日経ビジネスに見る「経済先読み・解読」　１４５号

経営コンサルタント　栗田　剛志　　12.06.11
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2012年6月11日号　no.1645
『今こそ日本で稼ぐ～最高益の３社に２社は内弁慶』」より

【海を渡る前に】

国内需要の低下が進む中で成長するには、積極的に海外に打って出る必要があると言われています。確かに、日本国内は少子高齢化が進み、デフレからの脱却も先が見通せません。経済成長が著しく、将来的に渡って人口が増え続けるアジア諸国などに目がいくのは当然のことです。
それでは、国内市場に留まる企業に成長するチャンスはないのでしょうか。
実はそうではありません。
前期に最高益を上げた東京証券取引所第１部上場223社のうち、国内売上高比率が90％以上の内需型企業が占める割合は、69％であるという結果がでました。市場が縮んでいると言われる国内で、着実に業績を伸ばすドメスティック企業が3社中2社あるということです。
この数字自体は、様々な捉え方ができます。「海外への進出が遅れているだけのこと」とも言えますし、「業界内の勝ち組と負け組の優劣がはっきりでた結果」とも言えます。それでも、国内で稼いでいる企業は数多くあることは間違いなく、そこから学べることもたくさんあるのです。
今週は、国内市場でしたたかに稼ぐ企業の秘密をさぐっていきましょう。

長引くデフレや海外から相次いでファストファッションが上陸するなど、国内のアパレルメーカーには厳しい風が吹き続いています。
そのような状況下において、アパレルチェーン「パル」は、2012年２月期の売上高854億円（前年比110.3％）、経常利益78億円（前年比114.8％）と過去最高を更新しました。パルは、「チャオパニック」「ミスティック」「ラシット」「スリーコインズ」といった40を超えるアパレルや雑貨のブランドを持っています。
失礼ながら、どれもあまり聞いたことがありません。しかし、これこそがパルの最大の強みなのです。
各ブランドの売上はせいぜい数十億円程度で、それぞれ独立した会社のように運営されています。ユニクロのようにひとつのブランドを全国区で展開する戦略はとりません。基幹ブランドがトレンドを外れた場合、すべてが倒れてしまうリスクを回避するため、あえてブランドを分散させているのです。
たとえひとつのブランドのブームが終わり、トレンドから外れてしまったとしても、別のブランドが次のトレンドとなってそのマイナスを補い利益を出していく仕組みです。
てんでバラバラのブランド群において、ひとつだけ共通点があります。それは、価格が「ちょい高」という点です。

今の日本は、一億総中流の時代が終わり、消費が二極化していると言われています。パルは、そうではないと真っ向から否定します。日本人は、ファストファッションを身につけながらも、海外の高級ブランドバックを持つという混在したファッションを好む層があります。全身のコーディネートの中にメリハリをつけたいとき、ちょい上のブランドが必要となってきます。パルはここにターゲットを絞って、中間層の顧客をうまく掴んでいます。

パルの社長さんは、ブランドの配置やバランスには目を配る一方で、ブランドの管理についてはほとんど口を出しません。

「若い女性をターゲットにした商品開発に、世代も性別も異なるトップがすべてを理解できるわけがない」と割り切っています。一方で、数字については厳しく指導していきます。「アパレル業界はよく『KKD』だと言われた。勘と度強とどんぶり勘定の略だ。でも、これでは利益が上がらない。当社は『KDK』、勘と度強と計数管理を徹底している」と、毎週の会議で、なぜ売れたのか、なぜ売れなかったのかを徹底的にあぶり出すことを行っています。

パルは、業界特有のリスクをうまく回避し、常識に囚われることのない経営で着実に成長を続けています。

長引く景気の悪化は、外食産業にも多大なる影響を及ぼしています。特にランチをメインとする業態は、サラリーマンの懐が寂しくなるにつれ、単価の下落に歯止めがかかりません。長い間ランチの最安値だったそばやうどんといった粉ものは、牛丼をはじめとした米飯類の価格競争に巻き込まれ、苦戦を強いられています。そんな中で気を吐いている企業のひとつに「トリドール」があります。

セルフうどん店「丸亀製麺」を全国に561店舗を運営する会社です。2012年３月の連結売上高は611億円（前年比125.1％）、経常利益は65億円（前年比142.2％）と過去最高を達成しています。

好業績の秘密は「非効率経営」にあります。丸亀製麺の店舗と言えば、オープンキッチンと目の前で麺を打つうどん職人さんです。丸亀製麺では、各店舗に平均3名のうどん職人を配置しています。街場では見ることの少ない光景を、丸亀製麺では目にすることができ、サイドメニューとして提供するてんぷらやおむすびも店舗で作られるため、できたてを食べることができます。

未経験のパート社員を先輩社員が付きっきりで教育する手間と時間、製麺機やフライヤーといった設備投資、効率化を図れるセントラルキッチンを使わず各店舗で全てを調理するなど、非効率極まりない店舗運営を行っています。

社長さんはこう言っています。

「外食と中食の境界線があいまいになる中、飲食店のライバルは、もはや同業他社ではない。飲食店が無機質になれば、最大の競争相手であるコンビニに負ける。手作り、出来たて、手間暇をかけるのがウチの強みであり、顧客の支持につながっている」

昨年ベストセラーになった本の中でもこのようなことが述べられていました。

「最初から誰も真似したがらないようなこと、つまり『一見して非合理な要素』を入れた方が、持続的な競争優位につながる」

経営の効率化は利益に結びつきますが、それが集客につながるかはわかりません。低価格競争の真っただ中にありながら、したたかに商売をする神髄は、強みを最大に活かすための非効率にあります。

国内市場で稼いでいる会社はあるのです。

少子高齢化や低価格志向といった概念的な言葉に惑わされていませんか。自社を取り巻く環境や顧客の動きにアンテナを張りめぐらせていますか。

打ち手は残っています。海を渡る前に、足元の国内市場でしっかりと稼ぐ策を今一度考えてみませんか。