

目標の目的

目標とは、「われわれの事業は何か？何になるか？何であるべきか？」という問いから導き出されるもの。

- ① 事業の定義、目的、ミッションの定義は、目標として具体化しなければならない。
目標とはミッションを実現するための決意であり、成果を評価するための基準である。
- ② 目標は、明日成果をあげるために今日とるべき行動についての意思決定を容易にする。
- ③ 目標は常に、現在的手段と将来の成果、近い将来の成果と遠い将来の成果とのバランスを決定する。
- ④ 目標は絶対のものか？ Y・N
⇒目標を拘束衣にしてはならない。目標は絶対のものではない、方向づけである。
- ⑤ 目標は未来を定めるためのものか？ Y・N
⇒目標は未来を定めるものではない、未来をつくるために、資源とエネルギーを動員するためのものである。
- ⑥ 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か？ Y・N
⇒マーケティングとイノベーションが中心となる。これら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。
- ⑦ 何を測定するかによって、目標が目に見える具体的なものとなるか？ Y・N
⇒具体的なものになる。しかし、不幸なことに、企業活動に関わる8つの領域で使うことのできる既成の測定の尺度は、いい加減である。【現代の経営】P86
- ・ マネジメントとは行動である。したがって可能なものではなく理想とするものに従って目標を設定しているか？⇒可能性との妥協は、その後でよい。 Y・N
- ・ 目標を設定する狙いは何か？⇒行動するためである。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。目標は実行に移さなければ目標ではない。
- ・ 目標は常に点検しているか？⇒不況の時に目標の達成を遅らせる必要もある。暫時停止する必要もある。情勢が変化すれば、目標そのものを変更しなければならない。 Y・N
- ・ 事業の目標として利益を強調していないか？今日の利益のために明日を犠牲にしてないか？ Y・N
⇒事業の目標として利益を強調することは、事業の存続を危うくするところまでマネジメントを誤らせる。
- ・ 一つの目標だけを探求してないか？⇒それは判断を不要にするために魔法の公式をもとめることである。判断の代わりに公式を使うことは、常に間違いである。 Y・N
- ・ 優先順位は付けたか？⇒優先順位は付けなければならない。あらゆることを少しずつ手がけることは最悪で、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ましである。 Y・N
- ・ 高い優先順位を付けられなかったものはどうなるか？⇒それ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装置は何か？⇒そのための装置が予算である。
- ・ ”目標をバランスさせる仕事は機械的な作業ではない。そのための方程式はない”ことを理解しているか？ Y・N
- 予算(お金や時間の使い方)は目標間のバランスに関する意思決定の最終表現にすぎない。
- ・ 事業の多岐にわたるニーズを調和させる予算を編成しているか？⇒編成することこそ、マネジメントの能力として重要である。予算の範囲内で仕事することはほかでもできる。 Y・N

目標を設定する領域

事業の目標は、事業の存続と繁栄に直接かつ重大な影響を与えるすべての領域について必要か？ Y・N
⇒YES,8つの領域それぞれにおいて、測定すべきものを決定し、その測定の尺度とするべきものを決定する。

具体的な目標をもたない領域は、必ずないがしろにされる。
何を尺度として何を測定するかが明らかにされていない領域は、放っておかれるだけとなる。

- ① マーケティングは？⇒ 事業は顧客を創造することができなければならない。
- ② イノベーションは？⇒ 出来なければ誰かに陳腐化させられる。
- ③ 人的資源は？⇒ あらゆる事業が、人・金・物に依存している。この獲得と利用についての目標が必要。
- ④ 物的資源は？⇒ あらゆる事業が、人・金・物に依存している。この獲得と利用についての目標が必要。
- ⑤ 資金は？⇒ あらゆる事業が、人・金・物に依存している。この獲得と利用についての目標が必要。
- ⑥ 生産性は？⇒事業が発展を続けるには生産性を向上させていかななければならない。
- ⑦ 社会的責任は？⇒ 事業が社会の中に存在する以上、社会的責任を果たさなければならない。
- ⑧ 利益は？⇒ 利益がなければいかなる目標も達成できない。あらゆるコストは利益によって賄われる。

8つの領域において、測定すべきものを決定し、その測定の尺度とするべきものを決定したか？ Y・N

- ・ マーケティング : われわれは、マーケティングについてのみ適切な尺度をもつだけである。
- ・ イノベーション、生産性 : 何を行うべきか以上のことはほとんどわからない。
- ・ 利益 : あやふやな尺度をもつにすぎない。どれだけの利益が必要かを決定する手段はない。
- ・ 資源、資金などその他の領域 : 単に意図を表明する程度のことにとどまらざるをえない。

マーク&スパンサーの例

背景) 1920年代のイギリスでは、衣料品は階級によって異なっていた。第一次世界大戦後、ファッションを気にする社会となり、かつ戦時中の軍服生産の経験から、メーカーは安くて良いものを生産できるようになっていた。加えてレーシヨンなどの新素材も現れていた。欠けていたのは、まさに近代的な大量流通システムだけだった。

- ・ 同社が成功したのは、「われわれの事業は何か。何であるべきか」の定義を意味ある目標にまで具体化したからだった。彼らは、「何に集中するか」、すなわち基本的な戦略目標を決定した。

目的) 自分たちの事業の目的とミッションを考え直した。自分たちは小売業ではなく、社会革命の担い手であるとした。

定義) 自分たちのミッションは勤労者階級に対し、上流階級の品物を上流階級のそれよりも優れた品質と、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であるとした。

目標) マーケティング(集中の目標) 同社は雑貨チェーンとして成功していたにもかかわらず、取扱商品をアパレル関係にしぼることにした。

この集中化の決定によって、マーケティングの目標を設定することができるようになった。すなわち、「顧客は誰か。誰であるべきか。いかなる店舗が必要か。いつ必要か。いかなる価格政策をとるか。いかなる市場を狙うか」を決定できるようになった。

イノベーション: 新製品の研究開発とデザインのための研究センターを設けた。

(背景として、同社が必要とした種類の衣料品はまだ存在していなかった。)

: デザインやファッションも手がけた。

: メーカーの発掘と育成に力を入れた。

(既存のメーカーが新興のベンチャーである同社に指示されることを好まなかった)

: 繊維、染料、生産プロセスの開発を行った。

人的資源: 人材の採用、研修、マネジメントの育成についてはシアーズに学んだ。

物的資源: 主な資源の調達開発についても目標を設定した。店舗についても同様にした。

資金調達: 資金調達についても目標を設定した。

生産性: (それまでは、同社の成長は店舗の増設によっていた。)

1920年代以降は、店舗の生産性の向上すなわち売り場面積当たりの売り上げ増によることとした。

社会的責任: 従業員と納入メーカーについて目標を設定した。

: 各店舗に女性のスタッフマネジャーを配置し、女性従業員の世話をさせた。

: 従業員に優しいマネジメントを目指した。

: 納入メーカーの搾取ではなく育成が旨とされた。

利益: 利益に関する目標などというものは存在したことがない。

: 利益は物事を正しく行った結果にすぎないもの。

: 市場と顧客への貢献の度合いを示す尺度である。

: 利益は、リスクをカバーするだけのものをあげなければ、いかなる目標も達成できないという制約条件である。

【具体例】イノベーションの目標

背景) 1900年頃、シアーズは、アメリカの農民が孤立した独自の市場を形成しているとの認識から事業をスタートさせた。当時の農民は、既存の流通チャネルでは到達できず、都市の消費者とは異なるニーズを持つという意味で、独自の市場だった。

マーケティング) : シアーズは農民相手の事業を開始するにあたって、顧客と市場、特に農民にとって価値あるものは何かを分析しておく必要があった。

イノベーション)

・ 製品 質、量、価格共に農民のニーズに応える商品のメーカーを見つけ、育てるという商品開発が必要だった。

・ 市場 「買い手の危険負担」を「売り手の危険負担」に変えることが必要だった。「委細かまわず返金します」とした。

・ 流通チャネル 大都市に買い物にいけない農民のために定期発行のカタログが必要だった。

・ 生産プロセス コストをかけずに注文をさばく方法が必要だった。世界最初の大量生産工場である通信販売の「発送工場」が必要だった。

・ 生産プロセス シアーズがこの新しい事業に着手したとき、社内には必要なスキルがほとんどなく、人間組織をつくり上げることが必要だった。バイヤーも在庫管理に詳しい会計士も、カタログの絵描きも、膨大な注文をさばく事務員もいなかった。

「わが社の事業の定義は何か？」

われわれの事業は何か？

われわれの事業は何になるか？

われわれの事業は何であるべきか？

① マーケティングの目標

参照 ③【5WAY戦略】

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。これ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。

A 集中の目標 「いかなる分野に集中するか？(市場、セグメント、製品、サービス、価値)」

集中の決定は基本中の基本ともいべき重大な意思決定である。集中こそ戦略の基盤である。

- ・ 集中の決定は、市場の力学、トレンド、変化に合わせて繰り返し検証して決定しているか？ Y・N
- ・ 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。集中の決定はリスクを伴うが、これこそ本当の意思決定である。
- ・ 成果を生むわずかの種類の価値ある活動に集中すること。市場全体をカバーしようとするとう成功をしない。
- ・ 成果の90%は、10%のものからもたらされる。残りの90%は、いかに効率を良くしようとも成果を生まない。
- ・ 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、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。

【例】 1920年当時、シアーズは事業の重点を、自動車を持つ農民と都市人口を顧客とすべく、通信販売から店舗による小売業に転換するという決定を行った。

【例】 IBMは業務用の市場に集中することを決定した。コントロール・データ社は科学計算の市場に集中することを決定した。他の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。

【例】 マーク&スペンサー(以下M&S)は、商品を雑貨チェーンからアパレル関係に集中することによって変身した。

	顧客、市場、セグメント		製品、サービス、価値	
事業はわれわれの何れか？				
事業はわれわれにわれなるのか？				
あるべき事業はわれわれの何れか？				

B 市場地位の目標

売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。

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。市場地位には下限とともに上限がある。シェアが一定水準以下となった事業は市場から駆逐され、企業の存続にとってきわめて危険である。逆に市場を支配し独占的な地位ともなると、自己満足や市場からの抵抗によって挫折する。

【例】 デュポンは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り、市場を成長させる。

市場地位の下限:

市場地位の上限:

最適な市場地位とは:

② イノベーションの目標 「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、具体的な活動に移すためのもの。

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。これ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。

- ・ イノベーションについては、何をおこなうべきか以上のことはほとんどわからない。イノベーションに関わる目標は、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。
 【例】 医薬品メーカーでは自社の生存が10年以内に製品の3/4を入れ替える力があるかどうかにかかっている。
 【例】 M&Sは、繊維、染料、生産プロセスの開発を行った。デザインやファッションも手がけた。メーカーの発掘と育成に力を入れた。
 【例】 どれだけの保険会社が、商品の開発や改善、勧誘やクレーム処理の研究に、自らの成長、さらには存続さえ依存していることを認識しているだろうか。
- ・ 目標を設定するうえで最大の課題は、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。
- ・ イノベーションに関わる活動とその成果を評価するための指標が必要となる。
 【例】 製品の包装についての100の小さな改善と、10年の研究を要する化学上の大発見ではいずれが重要か？デパートと医薬品メーカーでは答えが違う。
- ・ 今日リーダー的な地位にある企業の多くが、四半世紀以上も前の世代の活動によって今日の地位がある。
- ・ 今日無名の企業の多くが、今日行っているイノベーションによって明日のリーダー的な地位を得る。
- ・ イノベーションに関わる活動とその成果を評価するための指標
 - ① われわれは過去10年間、市場地位にふさわしいイノベーションを行ってきたか？ Y・N
 - ② われわれは過去10年間、明日のためのイノベーションに必要な種子を育ててきたか？ Y・N
 - ③ われわれは過去10年間、大学、他社、海外における成果など、自社が使えない可能性のある成果に依存するようになっていないか？ Y・N
- ・ 小企業のメリットの一つは、イノベーションのための計画の立て方の容易さにある。
 【例】 ある容器メーカーの社長は、「市場に近いところにいるため、どんな新製品が求められているかがかなり早くわかる。技術陣のほうも、企業規模があまりに小さくて、自分たちが何でもできるとは考えない。そのため、利用できるものがないかと目と耳をいっぱいにかけている」

(1) マーケティングの目標を達成する上で必要なイノベーションの予測は？

【短期の予測】 すでに行われたイノベーションがもたらす具体的な進展についての予測。
 【製品とサービス・市場・流通チャネル(製品とサービスの提供の仕方)・生産プロセス】

【長期の予測】 あるべき姿を志向する長期の予測。
 【製品とサービス・市場・流通チャネル(製品とサービスの提供の仕方)・生産プロセス】

(2) 事業のあらゆる領域において、技術進歩によって期待しうるものの予測は？

【短期の予測】 すでに行われたイノベーションがもたらす具体的な進展についての予測。
 【製品とサービス・市場・流通チャネル(製品とサービスの提供の仕方)・生産プロセス】

【長期の予測】 あるべき姿を志向する長期の予測。
 【製品とサービス・市場・流通チャネル(製品とサービスの提供の仕方)・生産プロセス】

(3)イノベーションの目標

「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、具体的な活動に移すためのもの。

A) 新製品と新サービスにおけるイノベーションの目標

i) マーケティングの目標の達成に必要な新製品と新サービスは何か？

ii) 現在の製品・サービスを陳腐化する技術変化が原因となって必要となる新製品と新サービスは何か？

iii) マーケティングの目標を達成し、かつ技術変化に備えるための製品・サービスの改善は何か？

B) 市場におけるイノベーション(消費者の行動や価値観)の目標

i) マーケティングの目標の達成に必要なイノベーションや改善は何か？

C) 流通チャネル(製品とサービスを市場にもっていくまで)におけるイノベーションの目標

i) マーケティングの目標の達成に必要なイノベーションや改善は何か？

D) 生産のプロセス(工程)におけるイノベーションの目標

i) マーケティングの目標の達成に必要なイノベーションや改善は何か？

E) 経理・設計・事務管理・労使関係などあらゆる種類の知識と技能の進歩に合わせたイノベーションの目標

i) マーケティングの目標の達成に必要なイノベーションや改善は何か？

必要なコスト

④ 物的資源獲得の目標 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

資源と資金の確保はトップマネジメントの仕事である。その実行は各々の機能別部門の専門家の仕事である。
われわれは、資源や原材料を必要とするか？供給を確保する必要があるか？ Y・N

物的な製品を扱う事業は、その供給を確保する必要がある。

【具体例】大手製油会社はすべて、油田の発見と開発に力を入れている。

シアーズは、メーカーの開拓に体系的、計画的に取り組んでいる。

マーク&スペンサーのような小売りチェーンでは、店舗が必要である。

ある製紙会社では、植林について、50年後を考慮して伐採一本当たり二本の植樹を行っている。

- ・ 重要な原材料、部品、製品については、単一の供給業者に頼るべきか？ Y・N
 ⇒一括購入は価格上のメリットを与えてくれる。品不足の時には、優先的に扱われる。
 ⇒それとも複数の供給業者を確保しておくべきか？競争によって調達価格を安くできる。
- ・ 長期契約を結ぶことによって、買い付け価格の変動を平準化させるべきか？ Y・N
 ⇒それとも相場を読むというリスクをとるか？ Y・N

われわれは、工場、機械、事務所など設備を必要とするか？供給を確保する必要があるか？ Y・N

- ・ いつ工場や事務所の補修をやめて新しい建物を建設するかを計画しているか？
- ・ いつ機械を更新するかを計画しているか？
- ・ 老朽化した設備の使用に伴うコストは通常隠れている。帳簿上は老朽化した工場や機械設備のほうが大きな利益をあげているように見える。これは錯覚にすぎない。
- ・ 固定資本に使用料を課し、価値の減少を測定して、その更新に備えるための原価償却なるものについても再検討したか？ Y・N
- ・ 設備は過少であっても過剰であっても危険である。

(注)必要な設備計画についてコロンビア大学の経済学者ジョエル・ティーンの簡便な方法がある。

1)「自らの需要として、必要なのは何か？」

2)「われわれに手に入るものは何か？われわれはどう行動しなければならないか？」

必要なコスト

⑤ 資本すなわち資金の調達目標 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

- ・ 資金を重要でないことに使い、重大な投資のための資金が不足するおそれはないか？ Y・N
- ・ 資金計画を重視し、トップマネジメントの一人が専門に担当するか？ Y・N
- ・ マネジメントは資金繰りが逼迫する前に資金の問題を気にかけているか？ Y・N
 ⇒資金調達の問題について検討せず目標を設定しなかったために、成長できなくなる。
 ⇒資金を社内留保からの自己金融によって調達すべきか？ Y・N
 ⇒長期あるいは短期の借り入れによって調達すべきか？ Y・N
 ⇒株式の発行によって調達すべきか？ Y・N

1)「どれだけの資金を必要とするか？いかなる形で必要とするか？どこから調達するか？」

2) 必要な資金を惹きつけて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？」

必要なコスト

⑦ 社会的責任の目標 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

- ・ この領域で必要とされるものは定性的な基準である。データではなく判断である。測定ではなく評価である。目標さえ明らかになれば、それらの目標を達成したか否かは評価することができる。
- ・ あらゆる事業に共通する社会的目標は、社会にとって生産的なことを行い、社会を強化し、その繁栄を増進することである。これらのことこそ、企業の力と繁栄と利益の基盤となるものである。
- ・ 企業は、社会と経済によ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。そして企業は自らが与える社会的影響について、責任を果たす上で必要な能力はすべて身につけていなければならない。

【例】 マーク&スペンサーは、女性のスタッフマネジャーを配置し、女性従業員の世話をさせ、従業員に優しいマネジメントを目指した。また納入業者の搾取ではなく育成が旨とされた。

【例】 企業は、一人ひとりのマネジメントに対し、彼らの能力を完全に発揮することのできる挑戦の機会を与え、産業における仕事を一つの生き方にまで高めるといふ、社会的責任を果たさなければならない。

- ① 「企業活動が社会に与える影響について検討し、目標を設定しなければならない。社会的目標は何か？」
- ② 「社会に存在する問題の解決を、どのような事業上の機会に転換できるか？」

必要なコスト

⑧ どれだけの利益が必要か？ 利益とは目的ではなく結果である。

企業には最低限あげるべき利益というものがある。それは自らの将来のリスクをカバーし、事業を継続していくために必要とされる利益である。

利益とは、未来の費用、事業を続けるための費用である。

- ① 利益は事業活動の有効性と健全性を測定する究極の判定基準である。
- ② 利益は事業継続に伴うリスクをカバーする。
- ③ 利益は雇用を創出する。
- ④ 利益は事業の拡大とイノベーションに必要な資金の調達を確実にする。

「近い将来と遠い将来のバランスに影響を及ぼす意思決定は、管理可能な支出についての決定に Y ・ N よって行っているか？」 参考④【管理可能な支出】

管理可能な支出についての5か年予算は、5年以内という近い将来において事業上の目標を達成するうえで必要とされる支出を、すべて明らかにする必要がある。

事業があげなければならない最小限必要とする利益 【参考】①必要最小限の利益

利益に関わる目標は、事業があげうる最大の利益ではなく、事業があげなければならない最小限の利益を明らかにすることである。

- ① 必要とする利益率＝現在すでに使用している資金について資本市場の利子率 %
 必要とする利益＝使用している資金 × 利子率 ¥
 *「事業年度という暴君」から自らを開放しない限り、合理的な事業のマネジメントは行えない。
 * 利益率は業績の波をならした平均としてとらえる必要がある。
 何年間にわたってのことであることを明らかにする。 年
- ② 必要な利益＝①に加え、さらに資金を社内留保できるだけの利益が必要 ¥
 年間の利益率だけでなく、投下した資金から期待すべき利益の総額 ¥
- ③ 【損益分岐点分析】 *この損益分岐点売上高を越えた分が利益となる。
 (A) 事業の粗利率＝(1－材料費や外注費/売上高) %
 固定費(売上がなくても出ていく費用) ¥
 損益分岐点売上高＝固定費/事業の粗利率 ¥
 (B) 利益を生み出す粗利益＝固定費＋②利益 ¥
 利益を生み出す売上高＝(固定費＋②利益)/事業の粗利率 ¥
 利益を生み出す粗利率＝(固定費＋②利益)/損益分岐点売上高 %

- ④ 利益率の測定尺度 【例】当初の投資額に対する税引前利益の割合とする。

「7つの領域における目標達成には、どれだけの利益が必要か？」

7つの目標は、いずれも達成に大きなリスクを伴う。相当の活動すなわちコストを必要とする。利益が諸処の目標を達成するうえで必要となってくる。

7つの目標は、利益によって制約を受ける。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。

優先順位の設定

- ・ 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。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。

例) 市場シェアと利益率のいずれを重視すべきか？生産性の向上にどれだけのエネルギーを投ずるべきか、それとも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？

- ・ 目標とする利益を達成不可能なほどに高く設定してないか？⇒してはならない。 Y・N
達成不可能なほど利益が必要であるならば、他の目標の方を切り詰めなければならない。
- ・ 何もかもできる組織はない。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。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。優先順位を付けることにはリスクが伴う。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

達成不可能なほどの利益が必要であるならば、「優先順位をつけるとどのように予算化されるか」

	必要なコスト	優先順位による予算
① マーケティングの目標を達成する上で必要なコスト	¥	⇒ ¥
② イノベーションの目標を達成する上で必要なコスト	¥	⇒ ¥
③ 人的資源の目標を達成する上で必要なコスト	¥	⇒ ¥
④ 物的資源獲得の目標を達成する上で必要なコスト	¥	⇒ ¥
⑤ 資金調達目標を達成する上で必要なコスト	¥	⇒ ¥
⑥ 生産性の目標を達成する上で必要なコスト	¥	⇒ ¥
⑦ 社会的責任の目標を達成する上で必要なコスト	¥	⇒ ¥
⑧ 必要となる利益の合計	¥	⇒ ¥

目標の期間設定: 諸処の目標は、どのくらい先までを対象とすべきか？いかなる期間を対象とすべきか？

- ・ 目標の達成に関しては、目先すなわち2, 3年先とその先の将来すなわち5年以上先との間のバランスを考える必要がある。販売キャンペーンは6週間以内に結果を出す必要がある。化学におけるイノベーションが、利益として実を結ぶには5年以上を要する。販売組織を築くには、少なくとも5年以上はかかる。