

## 【6】企業とは何か

### [I] マネジメントの役割、マネジメント名著集 (P・ドラッカー)

シアーズ物語は、企業が経済ではなく人間によってつくられ、マネジメントされることを教える。経済は、マネジメントがなしうることの限界を決めるだけである。マネジメントが行動するための機会を与えるだけである。企業が何であり何をするかは決めない。

「マネジメントとは企業を市場へ適応させることである」との常套句ほど愚かなものはない。マネジメントとは、市場を見つけるだけでなく、自ら市場を創造すべき存在である。

75年前シアーズを近代企業とするには、ジュリアス・ローゼンワルドなる人物を必要とした。その25年後、シアーズを変え、大不況と大戦下においてさらに成長させるには、ロバート・E・ウッドなる人物を必要とした。そして今日、シアーズが反映するか消滅するかを決めるのが、現在のトップマネジメント・チームである。このことはあらゆる企業に当てはまる。

シアーズ物語は、もう一つ、企業を利益によって定義し説明することはできないことを教える。「企業とは何か」を聞けば、ほとんどの企業人が「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、間違っているだけでなく的外れである。

(経済学は利益を云々するが、利潤の極大化とは、「安く買って高く売る」との昔からの言葉を難しく言い直したにすぎない。それはリチャード・シアーズの仕事のやり方は説明しても、シアーズ・ローバックや他の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。利潤極大化のコンセプトには意味がない。)

利潤動機なるものには、利益そのものの意義を間違え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。利益は、企業活動や企業意思決定にとって、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代表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。

しかし、企業の判定基準は利潤の極大化ではない。それは、経済活動に伴うリスクを補填し損失を回避するために必要な利益の実現である。

この混乱の原因は、「利潤動機なる動機によって人の行動が説明できる」とする考えにある。だが、利潤動機なるものは存在するかどうかさえ疑わしい。それは古典派経済学者が、彼らの静的均衡理論では説明しえない経済の現実を説明するために捻出したものである。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、企業活動はもちろん、利益そのものとさえ無関係である。「何某か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

## 【6】企業とは何か

[I] マネジメントの役割、マネジメント名著集 (P・ドラッカー)

行っているかは知り得ない。

(ネバダの砂漠でウランの鉱石を探している者が一財産をつくるために働いていると言われても、その男の仕事については何も知り得ない。

生活のためと言われようが、人道的見地からと言われようが、心臓外科医の仕事については何も知り得ない。

同じように、利潤動機や利潤の極大化というコンセプトは、企業の機能、目的、マネジメントの仕事とは何の関係もない。)

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る。このコンセプトゆえに、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、現代社会における危険な病原菌である。さらにこのコンセプトのゆえに、企業の本質、機能、目的への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。利益と社会貢献は対立するとの見方さえ生まれている。

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。つまるところ、社会学者の誰が何と言おうと、倒産する企業は、働くに適したところでもコミュニティのよき隣人でもありえない。

### ■企業の目的

「企業とは何か」を知るには、企業の目的から考えなければならない。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『顧客の創造』である。

市場をつくるのは、神や自然や経済ではなく企業である。企業が満足させようとする欲求は、顧客がそれを満たす手段の提供を受ける前から感じていたものかもしれない。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ていた欲求かもしれない。しかしそれでも、有効需要に変えられるまでは、潜在的な欲求であったにすぎない。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かったこともある。コピー機やコンピュータの欲求は、それらのもの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、信用供与、広告、販売活動によって欲求が創造されるまで欲求は存在しなかった。顧客を創造するものは、常に企業である。

逆に、「企業が何であるか」を決めるのが顧客である。顧客だけがその支払いの意思によって資源を富に代え、物を商品に代える。したがって、企業が生産していると思っているものが、まず重要なものではない。特に企業の未来やその成功にとって、最初に重要なものではない。

通常、機械類の品質は、製造の難しさ、複雑さ、コストによって測られる。しかし、そ

## 【6】企業とは何か

### [I] マネジメントの役割、マネジメント名著集 (P・ドラッカー)

これらのものは品質ではない。逆に、設計の粗末さを示すにすぎない。顧客が買っていると思ふもの、価値ありとするものが、決定的に重要である。それらのものが、「企業が何であり、何を生産し、繁栄するか否か」を左右する。

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。加えて、「顧客にとって価値あるものが何か」は自明ではない。

顧客こそが企業の基盤である。顧客こそが企業を存続させる。顧客こそが雇用を生み出す。その顧客の欲求とニーズに応えさせるために、社会は富を生み出す資源を企業に負託する。

#### ■企業家的な二つの機能

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、ただ二つだけの企業家的な機能を持つ。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。他のものはすべてコストである。

(マーケティングが企業家的な機能であり、顧客の創造がマネジメントの仕事であることを最初に認識したのは、西洋ではサイラス・H・マコーミックだった。マコーミックは、歴史書には収穫機の発明者として出てくるだけである。

しかし彼は、マーケットリサーチ、市場シェア、価格政策、サービス営業マン、アフターケア、割賦販売などのマーケティング手法の発明者でもあった。彼はこれらのものを 1850 年には生み出していた。ただしアメリカでさえ、彼を真似る者が現れたのは 50 年後のことだった。

アジアでは、マーケティングが実行されたのは早かった。しかし同じように、真似る者はなかなか現れなかった。1650 年頃、今日の東京に進出してデパートの原型となるものを開店した三井家の人間によって、マーケティングは発明された。シアーズの 250 年前に、「顧客のためのバイヤー」となり、「顧客のために製品」をつくり、「顧客のために仕入先」を育てた。「返金自由」とし、「多様な品揃え」を旨とした。三井家は、当時の社会の変化が、新興ブルジョワジーという新たな顧客層を生んだことを知っていた。

こうして彼らは、今日まで続く日本一の百貨店チェーン三越をつくり、製造、商業、金融の一大財閥三井をつくりあげた。)

1900 年以降のアメリカ経済の革命は、マーケティング革命だった。しかし、創造的かつ先駆的なマーケティングは、アメリカ企業においてもまださほど多いとは言えない。1970 年のシアーズはもちろんのこと、1925 年の同社とさえ比肩できる企業は多くない。

しかし 50 年前は、「工場で作るものはすべて販売部が売る」という態度が、マーケテ

## 【6】企業とは何か

### [I] マネジメントの役割、マネジメント名著集 (P・ドラッカー)

ィングに対するアメリカ企業の典型的な態度だった。今日では「市場が必要としているものをつくるのが、われわれの仕事である」という態度に大きく変わってきている。この考え方の変化こそ、いかに実行がまずくとも、今世紀のいかなる技術的なイノベーションにも劣らず、われわれの経済を変えてきたものだった。

(三井を真似た者はほとんどいなかった。1950年代に日本でマーケティング革命を起こし、かつそれを世界に広げたのが新興企業のソニーだった。

それまで日本のメーカーのほとんどは、マーケット志向ではなく製品志向だった。しかし、この時の日本の学習能力は高かった。50年代以降の世界市場における日本経済の成功と奇跡は、マーケティングを企業の第一の機能、決定的に重要な仕事として位置づけたことによっていた。)

マーケティングは、あまりに基本的な機能であって、製造や人事のような他の職能と同列の一つの職能として扱うことはできない。もちろんマーケティングにも特有の仕事や活動はある。しかしマーケティングは、それ以前に、企業全体の中心的次元の機能と言うべきである。

マーケティングとは、企業の成果すなわち顧客の観点から見た企業そのものである。したがって、マーケティングに対する関心と責任は、企業のあらゆる分野に浸透させなければならない。

(アメリカのメーカーで、マーケティングに最も優れた企業はIBMである。IBMの歴史こそ、マーケティングの威力を示す最も良い例である。IBMが飛躍的に発展できたのは、技術的なイノベーションによるものでも、製品におけるリーダーシップによるものでもなかった。

IBMは、技術的な能力も科学的な知識もなしに、しかも遅れてコンピュータ事業へ進出した。しかしコンピュータ事業において、技術上のリーダーだったユニバック、GE、RCAが製品重視、技術重視だったのに対し、IBMの元パンチカード営業マンたちは「顧客は誰か。顧客にとっての価値は何か。顧客はどのように買うか。顧客に必要なものは何か」を考えた。その結果、コンピュータ市場を手にするにいった。

#### ■販売からマーケティングへ

マーケティングは、その重要性が繰り返し説かれてきたにもかかわらず、ほとんどの企業で行われていない。消費者運動がそ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が、マーケティングである。それは企業に対し、「顧客にとってのニーズ、現実、価値からスタートせよ」と要求する。「社員の評価基準を顧客への貢献に置け」と要求する。

マーケティングが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

## 【6】企業とは何か

[I] マネジメントの役割、マネジメント名著集 (P・ドラッカー)

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いなかった」ということである。消費者運動の存在はマーケティングの恥である。

だが消費者運動こそ、マーケティングにとっての機会でもある。消費者運動によって、企業は口だけでなく行動においても市場を中心に置かざるをえなくなる。

何よりも消費者運動によって、これまで真のマーケティングがあまりに少ない原因となっていた混乱が収まる。これまでマーケティングは、販売に関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、シアーズが顧客の人口構造、顧客の現実、顧客のニーズ、顧客の価値からスタートしたように、「顧客」からスタートする。「われわれは何を売りたいか」ではなく、「顧客は何を買いたいか」を考える。「われわれの製品やサービスに出来ることはこれである」ではなく、「顧客を見つけようとし、価値ありとし、必要としている満足はこれである」という。

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。

(何らかの販売は必要である。しかし、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、顧客に製品とサービスを合わせ、自ら売れるようにすることである。)

理想は、すぐにもでも買いたくなるようにすることである。手に入れられるようにしてやれば、自動的に売れるようにすることである。販売や販売促進を不要にすることである。まだ道は遠い。しかし消費者運動は、マネジメントが旨とすべきは、販売よりもマーケティングであるべきことを教えている。

### ■経済発展の担い手としてのイノベーション

しかし、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。企業人さえ存在しえない。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、成長する経済においてのみである。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、企業の第二の企業家的な機能は、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。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、常によりよいものになっていかなければならない。

## 【6】企業とは何か

### [I] マネジメントの役割、マネジメント名著集 (P・ドラッカー)

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、より多くの便利さ、より大きな欲求の満足」である。

生産的なイノベーションとは、単なる改良ではない。それは新しい欲求の満足をもたらす財とサービスの創造である。そのような製品の価格は、かえって高くなる。しかし全体としての効果ははるかに経済的である。

(抗生物質は、昨日の医者が肺炎と闘うために使っていた冷温湿布よりも、はるかに高価である。コンピュータは計算機よりも、タイプライターは羽根ペンよりも、コピー機はカーボン紙よりも、高価である。ガンの特効薬が生まれれば、最高の葬儀よりも高価かもしれない。)

価格はイノベーションの価値を表す一つの指標にすぎない。価格は財とサービスがもたらすものによって決めることができるかもしれない。薬の価格は、入院日数の減少や労働可能年数の延長によって決められるかもしれない。しかし、それでもなお満足すべき価値の尺度とはならない。価値を測る尺度は難しい。

イノベーションが顧客に「いかなる価値をもたらすか」を判断出来るのは、顧客だけである。自分にとっての価値を知る者は「自分だけ」である。したがって、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、食物の凍結防止のためとして冷蔵庫を売ることは、新しいプロセス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。保冷のためのものとして売ることは単なる市場の開拓である。しかし、凍結防止のためのものとして売ることは新しい製品の創造である。)

イノベーションとは発明そのものではない。それは、技術ではなく経済や社会のコンセプトである。経済的なイノベーションや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。

(蒸気機関が近代経済の興隆にいかに大きな役割を果たしたとはいえ、二つの非技術的なイノベーションが、同じくらい重要な役割を果たした。銀行融資であり、損害保険だった。)

有限責任のコンセプトの発見と、それによってもたらされた株式会社の誕生と発展も、同じように重要な役割を果たした。

さらには、割賦販売が同様のインパクトを与えた。これにより農民が生産増大の方途

## 【6】企業とは何か

[I] マネジメントの役割、マネジメント名著集 (P・ドラッカー)

を手に入れることができるようになった。19世紀のアメリカの農民は割賦販売のおかげで、農産物を低コストで大量生産するための農機具を手に入れた。割賦販売は、今日も途上国の経済発展の原動力となっている。

企業においてイノベーションを職能の一つと見ることはできない。それは技術や研究にとどまることなく、あらゆる部門と活動に及ぶ。製造業だけのものでもない。事実これまで、流通業におけるイノベーションは、製造業におけるそれと同じように重要な役割を果たしてきた。銀行業や保険業におけるイノベーションもそうだった。

これまでイノベーションの責任は、それを専門とする部門に任されていた。特に重化学工業ではその傾向が著しかった。

これからは保険業においても、業界におけるリーダーシップを狙って新商品の開発を専門とする部局が生まれる。保険の営業、保全、契約者対応におけるイノベーションを担当する部局も生まれる。資金運用のイノベーションさえ求められる。すなわち保険会社のあらゆる活動においてイノベーションが求められるようになる。

しかし、体系的なイノベーションのための組織構造としては、イノベーションは一つの職能ではなく、あらゆる事業の活動の一側面として組織すべきである。

あらゆる部門がイノベーションに責任を持ち、イノベーション上の明確な目標を持つ必要がある。あらゆる部門が、自らが供給する財とサービスのイノベーションへの貢献に責任を持たなければならない。販売、会計、品質管理、人事のいずれであれ、自らの担当する領域におけるイノベーションに責任を持たなければならない。

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。

イノベーションは、特に発展途上の国にとって重要である。それらの国にも資源はある。それらの資源を生産的なものにする能力を持たないから貧しいのである。技術は輸入することができる。しかし輸入した技術を使いこなすには、自らがそのために必要な社会的イノベーションを行わなければならない。

(このことを理解していたことが、1世紀前の近代日本の創設者達の偉大な強みだった。彼らは意図して西洋の技術に依存した。その依存はごく最近まで続いた。その代わりに彼らは、自らの国の特性と文化を維持しつつ、自らの国を強力な近代社会と近代経済に育てあげるために必要な社会的イノベーションに全精力を傾けた。)

このように、イノベーションは経済発展には不可欠のものである。実に、経済発展とは企業家的な仕事である。

マネジメントたる者は、『社会のニーズをもって、利益をあげる事業機会』として捉えなければならない。これこそイノベーションの定義である。

## 【6】企業とは何か

### [I] マネジメントの役割、マネジメント名著集 (P・ドラッカー)

このことは、社会、教育、医療、都市、環境など様々なニーズが強く意識されている今日にあって、特に強調されるべきである。実はそれらのニーズは、19世紀の企業家が成長産業に変換した当時の社会的なニーズと同じ種類のものである。そのようにして、新聞、路面電車、ビル街、教科書、電話、医薬品は生み出された。今日再び新たな社会的ニーズが、イノベーションを行う企業を求めている。

#### ■管理的機能としての生産性

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有効利用しなければならない。資源を生産的に使用しなければならない。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。

(近年は誰もが生産性を論じる。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。逆に、生産性の低下がインフレをもたらすことも、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かしら知らない。その測定さえ十分できない。)

今日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に限定していたのでは正しいとは言えない。つまり会計学の定義に従っていたのでは間違いになる。

なぜならば、目に見えるコストの形は取らなくても、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。

(i) まずはじめが「知識」である。知識は正しく適用したとき、最も生産的な資源となる。逆に間違って適用したとき、最も高価でありながら最も非生産的な資源となる。しかも知識労働者は、常に高コストである。教育期間が長いために、かけられた社会的コストは大きい。

(ii) 次が「時間」である。時間は最も気安い資源である。人や機械をフルに使ったときと半分しか使わなかったときでは、生産性に大きな差を生ずる。高価な設備や高給の人材の有休時間程生産的でないものはない。また込み入った工場を三交代で稼働させるなど、短い時間に仕事を詰め込むことほど生産性を落とす事はない。

しかし、最も生産的でありうる反面、最も非生産的たりうる資源がトップマネジメントとしてのマネジメントの時間である。ところが、このマネジメントの時間の生産性ほど、知られず、分析されず、マネジメントされていない生産要素は他にない。

(iii) さらには「製品の組み合わせ」がある。それは資源の組み合わせでもある。あるいは内製と外製の組み合わせがある。組み立てについてさえ内製と外製の組み合わせがある。



## 【6】企業とは何か

### [I] マネジメントの役割、マネジメント名著集 (P・ドラッカー)

ブランドの使い方による生産性の違いもある。

(iv) 得手不得手による違いがある。 それぞれの企業が、それぞれに特有の知識、能力、経験、評判を持つ。

いかなるマネジメントといえども万能ではない。いかなる企業といえども収益が見込める事業すべてに進出すべきではない。あらゆるマネジメントに独自の能力と限界がある。 自らの限界を超えるならば、いかに有望な事業であっても失敗は目に見えている。

(安定した事業を得意とするならば、変化の激しい事業は不得手かもしれない。成長の経験しかなければ、安定期に入った事業は不得手かもしれない。長期の開発活動の成果に基づいて事業を展開してきたならば、目まぐるしい事業は不得手かもしれない。)

自らの限界を知り、自らに特有の能力を使うことは、それ自体が重要な生産性要因である。 コングロマリットは、資金の生産性には長けていても、他の生産性については低いのが通例である。

(v) もちろん、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成し得なければ、マネジメントという、企業にとって最も希少な資源が浪費されることになる。

(vi) トップマネジメントが、マーケティングに関心を持つ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、単位時間あ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。

われわれは、これらの要因すべてを包含した生産性の定義と目標を必要とする。 われわれは、労働を資本で代替したとき、さらには労働と資本の双方を知識で代替したときの生産性に対するインパクトを測定する尺度を必要とする。創造的な間接費と寄生的な間接費を峻別する手法を必要とする。時間の使い方、製品の組み合わせ、組織の構造、活動のバランスと、生産性の関係を知るための手段を必要とする。

しかも、生産性のコンセプトと方法を必要としているのは、個々のマネジメントだけではない。国民経済が必要としている。これらのものの欠如こそが、今日の経済統計の最大の欠陥であって、経済政策弱体化の原因の一つである。 この欠陥こそが、不況との闘いとインフレとの闘いの双方の足を引っ張る結果となっている。

#### ■利益の機能

そもそも利益とは目的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。 それ自体、決定的に重要な経済的機能を果たす必要不

## 【6】企業とは何か

### [I] マネジメントの役割、マネジメント名著集 (P・ドラッカー)

可欠のものである。

(i) 利益とは、早くも 1920 年代に、革命後のソ連の共産主義者が廃絶しようとして直ちに理解したように、第一に成果の判定基準、しかも唯一の判定基準である。利益こそ、技術者がオートメ化においてフィードバックと呼ぶもの、すなわち自らの成果によって自らを律するための手段である。

(ii) 利益とは、同じように重要なこととして、不確実性のリスクに対する保険料である。行動としての経済活動は、当然のこととして未来を対象とする。未来について確実なことは、それが「不確実なものである」ということだけである。

(リスクとはアラビア語で「今日の糧を稼ぐ」ことを意味する。確かに今日の糧を得るのはリスクを取ることによってである。)

企業活動は、経済活動であるがゆえに変化をもたらす。自分の座っている椅子の脚をノコギリで挽いていく。すでに手にしているリスクをさらに不確実とし、さらに新しいリスクを負おうとする。

シアーズ物語が明らかにしているように、経済活動にとって未来ははるか先である。シアーズが方向転換を成し遂げ、投資を回収できるようになるには 15 年から 20 年かかった。

経済活動の歩幅を広くすることが経済発展の条件であることは、数百年も前から明らかである。われわれは未来について何も知らないにもかかわらず、先の未来であるほどに、そこに伴うリスクが幾何級数的に増大することは知っている。

(iii) そして何よりも、利益だけが明日の雇用、より多くのよりよい雇用の場に必要資本を供給する。経済発展とは、新しい雇用に必要な資本の増大のことである。

今日の会計士や技術者が、農民だった彼らの祖父たちよりも楽な生活を送っているのは、彼らがよりいっそう働いているからではない。彼らははるかに働いていない。人間として優れているからでもない。彼らも、祖父やそのまた祖父と何ら変わるところのない人間である。彼らがより少ない労働に対してより多くを支払われているのは、彼らと彼らの仕事には、はるかに多くの資本が投じられているからである。

彼らの祖父たちが若かった 1900 年頃、アメリカの農民一人当たりの投下資本額は、せいぜい 5,000 ドルだった。ところが、その孫である会計士や技術者としての彼らの仕事に投じられている資本額は、学生時代だけで優に 5 万ドルである。仕事に就いた後は、今度は彼らの雇用主が 2 万 5,000 ドルから 5 万ドルを投じている。これらの資本は、経済活動が稼ぎ出した余剰、つまり利益によって賄われている。

(iv) そして最後に、利益が、医療、国防、教育、オペラにいたる社会的サービスの支払いを行う。それらのものの費用は、すべて経済活動が生み出す余剰によって賄われている。

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

## 【6】企業とは何か

[I] マネジメントの役割、マネジメント名著集 (P・ドラッカー)

社会と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。企業人が罪を感じ、弁解の必要を感じるべきは、経済活動や社会活動の遂行に必要な利益を生むことができないことについてである。

(ドイツの政治家で哲学者でもあった実業家ヴァルター・ラーテナウほど、企業の社会的責任について考えた人はいなかった。その彼が、利益という言葉で「責任」という言葉に置き換えることを提案していた。

もちろん利益だけが企業の「責任」ではない。しかし、利益を生まない企業は託された資源を毀損し、経済の発展能力を損なっているにすぎない。とうてい社会の負託に答えているとはいえない。)

企業には最低限あげるべき利益というものがある。それは自らの将来のリスクをカバーし、事業を継続していくために必要とされる利益である。この最低の利益というものが、企業のあらゆる決定と行動の条件となっていなければならない。マネジメントたる者は、この最低限の利益以上の利益を目標および尺度として設定しなければならない。

それでは、「企業をマネジメントする」ということは何か。

企業の活動とは、マーケティングとイノベーションによる『顧客の創造』である。したがって、「企業をマネジメントする」ということは企業家的な活動である。もちろん企業をマネジメントするためには管理的な活動も必要である。しかしそれは企業家的な目標に従うものである。組織は戦略に従う。

したがって、「企業をマネジメントする」ということは、適応的な仕事ではなく創造的な活動である。マネジメントとは、受身的に適応することではなく、創造的に変革することである。

企業の本質からして、マネジメントとは行動である。したがって、可能なものではなく理想とするものに従って目標を設定しなければならない。可能性との妥協は、その後で良い。だがそのためには、「自らの事業は何か、何でなければならないか」を明らかにしておかなければならない。