

## 視点(1151)

### SC飽和期におけるリニューアル戦略(その3)!!

— 価格と品質のダブル価値アップの時代 —

(SC JAPAN TODAY 2009年9月号 掲載の六車秀之原稿より)

(流通とSC・私の視点(1150)より続く)

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つ欲しい、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) MD i n g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が棲み分けをするためには、MD i n g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、もう一方が今一步となるか、両方でマーケットを分割してしまい両方とも今一步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<sup>4</sup>

代表 六車秀之