

GMが見える』ダイヤモンド社, 1980年

山崎清(1969)『GM』中公新書

※本稿は、別に、拙著『ドラッカー再発見——もう一つの読み方』2008年、法律文化社、第2章にも収録されている。

【略歴】本会理事、立命館アジア太平洋大学初代学長、立命館大学経済学部教授、京都大学大学院修了(経済学博士)。著書に『大学のイノベーション』(東信堂)、『ドラッカー再発見』法律文化社、等。

「マネジメント・スコアカード」 体系化の試み

藤島秀記
(淑徳大学)

【要旨】

ドラッカーがコンサルティングに考案したといわれるMSC理論を紹介し、その実用性を検討する。

はじめに

日頃、ドラッカーのマネジメント理論に深い造詣をお持ちの方でも、これまでに「マネジメント・スコアカード」(management scorecard)なる言葉に接した経験のある人は少ないであろう。私自身、この言葉にはじめて出会ったのは2000年秋のことであった。当時、日本にはアメリカの経営再生の切り札として上陸していた「バランスト・スコアカード」(balanced scorecard)^(註1)が急速な浸透を見せ、大企業、公共企業体などが相次いで採用に取り組んでいた。この「バランスト・スコアカード」(以降BSCと呼ぶ)の特質をひとことではいえば「複数の経営目標を整合化、統合化し戦略を組織成員全員が共有化する経営モデル」ということができるだろう。

ドラッカーの「マネジメント・スコアカード」(以降MSCと呼ぶ)とコンセプトが類似しているため、筆者自身も当時困惑し、それゆえに「MSCとは何か」探索の旅^(註2)に出ることになったのである。本稿の主たる目的は、ドラッカーのMSCについて、第1にいつどのようなきっかけで認識し、第2にドラッカー自身がMSCをどのような動機で考えだし、第3にMSCのコンセプトと構造をできるだけ正確に輪郭を描くことにある。とはいえ、とくに第3のMSCの構造に迫ると言葉では簡単に言えるが、ドラッカー自身もあまり多くを語らず、類推するにもドラッカー・マネジメントの深遠さのゆえに、筆者自身の能力の不足から十分に目的が達せられたとはいえない。今後、賢明なる諸兄姉のご批判、アドバイスをいただきながら完全なものに近づけたいと考えている。

しかしそれにしても、なぜドラッカーは多くを語らず、かつこれまでの彼の多くの著作のなかに入ってこなかったのか疑問が残るであろう。この疑問に応

えるヒントは、後に掲載する書簡のなかで示されるが、概略つぎのようなことと推測する。このMSCはコンサルタントとしてのドラッカーの“私的なツール”であったこと。同時に『現代の経営』(1954年)に書かれているマネジメント論をより具体的、実践的に経営に適応させたいという意図があったように考えられる。

まずMSCなる言葉との出会いとそのいきさつについて、ドラッカー自身と交わした書簡の内容を通して紹介しよう。

MSCとの出会いのいきさつ

2000年秋、筆者はかつての研究所のスタッフと一緒に、カリフォルニア州クレアモントのドラッカー教授のお宅に訪問し、長時間インタビューする機会を得た。その折りの主要テーマは、21世紀に向けて日本企業と産業に横たわる問題とその解決への糸口を教示いただくのが目的であった。当時、ドラッカーは私の所属する研究所の名誉所長に就任されており、これまでも幾度となくお会いもし、原稿をいただくこともしばしばであった。そしてインタビューの中で出てきた話の中に、以下のような発言が含まれていた(インタビューの結果は「ドラッカーと考える21世紀の経営」というタイトルのシンポジウムを開催し、後に同一タイトルによるビデオと小冊子にまとめ同研究所から出版された)。

「アメリカの株主利益至上主義はすでにピークを過ぎました。まだ終わっていませんが急速に衰えています。アメリカでいま最も成功している新しいマネジメント・ツールは何かというと、私が1954年に開発した『マネジメント・スコアカード』なのです。開発した当初は誰も使わなかったのですが、いまやそれは大ブームになっています。これは企業の成功を数字に照らしてチェックするもので、私のオリジナル・バージョンには7つのチェック項目がありました。収益性はその中の一つにしか過ぎません。ただしきわめて重要なものです。収益性の重要度を過小評価してはいけません。それは企業や経済が将来も確実に存続していくための唯一の手だてなのです。経済のリスク・プレミアムなのです(以後略)」^(注3)

上記の書簡から類推する限り、ドラッカーのマネジメント理論がR. S. カプランとD. P. ノートンが開発したといわれるBSCに影響を与えていることが容易に想像されよう。事実、BSCの体系にはとくに『現代の経営』の中核概念が随所に取り入れられているのである。両者の関係についてさらに詳しく知りたい方は、筆者の拙文「経営モデル『バランス・スコアカード』に見るドラッカー理論の影響」を参照されたい。

しかし私がMSCとBSCの問題の所在を知るのは後のことであり、インタビューの折にはMSCについてはただ漠然と聞き流すだけで帰国してしまった。帰国後、インタビューの整理と翻訳をしながら、ドラッカーのいうMSCとは一体何なのか、さっそく壁にぶつかってしまった。当時筆者は訳者として解説を書く必要性に迫られていたのである。そこで1954年当時の著作を『現代の経営』をはじめとして片っ端に読みあさったが、ついにこのMSCなる言葉をどこにも発見することはできなかった。

小冊子の翻訳はなんとか目鼻がついたが、このMSCだけが不明のまま立ちあがった。そこでついにドラッカーに「一体それはどこに書かれてあり、そのコンセプトを大至急教えてください」とFAXで依頼したのである(ドラッカーとのこの問題についての詳しいやり取りは、後述するように後日訪れる)。問合せについての回答は翌日届いた。

以下は手紙の要旨を箇条書きにしたものである。

1. 1954年に出版した『現代の経営』のなかの第7章で、私は「事業経営の最重要事項」を7つ指摘し詳述した。
2. 当時私は、教鞭を執るかたわら、多くの大企業のコンサルタントを引き受けていた。そこでは必ずトップ・マネジメントに「事業の定義」と「事業の目標」を具体的に明記させ、その目標を組織の成員全員が共有し実行するために7つの最重要課題に分類し、それを成員一人ひとりがカードに書き込めるように指導した。
3. MSCでとくに重要なコンセプトは、つぎの2つのバランスをいかにとるかである。1つは目標を設定するには「収益性」と「非収益性」とのバランス、2つは長期と短期のバランスの問題が重要である。この点についてもすでに『現代の経営』で詳しく書いたつもりである。

上記要約に出てくる「7つの最重要課題」とは以下の8項目(その後ドラッカーは従業員の育成の項目を「一般従業員」と「マネジャー」と2つに分けた。ここでは8項目を取り入れる)となる。すなわち1)「マーケティング」(顧客、市場と同一コンセプト)、2)「イノベーション」、3)「生産性」、4)「資源と資金」、5)「利益」、6)「マネジャーの仕事ぶりとその育成」、7)「一般従業員の仕事ぶりとその育成」、8)「社会的責任」である。

ここまではMSCなる言葉をはじめて耳にし、解説を書く必要性から出発した探索の第一幕であった。探索の第2幕、すなわちMSCのドラッカー・マネジメントにおける位置付けおよびMSCの構造と展開については、2年後の2002年9月10日付けのドラッカーの書簡から始まった。この書簡の内容自体、ドラッカー・マネジメントの神髄に触れるところが多いと考えるので、少々長くなるが公開することにしよう(数字は2002年時点のママ引用)。

多様な事業領域に複数の戦略目標を提示すること

「ほぼ50年前の1954年、私は自著『現代の経営』のなかで、当時としてはきわめて新しい2つのコンセプトを紹介した。その1つが『事業の使命』である。すなわちこの会社は成果をどう考えているか、この会社の最重要な事業領域は何であり、この会社のマーケットとテクノロジーについての基本的な仮説はどのように創られているのか、そしてこの会社のコア・コンピタンスとは何であるのか。

つぎに、これも当時としては真新しいもう一つのコンセプト、すなわち多様な事業領域にわたり、かつ単一ではなく複数の戦略目標を提示したのである。このコンセプトは、もし戦略目標がなければ事業の存続が脅かされるほどに重要な意味を持っていた。そして、これらの主要な事業領域の戦略的目標をバランスさせ不断に挑戦して行くこと、これを私はコンサルタントとしての活動のなかで『マネジメント・スコアカード』と呼ぶようになった。

『現代の経営』のなかで、私は事業がただ生き残るだけではなく、将来にわたって繁栄を続けるためには目標が必要条件であることを書いた。そして事業の目標には8つの領域があることも詳細に記述し、かつその決定の仕方についても述べた。

さらに私は、これら異なる時期に、異なる事業領域において目標をバランスさせることは重要ではあるが、きわめてリスクでもある。つまりこうした危険回避の考えから単一の主要事業に、単一の目標に絞り込もうとする一般的な傾向にも警告を発した。

当時から私は言っていたのだが、単一の事業領域にのみ焦点を当てると、それは失敗への旅たちでもある。ここ数年間、アメリカの多くの企業は短期の利益のみを指向してきた。まさに私が50年前に書いたことだが、唯一の目標、かつ短期の利益追求、この2つの行為の結果が数年を経ずして、昨日までの『繁栄した経済の軌跡』を瓦解させてしまったのである。実際のところ、この点については当時も述べ、爾来、ことあるたびに注意を喚起してきたのだが、『現代の経営』のなかでも指摘した“主要な事業領域の目標をバランスさせる仕事ほど、有能なマネジメントと無能なそれを分けるものはない”のである。私はその後出版した『2冊の著作』^(註4)のなかでも、繰り返し主要な事業領域で目標を設定することとその目標をバランスさせることが、とりわけ大企業において統一性と多様性を確保する最善の方法だと指摘してきた。

大企業において、事業の使命は普遍的なものであり、全社を通してどの事業単位にも、またどの部門にも同じでなければならない。しかしそれぞれの事業単位、各部門は主要な戦略領域——つまりマーケットとテクノロジーにおける地位、その事業の開発段階、その事業の機会などにより、主要な目標間で異なったバランスを必要とする。多角化した企業が、事業単位や各部門間で戦略、目

前のターゲット、製品あるいは地域に差があるにもかかわらず、目標に向かつての献身的な行動で統一性を達成できるのは、その使命、基本目標を組織のすべての人びとが共有し、十分に理解してもらう他に方法はないのである。

私は、こうしたことをほぼ50年前に書き、しかも何度も繰り返し書き、また話してもきた。事実これらのことは、私の国際的なコンサルタント活動の核心とさえなってきた。具体的にあげるならば以下の4点である(筆者注:以下を「MSCの4要素」と呼ぶ)。

- 1) 事業の使命を定義し再定義すること。
- 2) ただ単に組織の存続に留まるのではなく、事業の繁栄に結びつく主要な事業領域を定義し、また再定義すること。
- 3) 事業とそれぞれの事業領域において目標を設定すること。
- 4) 直接的な行動によって成果を生むように、以上の主要な目標をバランスさせること。

われわれはいま、激しい変化の時代の中にいる。その変化はマーケットをはじめ、テクノロジー、流通経路、労働力にまで及んでいる。そうしたわけで、いまは事業の使命を定義し、再定義する方法を改めて考え抜かねばならない時期にきている。すなわち目標とする主要な事業領域は何か、これらの領域のそれぞれで目標をどう定めるのか、選択と集中に焦点を当てるためには、これらの目標をどうバランスさせたらよいのか、さらに全組織が事業の方向と目標について共通のビジョンで結ばれ、目標達成による成果を通じて事業単位である各部門が有機的に結ばれ、さらに個々の事業単位と各部門が全社の成功と繁栄に貢献できるように考え抜かねばならないのである」

ドラッカー・マネジメントの特質は何か

以上の書簡を通読して言えることは、書簡の内容自体がMSCのコンセプトと概念を述べているということだろう。そしてMSCのコンセプトと概念自体がドラッカー・マネジメントの核心を形成しており、さらに理論から実践へと導いている。ドラッカー自身も書簡の中で語っているように、これらのコンセプトは結局、実践的経営の世界では「MSCの4要素」(「事業および使命の定義」「事業領域の策定」「複数の目標設定」「目標間のバランス」)となって展開され、組織の成員すべてに共有化され、結果として目標の達成に導かれる。

これら「MSCの4要素」を足掛かりに、さらにドラッカー・マネジメントに関する著作の中から、有力な考え方を動員しながら、MSCの体系化、モデル化に微力ながら挑戦してみよう。

まず最初に、MSCの体系化を試みる前提条件として、ドラッカー・マネジ

メントとは何かを確認するところから出発したい。ドラッカー・マネジメントの特質は、まず「企業は何のために存在するのか」を問うところから出発する。多くの経営学教科書に書かれているのは、「いかにうまく経営して利益に結びつけるか」(How to do)を目的の第一義にしていることが多い。それに対してドラッカーのそれでは、前述の「何をなすべきか」(What to do)を理念としているがゆえに、結果的に以下の2つの使命を有する。

1つは、企業は現代社会における代表的な組織であるがゆえに社会の信条、社会との公約、社会の安定と存続に貢献する存在でなければならない。2つは、社会の主要な組織体としての企業は、自ら繁栄し永続することを目的とする。そのために企業経営者は時代、社会の要請に応えるべく、つねに事業の定義を見直すことを求められる。マネジメントは以上を実現し具現化する唯一の手だてとして存在する。

ドラッカー・マネジメントのスタートは1943年、当時世界最大の自動車メーカー、ゼネラル・モーターズ(GM)の調査の機会を与えられたときから始まるだろう。この成果は*Concept of the Corporation* (『会社という概念』岩根忠訳、東洋経済新報社刊、後に『企業とは何か』上田惇生訳、ダイヤモンド社刊として新訳出版)に見ることができる。後にドラッカーは「企業永続の理論」“The Theory of The Business”^(註5)のなかで、GMの今日の衰退を市場と社会のニーズと「事業の定義」の乖離に求めている。すなわちGMは、所得が自動車購入の唯一の要因ではなくなり、ライフスタイルに大きく依存する時代に入っていたにもかかわらず、同社は「事業の定義」をかたくなに変えようとはしなかった。

事業を定義するということは、同時にその企業のミッション(使命)を明確にする行為と同じである。ドラッカーは、先の「企業永続の理論」の中で事業の定義と内容を以下のように3つ上げている。

1. 組織をとりまく環境変化に対する前提——社会とその構造、市場、顧客、技術の変化。すなわち組織が何のために存在するのかを定義する。
2. その組織が何をもって意義ある成果と考えるかを定義する。たとえばAT&Tは第一次大戦中以降、アメリカの家庭と企業がすべて電話を持てるようにすることを使命であり事業の定義とした。
3. 組織の使命を達成するために必要な中核能力(コア・コンピタンス)、すなわちいかなる点で他社よりもすぐれたリーダーシップを持たねばならないかを定義する。

まず使命とビジョンありき

たとえばMSCを実践しようとする企業が、すでにある分野で事業を行っている既存企業A社だとしよう。A社は創立以来50年になる業界では売上高ベスト10に入る有力メーカーである。ところがここ2年ほど前から、他業界から

の参入が相次ぎ、競争も激しくなり、このまま従来の専門メーカーとして、かつこれまでの国内市場でのみビジネスを行うことで、果たして生き残れるかどうか不安になってきた。そこでA社は、これまでの事業と組織の総点検を行い、できれば3～5年後には、新しい事業の開発および市場の拡大を実現するために中期計画を策定することにした。

こんなA社のようなどこにでもありそうなモデルを中心にMSCの実践的適応を考えてみよう。

まずA社のMSC実践の第一歩は、使命とビジョン(使命をより具体的にしたもの)を描くことからスタートする。自企業のこれまでの事業が時代や顧客の要望に即しているのか、たとえば今後5年を見通しても存続できるのかをまず考えねばならない。この場合の事業領域はA社が50年かけてつくりあげた既存分野であり、そこからの製品と市場のイノベーションをどう考え進めるかが中期計画策定上の重要なポイントになるだろう。

市場分析と事業の定義

以下、図1「MSC策定の流れ」に沿って説明しよう。第1ステップのミッションとビジョンの次は、第2ステップの「事業領域の設定」「事業の定義」そして「基本目標と計画の策定」へと移ることになる。この第2ステップは、上の「事業と事業領域の策定」の仕事と下の「重点目標と計画の策定」の2つの仕事に分かれる。

A社の経営陣はここで、以下のような重要な意思決定を下さなくてはならないことになる。それは現在のA社の事業および製品群の市場における地位および将来の市場での成長力を、まず客観的に分析しなければならない。この結果によって、既存事業の何を廃棄し、何を育て、さらに将来どんな事業を開発すべきかの検討に移ることになるだろう。ドラッカーはそのためにはプロダクト・ポートフォリオ分析^(註6)が有効だとしている。

このステップすなわち事業の未来を考察する際の重要なポイントを、ドラッカーは次のように述べている^(註7)。

第1に、市場の潜在的な可能性と趨勢である。市場や技術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。そしてそれを決定する要因は何か(筆者注：ここが大変重要)。

第2に、経済の発展、流行や好みの変化、競争の変動による市場の変化である。ここにいう競争とは、製品やサービスについての顧客の定義にもとづく競争であって、直接的な競争だけでなく間接的な競争も含まれる。

第3に、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の可能性の問題である。さらには、顧客の欲求を満足させる新しい方法を生みだし、価値のコンセプトを変え、より大きな満足が可能とす

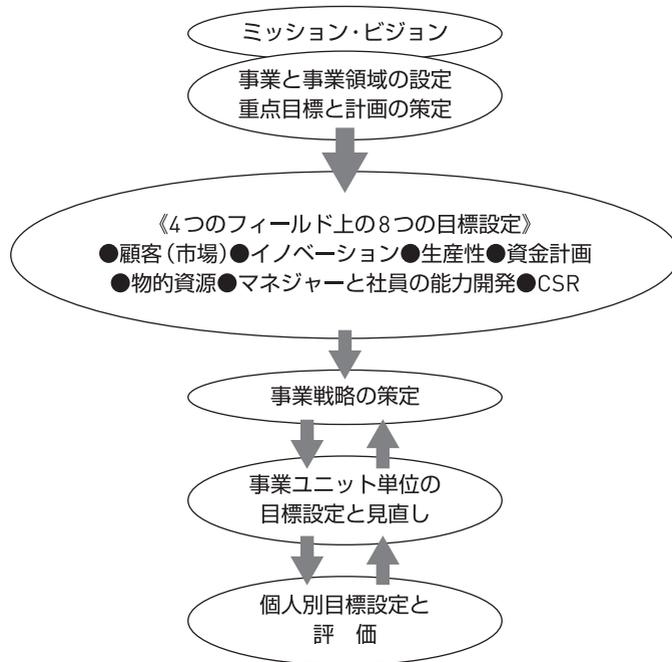


図1 MSC策定の流れ

るイノベーションの可能性である。

第4に、今日のサービスや製品によって満足させられていない顧客の欲求の問題である。通常、自らの力によって成長していく企業と、景気や業界の上げ潮に乗って成長することで満足する企業は、やがて引き潮とともに衰退していく。顧客の満足させられていない欲求について、体系的に分析することによって成功した顕著な例がシアーズだった。

とくに第4のノン・カスタマーの問題について、かつてドラッカーは「なぜデパートは斜陽に陥ったのか」の質問に対する答えとして、つぎのように語った。

「デパートは人口の約30%の高所得層の顧客にのみ満足を与えることに腐心し、残った70%のノン・カスタマーを無視したことによる。

やがて時代は所得の平準化、女性の社会進出、ライフスタイルの変化を促した。

にもかかわらず、デパートの使命、事業の定義は永らく変わることはなかった」

あの巨大組織のGMもまた同じことがいえるだろう。

ここでA社は既存事業を分析する際に、将来業績をもたらす領域を明確にする必要がある。そのためには50年続いてきた事業の骨格となるビジネス構造をまず把握し、以下の3つの関係について分析しておかなければならない^(注8)。

1. 資源投入量と業績の関係
2. 社員の活動量と成果の関係
3. 1単位の利益を上げるためのコストの関係

この3つの関係を把握した上で、顧客や最終ユーザーを含む市場、流通チャネルの総点検を行う必要がある。

またドラッカーは企業の業績を直接左右するのは「製品(サービス)」「市場」「流通チャネル」の3つの領域であり、そのそれぞれの領域に資源が割り当てられ、市場におけるリーダーシップ上の地位を決定するとしている。そして多くの企業の業績不振の原因は、単に製品にある場合は少なく、誤った市場、間違った流通チャネルでビジネスをしている場合が多い点に注意を喚起している。

繁栄し持続する経営モデル

つぎにA社は重点目標の設定と中期計画への刷り込みである。重点目標の設定に当たっては、組織の成員すべてが共有できるために、具体的で平易のものでなければならない。事業分析の結果、もしA社は将来、新しい事業か新しい市場へ出ていく必要性を判断したならば、そのことを明確にして平易に目標に掲げることが必要だ。目標設定でとくに重要なのは、先にも述べた以下の2つの目標のバランスである。

1. 長期的目標と短期的目標とのバランス
2. 財務的(利益、コスト)目標と非財務的目標のバランス

この2つのバランスはドラッカー・マネジメントの中心的コンセプトといってもよいだろう。企業は今日の業績を無視して明日の業績は求められないだろう。反対に明日を考えずに現在の利益にのみ傾倒すれば、企業は死の行進に向かうことになるだろう。2番目のバランスの必要性については、ドラッカーは『現代の経営』のなかで次のようにいう。「利益という唯一の目標だけを強調することは、事業の存続を危うくするところまでにマネジメントを誤りに導く」と。その理由として「今日の利益のために明日を犠牲にする。もっとも売りやすい製品にだけ力を入れ、明日の市場のための製品をないがしろにする」という。

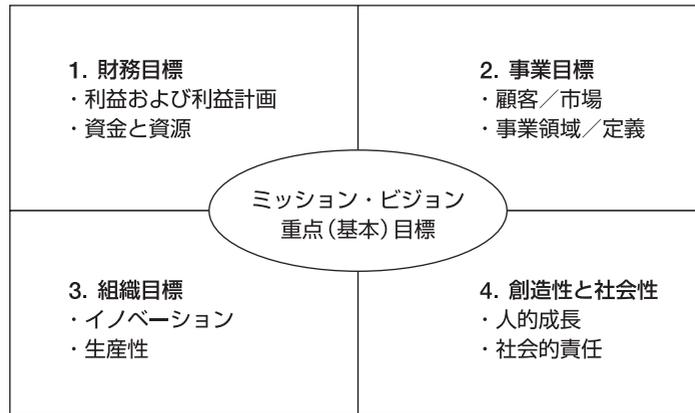


図2「いかに目標を設定すべきか」

筆者はMSCの理念を「繁栄し永続する経営モデル」と理解してきた。この観点からすれば、以上の2つのバランスは目標を設定し計画に落とし込む際の必要条件といえるだろう。

以上ミッション、事業および事業領域、重点目標が決まれば、つぎは具体的ないかなる目標を設定すべきか、CSRの核心に迫ることになる。

目標設定の5原則とは

まず図2「いかに目標を設定すべきか」を見ていただきたい。ここには4つのフィールド上に「1. 財務目標」「2. 事業目標」「3. 組織目標」「4. 創造性と社会性」の目標があり、それぞれにより具体的な戦略目標が掲げられているよう。

ドラッカーは書簡の中でつぎのようにMSCについていう。

「当時(1954年ごろ)としては真新しいもう一つのコンセプト、すなわち多様な事業領域にわたり、単一ではなく複数の『戦略目標』を提示したのである。このコンセプトは、もし戦略目標がなければ、事業の存続が脅かされるほどに重要な意味を持っていた。そして、これらの主要な事業領域の戦略的目標をバランスさせ不断に挑戦していくこと、これを私は学者、コンサルタントとしての活動のなかで『マネジメント・スコアカード』(MSC)と呼ぶようになった。」

複数の戦略目標とは、『現代の経営』で明らかにした8つの目標のことである。「この目標設定は私のオリジナル・バージョンには7つの項目がありました」と語っているように、開発当初は7項目であった。それが現在では5番目にある「人的資源」が「一般従業員」と「マネジャー」に分かれ、現在では8項目に改められている。

ここで目標戦略の項目を検討する前に、われわれは以上の目標設定の復習も

兼ねてその留意点を総括しておこう。私は以下の5項目を事業を定義する上で重要な「目標設定の5原則」と呼んでいる^(注9)。

1. 目標は具体的でなくてはならない。目標は使命を実現するための公約であり、成果を評価するための基準である。言い換えれば、目標とは事業にとって基本戦略そのものでなければならない(筆者注：ドラッカーはまた別のところで次のようにいう。「事業の定義は、目標に翻訳しなければならない。そのままではせつかくの定義も実現されることのない洞察、よき意図、よき警告に終わるだろう」と)。
2. 目標は組織の成員の行動に結びつくものでなければならない。成人各員の仕事のターゲットと仕事の割当てに結びつくものでなくてはならない。また各人の仕事の動機付けとなるものでなくてはならない。
3. 目標は企業の資源と成員の行動を集中させるものでなくてはならない。事業活動の中から、とくに重要なものを区別し、人、もの、金という主たる資源の集中を可能にするものでなければならない。少なくとも総花的ではなく、どこかに特化集中したものでなければならない。
4. 目標は一つではなく複数持たなくてはならない。つまりところマネジメントとは、多様なニーズを目標といかにバランスさせるかである。そのために目標は複数でなければならないのである。
5. 目標は事業の成否に関わる以下の8つの領域で設定されなければならない(「マーケティング(顧客・市場)」「イノベーション」「生産性」「資金・物的資源」「人的資源(一般従業員)」「人的資源(マネジャー)」「社会的責任」「利益」)。そしてそれぞれの領域において「何を評価するか」その対象を定め、つぎに「評価測定の尺度」を決定しなくてはならない。

MSCにおいて、目標設定は重要な要素となる。A社はいかに立派な事業定義を行っても、それが組織の成員と分かち合える目標に翻訳されない限り絵に描いた餅となる。A社はこれまで行ってきた事業が、いま大きな壁にぶつかっていることの認識。新しい企業に生まれ変わるために「いつまでに」「何をわれわれはやるべきか」の計画表示。そのためには「社員全員に何を期待するか」の提案が必要となる。こうした一連の行動の成否は、つまりところトップ・マネジメントのリーダーシップと断固とした決断によることはいうまでもない。

4つのフィールドの具体的な要素とは

ふたたび図2「いかに目標を設定すべきか」にもどる。4つのフィールド上にある目標設定については、『現代の経営』第7章「事業の目標」に書かれたものを要約してある。ここではポイントのみにとどめる。

1. 「財務目標」(利益, 資金と資源)の視点

- ・「利益」は事業活動の有効性と健全性を評価する究極の判定基準である。
- ・「利益」は不確実性をカバーするコストである。企業には本来「利益」なるものは存在しない。あるのは未来費用としての、企業永続のためのコストである。
- ・「利益」は直接的には社内留保による自己金融の道を拓き、間接的には事業の目標に適した外部資金の流入の誘因になることによって、事業の拡大やイノベーションに必要な資金の調達を確実にする。
- ・安易な借入に頼らず、キャッシュフロー経営こそが健全経営のために重要である。
- ・「資金と資源」に関わる目標は、慎重に準備された経営方針、経営計画にもとづいて行われなければならない。資金調達につまずくことがあれば、マーケティングやイノベーションに関わる目標達成にも大きな影響を被ることを覚悟しなければならない。
- ・資金計画、資金需要予測の重要性はいうまでもない。すなわち「いつ」「どのくらい」投資のための資金を必要とするか。そして資金を「どこから」「どのような方法」で調達するかを目標の中に入れておかなければならない。

2. 「事業目標」(顧客・市場, 事業領域・定義)の視点

- ・「事業目標」を設定するには、まず自企業の市場での地位と競争状況を把握しなくてはならない。そのためには以下の問いに答えられることが大前提となる。「自分の市場は何か」「だれが顧客か」「その顧客はどこにいるか」「顧客は何を買うか」「顧客は何に価値を見いだしているか」
- ・自社製品が市場において占める現在の地位と将来の望ましい地位——具体的に金額、シェアを書き出す。
- ・市場動向、技術水準、顧客満足度から見た場合、撤退する時期、製品、市場などを明らかにする。
- ・新製品によって開拓すべき新しい市場——その金額、シェア。
- ・上記を達成するために必要な流通チャネルおよび価格政策。
- ・顧客が「価値あり」と見なすサービスの創造。

3. 「組織目標」(イノベーション, 生産性)の視点

- ・目標達成に必要な新製品、新サービスのイノベーション。
- ・現在の自社製品が陳腐化するような技術変化に対応したイノベーション。
- ・事業に関わるあらゆる職種別活動(経理、設計、事務管理、購買など)における知識や技能の進歩にあわせた改善やイノベーション。
- ・コスト上で必要とされる生産プロセスの改善、新しいプロセスの改革。
- ・内部プロセスの各セクター間のシナジー効果の向上。

- ・「資本の生産性」「物的資源の生産性」——たとえば小売店であれば棚のスペースの効率化、回転率の向上。
- ・人的資源の生産性(労働生産性)の向上計画。
- ・「情報」という資源の生産性。
——以上のイノベーションと生産性向上について目標設定で明確にすること。

4. 「創造性と社会性」(人的成長, 社会的責任)の視点

- ・企業が永続し利益を上げるためには人的資源としての従業員、マネジャーの仕事の質と育成がカギとなる。そのためには以下の点がとくに重要となる。
 - 1) 従業員育成のための目標設定と自己改革プログラム
 - 2) 従業員の仕事の再設計と刷新に関するプログラム
 - 3) 従業員による革新的な組織風土づくりを可能とする施策
 - 4) マネジメントの組織構造改革の不断の取組み
- ・社会的責任は、企業が社会との関わりを前提においている限り、「使命」「目標設定」「戦略」のなかに組み込まれていなければならない(筆者注:これこそドラッカー・マネジメントの特質であり意義でもある。21世紀に入って、とくに企業に求める社会の目は、これまでの成長至上主義からサステナビリティへと変わってきた。企業はもはや広い概念としての社会的責任(企業統治、社会性、環境保護)から逃れることはできない)。

以上の「目標設定」をより具体化した場合、いかなる指標を用いればよいであろうか。これはMSCを実際に使うときのツールであり、企業の置かれた特性によって選択することができる。ここでは標準的なものをあげておく。

1. 財務目標

目的; 中長期の安定した利益を確保するために、資金と資源の供給体制を確立する。

総資本利益率/売上高営業利益率/営業キャッシュフロー
資金需要の予測/資源供給体制の確立など

2. 事業目標

目的; 事業領域と定義を決定し、顧客と市場を創造するポイントをすべて抽出。

顧客の決定と分析/市場分析/マーケットシェア・市場成長率
事業領域の決定/事業の定義・再定義など

3. 組織目標

目的；組織能力を高めるにはイノベーションと生産性をいかに高めるべきか。

イノベーション計画／技術トレンドの予測

各種付加価値生産性の測定／コア・コンピタンスの確立など

4. 創造性と社会性

目的；マネジャーと社員の能力，モチベーションを高め，企業をコーポレート・シチズンとして認知させるためには何を行うべきか。

- ・能力開発・創造性開発プラン／アスピレーション高揚の施策
- ・CSR，企業統治の具体策／社会貢献・環境問題への取組みなど

MSC策定の流れに沿って説明するならば、「戦略の策定」「事業ユニット単位の目標設定」「個人別目標設定と評価」へと進む。そしてそれぞれの見直しへと展開されることになる。

本稿では紙幅の点から，別の機会に譲ることになるが，ここでは最後にポイントのみを記しておく。

1. 「戦略の策定」は目標と計画が硬直化しないためにも重要である。とくに短期と中・長期の目標のバランスをとるためにも，社会経済の変化に備えていくつかのシナリオを持っておく必要がある。またドラッカーは，目標は単ではなく複数持たねばならないと言っている。しかし2000年の取材の際「ただし事業の多角化とマーケットの拡大を同時に目標に上げることは好ましくないが，企業によって避けられない事情があるならば，戦略策定においてウエイト付けをすることが必要」としている。

2. 企業単位の目標が策定されたら，つぎは事業単位別の戦略，戦術が必要になる。ここで重要なのは「目標設定の5原則」でも述べているように，仕事ユニット単位の目標は成員個人の行動に結びつくものでなければならない。そして最終的には「何を評価するか」その範囲を決め，適切で公平な「評価の基準」を持つことが求められよう。

【注】

- (1) Robert S. Kaplan (ハーバード・ビジネス・スクール教授)とDavid P. Norton (バランスト・スコアカード・イニシアティブ社長)が共同開発したといわれる経営モデル。
- (2) 拙著「経営モデル『バランスト・スコアカード』に見るドラッカー理論の影響——2つのスコアカード論への旅」(淑徳大学国際コミュニケーション学会機関誌『国際経営・文化研究』Vol.8, No2, 2004)
- (3) P. F. ドラッカー口述, *A Message to the Japanese Business Executives for the 21st Century* (『ドラッカーと考える21世紀の経営』(藤島秀記訳, ダイヤモンド社国際経営研究所, 2001年12月)
- (4) 「2冊の著作」とは，その後ドラッカーにより，*Managing for Results*, 1964 (上田惇生訳『創

造する経営者』ダイヤモンド社, 1995年), *Management-Tasks, Responsibilities, Practices*, 1974 (野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント——課題, 責任, 実践』(ダイヤモンド社, 1974年)と判明。

- (5) 「企業永続性の理論」はP. F. Drucker, “The Theory of Business,” *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., 1994 (田代正美訳「企業永続の理論」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1995年11～12月号)
- (6) プロダクト・ポートフォリオ分析 (PPM) とは，ボストン・コンサルティング・グループが1970年代に提唱した，製品の最適な組合せにより戦略的ポジショニングの獲得をねらったビジネス・モデル。市場成長率を縦軸に，マーケットシェアの高低を横軸にとったポートフォリオ・マトリックスはとくに有名。
- (7) P. F. Drucker, *The Practice of Management*, 1954 (上田惇生訳『現代の経営』ダイヤモンド社, 2006年)第6章「われわれの事業は何なのか」より。
- (8) 前出『創造する経営者』中のとくに第1章「企業の現実」による。
- (9) P. F. Drucker, *The Essential Drucker on Management* (上田惇生編訳『チェンジ・リーダーの条件』ダイヤモンド社, 2000年) p. 38より。

本稿は2004年に淑徳大学国際コミュニケーション学会機関誌に発表した拙著「経営モデル『バランスト・スコアカード』に見るドラッカー理論の影響」を全面的に書き直したものである。

【略歴】本会理事，淑徳大学大学院客員教授(国際経営)，クリエイティブ・パートナーズ代表。ドラッカー博士とは1969年，当時ダイヤモンド社で編集者として『断絶の時代』を担当して以来，他界3カ月前まで親交があった。ドラッカーに関する著作，研究論文多数。