

# 製品廃棄の戦略的意思決定に関する調査研究

寶多 國弘

- I. はじめに
- II. 調査の概要
- III. 回答企業の構成（属性）
- IV. 調査結果のまとめと考察
  - (1) 製品計画における製品廃棄の重要性の認識
  - (2) 製品廃棄の担当部署と検討頻度
  - (3) 製品廃棄マニュアル・手続きの有無
  - (4) 廃棄候補製品の選別・評価に必要な経営情報
  - (5) 製品廃棄の決定基準
  - (6) 製品廃棄の代替戦略と対応の実情
- V. おわりに

## 【要旨】

企業経営者が、直面する最も困難で複雑な意思決定のひとつとして挙げられるのが、製品廃棄決定である。今回の調査によって、製品計画の領域のなかで製品廃棄の重要性に対する認識は、これまでの通説どおり相対的に低いことが再認識されたものの、製品ミックスの定期的な見直し、廃棄決定の基準として利用される経営情報の多様さ、廃棄に取って代わる代替戦略の幅広い検討などから、むしろ製品廃棄に対する関心の高さが確認できた。製品廃棄が、成文化された廃棄マニュアルや一定の手続きに則らないで、その都度考えられた対処法で行われている実態から、提示されてきた製品廃棄意思決定モデルが、そのスムーズな実行にとって有効なガイドラインとなるであろう。実証的研究の積み重ねによる廃棄決定モデルの更なる精緻化と活用への啓発が、次なる課題となる。

## 【キーワード】

製品廃棄、弱体製品、廃棄決定基準、収益性、戦略的廃棄決定モデル

## I. はじめに

企業が市場受容を確信して世に送り出した製品も、そのすべてが安定的に「商品 (marketable products)」として市場に留まり続けることは考えられない。現在、順調に売れている製品も、製品ライフ・サイクル (product life cycle, PLC) 論が教えるように、やがて売れ行きは落ち込み衰退期 (decline stage) を迎える。衰退期を迎えた製品の取り扱いは、企業にとって大きな課題を抱えることになる。すなわち、売れ行き不振の製品 (declining products) を売上の回復を期待して引き続き製品ミックスに留めておくか、その場合にはいかなる延命化策を採用・展開するか、さらに復活の可能性なしと見切りをつけて製品ミックスから除去するか、その際意思決定の拠り所 (物差し) を何に求めるか、製品廃棄以外にどのような代替戦略が採用できるか等々の厄介な意思決定に直面するからである。

こうした課題に直面した企業は、実際にどのような対応をしているのであろうか。課題解決に活用できる、有効な対処法 (廃棄の決定や効果的な代替戦略の採用などへ迷うことなく導いてくれるガイドラインや正規の手続き等々) を持っているのであろうか。「守りの商品化戦略」ともいわれる既存製品の廃棄 (product abandonment, product elimination, product deletion、ないし product divestment)<sup>(1)</sup> は、華やかな新製品開発と比べて必ずしも光が当てられてきた領域とはいえ、これまでずっと等閑視されてきたと評されている。

製品廃棄とは、市場導入している製品のなかで、売れ行き不振の製品、収支トントンの限界製品 (marginal products)、赤字製品 (unprofitable or profitless products)、病に罹った製品 (sick or ailing products)、弱体製品 (weak products) などを製品ミックス (ないしは製品ライン) から除去・整理すること<sup>(2)</sup> を内容とする。このような弱体ないし病に罹った製品 (weak or sick products) を製品ミックスのなかに留めておくこと<sup>(3)</sup> によって、製品管理のための余分な時間とエネルギーを費消させたり、価格や在庫の頻繁な調整を必要とする。さらに、弱体製品の穴埋めのために、健全な製品の収益力を高めるべくプロモーション活動に多大な配慮や経営資源が求められる。消費者ニーズに十分応えられなくなると、消費者に不安や不信を抱かせ、企業イメージを悪化させる原因になったり、衰退製品に取って代わる新製品の研究・開発を遅延させたりする<sup>(4)</sup>。その結果、この歪な製品ミックスが企業の収益性を悪化させ、引いては企業の経営基盤を弱体化させる<sup>(5)</sup> ことにもなりかねない。

したがって、限界製品や赤字製品を製品ミックスから手際よく除去することは、新製品の開発や既存製品の改良と同様に、企業成長の重要な要件である<sup>(6)</sup> といえる。このように製品廃棄の意思決定は、企業の最適な製品ミックスの形成という観点からきわめて重要である。

今回の調査で焦点を当てるのは、衰退期に採用される商品化戦略というより、製品ミックスの最適化を意図して、現在の製品ミックスから売れ行き不振の製品を除去する戦略的意思決定の実態である。こうした実態調査によって製品廃棄の領域にメスを入れ、より精緻化された製品廃棄の戦略的意思決定過程モデルの構築を目指したい。そのためには、まず製品廃棄の実態を的確に把握することから始めなければならない。その意味で、今回の調査研究はパイロット・サーベイの性格を持っている。この実態調査を契機として、製品廃棄の効果や課題を整理すると共に、製品廃棄決定モデルの精緻化に向けた有益なデータが得られることを期待している。

これまでの数少ない製品廃棄に関する調査研究のなかで、代表例として James T. Rothe (1970)<sup>(7)</sup>、Richard T. Hise and Michael A. McGinnis (1975)<sup>(8)</sup>、George J. Avlonitis (1980<sup>(9)</sup>, 1985<sup>(10)</sup>)、並びに Douglas M. Lambert (1985)<sup>(11)</sup> などの実証的研究を挙げることができる。今回の調査設計（調査票を含めて）は、Lambert のそれ<sup>(12)</sup>を参考に、わが国の経営事情にフィットするよう修正したものである。使用した調査票は、(単純)集計結果を記入して後掲している。

本調査は、実施から結果の集計・分析までに予想外の長時間を要した。回収した調査票の管理に不手際が重なったことに因るものである。しかしながら、そのことによって、調査結果の資料的価値が減ぜられるものではない。というのは、前述の実証的研究の結果と比較検討するに値する、わが国の実態を如実に物語ると特徴的な調査結果が得られているからである。

なお、調査の企画・実施に至るまで、当時の商品学研究所職員足立ひろみさんの献身的な協力・支援をいただいた。特記して深甚なる謝意を表したい。

## II. 調査の概要

### 1. 調査の目的

わが国の企業は、どのような手続きで製品廃棄を意思決定しているのか（製品廃棄の実態）を明らかにして、製品廃棄の課題を抽出すると共に、製品廃棄の指針となり得る、戦略的意思決定過程モデルを構築・精緻化するための基礎データを収集することを主たる調査目的とする。

### 2. 調査項目

今回の調査研究における主要な項目は、以下の6点に集約される。

- (1) 製品計画における製品廃棄の重要性の認識
- (2) 製品廃棄の担当部署と検討頻度
- (3) 製品廃棄マニュアル・手続きの有無
- (4) 廃棄候補製品の選別・評価に必要な経営情報

- (5) 製品廃棄の決定基準
- (6) 製品廃棄の代替戦略と対応の実情

3. 調査対象と抽出方法

『会社年鑑（上場会社版）』及び『会社総鑑（未上場会社版）』（いずれも日本経済新聞社刊）より、業種・規模を勘案しつつ、所在地域を愛知県、岐阜県、三重県、静岡県の東海4県に限定して、抽出した製造企業（manufacturing firms）190社を調査対象とした。その内訳は、以下のとおりである。

（図表1）調査対象企業

地域		上場の有無		合計
		未上場	上場	
愛知県	名古屋市内	47	20	120
	その他	53		
岐阜県		21	1	22
三重県		12	3	15
静岡県		25	8	33
合計		158	32	190

（備考）「上場」とは、調査当時の名古屋証券取引所1部上場企業を意味する。

4. 調査方法

調査票を郵送し、回答を記入した上で返送してもらった郵送調査法（mail survey）を採用した。

5. 有効回答の調査票数

46票（有効回収率 24.2%）

6. 調査実施時期

1989年9月

Ⅲ. 回答企業の構成（属性）

有効回答の製造企業の内訳は、以下のとおりである。

（図表2）回答企業の属性

規模	業種	生産財メーカー	消費財メーカー	合計
	大企業	5	16	
中小企業	7	18	25	
合計	12	34	46	

- （備考）
1. 「大企業」は従業員300人超、「中小企業」は300人以下を基準としている。
  2. 回答企業には、ブラザー工業、フジパン、名古屋製酪、中京ココロラ・ボトリング、鳴海製陶、ホーユー、田宮模型、カメヤマローソクなど、わが国を代表する主要な製造企業が含まれている。



#### IV. 調査結果のまとめと考察

##### (1) 製品計画における製品廃棄の重要性の認識

企業のマーケティング目的の達成と絶えず変化して止まぬ市場需要の充足に対して、企業の取り扱い製品をダイナミックに調整すること（製品ミックスないし品揃えの最適化、最適な製品ミックスの開発）を基本的な課題とする製品計画（product planning）には、その基本方針（追加・修正・削除）に関する意思決定領域に新製品の開発、既存製品の改良と新用途の開拓、ならびに既存製品の廃棄が含まれる<sup>(13)</sup>。今回の調査結果によれば、そのうち圧倒的に重要視されているのは「新製品の開発」である。次いで「既存製品の改良」と「新用途の開拓」が続いている（図表3）。新製品は、企業利益の源泉であり、「ダイナミックに成長する企業の血液」<sup>(14)</sup>であるといわれるように、新製品の開発がもたらす収益貢献や事業の魅力（競争的優位性・競争力の強化、革新志向の企業イメージ形成、市場変化への迅速な適応など）の大きさゆえに、その重要性が広く認知されていることを、再認識する結果となった。

製品計画の領域のなかで、重要性の認識が一番低いのは「製品廃棄」である。回答企業の半数近くが、製品廃棄に対して相対的に低い評価しかしていない。この調査によって、製品廃棄についてのこれまでの通説が再認識されたとはいうものの、製品廃棄は重要でないと同視されているのではない。あくまでも新製品の開発と対比して、その重要性が相対的に低く認識されているに過ぎないということである。このように判定できるのは、以降に分析する調査結果から、むしろ企業の製品廃棄に対する関心は高く、払われている大きな経営的配慮を確認できたからに他ならない。

（図表3）製品計画における領域別重要度ランキング

領域	重要性					ポイント 合計
	1位	2位	3位	4位	5位	
1. 新製品の開発	28 (62.2)	11 (24.4)	2 (4.4)	3 (6.7)	1 (2.2)	121.0
2. 既存製品の 新用途の開拓（製品 ポジショニングの見直しを含む）	3 (6.7)	7 (15.6)	13 (28.9)	14 (31.1)	8 (17.8)	81.5
3. 現状維持	17 (37.8)	9 (20.0)	8 (17.8)	6 (13.3)	5 (11.1)	103.5
4. 既存製品の改良（または再活性化）	7 (15.6)	16 (35.6)	14 (31.1)	6 (13.3)	2 (4.4)	100.0
5. 製品廃棄	1 (2.2)	3 (6.7)	11 (24.4)	10 (22.2)	20 (44.5)	67.5

（備考）1. 回答企業は、いずれも45社である。（ ）内の数値は、領域毎のランキング回答の構成比を示す。

2. ポイント合計は、重要性の程度に対する加重集計の数値である。

(2) 製品廃棄の担当部署と検討頻度

製品廃棄を担当する部署として、営業（企画）部（課）、営業本部、販売部、製造（企画、管理）部（課）、生産管理部、生産本部、製品開発部、製品計画部、品質管理部、技術開発部、商品事業（企画）部、企画委員会（部）、製販会議、経理部など、類似の名称を冠した部署が挙げられている。これらを営業（販売）に関係する部署と生産（製造）に関係する部署に二分してみると、回答企業（29社）における構成比は、前者が51.7%であり、後者が44.8%になる。製品廃棄を担当するのは、回答企業の半数以上が営業（販売）関係部署であり、生産（製造）領域よりも営業（販売）領域の関与がやや強いといえる。

とはいうものの生産（製造）関係部署で担当するという企業が4割超であることから、製品廃棄の問題は、営業（販売）と生産（製造）の両領域に関わっており、両方向からアプローチできることが分かる。それを裏付けるように、製品廃棄の担当者としては、最終決定に関与するトップ・マネジメントを除いて、その関与度に応じて①販売マネジャー（85.7%）、②生産マネジャー（76.9%）、③マーケティング・マネジャー（66.7%）、④プロダクト（ブランド）・マネジャー（65.8%）が挙げられており、先の2つの領域の担当マネジャーの関与がほぼ拮抗していることが分かる。

(図表4) 製品廃棄の担当者

担当者 \ 関与の有無	関与する	関与しない	回答企業
a. プロダクト（ないしブランド）マネジャー	25 (65.8)	13 (34.2)	38
b. マーケティング・マネジャー	26 (66.7)	13 (33.3)	39
c. 市場調査部	19 (48.7)	20 (51.3)	39
d. 販売マネジャー	36 (85.7)	6 (14.3)	42
e. 生産マネジャー	30 (76.9)	9 (23.1)	39
f. 品質管理部	21 (52.5)	19 (47.5)	40
g. 顧問弁護士	1 (2.6)	38 (97.4)	39
h. 財務マネジャー	16 (41.0)	23 (59.0)	39
i. 技術者	21 (53.8)	18 (46.2)	39
j. トップマネジメント	30 (78.9)	8 (21.1)	38
k. 取締役会	15 (41.7)	21 (58.3)	36
l. 労働組合	0	31 (100)	31

(備考) ( ) 内の数値は、回答企業における構成比 (%) である。

製品廃棄のための製品ミックスの見直し（検討）頻度については、定期的に見直しをしている企業は、回答企業（44社）の61.3%に及び、随時「必要に応じて」

(38.7%) 見直しを行う企業のおよそ1.6倍である。定期的に見直しがなされている場合、その期間は、「半年毎に」と「1年毎に」とがそれぞれ同じ4社に1社(25.0%)で、両者を合わせて回答企業の半数に及んでいる。見直し頻度が、「四半期毎に」や「1ヵ月毎に」といった短期間での取り組みはきわめて少ない。製品ミックスの見直しが、そのまま製品廃棄につながるわけではないが、製品廃棄の検討が定期的(半年毎、ないしは1年毎)に行われていることが明らかになった。

(図表5) 廃棄のための製品ミックスの見直し頻度

見直し頻度	回答企業の属性		業種		回答企業
	大企業	中小企業	消費財	生産財	
1. 1年毎に	5	6	9	2	11 (25.0)
2. 半年毎に	6	5	8	3	11 (25.0)
3. 四半期毎に	0	2	2	0	2 (4.5)
4. 1ヵ月毎に	1	2	2	1	3 (6.8)
5. 必要に応じて	8	9	11	6	17 (38.7)

(備考) ( ) 内の数値は、回答企業44社の頻度別構成比(%)である。

### (3) 製品廃棄マニュアル・手続きの有無

製品廃棄には、廃棄候補製品の選別・評価や廃棄決定の拠り所となる売上高や収益性、市場シェアなど各種経営情報の収集はもちろん、効率的・効果的な製品廃棄となるよう、一連の選別・評価・決定プロセスが整えられていることが望まれる。

回答企業46社のうち、製品廃棄のための成文化されたマニュアルを持っているのはわずか9社(19.6%)であるに過ぎず、全体の2割にも満たない。さらに、成文化されたマニュアルがなくとも、定式化された手続きに則って製品廃棄を実行する企業(7社)を加えると、全体の3割強(34.8%)に達するものの、約7割近くの企業は、製品廃棄に取り組むに当たってのマニュアルも一定の手続きも持ち合わせていない。事業経営において製品廃棄が不可避的であるにもかかわらず、マニュアルや一定の手続きを持っておらず、経験知を踏まえているとしても、廃棄に直面する度毎に、作業のフローチャートを描くというのが実態である。新製品の開発における担当部署の常設、開発プロセスの定型化への取り組み、注ぎ込まれる膨大な経営資源、積み重ねられてきた多大な研究成果などと比較して、如何に製品廃棄へ払われる関心と注力が相対的に小さいかが分かる。

(図表6) 製品廃棄マニュアルの有無

回答企業の属性 マニュアルの有無	業種		規模		回答企業
	消費財	生産財	大企業	中小企業	
持っている	6	3	5	4	9 (19.6)
持っていない	28	9	16	21	37 (80.4)
合計	34	12	21	25	46 (100.0)

(図表7) 製品廃棄手続きの有無

回答企業の属性 手続きの有無	業種		規模		回答企業
	消費財	生産財	大企業	中小企業	
有り	12	4	9	7	16 (34.8)
無し	22	8	12	18	30 (65.2)
合計	34	12	21	25	46 (100.0)

(4) 廃棄候補製品の選別・評価に必要な経営情報

廃棄候補となる弱体製品 (weak products) を選別・評価するために使用される基準 (物差し) として、最も重要であると考えられているのは「売上高 (または販売数量)」である。「売上高」が、弱体製品を識別する最重要の経営情報 (指標) となっている。次いで、「収益性」が続き、ウエート処理での重要度ポイントから見れば、「売上高」と「収益性」が二大指標であるといえる。

続いて「生産技術上の問題」が、重要度の第3位にランクされているが、これは今回の調査対象が製造企業であることによるものであろう。既存技術の陳腐化

(図表8) 弱体製品の識別基準

基準	重要性					回答企業	ポイント合計
	重要でない	重要である	やや重要である	かなり重要である	大変重要である		
a. 売上高(または販売数量)	0	15.2	8.7	26.1	50.0	46	94.5
b. 収益性(全部原価による)	11.1	6.7	11.1	28.9	42.2	45	86.0
c. 収益性(限界原価または貢献利益による)	4.3	10.9	17.4	28.3	39.1	46	88.0
d. 売上総利益 (グロス・マージン)	11.1	15.6	20.0	28.9	24.4	45	74.0
e. 投下資本利益率(ROI)	20.5	22.7	27.3	27.3	2.2	44	54.5
f. 生産技術上の問題	8.9	22.2	20.0	33.3	15.6	45	62.0
g. 商品回転率	11.1	20.0	24.4	26.7	17.8	45	69.5
h. 市場占有率	28.9	11.1	20.0	28.9	11.1	45	57.0

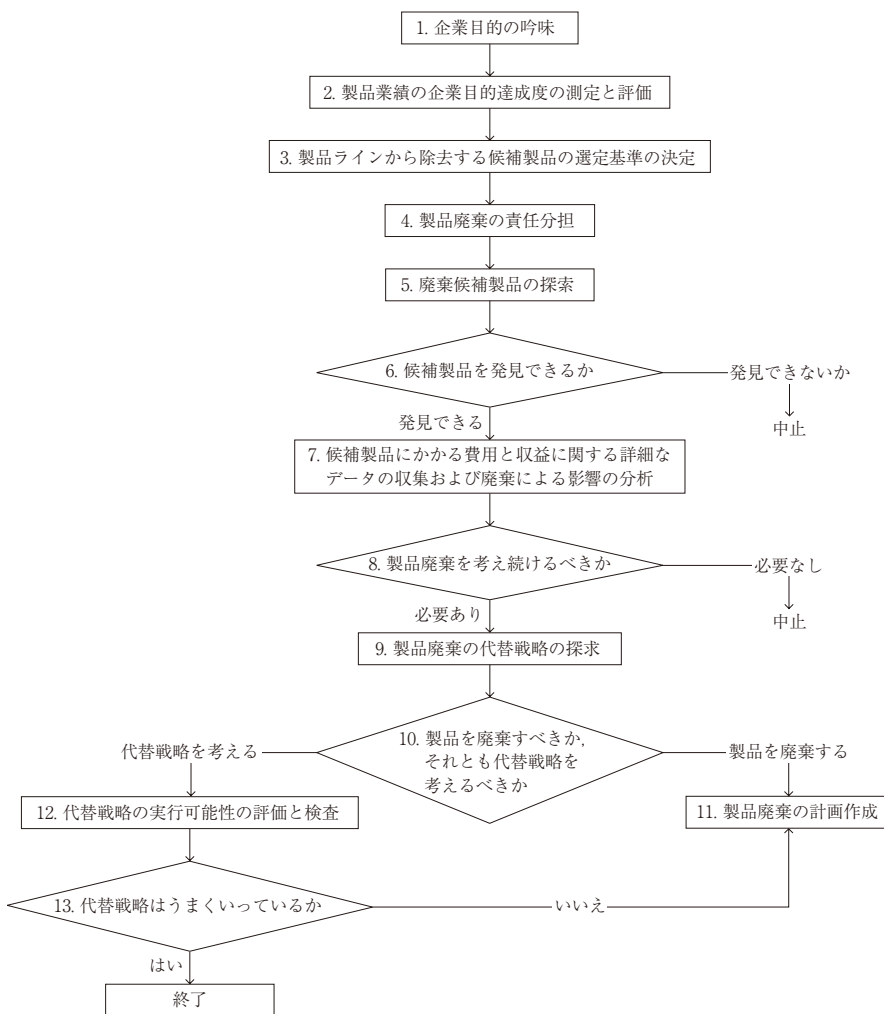
(備考) 1. 重要性の数値は、各基準についての評価構成比 (%) である。

2. ポイント合計は、重要性の程度に対する加重集計の数値である。

をもたらす革新的技術の開発は、商品競争力の強化・収益性の改善等から製品ミックスの見直しを促す重要な要因のひとつとなりうる。引き続き、「売上総利益(グロス・マージン)」と「商品回転率」が挙げられている。なお、「市場シェア」と「投下資本利益率 (ROI)」は、回答企業のおよそ2割から3割近くが、重要でない指標と捉えている。

Gordon らが、製品廃棄決定の標準モデル (normative model, 図表 9) で製品廃棄の出発点に位置づけた「企業目的への適合度ないし貢献度の評価」以外に、廃棄候補製品を識別するには、上述の選別・評価基準に加えて多様な経営情報が考慮・検討されている。考えられ得る 26 種類の具体的な経営情報に対して、それぞれの相対的重要度を 5 段階で評価してもらい、ウェイト処理した集計結果で

(図表 9) 製品廃棄決定の標準モデル



(出所) Gordon, Lawrence A., Danny Miller and Henry Mintzberg, *Normative Models in Management Decision-Making*, National Association of Accountants and Hamilton Ontario: The Society of Management Accountants of Canada, 1975.

見ると、1位には「売上高の減少傾向」、2位には「有望な代替品の登場」、3位には「収益性のじり貧傾向」が入っている（図表10）。売上高と収益性の将来動向に対して、並々ならぬ関心の高さが窺い知れる。候補選りから廃棄決定、そして廃棄の実行へと進む過程において、現在の売上高や収益を維持ないし増加させるためにも、製品ミックスの補充（穴埋め）をする代替製品の開発は必要不可欠である。製品ミックスを見直し、廃棄候補製品の検討・リストアップの作成といった初期段階から、代替製品の開発が念頭に置かれていることが明らかになった。

さらに、製品廃棄に取り組むに当たって、こうした会計情報以外にも「製品ライフ・サイクル上の位置」、「市場競争の状態」、「当該製品に対する顧客の愛顧度」が、考慮するに値する重要な経営情報であると考えられている。

（図表10） 廃棄候補製品を選別する際に考慮する経営情報

経営情報	重要性 重要でない	重要である	やや重要である	かなり重要である	大変重要である	回答企業	ポイント合計
a. 将来性のない売上高の伸び	7(15.6)	9(20.0)	7(15.6)	13(28.9)	9(20.0)	45	68.0
b. 売上実績の維持不能	6(13.6)	7(15.9)	9(20.5)	12(27.3)	10(22.7)	44	49.5
c. 売上高の減少傾向	3(6.7)	7(15.6)	8(17.8)	14(31.1)	13(28.9)	45	79.5
d. 見込みの薄い将来利益	6(14.0)	7(16.3)	8(18.6)	10(23.3)	12(27.9)	43	69.0
e. 収益性のじり貧傾向	5(11.4)	10(22.7)	8(18.2)	9(20.5)	12(27.3)	44	70.0
f. 技術革新の不調	5(11.6)	16(37.2)	12(27.9)	7(16.3)	3(7.0)	43	55.5
g. 安全性の欠如 / 規制の強化	8(18.2)	8(18.2)	5(11.4)	12(27.3)	11(25.0)	44	67.0
h. 下限値を下回る投下資本利益率	12(27.9)	7(16.3)	10(23.3)	10(23.3)	4(9.3)	43	52.0
i. 市況の見通しの暗さ	11(25.0)	12(27.3)	11(25.0)	11(25.0)	4(9.1)	44	60.5
j. 市場占有率の低下	12(27.9)	9(20.9)	6(14.0)	9(20.9)	4(9.3)	43	46.0
k. 有望な代替品の登場	7(15.6)	9(20.0)	4(8.9)	14(31.1)	11(24.4)	45	70.5
l. 経営者に求められる多大な配慮	18(41.9)	10(23.3)	9(20.9)	4(9.3)	2(4.7)	43	36.5
m. 当該製品の影響力	10(23.3)	12(27.9)	10(23.3)	7(16.3)	4(9.3)	43	51.0
n. 他の製品との依存関係	13(29.5)	10(22.7)	14(31.8)	5(11.4)	2(4.5)	44	46.0
o. 主要事業戦略との両立性	15(34.9)	9(20.9)	9(20.9)	7(16.3)	3(7.0)	43	44.0
p. 多額な保証費用の必要	19(44.2)	10(23.3)	7(16.3)	4(9.3)	3(7.0)	43	36.0
q. 巨額の埋没原価	12(27.9)	10(23.3)	7(16.3)	12(27.9)	2(4.7)	43	49.5
r. 製品ライン全体に及ぼす影響	10(23.3)	12(27.9)	7(16.3)	9(20.9)	5(11.6)	43	53.0
s. 原価の引き下げ競争	8(18.6)	9(20.9)	10(23.3)	13(30.2)	3(7.0)	43	57.5
t. 代替品の開発状況	6(14.0)	10(23.3)	13(30.2)	12(27.9)	2(4.7)	43	58.5
u. 当該製品に対する顧客の愛顧	9(20.0)	7(15.6)	10(22.2)	12(26.7)	7(15.6)	45	63.5
v. 在庫水準	12(27.9)	10(23.3)	12(27.9)	8(18.6)	1(2.3)	43	46.5
w. 委託在庫量	19(44.2)	8(18.6)	7(16.3)	6(14.0)	3(7.0)	43	38.0
x. 市場参入のタイミング	11(25.6)	6(14.0)	12(27.9)	10(23.3)	3(7.0)	43	51.5
y. 市場競争の状態	8(18.6)	5(11.6)	9(20.9)	12(27.9)	9(20.9)	43	65.0
z. 製品ライフ・サイクル上の位置	7(16.3)	7(16.3)	10(23.3)	9(20.9)	10(23.3)	43	65.0

（備考）1. ( ) 内の数値は、各経営情報に対する重要性評価の構成比（%）である。  
 2. ポイント合計は、重要性の程度に対する加重集計の数値である。

## (5) 製品廃棄の決定基準

こちらで用意した11の基準候補に対して、各企業にとっての利用可能性および有用性に応じて5段階評価をしてもらい、加重集計した結果が図表11である。それによれば、最も広く役に立つ決定基準として挙げられたのは、「顧客の購買行動」、「製品の収益性」、「顧客の反応」であり、回答企業の8割超が利用できる有用な基準であると考えている。製品廃棄においても、顧客のニーズや行動を注視する市場志向が認められる。次いで、製品の収益性に関わる「製品別貢献利益額（利益貢献度）」と「製品別市場シェア」が続いている。一方、ほとんど役に立たない基準と考えられているのは、「競争企業の原価」、「他の製品販売へのインパクト」、「全社的目標利益率」などである。

(図表11) 製品廃棄の検討に有用な経営情報

利用可能性・有用性 データ	役に立たない	役に立つ	やや役に立つ	かなり役に立つ	大変役に立つ	回答企業	ポイント合計
a. 地域別・部門別原価	13 (28.9)	10 (22.2)	6 (13.3)	8 (17.8)	8 (17.8)	45	55.0
b. 全社的目標利益率	14 (31.1)	7 (15.6)	6 (13.3)	12 (26.7)	6 (13.3)	45	55.0
c. 競争企業の原価	18 (40.0)	10 (22.2)	4 (8.9)	8 (17.8)	5 (11.1)	45	44.5
d. 顧客の購買行動	6 (13.0)	8 (17.4)	6 (13.0)	13 (28.3)	13 (28.3)	46	75.5
e. 製品別貢献利益額	9 (20.5)	9 (20.5)	7 (15.9)	11 (25.0)	8 (18.2)	44	61.5
f. 製品別市場占有率	10 (22.2)	15 (33.3)	6 (13.3)	9 (20.0)	5 (11.1)	45	54.5
g. 製品別成長可能性	10 (22.2)	6 (13.3)	6 (13.3)	13 (28.9)	10 (22.2)	45	66.0
h. 製品別収益性	7 (15.6)	5 (11.1)	8 (17.8)	11 (24.4)	14 (31.1)	45	74.0
i. 他の製品販売へのインパクト	17 (37.8)	8 (17.8)	10 (22.2)	7 (15.6)	3 (6.7)	45	44.5
j. 競争企業の反応	11 (25.0)	14 (31.8)	11 (25.0)	5 (11.4)	3 (6.8)	44	48.0
k. 顧客の反応	7 (15.9)	7 (15.9)	9 (20.5)	9 (20.5)	12 (27.3)	44	68.5

(備考) 1. ( ) 内の数値は、データ別の有用性の評価比率(%)である。

2. ポイント合計は、有用性の程度に対する加重集計の数値である。

適切な製品廃棄決定をするためには、企業の経営効率、収益性、企業成長などに対する製品の個別的・集合的な寄与度を的確に反映するデータが利用できなければならない。利用できる基準データがなければ、意思決定は難しくなる。この



調査結果の妥当性を、これまでの代表的な先行研究で列挙された決定基準と比較検討しておきたい。

Berenson は、製品廃棄決定に使用される要因を財務の健全性（安定した収益性）、製品ライフ・サイクルの段階別財務的機會、マーケティング戦略（市場地位や市場シェア、顧客の属性や購買慣習、プロモーション活動など）、（顧客・従業員・ステークホルダーに対する）社会的責任、（行政や労働組合などの製品廃棄に対する）組織的干渉の可能性といった5つのカテゴリーに分類している<sup>(15)</sup>。

次に、Alexander は、売上高の動向、価格の動向、利益の動向、代替製品（開発された新製品の有無）、製品のインパクト、管理に要する時間（的ロス）の6つを挙げ、製品廃棄の決定は収益性だけに頼るものでないと注意を喚起している。廃棄決定は上述の全ての要素の分析結果に基づくこと、そしてひとたび意思決定がなされたなら、企業と顧客にとって製品廃棄に伴う問題が最小限に抑えられるよう努めることを勧告している<sup>(16)</sup>。

定期的に製品廃棄を検討するシステム（product review system）の構築を推奨する Kotler は、廃棄決定基準として総売上高に占める割合、売上高の減少、市場シェアの縮小、グロス・マージンの減少、間接費の補填状態、市場成長の将来性、製品改良の機会、管理に要する時間、製品の収益貢献度、他の製品の売上に与えるインパクトなどを挙げている<sup>(17)</sup>。

さらに、廃棄決定基準として、Worthing は投下資本利益率（ROI）、収益性、総売上高に占める割合、財務・マーケティング・管理面での過去・現在・未来の実績を挙げ<sup>(18)</sup>、Eckles は必要在庫量、過去の売上高（実績）、将来の売上高（予想）、利益額、競合行動、総需要の動向、廃棄のタイミングなどを挙げている<sup>(19)</sup>。続いて、PRESS（Product Review and Evaluation Subsystem）モデルを開発した Hamelman と Mazze は、製品別標準コスト、価格変更の効果、売上高の動向、製品の補完・代替の相互作用など<sup>(20)</sup>を、Browne と Kemp は、売上高、収益性、投下資本利益率、原材料のコストと入手可能性、平均受注量、市場浸透の速度、プロモーション活動に対する反応、1販売当たりのアプローチ回数（販売効率性）などを要因として挙げている<sup>(21)</sup>。

また、製品廃棄と製品改良はセットで考慮すべき意思決定であるとして、製品廃棄／改良モデル（product deletion and modification model）を提示した Wind は、既存製品の変更を決定する評価基準として売上高、市場シェア、業界全体の売上高、市場競争の位置、収益貢献度、必要とされる投資、戦略的両立性、経営環境との適合性、マーケティングの効率性、生産効率性、消費者の態度や購買パターン、他の製品に与えるインパクトなどを挙げている<sup>(22)</sup>。製品廃棄の経験的モデル（empirical model）を提示した Lambert は、実態調査の結果（6割超の

回答企業が重視する)に基づいて、弱体製品の選択および廃棄決定の基準として売上高(過去の動向と将来性)、収益性(過去の動向と将来性)、有望な代替製品の登場、主要事業戦略との両立性を選び出している<sup>(23)</sup>。

いずれの調査研究においても列挙されている主要な基準は、収益性と売上高(ないし市場シェア)の過去の動向と将来見通しである。今回の実態調査においても、同様の結果が得られている。

次に続くのが収益貢献度と代替製品の登場である。今回の実態調査においても、廃棄製品の選別・評価基準としての重要性が高く認識されていることを確認できた。その一方で、廃棄決定基準として先行研究ではほとんど取り上げられていない顧客の態度や購買行動への高い関心は、回答企業のマーケティング志向の現れと考えられる。製品廃棄の決定基準が企業側の利害要因に留まるだけでなく、顧客の意向にまで思いを馳せる顧客志向の経営姿勢は、注目に値する。

#### (6) 製品廃棄の代替戦略と対応<sup>(24)</sup>の実情

ほとんどの回答企業で、弱体製品の廃棄に対して多様な代替戦略が検討されている。常時・必ず考慮する代替戦略として、「生産費の削減」、「流通戦略の変更」、「競争状況の検討」が挙げられている。次いで、4割超の企業が「弱体製品の改良」と「市場調査の強化」を挙げている。時折考慮することが多い代替戦略として、「価格操作(引き上げ・引き下げ)」、「弱体製品の市場再配置(リ・ポジショニング)」、「限定されたニッチ市場での生き残り」が挙げられている。いずれも弱体製品の置かれている状況を的確に把握して、廃棄決定の前に再活性化の可能性が少しでも見出せるならば、現状維持を志向しつつ当該製品の市場環境を改善し、延命化しようとの意図が窺えられる。

さらに、回答企業の2~3割が未だかつて一度も考慮したことのない代替戦略として、「プロモーションの縮小」と「販売員の削減」を挙げている。弱体化する製品であるからといって、すぐさま販売促進活動を削減・抑制することになっていない。見るべき即効性は期待できなくとも、かかる経費の削減には手を付けず、現状の支援を継続して再度の売上復活を期待しているようにみえる。

最近実施された製品廃棄の際に、具体的に考慮した事項について尋ねたところ、トップに「代替製品の開発」(80.0%)が挙げられた。製品廃棄による競争力の低下を埋め合わせられるのは新製品の開発によってであり、廃棄と開発は相互補完の関係にあることが分かる。その一方で、7割を超える回答企業が、当該廃棄製品の「継続販売」(73.3%)を考慮していた。このことは復活の可能性を期待する一方、不可避となる製品廃棄の断行の前に、廃棄候補に挙げた製品の在庫をできるだけ整理(現金化)しておきたいとの考えによるものであろう。

(図表 12) 考慮される代替戦略

代替戦略	考慮の有無 考慮 しない	考慮する		回答企業
		たまに・時々	常時・必ず	
a. 生産費の削減	5 (11.9)	11 (26.1)	26 (62.0)	42
b. 弱体製品の改良	3 (7.0)	22 (51.2)	18 (41.8)	43
c. 価格の引き上げ	5 (11.1)	30 (66.7)	10 (22.2)	45
d. 価格の引き下げ	5 (11.4)	28 (63.6)	11 (25.0)	44
e. プロモーションの増強	9 (22.0)	18 (43.9)	14 (34.1)	41
f. プロモーションの縮小	13 (31.7)	22 (63.7)	6 (14.6)	41
g. 販売員の増強	7 (16.7)	23 (54.8)	12 (28.5)	42
h. 販売員の削減	11 (26.2)	24 (57.1)	7 (16.7)	42
i. 市場調査の強化	6 (14.3)	19 (45.2)	17 (40.5)	42
j. 流通戦略の変更	8 (19.0)	23 (54.8)	11 (26.2)	42
k. 弱体製品の市場再配置	8 (18.6)	27 (62.8)	8 (18.6)	43
l. 新製品との全面的交替	3 (7.0)	14 (32.6)	26 (60.4)	43
m. 限定されたニッチ市場での競争	5 (13.2)	22 (57.8)	11 (29.0)	38
n. 製品ラインの削減	8 (18.6)	21 (48.8)	14 (32.6)	43
o. 競争状態の検討	2 (4.7)	16 (37.1)	25 (58.2)	43
p. 代替事業の収益性への依存	3 (7.5)	22 (55.0)	15 (37.5)	40

(備考) 1. 考慮する場合を「たまに・時々考慮する」と「常時・必ず考慮する」に二分して集計している。

2. ( ) 内の数値は、代替戦略毎の構成比 (%) である。

(図表 13) 直近の製品廃棄の際に考慮した事項

事項	考慮の有無 考慮した	考慮しな かった	不明	回答企業
b. 生産設備の売却処分	13 (30.2)	25 (58.2)	5 (11.6)	43
c. 備品・機器の売却処分	14 (32.6)	24 (55.8)	5 (11.6)	43
d. 廃棄製品の再起を期して生産設備の保守	15 (34.9)	24 (55.8)	4 (9.3)	43
e. 代替製品の開発	36 (80.0)	5 (11.1)	4 (8.9)	45
f. 廃棄製品の予想寿命の引き延ばし	13 (30.2)	22 (51.2)	8 (18.6)	43

(備考) ( ) 内の数値は、事項毎の構成比 (%) である。

さらに、廃棄候補製品の「生産設備の保守」や市場寿命の「延命化」、廃棄断行時に対応が迫られる「生産設備・備品・機器の(売却)処分」については、それぞれ回答企業の3社のうち1社(30.2%、32.6%)が予め考慮に入れていた。

生産財メーカーと消費財メーカーとでは、支援の継続か廃棄の断行かに関する対応に特徴的な違いが認められた。すなわち、消費財メーカーのおよそ2社に1社、ないし3社に1社が、廃棄候補製品の再起を期待して「生産設備の保守」(45.2%)と「市場寿命の引き延ばし(延命化)」(38.7%)を考慮していたのに対して、「生産設備の保守」と「市場寿命の延命化」を考慮した生産財メーカーは、わずか1割にも満たない。生産財メーカーの2社に1社は、廃棄候補製品に対して早めの見切りをつけて、「生産設備・備品・機器の処分」を優先的に考慮していたようである。

## V. おわりに

企業経営者が直面する最も困難で複雑な意思決定のひとつとして挙げられるのが、製品廃棄の意思決定である。市場導入された新製品の先行きや衰退期に差し掛かる製品を見守る管理プログラムの設計・運用は必要不可欠である。不適切な製品管理は、事業経営の非効率化や利益の減少をもたらし、結果的に開発した新製品の度重なる失敗を招き、低水準の利益やマイナス利益が続くならば、経営基盤の崩壊といった憂き目を見ることにもなりかねない。

絶えず注目され、多大な経営資源が注ぎ込まれる新製品の開発と対照的に、既存製品の廃棄に対して注がれる経営努力や注目度は、相当小さいといわれてきた。Windが指摘しているように、既存製品の廃棄や改良の意思決定による潜在的な利益貢献度が、とりわけ短期的には新製品の開発による利益貢献度を上回る場合もあるので、既存製品の廃棄や改良に対してもっと注意が払われてよい<sup>(25)</sup>といえる。

こうした認識の下に、実施した今回の調査で明らかになった点を列挙すれば、以下のとおりである。

1. 新製品の開発や製品の改良と比べて、重要性の認識は相対的に低いとはいえ、製品廃棄に対して相当の関心が払われ、熱心な取り組みがなされている。
2. 廃棄候補製品の選別・評価基準として利用されている数多くの経営情報のなかで、「売上高」と「収益性」が有用性の認識のトップ2である。
3. 製品廃棄の決定基準として、収益性、利益貢献度、成長可能性、顧客の購買行動や態度が利用されている。
4. 製品廃棄の代替戦略として、常時・必ず考慮されているのは、「生産費の削減」、「流通戦略の変更」、「競争状況の検討」、「弱体製品の改良」である。
5. 成文化された廃棄マニュアルや定まった手続きに則って製品廃棄を実行している企業は、全体の2割にも満たない少なさである。

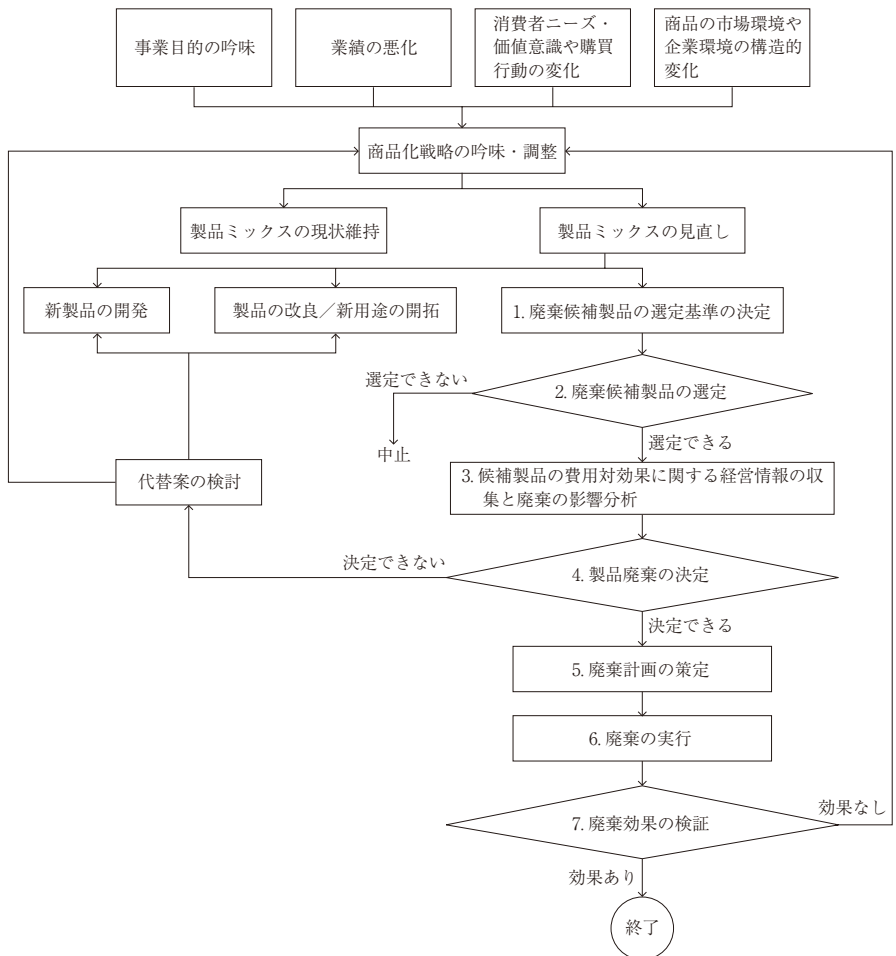
前述のとおり、今回の調査によって、確かに製品廃棄の基本方針や、成文化さ

れた廃棄マニュアルや一定の廃棄手続きを持ち合わせていない企業の多いことが明らかになったものの、事業経営上不可避な製品廃棄が強く意識・注視されていることが確認できた。製品廃棄の課題に直面して、製品ミックスの見直しをどのように実施するか、廃棄決定に利用する経営情報は何にするか、製品廃棄を如何なる部署が責任分担するか、並行してどんな代替戦略を考慮しておくか等々、課題解決に向けての精力的な取り組みに、企業の関心の高さを認識させられた。

さらに注目すべきは、製品廃棄の決定基準として利用される経営情報は、他の調査研究が示すように会計情報が中心であるが、加えて顧客の購買行動や態度が採り入れられていることである。こうした採用行動は、回答企業のマーケティング志向（顧客志向）の経営姿勢を如実に物語るものといえる。

前述したように、製品廃棄のための成文化された廃棄マニュアルや定まった手続きを、7割強の回答企業が持ち合わせていなかった。これまでの経験知を頼り

(図表 14) 製品廃棄の仮説的概念モデル



に、その都度、その場凌ぎの（場当たりの）対応になっているのではと推測される。製品廃棄への対応は、廃棄事情や課題の特異性、業種や企業規模、製品や市場の多様性等々によって異なることは言うまでもない。企業の独自事情に相応しい廃棄マニュアルや手続きを作成する際に、指針となり得るのが製品廃棄決定モデルである。こうした役割を果たすと考えられる代表的な廃棄決定モデルとして、Gordon らの標準モデル、Alexander の廃棄モデル、Kotler の製品統制システム（product control system）、Lambert の経験的モデル、Wind の廃棄／改良モデルなどが挙げられる<sup>(26)</sup>。今回の調査結果と先行研究を踏まえて、「製品廃棄の仮説的概念モデル（試案）」を提示しておきたい（図表 14）。製品廃棄と密接に関係する、製品計画の他領域を取り込んだモデル化の試みである。要請される政策提言能力を有するモデルへの精緻化とその活用の啓発が、次なる目標となる。

### 【注】

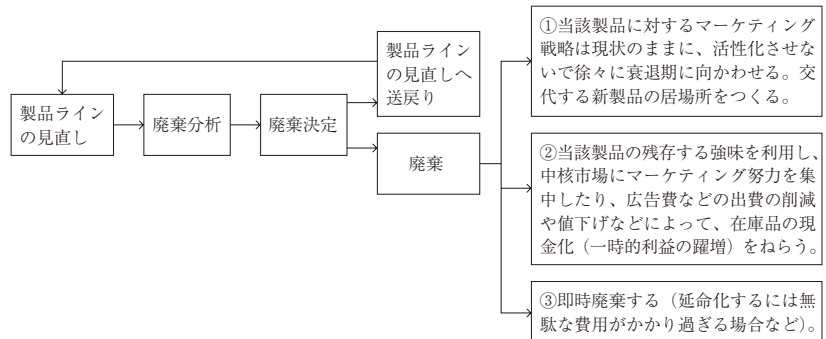
- (1) 「廃棄」以外に、除去、削除、整理・縮小、排除、単純化などの言葉が使われ、また英語では constriction, dropping, pruning, quitting, simplification などが用いられている。出牛正芳編著『製品計画』同文館、1975 年、179 頁。
- (2) 製品廃棄の対象は、売れ行き不振の弱体製品だけでなく、肥大化した製品ミックスのスリム化（製品単純化）、安全性問題や公害問題への対応、企業の社会的責務の遂行などに困って、順調に売れている製品でさえ廃棄の対象となり得る。出牛正芳『環境志向の製品計画』白桃書房、1992 年、171 頁。
- (3) 弱体製品を製品ミックスに留めておこうとする理由として、
  - ・業界リーダーとしての企業イメージを維持する戦略上、製品のフルライン政策（full-line policy）を堅持しておく必要がある。
  - ・現在は売り上げ不振でも、状況が変われば好転する期待が大きい。
  - ・プロモーション努力によって、売上は回復すると考えられる。
  - ・当該製品が販売ツールになり、他の製品の売り上げ向上に寄与している。
  - ・かつての多大な収益貢献度に免じて、残しておきたい経営者の感傷主義などが指摘されている。詳細は、出牛正芳（1992）前掲書、174 頁を参照されたい。
- (4) Kollat, David T., Roger D. Blackwell and James F. Robeson, *Strategic Marketing*, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1972, pp. 220-221.  
Pride, William M. and O. C. Ferrell, *Marketing: Basic Concepts and Decisions*, 3rd ed., Houghton Mifflin Company, 1983, p. 179.
- (5) Eckles, Robert W., "Product Line Deletion and Simplification," *Business*



- Horizons*, Vol.14 (October 1971), p. 71.
- (6) Lambert, Douglas M., *The Product Abandonment Decision*, The Society of Management Accountants of Canada and The National Association of Accountants, 1985, pp1-2.
- (7) Rothe, James T., "The Product Elimination Decision," *MSU Business Topics*, Vol.18 (Autumn 1970), pp. 45-52.
- (8) Hise, Richard T. and Michael A. McGinnis, "Product Elimination: Practices, Policies, and Ethics," *Business Horizons*, Vol.18 (June 1975), pp. 25-32.
- (9) Avlonitis, George J., "An Exploratory Investigation of the Product Elimination Decision-Making Process in the UK Engineering Industry" (Ph. D. dissertation, University of Strathclyde), 1980.
- (10) —, "Product Elimination Decision Making : Does Formality Matter?," *Journal of Marketing*, Vol. 49 (Winter 1985), pp. 41-52.
- Avlonitis は、製品廃棄過程の構成要素のひとつである正規の手続き (formality) について、検討する概念的・方法論的枠組みを提示し、実態調査の結果に基づいて廃棄決定での役割や得られる効果に関する仮説検証を行なっている。なお、実態調査について、郵送質問法（一部に面接法を採用）による調査対象企業は、イギリスの生産財（工作機械）メーカー 300 社であり、有効回答企業は 94 社、有効回収率は 31.3% である。
- (11) Lambert, *op. cit.*, pp. 47-132. アメリカ会計学会（NAOA）とカナダ管理会計学会（SMAC）の協力を得て、Lambert が主宰した実態調査である。面接調査の対象企業は、アメリカ 8 社とカナダ 4 社の計 12 社である。さらに、郵送質問法による調査対象企業は、アメリカ 1,073 社とカナダ 265 社の計 1,338 社であり、有効回答企業は 141 社、有効回収率は 10.5% である。
- (12) *Ibid.*, pp. 167-174.
- (13) 寶多國弘『商品化戦略の基礎』創成社、2013 年、77 頁。
- (14) 宮澤永光『基本マーケティング』白桃書房、1995 年、100 頁。
- (15) Berenson, Conrad, "Pruning the Product Line," *Business Horizons*, Vol.6 (Summer 1963), pp. 63-70.
- (16) Alexander, Ralph. S., "The Death and Burial of Sick Products," *Journal of Marketing*, Vol.28 (April 1964), pp. 2-7.
- (17) Kotler, Philip, "Phasing Out Weak Products," *Harvard Business Review*, Vol.43 (March-April 1965), pp. 108-118.
- Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 3rd ed., Prentice-Hall, Inc., 1976, pp. 242-243.



- (18) Worthing, Parker M., “The Assessment of Product Deletion Decision Indicators,” *Fortran Applications in Business Administration*, 1971, p. 518.
- (19) Eckles, *op. cit.*, pp71-74.
- (20) Hamelman, Paul W. and Edward M. Mazze, “Improving Product Abandonment Decisions,” *Journal of Marketing*, Vol.36 (April 1972), pp. 20-26.
- (21) Browne, William G. and Patrick S. Kemp, “A Three Stage Product Review Process,” *Industrial Marketing Management*, Vol.5 (December 1976), pp. 333-342.
- (22) Wind, Yoram J., *Product Policy: Concepts, Methods, and Strategy*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1982, pp. 534 (Exhibit 18-2) -537.
- (23) Lambert, *op. cit.*, p. 115 (Table 5-12), p. 116 (Table 5-13) and p. 140 (Figure 6-1).
- (24) Pride と Ferrell は、製品廃棄のアプローチとして、①段階的廃棄 (phase-out)、②収穫後廃棄 (runout)、③即時廃棄 (immediate drop) といった、3つの基本的な選択肢を提示している。



(出所) Pride, William M. and O. C. Ferrell, *Marketing: Basic Concepts and Decisions*, 3rd ed., Houghton Mifflin Company, 1983, p.180 (Figure 6.3) を一部加筆して引用。

- (25) Wind, *op. cit.*, p. 543.
- (26) その他に、企業で実際に使用されている廃棄モデルとして、General Electric Co. や Westinghouse Electric Corp. の事例の存在が報告されている。
- 出牛正芳 (1992) 前掲書、176-180 頁。
- 今居謹吾 『ライフサイクルの理論と実際』 日本能率協会、1980 年、141-142 頁。
- 五老信吉 「製品の廃棄計画」 宇野政雄監修 『総合マーケティング・ハンドブック』 ビジネス社、1982 年、267-272 頁。



## 製品廃棄の意思決定に関する調査

愛知学院大学商品学研究所  
製品戦略研究班（代表 寶多國弘）

### — お 願 い —

この調査は、製品廃棄決定モデルを精緻化するための基礎データを得ることを主たる目的としています。したがって、この調査票へのご記入は、プロダクト・マネージャーまたはマーケティング部門の責任者の方をお願い致します。

ご多忙のところ恐縮ですが、上記の主旨をご理解いただき、ご協力の程よろしくお願い申し上げます。この調査へのご回答は統計的に処理し、ご回答者にご迷惑をおかけすることはありません。

### — ご 記 入 の 仕 方 —

1. 問1から順にご回答下さい。
2. ご記入は、あらかじめ用意されている回答項目のうち、あなたのお考えに近い番号を○印でお囲み下さい。
3. ご回答いただいた調査票は、9月18日迄に同封の返信用封筒をご利用の上、ご返送下さいますようお願い申し上げます。
4. この調査についてのお問い合わせがございましたら、下記の事務局（担当 足立）までご連絡下さい。

愛知学院大学商品学研究所 製品戦略研究班

〒470-01 愛知県愛知郡日進町岩崎阿良池12

TEL (05617)3-1111 (内線 650)

問1. 貴社では、製品廃棄に関して成文化された方針ないしマニュアル（手引書）をお持ちですか。

- 1 持っている **9**      2 持っていない **37**      3 わからない **0**

問2. 貴社では、廃棄候補製品を選択する一定の手順（プロセス）が定められていますか。

- 1 一定の手順が定められている **16**      2 定まった手順はない **30**  
3 わからない **0**

問3. 製品廃棄の検討に関与するのは、いかなる部署（ないし担当者）ですか。すべての項目について関与の有無をお答え下さい。

貴社において製品廃棄の検討を中心的に担当する部署名

部署・担当者名	関与の有無		最終決定を下す
	関与しない	関与する	
a. プロダクト(ないしブランド)マネージャー	<b>13</b>	<b>23</b>	<b>2</b>
b. マーケティング・マネージャー	<b>13</b>	<b>23</b>	<b>3</b>
c. 市場調査部	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>0</b>
d. 販売マネージャー	<b>6</b>	<b>32</b>	<b>4</b>
e. 生産マネージャー	<b>9</b>	<b>25</b>	<b>5</b>
f. 品質管理部	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>1</b>
g. 顧問弁護士	<b>38</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
h. 財務マネージャー	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>3</b>
i. 技術者	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>1</b>
j. トップ・マネジメント	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>19</b>
k. 取締役会	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
l. 労働組合	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
m. その他 (具体的に→_____)			

問4. 貴社では、どのくらいの間隔を置いて製品廃棄のためにプロダクト・ミックスの検討や見直しをされていますか。

- 1 一年毎に **11**  
2 半年毎に **11**  
3 四半期毎に **2**  
4 一ヶ月毎に **3**  
5 上記以外の一定の間隔で（具体的に→ **0** \_\_\_\_\_）  
6 必要に応じて **17**  
7 その他（具体的に→ **0** \_\_\_\_\_）

問5. 貴社では、昨年1年間に廃棄された在庫数量（製品のサイズ別、又は形態別による）、製品、製品ラインはどのくらいありますか。また、過去の廃棄実績を平均化するとおよそどのくらいの数になりますか。

廃棄実績 レベル	昨 年 の 廃 棄 数	年 間 平 均 廃 棄 数
a. 在庫数量		
b. 製 品		
c. 製品ライン		

問6. 貴社では、昨年1年間に新たに開発（ないし追加）された在庫数量（製品のサイズ別、又は形態別による）、製品、製品ラインはどのくらいありますか。また、過去の開発実績を年平均化するとおよそどのくらいの数になりますか。

開発実績 レベル	昨 年 の 開 発 数	年 間 平 均 開 発 数
a. 在庫数量		
b. 製 品		
c. 製品ライン		

問7. 次に列挙する5つの製品計画活動領域について、貴社にとっての重要度に応じて点数配分（100点満点）して下さい。

1 新製品の開発	( 25.6 )点
2 既存製品の新用途の開拓（製品ポジショニングの見直しを含む）	( 17.2 )点
3 現状維持	( 21.8 )点
4 既存製品の改良（または再活性化）	( 21.1 )点
5 製品廃棄	( 14.3 )点
合 計	100 点

問8. 弱体製品を識別するために広く使用されている評価基準が以下に列挙されています。それぞれの基準毎に貴社が考える重要性を五段階で評定して下さい。もし、この中に貴社では使用していない評価基準があれば、「使用せず」欄に○をおつけ下さい。

評価基準	使用の有無・重要性	使用せず	重要でない	重要である	やや重要である	かなり重要である	大変重要である
a. 売上高（または販売数量）			0	7	4	12	23
b. 収益性（全部原価による）			5	3	5	13	19
c. 収益性（限界原価または貢献利益による）			2	5	8	13	18
d. 売上総利益（グロス・マージン）			5	7	9	13	11
e. 投下資本利益率（ROI）			9	10	12	12	1
f. 生産技術上の問題			4	10	9	15	7
g. 商品回転率			5	9	11	12	8
h. 市場占有率			13	5	9	13	5
i. その他 ( )							
j. その他 ( )							

問9. 廃棄候補製品をリスト・アップする際に、各種の情報が考慮されています。貴社が廃棄を検討する候補製品を選び出すに当たって、考慮に入れられる情報毎に、その影響力の相対的重要性を五段階で評定して下さい。もしこの中に貴社では考慮に入っていない情報があれば、「考慮せず」の欄に○印をおつけ下さい。

情報 \ 考慮の有無・重要性	考慮せず	重要でない	重要である	やや重要である	かなり重要である	大変重要である
a. 将来性のない売上高の伸び		7	9	7	13	9
b. 売上実績の維持不能		6	7	9	12	10
c. 売上高の減少傾向		3	7	8	14	13
d. 見込みの薄い将来利益		6	7	8	10	12
e. 収益性のじり貧傾向		5	10	8	9	12
f. 技術革新の不調		5	16	12	7	3
g. 安全性の欠如／規制の強化		8	8	5	12	11
h. 下限値を下回る投下資本利益率		12	7	10	10	4
i. 市況の見通しの暗さ		11	12	11	11	4
j. 市場占有率の低下		12	9	6	9	4
k. 有望な代替品の登場		7	9	4	14	11
l. 経営者に求められる多大な配慮		18	10	9	4	2
m. 当該製品の影響力		10	12	10	7	4
n. 他の製品との依存関係		13	10	14	5	2
o. 主要事業戦略との両立性		15	9	9	7	3
p. 多額な保証費用の必要		19	10	7	4	3
q. 巨額の埋没原価		12	10	7	12	2
r. 製品ライン全体に及ぼす影響		10	12	7	9	5
s. 原価の引下げ競争		8	9	10	13	3
t. 代替品の開発状況		6	10	13	12	2
u. 当該製品に対する顧客の愛顧		9	7	10	12	7
v. 在庫水準		12	10	12	8	1
w. 委託在庫量		19	8	7	6	3
x. 市場参入のタイミング		11	6	12	10	3
y. 市場競争の状態		8	5	9	12	9
z. 製品ライフ・サイクル上の位置		7	7	10	9	10

問10. 製品廃棄を最終的に決定するに当たって、考慮される諸変数のうち重要なものはどれですか。以下に列挙されている変数について、貴社が考える重要性によって五段階で評定して下さい。なお、この中に貴社では考慮に入れていない変数があれば、「考慮せず」の欄に○印をおつけ下さい。

変数	考慮の有無・重要性	考慮せず	重要でない	重要である	やや重要である	かなり重要である	大変重要である
a. 特許や登録商標の状態			24	7	4	9	2
b. マーケット・リーダーシップ			11	12	6	11	6
c. 市場占有率			13	11	5	9	8
d. マーケティング部門の同意			9	11	7	12	7
e. 流通上の諸要因			14	9	12	8	3
f. 顧客の愛顧態度			9	6	8	14	9
g. 設備能力			9	11	14	9	3
h. 従業員の意向			23	18	2	3	0
i. 原料や部品供給者の意向			22	12	3	6	3
j. その他 ( )							
k. その他 ( )							

問11. 廃棄候補である弱体製品が識別されても、廃棄に取って代わるさまざまな代替戦略が考慮されることがあります。以下の列挙した戦略のうち、貴社において考慮されることの多い戦略はどれですか。

代替戦略	考慮の有無	未だかつて一度も考慮したことがない	減多にしか考慮しない	時折考慮する	いつも考慮している	どんな時でも必ず考慮する	わからない
a. 生産費の削減		5	2	9	13	13	
b. 弱体製品の改良		3	6	16	12	6	
c. 価格の引き上げ		5	12	18	10	0	
d. 価格の引き下げ		5	11	17	9	2	
e. プロモーションの増強		9	10	8	13	1	
f. プロモーションの縮小		13	11	11	6	0	
g. 販売員の増強		7	6	17	12	0	
h. 販売員の削減		11	16	8	7	0	
i. 市場調査の強化		6	6	13	12	5	
j. 流通戦略の変更		8	7	16	10	1	
k. 弱体製品の市場再配置		8	11	16	8	0	
l. 新製品との全面的交替		3	6	8	21	5	
m. 限定されたニッチ市場での競争		5	14	8	8	3	
n. 製品ラインの削減		8	8	13	12	2	
o. 競争状態の検討		2	5	11	19	6	
p. 代替事業の収益性への依存		3	5	17	9	6	
q. その他（具体的に） ( )							
r. その他（具体的に） ( )							



問12. 貴社が製品廃棄の決定に当たって利用できるデータには、いかなるものがありますか。以下に列挙したデータについて、利用可能性ならびに貴社にとっての有用性に応じて五段階で評定して下さい。

データ	利用可能性・有用性	利用できる	利用できない	役に立たない	役に立つ	やや有用である	かなり有用	大変有用である
a. 地域別・部門別原価				13	10	6	8	8
b. 全社的目標利益率				14	7	6	12	6
c. 競争企業の原価				18	10	4	8	5
d. 顧客の購買行動				6	8	6	13	13
e. 製品別貢献利益額				9	9	7	11	8
f. 製品別市場占有率				10	15	6	9	5
g. 製品別成長可能性				10	6	6	13	10
h. 製品別収益性				7	5	8	11	14
i. 他の製品販売へのインパクト				17	8	10	7	3
j. 競争企業の反応				11	14	11	5	3
k. 顧客の反応				7	7	9	9	12
l. その他 ( )								
m. その他 ( )								

※以下の設問（問13、14）のご回答に当たっては、貴社において最近実施された製品廃棄を念頭にご回答下さい。

問13. 製品廃棄の決定について、貴社の取引先（小売店やユーザー、あるいは卸売商）に前もって通告されましたか。もしそうであるならば、実施何ヶ月前に予告されましたか。

- 1 予告した——（                      ）ヶ月前                      2 予告しなかった  
3 わからない

問14. 貴社では、製品廃棄を行うに当たって、以下の事項をお考えになりましたか。

事 項	考慮の有無	はい	いいえ	わからない
a. 残存廃棄製品の継続販売		33 $\left(\frac{26}{7}\right)$	8 $\left(\frac{5}{3}\right)$	4 $\left(\frac{2}{2}\right)$
b. 生産設備の売却処分		13 $\left(\frac{8}{5}\right)$	25 $\left(\frac{20}{5}\right)$	5 $\left(\frac{3}{2}\right)$
c. 備品・機器の売却処分		14 $\left(\frac{8}{6}\right)$	24 $\left(\frac{20}{4}\right)$	5 $\left(\frac{3}{2}\right)$
d. 廃棄製品の再起を期して生産設備の保守		15 $\left(\frac{14}{1}\right)$	24 $\left(\frac{16}{8}\right)$	4 $\left(\frac{1}{3}\right)$
e. 代替製品の開発		36 $\left(\frac{29}{7}\right)$	5 $\left(\frac{2}{3}\right)$	4 $\left(\frac{2}{2}\right)$
f. 廃棄製品の予想寿命の引き延ばし		13 $\left(\frac{12}{1}\right)$	22 $\left(\frac{14}{8}\right)$	8 $\left(\frac{5}{3}\right)$

（備考）（                      ）内の数値は、上段が消費財メーカーを、下段が生産財メーカーを示す。

問15. 貴社の現在の概要についておうかがいします。

(1) 会社名 \_\_\_\_\_ 代表者名 \_\_\_\_\_

(2) 所在地 〒 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ 電話 ( \_\_\_\_\_ ) \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

(3) 回答者 (職名) \_\_\_\_\_ (氏名) \_\_\_\_\_

(4) 創業年次 (1つだけ○印を)

- |               |               |
|---------------|---------------|
| 1 昭和20年以前     | 2 昭和21年～昭和35年 |
| 3 昭和36年～昭和50年 | 4 昭和51年以降     |

(5) 常用従業員数 (1つだけ○印を)

- |                |                  |
|----------------|------------------|
| 1 100人未満       | 2 100人以上300人未満   |
| 3 300人以上500人未満 | 4 500人以上1,000人未満 |
| 5 1,000人以上     |                  |

(6) 資本金 (1つだけ○印を)

- |                 |                    |
|-----------------|--------------------|
| 1 5,000万円未満     | 2 5,000万円以上 1 億円未満 |
| 3 1 億円以上 5 億円未満 | 4 5 億円以上10億円未満     |
| 5 10億円以上        |                    |

(7) 昨年度の売上高 (1つだけ○印を)

- |                    |                      |
|--------------------|----------------------|
| 1 100億円未満          | 2 100億円以上500億円未満     |
| 3 500億円以上1,000億円未満 | 4 1,000億円以上5,000億円未満 |
| 5 5,000億円以上        |                      |

問16. 貴社の経営環境などについておたずねします。(各項目の該当する番号を1つ選んで○印を)

(1) 貴社の主要事業のライフ・サイクルは、次のどの段階ですか。

- 1 導入期            2 成長期            3 成熟期            4 衰退期

(2) 貴社の主要事業の市場地位は、どれに近いですか。

- 1 マーケット・リーダー (最大の市場シェアを占める)  
2 挑戦者 (攻撃的戦術で積極的に市場地位の向上をはかる)  
3 追従者 (現在の市場地位の維持に主眼を置いている)  
4 ニッチャー (大企業がほとんど興味を示さない「すきま市場」で経営している)

(3) 貴社の製品は、生産財ですか、消費財ですか。

- 1 生産財 (資本設備、部品、原材料) 中心  
2 消費財 (耐久消費財、非耐久消費財) 中心

(4) 貴社は、次のどの業種に所属しますか。主力となる製品を基準に、どれか1つだけお選び下さい。

- |              |                |
|--------------|----------------|
| 1 食料品        | 2 飲料           |
| 3 飼料         | 4 木材・木製品       |
| 5 パルプ・紙・紙加工品 | 6 皮革・同製品       |
| 7 窯業・土石製品    | 8 石油・石炭製品      |
| 9 薬品・化粧品     | 10 衣服・その他の繊維製品 |
| 11 家具・装備品    | 12 ゴム製品        |
| 13 プラスチック製品  | 14 金属製品        |
| 15 電気製品      | 16 輸送用機器       |
| 17 精密機器      | 18 その他         |

長時間にわたりご協力いただき、誠にありがとうございました。

受理日 平成27年9月25日