

## 【ケース】

水城社長が運営する、大手焼肉チェーン「モーモー亭」の月例会議は迷走していた。

月例会議では、エリアマネジャーや経営企画担当が集まり、各店舗の業績を報告するとともに、今後の具体的な方針を議論することが慣例となっている。

「モーモー亭」のここ数年の業績は、決して芳しいものではなかった。

業界全体では、BSE 問題に始まり、震災の影響を大きく受け、さらに集団食中毒問題などで、大きく客離れが進んでいる。結果として、焼肉業界の市場規模は、毎年マイナス成長という厳しい市場環境に陥っていた。そして、消費者の低価格ニーズの高まりに合わせて、

ローカルチェーンや個人経営の焼肉店は、率先して低価格化に走っていた。

そうした市場環境や、競合との戦いの結果として、業界最大手である「モーモー亭」の各店舗の業績も、大きな影響を受けていた。競争の激しい店舗は、売上が半減しているところもあった。

そうしたなか、最近の月例会議の主なテーマは、「差別化」であった。

「競合に対してうまく差別化できていない」という問題意識の下、「どう差別化していくべきか」ということが議論されることが多くなっていた。そして、今回の月例会議は、いつになくヒートアップしていた。

社長直轄のエリアもあり、よりによって、その店舗の業績が最下位になりそうな水城社長は、部下の議論をうわの空で聞きながら、自分のエリアにおける戦いについて、思いを巡らせていた。

「うちのエリアの焼肉店の競合は、大手チェーンの『大樹苑』 ローカルチェーンの『焼肉山河』、そして個人経営の店舗がいくつか。中でも『大樹苑』は、売上の悪い既存ブランドを、新たに出した低価格ブランドに入れ替えていて、それにかなり押されている、という情報も入っている。いったい、どうやって戦うべきか…」

経営企画担当のリーダーたちは、「ポジショニングマップ」を使って、「自分たちの立ち位置をどこに置くのか」ということを議論していた。

「例えば、“食べごたえ”という軸と、“安心・安全”という軸で整理すると、うちは競合に対して、まだ差別化できるはずだ。低価格化の勝負に乗るのではなく、肉の厚さを競合より 2 ミリ厚くして、“食べごたえ”を感じてもらうことで戦うことは十分可能だと思う。また、大手のメリットを生かして、独自の“安心・安全”基準を打ち出して訴求することもできるだろう」と言って、マトリックスの右上を指しながら、説明していた。

「それもありだとは思いますが、やっぱりこの時代、価格を訴求すべきじゃないですか？うちは業界 1 位だから、まだ体力はあるし、価格競争で本気になれば、競合は間違いなく付いてこれなくなると思いますけど」

「いや、それより新商品開発のスピードで差別化すべきじゃないですか？競合に比べて、新しいメニューが出てくるのが遅すぎるので、一度来たお客様も、飽きて来なくなっちゃうと思うんですよね」

議論は白熱していたが、水城社長には、どれも思いつきのように感じられた。

「差別化」と簡単に言うが、そもそも、「差別化」とは何か？

「真の差別化」を目指すのであれば、トップ及びミドルリーダーは、何を考えなくてはならないのか？

今回の議論で不十分な点を指摘して下さい。