



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 098号

経営コンサルタント 栗田 剛志 11.7.4

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2011年7月4日号 no.1598

『半径500mシェア100%主義～大手流通業を脅かす小商圈化の波』より

【ゲリラ戦に勝機を見出す】

総務省の人口統計によると、日本の65歳以上の高齢者人口は2944万人にのぼり、総人口に占める割合は23.1%となっています。この割合は、しばらくの間、増え続ける傾向にあります。

歳をとり、足腰が弱ると買物をするのが億劫になります。「近くで買い物をしたい」と考える人は、当然のごとく増えてきます。

一般的に「高齢者が徒歩で買い物に行ける距離は約500m」と言われています。これは、高齢者の徒歩移動可能距離の平均値が、65歳～74歳で約1kmであり、往復することを考えると500mが限界点となります。

狭い商圈に照準を当て、その中のシェアを限界まで高める戦略を取る企業に注目が集まっています。

JR大森駅周辺には、その地域に暮らす18万人の消費者を狙って「イトーヨーカドー」、「西友」、「東急ストア」、「成城石井」など、数多くの有力小売店が進出しています。

そんな地域に、ライバルである有力小売店がどうしても崩しきれないエリアがあります。それが「ダイシン百貨店」の半径500m圏内です。このエリアには、「ダイシン百貨店でしか買物をしない」というお客さんばかりなのです。

エリア内の人口2万2137人の中で、メンバーズカードの所有者は1万5556人にのぼり、シェアは70.3%となります。

この圧倒的な強さの秘密は、「効率の放棄」です。

地域における60歳以上の人口比率は28%に迫り、平均世帯数は1.9人と高齢化が進んでいます。「ダイシン百貨店」は、こうした「地元のおじいちゃん、おばあちゃん」にターゲットを絞り込んでいます。

懇切丁寧な接客を徹底するため、店員数は多く、売上高人件費比率は業界平均を大幅に上回っています。

高齢単身世帯の要望に応えるための「太巻き1口サイズ」や「ご飯8分目」といった超小分け販売は、販売単価は減少させています。

高齢者が昔から使っている商品を使い続けているため、品揃えが多くなり、商品管理のコストが高く、仕入のスケールメリットも享受できません。

一見すると、「大丈夫かな」と心配すらしてしまうこのスーパー、年商は80億円前後を毎年確保し、利益

率も大手と遜色ない数字を維持しています。

そのワケは、競合店のように巨額の費用を投じて割引セールや宣伝をしていないことです。固定客を離さないことに注力することで、非効率を収益に変えているのです。

群馬県前橋市にある「ミヤシタデンキ」は、ヤマダ電機やコジマなど、北関東を発祥の地とする家電量販店の激戦区で生き残っている街の電器店です。

10年前には、周辺に4つの量販店がありましたが、「ミヤシタデンキ」の牙城を崩せず、撤退していきま

した。東側を川に、西側を田んぼに挟まれた南北に約2km広がる地域にある約1万2000世帯のうち、6612世帯が「ミヤシタデンキ」のお客さんです。商圏内の販売シェアは、45%にのびります。

従業員29名の小さな電器屋が量販店に打ち勝つ手法とは、手厚いアフターケアです。

商圏を5分割して担当を一人ずつ置き、朝9時30分から正午までの間、担当地域内をひたすら巡回します。1人平均30世帯ずつ、毎日150世帯の顧客を訪問し、家電に関する困りごとを聞いて回ります。

最近多いのは、「ブルーレイプレーヤーを買ったが、映らない」という問い合わせです。大半が、リモコンの操作ひとつで解決することなのですが、どんな単純なことでも、機械が苦手なお年寄りに電話で家電の操作方法を説明し、理解してもらうのは簡単ではありません。故障や修理ならともかく、リモコン操作ひとつのことでお宅まで訪問することは、大手量販店ではできないことです。

この営業手法を実行するには、社員の人件費や社用車の維持費などといったコストが発生します。そのコストを補うために、「ミヤシタデンキ」では、競合よりも1割ほど高く販売しています。

それでも常連客は、全然気にしません。安さにつられて一時的に量販店に流れても、結局のところ、「ミヤシタデンキ」に戻ってきます。

先日、久々に実家に顔を出してきました。

私の実家は、首都圏の通勤圏内にあるかつての新興住宅地にあります。私が子供のころは、人口がどんどん流入し、周囲は活気に満ちあふれていました。

それが今では、駅から実家のある住宅地行きのバスの乗客はおじいちゃんやおばあちゃんばかりで、住宅街を歩いてみてもひっそりとしています。

私の住む横浜とは明らかに「音」が違います。

かつて家族4人で暮らしていた家も、今は父と母の2人暮らしです。以前は、食べ盛りの息子のお腹を満たすために、冷蔵庫は常に目いっぱい詰め込まれていました。洗面所には、それぞれが使う化粧品や整髪料などがとろとろと並んでいました。

今では、父と母の2人分で十分であり、食べたり使ったりする量も以前に比べ大幅に減っています。20年もの時を経ると、一世帯の消費のあり方は、劇的に変化しています。

これは、私の実家だけに限った話ではありません。似たような世帯が、日本の至る所にあり、これからマジORITYを形成していくのです。

これまで大企業を中心に追求してきた「効率」と「成長」は、この市場ではかなり難しいこととなります。

「効率」と「成長」を放棄し、ある限られたマーケットで圧倒的なシェアを確保する戦い方こそ、私たち中小・小規模企業の生き残る道なのではないでしょうか。

今回の事例に挙げた小売業だけでなく、様々な業種業態でも参考になります。

ゲリラ戦に勝機を見出すのです。