

[ 9 ] 強みを基礎とする [ III ] 機会に焦点を合わせる  
(創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

《 1 》 三つのアプローチ

事業とその経営状況を分析すれば、常に、事態は想像以上に悪いことが明らかになる。

例えば、自慢の製品が、昨日の主力製品、ないしはマネジメントの独善的製品だった。あまり注意していなかった活動が実は大きなコストセンターであり、競争力を危うくするほどに負担になっていた。品質と信じてきたものが、顧客にとってはほとんど意味のないものだった。重要な知識や価値ある知識が成果をあげられるところで適用されていなかったり、何の役にも立たないところで適用されていたりした。

そのようなわけで、分析が終わったあと、「一日の危機は一日にて足れり」として元の日暮らしに戻ることを選んだ経営者を私は何人も知っている。しかし、まさに重要で困難な問題があまりに多いからこそ、単純な中小企業であっても、その日暮らしではマネジメントは不可能となる。しかも退化こそ日常の状況である。したがって目的意識に基づく体系的な計画が必要不可欠となる。

ほとんど際限のない課題を**管理可能な数**にまで減らすことが必要になる。**稀少な人材を最大の機会と最大の成果に集中し、少数の適切なことを卓越性をもって行うことが必要になる。**

事業を成功させるには三つの保証済みのアプローチがある。

( i ) 利用しうる市場と知識から最大限の成果をあげるべく、あるいは、少なくとも、長期的に見て最も有利な成果をあげるべく、「**理想企業**」のモデルからスタートする。

( ii ) 最大の成果をあげるべく、「**機会**」の最大化を図る。

( iii ) 最大の成果をあげるべく「**人材**」の最大利用を図る。

経済史上、偉大な企業の興隆は、この三つのアプローチによっている。

①理想企業のモデル・・・GMの興隆

「**理想企業**」の**アプローチ**の例は、世界最大の自動車メーカーであるにとどまらず、世界最大のメーカーとなったGMの興隆である。GMの組織を再設計し、その後ほぼ30年にわたりCEO(最高経営責任者)としてその後のGMを築いたアルフレッド・P・スローン・ジュニアが、その間の事情について『GMとともに』という本を書いた。

彼が1921年の景気後退時にマネジメントを引き継いだとき、GMは崩壊寸前だった。一つの車種しかもたないフォードが市場の60%を占めていた。これに対し、八つの車種を持つGMは、市場の12%を占めるにすぎず、はるか離れた2位の座にあった。八つの車種のうち二つだけが利益をあげ、他の六つは赤字だった。赤字であるだけでなく市場も失いつつあった。

スローンは、「**理想的な自動車メーカーとはどのようなものか**」を考えた。そして彼は「**五つの車種に市場をカバーさせる**」という構想を描いた。しかしこの構想に合う手持ちの車

[9] 強みを基礎とする [III] 機会に焦点を合わせる  
(創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

種はビュイックとキャデラックだけだった。そこで彼は、三つの車種を完全に放棄し、残りの三つの車種を車名だけ残し、まったくの新型車に変えることにした。

実際のところ、スローンは、トータル・マーケティング・アプローチなるものを、その言葉が生まれる30年前に行ったのだった。

彼は、自動車のマーケティングを変え、顧客へのアプローチを変えた。彼は、五つの車種をそれぞれ、価格と性能によって市場に位置づけた。各車種は、一つ下の価格帯の車種の最も価格と性能が高い車、および一つ上の価格帯の車種の最も価格と性能が低い車と競争関係に立つように設定した。

また、最も低価格の車種が、フォードのT型車よりも若干高いだけで、外観の点でも性能の点でもT型を上回るものとした。中価格車を購入できる顧客には中価格帯の外観と性能を備えた低価格車を用意するとともに、若干の追加支出によって豪華車に近い車を手に入れられるようにした。

こうしてGMの新しい五つの車種は、それぞれ別の価格帯の車としてそれぞれの市場においてリーダーシップを握るべく設計された。しかも五つの車種はそれぞれの価格帯の上下の車種と互いに競争することになった。スローンは、挑戦のない成功のもろさを知り、五つの車種すべてについて自ら強力なライバルをつくった。

この構想によってGMは、5年を経ずして抜群の利益をあげる圧倒的存在の自動車メーカーとなった。しかも第2次大戦後巻き返しに転じたフォードが取った戦略が、このスローンの構想の徹底であり、スローンの思想と戦略のもとに育ったGM幹部の引き抜きだった。

1920年代初期において、スローンの構想はあまりに急進的だった。GMの同僚に受け入れられるのにさえ数年を要した。それは当時のあらゆる常識に反していた。当時自動車市場は、大量生産の安い車を求める大衆車市場と、価格は高くとも台数の限定された高級車を求める高級車市場に二分されるものと考えられていた。

しかしスローンは、「自動車のユーザーは基本的にはみな同じであって、性能が良く、価格が安く、乗り心地が良く、格好の良い車、しかもモデルチェンジがあり、下取りに出しやすい車を求めている」と判断した。

スローンは、フォードと同じことをして、あるいはフォードと同じことをフォードを以上に行うことによってライバルを抜こうとはしなかった。フォードのようにモデルチェンジのない標準化された安い車をつくることはしなかった。

しかも彼は、1年ものの中古車によって、T型フォードを陳腐化させた。GMの最低価格帯の1年物中古車は、その実用性においてT型に匹敵するだけでなく、より高級な外観と性能を備え、しかもより安かった。

それまで中古車市場は、自動車メーカーにとって厄介物だった。しかしスローンは、「中古車市場こそ大衆市場である」とした。新車を買った客が、1、2年後には簡単に転売できるように車を設計し、販売とサービスを行った。

[9] 強みを基礎とする [Ⅲ] 機会に焦点を合わせる  
(創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

彼はまた、「中価格車市場では価格はさほど重要ではない」と考えた。「ステータスを表すものとしての車の役割が大きい」とした。そのため、一定の継続性のある個性的なスタイリングによってそれぞれの車種に顧客を結びつけることを目指した。例えば「ビュイックは、そのスタイル、価格、販売方法、販売促進を通じて、一貫して、成功した自由業の人々の車である」とした。

最高級車については、スローンは、「大量生産できるほどに大量に販売できる最高級車とはどのようなものか」を考えた。そのような考え方もまた独創的であるだけでなく、異端的だった。最高級車なるものは、生産量が少なく、価格の高い手造りの工芸品でなければならなかった。事実、それまでGMのキャデラックはそのような車として成功していた。

しかしスローンは、せつかく利益をあげていた手製のキャデラックの生産を中止し、流れ作業の大量生産のキャデラックに代えた。価格を引き下げ、性能を上げ、ロールスロイスに次ぐ車とした。

数年後には、シボレーが低価格帯の標準車として位置づけられ、最高価格帯の標準車としてのキャデラックが位置づけられた。しかしこのようなスローンの構想は、天才のひらめきによるものでも、時間をかけた数学的なモデルや複雑なコンピュータの計算によるものでもなかった。

もちろんスローンは、GMの経営を引き受けるにあたって自動車市場について研究はしていた。しかし、それまでの彼の直接の関心は、自動車そのものではなく部品だった。しかも、自動車市場を研究はしたものの、スタッフを大勢使ったわけではなかった。何人かの役員を集めて小さな委員会をつくり、ひと月ほどかけて検討しただけだった。市場を見て、社内の役員やディーラーにいくつかの質問をしただけだった。

大きな意思決定と行動のためには、短期のかなり簡単で大づかみの検討で十分である。分析も通常の手法で十分である。もちろん、検討を容易にするものであるならば、複雑な手法を使うこともできる。

こうしてつくられたスローンの構想も、その完全な実現には年月を必要とした。例えば、ボンティアックがスローンの構想に沿った車になるには15年を要した。しかし基本的には、スローンの構想は直ちに成果をあげた。そしてこの成果の早さこそ、「理想企業」のアプローチ、すなわち「市場が望む企業」というアプローチのもたらす特質である。

## ② 機会の最大化・・・最初のイノベーター

第二のアプローチは、「最大の経済的効果をもたらす機会は何か」を考えることから始まる。

「機会の最大化」のアプローチの最も良い例は、電機産業をつくり出し、今日の電気社会を生み出した二人の人間、ドイツのウェルナー・フォン・ジーメンスと、アメリカのトーマス・A・エジソンに見ることができる。

彼らが人間社会に対して与えた影響は、フォードやスローンよりもさらに大きかった。

[ 9 ] 強みを基礎とする [ III ] 機会に焦点を合わせる  
(創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

ジーメンスは実用の発電機を発明した。「電機産業を発明した」と言ってもよかった。エジソンは電球を発明した。「電力産業と電灯産業を発明した」と言ってもよかった。

二人は誰よりも多くの技術開発を行った。同じ発明に取り組んでいた者はほかにもいたが、新しい大きな産業を構想し、築き上げたのは彼らだった。

彼らは、「自分が何をしているか」を承知していた。電気の分野での科学上の発見、特にあの偉大なファラデーの発見によって開かれた新しい道に夢中になったのは、彼らだけではなかった。しかし彼ら二人だけが、「この新しい知識がいかに大きな機会をもたらすか、そしてその経済的機会を実現するにはいかなる発明や開発が必要か」を自問した。

ジーメンスは、発電機を発明した結果として電車を開発したわけではない。彼は、市内交通としての電車という産業を構想し、そのための動力源として発電機を開発した。同じようにエジソンも、実用電球を発明した結果、発電所や変電所や配電システムを完成したのではない。総合的な電力供給という産業を構想し、そこに欠落していた電球を開発した。

換言するならば、二人はイノベーターだった。新しい知識や能力にとっての機会、すなわちイノベーションの機会を体系的に明らかにした。そして、その新しい知識や能力や技術を手に入れるために働いた。彼らは**最初の真のシステムズ・デザイナー**だった。

彼らは、長期にわたって生産的な活動を続けたが、30歳の頃には大きな成功を収めていた。単なる新しい機械や設計ではなく、新しい産業を生み出していた。彼らは、「電気からいかに機会が生じるか」を問うことによって、経済的な機会を最大にした。

ただし、日本の近代工業国としての発展からも明らかのように、機会を最大のものにするためには必ずしも技術上のイノベーションを必要とはしない。

(非西洋の国として最初に近代経済へと転換した1870年から1900年にかけての日本は技術上のイノベーションを自ら行うことはできなかった。緊急の課題は社会上のイノベーションだった。すなわち日本は、独自の文化と伝統と社会構造をもつ非西洋の国として、いち早く西欧の技術と経済を受け入れるための制度をつくらなければならなかった。

当時の経済発展の担い手となった同族企業群たる財閥は、常に機会の最大化を目指した。財閥は、経済発展段階において、「いかなる産業が自分たちにとって最大の機会をもたらすか」を考えた。その答えが海運、生命保険、繊維だった。

そしてそこから、社会的なイノベーションが必要な領域を明らかにした。それが例えば日本の伝統的な人的、社会的関係を近代工業生産に必要な規律に融合させた日本独自の企業組織だった。

日本が、非西洋のいかなる国も行うことのできなかったこと、すなわち社会的変化と政治的変動を最小にとどめつつ急速な経済発展を実現できたのは、「**機会の最大化**」に焦点を合わせたためだった。)

[9] 強みを基礎とする [Ⅲ] 機会に焦点を合わせる  
(創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

小売業の雄であるシアーズ・ローバック、イギリスのマックス&スペンサーも、「最大の経済的成果がもたらされる機会は何か」を自問した。

両社の経験を見るならば、「機会の最大化」を図るアプローチは「数年ごとに答えが変わる」という点で動的なことがわかる。前述の「理想企業」のアプローチがひとたび設計されて成功すれば、かなり長期にわたって通用するという特徴を持っているとはきわめて対照的である。

③人材の最大利用・・・ロスチャイルド家の成長

第三のアプローチは「人材の最大利用」である。このアプローチについてはロスチャイルド家の例が最も教訓的である。

ロスチャイルド家の発展は、当然のことではなかった。1790年代の後半、ロスチャイルド家の基盤を築いたマイヤー・アムシェル・ロートシルトは、地方小都市の一介の金融業者であって、国際金融の中心地では名も知られていなかった。しかしそのわずか20年後、ナポレオン戦争が終わる頃には、ロスチャイルド家は、ヨーロッパ随一の金融機関となり、フランス、ロシアなどの大国と肩を並べ、群小の君主を見下すほどの地位を得ていた。

短期間にロスチャイルド家を成功に導いたのは、同家の最大の資源すなわちその「人的資源の最大利用」にあった。ロスチャイルド家では4人の子供、ネイサン、ヤーコブ、アムシェル、サロモンが最大の資源だった。彼らの父親あるいは母親が、この4人のそれぞれに対し、それぞれの才能や性格に最も適した機会、すなわちそれぞれが最大の貢献を行える機会を与えた。

4人のうち、ネイサンは最も有能で、大胆かつ創造力に富んでいた。しかし彼は、無骨で横柄に見えるところがあった。彼はロンドンに行かされた。当時ロンドンは、作法などまるで意に介さない攻撃的な金融家たちによって連日熾烈な戦いが行われている、世界最大の競争的な金融中心地だった。

ヤーコブはパリに行かされた。パリは、当時すでにヨーロッパ大陸最大の資本市場だった。しかも最も策略に満ちたところだった。バルザックの小説に描かれた金融界の謀略は本当の話だった。いたるところに競争相手や政府のスパイがいた。本来金融は政治的な事業である。

しかも、当時のパリでは、社会的、経済的な変動が風土とさえなっていた。革命、テロ、ナポレオン、王政復古と続いていた。ロスチャイルド家よりもはるかに強大な金融の巨人が破滅していった。そのようなパリこそヤーコブにとって適所だった。彼は、パリ以外の何処にも合うはずのない人間だった。策に長けた政治的な戦略家だった。

サロモンはウィーンに行かされた。彼は礼儀正しく、尊大なまでに威厳があり、かつ忍耐強かった。ウィーンでの金融とはハプスブルク家との取引を意味した。彼の唯一の得意先が遅疑逡巡、優柔不断、礼儀と自尊のハプスブルク家だった。

そして、勤勉で誠実なアムシェルには、ロスチャイルド家の総支配人として、ロスチャ

[9] 強みを基礎とする [III] 機会に焦点を合わせる  
(創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

イルド家にとっての本拠地フランクフルトが割り当てられた。アムシェルはもともと金融の管理的な分野を好んでいた。彼は、兄弟たちに自筆の手紙で情報を提供した。彼が築き上げた膨大な情報網は、ロスチャイルド家に対し、新聞や郵便や電信のない時代において、世界情勢についての信頼度の高い情報を独占的に与えた。

だが彼の最大の貢献は人事の分野においてだった。彼の訓練したドイツ系ユダヤ人の子弟は、やがてロスチャイルド家の腹心の書記、支配人として事業の基盤となった。

しかし、ロスチャイルド家が使わなかった人材の方がさらに参考になる。

第5子のカルマンには、いかなる経済活動の機会も与えられなかった。彼は、いかなる事業も関係のないナポリの貴族、すなわちロスチャイルド家やその財産に対しいかなる損害ももたらさないと送られた。もしカルマンに機会を与えるつもりなら、いくらでもあったはずである。ハンブルクやアムステルダムにはロスチャイルド家の者を置くだけの価値があった。大西洋の向こう側には成長しつつあるアメリカがあった。しかしロスチャイルド家の基準からは、カルマンには必要とされる能力も勤勉さもなかった。

「人材の最大利用」というアプローチにおいては、最も重要な原則は「人材ならざるもの、すなわち凡庸なるものに機会を任せてはならない」ということである。そもそも凡庸な者には機会を利用することはできない。しかも機会にはリスクがつきものである。凡庸な者に機会を任せるよりは害をもたらさないように貴族として扶養した方が安上がりである。

これらの例において重要なことは、GM やエジソンやロスチャイルド家が、強力かつ偉大な存在になったということではない。「ほとんど無から出発していた」ということである。

一文なしのプロシア軍士官ジューメンス、学歴がなく耳の悪い使い走りのエジソン、偏見に満ちた傲慢な貴族社会における田舎の洗練されざる、しかもユダヤ人のロスチャイルド家、そして1860年の遅れた日本は、すべて体系的なアプローチをもって無から出発していた。GMですら、1920年当時すでにかんがりの大企業ではあったが、フォードに比べればはるかに差をつけられ、かろうじて2位の座にあるにすぎなかった。

確かに、体系的なアプローチなしでも、ジューメンスやエジソンは傑出した発明家となり、ロスチャイルド家は有名な金融業者となり、GMは大企業になったということができる。しかし、それぞれの世界において、彼らにリーダー的な地位を与えたのは、時代と環境がもたらしてくれた機会に自らの能力を適用するうえで彼らが使った体系的なアプローチだった。

これら三つのアプローチには、共通するものが一つある。それは「強みを生かす」ことである。「問題ではなく、機会を求める」ことである。「避けるべきリスクではなく実現すべき成果に重点を置いた」ということである。

実は、この三つのアプローチは相互に補完的である。それぞれのアプローチが、それぞれの機能と目的を持っている。したがって、これらのアプローチを総合して利用すること

[9] 強みを基礎とする [III] 機会に焦点を合わせる  
(創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

により、本書で述べてきた「分析による洞察を効果的な行動へ」と変えることができる。

第一に、「理想企業の設計」によって「方向性」を決定することができる。「基本的な目標」を設定することができる。さらには「成果を評価するための基準」を設定することができる。

第二に、「機会の最大化」によって、昨日の企業を「今日の企業」へと変え、「明日のための挑戦に対する準備」を行うことができる。現在の活動のうち「何を推進し何を放棄するか」を知ることができる。さらには、「市場における成果や、知識を増大させるものが何であるか」を明らかにすることができる。

第三に、「人材の最大利用」によって、事業についての分析結果を「行動」に移すことができる。人材を優先度の高いものに集中することによって最大の成果をあげることができる。

《2》理想企業の設計・・・目標と時間

「理想企業の設計」によって、企業活動の方向を設定することができる。と同時に、活動と成果の双方について目標を設定することができる。

(「理想企業」を設計した場合には、現実の成果による検証というフィードバックが可能となる。したがって、たとえ当初に描いた理想企業に近づいていても、利益率の上昇が止まったならば「その理想企業の設計そのものの再検討が必要だ」ということになる。

「理想企業の設計」そのものが、陳腐化してしまったのかもしれない。最高の設計といえども、永久に有効ではない。スローンの設計は、異常なまでに長期にわたって有効だった。1957年のフォードによるエドセルの失敗まで35年間有効だった。

フォードは、第二次大戦後スローンの設計を導入して再建に成功した。そしてエドセルこそ、スローンの傑作たるGMを模倣した、フォードのモデルだった。)

「理想企業の設計」において重要なことは「現在」の意味である。「現在」は個々の具体的な状況によって大きく変わる。

(よい例が、カーチス・ライト社とマーチン社という航空機産業の二社の道である。

カーチス・ライト社は1940年代の後半、アメリカ第二の航空機用エンジンメーカーとして、民需、軍需ともにリーダー的な地位を確立し、受注残も多く財務状況も良好だった。マーチン社は特徴のない機体メーカーとして、借金も多く将来性もない衰退しつつある戦時企業だった。

ところが、マーチン社では、新任のトップマネジメントがシステム技術の開発を決定し、そのための「現在」を8年ないし10年と定義した。それよりも短期では、研究開発

[9] 強みを基礎とする [III] 機会に焦点を合わせる  
(創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

のための機関として意味がなく、費用の回収も不可能だったからだった。すなわち同社は、1950年のマーチン社とは違ったもの、航空機メーカーではなく、宇宙開発関連メーカーに脱皮しようとした。

これに対し、カーチス社は、そのような分析は行わず、第二次大戦直後のまま、設計よりも生産に重点を置き続けた。カーチス社の「現在」は1年ないし2年だった。その結果同社は、業界一とも思われるほどの研究開発投資を行ったにもかかわらず、10年後には、存在していないも同様の企業になってしまった。「現在」の定義が、2年以内に採算のとれないプロジェクトをすべて没にしてしまったからだった。同社の研究開発プロジェクトは、何一つ大きな成果をあげられなかった。

対照的にマーチン社は、さほど多くもない研究開発投資によって、宇宙開発機器メーカーとしてリーダー的な存在へと変身した。)

同じように、市場にも「現在」という期間、すなわち「市場における成果」という観点から意味を持つ「時間的長さ」というものがある。

(1920年代半ばにはGMは、自動車市場における「現在」を5年としていた。1年はよい年、3年はまあよいという年、あと1年は悪い年だった。これは中古車市場の事情によるサイクルだった。GMはこの5年というサイクルに合わせて投資、業績評価、研究開発を行った。

そして投資は、GM自身の公式の数字によれば、この5年という期間における平均予想操業度80%の場合の予想利益率によって決定していた。この予想利益率が小さい場合、あるいは平均予想操業度が80%以下の場合、投資を認めなかった。

同様に研究開発も、小さな設計変更や基礎研究を除き、最短3年。最長5年と設定していた。)

これらの例が示すように、自社や産業にとっての「現在」という期間の決定が、「いかなる活動を行うか」を決定することになる。

この「現在」の時間よりも短い期間に成果をあげようとする活動は、時間と人材や資金の浪費である。逆にカーチス社のように、あまりに「現在」の期間を短いものにし、その期間を超える活動をすべて禁止することは、不毛の宣告である。

「理想企業の実現」のための最善の方法は、大きな輪郭を描いてその実現に着手したあと、順次に「修正」と「改善」を行っていくことである。そのようにしなければ、書き直し、練り上げ、洗練しているうちに設計そのものが陳腐化する。

重要なことは早く大きな成果をあげることである。事実、理想企業のビジョンに向かって進み始めるや、成果の向上のほとんどが実現される。したがって、最初の第一歩は大きなものとしなければならない。



[9] 強みを基礎とする [III] 機会に焦点を合わせる  
(創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

《3》 機会の最大化・・・昨日の企業から今日の企業へ

「機会の最大化」とは、「理想企業の実現」と、「その最大の成果」の迅速な実現に向け、大きな一歩を踏み出すことである。

現在の事業についての分析結果を基礎として「理想企業」を設計するにあたっては、あらゆる製品、市場、流通チャネル、コストセンター、活動、努力を三つの類型に分けなければならない。

- (i) 異常なほど大きな成果の機会が存在するために推進すべき優先的領域。
- (ii) 意図的に廃棄することに機会を見出すべき廃棄の優先的領域。
- (iii) 「推進も意図的な廃棄も、さしたる成果をもたらさない」という製品、市場、知識にかかわる膨大な領域。

「廃棄することに機会を見出す」ということは、奇異に聞こえるかもしれない。しかし、古いもの、報われないものを意図的かつ計画的に廃棄することは、新しいもの、極めて有望なものを追求するための前提である。まさに廃棄は、資源を解放し、古いものに代わるべき新しいものの探求を刺激するがゆえに、イノベーションの鍵である。

「推進すべき優先的領域」と「廃棄すべき優先的領域」は相互補完の関係にあり、同じように高い優先度を持つ。

推進すべき優先的領域の発見は容易である。それは、「成功すればコストをはるかに超える成果がもたらされる領域」である。それらの領域は、「理想企業の設計」に合致する製品や市場である。

(GMの経験がよい例である。1921年当時、利益をあげ市場においてリーダーシップを持っていたのはビュイックとキャデラックだけだった。この二つの車種だけが、八つのうちスローンの「理想企業の設計」に合致していた。)

推進すべき優先的領域は、次のようなものである。

- i) 明日の主力製品のシンデレラ製品。
- ii) 明日の主力製品に明後日取って代わるべきもの。
- iii) 新しい重要な知識。
- iv) 流通チャネル。

これらの優先的領域に対し、資源が過剰に供給されていることは稀である。したがって問題は、「資源の投入が多すぎるか」ではなく、「成果をあげるために十分か」である。廃棄すべき優先的領域もまた、通常極めて明らかである。

[ 9 ] 強みを基礎とする [ III ] 機会に焦点を合わせる  
(創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

- i) 独善的製品と非生産的特殊製品。
- ii) 不必要な補助的成本と浪費的成本。
- iii) 昨日の主力製品。昨日の主力製品は、たとえまだ利益を生んでいたとしても、間もなく明日の主力製品の導入と成功に対する障害となる。昨日の主力製品は、廃棄しなければならない前に廃棄すべきことはもちろん、まだ廃棄したくないうちであっても廃棄しなければならない。

活動に要するコストが、その活動によってもたらされる収益の半分以上を超えるならば、そのコストを発生させている活動そのものを廃棄の候補としなければならない。

コストの増加がないように見えても、それだけでは不十分である。成果がなければならぬ。いかなる活動においても、隠されたコストが、経理の示す額よりもはるかに大きいからである。

(従業員には、給料の少なくとも3倍のコストがかかる。働く場所、暖房、照明、ロッカーが必要である。材料、消耗品、電話、監督者まで必要である。従業員のまわりでは、まさに諸々のコストが発生する。)

もちろん廃棄に対しては強い反対が出てくる。しかし成果のあがらないもの、希望のないもの、報われないものを継続すべきことを正当化するための議論が、言い訳以上のものであることはあまりない。

よく見られる議論は、「もっと成長させなければならない、縮小どころではない」との主張である。しかし、成長とは「成功の結果」である。市場が欲し、購入し、代価を支払うものを提供した結果である。資源を有効に使用した結果である。リスクを賄うために必要な利益をあげた結果である。GMは、八つの車種のうち六つを破棄するか、完全につくり替えた。大きな成長はその結果だった。

詭弁が使われることがある。脂肪と筋肉を混同し、多忙と成果を混同する。しかし、成果を生まない活動は財産を食いつぶす。単なる負担である。肥満が人にとって負担であるのと同じである。

成長する経済のもとにあつて、常にマネジメントは成長志向でなければならない。成長とは機会を利用することである。成長とは不適切なことを行つて量を得ることではない。適切なことに専念することによって得るべきものである。

そしていかなる企業にも、推進すべき優先的領域でもなければ、廃棄すべき優先的領域でもないという製品、サービス、活動、努力がある。第三の領域として無数の平凡なるものがある。

- i) 今日の主力製品。しばしば生産的特殊製品。
- ii) コストが大きく、不釣り合いなほどの努力によってしか節減できないコストセンター。

[9] 強みを基礎とする [III] 機会に焦点を合わせる  
(創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

iii)手直し用製品、すなわち、何らかの大きな変更や修正を加えるならば、価値あるものと成りうる製品、サービス、市場。

これら平凡なものに関する原則は、「機会の領域を犠牲にしてまで人材を使ってはならない」ということである。機会の領域が必要とする支援を与えられたあとも人材に余剰があったときにのみ、平凡なものに考慮するべきである。一流の人材が平凡なものに割り当てられているときには、それらの人材が機会の領域においてさらに大きな貢献を行なえないときにのみ、そこにとどめるべきである。

実際には、それら平凡なるものに対し、人材を追加すべきことは稀である。通常、それが平凡なるもののうち、その使用している人材に値するものは生産的特殊製品だけである。その他の平凡なるものは、ほとんど常に、他のところで使えばさらに生産的となる人材を浪費している。

したがって、それら平凡なるものは、現在もっている人材、ないしはより少ない人材ですまされなければならない。すなわち乳を搾り取られる立場に置くべきである。成果を生むかぎり生かされ、乳を搾り取られる。しかし育てる必要はない。

■リプレースメントとイノベーション

現在の事業の質を高めるには、よりよく行なえばよい。しかし、そもそも行うべき新しいことは何か。二つの種類の機会がある。

- i) 製品と活動をより適切なものに替える「リプレースメント(置換)」。
- ii) 最大の機会を実現する「イノベーション」。

わずかな変更を施すことによって、製品と活動を「理想企業の設計」に適合するものに替えることこそ、きわめて高い優先度に値する。

(「リプレースメント」と「開発」との相違は、前者が、「何が市場であり、何を市場が求めているか」についての新しい考え方や、知識の新しい利用の仕方に関わるものであるところにある。

新しい梱包資材の「開発」は、その設計や生産がいかに技術的に困難であろうとも「開発」である。しかし、貨車用やトラック用のコンテナの利用は、梱包についての新しい考え方であり、「リプレースメント」である。

スローンによる GM の設計においては、古くからの低価格帯の三つの車種、シボレー、オークランド(のちのボンティアック)、オールズモビルを、名前を除いてすべて改造するという形で「リプレースメント」が行われた。それらの車種は、すでに顧客から受け入れ、販売網を持っていた。基本的な設計方針もあった。欠落していたのは市場における機能と位置づけについての明確な考え、適切な価格政策、そしてマネジメントだった。

[9] 強みを基礎とする [Ⅲ] 機会に焦点を合わせる  
(創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

アメリカの繁華街のデパートにとっては、郊外のショッピングセンターへの進出が「リプレースメント」だった。なぜならば、郊外のショッピングセンターこそ、デパートの基本的な強み、すなわちそのネームバリューと商品知識を、消費者が買い物をする場所で生かすための手段だった。

「リプレースメント」は、技術的な困難が大きくてはならない。それは「この製品、この市場、この活動の何が悪いかがわかった。何を間違っ行ってきたか、何をしていなかったかが分かった」という認識からもたらされるものでなければならない。変えるべきものは製品そのものではない。製品が適切でないならばそもそも時間と労力をかける理由がない。変えるべきは、「企業自身が製品をどのように見、提供し、利用するか」である。

これに対し、「イノベーション」とは、既存のものから新しい種類の経済を生み出す未知のものをつくり出すことである。「イノベーション」とは、つながりのない部分的なものを、大きな力を持つ統合されたシステムとして結びつける。

(われわれは、このイノベーションのシステムの側面をとらえて、「ジーマスやエジソンは新しい産業を創造した」と言っているわけである。そこには、唯一の要素を除いて、すでにあらゆる要素が存在していた。彼らは、その唯一の新しい要素を加えることによって、まったく新しい経済的能力を創造した。

シアーズ・ローバックは、農民に対し「事情を問わず返却可」を保証するというイノベーションによって、その事業を築いた。当時すでに、通信販売の成功のために必要な要素はすべて存在していた。唯一欠けていたものが「顧客を信用する」というきわめて簡単な要素だった。

同じように、IBM がコンピュータ産業を創造したのは、技術的に高度で複雑な機械と、技術的に訓練されていない顧客とのギャップを埋め、かつ高校卒でも短期間に学ぶことのできる機能としてのプログラミングについてイノベーションを行ったためである。

スローンのイノベーションは、「体系的に市場をカバーする自動車メーカー」という考え方そのものにあつた。それまでの GM は、あらゆる層を顧客とする脈絡のない複数モデルのメーカーだった。他のメーカーも同様だった。

アメリカン・モーターズは、大型車に慣れた人たちに対し、コンパクトカーすなわち「適切な空間と性能を与える車を提供する」というイノベーションを行った。

イノベーションとは、発明や発見そのものではない。もちろん発明や発見のいずれかが必要となることもあるが、焦点は知識そのものではなく成果に合わせられる。したがってイノベーションは、「規模が大きほどよい」というものではない。逆に、小さいほどよい。

繰り返すならば、イノベーションとは、既存の知識、製品、顧客のニーズ、市場などすでに存在するものを、はるかに生産的な新しい一つの全体にまとめるために、小さな欠落

[9] 強みを基礎とする [Ⅲ] 機会に焦点を合わせる  
(創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

した部品を発見し、その提供に成功することである。

イノベーションの機会を発見するためには、「すでに可能になっているにもかかわらず欠落したままの致命的に重要なものは何か。経済的な効果を一変させるものは何か」を問わなければならない。

もちろん、ニーズを書き出すだけではニーズを満たしたことはない。しかし、ニーズを書き出して初めて、必要な条件を知ることができる。それらの条件を満たせるかどうかは、その後のことである。

イノベーションとは、企業の潜在的な機会を発見し、未来を築くためのものである。しかし、まずイノベーションを利用すべきは、今日を十分に成果あるものとし、現在の企業を「理想企業」に近づけるための戦略としてである。

《4》資源の最大化・・・有能な人材の配置

行動のためのプログラムにおいて最も重要なことは、「人材の配置」のための意思決定である。この意思決定が行われ実施に移されなければ何事も行われない。

最も稀少かつ最も生産的な資源、すなわち有能な人材の配置に関わる唯一の原則は、その最大利用である。ロスチャイルド家の4人の兄弟の能力に匹敵する資源を持っている企業は、ほとんどない。しかし、成果をあげることが望むならばロスチャイルド家に倣わなければならない。

第一級の人材は常に、最も大きな機会、最も大きな見返りのある領域に割り当てなければならない。そして第一級の機会に対しては、卓越した才能と実績を持つ人材を割り当てなければならない。

大きな機会に対して割り当てるべき人的資源がない場合には、何としてでもそれを手に入れなければならない。最高の人材抜きに大きな機会を利用しようとしてはならない。したがって、大きな機会以外のものに対して、最高の人的資源を割り当ててはならない。二義的な機会のために、最高の人的資源を手に入れようとしてもならない。

(しかし、実際にこれらの原則に従うことは容易ではない。まず、ロスチャイルド家のカルマンのような人たち、すなわち必要な能力は持たないが何らかの理由から面倒をみてやらなければならない人たちがいる。

彼らには閑職を与えるべきである。大きな機会を任せるよりもはるかに安上がりである。閑職に置くならばコストは給料だけである。大きな機会を任せれば、そこから得られるはずの利益を失うことになるかもしれない。

同じように問題になるのは二義的な機会である。二義的な機会は、あくまでも現在の人材だけで賄わなければならない。非情にならなければ、第一級の機会を餓死させる。

最大の誘惑は、第一級の人的資源を集中させずに分散させることである。優先順位に

[ 9 ] 強みを基礎とする [ III ] 機会に焦点を合わせる  
(創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

関わる苦しい意思決定を避けるために、強い人間に対し、弱い人間に助言を与え助けるよう頼んでしまう。「ときどき一日か二日割いてくれればよいのだが」が典型的なセリフである。しかし実際には、その優秀な人材は、直ちにその弱い人や二義的な機会にかかりきりになってしまう。

強みが力を発揮するためには、集中しなければならない。しかも大きな機会は集中した注意力と献身を要求する。

成果をあげるために人材の配置を行うことには大きな苦痛を伴う。したがってマネジメントは、自らに対し、心理学の「強制選択」なる規律を課さなければならない。

(大きな機会のリストをつくり、それぞれに対して順位をつける。これが最初の強制選択である。なぜならば、曖昧さ抜きに順位をつけなければならないからである。

次に、第一級の人材やチームに対し、強制選択によって順位をつける。そして、第一順位の機会が必要とするだけの数の人間を、第一順位の人材から割り当てる。順次同じことを行う。下位順位の機会が、上位順位の機会を犠牲にして人材の割り当てを受けることはない。

この方法において行うべき意思決定は、機会と人材に対する位置づけだけである。他の問題は、その後のことである。

人員配置の意思決定は致命的に重要な意思決定である。この配置の決定が、「成果のためのプログラムとなるか。それとも単なる紙屑にすぎないプログラムとなるか」を決める。