

最近の新聞で「近年、限られたエリアの中で複数の大型SC(RSC)が進む中で、施設の規模を大型化し、集客力のあるテナントを集積すれば来てくれるという考え方が通用しなくなっている」という記事が掲載されていました。私は、言っている意味は表面的には正しい面はあるが、根本的には間違っていると思います。

1つの固有マーケット(SCの選択において、時間・距離の抵抗要因の希薄なエリア)の中で、**勝ちパターン戦略**は「1つの固有マーケットの全体あるいは特定分野で競争優位性を持つこと」です。ここでの競争優位性とは「SCの規模の優位性」と「SCの立地の利便性(SCへの交通手段上の行きやすさ)」を意味します。すなわち、1つの固有マーケット全体で一番の優位性を持つ「**圧勝型のSCづくり**」と、特定の分野で一番の優位性を持つ「**棲み分け型SCづくり**」が勝ちパターンのSCづくりの基本原則です。

ここで圧勝型SCの成立の正当理由を以下説明します。

(1) SC規模が競争優位性を持つという普遍の原則

量で負ける時に質で勝つという格言は、基本的には2次的には質は重要ですが、量は質を包み込むことができるという意味です。「量の競争優位性の根源は、自SCが、規模(量)が大きいと競争SCも持つコンテンツを全て持ち、競争相手が持たないコンテンツをさらに持つことができるため、客は競争SCへ行く必要がなくなることとなる」ことです。そのための数値的基準が

- ①最低競争SCより**1.4倍**の規模を持つと**30%**($1 \div 1.4 = 71\%$ ・残り29%)は競争相手と同質化(70%)を持ちながら異なるコンテンツを持つことができる
- ②競争相手より**1.7倍**の規模を持つと**40%**($1 \div 1.7 = 59\%$ ・残り41%)は競争相手と同質化(60%)を持ちながら異なるコンテンツを持つことができる
- ③できれば競争相手より**2.0倍**の規模を持つと**50%**($1 \div 2.0 = 50\%$ ・残り50%)は競争相手と同質化(50%)を持ちながら異なるコンテンツを持つことができる

(2) 圧勝型の大規模SCの課題解決と連邦型SCづくり

単に大きいだけでは恐竜のように変化に対応できない、あるいはGMSのように何でもあるが買うものがすくないという現象が起こります。1つのマーケットを満足させる基準があり、それを超えると異なるマーケットに対応して、あたかも連邦制(独自性を持ったアメリカの各州や自民党の派閥)のように、1つのSCが性格の異なるマーケットに対応できるようにしなければなりません。このようなSCを「**連邦型RSC**」と呼び、アメリカのサウスコーストプラザやトパンガがピンキリの幅の広いターゲットングによって、性格の異なるSCを複合化して、幅広い客層に対応しつつ、特定の客層にも高い満足を与えるSCづくりをしています。

(3) 連邦型RSCの個々のSCのノウハウ

①連邦型RSCの連邦形成の単位当たりの店舗面積の基準

アメリカの勝ちパターンのRSCの標準的店舗面積は150,000㎡です。一方、日本の近未来の勝ちパターンのRSCの標準的店舗面積は70,000㎡(アメリカの約半分)です。1つの固有マーケットを満足させるRSCの1つの単位としての店舗面積は、アメリカでは85,000㎡(RSCの平均)、日本では50,000㎡(RSCの平均)です。それゆえに、アメリカのサウスコーストプラザは3.1SC(26万㎡ \div 8.5万㎡)、トパンガは2.4SC(20万㎡ \div 8.5万㎡)分になります。日本でも、1つの固有マーケットの中で店舗面積30,000㎡単位で「SC内SCの1つの連邦」を形成の連邦型RSCとすることが繁盛型SCになるポイントです。

②連邦型RSCのSC内SCを融合化するノウハウ

SC内SCが単に存在するだけではバラバラのRSCとなり相乗効果は出ません。SC内SCの性格の異なる連邦型RSCを連邦型RSCの共通分野に「**串刺しターゲットング戦略を導入**」することが必要です。

(4) 棲み分け分野の一番型SCのノウハウ

圧勝型RSCづくりは連邦型RSCづくりでしたが、特定の分野での一番型RSCづくりは、1つの固有マーケットの中で、全体ではなく特定の分野で一番型SCになることです。

以上のように「規模の優位性の課題を解決する戦略」と「特定の分野で規模の優位性を発揮する戦略」のいずれも一番型SCが勝ちパターンづくりの基本です。