

視点(1150)

SC飽和期におけるリニューアル戦略(その2)!!

— 価格と品質のダブル価値アップの時代 —

(SC JAPAN TODAY 2009年9月号 掲載の六車秀之原稿より)

(流通とSC・私の視点(1149)より続く)

2. 勝ち残りの概念は「棲み分け」

アメリカの流通業の中で、SCの小売業シェアの5割以上を獲得しているのはSC相互間の棲み分けができてきているからである。SCの飽和期におけるリニューアルは、1つのマーケットの中に複数のSCが立地し、互いに切磋琢磨する競争状態の中で行われなければならないことを意味する。これはSC側の発想から見ると「異質性」(競争SCとの差異化)と「独自性」(自分あるいはこのSCだからできる)と「優位性」(競争SCに負けない得意分野の確立)を持つことである。顧客(マーケット)から見ると「2つ(複数)ともあって欲しいSCづくり」であり、「もう1つの魅力あるSCづくり」がリニューアルの基本となる。

日本においては棲み分けができていないため、このままでは、類似SCの量的拡大となってしまう、さらなるSCニーズのパイの拡大というよりもSCのオーバーストアが進んでいくことになる。これでは顧客の選択肢のある買い場づくりやディベロッパーのビジネスチャンスが中途半端な状態になってしまう。

SCのリニューアルに必要な棲み分け戦略は次の通りである。

- ① SC側の発想としては「競争SCとの差異化」と「我が社だからできるが、誰にも真似できない異質性・独自性・競争優位性のあるSCづくり」。
- ② 顧客側のニーズとして「買い場の選択肢を確保するために2つともあって欲しいSCづくり」と「現状のSCにはないもう1つの魅力あるSCづくり」である。

SCの量的拡大時代は、マーケットのニーズの立地上の最大公約数的な分野を何でも取り込んで総花型ニーズをターゲットとしてきたが、SCの棲み分け時代は「捨てる分野」(今持っている機能を弱くする分野と除く分野)と「強化する分野」(今以上に強くする分野と新たに付加する分野)を選定し、総花型のSCづくりではないカスタマイズ化(愛顧客ニーズ)したSCづくりとすることである。

棲み分け時代の顧客とは、以下のように分類することができる。

- ① 複数のSCを半々の割合で使い分けしているタイプ
- ② 一方のSCを主軸(70%)、もう一方のSCを副軸(30%)として使い分けしているタイプ
- ③ 一顧客が一方のみを利用し、他のSCとの使い分けをしていないタイプ

いずれにおいても、棲み分け時代のSC開発やSCリニューアルは、SCの独自の魅力によって競争SCとは異なる顧客を獲得することにより、互いに参入障壁を高くし棲み分け型のSCづくりを行うことである。

3. 棲み分け型SCリニューアルの課題と展望

(1) コンセプトとマーケティング戦略の融合が必要

棲み分け型SCは、マーケット内生活者を「自分の顧客」と「非顧客」に意図を持って選択することが必要である。この顧客の選別の要因が「コンセプト」(SCの得意分野を明確にする特性)である。しかし、コンセプトが明確になればなるほど対象とするターゲットが絞り込まれてマーケットがニッチ化し、売上の獲得が少なくなるが、愛顧客(自SCを基軸とする顧客)は増大する。しかし、コンセプトは明確だが、できるだけ幅広い顧客(固定客や流動客)に来てもらい売上を獲得しなければならない。

(流通とSC・私の視点 1151へ続く)

(株)ダイナミックマーケティング社⁴

代表 六車 秀之