

増分指向の成長政策と戦略構成

(株) 需要開発研究所
代表 野邊 牧

はじめに

昨年の新年号において、私は「萎縮路線から右肩上がりの成長路線へ」と題する拙論を寄稿した。内容は、状況を肯定的にとらえ、縮小均衡本位の萎縮路線からより積極的な拡大路線へと転換するように提言するものであったのだが、論旨としては成長という経営課題を、一般的な“あるべき論”で捉えるのではなく、定量的な公式によって成長の実像を提示することを心がけた。

ところが今年の新年号の主題も、企業の方向転換を提言するものとなったために、再び私に成長への取り組みを論じる役割が与えられることになった。そこで今回は、成長を経営政策や経営戦略の観点からとらえ、前回論じきれなかった経営実務としての取り組み方を提案してみることにした。従って、昨年と今回の二つの原稿を一対のものとしてご覧頂くとよいのだが、読者の皆さんとの理解を助けるために、前回強調したことを幾つか説明してから、本論に入ることにしたい。

さて下の公式が、前回提示した定量的な成長モデルの根幹をなすものである。上段の公式は、来期の収益目標（収益：売上・経費・原価・利益）が 今期の実績に来期に期待される増分を加算して設定されることを、また下段の公式は来期の成長率が来期目標を今期実績で割って算定されることを示している。

$$\begin{aligned} \boxed{\text{来期目標}} &= \boxed{\text{今期実績}} + \boxed{\text{来期増分}} \\ \boxed{\text{来期成長率}} &= \boxed{\text{来期目標}} \div \boxed{\text{今期実績}} \end{aligned}$$

一般に“成長”というと、企業の業績であれ経済動向であれ、多くは“成長率”で論じられる。しかしながらパーセンテージは、実数を抽象化した二次指標であって、事象の実態や変化を直接的に捉える数値ではない。とくに企業の業績上の成長や変動は、増減実数そのものにあるのだから、まずは増減分の大小・内容・構成を分析し、そこからその原因や将来の動向を把握することが基本となる。

企業活動における成長とは、実績の上にどの程度の増減分を上乗せできるかという単純な論理から成り立っているのだから、増減分という特定された実数がなければ、成長を推進し、具現化する政策や戦略・戦術が生まれるはずがない。パーセンテージは成長の実務には不向きな指標であることを認識しておきたい。

次に留意すべきことは、時間上の視野をどこまで広げるかの問題である。上記の来期は来年、今期は今年と単年度で解釈するのが一般常識だろうが、それでは成長は従来の年々の成り行き主義に陥り、政策的な成長路線を歩むことはできない。来期を今後5年の通期、今期を過去5年の通期で見るくらいの長期的な時間概念を導入し、その上に5年通期の実績に特定の長期増減分を加算した収益目標を設定した上で、年々の成長（増減分）を支える経営政策と成長戦略で裏付けることが必要になる。

以上のような前提に立って、今回の成長路線に関する私の第二次提案をご覧下さるようお願い致したい。

1. 正常路線への回帰

● トロウマの克服

“春来ぬと 目にはさやかに 見えねども”、日本の景気は、緩やかながらも着実に回復の方向をたどりつつある。疑い深い人、悲観的な人、いまだに不況の中に取り残されている人には、その兆候は感じられないかも知れないが、企業の業績、経済指標は、好転の動きを示している。

今こそ健全な巡航速度の経営に路線転換する絶好の機会であるのだが、そうするためには企業を覆う二つの障壁を乗り越えなくてはならない。

その第一は、バブル崩壊後の10数年間にわたって信奉してきた選択と集中を説く一神教の教えから脱け出すことである。残念ながら現在の経営陣の大多数は、まさに削減と縮小こそ最善の路線と確信してきた信徒たちであるから、これまでのマインド・コントールから彼らを目覚めさせることができ、至難の業なのである。

どんな人間でも、10年以上も特異な状況と環境の中に置かれれば、その中で醸成された経験や見識は、その人物の思考方法や価値基準に特異な歪みや偏りを与えるものである。

バブル崩壊後の同じ時期を、悪夢の時代として過ごしてきた伝統的な産業の経営者や指導者がいる一方で、その間を新しい金融事業、デジタル・ビジネスやIT産業の萌芽期、拡大期として捉えて、新たなベンチャー事業やビジネス・モデルを創生し、一挙に驚異的な成長を実現した若い世代の経営者や開発者もいる。

経営幹部と議論するのが本業であるが、そこで実感するのは、過去が暗かったが故に、深い傷から立ち直れずにいる人と、これまでが可能性への挑戦であったが故に、絶えず未来に向けての模索を続ける人と、二通りの指導者がいるということである。前者は、削減と縮小こそが正道で、成長を志すことは邪道と、常識まで狂っている様子。

となれば、成長の牽引力を、過去に挫折の経験のない、恐いもの知らずの新世代に委ねるのが、最良の選択ということになろうか。

● リハビリの開始

経営を成長路線に転換させるために、企業が乗り越えなくてはならない障壁がもう一つある。

それは、以下に示すような成長の筋書きを描く仕事の進め方を習得し、確立することである。

- ◆ 成長の可能性（限界）を探り出す
- ◆ 明確な成長目標を具体的に策定する
- ◆ 目標を達成するための戦略を設計する
- ◆ 成長に必要な投資と資源を確保する
- ◆ 成長指向の経営政策を策定・宣言する

バブル以前によく作っていた、あの空虚な言葉が踊っているだけの懐かしい“中長期計画”のことを連想する人がいるかも知れないが、そうではない。経営状況を的確に把握し、そこから将来のありようを描き出し得る、まっとうな目標策定の仕組みと技術のことを言っているのである。

まず第一に、自社の収益、事業・商品、市場・取引先、店頭内、消費者・購買者に関する定量的な事実を、多元的な指標を使って解析し抜き、そこに秘められている限界と阻害要因、あるいは拡大の可能性を把握しなくてはならない。

第二に、その定量的な事実と動向から、将来実現可能な収益の方向を導きだし、それを実現可能な経営目標として提示する必要がある。

第三に、その経営目標を実行し達成するための戦略・戦術を策定するという高難度の業務を処理しなくてはならない。知的な情報参謀と手だれの作戦参謀でなければできない仕事である。

第四に、来期に一定の収益増分を上乗せするために、資金や経費、人材や設備などをどの程度準備するかも検討しなくてはならない。これまでの萎縮路線とは異なる、積極路線を設計できるだけの構想と着眼をもった人物が不可欠となる。

最後に、これらを統合的な経営政策として集大成し、それを従業員から内外の関係者に向かって宣言する役割と、それを演出する仕事もある。

作業としても膨大だし、これを遂行するにはかなり高度な業務知識と思考技術が求められる。まっとうな成長路線を歩むには、これだけの実務上の壁を乗り越えなくてはならないのである。

2. 収益予測と成長目標

● 成長の可能性の把握

成長の可能性を把握するには、収益（売上・原価・経費・利益）の長期実績の動向から、将来の方向と増分の余地を探るのが常道である。

ただ収益の合計金額だけを見ていたのでは、問題点も可能性も見えてはこないから、組織別・市場別・取引先別、事業別・商品別といった個別の領域に細分化して動きを見ていく必要がある。

個々の領域別の収益額合計は、計算上は全社の収益総額と同額ではあるけれども、当該領域を構成する要因に分解して、例えば商品の品種・品目別に収益の動向を見ていくと、売上の伸びが鈍化しているもの、下降傾向にあるもの、着実に成長を続けているものが混在して、全体の売上を形成していることが分かってくる。

それぞれの商品の長期的な売上実績の動向を借りて、各商品が今後も同じような傾向で推移すると想定すれば、商品別の売上予測が出て来る。

この予測を前提に、伸び盛りの商品により高い成長力を付与し、下降傾向にある商品の売上を横這いに下げ止め、伸びが鈍化していた商品を活性化して高めの増分を与えてみると、単純な動向に基づく数値とは異なった売上予測が得られる。戦略的な裏付けさえあれば達成可能な数値であるなら、成長目標として採用することができる。

取引先別、市場別にも同様の目標数値を想定することができる。代理店別であれば、売上合計で見るとともに、各代理店ごとの取引小売店数と1店平均の売上動向の両方を分析し、それぞれに可能な店舗数と1店平均の売上の伸びを想定して見ると、精度の高い予測値と目標値が得られる。

こうして収益資源とも言うべき組織・商品・取引先・市場別に、細部にわたって収益動向を解析していくけば、そこに成長要因と成長阻害要因が見えてくる。単純な領域別の分析だけでなく、領域と領域を組み合わせて、例えば商品別の売上を代理店別の売上に分解して見ていけば、より確実な目標値を設定することができる。

● 成長目標の設定

収益目標を設定するには、二つの方法がある。

第一は、過去の動向の延長上に実現可能な収益水準を設定する方法、第二は、ある年度において達成すべき収益構造、利益額を設定した上で、そこに至る年度ごとの収益目標を設定する方法である。

前項で示した収益の予測は、過去の実績動向から将来の可能性を探ろうとする方法であるから、上の第一の方法に属する。しかし過去の動向だけに依存して将来を決めるというやり方は、一種の成り行き主義にしか過ぎず、それでは積極的な成長路線に踏み出すことにはならない。

予測は、可能性を計るモノサシでしかないのだから、例えば次年度から経営戦略の強化、改良商品や新商品の投入、取引先の拡大、新市場への進出、事業領域の拡大といった新しい成長活動を開催するのであれば、これらがもたらす収益増分効果を反映させた積極指標を目標とすべきである。

また、過去・現在の収益規模や収益構造、利益額に問題があるのなら、期待される理想の水準を設定し、そこに到達する年度を想定した上で、年度別の収益目標を逆算式に決めるという第二の方法も検討する必要がある。

結局は、予測を一つの前提にして、今後投入される成長戦略を反映した積極的な数値を加算して、積上げ式に第一次目標を設定する。一方で経営として達成すべき収益水準を考慮して、これを第一次目標に加味して最終的な目標を設定する。これが一般的な方法ということになろう。

しかし、こうした目標設定の作業過程においては、厳守すべき基本原則がある。それは序論で強調した“実数本位”的の原則である。成長は常に数量や金額の増減分でとらえ、決してパーセンテージによって設定しないということである。

実数の増減であれば、戦略的な対策や支援を検討できるが、成長率という虚の数字には、それを裏付ける実務が存在しないからである。

成長目標が、挑戦的ではあるが達成可能な実の目標であるためには、増減分という成長指標と戦略・戦術・戦闘技術が一体となっていなくてはならないということを、認識しておくことである。

3. 成長戦略の策定

● 収益資源と戦略領域

収益資源ごとの長期動向と、期待される収益水準の両方を考慮して、挑戦的にして達成可能な収益目標がほぼ決まったら、次の課題はその目標を実現するための戦略・戦術を策定することである。

ではどのように戦略を企画すればよいかだが、方法としては、下に掲げる「成果構造モデル」を使って「収益資源」を把握し、そこから「戦略領域」を設定するのが最も手っ取り早い。

$$\boxed{\text{経営成果}} = \boxed{\text{投下資源}} \times \boxed{\text{単位成果}}$$

上の公式は、「経営成果」は、成果を生み出すために投下された「手段（資源）」の量と、その資源一単位がもたらす「単位成果」の積で算定されるということを示した一般モデルである。この公式を収益成果に応用して、収益を形成する資源を考えいくと、事業・商品、生産設備、組織・部門、人材、資金、市場・取引先、購買客などが浮かび上がってくる（右の項目参照）。

これらの収益資源は、それぞれ固有の戦略領域を構成しているので、そこに事業戦略・商品戦略、生産戦略、人事戦略・資金戦略、市場戦略・取引戦略、購買者戦略・消費者戦略といった戦略体系が生まれてくると考えればよい。

収益上の増分目標を実現するには、個々の戦略領域を支える投下資源量を増強したり、単位成果を高めるなどの多面的で統合的な方策を講じなくてはならないから、ここに戦略策定という実践的な業務が必要になってくる。

上述の「成果構造モデル」を使って、ここに該当する「投下資源」を探りだし、そこから収益形成の「戦略領域」を系統的に列挙していくば、自社に固有の戦略体系が生まれてこよう。その戦略領域をさらに細分化していくば、その下位に属する戦術的な業務や、戦闘技術的な作業などの業務系列が生まれてくるはずである。この枠組みを成長目標実現に向けて総動員することから、統合的な成長戦略が生まれてくるのである。

● 成長実現の基本戦略領域

成果構造モデルからは、確かに多元的な資源領域が導き出されてはくるが、収益の根源をなす基本資源といえば、「商品」と「購買者」の二つしかない。なぜなら、資金や人材、組織などの他の資源がいかに豊富で強力であろうとも、この二つが無ければ、収益は成り立たないからだ。

下に「商品」と「購買者」を軸にした成果形成モデルを掲げてみたが、分かりやすくするために、成果をすべて「売上」で示してある。また参考までにもう一つの重要な営業資源である「取引先」についてもモデルを併記しておいた。

$$\boxed{\text{経営成果}} = \boxed{\text{投下資源}} \times \boxed{\text{単位成果}}$$

$$\boxed{\text{総売上額}} = \boxed{\text{商品品種数}} \times \boxed{\text{売上／品種}}$$

$$= \boxed{\text{商品販売量}} \times \boxed{\text{単価／個}}$$

$$\boxed{\text{総売上額}} = \boxed{\text{購買客数}} \times \boxed{\text{購入額／客}}$$

$$\boxed{\text{購入額／客}} = \boxed{\text{購入品目数}} \times \boxed{\text{単価／品目}}$$

$$\boxed{\text{総売上額}} = \boxed{\text{取引店数}} \times \boxed{\text{売上／店}}$$

$$\boxed{\text{売上／店}} = \boxed{\text{購買客数}} \times \boxed{\text{購入額／客}}$$

経営成果である「売上」は、商品品種別売上、即ち販売している商品の品種数と、1品種当たりの平均売上の積で示される。これは結局全商品の総販売数量と、商品1個当たりの平均売上の積でも示されるから、収益上の成長を図るには、商品の品種を増やし、品種当たりの売上も伸ばす。あるいは商品の販売量を増やすか、商品1個当たりの単価を上げ下げする。「商品戦略」の内容は、こうした対応の組み合わせから策定される。

だが実際の売上は、単価X円の商品がY人の購買客にZ個売れたところで初めて実現するものであるから、売上を伸ばすには、購買客数の維持・増大、購買客1人当たりの商品購入数の維持・増大、それを担保する商品価格の設定が、「購買促進戦略」という戦略領域の課題となる。

収益の成長を図るには、「商品戦略」と「購買促進戦略」の二領域で、上記のような必要増分を上乗せし得る対策を講じることが必要になる。

4. 成長指向の商品戦略

● 成長増分を支える商品戦略

単年度あるいは中長期の収益計画を策定する場合には、品種別ないしは単品別の売上・原価・利益の長期動向から将来の可能性を予測し、そこに期待される収益水準を加味して、目標値を設定するのが、最も基本的な方法である。

具体的には、前期の販売実績が、単価 X_1 円の商品を Y_1 個売って達成されたとするなら、来期の販売目標 Y_2 は、前期実績 Y_1 個に期待増分の ΔY_2 個を上乗せした個数を、単価 X_2 円で売るこことによって達成される。このような試算を単品別・品目別・品種別に進めていって、全社の総売上と総収益目標を設定する訳である。

しかし品種別・品目別の長期実績は、順調に伸びているもの、成長が鈍化ないしは横這いに転じつつあるもの、伸びが下降をたどりつつあるもの、あるいは伸びが変動を示しているものと、それぞれが描く動向曲線は、多様である。

このような変動著しい品種・品目の収益動向から、一定の期待収益を達成するためには、以下のような対策を取ることによって、戦略的に将来の成長増分を確保することが決め手となる。

- ◆伸びが下降を続け止まらない商品、売上規模が小さく赤字基調にある商品の改廃
- ◆伸びが変動・鈍化を示す商品の改良・価値再開発、販路再編、戦略強化による活性化
- ◆順調な成長を続ける商品の戦略強化、仕様や価値の再開発による成長力の維持と強化
- ◆品種・品目の品揃え拡充、新品種・新品目の開発・導入による新たな収益機会の拡充
- ◆品目別の製造原価と商品価格の見直しによる価格競争力と市場における取引力の強化

これらの方策は、商品の品種や品目ごとの動向と増減に応じて個別に投下されるものであるから、商品ごとに独自の活動内容を策定する必要がある。全商品に向けて漠然とした対応策を展開する従来方式から脱却することを心がけよう。

● 商品戦略と価格戦略の基本体系

左に掲げた項目は、前期の実績を確保しながら、期待増分を上乗せするための直接的で具体的な着眼点や対策を列挙したものである。

しかし正式の経営計画においては、このような実務的な施策の前に、統合的な商品戦略の方向を固めておかなくてはならないから、ここで商品戦略を構成する業務の全容を説明しておこう。

次頁・左の表1に示されるのが、商品戦略領域と業務体系である。第一の商品体系の研究とは、市場（需要）から見た自社事業（商品）の範囲と構成を明確にする業務、第二の商品構成開発は、品種・品目の構成や品揃えの改廃・開発を推進する業務、第三の製品開発は、既存製品の改廃と新製品の開発を進める業務、第四の商品価値開発とは、使用者・購買者、販売者に訴求すべき価値を形成・付与する業務を言う。製品開発と商品価値開発は表裏一体の業務ではあるが、別領域の業務と考えておいた方がよい。

第五の商品名開発と第六の需要動向の研究は、その名の通りであるが、前者に属する商標登録などの権利化業務を忘れないようにしておこう。

またここには、価格戦略についての業務体系も併記してある。それは下記の「成果構造モデル」にも明らかのように、商品1個当たりの価格と収益が、企業全体の総収益・総売上を形成する基本的な源泉となっているからである。

$$\text{総収益額} = \boxed{\text{商品販売量}} \times \boxed{\text{収益/個}}$$

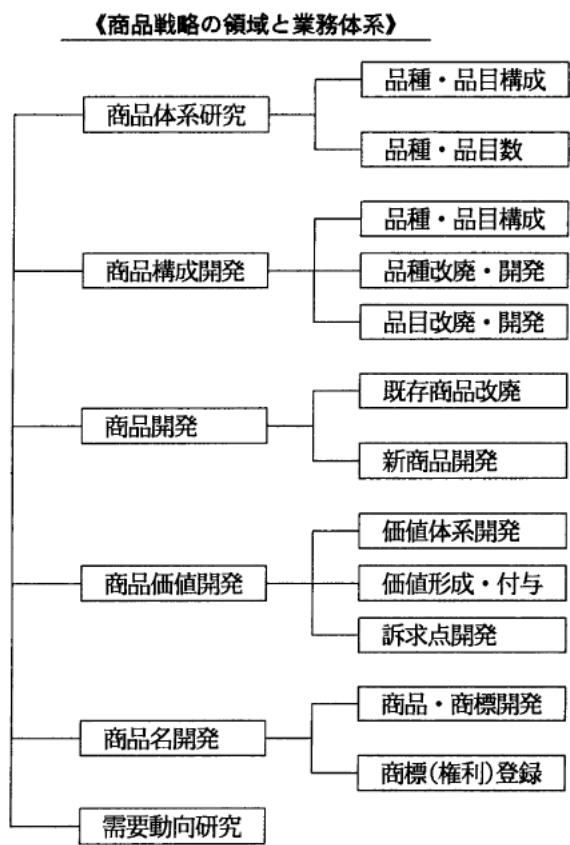
$$\text{総売上額} = \boxed{\text{商品販売量}} \times \boxed{\text{価格/個}}$$

価格は、多くの企業で商品開発業務や取引条件の設定に関連した従属業務であるかのように軽視され、部門の一担当者の作業と部門長の判断決定によって決められていることすらある。

しかし価格が、企業の一次的な収益資源であり、また商品価値と購買客数を左右する基本要因であることを考えれば、それが経営戦略・商品戦略・販売戦略と並ぶ独立の戦略領域であることは理解できるはずである。

次頁の表から、商品戦略と価格戦略を支える業務基盤を整備しておかれることを勧めたい。

表1. 商品戦略および価格戦略の領域と業務体系



《価格戦略の領域と業務体系》

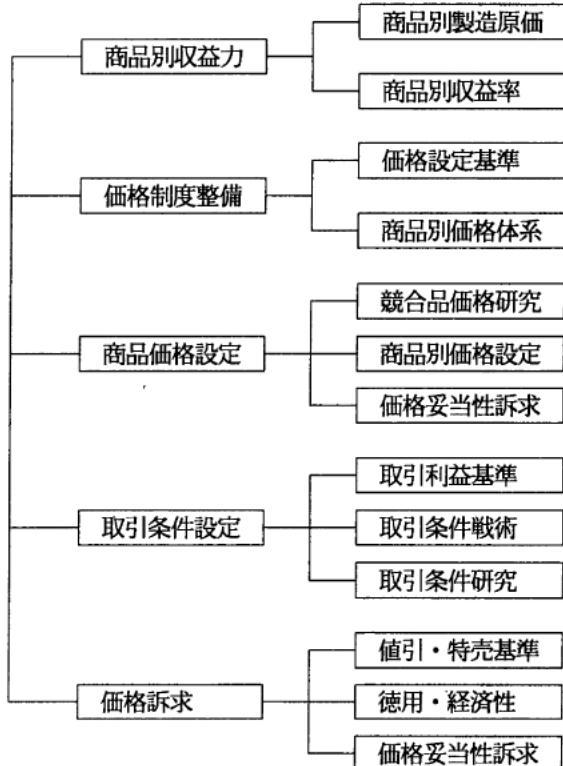
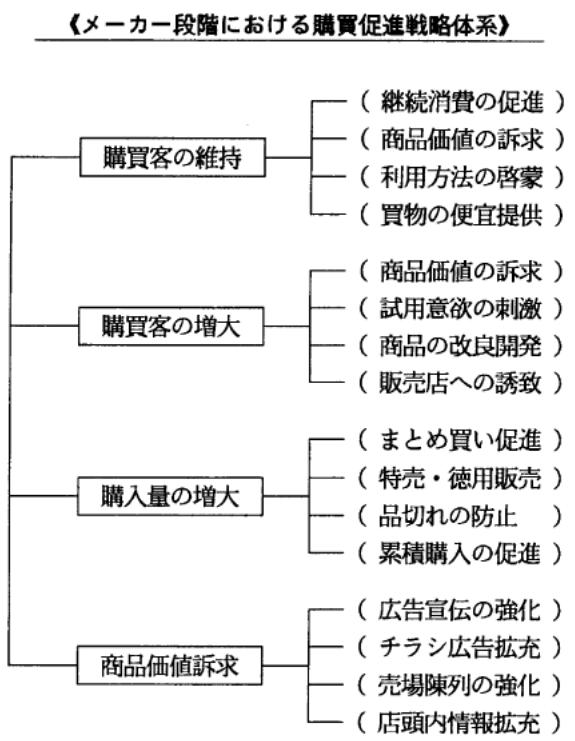
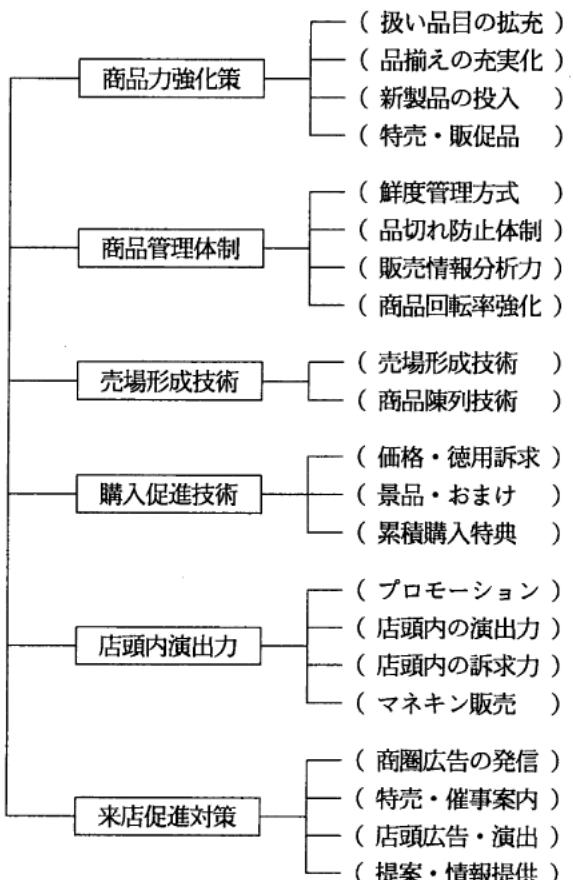


表2. 購買促進戦略の領域と業務体系



《小売店段階における購買促進戦略体系》



5. 成長指向の購買促進戦略

● 成長増分を支える購買促進戦略

3章・2項（成長実現の基本戦略領域）の成果構造モデルに掲げたように、収益（売上）は、商品を購入した「購買客数」と、その購買客がX円の商品をY個購入した時の「客単価」との積によって示されるから、購買客が収益を形成する一次的な収益資源であることが分かる。

従って企業の収益（売上）が低迷傾向にあるということは、この公式を使って動向を分析すれば、下記のような結果が得られるはずである。

- ◆商品を買う購買客の数が減少している
- ◆購買客が買物をする回数が減少している
- ◆購買客の買う商品の個数が減少している
- ◆店で商品が目に触れる機会が減っている

売上の低迷・鈍化を抑止し、そこから成長路線に反転させようとするなら、こうした動きに歯止めをかけるための以下のような購買促進策を投入するのが常道ということになろう。

- ◆商品を買う購買客の維持・増加を図る
- ◆購買客の商品を買う回数を増やす
- ◆購買客の買う商品の個数を増やす
- ◆売場の商品露出と価値訴求を強化する

このように買い物客の購買行動に直結し、そこに影響を与えることを目的として組み立てられる戦略領域が、「購買促進戦略」である。

一般に販売戦略の中では、このような活動はいわゆる「取引促進戦略」に付随した戦術行動か、店頭での「売場技術（マーチャンダイジング）」の中に位置づけられている。しかし、上述のように購買客が最も根源的な収益資源であると考えるなら、これに直結した「購買促進戦略」は独立の戦略領域として分離させるべきであろう。

販売戦略（マーケティング）や商品戦略の中で、とらえどころのない需要や消費を論じていても、戦略は生まれてこない。購買者という目に見える実像を対象にした戦略領域を確立するべきである。

● 購買促進戦略の基本体系

前頁の右欄に、前項の戦略概念を実務的な業務体系として提示して見た。「購買促進戦略」は、メーカー側で企画・展開するもの、それを取引先の小売店や販路に提案して共同で展開されるもの、そして小売店や販路側が独自に企画・実施するものと、大きくは3通りの場合がある。

そこで表の上欄にはメーカー側で企画する戦略領域を、表の下欄には小売店側で展開される戦術領域を分けて示して見た。購買者の側で見れば、この二つが自分の購買行動に影響を与える供給側の統合的な活動ということになる。

メーカー側の戦略領域は、大きくは「購買客の維持」「購買客の増大」「商品購入量の維持・増大」「商品価値の訴求」の4領域から成り、販売拠点側の戦略領域は、「商品力」と「商品管理体制」の二つの基盤に、「売場形成」「購入促進」「店頭内演出」「来店促進」の4つの機能を加えた6領域から成ると考えてよいだろう。

参考までにそれぞれの戦略領域を構成する下位の支戦略領域ないしは戦術領域を列挙して見たが、そもそもこの戦略領域は、その大半が戦術活動や作業技術といったソフトウェアと、陳列材料や情報物といったハードウェアによって構成されているので、上位に並ぶ抽象的な領域を論じるよりも、この体系を実動段階→作業段階→物品段階にまで細分化して、自社専用の購買促進業務の体系を構築することの方が実践的である。

収益である売上であり、成長を実現するための基本的な決め手となるのは、第一がこれまで以上に売れる商品を売ること、第二がそれをより多くのお客様に買って貰うことの、二つしかない。

この二つのうちの一つ、購買客を維持・増大するための決め手が「購買促進戦略」である。ニーズ・ウォンツ・シーズだの、C Sだのといったカタカナ言語を振り回していても、お遊びの書類や企画書は書けるだろうが、購買客の増減を左右するだけの戦略計画を編成することはできない。

成長路線に転じるためには、戦闘的な戦略思想を固めることと、勝利に直結した戦術・戦闘技術・武器を見いだすことが先決である。