

令和時代のビジネス・モデル

1. 縮小化する時代

昭和の高度成長からバブルに入って好景気時代のビジネスモデルは「物があれば売れる」という流れから性能・機能の進化で新製品の展示会に多くの人が集まり、その後、順に大衆化して行くという流れでした。しかし、徐々に性能や機能の進化の「伸びしろ」が小さくなって新製品への関心事が薄れ始めて「コト」という事が叫ばれました。例えば、クルマは「100馬力」が一つの象徴だった時代からワンボックスなどへシフトしてファミリー需要を喚起して、徐々に、セダン離れするようになったのです。バブル期は高級車ブームが起こり「3ナンバー」のクルマへの憧れが強くなり外車や国産の高級車が広く買われるようになったのです。

しかし、平成に入りバブルが崩壊して経済は右肩下がり基調になり、その上、少子高齢化の影響が顕著になり市場が縮小化し始めたのです。その中で、「所有」から「使用」へ意識が変わり、新しいビジネスモデルが台頭したのです。カーシェアに代表されるように「必要な時に必要なだけ」という意識が高まったのです。また、ネットやスマホの普及で「メルカリ」などの個人間売買が盛んになっているように、ブランド品を短期間使用して古着として販売する「短期間」という流れや、「サブスク」などの定額で使用できるサービスなどが流行り始めています。

この結果、新品の需要は下降気味になっています。さらに、少子高齢化で若い消費者層の人口がドンドン減少している流れで、ついに昨年(2019年)の新生児は90万人を下回ったので、さらに消費需要が減少すると見込まれます。この傾向から従来からのマーケティング概念を大転換する必要が出ているのですが、しかしながら、現実的には多くの企業では認識をしていますが具体的な対応策となると明確化できていないのです。

2. 新しい告知方法

右掲は680号でもご紹介したAIDMA理論ですが、何事も「縁」の始まりは、Attention(注意を惹く)から始まるのです。出会っても注意を惹かねば、何事も始まらないのです。この為に、従来ならばTVでCMしたり、新聞や雑誌に広告を載せたり、ダイレクトメールを送付して「存在」を告知していました。告知の殆どは「商品」ですから、その商品の魅力が高ければ費用対効果が成立していたのですが、物余りの時代、性能や機能の進化に乏しいと代替需要を喚起できずに販促費がムダになってしまうケースが多くなって来ているのです。

AIDMAモデル	
認知段階	A: Attention (注意)
感情段階	I: Interest (興味、関心)
	D: Desire (欲求)
	M: Memory (記憶)
行動段階	A: Action (行動)

AIDMAの法則 medi-graph.com より

この傾向に対応して登場している告知方法が、メール販促やHPなどが活用されるようになり、さらに、#タグを使ったSNS(フェイスブックやツイッターなど)や、動画や映像のユーチューブやインスタグラムなどを活用するものが増加しているのです。右上掲のAIDMA理論で「注意」を惹く事ができると、相手に感動を起こさせるようなI:interest、つまり、興味を惹く為に過激な表現になり、D:Desire欲求を無理やり引き起こそうとする演出になり、強烈なM:Memory記憶を与える時代になっています。例えば、通販では、商品の使用動画を掲載し、目的商品+おまけ商品をセットして割安感を演出し、「限定」や「終了後30分以内」などの制限を加えて「損したくない」という人情に訴える工夫などを行っているのです。

確かに、SNSなどを活用すると告知費用が他の方法よりも比較的少なくて済み、また、B2Cの場合、消費のロングテール層が#タグなどを頼りに検索するのでマス・マーケティングの手法として有効な手段になりつつあります。また、ユーザーの評価なども参照されるのですが、この評価には身内の評価が混じっているので割り引いて見る必要がありますが、それでも疑似体験である程度の使用した感覚が得られるので有効な情報になっています。特に、個人間売買だと相手の信用度が分からないので過去の評価歴は非常に貴重な情報になります。その上に、ユーチューブで本人が出演するので、人となりがある程度伺い知れるのです。

3. 歴史的に繰り返す転換

右掲は、明治からの時代毎の特長を書いてみました。西洋の新技术を取り入れて列強の仲間入りを目指して我武者羅だった明治から、その反動で起こった大正デモクラシー、その隙間から昭和に軍部が台頭して戦争へ突き進んだのです。何故なら、富国強兵という大前提があり「産めよ増やせよ」という事で人口が急拡大して経済的に拡大する必要があったのです。

明治: 西洋列強に追いつけ
大正: デモクラシー
昭和(前): 軍部台頭で戦争へ
昭和(後): 廃墟からの立ち上がり
平成: バブル崩壊
令和: ?

しかし、戦争に負けて廃墟となった国土から復興する必要から戦後のベビーブームが起こって昭和の経済成長を牽引したのです。折から、3種の神器と言われた家電品や自動車が次々と誕生して爆発的な需要を喚起したのです。この勢いで日本の生産力と品質が高まり輸出大国となり、株式や不動産投資が高まり実態経済から遊離した好景気、つまり、バブルが起こったのです。平成になり、日本の得意であった大量生産が人件費の高騰から海外へシフトする時代になり「産業の空洞化」でバブルが一举に崩壊してしまっただけです。グローバル化という言葉が叫ばれて中国からベトナムやタイなどへドンドン低賃金を求めて工場を海外に移したのです。

一方、流通業では大店舗法で大型スーパーが誕生し、さらに、24時間ビジネスでコンビニが誕生して街の商店は急速に勢いを失い商店街はシャッター通りと揶揄されるようになったのです。個人商店は戦後を牽引したのですが、国民年金や国民健康保険などの方が多く、現在、高齢化して低年金の方々が続々と増加して社会問題化して来ています。また、雇用でも中小零細企業に従事した方々も多く、低賃金の為に年金や退職金が少なく、いわゆる「老後資金2000万円」問題が出て社会不安が拡大しているのです。

4. 極端化で生産性向上

このような時代背景に加えて、近年のIT革命でAIや通信そして物流などが絡まって新しいビジネス・モデルが数多く出て来ています。その一つが家電量販店のヤマダ電機が代表する動き、リフォームや保険・インテリアの分野へ進出して総合化する方向性です。おそらく金融にも進出するようになると推測できます。この総合化の対局に位置するのが、ネットなどを利用する個人間売買や超ニッチな分野に特化した小売業なのです。中には、無店舗販売で行う小売形態が出て来ています。つまり、大手と超ニッチの中間にいる企業が大きな課題を持ったまま何も仕掛けることができずに手をこまねいている状況にいるのです。

この中間に位置する企業は、それなりに雇用しているので「働き方改革」の余波で生産性向上が急務になっていますが、思い切ったビジネス・モデルの変更が進まないのが現状です。例えば、多くの加工業者は後継者難で設備投資に後ろ向きで相変わらず職人技に頼っているのです。NCやCNCという加工機械の進化や作業ロボットの導入でRPA化するという事に程遠いのです。同じように、販売系の企業は営業員に頼って旧態依然としたルート販売というよりは配達営業が続いているのです。これでは、生産性が向上する訳がないのです。

令和になり「大転換期」になったと認識して、今一度、自社のビジネス・モデルを見直して課題点を列挙して、外部環境の動向を加味して新しいビジネス・モデルを構築する必要があります。この際に課題になるのが「AIDMA」のA: Attention(注意)の惹き方なのです。従来の「80:20の法則」ではなく、より「選択と集中」を行い超上得意先(SA客)とその他という極端な仕訳をして、SA客は専任営業がつき、「その他」はマス対応で「情報」を発信するレスポンス・マーケティングを展開して、リピート品は配送で対応し、新規品だけを営業が対応するという極端化がポイントになります。しかしながら、このような極端化が必要と頭で理解しても現実的には手をつけられないのが一般的です。徐々にフェードアウトする事で反発が大きく影響しないように展開する事が大切です。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> にあります！】