

【20】利益の幻想 — 利益とは『コスト』である +（マネジメントの評価基準）

■利益は存在しない

経営者は社会が経済を知らないところばす。それには十分なわけがある。自由企業体制にとって、最大の脅威は大声で企業批判を繰り広げる一握りのグループではない。社会全体が自由企業体制の仕組みと働きを理解していないところにある。

ところが、社会の無知をこぼすこの同じ経営者が、無知による罪の最大の犯人である。彼らは利益についての初歩を知らない。彼らが日常言っていることが、会社が本来とるべき行動を妨げ、社会の理解を妨げている。なぜなら、そもそも「利益なるものは存在しない」ということが、利益についての基本的事実だからである。存在するのは『コスト』にすぎない。

企業会計上利益と報告されているものは、三つの面から言って、まさに定量化可能なコストである。第一に、利益とは、資金なる名の重要資源の正真正正の『コスト』である。第二に、利益とは、あらゆる経済活動に付随するリスクと不確実性に対する定量化可能な『保険料』である。第三に、利益とは『明日の雇用と年金の資金』である。これに対する唯一の例外、唯一の真の余剰は OPEC の石油カルテルのような独占利潤だけである。

■資金のコスト

第一に、経済学者は二百年も前から、生産活動には労働、土地（物理的資源）、資金という三つの生産要素が必要であることを明らかにしてきた。そしてわれわれも、無料の資源などないことを学んだはずだった。資源にはすべてコストがかかる。事実、経済学は資金のコストを理解し認める点において、経営者の先を行っている。例えばエズラ・ソロモン（「財務管理論」）は、資金のコストを算出し、そのコストの回収を測定する手法を開発している。

1960 年代中ごろのインフレ時代到来前でさえ、資金のコストは年十%だった。しかし実際には、そのコストをカバーしていた会社はほとんどなかった。

そもそも、そのようなコストの存在を知っている経営者がほとんどいなかった。それをカバーできているかどうかを知っている者はもっと少なかった。しかも知っていても資金のコストについて語る者がいなかった。その状況を公表して世の判断を仰いだ者はさらにいなかった。しかし、資金のコストを回収しないということは、賃金や原材料のコストを回収しないも同じである。

■リスクの保険料

第二に、経済活動とは、現在の資源を将来の期待にゆだねることである。それゆえ経済活動とは、製品、プロセス、設備、市場、流通チャネル、消費者、経済、技術、社会の変化という、リスクと不確実性に資源をゆだねることにほかならない。

未来の賭け率は常に一以下である。人は明日を知ることはできない。したがって、賭けは勝つよりも負ける率の方が高い。しかも、今日のように変化の激しい時代にあっては、

リスクと不確実性が小さくなることはあり得ない。

もちろん、それらのリスクと不確実性を正確に計算することはできない。しかし、カバーすべき最小限のリスクについては、かなりの確実性をもって計算できる。ゼロックスやIBMなど、何年も前から製品や技術についてこの計算を行ってきたところでは、その最小限のリスクさえ、堅実とされている事業計画が想定していたものをはるかに上回っていたという。

昔から火災のような物理的リスクは、事業のコストとして処理されてきた。リスクに備え適切な保険をかけることのできない会社は、自らに負託された富の創造能力を危険にさらしているとみなされた。だが、経済的、技術的、社会的なリスクもまた、物理的なリスクに劣らず現実である。それらのリスクや不確実性にも、適切な保険料を払わなければならない。その保険料を稼ぐものが利益である。

したがって、経営者が問うべきものは、「この事業が生み出せる最大の利益はどれだけか」ではない。「この事業のリスクをカバーするのに必要な最小限の利益はどれだけか」である。実際の利益がこの最小限に達しないならば、その事業はリスクをカバーできず会社を危険にさらし、経済の衰退を招いていることになる。

■明日の雇用と年金

第三に、利益とは明日の雇用と年金の資金である。すなわち会社にとってのコストであり、社会にとってのコストである。利益だけが資本形成の原資ではない。民間貯蓄もある。しかし、事業の所得たる利益は、留保しようと配当しようと、明日の雇用と年金の最大の資金である。

経済発展とは、よりよい雇用とよりよい生活を生み出すための資金を投入する能力の増大である。このよりよい雇用を生み出すために必要な資金が、今後著しく増大する。他方、よりよい生活を生み出すために資金が必要とされる分野が、エネルギー、環境、輸送、医療である。これらの分野で必要とされる資金は、これまで経済活動の中心に合った消費財産業をはるかに上回る。

雇用のために資金が必要とされ、年金に資金が必要とされる。年金受給者は増加し、かつ長命となる。これら雇用と年金に必要な資金、つまり利益を生み出せない会社は、自らのコストも社会のコストもカバーしていないことになる。

■三つの結論

これら三種類のコスト、すなわち「資金のコスト」、「リスクの保険料」、「雇用と年金の資金」の三つは互いに重なりあっている。いかなる会社であれ、事業を営むかぎり、これら三つのコストをカバーしなければならない。そうでなければ、損失を出しながら事業を行っていることになる。

こうしてわれわれは三つの結論に達する。

第一に、利益は資本主義に特有のものではない。経済体制にかかわらず必要な条件である。事実、共産主義経済は高い利益率を必要とする。資金コストが高いからである。計画経済には、より大きな不確実性が伴うからである。そのため、計画経済では利益率が高く設定される。イデオロギー上の理由から、利益と呼ばずに売上高税と呼んでいるにすぎない。このように利益を計画的に設定している経済は共産主義経済だけである。市場ではなく生産者、すなわち国家の計画担当者が必要な利益を設定している。

第二に、収入と費用との差から支払われるコストはすべて、賃金や原材料費と同じ種類の現実である。企業会計は、経済の実態を表そうとするからには、それらのコストをすべて明示しなければならない。それらのコストは、会計上、経費として計上されるものほど正確には把握されず、把握できないかもしれない。しかし、たいていのコスト計算や減価償却と同程度の正確さでは把握できる。しかも、経営上も分析上もはるかに重要である。

経営者のボーナスやインセンティブも、会計上の操作によって左右できる利益額ではなく、それら真のコストのカバーの状況に連動して支払うべきである。

第三に、経営者は、利益など存在しないことを、自分自身にも会社にも徹底的にたたき込まなければならない。存在するのは『コスト』だけである。「事業遂行のコスト」であり、「事業存続のコスト」である。「労働のコスト」であり、「原材料のコスト」であり、「資金のコスト」である。「今日の雇用のコスト」であり、「明日の雇用と年金のコスト」である。

利益と社会的責任は対立しない。真のコストをカバーする収入を上げることは、会社の経済的、社会的責任である。会社に特有の社会的、経済的責任である。社会から収奪しているのは、資金のコスト、明日のリスク、明日の雇用と年金のニーズを満たす収入をあげている会社ではない。それだけの収入を上げていない会社である。（1975年）

【21】犯してはならない五つの大罪 ― 業績はこうして悪くなる

■利益幅への過信

最近、圧倒的な力を誇ってきた大企業が業績不振に陥る姿を目のあたりにする。GM、IBM、シアーズなど枚挙にいとまがない。いずれも企業が犯しやすい五つの大罪のうち少なくとも一つを犯している。それらは避けることのできるものではあっても、最強の企業にさえ打撃を与える大罪である。

第一の、最も容易に犯しがちな大罪が利益幅（粗利益幅）と創業者利益を過信することである。これがいかなる結果をもたらすかは、1970年代にゼロックスが倒産寸前に追い込まれたことに表れている。産業史上、コピー機ほど急速に成功した製品はない。しかしゼロックスはコピー機を開発するや、次々と機能を追加した。それに合わせて、最大の利益幅を生むよう価格を設定した。利益は伸び、株価は急騰した。

だが単純な機能で十分な消費者が大勢いた。彼らはゼロックスに代わる製品を待った。そこへ日本のキヤノンがコピー機を持ち込み、市場を奪った。ゼロックスは生き延びるのが精一杯になった。

GMをはじめとするアメリカの自動車メーカーの苦況も、利益幅に目を奪われたことから始まった。1970年前後、フォルクスワーゲンがアメリカ市場のシェアを一割とった。燃費の良い小型車の需要があることはあきらかだった。数年後の第一次石油ショック後、この小型車市場が急速に成長した。ところが、アメリカのメーカーは小型車市場を日本メーカーに任せきりだった。大型車に比べ、あまりに利益幅が小さかった。

やがて大型車の利幅が幻想であることが明らかになった。当然だった。GM、クライスラー、フォードは、値引きとリベートを行わなければならなくなった。彼らビッグスリーは、小型車を開発するための資金を大型車販売への補助として吐き出した。

この二つの例から得られる教訓は、「利益幅を信奉すれば競争相手に市場を提供することになる」ということである。「利益幅（粗利幅）は利益と同義ではない」ということである。利益は利益幅（粗利率）に売上を乗じたものである。「最大の利益をもたらす利益幅」（粗利率×出数の最大化）こそ求めるものである。それが市場において最適の地位をもたらすものである。

■ 限度一杯の価格設定

第二の大罪は、第一の大罪と密接な関係がある。それは、市場が受け入れる限度一杯に価格を設定することである。これもまた、競争相手にリスクのない機会を提供する。そのような価格設定は、たとえ強力な特許で守られていたとしても間違いである。十分な動機づけをもって、最強の特許さえかいくぐる者が現われる。

ファックスを発明し、開発し、製品化したアメリカ企業は、市場の受け入れ限度一杯に価格を設定した。その結果、世界のファックス機市場は日本企業に握られた。日本企業は四割も低い価格、すなわち「学習曲線の二、三年先の水準」に価格を設定した。こうして一夜にしてアメリカ市場を手に入れた。アメリカ企業で生き残っているのは、特殊なファックス機を少量生産する小さなメーカー一社である。

これに対し、デュポンは今日でも世界最大の合成繊維メーカーである。1940年代の半ば、デュポンは自社を競争から守るために、特許をとった新製品のナイロンを五年間売り続けなければ採算が取れない価格に設定した。これは、女性用の靴下や下着のメーカーに支払わせることのできた価格よりも四割方安かった。

デュポンはこの価格設定によって、競争相手の出現を五年から六年遅らせることができた。そのうえ、自動車用タイヤなど当初誰も思いつかなかった新市場を生み出した。それらの市場は、やがて女性用品向けの市場よりも利益の上がる市場になった。こうしてデュポンは、市場が受け入れる限度一杯の価格を設定することによって得られたであろうものよりも、はるかに大きな利益を手にした。しかも五、六年後に競争相手が現われたとき、市場を守り抜いた。

■ コスト中心の価格設定

第三の大罪は、「コストを中心に価格を設定する」ことである。有効な価格政策とは「価格を中心にコストを設定する」ことである。

ほとんどのアメリカ企業と事実上すべてのヨーロッパ企業が、コストを積み上げ、それに利益を乗せて価格を設定している。そして製品を市場に投入したとたん、価格の引き下げを余儀なくされ、膨大な費用をかけて設計をあらため、余分のコストを発生させている。価格設定を誤ったばかりに、優れた製品を捨てざるを得なくなったケースもある。

彼らの考えは、「コストを回収し利益を出さなければならない」である。これは正しいとはいえない見当違いな考え方である。顧客はメーカーの利益を保証することが自らの責任とは考えない。価格設定の唯一の方法は「市場が快く支払ってくれる価格」、そして「競争相手がつけるであろう価格」からスタートし、それに合わせて製品を設計することである。

アメリカで家電メーカーが壊滅したのは、『コスト中心の価格設定』を行ったためである。彼らには、技術も製品もあった。しかし『コスト中心の価格設定』を行った。これに対し、日本企業は『価格中心のコスト設定』を行った。アメリカの工作機械メーカーも、『コスト中心の価格設定』によって壊滅の危機に瀕した。『価格中心のコスト設定』を行った日本企業にグローバル市場の主導権を明け渡した。最近、アメリカ企業が若干なりとも復調してきたのは、『価格中心のコスト設定』へと転換した結果である。

今後、トヨタや日産がドイツの高級車メーカーをアメリカ市場から駆逐することに成功するとすれば、それは『価格中心のコスト設定』の結果である。たしかに、価格からスタートしてコストを削り込んでいくことは容易ではない。しかし、スタートを誤り、損失を続けるよりは苦労は少ない。まして市場を失うことに比べれば、はるかに安上がりである。

■明日の機会の無視

第四の大罪は、昨日の祭壇に捧げるために明日の機会をほふることである。IBMが低迷したのはそのためだった。逆説的ではあるが、IBMの低迷は類い稀な成功によるものだった。アップルが1970年代半ばにパソコンを市場に導入したとき、IBMはほとんど一夜にして追い付いた。しかしパソコン市場で主導権を握ったあと、その新事業を、それまでの収益源だったメインフレーム・コンピュータほどは重視しなかった。

IBMの経営陣は、メインフレームの客層にパソコンを売り込むことを禁止した。しかし、それはメインフレームの事業を助けることにはならなかったし、そうなるはずもなかった。自らのパソコン事業の発展を阻害しただけだった。競争相手に市場をつくってやり、しかも自らはその市場から果実を得られなくなっただけだった。

IBMがこの大罪を犯したのは二度目だった。四十年前に初めてコンピュータを組み立てたとき、時の経営陣は、当時の収益源だった「パンチカードの売上を阻害する恐れがある場合にはコンピュータを売り込んではいけない」と命じた。IBMが救われたのは同社によるパンチカード市場の支配に対し、司法省が独占禁止法違反の訴えを起こしたおかげだった。この訴訟によって、IBMはパンチカード事業をあきらめた。そのおかげでコンピュー

タ事業が救われた。

だが、IBM が再びこの大罪を犯したとき、救いの神は現われなかった。

■機会の軽視

第五の大罪は、問題に飯をやり、機会を飢えさせることである。

長年にわたって、私は新しいクライアントに対し「最も大きな実績を上げたことのある者は誰か」を尋ねてきた。次に「いま何を担当しているか」を尋ねてきた。ほぼ例外なく、そのような人たちは問題を担当させられている。急激に業績が悪化している昔からの事業、競争相手の新製品に負けつつある昔からの製品、あるいは昔からの技術、例えば市場がデジタルへ移行しているときにアナログの技術を担当させられている。そこで私は、機会は誰が担当しているのかを訪ねる。すると、機会は放っておかれていることが明らかになる。

問題を解決しても、得られるのは損失を抑え込むことだけである。成果と成長を生み出してくれるのは機会である。機会の利用は、問題の解決と同じように困難な仕事である。したがって、まずはじめに機会をリストアップし、適切な人員配置をしなければならない。かつ適切に支援しなければならない。その後はじめて問題をリストアップし、それらに対する人員配置に悩めばよい。

最近数年間のシアーズはこの逆を行なっている。機会を飢えさせ、問題に餌を与えている。今日グローバル市場で確実に地歩を失いつつあるヨーロッパ企業、例えばドイツのゲーメンスも逆を行っている。

正しいことをうまく行なっている典型が GE である。GE は、たとえ利益をあげている事業であっても、世界で一位ないし二位になる見込みのないものはすべて止めている。しかも、GE は最も成果を上げる人材を機会のある事業に投入し、とことん攻撃的に行動させている。

これら五つの大罪は、すでに数世代にわたって知られていることである。すべて数十年の経験によって、その害が十二分に明らかにされているものである。したがって、これら五つの大罪については言い訳は許されない。それは絶対に負けてはならない誘惑である。

(1993)

【22】経営能力を採点する ― 四つの領域における成果

■経営の質をチェックする

経営監査の必要性が、それぞれ経営者に理解ある立場、批判的な立場、行政の立場から経済誌や経営セミナーで論じられている。必要性を説く者は経営の質の問題として、経営者の意欲、真摯さ、創造性、社会性を論ずる。必要性を認めない者は、ナンセンスと鼻を鳴らして、「重要なのは仕事であり、成果は業績に出る」と言う。

だが、いずれも間違っている。経営の質をチェックすることは必要である。上場企業の

場合、経営陣から独立した存在としての取締役会が経営の質をチェックするようになる日も遠くない。しかし、経営は業績によって評価されるとの論も正しい。真摯さや創造性などは小説の世界のことである。だが業績という尺度もまた、経営者の仕事を評価するには十分ではない。

業績とは、事業の成果ではあっても「今日の経営の成果」ではない。業績の成果とは「昨日の経営の成果」である。

■今日の経営が明日の事業を左右する

今日の経営者は、事業の成果に関しては受動的な管理人である。もちろん過去の決定を変更することができるし、変更しなければならないこともある。未来にかかわる意思決定は間違っただけのものになりうるがゆえに、今日の経営陣にとって、前の経営陣が下した決定を変更することは、最も困難でありながら、最も重要な責務の一つである。

今日の経営陣には「明日の事業のための決定を今日下す」という重大な責務がある。しかし、そのリードタイムたるや長くなる一方であり、場合によっては十年先のための決定を今日下さなければならない。「今日の経営の成果」は、主として「明日のための準備」として現われる。ここにこそ『経営の成果の測定』、あるいは少なくとも『その評価』が必要とされる。

たしかに、「今日の経営の成果」が明らかになるのは明日である。しかし、高い確率の下に今日の経営を評価することは可能である。なぜなら、事業の明日は、次の四つの分野における「今日の経営の成果」に左右されるからである。しかも、それらの成果は打率で表すことができ、昨日までの打率を知ることによって、その打率を上げることができるからである。

■投資の結果を期待と比べる（投資のフィードバック分析）

第一が、投資の決定である。ほとんどの会社が投資について詳細な手続きを定めている。事業部長に最大限の裁量権を与えている場合でも、投資は本社の経営陣が掌握している。かなり小額のものについても、最終的な権限は本社の経営陣にある。しかも、あらゆる会社が投資の決定に時間をかけている。

しかし、ひとたび決定がなされると、その後のことには誰も注意を払わない。結果の分りようのない会社さえ珍しくない。数百万ドルをかけた工場の完成が遅れたり、予算を大幅にこえれば、気づかない者はいない。しかし、ひとたび工場が動き出すと、工場の成績について建設前の見込みと実際を対比させることはない。小さな投資については、たとえ総額では重大な意味を持とうとも、後のことには全く注意を払わない。

しかし、投資の結果と見込みの対比ほど、経営者の能力と仕事ぶりを見極める上で有効な方法はない。GMでは五十年も前からこのことを知っている。投資に関する同社の評価システムが公にされたのは、実に1927年のことだった。

投資が直接もたらす収益だけでなく、会社全体の収益への影響についても、見込みと実際の数字を対比させなければならない。このフィードバックは簡単である。よほど複雑なマンモス企業でない限り、コンピュータの必要はない。紙と鉛筆で十分である。必要なものは、決定時の目論見に責任をとる姿勢であり、決定の結果を正面から受け止める真摯さである。

■人事の結果を期待と比べる（人事のフィードバック分析）

第二が、人事の決定である。最終的に組織の将来を決定するものが『人材の育成と配置』であることには異論がない。今日の決定が明日実を結ぶかは『人材の育成と配置』にかかっている。明日にかかわる決定、すなわち「今日の経営資源を不確実な未来に賭ける」という経営上の意思決定は、深刻な障害に突き当たる可能性が大きい。そのとき、「今日の決定を修正してくれる」のが、明日を担う人たちである。

重要性は十分認識されているものの、『人材の育成と配置』は、曖昧で捕捉不可能な世界とされている。しかし、配置した人材の仕事ぶりの予測や結果は、捉えどころのないものではない。定量的に測定はできなくとも、評価はできる。かなり容易にできる。

人材の配置が期待した結果を生まなかったとき明らかなことは、「決定そのもの、あるいは決定の方法が間違っていた」ということである。昇進の失敗を、昇進せられた者の責任にしてはならない。それは、投資の失敗を投下した資金の責任にするようなものである。

ちなみに、人事に卓越した経営者は人事の法則など信じない。彼らが人事に成功するのは、「人を正しく評価することによって正しい人事ができるなどとは思っていないから」である。人の評価の仕方など知らず、ただ「誠心誠意人事を行なう者、とくに自らが下した人事の結果を気にかける者だけが正しい決定を下せる」ことを知っているからである。

組織の士気や人の育成を評価することは不可能である。もしくは至難である。少なくとも容易ではない。しかし、そのもたらしたものを評価することは容易である。すなわち、人事の結果を期待と比較し、評価することは容易である。

■イノベーションの成果を期待と比べる（イノベーションのフィードバック分析）

第三が、イノベーションの成果である。研究、開発、新事業、新製品に何を期待するか。一年後、二年後、三年後、五年後の結果は何か。

「研究の成果など予測不可能であって、計画の立てようがない」と言われる。だが、それは測定が可能である。少なくとも評価は可能である。研究に着手したときの約束や期待との比較も可能である。同じことは、新事業、新製品、新市場、イノベーションについても言える。

おそらく最も有能な経営者さえ、イノベーションについてはせいぜい打率三割である。イノベーションには偶然の要素が大きい。だが、プロクター&ギャンブルやスリーエムが新製品の開発や市場への導入に成功してきた裏には、幸運以上のものがある。そこには、

確かな理由がある。

打率の高い会社は、イノベーションの成果を期待との対比において体系的に評価している。その結果、常に改善することが可能になっている。何が得意かもわかっている。ほとんどの会社が皮算用によってイノベーションを管理しようとしているのに対し、それらの会社は成果をもとにイノベーションを管理している。

■計画の結果を期待と比べる（計画のフィードバック分析）

第四が、計画の成果である。経営者の仕事は、計画についても評価することができる。また評価しなければならない。ここでも評価は、結果を期待と比較することによって行なわれる。「計画の中で予測していたことは、本当に起こったか。それらは本当に重要だったか。設定した目標は、会社、市場、経済、社会の動きに照らして正しかったか。それらの目標は達成できたか」。

計画とは予測ではない。未来を支配しようとするものでもない。それは、明日を考えて今日決定することである。したがって、計画は体系的につくろうが思いつきでつくろうが、未来についての期待を含んでいる。それらの期待が正しかったかどうか、計画についての経営者の能力を赤裸々に表わす。それらの期待は明確に書き出しておかなければならない。そして、実際に起こったことと比較しなければならない。

イノベーションについてと同様、計画について優れた会社でも、打率は三割以下である。しかし、それらの会社は少なくとも、「いかなるときにヒットを放ち、いかなる時に三振するか」を知っている。「何に優れ、何を改善すべきか」を知っている。

計画とは、今日の資源を明日のために使うためのプロセスである。したがって、計画の能力は『明日をつくる』という経営上の責任を果たすうえで欠かすことができない。当然その能力の評価は、経営者の仕事ぶりを評価するうえで不可欠である。

■間違った事業にいたのでは

もちろん、これら四つの領域においていかに優れた能力を持とうとも、間違った事業に携わっていたのではどうにもならない。馬の鞭のメーカーとして利益をあげ続けることはできない。しかし、少なくともこれら四つの領域における仕事ぶりは、事業の将来性や、成長に必要な特性の有無は教えてくれる。

他方、適切な事業に携わり、適切な目標を持っていたとしても、投資、人事、イノベーション、計画に関して優れた仕事、あるいは少なくとも適切な仕事を行わない限り、業績をあげることはできない。これら四つの領域は、会社経営そのものではない。リトマス試験紙である。あらゆる経営陣がテストすべき試験紙である。（1976）

【23】 自社の業績を評価する ― 五つの計器によるチェック

■業績を何で測るか

「短期利益の追求」という証券アナリストやファンドマネジャーからの圧力は、ここ当分弱まりそうにない。したがって、企業はこれに合わせていかざるを得ない。しかし大方の経営者は、短期の利益が業績の尺度として信頼できず、判断を誤らせるだけのものであることを知っている。

経験豊かな経営者は、業績をたちどころに測る公式などないことを知っている。自動車がダッシュボードにいくつかの計器をつけないといけないのと同じように、会社の経営にもいくつかの計器が必要である。計器の数はそれほど必要ない。五つもあれば、「自社が
いかに事業を行っているか、正しい方向に向かっているか否か」を知ることができる。

■市場における地位（マーケティングに関するもの）

自社の業績を評価する第一の計器は、いくつかの市場地位についてのものである。「その市場における地位は上がっているか、下がっているか。大事な市場で市場シェアは改善しているか」

製薬会社は、まず自社製品の一般的な状況を把握する必要がある。次に、人間用と動物用など、個別の医薬品市場の状況を把握する必要がある。人間用の医薬品は、若い医者達、つまり明日の顧客との関係でどの程度うまくいっているか。病院、開業医、さらには泌尿器科医などの専門医との関係でどの程度うまくいっているか。この他にも、炎症治療など競争の激しい分野における自らの地位を知らなければならない。

さらに、自社の製品やサービスの広義の意味での市場シェアを知る必要がある。わが社の建築用鋼材は、PS コンクリートや OS コンクリートといかに戦っているかを知らなければならない。

■イノベーションの成績

第二の計器は、イノベーションについてのものである。イノベーションの成績は市場における地位に見合っているか、それともそれ以下か。イノベーターとしての地位の急激かつ一貫した下降ほど、事業の衰退が切迫していることを示す信頼すべき早期警戒信号はない。同じように、危機的状況にあることを示すものが、イノベーションのリードタイムの長期化である。イノベーションの着手から製品やサービスになるまでの時間の長期化である。

さらにはイノベーションの成功と失敗の比率は改善しているか、悪化しているか。ここでも計器は、主要な事業分野、しかも将来の成長が見込める分野におけるイノベーションの成績を示さなければならない。デジタル・エクイップメント社は、この数年 IBM をはじめとする他のコンピュータ・メーカーよりも優れた成績をあげているが、それは他社よりもイノベーションに成功したからではなかった。イノベーションを成長市場に集中させたからだ。

■生産性の成績

第三の計器は、生産性についてのものである。この計器は、人、物、金という三つの生産要素の投入と、それらの生産要素が生み出す付加価値との関係を示す。ここでいう付加価値とは、財ないしサービスの総産出額から原材料、部品、サービスの購入額を差し引いたものである。

各生産要素の生産性は別個に測定しなければならない。人であれば、ブルーカラー労働者、事務職、スタッフ、経営管理者に分けて生産性を測定しなければならない。

理想を言えば、生産要素それぞれの生産性を着実に高めていかなければならない。しかしある生産要素たとえば人の生産性の向上を、他の生産要素たとえば資金の生産性を犠牲にして実現しようとしてはならない。これは、アメリカの会社が頻繁にやってきた間違いである。そのようなトレードオフは損益分岐点を悪化させる。好況時に生産性を上昇させたとしても、不況時のような生産性の上昇を最も必要とするときに、生産性の低下という報いを受ける。

今日アメリカでは、生産性の向上が最大の問題であることは、いまさら指摘するまでもない。しかし、それは世界的な問題でもある。1973年以降、すべての先進国において生産性の上昇が確実に鈍化している。だが原因が何であれ、経済全体としての生産性の上昇の鈍化は、個々の会社からするならば、とてつもなく大きな機会である。生産性の向上に組織的に取り組む会社は、かなり早い時期に競争上優位に立つはずである。

■キャッシュフロー

第四の計器は、キャッシュフローについてのものである。キャッシュさえあれば、利益が出なくとも長い間何とかやっていけることは古くからの知恵である。逆は真ではない。中小企業に限らず、現金が底をつき、最も利益のあがる成長部門を手放さざるを得なくなことは多い。現金のポジションを弱めるような売り上げの急激な伸びによる利益の増大は、危険信号である。融資によって売り上げを伸ばしている会社は、売上を買っているのであって、稼ぎ出しているのではない。買った市場は長続きしない。

将来性があっても実際に資金需要が生じる前に対策を講じなければ、せつかくの新事業も超特価で売却することになる。事実、現金の不足は利益の不足よりも害が大きい。利益の不足であれば、利益が最もあがっていない陳腐化寸前の事業や製品を売り払うか、縮小すればよい。だが現金の不足の場合には、利益が最もあがっているか、将来性が最もある部門を売却することになる。これがもっとも手っ取り早く、最も多くの現金をもたらしてくれるからである。

しかし、現金のポジションは簡単に測定することができ、かなり先を見ることができる。将来の現金需要を把握するには、通常のキャッシュフロー予測で十分である。

■収益性

そして第五の計器が、収益性についてのものである。収益性は、いわゆる利益に比べて大きくもあり、小さくもある。収益性とは、利益を生み出す能力をいう。したがって、事業部、工場、生産ラインの売却や閉鎖による損益は除外する。一般管理費の配賦分も含めない。これは、事業体としての利益を生み出す能力を測るものであって、特定の期間の利益を測るものではない。

収益性を測るには三か年のフローリング方式によって経常利益を見ていけばよい。必要に応じて物価調整と為替レート調整を行なう。1986年12月を加えれば、1983年12月を落とす。

この収益性の長期的な趨勢の適否を知るには、資金コストとの関係、新分野での業績、利益の質と内訳を見る必要がある。

『収益性』とは、『利益幅（粗利率）』に『資金の回転率』をかけたものである。通常、それは「利益幅を大きくする」よりも、「資金の回転率を上げる」ことで容易に高めることができる。すなわち『収益性の向上』は、「一定の製品を生産、販売、サービスする」ために必要とする「資金の量を減らす」か、あるいは「一定の資金」で「より多くの製品を生産、販売、サービスする」ことによって実現される。

理想的には、利益幅と回転率の双方を同時に改善すべきである。「顧客や流通業者に有利な融資をつけて（売掛金にして）利益の上昇をはかる」など、一方を犠牲にして他方の改善をはかったのでは、たとえ利益の総額が同じか上昇したとしても、収益性が悪化したことになる。

■問題はトレンド（趨勢・潮流）である

これら五つの領域それぞれにおいて最善の尺度は何かについて、エコノミスト、会計士、経営科学者が議論を戦わせている。しかし経営者からすれば、いかなる尺度を使うかにはあまり意味がない。いずれの領域にも完全な尺度はないが、どの尺度でも実務的には役に立つ。しかも、どの尺度を選択しようとも、正確な数値が得られるわけではない。誤差がある。厳密な情報など存在しないからである。

経営者にとって誤差は重要ではない。問題は絶対値ではない。傾向である。勾配である。個々の数値は大雑把であってよい。問題はトレンドである。トレンドについての情報があれば「自分たちの業績はどうなっているか、正しい方向に進んでいるか」について見当がつかない。方向転換の必要にも気づかない。

業績についてのこれら五つの領域での評価が自己管理の能力を与えてくれる。したがって、それらの評価は、三カ月（四半期）ごとの第二月曜日に CEO の机に届けるか、チャートルームの壁に掲げなければならない。（1986）