

企業における事業目的の洗練

Refinement of Business Goals by Enterprises

(1991年3月31日受理)

藤田 宏明 藤原 恒昭

Hiroaki Fujita Tsuneaki Fujiwara

Key words : 事業目的, 事業目的の洗練, 企業の目的

1. はじめに

企業は目的をもって設立され、目的をもって運営される。ところが現実には事業目的が不明確になったり、目的と実際の行動がくい違ったりする場合がある。

各企業は事業目的そのものを見直したり、事業目的と行動との整合性を再検討する。このことを本稿では「事業目的の洗練」と表現し、その具体的な様子を事例を用いて考察する。

2. 企 業

世の中には大きな会社、小さな会社、株式会社、有限会社など、多くの会社がある。会社以外の非営利の法人もたくさんある。これらを便宜上一括して本稿では「企業」と呼ぶ。

企業で働く立場から見ると、規則の多い企業もあれば家庭的な雰囲気のある企業もある。企業活動の目先の現象だけに目を覆われていると、企業にとって重要なことは何なのかが分かりにくい。企業の骨格となる枠組みに目を向け、すべての企業に共通することの第一番目として企業と事業の目的を取り上げる。

企業の共通性の第一は、世の中のために役立つ何かを提供することである。企業は社会に役立つからこそ存続することを許されるのである。

第二の共通性は、どの企業も万能ではないということである。必ず得意分野というものがある。得意分野とは、「どのような客に対して何を提供するか」ということである。この「どのような客に対して何を提供するか」を「企業の目的」と言う。

これを企業の外側から見ると、「この企業は何のために存在するか」という問いに対する答えであり、企業とそれを取り巻く環境との関係を言い表すものである。

企業が複数の事業を営む場合、それぞれの事業について客の想定と提供内容を定める。それが「事業の目的」である。企業が一つだけの事業を営む場合は事業の目的が企業の目的でもある。複数の事業を営む場合は事業目的の総合が企業の目的である。

尚、「企業の目的は利潤追求」という考えもある。利益を目標とする私企業で働いていると売上収入と利益が至上命題であるように思える。事業目的の設定の仕方においても事業の運営の仕方においても売上収入と利益を最大とするように努力が払われる。

しかし、収入と利益は努力目標であり結果の評価基準ではあるが、事業目的ではない。事業目的は企業内の諸活動の流れのゴールであって、顧客に対する提供そのものである。このことは、非営利の企業

を含めて考えるとよく分かる。非営利企業も営利企業と同様に事業目的を持って設立され、事業目的を持って運営される。非営利企業では売上収入と利益以外の何かを目標とし評価基準とするのが特色である。

3. 事業目的の明確化

企業にとって得意客があるように、対象客はおのずから限定されたものにならざるを得ない。

卸売り専門の企業は企業だけを対象客とする。対象企業は無制限ではなく、提供内容によって絞られる。

小売り企業は最終消費者である個人を対象客とするが、提供内容や店舗の場所等によって、主な客の居住地域、年齢、職業、性別などが限られる。

このように個人と企業から成る全ての潜在顧客の中から、企業が主な対象として想定するのはどのような客かということが、一つの明確化である。

「何を提供する」という「何」には、物とサービスがある。サービスというのは、おまけをつけたり値引きを指す場合もあるが基本的には、客のために人が労務を提供することである。どのような物やサービスをどのように提供するかを具体的に決めることが、もう一つの明確化である。

客の想定と提供内容は相互に関係し合う。想定する客に合わせて提供内容を決め、提供内容によっておのずから対象客が限定されるからである。

4. 事業目的明確化の狙いと方法

ところで、何のために事業目的を明確にする必要があるのであろうか。それには二通りの狙いがある。一つは明確にされた事業目的に従って、事業活動の運営と各人の行動を無駄なく目的に合うものに仕立て上げるためである。よく考えて事業目的の表現を洗練すると共に、事業目的に合う運営システムを作り上げるよう各企業は努力している。

もう一つの狙いは事業目的そのものを見直し、事業目的を再定義することによって、より良く社会に役立つためである。言い替えると、売上を伸ばし利益を上げるためである。実際に事業目的を洗い直して大飛躍をとげた企業がある。

固定観念にとらわれない経営者は、世の中の人々は何を欲しがり、我が企業は何を提供することができるか、を考える。また実行するためには何が必要で、我が社はそれを手に入れることができるかどうかを考える。そして、それを提供すれば世の中の人々からどんなに喜ばれるか、言い替えると、どれ位の売上収入と利益が期待できるかを考える。

世の中の人々が何を欲しがっているかは、日常接する人々の意見等から感じ取られる。しかし「感じ」だけでは確実とは言えないので、念のために調査をする。過去の販売実績を調べるのが販売分析であり、潜在顧客集団から意見を聞くなどの情報収集をするのが市場調査である。

販売分析は、これまでの販売実績を商品ごと、客層ごと、販売者ごとなどに分けて集計して構成比率を見たり、時系列分析により時とともに移り変わる傾向を見たりする。

市場調査をするには、調査対象の選定の仕方、質問の仕方、調査の仕方などに多用の選択ができるの

で、調査目的に応じて選ぶ。

調査対象の選定というのは、どこのどんな人々の合計何人から意見を聞くかということである。ほんとに知りたいのは全国の人々の意見であるとする。しかし、1億人の意見を聞くのは大変な手間がかかる。そこで全国から2,000人を無作為に選んで意見を聞くとする。この場合、全国の人々のことを母集団と言い、調査対象の2,000人のことを標本またはサンプルと言う。調査結果が母集団を代表とする確率が高くなるように、偏らない標本の選び方が考慮のしどころである。

質問の仕方はよく考えて、多くの人々に同じ質問をする必要がある。調査の仕方には、アンケート、電話、面接などがある。このような調査を引き受ける調査会社もある。

販売分析にせよ市場調査にせよ、集められたデータは集計され、統計的に処理されて判断に使われる。

設定された事業目的を実行するためには、それなりの資源を必要とする。資源とは、人、物、金、情報などを総称して言う。必要な資源は手に入るか、運営上に支障はないか、技術的に実行可能かどうかを検討しておく必要がある。従業員の教育・訓練が必要であれば、その方法も考えておかねばならない。

資源を使えば費用がかかる。どれ位かかるであろうかを見積もる。これが費用の見積りである。一方、どれ位売れるであろうかを予測する。これが販売予測である。販売予測のために販売分析や市場調査等のデータが使われる。

販売予測と予定価格から、収入予定を計算することができる。収入予定と費用見積りから、採算性を検討するのである。これはあくまで仮定に立っての計算であるから、仮定の条件が変われば結論も異なる。そこで何回も採算性の検討をやり直したり、始めから何通りかのケースを設定して比較検討することなどが行われる。

このように、技術的に可能かどうか、運営上の支障がないかどうか、採算がとれるかどうか、をよく検討してから事業目的の設定やその見直しをするのである。この事前に行われる検討のことを「可能性の検討」(Feasibility Study)と言う。

経営者は、このようなデータに裏付けられた「勘」に基づいて、事業運営の仕方の改善や事業目的の見直しを決定する。

5. 事業目的の洗練

事業目的を明確にしたならば、実行しなければならない。実行は実際に事業活動に携わる人々の行動によって行われる。確実に実行されるためには、事業目的が正しく理解されなければならない。そのため、事業目的が受入れ易く分かり易いものでなければならない。

円滑で効率良い運営システムにするためには、適切な責任と資源の配分、業務活動の流れの仕組み、その中での行動手順の標準化などを綿密に計画しなければならない。

実際に事業活動に携わる人々の教育・訓練は大切である。その一つの方法は事業行動を標準化してマニュアルを作ることである。これを使って教育・訓練を行い、実行と評価の判断基準とする。

このように、対象客や提供内容と提供方法を具体的に明確にし、更に事業活動における行動の指針を含めて整合性のとれたものにする。また定款に書かれた事業目的を変更するほどの大きな変更ではないが、対象顧客を見直して提供内容や提供方法を部分的に変更する。これらのことをこの稿で「事業目的の洗練」と言っている。

6. 事業目的洗練の例

いくつかの実例を見ることにしよう。

マクドナルドの場合¹⁾

アメリカと日本で一番の売り上げを誇るハンバーガー・チェーンのマクドナルドは、ハンバーガーその他の食品を売っている。しかし社内的にはハンバーガーを作って売ることが目的とは考えていない。「ハンバーガーを売るよりファッションを売る」というのが簡潔な言葉に要約された同社の真の事業目的である。勿論売っているのはハンバーガーその他の食品であるが、食品を売りさえすれば良いというのではなく、マクドナルドでハンバーガーを食べることが格好良い、ファッションナブルと思われるような売り方をするのが目的だと言うのである。

そのためにマクドナルドは、このようなファースト・フードがファッションとなり得る条件を客観的データに基づいて分析して、“Q S C + V”を基本的指針としている。Q (Quality) は品質、S (Service) はサービス、C (Cleanliness) は清潔さ、それに加えてV (Value) は価値、つまり「来てよかった」と思わせる何かを与えることを、基本的な行動の指針としている。

社員の教育を徹底し業務運営基準を詳細に設定すると共に、絶えず運営に目を光らせている。ファッションとは繊細な感覚に訴えるものであるから、ハンバーガーなどの商品は言うにおよばず、店舗の清潔さや雰囲気、店員の動作や態度などの全てに細心の注意を払う。それを精神論としてではなく毎日の業務行動の中で行えるよう、マニュアルにして店員に渡す。このマニュアルを使って教育し、業務行動の評価もマニュアルに基づく。幹部候補の社員を養成するために、社内に「ハンバーガー大学」が設置されている。

店員がどれほど行動の洗練に気をつけているかは、少し観察すれば分かることである。行動の洗練には奥深い進歩向上の段階がある。

その一例としてマクドナルドでは、社内の検査係が客を装って訪れる。各店の自主的な評価に加えて検査係によるチェックが行われる。これであるレベルに到達したと判定された店だけが、カウンターの上に掲げられたメニュー・ボードに「スマイル ¥0」の記載が許される。カウンターで顧客ににっこりと微笑するように努めようということになっているのであるが、仲々顔がこわばってできない。基本的な業務行動の洗練ができた店は更に一段と高いレベルの動作として、「にっこり微笑します、それは只です」という意味である。

ファッションと感ずるかどうかは、客の主観による。売り手の側できめつけても、客に受入れられなければファッションではない。客の感覚を知るために客層分析は欠かせない。店頭でのPOS (Point of Sale) は迅速なサービスに必要なだけでなく、コンピュータにつながっていて客層分析のデータを送っている。このほか店での客の食べ方を観察したり、食べ残しをすると店員が近付いて一寸質問するなどは、客層分析の貴重な情報源となる。客層分析は日々の運営の反省材料であり、翌日の仕入れ計画の参考資料となる。長期的には製品開発にフィード・バックされるほか、店舗の内装外観、立地選定基準にも反映される。

店舗の立地選定とお客の想定は密接な関係にある。このようなファースト・フード店の成功は店舗の立地選定に負うところが大きい。店舗の立地選定の基準を客観的データに基づいて設定して迅速かつ問

違いなく行えるようにしている。

ヤマト運輸の場合^{2) 3)}

ヤマト運輸は貨物自動車運送を主な事業目的とする会社である。貨物には企業の貨物と個人の貨物があるが、ヤマト運輸は個人貨物の宅急便で急速に業績を伸ばした。

昔といっても1970年代の半ばまでは、個人が貨物を遠くへ送りたいと思う時は、郵便小包にするか鉄道貨物として送るしかなかった。荷造りの仕方や荷札の付け方にきまりがあり規定に外れると受付けて貰えなかった。重い貨物を決められた場所まで運ばなければならなかった上に、到着までに長い日数が掛かった。受取側には「配達地域外」と指定された場所があり、その場合は到着通知のハガキを持って所定の場所まで受け取りに行かなくてはならなかった。輸送中の貨物についての問い合わせにも、通常答えて貰えなかった。

宅急便はこのような満たされざる欲求に見事に応えることによって、爆発的に伸びたヒット商品である。ヤマト運輸の有価証券報告書総覧（平成元年版）には、会社の目的が20項目書かれている。その一番目には「貨物自動車運送事業」とだけ書いてある。これを「事業の内容」の項でもう少し詳しく説明している。ここには「貨物輸送は一般家庭を対象とした貨物」と書き、免許路線の地図を示している。その事業目的を達成するために、きめこまかく取り扱い店を設け、集荷と配達の手順を編みだし、輸送制御と輸送状況の追跡を可能にする情報システムを作った。

宅急便を実行可能な事業目的とするには、過去の事業形態にとらわれない思い切った発想の転換と、技術的にも採算的にも突っ込んだ検討が必要である。

企業の貨物輸送と百貨店の品物配達をしていたヤマト運輸は、第二次世界大戦後の長距離化・大量貨物化の競争に押されてマーケット・シェアを下げた。ヤマト運輸の小倉社長の発想の転換は、①家庭の貨物輸送のニーズに着目し、これに特化したこと、②対象範囲を都会地というように限定しないで、過疎地を含めて全国に輸送のネットワークを敷いたことである。これは市場調査と可能性の検討に基づいての決断である。

貨物の出発点から終点までの流れの中で、どこからどこまでを事業として切り取るかは企業の自由であるが、宅急便は安い料金で託送貨物の流れの殆ど全てをカバーした点に新商品としての価値がある。「全国どこでも何日以内にお届けします」というのが、キャッチ・フレーズであると共に簡潔に表現された事業目的である。

この事業目的を実行するために、集荷・配送のネットワークを作り上げ、特別の配達車を自動車メーカーに頼んで作って貰い、電話番号による追跡システムを構築した。親しみを持たれる配達員の態度や無事故をめざす運転など、従業員の行動の指針を確立した。ヤマト運輸は貨物輸送という本業を、深く分析して再定義した。すなわち事業目的を洗練したのである。

セブンイレブンの場合^{4) 5)}

街にコンビニエンス・ストアがある。売っている品物は日用雑貨品、雑誌、おむすびやサンドウィッチなど若干の食料品である。店の外観や形態、売っている商品などはスーパー・マーケットに似ている。どちらともつかない店も実際にある。事業目的という観点からコンビニエンス・ストアとスーパー・マーケットの間に違いがあるのだろうか。

日本最大のコンビニエンス・ストアであるセブンイレブンでは、その違いを大切にしている。スーパーとの違いは勿論のこと、他のコンビニエンスとも違うと言う。

コンビニエンス・ストアとは元々「便利な店」という意味で、住宅地の近くにあってあまり大きな店ではないが長時間営業をし、生活に必要な品物を一通り何でも揃えている店のことである。アメリカでは大規模なスーパー・マーケットはたいてい郊外にある。そこで住宅地の近くにあってスーパー・マーケットを補完するというのがアメリカのコンビニエンス・ストアの位置づけである。

セブンイレブンがスーパー・マーケットとどこが違うかという点、その違いは客の想定にある。

スーパー・マーケットは家庭の主婦を主な客と想定し、肉類、鮮魚、野菜果物など原料としての食料品を中心に品揃えをしている。

セブンイレブンは生活の時間を大切に切り詰める人達、朝7時に起きて夜11時に寝る都市型の人達を主な客と想定する。この客が生活時間の中で必要とする日用雑貨品と、料理の手間をかけずにそのまま食べられる食料品が品揃えの内容である。野菜などを総花的に置かないのは、このはっきりとした自己差別、明確な対象客の想定による。この点はアメリカのミニ・スーパー型のコンビニエンス・ストアとも違っている。

生活時間を大切に人達の便宜を最大にしようと思えば店に陳列する品物の種類は多ければ多いほど良い。しかしそれでは各販売店の在庫負担が大きい。販売店の在庫負担を最小にすると共に顧客の便宜を最大にし、しかも顧客にアット・ホームなくつろぎのひとときを提供するというのがセブンイレブンの事業目的なのである。

そのために、客が買い上げるごとにPOSから送られる情報に基づいて客層分析が行われ、客層と時間帯と買い上げ品との関係が分析される。実際に店頭で陳列される商品の何倍もの商品種類の中から、売行きの良い商品だけが選ばれて陳列されている。これによって最も無駄のない仕入れを可能にしている。

セブンイレブンには実はもう一種類の客がある。それは小売り販売店の店主である。セブンイレブンでは直営店も何店か経営しているが、ほとんどの店は個人経営の商店主が契約してセブンイレブンの販売店となったフランチャイズ店である。

その各販売店に対してセブンイレブン本社は、売る品物を提供するのではない。商品はそれぞれのメーカーや問屋から直接に各販売店に卸している。ではセブンイレブン本社は何を販売店に提供するかというと、情報とノウハウである。各販売店の経営が行き詰まると、その店主の生活が行き詰まる。全国で4,000店近い販売店から一件の倒産も出さないように、真面目に商売をすれば確実に売り上げと利益が得られるように、経営のノウハウと商品情報を提供することをもう一つの事業目的としている。

7. おわりに

以上三つの事例を見てきたが、ここで確認したいことは、以下の三点である。

- (1)事業目的を明確にすることは、顧客を明確に想定すること、そしてそのニーズを明確に知って、そのニーズに合った商品、サービスを提供することである。
- (2)実際の運営に当たる人々の具体的な行動によって事業目的が実現される。責任と資源の配分、行動の指針、事業活動の流れと循環等は事業目的と整合性のとれたものでなければならない。これが事

業目的と事業活動の洗練である。上記の事例では、マクドナルドとセブンイレブンがこれに該当する。

(3)誰を顧客と想定し、そのニーズのどの部分を提供するかは、各企業の自由である。社会の変化に応じ最新の技術を利用して最適の提供をするように、客の想定と提供内容を見直す。ヤマト運輸がこの例である。これは事業目的そのものの洗練である。

企業として「やる価値があることは何か」を最終的に決断するのはトップの経営者の責任である。従業員は決定には関係ないかと言えば、通常そうではない。変化と多様性に満ちた現代の社会では若い柔軟な思考と感覚が、それを実施する上においてだけでなく、決定にあたって重要な働きをする。現場の行動の中での創意工夫によって事業目的が更に洗練される。賢明な経営者はそれを標準として全社に広めるからである。

事業目的を見直し、最新の傾向に合わせて明日の変化を先取りして対象顧客と提供内容を定義し直すことは、経営の重要な舵取りの一つである。それによって企業の進路に大きな差ができるのは昨今の現実である。

企業が大きくなればなるほど、このようなことはトップの経営者一人ではできなくなる。そのために情報を収集あるいは捕捉し、分析加工して傾向を把握したり明日を予測したりするための情報システムが構築されるのである。

参考文献

- (1)山口広太：「マクドナルド パート&ストア戦略」，経林書房，1987.
- (2)大蔵省印刷局：「有価証券報告書総覧ヤマト運輸(株)」，大蔵省印刷局，1989.
- (3)小倉昌男，邱永漢，長谷川慶太郎：対談「急成長するヤマト運輸」，中央公論，1983. 12月
- (4)緒方知行：「セブンイレブン流通情報戦略」，TBSブリタニカ，1988.
- (5)大蔵省印刷局：「有価証券報告書総覧(株)セブンイレブン・ジャパン」，大蔵省印刷局，1989.