HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	企業の実態の分析と理解 ―「成果をめざす経営」研究（2）―
著者	春日，賢; Kasuga，Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，21(3)：1-17
発行日	2023-12-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

《研究ノート》

企業の実態の分析と理解

──『成果をめざす経営』研究（2）──

春　日　　賢

はじめに

『成果をめざす経営：経済的課題とリスクをとる意思決定』（*Managing for Results: Economic Tasks and Risk-taking Decisions*）（＝『創造する経営者』）（64）の「第Ⅰ部：企業を理解する」を内在的に整理・検討し理解することが，本稿の課題である。

本第Ⅰ部は本論 224 頁のうち 128 頁と，本書の半分以上を占めている。イントロでドラッカーは本第Ⅰ部が企業の分析と理解に重点があるとし，内容的に次の 5 つに区分している。第１章であつかわれるのが，「企業の現実」すなわち企業にありがちな状況である。第 2 ～ 4 章であつかわれるのが，企業全体の「成果領域」について資源と営為，機会と期待に関連づけた分析である。第 5 章であつかわれるのが，個別企業と経済プロセス全体の双方にわたるコストの流れと構成の分析である。第 6，7 章であつかわれるのが，社外からの企業の理解である。そして最後の第 8 章であつかわれるのが，分析すべてを総合して理解される企業の何たるかである。

これら 5 つの区分を押さえつつ，以下では「第Ⅰ部：企業を理解する」の具体的内容をできるかぎり内在的に整理・検討し，再構成していくこととする。

第Ⅰ部：企業を理解する

本第Ⅰ部に配されているのは，全 8 章である。原文は「第Ⅰ部：企業を理解する」全体で 128 頁，「第 1 章　企業の現実」で 12 頁，「第 2 章　成果領域」で 10 頁，「第 3 章　収益，資源，将来性」で 26 頁，「第 4 章　どのようにしているか？」で 3 頁，「第 5 章　コスト・センターとコスト構造」で 22 頁，「第 6 章　顧客とは企業である」で 11 頁，「第 7 章　知識とは企業である」で 10 頁，「第 8 章　これがわが社の事業である」で 7 頁である。最多で 26 頁，最少で 3 頁と，本第Ⅰ部内の諸章間でも分量にかなりのばらつきがある。

第 1 章　企業（business）の現実

概してエグゼクティブは今日の仕事に忙殺されて，未来に対して十分に時間をかけて考えていないといわれる。必要なのは，今日の仕事を効果的に処理できる体系的なアプローチである。まず経済的課題すなわち企業家的な課題には，次の 3 つの側面があることをふまえねばならない。

(1) 企業の現状が，有効化されねばならない。
(2) 企業の現状において，潜在的な機会が発見され実現されねばならない。
(3) 現状とは異なる未来のために，企業は現状とは異なる企業にされねばならない。

これら 3 つの側面は不可分であり，同時にそして今日行わねばならない。未来がつくられるのは，明日ではなく今日である。今日の課題についてなされる意思決定と行動によって未来がつくられ，また逆に未来をつくるべく行われることが今日に影響する。3 つの側面を同時に行うために，ひとつの統一された戦略が必要となる。その際，次の 3 つを理解しなければならない。①経済システムとしての企業の現実，②企業の経済的パフォーマンス能力，③使える資源とありうる成果との間の関係，である。ここで企業の現実として，企業家的な課題へのアプローチをはじめるうえでの考え方，仮説となるものが 8 つある。以下のように，企業の成果と資源に関するもの，企業の活動とコストに関するものに，これら 8 つは大別される。

企業の成果と資源に関するもの：

1．成果と資源があるのは，企業の内部ではなく外部である：

企業の内部にあるのはコストであって，企業の活動が成果となるかどうか決めるのは顧客など外部である。企業独自の資源たる知識が存在するのも，本来は社会すなわち外部である。それが企業独自の資源となるのは，当該企業がかかる知識をいかに利活用するかによる。つまり企業とは外部にある資源すなわち知識を，外部にある成果すなわち経済価値に変換するプロセスと定義しうる。

2．成果は問題解決によってではなく，機会の開拓によってえられる：

問題解決でもたらされるのは常態の回復にすぎない。成果そのものをもたらすのは，機会の開拓である。

3．成果を生み出すために資源配分すべきなのは，問題よりも機会である：

問題をなくすことはできないが最小化することはできる。これまで利益の最大化が論じられてきたが，曖昧で意味がない考え方である。しかし「機会の最大化」であれば，企業家的な仕事をあらわす有意義な定義となる。企業の本質を効率性よりも有効性とするものだからである。いかに仕事を正しく行うかではなく，いかになすべき仕事を発見し，そこに資源と労力を集中するかを問うことこそが適切である。

4．経済的な成果は単なる能力によってではなく，市場でのリーダー的な地位によってのみえられる：

利益とは，顧客や市場にとって意味ある領域で何らかの貢献をしたことに対する報酬である。市場が対価を支払う価値ありとみなすものを提供することによって，利益をえることができる。ここにいう価値とは，市場におけるリーダー的な地位をあらわす。それは業界首位の巨人でなければならないということではなく，差別化されたセグメントでのリーダー的な地位のことである。ありがちなのは，業界最大手があまりにも多くの領域を抱え込んでしまって利益率で業界首位ではなく，逆にリーダー的な地位を確立できるセグメントに集中する業界二番手以下の方が望ましいことである。経済的成果をあげるには，顧客や市場にとって本当の意味で価値ある何らかの領域でリーダー的地位にあればいい。たとえ狭くはあっても重要な領域であればいいのである。でなければ，利益は望めない。リー

ダー的地位の確保は，事業戦略にとって重要な意味をもつ要件である。

5．市場でのリーダー的な地位はどれも移ろいやすく，一時的なものでしかない：

市場も資源たる知識も，専有することはできない。つまり市場でリーダー的な地位を獲得しても，あくまでも一時的な優位性でしかない。これは，シュムペーターの有名な定理「利益はイノベーションから生じ，当該イノベーションが一般化すると消滅する」のいいかえである。市場でのリーダー的な地位も，いずれ一般化する。したがって経営者の仕事は，一般化へ向かう流れを変えることである。事業の焦点を問題解決ではなく機会の開拓に合わせ，市場でのリーダー的な地位をふたたび実現するのである。

企業の活動とコストに関するもの：

6．既存のものは古くなる：

経営者がほとんどの時間を費やすのは今日の問題というが，正確には過去の問題である。今日存在するものは必然的に過去の産物であり，今日の事業とは過去になされた意思決定と行動のあらわれだからである。従業員も過去の事業で成長してきたがゆえに，過去にえたことを現在にあてはめて考えがちである。過去の出来事を通常とみなし，それらのパターンにあてはまらないものを異常として退ける傾向が強い。けれども既存のものは古くなる。物事は期待通りに起こらないし，未来は常に違う。当初はいかにすぐれた意思決定と行動であっても，それが当たり前のルーティンとなった頃にはもはや時代に適していない。過去の現実にすぎない「通常」(normality) を変化しゆく今日にあてはめるのは，無益である。経営者の仕事は企業を変革し，新しい現実に適合させることである。

7．既存のものへの資源配分はおよそ誤っている：

社会現象は正規分布にしたがわない。つまり一方の極の 10～20％というごくわずかな事象が成果全体の 90％となり，残りの大部分の事象は成果全体の 10％となるにすぎない。このことは，社会現象たる企業にもあてはまる。製品の売り上げや営業，人事問題などのいずれにおいても，ごく少数の製品やセールスマン，従業員が成果全体の大部分を生み出す。こうした正規分布から，３つのことが引き出される。第１に，成果の 90％が事象上位 10％からもたらされ，コストの 90％は成果を生まない残り 90％からもたらされるということ。成果とコストは逆の関係にある。第２に，資源が通常配分されているのは，成果をほぼ生み出さない 90％の事象だということ。かかる事象は成果よりも手間暇のかかるものであり，そこに資源，さらには人的資源などのもっとも高価で潜在的にもっとも生産的な資源までもが，配分されてしまうのである。第３に，収益とコストが同じ流れになることはまずないということ。収益はコストをまかない，そしてコストが収益をまかなうのは，閉じた循環ではない。経営者が常に収益を生む活動に方向づけなければ，コストは何も生み出さない活動でしかない。したがって評価と方向づけを常に見直していかなければならない。そしてそれがもっとも必要なのは，現在の事業である。評価と方向づけの見直しにあたっては，事業全体をみることができなければならない。事業を全体としてとらえ，問題や機会に配分される労力がいかなるものか，方向づけと配分の選択肢を比較考察できなければならない。

8．集中が経済的成果のカギである：

経済的成果をあげるために必要なのは，労力と資源の集中である。経営管理者であれば，

最小限の製品・サービス・顧客などに集中する。従業員であれば，重要な活動に集中する。原価管理であれば，ポイントとなる領域に集中する。人的資源であれば，数少ない大きな機会に集中させるのである。有効性の原則のうち，集中の原則ほど今日破られているものはない。これは企業のみならず，政府やマンモス大学などにもいえる。何にでも手をつけて，せっかくの労力を拡散させてしまっている。

以上は，8つに関する概略の素描にすぎない。以下では順を追って，8つそれぞれを詳述していく。ただしこれらは分析の出発点であって，あくまでも仮説にすぎないことは強調されねばならない。けれども，かかる仮説を理解することは，企業家的な責任を負う経営者にとっては必要なツールである。経営者たるもの，自ら参加してこのツールをつくり利用しなければならない。そしてこれこそが，経営者にとってあたり前の素養とならなければならない。

第2章　成果領域[1]

基本的な企業分析は，現状調査からはじまる。その対象となるのは，経済構造の基本をなす骨組み，資源と成果，労力と業績，収益とコストの間の関係と相互作用である。まず着手すべきなのは，個々の事業，製品，サービス，市場，流通チャネルといった測定可能な事業領域を特定し理解することである。これを本第2章で行う。次の第3章では，成果領域と収益，コストの関係を明らかにし，各成果領域におけるリーダー的な地位と将来性を分析し，重要な資源の配分をみていく。つづく第4章では成果領域についてさしあたりの診断を下し，第5章ではコストの流れを同様に分析する。

以上の分析には事実の収集という部分もあるが，必要なのは企業としての判断である。いかに正確な情報が多く収集されても，分析に不可欠なのは事業の基本構造に関する意思決定であり，大きなリスクをともなう意思決定である。大きなリスクをともなう意思決定では異論反論が生じるが，重要なのはこの意見の不一致である。方針や方向性に対する疑問が，物事の本質を明らかにするからである。異議なき意思決定ほど危険なものはない。事業領域を特定し理解する段階では，分析を完璧に行うよりも，意見の不一致と判断にかかわる領域が明らかにされねばならない。必要なのは「正しい答え」ではなく，「正しい問い」なのである。したがって分析を担う者は自分たちで何らかの結論を出してしまう前に，不確実な点や曖昧な点，意見の一致しない点をトップにあげるようにしておくべきである。これらは事実にもとづく意思決定ではなく，事業とその未来に関する意思決定である。そしてそれを行えるのは，トップ・マネジメントだけである。

Ⅱ　製品を定義すること

成果領域を実際に分析するにあたっては，製品（サービス）からはじめなければならない。とりわけ自社の製品が何かは簡単に答えられる問題ではないがゆえに，それを定義することからはじめなければならない。そもそも製品には，製品本体と，付属品や販促用品といった周辺製品がある。しかし何をメインの製品とするかは，企業によって異なる。製品本体をメインにする企業もあれば，セット販売で周辺製品をメインに製品本体をサブにする企業もある。何をメインの製品とするかは，事業上の重要な問題である。その答えによって，事業の方向性が決まってくるからである。ひとつの生産プロセスから市場の異なる多くの製品が生産される場合，

たとえば石油精製のプロセスで生産されるプラスチック，殺虫剤，医薬品，染料などをひとつの製品とみなすのか。あるいは同じ製品カテゴリーであるが，サイズ，形，色が違うものをひとつの製品とみなすのか，別々の製品とみなすのか。マーケティング，生産，財務分析それぞれが，それぞれの答えを出してくることになる。

Ⅲ　企業成果の三次元

製品，市場，流通チャネルという三領域はそれぞれが成果領域ではあるが，３つが総合的かつ相互関係的に分析されねばならない領域でもある。いかにすぐれた製品であっても，提供すべき市場や流通チャネルを誤れば失敗してしまうというように，三者間のアンバランスが業績不振をもたらすことはよくある。三領域それぞれにふみ込んでみれば，製品は企業内のものであるのに対して，市場と流通チャネルは企業外のものであり，コントロールしにくい。そもそも製品は，流通チャネルを通じて市場に出回ってはじめて存在する。その意味で，市場と流通チャネルこそが一義的であって，製品は二義的なものということになる。

流通チャネルについては，複雑である。流通チャネルは流通チャネルそのものであると同時に，顧客でもあるからである。製品が顧客たる流通チャネルに適合するのはもちろん，流通チャネルが製品と市場に適合しなければならない。さらに流通チャネルの変化は速く，技術や顧客の価値観の変化を超えるという事情もある。もとより市場にも，かかる流通チャネルと同様，さらなる注意が払われねばならない。

以上の製品からはじめる分析の例外として，大企業内に事業が複数ある場合がある。その際には製品ではなく，それら事業から分析をはじめるべきである。これは，分権制にもとづく考え方である。

第３章　収益，資源，将来性[2]

本章以降の諸章でテーマとなっているのは，いわば「企業のレントゲン写真」である。ある企業の事例研究を通じていくつかのアイディアや概念が提示されているが，ここで分析の基礎としたのは第１章で描出した「企業の現実」，すなわち以下のことである。

・収益と費用（コスト）の額は，必ずしも同じではない。
・社会事象の正規分布は 10％の原因が 90％の結果を生むとするが，企業現象もまたそれにしたがっている。
・収益は売上高に比例するが，売上高ならびにそれに応じた収益の大部分は製品のごく一部によって生み出されている。
・費用は取引数に比例するが，収益のごく一部を生み出すにすぎない大部分の取引に，費用のほとんどが使われている。

ここで原価計算を基礎としなかったのは，今日の生産状況からみて，製品にかかる費用のほとんどが間接費とされる数字では役に立たないからである。したがって，基本的な概念は次のように定義される。

・純売上高（net sales）：総売上高から原材料費を引いたもの
・総収益（total company revenues）：純売上高から固定費を引いたもの（可処分所得ともよばれる）
・製品収益（revenue of a product）：総収益における割合

・製品費用（share of the cost burden of a product）：原材料費と固定費を引いた総費用に占める割合
・純収益寄与（net revenue contribution）：製品の収益から費用を引いたもの
・寄与係数（contribution coefficient）：売上高 100 万ドル当たりの純収益寄与

これらは，すでにおなじみのものである。そしてここに，新しい概念「取引」（transaction）がくわわる。そもそも取引の数と種類は多様であって，企業によって取引の定義も異なってくる。したがって自社に適切な取引は何かを決めることは，自社そのものとその経済性を理解する大きな一歩となる。自社の取引は何かを決めることは，マネジメントの責任なのである。

以上の分析から，マネジメントの意思決定が重要な意味をもつ領域が少なくともふたつ明らかとなった。製品の定義と，適切な取引単位の定義である。けれども製品を理解するうえで欠かせないのは，市場における当該製品の先導的な地位とその将来性を考慮することである。

Ⅱ　製品に先導性をもたらすものは何か

「表Ⅱ．一般製品をあつかう企業の製品分析：リーダーシップ」は製品の市場での地位と将来性を端的にまとめたものであるが，単純化しすぎていると批判されるかもしれない。しかしあくまでもここで意図しているのは，ごく簡単な考え方（概念）を理解してもらうことにある。まず製品のリーダーシップについては，次のようになる。ここにいうリーダーシップとは，数量であらわされる用語ではない。最大の市場シェアをもつ企業であっても，セグメントのひとつでリーダーシップであるにすぎないこともある。そもそも唯一の供給業者たる独占企業は，市場を先導することができない。というのも顧客はかかる独占企業しか選択できないからであり，第二の供給業者があらわれればそちらに向かうからである。こうした危機に常にさらされていることを独占企業は自覚する必要がある。製品の市場におけるリーダーシップを分析する際には，次のことが問われねばならない。

・他の製品と同等以上に選好されて購入されているか。
・顧客に購入させるには，何らかのプラスアルファをつける必要があるか。
・われわれは顧客への提供から，平均的な利益寄与といった対価をえているか。
・われわれが製品の特長と考えているものへの対価をえているか。
・われわれの製品には，われわれ自身が気づいていない先導的な地位と特長があるのではないか。

ついで製品の将来性については，次のようになる。ここにいう将来性（prospects）とは，今後５年以内に合理的に期待できるものをさす。表Ⅱは物議をかもすものではあるが，それにしてもこの分析はいまだ一般的に行われていない。とり組みやすく示唆的なアプローチとして，活用すべきである。

Ⅲ　資源はどこにあるか

次の段階の分析は，基幹資源の配分である。これまでの分析の焦点は企業とその製品に起きる出来事にあったが，これから問題とすべきは企業が起こす出来事である。企業の基幹資源はふたつ，知識と資金である。ここにいう知識（knowledge resources）とは，売買・サービス業務や技術業務とりわけマネジメント業務で訓練された人々，すなわち知識ある人々（knowledge-people）をさす。これらふたつの希少で高価な基幹資源は管理することができる唯一の資源で

あり，またもっとも影響力のある資源である。その配分状況を分析することは，企業を理解し，活動計画を決めるのに不可欠である。したがってまず，ふたつの基幹資源がどのように配分され，いかに成果とむすびついているかが明らかにされねばならない。

第4章　どのようにしているか？

市場には無数の製品・サービスがあり，また市場や流通チャネルじたいの数も多い。しかし私（ドラッカー）は，例外もあるものの，以下の11のカテゴリーに分類できると考えている。

1．現在の稼ぎ手（Today's breadwinners）
2．未来の稼ぎ手（Tomorrow's breadwinners）
3．生産的な特殊品（Productive specialties）
4．開発製品（Development products）
5．失敗作（Failures）
6．過去の稼ぎ手（Yesterday's breadwinners）
7．手直しの必要な製品（Repair jobs）
8．不必要な特殊品（Unnecessary specialties）
9．不当な特殊品（Unjustified specialties）
10．経営者の独り善がりによる製品（Investment in managerial ego）
11．シンデレラ（あるいは未覚醒品）（Cinderellas (or, Sleepers)）

これらのうち，前半の1～5は診断も処置もしやすいが，後半の6～11には問題がある。ここでの11という数はあくまでも便宜的なものであり，7～8をまとめてしまうなど，場合によっては多少の増減が望ましいこともある。この分類は製品のみならず，成果をもたらすあらゆる領域に適用できる。つまり企業全体に関するさしあたっての診断を，われわれに与えてくれるものなのである。

1．現在の稼ぎ手（Today's breadwinners）：
　常にかなりの売上高を占め，それなりの純収益寄与をしている製品である。寄与係数は高くないが良好である。ピークに達しつつあり，伸びしろはあまりない。資源が過剰に投入されがちであるが，現在の純収益寄与に見合ったものに抑える必要がある。

2．未来の稼ぎ手（Tomorrow's breadwinners）：
　それなりの数字をすでに出しており，将来性もある製品である。純収益寄与と寄与係数も高いが，それなりの手配を怠ると潰してしまうことになる。

3．生産的な特殊品（Productive specialties）：
　特定の市場に限定された製品である。当該市場で自らの特殊性を発揮して，リーダーシップを確保すべきである。純収益寄与は売上高よりも高く，費用はかなり低くすべきである。

4．開発製品（Development products）：
　市場に浸透する途上にあり，いまだ真の意味で製品とはなっていない製品である。ポテンシャルは高く，周囲の期待も高い。社内ベストの陣容でのぞむものであるが，その際の規模はなるべく小さく抑えるべきである。ここで真に気をつけるべきことは，経営者の独り善がりとならないようにすることである。

5．失敗作（Failures）：

診断や処置を必要としない製品である。自ずとあらわれ，自ずと清算される。健全な企業であれば，失敗作によって危険な時期があっても，回復することができる。

Ⅱ

次に，はるかに難しい後半の 6 ～11 に移ろう。

6．過去の稼ぎ手（Yesterday’s breadwinners）：

現在の稼ぎ手と同じく売上高は大きいが，もはや利益にはあまり寄与していない製品である。値下げや広告・販売促進の強化など何らかのテコ入れによって，いまだ市場にあるものであり，売り上げに比して収益は少ない。つまりテコ入れの負担を増やさなければなければならないものである。

7．手直しの必要な製品（Repair jobs）：

このカテゴリーに入る製品は売上高や成長機会が大きく，市場でリーダーシップをとる地位にあり，成功した場合の成果がきわめて大きいこと，そして手直しの必要な欠陥がハッキリしていて手直ししやすく，当該製品が有する利益や成長可能性を妨げているものでなければならない。この製品は間違った顧客に提供されていたり，間違った流通チャネルを使っている傾向がある。したがってほかの成果領域を分析すれば，さらに多く発見されるだろう。また手直しは 1 回かぎりとすべきである。二度目のチャンスを与えると，経営者の独り善がりを生み出してしまうからである。

8．不必要な特殊品（Unnecessary specialties）：

主力製品となりうるのに特殊品に位置づけられている製品であり，いわば「特殊品でなくてもよい特殊品」である。成果が不十分というだけで，このカテゴリーに入るわけではない。販売，収益，成長といった未来への真の機会がなければならない。でなければ，次の不当な特殊品となる。

9．不当な特殊品（Unjustified specialties）：

市場で経済的機能を真に果たしておらず，無意味な差別化となっている製品である。顧客は欲していないにもかかわらず，企業側の思い込みによって市場に投入されている。費用がかさむだけで，会社の収益を流失させるものでしかない。

10．経営者の独り善がりによる製品（Investment in managerial ego）：

成功を確信されながら，そうなっていない製品である。経営者は手塩にかけてきたために現実を直視できなくなっており，必ず成功すると信じてさらにのめり込んでいくことになる。これは不当な特殊品よりもはるかに危険で遍在的で，排除するのがきわめて難しい製品である。

11．シンデレラ（あるいは未覚醒品）（Cinderellas (or, Sleepers)）：

チャンスを与えればうまくいくかもしれないのに，支援されていない製品である。経営者の独り善がりとも関係している。

Ⅲ　製品変化の診断

製品のみならず他の成果領域も分類することは難しくないが，それだけでは不十分である。製品の性格変化，とりわけその劣化を見通す必要がある。すなわち未来の稼ぎ手が現在の稼ぎ

手，そして過去の稼ぎ手になるのはいつか，開発製品が経営者の独り善がりになるのはいつか，などを指し示すものでなければならない。そのために，およそすべての成果領域のすべての分類に適用できる簡単な原則が，次のふたつである。

1．予想と大きく違う成果があらわれるのは，およそ製品の性格変化のシグナルである。分析しなおす必要がある。

2．あらゆる製品に「ライフ・サイクル」がある。「成長の増分費用」(the cost of further increments of growth) を分析すれば，製品がライフ・サイクルのどこにあり，余命がどれほどかが明らかになる。

上記1を遂行するためには，事前に予想を書き留めておく必要がある。これによって，経営者の独り善がりという病気や，未覚醒品という機会の喪失，不当な特殊品を発見できることになる。また上記2の製品ライフ・サイクルによって増分分析を行うことは，成果領域の暫定的な診断を過去の監査から予想と予防のための手段にするものである。

第5章　コスト・センターとコスト構造

コスト（費用）は，会計士やORの専門家，経済学者ら企業の専門家がもっとも研究してきた領域である。コスト管理 (cost control) やコスト分析に多大な労力が投入され，手法も技法も文献もありあまるほどある。しかし，ほとんどの企業でコスト削減キャンペーンが行われては元通りになるということが，毎年くり返されている。そもそもコストとは成果をあげるために発生するものであり，問題となるのは成果に対する比率である。もっとも効果的なコスト管理は，成果あるものに資源を集中することである。また成果をあげる機会を最大化することが，成果に対する比率を高め，コスト管理と低コスト化につながる。もとよりコスト管理とコスト分析は必要である。コスト管理を効果的なものにするには，次の前提条件を充たさなければならない。

1．コストが実際に発生する場にコスト管理の中心をおかねばならない。

2．コストの種類によって，処理の仕方も変えねばならない。

3．コストを削減する真に有効な方法はただひとつ，コストをもたらす活動そのものをやめることである。

4．コスト管理を有効なものにするには，企業全体の視点からとらえる必要がある。

5．コストとは，消費者が財・サービスを入手して効用をえるために支払うものと定義すべきである。つまり財・サービスを提供する個別企業内部で発生するコストのみならず，当該企業の外部で発生する流通費，つまり卸売業者など他企業との一連の経済連鎖で発生する総コストである。したがってコスト管理は一企業に限定されたものではなく，それら全体にわたるものでなければならない。企業を外部からみるマーケティング分析による調整がなければ，コスト分析は真の意味で信頼できるものとはならない。コスト管理のためには，次のコスト分析が必要である。

・重要なコストが発生しており，うまくコストを削減できれば成果にむすびつくところ，すなわちコスト・センターを突きとめる。

・主なコスト・センターそれぞれにおける重要なコスト・ポイントは何かを見つける。

・企業全体をひとつのコストの流れとしてみる。

・コストを法律上や課税上の会計単位というよりも消費者が支払うものとして定義する。

・コストを基本的な特性で分類して分析する。

Ⅱ　典型的なコスト・センター

企業とそれが組み込まれている経済連鎖のどこにコスト・センターはあるか。本当にコスト管理をする価値のあるところ，ないところはどこか。

資金費用は，常に企業における主要なコスト・センターである。もっともとり組みやすく，とり組んだだけの成果がもっともあらわれやすいコスト領域である。しかしアメリカの経営者が資金管理を重視するようになったのはごく最近のことであり，資金の有効活用を最大化する財務構造について十分に検討できないでいる。正しい資金管理の方法は，企業の経済状況を熟慮して適宜資金調達を行うことである。

輸送費も常に主要なコスト・センターであるが，概して無視されている。輸送費は経済連鎖にある全企業に分散されるからであり，一企業内でも輸送費として一項目にされるよりもほかの各項目に分散されて隠れてしまうからである。

原材料費は，製造業においては常にもっとも重要なコスト・センターである。生産と流通の全プロセスでもっとも低コストの材料から最良の製品がえられるように，原材料と製品は統合されねばならない。

これらのコストとは対照的に，生産費は主要なコスト・センターではない。生産は，コスト管理の研究が長らく体系的かつ継続的に行われてきた領域である。しかしもはや総コストのごくわずかな部分を占めるにすぎず，これから大きなコスト削減を実現するには大規模な技術革新が必要である。

Ⅲ　コスト・ポイント

コスト・ポイントとはコスト・センター内にあるごく少数の活動であり，コストの大半のもととなっているものである。もとより主なコスト・ポイントは，成果領域分析でコスト計算の基礎である取引となる活動である。主なコスト・ポイントそれぞれを別個の問題としてあつかうのは適切ではない。コスト・ポイントの分析で明らかになるのは，常にコストとはひとつの体系をなすということである。必要な活動と経費は多様な成果となってあらわれるが，複数の場でとらえられうるものだからである。主なコスト・ポイントはいずれも，コストの流れにおける一区分として把握されねばならない。安価で効果的な生産方法などなく，顧客にとってもっとも安価で効果的な製品・サービス生産方法があるだけである。コスト間の相互関係が理解されねばならないのである。

Ⅳ　コストの分類

主なコスト・ポイントは，次の 4 つに分類できる。

1．生産的コスト：顧客が自ら支払いたいと望む価値を提供するのにかかる費用である。生産のみならず販促や営業その他もふくまれる。
2．補助的コスト：輸送費をはじめ，監査，人事，経理など，それじたいは価値を生み出さないが，活動上生じざるをえない費用である。
3．監視的コスト：不都合なことの発生を予防するのにかかる費用であり，売上げの減少や技術的な強みの陳腐化，仕入れ業者ら他企業の動向を監視することなどがふくまれる。
4．浪費：何の成果も生み出さない活動にかかる費用であり，機械が待ちの状態など遊休にあって「何もしない」ことがもっとも高くつく。

これらの分類は経済的な用語法であるが，科学的な厳密性には欠けている。しかし成果に関連づけることによって，主なコスト・ポイントそれぞれを分類することが不可欠である。それぞれのコスト・ポイントには異なったコスト分析，コスト管理への異なったアプローチが必要だからである。

「1．生産的コスト」の分析で問われるべきは，「もっとも効果的なのは何か。最小の労力と出費で最大の成果をあげるのは何か」である。したがってここでは，第4章で述べた増分費用分析の考え方が当てはまる。つまり生産的コストは増分が獲得できる点までは追加し，その点を越えたら追加しないのである。このことが意味するのは，生産的コストはコストとして管理できないということである。機会に資源を集中するのが生産的コストを効果的に管理する唯一の方法であり，測定は資源の生産性による。必要なのはコスト管理よりもむしろ成果管理なのである。

「2．補助的コスト」はまずそれらが本当に必要なものなのかを常に示す必要があり，「この業務をやめた場合の損失はいくらか」を問い，補助的コストに最低限かかる金額以下であったら，やめてしまった方がよい。

「3．監視的コスト」のもっともよい処理方法は，監視をやめることである。「監視をやめると，それ以上の損失を受けるだろうか」を問い，答えがノーならばやめてしまえばよい。やめられないならば，統計的手法を用いて必要最小限にとどめるべきである。

「4．浪費」を分析しなければならないことはめったにない。何が浪費か，およそ明確な場合が多いからである。しかし「何もしない」ことにどれだけコストがかかるのかは数字にあらわれないなど，見つけるのが難しい浪費もある。「何もせず，何の成果もあげていないものに時間・資金・人をつぎこんでいるのはどこか」を問い，常に浪費を探す特別な努力が必要である。浪費を生み出す活動を処理する唯一の賢明な策はその活動をやめることであるが，現実には難しいことが多い。企業全体を見直したり，設備や経営方針など抜本的な変革が必要になるからである。こうしたことに対応するには，大がかりで長期的な努力が必要である。実際，もっとも高価な浪費の多くは事業上の制約である。しかしそれら制約は，機会へと転じるべき潜在的な可能性である。浪費こそ，真のコスト・センターなのである。コスト管理（the management of costs）には，これまでの章でみてきたのと同じ体系的・組織的なアプローチが必要である。そしてコストの流れを分析してえた結論は企業の全体的理解の一部とし，企業を効果的にする包括的なプログラムの一部としなければならない。

第6章　顧客は事業である

これまでの成果領域，収益，資源配分，リーダー的地位，コスト・センター，コスト構造といった企業分析は「わが社の状況」を明らかにするものである。しかし「わが社の事業は何か。いかにあるべきか」を知るためには，これまでとは違って企業を外部からみる分析が必要である。

企業とは，特有の知識という資源を市場での経済価値へと転換するプロセスである。買わないという選択ができる第三者が買いたくなるものを提供すること，すなわち顧客を創造することこそ企業の目的である。成功と存続の基礎となるリーダー的地位を製品に付与するのは，基本的に知識のみである。企業は何に対して代価を支払われているのか，企業内部から知るのは容易ではない。

企業にとっては同一の製品・市場であっても，それが顧客にとっては多様な価値あることもある。企業内の人間にとって自社特有の知識は当たり前のものであり，その卓越性が認識できていないこともよくある。自分たちに有るものではなく，無いものばかりが大きくみえてしまう。企業を外部から体系的にみることが必要である。

Ⅱ　マーケティングの現実

ここで述べることはほとんど目新しいものではないが，マーケティングの現実で直面するのは以下の8つである。

1．顧客と市場を本当に知っているのは，顧客だけである。顧客を理解するよう努めることによって，顧客と彼らの行動，購入方法，価値あると思っているものなどを知ることができる。
2．企業の意図通りに顧客が製品を購入することはまずない。顧客が支払うのは製品そのものではなく，そこからえられる満足だからである。
3．顧客が購入するのは満足であるため，同じ満足をえられる製品・サービスはみなが激しく競合することになる。外見や機能がまったく違っていても，同じ満足を提供するのであれば，代替品となる。
4．また顧客が購入するのは満足であるため，提供する企業側が製品最大の特徴と考えている品質も，顧客にとってはさほど重要でないこともある。顧客の製品への興味は企業側の努力ではなく，自分への便益である。
5．顧客は合理的であると考えねばならないが，メーカーと必ずしも同じではない。顧客のおかれた状況から来る合理性である。不合理にみえる顧客の行動を発見し，顧客の合理性に合わせるか，顧客の合理性を変えるかをするのが，企業側の仕事である。しかしまず顧客の合理性を理解し，尊重しなければならない。
6．いかに高価で需要がある製品や企業であっても，市場では多様なものの一部でしかなく，さほど重要ではない。顧客が払う関心も些細なものでしかない。
7．これまでの考察は，顧客が誰かわかっていることが前提であった。しかしマーケティング分析は通常，顧客が誰かわからず特定することを前提にしなければならない。そもそも「顧客」とは「支払う者」ではなく，「購入の意思決定をする者」である。購入に決定的な影響力を有する顧客は常に最低2人はいる。最終購入者と流通チャネルである。顧客は階層ごとに欲求，習慣，価値が異なっており，少なくとも購入を拒否することがないよう，満足させる必要がある。
8．しかし企業や産業によっては，顧客を特定できないところもある。どうすべきか。マーケティング分析が通用しないというわけではない。顧客を分析の出発点としないといったアレンジが必要となる。企業外部からの視点には顧客ひとつというよりも，顧客，市場，最終用途の3つがある。この3つのどれが適切であるかは企業による。企業のマーケティング分析ではこの3つを検討し，最適なものをみつけることになる。

以上のようなマーケティングの現実から導かれる結論はただひとつ，企業にとってもっとも重要な問いは，顧客の現実世界を理解することである。

Ⅲ　予期せぬものを見つける方法

「顧客は誰で，どこにいて，何を購入し，何を価値あるものと考え，わが社の製品は顧客のどんな目的を満たしているのか，直接的競合者や間接的競合者は誰か」など市場を調査するうえで標準的な問いは，もちろんすべて行うべきである。しかし重視されるのは，めったに行われない次のような問いである。それらこそ，われわれが予期せぬものをみつけることになる問いだからである。

1．非顧客，すなわちわが社の製品を購入しない者は誰か。なぜ彼らは非顧客なのか。
2．顧客がおよそ購入するのは何か。時間と金を使うのは何か。
3．顧客，そして非顧客は，他社から何を購入するのか。それらの購入物にどんな価値があり，どんな満足をえているのか。わが社の製品・サービスで太刀打ちできるか。
4．われわれが提供しうる製品・サービスのうち，本当に重要な領域で満足を提供するのは何か。

さらに次の4つの領域を追加的に調べてみる必要がある。

1．顧客がわが社の製品・サービスがなくてもいいようにしている要因は何か。換言すれば，われわれが顧客に製品・サービスを提供できている要因は何か。
2．顧客の感じ方と経済事情からみて，意味のある商品群（aggregates）は何か。個々の商品をまとまりのある商品群とするものは何か。ここでの aggregates は心理学でいう「形態」であり，現実はみる者の知覚の問題となる。企業と顧客では知覚が異なり，したがって商品群も異なる。そして重要なのは，購入の意思決定を行う顧客の商品群に対する知覚である。
3．わが社と競合していないのは誰か。そしてなぜ競合していないのか。
4．わが社は誰にとって競合相手ではないのか。わが社の事業と考えていないために，わが社がまだ発見も開発もしていない機会はどこにあるか。

Ⅳ　顧客を理解する

最後に，次のことが常に問われねばならない。「まったく不合理にみえる顧客の行動は何か。わが社にみえていないのは，顧客の現実の何なのか。」

顧客の不合理にみえる部分を尊重し，不合理を合理として行動する顧客の現実を理解することこそ，市場と顧客の観点から企業全体をとらえるためにもっとも有効なアプローチである。

マーケティング分析は，通常の市場・顧客調査よりもはるかに広範である。企業を全体としてみつめ，自社の顧客や市場，製品にとらわれることなく，市場と顧客，そして顧客の満足や価値，消費パターン，合理性をみつめるものである。

第7章　知識は事業である

顧客が事業（企業）であるのと同様，知識（knowledge）は事業（企業）である。財・サービスは，企業の有する知識と顧客の購買力を交換する媒体でしかない。企業は従業員の質によって存廃が決する人間組織であり，すぐれて人間的な資源としてあるのが知識である。この知識とは人間が頭と手を使って生じるものであり，仕事を達成するために情報を応用する能力のことである。知識それだけでは，何の役にも立たない。顧客や市場，最終用途といった企業外部に資することによって，知識は有効なものとなる。企業が成功するためには，知識が顧客の満

足や価値について意味あるものでなければならない。

経済的な成果は他社との差別化の成果であり，かかる差別化をもたらすのが知識である。成功している企業であれば，そうした知識はその企業だけが有する独自のものとして，常にひとつ以上はある。この知識とは，技術（technology）ではない。技術は知識の一形態でしかなく，ハイテク分野で成功している企業でも技術的にすぐれていないところは多い。たとえばマーケティングなど，技術ではない知識が強みとなっているからである。

Ⅱ　わが社が得意なことは何か

自社の知識を理解する最良の方法は，うまくやってきたこととうまくいっていないことを注視することである。競合他社と比較できればなお示唆的であるが，ここでまず問われるのは「他社ではうまくいってないのに，わが社では苦もなくうまくやっているものは何か」であり，つづいて「他社では苦もなくうまくやっているのに，わが社ではうまくいっていないものは何か」である。もちろん他社と比較する必要はない。自社の成功と失敗を比較し，「原因は何か」を問うこともできる。得意客に「他社にはできない，わが社ができることは何か」を問うのもよい。大きなヒントとなるだろう。

知識の現実は，次の 5 つの基本的なことに示される。

1．あまりにも当たり前で誰でもできると思っていることで，人はすぐれている。自分では簡単なことも，他者にはできないものである。
2．知識分析を十分に行うには，実践を積む必要がある。
3．知識は陳腐化しやすいので，絶えず確認しなおし，学習しなおし，実践しなおす必要がある。自らの卓越性として維持するための努力が必要である。
4．知識は陳腐化し，やがて妥当性を欠いてしまう。したがって「ほかに必要な知識はないか。別の知識が必要か」が，常に問われねばならない。
5．いかなる企業も多数の知識領域で卓越することはできないが，成功するには少なくとも卓越する領域をひとつは有し，並み以上の領域を多く有する必要がある。とくに市場価値の高い知識を有するためには，領域をいくつかにしぼって集中しなければならない。

マーケティング分析（market analysis[3]）と同様，知識分析でも次の診断的な問いが生じる。

1．「わが社は適切な知識をもっているか。知識を成果のあがる領域に集中しているか。」適切な知識とは市場での機会を開拓するのに必要な知識であるが，これらの問いに対する答えをマーケティング分析にもとめることになる。
2．「わが社が寄与している知識に対して，わが社は実際に報酬をえているか。」知識分析の結果として，適切な知識がいかに効果的に利活用されているかを問うものである。
3．「わが社の知識はわが社の製品・サービスに十分組み込まれているか。」
4．「いかにして改善するか。欠けているものは何か。それを提供するためには，どうすればいいか。」

知識分析の結果はマーケティング分析にフィードバックされ，これまで見逃されていたり過小評価されていた市場機会が明らかにされねばならない。そしてマーケティング分析の結果は知識分析に反映されて，新しい知識や知識変化の必要性が明らかにされねばならない。

第８章　これがわが社の事業である

これまでの章で，成果・収益・資源の分析，コスト・センターとコスト構造の分析，マーケティング分析，知識分析を素描してきた。経済的課題にこたえるための企業の理解をエグゼクティブに提供するものであるが，単独では役に立たない。４つの分析を総合することによってはじめて，企業は自社を理解し診断し方向づけることができる。

しかしその前に，きわめて重要な段階がまだある。マーケティング分析と知識分析から，暫定的な診断を再検討することである。結果的に，かかる診断は大幅な修正が必要になるだろう。製品や市場，流通チャネル，さらには事業全体の分類変更が生じることもある。

Ⅱ　欠けているものは何か

しかし企業にとって重要なのは現在行っていることを解釈しなおすことよりも，行うべきでありながらまだ行っていないことを突きとめることである。マーケティング分析と知識分析をそれ以前の企業分析（成果・収益・資源の分析，コスト・センターとコスト構造の分析）に反映させることによって，何が欠けているかが明らかになる。成果領域には，３つの欠けたものがある。第一に，製品や市場，最終用途，流通チャネルなどにおいて，ピークをすぎたものにとってかわるものを開発する努力である。第二に，機会と成功のためのサポート体制である。第三に，知識と機会である。これは通常，外部分析によって明らかとなる。「本当に重要な新しい知識として，何が必要か。」「既存の中核的な知識のうち，何を改善し最新化し向上させる必要があるのか。」「わが社の知識を再定義する必要があるのはどこか。」

こうした分析によって，自社の事業の現実が理解できるようになると，次のことについて意思決定ができるはずである。

・自社の製品・サービスが提供をめざす顧客の満足と欲求。対価を期待できる自社の貢献。
・望ましい貢献をもたらすために自社が卓越していなければならない知識領域。
・自社が際だった価値を提供する顧客，市場，最終用途。そしてそのための流通チャネル。
・これらの目標を実行する技術，プロセス，製品・サービスの領域
・それぞれの成果領域で必要なリーダー的地位

４つの分析（成果・収益・資源の分析，コスト・センターとコスト構造の分析，マーケティング分析，知識分析）が総合されるとき，新しい事実がもたらされるだけではない。「これがわが社の事業である」という知識，「これがわが社のありうべき姿である」というビジョン，「これが，わが社が現状からありうべき姿へとすすむ道筋である」という方向性を，マネジメントに与えるのである。

小　　括

以上「第Ⅰ部：企業を理解する」について，ポイントを整理しておこう。本第Ⅰ部は，企業内外の視点から生きた「企業の現実」をとらえることが意図されたものであった。本書最大のボリュームであることからして，ドラッカーが企業の実態把握をとりわけ重視していたことがうかがわれる。企業内からの視点としては，①成果・収益・資源の分析，②コスト・センターとコスト構造の分析から，「自社の現状」理解への道筋が示される。企業外からの視点としては，③マーケティング分析，④知識分析から，「自社の事業は何か。いかにあるべきか」措定への道筋

が示される。そして最後にこれら 4 分析の総合的な成果により，マネジメントがなすべき意思決定の領域と方向性は与えられるとしている。

まず本第 I 部全体を通していえるのは，たいへん読みづらく意味がつかみにくいということである。もとより本書は経済的成果に特化したテクニカルなものであり，会計用語のほか多くの用語が登場している。しかしそれらの用語法は独特であり理解することは決して容易ではない。たとえば「成果領域」や「リーダーシップ」などは一見ありがちな語であるが，その意味するところは必ずしも一般的なものではない。しかるにドラッカーはそれらについてとくに説明するわけでもなく，当然のように使っている。同様のことは，ほかにも多くみられる。会計用語については概念の再定義，独自の新概念の提示が行われている点でまだわかりやすい方であるが，それでもやはり理解しにくい。

こうした用語法に加えて，概念として十分に練られていないものも目につく。たとえば「経済的（economic）課題」が「企業家的（entrepreneurial）課題」にいつの間にかおきかえられている，「マーケティング分析」（marketing analysis）と「市場分析」（market analysis）が同義で混在しているなどがある。

内容的な構成も，十分組み立てられているとはいいがたい。たとえば本第 I 部の第 2 章で，第 2 ～ 5 章の展開がナビゲートされている。すでに「イントロダクション：課題」で第 I 部全 8 章の展開がナビゲートされていたが，なぜ第 1 章ではなく第 2 章でまたナビゲートするのか，しかも第 I 部全体の 8 章までではなく途中の第 5 章までなのか，意図がよくわからない。ナビゲートされている内容そのものについても，整合性という点でかなり微妙である。

個々の内容や実践のための手法をいくつかに箇条書きで表示し，製品などもいくつかに分類するなど，多くの項目が明確に列挙されているのは実践書としてのわかりやすさを意図したものと考えられる。その他，企業の具体例を 4 つの表にして解説しているのも，わかりやすくするための工夫であろう。しかしながら項目の数が多すぎて錯綜してしまっており，また既述のように概念が十分に練られていないこともあって，全体を通して本第 I 部の記述は難解といわざるをえない。

以上のことからそもそも内容をどこまで理解できたが心もとないが，筆者が何とか理解できた範囲でいうと，内容について注目すべき点として以下があげられる。まず原題『成果をめざす経営』通り，経済的成果達成への視点が一貫していることである。製品ライフ・サイクルを用いるなど，今日でいう経営戦略論的なアプローチをとっていることが確かに認められる。それがどれほど実践的なのかは何ともいえないが，少なくとも刊行当時にあっては斬新なアプローチだったであろう。個々の分析手法の有効性はさておき，その底流にある発想とアプローチには成果達成に向けたダイナミズムがあふれていることは間違いない。

また「知識」を重視する視点が打ち出されていることがある。「知識」は経営資源のひとつ，ひいては事業（企業）そのものとして措定されている。ドラッカーが特別な意味づけをもって「知識」をとりあげたのは『明日への道標』（=『変貌する産業社会』）（57）からであるが，「知識」を独立した章で大きく論じたのはおよそ本第 I 部「第 7 章　知識は事業である」がはじめてである。社会論たる『明日への道標』での考察を受けて，企業経営の実践上の問題として「知識」が本格的にとりあげられたのである。これは，知識社会論をはじめて体系的に提示した『断絶の時代』（68）へと発展的に継承されていくところである。もとより概念的にはいまだ形成途上ながら，経営戦略論的なアプローチ，成果達成に向けたダイナミズムの中核に「知識」を据えよ

うとしていることがみてとれるのである。

その他「マネジメント」の語がわずかにみられる以外，ほとんど登場していないことがある。また経営者をあらわす語として,「マネージャー」のほかに「エグゼクティブ」(executive) が用いられている。さほど登場しているわけではないが，こうしたことはイントロダクションでの流れそのままである。

以上，本第Ⅰ部についてまとめると，用語と概念，論理的な構成と整合性で難があり，そのこともあってきわめて読みにくく内容のわかりにくいものといわざるをえない。

注

1　本書ではイントロもふくめてすべての章内の節がローマ数字表記されるが，節タイトルがつくこともあればつかないこともあり，まちまちである。また節の表記にⅠはなく，Ⅱからはじまっている。ちなみに野田・村上訳では，たとえば2章だと「Ⅰ　企業分析の基本」とⅠの表記を補足したり，原文にない節タイトルの補足訳をつけている。本稿では基本的に原文に忠実に，節タイトルがある場合にはそのまま表記し，ない場合にはないままに表記していく。

2　本章には，ユニバーサル・プロダクツ社 (Universal Products Company) という仮名企業の状況をあらわす表が4つ登場している。実際の企業状況を具体的に提示し解説することで，ドラッカーは読者の理解の促進をはかったようである。ただし本稿では表による具体例の解説をとりあげると，かえって内容を整理しにくくなるため割愛する。

3　market analysis という語が，marketing analysis とともに登場していることがしばしばある（たとえば原著 p.118，p.119 など)。前者は後者と同じと考えられるため，一括して「マーケティング分析」と訳出する。