

<第4の画期的な手法> (最適なMDing)

大阪ステーションシティは最高の立地に最大の規模、さらには最適な業態(都市型SCスタイル)を基軸に「MDing上の戦略的同質化と戦略的異質化」を取り入れ、競争相手を囲い込むMDing戦略を取り入れています。すなわち、ラクジュアリー系(阪急百貨店やヒルトンプラザ、ハービスエント)、アーバンコンビニエンス系(地下街)、アバンギャルド系(エスト)の超高級ゾーン、超トレンドゾーン、超コンビニエンスゾーンを除く、高級ゾーンから大衆ゾーンのピンキリ商法で、都市型ニーズのボリュームゾーンを押さえ、かつ大阪初出店のファッションや雑貨テナントを導入して、戦略的同質化(競争相手と同じものを持つ)と戦略的異質化(競争相手が持っていないものを持つ)を行い、多くの競争相手に打撃を与えている手法は、2つの百貨店とルクアのSCスタイルによる役割分担MDingでないとは不可能です。

<第5の画期的な手法> (百貨店の新挑戦)

大阪ステーションシティは、2つの百貨店を導入していますが、それぞれの百貨店が新挑戦しています。大丸百貨店は「脱・百貨店路線」、三越伊勢丹百貨店は「深・百貨店路線」の新たな百貨店路線にチャレンジしています。大丸百貨店は「SC化した百貨店」として、東急ハンズやうふふガールズや大型ユニクロやポケモンセンターやレストラン街を大規模に導入し、従来の百貨店MDingと異質化しつつ一体化しています。いわゆるテナント方式による百貨店のSC化です。このSC化した百貨店は宇都宮市の「福田屋百貨店」が成功しており、また、SC化したGMSとしては「いずみ」が成功しています。いずれにしても、SCという業態の核テナントになるか、SCのスタイルを自ら業態に導入するかの2つのSC化の方法がありますが、このSC化手法は日本でもアメリカでも成功しているパターンです。

一方、三越伊勢丹百貨店は、従来の百貨店が持つ機能を維持しつつ、リスクを持たないMDingである百貨店のMDingを自主企画ノウハウで課題を解決し、同時に、ライフスタイル別のMDingを強化して広い通路や高い天井、シンプルな陳列など上質感のあるイメージで「深化した百貨店」の路線を歩んでいます。

百貨店が15年間で売上が半減しつつあるのは、「価値づくりに課題」(品質は良いが、値段が高い)や「自主企画MDingに課題」(自らがリスクを持たない取引先中心のMDing)や「カスタマイズしたライフスタイルづくりをするターゲット戦略に課題」(総花で特定のライフスタイルの客に高満足を与えない戦略)です。三越伊勢丹百貨店は、自主企画MDingとライフスタイルの提案を基軸にMDingを編集することにより、深化(進化)した百貨店の道を歩んでいます。この手法は、京都で伊勢丹が成功したパターンですが、京都での伊勢丹でも成功するまで3年以上必要とし、その間、苦戦の連続でした。その意味で、三越伊勢丹の大苦戦(売上目標550億円が実際は310億円)していますが、今後はおきみな存在です。

<第6の画期的な手法> (ルクアのポジショニング)

大阪ステーションシティのルクアは、最高の立地条件の中で、さらに最大規模のSCの中で、また2つの百貨店の中間の仕組みの中の位置づけの中にあるため、商業業績は最初から想定されていました。売上目標の250億円は過少目標であり、理論的には400億円が妥当です。新宿ルミネ1・2が17,987㎡で440億円、ルミネエストが18,618㎡で400億円、博多のアミュプラザでも356億円(博多シティ全体で736億円)であることから、新宿を上回る商業集積の梅田でのスペシャリティセンター一番店としての売上は400億円が理論値です。ルクアは最高の好条件に恵まれた商業の成立条件下で、自らの館としての業態である「アーバンコンテナポララー型“館”」と「アーバン・アットウデイト・コンビニエンス型“館”」のニーズを対象としている競争相手から奪う戦略である「戦略的同質化と戦略的異質化」のMDing戦略の導入は見事です。

(流通とSC・私の視点 1558へ続く)

(株)ダイナミックマーケティング社⁺
代表 六 車 秀 之