

顧客層の差別化と

需要の創造



ふくなが
福永 雅文
まさゆみ

(ランチェスター戦略コンサルタント)

コンサルタントの筆者が指導原理としているランチェスター戦略とは企業間競争の勝ち方の理論と実務体系である。すなわち、競争戦略である。公益性を意識しない競争はマネーゲームになり、社会に悪影響を与える。その企業も長続きするものではない。「社会をよりよくすることと競争に勝つことを一体的に取り組むことで企業は永続的な繁栄を遂げられる」との筆者の哲学を本誌で連載している。

競争という全面対決をイメージする人が多いが、競争を回避することが実は最も優れた競争戦略であることを七月号の連載第四回で解説した。これがランチェスター弱者（市場シェア二位以下の企業）の基本戦略の差別化である。差別化には様々な方法があるが、五月号の第二回では「理念」の差別化について解説した。人間の人格にあたる企業の理念と競争に勝つ戦略とは両極だが、この両極を併せ持つべきである。なぜなら、理念的であることが実は最も戦略的であるからだ。

六月号の第三回では理念と戦略の両極を橋渡しする「事業の定義」を解説した。事業を物理的ではなく、機能的に定義する。顧客を志向したコト売り発想である。顧客の解決したいコトや実現したいコトといったニーズを自社の技術やサービスで解決・実現する。顧客への貢献である。社会をよりよくすることにつながる。

今回は「事業の定義」の理解を深め、「市場や顧客層」を差別化し、需要を創造することを二社の事例で解説する。二社ともメガネの小売業である。メガネを物理的に定義すると「視力を矯正する医療器具」である。技能者が高額な機器を使って検眼して個別につくる。かつてメガネは時計や貴金属と並ぶ高級品だった。

その市場で一九八〇年代から九〇年代に価格破壊で一世を風靡したのが「メガネスーパー」である。これまでのメガネ店は百貨店のような丁寧なサービスの高級品だった。それをスーパーマーケットのような簡素なサービスで安く売り、メガネをもっと身近なものにしようとした。社名が事業を定義している。

ところが同社は二〇〇〇年代に入ると失速する。それは、さらなる価格破壊の業者が参入してきたからだ。JINS（ジンズ）である。同社は元々メガネ店ではなかった。服飾雑貨の製造卸業である。メガネを雑貨やカジュアルウェアのように気軽に楽しむものとして「アイウェア」と定義した。メガネスーパーのような仕入れ販売ではなく、ユニクロのように海外で安く製造する製造直売方式である。ゆえに

メガネスーパーよりも安い。安いうえにオンラインワン方式で価格表示するわかりやすさ、若者受けするおしゃれ感で支持を集めた。

JINSが勝った。しかし、激しい価格競争で業界の相場は下がり、市場は縮小し、勝ったJINSもその後、伸び悩んだ。そんなJINSが打ち出した次なる手が、メガネを「機能性アイウェア」に再定義したことだった。メガネは視力を矯正するだけではない。パソコンやゲームで目を酷使する人に目を保護する機能をもたせたメガネ「JINS PC」を二〇一一年に発売する。二〇一六年までに累計七百万本売れるという大ヒットとなり同社は再び成長軌道に乗った。

一方のメガネスーパーは「価格でとった客は価格でとられる」の典型となり、実質的に経営破綻し、投資ファンドが再建していくことになった。二〇一三年に元大手商社マンの星崎尚彦氏が社長に就任し、改革に着手した。後に筆者は星崎社長の話を伺う機会があった。次のように考えたとのこと。「メガネスーパーにはどんな武器があるのか。それはベテラン社員の目の知識とメガネの技術である。歴史の浅いライバルチェーンにはいない、あるいは必要とされないベテランである。この武器を活かして『アイケアサービス』でミドルやシニアの遠近両用世代をターゲットにする。」こうして、同社は安売りから脱却する方向に舵を切った。

遠近両用メガネをかけている人の多くは見えづらさや目の疲れやすさを感じている。それらが改善できるなら価格は二の次になる。そんなニーズにメガネスーパーは狙いを定めた。同社には一回三千円する検眼のメニューがある。検眼自体が有料なのだ。その代わり五十二項目もの検眼を七十分もかけて行う。予約制である。遠近両用世代となった筆者も利用した。メガネも安くはない。激安店時代のメガネスーパーのイメージはない。できたメガネは以前よりも見えづらさや目の疲れやすさが改善されたと感じている。目の疲れをとる有料のマッサージもある。見え方品質、破損を保証する充実した保証サービスもある。同社の業績はV字回復し、再建された。

JINSは自社を「機能性アイウェア」と再定義して、目を保護するとの新たな価値をつくり、これまでメガネを必要としていなかった顧客層にメガネをかけさせ、巨大な需要を創出した。価格競争に敗れたメガネスーパーは「アイケアサービス」と自社を再定義することで価格競争から脱却し、目をケアしたい遠近両用世代を顧客層にした。強者と市場の棲み分けを図る「競争回避型の競争戦略」で再建を果たした。

二社ともメガネによって「生活の質」を向上させて、新たな顧客層を開拓した。顧客に貢献することは、社会をよりよくする一助である。その結果、企業は適正な利益を得ることができるのだ。利益とは役立ち料である。