

[8] これがわが社の事業である [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 》 診断の再点検

これまでの各章において大要を明らかにしてきた四つの分析から、企業のマネジメントは、その経済的な職務の遂行に必要とされる自らの事業に対する理解を得ることができる。

しかし、それら四つの分析は、いずれも、一つだけでは役に立たない。

- (i) 業績をもたらす領域、利益、資源についての分析
- (ii) コストセンターとコスト構造についての分析
- (iii) マーケティング分析
- (iv) 知識分析

これら四つの分析を総合して使うことによって初めて、企業のマネジメントは自社について理解し、診断し、方向づけを行うことができるようになる。

しかしもう一つ重要な段階がある。それは、(i) と (ii) の分析によって事業そのものについて行った暫定的な診断を、(iii) と (iv) の分析によって、再点検していくことである。その結果、時として、折角の企業診断を大幅に変更する必要がでてくる。確かに事実は正確に把握した。しかし、まだ本当に理解するところまでは把握していない場合である。

例えばある製品は、その属すべき製品類型を変えることが必要となる。非生産的特殊製品が、別の市場、別の流通チャネルでは、極めて有望な製品であることが分かるかもしれない。

逆に、暫定的な診断においては、堂々たる今日の主力製品、あるいは主力製品と判断したものが、実は既にそのライフサイクルの末期、あるいは末期近くにあることが分かるかもしれない。

あるいはまた、大幅な変更が必要となる製品があるかもしれない。このことは、製品だけでなく、市場や流通チャネル、そして時には、事業全体についても言える。

(ある大手アルミメーカーは、アルミフォイルの市場が飽和状態にあり、少ない売り上げも精一杯のものと評価していた。このメーカーは、アルミフォイルを他の製品と同じように、生産財として扱い、設計技師や工業用資材のための流通チャネルに販売していた。しかし、再度のマーケティング分析の結果、そのメーカーのマネジメントは、澁々ながらも、フォイル事業が、小売業、特にスーパーを顧客とする事業であることを認めざるを得なくなった。

そこでこのメーカーは、フォイル事業を他の事業から切り離し、アルミについては何も知らないが消費財のマーケティングに詳しい人間に任せた。数年後、このフォイル事業は、当初の見込みを大きく超える売り上げを達成した。アルミフォイルについてはかなり遅れた新規参入者だったこのメーカーが、今日では、全国市場で1位に迫っている。

ある小さな特殊化学品メーカーは、市場と知識の分類を変え、その結果、製品につい

[8] これがわが社の事業である [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)

での診断を変え、企業戦略を変えて成功している。

その同族会社では、ほとんどあらゆる種類の染料を生産している大手化学品メーカーを主たる顧客として、繊維製品、特に綿製品の染料に必要な中間原料を生産していた。しかし、合成繊維が繊維の主流となるにつれ、市場と利益の縮小を感じ始めていた。

そこでこのメーカーは、マーケティング分析により、それまでの「わが社の市場はどこにあるか」ではなく、「そもそも市場はどこにあるか」という問いを発した。この問いから、綿製品および綿製品用染料の市場は、縮小などしていないことが明らかになった。実際のところ、その市場は、合成繊維の市場よりも急速に拡大しつつあった。

ただしそれは、先進工業国ではなく、中南米、インド、パキスタン、アフリカ、香港においてだった。そしてそれらの国は、染料を輸入していた。すなわち、このメーカーの製品は、間違っただけではなかった。間違っただけの市場に向けられていたにすぎなかった。

今ではこのメーカーは、国際的な企業になっている。イスラエル、台湾、ナイジェリア、インドなどの発展途上国において、染料の中間原料をつくっている。いずれの国においても、主たる資本リスクは現地の人たちが負っている。このメーカーは、長期契約のもとに、技術的な知識とマネジメントを供給し、技術指導料と資本参加による利益を得ている。

またこのメーカーは、アメリカ国内では、知識分析の結果、事業内容を変えている。染料の中間原料を生産はしているが、染料の生産設備の設計と製造において、急速に事業を拡大している。これこそまさに、このメーカーが持っていた染料の生産設備の設計と製造についての知識を十分に利用する事業だった。

しかし、このメーカーのマネジメントも、知識分析を行うまでは、自社がそのような能力を持ち、特に発展途上国にとっての貴重な資産を持っているなどということは、まったく認識していなかった。

もう一つの例は、顧客の再定義が何をもたらすかを示している。

ある病院用機器メーカーでは、市場分析の結果、その全製品を設計し直すことにした。

それまでこのメーカーでは、医者を受け入れることが、製品のリーダーシップと成功をもたらすものと考えていた。そこで、医療関係者に対し、自社とその製品を売り込むために、多くの時間と金を使っていた。もちろん、製品は医者から見た価値、効用、卓越性を基準に設計していた。その結果、医者から高く評価されていた。だが、病院への売り上げは伸びなかった。

マーケティング分析が、病院用機器を購入しているのは医者ではないことを明らかにした。購入しているのは、病院の経営管理者だった。彼らは、医者である場合も医者でない場合もあった。しかし病院を動かしているのは、彼らだった。そして彼らは、病院という複雑な組織を、何ら特別の訓練を受けていない給与の安い人たちを使って動かし

[8] これがわが社の事業である [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)

ていた。

彼らにとって、卓越した病院用機器とは、熟練した看護婦や技術者をかかわらせずに
すむ機器であり、しかも、その取扱いに特別の訓練を必要としない機器だった。未熟練
の者であっても、患者や自分自身や機器に害を与えずに、安全に操作できる機器だった。

こうしてこのメーカーでは、病院用機器は、最終用途に焦点を合わせたものでなければ
ならないとの結論に達した。したがって、医者に焦点を合わせた難しい機器ではなく、
だれでも扱える機器を設計することとした。

そして同時に、コストの分類変えが行われ、優秀な営業マンという極めて稀少な資源
の使い方も変えることとした。それまでこのメーカーでは、医者への販売促進が大きな
コストポイントになっていた。営業部門の最も有能な人たちが、医者への売り込みに当
たっていた。

そしてそれらのコストは、コストの流れの中でも最も生産的なものであるとしていた。
逆に、病院職員に対する機器のプレゼンテーションのためのコストは、浪費的成本に
近いものと考えていた。

しかし今や、医者への販売促進は、止めてこそいないが大幅に削減し、補助的成本、
あるいは市場をつくるためだけではなく、せいぜい購入への反対を防ぐための活動（監
視的成本）と位置付けている。その代わりに、病院の経営管理者や職員への販売促進、
さらには、病院従業員組合の教育訓練担当者との協力を、大きな関心を寄せるべき本
当の生産的成本と位置付けている。）

ここに、サービス産業の例が二つある。

（ある大手生命保険会社では、30代から40代の中産階級、若手のエグゼクティブ、
さらには、まだ若いがすでに一人前になっている自由業の人たちのために、ある新商品
を開発した。保険会社の考えでは、その保険の魅力は、被保険者がそれぞれの家庭の状
況やニーズに合わせて条件を変えることができ、しかも保険料がかなり安いところにあ
った。しかし契約状況は、他の保険とあまり変わらなかった。

そこで、マーケティング分析を行なったところ、何が悪いかが明らかになった。それ
までは、見込み客が家にいると思われる唯一の時間帯である夕方から夜にかけて売り込
みを行っていたが、客の方は、そのような時間帯に、保険の話で時間を過ごすことを嫌
っていたのである。1日の仕事の後では、放っておいてもらいたかった。そのためセー
ルスマンは、説明の機会も与えられなかった。

だが、マーケティング分析は、そのような家の主婦は、財政的な保障に大きな関心
を持ち、自分の家の経済的な状況について、少なくとも夫と同じ程度は知っていることを
明らかにした。しかも彼女たちには、昼間の時間が空いていた。

今ではこの新商品は、電話や手紙であらかじめ時間をもらって、午前中に主婦たちに

[8] これがわが社の事業である [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)

説明し、あとは彼女たちに夫への売り込みを任せるという方法で好成績をあげているという。

ある別の保険会社では、自動車、火災、家屋、家財、健康、傷害、生命保険などをすべて一つの基本契約に盛り込み、一人のセールスマンが一度に売るという完全な総合保険を発売した。しかしマーケティング分析を行なったところ、顧客にとっては、傷害保険と生命保険は、全く違うニーズに応える別の商品群に属するものであることが明らかとなった。

いずれも名称が保険であるということは、保険会社や料率算定の専門家、州政府や州政府の保険監督官にとっては意味があっても、顧客にとっては意味のないことだった。

そこでその保険会社では、この総合保険を、損害保険と生命保険の二つのパッケージに分割したところ、契約が伸びたという。最初から一緒になっていたらまったく契約してくれなかったであろう人たちが、一方の保険を契約した後、他方の保険も契約してくれた。

さらにまた、生命保険の方のパッケージに、保険ならざるもの、すなわち、投資信託を付加したところ、契約はさらに伸びた。生命保険は、顧客にとっては金融商品だった。そして投資信託は、生命保険との組み合わせに適していただけでなく、生命保険に投資プランの意味を持たせたのだった。

この保険は非常な成功を収めた。数年後には、シアーズ・ローバック傘下のオールステート保険など6社が、この投資信託付生命保険を発売するに至った。

これらは、単なる再分類や再定義の話ではなく、実際の行動の例である。しかし、それらの行動は、マーケティング分析や知識分析によって事業の暫定的診断を再点検した結果もたらされた行動だった。

《2》わが社に欠けているものは何か

しかし、現在行っていることの解釈よりも重要なことは、当然行っているべきであるにもかかわらず、まだ行っていないものの発見である。ここにおいても、マーケティング分析と知識分析は、事業そのものについての診断に重ねられることによって、何が欠けているかを明らかにしてくれる。

製品、市場、流通チャネルなど、成果をもたらす領域には、常に、三つの種類の欠けたものがある。それらは、あらゆる企業に欠けていると言ってよい。

まず一つ目の欠けているものは、全盛期を過ぎたものに代わるべきものを開発する努力である。製品についてだけではない。市場、最終用途、流通チャネルについても言える。

そして新しい市場や新しい流通チャネルの開発は、新しい機器の設計と同じ意味におけ

[8] これがわが社の事業である [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)

る設計である。それは、機器の設計と同じように、知識、作業、資金を必要とする。

二つ目の欠けているものは、**機会と成功のための支援**である。

(例えば、ある機器メーカーで行ったマーケティング分析は、そのメーカーの主力製品が、ある生産財市場では高く評価されているものの、さして売れていないことを明らかにした。

他方、競争相手の製品は、品質が劣るうえに値段も高かったが、売れていた。その機器を他の機器に接続させる伝導装置付きで売っていたのが成功の原因だった。機器本体では遅れていた競争相手は、伝導装置を中心にその機器を設計していた。

一方当該メーカーでは、**なぜかは誰にもわからなかったが、営業部門が、その機器の対象産業には伝導装置は必要ないと思いついていたのである。**)

同じような見落としは、あらゆる企業にあり得る。マネジメントも全能ではない。したがって、自らの目を養うための体系的な努力がなければ、最も明白なことを見落とし、最も明確な兆候を見誤る。

流通チャンネルに欠けていたものがある場合もある。 売るべき商品やサービスはある。そしてその販売促進を行う。見込客を説得する。しかし彼らがいざ買おうとするとき、彼ら**が**買い物するところでは手に入らない。流通チャンネルが、顧客のところまで届いていない、あるいは途中で詰まっているのである。

製品やその提供の仕方を変えた時には、流通チャンネルを徹底的にチェックしなければならない。 そして逆に、例えば第二次大戦以降のアメリカ経済における大量小売方式への急傾斜のように、**流通チャンネルが変わった時には、必ず、製品、製品ライン、顧客、市場、最終用途をチェックしなければならない。**

マーケティング分析と知識分析という企業外部からの分析は、三つ目の欠けたものとして、**知識に対する新しいニーズと機会を明らかにしてくれる。**

第一に「**本当に重要な新しい知識として何を取得する必要があるか**」であり、第二に「**現在の中核的な知識の何を向上させ、最新のものとし、進歩を図る必要があるか**」であり、第三に「**わが社の知識のどこに再定義の必要があるか**」を明らかにしてくれる。

ほとんどの場合、このうち最初の二つの問いの重要性については明らかである。**通常、見落とされているのは、第三の問いの重要性である。しかし、これは最も重要である。**

(製紙メーカーにとって、印刷業界についての知識、印刷会社へのサービス、印刷業への理解は、必要なマーケティング知識である。しかし製紙メーカーが、事務用コピー機を持つコピー用紙の消費者に対しマーケティングを行うためには、そのマーケティング知識をコピー市場の知識やグラフィックアート市場の知識に変える必要があるかもしれない。

[8] これがわが社の事業である [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)

そのためには、新しいことを幾つか学ばなければならない。なぜならば、紙が付随的な消耗品にすぎないという一般企業は、紙が最も高価で基本的な材料である印刷業者とは、まったく異なる購買の仕方をするだろうからである。

しかし、最も重要なことは、知識の明確な再定義である。さもなければ、製紙メーカーは、昔からの知識のうち、新しい市場に適用できるものまで利用し損なうということがあり得る。そしてその結果、現在のリーダーシップを捨てることになってしまうかもしれない。

こうして、自らの企業についての分析の終点まで到達したからには、「自社の事業が何であり、何をしており、何をできるか」を理解できるはずである。すなわち、次のような意思決定を行うことができるようになっているはずである。

(i) 製品やサービスが提供しようとする顧客の満足。自社の製品やサービスが満たすべき顧客のニーズ。事業が対価を期待しうる顧客への貢献。

(ii) 望ましい貢献を果たすために卓越性をもたなければならない知識の領域。事業の存続と繁栄のために必要な卓越性の領域。必要とする人的資源。

(iii) 際立った価値を提供すべき顧客、市場、最終用途。そして、それらの顧客、市場、最終用途に到達するために開拓し、かつ、顧客としても満足させるべき流通チャネル。

(iv) これらの目標を具体化すべき、技術、プロセス、製品やサービス。

(v) 成果をもたらすあらゆる領域におけるリーダーシップ。

マーケティング分析と知識分析は、業績をもたらす領域、利益、資源についての分析や、コスト構造、コストセンターについての分析と重ねられるとき、新しい事実を明らかにしてくれるだけではない。それは、エグゼクティブをして「これがわれわれの事業である」と言いうる識見、「これがわれわれの事業のあるべき姿である」と言いうるビジョン、そして、「これが現在の姿から、あるべき姿への移行のための方法である」と言いうる方向感覚を与えてくれる。