

## 現実の教えているもの

——切り口の多様化と経営課題へのアプローチ——

株式会社総合研究所 専務取締役 森田 稔



今日、企業が直面している現実には、かつてそれら現実が企業に教えたものとはまったく異なった多様な原理を教えているものであろう。しかし、必ずしも、それが容易に理解されるまでに至っていない。理解されないまま、企業発展の戦略が実践されるため、企業存立の成否が問われることにもなる。いまだに、月々の企業倒産が、1600ないし1700件を超え、年間ペースで2万件前後におよんでいることは、何よりの証拠であろう。

理解の不十分さは、現実の教えているものの切り口いかんにかかわっているのではなからうか。その背景となっている現実に対して、市場の販売競争が激しい余りに、しばしば思いつきやひらめきに近い判断（しかし、それなりに体裁を整えた分析をふまえたもの）に依拠しているのではなからうか。この点に関して1つの例示でしかないが次のようなことがいえそうである。

競争的商品市場における競争に遭遇した企業は一方で既存商品の市場シェア確保競争に立たされると同時に、新商品開発競争に立たされる。製品供給ラインの多様化のみならず、価格・サービス・ブランド化などの対応に迫られている。また、販売や販売促進・広告などのコミュニケーション・ミックスの戦略的対応、流通チャネルや物的流通などの流通ミックスの戦略的対応を迫られているのである。結果としては多品種化である。このことが、企業にとって2つの戦略行動を誘発しているのである。1つは多品種化競争への対応であり、2つは経営課題への対応である。前者は、製品のポートフォリオ管理であり、後者は企業の多角化・業態の多様化ともなうCI（コーポレイタ

イデンティティ）の展開である。

前者についての切り口を示せば、多品種化競争を激化させているのは1つには消費者の性向・購買行動の変化で、ここでは、所得水準の向上ともなう生活水準の向上と平準化（中産階級意識の上昇）、衣食住に対する充足度の保証などともない、大衆的な消費（マスプロ・マスセルにより供給される商品）の成長に限度が現われ、それらにとって代り、華（Rich）・鮮（Fresh）・軽（Light）・我（Personal）ないわば感性的な消費が成長しているという調査がある。

また別の調査は、ブランド志向も「世間寄り」の、購買時に興奮度の高い自慢ブランド（舶来・デパートブランドなど）や興奮度の低い安心ブランド（売れ筋・伝統ブランドなど）から「自分寄り」の、興奮度の高い快感ブランド（デザイナー・専門店ブランドなど）や興奮度の低い愛着ブランド（掘り出し・地場ブランドなど）への変化を示しはじめていると報告している。

これらの消費者の購買行動の性向の変化は、商品供給市場への国内・外企業（先進国・中進国など）による新規参入の激増とあいまって、製品が市場に導入されてから姿を消すまでの売上高の推移によって示される商品のライフ・サイクル（製品寿命——導入期・成長期・競争期・成熟期・衰退期を成長期・競争期・成熟期の期間の短縮化を通じて、人間の寿命の長期化とは逆にきわめて短いものとしてきている。それだけに販売対象となる消費者の長寿化による世代セグメントが多くなると同時に、消費者の多様な価値観による商品選択にも対応した多品種化が、ますます進行す

るのである。ある調査によれば、メーカー1社平均の供給商品アイテムは、全業種平均で4,700品種を超えるし、繊維メーカーでは8,500余、パルプ・紙メーカーですら5,600余、鉄鋼メーカーで380余である。他方、商業1社平均の取扱商品アイテムは26,000余にのぼっている。

これら多品種化した商品の特性にも変化があらわれている。メーカーによる資源面からのコスト節約型志向が、資源効率の商品づくり、価格面での競争の商品づくり、ひいては高付加価値商品づくり(知識集約型商品)にともない、製品そのものの重・厚・長・大型タイプのものから、軽・薄・短・小タイプのものへの転換が、より多くの業種分野で促進されていったのである。これら軽薄短小化をとともなう多品種化現象と販売競争の激化に対応するための注文単位の小口化・納期の短縮化とは、販売コストを上昇させるのみならず、迅速性をとともなう多頻少量物流を通じて物流コストをも上昇させる。在庫の極度の圧縮を通じて在庫・保管コストの圧縮につながる。流通チャネルの見直し、ジャストインタイムの物的流通システムの確立へを必須とするようになる。多品種化という現実の教えるものは、ますますその典型的な企業行動パターンを市場動向とからめて把握しようとする場合、どういう切り口で分析するかが重要となろう。多様化時代に相応した多様な切り口からのアプローチの必要性を現実が教えているのではなからうか。消費面にあらわれた『大衆的・一般的・理性的』である側面と華鮮軽我といういわば「しゃれていてリッチな」・フレッシュで健康的な・軽快で明るく現代的な・知性的で個性的ないわゆる『感性的』である側面、この双方からの切り口もあろうし、生産面に現われた軽薄短小化のみが切り口ではないことを知る必要がある。

多品種化の帰結は、多角化戦略行動である。やがては業態の多様化いわばクロスオーバーが企業戦略として台頭してくる。ある化学メーカーは、年間6,000億円弱の売上のうち繊維・化成品・プ

ラスチック・食品・建材の構成比が、5年前には37:31:14:5:13であったが、5年後(売上高倍増)には20:20:10:12:18にしようとして計画しているし、ある繊維メーカーは、5,000億円弱の売上構成比が、繊維・プラスチック・ケミカル・新事業について、5年前には73:17:6:4、今後の5年後には50:30:8:12にしようとして計画している。これらの例示は、今日枚挙にいとまがない。

経営課題として新製品技術開発の強化を8割強が、多角化・新事業展開を3割のメーカーがとりあげ、またQCやTQCなどの活動を通じて半数以上の企業が経営全般の活性化運動を展開している。企業において多角化、業態の多様化・細分化が急速に進展していく過程に入ったといえよう。

製造業では1割弱だが、商業(デパート・スーパーなど)では、8割の企業がCIの導入に意欲表示している。包装紙・広告内容・ロゴタイプ・コーポレートカラー・ユニフォーム・シンボルカラーの変更については50%強の企業が社名・社名の変更が2割強の企業で考慮されているとみられる。これらのCIの効果については長期的には業績の向上を8割近い企業がもくろんでいる。

多角化・業態への対応が、顧客向けのみならず社員にも「わが社」が何をやっているのか、外部にどう受けとられているか、がわからなくなりつつある時、10億余の費用をかけても社名変更というドラマチックなCIに踏み切る段階に至ったのである。社名変更もカナ文字化・横文字化や短い社名化など、ここにも軽薄短小化・華鮮軽我化の匂いがみられる。多品種化、多角化、業態の多様化・細分化、CI戦略の展開には、現実の教える切り口を見出すための適切なツールが求められている。経営課題解決のための戦略立案に当って、いくつかの代替案を立案し、評価尺度を設定し、戦略案を評価するという手順に習熟し、しかもこの結果に十分な説得力をもちうるORワーカーが製造分野にとどまらず、広く流通分野にも活躍されることを期待しているものである。