

1. 5/27(月)

もしドラ① (1~2)

第1章 みなみは「マネジメント」と出あった

第6回 もしドラ(1)

会計と経営のブラッシュアップ

平成25年5月6日

山内公認会計士事務所

(教科書と説明)

もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら(2009年ダイヤモンド社発行 岩崎夏海著)

(参考にして趣旨を学んだ本)

- (1) マネジメント 基本と原則 エssenシャル版(2001年ダイヤモンド社発行 P・F・ドラッカー著 上田惇生編訳)
- (2) 現代の経営(1996年ダイヤモンド社発行 P・F・ドラッカー著 上田惇生訳)
- (3) The Practice of Management(1954年 Peter F. Drucker)
- (4) 「もしドラ」現象を読む(2012年海島社発行 江上哲著)
- (5) ドラッカーへの旅(2009年ソフトバンク クリエイティブ発行 ジェフェリー・A・クレイムズ著、有賀裕子訳)
- (6) ネクスト・ソサエティ(2002年ダイヤモンド社発行 P・F・ドラッカー著 上田惇生訳)
- (7) マネジメント(1974年ダイヤモンド社発行 P・F・ドラッカー著 野田一夫外監訳)
- (8) 孫子兵法 連環画(1990年浙江人民美術出版社発行)
- (9) その他

(登場人物)

川島みなみ 都立程久保高校野球部のマネージャー
 宮田夕紀 みなみの幼なじみ。野球部マネージャー(入院中)
 柏木次郎 みなみの幼なじみ。キャッチャー
 星出純 キャプテン、四番バッター
 加地誠 野球部の監督

プロローグ

「夏の大会」に負けて、3年生が引退した直後の高校2年生の7月半ば、みなみは、野球部のマネージャーになった。そして、「野球部を甲子園に連れていく」という明確な目標を持った。「どうやったら連れて行けるかを考える前に、それは、みなみにとって使命だった。そう決めたら、すぐに行動に移した。

1. 野球部に入部して、みなみの言ったこと

ところが、いざ入部してみると愕然とさせられた。

みなみが初めて練習に参加した日、多くの部員が、ほとんどなんの理由もなしに、練習をさぼっていた。

「私はこの野球部を甲子園に連れて行きたいんです。」というみなみの言葉に全部員23名のうち出席していた、たったの5名の反応は、すべて否定的なものだった。監督の加地は、「それはさすがにムリじゃないかな。その目標はあまりにも現実とかけ離れているよ。」と言った。

キャプテンの星出純は、「それは正直厳しいよ。この野球部には、甲子園に行くために野球をやっているやつは一人もいないよ」と言った。

野手で、幼なじみのキャッチャーの柏木次郎も、「おまえ、本気なのか。初めから大きなことは言わないで、三回戦突破くらいを目標にしておいた方が無難だよ」と言った。結局、みなみの考えに賛同したり、協力を申し出たりする人間は、一人もいなかった。

それでも、みなみはへこたれたりしなかった。逆にモチベーションを高めていた。

(マネジメント・エッセンシャル版 29～36、137～141 頁)

集団が、一つの目標を達成しようという時、その集団(組織)に成果をあげさせようというのがマネジメント(経営)である。

- **事業の定義**は、目標に具体化しなければならない。そのままでは単なる意図にすぎない。
- **目標設定において中心となるのは、マーケティングとイノベーション**である。なぜなら、**顧客が代価を支払うのは、この二つの分野における成果と貢献**に対してだからである。
- **市場についてのデュポン社の話は聴くに値する**。同社が成功した時、独占的供給者の地位を維持するのは、**開発コストを回収するところまで**である。その後は、特許権を開放し、競争相手を作る。100の80%は、250の50%よりも小さい。**供給者が複数の時、一社では想像できないような用途の発見と発展**があり、**市場は急速に拡大する**。
- **アメリカで鉄道が衰退した理由はその職場に魅力が無くなったから**である。経営資源の三つの目標が確保できなくなったからである。**三つの経営資源**である**物的資源、人的資源、資金**についての目標が必要である。**特に良質の人材と資金を確保できなければ企業が永続できない**。
- 三つの経営資源についての生産性の目標。
- **マーケティングの目標は複数存在する**。①**既存の製品**についての目標、②**既存の製品の廃棄**についての目標、③**既存の市場**における**新製品**についての目標、④**新市場**についての目標、⑤**流通チャンネル**についての目標、⑥**アフターサービス**についての目標、⑦**信用供与**についての目標である。

個人主義でも、全体主義でもない、相互の自由と個人の自由が尊重された組織について理解する必要がある。

- **利潤動機には意味がない**。活動のあり方を説明するものでもない。利益は個々の企業にとっても、社会にとっても必要である。しかし、それは**目的ではなく、神格化すれば危険**である。

- 必要なものは、長期計画ではなく**戦略計画**である。①戦略計画は魔法の箱ではない。思考であり、**資源を行動に結びつける**ものである。②戦略計画は予測ではない。それらは道具にしかすぎない。戦略計画とは、**手法ではなく責任**である。③戦略計画は、**未来ではなく、現在の意思決定が未来において持つ意味**に関するものである。今、どの程度の先を考えるかである。④戦略計画は、**リスクをなくすためのものではない**。より大きなリスクを負担できるようにすることである。
- 戦略計画とは、①**リスクを伴う起業家的な意思決定**を行い、②**その実行に必要な活動を体系的に組織**し、③**それらの活動の成果を期待したものと比較測定**するという連続したプロセスである。常に、「何を、いつ行うか」「何を、いつ止めるか」を問わねばならない。

組織に成果をあげさせる、その成果のいかに多くのことがかかっている。しかし、現実との乖離はどうすればよいのか。

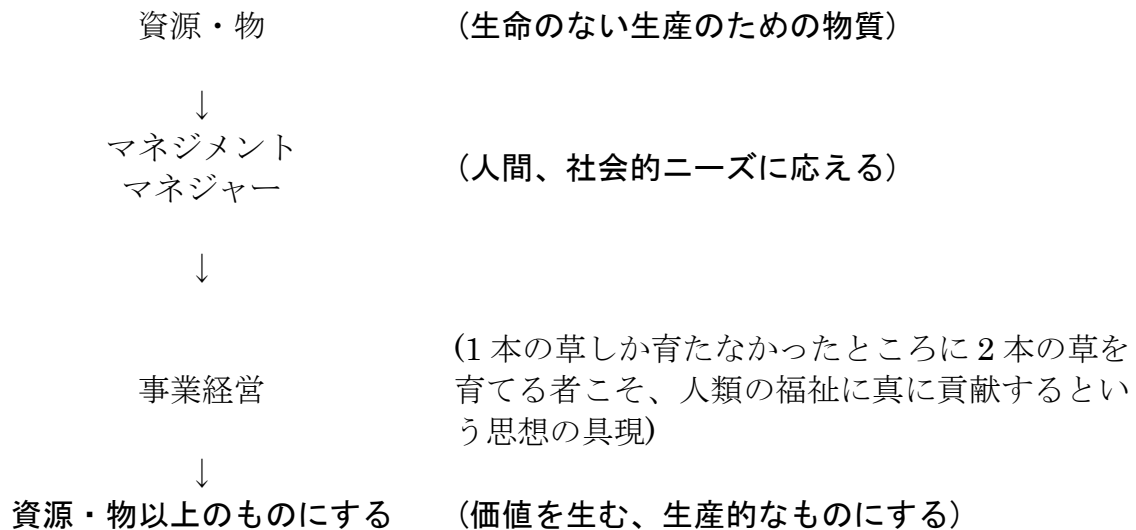
- **四つの阻害原因とは何か**。組織には、人をまちがった方向へ持っていく要因が四つある。①**技能の分化**、石切り工の話、②**組織の階級化**、全員を仕事の要求するものに向けさせる組織構造、③**階層の分離**、仕事の違いを理解したコミュニケーション、④**報酬、人間に対する評価の意味づけ**とはどういうことか。

チームとしての目標管理はどのようにすればよいのか。

- **自己管理による目標管理こそ、マネジメントの哲学**である。
- 組織をして高度の成果をあげさせることが、自由と尊厳を守る唯一の方策である。その**組織に成果をあげさせるものがマネジメント**であり、マネジャーの力である。
- 「**マネジメント**」は、世界で最初の、マネジメントについての唯一の総合書である。第一線の経営者が問題に直面した時、第一線の専門家、科学者が組織とマネジメントを知る上での教科書であり、今日の社会と経済を知るための学生の入門書である。
- 読者は、自らの国、経済、産業、事業が**いま直面する課題**は何か、**問題**は何か、**行うべき意思決定**は何か、そしてそれらの課題、問題、意思決定に適用すべき基本と原則は何かを**徹底して考えていただきたい**。
- 世界中の先進社会が**転換期**にあるなかで、日本ほど大きな転換を迫られている国はない。日本が50年代、60年代に発展させたシステムは、他のいかなる国のものよりも大きな成果をあげた。しかし、そしてまさにそのゆえに、今日そのシステムが**危機に瀕している**。すでに周知のように、それらの多くは放棄して新たなものを採用しなければならない。あるいは徹底的な検討のもとに再設計しなければならない。今日の**経済的、社会的な行き詰まり**が要求しているものがこれである。

(現代の経営 第1章マネジメントの役割から)

- 経営管理者(マネジャー)は、事業に生命を与える力にあふれた存在である。彼等のリーダーシップなくしては、生産のための資源は、単なる資源にとどまり、生産は行われぬ。



- マネジメントの出現(組織を預り、組織の成果をあげ、組織の継続を図る)こそ、人間社会の歴史における画期的な出来事である。
- 1950年代のアメリカは、さらに発展するよりも、今日有するものを守ろうとする姿勢が見られる。多くの産業において、資本設備が老朽化しつつある。生産性が急速に向上しているのは、いくつかの新産業だけである。生産性は多くの産業において、低下はしてなくとも、停滞している。

現代の経営 (CHAPTER 1)

THE ROLE OF MANAGEMENT (3~頁から一部引用)

The dynamic element in every business—A distinct and a leading group—The emergence of management—The free world's stake in management.

マネジメントの現代の経済及び社会における役割について

Resources	+	Management	→	Production
(material)		(human)		(productive resources)

企業とは、(マネジメントの体系)

第一に、顧客のために成果を生み出す(経済的な機関)

第二に、人を雇用し、育成し、報酬を与える(人を生産的なものにするための機関)

第三に、公益を増進する(社会的責任を持つ機関)

マネジメントは、事業に生命を与える力にあふれた存在である。彼等のリーダーシップなくしては、生産のための資源は、単なる物質にとどまり、価値ある生産物にはならない。

THE manager is the dynamic, life-giving element in every business. Without his leadership the “resources of production” remain resources and never become production. In a competitive economy, the success of a business, indeed they determine its survival. The “responsibilities of capital” have disappeared from our vocabulary together with the “rights of capital; instead, we hear of the “responsibilities of management,” and of the “prerogatives of management.”

The emergence of management as an essential, a distinct and a leading institution is a pivotal event in social history.

This belief that the material can and should be used to advance the human spirit is not just the age-old human heresy “materialism.”

Management, which is the organ of society specifically charged with making resources productive that is, with the responsibility for organized economic advance, therefore reflects the basic spirit of the modern age. It is in fact indispensable—and this explains why, once begotten, it grew so fast and with so little opposition.

The importance of Management

Management, its competence, its integrity and its performance will be decisive both to the United States and to the free world in the decades ahead. At the same time the demands on management will be rising steadily and steeply.

2. 野球部のマネジャーになって、初めてマネジメントを読む

みなみは、先ず、「マネジャー」という言葉の意味を調べてみた。家にあった広辞苑を引いた。

(1) マネジャー (manager)

支配人。経営者。管理人。監督。

本屋さんにまでやって来た彼女は、「何かマネジャーに関する本はありませんか？」すると店員は、すぐに一冊の本を手にして戻ってきた。

(2) マネジメント (management)

管理。処理。経営。

大型書店で店員からこれがマネジメントについて書かれた本の中で、最も有名なものです。と言って一冊の本を紹介された。

みなみは、その本を手にとって見てみた。タイトルは、そのものズバリ「マネジメント エssenシャル版」とあった。みなみは、中身も見ずにその本を買った。

(3) マネジャーの資質

読み進めてみると、その本は意外に面白かった。そこには、企業を含めた「組織」の経営全般についてが書かれていた。組織の経営について知ることは、野球部の経営を知ることにもつながった。読み進むうちに、不意に「マネジャーの資質」という言葉に突き当たって、みなみは自分にその資質があるのかと思って、ドキッとした。

そこにはこうあった。「マネジャーにできなければならない仕事は、そのほとんどが教わらなくとも学ぶことができる。しかし、学ぶことのできない資質、後天的に獲得することのできない資質、始めから身につけていなければならない資質が一つだけある。才能ではない。真摯さである」みなみは、その部分をくり返し読んだ。

(注)真摯さとは人柄のことである

(マネジメント・エッセンシャル版 まえがき、41～48、128～134 頁)

ドラッカーは、20 世紀の世界は信じられないほどの短い間に、多元的な組織社会になったと言う。社会の主な課題が、個人や家族から組織の手にゆだねられた。従って組織に高度の成果をあげさせることが、自由と尊厳を守る唯一の方策であるという。

- 公的機関こそ現代の成長部門である。
- マネジャーの二つの役割。①投入した資源の総和よりも大きなものを生み出す組織を創造すること、②ただちに必要とされているものと近い将来必要とされるものを調和させること。
- マネジャーの仕事は、マネジメント以外のことに時間を使うことではない。共通の仕事は五つ、①目標を設定する、②組織する、③動機づけとコミュニケーションを図る、④評価測定する、⑤人材を開発する。
- 最大の貢献。イギリスのインド総督府の成功は、ミドルマネジメント。即ち、「若者に広く、かつ挑戦的な仕事を与えた」こと。
- マネジャーの職務設計の誤り、①職務を狭く設計し、成長できなくすること、②補佐役という職務や職務と言えないような仕事は有害である、③責任ある存在でない仕事、④十分な仕事を持たせない、⑤彼一人と直接の部下で遂行できる仕事、⑥会議や調整が頻繁な仕事は間違っている、⑦仕事の不足をポストで補ってはならない、⑧後家づくりの仕事は設計しなおす必要がある。
- 「マネジメントの限界の法則」によるマネジメントの階層の積み重ねはコミュニケーションの妨害となる。
- 職務設計の重点、マネジャーが自らの仕事を主体的に知ることのできる状況を作る、①継続的な職務、市場調査部長や製造部長②貢献の責任の明確化③マネジャーの仕事は、上、下、横の関係によって規定される④必要な情報と提供できる情報の明確化。

- 公的機関不振の原因としてよくあげられるのが、次の 3 つである。①企業のようにマネジメントしていない ②人材がいない ③目的や成果が具体的でない。ということであるが、**いずれも弁解にすぎない。公的機関の問題は、①なすべきことをしていないこと、②スーパーマンや猛獣使いをマネジメントに置くわけにはいかない。組織の数はあまりにも多い、③成果は定量的にのみ測定できるものではない。**定性的にも把握できるのでその工夫が必要である。

- 企業とは成果の計算が違う。従って次の 6 つの規律を自らに課す必要がある。
①「事業は何か、何であるか」を定義する、②その目的に関わる定義に従い、**明確な目標を導き出す、③活動の優先順位を決める、④成果の尺度を定める、⑤自らの成果についてフィードバックを行う、⑥目標に照らし成果を監査する。**

(現代の経営 第2章マネジメントの仕事から)

- **マネジメントの原理(目的) — 経済的効果**

企業のマネジメントは経済的な成果を第一義とし、経済的な成果をあげることによってのみ、その存在と権威を正当化される。**経済的な成果とは、消費者が進んで支払う価格で、消費者の望む財やサービスを提供することである。**これができなければ失敗である。これがマネジメントの特性であり、軍や教会やその他の組織とは異なる点である。
- **事業のマネジメント — 第一の機能**

事業のマネジメントは勘や直観的な才能ではない。マネジメントの原則の体系的な研究、知識の体系的な取得、仕事の体系的な分析によって事業のマネジメントの仕事が改善できる。しかし、マネジメントの評価の決定的な基準は、知識ではなくて、**事業上の成果である。あくまで実務である。**マネジメントに特有の仕事とは実現が望ましいものを可能とし、**それを実現すること**である。したがって事業のマネジメントとは、**目標によるマネジメント**である。
- **経営管理者のマネジメント — 第2の機能**

人的・物的資源を使って生産的な企業をつくるのが、マネジメントの第二の機能である。**具体的には経営管理者をマネジメントすることである。**企業とは、その構成要素たる資源の総計よりも大きな、より優れたものを生むべき存在である。しかも、**成長可能な資源、成長と発展を期待できるものは人的資源**だけである。他の資源はすべて機械的な法則に従う。
- **人と仕事のマネジメント — 第3の機能**

人に最も適するように仕事を組織し、**最も生産的、効果的に仕事ができるように人を組織**することがマネジメントの仕事である。
- **二つの時間**

マネジメントはつねに、現在と未来という二つの時間に生きなければならない。**長期的な利益**を犠牲にして、**目前の利益**を得ても成果をあげたことにはならない。また逆に、**壮大な未来のためにリスクを冒すような意思決定は無責任である。**目覚ましい業績をあげても、あとは燃えつきて沈む船体を残しただけでは、**現在と未来のバランス**に失敗した無責任なマネジメントである。
- **マネジメントの総合性**

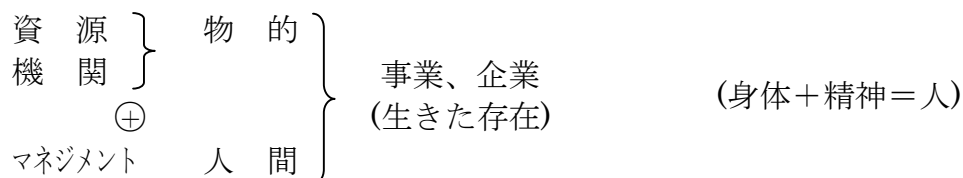
①事業のマネジメント ②経営管理者のマネジメント ③人と仕事のマネジメント ④現在と未来、時間のマネジメントは別個に確定することはできるが、別個に扱うことはできない。

現代の経営 (CHAPTER 2)

THE JOBS OF MANAGEMENT (6～頁から一部引用)

The first function: economic performance—The first job: managing a business
 —Managing as creative action—Management by objectives—Managing
 managers—The enterprise as a genuine whole—Managers must manage
 —”It’s the abilities, not the disabilities, that count” —Managing worker and work

マネジメントの存在と理解



企業の本質の理解

To be sure, the business enterprise must discharge its economic responsibility so as to strengthen society, The essence of business enterprise, the vital principle that determines its nature, is economic performance.

The first function: Economic performance

Management must always, in every decision and action, put economic performance first. It can only justify its existence and its authority by the economic results it produces.

The first definition of management is therefore that it is an economic organ, indeed the specifically economic organ of an industrial society. Every act, every decision, every deliberation of management has as its first dimension, every deliberation of management has as its first dimension an economic dimension.

To manage a business means, therefore, to manage by objectives. Throughout this book this will be a keynote.

Managing Managers

To obtain economic performance there must be an enterprise. Management's second function is therefore to make a productive enterprise out of human and material resources. Concretely this is the function of managing managers.

It must be a genuine whole: greater than—the sum of its parts, with its output larger than the sum of all inputs.

But it is also clear that the “resources” capable of enlargement can only be human resources. All other resources stand under the laws of mechanics. They can be better utilized or worse utilized, but they can never have an output greater than the sum of the inputs. Man, alone of all the resources available to man, can grow and develop.

Managing Worker and Work

The final function of management is to manage workers and work. Work has to be performed; and the resource to perform it with is workers—ranging from totally unskilled to artists, from wheelbarrow pushers to executive vice-presidents. This implies organization of the work so as to make it most suitable for human beings, and organization of people so as to make them work most productively and effectively.

There is one more major factor in every management problem, every decision, every action—not, properly speaking, a fourth function of management, but an additional dimension: time. Management always has to consider both the present and the long-range future. A management problem is not solved if immediate profits are purchased by endangering the long-range profitability, perhaps even the survival, of the company.

「もしドラ」現象を読む

著者 江上 哲 2012年6月29日 有限会社海鳥社発行

はじめに (3～頁を読んで)

2011年12月には、日本全国で300万部近くは売れているという、「もしドラ」現象とも言うべき流れについて、経営学分野の研究の観点からは、危惧すべき点が多い。特に次のような点については、読者自身が注意をする必要がある。

- (1) 「もしドラ」に感動して、それを読書だと考えることは学習の姿勢に乏しい。これに感動して停まるというのは「下流階層」へ進むことと同じである。
- (2) 現在の日本では、非正規雇用者が3割を超えている。このような現実から見て、「もしドラ」のテーマとも言うべき「人間主義的経営管理法」というような時代認識を、そのまま無批判に受入れて、感動することは有害である。
- (3) 「もしドラ」で展開されるマーケティング論は、現実の社会では通用しない。「顧客」の捉え方も単純であり、現代のマーケティング研究の動向や議論の方向を勉強する必要がある。
- (4) 「もしドラ」の甲子園出場を目指す感動的なストーリーは、視野が狭く危険とも言える、一方的な「自己啓発セミナー」と同質の問題のあることを認識すべきである。
- (5) 「もしドラ」を経営やマーケティングを勉強するきっかけとし、そこ止まりの読者になってはいけない。より生産的なこの後のビジネス教育の展望を持つ必要がある。心地よく感動してそれで終りではいけない。

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1章 チャンスは自分でつかみとるもの (35～頁を読んで)

ドラッカーの住まいの内部は、実に質素で整然としており、目に入るのは、本、日本の美術作品、淡い色のソファと椅子だけだ。

ファシズムを批判した処女作「経済人の終わり(1939年)」はウィンストン・チャーチルの目に留まり、絶賛を浴びた。

ドイツのワハンプルクでアメリカ系大手金融機関の見習い社員として就職したが、大暴落が起きて整理された。1929年イギリス系新聞社のフランクフルト支局に勤務し、アメリカ産業界の動向を迫った。ドラッカーは記者生活を続ける中で、公法、および国際法の博士号を取得した。このころ、ヒットラーやゲッペルスにたびたびインタビューを行っている。

次にロンドンに移り、世界的な銀行で約3年間エコノミストの職に就いた。この時期大学でケインズの講義を受ける。

1937年、同じドイツ系ユダヤ人のドリス・シュミットと結婚し、間もなくアメリカ合衆国へ移住する。

1942年にバーモント州のペニンントン大学教授となり、GMの依頼により、GMの経営上層部の調査を行ない、約束により1946年「企業とは何か」を刊行し、GMないし大企業の中核におけるマネジメントの姿を描く。この記念碑的な作品は、分権制という実務に近い人々に判断の権限を委ねる仕組みの利点を説き、飛ぶように売れた。1980年代にはフォーチュン500社の4分の3以上が分権制を取り入れていた。

1950年から1971年までの約20年間、ニューヨーク大学(現スターン経営大学院)の教授を勤めた。経営や社会をテーマに30冊を超える著作があり、日本にもたびたび来日している。

2005年フレアモントの自宅にて95歳で没する。

原文

孙子曰：兵者，国之大事也。死生之地，存亡之道，不可不察也。

故经之以五，校之以计而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意也。故可与之死，可与之生，而不诡也。天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，高下、远近、险易、广狭、死生也。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制、官道、主用也。凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜。故校之以计，而索其情。曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。

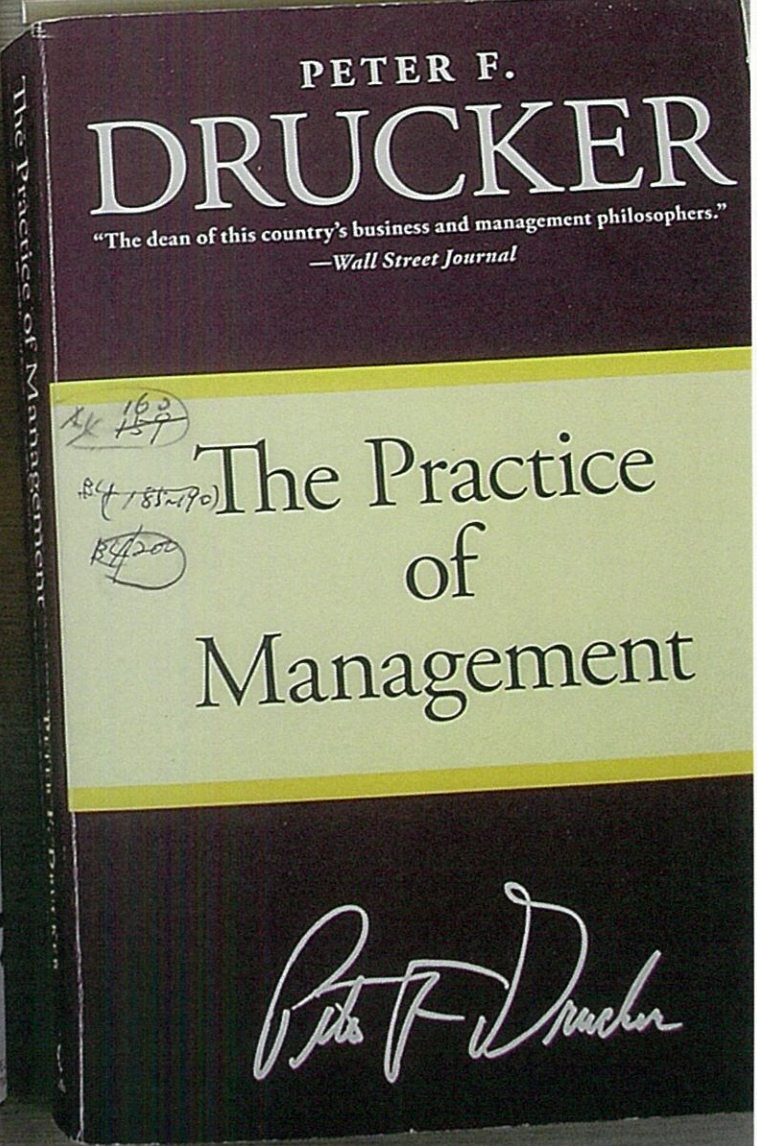
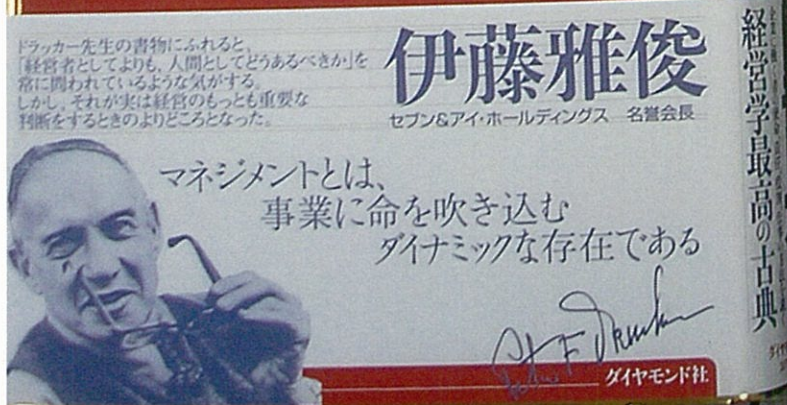
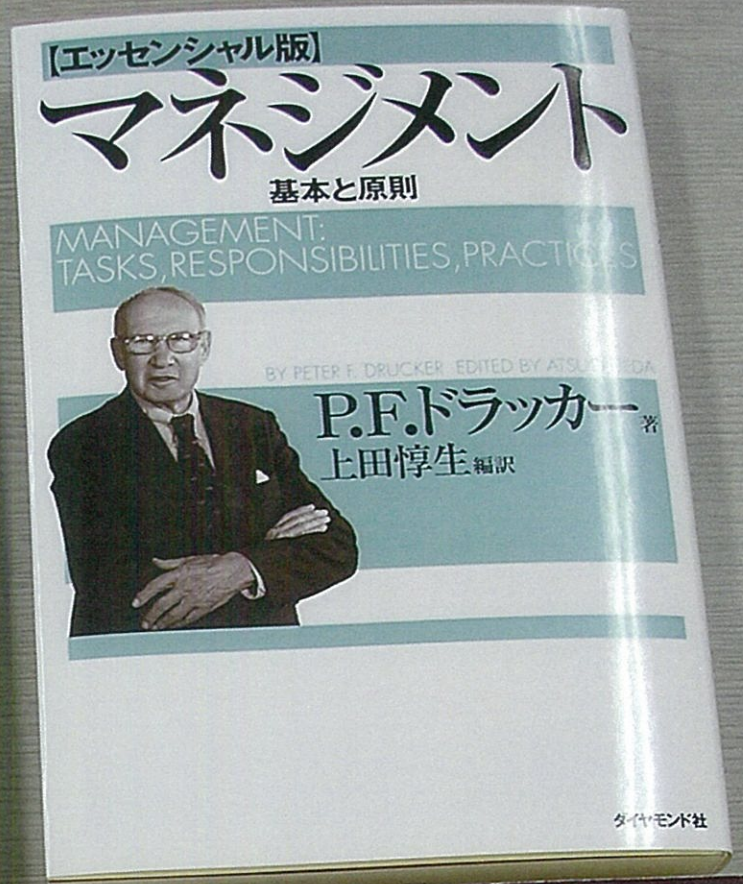
将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。

计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。

兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。

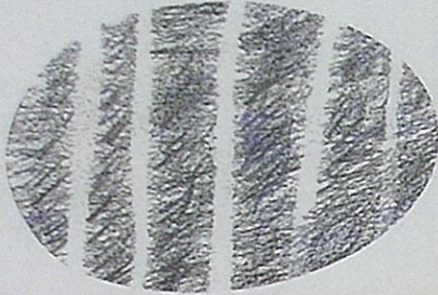
夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎？吾以此观之，胜负见矣。





「もしドラ」現象を読む

Egami Satoshi 江上 哲



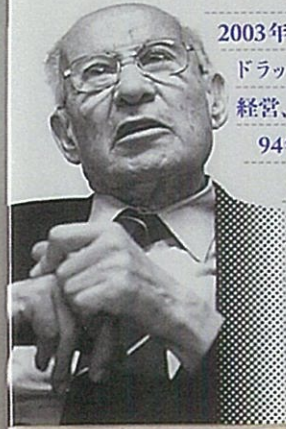
「もしドラ」現象に潜むもの
爆発的な売り上げを記録し、映画、アニメの制作など「もしドラ」現象を引き起こした。この「もしドラ」の「人間主義的管理」の陳腐さと、その背後に潜む様々な問題を鋭く抉る。

海鳥社◎定価 (本体 2200 円+税)

ドラッカーへの旅

知の巨人の思想と人生をたどる

ジェフリー・A・クレイムズ
Jeffrey A. Krausz
有賀裕子 訳



2003年12月22日、
ドラッカーのインタビュー
経営、企業、組織、人、仕事、未来、
94年間の知恵がここにある
読んだ後は、
あなたが実行して
成果をあげる!

ファーストリテイリング会長兼社長

柳井正氏推薦

孫子兵法

连环画

第一册

MANAGEMENT

孫子

下
課題
責任
実践

P.F.ドラッカー著
野田一夫・村上恒夫監訳

ダイヤモンド社

- 第2部 経営管理者：仕事、職務、技能、機構
- 29：経営管理者の必要性
- 経営管理者の仕事と職務
- 30：経営管理者の本質
- 31：経営管理者とその仕事
- 32：経営管理者の職務の設計と内容
- 33：経営開発と経営管理者開発
- 34：目標と自己規制による管理
- 35：ミドル・マネジメントから知識に基拠をおく組織へ
- 36：業績中心の精神
- 管理技能
- 37：効果的な決定
- 38：管理のためのコミュニケーション
- 39：管理手段と管理と経営者
- 40：経営者と経営科学
- 管理組織
- 41：新しいニーズと新しいアプローチ
- 42：組織の建築用ブロック
- 43：組織の建築用ブロックのまとめ方
- 44：設計の論理と設計仕様
- 45：仕事中心と課題中心の設計：職能別組織とチーム型組織
- 46：成果中心の設計：連部分種制と異分種制
- 47：関係中心の設計：システム型組織
- 48：組織に関する結論
- 第3部 トップ・マネジメント：課題、組織、戦略
- 49：ゲオルク・シーメンスとドイツ銀行
- トップ・マネジメントの種類と組織
- 50：トップ・マネジメントの課題
- 51：トップ・マネジメントの構造
- 52：効果的な取締役会が必要
- 戦略と組織構造
- 53：適正規模について
- 54：企業規模とマネジメント
- 55：不適正規模について
- 56：多様性への圧力
- 57：多様性から統一性を生み出すために
- 58：多様性の管理
- 59：多国籍企業
- 60：成長の管理
- 61：革新する組織
- 結論 経営者の正当性

ピーター・ドラッカー

出典: フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』

ピーター・ファーディナント・ドラッカー (**Peter Ferdinand Drucker**、ドイツ語名: **ペーター・フェルディナント・ドルッカー** 1909年11月19日 - 2005年11月11日) は、オーストリア・ウィーン生まれのユダヤ系オーストリア人^[1]経営学者。「現代経営学」あるいは「マネジメント」(management) の発明者、またマネジメントのグルの中のグルと呼ばれる。

他人からは未来学者(フューチャリスト)と呼ばれたこともあった^[2]が、自分では「社会生態学者」を名乗った。父・アドルフ・ドルッカー(ウィーン大学教授)と母・ボンディの間の子で、義理の叔父に公法学者・国際法学者のハンス・ケルゼン(母方の叔母・マルガレーテ・ボンディの夫)がいる。ドラッカーの自著によれば、父親はフリーメイソンのグランド・マスターだった^[3]。

もともと、ドルッカー家(ドラッカー家)はオランダにいたポルトガル系ユダヤ人(セファルディム)の家系で、後にオーストリアに移住した。

目次

- 1 経歴
- 2 思想など
- 3 著書
 - 3.1 単著
 - 3.2 編著
 - 3.3 共編著
- 4 影響
- 5 脚注
- 6 参考文献
- 7 関連項目
- 8 外部リンク

経歴

ウィーンで裕福なドイツ系ユダヤ人の家庭に生まれる。1917年に両親の紹介で、同じユダヤ人の精神科医ジークムント・フロイトに会う。

1929年、ドイツ・フランクフルト・アム・マインの『フランクフルター・ゲネラル・アンツァイガー』紙の記者になる。1931年にフランクフルト大学にて法学博士号を取得。このころ、国家社会主義ドイツ労働者党(ナチ党)のアドルフ・ヒトラーやヨーゼフ・ゲッベルスからたびたびインタビューが許可された。

1933年、自ら発表した論文がユダヤ人を嫌うナチ党の怒りを買うことを確信し、退職して急遽ウィーンに戻り、イギリスのロンドンに移住。ジョン・メイナード・ケインズの講義を直接受ける傍ら、イギリスの投資銀行に勤める。1937年、同じドイツ系ユダヤ人のドリス・シュミットと結婚し、間もなくアメリカ合衆国に移住した。

1939年、処女作『経済人の終わり』を上梓。1942年にバーモント州ベニントンのベニントン大学教授となった。

1950年から1971年までの約20年間、ニューヨーク大学(現在のスターン経営大学院)の教授を務めた。

ピーター・ドラッカー

Peter Ferdinand Drucker

人物情報

誕生	1909年11月19日 <div> <div> オーストリア = ハンガリー </div> 帝国 ウィーン </div>
死没	2005年11月11日(満95歳没) <div> <div> アメリカ合衆国 カリフォルニア州 </div> クレアモント </div>
学問	
研究分野	経営学、社会学
母校	フランクフルト大学
影響を受けた者	ヨーゼフ・シュンペーター
影響を与えた者	アンドルー・グローヴ <div> <div> 豊田章一郎 </div> ジャック・ウェルチ <div> <div> 柳井正 </div> リック・ウォレン </div></div>
主な受賞歴	大統領自由勲章(2002年)

日経ビジネス
ONLINE
2013年5月7日 (火)
ログインしていません 会員登録 / ログイン

トーマツのeラーニングで学ぶ。
入社前研修で活用
eラーニング

トーマツeラーニングソリューションズ株式会社
Deloitte トーマツ

TOP | マネジメント | 政治・経済 | 経営 | 国際 | 環境 | エンタメ | スポーツ | デジタル | 購読申し込み

特集一覧 | コラム一覧 | 著者一覧 | 経済用語辞典 | 記事検索 | 検索

総合トップ > マネジメント > 岡島悦子の「経営のプロが足りない」



日産が日本人に建て直せなかった理由

「経営のプロ」の役割を実は日本人はよくわかっている

岡島 悦子

2010年5月13日 (木)

>>バックナンバー
1/4ページ

はてな | ツイート | mixiチェック | 共有 | 0 | Share | 5

日本には「経営のプロ」が育っていない、これからの時代に必要になる「経営のプロ」が不足している、という懸念をこのコラムの第1回で書かせていただいた。今回は、「経営のプロ」の役割について、事例を交えながら論じてみたい。

実は日本のビジネスパーソンは「経営のプロ」というものがどういうものなのかについて、とてもよく理解しているはずだと思う。極めてわかりやすい例があったからである。

それが、日産自動車の大改革した、カルロス・ゴーン社長のケースである。1911年に設立された日産自動車は、トヨタ自動車に次ぐ国内第2位の自動車メーカーとして日本に大きな存在感を示していた。そんな名門企業が1990年代に販売不振に陥り、財務体質が悪化。98年には約2兆円もの有利子負債を抱えて経営危機に陥ってしまう。

危機的状況の中で改革意識は高まるが、結局、日産自動車は自力での再建を断念せざるを得なくなってしまった。自社の経営陣で改革を行うことができなかったのだ。そして1999年、フランスの自動車メーカー・ルノーとの資本提携が決まった。このとき、ルノーから送り込まれたのが、ルノーの副社長だったカルロス・ゴーン氏である。ゴーン氏は実は当時45歳の若さ。グローバル企業ルノーが育てた、まさに「経営のプロ」だった。

なぜ、ゴーン氏は日産を建て直せたのか

ゴーン氏は日産自動車の最高執行責任者（COO）に就任（2000年6月に同社長就任）。いち早く「日産リバイバルプラン」を作り上げると、それまでの経営陣がなしえなかった、工場などの生産拠点の閉鎖、資産の売却、人員削減、子会社の統廃合、取引先や原材料仕入れの見直しなどの大リストラを敢行する。日産自動車のみならず、日本国内にも大きなショックを与えた大改革だったが、日産自動車はこの改革によって経営危機を乗り越え、見事に復活を遂げる。

前回、図を掲出して解説したが、企業はその成長ステージに応じて、経営課題が異なっていく。戦後の日本は基本的に右肩上がりの成長を続けたが、経営者が直面したのは、右肩上がり時代における経営課題だった。ところが、成長ステージが変わり、競争激化や業界成熟

印刷

IBM System x3650 M4 Express
インテル® Xeon® プロセッサ E5-2600 ファミリー搭載

アクセスランキング 現在 昨日 週間

- 1 キーバーソンに聞く タバコ部屋と「TED」は、実は似ています
- 2 倉部康行の世界金融時評 中国マネーの流れは正常ではない
- 3 河合薫の新・リーダー術 上司と部下の力学 「出世して、子供も産め?!」 “働き方強要社会”に疲弊する女性たち
- 4 あらゆる分野に広がるリアル3Dビジネス 「私は3Dプリンターが嫌いです!」
- 5 常識をくつがえす戦史講座～日露戦争 実は日本陸軍は火力で劣ってはいなかった

1年前に読まれた記事～ランキング今昔

「地球危機」発 人類の未来 自転車は体に悪い

いいね!ランキング

>>ランキング一覧

江戸川乱歩の家

創造を促す住まいを訪ねて 洋館と蔵のある

住宅特集 3000円ギフトカードプレゼント実施中!!

記事を探す

キーワード 掲載日 番組表 新着順

キーワードを入力してください

検索

注目のビジネストレンド

PR

3

化でひとたび右肩下がりととなると、それまでとは異なる経営課題に経営陣は直面しなければならなくなる。これまでの経営スキルとは、異なる経営スキルが必要になるのだ。

まさに、日産自動車のケースがそうだったのではないかと。自社の経営陣によって抜本的な経営改革を行うことができなかったのだ。そして、社内の人的資源では不十分だったとき、登場したのがカルロス・ゴーンという外部の「経営のプロ」だったということである。

ここから先は「日経ビジネスオンライン」の会員の方（登録は無料）のみ、ご利用いただけます。ご登録のうえ、「ログイン」状態にしてご利用ください。登録（無料）やログインの方法は[次ページ](#)をご覧ください。

日経ビジネスオンライン7周年記念感謝キャンペーン
合計777名様に豪華賞品をプレゼント

>>次ページ 内部の人材がしがらみを断ち切れるか

1 2 3 4 >>

バックナンバー

>> 一覧

2010年10月14日
「経営のプロ」は自然発生しない

2010年9月16日
「経営のプロ」に経済合理性はあるか？

2010年8月19日
「雇われ経営者浪人」が続出する日本

- PR ICTで社内コミュニケーションを活性化～富士通
- PR 転職活動約20日で2社から内定！しかも年収800万以上で転職できた秘訣は？
- PR ソチ五輪で金を獲り、ボーイングやエアバスからの受注を目指す！

関連記事

熱血！会計物語～団連也が行く season3
第5話「会計士は本当に粉飾を知らなかったのでしょうか？」

絶賛！オンライン堂書店
「史上最年少」にはそれなりの理由がある！

編集長インタビュー
日本人が想定外の問題に対応できない本当の理由

グローバル経営、勝負の分かれ目
グローバル化したいのにできない理由

イノベーションの勘所 「つなぐ化」を語ろう
「根本から新しいこと」ヘメーカー研究所が挑む理由

キーパーソンに聞く
「今こそタイ」と日本企業が列をつくる理由

コメント

<p>参考度</p> <p><input type="radio"/> とても参考になった</p> <p><input type="radio"/> まあ参考になった</p> <p><input type="radio"/> 参考にならなかった</p>	<p>お薦め度</p> <p><input type="radio"/> ぜひ読むべき</p> <p><input type="radio"/> 読んだほうがよい</p> <p><input type="radio"/> どちらでもよい</p>	<p>投票</p> <p>投票結果</p>	<p>コメントを書く</p> <p>コメント [28件] を見る</p>
---	---	------------------------------	---

- PR 住宅特集—江戸川乱歩の創造を促した「蔵」のある家
- PR 日経ビジネスがスマートフォンのアプリで読める！今すぐ無料ダウンロード
- PR 世界の自動車産業の進路を見通すために「徹底予測 次世代自動車 2013」
- PR 新浪剛史が初めて語る「ローソン作り直しの10年」
- PR 「相続金持ちvs相続貧乏」相続によって親族が「争族」にならないために
- PR 毎日の生活を楽しく豊かに彩るためのライフスタイル情報 <WEB DIGNIO>

ビジネストレンド

PR

What's New!



医療業界がクラウドで変わる！！
「医知の蔵」セミナーをレポート



江戸川乱歩の終の住み家とは？
住宅購入に役立つ知ったく！情報



とあるプロジェクトから見る働き方の「これから」



転職したいけど決断できない貴方へ。転職成功への道がここに!?



PR

読みましたか～読者注目の記事

キーパーソンに聞く
大企業が「リモコン発見器」を積極的に開発しない理由

池上彰の「学問のスミ」
池上さん、「川」は誰のものだと思いますか？

フェルディナント・ヤマグチの走りながら考える
「96式装輪装甲車」に揺られていざ演習場へ！

フェルディナント・ヤマグチの走りながら考える
クルマの「鉄板」のビミョーな“R”に、なぜか食いつくF氏

おいしいご当地スーパーマーケット
世界のスーパーと比べて見えてきた、日本の強さと弱点

日経ビジネスオンライン7周年記念感謝キャンペーン
合計777名様に豪華賞品をプレゼント

編集部からのお知らせ

777名に賞品プレゼント！7周年記念感謝キャンペーン

日経BP社 社会人採用（正社員）実施中

『逆算力』を発刊しました

『相続金持ち vs 相続貧乏』を発刊しました

『営業目標を絶対達成する 横山信弘の「超・行動」ガイド』を発刊しました

『徹底予測 次世代自動車2013』を発刊しました

『中国に立ち向かう日本、つき従う韓国』を発刊しました

『課長塾 部下育成の流儀』を発刊しました

『指導しなくても部下が伸びる！』を発刊しました

日経ビジネス からのご案内

最新号のご案内



日経ビジネス4月29日・5月6日号

【特集】
社長の発債力ランキング2013
語る覚悟、語らぬリスク

【時事深層】
ソフトバンク、風力参入の勝算

“60秒でサッと読めます” カルロス・ゴーンの日産リバイバルプラン



(会計にふくらみを 44)

平成 24 年 12 月 5 日 (水)

有名なカルロス・ゴーンの日産リバイバルプランの実行の時の損益計算書は次の通りである。それはやらなければならないことをやった結果である。

科 目	1998年度 (1998/4~1999/3)	1999年度 (1999/4~2000/3)	2000年度 (2000/4~2001/3)	2001年度 (2001/4~2002/3)	2002年度 (2002/4~2003/3)	
	十億円	十億円	十億円	十億円	十億円	
売 上 高	6,580	5,977	6,090	6,196	6,829	③
売 上 原 価	4,922	4,570	4,634	4,547	4,872	①②
割賦販売利益調整高	0	2	0	1	—	
売上総利益	1,659	1,409	1,456	1,650	1,956	
(売上総利益率%)	(25.2)	(23.6)	(23.9)	(26.6)	(28.6)	②
販売費及び一般管理費	1,549	1,326	1,166	1,161	1,219	①
営業利益	110	83	290	489	737	④
(営業利益率%)	(1.7)	(1.4)	(4.8)	(7.9)	(10.8)	
営業外収益	116	62	89	27	61	
営業外費用	202	146	97	102	88	
経常利益	24	△2	282	415	710	④
(経常利益率%)	(0.4)	(△0.0)	(4.6)	(6.7)	(10.4)	
特別利益	30	39	88	67	89	
特別損失	55	750	81	118	105	
税金等調整前当期純利益	△1	△713	290	364	695	
法人税、住民税及び事業税	14	41	68	87	113	
法人税等調整額	12	△31	△131	△102	86	
少数株主利益	1	△38	21	7	1	
当期純利益	△28	△684	331	372	495	④

1999年3月末日、日産の最高責任者となる

- ① 販管費など固定費の削減（歳出削減—出づるを制す）に着手する
ルノーとの部品の共通化、購買の共同化、不振工場の閉鎖、子会社の統廃合、余剰資産の売却、早期退職制度による人員の削減（余剰生産能力の削減）
- ② 原価の削減による売上総利益(率)の向上（事業の再構築）
- ③ ①、②の後 売上高を上げる（明確なビジョン、従業員のやる気、ブランド力）
2006年度の売上高は10,468十億円、販売台数は260万台から380万台へ
- ④ 営業利益、経常利益、当期純利益が上がる（V字型回復）
1998年に2兆円あった有利子負債を削減、2003年6月には全額返済する

会計的に見ると、ゴーン氏の日産再建は、売上をあげることは後にして、先ず(1)余剰生産能力の削減、(2)事業の再構築、ムダの排除と質の向上で利益を、その後(3)売上の拡大により、更に利益の増加を図るという順序であった。

2. 5/28(火)

もしドラ② (3~4)

第1章 みなみは「マネジメント」と出あった

(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、後のキャプテン
加地 誠 野球部の監督

みなみは、入院している野球部のマネジャーの宮田夕紀の見舞に病院へ行った。夕紀は、野球部のマネジャーをしていたが、野球部が夏の大会の予選に負けてすぐ、急に体調を崩して入院してしまったのだ。夕紀はみなみにとって、幼なじみであると同時に、無二の親友でもあった。

みなみは鞆からマネジメントを取り出すとそれを開きながら言った。「野球部とは一体何でしょう？」二人はみなみの疑問について意見を交換し合った。

3. 2人は野球部とは何か、組織の定義づけについて話合った。

マネジメントというのは、先ず初めに、「組織の定義づけ」から始めなければならない。「マネジメントには、こうあるわ」とみなみは言った。

あらゆる組織において共通のものの見方、理解、方向づけを実現するには、「われわれの事業は何か。何であるべきか」を定義することが不可欠である。

「つまり野球部をマネジメントするためには、先ず野球部は、どういう組織で、何をすべきかを、決めなければならないのよ」とみなみは言った。「野球部って、野球をするための組織じゃないの？」夕紀は、何気ない調子で言った。「それが違うらしいのよ」とみなみは言って、マネジメントの場所を指で示した。

(マネジメント・エッセンシャル版 9～12、22～26 頁)

現代の企業は、組織のあらゆる階層で意思決定が行われている。それぞれの階層が、彼等なりに漠然と自らの企業について何らかの定義を持って意思決定を行っている。企業自らが、この間に徹底した検討を行ない、共通のもの見方、理解、方向づけ、努力を実現するために「われわれの事業は何か」を定義することが不可欠である。

- 組織が存在するのは組織自体のためではない。組織は目的ではなく手段である。「その組織は何か」ではない。「その組織は何をなすべきか。機能は何か」である。
- 航空会社は貨物と乗客を運び、銀行は金を貸す。これは「その組織は何か」に対する答にしかすぎない。「その組織は何をすべきか」の答ではない。実際には、「われわれの事業は何か」との問は、ほとんどの場合答えることが難しい問題である。しかし、その答えを放置することはできない。

組織というものを一体的な、生きたもののようにしようとすると組織の構成員の意識や組織に対する考え方を、明確に、統一する必要がある。

(現代の経営 第3章マネジメントへの挑戦)

○ マネジメントに要求されるもの

分権化、柔軟性、自立性

環境への挑戦、変化への挑戦

これはプロセスに焦点を当てるとのこと、 (プロセスの管理)
技術や製品にではなくて・・・
マネジメントとはプロセスを効果的に管理することである。

○オートメーションとは何か

オートメーションは、仕事の組織についての概念である。従って工場生産だけでなく、流通や事務の仕事の組織化にも適用される。

- ① それは概念であり、安定した一つの基本パターンが存在する
- ② 調和した一つの総体としてのプロセスである
- ③ 目的と手段、投入と産出のバランスを図るためのコントロールの概念である (マネジメントすべきもの)

オートメーションは、機械的非人間的部分の肉体的人間的部分への挑戦という感じがする。

オートメーションは、機械的(非人間的)部分は多いが、それを人と調和させマネジメントすべきプロセスである。

○オートメーション

- ① 迫りくる産業革命
- ② 仕事を奪うという誤り
- ③ より多くの経営管理者を必要とする
- ④ 責任と意思決定をトップに集中しようとする企業は恐竜のように亡びる

デジタル化は、非人間的機械的部分からのより高度な挑戦と思える。

現代の経営 (CHAPTER 3)

THE CHALLENGE TO MANAGEMENT (18～頁から一部引用)

The new industrial revolution—Automation: science fiction and reality—What is Automation?—Conceptual principles, not techniques or gadgets —The demands on the manager.

オートメーションはプロセスであり、それを理解し、組織的に適用する国がリーダー的な地位に立つことは疑う余地がない。

- (1) 20 世紀前半、大量生産を理解し、適用し、マネジメントすることによって世界のリーダー的地位を得たアメリカ、
- (2) 今後は、オートメーションを理解し、それをプロセスとして適用する国が、その生産性と富において世界のリーダー的地位に立つ。

オートメーションの本質は、仕事の焦点を、技術や製品に当てるのではなくて、プロセス(過程)に当てることである。

オートメーションの機械的部分を単に肉体的部分の効率化と考え、それを組み入れたプロセスの調和を図り、プロセスをマネジメントすることが重要である。

MANAGEMENT faces first great test of its competence and its hardest task in the imminent industrial revolution which we call “Automation”.

What Is Automation?

Automation is not “technical” in character. Like every technology it is primarily a system of concepts, and its technical aspects are results rather than causes.

The Demands on Management

Above all, the new technology will not render managers superfluous or replace them by mere technicians. On the contrary, it will demand many more managers. It will greatly extend the management area; many people now considered rank-and-file will have to become capable of doing management work. The great majority of technicians will have to be able to understand what management is and to see and think managerially.

Automation and first applies it systematically will lead in productivity and wealth during the second half of the twentieth century, just as the United States, through understanding and applying mass production, came to lead the world during the first half of this century. And there is even less doubt that this leadership will fall to the country whose managers understand and practice management in its fullest sense.

デジタル化に対する人間(肉体的、事務的)の対応は今後の問題である。



テクノロジー失業の襲来

(4月のごあいさつ)

平成 25 年 4 月 1 日 (月)

沖縄は 22 度です。何か肌寒い感じがします。秋口、25 度位から 22 度になると春口 18 度位から 22 度になるのでは、少し寒さが違うようです。

「機械との競争」(2013 年日経 BP 社発行 エリック・ブリニユルフソン及びアンドリュー・マカフィー著 村井章子訳)を読んでショックを受けた。情報技術が雇用、技能、賃金、経済におよぼす影響についての MIT(マサチューセッツ工科大学/研究チーム)による恐るべき最新レポートだ。

2007~9 年のアメリカの大不況 (Great Recession) は終結した。2010 年、国内総生産(GDP)は、年率 2.6%の成長率を記録し、設備及びソフトウェアの投資はこれまでのピークの 95%にまで回復し、企業収益も史上最高水準に達したという。しかしアメリカ企業は大不況が終っても雇用を再開しなかった。失業率は 8%台から下がらず、労働年令人口の就業率は 64%程度に止まっている。

仕事はどこへ行ってしまったのか？この社会現象は一体何を意味するのか？

この問いに対する経済学者の説明は、①景気循環説 — ショックが大きすぎて需要が不十分で、景気回復が弱い。1929 年の大恐慌の後遺症ほどではないとしても。②停滞説 — 現在の苦境は景気循環の一局面ではなく、低迷、イノベーションを生み出す能力の長期的な低迷が原因だとする。手の届く枝から果実が姿を消しつつあるということだ。③雇用喪失説 — 技術の進歩が早すぎ、人間の役割が減っていく時代になった。本書はこの第 3 説の脅威を解説している。数年先に、数 10 年先に、いつかの時点で、平均的な人間の従事している仕事を機械がこなせるようになり、人は新たな職を見つけにくくなるという。

「人間の手が導かなくとも杼が布地を織り上げ、ばちが堅琴をかき鳴らすなら、親方はもう職人がいらなくなるだろう — アリストテレス」(同書 6 頁から引用) コンピューターが人間の領分を今までにない速度と規模で浸食しはじめたのである。

それがデジタルオートメーション、「第二の経済」の存在であるとする。ATM から現金を引出すとき、空港で自動チェックイン機を利用するとき、コンピューターが自動車を運転するのを見たとき、テクノロジーが人手を駆逐したのに気が付く。それが失業率の高止まりの原因、雇用喪失説だという。コンピューター(ハード、ソフト、ネットワーク)は、この先さらにパワフルに、高度になり、人間の労働市場を脅かし、深刻で長期的な打撃を与えるのだ。人間のある種のスキルはこれまで以上に欠くことはできないが、それ以外の多くのスキルは高度なデジタル時代には通用しなくなるかもしれない。ドラッカーが晩年になって、コンピューターは「愚か者」ではなく新しい産業の到来を告げるテクノロジーだと言った言葉 (第四次情報革命) を思い出す。

4. 感動することと野球の定義

結局、**野球部の定義**は分からず終いだった。そこでみなみは、もう一度「マネジメント」を読み返した。

(1) 野球部は、野球をするための組織か？

そういう「わかり切った答え」は、ほとんど間違っている。
しかし、いくら考えても納得のできる答えは見つからなかった。

…「夕紀はどうしてマネジャーになったの?」。夕紀は小学校の時の市の大会の決勝で、その時、**みなみがサヨナラヒットを打った時の感動**を、また味わいたいと思ってマネジャーになったと答えた。

(2) 夕紀は、あの時の感動を、また同じような感動を味わえるかもしれないと思って、野球部のマネジャーになりたいと思った。

(注)あの時の感動 もしドラ P.28-31

(マネジメント・エッセンシャル版 14～16、22～25 頁)

事業を定義するとは、企業を構成する多数の人とあらゆる階層の共通認識と思われる。しかしそれは、ある理念や価値によって表わすものではない。内部的に検討したり、作成できるものではない。内部的に考えたり、整理して結論を出しても企業としては全く意味はない。それが企業の成果に結びつくことはない。

その問いは、企業を外部すなわち顧客と市場の観点から見て初めて答えることができる。すなわち、顧客の価値、要求、期待、現実、状況からスタートすべきであるということは解るような気がする。解るような気がするというより、それ以外には企業の役に立たない。

- 企業とは**営利組織である**という答は**的はずれ**であるだけでなく害を与えている。利潤動機には意味がない。利潤動機によって人の行動を説明できる筈はない。(これも内部的な自己満足だと思う)
- **企業の目的は外にある**。企業は社会の機関であり、その目的は社会にある。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**。
- 「**顧客は誰か**」の問いこそ、個々の企業の使命を定義するうえで、もっとも重要な問いである。**やさしい問いではない**。答えのわかりきった問いでもない。
- **消費者だけが顧客ではない**。顧客は常に**一種類ではない**。そして顧客によって、期待や価値観は異なる。買うものも異なる。

組織の目的を明確にして、全員でそれを共有し、仕事ができるようにする必要がある。

そしてこの目的、この事業の定義も**不変ではない**。事業の環境の変化とともに**変化**する。

(現代の経営 第4章シアーズ物語)

- 事業のマネジメントとは何か、事業のマネジメントには何が必要か、

事業のマネジメントは何が原因で**変化**するか

— この答はシアーズ・ローバックの物語に優るものはない

- 農民の孤立した市場の理解と認識

— 新しい流通チャンネル

- 五つの領域におけるイノベーション (第一期の事業環境への対応)

- ① 農民のニーズに応える商品のメーカー
- ② 大都市に行けない農民のための通信販売カタログ
- ③ 売手は、「委細なく返却致します」
- ④ 通信販売の低コスト輸送の発送工場
- ⑤ 人間の組織を作りあげる

- 経営者

リチャード・シアーズ (創業・社名)

— ジュリアス・ローゼンウォルド

第一期・農民ニーズに対応 — オッド・ドアリング (発送工場)

— ロバート・E・ウッド (第二期・市場の変化、小売店に転換)

— T・V・ハウザー (組織と人材の育成)

— 時代の終りか (広報・女性向けファッション・通信販売)

現代の経営(CHAPTER 4)

THE SEARS STORY (27～頁から一部引用)

What is a business and how it is managed—Unexplored territory—Sears, Roebuck as an illustration—How Sears became a business—Rosenwald’s innovations—Inventing the mail-order plant—General Wood and Sears’s second phase—Merchandise planning and manager development—T. V. Houser and the challenges ahead.

シアーズ物語①

時代、代表者	顧客と市場	イノベーション[準備投資]
(20C 前後のアメリカ)	(顧客は誰か) (市場の分析)	(流通チャンネルの組成) (経営方針と実施)
シアーズ第1期 (20世紀の最初の30年のために)	農民(孤立した存在) 孤立した独自の市場 既存の流通チャンネル では到達できない	どのようにして市場へ入り込むか 流通チャンネルをどうするか メーカーリング発送工場 注文を効率的に、安価にさばく 通信販売の発送工場 世界最大の大量生産工場
ジュリアス・ロー ゼンワルド	一人ひとりには購買力は小さい 全体としては大きな市場 独自の巨大な市場 孤立した世界	ニーズと欲求に応える製品とカタログをどう変えるか 不定期から定期的なカタログ 宣伝より信頼、wish book 正直なカタログ、正直な販売者
1903年シカゴ発送工場 オッド・ドアリング フォードに先んじること5年	孤立した世界の住人 都市の消費者とは異なる ニーズ チャンネルがない	農民は正直で信頼できる売手を求めている、継続的な事業 宣伝というより商品を客観的に説明できるもの 買物に行けない農民 危険負担は売手にある
アメリカ経済成長の型	農民にとって価値のあるものは何か 事業のマネジメントとは何か マネジメントは何を行うべきか	安い価格で、安定的に、大量 に供給する必要性 商品のメーカーを見つけ育てる組織的な育成
第1次大戦の終り頃(1918) カタログと聖書は農家の必需品 商売、ビジネス-サヤ取り 的な発想の変革	市場ニーズ(不便さ)の解決とは	システムと組織の確立 生産的な人間組織をどう作るか きっちりと商品配給できるシステム マネジメントに全権限と全責任 全従業員に自社株 商売(商品提供)という概念の変更、変革 そのシステムを作り上げる商売、サヤ取り的な発想からの脱却 事業とは継続 一時的なものではない

シアーズ物語②

時代、代表者	顧客と市場	イノベーション[準備投資]
(1920～30年)	(顧客の変化) (市場の分析)	(流通チャンネルに対応) (マネジメントの必要性)
シアーズ第2期	農民は孤立した存在ではなくなった 巨大な農村市場の変化	どうようにして市場へ入り込むか
シアーズの市場の急激な変化 (1930～1960の対応)		従来の流通システムは階層別市場に対して陳腐化 中央集権的組織(通信販売)の限界
ロバート・ウッド	自動車のおかげで町で買い物、 生活水準の向上、中流化した 巨大な都市市場の出現	自動車を持つ農民と都市人口は 何を求めているか(顧客対応)
	農民と都市労働者	店舗による小売業の必要性 中流階級向け商品の開発 冷蔵庫など上流品的设计変更 メーカーの育成
T・V・ハウザー 商品開発とメーカー組織化	都市の下流階層の所得上昇 と上流の階層と同じ商品欲求 国全体の同質的な市場 に対する対応とは何か 市場のニーズとは	小売業への進出の必然性 人の必要性
		必需品商品の開発 大量生産できる数百社のメーカーの組織化 店舗を運営する店長の養成 組織構造の全面的な変革
人材の育成こそ、アメリカ産業の発展の基礎	顧客層の明らかな変化 大量生産と大量流通の世界とはどんな世界か	分権化した組織の必要性 人材の必要性和育成
		店舗ごとの店長の権限と業績評価 企業としての一体性と店舗の自立 店長と売場主任の体系的な育成
	事業のマネジメントとは何か マネジメントは何を行うべきか	買物の習慣の変化 大量生産と大量流通への適応

シアーズ物語③

時代、代表者	顧客と市場	イノベーション(準備投資)
(1954~)	(将来の顧客) (将来の市場)	(イノベーションのヒント) (何を準備すべきか)
シアーズ第3期	働く母親や主婦	どうようにして市場へ入り込むか
ウッド会長退任 ハウザー就任	働く母親や主婦という市場	
第3のイノベーション (1970年~の対応)		主婦の勤務とシアーズの営業時間
自らの事業は何か		訪問販売の可能性検討
市場はどこにあるか	顧客ニーズに応じるとは	再びカタログ販売か
どのようなイノベーションが必要か	ニーズ(不便さ)の解決とは	オートメーションとフィードバックの原理を徹底的に適用したオートメーション工場の必要性
	事業のマネジメントとは何か マネジメントは何を行うべきか	イノベーションとは付加価値を付けることである、経済学では土地や設備や資金(資本)が付加価値を生むとされる。経営においてはマネジメントの活動(イノベーション)が付加価値を生産する
	(何故第3回のイノベーションが出来なかったのか)	
	イノベーションは(必要性)の変化への対応である	

「もしドラ」現象を読む

著者 江上 哲 2012年6月29日 有限会社海鳥社発行

「もしドラ」の構成と「孫引き」の問題 (12～頁を読んで)

「もしドラ」のストーリーや構成について、それに感動するような読み方は、ドラッカーの名著「マネジメント」を斜め読みするような態度である。併せて内容の容易さや経営学教育の不足に対する懸念などがある。

読者は、作者の行う「マネジメント」からの引用、即ち抜き書きを学ばされる。これは、何が「役に立つか」どうか、まず自分の頭で考えることが大切であるのに、その過程を飛ばして、「役に立つ」ことを既に決めていることになる。「もしドラ」で止まれば、それは「下流志向」であり、レベルの低い経営学の勉強態度である。

教則本的「もしドラ」 (24～頁を読んで)

教則本では要点のみか、せいぜい重要点位しか学ぶことは出来ない。自分の意見を述べるようなレベルに達しない。

「もしドラ」の作者の無批判的に引用された文章をうのみにすることなく、批判的態度での読書が必要である。「もしドラ」は当然、さらにはドラッカーの「マネジメント」論そのものに対しても、批判的な姿勢の読書態度に留意する必要がある。

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2章 何よりも大切なのは学びである (48～頁を読んで)

著作には必ず、**どう行動するか**が経営の成否を決定づけると記されている。成果をあげる、組織をうまく動かす、備えを怠らない、目標を達成する…。

ドラッカー思想を支える大きな前提は、「**マネジメントの神髄は実行にある**」というものだ。企業が**競争力を高めるためには実行力を身につけなければならない**。

- **結果への責任**をすべて果たす。
- **自分の頭で徹底的に考え抜き**、その結果をまわりにうまく伝える。
- **ゼロから優先順位**を考えなおす。

他社をしのぐ業績をあげるのは、時代遅れの戦略、製品、業務のやり方などを**捨てることができる**こと。このような過去を洗い流さないかぎり、組織の革新はありえない。

「捨てる」ことは、**イノベーション実現のカギ**である。何かを諦めれば、そのおかげで必要なヒト、モノ、カネが得られる。

原文

孙子曰：凡用兵之法，驰车千驷，革车千乘，带甲十万，千里馈粮；则内外之费，宾客之用，胶漆之材，车甲之奉，日费千金，然后十万之师举矣。

其用战也，胜久则钝兵挫锐，攻城则力屈，久暴师则国用不足。夫钝兵挫锐，屈力殫货，则诸侯乘其弊而起，虽有智者，不能善其后矣。故兵闻拙速，未睹巧之久也。夫兵久而国利者，未之有也。故不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也。

善用兵者，役不再籍，粮不三载，取用于国，因粮于敌，故军食可足也。

国之贫于师者：远师者远输，远输则百姓贫。近师者贵卖，贵卖则财竭，财竭则急于丘役。屈力中原，内虚于家，百姓之费十去其七；公家之费，破车罢马，甲冑矢弩，戟盾矛橧，丘牛大车，十去其六。

故智将务食于敌，食敌一钟，当吾二十钟；薏秆一石，当吾二十石。

故杀敌者，怒也；取敌之利者，货也。故车战，得车十乘已上，赏其先得者，而更其旌旗，车杂而乘之，卒善而养之，是谓胜敌而益强。

故兵贵胜，不贵久。

故知兵之将，民之司命，国家安危之主也。



3. 5/29(水)

もしドラ③ (5~6)

第2章 みなみは野球部のマネジメントに取り組んだ

(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)
星出純 キャプテン、四番バッター
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、マネジメントチームの一員、後のキャプテン
加地誠 野球部の監督

5. 野球部の顧客の定義、顧客はどこにいるのか

みなみには、野球部の定義が「野球をすること」でないように、野球部の顧客が「試合を見にくる人」というのもやっぱりしっくりこなかった。

(1) われわれの事業は何か

成功を収めている企業の成功は、「われわれの事業は何か」を問い、その問いに対する答えを考え、明確にすることによってもたらされている。その問いは、企業を外部、すなわち顧客と市場の観点から見て初めて答えることができる。
シアーズの物語をそれによく答えてくれる。

(2) 顧客は誰か

顧客「お客さん」が野球部にどうあてはまるのか分からなかった。「顧客とは何を指すのか。」誰なんだろう？
野球部の定義が「野球をすること」ではないように、野球部の顧客が「観客」というのもやはり正しくないような気がした。ドラッカーが言うように、それが「やさしい問いではない」ことだけはよく分かった。

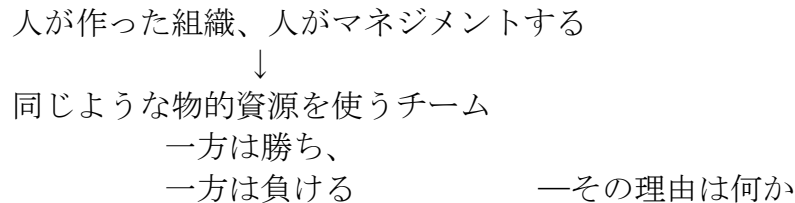
(マネジメント・エッセンシャル版 23～24 頁)

顧客は誰か、を問うことはやさしい問いではない。顧客は一種類ではない。顧客によって、期待や価値観は異なり、買うものも異なる。

- したがって「顧客は誰か」の問いこそ、個々の企業の使命を定義するうえで、もっとも重要な問いである。
- やさしい問いではない。まして答えのわかりきった問いではない。しかるにこの問いに対する答えによって、企業が自らをどう定義するかがほぼ決まってくる。

(現代の経営 第5章 事業とは何か)

- シアーズ物語から得られる第一の結論は、**企業は人が創造し、人がマネジメントする**ということである。
人以外の「力」がマネジメントするものではない。



- 経済的な力(市場の力)は機会(チャンス)でもあり、それ自体は力であるが、それ自体では、事業が何であり、何をするかを決定しない。マネジメントは、市場の力に事業を適用させるだけであるというの**はばか**げている。**市場の力を見い出すとともに、自らの行動によって市場の力を生み出す**。そしてそれぞれには必ず人を必要とする。シアーズは繁栄を続けるか衰退するか、生き残るか消滅するかを決める意思決定のために、**人を必要とした**。
- **具体的な表現が必要**
抽象的な表現(あらゆる。管理する。明確にする。統合する…といった表現)からは、具体的な目的や現実は生まれない。
「利益最大化」という抽象的な表現は、あまりに一般的かつ曖昧なものとなつてしまい、具体的な目的からはずれ、あらゆる目的を網羅するような抽象的な表現になっている。
- **利益は目的でなく、条件である。**
いかなる事業においても、問題は利益を最大化することではなく、経済活動に伴うリスクをカバーし、赤字を出さないために必要な利益をあげることである。利益は行動の目的ではない。
- **事業の目的は外にある。**
事業の目的として有効な定義はただ一つ。それは**顧客を創造すること**である。**市場は、神や自然や経済的な力によって創造されるのではない。人によって創造される。**従って事業の目的は外にある。

- **事業の目的として有効な定義はただ一つである。**
それは**顧客を創造すること**である。
したがって、**事業が何であるかを決定するのは顧客である**。提供される財やサービスに対し進んで支払いを行い、**経済的な資源を富に変え、ものを商品に変えるのは顧客である**。
顧客が必要と考えるもの、価値と考えるものが、決定的に重要である。それらのものこそ**事業が何であり、事業が成功するか否かを決定する**。顧客が**事業の土台であり、事業の存在を支える**。
顧客だけが雇用を創出する。

- **企業の二つの基本的な機能**
 - (1) マーケティング
 - (2) イノベーション

- **マーケティング(市場の受入れ)**
「工場が生産したものを販売する」→「市場が必要とするものを提供する。」

- **イノベーション(変化と成長)**
企業とは、成長、拡大、変化のための機関である。
より優れた、より経済的な財やサービスを創造する。

- **生産性の向上**
それは**肉体労働によって実現されない**。
逆に、生産性の向上は、つねに**肉体労働をなくす努力、肉体労働を他のものに置き換える努力によってもたらされる**。

現代の経営 (CHAPTER 5)

WHAT IS A BUSINESS? (34～頁から一部引用)

Business created and managed by people, not by forces—The fallacy of “profit maximization”—Profit the objective condition of economic activity, not its rationale—The purpose of a business: to create a customer—The two entrepreneurial functions: marketing and innovation—Marketing not a specialized activity—The General Electric solution—The enterprise as the organ of economic growth—The productive utilization of all wealth-producing resources—What is productive labor?—Time, product mix, process mix and organization structure as factors in productivity—The function of profit—How much profit is required?—Business management a rational activity.

シアーズ物語から得られる第一の結論は、企業は人が創造し、人がマネジメントするということである。企業は人以外の力がマネジメントするものではない。

THE first conclusion to be drawn from the Sears story is that a business enterprise is created and managed by people. It is not managed by “forces.” Economic forces set limits to what management can do. They create opportunities for management’s action. But they, by themselves, do not determine what a business is or what it does.

The second conclusion is that a business cannot be defined or explained in terms of profit. The average businessman when asked a business is, is likely to answer: “An organization to make a profit.” And the average economist is likely to give the same answer. But this answer is not only false; it is irrelevant.

The purpose of a Business

If we want to know what a business is we have to start with its purpose. And its purpose must lie outside of the business itself. In fact, it must lie in society since a business enterprise is an organ of society. There is only one valid definition of business purpose: to create a customer.

It is the customer who determines what a business is. For it is the customer, and he alone, who through being willing to pay for a good or for a service, converts economic resources into wealth, things into goods. What the business thinks it produces is not of first importance—especially not to the future of the business and to its success. What the customer thinks he is buying, what he considers produces and whether it will prosper.

Because it is its purpose to create a customer, any business enterprise has two—and only these two—basic functions: marketing and innovation. They are the entrepreneurial functions.

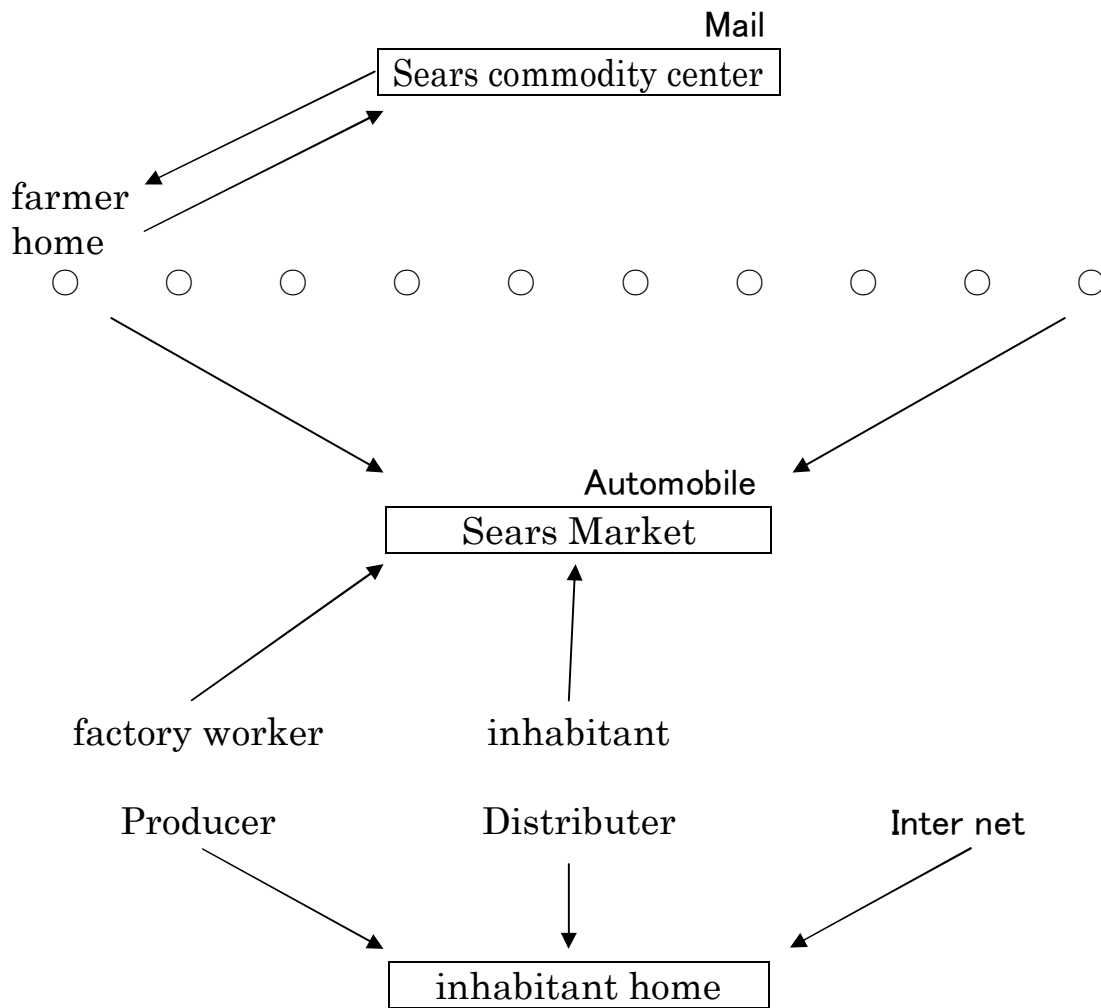
Marketing is the distinguishing, the unique function of the business. A business is set apart from all other human organizations by the fact that it markets a product or a service. Neither Church, nor Army, nor School, nor State does that.

The Enterprise as the Organ of Economic Growth

But marketing alone does not make a business enterprise. And business is the specific organ of growth, expansion and change.

The second function of a business is therefore innovation, that is, the provision of better and more economic goods and services.

It may be finding new uses for old products. A salesman who succeeded in selling refrigerators to the Eskimos to prevent food from freezing would be an “innovator” quite as much as if he had developed brand-new processes or invented a new product. To sell the Eskimos a refrigerator to keep food from getting too cold is actually creating a new product. Technologically there is, of course, only the same old product; but economically there is innovation.



Sears may have to think through what its business is what inductions are needs. Where its market are.

1900 — The sales department will sell whatever the plant produces.

1950 — It is our job what market needs.

2000 —

Five elements to reserve

- | | | |
|---|-------------------------|------|
| 1) systematic merchandizing for the farmer. | 商品開発 | (1)道 |
| 2) a regular mail-order catalogue not for bargains | 定期的なカタログ | (2)天 |
| 3) the concept of caveat vendarar “your money back and no questions asked” | 満足商品の提供
(返はお金は貴方のもの) | (3)地 |
| 4) the mail-order plants for large quantities of customer orders cheaply and quickly. | 製商品供給工場 | (4)将 |
| 5) a human organization had to be built. | マネジメント組織 | (5)法 |

6. 野球部をマネジメントする

(1) 合宿のとき、みなみは野球部の観察をした

しかし、みなみは部員たちとコミュニケーションをはかることがなかなかうまくできなかつた。

野球部を観察して、すぐに気がついたことがあった。

エースの2年生の浅野慶一郎と監督の加地との間には目に見えない壁のようなものがあった。

何かしっくり行かない弱いチームだ。仕方なく、キャプテンの星出純に尋ねてみた。彼は言いにくそうに、夏の大会で、監督の加地の交代のさせ方に納得がいかなかったらしい。それ以来ずっとくさっているのだと言った。慶一郎はいつも決まった少数の仲間といるか、一人の時は誰も寄せつけない雰囲気であった。監督も部員とあまり話をしたがない。どこか他人行儀なところがあった。みなみは、暗い気持ちになったが、へこたれはしなかつた。

(3) ドラッカーのマネジメント

迷ったらこの本に帰る。答は、必ずこの本の中にある。これは単なる直感にすぎなかつたが、みなみは一つの信念とした。直感は今まではずっと自分を助けてくれた大切なナビゲータだった。誰もいなくなった食堂で、みなみは1人、「マネジメント」を読んでいた。これを読むと、みなみは落ち着き、元気が出てくるのだ。

「何読んでるの？」と、突然後から声をかけられた。振り向くと、補欠の二階正義が立っていた。彼は部員の中でも一番野球が下手だった。みなみは、「マネジメント」の表紙を見せた。「あれ、ドラッカーじゃないか」みなみは驚いた。「知ってるの？」「知ってるも何も、大ファンなんだ。おれドラッカーならほとんど読んだぜ」正義は、みなみと「マネジメント」を交互に見ながら、「野球部の女子マネージャーが、野球部のマネジメントをするのか」と驚いたように言った。

補欠の二階正義は野球は下手だったが、ドラッカーを読んでいた。

(マネジメント・エッセンシャル版 2～3、9～10 頁)

現代の世の中には組織が必要である。社会には組織がある。社会組織が供給する財とサービスなしにやっていく意思も能力もない。その組織に成果をあげさせるのがマネジメントである。

- 企業以上にマネジメントを必要としているものが、企業以外の組織である。今後それらの組織において、マネジメントに対する関心が急激に高まる。市の水道局や大学など企業以外の組織におけるマネジメントの欠如が大問題となっている。
- 組織が存在するのは、組織自体のためではない。自らの機能を果たすことによって、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためである。組織は目的ではなく手段である。したがって問題は、「その組織は何か」ではない。「その組織は何をなすべきか、機能は何か」である。それら組織の中核の機関、組織を働かせ、機能させるものがマネジメントである。
- 組織の 3 つの役割、①自らの組織に特有の使命を果す、②仕事を通じて働く人を生かす、③社会の問題について貢献する。

(現代の経営 第6章 われわれの事業は何か、何でなければならないのか)

- 事業とは何かに対して、正しい問いを明確に発し、これに十二分に検討して正確に答えることが事業存続のポイントとなるが、何故それが難しいのか。(事業とは何かを考えていない、全社的な問である、難しい問である、事業環境が変化する、内部が決めるものでなくて外部が決める)
- 事業の本質 — 簡単な言葉
アメリカの電信電話会社(ATT) — 「われわれの事業はサービスである」
(考え抜かれた末の回答である、表面的なものでなく真実である、事実である)
- 正面から真剣に受け止めるべき客観的な事実
— 顧客が見、考え、欲するものこそ
(企業の憶測ではない、決定権者の回答である、憶測と回答の違い)
- 事業の失敗の最大原因
(事業とは何かの問を明確に発し、十分に検討しないこと、事業が成功している時に問う)
- 何が最も重要であり、何が最も将来性があるかを判断する困難な仕事
— 「われわれの事業は何か」
(事業の本質、簡単な言葉で言い表せる)
- 顧客は何を買うか — キャデラックの例
(顧客は誰か、どのように買うか、ヒューズ Box メーカーの例)
- 顧客にとって価値とは何か、何に支払っているか
(正面から真剣に受けとめるべき客観的な事実、外部からの視点、キャデラックの成功とパッカーズの失敗)
- われわれの事業は将来に何になるか
(問いを明確に発し、これに答える)
- われわれの事業はなんでなければならないか、市場の変化
(何が最も重要であり、将来性があるか)

現代の経営 (CHAPTER 6)

WHAT IS OUR BUSINESS— AND WHAT SHOULD IT BE? (49～頁から一部引用)

What is our business, neither easy nor obvious—The Telephone Company example—Failure to answer the question a major source of business failure—Success in answering it a major reason for business growth and results—Question most important when business is successful—Who is the customer?—What does the customer buy?—Cadillac and Packard—What is value to the customer?—What will our business be?—What should our business be?—profitability as an objective.

自らの企業が何かという問いに答えることほど、簡単にわかりきったことではないかに見える。

しかし、これに答えることは、つねに難しく、徹底的な思考と検討なくしては答えることはできない。

One of the earliest and most successful answers to the question was the one that Theodore N. Vail worked out for American Telephone and Telegraph almost fifty years ago: “Our business is service.” This sounds obvious once it has been said. But first there had to be the realization that a telephone system, being a natural monopoly, was susceptible to nationalization, that indeed a privately owned telephone service in a developed and industrialized country was exceptional and needed community support for its survival. Secondly there had to be the realization that community support could not be obtained by propaganda campaigns or by attacking critics as “un-American” or “socialistic.” It could only be obtained by creating customer-satisfaction. This realization meant radical innovations in business policy.

What is our business is not determined by the producer but by the consumer. The question can therefore be answered only by looking at the business from the outside, from the point of view of the customer and the market. And management must make a conscious effort to get honest answers from the consumer himself rather than attempt to read his mind.

That the question is perhaps the most important single cause of business failure. Conversely, wherever we find an outstandingly successful business we will almost always find, as we did in the case of the Telephone Company or in that of Sears, that its success rests to a large extent on raising the question clearly and deliberately, and on answering it thoughtfully and thoroughly.

Who Is the Customer?

The first step toward finding out what our business is, is to raise the question: “Who is the customer?”—the actual customer and the potential customer? Where is he? How does he buy? How can he be reached?

The next question is: “What does the customer buy?” The Cadillac people say that they make an automobile and their business is the Cadillac Motor Division of General Motors. But does the man who spends four thousand dollars on a new Cadillac buy transportation or does he buy primarily prestige? Does the Cadillac, in other words, compete with the Chevrolet and the Ford; or does it compete—to take an extreme example—with diamonds and mink coats?

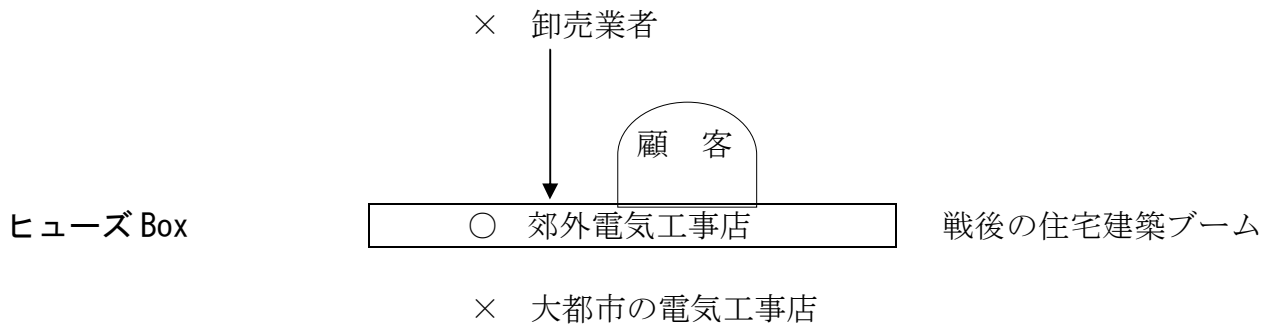
The best examples of both the right and the wrong answers to this question are found in the rise and fall of the Packard Motor Car Company, only a dozen years ago Cadillac’s most formidable competitor. By the mid-thirties, however, this was no longer adequate. Since then Packard has found it difficult to figure out what its market is. Though it has highly priced they are not high-priced enough.

ヒューズ Box メーカーの例

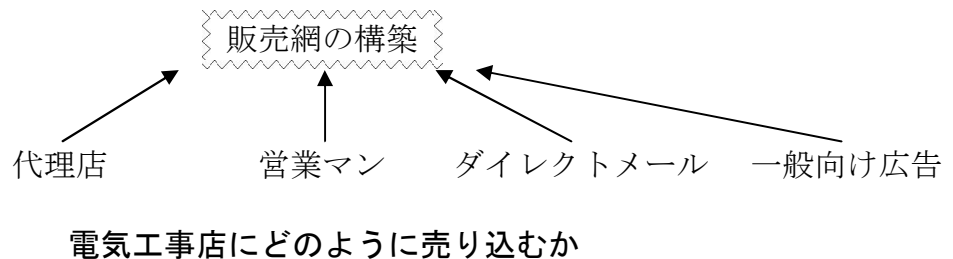
1. 顧客は誰か
2. どのように買っているか
3. どのように売り込むか

1. 顧客は誰か、2. どのように買っているか

誰が顧客か、卸売業者か、都市の大電気工事店か、郊外の電気工事店か、どのように買ってもらうことが最も有利か



3. どのように売り込むか



代理店をつくったり、本社や事業所のセールスマンが調査したり、ダイレクトメールを送ったり、一般家庭向けの広告を出したり…

大都市の工事店ではなく、販売費のかかる卸売業者でなく郊外の電気工事店を主とすることが市場を支配することであるということが正しいと解った。

「もしドラ」現象を読む

著者 江上 哲 2012年6月29日 有限会社海鳥社発行

大学でどう学ぶのか (29～頁を読んで)

もしドラは啓蒙書であり、自己の意見を中心に述べたものにすぎない。しかし、専門書は、注記や引用に見られるように、他の意見も十分に参照しながら、自分の意見を展開するものである。

大学で学ぶということは、自分の意見をあらゆる角度から検討する、批判も想定して形成することである。これは起承転結に当ると思う。起でおこし、承で重要点を述べ、転で「だが、しかし」と反対したり、別の視点で再考し、結で自らの意見を確定する。

従って、大学で学ぶ者は、もしドラのように無批判に感心したままで終わってはならない。大学は、経営者やマーケティング論という社会科学を学び、それを通して、社会を知り、学ぶところである。

「もしドラ」読者の「下流思考」 (42～頁を読んで)

下流社会(三浦展著、光文社新書)という新たな階層分化が生れている。高度成長を経て総中流化といわれている中で、階層の文化が起きている。

金融資産を持ち高級品志向の強い階層とアパートに住み低価格指向の消費行動をする階層の二極分化が起きている。

下流層とは、新下層階級ともいうべきもので、IT機器を日常生活で、パソコンの前に座って、ペットボトルの飲料を飲み、ポテトチップスを食べながら、インターネットやゲームをしている、又は携帯メールを打っているイメージがある。

もしドラには、手早く「マネジメント」なりを「自分のために」知りたいと思われる、近視眼的で下流層的な読書となってはならない。

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3章 組織のほころび (61～頁を読んで)

企業の生き残りと繁栄を大きく左右する分野では、業績や成果についての目標が欠かせないのだ。(60頁から引用)

1980年代半ば、ドラッカーは「アメリカ株式会社」に深い憤りを感じていた。CEOたちが、あまりに法外な報酬を得ていたからである。彼等は何万人もの従業員を解雇する一方、自分は何百万ドルもの給与やストックオプションを手にしていただ。長期的な利益を犠牲にして足元の利益を増やそうとする。「強欲もいいところだ」(62～63頁から引用)

数十億ドルの企業買収も、大きな問題だとしていた。

記録的な人員カットが行われる中で、CEOの報酬が青天井で増えて行く。人材こそが企業にとっての最大の資産だという見方からは我慢のならないことだったのだろう。ドラッカーは、CEOの報酬は一般の働き手の20倍以内であるべきだというジェファソン流の理念であった。つまり企業がほころびだらけになってしまったということである。

組織のほころびを防ぐ

- ① 適材適所を心がけ、強味を最大限に引き出す
- ② 優先すべき仕事を紙に書き出す(但し、多くて2つまで)
- ③ 外向きの発想をする
- ④ 制度、方針、業務の手順などを見直す
- ⑤ 報酬のあり方を再検討する (68～69頁から引用)

「病院は、重い病気に苦しむ患者(全体の20%)以外には真剣に対応しない」が病院の使命は、「痛みや苦痛を感じる患者に安心をもたらす」ことだとした。この使命は、患者全体の20%を占める重患だけでなく、残りの80%の患者をも尊重しているからだという。マネジャーの仕事は一般の働き手に具体的な指令を示すことで、それがなければ一般の働き手は組織の目標に向けて自分はどうか貢献すべきか解らないのだという。使命をはっきりすれば、出来の悪い組織ですら、特定の分野で優れた成果をあげられる。

「どこの企業にもほころびの原因がひそんでいる。命令、方針、手順、方法などのせいで誤った行いが奨励され、正しい行いが妨げられたり、罰せられたりしているのだ」(74頁から引用)

原文

孙子曰：凡用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。

故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法，为不得已。修橧辘轳，具器械，三月而后成，距闾，又三月而后已。将不胜其忿而蚁附之，杀士三分之一，而城不拔者，此攻之灾也。故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。

故用兵之法：十则围之，五则攻之，倍则战之，敌则能分之，少则能守之，不若则能避之。故小敌之坚，大敌之擒也。

夫将者，国之辅也，辅周则国必强，辅隙则国必弱。

故君之所以患于军者三：不知军之不可以进而谓之进，不知军之不可以退而谓之退，是谓糜军。不知三军之事，而同三军之政，则军士惑矣。不知三军之权，而同三军之任，则军士疑矣。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣，是谓乱军引胜。

故知胜有五：知可以战与不可以战者胜，识众寡之用者胜，上下同欲者胜，以虞待不虞者胜，将能而君不御者胜。此五者，知胜之道也。

故曰：知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必殆。



企業存続の要諦

H25. 04. 23

1. 発明王エジソン（電気自動車）と自動車王フォード（ガソリン）

発明王ー子供時代ー1300件の特許ーGE創業ー自動車王
電気も120年以上、自動車も120年以上
ガソリン自動車の時代120年、次は電気自動車の時代か、ハイブリッド化、ガソリンスタンドの縮小

2. 長寿企業と本業

→顧客のニーズの充足→売上の維持、向上
顧客の満足とはどういうことかー売上の継続、充実ー①P/L 売上

3. 人材の養成 組織、役職員の働きと時間

人材の重要性とはどういうことか
→資源、物の活性化ー役職員の重要性ー②P/L 人件費、物件費

4. 目標と財務の充実

財務の重要性とはどういうことかー③P/L 付加価値、利益
ガチョウ、企業→金の卵、利益

5. 企業の全体像（包装）

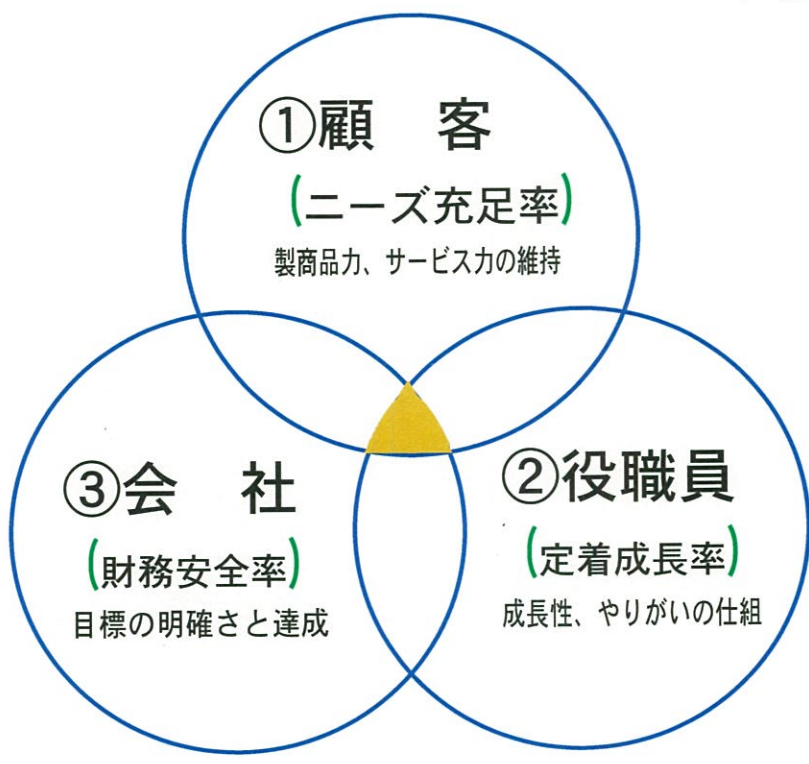
企業が全体として必要なことは何かー④、⑤、⑥企業として
④ガバナンス、⑤チャレンジ精神、⑥社会的責任
(イノベーション)

長寿企業のいいところは、理念の承継ができること。
財産はそのために必要なもの。

企業経営の要諦①～⑥ (モーニングセミナー)

平成 25 年 4 月 23 日
中部倫理法人会

① 顧客ニーズと売上の維持 (製商品力、サービス力) 本業の重要性		売 上 ①顧客
② 組織、役職員の働き (資源は人財が生かす) 組織のデザイン	人件費 物件費 ②組織	売 上
③ 会社の利益と安定 (目標の明確化) 財務の充実	人件費 物件費 付加価値	売 上



①～③は、キャッシュの流れでもあり、このキャッシュフローを④ガバナンス、⑤イノベーション、⑥社会的責任により、維持し、有効に活用する。

長寿企業は、④企業理念 ⑤チャレンジ精神 ⑥社会的責任を認識して、①顧客 ②人材 ③財務を企業の重要要件として経営している。

4 どうすれば沖縄を強くできるか（経営の共通項）

企業存続6つの要諦は経営の共通項となるか、否かについて、前出の既に公表されている経営の諸原則と比較検討した。

6つの要諦	バランススコアカード	老舗企業の共通項	エクセレントカンパニー
調査結果	キャプラン、ノートンによる戦略的なマネジメントシステム	野村教授の本の中の老舗製造業5つの共通項	エクセレントカンパニーの8つの基本的特質
顧客の満足	顧客の視点	本業重視と時代への対応	顧客に密着
人財の育成	学習と成長の視点	良質な人材の登用	行動の重視 人を通じての生産性向上
財務の充実	財務の視点	—	単体な組織、小さい本社
ガバナンス	—	分をわきまえること	基軸から離れない 価値観に基づく実践
チャレンジ精神	プロセスの視点	時代の変化にしなやかな対応	自主性と企業家精神
社会的責任	—	公正な取引	—

6つの要諦	企業永続の法則	CSR	近江商人
調査結果	佐々木直氏の企業の永続発展の法則	沖縄企業のCSR調査	近江商人の経営理念
顧客の満足	社会と顧客への貢献	市場	顧客満足
チャレンジ精神	強靱な精神力、自立 次の製品、サービス、革新性	—	新商品開発
人財の育成	自立した社員づくり	人間、労働者	人財教育
財務の充実	勤勉、誠実	—	会計、利益配分
ガバナンス	原理原則、経営理念、哲学	ガバナンス	金融、相互連携
社会的責任	社会貢献、浮利は負わない	社会、環境に対する責任	三方よしの考え

それぞれの経営の共通項は、企業経営を鳥瞰して、総合的な視点から企業経営の強化と存続を考慮して、重要原則とは何かということを示唆している。

それは相互に比較して見て、これらは企業経営上何が欠けているかということよりも、何に重点を置くかということであると考えられる。

すべてに共通している項目は、(1)顧客の視点(第1の戦略)、(2)人財の視点(第2の戦略)であり、明示的ではないが、結果としての(3)財務の充実(第3の戦略)であるということが出来る。

これは調査結果(31-32頁)と一致するものであり、企業存続6つの要諦は、経営の共通項となるものと考えられる。

調査回答結果からまとめた企業存続6つの要諦は、沖縄の(代表的)長寿企業にとって企業の強化と存続のために有効な方法(経営戦略)であると思われる。

「どうすれば沖縄を強くできるか」という課題に対する回答は、「沖縄の100社程度のリーディング企業の強化と存続」であるが、100社のリーディング企業として沖縄の長寿企業をあてはめて考えてみた。

沖縄の100社のリーディング企業と沖縄の長寿企業がぴったりと一致するか否かは若干の問題はあるが、企業経営における「依存心の少ない自立企業」、「経営の自由度と長期展望」、「経営の向上意欲と財務の充実」、「雇用の維持と人財の育成」、「地域に対する貢献と育成」など他の企業の規範となり、地域発展の原動力となる点においては共通するところが多いと思われる。

よって、「どうすれば沖縄を強くできるか」の今回の回答として「沖縄の長寿企業(ファミリービジネス)の強化と存続である」と結論することにする。

おきなわ「長寿企業」代表者様への質問

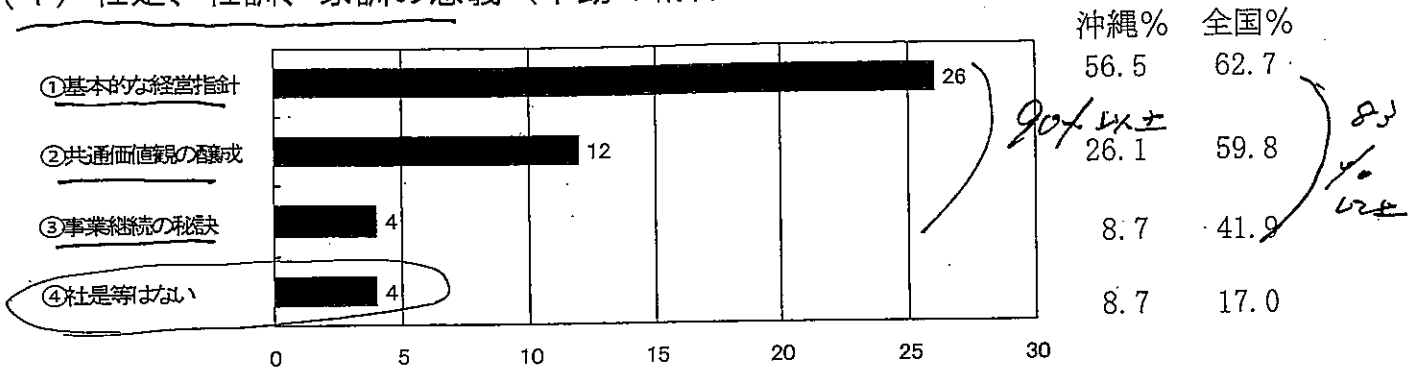
No.	質問	ご回答項目等	回答(四択一)	その他のご回
1	社是、社訓、家訓の意義 (企業経営上の役割)	①基本的な経営指針の表現 ②共通価値観の醸成 ③事業継続の秘訣 ④社是等はない	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
2	代表者の最重要役割について (リーダーシップとは)	①スピード経営(不況の克服) ②商品開発 ③顧客の開拓 ④人財の育成	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
3	主力事業の継続と変化 (本業の比率の変化)	①本業の変更はほとんどない ②本業を全面的に変更した ③本業比率の拡大があった ④本業比率の縮小があった	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
4	長寿企業の強みと思うこと (事業継続の価値は)	①信用、信頼性 ②知名度、顧客の継承 ③地域との結びつき ④技術、従業員の継承	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
5	長寿企業の弱みと思うこと (改善を要する点は)	①新規開拓、革新の気に欠ける ②役職員の高齢化 ③設備の老朽化 ④社内の風通しが悪い	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
6	今後も生き残るために必要なもの (経営上心がけていること)	①顧客との対話 ②チャレンジ精神 ③商品、サービスの充実と品質向上 ④企業理念の徹底	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
7	最重視している財務指標等 (強化すべき指標は何か)	①採算性向上 ②人財育成と人件費 ③設備投資効率 ④自己資本比率	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
8	創業以来の危機となった出来事 (乗り越えた経営危機)	①主力製商品の売上減 ②設備投資、資金繰りの失敗 ③災害、先代オーナーの死去 ④主力役職員の退職	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
9	CSRについて (企業の社会的責任)	①関心があり取組んでいる ②関心はあるが未着手である ③関心はない ④事業経営とは余り関係がない	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
10	後継者について (事業承継に関して)	①決まっている ②検討している ③適任の後継者がいない ④成り行きに任せる	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
11	好きな言葉をお聞かせ下さい	()		

2 調査の結果とコメント

調査結果
アンケート結果
4. アンケート結果
結果

沖縄：四問択一
全国：自由回答

(1) 社是、社訓、家訓の意義（不動の精神的基礎）



コメント

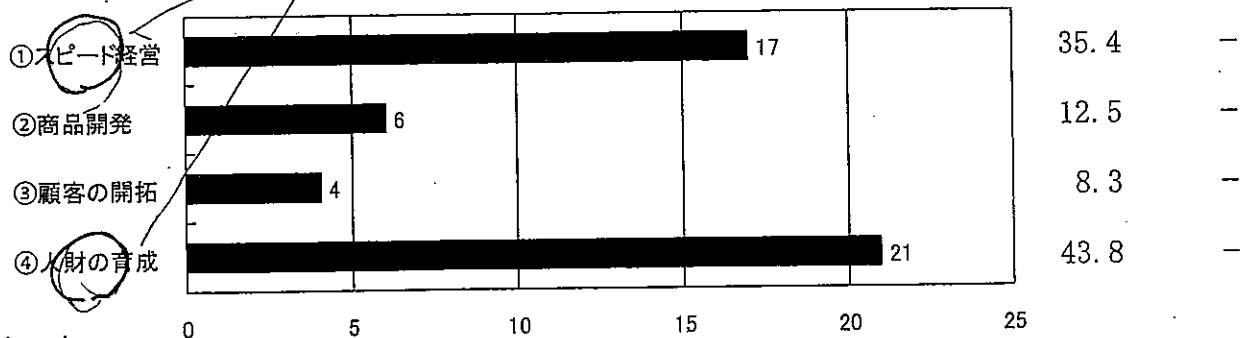
社是等という不動の方針を基礎にして、動という事業を展開しているのが長寿企業である。社是等は長期に存続する人間として大切な「理念」であって、その理念の上に日々の事業を長期間継続して行く、それがファミリービジネスという感じである。

80%以上の会社、特にアンケート回答会社は90%以上が社是等を有している。

社是等の役割の最上位は、「基本的な経営指針」を体現し、会社における共通価値観の醸成に役立っているものと思われる。沖縄の長寿企業においても社是等の果す役割は大きく、全国の企業においても、社是等と共に長寿、理念の継続があると感じられる。

社是等は会社が企業経営継続の方針として、全役職員に、更には取引先、社会に公開する経営理念としての企業の活動倫理であり、事業継続の秘訣として長寿企業の発展と存続に重要な役割を果たしているものと思われる。

(2) 代表者の最重要役割について（人財の育成こそ代表者の役割）



コメント

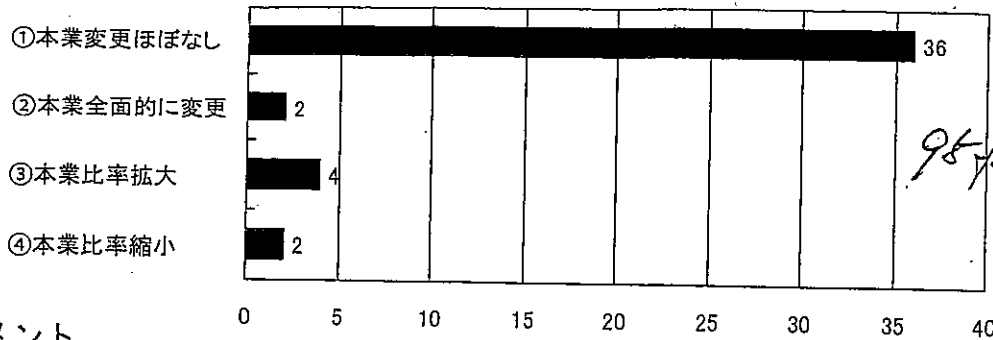
経営者の最重要と考えられる役割は「人財の育成」と回答した会社が43.8%と第一位である。人財の育成は単に儲けるという短期的な思考ではなく、続けるという企業の存続の視点である。また、第二位は「スピード経営」となっているが、経営者の決断の重要性、特に現在の景況における、経営者の即断即決、強いリーダーシップが要請される現況と符合する回答だと思われる。

長寿企業は、そのほとんどが同族企業と思われるが、会社経営には一族のメンバーのみでは不十分で、一族以外に広く人財を求める必要がある。この為、長寿企業においては、一族に固執せず、企業存続のために、より優れた人財を他から取入れ、育成する必要、或いは必要の願望があるものと思われる。これが本当のリーダーを育成する方法である。

(全国は帝国データバンク「伸びる老舗、変わる老舗」から部分引用)

200年以上の長寿会社

(3) 主力事業の継続と変化 (本業の DNA は 100 年以上継続)



沖縄% 81.8
 全国% 41.3
 86%
 4.5 6.5
 9.2 -
 4.5 -

コメント

長寿企業の本業の継続についてを問うた。

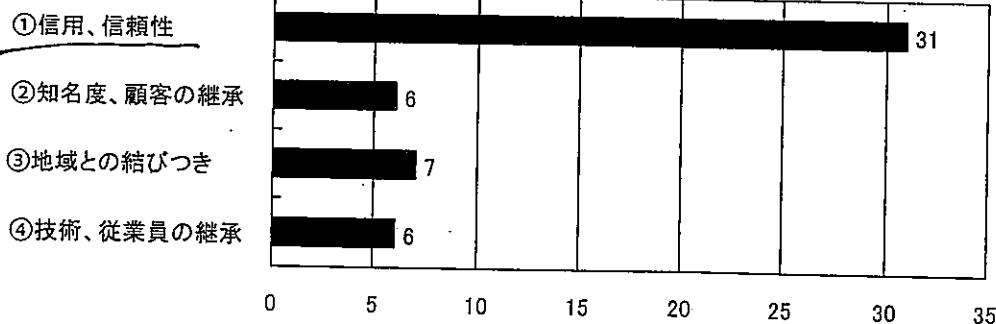
その結果は、「本業の継続」であった。継続できる本業であったから長寿であったことを表すとともに、本業が中心にあり、本業以外への進出が、ほとんど無いか、比較的少なかったことから窺える。本業力こそ企業を長期間継続する最も重要な要素である。

長寿企業にとって本業とは事業が社会に存続し続ける理由、企業の発展、拡大の基礎になった DNA である。本業の持つ DNA の強さが企業の長寿をもたらしていると考えられる。

本業を守るといふことは、危険な新規事業や投機等による弊害から企業を守るという利点がある反面、事業の発展には時に負の効果を及ぼすこともあるが、その中で、本業を大事にすることが会社の使命を果たし、事業継続の要因となるものと思われる。

本土企業の場合は創業年数が 100 年以上と長く、事業の見直しもあったと考えられ主力事業の変更は 60% 程度になっているが、それでも本業を全面的に変更した企業は 6.5% と少なく沖縄企業の調査と併せて考えると、本業の有効性は 100 年以上と考えられる。

(4) 長寿企業の強みと思うこと (長寿の価値とは目に見えないもの)



62.0 73.8
 12.0 50.4
 14.0 43.1
 12.0 29.5

コメント

長寿企業の強みは「信用と信頼性」との回答が圧倒的第一位であった。

長年、培ってきた信用と伝統を強みと考えている点は沖縄、全国とも共通している。

その他、知名度、顧客、技術、従業員等にも一定の役割を認めている。

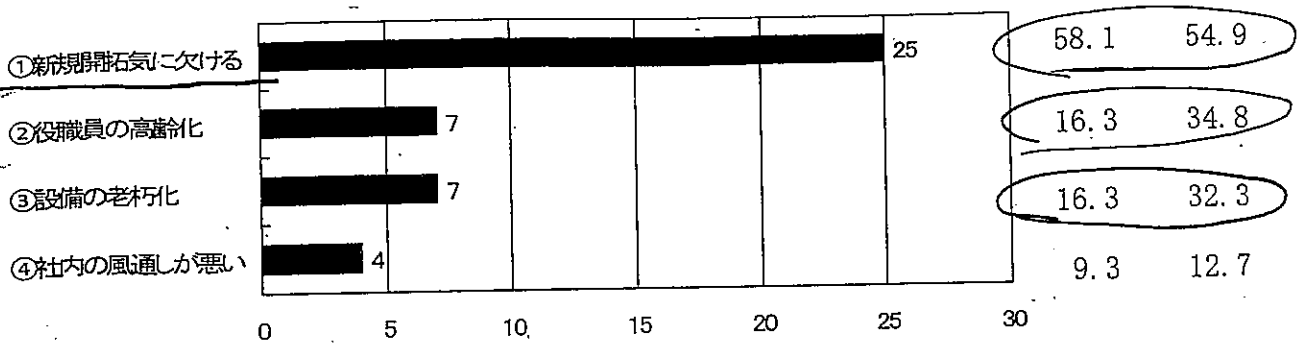
調査回答会社の平均年は 64 年であり、37 年前の本土復帰という変化を乗り切り、平均的には三代目へと引き継がれて来ていると思われるが、その要諦が (1) 社是等、(2) 人材育成、(3) 本業の継続、(4) 企業の信用ということ、これらが、長寿の為の秘訣であり、結果であり、企業価値であることを示している。

また、質問項目には加えなかったが、調査対象の会社は上場会社とかではなく、同族的会社であり、代表者は任期に制約されることなく、長期的、安定的な基盤と視野に立って経営できることも強みにあげられると思う。

(全国は帝国データバンク「伸びる老舗、変わる老舗」から部分引用)

(5) 長寿企業の弱みと思うこと (環境変化への対応)

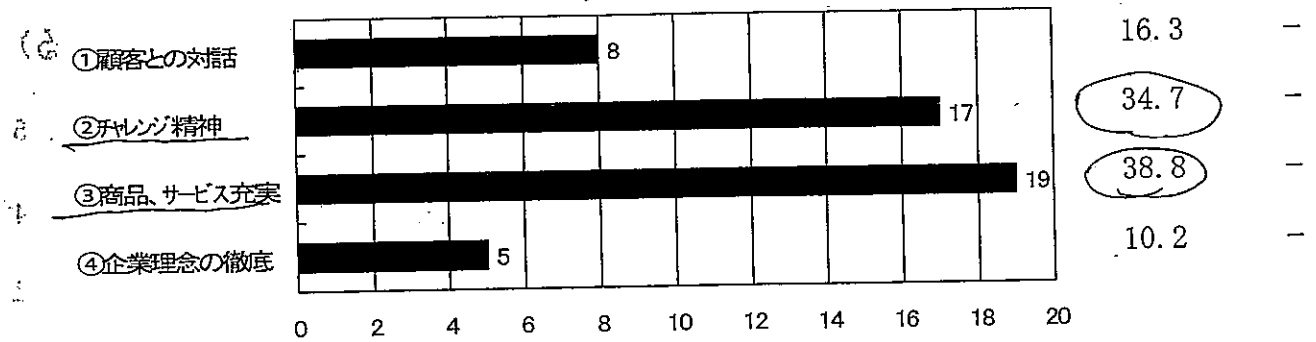
沖縄% 全国%



コメント

長寿企業が弱みと考えている点は、沖縄も本土も保守的で「新規開拓」の風が乏しいといことが第一位であった。既存の安定した経営実績に依存し、冒険心等に欠ける点が問題で、併せて役職員の高齢化、設備の老朽化が進み、組織が複雑化し柔軟性を失いチャレンジや変化を嫌う社風を助長し「社内の風通し」の悪いことも長寿企業の弱みと考えている。これらの事業環境との不具合が、会社の寿命を縮め、衰退へと導くものであり、逆に、これらの企業の閉鎖性から生じる弊害に適切な対応をして行くことが、企業存続の要件でもあり、長寿企業の戒めとすべき課題であると思われる。長寿企業の経営者はリーダーシップを発揮しこれらの弱みを克服する必要がある。

(6) 今後も生き残るために必要なもの (経営戦略の見直し)



コメント

今後の会社継続の必要事項について問うたところ、「商品、サービスの開発や充実」が第一位であった。第二位は、「チャレンジ精神」であった。

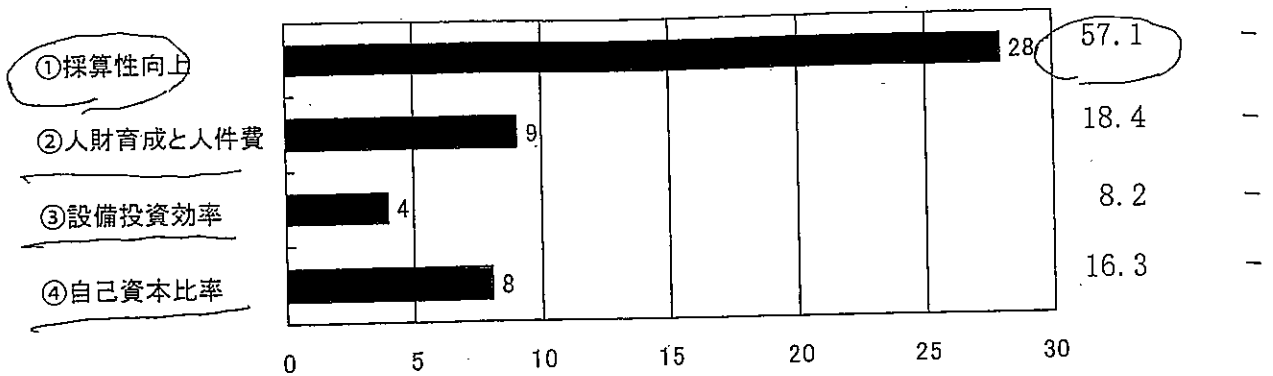
これらの課題に対処するために、経験者がリーダーシップを発揮して、課題を克服してゆけることが、今後も生き残るために必要と考えられる。

(5) 長寿企業の弱みに対する対策が感じられるが、時代の変化に対応した本業の活性化、新製品の開発、サービスの充実、時代のニーズに対応する適応力などを中心に、長年の顧客との対話、企業理念の見直しなど変化に対する適応力も必要とされると考えている。

(全国は帝国データバンク「伸びる老舗、変わる老舗」から部分引用)

(7) 最重視している財務指標等 (絶え間のない事業の見直し)

沖縄% 全国%



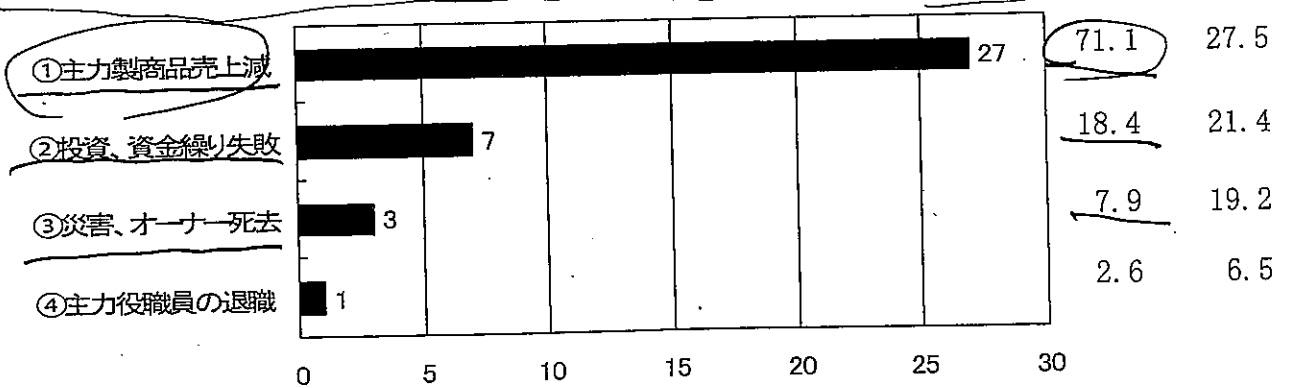
コメント

採算性の重視は、現下の景況によるところが大きいと思われるが、同時に継続して来た事業に絶え間ない見直しが必要ということであると考えられる。この場合、重要視している財務指標が第一位「採算性の向上」ということは一見、他の回答と矛盾しているようであるが、必ずしも金儲け第一という意味ではないと考えられる。

(5) にも見られるように、長寿企業にとって、既存の成功に依存 (新規開拓等の不足) した成長に限界が見え、そしてそれは今や停滞傾向にある過去を引きずる傾向ともなるため、財務指標のうち採算面の向上ということが重視されるものと思われる。そして採算性の基礎である経営風土をいかに改善して行くかが (5)、(6) に見る課題となっている。

第二位は「人財育成と人件費」であり、(2) の経営者の役割として重視するところとも一致している。

(8) 創業以来の危機となった出来事 (企業の存続の条件は市場、顧客である)



コメント

創業以来の危機としては、「主力製商品の売上減」が圧倒的に多かった。

移りゆく経営環境や顧客ニーズへの対応が難しいものであることを示している。本土企業の回答によれば、新規事業の立上げ、販路開拓、新商品の開発などで対応している。

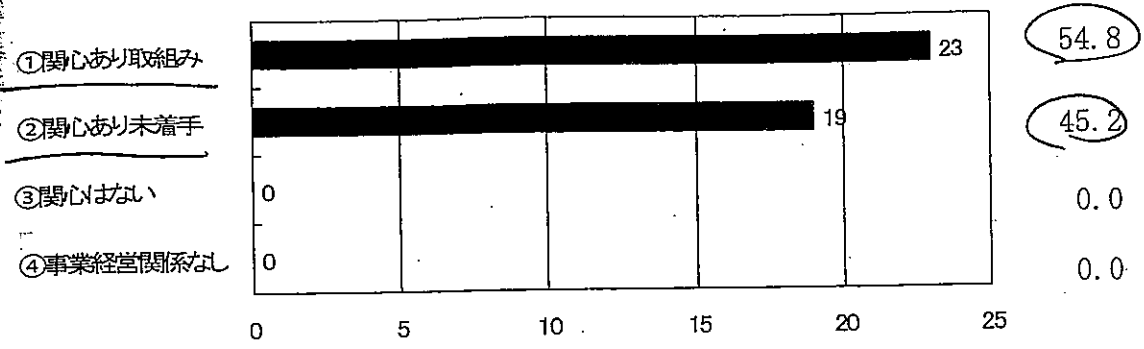
結局、長寿企業にとって、危機とは環境変化 (それは本土復帰という社会変動であったかも知れない) よりも大なるものは無く、投資、資金繰りの失敗、オーナーの死去、主力役職員の退職等を大きく超える企業危機であった。

企業の存続の条件は、第一に顧客、市場からの必要性である。

(全国は帝国データバンク「伸びる老舗、変わる老舗」から部分引用)

(9) CSRについて (世間よしは企業の心構え)

沖縄% 全国%



コメント

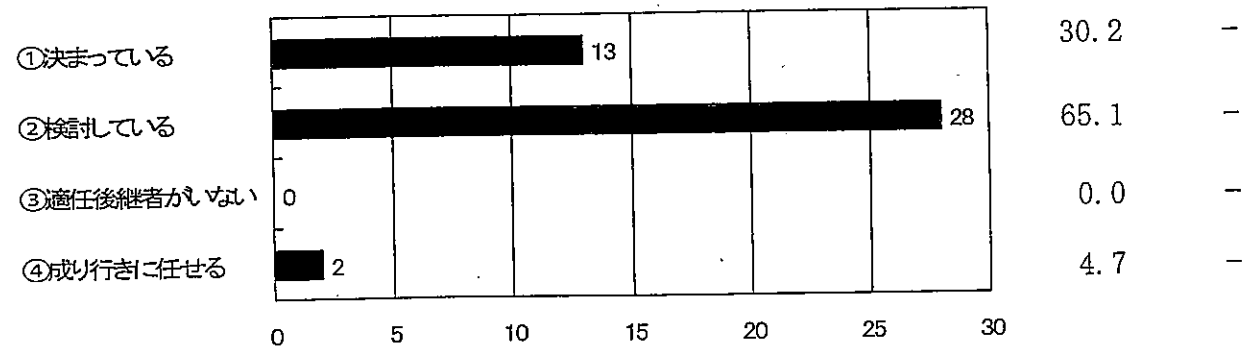
三方よしの言葉にもあるように、企業は世間よし、社会の役に立つことが存続の条件である。ファミリービジネスは株主価値の最大などという指標から離れて、本当の意味で、多角的に地域社会の経済や文化に貢献できるものと考えられる。

CSRについて質問したところ、CSRに関心のない会社や、事業経営と関係なしと回答する会社は無かった。ただ「CSRへの取組み」を行っている会社は54.8%で、約半数の会社は関心はあるが、取組みはまだである。

CSRは、流行語或いは負担とかコストという性格のものではなく企業利益の源泉と考えるべきである。

会社の継続のための利益は、会社が営業活動を行う対象、即ちそこから利益を獲得する社会であり、社会に対する責任の認識が継続する利益の根源だと自然に考えていると思われる。しかし、そのための活動となると企業による差が大きく、沖縄企業にとっては、今後の認識と実行に課題が残る。

(10) 後継者について (円滑な事業の承継心配なし)



コメント

ファミリービジネスは同族的企業であり、同族の企業経営への協力と参加が重要な要素である。同族が事業の経営に協力するとともに、企業の存続に重要な役割を果している。

後継者について問うたところ、「決まっている」会社は30.2%で、「検討している段階」が65.1%と最も多かった。

現在、中小企業白書等において、後継者問題が大きくクローズアップされているが、調査対象会社については「適任後継者がいない」などの回答は無く、継続中の会社としては特に問題を感じさせるものではない感じである。

それは、調査対象会社が沖縄県における売上、財産、声望等が一定レベルの会社であることが原因であると思われ、社会的に問題となっている後継者不在等とはレベルの違った課題であると考えられる。

4. 5/31(金)

もしドラ④ (7~8)

第2章 みなみは野球部のマネジメントに取り組んだ

(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

7. 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。それでは野球部の顧客もその顧客がもっとも望んでいるものとなる。野球をやるためにお金を出してくれたり、見に来てくれたり、いろんな協力をしてくれる、それが顧客と考えればいい。ぼくたち野球部員も顧客である。ぼくたちがいなければ高校野球が成り立たないんだから。

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…。

「顧客」の意味を体感できたみなみは、野球部の定義というものを具体的に認識することができた。

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。

(マネジメント・エッセンシャル版 17、25 頁)

顧客が真に求めているものが顧客のニーズ＝顧客か

- 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。

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。

(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。

現代の経営 (CHAPTER 7)

THE OBJECTIVES OF A BUSINESS (62～頁から一部引用)

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.

事業の目標は、賢者の石(錬金術)を探究することではない。

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.

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.

Objectives in these key areas should enable us to do five things: to organize and explain the whole range of business phenomena in a small number of general statements; to test these statements in actual experience; to predict behavior; to appraise the soundness of decisions when they are still being made; 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.

There are eight areas in which objectivity; physical and financial resources; profitability; manager performance and development; worker performance and attitude; public responsibility.

8. 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。

(マネジメント・エッセンシャル版 16～17 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。

(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。

現代の経営 (CHAPTER 8)

TODAY'S DECISIONS FOR TOMORROW'S RESULTS (88~頁から一部引用)

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.

マネジメントには、長期的な思考、すなわち視点と試行が必要である。今日とるべき行動について意思決定を容易にするために、将来を予測して目標を設定しなければならない。しかし、これは三年後、五年後、一〇年度の経営環境を予測する景気予測ではない。

AN OBJECTIVE, a goal, a target 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.

This is of particular importance in managing a business.

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.

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.

矛盾の意味を考える。

- ① 明日の成果を上げるために、将来を予期した目標を持つ必要がある。
- ② 数年後の経営環境を予想する景気予測は意味がない。景気循環から自らの目標を切り離すことが必要である。

「もしドラ」現象を読む

著者 江上 哲 2012年6月29日 有限会社海鳥社発行

ドラッカーとマルクス (52～頁を読んで)

創造し、判断し、調整し、総合する能力のある人間的な要素を十分に発揮する組織を作り、マネジメントすることがドラッカー経営論の基本と見ている。

即ち、人の強味を生かすマネジメントである。

マルクスの資本論には、生産手段を持つ資本家と生産手段を持たない労働者が登場人物であり、「人間」は登場しない。

「もしドラ」の人間主義的マネジメント (63～頁を読んで)

文乃たちはまず最初に現在の練習方法の問題点を洗い出し、そこからより効果的な「練習」を考える。そこにも、ドラッカーの『マネジメント』が参考にされている。つまり、仕事は、その内容を①分析し、②総合し、③管理し、さらには④道具を考えるという段階を踏まえることで、より生産的になるというドラッカーの教えを基礎にしている。(66頁から引用)

さらには、みなみたちはその練習のポイントを3つに絞る。その3つとは、練習に「競争」を導入し、その練習の「結果」が直ぐ見られ、さらにはその「結果」に各選手が「責任」を感じるようにすることである。つまり、「競争」、「結果」、「責任」の3つを彼女らは重視する。したがって、その「競争」を促進するために、20人の部員を3つのチームに分け、ランニングのタイムなどを個人的にも、「チーム」としても競わせるのである。

これはある種の「チーム制」という「分権化」であろう。分権化し、さらに「事業部制」にして競わせることが、みなみたちにとっては、「競争・結果・責任」を統一的に管理できる方法となるのである。(66頁から引用)

さらに、みなみたちは結果の「見える化」をおこなう。それが先の「責任」に繋がるのである。(67頁から引用)

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。



1 マネジメントの役割

マネジメントの三つの役割

企業をはじめとするあらゆる組織が社会の機関である。組織が存在するのは組織自体のためではない。自らの機能を果たすことによって、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためである。組織は、目的ではなく手段である。したがって問題は、「その組織は何か」ではない。「その組織は何をなすべきか。機能は何か」である。

それら組織の中核の機関がマネジメントである。したがって次の問題は、「マネジメントの役割は何か」である。われわれは、マネジメントをその役割によって定義しなければならない。

マネジメントには、自らの組織をして社会に貢献させるうえで三つの役割がある。それら三つの役割は、異質ではあるが同じように重要である。

①自らの組織に特有の使命を果たす。マネジメントは、組織に特有の使命、すなわちそれぞれの目的を果たすために存在する。

②仕事を通じて働く人たちを生かす。現代社会においては、組織こそ、一人ひとりの人間にとって、生計の資、^{かて}社会的な地位、コミュニティとの絆を手にし、自己実現を図る手段である。当然、働く人を生かすことが重要な意味を持つ。

③自らが社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題について貢献する。マネジメントには、自らの組織が社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題の解決に貢献する役割がある。

時間という要素

マネジメントのあらゆる問題、決定、行動に、複雑な要素が介在する。それが時間である。時間は、第四の役割とはいえなくとも、第四の次元として扱うべきものである。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。

存続と健全さを犠牲にして、日先の利益を手にすることに価値はない。逆に、壮大な未来を手にしようとして危機を招くことは無責任である。今日では、短期的な経済上の意思決定が環境や資源に与える長期的な影響にも考慮しなければならない。

はつきりしていることは、未来は現在とは違うということだけである。未来は断絶の向こう側にある。だが未来は、それが現在といかに違ったものになるとしても、現在からしか到達できない。未知への跳躍を大きくしようとするほど、基礎をしっかりとらせなければならない。

管理的活動と起業家的活動

マネジメントの役割はもう一つある。

マネジメントは管理する。すでに存在し、すでに知られているものを管理する。同時に、マネジメントは起業家とならなければならない。成果の小さな分野、縮小しつつある分野から、成果の大きな分野、しかも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、すでに存在しているもの、知られているものを陳腐化しなければならない。明日を創造しなければならない。

成果をあげること、人を生かすこと、社会に及ぼす影響を処理するとともに社会に貢献すること、

2 企業とは何か

企業≡営利組織ではない

生産、マーケティング、財務、技術、購買、人事、広報などの職能については、文献が多い。しかしマネジメントそのものが何であり、何を行うべきものであり、いかに行うべきものであるかについては、議論さえ聞かない。

これは偶然ではない。総合的な経営科学と真の企業理論が存在していないからである。

企業とは何かと聞けば、ほとんどの人が営利組織と答える。経済学者もそう答える。だがこの答えは、まちがっているだけでなく的はずれである。経済学は利益を云々するが、目的としての利益とは、「安く買って高く売る」との昔からの言葉を難しく言いなおしたにすぎない。それは企業のいかなる活動も説明しない。活動のあり方についても説明しない。

利潤動機には意味がない。利潤動機なるものには、利益そのものの意義さえまちがって神話化する危険がある。利益は、個々の企業にとっても、社会にとっても必要である。しかしそれは企業や企業活動にとって、目的ではなく条件である。企業活動や企業の意味決定にとって、原因や理由や根拠ではなく、その妥当性の判定基準となるものである。そのような意味において、たとえ経済人の代わりに、天使を取締役に持ってきたとしても、つまり金銭に対する興味がまったく存在しなかったとしても、利益に対しては重大な関心を払わざるをえない。

この混乱の原因は、利潤動機なる動機によつて人の行動を説明できるとする考えにある。だが利潤動機なるものは存在するかさえ疑わしい。それは古典派経済学者が、彼らの静的均衡理論では説明で

きない経済の現実を説明するために考え出したものである。その存在を証明するものはない。しかもわれわれは、かつて利潤動機によって説明しようとした経済変動や経済成長を説明するものを、すでに見つけている。

利潤動機なるものは、企業行動はもちろん、利益そのものとさえ無関係である。何某が利潤動機のもとに事業をしているということは、その者と記録係の天使だけの問題である。しかも、利益のために事業をしているということから、彼がいかなる事業をいかに行っているかは知りえない。

利潤動機なるものは、的はずれであるだけでなく害を与えている。この觀念のゆえに、利益の本質に対する誤解と、利益に対する根深い敵意が生じている。この誤解と敵意こそ、現代社会におけるもつとも危険な病原菌である。そのうえこの觀念のゆえに、企業の本質、機能、目的に対する誤解に基づく公共政策の最悪の過ちがもたらされている。利益と社会貢献は矛盾するとの通念さえ生まれている。しかし企業は、高い利益をあげて、初めて社会貢献を果たすことができる。

企業の目的

企業とは何かを知るためには、企業の目的から考えなければならぬ。企業の目的は、それぞれの企業の外にある。企業は社会の機関であり、その目的は社会にある。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。

市場をつくるのは、神や自然や経済的な力ではなく企業である。企業は、すでに欲求が感じられているところへ、その欲求を満足させる手段を提供する。それは、飢饉における食物への欲求のように、生活全体を支配し、人にそのことばかり考えさせるような欲求かもしれない。しかしそれでも、それは有効需要に変えられるまでは潜在的な欲求であるにすぎない。有効需要に変えられて、初めて顧客

と市場が誕生する。

欲求が感じられていないこともある。コピー機やコンピュータへの欲求は、それが手に入るようになって初めて生まれた。イノベーション、広告、セールスによって欲求を創造するまで、欲求は存在しなかった。

企業とは何かを決めるのは顧客である。なぜなら顧客だけが、財やサービスに対する支払いの意志を持ち、経済資源を富に、モノを財貨に変えるからである。しかも顧客が価値を認め購入するものは、財やサービスそのものではない。財やサービスが提供するもの、すなわち効用である。

企業の目的は、顧客の創造である。したがって、企業は二つの、そして二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。

マーケティング——顧客の欲求からスタートする

企業の第一の機能としてのマーケティングは、今日あまりにも多くの企業で行われていない。言葉だけに終わっている。

消費者運動がこのことを示している。消費者運動が企業に要求しているものこそ、まさにマーケティングである。それは企業に対し、顧客の欲求、現実、価値からスタートせよと要求する。企業の目的は欲求の満足であると定義せよと要求する。収入の基盤を顧客への貢献に置けと要求する。マーケティングが長い間説かれてきたにもかかわらず、消費者運動が強力な大衆運動として出てきたということは、結局のところ、マーケティングが実践されてこなかったということだ。

ある。消費者運動はマーケティングにとって恥である。

だが消費者運動こそ、企業にとって機会である。消費者運動によって、企業はマーケティングを企業活動の中心に置かざるをえなくなる。

これまでマーケティングは、販売に関係する全職能の遂行を意味するにすぎなかった。それではまだ販売である。われわれの製品からスタートしている。われわれの市場を探している。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、「顧客は何を買いきたいか」を問う。「われわれの製品やサービスに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。

実のところ、販売とマーケティングは逆である。同じ意味でないことはもちろん、補い合う部分さえない。もちろんなんらかの販売は必要である。だがマーケティングの理想は、販売を不要にすることである。マーケティングが目指すものは、顧客を理解し、製品とサービスを顧客に合わせ、おのずから売れるようにすることである。

イノベーション——新しい満足を生み出す

マーケティングだけでは企業としての成功はない。静的な経済には、企業は存在しえない。そこに存在しうるものは、手数料をもらうだけのブローカーか、何の価値も生まない投機家である。企業が存在しうるのは、成長する経済のみである。あるいは少なくとも、変化を当然とする経済においてのみである。そして企業こそ、この成長と変化のための機関である。

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。経済的な財と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。

イノベーションの結果もたらされるものは値下げかもしれない。しかし経済学が価格に大きな関心を持ってきたのは、価格だけが定量的に処理できるからにすぎない。イノベーションの結果もたらされるものは、よりよい製品、より多くの利便さ、より大きな欲求の満足である。

既存の製品の新しい用途を見つけることもイノベーションである。イヌイットに対して凍結防止のためとして冷蔵庫を売ることは、新しい工程の開発や新しい製品の発明に劣らないイノベーションである。それは新しい市場を開拓することである。凍結防止用という新しい製品を創造することである。技術的には既存の製品があるだけである。だが経済的には、イノベーションが行われている。

イノベーションとは、発明のことではない。技術のみに関するコンセプトでもない。経済に関わることである。経済的なイノベーション、さらに社会的なイノベーションは、技術のイノベーション以上に重要である。

イノベーションを、単なる一つの職能と見なすことはできない。それは技術や研究の世界のものではない。企業のあらゆる部門、職能、活動に及ぶ。製造業だけのものでもない。流通業におけるイノベーションは、製造業におけると同じように重要な役割を果たしてきた。

イノベーションとは、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もたらす

ことである。当然マネジメントは、社会のニーズを事業の機会として捉えなければならぬ。このことは、社会、学校、医療、都市、環境などのニーズが強く意識されている今日、特に強調されるべきである。

生産性に影響を与える要因

顧客の創造という目的を達するには、富を生むべき資源を活用しなければならぬ。資源を生産的に使用する必要がある。これが企業の管理的な機能である。この機能の経済的な側面が生産性である。

近年、生産性を論じる人は少なくない。生産性の向上すなわち資源の活用が成果を左右し生活水準の向上をもたらすことは、もはや常識である。ところが、われわれは生産性についてわずしか知らない。その測定さえ十分できない。

必要とされているものは、労働だけが唯一の生産要素であるとする生産性のコンセプトではない。成果に結びつくあらゆる活動を含む生産性のコンセプトである。さらにいうならば、そのようなコンセプトさえ、目に見える直接的なコストとして測定できるもの限定していたのでは正しいとはいえない。つまり、会計学の定義に従っていたのではまちがいはなる。なぜならば、目に見えるコストの形はとらなくとも、生産性に重大な影響を与える要因がいくつかあるからである。

①知識——知識とは正しく適用したとき、もつとも生産的な資源となる。逆にまちがって適用したとき、もつとも高価でありながら、まったく生産的でない資源となる。

②時間——時間はもつとも消えやすい資源である。人や機械をフルに使ったときと、半分しか使わ

なかつたときでは生産性に大きな差が生ずる。

③製品の組み合わせ（プロダクト・ミックス）——製品の組み合わせとは資源の組み合わせでもある。

④プロセスの組み合わせ（プロセス・ミックス）——部品を買うのと自分でつくるのといずれが生産的か。組み立てを内製するのと外製するのといずれが生産的か。販売を流通業に任せ彼らのブランドを使わせるのと、自らの販売網を使い自らのブランドを使うのといずれが生産的か。

⑤自らの強み——いかなるマネジメントといえども万能ではない。収益が見込める事業すべてに進出すべきであるとはかぎらない。いかなるマネジメントにも能力と限界がある。したがって、それぞれの企業とそのマネジメントに特有の能力を活用し、特有の限界をわきまえることも、生産性を左右する。

⑥組織構造の適切さ、および活動間のバランス——組織構造が不適切なために、マネジメントが自らなすべきことを行わなければ、マネジメントという企業にとつても稀少な資源が浪費されることになる。トップマネジメントが、マーケティングに関心をよせるべきであるにもかかわらず、技術にしか関心を示さなければ、生産性は低下する。その結果被る損失は、単位時間当たりの生産量の低下による損失をはるかに上回る。

これらはすべて、労働、資本、原材料など、会計学や経済学のいう生産性要因に追加すべき要因である。いずれも重要である。

利益の持つ機能とは何か

利益とは、原因ではなく結果である。マーケティング、イノベーション、生産性向上の結果手にす

るものである。したがって利益は、それ自体致命的に重要な経済的機能を果たす必要不可欠のものである。

- ①利益は成果の判定基準である。
- ②利益は不確定性というリスクに対する保険である。
- ③利益はよりよい労働環境を生むための原資である。
- ④利益は、医療、国防、教育、オペラなど社会的なサービスと満足をもたらす原資である。

最近の企業人は、利益について弁解ばかりしている。だが、利潤動機や利潤極大化などのナンセンスを言っているかぎり、利益を正当化することはできない。

社会及び経済にとって必要不可欠なものとしての利益については、弁解など無用である。企業が罪を感じ弁解の必要を感じるべきは、経済活動や社会活動の遂行が困難になることである。利益を生むことができなくなることである。

3 事業は何か

自社をいかに定義するか

今日の企業は、組織のほとんどあらゆる階層に、高度の知識や技術を持つ者を多数抱える。それら高度の知識や技能は、仕事の進め方や仕事の内容を左右する。

その結果、企業そのものや企業の能力に直接影響を与える意思決定が、組織のあらゆる階層において行われている。「何を言い、何を言わないか」「何を続け、何を止めるか」「いかなる製品、市場、技術を追求めし、いかなる市場、製品、技術を見捨てるか」などのリスクを伴う意思決定が、かなり下の地位の、しかもマネジャーの肩書や地位のない研究者、設計技師、製品計画担当者、税務会計担当者によって行われる。

彼らは彼らなりに、漠然とではあっても、自らの企業について何らかの定義を持って意思決定を行う。「われわれの事業は何か。何であるべきか」との問いに対する答えをそれぞれが持つ。

したがって、企業自らがこの問いについて徹底的に検討を行い、その答えを少なくとも一つは出しおかなければ、上から下にいたるあらゆる階層の意思決定が、それぞれ相異なる両立不能な矛盾した企業の定義に従って行われることになる。お互いの違いに気づくことなく、反対方向に向かって努力を続ける。まちがった定義に従って意思決定を行い、行動する。

あらゆる組織において、共通のものの見方、理解、方向づけ、努力を実現するには、「われわれの事業は何か。何であるべきか」を定義することが不可欠である。

われわれの事業は何か

自らの事業は何かを知ることほど、簡単でわかりきったことはないと思われるかもしれない。鉄鋼会社は鉄をつくり、鉄道会社は貨物と乗客を運び、保険会社は火災の危険を引き受け、銀行は金を貸す。しかし実際には、「われわれの事業は何か」との問いは、ほとんどの場合、答えることが難しい問題である。わかりきった答えが正しいことはほとんどない。「われわれの事業は何か」を問うことこそ、トップマネジメントの責任である。

企業の目的としての事業が十分に検討されていないことが、企業の挫折や失敗の最大の原因である。逆に、成功を収めている企業の成功は、「われわれの事業は何か」を問い、その問いに対する答えを考え、明確にすることによってもたらされている。

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。事業は、社名や定款や設立趣意書によってではなく、顧客が財やサービスを購入することにより満足させようとする欲求によって定義される。顧客を満足させることこそ、企業の使命であり目的である。したがって、「われわれの事業は何か」との問いは、企業を外部すなわち顧客と市場の観点から見て、初めて答えることができる。

顧客にとっての関心は、彼らにとっての価値、欲求、現実である。この事実からしても、「われわれの事業は何か」との問いに答えるには、顧客からスタートしなければならない。すなわち顧客の価値、欲求、期待、現実、状況、行動からスタートしなければならない。

顧客は誰か

したがって「顧客は誰か」との問いこそ、個々の企業の使命を定義するうえで、もっとも重要な問

いである。やさしい問いではない。まして答えのわかりきった問いではない。しかるに、この問いに対する答えによって、企業が自らをどう定義するかがほぼ決まってくる。

もちろん、消費者すなわち財やサービスの最終利用者は顧客である。だが、消費者だけが顧客ではない。顧客は常に一種類ではない。顧客によって、期待や価値観は異なる。買うものも異なる。

ほとんどの事業が少なくとも二種類の顧客を持つ。カーペット産業は建築業者、住宅購入者という二種類の顧客を持つ。この両者に購入してもらわなければならぬ。

生活用品のメーカーは主婦、小売店という二種類の顧客を持つ。主婦に買う気を起こさせても、店が品を置いてくれなければ何にもならない。店が目につくよう陳列しても、主婦が買って欲しなければ何にもならない。

顧客はどこにいるか。何を買うか

「顧客はどこにいるか」を問うことも重要である。一九二〇年代にシアーズ社が成功した秘密の一つは、顧客がそれまでとは違う場所にいることを発見したことだった。農民は自動車を持ち、町で買い物をするようになっていた。

次の問いは、「顧客は何を買うか」である。

キャデラックをつくっている人たちは、自分たちは自動車をつくっており、事業の名前はGMのキャデラック事業部であると答える。だがはたして、キャデラックの新車に大枚のドルを支払う者は、輸送手段としての車を買っているのか、それともステータスシンボルを買っているのか。

一九三〇年代の大恐慌のころ、修理工からスタートしてキャデラック事業部の経営を任されるにいたったドイツ生まれのニコラス・ドレイシユタットは、「われわれの競争相手はダイヤモンドや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。わずか二、三年のうちに、あの大恐慌時にもかかわらず、キャデラックは成長事業へと変身した。

いつ問うべきか

ほとんどのマネジメントが、苦境に陥ったときにしか「われわれの事業は何か」を問わない。もちろん、苦境時にはこの問いかけをしなければならない。事実、そのようなときに問いかけるならば、目ざましい成果をあげ、回復不能と見える衰退すら好転させることができる。

しかし苦境に立つまで待っていたのでは、ロシア式ルーレットに身をまかせるも同然である。それは、マネジメントとしてあまりに無責任である。この問いは常に行わなければならない。「われわれの事業は何か」を真剣に問うべきは、むしろ成功しているときである。成功は常に、その成功をもたらした行動を陳腐化する。新しい現実をつくりだす。新しい問題をつくりだす。「そうして幸せに暮らしました」で終わるのは、おとぎ話だけである。

もちろん、成功しつつある企業のマネジメントにとって、「われわれの事業は何か」を問うことは容易ではない。誰もが、そのような問いの答えは明白であり、議論の余地はないとする。成功にけちをつけることを好まないし、ポートを揺することも好まない。

われわれの事業は何になるか

「われわれの事業は何か」との問いに対する答えのうち大きな成功をもたらしたもののさえ、やがて陳腐化する。企業に関わる定義のうち、五〇年どころか三〇年でさえ有効なものはない。せいぜい一〇年が限度である。

したがってマネジメントたるものは、「われわれの事業は何か」を問うとき、「われわれの事業は何になるか。われわれの事業のもつ性格、使命、目的に影響を与えるおそれのある環境の変化は認められるか」「それらの予測を、事業についてのわれわれの定義、すなわち事業の目的、戦略、仕事のなかに、現時点でいかに組み込むか」を考えなければならぬ。

この場合も市場が発点となる。「顧客、市場、技術に基本的な変化が起こらないものとして、五年後あるいは一〇年後に、いかなる大きさの市場を予測することができるか。いかなる要因がその予測を正当化し、あるいは無効とするか」

①市場動向のうち、もっとも重要なものが人口構造の変化である。だが、これに注意を払っている企業はほとんどない。経済学に従って一定のものとしている。過去においては正しかった。大きな競争や飢饉などの破滅的な出来事がないかぎり、人口の変化はきわめてゆっくりしたものだった。だが、もはやこれは当てはまらない。人口は途上国においても先進国においても急激に変化しうる。事実変化している。しかも人口構造は、購買力、購買習性、労働力に影響を与え、というだけの理由で重要なのではない。それは、人口構造だけが未来に関する唯一の予測可能な事象だからである。

②経済構造、流行と意識、競争状態の変化によってもたらされる市場構造の変化も重要である。特に競争状態については、顧客の製品観やサービス観に従って明らかにしなければならぬ。直接の競争だけでなく、間接の競争も含めて明らかにしていかなければならない。

③最後に、消費者の欲求のうち、「今日の財やサービスで満たされていない欲求は何か」を問わなければならぬ。この問いを發し、かつ正しく答える能力を持つことが、波に乗るだけの企業と成長企業との差になる。波に乗っているだけの企業は、波とともに衰退する。

われわれの事業は何であるべきか

「われわれの事業は何になるか」との問いは、予測される変化に適應するための問いである。その狙いは、現在の事業を修正し、延長し、發展させることである。

しかし、「われわれの事業は何であるべきか」との問いも必要である。現在の事業をまったく別の事業に変えることによつて、新しい機会を開拓し、創造することができるかもしれない。この問いを發しない企業は、重大な機会を逃す。

「われわれの事業は何であるべきか」との問いに答えるうえで考慮すべき要因は、社会、経済、市場の変化であり、イノベーションである。自らによるイノベーションと、他者によるイノベーションである。

われわれの事業のうち何を捨てるか

新しい事業の開始の決定と同じように重要なこととして、企業の使命に合わなくなり、顧客に満足を与えなくなり、業績に貢献しなくなったものの体系的な廃棄がある。

「われわれの事業は何か、何になるか、何であるべきか」を決定するうえで不可欠のステップとなるものが、既存の製品、サービス、工程、市場、最終用途、流通チャネルの分析である。

「それらのものは、今日も有効か、明日も有効か」「今日顧客に価値を与えているか、明日も顧客に

価値を与えるか」「今日の人口、市場、技術、経済の実態に合っているか。合っていないならば、いかにして廃棄するか、あるいは少なくとも、いかにしてそれらに資源や努力を投ずることを中止するか」

この問いを体系的かつ真剣に問わないかぎり、またこれらの問いに対する答えに従って行動しないかぎり、「われわれの事業は何か。何になるか。何であるべきか」との問いに対して最善の定義を下したとしても、単に立派な手続きを経たにすぎない。エネルギーは昨日を防衛するために使われる。そして誰も、明日をつくるためどころか、今日を開拓するために働く時間も、資源も、意欲も持ちえないことになる。

事業を定義することは難しい。苦痛は大きく、リスクも大きい。しかし事業の定義があつて初めて、目標を設定し、戦略を発展させ、資源を集中し、活動を開始することができる。業績をあげるべくマネジメントできるようにする。

4 事業の目標

事業の定義は、目標に具体化しなければならない。そのままでは、いかによくできた定義であつても、優れた洞察、よき意図、よき警告にすぎない。

マーケティングの目標

目標設定においても、中心となるのはマーケティングとイノベーションである。なぜなら、顧客が代価を支払うのは、この二つの分野における成果と貢献に対してだからである。

マーケティングの目標は一つではない。複数存在する。つまり、①既存の製品についての目標、②既存の製品の廃棄についての目標、③既存の市場における新製品についての目標、④新市場についての目標、⑤流通チャネルについての目標、⑥アフターサービスについての目標、⑦信用供与についての目標である。

これらマーケティングに関わる目標については、すでに多くの文献がある。しかしいづれも、これらの目標が、実は次の二つの基本的な意思決定の後でなければ設定できないことを十分強調していない。すなわち、集中の目標と市場地位の目標である。

古代の偉大な科学者アルキメデスは、「立つ場所を与えてくれれば世界を持ちあげてみせる」と言った。アルキメデスの言う「立つ場所」が、集中すべき分野である。集中することによって、初めて世界を持ちあげることができる。したがって集中の目標は、基本中の基本とすべき重大な意思決定である。集中についての目標があつて初めて、「われわれの事業は何か」との問いに対する答えも、

意味のある行動に換えることができる。

マーケティングの目標の基礎となるもう一つの基本的な意思決定が、市場地位の目標である。市場地位の目標というと、「市場においてリーダー的な地位を占めたい」とするか、「売上げさえ伸びれば、市場シェアなど気にしない」とするのが普通である。いずれもつとにも聞こえる。だが、いずれもまちがっている。

あらゆる企業が、同一の市場において、同時にリーダー的な地位を占めることはない。

逆に、いかに売上げが伸びたとしても、市場シェアが小さくなり、市場の拡大のほうが自らの売上げの伸びよりも急であることは芳しくない。市場シェアの小さな企業は、やがて限界的かつ脆弱な存在となる。売上げの伸びとは関係なく、市場シェアは企業にとって致命的に重要である。限界的な存在にならないための下限は、業種によって違う。しかし限界的な存在になるということは、長期的に見たとき企業の存続にとつてきわめて危険である。

ところが、たとえ独占禁止法が存在していなくとも、それ以上大きくなると賢明ではないという上限もある。市場を支配すると惰眠をむさぼる。自己満足によって失敗する。市場を支配すると、組織のなかに革新に対する抵抗が出てくる。外部の変化に対する適応が危険なまでに難しくなる。

市場の側にも、独占的な供給者に依存することに根強い抵抗が出てくる。メーカーの購買担当者にせよ、空軍の調達官にせよ、あるいは家庭の主婦にせよ、独占的な供給者の支配下にあることを好まない。

しかも急速に拡大しつつある市場、特に新しい市場においては、独占的な供給者の業績は、力のあがる競争相手がいる場合よりも劣ることが多い。矛盾と思われるかもしれない。事実、ほとんどの企業が人があるような考えをとっていない。しかし新市場、特に大きな新市場は、供給者が一社よりも複数

であるほうが、はるかに速く拡大する傾向がある。

市場の八割を占めることは気持ちのよいことかもしれない。だが、一〇〇の八割は二五〇の五割よりも小さい。供給者が一社の場合、市場は一〇〇でとまる。製品の用途を勝手に決め込む独占的供給者の想像力不足によって、限界が設けられる。供給者が複数のとき、一社では想像もできない市場や用途が発見され、開発される。市場は急速に二五〇へと拡大する。

デュポン社は早くからこのことを理解していた。同社はイノベーションを成功させたとき、独占的供給者の地位を維持するのは、開発コストを回収するところまでである。その後は、特許の使用権を与えて競争相手をつくる。その結果、多くの企業が市場や用途の開発を始める。

ナイロンも、このようないわばデュポン社後援ともいえるべき競争がなければ、その市場の成長はかなり小規模なものにとどまっていたはずである。競争がなければ、一九五〇年代の初め、新しい合成繊維が、アメリカではモンサントとユニオン・カーバイドの両社によって、イギリスではインペリアル・ケミカルによって、オランダではAKUによって市場に持ちこまれたとき、市場は衰退を始めていたにちがいない。

市場において目指すべき地位は、最大ではなく最適である。

イノベーションの目標

イノベーションの目標とは、「われわれの事業は何であるべきか」との問いに対する答えを具体的な行動に移すためのものである。いかなる企業にも、三種類のイノベーションがある。すなわち、①

製品とサービスにおけるイノベーション、②市場におけるイノベーションと消費者の行動や価値観におけるイノベーション、③製品を市場へ持っていくまでの間におけるイノベーションである。

イノベーションの目標を設定するうえでの最大の問題は、イノベーションの影響度と重要度の測定の難しさにある。

包装に関する即座に利用可能な小さな改良一〇〇件と、あと一〇年の努力によって業容を一変させるに違いない化学上の発見一件の、いずれが重要か。この問いに対する答えは、デパートと製薬会社では違ふし、製薬会社でも会社によって違ふ。

経営資源の目標

企業が業績をあげるうえで必要とする三種類の経営資源それぞれについても、目標が必要である。それら経営資源の獲得に関わる目標である。二〇〇年も前から経済学者が言ってきたように、経済活動には三つの資源が必要である。土地つまり物的資源、労働つまり人材、資本つまり明日のための資金である。これら三つの経営資源を確保しなければならぬ。

特に良質の人材と資金を引き寄せることができなければ、企業は永続できない。産業全体として見ても、その衰退の最初の徴候は、有能でやる気のある人間に訴えるものを失うことである。

アメリカで鉄道が衰退したのは第二次大戦後ではない。第二次大戦後それが明らかになり、かつ回復不能となったにすぎない。実際の衰退が始まったのは第一次大戦のころからである。第一次大戦前には、技術系の有能な若者が鉄道に職を求めていた。ところがやがて、理由は何であれ、

鉄道は、技術系にかぎらず、いかなる分野の高学歴の若者にも魅力のない職場になってしまった。

人材と資金の獲得に関しては、特にマーケティングの考え方が必要である。

「われわれが必要とする種類の人材を引きつけ、かつ引き止めておくには、わが社の仕事をいかなるものとしなければならないか」「獲得できるのは、いかなる種類の人材か。それらの人材を引きつけるには何をしなければならないか」「あるいは「銀行借入れ、社債、株式などわが社への資金の投入を、いかにして魅力あるものにしなければならないか」を問うことである。

これら経営資源に関わる目標は、二つの方向において設定しなければならない。一方の出発点は、経営資源に対する自らの需要である。自らの需要を市場の状況との関連において検討しなければならない。他方の出発点は、市場である。それらの市場の状況を、自らの構造、方向、計画との関連において見ていかなければならない。

生産性の目標

経営資源を手に入れ、それを利用することは第一歩にすぎない。それらの経営資源を生産的なものにするのが課題である。あらゆる企業が、物的資源、人材、資金という三つの経営資源について生産性の目標を設定しなければならない。同時に、生産性全体についての目標を設定しなければならない。

企業の各部門のマネジメントや、企業間のマネジメントを比較するうえで、最良の尺度が生産性である。入手する経営資源はほぼ同じである。独占というまれな状況を別にすれば、いかなる

10 仕事と労働

仕事と労働

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（サイエンティフィック・マネジメント）である。テイラーは労働科学におけるアイザック・ニュートン、あるいはアルキメデスである。だが、彼の築いた基礎のうえにつけ加えられたものはまだあまり多くない。

仕事についての研究に比べて、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。

しかし学者の成果を待っているわけにはいかない。われわれは今日、マネジメントしなければならぬ。たとえ不十分であっても、すでにわかっているわずかなことを利用しなければならぬ。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ぬ。

仕事と労働（働くこと）とは根本的に違う。

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ぬ。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。

仕事とは何か

仕事とは、一般的かつ客観的な存在である。それは課題である。存在するものである。したがって仕事には、ものに対するアプローチをそのまま適用できる。そこには論理がある。それは、分析と総合と管理の対象となる。

①仕事を理解するうえでまず必要とされることは、他のあらゆる客観的な事象を理解するための第一歩と同様、分析である。仕事の分析とは、基本的な作業を明らかにし、論理的な順序に並べることである。

②次に必要なことは、プロセスへの総合である。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立てなければならない。

③さらには、管理のための手段を組み込むことである。仕事とは、個々の作業ではなく一連のプロセスである。予期せざる偏差を感知し、プロセスの変更の必要を知り、必要な水準にプロセスを維持するためのフィードバックの仕組みが必要である。

労働における五つの次元

これに対して、働くことすなわち労働は人の活動である。人間の本性でもある。論理ではない。力学である。そこには五つの次元がある。

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。一つの動作しかさせられないと著しく疲労する。心理的な退屈だけでなく、生理的な疲労がある。乳酸がたまり、視力が落ちる。反応が遅くムラになる。単一の作業よりも、いくつかの作業を組み合わせたほうがよく働ける。それだけでなく、人は同じスピードとリズムで働くことに適さない。スピードとリズムを変えると

き、よく働ける。しかも、あらゆる人にとって共通のスピード、あるべきリズムというものはない。スピード、リズム、持続力は、人によって違う。幼児についての研究でも、スピード、リズム、持続のパターンは、指紋のように違うことが明らかになっている。

仕事は均一に設計しなければならないが、労働には多様性を持たせなければならない。スピード、リズム、持続時間を変える余地を残しておかなければならない。仕事の手順も頻繁に変えなければならぬ。仕事にとって優れたインダストリアル・エンジニアリングであっても、人にとっては最悪のヒューマン・エンジニアリングとなる。

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。自らを定義し、自らの価値を測り、自らの人間性を知るための手段である。

未来学者がユートピアとして描く労働のない社会は本当に実現するかもしれない。しかしそのとき、人は人格の危機に直面する。労働の必要がなくなるとの予測を裏づける兆候が皆無であることは幸運とすべきである。

③社会的な次元がある。組織社会では、働くことが人と社会をつなぐ主たる絆となる。社会における位置づけまで決める。

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だった。アリストテレスが、人は社会的動物であると言ったのは、人は社会との絆のために働くことを必要とすると言ったのである。

第3章 みなみはマーケティングに取り組んだ

(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
星出純 キャプテン、自分の実力を見極めたいと思っている
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、後のキャプテン
加地誠 野球部の監督

9. 野球部に求めるものは何か、「お見舞面接」

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たいです！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。

(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…

(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

現代の経営 (CHAPTER 9)

THE PRINCIPLES OF PRODUCTION (95～頁から一部引用)

Ability to produce always a determining and a limiting factor
 —Productions 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”
 —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.

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。

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.

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.

The Three Systems of `Production

There are three basic systems of industrial production known to us so far: unique-product production, mass production and 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.

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 57～61 頁)

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。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。

(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。

現代の経営 (CHAPTER 10)

THE FORD STORY (111~頁から一部引用)

Management the basic resources of 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.

現代の経営において、経営管理者は、最も高価な資源であるとドラッカーは言う。最も早く陳腐化する資源であって、最も補充を必要とする資源であるとも言う。

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.

Managing managers is the central concern of every manager. Who was 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.

Upward relations are properly a manager’s first concern. To be a manager means sharing in the responsibility for the performance of the enterprise.

「もしドラ」現象を読む

著者 江上 哲 2012年6月29日 有限会社海鳥社発行

人間主義的マネジメントの変遷とその現実 (69～頁を読んで)

「テラー・システム」を開発したフレデリック・テラーはライン(肉体的)労働とスタッフ(頭脳的)労働を製造現場で実現した。しかしドラッカーはロボットのライン的労働に人間的な要素を加えた。即ち**ライン的労働の人間化**により**生産性の向上を目指す**のである。これはAL活動などの提案活動に見ることができるが、場合によっては強制労働に近いものであり、むしろこのような**労働の人間化**ではなくて、**労働者の人間化**が必要である。

人間的で主体的な意識面を、徹底的に企業活動へ活かすということは労働時間を超えた労働の強化となる。ここにドラッカーのマネジメント論の限界がある。

非正規雇用者が三割を超える日本での「もしドラ」 (84～頁を読んで)

非正規雇用者徒は、パートタイマー、アルバイト、契約社員、派遣社員、嘱託社員などをいうが、それらの雇用割合が、ここ数年(2005年～)30%を上回っている。近年では、**日本で働いている人の三分の一が、非正規雇用者である**。

「もしドラ」の人間主義的マネジメント無批判に受け入れることは、日本の労働の問題を見えにくくする。

人間主義的マネジメントにおいては、職場で成果を出せない人は人間性に問題があることになる。その人の全生活を企業に限りなく捧げることが、**逃げ場のない真摯さを求められる**。

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。

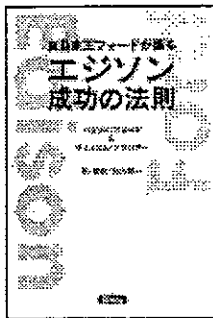
凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。终而复始，日月是也。死而复生，四时是也。声不过五，五声之变，不可胜听也。色不过五，五色之变，不可胜观也。味不过五，五味之变，不可胜尝也。战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。奇正相生，如环之无端，孰能穷之？

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。势如彍弩，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。



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。」



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挙に雲が晴れ、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。



3

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

(検印省略)

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)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

4

電気自動車はこ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

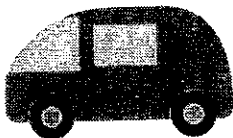
米カリフォルニア州で
ZEV (ゼロエミッシ
ョンビークル) 法が制定
され、電気自動車の
開発・販売が促進さ
れる

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

PMIEV (一般向け) リーフ販売開始
電気自動車元年!



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（ゼロエミッションビークル法）」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、どれだけの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。

エジソ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、ついにつくり出せませんでした。70年代には鉛蓄電池^{なまりちく}、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電池^{でんち}、

6
テリイが使用されましたが、それでも走行距離の問題を解決するには至らなかつたのです。

● 救世主・リチウムイオン電池登場！

ところが、その状況を大きく変えるバッテリーが現れました。それが、今や携帯電
話やノート型パソコンなど小型携帯機器用のバッテリーとして広く使われているリチ
ウムイオン電池です。

1990年代に実用化されたりチウムイオン電池の特徴は、鉛蓄電池やニッケル水
素電池に比べ体積、重量あたりの蓄電可能な電力量、いわゆるエネルギー密度が飛躍
的に高いこと。安全性やコストなどに問題がありました。自動車メーカーを含む、
メーカー各社による盛んな開発競争のなかで、電気自動車用のリチウムイオン電池と
して実用に耐え得る水準まで到達してきました。もちろん、三菱自動車のi-MiE
Vや日産・リーフといった最先端の電気自動車のバッテリーには、リチウムイオン電
池が使用されています。

● **バッテリーの覇者が次世代自動車産業を制する**

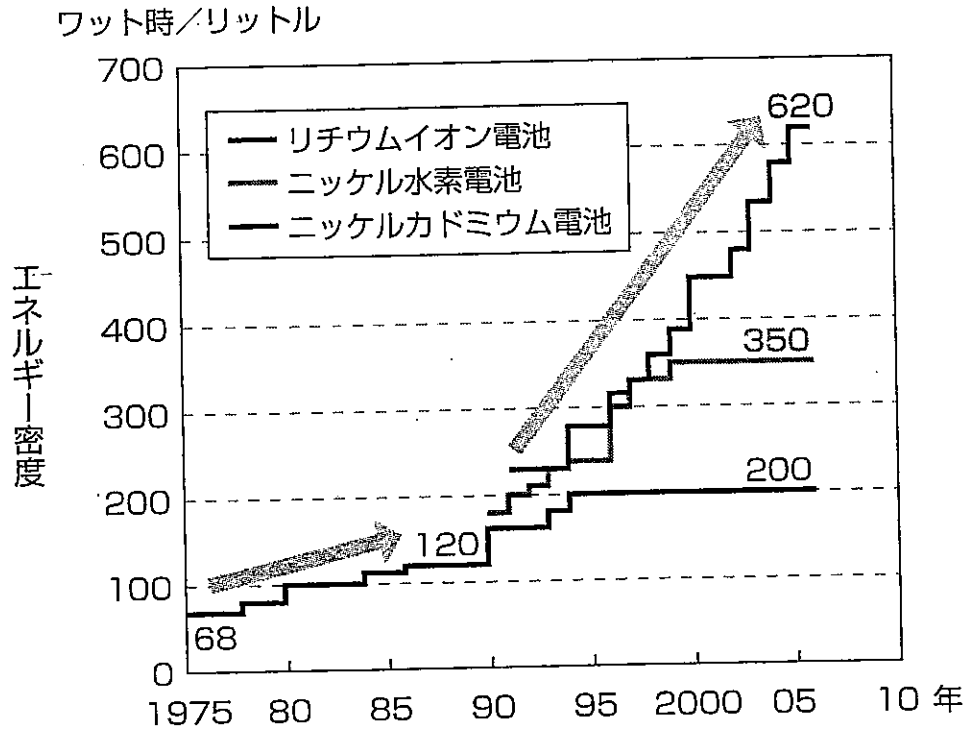
ただし、現状のリチウムイオン電池にも残念ながら問題点は残っています。まずは、なんとといっても**走行距離**。最新の日産・リーフでも最長160 km程度で、同クラスの内燃機関車に比べると半分以下です。また、過熱、発火という安全面の問題も10%クリアされたとはいいきれません。ほかにも、寿命の短さなど改良の余地はまだあります。つまり、リチウムイオン電池は現在最も有望ながら、まだまだ発展途上のバッテリーなのです。

そこで、リチウムイオン電池の改良とともに、革新的電池の開発が、次の焦点となってきました。飛躍的な性能を持つ電池を開発すれば、**次世代自動車産業をリードする立場に立つことができる**からです。

この覇者の座を狙って、バッテリーメーカーや大学、研究機関はもちろん、電力会社、自動車メーカーなど、多様な企業・団体が研究開発に乗り出しています。加えて、日米やヨーロッパ、韓国、中国などでは、国を挙げての支援や産学官連携プロジェクトが進行中です。

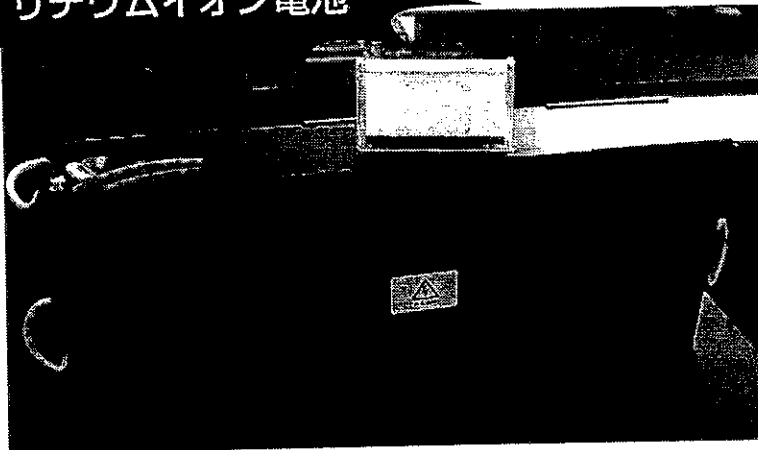
1991年に登場したリチウムイオン電池の飛躍

8



出所：みずほコーポレート銀行産業調査部

急速に性能を
高めてきた
リチウムイオン電池



中国製バッテリー

9

さらに、出光や米IBMといった石油企業やIT企業なども、バッテリー開発に加わってきました。もともと彼らは、発電機器や家庭用の蓄電装置などへの使用を目指しており、直接、自動車用のバッテリーを開発しているわけではありません。しかし、それらの実用化の過程で開発されるかもしれないコア技術は、自動車用バッテリーの革新にも大きく寄与する可能性があります。

このように、日夜繰り広げられる「革新的バッテリー」の開発合戦。果たして覇者となるのは誰なのか。そして、それに伴って、電気自動車の姿、性能はどう変わっていくのか。今後の動向から目が離せません。

6. 6/1(土) 2

もしドラ⑥ (11~12)

第3章 みなみはマーケティングに取り組んだ

(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、後のキャプテン
加地 誠 野球部の監督

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。

(マネジメント・エッセンシャル版 25、57、73～74 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。

(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。

現代の経営 (CHAPTER 11)

MANAGEMENT BY OBJECTIVES AND SELF-CONTROL (121～頁から一部引用)

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。

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.

Business performance therefore requires that each job be directed toward the objectives of the whole business.

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 liked up with a visionary gleam in his eyes and said: “ I am building a cathedral.”

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。次にみなみが行ったのは、「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 92～95、125 頁)

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)

現代の経営 (CHAPTER 12)

MANAGERS MUST MANAGE (137～頁から一部引用)

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.

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。

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.

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.

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.

「もしドラ」現象を読む

著者 江上 哲 2012年6月29日 有限会社海鳥社発行

マーケティングを重視する「もしドラ」 (98～頁を読んで)

ドラッカーは、**マーケティング**と**販売**の違いを明確にした。販売をしなくて、商品が売れる仕組作りがマーケティングだと位置づけた。

企業の第一の昨日としてのマーケティングは、今日あまりにも多くの企業で行われていない。言葉だけに終わっている。消費者運動がこのことを示している。**消費者運動**が企業に要求しているものこそ、まさにマーケティングである。それは企業に対し、顧客の要求、現実、価値からスタートせよと要求する。

(101 頁から引用)

「もしドラ」の「感動のマーケティング」 (102～頁を読んで)

マーケティングが長い間説かられてきたにもかかわらず、**消費者運動**が強力な大衆運動として出てきたということは、結局のところ、マーケティングが実践されてこなかったことである。消費者運動はマーケティングにとって恥である。

みはみは、野球部の定義を議論しているうちに、マーケティングの定義、**顧客の感動**をさがしあてる。マーケティングが感動というそれ以上説明できない言葉、**マジックワード**であった。

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。

夫兵形像水，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。故兵无常势，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。

(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らうとした時、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」とその決定を思いどまらせようとしていました。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つたと言えましょう。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ね。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グラブ視されてきた、「味を変える」「ラベルを変える」ことをやっていたのけ、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ってしまつたのです。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。

いずれにしろ、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、また行つていたとしたらそれは倒産スレスレ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らわれます。

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

2 戦略的意思決定の本質——ホンダのケース

第8章 検討課題 参考資料

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ふ。このことが確信されるゆえには、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ふる次第である。

〈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つて社会に奉仕することを目的とする。そこには作るもの喜びと、売る人の喜びがなければならない。しかしより重要なことはわが社の製品を

(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、自乗車の補助エンジン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、自乗車の後輪に装着するだけのエンジン・カブ号を出して、これを自乗車修理店チャ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、この販売チャネルがなかったのです。そこでホンダは新しいチャネルに自乗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け、昭和二十七、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のできるに町工場から、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。

静かつ分析的になされるのでしょうか？ 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ょうか。そしてその決定は一体誰が行い、どのようなプロセスで、なされるのでしょうか。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。

3

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、買って喜ぶ三点主義こそ、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だざさわ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あらなければならぬ。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 視野を世界に広げること

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ない。

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つ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ない。

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ない。

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ない。

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、強いが弱いかが勝敗を決するものではない。

かくして、ホンダは昭和二十三年には五〇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。このスーパーカー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ペ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型カー号が「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、スーパーカーは同じ五〇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、このスーパーカー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にざわしただのです。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カンパ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いなかったのです。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iley・ダビットソンの五〇cc以上の大型オートバイが中心で、年間六万台の市場でした。しかし、アメリカ人のオートバイに対する態度はトラック・レジャー・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)などの企業が強く、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、東南アジアにまざるべきだと考えていました。地理的にも、欧州の有カ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(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

のです(藤沢武夫「松明は自分の手で」から引用)。

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	ニース	態度	項目			
						リスク	た る 交 通 手 段	ア ス タ ビ リ テ ィ の 容 易 さ	競 合
アメリカ	6万/? (但し500cc)	高	高	無	ネガティブ	高	四輪	中	無
東南アジア	?	低	低	有	ポジティブ	中	これから 自転車 と四輪 の共存	中	無
ヨーロッパ	300万	中	高	有	ポジティブ	高	四輪	中	無
アメリカ						高	四輪	中	無
東南アジア						低	これから 自転車 と四輪 の共存	易	無
ヨーロッパ						中	四輪と共存	難	有

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ほうです。というのも、昭和三十三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ふ、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ょう。表2-2は、戦略代替案の評価を試みに行ったものです。

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のマキ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、ニース（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ないと言えます。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す。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、消費者の態度はニースを好み、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ものです。

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

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」になる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、顧客の要請に応じて、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、サンブル輸入の注文があっても一台も出さずに、漕ぎ持っていたんです。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ね。地理的に見ても、ヨーロッパの有カ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だ。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

ホンダにすれば、50cc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つたかどうかです。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へたをすれば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、その後にはナダシ現象が起こります。先に困難なことを片づければ、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つたとしたら、今日のホンダはなかつたでしょう。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つて、このビジョンに向かつ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、当然キヤップがでてくる。このキヤ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、1+1=2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、1+1=3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、普通の真理がわかつ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」に基づいて決定、後者を「価値前提」に基づいて決定と呼びました。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、ホンダの例にみるように、きわめて価値前提的決定です。ビジョンというものがあつて、それが意思決定の価値基準になつていきます。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のです。

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、できに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・ミニマムであろうと決定します。これが「決断」です。

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

9

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 ノースウエ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

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), 『日本のトツグミ』(共著, 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

©Akhiro Okumura 1989

ISBN 978-4-532-01531-2

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、どんなに巧み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。