

[7] 知識が事業である [I] 事業の何たるかを理解する
(創造する経営者、P・ドラッカー)

《1》 際立った知識

「顧客が事業」であるのと同じように、「知識が事業」である。物やサービスは、企業が持つ「知識」と、顧客が持つ「購買力」との交換の媒体であるにすぎない。

企業は、人間の質によって、つくられも壊されもする人間組織である。労働は、いつの日か、完全にオートメ化されるところまで機械によって行われるようになるかもしれない。しかし、知識は、優れて人間的な資源である。

知識は、本の中にはない。本の中にあるものは情報である。知識とは、それらの情報を仕事や成果に結びつける能力である。そして知識は、人間、すなわちその頭脳と技能のうちのみ存在する。

事業が成功するためには、知識が、顧客の満足価値において、意味のあるものでなければならない。知識のための知識は、事業にとって、あるいは事業以外のものにとっても、無用である。知識は、事業の外部、すなわち顧客、市場、最終用途に貢献して、初めて有効となる。

ほかの者と同じ能力を持つだけでは、十分ではない。そのような能力では、事業の成功に不可欠な市場におけるリーダーの地位を手に入れることはできない。「卓越性」だけが、利益をもたらす。純粹の利益は、「革新者の利益だけ」である。

経済的な業績は、差別化の結果である。差別化の源泉、および事業の存続と成長の源泉は、企業の中の人たちが保有する「独自の知識」である。

成功している企業には、常に、少なくとも一つは際立った知識がある。そしてまったく同じ知識を持つ企業は存在しない。著名な大企業を特徴づける際立った知識とは、次のようなものである。

(世界最大のメーカー GM は、高度に技術的であって、大量生産と大量販売に向けた事業を発展させるための際立った知識を持っている。GM は、この知識を自動車産業において獲得し、ディーゼル機関車、ブルドーザー、耐久消費財への進出に利用した。また GM は、凡庸な企業を引き受けて成功させる能力に優れている。

しかし GM にも限界はある。GM と言えども、その知識は、普遍的ではなく特殊である。GM は、航空機用エンジンの主要メーカーにはなれなかった。航空機用エンジンの技術は、GM が成功している技術に近いものではあったが、市場が違い、知識が違った。

また GM は、自動車の分野でさえ、万能の天才ではない。イギリスの子会社ボックスホールは、40年間も GM の所有とマネジメントのもとにあるが、いまだに、イギリスの国内市場において、ようやく第3位の地位を占めているにすぎない。)

もう1つ例を挙げるならば、アメリカでは、大手市中銀行は、三つの分野において優れた知識を持たなければならない。

[7] 知識が事業である [I] 事業の何たるかを理解する
(創造する経営者、P・ドラッカー)

第一に、資金の管理についての知識、第二に、信託や投資にかかわる業務のために、資本の管理についての知識。そして第三に、おそらく最も重要な知識として、データ処理についての際立った知識である。

(IBM は、同社自身も強調しているように、その優れた製品のために、事務機器産業において、リーダー的な地位にあるのではない。企業のデータと情報の管理について優れた知識を持っているために、リーダー的な地位にある。

IBM が顧客から受けている報酬は、製品に対してというよりは、サービスに対してである。すなわち IBM は、事業のプロセスについての知識によって、その生計を立てている。)

宇宙・防衛産業において、マーチン社やノース・アメリカン・アビエーション社と同業のある大手メーカーは、冶金学、電子工学、航空力学、物理学について際立った能力を持っている。

しかし、そのメーカーの真に際立った知識は、理論的にも実践的にも、システムズ・デザインと、システムズ・マネジメントにかかわるものだった。すなわち、未知の仕事に向けて、多様な技能を組織するための知識に優れていた。

システムズ・マネジメントにおける卓越性とは、未知なるものを予測し、未知なるものために計画し、未知なるものを生産的に組織化する能力のことである。

(確かに、オランダのフィリップ社は、その技術において卓越性を誇っている。しかし、そのような電機メーカーは、ほかに2ダース以上もある。フィリップを際立たせているものは、真に国際的な会社を運営するための独特の能力である。フィリップの海外子会社は、すべて現地の経済、社会、市場に完全に溶け込んでいる。

しかもそれらの子会社は、すべて同じ製品を扱っているだけでなく、その意識のうえで、間違いなく、緊密に結ばれた家族の一員となっている。そしてその家族においては、皆が家長すなわち母国オランダのトップマネジメントの権威のもとにある。)

卓越して行うことのできる事柄が、極めて平凡なことである場合もある。何千という企業が優れた仕事をしているが、その中であってその企業だけが、さらに優れた仕事をしているというケースである。

(ある有名な大企業において、ある事業部が他の事業部よりもはるかに高い利益を一貫してあげていた。しかし、その事業部は、世界中の何十万という金属加工工場と同じ機械と工程によって、何百万という金属片を切ったり、曲げたり、削ったりしているにすぎない。

[7] 知識が事業である [I] 事業の何たるかを理解する
(創造する経営者、P・ドラッカー)

だがその事業部は、この平凡な仕事を非凡にこなしている。自慢は、顧客が欲しいものを説明し終わらないうちに見本をつくってしまうことであり、顧客の腹づもりの半値を超えることは稀であることであり、顧客が帰り着く前にさえ出荷を開始できたことだった。

この事業部の卓越性は、設計の単純さと速さにあった。設計のための諸々の段階を踏むことさえ稀だった。ほとんど学校も出ていないような現場監督が、ほとんど時間をかけずに、図を描き、機械にかけ、プロトタイプをつくってしまっていた。）

もちろん、事業を際立たせている知識が、純粹に技術である場合もある。

(例えば、アルコール飲料のリーダー的なメーカーの一つであるナショナル・ディスティラーズ社は、自らの知識を発酵化学と定義している。そして事実、この定義から、第二次大戦後まもなく、化学医薬品の大手メーカーにまで発展している。)

しかしそれでも私は、ここまで、技術ではなく知識について述べてきた。自然科学の仕事への適応としての技術は、数ある知識の一つにすぎないからである。

いかなる企業においても、技術だけが唯一の必要な知識ではない。高度に技術的な産業において、特に技術的には優れていないにもかかわらず、成功している企業がたくさんある。もちろん、それらの企業も、優れた技術は持っていなければならない。しかし、それらの企業の本当の強みは、他の分野、例えばアメリカのある化学品メーカーのように、マーケティングであったりする。

(「事業は、ガラスである」と定義しているガラスメーカーが成功するには、いかに複雑で難しくとも、ガラスの技術そのものは知らなければならない。ガラスおよびガラス状のあらゆるものに関して、工業上、商業上の応用について、知識を持たなければならない。

ガラスメーカーは又、ガラス製造についての知識とともに、最終用途についての知識も持たなければならない。)

このことは、常にあらゆる素材産業について言えることである。あらゆる産業の中で、素材産業は、技術という観点から、すなわち、教え学ぶことのできる体系的な情報という観点から、最も定義しやすい産業である。

《2》わが社が得意とするものは何か

自社の知識を把握するための知識分析の最善の方法は、自社が成功してきたものと失敗

[7] 知識が事業である [I] 事業の何たるかを理解する
(創造する経営者、P・ドラッカー)

してきたものを調べることである。そしてそれは、特に、自社と同じようなマネジメントが行われ、同じような能力を持つ競争相手が、自社と逆の経験をしている場合に良く分かる。

したがって、「他社はうまくできなかつたが、わが社がさしたる苦勞もなしに良くできたものは何か」を問わなければならない。同時に、「他社がさしたる苦勞もなく良くできたが、わが社がうまくできなかつたものは何か」を問わなければならない。

(例えば、極めて成功している二つの大企業、GM と GE の新規事業に関する対照的な仕事ぶりがある。

GE は、無からスタートし、新しいアイデアを取り上げて、そこから事業を築き上げるうえで、著しい能力を示している。同社は、第二次大戦中、アメリカは工業用ダイヤモンドの輸入に依存することなく、自給できるようにならなければならないという結論を出した。そしてそのわずか5年後には、商業生産の道を発見した。さらに10年後の1960年前後には、その人造ダイヤモンド事業は、世界最大にまで成長した。

他方、GM も、事業を発展させる上で同じように傑出した記録を持っている。

GM は、すでにかかなりの規模に達し、市場においてすでに若干のリーダーシップを獲得している企業を買収する。同社は、そのような並みの企業を買収しては、数年後にはチャンピオンに仕上げる。それは、あまりにも稀な能力であって、20世紀の魔女とさえ言われ、独禁法違反ではないかとさえ言われている。

しかし両者とも、それぞれ、他方にとって易しいことがうまくできないようである。私の知るかぎり、GMは新しい事業をスタートさせたことがない。そしてGEは、事業の買収では常に運がない。)

化学品の業界でも、有名なメーカー3社が対象的な例を示している。

(3社とも長年の間、業績は好調である。外部の者には、3社とも同じように見える。いずれも大研究所、工場、販売組織をもっている。そして同じ化学品分野にある。設備投資や売上高もほぼ同じである。資本収益率もほぼ同じである。

しかしそのうち1社は、消費財市場向けの新製品でのみ、常に成功している。

もう1社は、工業用ユーザー向けの特種化学品の開発で際立った成功を収めている。しかし、消費財市場への進出には何度も失敗している。

残る1社は、消費財市場、生産財市場のいずれにおいても、特に優れた実績がない。売上高収益率は、他の2社よりもかなり低い。しかし研究開発の成果をもとに、他の化学品メーカーから膨大な特許料を得ている。ただし、自社の研究開発の成果を、製品として成功させ、その売り上げから高い利益をあげることについては不得手のようである。

第一と第三のメーカーは、明らかに独創的な研究開発に強い。第二のメーカーは、冗

[7] 知識が事業である [I] 事業の何たるかを理解する
(創造する経営者、P・ドラッカー)

談まじりではあるが、「ここ20年というもの、独創的なアイデアなどを生んだことがない」と言っている。しかしこのメーカーは、他社の未完成のアイデアや、研究所段階のアイデアに可能性を見出し、権利を取得し、工業用の特殊化学品に仕立て上げるうえで、驚くべき能力を持っている。

そして、これら3社のいずれもが、それぞれ、「自社が何をでき、何をできないか」を理解している。いずれも、自社に特有の知識の観点から、目標と評価基準を設定している。

第一のメーカーは、消費財市場での成功という観点から、第二のメーカーは、工業用特殊化学品の成功という観点から、そして第三のメーカーは、支出する研究予算と特許収入との比率という観点から目標を設定している。

もちろん、比較の対象は他社とは限らない。自社の成功と失敗を比較することもできる。そして、「この違いの原因は何か」と問わなければならない。

(人工衛星、ミサイル、ジェット機関係のある計器メーカーでは、プロジェクトごとにあまりに業績が違っていたため、技術にはあまり詳しくない新しい社長を迎えて、これをなんとかしようとした。

しかしプロジェクトごとの業績のばらつきの原因は、すぐには分からなかった。電子機器では、大成功と完全な失敗が同居していた。誘導機器でも大成功と完全な失敗が同居していた。光学部門でも同じだった。それぞれのプロジェクトの責任者についても分析したが、答えは出なかった。同じ人間が、成功したり失敗したりしていた。

しかしやがて、プロジェクトを一つ一つ調べた結果、原因が明らかになった。**契約期限のきついプロジェクトでは、すでに成功していたのである。すなわち同社に特有の能力は、圧力のもとでの仕事ぶりであった。**そのようなときにのみ、大きな成果をあげられるチームが自然に編成されていた。これに対し、何の圧力もない時には、誰も契約やプロジェクトを気にかけていないかのようなだった。

しかも、皮肉なことには、大学のような学術的な雰囲気をつくろうという意図から、それまでマネジメントは、時間的な圧力のないゆとりある契約を政府機関から取ろうと努力し、しかもその獲得に成功してしまっていた。)

最後に、上得意の顧客に対し、「わが社は他社にできないどのような良い仕事をしているか」と聞かなければならない。もちろん、それらの顧客が常に答えを知っているわけではない。しかし、いかにとりとめのない答えであったとしても、どこに正しい答えを見つけたら良いかは、わかってくるはずである。

《3》知識の現実

[7] 知識が事業である [I] 事業の何たるかを理解する
(創造する経営者、P・ドラッカー)

これまで述べてきた例は、五つの基本的なことを教えている。

(i) 事業に特有の知識についての意味ある定義は、きわめて簡単、呆れるほど簡単である。

人間というものは、常に、あまりに当たり前で、他の人間も容易にできるに違いないと思うようなことで優れている。「学殖と意識しているようなものは、学問ではなくて銜学に過ぎない」という昔からの言葉は、企業の知識についても言える。

(ii) しかし知識の分析には、訓練を必要とする。

(初めての分析では、いかんともしがたいような一般論が答えとして出されてしまうかもしれない。わが社が得意とする事業は、輸送である、エネルギーである、等々。これでは、営業の全国集会のスローガン止まりである。意味のある行動に転化のしようがない。そのようなあまりに一般的な台詞は、せいぜい、繰り返して叫ぶ以外のいかなる行動ももたらしてくれない。

これとは逆に、自社の持つ知識として、自然科学に関する全24巻の百科事典、および自社の持つ機能として、全部門の活動についてのハンドブック一式が、答えとして出されるかもしれない。

もちろん、マネジメントの仕事に携わる者はすべて、企業の全部門とマネジメントの基本を知らなければならない。また、自社の事業と関係あるすべての知識、電気工学や薬学の基本、あるいは、出版社の場合には小説の手法の基本についても理解しなければならない。

しかし、あらゆる知識において卓越することはできない。おそらくは、あらゆる情報において、並に知ることさえもできない。))

しかし、自社に特有の知識を明らかにする試みは、繰り返しによって、やがて容易になり、報われるものとなる。「わが社に特有の知識は何か」という問いほど、マネジメントをして、自らを客観的、生産的、かつ徹底的に見つめさせるものはない。この問いに対する答えほど、重要なものはない。

(iii) 知識は滅しやすい。それは常に再確認し、再学習し、再訓練しなければならない。

自社に特有の卓越性は、常に強化していかななければならない。しかし、そもそも自社の卓越性を知らずして、いかにしてそれを維持強化できるだろうか。

(iv) あらゆる知識が、やがては間違っ知識となる。あるいは単に陳腐化する。

[7] 知識が事業である [I] 事業の何たるかを理解する
(創造する経営者、P・ドラッカー)

したがって常に、「ほかにいかなる知識が必要か。何か違う知識が必要か」を問わなければならない。

(日本のある成功している化学品メーカーの社長は、自社の幹部一人ひとりに対し、半年ごとに「この能力によってリーダーシップを維持しているという前回の結論は、最近の経験でも実証されているか」と聞くことにしているという。

この社長は、自ら、それぞれの市場や顧客について、一つ一つの製品の実績を分析することにしている。そして、前回の知識分析から得た予測や期待と、実際の経験が合致しているかどうかを見ている。

そして彼は、研究担当の役員だけでなく、経理担当、人事担当の役員に至る全幹部に対し、同じ分析を行うことを命じている。そのうえ彼は、この知識分析に、年4回、3日間ずつ開いている経営会議の1日を充てさせている。

こうして彼は、狭い分野の中小企業を、10年足らずのうちに、世界でも有数の大手化学品メーカーにまで成長させた。そしてその秘訣は、「知識の有効性とニーズについてのこの絶えざる点検だった」と確信している。)

(v) いかなる企業も、多くの知識において同時に卓越することはできない。

ほとんどの企業が、ほとんどの人間と同じように、ただ一つの領域においてさえ、単に有能であることさえ難しい。もちろんこのことは、ほとんどの企業が、生き残るだけでもやっとなり、かろうじて脱落を逃れているにすぎないということを意味している。

このことは、数字からも明らかである。新たに設立される企業100社のうち、ほぼ75社が、自らのマネジメントの失敗を主たる原因として、5年以内に倒産している。

多くの領域において卓越することはできない。しかし、企業が成功するには、極めて多くの領域において、並以上でなければならない。そして多くの領域において優れていなければならない。さらに一つの領域において卓越していなければならない。

市場が経済的な報酬を与えてくれるような真の知識を持つためには、集中が必要である。

《4》 わが社の知識は卓越しているか

知識分析においても、マーケティング分析と同じように、いくつかの診断のための問いが必要である。

(i) 「わが社は適切な知識を持っているか。わが社の知識は成果があがる領域に集中しているか」

これに対する答えは、マーケティング分析に求められる。適切な知識とは、市場での機会を開拓するうえで必要となる知識である。「わが社は、市場においてリーダーシップを握

[7] 知識が事業である [I] 事業の何たるかを理解する
(創造する経営者、P・ドラッカー)

るうえで必要な知識、市場が卓越性を評価する領域において報酬を得る上で必要な知識を持っているか」

自社の知識が、市場において全く不適切であることを発見するような企業は、尋常ではない。そのような企業は、知識分析にとりかかるはるか前に、倒産してしまっているはずである。しかし、「自社に特有の知識が、市場にとって十分なものでない」ということは、十分あり得る。

新しいことを学ぶ必要性は大きい。例えば、製紙メーカーは、最先端の高分子化学を知らなければならぬかもしれない。コンピュータが登場したとき、IBMのパンチカードのセールスマンは、全く新しい世界の全く新しい言葉を学ばなければならなかった。

時には、知識の重点を変える必要がある。事業の中核的な知識であったものを従属的な知識に落とさなければならないこともある。

(鉄鋼工業では、過去20年の間に、中核的な知識が、鉄鋼の生産から鉄鋼のマーケティングに移っている。冶金学の進歩とともに、鉄鋼の生産は、神秘的な錬金術から、設備に生産させることになってしまっている。

鉄鋼生産の技術が重要でなくなったということではない。鉄鋼生産において、他社よりも卓越することが、困難になってきたということである。

これに対して、鉄鋼のマーケティングは、外部の世界における経済的、技術的多様性の進展と、製品ミックスの多様化の結果、主たる仕事が単なる売上トン数の増大であったころよりも、無限なまでに重要になっている。)

知識が知識であり続けるためには、進歩していかなければならない。

(知識は、陸上競技の世界記録に似ている。世界記録は何年もの間変わらない。そしてある時、一人の選手が、1マイルを世界記録よりも少しばかり速く走る。あるいは、一人の選手が棒高跳びで少しばかり高く飛ぶ。すると突然、ほかの選手が続いて快挙を成し遂げ、新しい次元が始まる。

ある人間にできたことは、ほかの人間にも必ずできる。そしてこのことは、特に卓越性について言える。)

(ii) さらに、「適切な知識がいかに効果的に使われているか」についての問いが必要となる。「わが社は、貢献している知識に対して報酬を受けているか」

(このことは、必ずしも、「顧客に対し、貢献している知識について直接代金を請求しなければならない」ということではない。

IBMは、コンピュータという製品について代金を請求している。しかし、IBM自身も

[7] 知識が事業である [I] 事業の何たるかを理解する
(創造する経営者、P・ドラッカー)

その顧客も、知識が本質であって、製品ではなくサービスを購入していることを知っている。事実、この認識こそ、遅れて、しかも渋々参入してきた IBM が、はるかに技術力を持っていた先発のメーカーから、市場におけるリーダーシップを奪うことのできた原因である。)

(iii) 「わが社の知識は、わが社の製品やサービスに、十分組み込まれているか」

(ある化学品メーカーは、高分子化学に関する基本的な知識を最大の知識として持っている。しかし、このメーカーの高分子化学製品の90%は、その知識の恩恵を全く受けていない、このメーカーでは、顧客が利用を期待している科学的、技術的知識を全く使わずに、昔からの試行錯誤的な方法で製品をつくっている。)

(iv) 「いかにして知識の利用法を改善できるか、そこにおいて欠けているものは何か。欠けている知識はいかにして手に入れるか」

(例えば商業銀行のほとんどは、「データ処理に関する自らの知識が、利益をあげる事業に結びつくかもしれない」ということをまだ理解していない。商業銀行は、情報やデータ処理なしに事業をするには大きすぎ、かつそれらの設備を持つには小さすぎるという中小企業のために、事務処理のサービスを提供できるかもしれない。

もう一つ例を挙げるならば、防衛・宇宙産業の大手メーカーは、政府予算の頭打ちに対処するために、そのシステムズ・マネジメントの知識を、海洋開発や、無設計の最古の組織である大病院の再組織化などに適用できるかもしれない。)

このような知識分析の結果は、これまで見逃してきた市場や、過小に評価してきた市場における機会を知るためにも、既述のマーケティング分析にフィードバックしなければならない。

そして逆に、マーケティング分析の結果も、新しい知識や知識の変化の必要性を知るために、知識分析に反映させなければならない。