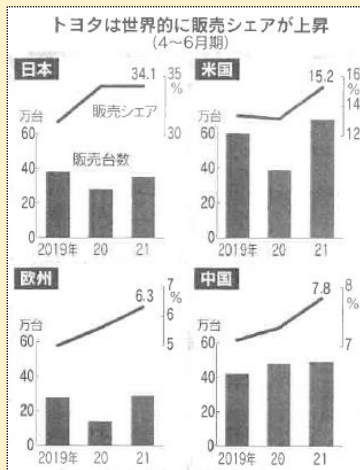


1. 3つ以上の中核分野・事業領域を持つ意味

1か月ほど前の8月5日付日本経済新聞の一面に「トヨタ米販売、初の首位。4~6月 最高益 8978 億円」の見出しで記事が掲載されていました。この記事を読まれた方も多いと思います。「コロナ禍でも最高益か。凄いな」で終わりそうですが、私はトヨタの地域別販売シェアに着目しました。右はその記事に添付されていた図表です。



記事によればトヨタの販売台数やシェアは次のとおりです。**米国**では68万台(前年比73%増)を売り、シェアは15.2%(2年前より1.9ポイントUP)でした。世界最大の自動車市場を抱える中国では49万台の7.8%(0.7%UP)でした。お膝元日本では、35万台と販売台数では米国や中国より少ないですが、シェアは34.1%と3ポイント上がったようです。具体的な数字は表示されていませんでしたが、欧州でも6.3%のシェアを獲得しており確実に上昇していることが、図表から読み取れます。

以上のことから、全世界で戦うトヨタの販売戦略を推論してみましよう。世界市場は米国、中国、日本、欧州という大市場がある一方で、東南アジアやインド、中東、アフリカなど成長性はあるものの、現時点では大きくはない中小市場に分類することができます。大手企業になるほど、全世界で成功するには各市場で万遍なく売上や利益を稼ぎ出さないとはいけません。**特定の大市場で一挙に業績悪化となれば、会社の業績は傾きます。**複数の市場でそれなりの売上と利益を獲得できる販売体制の確立が求められます。**戦略的に特定市場が会社業績に締める割合は30%を超えないようにしたい**ものです。

中核となる販売市場を複数もつ有利性は分りました。では戦う市場の数ほどの程度が好ましいでしょうか。2つ、3つ、4つ、いやそれ以上でしょうか。欧州と中国の2つの中核市場をもつVWと4つの中核市場を持つトヨタを比較すると、特定市場の業績悪化に対する耐性はトヨタが強いことが分ります。**VWは2つの市場で全世界販売台数の75%前後**を占めています。**トヨタは4~6月期の販売台数は275万台でしたが、米国と中国の2大市場(117万台)の販売割合は42%**でした。

会社は複数の、それも3から4つ程度の中核部門を持つことが重要です。中核部門とは製品や基盤技術であり、市場、ビジネスモデル等です。**複数の中核分野・領域を持つことで、業績が安定し成長し続けることができます。**経営者や経営管理者は、**中核分野・領域が3つ以上あるかを確認して下さい。**なければ、**3つ以上の中核分野・領域を持つように経営体制を見直して下さい。**

2. 自動販売機で何を売るか! ガイドードリンコの決断

会社は製品を販売して利益を得ています。「何を売るか」「誰に売るか」「どのように売るか」の**ビジネス・モデルを常に再定義**しなければなりません。この3軸の組み合わせで**ビジネス・モデルは無敵大に拡張**できます。

飲料大手のガイドードリンコは全国に28万台の自動販売機を持っています(最大手はコカコーラで98万台)。この「28万台の自動販売機」があるのは強みです。当社はこの自動販売機で販売する製品を「飲料だけではなく、他のモノでも良いのではないかと考えました。そして、お菓子(スナック)、マスク、除菌シート、紙おむつ、ストッキング等を自動販売機に次々と投入し始めました。観光地などでは自転車チューブや御朱印を販売する自動販売機があるそうです。

飲料の利益率は低いようです。多種多様な飲料がありますし、競争相手も雨後の筍のように存在します。**競争相手や競合製品が多数では利益率は低くないか?**です。「**売上が伸びないのなら利益をどうして確保するか**」と**経営者は考えます。**「当社には自動販売機がある。売るのは飲料だけではないぞ」と発想を転換したのです。

どんな形にしろ経営ができていには、何らかの強みを必ずあるはずです。問題なのは、**その強みを強みと正しく認識しているか**です。強みを理解し「**その強みをもっと活かす方法がみゆか**」と**徹底して考えて考える**のです。

3. ソニーの小型化技術が地球温暖化防止に一役

ソニーが復活してきました。私は小学生の頃、「ソニーは外国の会社」と思っていました。カタカナの社名に何か「カッコよさ」を感じていました。**ソニーの基盤技術は「小型化すること。**小型すると持ち運び易いし、場所も取りません。ひょっとしたらお値段も安いかも?

ソニーの技術者Aさんは2017年夏、中国・上海にいました。外は40度を超す猛暑、室内はエアコンの効き過ぎで寒い位。「これだから温暖化が止まらないんだ」。

ソニーはXperiaブランドのスマホを持っています。スマホは小さいながらも高性能なため、電力を消費すると熱を発生します。Aさんはスマホからの放熱を抑える部品の開発に携わっていました。この素子は**電気を通すと温度が変る半導体**です。この半導体を小型して利用すれば、暑い夏に背中を冷やしてエアコンをガンガン稼働しなくても、快適に過ごせるのではないかと考えました。

開発努力の結果、**ウェアラブル冷却装置レオンポケット**という製品に辿り着きました。縦11.6cm・横5.4cm・厚さ2cmはソニーの小型化技術の結晶です。シャツの背面に入れるなどして使用します。この製品開発の切っ掛けは、Aさんの上海出張時に体感した室外と室内の温度差と地球温暖化への高い意識です。

環境等に係る問題意識は今、ESGやSDGsの略字で地球的に拡散され膨らんでいます。自社の技術や製品に、**ESGやSDGsに結び付けられるものはありますか。放置している技術等が宝の山に代わるかも知れません。**