

SCの成功のメカニズムは「1つのマーケットの中の特定の分野で競争優位性を持ち、成長ベクトルを付加して、コンセプトを完成度高く構築すること」です。

このSCの成長のメカニズムの中の「競争優位性」について説明します(六車流:流通・マーケティング理論)。

競争優位性の概念的には「競争相手が持っているものはすべて持ち、競争相手が持っていないものを持つことにより、顧客が競争相手に行く必要をなくすこと」であり、数値的には「2.0倍のパワー(実数的に1.4倍)」できれば「3.0倍のパワー(実数的に1.7倍)」を持つことです。

もし競争優位性のあるSCが負けた時は「競争優位性を持ったSCが“へま”をしたため」であり、この現象を「兎と亀の競争理論」(本当は兎が早いのに亀が勝った物語)あるいは「桶狭間の戦い理論」(本当は今川軍3万が強いのに織田軍3,000が勝った物語)と呼び、競争優位性を持ったSCがへまをして負け、仮にもう一度やると競争優位性のある方が必ず勝つとの基本原則です。

競争優位性は、1つの分野(1つはマーケット全体の場合もあれば、1つのマーケットの特定分野の場合もある)の中での競争優位性の有無です。競争優位性の基本原則(基本中の基本原則)は、

- ①規模の優位性の基準(1つの分野の中で規模的にどのSCが1番優位でその順位はどう優位なのか)
 - ②立地の優位性(1つの分野の中で立地的にどのSCが1番優位でその順位はどうなのか)
- の2つです。

(1) 規模の優位性の基準

規模の優位性の基軸指数は「SC面積」(物販+飲食+サービス+関連コミュニティ)となります。

SCの成功のメカニズムの規模の優位性の基軸指数である店舗面積は、次の2つの検討を行います。

- ①1つのマーケット(SCの絶対買物行動圏)の中のSCの業態を問わず、すべてのSCの順位で、まず優位性を検討します。
- ②次いで、1つのマーケットの中のSCの業態別(例えばRSC、CSC・アップスケールGMS・アップスケールNSC・パワーセンター、スーパーマーケット・小型NSC、特化SC、都市型SC・百貨店等)に規模の順位付けを検討します。

(2) 立地の優位性の基準

立地の優位性の基準は次の3つの要因により検討します。

①マーケットの優位性

イ、距離圏内の人口・世帯のマーケットに基づき8ランクに分類し、かつ順位付けします

ロ、ステーションマーケット規模である駅の乗降客(1日測定)を8ランクに分類してかつ順位付けします

ハ、ロードサイドマーケット規模である前面あるいはアプローチ可能な至近距離道路の通行量(1日16時間測定)を8ランクに分類し、かつ順位付けします

②競争条件の優位性

(競争SCの規模)÷(競争SCとの距離)=競争密度指数として、各SC間の競争密度指数を策定して、より密度指数が少ない方を競争が希薄であると検討します。この場合の範囲はマーケットは「絶対買物行動圏」とするが、競争SCは「競争対応圏」(絶対買物行動圏の1.5~2倍)とします。

③アプローチ導線の優位性

各交通手段(特にロードサイドマーケットとステーションマーケット)とのSCとのアプローチの利便性を超優・優・良・可・不可の5段階で検討します。

以上の内容により、SCの競争優位性を客観的にかつ数値的に検討することが勝ちパターンSCづくりに必要となります。

(流通とSC・私の視点 1824へ続く)

(株)ダイナミックマーケティング社⁺

代表 六車秀之