

第1 マネジメントの役割

1 3つの役割

組織：目的ではなく手段⇒問題は「その組織は何か」ではなく「その組織は何をなすべきか。機能は何か」

マネジメント：組織の中核の機関であり、役割により定義されるべき。

マネジメントの3つの役割：

- ① 当該組織に特有の使命・目的を果たす。
- ② 仕事を通じて働く人たちを生かす。
- ③ 自らが社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題の解決に貢献する。

2 時間（第4の次元）

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。

3 管理活動と起業家的活動

管理すると同時に起業家とならなければならない。

管理：既に存在し、知られているものを管理する。

起業家：既に存在し、知られているものを陳腐化し、明日を創造。

第2 企業とは何か

1 企業の目的

企業の目的は、企業の外にある。（「企業」は自己目的的なものではなく手段。）

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1つしかない・・・顧客（＝市場）を創造すること。

（顧客だけが、経済資源を富に、モノを財貨に変える。）

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く、それが提供するもの（＝効用）。

2 企業の基本的機能・・・①マーケティングと②イノベーション

(1) マーケティング（顧客の満足）

真のマーケティングは顧客からスタートする。

顧客の欲求、現実、価値からスタートする。

× 「われわれは何を売りたいか」

○ 「顧客は何を買いたいか」

× 「われわれの製品やサービスにできることはこれである」

○ 「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」

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。

(2) イノベーション（新しい価値）

企業が存在し得るのは、「静的な経済」ではなく、成長する経済のみ。

企業こそ、成長と変化のための機関。

イノベーション＝「新しい」満足を生み出すこと。

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。

× 価格の低下をもたらすもの。

○ 価格の低下のみでなく、「よりよい」製品、「より多く」の便利さ、「より大きな」欲求の満足。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（ex. イスケットに対して凍結防止のため冷蔵庫を売る（＝新市場の開拓であり新製品の創造））

× 発明 技術のみに関するコンセプト

○ 経済にかかわること。経済的イノベーション、社会的イノベーション。

× 1つの職能（技術や研究）

○ 企業のあらゆる部門、職能、活動に及ぶ。

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生み出すこと。

3 生産性に影響を与える要因

資源を生産的に使用する必要がある。（●効率性）

必要なのは（目に見えないものも含め）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。

生産性に重大な影響を与えるが、目に見えない要因。

① 知識：正しく適用したとき最も生産的な資源となる。

② 時間：

もっとも消えやすい資源。

人や機械をフルに使ったときと、人や機械を半分しか使わないときでは、生産性に大きな差。

③ 製品の組合せ（プロダクト・ミックス）：

同じ資源を使っても、製品の組み合わせを変えると生産性に違いが出る。

④ プロセスの組合せ（プロセス・ミックス）：

購入と生産、組み立ての内製と外製、流通業にまかせ彼らのブランド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、いずれが生産的か。

⑤ 自らの強み：

いかなるマネジメントにも能力と限界がある

⇒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。

⑥ 組織構造の適切さ、および活動間のバランス

×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い。

以上は、労働、資本、原材料など、会計学や経済学のいう生産的要因に追加すべき要因。

4 利益の持つ機能

利益は原因ではなく**結果**

⇒それ自体致命的に重要な経済的機能を果たす。

① 成果の判定基準

② 不確定性というリスクに対する保険

③ よりよい労働環境を生むための原資

④ 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

第3 事業とは何か

1 自社の定義

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。」と定義することが不可欠。

2 われわれの事業は何か

わかりきった答えが正しいことはほとんどない。

×鉄鋼会社は鉄を作り、鉄道会社は貨物と乗客運び、保険会社は火災の危険を引き受け、銀行は金を貸す

企業の目的と使命を定義するとき、出発点は1つしかない・・顧客。

事業は、「顧客が財やサービスを購入することによって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。

⇒「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

⇒顧客の価値、欲求、期待、現実、状況、行動からスタート。

3 顧客

(1) 顧客は誰か

顧客は常に1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2種類の顧客をもつ。

e x .

カーペット産業⇒建築業者と住宅購入者

生活用品のメーカー⇒主婦、小売店

(2) 顧客はどこにいるか

シアーズが成功した秘密の1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。

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。

(3) 顧客は何を買うか

「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」⇒破産寸前のキャデラックを救った。

わずか2、3年のうちに、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。

4 われわれの事業は何になるか

企業に関わる定義は、せいぜい10年が限度。

⇒

「我々の事業は何になるか。我々の事業のもつ性格、使命、目的に影響を与え得る環境の変化は認められるか。」

「それらの予測を、事業についての定義、即ち事業の目的、戦略、仕事の中に、現時点でいかに組み込むか。」

を考える必要。

① 人口構造の変化：

人口構造だけが未来に関する唯一の予測可能な事象

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：

競争状態（直接の競争だけでなく間接の競争も含む）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する必要。

③ 「今日の財やサービスで満たされていない欲求は何か」

この問いを發し、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。）

5 われわれの事業は何であるべきか

現在の事業を全く別の事業に変えることによって、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）

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（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）。

6 われわれの事業のうち何を捨てるか

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廃棄。

「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」

事業の定義があつてはじめて、目標を設定し、戦略を発展させ、資源を集中し、活動を開拓することができる。

業績をあげるべくマネジメントすることができる。

第4 事業の目標

1 事業の目標

事業の定義は目標に具体化しなくてはならない。

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
←顧客が代価を支払うのは、この2つの分野における成果と貢献に対して。

2 目標設定の中心・・・①マーケティングと②イノベーション

←顧客が代価を支払うのは、この2つの分野における成果と貢献に対して。

(1) マーケティングの目標

- 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

目標設定の前提となる2つの基本的意思決定

① 集中の目標：

(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」と行った。アルキメデスの言う「立つ場所」が、集中すべき分野。集中することによって、初めて世界を持ち上げることができる。⇒集中の目標は、基本中の基本というべき重大な意思決定。) 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。

② 市場地位の目標：

最大ではなく最適

市場シェアは企業にとって致命的に重要。

(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ってきわめて危険) 他方、それ以上大きくなると賢明ではないという上限もある。

(惰眠、自己満足、革新への抵抗、変化への適応困難)

大きな新市場は、供給者が1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。

(供給者が複数⇒1社では想像もできない市場や用途が発見され、開発され、拡大する)

e x. デュポン：開発コストを回収するまで独占的供給者の地位を維持し、その後は、特許の使用権を与えて競争相手をつくる。⇒多くの企業が市場や用途を開発する。

(2) イノベーションの目標

「我々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。

3種類のイノベーション

- 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 製品を市場へもって行くまでの間におけるイノベーション

3 その他の目標

(1) 経営資源の目標

経済活動に必要な3つの資源

- ① 物的資源 (土地)
- ② 人材
- ③ 資金

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。

人材と資金の獲得に関しては、マーケティングの考え方が必要

「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付けるには何をしなくてはならないか。」

「銀行借入れ、社債、株式など我が社への資金の投入を、いかに魅力あるものにしなければならないか。」

経営資源に係わる目標は2つの方向において設定しなくてはならない。

- ①経営資源に対する自らの需要：自らの需要を市場の状況との関連において検討。
- ②市場：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く。

(2) 生産性の目標

経営資源を生産的なものにすることが課題。

- ① 「3つの経営資源について」生産性の目標を設定するとともに
- ② 「生産性全体について」目標を設定

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。

生産性の向上は、マネジメントにとって重要な仕事の1つだが、困難な仕事の1つ。

生産性とは各種の要因間のバランスをとること。

(人材の生産性の向上が他の経営資源の生産性の低下によってもたらされたのであれば、全体の生産性は低下し得る。)

(3) 社会的責任の目標

企業は、社会と経済のなかに存在する被創造物。

社会や経済が、その企業が有用かつ生産的な仕事をしていると見なすかぎりにおいて、その存続を許されているにすぎない。

マネジメントはまさに企業に対して責任を負っているから、**社会性の目標**が必要となる。

(4) 費用としての利益

以上の**基本領域における目標の検討と設定⇒利益の必要額**が算定できる。

「利益」は、企業存続の条件であり、未来の費用、事業を続けるための費用。

× 利益の極大化についての計画

○ 利益の必要額についての計画

ただし、その「必要額」は、多くの企業が実際にあげている利益はもちろん、その目標としている極大額をも大きく上回る。

4 目標設定に必要なバランス

目標設定には3種類のバランスが必要。(トレードオフ)

- ① 利益とのバランス
- ② 近い将来と遠い将来との間のバランス
- ③ 他の目標とのバランス。(目標間のトレードオフ関係)

何もかもできる組織はない⇒**優先順位が必要**。

まちがった優先順位でも、ないよりはまし。

あらゆることを少しずつ手がけるのは最悪。

5 実行に移す

検討の結果もたらされるべきものは、具体的な目標、期限、計画であり、具体的な仕事の割当て。

目標は、実行に移さなければ目標ではない。

夢にすぎない。

第5 戦略計画

1 戦略計画でないもの

必要なものは、長期計画ではなく**戦略計画**。

戦略計画とはいえないものを知る。

① 戦略計画は、魔法の箱や手法ではない。

思考であり、**資源を行動に結びつけるもの**。

「われわれの事業は何か」「何であるべきか」に対する答えは、データやプログラムではない。

思考、分析、想像、判断を適用すること。

手法ではなく**責任**。

② 戦略計画は予測ではない。

未来は予測できない。だからこそ戦略計画が必要となる。

起業家にとっての関心は、**可能性そのものを変える出来事**。

企業が利益によって報われる唯一の貢献、すなわち**起業家的な貢献**とは、経済、社会、政治の状況を変えるイノベーション、**真にユニークな出来事**を起こすこと。

③ 戦略計画は未来の意思決定に関わるものではない。

意思決定が存在しうるのは、現在においてのみ。

問題は明日何をすべきかではなく、「**不確実な明日のために今日何をすべきか**」

「現在の考え方や行動にいかなる種類の未来を折り込むか、どの程度の先を考えるか」、そしてそこから「**いかにしていま合理的な意思決定を行うか**」。

何も決定しないという決定はもちろん、便宜的かつ日和見主義的な決定も、きわめて長期にわたって我々を拘束する。

④ 戦略計画はリスクをなくすためのものでも、最小にするためのものでもない。

経済活動とは、現在の資源を未来に、すなわち**不確実な期待に賭けること**。

経済活動の本質はリスクを冒すこと。

戦略計画に成功するとは、より大きなリスクを負担できるようにすること。

より大きなリスクを負担できるようにすることこそ、起業家としての成果を向上させる唯一の方法。

2 戦略計画とは何か

- ①リスクを伴う起業家的意思決定を行い、
 - 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。

まず、あらゆる種類の活動、製品、工程、市場について、「もし今日これを行っていないか
ったとしたら、改めて行おうとするか」を問わなければならない。

答えが否であれば、「それではいかにして1日も早く止めるか」を問う。

さらに、「何を、いつ行うか」を問う。

最善の戦略計画でも、仕事として具体化しなければ、「よき意図」にすぎない。

「今日この仕事のために、最高の部下のうち誰を任命するか」を問うことが不可欠。

マネジメントは、その責務からして必ず意思決定を行う。

違いは、責任を持って行うか、無責任に行うか。

成果と成功についての妥当な可能性を考慮に入れつつ行うか、でたらめに行うか。

マネジメントの判断力、指導力、ビジョンは、戦略計画という仕事を体系的に組織化し、
そこに知識を適用することによって強化される。