

Title	応接椅子セット市場の競走戦略(野口祐教授退任記念号)
Sub Title	Competitive Strategy in the Market of Living Sofa Set(In Honour of Professor Tasuku Noguchi)
Author	松永, 美弘(Matsunaga, Yoshihiro)
Publisher	
Publication year	1992
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.35, No.1 (1992. 4) ,p.274- 283
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19920425-04056161

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

応接椅子セット市場の競争戦略

松 永 美 弘

<キーワード>

競争戦略 (Competitive Strategy), グレードアップ化 (Grade up Strategy), フルライン化 (Full line Strategy), 差別化 (Differentiate Strategy), リーダー (Leader), チャレンジャー (Challenger), フォロワー (Follower), ニッチャー (Nicher), ブランドロイヤリティ (Brand Loyalty)

はじめに

本稿は、家具業界における応接椅子セットの分野のなかで、高級品といわれる総革張り椅子セットを中心とした競争状態と競争戦略について、分析と評価をした一つのケーススタディーである。業界分析において欠かせぬ資料等が、不十分なために研究方法として、聞きとりや見学を中心とした。

家具業者は全国的に散在しており、家具全般を扱うメーカーから単品種類を製造する小メーカーとさまざまである。そこで、特徴がみられると思われる5社の企業を概観し、その戦略についての筆者なりの評価を行ってみた（なおここでの企業はかなりモデル化されたものであり、実在する特定の企業にはあてはまらないこともあることを付言しておく）。

1. 応接椅子セット市場について

高度経済成長とともに起こった住宅建築ブームの波によって家具業界も大きく成長した。かつては一般には普及せず、「高価なもの」という感覚でみられてきた高級応接セットも、可処分所得の増大やまた低価格の商品の登場により、身近なものになったといえる。その結果、高級牛皮張り応接セットも成長期から成熟期に移った。

昭和45年ごろの総革張り応接椅子セットは最低でも市場価格は30万円はするという状況であっ

た。しかし現在では、20万円台が普及品として発売されている。この間の物価の変動を考慮にいと、この価格の推移の大きさに驚かざるをえない。

原材料である皮革、木材や人件費の高騰にもかかわらず、値下げ競争の観を呈するような状況を生んだ背景には次のようなことが考えられる。

まず、住宅建築ブームとともに応接セットの需要が拡大されたことがあげられる。

これにともない、これまで限定された製造メーカーの職人であった人々が次々に独立して、それぞれメーカーなり問屋などに発展していった。需要の拡大が続いている間は売り上げも伸び、関連会社も急成長をしたといえるだろう。しかし商品の特殊性から、購買者の需要が一巡すると簡単には買い替えることが少ないという特性をもつこの業界は、一転して過剰生産の状態に陥った。

業界の競争は製品価格はもとより品質、デザインといった分野で激烈をきわめるようになった。特に中級品分野での価格競争は激しく、これまでの大手ブランドメーカーも名前だけでは売れなくなってきたのである。

そして、素材である皮革やレザー（合成皮革）は特徴ある製品なので、特別な品質、例えば耐摩もろ性、耐水性などが要求されていたが、技術革新の普及によって、従来の特定の会社だけではなく少し技術のある会社でも出来る製品となった。このような状況に対応して、従来の技術的に先行してきた会社は、さらに高度な特徴ある商品の開発に競争を絞って来ている。例えば、風合いの良さはその典型である。

競争が激しくなると他会社では真似のできない商品開発、デザインが要求されてくる。一般に椅子としての良さは、素材からくる感触とデザインにあるといわれている。

2. A社の事例

A社は業界最大手のひとつである。製造販売には近代的なコンピューター管理を行っている。

商品は、家具全般を扱っており、その一部門として応接セット分野をてがけている。

A社は、昭和35年以降の高度経済成長の波にのって売上げを拡大していった。販売は全国販売であり、A社というブランドの知名度はきわめて高い。応接セット分野での歴史は古く、品質にも信頼が高い。

商品のランクとしては、40万円台から75万円台が中心であり、それより上のランクも少数ではあるが製造している。

A社の商品の信頼は一般的に高く、またA社の商品を指定する顧客への対応のためにも、A社の商標のついた応接セットを展示している家具店も多い。

価格は指定価格制を取っており、日本全国どこにいても同じ型の商品は同一価格である。しか

し家具店では、例えば上代価格の50%の仕入れ値に対して、A社は60%と仕切値は高いといわれている。このことは家具店側にとっては少しきつい話ではあるが、顧客の指名買いへの対応とその小売店の家具店としての格付けにもなるので、家具店としてはどうしても置いておきたいというインセンティブがある。

総革張り応接セットでは、35万円～50万円が一番よく売れる価格帯である。

A社の場合、40万円台の商品においては、他社の同一ランクの製品の場合と較べると約3万円～4万円高く販売している。ただこの価格帯での素材の品質では、A社の検査制度による基準には信頼があるが、デザイン、素材の価格観の変化によってはこの優位性は崩れることもありえる。デザインは特別な企画室をもって、かなり先行しており、素材での絶対的な優位性の維持にはつねに努力している。

問題は、40万円台に使用している素材を30万円台で使用したりする素材のグレードアップ化戦略を他社にとられることが悩みである。

つまり50万円以下では、乱戦にまきこまれているという状態である。

一方、50万円から75万円台では、素材、デザインで勝り、安定した売れゆきを示しているようである。

布製と半皮セット（天然皮革と合成皮革を組み合わせた様式）も製造販売しているが、これらも他のメーカーに較べると価格は少し高い。

流通チャンネルとしては、A社の販売部が直接小売店へ販売する直販制を採用している。半皮製の椅子も半皮製としては高価格帯の商品を製造している。デザインも総革製に劣らないといえる。近年は50万円台以上に力点を置いてこのランクでの差別化された製品をめざしているように見うけられる。

3. B社の事例

B社は応接セットの売上高が90%で、残り10%はダイニング類を取り扱っている。いわば応接椅子セット専門メーカーである。

B社は独自の販売部門をもっており、四国、関西を中心として販売をおこなっている。東京にも出張所はあるが関東での販売力は少し弱いようである。

製品はどっしりとした重厚な感じを売りものにしてている。価格帯は50万円～75万円の中価格の上層から高価格の中層を中心としている。

販売方法は一店ごとに家具店を訪問し、応接セットだけを数点置いてもらう方式を採用している。価格帯では比較的高いランクなので、かなり大きな家具店や百貨店での販売をめざしている。

素材の特徴を活かした重厚感のある椅子を求める人たちには人気がある。そのことにより40万円台での競争は乱戦の中にあると思われる。

半皮セット，布製は一切しておらず総革張りのみである。

素材購入は，素材産業では日本で最高級と評価されている2～3社からしか購入しないのが特徴である。

4. C社の事例

C社は応接セットを専門にしており，地方の製造工場で自社生産をするとともに小さなメーカーから買い取っている問屋である。

価格帯では35万円～50万円の中価格帯を主要にしている。品質，デザインではA社のこのランクの商品と競争している。

最近では地元において知名度も高くなり指名買いも多くなっている。商品の多様化をめざして35万円～40万円台の商品では，デザインに工夫をこらしている。また羽毛を使用した羽毛入りセットを最初に開発して人気を博している。

販売地は関西，中国地方が多い。

小売店では中規模店でも置いてもらえる価格帯といえる。現在は35万円～40万円台の価格帯に力を入れているようである。

半皮セットは一切やらず，布製のみ地方に工場をもち製造販売している。また最近では家具のユニットセットの販売に力を入れている。

羽毛セットはデザインというより品質において他社を大きく引き離れたヒット商品といえる。これはバネ式によるクッションに加え，水鳥の羽毛を袋に入れてより快適なクッションを創造したアイデア商品である。

この羽毛セットを完成した年の，春の売り出しで他社を大きく引き離れたといわれている。これからはユニット製品をはじめ，家具類のなかの比較的身近なもの，例えばタンスなどを手がけていく方向もみうけられる。

最近では，自社ブランドの知名度を高めるためのブランドロイヤリティーの向上に力を入れている。

5. D社の事例

D社は最高級応接セット，いわゆる「重役の椅子」の専門メーカーである。

1セット150万円以上の価格帯である。

素材では日本で特別にしか製造していない大きな一枚革を多数使用しているため、他の会社では特別な場合を除いて製造することができない。

年間を通して注文があるという。この価格帯と椅子の種類では競争は少ないといえる。

販売方式は、建設設計事務所をもつ工務店や特別注文という形での大手家具店からの注文に応じている。

品質的には高度に熟練されている職人によって製造される高級品である。

6. E 社 の 事 例

E社は現在急成長しており、日用品家具（婚礼を除く）と応接セットを販売している。

デザインにおいてどの商品も他社とは異なり、その奇抜さが受けて地元を中心に日本全国へと同心円的に拡大している。

応接セットでは35万円～55万円にターゲットを絞り、徹底したデザイン志向を売りものにし、他地域への進出においても、他社にない独自のものを提供しておりそれがE社の急成長の鍵である。

半皮セット、布製セットも共に製造しており、ここでも新しいデザインを特徴として急成長している。販売方式も家具店への直販制を採用している。

7. 結 び

応接セット（総革張り）市場の今後

A社と他の総合家具メーカーの応接セット部門への、応接セット専門店の追撃は一層激しいものとなっている。市場では総革張りに対して低価格の半皮のセットが多く進出している。そのため総革張りの品質、デザインでの競争が激しくなっている。消費者の商品知識も豊富になり、また

表

素 材	価 格 帯	A	B	C	D	E	(社)
天 然 皮 革	70万円以上	△	△	×	◎	×	
	70万円	○	◎	△	×	×	
	50万円	○	○	△	×	△	
	40万円	◎	△	○	×	◎	
	30万円	◎	△	◎	×	◎	
布 製		○	×	○	×	○	◎はよく力を入れている ○はそこそこ力を入れている △はあまり力を入れていない ×はまったく力を入れていない
半 皮		○	×	×	×	○	

コンパクトなサイズを求めることが多くなっている。

競争の激しい当市場ではこれまでの蓄積された企画力、販売力、品質に加えて製品ラインをどのように設定して販売していくかが、大きな焦点となるといえる。

(表は各社がどの品目でまたどの価格帯で応接椅子セットを販売しているかを比較したものである。)

<他の競合品についての補足説明>

半皮製セットは価格が低いものと総革張りセットの低価格帯との間に位置している。

この分野は低価格競争が激化して15万円以下の商品はかつては考えられなかったのが、それ以下の価格で販売されていることもある。

他に布製応接セットも価格帯は最低5万円から30万円を越えるものが販売されている。

総革張りメーカーで布製セットは勿論、半皮製セットも取り扱っているメーカーも多い。このことは販売方式、流通チャンネルが同じなので当然の傾向と言える。

しかし、なかには半皮セットを採用しない会社もあるがその理由は第一には総革張りセットのイメージが損なわれること、第二には利益が低いことによる。

今後、応接セット業界の乱戦の中でどのように各社が自社の戦略を考えて実行していくかが、大きな問題である。と同時に、各社の発展方向の違いが大きな問題となろう。実際的にC社、E社は海外での製造販売という事業規模の拡大に力を注いでいる。

<分析と今後の課題>

経営資源(人、モノ、カネ、技術、情報etc)の大きさと配分と経営戦略が密接に関係するので、今回とり上げた事例各社の経営戦略は実際には定めにくいといえる。そこで筆者なりの各社の戦略の評価と今後の課題について検討してみる。

1. A社の戦略について

A社は、家具全般を扱っており、全国的な販売網をもっている。

この強みは、小売店側からの反発がない限り、応接セットを置いてもらえることにある。家具全般でのブランドロイヤリティの高さによって同程度商品で、上代価格を2~3万円高く設定できることは商品の差別性を消費者に与えることになる。ケースにあるように、A社の上代に対する小売店の仕入れ価格が仮に他社のが50%でA社が60%であるとする50万円の商品の場合を考えてみると以下のようなになる。

$$50万 \times 0.5 = 25万 \text{ (他社)} \quad 50万 \times 0.6 = 30万 \text{ (A社)}$$

上のような計算式が成り立ち、A社としては1セット5万円高く卸していることになる。このことはA社にとっては大きな利益幅と言えるが、逆に次のことが言える。50万円から1割から2割値引きして販売している家具店側にとっては、かなりきつい利幅になると言える。小売店側はそれでも品揃えと、ブランド指名買いの顧客に対応するためには必要なものである。しかし実際には、同程度商品では1セットはA社製を置いて、残りは他のメーカーの商品を置くという戦術を家具店ではとることもある。特に激戦価格帯35万円～50万円台において、40万円台からの価格帯を採用しているA社にとっては35万円～45万円台での他社の競合品に市場を取られることになる。

これに対抗するためには、35万円～40万円台の低価格帯での競争にも一応参入する必要がある。つまり材料費のかかる皮革の使用面積を少なくして、それでいてデザインがよく、均整のとれた商品開発が必要である。全国的な販売網を持ち、ブランドロイヤリティが高いA社にとってはこれまでの価格帯より安い価格帯に進出する場合には、今までの品質への信頼を守れるようにした範囲での商品企画をすべきである。

50万円以上の高価格帯では、素材の工夫とデザインによって差別化し、他社との差を広げるべきである。そのためには素材である皮革の仕入れに関してこれまでの流通形態を再検討してみる必要があるだろう。

つまり、カンバン方式を採用していることによって、素材メーカーとの間に必ず皮革問屋を置いている。ここには実は簡単ではない問題が存在する。それは、皮革というのは均一化されにくいものであり、例えば1ロット50枚とすれば次のロットの50枚とは少し味や色が変わることがある。また問屋は在庫を置く量を少なくする傾向があり、取引価格も相場制なので当然、きめのこまかい商売をすることになる。そうすると素材メーカー側では経済ロットを下まわることも多くなり、またロット単位が低くなればそれだけ品質のバラツキが出てくるといえる。

こういった状況で果たして他社をリードする素材が開発され、安定供給ができるだろうか、という問題である。

この問題は他のどのメーカーにも言えることであるが規模が大きいのに安く購入できない傾向が生まれる。研究開発グループとしてA社の企画部と問屋と皮革製造業者をまとめた開発グループを活発にしていかなければならない。この点を三者による円満な方向で解決していき、他社にない素材開発を行う必要がある。また、同程度商品では他社より安く購入することが必要である。

半皮製品に関しては、高価格のものに限定していくべきである。なぜなら中低価格には利幅がないだけでなく、商品の差別化ができていくのでトップメーカーとしてはこの分野へ拡張することはマイナスイメージであるといえる。

C社が強い40万円台の価格帯での競争においても、デザインに工夫をして差別化する必要がある。それとこの競合ランクにおいて他社より高い仕入価格制度は小売店側の立場を考えた場合、再考す

る必要があるのではなかろうか。確かにリーダーとして価格維持の非価格対応を小売出し値では維持しても、小売り側の仕入れ価格の率を下げいき小売側のインセンティブを高める必要があるのではないか。今後は、35万円以下の半皮製品と競合する分野へは参入すべきではなく、40万円、50万円、60万円、70万円台あるいはそれ以上の商品のフルライン化で販売拡大戦略を採用していくことが必要である。

2. B社の戦略について

価格帯を50万円～75万円に絞っている点で、高級イメージを維持できる商品を販売している。製品的にも特徴を持ち、どっしりとした重厚な感じを売りものにしている点で、商品差別化を行っているといえる。

A社の50万円～70万円台に対しては、かなり商品のイメージが違うといえる。

これからの戦略としては、35万円～50万円台の層にも進出していく必要があるだろう。

そのためには、50万円以上のどっしりとした風合いを残しながらも、風合いの違った、商品の開発が必要であろう。その場合、A社の模倣ではない独特の商品が必要である。これによって顧客の、総革張りの魅力である落ちつきや重厚さをセールスポイントとしていくことが必要である。価格政策は低品質低価格というよりも、高品質中価格を中心としたラインでいくべきである。この点を、チャレンジャーとしての差別化戦略をとるときの方針としておくべきである。

これによりリーダーであるA社の40万円～50万円台に対して、また35万円～40万円台に対しても同一ランクの市場における競争を展開でき得る可能性があると言える。

また一方、これまで獲得してきた販売網を利用したダイニング類の発売にも力を入れる必要がある。この分野は、家具店からのみではなく、電器関係会社や、繊維会社などの参入もあり激戦になりつつあるが、逆にいえばそれだけ需要があるとも言える有望な分野である。

この分野での商品開発にもっと力を入れて販売チャネルを利用した経営の展開が望まれる。

3. C社の戦略について

インテリア業界の発展段階にあって、C社は問屋に徹することにより商品企画力と販売力に重点を置いてきたのが今日の発展の基礎である。素材購入にあっては問屋を仲介せず、直接買い取り制を実施している。このことは、素材開発競争で一步先を進んでいるといえる。広告にも力を入れており、それによってブランドの確立に力を注いでいる。

商品特性でも、羽毛入りを他社に先がけて開発、販売している実績をみても、かなりの開発企画力を持っているといえるだろう。

半皮を一切しないことは、総革張りメーカーとしてのイメージを高める効果があるといえる。

35万円～40万円台では他を引き離している現在、これからは、50万円～70万円台のA社との市場での競争が必至となる。

ユニット家具は、これからのコンパクトな家具の需要拡大にそった商品開発といえる。これらを考えると、B社よりも柔軟な対応が出来そうである。

問題としては、利益幅がうすくなってきた35万円～40万円台では、量販しなければ利益が上がらないということであろう。

しかしまた逆にこのランクが売れば、自社の40万円～50万円台の商品の売れゆきが落ちるといふ懸念が生じ一種のジレンマに陥るといえる。この解決のためには35万円台から40万円～50万円台の商品編成の見直しと50万円台以上の商品での開発が必要になってくる。

つまり50万円台以上でどの程度、A社を追撃できるかが今後の課題といえる。

テレビを使用した広告は、ブランドロイヤリティを高めるには有効な方法といえる。ブランド知名度は、販売店及び消費者への信用を定着させるのに有効である。

4. D社の戦略について

D社は、材料が特殊であり、他では真似されることがないという長所をもっている。しかしながら、これからはいわゆる「重役の椅子」だけでやっていけるのかどうか問題である。

今後はこれまでの製造技術を生かして、70万円～100万円台での高級椅子セットを開発していくか、さらに高級なセグメントを手がけるかの選択をする必要があると考える。

この分野はごく限られたメーカーが行っているだけなので、製品差別化戦略を徹底して採用する必要がある。これを手がけていくことによって製品の幅の拡大をはかり需要減少の時代が来ても対応できるようにするのがよい。ただしD社の今後の企業発展の政策については簡単には判断できないと思われる。というのは企業規模が小さいためにマーケティング力が弱いからである。

しいていえば、このランク以下はD社は製造コストから考えても参入すべきではない。

5. E社の戦略について

小規模ながら家具全般を扱っている点が特徴であり、すべてが新奇なデザインであることが一層この会社を急成長せしめている原因である。販売も直販制を採用しており、最大限にそのデザインのすばらしさを発揮しているといえる。

その点で素材のよさとデザインの革新性が結合していけば、全国的販売網の確立も夢ではない。

同一価格品であれば、他社とは違った商品を販売する強みがデザイン開発に由来している点で、この会社が成長してきた時に、あえていえばこの成功してきた小回りがどの程度有効に発揮されるかが、問題であろう。

6. ま と め

成熟段階に入って10年の歳月が経過した。この間、メーカー、問屋では中小の倒産が多数みられた。家具店の倒産による波及としてメーカー、問屋が不渡りをこうむるというパターンである。

今回の分析では、応接椅子セットの細分化された分野の一つである総革張り椅子セットを題材として製品の差別化競争、価格競争の激しい中で現在も拡販を続ける5社を例にして採りあげてみたが、マーケティングで最近よく使われる分類としてリーダー型、チャレンジャー型、フォロワー型、ニッチャー型と、4つのパターンにだいたい分け得ることができる。しかしながら今後の方向は、リーダーとしてのA社が非価格対応ができ得るのは、高価格帯であろう。またチャレンジャーとも言えるB社もこれまでのデザイン、品質とは違った高級品による商品差別化が要求されている。フォロワーのC社も、模倣戦略では地元のメーカーに負けるので、やはり中価格帯と低価格帯でのオリジナル商品の開発に全力をあげるべきである。

ニッチャーのD社は、ニーズの特殊化に応じた製造であり安定とはいえる。しかしながら今後、景気停滞とそんなに大きな椅子セットが必要でないと思われるような、超高級品への価値観の変化がおこってくることに對して無自覚ではいけない。

D社には2つの道が考えられる。1つは家庭用の高価格品での特別注文を中心とした市場にも、参入していく路線である。他は逆に、さらに特殊な高級素材を使用して他社に絶対に真似のできない最高級商品を開発することである。

最後にE社の戦略は、この業界の模倣傾向に對して180度違った展開をみせている。

時代を先取りしていると言えるが、今後は他のメーカーのオリジナル商品の登場との競争でどのように全国展開できるかが焦点となる。その点ではチャレンジャーとニッチャーを組み合わせたようなタイプともいえる。

その意味では、参入できている家具店を中心にした市場細分化戦略をとり、そこで自社の強みを発揮しうる戦略ドメインを確定し、安定した販売店との取引を中心にしていくことがよい。

(統計的資料が皆無に近い状態で、各企業の経営戦略を分析することは困難なことである。業界に精通していても、個々の分野になるとあいまいで数字にはあらわされないことが大部分である。しかしながら今回の分析のなかで、リーダー型、チャレンジャー型、フォロワー型、ニッチャー型の各戦略の応用についての議論を提供できうれば幸いであると考えている。)