

# 「顧客の創造」と「生活の質」

——ドラッカーの所論を中心として——

村 田 和 彦

## 1 序

企業による市場創造活動の基本的性格を、(1) それを企業が展開する「意図」(intention) ないし「ねらい」(aim) と、(2) それが人々の「生活の質」(the quality of life) に及ぼしている結果、とくに「意図されざる結果」(unintended result) の双方に留意しながら明らかにすることが、われわれの研究課題であるが、本稿においては、こうした課題を、ドラッカー (Peter Ferdinand Drucker, 1909- ) の所論<sup>(1)</sup>を検討することを介して克服することに努めることとする。

ドラッカーの所論をわれわれが取り上げる理由は、まず第1に、それが、企業の目的 (purpose of business enterprise) としての「利潤の極大化」(maximization of profit) を否定して、これにかえて「顧客の創造」(to create a customer) を企業目的として設定しており、したがってまた企業活動は、ドラッカーの所論においては、顧客創造活動として把握されており、しかもこの場合に、「顧客の創造」は、まさに「市場の創造」<sup>(2)</sup>を意味しているからである。

われわれがドラッカーの所論を取り上げる第2の理由は、それが、企業活動に起因する社会にとっての「逆機能」(dysfunction)的現象、さらには企業活動には起因していない「社会問題」、より一般的に「生活の質」(the quality of life)の問題をも、企業が取り組むべき固有の問題として把握しているからである。<sup>(3)</sup>

以下においては、われわれは、まずドラッカーの問題意識を明らかにする(第2節)。つづいて企業を対象を限定して、企業の社会的任務(social tasks)と管理者の職務に関するドラッカーの見解(第3節)、「顧客を創造すること」が企業の目的であるとするドラッカーの主張(第4節)、顧客創造の手段としてのマーケティングとイノベーション(第5節)、利潤の機能(第6節)、さらに企業の社会的責任に対するドラッカーの見解(第7節)を順次明らかにしていく。そしてその上で、企業の顧客創造活動と「生活の質」の問題との関係に関するドラッカーの所論の特質と問題点を考察し(第8節)、最後に、企業の顧客創造活動の基本的性格について、ドラッカーの所論の考察からわれわれが導き出しうる事項を整理していくこととする。(第9節)

(1) 本稿でわれわれが取り上げるドラッカーの所論とは、つぎのものである。

P. F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, Publishers, Inc., 1974.

(2) ドラッカーが、「企業の目的は顧客を創造することである」という主張を最初に展開した書物は、1954年に公刊された“The Practice of Management”である。この書物の、企業の目的に関する見解は、1974年に公刊された“Management”においても、ほぼそのままの形で踏襲されている。そこで、本稿においては、1954年の書物ではなくて、もっぱら1974年の“Management”を考察の対象としている。

なお、ドラッカー自身は、この二冊の書物の関係について、“Management”

## 「顧客の創造」と「生活の質」

の序文において、つぎのように述べている。

"Management", while in every respect a new book, did, of course, evolve out of my earlier work. And I have not hesitated to draw on my earlier work where appropriate.

The heaviest debt is owed to "The Practice of Management". Direct borrowings from this earlier book are confined to a few pages in Chapter 4, 5, 6, 7, 34, and 36. But Chapters 20, 29, 31, and 50 also develop ideas that were first presented in "The Practice of Management". At the most, however, such material accounts for one-twentieth or so of the text of this new volume—and primarily for basic concepts such as the question "What is our business?"; Business Objectives; Management by Objectives and Self-Control; and the elements in the work of the manager, which were first introduced in "Practice of Management" twenty years ago and have since become fundamental tenets of management and key concepts. (Preface P. xiv)

(3) P. F. Drucker, Management, pp. 34-36

## 2 多元的社会と企業管理

### ——ドラッカーの問題意識——

本節では、ドラッカーの1974年の著書『管理論』(management)の背後にあるドラッカーの基本的な問題意識を明らかにしていくこととする。

ドラッカーによれば、西側社会は、19世紀の末の時点においては、「企業社会」(business society)であり、企業があらゆる制度のうちで最も力のある制度であり、時の政府よりも、強い力さえもっている場合もあった。<sup>(1)</sup>しかし20世紀への変り目以来、企業以外の制度の成長が企業に比べて著しく、企業の相対的重要性が次第に低下して、1974年にいたる50年間という信じがたいほどの短期間で、「企業社会」から「諸制度からなる

多元的社會」(a pluralist society of institutions) へと、西側社会は、その構造を変化させるにいたった。すなわち、経済的な財貨 (goods)・用役 (service) の生産から健康・介護、社会の安全保障・福祉から教育、さらに新しい知識の探求から自然環境の保全へとおよぶ、主要な「社会的任務」(social task) が、それぞれ巨大な組織ないし制度に委ねられるにいたった。<sup>(2)(3)</sup>

ところで多元的社會においては、市民はすべて何らかの制度に雇われて生活する「被用者」(employee) である。したがって多元的社會は、ドラッカーによれば、「被用者社會」(an employee society) としても特徴づけられる。<sup>(4)</sup>「彼(市民——村田)は、諸制度の一つのために働く。彼は、彼の生計 (livelihood) を制度に期待する。彼は、彼の機会 (opportunities) を制度に期待する。彼は、社会における地位と機能への接近 (access to status and function)、ならびに個人的充足と個人的功績 (personal fulfillment and achievement) を制度に期待する。」<sup>(5)</sup>(p. 4)

さて、こうした多元的社會が機能することができるか否かは、ドラッカーによれば、それを構成する各制度が、それぞれに委ねられている社会的任務を、自律的に (autonomously) かつ責任をもって (responsibly)、遂行することができるか否かに依存している。<sup>(6)</sup>

「もしも諸制度からなるわれわれの多元的社會を構成しているその諸制度が責任を自覚して自律的に (in responsible autonomy) その任務を遂行しない場合には、個人主義 (individualism) と人々に自己充足の機会をみとめる社会 (a society in which there is a chance for people to fulfill themselves) とをわれわれは失うことになる。代わりにわれわれには完全な統制 (regimentation) が課されて、もはやわれわれには自律性 (autonomy) が許されなくなるであろう。自分自身のことをするという歓ばしき自主性 (the joyful spontaneity of doing one's own thing) は

むろんのこと、参加型民主主義 (participatory democracy) ももつことができず、むしろスターリニズム (Stalinism) をもつことになるであろう。強固で、機能する自律的制度に専制政治 (tyranny) が取って代わる唯一の代替物である。専制政治は、競争し合う諸制度という多元主義 (pluralism) に代えて単一の絶対的な領袖 (one absolute boss) を用意する。それは、責任 (responsibility) に代えて恐怖 (terror) を用意する。それは確かに (人々が煩しさと拘束を感ずる——村田) 制度を除去するのであるが、しかし、それらの制度のすべてを、単一の包括的官僚機構 (the one all-embracing bureaucracy of the apparat) に服属させることによって除去する。それは確かに、財貨および用役を生産するのであるが、しかし気まぐれであったり、無駄なことが多かったり、低いレベルであったり、巨額の費用を支出して、しかも人々には苦労や屈辱や挫折を味あわせるものである。したがって、われわれの制度を、責任をもって、自律的に、かつ高レベルの業績をあげて機能させることが、諸制度からなる多元的社会における自由と尊厳 (freedom and dignity) の唯一の防衛手段なのである。」 (pp. ix-x)

ところで、ドラッカーによれば、多元的社会を構成している個々の制度を機能させ、その社会的任務を遂行させるものこそは、管理者 (management) である。すなわち、制度が機能するか否かに、多元的社会が機能するか否かは依存しているのであるが、その制度が任務を遂行し、存続し<sup>(7)</sup>うるか否かは、さらにその制度を管理する管理者に依存しているのである。したがって「任務を責任をもって遂行する管理者 (performing, responsible management)こそが、専制政治に取って替るものであり、専制政治からわれわれを守ってくれるものである。」 (p. x) という見解に、ドラッカーは到達する。

これを要するに、専制政治の社会を極力排除して、個々の人間に、「自

由と尊厳」をみとめる多元的社会的存立と繁栄を切に願っているものこそが、ドラッカーなのである。そしてそのために不可欠な存在が、ドラッカーによれば、自律的な制度であり、かつこの自律的制度を機能させる「自律的で、かつ責任を自覚した管理者」(autonomous, responsible management)なのである。そこでドラッカーは、「管理者に、今日の仕事のみならず明日の仕事についての理解、思考、知識、および技能を用意すること」(p. xiii)、すなわち、管理に関する「一つの学問領域」(a discipline; a branch of learning)、「一つの組織化された知識体系」(an organized body of knowledge)としての『管理論』(Management)を構築することを、自己の任務として選ぶこととなったのである。「管理とは何であるのか、そして管理者とは何をするのかは、それゆえに、——そして適切にも——専門家の問題というよりむしろ一般公衆の関心事 (a matter of public concern) と次第になるであろう。」(p. 36)

こうした「管理論」を構築していくにあたって、ドラッカーが留意しているのは、つぎの二点である。第一点は、制度は社会の機関 (organ) であり、管理者は制度の機関であり、機関としての制度もしくは管理者は「必要とされる結果」(a needed result) をみずからがその一機関である社会もしくは制度に対して、貢献することによってのみ、その存在をみとめられることである。「機関は、それが現実に行っているものによっては、<sup>(8)</sup> けっして定義されない。いわんやそれらがそれを行っている方法によってもけっして定義されない。それらは、それらの貢献によって定義される。」(p. x)

第二点は、これからは「企業以外の制度の管理」(the management of the nonbusiness institutions) が、ますます人々の関心事となり、中心的な管理問題となることは否定されえないのであるが、にもかかわらず、「企業管理 (business management) が手本 (exemplar) であって、そ

して……管理に関する書物は、いずれも企業管理を中心に位置づけなければならぬ」(p. 9) ことである。<sup>(9)</sup>「管理に関する研究はどのようなものもその基礎は、企業管理でなければならない。」(p. 10)

以上において、われわれは、「管理の一般理論」をドラッカーが構築しようとするにいたった問題意識を明らかにした。そこで、次節においては、ドラッカーの著書『管理論』にあっても、その中核に位置づけられている「企業管理」に対象を極力限定して、多元的社会の一機関としての企業制度に託されている「社会的任務」(social tasks) に関してドラッカーが把握しているものを明らかにしていくこととする。

(1) cf. P. F. Drucker, Management, p. 6.

(2) cf. P. F. Drucker, Management, p. ix

(3) ドラッカーは、日本の社会を「企業社会」として規定する、つぎのような注目に値する論述を行っている。

“Of all contemporary societies, Japan can most nearly be described as a business society. Business management has greater influence in Japan than in any other developed country.” (P. F. Drucker, Management, p. 7)

(4) cf. P. F. Drucker, Management, pp. 4-5.

(5) 以下、本文中の括弧の中の見数は、ドラッカーの前掲書からの引用箇所の見数である。

(6) cf. P. F. Drucker, Management, p. 3.

(7) cf. P. F. Drucker, Management, p. 5 & p. 6.

(8) cf. P. F. Drucker, Management, p. x.

なお、ドラッカーは、management と institution と society の間の相互関係について、つぎのとおり述べている。

“Management is the organ, the life-giving, acting, dynamic organ of the institution it manages. Without the institution, e. g. the business enter-

prise, there would be no management. But without management there would also be only a mob rather than an institution. The institution, in turn, is itself an organ of society and exists only to contribute a needed result to society, the economy, and the individual. Organs, however, are never defined by what they do, let alone by how they do it. They are defined by their contribution." (p. x)

- (9) 管理論が企業管理論を手本として基礎づけられねばならないとドラッカーが考える根拠については、(1) 企業制度が最初に現われた制度であること、(2) 資源の配分および意思決定の結果についての測定の可能性、そして(3) 企業制度の成功の三点が指摘されている。(cf. P. F. Drucker, Management, p. 9.)

### 3 企業の社会的任務と管理者の職務

ドラッカーは、企業のみならず制度一般が遂行しなければならない社会的任務 (social tasks) として、つぎの三つのものを指摘している。すなわち、(1) 「制度の特有な目的ないし使命」 (the specific purpose and mission of the institution) の遂行、(2) 「労働を生産的にし、労働者をして功績をあげさせること」 (to make work productive and the worker achieving), および (3) 「制度の社会的衝撃を管理し、制度の社会的責任を履行すること」 (to manage the institution's social impacts and to discharge its social responsibilities) が、それである。<sup>(1)</sup> 以下、順を追ってドラッカーの主張を明らかにしていくこととする。

#### (1) 企業の目的と使命

ドラッカーによれば、制度というものは、特有な目的ないし使命、すなわち特有な社会的職能 (a specific social function) を遂行するために存在する。企業についてみるならば、これは、経済的業績 (economic perfor-



mance) をあげることを意味する。経済的業績をあげるという任務は、社会において履行されねばならない唯一の任務をなすものではないけれども、それは、優先させられねばならない任務 (a priority task) である。というのは、教育、健康・介護、防衛、知識の振興といった他の社会的任務は、成功裏に達成された経済的業績のみがつくり出すことのできる経済的資源の余剰、すなわち利潤 (profits) とその他の節約 (savings) とに依存しているからである。これらの他の満足をわれわれがより多く求めれば求める程、またそれらの価値を高く評価すればする程、われわれは、企業の経済的業績にますます多く依存することとなる。<sup>(2)</sup>

ドラッカーによれば、「企業管理者は、あらゆる決定と行動において、常に、経済的業績をまず第一に優先させなければならない。企業管理者は、その存在とその権限とを、それがつくり出す経済的成果 (economic results) によってのみ正当化することができる。もしも企業管理者が経済的成果をつくり出すことに失敗するならば、その場合には、彼は任務を怠ったことになるのである。もしも企業管理者が消費者によって望まれている財貨と用役を、消費者が進んで支払おうとする価格で供給しないならば、彼は任務を怠ったことになる。もしも企業管理者に委ねられた経済的資源の富生産的能力 (the wealth-producing capacity of the economic resources) を改善するか、もしくは少なくとも維持することをしないならば、企業管理者はその任務を怠ったことになる。そしてこのことは、社会の経済構造、あるいは政治構造、あるいはイデオロギーがどのようなものであろうとも、利潤性に対する責任 (responsibility for profitability) を意味する。

企業管理者についての第一の定義は、それが一つの経済的機関であること、しかも産業社会の固有に経済的な機関であることである。管理者のあらゆる行為、あらゆる決定、あらゆる配慮が、経済的業績をその第一の次

元としてもつのである。」(pp. 40-41)

(2) 生産的な労働と高功績の労働者

管理者の第二の社会的任務は、ドラッカーによれば、労働を生産的にし、労働者をして功績をあげさせることであるが、企業にとっての唯一の真の資源 (only one true resource) は、人間 (man) であることが、ここで銘記されねばならない。<sup>(3)</sup>「企業は、人的資源 (human resources) を生産的にすることによって、その任務を遂行する。企業はその任務遂行を労働を通じて行う。それゆえに、労働を生産的にすることは、必須の職能である。しかしながら同時に、今日の社会においては、これらの制度は、個々の人間 (individual human beings) がその生計 (livelihood) をたてたり、社会的地位 (social status) や地域社会 (community)、そしてさらに個人的功績や個人的満足 (individual achievement and satisfaction) への接近を見出す手段に次第になっている。したがって、労働者をして功績をあげさせることが、ますます重要であって、それが制度の業績を判定する一つの尺度となる。このようにして、それは、次第に管理者の一つの任務になっている。」(p. 41)

ところで、ドラッカーによれば、「労働の固有の論理にしたがって労働を編成すること (organizing work according to its own logic) は、ほんの最初の一步にすぎない。第二のより困難な一步は、労働を人間 (human beings) にとって適合したものにすること (making work suitable for human beings) であって、——しかも人間の論理 (the logic of human beings) は労働の論理 (the logic of work) とは、根本的に異なっているのである。労働者をして功績をあげさせることは、特有の生理学的・心理学的資質、能力、および制約と、特異な行動様式とをもった有機体 (organism) として人間 (human being) を考察することを意味

する。それは、人間 (human being) として、もの (things) としてではなく、そして——他のいかなる資源とも異なって——人格 (personality), 市民権 (citizenship), 労働するか否か, どの位の量とどの位の質で労働するかに関する決定権をもつものとして、そしてこのようにして責任・動機づけ・参加・奨励と報酬・指導性・地位と機能 (status, and function) を権利として要求する (require) ものとして、人的資源 (human resource) を考察しなければならないことを意味する。

管理者、そして管理者だけが、これらの要求 (requirements) を満足させることができる。というのは、機械の世話係であれ、最高管理職能を担当する副社長であれ、労働者は、労働と職務の中での自己の功績 (achievement) を通して、つまり、企業の内部で満足させられなければならないからであり、そして管理者は企業の能動的機関 (the activating organ of the enterprise) であるからである。」 (p. 41)

以上が、企業の第二の社会的任務に関するドラッカーの主張である。

### (3) 社会的衝撃と社会的責任

企業管理者の第三番目の社会的任務として企業が与える社会的衝撃 (social impacts) の管理と社会的責任 (social responsibility) の負担を、ドラッカーは指摘しているのであるが、この第三の任務に関するドラッカーの論述は、つぎのとおりである。

「われわれの制度のいずれも、独力で存在するものでも、それ自体が目的をなすものでもない。いずれの制度も、社会の一機関であって、社会のために存在している。企業も例外ではけっしてない。自由企業は、企業にとって善であること (being good for business) をもってしては正当化されえない。それが正当化されるのは、社会にとって善であること (being good for society) をもってしてのみである。

——中略——

……われわれの制度はいずれも、今日、それ自身の外部において貢献するために、すなわち構成員でない人 (nonmembers) に供給したり、満足を与えるために存在する。企業は、労働者や管理者に仕事を与えたり、株主に配当を与えたりさえするために存在するのではなくて、かえって顧客 (customers) に財貨と用役を供給するために存在する。——中略——管理者がこのこと忘れるならば、それは誤れる管理者である。

それゆえに、いかなる制度も、……地域社会 (community) と社会 (society) の外部では存在できない。心理 (学) 的に、地理 (学) 的に、文化的に、そして社会的に、制度は地域社会の一部でなければならないのである。

ところが企業は、その任務を遂行することにより、すなわち経済的な財貨と用役を生産することにより、人々と地域社会と社会に対して衝撃 (impacts) を与ることになる。企業は、人々、例えば被用者に対して支配力 (power) と権限 (authority) を行使することになるのであるが、しかしこれらの人々自身のねらいや目的そのものは、もともと企業によっては、そして企業の内部では定義されないものなのである。また企業は、地域社会に対して、隣人として、仕事や税収入の源泉として、しかしまた廃棄物や汚染物質の源泉 (the source of waste products and pollutants) として衝撃を与えるものである。そしてますます、諸組織からなるわれわれの多元的社会においては、企業は、経済的な財貨という生活の量 (the quantities of life) に対するその基本的関心事に、現代人と現代の地域社会を取りまく物理的、人間的、および社会的環境という、生活の質 (the quality of life) に対する関心事を追加しなければならなくなっている。

この次元の管理は、すべての制度の管理者の仕事に本来内在するものである。……しかしながら、ますます多く、生活の質に関して企業の管理者

にリーダーシップ（指導性）を発揮することをわれわれはもとめるようになっている。したがって社会的衝撃を管理することは、管理者（とくに企業管理者——村田）の第三の主要な任務、そして第三の主要な次元になりつつある。」（pp. 41-42）

企業の第三の社会的任務としての「生活の質」に関して、ドラッカーは、つぎのようにも述べている。

「われわれの社会は、急激に、諸組織からなる社会（a society of organizations）になりつつあるので、企業を含めてすべての制度は、生活の質に対してそれぞれ責任を負っていると考えなければならないであろうし、それらの通常の主要職能を制約したり、あるいはその外にある社会的責任ではなくて、むしろそれらの持続的な普通の活動の主要な目標に、基本的な社会的な価値・信念・目的の充足をしなければならないであろう。制度は、生活の質を彼らの主要な任務と両立可能なものにすることを学ばなければならないであろう。企業においては、このことは、生活の質の達成が、管理者によって利益のあがる事業（profitable business）へと転換をさせられるべき機会として把握されねばならないであろうことを意味する。」（pp. 34-35）

以上において、われわれは、企業が、他の制度と同じく、三つの重要な社会的任務を遂行しなければならないとするドラッカーの見解を明らかにした。それでは、この三つの社会的任務の間の相互の関係をわれわれは、どのように考えればよいのであろうか。この問いに対するドラッカー自身の解答は、つぎのとおりである。

「これらの三つの任務は、常に、同時に、そして同一の管理者活動（managerial action）の中で遂行されなければならない。一つの任務が優位を占めているとか、より大なる技能（skill）あるいは能力（competence）を要請すると言うことすらできない。確かに、事業の（経済的——村田）

業績 (business performance) が最初にくる。——それが企業 (enterprise) の目的 (aim) であり、そしてその存在理由である。しかしながらももしも労働と労働者の管理を誤るならば、最高執行役員 (chief executive) が事業の管理 (managing the business) においていかに上手であろうとも、事業の (経済的——村田) 業績 (business performance) はないであろう。労働と労働者の誤った管理によって達成された経済的業績は、幻想であって、かなり短期においてさえ、実際に、資本にとって破壊的である。そのような業績は、企業 (enterprise) が競争力を喪失するにいたるまでに、費用を増大させるであろうし、それは、階級的憎悪と階級的対立を創り出すことによって、そもそも企業 (enterprise) が活動することを結局不可能にさせるであろう。そして、社会的衝撃の管理を誤まることは、結局のところ、企業 (enterprise) に対する社会の支持を破壊し、それとともに企業 (enterprise) をも破壊するであろう。

これら三つの任務は、それぞれ独自の固有の卓越性 (primacy) をもつものである。企業 (enterprise) は経済的制度であるので、事業を管理すること (managing a business) は卓越性をもっている。しかし、社会は経済的制度ではなくて、基本的信念と基本的価値の実現 (the realization of basic beliefs and values) を管理者にもとめるので、まさにそのことのために、労働を生産的にし、そして労働者に功績をあげようようにすることは、重要性をもっている。またいかなる機関もそれが奉仕する組織体 (body) よりも長生きをすることはできず、しかも企業 (enterprise) は社会および地域社会の一つの機関であるので、企業 (enterprise) が与えた社会的衝撃を管理することは、重要性をもっている。」 (pp. 42-43)

これを要するに、ドラッカーは、(1) 経済的業績の達成、(2) 労働と人的資源の管理、および (3) 社会的衝撃の管理と社会的責任の履行という三つの任務を、社会の一つの機関としての企業が履行しなければならない

社会的任務として把握しているのである。しかもこの三つの社会的任務は、それぞれ固有の独自性と優位性を他者に対して主張しうるものとして、ドラッカーにおいては、位置づけられているのである。

#### (4) 行政的職務と企業者的職務

さてドラッカーは、企業の三つの社会的任務に関連させて、企業管理者の遂行しなければならない任務 (task) を指摘する一方で、他方で管理者の業績 (managerial performance) の異なる次元に目を向けて、管理者の職務 (job of the manager) を、「行政的職務」(administrative job) ないし「行政的活動」(administration) と、「企業者的職務」(job of entrepreneurship) ないし「企業者活動」(entrepreneurship) との二つに分けている<sup>(4)</sup>。

「管理者の業績には、別の次元がある。管理者は常に行政官としての職務を遂行しなければならない。(The manager always has to administer.) すなわち彼は、すでに存在しているもの、そしてすでに知られているものを管理し、改良しなければならない。しかしながら彼はまた企業者 (entrepreneur) でもなければならない。すなわち彼は、低い成果領域あるいは減少しつつある成果領域から、高い成果領域あるいは増大しつつある成果領域へと資源の投入先を変換しなければならない。彼は昨日から脱却して、既存のものと既知のものとを陳腐化しなければならない。彼は、明日を創造しなければならない。」(p. 45)

以下、管理者の行政的職務と企業者的職務についてのドラッカー自身の説明を取り上げていくこととする。まず、管理者の行政的職務についてのドラッカーの説明は、つぎのとおりである。

「管理者の第一の行政的職務は、遂行する価値のある活動のうちで、有効でありうるごく小さな核となる部分を有効 (effective) にさせること

である。と同時に、どんなに正しくなされようとも、きわ立って高い成果を生まないような製品とかスタッフ活動、研究活動とか販売努力といったきわめて多数の周縁的業務については、(それらの業務が、過去のすでに実現された可能性、すなわちたんなる多忙を表わしていようと、あるいは過去の満たされざる希望と期待、すなわち昨日の失敗を表わしていようと)これを、(それらが廃棄されないとするならば、)無害なものにしなければならぬ。

第二の行政的任務は、企業が保有している潜在的能力の完全な実現に向けて、企業を常に一步接近させていくことである。最も成功している企業ですらも、その潜在的能力と比較するならば、低い程度の業績で活動している。すなわち獲得される経済的成果というのは、努力と資源とが本来的につくり出しうる最大の産出高をつくり出すために調整されたときにはじめて得られるのである。

この任務は、革新 (innovation) ではない。この任務は、実際、企業を今日あるものとして把握した上で、何が企業の理論的に最適なもの (theoretical optimum) か、何がその達成を阻止しているのか、(換言すれば、) 企業を阻害し、企業の資源と努力に対する完全な見返り (the full return) を企業が獲得するのを阻止している制限的・制約的要因 (the limiting and restraining factors) がどこにあるのか、を問うものである。

ここで例示という方法だけで一つの基本的な接近法について示すならば、それは、製品、技術、工程、市場等にどのような相対的に些細な変更を加えたならば、当該企業の経済的性格と経済的成果とが有意義な形で改良もしくは変更されるかという問いを問うことである。」(p. 46)

以上が、管理者の行政的職務に関するドラッカーの主張である。こうした彼の主張に関して留意されるべきは、管理者の行政的職務は、企業が現実に保有している資源から獲得される産出高 (yield) を最適にすること



なのであるが、その際、焦点は「能率」(efficiency)ではなくて、むしろ「有効性」(effectiveness)にあてられねばならないことをドラッカーが強調していることである。<sup>(5)</sup> このことをドラッカーが強調するのは、まず第1に「能率とは、物事を正しくすることにかかわっており、有効性とは正しい物事をすることである」(Efficiency is concerned with doings right. Effectiveness is doing the right things. p. 45) ので、「有効性が成功 (success) の基礎であって、能率は、成功が達成された後で、存続 (survival) のための最低条件である」(p. 45) からである。<sup>(6)</sup>

「有効性」にドラッカーが焦点をあてる必要性を強調する第2の理由は、つぎのとおりである。「能率は、活動のすべての領域への努力の投入に関係する。しかし有効性は、企業においては、すべての他の社会的有機体におけるのと同様に、——例えば製品、注文、顧客、市場、あるいは人といった——現象のうち10%あるいは15%が、成果の80%から90%をつくり出すということの了解をもって出発する。現象のうち他の85%から90%は、それらがどのように能率的に処理されようとも、費用以外の何ものもつくり出さず、しかも費用は常に業務 (transaction)、つまり忙しさ (busy-ness) に比例しているのである。」(p. 46)

さて、管理者の企業者的職務の内容として、ドラッカーによって把握されているのは、「明日の企業をつくること」(making the business of tomorrow) である。そしてこの任務に固有のものが「革新」(innovation) である。<sup>(7)</sup> 以下、管理者の企業者的職務についてのドラッカーの論述を取り上げることにする。

「明日の企業をつくることは、明日の企業は異なっているであろうし、異なっていなければならないとする確信をもって出発する。しかしそれはまた——必然的に——今日の企業 (the business of today) から出発する。明日の企業をつくることは、天才のひらめき (a flash of genius) で

はありえない。それは、体系的分析と厳格でかつ苛酷な作業を、今日、要求する。そしてこのことは、今日の企業の中において、その中で活動している人々によって行われることを意味する。

企業における企業者活動の特殊な職務は、今日の企業をして、未来をつくること、それ自身を異なる企業にすることを可能にすることである。今日の既に存在している——そして特に今日のすでに成功している——企業をして、未来において存在しつづけ、そして成功しつづけていくことを可能にさせるのが、継続企業における企業者活動の特殊な職務である。

成功は永遠につづけられうるものではないと人はいうにちがいない。企業は、結局、真の永続性をもたない人間の創造物である。最も古い企業といえども、最近の数世紀の創造物である。しかし企業は、個人の生涯や世代の生涯を越えて、経済と社会とに対してその貢献をつくり出すことが可能であり続けなければならない。企業の永続 (the perpetuation of a business) が中心的な企業者の任務であって、——そしてそうする能力があるかないかが、管理者に対する最も辛辣で最終的な試験である。」 (p. 47)

以上において、われわれは、企業の社会的任務と管理者の職務に関するドラッカーの見解を明らかにした。それでは、この二つの相互の間の関係をわれわれは、どのように理解すればよいのであろうか。これについては、われわれは、ここでは、企業の三つの社会的任務のそれぞれに関して、管理者の行政的職務と企業者の職務が関係してくると解する。というのは、企業の社会的任務は、どのような企業についても、その遂行が期待されている活動の内容のちがいを示すものであるのに対して、管理者の行政的職務と企業者の職務とは、三つの社会的任務のそれぞれに関して、その遂行の方法上のちがいを示すものであるからである。したがって、企業の三つの社会的任務と管理者の二つの職務の関連を、われわれはつぎのような表

「顧客の創造」と「生活の質」

にまとめることができる。

管理者の職務 \ 企業の社会的任務	①経済的業績の達成	②労働と労働者の管理	③社会的衝撃と社会的責任の管理
㊦ 行政的職務			
㊧ 企業者の職務			

- (1) cf. P. F. Drucker, Management, p. 32 & p. 40.
- (2) cf. P. F. Drucker, Management, p. 40.
- (3) cf. P. F. Drucker, Management, p. 41.
- (4) cf. P. F. Drucker, Management, pp. 45-47.
- (5) cf. P. F. Drucker, Management, p. 45.
- (6) なおドラッカーは、「有効性」に関してつぎのような説明を行っている。  
(P. F. Drucker, Management, p. 45.)

「It (effectiveness—murata) focuses on opportunities to produce revenue, to create markets, and to change the economic characteristics of existing products and markets. It asks not, How do we do this or that better? It asks, Which of the products really produce extraordinary economic results or are capable of producing them? Which of the markets and/or end uses are capable of producing extraordinary results? It then asks, To what results should, therefore, the resources and efforts of the business be allocated so as to produce extraordinary results rather than the "ordinary" ones which is all efficiency can possibly produce?」

- (7) cf. P. F. Drucker, Management, p. 47.

#### 4 企業目的としての「顧客の創造」

われわれは、すでに、企業の社会的任務の一つとして、しかも他の制度

から企業を区別するものとして、「企業に固有な目的ないし使命の達成」をドラッカーが考えていることを明らかにした。しかもそれは、経済的業績の達成、より具体的には、「消費者によって望まれている財貨と用役を、消費者が進んで支払おうとする価格で、消費者に供給する<sup>(1)</sup>」という任務であった。

ところでドラッカーは、こうした規定にとどまることなく彼の著書『管理理論』において、企業自身が「企業目的ないし企業の使命に関する明白な定義」(a clear definition of business purpose and business mission)をもとめており<sup>(2)</sup>、したがって企業の目的ないし使命についての一義的な定義を行うことが企業管理者に課せられている最大の責任の一つであると解した上で、みずから、企業目的ないし企業の使命の定義を行うことに努めて<sup>(3)</sup>、「顧客を創造すること」(to create a customer)が企業の目的であるという結論に到達するに至っている<sup>(4)</sup>。

そこで本節では、企業の目的は「顧客を創造すること」であるとするドラッカーの見解を取り上げて、そのもつ意味について考察していくこととする。われわれは、まず、企業の目的ないし使命に関するドラッカー自身の論述を跡づけることから始めることとする。

「企業 (business) とは何であるかを知るためには、われわれは企業の目的 (the purpose of a business) を問うことから出発しなければならない。企業の目的は、企業それ自体の外部に (outside of the business itself) 存在しなければならない。実際に、企業 (business enterprise) は、社会の一機関 (an organ of society) であるから、企業の目的は社会の内部に (in society) 存在しなければならない。企業の目的に関しては、ただ一つの妥当な定義が存在する。それは、顧客を創造することである。

市場 (markets) は、神、自然、あるいは経済的諸力 (economic forces)

によって創造されるものではなくて、企業人 (businessmen) によって創造される。企業が満足させる欲望 (want) は、それを満足させる手段が顧客に提供されるよりも前に、顧客によって感じとられている場合もある。すなわち飢饉の際の食物のように、顧客の生活を支配し、彼の目ざめているあらゆる瞬間を占拠していることがあるかもしれないが、しかし、企業人の行動 (the action of businessmen) がそれを有効需要 (effective demand) に転換するまでは、それは潜在的欲望 (a potential want) にとどまったままである。その時にのみ (すなわち、企業人によって潜在的欲望が有効需要に転換された時にのみ——村田) そこに顧客 (customer) がおり、市場 (market) がある。欲望は、潜在的顧客によって感じとられていない場合もある。すなわち、ゼロックスの機械あるいはコンピュータが利用可能となるまでは、誰もこれらのものを望んでいたことを知らなかったのである。企業活動 (business action) が、革新によってか、信用販売によってか、広告によってか、あるいは販売活動によって、欲望を創造するまでは、いかなる欲望も存在しなかった場合もある。いずれの場合においても、顧客を創造するのは、企業活動なのである。(In every case, it is business action that creates the customer.)

企業が何であるかを決定するものは、顧客である。(It is the customer who determines what a business is.) 経済的資源 (economic resources) を富 (wealth) に転換させ、物 (things) を財貨 (goods) に転換させるものは、財貨あるいは用役を金を払ってすすんで購入しようとする顧客の意志 (the willingness of the customer to pay for a good or for a service) のみである。企業が生産していると考えているものが、第一次的重要性をもつものではない。——とくに、企業の未来と企業の成功にとって第一次的重要性をもつものではない。質 (quality) に関する工学的定義は、つくるのが難しくて、複雑で、そして多額の金がかかるも

のである。しかしそれは、質ではないし、それは、不適格 (incompetence) である。顧客が買っていると考えているもの、顧客が価値があると考えているものが、決定的であって、——それが、企業とは何であるか、企業が何を生産しているのか、そして企業が繁栄するか否かを決定するのである。しかも顧客が買っているもの、顧客が価値があると考えているものは、製品 (product) ではけっしてないのである。それは、常に効用 (utility), すなわち製品もしくは用役が顧客に対して与えているものである。しかも顧客にとって価値あるものは、……明白な (obvious) ものではけっしてないのである。

顧客は、企業の基礎であって、そして企業を持続的に存立させるものである。(The customer is the foundation of a business and keeps it in existence.) 顧客のみが仕事 (employment) を与える。社会が富生産的資源 (wealth-producing resources) を企業に委ねるのは、顧客の欲望と必要を満たすためなのである。」(p. 61)

以上のドラッカーの論述に関して、何よりもまず第一にわれわれが注意しなければならないのは、企業の目的ないし使命は、企業の内部にもとめられず、企業の外部にのみもとめられるとする主張である。この主張は、企業は社会の一機関であり、したがって、企業目的としては、社会の一機関として、企業が担当しなければならない仕事としての社会的職能の遂行が考えられなければならないとするドラッカーの認識にもとづいている。ところで企業の目的が企業の内部にもとめられる場合には、企業の目的は企業構成員の目的、より具体的には、生産者すなわち作業員や管理者、さらには株主等の目的に関連づけられたものとなり、仕事の保障、あるいは配当の支払いといった事柄が、企業の目的として登場してくることとなる。しかし、企業の目的が企業の外部にもとめられねばならない場合には、企

業の構成員ではない者 (nonmember), 具体的には, 消費者の欲望と必要の充足が, 企業が担当しなければならない社会的職能したがってまた, 企業の目的として登場することとなるのである。<sup>(5)</sup>

ドラッカーの論述に関して第二にわれわれが注意しなければならないのは, 企業の社会的職能に関して, ただたんに消費者の欲望と必要を満たすことではなくて, 「顧客を創造すること」が考えられていることである。ここでドラッカーがわれわれの注意を喚起しているのは, 顧客は企業人 (businessmen) によって創造されるのであって, 神とか自然とか経済的諸力によって創造されるものではないということである。この点に関連させて注目されるべきは, ドラッカーのつぎの主張である。

「企業は, 人間 (people) によって創造され, 管理されるのであって, 諸力 (forces) によって創造され, 管理されるのではない。経済的諸力 (economic forces) は, 管理者が行うことができるものに限界 (limits) を設定する。それらは, 管理者の活動に対して機会 (opportunities) を創造する。しかしながら, それらは, それら自体で, 企業が何であるか, とか企業が何をするかを決定するものではない。『管理者は, 市場の諸力に企業をただ適応させているにすぎない』 (“management only adapts the business to the forces of the market”) というしばしは繰り返される主張ほど不謹慎な主張は他にはありえない。管理者はただたんにこれらの諸力を発見しなければならないだけでなく, それらを創造しなければならないのである。」 (p. 58)

企業人による顧客創造の事例として, ドラッカーは, シェーズ・ローバック社 (Sears, Roebuck and company) の Julius Rosenwald (1862-1932) による, 通信販売による農夫市場の創造, Robert E. Wood (1879-1969) による広大な駐車場をもつ郊外買物センターによる大衆市場の創造を挙げている。<sup>(6)</sup>

ドラッカーの論述に関して第三にわれわれが注意しなければならないのは、顧客を創造するのは、どこまでも企業であることを主張する一方で、他方で企業が何であるかを決定するものは顧客であると彼が主張していることである。この点については、ドラッカーは、他の箇所でもつぎのようにも述べている。

「企業の目的ないし企業の使命を定義するにあたっては、(議論を生産的なものとする——村田)ただ唯一の焦点ないし出発点がある。それは、顧客である。顧客が企業を定義するのである。

企業は、会社の名称、定款、あるいは会社設立条項によっては定義されない。企業は、顧客が製品もしくは用役を買う時に顧客が充足する欲望によって定義されるのである。(It (a business——murata) is defined by the want the customer satisfies when he buys a product or a service.)顧客を満足させること (to satisfy the customer) が、あらゆる企業の使命であり、目的である。それゆえに、『われわれの企業は何であるか』という問いは、企業を外から、すなわち顧客と市場の観点から (from the point of view of customer and market) みることによってのみ答えられうる。顧客が見、考え、信じ、そして欲するものが、客観的事実として管理者によって認められなければならない……。そして管理者は、顧客の意向を読みとることを試みるよりも、むしろ顧客自身から答えを手に入れるための意識的努力をしなければならない。」(pp. 79-80)

さて第四にドラッカーの論述に関して取り上げなければならないのは「顧客を創造するものは、企業である」というドラッカーの主張と「企業を定義するものは、顧客である」というドラッカーの主張との関係をどのように考えたらよいかという問題である。既述のごとく後者が、結局、「顧客を満足させること」が企業の目的ないし使命であることを意味しているとするならば、「顧客を創造すること」と「顧客を満足させること」



## 「顧客の創造」と「生活の質」

との間の関係を、われわれはどのように理解すればよいのであろうか。ここでわれわれが注目すべきは、顧客の欲望と必要を満たす企業のみが、結果として、存立を許され、繁栄を享受することができることである。より具体的には、企業がつくり出すものが、消費者の欲望と必要を満たすものであり、それに対して企業が設定した価格で進んで、それを消費者が買ってくれる時に、はじめて企業はみずからの存立の基礎を確立し、繁栄できる。この意味で、顧客こそが、企業の存立の基礎をなし、企業の繁栄を保障するのである。そしてこのことは、こうした機能を有する「顧客」を企業がみずから創造しさえすれば、おのずから、企業の存立の基礎が強化され、企業の持続的繁栄が確保されることになることを意味する。このようにして「顧客を創造すること」が、企業の目的として、ドラッカーによって考えられているのである。<sup>(7)</sup>

ドラッカーの論述に関して第五にわれわれが注意すべきは、企業によって満たされるべき顧客の欲望に関して、(1) 消費者によってすでに感じとられている欲望 (the felt want)、(2) 消費者によってはいまだ感じとられてはいない欲望 (the unfelt want)、および (3) 企業によって創造された欲望 (the created want) という三つの欲望がドラッカーによって区別されていることである。第一の欲望については、企業が一定の製品もしくは用役を利用可能にしさえすれば、それは、具体化される「有効需要」に転換されることとなる。この場合には厳密には、企業はすでに顕在的な形で存在している需要に<sup>・</sup>適応しさえすればよいこととなる。第二の欲望については、企業が実際に具体的な形で財貨・用役を消費者に示して、いまだ感じとられていない潜在的欲望を、感じとられた、顕在的欲望に転換することが必要となる。第三の欲望の場合には、企業自身によって、欲望そのものを消費者に植えつけることが必要となる。厳密にはこの第三の場合にのみ、消費者の需要を企業が創造しているのであり、この場合には、

企業は顧客の欲望を満たしているとは厳密には言えないこととなる。

第六にドラッカーの企業目的に関する論述に関して注意されねばならないのは、そこに「利潤の極大化」が登場していないことである。この点についてのドラッカー自身の説明を取り上げるならば、つぎのとおりである。

「企業は、利潤の観点から (in terms of profit) 定義されたり、あるいは説明されたりすることはできない。企業とは何かと問われると、典型的な企業人は、『利潤を儲けるための組織』(“An organization to make a profit”) と答えるのが普通である。典型的な経済学者も、同一の答えをするのが普通である。しかしながらこうした答えは、ただたんに誤りである (false) だけでなく、それは的はずれなもの (irrelevant) である。

企業と企業行動に関する普及している経済理論、すなわち「利潤の極大化」(the maximization of profit) 論は、——それは、安く買って高く売るという古くからある言い古された決まり文句をたんに複雑に表現するものなのであるが——Richard Sears (という個人——村田) がどのように活動したかについては、十分に説明しうるかもしれないが、しかしながらそれは、Sears, Roebuck (という企業——村田)、あるいは他の企業がどのように活動するかについては説明できないし、またどのように活動すべきかについても説明できない。利潤極大化 (profit maximization) という概念は、実際、無意味 (meaningless) である。」(p. 59)

このようにしてドラッカーは、利潤を極大化することを、企業の目的から除外するのであるが、他方で、ドラッカーは利潤の存在、利潤の機能についてはこれを認めている。利潤の機能についてのドラッカーの見解については、また別の節を設定して取り上げることとする。

(1) cf. P. F. Drucker, Management, p. 40.

(2) cf. P. F. Drucker, Management, p. 75.

## 「顧客の創造」と「生活の質」

- (3) cf. P. F. Drucker, Management, p. 78.
- (4) cf. P. F. Drucker, Management, p. 61.
- (5) cf. P. F. Drucker, Management, p. 42.
- (6) cf. P. F. Drucker, Management, chapter 5.
- (7) ここで、われわれは、藻利重隆教授のつぎの指摘を想起しなければならない。「……企業は、みずからの存立の基礎をなし、またみずからの発展を規定するところの顧客を、みずから創造することをこそ、その目的とするものである……。したがって、企業は一方において社会的職能を担当するという、企業にとって外在的な目的を志向するものとして規定せられているのであるが、しかもなお、他方においては、こうした社会的職能の遂行が同時に企業みずからの存立と発展のために必要なものとして、したがって企業の内在的な要請にもとづくものとして理解せられていることを注意しなければならない。」(藻利重隆、ドラッカー経営学説の研究(第四増補版)、森山書店、1977年8月、44頁)

## 5 マーケティングとイノベーション

### ——「顧客の創造」の手段——

さてドラッカーによれば、「顧客を創造することが企業の目的であるために、企業は二つの——しかもただ二つの——基本職能 (basic functions), すなわちマーケティングとイノベーションをもつこととなる。しかもマーケティングとイノベーションが成果 (results) をつくり出し、残りのすべての活動は『コスト』である。」(p. 61) 換言すれば、「これら<sup>(1)</sup>の二つの活動領域において、企業はその成果を獲得するのである。これら二つの活動領域における業績と貢献とに対して、顧客はお金を払うのである。」(p. 103) 以上のことは、企業活動が顧客の創造を目的とする活動、すなわち顧客創造活動として特徴づけられること、そしてこの顧客創造活動がさらにマーケティング活動とイノベーション活動とによって具体的に

は展開されていくとドラッカーにおいては考えられていることを意味している。

そこで本節においては、マーケティング活動とイノベーション活動に関するドラッカーの論述を取り上げて、その中からわれわれが知ることのできる企業による顧客創造活動の特質を明らかにしていくこととする。

### (1) マーケティング

われわれは、まずマーケティングに関するドラッカーの論述から取り上げていくこととする。「マーケティングは、企業を他の制度から区別する、特異な職能 (the distinguishing, unique function of the business) である。企業は、それが製品もしくは用役を市場に売りに出す (it markets a product or a service) という事実によって、あらゆる他の人間組織から区別される。教会も軍隊も学校も国家も、そういうことはしない。製品もしくは用役を市場に売りに出すことによって自己を充足している組織は、すべて企業である。マーケティングが欠如しているか、あるいは偶発的にしか行われていないような組織は、すべて、企業ではなく、それを企業であるかのように管理すべきではけっしてない。」(pp. 61-62)

「マーケティングは、きわめて基本的なものである、これを製造とか人事とかいった他の職能と同等のレベルの、企業内の一つの分離された職能 (a separate function) (すなわち分離された技能もしくは仕事) として考えることはできない。マーケティングは、確かに分離された仕事と特異な活動集団を必要とする。しかしながらそれは、まず第一に、企業全体の一つの中心的次元 (a central dimension of the entire business) をなすものである。マーケティングは、企業の最終的成果の観点、すなわち顧客の観点からみられた企業全体である。したがって、マーケティングに対する関心と責任とは、企業のすべての領域に浸透しなければならない。」

(p. 63)

「実際、販売活動 (selling) とマーケティングとは、同意語というより、あるいは補完的とさえいえず、むしろ正反対のものである。

何らかの販売活動に対する必要は、常にあるであろうと人は仮定することができる。しかしマーケティングの目指すところは、販売活動を不必要なものにすることである。(The aim of marketing is to make selling superfluous.) マーケティングの目指すところは、顧客を十分に知り、そして理解することによって、製品もしくは用役が顧客に適合したものとなり、そして自然に売れるようになることである。

理想としては、マーケティングの結果として、買おうと待ちかまえている顧客がいることである。(Ideally, marketing should result in a customer who is ready to buy.) その時に必要となるすべては、製品もしくは用役を入手可能なものにすること、すなわち販売活動 (salesmanship) よりむしろ輸送業務 (logistics) であり、そして販売促進 (promotion) よりむしろ統計的流通 (statistical distribution) である。われわれは、この理想からいまだかけはなれたところにいるのかもしれない。しかし消費者中心主義 (consumerism) の存在は、『販売活動からマーケティングへ』が、企業管理のための正しい標語に次第になるべきことを明白に示している。」(pp. 64-65)

以上の論述からわれわれが知りうるのは、(1) マーケティング活動の有無が企業と企業以外の制度とを区別する基準であること、(2) マーケティングは、企業の特定の個別的領域ないし部分的領域に属する活動をなすものではなくて、かえって企業の中心的・包括的・全般的活動であること、そして (3) マーケティングは、企業が生産した製品を買おうと待ちかまえている顧客をまさに創造する活動、したがってまた販売活動を余計なものとする活動であるということである。

さてこうしたマーケティング活動が成果を達成するためには、目標の設定が不可欠となるのであるが、こうした目標の確定は、つぎの二つの鍵をにぎる決定がなされた後にはじめて可能となることがドラッカーによれば注意されねばならない。すなわち、「集中に関する決定」(the decision on concentration)と「市場地位に関する決定」(the decision on market standing)<sup>(2)</sup>が、それである。

このうち「集中に関する決定」としてドラッカーが理解しているのは、いわば「どの舞台で戦いを行うかに関する決定」(the decision in what theater to fight a war)である。企業が保有している限られた資源を、成果ないし業績を生み出す特定の領域に集中して投入・配分することを企業は必要としているのであるが、この特定の領域を確定する決定が、「集中に関する決定」である。「古代の偉大な科学者の一人である Archimedes は、『私に立脚点 (a place to stand on) を与えよ、そうすれば宇宙をその支点 (hinge) でもち上げてみせる』と言ったと伝えられている。この場合の立脚点が集中の領域である。それは、宇宙をその支点でもち上げる挺子 (leverage) を企業に与える領域である。それゆえに集中に関する決定は、非常に重大な決定である。それは、『われわれの企業とは何であるか』に関する定義を、意味ある操作可能な公約 (commitment) に転換する。それは、その使命と目的に立脚した仕事を可能にする。」(p. 104)

これに対して「市場地位に関する決定」としてドラッカーによって理解されているのは、すべての企業が「指導者」(leader) になりうるわけではないので、市場のいずれのセグメントにおいて、どの製品、どの用役、どの価値でもって「指導者」となるべきかに関する決定である。

以上要するに、限界的生産者 (marginal producer) としてでもなく、また独占的供給者 (sole-supplier) としてでもなく、しかも指導者として

の市場地位を占めうるような市場領域に、企業の限られた資源を集中的に配分する仕方での、マーケティング活動の展開の必要性をドラッカーは、強調している。

(2) イノベーション

つぎにわれわれはイノベーション（革新）に関するドラッカーの見解を取り上げることとする。ドラッカーの見解は、つぎのとおりである。

「マーケティングのみでは、企業は形成されない。静態的経済（static economy）には、企業はない。企業人（businessman）すらいない。静態的社會の中間商人（middleman）は、手数料という形でその報酬を受取る仲買人（broker）か、あるいはいかなる価値も創造しない投機家（speculator）である。

企業は拡大経済（expanding economy）においてのみ、あるいは少くとも変更（change）を自然なことで、かつ受入れ可能とみなす経済において存立できる、そして企業は、成長と拡大、そして変更の特別な機関（the specific organ of growth, expansion, and change）である。

それゆえに、企業の第二の職能は、イノベーション、すなわち異なる経済的満足<sup>・</sup>の提供（innovation—the provision of different economic satisfactions）である。経済的な財貨および用役をただ提供するだけでは、企業は十分ではない。企業は、よりよい、より経済的なものを提供しなければならない。企業がより大きく成長することは必要ではないが、しかし企業が絶えずよりよく成長することは必要である。」（p. 65）

「企業組織においては、イノベーションは、マーケティングと同様に、これを分離された職能（a separate function）として考えることはできない。それは、製造（engineering）あるいは研究（research）に限定されるものではなくて、企業のあらゆる部分、あらゆる職能、あらゆる活動

へと広がるものである。」(p. 66)

「イノベーションは、これを、人的資源および物的資源に、新しい、そしてより大きな富生産的能力を賦与する任務 (the task of endowing human and material resources with new and greater wealth-producing capacity) として定義することができる。」(p. 67)

「管理者は、社会の必要を利潤をあげる企業のための機会に転換しなければならない。(Managers must convert society's needs into opportunities for profitable business.) それもまた、イノベーションの一つの定義である。それは、われわれが、社会、学校、健康・介護制度、都市、および環境の必要に対してきわめて強い関心をもっている今日、とくに強調される必要がある。」(p. 67)

「イノベーションという目標は、『われわれの企業は何であるべきか』に関する企業の定義を、企業が操作的にする目標である。

本来あらゆる企業に三種類のイノベーションがある。すなわち、(1) 製品あるいは用役に関するイノベーション、(2) 市場と消費者行動に関するイノベーション、および(3) 製品と用役を生産して、それらを市場に運ぶために必要とされる多様な技能および活動に関するイノベーションが、それである。それらは、それぞれ、(1) 製品革新 (product innovation)、(2) 社会的革新 (social innovation) (例えば、割賦販売)、および(3) 管理革新 (managerial innovation) と呼ばれうる。」(p. 107)

以上が、イノベーションに関するドラッカーの論述である。この論述に関してわれわれが目にするべきは、まず第一に、イノベーションの必要性が、企業が存立する経済社会が拡大経済、少くとも変更を自然なこととみなす、あるいは変更を受入れうる経済社会であるところにもとめられていることである。しかしながら、従来とは異なる、しかもよりよい、より経



済的な満足を顧客に提供することを企業に強いる「企業間競争」にわれわれは注目しなければならない。ドラッカーも別の箇所では、このことを強調している。「企業は革新をすることができなければならない。さもなければ、彼らの競争者は、彼らを陳腐化させるのである。」(p. 100)

第二に注意されるべきは、企業の第一の職能としてのマーケティングからイノベーションを区別するものが、「顧客への異なる経済的満足の提供」、あるいは「人的・物的資源への新しい、そしてより大きな富生産的能力の賦与」としてしか説明されていないために、必ずしも明らかではないことである。

この点について、嶋口充輝は、つぎのように説明している。「顧客満足の理念を行動規範としながら顧客創造・維持の仕組みをつくる中心的事業機能が、マーケティングとイノベーションである。このうちマーケティング機能は顧客創造・維持の仕組みそのものの形をつくることにかかわり、イノベーション機能はその仕組みのなかに時代や社会変化に応じて生まれる新機軸（アイデア・発想・技術など）を取り込む役割をもつ。」<sup>(4)</sup>

第三にドラッカーのイノベーションに関する論述に関して注意すべきは、ドラッカーは、「企業が顧客を創造するという自己の目的を遂行するためには、企業は、富生産的資源の生産的利用（the productive utilization of wealth-producing resources）に努めなければならない」と主張し、これを「企業の行政的職能」、さらには「生産性向上活動」とよんでいるのであるが、<sup>(5)</sup>「人的資源と物的資源に新しい、より大きな富生産的能力を賦与する任務」として定義されたイノベーション、とくにドラッカーが管理革新とよぶものと、企業の行政的職能として位置づけられた「富生産的資源の生産的利用」とのちがいが、必ずしも明らかではないことである。この点について、取り上げられねばならないのは、藻利重隆教授のつぎの主張である。

内容 方法	市場開拓	生産的利用
革新		
行政		

「……われわれはまずドラッカーの企業職能 (business function—村田) 論を修正する必要にせまられる。すなわち、ドラッカーの主張とは異なり、むしろ「市場開拓」(marketing

—村田) と「富生産的資源の生産的利用」との両者をこそ企業職能として理解するべきであろう。そして、こうした二種の企業職能の両者について、その属性としての企業者的な「革新」(innovation—村田)、と官僚的な「行政」(administration—村田) とを論ずるべきであろう。あるいはこれを企業職能の内容と方法との両面からする二面的分類と解してもよい。すなわち企業職能は一方において内容的には「市場開拓」と「生産」との二種に分けられるとともに、他方においては、その遂行の方法に関して「革新」と「行政」との二種に分けられることとなるわけである。われわれはその関係を上のおりに図解することが出来る。このような解釈をとることによってはじめてわれわれは、彼の職能論をよりよく理解することが出来るようになる。<sup>(6)</sup>」

(1) この部分は、1954年にドラッカーが公刊した著書、'The Practice of Management' においては、つぎのようになっている。

“They (=marketing and innovation—murata) are the entrepreneurial functions.” (p. 37)

(2) cf. P. F. Drucker, Management, pp. 103-107.

(3) 1954年のドラッカーの著書、『The Practice of Management』では、ドラッカーはイノベーションを二種に分けてつぎのように論述している。(pp. 68-69)

“There are two kinds of innovation in every business: innovation in product or service; and innovation in the various skills and activities needed to supply them. Innovation may arise out of the needs of market

## 「顧客の創造」と「生活の質」

and customer ; necessity may be the mother of innovation. Or it may come out of the work on the advancement of skill and knowledge carried out in the schools and the laboratories, by researchers, writers, thinkers and practitioners.”

- (4) 嶋口充輝 (稿), 顧客創造の革新的マーケティング——顧客開拓から顧客維持に向けて——, 嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編, マーケティング革新の時代, 第1巻「顧客創造」, 序章, 有斐閣, 1998年12月, 2-3頁.
- (5) cf. P. F. Drucker, Management, pp. 67-68.
- (6) 藻利重隆, ドラッカー経営学説の研究 (第4増補版), 森山書店, 1977年8月, 58頁.

## 6 利潤の機能と「顧客の創造」

ドラッカーは、企業の目的ないし使命から「利潤の極大化」を排除して、これに代えて「顧客の創造」を措定したのであるが、「利潤の存在」そのものを否定しているわけではけっしてない。逆に「必要最低利潤」を獲得することは、企業の第一の責任であるとさえ主張している。そこで本節においては、企業における利潤の機能に関するドラッカーの見解を取り上げるとともに、「利潤の獲得」と「顧客の創造」との関係について考察することとする。以下まず「利潤の機能」に関するドラッカー自身の論述を跡づけていくことにする。

「利潤は、原因 (cause) ではなくて、結果 (result), ——すなわちマーケティングとイノベーションと生産性における企業の業績の結果 (the result of the performance of the business in marketing, innovation, and productivity) である。それは、必要とされる結果 (a needed result) であり、重要な経済的機能を遂行している。利潤は、まず第一に、業績の判定基準、しかも唯一の有効な判定基準 (the test of performance ——

the only effective test) である。——(中略)——実際、利潤は、技師が自動化された生産システムのすべての基礎にあるものとしてフィード・バック (feedback) について語る時に、技師が意味しているもの、すなわち過程自体の結果による過程の自己制御 (the self-regulation of a process by its own results) の見事な見本である。

利潤は、等しく重要な第二の機能をもっている。利潤は、不確実性の危険に対する掛け金 (the premium for the risk of uncertainty) である。経済活動は、それが活動であることゆえに、未来に焦点をあてるが、未来について確実なただ一つのことは、その不確実性であり、その危険性である。

——(中略)——

(第三に——村田) 利潤、そして利潤のみが、明日の仕事のための資本、より多くの仕事とよりよい仕事の両方のための資本 (the capital for tomorrow's job, both for more jobs and for better jobs) を供給することができる。

新しい、そして追加される仕事を創造するために必要とされる投資が増大することが、再び、経済進歩の定義である。——(中略)——追加的で、かつよりよい仕事を可能にさせるこうした投資のすべては、経済活動の余剰、すなわち利潤からでてこなければならない。

そして最後に、経済的満足と、健康・介護から防衛、そして教育からオペラまでに及ぶ社会のサービスに対する支払を可能にするのが利潤である。経済的満足と社会のサービスのすべては、経済的生産の余剰 (the surplus of economic production), すなわち経済的活動によって生産された価値とそのコストとの間の差 (the difference between the value produced by economic activity and its cost) から支払われねばならない。」(pp. 71-72)

### 「顧客の創造」と「生活の質」

これを要するに、企業において利潤が果たす機能として、ドラッカーによって把握されているのは、(1) 企業活動の業績の判定基準としての機能、(2) 企業活動に付随する不確実性の危険を補償する機能、(3) 企業活動が必要とする資本を提供する機能、および(4) 経済的満足と社会のサービスに対する支払いを可能にする機能である。しかもこれらの機能は、ドラッカーによれば、利潤のみが遂行しうる機能なのである。それゆえに、利潤は、企業活動のたんなる結果ではなくて、企業活動、したがって企業管理者によってつくり出されることが「必要とされる結果」なのである。

「必要とされる結果」としての利潤の位置づけに関しては、われわれは、さらに、つぎのようなドラッカーの主張に注意を向けなければならない。

「今日、企業人は、利潤について弁解がましくなる傾向がある。

——（中略）——

（しかし——村田）経済と社会の必要物としての利潤については、何らの弁解も必要とされない。逆に、企業人が罪の自覚をおぼえるべきものがあるとするならば、そして弁解の必要があると感ずべきものがあるとするならば、それは、利潤、そして利潤のみが推進することのできる経済的および社会的機能にふさわしい利潤をつくり出すことに対する失敗（failure to produce a profit appropriate to the economic and social functions which profit, and only profit, can develop）である。

ドイツの経営者であり、政治家であり、そして社会哲学者であって、同時代の他のどの西洋人よりも深く企業の社会的責任（the social responsibility of business）について考えた Walter Rathenau（1867-1922）は、利潤（profit）という言葉と責任（responsibility）という言葉とを置換えることを提案した。利潤は、確かに、企業の責任のすべて（the whole of business responsibility）ではないが、しかしそれは、第一の責任（the first responsibility）である。というのは、十分な利潤をつくり出すこと

に失敗する企業は、企業にその管理を委ねられた資源の保全 (the integrity of the resources) と経済の成長能力 (the economy's capacity to grow) の両方を危険にさらすからである。

少なくとも企業は、最低限の利潤 (a minimum of profit), すなわち、それ自身の未来の危険を補償するために必要とされる利潤 (the profit required to cover its own future risks) と、企業をして事業の継続を可能にさせ、そして企業の資源の富生産的能力を傷つけることなしに維持するために必要とされる利潤 (the profit required to enable it to stay in business and to maintain intact the wealth-producing capacity of its resources) とを必要とする。この必要最低利潤 (required minimum profit) は、企業の行動と企業の決定とに対して——限定を設定することとそれらの妥当性を判定することとの両方によって——影響を及ぼす。管理者は、管理を行うためには、少なくとも必要最低利潤に等しい利潤目標 (a profit objective) と、この必要要件に照らして企業の利潤業績 (profit performance) を測定するための尺度とを必要とする。」(pp. 72-73)

この論述においては、少なくとも必要最低利潤だけは、これを企業が達成しなければならない責任があり、したがってまた、この責任を遂行するためには、少なくとも必要最低利潤と等しい利潤目標を設定して、その実現に企業が努めなければならないことが、ドラッカーによって力説されている。

こうした利潤目標の設定の必要性の主張との関連において、われわれが看過することができないのは、企業の使命ないし目的に関する定義も、「目標」(objectives) にまで翻訳されないかぎり、たんに「洞察」(insights), 「良き意図」(good intentions), あるいは「輝かしい警句」(brilliant epigrams) にとどまったままで、けっして「功績」(achievement)

## 「顧客の創造」と「生活の質」

にはならないとした上で、この目標を、つぎの八つの重要な領域にドラッカーが区分していることである。すなわち、(1) マーケティング、(2) イノベーション、(3) 人間組織、(4) 財務的資源、(5) 物的資源、(6) 生産性、(7) 社会的責任、および(8) 利潤要件が、それである。<sup>(1)</sup> このうち最後の利潤要件のところ、「利潤目標」の設定とその達成が論じられているのであるが、いま目標が設定されるべき領域を八つの領域にドラッカーが区分する理由は、つぎのとおりである。

「企業は、まず第一に顧客を創造することができなければならない。それゆえに、マーケティング目標が必要である(1)。企業は革新することができなければならない。さもなくば、企業の競争者が企業を陳腐化するであろう。それゆえにイノベーション目標が必要である(2)。企業は経済学者のいう三つの生産要素、すなわち人的資源(3)、資本資源(4)、および物的資源(5)に依存している。それゆえに、それらのそれぞれの供給 (supply)、利用 (employment)、および開発 (development) に対する目標がなければならない。資源は生産的に利用されなければならない。企業が存続しようとするならば、それらの資源の生産性が向上しなければならない。それゆえに、生産性目標に対する必要がある(6)。企業は全体社会と地域社会の中で存在している。それゆえに、企業は、少くとも環境に対する企業の衝撃 (impact) についての責任を負担する程度までは、社会的責任を履行しなければならない。それゆえに、企業の社会的次元に関する目標が必要とされる(7)。

最後に、利潤に対する必要がある。——さもなくば、(以上の——村田) 目標のいずれも達成されない。それらはすべて、努力、すなわちコストを必要とする。そしてそれらは企業の利潤からのみ融通されうる。それらはすべて危険を伴う。それゆえに、それらはすべて、潜在的な損失の危険を補償する利潤を要求する。」(p. 100)

なお利潤とそれ以外の七つの領域との関係については、ドラッカーはつぎのようにも説明している。「上述の七つの重要領域における目標が熟考されて、確立された後でのみ、『どの程度の利潤性 (profitability) をわれわれは必要とするか』という問いに企業は取り組むことができる。これらの目標を達成することには、高度の危険が含まれている。それは努力を要求し、そしてそれはコストを意味する。利潤は、それゆえに、企業の諸目標の達成に対して弁済するために必要とされる。利潤は存続の条件 (a condition of survival) である。それは、未来費用 (the cost of future) であり、事業継続の費用 (the cost of staying in business) である。

重要領域における企業目標を満足させるに足るだけの十分な利潤を獲得する企業が、存続の手段 (the means of survival) をもつ企業である。企業の重要な諸目標によって提出される利潤性の要請に応じない企業は、限界的で、破滅の危機に瀕した企業 (a marginal and endangered business) である。

これまで論じられた七つの重要領域における企業の諸目標を支援するために必要とされる利潤性は、また、利潤のつぎのような社会的および経済的機能を充足するために必要とされる利潤性の量的表現でもある。すなわち、

- 事業継続の費用を補償する『危険に対する掛け金』(risk premium) としての機能
- 明日の仕事に融資するための資本の源泉としての機能、および
- イノベーションと経済成長のための資本の源泉としての機能、

がそれである。

利潤計画 (profit planning) は必要である。しかしそれは、意味のない、ありきたりの『利潤の極大化』のための計画ではなくて、むしろ必要な最低の利潤性 (a needed minimum profitability) のための計画であ



る。必要とされる最低とは、多くの会社の利潤目標 (the profit goals) よりも、いわんやそれらの実際の利潤結果 (actual profit results) よりも、はるかにより高いものとおそらくはなるであろう。」(p. 114)

以上のドラッカーの説明からわれわれが知りうることは、(1) 企業の目的ないし使命の次元では、「利潤の極大化」をドラッカーは排除して、これに代えて「顧客の創造」をもち出しているのであるが、(2) この「顧客の創造」という企業の目的ないし企業の使命が達成されるためには、既述の七つの重要な領域のそれぞれにおいて、さらにより具体的な目標の確定とその実行が必要され、(3) しかもこれらの七つの領域における企業活動がその目標を達成するためには、「必要最低利潤」の確定とその実際の確保とが不可欠であることがドラッカーによって強張されていることである。このことは「必要最低利潤」を目標利潤とする利潤獲得活動が企業によって計画的に実施されねばならないことを意味している。しかもこの場合の目標利潤としての「必要最低利潤」は、「利潤の極大化」を企業目的として追求していると一般には解されている企業の目標利潤、さらには利潤の実績を上まわる場合さえあるのである。

これを要するに、顧客の創造のために具体的に必要とされる企業活動が、すべて利潤を必要としているとするならば、この必要を満たす利潤獲得活動が企業によって十分に展開されていることが、かえって企業による顧客創造活動の前提条件をなし、したがって企業の顧客創造活動に、企業の利潤獲得活動が先行しなければならないこととなるのである。

(1) cf. P. F. Drucker, Management, pp. 99-100.

## 7 企業の社会的任務としての「生活の質」の向上

### ——社会的衝撃と社会問題——

顧客の創造，そのために企業内で展開される労働と労働者に対する配慮と並ぶ，企業の第三の社会的任務として，ドラッカーによって指定された領域は，企業の顧客創造活動がその副産物として社会に与える社会的衝撃 (social impacts) の処理と，企業を一つの制度としてもつ多元的社会が拘える社会問題 (social problems) の解決に，企業に認められている権限 (authority) と能力 (capacity) の範囲内で企業が貢献することである。こうした企業の社会的任務領域は，いわゆる「企業の社会的責任」とよばれる領域でもあり，ドラッカーによって，「生活の質」(the quality of life) に企業が配慮する領域とも称されている。すなわちドラッカーは，つぎのように述べている。「生活の質は，管理者の第三の主要な任務領域である。」(p. 312) そこで企業による顧客創造活動と「生活の質」との関係について考察するに先立って，「生活の質」に関するドラッカーの見解を，本節においては，取り上げていくこととする。

#### (1) 企業管理者と「生活の質」

ドラッカーは，何よりもまず，「管理者，とくに企業管理者は，企業それ自体の活動の中心に，社会に対する関心 (concern for society) を位置づけるべきだとする要求が，つぎの三つの事態の推移の結果として，すなわち，(1) 主要な指導者集団としての管理者の出現 (the emergence of managers as major leadership group)，(2) 政府に対する失望の増大 (the growing disenchantment with government)，および (3) 生活の量から生活の質への焦点の推移 (the shift in focus from the quanti-

ties of life to the quality of life) の結果として発現をみた」(p. 319) ことに注目する。そしてこの要求に関して、つぎのようにも述べている。「それは、生活の質が企業の事業 (the business of business) になるべきであるとする要求である。伝統的アプローチは、『どのようにするならば、われわれは、自動車 (あるいは靴) の生産が社会的価値や信念、個人とその自由、およびよき社会を侵害しない形で制御できるか』を問う。新しい要求は、企業に対して、社会的な価値や信念を形成し、個人のために自由を創造し、そしてよき社会をつくり出すことをもとめるものである。」(p. 319) それでは、こうした要求に対して、ドラッカーは、どのような態度をとっているのだろうか。彼の態度については、これをつぎの論述の中に見出すことができる。「明らかに、社会的責任に対する要求は、この主題に関する書物や論説や講演のほとんどが主張しているようには簡単なものではない。しかし、シカゴの Milton Friedman といった著名な経済学者が説いている形で、この要求を無視することはできない。確かに、企業は経済的制度であって、その経済的任務に固執すべきであるとする Friedman の主張は、真摯にこれを受けとめねばならない。社会的責任が経済的業績を侵害し、そしてそのことによって社会をも侵害する危険が存在する。企業管理者が何らの正当的権限 (legitimate authority) をもたない領域における企業管理者による権力奪取 (usurpation of power by business managers) を社会的責任が意味することになるより重大な危険が存在する。

しかしながら、社会的責任を避けることができないこともまた、明らかである。それは、ただたんに公衆がそれを要求しているからだけではない。それは、ただたんに社会がそれを要求しているからだけではない。それは、現代の社会においては、管理者以外どのような指導者集団もないという事実が厳然として存在しているからである。もしも、われわれの主要な諸

制度、とくに企業の管理者が公益 (the common good) に対する責任を引き受けないとすれば、他の誰も引き受けることができないし、あるいは引き受けようとしな。政府は、政治理論が依然としてそれを仮定しているようには、諸組織からなる多元的社会における『主権』(sovereign) と『公益の番人』(guardian of the common good) では、もはやありえない。この社会における指導者集団は、そしてこのことは重要な諸制度の管理者を意味するのであるが、それらが好むと否とにかかわらず、——実際のところ、それらが有能であると否とにかかわらず——それらが、いかなる責任を、いかなる領域において、いかなる目標のために引受けることが可能で、かつ引受けるべきかについて熟考しなければならない。」(p. 325)

これを要するに、一方で企業による社会的責任の引受けが企業の固有の使命である経済的業績を阻害したり、あるいは本来の活動領域と異なる領域で企業が権限を不当に行使するようになることの危険性の存在については、これを認めつつも、なおかつ他方で企業による「生活の質」の向上への取組みの必要性を認識するものが、ドラッカーなのである。

なお社会的責任を企業が引受けるべきであるとする要求について、ドラッカーは、つぎのようないくつかの点について、注意をうながしている。

その第1点は、この要求が「企業に対する敵意」(hostility to business) にもとづくものではなくて、かえって「企業制度の成功」(the success of the business system) とそれに起因する「過大な期待」(exaggerated expectation) ないし「過度の信頼」(overconfidence) にもとづいていることである。<sup>(1)</sup> 「生活の質」(the quality of life) についてわれわれが心配することができるということは、まさに非常なる成功である。そして、生活の量 (the quantities of life) を準備することに成功する上で貢献し

たのと同一の指導者集団が、今度は、生活の質を準備することに対して責任を引受けることを期待されるということは、そのかぎりでは、ごく正当でかつ自然なことである。」(p. 317)

第2に注意されるべきは、「生活の質」、「社会的責任」あるいは「社会問題」の具体的中味としては、住宅建築、健康・介護、教育、文化・娯楽、自然環境、人種問題といった問題が考えられていることである。<sup>(2)</sup>

第3に注意されるべきは、多元的社会を構成している主要な諸制度の管理者が、この社会の資源 (resources) と能力 (competence) とを動かし (command) しており、しかも他方で主要な社会問題を政府が解決する能力に関して不信が広まっている状況のもとでは、主要な諸制度、とくに企業制度の管理者に、指導者としての役割を引受け、主要な社会問題や社会的論争に対する責任を引受けることを期待することは、きわめて論理的なことである。<sup>(3)</sup>

## (2) 社会的衝撃と社会問題

さてドラッカーは、企業であれ、企業以外の制度であれ、負担しなければならない「社会的責任」の領域を、二つの領域に分けている。その一つは、制度それ自身が与えている「社会的衝撃」にかかわる領域であり、他の一つは、社会自体がかかえている問題にかかわる領域である。前者は、一つの制度が社会に対して及ぼしているもの (what an institution does to society) にかかわる。これに対して後者は、一つの制度が社会のために行うことができるもの (what an institution can do for society) にかかわる。したがってこの二つは、一つの制度が引受けなければならない社会的責任であるとしても、その性格が非常に異なっている。<sup>(4)</sup> われわれは、そこでまず、「社会的衝撃」に対する社会的責任の問題から取り上げていくこととする。

こうした「社会的衝撃」としてドラッカーによって理解されているのは、それぞれの制度が特殊な貢献を社会に対して行う過程で、社会に与える「全く意図されざる、しかも不可避な副産物」(a totally unintended and yet inescapable by-product)である。ドラッカーによれば、「およそ人は、その人が意図したと否とにかかわらず、その人が与えた衝撃に対しては責任を有する。これが第一の規則である。管理者が管理しているその組織の社会的衝撃に対する管理者の責任 (management's responsibility) については疑問の余地はない。それらは、管理者の仕事 (management's business) である。」(p. 327) そこで衝撃を——冷静にかつ事実即して——確認し、予測することが、管理者の第一の仕事となる。「問題は、『われわれがやってることは正しいか』ではなくて、『われわれがやっていることは、それに対して社会や顧客が金を払ってくれるものであるのか』である。そしてもしも一つの活動が制度の目的ないし使命にとって絶対必要なもの (integral) でないとするならば、それは、社会的衝撃として、そして好ましからざるものとしてみなされなければならない。」(pp. 329-330)

このようにして確認された衝撃に対処することが管理者のつぎの仕事である。「目標は明らかである。すなわち、それ自体が制度の目的ないし使命を構成するものではないような、社会と経済、地域社会、および個人に対する衝撃は、最低限度に保たれるべきであり、望むらくは完全に除去されるべきである。そのような衝撃は、それが制度内のものであれ、社会的環境に対するものであれ、あるいは物理的環境に対するものであれ、少なければ少ない程よい。」(p. 333) ドラッカー自身は、社会的衝撃に対する管理者による対処の方法 (how to deal with impacts) に関して、つぎの三つの方法をわれわれに提示している。すなわち、その第一は、衝撃をひきおこす活動をやめることである。「衝撃をひき起こす活動をやめるこ

とによって衝撃が除去されうるところでは、そうすることが、最善の——  
実に唯一真によい——解決である。」(p. 333) 第二は、衝撃の除去を「商  
機」にすることである。「理想的なアプローチは、衝撃の除去を、利潤のあ  
がる事業機会 (a profitable business opportunity) にすることである。」  
(p. 334) そしてその第三は、企業活動に対する「公的規制」に服する方  
法である。「衝撃の除去を事業機会にすることは、常に試みられなければ  
ならない。しかし多くの場合には、それが可能ではない。衝撃を除去する  
ことは、非常にしばしばコストの増大を意味する。一般公衆がそれまで負  
担していた『外部不経済』(externality) であったものが、企業のコスト  
になる。それゆえに、産業内のすべてのものが同一の規則を受け入れない  
かぎり、それは、競争上の不利益 (a competitive disadvantage) とな  
る。そこでこれは、多くの場合に、規制 (regulation) によってのみ——  
それは何らかの形での公的活動 (some form of public action) を意味す  
るのであるが——行われうることとなる。」(p. 334)

ところで、ドラッカーによれば、企業活動が生ぜしめる社会的衝撃を除  
去し、緩和することに対する責任は、管理者責任 (a management respon-  
sibility) であるが、それは、それが社会的責任 (a social responsibil-  
ity) であるからではなくて、それが企業責任 (a business responsibil-  
ity) であるからであることが看過されてはならない。<sup>(5)</sup> その際、「理想は、  
そのような衝撃の除去を、事業機会にすることである。」(p. 337)

以上の「社会的衝撃」が企業活動に起因するものであるのに対して、  
「社会問題」は、ドラッカーによれば、「社会の機能不全」(dysfunctions  
of society) であり、少くとも潜在的には、「政体を衰退させる病幣」(de-  
generative diseases of the body politic) である。<sup>(6)</sup>

しかしながら、諸制度の管理者、なかでも企業管理者にとっては、社会  
問題は、挑戦のしがいがあるものであることが、ドラッカーによれば注意

されねばならない。「社会問題こそは、機会（opportunity）の主要な源泉である。というのは、社会問題の解決を事業機会にすること（making resolution of a social problem into a business opportunity）によって、社会の必要（a social need）を満足させると同時に自己の制度に奉仕することが、企業——さらには程度は低くなるけれども他の主要な諸制度——の職能であるからである。」（p. 337）

ところで、「変化（change）をイノベーション、つまり新しい事業に転換することは、企業の任務である。その際、イノベーションとは技術だけに関連すると考えるのは、劣等な企業人である。社会的変化と社会的イノベーションとは、少くとも技術と同等の重要性をもつものであったことが企業史を通じて示されている。結局のところ、19世紀の重要産業は、大体において、産業都市（industrial city）という新しい社会的環境を企業の機会（business opportunity）と企業の市場（business market）とに転換した結果である。このことが、最初はガス、ついで電気による照明、市街電車、都市連絡トロリー、電話、新聞、そして百貨店——これらはほんの少数のものを挙げたにすぎないが——の出現の基礎にあったのである。

それゆえに、社会問題を事業機会に転換するための最も重要な機会は、新しい技術、新しい製品、そして新しいサービスにあるのではないといいうる。それらは、社会問題の解決、すなわち社会的イノベーションにあるといいうるのであって、これらが、やがて直接的にか間接的にか、会社もしくは産業に資することとなり、これらを強化することとなるのである。」（pp. 337-338）

実際、ドラッカーの見るところでは、最も成功した企業は、まさに、こうした社会的イノベーションの結果である。こうした事例としてドラッカーは、(1) Sears, Roebuck 社の Julius Rosenwald による信用制度（the County Farm Agent）を手段とする、社会問題としての「アメリカ農民



の「貧困・無知・孤立」の解決、(2) Ford Motor 社の高賃金保障政策による社会問題としての「労働不穏、労働苦、失業」の解決、(3) IBM 社の雇用保障政策と高賃金保障政策とによる社会問題としての「大恐慌下のアメリカ労働者の恐怖、生活不安、威信の喪失」の解決、(4) Olivetti 社のすぐれたデザインと労使協調政策による社会問題としての「イタリアの破滅的な階級間憎悪」の解決<sup>(7)</sup>を挙げている。

「Rosenwald, Ford, IBM の Watson および Olivetti は、すべてははじめのうちは妄想家として嘲笑された。しかし彼らが取り組んだ、あるいはそう言われている問題を誰も解決することができなかった。10年あるいは15年の後には、彼らの解決策は、『自明なもの』として片づけられた。正しい解決策は、いつも回顧的には自明である。重要なのは、これらの人と彼らの会社が主要な社会問題の存在を確認して、そして『どのようにすれば、それが、事業機会として解決されることができるか』と問うたことである。

いかなる企業も、そして実にどのような制度も、社会問題を、業績と貢献のための機会に転換するために革新的な努力を組織化することを必要とする。」(p. 340)

なお第一次世界大戦以後の時期におけるイギリスの急激な社会変動の中に、主要な事業機会を見出したものとして、ドラッカーは、Marks & Spencer を挙げて、つぎのように述べている。

「……Marks & Spencer の事業は、彼らの決定したところによれば、小売り (retailing) ではなかった。それは、社会革命 (social revolution) であった。

Marks & Spencer は、その事業を、労働階級と下層中間階級 (the wor-

king and lower middle classes) とに対して、上層階級用の質 (upper-class quality) よりもよりよい質の上層階級の財 (upper-class goods) を、しかも労働階級と下層中間階級に属する顧客が十分に購入できる価格で利用できるようにすることによって、19世紀のイギリスの階級構造の転覆 (the subversion of the class structure of nineteenth-century England) として再定義した。」(p. 96)

それでは今日における社会において、企業によって事業機会に転換されねばならない社会問題として、ドラッカーは、何を理解しているのでしょうか。この点についての彼の見解を示すならば、つぎのとおりである。

「今日の社会において、機会へと転換することによって解決されるにちがいない重要な社会問題の領域は、中高年齢の知識労働者の疲弊、欲求不満、そして『虚脱』(the fatigue, frustration, and “burning-out” of the middle-aged knowledge worker) と、第二の人生 (a second career) に対する彼の要求であると十分に言えるであろう。実質的にみて『職務を隠退して』(“retired on the job”), ただ形だけ動作を継続している、管理者や専門知識人といった中高年齢の知識労働者という隠されたコストは、1913年当時の Ford の労働移動率のコストよりも、より大きいものであるかもしれない。同時に、これらの男女の欲求不満と表面にはでない絶望 (silent despair) とは、昨日の苦しい肉体労働者の悲惨、困難、絶望 (the misery, bitterness, and despair of the suffering manual worker of yesterday) と全く同一の社会にとって重大な社会的危機 (social danger) を創出するかもしれない。欲求不満へと変った成功ほど腐食させるものは他にない。社会問題であると同時に機会をもなすものとして、この問題に最初に取り組む会社は、60年前に Ford によって、そして40年前に Olivetti と IBM によって獲得された収穫と十分に同じ大きさの収穫を獲得するにちがいなからう。」(pp. 339-340)

要するに、「諸組織からなる社会においては、あらゆる制度は、かつて、研究・開発を、技術のために組織したのと全く同じように、社会と地域社会のために組織する必要があるのである。管理者は、社会や地域社会の係争、危機、問題を確認し、そしてそれらの解決を利益のあがる機会 (a profitable opportunity) にするイノベーションをつくり出すことを組織化しなければならない。」(p. 340)

このようにして、ドラッカーは、社会問題を事業機会に変換する必要性を説くのであるが、他方で事業機会に変換することによって解決されえないような社会問題が存在すること、さらに企業が負担することができないだけでなく、負担してはならない領域が存在していることにも、注意している。そこで、つぎに企業による社会的責任の履行に画かれている限界についてのドラッカーの見解を取り上げることとする。

### (3) 社会的責任の限界

「管理者は下僕 (servant) である。彼の主人 (master) は彼が管理している制度であり、したがって彼の第一の責任は、制度に対するものでなければならない。彼の第一の任務は、企業であれ、病院であれ、学校であれ、あるいは大学であれ、制度をして、制度がそのために存在している、職能 (function) を遂行させ、貢献させるようにすることである。

— (中略) —

制度が自己の特殊な使命を遂行することが、それゆえに社会の第一の必要であり、関心事である。もしも制度自身の特殊な任務を制度が遂行する能力が低下せしめられたり、あるいは侵害されるならば、社会にとっては利益とならず、かえって損失となるであろう。制度が職能を遂行することが、制度の第一の社会的責任である。制度がその職能を責任をもって履行しないかぎり、それは他の何も履行できない。破産した企業は、好ましい

使用者ではなく、そして地域社会における良き隣人ではないであろう。それはまた、明日の仕事のための資本と、明日の労働者のための機会を創り出さないであろう。」(p. 343)

このように考えて、ドラッカーは、「社会的責任に対する第一の『限定』は、管理者の主人である制度の特殊な使命の遂行に対するより高い責任である」(p. 344)とする。

ところで「人がそれに対して能力 (competence) を欠いているような任務を引き受けることは無責任な行為である。それは期待を抱かせた後で、失望させることになろう。

制度、とくに企業は、それが与える衝撃に対する責任を引き受けるために必要とされる能力はどのようなものでもすべて、身につけなければならない。しかしながら、衝撃以外の社会的責任の領域においては、行動する権利と義務は、能力によって限定される。」(pp. 345-346) このように考えて、ドラッカーは、企業の社会的責任の領域を、企業がそれを遂行する能力をもつ領域に限定する。

さてドラッカーによれば、社会的責任に対する最も重要な限定は、企業に対して認められている「権限」(authority)の範囲にもとめられねばならない。「憲法学者は、政治の辞書には『責任』という語句はないことを知っている。あるのは、『責任と権限』という語句である。権限を主張するものは誰でも、その結果、責任を負担する。しかし責任を負担するのは誰でも、その結果権限を主張する。両者は、しかし同じ硬貨の異なる側面なのである。それゆえに、社会的責任を負担することは、常に権限を主張することを意味する。

再度言うならば、社会的責任に対する限界としての権限の問題は、制度の与える衝撃については起こらない。というのは、衝撃は、たとえどんなに純粹に偶発的で、意図されざるものであっても、権限の行使の結果であ

## 「顧客の創造」と「生活の質」

るからである。そしてその時には責任が続くのである。

しかし諸組織からなるわれわれの社会の企業、あるいは他の制度が社会と地域社会のかかえる諸問題あるいは病弊の一つに対して社会的責任を負担するように要求される場所では、責任の中に包含されている権限が正当であるか否かについて熟考することを必要とする。

企業に対してあれやこれに対する責任を引き受けるようにという要請が出されるそのつど、『企業には権限があるのか、そして企業が権限をもつべきなのか』を人は問うべきである。もしも企業には権限がなく、また企業が権限をもつべきではないとするならば、——そして重要な多くの領域において企業が権限をもつべきではないとするならば、その場合には、企業の側での責任の負担については、大いなる疑念のもとに処理されるべきである。というのは、それは、責任ではなくて、かえって権力への渴望 (lust for power) であるからである。」 (pp. 347-348)

これを要するに、(1) 企業の固有の経済的任務の遂行、(2) 能力、および (3) 権限の三つの点から、企業による社会的責任の引き受けに対しては限界が画されているとするのが、ドラッカーなのである。「諸制度がなしうる最大の貢献、その最大の社会的責任は、その職能の遂行である。最大の社会的無責任は、その能力を超えた任務に取り組むことによって、あるいは社会的責任の名のもとでの権限の奪取によって、これらの制度の職能遂行能力を阻害することである。」 (p. 351)

以上において、企業による「生活の質」向上活動、「社会的責任」遂行活動に関するドラッカー自身の見解を明らかにした。そこで節を改めて、これまでのドラッカーの所論を手がかりとした上で、かつ「生活の質」との関連にも留意して、企業による「顧客の創造」活動の基本的特徴について考察していくこととする。

- (1) cf. P. F. Drucker, Management, pp. 315-318.
- (2) cf. P. F. Drucker, Management, p. 317.
- (3) cf. P. F. Drucker, Management, p. 319.
- (4) cf. P. F. Drucker, Management, p. 326.
- (5) cf. P. F. Drucker, Management, p. 337.
- (6) cf. P. F. Drucker, Management, p. 337.
- (7) cf. P. F. Drucker, Management, pp. 338-339.

## 8 「顧客の創造」と「生活の質」

### ——ドラッカーの所論の特質と問題点——

われわれの研究課題は、人々の「生活の質」に企業の市場創造活動が及ぼしている作用に留意しながら、企業の市場創造活動の特徴を明らかにすることである。こうした課題とのかかわりにおいて、本節では、まずドラッカーによって企業の社会的任務の第一の領域に位置づけられている「顧客の創造」活動と、同じく企業の社会的任務の第三の領域に位置づけられている「生活の質」向上活動との関係について、ドラッカーの所論から導き出される事項を明らかにしていくこととする。つづいて、それを踏まえて「顧客の創造」に関するドラッカーの所論がもっている特徴と問題点を「生活の質」との関連に留意しながら明らかにしていくこととする。

(1) 「顧客の創造」と「生活の質」との関係に関して、何よりもまずわれわれが想起しなければならないのは、ドラッカーが「生活の質」の問題領域を、企業の顧客創造活動に起因し、したがってその克服に企業が無条件に努めなければならない領域と、企業の外で生まれて、しかもその解決に企業もできる範囲内で貢献しなければならない領域とに大きく二分していることである。ドラッカーは前者を「社会的衝撃」と称し、後者を「社

## 「顧客の創造」と「生活の質」

会問題」と称した。このうち、社会的衝撃は、ドラッカーにおいては、顧客創造活動を含む企業の経済的職能の遂行活動の意図されざる、かつ好ましからざる副産物として不可避的に生ずるものと解されている。その上でドラッカーは、企業が社会を構成する一機関であることを根拠として、企業に対して、社会的衝撃問題の無条件の解決を要請している。そしてその際最も望ましい道として、ドラッカーは、企業が社会的衝撃の克服のうちに、利益獲得を可能にする事業機会、すなわち「商機」を主体的に自発的に見出す道を指摘している。以上のことは、企業の顧客創造活動が意図されざる、しかも好ましからざる結果として人々の生活に社会的衝撃を与えていることを認めた上で、しかも企業自身が意図せずにつくりだした、好ましからざる社会的衝撃の除去を、企業の顧客創造活動のうちに主体的、意図的、自発的に組み入れる必要性を痛感しているのがドラッカーであることを意味している。しかもこの限りにおいて、企業の顧客創造活動と社会的衝撃の克服を内容とする「生活の質」向上活動とは、もはや次元を異にする活動ではないこととなる。

これに対して、「社会問題」については、既述のように、企業の経済的活動、したがってまた顧客創造活動との因果関係を否定した上で、同じく企業が社会の一機関であること、さらに諸制度の管理者に社会問題の解決を期待する以外に他に解決能力をもつ指導者集団がないことを根拠に、しかも本来の顧客創造活動に支障を与えることなしに、能力の範囲内で、かつ正当な権限領域を逸脱しないという三重の条件を付した上で、企業が社会問題の解決に貢献しなければならないとドラッカーは主張している。しかもこの場合にも、最も望ましい道として、ドラッカーは、「社会問題の解決」のうちに企業が自発的に「利潤が上がる事業機会」、すなわち「商機」を見出す道をすすめている。さらに、ドラッカーは、本来、企業の顧客創造活動は、社会の必要・社会の危機のうちに、企業の事業機会、

商機を見出す活動であったとも、主張している。この場合には、企業の顧客創造活動と社会問題の解決を内容とする「生活の質」向上活動とは、もはや次元を異にする活動ではないこととなる。

ただしここでわれわれは、つぎの二つの問題点を指摘しておかなければならない。その第一点は、企業の経済的活動、したがってまた顧客創造活動から一体どのようなメカニズムのもとに、意図されざる、しかも好ましからざる副産物としての社会的衝撃が不可避的に結果として出てくることになるかの説明は、ドラッカーによってはなされていないことである。

第二点は、ドラッカーにおいては、企業の経済的活動、したがってまた顧客創造活動と「社会問題」との因果関係はないものとされているのであるが、ドラッカーが今日の社会問題のうちで最も重要なものとしてわれわれに提示した、かの「中高年齢の知識労働者の疲弊、欲求不満、絶望」が企業の顧客創造活動と無関係であるとは思われないことである。

(2) ドラッカーは、企業が社会問題のうちに事業機会を見出す形で、社会問題が解決されていくことを最善の道として考え、企業管理者の任務についてつぎのように述べている。

「公的な必要 (public needs) を事業機会 (business opportunities) に転換することが、企業管理者の仕事である。市場と個人の必要、消費者と被用者の必要を、予知し、確認し、そして満足させることが、彼の任務である。」(p. 810)

ところでそれでは、多数存在する「公的必要」あるいは「社会の必要」の中から特定の「社会の必要」を事業領域として企業管理者が選択する際の判断基準は何なのであろうか。これについては、ドラッカーによっては明らかにされていない。しかし事業機会の有無、さらにはその程度を判定



する基準は、「社会の必要」の強度よりも、利潤、なかんずくドラッカーのいう「必要最低利潤」を獲得できるか否か、さらには、それをどの程度うまわることができるかに、結局なるのではないであろうか。

ドラッカーは、また一方で、企業が社会の一機関であり、そのかぎりで企業が奉仕しなければならない主人が社会であり、企業は社会の従僕であることを強調するのであるが、他方でいかなる社会の必要を満たすか、いかなる事業領域で社会に貢献するか<sup>1</sup>の決定は、あくまで企業が自律的に、自己責任において行<sup>2</sup>うべきものと考えている。すなわちドラッカーが措定する多元的社会は、社会に対する自己の貢献領域を自律的に選択するとともに、自律的に自己を管理する多数の自律的制度と、こうした制度を自律的に管理していく権限と責任、さらにそのための意欲と能力をもった自律的管理者によって、はじめて機能しうると解されている。

それでは、一体、いかなる事業領域で社会に貢献するか<sup>1</sup>の決定を、企業管理者はいかなる基準にもとづいて行なえばよいのであろうか。ここでも、われわれは、基準を必要とするのであるが、このことについては、ドラッカーにおいては必ずしも明らかではない。しかしそれも恐らくは、ドラッカーのいう「必要最低利潤」とは無関係ではありえないであろう。

なお、企業の制度としての自律性と、多元的社会の一機関としての企業の社会的・公的性格との関係について、ドラッカーは、つぎのような示唆に富む論述を行っている。

「それぞれが自分自身の活動領域における意思決定者である、自律的な管理者を有する複数の組織からなる社会をもつためには、私的な (private) 存在である管理者が、同時にまた、自分自身が公的な (public) 存在でもあることを知っていることが必要とされる。彼らが、中央の政治的権限に服属するものでなく、したがってその不可避結果として、統制に服しておらず、かつ統制不能で、裁量可能である点において、彼らは私的

な (private) 存在である。しかしながら彼らが、公共の必要 (a public need) を、彼らの自律的、自治的な制度の私的な機会 (a private opportunity of their autonomous, self-governing institution) につくりあげることに、意識的に、よく知った上で、公然と努めている点において、彼らは公的な (public) 存在である。」(pp. 810-811)

(3) さて、ドラッカーは、社会の必要があるにもかかわらず、それを充足することを企業が拒絶しなければならない場合があることについて、企業に注意を喚起している。

「管理者は、彼の企業（あるいは彼の大学、あるいは彼の病院）の業績達成能力に妥協を強いたり、あるいは侵害するような社会問題に対する責任には抵抗しなければならない。管理者は、要求が制度の能力を越える時には抵抗しなければならない。管理者は責任が、実際には、非正当的な権限 (illegitimate authority) であるような時には、抵抗しなければならない。」(p. 351)

それでは、企業が社会的責任を引き受けることによって、手に入れる権限が、正当な権限 (legitimate) であるか否かの判断基準として、われわれは何を考えればよいのであろうか。この点についてドラッカーが考えているものが、何であるのかは、明らかではない。しかしながら問題は、多元的社会を構成する個々の制度に認められねばならない自律的な活動領域の選択との関係において、きわめて重要である。

(4) それはともあれ、ドラッカー自身は、企業が果さなければならない第一の社会的責任は、どこまでも企業が消費者の必要を満たすことであると考えている。つまり、企業が経済的業績をあげるからこそが、ドラッカーによれば、企業が果さなければならない第一の社会的責任である。

ところでこうした意味で企業の第一次的な社会的責任をなす、企業の経済的活動について、とくに実際の経済的活動については、それが消費者の必要を軽視もしくは無視するものであるとして、企業を告発する消費者運動が展開されている。それでは、この現実を、ドラッカーは、どのように考えているのであろうか。いわゆる『消費者運動 (consumerism)』の存在については、ドラッカー自身これを認めた上で、その存在が、「マーケティングが、きわめて多くの企業においては、現実のもの (reality) ではなくて、いまだむしろたんなる言辞 (rhetoric) にすぎない」(p. 64) ことを示していると主張している。「コンシューマリズムは『マーケティングの恥辱』(shame of marketing) である。」(p. 64) というのは、消費者運動は、「企業が顧客の必要・現実・価値から出発する」(p. 64) こと、「企業がその目標を顧客の必要の充足として定義する」(p. 64) こと、そして「企業がその報酬を顧客に対するその貢献に基礎づける」(p. 64) ことを要求しているからである。つまり企業にはドラッカーの説くマーケティングが不在であることを、消費者運動は示しているのである。このことをドラッカー自身も認めている。しかしマーケティングの不在をつくり出している原因の分析には、ドラッカーは進まず、逆にだからこそマーケティングの一層の機会の存在をわれわれに指摘し、つぎのように述べている。「消費者運動は、またマーケティングの機会でもある。それは、企業に対して、言葉の上だけではなく、その行動においても、市場志向的 (market-focused) であることを強いるであろう。」(p. 64)

こうしたマーケティングの不在という現実から出発するとき、つぎのようなドラッカーの主張に対しては、現実には、逆に「市場は、供給によって定義される。需要を創造するのは供給である」と言わねばならないこととなる。

「市場はすべて、需要によって定義される。供給を創造するのは、需要である。実に『供給』とは何かを決定するのは、需要である。そして、市場をつくるところの機会、必要、特性を決定するのは需要である。」(p. 734) このドラッカーの発言がなりたつための前提条件の確立こそが、逆に、もとめられることとなる。

(5) さてドラッカーは、企業の経済的業績の達成活動が、企業の内外の人々、さらには自然環境に対して、不可避免的に、意図されざる、好ましくからざる副産物として、社会的衝撃を与えることを認めるとともに、企業自身による除去の必要性を強調している。しかもその際、最も好ましいのは、社会的衝撃の除去のうちに事業機会を企業自らが見出す道であると主張する一方で、それができない場合には、社会的強制ないし公的規制が必要であるとしている。その根拠として、社会的衝撃の除去が多額の費用負担を強いるものであり、したがって競争上不利であることを挙げている。とするならば、ドラッカーは、自らは、企業の経済的活動が「社会的衝撃」をひき起こすメカニズムについては説明を行なってはいないのであるが、競争上不利な費用負担をさけたいとする企業のねらいこそが、「社会的衝撃」をひき起こすことになっているのではないか、という推論が可能となる。

(6) さて本稿でドラッカーの所論をわれわれが取り上げた最大の理由は、「顧客の創造」こそが企業の目的であるとする見解をドラッカーがはじめて提示したところにもとめられるのであるが、こうした彼の見解については、われわれは、すでに、企業をつくったものを、企業が設定した価格で買ってくれる消費者という限定された意味での「顧客」の存在が、企業の存立の基礎であり、企業の繁栄を保障するものであること、したがっ

てこうした意味での「顧客」を企業がみずから創造しさえすれば、おのずから、企業の存立の基礎が強化され、企業の持続的繁栄が保障されるとする基本認識が、その基礎にあることを明らかにした。しかもこうしたドラッカーの基本認識は、さらにその基底に企業を含めて「そもそも現代の制度は社会の一機関であり、制度自身の外部に満足を提供するために制度は存在しており、それゆえに制度はその収益を外部から——企業の場合は、市場にいる顧客から（村田）——獲得しなければならない」（……the modern institution is an organ of society, existing to provide satisfactions outside of itself. It, therefore must obtain its revenue from the outside……. p. 193）とする認識をもつものであった。この後者の認識からは、つぎのようなドラッカーの論述が導き出される。「企業（そしてあらゆる他の社会制度）は、社会、経済、そして個人に貢献するために存在する。その結果として企業における成果（result in business）は、外部に——すなわち経済の中、社会の中、そして顧客とともに——存在する。『利潤』を創造するのは、顧客のみである。（It is the customer only who creates a “profit.”）企業の内部にあるものはすべて——製造もマーケティングも、研究開発等々も——ただコストのみを創造する、したがって『コスト・センター』にすぎない。」（p. 497）この論述からは、収益さらには、利潤の唯一の創造者であるその顧客を、企業がみずから創造しさえすれば、利潤はおのずから結果として創造されるという命題も導き出されることとなる。

換言すれば、ドラッカーの顧客創造論は、これを表面的にみるならば、企業の目的から「利潤追求」を排除するものなのであるが、その基底には、「顧客」さえ企業が創造できるならば、企業の存立と繁栄は保障され、さらには「利潤」も、自動的に創造されるとする、いわば迂回的な形での「利潤創造論」が存在しているのである。このことは、消費者が、本当に

ほしがっている財貨あるいはサービスを、進んで支払おうとする価格で、生産・販売することに努力を傾注しないで、もっぱら利潤追求にのみ目を向けている企業には、存続と繁栄は保障されないということを意味する。

ただしここでわれわれが見落すことができないのは、「企業を定義するのは顧客である」とか「利潤を創造するのは顧客である」とか「企業を存続させるものは顧客である」というドラッカーの主張にもかかわらず、「顧客を創造するものは、どこまでも企業である」ことである。このかぎり顧客は企業によって創造されていくことが見落されてはならない。つまり、ドラッカーは一方で企業に対して顧客への奉仕を強調しているのであるが、他方で企業に奉仕する顧客づくりを企業に説くものである。

このことは、企業は顧客の欲望と必要を満たさねばならないのであるが、その欲望と必要自体が、結局、企業によって創造されていることを意味する。換言すれば、企業は顧客に奉仕しなければならないのであるが、奉仕すべき顧客そのものは、企業によって創造されているのである。自己の存立と繁栄の基礎である「顧客」を自分で創造することによって、自己の存立と繁栄をより強固にするものが、ドラッカーの説く企業目的としての「顧客の創造」なのである。

(7) 以上のことは、顧客を企業が創造しさえすれば、利潤は結果として自動的に生ずることを意味する。ところが、ドラッカーは、顧客の創造を具体的に行うためには、さらに企業は七つの活動、すなわち (1) マーケティング活動、(2) イノベーション活動、(3) 資本資源・(4) 人的資源・(5) 物的資源の調達と利用の活動、(6) 生産性向上活動、および (7) 社会的責任の遂行活動を計画的に、すなわち事前に目標を設定するとともに、その目標の達成を志向して行っていくことが必要であること、しかもこれらの七つの活動を行っていくためには、利潤が不可欠であり、したが

ってこれらの七つの活動以外に、七つの活動に必要とされる最低利潤を獲得することを目指す活動を企業が意識的に展開する必要性を強調している。すなわち、必要最低利潤を目標利潤として、これを計画的に獲得していく「利潤管理」活動を企業が意図的に展開していく必要性をドラッカーは、強調している。この場合には、「利潤」はけっして自動的に生ずる結果ではなくて、企業が獲得することが必要な結果、つまり達成されるべき目標をなすものである。しかもこの「必要最低利潤」は、既述のように通常の企業の目標利潤よりも、さらに通常の企業が実際に獲得している利潤よりもより大きい場合さえ、ドラッカーによればあるのである。

以上のことは、企業の顧客創造活動と企業の利潤獲得活動との関係についてのドラッカーによる位置づけ方には、なお検討を要する問題が残されていることを意味する。

(8) ドラッカーは、一方で、企業管理者の活動の創造的性格を強調している。『「管理者は企業を市場の諸力に適応させるだけ」というしばしば繰り返される主張ほど不謹慎な主張は他にはない。管理者は、これらの諸力をただたんに発見するだけでなく、さらにそれを創造しなければならない。」(p. 58) またつぎのようにも述べている。「企業を管理することは、適応的任務 (an adaptive task) というより、むしろ創造的任務 (a creative task) でなければならない。管理者が経済的条件に受動的に適応するのでなくて、むしろ経済的条件を創造したり、あるいはそれらを変更させることがより多くなればなる程、それだけより多く管理者は企業を管理している。」(p. 73) 「企業を管理することは、その性格上、常に企業者の (entrepreneurial) でなければならない。行政的業績 (administrative performance) に対する必要もあるが、しかしそれは企業者の目標 (entrepreneurial objectives) に従う。」(p. 73) そして具体的事例として、通

信販売による農夫市場の創造、巨大な駐車場を備えた郊外型ショッピング・センターによる大量市場の創造、高品質・低価格製品を備えた巨大小売り店舗による階級社会の打倒等をドラッカーは挙げている。

他方、社会的責任を論ずる際には、企業が社会に及ぼす「社会的衝撃」から、「社会問題」を区別するとともに、「社会問題」としては、「人種問題」を具体的事例としてもち出す形で、企業活動とは独立に所与の形で存在する問題を取り上げている。つまりこの場合には、「社会問題」に直面している社会の側から、企業に対して、その解決が要求される形となっている。

しかし、既述のごとく今日の社会の「社会問題」として、ドラッカーが考えているものが「中高年齢知識労働者の疲弊・欲求不満・表面にはでない絶望」であるとするならば、それは、企業と密接な関連をもつ問題であり、むしろ「企業によって引き起されている問題」である。とするならば、こうした「社会問題」を企業活動をひきおこすメカニズムの解明が残されていることになる。

ドラッカー自身も、他のところでは、つぎのように述べている。「企業の内と外に、不断の、不可逆性の変化 (constant irreversible change) がある。実に、企業は、産業社会における変化の作用因 (agent of change) として存在する。そして企業は、新しい条件に適応するための意図的な進化 (purposeful evolution) と、条件を変化させるための意図的な革新 (purposeful innovation) の両方を行うことができなければならない。」(p. 511)

(9) ドラッカーの所論の一般的特徴として、最後にわれわれが指摘しなければならないのは、個人に自由を保障する「多元的社会」が機能するためには、自律的制度を機能させる自律的管理者の存在が大前提である



## 「顧客の創造」と「生活の質」

という基本認識のもとに、この管理者の活動の拠り所となる『管理論』の構築に、全努力を傾注している人が、ドラッカーであるということである。したがって、ドラッカーの所論は、管理者の活動の拠り所となる「規範的言明」がその大部分をしめることとなる。

ただし、この規範的言明に導かれて、変更されねばならない現実の管理者の活動を、展開させているメカニズムそのものの解明は、ドラッカーの研究課題としては位置づけられてはいない。

## 9 結

企業の顧客創造活動の有する基本的性格に関して、ドラッカーの所論を手がかりとして、われわれは、どのようなことを言っているのであろうか。

第一に言いうることは、それが消費者の必要の充足に焦点をあてた活動であることである。それは、交換価値（value in exchange）の創造ではなくて、使用価値（value in use）の創造、したがって利潤追求ではなくて事業内容に焦点をあてた活動である。ドラッカーが、企業を定義するのは顧客であることを強調するのは、企業のつくったものが消費者によって買いとられてはじめて、まさに企業の存立が保障されるからである。ただし消費者の必要そのものの内容は企業自身の責任において定義されねばならないことは、銘記されねばならない。

第二に言いうることは、企業の顧客創造活動が、ただたんに消費者の必要のうちに商機を見出すだけでなく、さらに「社会の必要」、したがってまた「社会の危機」を「企業の商機」に転換する活動でもあることである。ここでは、社会の必要と企業の必要とが重なることとなっている。しかも何が商機に転換可能な「社会の危機」であるかの決定は、まさに企業が自己の責任において行わなければならないことは、ここで銘記されねば

ならない。

第三に言うことは、企業の顧客創造活動には、企業の内と外の両方に対する、「意図されざる、好ましからざる副作用」が付随しており、したがって企業の顧客創造活動と並んでこの副作用を除去もしくは緩和する企業活動が展開されねばならないことである。

ただしドラッカーの所論に関して看過されてはならないのは、まず第一に、企業がつくったものを金を払って買ってくれる顧客を創造しさえすれば、企業の存立基盤、繁栄、さらには利潤が保障されるという基本認識のもとに、ドラッカーの顧客創造論が展開されていることである。このことは、あくまでも、利潤の獲得、交換価値の実現、したがって利潤創造活動と顧客創造活動とが密接不可分の関係、さらには、利潤の獲得、交換価値の実現こそが、顧客創造活動の「ねらい」であることを意味する。

第二に看過されてはならないのは、顧客の創造を目的として展開されるべき企業活動に対して、現実の企業活動は、消費者運動という形の企業告発活動を消費者をして展開せしめる内容をもっていることである。こうした乖離を生ぜしめるメカニズムの解明が、企業の顧客創造活動の基本的性格を明らかにするためには必要と解されるのであるが、ドラッカーの顧客創造論においては、こうしたメカニズムの解明は、試みられてはいない。

第三に看過されてはならないのは、企業の事業機会、したがってまた「商機」には結びつかないにもかかわらず、企業に対して「社会的責任」の遂行を過度に要求することは、それに見合う権限を企業に不当に与えることとなり、複数の自律的制度の自律的管理によって、個人の自由がまもられている多元的社会的機能を侵害することを、ドラッカーが危惧していることである。換言すれば、社会的責任としての「企業責任」を超える「社会的責任」を企業に要求することは、その意図に反して企業に対して、企業の本来の程度と領域を逸脱した社会的権能 (social power)、すなわ

「顧客の創造」と「生活の質」

ち非正当的権限 (illegitimate authority, p. 349) を与えることとなり、複数の自律的制度から構成されている自由な、自律的な多元的社会的根幹を揺がし、企業をして、最も権能のある、支配的な、究極的制度 (the most powerful, the dominant, the ultimate institution, p. 349) たらしめ、その結果多元的社會を「企業社會」(business society) に変質させることを、ドラッカーが危惧していることが見落されてはならない。

(完)