

「効率化」の原義と戦略設計の技術（2）

需要開発研究所

執筆：野 邊 牧 情報：奥野まゆみ

はじめに

前編（第1部）では、まず初めに以下に掲げるような「効率」の原義を紹介した。

効率とは、成果を達成するために投入された手段の適正度と貢献度を包括的に評価する定量的な基準のことで、適正度は機能・性能・速度、手段の入手と利用に伴う負担（コスト）、使用上の無駄の程度などにより、そして貢献度はそれらが期待どおりの成果をもたらしたかどうかにより評価される。

次いで「成果とはなにか」についてその内容と構成を提示した上で、「手段＝資源」の意味を体系的に説明した。そこでは、経営資源はヒト・カネ・モノであると念仏の如くに唱えられるだけで、「経営資源とはなにか」という概念が解明されずに放置されているということを強調しておいた。

効率という概念が、私が定義するように成果達成のために投入される手段（資源）の適正度と貢献度を評価する基準であるとするならば、資源とはどういうものなのか、それはどのような内容で構成されるものなのかを明らかにしなければ、効率性そのものを分析したり、その是非を評価したりすることはできない。

そこで第2部では、ヒト・カネ・モノの枕詞的な資源論から抜け出て、それだけでは捉えられない根源的な経営資源、見落としてはならない経営資源を具体的に明らかにしていくことにする。

今回は、1部の3章・表3（経営資源の構成と内容）に略記した資源体系の中から、三次資源として掲げられた収益資源を取り上げ、「商品（シナ）」「価格（ネダン）」と「購買者（キャク）」とに分けて、それぞれの意味と重要性を説明し、最後にそれらを効率化するための戦略案を提示してある。この他にも一次資源として重要な「時間・速度」「立地」「拠点・空間」があるが、いつか第3部を書いて紹介したい。

なお8章には価格資源を効率化するための戦略を説明してあるが、価格の意味や概念を説明する余幅がなかったため、今から丁度19年前に食品業界の専門誌に発表した「価格の時代の新たな価格政策」と題する論文を、参考までにホームページに追加掲載することにした。ふた昔も前の古い原稿ではあるが、その概念と論理は今にも通じると思うし、その一部は今回の論文にも再掲してある。多少はお役に立つと思う。

1. ヒトカネモノとはなにか

● ヒトカネモノによる思考停止

時代は、さまざまな流行語を生み出すが、近年の言葉で、私に最も耳障りに思えるのが「持続可能な(サステナブル)」とか「持続可能性(サステイナビリティ)」というわざとらしい表現である。

こうした大仰な修飾語を使っているにもかかわらず、発言の裏にそれを持続させる意義、持続させるべき期間、持続させるための対策、中断した場合の対応などの思考を伴っている訳ではなく、サステナブルは刺し身のツマ程度の意味しかもたない。

経営者や学者、記者などがよく口にするヒトカネモノも、そうした現代的な言葉のアヤと言える。その言葉ひとつひとつに具体的な実体や意味を含めて引き合いに出している訳ではないから、それはカラ念仏を唱えているのに等しい。

そもそもヒトカネモノは、人材・資金・物財を表す鍵言葉(キー・ワード)であるから、それらが人間のすべての活動に不可欠な資源を表していることは間違いない。日常生活でも、それなしには旅行に行くことも葬式を出すこともできないという単純な事実を見れば分かることだ。

だがそれは、国家や社会、家庭や企業といった全ての営みを支える普遍的な資源を意味する言葉であって、決して企業だけの固有資源を表現しているものではない。そのことを認識しておこう。

次にもう一つ、ヒトカネモノには、情報や知識、技術や知財、立地や地政、信用、時間といった現代的な資源が含まれていないために、もはや時代遅れの言葉になってしまっているということも認識しておかなくてはならない。

そして最後に、効率とは、成果と資源の関係を評価する工学的な概念であることを考えれば、その根本をなす経営資源の概念を、ヒトカネモノの段階から、固有資源の次元へと進化させなければ、効率はおろか高度な経営戦略を設計することもできないということも理解できる筈である。

第1部では成果と資源、効率化の概要を説明したので、以下に企業固有の資源を究明してみる。

● ヒトカネモノに代わる資源概念

国家と行政、法人、家庭の営みは、それぞれが保有する最適の資源によって支えられている。そしてそれら固有の資源は、固有の言語によって直接的に表現され、その言葉で認識されている。

国家の資源は、ヒトカネモノというアイマイな言葉に抛らずに、国土・人口・武力、家庭・法人、行政・自治体、歳入・歳出、納税者・税収、法律・制度、産業基盤・地下資源といった固有の表現によって言い表わされる。

戦争の場合も、兵員・兵力、武器・武力・火力、軍備、軍事情報・戦略などが必要不可欠な固有資源として理解され、そうした言葉で表現される。

家庭も、固有の生活資源は、家族・属性(職業・年齢・性別・教育)、給与所得・支出・預金、衣食住・資産などといった言語で表現される。

ところが奇妙なことに企業分野だけは、固有資源の概念や内容に関する議論が発展しなかったためか、今なおヒトカネモノが経営資源であると認識され、幼児言語のような鍵言葉で表現されている。独自の固有資源の認識も、固有の資源言語も持たない未熟な状態にある。

経営の効率化が、ヒトきり、カネおしみ、モノべらしに短絡化されてしまったのも、経営資源に対する誤認があったからであろう。

経営者や企業参謀も、経済・経営の専門家も、売上・経費・利益、投資、商品・価格、顧客・市場、場所・立地、技術・情報、信用・暖簾といった言葉を見ると、それは通常の企業活動を表す言葉と受け止めて、これを経営資源として認識する人はいないようである。

だがこれが企業を支える固有資源なのである。これらに、人材(ヒト)・資本(カネ)・物財(モノ)を加えたものが、企業の固有資源の全体を構成し、その言葉が資源の名称ということになる。

経営資源を表現したい時は、幼児言語のような鍵言葉によらずに、資源ごとに個別の言語を使うように習慣を変えなくてはならない。

2. 経営資源の再確認

● 資源確認の思考技術

前編の3章（経営資源とはなにか）で、資源とは成果を挙げるための手段であるということと、その具体的な内容を体系的に提示した。

私がこのような資源体系を考えるに至ったのは、第一は長い間の戦争と戦略に関する関心と研究、第二は自力での創業と経営の体験、第三は取引先企業に対する戦略提案と業務指導の実務活動などが背景にあったと思う。

こうした長期に亙る多様な実体験の中で、私が導き出してきた公理が、これまで度々紹介してきた「成果形成公式」である。これは「経営成果」は、投入した「経営資源」に、「資源1単位当たり成果(資源単果)」を乗じた積で表されるということを示したものである。

とくに戦争における戦力・戦略研究から得た思考方式であるが、私はこの公式を用いて「経営資源」を探索し、資源体系を設計してきたのである。

$$\boxed{\text{経営成果}} = \boxed{\text{投下資源}} \times \boxed{\text{資源単果}}$$

例えば経営成果を「売上高」と考えれば、この公式を構成する手段(=資源)としては商品、営業要員・支店、販売地域、流通網・販売店、販促費等々が次々と挙がってくる筈である。それら全ての手段や方策が「資源」に該当するのである。

これら資源の投下量に、商品1個当たり売上高、営業1人当たり売上高といった「単位当たり売上高(資源単価)」を掛けたものが、売上高という成果を示す訳で、第1編・3章に示す「成果形成公式」を用いて、必要手段を拾い挙げていけば、多くの経営資源を確認できる筈である。

「効率」とはこの「資源1単位当たり成果(資源単果)」が、期待どおりの水準を達成できたか否かを評価する基準のことであるから、効率を論じるためには、経営資源を、余す所なく詳細に特定しておかなくてはならない。以下に、多くの企業人が見落としがちな本質的な資源を拾い上げて紹介していくことにする。

● 隠れた経営資源

経営資源という言葉は、ヒトカネモノという表現がそうであるように、天然資源のような社会基盤を連想させ、企業自らが産み出すものは資源ではないかのように誤認させる。

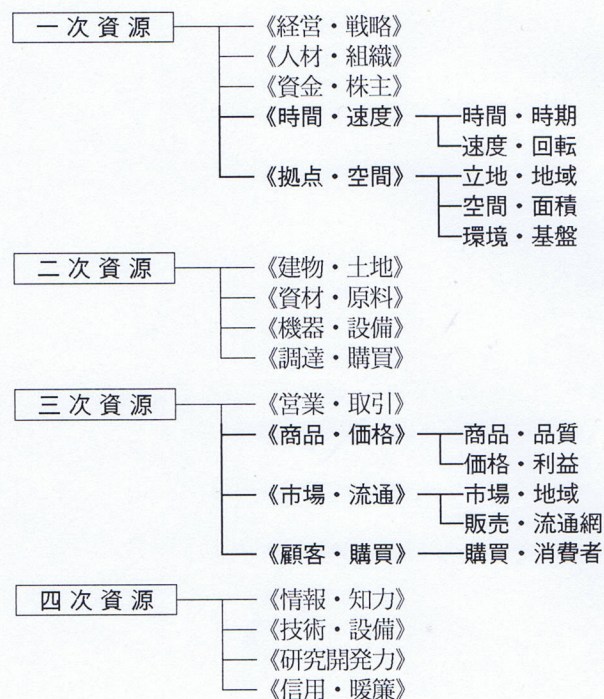
だが国家や家庭といった他の社会的な組織は、活動に必要な手段=資源はヒトカネモノと唱えずに、固有の資源を固有の名称で呼んでいる。前編・3章の表3は、それに倣って企業に固有の経営資源を列举し、固有の名称を与えたものである。

下の表1は、その表3の中から企業自らが開発・構築している「自製資源」と、認識されていない「隠れ資源」を列举したもので、強調の太黒で示された部分がこれに該当する。

時間(トキ)、立地(イチ)、拠点(トコロ)
商品(シナ)・価格(ネダン)、顧客(キャク)

これらは、資源として認識されていないために、効率化という経営努力の対象になっていないことがある。第2部では、商品・価格・顧客といった収益資源を取り上げ、その戦略的な重要性和、その効率化の方向を提示していくことにする。

表2-1. 経営資源の構成と内容



3. 収益資源(1)～商品

● 実体験から学んだ必須資源

経営資源とはなにかを考え始めたのは、勤めていた企業で人事を担当し、次いで社長の秘書になったのがキッカケであったが、それを身をもって理解したのは私が独立した時であった。

私は40歳の頃に、勤め人稼業に見切りをつけて独立し、「(株)需要開発研究所」と称する法人を設立し、東京の港区に事務所を開いた。

なんの見通しもない成り行きの創業であったから、直ちに処置しなければならぬ無数の難題に囲まれていたが、そんな中でも最も悩まされたのは、下に掲げるような事項であったように思う。

- ◆ なにを商品として販売するか (商品)
- ◆ その商品を誰に買って貰うか (顧客)
- ◆ その顧客をどこで捜し出すか (市場)
- ◆ 商品をいくらで顧客に売るか (価格)
- ◆ 当座の出費をどう調達するか (資金)
- ◆ 支出の前に代金をもらえるか (入金)
- ◆ だれに仕事を手伝って貰うか (人手)

仕事を始めようとする私にとって欲しいもの、なにより助けになるものは、漠然としたヒトカネモノなどという得体の知れないものではなかった。

その日暮らしの私を生かすものは、まさに会社の実体そのものであり、かつその存続を支える商品(事業)、取引先(顧客)、取引価格、入出金といった収益資源であったのである。

企業の大小に係わらず、現実の企業活動と企業生命を支えるものが、上述のような商品(シナ)・価格(ネダン)・売上(ミイリ)、顧客(キャク)・市場(イチ)であるということが理解できれば、これらこそが、企業にとっての“固有資源”であるという私の主張は納得頂けるであろう。

ヒトカネモノは、人間や社会のすべての営みを支える“基礎資源”ではあるが、それだけでは企業活動は成り立たない。そこからシナ・ネダン、キャク・イチといった固有の収益資源を形成しなければ、企業は存立し得ない。商品を資源であると理解することが、効率を論じる前提となる。

● 最も基本的な自製資源

ヒトカネモノという従来の資源概念からすると、商品(シナ)を経営資源と見なすことはシッカリこないかも知れないが、前項の私の切実な体験からも分かるとおり、シナなしには企業が成り立たないという事実を見れば、商品こそが収益を支える資源であるという見解には異論はないだろう。

それは下記の「成果形成公式」によっても実証される。最も基本的な企業成果は、収益(売上・利益)であるが、それが「商品販売量」と「1商品当たりの売上・利益」の積で構成されることを見れば、「商品」が「収益資源」であることは容易に納得できるに違いない。

経営成果	=	投下資源量	×	資源単果
収益額	=	商品販売量	×	収益/商品
商品販売量	=	商品品数	×	収益/品種

ただ商品は、単一商品だけで成り立つものではなく、名称、重量・容量、内容・用途・性能、原材料・加工法、販路・市場などによって、「品目」「品種」「商品群」、さらにはそれらを統合した「事業」から構成される。その全てが商品資源である。

従って「商品販売量」は、下記のとおり「商品品種(品目・商品群・事業)数」と「1品種当たりの販売量」の積で示される。

商品販売量	=	商品品数	×	販売量/品
-------	---	------	---	-------

ただ「品種当たり販売量」は品目・品種・商品群・事業によって、容量・重量、物性・形状の単位が大きく異なるから、そのような場合は、全商品の「平均販売量」を求める必要はない。品目・品種別に、品数・全品目数と平均販売量を併記しておけば成果の大小は判断できるからである。

商品資源がヒトカネモノの社会的資源と異なるところは、それが企業自らが産み出す資源であるという点にある。自家生産するか、外から仕入・輸入するかして、商品資源を開発・確保することが事業の出発点となるのである。

4. 収益資源(2)～価格

● 根源的な収益資源

前項では、「企業収益」は、「商品販売量」と「商品当たり収益」の積、または「商品販売量」と「品種当たり販売量」の積であることを示しながら、商品が収益資源であることを説明した。

この章では、経営成果である「売上額」と「利益」にとっては、「商品価格」が根源的な収益資源であることを説明する。下記の公式は、「売上額」は「商品」という資源の投下量と、資源単果（商品当たり単価）の掛け算で得られることを示している。つまり売上額という成果は、商品価格によって形成されていることを説明するものである。

$$\boxed{\text{売上額}} = \boxed{\text{商品販売量}} \times \boxed{\text{価格/商品}}$$

上の公式から見ると、商品が資源で、商品価格はそれに従属する資源単果のようにも見えるが、価格はこれとは別に設定された収益要因であるから、下の公式に見るように、価格を独立した収益資源として冒頭に設定し、商品販売量をそれに従属する数値と見なして後続させることもできる。

$$\boxed{\text{売上額}} = \boxed{\text{価格/商品}} \times \boxed{\text{商品販売量}}$$

$$\boxed{\text{利益額}} = \boxed{\text{利益/商品}} \times \boxed{\text{商品販売量}}$$

上記・下段の公式は、「利益額」は「1商品当たり利益」と「商品販売量」との掛け算で得られることを示している。なお「商品価格」は、下記のとおり、製品原価に販売費・管理費と期待利益を上乗せして設定されるから、「利益額」という成果は、「売上額」同様に、利益を含む「価格資源」によってもたらされることが理解できるだろう。

$$\boxed{\text{価格/商品}} = \boxed{(\text{原価}) + (\text{販管費}) + (\text{利益})}$$

$$\boxed{\text{利益/商品}} = \boxed{\text{商品価格}} - \boxed{\text{原価・経費}}$$

「商品」と「価格」は、売上と利益という企業成果を産み出す最も根源的な経営資源であり、しかもそれは企業自らの選択と決定によって自家調達可能な固有の資源なのである。

商品の導入と価格の設定は、経営にとって最も根幹的な戦略課題ということになる。

● 商品価格への認識改革

下の表2は、製品価格を決定する際の検討事項を列挙したものである。通常は社内の習慣的な価格決定方式や先行商品の価格事例が前提となるので、それに基づいて当該製品の製造原価・販管費と上乗せされる期待利益、当座の販売量と将来の収益予想、全社収益への貢献度などが議論される。

同時に製品の品質・価値から見た価格の妥当性、店頭価格と購入者の購買力、競合製品との価格競争力、取引先への利益配分(取引価値)などが検討されて、最終的な価額体系が決められる。

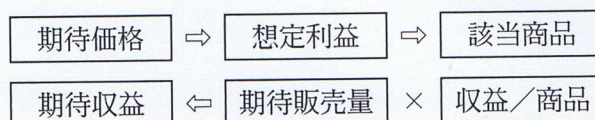
表2-2. 製品価格を決定する要因

- ◇ 社内の制度的な価格決定方式
- ◇ 製造原価・販管経費、期待利益
- ◇ 自社在来製品との価格水準比較
- ◇ 購入者の購買力と支払い条件
- ◇ 競合・類似製品との価格競争力
- ◇ 品質・価値から見た価格妥当性
- ◇ 市場への利益提供と商材価値
- ◇ 将来の収益予測と成長貢献度

だが実際の価格論議は、消化試合同様の儀式で終わるのがほとんどで、画期的な新製品を常識破りの価格帯で市場に投入して、未曾有の売上と利益を得ようという野心的な場面はめったにない。

だが、飲食業や小売業の中には、世間の売れ筋商品の価格帯に注目し、そこに革命的な“必勝価格”を想定してから、それに該当する製品、または製造元を捜し出して、それを事業にして成功を収める革新的な事業家もいる。

下の図は、価格から商品と事業と収益を発想する事業家の思考過程を図式化したものである。



中には、美しくなる、若返る、元気になる、長生きするを殺し文句にした高価格商品に注目し、その値段で売れる品物を逆探して販売する「高価格指向」の“悪徳商法”も混じっているのだが。

5. 収益資源(3)～購買客

● 顧客→購買客→収益資源

米国の経営学者、ピーター・ドラッカーは、企業の目的は、顧客の創造にあると言い切っている。

企業目的は、一般には利益の実現にあると言われるのだが、その利益は優れた価値(商品)を販売(価格)して顧客を満足させることによって得られるのだから、顧客を獲得することこそ、企業の目的だと強調したのである。解釈はどうあれ、顧客が収益をもたらす経営資源であることには、異存はないであろう。

ところでこの「顧客」という言葉だが、岩波大辞典などでこれに該当する意味を探てみると、「顧」はいつくしむ、目をかけるの意で、「客」は代価を払って品物などを求める人と出ているから、「顧客」とは愛用している商品などを金を払って買ってくれるひいき客、なじみ客ということになる。

従って私は、これをお客、消費者、利用者と言わずに、品物を買う「購買客」と呼ぶことにしているのだが、その購買客が収益資源であることを、改めて「成果形成公式」を使って示して見よう。

「売上額」は、前項では「商品品種数」と「品種当たりの売上」で示されていた。その同じ「売上額」が、「購買客数」と「購買客1人当たり購買額」の積で示されているのは、売上成果が、購買客や顧客、利用客という経営資源によって支えられていることを物語る。

$$\begin{aligned}\boxed{\text{売上額}} &= \boxed{\text{商品品種数}} \times \boxed{\text{売上/品種}} \\ &= \boxed{\text{購買客数}} \times \boxed{\text{購買額/客}}\end{aligned}$$

「購買客数」とは、1人の客が同じ品物を繰り返し購入しているのだから、「延購買客」と考えるのが正しい。客が買物・利用する度に、なん品種(品目)の品物をなん個、なん回、なん円払って購入したかが資源の価値を示すことになる。

$$\begin{aligned}\boxed{\text{延購買客数}} &= \boxed{\text{絶対購買客}} \times \boxed{\text{購買頻度}} \\ \boxed{\text{購買額/客}} &= \boxed{\text{購買品目数}} \times \boxed{\text{購買額/品}} \\ \boxed{\text{購買量/客}} &= \boxed{\text{購買品目数}} \times \boxed{\text{購買量/品}}\end{aligned}$$

● 購買者→購買行動研究→購買促進戦略

小売店や通販業、サービス業は、商品の購入者や利用者と直かに取引をしているし、前記の公式を販売実数によって把握しているから、購買客が収益を支える資源であることを実感できる。

だが川上に位置する製造業の場合は、購買客と接することもなく、それを実数で把握することも難しいから、顧客を市場調査で浮かんでくる消費者・利用者としてしか認識できない。購買客が収益資源であると体感しにくい理由はそこにある。

前項の説明のように、価格を払って商品を購入して呉れる人が顧客なのだから、消費者などという曖昧な捉え方よりも、取引相手としての購買客と特定して認識した方が、実像も捉えやすくなるし、それへの対策も明確になってくる。

私がこのように消費者を購買客として強く認識するのは、私の経歴と経験による。私は20代末に勤務先の大手乳業会社で、当時の副社長の名前で「Lifeline of America アメリカの食品産業」という出版物を翻訳し、出版した(1968年)。

米国の農業→食品加工業→流通業→大型小売業から成る巨大なシステムが、生活者の需要→購買→消費行動を大きく様変わりさせていった近代史に大いに啓発されたのが始まりである。

30代前半に米国最大の食品企業との合併会社に転籍した私は、米国で購買行動に対応したマーチャンダイジングという販売技術を習得した。その後転職した外資企業では、それを購買促進戦略に拡大して、販売技術と店頭演出に応用した。

独立してからは、その発想と経験を基に人々の買物行動に関する調査を集約・分析した「購買行動白書」を79年に出版、その提言に賛同頂いた企業数社とともに、数年間に亘って「購買行動に関する調査」を実施し、仮説を実証してきた。

私が主宰した需要開発研究所も、商業関連の図書文献を収集して、売り買いの研究を続け、消費財・産業財企業からの受託業務においては、購買者指向の購買促進戦略の提案と教育を行ってきた。

6. 収益資源の効率化戦略

● 効率化の実現

3章から5章にかけて、企業の収益を形成するのは、商品(シナ)と価格(ネダン)と顧客(キャク)の三つの収益資源であることを説明してきた。

そこでまずこの章で、基本的な戦略設計の考え方や基本指針などを説明した上で、次の7章以下に収益資源を効率的に活用するための具体的な戦略案を提示してみることにする。

まず「効率化戦略」を策定する上で、認識しておかなくてはならない三つの原則がある。

原則1：収益目標を設定する段階で、投下する資源の構成(群)と投下資源量、資源ごとの単位成果(単果)についても同時に目標を設定しておかなくてはならない。

原則2：従って成果の達成とは、収益目標の達成と同時に、投入資源の構成(群)とそれぞれの投入量、およびそれらの単果も同様に当初目標を達成できた状態をいう。

原則3：但しそれらの中で最優先すべきは、収益目標の達成である。資源と単果(効率)の目標は従属的なものだから、収益目標が未達に終われば効率の成果も失われる。

その考え方を示したのが下記の公式で、上段は、収益目標は所定の資源単果を備えた資源群を必要量投下することで達成できるということを、中段は、必要資源量は収益目標を基準単果で割れば自動的に導きだせるということを、下段は、資源の目標単果は実績単果に改善・代替などの高度化効果を加味して設定されるということを示す。

$$\boxed{\text{必要資源量}} \times \boxed{\text{目標単果}} \Rightarrow \boxed{\text{収益目標}}$$

$$\boxed{\text{収益目標}} \div \boxed{\text{目標単果}} \Rightarrow \boxed{\text{必要資源量}}$$

$$\boxed{\text{実績単果}} \times \boxed{\text{高度化効果}} \Rightarrow \boxed{\text{目標単果}}$$

なお投下する資源は決して単一ではない。ここで取り上げている収益資源(商品・価格・購買客)も、他の人材・資金・設備、時間・空間といった資源も、多様な資源群から構成されているから、その種類と構成を細分化した上で、それぞれの投下量と単果を、明確に把握しておく必要がある。

● 効率化を実現するための戦略方針

経営の効率化を実現するということは、収益・資源・単果のそれぞれの目標を全て達成することであるから、それは下記の公式で表される。

$$\boxed{\text{成果達成率}} = \frac{\boxed{\text{実績成果}}}{\boxed{\text{目標成果}}} \geq 1$$

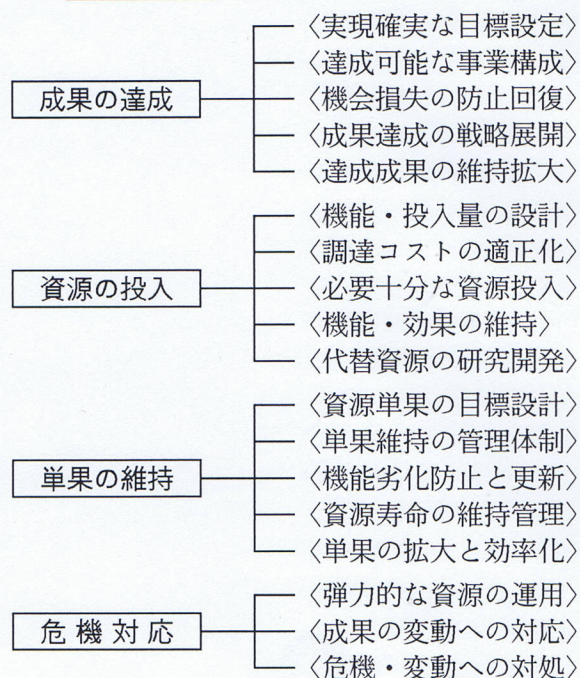
$$\boxed{\text{資源投下量達成率}} = \frac{\boxed{\text{実績資源量}}}{\boxed{\text{目標資源量}}} \geq 1$$

$$\boxed{\text{単果達成率}} = \frac{\boxed{\text{実績単果}}}{\boxed{\text{目標単果}}} \geq 1$$

従って、上の公式に沿って効率化の実現に必要な方向を導き出すと、第一が収益目標を計画どおりに達成すること、第二が目標実現に不可欠の機能を備えた資源群を必要なだけ確保・投入すること、第三が投入された資源が単果を発揮できるように運用すること、第四がそれを危うくする危機を回避・対処することになる(第1部・5章参照)。

これを戦略方針として、それを支える戦略体系を設計すると、下表のような項目が考えられる。

表2-3. 基本的な効率化戦略体系



● 戦略策定の書式と技術

効率化戦略は、前項で提示したように、「成果の達成」「資源の投入」「単果の維持」「危機への対応」「基盤の整備」の5本柱で構成される。

第一の「成果の達成」は、①実現可能な目標の設定、②達成可能な事業構成、③機会損失の回避と回復、④成果達成に有効な戦略の展開、⑤達成成果の維持拡大などの施策から成る。実現不可能な収益目標を設定しないこと、目標を達成できる商品や事業を投入し、その目標を確実にする戦略を展開することが原則である

第二の「資源の投入」は、①資源の機能と単果の実証、②調達コストの適正化、③必要十分な資源の投入、④機能・効果の維持、⑤代替資源の研究開発から成る。資源の機能と効果単果の把握、目標達成に必要な資源量の投下が原則である。

第三の「単果の維持」は、①資源単果ごとの目標設計、②単果維持の管理体制、③機能の劣化防止と更新、④資源寿命の維持管理、⑤単果の拡大と効率の高度化から成る。資源の性能・効果、持続期間(寿命)、達成可能な単果を把握し、代替資源の開発を進めることが不可欠となる。

第四の「危機への対応」は、発生し得る危機を想定して、それを回避する対策を準備し、また危機が発生した時でも成果を維持・回復できるように、防衛的な対策を準備しておくことである。

下表は、上記の事項を1表に要約してものである。この表を使って、資源ごとの戦略方針や概要、問題点・改善点、具体策などを書き分けていけば、戦略や施策の全体像を設計することができる。部門別の戦術を策定する書式にも応用できよう。

表2-4. 資源別の効率化戦略設計用紙

基本戦略構成		問題点⇒改善点⇒戦略方針⇒戦略概要
成果の達成	実現可能な目標設定	
	達成可能な事業構成	
	機会損失の発見・回復	
	成果実現の戦略の展開	
	達成成果の維持拡大	
資源の投入	資源機能・投入量設計	
	調達コストの適正化	
	必要十分な資源の投入	
	資源機能・効果の維持	
	代替資源の研究開発	
単果の維持	資源単果の目標設計	
	単果維持の管理体制	
	機能の劣化防止と更新	
	資源寿命の維持・管理	
	単果の拡大と効率化	
危機対応	成果の変動への対応	
	弾力的な資源の運用	
	危機・変動への対処	
基盤の整備	効率化の概念の理解	
	効率指標の開発と導入	
	長期効率化実績の把握	
	効率化を経営目標化	
	全体の教育と基盤確立	

7. 商品資源の効率化戦略

● 効率化推進のための基盤整備

人材の解雇や業務の代行、設備・経費の節減、選択と集中、提携や統合などのそのぼしのぎ、上っ面だけの対策では企業の体質は変わらない。

より少ない資源投資でより大きな成果を挙げ得る効率的な企業体に進化するためには、第1部から今回の2部、次回3部へと続く「効率工学」の論理を経営基盤に組み込む必要がある。

現役時代、私どもは大手企業に定量基盤を確立する業務の指導を行ってきた。難しかったのは、工学的な思考を移入することだったが、その時の経験から大まかな手順を示すと、下記のような工程を、同時平行的に推進していくことになる。

- ◆ 自社にとっての効率化の概念や価値を明確に規定し、効率化を今後の経営目標に採択することを宣言すること、
- ◆ 過去の実績値から、今後の長短期の効率化目標を策定し、目標実現のための独立した効率化戦略を策定すること、
- ◆ 売上・経費・利益等の収益指標と同様に、資源・投下量・単果を全社・部門・個人の評価指標に採択すること、
- ◆ 効率動向を解析し得る定量的な指標体系を整備し、組織内の業務基盤として定着するよう関係者を教育すること、

なお投下資源の効率（単果）を評価する指標については、単に収益実績を資源の投下量で除しただけでは、それは単なる結果指標い過ぎないから、積極的な意味での効率性を計れないように思う。

第1部・4章にも示したことだが、計算上の実績単果を、そもそもの当初計画で設定された「目標単果」か、社内や業界で通念的に想定されている「経験単果」か、機械設備の規格書に記述されている基準的な処理能力等の「理論単果」で除したものを単果効率とする方が的確であろう。

$$\text{単果効率} = \text{実績単果} \div \begin{cases} \text{目標単果} \\ \text{経験単果} \\ \text{理論単果} \end{cases}$$

● 数量機軸の効率指標

企業内においては、商品資源がもたらす経営成果は下記公式に示されるように、商品の販売個数に商品1個当たりの収益を乗じて計算される。

決算指標も、全社売上額や事業別売上額は掲載されるが、商品の生産・販売量は登場しない。

$$\text{売上額} = \text{販売個数} \times \text{売上額/個}$$

$$\text{利益額} = \text{販売個数} \times \text{利益額/個}$$

しかし上の公式に示す商品の販売総数は、下記のとおり、商品の品目数(品揃え)に、各品目別の販売数を乗じたものであるから、成果を挙げた要因は、価格だけではなく、商品の品種や品揃え、品種別の品数、個々の品物の重量・容量、サービスの品揃えとその利用頻度、そして商品の品質や価値であることを理解しておく必要がある。

$$\text{販売個数} = \text{商品品目数} \times \text{販売数/品}$$

$$\text{商品品目数} = \text{商品品種数} \times \text{品目数/種}$$

購入者や使用者における需要は、ある・ない／充足・不足／買う・買わないなど、要不要、その量と頻度といった単純な事情から生まれるものである。それを売上額や儲けだけで把握する供給側の感覚は、購入者側のそれと大きくズレている。

売上額や利益額は、市場の取引数量に商品単価を乗じた迂遠で抽象度の高い結果指標である。商品の品揃え、個々の商品の容量や販売量、競合との数量上の優劣、価格の妥当性、購買者の多い少ない、返品量・廃棄量といった市場の成果も、価格と収益額の蔭に隠れて表に出てこない。

需給ギャップなどと言われる経済問題も、金額上の差異ではなく数量上の開きにあることを考えれば、数量で状況を捉えることは不可欠である。

消費者や使用者の立場と連動する基礎指標、即ち商品の品目数と品目別販売量、製品の生産量・出荷量・在庫量という基礎指標がなければ、商品資源の成果や効率性を評価することはできないという事実を、しっかり認識しておこう。

● 商品資源の効率化戦略

前の6章に収益資源を効率化するための基本的な戦略設計の枠組みを示した。そこでこの考え方を基に、そこで提示した「効率化戦略設計用紙」を使って、商品資源の効率化を図るための対策を提示してみることにする。

戦略設計の第1項は「成果の達成」である。これは目標が達成されなければ、投下資源の効率の良し悪しは云々できないからである。長期の実績と市場の動向を見ながら、挑戦的かつ実現可能な目標を策定し、それを実現することを意味する。

第2段階の「資源の投入」は、収益性を備え、多くの購買者に受け入れられる価値と、顧客が支出可能な価格を備えた商品を投入することである。購買を促す戦略支援と販路の確保も必要になる。

3番目の「単果の維持」とは、商品1個に課せられた成果(単果)を確実に発揮させるという意味である。原価の価格の持続、品質と価値の保持、購買客の確保といった対策が含まれる。

4番目の「危機対応」は、競合の激化、生産の遅延、商品事故や災害の発生といった異常事態への対応策を意味する。5番目の「基盤整備」は、製品原価や効率化に関する基礎指標の整備と、それに基づく長短期目標の設定などが該当する。

実際の数字があれば、もっと実務的な内容を提示できるのだが、それが無いので概略を記すにとどめた。また次章以下の価格・顧客資源に関しても、下表のような説明は省略した。これまでの説明を参考に、自力で対策を設計して頂きたい。

表2-5. 商品資源の効率化戦略

基本戦略体系		効率化戦略の着眼点
成果の達成	実現可能な目標設定	販売実績・生産規模・市場規模に相応した目標⇒商品別・事業別の販売量目標
	達成可能な事業構成	商品・事業構成の適正度の検討⇒商品・事業の拡大・撤退の検討⇒事業の再編
	機会損失の発見・回復	生産・在庫不足による品切れ・出荷遅延。地域・部門別の販売の片寄りの是正
	成果実現の戦略の展開	商品別の目標達成のための戦略・戦術(購買促進・取引促進・営業促進)の投入
資源の投入	達成成果の維持拡大	迅速な商品別の目標達成度の把握⇒目標未達や遅延に対する原因確認と支援
	資源機能・投入量設計	精緻な商品別生産・在庫・供給計画の策定⇒計画・変化に即した商品の供給
	調達コストの適正化	製品原価・原価節減目標の設定⇒調達経費の維持管理⇒過剰生産・在庫の防止
	必要十分な資源の投入	目標どおりの生産・在庫・出荷⇒商品事故の防止⇒効果的な販売戦略の展開
単果の維持	資源機能・効果の維持	商品価値情報の開発⇒商品価値の訴求点開発／市場への価値(貢献度)の訴求
	代替資源の研究開発	商品価値・品質の研究⇒既存商品の価値の付加⇒新しい価値を備えた商品開発
	資源単果の目標設計	商品(品目・品種)・販売店当たりの購買客数の把握⇒品目別の販売目標の設定
危機対応	単果維持の管理体制	商品(品目・品種)別の原価、生産・販売・在庫数量に対する目標管理の徹底
	機能の劣化防止と更新	製造品目の規格・品質、製品寿命の管理と劣化防止⇒製品品質の改善・強化
	資源寿命の維持・管理	製品の鮮度管理と返品処理、製品寿命(品質持続期間・使用可能期間)の維持
	単果の拡大と効率化	商品(品目・品種)別の原価の提言、販売量・売上額・利益の最大化
基盤整備	成果の変動への対応	競合激化や異常気象による販売量の変動(低下・急増)への対策(在庫・外注)
	弾力的な資源の運用	異常事態(災害・事故・気象、原価急騰)による生産・出荷の遅延や価格変動
	危機・変動への対処	事業所・取引先における災害や製品事故に伴う生産・出荷の遅延、信頼の失墜
基盤整備	効率化の概念の理解	伝統的な経営資源観からの脱却。商品を根幹的な収益資源と見る考え方の導入
	効率指標の開発と導入	商品別の生産・販売・在庫数量の把握⇒効率指標の開発⇒経営上の基本指標化
	長期効率化実績の把握	商品別の生産数量と原価の長期推移、効率化の動向、問題点・改善策の把握
	効率化を経営目標化	商品別の効率実績の動向把握⇒効率化推進計画⇒長・短期の効率化目標の設定
整備	全体の教育と基盤確立	関連部門(管理・営業・生産・物流・研究部門)への教育と啓蒙活動の推進

● 経営成果と商品資源の効率性

下表は、2014年11月21日付の日経新聞の記事から転載したもので、世界の自動車大手企業が今年上期に稼いだ純利益、車の販売台数、及び車1台当たりの純利益を示したものである。

表2-6. 自動車大手の経営成果

順位	メーカー 社名国		純利益(億円)	販売台数 台数(万)	純利/台 (万円)
1	トヨタ	日	1兆1268	503	22.4
2	VW	独	7741	506	15.3
3	BMW	独	4470	102	43.8
4	ダイムラ	独	4343	119	36.5
5	現代自	韓	4173	235	17.8
6	ホンダ	日	2884	213	13.5
7	日産	日	2370	258	9.2
8	フォード	米	2329	325	7.2
9	上海汽車	中	2215	286	7.7
10	GM	米	497	492	1.0

これは、自動車会社の純利益が、下記の公式の通りに、車の販売台数と車1台当たりの利益の掛け算によって成り立っていることを物語っている。

$$\boxed{\text{純利益}} = \boxed{\text{車販売台数}} \times \boxed{\text{利益額/台}}$$

そこでこれを事例に取り上げて、車という商品資源との効率化を図る着眼点を探ってみよう。

まず注目されるのは、車1台が稼ぎ出す利益が、企業によって大きな開きがあるということである。BMW車は1台の利益が44万円なのに、トヨタ車はその半分(22万円)、ホンダ車は3分の1しか稼いでいない。

そこでホンダを例にとって、商品資源である車の効率化の方向を考えて見る。第一は価格は同じまま、車の価値や性能を高めて販売量を大きく伸ばす方法。第二は車種の絞り込みや不要な価値を削除して原価を下げ、車の利益を高める方法。

第三は利益率の高い高級車を拡充して利益を増大させる方法。第四は販売地域を有利な市場に集中して販売投資の削減を図りつつ、台数と利益を伸ばすという方法である。そう簡単に事が運ぶ筈はないと笑われるかも知れないが、戦略上の着眼点としては的を得ているのではなかろうか。

● 効率性・生産性の阻害要因

日本企業の生産性は先進国の中でも最低の水準にあるという。原因としては、需要を上回る供給過剰とそれに伴う稼働率の低下、設備投資の抑制による生産設備の陳腐化、過剰企業間の価格競争の激化と収益の悪化、企業の淘汰と新陳代謝の立ち遅れ、企業力・規模の弱体化などが挙げられる。

いわば企業自体が陳腐化し、産業構造そのものが時代遅れとなっているのだから、小手先の対処療法では効率化を図ることは不可能なのである。

米国・フォーチュン誌が昨年発表した世界企業の売上順位によると、上位500社に入った日本企業は57社。中国企業は95社も名を連ねているのだから、2000年に100社を超えていた日本と中国が入れ替わったとも言える。

日経新聞の2014年11月15日(朝刊)に、今年度の日本の上場企業の収益見込みが報道されていたが、それによると製造業879社の売上高は約309兆円、1社平均3千5百億円という予測であった。これに非製造業645社を加えた1524社の平均売上高も3千3百億円であった。

国際的に見ても、そして日本においても、大企業とは売上で1兆円以上の規模と見るのが相場となっているのだから、これを基準とすると、上場企業は製造業を300社に、非製造業を200社に統合すれば、合計500社の兆円企業が生まれる計算になる。3社で市販してきた類似商品や重複商品は3分の1以下に統合され、1品ごとの販売数量も3倍から5倍以上には増える。

原価は大幅に下がり、商品がもたらす収益も著しく増大するから、各社の効率は飛躍的に向上して、収益力・資金力も3倍以上に高まる。

雑多な弱小企業から成る護送船団で行動している限り、既存商品の効率化を図ることも、画期的な次世代商品を導入して、収益力の増大を図ることも不可能である。伝統的な企業規模の概念を捨てて、新陳代謝と統合を進め、効率的な1兆円企業を構築することが効率化の第一歩であろう。

8. 価格資源の効率化

● 価格が支える収益成果

下の図は、製造業者が代理店・小売業を通じて自社製品を購入者に販売する際の「商品価格」の構成要因を示したものである。価格は製造業者と流通・小売業者の間の「仕切価格」と、小売業者と購入者の間の「末端価格」の二つからなるが、上段は基準となる建値、下段は特売や値引きなどの場合の取引構成を略記したものである。

図2-1. 商品価格の構成要因

【名目仕切り価格】				【流通マージン】			
製造原価	管理費	粗利益	販売費	粗利益	流通経費		
製造原価	管理費	粗利益	販売費	粗利益	流通経費	割引	小売
【実質仕切り価格】				【流通マージン】			

製造企業の商品価格は、下記の公式に要約されるように、原価・販売管理費・利益を総和した金額で設定される。商品当たりの利益は、商品価格から原価と販管費用を差し引いて計算される。

$$\text{価格/商品} = (\text{原価}) + (\text{販管費}) + (\text{利益})$$

$$\text{利益/商品} = \text{商品価格} - \text{原価・経費}$$

従って企業の最終的な売上と利益は、第4章でも示した下記公式のように、商品1個当たりの価格と利益に、商品の販売個数を乗じて求められた金額ということになるのだが、全体収益がこのような積み上げ方式で求められることはない。

$$\text{売上額} = \text{価格/商品} \times \text{商品販売量}$$

$$\text{利益額} = \text{利益/商品} \times \text{商品販売量}$$

企業全体の「売上」は、組織や部門別の売上額の合計で計算され、また「利益」は、その売上から原価や経費を引いた残高として計算されるために、業績はいわゆるマネタリー・ベースのマクロな結果指標だけで評価されることになる。

業績が悪ければ、商品の売れ行き、商品価値、価格の妥当性をまず検討して是正策を講じるべきなのに、頭越しに経費の削減、人員削減、事業の縮小といった、原因となった価格問題に直結しない対策を取るの、効率化とは無縁の行為である。

● 商品価格の効率化戦略

下の表に、収益資源としての「価格」が果たす機能(効果)を略記したものである。これを見て、商品価格のもつ意味をよく認識しておこう。

表2-7. 製品価格を決定する要因

価格機能1：製造・販売・管理経費の吸収
 価格機能2：期待収益の確保と成長力の持続
 価格機能3：所定の生産・販売数量の確保
 価格機能4：適正な値頃感による購買の推進
 価格機能5：価値と値段による競合力の付与
 価格機能6：収益貢献による取引関係の確保

価格の効率化とは、価格を価格らしく適正に運用することなのである。6章の効率化戦略の枠組みに沿って、下表のように運用することである。

効率化の第1項(成果の達成)：実現可能な目標を立て、商品を目指どおりの価格で生産・販売して、収益目標を達成することが前提である。

第2項(資源の投入)：価格は、商品価値、競合価格、購買者の支払い能力、期待利益など、上述の機能を全て含んだ金額で値付けされる。

第3項(単果の維持)：収益目標、商品価値、競合に対応し得る価格は持続が原則である。

第4項(変化への対応)：価格には事情の変更にも対応し得る準備も含めておく必要がある。

表2-8. 価格資源の効率化

1. 成果の達成
 - * 商品価格の維持と収益目標の達成
 - * 原価・経費の削減と利益の最大化
2. 資源の投入
 - * 収益確保と競合優位に最適の金額設定
 - * 商品価値訴求と購買能力に適した価額
3. 単果の維持
 - * 利益創出のための製品原価の抑制
 - * 値引き・特売を想定した価格帯の設定
4. 変化への対応
 - * 値下げ等の価格競争への対応策の準備
 - * 競合先からの新製品投入への対応
5. 基盤の整備
 - * 商品価格動向の調査→価格体系の研究
 - * 商品価格設定基準の策定

9. 購買客資源の効率化

● 購買客本位の戦略設計

企業の収益(売上・利益)は、購買客数と客1人が購入する商品の個数とその商品1個当たりの収益を掛け合わせたものである。

$$\boxed{\text{収益額/客}} = \boxed{\text{収益額}} \div \boxed{\text{購買客数}}$$

$$\boxed{\text{収益額/客}} = \boxed{\text{商品数/客}} \times \boxed{\text{収益/品}}$$

「購買客数」は、「絶対客数」と「延客数」と計算されるが、「延客数」は下の公式のように1回の購入も1人と見なして客数を勘定する。

$$\boxed{\text{延購買客数}} = \boxed{\text{絶対購買客}} \times \boxed{\text{購買頻度}}$$

この他「購買客数」を、購買の継続度によって、続けて商品を購入している「継続客」、購入を止めた「中止客」、新たに購入を始めた「新規客」と類別して、下記のように把握する方法もある。

$$\boxed{\text{実質客数}} = \boxed{(\text{継続客数}) - (\text{中止客数})} + \boxed{\text{新規客数}}$$

小売業やサービス業は、日常業務の中で上の公式の実数と戦っているので、購買客の維持・増大、既存購買客の維持、新規購買客の開発、延購買客の維持・増大が日々の課題となっている。

一方川上に位置する製造業は、上流周辺を対象とする迂遠な「販売促進戦略」で購買客に対処している。だが「購買客」を実数で捉える「購買行動白書」が整えば、下表のような購買客資源を軸とする包括的な「購買促進戦略」が生まれてくるのではなかろうか。戦略思想の転換を勧めたい。

表2-9. 購買促進戦略の体系

《 既存購買客の維持 》

- ◆ 既存客に続けて商品を買って貰う
- ◆ 購買を中止した客を回復する
- ◆ 商品の購入量を増やして貰う

《 新規購買客の開発 》

- ◆ 未購入の客に商品を買って貰う
- ◆ 販路を広げ新規客と接触を図る

《 延購買客の維持・増大 》

- ◆ 今の商品購入回数を維持して貰う
- ◆ 商品購入機会の減少・中止を防ぐ
- ◆ 商品購入回数と量の増大を促す

● 購買客資源の効率化

ここで、購買客の資源としての効率を維持・拡大するための対策を考えて見よう。先の6章に掲げた「表2-4; 資源別の効率化戦略設計用紙」を用いて略記すると、下記のような内容になる。

表2-10. 購買客資源の効率化

1. 成果の達成

- * 商品価格の維持→売上目標の達成
- * 原価・経費の維持→利益の達成

2. 資源の投入

- * 効果的な購買促進戦略の開発と推進
- * 購買客数の維持と購買中止客の回復
- * 新規の購買客の開拓と販路の拡大

3. 単果の維持

- * 購買商品数と購買額の維持・増大
- * 未購入商品の購買と購買額の増加
- * クチコミ情報による新客の増大

4. 変化への対応

- * 目標未達に対する購買促進策の増強
- * 競争の激化、商品事故などへの対応

5. 基盤の整備

- * 定期的な購買行動の調査・研究
- * 購買客関連の定量的情報の整備

効率化戦略の第1項(成果の達成)は、所定の商品価格で商品の品種別の売上(個数・金額)と利益目標を達成することである。商品価格や予定販売量に余裕をもたせるなどして、いかなる場でも目標に到達できる態勢を講じておくことである。

効率化戦略の2項(資源の投入)は、現有の購買客の持続、失った客の回復、新規客の増大を進めて購買客資源の維持・増大を図ることを意味する。有効な購買促進戦略の投入が決め手となる。

効率化戦略の3項(単果の維持)は、購買客1人当たりの商品購買量と金額を維持・増大することである。商品の品目数・購入数、購入頻度、購買金額を増やして「客単価」の増大を図る。

最後の効率化戦略の4項(変化への対応)とは、競争の激化、価格の値下げ、商品事故などの非常事態を予め想定して、対応策を準備しておくことである。異常への備えも効率化の前提条件である。