

SCのテナントの店舗業績は、MD i n gの良し悪しで決まります。しかし、同じMD i n gでありながら、SCによって売上や利益は大きく異なります。私は10年前に、ナショナルチェーンのD社の全店長(約300名)の会合で講演をさせていただきました。その頃、D社は経営的に苦境に追い込まれていました。その講演で私は、『全体的には業績の良くありませんが、D社を業績の良い店順に「1~150位」までと「151~300位」までに分けて損益計算書を作成すると、上位1~150位の損益計算書は超優良企業のI社よりも上になりますよ』と話しました。

D社は、ほぼ同じMD i n gで全国チェーン展開しており、全体としての業績は良くありませんが、「1~150位」の店の業績は超優良、逆に「151~300位」の店の業績は超不振となっています。この原因は、『MD i n gではなく、出店戦略にあるのですよ!!』と私は言いました。というのは、I社の出店戦略(出店するかどうかの判断基準)は非常にシビアで、D社の出店戦略は非常に課題がありました(立地的に課題がある出店、高い床負担の出店、防衛の出店…等、科学的な基準による出店はあまりしていませんでした)。

実は、D社の業績不振はMD i n gだけでなく、立地選定に問題があったのです。SCへの経済条件が多少高い低いという「ストライクゾーンの範囲内の賃料」であれば、店舗や流通企業が苦境に立たされることはありません。「ボールゾーンの賃料」(成立困難な立地への出店、高床負担施設への出店、出店したくないが防衛出店)が店舗や流通企業を苦境に追い込みます。

SCの賃料は、売上高の6~10%(平均8%)程度であり、かつ、その6~10%(ストライク賃料水準)の中でさらに高い安いという賃料の差は売上高の1~3%程度です。それゆえに、店舗の運営上の業績に与える影響は非常に小さく、流通企業や店舗を苦境に陥れることはありません。

立地は、良い悪いという評価ではなく、どのような特性を持っているかの評価をすべきです。商業は、立地の特性に業態やMD i n gを適合させることにより成立します。それゆえに、当該テナントが持つ固有の業態(対象とする立地条件・競争条件・マーケット条件がテナントに適している業態)が適用できる立地か否かの検討が必要です。このように、ナショナルチェーンのようなテナントの出店戦略の適否は、店舗業績に大きな影響を与えます。

今、多くの流通企業で、自社のチェーン店の最上位~半分までの順位と、半分~最下位までの順位の損益計算書を作ると格段の差が出て、上位~中位までの損益計算書は流通企業の最優良企業のポジショニングを確立することができます。この2つの企業内損益計算書により出店戦略を評価して、今後の出店戦略のマニュアルとする手法を「出店戦略モデル」と言い、この出店戦略モデル作成のプロセスは次の通りです(六車流：流通理論)。

- ① 2つの損益計算書を作成し、業績内容を比較検討します。
- ② 2つの損益計算書の優位点と課題点(劣位点)を抽出し、その相違点を分析します。
- ③ 2つの損益計算書の優位点を出店の際の基本とし、課題(劣位点)を反面教師として出店マニュアルを作成します。
- ④ 今後の出店は、出店マニュアルに基づいて行くと好業績出店となり、その結果、流通企業の業績がMD i n gを伴わなくても向上します。

商業はMD i n gだけでなく、出店戦略(MD i n gが活かされる場であるかの検証)も高収益の流通企業をつくるためには必要です。