

コンビニエンスストアと試薬ビジネス



九州大学 工学研究院 応用化学部門

(先端融合医療レドックスナビ研究拠点長 システム生命科学府 生命科学 未来化学創造センター 先端医療イノベーションセンター 片山研究室)

教授 片山 佳樹

筆者は九州大学に所属しているが、本大学は10年前から福岡市内の東区から西区に移転を開始している。筆者も移転にともない新しくできたJRの駅の近くに住んでいるが、駅ができたころには周囲は何もない野原であった地域に急速に町が形成されていく過程を興味深く眺めている。次々にマンションなどが建ち始めると、それに引き続いて種々の店舗ができていく。今度はどんな店ができるのかと眺めていたところ、ある時期から、次々にコンビニエンスストアができた。その密度は驚くほどであり、ごく近くに同じ系列のコンビニが複数店営業を開始している。これだけの店舗数を密集させてはたして利潤が上がるのだろうかと思案になるくらいである。実際、有限の市場に対して、全国的にもコンビニの店舗数は、飽和限界点を越えて増え続けており、それを可能とする何かを考えると、そこに試薬ビジネスにつながる戦略があることに気が付いた。

コンビニエンスストアの実情と戦略

コンビニエンスストアの大きな特徴として、店舗面積が小さいということがあがるが、店舗面積当たりの売り上げは小売業では最も高い。一方、意外なことに、従業員一人当たりの売り上げはデパートよりも低い。つまりコンビニは、小さな店舗で多く

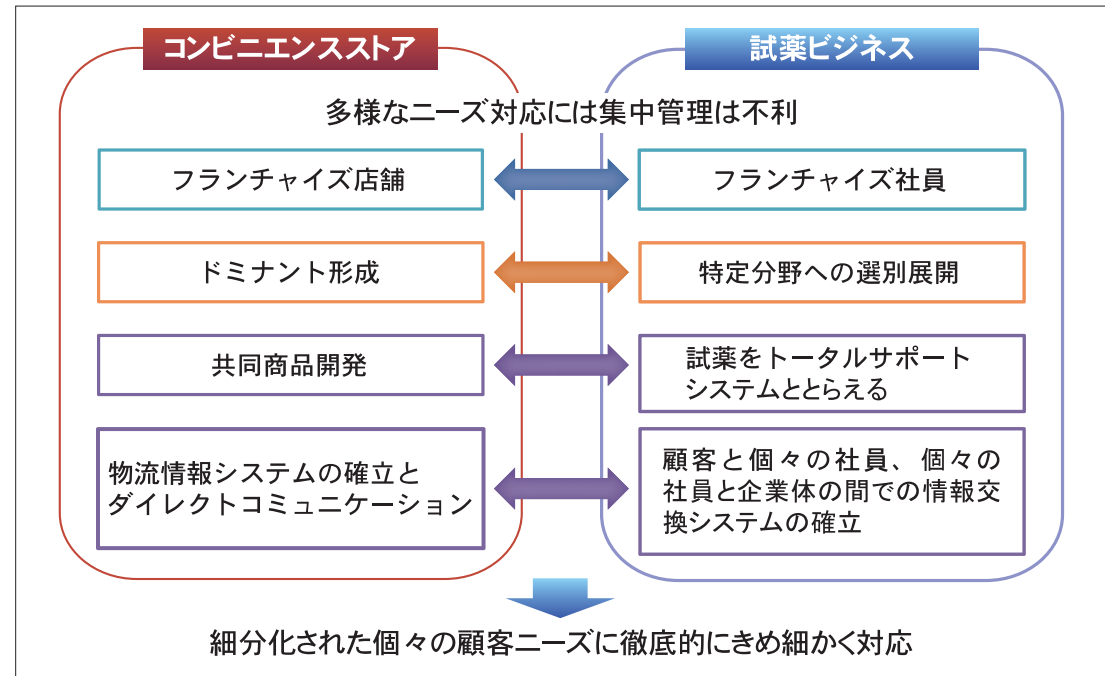
の人手をかけて顧客に対応していることになる。その理由の一つとしておそらく商品数カテゴリーの多さ、および、それぞれに対するサービス形態が多様ということが挙げられるように思う。これは、コンビニが現在のライフスタイルを各地域の形態ごとに判別して、それに合わせた新しい価値を創造しているからにほかならない。これが、どこに行ってもほぼ同じ形態の商品が並ぶ大型スーパーとの違いであるともいえる。つまり商品数自体が多岐でも、大勢の顧客全体を対象としたスーパーでは、個々の商品群を取ってみると商品の厚みがなくなるのに対して、コンビニは、地域や年代層、性別ごとの多様なニーズにきめ細かく対応し、ある種の新しい価値を生む商品群に関しては専門店化している。

一方、このように小規模の店舗を数多く多様性を持って展開すると、企業全体としての統括は困難になるし、物流コストも無視できなくなる。これに対応する対策の一つは、一定以上の購買力を確保できる地域に対して集中的に店舗を展開するドミナント形成であろう。また、店舗ごとの多様な商品販売展開に対しては、各店舗での主体性とある程度の独立性をもったフランチャイズ展開も、この特殊なビジネスを可能としているように思える。とくに現代の日本人は、品質の高い商品があるというのにはむしろ当たり前と捉えるようになっており、新しい価値を求めている。このなかでコンビニは、カウンターで本格的なコーヒーやデザート、フライ食品などを提供し、外食産業、専門店からの顧客を引き抜き、郵便宅配業務を受け持ち、銀行の機能も有しながら、それら専門の商品に多様性があるため、コンビニでしかできない空間を提供している。

コンビニと試薬ビジネスの類似性

試薬というものは、研究や試験、製造における試作などに供される薬剤であり、本質的に一品目ごとの市場が小さいが、試薬を必要とする業種、分野が極めて多様であるという特徴を持つ。このような商品群を扱う場合には、大型スーパーのように顧客の広い分野のニーズをすべて確保しようとすると、商品数に対して分野ごとの商品の厚みはなくなってしまふ。これは試薬にとって致命的なことであり、代表的な商品を安価

に販売する反面、大きな顧客数を必要とする大型スーパー型の方法論は本質的に試薬ビジネスには不適格であろう。すなわち、試薬業についていえば、その規模に依存することはもちろんであるが、まず基本として、コンビニのように特定の分野に集中投下して、その分野の顧客を系統的



試薬ビジネスの今後の形態について

試薬は、品目及び品目群ごとの市場は大きくないから、これに多くの人手をかけることは不可能である。一方、試薬ごとの顧客のニーズを的確かつきめ細かく捉えるには、その分野の研究や業務について、その分野の専門家並みの知識と見識が必要となる。このような人材を多くの分野で育てるには、個々の社員の大きなモチベーションが必要である。ここで、コンビニにおける各小規模店舗を試薬ビジネスにおける各社員と捉えてみよう。コンビニにおいては、各地域の店舗ごとに、その地域のあらゆるニーズを把握しての対応が求められ、会社としては極めて多様な対応を求められるわけであるが、これを可能にしていることの一つがフランチャイズ化であると考えられる。すなわち、各店舗がある程

に獲得するドミナント戦略が要求されるビジネスであるといえる。多くの分野をカバーする大きな試薬企業においても、この特化した企業の集合体という捉え方で展開していかねばならない。しかしながら、限定された分野に特化して、必要とされる商品群を確保すればそれで充分かというところではない。すでに、限定された各分野における試薬を取り扱う企業数は飽和限界点に近づいているからである。すなわち、今後試薬業に要求される戦略は、徹底的なエリア戦略と、その中での顧客の多様なニーズへのきめ細かい対応ということになる。キット化商品であっても今後は不十分で、用途ごとにさらに細分化された商品が必要である。例えば、蛍光標識試薬キットがあったとしよう。

これまでなら、アミノ基ならアミノ基への標識キットで十分であったかもしれないが、今後は、抗体に標識するのか、タンパク質に標識するのか、それはどのようなタンパク質か、どのような目的に使用されるのかで細分化された使用条件に見合った緩衝液や標識器具、容器などあらゆるものを含め、最適化された包括的なキットが価値を生むようになると考えられる。ただし、上述したように各分野での試薬の市場は大きくはない。従って、このような多様化されたニーズに対して逐一その使用法を把握し、きめ細かい商品を用意しながら全体として一定の売り上げを確保することは容易ではない。これを解決する鍵が、コンビニが行っている小規模店舗のフランチャイズ戦略ではないだろうか。(▲)

ート、サービスの可能な商品形態である。このためには、従来他業種であった関連他者の業務との連携、融合が加速されなければならない。

一方で、上記のように各社員を独立させてニーズ対応すると、各個で戦略が発散してしまい、会社全体として対応しなければならない管理や物流などのコストが大きくなる危険性がある。個々の戦略を有機的に連携させることが全体として必要不可欠であり、個々の独立性を持った社員と全体としての企業のバランスが重要となる。すなわち、ダイレクトコミュニケーションは、顧客との間のみではなく、個々の社員と企業体の間でも確立されなければならない。リスク管理もより一層重要な問題となってくる。しかしもし、企業体がこのような新しい形態をとることができれば、その企業は試薬業界にまったく新しい価値を生み出し、さらには、試薬を用いる顧客の業務の展開をも加速できると期待できる。

おわりに

多品種を必要とする細分化された顧客ニーズは、今後、あらゆる業種、分野に広がっていく。言い換えれば、新しい価値の創造とは、画一化されたものであるはずはなく、個人個人ごとの価値観に対応すべきものである。コンビニは、従来の生活必需品を販売するスーパーでもなく、特定の商品群に関して付加価値の高い商品を販売する専門店でもない。ただし、現代人の個々のライフスタイルを総合的にサポートする業務を担ったために急激に成長してきたのである。試薬は最初から個々の市場が小さいが多様なニーズを包含する典型的ニッチビジネスであり、コンビニの戦略を2次産業に取り込むのに最も適した企業形態である。しかし、今後、あらゆるビジネスは、遅から早かれ、同じ道をたどらざるを得ず、試薬ビジネスは、企業形態としても産業界の「試薬」になるものかもしれない。

度独立性を保ち、成果を会社と分配して、なにがしかを自分たちが直接手に入れることで、モチベーションが生まれてくる。詳細で多様なニーズを、中枢神経系で統括する生物のような一極集中の意思決定システムのみで対応することはもはや不可能で、ある部分は散在神経節のような、末端での意思決定を可能とする新たな企業形態が問われることになる。すなわち、社員個人々々、あるいは最少人数(開発、製造、マーケティングからなる)に独立した機能を持たせ、その成果を企業と一定比率について分配するという形態である。これにより、多様な分野と多様な顧客の研究や業務の内容に逐一对応していくことが可能になると考えられる。

ダイレクトコミュニケーション

ニーズに対するきめ細かい対応について考えてみよう。現在の試薬は、顧客に対する ready to use という意味でもまだまだ未開発のものであり、顧客の試薬に対する先入観も、そういうものであると捉えている。しかし、もしこれを打ち破る徹底的な顧客志向に細分化された商品を提供できれば、この固定観念を破壊する新しい価値が形成され、価格が購買意思決定の条件ではなくなる可能性がある。ただしこのためには、上述のようなフランチャイズ制を社員に導入したとしても、個々の社員がニーズを捉えるために顧客と密接なコミュニケーションをとっていく必要がある。これに関しても、コンビニのダイレクトコミュニケーションの戦略を導入していく必要がある。

さらには捉えたニーズを新しい価値にまで高めるには、商品を試薬という限定された観念で捉えていては不可能で、試薬の定義を研究、あるいは、開発をサポートするトータルサポートシステムと捉え直す必要がある。すなわち、試薬以外のハード、ソフト面に関してもトータルでサポ

