

経済経営学類

平成 27 年度 推薦入学試験:小論文

(A 推薦・B 推薦・C 推薦)

資料は伊藤元重『流通大変動 現場から見えてくる日本経済』(NHK 出版新書, 2014 年)の第四章から抜粋したものである。これを読んで以下の問題 1 および問題 2 の両方に答えなさい。

問題 1

スマイルカーブおよび逆スマイルカーブという言葉はどのような現象を表しているか。両者の違いが明確に分かるように説明しなさい(600 字以内)。

問題 2

傍線部①に関連して、日本の農業の活性化についてのあなたの意見を、本文中の議論と関連させながら述べなさい(600 字以内)。

(注意)

- ・解答は横書きとする。
- ・句読点や空白も字数に含める。
- ・算用数字およびアルファベットは 1 マス 2 字とする。

流通の中間にある企業の難しき

スマイルカーブと呼ばれる現象がある。スマイルカーブは図4に示したような曲線である。笑うと唇の両端が上がるように曲線がカーブしていることに由来した名前だ。

この曲線の意味することは、要するに上流と下流は利益が上がりやすいが、真ん中で高い利益をあげるのは難しいということだ。

市場が成熟化してくると、スマイルカーブ的な傾向が強くなるという。市場が小さくなってその市場をより多くの企業が奪い合うとき、あるいは市場規模は拡大していてもそれと同時に競争相手が増えて競争が激しくなるとき、企業が高い業績をあげるためには差別化していくことが重要となる。競争相手との違いを明確にしてこそ、高い利益率を確保できる。

流通との関連でこの点がおもしろいのは、上流から下流のどのポジションにいるかによって、その影響が異なるということだ。スマイルカーブのメッセージは、簡単に言えば次のようなことである。

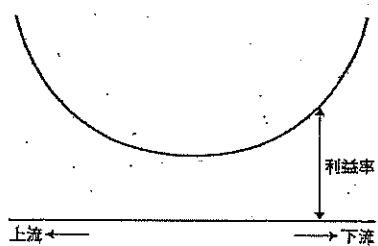
上流にある企業は製品で差別化しやすい立場にある。下流にある企業は、消費者やユーザーに近いところにいるので、ビジネスモデルなどで差別化しやすい。ただ、中流にある企業はそれがどちらも難しいということだ。

具体的な例を見たほうがわかりやすいだろう。スマイルカーブということを最初に言ったのは、台湾のパソコンメーカー、エイサーの創業者であると言われている。

もう一〇年あるいはそれ以上前のことだろう。当時のパソコン市場(いまも似たところ

がある)では、上流にあるインテルやマイクロソフトは大きな利益をあげていた。インテルが象徴的だが、CPUというパソコンの心臓部の半導体で世界のスタンダードとなり、高い利益をあげていた。これはオペレーティングシステムのソフトウェアのマイクロソフトも同じだ。他社にできないような部品や素材やソフトで特徴を出せば、高い利益をあげることができる。つまり商品で差別化しやすいのが上流であるのだ。

図4 スマイルカーブ



を持つていたわけではない。ただ消費者に近いところ(下流)にいるので、消費者にどのような商品やサービスを提供すればよいのかがよくわかっていた。それがゲーム機の成功につながったのだ。

パソコンメーカーのエイサーの創業者の嘆きは、スマイルカーブの真ん中であって、上流でできた部品やソフトを組み込んだパソコンの組み立てをしても高い利益をあげることが難しいというものだ。

中流にある企業の悩みは、上流で生産された部品や素材を組み立てたり、できあがった製品を下流の企業に渡したりすることでは、競争相手との差別化が難しいということだ。エイサーのようなメーカーも、あるいはこの章で考察の対象となっている問屋も、この悩みを抱えている。

スマイルカーブの事例をもう一つあげておこう。繊維、アパレルの世界だ。この分野でも、上流と下流で高い利益をあげている企業は少なくない。たとえば、上流でいえば、東レのような会社にとって、繊維部門の利益は他の分野よりも大きいという。ユニクロの製品などに使われる最先端の素材は、なかなか他の企業が追従できるものではない。つまり製品での差別化に成功しているのだ。

下流で高い利益をあげている企業の典型がファーストリテイリングである。ユニクロブランドのビジネスモデルについては、この本で何度か取り上げているが、顧客に近いところにいるファーストリテイリングのような企業は、ビジネスモデルを工夫することで高い利益をあげることが可能となる。

こうした中で中流にある企業は差別化が難しい。衣料分野におけるアパレルメーカーや問屋などは厳しい状況に置かれている。

中国は逆スマイルカーブ

スマイルカーブについてはいろいろな方から聞いていたが、私がこの考え方に注目するようになったのは一〇年近く前、中国で行ったあるセミナーのときのことであった。

ビジネススマンなどを相手にしたセミナーの終了後、中国人のあるビジネススマンが私に近づいてきた。そしてこう発言したのだ。

「スマイルカーブの話はおもしろい。しかし、いまの中国を見る限り、上流と下流よりは中流のほうが儲かる逆スマイルカーブではないか」

この中国のビジネススマンの観察は次のようなものである。中国ではまだグローバル市場で強い競争力を持つ差別化された製品をつくることは難しい。だから上流で高い利益をあげるところは少ない。また、下流もまだ数量が伸びる時代であり、消費者は微妙な品質や価値よりは、とにかく基本的な機能を備えた商品をできるだけ安く買えることを求めている。だから下流でも高い利益があるわけではない。

その中で、中流には大きなビジネスチャンスがある。市場は毎年倍々ゲームで伸びている。いかに早く、よい商品を、安く提供するのが鍵だ。それに成功した企業は非常に高い利益をあげることができる。

この中国人が言ったことは、流通論でも非常に重要なことを指摘している。拡大を続ける市場では、より効率的に生産し、より大々的に販売する機能の中心にある中流が儲かるのだ。日本の流通業の関係者は、これをスマーケティングという概念で考えることができる。

企業はいかに多くの量を効率的に生産するかを考える。末端の小売業はそれを消費者に売りさばくことを考える。そこで鍵となるのは、中間にあつて、効率的かつ大量の生産物を末端の消費市場へさばいていく機能である。問屋がそうした機能を果たしてきたし、業界によつてはメーカーがそうした分野に深く関わってきた。メーカーの中間流通への関わりについては第七章で取り上げる。

日本も長い間、同じような環境にあつた。一九九〇年にバブルが崩壊するまでは、日本経済は右肩上がりと言われてきた。右肩上がりの経済では、逆スマイルカーブとなる。その結果、高い利益をあげられる中流の部分に多くの企業が集中することになる。本来であれば上流にあるはずのメーカーも、中流部分に深く関わることになる。

こうした時代は約二〇年前にバブルが崩壊して終わった。時代は変わったが、経済や企業に変化するには時間がかかる。厳しい流れの中で問屋が苦しんでいるのも、そうしたスマーケティングの時代からの脱皮ができないでいるからだ。

#### 中略

問屋の下流作戦——なぜカーディナルヘルスは成長を続けたのか

中間流通業者である問屋はどのような形で生き残ることができるのだろうか。一つの答えは、右で述べた再編という方向だ。ただ、再編という厳しい調整に委ねなくても、スマイルカーブの下流をうかがうことで高い利益をあげることが可能なはずだ。

米國で医薬品や医療機器などの問屋（卸業）をしているカーディナルヘルスという会社がある。驚異的な成長を続けて注目されている会社である。米國の著名な経営コンサルタントであるエイドリアン・スライウォツキーによる名著「伸びない市場で稼ぐ」（日本経済新聞社、二〇〇四年）の中で詳しく取り上げられており、大変興味深い会社である。この本が出た時点での紹介によれば、それまで五年間、毎年二桁で売り上げも利益も拡大を続けていたという。大変な成長である。

病院などを主たる顧客とする医薬品の問屋は、日本でも米國でも大変に厳しい環境に置かれている。第一に顧客である病院自体が経営的に大変な状況だ。医療費削減などいろいろ厳しい課題に取り組み中で、医薬品や医療機器の買取価格をできるだけ安く抑さえようとする。販売側の問屋にとってこれはなかなか厳しい。

「伸びない市場で稼ぐ」というのは非常に意味深い題名だ。もともとの英文のタイトルは「市場が成長しない中であなたの企業はどうやって成長するのか (How to Grow When Markets Don't)」というものである。これは日本や米國のような成熟市場で多くの企業が直面している問題である。

医薬品の問屋にはもう一つ大きな悩みがある。これは中間流通業者であるすべての問屋に共通していることかもしれない。問屋の担当者が熱心に病院の担当者に営業をかけたとき、次のように言われたと考えてみよう。「あなたは熱心ですね。でも昨日、あなたのライバルの問屋がその同じ薬をもっと安く卸すと言っていましたよ」と。要するに、中間流通業者である問屋は商品でもサービスでも、なかなか差別化をすることが難しいのだ。

こうした環境にあるので、日本でも米國でも、医薬品の問屋の置かれた状況は厳しく、生き残りのため、大規模な再編が続いてきた。その結果、個々の問屋の売り上げは大きく上がったが、利益率は非常に低い状況にある。そうした業界の中にあつてカーディナルヘルスの成長は驚異的であり、当然、多くの関心を集めることになる。

「伸びない市場で稼ぐ」で、カーディナルヘルスについて興味深い分析が行われている。その中で私の関心を引いたのは、同社の社長の、Follow the pill」という発言だ。pillつまり薬は同社の商品のことであり、要するに自分の売っている商品をよく追ってみなごいという意味である。

問屋の営業の人は、通常は病院の医師などに営業をかける。注文があれば、それに応じて商品を届ける。その繰り返しである。しかし社長によれば「薬は病院の中で看護師が扱うことも多いし、何よりもそれを投与される患者の存在もある。また病院の事務担当者の声も聞く必要があるだろう。とにかく、自分たちの扱っている商品が病院でどのような動きをしているのか、よく見てみる」というのである。

この指示を受けて、ある担当者は病院で医薬品を管理してある場所へ行った。その状況を見て愕然としたという。無駄な在庫が多くあるし、危険な薬でも非常に管理が悪いのである。

そこは問屋なのでプロである。病院に次のような提案をしたという。「自分たちの関連会社が供給しているこの容器に入れていただければ、指紋認証を登録した人しか薬を取り出せません。また、いつ誰がどの薬を出したのか、あるいは現在の在庫状況がどうなっているのか、などの情報が自動的に残ります」。こう営業したのだ。

その上で、もし病院の医薬品の在庫管理をまかせてもらえば、無駄を大幅に削減できるので、無料でそうしたサービスを提供しますと提案したのだ。こうした提案を断る理由は病院にはない。結果的に、米國の多くの病院には、カーディナルヘルスの関連会社の供給する容器が入っていくことになる。カーディナルヘルスは病院の薬品管理の機能を引き受けることになる。

カーディナルヘルスが行ったのは、一般的な言い方をすればソリューション・ビジネスということになる。ただ、医薬品や医療機器のような商品を届けるだけでなく、そうした活動を通じて病院の困ったことを助けてあげる、あるいは病院がありがたいと思うサービスを提供するのである。

スマイルカーブの下流部分で高い利益率をあげることができるというのは、顧客に近いところにいれば、いろいろな側面が高い価値を顧客に提供することで、より高い利益を確保できるということを意味する。この点について、カーディナルヘルスの取り組みは興味深い。

顧客である病院の中を回っていて、カーディナルヘルスの営業員がわかったことは、医師も看護師も本当に忙しく立ち回っているということだった。先ほどの倉庫に薬剤などを取りに来た看護師も、本当に忙しそうにしていた。そこで、こうした人たちの手助けになるような提案をすれば、それが結果的には顧客との関係をより強化することにつながるのではないかと考えた。

カーディナルヘルスの提案は次のようなものであったという。これまでは注文のあった商品が箱に入ったものを、病院の受付に届けていた。しかし、これからはもし注文があれば、少ない数でも構わないのでそれぞれの病棟に届けますというのである。カーディナルヘルスの手間は増えるが、病院のスタッフは助かるはずだ。

もちろん、病院のほうにそうした申し出を断る理由はない。カーディナルヘルスのほうにとつても、それで営業員が病院のスタッフと接する機会が増える。こうした機会の中から、新たなビジネスが生まれたケースもあるという。

これまでは、手術などに使う器具をそれぞれ別々に届けていた。それを手術前に看護師が仕分けして準備していた。

ただ盲腸のようなルーティンの手術だと回数も多い。そこで、それぞれの医師ごとに、盲腸などのキットにして器具を届けることにした。これだと病院のスタッフの手間が大幅に省ける。カーディナルヘルスにとつても、個々の商品ごとに届けてもたいした付加価値にならないが、セットで届けることでより高い料金を請求することも可能となる。要するに手術の器具を個別に売るのではなく、病院のスタッフの時間節約というソリューションも提供するのである。

カーディナルヘルスの事例が興味深いのは、スマイルカーブの中流にある問題であったも、下流の顧客により深く食い込むことで、下流部分に存在する高い付加価値を利益として得ることができるということだ。

この話はいろいろな分野に応用できる。<sup>①</sup>日本の農業の活性化の切り札として最近議論されることの多い、農業の六次産業化もこうした視点から考えでみることができる。

# 平成27年度入学試験 小論文「出題意図」

## (入試情報公開用)

### 経済経営学類 推薦入試

資料として、伊藤元重『流通大変動 現場から見えてくる日本経済』（NHK 出版新書、2014年）の第四章の一部を抜粋した。

問題1では、流通の段階(上流・中流・下流)によって競争相手との差別化の容易さが異なること、その状況は市場の成熟程度によって変化することの2点を読み取り、それらの現象と関連するスマイルカーブ・逆スマイルカーブの表す内容を的確に説明できるかをみる(読解力・整理力・表現力)。

問題2では、日本の農業の活性化についての自らの考えを著者が資料中で述べている議論と関連させながら、論理的に表現できるかをみる(思考力・論理構成力・表現力)。