

SC業界は2011年から飽和期になり、あらゆるSC業態がすべての立地に存在し、今後は新規開発ではなく再生あるいはリニューアルの時代になりました。

流通飽和期は当然ながら1つのマーケット(競争となるSCの共有マーケット)の中に複数(2~5SC)が立地し、互いに切磋琢磨する競争状況となるわけです。その中で勝ち抜く根源原則は「2.5成立の原則」による1つの共有マーケットの中で、性格の異なる正規型SC2体制と複数ではあるが個性のある特化SCの0.5体制づくりです。それゆえに、1つのマーケットの中で1位か2位の地位に留まるか、特色のあるゲリラ型SCの道を選ぶかの戦略的選択が必要となります。

この2.5成立理論の中で、競争相手のSCを自らのSCから見たポジショニングを勝ちパターンの観点から見ると次の事が言えます(六車流:流通理論)。

### (1) 1つのマーケットの中に「弱い敵はないより存在した方が業績が良い」の原則

昔から敵となるSCは存在しない方が良いが、それ以上に自らのSCより弱いSCは存在した方が自らのSCの業績は良くなるとの理論です。

これは、競争相手がないとついつい安心して経営改革や改善を行わないため、むしろ競争相手が適度に存在し、常に緊張感があつた方が良くなるという経営精神に基づくもので、この考え方は多くの事例から見ても事実です。

しかし、単に精神経営の面だけでなく、戦略的に自らのSCを強者に創出し、競争相手のSCを弱者に仕立て、さらに弱者を客寄せパンダ化して、**二重・三重で客寄せパンダ化した形で弱者にダブル勝ちすると、ラゾーナ川崎のような奇跡の売上が可能となります。**ラゾーナ川崎は、通常のRSCならば300~350億円の売上が基準ですが、その2.5倍の850億円の売上を実現しています。

すなわち、

①まず、立地するSC(店)を弱者の位置づけにする(自らのSCを強者に仕立てる)

②次いで、弱者としてSC(店)を客寄せパンダ化する

ことにより、例外の売上や奇跡の売上が可能となります。

### (2) 1つのマーケットの中で「互いに棲み分けするSCがあつた方が業績が良い」との原則

強い敵が存在すると自らのSCの業績は低下します。SC飽和期においては「1つのマーケットの中に性格の異なる正規型SCが2つ存在」します。1つのマーケットとは商圈全体ではなく「商圈の中の特定のマーケット」(例えば、平成ニューファミリー、昭和ニューファミリー、シニアマインドマーケット、ヤングマインドマーケット、ジュニアマーケット、キャリア&ビジネスマーケット…等、さらには業種・業態の別のマーケット等)です。この1つのマーケットの中で複数のSCが互いに性格を変えて存在することを「棲み分け」と言い、客から見ると「もう1つあつて欲しいSC」であり、SC側から見ると「もう1つ成立するSC」であります。**棲み分けの基本戦略は「3割差異化・特化、7割総合化の原則」**(競争相手と3割差異化しなさい、差異化した分野は客から見て圧倒的に強くなるように特化しなさい。逆に、残り7割は競争相手と同じMDingで総合化しなさい。そうすると、客は3割の差異化が7割の違いに見えますよ!!)です。

1つのマーケットの中に性格の異なるSCが複数(基本的には2SC)存在すると、客のSCへの選択肢が高まり「顧客満足度の向上」や「地区外への流出が減少」します。

この棲み分け状態にするためには次の2つのタイプがあります。

①暗黙の棲み分け同盟 → 互いに相手の強みを認識して、自らの長所を強化し、短所を補助MDingする同盟

②協定した棲み分け同盟 → 互いに得意分野を協定して、客に選択肢のあるSCづくりを共同するための同盟

以上のように、「弱い敵づくりと客寄せパンダ化」と「棲み分け化」は、流通飽和期における勝ちパターンづくりです。

流通飽和期は、1つのマーケットの中での複数の「SCのポジショニング獲得競争」になります。**開発競争ではなく、ポジショニングの獲得競争が流通飽和期の競争状況です。**

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>4</sup>

代表 六車 秀之