

<SCの成功のメカニズムとは>

郊外型SCは立地創造型商業であり、中心市街地(都心)のように最初から大型SCが成立する立地に開発されるものではない。そこが、郊外でも商業副都心立地(郊外と都心の交通の結節点であり、百貨店の成立する立地条件が備わっている立地、例えば立川、吉祥寺、大宮、柏、町田…など)とは異なる。郊外立地の多核・モール型RSCは、SCの仕組みづくりによって潜在立地を顕在化する立地創造型手法の開発である。

すなわち、百貨店が郊外の多核・モール型RSCへ出店する場合に、「そもそも百貨店が本来成立する立地のSCなのか」、あるいは「立地的には成立しないがSCの仕組みづくりによって百貨店が成立するSCなのか」によって、百貨店の出店戦略が異なる。

イオンモールのむさし村山ミューも名取エアリとも郊外立地であり、SCの仕組みづくりによって百貨店が成立する立地である。ミューもエアリも商圈人口、売上高、集客力、SCの規模、パーキング台数、テナントミックスなどから見て潜在的立地条件を満たしているため、SCの仕組みづくりには課題はない。アメリカのSCは、ほとんどすべてミューやエアリのようなSCの仕組みづくりによる立地創造型のSCづくりである。問題は、百貨店としての三越がSCの仕組みづくりで成り立っているメカニズムと、それを百貨店の成功に導くノウハウを残念ながら持っていなかったことである。これは何も三越に限ったことではない。



3月には、イオンモール武蔵村山ミューと仙台エアリの三越は閉店。三越のロゴは外され、閉鎖されており、後釜テナントは協議中だ(写真はエアリオープン時のもの)。

多核・モール型RSCは、「核店ぞろえ(複数の性格の異なる大型店)とモール専門店(ギャラリー型モールに100~200店舗の多様な専門店)とエンターテインメント施設(レストラン街&フードコート、映像アミューズメント=シネコン、ゲームアミューズメント、キッズアミューズメント)」の4本柱から成り立つ最強の業態である。それ故に、アメリカでは小売販売額の50%、日本では20%(近未来には30%)を占めている。それが三越に限らず、日本の多核・モール型RSCで百貨店が苦戦あるいは今一步の状態にある原因である。SCは相乗効果システムであり、多くの業態や店舗がディベロッパーが仕組みで集客した来街者(客)を互いに切磋琢磨して独自のMDによる売上のみならず、それに上乗せすることができる業態である。

日本の百貨店は、仕組みで集客した来街者を独自の客として刈り取るノウハウを持っていない。GMS(ジャスコ、イトーヨーカドーなど)は、単独出店より多核・モール型RSC内での出店の方が1.5~2.0倍売ることが可能であり、またモール専門店やエンターテインメント施設も仕組みで集客した客を刈り取ることができている。

日本の多核・モール型RSCの百貨店は、「閉鎖的な汎用性のない店づくり」「品質と価格のバランスの良くない商品」「にぎわいの仕組みとスカスカ型のディスプレイの売場づくり」「モールとの差異化はあるが優位性のないMD」…などの都心百貨店の延長線上の店づくりを行い、都心の百貨店と比較して魅力がないと「都心百貨店と同じレベルで客に評価」されている。

百貨店がそもそも成立する立地での百貨店は都心の百貨店の延長線上の店づくり(立川や仙台中心市街地)でも良いが、SCの仕組みにより百貨店を成立させる立地創造型立地での百貨店の店づくりは、百貨店がSCの中で孤立し相乗効果が発揮できないのである。

(流通とSC・私の視点 1069へ続く)

(株)ダイナミックマーケティング社³
代表 六 車 秀 之