

特集

2007年食品業界への提言

時価総額信仰から実需指向への転進を

野邊 牧

市場を創造するマーケティング理論を目指して

齋藤 隆

外食産業経営のために今、何が必要か

土井 利雄

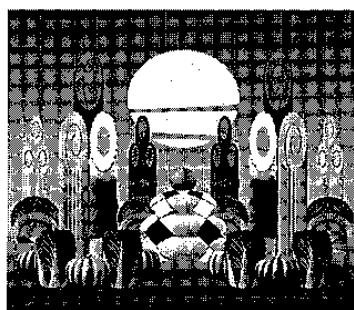
小売業の変革と食品戦略

林 薫

食品市場の環境変化と食品産業の課題

—最近の食品製造業における与件変化と食品市場の課題—

野島 直人

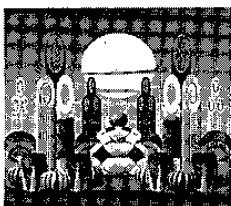


FEATURES

特集

2007年 食品業界への提言

時価総額信仰から実需指向への転進を



野邊 牧

(株)需要開発研究所 代表

FEATURES

はじめに

この頃『時価総額』を題目に唱える奇妙な『拝金教』が、多くの企業人の信仰を集めている。その教えは、
一、企業および企業の経営者は、株主や投資家を、自社の守り本尊（所有者）として崇め敬うこと。
二、企業経営者は、市場において自社株の『株価』を吊り上げて『時価総額』を最大限に高めること。
三、企業は、企業の所有者であるご本尊に対して、挙げた利益の中から最高額の配当を奉納すること。
などからなる。もしも時価総額が下がったりした場合は、企業は事業を縮小したり、儲からない事業をよそに売ったり、身内の従業員の首を切ったり、虎の子の資産を売っぱらったりして、配当の維持に努めること
が求められる。それでも巧くいかない場合には、よその企業に売り飛ばされたり、あるいは教えに背いた罪で、CEOやCFOと呼ばれる信徒には、破門（解任）か『株主訴訟』かの天罰が与えられる。

入信した企業は、経営者も従業員も、朝に夕にご本尊に触れ親しむこと（IR）、儲けと損の動きを細かに告白し、奉納するお賽銭に嘘偽りないことを証明する（情報開示）ことなどが『禊ぎ』として要求される。まるで專制君主に仕えるような完全なる従属を強いられる、欲得剥き出しの教えである。

この宗派の伝道師を勤めているのは、証券・銀行・投機筋の手下を勤めるストラテジストやエコノミスト、トーク専門の経済評論家と大学教授など。それを庇護する行政側の代表には、金融担当の元大臣、日銀総裁などが多い。信者の代表は、上場企業のCEOやCFOから、六本木ヒルズのなにやらエモンとかなんとかファンドといった犯罪起業家まで裾野は広い。どれを見ても軽薄、狡猾、厚顔、強欲の『童顔』ばかり。

では彼らが唱える企業の時価総額や企業価値と言われるものは、本当に株式市場と投資家だけで形成されるものなのだろうか。私の考えでは、それは企業の実業活動、即ち生活者や使用者に商品を販売して得られる売上と利益がもたらす二次的な成果であって、それと離れて株価や資本が変動するとは思えない。ある。

従って実業としての企業、実業家としての経営者が一義的に努力するべき対象は、一が商品、二がそれを購入・使用する「需要」にある。需要に応える商品の供給と、それに代価を払って購入する「実需」の捕捉こそが企業の『表』の活動であり、資本の調達や資本コストの支払いという行為は、こうした活動を支えるための『裏』の活動に過ぎない。その表裏一体の活動が企業の営みだと考えるのが正解である。

収益をもたらす経営資源を、漠然としたヒト・カネ・モノで捉え、その一つである資本や株式だけで企業活動のあり方を評価するのは、甚だしい錯覚である。信仰もほどほどに、事業の実体に即してより具体的に、一が需要（購買者）、二が商品、三が販路、四が営業、五が設備、六が仕入といった式に、収益と直結した実業に目を向け、収益の安定と拡大に向けた思考風土と戦略体制の再構築に取り組むことを勧めたい。

1. 時価総額と企業価値

●新たな信仰；時価総額

企業とは、資金・資本を投下して人材・資金・設備・技術・情報を確保し、それによって商品を開発し、原材料を調達し、生産設備を確保して製品を製造（仕入）し、その商品を利用者に販売・供給することによって、収入と利益を得ることを目的とする組織体である。

こうした企業の営みが、その投下資源と経営努力に見合うだけの成果を収めることが出来たかどうかを評価するのが「企業成果」という概念で、それを分析するモノサシとしては、決算指標、収益性、成長力、経営効率などの伝統的な指標から、キャッシュ・フローといった新しい指標まで、実に多様な基準が使われる。

最近は、これらに加えて「時価総額」という指標が導入され、これこそが企業活動の成果を示すモノサシであるとして、多くの分野で利用されるようになった。これは、下記の公式に示すように、発行株式数にその株式の日々の取引価格を乗じて導き出される実に単純な指標なのだが、これがいまや企業の価値そのものを表す代表指標であるかのようにもてはやされているのである。

$$\text{時価総額} = \boxed{\text{発行株式数}} \times \boxed{\text{市場価格/株}}$$

上の公式を見ても分かるように、「時価総額」の決め手となるのは、株式市場における株価の動向である。正常な人間からみれば、これは金融・証券・資本分野において、株式の売買や企業の買収を探る際の目安でしかないと思うのだが、これに国内外の学者、専門家、法律家がほれぼれするような理論を施したものだから、あたかも「時価総額」が唯一無二のご本尊であるかのように信仰する狂信者まで登場する始末。

証券・金融、投資機関や投機家、個人投資家、はやりの新興起業家が、これを信奉するのはよいとして、財界や代表的な企業の経営者までが、この一方に偏った一指標だけで企業の成果を評価するということが、私にはどうしても解せない。

●時価総額の形成要因

根本的な疑問は、株式の売買価格は本当に企業活動の成果と企業の真価を示すかという点にある。

次頁に株式の取引相場に影響すると思われる定量的・定性的な要因を掲げて見た。仕事の関係でかなりの株式を売買しながら、通算で130万円の生涯利益しか得られなかつた私の経験によるものだから頼りにはならないが、株式価格を左右する要因の複雑さは分かるだろう。

例えば特定企業の株式を買う人は、表1-1に掲げられるような要因、即ち収益力・成長力・資本力・効率性を示す「経営指標」から、その株式の「株価指標」、証券会社や専門家の下す「市場評価」、知名度や話題性などの「社会評価」を参考に将来価格を想定した上で、投資・投機・資産を目的に妥当な相場で株を買うはずである。

しかも企業の株価は、上記の要因だけで単独に設定される訳ではなく、表1-2に掲げるような、株式市場自体の相場動向、経済成長や金利、為替といった国内外の経済・景気の動向、税制などの国の経済政策によっても大きく変動するから、株価のどこにも絶対的な価値基準は存在していない。

そんな不確かな数値を成果目標に掲げて、株主に保証するなんてことができるはずがない。

多元的な要因と他律的な要因によって変動する株式価格に、株式発行数を乗じただけの「時価総額」には、企業の普遍的かつ本質的な価値は存在しないと考えるのが正常な判断である。

それは、国家の経済的な価値を、例えばその国の国民総生産（=総収入）に、その国の通貨（日本円）の単位当たり機軸通貨（1円当たりドル）を掛けて得られる数字（ドル換算）で評価するのと同じ理屈のように思える。

$$\boxed{\text{国民総生産}} = \boxed{\text{国家人口}} \times \boxed{\text{生産額/人}}$$

$$\boxed{\text{国家価値}} = \boxed{\text{国民総生産}} \times \boxed{\text{機軸通貨/円}}$$

上の数値は経済活動の一つの成果を、共通の指標でとらえただけのものであって、そこからは国の教育水準や知識の集積、労働者の質、社会秩序や安全性、福祉や健康水準、国富や国力を読み取ることができないのと同じことである。

表1-1 特定企業の株価形成要因

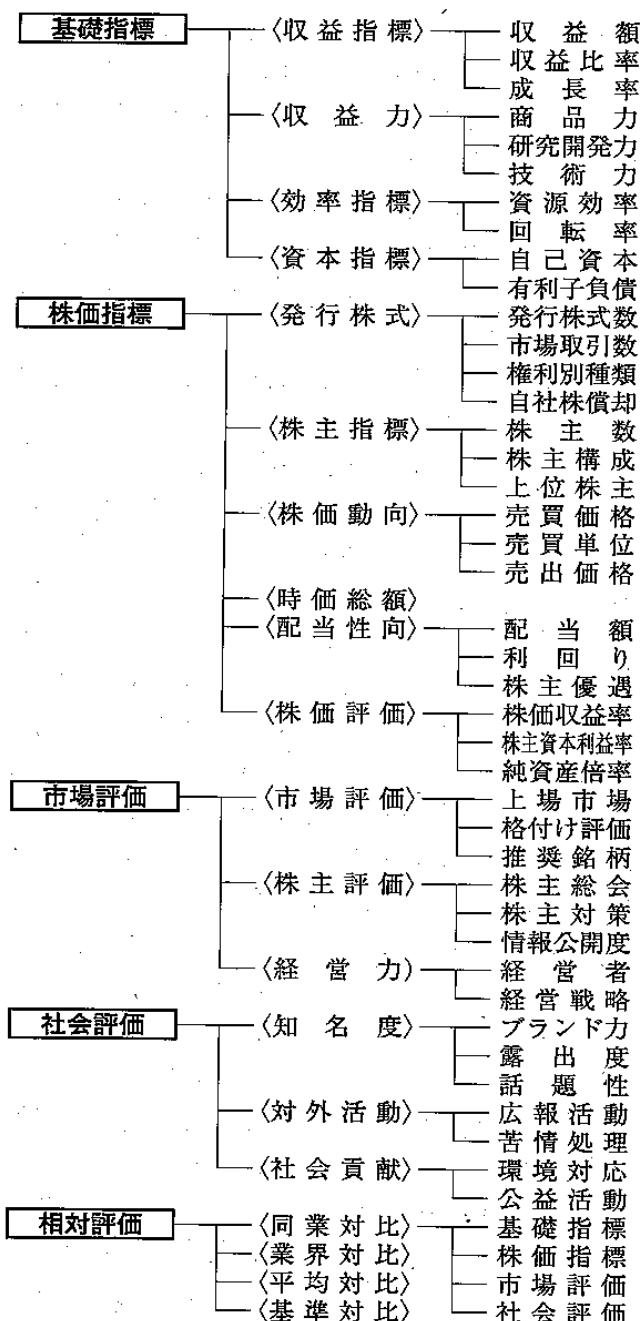
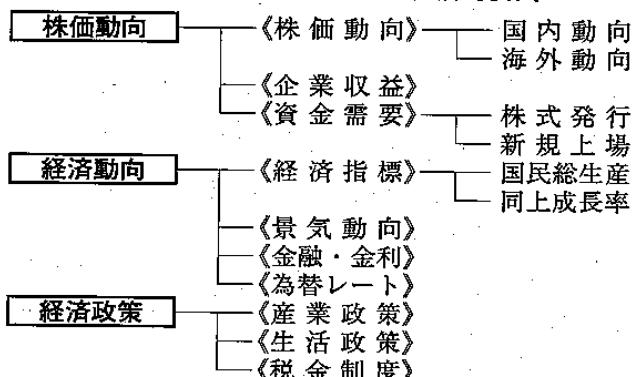


表1-2 株価を左右する経済的要因



●時価総額の真意

だからと言って、私は時価総額や企業価値という考え方そのものが間違っていると言おうとしているのではない。なぜならこの概念は、これまでの上場企業経営者の放漫な株主軽視の姿勢を糾弾し、その是正を迫る主張に他ならないからだ。

私の肯定的な解釈によれば、それは下表に要約するような、株主の権利と利害を擁護するための経営者の責務を規定した、至極まつとうな経営原則に思えるからである。

表2 株主に対する経営責任の概要

- ◆株主総会が合意した事業行為に対して、
- ◆株主が企業に出資した資本を、
- ◆遊休と無駄を排して効率よく運用し、
- ◆株主の利益に背く行為を行うことなく、
- ◆株主への配当源資（収益）の最大化と、
- ◆配当額と配分比率の最大化に努めて、
- ◆株価を最高水準に保つよう努力しつつ、
- ◆その状況を株主に適正に情報開示し、
- ◆株主総会等の株主の確認と同意を得る、

この株主に立脚した新しい経営原則は、投資家や資本家、資本市場からの要望の域を超えて、いまや経済的・社会的な制度として定着しつつある。

いうところの『時価総額指向』の経営とは、上掲の諸条件を包括した概念であるはずなのだが、問題なのはこの言葉がそれを表すのに不適切であることと、それをあたかも経営目的の全てであるかのように早とちりしたり、その趣旨を別の意味に誤解している経営者が多数いるという点にある。

認識すべきは、時価総額を高めて企業価値を最大限に維持するということは、あくまでも経営者が投資家や株主に対して負うべき責務を言うのであって、決してこれが経営者の全責任を示していないということである。

企業と利害を共有する関与者（ステーク・ホルダー）は、株主の他に、従業員、購買者、仕入先・取引先、行政、社会と広域に亘る。利害の大小とそれぞれの負担する危険度に差異はない。企業はそのすべての関与者に利害責務を負っているということを常に念頭に置かねばならぬのだ。

2. 経営目的と経営成果

●経営成果と経営資源

企業行動でも個人の生活行動でも、世の中の営みは、そこに投入される手段や方法（資源）と、その資源に備わる働き（形成力）によって、その「成果」は産み出される。その仕組みを一般化したのが、下記の「成果形成モデル」で、「投下資源量」と「1資源当たり成果」の積で示される。

$$\boxed{\text{行動成果}} = \boxed{\text{投下資源量}} \times \boxed{\text{単位成果/資}}$$

このモデルを使って企業の成果形成の構造を説明すると、下記のように「経営成果」は、投下された「経営資源量」とその資源の「単位当たりの成果」の積で示されることになる。

$$\boxed{\text{経営成果}} = \boxed{\text{経営資源量}} \times \boxed{\text{単位成果/資}}$$

そこで問題になるのは、企業にとっての「経営成果」とはなにかという命題である。投資家側の論理（企業価値論）は、「発行株式数」と「1株当たり売買価格」の積、即ち「時価総額」こそが「経営成果」であると主張する。

$$\boxed{\text{経営成果}} = \boxed{\text{発行株式量}} \times \boxed{\text{市場価格/株}}$$

しかし株式の市場価格を決める要因は、先の表1-1/1-2に示したように、基本的には企業の収益性・収益力・効率性・資本力にあり、投資家の配当源資もまた収益から得られることを考えれば、収益の実現こそが企業に係わる全関与者に共通の目的であると断定できるだろう。

時価総額とは、収益が二次的にもたらす『結果指標』であり、それを左右する要因の多様さと複雑さを考慮すれば、企業が確定的な経営目標を設定し公約する際の『目的指標』には到底なり得ないのである。

時価総額とは、結局のところ、株式市場側にとっては、企業の株式の売買を決める市場評価として、またはその企業への出資と買収を判断する最低金額基準として利用される。一方企業側から見れば、株主の株式保有意欲を高め、資本市場からの資本調達を容易にするための成果指標の一つとなる。実際の認識はそんなところであろう。

●収益の源泉と関与者

では、企業の基本的な成果である「収益=売上・利益」はどのように形成されるのであろう。その命題を解くには、下表に示すように収益の発生に関する5WHで自問自答してみるとよい。

表3 企業の収益を形成する関与者

- なにが収益を産み出すのか？
- 誰が収益を提供してくれるのか？
- 誰が収益資源を産出するのか？
- どこに収益機会は存在するのか？
- どこで収益が発生するのか？
- どのように収益場面を捕捉するのか？
- 誰が事業に必要な資本を提供するのか？
- 誰が事業資源を供給してくれるのか？
- 誰がこの収益要因を運用していくのか？
- 誰がこの事業を容認・支持するのか？

答えは順に、商品、購買者、従業者（提携先）、販路・売買場、販売活動、投資者・供給先、経営、社会など10単位の関与者ということになる。

企業あるいは経営とは、上掲のような収益資源を確保し、それを効果的・効率的に投入・運用して、期待されるだけの売上と利益を確保し、下表4に示されるように、この収益活動に係わった関与者の貢献に対して、その成果を公平に報酬として分配する営みであるのである。

表4 企業の収益を形成する関与者

収益資源	関与者	利益還元
商 品	商品・サービス	研究開発
購 買 者	購買者・使用者	商品価値・価格
従 業 者	従業員・工場	賃金・待遇
提 携 先	提携・出資企業	出資・委託経費
販 路	販売者・直販	売上・粗利益
売 買 場	売場・買場／IN*	売上・粗利益
販売活動	取引・購買促進活動	購買・収益増
投 資 者	株主・資本市場	配当・金利
供 紹 者※	人材、原材料、設備情報、技術、信用	採用／購入・仕入費用・利益
経 営 社 会	経営者・外部機関	賃金・成果報酬
	行政・経済・社会	納税・社会還元

* IN：インターネット

なお上表の「供給者」とは、企業がヒト・カネ・モノなどの経営資源を調達する仕入先のことである。従ってカネを出資する資本家や投資家も、資金を融資する金融機関などと同様に、企業に資源を供給する一機能に過ぎないのである。

●究極の経営成果

ここで、これまでの論点を要約しておこう。第一点は、企業が株主に対して負う責務について。

- ①投資家や株主は、企業にとっての経営資源の一つであるカネの供給機能を担う。
- ②企業は、利益を生みだして、株主への配当を最大限に高める責務があるが、
- ③時価総額は、投資側の求める成果であって、企業の二次的な成果でしかない。

第二点は、企業の実現すべき根源的な成果、即ち収益の確保について。

- ④企業は、自らの事業資金と配当源資を賄うために、収益を確保する必要がある。
- ⑤従って一次的な経営成果は、必要かつ十分な収益を実現することにあるが、
- ⑥収益は多元的な経営資源と多様かつ広域の関与者によって形成される。

つまり企業は、企業自身、株主、事業関与者の三者の要請に対して、収益実現の責務を負っているのである。では企業が、常時その状態を持続できるようになつたら、経営は成功と言えるのか。

そうではない。野心的な経営者ならば、そのような隸属の状態を持続するだけではなく、次のような次元を目指すに違いないからである。

- ⑦事業に必要な資本や経費は、借入や出資等の他人の資金によらず、自ら産出・蓄積した自己資金で賄える状態を実現する。

株主の求めに応じて、収益力を最高度に高め、潤沢な資金力と信用力を集めなければ、結局は株主資本は不要になる。そうなれば利益と資金を自らの成果のために自由に使えるようになる。

発行株式の自社償却を進めつつ、経営者や従業員などの利害関与者の出資、金融機関やファンドの力を動員して、MBO（経営権の買い取り）を実施して、上場市場から退場すれば、企業は理想的な資本体制に移行することができる。

コスト負担の重い、かつ干渉と制約の多い株主の支配から脱却して、自主的な経営権を回復することこそ、究極の経営成果ではあるまい。

3. 収益本位の戦略概念

●収益の源泉と要因

以上の説明で、多くの企業人の頭を支配している誤った信仰、即ち経営成果は株価の形成と時価総額の維持にあるという迷妄は、取り払われたはずである。前置きはここまでにして、本題の需要機軸の経営体制について論を進めることにする。

まず経営の目的である収益の源泉について明らかにしておこう。これについては、2章の表3で、収益は「なにより、だれによって、どこで形成されるか」を問い合わせ、それに対して表4で、商品、購買者・使用者、販路と売場（販場）の3者がそれに該当するとの回答を示した。

この関係を前述の「成果形成モデル」を借りて説明すると、下記のような公式が得られる。

表5 収益源の形成要因

$$\begin{aligned} \text{収益高} &= \boxed{\text{商品販売量}} \times \boxed{\text{単価/品}} \\ &= \boxed{\text{販売店数}} \times \boxed{\text{売上/店舗}} \\ &= \boxed{\text{購買客数}} \times \boxed{\text{購入額/客}} \end{aligned}$$

このモデルを見れば、収益は、第一に商品がなければ実現しないという事実、第二にその商品や奉仕（サービス）を購入・使用して呉れる購買者・利用者がいなければ、収益は発生しないという事実。そして第三に商品と購買を結びつける販路と売り買いの場がなければ収益は成立しないという事実、を読み取ることができる。

つまり企業の収益（売上・利益）は、単価いくらの品物がなん個売れたか、なん店の販売店で1店平均いくら売れたか、なん人の買い物客が一人平均なん円の品物を買って呉れたかによって形成されているのであるから、収益を実現するためにはこの公式を構成する6個の変数、即ち「商品販売個数」と「商品の販売単価」、「販売拠点数」と「1店平均の収益額」、「購買客数」と「購買客の単価」を、その方向に誘導・変化させることを考えればよい訳である。

この変数を動かすのが、収益実現の戦略である。

●収益実現の基本戦略

企業の究極の成果である収益は、商品・販路・購買者という基本的な資源によって形成されることはお分かり頂けただろう。

そこでこれら収益資源の中身と具体的な働きを示すために、これを構成する要因に細分して、下表のような公式によって表してみた。

表6 企業収益の構成要因

収 益(1)	=	商品販売量	×	単 価／品
商品販売量	=	商品品種数	×	販売量／種
単 価／品	=	製造原価 + 販管費 + 営業利益		
収 益(2)	=	販売店数	×	売上／店舗
販 売 店 数	=	販売業種数	×	拠点数／業種
売上／店舗	=	販売品種数	×	売上／品種
収 益(3)	=	購買客数	×	購入額／客
購 買 客 数	=	絶対客数	×	購買頻度／客
購入額／客	=	購入個数	×	購入額／個

上記の公式を忠実に読み取ると、収益の維持・拡大を図るには、各モデルを構成する各変数が、以下のような方向で働くように、商品戦略・価格戦略、市場戦略、購買促進戦略を投入・展開して行けば良いという道筋が分かるはずである。

表7 企業収益の構成要因

◇商品戦略

- ⇒商品の総販売個数の維持・拡大
- 商品の品種数と品種別収益の維持・拡大

◇価格戦略

- ⇒商品別収益を確保し得る販売単価の設定

◇市場戦略（営業戦略）

- ⇒販路と販路別の拠点数の開設と拡大
- ⇒拠点1店当たりの販売額の確保と拡大
- ⇒拠点別の販売品目と収益の維持・拡大

◇購買促進戦略

- ⇒購買客数と商品の購買頻度の維持・拡大
- ⇒購買客の1人当たり客単価の維持・拡大
- ⇒購買客の購入品目数と品目別個数の拡大

●需要の形成と捕捉

表7が示す戦略的な行動は、別の角度から見れば、それはいわゆる「需要」を収益として結実させる企業努力と言うこともできる。

ところで「需要」とは、そもそもは「雨乞いするもの。そこから求める、待つなどの意味に転じた（字通～白川静著）」「需」という言葉から派生した表現で、その意味は、国語辞書には「商品を買おうしたり、供給や設備を求める気持ち。または市場に現れる商品に対して、対価を支払うこと前提としてそれを求める欲望、ないしはその総量」などと説明されている。

上の「需要」の原義と、表7に掲げられた戦略行動とを見比べて見ると、その表現に、必要とする側、供給する側の立場の違いがあるだけで、意味するところは、両者ともに全く変わりないことに気づくはずである。

収益を形成し、それを維持・拡大する努力とは、とりも直さず需要者の求めるものを商品の形に具現化し、それを需要者の入手できる場所（販路）に流通して、妥当な価格で供給するという行為に外ならないということになる。

ところが企業人の多くは、需要がある、潜在需要を探るなどと、需要という言葉を頻繁に使いながら、その実、その真意や原義を全く理解していない。意味も分からぬままに、殺し文句や念仏のように唱えているだけなのだ。私もそうなのだが、需要とは抽象的な消費動向だの、生活意識や感覚だの、あるいは風潮や流行といった漠然とした現象のことだと誤認しているのである。

改めて需要とは、供給側と需要側を結ぶ商品・価格・販路・購買といった実物・実働・実体のことを意味するのだと、認識を改める必要がある。

それでもなお「株主」をご本尊と崇める市場原理主義の信仰を捨てられないと言うのなら、ご勝手にどうぞ！でも、ご本尊さまに配当というお賽銭をお供えして、株価を高めるには、その元手となる利益を稼ぎ出さねばならないのです。試しに、これまで引用した「成果形成モデル」の「資源」の所に「株主」を入れ、そこから「収益」が得られるかどうか計算して見て下さい。

表8 実需の形成要因

4. 実需指向の戦略基盤

● 実需の認識と業務編成

企業活動を需要直結型に組み替えるには、需要の実体である商品、購買者、販路の整備と拡大に結びつくように、組織・人材、資金、技術・設備、情報といった企業資源を集中的に投入し、それが所定の成果を挙げられるように、業務体制を固め直すことが不可欠となる。

だからと言って、例のごとく「消費者指向への意識改革、だの、「需要立脚の体制再編、だの」を訴える文書を乱発し、朝礼や会議で音頭を取れば、それで片が付くような単純な問題ではない。

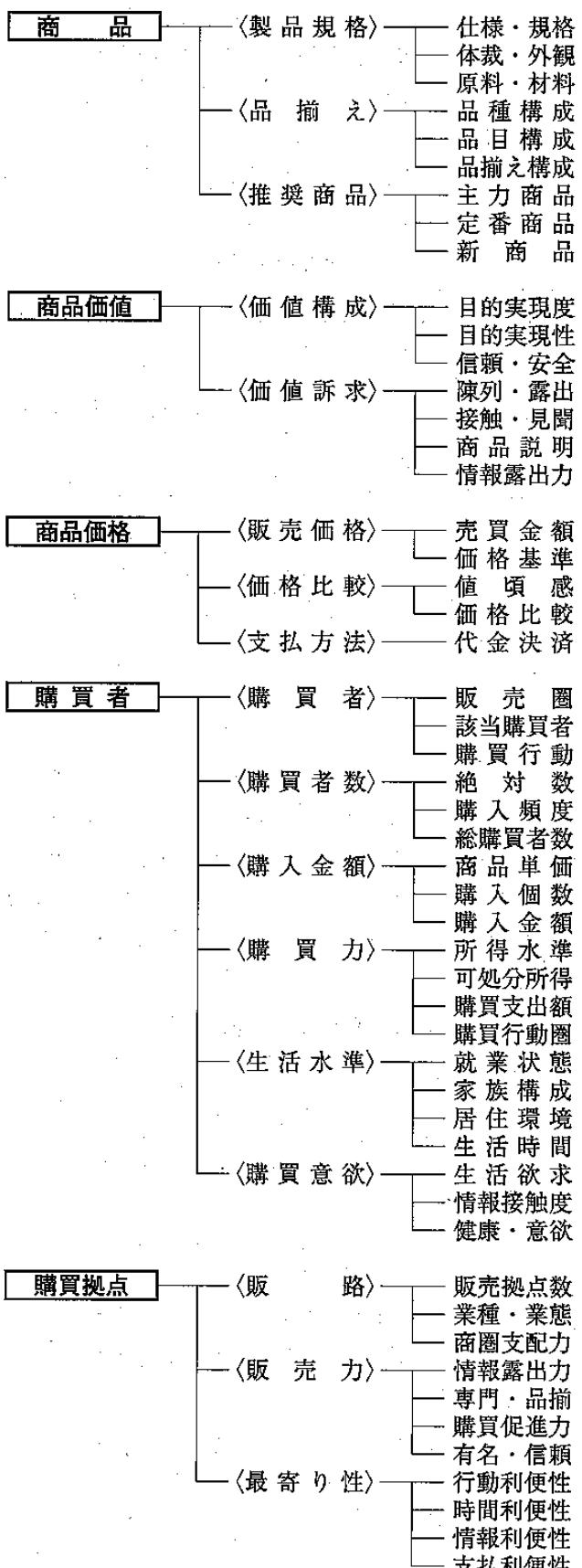
3章の最終項で強調したように、需要を表層的な風潮や流行、漠然とした動きや流れで捉える思考習慣から脱け出して、辞書にも定義されている通りに、それを商品、購買者、販路から成る「実需」として認識する思考基盤を確立しなくてはならない。以下にその要点を略記しておく。

右の表は、ある生活者がある販路を利用してある商品を選び、それをある値段で購入する行動の全容を実需と規定して、それらを構成する具体的な要因・因子を示したものである。

まず「商品」については「商品現物・商品価値・商品価格」の三つに分けて捉える。そして「商品現物」は「商品規格・品揃え・推奨商品」の3要因、「商品価値」は「価値構成・価値訴求」の2要因、「商品価格」は「販売価格・価格比較・支払い方法」の3要因で捉える。

「購買者」は「購買者・購買者数・購入金額・購買力・生活水準・購買意欲」の6要因に、また「販路」は「販路・販売力・最寄り性」の3要因に三つに細分化して、実需の実像を示す。

上記の17の要因は、さらに詳細な因子で構成されている。全ての言葉の意味を説明する余裕はないが、実需はこのような多様かつ複雑な要因・因子によって構成されているということは認識できるだろう。実需指向の戦略体制とは、全ての組織と業務が、これら要因・因子の一つ一つと直結して作動している状態のことをいうのである。



●『実需、を担う購買者

サービス業は直接利用者と接触するので、相手を『お客さま』と呼ぶのに対して、生活財を製造している企業は、商品を買う人を『消費者』と呼ぶ。会ったことも見たこともない異国人を見物するように、遠巻きに眺めているのと同じである。

そのせいか、消費者を理解しようと、まるで文化人類学者のように消費意識や心理をやたらと調べたがる。自分が同国人であり、自分も消費者であり、身辺には情報が溢れているにも拘わらず。

しかも消費は、下の模式に示すように、生活から派生する行動の一部でしかないから、生活の全てを代表する営みではないにも拘わらず。

生活者→必要者→購買者→使用者→消費者

つまり商品を買って使うのは、消費することが目的ではなく、生活目的を実現するための行為であるから、消費者像を的確に描き出すには、消費行動だけでなく、その根幹にある生活意識や生活行動の全体を調査しなければならないのである。

しかし一企業の素人同然の調査で、そこまで解説するのは不可能だし、その必要もない。仮にやって見ても、そこから得られる発見点は、時代の風潮をもって需要を説明するのと同じく、隔靴搔痒の混乱をもたらすに決まっている。

実務家は実需の視点に立って、焦点を売場で商品を購入している『お客さん』に絞り込み、下記のような疑問の解明に努めるべきである。

- ◇なぜこのこの販路を選んだのか？
- ◇どうやってこの商品のことを知ったのか？
- ◇なぜこの商品を選ぶ（～ばない）のか？
- ◇だれのためにこの商品を使用するのか？
- ◇なんのためにこの商品を使うのか？
- ◇どのようにこの商品を利用するのか？
- ◇どこかにこの商品への不満はないのか？
- ◇いかにして商品の欠陥を解決しているか？

上の問題が明らかになれば、商品戦略や販売戦略などの具体策を導き出す手掛かりも得られる。

需要とは対価を払って商品を求めようとする欲求のことである。自社のお客さんを、消費者という抽象的な存在ではなく、商品の購買（不購買）者として捕捉するのが実需的な発想である。

5. 実需指向の商品戦略

●『実需、に対応した商品戦略

企業の収益は、3章・表6に示すように、商品（=品種・品目）ごとの「販売数量」と「商品単価」の積で形成される。従って収益を伸ばすには、

- ◇選択肢1：商品の品種・品目を増やす
- ◇選択肢2：品種・品目の販売数量を増やす
- ◇選択肢3：商品1個当たりの単価を上げる

などの対策を講じればよい訳である。

しかしそれは、現行商品の全てについて一律に収益拡大を図るという意味ではない。なぜそうしなくてはならないかの必然性を定量的に明らかにしておく必要がある。

第一は、現在販売している全品種・品目それについて、売上・利益・原価の規模・成長力・貢献度の動向を中長期的に把握する作業。

第二の作業は、その分析を基に、現行商品を終売すべきもの、現状水準に留めるもの、さらなる成長・拡大を図るものに振り分けて、現行商品の構成についての将来的な見通しを固めること。

そこで現行商品だけでは、今後期待される収益・成長力が実現できないと判断されるなら、今後の戦略品種群と主力品目群ごとに、上記の三つの選択肢の検討に入る。それが第三の作業となる。

収益規模と成長力の拡大を図るために、現行の商品群に限界があるようなら、第一の選択肢に沿って品種・品目の改廃、品揃えの再編、新品種・新商品の投入といった対策を講じなくてはならない。

そこから商品の構成と商品ごとの収益目標が決まつたら、次は目標達成のための戦略策定の作業に入る。収益は「販売数量」と「商品単価」の積であるから、品種・品目ごとの販売数量の増大を図る第二の選択肢が検討課題に加わる。

表6の公式を応用すると、販売数量は「販売拠点」と「拠点別販売数量」の積、または「購買客数」と「平均購買数」の積で示されているから、採るべき方針は、一が販売拠点の拡大、二が拠点別の購買客数の拡大ということになる。

収益と成長を支える決め手が、購買客と商品力と販路にあることが納得できるはずである。

●『実需』を広げる商品開発

商品の開発とは、使用者に購入される商品を提供し続け、それによって収益の維持・拡大を図ることを目的とする活動であるから、必ずしも『新商品を作り出すことだけを言うものではない。下記のような商品の新陳代謝を促す全ての努力を包含すると考えた方が分かりやすい。

- ◇購買者に支持されない商品の販売停止
- ◇購買者に不満のある商品の改善・改良
- ◇購買者の評価の高い売れ筋商品の導入
- ◇購買者の要求を網羅する品揃えの拡充
- ◇在来品より高品質・高機能の商品の開発
- ◇これまでに無かった新機軸商品の開発

そこで、上記の目的と内容に適う開発業務はどうあるべきかを考えることにする。右の表9に、開発業務を進める際の手順と留意点を、5項目に要約してあるので、これを見て頂こう。詳細を説明する余裕がないので、言葉の説明は省略する。

第一の「収益予測」とは、開発計画が中長期の収益目標から必然的に導き出されたものであり、それと遊離した思いつきの開発は許されないこと。

第二の「開発作業」とは、感性や直感だけに依存しない、定性的な思考技術と技術的な業務基盤に裏付けされた業務によって進められること。

第三の「製品開発」とは、使用者の求める規格・品質・性能を備えた物性を設計し、広域的な要求に応える必然的な品揃えを図ること。

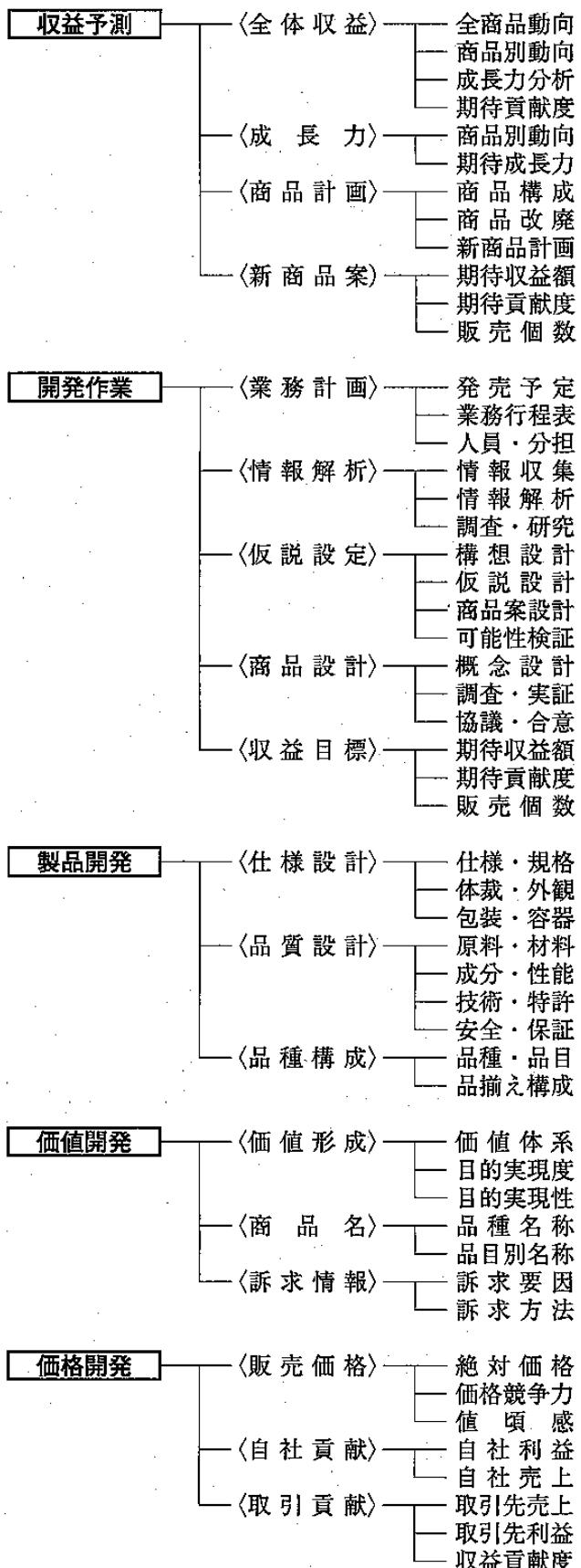
第四の「価値開発」とは、商品が使用者に提供する効果（目的実現度）と負担の少なさ（目的実現性）を明らかにし、情報として訴求すること。

第五の「価格開発」とは、価格だけが自社を含む全ての利害関与者に利益を配分する源資であることを認識した上で価格を設定すべきこと。

とくに注意を促したいのは、商品開発には『物性の開発』と『価値の開発』の二つの業務があるということ、価格が利害関与者への利益配分（還元）の源資であるということの二点である。

新旧を問わず、商品の新陳代謝を図る場合には、上述の条件を満たすことが成功の鍵となる。このような基本的な留意事項を参考に、改めて商品開発の実務内容を見直すことを勧めたい。

表9 商品開発業務の構成



6. 需要無視の自滅行動

●需要放棄の企業の病理

私どもの社名が示すように、当社は需要と戦略、情報と思考技術を事業基盤とする企業体である。従って需要動向は最大の研究課題なのだが、ここ数年は需要そのものに注目するだけでなく、企業と需要の関係に最大の関心を払うようになった。

その理由は、企業の苛酷なリストラ行動、怪しげなカリスマ経営者の言動、有力企業の業績の悪化、企業や法人の起こす事故と不正といった負の現象を追いかけている内に、そこに需要からの遊離、無視、と言うよりは需要の放棄としか言いようのない、共通の病理を見て取ったからである。

その最たるものとして私が追いかけているのは、JR西日本、日本航空、NHK、ソニー、生損保業界などの企業体である。効率を優先して多数の乗客を死傷させたJR西日本。かつて同じ失敗を犯した日本航空は、今度は経営の無能と内紛による収益悪化を補おうと、乗客の安全を犠牲に経費削減を図り、恐るべき航空機事故を多発させて利用者を失い、業績は下降の一途を辿っている。

滑稽なのはNHKで、局員と経営権力の腐敗が原因で、世論の批判と受信料の不払いを招いてしまった。私もその抵抗に加わっている一人なのだが、理由は犯罪と事故が中心のニュース番組、民放同様の芸能人乱用の番組を、私は全く必要としていないからである。放送の合間に「番組は視聴者の受信料で製作されています」などとたわけたことを言っているが、これはNHKの経営者と局員に向けて言うべき言葉であろう。

ソニーの場合は、盛田氏以降の二代にわたって続いた「カリスマ経営者」が、カルチャーとコンテンツという虚業を指向して、実業の同社をどん底に陥れてしまった。同社の出井氏が全盛期の頃から、私は同氏の宙に浮いたような言動に不信を覚え、講演や原稿、経営者との会話の中でもそれを批判してきたのだが、ここまでソニーが凋落するとは思いもしなかった。実業と実需から遊離しては企業は存在し得ないという教訓である。

●砂上の企業価値

前章で強調したように、企業の収益の源泉は、商品と購買者と販路の上に形成される『実需』によって支えられている。鉄道・航空企業は、輸送という商品を、空港という販路によって、乗客という購買者に提供することによって収益を得ている。商品が購買者の生命を損傷するのは、まさに需要の破壊であり、自滅の行為に外ならない。

放送は、番組という商品を、放送網という販路によって、視聴者という購買客に提供することで事業が成り立っている。民放の場合は、番組を商品、放送を販路として広告主に提供し、そこからの広告料を収入として経営を維持している。

視聴者が要望もしない番組を放送しながら、視聴料だけ放送法によって強制的に徴収し、その収入を自由気ままに使ってきたNHKに、拒絶と不払いが起こるのは当然の報いである。

ソニーは、最高度の技術と品質によって高性能の製品を提供することで需要を創造し、ついに世界的なブランドとして絶対的地位を築いてきた。使用者の高い信頼に支えられた強力な商品力を放棄して、それと遊離した事業に走ったのでは、当然需要は離れ、基幹事業は衰退に向かう。

個人的な経験だが、私はアナログ・ビデオはソニーの愛用者だったのだが、その後それをデジタルに買い替え、さらにデジカメを2度購入した頃から、全ての機種に故障が多発して悩まされるようになった。保証期間内の修理を求めて、苦情処理はたらい回し、しかも原因は使い方にあると一方的に断定して責任回避を図るだけ。

その時私は、ソニーは使用者に向けて最高品質・最高機能の製品を作るメーカーではなくなったことを認識したのである。若い友人やなじみの専門店の勧めるメーカーの製品に買い替えることで、やっと問題を解決することができたのだが、以来知友人には、賀状や会話を通して、ソニーを買わぬように助言している。

企業価値とは、商品力、購買者の信頼という実需の上に成り立つものである。その裏付けを固める努力を疎かにして、時価総額だけを追い求めるのは、砂上に楼閣を建てる営みと変わりない。

●企業価値の発現

需要放棄の極端な例は、犯罪行為を伴った製品事故と企業の不正行為である。誰でも思いつくのが三菱自動車、生保・損保企業、消費者金融業者、耐震偽装の建築・設計業者。事故を起こしながらその隠蔽と責任回避を図った回転ドアやエレベーター企業とビル会社、ガス湯沸かし器のパロマ、子供の指までシュレッダーした企業。

この種の事件は、一部の経営者や少数の人間の勇み足であるかのように報道されるが、私はそうは受け取っていない。トップと全従業員が一丸となって築いてきた犯罪的風土がなければ、これ程の規模で事故や犯罪が起こるはずがないからだ。

生損保業界の保険加入者への詐欺行為などは、この業界・企業に身を置く人間が全員、善悪の区別も、隣人をだますことへのためらいも、常識も人格も失った犯罪集団になったからこそ、これだけの大掛かりな不正に発展したのである。

だが世の中、悪質な企業ばかりではない。中には事故の恐れのある石油暖房機を修理・回収しようと懸命の努力を傾けている松下電器のような企業もある。写真は、新聞のチラシとして私の家に届けられたものであるが、同社がテレビ、新聞、DMを使って、繰り返し繰り返し購入者に呼びかけている行為は、やがて事故の問題を解決して、多くの消費者の信頼を取り戻すだろう。

製品事故そのものは、決して褒められるべきことではない。まして死亡事故を起こすような製品を売るなどということは許されるべきではないが、中央・地方を問わず、政治・行政・教育から企業・個人に至るまで、それを支える国民・市民、利用者・生活者、隣人を欺き隠す事件が頻発しているだけに、真実を開示する行動は価値がある。

同社の商品と購買者に向けた真摯な姿勢こそ、需要を維持・拡大させ、企業価値を高める原動力と言えよう。見習うべき事例として紹介する。

