萎縮路線から“右肩上がり”の成長路線へ

（株）需要開発研究所
代表　野邊　牧

はじめに

景気指標、消費動向、企業の業績と株価の推移、倒産件数、失業率、経営者の景況感、あるいは米国やEU諸国の景気等、すべての動きに経済の状況が上向きに転じつつある兆しが見てとれる。長らく頭上に立ち込めていた暗雲が薄らぎ、僅かではあるが明るさがほの見え、晴れ間のようなものが垣間見える。

このような兆候に対して、一過性の現象だの不況は長引くだのと唱える悲観論者も多いが、私自身は、日本のしたたかな企業、勤勉な勤労者、賢明な生活者が、これだけの献身的な犠牲と忍耐を払い、多くの知恵と工夫を傾けて来て、問題が克服できない筈がないではないかと主張してきたので、その成果が見え始めたのは当然の帰結だと楽観の立場を取る。

平成１６年を目前にようやく広がり始めた好転の兆しを見て、我らが小泉首相は彼の唱える改革が実を結びつつある証拠だと能天気な発言をして、成果の横取りを試みているが、これは政府の政策がもたらしたものでは決してない。明らかに民間企業と国民が払った犠牲と自助努力によってたどり着いた状況である。

現在の経済情勢が、政府や政党、無能な官僚によって導き出されてきたものではないとなれば、さらなる回復と好転は、企業経営者と勤労者と国民の主体的な努力にまつしかない。リンカーンの言葉を借りるなら、まさに国民のための、国民による、国民の経済を、国民の自主努力によって発展させて行くしか道はない。

そもそも経済学にしても政府の経済政策にしても、その拠って立つところは、いわゆるマクロ経済学である。これは、いわばダムに溜まった貯水量の総量（結果）を見るだけの静態的な立場をとり、その水量をもたらす川、沢や谷、源流となる水源の一つ一つがどのように水を生みだしているかの動態的な過程（原因）には目は向いていない。そもそも経済事象をマクロ（巨視的）とミクロ（微視的）と別物として捉える着眼そのものが狂っているから、経済学の無用と無力、経済政策の限界が言われるのである。

民間の企業や企業人は、マクロとは無縁の、微細この上ない、微視もできないミクロの中で営みを続けている。一滴の水滴、一条の源流、一筋の小沢、一枝の支流、一本の小川として、水を蓄え水を流して、ダムに水を注ぎ込んでいる存在である。ダムに結果として貯まった総貯水量（マクロ）は、企業や個人が生み出し続ける水滴（ミクロ）の総和であり、従ってその根源をなす水滴の作り方と作る量は、我々自体の意志と努力によって決まる。

経済学や経済政策を論じることは本論の目的ではないが、マクロの経済を向いた行政からミクロの企業の業績を助ける対策が出て来るのではないか、政治家や官僚が景気を良くしてくれるのではないかと期待するのは、基督教徒が釈迦に神風を求めるのと同様の的外れの思考である。経済の復調はミクロが産み出した成果と理解し、ミクロの企業が今の上昇気流を使って自らの業績の復元に着手することこそ常道である。

この好機に乗じて、積極的な反攻に打って出ることを考えるべきである。ぼつぼつ消極と悲観、萎縮と弁明の“鬱病”から脱却して、積極と成長に向けての活動を始めてはどうか。と言って、かつてのような“売上至上主義”に走ったのでは元も子もない。この小論に提示する「成長モデル」を参考に、前向きにして着実な成長戦略を模索する手掛かりを見つけて頂くことを切望する次第である。

1．赤字症候群からの脱却

● 収益体質の転換

企業の収益状況は、損益計算書などに見られるように、下記のような計算式で求められる。

利　益	=	粗利益	−	販売管理費	≧0
粗利益	=	売上高	−	製造原価	>0
現金残高	=	現金保有高	−	現金支出高	≧0

これまでの不況の下では、売上は低迷ないしは減少基調にあるのだから、このままでは原価と経費を吸収することができず、利益を出すことが難しい状態に置かれる。

利益が出なければ、金融機関や株式市場での信用を失うとともに、やがては企業の存続そのものが危機に陥ることになるから、当然経営戦略の主眼は、利益を捻出することに置かれる。

売上の低迷・減少が与件となれば、利益を確保するための対策は、上記の収益公式に示される通りに、以下の二つに絞られる。

対策1．製造原価の削減と売上原価の極大化
対策2．売上原価の中の販売管理費の極小化

利益の源泉が、売上に求められないとなれば、上の収益公式を満足させるためには、製造原価を限界までに切り詰めて得られる売上原価(粗利益)と、その粗利益から支出される販売管理費を最低限に抑えて得られる余剰を求めるしかない。

企業が、収益を圧迫する原価・経費の削減、不良・非効率な経営資源（ヒト・モノ・カネ）の切り捨て、赤字要因となる事業・商品・市場の縮小・撤退に走るのは、当然の帰結である。

削減・抑制、撤退・縮小は、高収益企業をも含む大多数の企業の基本的な経営路線として受け止められ、そこに多くの犠牲を伴いながら、切迫した努力が傾けられてきた。その路線がようやく実ってきて、相当数の企業が最低の売上の中でもなんとか利益らしきものを生み出す段階までたどり着くことができたのである。それが“リストラ”という名の改革努力であり、これによって収益は“V字回復”という復調を果たしたのである。

● “負の債務”からの脱却

このような、企業の直接的な収益体質の転換の他に、もう一つ注目すべきことがある。それは、見掛けの収益構成の裏に隠されてきた“負の債務”からの脱却が進展しつつあることである。

最近関心を集めている企業年金債務の圧縮などもその一つであるし、また企業の保有する株式や資産、子会社・関連会社の収益、債権・債務の適正評価に基づく損失の除却なども、“負の債務”を消滅させようとする典型的な努力といえよう。

これは、直接的には企業会計原則の改革や国際標準の導入、経営に対する監査役や外部の監査機関による監視体制の強化といった制度上の変化がもたらしたものでもあるが、国内外の投資家や株式市場、格付機関からの経営成果に対する評価基準が厳しくなったことも見逃せない。

そもそも隠れた不良債務や不良資産を粉飾評価したり、その計上や処理を先送りしたりして見ても、それは延命効果をもたらすよりも、不正な経営行為として投資市場や金融機関などの外部の利害関係者から厳しく指弾されることになり、自ら死期を早めることにしかならない。

この事実に気づいた多くの企業は、重い腰を上げ、渋々ながらも隠蔽された“負の債務”の軽減と解消に取り組んできた結果、いまようやくその負担から解放される目処がつきつつある。

左に示したような実質黒字を維持しつつ、上に掲げたような不良債務を解消してきた企業は、積年の“習慣病”に起因する“慢性赤字症候群”を克服して、ようやく正常な状態に戻りつつある。

この存続の条件を満たすことのできなかった企業は、倒産や法的再生、他企業による統廃合という形で淘汰されていった訳だが、一方で未だにこの問題の決着をつけきれずに、生死の境を彷徨っている企業も数多く残っている。後者の企業も、結局は淘汰か存続かの道を選ぶことは間違いなく、ここ数年の内に状況は決着を見るに違いない。

現在の景気低迷は「バランス・シート不況」とも呼ばれるが、上記のような努力によってＢＳ上に隠された不良債務は軽減されてきたのだから、不況の原因も片付きつつあると見て良いだろう。

2. 成長路線への転換

● “消極”から“積極”への反転

企業が赤字体質から脱却しようと、削減・抑制、撤退・縮少の圧縮努力を傾けてきた結果、多くの企業の損益計算書と貸借対照表から、キャッシュ・フロー、ＲＯＥやＥＶＡ、さらには環境指標に至るまでが透明度を増し、そして健全になって来た。多くの検査値が、不健康この上ない慢性赤字体質が是正されて、正常な状態に戻りつつあることを示しているはずである。

だがこの状況に満足して、このまま静止していれば良いと言う訳ではない。現状は、不健康状態が少し改善されて、正常に戻りつつあるというだけのことで、本来健常人として果たすべき活動を休止して来たのだから、これから正業に復帰し、通常の活動を再開することを忘れてはならない。

心配なのは、長い間の闘病生活が習慣化して、考え方が萎縮と消極の罹病に冒され、成長と飛躍の意欲が失われてはいないかということである。

実は縮小と転換の過程で、多くの経営者が強調してきたのは、従業員の意識改革であったのだが、そうした抑圧された陰鬱な風土の中で、犠牲を強要するだけの活動が、人々に新たな意識と活力を生み出すことができるとは思えない。それは刑務所にいる死刑囚に向かって、自分の作業に対する意欲を高めよと説教するのと同じだからだ。

本当に意識や姿勢を変える積もりなら、明日に向けた安定と成長の可能性、創造や開発への挑戦、貢献に対する成果配分や待遇改善の計画を提示することが前提となる。いま着手すべきことは、前向きな経営態勢に復帰する経営政策を採用し、縮小と撤退の萎縮路線を成長と飛躍の積極路線に転換することである。

ただし正常化の度合いは、企業によって異なるのだから、一律に成長路線に転じるべきだなどと言う積もりはない。それは正常に復した企業が採るべき戦略なのであって、その状況にない企業は、復調後の新たな方向として積極的な路線の準備を始めればよいのである。

● 成長の意味の再確認

成長路線だからと言って、あの“昔取った杵柄”を引っ張り出して、現在の実績に適当な伸び率をぶっ掛けて来年の売上目標を計算し、５年後に今の売上の倍増計画を出せば良いのだなと考えたとしたら、折角の成果も元の木阿弥である。

そこで「成長はどうあるべきか」を考え直してみることにする。下の公式は「成長目標」を設定する基本的な方式を示したものであるが、この計算方式の中には従来の成長目標の組み立て方とは違った概念が含まれている。

次年度目標 ＝ 当年度実績 ＋ 次年度純増

次年度純増 ＝ 年度総増分 － 年度減分

目標成長率 ＝ 次年度目標 ＋ 当年度実績

第一の違いは、「次年度目標」が、従来のように「当年度実績」に「期待成長率」を掛けて設定される方式を取らずに、「当年度実績」に「次年度純増分」を加算したものを「次年度目標」として設定していることである。

第二の違いは、「次年度成長率」が目標の一次指標として設定されるのではなく、「当年度実績」に「次年度純増分」を加算した「次年度目標」を、「当年度実績」で割って得られる“結果指標”として位置づけられているところにある。

また「次年度純増分」自体に、次年度に想定される「減少分」を想定し、それを上回る「総増分」の確保が組み込まれているところも、従来の方式にない第三の相違点と言えるだろう。

成長とは、過去・現在の成果の延長上に自動的に生じる変動ではなく、今日の成果の上に戦略的に「増分」を積み上げる努力によって達成されるものであることを、しっかりと理解しておこう。

また「増減分」は、商品や顧客数、市場や取引先といった実体の増減によって生じる変動であるから、それら収益要因ごとに現状の維持、減少の抑制、増分の構築といった戦略活動が確実に成功するか否かを見極めるまでは、「成長増分」を目標に加算することは出来ない。成長目標は、どの程度の増分を達成できるかを把握した上で設定されるものだということを認識しておこう。

3. 成長政策の基本方向

● 安定的な成長の持続

前頁の成長の説明においては、論点を容易にするために、「次年度目標」と「前年度実績」という言葉で公式を示したが、成長政策を取る上で重要なことは、成長を単に単年度の成果としてとらえるのではなく、それを長期的に持続する目標として設定することである。

下に、その考え方を公式にして示してあるが、ここでは年度実績と年度目標の代わりに、過去・未来の数年間を一つの会計年度とみなして「前期・来期」ととらえ、前期の実績の総和と来期の目標の総和から長期的な成長の動向を求める計算方式が並んでいる。（注：R＝成果）

前期実績 $= R_{n-4}+R_{n-3}+R_{n-2}+R_{n-1}+R_n = \sum_{n-4}^{n}(R_{n-i})$

来期目標 $= R_{n+1}+R_{n+2}+R_{n+3}+R_{n+4}+R_{n+5} = \sum_{n+1}^{n+5}(R_{n+i})$

来期目標 $=$ 前期実績 $+$ 来期純増分

来期成長率 $=$ 来期目標 $\div$ 前期実績 >1

安定的な成長路線とは、長期にわたって成長力を持続することを意味する。従来のように単年度ベースで成長目標を立てていったのでは、3年～5年の通期で見れば、収益が増えたり減ったりの変動を描き、結果的にこれまでの成り行き経営と同じ不安定な状態に陥る恐れがある。

単年度ベースの時間習慣を、3～5年を1期間と見る長期の時間習慣に切り替え、その期間において成長増分を形成するという新しい経営計画を組み立てることが求められる。

また長期間の増分合計も、年ごとの増減分の合計が増えていれば良いというのではなく、各年度ごとにも確実に計画どおりの増分を形成し続け、その結果として通期においても増分を達成し得たという状態でなければならない。「n＋2」年度の成果（R_{n+2}）は「n＋1」年度の成果(R_{n+1})を上回るという状態を、毎年継続することを前提に目標を設定することが必要になる訳である。

● 収益の均衡と成長

これまでの説明では、なにを成長させるかについては触れないできた。多くの方は、それは売上のことだろうと考えたかも知れないが、私の言う成長とは、売上だけでなく、利益・経費・粗利益・原価を網羅した収益全体と、その集積でもあり、それを支える資源である資産・資本もその対象に含んでいる。

冒頭の1章の最初に、収益計算の公式を示したが、"成長"はこの全ての要因が均衡を保って右肩上がりの曲線を描いて推移していく状態を意味する。重要なのは、究極の成果である「利益」が着実に増分を確保しながら、順調に伸びて行く状態を実現することにある。

しかしこれまでの不況とデフレ経済の下では、売上を伸ばすことに限界があったために、売上の横這いないしは減少を与件として、原価を下げて粗利益を極大化し、その中で販売管理費を抑制して「利益」を捻出する方法しか採れなかった。

ところがこの方法では、「利益」を確保し続けることにも限界があるし、これ以上に「利益」を伸ばすことはできなかったのが、幸いにも景気や消費に明るい兆しが見えて来た。「原価・販管費」の削減と縮小を「利益」の源泉とするのではなく、「売上」の拡大によっ「利益」を確保する本来の路線に転換する時期を迎えたのである。1項の萎縮型の収益形成モデルを、下記のような算式によって「売上」から「利益」を形成する仕組みに変換することが必要になった訳である。

売上高 $-$ 製造原価 $=$ 粗利益

粗利益 $-$ 販売管理費 $=$ 営業利益 >0

利益増分 $=$ 来期利益 $-$ 前期利益 >0

つまりまず「売上」の拡大を図り、「原価」を吸収し、十分な「粗利益」を確保し得る水準にまで伸ばす。そこから「販売管理費」を賄っても、必要な「営業利益」は残るという収益状態を作るというのが、上の算式の趣旨である。「売上」で「原価」「粗利益」、「経費」「利益」を賄える状態になるように、各収益要因全体の長期的な成長を形成していくという"難路"の提案である。

4. 戦略増分の形成

● 統合的な商品戦略の投入

企業の収益は、下記の公式に示されるように、投入された経営資源の投入量と、各資源一単位当たりの産み出す成果との掛け算で求められる。

企業収益 = 投下資源量 × 単位成果
= 事業分野数 × 収益／分野
= 商品品種数 × 収益／品種
収益／品種 = 商品販売数 × 収益／個

収益を直接もたらす資源は、企業の展開している「事業」と、販売している「商品」であるから、企業収益は、上の公式に示されるとおり、事業分野の数と分野当たりの収益の積、あるいは商品の品種と品種当たりの収益の積で求められる。

もっとも、異なる事業分野もまた商品によって収益を挙げているのだから、これも商品品種数と品種当たりの収益の積で示されることになり、より普遍的な公式で表わすなら、結局企業の収益は販売している商品の「総販売個数」と商品の「収益／個」の積でとらえられることになる。

売上・原価・粗利益・経費・利益から成る収益目標において「増分」を確保しようとするなら、「販売個数」を増やすか、「収益／個」を高めるか、あるいはその双方を求めるかの方向を決めなくてはならない。「販売個数」を増やすには、既存の商品品種・品目ごとの販売個数増を図るか、品種・品目ごとの品揃えを増やすか、あるいは事業分野や商品品種を広げるかの多様な方策を選択しなくてはならない。一方、「収益／個」を高めようとするなら、原価を削減するか、商品の価格を上げるかの検討が必要になってくる。

「収益増分」を担保するには、恐らく商品価格の改訂を含む全ての方策が必要になるだろうが、そうなれば研究開発力の強化、品質形成・生産加工技術の改革、商品価値の形成と訴求力強化、生産・物流体制の拡充といった総合的な商品戦略の投入が不可欠となってくる。意図的かつ開発型の「戦略増分」の実現が課題となる。

● 統合的な販売戦略の展開

販売戦略あるいはマーケティング戦略と呼ばれる戦略活動は、前述の「商品戦略・価格戦略」に「市場戦略・拠点戦略・流通戦略」「販売促進戦略＝取引促進戦略・購買促進戦略」「情報（広告宣伝）戦略」「営業戦略・業務基盤戦略」を加えた戦略領域によって構成される。

このような広域的な戦略領域は、企業の収益資源である商品を販売するために組み立てられた仕組みであるのだが、それは購買者という“敵”を、商品という“弾”に当てて“倒す（買わせる）”ことを“勝利（成果）”とする戦闘編成であると考えることができる。下の公式は、その考え方を定量的に要約したものである。

企業収益 = 商品販売個数 × 収益／個
= 購買客数 × 購買額／客
購買額／客 = 購入品目数 × 商品価格／品

前項で「企業収益」は、「商品販売総個数」と「商品１個当たりの収益」の積だと説明したが、それは上の公式に示すように「購買客数」と「購買額／客」の積に等しく、また「購買額／客」はその客が１個当たりなん円の商品をなん個買ったかによって計算される。

従って、商品を通じて収益増分を形成するには、購買客数を増やし、客の購入する商品個数を増やし、商品の購入価格を高めることが必要になる。購買客をなん人増やし、その客になん個余分に買って貰い、そして商品１個に支払う金額をなん円増やして貰うかが、収益増分の実像になる。

「購買促進戦略」は、この個別の実数を動かす作戦活動に他ならない。それは、細分化された数値に即して戦術・業務段階にまで分解された具体策から成り、商圏・店頭、店内・売場から商品陳列までを網羅した営業行動で構成される。その他の戦略領域は、購買活動を生起・実現するための補完的な活動と考えても良い。

収益増分は、「購買促進戦略」とそれを支援・補完する他の戦略領域ごとの有効な対策と，各領域間の有機的な連携の上に展開される統合的な販売戦略によって支えられているのである。

5. 戦略投資の増強

● 積極的な経費の投入

今後積極的に収益の成長を図ろうとすれば、下の公式に示すように、当然それに見合うだけの経費の増額が必要になる。

来期収益目標 = 今期収益実績 + 来期収益増分

来期経費額 = 今期経費額 + 来期経費増分

経費評価基準 = 経費伸長率 + 収益成長率

経費伸長率 = 来期経費額 + 今期経費額

収益成長率 = 来期収益目標 + 今期収益実績

どの程度の経費増分が必要になるかは、そこに投入される戦略・戦術と資源によって決まってくるが、大まかな目安を示すなら、上記の「経費評価基準」に示すように、収益（売上・利益等）の成長率と同じかそれ以上で、かつ最終利益が前年実績を上回る範囲内ということになろう。

あるいは、下のもう一つの「経費評価基準」に示すように、売上に占める原価比率、粗利益に占める販管費比率を基準にして、来期の経費枠を設定することもできる。

経費評価基準 = 来期経費率 + 今期経費率

今期経費率 = 今期経費額 + 今期売上高

来期経費率 = 来期経費額 + 来期売上高

ただ収益の低迷・低下状態から、一挙に反転を図ろうとする場合は、上記のような巡航速度に見合う緩やかな経費増では収益増分を構築することは難しいので、それを上回る支出増もやむを得ないだろう。当面は収益増と経費増の構成が悪化することを覚悟しながら、3～5年以降の段階、あるいはその間の通期平均で、現状並みの水準に近づけることを目指せば良いのではなかろうか。

上に言う来期・今期を来年・今年の単年度でとらえずに、過去・将来の5年の視野で考えることである。積年の病弊は、治療にも積年分かかるのだから、経営体質の転換に相当の費用増と時間がかかるのは当然の成り行きである。

● “投資対効果”の持続

成長のために投入される「経費」は、成果増分に直結する領域や活動に使われなければ、単なる経費増に終わってしまう。そうならぬよう、以下に幾つかの留意事項を挙げておく。

第一は、「経費」とは、収益に関わりなく自動的に流れ出る「支出」であるという誤認を捨て去ることである。前述のとおり経費は、売上や利益等の収益の拡大を図るために増額されるのであるから、収益の維持・増大に直結しない経費は、一切認めないという原則を固めることである。

第二は、経費の支出効果を属人的な経験や判断で評価するのではなく、その増分効果を定量的に検証できる仕組みを作り上げることである。下記のような「費用対効果」を評価する指標を設定することを勧めたい。この公式で分子となる成果には、製造部門であれば「粗利益（＝生産利益）」を、営業部門なら「売上高・営業利益」を、管理部門なら「営業利益・経常利益」を取り、それぞれを製造原価・販売費・管理経費を分母として割れば、部門別の費用対効果が計算できる。これを部門別の費目ごとに固有の成果を細かく設定していけば、一応の目安を見つけることができる。

費用対効果 = 経営成果 + 投入費用

費用増分効果 = 成果増分 + 費用増分

投資効果対比 = 来期投資効果 + 前期投資効果 > 1

第三の留意点は、旧来的な「経費」「支出」という概念を捨てて、それを「投資」とみる考えに切り替えることである。そもそも「経費」は、ヒト・モノ・カネ、情報・技術・信用という経営資源の獲得と運用に投入される資本なのだから、それは明らかに成果の維持・創出を目的として投入されるべきものだからである。

上記の公式の分母にある「投入費用」「費用増分」をそれぞれ「投資」と置き換え、成果の期待できる戦略領域を選別し、そこに集中投下して投資効果を確実にすることが、成長路線を成功させる必須条件となる。投資効果の成長を持続させることは成長目標の一つなのである。そのことを理解しておくことが、第四の留意点と言えよう。