

流通とSC・私の視点

2006年2月25日

視点 (606)

流通飽和期の勝ちパターン化したSCの戦略とは!!

流通飽和期（あらゆる立地にすべての業態が成立し、買物の選択肢が現在より2倍高まる時代）のSCの勝ちパターンづくりを競争の優位性の視点から要約すると次の通りです(六車流:流通理論)。

	内 容
完全圧勝・一番型SC	1つのマーケットの中で、他の追随を許さず、敵の参入障壁の高い圧勝型のSCである。完全圧勝一番型SCは、「棲み分け可能マーケット分野」(棲み分けセグメント)の60~100%で差異化・特化しているSCである。
棲み分け分野の新一番型SC	1つのマーケットの中で、2つ以上のSCが互いに得意分野で棲み分け、共存共栄しているSCである。棲み分け分野の新一番型SCは、「棲み分け可能マーケットの分野」(棲み分けセグメント)のうち、30~50%の差異化・特化しているSCであり、残り50~70%は同質化しているSCのことである。
特定分野の集中型一番型SC	1つのマーケットの中で、強力な競争相手が存在しているため、特定のニッチニーズに集中し、そのニッチニーズの中のみで一番店になるSCである。特定分野の集中一番型SCは、「棲み分け可能マーケット分野」(棲み分けセグメント)のうち、10~30%で差異化・特化し、それ以外のマーケットは対象としないSCのことである。
完璧2番型SC	1つのマーケットの中で、一番店の概念を捨て、一番店優位のマーケットの中で、低売上高や低売場効率をローコスト手法や徹底効率化や生業経営システム等により、事業性を確保するSCのことである(低収益を低コストで事業確保あるいは長期事業性や低事業性の事業のSC)。このパターンのSCは勝ち残りというより生き残り戦略のSCです。

完全圧勝・一番型SCは、1つのマーケットの中で、競争相手に圧勝するために、CPI (Competitive Power Index = 競合力指数) が最低 1.4 倍 ($1.4^2 = 2$ 倍の成果) できれば 1.7 倍 ($1.7^2 = 3$ 倍の成果) 理想的には 2.0 倍 ($2.0^2 = 4$ 倍の成果) 超理想的には 3.0 倍 ($3.0^2 = 9$ 倍の成果) が必要です。

棲み分け分野の新一番型SCは競争相手と互いに棲み分け手法であるため、CPIが0.71倍以上 ($1 \div 1.4$) から 1.4 倍未満の範囲内、お互いに圧勝型SCになることができない場合に、互いに得意分野で差異化・特化し、残りは同質化戦略を取る戦略です。この場合、棲み分け分野の新一番型戦略(競争SCと棲み分け、棲み分けた分野で一番店になるSC戦略)を取らないと、客から見て同じSCが2つあると思われる、両SCとも同じニーズを分け合って業績の悪いSCとなります。

特定分野の集中一番型SCは、競争相手と比較してCPIが0.71未満 ($1 \div 1.4$) で、総合力で対抗できないためマーケットの中で、特定のニッチニーズを対象とする手法です。

完璧二番型SCは、強力な完全圧勝・一番型SCや棲み分け分野の新一番型SCが、マーケットの中に2.0SC (特定分野の集中一番型SCを含めると 2.5SC) が存在し、自らの得意分野を活かす戦略が不可能であり、かつ、一番型SCに比較してCPIが0.59 ($1 \div 1.7$) ~0.71 ($1 \div 1.4$) 以内で完全圧勝・一番型SCや棲み分け分野の新一番型SCになれない場合は、低事業性(投資回収を長期に設定あるいは投下資本利益率を低く設定し、徹底ローコスト化により事業可能とする手法)の中で、生き残る手法である。

以上の戦略は、対競争相手との関係における勝ち残りパターンづくりが3つ、生き残りパターンが1つです。その場合の基準となる指数が、「CPI」であり、CPIの比較指数は、売場面積やMDingパワーを数値化したものです。

(株)ダイナミックマーケティング社³
代 表 六 車 秀 之