

視点(1388)

SMのドミナント戦略と3割差異化・特化、7割総合化の原則とは!!

SMが特定のエリアでドミナント戦略を築くためには次の3つの要因が必要です(六車流:流通理論)。

①特定のエリアで食品の圧倒的シェアを取ること

(マーケットの深化により、地域No.1の売上を確保)

②3割差異化・特化、7割総合化の戦略を取ること

(競争相手より3割差異化、差異化した分野では特化=圧勝し、残り7割は同じでよい)

③大商圏型SM、中商圏型SM、特化商圏型SMの3重層商圏戦略を取ること

(アップスケール型SM、スタンダード型SM、ゲリラ型SMの3つのタイプで特定のマーケットを制圧する)

特定のエリアで強力なドミナントを築くためには、まず**第1**に特定のエリアで地域No.1の売上を占めることが是非必要です。その場合の基準は、最低26.1%、できれば41.6%が必要です。ドミナントを形成するには質も必要ですが量(売上)が必要です。ドミナント内の「セリングパワー」(競争優位性を持って展開する販売力)と「バイイングパワー」(競争優位性を持って展開する仕入力)及び「ブランディングパワー」(競争優位性を持って展開する知名度)の3本柱が必要です。

特定エリアで強力なドミナントを築くためには、**第2**に特定のエリアで競争相手との差異化戦略を取ることが必要です。その場合、日本ではアメリカと異なり、マーケットやライフスタイルに大きな差がないため、3割差異化・特化、7割総合化の原則を適用しなければなりません。すなわち、競争相手と3割差異化しなさい。差異化した分野(商圏)は競争相手を圧勝(特化)しなさい。残り7割は、基本的に競争相手と同じ商品でいいですよ!! 差異化したMD i n gを特化することにより、3割の差異化でありながら、客は7割異なるMD i n gと見え、感じるようになります。1つの分野のエリアへ競争相手の進出はチェーンストア理論(基本的に同じパターンかつボリュームゾーンを目指したMD i n g)で展開します。これを迎え撃つ企業は、特定の分野のエリアのニーズを深耕したMD i n gで対応しなければチェーンストア理論の競争相手に負けてしまいます。そこで、7割は競争相手と同じレベルのMD i n gを展開して、残りは競争相手がチェーンストア理論では対応できない分野を3割創出して、客にこの地域に根ざした自分達のためのSMであると感じてもらうことが必要になります。

特定のエリアで強力なドミナントを築くためには、**第3**に特定エリアで性格の異なる業態を3重に展開することが必要です。その場合、1つは「スタンダード型SM」で、ドミナント企業が最も得意分野で展開し、利益獲得ノウハウを持っている業態です。一番数多く展開する店舗でもあります。もう1つは「アップスケール型SM」で、ドミナントの中に1~3ヶ所の規模においても、MD i n gにおいても、売上においても特異なレベルのSMづくりを行うことです。戦略的には、アップスケール型SMは規模を1.4倍、1.7倍、2.0倍にする3パターンがあります。1.4倍の場合は、スタンダード型SMのMD i n gを7割、残り3割を異質型のSMのMD i n gとします($1.0 \div 1.4 = 71.4\%$)。1.7倍の場合は、スタンダード型SMのMD i n gを6割、残り4割を異質型のSMのMD i n gとします($1.0 \div 1.7 = 58.8\%$)。2.0倍の場合は、スタンダード型SMのMD i n gを5割、残り5割を異質型のSMのMD i n gとします($1.0 \div 2.0 = 50.0\%$)。

さらに、ドミナント戦略に必要な業態は「ゲリラ型SM」です。小商圏タイプ、ディスカウントタイプ、スーパーセンタータイプ、ハイクオリティタイプ…等、色々ありますが、ドミナントにとってゲリラ型業態は是非必要です。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺
代表 六 車 秀 之