

視点(2153)

SCのポジショニングとイノベティブ・リニューアル!!

(研究志向と成果の概念編)

日本経済新聞の『経済教室』(2018年4月2日)で、網倉久永氏(上智大学教授)が日本企業の競争力について以下のように語っています。(六車が要約)

経営戦略の定義は「達成したいと考えるゴールとそこに至る道筋・シナリオ」とし、優れた戦略とは企業が保有する資源・能力などの内部要因及び企業を取り巻く外部環境要因とにフィットをもたらすものである。

競争優位とは、何らかの原因によって競争上有利な条件にあることから競合よりも収益性が高い状態を指す。反対に、収益性が低い状態が**競争劣位**であり、同水準の場合は**競争均衡**と呼ばれる。

日本企業の収益性が決して高くない原因の1つは、同質的な競争要因の結果、多くの企業が競争均衡状態から抜け出せていない結果である。日本企業の戦略策定プロセスを観察してみると、現有資源をベースとした漸進方式が好まれ、戦略策定にあたっては外部要因よりも内部要因が優先的に考慮されやすい。これでは、ライバルが思いつかないような画期的な資源活用策を案出することは容易ではない。

SCは2011年から飽和期となっていますが、SC飽和期とは1つの固有エリア(全国148ヶ所存在)の中にRSC(店舗面積30,000㎡以上かつモール型SC)が2ヶ所以上立地し、ほぼ全国的にRSCが行き渡った状態を言います。今、アメリカではデッドモール化(廃モール化)が進むと同時に斬新なSCが続々と登場しています。いわゆるSCの成熟期におけるSCの新陳代謝です。これは、ソフト・ハード両面におけるSCの経年劣化とネット通販の急激な普及により起こるSCの新陳代謝です。

このような競争条件において、リニューアルは次の4タイプが存在します。

リニューアルのタイプ		内 容	成 果
第1のタイプ	SCの延命型 リニューアル	長期低落化のSCのリニューアルにおいて、無意味で可能性の低いリニューアルを実施し、延命とはなるが結果的には効果の出ないリニューアル。	売上の減少はその後も続くが、SCとしての機能は短期間延命できる。
第2のタイプ	SCの維持型 リニューアル	SCリニューアル(増床有りと無しの2パターン)を行うが、競争優位力や時代変化への対応力において必要レベルに達しないリニューアルのため、売上高の維持は可能だが売上増にはならないリニューアル。	一時的に売上は増大するが、基本的には現状維持の売上高。
第3のタイプ	SCの強化型 リニューアル	現状のSCを画期的に飛躍させるため、競争優位力と時代変化対応力が必要レベルを上回る抜本的な強化リニューアルを行う。その結果、売上高は増大する。	SC全体の画期的改革により売上高は増大する。
第4のタイプ	SCの変身型 リニューアル	現状のSCの業態やコンセプトを新たな競争優位性が発揮できるSCに変身させるリニューアルで、新しい時代に対応するSCになることにより、新たな勝ちパターンを歩むSCリニューアル。	必ずしも売上増を目指すのではなく、新しい業態による適正売上高の水準が確保できる。

新陳代謝の激しい時代は「SCの延命型リニューアル」や「SCの維持型リニューアル」は効果がありません。新陳代謝の激しい時代においては、1つの固有エリア・1つの固有マーケットの中で客から見て「もう1つあって欲しいSCづくり」がリニューアルを成功させるポイントです。そのためには、「SCの強化型リニューアル」及び「SCの変身型リニューアル」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