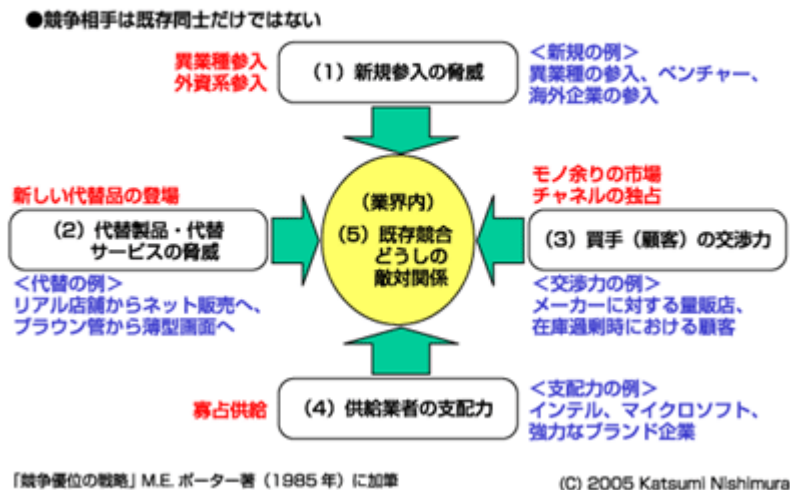


マイケル・ポーターの競争戦略

マイケル・ポーター (Michael E. Porter, 1947 年 -) は、アメリカ合衆国の経営学者。学位は経済学博士 (ハーバード大学・1973 年)。ハーバード大学経営大学院教授。

5つの基本的競争要因



自社、自店の立ち位置(スタンス)を明確にする。

上場スーパーマーケットの決算を見ると、勝ち組・負け組の選別がされつつある。

その内情を詳しく見ると、既存店で前年を上回った企業は少なく。また、営業利益率が3%を越える企業はまれで低収益構造が続いている。販管費も高く、20%を切る企業はまれである。まさに、スーパーマーケット業態としての革新が必要な時期である。そういう状況を踏まえて、スーパーマーケットの課題とその対応の方向について、「ポーターの競争戦略」を使って考えてみた。

「ポーターの競争戦略」によると基本戦略は下記の3つである。

ポーターの戦略は、競争原理に基づいて企業戦略を策定するものです。

まず、競争戦略を「コスト・リーダーシップ戦略」と「差別化戦略」に大分します。

「コスト・リーダーシップ戦略」とは、「同じ商品、サービスを提供するならば、コストの低い方が有利である」という考え方である。ランチェスターの「ナンバーワン戦略」、「強者の戦略」にも繋がっています。

「差別化戦略」とは、「コスト競争は避け、他社の商品、販売方法と明らかな差別化を行い、商品やサービスを提供する」ことによって、競争を有利に導こうとする考え方です。また、競争戦略を競争範囲の広さによって区分します。例えば、競争の結果、市場が成熟し企業間の優劣が明確になってくると、劣勢企業（弱者）は自らの市場を確保するため競争範囲を狭め、自社の強みを生かせる限定市場に経営資源を集中投入し、生き残りをかけます。これを「集中戦略」といいます。この「集中戦略」には、「市場細分化戦略」や「特化戦略」があります。

これは、ランチェスターの「弱者の戦略」でも言われています。

1. 価格戦略
2. 差別化戦略
3. 集中戦略 「市場細分化戦略」「特化戦略」

コスト・リーダーシップ戦略

低コスト製品を実現することによってライバル会社より優位な競争力を持ちシェアの拡大を目指す戦略（強者の戦略）です。シェアの拡大により、さらに規模の効果が期待できます。小売業で言えば、ナンバーワン企業は、有利な仕入れ条件が得られ、情報も一番集まります。それにより、徹底した商品、サービスの標準化、製造ラインの合理化、マーケティングへの投資が行われます。低コスト戦略によって低価格商品を市場に投入できます。シェアを拡大していった例としては、ウォルマート（西友）、OKストア、ユニクロ、ニトリなどが

挙げられます。

しかし、コストがゼロになることはなく、「コスト・リーダーシップ戦略」にも限界があります。

SMの戦略を考えてみると、「EDLP戦略」をとり、競合店に比べて圧倒的な価格優位性を築く戦略。

前提としてEDLC(エブリデー・ロー・コスト)の仕組みがある事が必須である。

価格戦略については、コストのかからない仕組みの構築が不可欠である。つまり販管費をいかに低く出来るかが勝負になる。当然安く仕入れる仕組み、川上仕入が必要となる。しかし、この戦略は一番安く売り、なおかつ、利益が取れる仕組みを作ったところが勝つ。地域で1社しか存在出来ない戦略である。アメリカではウォルマートのスーパーセンター型、スーパーバリューの運営する「セーブアロット」(1300sku位の品揃え・通常SM価格より40%位安い)などのような「リミテッド・アソート型」がある。

差別化戦略

市場での優位性を確立するため、商品やサービスの差別化を図る戦略です。

ランチェスターの戦略では、「弱者の戦略」がそれに当たります。

ネーミング、デザイン、機能、アフターサービス、販売チャネルなどで差別化を図ります。また差別化は、顧客の評価を受けるものでないと戦略的意味をなさないのです。 **同時に複数の差別化戦略をとることによって、高い参入障壁を形成することができます。**

従来のSMに対してコンセプトを持って差別化する。ヤオコー・ヨークベニマルのミールソリューション型SM(ライフスタイル型)。成城石井、クインズ伊勢丹などの高級志

向型 SM。Aコープの地産地消型。コープのソーシャルグループ型などが挙げられます。

差別化戦略は、自社の商圈を深く理解し、ストアコンセプトを明確にして、カテゴリー揃えと販売をしていく店である。地産地消型・ミールソリューション型・高級感型・自然食品型等が考えられる。さらにこれからは、これらの複合型のフォーマットの開発が必要であると考えられる。

集中戦略

1. 市場細分化戦略

市場を細分化し、その市場ごとにニーズに合った商品やサービスを投入する戦略です。ただし、市場細分化政策は、コスト高を招き企業の利益を圧迫する可能性があります。したがって、収益性を考慮した上で市場細分化戦略を展開する必要があります。細分化の指標は、地域、年齢、職業、ライフスタイル、趣味、健康などがあります。ローカル企業の強みを生かす。

ランチェスターの「極地戦略」もこれに当たります。

「顧客の年齢にターゲットを絞る」。「職業にターゲットを絞る（ワークマンなど）」。「ライフスタイルの提案に絞る」。「趣味嗜好に絞る（東急ハンズ、無印良品、トレーダー・ジョーズなど）」。「健康志向に絞る（ホールフーズ、ヴェジタリアンSMなど）」。

顧客を絞る。例えば、「老人向け SM」など。高齢化に対応して小容量、高質・減塩・健康志向等に特化するなどは今後の成長分野であるように思います。

2. 特化戦略

特定市場に経営資源を集中投入し、市場の一部で優位性を確立する戦略です。地方銀行、地方新聞は地域への特化の例です。買物商品の宅配、ネットスーパー

一、新聞配達員、牛乳配達員による商品の宅配、所得別、男女別などの顧客への特化もあります。生協は組合員に特化しています。

SMは、オーバーストアの中でコアターゲットを明確にし、そのターゲットにあった品揃えと販売をする店である。たとえば、小世帯・老人ターゲットSM、老人小世帯を意識した、商品・容量・サービス(ポーター・配送)・会話・コミュニティ等を提供する店(ローカルの家電店)。夫婦と子供2人の標準世帯が標準とかけ離れた状態になって久しい。漠然としたファミリーをイメージしたマーチャンダイジングでは、今後生き残りができない。

以上、SMの基本戦略をポーターの競争戦略に基づき整理してみた。生協の広域化の認可の流れ、マックスバリューの攻勢、ウォールマート(西友)などのディスカウントストアの動き、テスコ(つるかめ)、ヤオコーのミールソリューション、今後マーケットは間違いなく上位寡占に進むと考えられる。競争環境は益々厳しくなる中、企業としての明確なビジョン(企業としての目的)を持ち、それを達成するための複数の手段(戦略)を持たない企業は、M&A(海外の企業もありうる)か、倒産により退場を迫られると思います。そのためには、割り切りも必要です。寡占化の進む中で生産者、メーカー・卸とどのように取り組むのか、また取り組まないのか、ということの選択も迫られることになると思います。

カルフルーは取引先を限定せず、見積価格の再下限商品を採用しますが、オーシャンは取引先を限定してチームマーチャンダイジングを行っています。