

## 視点(2371)

## SCの長期繁栄体制づくりとSCの衰退の五段階説!!

(SC理論編)

米国の経営学者ジェームズ・C・コリンズ氏の企業の衰退の五段階説に概念付加して、SCの長期繁栄体制づくりのモデルをつくると次の通りになります。

まず、SCの衰退の5段階の概念付加モデル(7段階)は次の通りです。

第1段階	第2段階	第3段階	第4段階	第5段階	第6段階	第7段階
SCの成功のビジネスモデルの確立あるいは導入	SCの大成功と大躍進	SCの成功から生まれる傲慢	SCの規律なき拡大路線	SCのリスクと問題の否認	SCの一発逆転策の追求	屈服と凡庸なSCへの転落か消滅

この衰退の7段階を、逆にSCの長期繁栄の7段階に変更すると次の通りです。

第1段階	第2段階	第3段階	第4段階	第5段階	第6段階	第7段階
衰退の7段階と同じ		SCの成功・成功のメカニズムを解析して、持続的発展の次なる課題を解明(引締め)	SCの成立・成功のモデルに基づき、規律ある拡大路線の継続	常にSCの現状あるいは近未来のリスクと問題を検証	SCのマーケットデザイン理論に基づき、自らのポジショニング策を追求	SCの持続可能な長期繁栄体制の確立
SCの成功のビジネスモデルの確立あるいは導入	SCの大成功と大躍進					

### (1) 日本のSCの過去・現在・未来

- ①第1段階：日本では1970年頃に流通及びSCの先進国アメリカで、流通の覇権を握っていたSCを成功モデルとして日本に導入しました。
- ②第2段階：1970～1995年までの25年間はCSCを中心として、1996～2020年まではRSCを中心としたSCが大成功と大躍進を果たしました。
- ③第3段階：2000～2010年までは、SCのテナント経済条件は右肩上がり、ディベロッパーの売り手や市場としての優位性を発揮し、成功の傲慢性を含みつつSCの最高時代(SCの最高年度は2007年)を迎えました。
- ④第4段階：2020年頃には、2010年頃からSCの飽和期(もうこれ以上同じタイプのSCは必要としない状態)が続きましたが、SCの出店や増床による拡大路線は継続され、やがてアメリカのSC業界のようにSCのオーバーストア&デッドモール現象が潜在化し、一部顕在化しています。
- ⑤第5段階：2020年以降は、2015年頃からSCのオーバーストア化やネット通販の旺盛化による近未来のSCの課題は続出することは認識していたが「ゆでガエル現象」や「先送り現象」が蔓延しており、SCのリスクと課題を黙認し、かつ否認しているケースが多く見られるようになります。これを百貨店現象(課題は持っていたが改革できなかった)と言います。
- ⑥第6段階：2020年頃から、SCも変わらなければならないとの意識の基に改革を実行するには画期的な方向性に挑戦することしかできない状態になります(起死回生手段の模索)。一発逆転策はハードルが高いため改革の強烈な意欲とノウハウの希薄な状態では必要性は高まりますが実行不可能です。
- ⑦第7段階：2030～2045年の間に、流通業界ではリアル売上50%減、売場面積30%減の時代が到来します。その中で「SCの時代の中でのポジショニングと流通業界の中でのポジショニング」が大きく変わり、過去及び現在の延長線上のSCの存在性は希薄化します。商店街はCSCができると売上高は2分の1、CSCはRSCができると売上高は2分の1、百貨店もRSCができると売上高は2分の1となり、新しい流通覇権業態ができると一世代前の流通覇権業態の売上高は2分の1になります。商店街は二度の流通覇権業態の変遷によって4分の1になっています。

### (2) 近未来のSCづくり

コロナショックや流通25年大変革のスタート年度である2020年は、過去の延長線上のSC開発やリニューアルでは長期低落化の道を止めることはできません。それを防ぐためには次のポイントが必要です。

- ①1つの固有マーケットの中で、**成立・成功のポジショニングが確立されている検証**です。SCの飽和期は、SCのマーケットデザイン理論に基づくもう1つのあって欲しいSCづくり
- ②次世代型SCとして、**デジタル化やサステナブル化**を基軸としたデジタル志向への同質化(デジタルと同じ機能を持つ)と異質化(デジタルができない機能を持つ)のあるSC

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>8</sup>

代表 六 車 秀 之