

顧客を満足させることが、企業の目的でありミッションである。

### 事業の定義

事業を決めるものは世の中への貢献である。

- (A) われわれの事業は何か —現在の事業についての定義
- (B) われわれの事業は何になるか —現在の事業を予測する変化に対応し、現在の事業を修正し、発展させる。
- (C) われわれの事業は何であるべきか —現在の事業を全く別の事業に変えることによって、新しい事業を創造する。

(A)(B)(C)はそれぞれ別のアプローチをもつ。「事業は何であるべきか」を考えることは、事業は今日のもとは違うものでなければならないことを前提にしている。

事業を定義することは難しい。苦痛が大きくリスクも大きい。しかし事業の定義があつて初めて、目標を設定し、戦略を発展させ、資源を集中し、活動を開始することができる。業績をあげるべくマネジメントすることができる。

- ・ 「われわれの事業は何か」を問うことはトップマネジメントの責任である。
- ・ ほとんど常に、事業の目的とミッションを検討していないことが失敗と挫折の最大の原因である。
- ・ あらゆる組織において、共通のものの見方、理解、方向づけ、努力を実現するには、「われわれの事業は何か、何であるべきか」を定義することが不可欠である。
- ・ これは全員一致で決められるような安易な問題ではない。もともと答えが一つではないからである。答えは、判断と勇気を必要とする。この問いは、異論を出すことに価値がある。それによって互いの考えの違いを知ることが可能となる。互いの動機と構想を理解したうえで、ともに働くことが可能となる。
- ・ ”成果のあがる事業であることが繁栄の前提である。効率はその後の条件である”ことを理解しているか？ ⇒ 間違つた事業であつては、いかに効率がよくとも生き残ることはできない。 Y・N  
⇒ 利益率という尺度は、進出してもよい事業を限定し、進出してはならない事業を教える。
- ・ 「われわれの事業は何か」という問いに対する答えを得るために、事業の外部、すなわち顧客や市場の立場から事業を見ているか？⇒顧客の心を読むのではなく、顧客自身から直接答えを得なければならない。 Y・N
- ・ 市場を創造しているか？新たな用途を探しているか？機会や脅威となる市場の動きの進歩を予知しているか？技術の進歩を予知しているか？需要は、これらの能力にかかっている。 Y・N
- ・ ”顧客が製品・サービスを購入して、自らを満足させる欲求が何であるかが事業を決める”と理解しているか？ Y・N
- ・ 市場を明らかにし、市場に貢献すべきもの、卓越性を獲得すべき知識を特定したか？ Y・N

### 事業の定義の例

AT&T	「わが社の事業は、公衆へのサービスである。」
クレディ・モビリエ	「わが社の事業は、企業の支援である。」
食品加工業者	「わが社の事業は、製品の中に食品店と主婦の労力と技術を組み込むことである。」
DLT	「年金基金と投資信託に向けた財務的なサービス、助言、マネジメントの提供」
生命保険会社	「一般家庭への投資機会と財務的安定の提供」
マーク&スペンサー	「勤労者階級に対し、上流階級の品物を上流階級のそれよりも優れた品質を、彼らにも手が出せる価格で提供することによって、イギリスの社会階級を打破すること。」
シアーズ	「アメリカの中流階級のニーズと欲求と満足を扱う事業」
TVA	「低コストの電力を豊富に供給すること」

### 1860年当時アメリカの大学

大学とは何であるべきか、その目的とミッションは何かという点については、皆考えが違っていた。

ハーバード大学 目的は、リーダーの育成にある。

コロンビア大学 目的は、教育、経済、行政、外交まで近代社会の直面する問題に合理的な思考を体系的に適用させることにある。

ジョンズホプキンス大学 目的は、高度の研究にある。

コーネル大学 目的は、国全体の教育水準の向上にある。

### 日本の明治維新

目的は、西洋の帝国主義が支配する世界になって、日本の独立と文化と伝統を守ることにあつた。

この目的は、“富国強兵”と要約され、軍事力増強、経済発展、識字率向上、地方自治、裁判制度の5つの分野に力が入られた。

彼らは、この優先順位にこだわり、勤勉な人材をそれらの問題に集中的に投入した。

しかし、日本は明治の成功に足をとられた。あとを継いだ人たちは、明治のときのままの優先順位にしがみついたため、独立を守るための手段にすぎなかつた軍事力を目的視し、やがて破局をもたらした。

われわれのミッションは何か？	参照する本: 経営者に贈る5つの質問
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ミッションステートメントは、「これが私が憶えられたいことだ!」と言えるものか? Y・N ⇒YES, 「目的は何か? 何のためのものか? つまるところ, “何をもって憶えられたいか?”」に答えるもの。</li> <li>・ ミッションステートメントは, Tシャツに似合う簡潔なものになっているか? Y・N それは, 何を, なぜ行うかを表すものである。いかに行うかを表すものではない。</li> <li>・ ビジョンとは? ⇒ミッションが実現したものがビジョン。いずれへ資源を集中するかを示すものがゴール。</li> <li>・ 理事会の役割は? ⇒ミッション, ゴール, 資源, 評価を担当する。執行部たるマネジメントの役割は? ⇒評価可能な目標, 行動, 予算に加えて, 成果の具体例の提示を担当する。</li> </ul>	
例) 大病院の救急室のミッション: 「患者の安心」。大事なものは直ちに診ることだった。	
例) 赤十字のミッション: 「弱者への奉仕」	
例) ガールスカウトのミッション: 「私達は女の子たちを目一杯に花開かせるために働く」	
例) あるメンタルヘルスクリニックのミッションは「患者の治癒」であり, 評価可能な成果は, 社会生活への復帰だった。	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 誰をも喜ばすことが大事か? ⇒NO. 大事なことは, 対象とする顧客を深く喜ばせることである。 Y・N ⇒あなたの成功は顧客の満足にどれだけ貢献するかによって決まる。</li> <li>・ 金のために妥協してないか? ⇒品位にもとる機会は拒否しなければならない。 Y・N</li> </ul>	
例) ある市立美術館では,	
ミッション: 「市民と美術品との触れ合いの増大」	
ビジョン: 「世界の多様な美術品を市民の心の糧とする街」	
ゴール: ①美術品の収集と保全, ②展示, 講座, 出版による啓蒙, ③来場者の増加, ④設備の充実と運営の改善, ⑤財務基盤の確立	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リーダーたる者は, 「何をもって憶えられたいか」を問い続けているか? ⇒YES. 満足してはならない。</li> <li>・ リーダーたる者は, 資源の浪費を防ぎ, 意味ある成果を確実なものにするために, 何を行うかを Y・N 決定する責任をもつか? ⇒YES.</li> <li>・ リーダーとは組織そのもの, 価値観の化身たるべき者か? ⇒リーダーとは範となる者, 約束を守 Y・N る者である。リーダーシップとは, いかに行うかではなく, 何を行うかにかかわることである。</li> <li>・ 実行段階において何らかの役割を演ずる者は, すべてアクションプランの策定に参画している必要がある。</li> </ul>	
「われわれは何によって憶えられたいか?」それをTシャツに似合う簡潔なものにすると?	

### 企業をマネジメントするという事は、マーケティングとイノベーションによる顧客の創造である。

○ マーケティングは顧客からスタートする。マーケティングの目指すものは、顧客を理解し、顧客に製品とサービスを合わせ、自ら売れるようにすることである。	
○ トップマネジメントたる者は、多くの時間を社外で過ごさなければならない。 *ネクストソサエティP142	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ “顧客こそが企業を存続させる、顧客こそが雇用を生み出す”ことを理解しているか? Y・N</li> <li>・ “顧客の欲求とニーズに応えさせるために、社会は富を生み出す資源を企業に負託している”こと Y・N を理解しているか?</li> <li>・ マーケティングは、顧客の人口構造、顧客の現実、ニーズ、価値からスタートしているか? Y・N</li> <li>・ 社員にとっての評価基準を顧客への貢献においているか? Y・N</li> </ul>	
○ イノベーションとは、新しい満足を生み出すことである。	
○ 組織が生き残りかつ成功するためには、自ら変化をつくり出すことである。 *ネクストソサエティP63	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ “イノベーションとは、人的資源や物的資源に対し、より大きな富を生み出す新しい能力をもたらすこと”と理解しているか? Y・N</li> <li>・ “企業が存在しうるのは、成長する経済においてのみである”ことを理解しているか? Y・N</li> <li>・ “変化を当然とする経済においてのみである”ことを理解しているか? Y・N</li> <li>・ “企業は財とサービスを供給するだけでなく、イノベーションの結果、よりよい製品、より多くの利便さ、より大きな欲求の満足をもたらす必要がある”ことを理解しているか? Y・N</li> <li>・ 生産的なイノベーションとは、単なる改良ではなく、新しい欲求の満足をもたらす財とサービスの創造であることを理解しているか? ⇒そのような製品の価格は、かえって高くなる。 Y・N</li> <li>・ “既存の製品の新しい用途を見つけることもイノベーションである”ことを理解しているか? Y・N</li> <li>・ “イノベーションには、技術だけではなく経済や社会のコンセプトもある”ことを理解しているか? Y・N</li> <li>・ ⇒マネジメントたる者が社会のニーズをもって、利益をあげる事業機会としてとらえること。 ⇒【例】銀行融資、損害保険、株式会社の誕生、割賦販売は社会のニーズから生まれた。</li> <li>・ あらゆる部門がイノベーションに責任をもっているか? イノベーション上の明確な目標を持って Y・N るか? ⇒自らの担当する領域におけるイノベーションに責任をもたなければならない。</li> </ul>	
○ 企業の管理的な機能とは、富を生むべき資源を生産的に使用することである。	
○ 利益は、事業の目的ではなく条件である。意思決定の根拠ではなく、妥当性の尺度である。いかなる事業においても、経済活動に伴うリスクをカバーし、赤字に陥らないために利益をあげることが必要である。	





**(B)「われわれの事業は何になるか？」**

予測される変化に適応するため、現在の事業を修正し、拡張し、発展させる。

- ・ 「われわれの事業は何か」との問いに対する答えのうち、大きな成功をもたらしたもののさえ、やがては陳腐化する。せいぜい10年が限界である。

**① 現在の市場の潜在的な可能性と趨勢**

市場に大きな変化がない場合、5年後、10年後にわれわれの事業はどこまで大きくなることを期待できるか？


**② 「顧客、市場、技術に大きな変化がない場合、人口構造の変化によって、5年後、10年後にいかなる予測をすることができるか？」**

(1)市場のトレンド ・ (2)購買力 ・ (3)購買行動/購買特性 ・ (4)顧客ニーズ ・ (5)雇用/労働力

- ・ 人が労働力人口に仲間入りするのは、途上国では10代に入ってから、先進国では20代に入ってからである。所帯をもつのはその後である。一人前の顧客になるのもその頃である。

例) 1950年代までアメリカでは「ライフ」などの総合雑誌が無敵の存在だった。今日では当時の代表誌は残っていない。原因は人口構造の変化である。年齢構造の変化もあるが、それ以上に教育水準の向上がある。無個性の大衆市場が消え、高学歴で高収入の特化した人たちの市場に変わったためである。

「ビジネスウィーク」など、この20年間に成功した雑誌のすべてが、この認識に立っていた。これらの雑誌は、編集、購読者獲得、広告について、同一の関心をもつ人々からなるそれぞれの人口セグメントを対象として行った。彼らは無個性の大衆市場には働きかけなかった。

例) シアーズはアメリカの人口構造の変化を機会としてきた。シアーズの戦略は終始一貫して、最大の市場を見つけ、その市場を大衆市場に変えるというものだった。


**③ 「市場構造はどのように変化するか？」**

(1)経済の発展、経済構造によって ・ (2)流行と好みの変化によって ・ (3)競争相手の動きによって

(注) 競争は、顧客が何をかうかによって規定される。したがって競争は、直接のものだけでなく、間接のものも含めて検討しなければならない。


**④ 顧客の欲求のうち、「今日の製品やサービスによって、満たされていない欲求は何か？」**

- ・ この問いを発し、かつ正しく答える能力をもつことが、波に乗るだけの企業と成長する企業との差になる。

例) ソニーは1950年代の半ば、アメリカへの進出を決めたとき、「満たされていない欲求は何か」を問い、一つの大きな成長市場を発見した。アメリカの若者は、キャンプや浜辺へ重い真空管ラジオを担いで行っていた。明らかにそこには軽くて安いラジオへの需要があった。

同社は、携帯用のトランジスターラジオをもってアメリカの大衆市場へ進出した。ソニー自身は、トランジスターを開発したのではなかった。それを開発したベル研究所は、トランジスターを時期尚早と判断した。


**⑤ 「われわれの事業は何になるか？」**

- ・ 事業のもつ目的、ミッションに影響を与える可能性のある経営環境の変化は認められるか？ Y ・ N
- ・ 「事業の目的、戦略、仕事の中に、それら経営環境の変化を現時点でいかに組み込むか？」
- ・ 「いかなる要因がその予測を正当化し、あるいは無効とするか？」


**(C)「われわれの事業は何であるべきか？」**  
 現在の事業を全く別の事業に変えることによって、新しい機会を開拓し、新しい事業を創造する。

「われわれは、正しい事業にいるか？」 Y・N

「われわれの事業を変えるべきか？」 Y・N

① 事業の目的とミッションに合わなくなったもの、顧客に満足を与えなくなったもの、事業に貢献しなくなったものの体系的な廃棄がある。

・ 利益だけのために事業の性格を変えようとしてないか？ Y・N

⇒ 変えようとしてはならない。しかし利益があまりに少なければ事業を放棄しなければならない。

例) 中小医薬品メーカーが、自社の有能なマネジメントの生産性を十分発揮させていないと判断した。生産ラインから手を引き、代わりに他社ブランドの医薬品の全国流通を手がけた。

同時に、マネジメントが無能であるために成功できないでいる中小メーカーを買収しマネジメントを送り込むことによって大きな利益を生む事業に育て上げている。

例) クリスマス玩具用の卸売業者は、ベテラン営業部員という資源を一年中活用するために、水着の卸という新しい事業に進出した。

今日顧客に価値を与えていないもの、明日には顧客に価値を与えないものは何か？  
 今日の人、市場、技術、経済の実態に合っていないものは何か？

<input type="checkbox"/>	既存の製品、サービス			
<input type="checkbox"/>	既存の工程/生産性			
<input type="checkbox"/>	既存の市場、最終用途			
<input type="checkbox"/>	既存の流通チャネル			

「われわれは、いかなる既存の製品、事業を捨てるべきか？ いかなるものから手を引くべきか」


② 「社会、経済、市場、技術について、顧客の欲求を変化させ、新しい欲求を創造し、古い欲求を消滅させるイノベーションによる事業機会の可能性はあるか。」 Y・N

・イノベーションは、自らによるイノベーションか他社によるイノベーションである。

例) 製造業における主要企業のすべてが、イノベーションを事業機会とすることによって成長してきた。

例) ユーロダラーは、アメリカの銀行が生み出したものではなかった。しかし彼らはユーロダラーの可能性をいち早く理解し、グローバル通貨に仕立てることに成功し、世界の金融市場における急速な成長を可能にした。

例) IBMは長い間、自らの事業をデータ処理と定義していた。当時IBMは、新たに登場してきたコンピュータの技術については、いかなる知識も持っていなかった。しかしIBMは「われわれの事業は何であるべきか」を検討した結果、データ処理がパンチカードからコンピュータに変わることを知ったのだった。

例) ある生命保険会社は、投資信託会社を買収し、投資信託を販売することにした。

例) ある雑誌社は、雑誌から出版情報サービスへと事業の重点を変えた。

(1)社会の変化 ・  (2)経済の変化 ・  (3)市場の変化 ・  (4)技術の変化 ・  (5)イノベーション


③ 「われわれの事業は何であるべきか？」 参照④【事業機会のマネジメント】未来を今日築く


**(D) 事業の定義**

創造する経営者P260

AT&T	「わが社の事業は、公衆へのサービスである。」
クレディビリエ	「わが社の事業は、企業の支援である。」
マーク&スパンサー	「勤労者階級に対し、上流階級の品物を上流階級のそれよりも優れた品質を、彼らにも手が出せる価格で提供することによって、イギリスの社会階級を打破すること。」
シアーズ	「アメリカの中流階級のニーズと欲求と満足を扱う事業」
(例)	「わが社の事業は、高エネルギー物理の生産工程への適用である。」
(例)	「顧客の事務管理部門に対し、近代的オフィスに必要な機器や消耗品を供給する。」
食品加工業者	「わが社の事業は、製品の中に食品店と主婦の労力と技術を組み込むことである。」
住宅雑誌社	「住まいに誇りをもち手入れをする住宅所有者に奉仕することである。」

**わが社の事業の定義について**

「どのような市場に対して、どのような貢献すべきかを明らかにしているか？」

(A)われわれの事業は何か？	⇒	Y・N
(B)われわれの事業は何になるか？	⇒	Y・N
(C)われわれの事業は何であるべきか？	⇒	Y・N
「定義は、具体的な方法について何かいっているか？」⇒実はいうべきではない。	⇒	Y・N
「定義は、具体的にいかなる製品を扱うかについて規定しているか？」 ⇒実は規定すべきではない。それは、時、場所、状況に応じて決定すべきこと。	⇒	Y・N
「市場や技術が変化したとき、成長し変化していけるだけの大きさのものか？」	⇒	Y・N
「定義は、卓越性を獲得すべきどのような知識を特定しているか？」	⇒	Y・N

(A)われわれの事業は何か	⇒
(B)われわれの事業は何になるか	⇒
(C)われわれの事業は何であるべきか	⇒

「定義は、リーダーシップを獲得すべきどのような市場を特定しているか？」

(A)われわれの事業は何か	⇒
(B)われわれの事業は何になるか	⇒
(C)われわれの事業は何であるべきか	⇒

「定義が実行可能なもので、どのような具体的な行動に結び付けられるか？」

(A)われわれの事業は何か	⇒
(B)われわれの事業は何になるか	⇒
(C)われわれの事業は何であるべきか	⇒

「事業は、大規模になろうと努めるべきか？小規模に留まっている方がよいか？」	大・小
「マネジメントすることが不可能になるほど、いろいろなことを行おうとしてないか？」	Y・N
「いかなる領域に卓越性が必要か特定できているか？」 ⇒あまりに広い一般的な定義しかできていないと特定できない。	Y・N
「あまりに多くのことを行っているために何一つうまく行うことができない状態にないか？」 ⇒あらゆるものを含む言葉でしか自らを定義することができていないと、なる。	Y・N
「市場や顧客と無関係に事業を行っていないか？」	Y・N
「知識や労力とは関係のない分散を行っていないか？」 ⇒事業について有効な定義をもていないと分散する。	Y・N

**(E) わが社の卓越性の定義**

創造する経営者P264

例) GEは、事業を気にせず科学者や技術屋として卓越するよう奨励してきている。 IBMは売上と顧客を生む能力を重視し、地域ごとの販売責任者を中心に据えてきている。 「わが社の事業にとって真に必要な活動は何か？必要な活動は何でなければならないか？」	
(A)われわれの事業は何か	⇒
(B)われわれの事業は何になるか	⇒
(C)われわれの事業は何であるべきか	⇒
「事業に弾力性や成長と変化の余裕を持たせることができるか？」	Y・N
「事業について集中が可能なように範囲を特定するものか？」	Y・N
「自らの卓越性を狭い専門分野に定義していないか？」	Y・N
「自らの卓越性にあらゆる能力を列挙していないか？」	Y・N
「卓越性の定義から、人事の決定をできるか？」誰を昇進させるか、どのような人たちを採用するか”	Y・N
「卓越性の定義は定期的に見直し、そのつど新しく考えているか？」 卓越性の定義を頻繁にかえることはできない。しかし永久に変わらない定義はない。 事業の定義、構造、市場、知識に変化があれば、必要とする卓越性の定義も変えなければならない。	Y・N
【例】GEは、市場の変化、自らの規模の変化に伴い、中心的な卓越性としてマネジメントの能力を加えた。 IBMはコンピュータのために科学や技術の卓越性を重視するようになった。	