

視点(1991)

(SC理論編)

I Saw All America (その290) !!

— トパンガのリニューアルによる変身商法 (その2) —
(流通とSC・私の視点 1990 より続く)

アメリカでは一流のSCの売上高は1,000億円以上、日本では500億円以上が基準となりますが、トパンガは現在、本体のみで667億円、ザ・ヴィレッジが170億円と推定(コストコ含む)すると837億円となり、近未来に1,000億円台を達成する可能性が十分あります。

このトパンガの3回リニューアルによる「変身商法」は次の通りです。

①第1段階「スタンダード型SC」の時代

トパンガの開発当時(1964年)は、ブルーカラー層の多い庶民的マーケットであったため、スタンダード型SCとワンランク下のSCでスタートしました(核店はブロードウェイ、メイカンパニー、モンゴメリーワードの中中～中下レベル、後にノードストロームの中上レベルが追加)。

②第2段階「ツーランク上とピンキリMDingのSC」の時代

その後、富裕層マーケットが形成されたため、スタンダード型SCであるトパンガは1992～2006年にかけて随時、核店とモール専門店の入れ替えを行い、特に最下位クラスのターゲットの導入と、最高級クラス(上クラス)のニーマンマーカスを核店として導入し、かつテナントミックスもラグジュアリーブランドテナントと庶民的テナントをミックスさせ、ツーランク上のSCのポジショニングの地位を確立すると同時に、庶民マーケットへのターゲット強化(ターゲットの導入)を行い、文字通り世にも不思議なレベルで2極化したピンキリMDingの核店・テナントミックスを達成しました。

③第3段階「ザ・ヴィレッジを付加してハイブリッドモール化したSC」の時代

さらにトパンガは2015年に隣接地にオープンエアモールのストリート型・街並型の21世紀の最適業態ライフスタイルセンター(ザ・ヴィレッジのレジャー志向のライフスタイルセンター)を導入し、本体のRSCのトパンガと一体化して、21世紀の最強業態であるハイブリッドモール型SCへと進化しました。

このように、時代の潮流やマーケットの変化に対応してSCの業態及び性格を大胆かつ斬新に切ること
を「変身商法」と言います。競争相手の見えない空白マーケットを見抜き、先陣を切って斬新に行うと大きな成果が発揮されます。そのためには、積極的かつ巨大な投資が必要となり、今アメリカの金融経済に支配されているSCは、SC価値づくり(SCの金融資産化)の観点からリニューアルが行われています。アメリカでは豊富な資金と高いノウハウを持つサイモン社やウエストフィールド社が既存の課題があるSCを買収して、巨大な投資・高いノウハウを付加してSC価値(潜在的売却価値)を高めています。

トパンガのリニューアルにおける見事なノウハウは次の通りです。

①時代の変化、マーケットの変化をチャンスと捉えて、リニューアルの際に大胆かつ斬新かつ巨大投資を行い、脱・過去の延長線上の見事な変身商法を適用している。

すなわち「スタンダード型RSC」から「ツーランク上かつピンキリMDing」さらに「まちづくり型のライフスタイルの導入によるハイブリッドモール型SC」(21世紀の最強のSC)へと大変身しています。

②2極化したマーケットに対して、1つのSCでありながら、2つのSCの複合(中上から上クラスのSCと中中から中下クラスのSC)により、見事客層を串刺しにし、かつハイブリッドMDingを適用しています(サウスコーストプラザは、さらに3つの性格の異なるSCを複合化して1,500億円の売上を達成している)。

ここで注目すべきは、トパンガのみならずアメリカのSCの客単価の高さです。アメリカのSCの売場効率は日本並みですが、客単価は日本の2倍です。すなわち、アメリカのSCは日本のSCより半分の集客力で同じ売上を達成することが可能です。日本は1990年代前半から、デフレ経済時代及びモノ離れした後のエンターテインメント型RSC(CSC時代より客単価は半分、しかし集客は4倍、結果的には売上は2倍)のため、1人当たり客単価が2,000～2,500円と著しく低く、アメリカのSCの5,000～6,000円の半分です。脱・デフレ経済及び過度に傾斜したエンターテインメント型RSCからの脱皮により、21世紀型のSCへと進化することが必要です。もう、人で混むSCは客に嫌われます。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺

代表 六 軍 秀 之