

# 激変する企業環境と新しい消費者行動

蒲 生 不二男

## A Rapid Change in Industrial Environment and New Behaviour of Consumers

Fujio Gamo

### はじめに

わが国の経済社会は1985年以降、企業をと  
りかこむ環境が内外ともに大きく、しかも質  
的に変わったといわれている。それでは、企  
業への環境がどのように変わり、それに企業  
はどう対応してきたのか。また、個人の消費  
行動は有史以来というほど好調が続けている。  
一体この要因は、また背景はどこにあるのだ  
ろうか。

### 1. 激しい企業環境

#### ○環境変化の第1とその対応

その第1は円高である。1985年秋から3年  
の間に円の価値が2倍に上昇、つまり日本の  
ものが2倍になり、海外の商品が半分になっ  
たということである。その結果、輸入品の急  
増、輸出採算は大幅に悪化する。企業は日本  
経済の構造が歴史的に変化した、と認識し、  
新しい企業戦略をとる。まず、

**グローバルゼーション**（経営の世界的規模  
の展開）

- ・コストの安い NIES（新興工業経済群）や  
アセアン（東南アジア諸国連合）諸国に生  
産拠点を移す。
- ・国内生産は徹底して高付加価値を図る。
- ・逆輸入や部品の輸入等、積極的に輸入を  
活用する。

・経営資源や企業活動を世界的視野に立っ  
て行うようになる。

世界全体を視野に置きヒト、モノ、カネ、  
技術などの経営資源を再編成し、事業体質を  
編み直し、国際企業として生き残る。国内と  
海外という市場の分け方は適用しない。企業  
行動に、もはや国境がなくなった。生産や物流  
基地を海外に移転するだけでなく、アメリカ  
やアジア、ヨーロッパなどの拠点地域に本社  
機能を移転する。

京セラ……アメリカ、西ドイツ、香港

ソニー……アメリカ、西ドイツ、シンガポ  
ール

ヤマハ……アメリカ、イギリス

これらの地域本社は、各地域で製品をつく  
るだけでなく、販売や開発、資金調達などの  
面で責任を持っている。

グローバル化が進んでいる中で、世界の各  
拠点を有機的に結びつけ、より高度利用を図  
ろうとする日本電気の例をみても関本忠  
弘社長は「メッシュ・グローバルゼーション」  
と唱えている。つまり、カラーテレビはコス  
トの安いマレーシアで半製品の段階までつく  
り、最終製品はアメリカの工場仕上げ、ア  
メリカ国内で販売する。世界中に散らばる子  
会社や工場を地球的視野に立って最も効率的  
に運用しようというのが狙いである。

## ○環境変化の第2とその対応

第2の変化は、技術革新があまりにも急速に進み、新しい製品が次々と登場することである。また一方で消費者の需要も時々刻々と変わる。しかもそのスピードは速い。1980年代中ごろに企業は一斉にリストラクチャリング(Restructuring)=(事業の再構築)にとりくむ。各企業は、本業を見直し、将来有望な新規分野の開拓を目指す。リストラクチャリングには2つの方法があると一般に言われている。

その1 自社内の資源を活用して事業の多角化を図る方法。かつては能力増強や設備投資が中心であったが、その比重を低下して、代わって新規分野進出の基礎になる研究開発投資へ比重がぐんと増している。

その2 外部資源の活用である。その代表的なものがM & A (Merger and Acquisition)=(企業の合併・買収)である。大企業から中堅企業に至るまで、M & Aブームが押し寄せる。国内では新日鉄と三協精機の提携、"小が大を飲む"買収劇もある。資本金4,000万円の名古屋のガス器具メーカーのパロマ工業が、アメリカのエアコンメーカーを1,000億円で買収、買収先は同業種もあれば、異業種もある。

さて、ここで円高と急速な技術革新によって企業の環境変化とその対応として、企業のグローバル化、リストラクチャリングの展開そしてその成果をあげる手段としてのM & Aについて、その関連性についてまとめてみる。

経営のグローバル化は、はじめのうちは為替相場の変化によるコスト差に着目したり、通商摩擦の回避がねらいであった、がそれが全地球的な視野で経営戦略を展開する方向に変質したといえる。たとえば、普及品の生産はアジア諸国に移し、それを日本や米国に輸出、研究開発体制を世界的にみて最も効率的に進めるため、研究開発の拠点を海外に移す

など、工場の海外立地を進めるだけでなく、M & A、OEM生産(相手国ブランドによる)などにも力を入れる。

リストラクチャリングの展開:事業内容の再構築は、不採算部門の売却・統合、事業部の分離・独立、成長企業の買収など。また、財務内容の再構築は、社債発行による銀行借り入れの返却など、企業が不振部門を切り離し、さらに成長性の高い分野に乗り出していくという転換は、とりわけグローバル企業として生きるうえで必要条件といえる。

さらに企業のM & Aは、日本企業のグローバル化やリストラクチャリングを進める上で最も有力な手段となる。日本企業同士の合併や買収、日本企業による海外企業の買収、さらには外国企業による日本企業の買収、M & Aは広がる。とくに最近米国企業の買収は活発化している。買収そのものは日本企業のグローバル化戦略にとって欠かせないが、国民感情を刺激し、投資摩擦を引き起こすことにもなる。

## ○環境変化の第3とその対応

第3の変化は、コンピュータ・ネットワークの普及である。つまり、いますべての業界の壁が取り払われ融業化の時代が始まっているといわれている。こうした変化の根本にはコンピュータ・ネットワークの発展がある。と、なぜかといえば、

①あらゆる企業活動の根本には情報があるから、それをうまく使えば、異業種にも踏み込むことができる。

②情報化によって技術革新のテンポが早まり、業際と呼ぶべき分野が広がって来たこと。たとえば、ビデオカメラという商品。ビデオ=家電業界、カメラ=カメラ業界、事実、両業界ともこの商品を発売つまり家電とカメラ業界の融合化がここに見られる。

③ネットワークによっていままで関係のなかった企業同士が結びつけられ、業界の壁を

越えたニュービジネスが開始されつつある。たとえば、コンビニエンスストアがネットワークによってJRと結びつき、JRの切符を販売。コンビニエンスストアが業界の壁を乗り越えて旅行代理店になる。

融業化と同時に「脱本業」、「多角化」という動きも出てきている。従来、日本の製造業は一社一業種で成長してきた。しかし、日本の工業力が世界のトップレベルになり、産業が成熟化したいまとなつては、一社一業種という専業体制が強みではなく、かえって弱みになってきた。そこで各企業がこぞって脱本業、多角化を目指すようになる。

一社一業種がなぜ弱みになってきたのか、その原因は

①融業化が広がり、いつ他の分野から参入されるかわからない状態が作り出されている。その際、一業種しかもっていないと、本業がダメになればそれで終わりという具合に粘りがきかなくなる。

②一つの業種の成長は限られている。それだけにこだわっている、いずれ成長が止まるのは目に見えている。したがって成長を続けていくためには、本業にこだわらず多角化を図る必要がある。

③技術革新のテンポが早く、一つの業種で優位を長く続けることが不可能になってきた。またヒット商品をもっていても市場の成熟化の商品のライフサイクルが短くなり、いつまでも一つの商品にたよることはできなくなった。技術革新と新商品開発のためにも異業種分野を内部に抱えていく必要があるのである。

以上、現代の経営者たちが直面する最も重要な課題は激変する内外の環境変化にどう対応するかである。この点を企業経営者たちははっきりと意識しており、果敢に対応した結果が有史以来はじめての経験、円高という危機を切り抜けることができたのである。

経済同友会の経営者アンケート調査 (714

社)に戦略的に重要な経営目標は、とずねてみると、次の様にこたえている。

1. 新製品、新事業比率の拡大
2. マーケットシェアの維持・拡大
3. 投下資本収益率の維持・向上
4. 国際化戦略の見直し、強化
5. 売上高の最大化

(1988年度版『企業白書』)

グローバルゼーション、リストラクチャリング(融業化も含む)という産業界を流れる二大潮流の中で企業間競争も変わってきたといわれている。つまり、

- ① 競争の場が国内から国際へ
- ② 業種内競争から異業種間競争へ

と移って来たと指摘し、また競争の手段も「規模の経済」(スケール・メリット)よりも情報や技術などの経営資源を多角的に活用し、多品種の財・サービスを組み合わせる「範囲の経済」(スコープ・メリット)が重要になってきたと分析している。

1985年以降、産業界は今までの常識では考えられない激しい変化がおきたといえる。

## 2. 新しい消費者行動

### ① 個人消費の伸び

生産された財やサービスは半分以上が個人によって消費される。個人がどのような消費行動をとっているかで景気や世の中の動きがわかる。

今日の消費ブームの到来は、昭和40年代前半の「いざなぎ景気」にも迫ろうかという好況局面で、「大型消費ブーム」「空前の消費ブーム」といった言葉がよく使われる。確かに乗用車や家電製品の売れ行きは高級品を中心に高い伸びを示しており、デパートやチェーンストアの販売も好調です。海外旅行の盛況やゴルフ会員権相場の急騰も個人の消費活動が旺盛なことを物語っている。一部には「高度消費社会の到来」といった言葉も使われて

いる。

経済企画庁が出している国民所得統計でも個人消費の好調を裏付けている。1988年度の場合、個人消費を表す民間最終消費支出は名目で211兆5,211億円、実質で184兆8,102億円となり、いずれも前年度比4.7%増となる。国民総支出に占める民間最終消費支出の比率(名目ベース)は57.0%と、87年度の57.5%からやや低下したとはいえ、企業の設備投資などと並んで景気のリード役になったことは明らかである。個人消費が好調なことは、単に消費財やサービスの生産を刺激するというだけでなく、鉄鋼や造船のような重厚長大産業がソフト分野、第三次産業分野への事業展開を指向するリストラクチャリング(事業構造の再構築)を進めやすくするという効果を持つことも軽視できない。

それでは、個人消費行動の中味についてみてみる。

### ○高級品指向

最近、「売れ筋が変わった」といわれているが、それは消費行動がより豊かになり、一段と多様化、個性化してきた現象を指していることであり、「高度消費社会の到来か」といわれている所以でもある。

「売れ筋」とは、ある商品分野で一番売れ行きの良いもののことを言い表す言葉で、たとえばテレビなら価格やサイズで何10種類ものランクがあり、この中で最も売れている価格帯ないしサイズが「売れ筋」となる。

最近では29インチ以上の大型画面テレビが最もよく売れ、「テレビの売れ筋」となっている。テレビといえば長い間、14インチから18インチ程度のゾーンが売れ筋だったのだが、一挙に2ランクも3ランクも飛び越えたといえる。

同じような現象が乗用車にもみられる。1988年の乗用車生産台数は約789万台で前年比3.8%の増加だったが、小型車が1.8%増の

低い伸びだったのに対し、普通車は24.8%もの増加となる。なお普通車の中でも高級車に属する車種がよく売れ、日産自動車の場合、セドリックシーマが断トツに生産実績を示している。メーカーが予期していなかったほどの高級車ブームは「シーマ現象」とも呼ばれている。

ほんの少し前まで高級品とか、ぜいたく品といわれていたものが突然のように売れ出した例としてはほかにもある。宝石・絵画・毛皮・高級輸入家具といったものがデパートのかせぎ頭になり、数10万円もするカシミアのセーターを一般のサラリーマンやOLまでが買うという話も聞かれる。

### ○本物指向

こうした現象をもたらした要因として、株式や土地の売却による資産収入が消費者のふところに豊富に流れ込んだ現実があることは否定できない。ただ、資産にあまり縁のない一般消費者まで高級品ブームに参加している現状は、資産効果だけでは説明できない。

その説明として流通関係者などがよく指摘するのが「本物指向」である。これまでの消費行動は「一円でも安く」といった価格指向が強かったのに対し、機能性、耐久性、ファッション性といった非価格要因を重視するようになった、というわけである。確かにテレビは大型画面の方が見やすい。価格は少し高くても、テレビならば見やすさを優先するという選択ともいえる。乗用車ならば乗りごこち、セーターならば着ごこちという、商品本来の機能を購買判断の中心に据える発想といってもよいと思われる。

### ○二極分化現象

もっとも最近の消費行動のもうひとつの特徴として、低価格帯商品の売れ行きの良さも指摘される。ディスカウンターなどはどこも盛況で、客層も低所得層とばかりは限らない。

高級車で安売り店に乗りつけ、チラシ広告に出た商品を買って求めていく光景も一般的になる。質を求めるなら徹底して高級品に絞り、価格を指向するなら断固として安売り店を選ぶという消費行動の二極分化は、なるほど合理的である。日本経済の消費ブームは「物離れ」と久しくいわれていたなかで降って沸いたように起きた現象だが、物が過剰にあるなかでの消費行動が、このような二極分化を描くのは、むしろ当然かもしれない。

## ②好調な消費ブームをおこしている背景

### ○ダブル・インカム世帯の増加

最近の消費ブームの中での高級化指向・本物指向はさらに消費行動の二極分化等々の現象の背景をさぐってみると、大きくみえるものとして、女性の職場進出とダブル・インカム世帯の増加をあげることができる。

ダブル・インカム世帯とは、共働き世帯のことである。しかし、かつてのような「生活を維持するため」という暗さはなく、豊かさの充足を目的としているケースが多い。

主婦とは家にいて夫の留守をまもり、家事や子供の教育に専念するもの、という社会通念は、すっかり時代遅れとなる。労働省の『婦人労働白書』によると、1987年で、主婦の51.3%が何らかの職を持っている。主婦の半分以上は有職者となるわけで、妊娠中、育児中といった、働けない事情をかかえた主婦を除けば、この比率はもっと高くなる。年齢階層別にみて就業率の最も高いのが、すでに子育てを終えた40代後半の主婦で、その率が67.0%に達していることから、女性の就業意欲の強さがうかがわれる。

このように女性の社会進出が盛んになった理由としては、女性の高学歴化、少産化、結婚年齢の高まりなどが挙げられる。これに家電製品の普及などによる家事労働の省力化を加えてもよい。独身時代から会社内での地位や専門の職を身につけたキャリアウーマンが

結婚後も勤めを続けたり、子育てを終えて自由時間の増えた中年の主婦が労働への従事を指向するのは当然の成り行きで、会社側も再雇用制度の採用や賃金面の待遇改善を進めるなど女性の戦力化に積極的である。政府は86年4月男女雇用機会均等法を施行し、募集、採用、研修、昇進面などで男女差を設けるのを禁止するなど女性の職場進出を後押ししている。

ダブル・インカム世帯のことを「ダブル・ポケット族」と呼ぶこともある。世帯主だけが働いている世帯に比べ、一般的に共働き世帯の方が収入の多いことを多少のうらやましさをこめて表現したのですが、確かに共働き世帯は収入面だけをとれば恵まれている。

87年の総務庁『家計調査』によると、共働き世帯の月平均収入は48万4,922円で、世帯主のみ働いている世帯(42万6,805円)を16.3%上回っている。これに対し消費支出は「共働き」が30万3,720円、「世帯主のみ」が27万3,239円で、「共働き」が「世帯主のみ」を11.2%上回っている。収入の差ほど消費の差がないわけだが、その分は貯蓄の差となっていると思われる。

DINKS というアメリカ生まれの言葉もある。「ダブル・インカム・ノーキッズ」の略で、夫婦が共に働き、そして子供のいない世帯で、お互いが職を持ち、子供を介在させない、夫婦だけの絆で結ばれた家庭生活を楽しむ新しい生活形態ともいえる。

### ○カードが消費生活に与える影響

カードは現金や預金通帳の代わりになり、保有者の身分証明にもなる。発行者側にとっても事務の合理化や固定客の獲得というメリットもある。このカードが、今日の個人消費行動の好調を生んでいる部分もあると思われるので、カードが私たちの生活経済に与えている影響について述べてみる。

カードとひと口にいても、クレジットカ

ード、キャッシュカード、プリペイドカードと、その種類は多彩です。また同じクレジットカードでも流通系、銀行系、信販系と分かれており、一般的には互いに共用できない仕組みになっている。

クレジットカードの発行枚数は現在、1億2,000枚を超えている。総務庁の調査でも1人平均3枚持っているという結果がでていいる。米国のカード発行枚数は約8億5,000枚といわれており、これに比べると日本の普及率はまだ低いともいえますが、毎年2ケタの伸びを続けている成長分野である。

カードの魅力は何といっても現金を持ち歩かなくて済む手軽さである。このほかにカードによっては保有者に一定率の値引きをするという特典もある。さらに銀行系カードの融資が受けられやすくなるというメリットもある。

カードの普及に伴い「キャッシュレス時代」「プラスチックマネー時代」という言葉も誕生したが、この言葉を最もよく体現するのがプリペイドカードである。現金を前払いし、いわば商品券とか回数券のような機能を持つカードと交換する方式は、NTTが1982年12月に出したテレホンカードが先鞭をつける。その後、JRグループのオレンジカードが続き、今では外食産業、理美容、パチンコ店まで広がっている。

プリペイドカードは今のごころ、テレホンカードなら電話だけ、オレンジカードなら電車だけと用途が特定されているが、もっと汎用的に使えるようにする汎用プリペイドカードの研究も銀行を中心に進んでいる。大分市では市内の加盟店ならどこでも使えるという「地域汎用カード」の実験も始まっている。こうなると、カードはより現金に近づくことになる。カードの設計、製造やカードの読み取り装置などソフト、ハード両面にわたる関連需要の派生も見込まれる。

## ○流通の情報化によって

流通の情報化とは、POS（販売時点情報管理）に代表されるコンピューター・システムを活用し、売れ筋の把握から受発注、在庫、物流の効率化をめざす動きをいう。

流通の情報化が最も進み、その成功がめざましい例としてよく引き合いに出されるのがコンビニエンスストアである。小売業はどこもそうだが、利益率の向上はまず売れ筋をつかむこと、そして商品回転率を高め、ロス率を下げることに尽きるともいえる。コンビニエンスストアの場合、大手になるとそれぞれ立地条件の異なる数千以上の加盟店を抱え、しかも各店舗ごとに数千の商品アイテムを用意しておく必要がある。経験とカンに頼っていたのでは立ちゆかなくなるのは当然で、これに情報システム化の必然性もあるわけである。

コンビニエンスストアの情報システムは、代金決済の際のバーコードから始まる。各商品ごとに付けてあるバーコードの記号は読み取り装置を通じて本部のコンピューターに伝送され、各店舗ごと、商品ごとの販売、在庫状況が瞬時に計算される。本部はそのデータをもとに発注事務と在庫管理を行い、さらにデータを集積、分析して全体としての売れ筋や各店舗ごとの経営状況と最も効率の良い販売促進活動を策定するうえでの資料にする。

コンビニエンスストアに限らず、小売店のPOS導入の進展ぶりはめざましく、現在では米国と並んで世界の最高水準にある。流通の情報化は消費税の導入の際にも税額の計算や伝票処理面で威力を発揮している。レジでの代金支払いを客の銀行口座から引き落とすPOSカードも普及の兆しをみせている。

流通の情報化は小売り分野だけにとどまらない。中間流通段階にある問屋でも情報システムの構築が盛んである。その動きは大別し

て在庫管理面での効率化と情報サービスの強化の二つである。

在庫管理の方は多くの注文伝票や配送依頼に対し、迅速、正確に対応するための倉庫内の作業を「オートピッキング」「自動仕分け」などにより可能にするもので、ここでは従来の肉体作業が完全にボタン操作に移行する。

もう一方の情報サービスは、メーカーへの発注、小売りからの受注の中継基地として多くの受発注事務をVAN(付加価値通信網)を使ってシステム化し、同時に集積したデータを生産・仕入れ・販売用資料として提供する。

流通の情報化としてもうひとつ見落とせないのがクレジットカードに代表される各種カードである。売れ筋の掌握もさることながら、ここでは顧客管理に威力を発揮している。年齢、生年月日、家族構成、収入まで、カード発行によって得た顧客情報はダイレクトメールの発送などの際の欠かせない資料となっている。

### 一応のまとめ

1985年以降、企業をとりまく環境は激しくかわった。円高・急速な技術革新、さらには超情報化等々有史以来、日本の企業が経験したことのない環境の変化が激しくおしよせて来る。企業はそれに対応してグローバル化・リストラクチャリング・M&Aさらには融業化と、これまた今までにない企業戦略を積極的にとり入れて激しい変化に対応して来た。

一方、国民の消費行動は、個人消費が伸び、

高級化指向・本物指向とさらには低価格商品+高級品という二極分化が進み、消費者自身から消費のスタイルが創り出されて来たといえる。

その背景をさぐってみると、所得にあわせた消費生活から生活に必要な所得をいう先進国型の消費生活に近づいてきたといえる。その現われとしてダブル・インカム世帯の増加、消費の利便性を創り出すカードの普及等々がみられる。さらに驚くことは流通の合理化=バーコードの普及である。日本の流通機構は細くて長い流通経路を伝統的特色として来たが、バーコードの使用は太くて短かい流通網にかわろうとしている。これは一大革命といえる。バーコードの普及は今後わが国の消費・流通のスタイルをより大きく、しかも質的にもかえて行くのではないか。

### 参考引用文献

- 『経済白書』 経済企画庁編
- 『国民生活白書』 //
- 『世界経済白書』 //
- 『労働白書』 労働省編
- 『婦人の労働白書』 //
- 『国民経済計算』 経済企画庁
- 『消費者動向調査』 //
- 『家計調査』 総務庁
- 『労働力調査』 //
- 『貯蓄動向調査』 //
- 『労働経済動向調査』 労働省