

視点(2372)

ダウンサイジング時代の成長戦略!!

(流通理論編)

日本経済は1945～1995年までの50年間は右肩上がり(成長期)の経済で、そのうち1960～1990年までの30年間は高度成長期でした。しかし、1988年のモノ離れ元年、1991年の日本型バブル経済の崩壊、1996年のGDPの最高年度を経て、日本のマーケットがダウンサイジング化(縮小化)して、今日に至っています。近未来の日本はまさにマーケットのダウンサイジングが本格化します。

ここでのマーケットのダウンサイジング(広義)の概念は次の通りです。

- ① **マーケットが飽和状態**となり、消費者の標準的満足水準が満たされたモノ離れ現象の中でもうこれ以上同じものは必要としない状態のダウンサイジング
- ② **人口動態の量的縮小**である人口減少、少子化、高齢化、現役世代(生産年齢人口)の減少による純粋の規模の縮小によるダウンサイジング
- ③ **消費者のライフスタイルの変化**の中で、変化に対応されなかったニーズの縮小によるダウンサイジング(例として、アパレル業界の15兆円から10兆円への縮小や百貨店業界の10兆円から6兆円への縮小現象)

しかし、日本経済のマーケットがダウンサイジングしている時期に、ファーストリテイリング(ユニクロ)は1980年後半(30億円)から10年後に100倍、30年後は1,000倍に伸びています。

日本経済の広義のダウンサイジングに突入して、10年で10倍(年間26%の成長)、ユニクロのように10年で100倍(年間60%の成長)の企業は日本のみならず世界に数多く存在しています。

ここでマーケットのダウンサイジング下で、企業を成長させる勝ちパターン戦略は事例から見て次の通りです。

① 業界での「寡占化戦略」

マーケットの成長期は有力企業のドングリの背比べ型の競存共栄のマーケットですが、マーケットが成熟し、ダウンサイジング時代に突入すると同業者間のM&A(Mergers & Acquisitions 合併と買収)が起こり、業界の中でのシェアを高め、寡占状態の中で競争優位を確立します。1つのマーケット(ここでは業界)で、適正に成立するのは「2つの正規企業」あるいは「3つの正規企業」と「0.5(複数)のゲリラ型企业」(規模は小さいが独自のノウハウを持つ個性ある企業)が勝ちパターンの成立・成功戦略となります。いわゆる、1つのマーケットの中での「2.5企業体制」「3.5企業体制」の寡占化が企業の成立・成功戦略となります。

② 業界での「多角化戦略」

自らの業界の中で自らの主力商品の関連する商品あるいは全く異なる業界の企業が持つ商品をM&Aや自社開発によりラインロビング(取り扱い商品の拡大)をすることにより、企業を多角化し、企業のシームレス化(他の業界の企業へ進出して業界という境目のない状態化)する勝ちパターン化戦略です。

③ 業界での「マイクロ(ミクロ)プラットフォーム化戦略」

自らの業界のマーケットの中で、マーケットの特定の限定されたマーケットであるニッチ(すきまマーケット)&マイノリティ(個性マーケット)分野で、敵の参入を許さない独自のマーケットを形成し、世界観のある経済圏(プラットフォーム)を形成する勝ちパターン化戦略です。

④ 業界での「イノベーションの突然変異化戦略」

業界を一新させる画期的現象を起こすイノベーション志向のマーケットをつくり出す突然変異の企業が登場します。

この流通のイノベーション型のマーケットニーズは次の通りです。

- イ. 今まで存在しなかった全く新しい商品やビジネスモデルを創り出す「創造力型イノベーション」
- ロ. 今まで存在していたが、新たな切り口で斬新性のある商品やビジネスモデルに変える「転換力型イノベーション」
- ハ. 今まで存在していたが、異業種の異なる機能を加えて斬新性のある商品やビジネスモデルに変える「結合力型イノベーション」

(株)ダイナミックマーケティング社⁺⁸

代表 六 車 秀 之