

支出配分の変化
『経営戦略の前提が変わる2・明日を支配するもの』(P・ドラッカー)

■あらゆる情報の基本

人口構造の変化と同じように重要でありながら、経営戦略上ほとんど関心を払われていない21世紀の現実として、支出配分の変化がある。21世紀に入ってから数十年というものは、この支出配分の変化が、人口構造の変化と同じように大きな意味をもつ。

企業は、市場シェアには気を使う。売り上げを知ろうとし、その増減を気にする。事実あらゆる企業が自らの成長の度合いを把握している。ところが、ほとんどの企業が本当に重要な数字を知らない。すなわち顧客の全支出のうち、「自社が提供するカテゴリーの製品やサービスに使ってもらっている割合」についての数字である。この数字の増減を追っている企業は、事実上皆無といって良い。

支出配分の変化こそ、あらゆる情報の基本である。しかも、必要な情報の中では、むしろ手に入れやすいものである。経営戦略のための基本的な情報である。何故ならば、支出配分は、一度落ち着くならば、長い間そのまま続くからである。一般的にいて、好不況の影響さえ受けることがあまりない。

したがって、支出配分の変化ほど、企業にとって重要なものはない。同じように重要なものが、同一カテゴリー内での変化である。

21世紀の初めの数十年間は、この支出配分のカテゴリー間の変化と、カテゴリー内での変化の双方が、かなり重要なものとなる。ところが、この支出配分の変化に注目している企業やエコノミストはあまりない。そもそも、彼らはそのような問題があることさえ知らない。

(あらゆる経済学者と、極めて多くの企業人が、「20世紀の経済発展は経済活動によってもたらされた」と思っている。そうではない。実際には、20世紀を通じて、先進国では経済的なニーズのために向けられる支出は一貫して減少していた。)

■20世紀の成長分野

20世紀における成長分野は、政府、医療、教育、余暇だった。しかもこの間、生産性や産出能力の伸びのうち、余暇の取り分が他の三つの分野を合わせたものに相当していた。

(1900年当時には、先進国ではほとんどの人が年51週、週6日、60時間働いた。祝日は8日ほどだった。ところが20世紀の終わりには、年47週、週5日、40時間、ドイツでは34時間から35時間働くだけとなった。祝日も増えた。こうして年間労働時間は、かつての3,000時間以上から、ドイツでは1,500時間以下となり、先進国中最も多いアメリカでさえ1,850時間となった。)

これら20世紀における四つの成長分野のうち、支出配分に最も大きな影響を与えたものが政府だった。ただし、政府自身の消費はそれほどではなかった。平時では、最大規模の

支出配分の変化
『経営戦略の前提が変わる 2・明日を支配するもの』(P・ドラッカー)

政府さえ、消費の主体としては小さな存在である。だが、**政府は国民所得の 30%から 50%を再配分する**。政府が国民の支出配分に大きな影響を与えるというのは、主としてこの意味においてである。

1995 年の今日、医療、教育、余暇が財とサービスの大きな消費である。しかしいずれも、そのもたらすものは経済的な満足ではない。

さらに、**政府、医療、教育、余暇の四大成長部門**は、市場経済のものではない。経済学という需要と供給の法則に従わず、価格の影響を受けず、経済学のモデルの外にあって、経済学の理論に従わない。にもかかわらず、これら四つの部門は、先進国では、最も資本主義的な国においてさえ、GNP の半分以上をもっていく。

したがって、企業をはじめあらゆる組織が、自らの経営戦略を考える上で真っ先に検討すべきものが、これら四つの部門における諸々の変化である。しかも今後数十年において、このいずれもが大きく変化することが確実である。

アメリカとイギリスの数字にはまだ現われていないが、GNP の再配分という政府の機能がこれ以上増大することはないと思われる。しかし先進国では、民営化の進捗が期待される一方において、国民の支出配分に大きな影響を与える要因が一つ、新たに登場している。それは、経済資源の用途を大きく左右する新しい規制である。すなわち『**環境対策**』である。したがって、経営戦略を考える上では、やはり政府の政策をまず検討しておかなければならない。

これに対し、余暇はすでに成熟部門であって、衰退部門でさえあるかもしれない。先進国では労働時間の減少は底をついたとみられる。アメリカやイギリスでは労働時間の増大傾向さえ現れている。

(軍需に次いで 20 世紀最大の成長を遂げてきた余暇市場には、衰退市場としての兆候がいくつか現れている。余暇市場において、購買力に相当する『時間』をめぐる競争が過熱している。利益率が低下している。映画館とビデオ・レンタルの例に見られるように、サービス間の差別化が困難になっている。)

医療と教育の二つは、今後とも成長部門であり続ける。人口構造の変化のためである。しかし、いずれも**部門内での様相は一変する**。たとえば、すでに述べたように、教育の分野では学校教育から継続教育への重心の移行が起こる。そして医療の分野では、あらゆる先進国において、さらに激しい変化が起こる。

■成長部門の変化の意味

それでは、これら 20 世紀の成長部門における変化は、個々の分野、あるいは企業、大学、病院、教会など個々の組織の経営戦略にとって、いかなる意味を持つか。

この問いに答えるには、成長産業、成熟産業、衰退産業の別を知ることが必要である。『成

『長産業』とは、需要の伸びが国民所得や人口の伸びを上回る産業である。『成熟産業』とは、両者の伸びがほぼ同じ産業である。『衰退産業』とは前者が後者を下回る産業である。売り上げの絶対量は問題ではない。

(例えば自動車産業のうち普通乗用車は、先進国ではすでに3,40年にわたって衰退産業成長である。成長産業だったのは1960年代までである。ヨーロッパと日本のモータリゼーションが終わった時点である。もちろん世界全体での普通乗用車の売り上げは、今日でも伸びている。しかし、世界全体の国民所得や人口の伸びに比べるならば小さい。

同じように、第一次大戦以降、あるいはすでに1900年以降、先進国に限らず世界全体としての一次産品への支出配分は、戦時を除き、年率にして約0.5%ずつ減少している。食料と工業用原料への支出のいずれもが減少している。1900年以後、一次産品の価格が一貫して低迷した原因はここにある。この傾向は今日も続いている。)

もちろん、成熟産業や衰退産業が復活して、再び成長産業となることはある。

(鉄道車輛や道路建設機械などの輸送関連機材がそうなるかもしれない。先進国では輸送インフラの再整備が著しく遅れている。新興国や途上国では、需要の伸びに数十年は遅れている。その典型が中国である。

はたして、この輸送関連機材への需要は、19世紀半ばのように、経済発展の起爆剤となりうるのか。今の所その気配はない。しかし注視する必要がある。)

繰り返すならば、支出配分の変化ほど、組織の経営戦略にとって、脅威としても機会としても大きな意味を持つものはない。

■現在の成長産業

それでは、今日成長産業となっているものは何か。そこから学ぶべきものは何か。

20世紀後半の30年間における最大の成長産業は、情報産業ではなく、**金融サービス産業**だった。かつて一度も存在したことのない全く新しい種類の金融サービスだった。すなわち、**先進国の中年以降の豊かな人たちの退職準備のための金融サービス**だった。もちろんその背景には、前述の先進国における人口構造の変化があった。

(先進国では、新しく登場した豊かな中流のサービス労働者や知識労働者が、45歳から50歳に達した時、もし長生きしたならば、手にできる退職年金では足りないことに気づき始めた。そこで彼らは、30年後の財政基盤のための投資機会を探し始めた。

こうして生まれた成長産業は、J・P・モルガン、シティバンク、ゴールドマン・サックスなどの法人金融サービスとは異質のものだった。新しく生まれた投資家の関心は、

支出配分の変化
『経営戦略の前提が変わる2・明日を支配するもの』(P・ドラッカー)

金融取引で利益を上げるのではなく、退職後の資金を確保することにあつた。

このことを理解した年金基金や投資信託、あるいは証券会社が、アメリカ、イギリス、そしてヨーロッパ大陸諸国、日本の市場で業績を上げつつある。

だが、大金融機関のほとんどがこの新しい金融サービスを理解しなかった。先進国の支出配分において、金融の取り分が大幅に増大してきたことしか理解できなかった。そのため彼らは、従来型の法人金融サービスを急拡大した。しかし現実には、企業融資や債券発行などの従来型の金融サービスは伸びず、逆に大幅に縮小した。

なぜならば、それは大企業相手の市場だったからである。先進国での成長部門は、日本でさえ、すでに20年も前から中堅企業になっていた。大企業のシェアは低下し始めていた。しかるに、中堅企業は従来型の法人金融サービスの顧客ではなかった。

そのため大金融機関のほとんどが世界的な規模で手を広げた。仕事が少なくなったうえに、競争の激化により利益が上がりなくなったため、アメリカ、イギリス、日本、ドイツ、フランス、スイスの法人金融の巨人たちは、膨大な間接費を賄うためにも、自己勘定取引、すなわちむき出しの投機に入った。もちろん結果は、15世紀のヨーロッパのメディチ家の破綻以降の金融史が教えるように、破局だった。

そして、この成長産業としての金融サービスの方向についての読み違いが、90年代のアジアに発し、今日世界経済全体を脅かすにいたった金融危機の原因の一つとなった。

とはいえ、新しく登場した投資家と、それに伴って生まれた新しい個人金融サービスは、いかなる金融危機にもかかわらず、今後も成長を続けるに違いない。少なくとも、先進国においては、前述の人口構造の変化に則した退職制度が生まれるまでは続かざるを得ない。
ここにもう一つ、別の成長産業の例と得るべき教訓がある。

(今日われわれが**情報**と呼んでいるもの、正しくは**外の世界へのアクセス**が、途上国を含むあらゆる国において、国民所得や人口の伸びを上回る成長産業だったことは誰でも知っている。ただしその誰でもが、情報と聞くと、エレクトロニクスやコンピュータを連想する。だがこの3,40年を見るならば、出版物の発行部数もまた、電子機器と同じように伸びた。

今日世界の二大出版社、ドイツのベルテルスマンとオーストリアのマーダックはアメリカのインテルやマイクロソフト、ドイツのSAPほどの急成長はしていないかも知れない。しかし、電子情報産業全体の平均よりもはるかに成長し、利益を上げている。

すでに世界で最も大きく、しかもさらに成長しつつある出版物市場はアメリカである。ところが、アメリカにはこのことを理解した出版社はなかった。そのためその多くが、ベルテルスマンやマーダックをはじめとする外国の出版社の傘下に入った。この二社は、アメリカ以外でも市場を支配するようになり、アメリカ、ヨーロッパ、日本で成長を続けた。ベルテルスマンは、中国においてさえブック・クラブを経営している。)

支出配分の変化
『経営戦略の前提が変わる2・明日を支配するもの』(P・ドラッカー)

■質的な変化の分析が不可欠

企業にせよ非営利組織にせよ、自らが成長産業、成熟産業、衰退産業のいずれにあるかによって、マネジメントの仕方が変わってくる。

国民経済や人口の伸びよりも大きな需要の伸びがある成長産業では、「自らが未来をつくる」という姿勢での経営が必要となる。イノベーションの先頭を切り、リスクを冒さなければならない。

これに対し成熟産業では、いくつかの的を絞った重要な分野、とくに「コストと品質が意味を持つ分野」でリーダーの地位に立つ経営が必要となる。柔軟性と変化のための経営が必要となる。さらにはニーズの満足の変化に適応できる経営が必要となる。したがって、提携、パートナーシップ、合併が必要となる。

その一例が医薬品産業である。医薬品産業は、第二次大戦直前のサルファ剤と抗生物質の発見以降、ごく最近まで成長産業だった。ところが、90年代に入って成熟産業となった。このことは、「ニーズを満たすためには、遺伝子工学、分子生物学、医療用エレクトロニクス、さらには漢方医学などの力を、いつ必要としてもおかしくない状況に入った」ということを意味することになった。

これらに対し衰退産業では、シェアの奪い合いである量的な拡大より、「コスト削減と品質向上のための体系的な努力」による産業内での地位の確立を目指すことが重要となる。衰退産業では、もはや製品やサービスの差別化は難しい。そのような産業では、製品は市況商品化してくる。高級車は別として、普通乗用車にはすでにその傾向が表れている。

つまるところ、企業、非営利組織のいずれにおいても、経営戦略は「消費者の支出配分の変化」を知り、これに対応しなければならない。そのためには、量的な変化についての情報と共に、質的な変化についての分析が不可欠である。