

2. 個店の方向性

(1) 県内企業の動向

(社)中小企業診断協会秋田県支部の「人口減少社会に挑む県内企業に関する調査研究報告書」によると、人口減少・少子高齢化の影響については、「既に影響を受けている」や「5年以内に影響を受ける」など、約8割がなんらかの経営上の影響があると回答しており、「全く影響がない」と回答した企業はありません。

業種別でみると、小売業 71.4%、卸売業 62.5%、サービス業 42.9%、建設業 25.0%、製造業 20.8%、が「既に影響を受けている」と回答しています。

また、具体的な現象については、「市場縮小による売上高の減少」が 67.3%、「競合激化による販売単価の下落」が 34.0%、「雇用確保難」は 28.3%が指摘しています。

図 2-2-1 人口減少・少子高齢化が与える影響(全体)

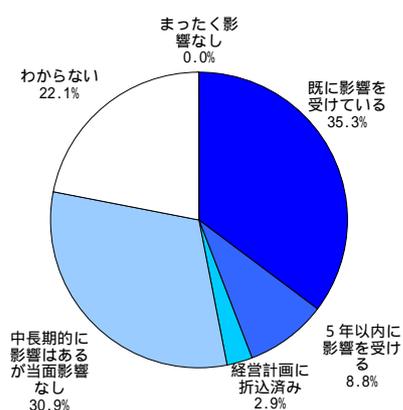


図 2-2-2 人口減少・少子高齢化が与える影響(業種別)

単位：構成比(%)

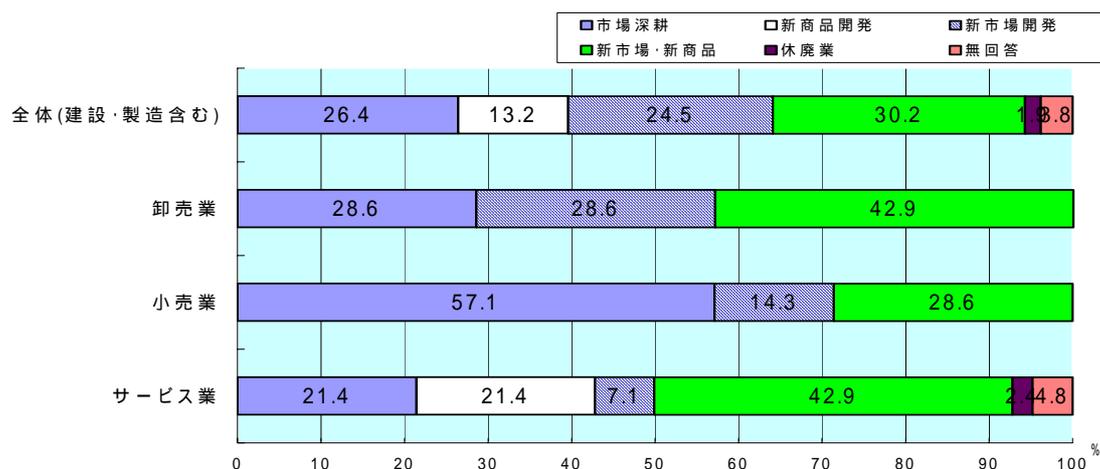
設 問	建設業	製造業	卸売業	小売業	サービス業
1 既に受けている	25.0	20.8	62.5	71.4	42.9
2 現在は受けていないが、今後5年以内に、影響を受ける	0.0	16.7	12.5	0.0	7.1
3 既に経営計画策定に当り折込済みである	0.0	0.0	0.0	0.0	14.3
4 中長期的に影響はあるだろうが、当面の影響はない	25.0	33.3	12.5	28.6	35.7
5 予測が出来ず、わからない	50.0	29.2	12.5	0.0	0.0
6 全く影響がない	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

出典：(社)中小企業診断協会秋田県支部「人口減少社会に挑む県内企業に関する調査研究報告書」

また、今後想定している経営行動については、「市場深耕」26.4%、「新商品開発」13.2%、「新市場開発」24.5%、「新市場・新商品開発」30.2%の割合となっています。業種別で見ると、卸売業は「新市場・新商品」が42.9%、小売業は「市場深耕」が57.1%、サービス業は「新市場・新商品」が42.9%とそれぞれ割合が高くなっています。

県内企業においても人口減少社会に対応した取り組みを考えていることがわかります。

図 2-2-3 人口減少・少子高齢化へ対応した経営行動



出典：(社)中小企業診断協会秋田県支部「人口減少社会に挑む県内企業に関する調査研究報告書」

(2) 新たなビジネスモデルの構築に向けて

少子高齢化・人口減少に伴うマーケット縮小などの環境変化は、個人消費に直接関係する小売業や、飲食店、個人向けサービス業だけでなく、卸売業や事業所向けのサービス業など様々な業種業態に影響を及ぼしていきます。縮小するマーケットでの競争環境は、同業者間だけではなく、異なる業種・業態間、そして地域の枠を超えた広域の競争となっています。

しかし、変化には、同時に新たなビジネスチャンスがあることを忘れてはなりません。団塊世代という新たな価値観を持った高齢者層の増加や、健康志向などの消費者ニーズの変化により、新たなニーズも発生していきます。また、流通チャネルにおいても、インターネットや携帯電話などの普及により、製造・卸・小売・飲食店などの様々な事業者や消費者が、それぞれが相互に情報交換や取引が簡単にできるようになり、生産者が直接消費者に販売したり、事業者間でも全国の事業者と仕入や販売などが容易にできるようになりました。

企業の競争環境についてみると、従来は、小規模企業と大規模企業とでは、規模の大きい企業の方が生産やコスト、販売などの面でスケールメリットを発揮して、

有利であると言われてきました。しかし、インターネット上では、出店や維持コストは実際の店舗とは比較にならないほど安く、実店舗のように販路拡大のための多店舗化も不要であるなど、企業規模の大小は関係ありません。また、大規模企業では、経営を維持するためには、相当大きな売上を必要としますが、個人事業者など小規模企業の場合は、損益分岐点をはるかに低く、消費者ニーズが多様化している中では、細分化したある一定の顧客層に対応する売上があれば、ビジネスとして成立する可能性があり、かえって小規模企業のもつ柔軟性やレスポンスの速さ、経営者のこだわりなどが有利に働くこともあります。

このように、従来の経験則では考えられなかった環境変化が進む中で、個店は、従来にも増して、顧客ニーズの変化を把握し、新たなビジネスチャンスをつかるとともに、他店との差別化、魅力の向上を図っていくことが重要となっています。

そのため、顧客の求める商品・サービスを追求し、顧客満足度を高め続けるためには、今までの業種業態や既存流通チャンネルにこだわらない「新たなビジネスモデル」を構築することも必要となってきました。

個店がビジネスモデルの再構築を検討する場合には、先の報告書にもあるように、基本的には4つの方向性が考えられ、既存の経営資源の有効活用やノウハウ、リスクなどを総合的に判断する必要があります。また、実際には一つの方向性だけでなく、いくつかを組み合わせるなど、最も適した取り組みを検討する必要があります。

図 2-2-4 個店経営の4つの方向性

	現在の商品・サービス	新たな商品・サービス
既存マーケット (現在の顧客)	既存市場強化戦略 (市場深耕、絞り込み)	新商品・サービス開発 戦略
新マーケット (新たな顧客)	新市場開拓戦略 (多店舗化、販路拡大)	多角化戦略 (異業種・業態への進出)

既存市場強化戦略(市場深耕型)

現在の顧客に対して、現在の商品・サービスをさらに売り込んでいく戦略であり、顧客層を明確化した専門店化ともいえます。自店の主要顧客層を「志向で、な、団塊世代の女性」などと明確化して、顧客ニーズに合致した品揃えやサービスを行い、購買頻度を高めること、いわば「顧客の囲いこみ」を進めることがポイントで、他店と差別化して、量販店や大手企業などとの価格競争に巻き込まれないことが重要です。例えば、食料品小売店が「健康志向の顧客」に対応して、安全安心な健康食料品店として特化する場合などがあります。

新商品・サービス開発戦略

現在の顧客に対して、新しい商品・サービスを開発して、売り込んでいく戦略であり、既存の流通チャネルを活用して、新たな商品・サービスを提供することに利点があります。例えば、酒類卸売店が、つまみ需要に着目して、特産地の食肉加工メーカーに「地鳥スモーク」を製造させ、取引先に販売を行うことなどがあります。

また、ソフトウェア会社で、コインランドリー等の無人店舗のストアオペレーションやセキュリティ向上のため、web を利用した監視システムを開発することなどがあります。

新市場開拓戦略

新しい顧客に対して、現在の商品・サービスを売り込んでいく戦略であり、首都圏などの新たなマーケットに販路を広げることや多店舗化することなどがあります。

自社の商品・サービスが、新市場で競争力があるかどうか、顧客ニーズの特性や、競合他社など競争関係も十分にマーケットリサーチを行う必要があります。また、web 上での出店も新市場開拓であり、この場合、新たな流通チャネルを探する必要もなく、広く消費者や事業者との直接取引が可能となります。

多角化戦略(他業種・業態への進出)

新しい顧客に、新しい商品・サービス等を売り込んでいく戦略であり、成長が期待できる業種・業態に新たに進出し、多角化経営を行うことなどがあります。

進出する分野には、既に競合相手があり、後発で新ビジネスを始めるわけですから、自社の経営資源とかけ離れた分野の場合には、リスクが相当高いことも覚悟しなければなりません。実際には、経営資源の強みが発揮できる分野に進出する場合が多く、養殖場を持つ活魚卸売が「生きたまま」の強みを活かして「いけす」のある飲食店に進出するなどがあります。

(3)個店の取組事例

取組内容を参考とするため、企業名等は記載しません。

顧客を絞り込み、徹底したサービス Y 電器店 (東京都町田市)

平成 8 年、半径 1~2km 圏内に複数の家電量販店が進出し、Y店の売上が下がることを予想し、生き残り策として、価格競争をせず、中高年を中心としたお客様への徹底したサービス、アフターフォローの御用聞き商法を展開し、平成 19 年 3 月 31 日現在で累計 8,893 台のハイビジョンテレビを販売しています。



顧客の購買履歴を把握し、購買金額や頻度で 9 種類に分類し、営業マンの訪問やダイレクトメールの回数を設定しています。不特定多数に配布する新聞広告、チラシ等は一切なく、すべてダイレクトメールで、顧客を限定した営業を行っています。

電池 1 個の配達、電球 1 個の交換でも即「トンデいく」など、「痒いところに手が届くサービスは当たり前、痒くなる前にお客様のところに駆けつける」を信条にして、顧客のわがままに徹底して応えます。もちろん、来店促進にも力をいれており、土日に開催されるイベントには、季節に合わせた産地直送のプレゼントと店員さんとの会話を楽しみにダイレクトメールをもらった多くの顧客が訪れます。最近ではリフォームとオール電化の提案に力を入れています。平成 16 年までに進出した家電専門店 6 店のうち 2 店が撤退しました。Y 店は「小さくても地域に必要な店」としての地位を確立しています。

おばちゃん軍団と無料宅配サービス 酒スーパーS (青森市)

青森市の市街地から離れた住宅街に位置する酒のスーパー S は、昭和 61 年 4 月 3 日に「酒のディスカウントストア」の販売形態を「酒のスーパー」に転換しました。「酒のスーパー」とは、アメリカで酒小売店から発展した「トレーダー・ジョーズ」で、酒類のほか、珍しい食品、グルメ食品等を販売しているグロ-



ーサリーチェーンです。S 社長は、「おいしくないものは出さない」と全国から酒やつまみ類などを買い付け、青森ではあまり見られない食材やワインなども並び、お客様に「見る」楽しみ、「選ぶ」楽しみ、「買う」楽しみを提供する「酒のスーパー」です。また、「おばちゃん軍団」と称される女性パート店員が、地域での長年の買物経験を活かし、豊富な経験と商品知識で、きめ細やかで顔の見える接客で活躍しています。自動車でも 5 分以内の地域への店頭価格での無料配達サービスは、今では市内全域が対象となり、大雪などの悪天候の時などは好評を得ています。また、利用者の約半分はお年寄りで、お礼にお菓子をもらうこともあります。商品の配達だけではなく、コミュニケーションも配達しています。「お店はお客様のためにある」を信条に、「この苦しい時代を乗り切るためには、あれこれ考えるよりは如何にして“喜ばれる商品”と“良い人材(従業員)”を集めることができるか」と S 社長は話しています。

群馬県沼田市に、ファッションに敏感な若者の心をしっかりと掴んで離さない明治創業の老舗時計眼鏡店があります。平成9年のネットショップ開設当初は、漫然と量販品を置いていたためか全く売れなかったが、顧客を20~30歳に絞り、芸能人や有名人がTV番組や雑誌等で使用したものと同型のサングラスやメガネ、時計などを調査して、世界中から仕入れ、店頭やインターネットで国内はもとより、海外にも販売しています。G-SHOCKは過去のモデルから現在モデルまで500個以上在庫しています。オリジナル商品の開発にも力を入れており、市場に無いと思われるものはI店で企画し外注生産で販売もしています。I社長は、「大量生産・低価格商品を販売するスーパーや量販店とは競争せず、隙間商売的な発想だが、生産数の少ない商品や希少価値のある商品を探し出し、付加価値のあるものをピックアップして販売することが営業の基本です」「資本力や従業員の少なさを、インターネットを活用して情報収集や販売力の強化を図ることでカバーし、売上を確保しています」と話しています。



創業70年の老舗Z店は、和服の需要が年々減少してきたため、お店のイメージを壊さずに扱える商品として長年取り扱ってきた「津軽塗下駄」から「津軽塗商品」全般を取り扱うようになりました。“私だけが履いているもの”といった商品を提供したいとの思いから、お客様からの要望をもとに、お好みの布地を使用した「オリジナルクラフト下駄」を販売したところ好評を博し、全国からリピーターがあります。また、携帯電話ストラップは“若者”のイメージが強いが、幅広い年齢層にも対応できる商品として、平成12年4月から津軽塗を使った携帯電話ストラップの製作に取り組んだところ、大きな反響を呼びました。現在は、全て手作りのため需要に応じきれないという状況です。



さらには、津軽塗の箸を材料にした「小物アクセサリ」はハイセンスで様々な配色も楽しめます。和装の伝統を守りつつ、時代にあった流行を採り込み、当店にしかない品揃えを目指してオリジナル商品の開発に取り組んでいます。

平成17年度、「きらり青森商人コンテスト」で、県内消費者の投票に基づいた優秀店10店に選ばれました。

業界初の卸通販、得意先のリテールサポートまで 卸 L 社 (神戸市)

現在、全国で約 2,500 以上のスーパーマーケット・有力酒販店で「酒の肴・パーティフーズ」コーナーとして定着するなど、L 社は、酒の肴をコンセプトに創業以来酒類業界で販売実績を積み重ねており、世界の素材を日本へ、日本の食文化を世界へ広げるグローバル企業として常に新しい商品開発に挑戦している業界屈指の製造卸です。



味にこだわった商品づくりや全国に広がる協力工場ネットワークを活かした新鮮な商品の品揃えにはもともと定評があったが、チルド・ドライ・冷凍の何百種類もの珍味を始め、販促用など酒関連商材が 1 冊で揃う酒販店、小規模スーパー向けの「酒の肴仕入れカタログ」の発刊は、業界初の BtoB 事業であったこともあり、注目を浴びました。

現在では WEB サイトで、全商品 1 個からバラピッキングで全国どこへでも発送するなど、その利便性から全国の酒販店、食料品店に好評です。近年重要視されている食の安全にも真摯に取り組み、季節に応じた企画の提案、売り場提案、現場担当者への商品知識向上・発注業務の習得サポートなどのリテールサポートまで実施しており、お得意先にとってなくてはならない会社となっています。

水産卸から飲食店経営へ 他業種進出 卸 A 社 (にかほ市)

昭和 54 年に活魚卸、小売業としてスタートした A 社は、養魚場を持ち、時代と共に変化する食のニーズに対応するため、ネットワークを全国に拡げ、各地の漁港で水揚げされた天然の魚介を 活け のまま秋田に運び、美味しい旬の魚介を、百貨店、ホテル、旅館、スーパー、料亭、居酒屋、すし店などへ提供しています。



平成 7 年には、氷を購入する人が増え美味しい氷へのニーズの高まっていることに対応するため、製氷業へ進出し、鳥海山から湧出する清水を使い約 2 日間かけてじっくりと凍らせるアイス缶製法によって、硬くて解けにくい無色透明、無味無臭な最高品質の氷を低価格で提供しています。また、おいしいだけでなく、溶けた水が魚に触れると細菌そのものを死滅させることができるなど、低コストで、従来のものより鮮度保持、消臭・殺菌効果を有する氷の商品開発に成功し、厚生労働省医薬局食品保険部監視安全課から食品としての認可も受けています。

また、全国の旬な魚介を入手し 活け のまま運び、「活かせる」強みを活かして、新鮮な活魚を手頃な値段で提供する「いけす」のある飲食店に進出し、多店舗化しています。

秋田市で飲食店を経営しているⅠ社は、うどんなどの専門店を経営するほか、きりたんぼ鍋、比内地鶏、稲庭うどんなど、「秋田の郷土料理・地元産品が食べられる店」をベースに店舗コンセプトを明確にして、酒類や料理メニューを設定した個性的な店舗づくりを行っています。

例えば、いろいろな焼酎を楽しみたいという客向けの店舗では、150種以上の焼酎を取り揃え、各地の焼酎を飲み比べることができるほか、魚の一夜干しなどの焼酎に合う料理についても充実させています。

また、比内地鶏をメインに据えた店では、比内地鶏のブランドだけに頼らず、放し飼いにより自然のエサで育った健康な地鶏であることや毎日の産地直送により鮮度を維持していることなど、安全で美味しい食材へのこだわりを全面に出すような工夫をして、東京都内にも出店しており、比内地鶏の本場秋田に本店を構える専門店であることをセールスポイントとして、毎日大館市比内町から直送される新鮮な比内地鶏の料理を中心に、秋田の郷土料理や季節の素材を活かしたメニューも充実させ、首都圏においても食にこだわるお客を集めることに成功しています。

このほかにも、和食、洋食などジャンルにこだわらず、見た目も楽しい創作料理の店、生搾り豆乳100%の豆腐を使用した料理とかまくら型の個室がある店、海鮮かまど料理の店など、顧客ニーズや利用スタイルに合わせた個性的で、特色のある店づくりをすることで、他店との差別化を図り、顧客のその時々々の店選びに対応し、グループ全体での集客力アップを図っています。

いつまでもおしゃれを応援 高齢者専用美容室 美容室 S (秋田市)

秋田市を中心に県内で 12 店舗の理容、美容室を展開している美容室 S は、1 店舗を高齢者に対応する福祉専門サロンとしてリニューアルしました。

段差をなくした専用の洗面台、広いトイレなどを設置し、バリアフリー化に加え、従業員に介護資格を取得させ、顧客の自宅への出張や福祉車両による送迎サービスも行っています。計画では、3 年以内



に、10 年以上のキャリアを持つ理・美容師のうち何名かがホームヘルパー 2 級の資格を取得し、将来的には、全従業員が、なんらかの福祉資格を取得することとしています。

H 代表は、「年々お得意様が高齢化する中で、理・美容院に行きたいけど我慢している方々が増えている、そんな皆さんの要望に応えようと踏み切った」と話します。いつまでも「キレイでいたい」という気持ちは変わらないが、理・美容室に通うのは大変だという高齢者などのニーズを的確に捉えた取り組みであるといえます。

コンセプト重視の店づくりで急成長 アミューズメント S 社 (秋田市)

設立当初にはゲーム機のレンタル業をしていた S 社は、平成 5 年県外の百貨店に直営店を開設したのをきっかけに、SC などに次々とアミューズメント施設をオープンし、平成 16 年度には売上規模で業界第 10 位に位置するまでになり、成長企業として業界内で注目を浴びています。



S 社では、「店舗のテーマパーク化」という業界大手にはない独自コンセプトで、親子連れや青少年でも安心して遊べるよう、管理が行き届いている SC 内への出店を中心とし、ロードサイドへの出店は行わないなど「健全性」を重視しています。このほか、web サイトで人気機種イベント情報を提供し、メールマガジンで定期的なお知らせをするなど情報発信を充実するとともに、明るく親切な接客で、既存のアミューズメントやゲームセンターが持つイメージを壊すことに成功し、幅広い年齢層に支持を得ています。「当社は、利益を出すことだけでは満足しておりません。目に見えない楽しみを提供できる、内容のある店創りを目指して挑戦し続けます。」と K 社長は言います。

携帯を利用した管理システムを独自開発 自動車板金塗装業K社 (福井市)

自動車の小傷修理の専門店としてスタートしたK社は、自動車板金塗装業を始め、整備、自動車の販売、損害保険などの事業展開をしていましたが、板金塗装業界では、近年の全国チェーンを含めた同業異業種他社の参入により、顧客の確保が厳しくなってきたため、従来からの強みである小傷修理の技術に併せ、独自のシステムを開発しました。

K社では、IT(デジタルカメラと電子メール)による来店不要の見積業務、顧客の消耗部品交換時期の提案業務、さらに省力化した予約業務を組み合わせた独自の「MICS」と呼ばれるシステムを開発し、ガソリンスタンドなど集客力のある異業種企業とのFC展開を行っています。MICSシステムには、顧客に携帯電話等で「キズ、ヘコミ」の写真を送ってもらい、修理の見積や予約を行う「リペア MICS」と、車検点検時にブレーキパットやエンジンオイル、ファンベルトなどの24項目の消耗部品について、顧客ごとに最適な交換時期を自動計算し、交換時期を迎える部品があれば、メール等で顧客にお知らせする「メンテ MICS」があります。また、顧客情報は、インターネットを使ってK社センターへ送られ、一括管理するとともに、パソコン、携帯電話、PDAなどにより、現場からのデータ入力も可能となっています。このシステムを導入することにより売上が141%、在庫台数が231%アップしました。

「今後は、システム全体の販売、顧客数に応じたデータ管理だけの契約も含め、県内外の整備工場に定着させたい」とM社長は話します。

携帯電話を利用して、顧客が来店しなくても見積や予約ができたり、必要な情報を提供するなどのサービス展開は、他の業種においても活用可能であるといえます。