

コラム その1

テーマ：パイオニア企業の優位性



ヘリオボヤージ合同会社

本記載内容の無断転載を禁止します。

1. パイオニアであることの価値とは

弊社のあるクライアント企業に、20年足らず前に現経営者が20代で創業し、今では企業グループ全体の年商規模が200億円を超えている会社があります。創業後10年ほどで上場を果たし、現在は東京証券取引所市場第一部、つまり東証一部に上場しています。創業以来、増収増益を堅持しており、この不況下でも業績に揺らぎが見えないほど、事業も経営もしっかりとした企業です。この理由として、この企業がそれまで市場としては存在していなかった分野を切り開いた。パイオニア企業であることがあります。

現在では類似の事業を営む企業も複数ありますが、業界でのリーディング・カンパニーの地位は確実なままです。新しい事業分野を築き上げたパイオニア企業は、自らの事業への思いを形作るための苦労を味わいながら、それでも歩んできた経験の差が、他との決定的な違いを生み出すのではないのでしょうか。ここでは、みなさんが普段よく目にする2つの企業を例に、パイオニアであることの価値とは何かを見ていきたいと思います。

2. こども写真城スタジオアリス

○ スタジオアリスのお店を覗いてみると

こども写真城スタジオアリス。今流行りのショッピング・モールを何気なくふらついていると、ひとときわ派手な雰囲気のお店に目を向けてしまうことがあります。街の写真屋さんであるのに、お店の入り口から、ちびっ子のための色取りの華やかなドレス、着物、コスチュームが、店の奥まで約500着も並んでいるからです。街の写真屋さんというよりも、結婚式の貸衣装屋さんの子供版と思ってしまうような雰囲気。お店の中の様子も、ガラス越しに見えるのですが、お洒落に可愛く着飾った子供達が、アニメやディズニーの世界を背景にポーズを決めて写真を撮っています。店員さんは、若い女性ばかり。もちろん、カメラマン（ウーマン）もベテランとは思えないような年齢の女性ばかり。シャッターチャンスがうかがいながらも、片手に持ったおもちゃを子供に向けて振り、カメラと子供との間を忙しなく行き来しています。子供の意識をカメラに向けようと一生懸命なのが、窓越しにも伝わってきます。まるで絵本の世界のヒーローやヒロイン気取りの子供たち。その笑顔を見つめるお母さんにお父さんの笑顔。この笑顔をもたらず場作りに徹底してこだわったビジネスをしているのが、スタジオアリスです。

○ 不況業種の街の写真屋さん

街の写真屋さんは、典型的な不況業種です。世の中には、ファッションナブルでポケットに入れて歩けるほどのサイズのデジタルカメラが溢れています。高精細な画像で何百枚撮影しても、小さなメモ리카ードにそれが納まってしまいます。そこから気に入ったものを選んでアルバムにするのかといえば、それは自宅のパソコンで直ぐに作ってしまう電子的なアルバムであり、それをテレビに映して好きなように見ることだってできます。プリントをしたければ、とても美しい色合いのものが、1万円ほどのプリンタで印刷することができます。

ます。そこに、思い出の楽しいコメントを入れたりすることだって簡単です。だから、昔前のようにフィルムのネガ処理やプリントに、街の写真屋さんに行くことはめっきり減りました。今、街の写真屋さんに出向くのは、デジカメで撮った写真を、手間を掛けずにアルバムにしたいとか、証明写真や記念撮影のときくらいではないでしょうか。これでは、街角にあった写真屋さんの店舗が、いつの間にか別のお店になっていたということになってしまいます。

写真を撮る。それは思い出の一コマを画として残したいから。街の写真屋さんにはわざわざ出向いて、赤ちゃんの誕生や七五三、入学や卒業、成人、就職、結婚などの人生の通過点を思い出に残そうとするのは、プロな技術を信頼し、満足のいく写真に仕上げたいため。そうであるなら、写真家としてのプロの技術を磨き発揮することが、従来の写真屋さんの使命でした。しかし、デジタルカメラの技術の圧倒的な進歩は、従来のプロしか持ち得なかった特殊技術を当り前のものにしてしまいました。誰でも、それになり素晴らしい写真が撮れ、たとえ失敗しても簡単に捨ててしまうことが当たり前になりました。いつでも、どこでも、だれでも、好きなシチュエーションで思い出作りができる。これでは、特殊なプロの技術を買いに、わざわざ写真屋さんに出向く機会は少なくなるばかりです。

それでもわざわざ街の写真屋さんに出向く機会があるとすれば、とても大事な時を特別なシチュエーションで残したいと思ったときの、記念撮影がくらいしかないのではないのでしょうか。その代表格が、子供の七五三でしょう。自分自身の記憶として、娘の七五三は、もう二度と着ないなと思いながら奮発して着物を購入し、写真撮影のタイミングに合わせて、着付けやメイクアップのために、なんとか美容院の予約を入れてホッとすると、当日はどこも大混雑でスケジュールがズレまくり、美容院から写真屋さんまで遅れを取り戻すべくスーツ姿でダッシュしました。着物というものを初めて着た娘は、始めは喜んでいたのに、予想もしない体への締め付けと不自由さで5分もすると、泣き顔に変身。親である私と妻は、秋の心地よい風の中、激走したことでの汗と、娘をなだめて泣きやんでもらうための脂汗にまみれて疲れ果て、3人ともこわばった表情の記念写真が残っています。

○ いつでも七五三の楽しみを演出する場がスタジオアリス

スタジオアリスは、従来の街の写真屋さんの使命であった、プロの写真技術を売るという立場からの大転換を行いました。なぜ、お客様はわざわざ手間を掛けてでも写真スタジオで、プロの手による撮影をしようとするのか。それは、特別な思い出を、日常とは違う少し気負った表情で、自分の人生の一場面を形として後々まで残し伝えたいから。そうであるなら、写真スタジオは、その思い出作りの特別な場であるはずですが、そこでは、プロの撮影技術は重要な要素ではあるでしょうが、単なる一つの要素にしか過ぎません。七五三であれば、小さな子供を主演として、お客様が心地良く、心行くまで納得する思い出のシーンを形作る場であること。写真スタジオは、お客様の大切な思い出作りの場であると理解すると、街の写真屋さんはそのお手伝いをするという新たな使命が浮かび上がります。

スタジオアリスは、七五三をテーマに、この新たな使命を実現すべく事業を確立していった会社です。だから、社員教育で最も力を入れているのが、子供の心から湧き出るような笑顔を引き出すためのノウハウの習得です。そして、子供が特別な思いを込めて自らを演出するための、場作りを徹底することを、とても大事にしています。500着にもおよぶ衣装は、子供がお気に入りのヒーローやヒロインを演じるために大事な要素であるし、アニメやディズニーの世界を形作る小道具は、決して陳腐なものであってはならないのです。親は、気の向いたときに普段着で来店し、衣装と小物を選び、着付けとヘアセット、それにメイクアップで変身し、いくつものポーズや表情を撮影し、気に入った写真を選び、後日お気に入りのアルバムやフォトフレームに加工された商品を受け取ります。写真スタジオは、子供が成長する一場面を演出し、大切な思い出を写真という形として残す場。そういう事業への想いがあるからこそ、写真技術以外の社員教育に力を入れ、大量の衣装や小物、背景という、従来であれば事業の枠外にあったものに積極的に投資をし、写真をそれぞれの思い出として形作るための処理技術にこだわっているのです。

スタジオアリスは、いつでも気軽に七五三ができる場、そのためのワンストップ・サービスという新たなビジネスを創造しました。でも、それだけがスタジオアリスの事業の価値を形作っているのではないのです。ここで働いているある女性社員は、七五三のときのたくさんのお客様の対応に本当に疲れるとぼやきながらも、仕事がとても楽しいと言っていました。彼女にとり、子供よりもそのお母さんの方が、ウキウキしながら衣装や小物を選び、たくさん撮影された写真からどれを選ぼうかと、家族揃ってワイワイしている姿を見ることが、とてもうれしいのだそうです。そして、出来上がりを受け取りに来店したときに出来上がった写真を見て、本当にウチの子はかわいいなと呟き、商品の出来上がりに店員にお礼を言うことも珍しくないそうです。思い出作りのプロセス自体を、苦しみから楽しみに変えてしまったのが、スタジオアリスの事業の核心ではないでしょうか。

○ スタジオアリスの事業の本質を誤解している競合他社

あるカメラ小売の大手企業が、スタジオアリスの事業を真似て参入しました。いつでも気軽に七五三ができる場、そのためのワンストップ・サービスという事業形態はまったく同じです。実際に、スタジオアリスと同じ形体の事業に参入している企業は、たくさんあります。衣装を揃え、メイクアップと着付けをできる場を整えれば、似たような事業となります。従来の街の写真屋さんであれば、これらの投資と社員の採用・育成を行えば、スタジオアリスもどきを行うことは、難しいことはありません。このカメラ小売大手企業のように、投資余力のある大手企業であれば、なおさら参入は容易ともいえます。それでも、事業として成功しているのは唯一スタジオアリスだけです。

類似の事業を展開しているところは、いまだに写真技術のレベルの高さを売りにしています。そこに、いつでも七五三のワンストップ・サービスを取り入れたから、うちの方がいいですよというコマーシャルをしています。これで、スタジオアリスの上回る価値のあ

る事業を確立できたということが出来るでしょうか。ビジネスの形を真似することは出来ても、その事業に対する想いや信念という核心部分は、まったく理解していないことにならないでしょうか。お客様がスタジオアリスで感じるのは、たくさんの衣装や小物からあれこれ選ぶ楽しさであり、子供の変身願望を叶えることになつた小道具や背景であるからこそ架空の世界に心を奪われてしまうことであり、複数の大画面でたくさん並べて表示されるからこそ写真選びに迷ってしまう面白さではないのでしょうか。だから、スタジオアリスは、衣装や小物のバリエーションと、松田聖子さんやベッキーさんなどの有名人のオリジナル・デザインにこだわり、高いロイヤルティの負担を覚悟しながらもディズニー・キャラクターを導入しています。どこに投資すべきか、それはスタジオアリスであることの価値を高めるものであり、お客様に感じてもらいたい楽しさを高めるものに対するものであるはずです。この形としては表現できない価値を高めるという事業への明らかな方向性が、類似企業のビジネスからは感じるできません。お客様がスタジオアリスの事業の何に心からの価値を感じているか、これをきちんと捉えたビジネスをすることを理解していること。これこそが、こども写真館という事業を創造し続けてきたパイオニアであるスタジオアリスの、真の強みといえるのではないのでしょうか。

○ スタジオアリスの強みは弱みにもなる

スタジオアリスに、成人のお祝いの写真や証明写真を撮るために行く人は、多分いないでしょう。子供のための世界に作り込まれた場であるため、普通の写真撮影に行くのにはとても恥ずかしいからです。事業の方向性を確立することは、お客様の思いに深く根を下ろすことであり、だからこそこれらのお客様を振り向かせる強い力となります。しかし、それはそうでないお客様からはそっぽを向かれることを意味します。スタジオアリスの事業は、そのようなお客様の取捨選択を当然のことと受け止める割り切りがあります。類似企業の事業では、この割り切る強さがありません。子供も来てほしいし、大人も来てほしい、だから子供写真館の道具立てもあるが、写真技術も売りにもしている。このなんでもありという姿勢は、これからのあらゆる事業会社が避けなければならないことであると、私は感じています。事業に対する明確で簡潔な、強いメッセージがあることが、これからの時代には求められるのではないのでしょうか。

そして、余計なことを言えば、パイオニアである企業が確固とした事業を築き上げたあと、その市場が飽和したときに、その強い事業への想いが逆に足枷となり自滅していくこともあるのです。今、ちょうど市場が成熟し、その過渡期となる事業分野の代表として、コンビニエンス・ストア業界があります。この業界のパイオニアであるセブンイレブンを例に、その変化を追ってみたいと思います。

3. コンビニエンス・ストアのセブンイレブン

○ セブンイレブンが創り上げたコンビニ業界とその強さ

誰でもセブンイレブンを知っていますし、テレビなどのマスコミで幾度もその事業を取り上げられていますので、コンビニエンス・ストアのパイオニアとしてのセブンイレブン（社名はセブン・イレブン・ジャパンですが、ここではセブンイレブンで表現を統一します）もご存じのことと思います。セブンイレブンの本拠地であった米国本社に、現在のセブン&アイ・ホールディングスの鈴木会長達が何度も出向いて、その日本でのライセンス契約を取り付けるときの苦勞。やっと日本での事業化にこぎ着けながらも、米国での研修の中身の無さに深く落胆したこと。入手した業務運営マニュアルが、日本の事業化にはまったく役に立たないものであったこと。もう日本でも事業化の話はあと戻りできない状況にあったため、すべて自分たちでゼロから仕組みを作り上げることの苦勞。この、事業を自分たちで創り上げることを覚悟したことが、今のセブンイレブンの真似できない強さとなっています。

セブンイレブン、59万7千円。ローソン、47万8千円。ファミリーマート、47万1千円。サークルK、47万2千円、サンクス、46万円3千円、ミニストップ、46万円。いずれも日本の代表的なコンビニエンス・ストアですが、ここに書いてある金額は何だか分かりますか。これは、各コンビニの1日当たりの平均販売額（すべて2007年度決算情報を採用しています）です。コンビニエンス・ストアでの、一人当たり一回当たりの平均購入額は、どこのコンビニでもあまり変わりはありません。このため、この1日当たりの平均販売額は、そのまま1店舗当たりの1日当たりの来店客数の多少と理解しても構いません。セブンイレブンとその次にくるローソンとでは、1日当たりの販売額でおよそ12万円も異なります。コンビニは365日営業ですから、単純に12万円×365日と計算した約4300万円が、1店舗当たりの年間の平均販売額の差となります。コンビニの国内店舗数が、業界トップのセブンイレブンでおよそ11,800店舗、業界2位のローソンが8,600店舗ですから、そこでの差も反映すると、圧倒的にセブンイレブンの勝ちとなります。そして、業界2位のローソン以下ほとんどのコンビニが、ローソンと似たような1日当たりの販売額となっています。つまり、コンビニエンス・ストア業界は、巨人であるセブンイレブンと、その他大勢の小人がいるという構図となっています。

○ フランチャイズ・チェーンとは

ちなみに、コンビニエンス・ストアの業界では、事業会社自らがお店を運営している訳ではありません。コンビニの事業会社は、商品のメーカーや卸からの共同仕入れや独自企画商品の開発、店舗立地の候補となる土地の手当てや、店舗や設備の企画と設営、マスメディアによる販売促進は行います。しかし、お店自体の運営は、たとえば元々個人の商店であったものや、脱サラした方々が自ら投資をしてお店を持ち、各コンビニエンス・ストアのブランドで商売をしています。このため、これらの個人商店とコンビニエンス・ストアの事業会社とが、フランチャイズ契約を結び、お店があたかもコンビニ本体のお店であるかのようにして運営しています。つまり、お店と事業会社とは別個の組織であり、単に

契約でつながっているのにすぎないのです。

コンビニの事業会社は、上記の他にも契約しているお店に対して、こんな商品をお店の棚に並べたら売れるよとか、利益が出るようにするためには経費のここを工夫しなさいというような経営支援など、さまざまなサービスを契約しているお店に対して行います。お店は、このサービスの対価として利益の何%というように、販売成果に対する成功報酬をロイヤルティとして事業会社側に支払います。先に示した各コンビニの1店舗当たりの平均販売額の差は利益ではありませんが、ほぼこれに相当するロイヤルティ収入の差となります。ですから、フランチャイズ・チェーン契約という形体をとりながらも、セブンイレブンは他のチェーンを圧倒するロイヤルティ収入を得ています。

○ セブンイレブンが創り上げた事業の仕組み

セブンイレブンではありませんが、私はある大手スーパーを親会社に持つコンビニエンス・ストアのフランチャイズ・チェーン本部に、コンサルティングでお伺いしたことがあります。ここは、スーパーの事業規模をはるかに下回る規模でしかコンビニ事業をしていません。このため、私は気軽な気持ちで、スーパー事業との連携でコンビニ事業を強化する策として、どのようなものがありますかと質問をしてみました。それを聞いた先方の担当者、気色ばんだ表情で、スーパーのような旧態以前とした事業からは何も学ぶものはない、事業の連携などもってのほかだ、我々は小売の業界で最先端を走っているんですよ、と答えてくれました。事業規模がどうのこうのということは別として、コンビニエンス・ストア業界に携わる方々の意識を、はっきり感じる事ができた瞬間でした。そして、この会社もセブンイレブンが創り上げた事業の仕組みを、そっくり真似して運営しています。

セブンイレブンは、コンビニエンス、つまりお客様の利便性の追求に妥協しないことで有名です。このため、フランチャイズ契約をしているお店の運営に対しても、このための厳しい縛りをかけています。お店には、店舗を清潔に保つための細かなルールが設けられ、その徹底した履行が求められます。あくまで比較の問題ですが、セブンイレブンのお店は、他チェーンのお店に比べて綺麗だなと感じることはありませんか。

また、チェーン本部からは、商品の品揃えについてのきめ細かな情報がシステム端末を介して、お店側に提供しています。どの商品をどの数、いつの時点で仕入れるかはお店側の判断となりますが、この本部からの情報の確度が高ければ高いほど、お店側は売れる商品のみを仕入れて販売することが可能となります。これにより、お店は販売期限などにより商品を破棄することによるロスを極力少なくすることができます。セブンイレブンのチェーン本部は、この売れ筋情報については絶対的な自信を持っていますから、お店側がこの情報をきちんと理解した上で仕入れを行えば、商品を破棄することなどあり得ないときえ思っているはずです。ですから、以前にお店側との裁判沙汰にもなってしまった販売期限間近の商品を値引きして販売するなど、セブンイレブンの事業運営のポリシーからすれば、契約条項がどうのこうのという前に、あり得ないことだし、あってはならないという

信念があります。これも比較の問題ですが、セブンイレブンのお店は、他チェーンのお店に比べて欲しいと思ったものが並んでいるし、棚にあまり余分な隙間がないと感じたことはありませんか。

○ セブンイレブンの信念とドミナント方式

セブンイレブンが、この過度ともいえるほどの、商品管理やその鮮度管理をお店側へ求めるのはなぜなのか。それは、お客様が欲しいと思ったものが、いつでも最高の品質でセブンのお店で手にすることができるという、コンビニエンスという言葉への徹底したこだわりから発生しています。そのために、チェーン本部自らも、これを実現するための強固な方針を貫いていますし、実践もしています。それが、高密度多店舗出店方式、別名ドミナント方式です。これは、特定の狭い地域に密集するように自社チェーンの店舗を複数出店することです。この方式の利点は、そこの地域に住んでいたり働いていたりする人びとにすれば、ここもセブンイレブン、あそこにもセブンイレブンというようにチェーンのブランドへの認知度が高まり、結果として販売促進の効果が上がることです。

しかし、ドミナント方式を採用する最大の利点は、商品の品揃えと鮮度の管理が容易になることです。いつでも欲しい商品が、高い品質や鮮度で手にすることができるためには、お店が商品を本部側に発注したときに、欲しいと思った分だけの小口で、しかも欲しいと思ったタイミングで配送しなければなりません。しかし、これを広い地域に点在するお店に対して行ったのでは、この配送にかかる時間と手間が膨大なものとなってしまいます。この多頻度小口配送を、より効率的に行うためには、ドミナント方式は絶対に守らなければならない鉄則となります。このため、セブンイレブンは、業界全体の売上の3分の1を占める巨大企業でありながら、出店は限られた地域でしか行っていません。今でも10を超える県では、1店舗もセブンイレブンのお店がないという状況にあります。ちなみに、四国にはセブンのお店は1店舗もありません。

セブンイレブンが、なぜドミナント方式にここまでこだわるのか。それは、コンビニエンスである商品管理と鮮度管理に、揺るぎない信念を持っているからです。そして、これは自ら事業を創造し、工夫し、苦勞し、努力して得た結果でもあるからです。新たな事業を切り開いたパイオニアであるからこそ勝ち得た信念であり、それは形で真似しようと思っても、その核心までは真似することができないものなのです。セブン以外のその他の主要なコンビニエンス・ストアのチェーンは、店舗数ではセブンに遥かにおよばないのに、日本全国すべての都道府県に出店しています。ドミナント方式なんかにはこだわっていないのです。お店を出店したいという希望があれば、気軽に出店しているようにも見受けられます。お店が増えれば、それだけ売上が上がり、チェーン本部側のロイヤルティ収入も上がるからです。この気軽さが、いや無節操さが、今の各コンビニエンス・ストアのチェーン単位の、1日当たりの平均販売額の差となって表れていると考えるのは、私だけでしょうか。

○ 成熟化した業界での新たなサバイバル

最近のニュース・ネタで、不況期でもタスポ特需で、コンビニが元気というものがありました。このネタを裏返せば、タスポ特需くらいしか、コンビニエンス・ストア業界での明るい話題はないというのが正直なところでしょう。平成12年を境に、コンビニエンス・ストア業界の総売上高も店舗総数も、成長の鈍化が顕著になってきています。これは、皆さんの実感とも一致するのではないのでしょうか。平成12年以前は、立地は良いのに、のんびりと経営している個人商店をターゲットとして、これをコンビニ化するなどの新規市場を開拓する余裕がまだありました。しかし、これ以降は、有望な新規市場はほぼ出尽くしてしまいました。このため、既にコンビニエンス・ストアとして営業しているところを、自社のチェーンに鞍替えさせるしか、事業規模を拡大する余地がなくなってしまったのです。

こんな拡大路線を取らなくても、現存の店舗を大事にして商売すれば良いじゃないかという意見もあることと思います。しかし、サービス業全般に言えることですが、数年も営業した店舗は設備の劣化が目立ってきてしまい、その近くに新規出店した店舗に比べて見劣りしてしまうのも事実です。このため、既存店舗は営業年数を経るに従い、年商が減少する傾向にあることもまた厳然たる事実です。このような事情から、コンビニエンス・ストアのチェーン本部は、常に新規の出店を図ることで、やっとの思いで年商規模や利益を獲得しています。このため、古びてきたコンビニエンス・ストアの店舗をターゲットに、別のチェーン本部が営業を仕掛け、同じ立地、同じ建物に、別のブランドのお店に生まれ変わり出店することが、よく目にする光景となっています。あなたのお近くのコンビニのお店でも、このようなことがありませんでしたか。

○ セブンイレブンの新たな挑戦

セブンイレブンも、この成熟化した業界に身を置いていることには、変わりはありません。そこで、コンビニエンスというポリシーは貫きつつも、独自の新たな挑戦を幾つも始めています。たとえば、従来のコンビニエンス・ストアは定価販売を前提としていたため、値段が高いという印象がありました。ところが今は、安さを感じる商品がかなりの数に上っています。セブンイレブンは業界1位の立場から、またイトーヨーカ堂と同一資本の参加にあることの強みを生かして、セブン主導での商品の企画・開発とセブンイレブンのブランドでの商品販売を強化しています。いわゆる、プライベート・ブランド商品の導入です。これらの商品のパッケージには、必ずセブンイレブンのロゴが入っているので、それがプライベート・ブランド商品かどうか分かります。この製造には、著名なメーカーの工場を利用していたりします。

プライベート・ブランド商品の強みは、商品の企画に関する投資、それに販売促進に係ることはすべてセブンイレブン側で行うため、メーカーからの仕入価格が格段に安く済む

ことにあります。このため、販売価格も通常のメーカー品（これをナショナル・ブランド商品といいます）よりも、相当に安くすることができます。これができるのは、セブンイレブンというブランドに対する消費者の認知の高さと、セブンの商品であれば安心して購入できるという品質への信頼感があるからです。このために、これまでセブンイレブンが事業を通じて築き上げてきたブランドと実績を、消費者が高く評価していることを、最大限に活用しています。この目に見えない価値が、品質の割に値段が安いというお客様のお得感を形作っています。現在では、セブンイレブンの1店舗に並んでいる3,000アイテム以上もの商品の内、その半分以上がプライベート・ブランド商品となっています。

○ コンビニエンス・ストア業界は多様化へそしてオリジナルティへ

セブンイレブンは、プライベート・ブランド商品の展開のみならず、コンビニエンスというポリシーを核に、食品の宅配、銀行業等の金融サービス業と、多様なサービスを展開しつつあります。新たな発展のためには、新たなコンビニエンスの独自の価値を形作ることを志向しているともいえます。従来は、セブンイレブンの事業の形を真似ることに終始していた他のコンビニエンス・ストアのチェーン各社も、独自の事業を確立するための動きが激しくなってきました。

たとえば、ローソン。セブンイレブンがトライしようとして失敗した、公演のチケットや保険、金融商品等の無形な商品の商品、検定試験や資格学校の申込み、インターネット・ショップと連携した、マルチメディアの販売端末では一人勝ちをしています。また、従来のローソン・ショップだけでなく、20～30歳代の男性や主婦をターゲットとしたローソン・プラス、20～30歳代の働く女性がターゲットのナチュラル・ローソン、主婦や中高年がターゲットのローソン・ストア 100 という、ターゲット毎に異なるタイプの店を出店しています。他のチェーン店も、それぞれにセブンイレブンには無い、また実現しようとするはずのない個別の価値を形作ることに、事業の方向を向けています。

成熟化した業界は、また新たなビジネス・チャンスをもたらすものでもあります。不況業種である街の写真屋さんの業界で、新たな価値あるビジネスを創造したスタジオアリス。しかし、スタジオアリスも、子供写真館という自らが創造した業界が成熟したときに、そのパイオニアであることをどう活かしていくのか。それはセブンイレブンのように強みとなるのか、それとも弱みとなるのか。今後の動きがとても楽しみです。

ヘリオボヤージュ合同会社 代表社員 廣瀬 幸義