

生活者主義時代の価格創造経営の提言

1995. 6. 1

生活者主義時代の価格創造経営の提言

〈内 容〉

第1部 価格創造経営の概念	1
1 低価格化は既定の条件	1
2 価格創造経営とは	2
3 価格は市場に、メーカーはモノづくりに	3
4 「破壊」から「同盟」へ	4
5 生活者主義時代と企業の「都合」	5
6 低価格化対応4戦略	6
第2部 価格創造経営の実践	8
1 個・専・連・単	8
2 コスト1/2計画	9
3 スピード経営	12
4 「愛着商品」開発	14

第1部 価格創造経営の概念

日本経済は、バブル後不況のトンネルを経て、最近は消費の動向にやや好転の兆しはあるが、一部の業界を除いて本格的回復には到っていない。欧州や米国などに比べ、わが国だけは好循環から取り残されているように見える。

国内では消費財を中心に、いわゆる価格革命—低価格化の動向が引き続き強く、企業の収益力はその頭を押えられ、このために減益になる例が出始めている。引き続き円高によって、わが国の人件費レベルは世界最高クラスとなり、輸出競争力は低下する一方だが、皮肉にも国民には、真の豊かさを享受していないことに不満が続いている。

また最近では、企業の人員縮減によって、全産業の従業員総数は戦後始めて減少に転じ、雇用の新規創出努力の必要が認識されてきている。しかし、起業者たるよりは被傭者となることを選ぶ安易かつ保守的な傾向は、日本の将来に対し暗影を投げている。

こうした複雑かつ見通し難の時期にあたり、企業はいかに考え、いかにこの事態に処すべきか。これからの道をもとに考えるため、若干の提言をしたい。

1 低価格化は既定の条件

日用雑貨、食品、衣料、家電などを中心とする一連の「低価格化」の動向は、ときに緩急の速度の変化を見せつつも、いま消費財市場において一貫した流れとなっている。

企業の収益を確保する立場からは、販売価格の低下は望ましからぬことではあるが、大きくは冷戦解消による経済基調のデフレ化、円高による安値輸入品の増大、米国はじめ主要国の低価格化動向などからすると、わが国においてもこれはすでに既定の事実として認めざるを得ない。

とくに日本は、今なお大きな内外価格差を抱えており、この解消のためにも低価格化は歓迎され、またすでにはじまっている賃上げ率の低下を、物価の引

下げによって補うことは、今後重要な意味を持つ。

とくにわが国では、GNPの上昇にもかかわらず、国民の実質生活水準はそれほど上らず、真に豊かな生活がなかなか実現しないことは極めて大きな問題であり、企業はこれに真剣に取り組まなくてはならない段階にあると考えられる。

2 価格創造経営とは

「価値」と「価格」。この問題は、ここに我々が改めて考えなくてはならない問題を提起している。まず「価値」とは、物事の役に立つ性質や程度、値打ち、効用を意味する。

そして「価格」とは、生活者がその「価値」を貨幣で定量的に評価した結果である。

生活者が評価する価値……つまり価格は、生産・流通に携わる者にとって万事の基本であり、小売価格・仕入価格・メーカー出荷価格および必要な製造原価は、これを基準に逆算的に決まる性質を持つ。

ここでいう価格創造経営とは、生活者が満足できる価格の商品を、企業が必要とする利益を確保しつつ、主体的に生産供給できる経営を指す。

われわれは、生活者が満足する商品を、満足する価格で、主体的に作り出す必要がある。価格は破壊の対象ではなく、われわれが生活者という鏡に写し、工夫と努力によって価格を創造する。その大前提は、まずそれだけの価値のあるものを生み出すことであり、そして価値は、その価格を上廻るものであることを要する。

生み出す価格については、生活者がその個性や生活条件に応じ、安くも高くも自在に選択することのできる幅が必要である。生活の豊さとは、生活の方法に自由選択の幅のある状態であり、これが価格を創造するときの条件である。

価格創造の次の条件は、企業の必要とする利益を確保できることである。このためには、いろいろな努力を必要とするが、市場の情勢に流され、不本意ながら他動的に不採算の価格で売らざるを得ないのは、ここでいう価格創造ではない。これはあくまでも自主性を前提とし、価格節度を重視し、みずからの発

意による商品の廃止、新製品による代替、あるいは自主的な値下げである必要がある。

生活者の満足する価格で、必要な利益を確保しつつ生産供給するためには、原材料から生活者に届けるまでの全プロセスにおいてコストを引下げ、すべてのロスを最小にし、かつ新商品開発を進めるなど、各種の努力を積み重ねなくてはならない。こうした経営態度を、価格創造経営と呼びたい。

3 価格は市場に、メーカーはモノづくりに

最近の動向では、消費財メーカーが流通各段階での価格管理や、希望小売価格の提示から後退し、オープン価格制を採る企業が増加しつつある。

戦後日本の政府は、生産復興と国際競争力強化のため生産者を保護育成することに重点を置き、どちらかといえば消費者を重視しなかった。製造企業も自らの活動のための販売網を整備し、その営業部の主要な機能の一つを値崩れ防止、最終小売価格コントロールにおいたのは、自然な成り行きであった。

しかし生産者育成の目的はほぼ果され、社会的には生活者の利益を中心とする発想が強くなり、独禁法も強化されてきた。近年の状況では、小売価格の決定は生活者と流通企業の手任せられ、メーカーの最終価格への影響力は後退しつつある。

メーカーが市場に供給した商品の価格は、生活者と流通企業によって市場で決定され、メーカーは、いかにより価値のあるモノやサービスを、いかにより安く顧客に供給できるか。ここに努力を集中する。そして流通企業も、顧客の欲求にフィットしたものを、いかにより安い費用で届けるかを工夫する。

こうした分業を明確に推進するのが、これからの時代であり、メーカーと流通企業は、それぞれ本来の機能に集中すべき段階にあるといえよう。

ただしメーカーは、自社商品の最終小売価格がいくらで、いまどのような動向にあり、いかに競合しているかについては、今まで以上にその実態を、詳細的確に把握している必要がある。

それはメーカーにとって、自らの努力の結果を評価された結果を知り、所要の処置を講じるための重要なポイントである。メーカーは流通企業からの価格

情報や定点観測網の整備、あるいはその他の方法によって自己の商品の実効価格を正しく掴み、必要な価格-コスト政策を展開する必要がある。

4 「破壊」から「同盟」へ

もともと「価格破壊」の語源となった城山三郎氏の小説は、メーカーが小売価格を支配していた当時において、その価格秩序を破壊しようとする流通人を描いたものであった。

しかしまでは、なによりもまず生活者の完全な満足を追求することが優先であって、製造と流通が相争っているのは、知識が豊富な生活者の欲求を満たすことはできない。製造業と流通業は力を合わせ、真に生活者のためになるという大目的に結集すべきときである。

米国においては、大型小売店が納入メーカーにPOSデータを公開し、メーカーのコスト引下げ努力、商品開発努力に協力するとともに、小売店の店頭欠品をメーカーが自動補充して小売り側の負担を減らすことを可能にし、また電子決済方式によって互いの事務コストを引下げるなど、一企業の単位を越えた製販同盟によって大幅なコスト引下げを実現し、これを最終小売価格の引下げに連結している例が多い。

いまわが国でも、この種の製販同盟は先進的な諸企業によって進められつつあり、今後大きな成果が期待される。

製販同盟を成功させるには、まず自社と釣り合いのとれた、その経営態度が互いに尊敬できる相手を選ぶことが必要で、大メーカーと中小企業、あるいは大流通業と中小メーカーの組み合わせでは、うまく目的を達することはできない。また相互の信頼感、情報の共有、互いに相手のためになる互恵の精神、この3つが重要である。

これからは、企業の単位にこだわらぬ、1企業の枠を超えた協力の発想と実行が重要であり、来るべき競争は異なる製販同盟単位で行われる可能性が高い。どこと組むかが問題である。

また日本の現状では、まずメーカーと問屋の「取引契約」を、明確に結ぶ習慣を確立しなくてはならないだろう。その上で数か年の計画により、物流や

付帯サービスなどの問屋機能の分化と、特定機能を持たぬ帳合店の漸減、取引条件の簡素単純化などを段階的かつ可及的速やかに達成していく必要がある。

とくに取引条件の「契約化」は、製・販双方が最初に克服すべき最大の課題である。もたれあいを排除し、近代的合理的な経営によって互いに自立した経営を展開するには、過去の経緯と訣別する不退転の決意を要する。

製造企業と流通企業が競いあい、敵対する時代は過ぎた。さらなる低価格化を実現し、変転ただならぬ生活者の欲求に正しく対応するには、秘密主義を捨てて製販たがいに持つ情報を公開しあい、新しいシステムを互いの協力で速やかに築きあげるべきだろう。

5 生活者主義時代と企業の「都合」

いままでの産業に対する施策は、弱い企業を保護するため、結果的には生活者の利便を無視し、ときにその犠牲を強いるものであった。

いわゆる「護送船団型」の行政は、その業界で最も船足の遅い中小企業群のスピードに全体の船足を揃えるもので、中小商店を保護するための大店法は、その最たるものであった。

しかしながら、こうした風向きは徐々に変わりつつある。日用雑貨・衣料・食品などの量産品では、小規模の生産者や流通業者は、コストの面で結局高くなる傾向があり、これを保護しようとするれば生活者の負担を増やすことになる。

生活者は、供給者の大小を区別せず、ただひたすら価値があり安いものを求める。したがって競争は、結果的に大規模な製造・流通業者に有利となり、中小業者は製販ともに不利な傾向を生じる。

今では、各種規制緩和が日程に上がりつつあり、生活者を犠牲にした中小保護は逐次許されなくなる形勢にあり、また大メーカーは今までのように、傘下の中小企業保護を続けるだけのゆとりを失いつつある。中小企業は、真に自力、および共同化の力で生きて行かねばならぬ時代が近づいている。

しかし中小企業は、決して弱者ではない。量産消費財分野でこそ短所は目立つが、生かすべき長所は他にいくらでもある。研究開発の面における小規模の優位は周知の事実であり、小回りが効き、量がまとまらぬ隙間市場に強く、個

別生産特注品の生産や、広がりつつあるサービス産業市場での企業化に、持てる力の発揮が期待される。

生活者の個性化に対応する個別生産・研究開発・隙間市場・サービス産業などにこそ、中小企業の強みを生かすべきで、いたずらにいままでの市場にこだわらず、大胆な転業や業態転換によって、経営を継続発展させるべき時期といえよう。

無論こうした努力のほかに、国および産業界に対しては、国内における新雇用創造のために、別途の努力が要請されることはいうまでもない。

6 低価格化対応 4 戦略

企業が低価格化に対応しつつ、同時に必要な利益を確保していくには、4つの戦略が同時に必要と考えられる。

その第1は、いずれの道を採用にせよ、連続・全面コスト引下げ体制を確立することである。連続的に起きる価格低下に対しては、同じくコスト、仕入価格引下げを連続的に、かつ多段階型の中長期計画によって果たさねばなるまい。

コスト引下げやロス排除には、工場、仕入れ部門、店舗など、いままで中心となってきた部門以外の、社内のすべての部門がこれに参加する必要がある。

また低価格化に限度があり、自社では各種の努力をしても正常な採算に乗りにくくなったときは、明確な意思のもとに生産や販売を廃止すべき場合が増えよう。品揃えにこだわり過ぎ、フルライン体制によって顧客の誘引を図る時代は過ぎつつある。

第2の戦略は、商品の差別力強化を徹底させることである。商品の機能に模倣しにくい特色を持たせるほか、生産販売設備の自社開発、開発輸入の工夫などによって、品質もしくはコスト、あるいはその両方で他に顕著な差をつけ、同種商品の競合を避ける体制を作る。

メーカーの設備自社開発は、品質・コストの差別力を大きくするだけでなく、海外移転の準備にも欠くことができない。流通企業の行う開発輸入は、価格差以外の特徴をさらに強化する必要がある。PB商品は、メーカーと同レベル以

上の改善改革密度が必要である。

また一般に新製品は、他社が追いつくまでは差別力があり、価格低下の対象となりにくく、急速な価格低下の嵐の中にあって、新製品は収益力の確保に重要な存在となっている。新製品開発を連続的に行う体制を構築することは、低価格対応戦略として重要である。

第3は競争回避戦略である。低価格競争は主として、日用雑貨、食品、衣料、家庭電器などの実用消費財分野で起っており、かつこれらは量産品である。したがって量産品でなく個別受注品、実用品でなく中高級の趣味嗜好品、消費財でなく生産財を中心とする商品構成割合を増やすことによって、価格競争を相当程度回避することができる。

むろん、実用消費財メーカーに供給する原材料やサービスは、価格引下げ要求をまともに受けるであろうし、個別受注品でも量産品を一部個別化した程度のもものは、過当競争を免れることは難しい。

第4は、一貫製造販売方式の導入である。メーカーが、例えば自動車・住宅産業のような実質直販方式や、各種の無店舗販売方式を採ったり、流通業が、開発輸入や工場の系列化などによってこれを果たすやり方である。

ただしこれらの方式を考えると、それなりの必然性を必要とし、たんに自社がコントロールできる部分を増やしたいという発想だけでは駄目であろう。問題は、その方式によって、生活者の満足を確実に得られるかどうかにある。

低価格化への対応には、まずコスト引下げ活動を広範に行ってその利益を留保し、時期至れば先手で値下げしてシェア拡大につなげる。これと平行して、新商品連続開発の体制を整え、また量産消費財以外の分野への多角化を進める。いずれにせよ準備なきまま、受動的に値下げをやむなくすることは避けるべきであり、新商品開発や競争回避多角化などによって、あくまでも主体性ある行動をとることが望ましい。

第2部 価格創造経営の実践

価格創造経営とは、生活者が満足する価格の商品を、企業の必要とする利益を実現しつつ、主体的に生産供給できる経営を指す。

これを実現するには、生活者が安くも高くも生活を自在に選択できる幅を持つ商品供給が必要であり、同時に企業はこの活動によって、必要な利益を確保する必要がある。連続的コスト引下げとともに、新商品開発と競合回避のための多角化を平行して進め、不本意な値下げに対し、主体性を確保することが望ましい、ということが第1部の内容であった。

第2部では、これを実践するときの諸問題について提案する。

1 個・専・連・単

第1部で述べた価格創造経営の考え方を要約すると、

大量から個別選択へ

総合から専門集中へ

分業から連鎖協創へ

複雑さから単純高質へ

これらの変革を実現することだということができよう。

大量----->個別選択	個性的生活者の視点から商品選択・価格選択・価値選択・使い方選択の幅をより拡大すること。
総合----->専門集中	流通・製造及びそれぞれの企業は本来機能に集中化すること。生活者は専門集中を望んでいる。
分業----->連鎖協創	製販は価値連鎖にそって同盟し、世界的レベルでコストの管理と価値の最大化のために協創活動を行うこと。
複雑----->単純高質	生活者の視点から、生産と流通のバラエティを減少して単純化し、質を高め、低コスト化で先行すること。

第1部で述べた価格創造経営のキーワードを要約すると、「個・専・連・単」ということになる。

個別選択・専門集中・連鎖協創・単純高質。この視点にもとづく価格創造経営の重点実践策として、次の諸施策を提言したい。

第1 コスト1/2計画

第2 スピード経営

第3 「愛着商品」開発

2 コスト1/2計画

低価格化に対応する共通最大の戦略は、いうまでもなく、自社のコストを連続的に大幅に引下げることである。しかもそれは、製造原価、仕入れ原価の範囲に止まらず、本社や管理部門などに対しても、同様に連続引下げを行う必要がある。

コスト削減目標は、現在の2分の1のレベルに定める必要がある。いま消費財のコスト引下げは、これくらい思い切った最終目標が必要であり、現在の企業をめぐる厳しい環境を全員に周知させ、革新のコミットメントを得るためにも、これが重要と考えられる。

トヨタの大野耐一氏は2分の1主義であった。松下幸之助氏も、5~6%くらいの引下げ要求では、基本発想を変えないのでなかなか達成はできないが、これを半値とか3分の1にと言われれば発想を変えざるを得ず、変えれば可能性も出てくる、という意味のことを言っている。

思い切った目標は、皆の発想を変革するために必要であり、それは製造・流通にかかわらず同じである。販管費率やロス率その他、管理上必要な定数についての思い切った目標値を再確立し、長期計画による段階的改質を促進する必要がある。

コストハーフ実現のためには、いま急がれている海外購売・仕入機能強化や工場海外移転などのほか、各種の努力を要する。必要な考え方を例示すると、

次の通りである。

(1) 製販同盟型コスト引下げ

米国食品業界4団体が、1980年代に流通コンサルタント会社と共同開発したECR (Efficient Consumer Response) は、注目を要する新経営技術である。

チェーンストアからメーカーへPOS情報を公開し、メーカーから各店に対しJITで商品を自動供給する。店頭の商品もメーカーが自動補充する方式で、小売店の構造、レイアウトからカテゴリー管理、物流システムの改革までを含む新しい経営技術である。

流通機構は日米で構造の違いが目立ち、それを理由とする反論もあるが、日本も徐々により合理的でコストの安い方式に近づいていくであろう。日本でもECRやCAL S (Continuous Acquisition and Life-cycle Support) の考え方と方法につき、学習と経営への取り入れが始まっている。

これからのコスト引下げの重点のひとつは、製と販の境界に置かれることになる。取引条件の整理簡素化や物流コストの革新は、これからの製販両方にとって重要な課題であり、製販同盟は必然的な流れとして、あらたな展開を生むであろう。

(2) 本質的コスト発生源への切り込み

コストハーフ実現のためには、より本質的なコストの発生源に直接迫り、それを減らし、簡素化することが必要である。

大きな引下げ成果を生むには、メーカーでは商品種類数・部品点数・原材料種類数、工程数・反応数・使用設備数などの縮減。流通業でいえば、取引店数・取引経路数・物流経路数・カテゴリー数・扱い商品数などの単純化が必要である。

むしろこれらの縮減には、半面留意すべきこともあるが、こうしたアプローチは、成長率低下ないし成長が止まった段階におけるコスト引下げの常道である。コスト引下げのポイントは、従来と変わらなくてはならない。

この段階での決め手は、すべての複雑性の排除であり、バラエティ・リダ

クシヨシ (VRP) が問題なのである。こうした意味では、流通段階における、「親切だがコストのバランスを欠いた諸サービス」は、問題といえよう。

(3) 管理点数の削減

常時注意を払っていなくてはならない管理上のポイント、つまり管理点数をどれくらい減らすことができるかも、製造流通ともに重要である。たとえばメーカーでの不良発生や設備停止、店舗での死に筋商品の把握その他がこれにあたる。

管理点数を削減するには、まずそれぞれの管理者ごとに、自己の管理点を改めて明確に攪み分解する必要がある、それを設備施設改革、組織レイアウト変更、特定機能のアウトソーシング (外注取引化)、自動アラーム化、その他の新方式によって、管理上の注意分散を縮小する。

管理点数が多すぎると、必然的に盲点ができ、これがコストを著増させる原因となる。

(4) 設備・施設の自社開発

メーカーにとって自社設備を自力で開発する能力は、今大幅のコスト引下げと差別力強化の要請に対し戦略的重要性を持っている。(第1部参照)

流通業における施設や店内構造、各種道具の開発も、向上の余地が大きい。設備・施設開発機能は、人的にも物的にも重点強化を要する。

(5) 伝統的システムの再点検改革

加工組立企業が、伝統的な流れ作業方式を捨て、少人数の多能工・自己完結型生産形態に移行し、成果を上げている工場が増えているのは、注目すべき動きである。とくに直接的なコスト引下げ効果だけでなく、周辺のコスト要素を重視し、大きな視野で総合的に考えるべきことを、この例は教えている。

「組立はコンベアライン」といった固定観念を捨て、伝統的な生産販売形態から脱却することは、この例に限らず極めて重要であり、従来の流通・製造の常識となっている諸方式やシステムは一度疑ってかかり、変化の大きい

現在の諸条件でもそれは最適なのか、再検討する必要がある。

3 スピード経営

ここでスピード経営とは、経営におけるすべての速度、スピードを向上させることである。

生活者の変化のスピードはますます高まっており、それにつれて企業のリスポンズ自体も早くなりつつある。このなかで他社におくれをとってはならず、「ツーと言えはカー」と応じる、どこにも負けぬ反応の早い会社に変身する必要がある。

変化の早い社会では、万事に小回りが効くことが重要であり、他に先んじて必要なことを成し遂げる力が重要な意味を持つ。

スピードを高める対象は、おおむね3つあると考えられる。

(1) 決定のスピード

第1の対象は、「決定」のスピードである。決定は、経営者層から第一線まで各層で行われているが、最も重要なのはトップ層の意思決定のスピードアップである。

最近では以前に比べ、経営者層の決定スピードも向上してきたが、問題なのは、「各部門任せでは、何時までも決定できない性格」の案件である。例えば本社のスリム化の決定や、不採算事業からの撤退など、いずれもトップダウンで推進すべき問題が各部門幹部に任せられ、放任されているような事態をまず解決する必要がある。意思決定機関が不明確になる傾向のある巨大企業では、例えばGM社のように、重要事項について少数で迅速な決定ができる新たな機関を、組織し直すことが必要である。

欧米に比し日本の本社は肥大化し多人数であり、そのこと自体がスピードを遅くする要因である。本社では、全従業員の1%ないし3%の人員規模とすることをトップダウンで実現し、余剰人員を各事業部門に移すことが望ましい。

トップは決定のため改めて部下幹部の意見を聞き、さらに思い切った権限

委譲を行うべきであろう。最近増えている社内分社制や、社内組織の段階数削減は、すべて決定速度の向上に役立つ。コスト1/2の項で述べた商品点数・部品点数、工程設備数、管理点数などの減少単純化は、同時にスピードアップ策でもある。

(2) 生産・販売スピード

速度向上対象の第2は、生産販売全プロセスの期間短縮である。商品・工程・管理点の縮小策は、このための代表的な戦略である。

原材料から商品が生活者に届けられるまでのプロセス全体を通じ、その長さを可能な限り圧縮し、経由点を省くアプローチは、さらに経営者の勇断を要する。これは日本におけるリ・エンジニアリングの最大の課題であり、とくに流通の面で重要である。

生産販売プロセスにおけるジャストインタイム化。そのためのシステム再構築を急ぐ必要がある。いまJIT化されていない部分を明確にし、アウトソーシングを含むシステムの改善が求められる。

(3) 全社員リスポンス速度

スピード化の第3の対象は、社内全員の「リスポンス速度」。すべての内部外部からの要求や依頼・照会などに対し、打てば響く、小気味のよい、敏速な反応をする会社を作りあげることであり、さらに関連各部門や顧客を、そのリスポンスの速度や態度によって、感動させるだけの会社となることを目標としたい。

すべてのリクエストに対するリスポンス速度の向上には、EDIや電子メール・電子決済など情報装備の充実を必要とするが、その本質はその企業内部の風土問題であり、社内の価値観や行動習慣を変革することである。この種の改革は、今後競争の激化とともに否応なしに促進され、これに適應できない企業は、遂次脱落せざるを得なくなるだろう。

この変革を果たすためには、まずトップがその決意を全員に示し、経営者全員がその日常行動において、クイックリスポンスの模範を示す必要がある。そしてミドルマネジメントに対し、これに続くことを要求する。

トップ層の決定スピードが迅速になれば、社内のスピードは必ず連動して早くなる。経営者層は万事につけて迅速な反応を各級幹部に要求し、反応の遅い人は置いていくくらいの勢いを要する。

社員全員は、何時、誰からリスポンスが必要な矢が飛んでくるか判らない状態に置き、模範となる人を公式に賞し、問題の人の行動を変革する責任をその上司に課する必要がある。

この種の風土変革で重要なのは、トップの強いリーダーシップ、特に社内の隅々まで変革しなくては止まぬ根気と精神力である。全員リスポンスの速度があがると、企業の生命線である開発スピードも、必ず上がっていく。

4 「愛着商品」開発

世界にあって、日本に少ない商品がある。それは「愛着商品」である。

ここでいう「愛着商品」とは、生活者がすっかり気に入りに、使えば使うほど愛着が沸く商品であって、耐久財の場合には長期間の愛用を、消耗財のときには長く連続購入使用を習慣とする商品を指す。

新商品開発は、企業の差別力を強化する重要な機能であるが、開発の方向としては、そこそこに売れるものなら何でもいいのではなく、とくにここにいう「愛着商品」を開発することが重要と考えられる。

その理由は、これから開発する商品は、顧客の心をしっかり掴み、その生活者に愛され、生活に密着した商品でなくてはならないからである。マーケットシェアをとるのではなく、ハートシェアをとること。価格のより安い他社の商品が出れば、すぐにそれにとって代わられるようなものではなく、価格以外の差別力を持った商品であることが必要であり、開発に当たっては、この視点から商品をよく検討することが大切である。

「愛着商品」を開発するポイントは、3つ考えられる。

(1) 独創コンセプト企画・開発のシステム化（耐久財）

イタリアやフランスには、愛着商品開発のベストプラクティス企業が多い。トップ自ら生活者研究に時間をかけ、それを楽しんでいる。イタリアファッ

ション業界も愛着商品の宝庫であるが、21世紀までには個人デザイナーの力よりもシステムの競争になるという。創造性も感性も、組織化のやり方によって開発力が向上することが、イタリアでは証明されている。

愛着度の高い耐久財といえ、欧州系の高級車を連想する人が多いが、これらは耐久力があり、他車では不十分だった安全装備を先取りし、スタイルや内装は単純だが洗練されており、飽きがこない感触を持つ。長期間使え、下取り価格も高く、結局安くつくという性質を持つものが多い。ヨーロッパの住宅や住設機器には、さらに学ぶべきものがある。

日本企業は、頻繁なモデルチェンジで生産構造を複雑にし、高コスト構造にしてしまったことへの反省が必要である。使いこなせぬ新機能を付加して価格を引き上げ、「高付加価値化」と号した失敗を忘れるべきではあるまい。

これは生活者を本当に考えていなかったために起こったことであり、生活者を研究把握する仕組みがしっかりしておれば失敗を回避できた筈である。

ただこの種の失敗は、どこの国でも産業の進化の過程で起こしている。大事なことは失敗から学習し、過去にこだわらず明日のための日本発「愛着商品」を増やしていくことであろう。

(2) 連続商品育成（消耗財）

「愛着商品」は開発するものではなく、育成するものである。市場に投入してからの熱心な商品育成努力が、その鍵を握る。愛着度の高い消耗財を開発するのは、耐久財の場合ほど簡単ではないが、まずその商品の持つ弱点を先手で克服し続け、改良改善が他よりも常に先行していることが必要である。育成への熱心な企業行動に、生活者が愛着をもって応じてくれるものである。

日本人は工場や店舗の改善を、愛着を持ってやる習慣を持っている。この力を生活者の視点での商品の育成にも、生かすことが望ましい。

(3) 簡素単純素朴商品

最近では、物的な生活の充足感がいくところまでいき、複雑に発達した諸商品に囲まれた生活に飽きて、反対に簡素単純な生活を求め、その精神生活

知的生活の充実を望む人々が徐々に増えていることは、注目を要しよう。

個々の商品においてその発生の源に帰り、重要な基本機能だけに絞った、丈夫で廉価かつ素朴なデザインの商品の開発は、今後の大きな課題であろう。生活者はいたずらに、多種の機能を求めるものではない。自己の個性的な生活の創造に役立つものを求める傾向は、今後徐々に明確になってくるものと思われる。

第2部 了



生活者主義時代の価格創造経営の提言

社団法人日本能率協会 総合推進事務局
〒105 東京都港区芝公園3-1-22 電話03(3434)6211(大代表)
