

流通とSC・私の視点

2018年11月9日

視点(2237)

SCの長期繁栄体制づくりの3つの戦略!!

(SC理論編)

(1) 長期繁栄体制づくりの3ステップ

SCは常に時代対応しつつ長期繁栄体制を確立しなければなりません。そのためには、常にSC自体を強化するリニューアルの連続性が必要となります。そこで、SCを長期繁栄に導くためのリニューアルポイントは次の3つです。

	戦略の概念	内 容	
第1の戦略	「10から15」の戦略志向	現状におけるSCの課題を解決するリニューアル	
		第1の投資	
第2の戦略	「1から10」の戦略志向	①ソフト上の経年劣化に対応するリニューアル ②ハード上の経年劣化に対応するリニューアル ③モグラタタキ現象に対応するリニューアル(プラマイゼロとなるリニューアルの防止)	
		新たなマーケットの取り込み(マーケット深耕)を行うリニューアル	
第3の戦略	「0から1」の戦略志向	第2の投資	
		①現状の来ている客(既存客)のマーケットを深耕するリニューアル(異なるMDing、異なるニーズ、異なるシーンの提供) ②来ていない客(新規客)のマーケットの掘り起こしを行うリニューアル(新規客の創出、新規ニーズの創出、新規MDingの創出、新規シーンの創出) ③いわゆる需要創造及び顧客創造のリニューアル	
第3の戦略	「0から1」の戦略志向	時代の先取り(先行投資)をするリニューアル	
		第3の投資	
第3の戦略	「0から1」の戦略志向	①現状SC否定・自己SC否定レベルの革新的リニューアル ②SCの大変身ビジネスへの探索・模索リニューアル	

以上の3つの戦略を連続的かつ同時に行うことが長期繁栄型のSCづくりとなります。

(2) 比喩論としてのリニューアルステップ

SCの長期繁栄体制づくりのリニューアルにおいて参考となる2企業の事例を比喩論として示します。

	第1の戦略	第2の戦略	第3の戦略
	現状維持型投資 (強化することが維持)	新たなマーケットの開発 (成長国マーケットの取り込み)	時代先取り投資 (次世代対応の自己否定投資)
トヨタ方式	現状の年間1,000万台の製造の維持(台数は増えない)で、省エネ、スタイル&デザイン性向上、コストダウン、品質アップ等の強化・向上である。	①北米や中国、新興国マーケットの成長マーケットの取り込み(輸出及び現地生産)。 ②ハイブリッドカーやEV・FCVへの進出。	モビリティサービス&CASE化企業への転進(サービスで稼げる企業へと変身)。
ユニクロ方式 (ファーストリテイリング)	現状の売上高の維持のための機能性強化、ベーシックの中でのデザイン強化、コストダウン、品質アップである。	①中国、東南アジア、ヨーロッパ、アメリカ、アフリカへ新興国への進出。 ②有名デザイナーによるデザイン志向のアパレルの取り込み。	情報SPA(製造・配送・店舗・消費者)を情報で一体化した未来型の店舗開発。

日本を代表するトヨタとユニクロは、「現状維持=時代のスピードに対応」(売上は増えない)、「新しいマーケットの取り込み」(売上が増大)、「今後の自らを否定するレベルの先取り」(創造的破壊)という3つのステップで企業としてのポジショニングを長期的に確保しようとしています。トヨタは自動車の役割がCASE(コネクテッド化・自動化・シェア化・電気エンジン化)によって抜本的に変化する時代において自己否定を含む戦略的転換に備えています。また、ユニクロも作り手・売り手・買い手を情報で一貫させ、全く新しい小売業に挑戦しています。

(3) SCリニューアルのタイプ

以上を要約する次の通りです。

①改善(インプルーブメント)型リニューアル

過去の延長線上のレベルのリニューアルで、現状売上高を部分的に落とさず、かつ一方の売上増が他方の売上減にならないためのリニューアル。

②改革(リフォーム)型リニューアル

リニューアルをする以上、新たなマーケットの取り込み(既存客マーケットの深掘りあるいは新規客の獲得)を行い、新規ニーズを開拓するリニューアル。

③革新(イノベーション)型リニューアル

過去の延長線上ではない、必ず起こる未来からの課題を現在レベルで認知し対応するためのリニューアル。

(株)ダイナミックマーケティング社⁷

代表 六 軍 秀 之