

流通とSC・私の視点

2008年5月18日

視点(924)

SCの数値的成果のメカニズムとは!!

SCは20世紀が生んだ最強の流通業態です。それゆえに、SCは、アメリカでは小売業の50%以上、日本でも近未来には30%の売上となることが想定されます。今、アメリカではRSC(多核・エンクロードモール)はほとんど開発されていませんが、SCの一種であるライフスタイルセンターやタウンセンターは続々と開発され、ライフスタイルセンターやタウンセンターを含めたSCの売上が小売業全体の売上に占める割合は50%を切ることは当面ありません。そこで、必ずしも明確に立証されていない最強の業態であるSCの強みの要因を数値的に解明させていただきます(六車流：流通理論)。

(1) SCの成果のメカニズム

私は、概念的にSCの成果(強さの要因と結果)を、次の指数で表現しています。

	立地	仕組み	MD	運営	合計
成果の割合	30%	35%	25%	10%	100%

すなわち、小売業は立地、SCは仕組みが強さのポイントです。SCといえども小売業ですので、「立地に適した仕組みの構築」が65%(3分の2)の成果を生むこととなります。この立地と仕組みの構築ができてしまうと、MDingや運営は35%(3分の1)の成果しか発揮できないこととなります。テナントにとって同じMDingの店づくりをしているのに、SCによって売上が2~3倍、粗利益率が3~5ポイントアップ、店舗レベルの経常利益は10~30倍異なる由縁です。

SCの事業主体であるデベロッパーは、自分では何も売らないのに、テナントに売れる仕組みを提供し、小売業でもないのに売上高を2~3倍、粗利益率を3~5ポイントアップすることができるのは、「SCの持つ仕組みづくり」の成果です。それゆえに、SCのデベロッパーのことを「ノンマーチャндаイズ・リテイラー」と呼びます。

(2) SCの成果の指標

事例から見て、SCへ出店することにより、より多くの成果が期待できることは確実ですが、その相乗効果をSCの業態別に数値化すると次の通りです。

	RSC	CSC	ライフスタイルセンター	NSC	パワーセンター
相乗効果の指標化	2.0~2.5倍	1.5~2.0倍	1.2~2.0倍	1.0~1.2倍	1.0~1.5倍

ここでのSCへ入居することによる成果の基になるテナントの数値は、SCの仕組みや特別な集客のない単独立地での売上(この場合の売上高を原典売上高と呼びます。本来の商品が持つ魅力のみで売れる売上高のこと)のことを言います。SCへ入居することにより一番成果が高いSC業態はRSCです。RSCはテナントの売上高を高めるための最高の仕組みを持っています。NSCやパワーセンターはロードサイドの単独店を1ヶ所に集めた業態ですので集積効果はありますが、相乗効果は今一歩です。RSCとNSC・パワーセンターの間がCSCとライフスタイルセンターです。CSC自体は過渡期業態ですが、ライフスタイルセンター化することにより、RSCと同じレベルの相乗効果を発揮することができます。

(3) SCの成果のメカニズムの要因

SCの成果のメカニズムの要因は「立地」と「仕組み」と「MDing」と「運営」の適切な融合です。その関係を示すと次の通りです。

		立地	仕組み	MDing	運営
広義の運営	広義の仕組み	立地	仕組み	MDing	運営
		仕組み			
	テナントのMDing	MDing			
	デベロッパーの運営	運営			

立地から見た仕組みのあり方の検証
 立地から見たMDingのあり方の検証
 立地から見た運営のあり方の検証
 仕組みから見た立地のあり方の検証
 仕組みから見たMDingのあり方の検証
 仕組みから見た運営のあり方の検証

MDingから見た立地のあり方の検証
 MDingから見た仕組みのあり方の検証
 MDingから見た運営のあり方の検証
 運営から見た立地のあり方の検証
 運営から見た仕組みのあり方の検証
 運営から見たMDingのあり方の検証

(株)ダイナミックマーケティング社^{*3}
 代表 六車秀之