

アメリカでも日本でも「何でもある総合業態」は、流通飽和期(すべての立地にあらゆる業態が適正規模で成立している状態)には、中道業態化(中途半端な業態)して長期低落化の道を歩んでいます。すなわち、「何でもあるは、何も無いと同じ」と消費者から評価されているためです。

一昔前は、「何でもある総合業態」は勝ちパターンの業態でしたが、今は総合業態が成立するには「前提条件」が必要です(六車流：流通理論)。

すなわち、勝ちパターンの総合業態となるためには、次の要件と業態化が必要です。

(1) 小商圈立地で圧倒的品揃えを有する「スーパーセンター」

GMSが成立できない小商圈立地に、地域固有の日常必需ニーズを圧倒的なレベルで品揃えし、敵の参入を許さない独占マーケットを形成するスーパーセンター(小商圈独占・廉価型大型総合ストア)です。

(2) 中商圈立地で低価格志向の「総合ディスカウントストア」

基本的にはGMS業態であるが、「生活必要ニーズのワンパッケージ」「カテゴリー特化品揃え」を基軸として、価格が3割以上安い総合ディスカウントストアです。3割以上価格が安いと、何かを犠牲にする商法も通用します。

(3) 特定分野で百貨を提供する「スペシャリティ百貨店」

不特定多数をターゲットとする総合百貨店ではなく、特定分野で“百貨”を提供するスペシャリティ百貨店(カテゴリー特化百貨店やライフスタイル百貨店)です。同じ“百貨”でも、特定の分野に絞り込んだ特定多数を相手とする“百貨”の業態は勝ちパターンの業態です。

(4) 圧倒的品揃えの「巨艦型総合店」

何でもあるが何も無いと評価されるのは、客から見て真正総合店としては不十分な規模だからです。真正総合店になるには、売場面積がGMS業態は30,000㎡以上、百貨店は60,000㎡以上、専門店は3,000~10,000㎡(カテゴリーキラー型メガストアあるいはライフスタイル型メガストア)、SCは100,000㎡以上の巨艦店が必要となります。

今、日本で2大中道業態(勝ちパターン化していない業態)として、「百貨店」と「GMS」があります。百貨店は“百貨”を売りとするハイクラス業態であり、GMSは生活必需品の総合業態です。いずれも総合業態ですが、アメリカでは総合業態は1960年代から、日本では1990年代から長期低落化の道を歩んでいます。

そこで、総合業態を勝ちパターン化するためには、次の3つの戦略が必要となります。

- ①第1のケースは、**価格的な優位性**を持つことであり、低価格の総合業態は勝ちパターンとなります。
- ②第2のケースは、**小商圈商法のノウハウ**を持つことであり、小さなマーケットで敵の参入を許さない総合業態は勝ちパターンとなります。
- ③第3のケースは、**マーケットを凌駕する品揃え**を可能にすることであり、“何でもある”を文字通り実現させると総合業態は勝ちパターンとなります。

アメリカのウォルマートの初期の業態である「ディスカウントストア」は、ルーラルエリアの小商圈立地でマーケットを凌駕する圧倒的品揃えを行い、さらに廉価志向により敵の参入を許さない戦略を確立し、勝ちパターンづくりの業態となりました。その後、現在大躍進している業態である「スーパーセンター」はサブバリエーションの中商圈商法で食品の導入や商品のカテゴリー単位で一番店化戦略によりマーケットを凌駕する圧倒的品揃えを確立し、かつ廉価志向の商法で勝ち進んでいます。

また、アメリカの百貨店は、マーケットを絞り込み、絞り込まれたターゲットに対する“百貨”を提供することによりSCの核店として脱総合化の道で勝ち残っています。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺
代 表 六 車 秀 之