

視点(2135)

ハブ&スポーク型のSCづくり!!

(SC理論編)

次世代型SCづくりとは、「SCが成熟して多様化の時代」及び「ネットショッピング30%の時代」に対応したSCづくりです。この次世代型SCづくりには「ギャザリングプレイス型SC」と「スマート型SC」があります。

上記の次世代型SCづくりを前提としつつ、SCの開発者であるディベロッパーとSCの入居者であるテナントの両サイドからの展開モデルとして「カタログ販売企業がSC時代に対応した事例」(シャーパーイメーজ理論と呼んでいます)を参考までに説明します。1950年代から1980年代にカタログ販売の無店舗販売企業がSCの実店舗へ出店した際のチャンネル戦略をモデル化すると次の通りです。

当時、シャーパーイメージを代表するカタログ販売企業は無店舗販売を基軸としていましたが、車社会の到来によるSC時代に対応して、実店舗販売にも乗り出すことが必要となりました。そこで、次の2つのステップでSCへの出店戦略(チャンネル戦略)を行ったのです。

(1) 第1ステップのSCへの出店パターン

カタログショッピング企業の基軸となる売上は無店舗販売のカタログショッピングとなりますが、「**主要なコアSC**」のみに出店する、単なるマルチチャンネル型(2つのチャンネルが並行的に営業)のSC出店です。カタログ販売企業は、自らがカタログ販売を行いながら、SCでの売上を上乘せとして期待する出店形態です。これは、現在のネットショッピング企業がSCで行っているマルチメディア戦略と同じです。弊社流に言えば、**1つの固有エリアの中で一番型SCのみに出店するパターン**です。

(2) 第2ステップのSCへの出店パターン

SCが流通の基軸業態となってくると、各カタログ販売企業は1つの固有エリアの中の一番型SCだけではなく多くのSCへ出店して、リアル店舗販売とカタログ販売を同等に扱うことが販売上必要となります。そこで、リアル店舗販売とカタログ販売が相乗効果を発揮するシステム化されたSC出店へと進化しなければなりません。そのためには、旗艦店(フラグシップストア)と一般店との役割分担をした2つのタイプのSC出店となります。出店者から見ると、自らの出店政策と成立性を基に多くのSCへ出店することが前提となり、その中で中核となるリアル店舗を1つの固有エリアの中で特別な役割を持ち、ネット販売を上回る機能及びリアル店舗を上回る機能を持った「大型かつ多機能」な会社を代表する**融合旗艦店**として出店するようになります。さらに、その他のSCにはチェーン展開として一般店を消費者に近いレベルで出店するというクロスチャンネル(O2O)やオムニチャンネル形式のSC出店を行います。

このようなフュージョン(融合)したチャンネル戦略を「**ハブ&スポーク型の事業戦略**」と言い、航空会社や物流会社で全体最適・部分最適の理論として適用されています。これは、自転車のハブ(車輪の中心)とタイヤに向かうスポークに見立てた概念で、物流システム(小売業やサービス業ではチャンネルシステム)で応用されています。

ネットショッピング時代とリアル店舗ショッピングの融合時代の両方の機能を持つフュージョン企業は、1つの固有エリアにおいて全ての分野で一番強いSCに「フラグシップストア」(旗艦店)を、また特定分野で一番強いSCには「一般店」を展開するチャンネル戦略が有効になります。

リアル店舗にしてもフュージョン店舗にしても、**1つの固有マーケットの中で「全ての分野」あるいは「特定の分野」で一番強いSCが次世代型SCであり、ネット時代におけるSCのテナントリーシングも容易**となります。

いずれにしても、**ネットとリアルの強み両方を持つフュージョンショップが次世代では勝ち残る**ことになります。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺

代表 六 車 秀 之