

視点(1930)

競争優位性の持続性のポイント!!

(SC理論編)

SCの勝ちパターンづくりは「1つのマーケットの特定分野で競争優位性を持つこと」です。すなわち、「棲み分け分野の新一番型SCづくり」で、ここでの一番とは「規模の優位性と立地の優位性」が普遍の原則に基づく一番の基準です。普遍の原則とは、95%以上が同一基準であれば競争優位性が発揮できるという概念です。残り5%は例外の原則あるいは奇跡の原則で、普遍の原則ではない現象が起こります。

競争優位性は短期に終わる場合と長期間持続するという「時間軸」があります。そのため、この時間軸を希薄化して、持続性の高い競争優位性を持たせることが必要です。競争優位性が希薄化する要因と、その解決策は次の3つです。

(1) 競争相手に優位性ベクトルを真似され、汎用性が高くなり競争優位性が希薄化する場合

流通業界では互いに真似をすることにより成立しているケースが多々あります。それゆえに、競争優位性のベクトルが容易に真似をされるレベルであれば、競争優位性のない単なる汎用性(誰でもつくられる)SCになります。それを防ぐためには、適正理論(適正な立地に適正な規模で適正な業態づくり)に基づく「参入障壁の高い」潜在的な競争相手を考慮したSCづくりが必要です。

(2) 客の当たり前化による優位ベクトルの賞味期限が切れて競争優位性が希薄化

ファッションの賞味期限は3年、トレンドの賞味期限は3ヶ月(ワンシーズン)、SCの賞味期限は8年です。客にとっては、どんなに優れたものであっても一定の期間を経ると経年劣化が起こります。それを防ぐためには常にSCのリニューアルを行い、3年に1回はテナントミックスの見直し、8~9年目にはソフトリニューアルを実施することが必要です。

(3) 流通環境の変化による優位ベクトルの変遷によって優位性が希薄化

経済は50年、流通は25年に1回、過去の延長線上では対応できない変化が起こります。特に、流通の25年変遷説は1945年から25年後の1970年、1970年から25年後の1995年、1995年から25年後の2020年という戦後3回(過去2回、近未来1回)の流通大変革により、今まで競争優位ベクトルであった要素が基軸年(1970年、1995年、2020年)の前後5年の10年間に全く効果がなくなります。この25年変遷説は流通業界の景色を全く変えてしまい、チャレンジャーにとっては一挙に成長ベクトルに乗じることができません。特に2020年(5年後)の第3次流通大変革の変化のキーポイントは次の通りです。

- ①戦後3回目の世代変化(ミレニアル世代とアクティブシニア世代の混合)による「ライフスタイル革命」で、もはや団塊でもファミリーでもない世代です。
- ②ネット販売・Eコマースによる「買い場革命」で、リアル店舗とネット通販が融合した買い場を形成します。
- ③地球環境と人間関係を重視した「流通革命」で、21世紀は20世紀のアンチテーゼの時代であり19世紀以前へのノスタルジーの時代です。デジタル志向が強くなればなるほど、アナログ志向も1つの魅力を持つ要素となります。
- ④ニューモダン消費による「消費革命」で、今まで存在しなかった商品(物・サービス・情報・コンテンツ)あるいは存在していたが切り口が異なる商品が主流となる時代です。

このように、競争優位性は流通の勝ちパターンづくりの変遷の原則であり、この競争優位性を持続可能とする戦略が必要となります。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺
代表 六 車 秀 之