

## 視点(1817)

### SCの成功のメカニズムにおける特定分野の設定とターゲット戦略!!

(SC理論編)

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ビジネスモデルを完成度高く構築すること」です。この中の特定の分野を選定し、その特定の分野をターゲット化(標的としての客層)する戦略を解説します。

SCの成長期においてはマーケットを細分化せずにマーケットの全対応が一番有利でしたが、SCの飽和期(2011年)を過ぎたSCの成熟期においては「もう1つあって欲しいSCづくり」が基軸になり、それゆえに特定のマーケットに絞り込み、その絞り込まれたマーケットの中で一番のSCづくりが戦略上必要となります。

マーケットの絞り込みは、一方において対象とするマーケットサイズが少なくなることです。1つのマーケットの中で細分化されたマーケットを「**マーケットクラスター**」(以下、クラスターと呼ぶ)、そのクラスターの規模を「**クラスターサイズ**」と言います。マーケットの絞り込みとターゲット戦略は、このクラスターとクラスターサイズを基軸として行われます。

そこで、マーケットの細分化によるマーケットの絞り込みと、対象とするマーケットの選定手法のノウハウが必要となります。その戦略手法のタイプは次の3つです(六車流:流通・マーケティング理論)。

#### (1) 第1のタイプ「1クラスターのみの特化ターゲット戦略」

マーケットの中の1つのクラスターにSCのターゲットを絞り込み、かつ1つのクラスターに特化(競争相手の参入を許さないレベルの確立)するタイプです。この1つのクラスターに特化するためには、クラスターサイズが比較的大きくないと売上高を獲得し繁盛型SCになることはできません。成功のモデルとしては、イオン型SCはクラスターサイズの巨大な団塊ジュニア(若い夫婦と12歳以下の子供)に特化し、かつクラスター化したタイプで、このイオンモール戦略は見事に当り、1991~2010年までの20年間のエンターテインメント型RSCの基軸となりました。

#### (2) 第2のタイプ「異なるクラスターを融合させたターゲット戦略」

1つのクラスターを基軸としつつ、他のクラスターを融合させる方法で、次の3つのタイプがあります。

- ① 1クラスターに3割差異化・特化、他のクラスター7割への波及ターゲット戦略(1基軸による波及型クラスター戦略と呼ぶ)
- ② 1クラスターに5割差異化・特化、もう1つのクラスター5割の混合ターゲット戦略(二眼レフ型クラスター戦略と呼ぶ)
- ③ 1つのクラスターに7割差異化・特化、他のクラスター3割で補完ターゲット戦略(1基軸による補完型クラスター戦略と呼ぶ)

成功のモデルとして、アメリカのホールフーズマーケットは「1クラスターを基軸にしつつ、他のクラスターへの波及戦略」(自然食品とグルメ食品への波及型)で、モールオブアメリカは「二眼レフ型クラスター戦略」(レジャー・リゾート機能と物販機能が半々)、トレーダージョーズは「1基軸による補完型クラスター戦略」(トレーダージョーズの愛顧客を中心に、フォロワーにも対応)があります。

#### (3) 第3のタイプ「1クラスターを基軸に他の汎用性(共通性)のあるクラスターを串刺しにするターゲット戦略」

多くのクラスターは共通の特性やスタイルを持っています。そこで、まず1つのクラスターを基軸に選び、そのクラスターの特定部分の共通特性を串刺しにする手法です。ユニクロは元々、ヤングマインドのベーシックファッションで品質重視の廉価性の専門店ですが、今はこれらの特性をあらゆる客層に串刺しして汎用化しています。

1つのマーケットの中の特定のクラスターを選び、それを基軸としてターゲット戦略を実施するわけですが、「一番大きなクラスターを選ぶ」か「1つのクラスターを基軸に他のクラスターにも侵食する」かの戦略が重要です。基本的には1つのクラスターに絞り込みはするが、汎用性の高い絞り込みをすることにより、特性はあるが大きなマーケットを対象とすることができます。

(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