

視点(1797)

過渡期業態のSC・完成度の低いSC・不適合立地のSCの違い!!

(SC理論編)

流通業界の中で業績の良くないSCがあります。私は業績の良くないSCのことを「課題のあるSC」と呼んでいます。この課題のあるSCは「過渡期業態のSC」「完成度の低いSC」「不適合立地のSC」の3つが存在し、この3つのSCは形（業績が悪い）で見ると同じですが、成立のメカニズムで見ると全く異なる、似て非なるSCです（六車流：流通・マーケティング理論）。

1. 3つの課題のあるSC

(1) 過渡期業態のSC

SCの上位概念である流通、経済、社会は多くの場合は一定の方向に変化します。特に、経済の成熟化・多様化、競争関係の激化・多様化、マーケットの成熟化・多様化、立地の成熟化・多様化…等の変化（あるいは進化）はSCの成立性や成功のメカニズムを変えます。ある段階で通用していたSCの成立性・成功のメカニズムは、次の段階では通用しなくなります。このように、ある一定の条件下で成立するSC業態が、次の段階では成立しなくなるSCを過渡期業態と呼びます。CSCが経済の未成熟な段階、競争の少ない段階で成立したのに、やがて経済が成熟し、かつ競争が厳しくなると成立困難になる現象のことを言います。

(2) 完成度の低いSC

SCの成立性が立地面・競争面・市場（マーケット）面から見て成立性があり、かつ仕組みやMDingが適切であるのに業績が良くない場合があります。この現象は「コンセプトは正しいが、SCの完成度が低い」と言います。SCの完成度とは、SCの成立のメカニズムから策定された本来あるべき姿のビジネスモデルと現状のSCの実態を比較して完成度が高い、あるいは完成度が低いと評価します。完成度の低いSCはSCのコンセプトは正しいため、SCのノウハウの精度を高めることにより業績の良いSCに脱皮できます。リニューアルをすることによってSCの完成度を高めて売上を伸ばす事例は、完成度の低いSCの完成度を高めることに活性化したSCと呼びます。

(3) 不適合立地のSC

不適合SCはSCの仕組みやMDingに課題があるのではなく、広義の立地（立地条件、競争条件、市場条件）が不適合（成立要因がない）であるのに、SCの仕組みやMDingを構築している場合です。この場合は、いくらリニューアルによってSCの完成度を高めても、立地上の課題を解決（ほとんど困難）しないことには成功するSCにはなりません。立地不適合のSCは、SCのコンセプト自体を変えなければ成立・成功するSCにはなりません。この立地不適合のSCを成功させるためには、いくらSCの完成度を高めても成功するSCになるのは困難です。逆に、立地に合わせたSC業態（コンセプトの変更）により再構築することが必要となります。

2. 事例と課題のあるSCの関連性

特定のSC業態と課題のあるSCをマトリクス化し、例で示すと次の通りです。

		課題のあるSC			
		過渡期業態のSC	完成度の低いSC	不適合立地のSC	
SCのタイプ	共同店舗（協同組合方式）	◎	◎	なし	
	C S C	◎	なし	なし	
	R S C	チェーン型RSC	なし	なし	なし
		1企業1SCの独立系RSC	なし	◎	なし
		超不振RSC	なし	◎	◎

- ①共同店舗はCSCの過渡期業態のSCであり、地元ディベロッパーや地元テナントの完成度の低いSCです。
- ②CSCは、まさに時代対応のできない過渡期業態です。
- ③RSCは、チェーン型のRSCは基本的には課題のあるSCではありません。しかし、1企業1SCの独立型RSCはSCのノウハウレベルでの完成度が低く、競争するチェーン型のRSCの売上の8掛けとなります。さらに、超不振RSCは不適合立地のSCが多く、かつ完成度の低いSCとなっています。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺
代表 六車秀之