けられない。
- コミュニケーションは情報ではない。別物である。依存関係はある。エルトンメイヨーは、上の者は部下が知りたがっていること、興味をもっていること、知覚する用意のあることから着手しなければならないと言った。耳を傾けるとは、上の者が下の者の言うことを理解することである。コミュニケーションは下から上へ向うという重要なポイントである。しかし、スタートにすぎない。

ドラッカーは、微妙なニュアンスの違いを重視する  
例えば、成果と利益、コミュニケーションと情報、将来の予測と未来、生産の原理と生産活動のマネジメント…

(マネジメント・エッセンシャル版 57～61 頁)

先進国の生活水準を引き上げたのは、テイラーの科学的管理法である。

テイラーは労働科学におけるニュートン、あるいはアルキメデスである。だが彼のうえにつけ加えられたものは、まだあまり多くない。仕事の研究に比べて、働く人間についての研究はさらに行われていない。特に知識労働者については、ほとんど研究されていない。

- 仕事をするのは人であって、仕事は常に人が働くことによって行われることはまちがいない。しかし、仕事の生産性をあげるうえで必要とされるものと、人が生き生きと働くうえで必要とされるものは違う。したがって、仕事の論理と労働の力学の双方に従ってマネジメントしなければならない。働く者が満足しても、仕事が生産的に行われなければ失敗である。逆に仕事が生産的に行われても、人が生き生きと働けなければ失敗である。
- 労働における五つの次元、①生理的な次元がある。人は機械ではないし、機械のように働きもしない。②心理的な次元がある。人にとって、働くことは重荷であるとともに本性である。呪いであるとともに祝福である。それは人格の延長である。自己実現である。③社会的な次元がある。大昔から働くことは、集団に属して仲間をつくる欲求を満たす手段であった。④経済的な次元がある。労働は生計の資である。存在の経済的な基盤である。⑤政治的な次元がある。集団内、特に組織内で働くことには、権力関係が伴う。
- これに対しエルトン・メイヨーは、職場における人間関係、つまり心理的次元と社会的次元が支配的な次元であるとした。たしかに彼の言ったように、「手だけを雇うことはできない。人がついてくる」。そして現実には、仕事が集団内の人間関係を左右する。

アダムスミスもマルクスも労働とは関係のない理論家だった。唯一、テイラーだけは工場の労働者、職長を経験して経営学を著した。

- 仕事とは何か。①基本的な動作を明らかにして、論理的な順序に並べること、②次に、プロセスへの総合である。一人ひとりの仕事を生産プロセスに組み立てる、③さらに、管理の手段を組み込むことである。



## (現代の経営 第9章 生産の原理)

- マネジメントが生産部門に要求すべきこと
  - (1) いかなる生産システムが最適であるかを知ること
  - (2) その生産システムの原則を持続的にかつ徹底して適用すること
  
- 生産システム
  - (1) 個別生産
  - (2) 大量生産、旧来のものと規格化された部品生産
  - (3) プロセス生産

それぞれの生産システムに特有の生産原理を一貫して適用するほど、生産に対する制約は大幅に除去される。
  
- 生産の原理を一貫して適用する必要がある
 

生産(店舗の売上)は、原材料を機械にかけることではない。それは論理を仕事に適用することである。正しい生産は、論理を明快かつ一貫して正しく適用するほど、物理的な制約は除去され、機会は増す。
  
- 新しい生産性システムへの移行において、マネジメントは自らのそれまでの仕事ぶりを改善するのではなく、新しい仕事の仕方を身につけなければならない。
  
- 鉄鋼業のマネジメントが直面している問題
  - (1) プロセス生産の問題
    - ① 損益分岐点を高くしている巨額の固定資本
    - ② 連続生産の必要性
    - ③ 高水準の稼働率の必要性
    - ④ 長期投資の必要性
  - (2) プロセス生産システムの原理の適用の必要性
  - (3) 正しい生産システムの導入
  
- 個別生産システムの生産原理
  - (1) 生産段階別作業を組織する(建設業など)
    - ① 地下室の床と壁の土台にコンクリートを流し込む
    - ② 骨組みや屋根を組み立てる
    - ③ 壁の内側に配管、配線する
    - ④ 内部の仕上げをする
  - (2) ある特定の段階に携わる者は、その段階が必要とされる作業をすべて行う。
  - (3) 逆に必要とされる作業以外を行わない。それぞれの段階の途中では、作業は継続して行ない中断しない。

## ○ 大量生産システムの生産原理

## (1) 旧型の大量生産システムの誤った考え

- ① 製品の均一性がキー
- ② 多様性の要求を拒否する  
フォードシステム

## (2) 大量生産システムこそ多様の製品の組み立てができる

- ① 700種類以上の農機具を作るメーカー
- ② 製品の多様性は、製造ではなく組み立てによって実現される

## ○ プロセス生産システムの生産原理

- (1) プロセスと製品は合体する
- (2) 石油精製業(原油から得る製品は、生産のプロセスによって決定される)
- (3) ミルク工場
- (4) 板ガラス工場

## ○ 生産システムがマネジメントに要求するもの

- (1) 個別生産システム — 注文を取ってくること
- (2) 大量生産システム — 流通チャンネルを作ること  
顧客に周知すること
- (3) プロセス生産システム — 市場を創造すること  
新しい市場を見つけること

事業上の(商業上の)目標を達成する能力は、①必要な価格で、②必要な品質のもとに、③必要な期間内に、④必要な柔軟性をもって、供給することのできる**生産の能力**(店舗の能力)にかかっている

**マネジメントの仕事**は、つねに、物的生産という厳しい現実が課してくる制約を押し戻し、**物理的な制約を機会に転換すること**である

- 生産は、原材料を機械にかけることではない。それは論理を仕事に適用することだとドラッカーは言う。

management is 5-7  
⑨

## CHAPTER 9 *the preparation*

the design, *the plan*

# THE PRINCIPLES OF PRODUCTION

*sell*  
Ability to produce always a determining and a limiting factor—  
Production is not the application of tools to materials but the application of logic to work—Each system of production has its own logic and makes its own demands on business and management—The three systems of production—Is mass production “new style” a fourth?—Unique-product production—Mass production, “old style” and “new style”—Process production—What management should demand of its production people—What production systems demand of management—“Automation”; revolution or gradual change?—Understanding the principles of production required of every manager in the decades ahead.

Most important  
management rule

MANUFACTURING management, as the term is commonly understood, is not the concern of this book any more than the management of selling, finance, engineering or insurance-company investments. But the principles of production must be a serious concern of top management in any business that produces or distributes physical goods.

For in every such business the ability to attain performance goals depends on the ability of production to supply the goods in the required volume, at the required price, at the required quality, at the required time or with the required flexibility. In any manufacturing enterprise, ability to produce physically has to be taken into account when setting business objectives. Management's job is always to push back the limitations set by the hard reality of physical production facts. It must so manage its business as to convert these physical limitations into opportunities.

*either  
In  
any sho  
too*

There is, of course, nothing new in this. But traditionally manage-

ment reacts to the physical limitations of production by putting pressure on its manufacturing function: there are few areas in which "management by drives" is as common. And production people themselves see the answer in a number of techniques and tools, ranging from machine design to industrial engineering.

Neither, however, is the key. To push back the physical limitations or to convert them into opportunities requires first that management understand what system of production its operations require and what the principles of that system are; and second that it apply these principles consistently and thoroughly. Production is not the application of tools to materials. It is the application of logic to work. The more clearly, the more consistently, the more rationally the right logic is applied, the less of a limitation and the more of an opportunity production becomes.

Each system of production makes its own demands on the management of the business—in all areas and on all levels. Each requires different competence, skill and performance. One set of demands is not necessarily "higher" than another, any more than non-Euclidian geometry is higher than Euclidian geometry. But each is different. And unless management understands the demands of its system of production, it will not manage well.

This is particularly important today when many businesses are moving from one system of production into another. If this move is considered a mere matter of machines, techniques and gadgets, the business will inevitably reap only the difficulties of the new system. To reap its benefits management must realize that the new system involves new principles, and must understand what these are.

### The Three Systems of Production

There are three basic systems of industrial production known to us so far: ① unique-product production, ② mass production and ③ process production. We may perhaps count four systems; for mass production "old style," that is, the production of uniform products, is different from mass production "new style," which manufactures uniform parts but assembles them into diversified products.

Each of these systems has its own basic principles; and each makes specific demands on management.

There are two general rules for advancing production performance and pushing back limitations: 1) The limitations of production are pushed back further and faster, the more consistently and thoroughly the principles pertaining to the system in use are applied.

2) The systems themselves represent a distinct order of advance, with unique-product production the least advanced, process production the most advanced. They represent different stages of control over physical limitations. This does not mean that opportunities for advance lie everywhere in moving from the unique-product system to the process-production system. Each system has its specific applications, requirements and limitations. But it does mean that we advance to the extent to which we can organize parts of production on the principles of a more advanced system and learn, at the same time, how to harmonize the two systems within the business.

There are also two general rules concerning the demands on management competence made by each system.

1) The systems differ not just in the difficulty of their demands, but in the variety of competence and the order of performance. Management, in moving from one system to another, has to learn how to do new things rather than learn to do the old things better.

2) The more we succeed in applying consistently the principles of each system, the easier it becomes for management to satisfy its demands.

Each management has to meet the demands of the system it ought to have according to the nature of its product and production, rather than those of the system it actually has. Being unable or unwilling to apply what would be the most appropriate system only results in lack of performance; it does not result in lower demands on management. Indeed, it inevitably increases the difficulties of managing the business.

One case in point is basic steel making, which has—in the “batch process”—primarily a unique-product system. There is probably no industry that has worked harder or more successfully on perfecting a unique-product system. Yet, the problems the managements of basic-steel companies face are all process-production problems: high fixed capital requirements and the need for continuous production resulting together in high break-even points, the need for a high and constant level of business, the need to make basic investment decisions for a long time ahead,

etc. At the same time the basic-steel industry enjoys few of the benefits of process production.

It is, in summary, of major importance in managing a business to know which system applies; to carry its principles through as far as possible; to find out which parts of production can be organized in a more advanced system and to organize them accordingly; to know what demands each system makes on management.

And where, as in the basic-steel industry, historical and technological obstacles have barred the organization of production in the appropriate system, it is a major challenge to management to work systematically on overcoming these obstacles. Indeed, emphasis in such a situation should not be given to working a little more effectively what is basically the wrong system. I am convinced that a great deal of the tremendous technological effort in the steel industry has been misdirected. Focused on improving the traditional process, it will turn out to have been wasted when steel making will finally become process production—which is in all probability not too far off any more. A business using the wrong system has to satisfy all the demands that the appropriate and more advanced system would make on management. Yet, it does not have the wherewithal to pay for them, for this can come only out of the increased ability to produce which the more advanced system provides.

### Unique-Product Production

What, then, concretely are these three systems of production and their principles?

In the first, the production of a unique product, each product is self-contained. Of course, strictly speaking, there is no such thing as manufacturing unique products—they are produced only by the artist. But building a battleship, a big turbine or a skyscraper comes close to turning out a unique product. So does the building of a house, and in most cases "batch production" in a job shop.

Under this system the basic principle is organization into homogeneous stages. In the building of the traditional one-family house—one of the simplest examples of unique-product production—we can distinguish four such stages. First, digging the foundation and pouring concrete for the foundation walls and the basement floor. Second, putting up the frame and the roof. Third, installing plumb-

investment to be disbanded; it can normally only be created within the company and with years of effort. It is neither accident nor philanthropy that the oil companies—typical process businesses—have tried so hard to keep employment steady even in bad depression years.

Under Automation there are few “workers.” As said before, Automation will not (in the traditional sense of the word) cut down the total number of people employed—just as mass production did not do so. What we can see so far in the process industries shows clearly that the total work force does not shrink. On the contrary, it tends to expand. But Automation requires totally different workers who are actually much closer to the professional and technical specialist than to today’s production worker. This creates a problem of managing people that is quite different from any “personal management problem” businessmen are normally familiar with.

### Automation—Revolution or Gradual Change?

*likely to happen very soon*  
I have learned to be extremely skeptical of any prediction of imminent revolution or of sweeping changes in technology or business organization. After all, today, two hundred years since the first Industrial Revolution, there still flourishes in our midst the New York garment industry, a large industry organized on the “putting-out” system which, the textbooks tell us, had become obsolete by 1750. It would not be difficult to find other examples of such living ancestors who are blissfully (indeed profitably) unaware that they died a long time ago.

*usually doubtful*  
*clothing*  
*not of date old-fashioned*  
*difficult since*  
Certainly the obstacles to the Automation revolution are great—above all, the lack of men properly trained in the new concepts and skills. Also it has been estimated that only one tenth of America’s industries could readily benefit from Automation at the present state of its technology. Even a real “Automation revolution” would be a gradual and highly uneven process.

Still revolutions do happen. And in the American economy there will be one powerful force pushing toward an Automation revolution in the next decade: the shortage of workers. As a result mainly of the lean birth years of the thirties, our labor force will increase only 11 per cent until 1965. Yet, our total population will go up much faster, even if present record birth rates should not be maintained.

To reach minimum growth objectives indicated by population figures, technological progress and economic trends would require, in many companies, a doubling of the labor force were production to continue on the present system.

Even without a revolution, the most significant, the most promising and the most continuous opportunity to improve the performance of business enterprise will not lie, for decades to come, in new machines or new processes. *It will lie first in the consistent application of the new mass-production principle and secondly in the application of the principles of Automation.* The techniques and tools of production management will continue to be a specialized subject with which only production people need to be familiar. But every manager will have to acquire an understanding of the principles of production—above all, an understanding that efficient production is a matter of principles rather than of machines or gadgets. For without it he will not, in the decades ahead, adequately discharge his job.

useful  
tool,  
device

leave a place



## (現代の経営 第10章 フォード物語)

- 働く人たちが**成果をあげるか否かは**、主として彼らの上司たる経営管理者がどのように**マネジメントするか**による。
- **フォード衰退の原因は**、経営管理者抜きの経営にあった。

**フォード再建の鍵**は、マネジメントの構築と組織化にあった。20代半ばで事業の経験は全くなかったが、ヘンリー・フォード二世は問題がなんであるかをただちに理解した。

最初の人事だった上席副社長アーネスト・R・ブリーチの任命にあたっては、業務上の全権限を与えることが発表された。フォード二世は、それらの考え方のほとんどを、新しいマネジメントを構成すべき人材とともに、競争相手であるGMからそっくりそのまま手に入れた。したがって、彼の行ったことは、**GMの考え方の正しさを証明するものとして**、特に大きな意味を持つ。マネジメントは、オーナーの助手ではない。個人の財産の管理とは本質的に異なっている。

- 企業に委託された資源は、一人の人間の一生という時間的制約を超えて維持されて初めて**富を生む**。企業は永続する。そのためには、経営管理者が必要である。
- **経営管理者をマネジメントする**
  - (1) 目標と自己管理によるマネジメント
  - (2) 経営管理者の仕事を適切に組織する
  - (3) 組織に正しい文化を生み出す
  - (4) CEOを必要とし、取締役会を必要とする
  - (5) 明日の経営者の育成
  - (6) 健全なマネジメントの構造を持つ

**企業は個人の事業や財産を離れて存在し、時間的制約を超えて維持され、永続されなければならない。**

perishable - weak, destiny

collapse - destroy, bankrupt

scarcest - not enough, few

# CHAPTER 10

10

5-14

delegation - people who represent  
the view of organization

Manager は どの 最も 重要 な 人 だ、  
その 仕事 の 業績 を 上げ べき

## THE FORD STORY

weak, destiny

not enough, few

Managers the basic resources of a business, the scarcest, the most expensive and most perishable—Henry Ford's attempt to do without managers—The near-collapse of the Ford Motor Company—Rebuilding Ford management—What it means to manage managers—Management not by delegation—The six requirements of managing managers.

people who represent the view of organization  
assistants, helper

Parallel - involve 付随、伴行、同行、並行、並列、併行

THE fundamental problems of order, structure, motivation and leadership in the business enterprise have to be solved in the managing of managers. Managers are the basic resource of the business enterprise and its scarcest. In a fully automatic factory there may be almost no rank-and-file employees at all. But there will be managers—in fact, there will be many times the number of managers there are in the factory of today.

Managers are the most expensive resource in most businesses—and the one that depreciates the fastest and needs the most constant replenishment. It takes years to build a management team; but it can be destroyed in a short period of misrule. The number of managers as well as the capital investment each manager represents are bound to increase steadily—as they have increased in the past half century. Parallel with this will go an increase in the demands of the enterprise on the ability of its managers. These demands have doubled in every generation; there is no reason to expect a slowing down of the trend during the next decades.

How well managers are managed determines whether business goals will be reached. It also largely determines how well the

管理の中心は、人である。→ (管理) (人) (中心)

5-15

enterprise manages worker and work. For the worker's attitude reflects, above all, the attitude of his management. It directly mirrors management's competence and structure. The worker's effectiveness is determined largely by the way he himself is managed. That "personnel management" confines itself by and large today to the rank-and-file employee and all but excludes managers from its purview can be explained historically. But it is nonetheless a serious mistake. The common practice expressed recently by a large company in setting up a Department of Human Relations—"The Department will of course confine itself to the relations between the company and employees earning less than \$5,000 a year"—almost guarantees in advance the failure of the new department and of its efforts.

企業 → 従業員 (組織) (管理) — 組織論、経営

exter

keep limit

Managing managers is the central concern of every manager. During the last ten or fifteen years <sup>many</sup> American managers have subjected themselves to a steady <sup>a large number of</sup> barrage of <sup>urge</sup> exhortations, speeches and programs in which they tell each other that their job is to manage the people under them, urge each other to give top priority to that responsibility and furnish each other with <sup>abundant</sup> copious advice and expensive gadgets for "downward communications." But I have yet to sit down with a manager, whatever his level or job, who was not primarily concerned with his upward relations and upward communications. Every president I know, be the company large or small, worries more about his relations with his Board of Directors than with his vice-presidents. Every vice-president feels that relations with the president are the real problem. And so on down to the first-line supervisor, the production foreman or chief clerk, who is quite certain that he could get along with his men if only the "boss" and the personnel department left him alone.

(2)

\* = の こと  
useful tool

st. r. m.

This is not, as personnel people seem inclined to think, a sign of the perversity of human nature. Upward relations are properly a manager's first concern. To be a manager means sharing in the responsibility for the performance of the enterprise. A man who is not expected to take this responsibility is not a manager. And a manager who does not take it as his first responsibility is a poor manager, if not untrue to his duty.

\* の こと

These problems of upward relations that worry the manager—the relationship to his own boss; his doubts as to what is expected of him; his difficulty in getting his point across, his program ac-

(1) 向上関係 — 責任の所在

\*  
92  
cepted, his activity given full weight; <sup>(2)</sup> the relations with other departments and with staff people, and so forth—are all problems of managing managers.

The starting point of the discussion of the human organization of the enterprise cannot therefore be the rank-and-file employees and their work, no matter how numerous they are; it must be managing managers.

### Henry Ford's Attempt To Do Without Managers

The basic challenges as well as the basic concepts in managing managers are again best illustrated by an example. And the best example is the story of the Ford Motor Company.<sup>1</sup>

There is no more dramatic story <sup>(2)</sup> than that of the fall of Ford from unparalleled success to near-collapse in fifteen short years—unless it is the equally swift and dramatic revival of the company in the last ten years.

In the early twenties Ford's share of the automobile market had climbed to two thirds. Fifteen years later, by the time World War II started, Ford's market share had fallen to 20 per cent. The Ford Motor Company, being privately owned, publishes no financial figures. But it is widely (though probably mistakenly) believed in the automobile industry that the company did not make a profit in any one of these fifteen years. <sup>(2)</sup>

How close the company had come to ruin was shown by the near-panic in the automobile industry when Edsel Ford, Henry Ford's only son, suddenly died during World War II. For almost twenty years everybody in the industry had been saying: "The old man can't last much longer; wait till Edsel takes over." That he died while the old man was still alive forced the industry to face the reality of the Ford situation. And the reality was such that the survival of the company seemed improbable—some people said impossible.

The best indication of the seriousness with which these chances of survival were viewed was a scheme proposed in responsible circles during those days in Detroit. The U. S. Government, it was said, should lend enough money to Studebaker—the fourth largest auto-

<sup>1</sup> The history of the Ford Motor Company is still to be written, Allan Nevins' *Ford*. (New York: Scribner's, 1954), though definitive, carries the story only to 1915. But the main facts are common knowledge. For their interpretation I alone bear the responsibility.

as a personal delegate of the owner has been replaced by the concept of the manager whose authority is grounded in the objective responsibility of the job. Arbitrary orders have been replaced by performance standards based on objectives and measurements.

The greatest change perhaps—certainly the most visible—is in organization structure.

The old Ford Motor Company was rigidly centralized. Not only was all power and decision in the hands of old Henry Ford; but there was only one set of figures for the whole, complex operation.

The Ford Motor Company owns its own steel mill, for instance. With a capacity of 1.5 million tons a year, it is one of the country's largest. Yet it was an open secret in Detroit that the cost figures of the steel mill disappeared in the over-all cost figures for the company. The mill superintendent for instance, did not know what price the company paid for the coal he used. Purchase contracts under the old regime were usually "top secret."

By contrast Ford today is decentralized into fifteen autonomous divisions, each with its own complete management fully responsible for the performance and results of its business and with full authority to make all decisions to attain these results. The steel mill, incidentally, is among these divisions, along with major automobile-producing divisions like Ford and Mercury-Lincoln, parts and equipment divisions and one division in charge of international and export business.

Henry Ford II did not, of course, invent his concepts of management and organization. He took most of them—along with his top managers—from his big competitor, General Motors. They are the concepts on which General Motors was built,<sup>2</sup> and which underlay General Motors' rise to the position of largest manufacturing enterprise in the country. But Henry Ford II is unique in that he started out with a complete set of principles rather than develop them imperceptibly as he went along. His experience is therefore of particular significance as a test of these concepts. Here was a company that seemed headed for almost certain decay, if not ruin, a

<sup>2</sup>For full description of General Motors' management concepts and practice see my book *The Concept of the Corporation* (New York, John Day, 1946). This book presents the results of a two-year analysis undertaken at the request of General Motors' top management.

5-18

company without any management, demoralized and leaderless. Ten years later, Ford's share of the market is climbing steadily. It has joined battle with General Motors' Chevrolet car for first place in the automobile market. From being moribund it has become a major growth company. And the miracle—for miracle it is—has been brought about by a complete change in the principles of the management of managers.

### What It Means to Manage Managers

The Ford story enables us to say dogmatically that the enterprise cannot do without managers. One cannot argue that management does the owner's job by delegation. Management is needed not only because the job is too big for any one man to do himself, but because running an enterprise is something essentially different from running one's own property.

delegation - giving somebody's work  
 ↓ (underlings)  
 helpers, assistants

The older Ford ran his company quite consciously as a single proprietorship. His experience proves that, whatever the legal rules, the modern business enterprise cannot be run this way. The resources entrusted to it can produce wealth only if they are maintained beyond the life-span of one man. The enterprise must therefore be capable of perpetuating itself; and to do this it must have managers. The complexity of the task is such, even in a small business, that it cannot be discharged by one man working with helpers and assistants. It requires an organized and integrated team, each member of which does his own managerial job.

It is therefore the definition of modern business enterprise that it requires a management—that is, an organ which rules and runs the enterprise. The functions and duties of this organ are determined by only one thing: the objective needs of the enterprise. Owners may legally be the "employers" of management; they may even be omnipotent in a given situation. But the nature, functions and responsibilities of management are always determined by the task rather than by delegation. helper, assistant

It is true that in its genetic origin management grows out of the delegation to assistants of those tasks which the owner of a small but growing business can no longer discharge himself. But while growth in size, that is quantitative change, makes management necessary the change itself is qualitative in its effects. Once there is a business

5-19  
(5)

enterprise, management's function is no longer definable in terms of delegation by the owners. Management has a function because of the objective requirements of the enterprise. To deny or to slight this function is to ruin the enterprise.

Management is not an end in itself. It is an organ of the business enterprise. And it consists of individuals. The first requirement in managing managers is therefore that the vision of the individual managers be directed toward the goals of the business, and that their wills and efforts be bent toward reaching these goals. The first requirement in managing managers is management by objectives and self-control.

But the individual manager must also be able to make the needed efforts and produce the required results. His job must be set up so as to allow maximum performance. The second requirement of managing managers is therefore the proper structure of the manager's job.

Though managers are individuals, they have to work together in a team, and such an organized group always has a distinct character. Though made by individuals, their vision, their practices, their attitudes, and behavior, this character is a common character. It survives long after the men are gone who originally created it. It molds the behavior and attitudes of newcomers. It decides largely who will succeed in the organization. It determines whether the organization will recognize and reward excellence or scuttle into the shallow harbor of placid mediocrity. Indeed, it controls whether men will grow or become stunted, whether they will stand straight and erect or become crooked and misshapen. A mean spirit in the organization will produce mean managers, a great spirit great managers. A major requirement in managing managers is therefore the creation of the right spirit in the organization.

A business enterprise must have a government. In fact it needs both an organ of overall leadership and final decision, and an organ of overall review and appraisal. It needs both a chief executive and a board of directors.

The business enterprise must make provision for its own survival and growth. It must make provision for tomorrow's managers.

An organized group needs a structure. Arriving at sound structural principles of management organization is therefore the final necessity in managing managers.

## ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

著者 ジェフリー・A・クレイムズ 訳者 有賀裕子 2009年8月30日発行 ソフトバンク クリエイティブ株式会社発行

### 第7章 明日だけを見つめよ (137～頁を読んで)

「あえて過去を決別する」「捨てる」という決断は、ドラッカーのいう「マネジャーのエゴ」により妨げられてしまう。なぜなら、マネジャーたちは終始、「売り上げを増やすためにあらゆる努力をするように」と教えられており、何かを捨てるのはこの教えに反するのである。売り上げと利益を増やすことは、企業の生命線である。既存の生産ラインを廃止したら、売り上げ、利益ともに減少するように思える。ところがこれは、**長期的な視点に立った場合、誤った考え方**である。

ドラッカーは、あまりに多くのマネジャーたちが、**過去にしがみつ**き、その結果、事業を迷走させてしまっている、と嘆いていた。収益源である「金のなる木」にいつまでも頼りつづけるのだが、やがてライバルが勢いを伸ばすとその事業は傾く。**過去と決別できない企業は、いずれ時代に取り残されると、ドラッカーはしきりに訴えていた。** (138～139 頁から引用)

#### 成長戦略の第一歩

ドラッカーはこう書いている。「成長戦略の第一歩は、どの分野をいかに伸ばすかを考えることではない。『**どの分野から撤退すべきか**』こそ、最初に考えるべき点である。企業が成長するためには、成長しきった分野、時代遅れになった分野、生産性のあがらない分野からいかに撤退するかをめぐり、体系的な戦略を築かなくてはいけない」

旬のすぎたアイデアや製品を切り捨てられずにいたせいで、歴史的ともいえる事業低迷にあえぎ、高いツケを支払わされている企業もある。たとえば21世紀のはじめ、**フォード・モーターとGM**はともに、環境運動の盛り上がりやガソリン価格の高騰にもかかわらず、燃費の悪いスポーツタイプ多目的車(SUV)の生産に邁進していた。

**トヨタ自動車**はそれを横目に、先進的なハイブリッド技術の開発に力を注ぎ、プリウスなどのハイブリッド車を一般の人々でも手の届く価格で市場に送り出すことに成功した。トヨタの首脳陣は、ハイブリッド車こそが炭素ガスの排出量を抑え、燃料消費を減らすための切り札だと悟り、低い利益率に耐えながら、萌芽期にあるハイブリッド市場のリーダーを目指した。 (141 頁から引用)



## 原文

孙子曰：凡治众如治寡，分数是也；斗众如斗寡，形名是也；三军之众，可使毕受敌而无败者，奇正是也。兵之所加，如以礮投卵者，虚实是也。

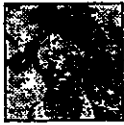
凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。终而复始，日月是也。死而复生，四时是也。声不过五，五声之变，不可胜听也。色不过五，五色之变，不可胜观也。味不过五，五味之变，不可胜尝也。战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。奇正相生，如环之无端，孰能穷之？

激水之疾，至于漂石者，势也；鸷鸟之击，至于毁折者，节也。是故善战者，其势险，其节短。势如彀弩，节如发机。

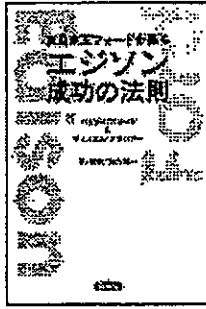
纷纷纍纍，斗乱而不可乱也；浑浑沌沌，形圆而不可败也。乱生于治，怯生于勇，弱生于强。治乱，数也；勇怯，势也；强弱，形也。故善动敌者：形之，敌必从之；予之，敌必取之。以此动之，以卒待之。

故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。任势者，其战人也，如转木石；木石之性：安则静，危则动，方则止，圆则行。故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。





付 /



自動車王フォードが語るエジソン成功の法則

著者: ヘンリー・フォード

出版社: 言視舎

発行日: 2012/8/28

タイトルから誤解を招きそうなので、予め断っておくが、自己啓発書ではない。自動車王ヘンリー・フォードが発明王トーマス・エジソンから直接聞いた話をまとめた言行録である。今回新訳として出版された本書の原著は80年以上前に出版され、日本では昭和初期に一度翻訳されている。

二人はそれぞれ49歳、33歳のとき上司部下の関係で初めて出会い、その後、親しい友人として、お互いの事業を助け合う同士として、長きに渡り交遊を続けた。

二人の人類への功績は語るまでもない。エジソンはライフが選定した「この1000年で最も重要な功績を残した世界の人物100人」で第一位に輝いている。彼の自伝は小学生の課題図書の特選本であり、エジソンの並々ならぬ努力に感動し影響を受けた人物は数知れない。フォードも15位にランキングされている。大量生産方式を確立させ、20世紀の工業社会の基盤を築いた。ランキングの2~14位にはコロンブスやニュートンなど冒険家や科学者が並び、産業界に限定すれば、フォードはエジソンに次ぐ功績を残したことになる。余談ではあるが、日本人は北斎が86位に名を連ねている。

フォードとエジソンが初めて顔を合わせたのは会社の年次集会であった。

会議は乗物用蓄電池の充電がメインピックで、「馬なし馬車」つまりは電気自動車の可能性を検討していた。当時、移動手段に関しては、すべての電気技術者が電気で走るもの以外に新しいものや価値あるものはないと確信していた。しかし、フォードは密かに電気を利用しない「ガソリン車」を開発していた。

会議の最中、フォードは外でガソリン車を走らせ、会議参加者に披露した。エジソンは耳に手を当て（難聴だった彼の興味を持った合図であった）、すぐさまフォードを近くに呼び寄せた。

フォードにとって、少年時代から理想とした人物へ自分の発明を伝える最高のチャンスだった。フォードはエジソンからの質問の嵐を、すべてスケッチにして答えた。そして、発明の成功に確信をもったエジソンから熱く激励された。

「きみ、それだよ、やったじゃないか、がんばって続けなさい。電気自動車は発電所の近くに居なければならない。バッテリーは重すぎる。(中略)きみの自動車はなんでも

そろっている—自前の動力装置を積んでいる—火を使わず、ボイラーもない、煙も蒸気もない。よくやったね。がんばりなさい。」

付 2 HOME

企画一覧

正しいとは思いつつも迷いながら開発していたフォードにとって、世界で最も電気のことをよく知っているエジソンからの一言で一気に雲が晴れ、自動車開発は加速した。フォードは当時の出来事を、エジソンへの最高の賞賛の言葉にしている。

今日私たちが自動車と呼んでいるものの実現を早めた点で、エジソンはもっと功績を認められなければならない。

フォードは少年時代からの憧れにとどまらず、生涯エジソンへ心酔し続けた。フォード自身の事業成功後は、エジソンの一生を再現し、その"発想力"をアメリカに残すことにエネルギーを注いだ。電灯を発明したメンロパーク研究所を筆頭に、エジソンが過ごした家屋や研究所を忠実に再現した。ときには機関車と鉄道駅舎を買い取り、エジソンの少年時代の列車内実験室を復元するなど、その再現に執着した。

ここまで読まれてお分かりかもしれないが、本書では終始フォードがエジソンを持ち上げ続ける。発明家としての側面だけでなく、起業家や経営者としてのエジソンにもフォーカスを当てている。フォード自身が開発したとされる大量生産方式は、エジソンが先に実行したものだけにその名誉を譲ってさえる。

まず適正な価格を決め、利益を生むまで大量生産によってコストダウンをはかるという事業プランを始めたのは私だと世間では信じられているが、エジソンはずっと昔にそれをやっていた

我々が知るエジソンの少年時代は誇張され誤って伝えられているようで、英雄化されたエジソンとは異なる事実が本書で描かれている。しかし、本書の大部分はフォードによって英雄化されているように感じるので、Wikipediaを開きながら、読み進めることをおすすめする。Wikipediaで十分満足する情報量があるが、本書はそれでも買う価値はある。



付 2

# 2 終わりになきバッテリー開発競争



## まぼろしの電気自動車時代

第1章でも触れたように、20世紀初頭、ヘンリー・フォードが開発した「T型フォード」が爆発的に普及し、本格的な自動車社会の幕が開きました。しかし、T型フォードが登場する直前まで、自動車産業の盟主の座をめぐり、エンジン車、電気自動車、蒸気自動車などさまざまな車種が争っていたのです。そして一時期ながら優位に立ったのが、実は電気自動車でした。電気自動車は、世界で初めて時速100kmの壁を突破した自動車であり、かのトマス・エジソンも研究開発にあたっていたのです。日本でも、明治末期から大正時代にかけて、盛んに輸入されていました。しかし結局、かつてエジソンの下で内燃機関システムを研究していたフォードが開発したT型

図解 次世代自動車ビジネス早わかり (扶印省略)

2010年9月17日 第1刷発行

著者 デロイト トーマツ コンサルティング株式会社 自動車セクター  
発行者 杉本 惇

〒102-0083  
発行所 株式会社 中経出版 東京都千代田区麹町3の2 相互麹町第一ビル  
電話 03(3262)0371 (営業代表)  
03(3262)2124 (編集代表)  
FAX 03(3262)6855 振替 00110-7-86836  
ホームページ <http://www.chukei.co.jp/>

乱丁本・落丁本はお取替え致します。  
DTP/マッドハウス 印刷/新日本印刷 製本/越後堂製本

©2010 Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd. Printed in Japan.  
ISBN978-4-8061-3831-0 C2034

付 4

## 電気自動車はどのように発展してきた!

1899年

自動車として初めて時速  
100kmを突破

1873年

イギリスでロバート・ダ  
ビットソンが初実用化

1900年ごろ

米国の自動車生産台数約4000台中、  
電気自動車が40%を占める

1903年

トマス・エジソンが  
電気自動車用の電  
池開発に着手

1908年

T型フォード登場により、  
以後、内燃機関車時代へ

1970年代

米国での排ガス規制強化や、石油  
ショックなどにより電気自動車開発  
が進むも、排ガス技術が進化し再び  
姿を消す

1990年代

米カリフォルニア州で  
ZEV (ゼロエミッシ  
ョンビークル) 法が制定  
され、電気自動車の  
開発・販売が促進さ  
れる

1997年

世界初の量産ハイブリッド車  
プリウス販売開始

2010年

トヨタEV (一般向け) リーフ販売開始  
電気自動車元年!



付5

フォードにより、電気自動車は自動車業界の主役の座を奪われることとなったのです。その後、オイルショックが到来した1970年代や、もともと環境意識が非常に高い米カリフォルニア州で「ZEV法（ゼロエミッションピークル法）」という環境規制構想が盛り上がった1990年代にも、電気自動車は注目されます。トヨタや日産、ホンダ、米GMなどが相次いで電気自動車の試作・試験販売を行いました。結局、掛け声倒れに終わってしまいました。

● 電気自動車普及のネックとなったバッテリー

このように、これまで電気自動車が普及しなかった最大の理由、それは「走行距離の短さ」にありました。前述のように、電気自動車はバッテリーに蓄電した電力で走ります。となると、どれだけ電力量を自動車の限られたスペースに蓄電できるかで、電気自動車の走行距離は決まってしまうのです。

エンジンはバッテリー開発に力を注ぎましたが、広大な国土を持つ米国で実用に耐え得る蓄電容量を備えた製品を、ついに作り出せませんでした。70年代には鉛蓄電池なまひちく、90年代には主にニッケル水素電池と、技術の進歩に応じて新たなタイプのバッ

## もしドラ⑥（11～12）北京外大レジュメ （マネジメントの目標）

### 11. 生産的な仕事を通じて成果をあげ、生き生きと働く

みなみが、最もとっつきにくいと思っていた慶一郎は、話してみると意外にも、彼は聞けば何でも話してくれる、とても親しみやすい人間だった。監督へのわだかまりを、「あいつのもとでは、野球なんてやってられないよ。あいつは監督の器じゃない」と吐き捨てるように言った。みなみは、「どうやったら部員たちに成果をあげさせるか」ということを、ずっと考えた。

### 12. マネジメントの組織化と専門家

エースの浅野慶一郎へのお見舞い面接が終った頃には、二学期が目前に迫っていた。次にみなみを取り組んだのは、「マネジメントの組織化」であった。それはチーム化、マネジメントチームである。そこへ、最も重要な監督の加地を参加させたいと思った。

加地は文字通り、専門家であり、マネジャー「監督」である。自らの知識と能力を全体の成果に結びつけることこそ、「教師であり教育者である」専門家にとって最大の問題である。加地の問題は、「コミュニケーション」にあった。専門家が効果的であるためには、マネジャーの助けが必要である。

明日から二学期が始まるという8月31日、みなみは加地を伴って夕紀の病室を訪れた。夕紀とみなみの報告を聴いて、加地は「…だけで、いずれにしろ、ふてくされているというのも全く気がつかなかったよ」と言った。いくら部員から距離を置いているとはいえ、鈍感にもほどがあった。みなみは、マネジャーの仕事だと割り切って、慶一郎にそれを伝えた。慶一郎はただ一言「ああ、そう」と答えただけで何も言わなかった。

(マネジメント・エッセンシャル版 25、57、73～74、92～95、125 頁)

仕事は人が生き生きと働くことも大切であるが、同時に、成果をあげて生産的に行われねばならない。

- マネジメントは、生産的な仕事を通じて、働く人たちに成果をあげさせなければならない。
- 焦点は、仕事に合わせなければならない。仕事が可能でなければならない。仕事がすべてではないが、仕事がまず第一である。
- 働きがいを与えるには、仕事そのものに責任を持たせなければならない。そのためには、①生産的な仕事、②フィードバック情報、③継続学習が不可欠である。
- 仕事とは、プロセスへの統合である。これは集団による仕事についていえる。個々の作業を一人ひとりの仕事に、そして一人ひとりの仕事を生産プロセスに組みたてなければならない。

#### (仕事と労働の違い)

仕事は商品と同じようなもので外目にもわかる。労働(働くこと)は、仕事とは違って、外目には解らない内容で、メイヨーが言った「人は手だけを雇うことはできない」という言葉に現れている。

組織がバラバラでは仕事ができない。相互に自分の仕事は何であり、同僚とどのように協力して仕事の成果をあげるかを考えなければならない。

- 専門家にはマネジャーが必要である。自らの知識と能力を全体の成果に結びつけることこそ、専門家にとって最大の問題である。専門家にとってはコミュニケーションが問題である。自らのアウトプットが他の者のインプットにならないかぎり、成果はあがらない。専門家のアウトプットとは知識であり情報である。彼ら専門家のアウトプットを使うべき者が、彼らの言おうとしていること、行おうとしていることを理解しなければならない。
- 言い換えると、専門家が自らのアウトプットを他の人間の仕事と統合するうえで頼りにすべき者がマネジャーである。専門家が効果的であるためには、マネジャーの助けを必要とする。マネジャーは専門家のボスではない。道具、ガイド、マーケティング・エージェントである。逆に専門家は、マネジャーの上司となりうるし、上司とならなければならない。教師であり教育者でなければならない。



## (現代の経営 第11章 目標と自己管理によるマネジメント)

- 事業が成果をあげるためには、一つ一つの仕事を事業全体の目標にむけることが必要である。
- 経営管理者を誤って方向づける三つの要因
  - (1) 仕事の専門家
  - (2) マネジメント構造の階層化
  - (3) ものの見方や仕事の違い
- 上司による間違っただけの方向づけの解決  
経営管理者や上司の目を、それぞれの上司にではなく、仕事及要求するものに向けさせる。

経営管理者の仕事は、企業の目標の達成に必要な課題によって規定され、仕事の目標によって方向づけされなければならない。  
仕事の実体、目に見える貢献、評価測定、適正な権限

仕事は下から組み立てられる。設計、生産、販売、最も基本的な仕事を行うのは、第一線の現場管理者である。上位の経営管理者の仕事は派生的であり、第一線の現場管理者の仕事を助けるものに過ぎない。従って、あらゆる権限と責任は、第一線に集中させることが必要である。

- 目標の統一ということが、組織には必要である。そして全体の成功に焦点を合わせる。

## MANAGEMENT BY OBJECTIVES AND SELF-CONTROL

The forces of misdirection—Workmanship: a necessity and a danger—Misdirection by the boss—What should the objectives be?—Management by “drives”—How should managers’ objectives be set and by whom?—Self-control through measurements—The proper use of reports and procedures—A philosophy of management.

ANY business enterprise must build a true team and weld individual efforts into a common effort. Each member of the enterprise contributes something different, but they must all contribute toward a common goal. Their efforts must all pull in the same direction, and their contributions must fit together to produce a whole—without gaps, without friction, without unnecessary duplication of effort.

Business performance therefore requires that each job be directed toward the objectives of the whole business. And in particular each manager’s job must be focused on the success of the whole. The performance that is expected of the manager must be derived from the performance goals of the business, his results must be measured by the contribution they make to the success of the enterprise. The manager must know and understand what the business goals demand of him in terms of performance, and his superior must know what contribution to demand and expect of him—and must judge him accordingly. If these requirements are not met, managers are misdirected. Their efforts are wasted. Instead of team work, there is friction, frustration and conflict.

*unite*

*{ come from  
take from  
trace*

① Management by objectives requires major effort and special instruments. For in the business enterprise managers are not automatically directed toward a common goal. On the contrary, business, by its very nature, contains three powerful factors of misdirection: in the specialized work of most managers, in the hierarchical structure of management; and in the differences in vision and work and the resultant insulation of various levels of management.

A favorite story at management meetings is that of the three stonecutters who were asked what they were doing. The first replied: "I am making a living." The second kept on hammering while he said: "I am doing the best job of stonecutting in the entire county." The third one looked up with a visionary gleam in his eyes and said: "I am building a cathedral." *main church*

The third man is, of course, the true "manager." The first man knows what he wants to get out of the work and manages to do so. He is likely to give a "fair day's work for a fair day's pay." But he is not a manager and will never be one.

It is the second man who is a problem. Workmanship is essential; without it no work can flourish; in fact, an organization demoralizes if it does not demand of its members the most scrupulous workmanship they are capable of. But there is always a danger that the true workman, the true professional, will believe that he is accomplishing something when in effect he is just polishing stones or collecting footnotes. Workmanship must be encouraged in the business enterprise. But it must always be related to the needs of the whole.

The majority of managers in any business enterprise are, like the second man, concerned with specialized work. True, the number of functional managers should always be kept at a minimum, and there should be the largest possible number of "general" managers who manage an integrated business and are directly responsible for its performance and results. Even with the utmost application of this principle the great bulk of managers will remain in functional jobs, however. This is particularly true of the younger people.

A man's habits as a manager, his vision and his values, therefore, will as a rule be formed while he does functional and specialized work. And it is essential that the functional specialist develop

high standards of workmanship, that he strive to be "the best stonecutter in the county." For work without high standards is dishonest. It corrupts the man himself. It corrupts those under him. Emphasis on, and drive for, workmanship produces innovations and advances in every area of management. That managers strive to do "professional personnel management," to run "the most up-to-date plant," to do "truly scientific market research," to "put in the most modern accounting system," or to do "perfect engineering" must be encouraged.

*try very hard to achieve sth.*

*fight to*

But this striving for professional workmanship in functional and specialized work is also a danger. It tends to direct a man's vision and efforts away from the goals of the business. The functional work becomes an end in itself. In far too many instances the functional manager no longer measures his performance by its contribution to the enterprise, but only by his own professional criteria of workmanship. He tends to appraise his subordinates by their craftsmanship, to reward and to promote them accordingly. He resents demands made on him for the sake of business performance as interference with "good engineering," "smooth production," or "hard-hitting selling." The functional manager's legitimate desire for workmanship becomes, unless counterbalanced, a centrifugal force which tears the enterprise apart and converts it into a loose confederation of functional empires, each concerned only with its own craft, each jealously guarding its own "secrets," each bent on enlarging its own domain rather than on building the business.

This danger will be greatly intensified by the technological changes now under way. The number of highly educated specialists working in the business enterprise is bound to increase tremendously. And so will the level of workmanship demanded of these specialists. The tendency to make the craft or function an end in itself will therefore be even more marked than it is today. But at the same time the new technology will demand much closer coordination between specialists. And it will demand that functional men even at the lowest management level see the business as a whole and understand what it requires of them. The new technology will need both the drive for excellence in workmanship and the consistent direction of managers at all levels toward the common goal.

### Misdirection by the Boss

The hierarchical structure of management <sup>WORNSH... make illne 95</sup> aggravates the danger. What the "boss" does and says, his most casual remarks, his habits, even his mannerisms, tend to appear to his subordinates as calculated, planned and meaningful.

"All you ever hear around the place is human-relations talk; but when the boss calls you on the carpet it is always because the burden figure is too high; and when it comes to promoting a guy, the plums always go to those who do the best job filling out accounting-department forms." This is one of the most common tunes, sung with infinite variations on every level of management. It leads to poor performance—even in cutting the burden figure. It also expresses loss of confidence in, and absence of respect for, the company and its management.

Yet the manager who so misdirects his subordinates does not intend to do so. He genuinely considers human relations to be the most important task of his plant managers. But he talks about the burden figure because he feels that he has to establish himself with his men as a "practical man," or because he thinks that he shows familiarity with their problems by talking their "shop." He stresses the accounting-department forms only because they annoy him as much as they do his men—or he may just not want to have any more trouble with the comptroller than he can help. But to his subordinates these reasons are hidden; all they see and hear is the question about the burden figure, the emphasis on forms.

② The solution to this problem requires a structure of management which focuses both the manager's and his boss's eyes on what the job—rather than the boss—demands. To stress behavior and attitudes—as does a good deal of current management literature—cannot solve the problem. It is likely instead to aggravate it by making managers self-conscious in their relationships. Indeed, everyone familiar with business today has seen situations in which a manager's attempt to avoid misdirection through changing his behavior has converted a fairly satisfactory relationship into a nightmare of embarrassment and misunderstanding. The manager himself has become so self-conscious as to lose all easy relationship with his men. And the men in turn react with: "So help us, the old man has

## (現代の経営 第12章 経営管理者はマネジメントする)

- 経営管理者の成功に対する貢献と目に見える評価測定。経営管理者と部門と構成員の貢献における関係は、(clearly measurable contribution) (目標の明確化と徹底)(経営管理者の仕事はチームに仕事をさせること)
- チームと部門と組織 (図) の違いは何か。(Team tasks) (リーダーの助力機能とは何か)
- チームと構成員と責任の関係。チームの構成員とは、(an executive team) (チームを使うべき最も重要な仕事とは、) (チームにおける構成員の役割をどう明確化するか)
- しかし、経営管理者の仕事が客観的ニーズによって規定され、業績によって評価されるのであれば、部下に指示し、報告させるという管理業務の必要がなくなる。「管理の限界」の問題—とは何か。どういうことか。(to span of control)(to span of managerial responsibility)
- 責任の範囲とは何か、責任の範囲の水増しか。経営上の色々の問題を生んでいるのではないか(東電など)。権限と責任というが、「権限」のみ濃密で、「責任」は水増になるのではないか。(it is not fixed)
- GEの経営憲章は放任しておいて、部下の責任を追求することにはならないか。(the management charter of G.E.) (第一編の現場管理者と上位管理者の役割は) (結局、経営管理者の仕事は、部下への情報提供、助言、相談か)
- マネジャーの仕事は、可能な限り幅広いものである必要がある。そしてマネジャーは、上司によってではなく、仕事の目標によって方向づけされなければならない。

6-1-44  
12

## MANAGERS MUST MANAGE

What is a manager's job?—Individual tasks and team tasks—The span of managerial responsibility—The manager's authority—The manager and his superior.

*higher position*  
→ *inferior*

### What Is a Manager's Job?

A manager's job should be based on a task to be performed in order to attain the company's objectives. It should always be a real job—one that makes a visible and, if possible, clearly measurable contribution to the success of the enterprise. It should have the broadest rather than the narrowest scope and authority; everything not expressly excluded should be deemed to be within the manager's authority. Finally, the manager should be directed and controlled by the objectives of performance rather than by his boss.

What managerial jobs are needed and what each of them is should always be determined by the activities that have to be performed, the contributions that have to be made to attain the company's objectives. A manager's job exists because the task facing the enterprise demands its existence—and for no other reason. It has its own necessity; it must therefore have its own authority and its own responsibility.

It should always be a job of managerial proportions. Since a manager is someone who takes responsibility for, and contributes to, the final results of the enterprise, the job must have sufficient scope. It should always embody the maximum challenge, carry the maxi-

virtue - advantage

imum responsibility and make the maximum contribution. And that contribution should be visible and measurable. The manager should be able to point at the final results of the entire business and say: "This part is my contribution."

There are some tasks which are too big for one man and which can still not be cut up into a number of integrated, finite jobs. These should be organized as team tasks.

Outside of business, team organization is widely recognized. <sup>limited</sup> Almost any scientific paper, for instance, bears the names of three or four men. Every one of the four—the biochemist, the physiologist, the pediatrician and the surgeon—does a specific kind of work. Yet though each contributes only his own skill, each is responsible for the entire job. There is, of course, always a leader to the team; but though his authority is great, it is guidance rather than supervision or command. It derives from knowledge rather than from rank.

In business, teams are used a good deal more than the literature indicates. They are regularly employed for short-term assignments in every large company. They are common in research work. Team organization, rather than the hierarchy of rank shown on the organization chart, is the reality in the well-run manufacturing plant, especially in respect to the relationship between the plant manager and the heads of the technical functions reporting to him. Many tasks in process manufacturing or in mass production new style can only be done if organized on a team basis.

But the most important team task in any business is the top-management task. In scope, as well as in its requirements of skills, temperaments and kinds of work, it exceeds any one man's capacity. No matter what the textbooks and the organization charts say, well-managed companies do not have a one-man "chief executive." They have an executive team.

It is therefore of genuine importance that management understand what team organization is, when to use it and how. Above all, it is important that management realize that in any real team each member has a clearly assigned and clearly defined role. A team is not just chaos made into a virtue. Teamwork requires actually more internal organization, <sup>advantage</sup> more co-operation and greater definiteness of individual assignments than work organized in individual jobs.



part, length, limit

The Span of Managerial Responsibility

delay

In discussing how big a manager's job should be, the textbooks start out with the observation that one man can supervise only a very small number of people—the so-called "span of control." And this in turn leads to that deformation of management: levels upon levels, which impede co-operation and communication, stifle the development of tomorrow's managers and erode the meaning of the management job.

prevent

destruction

If the manager, however, is controlled by the objective requirements of his own job and measured by his results, there is no need for the kind of supervision that consists of telling a subordinate what to do and then making sure that he does it. There is no span of control. A superior could theoretically have any number of subordinates reporting to him. There is, indeed, a limit set by the "span of managerial responsibility" (the term was coined, I believe, by Dr. H. H. Race of General Electric): the number of people whom one superior can assist, teach and help to reach the objectives of their own jobs. This is a real limit; but it is not fixed.

(8)

The span of control, we are told, cannot exceed six or eight subordinates. The span of managerial responsibility, however, is determined by the extent to which assistance and teaching are needed. It can only be set by a study of the concrete situation. Unlike the span of control, the span of managerial responsibility broadens as we move upward in the organization. Junior managers need the most assistance; their objectives are least easy to define sharply, their performance least easy to measure concretely. Senior men, on the other hand, have supposedly learned how to do their job; and their objectives can be defined as directly contributing to the business, their performance measured by the yardsticks of business results.

The span of managerial responsibility is therefore wider than the span of control. (H. H. Race thinks that the theoretical limit is around a hundred.) And where good practice would counsel against stretching the span of control, a manager should always have responsibility for a few more men than he can really take care of. Otherwise the temptation is to supervise them, that is, to take over their jobs or, at least, to breathe down their necks.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> This point has been made with a wealth of supporting evidence by James C. Worthy, formerly of ...

## ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

著者 ジェフリー・A・クレイムズ 訳者 有賀裕子 2009年8月30日発行 ソフトバンク クリエイティブ株式会社発行

### 第6章 働き手を尊重する (115～頁を読んで)

第三代アメリカ大統領、**ジェファーソン流民主主義**は、個人、つまり一般市民の権利を重んじ、公共の福祉のためにみんなで力を合わせようと熱く語りかけた。

**働き手は、費用源でもなければ、機械の歯車でもない。**

「お偉方から清掃人まで全員を、ひとつの事業を行ううえで等しく必要な存在だとみなさなくてはいけない。そのうえで大企業は、平等な昇進機会を設ける必要もある。」

ドラッカーは、知識労働者は組織を成功へ導く仕事だけに力を注ぎ、ほかはすべて脇に置かなければならないと述べた。

つまり、卓越した人材は「何をすべきか」を心得ていて、それ以外のことはすべて捨てるのだ。(135頁から引用)

## 原文

孙子曰：凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。

能使敌人自至者，利之也；能使敌人不得至者，害之也。故敌佚能劳之、饱能饥之、安能动之者，出其所必趋也。行千里而不劳者，行于无人之地也；攻而必取者，攻其所不守也；守而必固者，守其所必攻也。

故善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻。微乎微乎，至于无形；神乎神乎，至于无声，故能为敌之司命。进而不可御者，冲其虚也；退而不可追者，速而不可及也。故我欲战，敌虽高垒深沟，不得不与我战者，攻其所必救也；我不欲战，画地而守之，敌不得与我战者，乖其所之也。

故形人而我无形，则我专而敌分；我专为一，敌分为十，是以十攻其一也，则我众而敌寡。能以众击寡者，则吾之所与战者，约矣。吾所与战之地不可知，不可知，则敌所备者多，敌所备者多，则吾所与战者寡矣。故备前则后寡，备后则前寡，备左则右寡，备右则左寡；无所不备，则无所不寡。寡者，备人者也；众者，使人备己者也。

故知战之地，知战之日，则可千里而战。不知战地，不知战日，则左不能救右，右不能救左，前不能救后，后不能救前，而况远者数十里，近者数里乎？以吾度之，越人之兵虽多，亦奚益于胜哉？故曰：胜可为也。敌虽众，可使无斗。

故策之而知得失之计，作之而知动静之理，形之而知死生之地，角之而知有余不足之处。故形兵之极，至于无形；无形，则深间不能窥，智者不能谋。因形而措胜于众，众不能知；人皆知我所胜之形，而莫知吾所以制胜之形。故其战胜不复，而应形于无穷。

夫兵形象水，水之行，避高而趋下；兵之胜，避实而击虚。水因地而制行，兵因敌而制胜。故兵无成势，无恒形。能因敌变化而取胜者，谓之神。

故五行无常胜，四时无常位，日有短长，月有死生。

付 1~

## 第 8 章 検討課題 参考資料

### 2 戦略的意思決定の本質——ホンダのケース

#### (1) 戦略的意思決定とは

企業の成長の軌跡を辿ってみると、ある事実が奇妙に符合します。それはその節目におけるきわめて大胆な意思決定です。まさに乾坤一擲の、背筋のゾツとするような意思決定です。かつて川崎製鉄が千葉に大型高炉をつくろうとした時、時の日銀総裁の一万田尚登氏がその無茶さを非

難し、「あとにペンペン草しか生えない」とその決定を思いとどまらせようとはしました。しかし、その後の川鉄の成長が示すように日本の鉄鋼産業の成長の中で、川鉄の決定は正しかったと言えますでしょう。しかし、この決定は資本金を上回る投資を必要としており、一万田総裁が警告したように、一歩間違えば川鉄は今日存在しえなかつたのです。

同じように、キリンもかつてサッポロ、アサヒに遅れをとっていた時に、将来のビール市場の成長を信じ、大型投資をたてつづけに行いました。これが、キリンをビール業界で第一位の座に押し上げたわけです。しかし、そのキリンが追いつめていったアサヒから、起死回生の反撃を受けました。この時、アサヒは、まさにビール業界でタブー視されてきた、「味を変える」「ラベルを変える」ことをやってのけ、これがドライ戦争をひき起こし、キリンは手痛い反撃をくらうてしまったのです。このアサヒの決定もまたギリギリのきわどい決定であつたと想像されます。

いずれにしても、このようなギリギリの決定を戦略的意思決定と呼びます。つまり、戦略的意思決定とは決断を要する決定であり、それはその企業の浮沈にかかわるような大きな意思決定です。もちろん、企業は日常的な決定はいくつか行いますが、このような大きな意思決定はそんなに度々には行わないし、また行っていたとしたらそれは倒産ストレスの企業だけでしょう。それゆえに、こうした企業の歴史の中でも何回もないような意思決定の中にこそ、経営戦略の本質があると云えます。

それでは、このような戦略的意思決定はどのようになされるのでしょうか。それはきわめて冷

静かつ分析的になされるのでしようか？ それとも、直観にみちびかれ賭けのごとくなされるのでしようか。そしてその決定は一体誰が行い、どのようなプロセスで、なされるのでしようか。こうした疑問に答えるために、ホンダという一つの事例を詳細に分析することで、戦略的意思決定の本質を探ることにしましょう。

## (2) 国内で基礎を固める

ホンダは、周知のごとくオートバイで世界一のメーカーであり、四輪車に関しても日本メーカーの中で最後発でありながら、ついに第三位の座についた企業です。しかし、その出発は昭和二十二年（一九四七年）の、浜松の小さな町工場でした。ホンダの初期の成功は、自転車の補助エンジンF型カブ号に始まります。それまでホンダはドリーム号というスクーターを製造・販売していましたが、当時のクロガネなど大手オートバイ・メーカーにはまだまだ歯が立ちません。ここにホンダは、自転車の後輪に装着するだけのエンジン・カブ号を出して、これを自転車修理店チャンネルを通じて販売することにしたのです。当時の日本のオートバイ市場は、一部の金持ちやマニアのみの市場であり、油まみれのオートバイ修理店しかチャンネルがありません。ホンダは、後発であったため、この販売チャンネルがなかったのです。そこでホンダは新しいチャンネルに自転車修理店を選んだのです。これが功を奏し、ホンダは一躍成功への道を歩み始めたのです。

その後のホンダは拡大につぐ拡大をつづけ、昭和二十七年、八年には飛躍的な増産体制を敷いた

のです。この間に一挙に三工場を増設し、さらに大量の生産設備を資本金の数倍も費用をかけて購入したのです。折しも、昭和二十八、九年には大不況に突入し、ホンダの倒産が巷ではうわさされるほどでした。しかし、ホンダはこの苦境を乗り切ることについて町工場から、大量生産型の近代工場へと脱皮し、世界に通用するような技術力を獲得したのです。

そして、昭和二十九年の入社式において、本田宗一郎社長が「わが社存立の目的と運営の基本方針」と題して次のように講演をしました。

#### わが社存立の目的と運営の基本方針

社長 本田宗一郎

わが社は今や業界注目の的となっており、おそらく数年を出でずして名実共に世界第一のオートバイメーカーとなると思う。このことが確信されるゆえんは、一にわが社存立の目的が他社と比較して非常に優れているからにはかならないが、多数の新入従業員を迎えることができた好機に、あらためてわが社存立の目的とその基本的な運営方針を明らかにして、従業員諸君の一切の努力をここに結集し、わが社一層の発展に資したいと考える次第である。

#### △わが社存立の目的▽

わが社はオートバイならびにエンジンの生産をもって社会に奉仕することを目的とする。そこには作るものの喜びと、売る人の喜びがなければならぬ。しかしより重要なことはわが社の製品を

買って下さる顧客に喜んでもらうようにしなければならぬ。

作って喜び、売って喜び、買って喜び、三点主義こそ、わが社存立の目的であり、社是でなければならぬ。この三つの喜びが完全に有機的に結合してこそ、生産意欲の昂揚と技術の向上が保障され、経営の発展が期待されるわけであり、そこに生産を通じて奉仕せんとするわが社存立の目的が存在する。

#### △わが社運営の基本方針▽

わが社がその目的を実現することは、とりもなおさず、その製品に本田の精神がにじみ出ているようにすることにほかならない。

#### ① 人間完成のための場たらしめること

製品はすべて従業員の努力と研究の精華であり、真心のこもったものであることが必要である。このことはすべて生産にたずさわるもの人間完成こそ重要な前提でなければならぬことを意味する。わが社の職場は生産の場であると同時に従業員の修養と陶冶の場でなければならぬし、そこに蓄積される人間的な力と善意こそ、世界の市場に歓迎される商品を産み出すためのよりどころとなることを確信する。

#### ② 視野を世界に拡げること

技術が世界に通ずる限り、われわれの視野はつねに世界に注がれていなければならない。わが社と共に全体の水準を上げてゆくことこそ、日本を良くし、世界を良くする道であることを認識



し、目先の利益にとらわれることのないようにしなければならぬ。

③ 理論尊重の上に立つこと

近代産業の尖端をゆくわが社が、理論尊重をすることは当然であるが、最高の製品は最高の理論の上に立って組立てられるものであることを銘記して、理論の発展と共にわが社の製品も向上させなければならぬ。

④ 完全な調和と律動の中で生産すること

芸術的な作品が美しい調和を示しているように、わが社の製品もまた調和のとれた美しいものでなければならぬ。

⑤ 仕事と生産を優先すること

資本は目先に動かされやすい。わが社が今日を築き得たのは、つねに仕事を優先し、理論と時間とアイデアを尊重してきたからであって、この方針は将来も変更されるべきでない。資本は仕事と生産のために奉仕するものでなければならぬ。

⑥ つねに正義を味方とすること

つねに正しくあることこそ自分を一番強くすることである。最後の勝利を決するものは正しいか否かということであって、強いか弱いかが勝敗を決するものではない。

かくして、ホンダは昭和三十三年には五〇ccの名車と言われた「二輪車」、「スーパーカブ」を世

に出します。このスーパーカブは二輪車の底辺需要拡大の目的で開発されたもので、それまでのヒット量販車が月二〇〇〇〜三〇〇〇台ベースであったなかで、当初から三〜五万台を目標とした画期的な商品でした。F型カブ号が「自転車にエンジンを」という発想からつくられたものであったのに対して、スーパーカブは同じ五〇cc（四・五馬力）の高性能二輪車を狙ったもので、超小型で操作が容易、しかも低価格というコンセプトでつくられたものでした。

ホンダは、このスーパーカブの爆発的需要を予想し、昭和三十四年には鈴鹿に広大な土地を購入し、ここに本格的な大規模生産工場をつくることになりました。それは、これまでの常識の延長では考えられない規模と内容でした。当時、ホンダの資本金は一四億円、ところがこの鈴鹿への投資は総額七〇億から一〇〇億円というもので、またもやホンダに対する不安が巷（まち）をにぎわしたのです。この鈴鹿工場は将来の四輪車への結びつきを前提したとはいえ、きわめて理想に近い姿の工場となりました。

### (3) アメリカ進出を決定する

こうした状況の中で、ホンダはいよいよ海外進出を考えましたが、本田宗一郎と藤沢武夫はまず海外に行くには日本国内の基盤を固めるべきだということで、それまで東南アジアにはサンプル輸出は行ってはいたが、アメリカには輸出をひかえていました。もちろんヨーロッパにも出してはなかったのです。そして、昭和三十二年には、河島喜好（後に第二代目ホンダ社長）を東南

アジアとアメリカに市場調査に出し、ホンダ車輸出の候補地を選定にかかっていたのです。この二年にわたる市場調査の結果、「アメリカよりも欧州が有望」ということでした。当時のアメリカは二輪車は、ハーレイ・ダビッドソン社の五〇〇cc以上の大型オートバイが中心で、年間六万台位の市場でした。しかし、アメリカ人のオートバイに対する態度はブラック・レザー・ジャケットの「地獄の暴走族」というイメージのため、きわめてネガティブなものでした。これに対して、欧州市場ではトライアンフ(英)、NSU、BMW(西独)、モペット(伊)などの企業が強力で、年間三〇〇万台以上の市場が存在していました。

「河島の意見は、少し異なっており、東南アジアにまず出るべきだと考えていました。地理的にも、欧州の有力メーカーと対抗できるし、需要拡大も容易だと考えたわけです。とにかくアメリカは、四輪自動車の市場として成熟しており、現地の生活を見れば東南アジアが先行有望と見るのも、ある意味では当然でした。

しかし、とりわけ本田宗一郎と藤沢武夫は、「欧州はだめだ、(東南アジアもだめだ)、アメリカに行け」と主張しました。そして、昭和三十四年の三月ごろ、藤沢は河島を呼び、「おまえ、アメリカへ行け。俺の切り札はおまえしかないよ。おまえが行ってだめなら、社長(本田氏)に頼んで、オートバイじゃない商売してもらおうよ」と言って、強引にアメリカへ送ってしまったのです(藤沢武夫『松明は自分の手で』から引用)。

(さて、ここで奇妙なことに気がつきます。事前の市場調査では東南アジア、もしくは欧州が有

表 2-2 戦略代替案の比較評価

項目 代替案	市場規模	経済力	インフラ	ニーズ	態度
アメリカ	6万/? (但し500cc)	高	高	無	ネガティブ
東南アジア	?	低	低	有	ポジティブ
ヨーロッパ	300万	中	高	有	ポジティブ

項目 代替案	競合	アフターサービスの容易さ	主たる交通手段	リスク
アメリカ	無	中	四輪	高
東南アジア	無	易	これから自転車	低
ヨーロッパ	有	困難	二輪と四輪の共存	中

望だと言っていたホンダが、なぜアメリカに進出すべきだと決定したかです。この決定はホンダにとってはきわめて重要な決定のはずです。というのも、昭和三十四年には鈴鹿工場の建設が決まっております、ここから月産三万台のオートバイが次から次と生産されてくるのです。もし、これらの二輪車が売りさばけなかったら、ホンダは倒産の危機に瀕してしまう、まさに、この海外進出の候補地の選定は、ホンダにとってきわめて戦略的で、クリティカルな決定だったのです。

なぜ河島はまず東南アジアと考えたのでしょうか。なぜ、当初は欧州と考えたのでしょうか。それを分析してみました。表2-2は、戦略代替案の評価を試しに行ったものです。

表2-2は、各戦略代替案を検討項目ごとに評価して、最後に主観的にリスクを付与したものです。まず二輪車市場をみると、アメリカでは五〇〇cc以上では六万台の規模があるが、ホンダの商品（スーパーカブ号）の五〇ccのマーケットはまったく未知なのです。未知という点では、東南アジアもこれからの市場であるため同様に未開拓です。唯一、欧州のみが三〇〇万台のオートバイ市場が顕在でした。この点からすると、欧州が有望にみえます。

しかし、購買力（経済力）をみるとアメリカが圧倒的で、東南アジアはまったく可能性が低いのです。しかし、ニーズ（五〇ccのオートバイだという事が大切）は、アメリカにはまったく無いと言えます。アメリカ人にとっては交通手段とは四輪自動車以外考えられないでしょう。アメリカは馬車の世界から一挙に四輪自動車の世界に入ったからです。もちろん、アメリカのインフラ（交通体系）は四輪用にできており、さらに、アメリカ人はオートバイに対してネガティブなイメージを抱いていました。これに対して、欧州は元々オートバイの発祥の地であり、交通体系もオートバイ向きであり、消費者の態度はレースを好み、ポジティブな態度でした。この点からすると、欧州市場が最も可能性が高いのです。しかし、欧州市場の問題は、競合の激しさです。少なくともアメリカと東南アジア市場は真空であり、また東南アジアで欧州メーカーと競合しても地理的な優位性から勝つ可能性が高いわけです。その意味では、東南アジアの方が有利なのです。

もちろん、考慮すべき要因はこれ以外にもいくつもあり、また各項目ごとの評価も判断が多様

になるでしょう。しかし、総じていえば、この三つの候補案の総合評点をつけるとすると、どうなるでしょうか。もし、分析型戦略論の立場からするならば、一般的には総合評点式をとるでしょう。つまり、各項目ごとにウエイトをつけ、その項目について各候補案ごとにスコアを付します。

例えば、ウエイトを $B_j$ とし、スコアを $X_{ij}$ とすると、各候補案ごとの総合点は $S_j = B_1X_{1j} + B_2X_{2j} + B_3X_{3j} + \dots + B_nX_{nj}$ となります。試しにアメリカ案を行ってみれば、

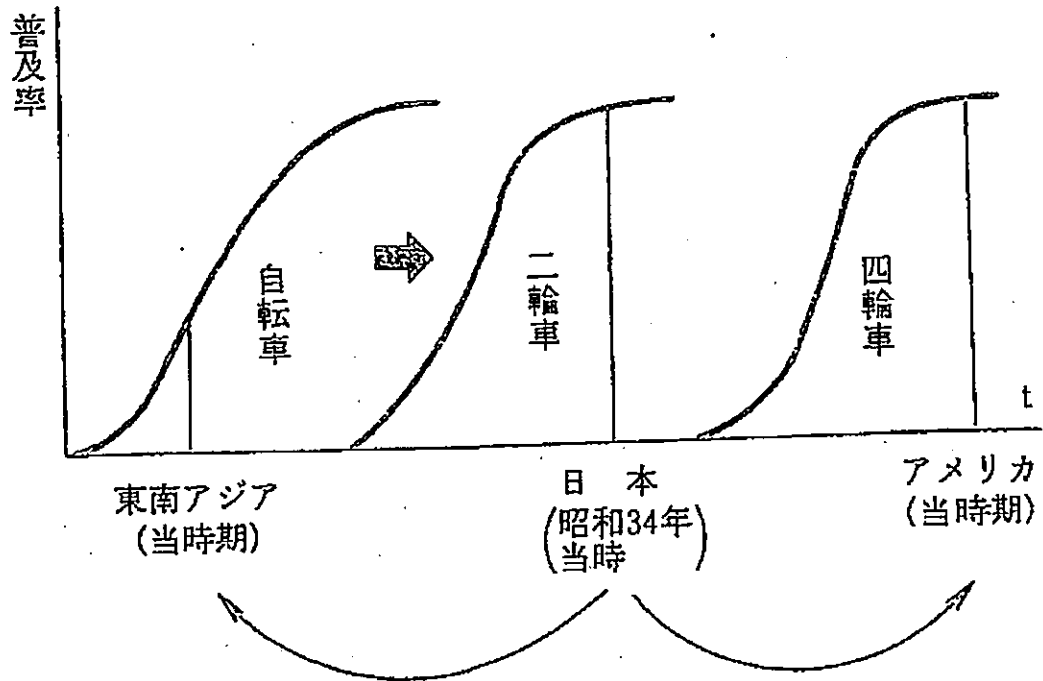
$$\text{アメリカの総合得点} = 0.1 \times 3 + 0.2 \times 1 \times 0.05 \times 1 \times \dots$$

といった具合です。こうすれば、各候補案のもつ総合得点がでて、各案の優劣の判断が数値化できます。この分析的方法に従えば、多分、ホンダのこの意思決定は一位東南アジア、二位欧州、三位アメリカという順序となると思われます。これを裏がえせば、最もリスクが高そうなのがアメリカということになります。当初、二年間かけた河島の市場調査で東南アジア案あるいは欧州案が有望とされた理由はこのためでしょう。

東南アジア案の分析的な考えの背後には、もう一つPLC（プロダクト・ライフ・サイクル）モデルがあります。つまり、図2-2のような製品のライフ・サイクルが考えられるのです。

PLCモデルによれば、一般に世の中の交通手段は自転車→二輪車→四輪車へと変遷してゆきます。ホンダはまさに、戦後の日本において、自転車修理店に対して自転車補助型エンジンカバー号を提供することで、日本市場を二輪車の世界へ移行させるきっかけをつくり、その後スーパー

図2-2 交通手段のPLCモデル



カブでこの変遷を見事に達成したのです。まさにホンダの成功ノウハウはこの移転にあったのです。

しかし、昭和三十四年になると、二輪車国内市場も成熟化のきざしをみせ、国内四輪メーカーも次第に台頭し始めてきていました（トヨタの国民大衆車パブリカの登場は昭和三十六年でした）。昭和三十四年当時、世界をみると、東南アジアは、日本の後追い状況にあり、庶民の足は自転車が主でした。これに対して、アメリカは、すでに四輪車が一家に一台以上普及しており、セカンドカー・ニーズも出ているほどの状況でした。さらに、アメリカは馬車から一挙に四輪車の世界に突入しており、二輪車のPLCを通らず四輪車の世界になってしまっているのです。

このPLCモデルに従えば、明らかに次の進出地は、これから二輪車の世界に向かう所、つまり東南アジアであり、またホンダのこれまでの成功体験が活用できるのです。この点からしても、東南アジアは最もリス

ク回避ができる候補地だと言えましょう。

こうした分析的戦略論アプローチは、今日でも、多くの企業がとる方式であり、総合企画部などで企画案を練る時には必ず用いられるものです。しかし、ホンダの藤沢らの決定はこれとは逆のアメリカ案の採択でした。これは一体何を意味しているのでしょうか。

#### (4) 経営理念主導の意思決定

ホンダにはかねがね「世界のホンダ」というどこでかい夢がありました。本田宗一郎が会社をスタートさせたころ、ミカン箱の上ののぼってわずか数十人の従業員に向かって「世界のホンダ」になろうと呼びかけたといえます。一介の町工場の親父が、とてつもない目標（夢）を語ったのである。この夢は、昭和三十一年のホンダの経営理念に高らかに掲げられています。それは次のようなものです。

#### 社是

わが社は、世界的視野に立ち、顧客の要請に応えて、性能の優れた廉価な製品を生産する。

#### わが社の運営方針

- 一、つねに夢と若さを保つこと。
- 二、理論とアイデアと時間を尊重すること。



- 三、仕事を愛し職場を明るくすること。
- 四、調和のとれた仕事の流れをつくり上げること。
- 五、不断の研究と努力を忘れないこと。

すでにこの中に、世界市場が経営戦略視野に入っていることがうかがえます。藤沢はアメリカこそ主戦場だと考えていた、それを次のように語っています。

「アメリカこそホンダの夢を実現できる主戦場だというのが、私のかねての考えで、ですから本格的進出が可能になるまでは、サンプル輸入の注文があっても一台も出さずに、満を持していたんです。というのは、世界の消費経済はアメリカから起こっている。アメリカに需要を起すことができれば、その商品は将来がある。アメリカでだめな商品は国際商品になり得ないという信念を、私は持っていたのです。……河島は、東南アジアにまず出るべきという考えでした。地理的に見ても、ヨーロッパの有力メーカーと対抗でき、需要拡大も容易なのは東南アジアだというわけですが、とにかくアメリカは、四輪車の市場として成熟しているし、現地の生活を見れば東南アジアの先行有望と見るのは、ある意味では当然だったでしょうね。けれども、市場の規模は格段の差があるし、波及効果を考えれば、なんとしてもアメリカ市場の開拓が先決だという私の考えは変わりませんでした。東南アジアで売れば、当面短期的な効果は大きいけれども、世界商品として伸びていくとい

「う形にはとうていなりえないと見ていたわけです」（松明は自分の手で）から引用。

ホンダにすれば、五〇ccオートバイの市場が存在しないという意味では、アメリカも東南アジアも同じでした。ただホンダの世界戦略にとってどちらが、順序からいってより戦略的に意味があったかどうかです。東南アジアから始めれば、たしかに短期的にはそこそこ行くかもしれませんが、しかし、時間もかかるし、かつ世界に通用する商品として認められることはヘタをすると永久にないでしょう。その意味では、高いリスクがあるアメリカこそ、かける価値のあるリスクです。さらに、世界戦略という視点に立つと、波及効果も大切です。戦略的地点を抑えれば、その後はナダレ現象が起こります。先に困難なことを片づけければ、あとで容易なことはいつでもできるからです。

このホンダのアメリカ市場選択の決定は、その後のホンダを決定づけたものでした。もし、ここでホンダがこの選択をしなかったとしたら、今日のホンダはなかったでしょう。まさに、企業の将来を決める分岐点でした。そして、この決定の特質は「決断」と呼ぶにふさわしいものでした。この決断の背後に、われわれは「理念先行」型の経営戦略をみることができます。

「理念先行」型の経営戦略とは、まず企業のあるべき姿、あるいはビジョンがあって、このビジョンに向かって企業の戦略的決定が下されるのです。ホンダの場合、まず「世界のホンダ」というビジョンがあり、ここからその姿に到達するには「何をなすことが最良か」というロジック

が出てくるのです。その上で、「何ができるか」を考えると、当然ギャップがでてくる。このギャップを埋める方法を考えればおのずと「どのように」その「何を」なすかが見えてくるのです。企業の意思決定には、二種類の決定があります。一つが“Right or Wrong”の決定であり、もう一つが“Good or Bad”の決定です。前者は、「+」「-」というきわめて合理的な決定です。技術のある部分の決定などは典型的です。しかし、後者の場合は、「+」「-」でも良いのです。つまり、きわめて主観的で価値主導的な決定です。こうした決定は、普遍の真理がわかっていないような分野、つまり戦略的決定に近づけば近づくほど増えてきます。サイモンは、前者の決定を「事実前提」に基づく決定、後者を「価値前提」に基づく決定と呼びました。そして、経営理論は前者の事実前提のみを対象にすべきだとしました。しかし、戦略的意思決定の本質は、ホングの例にみるように、きわめて価値前提的決定です。ビジョンというものがあって、それが意思決定の価値基準になっています。この価値基準に照らして、何が「良いか、良くないか」を決定するのである。

事実前提に基づく決定は、サイエンティフィックであり、合理性を追求しているため、できるかぎり数値化してゆこうとします。その結果、リスク・ミニマムを追求することとなります。しかし、真の戦略的意思決定が、問題としているのは、「賭ける価値があるリスクかどうか」です。もし賭ける価値があると、主観的に判断すれば、それがリスク・マキシマムであろうと決定します。これが「決断」です。

経営戦略の決定とは、結局、「What to do」を決めることです。「What」を間違えれば、どんなにHowのレベルで頑張っても、その成果はそこそこしか到達しません。しかし、何が正しくて、何が誤っており、しかも、何が「最良か」を決めようとするとき、きわめて多様な判断基準が入り込んできます。そういった事態にこそ明確な価値判断基準が求められるのです。

経営戦略そのものはきわめて「とらえがたい」事柄です。そこには高い不確実性が内在しています。こうした事柄を決定する時には、究極には、揺るがぬ価値基準が必要なのです。この価値基準こそ、企業のもつ経営理念、信念、ビジョンといったものです。こうした価値基準に主導された戦略的意思決定こそが、本物だと言えるでしょう。ホンダのケースはまさに、これにあてはまるのです。

## 奥村昭博 (おくむら・あきひろ)

- 1945年 岐阜県に生まれる  
1969年 慶応義塾大学商学部卒業  
1975年 ノースウェスタン大学経営大学院  
にて M. B. A. 取得  
1976年 慶応義塾大学大学院商学研究科博  
士課程修了  
慶応義塾大学大学院経営管理研究  
科教授を経て  
現 在 静岡県立大学教授  
慶応義塾大学名誉教授  
著 著 『組織現象の理論と測定』(共著,  
千倉書房), 『日本のトップマネジ  
メント』(ダイヤモンド社), 『日米  
企業の経営比較』(共著, 日本経済  
新聞社), 『企業イノベーションへ  
の挑戦』(日本経済新聞社) 『日経  
で学ぶ経営学の考え方』(共著,  
日本経済新聞社) ほか

日経文庫531

## 経営戦略

1989年2月20日 1版1刷

2010年3月16日 36刷

著 者 奥村昭博

発行者 羽土 力

発行所 日本経済新聞出版社

<http://www.nikkeibook.com/>

東京都千代田区大手町1-9-5 郵便番号 100-8066

電話 (03) 3270-0251

印刷・広研印刷 製本・大進堂

©Akihiro Okumura 1989

ISBN 978-4-532-01531-2