

## 視点(1236)

### テナントの立地選定と紙一重の成果とは!!

私はダイエーが業績悪化し始めて赤字になった頃(今から10年以上前)に、ダイエーの店長(約300名)を対象とする研修会に講師として呼ばれたことがあります。

その時に、「ダイエーさんは今は赤字になっているが、300店舗のうち業績から上位150店だけを取り出して、残りの業績の悪い下位150店を除いて損益計算書を作成すると、おそらくイトーヨーカドー(当時GMSで抜群の業績を誇っていた)を上回る決算書になると思う」と述べました。

さらに「店長のみなさん方は、MDingが悪いから売れずに業績が悪いと思っているかもしれませんが、実はダイエー立地選定による投資過剰に業績悪化の原因がある」と話しました。見た目は売上不振で、各店舗の業績が悪いように見えますが「MDingが活かない立地」あるいは「過剰投資な立地」に出店しているから業績が悪くなっており、もっと立地選定を厳格に行っていれば赤字店が少なく、ダイエー全体の業績は著しく高いはずです。事実、イトーヨーカドーの立地選定は緻密で、それに対してダイエーは一言でいえば「商売ができる場所ならどこでも良い」ないしは「オーナーの鶴の一声で出店」や「敵に出店されるなら自分が出るのと防衛出店」という感覚で出店していました。

最近、テナントさんから「SCに出店したが、3分の1は業績が良く、3分の1はトントン、3分の1は赤字です」という話をよく聞きます。そこで、私は「もし3分の1の赤字店舗がなければ、会社の利益は3~5倍高まるんですよ」と話しています。

もちろん、売上高はMDingによって決まるわけですが、同じテナントのMDingでもSCや立地によって売上に2~3倍の差が生じ、利益にも大きな差が出るのは、立地選定に問題があります。

このように、立地選定の違いにより、店の業績は大きな差が生じることは、出店の際に立地を吟味すればこのようなことは避けられたはずだということが、結果的に判明します。

結果で判明しても既に遅く、結果が出る前に判明すれば大きな損失はないわけです。

これからは、赤字の店を出すと致命傷になります。

私は「立地は良い悪いではなく、どんな特性があるかで判断すべきで、どのような立地でも商売の仕方は必ずある」と常日頃から言っています。

テナントは、SCへ出店する時、SCのマーケット特性(どのような人が住み、どのような生活をし、どのような買物をし、どのようなニーズを持っているのか?)を把握し、当該SCが競争包囲網の中でどのようなコンセプトで棲み分けしているのか確認しなければなりません。

**SCの売上は「立地30%、仕組み35%、MDing25%、運営10%」で決まります(六車流:流通理論)。**

この「立地」(自分に適した立地か?)と「仕組み」(自分に適した仕組みを持ったSCか?)で65%まで決まります。立地選定の段階で間違いをおかすと、その後のMDingや運営では挽回できなくなります。

このように、テナントの業績は立地選定で決まり、その差は「紙一重」です。失敗してから気づくことを、ちょっと失敗する前に吟味すると失敗は未然に防げるのです。

今、マーケティングベース・リーシングという言葉がよく言われています。マーケティングベース・リーシングとは「データベース・リーシング」(客観的なマーケットデータに基づくリーシング)と「リーシングセントリック手法」(すべてのSC戦略をリーシングを成功させるために集中させる手法)であり、ディベロッパーとテナントが互いに選りあうリーシングです。テナントが立地選定するにあたり、客観性と科学的手法を用いて、できるだけ失敗しない出店をするべきです。そのための客観的資料とテナントの成り立ちは、ディベロッパーが検証し、提供するべきです。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>+</sup>

代表 六車 秀之