

寄稿論文

—マーケットレビュー—

SC 飽和期における

リニューアル戦略

———SC JAPAN TODAY 2009 年 9 月号掲載 特集「SCリニューアルの現状と将来」———

2009 年 9 月 25 日

1. SC は飽和期に突入

今後のリニューアルを成功させるポイントはSC 相互間の棲み分けである。その背景には、流通業態の進化と対応とするマーケットの間には業態シェアのポジショニングの概念がある。SC 業態をこの概念に当てはめてみよう。

< SC の進化とマーケットとのポジショニング >

	萌芽期	成長期	飽和期	成熟期	衰退期
マーケットの成長	高成長	中成長	低成長	停滞	減少
業態の進化	先発企業登場	追随企業と新規参入	棲み分け	新陳代謝	淘汰
マーケットシェア	26.1%未満		26.1%以上～41.7%未満	41.7%以上	減少
流通現象	先発企業が登壇し、発展の基盤を築く。	先発企業と追随企業が激しい覇権争いをする。	パイはほぼ満杯となるが、まだ低い成長は続く。ただし、互いに棲み分けをしないと成立しない。	パイは満杯であるため新規出店分だけ課題のあるものが淘汰される。	パイが減少するため、ジリ貧と淘汰が進行する。

SC は 20 世紀が生んだ最強の業態として、アメリカでは小売業の 5 割以上(コンビニエンスセンターを含めると 7 割以上)、日本でも 2 割を超えている。日本では SC 売上高 27.3 兆円(飲食・サービス含む)、これをアメリカと同一基準で算定するならば百貨店の売上高 7.4 兆円(アメリカでは百貨店の売上高はほとんど SC 内で売られ、日本ではほとんど SC 外で売られているために同一比較のため日本の百貨店の売上高を今回の計算に含めた)、合計 34.7 兆円となる。日本の小売販売額 133 兆円(飲食、サービス除く、ただし自動車・ガソリン売上含む)であるため、日本の実質 SC 売上高は 26.1%(SC のみの小売業に占める SC 売上高は 20.5%)となり、SC は実質的に「飽和期」に突入している。筆者は 1 つの業態がマーケットに占める理論シェアを 33.0%(深耕シェア 26.1%と寡占シェア 41.7%の中間)と想定しているため、日本の SC の飽和度は 79.1%(26.1÷33.0%)と 8 割近くにまで達していることになる。

それゆえに、日本における今後の SC のリニューアルは、顧客の SC に対する一定の量的満足が充足している中で実施することになる。

2. 勝ち残りの概念は「棲み分け」

アメリカの流通業の中で、S Cの小売業シェアの5割以上を獲得しているのはS C相互間の棲み分けができてからである。S Cの飽和期におけるリニューアルは、1つのマーケットの中に複数のS Cが立地し、互いに切磋琢磨する競争状態の中で行われなければならないことを意味する。これはS C側の発想から見ると「異質性」(競争S Cとの差異化)と「独自性」(自分あるいはこのS Cだからできる)と「優位性」(競争S Cに負けない得意分野の確立)を持つことである。顧客(マーケット)から見ると「2つ(複数)ともあって欲しいS Cづくり」であり、「もう1つの魅力あるS Cづくり」がリニューアルの基本となる。

日本においては棲み分けができていないため、このままでは、類似S CのS C量的拡大となってしまう、さらなるS Cニーズのパイの拡大というよりもS Cのオーバーストアが進んでいくことになる。これでは顧客の選択肢のある買い場づくりやディベロッパーのビジネスチャンスが中途半端な状態になってしまう。

S Cのリニューアルに必要な棲み分け戦略は次の通りである。

- ① S C側の発想としては「競争S Cとの差異化」と「我が社だからできる誰もが真似できない異質性・独自性・競争優位性のあるS Cづくり」。
- ② 顧客側のニーズとして「買い場の選択肢を確保するために2つともあって欲しいS Cづくり」と「現状のS Cにはないもう1つの魅力あるS Cづくり」である。

S Cの量的拡大時代は、マーケットのニーズの立地上の最大公約数的な分野を何でも取り込んで総花型ニーズをターゲットとしてきたが、S Cの棲み分け時代は「捨てる分野」(今持っている機能を弱くする分野と除く分野)と「強化する分野」(今以上に強くする分野と新たに付加する分野)を選定し、総花型のS Cづくりではないカスタマイズ化(愛顧客ニーズ)したS Cづくりとすることである。

棲み分け時代の顧客とは、以下のように分類することができる。

- ① 複数のS Cを半々の割合で使い分けしているタイプ
- ② 一方のS Cを主軸(70%)、もう一方のS Cを副軸(30%)として使い分けしているタイプ
- ③ 一顧客が一方のみを利用し、他のS Cとの使い分けをしていないタイプ

いずれにおいても、棲み分け時代のS C開発やS Cリニューアルは、S Cの独自の魅力によって競争S Cとは異なる顧客を獲得することにより、互いに参入障壁を高くし棲み分け型のS Cづくりを行うことである。

3. 棲み分け型S Cリニューアルの課題と展望

(1) コンセプトとマーケティング戦略の融合が必要

棲み分け型S Cは、マーケット内生活者を「自分の顧客」と「非顧客」に意図を持って選択することが必要である。この顧客の選別の要因が「コンセプト」(S Cの得意分野を明確にする特性)である。しかし、コンセプトが明確になればなるほど対象とするターゲットが絞られ過ぎてマーケットがニッチ化し、売上の獲得が少なくなるが、愛顧客(自S Cを基軸とする顧客)は増大する。しかし、コンセプトは明確だが、できるだけ幅広い顧客(固定客や流動客)に来てもらい売上を獲得しなければならない。

そこで、コンセプトで明確になった得意分野のニーズを基軸としつつ、それを取り巻くマーケット(商圈)の中で共通ニーズを取り込むマーケティング戦略が必要となる。この相反するニーズを同時に取り込むことをコンセプト&マーケティング戦略という。

具体的には「地域ライフスタイル」の把握が必要となる。例えば、「生活者のプロフィール」(どのような人が住んでいるのか)、「生活様式」(どのような生活をしているのか)、「買物動向」(どのような買物をしているのか)、「ニーズ構造」(どのような要望を持っているのか)を詳細に分析し解析することが必要である。

この地域ライフスタイルを分析・解析するマーケットセグメンテーションは、マーケットを2次元(平面=商圈)、3次元(立体=ライフスタイル)、4次元(時間=タイムマーケティング)化することである。それ

により、リニューアルにおいて異質性・独自性・優位性のコンセプトによって確立された得意分野と、マーケットの中で共通ニーズを幅広く獲得する関連分野を確立でき、顧客から見てもう1つほしい、あるいは2つともあって欲しいSCづくりが可能となる。

(2) 出向動機と購買動機の融合が必要

顧客はSCを選択する「出向動機」(なぜ、SCへ行くのか?どのような理由でこのSCを選んだのか?)と商品を選択する「購買動機」(なぜ、この商品・サービスを買うのか?どのような理由でこの商品・サービスを選んだのか?)は異なる動機である。顧客にとって出向動機は「買い“場”や遊び“場”や居心地の“場”の選択」であり、商圈内生活者は、まず出掛ける“場”としてのSCの選択をする。次いで、顧客にとって購買動機は「目的買いや関連買いや衝動買いの商品・サービスや売場の選択」である。

そのためにSCは目的買いの必然性や関連買いの必要性、また衝動買いの楽しさを演出し、顧客が立ち寄る店舗や商品点数を増やす、あるいは客単価を高めることが必要となる。リニューアルにおいて、この出向動機と購買動機をうまく適合させないと客単価の低いもてあそばれ型SC等の課題のあるSCとなる。

(3) MDing戦略とマーケティング・ベース・リーシング手法の融合が必要

1つのマーケット(商圈)の中で複数のSCが棲み分けするためには、MDing上及びテナントミックス上の棲み分けが必要である。

リニューアルにおいてSCの棲み分けには「3割差異化・特化、7割同質化のテナントミックス(競争SCとは概念的に3割異なるテナントを導入し、残り7割は同質化のテナントミックス)」と「5割差異化・特化、5割同質化のテナントミックス」と「7割差異化・特化、3割同質化のテナントミックス」と「10割差異化・特化のテナントミックス(競争SCとは概念的に全て異なるテナントミックス)」の4タイプがある。

1つのマーケットの中で、あるテナントが同じ出向動機を持つ複数のSCに出店すると、一方が売れ、もう一方が今一歩となるか、両方でマーケットを分割してしまい両方テナントとも今一歩となるかの現象が起こる。それゆえに、SCの出向動機とテナントのポジショニング(SCのテナントミックスにおけるテナントのグレード・客層・テイスト上の位置づけ)を変えることが必要である。

また、棲み分け型SCのテナントのリーシングには、リニューアルするSCの異質性・独自性・優位性に基づくテナント導入の妥当性を、立地条件、競争条件、市場条件の客観的立地評価と地域ライフスタイル特性の観点から行うことが必要である。そのためには、2つともあって欲しいSCづくり及びもう1つの魅力あるSCづくりへのコンセプトをディベロッパーが客観的に提案し、テナントに検討してもらうリーシングが必要である。今までのような単に信憑性の希薄なリーシング資料ではなく、本気でテナントに出店を提案するリーシング手法が必要であり、これをマーケティング・ベース・リーシングという。

(株)ダイナミックマーケティング社⁴

代表 六 車 秀 之