

【10】起業家が経済を救う・・・ハイテク、ローテク、ノーテクの役割

■雇用を生み出しているのは何か

アメリカ以外の国では、「あの雇用の場はどこへ行ってしまったか」が問題だった。ところがアメリカでは、「この雇用の場はどこから来たか」が問題だった。先進国では、日本でさえ雇用が失われた。しかしアメリカだけは、煙突産業（化学品・アルミニウム・接着剤などの基礎資材の製造業）から雇用が失われるよりも早いペースで雇用が生み出された。平時において、例のない勢いで雇用が生み出された。

今日の雇用は、1960年代までの四十年間、新たな雇用のすべてを創出してきた政府や大企業が生み出したものではない。政府は七十年代の初めには雇用の増大をやめ、以来その水準を維持するだけで精一杯である。大企業は七十年代の初めから雇用を減少させている。雇用を創出しているのは中小の企業であり、そのほぼすべてが起業家的な企業である。

■経済の原動力はノーテクとローテク

それはハイテクと思われるだろう。ところが、間違いである。ハイテクは重要である。ビジョンを与え、進歩を生み、興奮を呼び、未来をつくる。しかし、ハイテクは今日の担い手としては取るに足りない。

雇用を創出しているのは、ハイテクならぬローテクでありノーテクである。このことは、創業五年以上十五年未満の上場企業を成長率順に並べた『インク・マガジン』のリストで明らかである。上場企業ということは、かなりハイテクに偏ったリストである。それにもかかわらず、1982年のリストの上位百社のうち八十社は、婦人服メーカーやレストランチェーンなどローテクないしはノーテクの企業だった。ちなみに非上場企業を成長率順に並べたインク五百社のトップは家庭用健康機器メーカーだった。

もっとも明快な示唆を与えてくれるのは、コンサルタント会社マッキンゼーが年間売上高二千五百万ドルから十億ドルまでの中堅の成長企業を調べた調査結果である。そこに出てくる企業の大半はハイテクではない。しかも、製造業である。それら中堅の成長企業の1975年から80年までの売上高、利益、雇用を見ると、大企業たるフォーチュン二百五十社の三倍の速さで成長している。それら中堅の成長企業は、いずれも体系的な起業家精神と、目的意識を持ったイノベーションを基本に経営されている。

アメリカ経済の原動力は、起業家的な企業、しかもそのほとんどがローテクないしノーテクの企業に移ったのである。しかし、この変化の原因が何かはまだわからない。

■起業家のダイナミズム

教育のある若い人たちの価値観、姿勢、欲求に大きな変化が起こった。だがその変化は、変化が実際に起こり始めたころに約束されていたものとは大きく異なる。いまやアメリカには、物質的な成功を収めるために、起業家の厳しい規律と労働を自らに課すとともに、リスクを恐れない若者が大量に出現している。

そのための資金はどこから来たのか。かつてわれわれは、ベンチャーのための資金が足りないことを恐れた。ところが今では、ベンチャービジネスの数よりもベンチャーキャピタルの方が多いくらいである。

この起業家精神の爆発をもたらした真に唯一の革新がマネジメントの革新だった。とくに第二次大戦以降における起業家精神とイノベーションの発展だった。なぜこの新しい経済が特殊アメリカ的現象なのか。日本には同じ前兆がある。しかしヨーロッパには、起業家的なダイナミズムの兆候はほとんど見られない。

■コンドラチェフの不況

コンドラチェフによれば、先進国経済はほぼ五十年ごとに、必然的に長期停滞期に入る。初期の景気上昇局面において成長を支えた技術は、不況期に入るまでの二十年間、さらに見事な成績を上げる。記録的な利益をあげ、記録的な資金を支払う。追加投資を必要としないからである。

しかし、咲き誇るがごとき繁栄も消耗性の大病にすぎない。記録的な利益や賃金は、投下した資本の現金化にすぎない。いよいよ不況期に入るや否や、産業は一夜にして崩壊する。そのとき、新しい技術はすでに生まれている。しかし最初の二十年というもの、それから新しい技術は雇用を生み出すことも、経済成長に必要な資本を消化することもできない。こうして不況とゼロ成長が二十年続く。その間、政府はもとより、誰にもなすすべがない（1892年生まれのソ連の経済学者ニコライ・コンドラチェフは、この周期説によって、集団農場が農業生産の減少を招くことを明らかにしたために、1930年代のある年スターリンによって粛清された）。

今日、世界の煙突産業は、このコンドラチェフの周期説に従っているかに見える。日本でも煙突産業は同じ方向に向かっている。ハイテクも、コンドラチェフの周期説に従っている。煙突産業における雇用の縮小を補うに足るだけの雇用を生み出すことも、新しい資本を消化することもできないでいる。

■起業家経済の到来

アメリカにおける起業家的な企業による雇用創出は、コンドラチェフの周期説では説明できない。すでにジョセフ・シュンペーターが、コンドラチェフの周期説を西側に紹介しつつ、コンドラチェフの不況が1873年以降実際に起こったのは、コンドラチェフがその周期説の根拠としたイギリスとフランスだけであることを指摘している。

当時、ドイツとアメリカはほとんど直ちに景気を回復させた。五年後には急成長に入り、第一次大戦まで続いた。このように十九世紀末ドイツとアメリカを例外的存在として急成長させたものが起業家経済だった。

今日、世界経済は多様な脅威に直面している。財政と福祉国家の危機がある。途上国やアイオワ州における第一次産品生産者の危機がある。すでに工業製品価格と比べた一次産品価格は大恐慌以来の低水準にある。しかもこれまでの経済の歴史において、長期にわた

る一次産品価格の低迷は、必ず工業経済の不況を招いてきた。さらに、煙突産業における雇用の減少とオートメ化、即ち労働集約産業から資本集約産業への移行は、今日の経済体制に経済的、社会的、政治的な緊張をもたらしている。

しかし、少なくともアメリカに関する限り、コンドラチェフの周期説に基づくゼロ成長予測は、現実には起きていることによって、すなわち煙突産業がコンドラチェフの周期の頂点に達した後において、総雇用が一・五倍に増加したことによって否定されている。

(1984)

【11】外を歩き回ることによる経営 — 市場を知るには経営者自身が外に出よ

■流通チャンネルの変化に注目する

技術がいかに早く変化しているかは、誰もが知っている。市場がグローバル化したこと、労働力や人口構造が変化していることも、誰もが知っている。

これに対し、流通チャンネルが変化していることについて注意を払う者はあまりいない。だが、製品やサービスがいかにして顧客に達し、それをどこで顧客が購入するかは、技術や市場や人口構造と同じように速く変化する。しかも、世界中で変化する。

（かつてイギリスでは、ラジオ、テレビ、ビデオ、電卓の大部分は、パパママ・ストアの電器店で売っていた。今日、それらの製品は四大流通チェーンで売っている。かつてのパパママ・ストアは大メーカーのブランド製品を売り、大メーカーの宣伝広告に依存していた。だが今日の四大チェーンは、自らのブランドを持ち、自ら宣伝を行っている。かつてアメリカでは、椅子、机、キャビネットなどの事務用品は専門店で購入していた。ところが今日、それらの製品のますます多くはディスカウントストアや通販クラブで購入している。

パパママ・ストアを保護し大型チェーンを締め出す法律を見直す、という日本の約束は、アメリカ側の大きな勝利とはやされている。しかし、すでに人口の六割が住む都市圏では、パパママ・ストアの過半はセブンイレブンやミスタードーナツなど大チェーンのフランチャイズ店に変わっている。

かつてアメリカでは、投資信託は二つの流通チャンネル、すなわち証券会社ないしはテレビのコマーシャルで直接売っていた。これら二つの流通チャンネルは、今日でも投資信託の六十%を売っている。ところがある投資信託の大手は、地方銀行を通じて十五%、保険代理店を通じて十五%、各種の団体を通じて十五%を売っている。

病院が大きな市場になったのはわずか二十五年前である。当時、病院はその消費する製品を自分で購入していた。しかし今日、それらの製品のますます多くが、病院の保守管理、患者用食事、請求事務、理学療法、薬局、レントゲン、各種検査のアウトソーシング先である専門企業によって購入されている。

コンピュータの大手ユーザーさえ、自らコンピュータを購入しなくなっている。顧客

[Ⅲ] マーケティングと情報（実践する経営者、P・ドラッカー）

の情報システムを設計し、コンピュータを設置し、稼働させているコンピュータ管理会社が購入している。コンピュータの大手メーカー、デジタル・エクイップメント社はそのようなコンピュータ管理会社を子会社に持っている。）

■気がついたときは手遅れ

顧客がどこで購入するかも急速に変化している。 今日アメリカでは、大手のデパート・チェーンが深刻な問題に直面している。

（かつて名門と謳われたボンウィット・テラーやファッションリーダーだったB・アルトマンが店じまいをした。ブルーミングデールのように倒産したところもある。しかし、シアトルに本社を置くノードストロームは立派な業績をあげ続けている。問題を抱えているデパート・チェーンは、繁華街と郊外の両方に店舗を展開しているところである。ノードストロームは郊外にしか店を持たない。われわれは、オフィスが繁華街から出て社員の住む郊外へと移って行っていることの最初の結果を目にしているのかもしれない。

わずか数年前まで、メリル・リンチやシェアソン・レーマンなどニューヨークに本社をおく大手証券会社は、異常なほど業績がよかった。いまそれらの証券会社は、取扱高も利益も減少させている。代わってセントルイスのA・G・エドワーズのような地方の証券会社が業績をあげている。ニューヨークに本社があっても、サンフォード・バーンスタインのような機関投資家相手の証券会社は業績が良い。

大手証券は、個人投資家相手の小売りと年金基金相手の卸売りの双方を手掛けている。これに対しA・G・エドワーズは、主として小売市場を手がけ、サンフォード・バーンスタインは卸売市場を手掛けている。これまで大半の証券会社は、二つの市場を両方手掛けることによって成功してきた。小売りと卸売りの顧客が同じ場所で買い物をしている産業は他にない。証券市場も他の市場と同じように、ようやく分化してきたのだろうか。）

流通チャネルの変化は、GNPやマクロ経済にとって大きな意味はない。だが個々の会社、個々の産業にとっては、重大な関心事たらざるを得ない。ただしその変化を予測することは困難である。

悪いことに、それは大きく変化しきってしまうまでは、報告や統計として表われない。これは統計学が限界領域と名づける領域での変化である。統計的に意味のあるものとして表われるころには、機会として利用することはもちろん、対処することさえ手遅れになっている。

■GMのスローンは何をしたか

それらの変化についていくための唯一の方法は、自ら外に出て変化を探ることである。

（いくつかの例がある。アルフレッド・P・スローンは1920年代から30年代にかけて、自ら顧客に接することによってGMを世界のメーカーにつくりあげた。彼は三ヶ月に一度、行き先を告げずに姿を消した。翌朝、メンフィスやオーバニーのディーラーの店先に現れて自己紹介すると、二日ほどセールスマンやサービスマンの助手として働かせてもらった。一週間のうちに、他の町でさらに二件のディーラーで働いた。

翌週の月曜日にはデトロイトに戻り、顧客の行動や要求の変化、GMに対するディーラーの要望、市場と好みの変化について矢継ぎ早にメモを回した。そのころGMは、アメリカの企業の中でも最新の大きかりな顧客調査部門を持っていた。当時その顧客調査部門の責任者を務めていた人から聞いた話では、スローンは自ら現場で働くことによって、その顧客調査部門よりも多くの変化を、しかもより早く探り当てていたという。

カール・ベイスは、アメリカン・ホスピタルを1970年代に業界のリーダーに育て上げた。彼もまた、「自分が成功したのは、自ら現場にでかけたことによる」と言っていた。彼は毎年二回、二週間ずつ、休暇中のセールスマンの代役を務めることにしていた。休暇から帰ってきたセールスマンに、自分のした馬鹿げた質問や失敗を報告したものだ。ベイズによれば、目的は売上ではなく学習だった。

もう一つ似た例がある。1950年代の半ば、二人の男が小さくてパツとしないファッション製品のチェーンを買収し、アメリカ最大の小売業の一つにつくり上げた。二人は引退するまでの三十年間、毎週日曜日を各地のショッピング・モールで過ごした。自分達の店には入らず、ファッション店、書店、家庭用品店など、色々な店を回り、買い物の客を観察した。店員を観察し、店長たちとおしゃべりした。二人は役員全員に同じことをするよう命じた。法務担当役員も、経理担当役員、人事担当役員も例外ではなかった。

その結果、この会社は若者文化の到来を予想し、十代の若者たちをひきつけるために店のレイアウトと品揃えを変えた。その数年後、アメリカの再生が論じられるようになったころには若者文化の終わりを知り、若い成人を引き付けるための品ぞろえに変えた。さらにその十年後には、共働き層の出現を予想し、その意味を理解した。）

■顧客の変化を知る方法

顧客がどこで、いかにして購入するかの変化を知るには、自ら市場に出かけ、顧客とノンカスタマー（顧客であっておかしくないのにもかかわらず顧客になっていない人たち）を観察し、馬鹿げた質問をしなければならない。

私がトップ経営者たちに対し、歩き回ることに、部屋から出て社内の部下のところへ行って話をすることの重要性について助言をしてから、はや四十年に近い。当時、それは正しい助言だった。

しかし今では間違った助言となり、経営者にとって最も重要な資源、すなわち時間の浪

費を招くだけのものになってしまった。なぜなら今日では、上方への情報の伝達を組織に組み込む方法は十分明らかになっているからである。社内を歩き回ることに頼るならば、経営者は間違った安心感に陥る。自分が知らされたことは、部下が耳に入れようとしたものであるにすぎないにもかかわらず、必要な情報はすべて手にしているものと思う。

今日では、経営者に対する正しい助言は「外を歩き回れ」である。（1990）

【12】小売業における情報革命 — 果てしなき進化

■グローバル化する小売業

食品ディスカウンターのアルディは典型的なドイツの国内企業だったが、わずか十年でヨーロッパの七カ国に三千三百店を展開した。ドイツ、フランス、デンマークの他の食品ディスカウンターも、スペインからノルウェーにいたるヨーロッパ全土で同じように成長している。

スウェーデンに本拠を置くイケアは、西ヨーロッパの家具ビジネスを支配し、旧ソ連の衛星国にまで店舗を開こうとしている。イタリアに本拠を置くレディース・ファッションのベネトンや、イギリスに本拠を置くトイレタリーのボディショップは、ヨーロッパ各国で市場のリーダーになっている。

小売業のグローバル化はヨーロッパに限らない。日本の小売業は、中国で急速に店舗を展開している。イケアとベネTONはアメリカに進出した。一方アメリカのウォルマートは、サムズ・クラブなる会員方式でメキシコに進出した。トイザラスは日本に進出した。

■ショッピングセンターの否定

海外に展開した初期の小売業は、進出先国の小売業が既にうまく行っていたことを若干改善しただけだった。1950年代に中南米に進出したシアーズや、70年代から80年代にかけてアメリカでスーパーのチェーンを買収したドイツのテンゲルマンや、オランダのアホールドも同様だった。これに対し、今日の新しい小売業は際立って革新的である。多くの小売業がいまなお金科玉条としている前提を受け入れない。

過去半世紀の間、ショッピングセンターは小売業の成功を意味した。「大きいことはよいこと」だった。新しい小売業はショッピングセンターを否定する。独立した店舗や、せいぜい数点からなるミニモールの建設を進める。ヨーロッパで急速に成長しているあるディスカウンターの社長は、「ショッピングセンターは店の個性を埋没させる」と言っている。新しい小売業は、個性を打ち出すことによって競争相手のいないニッチ市場を獲得する。

■小売業のリエンジニアリング

新しい小売業は、リエンジニアリングという言葉を使わない。多分に製造業的に聞こえる。しかし実際には、常に企業をリエンジニアリングしている。常に事業を定義し直している。

ウォルマートの成功は、小売業の定義を販売から『商品移動』に変えたことによつていた。そのため、リアルタイムの情報に基づき、工場から店舗フロアまでの全プロセスを統合することができるようになった。在庫の三段階を不要とし、コストの三分の一を削減した。それでもなお、数千の品目にわたり完全な品ぞろえを維持している。

アルディも事業の再設計を行なった。取扱品を家庭用必需品六百品目に削減した。全ての商品を自ら再設計し、自らのブランドで販売することにした。その結果、小売業にとっての基礎資源であり、かつコストセンターである陳列棚当たりの売り上げを倍以上にした。

ドイツの超ディスカウンターとも言うべきシュパールは、さらに過激なことをしようとしている。間もなく毎週家庭が購入する二百品目だけを扱うようになる。これに対し急成長中のあるヨーロッパの小売業は、シュパールと同じことを逆の方向で行おうとしている。「特別の日」用の非日常的な品二百品目だけを扱う。

イケアは家具のコストの半分は組み立て段階でかかることに着目し、価格の大幅引き下げに成功した。部材の設計を工夫し、優しい組み立て説明書をつけることによつて客が自分で組み立てられるようにした。

■サービスの意味が変わった

昔から小売業では、生き残りのカギとまでは言わなくとも、成功の鍵としてサービスの大切さを口にしてきた。新しい小売業も例外ではない。しかし、彼らにとってサービスの意味は変わった。

昔からの小売業では、サービスとは店員が顧客の面倒を見ることである。これに対し、新しい小売業はほとんど店員を雇わない。彼らにとって、サービスとは顧客が店員を必要としないこと、品物を見つける手間がかからないこと、聞く必要がないこと、待つ必要がないようにすること、である。すなわちサービスとは、店に入った瞬間、どの色の、どの大きさの、どの価格の商品がどこにあるかがひと目で分かるようにすることである。そのための情報を提供することである。

新しい小売業にとって、サービスとは、買い物を終えた顧客が早く店から出られるようにすることである。ヨーロッパのある超ディスカウンターはレジを無くす技術を研究中である。顧客は陳列棚にあるスロットにクレジットカードを挿し込み、買いたい数だけ繰り返す。カートは不要である。買った品は、包装されて出口で待っている。品物を確認し、クレジットカードの伝票にサインすれば良い。

世界で最も成功した最初の新しい小売業であるマクドナルドの創始者レイ・クロックの言葉、「二人の子供を連れだした母親は、ハンバーガーがおいしいからではなく、トイレがきれいだから来る」との言葉は、若干奇をてらったものとされている。だがこの言葉にこそ、ショッピングについての新しい考えが表れている。今日多くの顧客は、楽しいショッピングというよりも、苦勞のないショッピングを求めている。

■小売業にとっての前提が変わった

小売りの店舗は、十七世紀の後半、最初に日本で、その直後にヨーロッパで生まれた。それは誕生の時から三つのことを当然としていた。第一に、顧客とくに主婦に対し、ちょっとした選択、いくつかの決定、若干の発言権、小さな力を行使する機会を与える。第二に、主婦を子ども、教会、台所という単調で退屈な日常からちょっとだけ解放する。第三に、隣近所や裁縫サークルでの世間話からしか情報を得られない主婦に世界への窓を開く。

この三百年間に、小売りの店舗は大きく変化した。しかしこの三つの前提だけは、デパート、ショッピングセンター、金物屋、スーパーマーケット、靴屋などの昔ながらの小売業では、たとえ意識せずともいまなお信じられている。

ところが、新しい小売業はこれらの前提を否定する。彼らの顧客である主婦の多くは仕事を持っている。買い物以外にも選択し決定しなければならないことは沢山ある。夕食に何を料理するかを決めるよりも楽しいことはたくさんある。一日中家から出なかったとしても、電話やテレビを通じて外の世界に十分アクセスしている。主婦にとって、もはや日常のショッピングは満足の源ではない。雑用のひとつに過ぎない。

■小売業は技術にかかわりなく変化する

二十世紀初頭の成功物語りだったデパートが、今日あらゆる国で凋落しつつある。この五十年間の成功物語りだったショッピングセンターやスーパーマーケットも、現状を維持するのが精一杯である。それらの凋落に対し、新しい小売業が急速に発展しつつがある。しかし、彼らの成功さえ短命に終わるかもしれない。

新しい小売業は、双方向テレビによる無店舗販売を考えている。ヴァーチャル・リアリティについて考えている。家にいながら、画面に映し出されるショッピングセンターを歩き回り、ブラウスを試着し、マウスをクリックして注文してもらう。そのための技術は、既に実用可能である。コストも安い。すでにかかなりの消費者が受け入れる準備のできていること示す兆候がある。

すでにカタログ販売が盛んである。それはノーテックの無店舗販売である。アメリカでは、CATVによる装身具の直接販売が成功している。高所得者の多い郊外では、温めるだけのグルメ食品の販売が双方向テレビを使って行われている。美容院では、画面に映る髪形を試し、調整し、選べるようになっている。

無店舗販売は、もはやSFの世界ではない。想像にすぎない部分もある。だが、すでに小売業は技術にかかわりなく変化している。その変化は、広告、消費財メーカー、経済構造に影響を与えつつある。**製造業や金融業ではなく、小売業こそが今日最も激しく動いている。**（1993）

【13】大事なものは外の世界 — 内部データは情報ではない

■データは原石にすぎない

[Ⅲ] マーケティングと情報（実践する経営者、P・ドラッカー）

いまや経営者自身がコンピュータを使えるようになった。とくに若い経営者は、自動車や電話よりもコンピュータに精通している。だが、情報に精通している経営者は少ない。データの入手方法は知っているが、データの利用方法は知らない。

「仕事をするうえで、いかなる情報が必要か。いつ、いかなる形で必要か。誰から手に入れたらよいか」を考える経営者は少ない。「データを入手したら取り組める仕事は何か。どの仕事を棄てるか。どの仕事のやり方を考えるか」を考える経営者は、さらに少ない。「どの情報を、誰に、いつ、いかなる形で与えるか」を考える経営者に至っては、ほとんどいない。

いかにデータベースにデータがあろうとも、それは情報ではない。情報の原石にすぎない。情報に変えるには、目的のために体系化し、意思決定に使わなければならない。原石自身に、それはできない。情報の専門家にもできない。情報の専門家は、顧客すなわち情報のユーザーの相談相手になることはできる。助言し、説明し、教えることはできる。しかし、人事部が人を管理することが出来ないように情報の専門家がユーザーのために情報を使うことはできない。

情報の専門家とは、道具をつくる者である。「いかなる情報を、何のために、いかにして使うか」を決めるのは情報のユーザーである。したがって第一に、情報のユーザーたる経営者自身が、「いかなる情報が必要か」を知らなければならない。経営者がコンピュータに精通してきたために直面することになった第一の問題が、これである。

いまや組織として情報に精通しなければならない。「いかなる情報が、いつ、いかなる形で必要となるか、どこで手に入るか」を知らなければならない。軍ではおなじみの問題である。しかし軍においても、情報は主として戦術上の決定に使っているにすぎない。

今日これらの問題を考えているのは、二、三の多国籍企業、なかでもユニリーバ、あるいはシェルをはじめとするいくつかの石油会社、そして日本の大手商社くらいである。

■外の世界の情報こそ重要

ひとたびこれらの問題について考えるならば、現在使っている情報が、いかに原始的で、いかに混乱した状態にあるかが明らかになる。意思決定、とくに戦略的な決定を行ううえで最も必要になるのが、外の世界についての情報である。成果、機会、脅威は外にしかない。

しかも今日まで、情報システムや意思決定プロセスに組み込まれてきた外部のデータは、市場のデータでしかなかった。「既存の顧客が何をかうか、どこでかうか、いかにしてかうか」についてのデータだった。ノンカスタマーについての情報を収集している会社、ましてやそのような情報をデータベースに組み込んでいる会社はほとんどなかった。しかし、いかに強大な会社といえども、顧客の数よりもノンカスタマーの方が多い。

（アメリカのデパートは膨大な数の顧客を押さえていた。それは中流階層市場の三

十％に達した。そのうえ、顧客一人ひとりについての情報も、他の業界に比べてはるかに多く持っていた。しかし、デパートは顧客でない七十％の人たちに関心を持たなかったために、深刻な危機に見舞われた。デパートにとって、共働きの若い人がノンカスタマーだった。

同じように商業銀行は、顧客についての莫大な統計を持っていたばかりに、潜在顧客を失いつつあることに気づかなかった。実は、法人の多くがコマーシャルペーパーに切り替えていた。）

今日に至るも、市場外の情報、すなわち人口、競争相手、技術、経済、為替レートについての情報は不足したままである。それらの情報が自らの決定に対して持つ意味さえ検討していない。したがって、「それらの情報をいかにして入手するか、いかにして検証するか、いかにして既存の情報システムと統合するか」が、情報のユーザーたる経営者が直面する第二の大きな問題である。

あらゆる組織が直ちにこの問題に取り組まなければならない。会社の多くはコストをはじめとする組織内部についてのデータしか使っていない。外部の世界については推察しているにすぎない。それでは片翼で飛行しているようなものである。

■会計システムの発展

したがって第三の問題が、最も難しく新しい問題として、マネジメント・インフォメーション・システム（MIS）と会計システムという、現在使っている二つの情報システムの結合である。少なくとも、この二つのシステムに矛盾を来さないようにすることである。

通常、会計は財務を扱うものとされている。しかし、そのような考えは、資産、負債、キャッシュフローという七百年前からの会計についてのみ言えることである。それらのものは現代の会計ではその一部にすぎない。新しい会計の主たる部分は、財務ではなく活動を扱う。新しい会計にとって、金額は表記法であり、言語であるにすぎない。

すでに会計は、コスト管理を財務から切り離し、活動に結び付ける動きによって揺さぶられている。期待する成果へ活動を結び付けるための会計まで登場している。あるいは、取得コストではなく、期待利益によって資産評価を行なう試みもなされている。

今日、会計は最も知的で挑戦的な世界となり、かつ最も混沌とした世界となっている。それらの理論はすべて、会計データを意思決定のための情報に転化することを目指している。それらは、コンピュータを基盤とするデータ処理システムと同じ目的を持つものになるろうとしている。

今日のところ、これら二つの情報システムは別々に作動している。競争すらしていない。ビジネススクールさえ、この二つを会計学とコンピュータ科学という別々の学部に分けている。学位も別々に与えている。そこに働く人たちのキャリア、価値観、昇進の階段も異なる。働く部門が異なり、上司も異なる。コンピュータを中心とするデータ処理部門は、

[Ⅲ] マーケティングと情報（実践する経営者、P・ドラッカー）

コンピュータ技術に詳しい CIO（最高情報責任者）の下にあり、会計部門は、財務と資金管理に詳しい CFO（最高財務責任者）の下にある。いずれも情報そのものに焦点を合わせた最高責任者ではない。

今日これら二つのシステムは、部分的には共通性を持ちつつある。ところが同時に、同一の事象について、互いに相容れないデータ、あるいは少なくとも矛盾するかに見えるデータを提示するようになっている。同一の事象について、異なるものの見方をしているからである。かつてはそのために混乱が生ずることはあまりなかった。少なくとも意思決定に際しては、経営者は会計士の言うことを聞き、情報システムのデータを無視してきた。しかし今日、コンピュータに精通した者が意思決定を行う地位につくようになり、事情が変わりつつある。

最も起こりそうな変化は、財務と呼ばれる資金の管理とそのため的人员が、情報機能としての会計から分離され、別個にマネジメントされるようになることである。そうでもない限り、二つの情報システムをめぐる混乱は避けられない。いずれにせよ、この二つのシステムが統合されるか、あるいは少なくとも役割を分担させられるようになることは明らかである。

コンピュータを扱う者は、いまだにスピードとメモリーに関心を持つ。だが問題はデータにかかわる技術ではない。データを情報に転化することである。（1992）