

マーケティング用語（代表例）

ABC/ABM

EVA革命

キャッシュフロー

コア・コンピタンス

コラボレーション

シーズ志向、ニーズ志向

定量調査

定性調査

グループインタビュー調査

ドメイン

ベンチマーキング

リテール・サポート

ワークアウト

パラダイム、パラダイムシフト

M&A

LBO (Leveraged Buy-Out)

SPA

競争戦略

仮説思考

ファブレス経営

上記20問チャレンジしてみてください

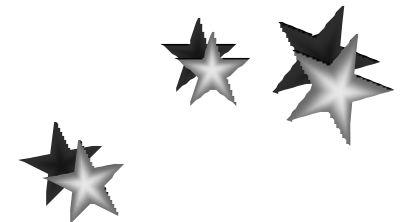
用語説明可能、聞いたことはある、×初めて聞く

レベル15問以上はマスターレベル、10問以上はベーシックレベル



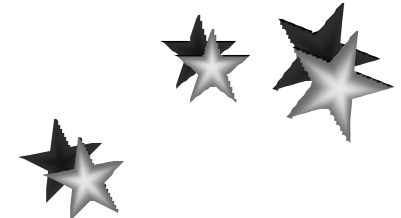
A B C / A B M

- A B C (Activity Based Costing) とは、「活動基準原価計算」と呼ばれる管理会計ツール。実態の把握が難しく管理しにくい間接費を、標準原価として適切に算出し、製品ごとや顧客ごとに細かく配賦することができる。A B Cでは、企業活動の基本である業務活動に着目し、ここの業務について細かい単位を設定しそれぞれについて担当者の1分あたり人件費と標準作業時間、標準的な年間実施回数を調べ上げ、これら3要素を掛け合わせて活動単位ごとの標準的なコスト(原価)を算出し、これらを製造原価に加えることで製品ごとの私収支をより正確に把握できるようにした。
- A B M (Activity Based Management) とは、このA B Cを利用して間接部門のコストや作業プロセスを明確にし、そのデータを業務活動の基準に用いてコスト削減につなげたり、業界全体の平均値や社内の他部門の数値との比較によってコスト高な非効率部門を洗い出し、その効率化を進める、という経営管理手法である (日経ビジネス 1999 11-8号より)



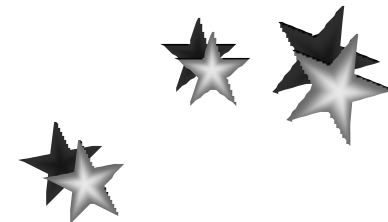
EVA革命 (1/2)

株主資本利益率（ROE）重視の経営が広く浸透している米国において、最近ROEに次ぐ新たな経営指標として経済付加価値（EVA）を導入、企業の資本効率と実力を評価しようとの動きが強まっている。EVAとは一言でいえば、企業における金融力と営業力を可能な限り仕分け、営業力の結果としての税引き後の営業利益と営業用に投じた資本（株主資本+負債）コストを比較し、その差をEVAと呼び、これを企業本来の収益力（付加価値力）とみなそうとの考え方である。つまり企業が有する金融資産はもともと株主・投資家のものであり、彼らに代わって企業が保有運用するだけで企業の実力そのものには直接関係はない、と考える。従って企業価値総額から金融資産の市場価額を除いた正味企業価値と、これに対応する営業用資産に注目し、この間の比率やその価値の推移でもって、企業の収益力や将来性を評価しようとの考え方である。もちろんEVAは投資家のための判断基準のみならず経営者のための判断基準でもある。



EVA革命 (2/2)

コカ・コーラ、コダック、AT&T、CSXなどの米国企業はEVA経営を志向し、年次報告書などでもこの考え方を取り上げている。とりわけコカ・コーラ、コダックなどではここ数年のリストラや事業の選別にあたりEVAの考え方を大胆に導入、結果として高い資本効率とROEの大幅改善を実現した。EVA向上を志向する企業はROEの高さとともに、証券市場でも高い評価を受けることとなり、今日の米国の高株価を支える一因ともなっている。こうした手法は日本では会計技術的にも難しい面があり、残念ながらそのまま適用することは容易ではない。しかし、金融資産収益とは切り離し、企業が本来の営業力を通じてどれだけの価値を創造したかに注目して企業評価を行おう、との考え方は今後わが国でも、大いに参考にすべきと思われる。
(三菱商事企画部部長代理 堀内義明)

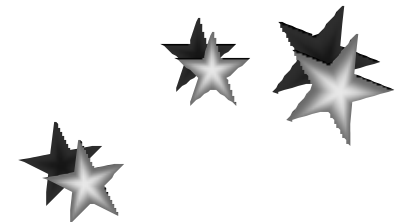


キャッシュフロー（1/3）

〔企業があげた収入から外部への支払いを差し引き手元に残った自己資金のことで、投資をこの金額の範囲に収めれば借入金など外部資金に頼らず自前で資金をまかなえます。〕

＜ 企業買収の算定基準に＞ 「日立製作所、今期の設備投資をキャッシュフローの範囲内に」 新聞でしばしばこんな記事を見かけます。このキャッシュフローとは、企業があげた総収入から外部へ払った金額を差し引き、企業の手元に残った資金のことを指します。

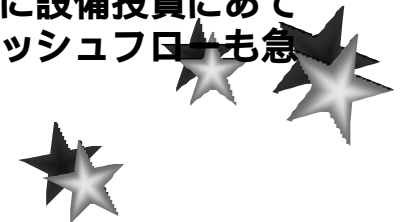
もう少し詳しく説明すると、キャッシュフローとは、税引き後利益と減価償却費の合計から配当金と役員賞与を差し引いて計算します。税引き後利益は企業活動から得られる最終的なもうちです。減価償却費とは、建物、機械設備は必ず毎期、摩耗するので、その分を費用として計上するものです



キャッシュフロー（2/3）

この限りでは、減価償却費は費用でしかないのですが、実際には企業は設備などの購入時に先に代金を払っているのです。毎期に計上する減価償却費は経理上、浮いたおカネとなるわけです。配当金、役員賞与は最後の利益処分の段階で支払われるもので、キャッシュフローは一言でいえば企業の自己資金といえます。M & A（企業の合併・買収）では、買収先の企業のキャッシュフローがどのくらいか、を買収額の算定基準にするのが普通です。

さて、このキャッシュフローはここ数年、どう推移しているのでしょうか。全国上場企業1484社のキャッシュフローは、円高不況直後の86年度の約10兆円を底に増加し、91年度は14兆8000億円と5年間で5割弱の伸びを示しました。平成景気に乗って企業収益が高い伸びをみせ、税引き後利益が増加したことがまず挙げられるでしょう。もう1つは、減価償却費が急増したことです。円高不況後、低金利、円高、原油価格のトリプルメリットを生み、株式市場が上がりました。この間、企業は金利の低い転換社債、ワラント債を大量に発行、その資金を積極的に設備投資にあてました。この結果、毎期に計上する減価償却費は増え、企業のキャッシュフローも急増しました。



キャッシュフロー（3/3）

＜ 設備投資の将来見る重要な指標＞ 転機が訪れたのは、株式市場が急落した90年の初めからです、エクイティファイナンスが難しくなり、企業はより金利の高い普通社債（SB）、銀行借り入れに頼らざるを得なくなりました。調達するおカネのコストが高くなると、設備投資がしづらくなってきます。しかも、減価償却費は収益圧迫の大きな要因となり始め、企業は絞り込みにかかりました。景気後退でモノが売れなくなり、税引き後利益は大幅に減少したのはいうまでもないことです。増える一方だったキャッシュフローもここで大きな転機を迎えたわけです。

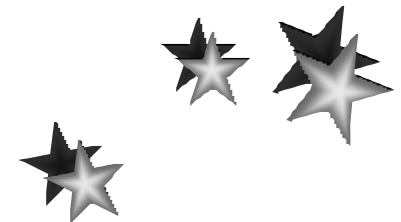
冒頭で紹介した「設備投資をキャッシュフローの範囲内に収める」という記事はこんな状況を受けたものです。設備投資を抑えても減価償却費は過去に実施した分の累積額だから、すぐに減るわけではありません。企業が設備投資を削り始めた92年3月期でも増えたのは、このためです。しかし、設備投資をキャッシュフロー内に収めるということが続けば、減価償却費が減少 キャッシュフロー減少 設備投資減少 減価償却費減少と、企業が縮小均衡していくサイクルに入っていくことになります。このように、キャッシュフローは設備投資の今後の動向をみるうえでも、重要な指標です。 《Q&A 財務諸表100の常識；日本経済新聞社編》



コア・コンピタンス

Ph.Dプラハラード&Ph.Dハメル提唱の概念。
現在では、一般用語になってきている。顧客の利益をもたらす組織の中核的能力・スキル。マッキンゼーでは、昔からコアスキルといい、ポストンコンサルティングではケイパビリティといわれてきた。ほぼ、同じ考え方。

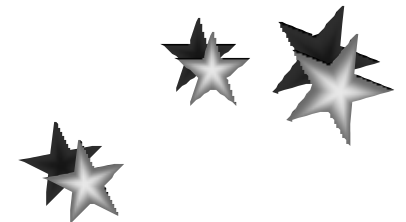
ケイパビリティ = 組織能力とは
企業組織の競争力、創造力の源泉としての基盤となる能力を言う。



コラボレーション

出典は日本能率協会マネジメントセンター刊「コラボレーション入門」より
専門家あるいは企業が創造のプロセスを共有化する事により一人単独企業では創り出せない創造的成果を生み出す行為。日本語訳では「協創」である何人かの人々が特に、異分野の専門領域を持った人々が力を合わせて計画や設計、事業や商品を生み出す事である。言い換えれば「三人よれば文殊の智慧ということわざが当てはまる」

協同研究、協調。様々な知識、技術を持った人たちが目標に向けて、コンピュータネットワーク上の電子メール、WWWなどを利用して、新しいアイデアを創発すること。NECでは、ホワイトカラーの創意発揚を助け、知的生産性の向上に寄与することを目指した「STAR OFFICE / コラボレーション」を提案している。



シーズ志向、ニーズ志向

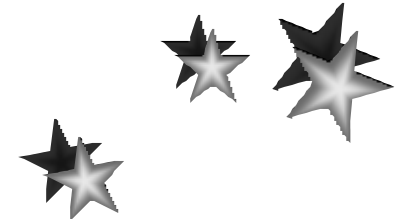
シーズ志向は、ニーズ志向に対峙される考え方で、顧客ニーズそのものよりも、技術的な新しいアイデアによって新製品や新規事業が生まれ出される状況を指している。シーズ志向では、「研究開発部門でこんな技術ができたが何か利用できないだろうか。」という問いかけで始まるが、ニーズ志向では、「こんな顧客ニーズがあるが何か解決する手立てはないだろうか。」が発端となる。最終的には、どの場合もニーズとシーズは両立すべきと考えられるが、どちらの志向をとるかで、企業の戦略行動は長期的に異なってくる事が予想される。例えば、シーズ志向を中心に新製品導入や事業展開を行っている企業がある。こうした企業は、市場では一見全く無関係な事業分野に進出しているが、技術的には密接な関連性を持つ分野を選んで多角化しているのが特徴である。

ニーズ志向は、シーズ志向と対峙される顧客のニーズをあらゆるマーケティング活動の出発点とする考え方を言う。新製品開発に関して、シーズ志向では、「研究部門でこんな技術ができたが何か利用できないだろうか。」という問いかけで始まるが、ニーズ志向では、「こんな顧客ニーズがあるが、何か解決し得る手立てはないだろうか。」という形で始まる。企業が、常にニーズ志向の事業展開をとる事で、企業の事業領域は市場の面では密接な関連性を持っていても、技術面では関連性を失う可能性が出てくる。こうした場合、成功を収めるためには、既存の流通経路を利用したり、従来の広告、宣伝力、高い企業イメージなどを巧く活かす事が必要となってくる



定量調査

定量調査は、設定された課題に対し、数量的実証をする方法の事を言う。数の裏付けが有効なので、考えられる調査対象者全員に対して調査を行う事が望ましいが、あまり対象者が多いと調査コストが膨大なものとなり、実行性に難点が生じる。そこで考えられたのが、想定される対象者の中から、適当な方法によって調査の対象者を抽出する所謂サンプル調査である。サンプル調査では、抽出されたサンプルから全体（母集団）を推定するわけだが、サンプルの抽出はランダム・サンプリング（無作為抽出）が望ましい。これには、全く無作為による単純無作為抽出。地域、世帯、個人というように段階的に無作為抽出を繰り返す多段階抽出。予め母集団を等質な層に分け、その大きさに比例して抽出をする層化抽出等がある。また、調査の課題によっては、その対象者に対して一定の条件を付し、サンプルを抽出する有為抽出方法が有効な場合もある。また、サンプルとして設定する対象者数は、経験的には数百から千の範囲内が一般的である。



定性調査

量的な調査においては、母集団における数値的な傾向を把握する事は可能だが、その内容や一つひとつの事象についての細かなニュアンス的なものを把握する事はできない。そこで有効なのが定性調査である。定性調査は、量的には把握できないイメージや評価に対して有効に機能する。

調査対象について、一つの典型例として深く追求するのが定性調査の特徴で、調査の結果が、定量調査は数値によって示されるのに対して、定性調査は文章記述によってその結果が報告される。

定性調査の代表的な方法論として、グループインタビュー（集団面接法）やディテールインタビュー（詳細個人面接法）などがある。定性調査は、イメージや個別の評価、あるいは個々人の価値観等の微妙なニュアンスの差異によって識別されている課題に対して有効であり、また、量的調査を実施する前段階の仮説構築における情報収集の手段としても活用されている

デルファイ法 (delphi method)

専門家グループに対して、新技術、新製品、あるいはほかの仮説的な将来事象に関する彼らの期待（それらがそもそも期待できるのか、期待できるとすればその時点はいつ頃であると期待できるのか）を、個別的に質問し、その回答結果を数量的に処理集計するとともに、その専門家グループに対し引き続き何回かに渡って再質問を行い、それをもとに彼らの期待値あるいは推定値の幅を狭め収斂させていく方法。

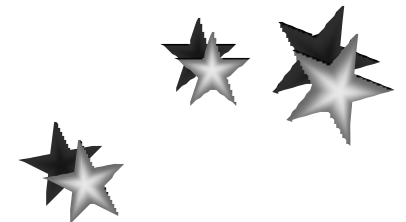
グループインタビュー調査

一般的に、定量調査では、母集団における数値的傾向を捉える事は可能だが、調査対象の持つニュアンス的な特性まで把握する事はできない。そこで有効なのが、対象をひとつの典型として深く追求し、その調査結果が文章で記述される定性調査である。定性調査の代表的な方法論として、グループインタビューがある。グループインタビューは、6～7名のごく少人数の被験者に対し、インタビュアーが所定のテーマにそって調査を進める、といった形をとる事が多い。定量調査に先立って問題点を発見したり、想定される仮説に対しての検証を行ったり、前段階での予備的調査として概要を把握するためにグループインタビュー調査がよく利用されている。この調査には、調査対象となる人数も少なく、経費的にもあまり負担にならず、調査の終了時点で、ある程度の結論を把握できるといったメリットがある。



ドメイン

domain 現在から将来にわたって、自らの事業はいかにあるべきかを明示化した企業の生存領域。ドメインの設定は、企業の環境適応の長期的構図を描くのであり、戦略の構成要素の中での他の決定の基礎となるもの。ドメインの設定は戦略の決定のための空間、すなわち戦略空間を決定することでもある。たとえば、日本電気のコンピュータ&コミュニケーション(C&C)やサントリーの生活文化産業などのように包活的な概念で示される。



ベンチマーキング

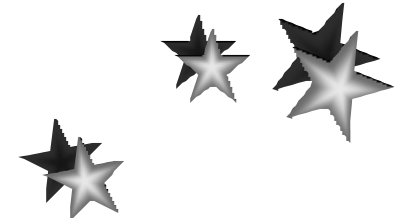
測量用語。水準基標。もともとは、研究・開発・技術の領域で使われた手法。現在では、経営手法の1つになっている。目標とすべき企業・事業・商品などを設定し、自社のもののどの部分が足りないかを客観化すること。快進撃ユニクロのファーストリテーリングは、世界標準の企業経営をベンチマーキングしている。

企業の仕事の流れについて世界最高標準を目標としてそのプロセスを自社に取り入れる。1980年ゼロックスが日米コスト比較をしたときに考えられた。

ベストプラクティス

GEがよく採用している経営手法。

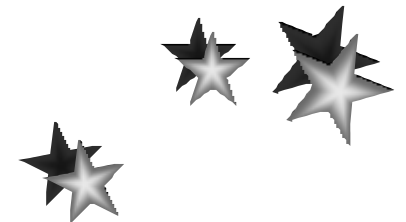
「最適実践」が、直訳。ベンチマーキングと関連している。照準とするケースの具体的経営・戦略・業務をパクリ、自分のものにすること。「最適なパクリ」と訳すのが、わかりやすい。



リテール・サポート

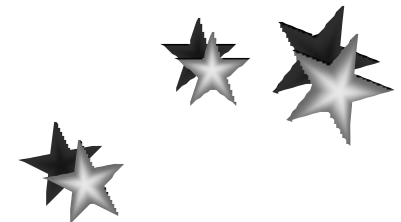
卸売業が、取引先である中小規模の小売店に対して、POS、EOS等の情報システムの提供や、物流システムの合理化による効率的商品供給を行い、品揃えの強化、在庫削減、配送の効率化、営業情報の提供、経営コストの合理化等、総合的に小売店の経営を支援する事。

従来より、卸売業は中間流通機能として、品揃え、物流、金融、情報の収集・分析といった多様な機能を担ってきたが、一部に機能をメーカーや大規模小売業、物流業等に浸食され始めている。卸売業の生き残り戦略として、積極的に小売業の経営を支援するため、メーカー、卸売業、小売業間の情報ネットワークの形成と効率的商品供給システムの構築により、きめ細かなリテール・サポートを行い、活力ある中小小売店づくりが行われている。



ワークアウト

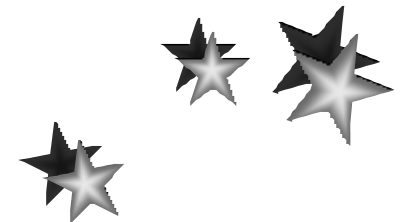
官僚的な上下左右の壁をはずして従業員が自由な意見交換の場（フォーラム）をつくり自由闊達に仕事や会社のあり方について議論し合う方法。GEのジャック・ウェルチ会長の提案である。二三日かけて一度に50人～100人集まる。グループのマネージャーがまとめる。



パラダイム、パラダイムシフト

発想の枠組みの事。パラダイムシフトとは発想の枠組みを変えてしまう事。天動説 地動説

企業概念（または思い込み）を従来からの枠組みを180度転換させ、まったく新しい経営理念や手法に移行すること。パラダイムとは、ある現実について理論、説明、または模範（モデル）のことである。つまり、一定の見地を指す言葉として広く使われている。



M & A

merger and acquisition 企業の合併・買収
企業の合併・吸収のこと。買収した企業を自社の一部門として組み込むものと、関連会社や子会社のように独立したまま支配下におくものの2種類がある。

アメリカでは、いま第五次ブームといわれるほどM&Aが活発だが、このブームの特徴は、ヨーロッパや日本の企業がM&Aの主役になっている点である。例えば、87年10月に青木建設が13億5,000万ドルで米ウエスチン・ホテル・アンド・リゾートを、11月にソニーが20億ドルでCBSレコードを、88年に入り、ブリヂストンが26億ドルでファイアストン・タイヤ・アンド・ラバーを、西武セゾングループが21億5,000万ドルで世界有数のホテルチェーン、インターコンチネンタル社を買収した。

88年に入って買収件数が増えているだけでなく、1件あたりの規模も大きくなっている。アメリカ企業がリストラクチャリングのためのM&Aであるのに対し、日本企業は手っ取り早く海外進出するための手段と考えている傾向にある。

国内では、日本的な経営風土や法人の株式持ち合いなどが進んでいるため、上場企業同士のM&Aは、経営救済の場合を除いてむずかしいのが現状である。

〔関連メモ〕アメリカの投資銀行アルマー・ブラザーズによると、88年1-8月の日本企業の米企業買収件数は78件、金額で87億ドル。この数字は、87年の年間実績を47%上回る。 《90分解説・経済重要語早わかり；日本経済新聞社編》

LBO (Leveraged Buy - Out)

企業買収方法の一つ。企業買収を行う側が、買収先企業の資産を担保に外部から資金を調達することによって買収を実現するもの。少ない自己資金を元手に借金というテコ (Leverage) を生かして買収を行うことからLBOと呼ばれている。通常、銀行からの借り入れ、ジャンクボンドの発行によって買収に必要な資金の7 - 8割が調達される。一般的な買収のほかに、企業の経営者、経営陣が自らの企業を非公開化する目的で利用するものもある。

LBOは60年代にアメリカで始まったが、70年代末までは小型案件がほとんどだった。しかし、80年代に入ってから急増している。LBO隆盛の背景には、(1)アメリカ産業界のリストラクチャリングに伴う買収案件自体の増大と買収の大型化(2)LBO案件への投資は利回りが高く投資家にとって魅力が大きい(3)借入金利が税控除される特典がある - -などの事情がある。LBOに対しては、経営の効率化に役立ち、生産性の上昇に寄与するという見方と、企業の過度の借入金依存はアメリカ産業の競争力を弱体化させているという見方が交錯し、論議が続いている。

〔関連メモ〕88年、RJRナビスコ社に対し投資会社コーラルバーグ・グラビス・ロパーツが行ったLBOでは所要資金約250億ドルのうち200億ドル以上を借入金など外部資金に依存。

《90分解説・経済重要語早わかり；日本経済新聞社編》



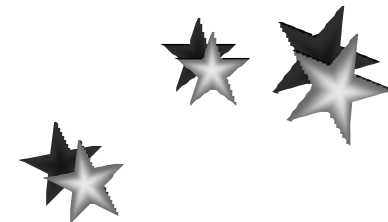
S P A

speciality retailer of private label apparelの略。

アパレルの製造小売業のことを指す。固有のコンセプトに基づいて商品開発し、商品の流通、販売活動、販売促進などを一貫して行うビジネス。日本のアパレルでも小売業態をはじめSPAを目指す動きが出てきた。

《経済新語辞典2000年版；日本経済新聞社編》

製造小売り、卸業者を通さずに商品の企画、生産から販売まで一括管理するビジネスモデル。例えばユニクロのように、店頭での新鮮さを保ち、細かな商品揃えができる。



競争戦略

競争で生き残るには競争、というと、80年代のワシントンでよく話題になった言葉だが、いままた、正面に据えて考えてみたいと思う。百貨店に詳しいエコノミスト、伊藤元重・東大教授によると、競争に生き残るには次の4つの方法しかない。

1. もっと頑張る；

日本企業のお家芸だ。コストを下げるか、売り上げを増やす。そのために営業時間を増やす。営業マンに、一軒でも多く訪問しなさいと檄を飛ばす。マーケティングをあまり知らない会社がよくやる手である。

2. 競争がない世界を作る；

これも日本企業が得意とする供給側の談合である。政治がらみの規制によって守ってもらう、という手もある。建設、金融、証券など歴史が証明しているが、これらは永續するものではない。現在はうまくいっているコンタクトレンズ、理容店ギルド、新聞の価格維持（値上げスケジュール）、週刊誌の表紙モデルの「持ち回り」（ポストと現代の表紙のモデルに注意）、なども、いずれ市場からハンマーを食らうだろう。一部の業界で、またぞろ、この、「競争がない世界」を目指す動きがあるようだが、こういうことは市場が決めることであって、供給側が決めることではない。つまり、「うまくいくはずがない」



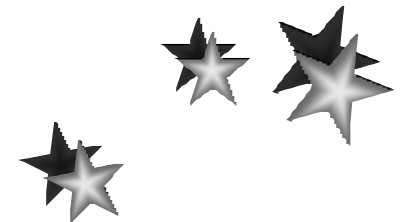
競争戦略

3．競争をやめる；

モスバーガーはマクドナルドと競争しているのだろうか？ ぼくはしていない、と思う。マクドナルドの競争相手はコンビニのおにぎりである。モスバーガーのライバルは喫茶店のランチである。ロッテリアが一時期、ユニークな商品開発とプロモーション（キッズプログラムなど）で頑張っていたが、結局、価格競争という土俵の中からは出られなかった。価格開発力ではマクドナルドには勝てない、と思ったら、さっさと別の土俵に行く。これが「やめる」ということ。

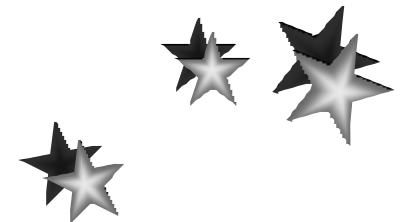
4．競争相手を抹殺する；

日本の戦国時代（16世紀）ではよくあった話である。要するに敵のリーダー（Shogun）を殺すのだ。コロラド州の、さるピザチェーンは、電話帳からライバル店の広告ページを破って持ってきてくれたお客さんには半額、というキャンペーンをした（by Guy Kawasaki）。なるほど、電話番号がわからなければ電話がかけられない、ということになる。



仮説思考

思考の技術の1つ。考えたり、情報収集したりする前に必ず「仮説」を設定して、ものごとを進めること。営業スタイルでいうソリューション提案というのも、本当は、この仮説提案型営業のこと。いかに、いい仮説を設定して、いいディスカッションをするか仮説思考があるかないかで左右される



ファブレス経営

製作や組み立て工程を持たないことをファブレスという。独自に企画・設計した製品の製造を外部メーカーに委託する経営。経営資源を研究開発や製品企画などに集中できるので、資金力の乏しいベンチャー企業には有力な経営手段。急激な市場変化に対応しやすいというメリットもあり、パソコン関連企業などが採用するケースが目立つ。任天堂や米国のデルコンピュータが代表格。

