

1. 商圏戦略のタイプの変遷

商圏戦略の第1ステップは「小商圏戦略(毎日性)」「中商圏戦略(週間性)」「大商圏戦略(月間性)」の3つのタイプです。そして、商圏戦略の第2ステップは「超小商圏戦略としてコンビニエンスセンター」、「超大商圏戦略としてレジャー・リゾート型SC」がプラスされ、5つのパターンとなります。さらに、商圏戦略の第3ステップは「極超小商圏戦略としてネット通販やデリバリー(宅配)」、「極超大商圏戦略としてインバウンド販売(外国人の買物)」がプラスされ、7つのパターンとなります。

2. JCペニーやシアーズとコールズの商圏戦略の違い

1970年のアメリカにおけるモノ離れ以降の中商圏戦略の総合業態(いわゆるGMS)は長期低落化の道を歩み、新たな商圏戦略を創出しないと勝ち残れなくなりました。このGMSが脱・中道業態、脱・過渡期業態となるために、アメリカでは2つの戦略がノウハウとして確立されました。

GMSは中商圏商法の業態で、成立基礎マーケット(1つの業態が適正に成立するマーケット規模)は20万人です。GMSと一般的に概念づけられているJCペニーやシアーズとコールズの成立基礎マーケットは20万人です。しかし、JCペニーやシアーズとコールズは商圏戦略において異なる進化を遂げました。

(1) JCペニーやシアーズの商圏拡大戦略

モノ離れにより独自集客力が希薄化したGMS(JCペニーやシアーズ)は、RSCの複数の核店揃えにおける1つの核店としての道を選びました。RSCの成立基礎マーケットは60万人(60万人÷2.3人×1,600千円×8.6%≒350億円の販売可能額)であり、GMSの成立基礎マーケットは20万人であるため、RSCの核店となるとGMSとしての成立性は3倍高まることとなります。しかし、ディベロッパーは単にGMSに漁夫の利を与えるのではなく、相乗効果のある別の核店を複数導入し、かつGMSを得意分野に特化させ、規模も拡大させず売上高も今まで通りで、しかしGMSは得意分野に特化したために粗利を高める戦略を導入しました。

すなわち、JCペニーやシアーズのGMSはPDS(プロモーションalデパートメントストア=ターゲットを明確にしてリーズナブルかつカジュアル百貨店化)に業態進化して、1960年代から1990年頃まで勝ちパターンの業態となりました。2000年頃からはJCペニーやシアーズのPDSは賞味期限(流通の大変期25年)が経過して、今は別の課題で苦戦しています。

(2) コールズの商圏深耕戦略

一方、同じカテゴリーのコールズは、JCペニーやシアーズの商圏拡大戦略の道(RSCの核店の道)は歩まずに、単独出店かつ顧客にできるだけ近づくマーケット密着戦略を導入しています。百貨店志向を3割、GMS志向を7割の3割差異化・特化、7割総合化戦略を独自固有のPB戦略とNB戦略を融合させて単独出店で売上高20億~40億円を食品は取り扱わずに可能にしています。日本のGMSは単独かつ食品を取り扱わないと成立しません。また、しまむらや衣料スーパーは3億~8億円ほどしか売上高を確立していません。

コールズの中商圏・地域密着商法は地産地消商法と同様に、地域内の消費は地域ニーズの深掘りと地域内生活者への馴染商法で、顧客のできるだけ近くで店舗立地し、顧客のできるだけ近くで仕入企画をし、そして顧客のできるだけ近くで販売する近所の百貨店の商法を導入しています。成熟したマーケットの中では顧客に接近した商法は技術革新(イノベーション)が起こる確率が高くなります。これを「地域密着・馴染商法によるリノベーション」と言います(六車流:流通・マーケティング理論)。

今、JCペニーやシアーズはRSCの核店としての商圏拡大戦略が「当たり前化して、成長ベクトルとはならなくなり苦戦」しています。しかし、コールズは今でも高成長・高収益の好業績の企業です。顧客に近い立地で、ニーズ&ウォンツをきめ細かく・精度高く吸引する戦略は、企業や商品・サービスのイノベーションを創出します。