

視点(2271)

SC競争優位性の概念!!

(SC理論編)

(1) 競争優位性の要素

1つの固有マーケット(あるいは1つのミックスド固有マーケット)の中で、勝ちパターンづくりの基準となるのが「競争優位性」です。競争優位性とは次の2つの要素があります。

- ①立地 (SCが立地する場所特性と場所に付随するマーケットの規模)
- ②規模あるいは容量 (SCの物販・飲食・生活サービス・情報・エンタメ&レジャー・コンテンツの「提供量」)
 - ・リアル店舗はSCの店舗面積
 - ・Eコマース(ネット通販等)は取り扱い規模(店舗数やアイテム数)

(2) 規模あるいは容量による優位性とは

立地の優位性は立地場所のタイプと付随するマーケットの大きさですが、この中で規模あるいは容量による優位性は次の通りです。

1) 規模(容量)の「大」が「小」に勝つ普遍の原則

(例:規模が競争相手より1.4倍(競争優位の基準値)あると、当該SCは30%大きな規模を余分に持つことが出来る。)

- ①当該SCは自らの規模の70%で競争SCと同じMD i n gや機能を持ち、さらに30%を競争SCと異なるMD i n gや機能を持つことが出来る。それゆえに、完全に競争SCをMD i n gや機能的に囲い込むことが出来る。
- ②客から見ると、当該SCのみで完結出来るので、競争SCへ行く必要性がなくなる。

2) 規模(容量)の「大」が「小」に敗ける例外の原則

- ①当該SCは全体優位であるが、部分優位でなかった場合
 - ・桶狭間の戦いでは今川軍は3万人、織田軍は3千人と今川軍は全体優位であったが、桶狭間という特定のエリアでは織田軍が多く、部分優位になっていなかった。
 - ・ベトナム戦争ではアメリカ軍は全体優位であったが、密林の特定分野ではベトナム軍が優位で、部分優位になっていなかった。
- ②「大」が「大」の優位性を何かの都合で活用できなかった場合
 - ・“大”のSCが、力不足で“大”を活用できなかった(リーシング等)
 - ・“大”の優位性を発揮するノウハウが希薄あるいは知らなかった

(3) 規模(容量)に伴うSCの開発・リニューアル戦略

SCの勝ちパターンである3つのタイプの要素は次の通りです。

ナンバーワン戦略	オリジナルワン戦略	オンリーワン戦略
1つのSCで買物の完結性のレベルが競争SCより上回ることで、ここに来れば一番揃っているという魅力	1位のSCと類似性があるが、相応の差異化をして客に安心・安全の選択肢を持つ代替性(もう1つ欲しいSC)の魅力	総業態(ナンバーワンやオンリーワン)とは全く異なる分野で優位性を発揮する特定マーケットを満足させる魅力

関ヶ原の戦い・湾岸戦争

桶狭間の戦い・ベトナム戦争

(4) SCの勝ちパターン戦略の指数概念

	同質化の割合	異質化の割合	競争SC
1.0倍	100.0%	-	ドンダリの背くらべ
1.4倍	71.4%	28.6%	オリジナルワン
1.7倍	58.8%	41.2%	オリジナルワン
2.0倍	50.0%	50.0%	オンリーワン
3.0倍	33.3%	60.7%	オンリーワン

1つの固有マーケットの中で、規模の大小にかかわらず、それぞれが成立・成功しているのは、1位規模のSC、2位規模のSC、3位規模のSC、4位規模のSC、5位規模のSC…等が、規模の優位性と立地の優位性の順位に基づいて互いに差異化しているからです。この考え方を完成度高くすると「マーケットデザイン理論」となります。

(株)ダイナミックマーケティング社⁷

代表 六 車 秀 之