

視点(2015)

棲み分け分野の新・一番型SCづくりの比喩論!!

(SC理論編)

1つの固有マーケットの中で「全体あるいは特定の分野」で競争優位性を持つことが勝ちパターンづくりです。この中で「特定の分野」で競争優位性を持つ戦略を「棲み分け分野の新・一番型SCづくり」と言います。

棲み分けた分野の競争優位性で一番になるためには3つのステップが必要です。

①第1ステップ「1つの固有マーケットを設定すること」

客から見た客観的なマーケット（商圈とは異なる）で、客がSCを選択する際に、時間・距離の抵抗要因が希薄なエリアの1つの固有マーケットを設定することです。

②第2ステップ「1つの固有マーケットをセグメンテーション化（市場細分化）すること」

1つの固有マーケットの中には多種多様な性格を持ったサブ・マーケットが存在し、それを戦略的にグルーピングすることをマーケットセグメンテーションと言います。

③第3ステップ「セグメンテーション化したサブ・マーケット（特定の分野）の中での競争優位性を持つこと」

特定の分野での競争優位性は「立地場所での競争優位性」と「規模での競争優位性」が普遍の原則です。この特定の分野で優位性を持つことにより勝ちパターン化が可能となります。

この棲み分け分野の新・一番型SCづくりを「柔道」を基に比喩化すると次の通りです。

柔道の試合での勝者は、1964年のオリンピック東京大会までは階級制はなく、体重にかかわらず無差別級のみで、勝者は1人でした。ところが、オリンピック東京大会（1964年）から体重別の階級制となり、最初は4階級から現在は7階級に分かれています。すなわち、柔道の世界では体重別に7人の勝者（金メダリスト）が存在します。

この柔道の階級制単位の勝者は、SC業界の棲み分け分野の新・一番型SCの比喩となります。すなわち、体重別の階級はマーケットのセグメンテーションに相当し、体重別階級の勝者は棲み分け分野の新・一番型SCのことになります。

すなわち、柔道界（1つの固有マーケット）の中には階級別（セグメンテーション化したマーケット）に7人の勝者（一番型SC）が存在する訳です。ただ、柔道界では男女7階級ですが、SC界では超広域型商業地（新宿中心街や梅田中心街）では7分野の棲み分けができるマーケットセグメンテーションが可能ですが、郊外エリア（1つの固有マーケットは60万～100万人）では2.5SC体制（正規型SC2ヶ所、ゲリラ型SCか複数の0.5の存在）が標準体制で、3.5SC体制、4.5SC体制となにつれて成立のためのハードルが高くなります。弊社は「2.5SC体制」「3.5SC体制」が適切と考えています。

ただ、1つの固有マーケットの中に3～4ヶ所、場合によっては7ヶ所の勝ちパターンのSCが成立するとしても、それは1つの固有マーケットの全体の中であり、その全体の中の特定の固有マーケットの中では「一番型SC」のみが勝ちパターンであり、棲み分けた特定の分野で2番型SCはコテンパンに負けます。これが棲み分け分野の新・一番型SCづくりの語源です。

ここで、柔道界も1964年のオリンピック東京大会以前は無差別級（1つの固有マーケットの中の全体分野）のみでしたが、その後は階級制（1つの固有マーケットの中の特定分野）となり、勝者が複数となった「分岐点」を認識することが成功のポイントです。

すなわち、柔道界での階級制は1964年の東京大会に柔道がオリンピック競技に認められた時点が「分岐点」とするならば、SCが棲み分け分野の新・一番型SCづくりに進化した「分岐点」は「SCの飽和期・成熟期」及び「消費の多様化」です。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺
代 表 六 車 秀 之