

《3》業績をもたらす三つの領域 [2] 業績をもたらすもの
[I] 事業の何たるかを理解する（創造する経営者、P・ドラッカー）

「事業が、その製品に対して支払いを受ける」ということは、あまりにも明らかであって、忘れられることは決してない。しかし、「製品には市場がなければならない」ということは明らかでありながら、しばしば忘れられる。さらに、「製品を市場に届けるには、流通チャンネルがなければならない」ということも忘れられる。

企業に働くあまりに多くの人たち、特に生産財メーカーの人たちが、自分は散文で話していたことを知らなかったモリエールの主人公ジュルダン氏のように、流通チャンネルに依存していることはもちろん、流通チャンネルを利用していることさえも、気づいていないかのようである。

製品、市場、流通チャンネルのそれぞれが、事業活動の領域として、それぞれ業績をもたらす。したがって、それぞれが収益上の貢献をもたらすとともに、コストを発生させる。それぞれが、それぞれの資源を割り当てられ、それぞれの将来性を持ち、市場におけるリーダーシップ上の地位を占める。

とはいえ、これら三つの領域は、総合的に、かつ互いの相関関係において分析しなければならない。まったくのところ、最も共通してみられる業績不振の原因の一つは、これらの三つの領域間の不適合にある。

例えば、ある製品が極度に不振であるとする。しかし不振の原因は、製品そのものではなく、単に、間違った市場で、あるいは間違った流通チャンネルによって、販売していることにあるのかもしれない。

（アメリカのある大手食品メーカーが、数年前、グルメ食品を発売した。他の食品は、大規模店舗、特にスーパーで売っていたにもかかわらず、この新製品は、食品専門店だけで売ることになってしまった。そして、この新事業は失敗した。

しかし、その後まもなく、あまり名の知られていない同業他社が、同じような食品をスーパーを通じて売り出して成功した。

グルメ食品は、料理の腕がなくとも、特別の料理を簡単に作れるようにするためのものだった。しかし一般の主婦にとって、食品専門店は、日常利用する流通チャンネルではない。専門店なるものがどこにあるのかを知らず、いわんや、そこで買い物などしたことはない。他方、凝った料理をするために食品専門店で買い物をする少数の主婦にとっては、どのような名をつけられていようと、量産メーカーによってつくられた加工食品は縁のないものだった。

今日アメリカのマスコミ雑誌の苦境は、主としてその流通チャンネルに原因がある。毎週百万部を売る雑誌が、大量流通チャンネルを利用していない。予約購買を勧誘し、個別に雑誌を郵送している。一人の購読者を獲得して、毎号雑誌を郵送するためのコストが、予約購買料よりも高くなってしまっている。

その結果、広告主が、自社の得る価値と読者の得る価値の両方のコストを負担させら

《3》業績をもたらす三つの領域 [2] 業績をもたらすもの
[I] 事業の何たるかを理解する（創造する経営者、P・ドラッカー）

れている。もちろん、喜んで負担しているわけではない。これが実は、昨日の有力誌が、発行部数の新記録をつくった途端に廃刊になっている原因である。

アメリカのマスコミ雑誌が生き残るには、一括予約と一括輸送を戸別配達に結びつけた新しい流通チャンネルが必要である。だが、そのようなシステムは、残念ながらまだない。しかし、全く不可能ではないことは、電話の例が教えてくれているはずである。電話のコストは、システムのためのものでありながら、サービスは個別である。）

市場と流通チャンネルは、業績をもたらす領域として、製品よりも重要なことがある。

製品は、経理上も事業の一部である。事業の領域内にある。しかし、市場と流通チャンネルは、経済的にのみ事業の一部である。

経済的には、製品は、市場にあつて、流通チャンネルを通じて、最終用途のために購入されて初めて製品となる。しかし、市場と流通チャンネルの方は、製品からは独立して存在する。一義的に存在する。製品の方が二義的に存在する。

市場と流通チャンネルは、企業の外部にあるために、製品のように自由にコントロールはできない。製品の変更は命令出来ても、市場や流通チャンネルの変更は命令できない。確かに、ある程度は市場や流通チャンネルを変化させられるが、ごくわずかにすぎない。

（ある家庭用消耗品のメーカーは、アフターサービスのためには、ある製品を「家具店のような専門店で売らなければならない」と考えた。優れた製品であつて評判もよかった。販促も順調だった。専門店の方も、経験のある店員を配置し、ディスプレイにも力を入れてくれた。説明書も十分用意し、万全を期した。しかし、売り上げは伸びなかった。

二ヶ月ほどで消耗されるその製品には、家具店は間違つた流通チャンネルだったのである。そのような製品は、大衆消費財であつて、大衆が買い物をするところで売られなければならない。家具店ではなく、大量販売を志向する小売店で売られなければならない。

そのメーカーは、家具店に大衆を呼び寄せ、買わせようとし、見事に失敗した。しかしやがてこのメーカーも、今日のアメリカの市場では、大量流通が可能なのは、スーパー、デパート、ショッピングセンター、ディスカウントハウスなど、大衆が買い物をする場所であることを認めた。

そこで製品を設計し直し、アフターサービスが不要なものにした。そして大量流通と大量販売によって、製品の品質、消費者の満足、販売促進の効果を実現した。）

流通チャンネルは、重要であるばかりではない。そこには、特有の極めて複雑な事情がある。**流通チャンネルは、流通の経路であると同時に、顧客でもある。流通チャンネルは、製品に適合していると同時に、市場、顧客、最終用途に適合していなければならない。**そしてなおかつ、**製品の方が、顧客としての流通チャンネルと適合していなければならない。**

《3》業績をもたらす三つの領域 [2] 業績をもたらすもの
[I] 事業の何たるかを理解する（創造する経営者、P・ドラッカー）

もちろん、流通チャネルが製品や市場に合っていないければ、失敗する。製品は市場に到達しない。購入されないし、業績をあげることもない。しかし、製品の方が顧客としての流通チャネルに適合していなければ、そして同時に、販売方針が流通チャネルに適合していなければ、顧客としての流通チャネルが買ってこない。

普通、ブランド品の大衆消費財メーカーは、このことを承知している。彼らは、主婦と小売店という、異なる期待と要求を持つ二種類の顧客を持っていることを知っている。しかし、大衆消費財以外のメーカーのうち、このことを知るものはあまりない。

（大衆消費財以外の消費財のメーカーは、小売店を流通チャネルとしてだけ見ている。顧客とまでは見ていない。家電などの産業で、ディーラー関係の問題が慢性化している原因は、ここにある。

逆に、生産財メーカーは、「顧客が流通チャネルである」ということに気付いていない。製紙会社や製パン会社などのユーザーを顧客としてだけ見ている。しかし、生産財のユーザーは、製紙用のモーターや接着剤、製パン用の甘味料を自分の市場や顧客や最終用途のために購入しているのであり、流通チャネルの機能を果たしているのである。

製鋼プロセスでしか使われない化学製品ならば、その売り上げは、鋼材の売り上げいかにかかっている。

もちろん、製鉄会社が他社から購入したり、他の化学製品を使うことになれば、仕事はなくなる。顧客としての製鉄会社を失ったために、仕事がなくなる。しかし、たとえ製鉄会社がその化学品を気に入っても、製鉄会社自身が市場を失うならば、同じように仕事がなくなる。）

生産財メーカーの顧客たる製パン会社などのメーカーは、二つの役割を演ずる。純粹の顧客であるとともに、純粹の流通チャネルである。そしていずれの役割においても、生産財メーカーにとって、致命的に重要な存在である。

例えば合成繊維のメーカーは、服地や衣服のメーカーである顧客の生産プロセスにおいて、自社の製品が使われなくなったならば、それら顧客のそれぞれの市場における業績に対し重大な関心を持たざるを得ない。

そして最後に、先進国、発展途上国のいかに問わず、現代の経済においては、流通チャネルは、技術よりも速く変化する。顧客のニーズや価値観よりもはるかに速く変化する。実際のところ、流通チャネルに関する意思決定のうち、5年たっても陳腐化せず、新しい考え方や根本的な変化が必要にならないものはない。

市場に対してもまた、流通チャネルに対してと同じように、注意を払わなければならない。市場の分析は、製品の分析よりもはるかに多くの洞察を与えてくれ、機会を教えてくれる。好ましからざる現実も明らかにしてくれる。

《3》業績をもたらす三つの領域 [2] 業績をもたらすもの
[I] 事業の何たるかを理解する（創造する経営者、P・ドラッカー）

しかし、企業の分析は、まず製品の分析から入るべきである。分析のプロセスや目的や構造や有効性の証明は、流通チャネルや市場の分析ではなく、業績をもたらす領域として最もなじみのある製品の分析によって確立されなければならない。

しかし、大規模小売店舗の場合は、顧客の消費行動の分析から入るべきかもしれない。よく行われている商品別の分析では、あまり多くは明らかにされない。金融のスーパーマーケットである金融機関の場合も、金融サービス別の分析ではなく、顧客の分析から入るべきであろう。

以上述べてきたことには、一つだけ大きな例外がある。大企業において事業体がいくつかの完全なまとまりになっている場合には、それらの事業体そのものから分析をスタートさせてよい。

そのような事業単位は、製品や製品ライン、あるいはサービスよりも単位が大きいというだけではない。事業全体の業績の方が、個々の製品やサービスよりも現実に近い。事業全体に投入された資源を把握する方が、現実に近い。業績や資金や投資が、大きな誤差なく把握できるからである。

そのような場合には、個々の製品に対する投資は、推測さえできない。したがって、ひとまとまりの事業体として分析した方が、責任も明確にしやすく、目標も設定しやすい。

実は、このような考え方が、組織の分権化の論拠である。同じことが、分析についても言える。しかし、そのようなひとまとまりとしての事業についての分析のあとでは、必ずその事業を構成する製品、市場、流通チャネルという業績の三大領域について、個別の分析が必要である。

しかも、その後再び、事業全体についての総合的な分析が必要である。そしてしかる後に、再び、高度の洞察と理解のもとに、製品についての分析を行うこととなる。