

## 視点(2002)

## SCの強さの要因!!

(SC理論編)

SCは流通業界の覇権業態で、アメリカではSCの売上高は小売業の54.5%(2014年末)、日本では23.9%を占めています。何故SCは流通業界で断トツの強さを持っているのでしょうか?

そのSCの強さの理由は次の4つです。

### (1) SCは仕組みレベルで時代対応できる優位性を持っている

SCは所有・経営(ディベロッパー)と営業(テナント)が分離(その間は賃貸借関係)しており、長期・中期の経済及び競争上のポジショニングの変化に、SC全体がSCの仕組みレベルでリニューアルにより対応することができます。SC以外の多くの流通業態はMDingレベルではリニューアルが可能ですが、SCの成功のメカニズムに適合した勝ちパターンをSCの仕組みレベルで変化に対応できる「変身商法」は、他の流通業態よりSCが優位性を持っています。

### (2) SCは相乗効果を発揮するシステムに優位性を持っている

核店と一般専門店がモールを媒体として相乗効果を発揮し、かつ専門店相互間の相乗効果をディベロッパーが経営体として運営・管理し、適切な状態で相乗効果を高める仕組みをSCは他の流通業態より優位性を持っています。複数の核店揃え、サブ核店、マグネットストア揃え、一般専門店揃え、さらに飲食・サービス・情報・コンテンツを一体化し、「1+1=3以上」にするシステムこそが、SCの最大の強味であります。相乗効果は、MDingの適切性、回遊性の適性の2本柱によって成果が異なります。

### (3) SCは集客機能の強さに優位性を持っている

SCの強味は、エンターテインメント性(家の近くの気軽な娯楽性)とSCの本来の機能である物販機能が一体化して、モノ離れ以降においてもエンターテインメント機能で集客し、物販機能へ波及させるシステムは、他の流通業態より優位性を持っています。特に、モノ離れした後の集客力の要として、ファミリー(親と子供、さらに祖父母)の吸引の要として、エンターテインメント(ランブリングモール、飲食、アミューズメントのエンターテインメントの3本の柱)は、SCにとって強力な集客の武器です。

### (4) SCはマーケットインによるマーケットの深耕力に優位性を持っている

多くの流通業態は、自らの特性をマーケットに適合させるプロダクトアウト型(特に百貨店や専門店に相当する)ですが、SCは1つの固有のマーケットの中の多様なニーズ&ウォンツに対し、自らのポジショニングに基づき、自らのコンセプトやMDingを容易に変えることができます(仕組みレベルからリニューアルができる)。すなわち、マーケット内のどのニーズを獲得するのか、また、それを受け皿として、どのような業態で獲得するのかの「マーケットの深堀り」を、SCの性格をリニューアルによって変えることが他の流通業態より優位性を持って対応することができます。

以上のように、SCは上記の4つの原因により他の流通業態より優位性を持ち、SCは流通業界の覇権業態と呼ばれています。

この流通業界で覇権を今後も持ち続けるならば、SCは性格を変え、長期繁栄をすることができます。

日本ではSCは1971~1990年まではCSCの成長期でした。その後、1991~2010年まではRSCの成長期でした。2011~2015年はSCの飽和期(一通りRSCが全国的にはほぼ70%が概念的に開発された段階)となりました。飽和期になると、勝ちパターン化されていない流通業態は成長は止まり、次の世代業態によって切り崩され衰退します(商店街やCSCは衰退)。

しかし、飽和期になっても、まだ業態として固有の存在パワーを持っていると、覇権業態として、業態が多様化します。多様化とは、成長は成長期の2分の1から3分の1となりますが、性格の異なる業態が続々と出現して、1つの固有のマーケットの中に出現し、しかも互いに強味を発揮して、成立・成功・成長・成果を出すこととなります。アメリカでは1つの固有のマーケットの中に「4.3ヶ所RSCが成立」していますが、日本では「2.5ヶ所にRSCが成立」しており、これは日本はまだSCの多様化が進展していないためです。これがSCの成熟時代で「マダガスカルの子の多様化理論」と「パンダの竹の美味しい理論」と呼びます。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>+</sup>  
代表 六 車 秀 之