

視点(1866)

デフレ時代の高級スーパー「阪急オアシス」(その3)!!

(食品編)

(流通とSC・私の視点 1865 より続く)

4. 勝ちパターンの3つの理論と「阪急オアシス」

阪急オアシス(阪食のストア名)のSM業界での勝ちパターンづくりは、3つの流通理論が適用されています。

(1) 棲み分け分野の一番型の店づくり

「1つのマーケット(複数の競争店の共有エリア)の中で、特定分野で棲み分け、その棲み分けた分野で一番店となれば圧勝できる。棲み分けた分野で2番店はコテンパンに負ける」との流通理論です。

阪急オアシスは、特定のエリア(1~2km圏内にSMが10ヶ所、CVSが10ヶ所立地しているエリア)を、ワンランク上のアップグレードクラスのマーケットとスタンダードのミドルクラスマーケットとワンランク下のロークラスマーケットの3つの分野にクラスター化(分類化)して、それぞれに該当するSMのシェアを調べると、ワンランク上のアップグレードクラスの分野で一番シェアを獲得し、この分野では2位を圧倒的に引き離していました。すなわち、棲み分け分野の一番型店づくりが確立され、ワンランク上のアップグレードクラスの分野では敵の参入を許さない強力な位置づけを確立していました。ちなみに、スタンダードのミドルクラスマーケットの分野でも、また、ワンランク下のロークラスマーケットにおいても、それぞれの1位のシェアのSMが、2位に圧倒的なシェアの差をつけていました。

(2) 無印良品価格政策の店づくり

無印良品価格とは「無印良品の価格は“安くはない”が、他にないこだわり商品であるから、高くはないと感じる価格」のことです。モダン消費経済時代は、「高品質=高価格」「低品質=低価格」という品質と価格は比例する商法でしたが、モノ離れした後の広義のポストモダン消費経済時代(狭義のポストモダン+ニューモダン消費時代)は、品質と価格が比例する商法は「高い」と判断され、売れなくなります。日本の多くの高級スーパーが総崩れしたのもそのためです。阪急オアシスのプライス戦略は、無印良品価格を導入しており、「絶対的価格は必ずしも安くはない(商品によっては高い)」が、「上質感(品質+安全)」と「こだわり商品」と「店舗のハイイメージ」によって、他の店にはないサムシングニュー(魅力のある何か)を顧客に与えることにより、「安くはない=高くは感じない」という微妙なプライス戦略が取られています。まさに、無印良品価格が形成されています。

(3) 3割差異化・特化、7割総合化のMDingの店づくり

1つのマーケットの中で競争相手との棲み分けをする戦略の1つとして、「3割差異化・特化、7割総合化の原則」があります。すなわち、競争相手と3割の差異化をしなさい、差異化した以上、特化(圧勝)しなさい。残り7割は差異化しなくて総合化(競争相手と同じMDingあるいは3割差異化・特化したMDingが偏らないための総合化)しなさい…ということです。逆に7割を差異化・特化すると、多くの百貨店系のSMが失敗したり、泣かず飛ばずのSMとなったりしたように、マーケットへの汎用性が希薄になります。

阪急オアシスは、食品のSPA化(製造小売化)することにより、独自固有の特色を持った商品を開発し、競争相手にはない商品あるいは競争相手とは切り口の異なる商品を概念的に3割持ち、残り7割は競争相手と同じ商品、あるいは自らの独自商品を基軸として総合化するためのMDingを行っています。

以上のように、阪急オアシスは、デフレ経済下のSMという概念だけではなく、ニューモダン消費経済(日本は2011年よりスタート)に適合したニュー食品業態ということが出来ます。また、企業が成長するための有力ニーズ(顕在ニーズ)と有望ニーズ(潜在ニーズ・メガトレンド)を見事に導入して、イノベーション(革新)を企業レベルで行っています。アメリカでも、ホールフーズマーケットやセントラルマーケット、トレーダージョーズ、ウェグマンズ、スチュアレオナルズのニューモダン対応型の食品業態は、自らの独自固有の長所を發揮するため製造小売化(SPA化)を進め大成功しています。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺₆

代 表 六 車 秀 之