

【7】 目的とミッション、マネジメントの役割（マネジメント名著集・上）

メディチ家、イングランド銀行の創立者から IBM のトーマス・ワトソンにいたるまで、偉大な事業の建設者は、自らの決定と行動を規定する明確な「事業の定義」を持っていた。ひらめきに頼ることなく、明確でシンプルな事業の定義を持つことは、自らが財をなすだけでなく、自らの亡き後も成長を続ける組織を築き上げるといふ真の企業家の特徴である。

一人で事業をしているだけであるならば、自らの事業を定義し説明する必要もない。詳細を明らかにする必要などまったくない。戦略家、分析者、実行者を一人で兼ねていてよい。

ところが組織ともなれば、事業の定義を検討し尽くし、詳細に明らかにしなければならぬ。事業の目的とミッションを明らかにしなければならない。「われわれの事業は何か。何であるべきか」を考えなければならない。

ただ一人の事業家とは違って、企業は人の一生を越えて永続する。昔の事業家のように、事業ごとに帳面を締めるわけにはいかない。明日のために資源を投入していかなければならない。しかも、今日の企業そのものが過去における資源の投入の結果である。

企業が行う資源の投入は、事業の定義なしに適切に行うことはできない。事業の定義なくしては、資源のばらまきに終わるのが関の山である。事業を点検し、修正していくこともできない。期待と成果を照合できないことには、資源の投入の変更も不可能である。しかし事業の定義は陳腐化する。予想以上に陳腐化するの早い。

事業の定義が明確に理解されないかぎり、いかなる企業といえども成り行きに左右されることとなる。自らが何であり、自らの価値、主義、信条が何であるかを知らなければ、自らを変えることはできない。

（いかに優れた構想であろうとも、いかにその陳腐化が早いかは、ヘンリー・フォードの例が示したとおりである。彼の事業がアメリカの経済と社会を一新したときから、時代遅れの古びたものになるまでに要した年月は、わずか 15 年だった。）

事業の目的とミッションについての明確な定義だけが、現実的な目標を可能とする。優先順位、戦略、計画を可能とする。マネジメントの職務と構造を可能とする。組織は戦略に従う。戦略が事業における基幹活動を規定する。その戦略が、「われわれの事業は何か。何でなければならないか」を知るべきことを要求する。

マネジメントや経済学の文献の多くは、トップの一人、あるいはトップマネジメントの数人が注意を払うべきものとして、事業の定義の重要性を説いてきた。

（昔からそのような考えが徹底していたのがドイツだった。日本を除き先進国のトップマネジメントは、多かれ少なかれ、みなそのように考えていた。オーナーでもある企業家だけが、事業が何であるかを知り、企業家的な決定を行えばよいとしていた。他の者は、決定済みの仕事をスペシャリストとして実行すればよかった。

【7】目的とミッション、マネジメントの役割（マネジメント名著集・上）

事業の目的とミッションを知っているべき者は企業家だけだった。他の者は知るべきでも理解すべきでもなかった。企業家精神なるものは、マネジメントやスペシャリストからは遠ざけておくべき秘密のものだった。

そのような考えを定式化していたのはドイツ企業だけだったが、欧米のトップマネジメントはすべて、そのような考えを、たとえ無意識にせよ、ずっと持ってきた。重要な決定を行う者が一人きりだった19世紀の企業では、それが当たり前だった。しかし今日では、極めて危険な間違いと言わなければならない。）

昨日の企業とは異なり、今日の企業は組織のほとんどあらゆる階層に、高度の知識と技術を持つ者を多数抱える。彼らは仕事の進め方と仕事の内容を左右する存在である。事実上、リスクを伴う意思決定、すなわち事業上の決定を行っているのが彼らである。

コンピュータが出現しても、何ら事情は変わらない。トップマネジメントは下からのインプットなしでは、何ら決定をなしえない。

その結果、企業とその能力に直接影響与える決定が、組織のあらゆる階層においてなされている。「何を行ない、何を行わないか」「何を続け、何をやめるか」「いかなる製品、市場、技術を追求し、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決定が、かなりの下の地位の、しかもマネジメント上の地位や肩書きのない研究者、設計技師、製品計画担当者、税務会計担当者によってなされている。

彼らは彼らなりに、漠然とではあっても、自らの事業について何らかの定義をもって決定を行っている。かつ、組織の内外の状況について何らかの見解を持っている。「いかなる成果が望ましく、いかなる成果が望ましくないか」についても、それぞれ考えを持っている。

それぞれが、「わが社の製品の場合、値下げは需要増につながらない」「わが社ではこれはやるが、あれはやらない」ということを知っていると思っている。言い換えるならば、それぞれが、「われわれの事業は何か。何であるべきか」について答えを持っている。

したがって、企業自らが、つまりトップマネジメントが、この問いについて徹底的に検討を行い、答えを出しておかなければ、上から下にいたるあらゆる階層の者が、それぞれ相異なる両立不能な矛盾した事業の定義に従って決定を行い、行動することになる。

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。あるいは揃って間違っただけに従い、間違っただけの決定を行い、間違っただけの行動をする。

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」を知ることで、簡単でわかりきったことはないように思われる。鉄鋼メーカーは鉄をつくり、鉄道会社は乗客と貨物を運び、保険会社は保険を引き受け、

【7】 目的とミッション、マネジメントの役割（マネジメント名著集・上）

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、ほとんど答えることの難しい問題である。正解はわかりきったものではない。

この問いに対する最も実り豊かな解答が、1910年前後にAT & Tのセオドア・N・ヴェイルが出した「われわれの事業はサービスである」だった。

言われてしまえば何の変哲もない答えだった。しかしこの答えの底には、第一に、電話が地域独占であるために公営化されやすいこと、先進国では民営が例外的であり、「民営企業としての生き残りには世論の支持が不可欠である」との認識があった。第二に、「世論の支持は、批判者を非アメリカ的、社会主義的と攻撃することによっては得られない」という認識があった。世論の支持には顧客満足が絶対だった。

こうしてAT&Tでは、この事業の定義から諸々のイノベーションがなされた。従業員はサービスに献身し、広報活動もサービスを強調した。そのための研究開発に力を入れ、加入者増に応えるための資金調達に力を入れた。まさに1905年から15年にかけて行われていたこの事業の定義づけがなかったとするならば、アメリカの電話会社が公益化されることなく、大恐慌後のニューディール時代を乗り切ることができなかったに違いなかった。

（まさにヴェイルの事業の定義づけによって、1960年代までの丸々三分の二世紀間AT & Tは支えられた。おそらく「われわれの事業は何か」という問いに対する答えとして、「このヴェイルのものほど長期にわたって有効だったものはなかった」と言ってよい。これに対し、今日のアメリカの鉄道会社の不振と不評は、「われわれの事業は何か」を考えたことがないことに起因している。

今から考えるならば、ヴェイルの答えは当然のものだった。しかし、その実現には年月を要し、その間異説として社内からも批判された。のみならず、1890年代の終わりには、「われわれの事業は何か」を考えるべきだと提案したがゆえに、ヴェイルはゼネラル・マネジャーの地位を一度追われた。

その十年後AT&Tは、自らの目的とミッションを明らかにすることなしに経営したことの結果として経営危機に見舞われ、公有化を迫られた。ヴェイルが呼び戻されたのは、その時だった。

「われわれの事業は何か」を問うことは、トップマネジメントの責任である。「あるポストがトップマネジメントのポストであるかどうか」を知る最も確実な方法は、そのポストにある者が、「われわれの事業は何か」を考えることを期待されているかどうかである。まさにこの問いに関心をもち、意味ある答えを出し、事業の方向性を定め、目標を設定することこそ、トップマネジメントの責任である。

ほとんど常に、事業の目的とミッションを検討していないことが失敗と挫折の最大の原因である。逆に、AT&Tやシアーズなど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徹底的に検討することによってもたらされてい

る。

マネジメントの多くがこの問いを考えたがらないことには理由がある。この問いが議論を巻き起こし、見解の違いを明らかにするからである。

（この問いは、トップマネジメントのメンバー間に考えの違いがあることを必ず明るみに出す。長年共に働き、考えを知っていると思っていた者たちが、突然、極めて基本的なことで考えが異なることを知って愕然とさせられる。）

■異論の必要性

ほとんどのマネジメントが、この対立を苦痛として回避しようとする。だが、「われわれの事業は何か」に答えることこそ、本当の意思決定である。

しかも意味ある有効な意思決定とは、多様な見解を基盤としてなされるものである。「われわれの事業は何か」に対する答えは、事業と事業環境の把握の仕方によって異なる。したがって、それは常にリスクを伴う意思決定である。しかも、事業の目標、戦略、構造、行動の変更までもたらすものである。全員一致で決められるような安易な問題ではない。決定はなされなければならない。だが、あくまでも慎重な検討によってなされるべきものであって、見解や意見の抑圧によってなされるべきものではない。

実は、「われわれの事業は何か」との問いは、異論を表に出すことに価値がある。それによって、互いの考えの違いを知ることが可能となる。互いの動機と構想を理解したうえで、共に働くことが可能となる。

逆に、事業の定義についての見解の相違が隠され、あるいは十分な理解のないことが、トップマネジメント内の感情的対立やコミュニケーションの齟齬の原因となっていることが少なくない。

そのうえ、「われわれの事業は何か」との問いについての意見の違いを表に出すことが重要なのは、もともと答えが一つではないからである。答えは、事実から論理的に導かれるようなものではない。判断と勇気を必要とするものである。常識で出せるようなものでも、簡単に出せるものでもない。

■意見ではない

「われわれの事業は何か」との問いが提起されることが少ないのは、意見を聞いても意味がないと思うからである。「われわれの事業は何か」については誰もが答えを持っている。トップマネジメントとしては、そのようなものについて自由討議をしても意味がないと考える。

「われわれの事業は何か」を明らかにするには、確固たる方法論が必要である。もちろん意見は必要である。意見なしにすませることはできない。しかしそれらの意見は、具体的かつ中核的なものに焦点を合わせたものでなければならない。

企業の目的とミッションを定義するとき、そのような焦点となるものは一つしかない。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定義されるのではない。顧客が財やサービスを購入することにより満足させる欲求によって定義される。顧客を満足させることが企業の目的でありミッションである。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、初めて答えられる。

顧客が見、考え、思い、欲しがるものを、客観的な事実として、営業マンの報告、技術者の実験、会計士の数字と同じように正面から受けとめなければならない。しかも、顧客の心を読もうとするのではなく、顧客自身から直接答えを得なければならない。

当然のことながら、あらゆるマネジメントが自らの製品とサービスを大事に思う。そうでなければ、よい仕事はできない。しかし顧客にとっては、いかなる製品やサービス、あるいは企業であっても、さして重要ではない。

企業のほうは、顧客が自社の製品についていろいろ考えてくれているものと思っている。しかし、洗剤の品質について話し合っている主婦がどれだけいるか。気に入らなければ他のブランドに代えるだけのことである。顧客が知りたいことは、製品なりサービスなりが、「どれだけのことをしてくれるか」だけである。

顧客にとっての関心は、自分にとっての価値、欲求、現実である。この事実からだけからも、「われわれの事業は何か」という問いに答えるには、顧客とその現実、状況、行動、価値観から出発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、事業の目的とミッションを定義するうえで、最初に考えるべき最も重要な問いである。易しい問いではない。まして、答えのわかりきった問いではない。だが、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」が決まってくる。

最終需要者たる消費者は常に顧客である。しかし、ほとんどの事業には二種類の顧客がいる。しかも顧客によって、事業のとらえ方が異なる。期待や価値観が異なる。買うものも異なる。しかし、「われわれの事業が何か」という問いへの答えによって、彼ら顧客のすべてを満足させなければならない。

（「顧客は誰か」という問いの威力と、この問いに対する正しい答えがもたらすインパクトは、第二次世界大戦後のアメリカのカーペット産業の経験によって知ることができる。

カーペット産業は古い産業である。華やかさも高度の技術もほとんどない。それにもかかわらず、カーペット産業は、第二次世界大戦後のアメリカ経済において一際目立つマーケティング上の成功を収めた。1950年代の初めまで、約三十年にわたって衰退の一

途をたどっていたものが、わずか数年で急成長を始めた。

1950年代までは、かなりの家でさえ、カーペットといえば居間に安っぽい小さな敷物が一枚あるだけだった。ところが今日では、低価格住宅でさえ、すべての部屋の床にカーペットが張られている。その結果、建築費に占めるカーペット代の割合も増えている。

もともとカーペットは、住宅、特にあまり高くない小住宅の見栄えをよくし、住み心地をよくするためのごく少ない方法の一つだった。しかしカーペット産業は、何十年にもわたってこの趣旨の広告を行ってきたものの、顧客の行動にはいかなる影響も与えることができないでいた。

カーペット産業が上向きに転じたのは、「顧客は誰か。また誰であるべきか」を検討し尽くした後のことだった。

カーペット産業は長い間、「顧客は住宅購入者、特に新規の住宅購入者だ」と思い込んでいた。しかし、彼ら新婚の夫婦には金がなかった。そのためカーペットの購入は後回しにされ、結局ずっと買ってもらえないということになっていた。

ところが、「顧客は誰か」を検討した結果、「住宅建築業者が顧客である」ことが明らかになった。住宅の建築時にカーペットを敷くことが、建築業者の利益になるようにする必要があった。

そこでカーペット産業は、「カーペットを売る」ことから、「カーペットを敷き詰めることを売る」ことにした。それまでの住宅では、建築業者はある程度コストのかかる床を張らなければならなかった。しかしカーペットを敷き詰めることによって、彼らはより安いコストで床を張ることができるようになった。

さらにカーペット産業は、床張りカーペットのコストを建築費に含めることによって、住宅ローンの対象とすることができるようにした。そのため金融機関への働きかけも行った。新製品開発にも力を入れた。

今日では、住宅購入者には多様な床張りカーペットの選択肢がある。しかも、価格は標準、上、特上の三種類だけである。ほとんどの購入者が「上」以上を選んでいる。

このカーペット物語が示しているように、「顧客は誰か」との問いに対する答えは、「顧客は数種類いる」である。）

ほとんどの事業に、少なくとも二種類の顧客がいる。カーペット産業には「住宅購入者」と「住宅建築業者」という顧客がいた。カーペットが売れるためには、この両者が購入してくれなければならない。

生活用品のメーカーには、「主婦」と「小売店」という二種類の顧客がいる。主婦に買う気を起こさせても、店が置いてくれないとどうにもならない。店が目につくよう陳列しても、主婦が買ってくれないと、これまたどうにもならない。

【7】 目的とミッション、マネジメントの役割（マネジメント名著集・上）

「互いに関係のない二種類の顧客を持つ」という事情もある。保険会社の事業は「保険を売る」ことである。しかし、「投資をする」ことも保険会社の事業である。ここでは保険会社の事業は、「コミュニティの預金を生産的な投資先に流すチャネルである」と定義することができる。つまり保険会社は二つの事業をもち、二種類の顧客を満足させなければならない。

同じように、銀行は預金者と借り手を必要とする。いずれを欠いても事業は成り立たない。そしていずれの顧客の要求も異なり、銀行の事業に対する定義も異なる。いずれの一方を満足させても、もう一方を満足させなければ事業は成立しない。

ヴェイルによる AT&T の事業の定義の強みは、電話加入者と州政府という二種類の顧客の双方を意識していたところにあった。いずれをも満足させなければならなかった。しかも、いずれも異なる価値観と異なるニーズを持ち、異なる行動様式を持っていた。

また、経済的には一種類の顧客だけだが、「購入の決定」という観点からは二種類以上の顧客がいるという事業がある。

(IBM がコンピュータ事業で成功したのは、コンピュータを売るには、同じ会社のまったく異なる分野の人たちに売り込む必要があることに早く気づいたからだった。

コンピュータを日々使う人達、すなわち主として会計や財務の担当者に売り込む必要があった。トップマネジメントにも売り込む必要があった。コンピュータを情報ツールとして利用するはずの人達、すなわちラインのマネジメントにも売り込む必要があった。

IBM は初めから、これらのすべてに売り込みを行うべく、「それぞれが何を求め、何を知らなければならず、何に価値を認めているか、彼らに近づくにはどうしたらよいか」を徹底的に検討していた。)

機器類の製造販売を行っている企業は、どこも似たような状況にある。製紙会社への売り込みにあたっては、工場の技術者、研究所の化学者、購買部の担当者という各々基準の異なる人達を顧客にしなければならない。

「顧客はどこにいるか」を問うことも重要である。1920年代にシアーズが成功した秘密の一つは、顧客がそれまでとは違うところ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。

しかもこの経験から、シアーズは、店舗の立地が「われわれの事業は何か」に対する答えの重要な要素であることを、他の小売業よりも二十年は早く知ったのだった。

(今日、アメリカの金融機関が国際金融でリーダー的な地位にあるのは、資金量の豊富さのゆえではない。「顧客はどこにいるか」を検討したからだった。

この問いを考えた途端、顧客であるアメリカ企業がグローバル化し、ニューヨークやサンフランシスコだけでなく、世界中あらゆる所で取引すべきグローバル企業になって

【7】 目的とミッション、マネジメントの役割（マネジメント名著集・上）

いることが明らかになった。しかもそのための資金は、アメリカではなくグローバル市場、特にヨーロッパのユーロダラー市場で調達すべきことを知った。

次に重要な問いが、「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GMのキャデラック事業部であって、キャデラックという車種の輸送手段をつくっている」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としての車を買っているのか。本当にキャデラックは、シボレー、フォード、フォルクスワーゲンと競争しているのか。

（1930年代の大恐慌の頃、修理工からスタートしてキャデラック事業部のマネジメント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である。顧客が購入しているのは、輸送手段ではなくステータスである」といった。

この答えが破産寸前のキャデラックを救った。わずか二年のうちに、あの大恐慌下にもかかわらず、キャデラックは成長事業へと変身した。）

■顧客にとっての価値は何か

事業の目的とミッションに取り組むうえで、答えるべき最後の問いは、「顧客にとっての価値は何か」である。これが最も重要な問いである。しかし、最も問うことの少ない問いである。「答えは明らかだ」と思い込んでいるからである。「品質が価値だ」という。ただし、この答えはほとんど間違いである。顧客は製品を買ってはいない。欲求の充足を買っている。彼らにとっての価値を買っている。

（十代の少女にとって、靴の価値はファッションにある。お洒落でなければならない。価格は二の次であって、耐久性などまったく価値がない。ところが数年経って主婦ともなると、ファッションが絶対ではなくなる。さすがに流行遅れは買わない。しかし探すのは、耐久性、価格、はき心地である。十代の妹に価値あるものが、姉には価値がない。）

メーカーは消費者を「非合理的である」という。しかし常に原則とすべきは、「非合理的な消費者など存在しない」ということである。消費者は、消費者にとっての現実に基づいて合理的に行動している。

ファッションは、十代の女の子にとっては立派な合理性である。食と住のほうは親がかりである。ところがそのファッションが、もはや週末に遊びに行くことのない若い主婦にとっては二義的な条件にすぎない。

顧客が買うものは製品ではない。欲求の充足である。顧客が買うものは価値である。こ

【7】 目的とミッション、マネジメントの役割（マネジメント名著集・上）

れに対し、メーカーが生産するものは価値ではない。製品を生産し販売するにすぎない。
したがって、メーカーが価値と考えるものが、顧客にとっては意味のない無駄であることが珍しくない。

「顧客にとっての価値は何か」との問いが、ほとんど検討されないもう一つの原因は、経済学は答えを自明としているからである。経済学によれば価値とは価格の安さである。
しかし、これはきわめて誤解されやすい答えである。価格ほど複雑なものはない。しかも、価格の意味を変えるような価値がたくさんある。多くの場合、価格の重要度は二義的にすぎない。

（「価格の意味が顧客にとってどう違うか」を示すいくつかの例がある。ヒューズボックスの購入者は一般家庭である。しかし、どの製品にするかを決め、メーカーに支払いをするのは電気工事店である。電気工事店が付ける価格は、卸値＋利幅＋工事費である。そのため、電気技術者の人件費が高いアメリカでは、卸値が高くとも取り付けの簡単な製品が最大のシェアを獲得している。）

（ゼロックスは、コピー機そのものではなく、コピー（複写）に価格を付けることによって成功した。顧客にとって価値あるものは、コピー機ではなくコピーである。）

アメリカの自動車市場では、新車購入者にとっての自動車価格は、新車の価格そのものだけでなく、中古車の下取り価格によって変動する。しかもその中古車の下取り価格が二次中古車の価格によって変動する。高等数学の力を借りずに計算する事はできない。

製品やサービスの価格は、顧客にとっての価値を知って初めて付けることができる。メーカーとしては、ゼロックスの例に見るように、顧客にとっての価値を反映した価格の構造を設計しなければならない。

しかも安さだけが価値ではない。耐久性、アフターサービス、ブランドも価値である。香水や毛皮のように、価格の高さが価値であるものもある。

（ここに二つの例がある。

ヨーロッパでのことだが、二人の技術者が棚いっぱい電子部品のカタログと電話機一台、運転資金数百ドルで店を開いた。10年後の今日では、ユニークな専門商社に育っている。

扱っているものは業務用の電子部品である。製品名、メーカー名、型番号、部品名だけ言えば、直ちに手配して届ける。専門知識と迅速なサービスが売り物である。「わが社の事業は電子部品ではない。情報である」

ある土木重機用オイルのメーカーが品質の良さにもかかわらず、大手石油資本との競争

【7】目的とミッション、マネジメントの役割（マネジメント名著集・上）

に苦しんでいた。このメーカーが「顧客にとっての価値は何か」を分析して得た答えは、土木重機の稼働率だった。土木工事会社にとっては、一時間の故障が一年間のオイル代に相当した。発注元の自治体が工期の遅延に課しているペナルティのためだった。

そこでこのオイル・メーカーは、重機の稼働時間を保障することにした。今日では、土木工事会社はオイルの元値さえ聞かなくなったという。）

「顧客にとっての価値は何か」。アメリカの主婦は、家電製品を買うとき、アフターサービスの速さ、仕事ぶり、費用についての自分や友人の経験を参考にする。

顧客にとっての価値はあまりに多様であって、顧客にしか答えられない。したがって、答えを推察してはならない。直に聞かなければならない。

しかし顧客にとっての価値から、事業の目的とミッションが自動的に明らかになるわけではない。このことは、特に市場ではなく技術を核とする事業について言える。鉄鋼メーカーやアルミ・メーカーのようなプロセス産業の場合、事業の定義の基盤たるべき市場の定義があまりに複雑である。多様な市場において多様な顧客に売られ、多様な価値を満足させなければならない。

しかしそれらの事業でさえ、「われわれの事業は何か」に答えを出すには、「われわれの顧客は誰か。どこにいるか。彼らにとっての価値は何か」を考えなければならない。事業を決めるものは世の中への貢献である。貢献以外のものは成果ではない。顧客が支払うものが収入である。他のものはコストにすぎない。

外の世界、つまり市場から考えることが第一歩である。すべてはその第一歩から始まる。そこから、マネジメントが最初に行うべき最も基本的な意思決定の基盤を得ることができる。

■ 「われわれの事業は何か」をいつ問うか

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掛けるならば、めざましい成果をあげ、回復不能に見える衰退すら好転させることができる。 AT&Tがそうだったし、アメリカのカーペット産業がそうだった。

GMの成功も、事業低迷の折に「われわれの事業は何か」を問うことによってもたらされた。1920年にアルフレッド・P・スローン・ジュニアが社長に就任したとき、同社は瀕死の重体だった。そのときスローンが行った事業の目的とミッションの定義、さらには戦略の策定と組織構造の設計が、その後のGMに自動車産業におけるリーダーシップを与えた。

しかし自ら苦境を待つことは、ロシア式ルーレットに身を任せるも同然である。マネジメントとしては、あまりに無責任である。この問いは事業の構想時から行わなければならない。特に成長を期して創業した事業について言える。起業においては、明確な企業家的コンセプトが不可欠だからである。

【7】 目的とミッション、マネジメントの役割（マネジメント名著集・上）

（そのようにして成功した典型の一つが、1960年代に急成長したウォール街の証券会社ドナルドソン・ラフキン&ジェンレット（DLJ）だった。同社はビジネススクールで知り合った三人の若者が設立した。彼らが持っていたものは「事業の定義」だけだった。ところが、わずか数年でウォール街第7位の証券会社へと急成長し、かつウォール街初の上場会社となった。

事業の定義は、「年金基金と投資信託に向けた財務的なサービス、助言、マネジメントの提供」だった。振り返ってみるならば、変哲のない定義だった。1960年には、既にそれら新種の機関投資家が資本市場の主役、および個人と資本市場をつなぐ主たるチャンネルとして登場していた。しかし当時は、それらのものを顧客とすることは、まだウォール街の常識にはなっていなかった。）

一人で事業を行うのであれば、「私の事業は何か」を問う必要はない。新しい洗剤を開発しても、一人で売っているかぎりは、問題となるのは製品の効能だけである。しかし、それが大量に売れるようになり、製造と販売に人を雇い、販売方法を考えるようになると、「われわれの事業は何か」を考えなければならなくなる。さもなければ、行商時代に逆戻りすることになる。

「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。このことを理解していたことが、シアーズの強みだった。あるいはイギリスのマークス&スペンサーの成功の秘密だった。そして、このことを理解できずにいたことが、アメリカの教育機関の今日の苦境の原因である。

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出す。新しい問題をつくり出す。「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。

もちろん成功している企業のマネジメントが、「われわれの事業は何か」を問い直すことは容易でない。「事業は明白であり、議論の余地はない」とする。ケチをつけることを好まず、ボートを揺るがすことを好まない。

しかし、成功しているときに自らの事業を問わないマネジメントは、つまるところは傲慢であって、怠惰である。成功が失意に変わる日は近い。

（1920年代にアメリカで最も繁栄していた産業が、炭鉱と鉄道だった。いずれも神が独占を与えてくれたものと考えていた。事業が何かはきわめて明白であって「何も考える必要はない」と思っていた。しかし、それぞれのマネジメントが「われわれの事業は何か」を考えておきさえすれば、いずれもあのような凋落は経験せずすんだはずだった。）

マネジメントたる者は、当初目標としていたものが達成されたときこそ、「われわれの事

業は何かを問わなければならない。それがマネジメントの責任というものである。この責任を無視するならば転落あるのみである。

■ 「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さえ、やがては陳腐化する。

（ヴェイルの定義は、ほぼ3分の2世紀の間有効だった。しかし、1960年代の終わり近くになって、電話事業は自然独占ではなくなった。電話以外の通信手段が発展し、電話回線を使ったデータ通信とファクス通信が普及し始めた。こうしてヴェイルの行った事業の定義は見直しが必要になった。

1920年代初めにGMの社長に就任したアルフレッド・P・スローン・ジュニアが行った事業の定義も、1960年には適切なものではなくなっていた。今日GMが消費者を十分満足させられなくなり、世論の圧力を受け、政治的な攻撃を受け、世界の自動車市場でリーダー的な地位を危うくしつつあることは、事業の定義の見直しを怠ってきたことに起因している。）

事業の目的とミッションに関わる定義のうち、50年どころか30年さえ有効なものはない。せいぜい10年が限度である。

したがってマネジメントたる者は、「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。われわれの事業の持つ目的、ミッション、性格に影響を与える可能性のある経営環境の変化は認められるか」「事業の定義、すなわち事業の目的、戦略、仕事の中に、それら経営環境の変化を現時点でいかに組み込むか」についても考えなければならない。

「われわれの事業は何になるか」という問いと、「われわれの事業は何であるべきか」という次の問いへの取り組みについては、戦略計画についての章で詳述する（第10章）。しかし問題そのものについては、ここで取り上げる。

ここでも出発点は市場とその可能性である。すなわち、「顧客、市場、技術に基本的な変化が起こらないものとして、5年後あるいは10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」を問わなければならない。

市場動向のうち最も重要なものが、「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。経済学に従って不変のものとしている。過去においては、その前提も正しかった。戦争や飢饉など破滅的な出来事のないかぎり、人口の変化はゆっくり

りだった。

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する。事実、変化している。

しかも人口構造は、購買力、購買特性、労働力に影響を与えるというだけの理由で重要なのではない。人口構造だけが、未来に関して唯一の予測可能な事象だからである。

人が労働力人口に仲間入りするのは、途上国では10代に入ってから、先進国では20代に入ってからである。所帯を持つのはその後である。一人前の顧客になるのもその頃である。ということは、市場のトレンド、購買力、購買行動、顧客ニーズ、雇用は、すでに起こった人口構造の変化によってほぼ確実に予測できるということである。

したがって、「われわれの事業は何になるか」を問うことによって行おうとしているような明日を知るための試みは、最も確実な基礎的事実としての「人口構造の分析」から入らなければならない。

（人口に関わる小さな変化が、事業にいかに関与を与えるかについては、アメリカの雑誌の盛衰に見ることができる。

1950年代まで、アメリカでは総合雑誌が無敵の存在だった。しかし今日では『コリアーズ』『サタデー・イブニング・ポスト』『ルック』『ライフ』などの当時の代表誌は残っていない。辛うじて残っているものも、生き残るのが精一杯である。原因はテレビとされている。しかし、雑誌全体としてはテレビの影響はない。ラジオが登場した頃と同じである。それどころか、雑誌の総発行部数と総広告収入は伸びている。

原因は人口構造の変化である。年齢構造の変化もあるが、それ以上に教育水準の向上がある。無個性の大衆市場が消え、個性的な大衆市場、高学歴で高収入の関心が特化した人たちの市場、限定はされているが規模の大きな新しい市場が、この無個性の大衆市場に代わったためである。

彼らは前の世代よりも雑誌を読む。理由は、単に前の世代よりも本を読む世代だからである。しかも彼らは、広告主にとってもありがたい市場である。単に前の世代よりもモノを買う世代だからである。

彼ら高学歴で高収入の雑誌読者は、大きさが限定されてはいるが立派な大衆市場である。

この雑誌読者の変化は、1950年代には予期されていてしかるべきだった。人口構造と教育水準の変化はすでに起こっていた。実は、少なからず雑誌社がこの変化を見ていた。

『ビジネスウィーク』『モダン・ブライド』『スポーツ・イラストレイテッド』『プレイボーイ』『サイエンティフィック・アメリカン』『サイコロジー・トゥデイ』『テレビガイド』など、この20年間に成功した雑誌のすべてが、この認識に立っていた。

これらの雑誌は、編集、購買者獲得、広告について、かつて総合雑誌が行っていたのと同じことを、同一の関心を持つ人々からなるそれぞれの人口セグメントを対象として

行った。

いずれも発行部数は50万部というところだった。彼らは無個性の大衆市場には働きかけなかった。しかし、総合雑誌が購買者の獲得に苦勞している中であって、これらの専門誌はさしたるコストをかける必要がなかった。広告の獲得に苦勞することもなかった。

さらに、マネジメントたる者は、経済構造、流行と好みの変化、競争相手の動きによってもたらされる「市場構造の変化」に備えなければならない。競争は、「顧客が何をかうか」によって規定される。したがって競争は、直接のものだけでなく、間接のものも含めて検討しなければならない。

■満たされていない欲求

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」を問う必要がある。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する企業との差になる。波に乗っているだけの企業は波とともに衰退する。

（満たされていない欲求の分析に成功した典型がシアーズだった。しかし、この問題はあまりに重要であって、さらに詳しく見ていく価値がある。

ソニーもまた、1950年代の半ば、アメリカの進出を決めたとき、「顧客の満たされていない欲求は何か」を検討した。ソニーは第二次世界大戦の直後創立され、日本の市場においてテープレコーダーのメーカーとして地歩を築いていた。アメリカへは、初め放送局用のテープレコーダーを手に進出していた。

同社は、携帯用のトランジスターラジオをもってアメリカの大衆市場に本格進出した。当時アメリカの若者は、ピクニック、キャンプ、浜辺へ重い真空管ラジオをかついで行っていた。明らかに、そこには軽くて安いラジオの需要があった。

ソニー自身は、トランジスターを開発したのではなかった。しかし、それを開発したベル研究所は、他のアメリカの家電メーカーと同じように、トランジスターを時期尚早と判断した。「顧客の要求は満たされている」と見た。

その時ソニーは、「満たされていない欲求は何か」を問い、一つの大きな成長市場を發見し、アメリカ市場のみならず世界市場のリーダーとなった。

世界の主要企業のうち、「われわれの事業は何になるか」を最も検討しているのが、おそらくユニリーバである。同社が製品系列ごとに開発した事業モデルは、GNP、流通チャネル、食習慣、税制にいたる多様な要素を包含したものである。そして、それらすべての基盤となっているものが、「人口構造」である。それは予測する必要のない、すでに起こったものだからである。

■ 「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応するための問いである。その狙いは、現在の事業を修正し、拡張し、発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って、新しい機会を開拓し、新しい事業を創造することができるかもしれない。

（IBMは長い間、自らの事業を「データ処理」と定義していた。1950年までは、そのことはパンチカードとその関連機器を意味していた。当時IBMは、新たに登場していたコンピュータとその関連技術については、いかなる知識も持っていなかった。しかしIBMは、「われわれの事業は何であるべきか」を検討した結果、データ処理がパンチカードからコンピュータに変わることを知ったのだった。）

いかなる企業、産業といえども、「われわれの事業は何であるべきか」との問いを発しなければ重大な機会を失うことになる。

（アメリカの生命保険会社は、長い間自らの事業を、「一般家庭の投資機会と財務的安定の提供」と定義してきた。確かに第二次世界大戦後までは、この目的とミッションは正しかった。

しかし第二次世界大戦後、アメリカの一般家庭の過半が生命保険の払い込みを超える収入を得るようになった。同時に、アメリカ全体がインフレすなわち貨幣価値の減価を意識するようになった。

そのような状況変化の中であって、保険会社には営業部隊があった。しかも彼らの手にある保険加入者名簿は最高の名簿と言えた。しかし生保業界では誰も、「われわれの事業は何であるべきか」との問いかけを行わなかった。その結果、生保業界は一般家庭の貯蓄先としての地位を確実に低下させていった。

第二次世界大戦前には、生命保険はアメリカの中流家庭にとって、持ち家に次ぐ資産だった。だが今日では、三番目あるいは四番目に位置するにすぎない。しかも、さらにその地位は下がり続けている。アメリカの一般家庭の貯蓄増加分のますます多くが、生命保険ではなく、投資信託と年金基金へと向かっている。

生命保険会社に欠けていたのはイノベーションではなかった。必要な金融商品は、遙か前に開発されていた。欠けていたのは、「われわれの事業は何であるべきか」との問いを自らに投げかけ、真剣に考えるという意味だった。）

「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、

【7】 目的とミッション、マネジメントの役割（マネジメント名著集・上）

経済、市場の変化である。そして、もちろん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。

イノベーションによる事業の変化については、改めて説明する必要もない。製造業における主要企業のすべてが、イノベーションを事業機会とすることによって成長してきたと行って過言ではない。

（この10年間世界貿易のかなりの部分を支えてきたユーロダラーは、アメリカの大銀行が生み出したものではなかった。しかし彼らは、ユーロダラーの可能性をいち早く理解し、グローバル通貨に仕立てることに成功した。そのことが世界の金融市場における彼らの急速な成長を可能にした。）

そして最後に、「われわれの事業は何か」から、「われわれの事業は何であるべきか」へ進むことの特別ともいえるべき重要な理由が、不適切な規模の解消である。

■体系的廃棄

新事業への参入の開始と同じように重要なこととして、事業の目的とミッションに合わなくなったもの、顧客に満足を与えなくなったもの、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、プロセス、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、それらに資源や努力を投じざることをいかにして中止するか」・・・これら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というにすぎない。

その結果、全精力が昨日を防衛するために注がれる。そして誰も、明日を創るためどころか、今日を開拓するために働く時間も、資源も、意欲も持ち得ないことになる。

（「体系的な廃棄」を初めて論じたのが拙著『創造する経営者』だった。そしてそれを最初に導入したのがGEだった。多くの大企業は、ユニリーバをはじめ「われわれの事業は何になるか」止まりだった。1960年代の終わりにGEが開発した戦略は、当時としてはきわめてユニークなものだった。

しかもGEでは、「われわれはいかなる新しいことに進出すべきか」ではなく、「われわ

【7】 目的とミッション、マネジメントの役割（マネジメント名著集・上）

れはいかなる既存の製品、事業を廃棄すべきか」「いかなるものから手を引くべきか」から検討をスタートさせていた。）

事業を定義することは難しい。苦痛が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することができる。