

日本経営システム株式会社編



商品と市場の開発

経営改善のヒント



日本経営システム株式会社 編著

商品と市場の開発

経営改善のヒント



有 斐 閣



商品と市場の開発
—経営改善のヒント—

昭和52年9月30日 初版第1刷発行
昭和53年12月20日 初版第4刷発行

¥ 880

編著者 日本経営システム株式会社

発行者 ^え江 ^{ぐさ}草 ^{ただ}忠 ^{あつ}允

東京都千代田区神田神保町2の17

発行所 株式会社 有 斐 閣

電話 東京 (264) 1311 (大代表)
郵便番号 [101] 振替口座東京 6-370 番
本郷支店 [113] 文京区東京大学正門前
京都支店 [606] 左京区田中 門前町44

印刷・堀内印刷 製本・稲村製本

© 1977, 日本経営システム株式会社. Printed in Japan
落丁・乱丁本はお取替えいたします。

3063-099110-8611

まえがき

日本経営システム株式会社は、日本興業銀行の経営研究部を母体として設立した経営コンサルタント会社である。

発足後ようやく八年目を迎えた若い会社であるが、この間われわれが一貫して堅持してきたのは、有能さよりも何よりも誠実さを旨としたという姿勢である。依頼者の言葉の重さを知るために、いかなるときも関係者との協同作業をたつとび、まさしく対話の中から豊かな果実を実らせようとしてきた。

やまめの釣り方はやまめに聞けというのが、当事者に聞き現場に学ぶという徹底した協同作業こそ、日本経営システム株式会社の何よりの特色である。

本書はこのような日常を通じて学んだ経営改善の考え方を、きびしい環境変化に対応した商品と市場の開発を中心テーマとしてとりまとめたものである。できるだけ具体的に述べるため事例紹介の形をとったものが多いが、それらはすべて多くの事例を合成した架空のものであって、実例ではない。この中から経営改善のヒントを汲みとっていただければ有難い。

各章はそれぞれに独立した読物であって、最初から通して読んでいただく仕組にはなっていない。必要に応じてどこからでもお読み願いたい。

本書のとりまとめに当たって執筆を分担したのは次の十二名である。

浅野喜起	楠井嘉兵衛	利谷 求	小野寺俊夫
密田武俊	鮫島宗和	木村俊輔	小阪田興一
小森谷和夫	高島義夫	清水久大	原 泰雄

昭和五十二年八月

日本経営システム株式会社

社長 浅野喜起

序 章 開 発 の 姿 勢

1 ひとすじの道……………1

2 何を失おうと……………4

3 狎れは破戒のもと……………8

4 小口の客……………10

5 信ずるが故に……………13

6 切に思うこと……………15

7 悲しいと思うこと……………17

8 夕映えのベニス……………18

9 お客の気持……………21

第1章 経営改善の基本

はじめに.....	24
-----------	----

1 今一度目的を.....	25
---------------	----

2 広く関係者に.....	27
---------------	----

3 専任のチーム.....	28
---------------	----

4 日程管理.....	30
-------------	----

5 現場に学ぶ.....	31
--------------	----

6 対話の果実.....	34
--------------	----

第2章 業績向上の源泉

37

1 人材.....	37
-----------	----

2 目標.....	43
-----------	----

3 開発.....	46
-----------	----

4 リーダーシップ.....	52
----------------	----

第3章 販売における「地域」の問題

55

.....

第4章 販売政策の点検

はじめに.....55

1 「地域差」と固定観念.....56

信用金庫イメージ(60) 移動人口(60)

2 地域内の較差.....61

3 新製品の販売地域.....64

はじめに.....67

1 大口顧客と小口顧客.....68

2 販売密度.....71

3 一人の顧客.....73

4 需要分担量.....77

5 流通マージン.....79

6 直販とルート販売.....81

第5章 商品開発に取り組む姿勢

85

はじめに.....85

1 常に「原点認識」を忘れない.....85

2 開発にはいる前に、まず事実を謙虚に知る.....89

3 あくなき追求、ねばりの姿勢.....91

4 期限を切る.....94

5 常に現場に立ち帰る.....96

6 「鬼」を育てる.....98

おわりに.....101

第6章 新製品の販売ルート.....103

はじめに.....103

1 販売ルートの選定.....103

販売ルートの特性比較(103) 販売ルート選択の判断基準(107) 販売ルートの選択と補

完対策(III)

2	販売拡大と販売代金の回収確保……………	112
	新製品販売の落とし穴 (112) B社の事例 (113)	
3	販売ルートの育成強化……………	114
	販売ルート各段階に期待する機能と価格体系 (114)	
	販売ルート各段階の経営シミュレーション (116)	
4	テスト販売と重点地域の選定……………	117
	テスト販売の重要性 (117) 重点地域選定の意義 (118)	
第7章	企業環境の変化に対応する製品政策……………	119
1	問題意識……………	119
2	個別企業の対応方法……………	122
	各社の実情 (122) 製品政策確立の手法 (124)	
3	残された疑問——ミクロとマクロ……………	131
第8章	需要調査の盲点……………	133
	はじめに……………	133

第10章

消費者問題と企業の対応

172

第9章

需要分析の留意点

151

はじめに.....

151

1 調査計画の立案.....

152

2 資料・データの収集.....

162

3 データの加工.....

166

資料・データの数字が持つ意味を考える (166) 加工精度は目的にあわせて (169) 多面的な検証が必要 (170) 加工技術を追わないこと (170)

1 市場を創造するという目で見る.....

134

2 希望的観測に流されない.....

137

3 市場の的を絞る.....

140

4 営業と同じ気持で.....

144

5 詰めを怠らない.....

146

おわりに.....

149

目次

はじめに.....	172
1 経営管理システムの整備とその有効活用.....	173
製品開発システム (173) 品質管理システム (176)	
2 消費者窓口の正しい位置づけ.....	179
消費者窓口設置の現況 (179) 消費者窓口の活動実態 (180) 消費者窓口の今後のあり方 (182)	
3 日本型ヒープの導入.....	183
ヒープとは (183) アメリカのヒープの活動内容 (184) ヒープが活躍している背景 (184) わが国におけるヒープの現状 (185) わが国におけるヒープ導入の条件 (186)	
4 消費者問題と男性の役割.....	187
5 消費者志向型戦略立案のためのヒント.....	189
生協運動の原点の理解 (189) 一人の消費者を大切にする姿勢 (190) ソーシャル・マーケティングの視点 (191)	
第11章 卸売りの実態と効率化の課題.....	192
はじめに.....	192
1 卸売業の概観.....	193

国民経済における商業のウエイト (193) 卸売りのマクロ的な動向 (193)

2 卸売流通の実態……………196

繊維 (紳士服) (197) 加工食品 (缶詰) (202) 家電 (205) 出版物 (209)

3 卸売流通の効率化方策……………211

効率化方策の重点方向 (211) 卸売企業の対応策 (212)

第12章 都市計画におけるショッピング施設の総合計画モデル……………216

まえがき……………216

1 都市づくりのビジョンとショッピング施設の需要予測……………217

住民のニーズと都市づくりのビジョン (217) 都市づくりのビジョンとショッピング施設の建設 (218) ショッピング施設の需要予測の基本的な考え方 (218)

2 ショッピング施設の需要予測方法の概要……………220

商圏の設定 (220) 人口、所得および消費の予測 (220) 各商圏相互間の消費購買力の吸引・流出関係の予測 (222) 対象商圏の購買需要と需要売り場面積の推計 (227)

3 ショッピング施設の総合計画モデル……………228

総合計画シミュレーションモデルの概要 (228) モデルを活用するにあたっての留意事項 (231)

序 章 開発の姿勢

Ⅰ ひとすじの道

「コパル」がシャッター一途に打ち込んでいたとき、その技術を生かしてタイムスイッチを手がけてはとすめる人があった。金を貸そうといってくる銀行もあった。しかし社長の笠井さんは耳を貸さなかった。シャッターよりやさしいものに手を出したら腕がなまるという気持ちがあったからである。やがて日本一、否世界一のシャッター会社になったコパルは、いつの間にかその卓抜した精密アセンブル技術を生かして、デジタルクロックの開発にも成功していた。ひとすじの道をきわめた果ての新製品である。そしていつのまにかシャッターとデジタルクロックの「コパル」になった。みごとというほかはない。

ファスナーの吉田工業、原料から製品まで、しかもファスナー製造機械まで、すべてを一貫生産する異色の経営で今日を築いた。

田舎の小さな会社が、一分間に四〇〇〇回転もの機関銃のようなスピードで務歯（むし）を加工しながら、それをそのままテープに植え付けるチェーンマシンを開発したとき、世間は驚嘆した。しかしその後たかがファスナー業者が、テープを確保するために織布からさらに紡績まで手を出すと聞いたときは、あきれてしまった。さらに勢いに乗って、小さな務歯や引き手用のアルミ合金や銅合金を、自分で溶解・精錬するときいたときは、何も一貫化だけが合理化ではなからう、身の程を考えるようにとこそって反対し、思いとどまらせようとした。吉田さんはその反対をひとつずつはらいのけて今日の一貫体制をつくりあげたのである。

しかし形は同じ一貫体制でも、吉田工業の一貫化は、世間の人が考えたものとはその目的が違っていた。単なる合理化やコスト引き下げを目的とするものではなかった。吉田さんは昭和九年の創業以来四〇年、一貫してお客様第一に考えてきた。お客のクレームを大切にし、納得のゆく製品を納めるということを経営の第一に考えた。衣類にしろ、袋物にしろ、ファスナーは肝心かなめのところに使われる。安い小さな商品であるが、ファスナーの信頼度が、高価なスーツやかばんの価値を左右する。クレームをなくし、お客が安心して使ってくださいるものをつくらなければと考えつづけてきた。

クレームをなくすには、検査をきびしくして不良品をはねてゆくという方法もある。しかしファスナーのように五〇円、一〇〇円の安い商品をいちいち検査しては成り立たない。安いものだからしかたがないともいっておれない。そんなことでは大事なところに使ってもらえない。検査がだめなら、はじめから不良品をつくらないこと、機械の精度を高め、原料の質をよくし、配合の工夫をこらして品質をよくするということが以外に道はない。ひたすらその道を歩いた。

まず機械の工夫にとりかかった。務歯の精度を高めるために設計の工夫をし、メーカーに持ち込んだが、わずかばかりの台数ではまじめに相手にしてもらえない。自分でつくるしかない。務歯と並んでテープのよしあしがファスナーの品質を左右する。テープに関するクレームも多い。伸び縮みしない特別の織り方のテープがほしい。やっと織ってもらえても、おまえのところにしか売れないのだからと法外の値をつけられる。織り方だけでなく糸の工夫も必要になる。特殊な糸の紡ぎ方を工夫しても、大きな紡績は相手にしてくれない。やむなく糸も自分で紡ぎ、テープも自分で織ることになる。

メタルについても同様である。わずかばかりの銅やアルミの合金を、特別の配合でつくってくれるところはない。納得のゆくメタルを手に入れようとすれば、溶解・精錬まで一貫化せざるを得なくなる。

お客のクレームを解消し、信頼されるファスナーをつくりたいと考えて、工夫に工夫を重ねてきたら、いつの間にか一貫体制になっていた。一貫化を目的にしたのではない。おかげで今日では無検査でしかも歩留まり一〇〇パーセント、つまり不良品ゼロを目標とすることができるようになった。同業者との歩留まりの違いがそのまま収益力の違いになる。

ファスナーの品質を追求して到達した軽合金溶解、圧延技術から、やがてアルミサッシが生まれたが、これまた顧客第一の製品計画、販売体制にささえられて見る間にシェアを伸ばし、ファスナーと並んで業界第一の地位を占めるに至った。

「コバル」や吉田工業に限らず、企業はすべて春秋に富んでいる。未来に無限の可能性をもっている。

しかし未来に無限の可能性を夢見た少年も、「年を経て振り返れば、そこにはやはりひとすじの道しかなかったことに気づく」ように、未来とは、ひとすじの道をきわめた果てのものである。過去もそうであるように、未来もまた永遠の今にある。

2 何を失おうと

市販のサラダ油が塩化ビフェニールで汚染されていることがわかり、大騒ぎになったことがある。運悪くその銘柄をマヨネーズの原料に使っていた「キューピー」は、世間の不安を解消するため、直ちに製品の回収をはじめた。

「キューピー」といえば食品衛生では定評のある会社である。日頃徹底した検査を行なったうえ、さらに念のため原料と製品のサンプルを、製造ロットごとに三ヵ月間保存することになっている。騒ぎを知って直ちにその再検査を行なった。異常はなかった。さらに国の指定する機関二カ所にも検査を依頼した。時を経てわかった結果はいずれも白であった。それでも世間の不安は解消しなかった。

折あしく水銀中毒、砒素中毒が多発して、世間は食品公害に敏感になっていったし、検査方法に対する根強い不信もあった。「キューピー」は製品の回収を続け、製造月日のいかんを問わずだまて引き取りに応じた。かくて折から需要期にはいった小売店、スーパーの店頭から、キューピーマヨネーズは一時その姿を消すに至った。

身に覚えのないことで、山のように製品を引き取り、むざむざ廃棄する。人一倍衛生に注意し、自