

**【9】目標の設定とその実行**  
(マネジメントの役割、マネジメント名著集・上、P・ドラッカー)

目標の設定において中心となるのは、マーケティングとイノベーションである。「事業が成果を得るのは、この二つの領域においてだから」である。顧客が対価を払うのは、「この二つの領域における成果と貢献に対して」である。

あらゆる目標が、成果についての目標でなければならない。その目指すところは、意図することではなく行動することである。マーケティングとイノベーション以外の領域における目標は、すべてマーケティングとイノベーションの領域における目標の達成に資するものでなければならない。

■ **マーケティングの目標**

マーケティングの目標は一つではない。複数存在する。

- (i) 既存の市場における既存の製品についての目標
- (ii) 既存の製品の廃棄についての目標
- (iii) 既存の市場における新製品についての目標
- (iv) 新しい市場についての目標
- (v) 流通チャネルについての目標
- (vi) アフターサービスについての目標
- (vii) 信用供与についての目標

これらマーケティングに関わる目標については、すでに多くの文献がある。しかしこれらの目標が、実は、二つの基本的な決定を行ったあとでなければ設定できないことを強調したものはほとんどない。すなわち、『**集中の目標**』と『**市場地位の目標**』である。

≪**集中の目標**≫

八つの領域における目標を『戦略』として位置づけるならば、集中の決定とは『戦場』の決定である。この決定なくしては、戦闘はあっても戦争にはならない。そこには目的意識がない。

(マークス&スペンサーがアパレルへの集中を決定した頃、シアーズが同じく集中の決定を行った。家電製品だった。マークス&スペンサーが選んだものとは違っていたが、1920年代末のアメリカでは正しい決定だった。シアーズは、アパレルの取り扱いをやめたわけではなかった。しかし第二次世界大戦まで、アパレルに力を入れることはしなかった。)

古代の偉大な科学者アルキメデスは、「立つ場所を与えてくれれば世界を持ち上げてみせる」といった。アルキメデスのいう立つ場所が、集中する分野である。集中することによ

**【9】目標の設定とその実行**  
(マネジメントの役割、マネジメント名著集・上、P・ドラッカー)

って、初めて世界を持ち上げることができる。

したがって、集中の決定は基本中の基本ともいえるべき重大な意思決定である。集中の決定があつて初めて、「われわれの事業は何か」との問いに対する答えも、意味のある行動に換えることができる。目的とミッションのために働くことが可能となる。集中こそ戦略の基盤である。

われわれは、成功を収めている企業はすべて、集中の決定に関して徹底的に検討していることを知っている。

(コンピュータへ進出した企業五十社のうち、コンピュータで利益をあげ、世界の市場において何らかの地位を占めるにいたった企業は二社だけだった。IBMと、規模は小さいがコントロール・データ社だった。この二社が成功したのも、集中の決定に正面から取り組んだためだった。

コンピュータの揺籃期において、IBMは業務用の市場に集中することを決定した。経理や給与計算などのデータを、反復的かつ大規模に処理するための会計機械としてコンピュータを売った。

これに対しコントロール・データ社は、ちょうど同じ頃、科学計算の市場に集中することを決定した。両社はともに優れた成果をあげた。この二社に対し、他のコンピュータ会社はいずれも市場全体をカバーしようとし、一社も成功しなかった。)

「これは大企業の問題である」と反論されるかもしれない。しかし、IBMもコントロール・データ社も、集中の決定を下したときは大企業ではなかった。

マークス&スペンサーも、1920年代には大企業ではなかった。実際のところ、小企業は大企業よりも集中の決定を必要とする。小企業の資源は限られている。集中することなくして成果をあげることはない。

集中の決定にはリスクを伴う。それこそ本当の意思決定である。しかも市場の力学、トレンド、変化に合わせて、繰り返し検証していくべき決定である。集中なくしては、マーケティングの目標もイノベーションの目標も、約束あるいはよき意図にすぎない。資源を成果に向けて投ずることはできない。

#### 《市場地位の目標》

マーケティングに関わるもう一つの重要な決定が、市場地位の決定である。通常は、リーダー的な地位である。あるいは売り上げ増である。いずれも、もっともらしく聞こえるが間違っている。

あらゆる企業が、同一の市場において、同時にリーダー的な地位を占めることはない。「いかなるセグメントにおいて、いかなる製品、サービス、価値においてリーダーたらんとするか」を決定しなければならない。売り上げが伸びても市場シェアが後退すれば、つまり

**【9】目標の設定とその実行**  
(マネジメントの役割、マネジメント名著集・上、P・ドラッカー)

市場の拡大が自社の売上増加よりも急ならば、喜ぶべきではない。

市場シェアが小さな企業は、やがて限界的な存在となり脆弱な存在となる。ちょっとした景気後退があっただけで、小売店は取り扱い品目を一元化しようとする。シェアの大きなものに集中しようとする。限界的な製品をカットすることによって、在庫を調整する。

そもそも市場シェアが小さくては、十分なアフターサービスを行なえない。品質や知名度にもかかわらず、限界的な存在となったメーカーの余命が短いのはこのためである。

したがって、売り上げの伸びとは関係なく、市場シェアは決定的に重要である。限界的な存在にならないための下限は、業種によって異なる。しかし限界的な存在になることは、企業の存続にとって極めて危険である。このことはメーカーだけでなく、デパート、保険会社、航空会社、銀行にも当てはまる。

これとは逆に、たとえ反トラスト(独占禁止)法がなくとも、それを越えると賢明とは言えなくなる市場シェアの上限というものがある。市場を支配すると居眠りに襲われる。独占的地位ともなると、世論の反発よりも自己満足によって挫折する。市場支配すると、イノベーションへの抵抗が内部に生まれ、変化への対応が難しくなる。景気変動への抵抗力も落ちる。

支配的な供給者に対する依存については、市場からも抵抗が起きる。企業の購買部門、空軍の調達担当将校、家庭の主婦のいずれにせよ、独占的な供給者の意のままになることを好む者はいない。

しかも、急速に拡大しつつある市場、特に新しい市場においては、独占的な供給者の業績は、力ある競争相手がいる場合よりも劣ることが多い。矛盾と思われるかもしれない。事実、ほとんどの企業人がそのような考えを受け入れない。しかし新市場、特に大きな新市場は、供給者が一社よりも複数である方が、はるかに速く拡大する傾向がある。

(市場の八割を占めることは気持ちのよいことかもしれない。だが、百の八割は二百五十の五割よりも小さい。供給者が一社の場合、市場は百で止まる。製品の用途を勝手に決め込む独占的供給者の想像力不足によって、限界が設けられる。

供給者が複数のとき、一社では想像もできない市場や用途が発見され、開発される。市場は急速に二百五十へと拡大する。)

デュポンは、早くからこのことを理解していた。イノベーションを成功させたとき、独占的供給者の地位を維持するのは、開発コストを回収するところまでである。その後は、特許の使用権を与えて競争相手をつくる。その結果、多くの企業が市場や用途の開発を始める。

ナイロンもそのような、いわばデュポン後援ともいうべき競争がなければ、市場の成長はかなり小規模なものにとどまっていたはずである。

競争がなければ、1950年代初めに、新しい合成繊維が、アメリカではモンサントとユニ

**【9】目標の設定とその実行**  
(マネジメントの役割、マネジメント名著集・上、P・ドラッカー)

オンカーバイトによって、イギリスではインペリアル・ケミカルによって、オランダではAKUによって市場に持ち込まれたとき、ナイロンの市場は頭打ちとなっていたに違いない。

市場において目指すべき地位は、最大ではなく「最適」である。市場シェアとして狙うべきは、上限ではなく「最適」である。そのためには、顧客、製品、市場、流通チャネルの分析を必要とする。戦略を必要とし、リスクを伴う意思決定を必要とする。

■イノベーションの目標

イノベーションの目標とは、「われわれの事業は何であるべきか」との問いに対する答えを、具体的な行動に移すためのものである。

いかなる企業にもイノベーションは三種類ある。すなわち、製品とサービスにおけるイノベーション、市場におけるイノベーション、製品とサービスを市場に持っていくまでの流通チャネルにおけるイノベーションである。

イノベーションは市場と顧客のニーズから生まれる。必要はイノベーションの母となる。あるいはイノベーションは、大学や研究所での知識の探求やスキルの発展から生まれる。

(イノベーションの目標を設定するうえでの最大の問題は、イノベーションの影響度と重要度の測定の難しさにある。確かに技術的に最先端にあることは望ましい。しかし、包装に関する即利用可能な小さな改良百件と、あと十年の努力によって業容を一変させるに違いない化学上の大発見の、いずれが重要か。)

この問いに対する答えは、デパートと製薬会社では異なるし、製薬会社でも会社によって異なる。そのためイノベーションの目標は、マーケティングの目標ほど明確なものとはなりにくい。

イノベーションの目標を設定するには、まず第一に、製品、既存の市場、新しい市場など、マーケティングの目標を達成するうえで必要なイノベーションの見積もりをしなければならない。第二に、技術進歩によって期待しうるものを予測しなければならない。直近のものと未来のものとを把握しなければならない。

イノベーションの目標は、マーケティングの目標ほど明確にはしにくくとも、また若干の荒っぽさは避けられなくとも、具体的な数値目標として提示することが必要である。

(イノベーションの目標は、特に、技術進歩が著しくない産業において必要とされる。薬品メーカーや有機化学品メーカーでは、誰もが、自社の生存が十年以内に製品の四分の三を入れ替える力があるかどうかにかかっていることを承知している。

しかし保険会社では、はたしてどれだけの者が、自らの生存が新商品の開発、営業とクレーム処理のイノベーションの能力にかかっていることを承知しているだろうか。しかも、技術的な変化が劇的でない産業ほど、企業全体が硬直しやすい傾向にある。その

**【9】目標の設定とその実行**  
(マネジメントの役割、マネジメント名著集・上、P・ドラッカー)

ゆえにそれらの産業では、イノベーションは二重に重要な意味を持つ。)

ここでもまた、そのようなイノベーションの目標は、GE や GM などの大企業の問題であって、小企業には必要のないものであるという考えがあるかもしれない。しかし、小企業にイノベーションが必要とされるのは、大企業と同じである。

それどころか、私が知っているいくつかの小企業のマネジメントは、小企業であることのメリットの一つは、まさにイノベーションのための計画の立て方の容易さにあるとしている。

(ある社長は、「規模が小さいうちは、その分市場に近いために、どのような製品が求められているかを知りやすい。技術部の連中も、自分たちがあまりに小さすぎて、引きこもっているわけにはいかないことを知っている。否応なしに、外の世界に目と耳を向けている」と言っている。)

■経営資源の目標

企業が成果をあげるうえで、調達し、活用し、生産性をあげることを必要とする三種類の経営資源のそれぞれについても、目標が必要である。

二百年も前から経済学が言ってきたように、経済活動には三つの資源が必要である。労働つまり人的資源、資本つまり明日のための資金、土地つまり物的資源である。これら三つの経営資源を確保し、生産的に使わなければならない。したがって、これらのすべてにおいて目標が必要である。これらについても目標は複数でなければならない。

人的資源については、マネジメントとスペシャリストの確保と育成、労働組合との関係などについて目標を設定しなければならない。あるいは全従業員のスキルと姿勢についても目標を設定しなければならない。

正面から取り組んでいる企業はまだあまり多くないが、資金の調達も重要である。

同様に、企業は物的資源を必要とする。メーカーの場合は原材料を必要とする。シアーズ・ローバックやマークス&スペンサーのような小売りのチェーンでは、店舗や商品棚が必要となる。

三種類の経営資源の中で、特に人的資源と資金の確保はマーケティングが必要な世界である。企業は働き口をマーケティングし、投資機会をマーケティングしなければならない。この二つの市場は、それぞれの期待と価値観、ニーズをもつ顧客を抱える立派な市場である。良質の人材と資金を引き寄せることができなければ、企業は永続できない。

(産業が衰退する最初の兆候は、能力と意欲のある者に訴える力を持たなくなることである。アメリカの鉄道が衰退を始めたのは第二次世界大戦後ではない。その頃衰退がはっきりし、逆転できなくなったにすぎない。

**【9】目標の設定とその実行**  
(マネジメントの役割、マネジメント名著集・上、P・ドラッカー)

鉄道が衰退を始めたのは第一次世界大戦時である。それまでは工学系の優秀な学生が鉄道を志望した。ところが第一次世界大戦後、原因は何であれ、工学系どころかあらゆる学生にとって鉄道は魅力を失った。そのため、二十年後に難局に入ったとき、問題に取り組むべき有能な者が鉄道にはいなくなっていた。)

人材と資金の獲得に関しては、マーケティング的な目標を持つことが必要である。「必要な人材を惹きつけとどまってもらうには、彼らの仕事をどのようなものにする必要があるか。仕事の市場にはどのような人たちがいるか。彼らの関心を惹くにはどうしたらよいか」を考えなければならない。同じように、「必要な資金を惹きつけとどまってもらうには、融資、社債、株式など、わが社への投資機会をどのようなものにする必要があるか」を考えなければならない。

人材と資金についてマーケティング的な観点から目標を設定しようとするならば、事業そのもののあり方、方向、構造、計画についての目標が必要となる。マーケティング的な観点からの目標であるならば、事業そのものの中に組み込まなければならないからである。

(目標は、労使関係および働く者の勤労意欲についても設定する必要がある。労使関係はマネジメントの側だけで動かせるものではないとの反論もありうる。短期的にはそうであろう。政府の政策や物価の動向、さらには組合の強さなど、マネジメントにはどうすることもできない要素によって左右される。しかしだからこそ、長期的な目標を設定することが必要である。)

これら経営資源に関わる目標は、二つの方向において設定しなければならない。一方のスタート地点は、経営資源に対する自らの需要である。自らの需要を市場の状況との関連において検討しなければならない。もう一方のスタート地点は、それらの市場である。それらの市場の状況を、自らの事業の構造、方向、計画との関連において見なければならない。

かつてのように「必要なのはこれこれである。いくら払えばよいか」と考えるわけにはいかない。「これが手に入るものである。それではわれわれはどうしなければならないか。どう行動しなければならないか」と考えなければならない。

■生産性の目標

経営資源を手に入れることは第一歩にすぎない。それらの経営資源を生産的なものにするのが課題である。したがってあらゆる企業が、人材、資金、物的資源という三つの経営資源について生産性の目標を設定する必要がある。同時に、生産性全体について目標を設定する必要がある。

**【9】目標の設定とその実行**  
(マネジメントの役割、マネジメント名著集・上、P・ドラッカー)

企業の各部門のマネジメントの働きを比較し、企業ごとのマネジメントの働きを比較するうえで、最良の尺度が生産性である。入手する経営資源はほぼ同じだからである。

独占という稀な状況を別にすれば、いかなる分野においても、企業間に差をもたらすものはマネジメントの質の違いである。マネジメントの質という決定的に重要な要因を測定する最良の尺度が、生産性すなわち経営資源の活用と程度とその成果である。

生産性の向上こそマネジメントにとって重要な仕事である。また最も困難な仕事の一つである。なぜならば、「生産性とは各種の要因のバランスだから」である。しかもそれらの要因のうち、定義しやすいものや測定しやすいものは少ない。

生産性についても、一つの完全な尺度を見つけようとしてはならない。いくつもの尺度を使うべきである。そうすることによって、いろいろなことが見えてくる。例えば、政府統計の基本とされている時間当たり生産量も、それだけでは意味をなさない。労働力の生産性さえ示していない。生産額、利益、さらには人件費一ドル当りの生産量、生産額、利益を明らかにして、初めて意味をもつ。

生産性については複数の尺度が必要とされる。労働力は三つの生産要素の一つにすぎない。労働力の生産性の向上が他の資源の生産性の低下によってもたらされたのであれば、全体の生産性は低下しているかもしれない。

複数ある生産性の尺度のうち、われわれは、すでに事業全体の生産性を測る尺度の一つもっている。付加価値である。付加価値とは、製品とサービスから得られた収入と、生産のための材料とサービスに支払った支出との差である。言い換えれば、事業ごとの収入と費用の差である。付加価値は、コストの配賦が経済的に意味ある形で行われるときには生産性の分析に使うことができる。

生産性とは難しいコンセプトである。だが、生産性は事業にとって中心的なコンセプトである。生産性の目標がなければ、事業は方向性を失う。

■社会的責任の目標

わずか数年前まで、経済学者もマネジメントも、「社会的責任は無形であって目標を設定することはできない」としていた。しかし今日、われわれはこの無形のもものが極めて有形たり得ることを知った。消費者運動や環境問題は、企業自らが社会に与えるインパクトを徹底的に検討し、目標を設定しなければならないことを学ぶための高価な授業だった。

企業にとって社会との関係は、自らの存立に関わる問題である。企業は社会と経済の中に存在する。ところが企業の内部にあっては、自らがあたかも「真空の中に独立して存在しうるものである」と錯覚する。事実、マネジメントの多くが自らの事業を内部から眺める。

しかし企業は、社会と経済の中に存在するのであり、社会と経済にとって「有用かつ生産的な仕事をしている」とみなされるかぎりにおいて、存続を許されているにすぎない。

**【9】目標の設定とその実行**  
(マネジメントの役割、マネジメント名著集・上、P・ドラッカー)

ここでもマネジメントの多くは、「それは大企業の問題である」と言う。しかし、小企業もまた雇用主であり、コミュニティにおいて存続し、社会の支持あるいは好意に依存する。したがって、小企業も社会的責任に関わる目標を必要とする。

社会的責任に関わる目標は、単なるよき意図の表明ではなく、企業の戦略に組み込まなければならない。社会的責任の目標が必要となるのは、マネジメントが社会に対して責任を負っているからではない。マネジメントが企業に対して責任を負っているからである。

■条件としての利益

これら、マーケティングから社会的責任までの七つの領域における目標を徹底的に検討し設定して初めて、「どれだけの利益が必要か」との問いに取り組むことができる。七つの領域における目標は、いずれも達成に大きなリスクを伴う。しかも相応の活動すなわちコストを必要とする。

ここにおいて、利益が諸々の目標を達成するうえで必要となってくる。したがって、利益とは企業存続の条件である。利益とは、未来の費用、事業を続けるための費用である。

諸々の目標を実現するうえで必要な利益をあげている企業は、存続の手段を持っている企業である。諸々の目標を実現するうえで必要な利益に欠ける企業は、限界的な危うい企業である。

それら七つの領域における目標達成に必要な利益とは、企業がその社会的かつ経済的機能を果たすうえで必要とする利益でもある。

- (i) 事業の継続に伴うリスクをカバーする。
- (ii) 雇用を創出する。
- (iii) イノベーションを行い経済発展の担い手となる。

もちろん利益計画の作成は必要である。しかしそれは、無意味な常套句となっている利潤極大化についての計画ではなく、利益の必要額についての計画でなければならない。ただしその必要額は、多くの企業が実際にあげている利益はもちろん、その目標としている極大額をも大きく上回ることを知らなければならない。

■制約としての利益

利益は条件であるだけではない。制約でもある。事業における七つの目標は、利益によって制約を受ける。しかし、利益を達成不可能なほどに高く設定してはならない。それは他の目標に見合ったものとしなければならない。

「他の目標を実現するには、達成することが不可能なほどの利益が必要である」ということならば、他の目標のほうを切り詰めなければならない。胃袋の大きさを越えて食べようとしてはならない。

利益に見合う以上のエネルギーを投じ、リスクを負うことはできない。したがって、目

**【9】目標の設定とその実行**  
(マネジメントの役割、マネジメント名著集・上、P・ドラッカー)

標間のバランスが重要な意味をもつ。

■目標間のトレードオフ

目標を設定するには三種類のバランスが必要である。目標は利益とバランスさせなければならない。現在と将来とをバランスさせなければならない。異なる目標を互いにバランスさせなければならない。そのためには、目標間のトレードオフが必要となる。

現在をないがしろにしたのでは明日はない。逆に、「われわれの事業は何になるか。何であるべきか」を考えなければ、今日の事業さえなくなる。

目標を設定するには、リスクの負い方、現在の犠牲、明日の犠牲についての決定が必要となる。公式はない。それは、リスクを伴う企業家的な決定とならざるをえない。

(マネジメントたる者は、諸々の目標をバランスさせなければならない。市場シェアと利益率のいずれを重視すべきか。製造における生産性の向上にどれだけのエネルギーを投ずるべきか。それだけのエネルギーを投ずるのであれば、新製品の開発に投じた方が得られるものは大きいのではないか。)

目標間のバランスほど、優秀な企業とそうでない企業を分けるものはない。公式はない。それぞれの事業が、それぞれのバランスを必要とする。同じ企業でも経済の状態によって異なってくる。バランスは機械的に計れるものではない。それ自体リスクを伴う重大な決定である。

■優先順位の設定

何もかもできる組織はない。金があっても人がいない。優先順位が必要である。あらゆることを少しずつ手がけることは最悪である。いかなる成果もあげられない。間違った優先順位でも、ないよりはマシである。

ただし、優先順位を付けることにはリスクが伴う。高い優先順位を付けられなかったものは、事実上廃棄されることになる。

優先順位を付けるための公式はない。しかし、優先順位は付けなければならない。そのための装置が予算である。

■目標を実行に移す

そして最後の段階が、目標達成のための行動である。「われわれの事業は何か。何になるか。何であるべきか」を考えて目標設定するのは、知識を得るためではなく行動するためである。その狙いは、組織のエネルギーと資源を正しい領域に集中することである。したがって、検討の結果もたらされるべきものは、具体的な目標、期限、担当を含む実行計画である。目標は実行に移さなければ目標ではない。夢にすぎない。