

～明日の製品 (未来の稼ぎ頭) を育てる～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・1級ファイナンシャルプランニング技能士 清成真一

会社の製品には幾つかの分け方があります。既存製品と新製品、低価格品と高価格品、PB製品とNB製品等々切り口を変えれば数十のカテゴリーができます。例えば時間軸で製品を分類できるとすると「昨日 (まで) の製品」「今日の製品」「明日の製品」という括り方もできそうです。本稿ではこの3つの製品区分について考察してみましょう。

1. 時間軸で製品を区分することの意味

今日という時点で会社に売上と利益を獲得してくれている製品は、突然として今日現れたものではありません。数か月前、いや数年前に会社の製品群にラインアップされ、徐々に売り上げを伸ばし、そして今や主力製品として会社業績を牽引してくれているのです。

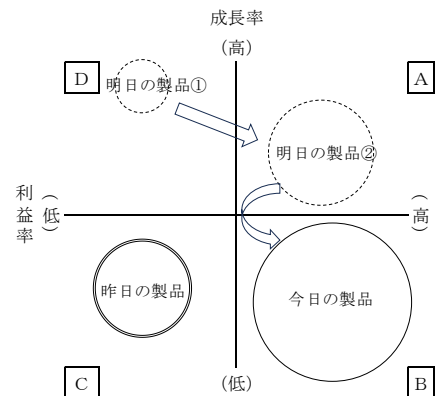
どんな製品でも人の生き様と同じくライフサイクルがあります。開発期—導入期—成長期—成熟期へと連綿と時間が連続的につながっています。そして最後は会社の製品ラインから外れる衰退期へ向かっていくのです。この例のように会社が保有する製品群を時間軸で見えていくと、各製品が製品ライフサイクルのどの時点に位置するのかが確認することができ、全社の業績を堅調に上げていく為の営業戦略等の選択に反映させることができます。

2. 成長率と利益率でゾーニング

製品ライフサイクルの考え方を前述しましたが、別の切り口で製品の良否や優劣を判別することもできます。切り口の1つは成長率です。前月や前年の実績より今月の実績が伸びていると伸び盛りの製品である可能性が高いです。その一方で前年比割れ等が数か月も続いているようだと、再び成長カーブに乗せることはかなり厳しいと言えるでしょう。

もう1つは利益率です。粗利益率や値入率と言って良いでしょう。全ての製品を同じ基準で利益率を計算しその値が高いほど利益貢献度が高いと考えて良いのです。

このように製品の優劣を成長率と利益率の2軸で捉えると右図のような図形が出来上がります。右上のゾーンAは成長率も高くまた利益率も高いので会社にとっては有難い製品です。逆に左下のゾーンCにある製品は「何とかしなければ」と地団駄踏む製品であるに違いありません。



3. 昨日の製品

このゾーニングによれば「昨日の製品」はどの位置にランクされるのでしょうか。「昨日の製品」の成長率は低くなっており、会社はひと・もの・かね等の経営資源の継続的な投入をためらいがちになります。よって成長率は更に低くなりマイナスになる可能性すら出てきます。この製品と正反対の成長率が高い製品には会社は経営資源を積極的に投入するでしょうから、今後も一定水準以上の成長を維持していく可能性が高いと考えられます。

一方の利益率はどうでしょうか。「昨日の製品」は市場での苦しい競争に直面していると

推定されることから、高い利益を確保できているとは考えにくいです。市場では他社が次々と新製品を投入するので、仮に有力な製品であってもやがて新製品にスイッチされ自然淘汰されていく運命にあります。よって利益率も低い水準で低迷していると予想されます。

これらの考察から「昨日の製品」はゾーンCにゾーニングされます。図では円形で示している売上高も落ち込んでいくことでしょう。会社は資源投入を絞りつつ最小限の売上と利益獲得で可とするスタンスを取り、売上と利益が閾値を超えると取扱いを中止します。

4. 今日の製品

「今日の製品」は売上高と利益で会社の稼ぎ頭となっています。多くの売上を確保しつつ期待通りの利益もゲットする、そんな製品がこのゾーンBに位置します。しかし高い成長率を維持できずに成長率0%周辺が定位置となりマイナスとなる可能性も秘めています。

成長率が鈍化しても利益率はまだ高い水準を維持していることが多いでしょう。でないとも会社の稼ぎ頭の名を獲得することができません。逆説的に「今日の製品」が稼いでいることが新規参入を招く誘因となってしまう、利益率は徐々に低下することは否めません。

会社は現在の売上高を維持しつつ、成長率をこれ以上落とさないように適切なプロモーション活動を行う必要があります。利益率の低下を防ぐ為に必要以上の値引きを行ってはいけません。このような対策を講じたとしても、市場競争の状況変化によっては徐々に左下のゾーンCへ移行していくこともありえます。

5. 明日の製品

「明日の製品」はゾーニングマップではゾーンAとゾーンDに位置付けされています。ゾーンAでは符号②が、ゾーンDでは符号①が付記しています。売上高を示す円形の大きさにも違いがあります。これはどういうことを意味しているのでしょうか。

「明日の製品」は会社にとっては次世代の主力候補者で、「今日の製品」へ育つ可能性を持っている期待製品です。「新製品の開発や導入」というアクションを会社が取るとし、最初から大きな売上高を確保することは困難です。「明日の製品①」は成長率が高いものの、多くの資源が投入される為に利益率は低くなりがちで必然的にゾーンDに張り付きます。

新製品を市場投入するときは高い利益率の新製品であっても市場開拓努力という熱量が必要です。この熱量によって多くの経営資源が投入されます。本来あるべき利益率より多少低い利益でも良しとする期間が暫く続きます。しかしその努力は高い成長率と市場シェアUPとなって表れてきます。そしてゾーンDからゾーンAへと移動していきます。

ゾーンAへ移動した「明日の製品②」の成長率は落ちてくるものの、利益率は高くなる可能性が高まります。市場の認知度と占有率の上昇で経営資源の投入量を徐々に減らしていけるからです。売上高も「今日の製品」に次ぐ規模まで拡大していきます。そして成長率が落ちていくにつれ、「明日」から「今日」へと製品の位置づけが変容していきます。

このゾーニングマップから何を学び取ることができるのでしょうか。今日現在、孝行息子や娘となっている製品はやがて過去の製品として衰退していくのが現実視されます。会社は次々と「今日の製品」を生み出さないといけません。「明日の製品」を連続技で生み出していかなければ会社業績は安定せず衰退していく可能性があることを示唆しているのです。