

商いの新しいものさし

㈱商い創造研究所
代表取締役

松本 大地

第171回

成熟市場を制すは付加価値創造型ビジネス

モノやサービス、情報が溢れた社会では市場の成熟化、生活者の成熟化が進捗し、従来のビジネスモデルが通用しないケースが増えてきた。自動車業界ではトヨタがリーダー、日産は長年チャレンジャーであったが、追いつくこともなく企業格差は広がっていった。業績が急降下した日産はトヨタに対抗するため、昨年末にホンダとの経営統合へ向けて協議をしたが、2カ月も経たずに統合協定の撤回という迷走ぶりを見せた。

1980年にアメリカの経営学者フィリップ・コトラーが提唱したのとは、各業界のどの企業であつても経営資源の質と量により、リーダー、チャレンジャー、ニッチャー、フォロワーに4分類されるとした競争地位別戦略理論である。リーダーはトヨタのように高い市場シェアと経営資源を有し



常時作り立てを提供する「HOT CHEF」の営業所

て業界を牽引し、チャレンジャーは日産やホンダのように業界2位、3位に位置し、リーダーを目指して市場開拓や差別化戦略を遂行する。ニッチャーはニッチという隙間の意味であり、業界内のニッチな領域に特化し、独自性を持って他社が参入できない戦略を推進する。フォロワーはリーダーやチャレンジャーを参考にして市場を攻め、独自性は薄いが価格戦略を強みとするケースが多い。自動車業界もいずれかの地位に分類されるが、市場環境や企業業績によってそのポジションは変化をしていく。

市場の飽和状態とネット・ビジネスに侵食された商業施設と店舗では、不安定な競争地位状態が続く。SCは閉業数が6年続けて開業数を上回り、同質化や空き区画も目立ってきた。量販店ではリーダー企業である大手の撤退が止まらず、百貨店ではインバウンドの恩恵を受けた都市部を除いて地方百貨店では閉店が続く。コンビニエンス

業態も足踏み状態と生存競争の激しさが増す。主因は人口が増えてバイが拡張したビジネスモデルから抜けきれず、時代変化にアップデートできずにいるからだろう。

北海道における店舗別コンビニエンスストア数は、セブンイレブン996店、ローソン702店、ファミリーマート238店に対し、地元のセイコーマート(セコマ)は1093店とトップを続けている。セイコーマートの丸谷智保会長と面談した際、なぜ大手コンビニがセコマの後塵を拝し、なぜセコマは地域限定のニッチャー戦略で勝ち続けるかを聞いた。答えは「一人ひとりが個性や能力を発揮できる職場環境づくりこそ、競争地位別戦略で勝つ続ける秘訣だ」と話された。

他の小売業からは慢性的な人手不足、採用しても短期間で辞めてしまう、と嘆きの声が聞こえてくるが、セコマではパート・アルバイトの採用に際し、応募者の事情に合ったきめ細かい要望に応じる。子どもを保育園に預けた後の2時間だけ働きたい主婦、土日だけ開店前の品出し業務の副業希望者、接客が苦手な人には店内調理の「ホットシエフ」での業務を勧めるなど、各々の事情や能力に合わせた就労環境を具現化することで、定着率も仕事のスキルアップも高まっている。新規採用コストは募集広告、面接にかかる時間、本部トレーニングなど多額の費用が発生する。丸谷氏は「応募者はすべて可能性を秘めた人材と考え、いかにその人のポテンシャルを引き出せるかが問われる」と続けた。

大手コンビニ企業との差別化には、オリジナル地域産品の開発、社会インフラとしての過疎地への出店、一人ひとりの人材育成など、スモールビジネス経営の継続が顧客から支持され続ける。これこそニッチャー企業がマーケットで勝つための付加価値であり、あらためて付加価値とは商品やサービスにて、他社にはない価値を新たに付け加えることだと得心した。

市場の飽和状態が続くと、一層フォロワーが岐路に立つ。リスクを最小化し、他社商品と真似した廉価版でのフォロワーを続けられ、やがて価値が見えずに顧客は離れていく。自動車でも衣料品でもディフュージョンブランドやセカンドラインと呼ばれる商品群をつくり、低価格品での販売拡充目的で投入する。また、アウトレットモールでは質を落とすアウトレット専用品の存在も広く知れ渡ってきた。低価格戦略は多くの人が購入しやすい反面、自社ブランド価値が希薄になると劇薬だけでなく毒薬にもなりかねない。成熟化社会では付加価値創造型ビジネスの構築ができるかが、企業の命運を左右する。