

《0》事業機会を明らかにする三つの問い

「機会を見つけるもの」と言う。「機会はやってくるもの」とは言わない。幸運、チャンス、災難が事業に影響を与える。だが、運では事業はつukれない。事業の機会を体系的に発見し、それを開拓する企業だけが、繁栄し成長する。

しかも、現在の挑戦や機会に対しいかに体制を整えようとも、実現できるものはその可能性をはるかに下回る。事業の機会は現実には実現されるものを常に上回る。

危険や弱みが事業機会の存在を教える。それらを問題から機会に転化するとき、異常なほどの成果が得られる。時にはそのような転化は、マネジメントの姿勢だけでもたらされる。

事業機会は、三つの問いによって明らかにされる。

- (i) 事業を脆弱なものにし、成果を阻害し、業績を抑えている「弱み」は何か。
- (ii) 事業内において「アンバランス」になっているものは何か。
- (iii) 事業に対する「脅威」として恐れているものは何か。いかにすればそれを機会として利用できるか。

《1》弱みを機会に転ずる

「なぜ、ある種の企業や産業は、ごく小さな経済変動に対してさえ極度に弱いのか。」「なぜ、それらの企業の製品は新製品との競争に負けるのか。」「何が企業の能力発揮を制約する要因になっているのか。」

これらの問いは簡単に答えることはできない。しかしほとんどマネジメントが、自分の企業や産業の障害、弱み、制約についてかなりよく知っているものである。

問題は、これらの問いが、稀にしか提起されないことにある。マネジメントは「現状は変えようがない」と考える。「工程上の制約を解決できるものならば、はるか昔にそうしている」が共通した態度である。確かに、現在の工程は最先端の知識によるものかもしれない。しかし「何もできない」というのは誤りである。

第2次大戦後のアメリカの鉄鋼業の例が、そのような弱みとそのもたらす影響を教えている。

(第2次大戦の直後、ある大手鉄鋼メーカーが、若手エコノミストのグループに鉄鋼需要の予測を委託した。当然このメーカーは、国民所得やGNP(国民総生産)との関連において鉄鋼需要の伸びが示されるものと考えていた。

ところが報告書は、需要の伸びではなく、その基礎となるべき前提を問題にした。素材としての鉄鋼の機能の多くが、他の材料によって代替されるようになっていた。しかも、鉄鋼の製造工程には、競争力を失わせるコスト上の制約があった。

19世紀半ばに開発された鉄鋼の工程では、三度加熱し三度冷却しなければならなかった。しかも溶解された高温の金属という扱いにくい重量物を移動しなければならなかった。

[10] 事業機会の発見
(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)

た。何事によらず、物理的、経済的に、コストの最もかかる作業は、加熱と移動である。

すなわち、鉄鋼には、機械的なバッチ工程に伴うあらゆる種類のコストが組み込まれていた。これに対し、他の材料、特にプラスチック、アルミ、ガラス、コンクリートの生産は、加熱と冷却の繰り返しという無駄がなく、熱量が保存されるフロー工程という経済性があった。しかもそれらの新素材は、従来鉄鋼しか使われていなかった建築から梱包にいたる最終用途の多くにおいて、十分満足すべき性能を持つにいたっていた。

さらにその報告書は、製鋼の工程に伴う制約に対する取り組みが、他メーカーではすでに行われていることを指摘していた。そしてかなり近い将来において、「技術のイノベーションがもたらされるかもしれない」としていた。）

この鉄鋼メーカーは、予測を委託したとき生産能力の拡張が提案されるものと期待していた。事実、このメーカーのマネジメントのうち、保守的な者は無謀な拡張が提案されることを危惧して、需要予測の委託に反対していた。しかし報告の内容は期待とはまったく違うものだった。

(委託を受けたエコノミストたちは、二つの提案を行った。

第一に、鉄鋼の工程の経済性に関わるイノベーションが行われるまで、設備の拡張には注意すべきことを求めた。「そのような時が来るまでは、鉄鋼が他の競合材料よりも25%以上安い製品と市場用にのみ設備を追加すべきである」とした。

第二に、「工程のイノベーションに焦点を合わせた研究活動を、強力に推進すべきである」とした。)

予測を委託したこの鉄鋼メーカーの経営陣は、この報告を学者にありがちな非現実的な意見として一蹴した。しかしやがて、この報告がきわめて示唆的な予言だったことが明らかになった。

(第二次大戦後、アメリカの鉄鋼業は、昔からの前提に基づいて設備の拡張を計画し、高額の設備を増強した。確かに需要はあった。しかし、その需要は鉄鋼のためというよりも、むしろ鉄鋼の市場に進出してきた競合素材のためのものとなった。

ヨーロッパやソ連の鉄鋼業も、アメリカと同じように「経済成長と鉄鋼需要の関係が続く」という前提のもとに設備を増強した。だが1950年頃、それまで不可能と思われていたイノベーションが行われ、熱利用と生産速度の向上、および運送費の削減をもたらす純酸素上吹転炉や、連続鋳鋼法が登場するにいたった。その結果、1955年以前の投資の多くが十分な利益をあげることが不可能になった。フルシチョフでさえ、1962年には必要以上の鉄鋼プラントをつくってしまったことを認めた。それらの設備は、稼働率を落したり市場価格よりも高いコストで生産したりするしかなかった。

[10] 事業機会の発見
(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)

これに対し、新しい工程の技術を利用できるようになった 1955 年以降の新設鉄鋼プラントは、鉄鋼の競争力を回復しただけでなく、少ない生産量と低い価格でも高い利益を得た。

この例は、いくつかの本質を示しているがゆえに、やや詳しく紹介した。

i) 企業や産業の弱みや制約は、通常、すでに周知であるか容易に確認しうる。 鉄鋼について研究を行った若手エコノミストたちは、鉄鋼やその技術についてはほとんど何も知らなかった。彼らは鉄鋼関係者の話をもとに分析していた。

ii) 企業や産業に固有の弱みを克服するためのイノベーションは、その企業や産業の間にはまったく不可能なことに見える。 しかし、イノベーションのための準備は皆が「起りえない」と言っているうちに整いつつある。

iii) そのような弱みや制約が克服されたとき、経済的な成果は極めて大きなものとなる。 したがって「そのような制約」こそ大きな機会である。

iv) そのような制約を克服するためには、体系的なイノベーションすなわち新しい能力や知識の分析と、その新しい能力や知識を開発するための体系的な取り組みが必要である。

「大きな機会となる制約」は、三つの領域において見つけることができる。すなわち①生産の工程、②産業の経済性、③市場の経済性、である。

①生産工程の経済性

損益分岐点の高い生産の工程は、企業や産業を脆弱にする。損益分岐点は低くなければならない。少なくとも生産や価格が弾力性を欠いてはならない。「稼働率が 98%であって、なおかつ価格が好況時の水準でなければ赤字である」という企業は、きわめて脆弱である。

(残念ながら、そのような生産の工程は、経済性を無視してまでも過剰な設計が行われるものである。すなわち、経済性よりも規模が求められる。例えば、技術と資金をかけた製紙と仕上げの一貫工場は、信じられないほどの大量生産を可能にした。しかしそのような工場は一種の紙しか生産できない。そのため、小さな需要の変化が、生産工程全体を不経済なものにする。

同様の例が外航船の経済性である(第五章参照)。そもそも、外航船は輸送量の増大に力を入れてきた結果、主たるコスト要因である港内作業をさらに困難かつ時間のかかるものにした。外航船は、作業プロセスについての設計上の重点を誤ったために成長産業ではなくなった。今日それは手厚い補助にもかかわらず、鉄道と同じ運命をたどろうとしている。航空輸送に取って代わられつつある。

海上輸送が、航空輸送よりも本質的に劣っているわけではないことは、タンカー、鉄

[10] 事業機会の発見
(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)

石船、バナナボートなど、海上でのスピードやコストではなく、積み込みや荷卸しの作業を重視して設計した大型専用船の成功からして明らかである。)

予防は治療よりも容易である。したがって新工程の設計、特にオートメーション化の設計においては、経済と技術のバランスを図ることが重要である。オートメーション化とは本来生産工程を柔軟化すべきものである。すなわち標準製品の大量生産における経済性だけでなく、少量生産や、生産量の変化への対応における経済性を実現しなければならない。

しかし実際には、オートメーション化の多くは前述の製紙工場と同じ誤りを犯し、生産規模を上げることを重視して、全体の経済性と弾力性を犠牲にしている。つまり、それは稼働したその日に陳腐化したも同然である。なぜならば、今日の製品が適切である期間は常にあまり長くはないからである。

したがって、広義の経済性を組み入れないかぎり、すなわち柔軟性と多様性を完全に発揮することができないかぎり、オートメーション化の推進は明日の弱みとなる。

②産業の経済性

産業としての経済性そのものが制約や弱みであることがある。ここでも、製紙業をあげることが出来る。

(紙は、鉄鋼同じように多用途の材料である。しかも製紙業は、鉄鋼業の数倍の速さで成長してきた。そして紙に対しても、鉄鋼と同じように多くの新素材が進出してきている。それらの新素材のそれぞれが、特定の目的や最終用途については紙よりも適している。そして紙は、これまた鉄鋼と同じように、それら新素材よりも割高になっている。

製紙の工程は原木の4分の1しか利用しない。原木の半分は森に残している。4分の1は樹皮、葉、小枝、不純物として捨てている。しかし製紙メーカーが代価を払っているのは、原木に対してである。その結果、製紙の原材料であるパルプは、例えば、石油精製の副産物として事実上コストのかかっていないプラスチックの原料と比べて膨大なコストがかかっている。

もし、製紙の工程が、今日捨てている原木の4分の3を製品にすることを可能にするならば、紙のコストは大幅に安くなる。しかし、もしこれができないならば、多目的な材料としての紙もやがてわずかの用途に限定されてしまうことになる。製紙業は、経済の発展とともに成長するのではなく縮小していくことになる。)

これに対し製紙メーカーは、「今日捨てている原木の4分の3の部分の利用方法などありやうがない」という。さらには、「原木の化学的処理の効率が小さいだけである」という。すなわち、「自分たちに責任はない」という。もちろんそのとおりである。

しかし、たとえ「基本的な制約に対して直接手を打つことが不可能である」としても、

現に「そのような制約」が存在しており、「その制約が製紙業の将来を危うくするかもしれない」という事実が変わりない。また、「そのような制約の除去が、製紙業の経済性に対し革命的な影響を与えるに違いない」という事実も変わらない。

要するに、いかに見通しが困難であろうとも、これこそまさに製紙業が継続して取り組むべき領域である。なぜなら、ひとたび変化が生ずれば、その変化はきわめて急速たらざるをえないからである。

③市場の経済性

そして第三に、市場の経済性に反する制約やその結果としての弱みがある。すでに、そのような制約の一つについては述べた(第六章参照)。すなわち、供給者の利益だけでなく、顧客自身の利益にさえ反するかに見える「顧客の不合理な行動」である。

しかし、これに劣らず重大な産業の弱みとして、顧客の利益を供給者の事業や利益に結びつけることを妨げる技術的ないしは経済的なシステムがある。

(その一例が住宅建築である。アメリカでは、新築の低価格住宅と中価格住宅との価格差は25%にすぎない。しかしその質の差はきわめて大きい。低価格住宅は急速に劣化する。数年後、すなわち支払いが終わるはるか前に、せつかく買った住宅も急速に価値を失う。その結果、劣化する地域で劣化する住宅に一生住むことになってしまう。

スラムは、そこに住む者によってつくられるのではない。急速に劣化する住宅を建築することによってつくられている。もちろん問題は、初めて住宅を購入する若者には、低価格住宅しか買えないことにある。そして今日、そのような住宅とは急速に劣化する住宅のことである。

問題は伝統的な住宅建築の方向にある。ここにおいて必要とされているものは、「増築可能住宅」である。若夫婦には、良質の住宅の中核部分だけを低価格で買えるようにしなければならない。所得の増加に連れて、あるいは、その中核部分についての支払いが進むにつれて増築していることができるようにしなければならない。

このようにして、住宅を改良し住宅の価値を上げていくことができる。所得の増加につれて引越す必要もなくなり、「低所得者だけが取り残されてスラムになる」ということもなくなる。

こうして、かなり裕福な年輩の人の住むかなり大きな住宅と、さほど収入のない若い人の住む小さな住宅が混在するという、望ましい地域がつくられることになる。しかも、それらすべての住宅が良質であって、不断に改良していることのできるものとなる。

この実現は明らかに容易ではない。不可能に近いかもしれない。しかし、建築業は、そのような何らかの解決を図るための努力を行ったほうがよい。もし、住宅建築がさらに高額となり、しかも劣化しやすいものとなっていくならば、やがて苦しむことになるのは建

[10] 事業機会の発見
(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)

築業である。

これら**市場の経済性に反する弱みは**、製品を生産している企業や産業に限らない。**サービス産業にも見られる。**

(銀行は顧客の預金の運用から利益を得る。しかし預金獲得のためのサービス競争は、顧客が最小限の普通預金ですむようにさせることによって行われている。したがって銀行は顧客にサービスすればするほど経営が悪くなる。銀行は顧客が価値を見出すものとは逆のものから利益をあげているからである。

銀行は、顧客が最小限の預金ですむよう資金管理をサービスする。しかし銀行にとっては、顧客が多く現金を預金してくれるほど利益をあげられる。

したがって銀行では最高の能力と技量の者がこの矛盾の解決に充てられている。銀行のやり手とは、顧客に対し最高の資金管理を行いつつ長期にわたって多額の預金をするよう説得できる者のことである。)

この問題の解決の一つは、**顧客にとって価値あるもの、すなわち資金管理についてサービス料をとることである。**しかし長い間、銀行関係者はこの種の提案を一蹴してきた。彼らは、「サービスの有料化をもくろむ銀行などありえず、またそのような有料化を受け入れる顧客はありえない」としてきた。

だがこれこそまさに、アメリカで最も保守的な大銀行の一つ、ニューヨークのモルガン・ギャランティ・トラストが、同じく最も保守的な大企業の一つ、ジレットと結んだ1963年秋の取り決めである。

このように、最も有望な機会は、「事業に内在する弱み」に存在する。しかし、そのような弱みを機会に転ずるにはイノベーションが必要である。

《2》アンバランスを強みに転換する

事業において、完全なバランスは組織図にしかない。生きた事業は、あちらで成長し、こちらで縮小し、あちらでやりすぎ、こちらでやらなすぎるといのように常にアンバランスな状態にある。

しかし、それ以前の問題として、あまりに多くの企業が慢性的なアンバランスの状態にある。そこに資源を使わされている。

ある企業は、売り上げ1500万ドルという中小企業でありながら、全国的な営業スタッフや販促活動、流通を必要とする。ある企業は、きわめて限定された範囲の特殊製品のメーカーでありながら、GEと対抗するために固体物理学の研究所の維持を必要とする。**この種のアンバランスは弱みとして深刻である。企業の存立を脅かす。**

[10] 事業機会の発見
(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)

コスト構造は最大の試練によって規定される。補助的成本は成果の大小ではなく補助される活動の大小によって規定される。例えば、固体物理学に研究費を投じている企業は、最先端の GE 並みの施設、建物、設備、資料室を必要とする。さもないと優秀な人材を引き抜かれる。また、売り上げ 1500 万ドルであっても、全国的な営業陣を備えともなれば、売り上げ 1 億 5000 万ドルの事業と同じ規模の経理、受注、監督、訓練が必要となる。

言い換えるならば、総コストは最大のもののコストと比例する。しかし業績は、売上げと比例する。**活動間のアンバランスの原因が、補助的活動、監視的活動、浪費的活動にあるならば、その改善策は、単にそのアンバランスの原因を除去してしまうことである。**補助的成本や監視的成本については、最小の原則を適用し、浪費的成本に対しては全廃の原則を適用すればよい。

しかしアンバランスの原因が生産的成本に起因しているならば、そこには極めてしばしば大きな機会が存在する。もちろん、そのような機会の利用には事業そのものの性格や構造に大きな変化が必要となる。

①生産的活動のアンバランス

相応の成果をあげていない生産的活動というアンバランスの典型は、マーケティングと研究開発に見られる。ここにマーケティングに割かれていたアンバランスな資源を機会として利用した例がある。

(ある中小企業は、150 人という技術的に訓練された全国規模の営業陣を抱えるには 1500 万ドルの売り上げではあまりに小さすぎた。利益をあげるには、営業スタッフ一人当たりの売り上げを現在の 10 万ドルから 50 万ドルにあげなければならなかった。

その解決策が、メーカーにとどまることなく、流通業へとその業容を拡大することだった。この企業は全国的な流通を必要とする中小のメーカーを徹底的に調べた。そしてそれらのメーカーに対し、彼らの営業コストをはるかに下回るコストで営業サービスを提供することを申し出た。

5 年後この企業は、同じ営業陣で 1 億ドルの売上げを達成した。自社製品は 5 分の 1 に過ぎなかった。そのほとんどは競合関係にない 7 社の製品だった。そしてそれらの 7 社もまた、それぞれ、売り上げが 2000 万ドル以下でありながら、1 億ドル規模の営業陣を利用することができるようになった。)

研究開発と事業とのアンバランスもまた機会に転ずることができる。

(ある中堅のガラスメーカーが、電子産業用ガラス部品に進出したところ研究開発費が急増した。あまりの急増ぶりに、企業全体の利益率さえ脅かすにいたった。しかも電子産業向けの売上げは生産量全体からすればわずかにすぎなかった。

[10] 事業機会の発見
(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)

当然、このガラスメーカーは電子産業市場から撤退を検討した。しかし市場調査によれば、そもそも電子産業が成長産業であるうえに、電子用ガラス部品は電子産業自体の二倍の速さで成長していくことが明らかになった。

そこでこのメーカーが、研究開発の急増の原因を調べたところ、自社の研究陣が、顧客である電子企業が行うべき研究開発を引き受けてしまっていることが明らかになった。実は、顧客の電子企業にとっても、本質的に重要な知識は、もはや電子工学ではなくガラスになっていた。部品の性能はガラスの品質と設計にかかっていた。

コスト的にはガラスは部品コストのわずかを占めるにすぎなかったが、技術的にはガラスこそ重大な意味を持っていた。しかし、そのような貢献に対して、このガラスメーカーはいかなる代価も受け取っていなかった。

このときこのメーカーがとった解決策が、電子産業に「川上統合」を図ることだった。すなわち、ガラス部品を組み込んだ電子部品そのものの生産に進出した。現在、このメーカーの電子産業向けの売り上げと利益は、ガラス部品だけを供給していたころの数倍になっている。

もちろん、この電子産業への進出に対しては、社内から「得意先と競争することは許されない」というお定まりの反対があった。しかし実際にはよくあるとおり、昔からの顧客との取引は増大した。それまで以上の品質の製品とサービスを提供できるようになったからである。)

マーケティングや技術だけでなく、あらゆる生産的コストがアンバランスの原因となりうる。それは放置すれば大きな危険となるが、成長のための機会へと転ずることもできる。

(一つの例が、アメリカのある中小の自動車メーカーが設立したクレジット会社である。顧客に自動車ローンを提供するには、大都市すべてに支店をおかなければならない。しかし、中小自動車メーカーとしては、地方支店の管理費を賄えるほどのローンの仕事はない。

年間売り上げ約4億ドルならかなり大きなクレジット会社であるかに見える。しかし実際には、高度に専門化したクレジット事業の管理に必要なコストを賄うためには規模があまりに小さすぎた。そこでこのメーカーがとった問題の解決策が、他の中小の耐久消費財メーカーのクレジット業務を引き受けることだった。

すでに自動車ローンによって間接費のほとんどを賄えたために、それら中小メーカーに対しては、極めて魅力的な条件を提示することができた。その結果年間売上高は6億ドルへと増加し、利益をあげられるようになった。)

②流通のアンバランス

資源のアンバランスは事業の法的主体の範囲内だけの問題ではない。生産的活動のアン

[10] 事業機会の発見
(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)

バランスは、事業の法的、経理的範囲を超えた経済的なプロセス全体の中にも存在する。

(そのようなアンバランスは、流通チャネルにおける専門化した中小の小売店から全国的な大規模店舗への重心の移行からも発生している。

全国的な大衆消費財メーカーの多くにとって、流通チャネルの4分の3は中小の小売店である。しかし売り上げの4分の3は大規模店舗によっている。ここから不可避免的にアンバランスが生じている。

メーカーは、報われることの小さな限界的な小売店のための流通コストを負担しながら、市場へ十分アクセスできずにいる。大衆消費財メーカーのマーケティングは、そのコストと成果の間に大きなアンバランスを生じている。)

一見、誰にもわかる初歩的なことと思われるかもしれない。しかし**流通コストがアンバランスに大きくなっていることは、最終消費者の負担を中心に据えたコスト分析によってのみ明らかになる。**

経済プロセス全体における出費でなく、法的な単位における出費としてコストを定義するオーソドックスなコスト分析では、流通コストと流通チャネルの間のアンバランスは見つからない。もちろん、その種のアンバランスの解決は極めて容易である。問題は、なかなか気がつかないことにある。

(アメリカでは、この種のアンバランスのために挫折し失望した中小の消費財メーカーのオーナーが企業を手放し始めている。彼らには「なぜ利益があがらなくなったのか」原因がわからない。ところが企業を買収した者は、単に流通チャネルを大規模店舗に代えることでたちまち利益を回復している。

同じことは、ヨーロッパや日本でも起こっている。消費者が専門化した回転率の低い小売店から、回転率の高い大型店舗に乗り換えつつある。

しかし、今日にいたるも、メーカーの多くは昔からの流通チャネルを維持しようとしている。そして、それら昔からの流通チャネルが成果をあげられなくなると、ますますマーケティングと販売の努力を強化し、その結果ますますアンバランスを大きくしている。

そして結局は、この流通チャネルの変化を理解し、安いコストでより多くをより効率的に売る機会を見いだす者へと事業を売り渡している。)

③補助的活動のアンバランス

補助的活動が、あまりに高い水準の努力と能力を必要とするためにアンバランスの原因となっていることがある。

[10] 事業機会の発見
(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)

(加工食品とホテルとケイタリングを事業とするある企業がある。この企業は、ホテルやレストランのための洗濯、加工食品の配送のためのトラック輸送など、いくつかの補助的活動を抱えている。

それらの活動はそれぞれ高い水準で運営しなければならない。しかもかなりの投資を必要とする。おまけにピーク時を賄えるようにしておかなければならない。したがって、それらの活動は、すべて不釣り合いなまでに大きなものとなり、コストのかかるものとなっていた。

しかしこの企業は簡単な原則で問題を解決した。本業並みの知識や能力を必要とする洗濯やトラック輸送は、社外の顧客にもサービスを提供する独立した事業にした。その結果、洗濯は大規模な事業に育っている。トラック輸送はその地域でリーダー的な事業になっている。

それぞれの事業が、親会社のための業務の4倍から5倍もの取引を他の顧客との間で持っている。もちろん、そのためいずれの事業も競争力の強化に力を入れている。

しかし、この補助的活動に関わる問題の解決には、常に「機会を探す」という努力が必要である。しかも逆に、本業に関係のない活動や最小限原則で処理できる活動までも、本格的な事業に発展させてしまうことのないよう、自制が必要である。

(前述の加工食品とケイタリングを事業とする企業では、二つの原則を守っている。

その第一は、規模の大きさや仕事ぶりが一流でなくとも十分な活動は、小さな規模のままにしておくことである。たとえ利益をあげる事業に発展させられる場合でも、自社にとって必要な規模以上には拡大しないことにしている。例えば、印刷業務もかなりの事業にできるはずだったが拡大してはいない。

第二に、規模や仕事ぶりにおいて一流である必要があるものの、本業に直接関係のない活動は、利益をあげられる大きな事業にまでは育てるが、その後は売却し、自らその顧客になることにしている。この原則は、例えば、店舗やレストランの設計建築関係の業務に適用している。現在、こうして売却した建築部門は、商業建築の分野でリーダー的な存在の建築会社に成長している。)

④規模のアンバランス

アンバランスの中で最も重大なものは、対象となる市場や必要とされるマネジメントの規模からして、自らの事業そのものの規模が不適切である場合、通常は「小さすぎる」場合である。

(EC(ヨーロッパ共同体)市場の成立が、中規模の同族企業に対し、この種のアンバランスをもたらしている。限られた国内市場には適していたが、ヨーロッパという単一の市場

[10] 事業機会の発見
(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)

で巨人と競争するには、製品、資本、マーケティング、マネジメントに不足することになった。

この10年来、それらの同族会社間で、国境を超えた合併のブームが起こり、伝統的に外部に対し猜疑心の強い同族会社間で、パートナーシップやマーケティング協力や共同研究の契約が急増してきた原因がここにある。

日本においても、1億の顧客からなる大衆市場に対処できなくなった小規模の同族企業の間で同じことが起ころうとしている。

また、はるかに小規模ではあるが、第2次大戦後、それまで高い輸送コストによって隔離されていた市場が全国市場と融合したカリフォルニア州でも同じことが起こった。

市場、特にその規模や構造に変化が生じたとき、中小企業の規模と、市場からの要求との間にアンバランスが生じる。そして他のアンバランスと同じように、この時も隠された機会が生じる。しかし、この種の機会の利用には、企業の規模を単に大きくしさえすればよいというわけではない。企業構造の基本的な改革と、時には財務構造や所有権の改革まで伴う合併、買収、パートナーシップ、合併が必要となる。

事業に必要とされるマネジメントの規模と、事業規模とのアンバランスを機会に転ずるための唯一の解決策も、同じように改革である。

マネジメントもまた、生産的活動のための資源である。したがって、マネジメントの規模およびそのコストが事業の規模とアンバランスな状態にあるということは、「貴重で高価な人材を過小利用している」ということになる。

確かに企業は、一流のマネジメントを必要とする。しかし企業は、マネジメントに対し、相応の報酬を支払わなければならない、相応の仕事と挑戦の機会を与えなければならない。それが不可能であるならば、たとえ必要な人たちを迎え入れ、あるいは育成に成功したとしても、間もなく失うことになる。その結果、事業は行き詰まり、破滅さえしてしまうかもしれない。

このアンバランスを機会とすることができるならば、事業の規模においても、利益においても、急速な成長が約束される。しかし、それにしても中堅企業の中には、著しく高価なマネジメントを抱えているものがある。

(しかもそのような企業は常に最新流行のマネジメントを追いかけている。ヒューマン・リレーションズが花盛りとなれば、心理学や社会福祉や人事の専門家を雇い、全社員にリーダーシップ訓練を受けさせる。2年も経って、今度はオペレーションズ・リサーチが人気となれば、皆が経営科学セミナーに出席する。

250人の企業の給与計算には、連邦政府のすべての事務を処理できるような大型コンピュータは必要ない。)

[10] 事業機会の発見
(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)

そのような企業は直ちに、事業が必要とする規模にまでマネジメントを小さくすべきである。ところが事業規模からは賄えないようなマネジメントを本当に必要だと考えている企業がある。

(あるプラントメーカーでは、アメリカの民間市場で高度に技術的な事業を行っていくには、マネジメントや技術上の業務だけで 1500 万ドルの売り上げが必要であるとしていた。

その会社の事業の多くは、大規模で高度に機械化された工場への巨額の投資、継続的な研究開発、専門的な営業努力、充実した技術サービスを必要としていた。

しかしそれにしても数字が大きすぎた。なぜならば、同じ分野の他のエンジニアリング会社は 1000 万ドルから 1200 万ドルの売り上げで成功しているからである。

特殊化学品メーカーなど高度に技術的な企業でさえ、売り上げ 500 万ドルから 700 万ドルで立派に経営し市場でリーダーシップを握っている。

とはいえ、売上高は、原材料費や部品費を引いた付加価値ほどには重要な意味はないかもしれない。付加価値で見ると、売り上げは 500 万ドルであっても原料の安い化学品メーカーのほうが、売り上げは 1500 万ドルであっても材料費や部品費が 70%にのぼるプラントメーカーよりも大きな事業なのかもしれない。)

⑤規模の間違い

適切な経済的規模は産業によって違う。技術の成熟度、市場とその構造によって違う。

しかし間違った規模の企業は大きな罰を受けることになる。「規模の大きな企業と同じコストをかけながら、小さな規模の便益、あるいはそれ以下の便益しか受けられない」という罰である。

(そのような場合には、事業の規模をかなり小さなものに縮小して、市場の一部だけを相手とするか、あるいは事業の規模を極めて大きなものにしなければならない。

例えば、アメリカの洗剤産業では、小企業は狭い地域だけを対象として、あるいは病院など限られた顧客だけを対象として成功している。しかし洗剤産業でそのような小企業に次いで可能性があるのは、全国向けに販売促進する全国ブランドをもつ巨大企業だけである。この産業では中間の規模では繁栄できない。おそらく生き残ることもできない。)

ヨーロッパには、昔から非常に大きな自動車メーカーとして、フィアット、ブリティッシュ・フォード、オペル、フォルクスワーゲンがあった。他方部品を購入して年間 2000 台から 3000 台を生産するという中小のメーカーも成功していた。

しかし、空前のスピードの自動車革命の渦中にある今日、少数のメーカーに集約される

[10] 事業機会の発見
(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)

日が迫っている。十分に名が知られ忠実なファンを持つ中堅メーカーですら生き残れないに違いない。大メーカー以下の規模ではすべて小規模すぎることになる。

(リチャード・A・スミスの著書『危機に立つ大企業』は、マネジメントに失敗したためではなく、成功して中途半端な苦しい規模に成長してしまったために、大企業に売りせざるをえなくなった二つの企業の例を紹介している。

年間売り上げ数百万ドルというスタビド・エンジニアリング社は特殊製品の設計会社として成功し、売り上げ1000万ドルにまで成長したために、売り上げ2000万ドル規模のエンジニアリング会社に相当するマネジメントを持たなければならなくなった。しかし、年間売り上げを2000万ドルにすることはとうてい無理だった。同社は今日、ロッキードに吸収されてその事業部の一つになっている。

同じように、小企業として繁栄していたパイセッキー・ヘリコプター社もV107ヘリコプターの成功のために不経済な規模にまで成長してしまった。その結果ボーイングに売りした。)

したがって中途半端な規模の企業にとって、問題の解決は小規模に縮小することである。

(ある小さな鉛管用機器メーカーは、シカゴを中心とする三つの州すなわちイリノイ、ウィスコンシン、インディアナを地盤として、年間売り上げ800万ドルで成功していた。製品が重量のある機器だったため、工場近辺を地盤とすることで輸送上の利点を得ていた。

しかし、やがてこのメーカーが、事業をさらに広い地域にまで拡大したところ、売り上げは直ちに2000万ドルまで伸びたが、売り上げの増加分については赤字に苦しむことになった。競争が激しく、遠隔地への輸送コストを自ら負担しなければならなくなったからだった。そのためこのメーカーは倒産寸前にまで行ってしまった。そこで、事業の対象を元の地域にまで縮小したところ、業績は直ちに回復した。

この産業では、地元を地盤とする中小メーカーであり続けるしか方法がなかった。事業の拡大を図るのであれば各地に工場を持つしかなかった。しかも、その場合の売り上げの最小限度は年間5000万ドルといったところだった。)

しかし、最も深刻なケースは最小限の規模以下の企業である。いかに優れた製品を生産しようとも限界的な存在であることに変わりはない。成長のために投資すべき資金がマネジメントや研究開発や営業活動のために使われてしまっている。ところが、成長しなければ成長に必要な資金さえ手に入らない。

この悪循環に対する解決は「飛躍」である。「大飛躍」である。二つの規模の間にいることはできない。一つの規模から次の規模へと一足飛びに移らなければならない。自力によ

る段階的な成長は不可能である。必要な規模に達するには、売却するか、買収するか、合併するかしかない。

《3》脅威は「本当に脅威なのか」

企業や産業にとって脅威であるかにみえる新しい事態にこそ、隠された機会が存在する。

1950年にいたってなお、アメリカの鉄道会社は、乗用車、トラック、航空機の増大を認めようとしなかった。彼らは「鉄道がアメリカの輸送システムの根幹としての地位を失うことは考えられない」としていた。彼らは、「それらの新しい輸送手段は、鉄道だけでなく、国家とその安全や繁栄にとって脅威である」とさえ主張していた。鉄道がこの脅威を、「機会としてとらえることができる」と認識したのは、1960年代に入ってかなり経った後のことだった。

代替手段が発達したため、鉄道は、自らが最も力を発揮し最も利益をあげられる事業、すなわち、貨物の長距離輸送に力を入れることができるようになった。乗用車やトラックやバスの発達により、鉄道は利益のあがらない支線や小さなコミュニティへのサービスを放棄できるようになった。また、昔からの鉄道独占に対する懸念が消え、競合路線との合併や、重複サービスの廃止が容易になった。

(こうして鉄道会社は25年前に捨てた事業、すなわち自動車の新車輸送にも取り組めるようになった。トラックを異常な存在として敵視していた頃には、鉄道は無蓋の二層トレーラーで輸送するトラックから学ぶことができずに有蓋車で運んでいた。そのため、2台しか積めない有蓋貨車による輸送は、6台を輸送するトラック輸送の3倍のコストがかかっていた。

しかし、トラックの存在を認めたとき、鉄道は8台から10台の新車を載せる二層の無蓋車を多数連絡させることに気づいた。こうして1年後には、鉄道は長距離自動車輸送の大半を取り戻した。)

これと同じことが、穀物、石炭、鉄鉱石などの長距離大量輸送についても行われた。そしてそれらの輸送が鉄道にとって再び利益あるものとなった。こうして、「不可避なことを受け入れて、それを利用する」という鉄道の姿勢の変化の結果、あまりに長い時間を要しはしたものの、今日通常の主要幹線さえも、再び繁栄し健全な事業としうるかもしれない。このほかにもいくつかの例がある。

(かつてアメリカでは生命保険会社が主な貯蓄機関だった。

しかし第2次大戦後、豊かになった大衆は保険契約数こそ減らさなかったが、貯蓄の

[10] 事業機会の発見
(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)

うち生保に回す割合を減らし始めた。この変化に重大な脅威を感じた生命保険会社の多くは、株式投資などの投資手段の危険性を警告する広報活動を展開した。

だが、象徴的なことには、あまり有名ではないある保険会社が、そこに機会を見出した。この会社は自ら投資信託会社を買収し、その投資信託を生命保険と一緒に売り出した。すなわち、顧客にバランスのとれた投資手段、セット物のマネープランを提供した。そして直ちに生命保険業界全体の成長をはるかに上回る伸びを実現した。

アメリカのデパートの多くは、初めのうちディスカウント店を不健全なものとして攻撃した。しかし戦いに勝てないことが明らかになるや、自ら次々にディスカウント店を開いた。しかし結果はそのほとんどがお粗末だった。デパートは、ディスカウント店の経営を知らなかった。

ある大手のデパートチェーンだけは、全く違う路線をとった。ディスカウント店を持つとはしなかった。逆に高級化した。あらゆる都市の店を大衆のための高級店に変えた。高級品特にデザイン志向でありながら保守的な衣料品に力を入れた。

このデパートチェーンの役員は、「スージーちゃんのパジャマは、お近くのディスカウント店で買っていただく。そうすればスージーちゃんの初めてのダンスパーティ用のドレスに当店で使っていただける金額も大きくなる」と言っている。

さらにまた、何年もの間、プラスチックの脅威を嘆くばかりだったある大手の製紙メーカーの例がある。このメーカーはついにプラスチックを機会として見ることにした。その結果、新しい流れを利用するために包装材料と容器の生産のための子会社を設立した。その子会社はプラスチックを大いに利用した。いまや包装材料と容器の業界における大手である。親会社はプラスチックへの流れを脅威とするどころか大きな機会として利益をあげた。

したがって、常に「事業にとって有害であるとしてきたものをいかに受け入れるか。そもそもそれらは本当に有害か。それとも逆に役に立てられるか」を問わなければならない。

(この問いによって、アメリカのある大手清涼飲料メーカーは市場を新しい目で見ることができるようになった。そのメーカーは、長年の間「低カロリー飲料は流行にすぎない」と主張していた。しかし実際には、マネジメントは「特別の製法や秘密の原料に基づいていないその種の飲料が、自社のかなり高いカロリーのブランド製品にとって大きな脅威である」と感じていた。

ところが、ボトラー達が低カロリー飲料をより多く扱うようになるにつれ、同社の清涼飲料もますます売れるようになっていった。すなわち低カロリーのダイエット飲料は、市場を侵食するのではなく、昔からの清涼飲料のための市場もつくり出してくれていた。

[10] 事業機会の発見
(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)

この事実をマネジメントが受け入れるには数年を要した。しかし今日では、このメーカー自身が低カロリー飲料を生産し、販促し、販売している。そして昔からの製品も新しい製品もともに売り上げを伸ばしている。

①潜在機会の発見

あらゆる関係者が「起こりえない」としていることこそ徹底的に検討しなければならない。起こりえないことが、自社にとって何かを起こすための大きな機会となりうる。

マネジメントは、実は、それらの新しい事態について、それらが起こらざるをえないことを内心知りつつ、脅威として見ているために起こりえないこととしていることが多い。

(発電所および変電所用の大型開閉器のメーカーは、1950年代の後半まで、「電流の開閉は機械的に行わざるをえない」としていた。電子的な開閉は理論的に不可能であることを示す論文を発表したほどだった。

しかしそのような視野狭窄的な態度によってもたらされたものは、ついに電子開閉器が開発されたとき市場を失う危険にさらされたことだけだった。不可能という彼らの主張を信じていたのは、彼らだけだった。)

企業や産業にとっての脅威はすべて、市場、顧客、知識など環境の変化を予告する。既存のもの、伝統的なもの、確立されたものに固執するならば、あるいは他のいかなることも不可能であると断定するならば、結局は変化によって破滅させられるだけになる。

したがって変化こそ、利益をあげるために何かを行う機会としなければならない。

(この10年来、アメリカの企業の多くは、ヨーロッパ市場と日本の興隆を自社の売上に対する脅威とみなしていた。

しかし、「それらの変化はいかなる機会を提供してくれるか」を自問した企業は、逆にヨーロッパと日本に輸出を開始することによって、あるいは子会社を設立したり現地企業を買収したりすることによって、大きな利益をあげた。)

潜在機会の発見とその実現には心理的な困難が伴う。確立された慣習の破壊を意味するがゆえに内部の抵抗を受ける。それはしばしば、その組織が最も誇りにしてきた能力の放棄を意味する。

実は脅威と戦い、アンバランスをやりくりし、固有の弱みを持つプロセスを効率化するには、多大の労力を要する。しかし、昔から明らかにされているように、たとえ成果は小さくとも、それらの問題を処理していくことほど充実感をもたらしてくれるものはない。したがって、「自社の弱みや制約の中に機会を探す」などということは、それらの仕事を担当している人たちの地位、誇り、力への直接の攻撃として怒りを買う。

[10] 事業機会の発見
(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)

(これが、業界内のリーダー的な企業ではなく、業界外の、あるいは周縁部の企業によって、機会が実現されていくことの多い理由である。

例えば、100年ぶりに製鋼の技術を変え、その基本的な経済性に影響を与えることとなった純酸素上吹転炉は、伝統的な鉄鋼の中心地から遠く離れたリンツにナチスが建てた製鉄所において、製鋼の経験のないオーストリア人によって開発された。

あるいは、電子開閉器は、開閉器生産の経験がない企業によって設計された。)

しかし、客観的にも心理的にも実行が難しいということは、逆にそこに力を入れ、その重要性を強調しつづけなければならないことを意味する。潜在的な機会を発見し利用することこそ、存続と成長のための必要条件だからである。

もちろんこのことは、あらゆる企業が、隠れた機会を持ち、あるいは弱みを機会に変えることが出来るということではない。しかし、機会を持たない企業は生き残ることができない。そして潜在的な機会の発見に努めない企業はその存続を運に任せることになる。