

## 視点(1846)

## SCの勝ちパターンの最適ポジショニングとは!!

(SC理論編)

SCの成熟時代の勝ちパターン作りは、次の内容(プロセス)から成り立っています。

「1つのマーケットの中の全部あるいは特定の分野で最適なるポジショニングを確保し、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」

このうち「最適なるポジショニングの確保」とは、1つのマーケットの中で自らのポジショニングを競争状況において最適な優位性を持って確立することです。それには次の3つのタイプがあります(六車流:流通・マーケティング理論)。

### (1) 競争優位性を持つことによる最適なるポジショニングの確保

競争優位性とは、1つのマーケットに立地する複数の競争SCの中で自らのSCを一番、競争上優位な位置づけにすることです。

#### ① SCの規模による競争優位性の確保

競争相手より1.4倍、できるならば1.7倍以上の店舗面積を持つことで競争相手が持っているものは全て持ち、競争相手が持っていないものも持つことにより、顧客から見ると競争相手へ行く必要性のない状態をつくることにより競争優位性が確保できます。そのためには、競争相手より3割以上、競争相手が持っていないものを自SCは持つ必要があり、そのために1.4倍の売場面積が必要となります。

#### ② 立地上の競争優位性の確保

立地上の競争優位性とは、顧客から見て一番買いやすい場所に競争相手よりも立地していることです。ただし、一番買いやすい場所といっても、徒歩・自転車、乗用車、電車・バス等の利用者によって異なります。

### (2) 競争相手と棲み分けをすることにより最適なるポジショニングの確保

棲み分けとは、1つのマーケットの中に立地する複数のSCとは互いに性格の異なるSCをつくることにより、共存競争する位置づけにすることです。

#### ① もう一つあって欲しいSCづくりによる最適なるポジショニングの確保

1つのマーケットシェアは理論値としては10.9%です。アメリカでは小売業の61%がSCのシェアですので、理論上は1つのマーケットの中に9ヶ所SCが存在しています。日本は小売業の21%がSCのシェアですので、理論上は1つのマーケットの中に2ヶ所SCが存在していることとなります。それゆえに、強いSCが存在する場合は直接的に競争するのではなく、顧客から見て「もう一つあって欲しいSC」をつくるのが最良の策です。いわゆる残り物に福がある立地戦略です。

#### ② 1つのマーケットの中で2.5体制あるいは3.5体制づくりによる最適なるポジショニングの確保

1つのマーケットの中には正規に成立するSCが2.5体制(正規のSCが2.0と小型ではあるが個性のあるSCが0.5)あるいは3.5体制(正規のSCが3.0と小型ではあるが個性のあるSCが0.5)が成立します。それゆえに、1つのマーケットではできるだけ2番型SC、独自の個性を発揮できるならば3番型SCまでにならないと成立困難です。

### (3) 独自ノウハウにより参入障壁を高くすることで最適ポジショニングを確保

ハードルは高いが、競争相手が真似のできないノウハウで参入障壁を高くすることにより最適ポジショニングを確保することです。

#### ① 独自が囲い込み、あるいは独自のリーシングによる最適なるポジショニングの確保

競争相手は導入できないテナントを自らのSCに導入することにより、最適なSCのポジショニングを確立します。

#### ② 競争相手が持っていない、あるいは気づいていない業態のSCづくりによる最適なるポジショニングの確保

ハードルは高いが、独自のノウハウにより競争相手が手を出せない分野を構築することです。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>+</sup><sub>6</sub>

代表 六車 秀之