

一般的にSCの市場占有率は、商圏内購買力(商圏内世帯数×1世帯当たり店舗向消費支出)に占めるSCの売上高のことを示します。しかし、競争の激化がもたらす市場細分化戦略(マーケットセグメンテーション戦略)により、対象となる「市場」が変化しています。私は、市場占有率(市場占拠率とも言う)を「次世代型SCづくり」の視点から3タイプに分類しました(六車流：流通理論)。

### (1) 総合マーケットシェア(第1の市場占有率)

従来の市場占有率であり、マーケットが細分化(属性やライフステージやライフスタイルによるマーケットのセグメント化)されていない時に使用する市場占有率です。マーケットが「小商圏の場合」、マーケットの「成長が大きい場合」、マーケットの性格が「細分化されていない場合」、「競争が激化していない場合」に使われる過渡期の市場占有率の手法です。

<算式>

$$\frac{\text{SCの売上高}}{\text{商圏内世帯数} \times 1 \text{世帯当たり店舗向消費支出}} \times 100 = \frac{\text{SCの売上高}}{\text{商圏内購買力}} \times 100$$

### (2) 棲み分けマーケットシェア(第2の市場占有率)

競争が激化し、市場が飽和状態になると、単に総合的にマーケットシェアを算定するだけでは競争上の優位性や有望性は発見できません。競争相手との市場差異化戦略(マーケットデファレンテーション)により、客(買い手)から、「2つ以上のSCが、ともに存在して欲しい」と思われる位置づけを確立することが棲み分け手法です。

この棲み分けを可能にする戦略が「棲み分け分野の新一番型SCづくり」です。すなわち、競争相手と特定の分野で棲み分けなさい!!棲み分けた以上、棲み分け分野で一番型SCになりなさい!!棲み分け分野で一番型SCにならないと、棲み分け分野の二番手型SCとなり、競争相手にこてんぱんに負けます!!という棲み分け理論です。この棲み分け分野の新一番型SCを概念数値で示すと次の通りです。

#### ① 3割差異化・特化、7割総合化の原則(日本型)

競争相手と3割差異化しなさい!!差異化した分野は、競争相手を圧倒しなさい!!圧倒しないと単なる違いはあるが、売れないSCとなります!!残り7割は、競争相手と同質化しなさい!!むしろ同質化した方が客から見て買いやすいSCとなります!!との考え方の棲み分け手法です。マーケットが比較的 average 化している日本に適した棲み分け手法です。

#### ② 5割差異化・特化、5割総合化の原則(ヨーロッパ型)

競争相手と5割差異化しなさい!!差異化した分野は、競争相手を圧倒しなさい!!残り5割は、競争相手と同質化しなさい!!との考え方の棲み分け手法です。マーケットが日本とアメリカの中間のセグメント社会であるヨーロッパ(西欧)に適した棲み分け手法です。

#### ③ 7割差異化・特化、3割総合化の原則(アメリカ型)

競争相手と7割差異化しなさい!!差異化した分野は、競争相手を圧倒しなさい!!残り3割は、競争相手と同質化しなさい!!との考え方の棲み分け手法です。マーケットのセグメント化及び階層社会であるアメリカ(所得、人種、都会・ルーラル、教育水準…等)に適した棲み分け手法です。

#### ④ 10割差異化・特化の原則

競争相手と10割差異化しなさい!!差異化した分野は、競争相手を圧倒しなさい!!競争相手との同質化分野は必要ありません!!との考え方の棲み分け手法です。

日本のマーケットは、アメリカやヨーロッパのマーケットと比較して、比較的 average 化しているため、郊外型のSCや中商圏・小商圏立地のSCは、「3割差異化・特化、7割総合化の棲み分け手法」が適切です。また、実質的には3割の差異化ですが、客の目から見た差異化は7割になることが必要です。この3割の差を7割の差に見せるノウハウが、「特化」(競争相手を圧倒すること)です。

(流通とSC・私の視点 1020へ続く)

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>†3</sup>  
代 表 六 車 秀 之